



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر بسكرة
Université Mohamed Khider - Biskra
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
Faculté des Science Economique, Commercial et des Sciences de Gestion
قسم العلوم التجارية
Département des Sciences Commercial



الموضوع

التسويق الدولي بين ضرورة التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية وتحديات المنافسة الدولية
- دراسة حالة واقع التسويق الدولي في عينة من المؤسسات الاقتصادية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية
تخصص تجارة دولية

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

الطيب داودي

من إعداد الطالبة:

مريم بروت

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	❖ أ/د رقية حساني
مقررا	جامعة بسكرة	أستاذ التعليم العالي	❖ أ/د الطيب داودي
مناقشا	جامعة قالمة	أستاذ محاضر أ	❖ د/ناصر بوعزيز
مناقشا	جامعة سوق أهراس	أستاذ محاضر أ	❖ د/منصف بن خديجة
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذة محاضرة أ	❖ د/وسيلة السبتي
مناقشا	جامعة بسكرة	أستاذ محاضر أ	❖ د/إسماعيل حجازي

السنة الجامعية: 2015 - 2016

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر و تقدير

قال الله تعالى: " رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَى وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَصْلِحْ لِي فِي ذُرِّيَّتِي إِنِّي تُبْتُ إِلَيْكَ وَإِنِّي مِنَ الْمُسْلِمِينَ " (سورة الأحقاف: الآية 15)

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " (رواه الترمذي الحديث: 1954)

ولا يسعنا إلا أن نتوجه بآيات الشكر والتقدير المتزايد إلى من أمدنا بطاقة لا حدود لها وتغمدنا بأستار رحمته سبحانه الذي نجده حين تشح الأفكار وتكثر السبل، ولي نعمتنا ومعيننا الله سبحانه وتعالى.

كما نتقدم بجزيل الشكر والإحترام والتقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف: " الطيب داودي " على مدى العون ومساندته الكبيرة لنا في إنجاز هذا العمل.

كما نتوجه بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة العلمية الموقرة على قبولها مناقشة هذا العمل المتواضع.

إهداء

أهدي ثمرة جهدي:

❖ إلى كل من أسعى دووما إلى

إرضائهم...

❖ إلى كل من يحب مريم و يتمنى

لها النجاح والتوفيق.

مقدمة عامة

شهد العالم خلال السنوات الماضية سلسلة من التحديات السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية في ظل الأوضاع الاقتصادية العالمية الجديدة و خاصة بظهور التكتلات الاقتصادية، انتشار الشركات المتعددة الجنسيات، الأدوار الجديدة للمنظمات العالمية و الأهم من هذه التحديات هي المنافسة الدولية.

وظهرت ثورة تكنولوجية سريعة تمثلت أساسا في التطور السريع في عالم الاتصالات، المواصلات، المعلومات واتساع مجالها بالإضافة إلى ما ترتب عنه من سرعة فائقة في جمع و تخزين المعلومات و انتقالها السريع بين أبعد نقطتين في العالم، مما ساهم في تحقيق عالمية السوق بحيث لم يعد هناك سوق وطنية أو إقليمية بل اندمجت معظمها في سوق واحد يضم عدد كبير من المنتجات.

كل هذا أدى بالاهتمام بضرورة التسويق بصفة عامة و التسويق الدولي بصفة خاصة، و الحاجة إلى المعلومات التسويقية سعيا منها لغزو الأسواق الدولية، و هذا طبعا بعد تطوير منتجاتها و وجود وسيلة فعالة و شاملة لكافة الوظائف لتضمن انسياب و تدفق السلع و الخدمات إلى الخارج.

ومن خلال هذا التطور و التقدم المستمر في الأنشطة التجارية و الصناعية و الخدماتية و التكنولوجية و بالأخص البيئية، أصبحت الميزة التنافسية تقاس بمدى قدرة التسويق الدولي على خلق التأثير الايجابي في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة، و تعديل، و تطوير عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك. والعمل على تقديم مزيج تسويقي دولي متكامل قائم على أساس التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية بما يؤول إلى تحقيق المحافظة على البيئة و حماية المستهلك و إرضاءه و تعزيز حقوقه فضلا عن تحقيق هدف الربحية لكي تبقى و تستمر.

وعليه فإن تكيف التسويق الدولي مع أنظمة الإدارة البيئية يقوم على أساس تطبيق إحدى المداخل الإدارية الحديثة التي برهنت عن نجاحها في الوسط المحلي والدولي، ومن خلاله برزت مؤسسات عالمية رائدة، بحيث اعتمدت في نشاطها على التوجه البيئي، كإستخدام الموارد الطبيعية و المواد الأولية بما ينسجم مع المتطلبات البيئية و تعديل العمليات الإنتاجية القائمة على أساس التوافق مع الأهداف الأساسية لأنظمة الإدارة البيئية في تقليل التلوث عبر عمليات الإنتاج، و خفض مستويات التلوث إلى أدنى درجة ممكنة، فضلا عن إمكانية الاستفادة مرة أخرى من مخلفاتها من خلال إعادة جمعها ومعالجتها وتصنيعها.

الإشكالية:

و من خلال ما سبق عرضه يمكن إدراج أو طرح هذه الإشكالية:

" كيف يمكن للتسويق الدولي التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية؟"

و للإجابة على الإشكالية المطروحة يقودنا هذا إلى طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نقصد بالتسويق الدولي؟، و ما هي أهم متطلباته و فوائد تطبيقه؟
- فيما يتمثل المزيج التسويقي الدولي؟
- ما هي أنظمة الإدارة البيئية؟ و ما هي مراحل تطبيقها؟ وعوامل نجاح ذلك؟
- ما هي الطرق التي يمكن للتسويق الدولي الإعتماد عليها من أجل التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية لمواجهة المنافسة الدولية ؟

للإجابة على الأسئلة السابقة تتبنى هذه الدراسة الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية:** للتسويق الدولي القدرة على التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية، ومنها يمكن اشتقاق الفرضيات الجزئية التالية:
- تبني التسويق الدولي لإحدى المداخل التسييرية الحديثة يساعده في تحقيق التكيف الإيجابي مع متغيرات المحيط.
- يقاس التكيف بمدى قدرة المؤسسة على البقاء، والنمو في ظل التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال و الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- تنفيذ إستراتيجية بيئية متكاملة يساعد المؤسسة للإلتزام بالمعايير البيئية وترفع القدرة التنافسية للمؤسسة.
- خدمة الأسواق الخضراء فرصة لتحقيق نجاحات على المستوى المحلي والدولي.

دوافع اختيار الموضوع:

- هناك عدة دوافع و أسباب تقف وراء اختيار هذا الموضوع من أهمها:
- الاهتمام المتزايد و خاصة في الآونة الأخيرة بالتسويق الدولي و هذا للدور الذي يلعبه في الساحة الدولية.

- كذلك أنظمة الإدارة البيئية و ما تحتويه من العديد من المزايا التي تسعى معظم المؤسسات للحصول عليها و الاستفادة من طبيعتها.

-إبراز مدى أهمية تطبيق المتطلبات البيئية في عصر متغير (لا ثبات فيه).

-إرساء معالم التسويق الدولي و كشف النقاب عن الأسباب التي تؤدي إلى ضرورة تطبيق مداخل إدارية حديثة تقوم على أساس التوجه البيئي في تحديد الأهداف .

-أصبحت الشهادات العالمية ضرورية للدول التي تريد أن تسوق منتجاتها في الأسواق العالمية و التفتح على العالم في عصر العولمة.

أهداف الموضوع:

بحثنا يهدف إلى:

- تقديم إطار نظري يشمل جميع الجوانب الأساسية لكل من التسويق الدولي وأنظمة الإدارة البيئية، والمنافسة الدولية باعتبار كل منهم من أهم المواضيع في عصرنا الحالي، الأمر الذي يساعد المهتمين بهذا الموضوع على فهم المضمون و التعرف على العناصر و الفوائد و متطلبات النجاح.

- إظهار أو إبراز الدور الكبير الذي تلعبه الإستراتيجيات البيئية التنافسية والتسويق الأخضر، وإستراتيجية الإنتاج الأنظف، وإستراتيجية التصميم الاخضر، و فلسفة إدارة الجودة البيئية الشاملة للتسويق الدولي في مواجهة مختلف الظروف المحيطة به من بينها المنافسة الدولية.

- التوصل في نهاية الدراسة إلى بعض النتائج و التوصيات التي من الممكن أن تساهم في إرساء معالم التسويق الدولي الناجح، و فوائد تطبيق أنظمة الإدارة البيئية و متطلبات نجاحها، و عرض بعض الطرق والأساليب التي تساعد في مواجهة مختلف التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال وذلك على أسس علمية صحيحة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الموضوع في الحاجة الأكاديمية لمثل هذه الدراسات حيث سيتم التطرق إلى موضوع التسويق الدولي لما له من أهمية كبيرة في الساحة الدولية، و التطرق إلى أهم النقاط البارزة و المستجدة في تطبيقات أنظمة الإدارة البيئية و دراستها في إطار أكاديمي يمكن من خلاله إثراء البحث حول هذا الموضوع بمزيد من التحليل و الدراسة. و التطرق إلى أهم الطرق أو المداخل التسييرية الحديثة و الناجحة مثل فلسفة التسويق الأخضر، فلسفة إدارة الجودة البيئية الشاملة، وكذلك الإستراتيجيات البيئية كإستراتيجية التصميم الأخضر وإستراتيجية الإنتاج الأنظف،

والإستراتيجيات التنافسية البيئية كإستراتيجية الكفاءة البيئية ، وإستراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة، وإستراتيجية الترويج للعلامات التجارية البيئية، وإستراتيجية ريادة التكلفة البيئية وإستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة.

منهج الدراسة:

من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من هذه الدراسة سنعتمد على المنهج الوصفي لأهم ما جاء في المراجع العربية و الأجنبية من: الكتب، الملتقيات، المقالات، المؤتمرات، التقارير، المجلات، المنتديات، البحوث، الرسائل والأطروحات الجامعية ، ومواقع انترنيت المتعلقة بأدبيات البحث بأسلوب علمي بهدف تأطير الموضوع .

الدراسات السابقة:

بالنسبة للدراسات السابقة هناك العديد من الدراسات منها:

1/ دراسة شلابي مصطفى، لسنة 1998م، تحت عنوان: دور التسويق الدولي في إقتحام الأسواق الدولية، بجامعة سعد دحلب، بالبليدة، تناول فيها مختلف المفاهيم الأساسية المتعلقة بمنهجية التسويق الدولي مع التركيز على كيفية تنظيم المؤسسات العاملة في مجال التسويق الدولي وتوضيح مختلف الأساليب والطرق المنتهجة لمراقبة مختلف الجهود التسويقية التي تقوم بها هذه المؤسسات على المستوى الدولي كما دعم الدراسة بفصل تطبيقي تم من خلاله عرض مختلف المراحل التي مر بها التسويق في المؤسسات الجزائرية وإسقاط الدراسة النظرية على مؤسسة إقتصادية كدراسة حالة.

2/ دراسة فلاح أحمد، لسنة 2002م، تحت عنوان: التسويق الدولي في عالم متغير مدخل ديناميكي إستراتيجي، جامعة الجزائر 3 ، تطرق من خلالها إلى مختلف المداخل والنظريات المتعلقة بإدارة الأعمال الدولية والتجارة الدولية وعلاقتها بمفهوم التسويق الدولي مع إبراز تغير البيئة وتأثيراتها على مختلف أنشطة المؤسسة في أسواقها الدولية المستهدفة.

3/ دراسة إسماعيل قرينات، لسنة 2005 م، تحت عنوان: أهمية المزيج التسويقي الدولي في أداء النشاط التسويقي الدولي للمؤسسة، جامعة سعد دحلب بالبليدة، تطرق من خلالها إلى مدخل حول التسويق الدولي والمؤسسات العاملة في مجاله، بالإضافة إلى إستراتيجية التسويق الدولي مع إبراز سياسات المزيج التسويقي الدولي وتطبيق ما تم دراسته في إحدى المؤسسات الجزائرية.

4/ دراسة فراس شهوان، لسنة 2007م، تحت عنوان: تطوير نموذج يوضح أثر المحددات البيئية الداخلية والخارجية على الأداء التصديري للشركات الأدوية الأردنية. هدفت الدراسة إلى تطوير نموذج لأهم المحددات البيئية الداخلية والخارجية وأثرها في الإستراتيجية التسويقية التصديرية المتبعة في المنشآت الأردنية العاملة في مجال الصناعات الدوائية، حيث إعتد الباحث مقاييس

لمستوى الأداء التصديري ممثلة بنسب الربح المتحققة من المبيعات المحلية، ونسبة نمو مبيعات التصدير مقارنة بنسبة نمو المبيعات المحلية. أظهرت الدراسة أن مستوى الأداء التصديري المتحقق غير مستقل عن نوع الإستراتيجية المتبعة، وقد أوصت الدراسة بضرورة توجه تلك المنشآت نحو الإندماج والتكامل فيما بينها.

5/ دراسة سامية حول، لسنة 2008 م، تحت عنوان: التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال للفترة 2002-2006)، جامعة الحاج لخضر، باتنة، تطرقت فيها الباحثة إلى دراسة إجمالية حول أساليب بناء المزايا التنافسية ثم تم إقتراح التسويق كاسلوب لمعالجة إشكالية تنافسية المؤسسات وتم التوصل إلى أهم النتائج:

-ان التوجهات الحديثة للتسويق أدت إلى تغطية أغلب المجالات الحديثة بما فيها تفعيل القدرات التنافسية للمؤسسة. كما أصبح بناء قدرة تنافسية من خلال تنمية المزايا النسبية وتحويلها إلى مزايا تنافسية هو سبيل المؤسسة للبقاء والنجاح في إطار إرضاء العملاء.

-أن دور التسويق الإستراتيجي يتم تحديده في إطار محتوى إستراتيجيات الأعمال في محاولة منه لخلق مكانة معينة للمؤسسة والمنتج والعلامة في ذهن العميل. وذلك عن طريق ربط المنتج بالمزايا والمنافع التي تحققها أكبر وأفضل مما تقدمه المؤسسات المنافسة وأفرزت عملية البحث بأن المزايا التنافسية تتحدد ويتم إختيار الملائمة منها وتسلم إلى الأسواق المستهدفة من خلال إستراتيجيات التسويق التنافسية وسياساته المتمثلة في المزيج التسويقي.

6/ دراسة Daniel C.Esty and Andrew S.Winston ، لسنة 2009 م، تحت عنوان:

“Green to Gold : How Smart Companies Use Environmental Strategy to Innovate, Create Value, and Build Competitive Advantage”

هدفت الدراسة إلى إستعراض كيف يمكن للمؤسسات التحول من الأخضر إلى الذهب: أي كيف يمكن للمؤسسات الذكية إستخدام الإستراتيجية البيئية من أجل الإبتكار وخلق القيمة، وبناء ميزة تنافسية، استنادا لآراء مجتمع الدراسة في أكثر من 100 مؤسسة كبيرة ومتوسطة وصغيرة عبر مختلف العالم. لكي تحقق الدراسة أهدافها وفق المنهجية العلمية، فلقد تصدت لمهمتها عبر جمع ومعالجة وتحليل آراء (300) من الإدارة العليا والإدارة التنفيذية للمشروع، تراوحت مستوياتهم بين مدير عام ومدير مشروع ومدير فني وخبير فني ومدير قسم. توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: يمكن للمؤسسات الصناعية التي قامت بدمج البعد البيئي في إستراتيجية تنافسياتها تحقيق ميزة تنافسية بيئية، وقد حددها الباحثان في أربعة محاور: المخاطر، التكاليف ، الإيرادات، الإيرادات الغير الملموسة، بالإضافة إلى استعراضها مجموعة من الأدوات التي تساعد المؤسسات في دمج البيئة في إستراتيجية أعمالها.

7/ دراسة عز الدين دعاس، لسنة 2011 م، تحت عنوان: ” أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية “، جامعة الحاج لخضر باتنة. توصل في هذه الدراسة إلى أهمية البيئة لقيامها بمجموعة من الوظائف اللازمة لاستمرار الحياة، وأن عدم الاهتمام بالبيئة قد تسبب

في حدوث مشكلات بيئية أثرت على قيامها بهذه الوظائف، والذي أدى إلى تهديد أمن وصحة الإنسان وبقية الكائنات الحية والموارد البيئية وهو ما دفع الدولة إلى إتباع إجراءات على المستوى الكلي لحماية البيئة، بالإضافة إلى اتباعها للمجموعة من السياسات اتجاهاً للمؤسسات لتعزيز حمايتها للبيئة، مما زاد من الضغوط البيئية الخارجية المفروضة على المؤسسات ودفعها إلى تبني نظام الإدارة البيئية للتخفيف من هذه الضغوط والذي يؤدي تطبيقه من طرف المؤسسة إلى تحقيق آثار إيجابية للمؤسسة وللمجتمع.

8/ دراسة سليم بلعربي، لسنة 2012، تحت عنوان: الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن مقتضيات المنافسة الدولية والمتطلبات البيئية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لمناجم الفوسفات بتبسة) يعتبر هذا البحث محاولة لدراسة دور مختلف الإستراتيجيات التنافسية، التي يمكن للمؤسسة الصناعية إتباعها للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة، لا سيما في ظل التحول الذي تعرفه بيئة الأعمال المتممة بإشتداد المنافسة وتزايد الوعي البيئي، مما أدى إلى اهتمام الكثير من المؤسسات الصناعية بإعتماد إستراتيجيات تراعي البعد البيئي كشرط لتحقيق قدرتها على المنافسة، وبالتالي ضمان بقائها وإستمراريتها وتعزيز تنافسيتها على المدى الطويل، حيث ساهم التوجه المتزايد للعملاء نحو تفضيل المنتجات الخضراء والرفيقة بالبيئة في جعل البيئة مصدراً حقيقياً للعديد من الفرص أمام المؤسسات الصناعية، والتي من خلال إستغلالها يمكن لهذه المؤسسات الإستجابة لضغوط المنافسة وتعظيم عوائدها الإقتصادية مع الحد من الآثار السلبية على البيئة، وبالتالي تحقيق أداء بيئي وإقتصادي جيد ومستدام كأساس لتحقيق التنمية المستدامة. رغم الدراسات في هذا المجال كثيرة إلا أننا إختارنا هذه الدراسات كدلالة على ذلك لقربها من بحثنا وكذلك لتكون مساهمتنا إضافة إلى ما توصلت إليه باقي الدراسات.

هيكل البحث :

تم تقسيم البحث إلى خمسة فصول و هي كما يلي:

الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المفاهيمي للتسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يحتوي الأول منها على ماهية التسويق الدولي من خلال عرض مفهوم التسويق والتسويق الدولي وأبرز نشاطاته، وأشكال الدخول للأسواق الدولية، ودوافع التوسع الدولي، ومعوقات التسويق الدولي، أما الثاني فهو عبارة عن عرض لأهم البيئات التي تخص التسويق الدولي ويتم التطرق إلى البيئة الإقتصادية، والإجتماعية والثقافية، والسياسية والقانونية والبيئة الدولية. ونختتم الفصل بالمزيج التسويق الدولي بحيث تناول فيه كل من المنتج الدولي ، والتسعير الدولي ، والترويج الدولي وأخيراً التوزيع الدولي.

الفصل الثاني: تحت عنوان الأسواق والمنافسة الدولية، ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، يحتوي الأول على دراسة الأسواق الدولية من حيث مفهوم القطاعات السوقية، وكذلك تقسيم الأسواق الدولية ومحفظتها، وأهداف ومشكلات دراسة الأسواق الدولية، ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى معايير وإستراتيجيات الدخول للأسواق الدولية وكذلك إلى مفاتيح نجاح هذه الإستراتيجيات، ونختم الفصل بعرض مفاهيم وأسس كل من المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية، وفي هذا الصدد لا بد من تناول مختلف التعاريف التي تبرز لنا المفهوم الحقيقي للمنافسة و التنافسية وما هي أهم المعايير والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون من أجل الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على ربح الحصص السوقية والرفع من أرباحها و مردوديتها، والتأثيرات التي تتعرض لها المؤسسات في الأسواق الدولية، والتي قد تضعف قدراتها التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي والتي ربما جعلت منها مؤسسة قائدة في السوق المحلي. وسنوضح مفهوم الميزة التنافسية وأهم محدداتها، فضلا عن إستراتيجية التنافس التي تكسب المؤسسة مزايا تنافسية متواصلة تسمح لها بتحقيق أهدافها على المستوى المحلي والدولي.

الفصل الثالث: تحت عنوان أنظمة الإدارة البيئية ومتطلبات تطبيقها، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث فالأول سيتم تناول فيه ماهية أنظمة الإدارة البيئية من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لأنظمة الإدارة البيئية، ومفهومها، ودوافع تبنيها، ومنظمة المواصفات الدولية. أما الثاني سيتم التطرق إلى المواصفة البيئية إيزو 14000 من خلال تناول نشأة وتطور المواصفة الإيزو 14000، ومتطلبات الإدارة البيئية بحسب سلسلة المواصفات الإيزو 14000، وفوائد وعيوب إستخدام هذه المواصفة. ونختم الفصل بعرض لسلسلة مواصفة الإيزو 14000 ، وكيفية التسجيل للحصول على هذه المواصفة ، وتكاليف وأسباب، وآليات التطبيق الفعال للإدارة البيئية.

الفصل الرابع: تحت عنوان طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية، وفي هذا الفصل حاولنا التطرق إلى أبرز المداخل الجديدة الناجحة التي اعتمدت عليها العديد من المؤسسات العالمية لمواجهة تحديات المنافسة الدولية. وارتأينا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يحتوي الأول على فلسفة التسويق الأخضر من حيث ماهية التسويق الأخضر وذلك بالتطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم التسويق الأخضر، وتعريفه، ومبررات ظهوره، وكذلك عرض لأهم أسسه والعوامل المساعدة لتطبيقه، وأهميته، ودوره، والنتائج المترتبة عن ممارسته، أما الثاني فسيتم التطرق لأهم الإستراتيجيات التنافسية البيئية وهي إستراتيجية الكفاءة البيئية، وإستراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة، وإستراتيجية الترويج للعلامات التجارية البيئية، وإستراتيجية زيادة التكلفة البيئية وإستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة ، ونختم الفصل بالإستراتيجيات البيئية (إستراتيجية التصميم الأخضر، وإستراتيجية الإنتاج الأنظف)، وفلسفة إدارة الجودة البيئية الشاملة.

الفصل الخامس: تحت عنوان دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية، وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض المؤسسات الاقتصادية التي استغلت هذا التوجه الجديد واعتبرته فرصة لتحقيق نجاحات على المستوى المحلي والدولي واكتساب مزايا تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الدولية. وارتأينا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يحتوي الأول على بعض المؤسسات التي تبنت إستراتيجيات بيئية وهي : مؤسسة سوني SONY، مؤسسة IBM، مؤسسة فيليبس Philips، و بعض المصانع التي طبقت إستراتيجية الإنتاج الأنظف، أما الثاني فسنحاول التطرق إلى بعض المؤسسات التي تبنت إستراتيجيات تنافسية بيئية وهي مؤسسة تويوتا Toyota ، مؤسسة رانك زيروكس، مؤسسة فيجيتسو Fujitsu ، مؤسسة فولفو VOLVO، ونختم الفصل بمؤسسة ميورا Miura Corporation التي تبنت فلسفة التسويق الأخضر.

صعوبات البحث:

تتلخص أهم الصعوبات التي واجهتنا لإنجاز هذا العمل فيما يلي:

- صعوبة الحصول على المراجع المتخصصة مع ندرتها بالغة العربية خاصة فيما يخص الفصل الرابع الذي كلفنا جهدا ووقتا كبيرا للترجمة؛
- صعوبة إيجاد مؤسسة إقتصادية محلية تمارس التسويق الدولي و ملتزمة فعلا بتطبيق المتطلبات البيئية وتكتسب ميزة تنافسية جراء إلزامها البيئي.

الفصل الأول:

الإطار المفاهيمي للتسويق
الدولي والمزيج التسويقي
الدولي

تمهيد :

لقد تطور التسويق من التطبيقات والممارسات القومية المحلية إلى التطبيقات الدولية، أي خارج حدود الدولة الواحدة بسبب ظهور الاتحادات التجارية والأسواق الدولية، وتعددت التغيرات في ثروات العالم وموارده، والتحول التكنولوجي والتصنيع والتخصص والتداخل في العلاقات الدولية إلى زيادة الإهتمام بالأسواق الدولية، فلقد أدت هذه القوى في الآونة الأخيرة إلى إهتمام كبير بالتسويق الدولي، وهذا لما يحققه من فرص هائلة ومزايا تساعد على مواجهة تحديات المنافسة الحالية. لذلك من الضروري بداية البحث بفصل يتضمن منهجية مبسطة لفهم التسويق الدولي، فارتأينا بتقسيمه إلى ثلاثة مباحث، يحتوي الأول منها على ماهية التسويق الدولي من خلال عرض مفهوم التسويق والتسويق الدولي وأبرز نشاطاته، وأشكال الدخول للأسواق الدولية، ودوافع التوسع الدولي، ومعوقات التسويق الدولي، أما الثاني فهو عبارة عن عرض لأهم البيئات التي تخص التسويق الدولي ويتم التطرق إلى البيئة الإقتصادية، والإجتماعية والثقافية، والسياسية والقانونية والبيئة الدولية. ونختم الفصل بالمزيج التسويقي الدولي بحيث تناول فيه كل من المنتج الدولي ، والتسعير الدولي ، والترويج الدولي وأخيرا التوزيع الدولي.

المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي

تسعى المؤسسات الدولية إلى إشباع حاجات ورغبات المستهلكين النهائيين والصناعيين، ليس فقط عن طريق التسويق المحلي ولكن أيضا عن طريق التسويق الدولي. وتم تقسيم المبحث إلى أربعة مطالب أساسية وهي:

- تحتوي على جملة من المفاهيم الأساسية للتسويق الدولي؛
- أشكال الدخول للأسواق الدولية؛
- دوافع التوسع الدولي؛
- معوقات التسويق الدولي.

المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي

تختلف تعريفات التسويق الدولي طبقا لإختلاف وجهات النظر التي ينظر إليها الباحثون، وبالرغم من ذلك نجد أنها متقاربة من حيث الهدف. وقبل التطرق إلى مفهومه لبد من تعريف التسويق أولا ،ويمكن عرض أهم التعاريف الخاصة به فيما يلي:

يعرفه كوتلر بأنه: "آلية إقتصادية وإجتماعية حيث يمكن الأفراد والجماعات من تحقيق رغباتهم وحاجاتهم بوسائل خلق وتبادل المنتجات".¹

من خلال التعريف، يتبين أن التسويق يركز على عدة مفاهيم، تتمثل في: الحاجات (رغبات الطلب)،المنتجات(السلع،الخدمات،الأفكار)،التبادلات والعمليات التجارية،العلاقات والشبكات، وأخيرا السوق.

كذلك عرفه ستانتون بأنه : "نظام متفاعل ومتداخل من الأنشطة المختلفة المخططة والمعدة لغرض تسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات للزبائن الحاليين والمرتبين.ومن هذا التعريف نجد أن التسويق نظام متكامل ومتفاعل يعمل على بقاء وإستمرار النمو والتوسع وزيادة الإنتاج والمبيعات وبالتالي الأرباح".²

ويمكن تعريف شامل للتسويق : "التسويق هو كل الأنشطة التي يتم تصميمها لخلق وتسهيل أية عمليات تبادلية هادفة لإشباع الحاجات والرغبات الإنسانية "ومن خلال التعريف نجد أن التسويق يتألف من أنشطة مختلفة قد يتم أداؤها إما بواسطة أفراد أو مؤسسات أو أي وسيط آخر".³

هناك تعريف متعددة ومتباينة للتسويق الدولي بتعدد الكتابات التي عالجت هذا الفرع من المعرفة، ومن بين هذه التعاريف نذكر منها:

¹ Ph.kotler &B.Dubois,Marketing Managment,10eme édition,publiunion,paris,2000,p40.

² محمود الصميدعي وريدة عثمان يوسف،الأساليب الكمية في التسويق ،الطبعة الثانية ، دار المناهج للنشر والتوزيع ،الاردن ،2006، ص28.

³ محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق : مدخل سلوكي، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر ،الأردن، 2006، ص26.

عرفه كاتوريا على أنه: "أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع المؤسسة وخدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة".¹

وعرفته جمعية التسويق الأمريكية على أنه: "عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسات والأفراد"²

عرف كذلك على أنه: "ينطوي على إكتشاف حاجات المستهلك وإشباعها على المستوى الدولي، بمستوى أفضل من المنافسين المحليين والدوليين، وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية."³

ويمكن إعطاء تعريف شامل للتسويق الدولي مع إبراز أوجه الاختلاف بينه وبين التسويق المحلي فيما يلي:

التسويق الدولي هو مجموعة من الجهود والأنشطة المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وإنسياب وتوجه السلع والخدمات والأفكار، التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد أو الجماعات في الأسواق الأجنبية ، من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف في إطار إداري واجتماعي وفي ظل المتغيرات البيئية الكلية المحيطة.⁴

الجدول رقم (01): يوضح أوجه الشبه والاختلاف بين التسويق الدولي والمحلي:

أوجه الشبه	أوجه الاختلاف
كلى النشاطين يقومان على المبادئ والعناصر الأساسية للتسويق كالتخطيط الخاص بالمنتج وتطويره، والسعر، والتوزيع والغلاف، وخدمة المستهلك النهائي.	الاختلاف في العوامل والمتغيرات البيئية الخاصة بكل سوق دولي كالعوامل الاقتصادية، والاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية والمنافسة.

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على كتاب: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص ص21، 22.

-ويمكن تلخيص أبرز نشاطات التسويق الدولي في النقاط التالية:⁵

- ✓ دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة؛
- ✓ تخطيط وتطوير المنتجات المرغوبة والمطلوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق الدولية؛
- ✓ توزيع المنتجات من خلال قنوات التوزيع الدولية الملائمة؛
- ✓ الترويج عن المنتجات، والهدف منه إخبار المستهلكين عن توفر المنتج وبيان الطرق المختلفة لإشباع وإرضاء حاجاتهم ورغباتهم؛

¹ هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 19.

² رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 10.

³ عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة...التسويق الدولي، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 77.

⁴ نفس المرجع، ص 78.

⁵ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 20.

- ✓ تحديد طرق التسعير المختلفة التي تعكس القيمة والمنفعة التي يحققها المنتج للمستهلكين، والتي تهدف إلى تحقيق عائد مناسب على الإستثمار للمؤسسات؛
- ✓ تقديم الخدمات سواء بعد أو قبل الشراء، وذلك للتأكد من مدى رضا العملاء ، وإستمرار التعامل معهم.

المطلب الثاني: أشكال الدخول للأسواق الدولية

في الوقت الحالي أصبح التفتح الدولي حاجة ماسة للمؤسسة من أجل التطور والبقاء والنمو المستمر، ولتحقيق ذلك هناك العديد من الأشكال التي تساعد على ذلك منها: التصدير، الإستثمار المباشر، الإتفاقيات التعاقدية، المشروعات المشتركة والتحالفات الإستراتيجية.

الفرع الأول: التصدير

يعد التصدير أبسط أشكال الدخول للأسواق الدولية، لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر بالمقارنة مع الأشكال الأخرى¹. بالإضافة إلى كونه وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية، ويمكن للمؤسسة أن تصدر منتوجاتها إلى الأسواق الدولية بشكل من هذه الأشكال:

أولاً: التصدير المباشر

يقوم المنتج هنا بمهمة التصدير بدلا من توكيلها لآخرين، أي يقوم بمهام الإتصال بالأسواق الدولية، بحوث التسويق، التوزيع المادي، شحن الصادرات، والتسعير،... إلخ². يمكن أن يتم عن طريق الوكلاء الموظفين أو الممثل الدائم للمؤسسة المقيم في الخارج. ويتوافق عندما لا تكون هناك ضغوط إقتصادية أو سياسية من أجل الإنتاج في الأسواق الأجنبية المعينة. ويمكن استخدام هذا الأسلوب في التصدير إلى الأسواق القريبة التي يمكن معرفتها ودخولها مباشرة وبسهولة، وكذلك التصدير إلى الأسواق الصغيرة التي لا تبرر بذل جهود كبيرة من أجل انتقال الفنيين أو فتح فرع صيانة فيها³.

أ/ طرق التصدير المباشر:

وتوجد عدة طرق للتصدير المباشر من أهمها⁴:

1. التصدير المباشر بدون دعم في الخارج: يكون عادة في قطاع التجهيزات الصناعية، ولدى المشروعات المصدرة التي لا تحتاج إلى رقابة مباشرة لعناصر العمل من أجل القيام بعملية التصدير وإتمامها بشكل جيد. في هذه الحالة يعد التصدير من عمل فريق الفنيين التجاريين المختصين الذين يتنقلون في العالم بحسب الطلبات الحقيقية أو الكامنة.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 26.

² عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2009، ص 63.

³ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 134.

⁴ نفس المرجع، ص 134-136 .

2. البيع عن طريق فروع المؤسسة في الخارج: يقصد بذلك التصدير عن طريق مكتب توزيع للمؤسسة مرتبط كلياً بإدارتها من النواحي المالية والتجارية والتنظيمية والقانونية. يتضمن فتح فرع توزيع في الخارج، وتكون في غالب الأحيان منافعها أكيدة.

3. الممثل التجاري الموظف: هو عبارة عن شخص من المؤسسة ملحق بدولة أجنبية، حيث تعويضاته الثابتة هي في أغلب الأحيان عبارة عن عمولة من نشاطه في السوق المستهدفة. ومن محاسنه أنه يقوم بإعلام المؤسسة مباشرة بتطور الأسواق وسلوك الزبائن والمنافسين. ومن الأفضل أن تختار ممثلاً تجاري من مواطني البلد المستورد ومعرفة بالطباع الإجتماعية والتجارية وعقلية المجتمع وسلوكه وكل ما يميز بلد من البلدان الأخرى. ويمكن استخدام هذا الأسلوب في المرحلة الأولية من الالتزام الدولي.

4. الوكيل التجاري في الخارج: من خلال نوعية عمل الوكلاء وأسلوب ضمهم إلى تنظيم المؤسسة، مع العلم أن الوكيل ليس ممثلاً موظف ينتمي كلياً إلى المشروع ويخضع لأوامره، وهنا نميز بين فئتين من الوكلاء:

- الوكلاء العاملون تحت اسم موكلهم ويؤدون ما يطلبه منهم مقابل عمولة؛

- الوكلاء المستوردون الذين ينصرفون لحسابهم الخاص ويقومون بشراء المنتوجات.

فالوكيل يكون مندوباً لمؤسسة ما بغية التفاوض على بعض الأعمال تحت اسم المشروع ولحسابه. هذا يعني أن المشروع يحتفظ بالسيطرة التامة على سياسته بالنسبة إلى المنتوجات والسعر وفي بعض الأحيان يمكن أن يقوم بالتصدير مباشرة. ويحق للوكيل الإستقلالية في تنظيم نشاطه وتكون تعويضاته على شكل عمولة من الأعمال المنفذة. لكن بالمقابل يجب عليه الخضوع إلى إلتزامات و أوامر المصدر، وعدم تمثيل مؤسسات منافسة، والتأكد من السمعة التجارية الجيدة للزبائن، ومن مقدرتهم المالية... إلخ. إن جودة الوكيل وعلاقاته الشخصية ومعرفة بالسوق الأجنبية وشبكات التوزيع تشكل العناصر المحددة لنجاحه وبالتالي نجاح المصدر.¹

ثانياً: التصدير غير المباشر

يتم بإستخدام الوسطاء، بحيث تقوم مؤسسة ما بتعهيد نشاطها التصديري إلى أشخاص آخرين من نفس بلدها أو أجنبياً يعملون لحسابهم الخاص من أجل ضمان دعم وتعزيز منتوجات المؤسسة في الأسواق الخارجية.²

أ/ طرق التصدير غير المباشر:

وهناك عدة أنواع من الوسطاء (طرق التصدير غير المباشر) نذكر منها:³

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص ص 136، 137.

² نفس المرجع، ص 137 .

³ نفسه، ص 138 .

1. مندوب البيع أو الشراء: المندوب هو تاجر يعمل تحت اسمه الخاص، وتحت اسم تجاري لحساب موكل ما. يكون لوكيل البيع موكل وطني بينما وكيل الشراء فإنه يعمل لحساب موكل أجنبي. يكلف المندوب بإستكشاف الأسواق والبيع أو الشراء، وإرسال المنتجات والإجراءات الإدارية وتخليص الفواتير... إلخ. وكذلك يضمن الدفع للمورد. ويتم تعويض الوكيل بمنحه حتما على أسعار المنتجات. وهذا النوع مفيد جدا عندما لا يكون لدى المؤسسة خبرة في التصدير.

2. منح التراخيص (الإماتازات): تقوم المؤسسة بمنح شخص ما الحق بإستغلال علامة أو تقنية مغطاة ببراءة إختراع، ضمن حدود زمنية ومكانية معينة، وهذا بحسب شروط محددة يتخللها في أغلب الأحيان سواء دفع مبلغ معين أثناء توقيع العقد أو دفع أقساط دورية بحسب الكمية المباعة، أو يتم إستخدام الأسلوبين معا. ويسمح الإمتياز بزيادة ربح المشروع بإستثمار جهوده في التحديد من خلال نشر منتجاته وشهرته أو علامته في الأسواق الأجنبية.

3. المستورد الموزع: هو تاجر مستقل يقوم بالشراء والبيع لمنتجات المصدر تحت اسمه الخاص (علامة أو اسم) يتصرف المستورد الموزع بأسلوب مشابه لسلوك صاحب الإمتياز. لكن يختلف عن هذا الأخير لأنه نادرا ما يكون ممثلا خاصا لمؤسسة واحدة، ولا يوجد في أغلب الحالات أي عقد رسمي مع المورد. ومن مخاطر هذا النوع من الوسطاء هو أن المصدر ليس له أي معرفة بسوقه، حيث يمثل الموزع شاشة حقيقية، ويمكن أن تجهل المؤسسة المصدرة حتى هوية زبائن أو مستخدمي منتجاتها.

4. مؤسسات التجارة الخارجية: تلعب هذه المؤسسات دورا هاما في تطوير التبادل العالمي، وتتدخل بأشكال محددة في الشراء والبيع بالخارج لمواد لم تقم بتصنيعها سواء بالمقولة أو أي شكل من أشكال المتاجرة. ويمكن الإعتماد عليها في بداية فترة التصدير، أو من قبل المؤسسات التي تتردد بإمتلاك قسم خاص بالتصدير، وتقوم هذه المؤسسات بدور تعليمي والسماح للمصدرين القيام بأنفسهم بإدارة وظيفة التصدير بعد مضي فترة التدريب.¹

ثالثا: التصدير المشترك

يعبر عن تضامن عدة مصدرين ذوي إهتمام خاص أو مشترك للتصدير معا. وهو أسلوب متميز في تنظيم النشاط التصديري، حيث تقوم الشركات الأعضاء بالإشتراك في تنظيم معين بهدف تحسين أنشطتها التصديرية.²

أ/ أشكال التصدير المشترك:

ويمكن أن يظهر التصدير المشترك بأشكال قانونية هي:³

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 140.

² نفس المرجع، ص 141.

³ نفسه، ص 142-144.

1. الإتحاد التصديري:

يقوم على أساس التعاون بين عدة مؤسسات راغبة بالتصدير، ويكون إقتصاديا وأكثر فعالية وماليا أكثر منفعة لسلسلة من الأعمال الفردية. والهدف منه هو التصدير بكثرة وبشكل أفضل، مع الإحتفاظ بالإستقلال المالي والقانوني للمؤسسة. وإن تعاون الأعضاء يساعد على وضع أشخاص متخصصين، وبالتالي سيكون البيع بسعر أفضل وفي أسواق أوسع. ومن فوائده تخفيض التكاليف، وتدريب الشركاء وكسب الخبرة، وله آثار سلبية من بينها: فقدان بعض الفرص (الحد من المنافسة بين الأعضاء)، فقدان الفعالية والكفاءة التجارية، الشعور بعدم الثقة بين الأعضاء، عدم المساواة في ترويج المنتجات لمختلف الأعضاء وعجز بعض أعضاء الإتحاد عن الإستمرار.

2. التصدير المحمول:

هو أسلوب بيع يتم فيه قيام مؤسسة كبيرة تمتلك شبكة توزيع في دولة أو عدة دول أجنبية بوضع هذه الشبكة، مقابل عمولة محددة، بخدمة مؤسسة صغيرة حديثة التصدير وذات إمكانيات ضعيفة لا تمكنها من القيام بالتصدير لمفردها دون أن تتبع المؤسسة الكبيرة سلوك شركة التجارة الخارجية، وكذلك تستفيد من شبكة الحامل ومن شهرته وتساعد على القيام بإجراءات تكييف منتجاتها بالشكل الذي تتمكن فيه هذه المنتجات من التلاؤم مع الأنظمة الموجودة وإشباع رغبات الأسواق الدولية.

وتتضمن تأمين المخزون الكافي في الخارج وخدمة ما بعد البيع بحسب حجم التفويض التي منحت لها. ومن الآثار السلبية لشبكة التوزيع هي عدم السماح بتدريب المحمول على عمليات التصدير لأنها تجعل المؤسسة الحديثة في التصدير مرتبطة كلياً بمؤسستها (الحامل)، وكذلك مشكلة التصدير العادل للتكلفة والربح المالي، وهذا لا بد على المؤسسة الراغبة في التصدير بتحليل منافع ومخاطر وتكاليف كل أسلوب متاح ومن ثم إختيار حل يتوافق وحالتها الخاصة.¹

الفرع الثاني : الإتفاقيات التعاقدية

تعتبر عن ارتباط طويل الأجل بين مؤسسة في دولة ومؤسسة في دولة أخرى، يتم بمقتضاها نقل التكنولوجيا وحق المعرفة من الطرف الأول إلى الطرف الثاني دون إستثمارات مادية من الطرف الأول.²

أولاً: أشكال الإتفاقيات التعاقدية

ويوجد العديد من الأشكال التعاقدية أهمها:

أ/ عقود التصنيع الدولي:

تعتبر عن التصنيع في دولة أجنبية بواسطة وكيل، حيث يتم إنتاج المنتج في السوق الأجنبية عن طريق مؤسسة محلية ترتبط بعقد مع المؤسسة الدولية، وعادة ما تقوم المؤسسة الدولية بنقل التكنولوجيا والمساعدة الفنية للمؤسسة المحلية. وتتيح عددا من المزايا للمؤسسة الدولية لعل أهمها

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 144، 145.

² عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة... التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 99.

هو تجنب تكلفة الإستثمار المباشر خاصة في حالة عدم الإستقرار السياسي في السوق المستهدفة أو صغر حجم السوق إلى الحد الذي لا يبرر هذا الإستثمار، وهي وسيلة سريعة لدخول الأسواق ووسيلة سريعة للخروج منها في حالة إكتشاف أن السوق صغير للغاية أو محاط بالعديد من المخاطر.¹

ب/ عقود الترخيص:

هي مجموعة من الترتيبات يوفر بمقتضاها مانح الترخيص أصول مادية ملموسة للمرخص له نظير مقابل مالي يدفعه المرخص له لمانح الترخيص. وهذه الأصول المادية غير الملموسة قد تكون حق إستخدام الاسم التجاري، العلامة التجارية، المعرفة لعملية إنتاجية، براءة إختراع، اسم المؤسسة. ويلتزم المرخص له في مقابل الحقوق الممنوحة بإنتاج منتج مانح الترخيص، وتسويقها في مناطق جغرافية محددة، ودفع مقابل مالي لمانح الترخيص مرتبط بحجم المبيعات المحققة من هذه المنتجات.²

ج/ عقود الامتياز:

تعتبر شكلا من أشكال عقود الترخيص، حيث تقوم المؤسسة الدولية بمنح حق أو امتياز أداء عمل معين بطريقة محددة لفترة من الزمن في مكان محدد لمؤسسة محلية في دولة أخرى. وعلى هذا تقوم المؤسسة مانحة الامتياز بمنح ترخيص لمؤسسة أخرى، الحاصلة على الإمتياز، طريقة تنظيم وأداء عمل معين تحت الإسم التجاري للمؤسسة صاحبة الامتياز نظير الحصول على مقابل مالي من الحاصل على الامتياز.³

ولعل أهم مزايا عقود الامتياز هي: التوسع السريع في الأسواق الدولية بتكلفة منخفضة، وتقديم طريقة موحدة للتسويق ذات طابع وصورة مميزة، وتقليل المخاطر السياسية. أما عيوبها: ضالة الأرباح، السيطرة غير الكاملة على عقد الإمتياز، إحتمال خلق منافس قوي يستطيع منافسة المؤسسة صاحبة الامتياز في المستقبل، والموانع والمحددات التي تضعها الحكومات على عقود الامتياز.⁴

د/ عقود تسليم المفتاح:

ترتبط ببناء المشروعات الكبرى في الدول النامية وخاصة دول الشرق الأوسط، حيث تلتزم مؤسسة دولية ببناء مشروع متكامل حتى مرحلة التشغيل وتسليمه إلى المالك. وقد تلتزم المؤسسة أيضا بتدريب العاملين والفنيين لتشغيل المشروع وإمداده بالمعدات والآلات اللازمة للتشغيل.⁵

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 65، 66.

² عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة...التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 100، 101 .

³ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 71.

⁴ عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة...التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 103 .

⁵ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 75.

هـ/ عقود الإدارة الدولية:

تمنح هذه العقود الحق لمؤسسة دولية بإدارة العمليات اليومية لإحدى المشروعات في دولة أجنبية. ويلاحظ أن هذه العقود لا تعطي المؤسسة السلطة في إتخاذ قرارات إستثمارية أو تغيير سياسة توزيع الأرباح أو تغيير السياسات الإدارية للمشروع، ولكنها تقتصر فقط على إدارة العمليات اليومية. ويلاحظ أن المؤسسة الدولية لا ترتبط بعقود إدارة دولية بمفردها، ولكنها تستخدمها كوسيلة مكاملة للدخول في إحدى المشروعات المشتركة أو إحدى مشروعات تسليم المفتاح.¹

الفرع الثالث: المشروعات المشتركة

تمثل درجة أعلى من المخاطرة حيث أنها تتطلب مستويات متعددة من الإستثمارات المباشرة، ويمكن النظر إليها على أنها على اشتراك في الملكية بين مؤسسة دولية ومؤسسة محلية في سوق مستهدف بهدف تحقيق مكاسب.²

وتتراوح نسبة ملكية المؤسسة الدولية بين 10 % و 90 %، ولكنها عادة ما تكون بين 25 % و 75 %، وعند تقييم المشروعات المشتركة كبديل من بدائل دخول الأسواق الدولية، وتتميز هذه الأخيرة بعدة مزايا من أهمها:³

- فرصة لتحقيق عائد أكبر من التصدير أو الترخيص؛
- سيطرة أكبر على الإنتاج و التسويق؛
- توفير معلومات مرتدة أكثر دقة من السوق المستهدف؛
- اكتساب خبرة أكبر في عمليات التسويق الدولي.
- وأبرز عيوبها يمكن اختصارها في النقاط التالية:⁴
- الحاجة إلى استثمار أكبر في رأس المال والمواد البشرية؛
- درجة أعلى من المخاطر من البدائل التي تتطلب ملكية.

الفرع الرابع: الإستثمار المباشر

يمثل أعلى درجات المخاطرة عند دخول الأسواق الدولية، حيث تقوم المؤسسة الدولية بالإستثمار في مؤسسات إنتاجية مملوكة لها بالكامل في السوق المستهدف.⁵

أولاً: مزايا الاستثمار المباشر

ويمنح الإستثمار المباشر العديد من المزايا منها :⁶

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 75، 76.

² عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة...التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 104 .

³ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 76.

⁴ نفس المرجع ، ص 76.

⁵ عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة...التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 108.

⁶ نفس المرجع، ص 109 .

أ/ يعد الإستثمار المباشر في الأصل نقل المؤسسة بأكملها إلى سوقا مستهدف، و هذا يسمح للمؤسسة الدولية بنقل مهاراتها الإدارية والفنية، والتسويقية، والتمويلية ومهارات أخرى إلى سوق دولي مستهدف في شكل مؤسسة تحت سيطرتها الكاملة وهذا يمكنها من إستغلال الميزة التنافسية بالكامل؛

ب/ قد يؤدي إلى تخفيض تكلفة إمداد السوق المستهدف بالمنتج عند مقارنة الإستثمار بالتصدير كبديل من بدائل الدخول إلى السوق، وذلك نتيجة التوفير في تكلفة النقل أو الجمارك أو تخفيض تكلفة الإنتاج نتيجة استخدام عمالة محلية أقل تكلفة أو مواد خام أو وسائل طاقة أقل تكلفة؛

ج/ يمكن أن يخلق مزايا تسويقية للمؤسسة عن طريق تواجدها في السوق المحلي وقربها من المستهلك النهائي وبالتالي قدرتها على تعديل مجهوداتها التسويقية بسرعة لمواجهة تفضيلات المستهلك؛

د/ يساعد على زيادة الموارد المخصصة للنشاط التسويقي في السوق المستهدفة خوفا من الفشل، وذلك لأن المؤسسة لديها الكثير لتخسره في حالة فشل المؤسسة الإستثمارية عنه في حالة التصدير أو الترخيص.

ثانيا: تحديات الإستثمار المباشر

ويعاني الإستثمار المباشر من بعض التحديات منها:¹

أ/ يحتاج إلى موارد رأسمالية وإدارية ضخمة وكلما زادت هذه الإستثمارات كلما زادت المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة؛

ب/ حيث أن نجاح المؤسسة الإستثمارية يعتمد على العديد من العوامل والمؤثرات الإقتصادية والثقافية والإجتماعية والسياسية لذلك فإن المعلومات عن الأسواق الدولية تمثل أهمية قصوى؛

ج/ إن المؤسسة الإستثمارية تحتاج إلى تكلفة عالية للبدأ وفترة استرداد طويلة بالإضافة إلى صعوبة الإنسحاب من السوق في حالة فشل المؤسسة.

الفرع الخامس: التحالفات الإستراتيجية

تتطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين.²

ولقد عرفت على أنها: "علاقة عمل بين اثنتين أو أكثر من المؤسسات بهدف التعاون في تحقيق حاجات مشتركة وتقاسم مخاطر محددة عند تحقيق أهداف مشتركة".³

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة...التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 110.

² نفس المرجع ، ص 110.

³ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 84 .

أولاً: معايير التحالفات الإستراتيجية

وهناك معايير يجب أن تأخذها المؤسسات الدولية بعين الإعتبار عند إختيار شركاء التحالف للطرف الآخر، ويمكن عرضها في النقاط التالية:¹

أ/ أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية (إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية)؛

ب/ أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة؛

ج/ أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها؛

د/ أن يكون إحتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل إحتمالاً ضعيفاً؛

هـ/ أن يكون هناك توافق بين المؤسستين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

ثانياً: أنواع التحالفات الإستراتيجية

بعض الأمثلة عن أنواع التحالفات الإستراتيجية:²

أ/ تحالفات إستراتيجية تكنولوجية: يعتبر إكتساب الخبرة التكنولوجية في مقابل الدخول إلى الأسواق هو الأساس في التحالف الإستراتيجي بين شركتي "آي تي آند تي" الأمريكية و"أوليفيتي" الإيطالية؛

ب/ تحالفات إستراتيجية إنتاجية: يعتبر التحالف الإستراتيجي بين شركتي جنرال موتورز وتويوتا تحالف إنتاجي في المقام الأول؛

ج/ تحالف إستراتيجي تسويقي: تتصاعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية التي تركز على الإستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، حيث إندمجت كل من كاتربيلر من الولايات المتحدة وميتسوبيشي من اليابان لتكوين تحالف إستراتيجي في اليابان من شأنه السماح لكل من الشركتين إستخدام نفس التوزيع في الشرق الأقصى.

المطلب الثالث: دوافع التوسع الدولي

تلجأ المؤسسة للتوسع بأعمالها التجارية في الخارج عندما لا تستطيع تحقيق أهدافها الإستراتيجية في السوق المحلية، ويمكن عرض أهم الأهداف في مايلي:³

الفرع الأول: تحقيق الربح والنمو

تسعى معظم المؤسسات إلى تحقيق الربح والنمو من خلال عملياتها التجارية سواء في السوق المحلي أو الخارجي. وتستطيع تحقيق البقاء والإستمرار من جراء تحقيق الربح والنمو، غير أن عملية توقع الحصول على أرباح كبيرة ترتبط بنسبة عالية من المخاطر في تنفيذ عمليات التسويق الدولي. إلا أن مدى إدراك المخاطر يعتمد على كيفية ودرجة رؤية الإدارة العليا للمؤسسة وقدرتها ورغبتها في التغلب عليها. كتحديد نسبة من العائد على الإستثمار للحد الذي يعوضها في

¹ عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة...التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 110 ، 111 .

² نفس المرجع ، ص 111 .

³ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص32-ص34 .

مواجهة المخاطر، كما أن العمل في أكثر من سوق واحد قد يعوضها عن الخسائر التي تعترضها بتركيزها على العمل في سوق واحد.

الفرع الثاني: تحقيق إستقرار في حجم المبيعات والإنتاج

قد يؤدي العمل في التجارة الدولية إلى تحقيق إستقرار في حجم المبيعات والإنتاج، فبعض المؤسسات عن طريق التصدير قد تتغلب على تذبذب الطلب الحاصل على منتجاتها في السوق المحلية، فتتوسع العمل في الأسواق قد يساعد مؤسسة ما على التغلب على التغيرات التي قد تحدث في سوق ما، وذلك عن طريق عملها في أكثر من سوق واحدة.

الفرع الثالث: إستغلال القدرة الإنتاجية الفائضة

إن الرغبة في إستخدام القدرة الإنتاجية غير المستغلة في الموارد والفائضة عن حاجة السوق المحلية، قد تحفز المؤسسة للعمل في التجارة الدولية لتحقيق الإستخدام الأمثل لمواردها. فالقدرة الإنتاجية الفائضة قد تكون ناتجة عن وجود أجهزة ومعدات غير مستخدمة، أو مواردها مالية أو يد عاملة غير مستغلة بالشكل المطلوب. حيث أن الإستخدام لن يؤدي إلى زيادة كبيرة في التكاليف، بل قد يساعد على تخفيض تكاليف الإنتاج، فهذا الإقتصاد في الإنتاج سوف يرفع من المستوى التنافسي للمؤسسة على مستوى السوق المحلي والدولي، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات تكلفة أقل.

الفرع الرابع: إمداد في دورة حياة المنتجات

إن فتح أسواق جديدة أو تطويرها يعد إحدى الإستراتيجيات التسويقية التي تتفاهها بعض المؤسسات ، وخاصة المنتجة للمنتجات التكنولوجية من أجل إطالة عمر حياة المنتج ويمر المنتج بعدة مراحل من حياتها وهي الظهور، والنمو، والنضوج ثم الإنحدار. ففي الوقت الذي تصبح به المنتجات قديمة أو قبل أن تصل إلى مرحلة الإنحدار في السوق المحلي، تقوم المؤسسة بالعمل على إيجاد أسواق جديدة لها لكي تكتسب دورة حياة جديدة في تلك الأسواق.

الفرع الخامس: جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الدولية

إن توفر الفرص التسويقية في الأسواق الدولية قد تكون حافزا قويا لدفع المؤسسة للعمل في هذه الأسواق من أجل إستغلالها. ودرجة الإستغلال تعتمد على مدى وقدرة المؤسسة على توفير الموارد الضرورية للإستفادة من هذه الفرص.

الفرع السادس: دوافع أخرى

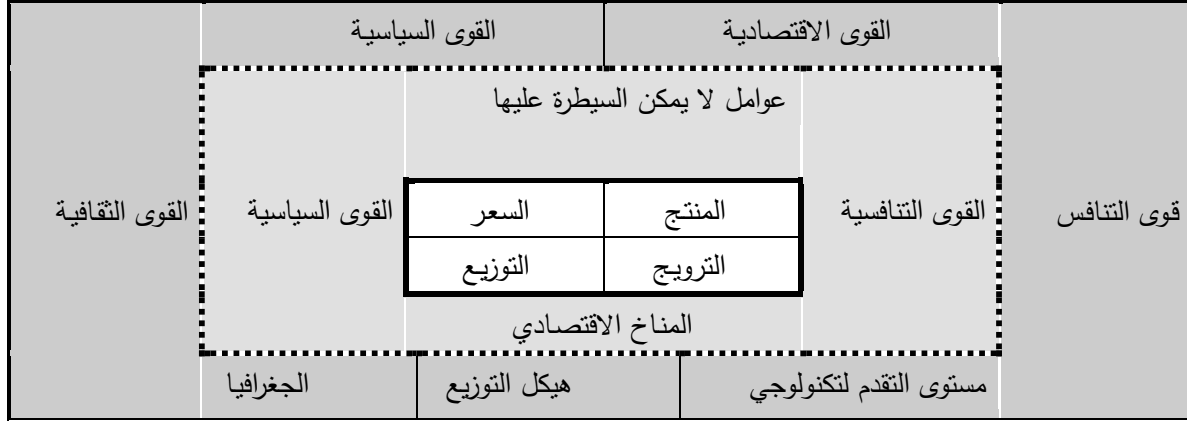
بالإضافة إلى ما سبق، فإن العمل في الأسواق الدولية يساعد على رفع مستوى إدارة الأفراد والتسويق في المؤسسة، وعلى تخطيط المنتجات وأساليب تسويقية جديدة وتطويرها، مما يؤدي إلى رفع مستواها التنافسي، ونجاح المؤسسة في معالجة المشاكل التسويقية في دول مختلفة يعطي المديرين الفرصة والقدرة على جذب أفكار جديدة وأساليب متنوعة صممت لمعالجة ظروف مختلفة.

المطلب الرابع: معوقات التسويق الدولي

إن البيئة التسويقية الدولية، هي بيئة ديناميكية و معقدة، و العمل فيها يحتم على إدارة التسويق مجابهة مستويين من عدم التأكد التي لا تخضع لسيطرتها بدلاً من مستوى واحد. يتعلق المستوى الأول بمحيط العوامل الداخلية، أما المستوى الثاني فيتعلق بمحيط العوامل المؤثرة في الأسواق الأجنبية الذي يعمل فيها.¹

و يمكن تصور هذه العوامل في الشكل التالي:

الشكل(01): طبيعة مشكلة التسويق الدولي



عوامل محلية يمكن السيطرة عليها

عوامل داخلية لا يمكن السيطرة عليها

عوامل خارجية لا يمكن السيطرة عليها



المصدر: محمد صديق عفيفي، التسويق الدولي: نظم الاستيراد و التصدير، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 31.

ويوضح الشكل أعلاه، المحيط التسويقي ككل، بمختلف عوامله الداخلية و الخارجية، الخاضعة للسيطرة، و الغير خاضعة للسيطرة، بحيث يمثل المربع الصغير في الشكل: مجموعة العوامل التي يمكن لرجل التسويق التحكم فيها و السيطرة عليها، و التي تكون مجال لقراراته و خططه.

أما المربع الوسطي، فيمثل العوامل التي لا يمكن السيطرة عليها داخل دولته، و التي يمكن أن تؤثر إيجاباً أو سلباً على قراراته بخصوص العمليات في الأسواق الخارجية. في حين يمثل المربع الخارجي مجموعة العوامل الأجنبية في الأسواق و البلدان الخارجية، و التي تؤثر على قراراته وخططه.

¹ محمد صديق عفيفي، التسويق الدولي: نظم الاستيراد و التصدير، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977، ص 30.

- ويمكن تلخيص أهم المشكلات أو المعوقات فيما يلي:¹
- ✓ تعدد الأسعار و تحويلها، وارتفاع تكاليف التوزيع المادي؛
- ✓ تلوث الثقافة التسويقية في الدولة المضيفة بسبب الإعلانات المغايرة لأخلاقيات المستهلكين؛
- ✓ القضاء على احتمالات قيام بعض الصناعات المحلية؛
- ✓ التأثير على جودة الحياة؛
- ✓ ارتفاع تكاليف التسويق الدولي في بعض الأسواق؛
- ✓ بعض المشكلات القانونية بين أطراف قنوات التوزيع؛
- ✓ توزيع سلع لا تناسب السوق الدولي؛
- ✓ إهمال بعض الحاجات المطلوب إشباعها عن طريق الشركة الدولية في السوق المحلي؛
- ✓ عدم مراعاة الخصائص الجوهرية للسوق بجانب دراسات السوق، ومقاييس البيئة التسويقية؛
- ✓ وقد تعمل الشركات الدولية على تحقيق أقصى الأرباح دون مراعاة لحماية المستهلك والأخلاقيات التسويقية، ووفقاً لذلك، يجب موازنة التسويق الدولي من وجهة نظر الشركة الدولية المستضيفة مع التكاليف و المشكلات التسويقية، لتحديد فعاليات التسويق الدولي، من حيث إشباع حاجات المشتريين عند مستوى ربحية مناسب.²

¹ فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2002، ص 35.

² فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 557.

المبحث الثاني: بيئة التسويق الدولي

يقصد ببيئة التسويق الدولي " المناخ العام الذي يواجه المؤسسات عندما تقرر البيع خارج الحدود المحلية لجزء أو لكامل إنتاجها المحلي". وتتكون هذه البيئة من عناصر وظروف تواجه المؤسسة عند مرورها عبر الحدود الجغرافية والسياسية وفي داخل الأسواق الدولية المضيفة.¹ وفيما يلي أهم أنواع بيئة التسويق الدولي.

المطلب الأول : البيئة الاقتصادية

تعمل المؤسسات الدولية في ظل بيئة اقتصادية مؤثرة على نشاطها، وأهم الأبعاد التي تعمل بها هذه المؤسسات هي:²

الفرع الأول: حجم السوق

إن إهتمام المؤسسة الأول عند تحليلها للأسواق الدولية هو حجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، وهذا يساعدها في تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية على أسواقها الحالية وتحديد أي الأسواق التي ستدخل في المستقبل إليها. وتوجد بعض المؤشرات العامة لتحديد حجم السوق، وهي:

أولاً: السكان

وتتضمن عدد السكان، ومعدل نمو السكان، وتوزيع السكان.

أ/ عدد السكان: كلما زاد عدده في سوق معين كلما كان ذلك أفضل للسوق الدولي وذلك بإفتراض ثبات العوامل الأخرى، ولكن بطبيعة الحال فإن العوامل الأخرى ليست ثابتة، وبالتالي لا يعتبر عدد السكان مؤشراً كافياً لتحديد حجم السوق.

ب/ معدل نمو السكان: يهتم كذلك المسوق الدولي بمعدل نمو السكان، حيث أن الكثير من القرارات التسويقية تظهر آثارها في المستقبل وينمو السكان في معظم دول العالم تقريباً بمعدلات نمو مختلفة، إلا أن بعض الدول الصناعية في القارة الأوروبية وصل إلى حجم ثابت للسكان. ويرتبط نمو السكان بالمرحلة الاقتصادية التي تنتمي إليها الدولة، ويمكن القول أنه كلما زادت درجة تقدم الدولة كلما إنخفض معدل المواليد، حيث ينمو السكان في الدول منخفضة أو متوسطة الدخل بمعدلات نمو تصل إلى 3 مرات أعلى من معدلات نمو السكان في الدول المتقدمة صناعياً، بينما ينمو السكان في دول الشرق الأوسط المصدرة للبتترول بمعدلات نمو أعلى من أي منطقة أخرى.³

ج/ توزيع السكان: يجب على المسوق الدولي توزيع السكان حسب خصائص معينة توضح

الإجراءات المختلفة للسوق، مثل توزيعهم حسب السن، أو الجنس، أو التعليم، أو الوظيفة،...⁴

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 29.

² عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص ص 161، 162 .

³ نفس المرجع ، ص 165.

⁴ نفسه ، ص 167.

ثانياً: الدخل

ويتمثل في:¹

أ/ توزيع الدخل: يعتبر توزيع الدخل أحد الطرق لمعرفة حجم السوق، وعلى الرغم من أن متوسط دخل الفرد يعتبر مؤشراً مفيداً وخاصة إذا كان دخل معظم الأفراد في المجتمع يدور حول المتوسط إلا أن الواقع قد يختلف عن ذلك في كثير من الأحيان حيث نجد حالات لتوزيع غير متوازن للدخل في العديد من الدول.

ب/ متوسط دخل الفرد: يعد متوسط دخل الفرد أكثر الإحصاءات استخداماً لوصف الحالة الاقتصادية للدولة إلى جانب استخدامه للتعبير عن درجة التقدم في مجالات مختلفة مثل: الصحة والتعليم والسبب في ذلك يرجع إلى سهولة حسابه وقبوله على نطاق واسع، بالإضافة إلى أنه يعتبر مؤشر جيد لحجم ونوعية السوق.

ج/ إجمالي الدخل القومي: يعد أحد الوسائل الأخرى المفيدة عند تقييم الأسواق الأجنبية، ويعتبر هذا المؤشر أفضل من متوسط دخل الفرد لمعرفة حجم السوق المحتمل لبعض المنتجات، وفي هذه الحالة يعتبر ترتيب الدول من حيث إجمالي الدخل القومي نقطة جيدة للبدء.²

الفرع الثاني: طبيعة السوق

بالإضافة إلى حجم السوق توجد بعض الخصائص الأخرى للأسواق الأجنبية والتي من شأنها أن تؤثر على البرنامج التسويقي للمسوق الدولي،³ وهذه الخصائص تشمل:

أولاً: البيئة الطبيعية

وتشتمل على الموارد الطبيعية للدول، الطبوغرافيا الخاصة بها والمناخ السائد فيها. وهي:⁴

أ/ الموارد الطبيعية: يحتاج المسوق الدولي إلى ضرورة معرفة الجغرافية الاقتصادية للدولة لتحديد طبيعة المهمة التسويقية بها، فمثلاً يحتاج إلى معرفة الثروة الطبيعية المتوفرة محلياً عند تقييم السوق حيث قد تدخل هذه المادة المتوفرة كمادة خام في حالة اللجوء إلى الإستثمار المباشر كما يحتاج أيضاً إلى محاولة استكشاف احتمالات وجود الثروة الطبيعية في الدولة مستقبلاً لتقييم مستقبل التطور الاقتصادي بها، فهذه الإستكشافات قد تساهم في تغيير المستقبل الاقتصادي للدول، مثلما حدث مع الدول المصدرة للبترول.

ب/ الطبوغرافيا: يطلق هذا المصطلح على الخصائص المميزة للسطح في دولة معينة من أنهار وبحيرات وغابات وصحاري وجبال، ويهتم المسوق الدولي بمعرفة ودراسة هذه الخصائص لما قد تسببه من مشكلات خاصة في مجال التوزيع المادي للمنتجات.

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص ص 170، 171.

² نفس المرجع، ص ص 183، 184.

³ نفسه، ص 187.

⁴ نفسه، ص 187 - ص 189.

ج/ المناخ: ويشمل على درجة الحرارة ، الرياح، الأمطار، الثلوج، الجفاف والرطوبة، ويتطلب في بعض الأحيان إدخال بعض التعديلات على المنتج وتغليفه وطريقة توزيعه في المناطق شديدة الحرارة وشديدة الرطوبة كما قد يكون للمناخ أيضا تأثيرا آخر غير مباشر على طبيعة السوق من خلال تأثيره على حياة الأفراد والمجتمع كمستهلين ومنتجين.

ثانيا: طبيعة النشاط الإقتصادي

ويمكن توضيحه من خلال وجهتين:¹

أ/من وجهة نظر روستو: تصف هذه النظرية المرحلة الإقتصادية التي يمر بها المجتمع والمراحل هي: مرحلة المجتمع التقليدي، التهيؤ للإنتلاق، الإنتلاق، الوصول إلى مرحلة النضج، مرحلة الإستهلاك على نطاق واسع، وتمثل كل مرحلة إقتصادا مختلفا يحتاج إلى نظام مختلف للتسويق والإنتاج، وتختلف طبيعة المشكلات والفرص التسويقية التي يواجهها السوق الدولي بإختلاف المرحلة الإقتصادية التي يمر بها السوق المستهدف.

ب/من جهة التركيز على الزراعة أم الصناعة:يعتبر تحليل مكونات الدخل القومي أحد الطرق لتحديد طبيعة السوق المستهدف، فمعرفة ما إذا كان الإقتصاد زراعي أم صناعي ومعرفة طبيعة الصناعات السائدة من شأنه أن يساعد السوق الصناعي ومسوق منتجات المستهلك النهائي على حد سواء حيث يختلف نمط إستهلاك المجتمع الزراعي عن نمط إستهلاك المجتمع الصناعي إلى حد كبير.

ثالثا: البنية الأساسية

تشتمل على شبكة الطرق والمواصلات ووسائل الطاقة والإتصال ووسائل النقل الأخرى، وتشتمل في مجال الأعمال المالية والتجارية ووكالات الإعلان والإتصال ومؤسسات بحوث التسويق والتوزيع والبنوك والإقراض. وكلما توفرت هذه الخدمات كانت مهمة السوق الدولي أسهل في أداء نشاطات التسويق والإنتاج في السوق المستهدف، وفي حالة عدم مناسبة هذه الخدمات فإنه يجب على المؤسسة الدولية إما تعديل نشاطها أو تجنب الدخول إلى السوق كليا. وترتبط بدرجة التطور الإقتصادي في الدولة، وكلما زادت درجة تقدم الدولة كلما تحسن مستوى البنية الأساسية بها.²

رابعا: درجة التمدن

على السوق الدولي دراسة تأثير درجة التمدن على إستهلاك منتجات المؤسسة، وبنسبة لبعض المنتجات قد يمثل الأفراد في الريف والأفراد في الحضر قطاعات مختلفة، وبالنسبة للبعض الآخر من المنتجات قد لا توجد أي إختلافات وقد تكتشف المؤسسة في بعض الأحيان أن

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص ص 189، 190.

² نفس المرجع، ص 191.

المناطق الحضرية هي التي تمثل أسواقا محتملة لها، وهناك العديد من الأسباب التي ترجح كافة المناطق الحضرية منها: نمط الإستهلاك ومستوى الدخل ووسائل الإتصال والتوزيع.¹

الفرع الثالث: البيئة التكنولوجية

يؤثر التطور التكنولوجي على الإنتاج والمنتجات وعلى التوزيع وعلى وسائل الإتصال. ومن المعروف أن التطور العلمي والتقني يسير بخطوة سريعة يوما بعد يوم. ولذلك يجب على إدارة التسويق متابعة التطور التقني والعلمي والإستفاد من كل ما هو جديد بهدف تجديد منتجاتها بما يشبه حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة والمتطورة بإستمرار. من جهة أخرى يعد ابتكار المنتجات ضرورة لتأكيد الميزة التنافسية للمؤسسة في السوق. على الرغم من مخاطر الإبتكار وتكاليفه المرتفعة إلا أن عدم الإهتمام بهذا المجال قد يؤدي إلى خسارة المؤسسة لأسواقها الحالية. فعند التصدير لأي بلد لابد من دراسة واقع التطور التكنولوجي فيها لمعرفة مدى قدرة البلد على إستخدام منتجات المؤسسة. فمن غير المجدي مثلا تصدير رقائق (أقراص) الحواسب إلى بلد لا يستخدم الحاسب. وبالتالي فالتكنولوجيا الحديثة تؤثر في الطلب على المنتجات وزيادة رفعة السوق في أغلب الأحيان بإستثناء حالة التكنولوجيا التي تسبب التلوث الصناعي.²

الفرع الرابع: البيئة التنافسية في البلد المضيف

قبل إتخاذ قرار الإفتتاح الدولي يجب أن تدرك المؤسسات أنها ستواجه منافسة حادة في مختلف الأسواق الدولية، سواء من قبل المؤسسات المحلية في البلد المستهدف أو من قبل المؤسسات الأجنبية التي تعمل في السوق نفسها. حيث العولمة الحالية للأسواق والسرعة في الإتصالات ونقل التكنولوجيا جعل المؤسسات الدولية تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد له مثيل من قبل. وتتنافس المؤسسات الدولية حاليا فيما بينها ليس فقط في مجال المنتجات المتشابهة، بل من أجل الحصول على القوة الشرائية للمستهلك³، وبذلك يمكن التمييز بين نوعين من المنافسة سواء في الأسواق المحلية أو الأسواق الدولية:⁴

-المنافسة غير المباشرة: تكون بين المؤسسات 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 مؤسسة الحصول على أكبر حصة من دخل الفرد.

-المنافسة المباشرة: تتم بين المؤسسات التي تعمل في قطاع إنتاجي واحد، مثل: التنافس بين مؤسسات المشروبات الغازية، ومؤسسات المنظفات،...

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 194.

² رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 37.

³ نفس المرجع، ص 38.

⁴ نفسه، ص 38.

لذا يجب على أي مؤسسة ترغب بدخول الأسواق الخارجية أن تدرس بعمق هيكل وتركيب المنافسة الموجودة في السوق. كما يجب معرفة نقاط قوة وضعف منافسيها وإستراتيجيتهم في السوق، حصة المنافس في السوق، مدى تفضيل المستهلك لشراء منتج المؤسسة أو منتج المنافس، نظرة المستهلك للمنتجات الأجنبية وأثر عبارة (صنع في / MADE IN) في سلوكه، المعايير والخصائص التي تتم على أساسها إختيار المنافس لإستراتيجية، معايير المنافسة بشكل عام،... إلخ.¹

وفيمايلي بعض النصائح للهجوم على المنافسين:²

- يجب إختيار اسم العلامة التجارية بشكل يسهل على المستهلك فهمه، ومراعاة معاني اللغة في السوق المستهدفة؛
- إختيار السوق الذي تشعر فيه أنك تسيطر عليه، وذلك بتقديم منتجات متخصصة يصعب على الآخرين تقديمها؛
- إختيار الألوان ذات الدلائل المناسبة والمقبولة في كل بلد؛
- ابدء مبكرا عن المنافسين وأنتهي العمل بعدهم، وبهذا تستطيع جذب جزء من زبائنهم. أما الخدمات المقدمة للمستهلك فهي تعد وسائل جذب للحصول على نقود المستهلك. تدريب رجال البيع على جذب العملاء المرتقبين؛
- تقديم الهدايا لبعض الزبائن من خلال ربط الحصول على الهدية بشراء المنتج وهذه وسيلة أخرى لجذب الزبائن؛
- وضع إستراتيجية تنافسية على المدى الطويل؛
- التجديد والإبتكار في الإنتاج والبرامج التسويقية، لأن التجديد يقدم ميزة تنافسية للمؤسسة وفي الأسواق كافة؛
- من أجل النجاح في الأسواق الخارجية لابد من تقديم منتجات ذات جودة عالية تتضمن مواصفات جيدة وخدمات بعد البيع جذابة للمستهلك؛
- دراسة ردود أفعال المستهلكين بعد إستخدامهم لمنتجات المؤسسة من أجل العمل على إرضائهم وكسب ولائهم.

المطلب الثاني : البيئة الإجتماعية والثقافية

تؤثر البيئة الإجتماعية والثقافية على سلوك وتصرفات المستهلكين الذين يشكلون السوق، وكذلك على المديرين الذين يخططون وينفذون برامج التسويق الدولي. وبما أن النجاح في رسم السياسات التسويقية الدولية يعتمد بدرجة الأولى على تفهم الثقافة.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 39.

² نفس المرجع ، ص ص 39، 40 .

وإن الثقافة كمصطلح يمكن أن يفسر بعدة طرق مختلفة، وهناك تعريفات عديدة لها، بحيث وجد في إحدى الدراسات أنها الشيء الذي يميز الإنسان عن غيره الإنسان، والبعض يعرفها على أنها نقل المعرفة، والبعض الآخر يعرفها على أنها مجموعة الإنجازات التاريخية التي أنتجتها حياة الإنسان الاجتماعية. وجميع هذه التعريفات تشترك في الثقافة يمكن تعلمها، ونقلها من جيل إلى آخر وبإختصار يمكن القول: أن الثقافة مجموعة من المعتقدات والقيم التقليدية والتي تنقل ويشترك فيها أفراد المجتمع من جيل إلى آخر، أي "الطريقة الكلية للحياة وأنماط التفكير".¹

وتتميز الثقافة بخصائص منها :²

- أن الثقافة سلوك مكتسب أي أنها لا تورث بل يتعلمها الفرد عن طريق الحياة والعيش في مجتمع معين؛

- أن الثقافة سلوك مشترك أي أن أفراد مجتمع معين تشترك في خصائص معينة تميزها عن المجتمعات الأخرى التي لها ثقافات مختلفة؛

- أن الثقافة سلوك متكامل أي أن مكونات الثقافة تتداخل وتتفاعل وتتحد لتكون نسيج متكامل. ويلاحظ مما سبق أن الثقافة مفهوم بالغ التعقيد حيث يشمل كافة الجوانب الأساسية لحياة الفرد ويؤثر في فهم ونظرة وتفكير وإحساس الفرد بالعالم من حوله.

تختلف العادات والتقاليد والمعتقدات والقيم من بلد لآخر، ولا بد لرجل التسويق الدولي من دراسة أسلوب تفكير المستهلك وإستخداماته للمنتجات قبل وضع برنامجه التسويقي.³ وللبيئة الثقافية عناصر يمكن إبراز أهمها فيما يلي:⁴

الفرع الأول: اللغة

هي وسيلة نقل الأفكار والمعلومات، وتمثل مشكلة هامة فيما يتعلق ببرامج التسويق، حيث يتعين أن تقدم المنتج للمستهلك باللغة التي يفهمها. فإذا كانت هذه المشكلة تواجه المؤسسات المصدرة بشكل محدود في بعض الدول التي تتحدث بلغتين أو بثلاث لغات (كما هو الحال في بلجيكا و سويسرا). فإنها تمثل مشكلة كبيرة في البلد التي تتحدث بالعديد من اللغات واللهجات المحلية (كما هو الحال في الهند 260 لغة ولهجة محلية، وفي أثيوبيا 70 لغة و 200 لهجة محلية)، وهذه الحالة تعيق رجل التسويق عند القيام ببحوث السوق لعدم إمكانية تغطية السوق بشكل كامل وتعذر الإلمام بكافة اللغات.

يضاف إلى عامل اللغة المنطوقة معرفة الإشارات والإيحاءات في الإتصال غير الناطق والتي تغطي انطباعات ومعاني معينة قد تؤثر في سير المفاوضات (مثل: حركة الحاجب إلى الأعلى عدة

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 77، 78 .

² عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 200 .

³ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 30.

⁴ نفس المرجع، ص 31 .

مرات في سورية تعني الرفض، ولكن في اليمين تعني الموافقة، وعندما نتحدث إلى أمريكي فإنه يحتفظ بمسافة بسيطة بينكما وينظر مباشرة إلى عينيك ويتوقع منك الشيء نفسه، فإذا أشحت ببصرك عنه اعتبر ذلك إهانة أو قلة إهتمام به). وبالتالي عند إتخاذ قرار التصدير لابد من دراسة اللغات المنطوقة وغير المنطوقة الموجودة في البلد المستهدف حتى لا تفشل عملية المفاوضات أو دخول بعض الأسواق.

الفرع الثاني: الدين

تهتم المؤسسة الدولية بدراسة الأديان والمعتقدات المختلفة من أجل معرفة أسباب سلوك الأفراد من مستهلكين أو عاملين بطريقة معينة في المواقف المختلفة. وإلى جانب تأثير الأديان على إتجاهات الفرد تؤثر الأديان على الإقتصاد ككل بشكل مباشر كالتالي: ¹

- قد تؤثر الأديان على نمط إستهلاك الفرد حيث يحرم الإسلام شرب الخمر وأكل لحم الخنزير، ويقدم الهندوس البقرة، وبالتالي يحرمون أكلها ويتناول الكاثوليك الأسماك يوم الجمعة؛

- تختلف الأعياد بين الدول حسب الديانة المتبعة، حتى بين الدول التي تتبع نفس الديانة في بعض الأحيان؛

- يختلف الدور الإقتصادي للمرأة من ثقافة إلى أخرى، ولعل الأديان تلعب دورا هاما في هذا الشأن، ويتطلب ذلك تعديلا في الجهود التسويقية للمؤسسة الدولية في بعض الأحيان؛

- يمكن للمؤسسات الدينية أن تلعب دورا في الأمور الإقتصادية عن طريق معارضة تقديم بعض المنتجات أو الأساليب الجديدة في المجتمع إذا رأت أنها مخالفة لتعاليم الدين. ومن ناحية أخرى، قد تلجأ بعض الأنظمة السياسية إلى الحصول على دعم وتأييد المؤسسات الدينية لبعض البرامج الإقتصادية أو الإجتماعية لتحديث الدولة إذا أحست أنها قد تلاقى معارضة من العامة في حالة تطبيقها؛

- قد تسبب الإنقسامات الدينية داخل الدولة مشكلات للمؤسسة الدولية إذا وجدت أنها في الواقع تتعامل مع أسواق مختلفة داخل نفس الدولة .

ويمكن القول أن المؤسسة الدولية يجب أن تكون حساسة للإختلافات الدينية في الأسواق الدولية، ويجب أن تكون لديها الرغبة في إدخال التعديلات اللازمة على جهوداتها التسويقية لمواجهة الظروف المختلفة.

الفرع الثالث: العادات ورموز الجمال

وتتمثل في: ²

إن الإختلافات الثقافية للأفراد تؤدي إلى حدوث إختلافات في كل العادات والسلوك الشرائي وفي النظرة الجمالية. فما هو مقبول وجميل في بلد ما ليس مقبول بالضرورة في بلد آخر. مثلا:

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص ص 213، 214.

² رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 32.

الألوان فمدلولاتها تختلف من بلد إلى آخر فاللون الأبيض يدل على الفرح والسرور عند العرب، بينما يدل على الحداد في اليابان، وفي ساحل العاج اللون الأحمر الغامق على الحداد، وفي مصر اللون الأخضر يدل على 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 وخصوصا عند تصميم حملاته الإعلانية وكذلك مراعاة شكل العبوة وحجمها وألوان الأغلفة وطرق العرض.

الفرع الرابع: الأخلاق

إن الأخلاق والمعايير المتصلة بأخلاقيات العمل هي معقدة بشكل كبير. حيث ما هو صحيح في مجتمع هو خاطيء في مجتمع آخر. فالأخلاق هي ذلك النظام الخاص بالأفراد والذي يحدد لهم ما هو جيد وما هو سيء وما هو صحيح وما هو خاطيء، وما هي الإلتزامات الخلقية التي ينبغي أن يلتزم بها الفرد. وبذلك لابد من وجود قواعد وأسس تستند إليها عندما تقرر ما هو الصحيح وما هو الخاطيء، وتؤدي هذه القواعد إلى تكوين إعتقادات لدى الأفراد حول ما هو صحيح وما هو خاطيء وتؤدي مثل هذه القاعدة إلى تصرفات سلوكية ظاهرة. ومن أهم مصادر هذه القواعد نجد الكتب السماوية، والضمير الإنساني، والأفراد الذين يحيطون بالفرد.¹

وتجد مجموعة القوانين التي تحرم بعض أنواع السلوك وتعتبرها غير أخلاقية. لذلك يجب على المؤسسة مراعاة أن تكون عملياتها أخلاقية وذلك من أجل ترسيخ الثقة بها في ذهن المستهلك، وبالتالي خلق نوع من الولاء لها كونها تقوم بأعمال تعود بالنفع على المجتمع.²

الفرع الخامس: المنظمات الاجتماعية

لكل مجتمع ولكل ثقافة قاعدة أساسية في المؤسسات التي تحدد نمط وإتجاه العلاقة بين الأفراد في حياتهم اليومية. وتبرز أهمية هذه المؤسسات لرجل التسويق الدولي فيما يتعلق بدورها في إدراك وفهم والتنبؤ بسلوك المشتريين في السوق وهذا التنظيم الاجتماعي أو المنظمات الثقافية يتكون أساسا من المؤسسات المتعلقة بالأسرة ودور المرأة والتعليم والجماعات المرجعية في المجتمع.³

أولا: دور الأسرة

تعد الأسرة الوحدة الأساسية في كل مجتمع، ويتأثر سلوك الأفراد بعادات وإتجاهات وقيم وآراء أفراد الأسرة، وينعكس بالتالي على السلوك الشرائي. ويتوجب على المصدر معرفة حجم الأسرة وتأثيره على نوع المنتجات المطلوبة، وكذلك معرفة توزيع الأدوار في الأسرة ودور كل فرد في

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص ص 32، 33.

² نفس المرجع، ص 33.

³ نفسه، ص 33.

إتخاذ قرار الشراء، وذلك بهدف تقديم منتجات مناسبة للمجتمع من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى.¹

ثانياً: دور المرأة

ينبثق دور المرأة في سلوك الأسرة الاستهلاكي من وضعها المهني. فالمرأة العاملة مثلاً هي أكثر استعداداً لإقتناء الأجهزة الكهربائية المنزلية التي توفر الوقت في الأعمال المنزلية من المرأة غير العاملة. كذلك يؤثر خروج المرأة للعمل في زيادة دخل الأسرة، وبالتالي في معدلات الانفاق وزيادة الطلب على المنتجات الضرورية والمنتجات الكمالية. ويختلف دورها من دولة إلى أخرى، كما يختلف باختلاف مراحل الحياة الزوجية وبحسب السن والتطلعات للمرأة العازبة. ولقد نجحت العديد من المؤسسات المتخصصة بحاجات النساء (مثل: مستحضرات التجميل، الأزياء،...)، ولكن مع ذلك لم تتمكن أي مؤسسة من وضع نموذج مثالي للتسويق الناجح للمرأة حول العالم، وذلك لإختلاف وضع ودور المرأة في الشراء من بلد إلى آخر. ولا بد من القول أن دور المرأة في الشراء يكون معدوم أحياناً نظراً لعدم إهتمامها بشراء بعض المنتجات.²

ثالثاً: مستوى التعليم

يؤثر المستوى التعليمي للمجتمع في السلوك الشرائي للأفراد.³ وساهم نوع التعليم السائد في بلد ما على تكوين الذوق العام والأنماط الإستهلاكية ونوعية المنتجات المرغوبة، كما يؤثر على فعالية الوسائل الترويجية ونوعية الرسالة الإعلانية ووسائل النشر المستخدمة⁴، ويمكن بيان ذلك فيما يلي:⁵

أ/ فلو أن نسبة الأمية مرتفعة في المجتمع قد يتطلب الأمر تعديل الرسالة الإعلانية والتبيين المستخدم على عبوة المنتج؛

ب/ ولو أن نسبة الفتيات والسيدات في التعليم الرسمي تقل كثير عن المجتمعات الغربية قد يتطلب الأمر أيضاً تعديلاً في البرنامج التسويقي؛

ج/ قد يصعب في بعض الأحيان إجراء بحوث تسويقية ويتمثل ذلك في صعوبة الإتصال بالمستهلك أو إمكانية الحصول على الباحثين على المستوى المطلوب؛

د/ قد يتطلب الأمر تعديلاً في المنتجات المعقدة أو التي تحتاج إلى إرشادات مكتوبة للمواصفة مع المستوى التعليمي أو مستوى المهارات السائدة في السوق؛

هـ/ قد يتأثر أيضاً التعاون مع أعضاء قنوات التوزيع بالمستوى التعليمي لهم؛

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 33، 34.

² نفس المرجع، ص 34.

³ نفسه، ص 34.

⁴ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 212.

⁵ نفس المرجع، ص 212، 213.

و/ كذلك قد يصعب على المؤسسة الدولية العثور على وكالات إعلان بالمستوى والخبرة المناسبة.

رابعا: الجماعات المرجعية وقادة الرأي

وهم عبارة عن الأشخاص البارزين في مجتمع ما. وبشكل عام نجد أن الأفراد يسعون إلى شراء المنتج إذا إرتبط بشخص معين من معجبيهم، إذ يتطلعوا إلى أن يحظوا بمكانته. ويقدم قادة الرأي معلومات سلبية أو إيجابية عن منتجات من خلال تجاربهم الشخصية، ويزداد تأثير هؤلاء الأشخاص كلما اقترب المستهلك من إتخاذ قرار الشراء. لذا من المفيد عند تسويق بعض المنتجات دوليا إستخدام المشاهير العالميين في الإعلان عن المنتجات كونهم يمثلون مصدرا موثوقا للمعلومات عند الجماهير في دول كثيرة وليس على نطاق محلي فقط.¹

المطلب الثالث: البيئة السياسية والقانونية

على الرغم من أن البيئة السياسية والقانونية ترتبط بتصرفات الحكومة، إلا أن الفلسفة السياسية والإعتقادات التي تؤثر على مسار المؤسسات قد لا تكون جزءا من تشكيل سياسة الحكومة.² ويمكن توضيح البيئة السياسية والقانونية فيما يلي:

الفرع الأول: البيئة السياسية

تتضمن الظروف السياسية السائدة داخل السوق المحلي في البلد الأجنبي والتي يكون لها تأثير على المؤسسة عندما تقرر الدخول إلى هذه السوق سواء من حيث عملياتها أو أهدافها. وعندما تقرر المؤسسة الدخول إلى الأسواق الخارجية،³ لا بد من تقييم وتحليل الوضع السياسي لهذه الأسواق من النواحي التالية:⁴

أولا: الاستقرار السياسي داخل البلد المستهدف

إن وجود الأمان والاستقرار السياسي في بلد ما يعد من العوامل التي تساعد في نجاح المؤسسة في هذا البلد. بشكل عام يواجه المصدر العديد من المخاطر السياسية مثل: التأميم، والمصادرة، والإنتقلاب، الإغلاق الفوري وغير المتوقع للسوق بسبب الحروب والثورات ...، و التشريعات الجديدة المقيدة لنشاط المؤسسات الأجنبية، وتجميد الودائع لهذه الأخيرة في بنوك أحد البلدان، والظروف التضخمية الشديدة مما يفقد هذه الودائع لقيمتها الحقيقية.

ثانيا: نوع النظام القائم في البلد المستهدف

يلعب نوع النظام السياسي القائم في الدول المستهدفة دورا في تسهيل أو إعاقة دخول الأجانب ومشاركتهم في النشاط الإقتصادي للبلد. فالأنظمة الشيوعية والإشتراكية في كل من روسيا وكوبا وغيرها كانت تعرقل الإستيراد من خلال البيروقراطية والمركزية الشديدة وتتدخل لجان الشراء

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 35.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 85.

³ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 40.

⁴ نفس المرجع، ص ص 40، 41.

الحكومية في عمليات الإستيراد. كما أن النظرة المعادية من قبل الشعب للأنظمة القائمة في بعض الدول تعيق دخول المؤسسات والإستثمارات الأجنبية إلى هذه الأسواق كما هو الحال في عدم قدرة المؤسسات الأمريكية الدخول إلى إيران أو كوبا.

ثالثاً: طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للمؤسسة والدولة المضيفة

إن العلاقات الإقتصادية والسياسية الطيبة بين بعض الدول تسهل عمليات التبادل التجاري فيما بينها والعكس صحيح.

الفرع الثاني: البيئة القانونية

تتمثل في مجموعة القوانين والأنظمة الحاكمة للسوق المحلية في البلد المضيف، والتي لها تأثير مباشر في عمل المؤسسات المحلية والأجنبية. فقد تكون هذه القوانين معوقة للإستثمار والإستيراد الأجنبي. وقد تكون مشجعة له، وتنظم العلاقات الجيدة بين المؤسسة والبلد المضيف. لذلك يجب على المصدر دراسة قوانين البلد المستهدف من ناحية فرض الضرائب على الأرباح أو على الإستثمارات الأجنبية وإمكانية التملك للمؤسسات من قبل الأجانب وتحويل الأرباح والإيرادات إلى بلد المؤسسة الأم وإمكانية التملك للمؤسسات من قبل الاجانب وتحويل الأرباح والإيرادات إلى بلد المؤسسة الأم وإمكانية التعامل بالنقد الأجنبي. وسبب هذه القوانين قد تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على دخول بعض الأسواق أو الإستمرار في أسواق تعمل فيها.¹

الفرع الثالث: أشكال التدخل الحكومي في التجارة الخارجية

من واقع الممارسة العملية للتبادل التجاري الدولي، وأن معظم دول العالم تتدخل بشكل أو بآخر في حرية التبادل التجاري، حيث تلجأ هذه الدول إلى وسائل متعددة بهدف السيطرة على الصادرات والواردات لتحقيق أغراض معينة،² وتتمثل هذه الوسائل فيما يلي:³

أولاً: متطلبات الحصول على الرخصة

تلجأ العديد من الدول ولأهداف مختلفة إلى طلب الحصول على الرخصة قبل أن تصدر أو تستورد المنتجات، وقد تكون لتحقيق الأهداف التالية:

أ/ تحقيق السيطرة على طبيعة العمليات التجارية من حيث الكمية المصدرة أو المستوردة، وكذلك مقصد المنتجات موضع التبادل كهدف إداري وإحصائي؛

ب/ العمل على منع تهريب المنتجات الضرورية، وبالأخص المنتجات المدعومة من قبل الدولة لغاية الإستهلاك المحلي؛

ج/ التأكد بأن الدول المصدرة إليها أو المستورد منها يسمح التعامل معها وذلك لأسباب سياسية؛

د/ العمل على منع تهريب ثمن المنتجات المصدرة كقيود على العملة وتحويلاتها؛

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 41.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 88 .

³ نفس المرجع، ص ص 89، 90 .

هـ/ التأكد من أهلية المصدر في الحصول على الإعفاءات الضريبية والجمركية إذا كان التعامل وفق اتفاقيات تجارية دولية؛
و/ التأكد من استيفاء أو المستورد لمتطلبات الحكومة الأخرى كشرط للحصول على الرخصة، مثل دفع ضريبة الدخل.

ثانياً: التعريف الجمركية

يقصد بها مجموعة الرسوم الجمركية المطبقة في دولة ما وفي فترة زمنية معينة على الصادرات والواردات. وتختلف الدول عادة في وضع سياسة للتعرف الجمركية بما يتناسب وظروفها الإقتصادية وحالتها الإجتماعية وأهدافها السياسية، ومدى الحاجة إلى المنتجات في ضوء ما تضعه من خطط، وتحت ظروف المنافسة الخارجية، عند وضع تعرف جمركية أو تعديل ما هو قائم منها.

ثالثاً: نظام الحصص

يقصد بها تحديد كمية المنتجات الأجنبية المستوردة خلال فترة زمنية معينة، وفي بعض الدول تفرض أيضاً على صادراتها كجزء من التخطيط القومي. وإن تطبيق الحصص قد يكون على أساس عالمي أو على أساس دولة /دولة.¹ وبشكل عام يمكن تصنيف نظام الحصص في ثلاث مجموعات:²

أ/ الحصص المطلقة: وهي الأكثر تعقيداً، والتي تحدد الكمية الكلية الممكن استيرادها أو تصديرها بصورة مطلقة؛

ب/ الحصص النسبية أو حصص التعرف: وهي التي يتم من خلالها السماح بإستيراد كميات محددة برسوم جمركية منخفضة، وأي كمية تزيد عن ما هو مسموح به تفرض عليها رسوم جمركية أعلى؛

ج/ الحصص التطوعية: ولها عدة أشكال مختلفة وهي تعرف بالقيود التطوعية على التصدير، وعموماً هي لحماية المؤسسات المحلية حتى تعطى الوقت الكافي لإجراء التعديلات اللازمة لإعادة قوتها التنافسية في الأسواق الخارجية. وهناك شكل آخر ناتج عن الإتفاقيات الدولية "أحادي الجانب" وهو ناتج عن مفاوضات دبلوماسية أو أنواع أخرى من الضغوط على المستوى الحكومي.

ويسعى نظام الحصص لتحقيق الأهداف التالية:³

أ/ حماية الصناعة المحلية في فترة ما؛

ب/ تحقيق تحسن في توازن ميزان المدفوعات أو لمنع العجز فيه خشية تدهور قيمة العملة المحلية نتيجة نقص العملات الأجنبية التي يمكن إنفاقها بكثرة على الإستيراد إذا لم يحدد أو قد يكون؛

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 95 .

² نفس المرجع ، ص 96 .

³ نفسه، ص ص 96، 97 .

ج/ توجيه التصدير إلى بلدان معينة تتوافر فيها عملات صعبة أو تقيد الإستيراد للمنتجات الكمالية؛

د/ يستخدم كسلاح تفاوضي مع الدول التي تفرض قيوداً على صادراتها المحلية، وذلك بهدف فتح أسواق تلك الدول للمنتجات المحلية.

رابعاً: الضرائب الإضافية

تفرض بعض الدول ضرائب إضافية على أنواع معينة من المنتجات، على الرغم من أن مثل هذه الضرائب تعمل على زيادة الدخل الحكومي من المصادر المحلية، إلا أنها تحد من الإستيراد وتؤثر على التصدير.¹

خامساً: الرقابة على الصرف

إن الرقابة الحكومية على العرض أو الطلب من العملات الأجنبية يمكن أن تستخدم بفعالية لتقييد نشاطات التسويق الدولي، وبالأخص نشاطات التصدير. فالرقابة على الصرف تحدد كمية العملة الأجنبية التي يستطيع المستورد الحصول عليها لدفع قيمة المنتجات المشتراة والتي يحصل عليها مصدرها مقابل بيع منتوجه. إن تحديد القدرة على الحصول على العملات الأجنبية بفعالية يحدد القدرة على الشراء من الخارج لأن البائع بإستثناءات نادرة ينخرط بالأعمال المربحة إذا إستطاع البيع بعملته أو أية عملة أخرى غير عملة المشتري في الدفع.²

ويتميز نظام الرقابة على الصرف بصفة عامة بإيجاد نوع من المركزية في إدارة الصرف الأجنبي، بحيث يعهد إلى سلطة مركزية معينة بتجميع كافة موارد الصرف الأجنبي بين يديها ، ثم تقوم هذه السلطة بتوزيع هذا الصرف وفقاً لقواعد خاصة تضعها ، وقد تكون هذه الجهة ممثلة بالبنك المركزي كما هو الحال في الأردن حيث توجد فيه إدارة للعملات الأجنبية.³

ويسعى إلى تحقيق الأهداف التالية: حماية الإنتاج المحلي؛ وتحديد أولويات الإستيراد من المنتجات المختلفة بحسب حاجة البلاد إليها.⁴

سادساً: القيود الفرعية

على الرغم من أن هذه الإجراءات تحدد ربحية التصدير، فإنها تعد أقل تحفظاً من أنواع الأدوات الكمية كالتعرفة الجمركية ونظام الحصص، وتتخذ هذه القيود عدداً من الأشكال مثل اشتراط الحصول على شهادة المنشأ، إجراءات الجمارك، فرض تكاليف مرتفعة على تخزين البضاعة ، تحميل المستورد نفقات التفتيش،...إلخ.⁵

¹ هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص 98 .

² نفس المرجع، ص 98 .

³ نفسه، ص 99 .

⁴ نفسه، ص 100 .

⁵ نفسه ، ص ص 99 ، 100 .

سابعاً: صور أخرى للتدخل

قد تقرر الدولة حظر الإستيراد والتصدير لبعض الدول ويطلق على هذه السياسة سياسة الحظر والمنع وذلك لأسباب متعددة أهمها:¹

أ/ قد يكون الحظر لأسباب صحية، كأن تمنع الدولة الاستيراد من دولة أخرى تنشر فيها الأوبئة الناقلة للأمراض أو بسبب الإشعاعات الذرية كما حدث في روسيا، أو لأسباب دينية كأن تمنع دولة إسلامية ما استيراد المشروبات الكحولية؛

ب/ قد تحتكر الدولة الحق في إستيراد بعض المنتجات، وتمنع القطاع الخاص من إستيرادها كالأسلحة أو شراء بعض الأدوية؛

ج/ قد تحظر الدولة التعامل مع رعايا دول الأعداء، كأن تمنع الحكومة الجزائرية المستوردين من التعامل مع إسرائيل أو التعامل مع المؤسسات المدرجة على القائمة السوداء؛

د/ ولأسباب إقتصادية، قد تمنع الدولة كل تبادل تجاري بينها وبين الخارج، أي أن الدولة تحاول أن تعيش في حالة إكتفاء ذاتي .

المطلب الرابع: البيئة الدولية

تشمل هذه البيئة على المنظمات الدولية ذات الإهتمامات بالقضايا الإقتصادية الدولية إلى جانب التكتلات الإقتصادية الدولية والصفقات المتكافئة.

الفرع الأول: المنظمات الدولية**أولاً: المنظمة العالمية للتجارة (الجات سابقاً)**

تسعى هذه المنظمة إلى تحرير التجارة العالمية من كافة القيود التي تعيق انسياب المنتجات فيما بين الدول.² ولها عدة أهداف يمكن اختصارها في النقاط التالية:³

أ/ رفع مستوى المعيشة للدول والأعضاء ورفع مستوى الدخل القومي الحقيقي؛

ب/ تحقيق مستويات التوظيف الكامل للدول والأعضاء؛

ج/ تنشيط الطلب الفعال؛

د/ الإستغلال الأمثل للموارد الإقتصادية العالمية؛

هـ/ تشجيع حركة الإنتاج ورأس المال والإستثمارات؛

و/ سهولة الوصول للأسواق ومصادر المواد الأولية؛

ز/ خفض الحواجز الكمية والجمركية لزيادة حجم التجارة الأولية؛

ح/ إقرار المفاوضات كأساس لحل المنازعات المعلقة بين الأعضاء.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 100.

² نفس المرجع، ص 42.

³ نفسه، ص 44.

ثانيا: صندوق النقد الدولي والبنك الدولي

لقد تم إنشاء كل من صندوق النقد الدولي والبنك الدولي في توقيت متزامن من خلال إتفاقية بروتين وودز.¹

أ/ الصندوق النقد الدولي يتعلق الدور الرئيسي له بالعمل على وضع السياسات المالية والنقدية للدول المتعثرة بما يكفل إعادة هيكلة إقتصادها، وترتيب أولويتها، وفي سبيل ذلك يستهدف الصندوق تنظيم حركة مدفوعات الدول الأعضاء والرقابة على عملاتها وعلى سياستها المالية والنقدية والتي تؤثر في حركة التجارة الخارجية. ويقدم الصندوق الدولي تسهيلات عديدة للدول النامية من أجل مساعدتها في الإصلاح الإقتصادي. وأصبح يهتم بقضايا الأداء الإقتصادي وتحرير التجارة الخارجية وتشجيع الصادرات كوسيلة ضرورية لتحقيق الإستقرار في معدل النمو والتطور على المدى البعيد.²

ب/ البنك الدولي فهو منظمة دولية لتقديم القروض للدول من أجل مساعدتها على إقامة وتنفيذ خطط التنمية الإقتصادية ويوفر التمويل طويل الأجل للمشروعات ذات البعد الإجتماعي واستثمارات البنية الأساسية. لكن يشترط في أغلب الأحيان ولمنح القروض القيام بإصلاحات هيكلية في إقتصاديات الدول الراغبة بالقروض ، وكذلك إصلاح في سياستها المالية والنقدية.³ وتمثل أنشطة هاتين المنظمتين في الوقت الحاضر مصدرا للفرص التسويقية لرجل التسويق الدولي من خلال ما يقومون بتنفيذه من مشروعات وما يقدماته من تمويل لإستيراد معدات وأدوات معينة، كما أن سعيهما لإصلاح الهياكل الإقتصادية في الدول النامية يعد مصدرا للمزيد من فرص التسويق الدولي.⁴

ثالثا: الأونكتاد

وهي اختصار لمصطلح مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية الناجم عن جهود الدول النامية في التوصل إلى إتفاقية مقبولة تحقق لها بعض المكاسب في مجال التجارة الدولية على إعتبار أن منظمة الجات تراعي مصالح الأطراف القوية (الدول الصناعية) على حساب مصالح الدول الفقيرة. وقد نشأة هذه المنظمة في عام 1964 بهدف تنظيم التجارة الدولية على أسس مختلفة تماما عن الأسس التي تقوم عليها إتفاقية الجات. وقد نتج عنها أيضا وفي العام نفسه مركز الأمم المتحدة للشركات متعددة الجنسيات.⁵

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 44.

² نفس المرجع ، ص ص 44 ، 45 .

³ نفسه، ص 45 .

⁴ نفسه، ص 45.

⁵ نفسه، ص 45 ، 46 .

وتطالب الأونكتاد بتخفيض القيود على صادرات الدول النامية إلى الدول الصناعية، ومساعدة دول الشمال إلى دول الجنوب وبعدهم التآمر على أسعار المواد الأولية المصدرة من الدول النامية. وتشكل دعم لبرامج التبادل الخارجي في الدول النامية وعلى المصدر أن يدرك المزايا التي تقدمها له هذه المؤسسة وذلك لتصدير المنتجات إلى الدول الصناعية نظرا للمعاملة الخاصة التي تتمتع بها. أما مركز UNCTAD فيهدف إلى توفير المعلومات عن نشاط الشركات متعددة الجنسيات بغية مساعدة الدول النامية على التفاوض مع هذه الشركات الراغبة في الإستثمار في الدول النامية. وتساعد معلومات المركز المصدر على الإسترشاد والتخطيط لتسويق المنتجات التي تواجه أقل قدر من المنافسة والقيود وبأكفا طريقة ممكنة.¹

رابعا: المنظمة الدولية لحماية الحقوق الصناعية(اتحاد باريس)

ترغب المؤسسة الدولية في حماية حقوق الإختراع عند تسويق منتجاتها في عدد من الأسواق الدولية ويتطلب الأمر بصفة عامة أن تقوم المؤسسة بتسجيل براءة الإختراع في كل دولة من الدول التي تقوم المؤسسة بتسويق منتجاتها فيها وتعتبر هذه العملية عملية شاقة ومكلفة بالإضافة على إستغراقها وقتا طويلا، ونظرا للتكلفة العالية وعدم ملاءمة النظام المتبع لتشغيل براءة الإختراع في دولة تعمل فيها المؤسسة الدولية اتجهت الجهود نحو إنشاء ما يسمى "اتحاد باريس" أو "المنظمة الدولية لحماية الحقوق الصناعية" والتي تهدف إلى تبسيط تسجيل براءة الإختراع للمؤسسات التي ترغب في تغطية التسجيل من دولة واحدة للعديد من الدول، ويعطي إتفاق باريس ميزة أساسية للمؤسسات تتمثل في فترة سماح تبلغ 12 شهرا تقوم في خلالها المؤسسة بتسجيل براءة الإختراع في الدول الأخرى.²

والميزة الأساسية لتسجيل براءة الإختراع أن المؤسسة الحاملة لبراءة الإختراع يمكنها منع الغير من بيع المنتج الذي يتمتع بالحماية في الدول المعنية ويسمح إحتكار المؤسسة لإنتاج المنتج وحمايته بهذا الشكل، وإلى تحديد أسعار أعلى إلى حد ما وتشجيع نشاط البحوث والتطوير في المؤسسة، وإن كانت الدول النامية تزعم أن براءة الإختراع تعني تحملها لأسعار أعلى للمنتجات وإحتكار المؤسسات الدولية لإنتاج وتسويق المنتج، وإضطرار الدول النامية لدفع اتاوات باهضة للمؤسسات الدولية لإستخدام براءة الإختراع، وتسعى الدول النامية في الوقت الحاضر من خلال منظمة الأونكتاد إلى تغيير النظام الدولي المتبع لحماية الحقوق الصناعية.³

خامسا: الإتفاقية الدولية لتسجيل العلامات التجارية(اتفاقية مدريد)

تعتبر العلامات التجارية أحد الأشكال الأخرى للحقوق الفكرية والتي تمثل أهمية خاصة للمسوق الدولي، ويتطلب الأمر من المؤسسة الدولية تسجيل العلامات التجارية كما هو الحال في

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 46.

² نفس المرجع، ص 259.

³ نفسه، ص 259.

براءات الإختراع وأن كانت العملية تعتبر أقل تكلفة ومشقة وتستغرق عادة وقتاً أقل، وتوجد اتفاقيتين دوليتين لهذا الغرض احداها إتفاق باريس لحماية الحقوق الصناعية والأخرى إتفاقية مدريد لتسجيل العلامات التجارية، وتسمح إتفاقية باريس لفترة 6 أشهر بحماية العلامات التجارية بالمقارنة بفترة سنة في حالة براءات الإختراع، أي أن قيام المؤسسة بتسجيل العلامة التجارية في دولة ضمن الدول الأعضاء في الإتفاقية يعطي المؤسسة فترة ستة أشهر قبل قيامها بالتسجيل في أي دولة أخرى من الدول الأعضاء قبل فقدانها للحماية في هذه الدول.¹

وإتفاقية مدريد التي بلغ عدد أعضائها 26 دولة معظمهم من الدول الأوروبية وإن كانت الصين قد انضمت مؤخراً، فهي تمنح ميزة رئيسية تتمثل في أن التسجيل في دولة واحدة من الدول الأعضاء يمنح المؤسسة الحماية في بقية الدول الأعضاء دون الحاجة إلى إعادة التسجيل فيها.²

سادسا: المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) INTERNATIONAL STANDARD ORGANIZATION

تعمل هذه المنظمة من خلال لجانها الفنية على تطوير نظام موحد للتوحيد القياسي دولياً مثل: نظام الإرسال التلفزيوني، ونظام التيار الكهربائي، ويلاحظ أن الصناعة الأمريكية قد تأخرت إلى حد كبير في الإنضمام إلى المنظمة والإلتزام بنظامها نتيجة كبر حجم السوق المحلي الأمريكي بالمقارنة بأسواق التصدير مما أدى إلى فقدان الصناعة الأمريكية للعديد من أسواق التصدير في صناعة التلفزيون والأدوات الكهربائية. وتعتبر شروط ISO 9000 من الأعمال الرئيسية التي أنجزتها المنظمة الدولية من خلال لجانها الفنية. والأساس في ISO 9000 أنها سلسلة من المواصفات القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظم إدارة الجودة في المؤسسات الصناعية،³ وهي تتكون أساساً من خمسة مجموعات من المعايير في شكل تتابعي على النحو التالي:

ISO 9000 ⇒ ISO 9001 ⇒ ISO 9002 ⇒ ISO 9003 ⇒ ISO 9004

وقد بدأ الإتحاد الأوروبي بالفعل في الإعتماد على هذه القواعد، حيث يتعين على كل من يرغب في التعامل داخل السوق الأوروبية المرور بمجموعة من الخطوات التي تهدف إلى الحصول على شهادة من منظمة الإيزو بمطابقة إنتاجية لتلك القواعد والمواصفات.⁴

الفرع الثاني: التكتلات الإقتصادية الدولية

وهي عبارة إتفاقيات بين الدول الأعضاء في التكتل للتعاون في الأمور الإقتصادية.⁵

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 260.

² نفس المرجع، ص 260.

³ نفسه، ص 260، 261.

⁴ نفسه، ص 261.

⁵ نفسه، ص 143.

أولاً: أنواع التكتل الإقتصادي

ويمكن إختصار أنواعه في:

أ/ منطقة التجارة الحرة: وفيه تتفق بعض الدول الأعضاء على إزالة وإلغاء جميع الحواجز الجمركية وعلى انتقال المنتجات داخل حدودها مع إحتفاظ كل دولة من الأعضاء بحقها في فرض الرسوم الجمركية على واردات الدول الأخرى من غير الأعضاء في الإتفاق.¹

ب/ الإتحاد الجمركي: يتطلب الإتحاد الجمركي بالإضافة إلى إلغاء كل أنواع التعريفات الجمركية بين الدول الأعضاء إلى وجود سياسة واحدة للتعريفات الجمركية تجاه الدول من خارج الإتحاد.² ولابد من موافقة دول الإتحاد في عقد إتفاقيات تجارية مع الدول الأخرى غير الأعضاء في الإتحاد.³

ج/ السوق المشترك: يعني السوق المشترك بالإضافة إلى إلغاء كل أنواع التعريفات الجمركية بين الدول الأعضاء وتوحيد السياسة الجمركية تجاه الدول خارج السوق ، حرية انتقال المنتجات والعمالة ورأس المال بين الدول أعضاء السوق.⁴

د/ الإتحاد الإقتصادي: يعني الإتحاد الإقتصادي بالإضافة على الخصائص المميزة للسوق المشترك التنسيق بين السياسات الإقتصادية للدول الأعضاء حيث يتوقع على سبيل المثال أن تتبع الدول الأعضاء سياسات مالية ونقدية مشتركة ويعني ذلك توحيد السياسات الضريبية وتنظيم عرض النقود وسعر الفائدة وتنظيم عمل البورصة ...إلخ. ويمكن إعتبار الإتحاد الأوروبي إتحاداً إقتصادياً إلى حد كبير وذلك نظراً لتوحيد السياسات الزراعية والإشتراك في العملة الأوروبية الموحدة اليورو.⁵ وكذلك إتفاق الوحدة الإقتصادية العربية والتي كان من نتائجها السوق العربية المشتركة.⁶

هـ/ الإتحاد السياسي: يعتبر هذا الإتحاد أعلى درجات التكتل بين الدول وهو يشمل بالإضافة إلى خصائص الإتحاد الإقتصادي توحيد التوجهات السياسية وبالتالي إندماج الدول الأعضاء مع بعضها لتكوين دولة جديدة، ولا يوجد مثال عملي للإتحاد السياسي في الوقت الحاضر، وإن كانت مصر وسوريا واليمن قد أقامت الجمهورية العربية المتحدة في الخمسينيات ولكن لم يكتب للجمهورية النجاح وألغيت بعد ذلك، ويمكن إعتبار إتحاد دول الكومنولث المستقلة(الإتحاد السوفيتي سابقاً) إتحاداً سياسياً إلى حد ما ويتوقع في المستقبل أن تتحول الجماعة الأوروبية إلى إتحاداً سياسياً بزيادة سلطات البرلمان الأوروبي في التأثير على سياسات الدول الأعضاء.⁷

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 72.

² عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 145.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 73.

⁴ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 145.

⁵ نفس المرجع ، ص 146.

⁶ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 73.

⁷ عمرو حسن خير الدين، مرجع سابق، ص 146.

ويمكن توضيح كل ماسبق في الجدول التالي:

جدول رقم(02): يوضح الفروق الرئيسية بين التكتلات الإقتصادية

أنواع التكتلات الإقتصادية	حرية إنتقال المنتجات	تعريفية موحدة	حرية إنتقال العمالة	حرية إنتقال رأس المال	توحيد السياسات الإقتصادية	تكوين دولة واحدة
منظمة التجارة الحرة	✓	×	×	×	×	×
الإتحاد الجمركي	✓	✓	×	×	×	×
السوق المشترك	✓	✓	✓	✓	×	×
الإتحاد الإقتصادي	✓	✓	✓	✓	✓	×
الإتحاد السياسي	✓	✓	✓	✓	✓	✓

المصدر: عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2009، ص 147.

ثانياً: أشهر التكتلات الإقتصادية الدولية

ويمكن اختصارها في:

أ/ السوق الأوروبية المشتركة:

تعد المجموعة الإقتصادية الأوروبية تكتلاً إقتصادياً دولياً إقليمياً، وهي من أبرز الإتحادات الإقتصادية في العالم. وأتاح حرية إنتقال العمالة ورؤوس الأموال وتكامل مابين إقتصاديات الدول الأعضاء، مما حقق زيادة في الإنتاجية ودعم للإستثمارات وتوسيع نطاق السوق والمعاملات التسويقية، وزيادة التقدم التكنولوجي، وتحسين مستوى المعيشة بين المواطنين. وينطوي على إيجاد إتحاد جمركي بين الأعضاء ، الأمر الذي يعني التخلص من الحواجز الجمركية بينها والأخذ بتعرف جمركية موحدة تجاه الدول غير الأعضاء. كما يعد هذا الإتحاد الجمركي خطوة جيدة للوصول إلى إتحاد إقتصادي شامل يتم فيه تجميع العوامل الإنتاجية المادية والبشرية، مما يتيح إندماج إقتصاديات الدول الأعضاء.¹

ب/ تكتل المنطقة الإقتصادية الأوروبية(الأفتا):

لقد تم إنشاء هذه المنظمة في ماي 1992 من قبل سبع دول أوروبية خارج الإتحاد الأوروبي وهي: النرويج، سويسرا، أيسلندا، فلندا، النمسا، السويد، ليشنتشتاين. وبمقتضى هذه الإتفاقية يتم إزالة العوائق أمام حركة التجارة بين دول الأفتا وبينها وبين دول المجموعة الأوروبية، حيث يسمح في إطارها بحرية الحركة للمنتجات والعمالة ورؤوس الأموال وفقاً لمبادئ الحرية نفسها التي تسري على السوق الأوروبية المشتركة مع إتمام ذلك على مراحل إنتقالية.²

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص ص 46، 47.

² نفس المرجع، ص 47 .

ج/ إتفاقية المنطقة الحرة لشمال أمريكا (النافتا):

وقعت تلك الإتفاقية في أوت عام 1992، وتضم كل الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك، وترجع أهمية هذا التكتل الإقتصادي إلى ما تتمتع به الأعضاء من كثافة بشرية وقوة شرائية إستهلاكية وحجم الناتج المحلي الكبير، رغم التباين الشديد بين قدرات دول مجموعة نافتا.¹
د/ نحو السوق الآسيوية المشتركة:

أطلقت تسميات كثيرة على القرن الواحد والعشرين لعل أهمها "القرن الباسيفيكي" أو "القرن الآسيوي" الذي يشهد الآن المعجزة الصينية وشهد من قبل شقيقتها اليابانية والكورية، وربما تشهد بعد سنوات قليلة سوقا آسيوية مشتركة تتفوق على أسواق أوروبا وأمريكا الشمالية. ولم ينشأ هذا الإحتمال من فراغ ولكن من واقع توجه الصين بإمكاناتها البشرية والمادية نحو التحرر الإقتصادي بشكل مماثل لذلك الذي نهجته نمو آسيا (كوريا، تايوان، سنغافورة وهونج كونج) من قبل. وقد بدأت مؤخرا الدعوة إلى تدعيم العلاقات بين دول المنطقة رغم تباين الثقافات، المعتقدات واللغات بين هذه الدول وإن كانت تدفعها المصالح الإقتصادية نحو إقامة سوق مشتركة على غرار الجماعة الأوروبية قبل أعوام مضت، ومن المتوقع أن تلعب اليابان بإعتبارها الدولة الآسيوية الوحيدة في مجموعة الدول السبع الصناعية الكبرى دورا حيويا في تحقيق هذا الطموح.²

ه/ إتفاقية منطقة التجارة العربية الحرة:

صدر عن المجلس الإقتصادي والإجتماعي قرار في 19/02/1997 بإنشاء منطقة التجارة العربية الحرة والبدء بتنفيذها إعتبارا من 01/01/1998. وبعد هذا المشروع الخطوة الأولى لعملية التكامل الإقتصادي العربي والرد الطبيعي على كل التحديات والتكتلات الإقليمية والدولية ولحماية المصالح العربية، إذ لا مجال للدول العربية منفردة التعامل مع التحديات العالمية الحالية المستقبلية. وسوف تساهم هذه المنطقة بشكل كبير في خلق الفرص التجارية أمام المصدرين العرب وإزدهار التبادلات فيما بين هذه الدول نظرا لتشابه البيئة التسويقية في تلك الدول، الشيء الذي لم يتوفر في أي تكتل إقتصادي عالمي.³

الفرع الثالث: الصفقات المتكافئة (المقايضة)

ويمكن توضيحها في النقاط التالية:⁴

في الواقع لا يوجد إكتفاء ذاتي في أي بلد من بلدان العالم، وبالتالي لا بد من التبادل التجاري ما بين هذه البلدان، وقد تميز هذا التبادل عبر التاريخ بظاهرة المقايضة.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 47.

² عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 153، 154 .

³ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 48.

⁴ نفس المرجع، ص ص 48، 49 .

فالمقايضة هي أقدم أشكال التبادل التجاري، ويطلب عليها أيضا اصطلاحا التجارة التبادلية أو الصفقات المتكافئة. وتعرف المقايضة بحسب منظمة المقايضة للتبادلات التجارية (A.C.E.C.O) كما يلي: "تبادل المقايضة هو عملية تجارية يلتزم البائع بموجبها القيام في بلد الزبون بمشتريات وتحويلات وخدمات أو أي عملية أخرى مقابل أخرى مقابل البيع التي لن تتحقق إلا بهذا الشرط." بموجب هذا الإجراء يتم تبادل المنتجات إذا بين الدول أو المؤسسات بغيرها من المنتجات دون اللجوء إلى النقود، ويتم التحاسب عليها دفتريا، كما يتم استخدام عملة دولية وسيطة (مستقرة نسبيا) لتقويم المنتجات المتبادلة. وقد ظهرت هذه التبادلات من جديد في الأربعينات وساعدت الكثير من الظروف الإقتصادية الدولية في تطور هذه التجارة لتتخذ شكلا مستحدثا عرف بالصفقات المتكافئة .

ولقد ورد في تقرير لجنة التعاون الإقتصادي بين الدول النامية التابعة لمجلس التجارة والتنمية للأمم المتحدة، أن التجارة المتكافئة تتضمن أساليب متنوعة تشمل جميعها عنصرا مشتركا وهو المعاملة بالمثل. وتنص إتفاقيات الصفقات المتكافئة بصورة أو بأخرى على دفع قيمة الواردات كليا أو جزئيا عن طريق تبادل الصادرات. وبالمختصر فهي تعني: تعويض (أو سداد) الشراء بالبيع.

أولا: أشكال الصفقات المتكافئة

وتتخذ عدة أشكال منها: المقايضة، الشراء المقابل ، المقاصة، التجارة التحويلية والترتيبات التجارية الخاصة، وهي¹:

أ/ المقايضة (la compensation): تتضمن الاستبدال المباشر لمنتجات مقابل منتجات أخرى وبكميات تحمل القيمة نفسها، على أن يتم التبادل في وقت واحد، وفي عقد واحد، وشروط واضحة ومحددة، وهي بذلك من أصعب وأعقد أشكال التجارة المتكافئة في التطبيق، حيث يجب أن يملك كل طرف في تعامل المنتجات التي يريدها الطرف الآخر وبالكمية نفسها وبالقيمة نفسها. يسمح هذا الأسلوب التجاري للدولة التي تعاني من نقص شديد في العملات الصعبة بالتبادل التجاري مع الدول الأخرى دون استخدام النقود كوسيلة للدفع. وتشير التقديرات المتعلقة بالتبادلات الخارجية إلى أن الكثير من المؤسسات والحكومات الأوروبية تدخل في عمليات مقايضة مع الدول النامية.

ب/ الشراء المتبادل (Contrepartie):

ويعرف أيضا "بالشراء العكسي"، وهو إجراء يلتزم بموجبه كل طرف بشراء بعض المنتجات من الطرف الآخر خلال فترة زمنية معينة في المستقبل، ولكن ليس من الضروري تحديد نوع هذه المنتجات مقدما، حيث يتم تنفيذ الصفقة بمقتضى عقدين متوازيين منفصلين بالتصدير لبلد ما والإستيراد منه، ويتم سداد قيمة كل قيمة بغض النظر عن الإتفاق ككل، ويمكن أن يدخل بلد ثالث في هذا الإتفاق، كما يتم دفع الثمن نقدا في كثير من الحالات. وتعد إعادة الشراء لحصص الإنتاج

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 49- ص 51.

حالة خاصة من الشراء المتبادل حيث تباع إحدى المؤسسات معدات رأسمالية لمؤسسة أخرى، ويشترط في العقد أن يتم تسديد الثمن عن طريق قيام المؤسسة البائعة بشراء جزء من إنتاج المصنع الذي أنشئ باستخدام تلك المعدات الرأسمالية.

ج/ المقاصة (Offest):

تشبه المقاصة أسلوب الشراء المتبادل غير أنها غالباً ما تتم بين الحكومات. وهي إتفاق بين حكومتين على تبادل عدد من المنتجات على مدى فترة محددة من الزمن عادة ما تكون سنة، ويحدد الإتفاق نوع وحجم وقائمة المنتجات المرغوب تصديرها من كل جانب، ويتم تقويم المنتجات الواردة في الإتفاق بوحدات نقد مستقرة (كالدولار). في مثل هذه الصفقات يكون هنا إلتزام عام بشراء منتج متطور فنياً وتكنولوجياً مقابل شراء الطرف الآخر لمشتريات مرتفعة القيمة كالأسلحة والطائرات، ويتم التسديد بحسب نسبة مئوية من قيمة المنتجات المشتراة. مثل بيع شركة بوينغ الأمريكية طائرات إيواكس إلى بريطانيا وقد وافقت الشركة الأمريكية على شراء ما يعادل 130 % من قيمة الصفقة في صورة منتجات بريطانية.

د/ التجارة التحويلية (Switch trading):

يتطلب وجود طرف ثالث يكون في العادة مؤسسة متخصصة في التجارة الخارجية ذات خبرة طويلة في قطاعات صناعية معينة ومعرفة قوية بالبلدان التي تستخدم أسلوب التجارة التبادلية في بيع منتجاتها، ولقد اشتهرت النمسا وسويسرا وفرنسا بوجود العديد من مؤسسات التجارة التحويلية المتخصصة.

ثانياً: عوامل نمو تجارة الصفقات المتكافئة

هناك عدة عوامل ساعدت على نمو تجارة الصفقات المتكافئة خلال السنوات العشر الماضية،

فنذكر منها:¹

أ/ سياسات الحماية بأشكالها المتعددة سواء الجمركية أو غير الجمركية؛

ب/ نقص النقد الأجنبي لدى بعض الدول وتزايد صعوبات تسويق الصادرات؛

ج/ مدى انتشار التعامل بتجارة الصفقات المتكافئة بين دول العالم.

ثالثاً: مزايا الصفقات المتكافئة

ومن مزاياها أنها تمكن الدول التي تواجه أزمة سيولة من سداد قيمة وارداتها من خلال صادراتها التقليدية، كما تتيح الفرصة أمام الدول النامية لزيادة صادراتها غير التقليدية وفتح أسواق جديدة أمامها. هذا بالإضافة إلى تأمين تمويل المشروعات ذات التقنية المتطورة وجلب إستثمارات أجنبية للبلاد.²

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 51، 52.

² نفس المرجع، ص 54 .

رابعاً: عيوب الصفقات المتكافئة

تأتي من أسعار المنتجات المتداولة من خلال المقايضة تخضع لمدى قدرة الأطراف على المساومة والتفاوض ومدى الحاجة إلى المنتجات المستوردة ولا يرجع تحديدها لظروف التسويق الدولية. كما أنها تحد من حرية إختيار مصادر التوريد وإقتصارها على الدول الممكن عقد صفقات متكافئة معها.¹

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص ص 54، 55.

المبحث الثالث: المزيج التسويقي الدولي

يعتبر التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا عالميا فهو يعني القدرة على فهم الفرص التجارية في الأسواق الخارجية واستيعابها لضمان النجاح ومواجهة المنافسة الدولية ويتحقق هذا من خلال التنسيق الجيد والتكامل فيما بين المكونات الأربعة للمزيج التسويقي الدولي وفي هذا المبحث سنقوم بعرض أهم ما يميز كل مكون من هذه المكونات، وهذا من خلال أربعة مطالب أساسية.

المطلب الأول: المنتج الدولي

المؤسسة التي تقرر العمل في الأسواق الدولية لابد وأن يكون لها منتوجا قابلا للتسويق وقادرا على إرضاء رغبات المستهلك من حيث مكوناته، خصائصه ومميزاته، فالتساؤل المطروح في حالة التسويق الدولي حول إمكانية نجاح المؤسسة في دخول الأسواق الدولية بالمنتج المحلي أم لابد من تكييف المنتج حسب خصوصية وتعقيدات النشاط في الأسواق الدولية.

الفرع الأول: ماهية المنتج الدولي

إن موضوع التسويق الدولي يهتم أساسا بتلبية حاجيات المستهلك في الأسواق الدولية بواسطة تقديم منتجات مطابقة للمواصفات التي يطلبها¹، وعليه يعتبر المنتج الدولي الحجر الأساس للأنشطة التسويقية، حيث تجد المؤسسة نفسها أمام قرارات صارمة وذلك بإختيار أحد البدائل التالية:²

-بيع المنتج المحلي على حاله إلى الأسواق الدولية؛

-تعديل المنتجات وتكييفها وفقا لمتطلبات كل سوق دولي تتعامل معه المؤسسة؛

-تصميم وتطوير منتجات جديدة للأسواق الدولية.

أولاً: تعريف المنتج

إن المفهوم الضيق للمنتج هو أنه شيء ملموس. ويمكن تعريفه عن طريق خصائصه المادية كالشكل، الأبعاد، المكونات، الهيئة واللون وغيرها. مثل هذا المفهوم الذي يستخدم في التسويق الدولي أهمل المنتجات غير الملموسة التي تشكل النسبة الكبرى في قيمة صادرات بعض الدول كالأفلام السينمائية والخدمات الهندسية والاستشارية وغيرها كما هو حال الولايات المتحدة الأمريكية. وفي أسواق التمويل تلعب البنوك الأوروبية واليابانية دورا فاعلا في تقديم الأموال بفوائد مناسبة للعديد من دول العالم. وحتى بالنسبة للمنتج الملموس فخدمات التأمين والشحن مطلوبة لضمان إيصال المنتج إلى أسواقها وحيث الطلب عليها.³

¹ فرحات غول ، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 114.

² نفس المرجع، ص ص 114، 115.

³ بديع جميل قنود، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص ص 197، 198.

وفي حالات عديدة لا بد من الجمع بين المنتج الملموس وغير الملموس لتقديم منتج واحد متكامل للمستهلك، كما في حالة المشاريع الجاهزة حيث تشترك أكثر من مؤسسة من أكثر من دولة لتقديم المشروع الجاهز بهيئة كاملة.. آلات وتشغيل وصيانة وتدريب وقطع غيار وإدارة والضمان ولذلك فإن أفضل تعريف للمنتج هو أنه: "حزمة من الخدمات أو الإشباع أو المنافع". فشرط الضمان مثلا تمثل جزءا من هذه الخدمة يمكن تعديلها أو تكيفها حسب الإتفاق بين البائع والمشتري.¹

وعلى هذا الأساس يمكن تعريف المنتج بأنه كل ما يحصل عليه المستهلك أو المستخدم الصناعي عند شرائه أو استخدامه المنتج، بمعنى أنها "مجموع الإشباع المادي والنفسي الذي يحصل عليه المشتري أو المستخدم نتيجة شرائه أو استخدامه المنتج."²

ويمكن تعريف المنتج على أنه : "حزمة المنافع التي تشبع حاجة المستهلك" والتي قد تأخذ شكل منتج مادي ملموس أو خدمة غير ملموسة أو حتى فكرة مجردة. وبعبارة أخرى، فإن المستهلك لا يقوم بشراء الخصائص المادية للمنتج فحسب، ولكن يقوم بشراء الإشباع الذي يحصل عليه من الخصائص المادية للمنتج فحسب، ولكن تقوم بشراء الإشباع الذي يحصل عليه من الخصائص والمواصفات المختلفة للمنتج.³

ثانيا: خصائص المنتج الدولي

تمتد سياسة المنتج إلى أبعد من المنتج نفسه، فصفاته مثل العلامات التجارية، والتغليف، والتبئين، وبلد المنشأ، والضمانات، و الخدمة، ومواصفات المنتج. / العلامات التجارية:

تسمى كذلك سياسة التمييز، والمقصود بتمييز المنتج هو: "التعرف عليه من بين المنتجات الأخرى المنافسة وذلك باستخدام عناصر مثل الإسم التجاري، العلامة التجارية والشعار فضلا عن بعض العوامل الأخرى مثل العبوة والغلاف"⁴.

إن إختيار العلامة أو الإسم التجاري للإستخدام في دول متعددة يتضمن أساسا نفس الإعتبارات حينما يتم إختيار العلامة للإستخدام في السوق المحلية، فالعديد اليوم من المؤسسات تأخذ نظرة عالمية في إختيار العلامات، فمثل هذه النظرة تتطلب البحث بعناية بين اللغات عن المعاني غير المتوقعة للكلمات وأشباه الجمل. فالمؤسسات التي وضعت علامات جيدة قد تجد أحيانا أنه من

¹ بديع جميل قذو، مرجع سابق ، ص198.

² نفس المرجع ، ص198.

³ عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2003 ، ص137.

⁴ يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع ، مجهول البلد، 1997، ص

الضروري تغيير علاماتها بسبب معناها المختلف في لغة أخرى.¹ ويمكن أن ينتج عن إغفال الاختلافات الثقافية أخطاء مذهلة. عندما عرفت نيك أن شعار Air هذا يمثل كلمة الله بالعربية، واعتذرت عن ذلك ، وسحبت الأحذية من التوزيع.²

ب/ التغليف:

هو نشاط هام بالنسبة إلى كل من المنتج والموزع والمستهلك، وذلك من أجل حماية المنتج وسهولة نقله وتداوله وسهولة عرضه والترويج له والتعرف على مكونات المنتج وكيفية استعماله من خلال المعلومات الموجودة على الغلاف، أيضا يكسب المنتج جاذبية أكثر مما يؤدي إلى زيادة المبيعات منها.³ وتوجد بعض العوامل التي ساعدت على الإهتمام بالتغليف أهمها:⁴

1.انتشار أسلوب خدمة النفس داخل المحال التجارية الكبرى في مختلف الدول، ويعد الغلاف والتبئين بمثابة المرشد للمستهلك بدلا من رجل البيع؛

2.إرتفاع القدرة الشرائية للمستهلك نتيجة إرتفاع دخولهم مما أدى إلى تفضيل المنتجات المغلفة؛

3.ظهور وانتشار مواد تغليف حديثة سهل مهمة نشاط التغليف.

ويمكن أن نعتبر التغليف أنه فن وعلم وتكنولوجيا عمليات تجهيز المنتجات لتحمل وتخزن وتوصل إلى يد المستهلك بأمان...كما أنه مصدر للمعلومات التي تنقلها العبوة للمستهلك وهو أداة هامة للاتصال به. والتعبئة هي المحتوى الطبيعي لكل ما هو قيم وجيد وثمان من المواد والمنتجات في رحلتها التقليدية من الإنتاج إلى الاستهلاك، أما العبوة فهي الغلاف الذي يحتوي على المنتج وقد تصنع من خامات مختلفة منها الورق العادي أو الورق المقوى أو البلاستيك أو الزجاج أو المعادن مثل الصفيح وغيره.⁵ بالإضافة إلى ما سبق، أنه يقوم بدور رجل البيع في تقديم المنتج للمستهلك، لذلك يجب مراعاة مجموعة من الخصائص عند تصميم العبوة والغلاف للسوق الدولي:⁶

1.أن يتلائم مع البيئة الاجتماعية للمستهلك وعوامل الثقافة السائدة في المجتمع الأجنبي فلا يصح الاعتماد على صور ورموز تمس معتقدات أفراد المجتمع؛

2. أن يتلاءم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لأفراد المجتمع الأجنبي،حيث يتوجب على المؤسسة معرفة دخل الأفراد؛

¹ هاني حامد الضمور،مرجع سابق، ص 194.

² فيليب كوتلر وجاري ارسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الثاني، تعريب د.م.سرور علي ابراهيم سرور، مراجعة د.عبد المرزى حامد عزام، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007، ص1087.

³ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 173.

⁴ نفس المرجع، ص173.

⁵ الفرحاتي محمد عطية،التعبئة والتغليف وأثرهما على المجتمع والبيئة،الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 1999، ص3.

⁶ مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مراجعة حامد أبو زيد، مجهول دار، بلد وسنة النشر، ص ص98، 99.

3. عادات التسوق هل هي أسبوعيا أم يوميا، مدى إنتشار إستعمال السيارات، إنتشار المبردات...، فكل هذه العوامل تساعد المؤسسة على تحديد العبوة والغلاف المناسبين لمنتجاتها من حيث الحجم والشكل واللون؛

4. أن يتلاءم مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدولة الأجنبية، فمثلا العبوات الورقية قد تكون سريعة التلف في الدول شديدة الحرارة كما أن العبوات الزجاجية لا تصلح في دولة ليس لها طرق معبدة وكبيرة الجبال والمنحدرات.

و لابد من التنبيه إلى أن سوء التغليف قد يعرض المؤسسة إلى مجموعة من المخاطر، نذكر بعضها فيما يلي:¹

1. رفض التكفل بالمنتج من قبل الموزعين أو التكفل به تحت عدة تحفظات، وهذا هروبا من المسؤولية؛

2. الضرر المالي الذي يلحق بالمؤسسة، بفعل بعض النزاعات التي قد تحدث سواء بفعل نقص الكمية أو النوعية، رفض شركات التأمين تعويض مخلفات النقل التي سببها سوء التغليف ورفض التسديد من طرف الزبائن...؛

3. الضرر التجاري الذي قد يلحق بالمؤسسة، والذي يتمثل في عدم رضا الزبون والشكوك التي تدخله حول سمعة هذه المؤسسة وعلاقتها التجارية.

ج/ التبيين:

هو مرتبط نوعا ما بالتغليف وإن كان له بعض المتغيرات الخاصة به، والتي تشمل اللغة المستخدمة في التبيين والتشريعات الحكومية المنظمة له، وبطبيعة الحال فإن مد المستهلك بمعلومات كافية عن المنتج يظل الاعتبار الأساسي في كل الأحوال.²

ويسمح التبيين بتوضيح معلومات أساسية تتمحور حول مايلي:³ إرشادات إستخدام المنتج مكتوبة باللغة التي يفهمها المستهلك والأسلوب الذي يتناسب مع ثقافته واتجاهاته(نصائح الإستعمال الجيد والنافع للمنتج)، إظهار مكونات المنتج، تاريخ الصنع، مدة الصلاحية، بلد المنشأ، المؤسسة المنتجة.

د/ بلد المنشأ:

إن الكثير من المستهلكين في العالم لا يقيمون المنتجات من حيث مظهرها الخارجي وخصائصها الفيزيائية فقط، وإنما يقيمونها أيضا من حيث سمعة البلد المنتج للمنتج. فبعض الدول تترك إنطباعا قويا في أذهان المستهلكين فيما يختص بأنواع معينة من المنتجات، مثل اليابان وألمانيا بالنسبة إلى السيارات وبريطانيا بالنسبة إلى ملابس الرجال وفرنسا بالنسبة إلى العطور

¹ Pasco Berho , Marketing international 3^{eme} édition, Dunand ,paris,2000, pp108,109.

² عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دارالمكتبة ، مصر، 1996، ص 259.

³ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 128.

وألبسة الموضة. هذه السمعة الجيدة لبلد المصدر يساعد المؤسسة في تسويق إنتاجها في العالم بسهولة ويسر. وبالتالي يجب على رجل التسويق الدولي أن يأخذ بعين الاعتبار تأثير البلد الأصلي (Made in) على خلق إنطباع معين لدى المستهلكين، وأيضاً على قدرة منافسيه من الدول الأخرى. فبلد المنشأ هو أكثر أهمية من اسم العلامة ولا سيما بالنسبة إلى بعض المنتجات (كالعطور الفرنسية)¹؛

هـ/ الضمانات:

هي عبارة عن وعد من البائع بأن المنتج سوف تعمل ما يجب أن تعمله كما تم الترويج لها، وهذا يعطي المستهلك الإطمئنان عند الشراء وتعد الضمانات ذات أهمية كبيرة حينما يتم البيع في دول أجنبية.² وفي التسويق الدولي فإن أسئلة الضمان بسيطة وهي:³

- هل تقدم المؤسسة الضمانة المحلية بشكل دولي؛

- هل تحافظ المؤسسة الصانعة على تقديم نفس الضمانة في جميع الأسواق أم تتأقلم مع كل سوق؛

- هل تستخدم المؤسسة الضمانة كسلاح منافسة.

فمن وجهة نظر الصانع فإن للضمانة صفتان هما: الحماية والترويج، حيث أنها تحدد مسؤولية المؤسسة وتحميها من مطالبات غير معقولة كما أنها أيضاً تشجع المستهلك على الشراء وخاصة من أولئك الذين يقدمون ضمانات أكثر من الآخرين.⁴

و/ الخدمة:

يقصد بها عرض المؤسسة بالحفاظ على المنتج عن طريق الفحص والصيانة والإصلاح والنقل أو تغيير الأجزاء المستهلكة وما شابه ذلك.⁵

أكدت العديد من الدراسات في مجال التسويق الدولي أن أصعب ما تواجه المؤسسة عند تسويق منتجاتها في الأسواق الأجنبية هو تقديم خدمات ما بعد البيع للمستهلكين الخارجيين، وتكمن الصعوبة في هذا الشأن أن تقديم الخدمات بحسب الطرق السالفة الذكر فيها من المخاطر والتكاليف المختلفة من طريقة لأخرى وهو ما يصعب على المؤسسة إختيار الطريقة المناسبة لتقديم الخدمات في الأسواق الأجنبية.⁶ إن الإختيار بين الطرق الثلاثة لتقديم الخدمات في السوق الدولية يعتمد على عاملين أساسيين هما:⁷

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 175.

² نفس المرجع، ص 172.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 198، 199.

⁴ نفس المرجع، ص 199.

⁵ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار المكتبة، ص 262.

⁶ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 133.

⁷ نفس المرجع، ص 133.

اختيار الطريقة التي تضمن أعلى عائد وأقل



-العائد والتكلفة المتوقعة؛
مخاطر.

-المخاطر المصاحبة لكل طريقة.

ر/ مواصفات المنتج:

في الوقت الحاضر تقوم كل دولة بتحديد عدد من المقاييس والمواصفات للمنتجات المسموح ببيعها في أسواقها، وعلى كل مؤسسة رغبة بتسويق منتجاتها في تلك السوق أن تلتزم بهذه المقاييس. والمشكلة التي تواجه المؤسسة عند رغبتها في بيع منتجاتها في أكثر من دولة هي عملية تكيف منتجاتها مع كل سوق على حدى بما يتناسب مع المقاييس والمواصفات المطلوبة. الأمر الذي يزيد من تكاليف إنتاجها وتوزيعها. إضافة إلى ذلك قد تمثل هذه المقاييس في بعض الأحيان بعض العوائق الجمركية التي تقلل أو تمنع دخول بعض المنتجات إلى بعض الأسواق الخارجية. لذا من مصلحة المصدر أن تكون المقاييس الدولية موحدة للمنتجات كي يتمكن من الإنتاج والبيع في كل دول العالم.¹

ثالثاً: مستويات المنتج

يمكن تمييز ثلاث مستويات للمنتج وهي:²

أ/ منتج مركزي (Produit central): ويعني الميزة التي يبحث عنها المشتري والتي تسمح له بإشباع حاجياته؛

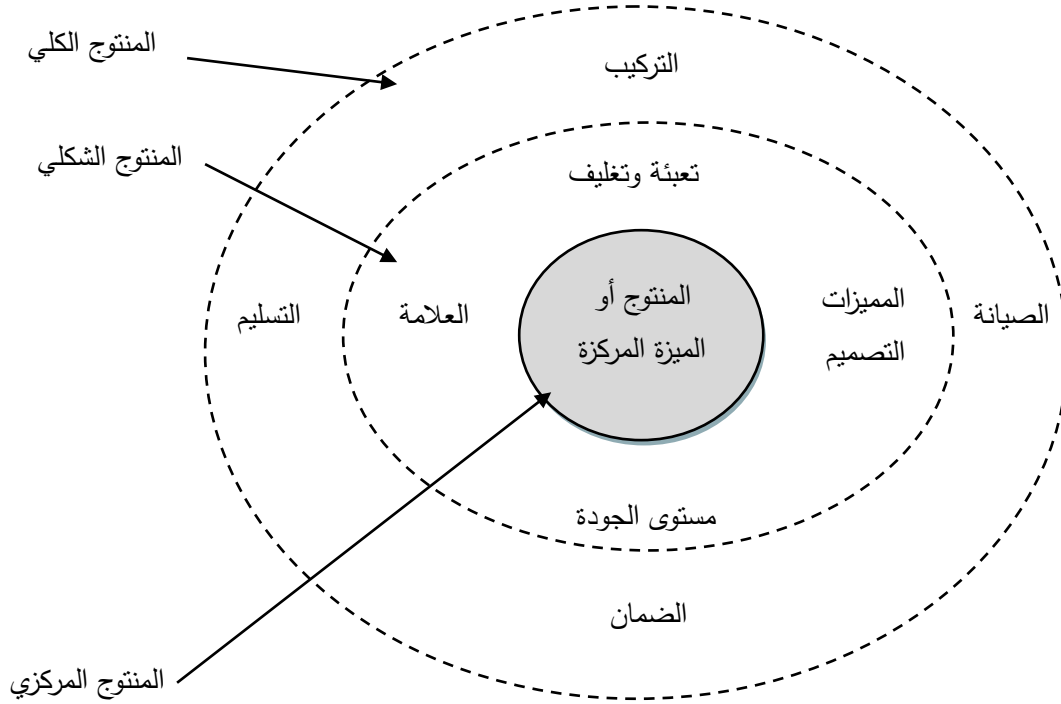
ب/ منتج شكلي (Produit formel): وهو يمثل موضوع أو محور العرض ويقصد به المنتج أو الخدمة المشكلة من خلال الأبعاد التالية: المميزات، مستوى الجودة، العلامة، تصميم وتغليف؛

ج/ منتج كلي (Produit global): ويقصد به جميع الخدمات المرافقة للمنتج مثل خدمات مابعد البيع، الضمان، التركيب، الصيانة،... والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 175.

² Sylvie ,Martin ,Jean-Pierre, Védrine :Marketing les concepts clés, chihab, Algérie, 1996, P 77.

الشكل رقم (02): يوضح المستويات الثلاثة للمنتج



Source: Pasco. Berho, marketing International, 4 édition, dunand ,paris,2002,p96.

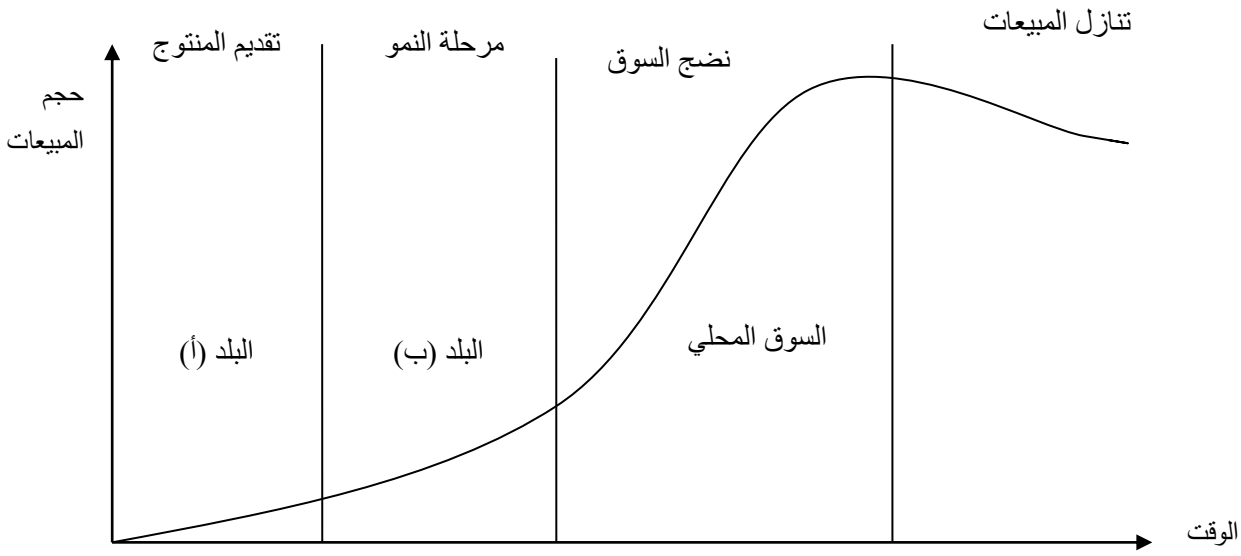
الفرع الثاني: مراحل دورة حياة المنتج

إن مبدأ دورة حياة المنتج يقدم مدخلا مفيدا لصنع قرارات الإنتاج وصياغة الإستراتيجيات المناسبة. فالمنتجات مثل الإنسان تمر عبر سلسلة من المراحل في حياتها، وكل مرحلة تحدد بإنجاز حجم مبيعات معين وتوصف بمستويات مختلفة من الربح ودرجات متفاوتة من التنافس وبرامج التسويق¹.

يمكن النظر إلى تطوير المنتج في مختلف الدول على شكل مراحل أربعة ونمو الطلب عليها، كما هو موضح في الشكل الموالي.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 177.

الشكل رقم (03): يوضح مراحل دورة حياة المنتج



المصدر: بديع جميل قدو، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009، ص204.

في الأسواق الخارجية تختلف الفترة الزمنية التي تمر بها دورة حياة المنتج من سوق لآخر وقد تكون أطول من تلك التي تمر بها في السوق المحلية، إضافة لذلك فإن منتج ما قد تكون في مراحل مختلفة في دول مختلفة. ففي الوقت الذي يمر المنتج في مرحلة النضوج من دورة حياتها في السوق المحلية، تكون في مرحلة التقديم في البلد/السوق (أ) وفي مرحلة النمو في البلد/السوق (ب).¹

الشيء المفيد في دورة حياة المنتج أنها تؤكد على التغير وتشير إلى أن المستقبل سيختلف عن الماضي والحاضر مع إجمال وجود بعض التشابه ومن الملامح الأخرى أنها تنبه الإدارة إلى الأهمية الإستراتيجية. للتوقيت الزمني، فالإستراتيجية المناسبة في مرحلة معينة قد لا تكون كذلك في مرحلة معينة قد لا تكون كذلك في مرحلة أخرى. ويمكن استخدام دورة حياة المنتج عبر الأسواق. فأحد الأساليب لذلك إعتبار الأسواق قائدة (leader) وتابعة (Follower) بناء المرحلة التي يمر بها المنتج في دورة حياتها. فقد يكون المنتج في مرحلة النضوج والإنحدار، تظهر ضغوطاً على إقامة قواعد إنتاج في الخارج بالرغم من أن طبيعة البلدان تختلف في كل مرحلة من المراحل الإستراتيجية. في كلا الإستراتيجيتين يعتبر موقع المؤسسة ذا أهمية. ففي الوقت الذي يكون هنالك ميل من قبل المؤسسات نحو تقديم منتجات جديدة في أسواقها المحلية أولاً، فإن هذه الحالة ليست كذلك دائماً.²

¹ بديع جميل قدو، مرجع سابق، ص ص204، 205 .

² مرجع سابق، ص205.

فمنتجو التلفزيون الملون اليابانيون صدروها إلى الولايات المتحدة الأمريكية قبل طرحها في الأسواق المحلية اليابانية. وبناء على تنظيمها فإن المؤسسة قد تجد من الصعب أن تعمل في أكثر من مرحلة أو مرحلتين من دورة حياة المنتج في وقت واحد ولأي منتج. ولذلك فحينما يكون المنتج في دورة حياته في سوق أجنبية يمكن أن يؤثر على إدخاله في خط الإنتاج المعروف في ذلك السوق. فالإختلاف في خصائص مراحل دورة حياة المنتج مثل الحاجة إلى الإعلان، المنافسة، السلوك السعري، توضح السبب في صعوبة العمل في حالة كون المنتج يمر في أكثر من مرحلتين من مراحل دورة حياته في وقت واحد. ولذلك فإن التخطيط المسبق يجب أن يوجه نحو تمديد دورة حياة المنتج... أي التفكير بالإجراءات اللاحقة المطلوبة في دورة حياة حتى قبل تقديم المنتج في الأسواق الدولية.¹ ويمكن إعتداد الإستراتيجيات التالية لزيادة حجم المبيعات في الأسواق الدولية بالإفادة من دورة حياة المنتج:²

-تشجيع زيادة إستخدام المنتج من قبل مستخدميها الحاليين؛

-تطوير المزيد من الإستخدامات المتنوعة بين المستخدمين الحاليين؛

-إيجاد مستخدمين جدد للمنتج؛

-إيجاد إستخدامات جديدة للمنتج؛

-إحداث تغييرات في المنتج.

بالإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل خارجية متعددة تؤثر في سعة وطول مزيج المنتج الدولي منها:³

-الهيكل الحالي للتوزيع في السوق بما فيه تسهيلات الوكلاء والمؤسسات التسويقية؛

-التشريعات الحكومية المتعلقة بمكونات المنتج وعبواتها واستيرادها والضرائب المفروضة عليها والقيود غير التعريفية المفروضة؛

-الظروف المناخية والتضاريس الأرضية؛

-مستوى التطور الإقتصادي في الأسواق الدولية.

الفرع الثالث: تطوير المنتج الجديد

عادة ما تمر عملية تطوير المنتج الجديد بستة (6) مراحل والتي يمكن توضيحها في الشكل الموالي، ويتراوح الوقت المستغرق في كل مرحلة من مؤسسة إلى أخرى حيث يجب أن تتخذ المؤسسة في كل مرحلة ما يسمى بقرار الإستمرار أو الإستبعاد للفكرة، وكلما انتقلت الفكرة من مرحلة إلى مرحلة حالية زاد الإلتزام والمخصصات المالية لها.⁴

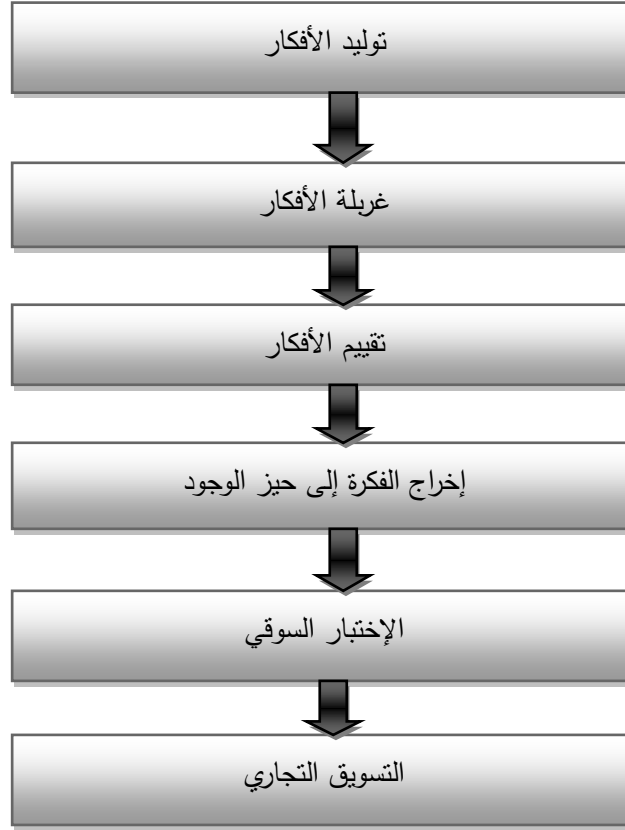
¹ بديع جميل قنو ، مرجع سابق، ص205.

² نفس المرجع ، ص ص205، 206 .

³ نفسه، ص 206.

⁴ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص345.

الشكل رقم(04): يوضح مراحل تطوير المنتجات الجديدة



المصدر: عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2009 ، ص346.

أولاً: مراحل تطوير المنتجات الجديدة

ويمكن عرضها في العناصر التالية:

أ/ مرحلة توليد الأفكار:

تعتمد على تجميع عدد كبير من الأفكار التي تصلح لتطوير أو إبتكار المنتجات، ويجب توليد أكبر عدد ممكن من هذه الأفكار حتى يتسنى الإختيار منها، فكلما زاد عدد هذه الأفكار زاد احتمال الحصول على أنسب هذه الأفكار وأفضلها، وتشير نتائج بعض الأبحاث في و.م.أ أن كل مؤسسة من المؤسسات الدولية التي تم استقصاؤها قامت في المتوسط بفحص ثماني وخمسون فكرة لمنتجات جديدة للحصول على فكرة تصلح للإستغلال التجاري.¹

وتعتمد المؤسسة الدولية في بحثها عن أفكار لمنتجات جديدة على مصادر متعددة لعل أهمها العملاء، وأقسام البحوث والتطوير بالمؤسسة، ومندوبي البيع والتوزيع، والمنافسين، والمنظمات الدولية، وتعتبر كل هذه المصادر متاحة لكل من المؤسسة المحلية والدولية على حد السواء.²

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 345، 346.

² نفس المرجع ، ص 346.

ب/ مرحلة غربلة الأفكار :

إن الغرض منها هو غربلة الأفكار وتمحيصها بقصد إنقاص عددها، فعالياً ما لا تسمح موارد المؤسسة الدولية بإستغلال كل الأفكار الجديدة حتى بإفترض صلاحيتها جمعياً.¹ وتبدأ غربلة الأفكار ومراجعتها بتحديد ملائمة فكرة المنتج الجديد لأهداف المؤسسة الدولية في السوق المستهدف، ثم تحديد الجدوى الإقتصادية للمنتج ومدى توافر الموارد اللازمة له مثل التمويل والمواد الخام والخبرة السابقة والمهارات الإدارية وما شابه، ويجب على المؤسسة الدولية تلاقي الوقوع في نوعين من الأخطاء عند تقييم الأفكار، وهما خطأ الإسقاط (Drop Error) وخطأ الإستمرار (Go-Error).²

ويحدث خطأ الإسقاط عندما تتخذ المؤسسة قرار بعدم صلاحية فكرة معينة وتقوم بحذفها من قائمة الأفكار الجديدة المحتملة، وقد يحدث ذلك نتيجة عدم دراية المحللين بأهمية الفكرة الجديدة أو بسبب قصر نظرهم عن توقع التغييرات الحادثة في سوق المنتج. وكثيراً ما تكتشف المؤسسات أن أفكار منتجات جديدة والتي سبق للمؤسسة رفضها، قد تبناها المنافسون ودورت عليهم الربح الوفير، وقد حدث أن فقدت مؤسسة فرصة سوقية كبيرة حينما صرفت النظر عن تطوير الكاميرات الفورية التي تخرج الصورة في الحال والتي قامت بتقديمها مؤسسة بولارويد وحققت لها أرباحاً كبيرة.³

أما خطأ الإستمرار فيحدث نتيجة تسرع المؤسسة الدولية في تطبيق فكرة منتج جديد يتضح لها بعد فوات الأوان فشله، وقد يكون هذا الفشل فشلاً كلياً أو جزئياً أو نسبياً، والفشل الجزئي هو قدرة المبيعات على تغطية التكاليف المتغيرة لإنتاجها، والفشل الكلي هو قدرة المبيعات على تغطية كل التكاليف المتغيرة لإنتاجها بالإضافة إلى تغطية جزء من تكاليفها الثابتة، والفشل السلبي هو فشل المنتج في تحقيق معدل الأرباح التي ابتغتها المؤسسة من إستثماراتها.⁴

لذلك تقوم عدد كبيرة من المؤسسات الدولية في الوقت الحالي بإتباع نظام تحليل دقيق لغربلة أفكار المنتجات الجديدة وتقييمها، حتى تتلاقى المؤسسة الوقوع في خطأ الإسقاط أو خطأ الإستمرار، فقد تقوم المؤسسة بإستخدام قوائم التحليل التي تحتوي على الصفات التي تضمن نجاح المنتج الجديد، وإجراء تقييم عددي لإحتمالات إحتواء المنتج الجديد على هذه الصفات.⁵ ويلاحظ أن العامل الحاكم في تقديم منتج جديد يظل دائماً هو وجود طلب كاف على المنتج في السوق، ورغم أهمية إستخدام قوائم التحليل والإعتماد على نتائج بحوث التسويق لتحديد الطلب

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 348.

² نفس المرجع، ص ص348، 349.

³ نفسه، ص 349.

⁴ نفسه، ص 350.

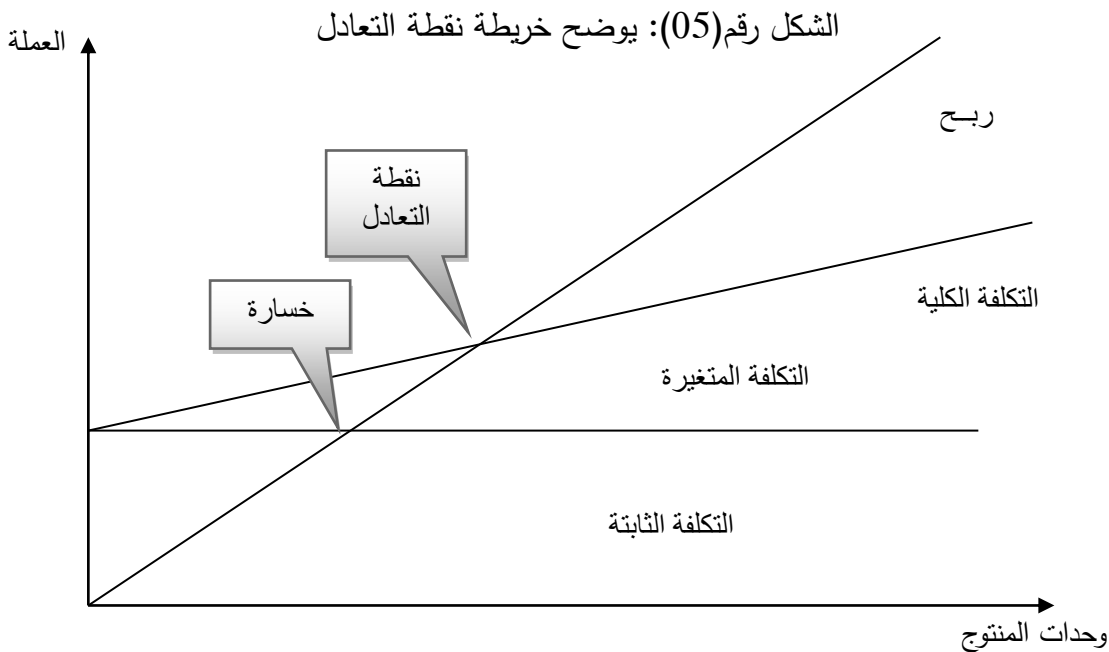
⁵ نفسه، ص 349.

المتوقع وإحتمالات نجاح المنتج الجديد في السوق تظل هناك عوامل أخرى غير ملموسة ولا يمكن تحديدها كميًا بسهولة، فرغم أن نتائج بحوث التسويق الخاصة بشركة سوني للأجهزة الإلكترونية لم تكن إيجابية بشأن تقديم فكرة الستيريو الشخصي (Personal walkman)، قررت الإدارة العليا الإستمرار في إخراج الفكرة إلى حيز الوجود وتقديم المنتج للسوق لإحساسها بإحتمالات النجاح المرتفعة للمنتج، وقد صح تنبؤ الإدارة وحقق الستيريو الشخصي لشركة سوني نجاحات كبيرة في جميع أنحاء العالم للحد الذي إرتبط اسم الستيريو الشخصي باسم شركة سوني.¹

ج/ مرحلة تقييم الأفكار :

والغرض من هذه المرحلة هو التنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة إذا ما خرجت المنتجات إلى حيز الوجود والتعرف على إحتمالات ربحيتها، وحساب العائد على رأس المال المستثمر في إنتاجها، وذلك حتى يقرر المديرون في المؤسسة الدولية جدواها². وهناك عدد من الطرق التي تستخدمها المؤسسة عادة في إجراءات هذا النوع من التحليل منها تحليل نقطة التعادل وسوف نتحدث بإيجاز عن هذه الطريقة فيما يلي:³

تحليل نقطة التعادل: نقطة التعادل هي النقطة التي تتعادل عندها تكلفة إنتاجية المنتج مع العائد الإجمالي الناتج من بيعها، ويمكن بيان هذه النقطة في خريطة نقطة التعادل كما يبينها الشكل الموالي.



المصدر: عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص351.

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص350.

² نفس المرجع، ص350.

³ نفسه، ص ص350، 351.

ويلاحظ من الشكل أن التكاليف الثابتة تظل على ما هي عليه بصرف النظر عن عدد الوحدات المنتجة من المنتج، في حين تزيد التكاليف المتغيرة وينتج العائد الكلي بضرب عدد الوحدات المباعة في متوسط سعر الوحدة والنقطة التي يتقاطع فيها خط العائد الكلي مع خط التكلفة الكلية هي النقطة التي يتلاقى فيها المشروع تحقيق الخسائر كما تتعدم فيها الأرباح، وتبين خريطة التعادل عدد وحدات المنتج التي يجب بيعها حتى تتمكن المؤسسة من تغطية جميع تكاليفها، ثابتة كانت أم متغيرة.¹

ويمكن للإدارة عن طريق استخدام هذا النوع من التحليل التوصل إلى معرفة ما إذا كانت الكمية التي يتوقع المشروع تحقيقها تزيد أو تعادل أو تقل عن الكمية التي تحقق تعادل الأرباح من الخسائر فإذا توقع المشروع بيع عدد أكبر من وحدات المنتج يفوق العدد اللازم للتعادل، دل ذلك على احتمالات تحقيق الأرباح وبالعكس إذا تبين للمشروع صعوبة بيع عدد من وحدات المنتج يضاهي ذلك الذي تتطلبه نقطة التعادل، أوضح ذلك عن احتمال تحقيق الخسائر، أما إذا تبين للمشروع تطابق كمية المبيعات المتوقعة من الكمية اللازمة لتحقيق التعادل واجه المشروع موقف اللاربح ولا خسارة.²

د/ مرحلة إخراج الفكرة إلى حيز الوجود:

متى تم تقييم الأفكار، وإسقاط الأفكار التي تبدو غير عملية وإختيار الأفكار القيمة، أصبحت الخطوة التالية إخراج أفكار المنتج إلى حيز الوجود، ويتطلب ذلك تظافر جهود إدارات التسويق والإنتاج والبحوث والتطوير لتحويل فكرة المنتج الجديد إلى نموذج أولي للمنتج الحقيقي، ويجب في هذا الصدد التمييز بين مفهوم المنتج وبين المنتج المادي نفسه، فالأخير هو ما يمكن للمؤسسة تقديمه للمستهلك في صورة منتج مادي ملموس، أما مفهوم المنتج فيقصد به الأشكال العديدة التي يمكن الحصول عليها بإجراء تعديلات على المنتج.³

ه/ مرحلة الإختبار التسويقي:

تتم بوضع المنتج في عدد محدود من الأسواق الإختبارية التي يتم اختبارها بعناية للتعرف على مدى قبول المستهلك لها. وذلك قبل تعميم تسويقها، وهناك عدد من الأغراض يرمي إليها هذا النوع من الإختبارات:⁴

1. التعرف على مدى قبول المستهلك للمنتج الجديد عن طريق ملاحظة حجم المبيعات في الأسواق الإختبارية؛

2. اكتشاف أي أخطاء أو نقاط ضعف في المنتج في هذه المرحلة وقبل تعميم تسويقها؛

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 351.

² نفس المرجع، ص 352.

³ نفسه، ص 352.

⁴ نفسه، ص 353.

3. إمكانية التعرف على مدى مناسبة سعر المنتج وذلك بوضع المنتج بأسعار مختلفة في كل سوق إختياري؛
4. إمكانية التعرف على مناسبة منافذ التوزيع، وذلك بوضع المنتج في منافذ توزيع مختلفة في كل سوق إختياري؛
5. إمكانية المفاضلة بين وسائل ترويجية بديلة، وذلك باستخدام طرق ترويجية مختلفة في كل سوق إختياري.

و/ مرحلة التسويق التجاري:

متى قررت الإدارة الاستغلال التجاري للفكرة بعد أن تكون مرت بالمراحل السابقة يصبح لزاما عليها الآتي: ¹

1. عمل الإستثمارات اللازمة لإنتاج المنتج؛
 2. البحث عن منافذ التوزيع التي سيسند إليها توزيع المنتج؛
 3. تدريب مندوبي البيع على خصائص المنتج وطرق البيع الفعالة؛
 4. إختيار نوعية الحملة الترويجية التي ستستخدم عند تقديم المنتج للسوق.
- ويلاحظ في مرحلة تقديم المنتج ترتفع تكلفة الترويج بشكل كبير، كما تتصف المبيعات بالإنخفاض النسبي مما يؤثر سلبيا على ربحية المشروع على أن المشروع يتقبل عادة هذه الخسائر المبدئية على أمل تحقيق الأرباح عند دخول المنتج مرحلة النمو. ²

وتبدو مراحل تطوير المنتجات الجديدة منطقية إلى حد كبير ومع ذلك يمكن للعديد من المشكلات أن تظهر وتؤدي إلى إختصار بعض المراحل أو حتى إستبعاد بعض الجوانب، فعلى سبيل المثال قد يكون إجراء الإختبار التسويقي غير ممكنا نظرا لعدم وجود مؤسسات بحوث التسويق المتخصصة التي يمكنها القيام بإختبار المنتج في السوق المستهدف، وبالمثل فإنه في حالة وجود نشاط تطوير المنتج خارج السوق المستهدف قد يصعب التنسيق بين الإنتاج والتسويق، كما قد تمثل الإشتراطات والتشريعات الحكومية مشكلة للمؤسسات الدولية عند قيامها بتطوير منتج جديد للتقديم إلى الأسواق المختلفة. ³

الفرع الرابع: تنميط وتكييف المنتج الدولي

يعد قرار تنميط مواصفات المنتج أو تكيفه أحد القرارات الرئيسية التي ينبغي للمؤسسة اتخاذ موقف بشأنها، فنمو وسائل الإعلام والاتصال المختلفة بين الشعوب ولدت نوعاً من التجانس في

¹ عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، مرجع سابق، ص 355.

² نفس المرجع ، ص 355.

³ نفسه ، ص 356 .

الأذواق والحاجيات عند الأفراد يدعم مؤيدي التتميط من ناحية، ومن ناحية أخرى يجعل لتكييف المنتج أكثر جاذبية ومن ثمة تلبية رغبات وتفضيلات المستهلكين وزيادة المبيعات.¹

أولاً: العوامل المشجعة على التتميط

ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:²

أ/ تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج:

وذلك بتوفير والإعتماد على خط إنتاجي واحد ولكن تتضاءل هذه الميزة بفعل تزايد التجهيزات للإنتاجية للمؤسسة حول العالم حيث يصبح الحجم الأمثل للإنتاج من كل مصنع نسبة أقل من حجم الطلب العالمي وبالتالي تقل الضغوط لتوحيد مواصفات المنتج؛

ب/ توفير وفورات الحجم في البحوث والتطوير:

حيث يتم تحقيق استفادة أكبر من جهود البحوث والتطوير، حيث تقل الحاجة إلى إجراء بحوث موجهة خصيصاً لملاءمة التفضيلات الخاصة بالأسواق المختلفة، كما تزداد الفرص للبحث عن أفكار لتقديم منتجات جديدة باستمرار؛

ج/ تحقيق وفورات الحجم في التسويق:

حيث تقوم المؤسسة بالإعتماد إشهار موحد، كذلك متطلبات الخدمة والتخزين يتم تبسيطها إلى حد كبير... فتزيد بذلك وفورات الحجم في التسويق؛

د/ زيادة ولاء المستهلك:

تعتبر هذه السياسة مرغوب فيها للحفاظ على ولاء المستهلك مثل أمواس جيلات، أفلام كوداك..؛

هـ/ تدعيم الصورة الذهنية لبلد المنشأ:

هناك بعض المنتجات تتميز بميزة في حالة احتفاظها بالشخصية الخاصة ببلد المنشأ مثلاً الأجهزة الإلكترونية والكاميرات والسيارات متوسطة الحجم من الصورة الذهنية لليابان كبلد المنشأ؛

و/ المنتجات الصناعية:

في هذه المنتجات تحتل فيها المواصفات الفنية أهمية خاصة ولهذا غالباً ما تكون هذه المنتجات موحدة المواصفات حول العالم. فهي أكثر نمطية من المنتجات الإستهلاكية وحتى في حالة تعديلها فغالباً ما يكون طفيفاً وضرورياً مثل تعديل التيار الكهربائي؛

¹ عبد السلام أبو فحف، التسويق الدولي، دار الجامعية، مصر، 2002، ص 257.

² فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 117، 118.

ر/ ممارسة الأعمال عن طريق التصدير:

وذلك بإختيارهم للأسواق الأجنبية التي يتطلب التعامل معها إدخال تعديلات طفيفة على المنتج أو عدم إدخال أية تعديلات بالمرّة.

ثانياً:العوامل الدافعة للتكيف

ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:¹

أ/ إختلاف ظروف الإستخدام:

بالرغم من إشباعه لنفس الحاجة الوظيفية إلا أن ظروف استخدامه تختلف اختلافاً كبيراً، فالمناخ قد يؤثر على المنتجات الحساسة للحرارة أو الرطوبة مما يجعل تكيف مواصفات وخصائص المنتج للأسواق الإستوائية أو القطبية. إضافة إلى العوامل التالية:

1. إختلاف درجة مهارة المستخدم للمنتج(دول نامية-دول صناعية)؛

2. طبيعة الطرق وحالة المرور تؤدي إلى ضرورة تكيف المنتج(سيارات،شاحنات،...)

3. التباين في العادات القومية بشأن إرتداء الملابس وغسلها، وهذا يتطلب أنواع مختلفة من الغسالات أو مساحيق الغسيل وما شابه ذلك؛

4. إختلاف متوسط دخل الفرد: هذا ما يؤدي إلى إختلاف القدرة الشرائية ويؤثر بالتالي على حجم وطبيعة الطلب على المنتجات الإستهلاكية، كما أن الأذواق تختلف رغم تقارب الدخل في بعض البلدان؛

5. التأثير الحكومي: يرجع ذلك إلى إسرار الحكومة على تصنيع المنتج محلياً بدلاً من الإستيراد وكأمثلة على ذلك: تؤدي السياسات الضريبية لبعض الدول إلى ضرورة تكيف المنتج لهذه الأسواق(الضريبة الأوربية على حجم السيارة وسعة المحرك والذي يؤثر على تصميم السيارات الأمريكية للسوق الأوربية)، بالإضافة إلى اللوائح الحكومية المنظمة للتغليف والتبئين تؤثر على مواصفات المنتج خاصة في مجال الأغذية والأدوية (النسبة القانونية للسكر داخل عبوة المربى أو عدد وحدات البنسيلين في زجاجة الدواء من دولة لأخرى...); و رغم أن التكتلات الإقتصادية تحاول التقليل من هذه الإختلافات؛

6. تاريخ عمليات المؤسسة: إن قدم عمليات بعض المؤسسات في الأسواق الدولية والنزعة الحمائية أدى بالفروع التابعة للمؤسسات الدولية لتكون كأنها وحدات إقتصادية منفصلة ومستقلة، حيث قام العديد منها بتطوير منتجاتها خصيصاً للأسواق التي تتواجد فيها دون النظر إلى الحاجة لتنميط المواصفات داخل المؤسسة ككل، رغم الإتجاه المتزايد نحو الكونية؛

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص ص 118، 119.

7. درجة التمدن: المنتجات الموجهة إلى الأسواق الحضرية في الدول النامية تحتاج إلى تغييرات طفيفة بينما الموجهة إلى الريف تحتاج إلى تغييرات بدرجة أكبر. أما المنتجات المسوقة إلى الدول المتقدمة فتحتاج إلى تغيير طفيف.

و تباين القطاعات السوقية محل الخدمة (أرياف أو مدن، دول نامية أو متقدمة...) فالقاعدة المعمول بها لحل هذه الإشكالية هي "التميط أينما كان ممكناً والتكيف حيثما كان ضرورياً و واعدة".¹

ثالثاً: معايير الاختيار بين التمييط والتكيف

ويبقى التساؤل المطروح ما هي أفضل طريقة للمؤسسة علماً أن لكل منهما إيجابيات وسلبيات وذلك حسب مجموعة من المعايير كما سنبينها فيما يلي:²

أ/ طبيعة المنتج:

دلت بعض الدراسات عن فعالية تمييط المواصفات فيما يخص المنتجات الصناعية عكس المنتجات الاستهلاكية التي تحتاج إلى تعديل أكبر بالنسبة للمنتجات غير المعمرة عن المنتجات المعمرة. حيث تخضع المنتجات الاستهلاكية غير المعمرة للأذواق والعادات وهذه الخصائص تميز كل دولة على حدة، يحثل التكيف بالتالي أهمية أكبر عكس المنتجات المعمرة؛ ب/ درجة تطور السوق:

كما نعلم فإن مكانة المنتج في دورة حياته تختلف من سوق لآخر وتحتاج كل مرحلة إلى استراتيجيات تسويقية مختلفة. وبالتالي فاختلاف المرحلة التي يتواجد فيها المنتج من سوق لآخر (محلي/دولي) يحتاج إلى تعديلات (تكيف) مناسبة في تصميمه للمواءمة بين السوق و المنتج. وكمثال على ذلك فشل كاميرات بولارويد في فرنسا راجع إلى أن المؤسسة استخدمت نفس الإستراتيجية التسويقية المطبقة في الولايات المتحدة الأمريكية رغم إختلاف المراحل التي كانت في السوقين (مرحلة النضج في السوق الأمريكي-مرحلة التقديم في السوق الفرنسي)؛ ج/ العائد والتكلفة:

تكيف المواصفات الخاصة بالمنتج مرتبطة بملاءمة الظروف المحلية بتكلفة معينة تشمل تكلفة البحوث والتطوير، وتكلفة التغيير المادي لتصميم المنتج وخصائصه وتغليفه واسمه المميز وسياسة الضمان... فالتمييط يجنب تكاليف البحث والتطوير نظراً لأن التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج وإجراءات مراجعة الجودة قد تم إرسالها من قبل وتم تحسينها من قبل (تقليل التكاليف)، مع الإشارة إلى صعوبة تحديد تكلفة الفرصة البديلة كميًا، لأن المنتج قد يحوز قبولا أكثر في حالة تعديله، وعليه يجب تحليل العائد والتكلفة؛

¹ يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص 154.

² فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 119-121.

د/ المتطلبات الحكومية:

هناك قوانين مختلفة في دول متعددة تتعلق بأمر مختلفة مرتبطة بالمنتج: مستوى أدائه، براءات الاختراع، التعريفات الجمركية والشرائح الضريبية، وهذا ما قد يفرض على المؤسسة ضرورة تكييف المنتج. وكمثال على ذلك: يستخدم التيار الكهربائي 220 فولت في أوروبا و110 فولت في أمريكا مما يؤدي إلى وضع شروط مختلفة للأمان. بالإضافة إلى أن المصدرين إلى أمريكا يتحتم عليهم تكييف سياراتهم وذلك لمطابقة شروط الأمان وقوانين مكافحة التلوث؛

ه/ المنافسة:

إن اشتداد المنافسة في الأسواق الأجنبية يفرض على المؤسسات تكييف منتجاتها لملاءمة الإحتياجات والظروف المحلية والتميز عن المنافسين، وعلى العكس فإن غياب المنافسة يمكن التمييز؛

و/ الخدمات المساعدة:

تعني الخدمات المساعدة، المنشآت والوظائف الضرورية اللازمة لخلق وتطوير وخدمة الطلب والمتمثلة في متاجر التجزئة والجملة ووكالات البيع والإعلان والاتصال ومؤسسات بحوث التسويق والبنوك ومؤسسات الإقراض... علما أن توافر وتكلفة ومستوى أداء هذه الخدمات تؤثر على إستراتيجية تصميم المنتج. وكمثال على ذلك عدم إمكانية تسويق الأغذية المجمدة في الدول التي لا توجد فيها ثلاجات الحفظ والتبريد على مستوى متاجر التجزئة أو حتى على مستوى المنازل (مثلا مؤسسة يولينقر التي واجهت مشكلة في تقديم الأغذية المحفوظة المجمدة إلى أسواق الهند وباكستان وتايلاندا والفيليبين لعدم كفاية ثلاجات التبريد على مستوى متاجر التجزئة وعلى مستوى المنازل، مما أدى إلى قيام المؤسسة بتطوير خط جديد من الخضروات المجففة وتسويقها خصيصا لهذه الدول)؛

ر/ البيئة المادية:

تتمثل أساسا في الطوبوغرافيا ومناخ وموارد، التي تؤدي إلى ضرورة تكييف المنتج. مثل: أجهزة التكييف تحتاج إلى خصائص إضافية للحصول على أداء مقبول في المناطق الحارة مثل منطقة الشرق الأوسط وإفريقيا. كذلك إختلاف مساحات المنازل وحجمها بين الدول يؤثر على تصميم الأدوات الكهربائية والأثاث المنزلي؛

ز/ ظروف السوق:

تتمثل في التأثيرات الناجمة عن الفروق الثقافية والنمو الإقتصادي ودرجة تقبل المستهلك للمنتج على قرارات المؤسسة بتكييف المنتج.

فسياسة التمييز أو التكييف قد تحدث في الجوهر المادي للمنتج (الحجم، الوظيفة، اللون، ...) أو في التغليف أو الخدمات المساعدة أو الضمان أو الجودة. وبأقصى حد فإن المؤسسة ستتمتع عن طريق بعد واحد فقط للمنتج وهذا يعني تسويق نفس المنتج المباع في السوق المحلي دون

إجراء أي تعديل (تكيف) عليها. وهذه الطريقة هي خلاصة لما يدعى بإستراتيجية المنتج العالمي. والحد الآخر المقابل هو أن التكيف قد ينفذ للدرجة الفردية التي بواسطتها تعدل المؤسسة المنتجات أو الخدمات لتلبية الحاجات النادرة للمشتريين الأفراد أو مجموعات المشتريين في الأسواق الدولية. إن المسألة لا تتطلب عادة الحد الأول أو الحد الآخر. بالطبع فإن سياسة التتميط شائعة بالنسبة لبعض المنتجات الزراعية، والمواد الخام، والمنتجات نصف المصنعة غير أن سياسة التكيف هي شائعة في بعض أنواع مثل أجهزة البناء، والمصانع وكذلك في خدمات معينة ولكن على الرغم من أن السياسة مبدئياً هي إما التتميط أو التكيف، فإن قرارات المنتج الدولي يجب أن تكون متوسطة بين هذين الطرفين. فقد يكون التتميط إلزامياً أو إختيارياً، فالتكيف الإلزامي قد يطلب بسبب أشياء مثل إختلافات في اللغات، إختلافات في الأنظمة الكهربائية، إختلافات في أنظمة المقاييس والمواصفات والمتطلبات الحكومية.¹

رابعاً: إستراتيجيات تكيف المنتج والترويج للسوق الأجنبية كما حددها Kotler

وهناك خمس إستراتيجيات لتعديل أو تكيف المنتج والترويج للسوق الأجنبية كما حددها Kotler²، ويمكن توضيحها في الجدول الموالي.

جدول رقم (03): يوضح إستراتيجيات المنتج الكلي

تطوير منتج جديد	تكيف المنتج	عدم تغيير المنتج (نمط المنتج)
5- إبتكار المنتج	3- تكيف المنتج	1- الإمتداد المباشر
	4- التكيف المزدوج	2- تكيف الإتصالات

Source :Kotler PH, Marketing management analysis planning, implantation and control ,prentice-Hall, Inc, 9th New Jersey, 1997.

أ/ إستراتيجية عدم تغيير المنتج والترويج:

تقديم المنتج دون تكيف وبنفس وسائل الترويج المستخدمة سابقاً وتتجح هذه الإستراتيجية مع المنتجات العالمية التي تستهلك في مختلف دول العالم كمشروبات البيبسي كولا، وتدعى هذه الإستراتيجية الإمتداد المباشر لنفس المنتج وطرائق الترويج؛

ب/ إستراتيجية عدم تغيير المنتج و تغيير الترويج:

فقد يكون المنتج مقبولاً دولياً غير معروف أو مفهوم بلغة الدولة الأجنبية الأمر الذي يتطلب تغيير إستراتيجية الترويج وتدعى هذه الإستراتيجية بتكيف الإتصالات؛

ج/ إستراتيجية تغيير المنتج دون الترويج:

وتدعى كذلك تكيف المنتج وخاصة المنتجات الإستهلاكية فالمنتج الذي نال شهرة قد

¹ Buzzell, R , Can you Standardize Multinationl Marketing ,Harvard Business Review, Vol.46,Nov.Dec.,1968,p98-p104.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق: مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص ص304، 305.

يكتفي بالإعلان عن اسمه فقط، ولكن من الضروري أن تشهد السوق أنواعا جديدة من نفس المنتج وبأشكال متعددة ومختلفة، ويرجع عدم تغيير وسيلة الإتصال إلى أن هدف المنتج معلوم لا يقبل التغيير ولكن للشكل دوره في السوق الخارجية؛

د/ إستراتيجية تغيير المنتج والترويج معا (التكيف المزوج):

وهي سياسة ترتبط بتكلفة عالية جدا، لكونها تعتمد على أهمية المنتج وضرورة تكيفه وتغييره فضلا عن تغيير وسائل الإتصال كما هو الحال عند تصدير السيارات؛
ه/ ابتكار منتج جديد:

لمواجهة إحتياجات ورغبات دولة أجنبية التي يخصص المنتج إلى السوق الخارجية ويلاحظ في الوقت الحاضر أن العديد من الدول الصناعية تختص بصناعة منتجات تستخدم في دول وشعوب معينة كالدول الآسيوية أو العربية. وبذلك نرى أنه يمكن أن يأخذ ابتكار المنتج شكلين:

1. ابتكار خلفي: ويعني تكيف المنتجات القديمة والسابقة بشكل جيد؛
2. ابتكار أمامي: ويعني إنتاج منتجات جديدة لمقابلة حاجات الدول الأخرى شهد في التجارة العالمية توسعا كبيرا في مجال الخبرات، حيث تضاعفت التجارة الدولية الخدمية إلى الضعف غير أن الكثير من الدول تضع قيودا أكبر تجاه تصدير الخدمات.

المطلب الثاني: التسعير الدولي

يعتبر التسعير في الأسواق الدولية أكثر تعقيدا عنه في السوق المحلي وذلك لكثرة المتغيرات البيئية الدولية المؤثرة على قرارات التسعير (طبيعة المنافسة، الطلب، السلوك الشرائي، القوانين، أسعار الصرف عالميا،...) كما أن الصعوبة تكمن كذلك في من تكون لديه مسؤولية تحديد السعر، خاصة إذا علمت بأنها قد تتم بأحد الطرق التالية:¹

- الإحتفاظ بمسؤولية تحديد الأسعار في المركز الرئيسي؛
- تفويض سلطة تحديد الأسعار إلى الفروع الدولية؛
- المشاركة في اتخاذ القرار في تحديد الأسعار بين المركز والفروع.

الفرع الأول: ماهية التسعير الدولي

أولا: مفهوم التسعير الدولي

يمكن التعبير عن السعر على أنه: " القيمة المعطاة لمنتج معين والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي " فالمنفعة التي يحصل عليها المستهلك من شراء المنتج يعبر عنها في شكل قيمة معينة يتم ترجمتها من طرف المؤسسة في شكل سعر معين يدفعه المستهلك ثمنا لهذه المنفعة فالسعر إذا هو مقياس للقيمة المدركة.²

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 143.

² محمد فريد الصحن، التسويق المفاهيم والاستراتيجيات، الدار الجامعية، مصر، 1998، ص 290.

ما هو مسلم به في إطار الاقتصاد العام أن أي متاع إقتصادي (المنتج الذي يتم تحقيقه من طرف الفرد والمؤسسة على السواء) يمكن أن يتمتع بقيمتين هما: القيمة الإستعمالية والقيمة التبادلية. فأما القيمة الإستعمالية له فتكمن في منافع المتاع التي تقابل رغبات المستهلك منه، أي أن المستهلك حينما يدرك أن له رغبات يريد إشباعها يندفع لتحقيق المنتج أو عدة منتجات تقابلها. أما القيمة التبادلية للمتعاق الإقتصادي فتعني تلك القيمة المقدرة له عند مبادلتها في السوق على إعتبار أنه تحقق بفعل تحمل تكاليف إنتاجه، مع حرص أن تكون هذه القيمة المعبر عنها بالنقود أعلى من تكاليف إنتاجه بهامش يسمى الربح، الذي يجب أن يكون مخططاً.¹

فالقيمة التبادلية المعبر عنها بالنقود، تشكل إذن سعر المتاع أو المنتج، وعلى أساس ذلك يمكن تعريف السعر على أنه القيمة التبادلية لمنتج معين في السوق. ومن منطلق ذلك، يمكن تعريف السعر الدولي على أنه تلك القيمة التبادلية للمنتج المسوق دولياً والتي تستجيب لاعتبارات في تحديدها من طرف المؤسسة ولأساليب إستراتيجية في تعديلها.² وعلى إعتبار كما أشير سالفاً، أن الإختلاف الوحيد بين التسويق الدولي والمحلي يكمن في المناخ الدولي، لذلك يختلف السعر الدولي عن السعر المحلي بسبب وجود عوامل تخص الأسواق الدولية أكثر حدة في تأثيرها على تحديده وعلى إستراتيجياته في الوقت الذي يجب أن تحرص فيه المؤسسة على إرضاء المستهلكين الدوليين وعلى تحقيق أهدافها في تلك الأسواق ومن بينها تحقيق الربحية.³

عادة ما تجد المؤسسات نفسها عند تحديد السعر أمام خيارين أساسيين هما: التوحيد أو التعديل، وإن كان نظرياً من الأفضل تغيير الأسعار في الأسواق المختلفة لإختلاف الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، ويمكن تعريف السياسة الدولية للأسعار على أنها: "عملية تتعلق بتحديد منهجي لمستوى سعر البيع لكل منتج لتشكيلة ما، حسب قناة التوزيع، وحسب الزوج منتج/سوق". حيث يسمح هذا المستوى من السعر بتعظيم حجم المبيعات والهامش التجاري لكل خط منتجات في السوق الأجنبي، فهي تكامل بين الديناميكية الإقتصادية للسوق وسياسة السعر للمنافسين المباشرين.⁴

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في التسعير الدولي

إن المؤسسة عند تحديد السعر الدولي أن تهتم بالعوامل المؤثرة وأن تأخذها بعين الإعتبار ويمكن اختصار هذه العوامل في العناصر التالية:

¹ فضيل فارس، التسويق الدولي: مفاهيم عامة، إستراتيجياته، بيئته وكيفية إختيار الأسواق الدولية، الطبعة الأولى، مطبعة الإخوة أموساك، الجزائر، 2010، ص254.

² نفس المرجع، ص 254.

³ نفسه، ص254.

⁴ Charles, Croue , Marketing international , 3^{ème} ed. De Boeck université –Bruxelles, 1999, P 398 .

أولاً: أهداف التسعير

ترتبط عادة بأهداف التسويق وتحدد بناء على أهداف المؤسسة، وفي غالب الأحيان فإن المؤسسة تجد نفسها أمام خيارات صعبة تتمثل أساساً في التفضيل بين مايلي:¹

أ/ النمو والاستمرار على المدى الطويل؛

ب/ المردودية على المدى القصير؛

ج/ إغراق السوق؛

د/ الحفاظ على الحصة السوقية أو تنميتها.

وعلى سبيل المثال، إذا كان هدف التسعير هو اكتساح السوق فإن السعر الذي سيفرض سيكون منخفضاً بالإضافة إلى أن وجود مزايا واضحة في المنتج التصديري بالمقارنة مع المنتجات المنافسة قد يجعل المؤسسة التصديرية المعنية بوضع تلك الأسعار التي تحقق لها أقصى الأرباح.²

ثانياً: تحليل التكاليف الكلية

ويعتبر من العناصر الهامة في تحديد السعر في الأسواق الدولية، حيث تمثل التكاليف الحد الأدنى للسعر الذي يجب أن تباع به المنتج. وما يجب الإشارة إليه هو أنه كلما تحكمت المؤسسة في عناصر تكاليفها كلما خفضتها وبالتالي السعر سينخفض مما يعطي للمؤسسة ميزة تنافسية. ويرى البعض أنه يجب الإعتماضية على التكلفة الكلية كأساس لتسعير المنتج في الأسواق الدولية، علماً أن التكلفة الكلية تشمل: تكاليف التسويق المحلية (نفقات المبيعات والإعلان وبحوث التسويق)، التكاليف الثابتة (تكاليف البحوث والتطوير)، تكاليف التصدير (التغليف والتأمين والرسوم الجمركية)، بالإضافة إلى بقية التكاليف المنفقة على المنتج.³

ثالثاً: مستوى التطور العلمي والتقني المستخدم

وإنه محدد لا يقل شأناً عن المحددات السابقة للسعر الدولي وذلك من خلال أنه:⁴

أ/ يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة فيما يخص التحكم في التكاليف ومن ثم قدرتها على تحديد السعر الذي تراه مناسباً، أو تعديله...إلخ؛

ب/ يسمح للمؤسسة من تحقيق منتج مبتكر، أو ربما جودة عالية لمنتجاتها السائد وبمواصفات ذات كفاءة، ومن ثم إمكانية رفع سعره على اعتبار أن ذلك يتماشى مع مستوى الجودة العالي؛

ج/ بالنظر للميزة الثانية، يمكن للمؤسسة من ضمان ولاء المستهلكين لمنتجاتها وذلك نظراً لميزة الجودة، في الوقت الذي لا تعير اهتماماً لأسعار منافسيها.

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 145.

² محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004، ص 116.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 192.

⁴ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 256.

رابعاً: سمعة المؤسسة والصورة الذهنية لبلد المنشأ

ولقد سبقت الإشارة في المنتج الدولي، إلى أن اندفاع المؤسسة نحو تبني تنميط منتجها يعود لعامل المحافظة على الصورة الذهنية لها في الأسواق الدولية ومن ثم المحافظة على الصورة الذهنية لدولتها الأصلية. وفي ضوء ذلك يمكن للمؤسسة من أجل تدعيمها لدى المستهلكين الدوليين للالتزام بالإجراءات الأخرى من بينها تحديد السعر المناسب الذي يغري هؤلاء على الإبقاء على ولائهم لمنتجها.

خامساً: مكونات المزيج التسويقي الأخرى وتغيراتها

إن المؤسسة التي تريد ممارسة أنشطة التسويق الدولي كما سبقت الإشارة إلى ذلك، مطالبة بأن تصب اهتماماتها على جميع عناصر المزيج التسويقي بطريقة متوازنة، وهذا الأمر له انعكاس على درجة التنسيق بين تلك العناصر، لذلك يمكن القول أن عناصر المزيج التسويقي تتأثر فيما بينها نظراً لترابطها وإن عملية التخطيط والتنفيذ والتعديل التي تخص السعر الدولي التي تقوم بها المؤسسة ترتبط إلى حد بعيد بالعناصر الأخرى للمزيج التسويقي الدولي. وعلى سبيل المثال: ارتفاع تكاليف الترويج قد يؤدي إلى ارتفاع محتمل لسعر المنتج، تحكم المؤسسة في تكاليف البحوث والتطوير يساهم إلى حد ما في تخفيض السعر، اختيار قنوات التوزيع الدولي بتكلفة منخفضة يؤدي إلى تحديد السعر النهائي يكون في متناول المستهلكين الدوليين.¹

سادساً: مستويات دورة حياة المنتج

إن المراحل المختلفة التي يمر بها المنتج لها تأثير على قرار التسعير في الأسواق الدولية، حيث يكون السعر مرتفعاً عند بداية تسويقه، ومع مرور الزمن ينخفض نتيجة شدة المنافسة بين المؤسسات التي تحتكم للسياسة التسعيرية التنافسية، أو تمكن المؤسسة من تغطية التكاليف وبداية تعظيم التكاليف بتطبيق أسلوب نقطة التعادل محاسبياً.²

سابعاً: تحديد الطلب

إن المنفعة أو القيمة التي يضعها المشترون للمنتج تحدد الحد الأعلى للسعر، وتقاس القيمة من حيث منفعة المنتج والتي قد تترجم إلى قيمة نقدية. وعليه فالتسعير يمكن النظر إليه على أنه عملية مستمرة لتعديل سعر المنتج حسب تذبذب المنفعة من وجهة نظر المشتري الأخير لكي يصبح زبونا لهذا المنتج. والعامل الأساسي في تحديد الطلب هو توفر المعلومات عن الظروف السوقية لأن حجم الطلب يتحدد بناء على هذه العوامل ومن بينها: الحاجة إلى المنتج، الرغبة في الشراء، القدرة الشرائية (الدخل)، دور المنتج في حياة المشتري (هل هي ضرورية أم لا)، أسعار المنتجات البديلة، درجة تشبع السوق.³

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 257.

² نفس المرجع، ص 257.

³ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، 147.

إضافة إلى هذا يتحتم على المؤسسة محاولة إيجاد العلاقة بين مستوى السعر وحجم الطلب أي المرونة، فقد يكون الطلب منخفضا وهذا ما يصعب على المؤسسة الوصول إلى نقطة التعادل، فتضطر المؤسسة إلى رفع السعر لتعويض ذلك وهذا ما يصعب تحقيقه خاصة إذا كان الطلب على المنتج ذو مرونة مرتفعة.¹

ثامنا: درجة المنافسة وطبيعتها

تعتبر طبيعة المنافسة في السوق المستهدف أحد الاعتبارات التي لا بد على المؤسسة مراعاتها عند تحديد الأسعار ويمكن تحليلها من خلال بعض المؤشرات منها: عدد المؤسسات العاملة في الصناعة، الحجم النسبي لكل مؤسسة، درجة تمييز المنتج وسهولة الدخول للصناعة. والمتفق عليه كذلك أنه كلما زادت درجة وحدة المنافسة كلما قلت قدرة المؤسسة على تحريك سعر المنتج كوسيلة لمواجهة المنافسة (مخاطر المنافسة السعرية وحرب الأسعار). ويختلف التسعير باختلاف طبيعة المنافسة التي تسود السوق (منافسة كاملة، منافسة احتكارية، احتكار القلة، الاحتكار). كما تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة بالإضافة إلى المنافسين الحاليين، يجب إعتبار المنافسين المحتملين، والعمل على التعرف عليهم ومحاولة معرفة أهدافهم واستراتيجياتهم التسعيرية.²

تاسعا: القوانين والنظم الحكومية

حيث تعمل على تقييد حرية الأعمال في تحديد الأسعار، فالدول المستوردة قد تفرض قيودا على تسعير المنتج، وهذا ما قد يعيق المؤسسة على تحقيق أهدافها أو بالعكس فقد يتيح فرصا، يمكن أن تستغلها المؤسسات المصدرة والمتعاملة مع الأسواق الأجنبية في صالحها وتعظم من خلالها الأرباح. كما أن العديد من الحكومات تفرض على المؤسسات أشكالاً معينة من التحكم في الأسعار مثل تحديد هوامش الربح (سقف الأسعار). بالإضافة إلى اختلاف معدلات التعريفات الجمركية من بلد لآخر، نظام الحصص لحماية الصناعة المحلية، فضلا عن طول قنوات التوزيع في بعض البلدان يؤدي إلى إرتفاع أسعار العديد من المنتجات.³

الفرع الثالث: طرق التسعير الدولي

أمام المؤسسة عدد من الطرق التي تستخدمها للتسعير على المستوى الدولي، ويمكن اختصارها في العناصر التالية:

أولا: طريقة التسعير على أساس التكلفة

يتحدد السعر هنا على أساس مجموع التكاليف اللازمة لتحقيق الوحدة الواحدة من المنتج يضاف إليها نسبة معينة من الربح. إن هذه الطريقة يمكن أن تثبت نجاعتها في حال تقديم المؤسسة لمنتجاتها في سوق يفتقد للمؤسسات التي تقدم منتجات منافسة له، غير أنها تفقد للنجاعة في حال

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 192.

² نفس المرجع، ص 192.

³ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 146.

وجود منتجات منافسة بأسعار منافسة، وفي حال إهمال المؤسسة لمستوى القدرة الشرائية للمستهلكين ومن ثم مستوى الطلب.¹

وتتميز هذه الطريقة بما يلي:²

- لا تراعي القدرة الشرائية للمستهلك ؛

- ويفضل استعمالها في حالة المنتج جديد تماما في السوق الأجنبية ولا يوجد منافس؛

- هذه السياسة تسمح للمؤسسة معرفة السعر الأدنى التي يمكن أن تباع به منتجاتها؛

- ويؤكد البعض على أنها تتبع خاصة في ظل غياب المعلومات عن رغبة المستهلكين في السوق.

ثانيا: طريقة التسعير على أساس القيمة

وفق هذه الأخيرة يتسنى للمؤسسة عند تحديد سعر منتجها من الأخذ بالحسبان المعرفة التي تحقق لدى المستهلك عن القيمة التي يكتسبها منتجها(المنافع التي يمكن أن يتوقع المستهلك الحصول عليها). وهذا ما يثبت الإتجاه الحديث في الفكر التسويقي الذي يستدعي من المؤسسة أن تتركز بشكل لا متناهي عن الكثير من الأساسيات من بينها التركيز على قاعدة تحقيق جودة المنتج ونيل رضا المستهلك من أجل نسج علاقة أبدية معه.

ثالثا: طريقة التسعير على أساس القوة الشرائية للمستهلك

يمكن للمؤسسة المسوقة دوليا أن لا تغفل عن الأخذ بعين الإعتبار القوة الشرائية، ذلك لكونها من العوامل المؤثرة في تحديد السعر الدولي.³ وفي هذه الحالة يتحدد كما يلي:⁴

الربح/الخسارة=السعر الذي يقبله المستهلك- التكلفة الكلية للمنتج

ويفضل البعض تسميته بالسعر النفساني، وتتميز هذه الطريقة بما يلي:⁵

-تتفق بصفة جيدة مع المفهوم الحديث للتسويق حيث تجعل المستهلك كمنقطة بداية في تخطيط النشاطات التسويقية وينتهجه غالبية المؤسسات العالمية؛

-يتطلب إتباع هذه السياسة جمع أكبر كم من المعلومات حول المستهلكين وهذا ما يتطلب تكاليف إضافية؛

-فضلا عن هذا فإن هذه السياسة تسمح للمؤسسة بتحديد الحد الأعلى للسعر الذي يرغب المشتري دفعه.

رابعا: طريقة التسعير على أساس المنافسة

ويتم تحديد السعر وفقا لهذه الطريقة على النحو التالي:⁶

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 259.

² فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 148.

³ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 260.

⁴ مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص 116.

⁵ نفس المرجع، ص 116.

⁶ نفسه ، ص 117.

الربح/ الخسارة= متوسط أسعار المنافسين-التكلفة الإجمالية للمنتج

إن هذه الطريقة في تحديد السعر تتميز بمايلي: ¹

-يتحتم على المؤسسة التعرف على مستوى أسعار المنافسين لمنتوجها في السوق الأجنبية والإلتزام بحدود هذه الأسعار؛

-مع إمكانية رفع السعر في حالة تميز المنتج، وجودته العالية، مع إقتناع الزبون بذلك.

الفرع الرابع: إستراتيجيات التسعير الدولي

يمكن تمييز عدة إستراتيجيات والتي تدفع بالمؤسسة إلى تحديد السعر الأنسب في الأسواق الدولية، وهي كما يلي: ²

أولاً: إستراتيجية التسعير الكاشط

وترتكز على وضع سعر عالي في مرحلة تقديم المنتج للسوق الدولي. وقد تنتج هذه الإستراتيجية خاصة في عدم وجود بدائل قوية للمنتج في السوق الدولي حيث ستكون المنافسة في هذه الحالة ضعيفة وغير مؤثرة، إلا أن المنافسة ستزيد من دخول منافسين جدد لسوق تصدير المنتج، وهنا تبدأ الأسعار بالإنخفاض التدريجي وذلك لتلائم أو لإحداث حالة من حالات التوافق مع الظروف المستجدة في السوق الدولي.

ثانياً: إستراتيجية التسعير الكاسح

وترتكز على فرض أسعار منخفضة نسبياً على المنتجات المراد تصديرها للأسواق الدولية وذلك تنشيط الطلب وتوسيع الأسواق وتحقيق حصص سوقية أعلى للمنتجات التصديرية موضوع الإهتمام. وفي هذا المجال لا بد من التأكيد على ضرورة أن يلجأ المصدرون إلى إحداث التعديلات الجوهرية والشكلية في عناصر المزيج التسويقي للمنتج التصديري من وقت لآخر وذلك لتحقيق التجاوب العملي مع الظروف والمستجدات البيئية المحيطة بعمل المؤسسات العاملة في الأسواق الدولية.

ثالثاً: إستراتيجية التسعير المساوية لإستراتيجية التسعير الخاصة بالمنافسين

والمقصود بها أن يتم تسعير المنتجات التصديرية وفق إستراتيجية أو أسعار المنتجات المقدمة من قبل المنافسين ويرتبط بهذه الإستراتيجية إستراتيجية قائد السوق حيث يتبع المنافسون الرئسيون إستراتيجية التسعير المتبعة من قبل قائد السوق وذلك تجنباً لأية حروب سعرية قد تشن من قبل أولئك المنافسين الذين تتوافر لديهم قدرات أو مزايا تنافسية ملموسة في مجال الحصول على مواد خام ومواد نصف مصنعة أو مصنعة بأسعار أقل مما تحصل عليه المؤسسة أو المؤسسات المعنية والمطبقة لإستراتيجية التسعير التي يتبعها قائد السوق.

¹ مصطفى محمود حسن هلال، مرجع سابق، ص 117.

² محمد ابراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، مرجع سابق، ص 121، 122.

رابعاً: إستراتيجية التسعير النمطي

وترتبط هذه الإستراتيجية في التسعير الدولي للمنتجات التصديرية على قيام المصدر بوضع قائمة أسعار واحدة لكل المنتجات التي يقوم بتصديرها دولياً مع ترك فرصة للتفاوض مع المؤسسات المستوردة. وتلجأ هنا المؤسسات المصدرة إلى وضع أسعار منخفضة نسبياً للمنتجات المصدرة وفي نفس الوقت تفرض أسعاراً أعلى لقطع الغيار الخاصة بها... إن تنظيم الأسعار في التسويق الدولي هي مرحلة مهمة وهناك خطوط أساسية تتخذها المؤسسة التي تعمل في أسواق متعددة والتي من خلالها تقوم بتوحيد أسعارها في مختلف الأسواق، ذلك أن الإختلاف في الأسعار بين سوق وأخرى أو بلد وآخر من شأنه أن يترك آثاراً سلبية على المستهلكين، الأمر الذي يجعل المستهلك يفضل التعامل مع سوق دون أخرى وبخاصة إذا كانت الأسواق متقاربة جغرافياً كالدول الأوروبية مثلاً، وأن المستهلكين لا يجدون صعوبة في الانتقال والشراء من هذه الأسواق.¹

إلى جانب ذلك يجادل الكثير من الخبراء في هذا الشأن أن هناك الكثير من المحاولات لتوحيد الأسعار في الأسواق الدولية، وأن هناك عدد من الإملاءات التي ستؤدي في الأخير إلى توحيد الأسعار ومن ثم تحييد المنافسة السعرية، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:²

- إن ضغوط المنافسة العالمية قد تجبر الشركات متعددة الجنسية إلى تخفيض الأسعار، أو تجنب المنافسة السعرية والتوجه نحو المنافسة على أساس الجودة أو تمايز المنتج. وفي كل الحالات يجب على المؤسسة المعنية أن تحاول بشكل دائم تخفيض التكلفة؛
- إن توافر المعلومات لدى المستهلكين عن المنتجات والأسعار قد يحول دون قيام أي مؤسسة برفع أسعارها لمنتج ما في سوق معين بينما يكون منخفضاً في سوق آخر؛
- تتجه بعض الشركات العالمية أو متعددة الجنسيات إلى عقد إتفاقيات شراكة تكاليفية بينها وبين عملائها خاصة في حالة عدم استقرار أسعار الصرف؛
- مع إرتفاع حدة المنافسة تبرز أهمية التنسيق بين فروع الشركات العاملة في الأسواق المختلفة؛
- يعتبر التأجير التمويلي (خاصة في حالة المنتجات الصناعية) أحد البدائل أو المكونات الأساسية لسياسة التسعير الدولية حتى يمكن الوقوف أمام المنافسة في سوق معين.

المطلب الثالث: الترويج الدولي

إن المؤسسة الحديثة التي تمارس أعمالها الدولية والتسويق الدولي تؤمن بأنه غير كافي أن تنتج المنتج بمواصفات معينة وبتحديد سعره وتوزيعه بكفاءة وفق ما تمليه اعتبارات المستهلك الدولي ومتغيرات البيئة الدولية، ولكن يجب أن تتدعم مثل هذه الخطوات بخطوة تزويد المستهلكين الدوليين

¹ أبي سعيد الديوه جي وتيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 209 .

² عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 429.

بالمعلومات التي يحتاجونها لاتخاذ قرارات الشراء واستخدام الوسائل الترويجية الكفيلة بذلك، وهو ما يسمى الترويج الدولي.¹

الفرع الأول: ماهية الترويج الدولي

أولاً: تعريف الترويج الدولي

لقد قدم العديد من خبراء التسويق تعاريف مختلفة للترويج الذي يتخذ مصطلح آخر وهو الإتصال التسويقي.

فمنهم من عرفه: الترويج من العناصر الأساسية لمزيج التسويق وهو عبارة عن الإتصالات التي تضمن الفهم بين المؤسسة والجمهور لإحداث إجراء إيجابي نحو الشراء أو القبول لفكرة ما، وتحقيق الثقة المستمرة بالمؤسسة والمنتجات التي تقدمها.²

و يعرف الترويج الدولي على أنه: "مجموعة من الاتصالات التي يجربها المنتج بالمشتريين المرتقبين بغرض تعريفهم وإقناعهم بالسلع والخدمات المنتجة ودفعهم للشراء.³

كما يعرف بأنه عبارة عن نقل رسالة من المؤسسة أو المشتري أو المستهلك أو الوسيط بغرض إبلاغ كل منهم بأسباب شراء منتجات المؤسسة أو التعامل فيها" وهو بذلك يهدف إلى جعلهم أكثر تقبلاً لمنتجاتها، وذلك عن طريق إعلامهم بالرسالة التي تفصح عن وجود منتج ذو خصائص فريدة معينة أو بتوليد اتجاهات إيجابية نحو المنتج أو بتعديل اتجاهاتهم نحوه أو زيادة تفضيلاتهم لمنتج على آخر وإقناعهم بشراء منتج المؤسسة.⁴

والهدف العام من الترويج هو جذب المستهلكين الدوليين من خلال إقناعهم بإقتناء منتجاتها والمحافظة على ولائهم لها.⁵

فالترويج إذا هو أداة الاتصالات التسويقية للمؤسسة بالرغم من أن الكثير من الكتاب ينظرون إلى الاتصالات التسويقية من مفهوم واسع على أنها تتكون من كافة عناصر المزيج التسويقي، فكل عنصر من هذه العناصر وكل قرار يتخذ داخل إستراتيجية التسعير أو التوزيع إنما يؤدي مهمة إتصالية معينة ويعطي معنى معين من مجموع المنافع التي سيحصل عليها المستهلك أما من وجهة نظر ضيقة فيمكن النظر إلى الاتصالات التسويقية على أنها تتكون من كافة الأنشطة التسويقية التي لها طبيعة إتصالية ونعني بها المزيج الترويجي (الإعلان، البيع الشخصي، ...).⁶

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 276.

² محمود جاسم محمد الصميدعي، مرجع سابق، ص 305.

³ طلعت أسعد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق، الطبعة التاسعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 478.

⁴ يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص 214.

⁵ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 279.

⁶ محمد فريد الصحن ، مرجع سابق ، ص 336 .

ثانياً: أهمية الترويج الدولي

ويكتسي الترويج الدولي أهمية كبرى يمكن إختصارها في النقاط التالية:¹

أ/ هو نشاط يمكن المؤسسة بإعتبارها المرسل من إرسال رسالة واضحة المعنى والهدف للمرسل إليه و هو المستهلك الدولي من أجل إقناعه بها؛

ب/ يستمد الترويج أهميته أيضا في التسويق الدولي من خلال أنه يقدم المؤسسة ومنتجاتها إلى السوق الخارجية بالصورة التي تجعل من المستهلك الأجنبي يلتزم بشراء منتجاتها ويثق في المؤسسة ومن ثم تكريس ولاءه للعلامة التجارية وللبلد المنشأ؛

ج/ يمكن المستهلك الدولي من تعلم وإدراك كيفية إستخدام المنتج والتعرف أيضا على مواصفاته ومختلف الضمانات والخدمات ما بعد البيع التي تقدمها له المؤسسة عند إقتناء منتجاتها وإستخدامه؛

د/ كما أنه يعمل على إمداد المستهلك الدولي بكل المعلومات اللازمة عن سعر المنتج والخصومات والتخفيضات التجارية، وأيضا المسابقات وكل المفاجآت التي يمكن أن يستفيد منها المستهلك عند إقتنائه له، وأماكن توزيعه، ومراكز الخدمة ما بعد البيع والصيانة. ويساهم كذلك في تكريس تميز المنتج عن باقي منتجات المؤسسات المنافسة.

الفرع الثاني: مراحل إعداد الحملة الترويجية والعوامل المؤثرة فيها

أولاً: مراحل إعداد الحملة الترويجية

يمكن إيجازها فيما يلي:²

أ/ المرحلة الأولى:

يقوم المشرفون على صياغة الحملة الترويجية تحديد الشريحة المعنية بالحملة الترويجية والتي تتضمن الأفراد (المستهلكين الحاليين أو المحتملين) والمؤسسات؛

ب/ المرحلة الثانية:

وهي تفرض على المؤسسة تحديد بدقة كبيرة الأهداف التي تطمح إلى تحقيقها من وراء الحملة الترويجية (إظهار صورة المؤسسة مثلا، أو تحسين صورتها، أو التعريف بمنتجاتها، أو تحقيق الزيادة في حصتها السوقية ، وغيرها) وأبعادها (يعني ستكون دولية، أو خاصة بمنطقة سوقية معينة...إلخ)؛

ج/ المرحلة الثالثة:

على إعتبار أن الترويج نشاط يهدف لتحقيق أهداف مختلفة، فلا يمكن للمؤسسة من ممارسته بكفاءة عالية وفعالية وذلك انطلاقا من عدم، بل يجب عليها أن تخصص موارد مالية كافية لتغطية عمليات: صياغة الرسالة التي يراد إيصالها للمستهدفين من الحملة، تبني أسلوب الحملة، وقنوات إيصالها...إلخ، وهذا ما يعني تخصيص الميزانية لتحقيقها على أرض الواقع؛

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص ص 279، 280 .

² نفس المرجع ، ص ص 281، 282 .

د/ المرحلة الرابعة:

تحديد الإستراتيجية الترويجية المتبعة، فإما تكون إستراتيجية الدفع أو الجذب؛

ه/ المرحلة الخامسة:

اختيار وتحديد وتقييم الرسالة التي ترغب المؤسسة في إيصالها للمستهلكين المستهدفين وذلك من خلال تحديد الأفكار والمعاني التي يراد إيصالها واستيعابها من طرف المستهلكين المستهدفين؛
و/ المرحلة السادسة:

تبنى الوسيلة المثلى للترويج والإيصال بالمستهلكين المستهدفين، وذلك عبر:

1. الإعتقاد على رجال البيع مثلا، والاتصالات التي يجربها موظفي المؤسسة خلال حياتهم اليومية وخلال ممارسة مهامهم وخلال إتصالهم بأفراد عائلتهم وأقاربهم ومعارفهم؛
2. الإعتقاد على قادة وشفوة الرأي؛
3. الإعتقاد على وكالات الإعلان المتخصصة.

ثانيا:العوامل المؤثرة على الحملة الترويجية

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على الحملة الترويجية يمكن إيجازها في العناصر

التالية:¹

أ/ خصائص المستهلكين المستهدفين:

لا بد على المؤسسة في هذا الشأن أن تراعي شرطين أساسيين هما:²

1. أن تعي المؤسسة خصائص المستهلكين المستهدفين المتمثلة في العمر، الجنس، الوضعية المهنية وطبيعتها، والمستوى التعليمي، والثقافي، واللغة، واللهجات المستخدمة وغيرها ؛
 2. وأن تعي أيضا الوسائل الإتصالية والترويجية المفضلة لديهم من أجل إيصال الرسالة.
- ب/ إستراتيجية الترويج للمؤسسات المنافسة:

من الضروري أيضا على المؤسسة أن تستعلم بعمق وبجدية كبيرة عن الإستراتيجيات الترويجية المتبناة من طرف المؤسسات المنافسة من خلال معرفة الأهداف التي تريد تحقيقها من وراء الحملة الترويجية، وتحديد أنواع الترويج التي تعتمد عليها والأدوات التي تم اختيارها وتطبيقها في آن واحد من طرفها وتتبع نقاط قوتها وضعفها من أجل التعامل معها بإيجابية من خلال الإستفادة منها حتى تحقق تفوقها في إقناع المستهلكين الحاليين وجذب المحتملين منهم وضمان ولائهم لمنتجاتها.³

ج/ طبيعة المنتج الذي يراد تسويقه:

إن الحملة الترويجية ككل لا بد أن تستجيب لطبيعة المنتج الذي يراد تسويقه، وذلك على

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 282- ص285.

² نفس المرجع ، ص ص 282، 283.

³ نفسه ، ص 283.

اعتبار أن الحملة الترويجية للمنتج الإستهلاكي النهائي تختلف عن تلك التي تخص المنتج الإستهلاكي الصناعي. ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

1. بالنسبة للمنتجات ذات الإستهلاك النهائي، المؤسسة مطالبة بتبني حملة ترويجية مناسبة لها وفق الحالات التالية:

✓ في حالة المنتجات الميسرة، المؤسسة ستبني حملة ترويجية تتضمن وسيلتين هما: الإعلان وتنشيط المبيعات وهذا الذي يسمى الترويج التجاري الذي من خلاله يتم التعريف بالمنتجات من حيث خصائصها وكل مميزاتها؛

✓ أما حالة المنتجات الإبتقائية والخاصة فتتطلب الحملة الترويجية استخدام الإعلان والبيع الشخصي معا دون الحاجة لاستخدام وسائل أخرى .

2. أما بالنسبة للمنتجات ذات الإستهلاك الصناعي، المستهلكين المستهدفين لهذا النوع من المنتجات سيلحون على إجابة المؤسسة على الكثير من الأسئلة وهي: كيفية تركيبها وإستخدامها والتحكم فيها؟ هل تحرص المؤسسة على تقديم مساعدات فنية؟ هل ستلتزم بصيانتها في حال تعطلها؟ وبالتالي إجابات المؤسسة حول تساؤلاتهم تستدعي منها تبني البيع الشخصي.

د/ دورة حياة المنتج:

يمر المنتج بأربعة مراحل أساسية وهي التقديم، النمو، النضج، والتدهور، فمن الطبيعي أن تتأثر الحملة الترويجية بمراحله المختلفة، حيث يمكن إظهار ذلك من خلال ما يلي:²

1. المرحلة الأولى: عند تقديم المنتج للمرة الأولى، لا بد على المؤسسة أن تكثف من الإعلان للمستهلكين على أن المنتج يتميز بخصائص معينة، وله فوائد عديدة، وتبيان طريقة إستخدامه، وذلك كله من أجل التعريف بالمنتج، وحتى يتسنى للمستهلكين من إكتشافه وإقتنائه في نقاط بيع محددة؛

2. المرحلة الثانية: عندما يبلغ المنتج مرحلة النمو، فهي التي تشهد تمكن المستهلكين من المعرفة التامة به، وبروز دور الوسطاء في توزيعه بشكل واسع، مما يؤدي بالمؤسسة إلى تكريس ولاء المستهلكين له والتطلع نحو جذب المستهلكين المحتملين من أجل تنمية حصتها السوقية وربما أيضا محاولة تقليص الحصة السوقية للمؤسسات المنافسة لها، مما يدفع بالمؤسسات في إطار حملتها الترويجية الإعتماد على كامل عناصر الترويج؛

3. المرحلة الثالثة: وهي مرحلة النضج الذي يصبح يميز منتج المؤسسة، حيث خلالها تشهد منافسة شديدة بين المؤسسة والمؤسسات المنافسة لها، لذلك تسعى المؤسسة قدر الإمكان للحفاظ على حصتها السوقية من خلال إستخدام الإعلان التذكيري من أجل تذكير المستهلكين بجميع خصائص وفوائد منتجها مع عدم إهمال عنصر تنشيط المبيعات؛

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص ص 282، 283.

² نفس المرجع ، ص ص 284، 285.

4. المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التدهور التي تستدعي قيام المؤسسة بتخفيض النفقات المخصصة للحملة الترويجية فيما يخص منتجاتها، في الوقت الذي تكون قد قطعت أشواطاً كبيرة لتطويره أو لإنتاج منتج بديل.

هـ/ محددات الميزانية المطلوبة للحملة الترويجية:

تتوقف عملية تحديد الميزانية المطلوبة للحملة الترويجية على مجموعة من المحددات وهي:¹

1. يمكن للمؤسسة أن تخصص نسبة معينة من المبيعات المتوقع تحقيقها من أجل الإنفاق على الحملة الترويجية؛

2. متابعة ومراقبة الحملات الترويجية للمنافسين، ومن ثم الإستعلام عن حجم النفقات التي خصصت لها من أجل تخصيص نفس حجم النفقات؛

3. بحكم تمتع المؤسسة بالموارد البشرية والمالية يمكنها أن تخطط للحملة الترويجية وتخصص نفقات بالمبالغ التي تتطلبها دون حاجتها للإلتزام بالمحددات السابقين. 69

و في الأخير ضمن هذه النقطة الرئيسية، المؤسسة الحديثة أضحت تخصص ميزانية خاصة للترويج وذلك استجابة للأهداف التي يراد تحقيقها والتي تسطيها مسبقاً، مع أنها تحرص على توقع المردود الذي يتحقق يكون أكبر بكثير من التكلفة التي تترتب عن القيام بحملة الترويج.²

الفرع الثالث: عناصر الترويج الدولي و إستراتيجياته

أولاً: عناصر الترويج الدولي

تتمثل عناصر الترويج في: الإعلان، البيع الشخصي، ترويج المبيعات، العلاقات العامة. وهي العناصر التي تشكل المزيج الترويجي، والتي يمكن شرحها فيما يلي:³

أ/ الإعلان:

بإجماع الخبراء في التسويق ككل، يعتبر الإعلان من الأساليب الرئيسة للترويج وذلك بالنظر للأهمية التي يكتسبها. فحسب رأي البعض منهم يعبر الإعلان عن مجموعة الأنشطة التي تهدف إلى الإتصال والمخاطبة الشفهية أو المرئية لمجموعة مختارة من الأفراد بغرض أخبارهم والتأثير عليهم لشراء منتج أو خدمة معينة، أو تغيير اتجاهاتهم نحو أفكار وماركات ومؤسسات معينة وذلك نظير أجر مدفوع لجهة إعلانية محددة.⁴

ويتميز الإعلان بخصائص عديدة، وهي بإيجاز:⁵

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 285.

² نفس المرجع ، ص 285.

³ نفسه ، ص 286- ص 291.

⁴ محمد علي شهيبي و أحمد سعد عبد اللطيف، الإتصالات التسويقية وترويج المبيعات، القاهرة، 1994، ص 125.

⁵ فضيل فارس، مرجع سابق، ص ص 286، 287.

1. هو مجموعة أنشطة لا تتطلب جهود شخصية تتجسد من خلال استخدام وسائل السمعية البصرية والإعلام المكتوب والانترنت بغية إرسال رسالة واضحة ومفهومة يستقبلها المستهلكون، كما يمكن استخدامه في نطاق جغرافي واسع؛
2. له تأثير قوي على قطاع واسع من المستهلكين نظرا لأنه يركز فيه على استخدام معاني وأفكار ذات دلالات يمكن التعبير عنها شفويا أو سمعيا أو مرئيا وبشكل دوري تكراري كلما تطلبت الحاجة لذلك، في الوقت الذي يمكن للمستهلكين استيعاب مغزاها؛
3. وسيلة رئيسة تسمح بالتعريف المفصل للمنتج وبخصائصه وفوائده، كما أنها تسمح بالتعريف بالصورة الذهنية للمؤسسة أو تحسينها أكثر؛
4. تتحمل المؤسسة المستخدمة له نفقات مقابل صياغة الرسالة التي يراد إيصالها ومقابل استخدام قنوات إيصالها أيضا.

يجب أن يستجيب الإعلان في النطاق الدولي لمجموعة من التغيرات والإعتبارات، وعلى المؤسسة المعنية بذلك أن تتعامل بكل جدية بمختلف العوائق التي قد تؤثر في هذا السياق، وأهم الإعتبارات هي:¹

1. يجب أن يكون استخدام الإعلان باللغة التي تسهل الإتصال الحقيقي مع كافة المستهلكين في سوق دولي معين أو منطقة معينة، وأن تطلب الأمر استخدام الإعلان بلغات متعددة؛
2. الإستعانة بالوكالات المتخصصة في ذلك سواء المحلية أو الأجنبية ، حتى تتمكن المؤسسة من صياغة رسائل تتضمن معاني ومصطلحات لا تسيئ فهم المستهلكين أو تسيئ لمعتقداتهم... إلخ، وحتى يتماشى مع متغيرات التمدن والتحضر أي يتماشى مع ثقافة المجتمع ودرجة تحضره؛
3. أن يمرر عبر مختلف وسائل الإعلام المتوفرة، وأن يستجيب لإشترطات وتشريعات حكومات الدول المضيفة، بحيث لا يجب أن يكون الإعلان مضللا أو بغرض التلاعب أو لغرض غير مشروع يمس بالأخلاقيات.

ب/ البيع الشخصي:

ويقصد بالبيع الشخصي العرض أو الإتصال الشخصي المباشر الذي يتم بين مسؤول البيع بالمؤسسة والعملاء (حاليين ومحتملين) بغرض إتمام عملية بيعية، أو بناء علاقات معهم، لذا يعرف أيضا بالبيع المباشر.²

ويجب الفهم هنا أن المؤسسة الدولية تلجأ إلى استخدام البيع الشخصي عندما تواجهها عدد من الحالات وهي:³

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 287.

² محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والانترنت، منشأة المعارف، مصر، 2005، ص 288.

³ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 288.

1. الحالة الأولى: عندما يكون مجتمع الدولة المضيفة يمتاز بدرجة كبيرة من الأمية ومن ثم يصعب على المؤسسة استخدام الإعلان مثلا أو تكتفي به في إطار الحملة الترويجية؛
2. الحالة الثانية: عندما تجابه المؤسسة مشكلة نقص وسائل الإعلان أو عدم فعاليتها، أو في حال ارتفاع تكاليفه أو في حال تميزه بالكثير من القيود المفروضة من طرف الدولة المضيفة؛
3. الحالة الثالثة: عندما تكون منتجات المؤسسة ذات تكنولوجيا عالية ومعقدة تحتاج لإستخدام البيع الشخصي أحسن من الوسائل الأخرى.

وأسلوب البيع الشخصي يكلف يكلف به فرد يسمى رجل البيع يتبع إجراءات المؤسسة المسوقة دوليا فيما يخص الترويج، حيث هذا الأخير مكلف بالقيام بالدور المنوط به والذي يتبلور في:¹

1. تقديم مختلف المعلومات المتعلقة بالمنتج من خصائص وفوائد وطريقة الاستخدام والتركيب والصيانة والسعر وطرق التسديد في حال اقتنائه وغيرها للزبائن الذين يتقدمون لنقاط البيع من أجل الاستفسار عن تلك الجوانب التي تخص المنتج قبل اقتنائه؛
2. استغلال كفاءته و خبرته في التعامل من أجل إقناع الزبائن وجذب اهتماماتهم للمنتج من أجل اقتنائه؛

3. إجراء مقابلات متعددة وحوارات كلما سنحت الفرص مع زبائن المؤسسة لجمع المعلومات منهم التي تهم المؤسسة في إطار إجرائها لبحوث التسويق، كما يلعب دورا مهما في جمع مختلف المعلومات حول سير السوق الذي يتواجد به لنفس الغرض.

وتجدر الإشارة إلى أن رجال البيع يمكن إخضاعهم من طرف المؤسسة لدورات تدريبية بعدما يتم تعيينهم وفق شروط محددة ومكافأتهم.

ويأتي البيع الشخصي في إطار إستراتيجية الدفع الترويجي حيث يسعى إلى إقناع المستورد بالتعامل في منتجات المؤسسة. ويعمل المستورد بدوره على إقناع تجار الجملة والتجزئة والمستخدمين بشراء منتجات المؤسسة. وإذا كان للمؤسسة فروع بالأسواق الخارجية فإن رجال البيع التابعين لها بهذه الفروع يقومون عادة بالدور الذي يقوم به رجال البيع في السوق المحلي. وإذا كانت المؤسسة قد رخصت لمؤسسة في السوق الأجنبي المستهدف بتصنيع وتسويق منتجاتها فإن رجال البيع التابعين للمؤسسة المرخص لها يتولون مسؤولية البيع الشخصي في السوق.²

ج/ العلاقات العامة:

إنها باختصار نشاط هندسة بناء العلاقات الجيدة بين المؤسسة وجميع أطراف التعامل معها(المستهلكين،الموردين، حملة الأسهم، العاملين، الحكومات، الموزعين،...).صحيح أنه من

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 288.

² يحي سعيدي علي عيد، مرجع سابق، ص 243.

الصعوبة بمكان افتراض مثالية السلوك من قبل الشركات الدولية في الأسواق العالمية، ولكن الحد الأدنى المطلوب أن تكون بمثابة مواطن صالح في أي سوق تتواجد فيه.¹

لقد أصبحت المؤسسات الحديثة تهتم أكثر بالعلاقات العامة، لكونها تشكل أداة أساسية إلى جانب الإعلان والبيع الشخصي للترويج لمنتجاتها، ولقد تبلور هذا الاهتمام من خلال سعيها نحو تنظيمها في وظيفة إدارية ضمن الوظائف الأساسية الأخرى المشكلة لها، وتلقي المؤسسة على عاتقها مسؤوليات حساسة وعديدة تهدف إلى بناء صورة حسنة عنها لدى جمهور المستهلكين وحكومات الدول المضيفة من خلال تمكينهم من معرفة نشاطاتها ومختلف إنجازاتها ومنتجاتها،...²

إن ممارسة أنشطة العلاقات العامة، تتطلب استخدام عدة وسائل وهي:³

1. النشر في الصحف والتلفزيون: من خلال مقالات صحفية أو تحقيقات صحفية أو تلفزيونية بشكل مجاني عكس الإعلان يتم بموجبها نشر معلومات تخص تحسين صورة المؤسسة مثل نشر أخبار إيجابية عنها وعن المنتجات الجديدة التي أنتجتها، وعن الفروع الجديدة التي تم إنشاؤها، عقود الشراكة التي أبرمتها، إنجازات المؤسسة التي تستفيد منها مختلف شرائح المجتمع، الاهتمام بالبيئة، الدور الإيجابي للمؤسسة تجاه الإقتصاد المحلي،...

2. تدخلات مسؤولي المؤسسة كلما سنحت لهم الفرص للتدخل من خلال الإذاعة أو التلفزيون والقنوات الفضائية والصحف المتخصصة وغيرها للإدلاء بتصريحات تتعلق بإنجازات المؤسسة وبكل ما من شأنه يكرس الصورة الحسنة للمؤسسة لدى الجمهور وحكومات الدولة المضيفة.

3. كما يمكن للمؤسسة أن تقبل على السبور سورينغ كسبيل لتحقيق الغرض من خلال دعم نوادي كرة القدم مثلا في الدول المضيفة كما هو الحال بالنسبة لشركة الإتصالات نجمة (مع العلم أن اسمها أصبح oordoo) العاملة في الجزائر التي ترعى رسميا العديد من النوادي الجزائرية بما فيها الفريق الوطني الجزائري ومن ثم استطاعتها في تكريس صورتها لدى شريحة كبيرة من الجمهور الجزائري.

د/ تنشيط المبيعات:

عرفت الجمعية الأمريكية للتسويق تنشيط المبيعات أنه أسلوب يتكون من أنشطة تسويقية غير البيع الشخصي والإعلان أو النشر الدعائي، والتي تستميل السلوك الشرائي للمستهلك وترفع من الكفاية التوزيعية للمنتجات وتتضمن طرق العرض المختلفة كالمعارض وغيرها من الأنشطة

¹ عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مرجع سابق، ص 409.

² فضيل فارس، مرجع سابق، ص 289.

³ نفس المرجع ، ص 290.

البيعية التي تخرج عن الروتين العادي.¹

إن تنشيط المبيعات في الأسواق الدولية يمكن أن يتخذ عدة أشكال، نذكر منها:²

1. المشاركة في المعارض الدولية التجارية والصناعية: هي أداة فاعلة لتنشيط المبيعات في النطاق الدولي بحيث تبحث وتوسع المؤسسة من أجل المشاركة فيها بغض النظر عن صيغها المختلفة من أجل أن يتم فيها عرض منتجاتها، وإمكانية إطلاع المستهلكين الدوليين بشكل مباشر على منتجاتها، واستهداف مستهلكين جدد... إلخ؛

2. المساعدات والمعلومات التي توفرها الأجهزة الحكومية والمنظمات الأهلية وشبه الحكومية للشركات. بعض الأجهزة الحكومية تقدم مساعدات مالية وتسهيلات للسفر والإقامة لرجال الأعمال في بعض الدول التي يرغبون الإستثمار أو البيع فيها؛

3. الندوات والمؤتمرات والملتقيات؛

4. دورية المؤسسة-مجلة المؤسسة-التي تصدرها بشكل دوري، قد تكون فصلية مثلاً أو سداسية... إلخ والتي تكون أداة فاعلة أيضاً من أجل التشهير بها ومنتجاتها ومن ثم تنشيط مبيعاتها منها.

5. المنشورات-الكتيبات الصغيرة الحجم-التي تستعين بها المؤسسة من أجل إستخدامها كوسيلة للتعريف بها ومنتجاتها ومختلف أنشطتها، بحيث تسمح بإجتذاب القراء لها ومن ثم يؤدي ذلك كله لتنشيط المبيعات.

ثانياً: استراتيجيات الترويج الدولي

كما تختلف الوسائل والرسائل المستخدمة في عملية الترويج وفقاً لنوعية العميل المستهدف فقد يكون الهدف الرئيسي هو المستهلك النهائي وقد تكون الرسالة الترويجية موجهة للموزعين والوسطاء المتعاملين مع المؤسسة ومتابعهم حتى تصل المنتجات إلى المستهلك النهائي،³ مع الإشارة أن إستراتيجية الترويج في النطاق الدولي لا تختلف عن مثلتها في السوق المحلي من حيث المفهوم والأشكال والعناصر، ولكن على المؤسسة أن تأخذ على محمل الجد متغيرات البيئة الدولية.⁴

أ/ إستراتيجية الدفع:

يعني أن تقوم المؤسسة بالتركيز على البيع الشخصي والإعلان والوسائل الترويجية الأخرى وتوجيه تلك الجهود الترويجية إلى أعضاء منافذ التوزيع، أي التركيز على ترويج المنتجات لتجار

¹ حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق: مدخل شامل، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 326.

² فضيل فارس، مرجع سابق، ص ص 290، 291.

³ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص 485.

⁴ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 292.

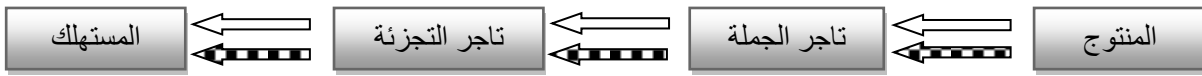
الجملة ودفعم لتوجيه حملات ترويجية إلى تاجر التجزئة الذين يقومون بدورهم في توجيه الجهد البيعي إلى المستهلكين ويدعم هذا الجهد الترويجي بسياسات سعرية قوية منها الخصم، مسموحات الترويج كحوافز لأعضاء منافذ التوزيع على دفع المنتجات تجاه المستهلك، وبالتالي فإن إستراتيجية الدفع يعني اشتراك المنتج والموزعين في دفع المنتجات خلال قنوات التوزيع بقوة حتى يصل إلى المستهلك.¹

ب/ إستراتيجية الجذب:

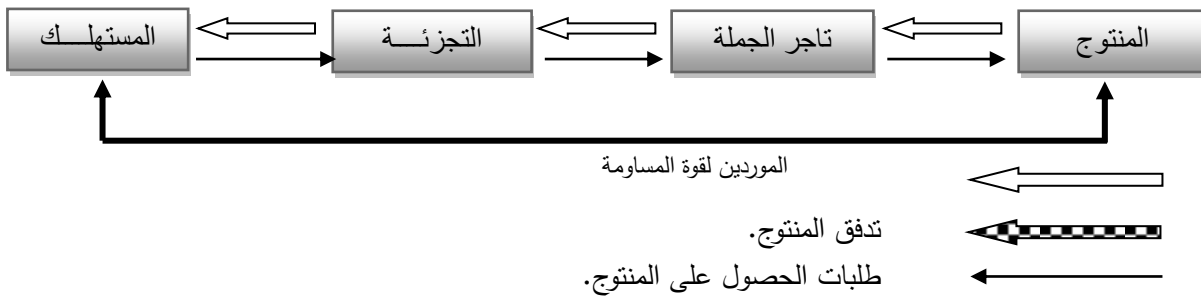
وتعني قيام المنتج بخلق الطلب المباشر من المستهلك عن طريق الجهود الترويجية وبالتالي يتم الضغط على تاجر التجزئة وتشجيعه بالقيام بتوفير المنتجات عن طريق الطلب المباشر من المستهلك والذي يقوم بدوره بتمرير الطلب إلى حلقات التوزيع الأكبر (تاجر الجملة أو الوكيل) ثم إلى المنتج، وتعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات المألوفة لدى المنتجين ولدى المستهلكين وبالتالي فهي إستراتيجية تقول للمستهلك اذهب إلى تاجر التجزئة وأطلب منه المنتج. ويمكن للمؤسسة أن تستخدم كلا من الإستراتيجيتين بهدف دفع الجهود الترويجية من خلال الموزعين وفي نفس الوقت جذب العملاء للتعامل مع تاجر التجزئة في منتجاتها.²

شكل رقم(06): يوضح إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب

أ- إستراتيجية الدفع الترويجي:



ب - إستراتيجي الجذب الترويجي



المصدر: عبد السلام أبو قحف، محاضرات في هندسة الإعلان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996، ص 35. ويمكن للمؤسسة أن تجسد الإستراتيجيتين معا وفي آن واحد، وأن تتسق بينهما من أجل تكريس الثقة والإقناع لدى جمهور المستهلكين المستهدف، حتى تضمن توزيع منتجاتها عبر قنوات توزيع محكمة.³

¹ طلعت أسعد عبد الحميد، مرجع سابق، ص485.

² نفس المرجع، ص 486.

³ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 292.

الفرع الرابع : سياسة التمييز أو التكيف الترويجي

لقد دارت الكثير من الأبحاث والمناقشات حول مدى استخدام سياسة التمييز أو التكيف في الأسواق الخارجية، ولكن لغاية الآن ليست هناك إجابة متطابقة. فالنتيجة مختلفة في أي مدى تمارس سياسة التمييز في الأسواق الخارجية، وذلك لأن العديد من الدراسات التي نفذت استخدمت طرقاً مختلفة في البحث مما جعل عملية المقارنة أكثر صعوبة، وواحدة من الدراسات الأكثر شمولية لـ448 معلنا لمنتجات مميزة في 15 دولة وصلت إلى نتيجة أن سياسة التمييز ليست سائدة وبدون جدوى، وذلك لوجود إختلافات كثيرة بين الدول، وفي بعض الحالات إلى إختلاف المنتجات، وطرق وضع ميزانية الترويج،... إلخ.¹

فهناك العديد من المدارس الفكرية التي تتعلق بمسألة التمييز ضد التكيف. وبالطرف الأقصى وهو الإعتقاد بأن حاجات الزبائن الأساسية، الرغبات، والتوقعات تتخطى اليوم الحدود الجغرافية والثقافية والقومية، وبالتالي أي إختلافات بين الدول ينظر إليها على أساس الدرجة وليس على أساس الإتجاه، فقيم وأساليب الحياة للناس في مختلف دول العالم قد تتشابه.²

ففي دراسة مقطعية للنرويجيين والأمريكيين، وجد بأنه ليس هناك إختلاف كبير بين أسلوب المعيشة في أمريكا وفي النرويج وهذه النتيجة تقترح بأن تصميم برنامج إعلاني موحد يهدف إلى نوع معين من أسلوب المعيشة أو قيم الجماعات قد ينجح عبر الثقافات المختلفة وربما أن الداعم الأقوى لهذه النظرة هو النجاح العالمي لإعلان شركة ESSO ضع نمرا في صندوق السيارة.³

ومن الناحية الأخرى، نجد أن طبيعة الناس هي نفسها في كل مكان، فالأردني يبقى أردني، والاسترالي يبقى استرالي... وهكذا، وبالتالي فإن النظرة لهذه الجماعة في الثقافات المختلفة تخلق حاجات مختلفة، على الرغم من تشابه الحاجات الأساسية. هذا يعني أن الأشخاص قد لا يرضوا بمنتجات متشابهة وطرق اتصال موحدة، حتى شركة البترول ESSO اضطرت إلى أن تعمل بعض التعديل في بعض الدول (مثل تايلاند) حيث لم يستطع الناس هناك أن يتصوروا فكره وضع النمر في سياراتهم. وعدد من الإعلانات الناجحة من قبل المؤسسات التي تتبع أي طريقة تشير إلى أن الطريقة التي تستخدم تكون مخصصة بشكل الوضع التي تكون فيه، وبشكل خاص بين أنواع المنتجات.⁴ ويمكن توضيح كل من التمييز والتكيف في العناصر التالية.

أولاً: التمييز الترويجي

تتميط السياسة الترويجية للمؤسسة يترجم من خلال استعمال حملة ترويجية موحدة في كل الدول المستهدفة أو على الأقل على مستوى منطقة جغرافية محددة كالمغرب العربي مثلاً. وهذا

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص325.

² نفس المرجع، ص 326.

³ نفسه، ص 326.

⁴ نفسه، 326.

التميط له مجموعة من الأسباب كما يحمل الكثير من الأخطار مثلما يأتي توضيحه في الجدول التالي:¹

جدول رقم(04): يوضح دوافع وأخطار تنميط الترويج

1- أسباب ودواعي تنميط الترويج:	
أسباب خارجية عن المؤسسة	أسباب داخلية
<ul style="list-style-type: none"> - تشابه وتجانس بعض الحاجيات على المستوى الدولي (أجهزة الكمبيوتر مثلاً)؛ - تجانس سلوك المستهلكين نظراً لتطور وسائل الاتصال والاستعمال المماثل لوسائل الإعلام كالتلفزيون والإنترنت؛ - عولمة الأفكار الجيدة في التسويق والترويج. 	<ul style="list-style-type: none"> - الصورة الدولية الموحدة التي تسعى إلى تكوينها عن نفسها ومنتجاتها وعلاماتها التجارية؛ - اقتصاديات الحجم من خلال تنميط الحملة الترويجية؛ - ندرة الأفكار الجيدة في التسويق أو المزيج.
2 - أخطار التتميط :	
أخطار خارجية	أخطار داخلية
<ul style="list-style-type: none"> - الاختلافات القانونية والتشريعية بين الدول؛ - القيود والمعوقات الخاصة بوسائل الاتصال الخاصة بكل بلد؛ - اختلافات المحفزات والدوافع للشراء والاستهلاك بالنسبة لنفس السلعة بين المستهلكين الدوليين. 	<ul style="list-style-type: none"> - المعوقات التنظيمية التسويقية الخاصة بالترويج مثال التنظيم اللامركزي التي تتبعه بعض المؤسسات؛ - خطر عدم تحفز الفريق الداخلي للترويج في المؤسسة للسياسة الترويجية المنمطة من طرف المؤسسة ككل.

Source: Jean-Marc, Decandin, La communication Marketing (Concepts Techniques, stratégie), economica, Paris 1995, p180.

ثانياً: التكيف الترويجي

تكيف إستراتيجية الترويج الدولية للمؤسسة يترجم من خلال تحديد وتنفيذ سياسة ترويجية دولية خاصة بكل سوق محلي².

أ/ إيجابيات التكيف:

1. مفهوم التكيف يتناسب ومفهوم التسويق فهو يلبي ويستجيب لمختلف الأسواق المستهدفة؛
2. يسمح التكيف باحترام مختلف خصوصيات الأسواق المحلية من خلال الاستجابة لكل من: أذواق المستهلكين، التشريعات والقوانين المحلية، و الاختلافات الثقافية؛
3. تحديد وتنفيذ السياسة الترويجية الدولية من طرف الفروع في الدول المستهدفة يحفز الفريق التجاري ويجعله أكثر إبداعاً ونشاطاً.

ب/ صعوبات التكيف:

يؤدي تكيف السياسة الترويجية حسب كل بلد إلى:

¹ Jean-Marc, Decandin, La communication Marketing (Concepts Techniques, stratégie), economica, Paris, 1995, P 181.

² Pasco Berho , Marketing international , 4^{eme} ed, Dunand,Paris, 2002 , p 223.

1. زيادة التكاليف نظراً لاختلاف الحملات الترويجية الخاصة بكل بلد؛
2. التكيف يؤدي إلى عدم تناسق وتعاضد مختلف الأنشطة التسويقية على المستوى الدولي.

ثالثاً: التمييز المعدل

التمييز المعدل هو حل وسطي بين التمييز والتكيف يترجم من خلال وضع أو فرض تموقع مماثل للمنتج (positionnement identique) أي الحفاظ على نفس صورة المؤسسة في كل الأسواق وذلك باستعمال أدوات والإمكانات الاتصالية المتاحة حسب خصوصية كل بلد وبالتالي هذا الحل الواسطي يضمن تموقع عالمي بواسطة حملات ترويجية مكيفة حسب خصوصية كل بلد¹.

وتتميز هذه الطريقة بخلق صورة عالمية موحدة للمنتج والمؤسسة كما تأخذ بعين الاعتبار كل الخصوصيات المحلية من تشريعات قانونية واختلافات ثقافية غير أن تكيف الحملات الترويجية كذلك يعمق من التكاليف.

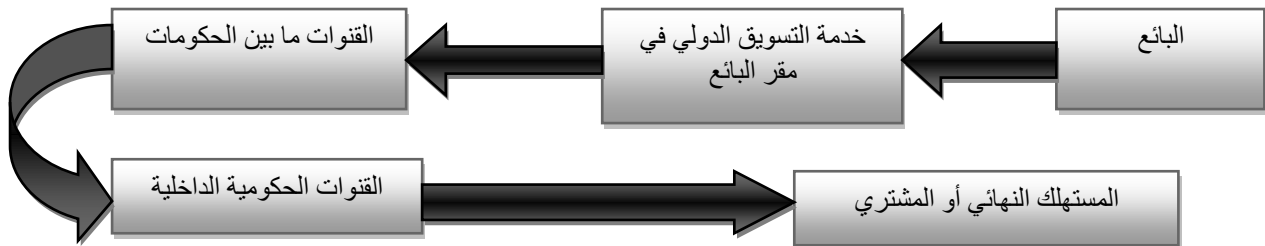
المطلب الرابع: التوزيع الدولي

بعد أن تتبنى المؤسسة الأسلوب المناسب لدخول الأسواق الدولية المستهدفة وتبني إستراتيجية واضحة المعالم المتعلقة بالمنتجات الدولية التي ستسوق دولياً و أيضاً كل ما يتعلق بقرارات تحديد الأسعار والترويج بما يتناسب مع مميزات تلك الأسواق، وتجد نفسها أمام تحدي آخر يتبلور في كيفية توزيع منتجاتها في هذه الأسواق المستهدفة.

الفرع الأول: ماهية التوزيع الدولي

يمكن اعتبار التوزيع الدولي على أنه نشاط يحرص على تكريس حلقة الوصل بين المؤسسة المنتجة والمسوقة للمنتج الدولي والمستهلك الدولي الذي سيتلقاه للإنتفاع به وذلك من خلال تحديد المؤسسة بكفاءة وفعالية منافذه وقنواته. ويمكن توضيح حلقات التوزيع في مفهوم التسويق الدولي.

الشكل رقم (07): يوضح حلقات التوزيع في مفهوم التوزيع الدولي



المصدر: فيليب كوتلر وآخرون، التسويق-السلوك-الأسواق-البيئة-المعلومات، ترجمة مازن نفاع، الجزء الثاني، منشورات دار علاء الدين، سوريا، 2002، ص 307.

ويوضح الشكل أن حلقات التوزيع تتميز بعدم التماثل فيما بينها تتموقع بين البائع والمستهلك النهائي. حيث الحلقة الأولى تمتاز بكون المؤسسة هي التي تتولى مراقبة قنوات التوزيع الداخلية

¹ Pasco Berho , Marketing international , 4^{eme} ed, op .cit , p 224.

التي تتموقع ضمن موقعها، وتأتي الحلقة الثانية التي تتشكل من القنوات ما بين الحكومات، حيث تضمن إيصال المنتجات حتى أبواب الأسواق الدولية، وأخيرا الحلقة الثالثة والتي تتمثل في قنوات التوزيع في الدول الأجنبية التي تتموقع بين نقطة عبور المنتجات إلى غاية المشتري أو المستهلك النهائي.¹

أولا: الفرق بين قناة التوزيع وحلقة التوزيع

ولقد فرق كورين باسكو بين قناة التوزيع وحلقة التوزيع فيما يلي:²

أ/ قناة التوزيع: هي مجموع الوسطاء الذين تمر عبرهم المنتجات أثناء رحلة تداولها من المنتج إلى المستهلك النهائي؛

ب/ حلقة التوزيع: فتشير إلى مجموع قنوات التوزيع المستعملة في توزيع المنتجات.

ويمكن إعطاء عدة تعاريف لقنوات التوزيع نوجزها فيما يلي:

1. هي مجموعة من الأفراد والمؤسسات التي توجه إنياب السلع والخدمات من المنتج إلى المستهلك.³

2. كما تعرف كذلك: عبارة عن مجموعة من المؤسسات التي ترتبط فيما بينها إرتباطا مصلحيا لإستغلال الفرص التجارية المشتركة في السوق.⁴

3. وإن التوزيع الدولي المحكم والسليم يتطلب من المؤسسة أن تتخذ قرار حول كيفية منافذه، حيث منافذ التوزيع الدولي تعرف على أنها توحيد جهود كل من المؤسسة الأم وفروعها وأيضا وسطاء التجارة الدولية من أجل القيام بإنسياب منتجات المؤسسة إلى المستهلكين الدوليين بفعالية كبيرة.⁵

ثانيا: وظائف منافذ التوزيع

إن منافذ التوزيع بالإجمال مطالبة بتأدية مجموعة من الوظائف من أجل الإنسياب الأمثل لمنتجات المؤسسة بما يستجيب لمتطلبات المستهلكين الدوليين وهذه الوظائف يمكن إيجازها فيما يلي :⁶

- أ/ وظيفة البحث والاستقصاء لجميع المعلومات فيما يخص متطلبات المستهلكين الدوليين؛
- ب/ وظيفة التفاوض لأجل تمكن المؤسسة من تحديد السعر النهائي للمنتج الذي سيسوق دوليا؛
- ج/ وظيفة الإتصال والدعاية اللازمة لأجل تكريس طرح المنتج وترويجه بكفاءة عالية؛
- د/ وظيفة التخزين والنقل والبيع وغيرها من الأنشطة المرتبطة بالتوزيع؛

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص ص 266، 267.

² Pasco Corinne, Marketing International, 3^{ème} édition, Dunand, paris, 2000, P182.

³ عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997، ص 331.

⁴ طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 125.

⁵ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 269.

⁶ نفس المرجع ، ص ص 269، 270.

هـ/ وظيفة تقديم خدمات ما بعد البيع وكل الضمانات التي من شأنها تحرص على عدم انقطاع العلاقة بين المؤسسة والمستهلك بعد انتهاء عملية البيع؛
و/ وأخيرا وظيفة البحث عن مختلف مصادر التمويل لإستخدامه في تغطية متطلبات التوزيع السليم.

- وتسعى المؤسسة إلى سد الفجوات التي تكون بين المنتج والمستهلك¹:
- ✓ الفجوة المكانية: أي المستهلك قد يكون في مكان والمنتج في مكان آخر وحتى يحصل المستهلك على منتوجات المنتج لابد من نقلها عبر وسائل النقل المختلفة؛
 - ✓ الفجوة الزمانية: أي أن المنتوجات تنتج في وقت وتستهلك في وقت آخر كالمنتوجات الموسمية وتستطيع قناة التوزيع التغلب على هذه الفجوة من خلال عمليات التخزين وبالتالي توفير المنتوجات في الوقت الذي يرغب المستهلك الحصول عليها؛
 - ✓ فجوة في المعلومات: وذلك من خلال توفير معلومات ما يطلبه المستهلك ويريده من تفضيلات.

- وبشكل عام يمكن تقسيم قنوات التوزيع إلى ما يلي:²

✓ بالنسبة للمنتوجات الاستهلاكية هناك خمس قنوات:

- المنتج ← المستهلك.
 - المنتج ← تاجر التجزئة ← المستهلك.
 - المنتج ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك.
 - المنتج ← وسيط وكيل ← تاجر التجزئة ← المستهلك.
 - المنتج ← وسيط وكيل ← تاجر الجملة ← تاجر التجزئة ← المستهلك.
- ✓ بالنسبة للمنتوجات الصناعية هناك أربعة قنوات هي:

- المنتج ← المستعمل الصناعي.
- المنتج ← موزع صناعي ← مستعمل صناعي.
- المنتج ← وسيط وكيل ← مستعمل صناعي.
- المنتج ← وسيط وكيل ← موزع صناعي ← مستعمل صناعي.

الفرع الثاني: المضامين والقرارات المرتبطة بإختيار قناة التوزيع الدولي

أولا: مضامين قناة التوزيع الدولي

هناك العديد من القنوات (المنافذ) التي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في توزيع منتوجاتها،

وهي على النحو التالي:

أ/ المؤسسة المنتجة ذاتها:

¹ طارق الحاج وآخرون، مرجع سابق، ص 125.

² صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة : المفهوم والإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر ، 1996، ص 289.

يمكن للمؤسسة المنتجة ذاتها القيام بكل أنشطة التوزيع الدولي، وذلك نتيجة لتوافر الإمكانيات المادية والمالية والبشرية لديها للقيام بها على أكمل وجه. وفي هذه الحالة التوزيع الدولي هو الذي يطلق عليه التسويق المباشر. بمعنى آخر تتولى المؤسسة الأجنبية بنفسها ومن خلال تعبئة إمكانياتها المتاحة، مهام تصدير منتجاتها إلى الأسواق الدولية مثلا، أو قيام فروعها في الخارج على اعتبار هذه الأخيرة تقوم بالأعمال الدولية من الإستثمار المباشر وغيرها بالتوزيع بنفسها.¹

ب/ الوطاء:

في حال تعذر القيام بالتوزيع المباشر من طرف المؤسسة، نتيجة إعتبارات عديدة كنفق الإمكانيات مثلا، أو عدم مقدرتها على تحمل مخاطر معينة، فمن الضروري عليها البحث عن الوطاء الذين يأخذون على عاتقهم مسؤولية القيام بإيصال منتجاتها لمستهلكيها الدوليين بكفاءة وفعالية، وهؤلاء الوطاء يشكلون منافذ حقيقية للقيام بالتوزيع وما يصاحبه من مختلف الوظائف التي ذكرت آنفا.²

ويمكن توضيح أهم الوطاء في العناصر التالية:

1. وطاء في حال التصدير غير مباشر:

- يمكن ذلك من خلال قرار المؤسسة بتوكيل مهام التصدير للوطاء المحليين ومن أهمها:³
- مؤسسات إدارة التصدير: إذ يمكن لهذه الأخيرة أن تتولى مهام توزيع منتجات المؤسسة والقيام بالحملة الترويجية لها وإعداد بحوث التسويق ودراسة الأسواق الدولية والبحث عن الفرص التسويقية أيضا، خاصة وأن مثل هذه المؤسسات تتمتع بالخبرة والمعرفة الواسعة بخبايا التوزيع ولها مكاتب البيع في أسواق دولية. ويجب أن نشير هنا إلى حقيقة معينة وهي: في العادة الشركات المحدودة الإمكانيات هي التي توكل تلك المهام لشركات إدارة التصدير.
- وكالات التصدير: تتمثل في الأفراد أو المؤسسات، حيث تحمل على كاهلها مهام التصدير للخارج. وهناك أوجه الشبه والاختلاف بين وكالات التصدير ومؤسسات إدارة التصدير، حيث بالنسبة لوجه الشبه بينهما فيمكن في تأدية مهام تصدير منتجات المؤسسات للخارج، أم أوجه الاختلاف بينهما، فيمكن القول هنا أن وكالات التصدير تختلف عن سابقتها في:

✓ كونها تعمل على توزيع المنتجات في مساحة سوقية محدودة (بلد معين، أو منطقة معينة)؛

✓ لا توكل لها مهام إجراء بحوث التسويق ودراسة الأسواق الدولية... إلخ، كونها لا تتمتع بخبرات واسعة ومهارات تسويقية عالية.

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 270.

² نفس المرجع، ص 270.

³ نفسه، ص ص 270، 271.

- يمكن أن توكل المؤسسة أيضا مهمة تصدير منتجاتها لسماسة التصدير المتواجدين بالدولة التي تنتسب لها المؤسسة.
2.الموزعون في الأسواق الدولية:

يمكن للمؤسسة أن تستعين بالموزعين في الأسواق الدولية الذين يؤخذون على عاتقهم مسؤولية توزيع منتجات المؤسسة الأجنبية من خلال عملية: الشراء بغرض البيع، بحيث يتم إنتقائهم والتعاقد معهم، من أجل الإلتزام بما يطلب منهم عمله من طرف المؤسسة. وهم:¹

- الموزعون الكبار: وهم مؤسسات أو أفراد يستلمون المنتجات من طرف المؤسسة من أجل توزيعها وبيعها لتجار الجملة والتجزئة على السواء، مع العلم أن هؤلاء يمتلكون لمخازن كبيرة وخبرة كبيرة في التسويق بالإضافة إلى الإمكانيات البشرية والمالية التي جعلت منهم يتخصصون في نشاطات التوزيع.

- الموزعون بالجملة والتجزئة في الدول المضيفة: من البدائل التي تستخدمها المؤسسة نجد تجار الجملة والتجزئة. مع الإشارة هنا أنه في السنوات الأخيرة أضحي العالم يعرف متاجر المساحات الواسعة والخدمة الذاتية، والمراكز التجارية الكبرى...إلخ.

3.الوكلاء الدوليون:

هم على نقيض الموزعين، بحيث يتولون مهام توزيع منتجات المؤسسة الأجنبية مقابل عمولة. ويتخذ هؤلاء عدة أنواع:²

- الوكيل لحساب المنتج: هو عادة وكيل وحيد يقوم بالترويج للمنتج وأنشطة أخرى مثل إرسال الطلبات للمصدر والتخليص الجمركي على الشحنات والبيع المحلي للعملاء وإعداد الحسابات وتحويل إيرادات المبيعات للمنتج بعد خصم قيمة الرسوم الجمركية وغير الجمركية والمصاريف الأخرى وعمولته. ولا تنتقل ملكية المنتج للوكيل في هذه الحالة وإنما تودع في مخازنه لحين بيعها محليا، وتظل مملوكة للمصدر الذي يسيطر أيضا على عملية تسعير المنتج.

- الوكيل من نوع del credere : ويتميز هذا النوع من الوكلاء بضمان الوفاء بقيمة الطلبات المصدرة للأسواق. ويتلقى الوكيل في هذه الحالة عمولة أكبر من عمولة الوكلاء الآخرين نظرا لأنه يتحمل مسؤولية سداد قيم الطلبات حتى لو أخفق العميل المحلي في السداد. وهم بذلك يزيدون من ثقة المصدر في عمليات التصدير للأسواق...

- والنوع الأخير من الوكلاء هو ذلك الوكيل الوحيد الذي يستورد المنتج لحسابه كأبي مستورد تقليدي ويسدد قيمتها للمصدر وفقا لمواعيد وأسلوب السداد المتفق عليهما بين الطرفين. وهو بذلك لا يتقاضى أي عمولة من المستورد حيث تنتقل إليه ملكية المنتج، وتقع

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص ص 271، 272.

² يحي سعيد علي عيد، مرجع سابق، ص ص 195، 196.

مسؤولية التسعير والتوزيع المحلي للمنتج على عاتقه. وعادة ما يتحمل المنتج تكاليف الترويج للمنتج في البداية، ثم يتقاسمها مع الوكيل لاحقا بالنسب التي يتم الإتفاق عليها بين الطرفين عن طريق التفاوض بينهما، ويسمى الوكيل في هذه الحالة بوكيل البيع...

4.السماسرة:

هؤلاء يشكلون وساطة حقيقية تقريبية لوجهات نظر بين كل من المصدر والمستورد، من أجل تجسيد المعاملات بينهما مقابل عمولة.¹

5.المستوردون:

هم يقومون مباشرة دون وساطة السمسرة لإستيراد المنتجات من المصدرين مباشرة.²

6.رجل المبيعات الطواف:

إن رجل المبيعات التصديري الطواف هو شخص يقيم في دولة واحدة، أو غالبا ما يكون موظفا في سوق الدولة المصدرة، وينتقل إلى الخارج لإجراء وظائف بيعية، وعلى العكس، فإن رجل المبيعات المقيم يرسل إلى خارج وطنه للعيش والعمل في سوق أجنبي...³

7.قرارات إختيار الوسطاء المناسبين:

المؤسسة المسوقة دوليا مطالبة بأن تتخذ قرارات صائبة فيما يخص إختيارها للوسطاء وإنتقائهم، وذلك بمراعاتها لعدد من الإعتبارات والشروط التي يجب أن تتوافر لديهم، وهي:⁴

- يجب أن يتمتع الوسيط بالمعرفة الكاملة والمفصلة حول خبايا السوق، ولا يتسنى له ذلك إلا إذا كان يمتلك جهاز يتضمن مختصين ورجال بيع أكفاء، وفنيين ذوي مهارات تسويقية عالية؛
- يجب أن تتأكد المؤسسة من مدى قدرته على التوزيع الفعال، وعلى تقديم تسهيلات إئتمانية للعملاء؛
- يجب أن يكون المركز المالي للوسيط جيدا حتى يتسنى له من مجابهة مختلف التقلبات والأزمات التي يحتمل أن تميز الأسواق؛
- مستوى الخبرة والمهارات التسويقية التي يتمتع بها وأيضا الإحترافية في المجال؛
- الشهرة والقدرة على الإتصالات ومستوى علاقاته بحكومة الدولة المضيفة ومختلف الهيئات ذات الشأن بالتوزيع والتجارة والتسويق ككل؛
- يجب أن يثبت الوسيط على أنه كفؤ من خلال تحقيقه لأكبر عائد ممكن من المبيعات؛

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 273.

² نفس المرجع، ص 273.

³ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، 373.

⁴ فضيل فارس، مرجع سابق، ص ص 273، 274.

- حرص المؤسسة على إدراك عدم قيام الوسيط بتوزيع منتجات مؤسسة ما يحتمل أن يكون قد تعاقد معها، تكون منافسة لمنتجاتها، وكذلك ضرورة حرصها على التأكد من تكريس جهودها واهتماماته في توزيع فقط منتجاتها.

ثانياً: القرارات المرتبطة بإختيار قنوات التوزيع

إن تفاعل العديد من العوامل (ثقافية، مادية، سياسية، قانونية،...) والتغيرات المستمرة لها تجعل المؤسسة تعمل باستمرار من أجل التكيف معها من خلال إختيار هيكل التوزيع المناسب، وهنا تكمن الصعوبة المتمثلة في قرار إختيار قناة التوزيع المناسبة في الأسواق الأجنبية. ومن أهم القرارات المرتبطة بإختيار القنوات التوزيعية في الأسواق الدولية نذكر منها:¹

أ/الأهداف المطلوب تحقيقها من القنوات:

إن إختيار قناة التوزيع في الأسواق الدولية يجب عامة على خمسة (5) أهداف أساسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهي:

1.تحقيق حجم معين من المبيعات والأرباح؛

2.تقليل التكاليف التسويقية بقدر الإمكان؛

3.زيادة مستوى التحكم والسيطرة في المنتج؛

4.زيادة إمكانية الإستمرار والحفاظ على الأسواق؛

5.بناء شهرة المصدر في الأسواق الدولية.

ب/القيود المرتبطة بإختيار قنوات التوزيع:

حيث يخضع اختيار قناة التوزيع إلى جملة من القيود وتتمثل أساساً في: عدد المستهلكين، التوزيع الجغرافي، عادات الشراء، تشتت المستهلكين في إقليم واسع، ضعف حجم مشتريات الفرد الواحد، وتواتر الشراء.

ج/قيود مرتبطة بالمنتج:

وتتمثل أساساً في الوزن، الحجم، مدة الحفظ، درجة التقنية، قيمة الوحدة...وهنا بالطبع يتم إختيار قنوات التوزيع والمفاضلة بينها، إما قصيرة أو طويلة وفقاً لهذه الخصائص. فإختيار قناة التوزيع بالنسبة لمنتج ضخم وسريع التلف من شك تكون قصيرة أو حتى مباشرة بالنسبة لبعض المنتجات،...

د/ قيود مرتبطة بالجهاز التجاري في البلد الأجنبي:

وهذا يرجع عادة إلى إختلاف وظائف الموزعين والوسطاء وطريقة تعاملهم مع المؤسسات من بلد لآخر، وعليه فلا بد على المؤسسات محاولة التكيف معهم خاصة فيما يتعلق بالتخفيضات، المنح... لأن كل بلد له جهازه التجاري والتوزيعي بهياكله الخاصة وإستخداماته المتميزة...

ه/ قيود شرعية وقانونية (تنظيمية):

¹ Pasco Berho, Marketing International, 3^{eme} édition , op.cit ,pp181,182.

وفي هذه الصدد نجد أن بعض القنوات ضرورية لمنتجات معينة، كما يجب مراعاة قوانين البلد الأجنبي فيما يتعلق بمواقيت فتح المتاجر التي تتغير حسب البلدان وهذا ما أدى إلى تطور أشكال أخرى للبيع مثل: البيع بالمراسلة، البيع بالتفزة، وحاليا البيع بالإنترنت... و/ قيود مالية:

فعلى المؤسسة مراعاة تكلفة كل قناة والأعباء التي تتحملها المؤسسة وإمكانية التعامل مع هؤلاء الوسطاء.

الفرع الثالث: مرتكزات التوزيع الدولي

إن وظيفة التوزيع لها أهمية بالغة في المؤسسة، وهذا ما يجعل المؤسسة تتحمل مخاطر كبيرة عند إختيارها لمانفذ التوزيع لأنها تؤثر مباشرة على نتائج المؤسسة.

أولاً: أهمية التوزيع الدولي

ويحب على المؤسسة أن تركز جهودها أكثر، من أجل الحرص كل الحرص على التنسيق بين نشاط التوزيع الدولي وكل ما يرتبط به من الأنشطة الأخرى كالنقل والتخزين والعبور والتأمين... إلخ، والعمل على صياغة قرارات حكيمة في كل ما يخص نشاط التوزيع الدولي، ذلك نتيجة

الأهمية التي يكتسبها في حال أثبتت فعاليتها، وهذه الأهمية تكمن في النقاط التالية:¹

أ/ نشاط يسمح بإيصال المنتج المسوق دولياً إلى المستهلك الدولي، ودوره في خلق المنفعة الزمنية والمكانية التي تعتبر بمثابة أهداف التسويق ككل؛

ب/ يعتبر عامل مؤثر على سياسة التسعير الدولي، وذلك من خلال تحمل المؤسسة لتكاليف مرتبطة بقنوات التوزيع ومنافذه، والأخذ بهذه التكاليف عند تحديدها للسعر. وفي حال وجود المنافسة وسواد الأسعار المنافسة، فعلى المؤسسة أن تتحكم في التكاليف التوزيع الدولي مما يساعد على تحديد السعر المناسب القادر على المنافسة؛

ج/ بالإضافة إلى ذلك كله، يمكنه أن يساهم بطريقة غير مباشرة في ترويج منتجات المؤسسة دولياً، وذلك من خلال اعتماد المؤسسة في منافذه على وسطاء معروفين بالكفاءة والسمعة الطيبة وبحسن المعاملة، الذين يكونون قادرين على جذب المستهلكين الدوليين.

ولقد عرف التوزيع في النطاق الدولي عدة اتجاهات حديثة، هذه الأخيرة دفعت بالمؤسسات التي تمارس أعمالها في النطاق الدولي إلى القيام بالآتي:²

- منح الإمتيازات التجارية مثل حالات شركة فريد تشيكن، وماكدونالد، و ومبي، وغيرهم.
- شراء منافذ توزيع قائمة ومستودعات في الدول المضيفة؛
- عقد إتفاقيات إدارة لعملية التوزيع؛
- عقد برامج تدريب لنشر مفاهيم التوزيع الحديثة؛

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص ص 267، 268.

² عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، مرجع سابق، ص 423.

-العمل الدائم على تحقيق الملائمة بين التوزيع بالتجزئة والخدمات اللوجيستية (إمداد وتمويل وتخزين ونقل) خاصة في حالة تزايد الإتجاه نحو التوزيع بالطلب أو البريد.

ثانياً: إدارة ومراقبة قنوات التوزيع الدولي

عندما يتحدد التصميم الأساسي للقناة يجب أن يبدأ المسوق الدولي بإختيار أفضل أعضاء القناة، وأن يحاول كسب تعاونهم وولائهم.
أ/ إختيار الوسطاء:

في هذه المرحلة يعرف المسوق الدولي نوع الموزع الذي يحتاجه، فالمرشحين الذين لديهم إمكانية التوزيع يجب تقييمهم وبيان التشابه والإختلاف بينهم بحسب معايير ومقاييس محددة، ثم إختيار أفضل المرشحين. فالمقاييس المستخدمة تعتمد على طبيعة عمل المؤسسة وأهداف توزيعها في أسواق معينة. فقائمة المعايير يجب أن تتناسب بدقة مقومات النجاح الخاصة بالمؤسسة، وكل الشروط الهامة لكسب الميزة التنافسية وتجاوز المنافسة. فالمؤسسات المنتجة للمنتجات الإستهلاكية تعتبر أن خبرة الموزع في التسويق وقوته المالية أمراً هاماً. من خلال هذه المعايير تتمكن المؤسسة من تحديد الموزع الذي يستطيع كسب الأموال والأرباح وتحقيق الفائدة للمؤسسة الدولية، وفيما إذا كان قادراً على تأدية بعض وظائف التسويق الضرورية كتحديد الإئتمان للزبائن والإتصال مع الزبائن. فالتقارير المالية دائماً كافية وموثوقة، وقد تقدم تفسيرات مختلفة مثيرة إلى الحاجة إلى رأي فريق ثالث.¹

إضافة لذلك، وبالنسبة إلى المنتجات الصناعية، يجب على الموزع أن يمتلك المعرفة التقنية وكيفية التعامل مع المنتجات والتجهيزات التقنية والدعم الخدمي البنية التحتية المناسبة. وغالبا ما يجد المسوقون الدوليون أن أفضل الموزعين في سوق ما هم بالأساس يتعاملون مع بضائع منافسة، ولذلك فهم غير متوفرين بالشكل المطلوب، ومن جهة أخرى فقد تتطلب المؤسسة الدولية من الموزع أن يكون لديه القوة المالية وخبرة جيدة في التسويق والسمعة الحسنة والمعرفة الفنية والعلاقات العامة وخاصة المنظمات الحكومية في بعض الدول، إضافة لذلك يجب أن يكون لديه معرفة جيدة بالفروقات الدينية والعرقية وبالمنافسة وقوتها في الأجزاء السوقية المختلف كي يتمكن من التغطية المناسبة للسوق.²

ب/ التعاقد مع الموزع:

عندما يجد المسوق الدولي وسيط مناسب يتم عقد إتفاقية معه لتوزيع منتجات المسوق الدولي، وقبل إجراء التعاقد من الحكمة أن يقوم المسوق الدولي بزيارة الموزع المستقبلي. والإتفاقية

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 244.

² نفس المرجع ، ص ص 244، 245.

نفسها قد تكون بسيطة نسبياً،¹ ولكن بفعل الاختلافات العديدة في أوساط السوق فقد تكون معرفة مؤشرات وبنود الإتفاقية مع الموزع الأجنبي أمراً في غاية الأهمية:²

- أسماء وعناوين الفريقين؛
- تاريخ نفاذ الإتفاقية؛
- مدة الإتفاقية؛
- وصف منطقة المبيعات؛
- شروط تعديل أو إيقاف الإتفاقية؛
- شروط وبرنامج العمولة أو الخصم؛ 8686
- وضع برامج الخصم والدفع؛
- تأمين تجهيزات الخدمة المناسبة؛
- قيود لمنع بيع منتجات مشابهة ومنافسة؛
- تحديد مسؤولية العلامة التجارية والتسعير؛
- تحديد سياسة تسعير المبيعات؛
- تحديد مسؤولية العلامة التجارية والتسعير؛
- وجوب أو عدم وجوب الإتفاقية؛
- تخصيص البلد الذي تكون فيه الإتفاقية سارية المفعول قانونياً في حال الخلافات والنزاعات بين الأطراف.

إن الإلتزامات طويلة الأمد المتضمنة في إتفاقية قنوات التوزيع قد تكون صعبة جداً إذا لم يرسم العقد بين المؤسسة الدولية وعضو القناة بحذر، وأنه من الطبيعي تحديد المدة الزمنية للإتفاق، وأقل مستوى مبيعات يجب تحقيقه إلى جانب المسؤوليات الخاصة بكل فريق. وإذا لم ينفذ الشرط بشكل مقبول فتكون المؤسسة قد تورطت مع موزع غير مناسب ويكلف الكثير من الأموال والوقت للتخلص منه.³

ج/ مدة العقد:

إن مدة العقد هي أمراً هاماً خاصة عند توقيع إتفاقية مع موزع جديد، وبشكل عام يجب أن تكون إتفاقيات التوزيع لفترة محددة وقصيرة نسبياً (سنة أو سنتين). فالعقد الأولي مع موزع جديد يجب أن يشترط فترة تجربة لثلاثة أو ستة أشهر، ويمكن تحديد حد أدنى لمبيعات هذا الموزع. وتعتمد مدة العقد أيضاً على القوانين المحلية واشتراطاتها على إتفاقيات التوزيع.⁴

د/ الحدود الجغرافية للتوزيع:

يجب أن تحدد الإتفاقية للموزع التوسع الجغرافي المستقبلي لسوق المنتج، ولاسيما إذا ما بدأ الموزع بالمطالبة بحقوق التوزيع في أسواق معينة، ويجب أن يحتفظ بحق توزيع المنتجات بإستقلالية محتفظاً بحقه في زبائن معينة.⁵

هـ/ عملية الدفع:

عادة تحدد في الإتفاقية شروط وأساليب الدفع وكيفية قيام الموزع أو الوكيل بتقاضي التعويضات

¹ فضيل فارس، مرجع سابق ، ص 245.

² نفس المرجع ، ص 245.

³ نفسه ، ص 245.

⁴ نفسه ، ص 246.

⁵ نفسه ، ص 246.

المرتتبة عن عملية التوزيع. ويحصل الموزع على التعويضات من الخصومات المتعددة التي يحصل عليها مثل الخصم الوظيفي مثلا، بينما يكسب الوكلاء نسبة عمولة معينة من صافي المبيعات (10-20%) وبسبب تعدد الأسواق يجب أن تحدد الإتفاقية العملة المستخدمة في الدفع. وعادة يفضل الموزعون تحديد مقدار أو قيمة العمولة والدفع بعملة بلدانهم لا بعملة بلد المصدر. وفي حال الخلاف يفضل اللجوء إلى عملة ثابتة أو مستقرة لسعر الصرف.¹

و/السلعة وشروط البيع:

يجب الإتفاق بين المسوق الدولي والموزع على شروط البيع، وأن تحدد الإتفاقية نوعية المنتجات أو خطوط المنتجات المتضمنة في التوزيع، بالإضافة إلى وظائف ومسؤوليات الوسيط من ناحية نقل المنتجات وتقديم الخدمات المرتبطة بها والقيام بترويجها. فشروط البيع تحدد الفريق المسؤول عن بعض التكاليف (مثل تكاليف التسويق) والتي بدورها تؤثر على السعر المحدد للموزع وشروط الإئتمان والشحن.

ر/وسائل الإتصال بين الأطراف:²

يجب أن تشترط الإتفاقية كيفية وسائل الإتصال بين الأطراف كالهاتف، الفاكس، الانترنت، زيارات دورية،.. إذا ما أريد لعلاقة المسوق والموزع أن تتجح وتستمر. فيجب أن يكون المسوق الدولي مطلعاً على جميع المعلومات المتعلقة بتسويق منتجاته في سوق الموزع، وتتضمن هذه المعلومات السجلات والمعلومات القديمة وتقييم الوضع الحالي والمستقبلي للسوق. وبمعنى أن لا يفقد المسوق الدولي الإتصال مع السوق الخارجية.³

ز/التحفيز للموزع:

إن البعد الثقافي والجغرافي للسوق الدولية يجعل عملية تحفيز أعضاء القناة صعبة لكنها ضرورية لأن الوسطاء لا يتبعون للمؤسسة. وبما أن الوسطاء هم شركات مستقلة سوف يسعون لتحقيق أهدافهم الخاصة والتي لا تتوافق دائما مع هدف المؤسسة المصدرة. فالمسوق الدولي قد يقدم مكافآت معنوية ومالية للوسطاء الذين سوف يتأثرون بها ويسعون لتحقيق أرباح المؤسسة المصدرة. بالنسبة إلى منتجات المؤسسة، إذا كان الهامش التجارية للوسطاء ضعيفا وتوجد صعوبات في تحقيق المبيعات المرغوبة فلن يهتم الوسطاء بالمنتج وسوف يركزون على المنتجات الأكثر رواجاً والتي تحقق لهم فائدة أكبر. فالوسطاء يسعون لتحقيق مبيعاتهم ومنافعهم من خلال تنويعهم الخاص للمنتجات والخدمات من المؤسسات المختلفة التي يمثلونها، وأنه من المهم البقاء على إتصال مستمر مع الوكلاء والموزعين. فالندفق الدائم لكل أنواع المعلومات سوف يحفز على الإهتمام بأداء المبيعات. فالمسوق الدولي قد يكلف شخص معين بالإتصالات مع الموزعين والقيام

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، 246.

² نفس المرجع، ص ص 246، 247.

³ نفسه، ص 247.

بتبادل الموظفين مع الموزع كي تكتسب كلتا المنظمتين (منتج وموزع) معرفة أكثر بأعمال بعضهما البعض. ومن أهم وسائل الدعم التسويقي التي يمكن أن يقدمها المصدر للموزع كشهرة العلامة التجارية، والترويج الإعلاني القوي من جانب المصدر أو برامج الإعلان المشترك مع الموزع، أو اشتراك المصدر في المعارض التجارية الدولية، أو تدريبه لمندوبي البيع العاملين عند الموزع الأجنبي، أو قيامه بإنشاء مركز توزيع إقليمي لتحسين مواعيد التسليم.¹

ومن أجل زيادة فعالية الموزعين الأجانب لما في ذلك من زيادة منفعة الطرفين، يقوم المصدر بتقسيم جغرافي للبلد المستورد إلى عدة أقاليم، ثم يحدد موزعا لكل إقليم، وأيضا تقديم المكافآت التشجيعية لزيادة الجهود البيعية للموزعين. وأخيرا يمكن أن يمتلك المصدر بعض الأسهم في شركة التوزيع الأجنبية، الأمر الذي يساعد على تقوية الروابط بين المصدر والموزع ويزيد من رقابة المؤسسة المصدرة على أداء الموزع الأجنبي.²

ح/ الرقابة على القناة:

إن مشكلات الرقابة ستتخفف بشكل كبير إذا ما تم إنتقاء الوسطاء بحذر. فيجب على المسوق الدولي القيام بالرقابة على أعضاء قناة التوزيع للتأكد من فعالية الأداء، وأن كل شيء يسير نحو تحقيق الأهداف المحددة. ومن هذه الأهداف: حجم المبيعات السنوية، معدل نمو حصة المؤسسة الدولية في السوق التي تخدمه، تطوير المنتجات الجديدة، والسعر المطلوب وتعزيز سياسة الإتصالات التسويقية. وتتم الرقابة من خلال اللقاءات الشخصية الدورية مع الموزعين. وإن تقييم الأداء يجب أن يأخذ بعين الإعتبار تغيرات البيئة حيث في بعض الأحيان تمنع ظروف الركود الإقتصادي والمنافسة الحادة في الأسواق الدولية تحقيق الأهداف المحددة مسبقا. وفي حال إستمرار الأداء الضعيف يجب إعادة النظر في العقد بين المؤسسة الدولية والموزع أو إنهاء هذا العقد.³

خ/إنهاء إتفاقية التوزيع: من أهم الأسباب التي يؤدي إلى إنهاء علاقة المنتج بالموزع نجد:⁴

1. عندما ينشأ المسوق الدولي قسم مبيعات فرعي تابع له في الخارج ؛

2. عندما يكون المسوق الدولي غير راضيا عن أداء الوسيط الموزع.

لذلك فإن الإتصال المستمر مع الموزع يكون دائما ضروريا للتأكد من فاعلية الأداء أو إنهاء الإتفاق بسهولة. وبالتالي فإن شرط إبطال إتفاق التوزيع يعد من الأمور الهامة في إتفاقية التوزيع.

¹ فضيل فارس، مرجع سابق ، ص ص 247، 248.

² نفس المرجع ، ص 248.

³ نفسه ، ص ص 248، 249 .

⁴ نفسه ، ص 249.

وتترواح الإجراءات الجزائية تجاه المسوق الدولي بحسب أسباب إبطال الإتفاقية، ورأي القوانين المحلية حول إلغاء الإتفاقية والتأكد من خبرة المؤسسات الأخرى في هذا المجال في البلد المعني.¹ ففي بعض الدول يكون إيقاف موزع غير فعال مستهلكا للوقت ومكلفا من الناحية المالية. فمثلا في السوق الأوروبية المشتركة يتطلب إيقاف الموزع دون مبرر دفع له عمولة سنة كاملة، ويجب أن يرسل له إشعار التوقف عن التوزيع مسبقا (قبل 3 إلى 6 أشهر). وإذا كان إلغاء أو إيقاف التوزيع بسبب قيام المؤسسة الدولية بإنشاء فرع مبيعات محلي لها، عندها ينظر المسوق الدولي في أمر تثبيت الموظفين الجيدين الذين كانوا يعملون لدى الوسيط كمديرين في فرع المبيعات الجديد مثلا كي يستفيد من خبرتهم بالمنتج التي جمعوها في مؤسسة الوسيط. ويمكن أن يفكر المسوق الدولي بإمتلاك هذه المؤسسة إذا رغب الوسيط بالبيع وهكذا تستمر المؤسسة الدولية بتقديم خدماتها خاصة للزبائن الكبار.²

الفرع الرابع: الإستراتيجيات البديلة وأهم الإستراتيجيات الحديثة للتوزيع الدولي

يمكن توضيحها في العناصر التالية:

أولا: الإستراتيجيات البديلة للتوزيع الدولي

هناك العديد من الإستراتيجيات المرتبطة بتوزيع المنتجات المختلفة، يمكن تقسيمها على النحو التالي:³

أ/ إستراتيجيات التوزيع المباشر:

تتمثل في القيام بتوزيع المنتج مباشرة إلى المستهلك النهائي أو المستعمل دون الإعتماد على الوسطاء، وهذا ما يعني ضرورة إمتلاك المؤسسة المنتجة أو تأجيرها للمخازن والمتاجر التي تخزن وتعرض فيها منتجاتها في السوق الأجنبية، وغالبا ما نجد إستراتيجيتين للتوزيع المباشر وهما:

1. إستراتيجية التكامل الرأسي:

يقصد بها سيطرة المؤسسة على كافة المراحل الخاصة بالإنتاج والتوزيع لمنتجاتها في الأسواق الأجنبية، من خلال إمتلاكها لخطوط الإنتاج ومنافذ التوزيع معا، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى إحكام الرقابة على أساليب توزيع المنتج في السوق الأجنبي من أجل ضمان توافقها مع الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة.

2. إستراتيجية التكامل الأفقي:

ويقصد بها إشتراك المؤسسة مع مؤسسات أخرى بإمتلاك نفس منافذ التوزيع الأجنبية، نظرا لنقص إمكانيات كل شريك على حده، وعليه فإن هذه الإستراتيجية تصلح في حالة ضعف القدرة

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 249.

² نفس المرجع، ص ص 249، 250.

³ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص ص 164، 165.

المالية للمؤسسة، وحالة كون المنتج جديد، ورغبة المؤسسة تقليل المخاطر في المراحل الأولى لدخول السوق الأجنبية.

ب/ إستراتيجيات التوزيع غير المباشر :

بموجبها المؤسسة تعتمد في توزيعها لمنتجاتها على الوسطاء على تنوعهم. وهناك ثلاثة خيارات متاحة للمؤسسة، وهي بإيجاز:¹

1. إستراتيجية التوزيع المكثف:

وهي الإستراتيجية المعتمدة في حال تسويق المؤسسة لمنتجات واسعة الإستهلاك والتي تتطلب منها التغطية التامة للسوق ووجودها في مختلف الأماكن التي تكون قريبة جدا من المستهلكين لتلبية حاجاتهم الضرورية. ويستدعي من المؤسسة المتبنية لهذه الإستراتيجية توكيل مهام التوزيع لعدد أكبر من التجار ومختلف الوسطاء، الذين يكونون قادرين على تحمل مسؤولية الحفاظ قدر الإمكان على منتجاتها وفي أحسن الظروف من أجل بيعها، وهذا ما يكلف المؤسسة تكاليف مرتفعة.

2. إستراتيجية التوزيع الإنتقائي:

تقوم هذه الإستراتيجية على أساس إنتقاء المؤسسة لعدد محدود من الوسطاء وهم تجار الجملة والتجزئة، وذلك يعود لسببين هما:

- المؤسسة متخصصة في إنتاج وتسويق المنتجات المعمرة والخاصة؛
- أن المستهلكين الدوليين لا يقبلون مباشرة على إتخاذ قرار إقتناءها إلا إذا استدعت الحاجة لها وبعد قيامهم بالإستفسار حول جودتها وميزتها وسعرها وإجراء المقارنة بين المنتجات السائدة في السوق من أجل الإستقرار على قرار الشراء.

3. إستراتيجية التوزيع المقتصر:

وهي الإستراتيجية التي تفرض على المؤسسة المسوقة دوليا أن تستعين فقط بوسيط وحيد وتوكل له مهمة توزيع منتجاتها، وهذا الوسيط يكون تاجر الجملة، ويعزى ذلك للإعتبارات التالية:

- الإعتبار الأول: يكمن في كون المنتجات التي تنتجها المؤسسة هي فاخرة لا تستدعي عملية توزيعها أكثر من وسيط؛

- الإعتبار الثاني: يكمن في كون الوسيط تتوافر لديه الإمكانيات اللازمة لتقديم خدمات ما بعد البيع؛

- الإعتبار الثالث: يكمن في كون المؤسسة تمتلك رؤية إستراتيجية في بسط سيطرتها الكاملة على السوق الذي تم تحديده من طرفها (حصّة سوقية) ومن ثم تنظيمه ومراقبته (مراقبة الأسعار المطبقة، طريقة تنفيذ الخدمات ما بعد البيع وغيرها) بما يكفل تحقيق أهدافها.

¹ فضيل فارس، مرجع سابق، ص 275، 276.

ثانياً: الإتجاهات الحديثة لإستراتيجيات التوزيع الدولي

إن هيكل التوزيع المعتمد في سوق ما يتغير باستمرار بفعل التغيرات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية...، والتي يجب فهمها من قبل مسؤول التسويق الدولي في المؤسسة مع أخذها بعين الإعتبار عند إعداده للإستراتيجية التوزيعية في الأسواق الدولية، ونلاحظ حالياً وجود أربعة ظواهر رئيسية حول العالم تؤثر على المؤسسة الدولية عند تحديدها للإستراتيجية التوزيعية وهي:¹

أ/ النمو المتزايد لمتاجر التجزئة كبيرة الحجم:

حيث إنتشرت هذه الظاهرة في السنوات الأخيرة حتى في بعض الدول المختلفة، وتتمثل في الإتجاه نحو إنخفاض عدد متاجر التجزئة وزيادة متوسط حجم المتجر، وهذا راجع لعدة أسباب منها: إرتفاع ملكية السيارات، و زيادة عدد الأسر التي تملك الثلاجات وحتى المبردات الكبيرة الحجم في المنازل، وخروج المرأة للعمل و إرتفاع مستوى الدخل بصفة عامة، وهذا ما يعني التقليل من فترات التسوق بفعل إنعدام الوقت، ومنه إقتناء العديد من الحاجيات عند التسوق من هذه المتاجر الكبيرة.

ب/ الإتجاه نحو تدويل تجارة التجزئة:

بفعل التدويل المتزايد لنشاط الأعمال في مختلف القطاعات على مستوى الإقتصاد العالمي، فإن تجارة التجزئة هي الأخرى تأثرت بهذا التدويل، فظهر ما يسمى بتدويل تجارة التجزئة، حيث عرفت نمواً على الصعيد العالمي، وعادة ما تبدأ هذه المتاجر نشاطها في الدول الصناعية الكبرى ثم تتوسع في أعمالها في الدول الصناعية الأخرى، وربما تصل حتى لبعض الدول في طريق النمو، وكأمثلة على ذلك:

1. سيرزروبك أحد أكبر متاجر التجزئة في USA فتح فروعاً له في المكسيك، جنوب إفريقيا، إسبانيا واليابان؛

2. هارولد من بريطانيا فتح فروعاً له في عدة بلدان من بينها اليابان...

3. أوبرنيتو من فرنسا فتحت فروعاً لها في اليابان، سنغافورة، العربية السعودية، تركيا...

ج/ التسويق المباشر:

تعتبر من الظواهر المنتشرة عالمياً، خاصة في ظل التطورات الكبيرة الذي تعرفه تكنولوجيا الإعلام والإتصال، ويقصد بها البيع عن طريق الهاتف، البريد، التلفزة، الإنترنت،...، ولعل من أهم ما حفز إنتشار هذه التقنية هو:

1. أهمية عامل الوقت لدى الكثير من المستهلكين؛

2. الإنتشار والقبول الواسع لبطاقات الإئتمان؛

¹ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 239-242.

3.تحسن الخدمة البريدية والهاتفية في العديد من الدول؛

4.ظهور شبكة الإنترنت على مستوى واسع وبالأخص بين المؤسسات بمختلف أشكالها.

د/ محلات الخصومات:

تنتشر في الأسواق العالمية، وتتمثل في البيع عن طريق محلات الخصومات التي تبيع منتجات معروفة بأسعار منخفضة مقارنة بأسعار متاجر التجزئة، علما أنها تبيع منتجات دولية معروفة وصاحبة إسم مميز (ريبوك، جوتشي، جي في سي، نايك،...) وتنتشر خاصة في اليابان، فرنسا، ألمانيا وأمريكا، فمثل هذه المتاجر تقبل بإنخفاض هامش الربح مقابل إرتفاع دوران المنتجات وزيادة حجم المبيعات وتقوم بإختيار مواقعها في الأماكن منخفضة الإيجار، كما يتم فيها الإقتصاد في التكاليف عن طريق تقليل الخدمات الممنوحة للزبائن وتبسيط الديكورات الداخلية للمتجر وتخفيض المخصصات الترويجية.¹

¹ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص242.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تضمنه هذا الفصل، يمكن القول أن التسويق الدولي مجموعة من الجهود والأنشطة المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وانسياب وتوجه المنتجات والأفكار، التي تشبع حاجات ورغبات الأفراد أو الجماعات في الأسواق الأجنبية ، من خلال عملية التبادل التي تحقق أهداف جميع الأطراف. وإن نجاح المؤسسات يعود إلى مدى إدراكها للمفهوم الحقيقي للتسويق الدولي المعتمد من طرف المؤسسات العملاقة التي استطاعت إيصال صورتها بطريقة جيدة إلى جل الأسواق العالمية.

ويعتبر نطاق التسويق الدولي أوسع من نطاق التصدير وذلك من خلال حجم الإستثمار، والتخطيط الإداري المطلوب، كما يتميز بنوع من التعقيد وصعوبة في ممارسته من طرف المؤسسات نتيجة تعقد وتغير البيئة التسويقية الدولية التي تمارس فيها أنشطتها، والعمل على معرفة كل ما يدور في الأسواق الدولية وذلك بدراسة البيئة الإقتصادية لكل دولة من حيث حجم وطبيعة السوق والتكنولوجيا التي تعتمد عليها ومعرفة المنافسين وعددهم في تلك الدولة ، وكذلك دراسة البيئة الإجتماعية والثقافية وهذا من أجل معرفة اللغة ، والدين، والعادات، والأخلاق والمنظمات الإجتماعية الناشطة في تلك الدولة. ودراسة البيئة السياسية والقانونية ومعرفة نوع النظام القائم في تلك الدولة ، وتوفير الاستقرار السياسي داخلها ، وكذلك طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للمؤسسة والدولة المضيفة، أما فيما يخص البيئة القانونية يجب على المصدر دراسة قوانين البلد المستهدف من ناحية فرض الضرائب على الأرباح أو على الإستثمارات الأجنبية وإمكانية التملك للمؤسسات من قبل الأجانب وتحويل الأرباح والإيرادات إلى بلد المؤسسة الأم وإمكانية التملك للمؤسسات من قبل الأجانب وتحويل الأرباح والإيرادات إلى بلد المؤسسة الأم وإمكانية التعامل بالنقد الأجنبي. وسبب هذه القوانين قد تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على دخول بعض الأسواق أو الإستمرار في أسواق تعمل فيها. وعلى المؤسسة الإهتمام بشكل كبير بالبيئة الدولية والتي تشمل على المنظمات الدولية ذات الإهتمامات بالقضايا الإقتصادية الدولية إلى جانب التكتلات الإقتصادية الدولية والصفقات المتكافئة.

ويهتم التسويق الدولي أساسا بتلبية حاجيات المستهلك في الأسواق الدولية بواسطة تقديم مزيج تسويقي دولي متكامل ومتناسق بين عناصره الأربعة ومطابق للمواصفات التي يطلبها السوق ، ويعتبر المنتج عنصر أساسي من عناصر المزيج التسويقي فهو قلب الإستراتيجية التسويقية، وتعود أهمية التسعير إلى تأثيره المباشر على مبيعات المؤسسة، وتستمد أهمية الترويج من أنه نقطة البداية وأول مرحلة تنفيذية عند تسويق المنتج وبالتالي هو الذي يمهد للجهود التسويقية الأخرى، ولا يمكن النفاذ إلى الأسواق الدولية بدون أداء وظيفة التوزيع، والتي تأتي بعد الاتصال بالأسواق الدولية وتوفير المنتجات بالجودة والسعر المناسبين. ولقد زاد الاهتمام بالأسواق الدولية

وأنشئت مؤسسات عالمية في التسويق الدولي، حيث صممت منتجات عالمية تتناسب مع عادات وتقاليد و ثقافة المستهلك الدولي في الأسواق العالمية، فأصبح التسويق الدولي نشاطا أساسيا للمؤسسات الدولية لضمان بقاءها وتحقيق أهدافها .

ومن خلال الفصل الثاني سنحاول دراسة الأسواق الدولية ومختلف معايير واستراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية والتطرق إلى مفاهيم وأسس المنافسة الدولية.

الفصل الثاني:
الأسواق و المنافسة الدولية

تمهيد الفصل:

يعد التصدير حاليا في ظل العولمة الحديثة والتطور التكنولوجي السريع حاجة ماسة للعديد من المشروعات وشرط أساسي لتطورها ونموها وان معرفة البيئة الخارجية (الثقافية،الاقتصادية، السياسية...) قبل التصدير يعتبر أمر مهم يساعد مسؤولي التسويق الدولي في المؤسسات المصدرة على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على قاعدة متينة لهذا وجب في هذه الحالة القيام بدراسة الأسواق الخارجية قبل القيام بأي خطوة، وبهذا تستطيع المؤسسة تسجيل حضورها في الأسواق الدولية من خلال اختيار بديل أو أكثر من البدائل المتاحة لديها، والتي تمنحها أكبر قدر من السيطرة على عملياتها التسويقية، فقرار الدخول إلى الأسواق الدولية يعد من القرارات الإستراتيجية للمؤسسة لما له من أثر على باقي قرارات الوظائف التسويقية .

ومن بين العوائق التي تواجه نشاط المؤسسة اشتداد المنافسة أو بتعبير أدق شراسة المنافسة، وذلك سواء في السوق المحلي أو الدولي،لأنه لم يعد هناك فرق بين المنافسة المحلية والمنافسة الدولية أو العالمية بفعل انفتاح الأسواق والحدود والعمل في إطار ما يسمى بالقرية الكونية ، أي أن السوق أصبح عالميا وحيث ما كانت الفرصة مناسبة فذلك هو سوق المؤسسة، ولو تطلب الأمر صنع المنتج في بلدان مختلفة (كل جزء في بلد معين). ويتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث، يحتوي الأول على دراسة الأسواق الدولية من حيث مفهوم القطاعات السوقية، وكذلك تقسيم الأسواق الدولية ومحفظتها، وأهداف ومشكلات دراسة الأسواق الدولية، ثم نتطرق في المبحث الثاني إلى معايير وإستراتيجيات الدخول للأسواق الدولية وكذلك إلى مفاتيح نجاح هذه الإستراتيجيات، ونختم الفصل بعرض مفاهيم وأسس كل من المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية ، وفي هذا الصدد لا بد من تناول مختلف التعاريف التي تبرز لنا المفهوم الحقيقي للمنافسة و التنافسية وما هي أهم المعايير والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون من أجل الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على ربح الحصص السوقية والرفع من أرباحها و مردوديتها، والتأثيرات التي تتعرض لها المؤسسات في الأسواق الدولية، والتي قد تضعف قدراتها التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي والتي ربما جعلت منها مؤسسة قائدة في السوق المحلي. وسنوضح مفهوم الميزة التنافسية وأهم محدداتها، فضلا عن استراتيجيات التنافس التي تكسب المؤسسة مزايا تنافسية متواصلة تسمح لها بتحقيق أهدافها على المستوى المحلي والدولي.

المبحث الأول: دراسة الأسواق الدولية

إن التعامل مع الأسواق الأجنبية يتطلب اليقظة المستمرة وبعد النظر الثاقب، والدراسة بكل صغيرة وكبيرة فيما يتعلق بتلك الأسواق، وهذا يعني القيام بدراسة سوقية.

المطلب الأول: مفهوم القطاعات السوقية

يمكن تعريف عملية القطاعات السوقية على أنها: "هي تقسيم السوق الى قطاعات متجانسة من المستهلكين، بحيث يمكن النظر إلى كل قطاع على انه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب"¹ والخطوة الأولى في طريق الوصول إلى القطاعات السوقية هي تحديد حاجات المستهلكين، ثم تعميم البرامج التسويقية التي تتاسب هذه الطلبات وهذه الحاجات. تعتبر عملية تحديد السوق إحدى العناصر الأساسية المعقدة في إستراتيجية التسويق الدولي أن التحديد الصحيح للسوق وأبعاده يعتبر مقياس حاسم لقياس الحصة السوقية ومؤشرات انجاز أخرى، كما تعد أيضا أداة هامة لتحديد خصائص واحتياجات المستهلكين المستهدفين وكذلك التعرف على خصائص المنافسين، كما تتمكن الإدارة من خلال القطاعات السوقية من توزيع وتخصيص الموارد التسويقية بأحسن طريقة ممكنة.²

ويمثل تقسيم السوق عنصرا هاما في الاستراتيجيات التسويقية لأي مؤسسة، حيث انه بعد تحديد السوق ودراسته تستفيد من البيانات والمعلومات عن تلك الأسواق الفرعية في عملية تصميم وتعديل المزيج التسويقي بما يتفق مع حاجات وإمكانات الأفراد في كل قطاع من قطاعات السوق الكلية وبما يتفق أيضا مع إمكانيات وقدرات المؤسسة، وبما يضمن تحقيق الربح المناسب ما أمكن. مع العلم أن عملية تقسيم السوق تحتاج الى نفقات كثيرة للقيام بالاختبارات والدراسات وبحوث التسويق والمخاطر، لهذا يستوجب المقارنة بين التكلفة والمنفعة الناتجة عن هذا التقسيم، ومن أجل أن تكون عملية التقسيم ذات جدوى فانه يتطلب من المؤسسة تحليل سلوك السوق المستهدف على مستويات متعددة متضمنة عدة أبعاد مثل قنوات التوزيع، قطاعات العملاء، البعد الجغرافي... الخ.³

والأسواق الدولية تعد أقل تجانس عن الأسواق المحلية وذلك للأسباب التالية:⁴

- اختلاف البيئات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين الدول؛

- اختلاف مستويات الدخل؛

- تنوع أنماط الحياة والاستهلاك والسلوك الاجتماعي..؛

- اتساع الأسواق الدولية.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص 149.

² نفس المرجع، ص 149.

³ نفسه، ص ص 149، 150.

⁴ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 90.

إن هذه الأسباب وغيرها تزيد من الصعوبات التي تعوق المؤسسات للوصول الى السوق كله، خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة وهو ما يفرض عليها انتقاء الأسواق وتحديد قطاعات سوقية مختلفة إما لقلّة الإمكانات أو كإستراتيجية تسويقية مفيدة.¹

-المدخل السلبي والايجابي في انتقاء الأسواق الدولية:

تبدأ معظم المؤسسات أعمالها الدولية بشكل تدريجي ودون تخطيط، وهذا ما يدعى المدخل السلبي Reactive Approach لانتقاء الأسواق، حيث يتصرف المسوق بصورة سلبية وذلك بانتظاره الطلبات الواردة إليه من الخارج من مستوردين ومشتريين هناك، وينتظر البداية منهم أو من وكلاء التغيير الذين يختارون السوق بشكل غير مباشر وبهذا فان عملية اقتناء السوق تبقى بصورة غير رسمية وغير منتظمة معتمدة على المشتريين وتجعل من أسواق التصدير هذه متناثرة ومنقطعة، وبهذا الأسلوب فان المصدر يستجيب للحالة التي تظهر.²

ومن الأساليب السلبية التي تستخدم في إنتقاء الأسواق تكون عن طريق الاستفسارات التي ترد الى المؤسسة من المؤسسات الأجنبية أو باستخدام المصدرين وسائل الإعلام المحلية لجذب انتباه واهتمام الزبائن الاجانب، وقد يكون ذلك عن طريق المشاركة في المعارض الدولية وفي وطنهم مثل هذا الأسلوب تلجا إليه المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم قليلة أو عديمة الخبرة في التسويق الدولي ومتطلباته وقد تستفيد بعض المؤسسات الكبيرة من ورود طلبات إليها من الزبائن في أسواق لم تدخلها سابقا، وهذا الأسلوب قليل الكلفة وأرباح قصيرة المدى.³

أما المدخل الايجابي لإقتناء الأسواق الدولية ويطلق عليه Proactive Approach، فان المصدر ينشط في البحث عن أسواق خارجية والسعي لتجزئة الزبائن فيها. تتصف هذه السياسة بالانتظام والتخطيط مما توجب توفير أشخاص ذوي خبرة وكفاءة عالية في العمل الدولي وقادرة على الحصول على المعلومات المفيدة من تلك الأسواق، فالمدخل الايجابي لانتقاء الأسواق الدولية يمثل عملية رسمية وقد تشمل على بحوث تسويق منظمة وحتى زيارات لتلك الأسواق بهدف تقييم الأسواق الواعدة، وهناك سياسات اقل رسمية وذلك بان يختار المدير المسوق سوقا خارجية معينة بناء على مناقشات يجريها مع رجال أعمال ذوي خبرة في ذلك السوق، وقد يعتبر على السوق الواعدة أثناء إجازته في الخارج، وهكذا فإنه مقابل كل سوق يكتشف نتيجة البحث التسويقي قد تظهر أسواق عن طريق الفطنة والإيحاء. من الواضح أنه ليس هناك حدود فاصلة بين هذين المدخلين لاختيار الأسواق الخارجية، لان العديد من المؤسسات تعتمد المدخل الايجابي للأسواق التي تعتبرها رئيسية والمدخل السلبي للأسواق التي تعتبرها ثانوية.⁴

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 91.

² بديع جميل قنو، مرجع سابق، ص 157.

³ نفس المرجع، ص 157.

⁴ نفسه، ص ص 157، 158.

- وأظهرت دراسة 1994م أن أكثر المدراء يتأثرون بواحد أو أكثر من العوامل التالية:¹
- البعد النفسي: الشعور بعدم اليقين حول الأسواق الأجنبية والصعوبات التي تواجهه في الحصول على البيانات حولها؛
 - البعد الثقافي: الفروقات المتوقعة بين ثقافة المدير والثقافة البعيدة؛
 - البعد الجغرافي: القرب/البعد.

المطلب الثاني: تقسيم الأسواق الدولية

إن عملية تقسيم السوق الدولية لا تقل أهميتها عن عملية تقسيم السوق المحلية وعدم وجود تجانس بينهما، هذا يعني احتمال أكثر لتحديد قطاعات سوقية مختلفة، وسبب محدودية الإمكانيات المالية والإدارية، فإن على المؤسسة المسوقة دولياً أن تحاول تحديد قطاعات السوق الأكثر جاذبية والتي تستطيع خدمتها على أساس تفضيلات القطاع، أنماط المنافسة، وقوى المؤسسة، وهذا يوفر للمؤسسة فائدة متعددة منها: الحصول على فرص تسويقية أفضل فتصميم برامج تسويقية فعالة لمواجهة احتياجات قطاعات مختلفة من العملاء، كما يعتبر معياراً واضحاً في توزيع الجهود التسويقية لقطاعات سوقية مختلفة وذلك بما يتفق مع مستويات الإستجابة للشراء، وتحديد قطاعات السوق، فإن هذه الفوائد الممكنة الحصول عليها يجب أن تكون أكبر من التكاليف التي تقع على عاتق المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجيات التسويقية.²

الفرع الأول: شروط نجاح عملية تقسيم السوق

وهناك عدة عوامل يمكن عرضها في العناصر التالية:³

أولاً: إمكانية القياس

يجب أن تكون خصائص القطاع السوقي قابلة للقياس (حجم وقدرة للشراء)، مثل عدد السكان، السن، الجنس،...، فهذه معايير سهلة القياس، بعض المعلومات التي يصعب قياسها، والتي تتمثل في مؤشرات نوعية هامة كالخصائص الثقافية، أو نوعية الجودة التي يفضلها المستهلك، إلا أنه من الصعب استخدامها في تقسيم السوق بسبب المشاكل القياسية المرتبطة بها.

ثانياً: إمكانية الوصول إلى القطاع

يقصد بذلك الدرجة التي يمكن من خلالها الوصول وخدمة القطاعات السوقية الناتجة بفعالية في التسويق الدولي، بسبب ضعف المهارات اللغوية والاتجاهات المحلية في السوق الخارجي، وانعدام الموارد المالية والبشرية اللازمة لخدمة المستهلك النهائي بكفاءة، وعليه فقد لا تستطيع

¹ بديع جميل قنود، مرجع سابق، ص 158.

² هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص 150، 151.

³ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 93.

المؤسسة الى سوق ما بكفاءة عالية وعدم قدرتها على تصميم مزيج تسويقي ملائم للسوق الأجنبي، رغم جاذبيته الكبيرة.

ثالثا: إمكانية تحقيق الربح

تتمثل في درجة حجم ربحية القطاعات السوقية الناتجة عن التقسيم، والتي تدفع بالمؤسسة الى الاهتمام بها وتوجيه الجهود التسويقية إليها في الأسواق الدولية، هذا إذا علمنا بان المؤسسة تتحمل تكاليف باهضة في تقسيم الأسواق والناجمة عن ضرورة التأقلم لاحتياجات وطلبات الأسواق المحلية (الرسوم الجمركية، الضرائب، قيود قانونية، المواصفات..).

رابعا: إمكانية التنفيذ

تتمثل في الدرجة التي يمكن من خلالها تصميم برامج تسويقية فعالة لجذب وخدمة القطاعات السوقية، فالقطاعات السوقية الممكن قياسها والوصول إليها واحتمال وبعيتها لا تعتبر قطاعات هامة ما لم يمكن تطوير وتنفيذ برامج تسويقية لكل منهما.

الفرع الثاني: أسس تقسيم السوق

فمن الثابت أن المعيار المستخدم لتقسيم السوق سيعتمد على ظروف السوق وعلى خصائص المؤسسة، ويمكن التمييز بين نوعين من متغيرات تقسيم السوق وهما: مؤشرات السوق العام و مؤشرات المنتج المحدد وكلاهما مأخوذان على المستوى الكلي للسوق ومستوى العملاء، حيث أن مؤشرات السوق العام لا تتغير بمجرد تغير القوة الشرائية، في حين أن مؤشرات المنتج المحددة تتغير حسب حالة المؤسسة الفردية أو حسب منتج معين.¹ والجدول الموالي يبين أسس تقسيم السوق الدولية.

جدول رقم(05): يوضح أسس تقسيم السوق الدولية.

مستوى التقسيم	مؤشرات السوق العام	مؤشرات المنتج المحددة
مستوى السوق الكلي "الدولة"	خصائص السكان والعوامل الديمغرافية: حجم السوق، توزيع السوق. الخصائص الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية، والسياسية.	محددات اقتصادية، قانونية وأحوال وظروف السوق، والخصائص الثقافية والاجتماعية وأسلوب الحياة المتعلقة بتداول السلعة
مستوى السوق الجزئي "العملاء"	الخصائص الديمغرافية للعملاء، العمر، الجنس... الخ الخصائص الاجتماعية والثقافية، الدخل، الوظيفة، التعليم،... الخ والخصائص الشخصية.	الخصائص السلوكية وأنماط وعادات الاستعمال، الاستهلاك، والاتجاهات، والآراء، وأنماط الولاء المرتبطة بالسلعة.

المصدر: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص153.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص152.

الفرع الثالث: إنتقاء الأسواق الدولية

إن الأسواق الدولية التي قد تعمل فيها المؤسسة مليئة بالفرص والتهديدات، وقد تكون هذه الأسواق أكثر ربحية من الأسواق المحلية، وقد يكون العكس، ونفس الشيء بالنسبة للتهديدات، وعليه يتحتم على المؤسسة متابعة متغيرات البيئة الخارجية من أجل التعرف على الفرص المتاحة واستغلالها أحسن استغلال من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة من جهة، ومن جهة أخرى اكتشاف التهديدات والعمل من أجل التكيف معها بطريقة ذكية خاصة إذا علمنا بأن المتغيرات البيئية الخارجية معرضة للتبديل والتغيير، والفرصة التي تحصل في وقت معين قد لا تتكرر في وقت آخر، وبالتالي فما على المؤسسة إلا التعرف على الفرص المناسبة في الوقت المحدد قبل فوات الأوان، وذلك من خلال أعمال وأنشطة تقوم بها المؤسسة التي تريد الاستفادة من بعض الحقائق دون غيرها من المؤسسات بفعل البحوث التسويقية، وعليه القيام بتقييم الفرص التسويقية والتي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة.¹

أولاً: طرق إنتقاء الأسواق الدولية

ويمكن التطرق الى طريقتين أساسيتين لإنتقائها وهما:²

أ/ طريقة التمدد:

إن هذه الطريقة عادة ما تنطلق من السوق المحلي أو السوق الدولي الحالي، وذلك بالاعتماد على أوجه التشابه (سياسيا، اجتماعيا، اقتصاديا، ثقافيا،...)، ثم تمتد نشاطاتها الى الأسواق الدولية الأخرى تدريجيا بحد أدنى من التعديلات على المنتجات وباقي الوظائف التسويقية الأخرى. وعليه يمكن القول بأن هذه الطريقة تعتمد عند انطلاقها في التعامل مع الأسواق الدولية من الأسواق القريبة كاختبار أولي بفعل التشابه الكبير من معظم الجوانب، ومنه تكون البرامج التسويقية للمؤسسة أكثر تطابقا مع تلك الأسواق أو تسمح للمؤسسة حتى من تمييز ميزتها التنافسية المحصلة في السوق المحلي، ويطلق على هذه الطريقة "سياسة انجاز الأقرب" ما يمكن التنويه إليه كذلك هو أن هذه الطريقة مبنية على مبدأ الحيطة والحذر من خلال العمل على: تقليل المخاطر وتدني التكاليف.

مع الإشارة الى أن موقف الحذر سيضعف ويزول مع مرور الوقت باكتساب المؤسسة وتطويرها لخبرتها الدولية، ومنه تبدأ المؤسسة في العمل على الامتداد والتوسع أكثر في البلدان الأخرى وفقا للنجاح المحقق في الأسواق المجاورة.

ب/ طريقة النقل:

حسب هذه الطريقة فإن الاختيار الأفضل للسوق ينطلق من المجموع الكلي للأسواق ثم تقسيم الى مجموعات إقليمية بناء على مجموعة من المعايير (سياسية، اقتصادية، ثقافية،...)، حيث

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 94.

² نفس المرجع، ص ص 94، 95.

تتضمن عملية غريبة منتظمة جميع الأسواق والتي تؤدي في النهاية الى حذف فوري للأسواق غير الواعدة والتحري أكثر عن الأسواق الواعدة.

المطلب الثالث: محفظة الأسواق الدولية

كلما زادت المنافسة على الحصص السوقية في الأسواق الدولية في العديد من الصناعات، ازدادت الحاجة الى السياسات التوجيهية والإجراءات المنتظمة، وذلك من أجل تقييم فرص الأسواق الخارجية وتهديداتها ولتطوير خطة إستراتيجية للاستفادة من هذه الفرص. فبالنسبة إلى المؤسسات المتجهة للعمل في الأسواق الدولية، فإن التخطيط على أساس بلد/بلد أو حتى على أساس إقليمي قد يؤثر بشكل مباشر على أدائها، وبشكل خاص على الصناعات التي تتنافس على أساس عالمي هناك حاجة لتبني خطة عالمية واضحة المعالم لوضع المزيج التسويقي الأفضل بين الدول وقطاعات التسوق.¹

الفرع الأول: المدخل التحليلي

ويعد المدخل التحليلي تقنية جيدة لتقييم مدى وطبيعة مشاركة المؤسسة في الأسواق الدولية، حيث يمكن من خلال تقييم فرص السوق تحسين الربحية عن طريق إعادة توزيع الموارد والجهود التسويقية عبر الدول، خطوط الإنتاج وطرق العمل، وفي السنوات الأخيرة اقترح عدد من نماذج التحليل بهدف بناء الاستراتيجيات التسويقية، ومنها نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، مجموعة تقييم الأعمال ومصفوفة السياسة التوجيهية، ويعد نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية من أفضل النماذج التي عرفت واستخدمت²، حيث يركز هذا المنهج على بعدين اثنين إستراتيجية التسويق وهما:³

- القوة السوقية، حصة السوق النسبية (مجموع مبيعات المؤسسة كنسبة من مجموع مبيعات المنافسين)؛
- الجاذبية السوقية، معدل نمو التسوق.

وحسب هذا النموذج كما هو موضح في الشكل رقم (08)، تم تصنيف المنتجات (وحدات العمل) في منظومة، حيث يمكن من خلالها التمييز بين أربعة أصناف: النجوم، الطفل العاق، البقرة الحلوب، والكلب الجائع، فالبقرة الحلوب تعني تدفق النقد إلى الداخل أما الطفل العاق تعني تدفق النقد للخارج (أي استخدام مكثف للنقود)، بينما النجوم والكلب الجائع عموماً يمثلان نقطة توازن في تدفق النقد⁴. إلا أن معظم هذه النماذج التحليلية هي ذات طابع محلي، وهذه النماذج التقليدية لا تتضمن الاعتبارات التالية مثل:⁵

¹ هاني حامد الضمور ، مرجع سابق ، ص174.

² نفس المرجع ، صص174، 175.

³ نفسه، ص175.

⁴ نفسه، ص175.

⁵ نفسه، ص175.

-تكاليف الدخول الى مختلف الدول والاسواق؛

-التكاليف المشتركة في التسويق الدولي؛

-الأخطار الموجودة في العمليات التجارية الخارجية.

هذه الإعتبارات جميعها تمثل أمورا هامة في تطوير إستراتيجية التسويق الدولية بحيث بموجب على المديرية أخذها بعين الاعتبار وبشكل واضح من حيث عامل التكلفة، فقد يواجه المسوقون الدوليون عوامل تضاعف الأسعار مثل تكاليف النقل، تكاليف تعديل المنتجات، ومحددات المنافسة، إضافة العوامل أخرى مثل الاختلاف في الأجور، أسعار الصرف، الدعم الحكومي بين الدول الحالية بحيث من المحتمل أن يكون لهذه العوامل اثر كبير على المزايا التنافسية المؤسسة.¹

فمنهج مجموعة بوسطن الإستشارية تفترض أن السيطرة على التسوق (تقاس بحجم الحصة السوقية) المرتبطة بالربحية المرتفعة ويمكن تفسيرها بوجود عامل الخبرة ومن المتوقع أن يحقق المنافسون الذين يتمتعون بحصص سوقية أكبر أرباحا أكثر من ربحية أولئك المنافسين الذين لديهم حصص سوقية أقل. ولكن في الأسواق العالمية، فان الربط بين قوة السوق والربحية قد لا تكون صحيحة كما هي في السوق المحلية.²

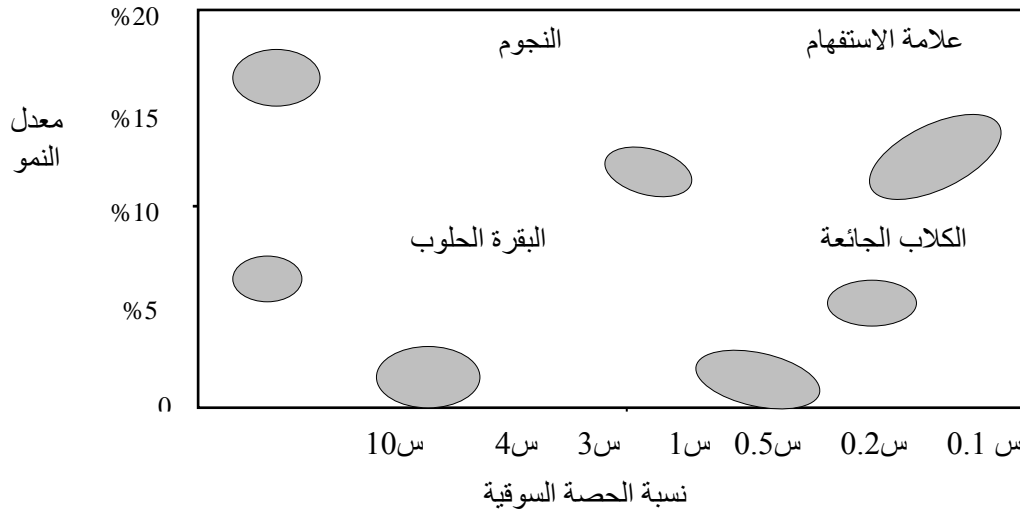
وفيما يتعلق بعامل التكاليف المشتركة في التسويق الدولي فقد تظهر عدة مزايا حينما تعمل المؤسسة في عدة دول، حيث يمكن توزيع تكاليف البحث والتطوير المتعلقة بتطوير منتج جديد على عدة دول مما يحقق معدلا عائدا على رأس المال المستثمر بصورة أفضل فيما لو تم تطوير المنتج لسوق معينة فقط. كما أن إنشاء فرع للمبيعات الخارجية يمكن أن يوظف لقاعدة تسويقية لعدة أسواق دولية أخرى. وإنخفاض تكاليف الدخول قد يكون اقتصاديا بالنسبة لتعدد خطوط المنتجات إذا ما قورنت بخط إنتاج واحد. وفي جميع النماذج التحليلية لم يتم إدراج و إدراك أبعاد الأخطار الخارجية، السياسية المالية، والتجارية، حيث تزداد هذه المخاطر فيما تعمل المؤسسة في عدة بيئات دولية مختلفة.³

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص 175، 176.

² نفس المرجع، ص 176.

³ نفسه، ص 176.

الشكل رقم (08): يوضح منظومة النمو والحصة السوقية لمجموعة بوسطن الاستشارية



المصدر : هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص177.

الفرع الثاني: تطبيق نموذج التحليل في قرارات اختبار الأسواق الدولية

بما أن هناك محددات على تطبيق النماذج التقليدية في التحليل الدولي، وبما أن هناك صعوبة في تطبيق مثل هذا التحليل على احتياجات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، فإن منهج التحليل للسوق الدولية يجب أن يركز ويتزامن على نطاق واسع مع الأسواق الخارجية للمساعدة في التوازن بين متطلبات الرأسمالية والجدوى الاقتصادية التنافسية، وتكاليف الدخول والربحية للحصول على مراكز قوية طويلة الأجل في السوق، والشكل رقم (09) يقدم مثالاً على هذا المنهج، ويمكن استخدام مصفوفة القوة الجاذبة والتنافسية للدولة كأداة هامة في اختيار السوق وتوجيهه.¹

فلقد استبدلت مصفوفة القوة الجاذبة والتنافسية للدولة، البعدين المستقلين في مصفوفة بوسطن الإستشارية ببعدين مركبين يتم تطبيقها على قضايا التسويق الدولي وتم وضع المعايير حول تلك الأبعاد وباستخدام هذه المتغيرات وبعض الخطط لمعرفة وزنها أو حجمها تتضح الفرص النسبية للإستثمار في السوق.²

إن مرونة وشمولية هذا المنهج تشير بعض القضايا البارزة في التطبيق:³

- يجب تحديد القائمة المناسبة حول مدى مساهمة العوامل المعطاة؛
- يجب تحديد اتجاه العلاقة وشكلها؛
- يجب استخدام بعض الخطط، سواء ظاهرة أو كامنة لمعرفة وزن وحجم العوامل المساهمة في كل بعد مركب.

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص177.

² نفس المرجع، ص178.

³ نفسه، ص178.

والجدول الموالي يوضح أبعاد جاذبية الدولة والقوة التنافسية.

الجدول رقم (06): يوضح أبعاد جاذبية الدولة والقوة التنافسية.

القوة التنافسية Competitive Strength	جاذبية الدولة Country Attractive Ness
الحصة السوقية	حجم التسوق (الكلي والقطاعات)
القدرة السوقية	نمو السكان (الكلي والقطاعات)
الشهرة	الظروف التنافسية (التركيز، الكثافة، عوائق... إلخ)
الوضع التنافسي	ظروف التسوق المحظورة (التعرفة الجمركية، والعوائق الجمركية)
جودة المنتج	تعليمات وأنظمة الحكومة (مراقبة الأسعار، التعويض... إلخ)
دعم السوق	الإستقرار السياسي والاقتصادي
نوعية الموزعين والخدمات	
هامش الربح	
ملاءمة المنتج	

المصدر: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 178.

الشكل رقم (09): يوضح تحليل محفظة السوق: شبكة جاذبية الدولة / القوة التنافسية

سيطرة/إنهاء استثمار مشترك	استثمار/نمو	عالي
	إستراتيجيات	جاذبية الدولة
حصاد/إنهاء اتحاد/تراخيص		منخفض
		عالي

القوة التنافسية

المصدر: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، مرجع سابق، ص 179.

بإستخدام الشكل رقم (09)، فإن كل دولة تقع في منظومة شبكة السوق تعتمد على مقدار

النسبة المعطاة لجاذبية الدول والقوة التنافسية.

دول النمو/الاستثمار: (Invest/grow countries) تتطلب هذه الدول التي تقع في خلية النمو /الاستثمار تخصيص موارد مالية وإدارية (إلتزاما) من أجل الحصول على مركز قوي في أسواقها كما تتطلب استثمارات مالية كبيرة وبشرية من أجل الحصول على حصة سوقية كبيرة في سوق سريعة النمو. كما سيكون لتطوير المنتجات وتعديلها دور هام في تطابق المنتجات عن كتب مع متطلبات السوق المحددة وللاستجابة السريعة لسوق متسارع النمو فإن الأمر يتطلب القيام بالإستثمار الأجنبي المباشر في البيع وتسهيلات الخدمة . كما يجب زيادة الدعم التسويقي بجميع أنواعه سواء مما يتعلق بالوظائف أو نوعية الخدمات.¹

دول الحصاد/التراخيص/الدمج/الهجران (Harvest/divest/license/combine countries) تدعو تلك الدول في هذه الخلية عادة المسوقين إلى بناء إستراتيجيات تسويقية من أجل حصد

¹ هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص 179، 180.

الأرباح أو بيع الأعمال. وعموما فإن أية مبالغ نقدية يكسبونها سوف يحتاج إليها للمحافظة على الحصة، لذلك يتم إعادة الإستغناء عن الحصة مقابل الربح، ويصبح توقيت تدفق النقد أمرا صعبا . وبما أن حصة المؤسسة في السوق ومركزها التنافسي وبما يكونان ضعيفين، وبما أن السوق صغيرة نسبيا ومعدلات النمو منخفضة فانه يتوجب تركيز الخطط على حصد الأرباح الآتية إلى أن يأتي اليوم الذي يتم فيه التخلي عن النشاطات التسويقية الدولية. إما الناحية المالية فانه يجب التركيز على حسابات التدفق الدائم للنقد وذلك لضمان تغطية التكاليف المتغيرة. هذا ويجب أن تتوافق سياسة التسعير مع الاعتبارات قصيرة الأجل فزيادة الأسعار وتخفيض تكاليف التسويق، تستطيع المؤسسة وبشكل عام الحصول على النقد عن طريق المبيعات الخارجية المتحصلة.¹

-الدول المهيمنة المجردة (Dominant/divest countries): تقدم هذه الدول بهذه الخلية بالتحديد اختيارات إستراتيجية صعبة، وذلك لان المؤسسة تكون ضعيفة، بينما يكون السوق مواتيا، حيث أن التوجه نحو مراكز أقوى في السوق تحدث عجزا طويل الأمد في السيولة النقدية، بينما يتطلب التجريد وجود مشتري والقطاع فرص وجود النقد والربح. إن اتخاذ القرار يتطلب تحليلا حذرا للمتطلبات النقدية ولتوفر النقد، بالإضافة إلى تحليل غالبية العوامل المتصلة بدخول مشروع جديد، فعلي سبيل المثال، من الحكمة إن تتوافق بنية السوق الدولية وقوة تصميم المنتج حينما يمتلك المؤسسة قوة توزيعية وتسويقية.²

-الدول الإنتقالية (Selectivity countries): هذه الدول تتطوي على مشكلة أخرى، ففي بعض الأوضاع فان المنتجات في تلك القطاعات تكون عموما مرشحة مثالية للاستغلال . وهذه تؤدي الى تدفق نقدي قوي. على العموم في تلك الدول فانه من الصعب المحافظة على الحصة السوقية، حتى وان كانت المؤسسة في مركز تنافسي في المرتبة الثانية أو الثالثة أي أن المنافسة قوية وشديدة. وان تلك الأسواق توجي إلينا بوضوح ضرورة وجود استراتيجيات للمحافظة عليها والتي من شأنها تحقيق السيولة النقدية، ومن الناحية الأخرى إذا كانت المزايا التكنولوجية وغيرها موجودة يمكن بناء إستراتيجية على أساس الحصص في السوق.³

الفرع الثالث: فوائد استخدام التحليل

ويمكن تلخيص الفوائد الناجمة عن استخدام التحليل السابق للأسواق الدولية في النقاط التالية:⁴

أولا:

إن التحليل يجمع ما بين أبعاد القوة والضعف الداخلي للمؤسسة والفرص والتحديات في بيئة الأسواق الدولية، ويركز على التداخلات بين القرارات المختلفة وأدائها لتوزيع الموارد بين خيارات

¹ هاني حامد الضمور ، مرجع سابق، ص 180.

² نفس المرجع ، ص ص 180، 181 .

³ نفسه ، ص 181

⁴ نفسه ، ص ص 181، 182.

الأسواق الإستراتيجية والبدلية، وبالمقارنة مع النموذج التقليدي لإختيار السوق، حيث يكون التركيز على الإختيار المنظم لكل الأسواق، بحيث يتم التخلص المباشر من الأسواق ذات الأفضلية القليلة، فإن تحليل قوة وضعف المؤسسة يدخل في مرحلة متأخرة في عملية الإختيار، والذي قد يؤدي الى انخفاض بعض الفرص أو التهديدات.

ثانيا:

إن هذا التحليل يساعد في تحديد الدور الرئيسي لكل سوق دولي محددة في الإطار الدولي وقد يكون هذا الدور على سبيل المثال، لإدارة النقد، أو المساهمة في النمو، أو للمساهمة في زيادة حجم الإنتاج أو إيقاف توسع المنافسة، وحالما يتم تحديد هذا الدور يمكن تحديد أهداف كل الأسواق الدولية، وذلك لضمان أن إستراتيجية تسويق الدولة متسقة مع إستراتيجية التسويق العالمية الكلية، ويجب أن نلاحظ بالطبع أن هذا التحليل للسوق أداة تزود بجزء من الصورة الكلية للتسويق الدولي، وبالتالي يجب إدراج التحليل والإعتبارات الأخرى.

المطلب الرابع: مشكلات وأهداف دراسة الأسواق الدولية

ويمكن توضيح مشكلات وأهداف دراسة الأسواق الدولية في العنصرين التاليين:

الفرع الأول: مشكلات دراسة الأسواق الدولية

كل إجراء تسويقي يتطلب معرفة دقيقة للأسواق والتسويق الدولي لا يخرج عن هذه القاعدة. إن دراسة الأسواق الخارجية يفترض تقييم مستمر للإمكانيات الكامنة وربحية كل سوق. وإن إختيار أسلوب دخول الأسواق واختيار الشركاء يعتمد أساسا على الأعراف التجارية وطبيعة المنافسة وأنظمة وقوانين الدول المستهدفة وحتى يتمكن المشروع من تقديم منتجات مرغوبة من قبل سوق ما، لا بد من توافر معلومات كافية ودقيقة عن سلوك المستهلكين وعاداتهم والخدمات التي ينتظرونها من هذه المنتجات بالإضافة لذلك يجب على مسؤول التسويق الدولي أن يأخذ بعين الإعتبار خصوصيات كل سوق ومتغيرات البيئة الدولية أثناء وضع وتنفيذ سياساته التسويقية . لذلك تلعب دراسة الأسواق الدولية دورا أساسيا في إمداد مسؤول التسويق الدولي بالمعلومات الحيوية اللازمة لإعداد البرامج الفعالة للتسويق الدولي، وخاصة مع تزايد المنافسة الدولية في أسواق تتميز بالديناميكية، وتحاول فيها المؤسسات الكبرى الحصول على أكبر نصيب ممكن.¹ ويمكن تلخيص أهم المشاكل التي تواجه دراسة الأسواق الدولية في العناصر التالية:

أولا: إتساع مجال الدراسة

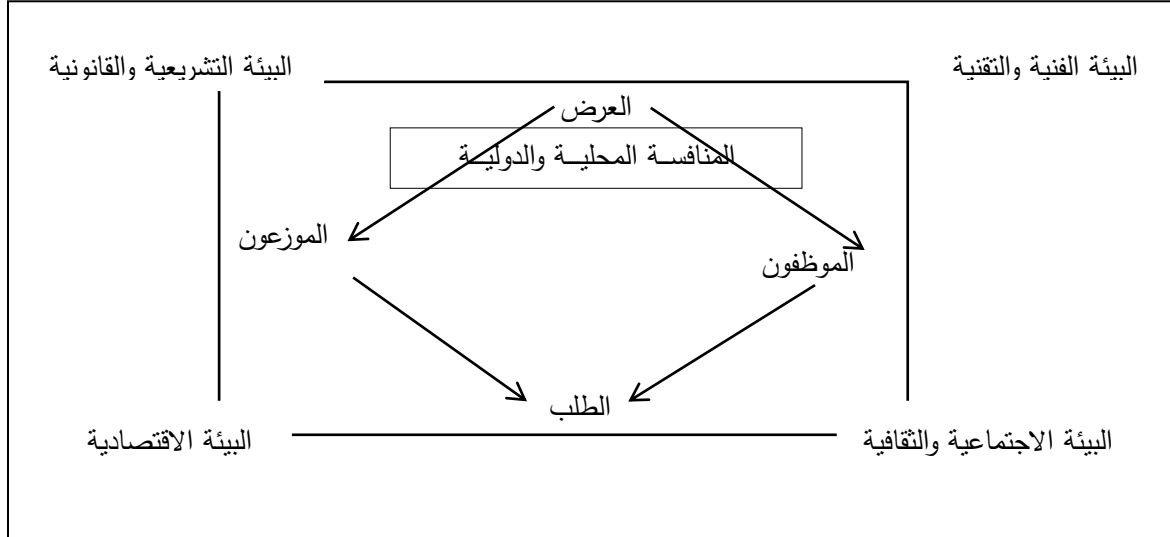
إن البيئة التي تمارس فيها العملية التسويقية في الأسواق الدولية تختلف عن البيئة التسويقية المحلية وحتى تتمكن المؤسسة من التنبؤ بنتائج نشاطها في الأسواق الدولية يجب أن تمتلك معرفة واسعة ومتنوعة في مجالات مختلفة.²

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 95.

² نفس المرجع، ص 96.

يتضمن حقل دراسة الأسواق الدولية المجالات التالية: العرض، الطلب، المنافسة المحلية والدولية، الموزعين وقنوات التوزيع، الموظفين والتقنيين وأصحاب قرار الشراء في البلد المستهدف، البيئة الدولية.¹ ويمكن تمثيل حقل الدراسة في الشكل الموالي:

شكل رقم (10): تمثيل حقل دراسة الأسواق الدولية



المصدر: رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 96.

وبذلك نلاحظ ضخامة حجم العمل المطلوب في دراسة الأسواق، خاصة إذا ما اعتبرنا بان سلوك كل عنصر من هذه العناصر وديناميكية السوق نفسها يمكن أن يشكل عقبة أو يجد من نشاط المؤسسة في دخول هذه السوق.²

ثانياً: صعوبات فنية وتقنية في جمع المعلومات

أ/ إن التقنيات والمعرفة التسويقية المستخدمة في السوق المحلية لا تكفي ويصعب تطبيقها في الأسواق الدولية، وذلك للأسباب التالية:³

1. نقص المعلومات الأساسية في بعض البلدان، وان توافرت فقد تختلف من حيث الكم والكيف من سوق أجنبي لآخر. إن غياب أو نقص المعلومات الإحصائية اللازمة والصحيحة لا يسمح للمؤسسة بالدراسة الاستقصائية بسبب عدم التمكن من اخذ عينات ممثلة للمجتمع المدروس وقد تكون هذه المعلومات غير مطابقة للمطلوب أو مكلفة جداً؛

2. على أرض الواقع يواجه جامع المعلومات عقبات كثيرة، إذ يحتاج قبل كل شيء إلى موافقة أو رخصة قانونية أو شرعية من السلطات المحلية للقيام بالدراسة الميدانية؛

3. بالإضافة الى ذلك، يواجه الباحث مشكلة اللغة وأسلوب طرح الأسئلة في الاستثمار او في المقابلة المباشرة، وتعدد اللغات واللهجات المحلية في بعض الدول. على سبيل المثال، من اجل

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 96.

² نفس المرجع، ص 96.

³ نفسه، ص ص 97، 98.

دراسة السوق في ساحل العاج يجب معرفة ثماني لهجات مختلفة لتغطية السوق بشكل كامل. في تايوان ومن أجل دراسة السوق أو عقد صفقة ما مع احد رجال الأعمال نحتاج على الأقل الى التحدث بأربع لغات معا. والمشكلة هنا تكمن في الترجمة الصحيحة وفهم هذه اللغات من اجل توجيه رسائل إعلانية مفهومة من قبل جميع أفراد المجتمع، وأي خطأ في الترجمة يمكن أن يعيق دخول المؤسسة في بعض الأسواق؛

4. المشكلة التكنولوجية وسرية المعلومات: يواجه باحث السوق مشكلة سلوك أفراد المجتمع المدروس في التحفظ على المعلومات، خاصة بالنسبة الى التجهيزات الصناعية في بعض الدول (فرنسا، ألمانيا، اليابان،...). تزداد عادة سرية المعلومات كلما زادت درجة التكنولوجية في الصناعة والإنتاج كي لا يتم الاستفادة منها من قبل المتنافسين (أو المقلدين في الدول الصناعية الجديدة)، أو لا يكون لها انعكاسات أو عواقب إدارية أو ضريبية... إلخ.

ب/ إن دراسة وجمع المعلومات في الأسواق الدولية تحتاج إلى مقابلة الأفراد وطرح الأسئلة المتعلقة بالدراسة وهنا يتعرض الباحث لمشاكل اختلاف السلوك الإنساني في التعاون مع القائم في الدراسة. ومن هذه المشاكل نذكر:¹

1. عدم إفشاء بعض المعلومات بسبب الضغوط السياسية في البلد المعني؛
2. يمكن الحصول على زيادة في المعلومات من هلال التظاهر بالتعاون من قبل المسؤولين، وهذا يؤدي الى جمع المعلومات مضللة مما ينعكس على سلامة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة؛
3. عدم إهتمام بعض الأفراد بأهمية أو نتيجة الدراسة بالأسئلة المطروحة (سبب الأمية) وإعطاء إجابات غير موضوعية، مما ينعكس أيضا بشكل سلبي على نتائج البحث؛
4. قد تكون المعلومات المتوفرة حديثة ولكنها لا تفيد متخذ القرار ولا تخدم أغراض البحث.

إن أهمية هذه الصعوبات تشكل سببا مقنعا لمدير المؤسسة أو مسؤول التسويق الدولي الذي يفكر بدراسة الأسواق الدولية للاعتماد على العناصر الداخلية للمؤسسة للقيام بهذه الدراسات، كما يجب عليه تحديد أهداف الدراسة والبحث المستمر عن المعلومات، ومن ثم تنفيذ هذه البحوث.²

الفرع الثاني: الأهداف الأساسية من دراسة الأسواق الدولية

يعود فشل الكثير من الدراسات التسويقية الداخلية والخارجية الى عدم تحديد الأهداف الأساسية من الدراسة. وتحديد هذه الأهداف عادة اختيار المعلومات اللازمة وطرق وتقنيات جمعها والقائمين بالدراسة. وإن منهجية دراسة الأسواق الدولية تتضمن القيام بالدراسات التالية:

أولا: بحوث التسويق الدولي

وهي عبارة عن المعلومات الناجمة عن بحوث مبتكرة قام بها المنتج للإجابة على أسئلة معينة. الهدف من هذه الدراسات هو معرفة المنفعة أو الميزة التجارية لسوق معين. فالمعلومات التي يتم

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 98.

² نفس المرجع، ص 98.

الحصول عليها يمكن أن تساعد رجل التسويق الدولي على صياغة البرامج الفعالة للإنتاح الدولي للمؤسسة في جو يتميز بالمنافسة الحادة وتحاول فيه المؤسسات الكبرى الحصول على أكبر حصة ممكنة من السوق. حيث الإمكانيات الكامنة للسوق وريحتها، سهولة الدخول إليها، المخاطر المحتملة، إمكانية الاستثمار وإنشاء فروع للمؤسسة مستقبلا تعد من أهم العناصر الضرورية لوضع السياسة التسويقية للمؤسسة.¹

ثانياً: التعرف إلى أسلوب عمل الأسواق الدولية

إن المهمة الأساسية للتسويق الدولي تتمثل في إنتاج وبيع ما يرغبه المشترون عبر مختلف الدول. لذا فما يطلبه الزبائن الاجانب يجب التعرف عليه بدقة من خلال بحوث التسويق ومن خلال إنشاء نظم معلومات التسويق. وبذلك تتمكن المؤسسة من إدارة نشاطها التسويقي بشكل فعال وتلبية احتياجات الزبائن وللبيع بكفاءة في إحدى الأسواق الدولية المستهدفة، يجب التعرف بدقة إلى أسلوب عمل وديناميكية هذه السوق.² وفي هذا النوع من الدراسات يجب القيام بتحليل أربعة عناصر أساسية: البيئة، الطلب، المنافسة، الوسطاء.

أ/ تحليل ودراسة البيئة الدولية:

يمكن القول إن أول صعوبة في دراسة الأسواق تكمن في تحديد خصوصيات البيئة الأجنبية من أجل توجيه عملية البحث عن المعلومات بالشكل المناسب. ويتضمن مفهوم البيئة النقاط التالية: البيئة الاقتصادية، البيئة الاجتماعية والثقافية، والبيئة السياسية والقانونية.³ ب/ معرفة الطلب:

إن دراسة حجم الطلب هي الأساس في دراسة السوق، ويجب أن يجذب الاهتمام الأكبر للمؤسسة. وهنا لا بد من معرفة عدد السكان الإجمالي ونسبة الأفراد المشترون للمنتج المعروض وعدد المنافسين وحصة كل منافس في السوق والحصة المتوقعة للمؤسسة المعنية (أي الطلب المتوقع على منتجاتها).⁴ ففي حالة التجهيزات الصناعية مثلاً تلعب العناصر المكونة لمركز (لجنة) الشراء دوراً هاماً جداً في تحديد الطلب، ويختلف دور هذا المركز من بلد إلى آخر منها:⁵

1. إجراءات الشراء تكون معقدة جداً في بعض الدول مثل الصين وروسيا، حيث السلطات الإقطاعية والإدارية المحلية تلعب دوراً أساسياً في قرار الشراء (أي الإستيراد).
2. إن سلوك المقررين المحليين يمكن أن يحد من الاستيراد. فمثلاً في اليابان يستغرق اتخاذ القرارات فترة طويلة لهدف الوصول إلى قرارات سليمة، لكن عملية التنفيذ تسير بسرعة كبيرة.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 99.

² نفس المرجع، ص 99.

³ نفسه، ص 99، 100.

⁴ نفسه، ص 103.

⁵ نفسه، ص 103.

3. إن الوعود الشفوية أو المكتوبة ليست ملزمة في كل الدول وتختلف درجة الالتزام من بلد إلى آخر.

4. الطقوس الدينية والتنظيم الإجتماعي وسلوك الفرد بالنسبة الى الآخرين (الأجانب) تؤدي إلى أنواع مختلفة من السلوك. وبالتالي يجب على المصدر الحديث العهد أن يكون جذرا في معاملته مع الآخرين، وإلا سوف يفقد كل شيء في بعض المجتمعات او من خلال تعامله مع بعض المجموعات أو من خلال تعامله مع بعض المجموعات المنظمة التي لديها منطق العصابات.
ج/ تحليل المنافسة:

إن تقدير نقاط قوة ونقاط ضعف المنافسين، وماهية سياستهم أو لعبة المنافسة تعد أساسية في دراسة السوق الخارجية. وهذه مهمة معقدة كونها ترتبط بعقلية المستهلك ودرجة تفهمه لهذه المنافسة وكيفية عملها. ففي بعض الدول يتمتع المنافس المحلي (المؤسسة الوطنية) بالحماية والتفضيل من قبل المستهلكين الوطنيين. أما في دول أخرى، وخاصة في دول العالم الثالث، فإن المؤسسة المحلية تتحمل مشكلة عدم ثقة المواطن بمنتجاته، أو يكون ضحية التقليد أو التفاخر بشراء وإستهلاك المنتجات الأجنبية وتقليد سلوك تلك البلدان. فعند تحليل الوضع التنافسي يتوجب على المؤسسة المصدرة معرفة اثر عبارة Made in... والمعلومات الحقيقية أو التقاخرية في كل سوق. يعد هذا العامل هام جدا عند تحديد أسعار البيع في كل سوق. مثلا: نذكر أن ألمانيا تضع حتى الآن على منتجاتها Made in Germany لما لهذه العبارة من وقع وسمعة جيدة في الأسواق الدولية كافة، والتي تعبر عن جودة عالية لهذه المنتجات.¹

د/ دراسة تركيب الوسطاء والموزعين:

يختلف عدد الوسطاء والموزعين من بلد الى آخر، وبشكل طبيعي يجب اخذ هذا المعيار بعين الاعتبار في دراسة الأسواق الدولية بالنسبة الى المواد الاستهلاكية، يتراوح عدد الوسطاء في اليابان مثلا: من ثلاثة إلى أربعة وسطاء بينما ينخفض هذا العدد الى واحد في فرنسا. أن معرفة هذه القنوات يمكن أن تزيل بعض عقبات دخول الأسواق الدولية.²

ثالثا: المعلومات الثانوية وأهم مصادرها

بعد الدراسة الأولية للأسواق الدولية والتعرف الى المعلومات الأولية الضرورية عن هذه الأسواق والبيئة الدولية، لابد من البحث عن المعلومات الثانوية الضرورية للمؤسسة.³
أ/ فوائد البحوث الثانوية :

تجمع هذه المعلومات لأغراض مختلفة وتكون جاهزة للاستخدام في الوقت المناسب.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 104.

² نفس المرجع ، ص 104.

³ نفسه ، ص 104.

وتمتاز هذه البحوث بانخفاض تكلفتها وقصر زمن القيام بها ولا سيما البحوث المقامة في السوق المحلية للمؤسسة. تساعد البحوث الثانوية في خلق قاعدة بيانات بسرعة عن بعض الأسواق الدولية.¹

ب/ مساوئ البحوث الثانوية :

ومن أهمها:²

1. عدم جاهزية المعلومات: ففي العديد من الدول النامية تكون المعلومات الثانوية نادرة الوجود بسبب ضعف خدمات مراكز الإحصاء أو عمومية المعلومات،... إلخ، وبالتالي يصعب الحصول على المعلومات الدقيقة عن التجارة وعن كمية الواردات، وفي هذه الحالة لا بد من جمع المعلومات الأولية.

2. درجة الثقة بالمعلومات: أحيانا تقوم بعض الدول بتعظيم معلوماتها لإعطاء صورة جيدة عن الحياة الاقتصادية فيها. إضافة الى ذلك، تفقد معظم المعلومات الإتقان الإحصائي والدقة. لذلك عند إجراء البحث يمكن طرح بعض الأسئلة للحكم على درجة الثقة بمصادر المعلومات مثل: من قام بجمع المعلومات؟ ما سبب عدم إظهار الحقائق؟ ما الهدف من جمع المعلومات؟ هل المعلومات منطقية؟.

3. تصنيف المعلومات: في بعض الدول تنظم وتصنف المعلومات بشكل يمكن من استخدامها في مجالات عديدة.

4. ملاءمة المعلومات: يفضل رجال التسويق غالبا مقارنة المعلومات المجمعة من دول مختلفة، لكن في الواقع تصعب عملية المقارنة لان وصف الظواهر الإحصائية يمكن أن يختلف من بلد الى آخر.

5. تكلفة المعلومات: قد يكتشف باحث التسويق الدولي ان تكلفة المعلومات الثانوية باهظة وتفوق الفوائد المرجوة منها. لذا يفضل إهمال هذه المعلومات.

وهنا يتوجب على المؤسسة ليس تعدد وزيادة مصادر المعلومات بل التنسيق بين المعلومات الأولية والثانوية الواردة من عدة مصادر، ومن ثم تحليل وتبويب هذه المعلومات من أجل سهولة استخدامها من قبل المسؤولين. وفي هذا المجال تلعب الحكومة الوطنية للمؤسسة دورا هاما في جمع هذه المعلومات ووضعها في خدمة المشروعات المصدرة. تحتاج المؤسسة عادة إلى المعلومات الإضافية التالية: معطيات اقتصادية وتجارة عامة، قائمة بعدد المؤسسات الأجنبية والمنافسين في كل بلد، معلومات عن تطور الأسواق الأجنبية بحسب فئات المنتجات، معلومات عن الأسواق

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 105.

² نفس المرجع ، ص 105.

الزراعية والمواد الغذائية والمناقصات الدولية، معلومات عن الأنظمة والقوانين السورية والأجنبية في مجال التجارة الخارجية، معلومات حديثة عن مختلف البحوث الخاصة بالأسواق الخارجية.¹
ج/ مصادر المعلومات الثانوية :

من أهم المؤسسات التي يمكن ان تزود المؤسسات بالمعلومات اللازمة نذكر منها:²

1. غرفة التجارة والصناعة المحلية؛
2. المكتبات العامة والجامعية ومراكز بحوث السوق في الجامعات؛
3. الملحقين التجاريين في السفارات الوطنية (بلد المؤسسة) في الخارج وفي السفارات الأجنبية في بلد المؤسسة؛
4. المنظمات الدولية والنقابات المهنية والوزارات المختصة؛
5. المنظمة العالمية للتجارة والبنك الدولي؛
6. منظمات أخرى: بنك المعلومات، المصارف التجارية، شركات التأمين، بعض المنظمات المختصة بدراسة الأسواق الخارجية، المنظمة الدولية لبحوث السوق، منظمات التعاون والتطوير الاقتصادي بين الدول، شبكات المعلومات انترنيت INTERNET.

كل جهة من هذه المنظمات يمكن ان تقدم المعلومات والاستشارات اللازمة للمؤسسات عن

الأسواق الدولية المستهدفة، بالإضافة الى تقديم النصائح عن منافع ومخاطر كل سوق.³
في الوقت الحاضر تتمكن الكثير من المؤسسات وخاصة الصغيرة والمتوسطة من استخدام شبكة المعلومات العالمية "INTERNET" التي تقدم معلومات متخصصة عن المجالات التالية:⁴

1. الحالة الاقتصادية ومخاطر وحجم الأسواق المستهدفة ومعدلات نموها؛
2. معلومات عن المؤسسات المنافسة وعن شبكات التوزيع، عن القوانين والمواصفات؛
3. معلومات عن إمكانية نقل التكنولوجيا وعن الأنظمة الجمركية وعدلات الصرف.

وتتلخص فوائد شبكة INTERNET بما يلي:⁵

1. القدرة على تقديم معلومات واسعة ومتخصصة وبسرعة كبيرة؛
2. سهولة تحديث معلومات المؤسسة؛
3. تكلفة غير مرتفعة نسبياً بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة فالمعلومات الشاملة والدقيقة عن الأسواق الخارجية تعد مؤهلاً وميزة أساسية في زيادة قدرة المؤسسة على المنافسة.

فعلى سبيل المثال: من أهم عناصر نجاح المؤسسات اليابانية في التسويق الدولي نجد قيام

المؤسسات اليابانية بدراسات استكشافية للأسواق، وامتلاك قاعدة بيانات ضخمة عن مختلف

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 106.

² نفس المرجع، ص 106.

³ نفسه، ص 107.

⁴ نفسه، ص 107.

⁵ نفسه، ص 107.

الأسواق العالمية. فوزارة الصناعة والتجارة الخارجية في اليابان تمتلك 20 بنكا للمعلومات المبرمجة على الحاسبات من أجل مساعدة المؤسسات في اتخاذ قرارات سليمة. بالإضافة لذلك، فإن المؤسسات الكبرى في التجارة الخارجية، تتلقى يوميا أعدادا هائلة من التلكسات المتضمنة معلومات حديثة وقيمة عن الأسواق من مكانتها في الخارج (76 مكتب في 57 دولة)، وتغذي بها المؤسسات اليابانية المختلفة. كما تقدم الحكومة اليابانية دراسات عن الأسواق، وتقدم المعلومات التي تساعد المؤسسات في ترشيد قدراتها وتشجيعها على دخول أسواق جديدة، مع تقديم المساعدات المادية للمؤسسات المختلفة لتطوير منتجاتها واختراق الاسواق الأجنبية.¹ ومما سبق نستنتج ما يلي:²

1. يجب عدم القيام بجمع المعلومات الأولية دون البحث أولا عن المعلومات الثانوية اللازمة والمفيدة كونها تساعد في اغلب الأحيان في تحديد مشكلة البحث وأهدافه؛
2. مهما تكن مصادر المعلومات الثانوية فإنها لا تساعد في إمداد المؤسسة بكامل المعلومات اللازمة ولا بد من جمع المعلومات الأولية.

¹ رضوان المحمود العمر، مرجع سابق، ص 108.

² نفس المرجع ، ص 108.

المبحث الثاني: معايير إستراتيجيات دخول الأسواق الدولية

تعتمد المؤسسات لبناء إستراتيجياتها في التسويق الدولي على مجموعة من المعايير التي تساعد على تقييم الفرص التسويقية وإختيار الأكثر جاذبية منها والتي تأخذ في الإعتبار الإمكانيات والقدرات المتوفرة لدى المؤسسة لاغتنام تلك الفرص وتلبية حاجات ورغبات المستهلكين فيها مع محاولة التأثير في تلك الحاجات والرغبات لتنسجم وقدرات ومصالح المؤسسة ومهارتها وخبراتها والأهداف التي تسعى الى تحقيقها من دخول ذلك السوق.¹

المطلب الأول: معايير دخول الأسواق الدولية:

يمكن تلخيصها في العناصر التالية:²

الفرع الأول: عدد الأسواق

يختلف عدد الأسواق التي يتم التواجد فيها من مؤسسة إلى أخرى ضمن قطاع صناعة ما، كما تختلف الطريقة التي تقرر بها المؤسسة دخول كل سوق. وتقدم طرق الدخول المختلفة نتائج مختلفة بشكل ملحوظ فيما يتعلق بالعائد والمخاطر، على سبيل المثال لا تسمح بعض الدول بأن تمتلك مؤسسات أجنبية كامل الأصول فيها، ويكون الترخيص في بعض الدول غير ممكناً لان المؤسسة لا تجد الشريك المحلي المؤهل، أو قد تغطي مؤسسة ما بعض الأسواق بشكل جيد ولا تجد ممثلين لها في أسواق أخرى. ولكي تحصل المؤسسة على تغطية السوق الدولية التي ترغب بها قد يكون عليها ان تمزج طرق دخول مختلفة، فقد تستثمر بشكل مباشر في بعض الأسواق وتتملك كامل الأصول فيه، بينما في البعض الآخر تختار طرق مختلفة؛

الفرع الثاني: التغلغل داخل الأسواق

من المهم أيضاً تحديد نوعية التغطية للأسواق التي تتواجد فيها المؤسسة، قد تجد المؤسسة عرضاً من إحدى مؤسسات إدارة الصادرات بمنحها مدخلاً لـ 60 بلداً، يجب على هذه المؤسسة التي ستتعامل مع هذه المؤسسة فيما إذا كان هذا الدخول لكامل البلد أو لمدها الرئيسية أو العواصم فقط؛

الفرع الثالث: التغذية العكسية من الأسواق

إذا أرادت المؤسسة أن تعرف ماذا يحصل في أسواقها الأجنبية عليها ان تختار طريقة الدخول التي ستزودها بالتغذية العكسية. ورغم ان الطرق الأكثر مباشرة في الدخول تقدم معلومات أكبر و أدق عن السوق إلا ان التغذية تعتمد جزئياً على كيفية إدارة المؤسسة لإحدى طرق الدخول الى السوق؛

¹ بديع جميل قدور، مرجع سابق، ص152.

² عمرو حسن خير الدين، مرجع سابق، ص56 - ص59.

الفرع الرابع: الخبرة المكتسبة من خلال التجربة

تزداد خبرة المؤسسة في الأسواق الدولية بازدياد تغلغلها فيها. وبالتالي يجب على المؤسسة التي لديها طموح دولي لان تختار طرق الدخول التي تمنحها الخبرة والتي تساعد على تحقيق أهدافها؛

الفرع الخامس: السيطرة

تتدرج السيطرة الإدارية على التسويق الدولي من عدم وجودها على الإطلاق على سبيل المثال البيع من خلال مؤسسات تجارة الصادرات، الى سيطرة كاملة عندما تمتلك المؤسسة كامل الأصول في السوق الأجنبية . قد ترغب المؤسسة بان يكون لها قرار التسعيرة والترويج على سبيل المثال في أسواقها الأجنبية وبالتالي فان مدى أهمية سيطرة المؤسسة على مثل هذه العناصر تؤثر على اختيار طريقة الدخول؛

الفرع السادس: تكاليف التسويق التراكمية

تتباين تكاليف التسويق باختلاف طرق الدخول الى الأسواق، على سبيل المثال لا تتكبد المؤسسة تكاليف إضافية من خلال الدخول بواسطة التصدير غير المباشر بعكس ما هو الحال بالنسبة لإستراتيجية الإستثمار المباشر؛

الفرع السابع: الأرباح المحتملة

يجب تقدير المبيعات طويلة الأجل والتكاليف المرتبطة بها وذلك تقييم الأرباح المحتملة بالنسبة لكل طريقة دخول فعلى سبيل المثال قد تحقق إحدى طرق الدخول 25% أرباح من مبيعات 2 مليون \$ أمريكي بينما تحقق طريقة دخول أخرى 17% أرباح على مبيعات 10 مليون دولار أمريكي. بالتالي تكون الطريقة الثانية أكثر جاذبية للمؤسسة؛

الفرع الثامن: المتطلبات الاستثمارية

تكون المتطلبات الاستثمارية مرتفعة جدا في حالة إمتلاك المؤسسة لكامل الأصول في السوق الأجنبية، ولا يعد بناء المصنع هو الاستثمار الوحيد المطلوب وإنما هناك تمويل التجار والموزعين. وبسبب تباين التكاليف الاستثمارية بين وسائل الدخول بشكل كبير فان لهذا العامل أهمية كبيرة في إختيار طريقة الدخول؛

الفرع التاسع: المتطلبات الإدارية

تتباين التكاليف والأعباء الإدارية للتسويق الدولي باختلاف طرق الدخول، على سبيل المثال يتطلب التصدير غير المباشر أو الترخيص أعباء إدارية أقل على الإدارة؛

الفرع العاشر: المتطلبات من الموظفين

تتباين حاجات المؤسسة من الموظفين وفقا لطريقة الدخول، وبشكل عام تتطلب طرق الدخول المباشرة مثل الإشهار المباشر عددا من الموظفين الدوليين المؤهلين الذين يتكلمون لغتين أو أكثر؛

الفرع الحادي عشر: البيئة القانونية والسياسية

كلما تعمقت المؤسسة بشكل مباشر في الاسواق الدولية كان عليها التعامل مع أنواع جديدة من التشريعات، القوانين، الضرائب، ومشكلات العمالة... وإذا كانت المؤسسة غير قادرة أو غير راغبة بالتعامل مع مثل هذه المشكلات عليها أن تختار طريقة دخول تسمح للغير بالتعامل مع هذه المشكلات بدلا منها؛

الفرع الثاني عشر: المرونة

إذا كانت المؤسسة تتوقع بقاءها في الأسواق الأجنبية لفترة طويلة فإنها قد تحتاج الى بعض المرونة في طريقة دخولها . أي أن الطريقة التي تكون مثالية للدخول في فترة زمنية محددة قد لا تكون كذلك بعد خمس سنوات، بالإضافة الى التغيرات في البيئة السوقية، تتغير أوضاع المؤسسة وأهدافها أيضا، بالتالي ترغب المؤسسة في تحقيق المرونة والتي هي عبارة عن القدرة على التغيير لموائمة الظروف الجديدة؛

الفرع الثالث عشر: المخاطر

تزداد المخاطرة في الأسواق الأجنبية عنه الأسواق المحلية بطبيعة الحال، ويختلف مقدار الخطر الذي تتحمله المؤسسة وذلك تبعها للسوق الأجنبية وتبعاً لدرجة تغلغل المؤسسة في السوق الأجنبية، بالتالي يجب على المؤسسة ان تحلل مخاطر السوق الأجنبية ومخاطر طرق الدخول الى هذه السوق، وبالإضافة الى المخاطر الاقتصادية هناك المخاطر السياسية أيضا، وبشكل عام كلما كانت طريقة الدخول أكثر مباشرة ازداد تعرض المؤسسة للأخطار السياسية.

المطلب الثاني: إستراتيجيات التوسع الدولي

إن إختيار الأشكال والإستراتيجيات يتم بدلالة نمطين هامين من القرارات من جهة إختيار عدد الأسواق للاقترب منها، ومن جهة أخرى تحديد الدور الذي تلعبه الأسواق المحلية والدولية في الإستراتيجية الدولية للمؤسسة.¹ ومن أهم البدائل التي تجد المؤسسة نفسها أمامها هي: ²

الفرع الأول: إستراتيجية التركيز السوقي

توصف على أنها نمو بطئ وتدرجي في عدد من الأسواق المتاحة أمام المؤسسة، وتتميز بأن المؤسسة تقوم بتخصيص الموارد المتاحة لعدد صغير من الأسواق وذلك بهدف الحصول على حصة سوقية هامة ودائمة في الأسواق المستهدفة؛

الفرع الثاني: إستراتيجية الانتشار السوقي

تمثل هذه الإستراتيجية نموا متسارعا في عدد الأسواق المتاحة للمؤسسة في بداية عملية التوسع، وتتميز هذه الإستراتيجية بكشط السوق الدولي، أي توزيع وتقسيم الجهود التسويقية للمؤسسة في العديد من البلدان، وعليه يمكن القول بان حركة المؤسسة في الأسواق وفقا لهذه

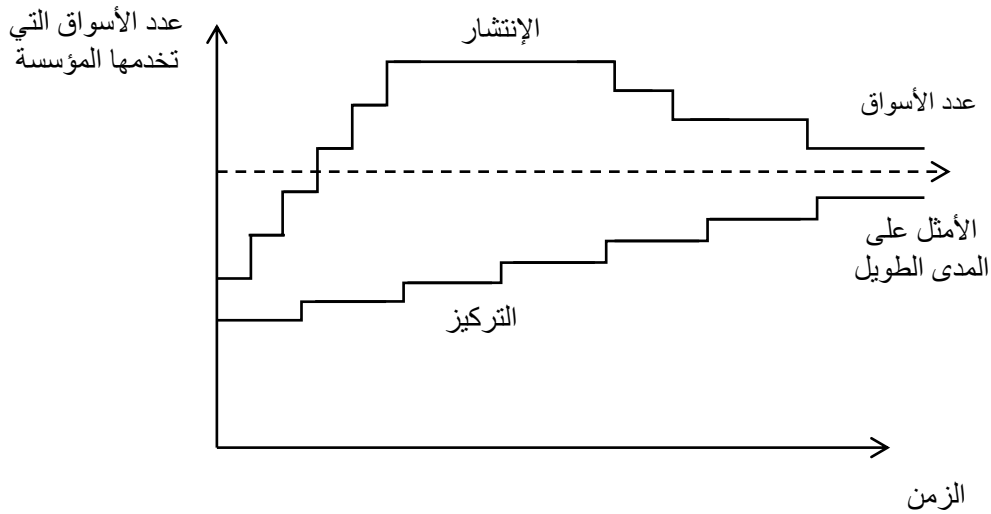
¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 99.

² نفس المرجع، ص 99.

الإستراتيجية تتصف بما يلي: سريعة، وضعيتها غير مستقرة، الأسواق تظهر كأنها أقل مردودية لكثرتها وتعددتها.

تجدد الإشارة إلى أنه بمرور الوقت، يمكن للإستراتيجيتين أن تلتقيان في نفس العدد من الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، حيث أن إستراتيجية الإنتشار بعد التوسع في كل الإتجاهات، تبدأ بالتخلي عن الأسواق الأقل مردودية والأكثر مخاطرة، بينما إستراتيجية التركيز تعرف تطورا ضئيلا ولكل منتظما لعدد الأسواق حتى تصل إلى العدد الأمثل للأسواق على المدى الطويل بالنسبة للإستراتيجيتين وهو ما يوضحه الشكل الموالي.¹

الشكل رقم (11): إستراتيجية التركيز والإنتشار على المدى الطويل



Source : pasco Berho, Marketing international, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, p.32.

يمكن التفضيل أكثر حول الإستراتيجيتين (التركيز والإنتشار)، حيث أن هذه الثنائية تطبق حتى في نفس البلد وذلك على مستوى الأقسام السوقية، وعليه يمكن بدلالة البلدان وللأقسام السوقية في كل بلد الحصول على أربعة إستراتيجيات فرعية ممكنة،² وهو ما يوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم (07): يوضح الإستراتيجيات الفرعية للإستراتيجيتين : التركيز والإنتشار

أقسام بلدان	التركيز	الإنتشار
تركيز	التركيز المزدوج (Double concentration)	إستراتيجية جيو مركزية (Strategie Geocentree)
إنتشار	تقسيم عابر الوطنية (Segmentation transnationale)	التنوع المزدوج (Diversification)

Source : Pasco Berho, Marketing international, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2000, P32.

نستنتج من خلال الجدول السابق الإستراتيجيات الفرعية التالية:³

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 99.

² نفس المرجع ، ص100.

³ نفسه ، ص101.

أولاً: إستراتيجية التركيز المزدوج

تستهدف أقسام سوقية خصوصية وفي عدد قليل من البلدان، حيث تفترض بأن الأقسام المختارة تكون معتبرة الى حد بعيد ومستقرة؛

ثانياً: إستراتيجية التنوع المزدوج

تتطلب موارد معتبرة من أجل إمكانية العمل في عدة بلدان والتي يمكن تصورها في حالة المؤسسات الكبيرة الدولية...؛

ثالثاً: الإستراتيجية الجيومركزية

تعني تواجد المؤسسة في عدد قليل من البلدان دون تقسيم للسوق، فهي موافقة في العادة الى المراحل الأولى للتطور الدولي، كما أنها تفترض تشكيلة منتوجات واسعة من أجل إمكانية الوصول إلى أقسام الزبائن المختلفة، وعليه فان هذه الإستراتيجية أكثر فعالية كلما زادت إمكانية الاستفادة من الاقتصاديات السلم في التوزيع والاتصال؛

رابعاً: إستراتيجية التقييم عابر المحلية

تطبق هذه الإستراتيجيات على مؤسسات شديدة التخصص، والتي لديها زبائن محتملين في عدد كبير من الدول.

وهناك عدة عوامل تؤثر في إستراتيجية التوسع السوقي الدولي، وليس هناك إختيار واضح بين التركيز والإنتشار السوقي، ومع هذا هناك محددات تحفز المؤسسة على إختيار بديل إستراتيجي على حساب آخر وهي:¹

أ/ الحكم الموضوعي للإدارة (توفر إطار عام للتقييم)؛

ب/ درجة ونوع المخاطر المرتبطة بالبدائل المتوفرة، لأن مدى تصور المخاطر الإقتصادية، التجارية والسياسية في التسويق الدولي تعتمد على مدى خبرة إدارة المؤسسة وتراكم خبراتها الخارجية، ومدى توفر المعلومات عن البيئة التسويقية الدولية؛

ج/ طبيعة أهداف وفلسفة المؤسسة، حيث أن أهداف المؤسسة تحدد بشكل رئيسي الأسباب والدوافع وراء النشاطات الحالية للتسويق الدولي.

المطلب الثالث: إستراتيجيات السوق المستهدفة

إن تقسيم السوق يسمح لنا بإظهار درجة إختلاف السوق أو مدى تجانسه والعرض التسويقية المتاحة، وعليه فإن المؤسسة يمكنها أن تهتم بجزء من السوق أو ببعض الأجزاء أو بالسوق كله، وهو ما تمثله الإستراتيجيات الثلاثة المعروفة (إستراتيجية غير تمييزية، إستراتيجية تمييزية، إستراتيجية مركزة).²

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص ص 101، 102.

² نفس المرجع ، ص 102.

الفرع الأول: الإستراتيجية غير التمييزية

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل مؤسسات تنتج منتوجا واحدا أو خطا إنتاجيا واحدا ليصار توزيعه على جميع المستهلكين باستخدام مزيج تسويقي واحد، أي ان المؤسسة تهتم بمنتوج واحد أو خدمة واحدة موجهة لكامل زبائن السوق دون التمييز بين الفئات المختلفة، حيث تفترض بان مختلف أقسام السوق لها نفس خصائص الحاجات فهي تركز على تجانس الحاجات عوض اختلالها، ويكون هدف المؤسسة وضع مخطط تسويقي بهدف ويسمح بجذب اكبر عدد من المستهلكين وهو ما يتطلب قنوات توزيع واسعة وجهود إشهارية واسعة، وهذا من خلال إعطاء المنتج صورة جيدة وعالية ووحيدة في أذهان الجمهور.¹

عادة ما تبرر هذه الإستراتيجية بالوفورات التي يمكن ان تحققها من خلال تقليل المصاريف الثابتة، إقتصاديات السلم والخبرة...، كما أن غياب دراسات السوق والتخطيط لكل جزء وقطعة يقلل من نفقات الدراسة والبحوث التسويقية، لكن من مخاطرها أنها لا تسمح بإرضاء المستهلكين الذين لا تتجانس حاجياتهم.²

الفرع الثاني: الإستراتيجية التمييزية

تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل مؤسسات تقدم منتجات متعددة وتستخدم لها برامج تسويقية مختلفة مصممة لإشباع حاجات أو قطاعات سوقية مختلفة، تهدف هذه الإستراتيجية لخدمة قطاع كبير من السوق (قسمين سوقيين على الأقل) وتصور منتجات وبرامج عمل متميزة لكل قسم سوقي، والمؤسسة بذلك تضمن تواجدها الجيد في القسم السوقي، ويسمح لها بتركيز الجهود، ولقد أصبح هذا التوجه متناميا لدى المؤسسات العالمية، وترتبط هذه الإستراتيجية بتعدد وتنوع المنتجات، مما يتطلب بالضرورة تعدد وتنوع قنوات التوزيع والإشهار.³

ومن أهم مزايا هذه الإستراتيجية أنها تتيح للمؤسسة خدمة عدة قطاعات والحصول على رقم أعمال هام ومعتبر مع استغلال أفضل للطاقة الإنتاجية غير المستغلة، ولكن مقابل ذلك تتحمل المؤسسة مجموعة من التكاليف، ومن أهمها : نفقات البحث والتنمية، تكلفة الإنتاج، التكاليف الإدارية، تكاليف التخزين، تكاليف الترقية.⁴

الفرع الثالث: الإستراتيجية المركزة

تقتضي هذه الإستراتيجية تركيز المؤسسة على قطعة سوقية التي ترى بأنها تملك فيها مزايا خصوصية، تحقق من خلالها معظم رقم أعمالها، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بالحصول على وضعية قوية في الأقسام السوقية المختارة وذلك بسبب المعرفة الجيدة للحاجيات الخصوصية

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 102.

² نفس المرجع، ص 102.

³ نفسه، ص 103.

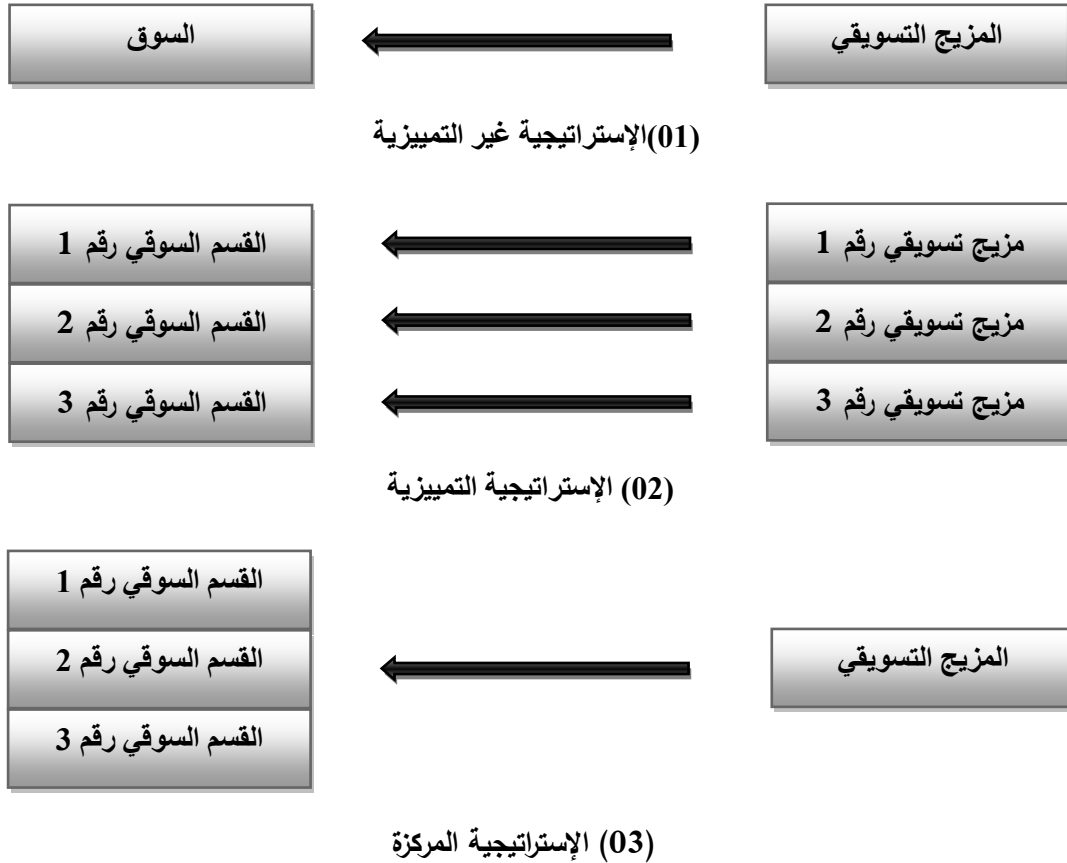
⁴ نفسه، ص 103.

لهذه الأقسام والعمل على تلبيتها بالطريقة المناسبة، مما يعطي للمؤسسة سمعة اختصاصي، فضلا عن ذلك فإنها تحقق للمؤسسة اقتصاديات كبيرة بفعل تخصص إنتاجها، توزيعها واتصالها، وكمثال على ذلك « Publi Union » التي تتخصص في المؤلفات الاقتصادية والتسييرية، و « Mercedes » التي تهتم بسوق السيارات الفاخرة فقط « haut de gamme ».¹

يمكن القول بأن الإختيار الجيد للقسم السوقي المستهدف يمكن المؤسسة من الحصول على معدل مردودية مرتفع بالنسبة لإستثماراتها، وفي المقابل فإن هذا النوع من الإستراتيجيات يحمل في طياته مخاطر كبيرة ومن بينها، إمكانية زوال القطاع وإمكانية قرار منافس ما التموطن في هذا القسم السوقي، ومن هذا المنطلق تفضل العديد من المؤسسات تنويع نشاطاتها على حساب التركيز.²

في الأخير يمكن أن نلخص الإستراتيجيات الثلاثة للإستهداف السوقي في الشكل الموالي.

الشكل رقم (12): إستراتيجيات الإستهداف



Source : P.Kotler, Marketing Management , 6^{ème} édition.1989, p.298.

في الأخير تجدر الإشارة إلى أن هناك بعض المعايير التي يمكن الإعتماد عليها للمفاضلة بين الإستراتيجيات الثلاثة، وهي بإختصار:³

- موارد المؤسسة؛

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 103.

² نفس المرجع ، ص ص 103، 104.

³ نفسه ، ص ص 104، 105 .

-تجانس المنتج؛

-درجة تجانس السوق؛

-مكانة المنتج في دورة حياته؛

-الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنافسين.

المطلب الرابع: الإستراتيجيات المرتبطة بتغطية السوق

يتعلق الأمر في هذه الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة باختيار أسواقها المستهدفة وأزواجها المنتج/السوق، تتمثل في الإستراتيجيات التالية:

الفرع الأول: التحليل الساكن (المنتجات الحالية/الأسواق الحالية)

يمكن التمييز بين خمسة إستراتيجيات للتغطية السوقية وهي:¹

أولاً: التركيز على الزوج منتج/سوق

المؤسسة تتخصص في جزء من السوق (niche). هذه الإستراتيجية عادة ما تطبق من قبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات الموارد المحدودة؛

ثانياً: التخصص حسب المنتجات

المؤسسة تقدم منتوجا لكل الأسواق؛

ثالثاً: التخصص حسب السوق

المؤسسة تعرض كل منتوجاتها بالتخصص في سوق واحد؛

رابعاً: التخصص الانتقائي

المؤسسة تختار بعض المنتجات لعرضها في بعض الأسواق، بدلالة الفرص أو الكفاءات المتميزة؛

خامساً: التغذية الشاملة للسوق

المؤسسة تمدد نشاطها في مجمل السوق.

الفرع الثاني: التحليل الديناميكي (المنتجات الجديدة/الأسواق الجديدة)

في حالة الأخذ بعين الاعتبار إمكانية تطوير المؤسسة لمنتجات جديدة والهجوم على أسواق جديدة، هناك أربعة إستراتيجيات محتملة يمكن الإعتماد عليها وهي:²

أولاً: إستراتيجية إقتحام السوق

تسعى المؤسسة الى تنمية مبيعاتها في أسواقها الحالية بالإعتماد على الجهود التسويقية:

أ/الرفع من تواتر (مستويات) شراء زبائنها الحاليين؛

ب/تحويل زبائن المنافسين الى زبائن المؤسسة؛

ج/إقناع غير المستهلكين النسبيين لشراء المنتجات.

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 105.

² نفس المرجع، ص ص 105، 106.

ثانياً: إستراتيجية التوسع في الأسواق

المؤسسة تبحث عن تنمية مبيعاتها بإدخال منتجاتها الحالية الى أسواق جديدة (أقسام جديدة أو التوسع الجغرافي).

ثالثاً: إستراتيجية تطوير المنتجات

المؤسسة تبحث عن تنمية مبيعاتها بإطلاق منتجات جديدة في أسواقها الحالية.

رابعاً: إستراتيجية التنوع

المؤسسة تدخل في نشاطات جديدة، التي تأخذ بعين الإعتبار كفاءتها المتميزة ولكن ليس لديها حتما علاقات متينة مع التكنولوجيا، التشكيلة أو الزبائن المتواجدين. ويلخص هذه الإستراتيجيات الأربع في الجدول الموالي.

الجدول رقم (08): الإستراتيجيات الأربع المحتملة

منتجات جديدة	منتجات حالية	أسواق حالية
إستراتيجية تطوير المنتجات	إستراتيجية الإقتحام	أسواق حالية
إستراتيجية التنوع	إستراتيجية تطوير الأسواق (التوسع)	أسواق جديدة

Source: Posco Berho, Marketing international, 3^{ème} édition, op. cit, p44.

الفرع الثالث: مفاتيح أساسية لنجاح استراتيجيات التسويق الدولي

ويتطلب نجاحها توفر مفاتيح أساسية يمكن تلخيصها في العناصر التالية:

أولاً: إدارة المنافسة

وتتطلب هذه الإدارة مهارات تتعلق بما يلي:¹

أ/ القدرة على جمع البيانات من مصادرها العالمية الأولية حول المنافسين (رأس المال، التكنولوجيا، الموردين، التسهيلات المتاحة، الإستراتيجيات...)
ب/ القدرة على استثمار هذه المعلومات واستغلالها بطريقة عقلانية تسمح لها بتعزيز مكانتها التنافسية وربحيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

ثانياً: إدارة التعقيدات

تتزايد التعقيدات التي تواجه المدير الدولي لعدة أسباب، ومن بينها:² تعدد الأهداف والأسواق، صعوبة الإختيار، إتساع الأفق الجغرافي وتعارض مصالح المتعاملين عالمياً... وهناك يجد المدير والمسيرين أنفسهم أمام خيارات متناقضة تتطلب نوع من الموازنة بين الأهداف وفقاً لإدارة فعالة والتي تتطلب ما يلي:³

أ/ توفير وتوزيع الأصول والموارد على نطاق دولي؛

ب/ التنسيق بين الأدوار المتباينة من خلال الاعتماد المتبادل؛

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 106.

² نفس المرجع، ص 107.

³ نفسه، ص 107.

ج/ توفير نظام معلومات دولي عالي الدقة ودائم التحديث؛
 د/ تسليط الأنظار باستمرار على المنافسين ودراسة سلوكهم؛
 هـ/ التعايش مع التنوع والتدريب على إدارته، لأنه من الواضح حاليا أن إدارة التنوع أصبحت من المهارات المحورية في القرن 21، مما يتطلب توفر فرق عمل متعددة التخصصات والخبرات ومتكاملة فيما بينها.

ثالثا: إدارة حالات التكيف

في ظل المناخ الدولي الذي يتميز بتقلبات سياسية واقتصادية متواترة، وأنماط من الطلب والمنافسة والإستهلاك والتطورات التنظيمية دائمة التغيير، وثورة التكنولوجيا والاتصالات، أصبح التغيير المستمر جزءا من حياة وكيونة المؤسسة الدولية.¹ والوصول الى التكيف مع التغيير المستمر يعتمد على العمق الثقافي وجذوره في المؤسسة، وهناك عدة إعتبارات لها تأثيرها على الثقافة الدولية للمؤسسة وهي:²

أ/ رسالة مكتوبة ذات أفق عالمي وصياغة معبرة؛

ب/ رؤية عالمية ثابتة وفريدة؛

ج/ نظم معلومات متجدد ذاتيا وفق نظام داخلي لا يخضع للاحتتمالات والظروف؛

د/ نظام عادل ومتوازن لتخصيص الموارد؛

هـ/ معايير عالمية لاتخاذ القرارات تعكس قيما محلية ودولية؛

و/ نظام للحوافز يشجع على التحسين المستمر، تقييم دائم لأداء الوحدات الدولية؛

ز/ معايير لقياس الأداء.

رابعا: إدارة الفرق متعددة الجنسيات

إن الفرق الكفوة هي مفتاح المستقبل في المنافسة الدولية، وهي المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفعالية، فالفرق الدارة ذاتيا لها دور حيوي في تحسين الجودة وخدمة العملاء وتطوير المنتجات وهي ضرورة لنجاح المؤسسة الدولية، ويمكن أن تقسم هذه الفرق على النحو التالي:³

أ/ فرق مركزية متعددة الثقافات (تتكون من أعضاء الإدارة العليا في المراكز الرئيسية للمؤسسات الدولية، تتولى وضع الإستراتيجيات) ؛

ب/ فرع ثانوية في المراكز الرئيسية مهمتها التنسيق والتكامل؛

ج/ فرق التعاون والتخطيط الاستراتيجي، تقوم بتصميم الاستراتيجيات لمواجهة المنافسة وتنسق الجهود والتكاليف الخاصة بالتطوير التكنولوجي؛

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص 107.

² نفس المرجع، ص ص 107، 108.

³ نفسه ، ص 108.

د/ فرق نقل التكنولوجيا، و فرق تتولى التنسيق بين برامج تحسين الجودة وخدمات العملاء...إلخ.

خامسا: إدارة التدفق

هي عبارة عن نمط من أنماط التغيير، حيث تعمل المؤسسة على إدارة التحولات ومواكبتها وتتدفق معها في عدة اتجاهات، وهذا ما يتطلب من المديرين الدوليين خمسة (5) خصائص¹:

أ/ القدرة على الشعور بالارتياح في حالات الإبهام وعدم التأكد؛

ب/ رؤية فرص تلوح في حالات عدم التأكد والمبادرة بإنتهازها؛

ج/ القدرة على تحويل الفرص وإنصاف الفرص الى منتوجات جديدة أو خدمات فريدة؛

د/ الرغبة في القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة؛

هـ/ القدرة على الإدراك ان كل المنتجات والخدمات، الاستراتيجية والهيكل قابلة للتقادم وبالتالي الاستبدال.

سادسا: إدارة التعلم (المؤسسة التي تعلم)

يمكن القول أن من حتميات التسويق الدولي أن يواصل المديرين عملية التعلم بدون توقف، لأن الأداء المتكامل والتمتين للموارد البشرية في المؤسسة الدولية العصرية المعقدة ضروري لنموها وبدونها فمصيرها الفشل.²

وتتكون إستراتيجية تعليم وتدريب القوى العاملة في المؤسسة الدولية من اثني عشر عنصرا، تفاعل مع غيرها من العناصر الثقافية للمؤسسة لشكل رباطا وثيقا يشد أجزاء المؤسسة بعضها إلى بعض لتقييم بنيانا راسخا لا يتزعزع وهذه العناصر هي:³

أ/ إستقطاب الموارد البشرية الدولية المميزة؛

ب/ التقييم قبل الاختيار والتقييم بعد الإختيار؛

ج/ مراكز العولمة، أي مراكز التأهيل نحو الدولية؛

د/ التعليم ذو التوجه الدولي؛

هـ/ التدريب الإداري دولي المستوى؛

و/ التدريب على الإثراء الثقافي المتعدد الجنسيات؛

ز/ تعليم اللغات الأجنبية؛

ح/ تدريب الفرق متعددة التخصصات واللغات؛

د/ تبادل الموظفين بين المراكز الدولية المختلفة وتطوير شبكة معلومات عن حركة التنقلات؛

خ/ تناقل العاملين من المستويات المختلفة بين الوظائف المختلفة بهدف الإثراء والتنوع؛

س/ تخطيط المسارات المهنية للعاملين لضمان تطوهرم الوظيفي مع التوسع وتطور المشروعات؛

¹ فرحات غول، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، مرجع سابق، ص ص 108، 109.

² نفس المرجع ، ص 109.

³ نفسه ، ص 109.

ش/ إدارة وتقييم الأداء من خلال نظام تلقائي يضمن المتابعة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية

إن ظهور العولمة الاقتصادية والدوافع التي عجلت ببروزها وأهم النتائج المترتبة عنها، والتي من بينها اشتداد المنافسة أوبتعبير أدق شراسة المنافسة، وذلك سواء في السوق المحلي أو الدولي، لأنه لم يعد هناك فرق بين المنافسة المحلية والمنافسة الدولية أو العالمية بفعل إنفتاح الأسواق والحدود والعمل في إطار ما يسمى بالقرية الكونية، أي أن السوق أصبح عالميا وحيث ما كانت الفرصة مناسبة فذلك هو سوق المؤسسة، ولو تطلب الأمر صنع المنتج في بلدان مختلفة (كل جزء في بلد معين). من هذا المنطلق ظهرت عدة أنواع من المنافسة، منافسة غير مباشرة ومنافسة مباشرة، كما تجدر بنا الإشارة إلى مختلف هياكل المنافسة، انطلاقا من الاحتكار إلى المنافسة التامة...، لنصل إلى تحديد العوامل المؤثرة على شدة المنافسة والتمثلة في نموذج بورتر أو ما يسمى بالقوى الخمس التي قد تزيد من شدة المنافسة، وقد تضعفها.¹

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة

لقد كثر الحديث عن المنافسة في السنوات الأخيرة، وبالأخص العشرين سنة الأخيرة، حتى على مستوى الدول المتخلفة، وذلك بفعل انفتاح الأسواق والاتجاه المتزايد نحو اقتصاد السوق، ولكن دون معرفة الكثير منا المفاهيم الحقيقية للمنافسة، سواء المحلية أو العالمية، فضلا عن طبيعتها وأنواعها والعوامل المؤثرة فيها، وسنحاول تناول هذه العناصر وعناصر أخرى مهمة ولها علاقة مباشرة بالمنافسة، وسنركز على دراسة المنافسة من الجانب الجزئي أي على مستوى المؤسسة فقط.²

الفرع الأول: ماهية المنافسة والمنافسة الدولية

إن اتجاه الإقتصاديات في العقدين الأخيرين من القرن العشرين نحو المزيد من التحرير والانفتاح وتحفيز دور القطاع الخاص، وإزالة القيود أمام التجارة الخارجية، ودعم المنافسة المحلية والدولية، يعتبر من العوامل التي أدت إلى احتلال موضوع المنافسة حيزا هاما من الدراسة والاهتمام، وعليه سنحاول تسليط الضوء على بعض الجوانب الأساسية المتعلقة بالمنافسة والتي تهتم الشركات الطامحة إلى النمو وتعظيم الأرباح في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة والمستمرة. من هذا المنطلق يمكن اعتبار المنافسة أنها أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الجديد، حيث تتنافس المؤسسات حول أحد العناصر الثلاثة: السعر، الجودة والخدمة، التجديد والابتكار.³

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه،

جامعة الجزائر، 2006، ص 70.

² نفس المرجع، ص 71.

³ نفسه، ص 71.

أولاً: ماهية المنافسة

أ / مفهوم المنافسة:

ويعتبر Smith أول من استخدم مفهوم المنافسة، بوصفها "مبدأ تنظيم عام للتحليل الاقتصادي و المجتمع الإقتصادي"، كما اعتبر الأفراد مخلوقات أنانية، و مع عدم وجود فهم المصالح المشتركة، فوصف سباق المنافسة بين الأفراد هو الذي من شأنه أن يجعل هؤلاء الأفراد يقومون بتحسين إنتاجهم، و تصبح أسعار المنتجات المتداولة في "المستوى الطبيعي"، نتيجة في خفض الأرباح إلى الحد الأدنى، ويترتب على ذلك حسب رأى سميث، أن المنافسة عملية من شأنها كبح جماح الأفراد من التواطؤ في الأسعار على حساب المجتمع.¹

ب/ أنواع المنافسة:

وهناك من يميز في تعريفه للمنافسة بين نوعين من المنافسة فيما يتعلق بمجال أعمال المؤسسات، وذلك بتقسيمها إلى:²

1. المنافسة غير المباشرة: تتمثل في المنافسة والصراع القائم بين المؤسسات في بلد ما أو مجتمع ما من أجل الفوز وكسب الموارد المتاحة في هذا البلد، فالمؤسسات من خلال بحثها عن المردودية والربحية والتفوق على منافسيها تسعى إلى الفوز بنصيب الأسد من هذه الموارد وبأحسن الظروف وذلك من ناحية الجودة والتكلفة، مما يسمح للمؤسسة بتعظيم الأرباح في ظل المنافسة الشرسة الذي يعرفها الاقتصاد والتجارة العالمية، وعليه نستنتج بأن مفهوم المنافسة غير المباشرة يتمثل في تلك الصراعات التي تحدث بين مختلف المؤسسات من أجل الظفر بالموارد المتاحة في البيئة بأحسن جودة وأقل تكلفة ممكنة.

2. المنافسة المباشرة: تمثل أساساً في تلك المنافسة القائمة بين الشركات التي تنشط في نفس القطاع الصناعي أو تقوم بإنتاج نفس المنتجات أو الخدمات، وهذا النوع من المنافسة هو الذي يهيم المؤسسات بصفة أكبر من النوع الأول، ولا بد من الإشارة إلى أن المنافسة تختلف من قطاع إلى آخر، حيث تعرف بعض القطاعات منافسة شديدة وأخرى تعرف منافسة محدودة أو ما يسمى باحتكار القلة والبعض الآخر الاحتكار، وذلك حسب عدد المؤسسات المتدخلة في السوق وإمكانات المتدخلين.

من خلال ما سبق نستنتج بأن المؤسسة تسعى دائماً إلى الاستغلال الأمثل للمنافسة غير المباشرة من أجل الوصول إلى مكانة مرموقة في إطار المنافسة المباشرة بفعل أدائها وفعاليتها وكفاءتها واستراتيجياتها التنافسية التي تسمح لها بالحصول على أكبر حصة سوقية ممكنة وبمردودية عالية.³

¹ Anestis S. Papado poulos, International Dimensions of EU Competition Law and Policy ,First published,Cambridge University Press, UK, 2010, p 268.

² عبد السلام أبو حفح، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية، 1996، ص ص 25،26.

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 72.

كما أن المنافسة حسب القاموس الاقتصادي الاجتماعي لـ: T.Suavet هي كلمة تأخذ في الأدبيات الاقتصادية معنى أكثر فأكثر تقني، فالمنافسة بمعناها الأكثر عامية، والواسع، يحدد وضعية في السوق تتميز بحرية الدخول والمساواة التقريبية للحظوظ بالنسبة للجميع: كل فرد، كل مؤسسة يمكنها المشاركة في الإنتاج، في البيع أو في شراء المنتج المعترف دون التدخل الدوري للدولة، القطاع، الترسر، الكارتل أو مجموعة ما تأتي لقطع (إلغاء) المساواة بين المنافسين. الأحسن لا بد أن يفوز أو ينتصر.¹

ثانياً: ماهية المنافسة الدولية

أ/ مفهوم المنافسة الدولية:

لقد ظهر مفهوم المنافسة الدولية بفعل تلك التغيرات الاقتصادية والتجارية والسياسية التي يعرفها عالمنا المعاصر، وما أفرزته من توسع الأسواق، تحرير الاقتصاديات، تحرير التجارة، التطور التكنولوجي والاتصالات...، أو باختصار بروز ظاهرة العولمة الاقتصادية، مما جعل من البشرية عامة والمؤسسات بصفة خاصة تعيش في عالم مفتوح على مصراعيه تتنافس فيه كل المؤسسات القادرة على الوصول إلى الأسواق العالمية المختلفة، لأن الحديث عن السوق المحلي لم يعد كافياً، فهو بحد ذاته أحد الأسواق العالمية، وبالتالي تسوده منافسة عالمية بسبب انفتاح الأسواق بعضها على بعض بدون قيود أو بقيود جد بسيطة.² من هذا المنطلق يتحتم على المؤسسات في الوقت الراهن التفكير في السوق العالمي، ومن هذا المنطلق يمكن استنتاج تعريف للمنافسة الدولية على أنها: "حركة المؤسسات الأجنبية بغية التمرکز (SUPPLANTER) في أسواق المؤسسات الوطنية".³

رغم أن ظاهرة المنافسة الدولية قديمة نوعاً ما، إلا أن اشتدادها في السنوات الأخيرة هو الذي زاد من أهميتها، ومن اهتمام المؤسسات بعواقبها، فأصبحت تأخذها بالحسبان قبل اتخاذ أي قرار، وهذا لأن العالم كله دخل في منافسة دولية جد نشطة، فهدمت المؤسسات من خلالها بأنها لا بد أن تكون تنافسية أو أن مصيرها هو الزوال، لأن عالم الأعمال اليوم لا يرحم، والحل الوحيد يتمثل في الرفع من مردودية نشاطات المؤسسة فاسحة بذلك المجال أمام مؤسسات أخرى تتنافس في الأسواق العالمية، ساعية من وراء ذلك إلى إرضاء المستهلكين من جهة وتعظيم أرباحها من جهة أخرى. في نفس السياق يمكن القول بأن مؤسسة اليوم قد أصبحت تعيش وتتشط في بيئة متغيرة وغير مستقرة، أهم ما يميزها شراسة ووحشية المنافسة بفعل العوامل المذكورة آنفاً، ولم يعد الإنتاج بتكاليف أقل أو البيع بسعر منخفض كافياً لضمان الربحية وتنمية الحصة السوقية، لأن أوضاع المنافسة الدولية تغيرت، كما تغيرت وسائلها ومؤثراتها وأصبحت المؤسسات مجبرة على التسلح بمجموعة

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 72.

² نفس المرجع، ص 72.

³ C. Dupont, L'entreprise et la concurrence internationale, Dunod Economie, 1969, P1.

من العناصر لضمان نجاحها وتنافسيتها، وهذا بفعل التوجهات التي ظهرت في السنوات الأخيرة والتي نذكر منها: تفوق مفهوم السوق على المنتج ، السباق نحو التقنية والبعد (DIMENSSION)، اللجوء إلى إستراتيجيات الاحتواء، مضاعفة وتنوع المتصارعين (المنافسين).¹

ب/ أنواع المنافسة الدولية:

إذا سلمنا بأن العولمة الاقتصادية تنمي المنافسة بين المؤسسات من جهة، وتفتح لها أسواقا جديدة من جهة أخرى، ومع ظهور مجالات جديدة للمنافسة لم تكن معروفة من قبل مثل الخدمات، فإن PORTER يميز بين نوعين من المنافسة الدولية وهما:²

1. المنافسة متعددة المحليات: في هذا النوع من المنافسة تنشط المؤسسة على المستوى الدولي وتواجه المنافسة في كل بلد على حدة، أي بصرف النظر عن بقية البلدان أي هناك رؤية مستقلة للمنافسة من بلد لآخر أو بتعبير آخر فهي منافسة دولية بلد ببلد، فالمؤسسة ليست لها نظرة عالمية موحدة واستراتيجيات موحدة ونظرة واحدة للمنافسة.

2. المنافسة العالمية: ويتمثل مفهومها الأساسي في أن الوضعية التنافسية لمؤسسة ما في بلد ما تتأثر إلى حد بعيد بوضعيتها في البلدان الأخرى أي أن هناك ارتباطا كبيرا بين نشاطات المؤسسة في مختلف البلدان، وأي تغيير أو مشكل في سوق ما ينعكس على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، لأن لديها نظرة عالمية للأسواق.

من خلال هذين التعريفين يتضح لنا بأن هناك عدة مستويات من المؤسسات، فهناك المؤسسات العالمية التي لها تفكير عالمي وتعتبر أن السوق عالمي وحيث ما كانت الفرصة مناسبة ومريحة فذلك هو السوق المناسب، سواء فيما يتعلق بالمواد الأولية، اليد العاملة أو تجميع الأجزاء...، ثم تقوم المؤسسة بعد ذلك بإعداد وتسطير استراتيجياتها التنافسية على الصعيد العالمي بالاعتماد على مبدأ عالمية الأسواق. أما المؤسسات الدولية فتتنشط في عدة بلدان، دون الوصول إلى درجة التفكير في السوق العالمي، فهذه المؤسسات ليس لديها بعد النظرة العالمية وإنما مرتبطة بمجموعة من الأسواق، محاولة إعداد استراتيجيات تنافسية موافقة لكل بلد حسب متغيرات البيئة لذلك البلد.³ إضافة إلى ما سبق نجد بعض التعاريف للمنافسة الدولية تركز على الكفاءة، حيث يعتبر المنافسة الدولية امتدادا أو محاكاة لنموذج السوق التنافسية المتمسمة بالكفاءة التي لها عدة أبعاد نذكر منها:⁴

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص ص 72، 73.

² John Hagedoorn , L'entreprise a l'echelle de la planete ,Problemes Economiques , N-2415-2416, 1995,p22.

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 73.

⁴ علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية، العدد5، أبو ظبي، أكتوبر 1999، ص ص30، 31.

- كفاءة تخصيص الموارد (Allocative efficiency): تستوجب تسعير المنتوجات النهائية بما يعكس تكلفة توفيرها، أي أن السعر يجب أن يساوي التكلفة الحدية أو قريبا منها؛
- كفاءة الحجم (Scale efficiency): تستوجب إمكان وضع حدود على عدد المؤسسات التي تدخل في قطاع ما، حيث لا ينخفض حجم المؤسسات دون الحجم الأمثل؛
- الكفاءة التقنية (Technical efficiency): وتستوجب اختبار فن الإنتاج الذي يحقق إنتاج السلع بأقل تكلفة؛
- الكفاءة الحركية (Dynamic efficiency): وتستوجب تنشيط الاختراع والتجديد في المؤسسات القائمة عن طريق الاهتمام بالبحث والتطوير؛
- الكفاءة النسبية المرتكزة على التنافس والتنظيم (X-efficiency): تستوجب توفير الظروف التنافسية خارج المؤسسة والتنظيمية داخلها، للضغط على الإدارة لبذل أقصى الجهود الممكنة لخفض التكاليف.

الفرع الثاني: هيكل المنافسة

أدت الأدبيات الاقتصادية الحديثة إلى عدم اقتصار استعمال كلمة المنافسة بمفردها، ولكن اتخذت عدة أشكال من الناحية الاقتصادية، يمكن أن نجعلها في الأشكال التالية:

أولاً: الاحتكار

ويعتبر هذا النوع من المنافسة محدوداً، باستثناء بعض المؤسسات المتواجدة في البلدان التي مازالت تنتهج النهج الاشتراكي، حيث تدعم الدولة هذه المؤسسات وتسمح للمنافسة فيها، سواء كانت مؤسسات وطنية أو دولية، ويمكن القول أن هذه الحالة تظهر عندما تكون هناك مؤسسة واحدة تقدم المنتج أو الخدمة في دولة ما أو منطقة ما، حيث يسيطر منتج واحد أو مؤسسة واحدة على السوق أمام العديد من المشترين، فالمنتج بهذا يكون دون منافس مباشر في صنعه لمدة محدودة ويسميه البعض "احتكار المبدع".¹

إن هذا النوع من المنافسة قد يكون نتيجة لبعض القوانين والقواعد الحكومية المنظمة للأعمال، أو لوجود براءة اختراع أو لاقتراديات الحجم أو غير ذلك من العوامل، وبطبيعة الحال وفي ظل غياب المنافسة أو منتوجات بديلة تحقق إشباع نفس الحاجات التي تنتجها المؤسسة المحتركة فإن المحترك سيصل إلى تعظيم الأرباح من خلال فرض أسعار مرتفعة دون اللجوء إلى تحمل مصاريف الإشهار والترويج لمنتجاته ودون الإكثار من الخدمات المضافة للمنتج، وعادة ما نجد هذا النوع من المنافسة في مرحلة الإطلاق من دورة حياة المنتج في القطاعات الجديدة المتميزة بالإبداعات التكنولوجية أو التعديلات المعتمدة في التكاليف بفعل ظهور عملية جديدة. لكن في عالم الأعمال المعاصر يمكن القول بأن المؤسسة المحتركة المتمتعة بسلطة السوق العالية فهي في صورة عابرة لأنها مهددة باحتمال ظهور منافسين نظراً للانتشار السريع الذي يعرفه الإبداع

¹ Jean Jacques Lambin , Marketing Strategique, 3^{ème} édition, Ed.science international, 1994, p 286

التكنولوجي، فالمؤسسة لا يمكنها الاحتفاظ لفترة طويلة باحتكارها للسوق، وعليه يتحتم على المؤسسة المحنكة الاستثمار المتواصل في التكنولوجيا والخدمات والبحث والتطوير، من أجل وضع حواجز تمنع دخول منافسين جدد، المتأثرين بالفرص المتوفرة في هذا السوق وجاذبيته الكبيرة والأرباح المعتبرة التي يمكن تحقيقها في حالة النجاح.¹

ثانيا: المنافسة الكاملة(التامة)

يتميز هذا النموذج من المنافسة يتميز بتواجد عدد كبير من المؤسسات، يقدمون منتجات متماثلة، لا يمكن التمييز بينها من حيث الخصائص وأمور أخرى، وفي المقابل هناك عدد كبير من المشترين، ولا أحد من الطرفين يملك القوى الكافية للتأثير على مستوى الأسعار وكأمثلة على هذا النوع من المنتجات الفواكه، الخضر، اللحم، الخبز...، وحسب العديد من الكتاب فإن هذا النوع من المنافسة أصبح غير متوفر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية.² ففي ظل هذا النموذج المستهلك يعرف بصفة جيدة خصائص وتقنية المنتج، وعليه فالمنتج يباع وفقا لقانون العرض والطلب (أسعار السوق)، مما أدى إلى عدم امتلاك المؤسسات المتنافسة لسلطة السوق أو قوة المساومة، وما على المؤسسات إلا اللعب على ورقة الكمية المعروضة والمناورة الوحيدة لها هي البحث عن الأرباح من خلال تحسين أو الاقتصاديات المحصلة في الإنتاج وفي التوزيع.³

بناء على هذه المعطيات يمكن القول بأن المنافسة الكاملة تشترط توفر الشروط التالية:⁴

-وجود عدد كبير من البائعين والمشترين؛

-عدم قدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج؛

-حرية الدخول والخروج من السوق.

تجدر الإشارة إلى أن المؤسسات لا يمكنها البقاء على هذا الحال الذي تتميز به المنافسة الكاملة على المدى الطويل، لأنه ليس في صالح المؤسسات العملاقة، لأنه إذا كان بإمكان المؤسسات متابعة مستويات إنتاج منافسيها ومدى دخول منافسين جدد لمعرفة مدى تطور الأسعار على المدى القصير، فإنها على المدى الطويل من مصلحة المؤسسة العمل على تمييز منتجاتها والخروج من المنافسة الكاملة التي تسمح لها بالتقليل من قدرة المنتجات الأخرى على استبدالها.

ثالثا: المنافسة الاحتكارية(غير الكاملة)

يقع هذا النوع من المنافسة بين المنافسة الكاملة والاحتكار، حيث عدد كبير من المؤسسات قادرة على تمييز منتجاتها بشكل كامل أو جزئي مع الإشارة إلى أن المؤسسات لديهم " قوة متوازنة "،⁵

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 74.

² محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان، مقدمة في إدارة الأعمال والمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1999، ص 128.

³ P.Kotler, Marketing Management, 6^{ème} édition, public union, 1991, p240.

⁴ محمد صالح الحناوي وآخرون، مرجع سابق، ص 128.

⁵ Jean Jacques Lambin, op.cit, p283.

وهذا ما يساعد المؤسسات على تحقيق الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها، وبالتالي العمل على جلب العملاء وتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء والعمل على طرح المنتجات التي تشبع احتياجات هذه القطاعات بطريقة أفضل من منافسيها وذلك من عدة جوانب، الذوق، نوعية واتساع الخدمات المقدمة للزبائن، شبكة التوزيع وقوة صورة العلامة لدى المستهلك...، وبالتالي يمكن استنتاج بأن هناك منافسة غير كاملة في السوق في اللحظة الذي لا يتحقق فيها أحد الشروط المذكورة في المنافسة الكاملة.¹

رابعاً: احتكار القلة

إن من أهم الاختراعات لـ: Chamberlain Neville هو مفهوم "احتكار القلة"، ويشمل سوق إحتكار القلة على عدد قليل من المؤسسات، وتبيع منتجات مماثلة، مع الاعتراف بأن تحديد الأسعار الخاصة بها لا تتوقف فقط على كمية الإنتاج الخاصة ولكن أيضاً على الإجراءات والإستراتيجيات من المؤسسات المنافسة الأخرى، لاحظ تشامبرلين في سوق احتكار القلة، إذا تنافس المنافسين منطقياً، النتيجة هي نفسها كما سيكون إذا كان هناك اتفاق بينهما. وتقوم نظريته على قدرة المؤسسات التي تعمل في أسواق مركزة على التحرك بسرعة لإستراتيجيات المؤسسات الأخرى المنافسة لها في السوق نفسها، فيقول من المنطقي أن يكون هناك تعاون اقتصادي بين المؤسسات المحتكرة، وهذا ما يفسر عدم وجود منافسة في الأسعار بالأسواق.²

لا بد من الإشارة إلى أنه يمكن التمييز بين نوعين من احتكار القلة، فهناك احتكار قلة غير تمايزي، وفي هذه الحالة تجد المؤسسة صعوبة في تغيير السعر المتعارف عليه في الأسواق، وبالتالي الحل الوحيد بالنسبة للمؤسسة هو العمل تخفيض التكاليف، الحصول على حجم أكبر من العمليات والإنتاج لأن اختيار الزبون يعتمد فقط على السعر.³

رغم هذه المعطيات فإنه بإمكان بروز مؤسسة تفرض سعراً موجهاً وهو ما يسمى

"Prix directeur" السعر القيادي"، حيث يعتبر سعراً مرجعياً لكل المنافسين، وأما في حالة تطور المنافسة السعرية وعدم تنامي الطلب الإجمالي فسوف تشتد المنافسة وهذا ما يؤدي إلى الشروع فيما يسمى بحرب الأسعار، حيث يسعى الجميع إلى اقتسام السوق، لأن رفع مبيعات مؤسسة ما يكون على حساب الأخرى فتصبح بذلك المنافسة وحشية وعنيفة.⁴

أما النوع الثاني فيتمثل في احتكار قلة تمايزي، ويظهر في حالة وجود عدد قليل من المنافسين ولكن يقدمون منتجات متميزة جزئياً، وكمثال على ذلك صناعة السيارات والكاميرات، ويكون التمييز إما في السعر أو الجودة أو الخدمات أو التوزيع... حيث يسعى كل منافس الحصول

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 75.

² Anestis S. Papado poulos, op.cit, p 271.

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 76.

⁴ نفس المرجع، ص 76.

على الريادة وميزة خاصة به قادرة على تبرير الفرق في السعر لدى الزبون، وبالتالي في هذه الحالة فإن المؤسسة قد تسعر منتجاتها بحرية أكبر بفعل وجود إختلافات في المنتجات المقدمة.¹

الفرع الثالث: فوائد المنافسة

وفقا لمعتقد النظام الرأسمالي، منافسة اقتصاديات السوق الحرة، و المنافسة بين الناس، و بين المؤسسات، و بين البلدان، و بين التكتلات التجارية، على مستوى العالم هو أساس النجاح الاقتصادي والتنمية الاقتصادية، فالمنافسة هي القوة الدافعة وراء كل الابتكارات والإبداعات جميعا، حيث المنافسة في الأسواق تزيد من كفاءة الأنشطة الاقتصادية و تؤدي إلى خفض التكاليف، و المنافسة تمكن النظام الاقتصادي لخدمة المجتمع.²

ويمكن تقسيم فوائد المنافسة إلى:³

أولا: فوائد داخلية

وهي التي لها أسبقية وأفضلية في المؤسسة الصناعية من خلال التحكم في التكاليف الصنع، الإدارة أو التسيير للمنتج الذي يعطي قيمة لدى المنتج وهذه القيمة تعطي سعر تكلفة أقل من المنافسين، وينتج عن هذه الأهمية إنتاجية جيدة كما تعطي المؤسسة مردودية وقدرة جيدة لمقاومة انخفاض أسعار البيع المطروحة من طرف السوق أو المنافسة، هذه الإستراتيجية هي سبب المعرفة التنظيمية والتكنولوجية للمؤسسة الصناعية.

ثانيا: فوائد خارجية

للمنافسة فوائد خارجية عندما تعتمد على نوعية مميزة لمنتج ذو قيمة عند الزبون، إما بتقليل تكلفة الاستعمال، وإما برفع نجاعة الاستعمال، تعطي هذه الفوائد للمؤسسة الصناعية مقدرة في السوق، هذه المقدرة تسمح لها بمقارنة أسعار البيع الحديثة المقبولة من طرف السوق بالنسبة لمنافسها.

وفي نفس الوقت تقبل سعر بيع أكبر مقارنة مع المنافسين الذين يمتلكون نفس الجودة أو النوعية المميزة، الإستراتيجية التي تبنى على أساس فائدة تنافسية خارجية هي إستراتيجية تمييزية، هذه الأخيرة هي سبب المعرفة والمهارة التسويقية للمؤسسة.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة (نموذج بورتر للمنافسة)

تتميز المنافسة بتواجد عدة أنواع تختلف في إطارها حدة وشدة المنافسة وإستراتيجيات المؤسسات لمواجهةها، وهذا يرجع إلى وجود ما يسمى بالقوى الخمس أو نموذج بورتر للمنافسة، والمقصود منه هو أن هناك خمسة قوى أساسية تؤثر على شدة المنافسة والصراع بين المؤسسات ، ويمكن توضيحها في الشكل التالي:

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق ، ص 77.
² Ibrahim Ozer Ertuna, Welfare and the Global Free Market, Ibrahim Ozer Ertuna, Farnham Burlington, England, 2009, p 56.

³ سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبليس نموذجا)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008، ص ص 64، 65.

الشكل رقم(13): يوضح تحليل هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس الخمس)



المصدر: نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، دون بلد، 1995، ص132.

أولاً: شدة المنافسة في الصناعة (المنافسة الحالية)

تلعب شدة المنافسة الحالية دوراً فعالاً وتعتبر بمثابة محور ومركز القوى التي تؤثر على درجة جاذبية الصناعة، وذلك لأن شدة المنافسة وحدة التنافس تؤثر على دخول منافسين جدد إلى هذا القطاع، لأن المنتجات يمكن استبدالها من مؤسسة لأخرى بفعل تقارب جودة المنتجات، وهذا ما يقود المنتجات إلى حرب الأسعار وارتفاع تكاليف الإعلان وبالتالي انخفاض متوسط الربحية، وبصفة عامة هناك مجموعة من العناصر تؤثر في تحديد درجة شدة المنافسة وحدتها وهي:¹

- معدل النمو الكامن في الصناعة؛
- معدل التحسين في المنتجات؛
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق؛
- استقلالية الخدمات؛
- التركيز والتوازن بين المنافسين؛
- معدل النمو الكامن في الصناعة؛
- معدل التحسين في المنتجات؛
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق؛
- استقلالية الخدمات؛
- التركيز والتوازن بين المنافسين؛
- تقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة؛
- قدرات الإدارة؛
- مدى عمق تمييز المنتج؛
- استقلالية الخدمات؛
- المنتجات المتوافقة.

نتوصل إلى نتيجة وهي أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع، كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى مدى تشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة، ويتمثل في معدل نمو الطلب²، حيث يرتبطان سلبياً، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية، والعكس في حالة عدم نمو الطلب، فالوسيلة الوحيدة لتنمية رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين، وهذا ما يزيد من الضغط التنافسي وشدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.³

ثانياً: تهديد الداخلين الجدد (تهديد دخول منافسون جدد)

يشكل المنافسون الجدد المحتملون والقادرون على الدخول إلى سوق ما، تهديداً على المؤسسات الحالية، وبالتالي يتحتم على هذه الأخيرة معرفتهم وإنشاء حواجز من أجل عرقلة دخولهم إلى السوق بسهولة، ولهذا السبب يفضل البعض استعمال عبارة "وجود قيود على الدخول إلى الصناعة"، ويمكن ذكر بعضها فيما يلي⁴: ارتفاع تكاليف الإنتاج التشغيلية مقارنة بالمنافسين الحاليين، القيود الحكومية، ارتفاع تكاليف بدء النشاط (الثابتة وقصيرة الأجل كرأس المال العامل). ويزداد التهديد كلما كانت المنافسة شديدة والضغط التنافسي قوياً، فكلما كانت القيود أو حواجز الدخول مرتفعة، فهذا سيقول من فرص دخول منافسين جدد والعكس صحيح، إضافة إلى هذا فلا بد على المنافس الجديد الأخذ بعين الاعتبار التوقعات المنتظرة حول ردود فعل المنافسين

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار النشر البازوري العلمية، الأردن، 1999، ص 119.

² Philippe Moati, Heterogeneite des entreprises et echange hnternational, ed.economica, 1992, p 159.

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 78.

⁴ عبد السلام أبو حفح، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مرجع سابق، ص ص 25، 26.

الآخرين وإمكانية الرد عليهم بقوة، بفعل الخبرة الكبيرة والمعرفة الجيدة بالسوق وبكل خباياه، وعليه فقد يكون رد فعله عنيفا ومحطما للمؤسسة الجديدة باستعمال إستراتيجيات مضادة ومحطمة للمنافس الجديد.¹

بناء على ما سبق فإن طبيعة ونوع معوقات الدخول تعتمد على نوع وهيكل الصناعة، فبعض الصناعات معروفة بقلّة حواجز الدخول، مثل صناعة الوجبات السريعة، والبعض الآخر معروفة بكثافة الحواجز المانعة للمؤسسات من الدخول في هذا القطاع، مثل صناعة الطائرات... لأنها تتطلب رأس مال كبير، تكنولوجيا عالية، تمييز المنتج، إقتصاديات الحجم وضوابط حكومية تحكم هذا النوع من الصناعة.²

وفيما يلي بعض حواجز الدخول إلى السوق:³

- تمييز المنتج: وتتمثل في خلق شيء فريد واستثنائي، سواء من ناحية النوعية، التصميم، المواصفات الفنية، الحجم والسعر...، وهذا ضروري لأنه يسمح بخلق ظاهرة الوفاء والولاء العالي للمستهلكين اتجاه العلامة التجارية المعروفة في السوق، مما يتطلب من المنافسين الجدد بذل جهود صناعية وتسويقية كبيرة من أجل تغيير عادات الشراء الحالية، وكسب ولاء جديد لمنتجات المؤسسة؛

- إقتصاديات السلم: والتي تجعل من المنافس الجديد يتقيد ومجبر على الانطلاق على سلم واسع وعريض حتى يتمكن من تغطية التكاليف، وهذا ما يصعب تحقيقه من الوهلة الأولى؛

- حاجيات رؤوس الأموال: إن دخول منافس جديد في السوق يحتاج إلى رؤوس أموال ضخمة، بفعل ما تتطلبه عمليات التمويل الكبيرة جدا والتي تشمل هياكل الإنتاج، المخزون، حقوق الزبائن، مصاريف الإشهار، التسويق، التوزيع والبحوث والتطوير... وهي تكاليف معقولة إلى حد بعيد بالنسبة للمؤسسات المتواجدة من قبل، عكس المؤسسات التي تريد الدخول إلى القطاع لأول مرة؛

- الدخول إلى قنوات التوزيع: إن دخول منافس جديد في السوق يثير تحفظا كبيرا من قبل الموزعين فيما يخص التعامل معه وتوزيع منتوجاته، التي تعتبر جديدة وبالتالي يتخوفون من عدم إقبال المستهلكين على شرائها، فضلا على أنها منتوجات إضافية توزع مع المنتوجات الأخرى، مما يزيد من أعباء وأتعاب الموزعين مع عدم معرفة النتائج المستقبلية من جراء التعامل مع منتج غير معروف، التي قد تكون خسائر تؤثر على قدرة وسمعة هؤلاء الموزعين.

بالإضافة إلى ما سبق فإنه عادة ما نجد المؤسسات القوية الموجودة في السوق تسيطر على قنوات التوزيع ومختلف التسهيلات اللوجيستية، مما يجبر الداخل الجديد إلى هذا القطاع تحمل

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 80.

² نفس المرجع، ص 80.

³ نفسه، ص 80.

تكاليف عالية باستخدام شبكة التوزيع الحالية أو العمل على تكوين قنوات توزيع خاصة بها، وهذا ما يتطلب أموالاً ضخمة تنعكس سلباً على سعر المنتج النهائي وقدرته على المنافسة في السوق¹.
-تكلفة التحويل: وتتمثل في تكلفة التغيير الحقيقية أو النفسية التي لا بد أن يتحملها المشتري للمرور من منتج مورد معتاد إلى منتج داخل جديد²؛

-قوة صورة العلامة: تسمح هذه القوة بحصول المؤسسة على مستوى عالٍ من الوفاء، بالأخص بالنسبة للمشتريين الذين هم أقل حساسية وأقل تأثراً بحجج ودلائل وشعارات الداخلين الجدد، وهذا ما يشكل عائقاً كبيراً لضمان نجاح الداخل الجديد إلى السوق؛

-رد فعل المؤسسات الموجودة في السوق: تختلف ردود الفعل تجاه المنافس الجديد باختلاف ثلاثة عوامل وهي: أوضاع السوق، الصناعة، هيكل المنافسة. وبناءً على هذه العناصر الثلاثة فقد يأخذ رد الفعل أحد الأشكال التالية³:

✓ عنيفا في المواجهة ومؤلماً بالنسبة للمنافس الجديد؛
✓ يأتي بصيغة إعادة ترتيب أوضاع المنافسة أو تغيير قواعد اللعبة في السوق، سواء من خلال التحالف الاستراتيجي، الاندماج... لمواجهة قوة المنافس الجديد وعدم السماح له بتغيير قوانين اللعبة؛

✓ نعيش ونضع الآخرين يعيشون أيضاً، وهنا تصبح مسألة الدخول إلى السوق ممكنة، كما أن فرص بقاء المنافس الجديد أكبر من الناحية العملية.
وعليه فإن المنافس الجديد أو الداخل الجديد إلى السوق لا بد أن يراعي ردود أفعال المنافسين المتواجدين في السوق حول إمكانية تحطيمه وإفشاله، والتي ستؤثر على قراراته بالدخول أو عدم الدخول، وكذلك مدى تحفيزاته للدخول من عدمه.

ثالثاً: تهديد المنتجات البديلة

علماً أن المنتجات البديلة هي المنتجات التي تؤدي نفس الوظيفة للمنتج المعني بالنسبة لنفس مجموعة المستهلكين، ولكن بتركيزها على تكنولوجيات مختلفة، وعليه فإنها تشكل تهديداً بالنسبة للمؤسسة، وذلك بالأخص في ظل توافر العوامل التالية⁴:
أ/ الاستبدال يمكن أن يتم في أي لحظة؛
ب/ توافر حرية الاختيار أمام المستهلك؛
ج/ تعود المستهلك على شراء المنتجات البديلة أو عدم ولائه لعلامة معينة؛
د/ تغير العلاقة نوعية/سعر المنتج البديل مقارنة بالمنتج المرجعي أي كونه أفضل نوعية وأقل تكلفة.

¹ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 121.

² Jean Jacques Lambin, op.cit, p 273.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 121.

⁴ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 81.

وتبعاً لما بينا آنفاً يمكننا الوصول إلى نتيجة وهي أنه لا يمكن لأي قطاع العيش في عزلة كلية عن بقية القطاعات التي تعرض منتجات تلبى نفس الاستعمال تقريباً، وتترجم هذه الظاهرة بتواجد مرونة متقاطعة بين منتج القطاع والمنتجات البديلة¹، وبالتالي يمكن القول بأن المنتجات البديلة تفرض سقفاً للسعر لا يجب أن تتجاوزه المؤسسات التي تنتج المنتج الأصلي وإلا فسوف يتم تحل المستهلكين إلى استهلاك المنتجات البديلة، خاصة في ظل العوامل المذكورة سابقاً، وهذا ما يدفع المؤسسات التي لديها أبعاد إستراتيجية وتفكير عالمي الأخذ بعين الاعتبار التي يمكن أن تسببها المنتجات البديلة.²

رابعاً: قوة مساومة الزبائن (المشترين)

إن الزبائن أو المشترين بصفتهم يمثلون هيكل الطلب على منتجات المؤسسات، فإنهم يسعون دائماً إلى تحقيق بعض المكاسب والمنافع التي يمكن أن نذكر بعضها فيما يلي:³

أ/ خفض أسعار المنتجات المشتراة؛

ب/ رفع نوعيتها باستمرار؛

ج/ العمل على زيادة أوضاع المنافسة بين البائعين؛

د/ ممارسة أكبر قدر ممكن من المساومة معهم.

نستنتج بأنه من خلال القوة التفاوضية لهؤلاء الزبائن أمام الموردين، فسوف يكون بإمكانهم التأثير على مردودية المنتجين وتقييدهم أكثر وجعلهم يلتزمون بضمان تحقيق أكبر المنافع للمستهلك، فضلاً على إجبارهم تقديم خدمات واسعة للزبون وشروط دفع وتسديد متميزة ومناسبة لهم. ومن خلال مختلف الأفكار والدراسات التي تطرقت إلى مدى تأثير المشترين وقوتهم التفاوضية ومساومتهم، يتضح جلياً بأنها مرتبطة بالعديد من الشروط، والتي تزيد أو تنقص من قوة المشترين في تعاملهم مع المؤسسات المنتجة،⁴ وعادة ما تتمثل هذه الشروط التي ترتبط بها سلطة المشترين في العناصر التالية:⁵

أ/ كبر حجم مشتريات هؤلاء العملاء أو تركيز مجموعة الزبائن بشرائها كميات معتبرة مقارنة برقم أعمال المؤسسة (البائع)، وهذا ما تفعله مؤسسة Kanart,Scars,Wal حيث تستفيد من تطبيق سياسة الشراء المقدم للحصول على خصم في الكمية، وتحقيق مزايا أخرى؛

ب/ عدم أو قلة تمايز المنتجات، وبالتالي قدرة الزبائن على إيجاد موردين آخرين بسهولة، وهذا ما يدعم قوتهم التفاوضية، لأنه بإمكانهم التحول إلى مورد آخر في حالة عدم استجابة المورد لشروطهم وعدم منحهم تسهيلات وضمانات؛

¹ Philippe Moati , op.cit, p159.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 82.

³ سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 123.

⁴ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 82.

⁵ نفس المرجع، ص 82.

ج/ ارتفاع درجة حساسية الطلب للتغيير في أسعار المنتجات؛
 د/ وجود بعض المؤسسات تقوم بالبيع المباشر للمستهلك، حيث أن هذا الأخير قد يفرض شروطه على هذه المؤسسات؛
 هـ/ حيازة الزبون على كل المعلومات المتعلقة بالمنتج، أي على دراية تامة بالطلب، السعر الحقيقي للسوق وحتى التكاليف التي تحملها المورد.

نستنتج في الأخير بأن هذه الشروط المذكورة والتي تعطي القوة التفاوضية للمؤسسة تختلف باختلاف المنتجات (استهلاكية/صناعية)، كما أنها تختلف من تجارة التجزئة/تجارة الجملة، وتجارة الجملة تجاه الصناع. وعليه فإن المؤسسة وبفعل هذه التأثيرات التي يمكن أن تتجم من جراء سوء اختيار الزبائن والأقسام السوقية المناسبة، وكذلك عدم تحقيق حاجياته ورغباته بصفة كاملة وخاصة في ظل كثافة الصناعة وشراسة المنافسة، فهنا يتوجب على المؤسسة السعي جاهدة إلى حسن اختيار القرار الاستراتيجي وذلك باختيار الزبائن الذين يعودون بالنفع والفائدة على المؤسسة، حتى تتمكن من خلال تلك العملية تحسين وضعيتها التنافسية باتباع سياسة انتقاء الزبائن، وتقسيم جيد لرقم الأعمال، وبالتالي تجنب أي شكل من أشكال التبعية (الارتباط) بمجموعة من الزبائن¹، وهذا لأن التركيز على زبائن معينين ومعروفين يجعلهم يفرضون عليهم شروطهم وتزداد بذلك قوتهم التفاوضية، وبالتالي إمكانية تقريرهم بصفة جماعية التخلي عن شراء منتج المؤسسة، وهو ما يجعل المؤسسة في حالة خطيرة، وقد تلجأ إلى البحث عن زبائن جدد وبالتالي تحمل تكاليف إضافية وتضييع وقت معتبر من أجل إعادة صورة علامتها ومكانتها في السوق، هذا إن استطاعت التوصل إلى ذلك، لأن في كثير من الأحيان يكون مصيرها الإفلاس والزوال.²

خامسا: قوة مساومة الموردين

وتأتي قوة مساومة مموني المؤسسة بالمواد الأولية ومختلف المستلزمات المستخدمة في الإنتاج، من إمكانية هؤلاء رفع سعر منتجاتهم، خفض مستوى الجودة أو الحد من الكميات المباعة لزبائن معينين، وهذا دون الخوف من فقدان حصته السوقية ومكانته في هيكل الصناعة ومن دون فقدان عملائها.³

نستنتج من ذلك بأن الموردين الأقوياء يؤثرون على مردودية نشاط زبائنهم، أي المؤسسات التي تتعامل معهم، خاصة في حالة عدم إمكانية المؤسسات نقل عبئ الزيادات في الأسعار وغيرها من القيود مثل انخفاض الجودة إلى المستهلكين، وهذا كله يعود بالسلب على المؤسسة التي ستخسر زبائنها وتخفض حصتها السوقية وقدرتها على المنافسة، وبصفة عامة يمكن القول بأن ربحية

¹ Jean Jacques Lambin, op.cit,p 275 .

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 83.

³ نفس المرجع، ص 83.

الصناعة ستخضع¹. ولا بد من الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الشروط تعطي أكثر قوة وأكثر ضمان للمساومة من قبل الموردين والتي لخصها بورتر في خمسة عناصر وهي:²

أ/ إن قوة المجهز (المورد) للتصرف في الأسعار تزداد كلما كان بعيدا عن آثار المنافسة الحرة وعليه التأثير في أرباح المشتريين الصناعيين؛

ب/ نقل قوة تصرف المجهز لرفع السعر في حالة المؤسسة المشتريّة تحتكر السوق في إنتاجها؛

ج/ ترتفع قوته التصرفية في حالة كون المشتري عميل غير مهم، ونقل إذا كانت هناك مواد بديلة بتكلفة معقولة، وتكون قوة المساومة في حدها الأقصى عندما لا توجد مواد بديلة؛

د/ تتعاطم قوة المساومة إذا استطاع تحقيق تكامل إما بمعنى الشراء أو السيطرة على الإمدادات الأمامية لصناعته، على سبيل المثال عندما تشتري مصانع الأحذية متاجر بيع الجملة أو محلات بيع التجزئة؛

هـ/ إن تهديد المجهز في الفقرة السابقة يمكن أن يوازن أو يعوض عنه إذا استطاع المشتري أن يحقق تكامل خلفي لصناعته، مثل شراء مصانع الأحذية لمؤسسة دباغة الجلود، أو السيطرة على مصادر التجهيز.

نلاحظ من خلال ما سبق بأن المورد من جهته كذلك يسعى جاهدا إلى رفع قدرته التفاوضية التي تسمح له بتعظيم أرباحه والاستفادة من التطورات التي يعرفها السوق لفرض شروطه، خاصة في ظل عدم وجود منافسة حادة ومنتجات بديلة، وهذا ما يصعب من مهام المؤسسات الإنتاجية، لأنها تصبح تتحمل تكاليف إضافية مرتفعة وبالتالي انخفاض أرباحها بفعل رفع الأسعار، التي تؤثر على الطلب والقدرة الشرائية للمستهلك³. فضلا عن العناصر السالف ذكرها، يمكن إضافة عناصر أخرى⁴:

و/ عندما تكون المواد الداخلة في الإنتاج تمثل جزءا كبيرا أو مكون حيوي من المنتجات (من حيث خصائصها ووظائفها أو استخداماتها...)

ر/ تحمل المؤسسات لنفقات كبيرة إذا فكرت في تغيير مصادر التوريد الحالية.

وفي النقطة الثانية يمكن إضافة شرح أكثر، بحيث أن المؤسسة الموردة إذا استطاعت أن تميز منتجاتها فإنها ستجعل الزبون أسيرا لها، لأنه في حالة محاولته التحول عنها سيتحمل تكاليف باهظة جدا.⁵

نستنتج بأن للمنافسة دورا كبيرا في حفز المؤسسات على تحسين تنافسيّتها في شتى المجالات حتى تتمكن من إيجاد مكان لها في ظل المنافسة العالمية الشرسة، ولهذا يرى العديد من المفكرين

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 83.

² سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 123.

³ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 84.

⁴ عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مرجع سابق، ص 30.

⁵ Jean Jacques Lambin, op.cit, p 275. بتصرف

بأن¹: "المنافسة تشكل الشرط الضروري والكافي لإعداد التنافسية الدولية، حيث أن وضع شروط المنافسة تنشئ ضغوط وتحث المؤسسات بأن تصبح تنافسية على الصعيد الدولي". لكن هذا غير كافي حتى تصبح المؤسسة قادرة على المنافسة أو تنافسية، لأن الأمر يتطلب مؤشرات أخرى لا بد أن تتوفر في المؤسسة، مثل الإبداع لتحسين العمليات، المنتجات، التسيير، وبالتالي الوصول إلى الهدف الأعلى وهو تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة.²

المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التنافسية

في ظل المنافسة المحلية والعالمية سيبرز مصطلح جديد وهو التنافسية، التي تعني بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ على تلك المكانة لأكثر فترة ممكنة، وفي هذا الصدد لا بد من تناول مختلف التعاريف التي تبرز لنا المفهوم الحقيقي للتنافسية وما هي أهم المعايير والعناصر التي يعتمد عليها المفكرون من أجل الحكم على مؤسسة ما بأنها تنافسية وقادرة على ربح الحصة السوقية والرفع من أرباحها و مردوديتها ، وهذا بالتعرض إلى التنافسية المحلية والتنافسية الدولية والتأثيرات التي تتعرض لها المؤسسات في الأسواق الأجنبية، والتي قد تضعف قدراتها التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي والتي ربما جعلت منها مؤسسة قائدة في السوق المحلي.

الفرع الأول: مفهوم التنافسية

إن مصطلح التنافسية رغم التطرق إليه من قبل من طرف بعض المفكرين ومحاولتهم إعطائه تعريفا محددا مع دراسة مكوناته، حيث بقي مفهوما مبهما ولم يوضح بصورة جلية، وخير دليل على ذلك أننا لا نجد في القواميس.فتنافسية المؤسسة ليست حقيقة بسيطة كما يظن البعض، بل هي محصلة مجموعة من القوى والتي من خلال التكامل فيما بينها، سواء داخل أو خارج المؤسسة تحدد لنا خصائص نشاط المؤسسة وقدرتها التنافسية، ومع كل الغموض التي يكتسي هذا المصطلح، فقد استطاع بعض المفكرين المختصين في مجال الأعمال التجارية والاقتصادية وإدارة الأعمال، الوصول إلى إعطاء بعض التعاريف المتعلقة بمفهوم التنافسية.³ ثم إن مصطلح التنافسية ينصرف إلى المنتج، المؤسسة والاقتصاد. فضلا عن ذلك يمكن تعريف التنافسية على أنها:⁴ "القدرة على الصمود أمام المنافسين بغرض تحقيق الأهداف من ربحية ونمو واستقرار وتوسع وابتكار وتجديد". ويختلف مفهوم التنافسية من كاتب إلى آخر ومن اقتصادي إلى آخر، وقد جاء هذا التنوع بسبب تنوع واختلاف الزوايا التي انطلق منها كل منهم في تحديد المفهوم، كما أنه يختلف باختلاف مكان

¹ Lynn Krieger Mytelka , Concurrence, innovation et competitivite dans les pays en developpement , Etude du centre de developpement L'ocde, 1999,p11.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص84.

³ نفس المرجع ، ص85.

⁴ فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص11.

الحديث عنها إذا كان قطاع أو مؤسسة أو دولة، لذا سوف نعتمد تقديم تعاريف التنافسية حسب كل مستوى:

أولاً: التنافسية على مستوى الدولة

يعتبر مايكل بورتر هو أول من قدم الإطار النظري لمفهوم تنافسية الدولة، وذلك في كتابه "الميزة التنافسية للأمم" الذي نشر عام 1990، وفيه يعتمد مفهوم التنافسية على الإنتاجية، والتي تعني القدرة على زيادة المخرجات الاقتصادية لكل عنصر، ويرى بورتر أن المفهوم الوحيد الذي له معنى بالنسبة لتنافسية الدولة، هو الإنتاجية على المستوى الوطني، فوفقاً لتقرير التنافسية العالمية فإنها: "تعني القدرة على تحقيق النمو السريع في إجمالي الناتج المحلي بالنسبة للفرد على مدى فترات طويلة"، ووفقاً لتعريف مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي: التنافسية هي " قدرة البلد على إنتاج المنتجات التي تستوفي شروط الأسواق الدولية، مع تحقيق مستوى معيشة يزداد ارتفاعاً واستدامة على المدى الطويل"، ويعكس التعريف الأخير رؤية الدول المتقدمة للتنافسية، باعتبارها وسيلة لتحقيق رفاهية السكان، والتنافس فقط في المجالات التي تحقق ذلك.¹

ولعل التعريف الذي قدمه Laura d' andrea Tason هو أكثر التعريفات شيوعاً، ويتمثل فيما يلي: تشير التنافسية الدولية إلى قدرة دولة ما على إنتاج منتجات تلبي احتياجات الأسواق العالمية، وتساعد في ذات الوقت على تحقيق ارتفاع في متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي لرعايا الدولة المعنية، والعمل على الحفاظ واستمرارية هذا الارتفاع.²

ثانياً: التنافسية على مستوى القطاع

يشير بورتر إلى أن الدولة يمكن أن تكون منافسة عالمياً في صناعة معينة أو مجموعة من الصناعات، ولا يمكن أن تتمتع بالتنافسية في كل الصناعات، كما أوضح بورتر أن التنافسية على مستوى الصناعة (القطاع) تعني قدرة الاقتصاد على رفع مستوى المعيشة بالتحسن المستمر في الإنتاجية للصناعة فيما يتعلق بإنتاج المنتجات الأكثر تقدماً.³

كما تعرف على أنها: " قدرة مؤسسات قطاع صناعي معين في دولة ما على تحقيق نجاح مستمر في الأسواق الدولية دون الاعتماد على الدعم والحماية الحكومية، وبالتالي تميز تلك الدولة في هذه الصناعة، وتقاس تنافسية صناعة معينة من خلال الربحية الكلية للقطاع وميزانه التجاري، ومحصلة الاستثمار الأجنبي المباشر الداخل والخارج، إضافة إلى مقاييس متعلقة بالكلفة والجودة للمنتجات على مستوى الصناعة".⁴

¹ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الاستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة، 2008، ص 366.

² نفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص 22.

³ نفس المرجع، ص 26.

⁴ المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مرجع سابق، ص 305.

ومما سبق يمكن القول بأن الصناعة تضمن ميزتها التنافسية إذا كانت إنتاجية عناصر الإنتاج بها أكبر من إنتاجية منافسيها على الأقل على المستوى الدولي، إلى جانب تحقيق هذه الصناعة للتفوق من خلال ارتفاع نصيبها من إجمالي الصادرات العالمية. أما Porter فقد ركز على معايير أخرى إلى جانب الإنتاجية النسبية، فبداية ربط بين تنافسية الصناعة وقدرتها على الاحتفاظ بتفوقها في السوق العالمي ليس فقط في مجال التجارة وإنما أيضا في مجال الاستثمار. فضلا عن استناد هذا التفوق في السوق العالمي بقدره هذه الصناعة على المنافسة في السوق المحلي. وهذا ما يعكس اهتمام Porter السوق المحلي ك نطاق أولي لبناء القدرة التنافسية وضرورة انتهاج إستراتيجية عالمية للمنافسة في مجالي التجارة والاستثمار.¹

ثالثا: التنافسية على مستوى المؤسسة

إن تنافسية المؤسسات حسب دراسة Burn Cock تعني: " القدرة على تعظيم الأرباح " ²، تظهر تنافسية المؤسسة من خلال الاستغلال الأمثل والتميز لقدرات المؤسسة ومواردها وإمكانيتها في تدعيم مركزها التنافسي، ومواجهة تحديات المنافسة، ويظهر من خلال هذا أن للتنافسية بعدين أساسيين، فالأول يتحدد من خلال الكفاءات والموارد التي تمتلكها المؤسسة، والتي تشكل لها قدرات تنافسية، والثاني يتعلق بوضعيتها في السوق والتي تتحدد من خلال طريقة التصرف والتعامل مع مكونات وأطراف السوق، حيث يحدد لها هذا البعد مدى تميزها وتفردها عن باقي المنافسين.³ كما يفرق "أحمد مصطفى" بين شقين لتعريف تنافسية المؤسسة، أما الأول فهو قدرة التميز على المنافسين في الجودة أو السعر أو توقيت التسليم أو خدمات ما قبل أو بعد البيع أوفي الابتكار أو القدرة على التغيير السريع الفاعل. وأما الشق الثاني فهو القدرة على التأثير في العملاء لتهيئة وزيادة رضاهم وتحقيق ولائهم.⁴

الفرع الثاني: أبعاد التنافسية

ويمكن إبراز بعدي التنافسية فيما يلي:

أولاً: القدرات التنافسية

تمثل مختلف العوامل والقدرات الداخلية للمؤسسة والتي تمكنها من التنافس بشكل أفضل، وتحقق لها مكانة وموقع تنافسي ملائم، ويمكن للمؤسسات تعظيم تنافسيتها من خلال اللجوء إلى التحالف والتعاون التجاري، الذي يوفر لها موارد وإمكانيات قد لا يمكنها الحصول عليها في الحالة

¹ منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز البحوث والدراسات الاقتصادية والمالية، القاهرة، أكتوبر 2002، ص 11، 12.

² عبد الحكيم عبد الله نسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص 15.

³ سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 32.

⁴ أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين: مدخل إنتاجي، مصر، 2003، ص 15.

العادية، وخاصة فيما يتعلق بالتكنولوجيا، ومما تختلف أساليب وطرق إمتلاك قدرات تنافسية وتميمتها، إلا أنه يبقى المصدر الأساسي لها هي الموارد، بما تتميز به من حركة وندرة نسبية والقدرة على الاستغلال الأمثل لها.¹

ومما سبق يمكن القول بأن القدرة تكتسي أهمية قصوى في ضمان التنافسية، ومن ثم تعرف القدرة التنافسية بأنها المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.²

ثانياً: الميزة التنافسية

يقال إن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية على منافسيها عندما تكون ربحيتها أعلى من متوسط ربحية كل منافسيها في الصناعة، وكلما زادت مدى تفوق ربحية المؤسسة عن متوسط الربحية في الصناعة كلما ضمت ميزتها التنافسية، ويقال إن المؤسسة تمتلك ميزة تنافسية دائمة عندما تكون قادرة على الحفاظ على ربحية أعلى من المتوسط، أي على المدى الطويل ومن أمثلة عن من يمتلكون ميزة تنافسية دائمة: Walmart و Costco و Kamart، حيث استطاعت أن تحافظ عليها للعديد من السنوات (من 1994 إلى 2008).³

كما تعرف على أنها: "تفوق المؤسسة في أحد الجوانب من الجوانب التالية : الأداء أو المنتج أو الخدمة التي ينظر إليها من قبل المستهلكين الحاليين و المحتملين مقارنة مع أي مؤسسة أخرى التي هي في المنافسة، لذا تحقيق ميزة تنافسية هو مفيد للغاية لأنه يعطي فعالية سبق".⁴

وتجدر الإشارة إلى أنه من حيث المعنى تشير الميزة التنافسية إلى الخاصية التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات المنافسة وتحقق لهذه المؤسسة موقفاً قوياً تجاه الأطراف المختلفة. كما يتضح أن للميزة التنافسية بعدان رئيسيان، بعد داخلي وبعد خارجي. فداخليا تبنى الميزة التنافسية لأي مؤسسة على القدرات المميزة، حيث يجب التعرف عليها والاستثمار فيها بشكل يحقق الميزة التنافسية؛ بينما يتمحور البعد الخارجي حول حقيقة أنه لا توجد ميزة تنافسية بدون القدرة على ضم الأطراف الخارجية والتعامل معها على أسس راسخة من القوة والسيطرة والثبات، ومن أجل ذلك جاءت كلمة "التنافسية" مرتبطة بالميزة كإشارة لأهمية كون هذه الميزة ذات علاقة تضاد أو تصادم مع الأطراف الخارجية سواء المنافسين أو الموردين أو العملاء وغيرهم. وحتى تكون الميزة التنافسية فعالة يجب أن يتم الاستناد إلى بعض الشروط، حيث يكون كل شرط مرهون بالأخر وتتمثل هذه الشروط في الآتي: أن تكون حاسمة، أي تعطي الأسبقية والتفوق على

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الأعمال ومبادئها، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص16.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 104.

³ Charles Hill and Gareth Jones, Strategic Management: An Integrated Approach, Eighth Edition, South Western College Pub, United States, 2010, p 6 .

⁴ Steven Mccabe, Corporate Strategy in Construction, First Edition, Oxford, United Kingdom, 2010, p 76.

المنافس، وتتميز بالاستمرارية، بمعنى يمكن أن تستمر خلال الزمن، وأن يكون هناك إمكانية للدفاع عنها، أي يصعب على المنافس محاكاتها أو إلغائها.¹

ويمكن تلخيص كل ما ورد سابقا عن التنافسية من خلال تعريف Emmanuel Okamba فتنافسية (مؤسسة أو قطاع أو دولة) تعني القدرة على مواجهة المنافسة ضمن الشروط الملائمة لها، وهذه القدرة يمكن أن تتجسد من خلال وضع إستراتيجية فعالة لتوجيه النشاطات والأعمال بغرض إحلال أو المحافظة على الموقع التنافسي.²

الفرع الثالث: مؤشرات التنافسية

يمكن عرض أهم مؤشرات لقياس تنافسية المؤسسة في العناصر التالية:³

أولاً: الربح

يشكل الربح مؤشرا كافيا على التنافسية الحالية، حيث إذ أرادت المؤسسة البقاء ينبغي أن يمتد الربح لفترة طويلة، وهناك عاملين يمكن أن تتحقق الربحية من خلالهما، وهما:⁴
أ/ مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها: أي أن البيئة الخارجية وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة هي أحد العوامل المحددة لاختلافات في الربحية بين المؤسسات؛
ب/ تحقيق ميزة تنافسية: وهي المحدد الأول لربحية المنظمة، أي التأكيد على تركيز المؤسسات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل ومزايا التمييز.

ثانياً: تكلفة الصنع

إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع للمنافسين، تمثل أيضا مقياسا كافيا للتنافسية في المؤسسة ذات الإنتاج المتجانس، مالم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة؛

ثالثاً: الإنتاجية الكلية للعوامل

إن الإنتاجية الكلية للعوامل تقيس الفاعلية التي تحول فيها المؤسسة الصناعية مجموعة عوامل الإنتاج إلى منتوجات، ومن الممكن مقارنة الإنتاجية الكلية للعوامل أو نموها لعدة مؤسسات على المستويات المحلية والدولية، ويمكن إرجاع نموها سواء إلى التغيرات التقنية، أو إلى تحرك دالة التكلفة نحو الأسفل، أو إلى تحقيق وفورات الحجم، كما يتأثر هذا المؤشر بفروقات الأسعار المستندة إلى التكلفة الحدية؛

رابعاً: الحصة من السوق

من الممكن للمؤسسة أن تحقق ربحا وتستحوذ على جزء من السوق الداخلية من دون أن تكون تنافس على المستوى الدولي، ويحصل هذا عندما تكون السوق المحلية محمية بعقبات تجاه التجارة

¹ G.Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner , ed. d'organisation , Paris, 1994, pp 95,96.

² Emmanuel Okamba, Mondialisation, Concurrence et Compétitivité dans la Caraïbe, site: www.publibook.com/librairies/publibook/images/2201PREV.pdf

³ عبد الحكيم عبد الله نسور، مرجع سابق، ص ص 24، 25.

⁴ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 41.

الدولية، كما يمكن للمؤسسات الوطنية ذات ربح آني ولكنها غير قادرة على الاحتفاظ بالمنافسة تجاه تحرير التجارة، أو بسبب أوضاع السوق، لذا ينبغي مقارنة تكاليف المؤسسة مع تكاليف المنافسين الدوليين.

الفرع الرابع: أنواع التنافسية

ويمكن عرض أهمها في العناصر التالية:

أولاً: التنافس بالوقت

بعد تزايد أهمية الوقت للعملاء، ازدادت المنافسة القائمة على أساس الوقت بين المؤسسات الصناعية، فالكثير منها تسعى لتوسيع قاعدتها مع العملاء، من خلال التركيز على وقت تسليم/ إيصال المنتج، أو خدمة للعميل، ومن الوسائل المميزة للوقت: "سرعة التسليم" فيشير هذا البعد إلى سرعة الوقت بين بداية العملية ونهايتها، وتسعى المؤسسة لتقليل الوقت الخاص بتسليم المنتج، من خلال تقليص الفرق بين تلقي طلبية العميل للمنتج أو الخدمة وتليبيتها، أو قد يكون استخدامها داخل العملية، على سبيل المثال الوقت بين دخول الموارد (خام) إلى غاية خروجها بالكامل (جاهزة).¹

ثانياً: التنافس بالجودة

تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم وتنفيذ و تقديم منتج تشبع حاجات وتوقعات العميل المعلنة، وحتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك يقدر المبتكرون عقولهم في العديد من المؤسسات الصناعية المتميزة، لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل - الذي درسوه جيداً، وما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للمنتج أو إفادته من الخدمة، وتعد الجودة بلا شك سلاحاً تنافسياً فاعلاً، ولن يمانع عملاء كثيرون في أن يدفعوا أكثر ليتلقوا منتجات أرفع جودة أو أكثر انسجاماً مع توقعاتهم.²

ويتطلب التنافس بالجودة - بدوره - عدة مقومات تتمثل أهمها فيما يلي:³

أ/ استلهاهم حاجات وتوقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات وكافة وظائف ونظم المؤسسة؛

ب/ جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا؛

ج/ زرع وتنمية ثقافة الجودة متضمنة حتمية الأداء السليم من المرة الأولى؛

د/ اختيار و تدريب وحفز قوى عاملة تتجح في الأداء المتميز القائم على الإبتكار؛

هـ/ تصميم سليم للمنتجات وتنفيذ سليم للتصميمات؛

و/ تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين؛

ز/ تبني مفهوم التحسين المستمر تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة .

¹ Nigel Slack and Michael Lewis, Operations Strategy, Second Edition, Boston, U.S.A, 2008, p 38 .

² أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، 2008، ص 138.

³ نفس المرجع ، ص ص 138، 139.

ثالثا: التنافس بالمرونة

في سنة 1984، اعتبر كل من Hayes and Wheel Wright أن المرونة كبعد أساسي في الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة الصناعية، وقام بتمثيل المرونة على شكل عجلة، وكان هناك نمو كبير في كمية البحوث حول هذا الموضوع، لكن من أكثر الأنماط والنماذج للبحوث المعترفة بها على نطاق واسع هو نموذج Browne and al، حيث حددوا ثمانية أنواع مختلفة لمرونة التصنيع، وقام Sethi et all سنة 1990 إضافة بعدين لتشمل أحد عشر بعدا متميزا، كانت هذه الأبعاد تتمثل في: الآلات، المواد، العمليات، التوجيه، المنتج، الحجم، التوسع، التنظيم، الإنتاج، العملية، السوق، و في سنة 2000، أضاف كل من Vokurka and O'Leary- Kelly أربعة أبعاد مرونة إضافية: التكنولوجيا، العمل، التصميم، التسليم، لذا الاستراتيجيات التنافسية المختلفة تتطلب أشكالا مختلفة من المرونة في عملية التصنيع، بهدف تحسين الأداء التنافسي للمؤسسة.¹

فالمرونة تشمل القدرة على إنتاج مدى واسع من المنتجات، وإدخال وتقديم منتجات جديدة إلى السوق، وتعديل المنتجات الحالية بسرعة وقدرة تقديم مجموعة واسعة من المنتجات بسرعة وكفاءة استجابة إلى حاجات العملاء، كما تشمل تصنيع مجموعة متنوعة من المنتجات في غضون فترة قصيرة من الزمن، وبدون تعديلات رئيسية للمرافق القائمة و لابد للمؤسسة الصناعية إن أرادت أن تتبع أسلوب المرونة أن تتمتع بالكفاءة، فعلى سبيل المثال: لسبب ما قامت مؤسسة صناعية بتخفيض حجم إنتاجها من 100 وحدة يوميا إلى 50 وحدة في اليوم، لكن لا يمكن أن يكون لديها مرونة إذا كان حجم التكلفة لكل وحدة يساوي الضعف.²

رابعا: التنافس بالنوعية

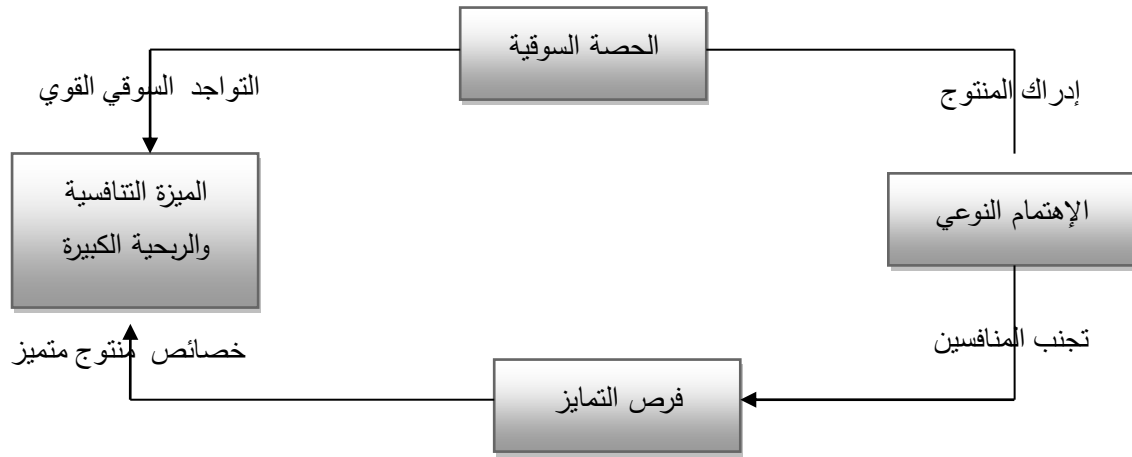
وذلك من خلال إضافة خصائص فريدة للمنتجات يعطيها جاذبية تنافسية، والتي يجب أن تكون ذات فائدة للعملاء، وتحقق النوعية من خلال بعدين هما: نوعية التصميم، وتعني ملائمة خصائص تصميم المنتج للوظيفة، ونوعية المطابقة، وتعني قدرة المؤسسة على تحويل المدخلات إلى مخرجات مطابقة أو منسجمة مع الخصائص المحددة في التصميم، و إن التركيز على النوعية ينعكس بميزة تنافسية وربحية،³ كما يتضح من خلال الشكل التالي:

¹ Harriet Black Nembhard and Mehmet Aktan, Real Options In Engineering Design, Operations And Management, First Edition, Taylor and Francis Group, Florida, U.S.A, 2010, p 16.

² Arthur V. Hill The, Encyclopedia of Operations Management, First Edition, Pearson Education Limited Harlow, England, 2011, p 137.

³ محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص 143.

الشكل رقم (14): يوضح العلاقة بين النوعية والميزة التنافسية



المصدر: محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007، ص 143.

من خلال الشكل السابق نلاحظ هناك مدخلين للنوعية:¹

أ/المدخل الأول : قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات بالنوعية الجيدة التي يجذبها العميل، أي تلبية حاجات العملاء بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى، هذا يؤدي إلى زيادة حصتها السوقية و ربحيتها.

ب/المدخل الثاني: المؤسسة المتميزة تسعى لتهيئة عروض جديدة ، تشمل المنتجات بالإضافة إلى خدمات إضافية مكملة مثل: الجوائز وعروض التسييط... الخ، ما يمكنها من زيادة فرص تميزها عن الآخرين، مما يؤدي إلى زيادة أرباحها.

خامسا: التنافس بالتكلفة

المؤسسات التي تتنافس على التكاليف تقوم بلا هوادة بملاحقة استئصال جميع أنواع التلفيات، في الماضي كانت المؤسسات من هذه الفئة تنتج منتجات معيارية للأسواق الكبيرة، وقد قامت بتحسين الناتج عن طريق تثبيت عملية الإنتاج، مضيعة معايير الاستثمار بالوسائل الآلية، ويتم اليوم فحص كامل للكلفة الهيكلية لتخفيض التكاليف المحتملة وليس فقط تكاليف عمل المباشرة²

الفرع الخامس: الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية والعالمية

إن التغيرات التي يعرفها العالم في مطلع القرن الـ21 ونهاية القرن الـ20، فرضت وتفرضت على المؤسسات عدم الاكتفاء بالنشاط في السوق المحلي، الذي يمكن القول أنه أصبح سوقا عالميا(عولمة الأسواق)، وهذا ما يؤدي إلى اشتداد المنافسة حتى في السوق المحلي، وإذا علمنا

¹ سليم بلعربي، الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن مقتضيات المنافسة الدولية والمتطلبات البيئية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص37.

² محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009، ص 195.

بأن التنافسية تقاس في البيئة التي تنشط فيها المؤسسة أي مرتبطة ببيئة معينة، لأنها تتأثر بخصائص الوسط الذي تنشط فيه، فكلما تغيرت القدرات التنافسية للمؤسسة واحتاجت إلى تحسينها أو التزود بعوامل أخرى إضافية من أجل تعزيز مكانتها في السوق الجديد أو السوق القديم المتغير. وعليه يمكن القول بأن انفتاح المؤسسة على السوق الأجنبي والتجارة الدولية يغير من الوضعية التنافسية للمؤسسة من خلال حالتين وهما: ¹

- من جهة في السوق المحلي (الداخلي)، المؤسسات المحلية ستواجه المنافسة القادمة من بلدان أخرى؛

- من جهة أخرى، الأسواق الأجنبية يمكن أن تمنح للمؤسسات المحلية فرصا جديدة لتحقيق أهدافها وحثها على التدويل.

ما يجب التنويه إليه هو أن تنافسية المؤسسة في سوقها المحلي، ليست حجة وبرهانا على بقاءها تنافسية في السوق الخارجي، لأن التنافسية الأجنبية ليست انعكاسا للتنافسية المحلية، وهذا بفعل وجود ما يسمى بأثر الانعكاس، الذي يغير من القدرات التنافسية للمؤسسات من سوق لآخر، سواء بالسلب أو بالإيجاب حسب طبيعة السوق الذي تعمل فيه المؤسسة. وفي هذا الصدد لا بد أن ندرك بأن المؤسسة بإمكانها الدخول إلى الأسواق الأجنبية ليس فقط عن طريق التصدير، بل هناك تقنيات وأشكال أخرى قد تعطي للمؤسسة أكثر تنافسية في الأسواق الأجنبية، مثل: الاستثمار المباشر، المقاول من الباطن، التراخيص وعقود الترخيص...، والمهم في كل ذلك هو أن المؤسسة ستعمل جاهدة من أجل استغلال الفرص المتاحة أحسن استغلال، باختيار أحد الأشكال المناسبة السلفة الذكر والتي تسمح لها بالحصول على مزايا تنافسية معتبرة أو التي تعطيها القدرة على المنافسة، وذلك طبعا بمراعاة عناصر أساسية ومهمة في عالم الأعمال وهي التكاليف، المخاطر والمردودية المتعلقة بكل شكل من الأشكال. ²

وهناك تنافسية مستقلة (Competitivite autonome)، وتنافسية منتشرة (Competitivite delocalise): ³

- التنافسية المستقلة تحدث في البيئة الأصلية للمؤسسة، وعليه فإن خصائص المؤسسة تتوفر أو بحوزتها شروط المنافسة الأكثر تكيف مع خصوصيات نشاط المؤسسة بفعل معرفتها الجيدة للبيئة من جميع جوانبها، وخبرتها الكبيرة في ذلك، كما أن الخصائص التي اكتسبتها المؤسسة مع مرور السنين تجعلها تحتل مكانة عالية في سوقها المحلي، وهذا لا يعني بأن المؤسسات التي ستدخل هذا السوق ستكون ضعيفة أو ستدخل في مركز الضعف أو ستكون في موضع المنهزم أمام

¹ Philippe Moati , op.cit, P176.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص92.

³ Jean Marc de Leersnyder, Marketing Internation, 2^{ème} ed.dalloz, 1986, p41.

المؤسسة المحلية، بل ستعتمد على أسلحتها الهجومية ونقاط قوتها التي تسمح لها بمرور الوقت السيطرة على هذا السوق ومنافسة المؤسسات المحلية، خاصة في ظل الانفتاح العالمي للأسواق وعدم التمييز بين المستثمر الأجنبي والمحلي من حيث المزايا والالتزامات (معاملة متساوية).

-التنافسية المنتشرة: فالبيئة الأجنبية تضع مؤسسات البلد وتلك التي تتموضع فيه، في موقع أكثر ملائمة لتطوير النشاطات المرتقبة بفعل تساوي الفرص والتهديدات وهذا ما توفره العولمة الاقتصادية وتحرير التجارة العالمية. فضلا عن ذلك فإن المؤسسة التنافسية هي تلك المؤسسة التي تعمل على جعل كل أو مجمل نشاطاتها (محفظه النشاطات) تنافسية وليس بالاعتماد على منتج واحد تنافسي فقط ، بينما بقية التشكيلة في مرحلة الزوال، لأن هذه الوضعية تشكل خطرا على المؤسسة مستقبلا فيما يتعلق بتمويل عملية نموها وتطورها.

نخلص إلى أن الانتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية، سيكون له انعكاس يغير من تنافسية المؤسسات على ثلاثة مستويات وهي:¹ تحويل تنافسية المزيج للمؤسسة، تحويل عرض التنافسية للمؤسسة، و تحويل الوضعية التنافسية للمؤسسة.

أولا: على مستوى تنافسية مزيج المؤسسة

إن تحويل المؤسسة لمنتجاتها إلى الأسواق الدولية، يتطلب منها ميزات تنافسية إضافية أو مغايرة لتلك التي كانت تتمتع بها المؤسسة في السوق المحلي، وهذا بسبب تدخل مفهومين أساسيين وهما: مفهوم التحويل المادي (Transferabilite physique) ، أثر عبور الحدود (Effet de franchissement des frontiers) ، إن التحويل المادي وأثر عبور الحدود بإمكانهما إدخال عدة تشويبهات على تنافسية المؤسسة وقدراتها على احتلال مكانة مرموقة أو ربح حصص سوقية معتبرة في السوق الخارجي، وعليه يمكن تقييم التحويل المادي للميزة التنافسية بأنها مرتبطة بـ: " قياس ما تبقى من كفاءات المؤسسة عندما تتخلص (تتحول) السياسة السوقية من سياقها الوطني".

الملاحظ من خلال مختلف الدراسات والأبحاث بأن الميزات التنافسية الأكثر عرضة للتشويه والتغير والتأثر هي "الميزات التنافسية ذات التمايز الأفقي"، والتي يمكن اعتبارها ميزات تنافسية خارجية على المنتج (على مواصفاته)، مثل صورة العلامة، تمايز الخدمات، قنوات التوزيع والخدمة ما بعد البيع...، فكل هذه المؤشرات يمكن أن تكون للمؤسسة فيها قوة كبيرة في سوقها المحلي بفعل السنوات الطويلة التي مارست فيها أعمالها في هذا السوق، وبالتالي استطاعت أن تصنع لنفسها صورة جيدة في أذهان المستهلكين بواسطة الاستثمارات الضخمة في الإشهار والاتصالات، ولكن هذه الأمور غير متوفرة في السوق الأجنبي. لهذا السبب عند دخول المؤسسة لأول مرة إلى السوق الأجنبي فإنها لا تتوفر على هذه المزايا التنافسية السالفة الذكر، بل تعتبر مؤسسة مجهولة

¹ Philippe Moati, op.cit, p173-p178 .

من قبل الزبائن في ذلك السوق، خاصة إذا لم تكن مؤسسة معروفة عالمياً، ومنه تصبح المزايا التنافسية المكتسبة في السوق المحلي غير عملية، مما يفرض على المؤسسة بذل مجهودات إضافية ومعتبرة في الاتصال والإشهار من أجل إعادة تشكيل صورتها في السوق الخارجي، مما يستدعي أموالاً طائلة قد لا تستطيع المؤسسة تحملها وتوفيرها من جهة، ومن جهة أخرى قد تؤثر على سعرها بالارتفاع فيصبح غير تنافسي، وهذا ما يشكل خطر على مستقبل المؤسسة في ظل المنافسة العالمية الشرسة.

نفس المقولة تنطبق على قنوات التوزيع التي استطاعت المؤسسة كسب ثقتها في السوق المحلي بفعل الخبرة الطويلة و التعامل المستمر معها، ولكن بالانتقال إلى السوق الدولي سوف تحتاج في غالب الأحيان إلى موزعين أجانب قادرين على إيصال المنتج في أحسن الظروف إلى المستهلك، وهذا ما قد يعوق المؤسسة ولا تستطيع الوصول إليه، وبالتالي فإن المؤسسة تجد نفسها قد فقدت الميزة التنافسية التي كانت بحوزتها في السوق المحلي بتحويلها إلى السوق الأجنبي. إضافة إلى ذلك قد يكون التحول إلى السوق الدولية عائقاً أمام تقديم خدمات ما بعد البيع في مستوى الخدمات المقدمة في السوق المحلي ويرجع ذلك لعاملين أساسيين هما:¹

-امتلاك المؤسسة لمراكز تقديم هذه الخدمة في الأسواق الأجنبية وما ينجم عنها من:

✓ تكاليف مرتفعة؛

✓ مخاطر استثمار مرتفعة.

-توكيل هذه المهمة إلى المراكز المتخصصة المنتجة في هذه الأسواق وما ينجم عنه من:

✓ مخاطر فقدان السوق فبحالة عدم تأدية هذه الخدمات للمستهلك بطريقة جيدة؛

✓ تكاليف إضافية تتمثل في ضرورة إرسال الخبراء لتدريب العمالة في هذه المراكز...

أما "التميز العمودي" المتعلق بمحتوى المنتج، مثل الجودة والتكنولوجيا...فهذه عوامل سهلة التحويل مقارنة بالأولى، نظراً لكونها ميزات مكتسبة داخل المنتج ولا أحد يمكن إنكارها أو تجاهلها، فالمنتج إذا كان معترفاً بجودته وتكنولوجياه العالية فسوف يحافظ على هذه الميزة في كل الأسواق التي يتعامل فيها، وعليه فإن "التحويل المادي" يمس بتنافسية المؤسسة في السوق الأجنبي بالتدهور والانخفاض بفعل اختلاف مكونات البيئة التنافسية التي تنشأ فيها المؤسسة بشكل واضح عند انتقالها من السوق المحلي إلى الأسواق الأجنبية.

إضافة إلى التحويل المادي فإن عبور الحدود هو الآخر يؤثر على تنافسية المؤسسة بطريقة غير مباشرة إما بالتحسين أو بالتدهور، حسب مكونات البيئة الأجنبية ومدى قدرة المؤسسة على التكيف معه، ومن العوامل الأكثر تأثيراً و ظهوراً هناك²: " الحواجز على التبادلات وسعر الصرف " حيث أن هذين العاملين يؤديان إلى تحمل المؤسسة تكاليف إضافية، كالنقل، الجمارك، المقاييس

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص94.
² Philippe Moati , op.cit, ,P175.

...فيصل المنتج بذلك إلى السوق الأجنبي بأسعار مرتفعة، وبالتالي انخفاض تنافسيته في السوق، وقد تقلل المؤسسة من هذا التأثير من خلال انتهاجها طرقاً أخرى لاقتحام الأسواق الخارجية من غير التصدير، مثل الاستثمار المباشر، الشراكة، عقود التسيير، التراخيص... مع العلم أن لكل طريقة مزايا وعيوب، فوائد ومخاطر. أما سعر الصرف فينصب تأثيره أساساً حول إمكانية تحويل الميزة التنافسية السعرية حسب ارتفاع وانخفاض سعر الصرف لعملة ذلك البلد مقارنة بالبلد الأصلي.¹

بالإضافة إلى كل ما سبق نجد بعض المسيرين اهتموا بعوامل أخرى قد تزيد من تنافسية المؤسسة في السوق الأجنبي أو عند عبور الحدود، منها ما يسمى "L'effet made in" (صنع في)، حيث بالنسبة لبعض المنتجات يكتفي بمعرفة بلد المنشأ أو الصنع للحكم على تنافسية المنتج وجودته، ولهذا نجد الحذاء الإيطالي مشهور ومعتز به عالمياً، العطور والأزياء النسائية في فرنسا، ملابس الرجال في إنجلترا...²

ثانياً: تحويل عرض التنافسية للمؤسسة

في هذه الحالة يتعلق الأمر بتناول إمكانية تحويل المزايا التنافسية الوطنية إلى السوق الدولي بالاعتماد على الاختلاف الدولي لأنظمة المنافسة، لأن هذه الاختلافات في البيئة قد تمارس تشويهاً على القدرات التنافسية للمؤسسة أو العكس قد تدعم نقاط قوتها، وهذا ما يحتم على المؤسسة ترجيح مزاياها التنافسية حسب شكل المنافسة في القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة والعناصر التي تعتمد عليها في التنافس، حيث نلاحظ أن بعض الأسواق تركز فيها المنافسة على الجودة والخدمة، والأخرى على السعر...، فالمؤسسة التي تبيع منتجاتها بأسعار معقولة في سوق ما وتعودت على قبول الزبائن لذلك السعر و المنتج، قد تجد صعوبة في تحويل هذه الميزة إلى الأسواق الأجنبية الأخرى التي قد يفضل زبائنها الجودة والخدمة على حساب السعر، أي أن المنافسة في هذا السوق تعتمد على الجودة وخدمات ما بعد البيع، وهذا ما يفقد المؤسسة تنافسيته عند دخولها لهذا السوق، وهذا لا يعني أن هذه الميزة ستزول تماماً ولكن ستقل فعاليتها وتأثيرها على قرارات الزبائن في تلك الأسواق، وهذا ما يسمى بظاهرة عدم فعالية تحويل الميزة التنافسية (Non transferabilite de l'efficacite de l'avantage competitiv) أو أنها ميزة تنافسية مرتبطة بالسوق المحلي فقط ولا يمكن تجاوزه.³

ثالثاً: على مستوى الوضعية التنافسية للمؤسسة

إضافة إلى كل هذه المعوقات والقيود التي يمكن أن تقلل من تنافسية المؤسسة عند انتقالها للسوق الأجنبي، فإن المؤسسة ستجد أمامها نوعين من المنافسين، منافسين محليين ومنافسين

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 94.

² نفس المرجع، ص 94.

³ نفسه، ص 94، 95.

أجانب، وبالتالي فإن الوضعية التنافسية للمؤسسة قد تتعرض إلى تشويهاً وتغيير بالإيجاب أو بالسلب مقارنة بالسوق المحلي، وعليه فإن المزايا التنافسية التي كانت تعتمد عليها في السوق المحلي قد لا تكون كافية لمواجهة عرض المنافسين الآخرين الذين قد يلقوا قبولا أكثر من قبل الزبائن، وبالأخص المؤسسات المحلية التي قد تلقى الدعم والمساعدة من الحكومة من نواحي متعددة، وهذا ما يصعب على المؤسسات الأجنبية منافستها بالاعتماد على نفس المزايا التنافسية المستعملة سابقاً في سوقها المحلي أو الأصلي، بل يتطلب الأمر تعديل عرضها التنافسي حتى يتلاءم مع متطلبات السوق الأجنبي (السوق الجديد) ومعطياته الخاصة به، علماً أن هذا التأثير لا يكون دائماً سلبياً، بل قد يكون إيجابياً في حالة كون السوق غير تنافسي إلى درجة كبيرة، كما أن الدولة قد تكون مدعومة ومحفزة للاستثمار الأجنبي، وهذا ما يعني معاملة المؤسسات الأجنبية بالمثل مع نظيراتها المحلية من حيث الضرائب والرسوم، توفير المعلومات، تسهيلات إدارية...، وكل هذا يعطي للمؤسسات نفس الحظوظ في النجاح، وما على المؤسسات سواء المحلية أو الدولية سوى استغلال الفرص المتاحة لها باستعمال كل ما لديها من مؤهلات وقدرات تنافسية وتكييفها مع ذلك السوق إن تطلب الأمر ذلك حتى تكون المؤسسة قريبة من زبائنها في مختلف الجوانب التي يختار على أساسها المستهلك المنتجات، وبالتالي الوصول إلى تحقيق المردودية والأهداف المنتظرة التي تسمح للمؤسسة بتمديد وتوسيع نشاطاتها في الأسواق الأجنبية، كما تستطيع بذلك تحسين صورة علامتها في الأسواق الأجنبية من خلال تكثيف التعامل في تلك الأسواق وبتوفير منتجات في المستوى من كل الجوانب (شكلاً ومضموناً).¹

المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

تسعى المؤسسات بشكل فاعل لأن تبقى في السوق وتستمر في مجال عملها، ولكن ذلك لا يتحقق بشكل سهل ويسير بل تتعرض إلى منافسة شديدة وقوية. ومن أجل تفادي ذلك وتحقيق أهدافها المطلوبة فإنه يستوجب أن تمتلك ميزة تنافسية تعبر بها عن تفرداها عن غيرها من المؤسسات في نفس الصناعة. ويمكن القول بان امتلاك المؤسسات للميزة التنافسية يعني قدرتها على مواجهة المتغيرات البيئية في السوق، وكذلك مواجهة الآخرين وإمكانية البقاء والاستمرار.

الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية

أولاً: مفهوم الميزة التنافسية

عند النظر في آراء و تعاريف مختلف الكتاب والباحثين نجد أن معظمهم لا يفرق بين الميزة التنافسية والقدرة التنافسية، ولكن يمكن القول أن القدرة التنافسية تخلق للمؤسسة ميزة تنافسية. ولقد ارتبطت القدرة التنافسية للمؤسسة بضمان تحقيقها لمركز تنافسي من خلال قدرتها على التواجد

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 95.

القوي في السوق.¹ أما بالنسبة للميزة التنافسية فقد عرفها العديد من الكتاب والباحثين ومن وجهات مختلفة ومن أبرزهم:²

- HoFer (1980): الميزة التنافسية هي المجالات التي تتفوق بها المؤسسة على منافسيها.
- Fahey (1989): هي أي شيء يميز المؤسسة أو منتجاتها إيجاباً عن منافسيها من وجهة نظر الزبون النهائي.
- Roppaport (1992): هي قدرة المؤسسة على تقليص كلفها الكلية وتحقيق عوائد أعلى من خلال السعر مقارنة بالمنافسين وتحقيق قيمة أكبر للزبون.
- Evans (1993): القابلية على تقديم قيمة متفوقة للزبون.
- Macmalland & tampo (2000): هي الوسيلة التي تمكن المؤسسة من تحقيق التفوق في ميدان منافستها مع الآخرين.

كما يعرف "علي السلمي" الميزة التنافسية على أنها: مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:³

- إنتاج قيم ومنافع للعملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛

- تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المؤسسة ومنافسيها.

ويتضح مما سبق بأن الميزة التنافسية تخضع إلى اجتهادات مختلفة تجاه النظر إليها والتركيز عليها، وهذا ما يعكس صعوبتها ودرجة تعقدها واختلافها من مؤسسة إلى أخرى في كيفية استخدامها أو التعامل معها. ولكن الشيء المؤكد الذي نود التركيز عليه هنا هو أن الميزة التنافسية ترتبط أساساً بالأداء المتحقق من المؤسسة والعاملين فيها. وبالتالي لا يمكن أن تبنى أو تمتلك أية مؤسسة ميزة تنافسية دون أن ترتقي بأدائها إلى المستوى الذي تتفوق به على كل المنافسين الآخرين ولمدى زمني مناسب، وقد يطول أو يقصر تبعاً لقدراتها في الحفاظ وإدامة ميزتها التنافسية.⁴

ثانياً: خصائص الميزة التنافسية

- إن الميزة التنافسية تتسم بالخصائص التالية:⁵
- أ/ نسبية، بمعنى أنها تتحقق بالمقارنة وليس بالمطلق؛
- ب/ تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين؛

¹ عماد صفر سالمان، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005، ص 95.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جبهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 204.

³ أمال عياري ونصيب رجم، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002، ص 12.

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص ص 204، 205.

⁵ محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 155.

ج/ تنتج من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها؛
 د/ تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة لأنشطتها، أو في قيمة ما تقدمه إلى المشتريين؛
 هـ/ ينبغي أن تؤثر في سلوك المشتريين وتفضيلاتهم فيما تقدمه إليه لمؤسسة؛
 و/ تتحقق لمدة طويلة و مستمرة ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.
 و هناك كذلك:¹

ر/ أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة و قدرات و موارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى؛
 ز/ أن يتناسب استخدام هذه الميزات التنافسية مع الأهداف و النتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في المدى القصير و البعيد؛
 س/ أن تكون مرنة بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة و يسير وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد و قدرات و جدارات المؤسسة من جهة أخرى.
ثالثا: أهداف الميزة التنافسية

من بين الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها من خلال خلق ميزة تنافسية مايلي:²
 أ/ خلق فرص تسويقية جديدة، كما هو الحال بالنسبة لمؤسسة Motorola التي تعد أول من قام بإبتكار الهاتف المحمول، ومؤسسة Apple التي كانت أول من قام بإبتكار الحاسوب الآلي الشخصي؛
 ب/ دخول مجال تنافسي جديد كدخول سوق جديدة أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء، أو نوعية جديدة من المنتجات؛
 ج/ تكوين رؤية مستقبلية جديدة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها والفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.

لكن إكتساب ميزة تنافسية ليس بالأمر السهل، فعندما تقدم المؤسسة منتوجا مختلفا عن المنتجات المنافسة لا يعني هذا بالضرورة أنها تملك ميزة تنافسية.

الفرع الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية

أولا: أنواع الميزة التنافسية

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين وهما:

أ/ الميزة التنافسية الخارجية:

وتركز المؤسسة في هذا النوع من الميزة التنافسية في تمييزها للمنتوج على عناصر تعطي فيه إضافة للمشتري وذلك من خلال:³ تقليل تكلفة الاستعمال، أو رفع كفاءة الاستعمال.

¹ طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009، ص 309.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 104.

³ Jean Jacques Lambin, op.cit, p270.

نستنتج بأن الميزة التنافسية الخارجية تكسب المؤسسة قوة للمساومة في السوق وتجعل المستهلك يشتري المنتجات بأسعار مرتفعة بفعل التمايز الذي أظهره هذا المنتج مقارنة بمنتجات المنافسين، واقتناع المستهلك بأن جودة هذا المنتج أحسن وأفضل من جودة المنتجات المنافسة من كل الجوانب، وعليه يمكن استنتاج بأن المؤسسة في هذه الحالة بإمكانها تقديم منتج متميز وفريد وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع).¹

ب/ الميزة التنافسية الداخلية:

في هذه الحالة تركز المؤسسة في تفوقها وتميزها عن المنافسين من خلال تحكمها في تكاليف الصنع، الإدارة أو تسيير المنتج، والتي تضيف قيمة للمنتج بإعطائه سعر تكلفة منخفض عن المنافس الأولي، حيث تلجأ المؤسسة إلى انتهاج استراتيجية السيطرة بالتكاليف، وتحسين الإنتاجية التي تسمح لها بتحقيق مردودية أحسن وعوائد أكبر، ومنه الوصول إلى أفضل قوة للمساومة حتى في حالة انخفاض الأسعار أو الدخول في حرب الأسعار، لأن المؤسسة تتحكم في تكاليفها إلى درجة كبيرة وبحوزتها معرفة تنظيمية وتكنولوجية عالية.²

هناك نقطة أخرى تجدر الإشارة إليها فيما يتعلق بالحكم على مدى ملائمة وجودة الميزة التنافسية التي بحوزة المؤسسة، والتي تتم بالاعتماد على عدة عناصر أهمها:³

- مصدر الميزة التنافسية: يجب معرفة مرتبة هذه الميزة، هل هي منخفضة أي سهلة التقليد من طرف المؤسسات المنافسة والمعتمدة أساساً على التكلفة الأقل، عكس المزايا التنافسية ذات المرتبة المرتفعة التي يصعب تقليدها والمعتمدة على التكنولوجية العملية مثل تمييز المنتج، الجودة، السمعة الطيبة، والتي تتطلب مهارات في كل المجالات، وهو ما يصعب تقليده على الأقل في المدى القصير وحتى المتوسط؛

- عدد مصادر الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة: وفي هذه الحالة من مصلحة المؤسسة تنويع مصادر ميزتها التنافسية حتى يصعب على المنافسين تقليد كل هذه المزايا بسهولة وفي وقت قصير، عكس في حالة الاعتماد على ميزة واحدة فيسهل على المنافسة محاكاة هذه الميزة والتغلب على آثارها؛

- درجة التحسن والتطوير والتجديد المستمر في الميزة: من المؤكد أنه من مصلحة المؤسسة التغيير المستمر لميزتها التنافسية وعدم الاعتماد والاقتصار على الميزة الحالية، مع سرعة التغيير حتى تستطيع المؤسسة الحفاظ بصفة مستمرة ودائمة على سيطرتها ومكانتها في السوق وولاء الزبائن لمنتجاتها.

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 96.

² نفس المرجع، ص 97.

³ نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 99، 100.

تناول M.PORTER النوعين السالفين الذكر من الميزة التنافسية، حيث أشار إلى أن هناك شكلين من الميزة التنافسية وهي السيطرة بالتكاليف و التمايز¹، فالمؤسسة تتفوق على المنافسين إما بفعل قلة تكاليفها وانجذاب المستهلك للسعر المنخفض، نظرا لانخفاض مستوى المعيشة وخاصة في الدول المتخلفة، وإما أن تتفوق عن طريق سرعة التمايز في مختلف سياسات المزيج التسويقي (منتج، سعر، توزيع واتصال) ، وعليه يمكن القول بصفة عامة بأن هناك نوعين من المزايا التنافسية مرتبطة ومتعلقة بحلقة القيمة للمؤسسة و هما:²

-التكلفة الأقل: تتمثل الميزة التنافسية المعتمدة على التكلفة الأقل بقدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع وتسويق منتج أقل تكلفة مقارنة مع المؤسسات المنافسة وبما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، وحتى يتسنى للمؤسسة الوصول إلى هذه الميزة فإنها تجد نفسها مجبرة على فهم الأنشطة المختلفة التي تؤدي في المؤسسة أو ما يسمى بحلقة القيمة (سلسلة القيمة) للمؤسسة، والتي تعتبر من المصادر الهامة للميزة التنافسية، وهو ما يوضحه M.PORTER فيما يلي:
³إن طبيعة التكلفة بالنسبة للمؤسسة تعكس مجمل التكلفة لإنجاز كل النشاطات ذات القيمة، بمقارنتها مع منافسيها، حيث كل نشاط يتضمن عوامل التكلفة، التي تحدد المصادر المختلفة لمزايا التكلفة".

-تمييز المنتج: يتمثل ذلك في قدرة المؤسسة على تقديم منتوجا متميزا وفريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر المستهلك (جودة أعلى، خصائص خاصة للمنتج، خدمات ما بعد البيع..)، وحتى من ناحية التمييز للمنتج، يتحتم على المؤسسة العمل على فهم أنشطة حلقة القيمة من أجل التعرف على المصادر المحتملة لتمييز المنتج، وبالتالي توظيف قدراتها وكفاءاتها لتحقيق ذلك، وهذا بالطبع يرجع إلى أن كفاءة المؤسسة للتمايز تتعلق بمساهمة مختلف نشاطاتها للقيمة في إرضاء حاجيات المستهلك ورغباته، والتي لا تقتصر على الخصائص الفنية للمنتج، بل تتجاوزها إلى نشاطات أخرى، كالإمداد، وخدمات ما بعد البيع، والضمان...

ثانيا: مصادر الميزة التنافسية

تعد الميزة التنافسية غاية تسعى المؤسسات لاكتسابها وتحقيقها ومقارنتها بمنافسيها. وبما أن ظروف البيئة الخارجية والداخلية متغيرة باستمرار، الأمر الذي يجعل تلك الظروف ذات تأثير في مصادر الميزة التنافسية، ويمكن إجمالها بالآتي:⁴
أ/انخفاض التكاليف: حيث تتنافس المؤسسات في تقديم منتوجات بأسعار مغرية ؛

¹ P.Kotler, op.cit, P307.

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص ص 98، 97.

³ Michael Porter , La concurrence selon porter , EDIT.Village mondial,1999,P 87.

⁴ مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية)، دار الكتب القانونية ودار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011، ص ص 71، 72. بتصرف

- ب/ الخدمة: بعض المؤسسات تقدم خدمات مميزة ذات خصائص عالية، وتعجز المؤسسة المماثلة عن مجاراتها، مثلا تقديم خدمات مميزة من مؤسسة Macdonald للأطعمة الجاهزة؛
- ج/ التركيز: حيث تقوم المؤسسة بالتوجه نحو هدف سوقي معين، وتركز جهودها في تحقيق الميزة التنافسية من خلال تلك السوق؛
- د/ التكنولوجيا: الوسائل المتطورة للأداء العالي بحيث تؤدي إلى تطوير مستويات مرتفعة من الأداء العالي للمؤسسة والذي لا يستطيع المنافسون مجاراتها بتقديم خدماتهم؛
- هـ/ الجودة: تسعى أغلبية المؤسسات إلى تقديم منتجات ذات جودة عالية لا يمكن للمؤسسات المنافسة تقليدها؛
- و/ النمو: قابلية المؤسسة على التوسع والنمو في تقديم منتجات إلى أسواق جديدة الذي ينعكس على الخطة السوقية، وهي أحد عوامل التفوق التنافسي؛
- ز/ الوقت والتسليم: يعتبران مصدرا مهما لتحقيق الميزة التنافسية وخاصة عند تقديم منتجات جديدة إلى الأسواق، حيث الوقت يلعب دورا هاما في السوق؛
- ح/ ثقافة المؤسسة: أساليب القيادة والدورات التدريبية واستقطاب العاملين في المؤسسة تعد مصدرا من مصادر الميزة التنافسية. حيث الإستجابة السريعة للتطورات الجديدة الحاصلة في السوق ومنتجات إبداعية ومستويات استثنائية تعتبر مصدرا لتحقيق الميزة التنافسية؛
- د/ الموقع الجغرافي: تعطي المؤسسة أهمية للموقع الجغرافي؛ لأنه يعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية؛
- خ/ القنوات التسويقية: الميزة التي تختارها بعض المؤسسات تعتبر مهمة لتمييزها من المؤسسات الأخرى، بحيث يصعب على الداخلين الجدد إيجاد منافذ تسويقية لمنتجاتهم؛
- س/ السمعة والمكانة الذهنية: كثير من الزبائن يفضلون استخدام منتجات ذات سمعة جيدة، ولها مكانة ذهنية في ذهن الزبون، وتعتبر مصدرا مهما للميزة التنافسية؛
- ش/ الخبرة: خبرة المؤسسات الطويلة في الإنتاج، والتسويق والتمويل بحيث تؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية؛
- ص/ المرونة: المرونة العالية في تصميم المنتجات تجعل المؤسسة أكثر قدرة على تصنيع مكونات تفوق المؤسسات المميزة، وبالتالي تصنيع منتجات جديدة حسب حاجات ورغبات الزبائن والتي تحقق ميزة تنافسية.

ويرى ثامر البكري أن مصادر الميزة التنافسية تتحقق من خلال:¹

أ/ المدخلات: هي مجموعة من العناصر والاجراءات التي تؤثر على الميزة التنافسية وديمومة استمرار المزايا التنافسية في المؤسسة، والمتمثلة بالموجودات الرأسمالية والمالية والموارد البشرية، بحيث تصبح الموجودات ذات قوة قوية تمكن المؤسسات لاكتساب ميزة تنافسية من خلال خلق

¹ مروان محمد نجيب، مرجع سابق، ص ص 72، 73.

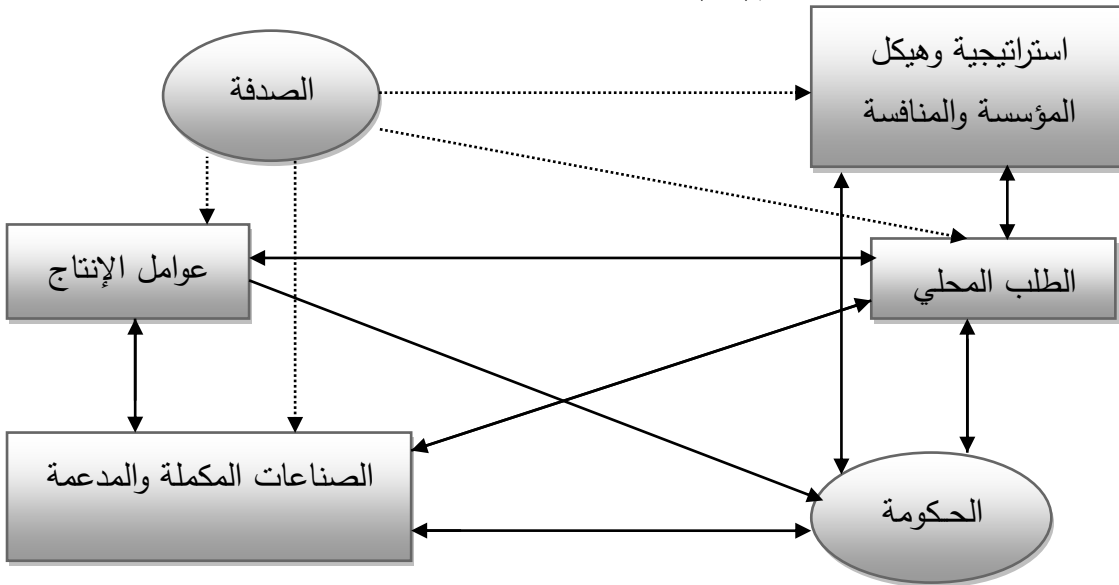
قيمة بشكل أفضل من المنافسين، بحيث تكون الموارد ذات قيمة نادرة غير قابلة للإحلال، وتكون مكلفة إذا ما تم تقليدها تقود إلى تحقيق ميزة تنافسية؛
ب/ العمليات: تتمثل بمكانة الأنشطة والفعاليات والعمليات التي تتم داخل المؤسسة لتحويل المدخلات إلى عمليات ثم إلى مخرجات من منتجات، بما يحقق التفوق بالسوق التي تعمل بها، وبالتالي العلاقة ما بين العمليات والميزة التنافسية هي علاقة ارتباط قوية، ولا جدوى من امتلاك المؤسسة لمدخلات فقط لكي تحقق الميزة التنافسية على أنها مشروطة بوجود أنشطة العمليات التي تقود إلى تحقيق الميزة التنافسية.

الفرع الثالث: مرتكزات الميزة التنافسية

أولاً: محددات الميزة التنافسية

اكتشف Porter من خلال دراسة لـ 10 دول * أن المؤسسات التي تتمكن من اكتساب ميزة تنافسية وتستمر في المحافظة عليها في ظل المنافسة الدولية هي التي تواصل التحسين والابتكار والتطوير من خلال عمليات ديناميكية متصلة، وليس من خلال إجراءات منفردة ولمرة واحدة، وكذا الالتزام بالاستثمار المستمر والمتواصل لاغتنام الفرص والعمل على تعظيم المكاسب. ولقد حدد Porter ركائز للنظام التنافسي الوطني تساهم في صياغة المناخ الصناعي المحدد لأداء المؤسسات، وأوضح أن هذه المحددات تعمل كنظام ديناميكي متكامل تتفاعل من خلاله وتتشابك كل المحددات مع بعضها البعض، فكل محدد يؤثر ويتأثر بالمحددات الأخرى. وتنقسم محددات الميزة التنافسية الدولية كما صاغها Porter إلى محددات رئيسية وأخرى مساعدة أو مكملية كما هي موضحة بالشكل المبين أدناه.

الشكل رقم (15): محددات الميزة التنافسية



Source: Michael E. Porter, The competitive advance of nations, new york: free press, 1990, P 127.

* الدول هي: أمريكا، إنجلترا، سويسرا، السويد، إيطاليا، ألمانيا، الدانمارك، اليابان، كوريا وسنغفورة.

وتشتمل المحددات الرئيسية على أربع عوامل هي: ظروف الإنتاج، وظروف الطلب المحلي، الصناعات المرتبطة والمدعمة، إستراتيجية المؤسسة وطبيعة المنافسة المحلية. أما المحددات المساعدة فتتضمن: الدور الحكومي ودور الصدف، ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:¹

أ/ عوامل الإنتاج :

وتعتبر مدخلات ضرورية لازمة لدعم قدرة صناعية ما على المنافسة، حيث تنقسم إلى عوامل أساسية مثل الموارد البشرية، الموارد الطبيعية، موارد رأس المال والبنية الأساسية. وهي عوامل تكون موروثه بطبيعتها داخل الدول، وتؤدي إلى خلق ميزة تنافسية لأنه يسهل انتقالها والحصول عليها من قبل المنافسين؛ وأيضا عوامل مطورة وهي الأكثر أهمية لصعوبة الحصول عليها أو تقليدها، حيث تكتسب هذه العوامل من خلال استثمارات مستمرة في كل من رأس المال البشري والمادي مثل المعرفة، المهارات الخاصة، الخبرات الإدارية الحديثة، أسس علمية وغيرها.

ب/ شروط الطلب :

يتعلق هذا المحدد بهيكل الطلب، حجمه، نموه والآلية التي يتم بها تدويل هذا الطلب في الأسواق العالمية. وأشار Porter إلى أن الضغوط المستمرة من قبل المستهلكين المحليين لطلب منتجات متميزة، قد يؤدي إلى توليد ضغوط مستمرة على المؤسسات وتحفيزها على المزيد من الابتكار والتجديد لتلبية احتياجات هؤلاء المستهلكين، الأمر الذي ينعكس في النهاية على تقوية وتعزيز المزايا التنافسية المتحققة للصناعة مقارنة بالمنافسين الآخرين. وتؤثر طبيعة شروط الطلب في السوق على نجاح إستراتيجية المؤسسة وهو الأمر الذي يعكس حجم الابتكارات، الاختراعات، والتطورات التي تقدمه المؤسسات الوطنية لتطوير منتجاتها حسبما يلاءم حجم وطبيعة الطلب المحلي.

ج/ الصناعات المغذية والمرتبطة:

للصناعات المرتبطة والمغذية دور هام في قدرة الصناعة على المنافسة الدولية. وهذا يعني بأنه يجب أن تكون للدولة صناعات ذات مستوى عالمي تكون مرتبطة ومساندة لبعضها البعض، الأمر الذي يساهم في إثراء الميزة التنافسية للدولة في أنشطة أو صناعات محددة أو في أجزائها، والصناعات المرتبطة هي تلك التي تشترك معا في التقنيات والمدخلات وقنوات التوزيع والعملاء أو تلك التي تقدم منتجات متكاملة. أما الصناعات المغذية أو المساندة فهي التي تمد الصناعة محل الدراسة بالمدخلات اللازمة للإنتاج .

ويمثل تواجد الصناعة كجزء من تجمعات صناعية عنقودية عاملا أساسيا بل ومن أهم العوامل في تحقيق الميزة التنافسية دوليا، حيث يرى Porter أن المنافسة تتأثر بوجود هذه التجمعات من

¹ Michael. Porter, La concurrence selon porter, op.cit , p 174-p204 .

خلال زيادة إنتاجية المؤسسات المكونة للعنقود وزيادة قدرتها على الابتكار مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في المستقبل وتشجيع إقامة مؤسسات جديدة في التجمع العنقودي. و يتوقف كل ذلك على مدى توافر هذه الصناعات المساندة لبعضها البعض وعلى مدى كفاءتها وعلى درجة الارتباط فيما بينها.

د/ استراتيجية هيكل المؤسسة والمنافسة:

لا يوجد نظام إداري مقبول شامل (مهما كانت جاذبية الإدارة اليابانية) حيث تنتج تنافسية صناعة معينة من تجمع ما بين من جهة طرق الإدارة والتنظيم ومن جهة أخرى مصادر الميزة التنافسية في الصناعة نفسها، كما أن هناك ترابط بين المنافسة المحلية القوية وخلق استمرارية ميزة تنافسية في أي صناعة.

ه/ دور الصدفة:

تلعب الأحداث العفوية أو التلقائية، التي تحدث بمحض الصدفة دورا هاما في تنافسية ونجاح كثير من الصناعات بالرغم من ضآلة أثرها، حيث أنها في الغالب تقع خارج إطار قوة المؤسسات وقوة الدولة أيضا وسيطرتها. وتأتي أهمية الصدفة فيما ينتج عنها من خلق فجوات أو ثغرات تسمح بحدوث تغيرات في الوضع التنافسي.

و/ دور الحكومة:

على الرغم من أن Porter لم يعتبر الحكومة أحد المحددات الرئيسية للميزة التنافسية، إلا أنه أشار إلى دورها الفعال باعتبارها من المحددات المساعدة في خلق الميزة التنافسية الدولية من خلال التأثير بصورة ايجابية أو سلبية على باقي المحددات.

وينبغي الإشارة إلى أن دور الحكومة لا يجب أن يبقى ساكنا بل يجب أن يكون ديناميكيا متكيفا مع مرحلة تطور الميزة التنافسية التي يصفها Porter بأربع مراحل وفقا لما يتوافر من محددات ومدى الترابط والتشابك بينها، بدءا من مرحلة سيطرة عناصر الإنتاج ثم مرحلة سيطرة الاستثمار ومرحلة سيطرة الابتكار وأخيرا مرحلة سيطرة الثروة، وأي تدخل خاطئ قد يربك المسار الطبيعي للميزة التنافسية.¹

وتعتمد الصناعات الناجحة دوليا في تنافسيتها في المرحلة الأولى وبشكل منفرد على عوامل الإنتاج الأساسية (العمل غير الماهر، الأرض، الموقع الجغرافي، رأس المال ...) وتتضاءل أهمية المحددات الأخرى للميزة التنافسية وتعتمد هذه الأخيرة على المنافسة السعرية القائمة على تخفيض تكاليف الإنتاج، حيث يمكن للدولة التأثير على أعلى عوامل الإنتاج في هذه المرحلة؛ أما في المرحلة الثانية، تكون الدولة ومؤسساتها على استعداد للاستثمار بشكل متواصل، حيث يكون الهدف من ذلك هو الحصول على التسهيلات الإنتاجية الحديثة والتطور التقني . ويمكن أن تخلق مزايا تنافسية في هذه المرحلة من خلال تحسين ظروف عوامل الإنتاج، إستراتيجية المؤسسة،

¹ Michael. Porter, La concurrence selon porter, op. cit , p204.

الهيكل وطبيعة المنافسة المحلية. أما الطلب المحلي فيكون على درجة من التعقيد ولا تكون الصناعات المرتبطة والمساندة تطورة إلى حد كبير، حيث يحقق الاقتصاد في هذه المرحلة نجاحا في الصناعات التي تتميز بارتفاع الطلب المحلي ومن ثم يمكن للدولة تنمية الميزة التنافسية من خلال دفع جانب العرض عند جذب الطلب. ويظهر دور الدولة في توزيع الأصول الرأسمالية ذات الندرة في صناعات معينة؛ وانتهاج سياسة الحماية المؤقتة لتشجيع التوسع في الصناعة؛ وتحفيز اقتناء التكنولوجيا؛ وتشجيع الصادرات؛ وخلق وتنمية موارد الإنتاج.¹

بعد مرحلتي الدفع من خلال عوامل الإنتاج والاستثمار، تأتي مرحلة الدفع من خلال الابتكار وتكون المحددات فيها متواجدة في مدى واسع من الصناعات التي تتنافس في السوق العالمي بنجاح ويكون الاقتصاد الوطني أقل عرضة للتقلبات الاقتصادية والأحداث الخارجية، حيث يقل دور المنافسة السعرية القائمة على انخفاض التكاليف في اكتساب الميزة التنافسية. ومن ثم تعتمد المنافسة في هذه المرحلة على عنصرَي التكنولوجيا والتميز ويبدأ تكوين تجمعات (عناقيد) الصناعات من خلال تطوير الصناعات المرتبطة والمساندة ذات المستوى العالمي التي تتنافس دوليا في أجزاء الصناعة الأكثر تمايزا، الأمر الذي يجعلها تتمتع بالميزة التنافسية بسبب قدرتها على الابتكار والتجديد.²

أما دور الدولة يكون مختلفا تماما عن المراحل السابقة لأن تدخلها هنا يخفض من فعالية التنافسية. ويكون تدخلها من خلال طرق غير مباشرة مثل تحسين جودة الطلب المحلي، حماية المنافسة المحلية، تقديم حوافز الاستثمار لتهيئة البيئة المحلية الملائمة للابتكار والتطوير المستمر، ويرتكز الدور الأكبر على القطاع الخاص.³

ومما سبق، يمكن القول بأن المراحل السابقة تمثل كما يشير Porter سلسلة متصلة ومستمرة من المزايا التنافسية للدولة وذلك وفقا لمراحل النمو الاقتصادي، غير أن المرحلة الرابعة من مراحل تطور الميزة التنافسية تمثل بداية تدهور الميزة التنافسية للدولة. ويرجع ذلك إلى الثروة التي تحققت نتيجة المراحل السابقة ورغبة المستثمرين والمديرين في المحافظة على الاستثمارات والابتكارات المحققة دون الرغبة في التطوير. وبذلك تبدأ المؤسسات في فقد الميزة التنافسية في الصناعات العالمية من خلال عدة أشكال منها: انحسار المنافسة المحلية نتيجة للرغبة في المحافظة على الوضع القائم؛ قلة الدوافع إلى الاستثمار وتحمل المخاطر؛ فقدان الموظفين دوافع النجاح؛ وتركيز السياسات الحكومية على إعادة توزيع الدخل بدلا من توليدها. وهنا تبدأ مؤسسات الدولة في فقدان الميزة التنافسية لصالح المؤسسات الأجنبية.⁴

¹ سامية لحول، مرجع سابق، ص ص 73، 74.

² نفس المرجع، ص 74.

³ نفسه، ص 74.

⁴ نفسه، ص ص 74، 75.

ثانياً: مقاييس الميزة التنافسية

تحتاج أي مؤسسة إلى معرفة حجم الميزة التنافسية التي تمتلكها ويتم ذلك عبر مقاييس مختلفة تتأثر بالآتي:¹
أ/ مقاييس نوعية:

تنصب هذه المقاييس على أساس مدى درجة رضا الزبون عن منتجات المؤسسة قياساً بالمنافسين الآخرين، ويمكن للزبائن أن يدركوا جودة المنتجات المقدمة لهم من خلال التمييز بين عدد من المستويات المختلفة للنوعية والتي تمثل الميزة التنافسية وهي:

1. النوعية المتوقعة: هي تلك الدرجة من النوعية التي يرى الزبون وجوب وجودها في المنتج وهو أمر يصعب تحقيقه في الغالب بسبب التباين والاختلاف بين خصائص وحاجات ورغبات الزبائن.
2. النوعية المدركة: وهي تلك الدرجة من النوعية التي يكشفها الزبون عند اقتنائه أو حصوله على المنتج، وقد تكون أكثر أو أقل مما توقعها مما ينعكس على درجة رضاه من عدمه.
3. النوعية القياسية: ذلك المستوى من النوعية التي تقدمها المؤسسة والتي تتطابق مع المواصفات الأساسية المحددة من قبلها مسبقاً والمخطط لها.

ب/ مقاييس كمية:

وهي المقاييس الأكثر اعتماداً من قبل المؤسسة في قياس الميزة التنافسية وترتبط أساساً بالأداء المالي للمؤسسة في السوق ويتم ذلك عبر عدد من المؤشرات من أبرزها:

1. مقياس جودة المنتج النسبي: يمكن اعتماد هذا المقياس في المؤسسات التي تتعامل بأكثر من منتج في السوق وبالتالي تحدد مستوى جودة منتجاتها قياساً بالمنافسين سواء كان ذلك بشكل يفوقها أو يساويها أو دونها. ويعتمد في تحديد هذا المقياس على أساس المردودات المتحققة من المبيعات أو التعويضات المدفوعة للمشتريين كما يتضح في الآتي:²

$$\text{نسبة الضرر جراء مستوى جودة المنتج} = \frac{\text{إجمالي مردودات المبيعات}}{\text{إجمالي المبيعات}}$$

$$\text{أو:} = \frac{\text{إجمالي قيمة التعويضات المدفوعة للزبائن}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}}$$

2. المنتجات الجديدة النسبية: وتعتبر عن مقدار إسهام وتأثير المنتجات الجديدة في القوة التنافسية والمبيعات المتحققة إلى إجمالي مبيعات المؤسسة، وما تحققه بالتالي من ميزة تنافسية مضافة إلى المؤسسة. حيث تشير الدراسات إلى أن 30 % من أرباح المؤسسات المتحققة تأتي من خلال المنتجات الجديدة التي تطرحها المؤسسات في السوق.

¹ تامر البكري، استراتيجيات التسويق، ص 210، 211.

² نفس المرجع، ص 11- ص 13.

3. تكاليف التسويق: وهي مجمل التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي يتم إنفاقها على النشاط التسويقي بمجمله قياسا بالمنافسين، وخير مؤشر على ذلك هو ما معتمد من طريقة تكافئ المنافسة في تقدير ميزانية النشاط الترويجي (الإعلان) في المؤسسة .

4. الحصة السوقية: وهو مؤشر مهم في تقدير حصة المؤسسة من المبيعات إلى إجمالي مبيعات الصناعة ذاتها. وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما تؤثر قوة المؤسسة في السوق كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات الصناعة}} = \text{الحصة السوقية}$$

كما يمكن بذات الوقت قياس القوة التنافسية للمؤسسة من خلال قوة مبيعات المؤسسة إلى أقوى المنافسين في السوق كما يلي:

$$\frac{\text{إجمالي قيمة مبيعات المؤسسة في السوق}}{\text{إجمالي قيمة مبيعات أكبر المنافسين في السوق}} = \text{القوة التنافسية}$$

وكلما كانت النتيجة تقرب إلى (1) واحد فان ذلك يعني بان المؤسسة ذات قوة تنافسية كبيرة في السوق والعكس صحيح. أما إذا كانت النتيجة (1) واحد فان ذلك يعني بأن المؤسسة هي الأقوى والقائد للسوق لكون قيمة مبيعاتها تمثل بذات الوقت قيمة أكبر المنافسين في السوق.

5. نسبة الربحية: وهي تلك المقاييس المالية التي تعبر عن نتائج الأعمال التجارية التي تقوم بها. ومن أبرز هذه النسب هي:¹

$$100 \times \frac{\text{صافي الدخل}}{\text{إجمالي قيمة المبيعات}} = \text{هامش الربح من المبيعات}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع قيمة الموجودات}} = \text{العائد على الاستثمار}$$

$$100 \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حق الملكية}} = \text{العائد على حق الملكية}$$

و بطبيعة الحال إن ارتفاع هذه النسب قياسا بالمنافسين يعطي مؤشر مهم على تحقيق الميزة التنافسية.

¹ ثامر البكري ، استراتيجيات التسويق، مرجع سابق، ص 213.

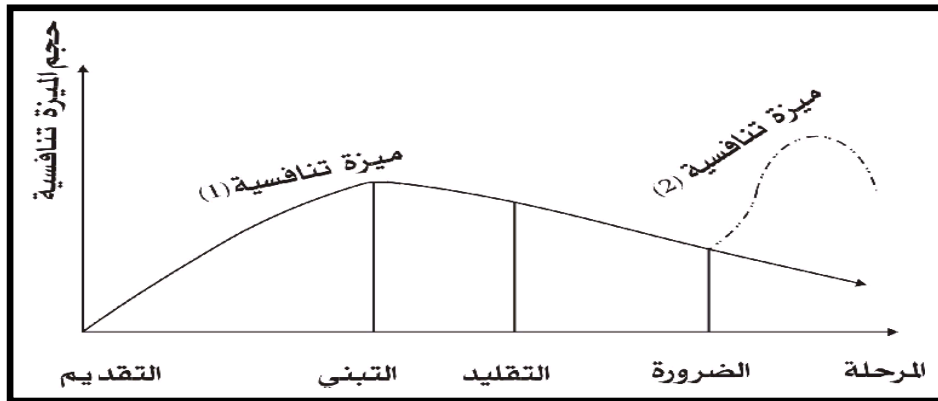
ثالثا: شروط الميزة التنافسية

- تخضع الميزة التنافسية لعدة شروط يمكن ذكرها في النقاط التالية:¹
- أ/ الحسم: الشرط الأول للميزة التنافسية هي أن تكون حاسمة، ويقصد بذلك أن بإمكان هذه الميزة أن تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- ب/ إمكانية الدفاع عنها: الشرط الثاني فيتمثل في إمكانية الدفاع عنها، خصوصا من التقليد، فالمؤسسة التي لا يمكنها أن تدافع عن ميزتها، لا يمكن أن نقول أنها تملك ميزة تنافسية؛
- ج/ الإستمرارية: وبالنسبة للشرط الأخير فهو إستمرارية الميزة التنافسية، وهو شرط له أهمية كبيرة، فلا يمكن القول عن ميزة التي لا تستمر لمدة طويلة أنها ميزة تنافسية.
- من خلال عرضنا لهذه الشروط نستنتج أن كل شرط مرتبط بالآخر، أي أنها يجب أن تتوفر كلها في نفس الوقت، وإذا نقص شرط يعني هذا أن المؤسسة لا تملك ميزة تنافسية، ولكن من الصعوبة على توفير كل هذه الشروط وذلك راجع لعدة أسباب نذكر منها:
- شرط إستمرارية الميزة التنافسية صعب التحقيق، نظرا لما يشهده مجال الأعمال في عصرنا من ابتكارات مذهلة تخص إحداث تغييرات في المنتج؛
 - الجهود المعتبرة التي تبذل من طرف المؤسسات المنافسة للتغلب على الميزة التنافسية للمؤسسة خصوصا عن طريق التقليد؛
 - التغييرات في القيود الحكومية التي تشمل أساسا مجالات مواصفات المنتج.

الفرع الرابع: دورة حياة الميزة التنافسية

إن الميزة التنافسية للمؤسسة كلما كانت كبيرة وجليّة وواضحة، سواء من ناحية التكلفة أو من ناحية التمييز، فهذا يفرض على المؤسسات المنافسة بذل جهودا معتبرة وصرف أموالا باهظة حتى تتمكن من التغلب عليها وإبطال سيطرتها في السوق، وبالتالي التقليل من المستهلكين التابعين لها والمعجبين بمنتجاتها، ومن هذا المنطلق يمكن القول بأن الميزة التنافسية تمر بدورة حياة معينة كما هو الحال للمنتج، وهو ما يبيّنه الشكل الموالي.²

الشكل رقم (16): يوضح مراحل دورة حياة الميزة التنافسية



المصدر: نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 86.

¹ H. Spitezki, La Stratégie d'Entreprise, compétitivité et mobilité, édition economica, paris, 1995, P5

² فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 98.

يتضح لنا من خلال هذا المنحنى مختلف المراحل التي تمر بها الميزة التنافسية وهي:¹

أولاً: مرحلة التقديم أو النمو السريع

المؤسسة في هذه المرحلة وبفعل الميزة التنافسية التي استطاعت تحقيقها مقارنة بالمنافسين (منتوج، سعر، توزيع، إشهار،...)، فإنها تنزل هذه الميزة إلى السوق ويفضل تقبلها من قبل المستهلكين يتعرف نمو معتبرا وسريعا، بسبب عدم وجود منافسة أو تأخر رد فعل المنافسين، وبالتالي تحقق المؤسسة مداخل معتبرة قبل الدخول في المرحلة الثانية.

ثانياً: مرحلة التبنى من قبل المؤسسات المنافسة

وتمثل بداية تعرف المنافسون على الميزة التنافسية للمؤسسة ومدى تأثيرها على المستهلك وعلى حصصهم السوقية، فيحاولون بثتى الطرق العمل على تبني هذه الميزة التنافسية أو تحسينها، وهنا تعرف الميزة نوعا من الاستقرار والثبات والتشعب بفعل تزايد عدد المنافسين.

ثالثاً: مرحلة الركود

في هذه المرحلة يتضح جليا بأن المنافسة تعمل بكل ما لديها من قوة وإمكانيات من أجل إبطال مفعول هذه الميزة التنافسية وتقليدها حتى تتمكن من جلب المستهلكين نحو منتجاتها، أو بمعنى آخر فإن هذه المرحلة تمثل الظهور الحقيقي والجلي لرد فعل المنافسين، فتبدأ بذلك مرحلة الركود للميزة الأصلية للمؤسسة الأصلية، وبالتالي يتحتم عليها العمل على تطوير ميزتها التنافسية السابقة وتحسينها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار، كما هو موضح في الشكل رقم (16)، وفي الميزة التنافسية رقم 2، أي إعادة دورة حياة جديدة للميزة التنافسية وذلك عندما تتأكد المؤسسة بأنها غير قادرة على مواجهة المنافسة بالاعتماد على الميزة الحالية أو السابقة، والتي سيطرت بواسطتها على السوق لفترة معينة.

رابعاً: مرحلة الضرورة

في هذه المرحلة يصبح ضروريا وحتميا، بل أن المؤسسة مضطرة وفي حاجة ماسة إلى تقديم تكنولوجيا جديدة من أجل تخفيض التكلفة أو تدعيم ميزة تمييز المنتج، لأنه في الحالة العكسية فإن مصير الميزة التنافسية الحالية (الأولى) هو الزوال، ولهذا نجد ما يسمى بتتمية وتطوير الميزة التنافسية (الميزة التنافسية المتواصلة)، مما يؤدي إلى انخفاض مردودية المنتج ومبيعاته، وهذا ما يهدد المؤسسة بالخطر والخسارة، خاصة إذا كانت محفظة منتجاتها غير متنوعة.

الفرع الخامس: نطاق التنافس (السوق المستهدف)

في هذا العنصر يتناول درجة توسع نشاطات وعمليات المؤسسة التي قد تكسبها مزايا تنافسية إضافية حقيقية، وذلك حسب حجم نشاطاتها أو الأسواق التي تستهدف المؤسسة الوصول إليها، ويمكن التوصل إلى أن هناك أربعة أبعاد لنطاق التنافس يمكنها أن تؤثر على الميزة التنافسية

¹ فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)، مرجع سابق، ص 99.

يمكن اختصارها في العناصر التالية:¹

أولاً: نطاق القطاع السوقي

يعكس مدى تنوع مخرجات المؤسسة والعملاء الذين يتم خدمتهم. وهنا يتم الاختيار ما بين التركيز على قطاع معين من السوق أو خدمة كل السوق.

ثانياً: النطاق الرأسي

يعبر عن مدى أداء المؤسسة لأنشطتها داخليا (قرار التصنيع) أو خارجيا بالاعتماد على مصادر التوريد المختلفة (قرار الشراء). فالتكامل الرأسي المرتفع بالمقارنة مع المنافسين قد يحقق مزايا التكلفة الأقل أو التمييز.

ثالثاً: النطاق الجغرافي

يعكس عدد المناطق الجغرافية أو الدول التي تنافس فيها المؤسسة. ويسمح النطاق الجغرافي للمؤسسة بتحقيق مزايا تنافسية من خلال المشاركة في تقديم نوعية واحدة من الأنشطة والوظائف عبر عدة مناطق جغرافية مختلفة.

رابعاً: النطاق الصناعي

يعبر عن مدى الترابط بين الصناعات التي تعمل في ظلها المؤسسة. فوجود روابط بين الأنشطة المختلفة عبر عدة صناعات، من شأنه خلق فرص لتحقيق مزايا تنافسية عديدة.

¹ نيبيل مرسى خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مرجع سابق، ص 87، 88.

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق نستخلص أن العديد من المؤسسات تقوم بدراسة الأسواق الدولية والقيام بتقسيم الأسواق إلى قطاعات متجانسة قدر المستطاع حتى تتمكن من معرفة خصائص كل قطاع وهذا من أجل اختيار الإستراتيجيات والموارد المناسبة ومنه تخصيص الإمكانيات اللازمة لكل قطاع بصفة دقيقة. وهناك معايير متعددة لتقسيم السوق كالمعايير الجغرافية، الديمغرافية، الإجتماعية، النفسية...إلخ، ولكن حتى تكون هذه المعايير فعالة لابد أن تتوفر فيها بعض الشروط كإمكانية القياس، وإمكانية الوصول إلى القطاع، وإمكانية التنفيذ، وإمكانية تحقيق الربح. وتجد المؤسسة نفسها أمام فرص متنوعة، مما يجعلها أمام خيارات صعبة من أجل إنتقاء الأسواق الأكثر ربحية ومردودية، وعليه هناك عدة طرق قد تعتمد عليها المؤسسة في إختيار أنسب الأسواق، ولعل أشهرها طريقة التمدد وطريقة النقل.

وتنوع البدائل الإستراتيجية للمؤسسة التي تنشط خارج الحدود المحلية، حيث قد تختار بين إستراتيجية التوسع الدولي والتي تحتوي على إستراتيجية التركيز السوقي والإنتشار السوقي، أو تختار إستراتيجيات السوق المستهدفة كإستراتيجية غير التمييزية، والتمييزية و المركزة أو تختار الإستراتيجيات المرتبطة بالتغطية السوقية والتي تتضمن التحليل الساكن والديناميكي بحيث يحتوي هذا الأخير على إستراتيجية اقتحام السوق، والتوسع في الأسواق، وتطوير المنتجات والتوزيع. وطبعا فإن المفاضلة بين مختلف هذه الإستراتيجيات تتم بالإعتماد على عدة معايير منها: عدد الأسواق، الأرباح المحتملة، المرونة، المخاطر، البيئة القانونية والسياسية، ودرجة المنافسة محليا ودوليا وما على المؤسسات إلا التكيف مع هذه الأوضاع الجديدة والتسلح لمواجهة التحديات التي تفرزها المنافسة، وتكون هذه الأخيرة بين المؤسسات على الموارد المتاحة (دخول الأفراد، الموارد المالية، الموارد الطبيعية، الموارد البشرية المؤهلة...)، وهو ما يسمى بالمنافسة غير المباشرة، بالإضافة إلى المنافسة القائمة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع من أجل جلب المستهلكين ورفع الحصة السوقية وهو ما يسمى بالمنافسة المباشرة. ولقد أفرزت المنافسة صراعا حادا بين المؤسسات من أجل ربح المعركة التنافسية وتنمية الحصة السوقية والأرباح، بفعل اختلاف القدرات التنافسية للمؤسسات وكل مؤسسة تعمل من أجل تنمية قدراتها التنافسية في السوق حتى تضمن بقاءها واستمرارها.

وفي ظل المنافسة برز مصطلح التنافسية التي تعني بصفة عامة قدرة المؤسسة على إيجاد مكانة لها في السوق والحفاظ على تلك المكانة لأكثر فترة ممكنة، وتحدد بمجموعة من المؤشرات من بينها: التكلفة، الجودة، والمردودية، والإنتاجية، والتميز، والإبداع، والموارد البشرية المؤهلة، والهياكل التنظيمية المرنة...إلخ. ومن خلال ما سبق تتمكن المؤسسة من كسب مزايا تنافسية تعطيها أو تزيدها قوة في السوق، أوفي نظر المستهلكين، وذلك سواء من ناحية تخفيض التكاليف أو تمييز المنتجات وانفرادها بخصائص ومواصفات معينة تكسبها السيطرة على السوق وحصد

حصص سوقية إضافية. وتعتبر الميزة التنافسية بمثابة المحرك الأساسي للمؤسسة في ظل المنافسة الشرسة، وهي السبيل لرفع و الحفاظ على الحصة السوقية ووفاء الزبائن لمنتجات المؤسسة. ومن أجل استمرارية الميزة التنافسية في الأسواق الدولية على المؤسسات التكيف ومواكبة مختلف المتغيرات المحيطة بها، من بينها المتغيرات البيئية التي تنامي الإهتمام بها و بروز مفهوم أنظمة الإدارة البيئية وتعد هذه الأخيرة بمثابة حلقة الربط بين التشريعات البيئية وآليات السوق، كما تعد من أهم المداخل التي تساعد المؤسسات على تحديد الأولويات وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف، و تتجه الكثير من المؤسسات الإقتصادية في الوقت الراهن بتبني أنظمة الإدارة البيئية في إستراتيجيات أعمالها وخطتها طويلة الأجل. وهذا التوجه يعد أساسا لبقائها في الأسواق الدولية. وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الثالث:
أنظمة الإدارة البيئية
ومتطلبات تطبيقها

تمهيد الفصل:

لقد ظهرت في العالم اليوم عولمة النشاط الإنتاجي والاقتصادي والاتفاقيات الدولية التي تحكم الأداء البيئي للدولة و مؤسساتها ، فقد تنتهي باستبعاد إنتاج المؤسسة الملوثة من السوق الدولي نتيجة لتشريعات و لوائح تنظيمية تصدر في أقطار بعيدة جدا عن دولة المؤسسة ، لا تملك هذه الأخيرة أن تتدخل في شأنها، باعتبارها مسائل خاصة بالسيادة الوطنية، و هناك اليوم قائمة يتزايد طولها للمواد المحظور استخدامها في العالم لأسباب بيئية أو صحية، و قد يبدو لأول وهلة أنه ليس لهذه الإجراءات تأثير على السوق المحلية، إلا أن مسألة المنافسة في السوق الدولية مسألة تستحق أن تعالج بمزيد من التفصيل و الاهتمام.

مما أدى بالمؤسسات الاقتصادية على دمج الاعتبارات البيئية ضمن استراتيجيات أعمالها وأهدافها على المدى الطويل. ويأتي هذا التوجه كون البعد البيئي أصبح معيارا من معايير تحقيق تنافسية مستدامة. و يتبلور مستوى اهتمام المؤسسات بالبيئة الطبيعية من خلال السعي لتطبيق هذه المواصفات على المستوى التكنولوجي و مستوى التنمية الاقتصادية في الدولة و مؤسساتها المنتجة و تطبيق نظم الإدارة البيئية سيزيد من القدرات التنافسية في الأسواق الدولية. ويساهم في مواكبة التغيرات المحيطة بالمؤسسة ومواجهة تحديات المنافسة الدولية، على اعتبار أن هذه النظم تعد بمثابة حلقة الربط بين التشريعات البيئية وآليات السوق، كما تعد من أهم المداخل التي تساعد المؤسسات على تحديد الأولويات وزيادة كفاءة استخدام الموارد وتقليل التكاليف، وتؤدي في المحصلة النهائية إلى إكتساب ميزة تنافسية مستدامة. وفي هذا الفصل سيتم التطرق إلى المرتكزات الأساسية لأنظمة الإدارة البيئية ومتطلبات تطبيقها، وهذا من خلال ثلاث مباحث فالأول سيتم تناول فيه ماهية أنظمة الإدارة البيئية من خلال التطرق إلى التطور التاريخي لأنظمة الإدارة البيئية، ومفهومها، ودوافع تبنيها، ومنظمة المواصفات الدولية. أما الثاني سيتم التطرق إلى المواصفة البيئية إيزو 14000 من خلال تناول نشأة وتطور المواصفة الإيزو 14000، ومتطلبات الإدارة البيئية بحسب سلسلة المواصفات الإيزو 14000، وفوائد وعيوب استخدام هذه المواصفة. ونختم الفصل بعرض لسلسلة مواصفة الإيزو 14000 ، وكيفية التسجيل للحصول على هذه المواصفة ، وتكاليف وأسباب، وآليات التطبيق الفعال للإدارة البيئية.

المبحث الأول: ماهية أنظمة الإدارة البيئية

تتجه الكثير من المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن بتبني أنظمة الإدارة البيئية في إستراتيجيات أعمالها وخططها طويلة الأجل. وهذا التوجه يعد أساسا لبقائها في السوق وتنافسها من المهتمين بالبيئة، وكذلك نقطة بدء لضمان تطبيق المواصفات البيئية في النشاطات الممارسة من قبل هذه المؤسسات الاقتصادية، لذلك يجب أن تتوافر على إدارة بيئية ذات مستوى متميز وفعال حيث تساعد في الرقابة والتخطيط وتطوير الأداء البيئي بما يتلاءم مع السياسة البيئية في المؤسسة. وسيتم التطرق في هذا المبحث لماهية أنظمة الإدارة البيئية في أربعة مطالب نحاول فيها تناول التطور التاريخي لأنظمة الإدارة البيئية و إيضاح مفهوم أنظمة الإدارة البيئية، و أهميتها، ونختتم بمنظمة المواصفات الدولية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لأنظمة الإدارة البيئية

تاريخيا كانت طريقة التعامل مع التلوث البيئي وبشكل أمامي من خلال تقليل تأثيره وذلك بمعالجة مصادره. إذ ذكرت إحدى رسائل حمورابي " 1793-1751 ق. م " أمرا قضى بموجبه تحديد كمية ونوعية الأشجار المسموح استخدامها من قبل عمال التعدين في إحدى المدن، وهذا ما يشير إلى وجود حرص على البيئة ومنذ أولى الحضارات العريقة. كما أكد الملك أدور الثاني في القرن 14 ميلادي ذلك عندما منع حرق الفحم في مدينة لندن درءا لخطر الدخان الذي هدد السكان آنذاك. وبإستمرار هذه المحاولات المختلفة والمحافظة على البيئة وعلى امتداد التاريخ غاب التشريع البيئي الصريح المحدد نظرا لقدرة البيئة على الاستيعاب والمعالجة للملوثات المحدودة مما أدى إلى قلة الإحساس العام لمستوى الخطر الناتج عن تلك الملوثات.¹

لكن مع التطور الذي وصلت إليه البشرية بجنيها ثمار الثورة الصناعة وانطلاقا من أوروبا في الفترة ما بين (1760-1820) م ظهرت جوانب سلبية تم الشعور بها و إدراكها من قبل السكان المحليين حيث تلوث الأرض و الماء والهواء نتيجة الاستنزاف غير العقلاني في استخدام الموارد الطبيعية و حصول عدة حوادث منها تسرب المواد الكيميائية السامة واكتشاف مواقع نووية خطيرة وهذا زاد في الوعي البيئي العام فدفعت المواطنين ليكونوا حافزا مهما للحكومات و الشركات للأخذ بتدابير كفيلة تحد من ذلك التلوث و يتأكد ذلك من خلال رد فعل هذا الوعي البيئي المتصاعد و تطور عدد من التشريعات و المعالجات الصناعية في تلك الدول لمواجهة التلوث ومنها بريطانيا بصدر قانون الصحة العامة 1936م وقانون حماية الأنهار 1951م. كذلك في ال.وم.أ إذ صدر قانون النفايات 1889م وقانون الصحة العامة 1912م. وغيرها من التشريعات.²

¹ نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة : نظم و متطلبات و تطبيقات ISO 14000، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص 115.

² نفس المرجع، ص ص 115، 116.

غير أن تراكم الأدلة العلمية الدامغة في أواسط القرن العشرين و تحديدا عام 1955م حول مستوى الدمار الذي وصلت له البيئة بسبب التفجيرين الذريين و ما خلفته من أضرار و خيمة و أمراض لم تكن معروفة سابقا. مضافا لذلك الضجة التي حدثت بعد صدور كتاب الصامت silent spring للكاتبة راشيل كارسون " Rachil Carson " عام 1962م حيث أنها أول من وجه الأنظار نحو البيئة وإنذار العالم بالأخطار المتزايدة من جراء استخدام المعالجات الكيماوية في العمليات التصنيعية حيث أشار كتابها إلى أن الاستخدام للموارد الطبيعية ودون مراقبة أو اهتمام سيكون له آثار خطيرة جدا وينذر بمستقبل ملوث و مشاكل في صحة الإنسان.¹

مما دعى الجمعية العمومية للأمم المتحدة عام 1968م إلى اقتراح عقد مؤتمر يتفحص مشاكل البيئة وعلى أثر ذلك انعقد مؤتمر الأمم المتحدة " ستوكهولم " للبيئة في السويد في 1972م. وهو المؤتمر العالمي الأول حيث ركز على قضية وحيدة هي أن يكون بمثابة مرشد مساعد للعصر البيئي الحديث.²

ونتيجة للجهود التي قادتها الحركة البيئية آنذاك فقد تكونت وكالات بيئية منها وكالة حماية البيئة الأمريكية وإدارة السلامة والصحة المهنية ولجنة سلامة المنتجات الاستهلاكية وقانون حماية البيئة سنة 1980م. فاهتمت هذه المعالجات والقوانين بما تم إخراجها من المؤسسات مما أدى إلى خلق علاقة جدل بين البيئيين ورجال الأعمال فعرفت هذه القوانين بقوانين الأمر والمراقبة أو قوانين نهاية الأنبوب، فشهدت الفترة ما بين السبعينات وأواسط الثمانيات بداية تحقيق تكامل بين البيئة والنشاط الإنساني واطلق عليها كل من بمرحلة المقاومة والتكيف أو كما أطلق عليها أيضا بمرحلة استخدام أفضل تقنية متيسرة أو أفضل تقنية سيطرة متيسرة.³

وتحديدا عام 1987م حيث تم إيجاد المفوضية المستقلة للبيئة والتي سميت:

" The world commission on Environment Brundtland Development "

والتابعة للأمم المتحدة خصوصا عندما نشر تقريرها تحت اسم مستقبلا المشترك والذي من أهم أفكاره تقديم مفهوم التنمية المستدامة. كما تم تشكيل هيئة دولية عرفت باسم (UNCED) والتي هي:

(U.N.Conference on Environment & development) حيث قام مستشاريها بإنشاء مجلس أعمال التنمية المستدامة و اتصلوا بالمنظمة الدولية للمواصفات (iso) لدراسة فكرة إصدار مواصفات خاصة لإدارة البيئة تطوعيا كونه مصدر أساسي لتحسين البيئة وزيادة الأرباح.⁴

¹ نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، مرجع سابق، ص ص 116، 117.

² نفس المرجع، ص 117.

³ نفسه، ص 117.

⁴ نفسه، ص ص 117، 118.

و مع حلول عام 1992م اشتقت مؤسسة المعايير البريطانية المواصفة ب (BS 7750) من مواصفة الجودة (ISO 9000/BS5750) حيث وضعت حيز التنفيذ سنة 1994م فكان من الوسائل الأساسية لبناء وتكوين أنظمة الإدارة البيئية (EMS) في المؤسسات و بعد التطبيق لوحظ بأنه نظام غير فعال و أقر بذلك من قبل صانعي القرار ضمن المؤسسات المطبقة له لتظهر المواصفة (EAMS) الأوروبية عام 1995م بعدما أدرك مدى أهمية الإدارة البيئية كجزء لا يتجزأ من هيكل الإدارة السليمة، لكن عندما وضعت هذه المواصفة فرضت عليها كلف باهضة وضغوط كبيرة فجاءت سلسلة المواصفة (ISO 14000) عام 1996، كجهد يسعى للوصول بالمؤسسة إلى مستوى المنافسة متجاوزة الحواجز التجارية و الضغوط الأخرى مع ضمان امتلاكها برنامج بيئي متناسق جاهز للتنفيذ.¹ والجدول الموالي يوضح ذلك.

الجدول رقم(09): يوضح فكرة مراحل تطور نظم الإدارة البيئية

الإدارة العليا تترك بأن الإدارة البيئية وظيفة غير ضرورية ويجب عدم التدخل بها فلا توجد برامج للإدارة البيئية أو تأمين حمايتها.	المرحلة الأولى:
تصميم برامج الإدارة البيئية لحل المشاكل وكما تحدث مؤمنة حماية قليلة.	المرحلة الثانية (إطفاء الحرائق)
-تؤمن برامج الإدارة البيئية حماية معتدلة؛ -برامج الإدارة البيئية تحدد مسؤولية المؤسسة؛ -برامج الإدارة البيئية وظيفة ذات قيمة عالية والإدارة العليا ملتزمة بها نظرياً.	المرحلة الثالثة:(المواطنين المعنيين)
-تؤمن برامج الإدارة البيئية حماية معتدلة؛ -برامج الإدارة البيئية تحدد مسؤولية المؤسسة؛ -برامج الإدارة البيئية وظيفة ذات قيمة عالية ؛ - برامج الإدارة البيئية تقلل التأثيرات السلبية على البيئة باستخدامها للموارد بكفاءة عالية والإدارة العليا ملتزمة بها عملياً.	المرحلة الرابعة: (المواطنين المهتمين)
برامج الإدارة البيئية تؤمن أقصى حماية للبيئة وهي عنصر أساسي لدى الإدارة العليا وهي مدعومة بشكل غير محدد.	المرحلة الخامسة: (الناشطين)

المصدر: نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة: نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 119.

على ذلك يمكن وبكلمات بسيطة نستنتج أن مرحلة النشوء والتطور تتلخص بما يلي:²
-نشأ الاهتمام البيئي منذ نشوء أولى الحضارات؛

¹ نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، مرجع سابق، ص 118، 119.

² نفس المرجع، ص 120.

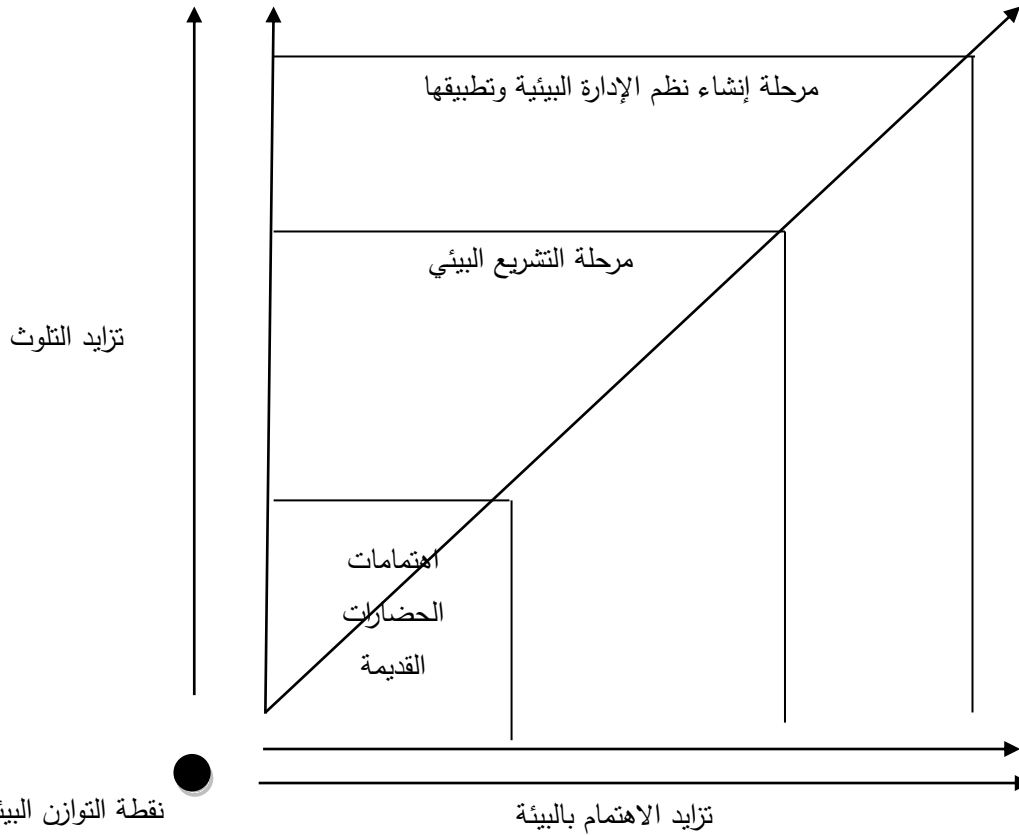
-بدأ الاهتمام بتزايد تلوثها وبشكل طردي فكلما ازدادت حدة التلوث زاد لاهتمام بالبيئة وهذا ما يبينه الشكل الموالي؛

-جرى التركيز بادئ الأمر على التشريع الذي إهتم بالوضع البيئي العام أي ما يخرج من المؤسسات من ملوثات وصولاً إلى قانون (End Pipe) ولكن هذه المرحلة لم تجدي بسبب ما واجهته من مقومات المؤسسات في التكيف والإستجابة.

-جرى بعد ذلك مرحلة انتقال من مخرجات المؤسسة إلى الأنشطة الداخلية للمؤسسة أي إيجاد نظام إداري في المؤسسة يختص بإدارة البيئة وتلوثها. وهذا ما سعت إليه العديد من المؤسسات وبينه تقرير الأمم المتحدة الصادر عام 1999، والموضح في الشكل الموالي.

-ظهرت عدة أنظمة إدارية استهدفت صياغة نظام إداري فعال ولكن أكثرها قبولا وانتشارا هو ما يتطابق وسلسلة المواصفات (iso14000) والمطبق في أغلب المؤسسات العالمية.

الشكل رقم (17): يوضح العلاقة الطردية بين التلوث ومستوى الاهتمام بالبيئة.



المصدر: نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة : نظم ومتطلبات وتطبيقات ISO 14000، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 120.

المطلب الثاني: مفهوم أنظمة الإدارة البيئية:

الفرع الأول: تعريف أنظمة الإدارة البيئية

لقد لاحظ ماك (Mak) عام 1971م بأن المناقشات حول الإدارة البيئية كانت غالبا ما تصل إلى نهايات مسدودة بسبب سوء الفهم و الغموض الذي يحيطها و هذا يعود إلى أن الكلمتين بيئة و

إدارة تعني أشياء مختلفة لذلك فقد أكد الدارسون على المعنى المنفصل مثل ميلر (Miler) عام 1994م فقد عرف البيئة " كل العوامل و الظروف الخارجية الحية وغير الحية التي تؤثر على الكائنات الحية أو أي نظام آخر خلال فترة حياته ". أما الإدارة ونسبة إلى البيئة فقد تم تعريفها على أنها تلك الوسيلة التي توزع و تحافظ على المصادر البيئية كالغابات و المناجم و ما إلى ذلك.¹

ولقد جاء في تقارير منظمة الأمم المتحدة: حول البرامج البيئية، أن مفهوم الإدارة البيئية في إطار المؤسسات الصناعية يقوم أساسا على وضع الخطط والسياسات البيئية من أجل رصد وتقييم الآثار البيئية للمؤسسة الصناعية، على أن تشمل المراحل الإنتاجية كافة انطلاقا من الحصول على المواد الأولية ووصولاً إلى المنتج النهائي والجوانب البيئية المتعلقة به. وتقوم أيضا على تنفيذ أكفء الإجراءات الرقابية، مع الأخذ بالحسبان جانب التكاليف والأثر البيئي لهذه الإجراءات أيضا، إضافة إلى كيفية استخدام الموارد و لا بد من توضيح الأدوات والطرق المتبعة لمنع التلوث وللاستخدام الرشيد للموارد.²

و كون الإدارة عملية هيكلية تبدأ بوضع الأهداف و تمتد خلال عدة وظائف منها البحث و التخطيط و التنظيم و المالية وغيرها، و إذا تم جمع هذين المفهومين الأساسيين يمكننا إيراد عدة تعاريف مختلفة لكن Groosca عرفها عام 1975م كما يأتي: " الإدارة البيئية هي الإدارة التي يصنعها الإنسان و التي تتمركز حول أو على نشاطات الإنسان و علاقاته مع البيئة الفيزيائية و الأنظمة البيولوجية المتأثرة و أن جوهر الإدارة البيئية يكمن في التحليل الموضوعي و الفهم و السيطرة الذي تسمح به هذه الإدارة للإنسان أن يستمر في تطوير التكنولوجيا بدون تغيير في النظام الطبيعي".³

وقد عرفتها منظمة ISO كالتالي: " هي جزء من النظام الإداري الشامل الذي يتضمن الهيكل التنظيمي ونشاطات التخطيط والمسؤوليات والممارسات والإجراءات والعمليات والموارد المتعلقة بتطوير السياسة البيئية و تطبيقها و مراجعتها و الحفاظ عليها".⁴

ونظام الإدارة البيئية هو ذلك النظام الفرعي من النظام الأكبر (المنظمة) يستخدم كأداة فاعلة للمحافظة على الديمومة والتطور من خلال الوظائف الممنوحة له فعليا لتوضع موضع التطبيق العملي و المسؤولية اتجاه المنظمة و المجتمع فتبدو هذه الإدارة كحلقة وصل بين المنظمة و البيئة الطبيعية كل محتوياتها لتلاءم استمرار توافق النظامين معا و لا وجود للنزاعات بينهما.⁵

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة " ISO 9000 ; ISO 14000 "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص ص 43، 44.

² United Nations, Technical Report, Environmental Management in The pulp & paper Industry "UNDP N°34, paris, 1996, p177.

³ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص ص 43، 44.

⁴ نجم العزاوي و عبد الله حكمت النجار، مرجع سابق، ص 122.

⁵ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 45.

وبعد عرض هذه التعريفات يمكن أن تلخص إلى أن الإدارة البيئية هي جزء من نظام الإدارة الكلي تشمل على وظائف الإدارة الرئيسية التخطيط والتنظيم، التوجيه والمراقبة. وهي عملية يتفاعل فيها عمل العنصر البشري بالوسائل المادية لتسيير الأنشطة التي تؤثر على البيئة ولتحقيق أهداف وسياسات المؤسسة في هذا المجال وفق برامج محددة، وأن يتم بموجبها مراجعة مستمرة لعمليات ومنتجات المؤسسة من أجل تحسين أدائها البيئي.¹ وتعمل إدارة البيئة على تحقيق الآتي:²

-التحسين المستمر لأداء المؤسسات؛

-وضع مسار منظم لإدارة شؤون المنظمة في تعاملها وعبر منتجاتها المختلفة مع البيئة وعلى الأمد الطويل؛

-إعتبار الإدارة البيئية بمثابة منهج منسق لتحديد التخصصات من الموارد الواجب تأشيرها من قبل إدارة المؤسسة لتحديد مسؤوليتها تجاه البيئة عبر ممارساتها الإنتاجية والتسويقية المختلفة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الإدارة

سنتناول بالتحليل أبرز العوامل البيئية التي تؤثر على الإدارة، وسنركز بالتحليل على مدخل الإدارة العامة (الحكومة) لماله تأثير في السياسة العامة لنشاط الدولة بصورة مباشرة ومؤسسات القطاع الخاص بصورة غير مباشرة.

أولاً: العوامل السياسية

وتتمثل في:³

هناك جوانب عديدة يمكن النظر بها إلى علاقة الإدارة بالسياسة وعلى رأسها التقدير الموضوعي للاهتمام العام السياسي لعمليات إدارة التنمية، هذه السمة تعني أن العمليات الإدارية الحكومية موضع اهتمام جميع المواطنين، ولا شك أن إدارة التنمية لها صلة وطيدة بالعمل السياسي نظراً لطابع المسؤولية العامة التي تتسم بها قرارات إدارة التنمية.

ولكي يمكن البدء في عملية التنمية لابد من اتخاذ قرارات سياسية، ويجعل الجانب السياسي لإدارة التنمية تناقضا أساسيا محوره أن قرارات البدء في التنمية لا يمكن أن تتم إلى مبادرة فورية تعتمد على مبدأ التشاور أو المشاركة السياسية في حين أن القرارات التنفيذية العملية لا تنجح إلى بتأسيسها على أكبر قدر من المشاركة. إذ أن إدارة التنمية تعمل على تحقيق الأهداف المعقودة عليها وهي مطالبة بإتباع الأساليب العلمية و الاستفادة من الكفاءات وهذا لا يتحقق إلا في ظل

¹ إلهام يحيوي ونجوى عبد الصمد، دور الإدارة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الخامس حول إقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، يومي 21-22 أكتوبر 2008، ص 134.

² ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر: تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 88.

³ نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية: المبادئ والممارسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2003، ص ص 156، 157.

أكبر قدر المشاركة ومن إحساس الإدارة العامة بالمسؤولية العامة اتجاه المجتمع الذي تريد تطويره وهذه في جوهرها قضية سياسية.

وتتجه السياسة العامة في الدول النامية أساسا لتحقيق أهداف التنمية ومن الضروري تحديد كيفية توجيه هذه السياسة لتحقيق هذه الأهداف. وما يجدر الإشارة إليه أن إدارة التنمية عموما تنمو وتتطور أو تتلاشى بسبب عوامل عديدة متفاعلة يأتي على رأسها العامل السياسي. وإن الالتزام السياسي الحقيقي يقتضي التنمية الاقتصادية والاجتماعية المنشودة وبالخطط التي تخطط و تنفذ وتتابع في إطار هذه التوجهات من أهم العوامل في نجاح هذه الخطط.

ثانيا: العوامل الاجتماعية

وتتمثل في:¹

إذا كانت إدارة التنمية هي دراسة لوظيفة الإدارة العامة في المحيط الاجتماعي للدول النامية فإنه من الضروري التعرف على طبيعة البيئة الاجتماعية لإدارة البيئة، وتصب التأثيرات البيئية عادة وتظهر في الثقافة العامة للمجتمع وفي التكوين البشري له أي في مكونات الشخصية.

ويمكن دراسة ذلك الجانب الاجتماعي من زوايا ديموغرافية وسيكولوجية ومهنية و في مجال دراسة التأثيرات الاجتماعية على تكوين الشخصية، ومن ثم على إدارة التنمية أن تكون أمام نوع من علاقات السبب و النتيجة التحكيمية و النسبة في نفس الوقت، بمعنى أنه إذا كانت التأثيرات الاجتماعية حتمية، فإن تلك التأثيرات غير جامدة بل تخضع للتغيير و التطور نتيجة للتغيير و التطور الاجتماعي و من ثم يصبح من الممكن تطوير و إعادة تشكيل مكونات الثقافة العامة لصالح إدارة التنمية، بمعنى أننا عندما نعالج إحدى الظواهر الاجتماعية كجزء من النظام، فإن هذا يستلزم دراسة تأثيرها في داخل هذا النظام، فالثقافة إذا كانت تؤثر على الشخصية الاجتماعية فهي تتأثر بها.

ويلاحظ أن قدرات التطور الثقافي ليست متكافئة مع التغييرات الأخرى في البيئة الاجتماعية بمعنى أن التغيير في النظم الاقتصادية أو السياسية يمكن أن يتحقق بسرعة أكبر من التغيير المفروض في الثقافة العامة بل إن هذا جوهر المشكلة الاجتماعية في إدارة التنمية فالتخلف الثقافي يعني أن العناصر الثقافية المادية تتغير تغيرا أسرع من العناصر الثقافية غير المادية. وهنا يحدث تناقض أساسي و هو أن التغيير في الجوانب السياسية و الاقتصادية لا يصاحبه تغير في الجوانب الثقافية المحيطة به، لأن القيم الحضارية و الثقافية لا يمكن أن تتغير بسهولة، و هنا تنشأ فجوة بين صورة النظم الجديدة و حقيقة سلوك الأفراد العاملين في نطاقها.

لذا فإن المشكلة الاجتماعية التي تواجهها عملية التنمية هي أخطر و أصعب مشكلات إدارة التنمية، لأن هذه المشكلات لا يمكن مواجهتها بقرارات سريعة، فالمعتقدات و القيم و الاتجاهات

¹ نجم العزاوي و عبد الله حكمت النصار ، مرجع سابق ، ص 145- ص 147.

السائدة في إطار الثقافة العامة هي مجموعة من الأفكار تحدد السلوك المرغوب فيه و غير المرغوب فيه في مجتمع من المجتمعات و المعتقدات غير مادية و غير ملموسة إلا أن تأثيرها على الإنسان و سلوكه أقوى بكثير من الماديات و لا تحل المشكلات الاجتماعية لإدارة التنمية إلا بتطوير الثقافة و المعتقدات و التحكم فيها.

ثالثا: العوامل الاقتصادية

وتتمثل في:¹

تلعب البيئة الاقتصادية دورا مهما في تشكيل و بناء نمط إدارة أجهزة الإدارة العامة، فهي تحدد نطاق و طبيعة الدور الذي تلعبه أجهزة الإدارة العامة في المجتمع، ويمكن تحليل الأبعاد و الجوانب الرئيسية لتأثير البيئة الاقتصادية على الإدارة العامة من حيث البناء الاقتصادي للمجتمع و نوعه.

فمن حيث البناء الاقتصادي للمجتمع ينعكس تركيب القطاعات الاقتصادية على الدور الذي تقوم به الإدارة العامة حيث ينعكس تركيب بناء هذه القطاعات على البناء التنظيمي للأجهزة الحكومية كما تؤثر درجة تشتت الأنشطة الاقتصادية قطاعيا و جغرافيا على هذا الدور، فحين تنتوع الأنشطة الاقتصادية و تتعدد قطاعات و مجال النشاط الاقتصادي تتعدد مجالات عمل الإدارة العامة، فحين تنتزع الأنشطة على أقاليم الدولة فإن دور الإدارة العامة يتمثل في تحقيق التكامل الاقتصادي بين الأقاليم في حين تركيز الأنشطة في إقليم معين يكون دور الإدارة تقريبا التفاوت بين الأقاليم و عليها أن توفر مقومات التنمية للأقاليم الفقيرة في مواردها. ويلاحظ أنه كلما كان مستوى التقدم الاقتصادي للمجتمع عاليا، كلما كانت البيئة الاقتصادية أكثر تعقيدا مما يتطلب دورا تنسيقيا ورقابيا ضابطا من قبل الإدارة العامة.

رابعا: العوامل التكنولوجية

وتتمثل في:

لا يمكن أن ينتج المشروع منتوجه إن لم تتوفر الآلات الضرورية لإنتاجها، وبمعنى آخر فإنه لا يمكن إنتاج تلك المنتجات إن لم تتوفر عوامل التكنولوجيا، و العوامل التكنولوجية تتمثل في:²

أ/ الإطار التكنولوجي العام: يتضمن أنواع المعرفة التكنولوجية المتوفرة و جودتها و الحاجة إلى صناعة تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة المعقدة؛

ب/ توفير التكنولوجيا: نوعية التكنولوجيا المتوفرة في البلد ومصادرها وتنوعها وسهولة الحصول عليها وتكلفتها؛

¹ نجم العزاوي و د. عبد الله حكمت النصار، مرجع سابق، ص ص 149، 150.

² أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1999، ص ص 171، 172.

ج/ المتطلبات التكنولوجية و توفيقها مع المصادر التكنولوجية المتوفرة: توافق نوعية التكنولوجيا المتوفرة مع المهارات البشرية المتوفرة، الحاجة إلى التدريب و الاعتماد على مصادر خارجية في تدريب الطاقات المحلية على التكنولوجيا الحديثة؛

د/ النظر إلى التكنولوجيا: نظرة المجتمع وشعوره العام تجاه التكنولوجيا الحديثة و القيمة التي يضعها المجتمع على استخدام التكنولوجيا؛

هـ/ التفاعل بين المؤسسات: مقدار التفاعل التكنولوجي بين المشروعات الاقتصادية في تبادل المعلومات الفنية و الاختراعات التي تؤدي إلى التقدم في هذا المضمار.

وسوف توفر على النظام الاشتراكي الانتقالي حيث أنه النمط السائد في معظم الدول النامية، ففي هذا النظام تملك الدولة مشروعات اقتصادية تعمل في قطاعات مختلفة و تشكل في مجموعها قطاعا يلعب دورا قياديا في الاقتصاد، و يدار الاقتصاد من خلال خطة قومية شاملة يحظى القطاع العام بدور أساسي فيها وهو إدارة الدولة لتحقيق التنمية و السيطرة على عملية التحول الاشتراكي.¹ ويلقى على عاتق الإدارة العامة في هذا النظام دورا هاما فضلا عن قيامها بتقديم الخدمات المرفقية و ملكيتها و إدارتها للقطاع العام تحرص على توجيه هذا بما يحقق أهداف التنمية الاجتماعية و الاقتصادية، وتكمن المشكلات التي تواجهها النظم التي تتحول إلى الاشتراكية في أن جهاز الإدارة العامة الموكل إليه تنفيذ مهام التحول الاشتراكي وتنفيذ خطة التنمية، يحمل خبرات و تراث و قيم و عادات وراثها من مرحلة ما قبل التحول.²

المطلب الثالث: دوافع تبني أنظمة الإدارة البيئية

إن تبني الإدارة البيئية في المؤسسة الاقتصادية أصبح من المرتكزات الأساسية في عصرنا هذا، فقد صار المنتج البيئي مطلوبا عالميا ومن المتطلبات الأساسية في شروط الانضمام لمنظمة التجارة العالمية OMC ، لهذا نجد المؤسسة الصناعية تدمج هذه الإدارة في الظاهر طواعية لكن الأصل فيها الإكبار، ويمكن توضيح ذلك من خلال الآتي:

الفرع الأول: أسباب التبني الطوعي للإدارة البيئية

إن طوعية تبني الإدارة البيئية في المؤسسة تتعلق بالدرجة الأولى والأساسية بتحدد بمقدار الأرباح التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة في ظل دمجها للإدارة البيئية ضمن هيكلها التنظيمي؛ من تخفيض في التكاليف، تحسين الإنتاجية، تحقيق وفورات مالية ومزايا تسويقية... مما يزيد من قدرتها التنافسية، بالإضافة إلى منافع أخرى منها:³

أولاً: حماية الأنظمة البيئية واستخدام أكفأ للموارد الطبيعية كالأراضي و المياه والطاقة....؛

¹ نجم العزاوي و عبد الله حكمت النجار، مرجع سابق، ص 149.

² نفس المرجع، ص ص 149، 150.

³ نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي

الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005، ص 139.

ثانياً: تقليل كمية النفايات وبالتالي تقلل المخاطر الناتجة عن الانبعاثات والإصدارات الإشعاعية فيؤدي ذلك إلى تحسين صحة الإنسان في العمل والمجتمع ؛

ثالثاً: الإسهام ولو بجزء بسيط في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وحماية طبقة الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة؛

رابعاً: التضامن والتعاون مع السلطات العمومية في حل المشاكل البيئية؛

خامساً: زيادة الوعي بالمشاكل البيئية في المنطقة التي تتمركز فيها المؤسسة و فروعها.

وكذلك:¹

سادساً: تحسين الأداء في النواحي البيئية ودفع العاملين للتعرف على المتطلبات البيئية وتحسين قدراتهم على الأداء الصناعي البيئي، وتدريبهم واثبات دورهم الكبير في حماية البيئة؛

سابعاً: للإدارة البيئية أثر عميق في تحسين صورة الشركات بيئياً، تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك و البيئة وتمكين المؤسسات بالتالي من كسب ودهم ودعمهم؛

ثامناً: خلق الشعور لدى المؤسسات بضرورة إشراك المجتمع والسلطات المحلية الحكومية في النشاطات البيئية التي تتبناها المؤسسات مما يزيد من وعي المجتمع بالبيئة والحفاظ عليها؛

تاسعاً: تحفيز المؤسسات الأخرى على تبني هذه الإدارة؛

عاشراً: بدأ الاهتمام الجدي من المؤسسات لدراسة دورة حياة منتجاتهم وتقييم تأثيراتها البيئية والسعي لجعلها أكثر صداقة للبيئة.

وهناك كذلك:²

الحادي عشر: تقليل التكلفة من خلال إعادة التدوير والبرامج الأخرى المشابهة والإدارة الأفضل للجوانب البيئية لعمليات المؤسسة؛

الثاني عشر: السيطرة الجيدة على سلوك الأفراد وطرق العمل ذات التأثير البيئي المحتمل؛

الثالث عشر: زيادة الكفاءة التشغيلية من خلال تقليل حالات عدم التطابق مما يؤدي إلى التقليل من الهدر والوقاية من التلوث وإحلال مواد كيميائية أخرى.

الفرع الثاني: الضغوط الخارجية لتبني الإدارة البيئية

إن التبني الطوعي لم يعد الآن السبب الوحيد بل أصبح مطلباً للعديد من الجهات الخارجية ذات المصلحة، لذلك صار اهتمام المؤسسات بالاعتبارات البيئية يتم استجابة لمطالب جماعات ضاغطة كالمستهلكين والموردين، المساهمين والمقرضين، الهيئات الحكومية وجماعات الضغط البيئي وفي ما يلي شرح موجز لهذه المتطلبات:

¹ سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص ص 219، 220.

² محمد عيد الوهاب العزاوي ، مرجع سابق، ص 197.

أولاً: المتطلبات الحكومية

تضع الحكومة تشريعات بيئية لجعل المؤسسة أكثر التزاماً ورعاية للاعتبارات البيئية ، وإذ لم تلتزم فإنها ستعرض للمساءلة القانونية، ولأن التشريع لا يمثل السبيل الأنجع، فقد اهتمت الدول المتقدمة بـ ISO14000 بسبب الدور الذي يلعبه كبديل عن الأنظمة والتشريعات المتشددة والمكلفة.¹

ثانياً: المستهلكين

ويتمثل في:²

يشار إلى أن الوعي البيئي يتنامى في الأوساط الاجتماعية بمرور الزمن ، وينسحب ذلك المنطق إلى شريحة المستهلكين، إذ أضحت البيئة أحد العوامل الرئيسة المؤثرة على دوافعهم الاستهلاكية، وأحد الاعتبارات الأساسية في تحديد رغباتهم وجاذبيتهم وتفضيلاتهم لنمط معين من المنتجات دون غيرها ، وتعد المنتجات التي لا تسبب أضراراً بيئية من المنتجات التي شهدت إقبال المستهلكين على شرائها والمنتجين لإنتاجها تلبية لرغبات المستهلكين حيث تعددت المسميات التي تطلق على هذا النمط من المنتجات نحو المنتجات الخضراء Green Products أو المنتجات الأخلاقية Ethical Products لمنتجات الصديقة للبيئة ، Friendly Products كما تصاغ عبارات في بعض المنتجات تفيد مواعمة الاعتبارات البيئية Ozone Friendly أو Made of Recycled Materials وفي بعض المؤلفات المطبوعة حديثاً توجد عبارة مثل This book is Printed on Acid Free Papers والتي تفيد في انسجام عملية الطبع مع متطلبات الحفاظ على البيئة.

ويوجد في الكثير من دول العالم جمعيات تحث المستهلكين على استخدام المنتجات التي لا تسبب أضراراً بيئية، وأصبح لها تأثير قوي في أسواق الاستهلاك ،ومن ثم فإنها تمثل تحدياً حقيقياً لشتى الوحدات الاقتصادية مما اضطرها إلى تطوير عملياتها الإنتاجية ومنتجاتها بغية حماية البيئة من الأضرار التي قد تتعرض لها ، وفضلاً عن ذلك فإن تلك الجمعيات تحاول تشجيع المستهلكين على ترجمة اهتماماتهم البيئية إلى قائمة المشتريات الأسبوعية واستخدام قوتهم الشرائية كتصويت اقتصادي لتشجيع المنتجين على إنتاج منتجات لا تسبب أضراراً للبيئة.

ثالثاً: مساهمين والمستثمرين والمقرضين

تواجه المؤسسات ضغوطاً متزايدة من جانب كل من المساهمين والمستثمرين والمقرضين للحصول على معلومات عن الأداء البيئي و الأداء المالي لها، وتتأتى حاجة هذه الفئات إلى مثل هذه المعلومات نتيجة لقناعتهم بأن الممارسة البيئية السيئة قد تؤدي إلى زيادة الالتزامات وبالتالي المخاطر مما يؤدي إلى تضاعف الأرباح .كما أن تطبيق هذا النظام يبيث الطمأنينة في نفوس

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص 194.

² نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، مرجع سابق، ص 140.

المساهمين بشأن مقدرة المؤسسة على المنافسة محليا ودوليا ، فضلا عن أن تطبيقه يؤدي إلى تحسين الإنتاجية ويبعد المؤسسة عن مسؤولية عدم تطبيق التشريعات البيئية.¹ فالمستثمرون يعتبرون هذا الالتزام البيئي كإشارة لإدارة سليمة وبالتالي أشبه بالانتساب (توظيف) للاستقرار.²

رابعا: المتطلبات التعاقدية

إن القلق الخاص بشؤون البيئة وزيادة الضغوط من القوانين والتشريعات المتلاحقة وكذلك من المجتمع بمختلف فئاته، قد غيرت من أسلوب الأعمال وعقد الصفقات على مستوى العالم فالعملاء، المستهلكين وحملة الأسهم صاروا يطالبون بكثرة أن تكون المنتجات والخدمات المقدمة والمطروحة في الأسواق صديقة للبيئة. وقد أصبح في غاية الأهمية أن تظهر المؤسسات أن هذا التوجه هو منهجها الإستراتيجي في مختلف استثماراتها وكذلك عملياتها اليومية، فغالبا ما تقوم المؤسسات بتشجيع المورد على تحقيق أداء بيئي محسن، أو تقوم بإشراكه في عملية التصميم، وقد تلزمه في بعض الأحيان على تبني المواصفة الخاصة بنظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 رغم كونها في الأصل طوعية وبذلك أصبحت ضرورة الضغط على الموردين وسيلة لتحسين أدائهم البيئي وإثبات مسؤوليتهم اتجاه البيئة. مثال ذلك نجد مؤسسة NIKE العالمية والتي تعتمد على منتجين متفرقين في العديد من دول العالم في توفير العديد من مدخلات إنتاجهم ، وحتى تضمن هذه المؤسسات الدولية أن جميع الموردين الذين تتعامل معهم ملتزمون بمجموعة من الاشتراطات التي يجب توافرها في المنتجات النهائية التي سيتم طرحها في أسواق أوروبا الغربية ، لذلك تقوم المؤسسات العالمية مثل NIKE بصياغة مجموعة من الاشتراطات البيئية والصحية هذا فضلا عن مجموعة من الاشتراطات ذات الارتباط بحماية العمال والظروف العامة لبيئة العمل بالمؤسسة التي ترغب في التعاقد معها كأحد الأعضاء في سلسلة الموردين.³

الفرع الثالث: خطوات وعناصر نظام الإدارة البيئية

وإن المؤسسات التي تعتمد التوجه البيئي في مسار عملها تسعى لتحضير أنشطتها التي تؤديها لكي تتوافق مع الإستراتيجية التي تعتمدها. ووجود قسم أو إدارة بيئية في هيكل المؤسسة يعني وجود نظام للإدارة البيئية تعتمده في قياس تفاعلها الحقيقي مع البيئة، ويؤثر لها بذات الوقت مدى تحقيقها للسياسات والأهداف البيئية الموضوعية من قبل الإدارة. وبالتالي فإن نظام الإدارة البيئية يعمل في ظل نظمية الأنظمة الفرعية الأخرى الموجودة في المؤسسة المتعلقة بوظائف الإنتاج، التسويق، المالية، الموارد البشرية،⁴ والشكل الموالي يوضح خطوات عمل نظام الإدارة البيئية والعناصر الرئيسية التي يتكون منها.

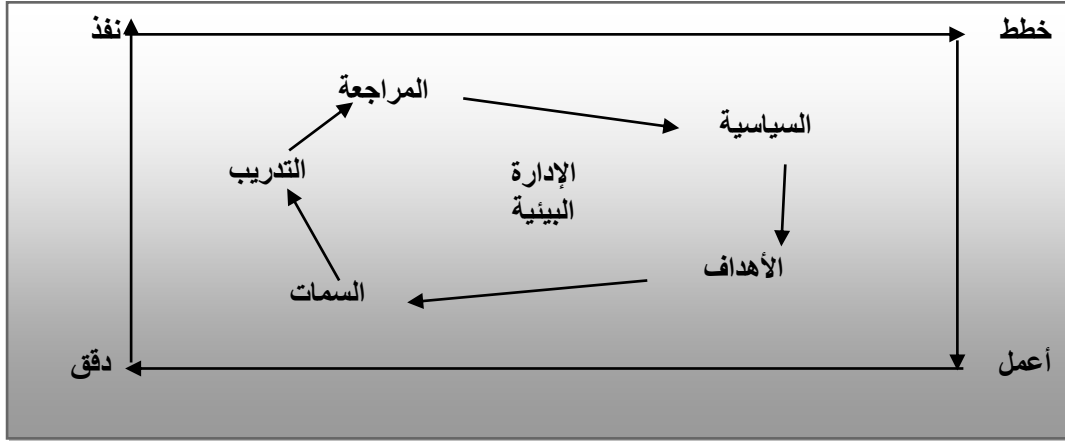
¹ نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، مرجع سابق، ص 141 .

² Olivier Boiral, Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco efficacité, revue française de gestion ,sep/oct 2005.

³ المتطلبات البيئية كأحد أهم العوائق الغير جمركية في ظل تحرير التجارة العالمية: متاحة في الموقع: <http://www.alshamsi.net>

⁴ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر: تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة، مرجع سابق، ص 91.

الشكل رقم(18): يوضح خطوات وعناصر نظام الإدارة البيئية



المصدر: ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر: تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 92.

أولاً: خطوات نظام الإدارة البيئية

يتمثل نظام الإدارة البيئية بالخطوات المتسلسلة التالية:

خطط ← (plan) أعمل (do) ← دقق (check) ← نفذ (act) = PDCA

وهذا يعني بأن خطوات النظام تبدأ بعملية التخطيط والخطة المتوافقة مع توجهات المؤسسة وتوافقها مع البيئة ومن ثم العمل بتوجيهات إعتقاد الخطة في العمل، يتم التدقيق المستمر والمصاحب لعمل النظام ليتم تنفيذه على أرض الواقع.¹

ثانياً: عناصر نظام الإدارة البيئية

هذه الخطوات تتكامل وكما يتضح من الشكل بالعناصر الرئيسية التي يتكون منها النظام وهي:² أ/ السياسية المكتوبة: هو تعبير عن رؤى ورسالة المؤسسة التي تنتهجها لتحديد التزاماتها حيال البيئة؛

ب/ الأهداف: تطوير للغايات وما تسعى إلى تحقيقه بشكل مشترك ما بين التزاماتها تجاه البيئة وتحقيقها للريح بذات الوقت (الإستدامة البيئية)؛

ج/ السمات البيئية: تأثير للخواص التأثيرية لأنشطة المؤسسة ومنتجاتها على البيئة؛

د/ التدريب: الضمان الحقيقي الذي يؤشر مدى إدراك العاملين في المؤسسة لقدراتهم في إنجاز مسؤوليتهم البيئية؛

د/ المراجعة: الخطوات الإدارية المتعاقبة للتقييم الكلي لتنفيذ النظام.

المطلب الرابع: منظمة المواصفات الدولية

الفرع الأول: نشأة منظمة المواصفات الدولية ISO

بعد نهاية الحرب العالمية الثانية اقترحت عدد من الدول الأوروبية إنشاء منظمة دولية

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر: تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة، مرجع سابق ، ص 92.

² نفس المرجع ، ص 92.

متخصصة تسعى إلى تحقيق عدد من الأهداف منها توحيد المواصفات المعتمدة في الصناعة لتسهيل عملية التبادل التجاري فيما بينها والتسريع في العودة إلى المجال الصناعي العالمي وبما يحول دون سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على الأسواق العالمية.¹

لذلك تم عقد لقاء عام 1946 بين وفود 25 دولة في لندن واتفقوا على إقامة منظمة دولية عرفت بـ International Standards Organization (ISO) واختيرت مدينة جنيف مقراً لها. وباشرت المنظمة عملها فعلياً بتاريخ 1946/02/23م بإصدار جملة مواصفات موحدة عممت على الدول الأعضاء في المنظمة. إذ استهدفت منظمة ISO (وهي منظمة غير حكومية) ومنذ تأسيسها إلى توحيد وتطوير المواصفات التطوعية بقصد تطوير مختلف القطاعات الإنتاجية ليتم تقديم خدمة وبضاعة بطريقة كفؤة وأمنة ونظيفة.²

الفرع الثاني: مفهوم منظمة المواصفات الدولية ISO

هي المنظمة العالمية للقياس International Organization For Standardization وهي إتحاد عالمي مقره في جنيف (سويسرا) ويضم في عضويته أكثر من 90 هيئة تقييس وطنية، جاء اختصارها "ISO" اعتماداً على الكلمة اليونانية "ISOS" والتي تعني "Equal" متساوي.³ إن تحرير التجارة الدولية يتطلب من جملة المتطلبات نظاماً موحداً، أو مقبولاً من كل الأطراف لتقييم جودة المنتج المتبادل. وقد وضعت هذا النظام منظمة المواصفات الدولية وهي إحدى وكالات الأمم المتحدة المتخصصة المتواجدة في جنيف التي تعمل في مجال التوحيد القياسي العالمي لمختلف المنتجات والمواد وهي التي وضعت مؤخراً أسساً وضوابط ومقاييس لعلامة جودة ضمن برنامج شامل للجودة لتكون وسيلة للترويج في مجال التصنيع والتجارة الدولية. تقدم المديرية العامة للمواصفات والمقاييس معلومات للمصدرين العمانيين حول كيفية الحصول على نسخ لمعايير الإيزو كالمعلومات المتعلقة بالوكالات الاستشارية التي تساعد المؤسسات في الحصول على الشهادة.⁴

والهدف من الإيزو هو وضع نظام إداري وقائي محدد لمنع حالات عدم المطابقة يشتمل على جميع الشروط والضوابط التي يجب توافرها في المؤسسات لضمان جودة وكفاءة الأداء للأنشطة والعمليات المؤثرة على جودة المنتج مما ينتج عنه في النهاية منتج وفق المتطلبات المحددة.⁵

¹ نجم العزاوي و عبد الله حكمت النقار، مرجع سابق، ص 124.

² طه تايه دياب النعيمي، البحث العلمي والتنمية المستدامة، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، المجلد الأول، 1997، ص 186.

³ أحمد عبد الكريم سلامة، قانون حماية البيئة، الطبعة الأولى، دار النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000، ص 240.

⁴ مصطفى كمال طلبة، إنقاذ كوكبنا: التحديات والآمال، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2001، ص 147.

⁵ خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص

الفرع الثالث: الانتقادات الموجهة لمنظمة المواصفات الدولية ISO

وتتمثل في: ¹

أولاً: انتقادات داخلية متمثلة في الطاقة الأزمة من قبل المدراء والكوادر (جهد، كلفة، وقت) لإقامة وتشغيل هذا النظام؛

ثانياً: انتقادات خارجية متمثلة بكونها نظم تهدف أساساً، إلى مراعاة مصالح المنظمات الأخرى والبيئة على حساب عمل المنظمة، إضافة إلى تكاليف الاستشارات والبرامج الخارجية؛

ثالثاً: يعتبر عودة إلى النظام البيروقراطي لما يستخدمه من إجراءات وخطوات دقيقة؛

رابعاً: هناك بعض المجالات المبهمة في المواصفة منها تحديد وتحليل الجوانب البيئية للمنظمة ووضع الأولويات والأهداف والغايات البيئية.

¹ سنوسي خنيش، الإدارة والبيئة في النظرية والتطبيق "دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997، ص 100.

المبحث الثاني: المواصفة البيئية إيزو 14000

شهدت السنوات الأخيرة عدد من المواصفات القياسية للإدارة البيئية على المستوى الإقليمي والعالمى (BS7750 في إنجلترا و NSF110 في الولايات المتحدة و EMAS في الإتحاد الأوروبي) ،تلتها المواصفة القياسية العالمية الجديدة ISO 14000 . ولقد قامت على صياغة هذه المواصفة بأجزائها ست لجان فرعية (SC)، ومجموعتا عمل (WG) ولجنة فنية (TC207) رئيسية.¹

المطلب الأول: نشأة وتطور المواصفة ISO 14000

على إثر النجاح الذي حققته منظمة المواصفات الدولية (ISO) في مجال نظام إدارة الجودة (ISO 9000) وإضافة إلى تصاعد الدعوات الموجهة للمؤسسة من قبل منظمة الأمم المتحدة ومنظمات أخرى، لإصدار مواصفة متخصصة بإدارة البيئة لذلك نشطت المنظمة في هذا المجال وكما يأتي:²

شكلت منظمة المواصفات الدولية في عام 1991م مجموعة استشارية دولية متخصصة لتطوير مواصفة دولية قادرة على:

- وضع مدخل عام لإدارة البيئة مماثل لمواصفة إدارة الجودة ISO 9000؛
- تعزيز قدرة المنظمة على ترسيخ التحسين في الأداء البيئي؛
- تسهيل التجارة الدولية عن طريق تخفيض وإزالة الحواجز التجارية.

فأثمرت جهود هذه المجموعة الاستشارية إلى تشكيل لجنة فنية عرفت بلجنة (ITC 207) (ISO) والتي اقتصت بتطوير هذه المواصفة. وتضمنت اللجنة الفنية (ISO ITC 207) ستة لجان فرعية هي:

- لجنة أنظمة الإدارة البيئية؛
- لجنة التدقيق البيئي وعلاقات التحقيق البيئي؛
- لجنة الملصقات البيئية؛
- لجنة تقييم الأداء البيئي؛
- لجنة تقييم دور الحياة؛
- لجنة المصطلحات والتعاريف.

إضافة إلى مجموعة عمل أخرى متخصصة بالجوانب البيئية ومواصفات المنتج.

وعبر عدة مقابلات قامت بها اللجنة الفنية TC 207 في مدينة تورنتو (TORONTO) سنة 1993م ثم استراليا سنة 1994م وأوسلو سنة 1995م والذي عرض فيه خمسة مسودات عمل

¹ زكريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، الطبعة الأولى، مطبعة ناس بعابدين، القاهرة، 2005، ص 293.

² نجم العزاوي وعبد الله حكمت النصار ، مرجع سابق، ص ص 124، 125 .

كمواصفة دولية فصدق عليها في هذه المقابلة ثم عرضت على جميع أعضاء منظمة (ISO) للتصويت فتمت الموافقة نهائياً سنة 1996م.

وفي نفس السنة صدرت سلسلة المواصفة ISO 14000 في شكلها النهائي متضمنة عدة إصدارات طوعية دولية ترشد من خلالها إلى المتطلبات العامة لتكوين نظام إدارة بيئية مع طريقة التنفيذ.¹

المطلب الثاني: مفهوم المواصفة ISO 14000

تعتبر المواصفة ISO 14000 عبارة عن مجموعة متطلبات تهتم بتكوين نظام إدارة بيئية يمكن تطبيقه في جميع أنواع وأحجام المنظمات ويتكيف مع مختلف الظروف المتنوعة سواء أكانت ثقافية، اجتماعية أو جغرافية.

وتهدف هذه المواصفة أساساً إلى تدعيم عملية حماية البيئة ومنع التلوث أو توازنه مع الحاجات الاقتصادية والاجتماعية إضافة إلى تسهيل عملية التطبيق من خلال جمع متطلبات المواصفة وتحديدتها بشكل مترام مع مراجعتها في أي وقت. وتأكيداً على ما سبق جاء دليل الاستخدام للمواصفة ذاتها وفي إصداره الثاني لعام 2001، جملة ملاحظات تتلخص بما يلي:²

- تستطيع المواصفة وكنظام إداري أن يتكامل مع التنظيمات الأخرى على مستوى المنظمة بكفاءة وتماسك عالي، إذ تقدم المواصفة تسهيلات في عملية الاستفادة من الفرص البيئية المتاحة بطريقة متجاوزة للحدود المخطط لها أساساً؛

- تستطيع المنظمة الكبيرة أن تطبق هذه المواصفة عن طريق الاختيار من مجموع آلاف، عاملين من كل اثنا عشر عامل لتشرح لهم عناصر المواصفة بمرونة ووضوح وباستخدام طرق ملائمة وحسب نوع المنظمة وحجمها بما يوفر لديهم خبرة وتدريب عالي يمكنهم من تنفيذ المواصفة؛
- تلتزم المواصفة بالوقاية من التلوث وهو حجر الزاوية في كفاءة أدائها وهذا ما يجب أن تنعكس في سياسة وأهداف ونشاط المنظمة خصوصاً عندما يتم نقل متطلبات تطبيقها إلى الواقع العملي؛
- تحتاج المنظمة إلى نقطة بداية متكاملة لتنفيذ المواصفة إذ كثيراً ما تكون المعرفة بمتطلبات المواصفة كافية لتكون نقطة انطلاق نحو إنشاء نظام إدارة بيئية سليمة في التطبيق العملي؛
- ركزت المواصفة على المفهوم التحسين المستمر لكنه مفهوم افتراضي لا يمكن بلوغه وذلك بسبب عدم وجود منظمة مثالية لذلك فهي نظام يساعد المنظمة في التحسين البيئي من خلال تحليل وتحديد المشاكل البيئية وتوثيقها منعا لتكرارها.

على ذلك لا يوجد هيكل أو مبدأ يعتبر نموذجي، لكن هيكل المواصفة (ISO 14000) يعتبر هيكل مثالي في التطبيق العملي بخطوات تساعد المنظمة على تحقيق أفضل أداء بيئي وعادة ما يشار له كزورق نجاة صمم بعناية وهيكل قوي وأسرعه مبينة قادرة على الأخذ بيد المنظمة

¹ ثامر البكري وأحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 66.

² محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق، ص 95-97.

لتحسين أدائها البيئي، كما وتعتبر خطوات تطبيقية كبوصلة تساعد على قيادة الزورق إلى مستقبل التنمية المستدامة.

لذا فقد أظهر التنفيذ الفعلي للمواصفة (ISO 14000) مزايا عديدة منها ما يأتي:¹

-التوافق المتزايد مع التشريعات البيئية والطاعة للأهداف السياسية الإستراتيجية فقد وجد كل من (Kanna&Quimito 2000) أن هناك علاقة بين العمل التشريعي الأداء البيئي للمنظمات حيث أن تحديد العلاقة بين المقاييس البيئية الموضوعة من قبل المسؤولين الأساسيين عن البيئة في الدولة و المقيمين للأداء البيئي لتلك المنظمات أنها تحقق فوائد طويلة الأمد للبرامج البيئية المعتمدة على مستوى تلك الدول.

ففي السنوات الأخيرة هر نمو سريع في التشريع والسياسات البيئية مثل فرض الضرائب البيئية وجمعها ومع أن هذه المعالجات لها أبعاد بيئية معينة لكنها لا تكتمل إذ لم يتم اهتمام مدرء البيئة أنفسهم بتفعيل نشاطاتهم.

-اعتراف المؤسسات الصريح بأن تطورها متعلق بالمصادر البيئية المؤثرة على نشاطها وهذا عمق درجة الاهتمام بالبيئة؛

-تصاعد رغبة المؤسسات في شرح وضعها البيئي للرأي العام المحلي والعالمي مستهدفة باستعدادها للتقييم البيئي وإعادة تأهيل نشاطاتها واكتساب المعرفة والخبرة فيما يتعلق بالمبادئ البيئية.

-منع التلوث والحفاظ على المواد الأولية بما يساهم بتقليل الكلف؛
-إيجاد أسواق ومستهلكين جدد.

فقد لاحظ (Arora&GagopaDhaya 1995) بوجود اتصال واسع بين المستهلكين والأداء البيئي حيث وجد ما يسمى بالمستهلكين الخضر وهذه التجربة سابقة وجدت لدعم عملية الحفاظ على البيئة.

كما أن السمعة والشهرة البيئية للمؤسسة تزيد من مكانتها وتطورها من بين المؤسسات العاملة معها كصدى لأدائها البيئي وهذا ما تم تأكيده خصوصا في عصرنا الراهن حيث تم اعتماد الأداء البيئي كأساس في التعامل التجاري العالمي.

- رفع معنويات العاملين تجاه مسؤولياتهم البيئية؛

- يزيد من إبداع المنظمات وقدرتها على التنافس لأجل الحصول على حصة سوقية أعلى؛

- تحسين التخطيط المالي من خلال تحديد الرأس مال الرئيسي والمستقبل، وتكاليف تشغيل نشاطات الإدارة البيئية؛

- تحسين استحضارات الإدارة العليا في مواقف الأزمات والطوارئ البيئية؛

¹ محمد عيد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص ص 96، 97 .

- إيجاد لغة عالمية بسيطة ومفهومة لإدارة البيئة ممثلة في اعتبارها كالردع الواقى للمنظمة المانح لها طريق التطور وهو نفسه الذي يحمي البيئة من تأثيرات المنظمة السلبية.

المطلب الثالث: متطلبات الإدارة البيئية بحسب سلسلة المواصفات الإيزو 14000

يتألف نظام الإدارة البيئية بحسب اللجنة 207 التابعة لمنظمة المقاييس العالمية من خمس مكونات رئيسة تمثل حلقة التحسين المستمر التي يرتكز عليها أنموذج هذا النظام وهي:¹

-السياسة البيئية Environmental policy

-التخطيط Planning

-التنفيذ والتشغيل Implementation & Operation

-إجراءات الفحص والتصحيح Checking & Corrective Action

-مراجعة الإدارة Management review

وتمثل هذه المكونات الخمس متطلبات نظام الإدارة البيئية التي يمكن أن تطبق على مختلف أنواع وأحجام المؤسسات التي ترغب في إقامة وإدامة نظام إدارتها البيئية، وذلك عن طريق المراجعة المستمرة والدورية لأجل تحديد مجالات التحسين الممكنة بقصد التوصل إلى تحسين مستمر في الأداء البيئي ويمكن أن نستعرض هذه المتطلبات على النحو الآتي:

الفرع الأول: السياسة البيئية

وهي بيان بنوايا المؤسسة ومبادئها المتعلقة بأدائها البيئي الشامل والذي يوفر إطارا للعمل ووضع أهدافها وغاياتها البيئية. وينبغي أن تحدد الإدارة العليا هذه السياسة لتؤكد الآتي:

أ/ مدى ملائمة هذه السياسة لطبيعة وحجم المؤثرات البيئية الناشئة عن الأنشطة والمنتجات الخاصة بالمؤسسة؛

ب/ مدى الإلتزام بالتحسين المستمر والوقاية من التلوث؛

ج/ مدى الإلتزام بالتوافق مع القوانين والضوابط والتشريعات المتعلقة بعمليات المؤسسة؛

د/ توفير إطار لوضع ومراجعة الأهداف والغايات البيئية؛

هـ/ التأكد من عمليات التوثيق والتنفيذ والمحافظة على السياسة البيئية وإيصالها إلى جميع العاملين؛

و/ التأكد من إعلان السياسة للجمهور.

الفرع الثاني: التخطيط

تبدأ مرحلة التخطيط بتحديد الجوانب البيئية وحصر أكثرها أهمية ويجرى بعدها تحديد المتطلبات القانونية التي تتوافق معها المؤسسة ومن ثم تطوير الغايات أو الأهداف البيئية للمؤثرات، وإعداد برنامج عمل لإنجازها وفق المطلوب وبما يتناسب والمعلومات المستخدمة.

¹ إلهام يحيوي ونجوى عبد الصمد، مرجع سابق ، ص136- ص141.

أولاً: الجوانب البيئية

يرتبط الجانب البيئي والتأثير البيئي بعلاقة السبب والآخر، حيث يكون الجانب البيئي جزء من نشاطات المؤسسة ومنتجاتها أو خدماتها التي يمكن أن تتفاعل مع البيئة والذي يمثل مصدراً للتأثير البيئي عن طريق إجراء تغيير في البيئة سواء كان معاكساً أو مفيداً كلياً أم جزئياً؛

ثانياً: المتطلبات القانونية وغيرها

ينبغي للمؤسسة أن تقوم بتثبيت والمحافظة على الإجراء اللازم لتحديد المتطلبات القانونية وغيرها التي يمكن أن تطبقها على الجوانب البيئية لأنشطتها وخدماتها، ولقد أشارت المواصفة ايزو 14001 ضمن ملحقها على أن المتطلبات الأخرى يمكن أن تتضمن رموز وتطبيقات صناعية، والاتفاقيات مع السلطات العامة والإرشادات غير النظامية؛

ثالثاً: الغايات والأهداف

أشارت المواصفة إلى الغايات بكونها الهدف البيئي الشامل الناشئ عن السياسة البيئية، الذي تعد المؤسسة نفسها لتحقيقه والقابل للقياس حيثما أمكن تنفيذه. أما الهدف البيئي فيتمثل في متطلبات أداء مفصل قابل للقياس حيثما أمكن تنفيذها وتطبيقها في المؤسسة أو أجزاء منها يشق من الغاية البيئية، وتحتاج الأهداف البيئية إلى أن يتم تحديدها وتلبيتها لغرض تحقيق تلك الغايات؛

رابعاً: برامج الإدارة البيئية

تمثل برامج الإدارة البيئية الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط، وتقوم المؤسسة بتثبيت والمحافظة على برنامج لتحقيق أهدافها عن طريق تحديد مسؤولية تحقيق الأهداف والغايات البيئية لكل مستوى وظيفي، وتثبت سبل وإطار زمني لتحقيق هذه الغايات والأهداف.

الفرع الثالث: التنفيذ والتشغيل

يستدعي التنفيذ الناجح لنظام الإدارة البيئية التزاماً من قبل العاملين في المؤسسة. وبذلك لم يعد اقتصر المسؤوليات البيئية على الأقسام البيئية بل أضحت ضمن أعمال المؤسسة ككل. لذلك جاءت مرحلة التنفيذ بسبع خطوات رئيسة هي:

أولاً: الهيكل والمسؤولية

أ/ تحديد الأدوار والمسؤوليات والواجبات وتوثيقها ونشرها في المؤسسة لأجل بناء إدارة بيئية فعالة؛
ب/ توفير الموارد الضرورية لتنفيذ ورقابة نظام الإدارة البيئية؛
ج/ تعيين ممثل أو ممثلين عن الإدارة يمتلك إلى جانب مسؤولياته مسؤوليات أخرى محددة وسلطة لما يأتي:

1. ضمان وضع متطلبات نظام الإدارة البيئية وتنفيذها والحفاظ على استمرارها بما يتلاءم والمواصفة؛

2. رفع التقارير للإدارة العليا بشأن أداء نظام الإدارة البيئية من أجل مراجعتها أساساً لتحسين هذا النظام.

ثانيا: التدريب وزيادة الوعي البيئي

ينبغي للمؤسسة أن تعمل على:

أ/ تحديد الإحتياجات التدريبية؛

ب/ وضع برامج خاصة للأعمال ذات التأثيرات البيئية الخطيرة ضمن برنامجها التدريبي؛

ج/ وضع الإجراءات اللازمة لزيادة الوعي لدى العاملين ب:

1. أهمية تطبيق السياسة البيئية وبقية متطلبات نظام الإدارة البيئية؛

2. المؤثرات البيئية الخطيرة المحتملة لأعمالهم والفائدة المتوقعة في تحسين الأداء البيئي؛

3. مسؤوليات العاملين ودورهم في تنفيذ السياسة البيئية ونظام الإدارة البيئية؛

4. تخصيص الأفراد ذوي المستوى التعليمي المناسب والخبرة المناسبة.

د/ رفع المهارات الخاصة بالأفراد الذي ينتج عن أعمالهم تأثيرات بيئية خطيرة.

ثالثا: الإتصالات

ينبغي أن تضع المؤسسة الإجراءات التي توضح الإتصالات الداخلية بين جميع المستويات

الإدارية الأفقية بشؤون البيئة. وأن تحول اهتمامها نحو توفير وسيلة لعمليات الإتصالات الخارجية

وبالأخص فيما يتعلق بالمؤثرات البيئية الخطيرة؛

رابعا: توثيق نظام الإدارة البيئية

يتوجب على المؤسسة تثبيت والمحافظة على معلومات مكتوبة ومحفوظة بشكل ورقي أو

إلكتروني وذلك من أجل وصف العناصر الرئيسية لنظام الإدارة وعلاقتها مع بعضها. وجعل

إمكانية الحصول عليها من قبل الجهات المستفيدة تتم بشكل مباشر.

خامسا: ضبط الوثائق

وتتمثل في:

أ/ على المؤسسة أن تضع إجراءات ضبط جميع الوثائق الخاصة بنظام الإدارة البيئية للتأكد من:

1. تواجدها في الأماكن المحددة لها؛

2. مراجعتها بشكل دوري وتنقيحها عند الضرورة والإقرار بكفاءتها من قبل أفراد محولين؛

3. إمكانية الحصول على إصدارات من الوثائق في المواقع التي تظهر حاجة لها؛

4. إبعاد الوثائق الملغاة عن الاستخدام والمحافظة لأغراض قانونية ومعلوماتية.

ب/ حفظ الوثائق بأسلوب نظامي وقانوني وبتواريخ محددة؛

ج/ تثبيت الإجراءات والمسؤوليات والمحافظة عليها من أجل التدوين والتعديل بغية ضمان تنفيذ

نظام الإدارة الفعال.

سادسا: ضبط العمليات

يعد ضبط العمليات من المتطلبات الأساسية لتنفيذ نظام الإدارة البيئية، وفيها ينبغي للمؤسسة

أن تقوم بتحديد العمليات والأنشطة التي ينجم عنها جوانب بيئية خطيرة التي تتسجم مع سياستها وأهدافها وغاياتها. والتخطيط لهذه العمليات للتأكد من إنجازها وفق ظروف محددة.

سابعاً: الإستعداد والاستجابة للطوارئ

يحيط أعمال المؤسسات عدم تأكد عالي، لذلك يتوجب عليها أن تصدر وتحفظ بإجراءات لحوادث مرور المحتملة، وكيفية الإستعداد لها أو التخفيف منها. وأن تقوم بمراجعة وتعديل استعدادات المؤسسة واستجابتها للطوارئ، واختيار هذه الإجراءات دورياً للتأكد من إمكانية تطبيقها.

الفرع الرابع: إجراءات الفحص والتصحيح

الفحص والتصحيح من الأنشطة الأساسية لنظام الإدارة البيئية، الذي يضمن توافق أداء المؤسسة مع البرنامج الموضوع يتضمن هذا المتطلب أربعة أنشطة رئيسية:

أولاً: المتابعة والقياس وتعد من المفاتيح الأساسية في عملية تقويم الأداء البيئية، وتتطلب المواصفة إجراءات موثقة لعملية الفحص الدوري؛

ثانياً: البحث عن حالات عدم التوافق وإزالة أسبابها وتنفيذ الإجراءات التصحيحية والوقائية اللازمة وتوثيق هذه الإجراءات؛

ثالثاً: المحافظة على السجلات البيئية الخاصة بالأداء البيئي؛

رابعاً: المراجعة البيئية وتعرف المراجعة البيئية بأنها أداة إدارية تتضمن تقييماً موضوعياً، دورياً، موثقاً للإدارة البيئية في مؤسسة ما وهيئتها التنظيمية ومعداتها وذلك بهدف حماية البيئة من خلال:

1. تسهيل تحكم الإدارة بالممارسات البيئية؛

2. التأكد من التقيد بسياسات المؤسسة والتي تتضمن مراعاة المتطلبات التنظيمية؛

3. التقيد بالأنظمة والقوانين والتشريعات الصادرة عن الجهات المختصة في حماية البيئة.

الفرع الخامس: مراجعة الإدارة

تعد مراجعة الإدارة المتطلب الأخير من المتطلبات الخاصة بنظام الإدارة البيئية وحدد المواصفة المراجعة بالآتي:

أولاً: القيام بعملية المراجعة بصفة دورية ولفترات زمنية لتضمن استمرار ملائمة هذا النظام؛

ثانياً: جمع المعلومات الضرورية لعملية التقويم؛

ثالثاً: توثيق عمليات المراجعة؛

رابعاً: بيان مدى الحاجة لتغيير السياسات والأهداف البيئية، وتشمل المراجعة على:

أ/ نتائج وعمليات التدقيق؛

ب/ تحقق الأهداف والغايات؛

ج/ مرونة النظام بما يتناسب والظروف المتغيرة؛

د/ آراء المهتمين بالشؤون البيئية.

هذا وقد تضمنت سلسلة المواصفات أيضا مقاييس تقدم العديد من الأدوات الممكن استخدامها لتنفيذ نظام الإدارة البيئية منها:

أ/ أسلوب تقدير دورة حياة المنتج يمكن استخدامه أثناء تحليل الجوانب البيئية الخاصة بمنتجات أو خدمات أو أنشطة المؤسسة؛

ب/ أسلوب الملصقات والإعلان والإفصاح البيئي والتي تقدم توجيه لتوفير المعلومات عن الجوانب البيئية للمنتجات والخدمات من خلال الملصقات والبيانات المفصحة عنها؛

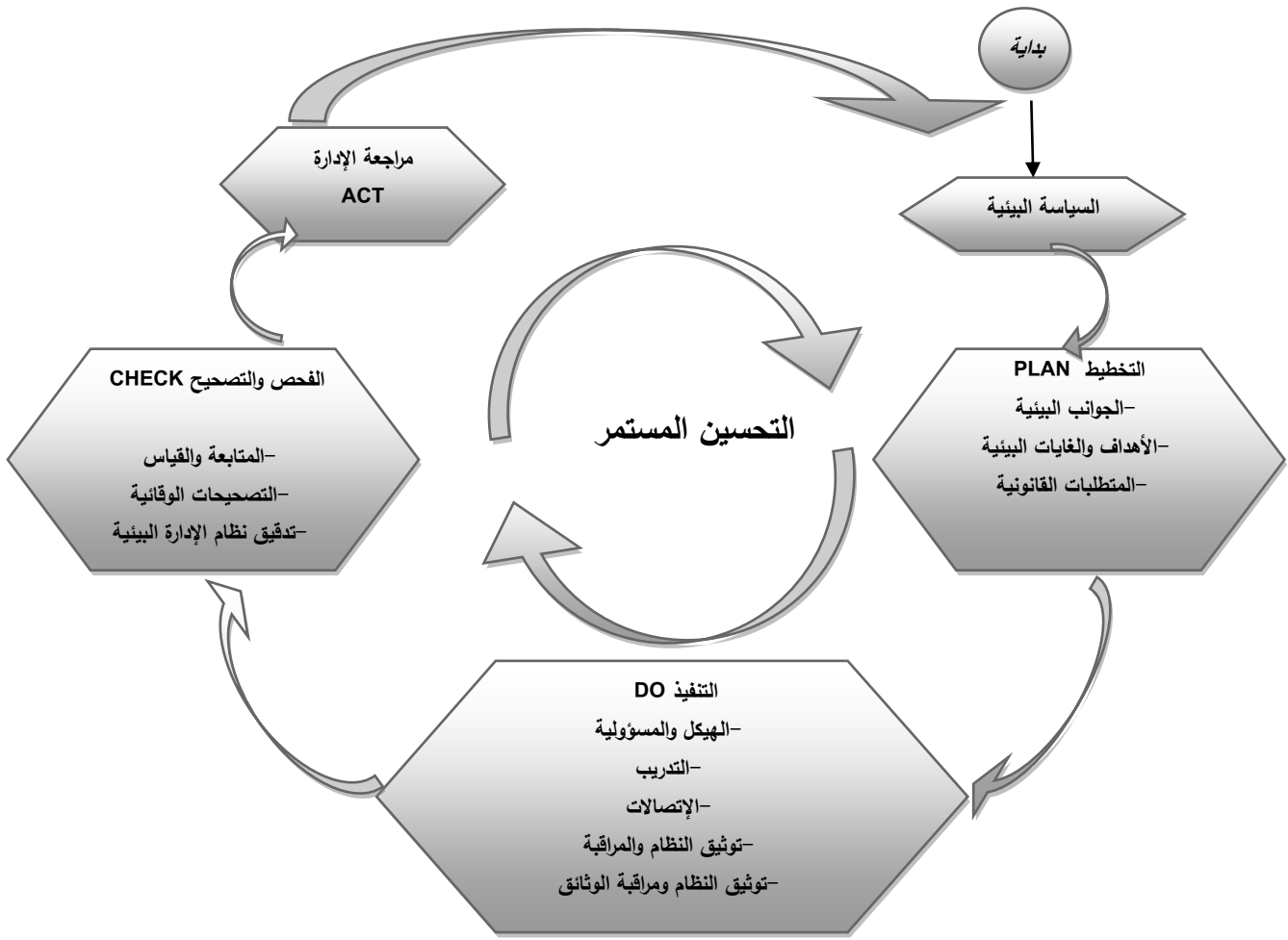
ج/ التوجيهات الخاصة بعمليات رقابة وقياس الأداء البيئي الخاص بأنشطة المؤسسة ومنتجاتها وخدماتها من أجل تحسين الأداء البيئي باستمرار؛

د/ التوجيهات التي تساعد في تنفيذ المؤسسات للتدقيق البيئي.

كما يجب أن تشمل مخرجات مراجعة الإدارة على قرارات أو أفعال لها علاقة بالتغيرات المحتملة في السياسة البيئية والأهداف والغايات وعناصر أخرى في نظام الإدارة البيئية متماشية مع الإلتزام بالتحسين المستمر¹. يمكن تلخيص مساهمة المتطلبات السابقة (من خلال تسلسلها) في عملية التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية وفقا لمواصفة الإيزو 14000 بالإعتماد على الشكل الموالي.

¹ Paolo Baracchini, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, 3^{ème} édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007, p11.

الشكل رقم(19): يبين التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية وفقا لمواصفة الإيزو 14000



Source: Philip J. Stapleton, Margaret A. Glover, Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations, Published by NSF International, 2001, p 14. Web: <http://www.epa.gov/owmitnet/iso14001/ems2001final.pdf>

المطلب الرابع: فوائد و عيوب استخدام مواصفة الإيزو 14000

لقد أظهر التنفيذ الفعلي للمواصفة الإيزو 14000 عدة مزايا وانتقادات يمكن عرضها في العناصر التالية:

الفرع الأول: فوائد الحصول على المواصفة الإيزو 14000

يحقق حصول المؤسسات على شهادة تسجيل المواصفة الدولية الإيزو 14000 جملة من

الفوائد يمكن تصنيفها كالآتي:¹

أولاً: إنتاجياً

أ/ تحسين كفاءة عملية الإنتاج:

¹ خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007، ص 170- ص172.

إذ أن اعتماد المدخل النظمي في وضع أهداف وبرامج إدارة الجودة وفي تحديد الأوجه والتأثيرات البيئية ووضع أهداف تستجيب لها يؤدي إلى تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال:

1. الحصول على أفضل المواد الأولية؛

2. ضبط العلاقة مع الموردين وتحسينها؛

3. تقليل الحوادث وهدر الطاقة؛

4. تقليل نسبة المعيب بالإنتاج؛

5. زيادة الكفاءة المهارية للعاملين.

ب/ تحسين الأداء البيئي:

أكدت الدراسات التي أجريت على المؤسسات المسجلة في المواصفة بأنها أشرت تحسين أدائها

البيئي كما يلي:

1. تقليص معدل الانبعاثات للهواء؛

2. تقليل كمية النفايات؛

3. ترشيد استخدام الطاقة، المواد، الماء... الخ؛

4. إعادة استخدام المواد.

ثانياً: تسويقياً

أ/ تعزيز الميزة التنافسية في السوق العالمية: إذ أصبحت المواصفة متطلبا أساسيا في العديد من الأسواق العالمية، مما يجعل المؤسسات المسجلة تتمتع بأفضلية تنافسية تزيد من فرصها السوقية الجديدة وتعزز مكانتها في العطاءات والمناقصات، وتساعد في الحصول على الشارة الأوروبية التي تعد جواز سفر يسمح لهذه المنتجات بالدخول إلى السوق الأوروبية المشتركة؛

ب/ تسهيل التجارة الدولية: عالجت المواصفة مشكلة كثرة المقاييس الوطنية التي كانت تعيق التجارة وتضع الحواجز أمامها، فوفرت بذلك فرصة تسهيل التجارة والاندماج بالاقتصاد العالمي؛

ج/ تحسين العلاقة مع المستهلكين: عادة ما يتطلب المستهلكون المؤسسات بأن تلبى أهدافا معينة تتعلق بالجودة والبيئة، وتنفيذ المواصفة يمكن أن يكون سبيلا لتحقيق تلك الأهداف، مما يجعل المستهلكين يقبلون على منتجات المؤسسة وبما يزيد من حصتها السوقية.

ثالثاً: قانونياً

أ/ تعزيز التوافق مع التشريعات والتعليمات: إذ أن الالتزام بالمواصفة يحسن من إدارة التوافق مع القوانين والتعليمات ذات العلاقة في المؤسسات ويشكل شبكة أمان تحميها من المسؤولية القانونية لا سيما فيما يخص البيئة بسبب تنامي وتساعد التشريع البيئي؛

ب/ الحصول على حوافز من السلطات المعنية: كالنقش الأقل تكرارا، لتسهيل منح التصاريح الصناعية، وتخفيف الغرامات والعقوبات، ومتطلبات أقل صرامة...؛

ج/ تساعد في معالجة المنازعات القضائية الدولية ذات البعد البيئي إذ ما وجدت المواصفة مجالها الواسع في التطبيق.

رابعاً: إجتماعياً

أ/ تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات من كسب ودهم ودعمهم؛

ب/ منع التلوث وحماية البيئة عن طريق التنمية المستدامة بشكل الادخار الحقيقي غير المرئي الذي تسهم به المواصفة؛

ج/ قد تسهم في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وثقب الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة، من خلال توفيرها للأسس الداعمة لتلك الجهود.

خامساً: إدارياً

أ/ زيادة رضا العاملين: إن إشراك العاملين في تنفيذ متطلبات المواصفة يزيد من وعيهم بأهمية الجودة والشأن البيئي، ويرفع من معنوياتهم مما ينعكس على رضاهم الوظيفي تجاه المؤسسة وتفاعلهم مع مجتمعهم؛

ب/ تحسين الإجراءات المتبعة والتوثيق وتقليل الهدر الإداري؛

ج/ الاستفادة من مراجعة الإدارة لأنظمة إدارة الجودة والبيئة داخليا كآلية إدارية متميزة تسهم في التحسين المستمر لأداء المؤسسة؛

د/ تشجيع التعاون والتنسيق بين إدارات المؤسسة المختلفة وتحسين الاتصالات الداخلية؛

هـ/ تعرف العاملين الجدد على الأعمال المطلوبة منهم بسرعة وهذا بفضل التوثيق الواضح للمسؤوليات والصلاحيات وتعليمات العمل؛

و/ تكامل الأنظمة الإدارية: إذ أن تنفيذ المواصفة يزود المؤسسة بمدخل نظمي يؤثر على بقية أقسام المؤسسة ويسهم في استقرارها وثباتها.

سادساً: مالياً

أ/ تقليل قيمة بوليصة التأمين بسبب انخفاض معدلات المسؤولية التأمينية والمخاطرة وذلك لتحسين قدرة المؤسسة في الاستعداد والاستجابة للطوارئ؛

ب/ الحصول على رأسمال بكلفة منخفضة من المصارف وصناديق القروض للمؤسسات ذات أنظمة إدارة الجودة والبيئة المسجلة، ولاسيما المواصفة الدولية ISO 14000 إذ أصبحت المصارف تضع حواجز بيئية أمام المتقدمين لطلب القروض يتوجب عليهم تخطيها وهناك تجارب عديدة في هذا المجال يقف مصرف " رويال " بكندا في مقدمتها؛

ج/ تسهم في جذب رؤوس الأموال الأجنبية للعديد من الدول التي كانت المخاطرة البيئية إحدى عوائق الاستثمار أمامها؛

د/ توفير الكلف: تساعد أنظمة إدارة الجودة والبيئة الجيدة على خفض الكلف ومن ثم زيادة الربحية، وذلك من خلال ضبط كلفة الجودة واستهلاك الموارد بكفاءة عالية، والتخلص من كلف الدعاوى القضائية والغرامات وإعادة تدوير الموارد وتقليل كلف التدريب على المدى البعيد. ولعل الفوائد في القطاع المالي من أهم الجوانب التي تتركز عليها المؤسسات عند دراسة المنافع المتوقع تحقيقها، لذا تسعى المؤسسات لتعقب أثر أنظمة الجودة والبيئة في تعظيم القيمة السوقية لها حتى تستطيع إقناع الأسواق المالية الممولة بالجدوى الاقتصادية لتلك الأنظمة. وأخيرا فإن قياس فوائد المواصفة الدولية ISO 14000 يشكل تحديا للمؤسسات فالكثير من تلك الفوائد المتوقعة غير ملموسة ويصعب إعطاؤها قيمة نقدية، بل حتى بالنسبة لتلك الفوائد التي تبدو قابلة للقياس مثل الوفورات بالكلفة، حيث من الصعب الاستنتاج بأن تأثير المواصفة لوحده كان مسؤولا عن تحقيق وفر بالكلفة بوجود العديد من المؤثرات الأخرى، لا سيما وأن محاسبة كلف الجودة والبيئة لم تأخذ بعد مكانتها اللائقة في المؤسسات.

الفرع الثاني: عيوب تنفيذ نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000

توجد عدة انتقادات وجهت لهذه المواصفة، والتي أشارت إلى عدد من نقاط العيوب، ومنها:¹
أولا: تؤدي المواصفة هدر في الطاقات (الجهد، الوقت والكلفة) اللازمة من قبل المدراء لإقامة وتشغيل مثل هذا النظام؛
ثانيا: يعتبر عودة إلى النظام البيروقراطي لما يستخدمه من إجراءات وخطوات دقيقة، وتنفيذ سلسلة الأوامر؛
ثالثا: أن النظام يهدف أساسا على مراعاة مصالح المؤسسات الأخرى والبيئة على حساب عمل المؤسسة؛

رابعا: تكليف المؤسسة مبالغ طائلة كتكاليف الاستشارات والبرامج الخارجية؛

خامسا: هناك بعض المجالات المبهمة في المواصفة منها تحديد وتحليل الجوانب البيئية للمؤسسة ووضع الأولويات والأهداف والغايات البيئية.

وعلى الرغم من هذه الإنتقادات، فإن مواصفة ISO 14000 ما تزال تعتبر كأحد المواصفات العالمية المهمة، والتي تسعى العديد من المؤسسات إلى الحصول عليها والإستفادة منها.

¹ ثامر البكري وأحمد نزار النوري، مرجع سابق ، ص 68.

المبحث الثالث: تطبيق الإدارة البيئية وفق متطلبات مواصفة الإيزو 14000

الإيزو 14000 مجموعة من المعايير القياسية التي وضعت من قبل المنظمة الدولية للتقييس بجنيف ISO وبمعنى آخر أن سلسلة الإيزو 14000 هي مجموعة من نظم الإدارة البيئية التي ظهرت بهدف تحقيق مزيد من التطوير والتحسين في نظام حماية البيئة مع عمل توازن مع احتياجات البيئة.¹

تعزز الاهتمام المتزايد بالبيئة والمحافظة عليها بعد تقديم نظام إدارة بيئي متكامل عبر صدور سلسلة مواصفات الإدارة البيئية الإيزو 14000 التي طورتها اللجنة الفنية المختصة لوضع المواصفات ضمن منظمة الإيزو تشكل مواصفات هذه السلسلة القاعدة الأساسية لنظم الإدارة البيئية، وتعي العديد من المؤسسات والجهات الصناعية والإنتاجية أهمية توافقها مع متطلبات هذه المواصفات القياسية أو محاكاتها لتلك النظم وقد بدأت مؤسسات عديدة في الدولة الصناعية بتطبيق الإيزو 14000 حتى قبل اعتمادها في عام 1996.²

المطلب الأول: سلسلة مواصفة الإيزو 14000

إن مجموعة المواصفات الدولية الإيزو 14000 هي نتيجة لسلسلة من التطورات والنداءات الدولية بدأت في مؤتمر الأمم المتحدة عن بيئة الإنسان الذي عقد عام 1972 في أستانهولم والذي تمخض عنه اللجنة الدولية للبيئة وإصدارها لتقريرها الشهير عام 1987 " مستقبلنا المشترك Our Common Future " والذي تضمن نداء للصناعة لتطوير نظام إدارة بيئي فعال ، وبعده انعقد مؤتمر الأمم المتحدة عن البيئة والتطور " قمة الأرض Summit of Earth " في ريو دي جانيرو عام 1992.³ وبعده اتخذت منظمة الإيزو عام 1993 قرارا بإنشاء اللجنة الفنية رقم TC207 بهدف تطوير مجموعة مواصفات لنظم الإدارة البيئية تحت الرقم ISO 14000 وهذا لمخاطبة الموضوعات البيئية التالية:⁴

- نظم الإدارة البيئية؛
 - المراجعات البيئية (التدقيق البيئي)؛
 - الملصقات البيئية؛
 - سبل تقييم الأداء البيئي؛
 - تحليل دورة الحياة؛
 - المصطلحات والتعريفات البيئية؛
 - علاقة الاتجاهات البيئية بمواصفات المنتج.
- ويوضح الشكل التالي هذه التنظيمات.

¹ <http://www.first-forums.com/printthread.php?t=94>

² <http://www.hrdiscussion.com/hr61346.html>

³ <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001>

⁴ Ibid.

الشكل رقم(20): يوضح تنظيمات الهيئة الدولية للتقييس



Source :<http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001>

لقد صدر عن منظمة الإيزو منذ ذلك الحين عدد كبير من المواصفات والتقارير الفنية والأدلة الإرشادية لخدمة أنظمة الإدارة البيئية وذلك كما يوضحها الشكل التالي:¹

الشكل رقم(21): يوضح عائلة المواصفات الدولية الإيزو 14000



Source: <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001>, op.cit .

و فيما يلي عرض مفصل لسلسلة المواصفات القياسية الإيزو 14000 :

¹ <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001>, op.cit.

الجدول رقم (10) : يوضح سلسلة المواصفات القياسية الايزو 14000

رقم المواصفة	العنوان
المواصفة القياسية الايزو 14001	نظم الإدارة البيئية: مواصفات مع مرشد-الاستخدام-
المواصفة القياسية الايزو 14001	نظم الإدارة البيئية: إرشادات عامة للمبادئ و التقنيات المساندة
المواصفة القياسية الايزو 19011	إرشادات مراجعة نظم إدارة البيئة
المواصفة القياسية الايزو 2002	إصدار سنة 2002
المواصفة القياسية الايزو 14031	تقويم الأداء البيئي: إرشادات
المواصفة القياسية الايزو 14032	تقويم الأداء البيئي: دراسة حالة لتوضيح استخدام الايزو 14031
المواصفة القياسية الايزو 14033	تقويم الأداء البيئي: المعلومات البيئية الكمية: أمثلة و إرشادات
المواصفة القياسية الايزو 14020	المصقات (العلامات) البيئية: مبادئ عامة
المواصفة القياسية الايزو 14021	المصقات (العلامات) البيئية: الإعلان البيئي الذاتي
المواصفة القياسية الايزو 14022	المصقات (العلامات) البيئية: تحديد شروط استخدام الرموز البيئية للدلالة على التميز البيئي
المواصفة القياسية الايزو 14023	إطار و منهجية للقيام باختيار المصطلحات و الرموز البيئية و التحقق منها
المواصفة القياسية الايزو 14024	المبادئ و البروتوكولات التي تستطيع بموجبها برامج المصقات تطوير المعايير البيئية للمنتج
المواصفة القياسية الايزو 14025	مبادئ إرشادية حول المصقات البيئية
المواصفة القياسية الايزو 14040	مبادئ و إجراءات لتقييم دورة الحياة
المواصفة القياسية الايزو 14041	تقييم دورة الحياة: تفريق الهدف و المجال وتحليل المخزون
المواصفة القياسية الايزو 14042	تقييم دورة الحياة: تقييم دورة الحياة
المواصفة القياسية الايزو 14043	تقييم دورة الحياة: تفسير دورة الحياة
المواصفة القياسية الايزو 14044	متطلبات و إرشادات و متطلبات الكفاءة البيئية لنظم تقييم المنتج
المواصفة القياسية الايزو 14045	مبادئ و متطلبات الكفاءة البيئية لنظم تقييم المنتج
المواصفة القياسية الايزو 14047	تقييم دورة الحياة: أمثلة لتطبيق الايزو 14042
المواصفة القياسية الايزو 14048	تقييم دورة الحياة: صياغة توثيق البيانات
المواصفة القياسية الايزو 14049	تقييم دورة الحياة: أمثلة لتطبيق الايزو 14041
المواصفة القياسية الايزو 14061	معلومات لمساعدة المنظمات لرعاية الغابات باستخدام الايزو 14001 و الايزو 14004
المواصفة القياسية الايزو 14062	الإدارة البيئية: دمج المظاهر البيئية في تصميم و تطوير المنتج
المواصفة القياسية الايزو 14063	الإدارة البيئية: أمثلة و إرشادات للاتصالات البيئية
المواصفة القياسية الايزو 14064	الجزء 1 و 2 و 3 مواصفات و إرشادات على مستوى المنشأة لتقدير و تقديم التقارير حول حجم الانتخابات غازات الاحتباس الحراري و التخلص منها.

المصدر :- نجم الغزالي، عبد الله النجار، إدارة البيئة ومتطلبات و تطبيقات الايزو 14000 .درا الميسرة، عمان، 2010، ص 110.- مجد خليفة، دليل المواصفات الايزو 14000. دليل مأخوذ من الموقع: (www.tkne.net/vb/f110.gtml).

تقوم المنظمة العالمية للتقييس الإيزو بإحداث تغييرات دورية على سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 14000 الصادرة انطلاقاً من سنة 1996 بغية تطويرها و جعلها أكثر فعالية و مرونة، لذلك هناك عدة مواصفات قياسية في عائلة الإيزو 14000 تم إلغائها واستبدالها بمواصفات جديدة، فسلسلة المواصفات القياسية الخاصة بالمراجعة البيئية الإيزو 14010، الإيزو 14011، الإيزو 14012، الإيزو 14013، الإيزو 14014، الإيزو 14015 ألغيت و حلت محلها مواصفة قياسية واحدة الإيزو 19011 لإصدار سنة 2002، أو أيضا المواصفة القياسية الإيزو 14001 لإصدار سنة 1996 تم تطويرها و إصدار نسخة جديدة في سنة 2004¹.

وأهم هذه المواصفات على وجه الإطلاق المواصفة الدولية ISO 14001 تحت عنوان متطلبات نظم الإدارة البيئية والتي تعطي الحد الأدنى من متطلبات نظام الإدارة البيئي في المؤسسات لتستطيع السيطرة على المردود البيئي لمنتجاتها وعملياتها². وتهدف هذه المواصفة أساساً إلى تدعيم عملية حماية البيئة ومنع التلوث أو توازنه مع الحاجات الاقتصادية والإجتماعية إضافة إلى تسهيل عملية التطبيق من خلال جمع متطلبات المواصفة وتحديدتها وبشكل متزامن ومراجعتها في أي وقت³.

وتأكيداً لما سبق جاء دليل الإستخدام للمواصفة ذاتها وفي إصداره الثاني لعام 2001، جملة ملاحظات تتلخص بما يأتي⁴:

-تستطيع المواصفة وكنظام إداري أن يتكامل مع التنظيمات الأخرى على مستوى المؤسسة بكفاءة وتماسك عالي، إذ تقدم المواصفة تسهيلات في عملية الإستفادة من الفرص البيئية المتاحة بطريقة متجاوزة للحدود المخطط لها أساساً؛

-تستطيع المؤسسة الكبيرة أن تطبق هذه المواصفة عن طريق الاختيار من مجموع آلاف العاملين، عاملين من كل اثنا عشر عامل لتشرح لهم عناصر المواصفة بمرونة ووضوح وبإستخدام طرق ملائمة وحسب نوع المؤسسة وحجمها بما يوفر لديهم خبرة وتدريب عالي يمكنهم تنفيذ المواصفة؛

-تلتزم المواصفة بالوقاية من التلوث وهو حيز الزاوية في كفاءة أدائها وهذا ما يجب أن ينعكس في سياسة وأهداف ونشاط المؤسسة خصوصاً عندما يتم نقل متطلبات تطبيقها إلى الواقع العملي؛

-لا تحتاج المؤسسة إلى نقطة بداية متكاملة لتنفيذ المواصفة إذ كثيراً ما تكون المعرفة بمتطلبات المواصفة كافية لتكون نقطة إنطلاق نحو إنشاء نظام إدارة بيئية رصينة في التطبيق العملي؛

¹ شتوح وليد ، مكانة نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، متاحة في الموقع: <http://elwahat.univ-ghardaia.dz>

² <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001>, op.cit.

³ نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار ، مرجع سابق، ص 127.

⁴ نفس المرجع، ص 127، 128.

-ركزت المواصفة على مفهوم التحسين المستمر لكنه مفهوم إفتراضي لا يمكن بلوغه وذلك بسبب عدم وجود مؤسسة مثالية لذلك فهي نظام يساعد المؤسسة في التحسين البيئي من خلال تحليل وتحديد المشاكل البيئية وتوثيقها منعا لتكرارها.

على ذلك لا يوجد هيكل أو مبدأ يعتبر نموذجي، لكن هيكل المواصفة إيزو 14001 يعتبر هيكل مثالي في التطبيق العملي بخطوات تساعد المؤسسة على تحقيق أفضل أداء بيئي وعادة ما يشار له كزورق نجاة صمم بعناية وهيكل قوي وأشرعة متينة قادر على الأخذ بيد المؤسسة لتحسين أدائها البيئي كما وتعتبر خطوات تطبيقه كبوصلة تساعد على قيادة الزورق إلى مستقبل التنمية المستدامة.

تعتبر سلسلة المواصفات الإيزو 14000 رديفا هاما للإدارة البيئية في عملها وتخدم أهدافها بشكل كبير، وذلك للأسباب التالية:¹

-تتشرط المواصفات أن لا يقتصر تبنيها على المؤسسة نفسها فقط، بل وعلى مورديها، ولذا فإنه ومع حالة العولمة التي يشهدها العالم الآن، ومع تزايد العلاقات التجارية بين مختلف دول العالم، فإنه يتوقع أن تعمل هذه المواصفات على إنتشار الإلتزام بالمعايير البيئية بشكل أكبر، وبين المؤسسات العملاقة ذات الفروع الكثيرة ومجالات العمل المختلفة بشكل خاص؛

- تتطلب المواصفة من المؤسسات التي تسعى للحصول عليها أن تتميز بالرقابة و الانضباط الذاتيين مما يعني أن على هذه المؤسسات أن تحترم التشريعات البيئية المفروضة عليها في بلدها وتلتزم بها.

-تتجه كثير من المؤسسات الصناعية إلى الحصول على هذه المواصفة لتمكنها من الوصول إلى الأسواق العالمية، وهذا يعني تقيد القطاع الصناعي بالمواصفات البيئية، وهو القطاع صاحب التأثير السلبي الأكبر على البيئة؛

-للمواصفة البيئية إيزو 14001 أهمية خاصة، إذ أنها المواصفة التي تعني بنظام الإدارة البيئية، فإن على أي مؤسسة تتقدم للحصول على أي من مواصفات الإيزو 14000 بداية أن تنشأ وحدة إدارية بيئية، أو أن تنظم عمل إدارتها الحالية وفقا لشروط المواصفة العالمية، مما ينعكس بأثر إيجابي كبير على ممارسة الإدارة البيئية لعملها؛

-تتميز المواصفة بأنها عملية وتطبيقية وهذا يعني توفير نظام للقياس يسهل التقييم لأثر عمل المؤسسات على البيئة؛

-تتطلب مجموعة المواصفات الخاصة بالتدقيق البيئي إجراء عملية التدقيق البيئي للمؤسسات القائمة بغرض التأكد من سلامة ممارستها من الناحية البيئية، هذا من جهة ومن الجهة الأخرى

¹ Oliver Bairal & Jean Sala, Enrironmental Management: should industry adopi iso 14000?, Business Horizon, vol. 41, No.1, 1998, p 60.

يكون هذا التدقيق مستمرا وعلى المؤسسة أن تلتزم بنتائجه، حيث لا ينتهي الأمر بمجرد حصولها على المواصفة، بل عليها الإلتزام بمتطلبات المواصفة دائما؛
كذلك فإن سعى المؤسسات للحصول على هذه المواصفات بهدف التقليل من النفقات كونها تضمن الفعالية في الأداء، يعني أن تلك المؤسسات سوف تدير الموارد البيئية بشكل يقلل الهدر والإستنزاف فيها، مما يخدم أهداف الإدارة البيئية والتنمية المستدامة معا. إضافة فإن عملية الرقابة التي تفرضها تلك المواصفات على سلوك العاملين في المؤسسات سوف يعني إلتزام المؤسسة عامة بالأخلاق البيئية.

المطلب الثاني: كيفية التسجيل للحصول على مواصفة الإيزو 14000

على الرغم من عدم اشتراط المواصفة ISO 14001 وجوب التسجيل إلا أن العديد من المؤسسات تعد الحصول على شهادة المطابقة دلالة على التزامها، بمتطلبات هذه المواصفة مما يحقق لها مزايا عديدة، والتسجيل هو عملية يشهد فيها طرف ثالث غير متحيز، إن نظام الإدارة البيئية " EMS " في المنظمة يتوافق مع متطلبات المواصفة ISO 14001 وفقا لآلية وإجراءات محددة.¹

وتتباين المؤسسات في أساليب ومداخل متبنيها المواصفة ISO 14001 بين الاعتماد كليا على طرف ثالث " Third – party " للقيام بعملية تأهيل المؤسسة وتسجيلها إلى تفضيل بعضهم الاعتماد على ملاكها لإجراء عمليات التأهيل والتدقيق داخليا ومن ثم اللجوء إلى طرف ثالث للقيام بعملية التسجيل، وبين اختيار البعض الآخر للإعلان الذاتي Setf – Declaration في التطابق مع متطلبات المواصفة دون إشراك أي طرف خارجي بالعملية وذلك يتطلب قدرة المؤسسة واستعدادها لتوفير أدلة تؤكد تلك المطابقة كلما طلبها أصحاب المصالح " Stakeholders ". ويعتقد بأن الأسلوب الثاني هو الأقل كلفة والأكثر فعالية وكفاءة إذا ما توفرت للمؤسسة كفاءات مؤهلة للقيام بذلك الدور، لا سيما وأنه يسهم بخلق قوى داخلية ضاعفت لتنفيذ النظام وتطويره، إذ تصبح الأكثر فهما لمتطلباته، والأكثر استنصارا لروح الإنجاز كلما تحققت نجاحات في تطبيقه، مما يهيئ له عناصر نجاحه واستمراره منذ البداية.²

وفي الوقت الذي لا تشترط متطلبات أي من المواصفة ISO 14001 التسجيل من قبل طرف ثالث، فإن هناك جملة من العوامل والمحفزات للتسجيل، أهمها:³

- طلب الزبائن للتسجيل كشرط للتعامل مع المؤسسة ؛
- منح الحكومات امتيازات للمؤسسات المسجلة ؛
- الرغبة في دخول أسواق يعد التسجيل شرطا لدخولها؛

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص 228.

² نفس المرجع، ص 229.

³ نفسه، ص ص 229، 230.

- تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة المسجلة؛
 - كسب ود المجتمع وأصحاب المصالح Stakeholders؛
 - تقليل الكلف المتعلقة بزيادات الزبائن والأطراف الأخرى للقيام بتقييمات أولية ودورية؛
 - التحسين المستمر لنظامي إدارة الجودة والبيئة في المؤسسة من خلال التقييم المستقل لهما بصورة مطولة وعميقة، كمحرك رئيس للتسجيل؛
 - الحصول على تسهيلات ائتمانية من المصاريف والمؤسسات المالية في حالة التسجيل.
- وبرغم التأكيد على أهمية التسجيل وما يحققه من مزايا للمؤسسة، فإنه يتوجب على المؤسسات أن تدرس المنافع الداخلية والخارجية المتحققة لها من التسجيل دراسة وافية إذ تشير إحدى الدراسات التي أعدتها مؤسسة " US - Asia " على 500 شركة اعتمدت متطلبات مواصفة الإيزو 14001 عدم قيام كافة تلك المؤسسات بالتسجيل لأسباب متعددة (العائد على الاستثمار لم يكن مجزيا، وعدم تحقق مزايا تنافسية لها، وعدم قدرتها على اجتياز التدقيق الشمولي،....الخ).¹
- وتسمح المواصفة الدولية ISO 14001 بحرية تحديد الوحدة التنظيمية التي ترغب المؤسسة في تسجيلها سواء أكانت على مستوى المؤسسة بأكملها أو أقسام منتخبة أو حتى عمليات مختارة ضمن المرفق الواحد، بل إن بعض الكتاب يؤشر إمكانية استثناء بعض المنتجات والمناطق الجغرافية، شريطة أن تكون لتلك الوحدات وظائفها وإدارتها الخاصة بها وترغب عموما المؤسسات متعددة الجنسيات التسجيل على أساس الموقع الفردي، في حين تفضل المؤسسات الصغيرة ومتوسطة الحجم EMS التسجيل على مستوى المؤسسة ككل.²
- وتشير الأدبيات إلى وجود إشكالية في تسجيل المؤسسات المصنفة كأعمال تجارية مصغرة لأنها تتصف بإجراءات العمل الأقل رسمية، والمهارات المتعددة لموظفيها، والمهام المتعددة والمتداخلة، الاستجابة السريعة في مواجهة الطوارئ، مع مطالبتهم عند التسجيل بذات الإجراءات الرسمية المطبقة على نحو واسع في المؤسسات الكبيرة ذات التوثيق الواضح لكافة مفردات النظام.³
- ويجب على المؤسسات أن تختار هيئات التصديق (المسجل - Registrar) بوقت مبكر، وأن يتمتع بخبرة ومصداقية واعتماد دولي وإلا ستكون هناك حاجة لإستحصال تسجيلات متعددة ومكلفة، ولاعتماد Axcreditation هو تلك العملية التي يتم بموجبها تقييم كفاءة ومصداقية المسجل عن طريق هيئات RAB، بريطانيا UKAS، اليابان JAB،...الخ. ولأن الاعتماد يعزز مصداقية المسجل إلى حد كبير، ولوجود طرائق عديدة في اعتماد المسجلين، فقد ثبتت منظمتي

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص230.

² نفس المرجع، ص230.

³ نفسه، ص ص 230، 231.

ISO و IEC لجنة أسمتها " CASCO " تعمل على موازنة وتسوية تلك التناقضات¹، كما قامتا بإصدار سلسلة من الوثائق الموجه لتحديث المتطلبات العامة التسجيل:²

- ISO/IEC دليل 62 المتطلبات العامة لقبول هيئات التسجيل لأنظمة إدارة الجودة " QMS "؛
- ISO/IEC دليل 66 المتطلبات العامة لقبول هيئات التسجيل لأنظمة إدارة البيئة " EMS ".

ويمكن تلخيص خطوات التسجيل الواجب إتباعها في العناصر التالية:³

أولاً: طلب التسجيل/ العقد

تقدم المؤسسة الراغبة بالتسجيل طلباً توضح فيه أنشطتها والموقع الراغبة بتسجيله، وتقوم الجهة المسجلة عقداً متكاملًا يشتمل على كافة الحقوق والواجبات المترتبة على الطرفين؛

ثانياً: التقييم الأولي أو الابتدائي/مراجعة الوثائق

تقدم المؤسسة الوثائق التي تم إعدادها فيما يخص أيًا من نظامي إدارة الجودة أو البيئة وبخاصة الدليل " Manual " الذي يوضح سياستها تجاه الجودة أو البيئة استناداً للمتطلبات الواردة في المواصفة بغية المطابقة معها. و يقوم بمراجعة تلك الوثائق مدقق أقدم Lead Auditor ليقوم بإعادة تقرير يبين فيه مدى تطابق المواد الموثقة مع نظيرتها في المواصفة.

وما يجب التأكيد عليه، هو وجوب الفصل بين العمل الاستشاري الذي عادة ما تقوم به مؤسسات متخصصة تساعد المؤسسات على التأهيل لنيل الشهادة، وبين أنشطة التدقيق والتصديق بغية التسجيل، وإن قيام ذات المؤسسة بممارسة ذات الدور يولد صراعاً بين المصالح.

ثالثاً: المراجعة الموقعية للنظام

يقوم المدقق الأقدم بزيارة الموقع المراد تسجيله للتأكد من مطابقة الوثائق كافة والتحقق من تهيئة المؤسسة للتدقيق الشامل، ولتقييم المصادر اللازمة لعملية التدقيق؛

رابعاً: التدقيق الشامل

يجري فريق من المدققين موقعي للتقييم والتحقق من خلال أدلة موضوعية " المقابلات، الإجراءات، التسجيلات والملاحظات.... الخ " من تطابق نظامي إدارة الجودة والبيئة في المؤسسة مع متطلبات المواصفة ISO 14000 واحتوائها على الفقرات الشرطية والأحكام اللازمة، وأن يتم تنفيذه بكفاءة.

ويجب على المؤسسة أن تكون قادرة على إظهار التزامي بتنفيذ تلك المتطلبات من خلال الأدلة والبراهين، وعادة ما تقوم الهيئات التصديقية بإجراء التدقيق الدوري كل 6 أو 12 شهراً.

خامساً: قرار التسجيل

يقدم الفريق تقريراً نهائياً للمؤسسة، يشتمل على إحدى النتائج المحتملة الآتية:

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص 231.

² نفس المرجع ، ص 231.

³ نفسه ، ص 231- ص 233.

أ/ تركية بالتسجيل: إذ لا توجد أي حالات عدم مطابقة؛
ب/ تركية بالتسجيل بعد التحقق من القيام بالإجراء التصحيحي إذ وجدت حالة أو أكثر من حالات عدم المطابقة " NCR " التي يمكن تصحيحها والتحقق من ذلك من دون إجراء تدقيق شامل؛
ج/ تركية بإعادة التقييم موقعياً: هناك حالات عدة رئيسة من حالات عدم المطابقة وتشمل وجود خلل في أحد عناصر أي من النظامين، وذلك يتوجب إجراء تدقيق موقعي شامل آخر، وعند استلام شهادة المطابقة تكون نافذة لمدة ثلاث سنوات.

سادساً: إدامة التسجيل/الإشراف

يجري التدقيق عادة كل ستة أشهر للتحقق من استمرار المطابقة، ويحتمل أن يقوم فريق التدقيق فقط بتدقيق عناصر محددة من أياً من نظامي إدارة الجودة والبيئة، غير أنه بعد مضي فترة ثلاث سنوات يتوجب مراجعة كافة عناصر النظامين، وعادة ما تقوم المؤسسات بإجراء عمليات تدقيق داخلية تسبق أي تدقيق خارجي حتى تستعد للفريق المدقق.

ولإظهار الأهمية الكبيرة التي أصبح يحتلها التسجيل على المواصفة الدولية ISO 14000 ومعظم المنافع التي يحققها، سنستعرض الاستجابة الدولية في الحصول على شهادة المطابقة للمواصفة على مستوى العالم. إذ بلغ عدد المؤسسات المسجلة على المواصفة الدولية ISO 9001 حتى نهاية عام 2000 حوالي 408631 منظمة موزعة على 158 بلداً بزيادة قدرها 64988 مؤسسة عن العام السابق أي بمعدل نمو مقداره 18.9 % فيما بلغ عدد المؤسسات المسجلة على المواصفة الدولية ISO 14001 حتى نهاية عام 2000 حوالي 22897 مؤسسة موزعة على 98 بلداً بزيادة قدرها 8791 مؤسسة عن العام السابق أي بمعدل نمو قدره 3.62%¹.

المطلب الثالث: تكاليف تطبيق نظام الإدارة البيئية

يتطلب تطبيق نظام الإدارة البيئية تكاليف تتحملها المؤسسة المطبقة له والتي تقسم إلى تكاليف هيكل التنفيذ و تكاليف إصدار الشهادة. ويمكن عرضها في النقاط التالية:²

الفرع الأول: تكاليف هيكل التنفيذ

يحمل التنفيذ الشامل لنظام الإدارة البيئية المؤسسات تكاليف باهظة و خاصة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. يجب على المنظمات التسديد للتنفيذ وللتصديق على نظام الإدارة البيئية. معظم المؤسسات سوف تنكبد تكاليف أولية متشابهة عند تنفيذها لنظام الإيزو 14001 و ، لهذا يجب على كل المؤسسات العاملة في صناعة معينة تحمل نفس آثار تكلفة هيكل التنفيذ باستثناء حالتين و هما: المؤسسات التي سبق لها أن وضعت موقف بيئي ايجابي قوي أو التي لها شهادة

¹ محمد عبد الوهاب العزاوي، مرجع سابق ، ص 233.

² عز الدين دعاس، آثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011، ص54-ص56 .

الإيزو 9001. المؤسسات الراغبة في الحصول على شهادة الإيزو 14001 تضطر لتحمل عبأ التكاليف المباشرة و غير المباشرة :

أولاً: التكاليف المباشرة

تتمثل هذه التكاليف في:

أ/ بناء دورات توعية و تدريب للموظفين؛

ب/ اقتناء معدات و أدوات إضافية؛

ج/ إكتساب المعايير الدولية المتعلقة بسلسلة الإيزو 14000 وغيرها من الإصدارات؛

د/ التعاقد مع مستشارين أو مدربين خارجيين إذا لزم الأمر.

تكاليف إنشاء و تنفيذ نظام الإدارة البيئية تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لكبير مجال العمل و الكفاءات المتوفرة. إذا قررت المؤسسة الاستعانة بخدمات خبير استشاري لاستكمال إنشاء نظام الإدارة البيئية، بما في ذلك دورات التوعية والتدريب...الخ، فإن مدة الاستشارة لهذا الخبير في المؤسسة ستتراوح من 40 إلى 60 يوم خلال فترة من 6 إلى 9 أشهر.

ثانياً: التكاليف غير المباشرة

تتمثل هذه التكاليف في:

أ/ الوقت المستغرق من قبل الإدارة و الموظفين الآخرين في تطوير نظام الإدارة البيئية؛
ب/ التكاليف المتعلقة بتنفيذ وصيانة نظام الإدارة البيئية (التدقيق الداخلي، التوثيق واتخاذ الإجراءات التصحيحية).

الفرع الثاني : تكاليف إصدار الشهادة

تتأثر تكاليف إصدار الشهادة بقرار اعتماد المؤسسة لمنظمة دولية للشهادة أو وطنية. شهادة الشركة الوطنية التي لم تكن معتمدة أو لها شهادة ذاتية تكون أقل كلفة من شهادة المؤسسة المعتمدة دولياً، لكن شهادة الإيزو 14001 قد لا يعترف بها المناقص الدولي . كما أن أسعار هذه التدابير مبنية أساساً على أتعاب الخبير الاستشاري أو رسوم التصديق، وتختلف بشكل كبير تبعاً لسعر السوق لأتعاب الخبير الاستشاري في كل دولة. إذا كانت المؤسسة ترغب في الحصول على الشهادة من طرف ثالث، فإنه من المستحسن أن تحصل على اقتباسات لرسوم التصديق من اثنين أو ثلاثة هيئات معتمدة لمنح الشهادات قبل أن تتخذ قرار بشأن هيئة خاصة لإصدار الشهادات.

رسوم التصديق تتوقف على عوامل مختلفة مثل: درجة تعقيد مجال و حجم الشركة، عدد المواقع التي سيتم تقييمها، و عدد العاملين فيها... الخ.

- فمثلاً رسوم الشهادات النموذجية في الهند تتمثل في:

✓ مؤسسة ذات 100 عامل:

-شهادة المراجعة الأولية 2000 دولار.

- المراقبة (خمسة في كل) التدقيقات بـ 1500 دولار (خلال 3 سنوات).

✓ مؤسسة ذات 400 عامل:

- شهادة المراجعة الأولية 3500 دولار.

- المراقبة (خمسة في كل) التدقيقات . بـ 2500 دولار .

بالإضافة إلى ما سبق ذكره، فإن التكلفة الفعلية لسفر وإقامة المدقق سيتم أيضا دفعها لهيئة إصدار الشهادات. وعلى الرغم من الإنفاق الأولي المرتفع لتنفيذ المواصفة و تسجيلها، إلا أن الآثار الايجابية تتجاوزها كثيرا، و ذلك ما أكدته دراسة أجريت في هونك كونك على ستة مصانع للوحات الكهربائية المطبوعة كنموذج للصناعات الرائدة.

المطلب الرابع: أسباب وآليات التطبيق الفعال للإدارة البيئية

ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:

الفرع الأول: أسباب تفعيل الإدارة البيئية

تتعدد الأسباب التي تدفع بقوة المؤسسات (الصناعية) للإهتمام بإقامة منظومة فعالة للإدارة والمراجعة البيئية وتفعيلها باستمرار، ومن أهم هذه الأسباب:¹

أولا: الإلتزام بالتشريعات البيئية

هناك تزايدا ملحوظا في سياسات حماية البيئة واستراتيجياتها. وكذا تركيزا أكثر على تحقيق الإلتزام بالتشريعات واللوائح البيئية وبطرق مبتكرة تختلف في منطلقاتها عن الأسباب التقليدية لتحقيق الإلتزام عن طريق الأمر والسيطرة. ومن بين الأساليب الجديدة، أسلوب: الإتفاقيات الطوعية بين أجهزة تحقيق الإلتزام والمؤسسات المطالبة بتحقيقه، والتدقيق في تحديد المسؤولية المدنية والجنائية في إحداث التلث البيئي، وتقييم حجم التعويضات المطلوبة لإصلاح التلث، وإبتكار أساليب جديدة قائمة على آليات السوق لتحقيق الإلتزام أو تقديم حوافز إقتصادية لتنشيط جهود الإلتزام البيئي. وهذه مبادرة جديدة تقوم على جهد مشترك وإلتزام طوعي في جو من الصراحة والمكاشفة، لإقتناع كل الأطراف بأهمية أهداف هذا التعاون لتحقيق الإلتزام بالتشريعات السائدة، والتي بدأتها مملكة هولندا وحقت بها نجاحا كبيرا في انتشار الإلتزام البيئي دون أعباء مالية باهضة.

ثانيا: الوعي الإجتماعي بأهمية الحفاظ على البيئة

إن إزدياد الوعي على مستوى المجتمع ككل بأهمية الحفاظ على البيئة وضغط القوى الشعبية المتزايد على الأجهزة الحكومية والمؤسسات (الصناعية) لوقف التلوث وإصلاح التلث البيئي، تفرض على المؤسسات اهتماما متزايدا بالاستجابة لهذا الضغط، وتحسين صورة المؤسسة،

¹ زكريا محمد عبد الوهاب طاحون، مرجع سابق، ص 288- ص 292.

وأظهارها بمظهر العنصر الوطني الحريص على مصلحة الوطن، خصوصا أن الضغط يأخذ الآن أشكالا جديدة، مثل: إشهار الأداء البيئي للمؤسسة في وسائل الإعلام، ومن ثم مقاطعة منتوجاتها. وهناك مؤشرات ليس من الحكمة تجاهلها كإحكام تنظيم الجماعات الأهلية غير الحكومية ولجوءها إلى القضاء في قضايا بيئية في بعض الدول العربية. ونتوقع أن يتصاعد زخم هذا التوجه بأسرع مما يتصور الكثيرون، وأن يصبح قوة إجتماعية ضاغطة لا يمكن تجاهلها إلا على حساب إقتصاديات المؤسسة، بل وعلى مستقبل وجودها. لكن الإنسان المعاصر ليس عبدا مطيعا لعناصر البيئة الطبيعية، ولا هو مستسلم لظروفها، ولكنه يسعى دائما لتطويرها وتغييرها بما يناسبه ووفقا لدرجة تطوره الحضاري.

ثالثا: القدرة التنافسية

لاشك أن الوضع التنافسي يضعف نتيجة عزوف المستهلكين عن شراء المنتوجات ذات الأداء البيئي المتدهور، فإن واحدا من أهم أسباب إضعاف القدرة التنافسية للمؤسسة في السوق المحلية، هو ارتفاع تكلفة إنتاجها، نظرا لما يصاحب سوء الأداء البيئي من هدر في المواد والطاقة وتدهور في نوعية المنتوجات. أو هدر الوقت الذي يترتب عليه الدخول في مشكلات تعاقدية وتسويقية، فضلا عن التعرض للعقوبات والشروط الجزائية، فالوقت هو المورد الوحيد الذي يتعين إنفاقه فور وصوله وتلقيه، وحتى في إنفاقه فينبغي إنفاقه بمعدل ثابت على الدوام وهو 60 ثانية لكل دقيقة، و60 دقيقة لكل ساعة وهكذا.

أما على المستوى الدولي، فإن عولمة النشاط الإنتاجي والإقتصادي في عالم اليوم والإتفاقيات الدولية التي تحكم الأداء البيئي للدولة ومؤسساتها قد تنتهي برفض إنتاج المؤسسة الملوثة من السوق العالمية، نتيجة لتشريعات ولوائح تنظيمية تصدر في أقطار بعيدة جدا عن دولة المؤسسة.

رابعا: القدرة المالية

تتأثر القدرة المالية بالكثير من العوامل، ننتقي منها مايلي:

- أ/ الخسائر الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية خارج حدود المؤسسة؛
- ب/ تسعير التصريفات وفرض الضرائب أو الرسوم عليها؛
- ج/ موقف المصارف وشركات التأمين من المؤسسة، وما قد يؤدي إليه من ارتفاع كلفة الإستثمارات أو رسوم التأمين؛
- د/ الوفرة في الخدمات والمنتوجات الوسيطة والطاقة الناجم عن إستخدام أساليب إنتاج لا تحدث تلوث.

خامسا: التسويق والتصدير

صدرت في انجلترا الدفعة الأولى من مواصفات الإيزو 14000. ولا ندري إن كانت احتياجات الدول النامية قد اخذت في الإعتبار عند صياغة مواصفات نظم الإدارة البيئية أم لا، وعمّا إذا كان

تطبيق هذه المواصفات سيؤدي إلى تحسين المنافسة في السوق عن طريق تحسينات في التقنيات المستخدمة في الدول النامية أو تيسير دخول منتجاتها إلى أسواق الدول المصنعة أم لا. إن فاعلية تطبيق هذه المواصفات البيئية سوف يتوقف على المستوى التقني ومستوى التنمية الاقتصادية في الدولة ومؤسساتها المنتجة. ولنا أن نتوقع بداية أن تطبيق نظم الإدارة البيئية سيزيد القدرة التنافسية في السوق العالمية، إلا أن الأمر ليس بهذه البساطة، فمن المتوقع أن ينشئ الإلتزام البيئي بالمواصفات المستحدثة حواجز جديدة في وجه التجارة الخارجية، على الأقل في المراحل الأولى من التطبيق، إذ سيواجه المنتجون تكاليف إضافية ترتبط بإجراءات حماية البيئة وإدارتها أو بإدخال تقنيات بيئية أنظف.¹

إلا أن الدولة ومؤسساتها لو هيأت نفسها ونفذت الإجراءات اللازمة لتطبيق سلسلة المواصفات البيئية الجديدة (إيزو 14000) فستصبح في وضع تنافسي أفضل في السوق الدولية، وستستمر في قدرتها على دخول الأسواق المتقدمة بفضل تقنياتها الأنظف وطرائق عملها المتطورة، إذ أن المتوقع هو أن تتحول المواصفة إيزو 14000 من إجراء طوعي غير ملزم بحكم القانون المحلي أو الدولي إلى أعراف وتقاليذ نأخذ بها وتحترمها الأنشطة التجارية الدولية.²

الفرع الثاني: آليات التطبيق الفعال للإدارة البيئية

إن إقامة تنظيم مؤسسي مستقل يدار ذاتيا لإدارة البيئة في المؤسسات الصناعية يعني تحقيق أهداف الإنتاج في صيغته العالمية الجديدة وهو ما يعرف بالإنتاج الأنظف، بهدف دفع الصناعة إلى تحسين كفاءتها وتوفير الإدارة الفعالة لبرامج تحديث العمليات الصناعية، ويمكن لهذه الإدارة في إطار تمتعها بوضع مميز في المؤسسة تقييم طبيعة مشكلات التلوث في المؤسسة وتنفيذ خطة تتماشى مع الظروف البيئية والاقتصادية السائدة.³

أولا: الإنتاج الأنظف

أ/ ماهية الإنتاج الأنظف:

نشأت تقنية الإنتاج الأنظف في الولايات المتحدة وعدد من دول أوروبا في ثمانينيات القرن الماضي، وفعليا في وحدة الصناعة والبيئة التابعة لبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، ومضمونها الأساسي هو إيجاد فرص للصناعة والمنتجين الرئيسيين لتحقيق مكاسب مالية من وراء التحسينات البيئية.⁴

ويعد الإنتاج الأنظف طريقا عمليا لتطبيق التنمية المستدامة فهو خطوة وقائية متقدمة عن إدارة النفايات أو المعالجة عند نهاية الأنبوب، ذلك أنه يعالج المشكلة من الأصل بمسبباتها وليس

¹ زكريا محمد عبد الوهاب طاحون ، مرجع سابق، ص ص 291، 292.

² نفس المرجع ، ص 292.

³ سامية جلال سعد، مرجع سابق، ص 229.

⁴ كلود فوسلر ،بيتر جيمس ،إدارة البيئة: من أجل جودة الحياة ، تعريب علا أحمد صلاح، مركز الخبرات الفنية للإدارة" بميك"،

مصر، 2000، ص83.

أعراضها¹، فهو كما عرفه برنامج الأمم المتحدة للبيئة " تطبيق متواصل لإستراتيجية بيئية وقائية متكاملة على العمليات والمنتجات من أجل تقليل المخاطر المتصلة بالإنسان والبيئة.² بمعنى أنه إستراتيجية شاملة تدخل في الاعتبار عمليات الاستخراج والإنتاج ومواردها وتقنياتها وصيانتها وخدماتها بما فيها المواد والطاقة وخواصها وعناصرها واستخداماتها ونواتجها ومصيرها، إضافة إلى ذلك يعمل على تحقيق رغبات العملاء والزبائن والمجتمع المتزايدة لمنتجات وخدمات صديقة للبيئة (أو أقل ضرراً لها).³ فهو بذلك إنتاج بكمية أكبر وأفضل باستخدام أقل للمواد الأولية والموارد والطاقة وإفراز أقل للنفايات والانبعاثات، وبالتالي يخفض إلى الحد الأدنى حدوث التأثيرات البيئية. وفق هذه التعاريف فإن الإنتاج الأنظف يهتم بكل من العملية الإنتاجية بحد ذاتها كما يهتم من ناحية أخرى بالمنتجات، ففيما يتعلق بعمليات الإنتاج فهي تختص بالحفاظ على المواد الخام والطاقة واستبعاد المواد السامة وتقليل كافة الانبعاثات والنفايات الناتجة كما وكيفا؛ أما فيما يتعلق بالمنتجات فإن هدف الإنتاج الأنظف هو خفض التأثيرات على مدى دورة حياة المنتجات، أي منذ استخلاص المادة الخام إلى غاية تصريفه إلى آخر مستهلك (نهايته)⁴. إن تخفيض المخلفات عند اعتماد تقنيات الإنتاج الأنظف يكون تلقائياً لذلك تتحسن عملية استخدام الموارد ككل، مما يؤدي إلى:⁵

- زيادة الربحية والقدرة التنافسية للمؤسسة الصناعية؛
 - رفع كفاءة الإنتاج والتقليل من الإنتاج المعيب، وزمن التوقف؛
 - تحسين خبرات العمل بالنسبة للإنتاج، الصيانة والنظافة؛
 - رفع الروح المعنوية للعاملين بإشراكهم في تحقيق الأهداف البيئية للمؤسسة وزيادة انتمائهم لها.
- ب/أهداف الإنتاج الأنظف:

ويمكن اختصارها في النقاط التالية:⁶

1. الحد من تلويث عناصر البيئة عن طريق إجراء تحسينات متتابعة نشاطات، سلع/خدمات المؤسسة؛
2. التعديل المستمر في طرق وخطط التشغيل والعمليات الصناعية، وتحديث التكنولوجيا المستخدمة باستمرار؛
3. فصل المخلفات الممكن فصلها وتصنيفها وإعادة تدويرها، واسترجاع المواد الخام والكيمائيات والطاقة؛

¹ الإنتاج الأنظف، متاحة في الموقع: <http://www.mlae-sy.org/env/directorate/EOA/eoa.htm>

² كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 84.

³ الإنتاج الأنظف، مرجع سابق.

⁴ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص ص 84، 85.

⁵ سامية جلال سعد، مرجع سابق، ص 228.

⁶ تقنية الإنتاج الأنظف وإدارة الموارد الطبيعية، متاحة في الموقع: <http://www.Beaty.Tv/>

4. حماية صحة الإنسان والبيئة؛
 5. تفادي حدوث النفايات والانبعاثات (أو تقليلها إلى الحد الأدنى) وخاصة السامة والخطرة منها؛
 6. ترشيد استغلال الموارد الطبيعية والطاقة إلى المستوى الأمثل ؛
 7. تحقيق مستويات أعلى من الجودة والإنتاج والرياح المادي.
- ج/ فوائد الإنتاج الأنظف :
- ويمكن تلخيصها في: ¹
1. مواكبة التطورات العالمية لتحديث طرق الإنتاج باستخدام التقنيات الجديدة،
 2. إدارة العمليات التصنيعية وتأمين التجهيزات والخدمات بطريقة جيدة؛
 3. تغيير نوعية المنتجات من ناحية الجودة الفنية والسلامة الصحية والبيئية بما يضمن زيادة الطلب عليها؛
 4. إحلال المواد الخام الملوثة بأخرى صديقة للبيئة؛
 5. إيجاد موارد اقتصادية إضافية نتيجة لإعادة تدوير المخلفات في العمليات الصناعية أو إعادة الاستخدام في إنتاج منتجات أخرى؛ مما يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛ وهناك كذلك: ²
 6. تحسين فرص التسويق ورفع المقدرة التنافسية ؛
 7. تحقيق بيئة عمل آمنة ؛
 8. ضمان السهولة في تنفيذ القوانين والتشريعات البيئية ؛
 9. تخفيض الآثار البيئية السلبية والمسؤولية القانونية والمالية الناجمة عنها . وكذلك: ³
 10. خفض كمية وسمية الانبعاثات والمخلفات الناتجة عن الصناعات؛
 11. تقليل الآثار الضارة خلال دورة الإنتاج بدا من استخدام هذه الآلية للحفاظ على المواد الخام وانتهاء بالتخلص مما لا يصلح إعادة استخدامه وتدويره من المخلفات؛
 12. مراعاة الاعتبارات البيئية عند تصميم وتشغيل وتنفيذ خطط الإنتاج .
- د/ خطوات تفعيل آليات الإنتاج الأنظف :
- يتطلب تفعيل آليات الإنتاج الأنظف عدة خطوات، أهمها: ⁴

¹ سامية جلال سعد، مرجع سابق، ص 231 .

² الإنتاج الأنظف، مرجع سابق.

³ زكريا طاحون ، مرجع سابق ، ص 97.

⁴ عبد الناصر موسي، لطيفة برني، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2008، ص ص 87، 88.

1. تحديد الأنشطة الضارة بالبيئة، والحدود القصوى لهذا الضرر، والتي يمكن أن يسمح بها عند استخدام آلية الإنتاج الأنظف، مع تحديد المواقع التي يمكن أن تتحقق فيها فرص النجاح لهذه الآلية ؛
 2. حساب تكلفة تنفيذ كل فرصة على حدى، وتقدير الفوائد المتوقع تحقيقها نتيجة الاختيارات والبدائل السابق تحديدها؛
 3. إعطاء الأولوية للإجراءات منخفضة أو عديمة التكلفة، مع اعتماد خطط تنفيذية محددة توضح بدقة كيفية تنفيذ خطوات الإنتاج الأنظف بأيسر الطرق وأقل النفقات؛
 4. توفير الدعم المالي والفني والتزام منهج الإدارة الواعية في جميع مراحل المراجعات؛
 5. التزام الإدارة العليا بدعم عمليات المراجعة، وتوفير المعلومات اللازمة وإتاحتها لفريق المراجعة باستمرار، حتى يتمكن من إعداد الرسوم التخطيطية للمواقع، وقائمة المواد الخام المطلوبة، والبيانات التفصيلية عن المخلفات الصلبة والسائلة كماً ونوعاً وكيفية التخلص منها، والاحتفاظ بسجل للحالة البيئية، وسجل آخر للصحة والسلامة البيئية ؛
 6. اختيار فريق الإنتاج الأنظف من العناصر البشرية ذات الكفاءة العالية، لإتمام عمليات التوجيه والتنظيم والمراجعة، ويختص هذا الفريق بمهام عديدة تتضمن عمل المراجعات الصناعية، وتحديد فرص الإنتاج الأنظف، والإشراف على تنفيذ المراجعات الصناعية، ومتابعتها باستمرار، وتقييمها مرحلياً، وضبط خطط التشغيل المرهنية، عن طريق إعداد خريطة تتابعية لكل عملية على حدى، موضعاً عليها المدخلات Input (مستلزمات الإنتاج)، بما فيها المواد الخام وكيماويات التشغيل والمياه والطاقة اللازمة، وكذلك المخرجات Output من منتجات أساسية وثنائية ومخلفات سائلة وصلبة وكذلك الانبعاثات الغازية، وأي خطوات أخرى تتطلبها إعادة الاستخدام.
- ويمكن من خلال العمليات الصناعية وتتابعها في خطوات محددة، تقدير كمية المدخلات لكل قسم من أقسام المؤسسة الصناعية، مع تحديد الوحدات المستخدمة لكل الكميات، والتي يجب أن تشمل على كمية الوقود المستخدمة، وكذا الكيماويات، والمياه المستهلكة .وكذا تحديد المخرجات، أين يجب اللجوء إلى أفضل التقديرات عندما تكون البيانات غير كافية، مع ذكر الأساس الذي تم الاعتماد عليه في هذا التقدير، الذي يجب أن يشمل عدة عناصر مثل الإنتاج تام الصنع، والإنتاج الذي يحتوي على عيوب صناعية، وكذلك المخلفات القابلة وغير القابلة لإعادة الاستخدام ومكوناتها وحجمها، ومستوى الانبعاثات الغازية الناتجة عن العمليات المختلفة وإذا لم يكن بالإمكان تطبيق تقنية الإنتاج الأنظف على كافة العمليات التشغيلية دفعة واحدة، فإنه يمكن تحديد أولويات لهذا التطبيق ، حيث تطبق العملية بالتدرج وفق الإمكانيات والوقت اللازم لذلك.
- هـ/ تقييم دورة حياة المنتج :

إن دراسة دورة حياة المنتج في الإطار البيئي تشمل استخراج المواد الخام ونقلها وتخزينها ثم عمليات التصنيع في الوحدات الإنتاجية واستخدام المنتجات ثم إعادة تدويرها أو التخلص منها

بطرق آمنة بيئياً،¹ فهي أداة تحليلية لتقدير قيم الآثار البيئية الناشئة عن عملية الإنتاج بدءاً من استخراج المواد الأولية حتى ظهور المنتج أو المنتجات وما يصاحب ذلك من مخلفات².

1. متطلبات فهم دورة حياة المنتج: وفهم دورة حياة المنتج يتطلب تحديد:³

- عمليات الإنتاج، الاستخراج، الاستخلاص، الزراعة والفصل...الضرورية لتوفير المواد الخام لوحدة التصنيع الرئيسية الأولى؛
- خطوات التصنيع اللازمة قبل أن يصبح المنتج جاهزاً للشحن؛
- عمليات الإنتاج والتوزيع الواقعة بين عمليات المؤسسة والمستخدم النهائي؛
- الوظيفة التي يؤديها المنتج النهائي للمستهلك؛
- خيارات إعادة الاستخدام والتدوير والتصنيع الممكنة دراستها عند انتهاء العمر الإنتاجي للمنتج؛

- خيارات التخلص من النفايات النهائية.

2. مراحل تقييم دورة الإنتاج:

وتتم عملية تقييم دورة الإنتاج بأربعة مراحل أساسية:

-تحديد الأهداف والنطاق بوضوح: وفيها يتم

✓ تسجيل الغرض من الدراسة؛

✓ تحديد القرارات المحتملة ومستوى التفصيل اللازم والغرض منه؛

✓ وصف النظام وحدوده؛

✓ تحديد الوحدة الوظيفية.

-تحليل مسح دورة الحياة : وتختص بتوفير نظرة شاملة لتدفقات المواد والطاقة والملوثات عبر حدود النظام، ويجب أن توثق لتسهيل مراجعتها وتحديثها ، وتتوقف نتائج عملية التقييم على كفاءة إنجاز هذه المرحلة التي تشمل تجميع البيانات المتصلة بالعملية الإنتاجية، أي البيانات المتعلقة بالطاقة، المواد الأولية، التقنية، العمالة...وما يصاحب ذلك من إطلاق للمخلفات، وتشمل هذه المرحلة أيضاً تحليل البيانات لإجراء المقارنة وتقييم الآثار البيئية في المرحلة التالية، مثل تجزئة المنتج إلى مكوناته ومراحل إنتاجه من إدخال المواد الخام إلى إخراج المنتج النهائي مع حصر الخطوات بين مختلف المراحل وتجميع كل من المدخلات والمخرجات المتماثلة إلى غير ذلك من أنماط تحليل البيانات التي تم تجميعها لتكون ملائمة للمقارنة وتقييم الآثار البيئية وتخفيف أعبائها⁴.

¹ سامية جلال سعد، مرجع سابق، ص ص 253، 254.

² السيد أحمد عبد الخالق ، أحمد عبد البديع بليح، تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي ، الدار الجامعية، 2003، ص 162.

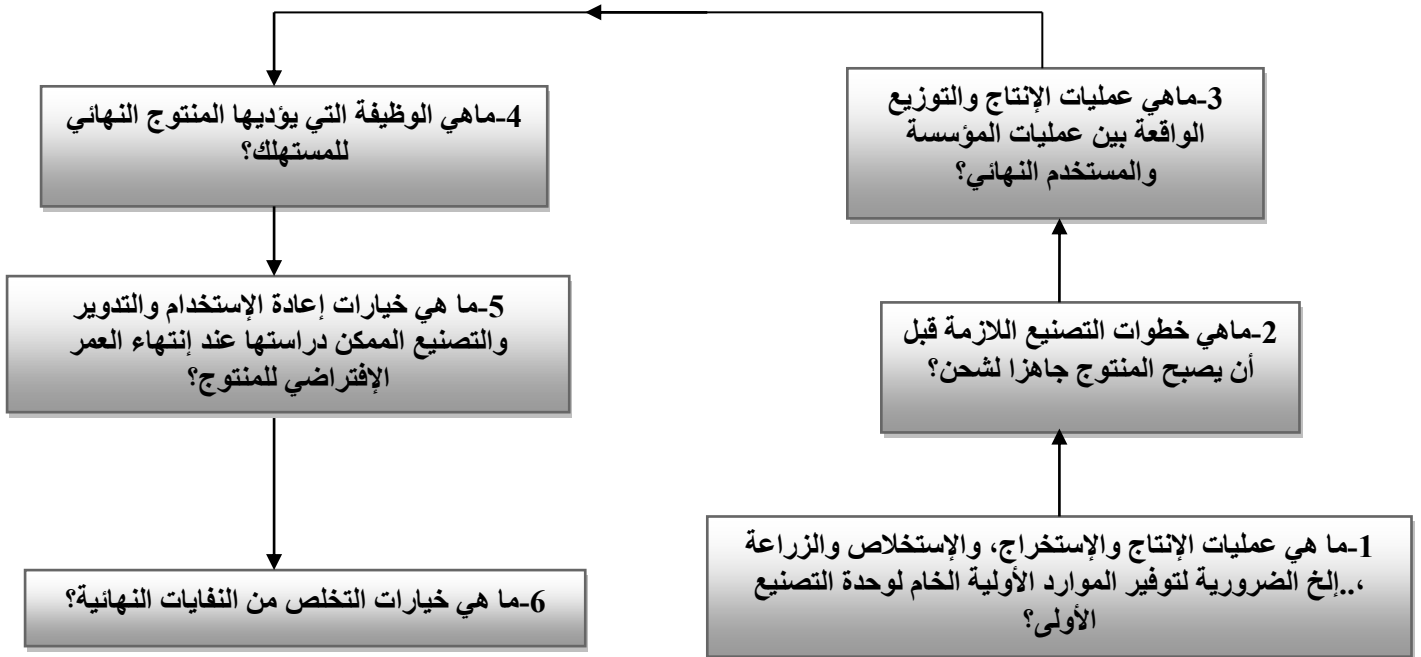
³ كلود فوسلر ، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص ص 90، 91.

⁴ السيد أحمد عبد الخالق، أحمد عبد البديع بليح، مرجع سابق، ص 162.

- تقييم الأثر البيئي: حيث توضح آثار الأعباء البيئية التي حددت في المسح (تهيئة البيانات) وذلك اعتمادا على كل من العمليات الكيفية، الفنية والكمية ويجب أن تكون واقعية وليست افتراضات.¹
- التفسير: تحدد من خلال هذه المرحلة وضعية المؤسسة حيث أن تقييم دورة الحياة يكشف عن نقاط قوة وضعف المؤسسة أمام المنافسين الحاليين أو المحتملين.²
- مزايا تقييم دورة الحياة: وتتمثل في:³

- ✓ تفصل بين القضايا البيئية مثار الجدل؛
- ✓ تكشف عن آثار العمليات الأساسية أو الفرعية لإنتاج منتج أو خدمة معينة؛
- ✓ تولد أفكار جديدة لتوفير الوظيفة نفسها مع إحداث أقل أثر بيئي ممكن.

الشكل رقم(22): يوضح دورة حياة المنتج البيئي



المصدر: كلود فوسلر، بيتر جيمس ، إدارة البيئة : من أجل جودة الحياة، تعريب علا أحمد صلاح، مركز الخبرات الفنية للإدارة "بميك"، القاهرة ، 2000، ص90.

ثانيا: العنونة البيئية

تعد من أشهر المعايير البيئية في التجارة الدولية ويقصد بها تلك العلامات التي يتم وضعها على المنتج بهدف إعلام المستهلك بمدى ملائمة للبيئة عن غيره من المنتجات الأخرى المدرجة ضمن نفس فئة المنتج بهدف حماية البيئة عن طريق زيادة وعي المستهلكين بالآثار البيئية المترتبة عن استهلاكهم للمنتج ودفعهم إلى تغيير سلوكهم بما يساعد على تعديل التصميم الصناعي للمنتج ليصبح أكثر ملائمة للبيئة و ، يمكن استخدام علامة الإيزو Ecolabels في

¹ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 91 - ص 94.

² عبد الناصر موسي، لطيفة برني، مرجع سابق، ص 89.

³ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 95.

أغراض التسويق والدعاية كأحد أهم دعائم تنافسية المنتجات بالأسواق محلية كانت أو خارجية، وعادة ما تقدم علامة الإيكو معلومات موجزة عن مواصفات المنتج المرتبطة بالبيئة، وهي بذلك تساعد المستهلكين في تحديد أي المنتجات آمنة بيئياً، وأي المنتجات تم صنعها باستخدام مواد صديقة للبيئة.¹ وتصدر العلامة البيئية عن طريق²:

- مؤسسة متخصصة للتوحيد القياسي والتي تضع معايير تمنح وفقها "شهادة العنونة البيئية؛
- قيام المنتج بنفسه بإعلان منتج كسلعة بيئية من خلال قيامه بوضع العنوان البيئي؛
- معلومات خاصة بالمنتج تغطي الجوانب البيئية وتعطي المنتج الحق في استخدام العلامة البيئية.

وتتألف إجراءات منح العلامة الايكولوجية من مرحلتين³:

-اختيار الفئات من المنتجات ووضع المعايير المتعلقة بمنح العلامة؛

-إجراءات الإدارة والتحقق اللازم لمنح العلامة للمنتجين .

حيث أن علامة الإيزو صالحة لمدة عام واحد فقط، فلا بد من تجديدها سنوياً، وذلك بأن يقدم المصنع بطلب التجديد للمعهد المانح للشهادة، وإذا لم يكن هناك أية تغييرات في خط الإنتاج فإن التجديد يكون مباشراً، بعد إرسال العينات للتأكد من توافقها مع المعايير التي قد يكون طراً عليها بعض التغييرات⁴.

ثالثاً: إدارة المخلفات

كما سبق وذكرنا أن العنونة البيئية هي طريقة لإعلام المستهلك أيا كان طبيعياً أو صناعياً أن هذا المنتج يتمتع دون غيره بمزايا بيئية معينة، وأنه قابل لإعادة التدوير أو الاسترجاع، لكن السؤال الذي يبقى مطروحاً، ما هي الطرق المعتمدة لذلك؟ وقبل أن نجيب على هذا التساؤل يجدر بنا أن نوضح أنه لا يمكن الوصول إلى درجة معدومة من التلوث (pollution Zero)، إنما يمكن الوقاية منه أو علاجه، فالكثير من الدول الصناعية تقوم بمعالجة نفاياتها ومخلفاتها عن طريق ما يعرف بـ "أسلوب" تسلسل إدارة النفايات" المعتمد من قبل الأمم المتحدة ويتضمن " قائمة من الخيارات الإدارية ترتب فيها الأولويات: الخفض من المنبع (تجنب توليد النفايات في المقام الأول)، إعادة الاستعمال المباشر للنواتج، إعادة التدوير، الحرق (مع الطاقة)، ثم استخدام المقالب كملاد أخير⁵. وبالتالي فالمؤسسة يجب أن تتفادى إنتاج النفايات أو التقليل منها ما أمكن، ثم محاولة معالجتها من أجل تثمينها أو التخلص منها نهائياً.

¹ عبد الناصر موسي، لطيفة برني، مرجع سابق، ص ص 90، 91.

² نفس المرجع، ص 91.

³ نفسه، ص 91.

⁴ نفسه، ص 91.

⁵ ميلود تومي، عديلة العلواني، تأثير النفايات الطبية على تكاليف المؤسسات الصحية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد

خضير، بسكرة، نوفمبر 2006، ص 180.

وقد ظهرت بذلك عدة طرق نذكر منها: ¹

أ/ إقامة مجتمعات صناعية متوافقة بيئياً:

تعد هذه الطريقة ذات تكلفة أقل أو منعدمة التكلفة أساساً، حيث يكون عملها قائماً وفق صناعات تكاملية تستخدم مخلفات بعضها البعض، بمعنى إقامة مصانع جديدة تعتمد على مخلفات المصانع القائمة دون الحاجة إلى البحث عن أسلوب غير مكلف للتخلص من النفايات . ونجاح هذه المجتمعات الصناعية يعتمد على كيفية ابتكار العديد من الصناعات التي تستخدم المخلفات (الناجئة من صناعة معينة) كمادة أولية لإنتاج منتجات جديدة يمكن تسويقها، لاسترجاع رأس المال الذي تم استثماره، وتوفير مصاريف نقل المخلفات إلى أماكن بعيدة أو دفنها في مدافن صحية للتخلص منها، وتدعى هذه المجتمعات أيضاً بـ "المجتمعات الصناعية ذات التلوث الصفري Zéro pollution، ويعرف التلوث الصفري على أنه التلوث الناتج من الأعمال الصناعية /الخدمية أو غيرها من الأنشطة المختلفة في حدود المسموح به طبقاً للقوانين والتشريعات البيئية. "مثال ذلك مصانع كالدنبورج Kalund borg التي عملت على استغلال المواد الخام والطاقة بين الصناعات القائمة في المدينة دون حاجة إلى المدافن الصحية، وتشتمل هذه المدينة الصناعية على العديد من الصناعات الأساسية مثل معمل تكرير البترول ومحطة الكهرباء ومصنع الصناعات الدوائية ومزرعة سمكية...الخ. وللمجتمعات ذات التلوث الصفري مجموعة من المزايا أهمها:

1. تقليل تكاليف التخلص من النفايات؛

2. تقليل استخدام الموارد الطبيعية مثل المواد الخام والماء والطاقة؛

3. تقليل المخاطر الصحية والسلامة المهنية؛

4. المساعدة على التوافق البيئي الاقتصادي القانوني.

ب/ القاعدة الذهبية لإدارة المخلفات 7R:

تملك المؤسسات الصناعية مخلفات ونفايات إنتاجية متعددة الأنواع، تبثها في الطبيعة بكافة أشكال التلوث (المائي الهوائي أو في التربة ...)، غير أن اليقظة البيئية وظهور الأحزاب الخضراء وأصدقاء البيئة، وكذلك محاولات المؤسسة لاستدراك وضعيتها البيئية جعلها تفكر في تصفير نفاياتها وان لم تتمكن من تصفير نفاياتها إلا أنه يمكنها التخفيف من حدتها أو من كميتها، وهذا وفق مجموعة من الإجراءات العملية ندرجها في الآتي: ²

1. إعادة الاستخدام Reusing : معنى استخدام المخلفات كما هي دون إحداث أي تغيير عليها، مثالها القارورات الزجاجية أو البلاستيكية التي يمكن إعادة استخدامها بعد عملية تعقيم بسيطة، سواء من طرف المستهلكين أو المصنعين، فنجد اليابان مثلاً عمدت إلى وضع صناديق ملونة كل

¹ صلاح محمود الحجار، إدارة المخلفات الصلبة: البدائل، الابتكارات، الحلول، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004، ص 13- ص 15.

² عبد الناصر موسي، لطيفة برني، مرجع سابق، ص 93.

واحد منها مخصص لنوعية محددة من النفايات (الخضراء للمخلفات الورقية، الزرقاء للمخلفات الزجاجية، البلاستيكية والمعدنية، أما المخلفات الحيوية أو مخلفات الأطعمة فخصصت لها صناديق سوداء)؛

2.التقليل reducing: أي تقليل المخلفات عند المنبع من خلال استخدام مواد خام أقل أو مواد خام تنتج مخلفات أقل، تغيير العمليات الصناعية، أو عن طريق الحد من المواد المستخدمة في عمليات التعبئة والتغليف مثل البلاستيك والورق والمعادن، وهذا يستدعي وعياً من طرف كل من المستثمر والمنتج، ففي الولايات المتحدة الأمريكية التزم منتجو معجون الأسنان بنزع العلب الكرتونية الخارجية وتقديمه على حاله؛

3.إعادة التدوير Recycling : أي إعادة استخدام المخلفات لإنتاج منتجات أخرى أقل جودة من المنتجات الأصلية، كالبلاستيك، الورق، الزجاج، المعادن، المخلفات الحيوية، كما يتم استرجاع المواد الخام من هذه المخلفات عن طريق المعالجة الجزئية؛

4.الاسترجاع الحراري Recovering : تستعمل بصفة خاصة في اليابان، حيث تتم عملية حرق آمن (تحت ظروف تشغيل معينة من درجة حرارة ومدة الاحتراق) للمخلفات الخطرة الصلبة منها والسائلة ومخلفات المستشفيات، وذلك للتحكم في الانبعاثات ومدى مطابقتها للقوانين؛

5.القوانين والتشريعات Regulation : وهي المرتكز الأصلي لكل من المستثمر، الفرد والدولة، لإحداث التوافق البيئي الاقتصادي المطلوب في إطار التنمية المستدامة؛

6.إعادة التفكير Rethinking والابتكار Renovation : أي استحداث الأفكار في كل مرة للوصول إلى الطريقة المثلى للاستفادة من المخلفات، ثم القيام بابتكار تكنولوجيا جديدة ملائمة للبيئة (تكنولوجيا أنظف).

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق يمكن إعطاء مفهوم شامل لأنظمة الإدارة البيئية على أنها عبارة عن مجموعة من القوانين المنظمة للبيئة، التي تهدف إلى إيجاد بيئة خالية من التلوث وتعتبر حلقة ربط بين التشريعات البيئية وآليات السوق. وتمثل جزء من نظام الإدارة الكلي بحيث يربط هذا الجزء بين المؤسسة والبيئة.

ويقف وراء تبني المؤسسات لهذا النظام دوافع تقسم إلى دوافع داخلية تتمثل في المزايا التي تحققها المؤسسة بتطبيقها لهذا النظام كتحسن البيئة الداخلية للمؤسسة وزيادة الكفاءة التشغيلية وتحسين الأداء و الفعالية داخل المؤسسة وتخفيض التكلفة.. الخ، ودوافع خارجية تتمثل في الضغوط المفروضة على المؤسسة كطلب السوق ومزاياه ومطالب المساهمين والمقرضين والمستثمرين والمتطلبات التعاقدية والحكومية. ويتطلب تطبيق هذا النظام تطبيق متطلباته بتحديد المؤسسة لسياستها البيئية ويلي هذه الخطوة التخطيط ثم التنفيذ والتشغيل ثم المراقبة ثم مراجعة الإدارة للنظام والتحسين المستمر.

كما أن تنفيذ المؤسسة لهذا النظام يحملها تكاليف تتفرع إلى تكاليف هيكل التنفيذ والتي تتمثل في تكلفة إعداد نظام الإدارة البيئية وإدارته، وتكلفة الحصول على الشهادة. وبالرغم من ثقل هذه التكاليف على المؤسسة المطبقة لنظام الإدارة البيئية والحصول على شهادة الإيزو 14001، فإن ذلك لا يمنع من تحقيق آثار ايجابية تفوق تكاليف تطبيقه، كتحقيق مكاسب مثل زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة من خلال إتباع السلوك البيئي الصحيح وخاصة في السوق الواعي بدرجة كبيرة بالبيئة وترشيد استهلاك الطاقة والموارد الطبيعية والتقليل من الآثار السلبية على البيئة والحد من التلوث وتحسين ظروف العمل للموظفين من خلال ضمان بيئة نظيفة، آمنة وخالية من الملوثات و التقليل من الخسائر المادية والبيئية خاصة منها الناجمة عن الحوادث ذات الآثار البيئية. وكذلك تقوم بتعزيز الميزة التنافسية في الأسواق الدولية من خلال تسهيل التجارة الدولية فالمواصفة عالجت مشكلة كثرة المقاييس الوطنية التي كانت تعيق التجارة وتضع الحواجز أمامها، وفورت بذلك فرصة تسهيل التجارة والاندماج بالاقتصاد العالمي؛ وتحسين العلاقة مع المستهلكين مما يزيد من حصتها السوقية، وتساهم كذلك في تعزيز التوافق مع التشريعات والتعليمات و تحسين الصورة العامة للمؤسسة أمام مجتمعها وقواه الفاعلة في مجال حماية المستهلك والبيئة وتمكين المؤسسات من كسب ودهم ودعمهم؛ ومنع التلوث وحماية البيئة عن طريق التنمية المستدامة بشكل الادخار الحقيقي غير المرئي الذي تسهم به المواصفة؛ و قد تسهم في معالجة مشكلة الاحتباس الحراري وثقب الأوزون التي أصبحت تهدد مستقبل الأجيال القادمة، من خلال توفيرها للأسس الداعمة لتلك الجهود. وتسهم في جذب رؤوس الأموال الأجنبية للعديد من الدول التي كانت المخاطرة البيئية إحدى عوائق الاستثمار أمامها؛ وتوفير الكلف تساعد أنظمة الإدارة البيئية الجيدة على خفض الكلف ومن ثم زيادة الربحية، وذلك من خلال ضبط كلفة الجودة واستهلاك الموارد بكفاءة عالية،

والتخلص من كلف دعاوى القضاية والغرامات وإعادة تدوير الموارد وتقليل كلف التدريب على المدى البعيد. ومن أجل تحقيق كل هذه المكاسب على مسؤولي التسويق الدولي في المؤسسة تبني إحدى الأساليب الناجحة التي تساعد في التكيف مع التغيرات الحاصلة على المستوى الدولي وامتلاكها القدرة على مواجهة المنافسة الدولية. وهذا ما سنحاول التطرق إليه في الفصل الموالي.

الفصل الرابع:

طرق تساعد التسويق الدولي
للتكيف مع أنظمة الإدارة
البيئية في ظل تحديات
المنافسة الدولية

تمهيد الفصل:

تسعى المؤسسات الإقتصادية وخاصة الصناعية منها إلى تحسين الأداء الإقتصادي وذلك لتدعيم وتحسين قدراتها التنافسية، في ظل عولمة الأسواق وحدة المنافسة التي يشهدها العالم اليوم. إن أهم ما يميز المؤسسات اليوم هو قدرتها على التكيف مع مختلف المتغيرات المحيطة بها ومن المعروف أن بيئة المؤسسات تتغير من وقت لآخر، وإن الأداء التسويقي للمؤسسة بوجه عام هو أحد نواتج العلاقة بينها وبين المتغيرات، وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيف المؤسسة مع هذه المتغيرات . ويقاس هذا التكيف بمدى قدرة المؤسسة على تدبير إحتياجاتها المادية والبشرية اللازمة لإنتاج المنتجات، وقدرة المؤسسة على اكتشاف واستغلال الفرص الحالية والمرتبقة ، وعلى تجنب التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها، وكذلك قدرتها على الإستمرار ، والتحديث ، والتطوير والإبداع، قدرتها على إيجاد النمط التكيفي للفعل التنظيمي في ظل التحديات الراهنة، والإستمرار في البقاء عاملة فيها، بمعنى قدرة المؤسسة على البقاء، والتكيف، والنمو في ظل الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

ولقد تعددت المداخل المعتمدة من طرف المؤسسات في زيادة تنافسيتها بالأسواق الدولية التي تنشط فيها سيما وأن البيئة المحيطة بهذه الأخيرة أصبحت تشهد تغيرات هائلة، خاصة على مستوى أذواق ومتطلبات المستهلكين. الأمر الذي يستدعي على مسؤولي التسويق الدولي البحث عن طرق وأساليب تساعد على التكيف مع مختلف هذه التحديات خاصة في ظل ظهور ونمو قطاعات سوقية لها حاجات ورغبات متميزة عما كانت عليه سابقا. فلقد أصبح الحديث يكثر والاهتمام يتزايد بشأن الأسواق الخضراء والتي باتت تشكل محور اهتمام المؤسسات الإقتصادية في كافة المجالات وذلك في كيفية التعامل مع متطلباتها، وخدمتها بنوع من التميز الذي يخدم تنافسيتها. فخدمة الأسواق الخضراء عامة و المستهلك الأخضر خاصة ليس نوعا من التعامل في ألوان المنتجات المقدمة، وإنما العمل على تلوين جوهر الإستراتيجيات التسويقية المقدمة من طرف هذه المؤسسات و بما يتناسب والتطلعات الخضراء لهذا المستهلك والمحافظة على بيئته.

وفي هذا الفصل حاولنا التطرق إلى أبرز المداخل الجديدة الناجحة التي اعتمدت عليها العديد من المؤسسات العالمية لمواجهة تحديات المنافسة الدولية. وارتأينا بنقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، يحتوي الأول على مدخل التسويق الأخضر من حيث ماهية التسويق الأخضر وذلك بالتطرق إلى التطور التاريخي لمفهوم التسويق الأخضر، وتعريفه، ومبررات ظهوره، وكذلك عرض لأهم أسسه والعوامل المساعدة لتطبيقه، وأهميته، ودوره، والنتائج المترتبة عن ممارسته، أما الثاني فسيتم التطرق لأهم الإستراتيجيات التنافسية البيئية وهي إستراتيجية الكفاءة البيئية، وإستراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة، وإستراتيجية الترويج للعلامات التجارية البيئية، وإستراتيجية زيادة التكلفة البيئية وإستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة ، ونختم الفصل بالإستراتيجيات البيئية (إستراتيجية التصميم الأخضر، وإستراتيجية الإنتاج الأنظف)، ومدخل إدارة الجودة البيئية الشاملة.

المبحث الأول: مدخل التسويق الأخضر

في ظل ظروف تغيرات المناخ، وارتفاع درجة حرارة الأرض لا تجد المؤسسات سبيلاً سوى تغيير جدول أعمالها، والبحث عن طرق جديدة لتسويق منتجاتها الصديقة للبيئة بهدف تحقيق الاستمرار واستدامة الأعمال، حيث برزت بعض القضايا المعقدة مثل التغير المناخي العالمي، تزايد استنزاف الموارد الطبيعية، تلوث الهواء الناجم عن الغازات العادمة، تلف البيئة الطبيعية نتيجة عوادم ومخلفات الصناعة، قطع الأشجار من الغابات وتقلص المساحات الخضراء، الأمطار الحامضية، تلف طبقة الأوزون في الغلاف الجوي وتسرب المواد السامة وقتل النشاط الحيوي، وإنتاج وتسويق سلع ضارة بالبيئة والإنسان، فضلاً عن سوء تعامل الإنسان مع البيئة.

وعلى ضوء هذه المتغيرات فقد برزت جمعيات وهيئات مختلفة ومتعددة حول العالم تنادي بالمحافظة على البيئة لجعلها مكاناً آمناً للعيش لنا وللأجيال القادمة. وتزايدت الضغوط على الحكومات والهيئات الرسمية لسن التشريعات واتخاذ الإجراءات المناسبة لتنظيم العلاقة بين الإنسان والبيئة بما يكفل المحافظة عليها وعلى مواردها الطبيعية، وبالتالي جعلها مكاناً آمناً للعيش. وقد صدرت العديد من القوانين والتشريعات في العالم بهذا الصدد . واستجابة لهذه التشريعات والنداءات من الهيئات الرسمية والغير رسمية، فقد بدأت العديد من منظمات الأعمال بإعادة النظر بمسؤولياتها الاجتماعية والأخلاقية في ممارساتها التسويقية، وذلك بإعطاء البعد البيئي أهمية بارزة في استراتيجياتها التسويقية. ومن هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد من التسويق، عرف بالتسويق الأخضر، يتمحور حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية في ممارسة الأنشطة التسويقية.

المطلب الأول: ماهية التسويق الأخضر

لتنتمكن المؤسسة من تحقق هدف حماية البيئة يجب أن تجمع كافة جهودها من أجل تحقيق توازن و تفاعل إيجابي بين حماية البيئة و تحقيق أهداف المؤسسة الربحية ، وفي ظل هذه التغيرات و الظروف أصبح التركيز على التسويق مبدأ أساسيا في بناء الاستراتيجيات التطويرية للمؤسسات ، لذلك بدأت المؤسسات بصفة عامة بمختلف توجهاتها بإعطاء البعد البيئي أهمية كبيرة في الاستراتيجيات التسويقية و تطوير آلياتها و تقنياتها و أن تبذل في إيجاد أساليب غير مسبوقه في التسويق ، و من هنا بدأ الاهتمام بنمط جديد من التسويق يتمحور حول الالتزام القوي بالمسؤولية البيئية في الممارسات التسويقية و المتمثل في التسويق الأخضر.

الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم التسويق الأخضر:

ويمكن تلخيصها في المراحل التالية:

أولاً: المرحلة الأولى (التسويق الاحيائي)

بدأت هذه المرحلة مع بدايات الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية وكذلك الاهتمام بالبيئة من

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

قبل مؤسسات الأعمال في أواخر الستينيات وبداية السبعينات من القرن الماضي من خلال توجيهات الجماعات البيئية وبعض المستهلكين والذين تركز اهتمامهم على الأضرار الحاصلة في النظام البيئي بسبب عمليات التعدين، واستنفاد الغابات، والأمطار الحامضية، فضلا عن اهتمامهم بالمشاكل الصحية التي تسبب بها تلوث الهواء والماء والأطعمة المعالجة كيميائياً، وهذا ما أكدت عليه دعوة جمعية التسويق الأمريكية إلى عقد ورشة عمل بعنوان التسويق الإحيائي في عام 1975 حيث هدفت هذه الورشة إلى جمع الأكاديميين العاملين في مؤسسات التسويق وصانعي السياسة العامة لدراسة تأثير الأنشطة التسويقية على البيئة الطبيعية.¹

فعرف التسويق الإحيائي من قبل Kinnear & Henion (1976) على أنه ذلك التسويق الذي يهتم بالنشاطات التي تسهم في معالجة مسببات المشكلات البيئية ويمكن أن يسهم في توفير الحلول للمشاكل البيئية.²

إن مرحلة التسويق الإحيائي تميزت بالعديد من السمات منها:³

- ركزت على المشكلات البيئية مثل تلوث الهواء والماء واستهلاك مخزون النفط والتأثيرات البيئية للملوثات الصناعية؛
 - بحثت عن تعريف محدد للمنتجات والمؤسسات والصناعات التي تكون في موقع يمكنها من المساعدة في حل هذه المشاكل؛
 - ناقشت المشاكل البيئية من خلال نطاق ضيق في الخطوط الأمامية لصناعات تتضمن السيارات والنفط والصناعات الكيميائية؛
 - اهتمت حصراً بفئة من الزبائن والمؤسسات القادرة على تغيير سلوكها.
- ويرى رؤوف رعد عدنان أن مرحلة التسويق الإحيائي تعد من أهم مراحل تطور التسويق الأخضر كونها شهدت نمواً وتحسيناً للبيئة ونتاجاً لمفهوم المسؤولية الاجتماعية بالإضافة إلى أنها شهدت أول تطير مفاهيمي لأكثر الموضوعات قريبا من التسويق الأخضر.⁴

ثانياً: المرحلة الثانية (التسويق البيئي)

لقد أشارت هذه المرحلة إلى التدخل الحكومي من خلال سن القوانين والتشريعات من خلال فترة السبعينات والثمانينات وهذه القوانين كانت تتعلق برقابة المؤسسات الصناعية ورقابة التلوث والحد من الممارسات الضارة بالبيئة من قبل مختلف الأطراف الناتجة عن الانتهاكات

¹ محمد سعدو أحمد حمودة، العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي (دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014، ص 21.

² نفس المرجع، ص 21.

³ رؤوف رعد عدنان، علاقة وأثر مضامين التسويق الأخضر وعوامل تحديد موقع المشروع، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005، ص 33.

⁴ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 22.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

المستمرة لحقوق الزبائن وكذلك بسبب الهدر المستمر للموارد الطبيعية قد ظهر ذلك في أواخر عام 1980م وأعقبها الحوادث والكوارث الهادمة للحياة البشرية، ففي عام 1985م تم اكتشاف ثقب طبقة الأوزون وتلتها أحداث مفاعل تشيرنوبل عام 1986م وكذلك تبدد حقول النفط في ألاسكا عام 1989م فهذه الأحداث جمعت حولها الاهتمام الإعلامي الواسع ووجهت اهتمام المجتمع نحو البيئة.¹

ولقد عرف التسويق البيئي بأنه حركة مؤسسة تهدف إلى حماية حق المواطنين في العيش في بيئة سليمة والتوجه نحو تلك البيئة وتحسينها.²

إن الاهتمامات البيئية ظهرت كسياسة حكومية في البلدان المتطورة اقتصاديا، وإن مؤسسات الأعمال في هذه المرحلة بدأت تنظر إلى التشريعات البيئية نظرة شك لأنها مرتبطة مع الزيادة في التكلفة وتأثيراتها على العمليات وتقليلها الأرباح ، وإن المعادلة لم تكن كافية حتى أواخر الثمانينات عندما طبق الأكاديميون بحوثهم في ضوء الطرق التي يمكن أن تستخدمها المؤسسات لتحسين أدائها من خلال التأكيد على الجودة البيئية لمنتجاتها وخدماتها، وهذا يتضمن تطوير منتجات أكثر حساسية للبيئة وتحفيزها للعمل على هذه الخصائص البيئية التي تسعى من خلالها تقديم منتج نظيف بيئيا.³

ثالثا: المرحلة الثالثة (استدامة التسويق الأخضر)

تعد الاستدامة التطور الأكثر عمقا في التسويق الأخضر والذي بدأت ملامحه في أواخر الثمانينات من خلال تقرير بيرنتلاند عام 1987م الذي أشار وبشكل صريح إلى منهج الاستدامة للاستهلاك والإنتاج متضمنا تحديد الموارد الأولية في ضوء معايير الواقع الحالي فهو يتضمن استخدام موارد طبيعية بالكميات التي لا تؤدي إلى الإضرار بالمؤسسة والبيئية أو النشاطات الإنسانية وتعبير آخر بالنسب التي يمكن تعويضها من خلال البدائل التي تحل محل الموارد الأصلية.⁴

وعرفها النوري على أنها مدخل إداري يتضمن تطوير استراتيجيات تسعى للحفاظ على البيئة واستمرار تحقيق الأرباح للمؤسسة.⁵ أما من وجه نظر Newton إنها القدرة على مواصلة ممارسات مريحة إلى ما لانهاية دون حدث بيئي يظهر فجأة.⁶

¹ Peattie, K, Green Marketing, Pittman, Prentice Hall, London, 2001, p 134.

² Armstrong, G. M , Marketing: An Introduction , Prentice Hall, New Jersey, 2000, p 557 .

³ Charter, M. A., & Jay, M. (Eds.), Greener Marketing: A Global Perspective On Greening Marketing Practice, Green leaf Publishing, 1999, p338.

⁴ Kleiner, A. M., & Green, J. J ,Expanding The Marketing Opportunities And Sustainable Production Potential For Minority And Limited-Resource Agricultural, 2008 ,p38.

⁵ أحمد نزار النوري ، تحليل سلوك المستهلك على وفق مدخل التسويق الاخضر، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2004، ص 62.

⁶ Newton, L. H ,Business Ethics And The Natural Environment (Vol. 6), John Wiley & Sons , 2005, p187 .

تعتبر هذه المرحلة من مراحل تطور مفهوم التسويق الأخضر الناتجة عن دمج مرحلة التسويق البيئي والتسويق الإحيائي لتكوين حركة أقوى حيث بدأت كجزء من مسؤولياتها في عدم الإضرار بالبيئة وسعيها للقيام بذلك كجزء من مسؤوليتها عوضاً عن قيامها بشكل إجباري امتثالاً للقوانين والتشريعات الحكومية، حيث قامت العديد من المؤسسات في هذه الفترة بتبني ما يعرف بديمومة البيئية والتي تعرف على أنها مدخل إداري يتضمن تطوير استراتيجيات تسعى للحفاظ على البيئة واستمرار تحقيق الأرباح للمؤسسة.¹

على ضوء السرد التاريخي السابق فإن النشاطات التسويقية تبدأ من الشروع في توجيه التسويق الأخضر ليس بقصد تخفيض الدمار البيئي وتقليل الأضرار الحاصلة للموارد الطبيعية وإنما في السعي من أجل تحقيق الاستدامة وهذا ما دفع إلى بروز أهمية التأسيس العلمي لمفهوم التسويق الأخضر.²

الفرع الثاني: تعريف التسويق الأخضر

رغم تعدد التعريفات التي تناولت التسويق الأخضر فقد استخدم العلماء الذين ناقشوا هذا الموضوع مصطلحات مختلفة ، كالتسويق الكوني، و التسويق البيئي ، والتسويق الأخضر، و التسويق الايكولوجي ، والتسويق المسؤول والتسويق المستدام، وقد تسببت هذه المسميات المختلفة في وجود خلط وعدم تحديد تعريف موحد للتسويق الأخضر، وفيما يلي بعض التعريفات:
وفقاً للجمعية الأمريكية للتسويق تعرف التسويق الأخضر على أنه "هو تسويق المنتجات التي يفترض أن تكون آمنة بيئياً."³

عرف كذلك على أنه "مدخل نظامي متكاملة يهدف إلى التأثير في تفضيلات الزبائن بصورة تدفعهم نحو التوجه إلى طلب منتجات غير ضارة بالبيئة وتعديل عاداتهم الاستهلاكية بما ينسجم مع ذلك والعمل على تقديم منتجات ترضي هذا التوجه بحيث تكون المحصلة النهائية هي الحفاظ على البيئة، وحماية المستهلكين وتحقيق هدف الربحية للمؤسسة."⁴
لقد عرفه كل من كوتلار وأرمسترونغ بأنه: "الحركة التي تتجه نحو قيام المؤسسات بتطوير منتجات مسؤولة بيئياً."⁵

(Charter & Polonsky) كما عرفه شارتر وبولونسكي بأنه: "عملية تسويق أو ترويج منتجات معتمدة على أدائها البيئي أي غير مضررة بالبيئة."⁶

¹ عبد الرضا فرج بدراري ، تفضيل التسويق الأخضر بتوجهات البيئة المعتمدة على السوق في منظمات الأعمال العراقية، مجلة الراافدين، كلية التجارة بجامعة الموصل، العدد 89، 2008، ص 23.

² محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 23.

³ Pavan Mishra , Payal Sharma, Green marketing in India emerging opportunities and challenges , Journal of Engineering, Science and Management Education/ Vol. 3, 2010, p9 .

⁴ ثامر البكري ،أحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص 47.

⁵ Philip Kotler & G.Armstrong, Principles of marketing, Prentice hall: New jersey,1996, p93.

⁶ نجم عبيد نجم، البعد الأخضر للأعمال، مؤسسة الوراق ، عمان، 2008، ص 237.

وقد عرفه كل من بريد وفيريل (Pride & Ferrell) بأنه: "عملية تطوير وتسعير وترويج منتجات لا تلحق أي ضرر بالبيئة الطبيعية".¹

أما سنتون وآخرون (Stanton & al) فقد عرفوا التسويق الأخضر على أنه: "أي نشاط تسويقي خاص بمؤسسة معينة، يهدف إلى خلق تأثير إيجابي أو إزالة التأثير السلبي لمنتج معين على البيئة".²

وعرفه Peattie على أنه: " عملية الإدارة الكلية المسؤولة عن تحديد وتوقع وإشباع متطلبات العملاء والمجتمع بطريقة مربحة مع مراعاة مبدأ الاستدامة ".³

بينما عرف Fuller حديثاً بأنه: " عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة وتطوير ، وتسعير ، وترويج ، وتوزيع المنتجات بطريقة تلبى حاجات الأفراد والمؤسسة وتتفق مع النظم البيئية ".⁴

فالتسويق الأخضر ما هو إلا نظرة تسويقية شمولية متميزة في تلبية حاجات ورغبات المستهلكين والمجتمع على حد سواء، بطريقة مربحة ومستمرة بغية تحسين جودة الحياة مع عدم منح السيادة الكاملة للمستهلك بل يجب التوفيق مع مبادئ الحفاظ على البيئة، فهو يعرض فرصة نادرة لتكامل قيم المجتمعات مع واقع الأعمال من خلال خلق منتجات تسمح بمصاحبة الطبيعة والمساهمة في تنظيف البيئة الشخصية وضمان مستقبل أكثر أمناً للأجيال القادمة.⁵

الفرع الثالث: مبررات ظهور التسويق الأخضر

إن تطور مفهوم التسويق الأخضر ومبررات ظهوره يمكن تلخيصها فيما يلي:⁶

أولاً: تزايد الإهتمام بأخلاقيات الإدارة وفي جميع مفاصل العملية الإدارية ونشاطاتها وما لذلك من دور فعال في تحسين أداء العملية الإدارية في المؤسسة؛

ثانياً: دور المجتمع والدولة في تعزيز القيم والأخلاق الاجتماعية في مجال الأعمال وقد جسدهت المؤسسات الاجتماعية والبيئية من جانب، والتشريعات والقوانين الحكومية التي تصب في هذا الإتجاه من جانب آخر؛

ثالثاً: المتطلبات والضغوط التي تفرضها الحكومة على المؤسسات بضرورة الالتزام وحماية البيئة من الأضرار، وقد توضحت هذه الحقيقة في النظم والمنظمات البيئية وفي مقدمتها سلاسل الايزو 19000، ومنظمات السلام الأخضر؛

رابعاً: التأكيد على أهمية الالتزام بالتشريعات والقوانين المتعلقة بسلامة المنتج ومنع وصول المنتج غير المتوافق مع الزبون؛

¹ ثامر البكري ، أحمد نزار النوري، مرجع سابق، ص 103.

² نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 241.

³ Peattie. Ken , Environmental Marketing Management, Meeting The Green Challenge, Pitman, London, 1995, P 28.

⁴ Fuller Donald A, Sustainable Marketing: Management Ecological Issues, SAGE Publications, London, 1999, P 3.

⁵ فيليب كوتلر وآخرون، التسويق: تطوره، مسؤوليته الأخلاقية وإستراتيجيته، الطبعة الأولى، ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 2002، ص 130.

⁶ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

خامسا: الدور الذي يؤديه رضى المجتمع وأصحاب المصالح في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال؛

سادسا: حث المؤسسات على استخدام الوسائل واتخاذ الإجراءات التي تمنع حدوث الضرر البيئي بمختلف أنواعه؛

سابعا: تكوين ثقافة تنظيمية واجتماعية تجعل الزبائن يتقبلون المنتجات التي لا تولد ضررا بيئيا.

ثامنا: ويؤكد جدوى التوجه نحو التسويق الأخضر هو تزايد وعي الناس نحو التهديدات الموجودة في البيئة التسويقية، والمتمثلة في التالي:¹

أ/ تناقص المواد الأولية في الطبيعة، وخاصة الغير قابلة للتجديد؛

ب/ الارتفاع المستمر في كلف الطاقة، وقرب انتهاء العمر الافتراضي لمصادر الطاقة الحالية، مع الحاجة للبحث عن مصادر بديلة؛

ج/ تزايد معدلات التلوث البيئي، مما قد يشكل تدميرا للبيئة الطبيعية. حيث أظهرت دراسة أن

42 % من المستهلكين في الولايات المتحدة على استعداد لدفع أسعارا أعلى للحصول على منتجات خضراء؛

د/ تغير دور الحكومات وزيادة وعيها البيئي، والمتمثل في سن القوانين والتشريعات لحماية البيئة، وتزايد الأصوات التي تنادي بالمحافظة على البيئة لجعلها مكانا آمنا للعيش لنا وللأجيال القادمة.

المطلب الثاني: أسس التسويق الأخضر

ويمكن توضيح الأسس في العنصرين التاليين:

الفرع الأول: أبعاد التسويق الأخضر

إن فلسفة التسويق الأخضر تسعى إلى تحقيق أفضل حالات الإشباع لدى الزبائن وتحقيق أهداف المؤسسة المتمثلة بالربحية بدون الإضرار بالبيئة، وإن هذه الفلسفة تعتمد على أبعاد أساسية تتكامل فيما بينها من أجل تحقيق هذا المفهوم.² ويمكن إختصارها في العناصر التالية:

أولا: إلغاء مفهوم النفايات أو تقليلها

لقد تغير المفهوم التقليدي في التعامل مع النفايات ومخلفات الصناعة ضمن مفهوم التسويق الأخضر حيث تعتبر الكميات الكبيرة من النفايات الناتجة عن العمليات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية أمرا مقلقا للمهتمين بشؤون البيئة حيث تؤدي إلى أضرار بيئية كبيرة والتخلص من هذه الكميات من خلال حرقها أو دفنها وفي الحالتين الآثار البيئية لعملية الحرق أو الدفن ضارة جدا.³

¹ سامي الصمادي، التسويق الاخضر توجه العالم في القرن الحادي والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الملتقى العربي الخامس في التسويق: التسويق الاخضر Green Marketing ، بيروت ، لبنان، 25-28 جوان 2006، ص213.

² محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 27.

³ محمد إبراهيم عبيدات ، التسويق الاجتماعي:التسويق البيئي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ، 2004، ص 204.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

وان إدراك مفهوم التلوث والنفايات ينشأ من عدم الكفاءة في العمليات الإنتاجية والمهم هنا ليس ما نفعله بالنفايات بل كيف ننتج أشياء من دون نفايات، ولهذا فإن المسؤولية تقع على المؤسسات الصناعية، فيجب عليها أن تركز على ضرورة رفع كفاءة العمليات الإنتاجية وتقديم عليها.¹

إن عدم كفاءة العمليات الإنتاجية يتسبب غالباً في تقديم منتجات تالفة أو غير صالحة للاستخدام وعلى هذا الأساس فإن من المهام التي تقع على عاتق المؤسسات في الوقت الحاضر هو ضرورة التركيز على رفع كفاءة العمليات التصنيعية التي تكون السبب الرئيس في إنتاج مثل هذه المنتجات على أن يمثل هذا الأمر الشغل الشاغل لاهتمامات المؤسسة عوضاً عن البحث في كيفية التخلص من تلك المنتجات التالفة أو مخلفاتها.²

ولقد شرعت العديد من الحكومات في سن القوانين من أجل الحد من التلوث الناتج بسبب نفايات العمليات الإنتاجية حيث فرضت بعضها الضرائب والغرامات على التلوث الذي تقوم به بعض المؤسسات وخاصة في الدول النامية ففي السبعينيات مثلاً أقرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية مبدأ من يلوث يدفع مقابل الأضرار التي سببها.³

وقد وضعت الدول المتقدمة القوانين من أجل التقليل من النفايات والحفاظ على البيئة وهذا ما جاء في القانون الأوروبي عام 1992م:⁴

- الحفاظ على البيئة وحماية نوعيتها وتحسينها؛
- المساهمة باتجاه حماية الصحة البشرية؛
- التأكيد على الاستخدام المعقول للموارد الطبيعية ؛
- العمل على إستدامة البيئة ؛
- إنشاء مقاييس للمساعدة في حل المشاكل العالمية.

وتنصب عملية إلغاء النفايات أو تقليلها في مصلحة المؤسسات وزيادة ربحيتها وذلك لأنها تقلل من نسبة التلف والهدر من المواد؛ الأمر الذي سوف ينعكس على خفض التكاليف، وقد أكدت دراسة قامت بها جامعة ميشيكان بأن المؤسسات تلمس تحسينات في الأداء التشغيلي في السنة الأولى من تطبيق برامج تقليل النفايات والرقابة على التلوث وفي السنة الثانية تحصل المؤسسة بالإضافة إلى ما سبق على تحسينات في العائد على حق الملكية.⁵

وتستطيع المؤسسات من خفض النفايات من خلال إستخدام مفاهيم التسويق الأخضر وذلك

¹ نظام موسى سويدان ،شفيق إبراهيم حداد،التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع،الاردن، 2003، ص 91.

² رؤوف رعد عدنان ، مرجع سابق ، ص 47.

³ عبود نجم، أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال ، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن، 2006، ص 303.

⁴ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 28.

⁵ نفس المرجع ، ص 28.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

بإدخال مواد أولية في العمليات التصنيعية ذات الجودة العالية وغير مضرّة بالبيئة وكذلك استخدام تكنولوجيا حديثة ومتطورة وطاقة نظيفة في العمليات الإنتاجية والعمل على إعادة تدوير النفايات ومعالجتها في العمليات التصنيعية للقضاء على النفايات والاستفادة منها كمواد أولية داخلة في العملية الإنتاجية.¹

ثانياً: إعادة تصميم مفهوم المنتج

إن مفهوم المنتج يفترض تطويره ليوكب التوجهات البيئية؛ إذ إن المؤسسات ينبغي عليها أن تعتمد بشكل كبير على موارد أولية وغير ضارة بالبيئة في عملياتها الإنتاجية ولا تستهلك الكثير من المواد الأولية.²

إن المنتجات يجب أن تنقل إلى ثلاثة أنواع فقط: النوع الأول ما يتم استهلاكه والذي عندما يوضع بالتربة يتحلل بسهولة بأقل تأثيرات جانبية، والثاني هو المنتجات الصلبة، التي يجب أن تنتج وتستخدم وتعود للمصنع مرة أخرى في دورة مغلقة، وهذه المنتجات يجب إنتاجها بحيث يتم إعادة تصنيعها، والنوع الثالث هو صنف المنتجات التي لا يمكن الاستفادة منها والتي تتضمن المواد المشعة مثل المعادن الثقيلة التي تستخدم في المجال النووي وهذه المنتجات يجب أن تعود إلى منتجيها الأصليين الذين يجب عليهم تحمل المسؤولية عنها وعن تأثيراتها السلبية التي تمتد على فترات طويلة.³

يؤدي تطوير المنتجات دوراً حاسماً في تنافسية المؤسسات ولاسيما المتقدمة منها، فهي تعمل في بيئة تتطلب منها تطوير منتجاتها وتسويق منتجات جديدة دائماً، وإن دور التسويق هو إيصال فوائد التكنولوجيا للزبون من أجل بيع المنتجات وهذه من وجه نظر المؤسسة المتجهة نحو الاستراتيجيات الخضراء.⁴

ويجب على المنتج أن يقابل أو يتجاوز التوقعات لدى الزبائن من خلال تسليمهم القيمة التي يعدهم بها وإعطائهم الفوائد البيئية كمزايا ثانوية للمنتج، وغالباً لا يمتلك الزبون الخبرة أو القدرة على إدراك القيمة البيئية والاستهلاكية للمنتج وهذا ما يخلق التشويش والشك وعدم القدرة على الفهم لدى الزبائن.⁵

وإن هذه المنتجات يجب أن تكون ذات نوعية عالية وجيدة وأن ترضي توقعات الزبائن، وخصوصاً بعدما أصبحت أكثر تعقيداً كما أن الزبائن يتوقعون منتجات عالية القيمة وذات سعر منخفض وجذابة بشكلها، كما أن الزبائن أضافوا و بشكل متزايد معايير بيئية على قوائم

¹ مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، كلية العلوم التجارية، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2008، ص 63.

² تامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 253.

³ Pride. M, & Ferrell .C, Marketing Concepts & Strategies ,2nd Ed, Houghton Mifflin Co,2007 .p 91.

⁴ Bradg, A , Learning From The Introduction Of Green Products, Working Paper, Presented In The Marketing Workshop At The Greening Of Industry Network In Rom, Italy, 1998,p2.

⁵ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 29 .

توقعاتهم، وأيضاً المؤسسات يتوقع منها أن تستجيب للتشريعات البيئية وتصنع وتسوق المنتجات مع تقليل الأثار البيئية السلبية قدر الإمكان.¹

ويرى Wasik بأن المؤسسات تقوم ببيع جميع منتجاتها التي تقوم بتصنيعها ولذلك يقع على عاتقها مسؤولية إنتاج منتجات نظيفة في كل خطوة من خطوات عملياتها وهذه الطريقة تفترض النظر إلى العمليات بان الكل مشترك في جميع الأجزاء فإذا تلوثت عمليات جزء من الأجزاء أو أهدرت طاقته فإن المنتج النهائي ودوره وحياته كلها سوف تنعكس على المنتج ككل.²

تقوم المؤسسات الصناعية بإعادة تصميم المنتج من أجل مقابلة حاجات ورغبات الزبائن وكذلك مقابلة حاجات ورغبات الأجيال القادمة من خلال الحفاظ على البيئة والموارد الطبيعية لهم في السنوات القادمة، وكذلك ركزت على تطوير المنتجات وتحسينها بما يتلائم مع متطلبات البيئة ورغبات الزبائن، فبعض المؤسسات الصناعية قامت بإعادة تصميم المنتج ليكون أسهل في عملية التصنيع، بالإضافة إلى المنتجات الجديدة صنعت باستخدام مواد أولية مفضلة بيئياً وقابلة لإعادة التصنيع.³

وهناك دراسة قامت بها مجموعة "NPD" على البيئة أظهرت أن أكثر من (55%) من الأفراد يهتمون بشكل كبير بعملية إعادة المعالجة، وأن المؤسسة تمتد إلى صناعة بعد الاستعمال مثل " P & G " لصناعة حفاظات الأطفال إلى مؤسسة ماكدونالد التي أطلقت مزايا التسويق الأخضر.⁴

لذا يجب على المؤسسات أن تهتم بضرورة تدوير المنتجات بحيث تعود بعد استخدامها إلى المؤسسة الأم لإعادة تصنيعها أو الاستفادة منها فضلا عن ضرورة تغيير أساليب تعبئة المنتجات وتغليفها بحيث إن الأغلفة المتبقية بعد استخدام المنتج يكون بالإمكان الاستفادة منها مرة أخرى وضرورة ألا تتضمن مواد ضارة أو مؤذية، وكذلك الاعتماد على مواد أو مصادر بديلة لتصنيع تلك الأغلفة.⁵

ثالثا: وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة

إن القاعدة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات في تحديد الأسعار هو التكلفة الكلية للمنتج فيجب أن يعكس السعر كلفة المنتج وبالتالي فمن المهم جدا أن يوازي القيمة الحقيقية للمنتج المقدم إلى الزبون. وأما بخصوص المنتجات الخضراء فقد برزت نسبة زيادة في أسعار تلك المنتجات لأنها تمتلك قيمة أعلى لا تعكس فقط كون المنتجات لا تضر بالبيئة و

¹ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق ، ص 29.

² نفس المرجع، ص 29.

³ نفسه ، ص 29.

⁴ نفسه، ص 29.

⁵ رؤوف رعد عدنان ، مرجع سابق، ص 86.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

إنما تعكس أيضا جوانب أخرى لها متمثلة بالبحث عن المواد البديلة وحماية الموارد الطبيعية وما يحتوي ذلك من كلف عالية لعل أبرز مصادرها الكلف المتمثلة بالبحث والتطوير.¹ فيجب على المؤسسة عند وضع الأسعار أن تكون متأكدة من أن الزبون يستطيع دفع هذا السعر وهو يشعر في المقابل بحصوله على منفعة جيدة بهذا السعر وراضي عنه، رغم أن العديد من المنتجات الخضراء كلفتها أكثر بسبب اقتصاديات المجال والمحاولة في الحفاظ على النوعية.²

كما وإن الأسعار والمنتجات تؤثر تأثيرا مباشرا على الزبائن فكلما كانت الأسعار منخفضة كلما زاد عدد زبائن المؤسسة وازداد ولاءهم لها مع ثبات الجودة في المنتج وعندما تقوم المؤسسة بتقديم خصم للزبائن عند شرائهم منتجاتها فهذا له أيضا دور مهم في زيادة ولاءهم لها والتزامهم بتكرار الشراء مرة أخرى.³

إن التكلفة الكلية للمنتجات يجب أن تحسب بشكل دقيق فهي ليست التكاليف المباشرة فقط وإنما تشمل تكاليف أخرى أيضا منها تكلفة تلوث الهواء والماء والتربة، فعلى سبيل المثال إن تكلفة غالون من السولار طبقا لما تصدره مؤسسة الموارد العالمية في واشنطن هي تقريبا (4.50) دولار أمريكي عند حساب التلوث والتخلص من النفايات والآثار الصحية ونفقات الدفاع مثل تلك التي وجدت في الحروب.⁴

ولذلك فإن المنتجات الخضراء يجب أن تمتاز بمزايا تفوق المنتجات الاعتيادية بحيث تدفع الزبون لاقتنائها رغم الفرق في الأسعار حيث إن دراسة أجريت في أمريكا عام "2002" وجدت أن أهم الأسباب الرئيسية التي تجعل الزبائن يعزفون عن شراء المنتجات الخضراء ويفضلون المنتجات التقليدية تتضمن إعتقادهم بأنها تتطلب تضحية وعدم الملائمة وإرتفاع التكلفة وانخفاض الأداء.⁵

فإن المنتجات الخضراء تحمل إضافة سعرية في الأجل القصير، بسبب التكاليف الإضافية الخاصة بجعل المنتج صالحاً من الناحية البيئية، لأن المنتجات الخضراء عادة ما تتطلب جهودا وتكاليف كبيرة في مجال البحث والتطوير والتعديل في الأساليب الإنتاجية بما ينسجم مع هدف الاستخدام الكفء للطاقة وتقليل النلف والضياع في استعمال المواد الأولية. وتجدر الإشارة إلى أن الزيادة في السعر تتطلب من المؤسسة أن تقوم بدراسة معمقة لأجزاء السوق التي تتعامل معها للتعرف على مدى تقبلها للزيادة السعرية، ولكن السؤال المهم الذي قد يعرض هو هل الزبائن قادرين وراغبون دائماً في تحمل الزيادة في السعر؟ الجواب

¹ رؤوف رعد عدنان ، مرجع سابق، ص 86.

² محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 30.

³ نفس المرجع، ص 30.

⁴ Pride. M, & Ferrell .C, op.cit, p92.

⁵ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 30.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

على هذا السؤال قدمته مؤسسه "Philips" للإلكترونيات حيث إنهم وجدوا في أحد البحوث التي أجروها أن الزبائن مستعدون لتحمل الزيادة في السعر، في حالة أن يكون المنتج بنفس جودته وخصائصه المتعارف عليها مع إضافة كونه سليماً من الناحية البيئية¹.

إن موضوع الزيادة السعرية قد سبب مشكلات كبيرة جداً لبعض المؤسسات في بدايات تطبيق مدخل مفهوم التسويق الأخضر وتبينهم لهذا المفهوم لأن عدداً من المنتجات التي قدمت في المراحل الأولى من تطبيق مدخل التسويق الأخضر؛ كانت ذات أسعار مرتفعة مقارنة بما تحمله من خصائص لم تكن ترمي إلى مستوى الأسعار المحددة، لذلك انخفض الطلب في مرحلة ما على تلك المنتجات وهذا ما دفع المسوقين نحو البحث عن الطريقة الأفضل لتحقيق الموازنة بين ارتفاع أسعار المنتجات الخضراء وتضمين خصائص الأداء التي يتطلبها الزبائن، مع الإشارة هنا إلى أن الزبون المحلي قد لا يرغب بشكل كبير في دفع زيادة سعرية نظراً للظروف الاقتصادية الراهنة².

ومع ذلك فإن عدداً من المؤسسات مازالت تسعر المنتجات الخضراء على أساس قيمتها التي تدركها مجموعات أو فئات معينة من الزبائن، وترى هذه المؤسسات أن تقديمها للمنتجات بأسعار مرتفعة نسبياً لا يضر بموقعها التنافسي لأنها لا تتنافس على أساس السعر وإنما أساس تميز منتجاتها³.

رابعا: جعل التوجه البيئي مربحا

لقد أدركت العديد من المؤسسات أن التسويق الأخضر يمثل فرصة سوقية قد تمنح المؤسسة ميزة تنافسية وربما مستدامة وفي الواقع إن معظم المؤسسات تتنافس في السوق لتحقيق الربح السريع بغض النظر عن الآثار السلبية على البيئة والمتمتع في المنافسة السوقية يدرك أن هذا يعتبر منفذاً تنافسياً استراتيجياً يمكن أن يأخذ المؤسسة إلى نوع آخر من المنافسة وخاصة مع تنامي الوعي البيئي بين الزبائن وتحولهم التدريجي إلى زبائن خضر، ومن مزايا هذا التوجه الاستراتيجي هو أن التنظيمات الرسمية وغير الرسمية تروج للتوجهات البيئية بشكل طبيعي ومستمر من خلال أجهزة الإعلام المختلفة وفي ذلك مساعدة ودعم مجاني من هذه الجهات لجهود الترويج الخاصة بالمؤسسات التي تتبنى منهج التسويق الأخضر، وبالتالي سوف يكون هذا التوجه أمراً مربحاً وخاصة في الأجل الطويل⁴.

¹ النوري احمد نزار ، تحليل سلوك المستهلك على وفق مدخل التسويق الاخضر، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2004، ص 62.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق ، ص 90.

³ أمير غانم العوادي، أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي، كلية الادارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، 2010، ص 42.

⁴ سامي الصمادي، مرجع سابق، ص ص 212، 213.

بدأ الزبائن بإدراك أن المنافسة في السوق لا ينبغي أن تكون بين المؤسسات التي تضر البيئة وبين تلك التي تحافظ عليها ، باعتبار أن المنافسة يجب أن تكون فقط بين المؤسسات التي لا تضر بالبيئة وأن تلك المؤسسات التي تضر البيئة مستبعدة من المنافسة.¹ وهناك برنامج قامت بتطويره مؤسسة "زيروكس" يوضح الكيفية التي تجعل استخدام التوجه البيئي أمراً مريحاً، حيث إن العديد من آلات النسخ وعبوات الحبر ينتهي بها المطاف في الأرض بعد أن تصبح غير مفيدة، وللتقليل من هذه النفايات فإن برنامج (زيروكس) لإدارة إعادة تصنيع الممتلكات يشجع الزبائن على إعادة عبوات الحبر المستخدمة من خلال توفير ظروف بريدية مدفوعة الثمن.²

وهذا التوجه قد خلق فرصاً جديدة للمؤسسات المتبينة له منها:³

-كسبت الزبائن الذين حصلت على دعمهم؛

- قد برزت أمامها مجالات لتقديم منتجات جديدة تتناسب مع هذا التوجه.

لذلك فإن التوجه البيئي لم يضر بأرباح المؤسسة وإنما خلق لها فرصاً جديدة لزيادة تلك الأرباح وعليه فإن نشاطات التسويق الأخضر والتوجه البيئي تعمل على زيادة أرباح المؤسسة والعائد على الاستثمار والحصة السوقية وغيرها. وكذلك يحقق الميزة التنافسية لها من خلال تحسين عمليات الاستدامة لنشاطات المؤسسة.⁴

كما وأن التوجه البيئي يساعد المؤسسات في الوصول إلى مستويات عالية من الكفاءة لكي تصل مباشرة إلى تحسين الربحية في أشكال مختلفة مثل الترشيد في التكلفة للمواد الأولية والطاقة والنفايات، وأن المسؤولية الملقاة على عاتق المؤسسة تظهر من خلال استخدام المواد الأقل ضرراً واستخدام مثل هذه المواد يمكن أن يترجم سياسة المؤسسة البيئية في وقت أسرع في السوق.⁵

وبذلك فإن فلسفة التسويق الأخضر تعمل على أن يكون التوجه البيئي أكثر ربحية بالنسبة للمؤسسات فهو يركز على أهمية الاستغلال الكفء " الأمثل للموارد الطبيعية" وعلى المدى البعيد، ومن جانب التطبيق لهذه الفلسفة فإن خسارة الموارد الطبيعية ربما يؤثر على خطوط المنتجات و العمليات الإنتاجية الكلية في المؤسسة بصورة كبيرة، وإن هذا التغير في التوجه من المدى القصير الى المدى الطويل يعد جزءاً مهماً من التغيرات الهيكلية المطلوبة في داخل المؤسسات.⁶

¹ Pride. M, & Ferrell .C, op.cit, p92.

² نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم حداد، مرجع سابق، ص 92.

³ ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 253.

⁴ Marinova, D, Annandale, D, & Phillimore, J. (Eds.), The Internationa Handbook On Environmental Technology Management. Edward Elgar Publishing, 2000, p252.

⁵ Charter, M. A., & Jay, M. (Eds.) , op.cit, p73.

⁶ Pride. M, & Ferrell .C, op.cit, p5.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

فهو يحقق الأرباح على المدى البعيد للمؤسسة وان أكثر الحجج إقناعا هي أن النفايات تمثل تكلفة على المؤسسات وبالتالي فإن تخفيض تلك النفايات وإعادة استعمال المواد وقابلية التدوير تعد من الأنشطة المهمة في تخفيض التكلفة.¹

الفرع الثاني: المزيج التسويقي الأخضر

بدأ التوجه الجديد نحو المزيج التسويقي الأخضر بسبب الانتقادات التي وجهت إلى المزيج التقليدي وأهمها عدم الإهتمام بالبيئة، حيث يرى النقاد بأنه يؤدي إلى الآثار السلبية التي لا تتسجم مع مفاهيم التسويق الأخضر، ويرى الباحثون أن المزيج التسويقي أحد أهم الأدوات التسويقية التي يستخدمها المسوقون لتحقيق أهداف العملية التسويقية.²

إن التسويق الأخضر يركز عبر مزيجه الخاص على وضع الاعتبارات البيئية كأحد العوامل المهمة في عملية اتخاذ القرارات التسويقية بشكلها العام، ففي التوجه الذي يعتمد التسويق الأخضر نجد أن المسؤولية الاجتماعية والبيئية تؤدي دورا أساسيا في اعتبارات المؤسسة المتبنية لهذا التوجه جنبا إلى جنب مع الهدف المتعلق بتحقيق النمو وزيادة المبيعات والحصول على الأرباح.³

وبذلك يمكن القول بأن المزيج التسويقي الأخضر يختلف عن المزيج التسويقي التقليدي في الهدف المنشود منه وهو أوسع وأشمل ويعمل على تحقيق الأهداف البيئية والمحافظة على البيئة بالإضافة إلى أهداف المزيج التسويقي التقليدي والمتمثلة بتحقيق رضا الزبون وزيادة نمو المبيعات وربحية المؤسسة،⁴ ويمكن تحديد أوجه الاختلاف بين المزيج التسويقي الأخضر والمزيج التسويقي التقليدي كما هو موضح في جدول الموالي.

الجدول رقم (11): يوضح الاختلافات الجوهرية بين التسويق التقليدي والأخضر

البند	التسويقي التقليدي	التسويقي الأخضر
الهدف	نمو وزيادة المبيعات.	مراعاة متطلبات البيئة والمجتمع على قدم المساواة مع هدف النمو.
الموارد المتاحة	تسخيرها لصالح هدف المبيعات.	الحفاظ عليها وترشيد استخدامها.
أدوات المزيج	تسخيرها في خدمة هدف الربح .	تكييفها بما ينسجم مع حماية البيئة والمجتمع.
العلاقة مع الزبون	الاستجابة لجميع حاجات الزبائن ورغباتهم دون الاعتبار بمتطلبات وحاجات البيئة والمجتمع.	توجيه الزبون وحمايته من العادات الاستهلاكية الخاطئة ذات الآثار السلبية على البيئة والمجتمع.
قنوات التوزيع	باتجاه واحد.	باتجاهين.

المصدر: النوري احمد نزار، تحليل سلوك المستهلك على وفق مدخل التسويق الأخضر، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2004، ص 15.

¹ ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 253.

² محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 33.

³ Peattie, K, Green Marketing, op.cit ,p100.

⁴ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 34.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

إن المزيج التسويقي الأخضر هو مجموعة من الأدوات والعناصر التسويقية التي تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل والاندماج بينها وذلك من أجل خدمة السوق المستهدف وتحقيق أهداف المؤسسة مع عدم الإضرار بالبيئة الطبيعية.¹

على الرغم من أن المزيج التسويقي التقليدي لا زال يعتبر الأساس في التسويق الأخضر، إلا أنه وقع تحت هجوم النقاد في إطار التوجه الجديد نحو التسويق الأخضر. حيث يرى النقاد أنه يؤدي إلى بعض الآثار البيئية السلبية التي لا تتسجم مع مفاهيم التسويق الأخضر. فمثلاً، يرى النقاد أنه يركز على إشباع حاجات المستهلك بغض النظر عن الاعتبارات البيئية، مثل تقديم بعض المنتجات الضارة بالبيئة مع هدر للموارد الطبيعية واستخدام مواد غير صديقة للبيئة. أما التسويق الأخضر فإنه يركز على البعد البيئي والمسؤولية الاجتماعية في كل القرارات التسويقية المتعلقة بالمزيج التسويقي الأخضر. ومن هذا المنطلق فإن المزيج التسويقي الأخضر يشتمل على عناصر جديدة، تم تصنيفها ضمن بعدين داخلي وخارجي، كما يلي:²

أولاً: المزيج التسويقي الأخضر الخارجي

ويتألف من سبعة عناصر (7 Ps) :

أ/ العملاء الخضر (People) : ويشمل العملاء المقتنعين بفلسفة التسويق الأخضر والذين يرغبون بشراء المنتجات الخضر؛

ب/ المزودون (Providers) : ويشمل المزودون الذين يعملوا ضمن مظلة التسويق الأخضر والذين يتعاملوا مع المواد والتجهيزات الصديقة للبيئة؛

ج/ الساسة (Politicians) : وهم السياسيون الذين يؤمنوا بالفكر الأخضر والذين لهم تأثير على القرار الحكومي والذين يمكن أن يمارسوا نفوذهم السياسي من أجل استصدار قوانين وتشريعات لدعم التوجه البيئي بشكل عام؛

د/ جماعات الضغط (Pressure Groups) : وهم مثل الساسة من حيث إيمانهم بالفكر الأخضر وممارسة الضغوط على أصحاب القرار؛

هـ/ المشكلات والقضايا (Problems) : ربط منظمة الأعمال بقضايا المجتمع والتي تتعلق بالالتزام البيئي والمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية؛

و/ التنبؤ (Prediction) : وهو التنبؤ بالمشكلات والتغيرات البيئية التي يمكن أن تواجه المؤسسة عند قيامها بأنشطة التسويق الأخضر والاستعداد للتعامل معها في المستقبل؛

ز/ الشركاء (Partners) : محاولة ربط شركاء المؤسسة بقضايا تتعلق بالجوانب البيئية والمسؤولية الاجتماعية؛

¹ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 33.

² سامي الصمادي، مرجع سابق، ص ص 213، 214.

ثانياً: المزيج التسويقي الأخضر الداخلي

ويتألف من ثمانية عناصر (8 Ps) :

أ/ المنتج (Product) : وهي تقديم المنتجات الخضراء للعملاء، مع ضرورة متابعة هذه

المنتجات خلال مراحل دورة حياتها لضمان استخدامها ضمن التوجه البيئي ؛

ب/ التسعير (Price) : وهو تسعير المنتجات بما يتلاءم مع المستهلكين الخضر. ولكن قد تحمل

هذه الأسعار بعض الإضافات بسبب كلفة البحث والتطوير المستمر لضمان استخدام مواد صديقة

للبيئة ومصادر طاقة جديدة؛

ج/ المكان (Place) : استخدام منافذ توزيع تتعامل بالمنتجات الخضراء وملائمة للمستهلكين من

حيث سهولة الوصول إليها، مع ضمان قيامها بإجراءات التدوير ضمن المتطلبات والالتزامات

البيئية ؛

د/ الترويج (Promotion) : وتشمل كافة الأنشطة الترويجية ضمن التوجه البيئي، مع التركيز

على الناحية الإرشادية للمستهلكين من خلال الملصقات البيئية والمعلومات الإرشادية بخصوص

الاستخدام الآمن للمنتجات الخضراء (مثل الإعلان الأخضر)؛

هـ/ المعلومات (Providing Information) : تقديم المعلومات وتلقيها (من وإلى داخل المؤسسة

وخارجها) بخصوص مراقبة القضايا البيئية لضمان الالتزام البيئي وبقاء المؤسسة ضمن إطار

التسويق الأخضر؛

و/ العمليات (Processes) : التأكد من استخدام الحد الأدنى من الطاقة في العمليات الإنتاجية

معا ختزال الفاقد (الضائع)؛

ر/ السياسات (Policies) : تبني سياسات لتشجيع ودعم التوجه البيئي في المؤسسة ومراقبة

وتقييم الأداء البيئي بشكل مستمر؛

ز/ الأفراد (People) : توظيف الكفاءات ذات التوجه البيئي وتدريب الكادر البشري لرفع قدراتهم

ومهاراتهم في مجال الالتزام البيئي.

المطلب الثالث: العوامل المساعدة لتطبيق التسويق الأخضر

الفرع الأول: المتطلبات اللازمة لتبني التسويق الأخضر في المؤسسة

عند التفكير بتبني فلسفة التسويق الأخضر بنجاح يجب على المؤسسة أن تقوم بحزمة من

الإجراءات لتمهيد الطريق أمامها و يمكن توضيحها في العناصر التالية:¹

أ/ دراسة واسعة للجوانب البيئية التي قد تتأثر بأداء المؤسسة لنشاطها الإنتاجي؛

ب/ إيجاد نظام لقياس ومراقبة الآثار الناجمة عن أداء المؤسسة؛

ج/ وضع سياسة بيئية واضحة وواقعية بأهداف وبرامج المؤسسة؛

¹ أمير غانم العوادي، مرجع سابق ، ص 116.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

- د/ مراقبة تطور برامج التسويق الأخضر في ظل القوانين والتشريعات المتغيرة؛
هـ/ استخدام الوسائل المناسبة لتدريب وتأهيل العاملين ضمن التوجه البيئي في المؤسسة؛
و/ القيام بالأبحاث العلمية لمعالجة المشاكل البيئية والتكنولوجيا المستخدمة؛
ز/ تطوير البرامج التعليمية لتثقيف المستهلكين ورفع درجة وعيهم بالمسؤولية البيئية؛
ح/ التواصل الدائم مع المستهلكين والاطلاع على التطورات في آرائهم.

الفرع الثاني: استراتيجيات التسويق الأخضر

هناك مدخلين رئيسيين في تحديد الاستراتيجيات التسويقية الخضراء والمدخلان هما:¹

أولاً: المدخل الأول

يضم هذا المدخل نوعين من الاستراتيجيات الخضراء التي من الممكن أن تستخدمها المؤسسات وهما:

أ/ الاستراتيجية الدفاعية :

تستخدمها العديد من المؤسسات من خلال العمل بالحد الأدنى لتجنب التأثيرات السلبية لعملياتها ونشاطاتها في البيئة . وكذلك بإمكان المؤسسات التفاعل مع التوجهات البيئية للمنافسين ومحاولة تقليدها ومسايرتها بالخطى نفسها. وأن هذه الاستراتيجية لا تضمن للمؤسسة زيادة في الإقبال التسويقي على منتجاتها وبالتالي فشلها في إثبات ذاتها أمام المنافسين؛
ب/ الاستراتيجية الهجومية:

باستخدام هذه الاستراتيجية تكون المؤسسة ذات حظ أوفر في تحقيق الميزة التنافسية وبالتالي هي المبادر الأول من خلال إنجاز العديد من النشاطات بطريقة تفوق مما تطلبه الحكومة والتشريعات القانونية الصادرة منها بالشكل الذي يفوق ما يتوقعه الزبائن وهذا يعني الاستجابة لدوافع السوق وحاجاته عوضاً عن الاستجابة للقواعد والقوانين الموضوعة.

وتعتبر المبادرة والمجابهة مهمة جداً لأنها مفتاح تحقيق الأرباح وتعتبر المؤسسة الأمريكية العالمية (Wal- mart) التي تمتلك سلسلة محلات لبيع التجزئة في جميع أنحاء العالم مثالا لتطبيق الإستراتيجية الهجومية من خلال قيامها بالعديد من الحملات البيئية ومتابعة مدى تطور الوعي البيئي لدى زبائنهم مما أدى إلى تحقيق وفورات لصالح المؤسسة، وان العديد من المؤسسات سعت إلى تقليدها ولكنها لم تتمكن من الوصول الى صورتها المتفوقة بوصفها القائد البيئي².

ثانياً: المدخل الثاني

يتضمن هذا المدخل أربع استراتيجيات، وتمثل هذه الاستراتيجيات رد فعل التسويق الأخضر للاستجابة للمتطلبات البيئية وهي:

¹ طالب علاء فرحان، حبيب عبد الحسين ، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 96-ص99.

² أمير غانم العوادي، مرجع سابق ، ص 100.

أ/ استراتيجية التخضير السلبي :

إن هذه الاستراتيجية لا تبحث عن الأسواق الخضراء ولا تسعى إلى تطوير الأداء البيئي لمنتجاتها فضلا عن هذه الاستراتيجية تعالج المسائل البيئية من خلال انتظار لحين مواجهة الضغط كي تستجيب الأطراف المساهمة في المؤسسة لهذه التأثيرات. ومن خلال استجابة هذه الأطراف للتغيرات البيئية يبدأ تحرك المؤسسة اتجاه هذه التغيرات، حيث تنظر المؤسسات إلى هذه التغيرات على أنها والتشريعات الحكومية ووكالات حماية البيئة وتزايد الوعي البيئي لدى الزبائن؛

ب/ استراتيجية التخضير الساكنة:

تختلف هذه الاستراتيجية عن السابقة على الرغم من تشابهها في عدم البحث عن الأسواق الخضراء فضلا عن غياب الضغط الحكومي المسلط على عمليات التطوير البيئي للمنتجات، وبشكل عام فإن هذه التطورات تركز على التحسين المستمر وصولا إلى جعل المنتجات أكثر التصاقا بالبيئة انطلاقا من الالتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة (TQM) وصولا إلى إقامة إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)؛ لا تتعامل المؤسسات مع البيئة باستخدام هذه الاستراتيجية بوصفها ميزة تنافسية وإنما بوصفها جزءا من أعمال المؤسسة فهي تقاد من خلال التغير الحاصل في بيئة التسويق على تجنب المخاطر والعمل على معالجة المشاكل البيئية من خلال تقليد المنافسين سعيا وراء عدم الإضرار بسمعة المؤسسة ومكانتها من دون محاولة تطويرها وتحسينها في أذهان الزبائن.

ج/ استراتيجية التخضير المناسب:

تعمل هذه الاستراتيجية على الاحتفاظ بأدبيات التسويق الأخضر فهي تتمسك بمدى استراتيجي ضيق وتمثل الحالة التي تهدف إلى الزبون مع تفضيلات بيئية قوية ، وتمثل الإدارة البيئية المفتاح الاستراتيجي للمؤسسات الباحثة عن تطبيق هذه الاستراتيجية. فهي تقتحم مختلف الأسواق وتواجه بشكل تدريجي ضغطا من المؤسسات التي تطبق استراتيجية التخضير الساكن. وأن هذه الاستراتيجية قادرة على استيعاب ردود أفعال الزبائن ولكنها في الوقت نفسه أقل جاذبية من بقية الاستراتيجيات؛

د/ استراتيجية التخضير التعاونية:

تمثل هذه الاستراتيجية معرفة عدد من المؤسسات بالجودة والسمعة والمصداقية والإهتمام بردود فعل الزبائن الخضراء بوصفهم مداخل لعمل تلك المؤسسات التي تبذل جهودا واسعة لتهيئة الطريق الاستراتيجي الفاعل وهو ما يمثل مشكلة تتقاسمها العديد من المؤسسات. وتعمل المؤسسات بشكل متعاون من أجل حل المشكلات التي تواجهها فضلا عن دعم الموردين والضغط عليهم ليكونوا أكثر قدرة في التعامل مع القضايا البيئية. وليمثلوا نقطة انطلاق المؤسسة في تطبيق مضامين هذه الاستراتيجية .

إن جميع هذه الاستراتيجيات التسويقية الخضراء وكذلك عناصر المزيج التسويقي الأخضر وجميع المفاهيم الأخرى التي تمثل بدورها فلسفة التسويق الأخضر تهدف إلى تحقيق رضا الزبون وتحقيق ربحية المؤسسة بدون أن تصيب البيئة المحيطة بالضرر، وإن تحقيق رضى الزبون أو تحقيق الربحية لا يتم إلا عن طريق تكامل الأنشطة التسويقية وتحقيق أداء تسويقي فعال، حيث الأداء التسويقي يعد أساس العملية التسويقية وهو همزة الوصل بين المؤسسة وزبائنها، وكذلك من أهم مؤشرات قياس الأداء هو رضا الزبون وربحية المؤسسة.¹ لذلك فإن فلسفة التسويق الأخضر تساعد بشكل مباشر في تحسين الأداء التسويقي، فكلما ازداد رضا الزبائن عن المؤسسة بسبب تبنيها لفلسفة التسويق الأخضر دل ذلك على تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة بسبب استخدام هذا التوجه ويقاس هذا التحسن من خلال الزيادة في إرضاء الزبائن وكذلك الحال في تحقيق ربحية المؤسسة من خلال زيادة حصتها في السوق أو نمو مبيعاتها فكلهما يحدثان نفس نتيجة استخدام مفاهيم التسويق الأخضر وينعكس ذلك على الأداء التسويقي باتجاه تحسینه، وبهذا تعتبر مفاهيم فلسفة التسويق الأخضر إحدى العوامل التي تساعد بشكل مباشر وكبير في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات.²

المطلب الرابع: أهمية و دور التسويق الأخضر

الفرع الأول: أهمية التسويق الأخضر

تتبع أهمية التسويق الأخضر باعتباره من المفاهيم الجديدة في المجال الاقتصادي و التي بدأت تشكل محور إهتمام عدة أطراف فاعلة من دول ومؤسسات وحتى مستهلكين، مع العلم أن كل طرف من الأطراف سألقة الذكر أخذ يعي جيدا ماهي عوائد هذا المفهوم .

أولاً: أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للمؤسسات

ويمكن إختصارها في النقاط التالية:³

أ/ يعتبر التسويق الأخضر استجابة للفرص السوقية التي بدأت تتزايد، خاصة في ظل ارتفاع الوعي الاستهلاكي، وهو ما يخدم تحقيق أهداف المؤسسات في التكيف مع مستجدات الأسواق والبقاء فيها وبالتالي تحقيق أهدافها؛

ب/ تعتبر عملية تبني مؤسسات الأعمال لفلسفة التسويق الأخضر في ممارساتها دلالة جد صريحة على إهتمامها بالمسؤولية الاجتماعية و التي بدورها تخدم صورة المؤسسة لدى جماهيرها، ناهيك عن تجنب ضغوط الحكومات بشأن أثار أنشطتها على المجتمع، ويعتبر اتجاها إيجابيا للاهتمام بالتنمية المستدامة القائمة على استغلال الموارد مع مراعاة حقوق الأجيال اللاحقة؛

¹ محمد سعدو أحمد حمودة، مرجع سابق، ص 93.

² أمير غانم العوادي، مرجع سابق، ص 51.

³ جمال بلبراهيم، أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال (دراسة نظرية تحليلية)، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 12، جوان 2014، ص 78.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

ج/ يساعد التسويق الأخضر كنهج عملي في السياسات التسويقية على مواجهة المنافسة والاستجابة لتطلعات المستهلك الأخضر والذي باتت أسواقه تتسع كما ونوعا وجغرافيا ما يزيد من القدرة التنافسية للمؤسسات على المنافسة دوليا؛

د/ تشكل الممارسات التسويقية الخضراء مدخل من مداخل التسيير الجيد للثنائية تكلفة/منفعة في المؤسسة، وذلك من خلال الاهتمام بتخفيض النفايات وإعادة تدويرها، وعقلنة استعمال المواد الأولية و موارد الطاقة (الكهرباء والماء)، كما يمثل هذا المفهوم تجسيد أبعاد التنمية المستدامة سواء تعلق الأمر بالبعد البيئي أو الاقتصادي أو الاجتماعي؛

ثانيا: أهمية التسويق الأخضر بالنسبة للمستهلكين

يمكن إختصارها في النقاط التالية:¹

- أ/ يعتبر التسويق الأخضر من المفاهيم التي تعمل من خلالها المؤسسات على توفير متطلبات المستهلكين الذين زاد وعيهم بضرورة استهلاك منتجات تحافظ على البيئة ؛
- ب/ يعمل التسويق الأخضر على مقابلة متطلبات وتوقعات المستهلكين بشأن المنافع التي ينتظرها من شرائهم للمنتجات، خاصة فيما يتعلق بالجودة، بحيث أخذت المؤسسات تركز على ضرورة تقديم منتجات بمنافع تعادل أو تفوق المتوقع منها؛
- ج/ أخذت الممارسات التسويقية الخضراء تشكل مصدرا من مصادر التوعية الاجتماعية والثقافية بشأن الاستهلاك العقلاني و ضرورة حماية الكوكب من التلوث، ويتجلى ذلك من خلال جعل المستهلكين يساهمون في إعادة تدوير بعض لنفايات الخاصة بالمنتجات وذلك برميها أو نقلها للأماكن المخصصة لها. بالإضافة إلى تكوين جمعيات حماية المستهلك التي اخذت تعتبر من بين القوى الفاعلة والضاغطة على المؤسسات بضرورة تقديم منتجات بيئية تراعى فيها صحة المستهلك و لا تؤثر على المحيط؛
- د/ تنامي اهتمام المؤسسات بالدراسات والبحوث الخاصة بالمستهلكين، خاصة فيما يتعلق بالمستهلكين الأخضر، وتقديم مزيج تسويقي مناسب يزيد من درجات الرضا والولاء للأسواق الخضراء .

الفرع الثاني: دور التسويق الأخضر

يمكن اختصار دوره في العناصر التالية:

أولا: دور التسويق الأخضر في خلق القيمة و زيادة الحصة السوقية

يمكن للمؤسسات الاقتصادية خلق قيمة ذات بعدين بعد خاص بزيائنها وذلك من خلال تصميم وطرح منتجات محافظة على البيئة وصحة المستهلك، وهو ما يعزز فرص نمو هذه المؤسسات في المدى المتوسط والبعيد، فبعض القطاعات السوقية أصبحت تفضل المنتجات ذات

¹ جمال بلبراهيم، مرجع سابق، ص 78.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

الجودة العالية والتي تعكس أكبر قيمة مدركة، فبدل أن يشتري مستهلك ما جهاز غير اقتصادي للكهرباء يفضل أن يقتني الجهاز الاقتصادي وبسعر أكبر أحيانا. وبغية إبراز هذا البعد نشير إلى ما أقدمت عليه مؤسسة نايك (Nike) للملابس حيث قدمت ملابسها المصنوعة 100% من القطن في خطوة منها إلى تقديم منتجات طبيعية 100% ذات قيمة أفضل لزيائنها لأن الملابس القطنية لها خصائص صحية أفضل على المصنوعة من مادة البولستر (Polister) محاكية في ذلك لمؤسسات الصناعات الغذائية التي بدأت تقدم مواد غذائية طبيعية 100% أو ما يعرف بـ : المنتجات العضوية 100% (Products Organics) بحيث أصبحت هذه المؤسسة أولى المؤسسات العالمية المتخصصة في تقديم ملابس قطنية وأولى المؤسسات مبيعا لهذه المنتجات منذ 2005.¹

وعلى مستوى آخر يمكن للمؤسسات الاقتصادية الاستفادة من مزايا التسويق الأخضر في زيادة حصتها السوقية وذلك بكسب شرائح سوقية جديدة، و ننوه في هذا الشأن للسبق في خدمة القطاعات السوقية الحديثة كون ذلك ينعكس على رضا وولاء الزبائن فيما بعد خاصة في ظل تعدد البدائل و العروض المقدمة، فقد أشارت دراسة قامت بها "أوثمان" (Othman) في 1992 بـ 16 دولة إلى أن أكثر من 50% من المستهلكين أعربوا عن مدى اهتمامهم بالقضايا البيئية. وعلى صعيد آخر أخذ الوعي الاستهلاكي يتزايد فأصبح المستهلك يراعي في قراراته الشرائية ماذا يستهلك؟، وكيف يستهلك؟ وما المنتجات التي تحافظ ولا تحافظ على صحته وبيئته؟، وماهي المؤسسات الجديرة بالثقة للتعامل في منتجاتها؟. فالدراسات تؤكد إلى أن هناك تغير ملحوظ ومضطرد في اتجاهات المستهلكين نحو تبني المنتجات الخضراء، وهو ما تؤكد كل من دراسة "باري" و"سيل" Barry & and Seal بالولايات المتحدة الأمريكية والتي خلصت أن نحو 49% من السكان قد غيروا سلوكهم الشرائي مراعين في ذلك مسؤوليتهم اتجاه المحافظة على البيئة. وعلى نظير آخر يشير ديوان الإحصائيات بأستراليا بأن حوالي 84% من السكان يدركون مسؤوليتهم اتجاه البيئة وأنه يتوجب عليهم العمل على تغيير سلوكهم الشرائي بما يخدم تطلعاتهم البيئية.²

فقد بدأت المؤسسات تعي جيدا بأن المنتجات الخضراء تعبّر عن فرص تسويقية لا يمكن إغفالها أو تجاهلها للرفع من حصصها السوقية بالرغم من حداثة القطاعات السوقية الخضراء التي تنشط بها وذلك من خلال تسويق منتجات ذات مزايا بيئية واقتصادية بالنسبة للمؤسسة و المستهلك، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمنتجات لا تلوث البيئة واقتصادية في استهلاك الطاقة ونستدل في هذا الشأن بما توصل إليه لي آن رنفرو (Ann Renfro Leigh) حينما تتبع مبيعات

¹ جمال بلبراهيم، مرجع سابق، ص 81.

² Hosein Vazifehdust, Amin Asadollahi. The Role of Social Responsibility in Green Marketing & Its Effects Health & Environment in Iran, European Journal of Social Sciences, Volume 19, Number 4, Publisher: Euro Journals Inc, United Kingdom, pp 538,539.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

قطاع التجزئة من المنتجات العضوية (Products Organics) في الفترة ما بين 1996- 1980 حيث تطور رقم مبيعات هذا القطاع من المنتجات العضوية بنحو متسارع انطلاقاً من 187 مليون دولار سنة 1980 إلى 1.89 بليون دولار سنة 1992 إلى 3.3 بليون دولار سنة 1996.¹

ونؤكد ما سبق بمثال مؤسسة تويوتا (Toyota) أين حققت هذه الأخيرة عوائد كبيرة جدا عندما قدمت سيارتها "بريوس" (voiture hybride: Prius) بحيث باعت من هذه السيارة حوالي 1.2 مليون نسخة عبر العالم منذ 1997م وهو ما يعكس القدرة الاستيعابية للسوق لمثل هذه المنتجات. وفي نفس السياق قامت شركة جنيرال إلكتروك (General Electric) باستثمار ما قدره 1.2 بليون دولار في تطوير منتجاتها الصديقة للبيئة (أجهزة اقتصادية في استهلاك الكهرباء) متطلعة في ذلك إلى تحقيق ما قدره 20 بليون دولار مع مطلع سنة 2010 و قد استطاعت المؤسسة أن تحقق ما قدره 14 بليون دولار كعوائد على منتجاتها الصديقة للبيئة إلى غاية سنة 2007.²

وعن مستقبل الأسواق الخضراء يفيد تقرير مقدم من طرف مركز "ج آي أي" (Global Industry Analysts) حول اتجاهات تجارة المنتجات الخضراء في السوق العالمية، إلى أن حوالي 3.5 ترليون دولار ستمثل قيمة هذه التجارة مع مطلع سنة 2017، وهو ما يؤكد الفرص التسويقية المتاحة أمام المؤسسات في مختلف المجالات والتي لا بد عليها من الاستثمار فيها بما يخدم نمو حصصها السوقية و بقاءها في الأسواق.³

ثانياً: دور التسويق الأخضر في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات

لقد نالت الصورة الذهنية للمؤسسة في الوقت الحاضر الاهتمام المتزايد بين الباحثين والممارسين لما لها من أهمية في حياة المؤسسات، وقد أخذت هذه الأخيرة تسعى جاهدة وبشتى الطرق من أجل ترسيخ صورة ذهنية جيدة عنها لدى جماهيرها، وبالأخص الجماهير التي يمكن أن تؤثر على نشاط ومردودية المؤسسة ككل.⁴ و يمكن إبراز دور التسويق الأخضر في تحسين الصورة الذهنية للمؤسسات يخدم به الصورة الإيجابية للمؤسسة في أذهان جماهيرها:⁵ أ/ إن تبني المؤسسات الإنتاجية لفلسفة التسويق الأخضر في عملياتها الإنتاجية يمكن أن يخدم صورتها الذهنية عن طريق التمتع الجيد لها في الأسواق التي تخدمها، خاصة في حالة المؤسسة الأولى؛

¹ Leigh Ann Renfro, Green Business Operations and Green Marketing, Gatton Student Research Publication. Volume 2, Number 2. Gatton College of Business & Economics, University of Kentucky, United States of America, 2010, p6.

² Terry Kanellos and Michael Valos, Green Marketing and the Green Consumer: Integrating Environmental Marketing into the Firm's Overall Business Strategy, Business Benchmark, Australia, March 2010, P 3.

³ San Jose, Global Green Marketing Market to Reach \$3.5 Trillion by 2017, According to a New Report by Global Industry Analysts, Inc, A Global Strategic Business Report, April 14, 2011, on site : http://www.prweb.com/releases/green_marketing/environment_protection/prweb8301232.htm.

⁴ جمال بلبراهيم، مرجع سابق، ص 81.

⁵ نفس المرجع، ص 81، 82.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

ب/ إن حصول المؤسسات على شهادة الإيزو 14000 و 14001 من شأنه أن يخدمها في الترويج المؤسسي وبالتالي التموضع الذهني لعلاماتها التجارية ومنتجاتها لدى الجماهير وبالأخص المستهلكين والحكومات وجمعيات حماية المستهلكين... إلخ بأنها مؤسسات تهتم بالقضايا البيئية، فكثيرا ما نرى الآن تركيز المؤسسات على الترويج لاهتماماتها البيئية بشتى الطرق وعبر مختلف الأسواق والدول في خطوة منها لترسيخ علاماتها على أنها بيئية ؛

ج/ وفي نفس السياق قدم مجمع الدراسات الاستراتيجية الخاص بالعلامات التجارية عبر العالم أنتر براند (Interbrand) دراسة في جوان 2012 أعطى من خلالها ترتيب العلامات التجارية الأكثر اهتماما بالبيئة والتسويق الأخضر أو ما يسمى بتصنيف أحسن العلامات التجارية الخضراء، وخلصت الدراسة إلى تموضع مؤسسة تويوتا في المرتبة الأولى لثاني مرة على التوالي بعد سنة 2011 لتؤكد اهتمامها الكبير بالتنمية المستدامة في سياساتها التجارية وترسيخ صورة ذهنية جيدة عن سيارتها "بريوس" التي رسمت الصورة الجيدة عن العملاق الياباني في سوق العلامات التجارية الخضراء، ثم حلت جونسون آند جونسون (Johnson & Johnson) في المرتبة الثانية وتلتها هوندا (Honda) في المرتبة الثالثة وجاءت دانون (Danone) في المركز التاسع عالميا إلا أن هذا الترتيب لا يعني أن تموضع أي علامة تجارية من بين 50 علامة التي أجريت عليها الدراسة أنه ثابت عبر مختلف الدول أو الأسواق العالمية ؛

د/ يمكن للمؤسسات أن تجسد بعد هام من أبعاد المسؤولية الاجتماعية ويتعلق الأمر بالبعد البيئي من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الأخضر في جميع أنشطتها، كون أن المسؤولية الاجتماعية أصبحت من المؤشرات المعبرة عن الأداء التسويقي للمؤسسات والذي يمكن من خلاله تحسين علاقاتها مع مختلف الأطراف في المجتمع ، ومنه تحسين العلاقة بين الأرباح والأسعار وهذا كله يسهم في تحسين الصورة الذهنية لهذه المؤسسات؛

ه/ هناك علاقة وثيقة بين التسويق الأخضر والإبداع والصورة الذهنية للمؤسسة، فاتجاه المؤسسات نحو انتهاج سياسات التسويق الأخضر في عملياتها من شأنه أن يدفع بها إلى ضرورة الاهتمام بالإبداع و البحث والتطوير لتقديم ابتكارات متمثلة في منتجات جديدة متميزة عن باقي عروض المنافسين ما يزيد من ثقة المستهلكين بالمؤسسة بما يخدم رضى وولاء القطاعات السوقية، وهذا جانب مهم في حياة و سمعة المؤسسة ككل بما يخدم تميزها عن باقي المنافسين عن طريق الإبداع. ونشير في هذا الصدد إلى التجربة الناجحة لمؤسسة بيوند بتروليوم (Beyond Petroleum) من خلال اهتمامها بالإبداع الأخضر (Eco- innovation) بحيث ساعدها هذا الاتجاه على أن تكون من كبريات المؤسسات لتصنيع صفائح إنتاج الطاقة الشمسية، واستغلال الرياح في إنتاج الطاقة بالإضافة إلى استثمارات في للبيئة، فبفضل هذه المجهودات استطاعت المؤسسة أن تمتلك سمعة جيدة في الأسواق التي تنشط بها، وقد أشاد تقرير صادر عن المعهد العالمي للموارد (The world Ressources Institute) بالمجهودات التي تبذلها هذه المؤسسة

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

في الحفاظ على البيئة وقد صنفتها من بين أولى ثلاث مؤسسات الناشطة في قطاع البترول و الغاز و التي تولى اهتمام بليغ بالتغيرات المناخية وتعطيها جزء خاص بها في تقريرها السنوي.¹ وهنا نعكس كيف استطاعت المؤسسة من خلال فلسفتها البيئية أن تجعل إحدى أكبر الهيئات العالمية اهتماما باستغلال الموارد والبيئة بأن تروج للسمعة الطيبة لمؤسسة بيوند بتروليوم (Beyond Petroleum).²

ثالثا: دور التسويق الأخضر في تنمية رأس المال الفكري

قبل المضي في معرفة دور التسويق الأخضر في تنمية رأس المال الفكري ، يجدر بنا التطرق إلى إحدى التعريفات الخاصة بهذا الأخير، وقد اقتصرنا على تعريف منظمة (OECD) لرأس المال الفكري والتي تعرفه على :أنه القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة هي رأس المال التنظيمي (الهيكلي) ، ورأس المال البشري.³ ويمكن عرضها في العنصرين التاليين :
أ/ دور التسويق الأخضر في تنمية رأس المال البشري :

يرى جونسون و دزانكوزكي (Johnson and Dzinkowski) و أن رأس البشري لديه آثار إيجابية على المزايا التنافسية للمؤسسات، وعلاوة على ذلك فالمؤسسات التي تبادر في الإدارة البيئية والإبداع الأخضر، لا تتوقف فقط على تخفيض نفقاتها وزيادة إنتاجيتها، بل تتعدى لتقديم منتجات ذات أسعار مرتفعة وذات جودة من شأنها أن تخدم الصورة الذهنية والتي بدورها تنمي المزايا التنافسية للمؤسسة في ظل اتجاهات الوعي البيئي لدى المستهلكين والقوانين الدولية الصارمة بشأن حماية البيئة. وفي دراسة اجراها يو شان تشن (Yu- shen chen) حول علاقة رأس المال الفكري الأخضر وعلاقته بالمزايا التنافسية للمؤسسات خلصت إلى أن هنالك علاقة إيجابية بين ممارسة التسويق الأخضر عن طريق أنظمة إدارة البيئة والمزايا التنافسية للمؤسسات. حيث يساهم نشر ثقافة التسويق الأخضر في المؤسسات إلى تنمية المهارات لدى العاملين بشأن التفكير في إيجاد السبل التي تحسن من جدوى الإدارة البيئية من خلال التفكير والإبداع والابتكار في المجال البيئي.⁴

ب/ دور التسويق الأخضر في تنمية رأس المال الهيكلي:
ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁵

1.تخدم الممارسات التسويقية الخضراء المؤسسات في الاستجابة لمتطلبات الأسواق الجديدة من خلال إيجاد وتبني نظم إدارية جديدة تسهر على تقديم منتجات ذات مستوى عالي من الجودة وفي

1 Jacquelyn Ottman, Eco-Innovation and Green Marketing: Antidote to Corporate Reputation Blues, Corporate Communications Institute Symposium on Corporate Reputation, December 13, 2002, p 5.

² جمال بليراهيم، مرجع سابق، ص 82.

³ نفس المرجع ، ص 82.

4 Yu-Shan Chen, The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms, Journal of Business Ethics, Springer, 2007, p274- p 276.

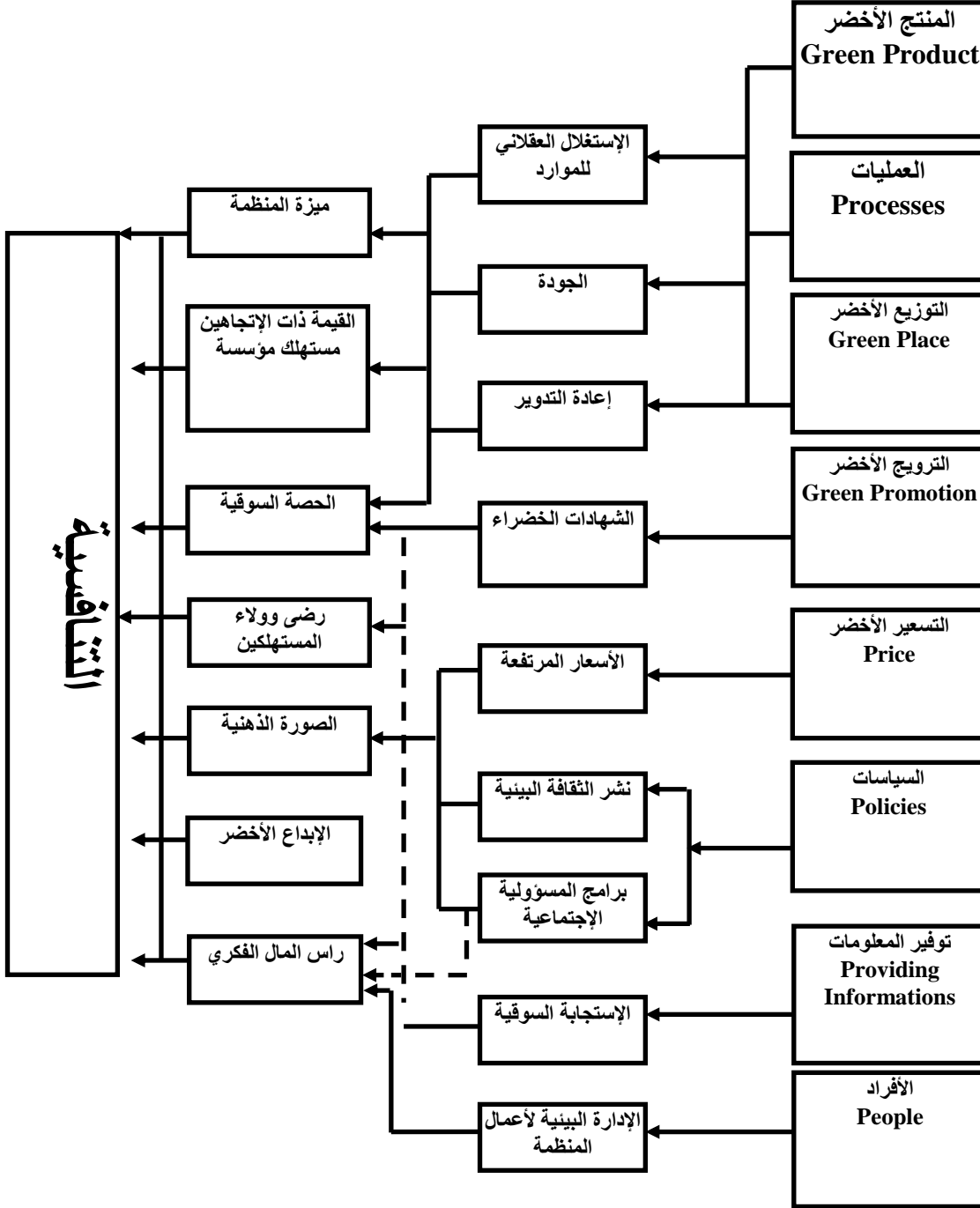
⁵ جمال بليراهيم، مرجع سابق، ص ص 82، 83.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

المقام نشير إلى التكامل الذي يحدث بين الإدارة البيئية أو ما يعرف بنظم الإدارة البيئية (EMS) وبقية الأنظمة الأخرى، فعلى سبيل المثال إدارة الجودة الشاملة تتطلب الوقوف على الجودة في مختلف مراحل تقديم المنتج للسوق وهو ما يحققه التكامل التنظيمي بين نظم إدارة الجودة والنظم البيئية ؛

2. يعمل التسويق الأخضر على تنمية رأس المال الزبائني والذي يعتبر من مكونات رأس المال الهيكلي من خلال تنمية الرضى والولاء لدى زبائن المؤسسات والإحتفاظ بهم عن طريق تلبية احتياجاتهم ورغباتهم البيئية من خلال منتوجات راقية وذات جودة من شأنها أن تخدم قوة العلامة التجارية، وهذا لن يأتي صدفة بل سيكون ناتج الإهتمام بالبحوث الخاصة بالأسواق والقطاعات الخضراء وتكوين قاعدة بيانات خاصة بهم ، وهذا من شأنه خدمة المؤسسة ككل في كيفية التعامل مع مختلف المستجدات والتغيرات التي تحدث في الأسواق . وعلى ضوء ما تم التطرق إليه حول علاقة التسويق الأخضر بتنافسية المؤسسات ويمكن تلخيص هذه العلاقة في الشكل الموالي.

الشكل رقم (23): يوضح العلاقة بين التسويق الأخضر وتنافسية المؤسسات



المصدر: جمال بلبراهيم، أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال (دراسة نظرية تحليلية)، العدد 12، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الإقتصادية و القانونية، جوان 2014، ص 83.

يوضح الشكل السابق العلاقة بين التسويق الأخضر وتنافسية المؤسسات، بحيث يمكن للممارسات السوقية الخضراء أن تساهم في زيادة تنافسية هذه المؤسسات بالأسواق التي تنشط بها من عدة جوانب نوضحها فيما يلي:¹

¹ جمال بلبراهيم، مرجع سابق، ص ص 83، 84.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

-ترتبط سياسة المنتج الأخضر بسياساتي العمليات الخضراء والتوزيع في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات بحيث تنتهج المؤسسات أنظمة عمليات إنتاجية خضراء من خلال استعمال تكنولوجيا نظيفة أو صديقة للبيئة أو طرق إنتاجية من شأنها أن تساهم في الاستغلال العقلاني للموارد من جهة وتقديم منتجات ذات جودة عالية مبررة بسعرها العالي وحملاتها الترويجية ، وذات قبول وتأيي سوقي معتبر يزيد من درجات الرضا والولاء لدى المستهلكين. وكذلك العمل على الحصول على منتجات ذات أكبر منفعة (منتجات ذات دورة حياة أطول أو إقتصادية... إلخ) أو يمكن استعمالها في حاجيات أخرى بعد استغلالها. وللمؤسسات من خلال الإستفادة من عمليات التدوير لهذه المنتجات عن طريق نظام التوزيع المزدوج بما يحقق مزايا التكاليف؛

-يمكن أيضا أن تساهم سياساتي التسعير الأخضر و الترويج الأخضر في تحقيق ميزة تنافسية تتعلق بالصورة الذهنية للمنظمة، بحيث يعكس السعر المرتفع متاجرة المؤسسات نحو أعلى بخدمة قطاعات ذات نمط معيشي متميز وعالي، وقد يساهم الترويج الأخضر في تحسين الصورة الذهنية من خلال اعتماده على الملصقات الخضراء (Green Labels) المقدمة من طرف هيئات ومؤسسات ذات مصداقية عالية بما يخدم تحسين الصورة من جهة والعمل على زيادة الحصة السوقية و زيادة درجات الرضى والولاء لدى المستهلكين من جهة أخرى ؛

- يمكن للمؤسسات تحقيقي مزايا تنافسية من جراء انتهاجها لسياسات (Policies) واضحة ضمن استراتيجية تعكس توجه هذه المؤسسات نحو اعتماد التسويق الأخضر في كافة أنشطتها، بحيث تتضمن ترجمة هذه السياسات إلى برامج وخطط تتعلق بالمسؤولية البيئية. و العمل على نشر الثقافة البيئية داخليا وبالأخص لدى الموظفين والذين بدورهم يلتزمون بها ويمكنهم أن يحفزهم ذلك على الإبداع الذي يخدم توجه المؤسسة وصورتها الذهنية من جهة وخدمة تنمية رأس المال الفكري من جهة أخرى، ونشرها خارجيا لتسويق صورة ذهنية لدى الرأي العام.

الفرع الثالث: النتائج المترتبة عن ممارسة التسويق الأخضر

إن استخدام فلسفة التسويق الأخضر يحقق العديد من المكاسب بالنسبة للمؤسسات وعلى مختلف المستويات فهذا التوجه يجعل المؤسسة راعية لزيائنها وبالتالي سوف تجذب رضا وولاء الزبائن باتجاهها وهذا يؤدي الى تكوين علاقة متبادلة بين المؤسسة والزيائن وبالتالي تحقيق الهدف لرئيس لهذا التوجه ألا وهو حماية الزبون وتحقيق رضاه وكذلك حماية البيئة ومنع التلوث وحماية الموارد الطبيعية من النفاذ والعمل على استدامة الموارد الطبيعية.¹

وهناك العديد من النتائج المتحققة من نجاح عملية تطبيق التسويق الأخضر والتي تشمل:²

أولا: إرضاء حاجات المالكين

إن من المتوقع أن يفتح منهج التسويق الأخضر آفاقا جديدة وفرصا سوقية مغرية أمام

¹ رؤوف رعد عدنان ، مرجع سابق ، ص 102.

² ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، مرجع سابق، ص 285.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

المؤسسات التي تمارسه، مما يتيح أمامها المجال لتجنب المنافسة التقليدية، وبالتالي تحقيق زيادة تنافسية في السوق وخاصة عندما تتوجه إلى السوق بمنتجات صديقة للبيئة، وتستهدف ذوي التوجهات البيئية في السوق. وسيساعد هذا الوضع التنافسي على تحقيق مكاسب وأرباح أعلى، فضلا عن اكتساب سمعة جيدة في المجتمع وتلبية حاجات المالكين؛

ثانيا: تحقيق الأمان في تحقيق المنتجات وإدارة العمليات

إن التركيز على إنتاج منتجات آمنة وصديقة للبيئة يدفع المؤسسة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، مما يخفض من مستويات التلف والتلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية ، فضلا عن تجنب الملاحقات القانونية، والتي قد تفضي إلى دفع تعويضات للمتضررين، وإثارة جمعيات البيئة وحماية المستهلك؛

ثالثا: القبول الاجتماعي للمؤسسة

إن المؤسسات التي تتبنى فلسفة التسويق الأخضر تحظى بتأييد قوي من المجتمع، بشتى فئاته وأطيافه، بسبب انسجام أهدافها مع أهداف المجتمع بخصوص الالتزام البيئي، وهذا التأييد الاجتماعي يساعد المؤسسة على توطيد علاقاتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل؛¹

رابعا: ديمومة الأنشطة

إن تجنب المؤسسة الخضراء للملاحقات القانونية وتأييد المجتمع لها بسبب القبول العام لأهدافها وفلسفتها، يمكنها من الاستمرار في تقديم منتجاتها الصديقة للبيئة، ودعم عملياتها وأنشطتها التجارية.²

¹ رؤوف رعد عنان ، مرجع سابق ، ص 103.

² ثامر ياسر البكري، أحمد نزار النوري، مرجع سابق ، ص 138.

المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية البيئية

يعود السبق في تبني مفهوم استراتيجية التنافسية البيئية إلى كل من Porter and van der Linde بعد إشارتهما إلى أهمية القضايا البيئية في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات المستقبل، سنة 1996 م، ولا تزال ذات أهمية كبيرة، على الرغم أن مساهمتها الأصلية ناقشت القضايا البيئية فقط. وفقا إلى لما تم استخلاصه من دراستهما، صياغة استراتيجية تنافسية صناعية تعتمد على الابتكار، وتستجيب للمشاكل البيئية، في الواقع يعتبر هذا مؤشر رئيسي لقدرتها التنافسية الشاملة وبالإضافة إلى ذلك، إنشاء صناعة قادرة على المنافسة بشكل كبير، تتناول معيارا جديدا يشكل تحديا للمنافسين، ويتم الرد عليهم بالإبتكار.¹ حفزت دراسة Porter and van der Linde العديد من الباحثين على إجراء بحوث واسعة ومستمرة حول "التنافسية البيئية"، والتي أدت إلى مزيد من الدراسات ذات الصلة بين الميزة التنافسية والبيئة، ومن بين أصحاب هذه الدراسات Maxwell et al سنة 1997م، Nehrt سنة 1998م، Hongisto et al سنة 2001م، Kuisma سنة 2004 م.²

إن بناء التكامل بين جميع مكونات إدارة المؤسسة ووظائفها وعلى جميع المستويات، يتمثل أساسا في تحقيق العلاقة بين قدرات المؤسسة ومتطلبات المحيط التنافسي، بهدف تطوير وبناء الميزة التنافسية التي يمكن الدفاع عنها على المدى الطويل، ولكي يتسنى للمؤسسة تحديد نقاط الارتكاز، يجب عليها معرفة قواعد اللعبة التنافسية لوضع الإستراتيجية الملائمة، فعندما يتعلق الأمر بالمسائل البيئية لا بد لها من معرفة مدى حساسية السوق خاصة لصورة المؤسسة.³ لقد أكد على الأهمية التي يجب أن تضطلع بها المؤسسات في مجال الإستراتيجية البيئية وما Renato J.Orsato يمكن أن تحققه للمؤسسة من ميزة تنافسية تميزها عن بقية المؤسسات، وذلك من خلال إتباع أحد الإستراتيجيات التنافسية البيئية الأربعة التالية: الكفاءة البيئية، ما يفوق القيادة الملتزمة، الترويج للعلامات التجارية البيئية، زيادة التكلفة البيئية وفيما بعد أضاف إستراتيجية خامسة، وتتمثل في إبتكار القيمة المستدامة، ليصبح المجموع خمس إستراتيجيات تنافسية بيئية، وقد أكد Orsato أن هذه الإستراتيجيات الخمسة يمكن أن تؤدي إلى زيادة الربحية (قيمة ملموسة وغير الملموسة) وتخفيض الهدر والتكاليف.⁴ وقد بين Orsato ذلك في النموذج التالي:

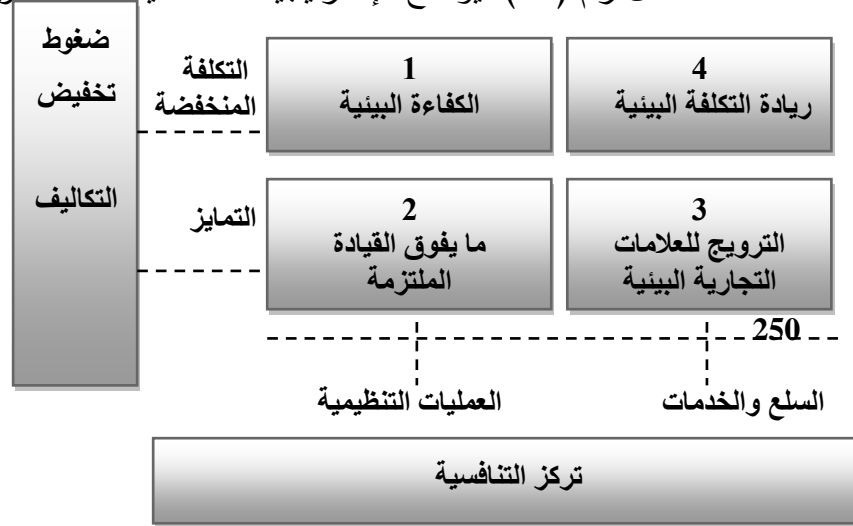
¹ سليم بلغري، مرجع سابق، ص 130.

²Arnold Tukker et al, Environmental Management Accounting and Supply Chain Management, First Edition, Springer Science Business Media, 2011 , p 154.

³ سليم بلغري، مرجع سابق، ص 130، 131.

⁴ Renato J. Orsato, Sustainability Strategies: When Does It Pay to Be Green? First Edition, Palgrave Macmillan, New York, U.S.A, 2009, p 30.

الشكل رقم (24): يوضح الإستراتيجيات التنافسية البيئية الأربعة



Source: Renato J. Orsato, Sustainability Strategies : When Does It Pay to Be Green?, First Edition, Palgrave Macmillan, New York, U.S.A, 2009, p 30.250

من الشكل السابق يوجد هناك نوعين من المقاربات البيئية، وهي مقارنة مقادة بالسوق ومقاربة مقدة بالعمليات التنظيمية وتقطعها مع ضغوط تخفيض التكاليف أو التمايز، يولد لنا أربعة إستراتيجيات تنافسية بيئية.¹

المطلب الأول: إستراتيجية الكفاءة البيئية

جميع المؤسسات تتبع أسلوب الإنتاجية، لكن بدرجات مختلفة، عن طريق تحسين إستخدام الموارد، مثل الحد من استهلاك الطاقة والنفايات، ما يمكن المؤسسات الصناعية من خفض التكاليف المرتبطة بها، وبالتالي تصبح أكثر تنافسية. ومع ذلك، حتى لو أن إنتاجية الموارد تؤدي إلى رفع القدرة التنافسية، فإنه لا يمكن أن نعتبرها إستراتيجية في حد ذاتها، فإنتاجية الموارد هي جزء من كفاءة العمليات العامة التي يتعين على المؤسسات أداءها من أجل البقاء ضمن دائرة المنافسة.²

إذا كان هذا هو الحال فلماذا نعتبر الكفاءة البيئية كنوع من إستراتيجيات التنافس البيئية؟ هو إذا كانت كفاءة الموارد ممارسة إدارية معروفة تتبعها المؤسسات، فهل هناك شيء جديد جوهري خاص بالكفاءة البيئية؟. نعم، هناك، من خلال التركيز على ثلاثة جوانب جديدة من إنتاجية الموارد، وسوف نقوم بتفسير هذه الجوانب الثلاث التالية: التفكير المرن (Lean Thinking)، التكافل الصناعي (Industrial Symbiosis)، أرصدة الكربون (Carbon Credits).³

إن إستراتيجية الكفاءة البيئية يمكن أن تؤدي إلى الابتكارات للإستفادة وبأكبر قدر ممكن من الموارد، وإدخال تحسينات جذرية في إستخداماتها، فتطبيق التفكير المرن في إدارة العمليات وعلى

¹ سليم بلغربي، مرجع سابق، ص 131.

² نفس المرجع، ص 132.

³ Renato J. Orsato, op.cit, p 46.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

النفائيات وكل ما يتعلق بالمنتجات، يمكن أن يتحول في النهاية إلى مصدر جديد للدخل، كما أن امتدادها يصل خارج الحدود التنظيمية للمؤسسة الصناعية، عن طريق التكافل الصناعي، ما يمكن المؤسسة الصناعية من تحقيق المزيد من الإيرادات. والأهم من ذلك إستراتيجية الكفاءة البيئية تؤدي إلى خفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون (CO2) هذا ما يجعلها مريحة على المدى الطويل، ويؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة حالياً ومستقبلاً، وعليه فهي تعطي حلاً لظاهرة الإحتباس الحراري عن طريق آليات سوقية جديدة.¹

الفرع الأول: من إنتاجية الموارد إلى تحقيق الكفاءة البيئية

في أوائل 1990م، أكد Porter على أن الإنتاجية هي العنصر الأساسي للمؤسسات للحصول على القدرة التنافسية، وينبغي للمؤسسات أن تكون قادرة على تحويل التكاليف إلى الأرباح، من خلال تحديد الفرص الخفية للإبتكار، ما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمليات التنظيمية. وفي وقت لاحق، أكد كل من Porter and Clas Van der Linde أنه: ينبغي على المؤسسات تعزيز إنتاجية الموارد في شكل وفورات للمواد، وزيادة غلة أو عائد العملية، والإستخدام الأفضل للمنتجات الثانوية، لأن النفائيات في الأساس ناتجة عن الإستخدام غير الفعال والكفاء للموارد. كما يقولان أن المؤسسات سوف تحتاج فقط إلى العثور على هذه الفرص الخفية للإستفادة من الإستثمارات البيئية وتحويلها في نهاية المطاف إلى مصادر للميزة التنافسية.²

كما أثارت فرضية الكسب، نقاشاً حاداً خلال 1990 م، ولا يزال مفتوح إلى يومنا هذا، ومع نشر كتاب الرأسمالية الطبيعية في نهاية 1990م لـ: Paul Hawken, Amory and Hunter Lovins حيث تطرقوا إلى العلاقة بين إنتاجية الموارد، والميزة التنافسية، والإستدامة، من خلال إعادة تصميم نظم الإنتاج والإستهلاك، فإن المكاسب المحتملة لإنتاجية الموارد هائلة مما يؤدي هذا إلى إنشاء نظام إقتصادي جديد. فقد أحدث كتاب الرأسمالية الطبيعية ضجة في مجال الأعمال التجارية والدوائر السياسية في كل من أمريكا وأوروبا، وتكهنه بقرب هيمنة قضايا البيئية والإجتماعية على مجتمع الأعمال، إلا أن الأوساط الأكاديمية ومدراء الأعمال وضعوا البيئة تحت مظلة المسؤولية الإجتماعية للمؤسسات (Corporate Social Responsibility).³

بعد بدأ المؤسسات بإصدار تقارير المسؤولية الإجتماعية، تحول انتباه العلماء والخبراء والإستشاريين إلى البيئة كقضية إجتماعية في مجال الأعمال التجارية، وجاءت نقطة التحول في إتجاه المجتمع المدني وزيادة وعيه بمخاطر تغير المناخ، أيما كان سبب هذه النقطة الحرجة، فقد أعاد الحاجة الملحة بالمجتمعات إلى التفكير في الحد من أثر البشرية على البيئة الطبيعية. فقد أصبحت ظاهرة الإحتباس الحراري لغة مشتركة بين السياسيين وحتى بين المواطنين، وأصبحت اللغة الرسمية بين العلماء، والمستشارين والمديرين التنفيذيين. وكانت الكفاءة البيئية، في الواقع،

¹ Renato J. Orsato, op.cit, p 46.

² Porter M., Linde (ven der) C, Green and Competitive, Harvard Business Review, 1995, pp 120-134.

³ Renato J. Orsato, op.cit, p 47.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

جزءاً من المفردات المرتبطة بقطاع الأعمال لفترة طويلة، حيث يرجع نشر مصطلح الكفاءة البيئية في قطاع الأعمال إلى المفهوم (الأكثر من) البسيط الذي اقترحه مجلس الأعمال العالمي للتنمية المستدامة (WBCSD) في عام 1996م : "بذل المزيد من الجهد بأقل".¹

هذا التعريف هو بالتأكيد جذاب لرجال الأعمال، ولكنه لا يعكس المدى الحقيقي للكفاءة البيئية.² كما أنه يساوي بين مفاهيم الكفاءة البيئية وإنتاجية الموارد، على الرغم من أن هذه الأخيرة هي وسيلة لخفض كبير للآثار البيئية الناتجة من العمليات الصناعية والمنتجات، إلا أنها ليست سوى جزء من الكفاءة البيئية. على سبيل المثال، منذ أن تم تخفيض انبعاثات السيارات 1970م من المواد السامة المعروفة باسم أكسيد النيتروجين بنسبة 97 % ، فقد تم الحصول على مثل هذا الأداء من خلال تحسين تكنولوجيا المحركات، مما يدل على أن الكفاءة البيئية هي أوسع بكثير من إنتاجية الموارد، هذا ما أدى إلى إعادة صياغة تعريف آخر للكفاءة البيئية على النحو التالي: "بذل المزيد من الجهد مع تأثير بيئي أقل وممتد".³

ويمكن أن نعرب عن الكفاءة البيئية رياضياً هي : حاصل مجموع القيمة المضافة والآثار الخارجية البيئية الإيجابية للمؤسسة على مجموع أثارها السلبية على البيئة، التي تظهر في المعادلة التي تم صياغتها استناداً إلى تعريف الكفاءة البيئية الذي قدمه Schaltegger :⁴

$$\text{الكفاءة البيئية} = \frac{\Sigma \text{القيمة المضافة} + \Sigma \text{الآثار الخارجية الإيجابية}}$$

$$\Sigma \text{الآثار السلبية على البيئة}$$

بعد هذا المنطق لتعريف الكفاءة البيئية، فإنه يصبح العنوان الأكثر دقة للإستراتيجية الأولى على الشكل الآتي: "عملية الكفاءة الموجهة بيئياً"، وبشكل عام، من المتوقع أن المؤسسات التي تركز على الإستراتيجية الأولى تقوم بتطوير قدراتها لزيادة المستمرة في الإنتاجية من مختلف عملياتها التنظيمية، وفي نفس الوقت تخفض من أثارها على البيئة والتكاليف المرتبطة بها، ولتحقيق هذه الأهداف هناك ثلاث طرق رئيسية.⁵

الفرع الثاني: الكفاءة البيئية في المؤسسة (التفكير المرن)

على سبيل المثال، وفي سياق تجميع السيارات، مؤسسات الأعمال من أجل تحقيق البقاء، مطالبة بتقديم جهود حثيثة للحد من تكاليف العمليات الصناعية، ولمجرد البقاء في دائرة المنافسة، أصبح ترشيده نظم الإنتاج أمر حتمي بالنسبة لمؤسسات صناعة السيارات، فقد أدت الضغوط

¹ Renato J. Orsato, op.cit, p 47.

² Giles Atkinson et all, Handbook of Sustainable Development, First Edition, Edward Elgar, Cheltenham, UK, 2007,p380.

³ Renato J. Orsato, op.cit, p 47.

⁴ Klaus J. Zink, Corporate Sustainability as a Challenge for comprehensive Management, First Edition, Physica-Verlag Heidelberg, Germany, 2008, p 11 .

⁵ Renato J. Orsato, op.cit, p 47.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

المختلفة إلى خفض التكاليف بأي طريقة ممكنة لمجمعات صناعة السيارات، والعمل على تقليل النفايات، والإستفادة المثلى من الموارد وبالحد الأقصى. وبشكل عام، يمكن النظر إلى الحد من الأثر البيئي لصناعة السيارات، نتيجة التفكير المرن (LT)، الذي حدده (James Womack and Daniel Jones)، حيث يتعين على المؤسسات القضاء على أي مصدر عديم الكفاءة، وخاصة النفايات والمنتجات الثانوية. كما يمكن لها أن تقوم بتصنيع سيارة ذات كفاءة في استخدام الوقود، أي إنتاج أكبر قدر من الطاقة بأقل قدر من المدخلات (الوقود)، وهذا ما يعرف بالإقتصاد في استهلاك الوقود، حيث يحاول مصممو ومهندسو السيارات ضبط مجموعة من الخصائص لتحسين كفاءة استخدام الوقود: تصميم السيارة، هيكل السيارة، وتصميم المحرك.¹

ينبغي على مؤسسات صناعة السيارات، أن لا تتوقع الحصول على ميزة تنافسية خارج استراتيجية الكفاءة البيئية، لأن الكفاءة البيئية أصبحت معدل لفاعلية العمليات الصناعية (أو رخصة لعملها)، أي زيادة متوسط الأداء في هذه الصناعة، وعليه استراتيجية الكفاءة البيئية تميل إلى أن تتلاقى مع فاعلية عمليات المؤسسة. ومن ناحية أخرى، بالنسبة للصناعات ذات مستويات منخفضة من الكفاءة في استخدام الموارد، يمكن الحصول على ميزة تنافسية، إذا كانت المؤسسة المبادر الأول في السوق، على الأقل في المدى القصير. كما أكد كل من (Amory Lovins and associates) وبشكل رائع جداً، أنه يمكن لاستراتيجية الكفاءة البيئية أن تؤدي إلى اختراق الابتكارات في مجال التكنولوجيا، مما يسمح بتحسينات نوعية في استخدام الموارد، وعليه فالتفكير المرن يمكن أن يؤدي إلى ابتكارات بيئية مع القدرة على أن يصبح مصدر للميزة التنافسية.²

الفرع الثالث: الكفاءة البيئية خارج الحدود التنظيمية للمؤسسة (التكافل الصناعي)

هذا النهج من وحي دورات الخلق والدمار وإعادة التدوير التي تحدث في الطبيعة، عن طريق إعادة النظر في العمليات الصناعية من البداية حتى النهاية، نفايات أحد الصناعات يمكن أن تصبح موارد لصناعة أخرى. في التكافل الصناعي، المؤسسات تتعاون في منطقة واحدة للإستفادة من بعضها البعض، ويتعلق بكل من المنتجات والمواد والطاقة وغير ذلك من تقاسم الموارد، كما يمكن في الممارسة العملية، النفايات، والمنتجات والطاقة الناتجة من مؤسسة واحدة أن تغذي عمليات لمؤسسة أخرى وفي مكان آخر، بتشكيل حلقة نظام مغلق، يطلق عليه بـ: "الحدائق الصناعية البيئية" (Eco- Industrial Parks).³

¹ Anne Maczulak, Environmental Engineering Designing a sustainable Future, Facts On File, New York,U.S.A, 2010, p 43.

² Renato J. Orsato, op.cit, pp 48,49.

³ سليم بلغري، مرجع سابق، ص 135.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

برزت الحقائق الصناعية البيئية في بلدة Kalundborg سنة 1970م، وتم توثيقها كأول حديقة بيئية في عام 1989م، وحتى مع ذلك، فإنها لا تزال معياراً لـ: الحدائق الصناعية البيئية (EIPs) على مستوى العالم.¹

في هذه المدينة الدانماركية ، أدت الحاجة إلى التكافل عن طريق شبكة نقل تصل بين محطة الطاقة الكهربائية التي تعمل بالفحم مع المجتمع ، ومزرعة سمكية ، ومؤسسة لصناعة الأدوية والانتزيمات، بالإضافة إلى مصنع لألواح الجبس ومصنع البلاستيك ، ومصنع للاسمنت، وغيرها من المؤسسات الأخرى، حيث يتعاون الجميع من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقة والموارد، وكذلك للحد من النفايات، فالفكرة الأساسية لهذه النظام، هو أن النفايات والمنتجات الثانوية في مؤسسة واحدة يمكن أن تصبح المادة الخام (أولية) لمؤسسة أخرى.²

شكلت التجربة الدانماركية سبباً وحافزاً في تعزيز باقي الحكومات للمشاريع التعاونية، محاكاة للحالة الدانماركية. في الولايات المتحدة الأمريكية على سبيل المثال، أثناء إدارة كلينتون في 1990م، الذي يعتبر رئيس مجلس الولايات المتحدة من أجل التنمية المستدامة، تم إنشاء 15 حديقة صناعية بيئية (EIPs)، كما تم إنشاء 30 حديقة صناعية بيئية في أوروبا، تركزت في كل من هولندا وانجلترا والسويد. بحلول عام 2007م، لم تكن النتائج مشجعة جداً، فمن بين 15 حالة، كتب النجاح إلا لحالة واحدة والمشاريع المتبقية فشلت في تحقيق الهدف، وأظهر تحليل مجلس الولايات المتحدة من أجل التنمية المستدامة أسباب الفشل تعود بشكل كبير إلى نقص التمويل، أو تغيرات في الأولويات والأفضليات السياسية للحكومات المحلية.³

الفرع الرابع: الكفاءة البيئية في السماء (أرصدة الكربون)

إن التفكير المرن والتكافل الصناعي يمكن أن يؤدي كلا منهما إلى تحقيق مكاسب تتجاوز تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة التشغيلية، وبالتالي يصبح كل منهما إستراتيجية في حد ذاته، ومع ذلك إذ أن الأرباح الإضافية من هذا القبيل لا تزال غير واضحة، فإنها تصبح واضحة وضوح الشمس عندما نأخذ بعين الاعتبار إمكانات الكفاءة البيئية لتوليد نوع جديد من القيمة، تصل أبعد من الموارد المادية التي تدار من قبل المؤسسات الصناعية. تدابير التخفيف الاحترار العالمي -أهم القضايا البيئية الحيوية في القرن الحادي والعشرين- وتعتبر الكفاءة البيئية هي الطريقة الجديدة، وأنجع السبل في التخفيف من أثر تغير المناخ، بالنسبة لبعض المؤسسات العاملة في الصناعات كثيفة استهلاك الطاقة، استراتيجية الكفاءة البيئية تولد قيمة إضافية لها، عن طريق اعتمادات الكربون.⁴

فحسب آليات السوق التي صياغتها في بروتوكول كيوتو (خطط دولية لتجارة الانبعاثات)

¹ سليم بلغري، مرجع سابق، ص 135.

² Raimund Bleischwitz, Corporate Governance of Sustainability A Co-Evolutionary View on Resource Management, Edward Elgar Publishing, Limited Cheltenham, UK, 2007, p 146-p147 .

³ Renato J. Orsato, op.cit, p p 52-53.

⁴ Ibid, p 55.

(Clean Development Emission Trading Schemes)، آلية التنمية النظيفة (Joint Implementation) للمشاريع، للحد من انبعاثات الغازات الدفيئة، والحجة المركزية لتنفيذ هذه الآليات تعتمد على أقل تكلفة في حالة الامتثال، وعليه سنستند إلى اعتمادات الكربون لبرتوكول كيوتو التي اعتمدها نظام الاتحاد الأوروبي. يعتبر نظام الاتحاد الأوروبي لتداول الانبعاثات هم أكبر النظم وأشهرها على المستوى العالمي، من خلال وضعه مخطط في تداول الكميات المسموح بها من الغازات الضارة بالغلغلاف الجوي، بموجب مخطط الاتحاد الأوروبي فالمؤسسات العاملة في صناعات معينة وذات الاستخدام المكثف للطاقة، تصرف لها أذونات مقابل كميات ثاني أكسيد الكربون التي يحق لها إنتاجها سنويا.¹ ويتعين على المؤسسات الراغبة في إنتاج كميات أكبر من نصيبها أن تشتري الأذونات الفائضة عن الحاجة من المؤسسات ذات الاستخدام الأقل للكربون، وبموجب بروتوكول كيوتو ، يتم استخدام آلية التنمية النظيفة وتطبيقها بين دول المرفق (أ) التي تمثل الدول الصناعية، ودول المرفق (ب) التي تمثل الدول النامية، في إقامة مشاريع مشتركة نموذجية ومؤهلة، والتي تتمثل في: توليد الطاقة المتجددة، التحول في استخدام الوقود وكفاءة استخدام الطاقة، مثل هذه المشاريع تمثل فرصا للمستثمرين المهتمين في توليد اعتمادات الكربون عن طريق الكفاءة البيئية أو مصادر الطاقة البديلة، فإنها قد تجد المزيد من الفرص في آلية التنمية النظيفة (CDM).² في عام 2008م فقد تم تسجيل 4000 مشروع حسب صيغة آلية التنمية النظيفة (CDM)، وبالتالي، بالنسبة للمؤسسات المحلية أو الفروع التابعة للشركات متعددة الجنسيات العاملة في الأسواق الناشئة، آلية التنمية النظيفة (CDM) تمثل فرصة لتوليد أرباح إضافية عن طريق استراتيجية الكفاءة البيئية.³ على سبيل المثال، Bunge، التي تعتبر أحد أكبر المؤسسات في الولايات المتحدة الأمريكية في إنتاج وتسويق المنتجات الزراعية الأساسية، ومؤسسة Sadia ، واحدة من أكبر منتجي اللحوم بمختلف أنواعها في البرازيل. قامت كل من مؤسسة Sadia و Bunge بتغليف أحواض "الحماة" بمختلف مزارعها من أجل جمع غاز الميثان وحرقة لتوليد الكهرباء للمزارع ، جمع غاز الميثان وحرقة لتوليد الكهرباء للمزارع، لأن CO2 الناتج هو نسبيا أقل ضررا من غاز الميثان، وتمكن مثل هذه المشاريع الحصول على اعتمادات كربون فائضة، والتي يتم بيعها بعد ذلك للمؤسسات العاملة في بلدان المرفق الأول من بروتوكول كيوتو.⁴

¹ Renato J. Orsato , op.cit, p 56.

² Ibid , p 56.

³ Ibid , p 57.

⁴ Ibid , p 57.

في عام 2006م، باعت Sadia اعتمادات الكربون لصندوق الكربون الأوروبي (لوكسمبورغ) بقيمة 35 مليون دولار. وبشكل عام، في ظل التوجه نحو السوق، يمكن للمؤسسات تطوير الكفاءات من أجل الابتكار والحد من الانبعاثات بتكاليف منخفضة نسبياً، وهذا بالتأكيد يحسن من قدرتها التنافسية. وحتى إن لم يكن هناك وضوح بعد عام 2012م، أي عندما تنتهي فترة الإلتزام الأولى لبروتوكول كيوتو، حيث هناك عدم اليقين حول ما إذا كانت هناك خطة جديدة أم لا، وكيف سيؤثر ذلك على قطاع الأعمال؟ وكيف ستصبح المعاهدة ما بعد كيوتو، عالمية أو مجموعة من التحالفات اللامركزية؟، لكن هذا ليس مهماً بقدر ما إذا كانت تجارة الكربون سوف تسود بوصفها آلية للسوق، وفي الواقع فإن الاتجاه يشير نحو توحيد اعتمادات الكربون باعتبارها واحدة من أهم المنتجات في القرن الحادي والعشرين.¹

وفي الأخير نقول كما جاء على لسان Nasrin R. Khalili: "الكفاءة البيئية تعتبر بمثابة جزء مهم من استراتيجيات المؤسسات نحو تحقيق التنمية المستدامة".²

المطلب الثاني: إستراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة

بعض المؤسسات العملة في الصناعات ذات الاستخدام الكثيف للموارد، غالباً ما تكون في رادار نشطاء البيئة، كما من المهم بالنسبة لمؤسسة، أن تعرف العملاء وعامة الناس بالجهود التي تبذلها المؤسسة لتجاوز الامتثال القانوني. إن المؤسسات تتفق أموالاً للمصادقة على أنظمة الإدارة البيئية (Environmental Management Systems)، ووفقاً للمنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO 14001)، أو الاشتراك في غيرها من المبادرات البيئية الطوعية، هذا يتطلب منها دفع رسوم العضوية، وتقديم إلتزامات للحد من التأثير الكلي لعملياتها التنظيمية. على سبيل المثال، المؤسسات العاملة في مجال الطاقة والنفط، هي من بين تلك المؤسسات التي تتفق الملايين، ليس فقط للوصول إلى الامتثال القانوني، ولكن أيضاً للإعلان عن إلتزامها بالمعايير البيئية. هذه المؤسسات تبذل قصارى جهدها لتبرهن وتظهر إلتزامها في الحد من تأثير عملياتها على البيئة وتتجاوز ما هو مطلوب منها بموجب القانون، ذلك أن أصحاب المصلحة يريدون أن يروهم كقواد في مجال البيئة، والأساس المنطقي وراء هذه الجهود، بسيط هو: "مخاطر السمعة".³

المؤسسات الصناعية معرضة لمخاطر السمعة السيئة، وبالتالي فهي في حاجة إلى إظهار قدراتها كمواطن صالح. من الأسباب الرئيسية التي تؤدي إلى مخاطر السمعة تعود إلى الحوادث الصناعية، وما يترتب على ذلك من ضغوط من طرف نشطاء البيئة، فالمؤسسات الكبيرة التي تستخدم الموارد بكثافة وبكميات كبيرة، تقوم باستثمارات كبيرة من أجل بناء سمعة إيجابية، تحميها من ضغط أصحاب المصلحة، لهذا الغرض فقد تبنت المؤسسات شكلاً جديداً من أشكال الممارسة

¹ Renato J. Orsato, op. cit, p p 57, 58.

² Nasrin R. Khalili, Practical Sustainability From Grounded Theory to Emerging Strategies Palgrave, First Edition, Macmillan, New York, United States, 2011, P 14.

³ Renato J. Orsato, op.cit, p 65.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

التنظيمية، الذي ينطوي على درجة كبيرة من التطوع والمشاركة مع منظمات المجتمع المدني، وفي كثير من الأحيان تركز على قوانين ومعايير الإدارة البيئية.¹

في 1990م، كان يعتقد أن العديد من الممارسات مثل إقرار مدونات السلوك البيئي أو الحصول على شهادة ISO 14001 من شأنه أن يولد ميزة تنافسية، بعض المؤسسات استفادت فعلا من هذه الشهادات في وقت مبكر، ولكن منذ ذلك الحين، انتشرت وأنشأت العديد من المبادرات البيئية الطوعية (Voluntary Environmental Initiatives)، أو النوادي الخضراء،² وعليه اليوم وصلنا إلى المرحلة التي لا بد أن نسأل:³

- لماذا ومتى يجب على المؤسسة الصناعية الانضمام إلى النادي الأخضر؟؛

- هل عضوية المؤسسة في أحد النوادي الخضراء يساعدها على تجنب مخاطر السمعة؟؛

- هل النوادي تقوم بتسهيل الحوار مع أصحاب المصلحة بحيث يمكن للمؤسسات بناء سمعة إيجابية مع مرور الوقت؟ وعلى أسس أكثر واقعية، يمكن أن نسأل على سبيل المثال، عندما تحوز المؤسسة على شهادة الإيزو 14001، هل له معنى في الأعمال؟.

- وبشكل عام ، ماهي الشروط اللازمة لتمايز المؤسسات على أساس العمليات التنظيمية؟. وإن كان قد قيل الكثير عن كيف يمكن للمؤسسات خلق قيمة السمعة، إلا أنها لا تزال مثيرة للجدل، وتصبح أكثر جدلا عندما يتم ربطها مع المسؤولية البيئية والاجتماعية.

الفرع الأول: السمعة ومخاطرها

لقد أشارت الدراسة الصادرة عن منتدى الاقتصاد العالمي بعنوان Voice of the Leaders Survey والتي أجريت في أواخر عام 2003م إلى أن سمعة المؤسسة تعد من أهم معايير نجاحها.⁴

في 1990م، واجهت مؤسسة Ok Tedi، وهي مؤسسة تعدين، 52% من أسهم المؤسسة مملوكة من قبل المؤسسة العملاقة BHP الاسترالية، تعرضت المؤسسة إلى اتهامات قانونية بتلويث Fly نهر في غرب مدينة Papua بغينيا الجديدة، فقد رأى السكان المحليين، أن رزقهم من صيد السمك في النهر بدأ يختفي ، مما جعلهم يرفعون دعوة ضد المؤسسة، وفازوا في النزاع، كما حصلوا 110 مليون دولار على سبيل التعويض من طرف المؤسسة. اضطرت مؤسسة Ok Tedi إلى دفع التعويض، لكنها حاولت التأثير على الحكومة المحلية لتغيير التشريع، يجعل مطالب القرويين المحليين غير شرعية في مقاضاة مؤسسة التعدين بعد حادثة Fly. وعلى الرغم من أن

¹ Renato J. Orsato, op.cit, p 65.

² Ibid , p 69.

³ Ibid , p 69.

⁴ مركز المشروعات الدولية الخاصة، مواطنة الشركات: مفهوم المواطنة وتطبيقها في ميدان الأعمال، ص 19، متاحة على الموقع: www.cipe.arabia.org/files/pdf/article1252.pdf

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

BHP لم تكن المساهم الوحيد، وبالتالي ليس الطرف (المجرم) الوحيد في القضية، إلا أنه أحدثت هذه القضية أضرار بالغة للمؤسسة وفي سمعتها العالمية.¹

لم يتم اتخاذ إجراءات حقيقية إلا عند وقوع بعض الحوادث التي صنعت التاريخ، وهددت تراخيص عمل بعض الشركات المتعددة الجنسيات (MNC)، بل أكثر من ذلك هددت بقاءها. ولقد كتب الكثير عن السمعة، ومع ذلك لا يزال موضوعا مثيرا للجدل، فمفهوم السمعة، يعني أشياء مختلفة لأناس مختلفين، بما في ذلك الإداريين والأكاديميين والممارسين، وقد عرفها كل من الكتابين: Hillebrand and Money هي: "تصورات لمسؤوليات المؤسسة في نظر أصحاب المصلحة".²

فقد حللا السمعة على الشكل التالي، كيف يمكن لمؤسسة معينة الاتصال بالعملاء من خلال مجموعة من الفوائد التي تقدمها عن طريق المنتجات، بالإضافة إلى كيفية التواصل معهم، وأيضا كيف يمكن للمؤسسة التعامل مع مختلف أصحاب المصلحة الآخرين، مثل المجتمع المحلي من خلال إدراكها لمشاكلهم (ربما بعضها ناتج من قبل المؤسسة)، وكيف تعمل على حل هذه المشاكل، وتتعلق سمعتها أيضا بطريقة وكيفية اتصال المؤسسة بالمساهمين من خلال أدائها المالي، والنجاح على المدى الطويل لأعمالها.³

وعليه هناك العديد من المؤشرات لقياس سمعة المؤسسات، إلا أن معظم المؤشرات الرئيسية تدل على علاقة قوية بين سمعة المؤسسة ومسئوليتها، فقد قدمت مجلة (Fortune) قائمة من المؤشرات لقياس سمعة المؤسسة من خلال تصنيفها للمؤسسات الأكثر إثارة للإعجاب Most Admired Companies وفقا لثمانية جوانب ، التي أعجب بها معظم الصحفيين، والمحللين، والمديرين التنفيذيين، وهي : الإبتكار، السلامة المالية، مواهب الموظفين، استخدام أصول المؤسسات، قيمة الاستثمار على المدى الطويل، المسؤولية الاجتماعية، ونوعية الإدارة، نوعية الخدمات والمنتجات، كلها معايير عن المسؤولية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.⁴ كما يوجد هناك مؤشرا آخر لقياس سمعة المؤسسات وهو: مؤشر (RQ) * ، الذي يصف السمعة نتيجة لتوقعات أصحاب المصلحة، ويستند مؤشر RQ على ستة أعمدة لتقييم سمعة المؤسسات رتبها Philip Kotler et all حسب أهميتها كما يلي: المنتجات والخدمات، الرؤية والقيادة، بيئة الأعمال، الأداء المالي، الجاذبية العاطفية، المسؤولية الاجتماعية، كما اقترحوا إضافة عمود سابع يتمثل في الابتكار، لأنه على حد سواء عملية وعقلية داخل المؤسسات الذي

¹ Renato J. Orsato, op.cit, p 69.

² سليم بالغبيري، مرجع سابق، ص 140.

³ نفس المرجع، ص 140.

⁴ نفسه، ص 140.

* Reputation Quotient: هي شركة مساهمة مقرها في نيويورك بالولايات المتحدة الأمريكية،، يرمز لأسهمها ب: HPOL عاندها السنوي في نهاية جوان 2011م، يقدر ب: 165.3 مليون دولار، تختص بدراسة وقياس أعلى المؤسسات سمعة في أمريكا.

يخلق وينفذ وينشر أفكار وعروض جديدة تدفع بنمو المؤسسة على المدى الطويل.¹ وفي دراستها وتصنيفها لسنة 2011م، قد تفوقت مؤسسة "Apple" في أربعة من هذه الأعمدة على باقي المؤسسات، فالمؤسسة حصلت على المركز الأول في: الرؤية والقيادة، الأداء المالي، المنتجات والخدمات، وأخيرا بيئة العمل ، أما الجاذبية العاطفية فقد حصلت عليها مؤسسة " Amazon " والمركز الأول في المسؤولية الاجتماعية حازت عليه مؤسسة الأغذية الكبيرة Whole Foods.²

من خلال كل ما سبق يمكن القول أن سمعة المؤسسة هي الصورة الذهنية أو الانطباع الذهني لدى المتعاملين معها، عن خدماتها ، وسياساتها، وأنظمتها، سواء كانوا من الداعمين، أو المقترضين، أو العاملين، أو العملاء ، أو الموردين، أو الحكومة، أو المنافسين أو غير ذلك من المؤسسات والأشخاص الذين تتضمنهم البيئة الداخلية والخارجية التي تتعامل فيها المؤسسة، وهذا ما أدى إلى تنافس المؤسسات لتلبية مختلف مطالب أصحاب المصلحة، وعليه لابد من تحديد دقيق لسعة وشرعية مطالبهم.³

إن سمعة المؤسسة تعتمد إلى حد كبير على رأي طرف ثالث، أو أنها تتأثر بما ينشره ويصدره أصحاب الرأي. والسمعة الجيدة لا تكون مبنية على ما تقول المؤسسة عن نفسها، بل تعتمد اعتمادا كبيرا على الموافقة والتحقق من الطرف الثالث، وهذا ما يفسر، لماذا هذا العدد الكبير من المؤسسات التي انضمت إلى مبادرات بيئية طوعية، أو كما يفضل البعض تسميتها "النوادي الخضراء"، مثل التجمع من أجل اقتصاديات مسؤولة بيئيا (Ceres for the Coalition for Environmental Responsible Economics)، برنامج الرعاية المسؤولة (Care Responsible)، الإتفاق العالمي (Global Compact)، نظام الإدارة البيئية (Environmental Management System)، وهذه النوادي هي نوع من المؤسسات اللامركزية، لأن المشاركة فيها طوعية، عكس السلطة المركزية، التي تقدم مكافآت للمشاركين وعقوبات لعدم المشاركين.⁴

من حيث المبدأ، فهي تعتبر أداة تتيحها المؤسسات لتواصل مع الجهات المعنية، وغالبا ما تستخدم كدرع حماية ضد السمعة غير الحسنة، حيث تم إنفاق موارد مالية ومادية كبيرة من قبل المؤسسات للدخول إلى النوادي الخضراء، ومن أجل إضفاء الشرعية لممارساتهم التجارية، وكدليل على الإمتثال التشريعي، ومن أجل التميز عن المنافسين.⁵

¹ Philip Kotler And John A. Caslione, Chaotics ,The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence, amacom books, New York, 2009, pp 177,178 .

² سليم بالغري، مرجع سابق، ص 141.

³ نفس المرجع، ص 141.

⁴ نفسه ، ص 141.

⁵ Renato J. Orsato, op.cit, p72.

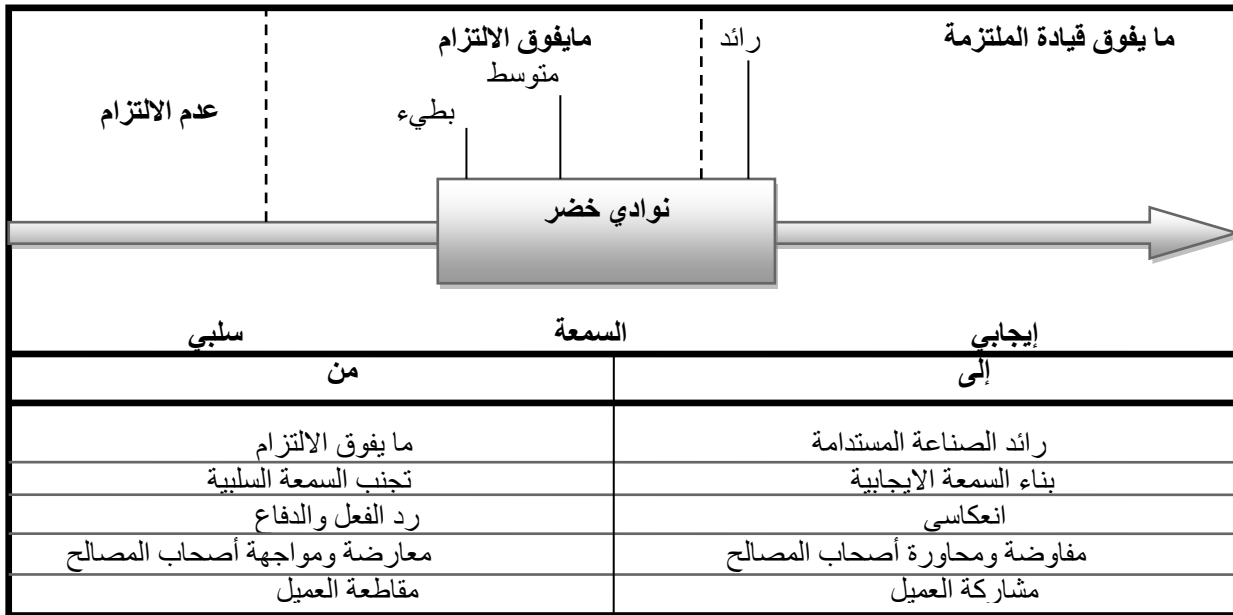
الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

وهذا ما ينطبق على مؤسسة Shell (مؤسسة هولندية بريطانية) واحدة من أكبر المؤسسات العاملة في مجال الصناعة النفطية. وفي سنة 1996م، واجهت المؤسسة مشكلة في إحدى بواخرها الناقلة للنفط، حيث تعرضت هذه الناقلة إلى أضرار جسيمة، وهي تقوم بنقل النفط في بحر الشمال، وبالإتفاق مع السلطات الأوروبية والبريطانية، قررت المؤسسة أن تغرق السفينة بما تحويه من نفط بدلا من إنقاذها، لأن كلفة الأزمة تفوق قيمة الناقلة بما تحويه من نفط ، وبعد تسرب الخبر إلى الجماعات البيئية، اتهمت منظمة السلام الأخضر (Greenpeace) المؤسسة بعدم المسؤولية، ونظمت حملة مقاطعة أوروبية كبرى ضدها، وهنا تحول العملاء إلى المؤسسات المنافسة لها، مما أدى إلى انخفاض مبيعاتها وأرباحها في العديد من الدول الأوروبية، واضطرت إلى تقديم اعتذار إلى منظمة السلام، وتقديم ملايين من الدولارات إلى المنظمة، وفي عملية التسويق ، لتلميع صورتها التي اهترت بسبب الحدث البيئي.¹

الفرع الثاني: النوادي الخضراء وتأمين السمعة

ظهور النوادي الخضراء ، كان في الأصل كوسيلة لمساعدة المؤسسات على إدارة سمعتها، التي تضررت كثيرا بسبب الحوادث أو التلوثات المحلية الناجمة عن عملياتها، ما أدى إلى بروز قطاعات مختلفة من مجتمع الأعمال والمنظمات غير الربحية، استجابة لطلبات الجمهور للحصول على أداة أفضل للمؤسسات مع إطلاق سلسلة من المبادرات الطوعية، في شكل مدونات لقواعد السلوك، أو موثيق ومبادئ توجيهية أو برامج بيئية. إن الانضمام إلى أعضاء النادي الأخضر يتطلب تحمل التكاليف الخاصة، كما هو مدون في معايير عضوية النادي، وهناك آليات إلزامية لضمان الإمتثال لتلك المعايير.²

الشكل رقم(25): يوضح الريادة والسمعة البيئية للمؤسسة 260



Source: Renato J. Orsato, op.cit, p73.

¹ Mathieu Baudin, Le Développement Durable- Nouvell Idéologie XXI Siècle ?, L Harmattan, Paris, France, 2009, p 80.

² Renato J. Orsato, op.cit, p74.

من الشكل السابق نلاحظ أن المؤسسات استخدمت النوادي الخضراء كأداة لإدارة سمعتها البيئية من أجل الانتقال من السمعة السلبية إلى السمعة الإيجابية، ومن معارضة ومواجهة أصحاب المصلحة إلى التفاوض ومحاورتهم، ومن مقاطعة العميل إلى مشاركته. وبشكل عام، كيف يمكن للمؤسسات أن تتخذ موقف انعكاسي نحو قضايا الاستدامة في قطاع الأعمال، بدلا من اتخاذ موقف دفاعي أو كرد فعل؟¹

الفرع الثالث: قيمة السمعة للنوادي الخضراء

لما تصبح المؤسسات أعضاء في النوادي الخضراء هل هذا من شأنه أن يحسن أداءها البيئي؟. إن استراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة، ترتبط باشتراك المؤسسة في القواعد والمعايير الطوعية، أو المبادرات البيئية الجديدة، وذلك بهدف إظهار الإلتزام بالحد من آثار عملياتها على البيئة، وتتجاوز ما هو مطلوب من قبل التنظيم.² على سبيل المثال، يمكن الإلتزام بمبادئ CERES أن يؤدي إلى الإبتكار التنظيمي، وتوليد سمعة أفضل للمؤسسات، وعموماً ، عدسات حماية البيئة موجودة تقريبا في كل مكان، وانتشار نوادي الأخضر بمبادئها العامة، ومدونات السلوك، والمبادئ التوجيهية السلوكية، أثر على المؤسسات في خفض تأثيراتها على الطبيعة، ومع ذلك قد يتساءل رجال الأعمال: من خلال الانضمام إلى هذه النوادي، هل تكتسب المؤسسات مزايا؟ وهل هذه النوادي تحسن السمعة وتخلق تمايز بيئي لأعضائها؟. على الرغم من أنه ليس من الممكن أن تكون إجابات قاطعة، إلا أنه قد ظهر بالفعل جانبين من هذه النوادي.

أولاً: لقد خدمت هذه المبادرات أهداف دفاعية بشكل جيد للغاية

في معظم الحالات، من خلال التصديق على المبادرات الطوعية البيئية(انضمام إلى النوادي الخضراء)، يجنب المؤسسات مساوئ تعرضها لحملة سمعة غير حسنة. على سبيل المثال، بعض المشاكل التي واجهتها مؤسسة Shell في نيجيريا، ومع منصة شبكية برنت في بحر الشمال، بذلت المؤسسة كل الجهود لإضفاء الشرعية على جهودها، من خلال الانضمام إلى العديد من الأندية الخضراء، مثل الرعاية المسؤولة، الاتفاق العالمي، وبدأت أيضا باستخدام تقارير الاستدامة كأداة اتصال رئيسية. وعلى الرغم من الأضرار التي لحقت بعملياتها، إلا أنها ما اختفت، ويرجع ذلك إلى إتباعها إستراتيجية ثابتة ما يفوق القيادة الملتزمة، مكنت المؤسسة حماية سمعتها، وتجنب المزيد من الضرر.³

ومن خلال سبر للآراء قامت به منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية الذي شمل 4000 مؤسسة في 7 بلدان، توصلت إلى أن 43% منها قد عملت على تقييم الأداء البيئي لمورديها كي تتأكد من إلتزامها بالشروط البيئية.⁴

¹ Renato J. Orsato, op.cit, p73.

² Zongwei Luo, Green Finance and Sustainability: Environmentally-Aware Business Models and Technologies, IGI Global Hershey, United States of America, 2011, p 6.

³ Renato J. Orsato, op.cit, p 87.

⁴ Puntnam, Des billets verts pour entreprise verte ?, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, Montréal, 2007, P15.

ثانياً: من المهم التأكيد مجدداً على أن سمعة النادي لها دور كبير في التأثير على سمعة المؤسسة الأندية التي شكلتها مجموعة واسعة من أصحاب المصلحة، قيمة سمعتها أعلى من تلك التي شكلتها مؤسسات الأعمال لوحدها، فقيمة السمعة تخرج من شرعية النادي التي تم الحصول عليها عن طريق الحوار بين مختلف أطراف المصلحة أثناء تشكيل النادي، ونتيجة لذلك، خلال المراحل التكوينية للنادي الأخضر، المفاوضات بين أصحاب المصلحة وأعضاء النادي هي طويلة ومكلفة، لكن إشراك أصحاب المصلحة يضيء شرعية حاسمة وسمعة إيجابية بالنسبة للمؤسسات.¹ عندما تكون سمعة المؤسسة قوية، سوف تستمر لفترة طويلة، وعليه يجب الحفاظ عليها خاصة خلال الفترات الصعبة من الاضطرابات، حيث يمكن فقدانها بسهولة في وقت أقل بكثير مما أخذت لبنائها، ويمكن أن تضيع بين عشية وضحاها نتيجة لسوء التقدير، أو لفضيحة، أو لخطأ في الجودة أو السلامة.²

المطلب الثالث: إستراتيجية الترويج للعلامات التجارية البيئية

من أجل تمييزها عن باقي المنافسين، تحاول المؤسسات تقديم شيء فريد من نوعه إلى العملاء، قيمته تتجاوز الثمن المدفوع، وبشكل أو بآخر، فإن جميع المؤسسات تحاول القيام بذلك، حتى عندما تتنافس على أساس خفض الأسعار، كما تحاول أن تكون فريدة من نوعها بالقدر الذي يجعل العملاء يفضلونها، على باقي المنافسين، ويعتمد نجاح هذا النوع من الإستراتيجيات على مدى قدرة العملاء على دفع ثمن المنتج أو الخدمة المقدمة، وانطلاقاً من العنوان يمكن أن نصيغ الأسئلة التالية: ما الذي يميز إستراتيجية التمايز البيئي؟ هل هي مختلفة عن إستراتيجية التمايز التقليدية؟ إذا كان الأمر كذلك، ما هو الاختلاف؟³

يقول Renato J. Orsato أنه هناك أوجه تشابه واختلاف بين إستراتيجية التمايز التقليدية وإستراتيجية التمايز البيئية، على جانب التشابه، البيانات التاريخية تشير إلى أن التمايز البيئي والتمايز التقليدي، يميل إلى أن يكون مقصوراً (نسبياً) على أسواق متخصصة صغيرة، فأقلية فقط من العملاء الأثرياء بما فيه الكفاية على استعداد لدفع علاوة سعرية لمنتجات وخدمات ذات علامة تجارية راقية، وذات توجه بيئي، لكن اليوم المنتجات ذات التوجه البيئي تعرف نطاقاً سوقياً كبيراً، تم اكتشافها من قبل عدد كبير من المؤسسات في جميع أنحاء العالم.⁴

أما فيما يخص جانب الاختلاف، فالتمايز البيئي يفرض متطلبات إضافية على المنتجات، المؤسسة في هذه الحالة هي بحاجة إلى تقديم منتجات أو خدمات بيئية مماثلة، لكن بتأثير بيئي أقل، ومع تلبية جميع المتطلبات الأخرى، مثل الراحة والجودة والجاذبية، وبعبارة أخرى، في هذه الحالة لا ينظر فقط إلى المنافع الخاصة التي يتحصل عليها كل من العميل والمؤسسة (الإشباع و

¹ Renato J. Orsato, op.cit, p 88.

² Philip Kotler And John A. Caslione, op.cit, p 179.

³ سليم بالغبيري، مرجع سابق، ص 145.

⁴ Renato J. Orsato, op.cit, p 96.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

الأرباح)، ولكن أيضا يتم النظر إلى المنافع العامة المقدمة من طرف المنتج أو الخدمة المقدمة، علاج مثل هذه المنافع العامة، هو ما يميز إستراتيجية التمايز البيئي عن إستراتيجية التمايز التقليدي.¹

على سبيل المثال، نظام نشاط ينطوي على إنتاج طاولة الطعام، يحتاج إلى أن يتم عرضها بشكل واضح على العملاء، الذين لديهم معرفة حول المنافع العامة، مثل الحفاظ على التنوع البيولوجي أثناء قطع الأشجار، وإعادة تدوير المياه خلال عملية الإنتاج، والتقليل من انبعاثات الكربون خلال عملية النقل، كما تحتاج إلى طريقة لتقديم هذه المعلومات إلى العامة، وتعتبر العلامات البيئية هي أحد الطرق لتقديم مثل هذه المعلومات. وتستعمل المؤسسات العلامات البيئية كوسيلة لتبسيط المعلومات، وعليه فهي جزء لا يتجزأ من منتوجاتها، كما أنها تضيء الشرعية على جهودها، والأهم من ذلك إعتبارها كأحد العوامل الرئيسية في صياغة إستراتيجية العلامة التجارية البيئية.²

الفرع الأول: معايير التمايز البيئي والإستراتيجيات التنافسية

إن المسح الذي أجرته مؤسسة "ماكينزي" في عام 2007م شمل 400 مدير تنفيذي لمؤسسات (116) دولة، أثبت أن أكثر من 90% ممن وجهت إليهم أسئلة الاستبيان، أصبحوا يقومون بما هو أكثر مما كان عليه قبل خمس سنوات في مجال إدماج مهام المحافظة على البيئة، وأداء المسؤولية الاجتماعية، والاهتمام بالقضايا السياسية ضمن السياسات الأساسية التي تنتهجها المؤسسات التي يتولون إدارتها، وعلى الرغم من أن هناك العديد من المديرين التنفيذيين ممن تتوافر لهم البصيرة يعتبرون هذه السياسات بمثابة فرص تتاح لهم لتطبيق مواهبهم الخلاقة ومواردهم، من أجل تحقيق التفوق التنافسي، والمساعدة في مواجهة أضخم التحديات التي تواجه العالم، هناك 9 من كل 10 قادة من مديري المؤسسات، أقرروا أن هناك صلة بين سمعة العلامة التجارية والآثار البيئية والاجتماعية للمؤسسة.³

لو أخذنا كمثال الأنشطة الصناعية ذات علاقة بالغابات، فقد تم تسليط الضوء على الممارسات غير المستدامة لإدارة الغابات في مؤتمر قمة الأرض بريو عام 1992م، الذي عزز المناقشة، ودعا إلى تأسيس معيار دولي تعتمد عليه المؤسسات للتمييز بين الغابات المستدامة والغابات غير المستدامة، وتزامن ذلك مع دعوة نشطاء بيئيين ومنظمات غير حكومية في كل من بريطانيا وألمانيا وهولندا إلى مقاطعة الأخشاب المدارية الواردة من ماليزيا وبورنيو ، على سبيل المثال في هولندا، وافق 95% من تجار التجزئة، استيراد الخشب فقط من الغابات المدارة بشكل مستدام، وفي عام 1993م، تم تأسيس مجلس رعاية الغابات (Forest Stewardship Council) ، استجابة إلى دعوة التي جاءت في مؤتمر ريو، يقوم بتقديم شهادة للمؤسسات التي تقوم بإدارة الغابات وفق

¹ Renato J. Orsato, op.cit , p 96.

² Ibid , p 97.

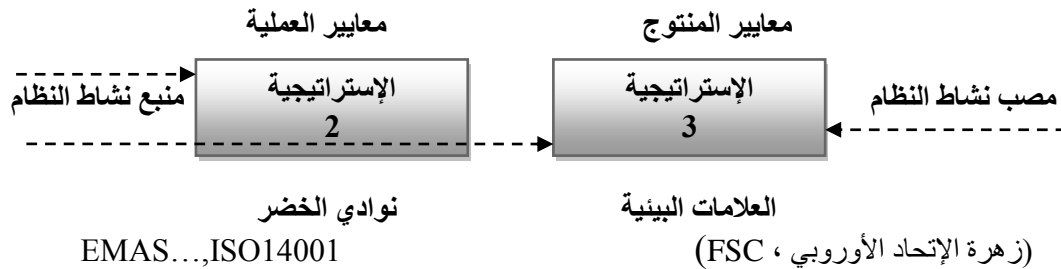
³ سليم بالعربي، مرجع سابق، ص 146.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

مبادئ الإستدامة، والتي تشمل كلا من الجوانب البيئية، مثل حماية التربة والنظام البيئي في المزارع، فضلا عن الجوانب الإجتماعية، مثل إحترام السكان الأصليين ومعايير العمل.¹ ثم تبعه بعد ذلك صدور العديد من الشهادات المماثلة من بينها: مبادرة الغابات المستدامة Forest Initiative Sustainable الصادرة من طرف الرابطة الأمريكية للغابات والأوراق (AFPA) American Forest and Paper Association وبحلول عام 2008م ، كان هناك أكثر من 50 نوع لشهادات إستدامة الغابات في العالم، والتي تتنافس بطريقة مباشرة أو غير مباشرة مع (FSC) ، لكن انتشار محدود لهذه العلامة FSC يعني أن الفوائد العامة من الغابات المستدامة لا تزال صغيرة. وحيث التمايز هو التفرد، وحصاة محدودة من المنتجات FSC في السوق، مكنها في أن تستفيد في نهاية المطاف من إستراتيجية التمايز.²

شهادة FSC لها علاقة مباشرة بين أنشطة المنبع ومع المنتجات النهائية التي تبيعها المؤسسات، فعلاصة FSC التي تحوزها المؤسسة تسهل على العميل أو المستهلك النهائي في تحديد المنتجات ذات ممارسات مستدامة في إدارة الغابات، فهي ناتجة عن الحوار بين مختلف أصحاب المصلحة ، وبمشاركة منظمات المجتمع المدني، مثل الصندوق العالمي للطبيعة والمؤسسات، وتجارة التجزئة والجمهور العام، والتي تضيف مستويات عالية من الشرعية والقبول لـ: (التسمية/معياري) من قبل جميع الأطراف، FSC هو مثال إضافي إلى النوادي الخضراء، التي قدمنا في المطلب السابق التي تعتبر كأدوات متاحة للمؤسسات لحماية سمعتها ضد نشاط البيئة، وشرعنة جهودها نحو حماية البيئة، كما يصور الشكل الموالي، هذه المعايير التي تتناول بشكل رئيسي أنشطة المنبع والعمليات الصناعية، ومن ناحية أخرى، فالمنتجات ذات العلامة البيئية FSC تدل على أن المنتج ذو توجه بيئي، فقد صممت لتكون مرتبطة مباشرة مع المنتجات والخدمات في بعض الأحيان ، عن طريق وضع العلامات على المنتجات مباشرة.³

الشكل رقم(26): يوضح معايير وإستراتيجيات التمايز البيئي



Source: Renato J. Orsato, op.cit, p100.

على الرغم من أن العلامات البيئية تتعلق في معظمها مع أنشطة المنبع، وغالبا ما كانت تنطوي أيضا على أنشطة المصب، الرقابة من خلال عملية إعادة التدوير للمنتج النهائي هناك علاقة وثيقة بين السمعة البيئية للمؤسسات وسمعة منتج معين، خصوصا عندما يكون هناك مشكلة مع

¹ سليم بالغربي، مرجع سابق، ص 146.

² Renato J. Orsato, op.cit, pp 98, 99.

³ Ibid, p 100.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

المنتج، والتي سوف تولد في نهاية المطاف سمعة غير حسنة للمؤسسة، ويكاد يكون من المستحيل للمؤسسة أن تتأى بنفسها عن ذلك، وبالتالي فإن التمييز بين معايير (على مستوى المؤسسة) العملية ذات توجه بيئي، ومعايير الموجهة للمنتجات، مفيد للكشف عن هذه الأنواع من التعقيدات التي تنطوي عليها إستراتيجية الإدارة البيئية.¹

الفرع الثاني: العلامة البيئية كأداة للتمايز

طريقة أبسط لتمييز منتج على أساس العلامة البيئية، هو تزويد العملاء بمعلومات حول هذا الموضوع، يمكن أن تكون العبوة تحتوي على هذه المتطلبات مثل: مضرة بطبقة الأوزون، صديقة للبيئة، قابلة للتحلل أو القابلة لإعادة التدوير، هذا النوع من الشهادات معتمدة ذاتيا، أي هي معتمدة فقط من قبل المؤسسة المصنعة، والسبب أن المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO) لا تنتظر إليها كعلامات بيئية، ولكن كنوع ثاني من التسميات، وبعبارة أخرى علامة النوع الثاني تفتقر ببساطة إلى الشرعية.²

فقد حددت www.EcoLabeling.org أثر من 325 مخطط لوضع علامات بيئية في جميع أنحاء العالم، مجموع العلامات البيئية من التسميات والشهادات للأغذية (90 علامات بيئية مختلفة)، والسلع بالتجزئة (74)، المباني (64)، والإلكترونيات (40)، والمنسوجات (40)، والغابات (36)، والطاقة (31)، والسياحة (28)، والكربون (15). الولايات المتحدة تحوز على 46 مخطط للعلامات البيئية، في حين أن أوروبا ككل لديها 115 علامة بيئية.³

وعندما يتعلق الأمر بالتمايز البيئي، المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها، هي تلك الغير مثيرة للجدل، وتكون موثوق بها، وهذا أمر بالغ الأهمية، العلامة التي تحدد أفضلية بيئية شاملة للمنتجات أو الخدمات ضمن فئة من فئات المنتجات، تتم بناء على اعتبارات دورة الحياة، بالإضافة إلى طرف ثالث محايد، لإعتماد العلامات البيئية بالنسبة للمنتجات التي تلبى معايير القيادة البيئية.⁴

المنظمة الدولية للتقييس، فقط النوع الأول (ISO 14020)، والنوع الثالث (ISO 14025) كعلامات بيئية. تقيم دورة حياة المنتج، يولد البيانات الكمية المرتبطة بالآثار المختلفة للمنتج أثناء عملية الإنتاج، وأثناء استخدام وتعتمد أيضا على المتغيرات التي يمكن قياسها، مثل السعيرات الحرارية لكل غرام، وتعتبر قارة أوروبا رائدة في هذا النوع من الإستراتيجيات، حيث أنشأت "الملاك الأزرق" الألمانية كأول علامة بيئية في أواخر 1970م، ثم تبعها العديد من العلامات البيئية منها: "زهرة الإتحاد الأوروبي"، التي تستعمل في كامل دول الإتحاد الأوروبي، وهناك علامة "البجعة" تستعمل في شمال أوروبا، بالإضافة إلى FSC... انظر إلى الملحق (01)، وينبغي للعلامات البيئية

¹ Renato J. Orsato, op .cit , p 100.

² Ibid, p 101.

³ Eric Koester, Green entrepreneur Handbook the Guide to Building and Growing a Green And Clean Business, First Edition, Taylor and Francis Group, LLC Florida, U.S. A, 2011, p 231.

⁴ سليم بلغري ، مرجع سابق، ص 148.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

مثل الملاك الأزرق، أن توفر للعملاء معلومات ذات مصداقية وكافية لاتخاذ قرارهم بالشراء، خاصة إذا كانت المؤسسة وافداً جديداً إلى السوق، لكي تصبح معروفة، فعلى سبيل المثال الشعار التقليدي للمياه المعبأة في زجاجات (San Pellegrino)، كافية بالنسبة لمعظم العملاء التعرف عليها مع تجاهل بقية المعلومات الواردة في التسمية، (Coca Cola)، العلامة التجارية الأكثر قيمة في العالم، Sony، Apple، Puma هي أيضاً علامات تجارية تتحدث عن نفسها، فالعملاء على دراية بهذه العلامات من خلال سمات المنتج الذاتية وجاذبيته العاطفية، والتي لا تحتاج إلى مزيد من التفسير، وعليه العلامات البيئية يمكن أن تصل إلى نفس المستوى من الأهمية، وفرص نجاحها كبيرة، ولكن هناك بعض الميزات في العلامات البيئية التي تميزها عن العلامات التجارية الأخرى.¹

العلامات التجارية الفاخرة مثل (Louis Vuitton) الفرنسية ذات تمايز عالي، حيث يرتبط عادة بالخصائص الذاتية للمنتج والقيمة المدركة، وجمالها والجاذبية العاطفي، وبعبارة أخرى، فإن العلامة التجارية توضع معظمها لمنافع خاصة. على الرغم من أن العلامات البيئية تحاول أن تفعل الشيء نفسه، في حين أن قيمتها الجوهرية تتعلق أكثر بالمنافع العامة، مثل إدارة الغابات المستدامة والمحافظة على التنوع البيولوجي، وبالتالي العلامات البيئية تنقل المنتج (عقل العميل) إلى عوالم أبعد بكثير من الماديات، فهي تقيم علاقة بين المنافع الخاصة والعامة، والتي يجب على العملاء يعتقدوا بأنها حقيقية، أو على الأقل تستحق هذا الثمن الذي يطلب منهم، وعليه توفر معلومات موثوق بها، أمر أساسي لإقامة هذه العلاقة، وتحقيق الثقة في العلامة البيئية.²

وتم انتقاد هذه الإستراتيجية واعتبرت غير فعالة لأنها تغطي فقط حصة سوقية هامشية، واعتمادها بدرجة كبيرة على التنبؤ من خلال استعداد الأفراد لدفع سعر أعلى للمنتجات الخضراء وربما يكون الواقع مخالف تماماً، وأيضاً فيها من المخاطرة لأن مزاج العميل يتغير إن لم يكن هناك تطوير وتوزيع في المنتجات الخضراء المقدمة.³

المطلب الرابع: إستراتيجية ريادة التكلفة البيئية

تسعى مختلف المؤسسات إلى تمييز منتجاتها وخدماتها، فتبذل قصارى جهدها لتقديمها بميزات فريدة، والتي يرى فيها المستهلك أن لها قيمة أعلى من المنتجات التي يقدمها المنافسون، مثل هذه الجهود غالباً ما تؤدي إلى إرتفاع التكاليف، ويكون هذا مناسباً بالنسبة للمؤسسات التي تكون قادرة على الاستفادة من تخصصها في منتجات ذات توجه بيئي، لكن بحكم طبيعتها، هذا التخصص لا يمثل سوى شريحة صغيرة من السوق، وبغض النظر عن الجهود التي تبذلها المؤسسات، فالأسواق لديها نطاق محدود للتمايز. الأسواق الصناعية (أعمال بين المؤسسات) على

¹ Renato J. Orsato, op .cit, p 102.

² Ibid, p 102.

³ Magnus Boström and Mikael Klintman, Eco-Standards, Product Labelling and Green Consumerism, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, 2008, p09 .

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

وجه الخصوص، لديهم شعور صارم وحساس للغاية تجاه التكلفة ، وبعبارة أخرى مهما كان المنتج صديق للبيئة، فعند التنافس تكون الأسواق حساسة بدرجة كبيرة إلى السعر، فهل هذا يعني أن المنتجات والخدمات التي تتنافس على أساس التكلفة المنخفضة لن تكون قادرة على التعويض في استثماراتها البيئية؟ وكيف يمكن للمؤسسات المفاضلة بين الإستثمارات البيئية والتكاليف؟ وكان هذا هو التحدي الحاسم الذي دفع إلى أن يكون النقاش حول الأعمال الخضراء، فالمؤسسات التي تنتهج إستراتيجية قيادة التكلفة البيئية، تسعى جاهدة لإحداث تأثير أقل على البيئة، وتحاول الجمع بين هذا الهدف مع هدفها الإقتصادي المتمثل في خفض التكاليف (زيادة الربح)، أو خلق قيمة مضافة وتحقق بهذه الإستراتيجية ميزة تنافسية مستدامة.¹

كان عدد قليل من المؤسسات المختصة بما فيه الكفاية لتطوير منتجات وخدمات التي تقدم على حد سواء التكلفة المنخفضة وتأثيرات بيئية أقل، المؤسسات قادرة على نشر تصاميم مبتكرة، مواد بديلة أو حتى تسويق منتجاتها بطريقة مختلفة، الاستثمارات البيئية قد تؤدي إلى إرتفاع التكاليف، التي من شأنها أن تحد من نشر إستراتيجيات القيادة التكلفة البيئية، أو تجعلها على المدى القصير.²

الفرع الأول: التصميم البيئي للمنتجات (دورة حياة التفكير)

تسعى المؤسسات الصناعية إلى تحسين العمليات الإنتاجية في سبيل تقديم منتجات لا تضر البيئة بحيث تكون سليمة من الناحية البيئية، عبر تصميم العملية الإنتاجية وتنفيذها بشكل كفء. Ecolean هي: مؤسسة للتعبئة والتغليف، حديثة النشأة نسبيًا لكنها نمت بسرعة فائقة بعد بدء تشغيلها في عام 1997 بـ: Helsingborg، بجنوب السويد، لديها ممثلين في 20 بلد وبدرجة أكبر في الدول النامية، وهي تنمو بمعدل 50% سنويًا من نشأتها. وتبيع المؤسسة نحو 250 مليون وحدة للتعبئة والتغليف في السنة، ما ينتج عنه 30 مليون دولار أمريكي كعائدات، ومعظم منتجاتها موجهة إلى البلدان النامية، وبالمتوسط Ecolean تقدم منتجات بتكلفة منخفضة قدرها 25% من المنافسين وبأدنى أثر بيئي، هذا لإعتمادها إقتراحًا جديدًا جذريًا في عملية التغليف. فقد استعاضت عن المواد الأخرى الداخلة في عملية التغليف، وتم تعويضها بمادة Polyolefin وهي أحد مكونات البلاستيك، التي يمكن الحصول عليها من النفط الخام، وهكذا فقد نجحت المؤسسة بتصنيع مادة تغليف جديدة، تتكون من 40% إلى 60% من الكلس (كربونات الكالسيوم CaCO3 - المعروفة باسم الطباشير)، والباقي عبارة عن Polyolefin، ثم إن الكلس متوفر بكثرة على المستوى العالمي ولا يقدم أي سمية، وخلص تقييم دورة الحياة (Life-Cycle Assessment) أن الأثر البيئي للمنتجات Ecolean هي أقل بكثير من المواد المتنافسة (البلاستيك والكرتون والألمنيوم) في جميع الفئات (المياه، استخدام الطاقة، الانبعاثات،...الخ) خلال جميع مراحل دورة

¹ Ina Ehnert, Sustainable Human Resource Management, First Edition, Physica-Verlag, Berlin, German, 2009, p 64.

² Renato J. Orsato, op. cit, p 121.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

حياة المنتج، إلى جانب ذلك، بعد استخدام منتجات Ecolean لتعبئة والتغليف هي قابلة للتحلل في ظل ظروف معينة (لا بد من التعرض إلى الشمس)، وعليه منتجات Ecolean هي أقل ضرراً من غيرها من المنتجات، لكن يمكن للمرء أن يتساءل لماذا المؤسسة ليست أكثر عدوانية (رفع الأسعار) في تسويق العلامة البيئية لمنتجاتها؟ فالجواب بسيط جداً: لأن العملاء لن يدفعوا ثمن ذلك، على الرغم من أن العملاء لاحظوا الميزات البيئية لمنتجات Ecolean إلا أنهم يبحثون عن منتجات أولاً وقبل كل شيء تفي بمتطلبات وظيفتها وبسعر تنافسي جداً، حيث أظهرت Ecolean تركيب المصنع الجديد في عام 2001م بالصين، أين أبدى ممثلو الحكومة الصينية اهتماماً بالمنتج للإعتماد على أقل منتجات البتروكيماوية ووفرة كربونات الكالسيوم في التربة الصينية، السمات البيئية في منتجات التعبئة والتغليف تعطي Ecolean ميزة تنافسية كأول المتحركين في السوق.¹

وعليه يتوجب على العمليات الخضراء القيام بإعادة تصميم العمليات والتخلص من بعضها ويعد تصميم المنتج عاملاً حاسماً للأثر البيئي فقد قدر بـ75% من الأثر البيئي الذي يتسبب به المنتج خلال فترة حياته، يمكن أن يتحدد من خلال فترة التصميم أي ضمن حدود سيطرة المنتجين.²

الفرع الثاني: التصميم البيئي كوسيلة وأداة للإدارة

كما هو الحال يشير، في عدد كبير من الصناعات، أن المنافسة تميل إلى أن تكون على أساس السعر، مما يترك مجالاً كبيراً للموردين لتوجيه الإتهام إلى التمايز البيئي. وفي صناعة التعبئة والتغليف، كانت التدابير التنظيمية مثل ارتفاع الضرائب في البلدان المتقدمة والبلدان الأخرى في العقود القادمة، يتوقع أن تكون أكثر صرامة حتى في الإقتصاديات الناشئة، وهذا يعني أن مواد التعبئة يجب أن تكون قادرة على المنافسة عن طريق السعر والأداء البيئي، ومع تشبع الأسواق الناضجة في كثير من البلدان الصناعية، أدى إلى زيادة التنافس بين المؤسسات الصناعية، ووضعها تحت ضغط شديد لخفض التكاليف.³

وبالإضافة إلى ذلك، أصبح العملاء يطالبون بمنتجات خضراء وبشكل متزايد، ما جعل المنافسة أكثر صعوبة، بالنسبة للمؤسسات العاملة في هذا السياق، قد تركز على إستراتيجية التكلفة البيئية هو الخيار الوحيد لتوليد ميزة تنافسية، وحالة Ecolean تؤدي بنا إلى مفهوم ما يسمى "التصميم البيئي"، الذي بعبارات بسيطة، يعني تصميم المنتجات مع نية الحد من تأثيرها على البيئة. على سبيل المثال، يمكن النظر في استبدال (كربونات الكالسيوم $CaCO_3$) للمواد البلاستيكية كتمرين في التصميم البيئي لـ: Ecolean، بوصف مواد بديلة في مرحلة التصميم،

¹ Renato J. Orsato, op. cit, pp 122, 123.

² عبد الحسين حسن خبيب وعلاء فرحان طالب، فلسفة التسويق الأخضر، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 90.

³ سليم بلغري، مرجع سابق، ص ص 151، 152.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

إلى جانب وفورات في التكاليف، والحد من الآثار البيئية للمنتجات، ويعتمد في كثير من الأحيان " التصميم البيئي " على تقييم دورة الحياة (LCA)، والذي هو على حد سواء منهجية وأداة للتعرف على الآثار البيئية المرتبطة بدورة حياة المنتج.¹

المصممون وغالبا ما يستخدمون LCAs للمقارنة بين الآثار البيئية للمنتجات في نفس الفئة، وعموما LCAs هي أداة هامة للمؤسسات لممارسة وتطبيق مبادئ التصميم الصديق للبيئة، فالتصميم الذكي يقلل أو يزيل المواد غير القابلة للتدوير، ويسهل عملية إعادة التدوير وغالبا، فالتصميم الذكي يقلل أو يزيل المواد غير القابلة للتدوير، ويسهل عملية إعادة التدوير وغالبا توجد فائدة إضافية تتمثل في تكاليف أقل، وبالتالي الحد من استخدام المواد لديه مزايا واضحة سواء من حيث التكاليف البيئية أو أثرها على البيئة، بالنسبة للمؤسسات الصناعية العاملة في قطاع التعبئة والتغليف، الكفاءة في التصميم البيئي ضرورية في حالة استخدام إستراتيجية الريادة بالتكلفة، حيث يمكن للتصميم البيئي أن يؤدي إلى خفض وزن أو حجم المواد للمنتجات، فنجاح برنامج مبادرة مؤسسة جنرال إلكتريك (GE) ، على سبيل المثال ، لديها الكثير لتفعله لتوفير طاقة أثناء مرحلة استخدام المنتجات، كما يوجد هدف آخر من التصميم البيئي، هو تصميم المنتجات التي يمكن إعادة استخدامها، أو إعادة تصنيعها، أو إعادة تدويرها، فالمنتجات المصنوعة من مواد صديقة للبيئة (غير سامة، قابلة للتجديد، قابلة لإعادة الاستخدام، أو أجزاء قابلة لإعادة التدوير)، مع تخفيض الوزن والتعبئة والتغليف يجعلها أكثر تنافسية، وتكون أكثر وضوح في بعض المنتجات البسيطة نسبيا مثل التغليف، منتجات التنظيف، والمواد المستخدمة في عملية البناء.²

أولا: تغير طبيعة المنتجات

تغير طبيعة المنتجات (مواد بديلة) بعض المؤسسات تسعى للبحث عن مزايا تنافسية لكن ليس عن طريق إعادة تصميم منتجاتها بل من خلال تغيير طبيعتها حيث أطلق عليها بورتر ب: بدائل المنتج فلو أخذنا على سبيل المثال المنطق الرئيسي وراء صناعة التكنولوجيا الحيوية، هو الاستعاضة عن النفط، والمواد الخام المتحجرة، إلى تلك المتجددة، والتي غالبا ما تكون أيضا أقل سمية، وفي الآونة الأخيرة، أرخص ولناخذ حالة إنتاج الإيثانول في البرازيل كأبرز مثال على ذلك.³

ثانيا: الوقود الحيوي

من المتوقع أن مبيعات الوقود الحيوي تصل إلى 72 مليار دولار بحلول عام 2011م، وهناك العديد من المستثمرين الذين يسعون إلى دخول هذه السوق الواعدة خاصة بالبرازيل، ليس من المستغرب، توجيه الانتباه إلى البرازيل، حيث يمتلك هذا البلد برنامج الكحول الوطني (الإيثانول) الأكثر نجاحا في العالم، والأكثر قدرة على التوسع.⁴

¹ سليم بلغري ، مرجع سابق، ص 152.

² Renato J. Orsato, op. cit, p 124.

³ سليم بلغري ، مرجع سابق، ص 153.

⁴ سليم بلغري ، مرجع سابق، ص 153 .

فقد أنشأت الحكومة البرازيلية برنامج الكحول الوطني Proalcool لإنتاج الإيثانول نتيجة العرض المحلي الكبير لمادة قصب السكر في عام 1973م، وكان الهدف الرئيسي من Proalcool هو: تطوير صناعة الإيثانول المحلية، كي تحل محل جزء كبير من البنزين وتوفير دخل بديل لمنتجات السكر في حالة انخفاض الأسعار العالمية للمنتج. وفي عام 1979م، تم توسيع هذا البرنامج من خلال مجموعة جديدة من الأدوات الاقتصادية والتدابير التنظيمية لزيادة إختراق السوق (دخول قطاع النقل) من خلال استعمال الإيثانول كوقود للسيارات، وكان هذا نهجا جديدا في ذلك الوقت، ولا يزال قائما، والذي يعتبر أنجح برنامج بديل للوقود في العالم.¹

بحلول عام 1986م، كان 96% من السيارات التي تنتج وتباع في البرازيل من السيارات التي تستعمل الإيثانول. وفي عام 1999م قام العديد من مؤسسات صناعة السيارات بإدخال الوقود المرن في محركات السيارات، فنظام الوقود المرن يسمح باستخدام مزيج من مختلف أنواع الوقود (البنزين والإيثانول، على سبيل المثال) دون الحاجة إلى تجهيز السيارة مع خزانات وقود منفصلة، ونظم الإشعال أو المكونات الأخرى، وقد تم تطوير تكنولوجيا الوقود المرن مع هدف أولي يتمثل في زيادة كفاءة محرك الاحتراق الداخلي، الذي يمكن السيارات من تخفيض الانبعاثات السامة في كل من أوروبا واليابان والولايات المتحدة، وبالتالي العمل بتقنية الوقود المرن كمنتج بديل أدى إلى تخفيض التكلفة الحدية لصناعة السيارات، وفي البرازيل على وجه الخصوص.²

وبحلول عام 2008م، كانت النتيجة عودة ملحوظة للإيثانول؛ 6.90% من السيارات التي تباع في البرازيل تستخدم الوقود المرن. ويبقى تحديد المبلغ المحقق على شكل وفورات للحكومة البرازيلية من Proalcool مثير للجدل، لكن ليس هناك شك، أن النتيجة الصافية هي الإيجابية، فاستبدال النفط المستورد للإيثانول المنتج محليا، قد ساعد البرنامج بشكل واضح الحكومة البرازيلية في ميزان المدفوعات الدولية، كما حصد مزارعي قصب السكر ومنتجات الإيثانول إيرادات كبيرة، وذلك لأن مؤسسات صناعة السيارات والموزعين والمستهلكين زادوا من استهلاكهم للإيثانول.³

وبالإضافة إلى المكاسب الاقتصادية المباشرة، Proalcool ولدت أيضا فوائد إجتماعية أوسع ومؤثرات خارجية بيئية إيجابية، فقد ساعد البرنامج المزارعين في تحسين مستوى معيشتهم وشجع الإستثمارات في معامل التقطير الجديدة، كما أنه يروج بشكل غير مباشر إلى إنشاء أكثر من مليون وظيفة في القطاع الريفي، حتى لو كان يمكن التساؤل حول نوعية وعدد هذه الوظائف، بعض الدراسات تشير إلى أن برنامج Proalcool كان قادرا على خلق فرص عمل 152 مرة أكثر من إنتاج النفط، بالإضافة إلى هذه الآثار الإجتماعية الإيجابية، ساعد Proalcool في التقليل من ثاني أكسيد الكربون (CO2) المنبعث من السيارات، القضية البيئية الأكثر إلحاحا في وسائل النقل.

¹ Renato J. Orsato, op. cit, p 129.

² Ibid, p 129.

³ Ibid, p 130.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

بحلول عام 2007م، كان الإنتاج السنوي للبرازيل من الإيثانول 17 بليون لتر سنويا، منها 14 بليون من أجل الاستهلاك المحلي.¹

بحلول عام 2020م، من المتوقع أن الطلب العالمي السنوي للإيثانول يقع بين 50 و200 مليار لتر، ما يمكن كبار منتجي قصب السكر من زيادة الإنتاج، مثل جامايكا ونيجيريا والهند، فضلا عن بعض المقاطعات بكل من استراليا والسويد، التي لديها بعض الخبرة مع الإيثانول، وفي نهاية المطاف يمكنها من انتزاع حصة من هذه السوق، لكن تبقى حصة البرازيل هي الأكبر.²

وتخطط السويد لكي تحقق التحرر من الإعتماد على النفط بحلول عام 2020م، وذلك بصورة رئيسية من خلال إستعمال الإيثانول المصنوع من نفايات الغابات، والفرص على 60% من كبريات محطات بيع الوقود بأن تبدأ ببيع وقود متجدد بحلول عام 2009م.³

من ناحية أخرى، من أجل تلبية الطلب والحفاظ على قدرتها التنافسية،(حولي 100 مليار دولار أمريكي) من الضروري إعادة صياغة البنية التحتية للتوزيع وكفاءة مزارع قصب السكر. في الواقع، كانت تكاليف إنتاج الإيثانول في انخفاض مستمر من 100 دولار أمريكي للبرميل الواحد في عام 1980م إلى حوالي 25 دولار أمريكي في عام 2000م ليصبح منتج تصديري جذاب. فالسمات البيئية التي تتوفر في الوقود الحيوي بالإضافة إلى أول المنطلقين في السباق نحو وقود أنظف، وإنخفاض تكاليف الحصول عليه جعله مريح وبدرجة كبيرة.⁴

يقول في هذا الشأن (bibi van der Zee): " بات من الواضح، أن الأخذ بالبيئة يؤدي إلى خفض التكاليف الخاصة بالمؤسسة، والمؤسسات التي تخلت عن الذهاب إلى الخضراء ستدفع الثمن في المستقبل." ⁵

المطلب الخامس: إستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة

بعد أن تطرقنا في المطالب السابقة إلى أربع إستراتيجيات تنافسية بيئية (CES)، المتاحة للمؤسسات للتنافس في الصناعات القائمة، نقدم في هذا المطلب إستراتيجية تنافسية خامسة، التي تستند إلى مفهوم إبتكار القيمة.

الفرع الأول: مفهوم خلق القيمة

يمكن توضيح مفهوم إبتكار القيمة في الشكل التالي:

¹ Renato J. Orsato, op. cit, p 130.

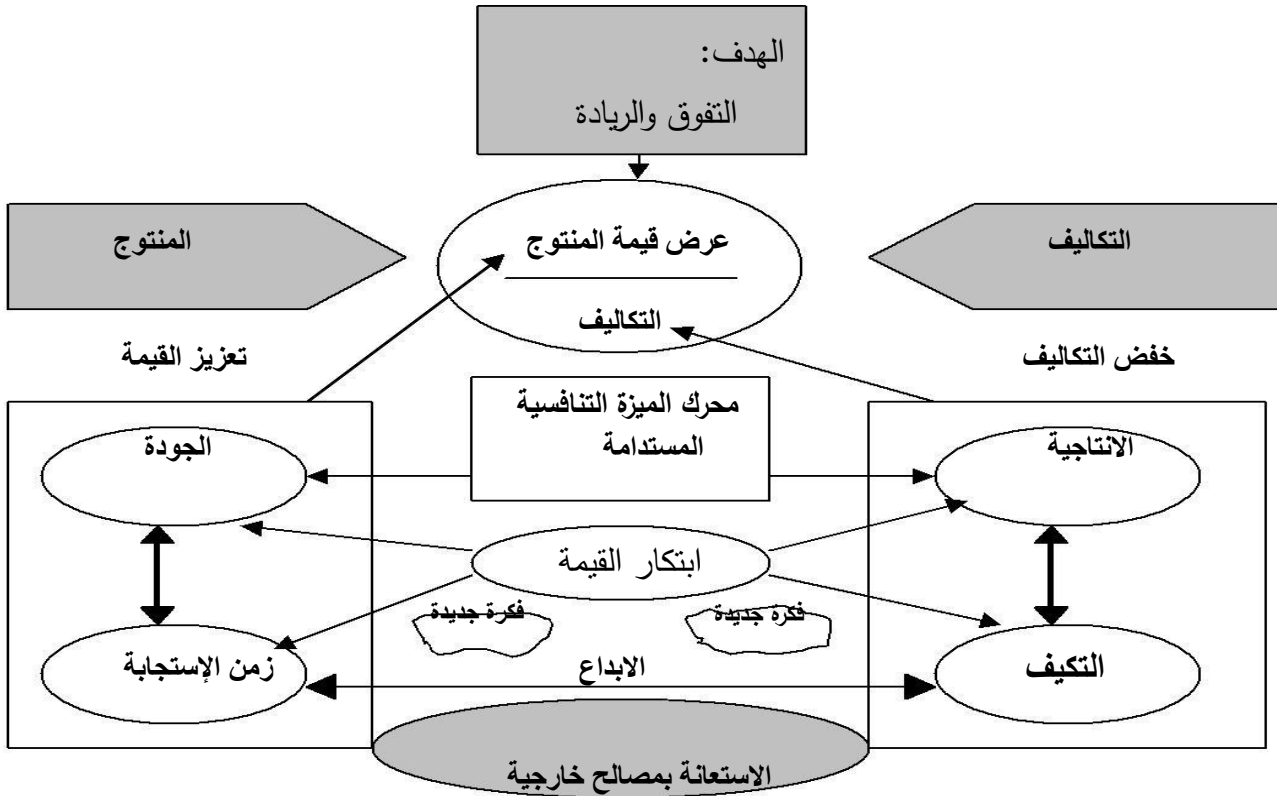
² سليم بلغري ، مرجع سابق، ص 154.

³ Amory B. Lovins, Reinventing The Wheels The Automotive Efficiency Revolution, Ejournal , U.S.A, Economic Perspectives / July 2006, p11.

⁴ Renato J. Orsato, op. cit, pp 131, 132.

⁵ bibi van der Zee, Green Business, First Edition, DK Publishing, New York, U.S.A, 2008, p 06.

الشكل رقم (27): يوضح عملية ابتكار القيمة



Source : Klaus J. Zink, Corporate Sustainability as a Challenge for comprehensive Management, First Edition, Physica-Verlag Heidelberg, Germany, 2008, p42.

من خلال الشكل نستنتج أن خلق القيمة يعني أن المؤسسة قادرة على تقديم قيمة أكبر للعملاء في مجال تخصصها أكثر من منافسيها، ويتم تحديد القيمة المقدمة للعملاء للمنتجات أو الخدمات من قبل العملاء أنفسهم، وتشمل: تحسين جودة، خفض الأسعار إلى مستوى مقبول، سرعة التسليم، استخدام أسهل للمنتج، رضا العملاء، توفير دعم جيد بعد البيع.¹ يتم تحديد تكلفة المنتجات أو الخدمات في سلسلة التوريد للمنتج عن طريق:²

- التكلفة المباشرة للمواد، وقطع الغيار، والعمالة، والنفقات العامة،...إلخ؛

-التكاليف غير المباشرة لإجراء جميع المعاملات المتعلقة بالإتصالات والتنسيق لجميع الأنشطة الضرورية بين الأطراف الداخلية والخارجية المعنية.

وفقا لمنطق إستراتيجية المحيط الأزرق (Blue Ocean Strategy) ، تتجه المؤسسة الصناعية

إلى خلق قيمة إضافية للعملاء وبتكلفة أقل أي منتجات متميزة وخدمات بأسعار منخفضة، حيث يمكن للمؤسسة تجاوز المنافسة في هذه الصناعة القائمة، لأن ابتكار القيمة يمكن أن يفتح مساحة أسواق جديدة غير مطروقة، فالمحيط الأزرق يمكن المؤسسة أن تسبح لوحدها.³

1 Klaus J. Zink, op.cit, p39.

2 Ibid, p39.

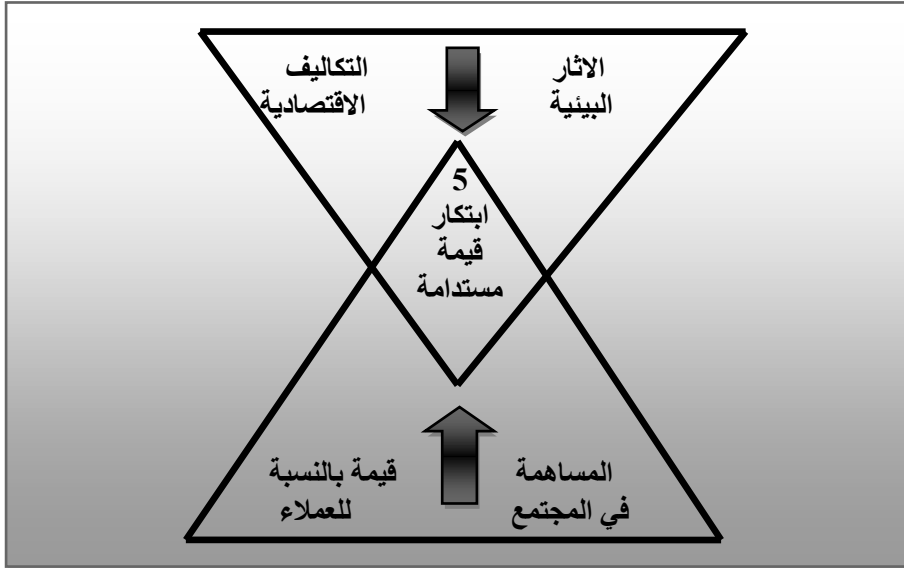
3 Zongwei Luo, op.cit, p 6.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

كما رأينا في الإستراتيجيات البيئية السابقة، تستلزم تضمين اقتراح قيمة المؤسسة (الأرباح خاصة) في نطاق أوسع لسياق البيئة والمجتمع (المنافع العامة)، وهذا يعني أن إبتكار القيمة المستدامة (SVI) يتطلب من المؤسسات خفض التكاليف، وخلق قفزة في القيمة بالنسبة للعملاء مع توليد المنافع العامة في شكل خفض الأثر البيئي.¹

المؤسسات المبتكرة للغاية، يمكن لها تجاوز المنافسة تماما عبر إستراتيجية المحيط الأزرق (BOS) من منتجات متميزة وخدمات بأسعار منخفضة، وبعبارة أخرى، إستراتيجية المحيط الأزرق تلغي المفاضلة بين التكلفة والتمايز، تقدم إستراتيجية بيئية قادرة على المنافسة. وتم تطوير BOS بناء على احتياجات العملاء، بدلا من التركيز على المنافسين، وبعبارة أخرى، يتم إنشاء قيمة الإبتكار من خلال تلبية متطلبات العملاء غير المستغلة مع مقترحات قيمة جديدة. السؤال المركزي المستمد من إستراتيجية المحيط الأزرق يتعلق بمدى انطباقه على الاستدامة البيئية في قطاع الأعمال، بمعنى: هل يمكن موازنة متطلبات العملاء مع مطالب المسؤولية الإجتماعية والبيئية؟، وكيف يمكن خلق قيمة الإبتكار بطريقة مستدامة بيئيا؟. ومن ناحية أخرى، تتطلب إستراتيجيات الاستدامة تضمين ابتكار قيمة مع مطالب أصحاب المصلحة الآخرين من أجل حماية البيئة والعدالة الإجتماعية، ترجمة BOS إلى إستراتيجية مستدامة تتضمن خفض التكاليف وفي نفس الوقت، زيادة قيمة المستهلك، وتوليد المنافع العامة.² مثل هذه المتطلبات تؤدي بنا إلى مفهوم إبتكار القيمة المستدامة (SVI)، المبين في الشكل الموالي.

الشكل رقم(28): يوضح إستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة



Source : Renato J. Orsato, op. cit, p 100.

من خلال الشكل المبين أعلاه يمكن للمؤسسات الصناعية تقديم قيمة فريدة من نوعها عن طريق نموذج جديد للأعمال، أي يمكن للمؤسسة الصناعية أن تقلل من التكاليف الإقتصادية

¹ سليم بلغربي ، مرجع سابق، ص 156.

² Renato J. Orsato, op. cit, p 154.

والتأثيرات البيئية، بينما تعمل على توليد قيمة ليس فقط للعملاء، ولكن أيضا بالنسبة للمجتمع ككل.¹

الفرع الثاني :إبتكار القيمة المستدامة في صناعة السيارات

إن مؤسسات صناعة السيارات تدرك جيدا التحديات البيئية التي تواجهها، لذا تتفق أمولا كبيرة على التكنولوجيا، من أجل رفع هذا التحدي، حيث يمكن للتكنولوجيات المرتبطة بخفض انبعاث المركبات (أو جعلها صفرية)، مما يؤدي إلى خلق أو تدمير القيمة، وبالتالي تتصل مباشرة بإستراتيجيات الإستدامة، الخيار له آثار تقريبا في كل مجال من الأعمال، من تصميم سيارة إلى التكنولوجيات المرتبطة بنظم الإنتاج، والتسويق، والتوزيع، والمبيعات، والصيانة، على بعض التكنولوجيات التي تتطلب أيضا تغييرات في البنية الأساسية للتزود بالوقود، على نطاق واسع، فمؤسسات صناعة السيارات تستثمر في ثلاثة مجالات رئيسية، التي يمكن أن تؤدي بالسيارات إلى تخفيض انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون (CO2/Km) وهي: السيارات الصغيرة، أنواع الوقود النظيف، المحركات البديلة. وتعتبر أكثر الإستراتيجيات التي إعتدتها مؤخرا مؤسسات صناعة السيارات لمواجهة الطلب على المسؤولية البيئية والإجتماعية.²

أولا: السيارات الصغيرة

إن الأساس المنطقي لتعزيز صناعة السيارات الصغيرة واضح ومباشر: فهي أخف وزنا وأقل إستهلاكاً للوقود، وهو ما يعني أقل انبعاث لغاز ثاني أكسيد الكربون (CO2) لكل كيلومتر، وبالتالي مساهمة دعاء حماية البيئة، كما لعبت مسألة التكاليف دورا مهما، حيث السيارات الصغيرة تميل إلى أن تكون أرخص السيارات في السوق. في العقد الماضي، حاولت بعض مؤسسات صناعة السيارات الحصول على فارق ضئيل من هوامش الربح من خلال الإستثمار في إستراتيجيات التمايز لترفع شريحة صغيرة في السوق.³

هناك نتائج متباينة، مع النسخة الجديدة لـ: British Mini وهناك العديد من الأمثلة الأكثر نجاحا، Volkswagen و Beetle و Fiat، وكانت سيارة ForTwo الذكية هي أكثر إثارة للجدل، نظرا لأنها تبنت مفهوم جديد للسيارات، والتي كانت تهدف إلى أن يتم تحديدها ضمن السيارات الخضراء، وبشكل عام إستراتيجية التمايز التي تعتمد على شريحة صغيرة من السوق تركز في الغالب على النداء العاطفي (بمعنى الحنين إلى الماضي، في حالة كل الأمثلة السابقة)، وبالتالي، يصعب تكرارها، بالمختصر ويوضح منافذ السوق صغيرة نسبيا، بالإضافة إلى ظهور مؤسسات أخرى في الإقتصاديات الناشئة، مثل: Proton (ماليزيا)، Daewoo (كوريا) . وعلى الرغم من أن هناك مساحة للنجاح الفردي ضمن هذا الجزء من السوق، إلا أنه مع تزايد حدة المنافسة

¹ سليم بلغري، مرجع سابق، ص 157.

² نفس المرجع، ص 157، 158.

³ Renato J. Orsato, op. cit, p 161.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

وإزدحام الأسواق أدى إلى تقلص أكثر لهوامش الربح، عملا بالمثل المعروف في هذه الصناعة: السيارات الصغيرة تساوي أرباح صغيرة، فالسيارات الصغيرة والرخيصة ليست بالضبط حل لمؤسسات صناعة السيارات التي يمكن أن تعتمد عليه كحل حتى تظل مربحة، وخالصة القول، إذا ما قورنت مع المركبات الكبيرة، السيارات الصغيرة هي في الواقع أكثر اخضراراً.¹

ثانياً: استخدام الوقود الأنظف

يمكن أيضاً G لسيارات أن تكون صديقة للبيئة عن طريق استخدام وقود أنظف، فهناك مجموعة واسعة من أنواع الوقود الأنظف التي يمكن إستخدامها على سبيل المثال: الغاز الطبيعي الذي يحتوي على أقل سموم من الديزل أو البنزين (Diesel or Gasoline)، ويستخدم حالياً في أجزاء كثيرة من العالم، إلا أنه لا يشكل حلاً مستداماً، فالوقود الحيوي (الإيثانول) الذي يستخرج من قصب السكر يشكل حلاً مجدياً من الناحية الإقتصادية في المناطق المناسبة لهذا المحصول، مثل البرازيل، ودول جنوب شرق آسيا وبعض البلدان الأفريقية، فقد تمكنت البرازيل من أن تصبح الدولة الرائدة عالمياً في مجال إستخدام الإيثانول كبديل للبنزين. والوقود الحيوي بشكل عام لا زال يشكل أحد المكونات الهامة لإنتاج وقود في البرازيل، بعد أن أثار في الآونة الأخيرة زيادة في مستويات ملكية السيارات المحلية، الزيادات الكبيرة في إنتاج الوقود الحيوي يتطلب استخدام مكثف للأراضي الإضافية لزراعة قصب السكر أو الذرة، والتي أثارت في الجدل حول المفاضلة في إستخدام الأراضي الزراعية لإنتاج الوقود بدلاً من الغذاء، وعليه عن طريق عملية حساب بسيطة: بحلول عام 2020م، فإننا نتوقع أن يكون إجمالي سكان العالم حوالي 7.5 مليار نسمة، ووجود حوالي 1.3 مليار سيارة على وجه الأرض، مع 3 % فقط من مساحة كوكب الأرض المتاحة للزراعة، والمفاضلة واضحة بين إطعام الناس ووقود السيارات.²

ثالثاً: المحركات البديلة

ثمة هناك خيار ثالث لمعالجة الأثر البيئي للسيارات أثناء استخدامها، ويجري النظر فيها حالياً من قبل الكثير من مؤسسات صناعة السيارات وهي المحركات البديلة. يعود إكتشاف المحركات البديلة للسيارات إلى العديد من السنوات إلا أنها اتخذت على محمل الجد في السنوات الأخيرة من قبل مؤسسات صناعة السيارات بالإعتماد على مصادر بديلة للطاقة، ويعود سبب هذا الإهتمام إلى الأثر المشترك لإرتفاع أسعار الوقود وآثار تغير المناخ في العقد الماضي، وقد إزدادت شعبية السيارات الهجينة (HVS) بشكل متزايد. فالسيارات الهجينة تعمل بمزج اثنين من مصادر الطاقة مثل البنزين والكهرباء أو الإيثانول والبنزين أو الميثانول والبنزين أو الهيدروجين والبنزين، يتم استخدامها في وقت واحد أو بشكل مستقل.³

¹ Renato J. Orsato, op. cit , pp 161,162.

² Ibid , p162 .

³ Stephen A. Roosa, Sustainable Development Handbook, First Edition, The Fairmont Press, Lilburn, Indian, 2008, p 191.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

والنتيجة هي: سيارة إقتصادية في استهلاك الوقود، وخفض في انبعاث غاز CO2 لكل كيلومتر، هذه التكنولوجيا الهجينة ليست جديدة، فمنذ سنة 1990م، قامت معظم مؤسسات صناعة السيارات بتقديم مفهوم السيارة الهجينة في معارض السيارات الدولية.¹

فقد استطاعت مؤسسة صناعة السيارات (Toyota) أن تقدم أول سيارة هجينة والتي حظيت بترحاب واسع وسط العملاء، فقد قامت ببيع أكثر من مليون وحدة من الطراز Prius منذ إطلاقها في عام 1997م.²

المبيعات التراكمية لمؤسسة (Toyota) من السيارات الهجينة قد بلغت 347000 سيارة في اليابان وأكثر من 700000 سيارة في باقي دول العالم، كيف حدث هذا؟ قد صممت (Toyota) سيارتها لتحقيق أقصى قدر من عمر السيارات.³

ورغم نجاح هذا النوع من السيارات إلا أنه بنظرة فاحصة في السيارات الهجينة نكتشف قيود خطيرة، والمتمثلة في زيادة مكوناتها بأكثر من 30% من السيارة الكلاسيكية، إضافة إلى التكاليف والوزن، من وجهة البيئة، فعلى الرغم من أن السيارات الهجينة لديها الكثير من الإقتصاد في استهلاك الوقود، إلا أن استخدام الوقود الأحفوري لا يزال يسيطر على الغالبية منها. لكن نجاح سيارة Toyota- Prius في السوق العالمي، هل هذا يمكننا من أن نقول أنها حققت قيمة إبتكار مستدامة؟⁴

نقول : نعم حققت قيمة إبتكار لكن ليست مستدامة، والسبب بسيط، لأنها لم تخفض في ثمن أو سعر السيارة وهذا راجع إلى إرتفاع التكاليف، بحيث استفادت فقط من ميزة أول المتحركين وحسنت سمعتها. وعليه السيارات الصغيرة، وأنواع الوقود النظيف والمحركات البديلة ساعدت بالتأكيد مؤسسات صناعة السيارات في الحد من إنبعاثات CO2، ومع ذلك ، فإنها لن تخفف من مشكلة إنخفاض ربحية المؤسسات. وعليه كيف يمكن لمؤسسات صناعة السيارات أن تحقق إبتكار قيمة مستدامة؟⁵

الفرع الثالث: إبتكار قيمة مستدامة في التنقل (النظام الأخضر)

إن من العناصر الهامة للميزة التنافسية التي تحصل على الدعم من العديد من الدراسات، هي قدرة المؤسسة على التنبؤ بشكل إستباقي بالإتجاهات المستقبلية لكل من التنظيم وأذواق العملاء من أجل جعل "الحق" الخيارات والأولويات لتطوير الأعمال في المدى الطويل.⁶

La Rochelle: هي مدينة تاريخية بفرنسا، معروفة جيدا بأوراق المفاوضات البيئية، وعلى وجه الخصوص، لديها تقاليد طويلة في التجارب حول (السيارات الكهربائية) التي يعود تاريخها إلى

¹ سليم بلغربي، مرجع سابق، ص 160.

² Renato J. Orsato, op.cit, p 162.

³ Stephen A. Roosa, op.cit p 192.

⁴ سليم بلغربي، مرجع سابق، ص 160.

⁵ نفس المرجع، ص 160.

⁶ Arnold Tukker et all, op.cit, p 154.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

1970م. و برنامج Liselec EV هو برنامج حديث نسبيا لا يزال يعمل في La Rochelle ، والذي بدأ في عام 1997م. يتكون أسطول Liselec من 50 سيارة موزعة على سبعة مراكز في جميع أنحاء المدينة وأنواع السيارات التي يتم استخدامها تتمثل فيما يلي: (Peugeot 106 ، Citroen Saxo ، Berlingo ، GEM Electric) . من أجل قيادة سيارة كهربائية تحت مخطط Liselec ، الزبائن يقومون بدفع رسوم عضوية صغيرة ودفع سعر لكل كيلومتر، والسيارات متوفرة في أي وقت من النهار إلى الليل، للرحلات القصيرة أو الطويلة (نهاية الأسبوع)، يتم الوصول إلى السيارات عن طريق بطاقة عضوية، وأماكن وقوف السيارات مجانية في مناطق معينة من المدينة المخصصة لـ: المركبات الكهربائية.¹

Liselec هي حالة نموذجية للسيارات المحطة (المعروف أيضا باسم سيارات المدينة) وهي تفتخر بإقبال عالي للجمهور عليها، ويتم استخدام هذه السيارات للرحلات التفضيلية في اتجاه واحد وقصير نسبيا من وإلى محطات النقل الجماعي (القطارات والحافلات والعبارات،...)، وكذلك في المناطق التي لا تخدمها وسائل النقل العام، هذه السيارات الكهربائية لديها فقط 20 % من مكونات محرك السيارة الكلاسيكية، مما أدى إلى إنخفاض تكاليف الصيانة وزيادة العمر الافتراضي لفترات طويلة، وقد حظيت بدعم مؤسسة إنتاج الكهرباء لأنها تترى في السيارات الكهربائية، فئات جديدة من المستهلكين، بالإضافة إلى أنه يحد من حركة المرور في المدينة الداخلية ويحد من تلوث الهواء.²

Mobility : هي مؤسسة سويسرية، وتعتبر من المؤسسات الأكثر نجاحا في تقاسم السيارة بالعالم. وتم إنشاء المؤسسة من خلال دمج مؤسستين صغيرتين لتقاسم السيارة التي تأسست في عام 1987م في المنطقة الناطقة بالألمانية من سويسرا، وكانت وفورات في التكاليف وحماية البيئة الدوافع الرئيسية للإندماج. يمكن أن يتصور أن 20 عاما في وقت لاحق، فإن المؤسسة تحتوي على 80000 عضوا، وأسطول من 2000 سيارة موزعة على 1050 محطة في سويسرا.³ عملاء مؤسسة تقاسم سيارة، يتم استخدام السيارة بالتدوير، كما يمكن لهم الإختيار سيارة من بين مجموعة واسعة من السيارات وهي سيارات صديقة للبيئة (minivans ، BMW ، Fiat) Panda، يقوم الأعضاء بدفع رسم شهري وسعر لاستخدام المركبات، والتي تشمل وقود ومواقف السيارات، هذه الرسوم تشمل الصيانة والتأمين على السيارات ومستعملها. و باستخدام نظام بسيط للغاية: "عن طريق الانترنت أو الهاتف" يتم حجز من طرف أعضاء السيارة ويتم تسليم المركبة في محطة وقوف السيارة، وتوفيرها في الوقت المطلوب.⁴

وعليه برنامج Liselec EV و Mobility، استطاع كل منهما أن يكتشف أسواق لم يتم التطرق إليها من قبل (كانت مهمة من قبل مؤسسات صناعة السيارات)، أي خلق محيطات زرقاء

¹ Renato J. Orsato, op.cit, pp 171,172.

² Ibid , p172.

³ Ibid, p180.

⁴ Ibid, pp 180,181.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

لم يتم الغوص فيها من قبل، وذلك من خلال إدراك قيمة العملاء وتقديم منافع عامة بأدنى تكلفة وبمستوى أقل من الأثار البيئية، ومنه يمكن أن نقول كلا من برنامج Liselec EV ومؤسسة Mobility، اتبعا إستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة.¹

الفرع الرابع: إستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة(تقديم خدمات نهائية)

من أجل الإستجابة لمطالب والإتجاهات الناشئة ومن أجل عالم أفضل، مؤسسات صناعة السيارات لديها مجموعة واسعة من الخيارات الإستراتيجية، بالإضافة إلى كونها من صانعي السيارات، فإنه يمكن لها، على سبيل المثال، تقديم خدمات نهائية، فالإستراتيجية تعني خيارات، أي مؤسسات صناعة السيارات لديها الخيار للرد على المستهلكين والمطالب التنظيمية لمختلف أصحاب المصلحة.²

فعالم الأعمال اليوم يمتاز بتشريعات بيئية صارمة ومقيدة فيما يخص صناعة السيارات، ليست هناك حاجة لتحقيق اختراقات تكنولوجية كبرى لصناعة السيارات لتصبح أكثر اقتصادية ومستدامة بيئيا، ماهو ضروري، هو خطوة جريئة نحو خلق إستراتيجية ابتكار قيمة مستدامة، التي يتطلب منها الإبتعاد عن الأسواق المزدهمة من خلال التركيز على الخدمة النهائية التي توفرها السيارات: "التنقل الشخصي"، فبين عامي 1998م و2006م، نمت مؤسسات تقاسم السيارة بمعدل هائل، حيث بلغ عدد الأعضاء 350000 فردا في جميع أنحاء العالم في عام 2006م، على الرغم من أن الأرقام هي صغيرة نسبيا، عندما يتم مقارنتها مع ملكية السيارات الخاصة، لكن عند مواجهة الإتجاهات نحو إنبعاثات كربون منخفضة، ومع ارتفاع أسعار البنزين، وتلبية إحتياجات غير العملاء(noncustomers) الأقل حظا، فمن الواضح أن الجدوى الإقتصادية للعديد من مؤسسات صناعة السيارات ستكون على نحو متزايد في الخطر، فخلق الثروة مع معالجة المطالب من أجل عالم أفضل يعني سوى شيء واحد لصناعة السيارات: الإنتقال التدريجي من الإنتاج نحو تقديم الخدمات، من عائدات تستند في بيع السيارات لتلك التي تستند إلى خدمات التنقل.³

¹ Renato J. Orsato, op.cit, p181.

² Ibid , p187.

³ Ibid , p187.

المبحث الثالث: الإستراتيجيات البيئية ومدخل إدارة الجودة البيئية الشاملة

لقد أدى الوعي المتزايد بالمؤسسة إلى اعتبار تكاليف التعامل مع التلوث، على أنها في الواقع استثمارات تحقق مكاسب مادية ومعنوية على المدى المتوسط والطويل. وإذا كانت تعتبر تكاليف زائدة وخارجية يتم التعامل معها خارج المؤسسة. لذا نجد اليوم في الدول المتقدمة، صناعات كثيرة قائمة على مبدأ ترشيد الطاقة. و أدركت المؤسسات أن البيئة لا تشكل قيدا أمام تحقيق أهدافها، إنما تمثل فرصة للعمل المريح. خاصة أمام زيادة الضغوطات وارتفاع وعي المجتمع بكم الأخطار التي تتسبب بها المؤسسات خاصة الصناعية. لذا على هذه المؤسسات اعتماد استراتيجيات تأخذ في الاعتبار المعالم البيئية، ومن أهم هذه الإستراتيجيات : إستراتيجية التصميم الأخضر، وإستراتيجية الإنتاج الأنظف، والتطرق إلى إدارة الجودة البيئية الشاملة.

المطلب الأول: إستراتيجية التصميم الأخضر

يجب على واضعي الاستراتيجيات البيئية أن يأخذوا في الاعتبار أهمية تصميم المنتج لسببين هما :¹

-تدعيم المركز التنافسي و الميزة التنافسية للمنتج حيث التصميم الجيد للمنتج يعجل من تطوره عبر الوقت ويحسن الجودة و يقلل من التكاليف الإجمالي له؛
-التصميم البيئي يسمح لنا بتدارك مشاكل البيئية.

الفرع الأول: مفهوم التصميم الأخضر

لقد عرفه العديد من الباحثين ويمكن أن نعرض بعضها في مايلي:²

-هو النشاط الذي يدمج الجوانب البيئية في تصميم وتطوير المنتجات .
- عملية منهجية التي تتضمن جوانب بيئية كبيرة للمنتج وكذلك متطلبات الجهات المعنية في تصميم المنتج والتنمية.
- التقليل من الأثر البيئي للمنتج طوال دورة حياتها من خلال اتخاذ تدابير وقائية خلال تطوير المنتجات.
-هو المرحلة التي تتخذ القرارات بشأن أنواع الموارد وعمليات التصنيع لاستخدامها، وهذه قرارات تحدد في نهاية المطاف خصائص مجاري النفايات. من خلال منح المصممين حوافز للنظر في الآثار البيئية لخياراتهم، يمكن لصانعي السياسات معالجة المشاكل البيئية التي تنشأ في جميع مراحل دورة حياة المنتج، من استخراج المواد الخام إلى التخلص النهائي.³
كما وأن اعتماد سياسات تحفيزية يلعب دورا أساسيا من خلال دفع المصممين للوصول إلى نماذج إنتاجية صديقة للبيئة، هذا بالإضافة إلى يجب التركيز على أن الهدف الأساسي من تصميم

¹ Johnh-Gibbons , Green Products by Design: Choices for a Cleaner Environment, Carnegie Mellon University, USA , September 1992, p 3.

² Sofia Poulidikou, Methods and tools for environmentally friendly product design and development : <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:550522/FULLTEXT01.pdf>

³Johnh-Gibbons , op.cit , p 3.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

المنتج ليس فقط الحصول على منتجات خضراء صديقة للبيئة ، إنما تحقيق التنافسية عن طريق هذه المنتجات التي تعتمد على تخفيض التكاليف والتحسين المستمر كأداة لصناعة التميز . وقد اعتمدت العديد من المؤسسات على المميزات البيئية لمنتجاتها في استراتيجياتها التسويقية، رفع ولاء الزبائن، عن طريق إقناعهم بهذا التوجه الجديد، وحتى وإن أدى بالزبائن لدفع مقابل إضافي لقاء هذه المنتجات.¹

إن النظر إلى إستراتيجية التصميم للحصول على المنتجات الخضراء، يجب أن لا ترتبط بفكرة التخلص من جميع الأضرار البيئية التي يخلفها المنتج إنما التصميم يعمل على التقليل من هذه الأضرار عن طريق التفكير وعلى مستوى جميع المراحل التي يمر بها المنتج أو حتى المواد التي اللازمة لتصنيعه مثل أنواع المواد المستعملة طرق استخراجها طرق نقلها طرق تحويلها تجميعها وصولاً إلى طرق التغليف، وهدف هذا كله هو :²

-تقليل الطاقة المستعملة والمواد المستهلكة خلال مرحلة الاستعمال؛

-تحسين استرجاع كل من الطاقة والمواد خلال إدارة النفايات.

الفرع الثاني: تصميم المنتج والبيئة

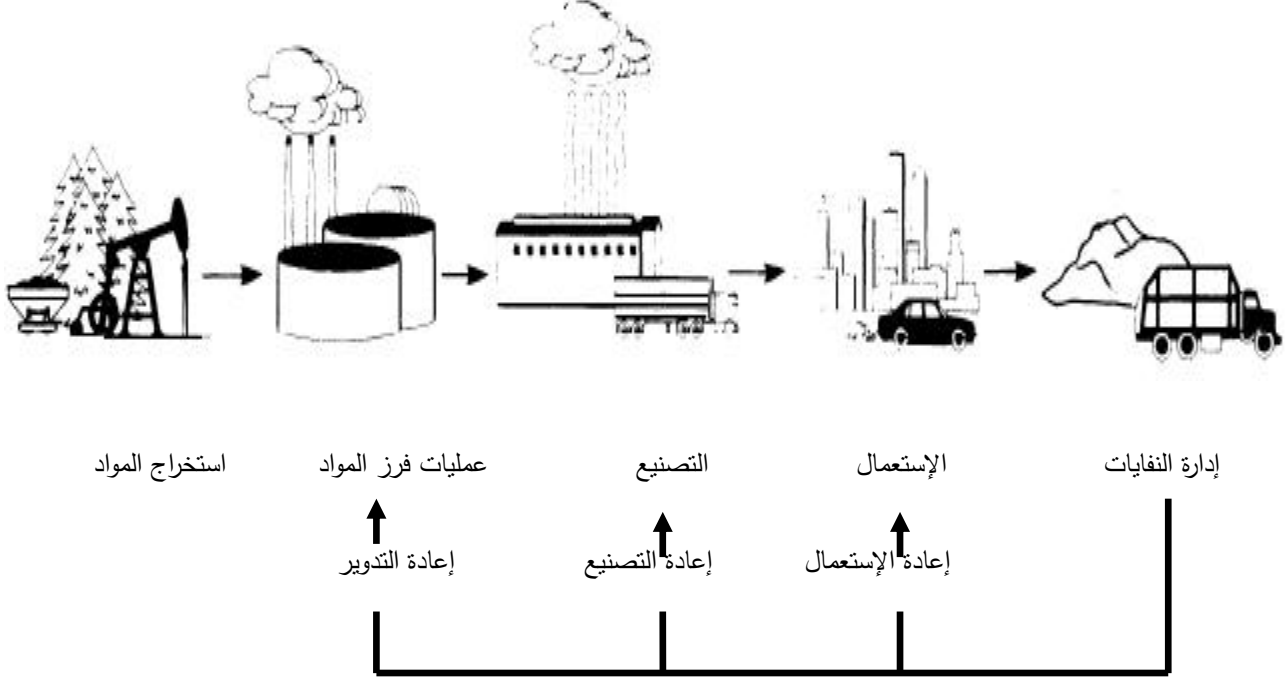
تحدث الآثار البيئية في جميع مراحل دورة حياة المنتج المصمم، ويمكن استخدام للحد من هذه الآثار عن طريق تغيير كمية ونوع المواد المستخدمة في المنتج، من خلال خلق عمليات التصنيع أكثر كفاءة، عن طريق الحد من الطاقة والمواد المستهلكة أثناء الاستخدام، وتحسين الانتعاش من الطاقة والمواد أثناء إدارة النفايات.³ وتؤثر المنتجات على البيئة خلال جميع مراحل حياتها والشكل الموالي يوضح ذلك.

¹ <http://sharp-world.com/corporate/eco/report>, pp 43, 44.

² Ibid, p44.

³ Johnh-Gibbons, op.cit, p4 .

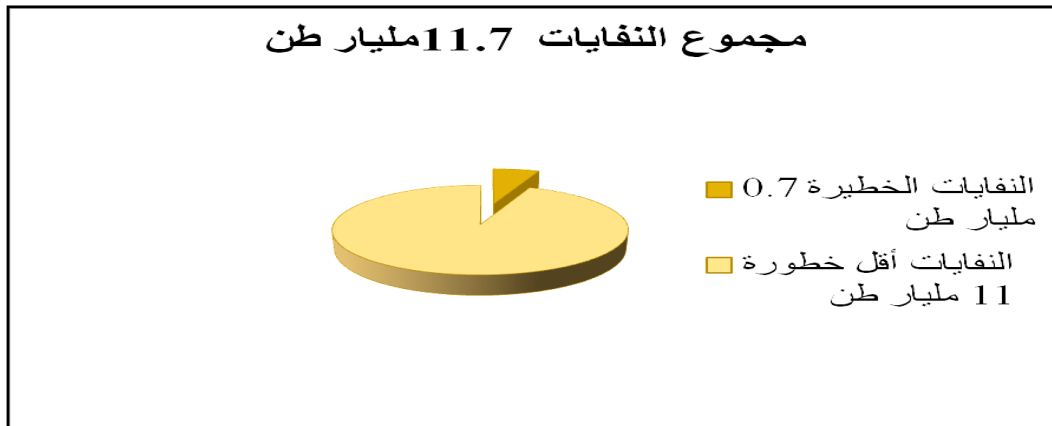
الشكل رقم(29): يوضح دورة حياة المنتج



Source: Johnh-Gibbons, Green Products by Design: Choices for a Cleaner Environment, Carnegie Mellon University, USA, September 1992, p4.

الضرر جد مرئي على البيئة هو النفايات الصلبة المحلية، حيث أحصت الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1988 أن حوالي 180 مليون طن من هذه النفايات، وثالث حجم هذا النوع من النفايات هو ناتج عن أغلفة المنتجات. وعليه فإن التصميم الجيد للتغليف قادر على تقليل هذا النوع من النفايات، حيث رأى مصممو التغليف أن التصميمات الجديدة تعمل على تقليل حجم التغليف بحوالي 10% في عام واحد، هذا يعني أن 3% من تقليل النفايات الصلبة المحلية من قبل التغليف. والضرر الأقل خطورة هو الظاهر أما الأكثر خطورة على البيئة هو غير مرئي، وهو ذلك الناتج عن عملية استخراج المواد الأولية، عمليات فرز المواد وتصنيع المنتجات. وقد أحصت الولايات المتحدة الأمريكية حوالي 7 مليار طن هي نفايات خطيرة و 11 مليار طن هي أقل خطراً.¹ كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم(30): يوضح جميع النفايات (مليارات الأطنان)



Source: Johnh-Gibbons, op.cit, P6 .

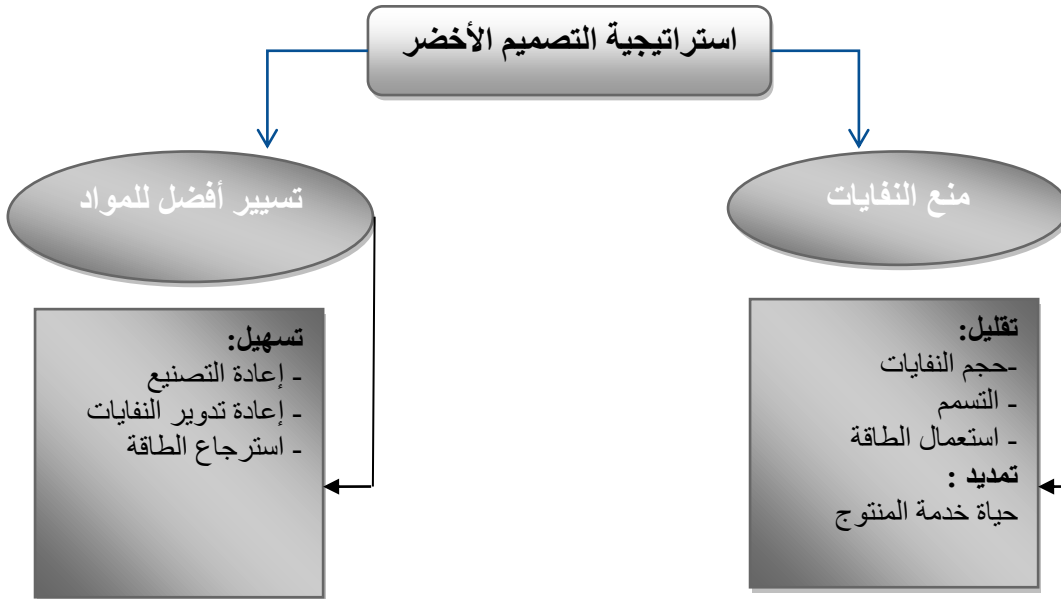
¹ Johnh-Gibbons, op.cit, p4 .

إن سبب كل هذه الأضرار البيئية هو تلك القرارات غير الصائبة التي تتخذ خلال تصميم المنتج. المواد المستعملة، متطلبات الطاقة، قابلية إعادة التدوير... بالإضافة إلى عدة خصائص بيئية للمنتجات تؤثر مباشرة على قرارات التصميم. وعليه يجب الأخذ في الاعتبار المعالم البيئية خلال عملية التصميم.¹

الفرع الثالث: إستراتيجية التصميم الأخضر

هي عملية تركيب، مزج، توليف، التي يكسب فيها المنتج صفات مميزة، حيث يجب الأخذ في الاعتبار التكلفة، والأداء، وقابلية التصنيع، والسلامة، وتوقعات الزبون.² حاليا تصمم المنتجات بدون الأخذ في الاعتبار الأثر البيئي لها، على الرغم من وجود العديد من القوانين والتشريعات التي تخص البيئة والصحة، والتي لعبت دورا كبيرا في إحداث الخصائص البيئية للمنتجات.³ النقطة الرئيسية في التصميم الأخضر هو أنه يربط وبأقل خسارة ما بين الأهداف البيئية والكل من: أداء ال[منتج، النفع المعيشي والوظيفي. ويهدف التصميم الأخضر أساسا إلى: منع (الوقاية من) النفايات؛ تسيير أفضل للموارد. والشكل التالي يوضح هذين الهدفين.

الشكل رقم(31): يوضح الهدفين المزدوجين لإستراتيجية التصميم الأخضر



Source: Johnh-Gibbons, op.cit, p37 .

فكرة التصميم الأخضر بسيطة، لكن ليس هناك قاعدة أو قرار سلمي لتطبيقه أو تبنيه أو حتى وصف مراحلها، إنما هو يعتمد بالأساس على قدرة المؤسسة على التحكم في عمليات الإنتاج أو التصنيع، والتي تأخذ في أولوياتها حماية البيئة.⁴

¹ Johnh-Gibbons, op.cit, p6 .

² <http://sharp-world.com/corporate/eco/report> , pp43, 44.

³ Johnh-Gibbons, op.cit, p37 .

⁴ Ibid , p37.

-ويرتكز التصميم الأخضر أساسا على العوامل التالية:¹

- مدة حياة المنتج؛
- أداء المنتج من حيث: السلامة، الثقة، التسمم؛
- الاحلالات المتوفرة(المتاحة)، التحكم خاصة في التكنولوجيا المقللة للنفايات.

المطلب الثاني: إستراتيجية الانتاج الأنظف

لقد أدى الوعي المتزايد بالمؤسسة إلى اعتبار تكاليف التعامل مع التلوث، على أنها في الواقع استثمارات تحقق مكاسب مادية ومعنوية على المدى المتوسط والطويل، حيث أدركت المؤسسات أن البيئة لا تشكل قيودا أمام تحقيق أهدافها، إنما تمثل فرصة للعمل المربح. خاصة أمام زيادة الضغوطات وارتفاع وعي المجتمع بكم الأخطار التي تتسبب بها المؤسسات خاصة الصناعية. لذا على المؤسسات اليوم أن تدرك أن مسؤوليتها تمتد إلى ما بعد العمر الافتراضي لمنتجاتها طبقا لمبدأ دورة حياة المنتج. إنما تتبنى هذا التوجه الجديد بداية من تصميم المنتج إلى مرحلة التخلص منه، سياسة " من المهد إلى اللحد"، أو السياسة الجديدة لدورة حياة المنتج، والتي تم ابتكارها منذ عام 2000 في الجامعة الأمريكية في القاهرة، والتي تعتمد مبدأ " من المهد إلى اللحد"² والتي تقوم على فكرة عدم التخلص من المنتج إنما الاستفادة الكلية من المخلفات والإنبعاثات. أي صناعات تعتمد على المخلفات كمواد خام، وتطالب اليوم المؤسسات العالمية المالية كالبنك الدولي، الدول بالالتزام بالممارسات البيئية كأحد أهم الشروط لتقديم قروض لهذه الدول. في حين أن شركات التأمين ترفض تأمين الأنشطة التي تشكل خطرا على البيئة. و تعتمد فكرة الإدارة البيئية لوظيفة الإنتاج على تطبيق إجراءات صارمة في الإنتاج بإدخال العنصر البيئي كمتغير أساسي في العملية الإنتاجية³.

الفرع الأول: ماهية إستراتيجية الانتاج الأنظف

لقد نشأة فكرة الانتاج الأنظف في القطاع الصناعي خلال ثمانينات القرن العشرين، وهو يقوم على استبعاد الملوثات قبل حدوثها، بدلاً من المقاربة التقليدية الباهظة التكاليف والقائمة على معالجة التلوث بعد حدوثه. و الانتاج الأنظف هو تطبيق مستمر لإستراتيجية وقائية تشمل عمليات التصنيع والتسويق والخدمات، وتهدف الى زيادة الكفاءة والتقليل من الأخطار التي تلحق

¹ Johnh-Gibbons, op.cit , p37 .

² صلاح محمد الحجار ، داليا عبد الحميد صقر ، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 106.

³ إبراهيم بختي، الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 7-8 أبريل 2008، ص9.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

بصحة الإنسان وبالبيئة. و هو عملية تتطلب تغييرا في مواقف وسلوكيات وسياسات الحكومة والصناعة على حد سواء.¹

أولا: تعريف الإنتاج الأنظف

ظهر مفهوم الإنتاج الأنظف أو الحد من التلوث و تقليل المخلفات في دول العالم المتقدم عندما بدأت هذه البلدان في وضع القوانين والتشريعات البيئية لحماية البيئة.² حيث عرف برنامج الأمم المتحدة للبيئة الإنتاج الأنظف بأنه" التطوير المستمر في العمليات الصناعية والمنتجات والخدمات بهدف تقليل استهلاك الموارد الطبيعية، ومنع تلوث الهواء والماء والتربة عند المنبع، وخفض كمية المخلفات المتولدة عند المنبع، وذلك لتقليل المخاطر التي تتعرض لها البشرية والبيئة".³

كما يعرف أيضا :التطبيق الدائم لإستراتيجية وقائية متكاملة من التلوث في التصرفات والمنتجات والخدمات، والتي تهدف إلى التقليل من الأخطار على الإنسان والبيئة ورفع تنافسية المؤسسة وضمان بقاءها وإستمراريتها.⁴

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ بأن أسلوب الإنتاج الأنظف هو أسلوب للإنتاج يحافظ على البيئة من التلوث من هدر الموارد الطبيعية في جميع مراحل عملية الإنتاج كما أنه يعالج المشاكل عند المصدر بدلا من معالجتها بعد حدوثها وهو بذلك يختلف عن مكافحة التلوث في التوقيت إذ أن المكافحة تأتي بعد حدوث المشكلة في أن أسلوب "الإنتاج الأنظف" يمنع حدوثها وبذلك يعتبر أسلوب وقائي.⁵ 284

وبالتالي فتعريف الإنتاج الأنظف يتضمن مايلي:⁶

-العمليات الصناعية:

- ✓ الحفاظ على المواد الخام والطاقة؛
- ✓ استبعاد المواد الخام السامة؛
- ✓ خفض كمية كل الإنبعاثات والمخلفات الناتجة عن العملية الإنتاجية.

¹ بوغوص غوكاسيان، الانتاج الأنظف: استراتيجية وقائية لحماية البيئة صناعيا، المجلة البيئية العربية الاولى، عدد 54، سبتمبر 2002، متاحة في الموقع: <http://www.afedmag.com/web/ala3dadAISabiaSections>، تاريخ الإطلاع: 2016/04/20، على 23:06.

² صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، مرجع سابق، ص 107.

³ خالد مصطفى قاسم، استراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات الناتو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية،

المنتدى الصناعي العربي الدولي، الدوحة، 25-28 ماي 2010، متاحة في الموقع:

http://drkhaledkasssem.blogspot.com/2011/05/blog-post_19.html

⁴ مقيم صبري، الإدارة البيئية وتكنولوجيا الإنتاج الأنظف إمكانية التطبيق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك،

ص255، متاحة في الموقع : [Fsssn.univ-skikda.dz/index.pdf/revue nd.6](http://Fsssn.univ-skikda.dz/index.pdf/revue%20nd.6)

⁵ نفس المرجع ، ص 255.

⁶ صلاح الحجار، التوازن البيئي وتحديث الصناعة، الطبعة الأولى، (ب، د، ن)، مصر، 2003، ص71.

-المنتج :

✓ تقليل آثاره الضارة خلال دورة حياته بدءا من المواد الخام وإنتهاءا بتصريف المنتج و بالتخلص منه.

-الخدمات:

✓ لابد من مراعاة الاعتبارات البيئية أثناء تصميمها وأثناء تشغيلها.

أي أن الإنتاج الأنظف هو إستراتيجية تكاملية تهدف إلى الحد من الآثار السلبية للإنتاج وإلى رفع الإنتاجية وتحسين الأداء البيئي.

ثانيا: تكامل الإنتاج الأنظف مع نظام الإدارة البيئية

تسعى المؤسسة الصناعية لتوسيع مجال منافستها من خلال إخضاع عمليات الاستخراج للمواد والتصنيع ، لمتطلبات المواصفات القياسية للبيئة والحصول على منتوجات صفرية التأثير البيئي قبل أثناء وبعد الاستعمال بالتركيز على:¹
أ/ الإقلال من الفاقد في العمليات الإنتاجية:

تتم من خلال تطوير طرائق الإنتاج وتطبيق تكنولوجيات التصنيع الحديثة، قليلة أو عديمة الفاقد شريطة الاهتمام بمختلف أنشطة الصيانة الوقائية المستمرة للتجهيزات، والتحكم في القدرة الإنتاجية على تدوير مخلفات الإنتاج بإتباع إستراتيجيات إدارة المخلفات وما يتضمنه من رفع كفاءة وإنتاجية التجهيزات والرشادة في استخدام المواد والطاقة التي تتركز على مبادئ الاستخدام السليم لتقنيات الإنتاج النظيفة؛

ب/ ترشيد استخدام مدخلات الإنتاج، والمياه الصناعية والطاقة:

تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة والممكنة في استخدام مدخلات الإنتاج تستجيب للمتطلبات البيئية والاقتصادية كالاستعانة بالطاقة الشمسية في عمليات التسخين الصناعي؛

ج/ المراجعة البيئية الدورية للمؤسسات الصناعية:

تعرف بأنها "المراجعات المنهجية لعمليات التشغيل الكيماوية والفيزيائية بهدف تحديد فرص تقليل المخلفات إلى الحد الأدنى، وخفض نسب التلوث وتحسين كفاءة تلك العمليات عند تفعيل هذه الآلية".

فموقع الإنتاج الأنظف من منظومة الإدارة البيئية يفرض على القائمين على المؤسسة إعداد مراجعة بيئية دورية للحصول على المعلومات عن حجم التطور والتحسين في عمليات التصنيع واستخدام المواد الخام ومواد التشغيل وجودة العمليات الإنتاجية ومخرجاتها. وتولي المراجعة البيئية عناية واهتمام لعمليات الفحص التالية:²

¹ زكرياء طاحون، مرجع سابق ، ص 103.

² سامية جلال سعد، مرجع سابق، ص 245.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

1. جودة المواد المستخدمة (المواد الخام ومواد التشغيل) ومدى مطابقتها للمواصفات القياسية للجودة والمواصفات البيئية؛

2. التعرف على القيمة البيئية للمنتجات وتقنيات العمليات المستخدمة؛

3. أساليب إدارة البيئة المتبعة في المؤسسة؛

4. ملائمة الخدمات البيئية بالمؤسسة ونظافة المباني الداخلية؛ وحتى يمكن تحديد واختيار البدائل

للإنتاج الأنظف يستوجب إجراء مراجعة صناعية دقيقة وبشكل مستمر وفق الخطوات التالية:

- تحديد الأنشطة الضارة بالبيئة وحدود الضرر المسموح به عند استخدام آلية الإنتاج الأنظف؛

- تحديد المواقع المحققة لفرص نجاح آلية الإنتاج الأنظف؛

- اعتماد خطط تنفيذية توظف كيفية تنفيذ خطوات الإنتاج الأنظف.

تمثل الإدارة البيئية القاعدة الأساسية لنشر فكر التكنولوجيا من أجل الإنتاج الأنظف. بحيث أن

التطبيق الجيد لهذه الإستراتيجية يعتمد بصورة أساسية على منظومة إدارية بيئية، وذلك من أجل

تحقيق أهداف اقتصادية وبيئية للمؤسسة والمجتمع. وفق القوانين والتشريعات المنظمة للبيئة.¹

يمكن اعتبار تكنولوجيا الإنتاج الأنظف الأداء الفعال لنجاح نظام الإدارة البيئية، ويظهر

التكامل بينهما من خلال الأهداف التي تصبو إليها كل واحدة:²

-ضمان التنمية المستدامة والتحسين المستمر؛

-فوائد اقتصادية؛

-توافق مع القوانين والتشريعات البيئية؛

-تنمية الإدارة البيئية؛

-بدائل وابتكارات وإبداعات تكنولوجية.

إن دور الإدارة البيئية هو دعم إستراتيجية تكنولوجيا الإنتاج الأنظف من المراحل الأولى

بحيث تدفع الإدارة العليا المؤسسة إلى تنفيذ هذه الإستراتيجية. وبعدها تمر إلى إدخال هذه

الإستراتيجية في مرحلة التخطيط بحيث تحدد كل المتطلبات القانونية وكيفية تخصيص الموارد من

أجل خدمة تنفيذ الإستراتيجية في جميع العمليات الإنتاجية.³

ثالثاً: تكنولوجيا الإنتاج الأنظف

يشمل الانتاج الأنظف استخدام تكنولوجيا أنظف، أي أسلم بيئياً، سواء في استخراج الموارد

الطبيعية أو صنع المنتجات أو توزيعها أو استهلاكها أو التخلص منها، وغير ذلك من المراحل

التي تمر بها أثناء دورة حياتها. وهذا يتطلب اعتماد نظام للإدارة البيئية ومسك "حسابات خضراء"

¹ صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، مرجع سابق، ص116.

² نفس المرجع، ص116.

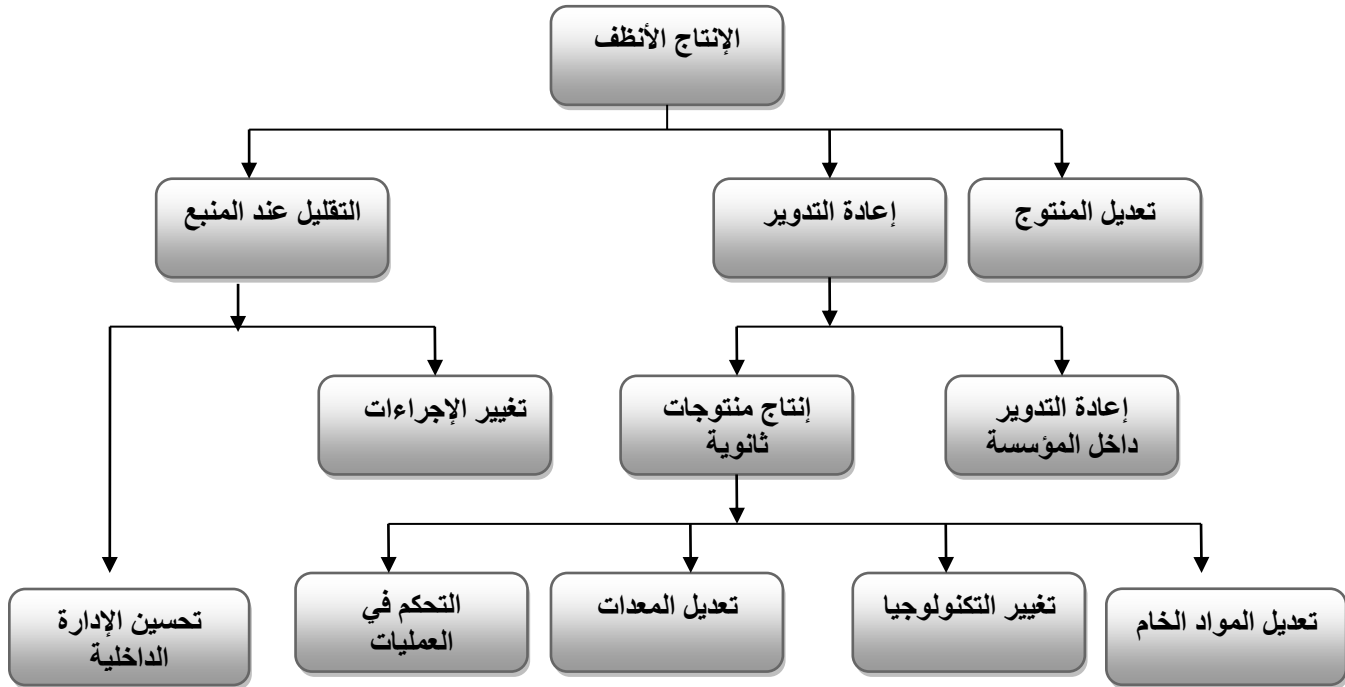
³ نفسه، ص116.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

وتطبيق مفاهيم بيئية أخرى. وتستخدم هذه الأيام مصطلحات وقائية عدة، مثل الكفاءة الايكولوجية، ومنع التلوث، والتقليل من النفايات، وخفض النفايات في المصدر. لكن مصطلح "الانتاج الأنظف" يشملها كلها ويغطي جميع المراحل التي تمر بها المنتجات. وخلال العقد الأخير ساعد اعتماد مبادئ الانتاج الأنظف على استلهاهم تفكير وقائي وانتشار رسالته حول العالم. فكان مروجاً للتكنولوجيا وحافزاً إدارياً ومصالحاً نموذجياً وجسراً يربط بين التنمية الاقتصادية وحماية البيئة.¹

وتسعى فكرة تكنولوجيا الإنتاج الأنظف إلى إمكانية الحصول على وفرة مالية، وفنية، واقتصادية وتحسينات بيئية بتكلفة مثلى. ويشمل هذا النشاط التحكم في حجم المخلفات وفصلها وإعادة تدويرها واسترجاع المواد الخام والطاقة وتعديل طرائق التشغيل والعمليات الصناعية. وهو يسعى يمكن من تجسيد مجموعة من الأهداف الإستراتيجية بأبعاد بيئية أهمها تطوير أساليب التصنيع بإدخال التحسينات على سلسلة حياة المنتجات والتي تشمل استخراج المواد الخام وتصنيعها وتخزين واستخدام المنتجات ثم التخلص منها بوسائل آمنة بيئياً. وإن الفوائد المنتظر تحقيقها من تقنية الإنتاج الأنظف تمس كامل المؤسسة ومحيطها الداخلي والخارجي، منها استرداد المواد بدلاً من إهدارها والحفاظ على الموارد ومصادرنا الطبيعية وترشيد استهلاك المياه والطاقة وتوجيه أنشطة المصانع نحو الالتزام بالقوانين البيئية، وتحسين بيئة العمل الداخلية والبيئة المتاخمة للتمكن من توطيد الصناعات الصديقة للبيئة.² وتتضح مكانة تكنولوجيا الإنتاج الأنظف في مراحل حياة المنتج في الشكل الموالي.

الشكل رقم (32): يوضح تكنولوجيا الانتاج الأنظف



المصدر: صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006، ص 112.

¹ بوغوص غوكاسيان، مرجع سابق.

² عاشور مزريق، الإنتاج الأنظف بين الصيانة الإنتاجية الشاملة وأنظمة التصنيع الحديثة، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 6، 2011، ص 19.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

إذا كانت التكنولوجيا هي الأداة لتجسيد إستراتيجية الإنتاج الأنظف داخل المؤسسة، فهي بدورها تخضع لشروط خاصة مع مدى موافقتها وحمايتها لسلامة البيئة. وتهدف المؤسسة الاقتصادية اليوم في ظل المتغيرات الحالية إلى المحافظة على مميزاتها التنافسية مستخدمة في ذلك التكنولوجيا المتطورة والنظيفة بيئياً. ويجب على المؤسسة أن تضع في الاعتبار مجموعة من الاعتبارات عند اتخاذ قرار جلب استخدام التكنولوجيا المتطورة والنظيفة بيئياً:¹

أ/ جلب التكنولوجيا التي تتوافق مع معايير الصحة والسلامة العالمية، وإن كان هذا يشكل عبئاً حالي في التكاليف؛

ب/ تدريب العمال على هذه التكنولوجيا خاصة في مجال معالجة النفايات والمواد الخطرة وهذا بالاتفاق مع الجهة المصدرة أو المصنعة لهذه التكنولوجيا؛

ج/ اختيار مواقع المشاريع والتي تعمل هذا هذه التكنولوجيا دون إحداث ضرر أو مشكل بيئي؛

د/ دراسة وتحليل المخاطر التي يمكن أن تحدث نتيجة استخدام هذه التكنولوجيا عن طريق:

1. تحديد العيوب وقائمة المراجعة؛

2. دراسة المخاطر وقابلية التشغيل؛

3. تحليل نماذج الأخطار ووضع سيناريوهات تجنبها على الأقل الحد من آثارها إن حدثت؛

4. تحديد وتحليل الآثار التي يمكن أن تحدث نتيجة كارثة ما؛

5. يجب التدريب على آلية التشغيل وكذلك تدريب العمال على مكافحة الأخطار الناتجة عن

حدوث مشكل تقني معين.

ويجب على المؤسسة أن تلتزم ب:²

أ/ الإخبار بطبيعة المواد الخطرة (طرق التخزين، الكميات المسموح بها)؛

ب/ الأخطار الحقيقية الناتجة عنها سواء في المدى القريب أو البعيد؛

ج/ السماح بعمليات التفريش والمراقبة الدورية؛

د/ القيام بعمليات الصيانة الدورية خاصة للتجهيزات التي يمكن أن تتعرض لإتلاف غير مرئي

(أنابيب نقل الغاز، المواد السامة الخطرة)؛

هـ/ وجود اللوازم الأولية للتدخل السريع في حالة وقوع حادث؛

و/ طرق تدوير النفايات والمواد الخطرة والتي يجب أن وافق عليها السلطات المعنية؛

ز/ الالتزام بإعطاء تقارير رسمية وحقيقية للجهات المختصة بالرقابة والتفتيش وعدم إخفاء

المعلومات؛

ح/ كما تلتزم المؤسسة بالتصريح الرسمي لهذه التكنولوجيا وإخضاعها لرقابة الدولة خاصة في حالة

استخدام مواد خطيرة جداً؛

¹ Production propre et transfert technologique environnemental, on cit: <http://www.dievolkswirtschaft.ch/fr/editions/200804/pdf/Boeni.pdf>

² Ibid .

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

ح/ معرفة الأمراض التي يمكن أن تسببها هذه التكنولوجيا ونقل هذه المعرفة للعمال وإعطائهم إمكانيات الوقاية منها إن أمكن ذلك. مثلا في حالة آلة تصدر إشعاعات وترافق هذه الآلة مثل بلباس معين أو معدات أخرى لمواجهة هذه الإشعاعات، فيجب على المؤسسة اقتناؤها حتى وإن كانت تشكل تكلفة إضافية حالية.

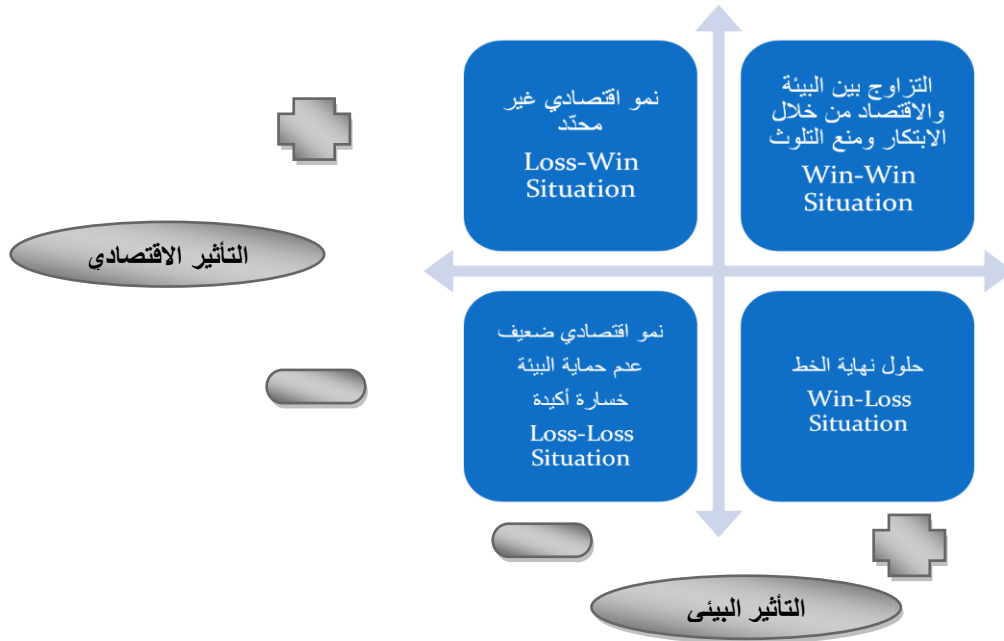
الفرع الثاني: أسس تطبيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف

أولا: شروط تطبيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف

إن تطبيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف داخل المؤسسة تتطلب توفر شرطين هما:¹
أ/ تقليل سعر التكلفة ما يترتب عليه خفض سعر المنتج، أي تحسين الأداء الاقتصادي للمشروع؛
ب/ تحسين الأداء البيئي، تقليل الآثار السلبية على البيئة.

حيث أن تحقيق الشرط الأول وهو الوصول إلى مستويات منخفضة من التكلفة عن طريق تطوير التقنيات المستخدمة أصبح ذلك تطورا لتكنولوجيا الإنتاج، وذلك لغياب البعد البيئي، وإذا توفر الشرط الثاني فقط أي الاهتمام بالجانب البيئي أصبح الأمر حماية للبيئة مع إهمال الجانب الاقتصادي. إن تحقيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف يوجب توفر المبدئين وتكاملهما داخل المؤسسة من خلال جميع عملياتها وفي جميع مستوياتها التشغيلية والوظيفية.² والشكل الموالي يوضح فكرة تكامل الإنتاج الأنظف اقتصاديا وبيئيا.

الشكل رقم(33): تكامل الإنتاج الأنظف اقتصاديا وبيئيا



المصدر: صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، مرجع سابق، ص113.

¹ زكريا الطاحون، مرجع سابق، ص 125.

² نفس المرجع ، ص 126.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

من خلال هذا الشكل يمكننا فهم تكامل الإنتاج الأنظف اقتصاديا وبيئيا فإذا كان هناك نمو اقتصادي ضعيف بالإضافة إلى عدم حماية البيئة هنا ستكون الخسارة أكيدة ، أما إذا كان هناك نمو اقتصادي مرتفع وتأثير بيئي ايجابي فهنا سيكون الريح أكيد بمعنى التزواج بين الاقتصاد والبيئة من خلال الابتكار ومنع التلوث.

ثانيا: مراحل تطبيق استراتيجية الإنتاج الأنظف

يمكن تطبيق استراتيجية الإنتاج الأنظف من خلال مايلي ¹:

أ/ تطوير العملية الإنتاجية:

بحذف العمليات التي تنتج مواد ضارة بالصحة أو البيئة، وثمة مثال معروف في صناعات منتجات الكلور والصودا الكاوية، إذ يمكن تقادي تصريفات الزئبق نحو البيئة، بأن تستخدم المصانع الجديدة طريقة الخلية الغشائية بدلا من طريقة الخلية الزئبقية، التي كانت تستعمل في الماضي.

ب/ استبدال المواد:

إذ توجد في الصناعة مجالات متعددة لأن تستبدل بالمواد السامة مواد أخرى أقل ضرراً، وتشمل عمليات الاستبدال لأسباب صحية استبدال مذيبيات ومركبات معينة يمكن أن تسبب السرطان واستخدام مواد أخرى غير مسرطنة بدلا منها، وكذلك تشمل مواد طلاء ودهانات حاوية على الرصاص واستخدام مواد أخرى آمنة، وعدم استخدام مواد معينة كألياف الأسبستوس (الألياف الزجاجية) وما هو على شاكلتها، واستخدام المنظفات المائية بدلا من المنظفات المبنية على مذيبيات عضوية، واستعمال بدائل للمركبات المستنفدة لطبقة الأوزون.

ج/ تطوير المعدات أو استبدالها:

إذ يمكن مقاومة تكوين الملوثات بتطوير الأجهزة أو استبدالها، وينتج عن هذا تكنولوجيا جديدة ذات كفاءة عالية في الإنتاج وذات تصريف أقل للملوثات البيئية.

د/ إدارة داخلية جيدة:

إذ تعمل الإدارة الجيدة على تشغيل أنظمة الإنتاج بأفضل الوسائل من أجل ممارسات وإجراءات داخلية معينة، مثل: عزل الفضلات، ومنع تسرب المواد، وجدولة الإنتاج، والنظافة الجيدة.

¹ <http://yomgedid.kenanaonline.com/posts/152620>

ه/ تدوير النفايات:

تهدف هذه العملية إلى خفض الملوثات، وذلك عن طريق إعادة استخدامها في العملية الصناعية الأصلية، أو في صناعة أخرى كمادة خام، أو لمعالجة نفايات أخرى، أو بقصد توفير طاقة منها.

إن تطبيق الإنتاج الأنظف يتطلب معرفة تامة بطريقة الإنتاج والتكنولوجيا المستخدمة وتقييم استخداماتها، والملوثات الناتجة عن العمليات الإنتاجية، لتشخيص كل المشاكل التي يمكن حدوثها والقيام بمعالجتها، ويعتمد نجاح خطط التنمية المستدامة اعتماداً رئيسياً على استخدام الإدارة البيئية السليمة والاستراتيجيات الوقائية، مثل: منع التلوث، وخفض النفايات، والإنتاج الأنظف، وتقييم الآثار البيئية للمشاريع التنموية، وهذا يتطلب تعاون جميع قطاعات المجتمع، وهي: الحكومة، والصناعة، ونقابات العمال، والجامعات، والمنظمات غير الحكومية، والأفراد، للتحويل إلى الاقتصاد البيئي، وذلك بالحد من الاستهلاك المفرط، وتحقيق فاعلية البيئة، وتعزيز القدرة على الإبداع التكنولوجي النظيف، والاعتماد على التكنولوجيا البديلة، وتحديث الصناعة التقليدية بما يلائم الاهتمام البيئي، وتبني الحسابات البيئية، مثل: كلفة التلوث، والإجراءات الوقائية. وقد أثبتت التجارب أن التكنولوجيا النظيفة ذات جدوى اقتصادية في تجنب الأضرار التي تلحق بالصحة والبيئة، وأنها تدر ربحاً أوفر، وتستخدم الموارد استخداماً أكفأ، كما أنها ذات إنتاج أعلى¹.

ثالثاً: طرق تطبيق استراتيجية الإنتاج الأنظف

تتضمن هذه الآليات العديد من الطرق والأساليب ومن بينها تحليل توازن الكتلة، وتحليل المخاطر المحتملة، وتقييم دورة حياة المنتج، والتصميم البنائي للمنتجات، ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:²
أ/ تحليل توازن الكتلة:

ويشتمل هذا التحليل على تتبع المواد بما فيها (الطاقة والانبعاثات والنفايات) في داخل وخارج منطقة التحليل (التصنيع والمعالجة) وذلك عبر الزمن وصولاً إلى المنتجات (المخرجات) على أن يكون توازن الكتلة مقترناً بتحقيق التوازن كالاتي:

معدل التغير = المدخلات - المخرجات ± التراكمات

ب/ تحليل المخاطر المحتملة:

والمعنى بها تحليل المخاطر المحتملة أثناء المراحل السابقة ونتم عملية التحليل هذه من خلال خمس مراحل تتمثل:

1. تعريف وتحديد الأخطار، هل هناك أعراض صحية مرضية أو سلبية؟؛
2. تقييم الاستجابة للخطر؛

1 <http://yomgedid.kenanaonline.com/posts/152620,op.cit>.

² خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق.

3. دراسة وتحليل التعرض للخطر، ماهي شدة وتكرار وديمومة التعرض؟، ومن هم المتعرضون؟؛

4. تحديد خصائص الأخطار المحتملة، عملية حسابية رقمية تعتمد على فرضيات علمية وفرض أحكام معينة ومبنية على فهم للاحتتمالات والشكوك؛

5. إدارة المخاطر وصولاً للمستوى المقبول من النفايات الى يمكن هضمها بيئياً.
ج/ تقييم دورة الحياة:

المقصود بدورة الحياة للمنتج بدأ بالمادة ثم التصنيع ، والنقل ، والتخزين ، والاستخدام و التخلص النهائي الآمن ، والهدف من ذلك تقديم تقييم شامل للتأثير البيئي لتحديد الأخطار المحتملة على الصحة للعنصر البشرى (منتج و مستهلك) ومن ثم البيئية خلال كافة مراحل الدورة الحياتية لتخفيض هذه المخاطر من المنبع كلما أمكن ذلك وبالتالي تعد هذه الآلية بمثابة تقييم للتطابق البيئي للإنتاج والاستخدام للمنتجات الصناعية .
د/ التصميم البنائي للمنتجات:

تصميم المنتجات وتطوير هذه التصميمات بما يتضمن تحقيق التوافق البيئي يضمن تقديم منتجات صديقة للبيئة يمكن استخدامها والتخلص الآمن منها ، وفي هذا الإطار يمكن تشجيع القطاعات الصناعية على تبنى هذه التصميمات من خلال تقديم حوافز للاستثمار في هذه التقنيات، وحوافز ضريبية ، وتقديم تسهيلات وضمانات بنكية وخدمات لتسويق وتدريب الكوادر البشرية والتنظيمية لدى القطاعات الصناعية، كذا تبنى إعادة الهيكلة للطرق الحالية للإنتاج وبخاصة الآلات والمعدات المتقدمة وإحلالها بخطط إنتاج ذات تقنيات إنتاج أنظف تعمل على خفض إجمالي التكلفة لمنتجات وخدمات الصناعات التحويلية والاستخراجية من خلال المحافظة على مصادر الموارد الطبيعية غير المتجددة والمتجددة على حد سواء بالاستغلال الأمثل لهذه الموارد وحسن إدارتها بالقدر الذي يعمل على توفير الإصحاح البيئي ومن ثم تحقيق التنمية المستدامة.

رابعا: عوامل تحقيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف
أ/ العوامل الاقتصادية:

غالبا ما تكون الاعتبارات المتعلقة بالأرباح هي المسوغ الوحيد لتغير طرق الإنتاج في المؤسسات الصناعية ويمكن تطوير أساليب التقييم الاقتصادي (الكلفة/المنفعة) لتحديد جدوى مشاريع الإنتاج الأنظف باتخاذ الإجراءات التالية:

1. المراجعة المحاسبية لتحديد التكلفة الكلية للتحكم في التلوث وإدارة المخلفات؛
2. إدخال العوامل الخارجية في حسابات التكلفة و وفترات الاسترداد؛
3. دراسة الجدوى للمنتجات المصنعة من عوادم الإنتاج وتحديد الأسواق المتاحة بناء على دراسات ميداني؛

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

4. تحديد المخاطر الاقتصادية المحتملة نتيجة للزيادة المستمرة لأحمال التلوث من المؤسسة؛
5. استخدام الحوافز الاقتصادية مثل خفض الضرائب وأسعار الفائدة لتشجيع تقنيات الإنتاج الأنظف.

ب/ العوامل الفنية:

قد تفتقر المنشآت إلى المعرفة الفنية لتقييم أوجه القصور الموجودة في المنظمات القائمة لتحديد الممارسات التي تهدر الموارد وفرص التطوير والتحسين. وقد لا يكون لديها أيضا التكنولوجيا المطلوبة لتنفيذ الإنتاج الأنظف¹.

ويمكن التغلب على المعوقات الفنية عن طريق الإجراءات التالية²:

1. تجميع المعلومات من كافة المصادر المتاحة عن فرص الإنتاج الأنظف في مجال نشاط المؤسسة؛
 2. إتاحة التدريب والتوعية للمستويات المختلفة من العاملين في مجالات الإدارة و الإشراف والتشغيل؛
 3. التأكد من مطابقة الإنتاج الأنظف لمتطلبات العملاء؛
 4. استخدام تقنيات مجربة وملائمة لإمكانيات العمالة المتاحة كلما أمكن؛
 5. إطلاع العاملين على تطبيقات مماثلة للإنتاج الأنظف في المؤسسات العاملة في نفس المجال؛
 6. توفير تعليمات التشغيل وإرشادات الأمان والسلامة المهنية.
- ج/ العوامل الاجتماعية:

يمكن التغلب على المعوقات الاجتماعية وترسيخ " ثقافة الإنتاج الأنظف " لدى العاملين من خلال الآتي³:

1. التعليم والتدريب المناسب؛
2. متابعة تنفيذ إرشادات البيئة النظيفة في وحدات الإنتاج؛
3. تعزيز الاتصال بين مستويات الإدارة والعمال؛
4. توفير الحوافز المادية والمعنوية وتشجيع المبادرات الفردية للحد من المخلفات وتطوير أساليب الإنتاج؛
5. تحديد مسؤوليات الأفراد وواجباتهم بطريقة واضحة؛
6. إعداد نشرة دورية للإنجازات في مجال الإنتاج الأنظف.

¹ سناء مصباحي ، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن: فرع سوق أهراس)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013، ص 158.

² نفس المرجع ، ص 159.

³ نفسه ، ص 159.

الفرع الثالث: فوائد وأهداف استراتيجية الإنتاج الأنظف

أولاً: فوائد استراتيجية الإنتاج الأنظف

ويمكن عرض أهمها في النقاط التالية:¹

أ/ تطوير أساليب الإنتاج وإدخال التعديلات المناسبة على سلسلة حياة المنتجات والتي تشمل استخراج المواد الخام وتصنيعها ونقل وتخزين واستخدام المنتجات ثم التخلص منها بوسائل آمنة بيئياً؛

ب/ إدماج الاعتبارات الصحية والبيئية في كافة عمليات الإنتاج؛

ج/ إيجاد الطريقة المناسبة لإعلام الرأي العام والجهات الرسمية المعنية بكافة المعلومات التي تتعلق بالمخاطر الصحية والبيئية ذات الصلة بالعمليات التي تقوم المؤسسات الاقتصادية والتوصية بالإجراءات الوقائية المناسبة؛

د/ تشغيل الوحدات الإنتاجية بطريقة تحمي البيئة وصحة وأمان العاملين والمواطنين والتعامل الآمن مع المخلفات واستخدام الأساليب المناسبة لتدويرها أو التخلص منها؛

هـ/ إعداد المراجعات البيئية في المؤسسات الاقتصادية ودراسة تأثير الإنتاج على بيئة العمل وأساليب الحد من التلوث الصناعي بوسائل مناسبة اقتصادياً وبيئياً؛

و/ تقليل المخاطر أينما تكون الأسباب والعواقب غير معروفة أو أينما تكون الموارد البيئية والبشرية معرضة لخطر محتمل؛

ز/ إنشاء نظام للرقابة والرصد الذاتي في المؤسسة وتوفير الكوادر الفنية لدعم الالتزام البيئي ومراقبة توفيق الأوضاع البيئية؛

ح/ انتهاز نظم إدارة بيئية متكاملة من أجل الوصول إلى نتائج بيئية بأقل تكلفة وأكثر استدامة. وهناك أيضاً:²

د/ زيادة الإنتاجية وتحقيق اقتصادية التكاليف من أجل الوصول بعمليات الإنتاج إلى المستوى المثالي تؤدي إلى وفورات في معالجة و في استهلاك الطاقة وفي المواد الخام ؛

خ/ إتباع إستراتيجية الإنتاج الأنظف تشجع على التوجه إلى التكنولوجيا الأرقى وهذا ينعكس بالفائدة على كافة القطاعات الإنتاجية والبحثية وعلى البيئة أيضاً ؛

س/ زيادة فرص التصدير من خلال الاعتماد على التقنيات العالمية المتطورة وهذا سيسمح بالوصول إلى منتج صديق للبيئة ويحوز على العلامة البيئية المناسبة وبالتالي يلقي القبول الاجتماعي المفترض ويوفر فرص أفضل لقبوله خارجياً وتصديره ؛

¹ الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة سوناطراك)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007، ص ص 98، 99.

² <http://www.bee2ah.com>

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

ش/ تحسين بيئة العمل وذلك بالإعتماد على التقنيات العالمية المتطورة والتعامل مع مواد أولية غير ضارة والحصول على منتج صديق للبيئة سينعكس إيجابا على صحة العاملين وعلى بيئة العمل عموما وبالتالي التخفيف من الأمراض المهنية السائدة .

ثانيا: أهداف استراتيجية الإنتاج الأنظف

إن الهدف الأشمل لتطبيق استراتيجية الإنتاج الأنظف هو: العمل بصورة مشتركة لاتخاذ إجراءات كفيلة بتحقيق تنمية مستدامة تلبي احتياجات المجتمعات وترتبطها بالخطط التنموية في ضوء المحافظة على البيئة وهذا يساهم في خفض استنزاف المصادر الطبيعية وزيادة الإنتاج وتوفير في استهلاك الطاقة والمياه و تحسين نوعية المنتجات وزيادة القدرة على المنافسة كما يساهم في خفض تكاليف الحماية البيئية الناتجة عن نقل النفايات وتخزينها ومعالجتها ويحقق مردودا اقتصاديا من تدويرها وإعادة استخدامها ويلعب دورا مهما في إلزام المؤسسات بالتشريعات البيئية والمواصفات القانونية وتحسين بيئة العمل وتحقيق فوائد في مجالات السلامة المهنية والبيئية؛ ويعتبر وسيلة لتطوير التكنولوجيا فقد جرى تطوير تكنولوجيا إنتاج أكثر توفيراً للموارد وأقل خطورة على البيئة ومن أمثلتها إنتاج منظفات ومواد لاصقة من أصول نباتية بدلا من مثيلاتها ذات الأصل النفطى التي تسبب إنبعاثات الغازات الدفيئة وتطوير أصباغ ودهانات جديدة بدلا من المذيبات العضوية واستخدام مصادر الطاقة البديلة وغيرها.¹

الفرع الرابع: تحديات ومعوقات استراتيجية الإنتاج الأنظف

يتمثل التحدي في تغيير التصميم وإجراءات التصنيع التقليدية لدمج الاعتبارات البيئية بانتظام وكفاءة، لا يتطلب هذا الأمر تغييرا في الإجراءات الموجودة فقط؛ وإنما أيضا تغييرا في الطريقة التي يعمل بها الناس (والذي هو المهمة الأكثر صعوبة). ولكي يتحقق ذلك، يجب إدخال مفاهيم وأهداف بيئية واضحة وأن يتم التواصل في هذا المجال على كافة المستويات (الصناعة والمؤسسات والحكومات والمستهلكين... الخ). و يمكن لحملات التعليم المعززة من قبل القوانين واللوائح التنظيمية وربما التعهد السياسي من التغلب على هذه العقبات.

غالبا ما تكون التكاليف الفعلية للتغيير مرتفعة، خصوصا في البداية. وقد تكون فترات الدفع أيضا أطول مما تكون عليه عند اختيارات فرص الاستثمار البديلة. بأي حال فإنه على المدى الطويل، يمكن أن يكون للاستثمارات في تكنولوجيا الإنتاج الأنظف فوائد اقتصادية مغرية ليس فقط بسبب تخفيض تكاليف المواد والطاقة والماء، وبذلك معالجة الإدارة و النفايات والتخلص النهائي، ولكن أيضا بسبب تخفيف المسؤوليات الاجتماعية والبيئية والقانونية.

ويمكن أيضا الإسراع بعوائد الفوائد من خلال الزيادة في الإنتاج والنوعية. كما يمكن للحكومات أن تسهل هذه العملية من خلال تقديم سياسات وأدوات (تخفيضات في ضريبة الاستيراد والتمويلات

¹ خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

الخاصة للإنتاج الأنظف وتسعيرة المياه والطاقة... الخ) والتي تعمل على تشجيع اعتماد حلول الإنتاج الأنظف عند اختيار التكنولوجيا من أجل الموائمة والاستثمار الجديد. وهناك حواجز وعقبات تحول دون اعتماد هذه الاستراتيجية خصوصا في البلدان النامية ونذكر من هذه المعوقات:

أولاً: المعوقات الاقتصادية

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

أ/ محدودية القدرة على توفير تمويل داخلي:

بالرغم من الإمكانيات والفوائد الممكنة للإنتاج الأنظف من ناحية تحقيق وفورات كبيرة، إلا أن منع التلوث بالمنشآت تعترضه عدة عوائق حقيقية أو معقدة فيما يتعلق بالتمويل الداخلي. فإن عنصر المخاطرة والشك في أداء عض التكنولوجيا وممارسات الإدارة يمكن أن يتسبب في إحجام المنظمات الصناعية عن الاستثمار في الإنتاج الأنظف. ويمكن أن تشمل المعوقات المالية الداخلية التي تحول دون تطبيق الإنتاج الأنظف ما يلي:

1. عدم فهم وصعوبة التكهن بالتكاليف التي ستتحملها المنظمة مستقبلاً) مثل تكاليف التخلص من النفايات)؛

2. التركيز على الفائدة المتحققة على المدى القصير وتأثير ذلك على الإحجام عن استثمار يكون زمن الاسترداد فيه طويلاً؛

3. الإحساس بالمخاطرة عند الاستثمار في تعديل العمليات الإنتاجية حيث قد لا يأتي بالنتائج المرجوة بالنسبة للمنشآت التي تستخدم تكنولوجيا تقليدية.

ب/ صعوبة الحصول على تمويل خارجي:

مثلما يعتبر محدودية القدرة على توفير تمويل داخلي أحد معوقات الاستثمار في الإنتاج الأنظف، فإن صعوبة الحصول على تمويل خارجي تمثل معوقاً آخر. و هذه المشكلة تعاني منها بصفة خاصة المنظمات الصغيرة والمتوسطة بسبب نقص الضمانات اللازمة للحصول على التمويل وغياب آليات التمويل المناسبة.

ثانياً: المعوقات الفنية

ويمكن توضيحها فيما يلي:²

ينجم عن تحديث طرق ومعدات التصنيع لإدخال تكنولوجيا جديدة للإنتاج الأنظف بعض

المشاكل الفنية مثل:

أ/ الافتقار إلى المعلومات عن التقنيات الجديدة؛

ب/ القلق من أثر التغيير على جودة المنتج؛

¹ خالد مصطفى قاسم، مرجع سابق.

² سناء مصباحي ، مرجع سابق ، ص157.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

ج/ تحديث خطوط الإنتاج، قد ينجم عنه إيقاف العمليات القائمة حتى وإن كانت صالحة للتشغيل؛
د / العمليات الجديدة قد لا تتناسب والمهارات المتاحة للعمالة الحالية.

ثالثا: المعوقات الاجتماعية

يمكن اختصارها في:¹

تتسبب العمالة الزائدة في إعاقة تنفيذ برامج الإنتاج الأنظف والتي تحتاج عادة لعدد أقل من العمال، وقد يواكب ذلك أيضا ضعف الهيكل الإداري واقتصار إصدار القرارات المتعلقة بالإنتاج على الإدارة العليا وهو ما يؤدي إلى انعدام الحافز لدى العاملين لتنفيذ مبادرات زيادة الكفاءة والحد من المخلفات، إضافة إلى عوامل أخرى تعيق تنفيذ برامج الإنتاج الأنظف منها على سبيل المثال :

-عدم التزام الإدارة العليا؛

-ضعف التواصل بين الإدارة العليا والعمال.

رابعا: اعتبارات خاصة بالجودة

لا تهتم الإدارة الصناعية بقضايا الجودة في بعض الأحيان علاوة على الافتقار لثبات جودة الإنتاج، وبالرغم من شيوع الإيزو (9000 و14000) إلا أنهما يستخدمان في الغالب كوسيلة لترويج المنتجات وليس كنظام إدارة للحفاظ على الجودة وتحسين كفاءة الإنتاج والحفاظ على البيئة وترشيد استخدام الموارد، ومن ناحية أخرى فإنه من المحتمل أن ينشئ الالتزام بالمواصفات البيئية العالمية حواجز جديدة في وجه الصناعة، إذ سيواجه المنتجون تكاليف إضافية ترتبط بإجراءات حماية البيئة وإدارتها أو بإدخال تكنولوجيات الإنتاج الأنظف أو إعادة تصميم المنتجات.

الفرع الخامس: ما حققته حركة الإنتاج الأنظف على المستوى الدولي

لقد حققت إنجازين رئيسيين منذ العام 1989، فقد تم تأسيس أكثر من 100 مركز وطني واقليمي للإنتاج الأنظف، وفي 1998 أطلق برنامج الأمم المتحدة للبيئة "الاعلان العالمي للإنتاج الأنظف"، وقعه أكثر من 300 طرف رفيع المستوى يلتزمون اليوم بتنفيذ مبادئه في مؤسساتهم، ومنها شركات متعددة الجنسية مثل "يونيليفر" و"سوني". وتم تنظيم منتديات دولية ومحلية وتأسيس بنوك معلومات لقصص نجاح كثيرة؛ وقد نظم برنامج الأمم المتحدة للبيئة سبع ندوات دولية حول الإنتاج الأنظف، واحدة كل سنتين. وتطورت خلال العقد الأخير تسهيلات الوصول الى المعلومات المتعلقة بالإنتاج الأنظف، مثل دراسات حالات معينة وتفصيل التكنولوجيا وعناوين أصحاب العلاقة.²

وتبذل جهود الآن لزيادة اهتمام المراكز الوطنية والإقليمية بالإنتاج الأنظف ووضعها على جداول أعمالها، وتزويدها بالمهارات اللازمة لإدارة العمليات والتركيز على الرؤية الموسعة، بما في

¹ سناء مصباحي، مرجع سابق، ص157.

² بوغوص غوكاسيان، مرجع سابق.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

ذلك تحليلات دورة الحياة التي ترتبط بالاستهلاك المستدام. من ناحية أخرى، بدأت شركات عالمية تنفيذ برامج الانتاج الأنظف لتحقيق أرباح مادية ومكاسب بيئية. وعلى سبيل المثال، أعلنت شركة "زيروكس" أن جهودها لتصميم منتجات وعمليات تصنيع صديقة للبيئة أدت خلال السنوات العشر الماضية إلى توفير أو اجتناب نفقات تزيد على بليون دولار، وإعادة استعمال أو تدوير 1,8 مليون آلة طباعة وناسخة. وقدرت أن مبادراتها لإعادة الاستعمال والتدوير أًبقت 0,6 بليون كيلوغرام من النفايات الالكترونية خارج المطامر.¹

المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة البيئية الشاملة

تجد إدارة المؤسسات نفسها أمام تحد كبير وإستراتيجي يتمثل في الالتزام بالمتطلبات البيئية والتي يتوجب تبني ممارسات نظيفة وأمنة بيئياً للحد من انبعاث الملوثات من جهة وتحقيق التوازن والاستمرارية في تقديم المنتجات من جهة أخرى.

وتمثل إدارة الجودة البيئية الشاملة أحد التطبيقات الحديثة في مجال إدارة الجودة والتكنولوجيا النظيفة، إذ أن المدخل يهدف إلى التحسن المستمر لممارسات الإدارة في تخفيض الأثار السلبية تجاه البيئة بما فيها استهلاك اقل قدر للطاقة والحد من انبعاث الغازات والملوثات وإستخدام معايير تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات وتجعلها قابلة للتدوير والتحول بالمؤسسات إلى تحقيق الكفاءة البيئية وهي بذلك تهدف إلى الحفاظ على الموارد الأولية والماء والطاقة والتخلص من المواد السامة وتقليل تدفقها والحد من خطورتها.

الفرع الأول: ماهية إدارة الجودة البيئية الشاملة

طرح العديد من الكتاب والباحثين وجهات نظر وتعريف فيما يخص مفهوم إدارة الجودة البيئية الشاملة (TQEM) Total Quality Environmental Management والتي قد تفترق في صياغاتها، إلا أنها تلتقي في محتواها عند عدة محاور أهمها التحسين المستمر للبيئة والعمل على تقليل وإزالة كل آثار التلوث والمخلفات والتلوث البيئي والعمل على إعطاء المؤسسات التي تطبقه ميزة تنافسية تمكنها من الريادة بين منافسيها.²

إذ تشكلت في أبريل 1990 المبادرة العالمية لإدارة البيئة the Global Environmental Management Initiative وهو ائتلاف من الشركات متعددة الجنسيات، وبالتعاون مع برنامج الأمم المتحدة للبيئة (UNEP) وغرفة التجارة الدولية تحت هادف تطوير استراتيجيات ومعايير الأداء البيئي للشركات بتحقيق أفضل الممارسات في مجال البيئة والصحة والسلامة وبالاعتماد على مبادئ إدارة الجودة الشاملة TQM لإيجاد مفهوم إدارة الجودة البيئية الشاملة TQEM،

¹ بوغوص غوكاسيان، مرجع سابق.

² سلطان حكمت رشيد، عباد العالي، نشوان محمد ، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، المجلد 3 ، العدد 5، 2007، ص 47.

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

كوسيلة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة في الاستراتيجيات البيئية للشركات، لذا فإن الشركات التي قامت بالفعل بتنفيذ برامج TQM تجد أنه من السهل نسبياً تلبية متطلبات TQEM¹. ويشير Fayad أن TQEM عبارة عن طريقة منظمة وشمولية للتفكير والتطوير البيئي للمؤسسة من خلال تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة والمفاهيم والممارسات الاستراتيجية البيئية للمؤسسات وهو مدخل للتحسين المستمر للممارسات البيئية بهدف إيجاد حلول للمشكلات المشتركة.²

إذ إن TQEM تعتمد أسلوب منهج العملية في معالجة المشكلات في الحد من التلوث وتحسين الأداء البيئي، إذ يتطلب التحسينات في كل مراحل العمليات الإنتاجية ابتداءً من التصميم وانتهاءً بتقديم المنتجات والخدمات النهائية، وهي تسعى إلى تحسين الأداء البيئي للمؤسسة بأكمله، باستخدامه لمجموعة من التطبيقات تتمحور في تحليل دورة حياة المنتج وفهم الروابط بين المؤسسة وبيئتها الطبيعية وتحديد والتعامل مع كل المدخلات البيئية والعمليات والمخرجات وعلى طول دورة حياة المنتج، وهذا الفهم يقلل من التأثيرات السلبية على البيئة من جهة وتقليل كلف التعامل معها من جهة أخرى.³

ويشير Bhushan إن الهدف من TQEM هو التحسين المستمر عملياً للأداء العملياتي بهدف منع التلوث وتقليل النفايات والانبعاثات والمخلفات والوصول إلى مبدأ لتلوث الصفرى والنفايات الصفرى وهي الاستراتيجية المقبلة للتنمية المستدامة والميزة التنافسية للمؤسسات في التعامل مع أسبقيات منع التلوث وتقليل النفايات وتحسين رضا الزبون وتوفير وحماية البيئة.⁴

الفرع الثاني: عناصر إدارة الجودة البيئية الشاملة

ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:⁵

أولاً: دعم والتزام الإدارة العليا

يعد التزام الإدارة بالجوانب البيئية أكثر أهمية لكونه يمثل الحجر الأساس لبناء هيكل الجودة البيئية، إذ لا ينجح أي موضوع بيئي بدون التزام الإدارة العليا، ويتجسد هذا الالتزام بتطبيق السياسة البيئية والتي تتمحور في ثلاثة محاور رئيسية هي: الالتزام بالنظم والقوانين، والوقاية من التلوث؛

¹ Kralj, Davorin & Markic, Mirko, Global Marketing and Environmental Excellence, Faculty of Management, University of Primorska, Cankarjeva, SLOVENIA, International Journal OF Energy And Environment, Issue 2, Volume 1, 2007, p161.

² Fayad, Rabih Ibrahim, Voluntary Environmental Management System (EMS) ISO 14001 Certification in the Lebanese Food Industrial Sector: Drivers, Barriers and Incentives, Master of Science in Environmental Sciences, American University of Beirut, Beirut, Lebanon, 2008, p12.

³ Shrivastava, Paul, 1995, The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, The Academy of Management Review, Vol. 20, No.4, 1995, p944.

⁴ Bhushan, Abhay K., 1993, Economic Incentives for Total Quality Environmental Management, Journal of Electronics and the Environment, ISBN: 07803082 Provider of IEEE Publisher: IEEE, 1993, p177.

⁵ عمر علي إسماعيل، إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014، ص 286.

ثانيا: التركيز على الزبون

إن إدارة الجودة البيئية الشاملة هي فلسفة إدارية موجهة نحو تحقيق رضا الزبون سوا أكان زبونا داخليا أم خارجيا، وعلى هذه الفلسفة فأن الزبون لا يستخدم بمفهومه التقليدي وإنما توسع ليشمل أولئك الأشخاص أو الهيئات ذات العلاقة الذين يتأثرون بعمل المؤسسات، وقد أطلق عليهم أصحاب المصالح (Stake Holder) وهم المستثمرون والمجهزون والموزعون والمتعاقدون ومنظمات المجتمع المدني وغيارهم، وهؤلاء يحددون الحاجات والتوقعات التي تسعى المؤسسات إلى تلبيتها؛

ثالثا: التحسين المستمر

يعد التحسين المستمر أحد الركائز الأساسية للسياسة البيئية لذلك يتطلب الالتزام به مسعى متواصل للوصول للوصول إلى حالة التلوث الصفري، ويشكل التحسين المستمر أساسا تتميز به فلسفة إدارة الجودة البيئية الشاملة عن أنماط العمل الأخرى، فهي الانشطة المعتمدة في المؤسسة لزيادة كفاءة وفاعلية عمليات الجودة من اجل تقديم منافع إضافية إلى المؤسسة وزبائنها ؛

رابعا: العمل الجماعي

يعد العمل بصيغة الفريق أسلوبا جديدا لنجاح تطبيق إدارة الجودة البيئية الشاملة، إذ أن مشاركة العاملين تعد عاملا رئيسا في تحديد وتنفيذ تطبيقات الوقاية من التلوث، وإستخدام مفهوم الفريق ضمن إدارة الجودة البيئية الشاملة يعد أسلوب سهل لتحسين الالتزام وضمان تحقيق الأهداف والاجراءات والعناصر الأخرى في المؤسسة، ويضم الفريق ممثلا عن الإدارة وعن مواقع العمال ويستطيع تقييم القضايا والفرص والعمليات الموجودة.

خلاصة الفصل :

من خلال ماسبق نستخلص أن هناك العديد من الأساليب والطرق التي تساعد مسؤولي التسويق الدولي لتحقيق أهداف المؤسسة سواء على المستوى المحلي أو الدولي ، ولتلك الأساليب دور كبير في خلق المزايا التنافسية كتوجه لا بد من اعتناقه من طرف المؤسسات، بغية الاستجابة والتكيف مع المستجدات المتعلقة بالبيئة والمتمثلة أساسا في تزايد الوعي البيئي وتزايد ضغوطات المنافسة الدولية والهيئات الحكومية وغير الحكومية وغيرها من الهيئات. وهذا من شأنه أن يخدم تطلعات المستهلكين التي يمكن أن تؤثر على حياة و تنافسية هذه المؤسسات في الأسواق الدولية التي تنشط بها. وباعتبار التسويق الأخضر يمثل جميع الممارسات التسويقية التي من خلالها تقدم المؤسسات منتجات محافظة على البيئة ويمكن للأسواق الخضراء أن تستجيب لها، لا بد أن تركز الممارسات التسويقية الخضراء في المؤسسات على مجموعة من المبادئ هي: إعادة هيكلة عمليات الإنتاجية و تصميم المنتجات، إلغاء النفايات أو التقليل منها، وضوح العلاقة بين السعر والتكلفة للمنتجات الخضراء، و جعل التوجه البيئي مربحا أي مصدرا للربحية يبقى على المؤسسات العمل بما كان على جعل التسويق الأخضر كمدخل لتحقيق عدة مزايا تنافسية من شأنها أن تخدمها في المدى المتوسط والبعيد. ومن بين المزايا التنافسية التي يمكن أن تحوز عليها المؤسسات من خلال تبنيها لتوجه تسويقي بيئي كتحقيق ميزة التكلفة الأقل وإن كانت هذه الميزة نسبية في بعض القطاعات والمجالات ، بالإضافة إلى تحقيق التموضع والصورة الذهنية الجيدة عنها في الأسواق الدولية، والرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة ككل من خلال تنمية الحصة السوقية وإرضاء متطلبات المستهلكين الخضر و خلق القيمة ذات الإتجاهين. كما يحفز هذه المؤسسات على تشجيع الإبداع والتميز في خدمة أسواقها والذي من شأنه أن يخدم تنمية رأس المال الفكري بها. وفي عالمنا اليوم يجب على المؤسسة أن ينتم نشاطها بالرشادة والعقلانية في إستخدام الموارد قد ينتج عنه آثار خارجية عديدة، تتسبب في إحداث مشاكل وإختلالات بيئية، لذا ومن أجل مساعدة المديرين على تحقيق عائد إقتصادي على الإستثمار على الوجه الأمثل، وتحويله إلى موارد ذات ميزة تنافسية ضمن صناعات قائمة، فإن أرساتو قدم أربع إستراتيجيات بيئية منافسة: الكفاءة البيئية، ما يفوق القيادة الملتزمة، الترويج للعلامات التجارية البيئية، ريادة التكلفة البيئية، وهو يعمل على تقسيم هذه الإستراتيجيات بين تلك التي تتعلق بالعمليات التنظيمية (الإستراتيجية الثالثة و الرابعة)، حيث أن إستراتيجية الكفاءة البيئية، تتعلق جذريا بالتسبب بتأثير بيئي أقل وممتد، ومن الممكن أن يؤدي ذلك إلى الإبتكارات، والتحسينات في الإستفادة من الموارد، لأن تطبيق التفكير المرن على إدارة العمليات، وعلى النفايات، وكل ما يتعلق بالمنتجات، يمكن أن يتحول في النهاية إلى مصدر جديد للدخل. وبينما تتطلب إستراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة أن تتجاوز وتتفوق على ما تقوم به المؤسسات المنافسة، فإن الترويج للعلامات التجارية البيئية يشمل إيجاد فرق معين يركز على المواصفات البيئية لبعض المنتجات، وفي النهاية، فإن ريادة التكلفة البيئية تشمل بيع منتجات بأداء

الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية

بيئي جيد، ولكن بعرض سعري جذاب على حد سواء، ووفقا لما جاء عن أورساتو، فإن هذه الإستراتيجيات الأربعة يمكن أن تتجح كل منها منفصلة عن الأخرى. كما يقول أورساتو، إن المؤسسات ذات القدرة الإبتكارية العالية يمكن أن تتجاوز حتى المنافسة برمتها عن طريق التفكير الإستراتيجي للمحيط الأزرق، ويطلق على هذه الإستراتيجية الخامسة، وصف " القيمة المستدامة ": أي توليد قيم متباينة للعملاء، والمساهمة في المجتمع في كل من تقليص التكاليف، والتأثير البيئي. ومن الواضح أن هذه الإستراتيجية، هي الأصعب من حيث التطبيق، ومع ذلك فإن المؤسسات القادرة على تطوير نهج مبتكر بصورة راديكالية في إدارة دورة الحياة لمنتجاتها يمكن أن تولد بصورة مترامنة منافع عامة، وأرباحا خاصة، بصورة مستدامة.

وهناك كذلك استراتيجيات عديدة التي تأخذ في الاعتبار المعالم البيئية، ومن أهمها إستراتيجية التصميم الأخضر، و إستراتيجية الإنتاج الأنظف، بحيث يمثلان طرق تعتمد عليهما المؤسسة بحيث أدركت أن البيئة لا تشكل قيودا أمام تحقيق أهدافها، إنما تمثل فرصة للعمل المريح، لذا على المؤسسات اليوم أن تدرك أن مسؤوليتها تمتد إلى ما بعد العمر الافتراضي لمنتجاتها طبقا لمبدأ دورة حياة المنتج. و إنما تتبنى هذا التوجه الجديد بداية من تصميم المنتج إلى مرحلة التخلص منه، سياسة " من المهد إلى اللحد"، أو السياسة الجديدة لدورة حياة المنتج، والتي تم ابتكارها منذ عام 2000 في الجامعة الأمريكية في القاهرة، والتي تعتمد مبدأ " من المهد إلى اللحد " والتي تقوم على فكرة عدم التخلص من المنتج إنما الاستفادة الكلية من المخلفات والإنبعاثات.

ومن أحد التطبيقات الحديثة كذلك في مجال إدارة الجودة والتكنولوجيا النظيفة إدارة الجودة البيئية الشاملة التي تهدف إلى التحسن المستمر لممارسات الإدارة في تخفيض الأثار السلبية تجاه البيئة بما فيها استهلاك اقل قدر للطاقة والحد من انبعاث الغازات والملوثات وإستخدام معايير تؤدي إلى الحد من تدفق النفايات وتجعلها قابلة للتدوير والتحول بالمؤسسات إلى تحقيق الكفاءة البيئية وهي بذلك تهدف إلى الحفاظ على الموارد الأولية والماء والطاقة والتخلص من المواد السامة وتقليل تدفقها والحد من خطورتها. وسنحاول في الفصل الموالي التطرق إلى بعض المؤسسات الإقتصادية التي نجحت في تطبيق إحدى الطرق السابقة وحققت تفوق تنافسي سواء على المستوى المحلي أو الدولي.

الفصل الخامس:
دراسة حالة بعض المؤسسات
الإقتصادية

تمهيد الفصل:

أصبح العديد من المستهلكين لديهم وعي بيئي وإحساس بالمسؤولية البيئية وتبني أنماط سلوكية صديقة للبيئة و يدركون أن استهلاكهم يؤثر في البيئة، لذلك فهم يضغطون على المؤسسات لخفض الآثار السلبية لعملياتها. لا يعني ذلك مجرد أن تصنع منتوجات تساعد المستهلكين على تنظيم شؤون حياتهم، و النجاح الشخصي والتجاري، والظهور بأفضل شكل، والإحساس بأفضل شعور، وجعلهم يثيرون انتباه الآخرين، بل يجب أن تساعد في تخفيض الأثر الكربوني الذي يتركونه وراءهم.

إن السوق المستهدف بأنشطة الإنتاج الأخضر يشمل على المستهلكين الذين رسخت لهم مبادئ وقيم أخلاقية جيدة تجاه البيئة، والذين يكتسبون صفة المستهلك الأخضر، يشكل المستهلك الأخضر القوة الدافعة نحو تحسين الأداء البيئي للمؤسسات الدولية التي تتبنى فكر الإنتاج الأخضر. وسنحاول في هذا الفصل التطرق إلى بعض المؤسسات الاقتصادية التي استغلت هذا التوجه الجديد واعتبرته فرصة لتحقيق نجاحات على المستوى المحلي والدولي وإكتساب مزايا تنافسية تميزها عن باقي المؤسسات الدولية. وارتأينا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، يحتوي الأول على بعض المؤسسات التي تبنت إستراتيجيات بيئية وهي : مؤسسة سوني SONY، مؤسسة IBM، مؤسسة فيليبس Philips، و بعض المصانع التي طبقت إستراتيجية الإنتاج الأنظف، أما الثاني فسنحاول التطرق إلى بعض المؤسسات التي تبنت إستراتيجيات تنافسية بيئية وهي مؤسسة تويوتا Toyota ، مؤسسة رانك زيروكس، مؤسسة فيجيتسو Fujitsu ، مؤسسة فولفو VOLVO، ونختتم الفصل بمؤسسة ميورا Miura Corporation التي تبنت فلسفة التسويق الأخضر.

المبحث الأول: مؤسسات تبنت إستراتيجيات بيئية

اتبعت معظم المؤسسات الرائدة عالميا استراتيجيات بيئية مكنتها من احتلال هذا المركز، وسنحاول في هذا المبحث عرض بعضها.

المطلب الأول: حالة مؤسسة سوني SONY**الفرع الأول: شاشة التلفزيون الأخضر لمؤسسة سوني SONY**

في عام 1989 نشرت في ألمانيا مقالات حول وجود مواد سامة داخل جهاز التلفزيون الخاص بهم، فسارعت المؤسسة إلى إدراج برنامج عمل بيئي يتضمن إعادة تدوير منتوجات الفاقد الإلكتروني، وكان المسؤول عن ما يسمى بـ "تخضير" عملية تصنيع وتصميم أجهزة التلفزيون في فرع ألمانيا (فيلباخ) لمؤسسة SONY الأوربية هو د. لوتز جونتر شميدت. وقد وضع د. شميدت هدفين أحدهما بعيد المدى ويتمثل في إعادة تصميم المنتوجات القائمة تماما من أجل صنع التلفزيون الأخضر، أما الهدف القصير والمتوسط المدى فيتمثل في إدخال تحسينات متزايدة على التصميمات القائمة، إما بإدخال مواصفات التلفزيون الأخضر أو بطرق أخرى كاستبدال مثبتات اللهب المعالجة بالبروم ببدائل معالجة بالكلور، رغم أنه ليس الحل الأمثل. وقد تحملت المؤسسة من أجل إعادة التصنيع تكاليف مالية ضخمة وقدرها كبيرا من الإبداع والابتكار والعمل الشاق حتى ظهر الجيل الأول من SONY البيئية عام 1992، MARK2-C3، وأثمرت هذه الجهود بشكل أكثر إبداعا في 1995 مع SERIES~MARKO-C فهو اخف وزنا وأسهل في إعادة تدويره.¹

الفرع الثاني: المزايا المحققة من خلال التوجه البيئي لمؤسسة SONY

وتتمثل في:²

أولا: الإقلال من استخدام المواد في التلفزيون الأخضر

بحيث :

أ/ يستخدم مواد أقل بنسبة 14%؛

ب/ كتلة المواد البلاستيكية أقل بنسبة 40 % نتيجة استخدام تقنية حديثة في التشكيل الهوائي، لان شبكات الاستماع(السماعات) التي كانت منفصلة صارت موحدة مع الجهاز، فصار بذلك وزن الخزانة الأمامية للتلفزيون أقل بنسبة 23%.

ثانيا: قابلية أكبر لإعادة التدوير

وذلك راجع إلى:

أ/ الإقلال من تنوع المواد (95% من اللدائن مشتقة من بوليمر قاعدي واحد)؛

ب/ استخدام مواد معادة التدوير بنسبة 100 % .

¹ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 97- ص 100 . بتصرف

² نفس المرجع، ص 101- ص 103.

ثالثا: حدوث انخفاض في استهلاك الطاقة

حيث أن التغييرات السابقة الذكر قللت من الطاقة المستخدمة فصارت تستهلك 5 , 4 وات مقارنة بـ 10 وات في الموديل السابق، هذا ما يعني أن الوقود الأحفوري سيستغل بشكل أقل في معظم الدول، ونظرا لأنه طاقة غير متجددة فإن ذلك يعد تحسنا ملحوظا وحفاظا على نصيب الأجيال القادمة. بالإضافة إلى أن الانبعاثات التي تتولد من عمليات الإنتاج على مدى دورة حياة الجهاز قد انخفضت، وفي الأخير فإن خط تجميع التلفزيون الأخضر يستخدم مادة تعتمد في تحضيرها على الماء بدلا من المذيبات (التي تدعى طلاء اللاكيه) وهذا ما سيقبل من المخاطر الصحية والبيئية على حد سواء.

رابعا: صورة أكثر نقاء ومتانة أكبر

يقدم التلفزيون الأخضر خدمة أفضل من خلال صورته الأكثر نقاء، وعن طريق إجراء الحسابات على أساس دورة حياة مدتها 12 عاما، فإننا نستعيد ميزة أخرى محتملة للتلفزيون الأخضر وهي أن البساطة والقوة الأكبر للمواد والمكونات يمكن أن يجعلها التلفزيون أكثر متانة. غير أنه كما يقول دكتور شميدت ما يزال هناك مجال كبير لإدخال المزيد من التحسينات.

خامسا: تقليل التكاليف و رفع الميزة التسويقية المحتملة

أ/ من ناحية التكاليف:

لقد تم تعويض تكاليف صناعة العدد الخاص بالتطوير المبدئي من خلال انخفاض تكاليف المواد والتجميع. كما أن تكاليف إعادة التدوير والتفكيك ستكون جد فعالة عند بلوغ العمر الافتراضي للمنتج (التلفزيون) .

ب/ من الناحية التسويقية:

فالمؤسسة لم تعتمد نظاما تسويقيا فعالا، نظرا لتخوفها من شكوك دعاة حماية البيئة والمجتمع عامة ، حول المزاعم البيئية للمؤسسات الصناعية الكبرى، وهي حاليا تدمج منتجها الأخضر في مجموعتها، لكنها تنهياً لتكون الخواص البيئية لمنتجها ذو القيمة التسويقية بالغة الأهمية.

الفرع الثالث: التحديات التي تواجه مؤسسة سوني SONY

من التحديات التي تواجهها مؤسسة سوني، تضمين إبتكارات التلفزيون الأخضر في كافة تصميمات التلفزيونات الخاصة بها سواء في أوروبا أو في أنحاء العالم، فضلا عن تحضير كافة عمليات تطوير المنتجات لديها. وللمساعدة في تحقيق ذلك تم إعداد صحيفة فحص المنتج الأخضر لاستخدامها في جميع إدارات المؤسسة ومصانعها، حيث يتم إعطاء درجة لكافة المنتجات الجديدة وتقييمها بناء على تسعة معايير هي: استخدام المواد الخطرة، الوقت الذي يستغرقه التفكيك، تعليم المواد ووضع بطاقات عليها، قابلية إعادة التدوير، استخدام المواد المعاد تدويرها، كثافة المواد، عمر المنتج، استهلاك الطاقة، التعبئة. أما التحدي الثالث فهو توعية الجمهور بالجوانب البيئية للتلفزيونات والأجهزة الإلكترونية الأخرى، فعلى حين أن الكثير من تجار

التجزئة يدركون تلك الجوانب، فإن بعض العملاء يفتقدون تلك المعرفة، ولا يعلم غالبيتهم أن الشاشات الأكبر والصوت الأثقى وغير ذلك من التحسينات الوظيفية تتطلب عادة طاقة أكثر. ويعتقد شميدت وكبار رجال الإدارة العليا أن مفتاح تطوير التلفزيون الأخضر أن البيئة هي قضية بعيدة المدى تتطلب عملا بعيد المدى.¹

المطلب الثاني: حالة مؤسسة IBM

لقد شهد عالم الكمبيوتر تطورات عديدة من أضحها حجم هذا الأخير وسرعته، ورافق ذلك نقص مستلزمات هذه الأجهزة ومعظم تكنولوجيا المعلومات من المواد واستهلاكها للطاقة. ورغم هذا التوجه البيئي غير المقصود في هذا المجال إلا أن مؤسسة IBM أرست سياسة بيئية خاصة بها منذ عام 1971، وقد ساعدها ذلك على تحقيق مايلي² :

- تقليل انبعاث الغازات السامة والنفايات الخطرة المتولدة بدرجة كبيرة؛
- تقليل كميات غاز ثاني أكسيد الكربون المنبعثة من الطاقة من 7.7 مليون طن في 1990 إلى 5.5 مليون طن في 1995؛
- إقامة مركز هندسي للمنتجات الواعية بيئيا بهدف ضمان تصميم كافة منتجات IBM على نحو تحقيق أداء بيئي مرتفع أثناء حياتها الإنتاجية وسهولة التفكيك وإعادة التصنيع والاستخدام والتدوير في نهاية تلك الحياة.

في إطار دراسة مؤسسة IBM وتوجهها البيئي تم التركيز على عمليات تصنيع أشباه الموصلات "النظيفة" فصناعتها عملية جد معقدة ومتعددة المراحل يتم من خلالها استخدام الكثير من المواد الكيميائية المتخصصة، وذلك من أجل حث كيميائي لأجزاء من طبقة السليكون السفلية وإضافة مواد وإزالة أتربة وشوائب العالقة بها، والتنظيف هو من أهم العمليات التي تولى لها عناية بالغة نظرا لأن ذرة تراب واحدة يمكن أن تعيق أداء الرقاقة، لهذا فإن عملية صناعة أشباه الموصلات من أكثر القطاعات استعمالا للمذيبات العضوية مثل CFC، كلوريد الإيثيلين وإيثير الجلايكول، والعديد من المذيبات والمواد الكيميائية السامة أو الملوثة للبيئة والمستنزفة لطبقة الأوزون في الغلاف الجوي للأرض. وعلى ذلك قامت المؤسسة بمجموعة من المبادرات كالالتزام بعدم استخدام غاز الكلوروفورم كربون وكلوروفورم الميثيل وتم ذلك عام 1993.³

كما انضمت المؤسسة لبرنامج الخفض الطوعي للمواد السامة 50/33 التابع للوكالة الأمريكية لحماية البيئة، على أن تخفض الانبعاثات المتولدة من 17 مادة كيميائية 33 % بنهاية 1992، وبنسبة 50 % بنهاية 1995 باعتبار عام 1988 سنة الأساس. وفعلا بحلول عام 1995 قلت

¹ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 103- ص 105.

² نفس المرجع، ص 145.

³ نفسه، ص 146.

الانبعاثات من 17 مادة كيميائية بنسبة 80%، كما قامت بإيقاف العديد من المواد الكيميائية في عملياتها بالكامل.¹

وصارت على ذلك تتبنى المواد الطبيعية المنشأ قدر الإمكان، فقد غيرت مواد كيميائية سامة وخطرة مثلها إثيلين إيديامين تستخدمها في تصنيع هياكل السليكون فطورت عملية جديدة بيئية وأكثر أماناً تقوم على استخدام حامض الجاليك المستخلص من عفصيات شجرة البلوط، وهذه العملية قللت من تكاليف التخلص من النفايات بمقدار 115 ألف دولار سنوياً، أضف إلى ذلك أنها تحصلت على براءة الاختراع وتحصل الآن على دخل إضافي من عوائد الامتياز.²

المطلب الثالث: حالة مؤسسة فيليبس Philips

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

ويمكن عرضه فيمايلي:³

- تأسست مؤسسة Philips عام 1891، من قبل الأخوين Anton & Gerard Philips ، وكانت تسمى Philips & Co مقرها في أيندهوفن (هولندا).
- 1891-1915: صنع مصابيح خيوط الفحم؛
- 1915-1925: ابتكار وتنويع، أشعة X، تكنولوجيا الراديو؛
- 1925-1940: أول تلفاز، آلات الحلاقة الالكترونية؛
- 1940-1970: تقدم ملحوظ في تكنولوجيا المعرفة Introduction of Compact Audio Cassette؛
- 1970-1990: الاستمرار في اختراع منتجات الصور، الصوت، والإعلام بالإضافة إلى صنع القرص المضغوط؛
- فيليبس اليوم: مع بداية القرن 21 باشرت المؤسسة بإسقاط صورة جديدة لمنتجاتها بالتوجه نحو مجال كل من: الرعاية الصحية، نمط العيش، التكنولوجيا.

الفرع الثاني: السياسة البيئية لمؤسسة فيليبس

وتتمثل في:⁴

تم وضع السياسة البيئية الشاملة لمؤسسة فيليبس عام 1987 وتم تعديلها عام 1991، وهي جزء من سياسة المؤسسة.

أولاً: الفلسفة

أ/ مؤسسة فيليبس تؤمن بأن التنمية المستدامة واحدة من بين أهم التحديات التي تواجه العالم عامة والمؤسسة خاصة؛

¹ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 147.

² نفس المرجع، ص 149.

³ www.philips.com/history.htm

⁴ www.philips.com/sustainability Report 2007

ب/ تتعهد المؤسسة في الاستمرار في البحث عن الحلول للتوفيق بين الاقتصاد والبيئة .

ثانيا: المبادئ الأساسية

أ/ التنمية المستدامة: إيجاد التوافق الأمثل ما بين الآثار البيئية والنمو الاقتصادي؛

ب/ الوقاية خير من العلاج: تجنب المشاكل عند المنبع؛

ج/ متابعة دورة الحياة: بدء من المواد الأولية، التصنيع، الاستعمال، ثم التخلص؛

د/ التعاون: مع المنظمات الحكومية وغير الحكومية.

ثالثا: السياسة

وضعت مؤسسة فيليبس أهدافا تقنية واقتصادية واقعية لغرض تعظيم الأداء البيئي لمنتجاتها،

و خدماتها، ونشاطاتها، يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

أ/ أهداف تطوير المنتج تعنى بتقييم الأضرار البيئية على دورة حياة المنتج الكاملة، أخذة خطوة

جد فعالة في استعمال المواد، التغليف، تقليل النفايات، تقليل استهلاك الطاقة والمساهمة في

تحسين كل من إعادة التدوير والاستغناء؛

ب/ أهداف التصنيع تعنى بالمعالم البيئية لنشاطات الشركة، مثل الانبعاث في الهواء والماء، و

إستعمال الطاقة والماء، والتخلص من النفايات؟؛

ج/ وضعت المؤسسة نظام لإدارة البيئة والمراجعة بوسائل نظامية، الفحص الوثائقي العمليات،

لضمان التحسين المستمر؛

د/ تلتزم المؤسسة بتطبيق القوانين والتشريعات المحلية والعالمية؛

هـ/ قامت المؤسسة بإيصال السياسة البيئية لجميع العاملين والشركاء ونشرها في التقارير البيئية،

وتقوم المؤسسة بتدريب العاملين للعمل بمقتضيات السياسة البيئية.

الفرع الثالث: الأداء البيئي لمؤسسة Philips

ويمكن إبراز بعض مؤشرات الأداء البيئي لمؤسسة Philips في العناصر التالية:¹

أولا: الطاقة

استعمال الطاقة استقر عند 15,214 ت.ج (TJ) عام 2007 ، مع الإشارة إلى أنه تم تخفيض

الإنتاج بنسبة 2% استعملت خلالها المؤسسة 1% كطاقة إضافية في الإنتاج خاصة في مجال

الإنارة والتجهيزات الالكترونية.

ثانيا: الانبعاث المباشرة لغاز CO₂

قامت المؤسسة بمعالجة 321 كيلو طن من انبعاث CO₂ المباشر عام 2007 للتصنيع

مقارنة بـ 326 كيلو طن عام 2006 الناتجة أساسا عن استعمال الغاز الطبيعي.

¹ www.philips.com/sustainability Report 2007,op.cit.

ثالثا: الماء

يستعمل الماء أساسا لغايات صعبة، خاصة في مجال الإنارة حيث يستعمل الماء في الإنتاج ما يعادل 80% من إجمالي الماء المستعمل، وقد تم تخفيض الماء المستعمل من 4.21 مليون م³ عام 2007 إلى 4.17 مليون م³ عام 2006 (نسبة الانخفاض تمثل 1%).

رابعا: النفايات

ارتفعت نسبة النفايات من 125.4 كيلو طن عام 2006 إلى 127.5 ك. طن عام 2007، (الإنارة تمثل 62%، التجهيزات الكهربائية 25%) ساهمت بـ 87% من إجمالي نفايات المؤسسة، وسبب هذه الزيادة هو ارتفاع نفايات التغليف جراء تزايد الطلب الخارجي خاصة على أجهزة التلفاز الواسعة؛

بالإضافة إلى أن المواد المستلمة من إعادة التدوير المستعملة من المتعاقدين الخارجيين كانت 100 كيلو طن أو 70% من إجمالي النفايات.

خامسا: المنتجات الخضراء

مبيعات عام 2007 من المنتجات الخضراء ارتفعت إلى 20% من إجمالي المبيعات مقارنة بـ 15% في عام 2006، وهي تمثل جزءا معتبرا من دخل المؤسسة.

المطلب الرابع: حالة بعض المصانع التي طبقت إستراتيجية الإنتاج الأنظف

خلال العقد الأخير، ساعد اعتماد مبادئ الإنتاج الأنظف على استلهم تفكير وقائي وانتشار رسالته حول العالم. فكان مروجاً للتكنولوجيا وحافزا إداريا ومصالحا نموذجيا وجسرا يربط بين تحقيق التفوق التنافسي وحماية البيئة. وسنحاول عرض ثلاثة مصانع التي اعتمدت على إستراتيجية الإنتاج الأنظف، الأول مصنع مؤسسة كوفوهوت بريبرام في تشيكييا ، والثاني مصنع شوي . هو في الصين والثالث مصنع دينتكس دايمك في الهند.¹

الفرع الأول: مصنع مؤسسة " كوفوهوت بريبرام" في تشيكييا

خلال المنتدى الدولي السابع حول الإنتاج الأنظف، الذي عقده برنامج الأمم المتحدة للبيئة في العاصمة التشيكية براغ ، نظمت للمشاركين زيارات ميدانية إلى مصانع تشيكية تنفذ مبادئ الإنتاج الأنظف. ومنها مصنع مؤسسة " كوفوهوت بريبرام" لاعادة تدوير الرصاص والمعادن النفيسة، يقع جنوب العاصمة في منطقة جميلة تحف بها الغابات الطبيعية والأراضي الزراعية. مدير قسم العمليات أبلغ الزائرين أن المصنع هو الوحيد الذي يعالج نفايات الرصاص في البلاد. وهو يحتل قطعة من الأرض مساحتها 15 هكتارا، ويشغل 270 موظفا، وينتج 31,000 طن من الرصاص المكرر كل سنة بنقاوة 99,7 في المئة. وينتج أيضا 15 طنا من المعادن النفيسة، 98 في المئة منها فضة و2 في المئة تشمل الذهب والبلاطين والبالاديوم. ويبلغ حجم الأعمال السنوي

¹ بوغوص غوكاسيان، مرجع سابق.

35 مليون دولار، مع نسبة ربح ملحوظة. وبيع الرصاص المنتج بأشكال مختلفة، ويدخل معظمه في صنع بطاريات جديدة للسيارات.¹

وكان هذا المصنع سبب التلوث البيئي في منطقة بريبرام لأكثر من 200 سنة، ولكن منذ العام 1994 تحول الى ملكية خاصة، فأوقفت أنشطته التعدينية، وأصبح مصنعا حديثا يقتصر على إعادة تدوير المخلفات الرصاصية، متشددا في تطبيق المعايير البيئية منذ 1997. ويستقبل المصنع جميع المخلفات الرصاصية المنتجة في الجمهورية التشيكية لاعادة تدويرها، وتشكل بطاريات السيارات المستعملة القسم الأكبر منها. ويعالج أيضا نفايات معدات الكترونية، مثل أجهزة الكمبيوتر والتلفزيون، ويستخرج منها المعادن النفيسة كالفضة والذهب. وعائين الزوار كيف أن المواد الأولية في قسم المعادن النفيسة تأتي من قطع الكترونية مهملة وغير صالحة للاستعمال، مثل دوائر وأسلاك أجهزة الكمبيوتر. وهذه يعاد تدويرها بطريقة سليمة بيئيا. وتقوم مؤسسات صغيرة في أنحاء البلاد بجمع هذه النفايات وتفكيكها وفرزها ومعالجتها جزئيا، ومن ثم تبيعها لمؤسسة " كوفوهوت بريبرام" التي ترسلها الى مصنعها. فيتم صهرها في الأفران، حيث يستخرج الرصاص، وتفرز المعادن النفيسة عنه بواسطة التحليل الكهربائي.²

ولقد اعتمدت المؤسسة عام 2000 نظام الايزو 14001 للإدارة البيئية في ما يتعلق بالنشاطات الرئيسية والثانوية. ويشمل ذلك مجالات الوقاية الأساسية، مثل إدارة النفايات، وحماية الغلاف الجوي، وحماية مصادر المياه العذبة، وتخفيف الضجيج، وحماية المناطق الريفية والطبيعية. و حازت عام 2000 شهادة "المؤسسة السليمة" التي تتقيد كليا بمقاييس السلامة الأوروبية، علما أن ثمة 25 مؤسسة في البلاد حازت هذه الشهادة. وفي مارس 2001 كوفئت بلقب " أفضل مؤسسة في مدينة بريبرام". و قد غيرت هذه المكافأة صورة المصنع أمام الجمهور، لأنه كان يعتبر في الماضي مصدر تلوث كبير في المنطقة. كما شكلت اعترافا بجهود المؤسسة في حسم أدائها البيئي من خلال تطبيق إجراءات الانتاج الأنظف.³

واعتمدت المؤسسة منذ العام 2001 تكنولوجيا متطورة لمعالجة بطاريات السيارات الجافة المحتوية على زئبق، تعمل هذه على تكرير الرصاص باستعمال الأوكسيجين، كما تعطي نتائج أفضل في فرز المعادن الثقيلة والنفيسة من النفايات الخطرة. وأثبتت أن عمليات التشغيل التي تتم وفق مبادئ الانتاج الأنظف تحقق أرباحا كبيرة. فالأحماض التي تستخرج من البطاريات يجري تحييدها في محاليل قلوية، وتستخدم البيوتكنولوجيا لتنظيف السوائل المحيطة. ويتم التخلص من الغازات السامة التي تنبعث في الهواء باستخدام تكنولوجيا تنظيف غازية متطورة. أما خبث الأفران (مخلفات ما بعد صهر المعادن) فيتم التخلص منه حسب الأصول. وتتحرق الهياكل البلاستيكية

¹ بوغوص غوكاسيان، مرجع سابق.

² نفس المرجع.

³ نفسه.

لبطاريات السيارات في الأفران. والعمال يرتدون ملابس وقائية أثناء وجودهم في المصنع. ويستخدم العاملون في مناطق حساسة كامات للتنفس. ووجود لافتات في أرجاء المصنع ترشد الى أقسامه المختلفة. كما بدت مظاهر النظافة والترتيب في أماكن العمل وعلى الطرق و الأرصفة والأبنية.¹ مدير مؤسسه " كوفوهوت برييرام" على ثقة من جدوى الإجراءات البيئية المتبعة في المصنع، ويعتبرون أن تشغيله وفق مبادئ الإنتاج الأنظف مريح جداً، ويمكن تلخيص المبادئ الرئيسية للإنتاج الأنظف التي اعتمد عليها المصنع في النقاط التالية:²

- المحافظة على المواد الأولية والطاقة والماء من خلال تحسين كفاءة التصنيع؛
- اجتناب إنتاج نفايات في كل مرحلة من عملية التصنيع أو الخدمة؛
- الاستعاضة عن المواد السامة والخطرة بمواد بديلة؛
- خفض مستوى السمية في جميع الانبعاثات والتصرفات في مواقع الإنتاج؛
- إعادة تدوير واستعمال واسترداد المنتجات الثانوية والمخلفات الى أقصى حد ممكن، من أجل تحويل النفايات الى أرباح؛
- خفض تأثيرات المنتجات على البيئة والصحة والسلامة طوال دورات حياتها.

الفرع الثاني: مصنع " شوي . هوا " في الصين

يقوم مصنع " شوي . هوا " بصقل الجلود و صبغها، وعدد عماله 200 عامل، و رأسماله 6,5 ملايين دولار، مساحته 40,000 متر مربع، ينتج شهريا 223,000 متر مربع من الجلد المدبوغ و 47,400 متر مربع من أنواع جلود أخرى.³

وهناك العديد من المشكلات التي تواجه المصنع من أهمها: مخلفات سائلة ناتجة عن نقع الجلود ومعالجتها بالكلس وبكميات كبيرة من مركبات الكبريتيد، ومخلفات سائلة ناتجة عن الدباغة، بمستوى عال من محلول الكروم الثلاثي التكافؤ. و وجود كميات كبيرة من مخلفات الشعر واللحوم ومخلفات عضوية أخرى وحول ناتجة عن معالجة المخلفات السائلة، وانبعاث مركبات عضوية متطايرة من رش القلادات أثناء عملية الصقل. وابتاع المصنع وتطبيقه لمبادئ الإنتاج الأنظف حقق العديد من الفوائد يمكن اختصارها في العناصر التالية:⁴

-فوائد اقتصادية: توفير في النفقات يزيد على 2,9 مليون دولار، نتج عن استثمار 50 ألف دولار. ولا تزيد فترة استرداد النفقات لا على أسبوعين لاعتماد طريقة حلق الشعر قبل معالجة الجلود، وتحقيق فوائد مباشرة من خلال توفير في استهلاك الماء واسترداد الموارد.

¹ بوغوص غوكاسيان، مرجع سابق.

² نفس المرجع.

³ نفسه.

⁴ نفسه.

-فوائد بيئية: خفض كمية المواد العضوية المستهلكة للمواد الكيميائية بنسبة 15%، والأمنيا 80%، والمواد الصلبة العالقة 50%، نتيجة اعتماد طريقة إزالة الشعر قبل المعالجة، وخفض كمية الكروم في المخلفات السائلة بنسبة 40%، والمعالجة المسبقة للمخلفات السائلة المحتوية على الكبريتيد والكروم أتاحت المعالجة البيولوجية لهذه المخلفات في وضع مستقر.

الفرع الثالث: مصنع دينتكس دايم في الهند

يقوم المصنع بإنتاج أصباغ ومواد وسيطة تدخل في صنع الأصباغ، وعدد عماله 225 عاملا، وحجم مبيعاته السنوية 6,6 ملايين دولار. واجهت المصنع العديد من المشكلات التي عرقلت تحقيق أهدافه من بينها: مخلفات سائلة عالية الحموضة من عملية حمض السلفونيك، ومخلفات سائلة عالية، الملوحة ناتجة عن عملية التكتيف، وانبعث غبار من عملية التكتيف، وأمرت المحكمة العليا باغلاق المصنع. ولإيجاد حلول لهذه المشاكل قام المصنع بتطبيق مبادئ الانتاج الأنظف،¹ ومن خلاله حقق العديد من الفوائد يمكن اختصارها في العناصر التالية:²

-فوائد اقتصادية : سمحت المحكمة العليا بإعادة تشغيل المصنع عندما أبلغت أنه سيطبق مبادئ الانتاج الأنظف، وتحقق وفر في النفقات يزيد على مليون دولار نتيجة استثمار 450,000 دولار، وفترة استرداد النفقات أقل من سنة، واستوفى المصنع حدود التصريف المنصوص عليها في المقاييس المعتمدة.

-فوائد بيئية: خفض بنسبة 70% لكمية الماء المستخدم في عملية حمض السلفونيك، خفض بنسبة 50% لكمية الماء المستخدم في التكتيف، خفض الوحول في محطة معالجة المخلفات السائلة، خفض كمية حمض الهيدروكلوريك، إلغاء المنفوثات الغبارية.

¹ بوغوص غوكاسيان، مرجع سابق.

² نفس المرجع.

المبحث الثاني: مؤسسات تبنت إستراتيجيات تنافسية بيئية

ويمكن عرض بعضها كمؤسسة تويوتا، مؤسسة رانك زيروكس، مؤسسة فيجيتسو، مؤسسة فولفو، ومؤسسة ميورا.

المطلب الأول: حالة مؤسسة تويوتا Toyota

الفرع الأول: لمحة عن مؤسسة تويوتا Toyota

تعتبر تويوتا المؤسسة الأولى (القائد) في سوق السيارات باليابان و آسيا، و أيضا العلامة الأكثر مبيعات في الولايات المتحدة الأمريكية، والعلامة اليابانية رقم 01 في أوروبا، ومجموعة تويوتا توجد ضمن أحسن عشرة مؤسسات من (500) مؤسسة حسب مجلة (fortune) فهي تعتبر منتج السيارات الأكثر دهشة و روعة في العالم، تقوم تويوتا بإنتاج و بيع أصناف مؤثرة تتجاوز 5.8 مليون سيارة في خمس قارات. وبغض النظر عن مصانع تويوتا داخل اليابان فهي تملك (45) مصنعا في (26) دولة، وتنتج علامات: Toyota، lexus، daihatsu.¹

هذا التموقع الواضح لمؤسسة تويوتا في الأسواق العالمية فرض عليها مراعاة اتجاه المستهلك العالمي والهيئات الدولية نحو الأخضر، لذلك كانت السباق في تبني المنتجات الخضراء وحل لقضايا البيئة العالمية من خلال مجموعة من الخطط ترمي إلى تطوير تقنية توليد الطاقة، والذي يعد الأساس لتحسين الأداء البيئي للمركبات، ويجري تطوير هذه التقنية على ثلاثة أسس وهي:²

- تحسين كفاءة الوقود من أجل الحد من انبعاث غاز ثاني أكسيد الكربون؛
- جعل انبعاث الغاز أنظف للمساعدة في التقليل من تلوث الغلاف الجوي؛
- السعي لتنويع مصادر الطاقة.

الفرع الثاني: التقنيات البيئية التي تستخدمها تويوتا

تعمل تويوتا جاهدة على تطوير التقنية البيئية لتكون هي الأساس المستخدم في جميع المحركات وهي:³

أولا: تقنية الهجين

تعتبر تويوتا من أكبر المؤسسات التي تمد الأسواق بالسيارات الهجين وكانت هي الأولى في صنع سيارات الإنتاج الهجين ممثلة في طرازها بريوس. تطورت كثيرا هذه التقنية وامتدت إلى الطرازات المتوسطة الرئيسية مثل كامري هايبرد ومؤخرا بالسيارات الفاخرة مثل " Lexus Hybrid Drive".

¹ نوري منير، لجلط إبراهيم، واقع وأفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 14/15 فيفري 2012. متاحة

في الموقع: www.toyota.fr/cars/new_cars/prius/index.tmex

² نفس المرجع.

³ نفسه.

ثانياً: تقنية تويوتا الهجين الثاني

بعد أن قامت تويوتا بتطوير نظامها الهجين والذي زودت به عدة طرازات كطرازي بريوس وكامري هايبرد، تقوم تويوتا بتطوير نظام جديد معتمد على النظام الأول وأطلقت عليه نظام تويوتا الهجين الثاني "II Toyota Hybrid System THS"، والذي يحقق مستويات عالية من التوافق بين الأداء البيئي وقوة المحرك الذي زادت قوته بحوالي 1.5 مرة، وزيادة جهد إمدادات الطاقة لتحقيق تقدم أفضل في نظام التحكم، بهدف التآزر بين قوة المحرك الكهربائي وقوة المحرك البنزيني.

ثالثاً: تقنية الكهروهجين

بعد إعلان مؤسسة جنرال موتورز إصدارها لطرازها فولت الكهروهجين أعلنت تويوتا أيضاً أنها ستصدر واحدة، وقد اختبرت سيارتها "Plug-in HV" باليابان وأمريكا وأوروبا والتي تعتمد على مجموعة بطارية أيون الليثيوم ثم أعلنت عن عزمها إنتاجها تحت اسم بريوس بلج إن هايبرد عام 2010. ومن المتوقع أن يكون تأثير هذه التقنية وضررها على البيئة أقل من تأثير تقنية الهجين.

رابعاً: إعادة التصنيع

منذ إنشاء لجنة إعادة التصنيع في أكتوبر 1990 تعمل تويوتا بنشاط لجعل تصميم المركبات يسهل إعادة تصنيعها وذلك بدراسة دورة حياة السيارة من مرحلة التطوير حتى التخلص منها. تقوم تويوتا بتطوير تصاميم ومواد يسهل إعادة تصنيعها (مرحلة التطوير) أخذاً بالاعتبار إمكانية التفكيك أثناء تطوير وتقديم تقنيات إعادة التصنيع المتنوعة في (مرحلة الإنتاج). أنشأت تويوتا نظاماً للموزعين (مرحلة الاستخدام) للتشجيع على إعادة استخدام قطع غيار السيارات ولتجميع وإعادة تصنيع المصدات التي تم استبدالها. تم تطوير الأبحاث لتقنيات التفكيك وإعادة استخدام مخلفات التقطيع (مرحلة التخلص من السيارة).

خامساً: تقنية حيوية زراعية

تسعى تويوتا للمحافظة على البيئة وخصوصاً مع التقدم والتطور العالمي وقامت بالاهتمام والتركيز على هذا النوع من التقنيات الحيوية وذلك للأسباب التالية:
أ/ الزيادة الكبيرة في التعداد السكاني العالمي وخصوصاً في قارة آسيا؛
ب/ زيادة الاستهلاك الشخصي للغذاء وذلك لارتفاع مستوى الدخل؛
ج/ تقلص مساحات المزارع والغابات نتيجة لزيادة التصنيع وزحف العمران، وأيضاً لنقص المياه والغذاء نتيجة لزيادة استهلاك المياه وزيادة تلوث البيئة.

لذا قامت تويوتا بإنشاء فرع أعمال التقنية الحيوية الزراعية والتشجير وبدأت بالبحث والتطوير في جانفي عام 1998م. وقامت بإنشاء معمل تويوتا للتقنية الحيوية الزراعية والتشجير في ماي عام 1999م لمساعدة ومواكبة أعمال البحث والتطوير في مجال التقنية الحيوية الزراعية.

كما أنها تقوم بالاستثمار في عدة أعمال صغيرة والمشاركة بتقديم تقنياتها في عدة مشاريع في عدة دول منها إندونيسيا وأستراليا.¹

الفرع الثالث: سيارة TOYOTA PRIUS الصديقة للبيئة

أولاً: لمحة عن السيارة

TOYOTA PRIUS هي سيارة هجين تكتنى بالسيارة الخضراء وتسمى الصديقة للبيئة أيضاً، متوسطة الحجم بدأت المؤسسة في إنتاجها عام 1997م باليابان لتكون بذلك أول سيارة إنتاج هجين. تتميز السيارة الخضراء عن غيرها بأنها تتوفر فيها تقنيات تحد من انبعاثات الغازات السامة وغاز ثاني أكسيد الكربون CO₂ كما أنها اقتصادية في استهلاك الوقود ولا تصدر اصواتاً مزعجة، وتعمل هذه المركبة على تقنية حديثة تدعى HSD – Hybrid Synergy Drive وهي عبارة عن دمج بين محركين في نفس المركبة، محرك بنزين وآخر كهربائي، في تقنية كهذه يتم اعتماد المحرك المناسب للوقت المناسب حتى تتحقق النجاعة المطلوبة فأتثناء قيادة المركبة بسرعات بطيئة يعمل المحرك الكهربائي وبالتالي يكون استخدام الوقود صفرية كما ولا يكاد يُسمع للسيارة صوتاً، أما في السرعات العالية يعمل محرك البنزين ليحرك السيارة وليحرك المولد الكهربائي الذي سيوفر الطاقة اللازمة للمحرك الكهربائي. أي المحرك التقليدي يعمل بنظام الاحتراق الداخلي و المحرك الآخر كهربائي يقوم بتخزين الطاقة المتولدة من حركة محرك الاحتراق الداخلي و يحولها إلى حركة.²

ثانياً: مميزات سيارة TOYOTA PRIUS

ويمكن تلخيص مميزات سيارة TOYOTA PRIUS في النقاط التالية:³

- أ/ تحوي السيارة محركين، أحدهما بنزيني والثاني كهربائي كما تحتوي على مجموعة بطارية أيون الليثيوم وذلك لتخزين الطاقة أثناء عمل المحرك البنزيني لاستخدامها بعد فترة عندما يتوقف ذلك المحرك، وذلك لتوفير استهلاك الوقود وتقليل تأثير السيارة الضار بالبيئة؛
- ب/ التسارع من 0 – 100 كم في الساعة يستغرق اقل من 11 ثانية؛
- ج/ استهلاك ليتر واحد فقط من البنزين لكل 25 كيلو متر، مقارنة مع استهلاك 10 ليتر في السيارات العادية التي نعرفها وهناك سيارات تصل إلى 5 ليتر؛
- د/ معدل انبعاث غاز الـ CO₂ و غازات سامة أخرى : 104 غرام للكيلومتر. أي توفير 1 طن في السنة وهذا إنجاز عظيم.

¹ نوري منير، لجلط إبراهيم، مرجع سابق.

² نفس المرجع.

³ نفسه.

تم تسويق سيارة TOYOTA PRIUS الصديقة للبيئة في الأسواق العالمية مع مطلع الألفية الجديدة حيث تباع الآن في أكثر من 40 دولة ومنطقة حول العالم. يتمركز سوقها الرئيسي الآن باليابان وأمريكا الشمالية.¹

ثالثاً: مؤشرات نجاح سيارة TOYOTA PRIUS

أ/ تطور مبيعات السيارة الصديقة للبيئة:

كشفت مؤسسة تويوتا عن بيع مليون سيارة تعمل بالدفع الهجين في اليابان، وأكثر من 2.86 مليون عالمياً وذلك حتى تاريخ 31 جويلية 2010 ، وكانت تويوتا قد أطلقت مبيعات أولى سياراتها بالدفع الهجين إلى السوق الياباني في أوت 1997 ، وتمثلت في حافلة حجم الصغير "EV" ، وفي ديسمبر لنفس العام أطلقت الجيل الأول من سيارة الدفع الهجين الأكثر شهرة ومبيعا في العالم "بريوس" ثم توسعت في توظيف أنظمة الدفع الهجين للمزيد من سياراتها لتشمل سيارات الركاب، والمركبات النفعية الرياضية SUV ، نجحت المؤسسة اليابانية وخلال الفترة من عام 1997 وحتى 31 جويلية 2010 في تخليص البيئة في اليابان من 4 ملايين طن من انبعاث ثاني أكسيد الكربون الضار بالبيئة، وتخليص البيئة حول العالم من قرابة 15 مليون طن، وهي كميات هائلة من الغاز الذي يتسبب بشكل رئيسي في ظاهرة "الاحتباس الحراري". والجدول الموالي يبين مدى تطور مبيعات السيارة الصديقة للبيئة TOYOTA PRIUS.²

الجدول رقم(12): يوضح مبيعات السيارات الصديقة للبيئة لشركة تويوتا خلال الفترة (1997-2010)

السنة	اليابان	خ اليابان	الإجمالية	التراكمية
1997	0.3	-	0,3	0,3
1998	17.7	-	17,7	18
1999	15.3	-	15,3	33,3
2000	12.5	6.5	19	52,3
2001	18.5	18.5	37	89,3
2002	20.0	21.4	41,4	130,7
2003	27.2	26.1	53,3	184
2004	68.7	66.0	134,7	318,7
2005	58.5	176.4	234,9	553,6
2006	72.4	240.1	312,5	866,1
2007	82.0	347.5	429,5	1295,6
2008	104.4	325.3	429,7	1725,3
2009	251.1	279.0	530,1	2255,4
2010	258.9	170.8	429,7	2685,1

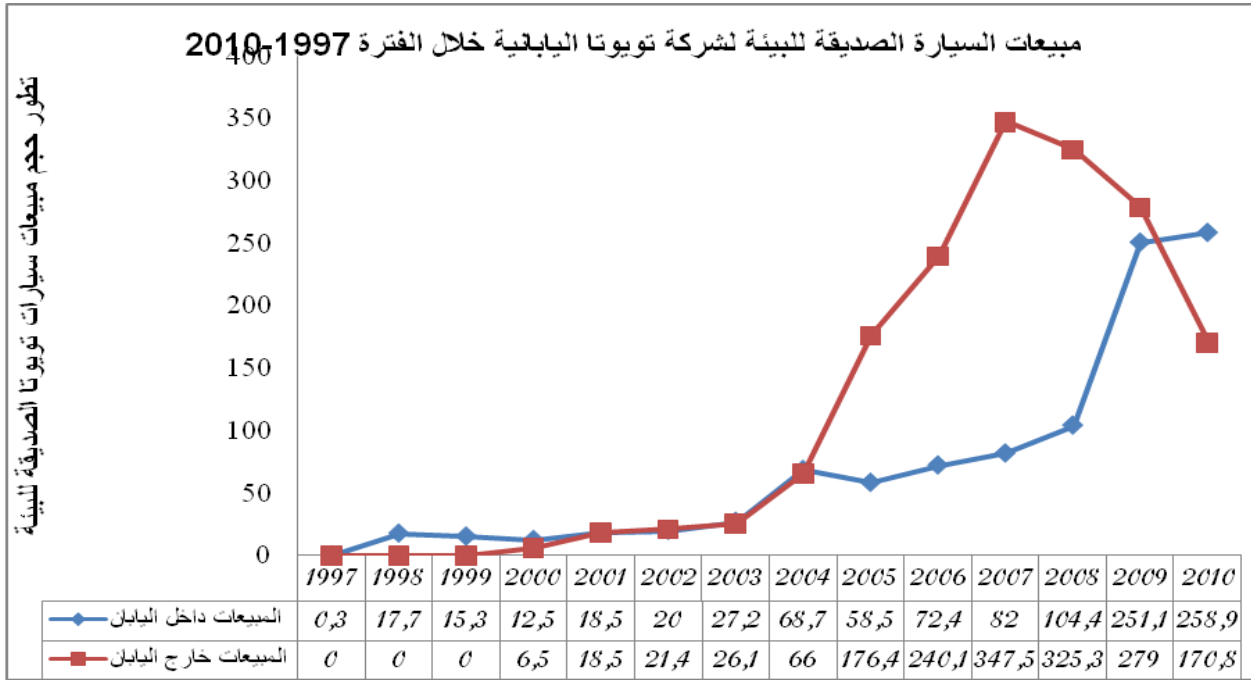
الأرقام: 1000 × 1 وحدة

المصدر: نوري منير، لجلط إبراهيم، واقع وأفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012، متاحة في الموقع: www.toyota.fr/cars/new_cars/prius/index.tmx

¹ نوري منير، لجلط إبراهيم، مرجع سابق.

² نفس المرجع.

الشكل رقم(34): يوضح مبيعات السيارات الصديقة للبيئة لشركة تويوتا خلال الفترة (1997-2010)



المصدر: نوري منير، لجلط إبراهيم، واقع وأفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة

للبيئة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012. متاحة في الموقع:

www.toyota.fr/cars/new_cars/prius/index.tmx

ولن نتوقف جهود تويوتا عند هذا الحد من الإنجازات، بل تهدف المؤسسة اليابانية إلى بيع مليون سيارة سنويا تعمل بالدفع الهجين خلال العقد الحالي، وتوفير خيار الدفع الهجين لكل منتجاتها خلال العقد القادم¹.

ب/ شهادات النجاح والأوسمة التي حصلت عليها TOYOTA PRIUS الصديقة للبيئة:²

1. طبقا لوكالة حماية البيئة الأمريكية : تويوتا بريوس هي أكثر سيارة اقتصاداً في استهلاك الوقود لعامي 2007-2008م؛

2. قامت وكالة حماية البيئة الأمريكية بمنح مؤسسة تويوتا لهندسة السيارات والصناعة بأمريكا الشمالية وسام نجمة الطاقة 2007؛

3. فازت تويوتا بوسام صانع السيارات الخضراء عام 2008م؛

4. قدم قسم المواصلات البريطاني تقريراً أن تويوتا بريوس هي ثالث أقل مركبة إشعاعاً لغاز ثاني أكسيد الكربون تُباع في بريطانيا؛

¹ نوري منير، لجلط إبراهيم، مرجع سابق.

² نفس المرجع.

5. فازت السيارة تويوتا بريوس بلقب السيارة الصديقة للبيئة للعام في اختيار مجموعة من الخبراء الألمان؛

6. فاز محرك تويوتا 1,5 ل الهجين على وسام أفضل محرك اقتصادي في استهلاك الوقود من عام 2004م حتى عام 2007م كما حصل على وسام أفضل محرك جديد وأفضل محرك لعام 2004م وأفضل محرك للفئة 1,4 ل إلى 1,8 ل لعام 2005م وأفضل محرك أخضر لعام 2008م؛

7. حصلت طراز TOYOTA PRIUS على 05 نجوم عام 2004م.

الفرع الرابع: آفاق مؤسسة تويوتا في إنتاج السيارات الصديقة للبيئة

بات لدى تويوتا اليابانية ما يكفي من الخبرة لإدراك أهمية المنتجات الصديقة للبيئة ومكانتها لدى العملاء لذلك تحرص تويوتا الآن على وضع خطة إستراتيجية تهدف بحلول عام 2030 م إلى تزويد كل طراز من طرازات تويوتا بالتقنية الهجينة سواء كانت الصغيرة أو العائلية أو الرباعية الدفع. كما أنها تصمم طراز جديد "بيوموبايل ميشا" للعام 2057، نموذجاً إضافياً على هذا الصعيد، يساهم في تأكيد مكانتها الرائدة في المركبات الصديقة للبيئة فعوضاً عن ضخ الغازات الملوثة في الهواء، فإن هذه السيارة تستخدم تلك الغازات بعينها كوقود في عملية "إعادة التوازن إلى الطبيعة" وأخذت المؤسسة اليابانية بعين الاعتبار أن التطور الذي سيلحق بتصاميم البناء خلال العقود الخمسة المقبلة سيؤدي إلى ضيق الشوارع وازدياد ناطحات السحاب فوفرت في مركبتها الجديدة ميزة تعديل الحجم بما يتناسب مع وضعية الطريق ففي حال مرور السيارة داخل شارع ضيق، يمكن لها الانكماش بسهولة، قبل أن تعود لتنتع في المساحات المفتوحة للتحويل إلى ما يشبه غرفة الاستقبال.¹

المطلب الثاني : حالة مؤسسة رانك زيروكس

الفرع الأول: لمحة عن مؤسسة رانك زيروكس

من الناحية التاريخية، دأبت مؤسسة زيروكس و رانك زيروكس على تأجير وليس بيع ماكينات النسخ ، ومن ثم فقد كان لديها دائماً عملية لإسترجاع المنتجات. وعلى حين أنه كان يتم إسترجاع بعض قطع الغيار والمواد القيمة إلا أن أسواقها كانت محدودة، وفي نهاية الأمر كان يتم التخلص من معظم الكتلة المادية إما بالدفن أو بطريقة مأمونة إذا كانت سامة. غير أن هذه الخيارات أصبحت مثار جدل أكبر وذات تكلفة أعلى أثناء الثمانينيات، وقد تزامن مع ذلك إنتهاء مدة براءات إختراع زيروكس الأصلية فأصبح من الضروري إحداث خفض في التكاليف حتى يتسنى للمؤسسة الصمود في وجه المؤسسات اليابانية المنافسة. والحل هو " إسترداد الأصول" بحيث قامت المؤسسة بمركز لإدارة الأصول في مدينة فينراي بهولندا عام 1987. وتتمثل رسالة المركز في

¹ نوري منير، لجلط إبراهيم، مرجع سابق.

تحقيق أقصى عائد مالي من الأصول المعادة للمؤسسة وتقليل التأثيرات البيئية لعملياتها من خلال تطبيق مبدأ " الخفض وإعادة الاستخدام و إعادة التدوير " ومنذ البداية عمل المركز عند مستوى التعادل، وهو يقوم بشراء الماكينات المستعملة من مؤسسات رانك زيروكس العاملة محققا إيرادات عن طريق بيع الماكينات وقطع الغيار والمواد المسترجعة لها مرة أخرى.¹

الفرع الثاني: فوائد تطبيق أساليب " التصميم الإبتكاري من أجل البيئة"

لقد أمكن خلق إيرادات جديدة وتحقيق وفورات في التكلفة من خلال إعادة تصنيع أو إعادة استخدام أو إعادة تدوير مواد ومكونات مأخوذة من الناسخات القديمة، ومن المتوقع أن تساعد أساليب " التصميم الإبتكاري من أجل البيئة" في خلق المزيد من الأعمال والمنافع البيئية في المستقبل. ولقد أصبح الطلب على ماكينات النسخ المعاد تصنيعها يفوق الآن العرض بنسبة 50%، ويستفيد العملاء من التكلفة الأقل من الماكينة المعاد تصنيعها بالمقارنة بالماكينة الجديدة مع التمتع في الوقت نفسه بضمان الرضاء الكامل الذي تقدمه مؤسسة رانك زيروكس، أما الفوائد البيئية فتتمثل في انخفاض استهلاك الطاقة، الإنبعاثات الناتجة عن إعادة الاستخدام بدلا من صناعة مكونات جديدة واستخدام مواد خام، أما بالنسبة لمؤسسة رانك زيروكس فإنها تحقق وفرا ماليا لأن إعادة الاستخدام أرخص.²

الفرع الثالث: عوامل نجاح مؤسسة رانك زيروكس

لقد فازت مؤسسة رانك زيروكس بالعديد من الجوائز الخاصة بالجودة والأداء البيئي، وحققت التميز والريادة ، وهذا النجاح الكبير الذي حققته لم يكن وليد الصدفة، فالمؤسسة ترى أن مجالي الجودة والبيئة مرتبطان ارتباطا وطيدا والنفايات على وجه التحديد تعد قضية متصلة بالجودة لأنها تعني الفشل في "إنجاز العمل على نحو سليم منذ المرة الأولى" بحيث يتم إستغلال كافة المواد في إنتاج المنتجات أو إعادة تدويرها، وتلخص المؤسسة الآن الهدف البيئي لها بأنه " إنتاج منتجات خالية من النفايات بواسطة مصانع خالية من النفايات أو الفاقد". و يتم تقويم كل مصنع بناء على ثماني عناصر لإدارة الفاقد، فإن بلغ مستوى أداء معين يصبح "مصنع خالي من الفاقد". وقد أظهر التقويم الذي أجري عام 1994 أن مصانع المؤسسة قطعت 10% من الطريق نحو تحقيق الأداء الأمثل. وقد عكس ذلك عدد من الإنجازات منها خفض كميات النفايات التي تم دفنها فيما بين عامي 1992 و 1995 بمقدار النصف ولكنه يشير أيضا إلى وجود مجال لإحداث المزيد من التحسينات.³ وإن لمبادرة المنتجات الخالية من الفاقد عددا من العناصر منها ما يلي:⁴

أ/ إدخال العبوات القابلة للإرجاع والقابلة لإعادة الاستخدام؛

¹ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 165.

² نفس المرجع، ص ص 162، 163.

³ نفسه ، ص ص 163، 164.

⁴ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص 164.

ب/ جعل المعدات أكثر كفاية من ناحية الطاقة؛
ج/ إستغلال النفايات المتولدة بواسطة المستهلكين في صورة ورق لماكينات النسخ وأشياء قابلة للإستهلاك؛

د/ جعل الإمدادات أكثر مقبولة من الناحية البيئية؛
هـ/ زيادة "إسترجاع الأصول" أي إعادة تصنيع وإستخدام وتدوير ماكينات النسخ وعددها 80000 التي تستردها كل عام.

تركز مؤسسة رانك زيروكس على تحقيق هدفها الإستراتيجي وهو "إنعدام النفايات المدفونة" ، بحيث تتعامل مع النفايات غير القابلة للإستخدام مثل الفوم والسدادات المحكمة واللدائن المطلية الحبر وأسلاك الـ PVC ، كما يجري العمل أيضا على تطبيق عدة مبادرات متصلة بالتعبئة، تقضي إحداها بإحلال عبوات قابلة لإعادة الإستخدام وعالية المرونة محل الصناديق الخشبية عند نقل ماكينات النسخ الجديدة للعملاء وإعادة الموديلات التي إنتهى عمرها الإنتاجي إلى فينراي. وتقول الأخصائية البيئية بمؤسسة رانك زيروكس "إيرينا ماسلينيكوفا" بهذا الصدد: (لقد أعطتنا العبوات الجديدة حلقة تعبئة مغلقة، فقد استثمرنا 1, 4 مليون دولار في شرائها ولكننا قدرنا أننا سنحقق وفرا يفوق هذا المبلغ كل عام).¹

وعلى المدى الطويل ستكون الطريقة المثلى للتعامل مع النفايات المثيرة للمتابع هي التخطيط للتخلص منها في مرحلة تصميم المنتج، ومفهوم التصميم من أجل البيئة (DFE) يجعل أيضا إعادة التصنيع والإستخدام والتدوير أسهل عن طريق إدخال إعتبرات إنتهاء العمر الإنتاجي في مرحلة تصور المنتج، ويشتمل مدخل " التصميم من أجل البيئة " لدى شركة رانك زيروكس على ثمانية عناصر كما يأتي:²

أ/ تقويم دورة الحياة: حيث يجب أن يكون لكل منتج جديد خطة بيئية تحدد آثاره وسبل تحسينها في كافة مراحل دورة حياته؛

ب/ خفض مزيج المواد المستخدمة: حيث يجب أن تستخدم التصميمات أقل عدد ممكن من المواد المختارة من الدليل البيئي للمواد الخاص بالشركة والذي يحدد المواد المعمرة وغير السامة؛

ج/ إجراء التصميم على نحو يتيح تركيب القطع في مجموعة عريضة من الماكينات؛

د/ المتانة وقوة التحمل: أي ضمان إصابة الأجزاء والمواد بأقل قدر ممكن من البلي والتآكل حتى يكون إعادة إستخدامها ممكنا؛

هـ/ قابلية التفكيك : ضمان التفكيك السريع وحدث أدنى حد ممكن من الضرر للمكونات عن طريق تقليل إستخدام أنواع مختلفة من المواد إلى الحد الأدنى وتفاذي الأجزاء والمواد غير قابلة للفصل وإستخدام أدوات الربط ذاتية الانطباع إلى أقصى حد ممكن؛

¹ نفس المرجع ، ص 167.

² نفسه، ص ص 167، 168.

و/قابلية إعادة التدوير: تعليم المواد عن طريق إستخدام نظام التعليم البلاستيكي الدولي مثلا حتى يسهل التعرف عليها وتخزينها أثناء عملية الفك؛
 ر/ معايير البيئة والصحة والسلامة: ضمان إستيفاء ماكينات النسخ للمواصفات والمقاييس المحلية والدولية على الأقل وتجاوزها كلما أمكن ذلك؛
 ز/ المتطلبات البيئية الإستهلاكية: تطوير منتجات غير خطرة وتقليل إستخدام الطاقة وإستهلاك المواد إلى الحد الأدنى (عن طريق جعل النسخ على وجهي الورقة أسهل على سبيل المثال).
 وكان أول منتج يتم تطبيق مفهوم التصميم من أجل البيئة هو خراطيش الحبر وقد أصبحت هذه الخراطيش تستخدم الآن ستة أنواع من البلاستيك بالمقارنة بعدد 17 نوع في الماضي.
 ولقد أسهم برنامج إستعادة الأصول في خفض كمية النفايات التي يتم دفنها بأكثر من 7000 طن سنويا، وهذا وحده يوفر أكثر من 200000 دولار، وتوجد أيضا وفورات كبيرة في المواد والطاقة وغيرها من العناصر نتيجة لعدم تصنيع مكونات جديدة، وتقدر مؤسسة رانك زيروكس أن ماكينات النسخ المعاد تصنيعها تتطلب كتلة من المواد الخام تقل بنسبة 19 % عن الماكينات الجديدة. وتقاتد المؤسسة تكبد 80 مليون دولار في صورة مشتريات للمواد الخام والمكونات عام 1995.¹

وتهتم المؤسسة بالإدارة الإلكترونية للوثائق والمستندات لأنها ترى أنه على المدى الطويل تقلل التكاليف والنفايات، فهي توفر إمكانية كاملة لحفظ البيانات والتعامل معها إلكترونيا والإستغناء عن الورق بهذه الطريقة يكون مفيدا من ناحية التكاليف المكتبية والبيئة.²

وفي الأخير مؤسسة رانك زيروكس تعلمت أن من المجدي التحرك نحو قمة هرم تقليل النفايات، وإعادة استخدام تحقق أموالا أكثر من إعادة التدوير وإعادة التصنيع تخلق القيمة الأكبر بين الثلاثة. إلا أن جعل إعادة التصنيع وإعادة الاستخدام مجدية إقتصاديا يتطلب إلتزاما طويل المدى ببناء الأسواق وإغلاق الحلقة الموصلة بين نهاية العمر الإنتاجي للمنتج والتصميم الأولي. وقد يساور العملاء الشك بشأن جودة المنتجات المعاد تصنيعها ولكنهم يستجيبون في النهاية، وعندئذ يمكن أن يصبح الجميع من عملاء وبائعين وبيئة فائزين عن طريق توعية العملاء.³

المطلب الثالث: حالة شركة فيجيتسو Fujitsu

الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة

ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:⁴

أولا: تأسست مؤسسة فيجيتسو عام 1935 باليابان، وكان رئيسها آنذاك Youshimura ، كانت تسمى عند النشأة Fuji Tsushinki Seizou Co., Ltd. Established .

¹ كلود فوسلر، بيتر جيمس، مرجع سابق، ص ص 169، 170.

² نفس المرجع، ص 170. بتصرف

³ نفسه ، ص ص 171، 172.

ثانيا: وفي عام 1954 كانت مؤسسة أول من صنع جهاز كمبيوتر في اليابان إسمه FACOM "100"، ثم "FACOM 222" عام 1961 ؛
 ثالثا: في عام 1967 تم تغيير إسم المؤسسة إلى "Fujitsu Limited"؛
 رابعا: في عام 1989 تم إنشاء اللجنة البيئية للمؤسسة؛
 خامسا: في عام 1992 تم إنشاء مركز الهندسة البيئية في المؤسسة؛
 سادسا: في عام 1993 تم وضع برنامج حماية البيئة للمؤسسة (المرحلة الأولى)؛
 سابعا: في عام 1995 تم وضع إنشاء لجنة نظام الإدارة البيئية؛
 ثامنا: في عام 1996 تم نشر أول تقرير للبيئة؛
 تاسعا: في عام 1998 تم وضع برنامج للمنتجات الخضراء؛
 عاشرا: في عام 2001 وضع برنامج حماية البيئة (المرحلة الثانية)؛
 الحادي عشر: في عام 2004 نيل شهادة الايزو 14001 ، ووضع برنامج حماية البيئة (المرحلة الثالثة).

الثاني عشر: تختص مؤسسة فيجيتسو في صنع منتجات (IT) المعلومات والاتصالات (Information & Télécommunication)، وفي السنوات الأخيرة قامت الدول الأوربية بتقوية القوانين والتشريعات البيئية للمنتجات مثل:

أ/نفايات المعدات الكهربائية والإلكترونية (Waste Electrical and Electronic Equipment)؛

ب/ تقييد المواد الخطرة في المعدات الكهربائية والإلكترونية (Restriction of hazardous substances in Electrical and Electronic Equipment)؛

ج/ الطاقة باستخدام المنتج (Energy-Using Product).

وهذه التوجهات كانت كذلك في دول آسيا وأمريكا الشمالية، في عام 1998 دخلت اليابان من بين الدول جد المتقدمة في سياسة المحافظة على الطاقة بتعديل القانون الخاص بالاستعمال الرشيد للطاقة ، وفي سنة 2000 قانون إعادة التدوير، ومفهوم (Reuse, Recycle , Three Rs) (Reduce) ، وإدخالها في تطوير المنتجات. وفي سنة 2001 تم وضع القانون الخاص بالشراء الأخضر بفضل هذا كله، ازداد الوعي البيئي من قبل المستهلكين، الشركات، والجماعات المحلية. وأدى هذا إلى تسارع الطلب على صانعي المنتجات لتطوير المنتجات الصديقة للبيئة.

وللاستجابة لهذا الطلب باشرت فيجيتسو بأعمال جديدة في عام 2004 يستند على مفهوم جديد وهو " تطوير المنتجات الخضراء الممتازة"، والتي أعطت دفعا تدريجيا للمنتجات ذات المعالم "الصدقا البيئية"، خلال دورة حياة المواد بدءا من : الحصول عليها، الانتاج، التوزيع،

الاستعمال، إلى التخلص/إعادة التدوير. وسنبرز فيما يلي تطور أنشطة مجمع فيجيتسو، استهداف المجمع لـ"المنتجات الخضراء الممتازة"، بالإضافة إلى وصف بعض هذه المنتجات.¹

الفرع الثاني: الأنشطة البيئية ذات العلاقة بمنتجات (IT)²

أولاً: مخطط الأعمال البيئي

لكي تضع فيجيتسو إستراتيجيتها البيئية قيد التنفيذ قامت بوضع مخطط العمل البيئي لـ مجمع فيجيتسو والذي يعرف النشاطات البيئية على المدى المتوسط والبعيد، كما هو موضح في الشكل الموالي.

الشكل رقم(35): يوضح مخطط العمل البيئي لـ مجمع فيجيتسو

<p>المخطط الرابع: 2004-2006</p> <p>شعار المخطط: من إدارة البيئة إلى الإدارة المستدامة.</p> <p>هدف المجموعة فيجيتسو: دعم المنتجات الخضراء الممتازة لاقى تقدماً في تحقيق مميزات الصداقة البيئية في مجموعات المنتج الرئيسية لجميع أقسام الأعمال مع نهاية 2006.</p>	<p>المخطط الثالث: 2001-2003</p> <p>شعار المخطط: -نكون الأوائل فيما يخص التدوير الموجه للمجتمع؛ - مجمع فيجيتسو/ المصانع</p> <p>هدف المجموعة فيجيتسو: جعل جميع المنتجات الجديدة المنتجات الخضراء بحلول نهاية عام 2003. (هدف تم تحقيقه).</p>	<p>المخطط الأول والثاني:</p> <p>2000 - 1993</p> <p>شعار المخطط: بناء قواعد لإدارة البيئة لمصانع فيجيتسو.</p>
---	---	--

Source : Oikawa Satoshi , Promoting Development of Super Green Products, Manuscript received January 7, 2005, p 202. On-site:
www.fujitsu.com/downloads/eco/rep2004/2004report_e.pdf

نلاحظ من خلال الشكل السابق:³

أ/ من سنة 1993-2000 المؤسسة باشرت أنشطتها، وكانت أساساً في بناء قواعد لإدارة البيئة.

ب/ في المخطط الثالث للأعمال والذي غطى الفترة 2001-2003 تم توسيع المخطط ليشمل كامل مجمع فيجيتسو ، وتم وضع مخطط الأعمال لتطوير المنتجات لجعل كافة المنتجات خضراء مع نهاية 2003. من خلال هذه الأنشطة فيجيتسو أنجزت هدفها والمتمثل في تطوير وتدعيم المنتجات الخضراء بمجموع 302 مجموعة منتجات.

ج/ في المخطط الرابع لأعمال البيئة: والذي بدأ في عام 2004 وقد ركز تطوير المنتج أساساً على إعطاء دفع أكبر لتحقيق مميزات الصداقة البيئية بالاستناد إلى مفهوم المنتجات الخضراء ودعم المنتجات التي ساهمت في هذه الأعمال.

¹ Oikawa Satoshi , Promoting Development of Super Green Products, Manuscript received January 7, 2005, P200. On-site: www.fujitsu.com/downloads/eco/rep2004/2004report_e.pdf

² Ibid, p 202.

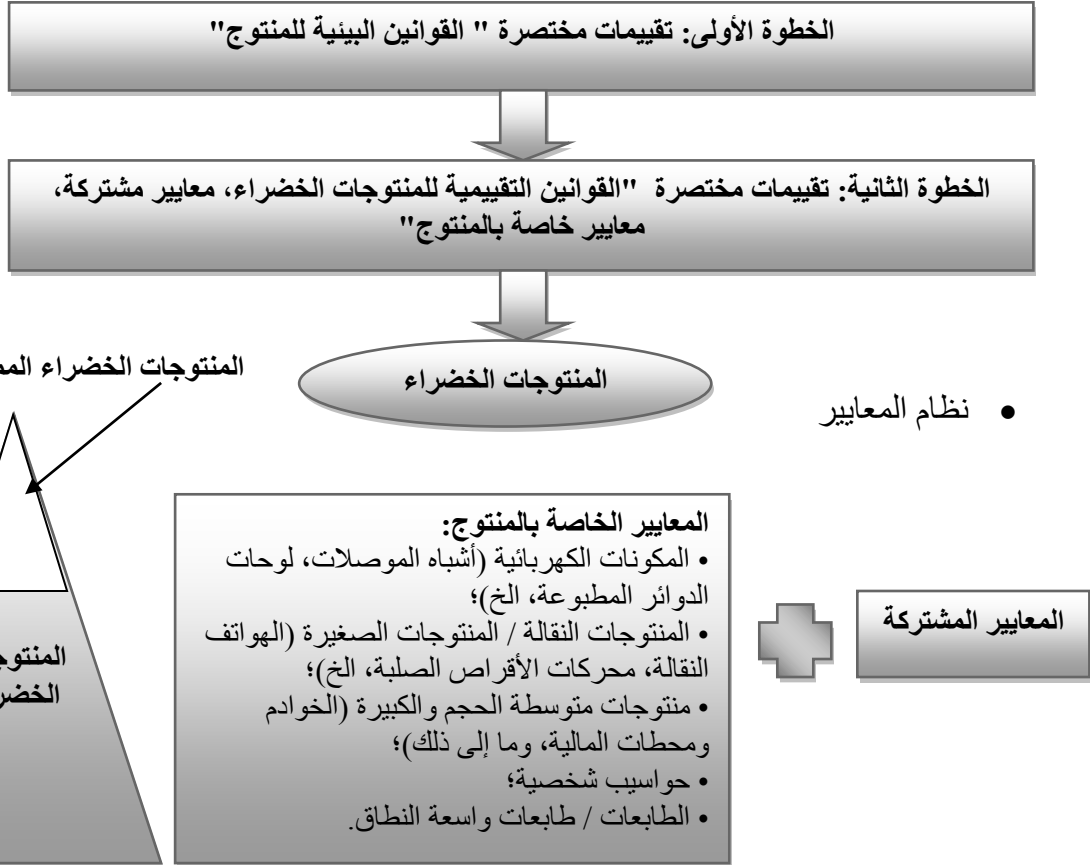
³ Ibid, pp 201,202.

ثانيا: تطوير المنتجات الخضراء

إن مصطلح المنتجات الخضراء يعني نظام المطابقة للمنتجات التي تم تقييمها في مراحل التصميم والتطوير آخذة في الاعتبار المتطلبات البيئية لقوانين المنتجات الخضراء التي نص عليها مجمع فيجيتسو . المنتجات فقط التي وافقت المتطلبات يتم توثيقها كمنتجات خضراء. كما هو موضح في الشكل الموالي.¹

الشكل رقم (36): يوضح المنتجات الخضراء والمنتجات الخضراء الممتازة

- آليات تقييم المنتج الأخضر



Source : oikawa satoshi , op.cit, p203.

ثالثا: المنتجات الخضراء الممتازة كميزة للمؤسسة

وتتمثل في:²

تضم جميع تطورات المنتجات الصديقة للبيئة وعناصر التصميم المطبقة على مستوى المنتجات الخضراء لشركة فيجيتسو. وإن الهدف من مخطط الأعمال البيئي لتطوير المنتجات هو تدعيم المنتجات الخضراء الممتازة والتي تعطي دفعا قويا لمعالم الصداقة البيئية من قبل مجموعة المنتجات الأساسية لجميع أقسام الأعمال مع نهاية 2006. و الهدف كذلك من تطويرها هو استعمال العناصر التكنولوجية الصديقة للبيئة خاصة في قسمي التصميم والتطوير والتي تعتبر النقاط الأولى في عملية الإنتاج. وسنبرز فيما يلي أحد المنتجات الخضراء الممتازة لمؤسسة فيجيتسو.

¹ oikawa satoshi , op.cit, p202.

² Ibid, p204.

-الكمبيوتر الشخصي (PC):

قامت مؤسسة فيجيتسو بتأكيد سلسلة الحواسيب الشخصية كمنتجات خضراء ممتازة وسنبلين فيما

يلي خصائص هذا المنتج:

✓ التصميم للبيئة: تقليل الالتزامات البيئية؛

✓ إمكانية الحمل: خفيف، متين، مقاوم للصدمات...؛

✓ مقاوم للاشتعال، مقاوم للحرارة، سهل التجميع، فن التصميم غير ضار للبصر...؛

✓ تكلفة منخفضة؛

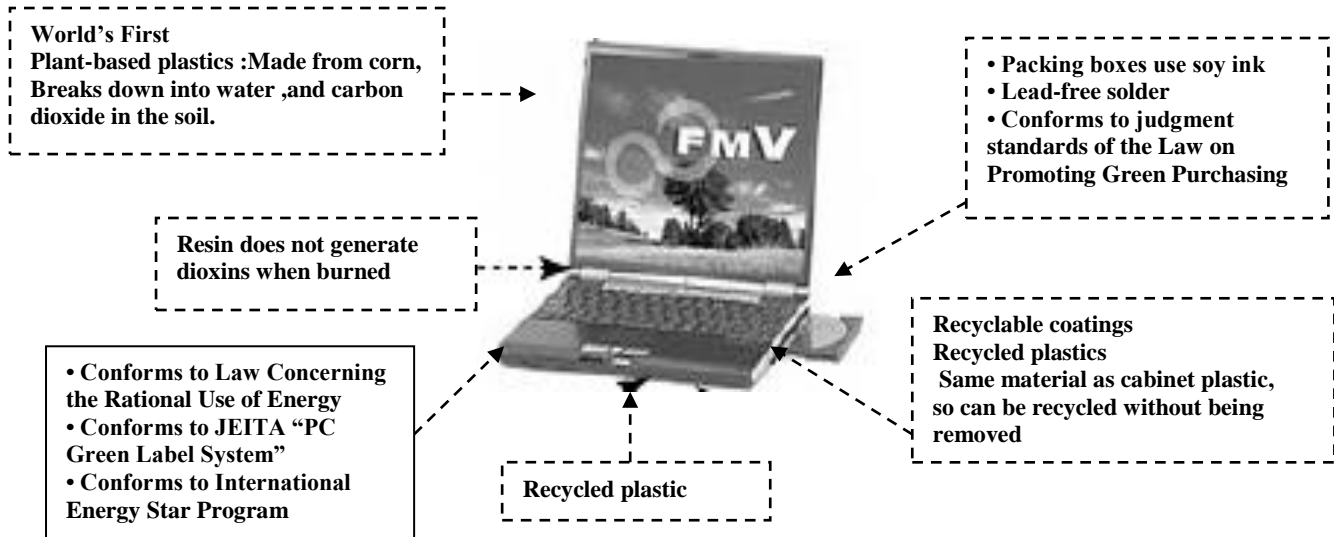
✓ استخدام مواد صديقة للبيئة وهو البلاستيك ذات الأصل النباتي، في مصنوعة من الذرة، وينهار

في الماء وثاني أكسيد الكربون في التربة، وهذه المواد البلاستيكية تكون عبئا منخفض على

البيئة عندما يتم حرقها ولا تخرج سموم؛

✓ خفض انبعاثات CO₂ بنسبة 15% على مدى دورة حياة المنتج.

الشكل (37): يوضح الجهود البيئية لمنتج الكمبيوتر لمؤسسة فيجيتسو



Source : oikawa satoshi , op.cit, p203.

المطلب الرابع: حالة مؤسسة فولفو VOLVO

الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة

VOLVO : كلمة لاتينية معناها بالانكليزية I roll : أنا أمشي ، أو I revolve : أنا أدور .

تم إنشاء المؤسسة في 14 أفريل عام 1927 عندما تم صنع أول سيارة واسمها Jakob في

قوتنبورغ (سويسرا)، من طرف كل من Assar Gabriellsson and Gustaf Larsson

تقوم مؤسسة فولفو بصناعة كل من السيارات، الشاحنات ، وما بين عام 1927 وعام 2007 قامت

مؤسسة فولفو بإنتاج 14.937.411 سيارة.¹

¹ www.volvocars.com/ The History.htm

الفرع الثاني: السياسة البيئية لمؤسسة فولفو

سنتناول فيما يلي قراءة للسياسة البيئية لمؤسسة فولفو:¹

السياسة البيئية هي من القيم المؤسسة للعلامة التجارية والصناعية والتي تمكننا من البقاء كرائد في السوق. و برنامجنا البيئي له بعد شامل، ويهدف إلى التحسين المستمر والتطور التقني والبحث الفعال لاستعمال الموارد، ويسمح كل هذا لمؤسستنا التفوق على المنافسين والمشاركة الفعلية في التنمية المستدامة.

أولاً: النظرة الشاملة

- أ/ لقد استطعنا أن نقلل من الأضرار البيئية لسياراتنا ونشاطاتنا الصناعية بالإضافة إلى خدماتنا؛
- ب/ نأخذ بالاعتبار تكامل دورة حياة منتجاتنا؛
- ج/ نضمن ان شركائنا لهم نفس توجهنا لاحترام البيئة؛
- د/ نحن من الأوائل في احترام المعايير البيئية في العالم؛
- هـ/ نحاول جاهدين تجنب التلوث في جميع أنشطتنا من خلال الحرص على تطبيق القوانين والتشريعات البيئية .

ثانياً: مسار التحسين المستمر

- يجب على أعمالنا التي لها صلة بالبيئة أن تكون متكاملة مع كل أنشطتها وأن تكون كذلك محسنة بشكل فعلي من خلال:
- أ/ تبيان ونشر أهداف واضحة مع ضمان متابعتها؛
- ب/ إقحام كل عامل ضمن عملية التحسين.

ثالثاً: مسار التطور التقني

- أ/ يجب الالتزام بالتنفيذ وذلك غرض تلبية رغبات وحاجات الزبون؛
- ب/ التحسين بشكل دائم في استهلاك الوقود لسياراتنا؛
- ج/ تخفيض ضرر الانبعاث الغازية CO₂ الناتجة عن الطاقات المخرجة من خلال تطور التكنولوجيا الخاصة بصناعة السيارات؛
- د/ التقليل من استعمال المواد المضررة بالبيئة؛
- هـ/ تحسين إعادة تدوير المواد.

رابعاً: البحث عن الفعالية في استعمال المواد

- إننا نأخذ في عين الاعتبار تكامل دورة حياة المنتج، نشاطاتنا الصناعية من خلال:
- أ/ التقليل من استهلاك الطاقة والمواد الأولية؛
- ب/ التخفيض من إنتاج الفضلات والمخلفات؛
- ج/ تسهيل إدارة النفايات.

¹ www.volvocars.com/ environmentalreport.htm

نحن نلتزم بكل شفافية لإيصال السياسة البيئية ونتائجها على أساس معطيات واقعية، كما أن مؤسستنا تلتزم بإيصال لكل عضو في الإدارة التنفيذية لغرض وضع قيد التنفيذ مخططات الأعمال التي تؤكد هذه الفلسفة.

الفرع الثالث: الأداء البيئي لمؤسسة VOLVO

سنبين فيما يلي بعض المؤشرات البيئية لمؤسسة VOLVO: ¹

أولاً: قمنا بتخفيض انبعاث غاز CO₂ للسيارات الجديدة بنسبة 20% خلال 10 سنوات وهي في انخفاض مستمر؛

ثانياً: نظم تسيير بيانات النقل والسياسة البيئية سمحت باقتصاد من 5 إلى 15% من الوقود؛

ثالثاً: وضعت VOLVO تكنولوجيا خاصة في قدرات محرك الديازال ، هذه التكنولوجيا أعطت

أحسن مردودية للوقود، واستطاعت حقيقة أن تتكيف مع الوقود المتجدد مثل أوكسيد الميثيل؛

رابعاً: الحلول اللوجيستكية الذكية تخفض من استهلاك الوقود والانبعاثات.

المطلب الخامس: حالة مؤسسة ميورا Miura Corporation

الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة

ظهرت مؤسسة ميورا Miura للوجود في سنة 1927 باليابان ، تنشط هذه الأخيرة في مجال إنتاج المراجل البخارية (Boilers) الموجهة للمؤسسات الصناعية. وقد استطاعت أن تغزو بمنتجاتها اقتصاديات الدول كبرى كالولايات المتحدة الأمريكية و كندا دول شرق آسيا إما عن طريق فتح فروع إنتاجية (إندونيسي) أو عن طريق إيجاد وكلاء لها في الدول التي تنوي توجيه منتجاتها لها. تبنت المؤسسة فلسفة التوجه البيئي و التسويق الأخضر والذي هدفت من ورائه إلى الاقتصاد في استعمال الموارد التي تحتاجها مثل الغاز والزيوت من أجل توفير الأموال و تقليل النفقات من خلال تكنولوجيا مراجلها البخارية التي استطاعت بفضلها أن توسع حصتها السوقية و تنمو لتصبح في طليعة المؤسسات الصناعية في أمريكا الشمالية والرائدة في السوق الآسيوية.²

الفرع الثاني: إستراتيجية التسويق الأخضر في مؤسسة ميورا

أولاً: السياسة التسويقية الخضراء في المؤسسة

لقد تغيرت النظرة التسويقية لمؤسسة ميورا باعتبارها الرائدة في سوق المراجل البخارية الصناعية، فقد بدأت في إعداد رسالة تسويقية من شأنها المساهمة في بناء وتنمية حصتها السوقية في أمريكا الشمالية .وذلك بجلب انتباه الموزعين والمستهلكين الصناعيين من خلال حملات ترويجية خاصة بهم. لقد مثل التسويق الأخضر بمؤسسة ميورا مرحلة أخرى ركزت عليها لتشير إلى منتجاتها المتطورة ذات الفعالية والإبداع الفائق في توفير الأموال. فقد هيأت المجال لتصبح علامة تجارية خضراء من خلال التركيز على الترويج لقضايا بيئية مثلت مواضيع حساسة في

¹ www.volvocars.com/ environmentalreport.htm, op.cit.

² http://www.miuraboiler.com/

مستقبل الكون كالتغيرات المناخية واتساع ثقب الأوزون... إلخ والدعوة إلى حماية الكون والحفاظ على موارده، ثم بدأت تتحدث في رسائلها الترويجية عن ارتفاع أسعار المواد الطاقوية . بعدها روجت المؤسسة لمناخ التسويق الأخضر كفلسفة اعتنقت من طرفها و كفرصة وفرت من خلالها منتجات ساهمت وتساهم في تخفيض الآثار البيئية من جهة وتخفيض التكاليف الانتاجية للمشتريين الصناعيين، وقد رفعت المؤسسة عدة شعارات في هذا الشأن منها: كثير من المؤسسات توفر الأموال من خلال حفاظها على الكون، فكر بالأخضر تحافظ على الأخضر فهذا الأخير يعكس الاهتمام الكبير للمؤسسة بشأن تقديمها لمنتجات صديقة للبيئة وذلك بإبراز خصائص مراجلها البخارية بأنها اقتصادية في استهلاك الطاقة.¹

ومن بين أهم ما ركزت عليه مؤسسة ميورا هي ترسيخ صورتها الذهنية لعلامتها على أنها خضراء هي سعيها الجاد في الحصول على الشهادات البيئية والانضمام إلى المنظمات والهيئات ذات الاهتمام بالقضايا البيئية، فقد انضمت المؤسسة إلى عدة هيئات حكومية وغير حكومية تهتم بقضايا البيئة والموارد من بينها : منظمة السلامة والمقاييس التقنية (Technical Standards & Safety Authority) ، منظمة المقاييس الكندية (Canadian Standards Association) والتي منحت المؤسسة بدورها شهادة تثبت فعالية منتجاتها المتمثلة في المراجل، منظمة الغاز الكندية (Canada Gas Association) ، الجمعية الأمريكية للهندسة الميكانيكية (American Society of Mechanical Engineers) ، كما تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو 14001 سنة 2007 عبر فرعها المتواجدة في إندونيسيا.²

ثانيا: سياسة المنتج (استراتيجية المنتجات و العمليات الخضراء) لمؤسسة ميورا Miura
لقد اتخذت مؤسسة ميورا من فلسفتها التسويقية الخضراء كبعد استراتيجي مكنها من خلاله تحقيق الريادة والتميز وتنمية حصصها السوقية في الأسواق التي تنشط فيها . إن أول ما ركزت عليه ميورا في سياساتها الإنتاجية هي تقديم منتجات خضراء ذات مواصفات عالية الجودة وبالتركيز على الفعالية والجودة في الأداء بحيث قدمت مراجلها البخارية ذات التكنولوجيا المتطورة والتي يمكن من خلالها أن تخفض في استهلاك المواد الطاقوية (الزيت والغاز) بمتوسط 20% عن باقي المنتجات الأخرى المتواجدة في السوق، ويمكن أيضا لهذه المراجل أن تقدم خدمة ذات فعالية أكبر وذلك بتدويرها للمياه في ظرف 5 دقائق (بحيث تقابل هذه المدة ساعات في باقي منتجات المنافسين) ما يؤدي بالضرورة إلى تخفيض ثاني أكسيد الكربون (CO₂). وعلى صعيد آخر وضعت المؤسسة في أولوياتها تخفيض غاز أكسيد النيتروس (NOx) المضر بالبيئة وقد ساهمت هذه التكنولوجيا في توفير الكلف و الاقتصاد في استغلال الموارد وهو ما أدى بالمؤسسة إلى بلوغ الأهداف المحددة من طرفها والمتمثلة أساس في تنمية حصتها السوقية. إلا أن هذه المنتجات لم

¹ <http://www.miuoraboiler.com/Green-Technology>

² Ibid.

تتوصل إليها المؤسسة من باب الصدفة وإنما كانت نتائج اهتمامها بالإبداع التكنولوجي الأخير الذي ساهم في تموقعها الجيد في سوق العلامات التجارية الخضراء في أمريكا الشمالية و دول شرق آسيا.

الفرع الثالث: عوامل نجاح مؤسسة ميورا Miura

يمكن تلخيصها في النقاط التالية:¹

أولاً: إن نجاح مؤسسة ميورا في الاستفادة من مزايا التسويق الأخضر مقترن باتخاذ كعبد استراتيجي في رسالتها؛

ثانياً: لكي تعكس مؤسسة ميورا اهتماماتها البيئية كان لابد عليها من مراعاة أبعاد التسويق الأخضر في سياساتها الإنتاجية (سياسة المنتج) وذلك بإعادة تصميم عملياتها و منتجاتها وهو ما حصل أين قدمت المؤسسة مراحل بخارية ذات استهلاك أقل للمواد الطاقوية، وجعل التوجه البيئي مربحا من خلال الرفع من حصتها السوقية، والتقليل من النفايات الناتجة عن منتجاتها وهو ما حصل بالفعل أين أصبحت منتجاتها أقل إفرازا لثاني أكسيد الكربون و أكسيد النتروس؛

ثالثاً: لقد ساعد التسويق الأخضر مؤسسة ميورا على تحقيق عدة مزايا تنافسية لها في الأسواق التي تنشط بها منها: تنمية الحصة السوقية وهو ما يعكس ريادتها في الأسواق التي تخدمها، توليد القيمة لها ولزبائنها خاصة فيما يتعلق بتوفير منتجات ذات استهلاك مقتصد للطاقة (الغاز) بحيث يتمثل الفرق في الاستهلاك السنوي للغاز بين مراحلها البخارية وباقي المنتجات المنافسة ما قدره 59 ألف دولار سنويا و بنسبة 10 % كفرق بين فعالية مراحلها وباقي المراحل المنافسة، كما يمكن للمؤسسات المستعملة لهذا المراحل البخارية أن تخفض من آثارها البيئية التمتع الجيد لعلامتها التجارية على أنها العلامة الخضراء رقم واحد في سوق المراحل البخارية (B2B)؛

رابعاً: إن تبني مؤسسة ميورا لمفهوم التسويق الأخضر لم يكفي أن يكون فلسفة داخلية فقط وإنما لابد أن يتم الترويج لهذه الاهتمامات البيئية بما يعكس مسؤوليتها البيئية (التمية المستدامة) والاجتماعية، وهو ما حصل فعلا أين سارعت الشركة بالانضمام إلى الهيئات والمنظمات ذات الاهتمامات البيئية والحصول على الشهادات التي تثبت تجسيدها الفعلي لفلسفة التسويق الأخضر أو البيئي؛

خامساً: إن نجاح مؤسسة ميورا في تحقيق مزايا تنافسية من خلال تبنيها لفلسفة التسويق الأخضر مرهون بمدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة للإبداع والتطوير والبحث على مستواها أي تدعيم ما يسمى ب: الإبداع الأخضر (Eco- Innovation).

¹ <http://www.miura.co.id/company-profie.html>

خلاصة الفصل:

من خلال ماسبق نستخلص أن هناك العديد من الطرق التي ساعدت مسؤولي التسويق الدولي في المؤسسات التي سبق ذكرها في هذا الفصل و تحقيق الريادة والتفوق و إستغلال التغيرات الحاصلة في عالم الأعمال، وهذا بفضل الإستجابة والتكيف مع المستجدات المتعلقة بالبيئة والمتمثلة أساسا في تزايد الوعي البيئي وتزايد ضغوطات المنافسة الدولية والهيئات الحكومية وغير الحكومية وغيرها من الهيئات. ولقد تبنت كل مؤسسة أسلوب مميز عن باقي المؤسسات الأخرى أدى إلى تحقيق فوائد ومكاسب كبيرة لها، وتشارك تلك الشركات في هدف واحد ألا وهو "إنتاج منتج أخضر صديق للبيئة"، واعتمدت في ذلك على جميع إمكانياتها وقدراتها المختلفة، وإستغلالها بأذكية طريقة ، وهذا ساعدها على تحسين مكانتها في الوسط الدولي من خلال تنمية قدراتها التنافسية ، وإستغلال الفرص المتاحة وأحيانا خلق فرص جديدة ، ورفع مستوى الأداء البيئي والمالي، وتحقيق الكفاءة البيئية التي تكشف عن إبتكارات تستفيد من خلالها لإدخال تحسينات جذرية في إنتاج منتوجها، واستعمال التقنيات التكنولوجية الصديقة للبيئة خاصة في قسمة التصميم والتطوير والتي تعتبر النقاط الأولى في عملية الإنتاج ، وتؤدي إلى خفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون (CO₂) هذا ما يجعلها مربحة على المدى الطويل، ويؤثر على القدرة التنافسية للشركة حاليا ومستقبلا، والمحافظة على البيئة وترشيد إستخدام الموارد الطبيعية يساعد في حماية البيئة للأجيال القادمة.

الخاتمة العامة

أصبحت الأبعاد البيئية مفروضة على المؤسسات الاقتصادية وباتت مؤشرا هاما على تنافسيتها، لذا توجب عليها التغيير في نمط تسييرها لصالح الاعتبارات البيئية، وذلك بإدماجها البعد البيئي في نظام إدارتها أو اعتمادها على الأقل سلوك أكثر مسؤولية تجاه البيئة. سعيا منها إلى رفع مستوى أدائها البيئي والمالي للتكيف مع التغيرات الديناميكية في الأسواق الدولية، ومن أجل الاستجابة لضغوط المنافسة الدولية و تعظيم العوائد الاقتصادية و تدنية الآثار السلبية على البيئة، و بالتالي تحقيق أداء اقتصادي جيد و مستمر، وتلجأ بعض الشركات العالمية إلى استخدام طرق و أساليب تدعم مركزها التنافسي على المستوى المحلي والدولي.

نتائج إختبار الفرضيات:

الفرضية الرئيسية: للتسويق الدولي القدرة على التكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية :

- إن تبني التسويق الدولي لإحدى المداخل التسييرية الحديثة يساعده على تحقيق التكيف الإيجابي مع متغيرات المحيط ومتطلباته الجديدة ومواجهة المنافسة الدولية، و يكفل البقاء والاستمرار والتفوق على المستوى المحلي و الدولي ومن هذه المداخل: فلسفة التسويق الأخضر، إستراتيجية الكفاءة البيئية، إستراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة، إستراتيجية الترويج للعلامات التجارية البيئية، إستراتيجية ريادة التكلفة البيئية، تبني إستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة، إستراتيجية التصميم الأخضر، إستراتيجية الإنتاج الأنظف، وفلسفة إدارة الجودة البيئية الشاملة، ولكل أسلوب ظروف معينة تدفع المؤسسة لإختياره بما يتلائم مع بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها المرجوة سواء على المدى القصير أو الطويل.

- يقاس التكيف بمدى قدرة المؤسسة على تدبير إحتياجاتها المادية والبشرية اللازمة لإنتاج المنتوجات، وقدرتها على اكتشاف واستغلال الفرص الحالية والمرتبقة ، وعلى تجنب التهديدات والمخاطر التي قد تواجهها، وكذلك قدرتها على الإستمرار، والتحديث ، والتطوير والإبداع، وقدرتها على إيجاد النمط التكيفي للفعل التنظيمي في ظل التحديات الراهنة، والإستمرار في البقاء عاملة فيها.

-تنفيذ إستراتيجية بيئية متكاملة يساعد المؤسسة للإلتزام بالمعايير البيئية، ويرفع قدرتها التنافسية، ويمكنها من دخول أسواق جديدة لمنتجاتها بالأسواق الدولية، وذلك من خلال إنتاج منتوجات خضراء صديقة للبيئة ، ووجب على المؤسسة الإعتماد على جميع إمكاناتها وقدراتها المختلفة، وإستغلالها بأذكة طريقة، وبذلك ترفع من مستوى الأداء البيئي والمالي، وتحقيق الكفاءة البيئية التي تكشف عن إبتكارات تستفيد من خلالها لإدخال تحسينات جذرية في انتاج منتوجاتها، واستعمال التقنيات التكنولوجية الصديقة للبيئة خاصة في قسمي التصميم والتطوير والتي تعتبر النقاط الأولى في عملية الإنتاج ، وتؤدي إلى خفض انبعاثات غاز ثاني أكسيد الكربون (CO₂) هذا ما يجعلها

مرحلة على المدى الطويل، ويؤثر على القدرة التنافسية للمؤسسة حالياً ومستقبلاً، والمحافظة على البيئة وترشيد استخدام الموارد الطبيعية يساعد في حماية البيئة للأجيال القادمة.

-إن خدمة الأسواق الخضراء عامة و المستهلك الأخضر خاصة فرصة لتحقيق نجاحات على المستوى المحلي والدولي وإكتساب مزايا تنافسية مستدامة تميزها عن باقي المؤسسات الدولية، من بين هذه المزايا التي يمكن أن تحوز عليها من خلال تبنيها لتوجه تسويقي بيئي هي: تحقيق ميزة التكلفة الأقل وإن كانت هذه الميزة نسبية في بعض القطاعات والمجالات ، بالإضافة إلى تحقيق التموضع والصورة الذهنية الجيدة عنها في الأسواق الدولية، والرفع من الأداء التسويقي للمؤسسة ككل من خلال تنمية الحصة السوقية وإرضاء متطلبات المستهلكين الخضر و خلق القيمة ذات الإتجاهين. كما يحفزها على تشجيع الإبداع والتميز في خدمة أسواقها والذي من شأنه أن يخدم تنمية رأس المال الفكري بها.

ولقد توصلنا في هذه الدراسة إلى بعض النتائج والتوصيات التي تساعد المؤسسات للتكيف مع مختلف التغيرات الحالية التي يمكن استغلالها بطرق ذكية وإعتبارها فرص يمكن اقتناصها في تحقيق التفوق والريادة على المستوى الدولي.

النتائج:

- 1/إن التغيرات البيئية التي حدثت في بيئة التصنيع وتحولها من بيئة ساكنة إلى بيئة متحركة، وتعرضها للمنافسة وظهور العولمة وتعدد تنوع في طلبات واحتياجات العملاء، أدى إلى حاجة المؤسسة لإستخدام أساليب إدارية وإستراتيجية حديثة لتواجه تحديات المنافسة الدولية وتلبي احتياجات ورغبات المستهلكين، والمحافظة على استمرارها في الأسواق الدولية.
- 2/إن تطبيق فلسفة التسويق الأخضر في المؤسسة يساهم في تحقيق مزايا تنافسية من خلال طرح منتج أخضر ذو علامة بيئية في الأسواق الدولية، ومن بين هذه المزايا التنافسية التي يمكن أن تحوز عليها المؤسسة من خلال تبنيها لتوجه تسويقي بيئي مايلي: تحقيق ميزة التكلفة الأقل وإن كانت هذه الميزة نسبية في بعض القطاعات والمجالات ، بالإضافة إلى تحقيق التموضع والصورة الذهنية الجيدة عنها في الأسواق المحلية والدولية ، والرفع من الأداء التسويقي والبيئي للمؤسسة ككل من خلال تنمية الحصة السوقية وإرضاء متطلبات المستهلكين الخضر و خلق القيمة ، والتخلص من النفايات المضرّة بالبيئة وبالتالي المحافظة عليها، كذلك ترشيد استخدام الموارد الطبيعية والإقتصاد في الطاقة المستعملة مع مراعاة حقوق الأجيال اللاحقة، و يحفز على تشجيع الإبداع والتميز في خدمة أسواقها والذي من شأنه أن يخدم تنمية رأس المال الفكري بها، ويزيد من القدرة التنافسية للمؤسسة على المؤسسات المنافسة دولياً.

- 3/ يعد مدخل إدارة الجودة البيئية الشاملة المنبثق من الجهود الرامية إلى إيجاد طريقة يتم من خلالها إدراج البعد البيئي ضمن عمليات المؤسسة، منهجاً إدارياً وأسلوب عمل يساهم في إكساب المؤسسة مستوى يمكنها من التميز على غيرها من المؤسسات المنافسة، ويأتي ذلك من خلال

انعكاساته الايجابية على أداء مستويات المؤسسة كافة وبما يؤدي إلى تحسين الأداء الكلي لها، فضلا عن أن هذا المدخل سيؤكد على التكنولوجيا النظيفة لتحقيق أهدافه ولعل تكنولوجيا الإنتاج الأنظف احد أهم الممارسات التي ستعتمدها هذه المؤسسات في تعزيز أدائها.

4/ هناك علاقة وثيقة بين التسويق الأخضر والإبداع والصورة الذهنية للمؤسسة، فاتجاه المؤسسات نحو انتهاج سياسات التسويق الأخضر في عملياتها من شأنه أن يدفع بها إلى ضرورة الاهتمام بالإبداع و البحث والتطوير لتقديم ابتكارات متمثلة في منتجات جديدة متميزة عن باقي عروض المنافسين ما يزيد من ثقة المستهلكين بالمؤسسة بما يخدم رضى وولاء القطاعات السوقية، وهذا جانب مهم في حياة و سمعة المؤسسة ككل بما يخدم تميزها عن باقي المنافسين عن طريق الإبداع.

5/ المؤسسات التي تبادر في الإدارة البيئية والإبداع الأخضر، لا تتوقف فقط على تخفيض نفاياتها وزيادة إنتاجيتها، بل تتعدى لتقديم منتجات ذات أسعار مرتفعة وذات جودة من شأنها أن تخدم الصورة الذهنية والتي بدورها تنمي المزايا التنافسية للمؤسسة في ظل اتجاهات الوعي البيئي لدى المستهلكين والقوانين الدولية الصارمة بشأن حماية البيئة.

6/ تخدم الممارسات التسويقية الخضراء المؤسسات في الاستجابة لمتطلبات الأسواق الجديدة من خلال إيجاد وتبني نظم إدارية جديدة تسهر على تقديم منتجات ذات مستوى عالي من الجودة وفي المقام نشير إلى التكامل الذي يحدث بين الإدارة البيئية أو ما يعرف بنظم الإدارة البيئية (EMS) وبقية الأنظمة الأخرى، فعلى سبيل المثال إدارة الجودة الشاملة تتطلب الوقوف على الجودة في مختلف مراحل تقديم المنتج للسوق وهو ما يحققه التكامل التنظيمي بين نظم إدارة الجودة والنظم البيئية.

7/ يعمل التسويق الأخضر على تنمية رأس المال الزبائني والذي يعتبر من مكونات رأس المال الهيكلي من خلال تنمية الرضى والولاء لدى زبائن المؤسسات والإحفاظ بهم عن طريق تلبية احتياجاتهم ورغباتهم البيئية من خلال منتجات راقية وذات جودة من شأنها أن تخدم قوة العلامة التجارية، وهذا لن يأتي صدفة بل سيكون ناتج الإهتمام بالبحوث الخاصة بالأسواق والقطاعات الخضراء وتكوين قاعدة بيانات خاصة بهم ، وهذا من شأنه خدمة المؤسسة ككل في كيفية التعامل مع مختلف المستجدات والتغيرات التي تحدث في الأسواق الدولية.

8/ إن المؤسسات ذات القدرة الإبتكارية العالية يمكن أن تتجاوز حتى المنافسة برمتها عن طريق التفكير الإستراتيجي للمحيط الأزرق، أي توليد قيم متباينة للعملاء، والمساهمة في المجتمع في كل من تقليص التكاليف، والتأثير البيئي. وتعتبر هذه الطريقة الأصعب من حيث التطبيق، ومع ذلك فإن المؤسسات القادرة على تطوير نهج مبتكر بصورة راديكالية في إدارة دورة الحياة لمنتجاتها يمكن أن تولد بصورة متزامنة منافع عامة، وأرباحا خاصة، بصورة مستدامة.

9/ إن تحقيق التميز والريادة في الأسواق الدولية مصدره المزايا التنافسية المتولدة عن التوجه البيئي لها وذلك من خلال : تقديم منتجات محافظة على البيئة، تسويق القيمة المضافة في منتجاتها خاصة من حيث الفعالية والاقتصاد في استهلاك الطاقة والموارد. بالإضافة إلى تموضعها الجيد الذي تعكسه صورتها الذهنية، ويبقى عامل النجاح الرئيسي في تنمية قدراتها التنافسية مقترن بالنهج التسييري القائم على جعل التوجه البيئي بعدا استراتيجيا.

10/ يعتبر التسويق الأخضر استجابة للفرص السوقية التي بدأت تتزايد، خاصة في ظل ارتفاع الوعي الاستهلاكي، وهو ما يخدم تحقيق أهداف المؤسسات في التكيف مع مستجدات الأسواق والبقاء فيها وبالتالي تحقيق أهدافها.

11/ إن نجاح التحول نحو تبني مفهوم الإنتاج الأخضر يعتمد بشكل مهم على الموارد البشرية الخبيرة والشديدة التحكم في تقنيات التكنولوجيا العالية، والقدرة على إحداث رد فعل ايجابي تجاه هذا التحول لدى المستهلكين.

12/ فتح منهج الإنتاج الأخضر أفق جديدة و فرص سوقية مغرية، والذي يشكل درعا ضد المنافسة التقليدية ، وبالتالي تحقق زيادة تنافسية في الأسواق الدولية، وخاصة عندما تتوجه للسوق المنتوجات الصديقة للبيئة وتستهدف ذوي التوجهات البيئية في السوق.

13/ يجب التركيز على إنتاج منتجات آمنة وصديقة للبيئة لأنها تدفع المؤسسة لرفع كفاءة عملياتها الإنتاجية، مما يخفض من مستويات التلوث البيئي الناجم عن العمليات الإنتاجية وكذلك الاستخدامية.

14/ إن من العناصر الهامة للميزة التنافسية التي تحصل على الدعم من العديد من الدراسات، هي قدرة المؤسسة على التنبؤ بشكل إستباقي بالاتجاهات المستقبلية لكل من التنظيم وأذواق العملاء من أجل جعل "الحق" الخيارات والأولويات لتطوير الأعمال في المدى الطويل.

الإقتراحات:

1/ يحتم على المؤسسة الاطلاع على أفضل الممارسات في مجال التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية العالمية الرائدة في مجال التنافسية البيئية لتحقيق مستويات أداء أفضل على المستوى البعيد واكتساب مزايا تنافسية مستدامة تحافظ بها على موقعها في الأسواق المحلية والدولية، ومواجهة ضغوط المنافسين الحاليين والمحتملين.

2/ من الضروري تبني فلسفة الإنتاج الأخضر التي تحظى الآن بتأييد قوي من المجتمع، بسبب انسجام أهدافها مع أهداف المجتمع بخصوص الالتزام البيئي، وهذا التأييد الاجتماعي يساعد المؤسسة على توطيد علاقتها مع عملائها الحاليين وكسب عملاء جدد في المستقبل.

3/ على المؤسسات أن تعي جيدا بأن المنتجات الخضراء تعبر عن فرص تسويقية لا يمكن إغفالها أو تجاهلها للرفع من حصصها السوقية بالرغم من حداثة القطاعات السوقية الخضراء التي تنشط

بها وذلك من خلال تسويق منتجات ذات مزايا بيئية واقتصادية بالنسبة للمؤسسة و المستهلك، خاصة إذا ما تعلق الأمر بمنتجات لا تلوث البيئة واقتصادية في استهلاك الطاقة. 4/ يجب على المؤسسة أن يتسم نشاطها بالرشادة والعقلانية في استخدام الموارد قد ينتج عنه آثار خارجية عديدة، تتسبب في إحداث مشاكل واختلالات بيئية، لذا ومن أجل مساعدة المديرين على تحقيق عائد إقتصادي على الإستثمار على الوجه الأمثل، وتحويله إلى موارد ذات ميزة تنافسية ضمن صناعات قائمة، فهناك إستراتيجيات بيئية منافسة تساعد المؤسسة في تحقيق ذلك مثل إستراتيجية الكفاءة البيئية، إستراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة، إستراتيجية الترويج للعلامات التجارية البيئية، إستراتيجية ريادة التكلفة البيئية، وإستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة ، ويمكن أن تنجح كل منها منفصلة عن الأخرى .

وأخيرا فإن الطالبة تسجد لله تعالى شكرا وحمدا وثناء، منه تستمد العون والتوفيق والهداية والرشاد، هذا وقد بذلت الطالبة أقصى جهد من أجل إتمام هذا البحث، فإن كانت قد أصابت بعض الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، وإن كان غير ذلك فحسبها أنها اجتهدت، والله الموفق وهو المستعان.

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية:

1/ الكتب:

1. أبي سعيد الديوه جي وتيسير محمد العجارمة، التسويق الدولي، الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص 209 .
2. أحمد سيد مصطفى، التنافسية في القرن الحادي والعشرين : مدخل إنتاجي، مصر، 2003.
3. أحمد سيد مصطفى، تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، مصر، 2008.
4. أحمد صقر عاشور، الإدارة العامة: مدخل بيئي مقارن، الطبعة الثانية، دار النهضة العربية، بيروت، 1999.
5. أحمد عبد الكريم سلامة، قانون حماية البيئة، الطبعة الأولى، دار النشر العلمي والمطابع، جامعة الملك سعود، الرياض، 2000.
6. بديع جميل قذو، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2009.
7. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق الأخضر: تطبيقات، حالات دراسية، دراسات سابقة ، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2012 .
8. ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، الطبعة الأولى، جبهة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
9. ثامر ياسر البكري، أحمد نزار النوري، التسويق الأخضر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الاردن، 2009.
10. ثامر ياسر البكري، التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2006.
11. حميد الطائي وآخرون، الأسس العلمية للتسويق: مدخل شامل، بدون طبعة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
12. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الطبعة الثانية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
13. خالد مصطفى قاسم، إدارة البيئة والتنمية المستدامة في ظل العولمة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2007.
14. رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
15. زكريا طاحون، إدارة البيئة نحو الإنتاج الأنظف، الطبعة الأولى، مطبعة ناس بعبدين، القاهرة، 2005.
16. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار النشر اليازوري العلمية ،الأردن، 1999.

17. سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال (موبليس نموذجا)، دار الحديث للكتاب، الجزائر، 2008.
18. السيد أحمد عبد الخالق ، أحمد عبد البديع بليح، تحرير التجارة العالمية في دول العالم النامي ، الدار الجامعية، 2003.
19. صلاح الحجار، التوازن البيئي وتحديث الصناعة، الطبعة الأولى، (ب، د، ن) ، مصر، 2003.
20. صلاح الشنواني، الإدارة التسويقية الحديثة : المفهوم والإستراتيجية ، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 1996.
21. صلاح محمد الحجار، داليا عبد الحميد صقر، نظام الإدارة البيئية والتكنولوجية، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
22. صلاح محمود الحجار، إدارة المخلفات الصلبة: البدائل، الابتكارات، الحلول، دار الفكر العربي، القاهرة، 2004.
23. طارق الحاج وآخرون، التسويق من المنتج إلى المستهلك، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
24. طالب علاء فرحان، حبيب عبد الحسين ، فلسفة التسويق الأخضر، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
25. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
26. طلعت أسعد الحميد، التسويق الفعال: الأساسيات و التطبيق ، الطبعة التاسعة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999.
27. عبد الحسين حسن خبيب وعلاء فرحان طالب، فلسفة التسويق الأخضر، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
28. عبد السلام أبو قحف،_التسويق الدولي، دار الجامعية، مصر، 2002 .
29. عبد السلام أبو قحف، التنافسية وتغير قواعد اللعبة، مطبعة الإشعاع، الاسكندرية، 1996.
30. عبد السلام أبو قحف، بحوث التسويق والتسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة ، مصر، 2004.
31. عبد السلام أبو قحف، محاضرات في هندسة الإعلان، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1996.
32. عبود نجم، أخلاقيات الادارة ومسؤولية الاعمال في شركات الاعمال ، طبعة الأولى، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع ، الاردن، 2006.

33. عصام الدين أمين أبو علفة، اتجاهات تسويقية معاصرة...التسويق الدولي، الجزء الرابع، الطبعة الأولى، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
34. عصام الدين أمين أبو علفة، التسويق الدولي، مؤسسة طيبة للنشر، القاهرة، 2003 .
35. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001.
36. عماد صفر سالم، الاتجاهات الحديثة للتسويق، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2005.
37. عمر حسن خير الدين، التسويق الدولي، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2009 .
38. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار المكتبة، مصر، 1996 .
39. عمرو خير الدين، التسويق: المفاهيم والإستراتيجيات، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1997.
40. فرحات غول ، التسويق الدولي: مفاهيم وأسس النجاح في الأسواق العالمية، الطبعة الأولى، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
41. فريد النجار، إدارة منظومات التسويق العربي والدولي، مؤسسة شهاب الجامعية، الإسكندرية، 1999.
42. فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000.
43. فريد النجار، تسويق الصادرات العربية: آليات تفعيل التسويق الدولي و مناطق التجارة الحرة العربية الكبرى، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة، 2002.
44. فضيل فارس، التسويق الدولي: مفاهيم عامة، إستراتيجياته، بيئته وكيفية إختيار الأسواق الدولية، الطبعة الأولى، مطبعة الإخوة أموساك، الجزائر، 2010.
45. فيليب كوتلر وآخرون، التسويق: تطوره، مسؤوليته الأخلاقية وإستراتيجيته، الطبعة الأولى، ترجمة مازن نفاع، منشورات دار علاء الدين، دمشق، 2002.
46. فيليب كوتلر وجاري ارمسترونج، أساسيات التسويق، الكتاب الثاني، تعريب د.م.سرور علي ابراهيم سرور،مراجعة د.عبد المرضى حامد عزام، تقديم د.عبد المنعم بن ابراهيم العبد المنعم، دار المريخ للنشر، الرياض، 2007.
47. كلود فوسلر، بيتر جيمس، إدارة البيئة: من أجل جودة الحياة، ترجمة علا أحمد صلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك" ، القاهرة، 2001.
48. محمد إبراهيم عبيدات ، التسويق الاجتماعي:التسويق البيئي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن ، 2004.
49. محمد إبراهيم عبيدات ، مبادئ التسويق :مدخل سلوكي ، الطبعة الخامسة، دار وائل للنشر ،الأردن، 2006.
50. محمد إبراهيم عبيدات، أساسيات التسعير في التسويق المعاصر: مدخل سلوكي، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2004.

51. محمد صالح الحناوي، محمد فريد الصحن، محمد سعيد سلطان ، مقدمة في إدارة الأعمال والمال،الدار الجامعية،الاسكندرية،1999.
52. محمد صديق عفيفي، التسويق الدولي: نظم الاستيراد و التصدير، وكالة المطبوعات الجامعية، الكويت، 1977.
53. محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
54. محمد عبد العال النعيمي وآخرون، إدارة الجودة المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن، 2009.
55. محمد عبد الوهاب العزاوي، إدارة الجودة والبيئة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
56. محمد عبد الوهاب العزاوي، أنظمة إدارة الجودة و البيئة " ISO 9000 ; ISO 14000 "، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
57. محمد عطية الفرحاتي ، التعبئة والتغليف وأثرهما على المجتمع والبيئة، الطبعة الأولى، دار الفكر العربي، مصر، 1999.
58. محمد علي شهيب و أحمد سعد عبد اللطيف، الإتصالات التسويقية وترويج المبيعات، القاهرة، 1994.
59. محمد فريد الصحن ،التسويق المفاهيم والاستراتيجيات ، الدار الجامعية ، مصر، 1998.
60. محمد فريد الصحن وطارق طه أحمد، إدارة التسويق في بيئة العولمة والنترن، منشأة المعارف، مصر، 2005.
61. محمود الصميدعي وريينة عثمان يوسف،الأساليب الكمية في التسويق ،الطبعة الثانية ،دار المناهج للنشر والتوزيع ،الاردن ،2006.
62. محمود جاسم محمد الصميدعي، إستراتيجيات التسويق:مدخل كمي وتحليلي، الطبعة الثانية، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
63. مروان محمد نجيب، دور المزيج التسويقي السياحي في تحقيق الميزة التنافسية (دراسة استطلاعية)، دار الكتب القانونية ودار شتات للنشر والبرمجيات، مصر، 2011.
64. مصطفى كمال طلبية، إنقاذ كوكبنا: التحديات والآمال، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، 2001.
65. مصطفى محمود حسن هلال، التسويق الدولي، مراجعة حامد أبو زيد، مجهول دار، بلد وسنة النشر.
66. نبيل مرسي خليل، الإدارة الاستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، دون بلد، 1995.

67. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الاعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، مصر، 1998.
68. نجم العزاوي وعبد الله حكمت النقار، إدارة البيئة " نظم و متطلبات و تطبيقات ISO 14000، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الأردن، 2007.
69. نجم عبود نجم، البعد الأخضر للأعمال، مؤسسة الوراق ، عمان، 2008.
70. نظام موسى سويدان ،شفيق إبراهيم حداد،التسويق مفاهيم معاصرة، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع،الأردن، 2003.
71. نعيم إبراهيم الظاهر، أساسيات الأعمال ومبادئها، الطبعة الأولى، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
72. نفين حسين شمت، التنافسية الدولية وتأثيرها على التجارة العربية والعالمية، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2010.
73. هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، الطبعة الثالثة ،دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
74. يحي سعيد علي عيد، التسويق الدولي والمصدر الناجح، الطبعة الأولى، دار الأمين للطباعة والنشر والتوزيع، مجهول البلد، 1997.
- 2/ الرسائل والأطروحات جامعية :**
1. أحمد نزار النوري ، تحليل سلوك المستهلك على وفق مدخل التسويق الاخضر، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد ، 2004 .
2. أمير غانم العوادي، أثر تبني فلسفة التسويق الأخضر في تحسين الأداء التسويقي، كلية الادارة والاقتصاد، رسالة ماجستير، جامعة كربلاء، 2010 .
3. رؤوف رعد عدنان، علاقة وأثر مضامين التسويق الأخضر وعوامل تحديد موقع المشروع، أطروحة دكتوراه ،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 2005 .
4. سامية لحول، التسويق والمزايا التنافسية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الدواء في الجزائر)، أطروحة دكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.
5. سليم بلغربي، الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية ضمن مقتضيات المنافسة الدولية والمتطلبات البيئية لتحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
6. سناء مصباحي ، دور المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن: فرع سوق أهراس)، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2013.

7. سنوسي خنيش، الإدارة والبيئة في النظرية والتطبيق "دراسة حالة الجزائر"، رسالة ماجستير، معهد العلوم السياسية والعلاقات الدولية، جامعة الجزائر، 1997.
8. الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية مدخل لمساهمة المؤسسة الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة (دراسة حالة سوناطراك)، رسالة ماجستير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2007.
9. عبد الحكيم عبد الله نسور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية، أطروحة دكتوراه، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
10. عز الدين دعاس، أثار تطبيق نظام الإدارة البيئية من طرف المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.
11. فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية(حالة المؤسسات الجزائرية)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2006.
12. محمد سعدو أحمد حمودة، العلاقة بين تبني مفهوم التسويق الأخضر والأداء التسويقي(دراسة ميدانية)، رسالة ماجستير، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2014.
13. مريم طالب، إسهام تحليل المنافسة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية، جامعة الجزائر، 2008.
14. النوري احمد نزار، تحليل سلوك المستهلك على وفق مدخل التسويق الاخضر، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، 2004.
- 3/ المقالات والملتقيات والتقارير والمجلات والمؤتمرات والمنتديات والبحوث:**
1. إبراهيم بختي، الطاهر خامرة، المسؤولية البيئية والاجتماعية للمؤسسة ودورها في تحقيق التنمية المستدامة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي: التنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 7-8 أبريل 2008.
2. إلهام يحيياوي ونجوى عبد الصمد، دور الإدارة البيئية في تحقيق التنمية المستدامة، الملتقى الوطني الخامس حول إقتصاد البيئة والتنمية المستدامة، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، يومي 21-22 أكتوبر 2008.
3. أمال عياري ونصيب رجم، الاستراتيجيات الحديثة للتغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية، الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 29-30 أكتوبر 2002.
4. الانتاج الأنظف، متاحة في الموقع: <http://www.mlae-sy.org/env/directorate/EOA/eoa.htm>

5. بوغوص غوكاسيان، الانتاج الأنظف: استراتيجية وقائية لحماية البيئة صناعيا، المجلة البيئية العربية الاولى، عدد 54، سبتمبر 2002، متاحة في الموقع:
<http://www.afedmag.com/web/ala3dadAlSabiaSections>
6. تقنية الإنتاج الأنظف وإدارة الموارد الطبيعية، متاحة في الموقع: [http://: www. Beauty. Tv/](http://www.Beauty.Tv/)
7. جمال بلبراهيم، أهمية ودور التسويق الأخضر في زيادة تنافسية منظمات الأعمال (دراسة نظرية تحليلية)، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، قسم العلوم الاقتصادية و القانونية، العدد 12، جوان 2014.
8. خالد مصطفى قاسم، استراتيجية الإنتاج الأنظف من منظور تقنيات الناتو كمدخل لتفعيل التنمية المستدامة في الصناعة العربية، المنتدى الصناعي العربي الدولي، الدوحة، 25-28 ماي 2010، متاحة في الموقع: http://drkhaledkassem.blogspot.com/2011/05/blog-post_19.html
9. سامي الصمادي، التسويق الاخضر توجه العالم في القرن الحادي والعشرون، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الملتقى العربي الخامس في التسويق:التسويق الاخضر Green Marketing ، بيروت ، لبنان، 25-28 جوان 2006.
10. سامية جلال سعد، الإدارة البيئية المتكاملة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
11. سلطان حكمت رشيد، عباد العالي، نشوان محمد ، أثر عمليات إدارة المعرفة في إقامة متطلبات إدارة الجودة الشاملة للبيئة (TQEM)، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد 3 ، العدد 5، 2007.
12. شتوح وليد ، مكانة نظام الإدارة البيئية الايزو 14000 في تسيير المؤسسات الجزائرية، متاحة في الموقع <http://elwahat.univ-ghardaia.dz> .
13. طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية:منظور منهجي متكامل، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، الأردن، 2009.
14. طه تايه دياب النعيمي، البحث العلمي والتنمية المستدامة ، مجلة أبحاث البيئة والتنمية المستدامة، المجلد الأول، 1997.
15. عاشور مزريق، الإنتاج الأنظف بين الصيانة الإنتاجية الشاملة وأنظمة التصنيع الحديثة ، الأكاديمية للدراسات الإجتماعية والإنسانية، العدد 6، 2011.
16. عبد الرضا فرج بدرابي ، تفضيل التسويق الأخضر بتوجيهات البيئة المعتمدة على السوق في منظمات الأعمال العراقية، مجلة الرافدين، كلية التجارة بجامعة الموصل، العدد 89، 2008.

17. عبد الناصر موسي، لطيفة برني، الإدارة البيئية وآليات تفعيلها في المؤسسة الصناعية، أبحاث إقتصادية وإدارية، العدد الرابع، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، ديسمبر 2008.
18. علي توفيق الصادق، القدرة التنافسية للاقتصاديات العربية في الأسواق العالمية، سلسلة بحوث ومناقشات حلقات العمل، صندوق النقد العربي معهد السياسات الاقتصادية، العدد 5، أبو ظبي، أكتوبر 1999.
19. عمر علي إسماعيل، إدارة الجودة البيئية الشاملة وأثرها في ممارسات تكنولوجيا الإنتاج الأنظف (دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 36، العدد 115، 2014.
20. المتطلبات البيئية كأحد أهم العوائق الغير جمركية في ظل تحرير التجارة العالمية: متاحة في الموقع: <http://www.alshamsi.net> 343
21. محمد عبد الحسين الطائي ونعمة عباس خضير الخفاجي، نظم المعلومات الإستراتيجية: منظور الميزة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
22. محمود علي الروسان، العلاقة بين الميزة التنافسية والتحليل البيئي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007.
23. مركز المشروعات الدولية الخاصة، مواطنة الشركات: مفهوم المواطنة وتطبيقها في ميدان الأعمال، متاحة على الموقع: www.cipe.arabia.org/files/pdf/article1252.pdf
24. مقيح صبري، الإدارة البيئية وتكنولوجيا الإنتاج الأنظف إمكانية التطبيق بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسة سونطراك، ص 255، متاحة في الموقع: [Fsssn.univ-skikda.dz/index.pdf/revue nd.6](http://Fsssn.univ-skikda.dz/index.pdf/revue%20nd.6)
25. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الإدارة الإستراتيجية ودعم القدرات التنافسية للمؤسسات العربية العامة والخاصة، منشورات المنظمة، 2008.
26. منى طعيمة الجرف، مفهوم القدرة التنافسية ومحدداتها، مركز البحوث والدراسات الإقتصادية والمالية، القاهرة، أكتوبر 2002.
27. ميلود تومي، عديلة العلواني، تأثير النفايات الطبية على تكاليف المؤسسات الصحية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 10، جامعة محمد خيضر، بسكرة، نوفمبر 2006.
28. نادية حمدي صالح، الإدارة البيئية: المبادئ والممارسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحوث ودراسات، 2003.
29. نجوى عبد الصمد، طلال محمد مفضي بطاينة، الإدارة البيئية للمؤسسات الصناعية كمدخل حديث للتميز التنافسي، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.

30. نوري منير، لجلط إبراهيم، واقع وأفاق توجه شركة تويوتا TOYOTA نحو إنتاج المنتجات الصديقة للبيئة، الملتقى الدولي الثالث بعنوان منظمات الأعمال و المسؤولية الاجتماعية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بشار، 15/14 فيفري 2012. متاحة في الموقع: www.toyota.fr/cars/new_cars/prius/index.tmx

ثانيا: باللغة الأجنبية:

1. Amory B. Lovins, Reinventing The Wheels The Automotive Efficiency Revolution, Ejournal , U.S.A, Economic Perspectives / July 2006.
2. Anestis S. Papado poulos, International Dimensions of EU Competition Law and Policy ,First published,Cam bridge University Press, UK, 2010.
3. Anne Maczulak, Environmental Engineering Designing a sustainable Future, Facts On File, New York,U.S.A, 2010.
4. Armstrong, G. M , Marketing: An Introduction , Prentice Hall, New Jersey, 2000 .
5. Arnold Tukker et all, Environmental Management Accounting and Supply Chain Management, First Edition, Springer Science Business Media, 2011.
6. Arthur V. Hill The, Encyclopedia of Operations Management, First Edition, Pearson Education Limited Harlow, England, 2011.
7. Bhushan, Abhay K, Economic Incentives for Total Quality Environmental Management, Journal of Electronics and the Environment, ISBN: 07803082 Provider of iee Publisher: IEEE, 1993.
8. bibi van der Zee, Green Business, First Edition, DK Publishing, New York, U.S.A, 2008.
9. Bradg, A , Learning From The Introduction Of Green Products, Working Paper, Presented In The Marketing Workshop At The Greening Of Industry Network In Rom, Italy, 1998.
10. Buzzell ,R . Can you Standardize Multinationl Marketing ,Harvard Business Review, Vol.46,Nov.Dec.,1968.
11. C .Dupont, L'entreprise et la concurrence internationale, Dunod Economie, 1969.
12. Charles Hill and Gareth Jones, Strategic Management : An Integrated Approach, Eighth Edition, South Western College Pub, United States, 2010.
13. Charles, Croue , Marketing international , 3^{eme} ed. De Boeck université –Bruxelles, 1999.
14. Charter, M. A., & Jay, M. (Eds.) , Greener Marketing: A Global Perspective On Greening Marketing Practice, Greenleaf Publishing, 1999.

15. Emmanuel Okamba. "Mondialisation, Concurrence et Compétitivité dans la Caraïbe", site:
www.publibook.com/librairies/publibook/images/2201PREV.pdf
16. Eric Koester, Green entrepreneur Handbook the Guide to Building and Growing a Green And Clean Business, First Edition, Taylor and Francis Group, LLC Florida, U.S. A, 2011.
17. Fayad, Rabih Ibrahim , Voluntary Environmental Management System (EMS) ISO 14001 Certification in the Lebanese Food Industrial Sector: Drivers, Barriers and Incentives, Master of Science in Environmental Sciences, American University of Beirut, Beirut, Lebanon, 2008.
18. Fuller Donald A, Sustainable Marketing: Management Ecological Issues, SAGE Publications, London, 1999.
19. G. Garibaldi, Stratégie concurrentielle: choisir et gagner , ed. d'organisation , Paris, 1994.
20. Giles Atkinson et all, Handbook of Sustainable Development, First Edition, Edward Elgar, Cheltenham, UK ,2007.
21. H. Spitezki , La Stratégie d'Entreprise, compétitivité et mobilité, edition economica, paris, 1995.
22. Harriet Black Nembhard and Mehmet Aktan, Real Options In Engineering Design, Operations And Management, First Edition, Taylor and Francis Group, Florida, U.S.A, 2010.
23. Hosein Vazifehdust, Amin Asadollahi. The Role of Social Responsibility in Green Marketing & Its Effects Health & Environment in Iran, European Journal of Social Sciences, Volume 19, Number 4, Publisher: Euro Journals Inc, United Kingdom.
24. Ibrahim Ozer Ertuna, Welfare and the Global Free Market, Ibrahim Ozer Ertuna, Farnham Burlington, England, 2009.
25. Ina Ehnert, Sustainable Human Resource Management, First Edition, Physica-Verlag, Berlin, German, 2009.
26. Jacquelyn Ottman, Eco-Innovation and Green Marketing: Antidote to Corporate Reputation Blues, Corporate Communications Institute Symposium on Corporate Reputation, December 13, 2002.
27. Jean Jacques Lambin , Marketing Strategique, 3^{ème} édition , Ed.science international, 1994 .
28. Jean Marc de Leersnyder, Marketing Internation, 2eme ed.daloz, 1986.
29. Jean-Marc, Decandin, La communication Marketing (Concepts Techniques, stratégie) ,economica, Paris, 1995.
30. John Hagedoorn , L'entreprise a l'echelle de la planette ,Problemes Economiques , N-2415-2416, 1995.
31. Johnh - Gibbons, Green Products by Design: Choices for a Cleaner Environment, Carnegie Mellon University, USA , September 1992.

32. Klaus J. Zink, Corporate Sustainability as a Challenge for comprehensive Management, First Edition, Physica-Verlag Heidelberg, Germany, 2008.
33. Kleiner, A. M., & Green, J. J. ,Expanding The Marketing Opportunities And Sustainable Production Potential For Minority And Limited-Resource Agricultural, 2008.
34. Kralj, Davorin & Markic, Mirko ,Global Marketing and Environmental Excellence, Faculty of Management, University of Primorska, Cankarjeva , SLOVENIA, International Journal OF Energy And Environment, Issue 2, Volume 1, 2007.
35. Leigh Ann Renfro, Green Business Operations and Green Marketing, Gatton Student Research Publication. Volume 2, Number 2. Gatton College of Business & Economics, University of Kentucky, United States of America, 2010 .
36. Lynn Krieger Mytelka , Concurrence, innovation et competitivite dans les pays en developpement , Etude du centre de developpement L'ocde, 1999 .
37. Magnus Boström and Mikael Klintman, Eco-Standards, Product Labelling and Green Consumerism, Palgrave Macmillan, Basingstoke, UK, 2008.
38. Marinova, D, Annandale, D, & Phillimore, J. (Eds.), The Internationa Handbook On Environemental Technology Management. Edward Elgar Publishing, 2000.
39. Mathieu Baudin, Le Développement Durable- Nouvell Idéologie XXI Siécle ?, L Harmattan, Paris, France, 2009.
40. Michael E. Porter, The competitive advance of nations, new york: free press, 1990.
41. Michael Porter , La concurrence selon porter , EDIT. Village mondial, 1999.
42. Nasrin R. Khalili, Practical Sustainability From Grounded Theory to Emerging Strategies Palgrave, First Edition, Macmillan, New York, United States, 2011.
43. Newton, L. H ,Business Ethics And The Natural Environment (Vol. 6), John Wiley & Sons , 2005.
44. Nigel Slack and Michael Lewis, Operations Strategy, Second Edition, Boston, U.S.A, 2008.
45. Oikawa Satoshi , Promoting Development of Super Green Products, Manuscript received January 7, 2005, P200. On-site: www.fujitsu.com/downloads/eco/rep2004/2004report_e.pdf
46. Oliver Bairal & Jean Sala, Enrironmental Management: should industry adopi iso 14000? ,Business Horizon, vol. 41, No.1, 1998.
47. Olivier Boiral, Concilier environnement et compétitivité, ou la quête de l'éco efficience, revue française de gestion ,sep/oct 2005.
48. P. Kotler, Marketing Management , 6^{ème} édition. 1989 .
49. P. Kotler, Marketing Management, 7^{ème} édition, public union , 1991.

- 50.
51. Paolo Baracchini, Guide à la mise en place du management environnemental en entreprise selon ISO 14001, 3^{ème} édition Presses Polytechniques et Universitaires Romandes, 2007 .
52. Pasco Berho, Marketing international 3^{ème} édition, Dunand, paris, 2000.
53. Pasco Corinne, Marketing International, 3eme édition, Dunand ,paris, 2000 .
54. Pasco. Berho, marketing International, 4 édition, Dunand , paris, 2002.
55. Pavan Mishra , Payal Sharma, Green marketing in India emerging opportunities and challenges , Journal of Engineering, Science and Management Education/ Vol. 3, 2010 .
56. Peattie, K, Green Marketing, Pittman, Prentice Hall, London, 2001.
57. Peattie. Ken , Environmental Marketing Management, Meeting The Green Challenge, Pitman, London, 1995.
58. Ph.kotler & B.Dubois, Marketing Managment, 10^{ème} édition, publiunion, paris, 2000.
59. Philip J. Stapleton, Margaret A. Glover, Environmental Management Systems: An Implementation Guide for Small and Medium-Sized Organizations, Published by NSF International, 2001. Web: <http://www.epa.gov/owmitnet/iso14001/ems2001final.pdf>
60. Philip Kotler & G.Armstrong, Principles of marketing, Prentice hall: New jersey, 1996.
61. Philip Kotler And John A. Caslione, Chaotics ,The Business of Managing and Marketing in The Age of Turbulence, amacom books, New York, 2009.
62. Philippe Moati , Heterogeneite des entreprises et echange hnternational , ed.economica , 1992 .
63. Porter M., Linde (ven der) C, Green and Competitive, Harvard Business Review, 1995.
64. Pride. M, & Ferrell .C, Marketing Concepts & Strategies, 2nd Ed, Houghton Mifflin Co, 2007 .
65. Production propre et transfert technologique environnemental : <http://www.dievolkswirtschaft.ch/fr/editions /200804/pdf/Boeni.pdf>
66. Puntnam, Des billets verts pour entreprise verte ?, Centre interuniversitaire de recherche en analyse des organisations, Montréal, 2007.
67. Raimund Bleischwitz, Corporate Governance of Sustainability A Co-Evolutionary View on Resource Management, Edward Elgar Publishing, Limited Cheltenham, UK, 2007.
68. Renato J. Orsato, Sustainability Strategies : When Does It Pay to Be Green? First Edition, Palgrave Macmillan, New York, U.S.A, 2009 .
69. San Jose, Global Green Marketing Market to Reach \$3.5 Trillion by 2017, According to a New Report by Global Industry Analysts, Inc,

- A Global Strategic Business Report, April 14, 2011,
http://www.prweb.com/releases/green_marketing/environment_protection/prweb8301232.htm
70. Shrivastava, Paul, The Role of Corporations in Achieving Ecological Sustainability, The Academy of Management Review, Vol. 20, No.4, 1995.
71. Sofia Poulidikou, Methods and tools for environmentally friendly product design and development : <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:550522/FULLTEXT01.pdf>
72. Stephen A. Roosa, Sustainable Development Handbook, First Edition, The Fairmont Press, Lilburn, Indian, 2008.
73. Steven McCabe, Corporate Strategy in Construction, First Edition, , Oxford, United Kingdom, 2010.
74. Sylvie, Martin, Jean-Pierre, Védrine : Marketing les concepts clés, CHIHAB, Algérie, 1996.
75. Terry Kanellos and Michael Valos, Green Marketing and the Green Consumer: Integrating Environmental Marketing into the Firm's Overall Business Strategy, Business Benchmark, Australia, March 2010.
76. United Nations, Technical Report, Environmental Management in The pulp. & paper Industry "UNDP N°34, paris, 1996 .
77. Yu-Shan Chen, The Positive Effect of Green Intellectual Capital on Competitive Advantages of Firms, Journal of Business Ethics, Springer, 2007.
78. Zongwei Luo, Green Finance and Sustainability: Environmentally-Aware Business Models and Technologies, IGI Global Hershey, United States of America, 2011.

ثالثا: مواقع انترنت

1. <http://sharp-world.com/corporate/eco/report>.
2. <http://www.bee2ah.com>
3. [http://www.first-forums.com/printthread.php?t=94 /](http://www.first-forums.com/printthread.php?t=94/)
4. <http://www.hrdiscussion.com/hr61346.html>
5. <http://www.miura.co.id/company-profie.html>
6. <http://www.miuraboiler.com>
7. <http://www.miuraboiler.com/Green-Technology>
8. <http://www.qms.org.sa/qms/qms/certificates-ar/iso-14001>
9. <http://yomgedid.kenanaonline.com/posts/152620>
10. www.fujitsu.com/history
11. www.philips.com/history
12. www.philips.com/sustainability Report 2007
13. www.tkne.net/vb/f110.gtml
14. www.volvocars.com/environmentalreport
15. www.volvocars.com/TheHistory

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
13	طبيعة مشكلة التسويق الدولي	01
44	المستويات الثلاثة للمنتوج	02
45	مراحل دورة حياة المنتج	03
47	مراحل تطوير المنتجات الجديدة	04
49	خريطة نقطة التعادل	05
74	إستراتيجية الدفع وإستراتيجية الجذب	06
77	حلقات التوزيع في مفهوم التوزيع الدولي	07
103	منظومة النمو والحصة السوقية لمجموعة بوسطن الإستشارية	08
104	تحليل محفظة السوق: شبكة جاذبية الدولة / القوة التنافسية	09
107	تمثيل حقل دراسة الأسواق الدولية	10
117	إستراتيجية التركيز والإنتشار على المدى الطويل	11
120	إستراتيجيات الإستهداف	12
134	تحليل هيكل الصناعة (نموذج قوى التنافس الخمس)	13
148	العلاقة بين النوعية والميزة التنافسية	14
159	محددات الميزة التنافسية	15
165	مراحل دورة حياة الميزة التنافسية	16
174	العلاقة الطردية بين التلوث ومستوى الإهتمام بالبيئة	17
183	خطوات وعناصر نظام الإدارة البيئية	18
194	التحسين المستمر لنظام الإدارة البيئية وفقا لمواصفة الإيزو 14000	19
198	تنظيمات الهيئة الدولية للتقييم	20
199	عائلة المواصفات الدولية الإيزو 14000	21
215	دورة حياة المنتج البيئي	22
246	العلاقة بين التسويق الأخضر وتنافسية المؤسسات	23
250	الإستراتيجيات التنافسية البيئية الأربعة	24
260	الريادة والسمعة البيئية للمؤسسة	25
264	معايير وإستراتيجيات التمايز البيئي	26
272	عملية ابتكار القيمة	27
273	إستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة	28

281	دورة حياة المنتج	29
280	جميع النفايات (مليارات الأطنان)	30
282	الهدفين المزدوجين لإستراتيجية التصميم الأخضر	31
287	تكنولوجيا الإنتاج الأنظف	32
289	تكامل الإنتاج الأنظف إقتصاديا وبيئيا	33
317	مبيعات السيارات الصديقة للبيئة لشركة تويوتا خلال الفترة 1997-2010	34
323	مخطط العمل البيئي لـ مجمع فيجيتسو	35
324	المنتجات الخضراء و المنتجات الخضراء الممتازة	36
325	الجهود البيئية لمنتج الكمبيوتر لشركة فيجيتسو	37

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
03	أوجه الشبه والإختلاف بين التسويق الدولي والمحلي	01
33	الفروق الرئيسية بين التكتلات الإقتصادية	02
56	إستراتيجيات المنتج الكلي	03
76	دوافع وأخطار تنميط الترويج	04
99	أسس تقسيم السوق الدولية	05
104	أبعاد جاذبية الدولة والقوة التنافسية	06
117	الإستراتيجيات الفرعية للإستراتيجيتين: التركيز والإنتشار	07
122	الإستراتيجيات الأربعة المحتملة	08
173	فكرة مراحل تطور نظم الإدارة البيئية	09
200	سلسلة المواصفات القياسية الإيزو 14000	10
234	الإختلافات الجوهرية بين التسويق التقليدي والأخضر	11
316	مبيعات السيارات الصديقة للبيئة لشركة تويوتا خلال الفترة 1997-2010	12

الفهرس

أ-ح	مقدمة عامة:.....
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتسويق الدولي والمزيج التسويقي الدولي
01	تمهيد الفصل.....
	المبحث الأول: ماهية التسويق الدولي
02	المطلب الأول: مفهوم التسويق الدولي.....
04	المطلب الثاني: أشكال الدخول للأسواق الدولية.....
04	الفرع الأول: التصدير.....
07	الفرع الثاني: الاتفاقيات التعاقدية.....
09	الفرع الثالث: المشروعات المشتركة.....
09	الفرع الرابع: الإستثمار المباشر.....
10	الفرع الخامس: التحالفات الإستراتيجية.....
11	المطلب الثالث: دوافع التوسع الدولي.....
11	الفرع الأول: تحقيق الربح و النمو.....
12	الفرع الثاني: تحقيق استقرار في حجم المبيعات والانتاج.....
12	الفرع الثالث: إستغلال القدرة الإنتاجية الفائضة.....
12	الفرع الرابع: إمداد في دورة حياة المنتجات.....
12	الفرع الخامس: جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الدولية.....
12	الفرع السادس: دوافع أخرى.....
13	المطلب الرابع: معوقات التسويق الدولي.....
	المبحث الثاني: بيئة التسويق الدولي
15	المطلب الأول: البيئة الاقتصادية.....
15	الفرع الأول: حجم السوق.....
16	الفرع الثاني: طبيعة السوق.....
18	الفرع الثالث: البيئة التكنولوجية.....
18	الفرع الرابع: البيئة التنافسية في البلد المضيف.....
19	المطلب الثاني: البيئة الاجتماعية والثقافية.....
20	الفرع الأول: اللغة.....
21	الفرع الثاني: الدين.....
21	الفرع الثالث: العادات ورموز الجمال.....

22	الفرع الرابع: الأخلاق.....
22	الفرع الخامس: المنظمات الإجتماعية.....
24	المطلب الثالث: البيئة السياسية والقانونية.....
24	الفرع الأول: البيئة السياسية.....
25	الفرع الثاني: البيئة القانونية.....
25	الفرع الثالث: أشكال التدخل الحكومي في التجارة الخارجية.....
28	المطلب الرابع: البيئة الدولية.....
28	الفرع الأول: المنظمات الدولية.....
31	الفرع الثاني: التكتلات الإقتصادية الدولية.....
34	الفرع الثالث: الصفقات المتكافئة (المقايضة).....
	المبحث الثالث: المزيج التسويقي الدولي
38	المطلب الأول: المنتج الدولي.....
38	الفرع الأول: ماهية المنتج الدولية.....
44	الفرع الثاني: مراحل دورة حياة المنتج.....
46	الفرع الثالث: تطوير المنتج الجديد.....
51	الفرع الرابع: تنميط وتكييف المنتج الجديد.....
57	المطلب الثاني: التسعير الدولي.....
57	الفرع الأول: ماهية التسعير الدولية.....
58	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في التسعير الدولي.....
61	الفرع الثالث: طرق التسعير الدولي.....
63	الفرع الرابع: إستراتيجيات التسعير الدولي.....
64	المطلب الثالث: الترويج الدولي.....
65	الفرع الأول: ماهية الترويج الدولية.....
66	الفرع الثاني: مراحل إعداد الحملة الترويجية والعوامل المؤثرة فيها.....
69	الفرع الثالث: عناصر الترويج الدولي وإستراتيجياته.....
75	الفرع الرابع: سياسة التنميط أو التكيف الترويجي.....
77	المطلب الرابع: التوزيع الدولي.....
77	الفرع الأول: ماهية التوزيع الدولية.....
79	الفرع الثاني: المضامين والقرارات المرتبطة بإختيار قناة التوزيع الدولي.....
84	الفرع الثالث: مرتكزات التوزيع الدولي.....

89	الفرع الرابع: الإستراتيجيات البديلة وأهم الإستراتيجيات الحديثة للتوزيع الدولي.....
93	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثاني: الأسواق والمنافسة الدولية
95	تمهيد الفصل.....
	المبحث الأول: دراسة الأسواق الدولية
96	المطلب الأول: مفهوم القطاعات السوقية.....
98	المطلب الثاني: تقسيم الأسواق الدولية.....
98	الفرع الأول: شروط نجاح عملية تقسيم السوق.....
99	الفرع الثاني: أساس تقسيم السوق.....
100	الفرع الثالث: إنتقاء الأسواق الدولية.....
101	المطلب الثالث: محفظة الأسواق الدولية.....
101	الفرع الأول: المدخل التحليلي.....
103	الفرع الثاني: تطبيق نموذج التحليل في قرارات إختيار الأسواق الدولية.....
105	الفرع الثالث: فوائد إستخدام التحليل.....
106	المطلب الرابع: مشكلات وأهداف دراسة الأسواق الدولية.....
106	الفرع الأول: مشكلات دراسة الأسواق الدولية.....
108	الفرع الثاني: الأهداف الأساسية من دراسة الأسواق الدولية.....
	المبحث الثاني: معايير وإستراتيجيات دخول الأسواق الدولية
114	المطلب الأول: معايير دخول الأسواق الدولية.....
114	الفرع الأول: عدد الأسواق.....
114	الفرع الثاني: التغلغل داخل الأسواق.....
114	الفرع الثالث: التغذية العكسية من الأسواق.....
115	الفرع الرابع: الخبرة المكتسبة من خلال التجربة.....
115	الفرع الخامس: السيطرة.....
115	الفرع السادس: تكاليف التسويق التراكمية.....
115	الفرع السابع: الأرباح المحتملة.....
115	الفرع الثامن: المتطلبات الاستثمارية.....
115	الفرع التاسع: المتطلبات الإدارية.....
115	الفرع العاشر: المتطلبات من الموظفين.....
116	الفرع الحادي عشر: البيئة القانونية والسياسية.....

116	الفرع الثاني عشر: المرونة.....
116	الفرع الثالث عشر: المخاطر.....
116	المطلب الثاني: إستراتيجيات التوسع الدولي.....
116	الفرع الأول: إستراتيجية التركيز السوقي.....
116	الفرع الثاني: إستراتيجية الإنتشار السوقي.....
118	المطلب الثالث: إستراتيجيات السوق المستهدفة.....
119	الفرع الأول: الإستراتيجية غير التمييزية.....
119	الفرع الثاني: الإستراتيجية التمييزية.....
119	الفرع الثالث: الإستراتيجية المركزة.....
121	المطلب الرابع: الإستراتيجيات المرتبطة بالتغطية السوقية.....
121	الفرع الأول: التحليل الساكن.....
121	الفرع الثاني: التحليل الديناميكي.....
122	الفرع الثالث: مفاتيح أساسية لنجاح إستراتيجيات التسويق الدولي.....
	المبحث الثالث: الإطار المفاهيمي للمنافسة والتنافسية والميزة التنافسية
126	المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول المنافسة.....
126	الفرع الأول: ماهية المنافسة والمنافسة الدولية.....
130	الفرع الثاني: هيكل المنافسة.....
133	الفرع الثالث: فوائد المنافسة.....
133	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على شدة المنافسة.....
141	المطلب الثاني: مفاهيم أساسية حول التنافسية.....
141	الفرع الأول: مفهوم التنافسية.....
143	الفرع الثاني: أبعاد التنافسية.....
145	الفرع الثالث: مؤشرات التنافسية.....
146	الفرع الرابع: أنواع التنافسية.....
148	الفرع الخامس: الإنتقال من التنافسية المحلية إلى التنافسية الدولية والعالمية.....
153	المطلب الثالث: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية.....
153	الفرع الأول: ماهية الميزة التنافسية.....
155	الفرع الثاني: أنواع ومصادر الميزة التنافسية.....
159	الفرع الثالث: مرتكزات الميزة التنافسية.....
165	الفرع الرابع: دورة حياة الميزة التنافسية.....

166	الفرع الخامس: نطاق التنافس (السوق المستهدف).....
168	خلاصة الفصل.....
	الفصل الثالث: أنظمة الإدارة البيئية ومتطلبات تطبيقها
170	تمهيد الفصل.....
	المبحث الأول: ماهية أنظمة الإدارة البيئية
171	المطلب الأول: التطور التاريخي لأنظمة الإدارة البيئية.....
174	المطلب الثاني: مفهوم أنظمة الإدارة البيئية.....
174	الفرع الأول: تعريف أنظمة الإدارة البيئية.....
176	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة على الإدارة.....
179	المطلب الثالث: دوافع تبني أنظمة الإدارة البيئية.....
179	الفرع الأول: أسباب التبني الطوعي للإدارة البيئية.....
180	الفرع الثاني: الضغوط الخارجية لتبني الإدارة البيئية.....
182	الفرع الثالث: خطوات وعناصر نظام الإدارة البيئية.....
183	المطلب الرابع: منظمة المواصفات الدولية ISO.....
183	الفرع الأول: نشأة منظمة المواصفات الدولية ISO.....
184	الفرع الثاني: مفهوم منظمة المواصفات الدولية ISO.....
185	الفرع الثالث: الإنتقادات الموجهة لمنظمة المواصفات الدولية ISO.....
	المبحث الثاني: المواصفة البيئية إيزو 14000
186	المطلب الأول: نشأة وتطور مواصفة الإيزو 14000.....
187	المطلب الثاني: مفهوم مواصفة الإيزو 14000.....
189	المطلب الثالث: متطلبات الإدارة البيئية بحسب سلسلة المواصفات الإيزو 14000
189	الفرع الأول: السياسة البيئية.....
189	الفرع الثاني: التخطيط.....
190	الفرع الثالث: التنفيذ والتشغيل.....
192	الفرع الرابع: إجراءات الفحص والتصحيح.....
192	الفرع الخامس: مراجعة الإدارة.....
194	المطلب الرابع: فوائد وعيوب استخدام مواصفة الإيزو 14000.....
194	الفرع الأول: فوائد الحصول على المواصفة الإيزو 14000.....
197	الفرع الثاني: عيوب تنفيذ نظام الإدارة البيئية الإيزو 14000.....

	المبحث الثالث: تطبيق الإدارة البيئية وفق متطلبات مواصفة الإيزو 14000
198	المطلب الأول: سلسلة مواصفة الإيزو 14000.....
203	المطلب الثاني: كيفية التسجيل للحصول على مواصفة الإيزو 14000.....
206	المطلب الثالث: تكاليف تطبيق نظام الإدارة البيئية.....
206	الفرع الأول: تكاليف هيكل التنفيذ.....
207	الفرع الثاني: تكاليف إصدار الشهادة.....
208	المطلب الرابع: أسباب وآليات التطبيق الفعال لإدارة البيئية.....
208	الفرع الأول: أسباب تفعيل الإدارة البيئية.....
210	الفرع الثاني: آليات التطبيق الفعال للإدارة البيئية.....
219	خلاصة الفصل.....
	الفصل الرابع : طرق تساعد التسويق الدولي للتكيف مع أنظمة الإدارة البيئية في ظل تحديات المنافسة الدولية
221	تمهيد الفصل.....
	المبحث الأول: مدخل التسويق الأخضر
222	المطلب الأول: ماهية التسويق الأخضر.....
222	الفرع الأول: التطور التاريخي لمفهوم التسويق الأخضر.....
225	الفرع الثاني: تعريف التسويق الأخضر.....
226	الفرع الثالث: مبررات ظهور التسويق الأخضر.....
227	المطلب الثاني: أسس التسويق الأخضر.....
227	الفرع الأول: أبعاد التسويق الأخضر.....
234	الفرع الثاني: المزيج التسويقي الأخضر.....
236	المطلب الثالث: العوامل المساعدة لتطبيق التسويق الأخضر.....
236	الفرع الأول: المتطلبات اللازمة لتبني التسويق الأخضر في المؤسسة.....
239	المطلب الرابع: أهمية ودور التسويق الأخضر.....
239	الفرع الأول: أهمية التسويق الأخضر.....
240	الفرع الثاني: دور التسويق الأخضر.....
247	الفرع الثالث: النتائج المترتبة عن ممارسة التسويق الأخضر.....
	المبحث الثاني: الإستراتيجيات التنافسية البيئية
250	المطلب الأول: إستراتيجية الكفاءة البيئية.....
251	الفرع الأول: من إنتاجية الموارد إلى تحقيق الكفاءة البيئية.....

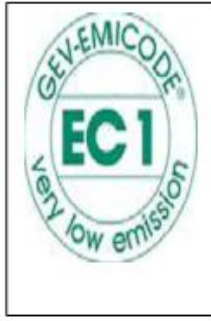
- 252 الفرع الثاني: الكفاءة البيئية في المؤسسة (التفكير المرن).
- 253 الفرع الثالث: الكفاءة البيئية خارج الحدود التنظيمية للمؤسسة (التكافل الصناعي).
- 254 الفرع الرابع: الكفاءة البيئية في السماء (أرصدة الكربون).
- 256 **المطلب الثاني: إستراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة.**
- 257 الفرع الأول: السمعة ومخاطرها.
- 260 الفرع الثاني: النوادي الخضراء وتأمين السمعة.
- 261 الفرع الثالث: قيمة السمعة للنوادي الخضراء.
- 262 **المطلب الثالث: إستراتيجية الترويج للعلامات التجارية البيئية.**
- 263 الفرع الأول: معايير التمايز البيئي والإستراتيجيات التنافسية.
- 265 الفرع الثاني: العلامة البيئية كأداة للتمايز.
- 266 **المطلب الرابع: إستراتيجية ريادة التكلفة البيئية.**
- 267 الفرع الأول: التصميم البيئي للمنتجات (دورة حياة التفكير).
- 268 الفرع الثاني: التصميم البيئي كوسيلة وأداة للإدارة.
- 271 **المطلب الخامس: إستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة.**
- 271 الفرع الأول: مفهوم خلق القيمة.
- 274 الفرع الثاني: إبتكار القيمة المستدامة في صناعة السيارات.
- 276 الفرع الثالث: إبتكار قيمة مستدامة في التنقل (النظام الأخضر).
- 278 الفرع الرابع: إستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة (تقديم خدمات نهائية).
- المبحث الثالث: الإستراتيجيات البيئية ومدخل إدارة الجودة البيئية الشاملة**
- 279 **المطلب الأول: إستراتيجية التصميم الأخضر.**
- 279 الفرع الأول: مفهوم التصميم الأخضر.
- 280 الفرع الثاني: تصميم المنتج والبيئة.
- 282 الفرع الثالث: إستراتيجية التصميم الأخضر.
- 283 **المطلب الثاني: إستراتيجية الإنتاج الأنظف.**
- 283 الفرع الأول: ماهية إستراتيجية الإنتاج الأنظف.
- 289 الفرع الثاني: أسس تطبيق إستراتيجية الإنتاج الأنظف.
- 294 الفرع الثالث: فوائد وأهداف إستراتيجية الإنتاج الأنظف.
- 295 الفرع الرابع: تحديات ومعوقات إستراتيجية الإنتاج الأنظف.
- 297 الفرع الخامس: ما حققته حركة الإنتاج الأنظف على المستوى الدولي.

298	المطلب الثالث: مدخل إدارة الجودة البيئية الشاملة.....
298	الفرع الأول: ماهية إدارة الجودة البيئية الشاملة.....
299	الفرع الثاني: عناصر إدارة الجودة البيئية الشاملة.....
301	خلاصة الفصل.....
	الفصل الخامس : دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية
303	تمهيد الفصل.....
	المبحث الأول: مؤسسات تبنت إستراتيجيات بيئية
304	المطلب الأول: حالة مؤسسة سوني SONY
304	الفرع الأول: شاشة التلفزيون الأخضر لمؤسسة سوني SONY.....
304	الفرع الثاني: المزايا المحققة من خلال التوجه البيئي لمؤسسة SONY.....
305	الفرع الثالث: التحديات التي تواجه مؤسسة سوني SONY.....
306	المطلب الثاني: حالة مؤسسة IBM
307	المطلب الثالث: حالة مؤسسة فيليبس Philips
307	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة.....
307	الفرع الثاني: السياسة البيئية لمؤسسة فيليبس.....
308	الفرع الثالث: الأداء البيئي لمؤسسة فيليبس.....
309	المطلب الرابع: حالة بعض المصانع التي طبقت إستراتيجية الإنتاج الأنظف
309	الفرع الأول: مصنع مؤسسة "كوفوهوت بريبرام" في تشيكيا.....
311	الفرع الثاني: مصنع " شوي .هوا " في الصين.....
312	الفرع الثالث: مصنع "ديننكس دايم" في الهند.....
	المبحث الثاني: مؤسسات تبنت إستراتيجيات تنافسية بيئية
313	المطلب الأول: حالة مؤسسة تويوتا Toyota
313	الفرع الأول: لمحة عن مؤسسة تويوتا Toyota.....
313	الفرع الثاني: التقنيات البيئية التي تستخدمها مؤسسة تويوتا Toyota.....
315	الفرع الثالث: سيارة TOYOTA PRIUS الصديقة للبيئة.....
318	الفرع الرابع: آفاق مؤسسة تويوتا في إنتاج السيارات الصديقة للبيئة.....
318	المطلب الثاني : حالة مؤسسة رانك زيروكس
318	الفرع الأول: لمحة عن مؤسسة رانك زيروكس.....
319	الفرع الثاني: فوائد تطبيق أساليب التصميم الإبتكاري من أجل البيئة.....
319	الفرع الثالث: عوامل نجاح مؤسسة رانك زيروكس.....

321	المطلب الثالث: حالة مؤسسة فيجيتسو Fujitsu
321	الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة
323	الفرع الثاني: الانشطة البيئية ذات العلاقة بمنتجات (IT)
325	المطلب الرابع: حالة مؤسسة فولفو VOLVO
325	الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة
326	الفرع الثاني: السياسة البيئية لمؤسسة فولفو
327	الفرع الثالث: الأداء البيئي لمؤسسة فولفو
327	المطلب الخامس: حالة مؤسسة ميورا "Miura Corporation"
327	الفرع الأول: لمحة عن المؤسسة
327	الفرع الثاني: إستراتيجية التسويق الأخضر في مؤسسة ميورا
329	الفرع الثالث: عوامل نجاح مؤسسة ميورا
330	خلاصة الفصل
335-331	الخاتمة العامة
348-336	قائمة المراجع
350-349	قائمة الأشكال
351	قائمة الجداول
360-352	الفهرس الملحق

الملحق

أهم العلامات البيئية و مناطق تواجدها



عالمية



عالمية



عالمية



عالمية



عالمية



أوروبا



أوروبا وأمريكا



أوروبا



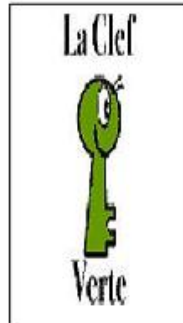
بلدان شمال أوروبا



إفريقيا



تونس



علامة فرنسا



إستونيا



الإمارات



أمريكا



كندا



ألمانيا



جنوب افريقيا



أمريكا



استراليا

المخلص:

لقد صار التوجه البيئي عالميا، وتأكيدا له عقدت عدة مؤتمرات عالمية حاولت تحديد الإجراءات اللازمة لمواجهة مختلف أنواع التلوث، إما تقليلا أو إزالة. فقد أصبحت حماية البيئة والمحافظة عليها واحدة من أهم سمات النظام الدولي الجديد، حيث تحتل أنظمة الإدارة البيئية موقعا متميزا في ميثاق الاتحاد الأوربي والاتفاقيات العالمية، إذ أصبحت من أهم الشروط التصديرية للعديد من الأسواق الدولية. بذلك أصبح التسويق الدولي مجبر على الاستعداد لمواجهة هذه التحديات، والنظر إلى عملية تبني المواصفات القياسية البيئية على أنها ضرورة حتمية لتأكيد التوجه البيئي. لذلك وجب على مسؤولي التسويق الدولي اتخاذ التدابير اللازمة لتأهيل المنتجات للحصول على حصة كافية من الصادرات من إجمالي السوق الدولي، ويتحقق ذلك باكتساب تلك المنتجات لمجموعة من المزايا التنافسية، وحتى تكون المؤسسة قادرة على تقييم وضعيتها البيئية وتحسينها، دون أن تزيد من أعباء ومسؤوليات وظائف أخرى، وجب على التسويق الدولي تطبيق أساليب تساعد على تحقيق التكيف الإيجابي مع متغيرات المحيط ومتطلباته الجديدة ومواجهة المنافسة الدولية، بما يكفل البقاء والاستمرار والتفوق على المستوى المحلي و الدولي من هذه الطرق : تبني فلسفة التسويق الأخضر، أو إستراتيجية الكفاءة البيئية، أو إستراتيجية ما يفوق القيادة الملتزمة، أو إستراتيجية الترويج للعلامات التجارية البيئية، أو إستراتيجية زيادة التكلفة البيئية، أو تبني إستراتيجية إبتكار القيمة المستدامة ، أو إستراتيجية التصميم الأخضر، أو إستراتيجية الإنتاج الأنظف أو تطبيق فلسفة إدارة الجودة البيئية الشاملة، ولكل أسلوب ظروف معينة تدفع المؤسسة لإختياره بما يتلائم مع بيئتها الداخلية والخارجية وتحقيق أهدافها المرجوة سواء على المدى القصير أو الطويل.

الكلمات المفتاحية: التسويق الدولي ، أنظمة الإدارة البيئية، طرق التكيف، والمنافسة الدولية.

Summary:

It has become a global environmental orientation, and a confirmation of several international conferences tried to determine needed to address the various types of pollution measures, either minimize or eliminate held. Has become the environmental protection and preservation of one of the most important features of the new world order, where the Environmental Management Systems occupies a privileged position in the charters of the European Union and international agreements, it has become one of the most important export conditions for many of the international markets. Thus it became the International Marketing is forced to be prepared to face these challenges, and look to adopt environmental standards as an absolute necessity to confirm the environmental orientation process. To do so, the international marketing officials to take necessary measures for the rehabilitation of Products to obtain a sufficient share of the exports of the total international market, and is achieved by the acquisition of these products for a range of competitive advantages, and even the institution be able to assess the environmental, repositioning and improvement, without exceeding the burdens and responsibilities of other functions, shall be at the international marketing application methods help to achieve positive adaptation to the ocean changes and new requirements of the international face of competition, ensuring survive and excel at the local and international level of these ways: adopting green marketing philosophy, or environmental efficiency strategy, or the strategy of over leadership committed, or promote environmental brands strategy, or pioneering environmental cost strategy, or the adoption of innovation and sustainable value strategy, or green design strategy, or cleaner production strategy or application of the philosophy of overall environmental quality management, and each method certain circumstances the institution pay for his choice in line with their environment internal and external to achieve their desired objectives, both in the short or long term.

Key words: international marketing, environmental management systems, methods of adaptation to international competition.

شهر