

جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي

كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مطبوعة في التسويق الدولي

المقياس: التسويق الدولي

التخصص: تسويق دولي

المستوى: الثالثة تسويق دولي

إعداد الدكتور: عبد النعيم دفرور - جامعة الوادي

السنة الجامعية 2021/2020

الفهرس

رقم المحاضرة	عنوان المحاضرة
	تقديم
المحاضرة الأولى	مفهوم التجارة الدولية واهميتها
المحاضرة الثانية	التسويق الدولي و أبعاده:
المحاضرة الثالثة	مهام التسويق الدولي و طرق تنظيم وظيفته في المؤسسة
المحاضرة الرابعة	البيئة التسويقية الدولية
المحاضرة الخامسة	سياسة المنتج الدولي
المحاضرة السادسة	سياسة التسعير الدولي
المحاضرة السابعة	سياسة التوزيع الدولي
المحاضرة الثامنة	سياسة الترويج الدولي
المحاضرة التاسعة	بحوث التسويق الدولي
المحاضرة العاشرة	نظم المعلومات التسويقية الدولية
المحاضرة الحادية عشر	طرق غزو الأسواق الخارجية
المحاضرة الثانية عشر	التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي
المحاضرة الثالثة عشر	المفاتيح الرئيسية لنجاح استراتيجيات التسويق الدولي:
المحاضرة الرابعة عشر	تقييم أداء و كفاءة استراتيجيات التسويق الدولي
خاتمة	

تقديم:

يعد التسويق الدولي باعتباره أحد ركائز ادارة الاعمال الدولية، بات يهتم باتساع الرغبات والحاجات الإنسانية، التي تخطت الحدود الاقليمية للدول، مما فرض على الشركات الدولية العاملة في هذا المجال أن تتخطى كل العقبات والمشاكل لكي تثبت مكانها وقدرتها على التكيف والبقاء في بيئة اتسمت بالشرسة، ولا يخفى على أحد ما يحظى به التسويق الدولي من اهتمام في ظل المرحلة الراهنة، بحيث يعد التسويق الدولي نشاطا اقتصاديا عالمياً، مطالب بفهم الفرص التجارية في الأسواق الخارجية، واستيعابها لضمان النجاح ومواجهة المنافسة الدولية.

وتتمثل هذه المطبوعة في مجموعة محاضرات التسويق الدولي، موجهة لطلبة كلية العلوم الاقتصادية العلوم التجارية وعلوم التسيير، وخاصة طلبة السنة الثالثة تخصص تسويق دولي، وجميع طلبة العلوم التجارية، والمهتمين والباحثين في مجال التسويق الدولي.

تناولت هذه المطبوعة أربعة محاور رئيسية، المحور الأول مفاهيم أساسية حول التجارة الدولية والتسويق الدولي، ويتضمن أربع محاضرات، المحور الثاني المزيج التسويقي الدولي ويتضمن أربع محاضرات، المحور الثالث دراسة وغزو الأسواق الدولية ويتضمن ثلاث محاضرات، المحور الرابع تخطيط وتنفيذ الاستراتيجية التسويقية الدولية ويتضمن ثلاث محاضرات.

أتمنى التوفيق للطلبة الأعزاء في فهم محتوى المطبوعة.

المحاضرة الأولى: مفهوم التجارة الدولية وأهميتها

تعتبر التجارة الدولية من أهم فروع الاقتصاد الدولي، الذي يهدف إلى دراسة و تنظيم السياسات و العلاقات الاقتصادية بين الدول، و تتضمن التجارة الدولية موضوع التبادل الطوعي للسلع و الخدمات و الأصول أو النقود بين مقيمي بلدين مختلفين أو بين مختلف الدول.

- أسباب قيام التجارة الدولية

يرجع تفسير أسباب التجارة الدولية إلى السبب الرئيسي المتمثل في جذور المشكلة الاقتصادية أو ما يسميه الاقتصاديون بمشكلة الندرة الاقتصادية، و ذلك بسبب محدودية الموارد الاقتصادية قياسا بالاستخدامات المختلفة لها في إشباع الحاجات الإنسانية المتجددة و المتزايدة و المتداخلة، إلى جانب ضرورة استخدام هذه الموارد بشكل امثل.¹

و يمكن تلخيص أهم أسباب قيام التجارة الدولية في النقاط التالية:²

1- عدم التوزيع المتكافئ لعناصر الإنتاج بين دول العالم المختلفة، مما ينتج عنه عدم قدرة الدولة على تحقيق الاكتفاء الذاتي من السلع المنتجة محليا.

2- تفاوت التكاليف، و أسعار عوامل الإنتاج و الأسعار المحلية لكل دولة، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف الإنتاج للسلعة في دولة ما، و ذلك من خلال تحقيق وفورات الحجم مقارنة بارتفاع هذه التكاليف لإنتاج نفس السلعة في دولة أخرى.

3- اختلاف مستوى التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج عنه تفاوت الاستخدام الأمثل للموارد الاقتصادية، حيث تتصف الظروف الإنتاجية بالكفاءة العالية في ظل ارتفاع مستوى التكنولوجيا، و على العكس من ذلك في حال انخفاض مستوى هذه التكنولوجيا، حيث يخضع الإنتاج لسوء الكفاءة الإنتاجية، و عدم الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية.

4- الفائض في الإنتاج المحلي، الذي يتطلب البحث عن أسواق خارجية لتسويق الإنتاج بشرط توفر كافة الظروف الملائمة للطلب على الإنتاج عالميا.

5- السعي إلى زيادة الدخل القومي، اعتمادا على الدخل المتحقق من التجارة الخارجية، و ذلك بهدف رفع مستوى المعيشة محليا، و تحقيق الرفاه الاقتصادي.

¹ - حسام علي داود، أيمن أبو خضير، احمد الهزايمة، عبد الله صوفان: اقتصاديات التجارة الخارجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2002، ص 16.

² - نفس المرجع السابق، ص 16.

6- اختلاف الميول و الأذواق الناتج عن التفضيل النوعي للسلعة ذات المواصفات الإنتاجية المتميزة، حيث أن المستهلكين في كل دولة يسعون للحصول على السلعة ذات المواصفات العالية من الجودة، لتحقيق أقصى منفعة ممكنة منها.

7- الأسباب الإستراتيجية و السياسية، المتمثلة في تحقيق النفوذ السياسي من خلال الندرة النسبية للسلعة المنتجة و المتاجر بها عالميا.

- النظريات المتعلقة بالتجارة و الأعمال الدولية

تعتبر التجارة الدولية من أقدم اهتمامات كل من الفلسفة الاقتصادية و التطبيق الاقتصادي، لان الجذور الأولى لتفسير أسباب قيام التجارة بين الدول، تعود إلى ما يعرف بالمشكلة الاقتصادية التي تتمثل في الندرة النسبية للموارد الاقتصادية بالنسبة للحاجات و الرغبات الإنسانية غير المحدودة، و لهذا ظهرت نظريات للتجارة الدولية في محاولة منها لتفسير أسباب قيام التبادل الدولي و أنماطه و معدلاته. كما ظهرت نظريات أخرى تفسر قيام هذا التبادل الدولي و لكن من وجهة نظر المؤسسات الاقتصادية و ليس من وجهة نظر الدول، و تعتبر نظريات مكملة لنظريات التجارة الدولية و هي تفسر الأعمال الدولية للمؤسسات في مختلف الدول.

و من خلال دراسة هذه النظريات نحاول الإجابة على السؤال التالي: ما هي العوامل المحددة لعملية التبادل التجاري سواء على مستوى الدول أو على مستوى المؤسسات؟

1- نظرية الميزة المطلقة:

يرتبط اسم ادم سميث ارتباطا وثيقا بنظرية النفقات المطلقة (الميزة المطلقة) كأساس لقيام التجارة الخارجية بين الدول المختلفة، و تحديد نمط و اتجاه هذه التجارة و المكاسب الناجمة عنها.¹ نادى ادم سميث بالحرية الاقتصادية و التبادل التجاري و الحد من تدخل الدولة في الشؤون الاقتصادية للأفراد و المؤسسات، و الحد من دورها في تنظيم الاقتصاد و الرقابة عليه من حيث فرض الرسوم الجمركية، و وضع السياسات المقيدة للتبادل التجاري و قوانين الحماية. و أكد على أهمية التخصص في العمل لدى الأفراد و المؤسسات، و أكد كذلك على أهمية المنافسة الحرة داخل السوق المحلي. طبق ادم سميث هذه الأفكار على مستوى الدولة، فقد قال أن بعض الدول قد تملك ميزة طبيعية في إنتاج سلعة

¹ - سامي عفيف حاتم: التجارة الخارجية بين التنظير و التنظيم - الكتاب الأول -، الطبعة الثانية، الدار المصري اللبنانية، القاهرة، مصر، 1994، ص 88.

معينة مقارنة بالدول الأخرى، بمعنى أن تلك الدولة متخصصة في صناعة تلك السلعة، و بهذا القول قد وضع ادم سميث حجر الأساس لقاعدة تقسيم العمل.¹

و لتوضيح نظرية الميزة المطلقة نستعين بهذا المثال البسيط:²

نفترض أن العالم مكون من دولتين هما دولة الشمال و دولة الجنوب، تنتج كل منهما سلعتين هما القماش و القمح و تعيش كل منهما منعزلة عن الأخرى، و لا توجد بينهما تجارة أو انتقال لعناصر الإنتاج أو السلع، كما نفترض ثبات مستوى التقنية المستخدمة و الطلب على السلعتين. يرى ادم سميث أن قيام التجارة بين الدولتين سوف تفيدهما، و أن ذلك يعتمد على ظروف إنتاجية العمل التي تعطي كلا منهما ميزة مطلقة في إنتاج إحدى السلعتين كما يتضح في الجدول رقم (1-1).

الجدول رقم (1-1): تكلفة العمل بالأيام لإنتاج وحدة من السلع

السلعة	دولة الشمال	دولة الجنوب
القماش	3	5
القمح	4	2

المصدر: علي عباس: إدارة الأعمال الدولية - الإطار العام -

نلاحظ أن لدولة الشمال ميزة مطلقة في إنتاج القماش لان تكلفة إنتاج الوحدة 3 أيام عمل مقابل 5 أيام عمل في دولة الجنوب، و لدولة الجنوب ميزة مطلقة في إنتاج القمح حيث أن تكلفة إنتاج الوحدة يومي (2) عمل مقابل 4 أيام عمل في دولة الشمال. و قد اعتبر الاقتصاديون التقليديون العمل العنصر الإنتاجي الوحيد، حيث تتحدد قيمة السلعة بكمية العمل اللازمة لإنتاجها، فالعمل هو مقياس القيمة. إن الفروق في تكلفتي العمل بالنسبة للسلعتين في كلا الدولتين تعطي حافزا للساعين للربح لشراء القماش من دولة الشمال و بيعه في دولة الجنوب بربح، و كذلك شراء القمح من دولة الجنوب و بيعه في دولة الشمال، و إذا استثنينا في كلا الحالتين تكاليف النقل، نفهم من هذا المثال مضمون نظرية الميزة المطلقة بحيث أن كل دولة تتخصص في إنتاج السلعة التي تملك ميزة مطلقة في إنتاجها.

على الرغم من الأساس الصحيح للتجارة الدولية الذي تضعه هذه النظرية إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة لها، فهي مثلا لم تأخذ مسالة توزيع المكاسب بين الدولتين، و كذلك بين المواطنين، و ماذا لو أن إحدى الدولتين تتمتع

¹ - علي عباس: إدارة الأعمال الدولية - الإطار العام -، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 68.

² - نفس المرجع السابق: ص 69.

بميزة مطلقة في إنتاج كلا السلعتين، فهل يوجد سبب لقيام التجارة بين البلدين، و هذا ما أوضحه دافيد ريكاردو فيما بعد.

2- نظرية الميزة النسبية:

تنسب هذه النظرية للاقتصادي البريطاني "دافيد ريكاردو"، و تعرف هذه النظرية كذلك بنظرية التكلفة النسبية.

يرى "دافيد ريكاردو" أن الأساس في ظاهرة التخصص الدولي هو التفوق النسبي في نفقات الإنتاج و ليس التفوق المطلق على النحو الذي قدمه لنا ادم سميث، و تعتبر نظريته بمثابة العمود الفقري للنظرية الكلاسيكية في التجارة الخارجية حيث لازالت في كثير من أجزائها قوية و قادرة على تفسير جانب هام من ظواهر التبادل الدولي في وقتنا المعاصر.¹

يعتبر "دافيد ريكاردو" إن التفاوت في النفقة المطلقة لا تصلح لقيام التجارة، و المعيار عنده هو اختلاف النفقة النسبية، و هذا الاختلاف يعتبر كافيا لقيام التجارة، و في هذه الحالة يتخصص كل بلد في نتاج السلعة ذات النفقة النسبية الأقل، و يعود هذا التخصص بالفائدة عليهما معا طالما التبادل يتم على أساس معدل يقع بين الحد الأدنى و الحد الأقصى لثمن إحدى السلعتين بالنسبة للأخرى، و لكن إذا تساوت النفقات النسبية بين البلدين فان التجارة لا تقوم بينهما إذ تنعدم الفائدة منها و تنتج الدولتان السلعتان معا.²

لقد قدمت لنا نظرية "ريكاردو"³ هيكلًا بسيطًا و واضحًا لنظرية التجارة الخارجية. و لتوضيح هذه النظرية نفترض المثال التالي:⁴

ليكن البلدين هما الولايات المتحدة الأمريكية و بريطانيا ينتج كل منهما النسيج و القمح، و أن قيمة كل سلعة تتحدد بمقدار العمل المبذول في إنتاج كل منها، فإذا كانت فترة 10 أيام عمل في الولايات المتحدة تستطيع 90 طنا من القمح أو 120 بالة من النسيج، و بريطانيا تنتج 30 طن من القمح أو 60 بالة من النسيج خلال نفس الفترة، و بذلك تتفوق الولايات المتحدة على بريطانيا في مجالي النسيج و القمح، فإذا كانت الولايات المتحدة تنتج السلعتين بتكلفة اقل فهل هناك فائدة من وجود تجارة بين البلدين؟ للإجابة على هذا السؤال انظر الجدول التالي.

الجدول رقم (1-2): تكلفة إنتاج القمح و النسيج في كل من الولايات المتحدة و بريطانيا

¹ - سامي عفيف حاتم: التجارة الخارجية بين التنظير و التنظيم، الكتاب الأول، مرجع سبق ذكره، ص 93.

² - احمد بديع ملبح: الاقتصاد الدولي - مدلولات ميزان المدفوعات المصري، تطور الاقتصاد الدولي، نظريات التجارة الدولية، الكتاب الأول، منشأة المعارف، مصر، دون سنة النشر، ص 255.

³ - يفترض ريكاردو مجموعة من الفروض لتبسيط البحث هي: أن التبادل الدولي يتم بين دولتين فحسب، انه يقع على سلعتين، انه يقع على السلع فقط و ليس على عناصر الإنتاج، أن النفقات تخضع لقانون الغلة النسبية، أن التبادل الدولي لا توجد في سبيله أي عقبات مصطنعة، أن قيمة السلعة تقدر بكمية العمل اللازمة لإنتاجها، أن التبادل الدولي يتم كما لو كان مقيضة. راجع ذلك في كتاب: احمد بديع ملبح، مرجع سبق ذكره، ص 257.

⁴ - علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص 71.

السلعة	القمح	النسيج
الولايات المتحدة	90	120
بريطانيا	30	60

المصدر: علي عباس: إدارة الأعمال الدولية - الإطار العام -

لنحسب نسب التبادل داخل كل دولة على حدة قبل قيام التجارة بين الدولتين، أي السعر الذي يتم به مقايضة كل سلعة بأخرى داخل البلد الواحد:

في الولايات المتحدة: 1 طن قمح = 1.33 بالة نسيج ($1.33 = 90/120$)

أو $3/4$ طن قمح = 1 بالة نسيج ($3/4 = 120/90$)

في بريطانيا: 1 طن قمح = 2 بالة نسيج ($2 = 30/60$)

أو $1/2$ طن قمح = 1 بالة نسيج ($1/2 = 60/30$)

نلاحظ أن للولايات المتحدة ميزة مطلقة في إنتاج السلعتين، إلا أن ميزتها في إنتاج القمح أقوى من ميزتها في إنتاج النسيج، لأنه و بنفس الموارد التي تنتج بها طن قمح تنتج $3/1$ بالة نسيج، أن بريطانيا التي ليس لها ميزة مطلقة في أي من السلعتين لكن وضعها اقل سواء في الحالة النسيج منه في حالة القمح. و خلاصة هذه المناقشة هو أن من مصلحة الولايات المتحدة في إنتاج القمح و استبدال الفائض منه بالنسيج لان طن القمح يمكن مقايضته ب 1.33 بالة من النسيج، و هذا ما لا يمكنها الحصول عليه بهذا المعدل داخل البلد.

أما بريطانيا فبإمكانها التخصص في صناعة النسيج و مقايضة الفائض منه بالقمح من الولايات المتحدة، لأنها تستطيع أن تحصل على أكثر من $1/2$ طن مقابل كل بالة نسيج و هو سعره داخل بريطانيا.

و على ضوء ما سبق فان الشرط الضروري و الكافي لقيام تبادل تجاري بين دولتين تتحان مجموعة من السلع ذاتها هو أن تختلف النفقات النسبية لإنتاج هذه السلع من دولة إلى أخرى. و عند توافر هذا الشرط فسيكون من مصلحة كل دولة أن تخصص في إنتاج السلع التي تتمتع فيها بنفقة نسبية اقل، أي بميزة نسبية أكبر، و ذلك بالمقارنة بالدولة الأخرى.¹

¹ - زينب حسن عوض الله: العلاقات الاقتصادية الدولية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، بيروت، لبنان، دون سنة النشر، ص 19.

إن نظرية "ريكاردو" تظهر لنا الدوافع إلى إقامة علاقات تجارية بين الدول استناداً إلى اختلاف التكاليف النسبية دون محاولة البحث عن أسباب هذا الاختلاف، كما أنه لم يبين بوضوح أثر التجارة الدولية على أسعار عناصر الإنتاج... و لهذا ظهرت نظريات لتشير لهذا النقص.

3- نظرية القيم الدولية:

كامل "جون ستوارت ميل" نظرية النفقات النسبية، ارتأى أن ريكاردو لم يدلنا على طريقة تحديد قيمة كل من السلعتين المتبادلتين في بلد المستورد، و قد تكفل "ميل" ببيان هذه الحدود فقال « في كل بلد تتوقف قيمة السلعة الأجنبية على كمية المنتجات المحلية التي تمت مبادلتها في مقابلها » و تلك هي النظرية التي عرفت بنظرية القيم الدولية نظراً لأنها تحاول تحديد قيم السلع المتبادلة دولياً.

تحدد قيمة السلعة المصدرة في البلد الذي يصرفها بنفقة إنتاجها. ما قيمة السلعة المستوردة فيجب بأنها تتوقف على نفقة الإنتاج، و معنى هذا أن قيمتها تتحدد بنفقة إنتاج السلعة المصدرة سداداً للسلعة المستوردة. و يجب أن نلاحظ أن "جون ستوارت ميل" يسلم بالفروض التي وضعها "ريكاردو"، فنسبة التبادل بين دولتين على سلعتين تتوقف على النسبية بين طلب البلدين أو كما يقول "ميل" « تتوقف على الطلب المتبادل للبلدين ». و يضع "ميل" هذا القانون في صيغة معادلة و هو أن الطلب الدولي يعبر عن تعادل الطلب بين البلدين، و صيغة هذه المعادلة: أن منتجات بلد تتبادل في مقابل منتجات البلد الأخرى بالقيمة اللازمة لكي يتمكن مجموع صادرات ذلك البلد من أن يدفع قيمة وارداته.¹

كيف يتم توزيع الكسب الدولي بين البلدين؟ يقول "جون ستوارت ميل" أن البلدين تقاسمانه على أساس التبادل بين البلدين، أي على أساس النسبة بين الكمية التي تصدرها الدولة من السلعة المحلية و الكمية التي تستوردها في مقابلها من السلعة الأجنبية، فنسبة التبادل في كل دولة هي عبارة عن النسبة بين كمية ما تستورده.

$$\text{نسبة التبادل} = \text{كمية السلع المصدرة} / \text{كمية السلع المستوردة}$$

و على هذا الأساس يتوقف ما تحصل عليه كل دولة من الكسب الدولي على نسبة تبادلها، أي على قيمة سلعتها المصدرة بالنسبة للسلعة المستوردة.

4- نظرية نسب عوامل الإنتاج:

¹ - احمد بديع بليح: مرجع سبق ذكره، ص 264.

تنسب هذه النظرية إلى "هكشر و اوهلين"، حاولت هذه النظرية تفسير أسباب قيام التجارة بين الدول، و تقدم وجهة نظر حول اختلاف التكاليف النسبية من بلد إلى آخر، و قد استطاعت أن تحدد عاملين هما:¹

1- اختلاف مدى وفرة عناصر الإنتاج من بلد لآخر.

2- سريان قانون تناقص النفقة في بعض الصناعات في حالة زيادة حجم الإنتاج.

حيث تقرر هذه النظرية انه في ظل شروط معينة يقوم بلد ما بتصدير السلعة التي يتم إنتاجها باستخدام عنصر الإنتاج المتوفر لديها نسبيا بالمقارنة ببلد آخر. و اختلاف عناصر الإنتاج يؤدي إلى اختلاف تكلفة السلع المنتجة مما يؤدي إلى اختلاف أثمان السلع المصدرة. و بناء على ذلك فان الدولة التي يتوفر عنصر العمل بوفرة نسبية ستنتج سلع كثيفة العمل بتكلفة اقل، و تكون أثمان هذه السلع منافسة و لها ندرة نسبية أكثر من بلد يتوفر لديه عنصر رأس المال نسبيا أكثر من عنصر العمل. و هذا التخصص و تقسيم العمل يشترط توفر المنافسة الكاملة و تشابه هيكل الطلب في كلا البلدين و إتباع حرية التجارة و إهمال تكلفة النقل.²

ركزت نظرية "هكشر - اوهلين" على عاملين فقط و أهملت عوامل أخرى كثيرة لها اثر في قيام التجارة الدولية، كعوامل لا تستطيع النظرية أن تقيسها لأنها ليست كميات محسوسة يمكن تحديدها.

إن الأسس التي تستند إليها النظريات السابقة، لم تستطع أن تستوعب و تفهم قرارات الأعمال التي تحددها المؤسسات الدولية، حيث أن ما يحدث في ميادين الأعمال الدولية من أشكال و أنشطة جديدة، لم تجد لها تفسير في هذه النظريات بمفاهيمها التقليدية.³ و لهذا يتضح أن النظريات التقليدية أصبحت عاجزة عن تفسير الأعمال الدولية، كما أن هذه النظريات أهملت دور التسويق الدولي في الأعمال الدولية كذلك لم تستوعب إمكانية انتقال رؤوس الأموال الاستثمارية بين الأقطار كما أنها تجاهلت أهمية التكنولوجيا الفنية، التكنولوجيا الإدارية و المهارات التسويقية. إن هذه العوامل هامة للإنتاج و تشكل أساسا للحصول على مزايا تنافسية، و تؤثر تأثيرا حاسما مع أنماط المؤسسات الدولية و على اقتصاديات الدول في عالم اليوم.

و لهذا ظهرت بعض النظريات تفسر أسباب قيام التبادل الدولي على أساس أن المؤسسات هي التي تنخرط فعليا في التجارة الدولية و ألحقت بنظرية التجارة الدولية (نظريات مكملة)، و فيما يلي أهم هذه النظريات:

1 - نظرية دورة حياة المنتج:

¹ - علي عباس: مرجع سبق ذكره، ص 73.

² - صلاح زين الدين: اقتصاديات التصدير و المناطق الحرة، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 2000، ص 106.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: إدارة الأعمال الدولية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 56.

إن هذه النظرية هي المحاولة الأولى لتفسير أسباب التبادل التجاري على مستوى المؤسسات، قدم هذا النموذج (النظرية) من قبل "فيرنون Vernon" حيث أسهم إسهاما قيما في اعتماد الأساس الفعال في إنشاء العديد من المؤسسات الدولية و خاصة الأمريكية منها، و يحدد "فيرنون" في النموذج بان نشأة المؤسسات الدولية تتم نتيجة لتتابع مجموعة من الحوادث المؤكدة كاقترحات المنتجات الجديدة، و موقف احتكار القلة كأساس للتصدير ثم الاستثمار المباشر.¹ فإذا حدث اختراع معين ينتج عنه استحداث سلعة جديدة، يكون هذا الاختراع في الدول المتقدمة نظرا لتوافر المقومات الأساسية لهذه الاختراعات ممثلة في توافر الطلب الداخلي أو المعرفة التكنولوجية التي تبرر استحداث المنتج الجديد. وفي بادئ الأمر تنشأ فجوة تكنولوجية بين الدول الصناعية الأكثر تقدما (الولايات المتحدة الأمريكية مثلا) و الدول الصناعية الأقل تقدما(مثلا فرنسا أو إيطاليا). و في خلال الفترة الزمنية التي تقضيها هذه الفجوة التكنولوجية، يزداد نضوج المنتج الجديد، و تصبح الأساليب التكنولوجية المستخدمة أكثر استقرارا. أما عن نهاية الفجوة التكنولوجية فتبدأ حينما تصبح الأساليب التكنولوجية شائعة و معروفة الاستخدام و متاحة في الأسواق الدولية.²

فدورة حياة المنتج تمر بثلاث مراحل أساسية و هي:³ و هي موضحة في الشكل رقم (1-1)

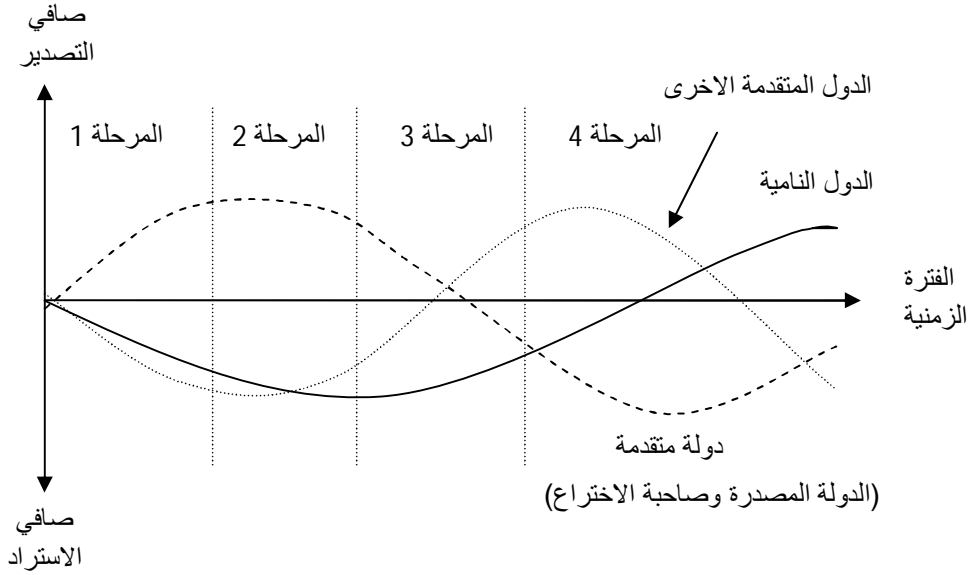
- 1- مرحلة المنتج الجديد: حيث يتم إنتاج المنتج في البلد الأم المتقدمة ثم يتم تصديره إلى الأسواق الخارجية.
- 2- مرحلة نضج المنتج: ضمن هذه المرحلة تصبح التكنولوجيا المستخدمة في تصنيع هذا المنتج روتينية لدرجة كافية يمكن أن تنتقل إلى البلدان الأخرى، و يتم غالبا في إحدى البلدان المتقدمة الأخرى.
- 3- مرحلة المنتج النمطي: ضمن هذه المرحلة يمكن أن ينتقل إنتاج هذا المنتج إلى بلدان أخرى قليلة النفقات و عادة يتم ذلك في البلدان النامية ... حيث يتم بعد ذلك إعادة تصديره إلى البلد الأم (المبتكرة لهذا المنتج). و كذلك تصديره إلى أسواق خارجية مختلفة.

الشكل رقم (1-1): يوضح دورة حياة المنتج الدولي وفقا لنموذج "فيرنون"

¹ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف: نفس المرجع السابق، ص 62.

² - سامي عفيفي حاتم: التجارة الخارجية بين التنظيم و التنظيم - الكتاب الأول -، مرجع سبق ذكره، ص 222.

³ - محمود جاسم الصميدعي، ردينة عثمان يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 62.



المصدر: عبد السلام أبو قحف: بحوث التسويق والتسويق الدولي، ص 204.

- لقد اعتمدت عدة دراسات على دورة حياة المنتج في تفسيرها للتجارة الخارجية، حيث دلت النتائج على أن الأداء و السلوك التصديري للمؤسسة يتأثر بخصائص السلعة. ورغم هذا فان هذه النظرية تعاني من المشاكل التالية:¹
- انه ليس من الضروري أن تمر جميع أنواع السلع في المراحل نفسها التي ذكرت في دورة حياة السلعة، و لسبب أو لأخر قد لا تتعدى بعض السلع مراحل حياتية معينة.
 - ركزت هذه النظرية في تفسيرها سلوك التسويق الدولي على أنواع معينة من السلع و بالأخص السلع ذات التقنية الفنية العالية.
 - تجاهلت هذه النظرية العديد من العوامل الأخرى الداخلية التي قد يكون لها أثر كبير في قيام التبادل التجاري بين المؤسسات على المستوى الدولي مثل العوامل ذات العلاقة بأهداف و فلسفة المؤسسة، خصائص متخذي القرارات ... الخ.
 - لم تبين النظرية كيفية إمكانية تحسين مستوى الأداء التصديري للمؤسسات و العوامل المحددة لنجاحها.

2- نظرية الاستثمار الأجنبي المباشر (نظرية دانينج Daning)

تسعى نظرية "دانينج" إلى تفسير أسباب قيام الاستثمار الأجنبي المباشر بالإجابة على أسئلة مثل: لماذا يحدث الاستثمار المباشر؟ أي الدول مصدره؟ أي البلدان تجذبه؟ و ما هي نوعية المؤسسات و المنتجات التي تشمله؟ حدد "دانينج" ثلاث محددات أو شروط لازمة لقيام الاستثمار المباشر، فأولا يجب أن تمتلك المؤسسة مجموعة مزايا خاصة

¹ - هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 49.

مقتصرة عليها، هذه المزايا قد تشمل المعارف و الخبرات التكنولوجية و التسويقية و المهارات و الكفاءات التمويلية و العمل في سوق يتصف باحتكار القلة.

و يلاحظ أن امتلاك الشركة لمثل هذه المزايا لا يفسر قيام المؤسسة بالاستثمار الأجنبي، حيث أنها يمكنها استغلال مثل هذه المزايا عن طريق منح حق الترخيص لمؤسسة أجنبية مثلاً، و لكن رغبة المؤسسة في الاستئثار و الحفاظ على هذه المزايا الناجمة عن ذلك يجعلها تفضل عدم اللجوء إلى منح الترخيص أو الامتياز أو ما شبه إلى آخرين بل الحفاظ على هذه المزايا داخل نطاق المؤسسة. و حتى بافتراض توافر الشرطين فان المؤسسة لا يفسر قيام المؤسسة بالاستثمار المباشر، فالمؤسسة يمكنها الحفاظ على هذه المزايا داخل المؤسسة لو هي لجأت إلى التصدير مثلاً. و عليه لتفسير تفضيل المؤسسة الاستثمار المباشر في الخارج على التصدير أو الترخيص، يجب توفر الشرط الثالث و هو ما يطلق عليه مزايا التواجد في مكان معين.¹

و نوضح فيما يلي المحددات الثلاث لقيام الاستثمار الأجنبي كما حددها "دانينج"²:

1- مزايا خاصة مقتصرة على المؤسسة:

- حقوق الملكية الصناعية نتيجة جهود البحث و التطوير.
- القدرة على تمييز المنتجات باستخدام المهارات و الخبرات التسويقية.
- المهارات و الكفاءات الإدارية و التنظيمية.
- القدرات و الكفاءات التمويلية.
- العمل في سوق يوصف باحتكار القلة.

2- مزايا الاحتفاظ بالمزايا الخاصة داخل نطاق المؤسسة:

- الحفاظ على حقوق الملكية الصناعية من التسرب.
- السيطرة على المعرفة التكنولوجية و الإدارية.
- التغلب على عدم تأكد المشتري للقيمة الفعلية للتقنية المباعة.

¹ - عمرو خير الدين: التسويق الدولي، جامعة عين الشمس، مصر، 1996، ص 88.

² - نفس المرجع السابق، ص 88.

- التكلفة العالية لإنشاء و توقيع العقود.
- 3- مزايا التواجد في مكان معين:
- التغلب على موانع الاستراد.
- توافر المادة الخام.
- انخفاض تكلفة العمالة و ارتفاع مهاراتها.
- كبر حجم السوق.

المحاضرة الثانية: التسويق الدولي و أبعاده:

إن التطور الدولي للعلاقات الاقتصادية و التوسع العالمي للأسواق الدولية الذي أصبح يعرف بالشمولية، دفع الدول إلى توسيع نشاطاتها من خلال الدخول إلى الأسواق الأجنبية و سعي المؤسسات إلى إيجاد مكانة لها في هذه الأسواق، و من ثم زاد الاهتمام بالتسويق الدولي الذي لا يختلف كثيرا عن التسويق المحلي إلا انه يمارس خارج الحدود الإقليمية للدولة، و انطلاقا من هذا سنتطرق فيما يلي إلى مفهوم التسويق الدولي و الاختلافات الأساسية بينه و بين التسويق المحلي، و ما الذي يدفع المؤسسة للجوء إلى التسويق الدولي و كيفية تنظيم هذه الوظيفة داخل المؤسسة.

1 - مفهوم التسويق الدولي:

قبل التطرق إلى التسويق الدولي، نحاول أن نعرج على التسويق بصفة عامة، لان التسويق الدولي ما هو إلا امتداد للتسويق المحلي، إذ هناك العديد من التعاريف للتسويق أهمها:

- عرف "Kotler" التسويق على انه « هو نشاط اقتصادي و اجتماعي موجه لإشباع الحاجات و الرغبات و ذلك بإتاحة سلع و خدمات للتبادل»¹

- أما الجمعية الأمريكية للتسويق فقد عرفته بان « التسويق هو أداء أنشطة الأعمال التي توجه تدفق السلع و الخدمات من المنتج إلى المستهلك»²

- كما عرفه "Stanton" بأنه « نظام متكامل تتفاعل فيه مجموعة من الأنشطة التي تعمل بهدف تخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات للمستهلكين الحاليين و المرتقبين»³

أن هذه التعاريف تنصب إلى مضمون واحد كون أن التسويق نشاط يقوم على تقديم المنافع الاقتصادية، و تحقيق الالتقاء بين الطلب غير المتجانس، و العرض غير المتجانس من السلع و الخدمات، حيث تنتقل ملكيتها من مراكز إنتاجها إلى أماكن استخدامها و استهلاكها.

لا يختلف مفهوم التسويق الدولي عن مفهوم التسويق المحلي، غير أن التسويق الدولي يمارس خارج حدود الدولة الواحدة. و لقد أعطيت عدة تعاريف للتسويق الدولي، إلا أن معظمها متقاربة و تنتهي إلى نفس المعنى، و من أهم هذه التعاريف نورد ما يلي:

¹ -Philip Kotler :**Marketing Management**, 12^e édition, Pearson Education , Paris,France, p6.

² - منير نوري: **التسويق - مدخل المعلومات و الاستراتيجيات**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2007، ص 13.

³ - نفس المرجع السابق، ص 13.

- عرفت جمعية التسويق الأمريكية التسويق الدولي على انه « عملية دولية لتخطيط و تسعير و ترويج و توزيع السلع و الخدمات لخلق التبادل التي يحقق أهداف المؤسسات و الأفراد».¹
 - أما Cateara فقد عرف التسويق الدولي على انه « أداء الأنشطة التجارية التي تساعد على تدفق سلع المؤسسة و خدماتها إلى المستهلكين أو المستخدمين في أكثر من دولة واحدة».²
 - كما عرف أيضا على انه « مسار موجه للاستغلال الأمثل للموارد و تركيز أهداف المؤسسة اتجاه الفرص المتاحة في السوق العالمية».³
 - أما أبو قحف فقد عرف التسويق الدولي على انه « اكتشاف حاجات المستهلك و إشباعها على المستوى الدولي بمستوى أفضل من المنافسين المحليين و الدوليين و تنسيق الجهود و النشاطات التسويقية في ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية».⁴
- على أساس التعاريف السابقة يمكن القول أن التسويق الدولي يتضمن القيام بالأنشطة التالية:

- دراسة الأسواق الدولية الحالية و المتوقعة.
- تخطيط و تطوير المنتجات المرغوبة و المطلوبة من قبل المستهلكين أو المستخدمين في الأسواق الخارجية.
- توزيع السلع و الخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية الملائمة.
- الترويج عن المنتجات، و الهدف منه إخبار المستهلكين عن توفر السلع و بيان الطرق المختلفة لإشباع و إرضاء حاجاتهم و رغباتهم.
- تحديد طرق التسعير المختلفة التي تعكس القيمة و المنفعة التي تحققها السلعة للمستهلكين، و التي تهدف إلى تحقيق عائد مناسب على الاستثمار للشركات.
- تقديم خدمات (الفنية و غير الفنية) سواء قبل أو بعد الشراء، و ذلك للتأكد من مدى رضا العملاء و استمرار التعامل معهم.

2- أوجه التشابه و الاختلاف بين التسويق الدولي و التسويق المحلي:

إن التسويق الدولي لا يختلف في مفهومه عن التسويق المحلي، فمبادئ التسويق هي واحدة، إلا أن ما يميز التسويق الدولي عن التسويق المحلي، أن الأول موجه لأكثر من دولة، بينما الآخر موجه لدولة واحدة. هذا الفارق الذي يبدو

¹- نظام موسى سويدان، شفيق إبراهيم: التسويق - مفاهيم معاصرة -، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 359.

²- صديق محمد عفيفي: التسويق الدولي - نظم التصدير و الاستيراد -، الطبعة العاشرة، مكتبة عين الشمس، مصر، 2003، ص 13.

³ - Charles Croué : Marketing International, 4^e édition, de Boeck , Bruxelles, 2003,p 102.

⁴- عبد السلام أبو قحف: بحوث التسويق و التسويق الدولي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2004، ص 135.

بسيطا للوهلة الأولى، إلا انه هو السبب في كل التعقيدات و الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند التوجه إلى الأسواق الخارجية، فالتسويق الدولي أكثر صعوبة من التسويق المحلي للأسباب التالية:¹

- يفرض التسويق الدولي على المؤسسة القيام بتحليل دقيق للبيئة الدولية بهدف التكيف معها.
- يتطلب التسويق الدولي مهارات تسويقية كبيرة و القيام بعمليات التخطيط و الرقابة.
- يحتاج إلى مجازفة كبيرة من حيث الاستثمار و دخول الأسواق و تطوير منتجات جديدة للأسواق الدولية.
- مواجهة عوائق كبيرة في الأسواق الأجنبية، و لا سيما فيما يخص تحصيل الديون و طرق الدفع و تحويل العملات و الحماية بأشكالها المتعددة

إذا التسويق الدولي يتطلب الأخذ في الحسبان عاملين مهمين هما:²

- 1- معرفة وفهم البيئة في الأسواق المستهدفة.
- 2- تكيف المزيج التسويقي في مختلف الدول، و الحفاظ على نفس قواعد التنسيق كما هو الحال في السوق المحلية.

- الأسباب التي من خلالها تسعى المؤسسة للتوجه إلى الأسواق الخارجية

لا شك أن هناك العديد من الأسباب التي تدفع بالمؤسسة إلى التوجه نحو الأسواق الخارجية لتوسيع نشاطها و تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي لا تستطيع تحقيقها في السوق المحلية. و هنا نستعرض أهم هذه الأسباب و الدوافع.

- 1- ضيق السوق المحلية أو تشبعها: إن ضيق السوق المحلية وزيادة المنافسة، و قلة المنافذ أو عدم نموها، يدفع المؤسسة إلى البحث عن أسواق جديدة و التوجه نحو الأسواق الخارجية.
- 2- البحث عن الربح و النمو: إن معظم المؤسسات تسعى إلى تحقيق أهداف الربح و النمو من وراء عملياتها التجارية سواء في السوق المحلي أو الخارجي. و من خلال توليد الأرباح فان المؤسسة تستطيع الاستمرار في عملياتها، غير أن توقع الحصول على أرباح كبيرة ترتبط بنسبة عالية من المخاطر في تنفيذ عمليات التسويق الدولي. هذه المخاطر تنشأ بفعل العوامل البيئية المحيطة كالضرر و الاقتصاد، السياسية، الثقافية و غيرها، إلا أن مدى إدراك هذه المخاطر يعتمد على كيفية و درجة رؤية الإدارة العليا للمؤسسة و قدرتها و رغبتها في التغلب على هذه المخاطر.

¹- رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 10.

² - Houcine Akrouit : **Marketing et Globalisation – Comment réaliser l'unité au pluriel ?** –édition EMS , Paris, 2005, p 68.

3- تحقيق الاستقرار في حجم المبيعات و الإنتاج: قد يؤدي العمل في التجارة الدولية إلى تحقيق استقرار في حجم المبيعات و الإنتاج فبعض المؤسسات عن طريق التصدير قد تغلب على تذبذب الطلب الحاصل على سلعها في السوق المحلية، فتنوع العمل في الأسواق قد يساعد مؤسسة ما على التغلب على المتغيرات التي قد تحدث في سوق ما.

4- استغلال القدرة الإنتاجية الفائضة: إن الرغبة لاستخدام القدرة الإنتاجية غير المستغلة في الموارد و الفائضة عن حاجة السوق المحلية قد تحفز المؤسسة للعمل في الأسواق الخارجية لتحقيق الاستخدام الأمثل لمواردها. و بالتالي تخفيض تكاليف الإنتاج الذي سيؤدي إلى رفع المستوى التنافسي للمؤسسة في السوق المحلية و الخارجية.

5- امتداد في دورة حياة المنتج: إن فتح أسواق جديدة أو تطويرها يعد إحدى الاستراتيجيات التسويقية التي تنفذها بعض المؤسسات، و خاصة المنتجة للسلع التكنولوجية من أجل إطالة عمر حياة السلعة. فكما هو معروف أن السلع تمر في عدة مراحل من الحياة، و هي الظهور، النمو، النضج ثم الانحدار. ففي الوقت الذي تصبح فيه السلعة قديمة أو قبل أن تصل إلى مرحلة الانحدار في السوق المحلية، تقوم المؤسسة بالعمل على إيجاد أسواق جديدة.

6- الطلبات الأجنبية غير الملتزمة: تتوصل الكثير من المؤسسات إلى وجود فرص لها في أسواق التصدير لان منتجاتها أثارت فضول الأفراد في الخارج من خلال إعلانات المؤسسة في الصحف التجارية العالمية أو من خلال المعارض أو عن طريق شبكات الانترنت، و بالنتيجة تكون نسبة كبيرة من الطلبات الأولى التي تتلقاها المؤسسة المصدرة غير ملتزمة، فبدا التصدير في هذه الحالة يتوافق مع وجود محرض خارجي و لا يكون نابعا عن الرغبة و إدارة المؤسسة في التصدير، و بالتالي فالتصدير لا يمثل إلا نشاطا هامشيا من أعمالها.

7- دوافع المدير: إن قرار الانفتاح على الأسواق الخارجية يرتبط بشكل كبير بسلوك المدير (المدير)، خاصة في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة كون قرارات التصدير تكون من صلاحيات المدير أو صاحب المؤسسة. هذا الدافع ينطلق من شخصية المدير الذي يكون مطلع على الأوضاع في الخارج، يتقن لغات أجنبية، له معرفة حول التصدير، فكره متفتح و كذا حبه للتجديد و اجتياز المخاطر.

8- جاذبية الفرص التسويقية في الأسواق الخارجية: تعد الفرص التسويقية المتوفرة في الأسواق الخارجية حافزا قويا لدفع المؤسسة للعمل في الأسواق و استغلال هذه الفرص، فمن المؤكد أن استغلالها يعتمد على مدى قدرة المؤسسة على توفير الموارد الضرورية للاستفادة من هذه الفرص.

المحاضرة الثالثة: مهام التسويق الدولي و طرق تنظيم وظيفته في المؤسسة

بالنسبة لأساسيات و أهداف التسويق الدولي و نوعية التصرفات و المهام الملائمة لكل هدف يمكن تلخيصها فيما يلي:¹

1- **اكتشاف و تحديد حاجات المستهلك الكوني:** يمكن اكتشاف حاجات المستهلك و تحديدها من خلال بحوث التسويق الدولي حيث تساعد هذه البحوث أيضا على فهم حاجات و رغبات المستهلكين في الأسواق المختلفة و تحديد مدى اختلافها من سوق لآخر. و في هذا السياق أيضا يتطلب الأمر ضرورة قيام المؤسسة بتقسيم السوق الدولي إلى قطاعات بحيث يشكل كل قطاع هدف تسويقي، بالإضافة إلى ذلك ضرورة فهم أوجه التشابه و الاختلاف بين كل قطاع أو كل مجموعة من المستهلكين في الدول المختلفة.

2- **إشباع حاجات المستهلك الكوني:** يتطلب هذا أقلمة أو مواءمة السلع و الخدمات و باقي عناصر المزيج التسويقي (الأسعار و الترويج و التوزيع) لإشباع حاجات مختلف المستهلكين بالدول و المناطق المختلفة. بالإضافة إلى هذا تنمية قاعدة معلومات تسويقية عن المستهلكين و كذلك قنوات توزيع ملائمة و التغلب على مشكلات التسعير و التكلفة و التصنيع و نقل التكنولوجيا و غير ذلك. كما يجب مراعاة أن تكون الأسعار منخفضة و كذلك التكاليف، و بالنسبة للسلع فيجب أن تكون مصممة طبقا لمتطلبات المستهلكين في مختلف الدول.

3- **مواجهة المنافسة و التفوق على المنافسين من داخل الدولة أو الدول المضيفة و من خارجها أيضا:** سواء كان المنافسون شركات متعددة الجنسيات تتمتع بمزايا احتكارية أو مؤسسات وطنية من الدول المضيفة. و لاشك أن نجاح رجل التسويق خاصة في الأجل الطويل يأتي من خلال تقييم و رصد و متابعة ماذا يفعل المنافسون، و الاستجابة السريعة للتطور بل و ضرورة السبق في هذا. و يجدر بالذكر أن تقديم قيمة مضافة للمستهلك من قبل المؤسسة يضمن نجاحا مستمرا لها. و هذا يتحقق من خلال تقديم أو تنمية سلعة أو علامة مميزة، أسعار منخفضة، الجودة العالية و الأداء المتميز للموزعين و كذلك الإعلان و الخدمات الأخرى.

4- **تنسيق عناصر النشاط التسويقي:** في هذا الصدد تجدر الإشارة إلى أن التسويق الدولي يخلق مستوى جديد من التعقيد في العمل بالنسبة للمؤسسات المعنية. فهي لا بد أن تقوم بتنسيق نشاطاتها التسويقية في أو بين البلدان المختلفة، الأمر الذي يحتاج إلى تكوين هيئة إدارية و تحديد مسؤوليات كل وحدة تسويقية، و كذلك تحديد ما هي القرارات التي يجب صنعها و اتخاذها بشكل مركزي و تلك التي يجب أن تكون غير مركزية، و هل ستكون نمطية أم لا.

¹ - عبد السلام أبو قحف: بحوث التسويق و التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 129.

- 5- فهم و إدراك القيود البيئية على المستوى الكوني: البيئة الدولية تحتوي على العديد من القيود البيئية على المستوى الدولي. كما أنها تختلف بمتغيراتها من دولة لأخرى و كذلك تختلف من بيئة الدولة الأم. و من أمثلة هذه الاختلافات:
- الاختلاف في السياسات الاقتصادية (صناعية، زراعية، خدماتية...).
 - الاختلاف في الإجراءات و الضوابط الحاكمة لممارسات الأعمال.
 - الاختلاف في الجوانب الثقافية.
 - الاختلاف في القيود المتعلقة بالتمويل.
 - الاختلاف بين الدول بالنسبة للقيود المفروضة على دخول المؤسسات الأجنبية إلى الأسواق.

* تنظيم نشاط التسويق الدولي

كل إستراتيجية توسع دولي و كل برنامج تجاري في الأسواق الدولية يتطلب وضع تنظيما متناسبا مع إمكانيات المؤسسة و مع معدل التصدير، و كذا متناسبا مع أساليب الدخول إلى الأسواق الخارجية، حيث إن تصميم هيكل تنظيمي مناسب احد المتطلبات الأساسية للتنفيذ الفعال لأي إستراتيجية تتبعها المؤسسة.

يمكن تصنيف أنواع الهياكل التنظيمية في المؤسسات التي تمارس نشاط دولي في عدة فئات هي:

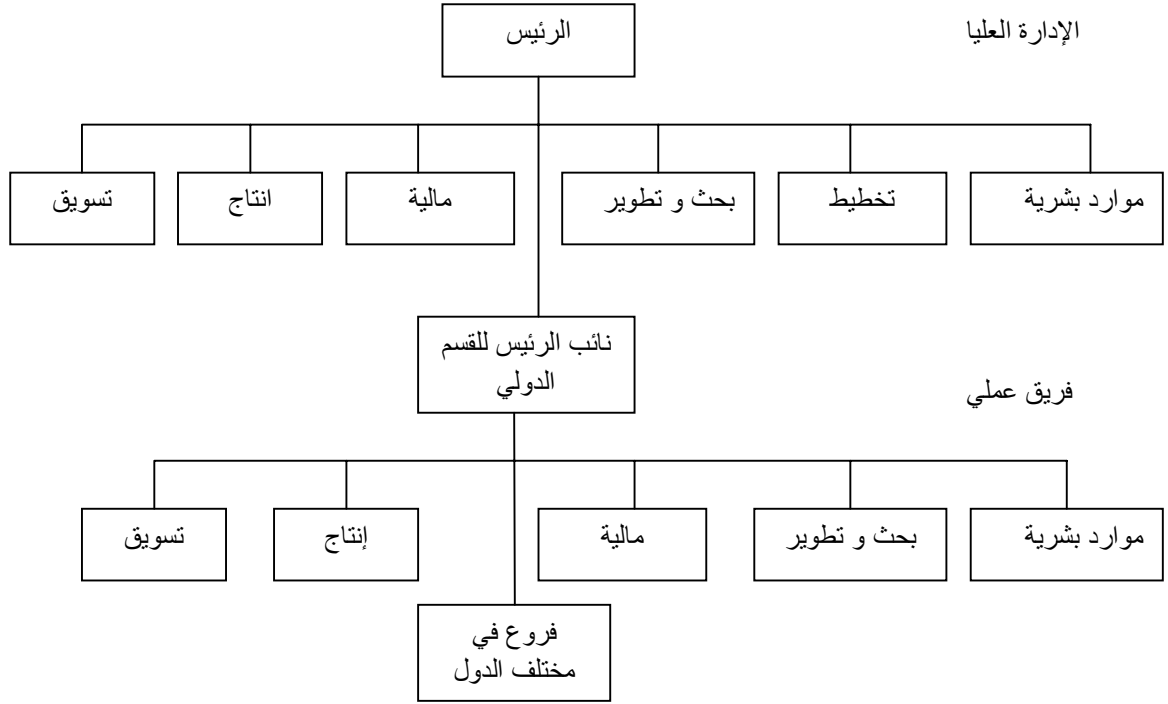
1- القسم الدولي:

مع زيادة مبيعات المؤسسة في الأسواق الخارجية، تظهر الحاجة إلى تنسيق الجهود لخدمة هذه الأسواق عن طريق فصل المسؤولية بين الأنشطة الدولية و الأنشطة المحلية عن طريق إنشاء إدارة التسويق الدولي كما هو موضح في الشكل رقم (1-2)، و تفضل المؤسسات هذا التنظيم في المراحل الأولى من التوسع في أعمالها الخارجية.

هذه الطريقة تمثل مدخلا لتسهيل القرار العملي، و ترك مهمة التسيير اليومي و تمثيل الوحدات للمسؤولين المحليين. لكن الهيكلية بالأقسام الدولية ينجر عنها خطر إنشاء هيكلين تنظيميين، الأول محلي (لان الشركات المتعددة الجنسيات لها موطن أصلي)، و الثاني دولي و الذي يجب أن يكون منسق جيدا مع المستويات العليا للإدارة و يكون تخطيطه شامل.¹

¹ - Nathalie Prime, Jean Claude Usunier : **Marketing International – développement des marchés et management multiculturel**, Vuiber, Paris, 2003, p 293.

الشكل رقم (1-2): التنظيم أو الهيكله باستخدام القسم الدولي



Source : Nathalie Prime, Jean Claude Usunier : **Marketing International**, Vuiber, Paris, 2003, p 293.

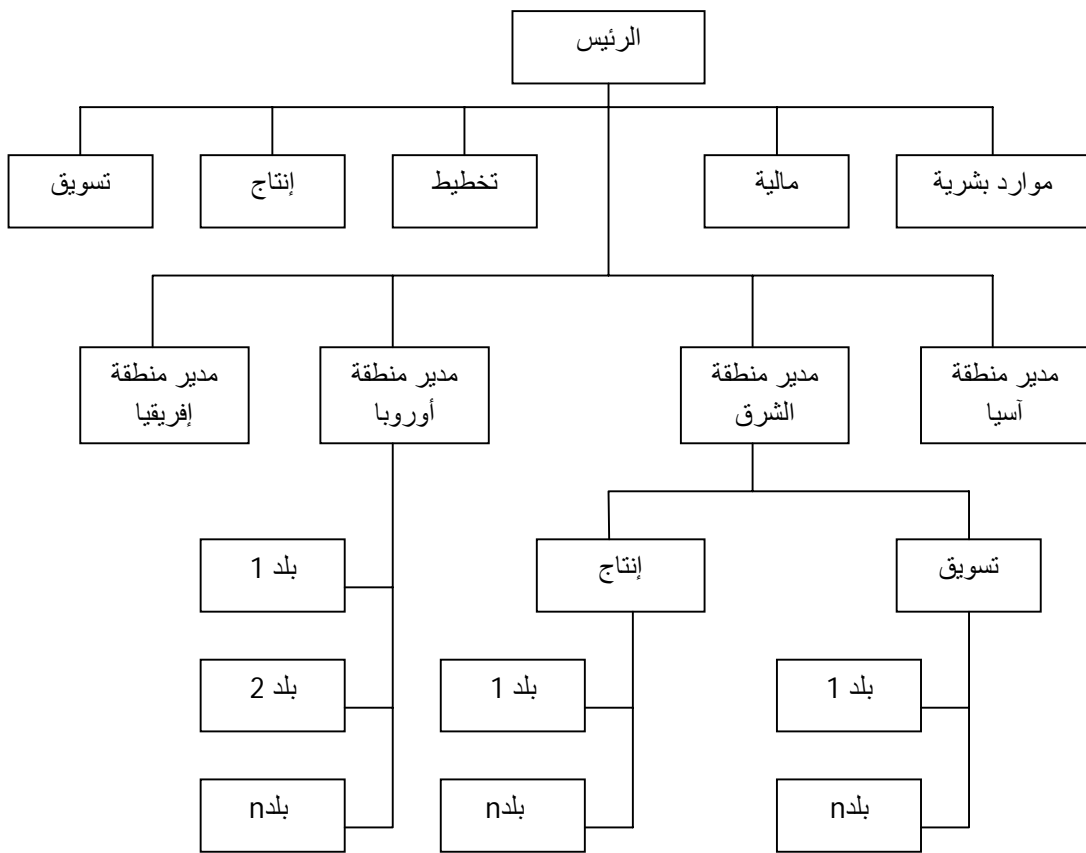
2- التنظيم الجغرافي:

في مثل هذا التنظيم تكون أنشطة التخطيط و تخصيص الموارد و الرقابة على الموارد و تحديد المنتجات المرغوبة من مهنة الإدارة المركزية للمؤسسة، في حين أن المسؤولية التنفيذية تكون من مهمة مسؤولي المناطق الذين يغطون مختلف الأسواق. الفائدة من هذا التنظيم، لا سيما عندما تكون المنتجات نمطية هي تحديد مسؤولية تحقيق الأهداف في كل منطقة، مع الاعتماد على تحقيق الأهداف المشتركة. انظر الشكل رقم (1-3).

يصلح هذا النموذج للمؤسسات التي وصلت إلى مرحلة النضج و الاستقرار في مجال أعمالها و لديها عدد محدود من خطوط المنتجات و التي تختلف من منطقة جغرافية لأخرى سواء من حيث الطلب أو طبيعة السلعة. و من مزايا هذا النوع من الهياكل نجد انه يراعي مطابقة السلعة المقدمة لأذواق المستهلكين أو العملاء في المناطق الجغرافية المختلفة، كما يمكنها التأقلم مع ظروف كل منطقة. أما بالنسبة لعيوب هذا النموذج فقد تتمثل في فقدان مركزية الإدارة و الرقابة، و ارتفاع التكلفة و التكرار أو الازدواجية في الجهود المبذولة من منطقة لأخرى.¹

¹ - عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 305.

الشكل رقم: (1-3): التنظيم الجغرافي



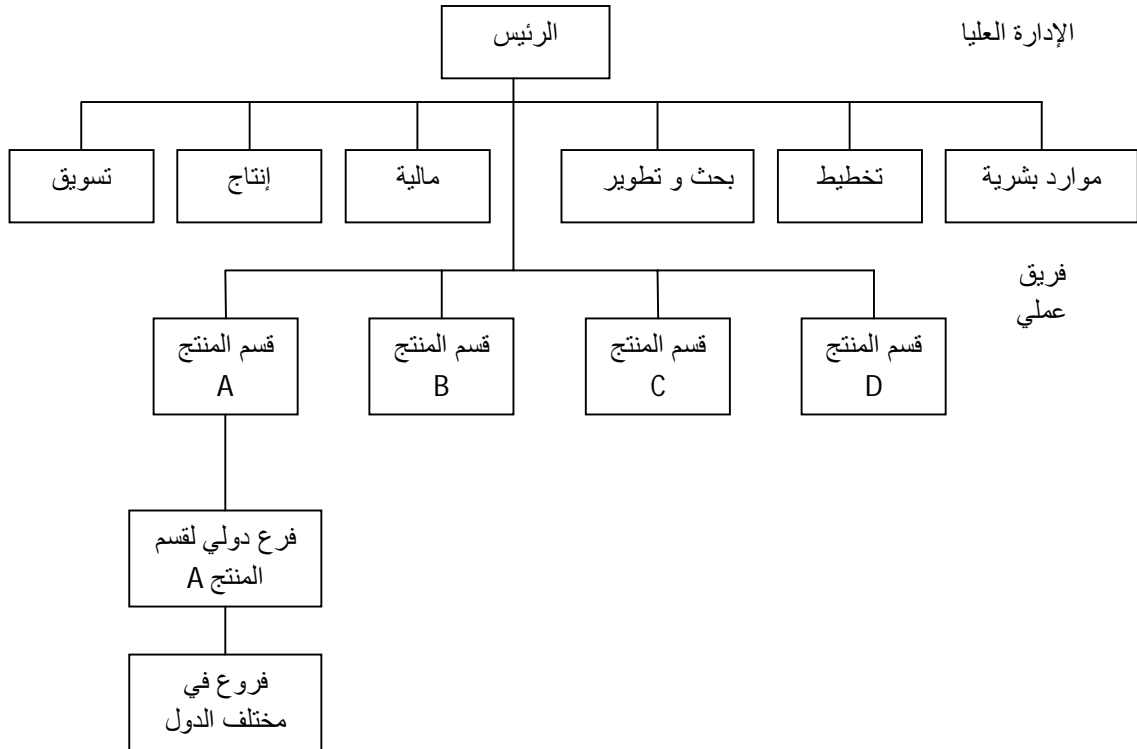
المصدر: رضوان المحمود العمر: التسويق الدولي، ص 23.

3- التنظيم حسب المنتجات:

يرتبط أسلوب التنظيم على أساس المنتج بالمؤسسات التي تتسم خطوط منتجاتها بالتنوع الشديد، حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية في هذه الحالة باختلاف المنتج أكثر من اختلافها باختلاف المنطقة الجغرافية.

يمنح التنظيم حسب المنتج المهام الدولية لمجموعة من المديرين التشغيليين، و ذلك بالتنسيق بين مختلف الأنشطة حسب المنتج في منطقة جغرافية محددة بينما تحديد الأهداف يتم على مستوى الإدارة العليا، فيما يتم إعداد الإستراتيجية التسويقية للمنتجات من طرف قسم المنتجات، كما هو موضح في الشكل رقم (4-1). من بين إيجابيات هذه الطريقة هو وضع الفروع المحلية على اتصال مع مختلف المستحدثات التكنولوجية، فيما فاعليتها تتطلب عدد كبير من المديرين عن أقسام المنتجات بينما بعد الأسواق المحلية يؤثر على فهم التساؤلات المختلفة و المتنوعة في الأسواق الأخرى. كما أن الاستجابة السريعة للمنافسة و معرفة حاجات و دوافع المستهلكين تمثل إحدى صعوبات الإدارات العليا المسؤولة عن المنتج.¹

الشكل رقم (4-1): التنظيم حسب المنتجات



Source : Nathalie Prime, Jean Claude Usunier : Marketing International, Vuiber, Paris, 2003, P 295.

¹ - Nathalie Prime, Jean Claude Usunier : op – cit, p 295.

5- التنظيم المصفوفاتي:

غالبا ما يأخذ التنظيم المصفوفاتي شكل " منتج - منطقة "، فهو يمنح أهمية مزدوجة للمنتج و المنطقة الجغرافية، فتسويق المنتج يكون ضمن مهام مسؤول قسم المنتج ككل (المسؤول يقوم بالتنسيق بين مختلف الدول التي يباع فيها المنتج) و مدير المنطقة (مسؤول على كل المنتجات في منطقة معينة)، كما هو موضح في الشكل رقم (1-5).

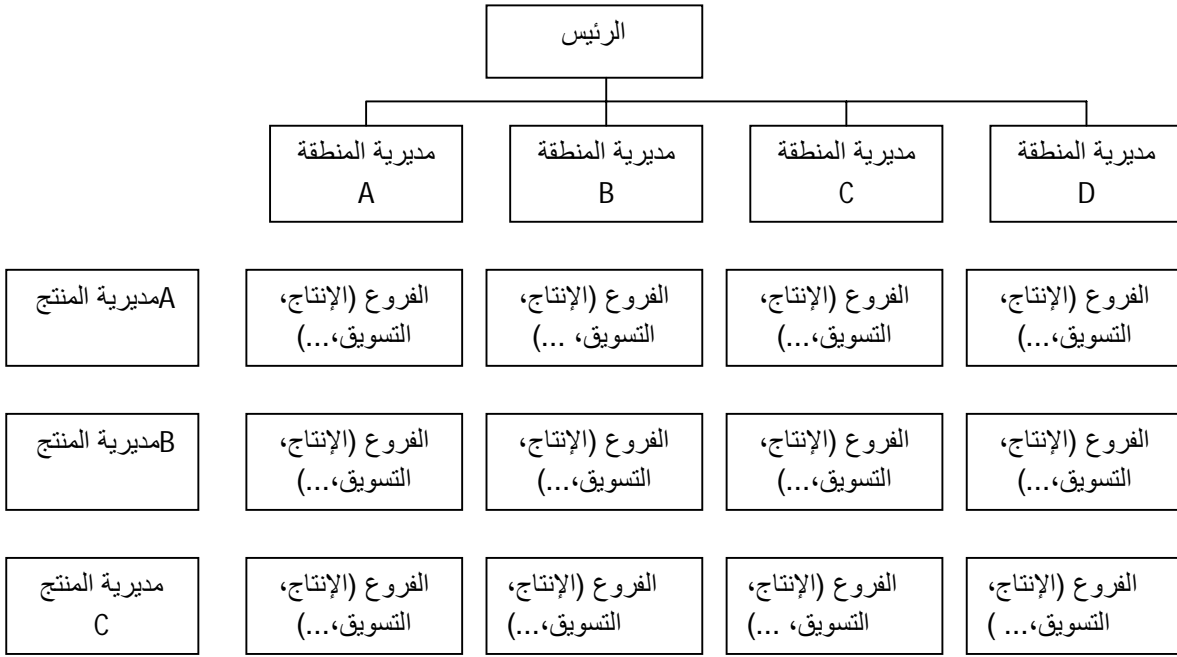
التنظيم المصفوفاتي يهدف إلى التنسيق و الإدماج، إذ تعمل على توحيد أربعة كفاءات على مستوى السلم الإداري الدولي و التي تكون موزعة في المؤسسة الدولية و هي:

- الكفاءات الجغرافية: المتمثلة في معرفة البيئة و القدرة على التكيف معها.
 - كفاءة المنتج.
 - الكفاءة السوقية: و المتعلقة بالمستهلكين أو العملاء بمعرفة حاجاتهم و رغباتهم.
 - الكفاءة الوظيفية: تسويق، مالية، إنتاج ... الخ.
- كما أن في هذه الطريقة يكون التسيير متعلق بالمرء ودية، فمسؤول الجهة الجغرافية مسؤول عن الأرباح علة مستوى المنطقة، بينما قسم المنتج مسؤول عن أرباح خطوط المنتجات على المستوى المحلي و الدولي.

إن فاعلية هذا النموذج يتعلق بشكل كبير بقدرة المسير على إيجاد الحلول للمشكلات و على تطبيقه للخطة و البرامج الموضوعة، كما يتعلق بالقيم الثقافية للمسير و كفاءته التقنية و علاقته الشخصية، و أخيرا يتطلب هذا التنظيم تطوير أنظمة متابعة فعالة، تعمل على متابعة الأسعار و تقلباتها، متابعة الميزانية و المحاسبة.¹

الشكل رقم (1-5): التنظيم المصفوفاتي

¹ - Nathalie Prime, Jean Claude Usunier : op – cit, p 296.



Source : Nathalie Prime, Jean Claude Usunier : Marketing International, Vuiber, Paris, 2003, P296.

6- التنظيم بالشبكات:

التنظيم أو الهيكل بالشبكات هي الأكثر تناسبا و يتطلب تقسيم مختلف عناصر سلسلة القيمة في مختلف البلدان أو المناطق، و هي في الأصل تسمح - في مرحلة التدويل - بإدماج عناصر إضافية للإستراتيجية مثل: التسويق، البحث و التطوير ، التصميم، ...الخ. و هي تركز على القدرات المتاحة من طرف les NTIC و المتمثلة في الاتصال الشامل و محاولة المنافسة و التفوق على المؤسسات العالمية.

فحسب Bartlett et Gloschal فان المؤسسات التي تعمل بهيكل تنظيمي بهذا الشكل تعتبر مؤسسات عالمية، و التي تركز على شبكات المؤسسة المستقلة و المرتبطة بالترتيب و التنسيق بين وحداتها العالمية لخلق مزايا تنافسية و علاقات متعددة مع الشبكات الدولية، و ذلك بالتنسيق بين الوحدة الرئيسية و الفروع بين المؤسسة و مورديها، بين التسويق و قنوات التوزيع، بين المؤسسة و زبائنها.

تنظم الهيكل بالشبكات عملية اتخاذ القرار فيما يخص انتقال المعلومات و معالجتها و متابعتها، حيث لا تكون الاتصالات في شكل هرمي فحسب، لكن تكون أيضا بشكل أفقي، حيث أن مديري الوحدات ينفذون الإستراتيجية العامة و يشاركون أيضا في إعدادها. كما أن في هذا التنظيم لا يوجد اختلاف بين المسيرين المحليين و المسيرين في الإدارة الرئيسية حيث يتم الاهتمام بتسهيل نشاط العمليات و تبادل المعلومات أكثر من الاهتمام بإدارة الموارد البشرية.

و تطور التنظيم بالشبكات يظهر أكثر في المؤسسات الجديدة التي أساسها التقنيات الحديثة و مسايرة التطور التكنولوجي السريع، أكثر من المؤسسات التي تعتمد على تاريخها و تقاليدها. كما يظهر أيضا في القطاعات ذات التكنولوجيا المعقدة و المتطورة مثل مجال الاتصالات.¹

في الأخير يمكن القول أن في الواقع يصعب إيجاد تنظيمًا مثاليًا لنشاط التسويق الدولي، لكن التنظيم المعتمد يجب أن يتمتع بالمرونة و قابليته للتكيف كي يتم تعديله بشكل مستمر مع تغيير الفرص المتاحة في الأسواق الدولية و يسمح بالرقابة المناسبة عليه.

تمنح الأسواق فرصا عديدة للنمو و التوسع، و يتعين على المؤسسة لكي تستفيد من هذه الفرص، تقييم البدائل و تطوير إستراتيجية و تصميم هيكل تنظيمي يسمح بتنفيذ هذه الإستراتيجية، وهي في مسعاها هذا يجب أن تأخذ في اعتبارها مجموعة العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي و التي يمكن إجمالها فيما يلي:²

- 1- **جودة الإدارة:** يمكن أن يسبب تفويض السلطة إلى الوحدات المحلية مشكلات عديدة ترتبط بمدى كفاءة الإدارة على المستوى المحلي و الذي يختلف بطبيعة الحال من دولة إلى أخرى، و مع هذا يمكن استخدام عدد من المداخل لتغلب على هذه المشكلة منها تركيز سلطة اتخاذ بعض القرارات في مراكز الإدارة الإقليمية.
 - 2- **درجة التنوع في خطوط المنتجات:** تميل المؤسسات التي تزيد درجة تنوع خطوط منتجاتها إلى وجود قسم للمنتج يتابع معاملات المؤسسة في أنحاء العالم، بينما تفضل المؤسسات التي تتوسع في عملياتها الخارجية دون زيادة واضحة في درجة تنوع منتجاتها إلى إتباع التنظيم الجغرافي بكفاءة واضحة.
 - 3- **حجم الشركة:** تدير المؤسسة عملياتها الدولية من خلال قسم المعاملات الدولية في مرحلة مبكرة من التوسع الخارجي، و مع زيادة التوسع في المبيعات الخارجية و زيادة حجم المبيعات الأجنبية تبدأ المؤسسة في إتباع التنظيم الجغرافي أو التنظيم على أساس المنتج.
 - 4- **موقع الفروع الأجنبية و خصائصها:** تميل المؤسسات التي تركز على تلبية الاحتياجات المحلية و الإقليمية إلى إتباع تنظيم جغرافي حيث يسمح التنظيم الجغرافي بمقابلة هذه الاحتياجات، بينما من غير المتوقع أن تفضل المؤسسات التي تشابه فروعها الأجنبية مع فروعها في الدولة الأم إتباع هذا التنظيم.
- التكتلات الاقتصادية:** عادة ما تميل المؤسسات التي تعمل داخل نطاق تكتل اقتصادي إقليمي، مثل الاتحاد الأوروبي إلى محاولة التكامل بين عملياتها داخل الدول أعضاء التكتل عن طريق إنشاء مراكز إدارة إقليمية تساعدها على التنسيق بين عملياتها داخل التكتل.

¹ Nathalie Prime, Jean Claude Usunier : op – cit, p 298.

² عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 404.

هذا و يتوقف القرار النهائي بشأن اختيار الهيكل التنظيمي على عوامل محددة تميز البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة. ففي صناعة الكمبيوتر على سبيل المثال، تعمل مؤسسة "راند" في ظل وجود قسم للمنتج في أنحاء العالم نظرا لزيادة درجة تنوع خطوط منتجاتها إلى حد كبير، بينما تتبع مؤسسة "أي بي ام" التنظيم الجغرافي و ذلك نظرا لكبر حجم أعمال المؤسسة بدرجة كبيرة.

يعتبر قرار الدخول إلى الأسواق الخارجية من أصعب القرارات التي تواجه رجل التسويق في المؤسسات الاقتصادية، فالمؤسسة التي ترغب في دخول سوق خارجي عليها القيام بدراسة و تحليل و تقييم الأسواق المحتملة و التي يراد التوجه إليها. فالسوق العالمي اليوم يواجه العديد من التقلبات و التغييرات و التي تمثل فرصا تسويقية محددة كما قد تمثل مشاكل و تحديات.

1- دراسة البيئة الاقتصادية

عند الرغبة في دخول أسواق أجنبية فلا بد من رجل التسويق القيام بدراسة لاقتصاديات كل دولة على حدة، و يرى "كوتلر kotler" أن هناك عاملان أساسيان يعكسان مدى جاذبية الدولة كسوق محتملة، العامل الأول يتمثل في الهيكل الصناعي للدولة، أما العامل الثاني فيتمثل في توزيع الدخل فيها. و فيما يلي شرح مبسط لهذه العوامل:¹

1- الهيكل الصناعي:

يشكل الهيكل الصناعي للدولة احتياجاتها من المنتجات و الخدمات، و مستويات دخلها، و مستويات عمالتها. و هناك أربعة أنماط من الهياكل الصناعية في العالم هي:

- اقتصاديات الوجود(الاكتفاء): في هذه الاقتصاديات، تكون غالبية الناس يشتغلون في الزراعة البسيطة، فهم يستهلكون الجزء الأكبر من المخرجات، و يقومون بالمقايضة على الجزء المتبقي في مقابل سلع و خدمات بسيطة، و بالتالي فان الفرص المتاحة في هذه السوق محدودة جدا.

- الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام: تتسم هذه الاقتصاديات بزيادة مواردها الطبيعية من مورد طبيعي أو أكثر و فقرها في مجالات أخرى. و من الأمثلة على ذلك الشيلي (القصدير و النحاس)، الزئبر (النحاس و القهوة)، المملكة العربية السعودية (النفط)، الجزائر (الغاز الطبيعي). و تعتبر هذه الدول أسواق مريحة لمعدات الاستخراج و الآلات و المعدات. و في حال وجود العديد من الأجانب المقيمين، هناك وجود طبقة راقية غنية فان هذه الدول تكون سوقا للسلع الفاخرة أيضا.

- الاقتصاديات التي تمر بمرحلة التصنيع: في هذه الاقتصاديات يشكل التصنيع ما مقداره 10 إلى 20% من إجمالي الناتج القومي للدولة، و مثال هذه الدول الصين، مصر، الهند و البرازيل، و حينما تتزايد درجة التصنيع فان

¹ Philip kotler et Bernard Dubois : **marketing management**, 7^e édition, publi-union, paris, France, 1992, p 455.

الدولة تعتمد بدرجة أكبر على استيراد الآلات الثقيلة و بدرجة اقل على استيراد السلع الجاهزة كالمنسوجات. و في هذه الحالة تنشأ طبقة غنية و طبقة متوسطة متنامية، و كل منهما له طلبات على أنواع جديدة من السلع المستوردة.

- **الاقتصاديات الصناعية:** تعد هذه الاقتصاديات المصدر الرئيسي للسلع المصنعة و الخدمات و كذلك الاستثمارات، و يتبادلون السلع مع بعضهم البعض، زد على ذلك تصدر تلك السلع إلى اقتصاديات أخرى مقابل المواد الخام و السلع نصف المصنعة. و قد أدى تنوع الأنشطة الصناعية و كذلك زيادة القوى الشرائية الأفراد في هذه البلدان إلى جعلها سوقا غنية بكل أنواع السلع و الخدمات.

2- **تصنيف الدول على أساس الدخل:** يمكن قياس قدرة الأفراد على الشراء بمقدار ما يحصلون عليه من دخول، و إن الدخل القومي و توزيعه العادل في بلد ما يعطي صورة عامة عن القدرة الشرائية و السلوك الاستهلاكي في هذا البلد. و وفقا لتقديرات البنك الدولي (1989) عن متوسط دخل الفرد في مختلف دول العالم فانه تم تقسيم هذا الأخير إلى مجموعات متباينة من حيث متوسط دخل الفرد على النحو التالي:¹

- **اقتصاديات منخفضة الدخل:** هي التي يبلغ متوسط نصيب الفرد فيها من الناتج القومي الإجمالي 480 دولار أو اقل.

- **اقتصاديات متوسطة الدخل:** هي التي يبلغ نصيب الفرد فيها من الناتج القومي أكثر من 480 دولار و اقل من 6000 دولارا، و يراعي أن البنك الدولي بدأ في تقسيم هذه المجموعة إلى فئتين الأولى و تسمى اقتصاديات الدخل المتوسط الأدنى و الثانية هي اقتصاديات الدخل المتوسط الأعلى.

- **اقتصاديات مرتفعة الدخل:** هي التي يبلغ نصيب الفرد فيها من الناتج القومي 6000 دولارا أو أكثر من ذلك.

و تعد هذه التصنيفات ذات فائدة محدودة لرجل التسويق، كما يجب أن لا تستخدم كقاعدة و معيار واحد لاتخاذ قرار الدخول للأسواق الخارجية، حيث أن هذه التصنيفات تحتوي على عدة عوامل متناقضة داخل النظام و بالتالي قد يكون هناك دولتان مختلفتان في عدة مجالات يمكن أن تصنفا ضمن المجموعة نفسها.

2- **دراسة البيئة الثقافية:**

¹- منير نوري: مرجع سبق ذكره، ص 109.

الثقافة هي « مجموعة من القيم الرئيسية و المعتقدات و الرغبات و التصرفات لدى أفراد المجتمع و العائلة و غيرها من المؤسسات الاجتماعية»¹

تختلف الثقافات من بلد لآخر، لذا فان مفتاح النجاح لرجل التسويق الدولي يكمن في قدرته على فهم عادات و تقاليد و قيم مختلف الدول، قبل صياغة إستراتيجية تسويقية لدخول هذه الأسواق، و هذا بالقيام بتحليل عناصر الثقافة التي تتمثل في:²

- **اللغة:** اللغة هي وسيلة نقل الأفكار و المعلومات و تمثل مشكلة هامة فيما يتعلق ببرنامج التسويق حيث يتعين أن تقدم السلعة للمستهلك باللغة التي يفهمها. و رجل التسويق يواجه مشاكل كبيرة بالنسبة للدول التي تتحدث بعدة لغات كالهند و إثيوبيا. و يضاف إلى عامل اللغة المنطوقة معرفة الإشارات و الإيحاءات في الاتصال غير الناطق و التي تعطي انطباعات و معاني معينة قد تؤثر في سير المفاوضات. على سبيل المثال حركة الحاجب إلى الأعلى عدة مرات في سورية تعني الرفض، و لكن في اليمن تعني الموافقة. و عندما نتحدث إلى أمريكي فانه يحتفظ بمسافة بسيطة بينكما و ينظر مباشرة إلى عينيك و يتوقع منك الشيء نفسه، فإذا أشحت ببصرك عنه اعتبر ذلك اهانة و قلة اهتمام به. و بالتالي عند اتخاذ قرار الدخول إلى أسواق خارجية لابد من دراسة اللغات المنطوقة و غير المنطوقة الموجودة في البلد المستهدف.

- **الدين:** إن الاعتقاد الديني يؤثر على نظرتنا و تطلعتنا للحياة و على سلوكنا الشرائي و انتظام أفعالنا. نحن نعلم أن الإسلام يحرم أكل لحم الخنزير و المشروبات الروحية، و الهندوسية تحرم أكل لحم البقر. لذلك على المسوق العالمي أن يدرس هذه الناحية بعناية و تقديم منتجات تناسب مع المعتقدات الدينية الموجودة في البلد المستهدف.

- **العادات و رموز الجمال:** إن الاختلافات الثقافية للأفراد تؤدي إلى حدوث اختلافات في كل العادات و السلوك الشرائي و في النظرة الجمالية، فما هو مقبول و جميل في بلد ما ليس مقبول بالضرورة في بلد آخر، فمثلا مدلول الألوان يختلف من بلد لآخر، فاللون الأبيض يرمز إلى الفرح و السرور عند العرب بينما يدل الحزن و الحداد في اليابان و الصين. بالتالي يجب على رجل التسويق دراسة معاني الألوان و مراعاة العادات و التقاليد للبلاد التي يرغب بالتسويق إليها، و خصوصا عند تصميم حملاته الإعلانية.

- **الأخلاق:** إن الأخلاق و المعايير المتصلة بأخلاقيات العمل هي معقدة بشكل كبير، حيث ما هو صحيح في مجتمع هو خاطئ في مجتمع آخر. إذ هناك قواعد نستند إليها عندما نقرر ما هو صحيح و ما هو خاطئ، و تؤدي هذه القواعد

¹ - فليب كوتلر - ترجمة مازن نفاع - **التسويق - السلوك، الأسواق، البيئة، المعلومات** - الجزء الثاني، الطبعة الأولى، منشورات علاء الدين، 2002، ص 101.

² - رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 31.

إلى تكوين اعتقادات لدى الأفراد حول ما هو صحيح و ما هو خاطئ، و من أهم مصادر هذه القواعد نجد الكتب السماوية، الضمير الإنساني، و الأفراد الذين يحيطون بالفرد. لذلك يجب على المؤسسة أن تكون عملياتها أخلاقية و ذلك من اجل ترسيخ الثقة بها في ذهن المستهلك و خلق نوع من الولاء لها.

- **المنظمات الاجتماعية:** لكل مجتمع و لكل ثقافة قاعدة أساسية في المؤسسات التي تحدد نمط و اتجاه العلاقة بين الأفراد في حياتهم اليومية. و تبرز أهمية هذه المؤسسات لرجل التسويق فيما يتعلق بدورها في إدراك و فهم و التنبؤ بسلوك المشترين في السوق. و هذا التنظيم الاجتماعي أو المنظمات الثقافية يتكون أساسا من المؤسسات المتعلقة بالأسرة و دور المرأة و التعليم و المجموعات المرجعية في المجتمع.

على رجل التسويق أن يكون على دراية بثقافة المجتمعات و أن يواكب تغيراتها، فالثقافة تتسم بالديناميكية فهي تتغير مع مرور الوقت، نأخذ مثلا قيم الدول العربية حول المرأة العاملة، حيث نجد أن تغيير هذه القيم قد تم بسرعة كبيرة، فبعد أن كانت المرأة العاملة مرفوضة كزوجة، أصبح اليوم عمل المرأة و اكتسابها لدخل معين شرطا لقبولها من طرف الرجل المتوسط الدخل.¹ و بالتالي أي خطأ في تحليل ثقافة المؤسسة يمكن أن يجلب خسائر كبيرة بالنسبة للمؤسسة.

3- دراسة البيئة السياسية و القانونية

1- البيئة السياسية:

يؤثر البيئة السياسية في اي دولة بدرجة كبيرة على قرار الدخول إلى سوق هذه الدولة، فعلى رجل التسويق أن يدرك تماما الإطار السياسي الذي سيمارس نشاطه في ظله. و يقصد بالإطار السياسي « هيكل و فلسفة النظم السياسية الحاكمة، و المواقف العامة تجاه الأنشطة الأجنبية في كل دولة من الدول التي يتوقع رجل التسويق الدولي أن تكون لها فرصة تسويقية كامنة و يمكن استغلالها ».²

عندما يقرر رجل التسويق الدخول إلى الأسواق الخارجية، لابد من تقييم و تحليل الوضع السياسي لهذه الأسواق من النواحي التالية:³

أ- الاستقرار السياسي داخل البلد المستهدف:

إن وجود الأمان و الاستقرار السياسي في بلد ما يعد من العوامل التي تساعد في نجاح الشركة في هذا البلد، و بشكل عام يواجه رجل التسويق العديد من المخاطر السياسية مثل:

¹- صديق محمد عفيفي: مرجع سبق ذكره، ص 98.

²- منير نوري: مرجع سبق ذكره، ص 119.

³- رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 40.

- التأميم و المصادرة و الانقلابات كما حصل في سيراليون عام 1998، و في باكستان عام 1999 و استلام حكومة عسكرية.

- الإغلاق الفوري و غير المتوقع للسوق بسبب الحروب و الثورات.

- التشريعات الجديدة المقيدة لنشاط المؤسسات الأجنبية.

- تجريد ودائع المؤسسات الأجنبية في بنوك احد البلدان، و الظروف التضخمية الشديدة مما يفقد هذه الودائع قيمتها الحقيقية.

ب- نوع النظام القائم في البلد المستهدف:

يلعب نوع النظام السياسي القائم في الدول المستهدفة دورا في تسهيل أو إعاقة دخول الأجانب و ممارسة نشاط اقتصادي، فالأنشطة الشيوعية و الاشتراكية كانت تعرقل الاستيراد من خلال البيروقراطية و المركزية الشديدة و تدخل الحكومة في عمليات الاستيراد. كما أن النظرة المعادية من قبل الشعب للأنظمة القائمة في بعض الدول تعيق دخول المؤسسات الأجنبية إلى هذه الأسواق، كما هو الحال في عدم قدرة المؤسسات الأمريكية الدخول إلى إيران أو كوبا.

ج- طبيعة العلاقة بين الدولة الأم للشركة و الدولة المضيفة:

إن العلاقات الاقتصادية و السياسية الطيبة بين بعض الدول تسهل عمليات التبادل التجاري فيما بينها، و العكس صحيح.

2- البيئة القانونية:

إن تحليل البيئة القانونية الدولية صعبة و معقدة جدا و ذلك للاختلافات الواضحة في التشريعات و القوانين من دولة إلى أخرى، و لدراسة الظروف القانونية على المستوى الدولي فان ذلك يتطلب دراسة الظروف وفق ثلاث مستويات:¹

- القانون المحلي.

- القانون الدولي.

- القانون المحلي في كل بلد أجنبي على حدة.

¹ - أبي سعيد الدهيوي، تيسير محمد العجارمة: التسويق الدولي، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 88.

تأثر القوانين المحلية على حركة التجارة الخارجية للدولة تصديرا أو استيرادا، و لكل دولة قوانينها الخاصة و لوائحها المنظمة لدخول و خروج السلع و الخدمات و عناصر الإنتاج.¹ و على رجل التسويق أن يكون على دراية بكل هذه القوانين و مراعاتها قبل اتخاذ قرار الدخول إلى الأسواق الخارجية.

إن القانون الدولي عبارة عن مجموعة من المعاملات و المعاهدات و الاتفاقيات بين الأمم التي لها قوة القانون و التي يمكن أن تكون بين دولتين (ثنائية)، أو أكثر . فالقانون الدولي يشمل الأحكام و الو القواعد التي يفترض أن تكون معروفة عند المؤسسات المتعامل على نطاق دولي، و ان الجهل بناحية من النواحي هذه لا يعد مقبولا لان الذي يتعامل دوليا عليه أن يفهم كل ما هو داخل في النطاق الدولي من تشريعات و قوانين حتى يمكن تحديد السياسات و الإستراتيجية من منظور واضح و صريح.²

أما فيما يتعلق بالقوانين المحلية للدولة المضيفة، و التي قد تكون معوقة للاستثمار الأجنبي و الاستيراد الأجنبي، و قد تكون مشجعة له، لذلك على رجل التسويق دراسة قوانين البلد المستهدف من ناحية فرض الضرائب على الأرباح أو على الاستثمارات الأجنبية و إمكانية التملك لشركات من قبل الأجانب و تحويل الأرباح و الإيرادات إلى بلد الشركة الأم و إمكانية التعامل بالنقد الأجنبي. بسبب هذه القوانين قد تجد المؤسسة نفسها غير قادرة على دخول بعض الأسواق أو الاستمرار في أسواق تعمل فيها.³

4- دراسة البيئة التنافسية و التكنولوجية

1- البيئة التنافسية:

قبل اتخاذ قرار الانفتاح الدولي يجب أن تدرك المؤسسات أنها ستواجه منافسة جادة في مختلف الأسواق العالمية، سواء من قبل المؤسسات الوطنية في البلد المستهدف أو من قبل المؤسسات الأجنبية التي تعمل في السوق نفسها. حيث العولمة الحالية للأسواق و السرعة في الاتصالات و نقل التكنولوجيا جعل المؤسسات الدولية تعيش في جو من الضغط التنافسي لم تشهد له مثيل من قبل. و لهذا فكل شركة تطمح أن تحتل مكانة مميزة في السوق من حيث موقعها و سياستها التسويقية. و يمكن أن نميز بين أربعة أشكال من المنافسة في السوق الدولية هي:⁴

¹ - منير النوري: مرجع سبق ذكره، ص 121.
² - أبي سعيد الذبيوه جي، تيسير محمد العجارمة، مرجع سبق ذكره، ص 89.
³ - رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 89.
⁴ - طلعت اسعد عبد الحميد: التسويق الفعال - أساسيات و تطبيقات - ، الطبعة التاسعة، مكتبة الشقري، 1999، مصر، ص 73.

أ- المنافسة الكاملة: تعني ذلك وجود عدد كبير من المؤسسات المنتجة، تتنافس فيما بينها و تحيط بها نفس الظروف، كما أن المنتجات التي يقومون بإنتاجها متشابهة تماما في كافة الجوانب، و بالتالي فان كل المنتجات واحدة، و لكن هذا النوع من الأسواق لا تتواجد بهذه الصورة المثالية.

ب- المنافسة الاحتكارية: تعني وجود عدد كبير من المؤسسات في السوق تقوم بإنتاج عدد كبير من المنتجات مختلفة في المواصفات لكنها متنافسة، و العملاء ليس لديهم صورة متكاملة عن كل ما يجري في السوق، من منتجات أو سياسات أسعار و توزيع. و تتسابق المؤسسات في تحسين الجودة و تقديم خدمات أفضل للمستهلك.

ج- احتكار القلة: تعمل في ظل هذا النوع من المنافسة عدد قليل من المنتجين كل منهم يتمتع بكم كبير إمكانياته، و كل منهم يعرف جيدا ما يفعله الآخرون.

د- الاحتكار الكامل: في هذا الشكل تعمل مؤسسة واحدة في السوق و لا تعمل أمامها أي قوة تنافسية أخرى، و تمنع الكثير من البلدان عملية الاحتكار حماية لمستهلكيها باعتبار أن الاحتكار هو الوجه الأخر لعدم الكفاءة.

و تتنافس المؤسسات الدولية حاليا فيما بينها ليس فقط في مجال المنتجات المتشابهة، بل من اجل الحصول على القوة الشرائية للمستهلك. و بذلك نميز نوع آخر من المنافسة هي المنافسة المباشرة و المنافسة غير المباشرة.¹

* **المنافسة المباشرة:** تتم بين المؤسسات التي تعمل في قطاع إنتاجي واحد، مثل التنافس بين مؤسسات المشروبات الغازية مثل كوكا كولا و بيبسي كولا... الخ. و مؤسسات المنظفات مثل برسيل، اومو ، سار... الخ.

* **المنافسة غير المباشرة:** تكون بين المؤسسات العاملة في سوق ما و ذلك من اجل الحصول على الموارد المتاحة في هذا السوق و هذه الموارد هي دخول الأفراد، الموارد المالية و الموارد الطبيعية. و في هذه الحالة تحاول كل مؤسسة الحصول على أكبر حصة من دخل الفرد، (كما هو الحال في المنافسة بين كولد ستار، LG و IBM للحاسبات...).

فالتخطيط لأعمال التسويق الدولية يتطلب معرفة:

- هيكل المنافسة و عدد و أنواع المنافسين.

- سلوك المنافسين و الأدوات التنافسية المتوفرة لمدراء التسويق في القرارات المتعلقة بالسلعة، التوزيع ، السعر و الترويج.

لذا يجب على رجل التسويق و باستمرار مراقبة المنافسة في الأسواق العالمية.

2- البيئة التكنولوجية:

¹- رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 38.

يؤثر التطور التكنولوجي على الإنتاج والمنتجات وعلى التوزيع وعلى وسائل الاتصال. ومن المعروف أن التطور العلمي التقني يسير بخطى سريعة يوما بعد يوم، ولذلك يجب على رجل التسويق متابعة التطور التقني والعلمي والاستفادة من كل ما هو جديد بهدف تجديد منتجاتها بما يشبه حاجات ورغبات المستهلكين المتغيرة و المتطورة باستمرار. من جهة أخرى تعد ابتكار المنتجات ضرورية لتأكيد الميزة التنافسية لشركة في السوق . وعلى الرغم من مخاطر الابتكار وتكاليفه المرتفعة إلا أن عدم الاهتمام بهذا المجال قد يؤدي إلى خسارة الشركة لأسواقها الحالية. قصد التصدير لأي بلد لا بد من دراسة واقع التطور التكنولوجي فيها لمعرفة مدى قدرة البلد على استخدام منتجات الشركة. فمن غير المجدي مثلا تصدير رقائق (أقراص) الحواسيب إلى بلد لا يستخدم الحاسوب. وبالتالي فالتكنولوجيا الحديثة تؤثر في الطلب على المنتجات وزيادة رقعة السوق في اغلب الأحيان باستثناء حالة التكنولوجيا التي تسبب التلوث الصناعي.¹

¹ - رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره: ص 37

المحاضرة الخامسة: سياسة المنتج الدولي

عند تشكيل إستراتيجية التسويق الدولي التي تعتمدها المؤسسة في السوق الدولي، تأتي مرحلة تنفيذ وتحسيد تلك الإستراتيجية على أرض الواقع من خلال برنامج تسويقي متكامل، فنشاط التسويق يصبغة عامة بما فيه نشاط التسويق الدولي يركز على عناصر أربعة أساسية لا تختلف أهمية واحد منها علماً بالآخر والمتمثلة في المنتج، التسعير، الترويج، التوزيع.

2-1 عموميات حول المنتج

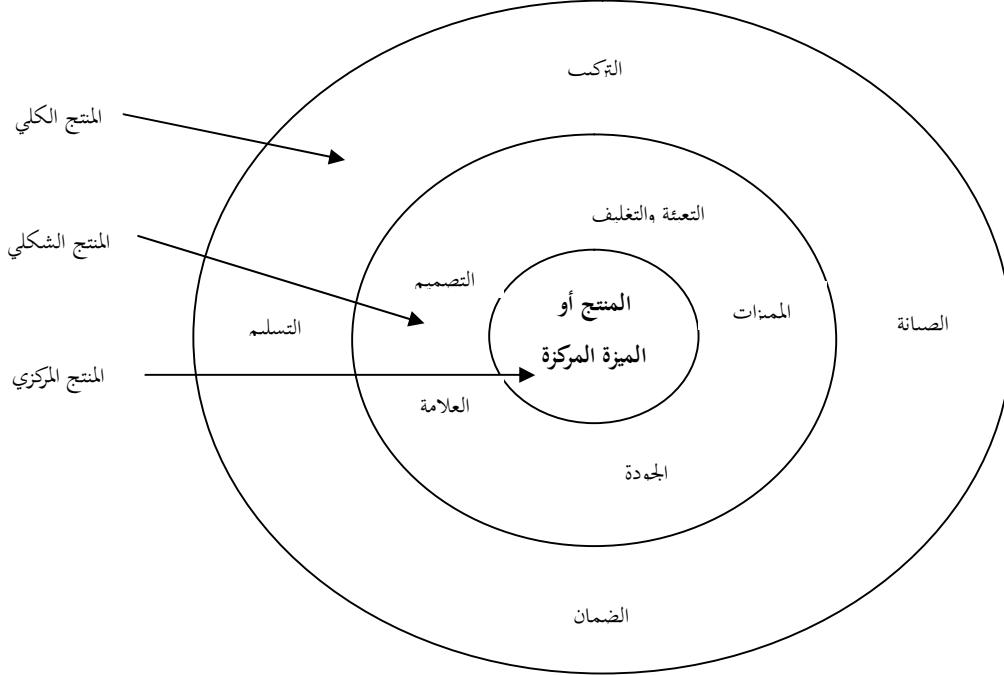
يمكننا اختصار تعريف المنتج جعلاً أهميتمثل

"المجموع الكلي للمنافع المادية والنفسية التي يحصل عليها المشتري كنتيجة للشراء أو الاستخدام والتبادل"¹

فالمنتج موضوع التسويق سلعة أو خدمة أو فكرة، أما السلعة فهيمنتج له خصائص صمادية ملموسة ظاهرة كالغلاف والشكل والطعم والاسم... الخ.

والجانب الضمني يمثل مدناً لإشباعاً وماترمز لها السلعة بالنسبة للفرد والنواحي النفسية والسلوكية المرتبطة بالسلعة من وجهة نظر الفرد أما بالنسبة للخدمة أو الفكرة كمنتج فإننا لخصائصها الضمنية هي الجانب الرئيسي المسيطر والمكون الأساس لها من قبل مقدم الخدمة أو الفكرة.

الشكل رقم 08 المستويات الثلاثة للمنتج



المصدر: Corinne Pasco Berho, op cit, P 24

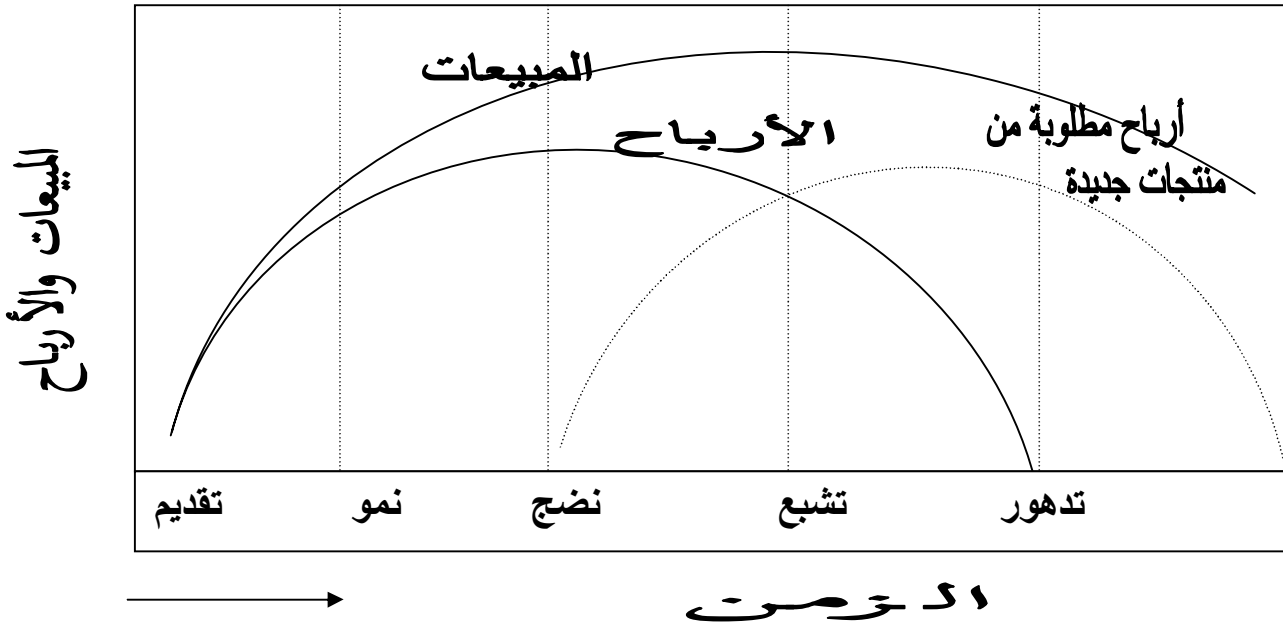
¹ هاني حامد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص 186

من خلال ما سبق يمكن القول بأن القرارات الخاصة بالسلعة من حيث تصميمها، تحديد جودتها، غلافها علامتها التجارية، وغيرها من الخدمات الأخرى هي الأساس في تصميم باقي السياسات التسويقية. وعليه، فإن نجاح الشركة يكون بفضل قدرتها على تحسين أداء إنتاجها، مقارنة مع بقية الشركات العاملة في السوق العالمي.¹

2-2 دورة حياة المنتج الدولي

تعتمد هذه الدورة على دورة حياة المنتج المحلي حيث ظهر تلوجود اختلافات في التطور الاقتصادي لأغلب السلع التي تتم بدورة معينة لا تختلف كثيراً عن حياة الإنسان فمن إدراك فكرة السلعة، وخلال الفترة امتدادها ودخولها السوق تمر السلعة بأربعة مراحل هي:

الشكل رقم 09 دورة حياة المنتج



المصدر: محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 314

أولاً: مرحلة التقديم: وتبدأ هذه المرحلة مع ولادة السلعة وطرحها للمرة الأولى في السوق فتكون السلعة غير معروفة لدى فئمة الضروري اتخاذ مجموعة من الإجراءات التي تلائم هذه المرحلة وسواها من المراحل من قبل إدارة التسويق وتتميز هذه المرحلة بـ:

- ✓ انخفاض حجم المبيعات وبالتالي انخفاض معدل الأرباح.
- ✓ ضرورة توجيه الجهود التسويقية نحو المستهلك الأكثر ميلا لشراء الجديد من السلع.
- ✓ انتشار محدود لمنافذ توزيع السلع.

عبد السلام ابو قحف، أساسيات السوق، دار المعرفة الجامعية، لبنان، 1992، ص 66¹

✓ ارتفاع تكاليف الإنتاج الأولية وبالتالي ارتفاع سعر السلعة.

✓ العمل بسياسة الإعلان التعليمي كنشاط ترويجي للسلع الجديدة.

ثانياً: مرحلة النمو: تبدأ في هذه المرحلة ظاهرة انتشار السلعة وزيادة عدد المستهلكين لها وظهور بعض المنافسين للإنتاج

السلعة وبالتالي زيادة ملحوظة في كمية المبيعات وقيمة الأرباح.

وأهم ما يميز هذه المرحلة:

✓ إجراء تحسينات جديدة على السلعة حتى تأخذ نمطاً ثابتاً حيث الجودة يلائم الحاجات المطلوبة في السوق.

✓ الدخول إلى أسواق جديدة وكسب حصة إضافية فيها.

✓ التوسع في استعمال أساليب الترويج كالإعلان والدعاية وتنشيط المبيعات.

✓ قد تكون زيادة حجم المبيعات سبباً في تخفيض طفيف في تكاليف السلعة وبالتالي التخفيض في الأسعار لتكون

هذه الأخيرة قادرة على المنافسة.

ثالثاً: مرحلة النضج: وهي المرحلة التي يأخذ فيها السلعة نمطاً ثابتاً من حيث الجودة وتصبح الجودة معروفة لدى جماهير

المستهلكين بشكل يجعل الطلب على هذه السلعة في أعلى مستوياته وإدارة التسويق تحاول إطالة فترة هذه المرحلة بقدر

الإمكان لارتفاع هامش الربح الناتج عن بيع هذه السلعة إلى أعلى مستوى ممكن، ومن أهم ما يميزه هذه المرحلة:

✓ زيادة حجم الإنتاج بشكل كبير لإبقاء على احتياطي لتغطية حجم الطلب المتوقع.

✓ تصل المنافسة بين منتجي هذه السلعة إلى ذروتها.

✓ غالباً تؤدي الزيادة في حدة المنافسة إلى تخفيض في أسعار البيع.

✓ اعتماد أسلوب الإعلان التفكيري لهذه السلع وكيفية استخدامها والمنافع الناتجة عن هذا الاستخدام.

✓ ضرورة خضوع السلع على إجراء تحسينات وتطوير باستمرار وذلك لإطالة فترة النضج هذه.¹

رابعاً: مرحلة التدهور: وهي المرحلة التي تكون فيها السلعة غير قادرة على الاستمرار بسبب الضعف الحاد في الطلب

عليها وقد يكون ذلك ناتجاً عن وصول السوق إلى مرحلة التشبع أو نتيجة لظهور تقنية جديدة، أو نتيجة للتغيير في

بعض القيم والعادات الاجتماعية لأفراد المجتمع، فعندما ظهرت الأقراص المضغوطة الموسيقية فإن شرائط الكاسيت في

الولايات المتحدة قد دخلت لمرحلة التدهور واختفى تماماً من السوق إلا في بعض الاستخدامات المحدودة، ولذا فعلى

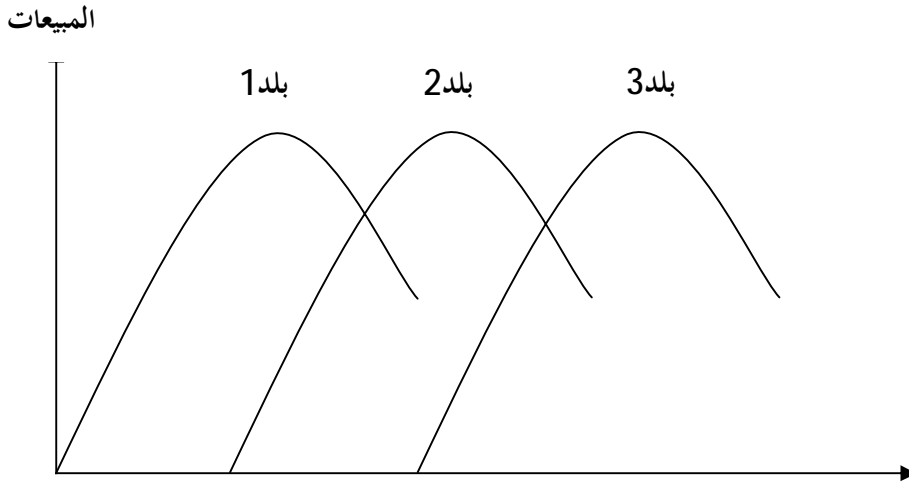
الشركات في هذه المرحلة أن تجد كافة الوسائل والطرق للعمل على استبعاد تلك المنتجات غير المرحة من مزيج

¹ محمد عبد الله عبد الرحمن، تسويق المعاصر، جامعة القاهرة، 1988.

منتجاتها، أو تجد كافة الوسائل والطرق للعمل على استبعاد بعض الموزعين الحديثين، والتقليل من الإنفاق على الإعلان أو على وسائل تنشيط المبيعات. والتقليل من تكلفة الإنتاج قدر الإمكان، وأهم ما يميز هذه المرحلة:

- ✓ توقف معظم الشركات عن إنتاج هذه السلعة.
 - ✓ الإبقاء على منافذ التوزيع الرئيسية لتسويق هذه السلعة.
 - ✓ تلاشي النشاطات الترويجية المتعلقة بالسلعة إلا فيما يتعلق بالسعر فقد يستخدم كأداة لتنشيط المبيعات قدر الإمكان.
 - ✓ على الرغم من انعدام الأرباح فقد يستمر المنتج أحيانا بإنتاج السلعة لأسباب أخرى، منها مثلا بأن تكون تلك المنتجات سببا في اقتناء منتجات أخرى، أو حفاظا منها على طرح تشكيلة متكاملة من المنتجات.
- للمنتج الدولي نفس مراحل المنتج المحلي، غير أن المنتج لا يحتل نفس الموقع في منحنى دورة حياة المنتج في مختلف الدول المطروح فيها، ففي بعض الدول يكون في مرحلة النمو وفي أخرى يكون في مرحلة التقدّم ويعود ذلك للتباين الحاصل في الظروف والمتغيرات الدولية ولطبيعة ومستوى دخل الأفراد ... كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم 10 دورة حياة المنتج في دول متعددة



المصدر: رضوان المحمود العمر، التسويق الدولي، دار وائل للنشر، عمان الأردن، 2007، ص 180

2-3 عناصر المنتج الدولي

هناك العديد من القضايا التي تشير إلى اهتمام الشركات التي تفكر في خدمة السوق المحلي أو الدولي ومن أهمها كيفية تنميط السلع التي يتم تسويقها بالأسواق المحلية لكي تصلح للتسويق في الأسواق الدولية وهل بإمكان الشركة أن تصمم وتنتج سلعة وتنجح في تسويقها على المستوى الدولي، إن أي شركة تفكر في غزو الأسواق الدولية في تسويقها على المستوى الدولي.

إن أي شركة تفكر فيه غزو الأسواق الدولية تواجه أربعة خيارات تمثل في:¹

- **الخيار الأول:** إنتاج سلعة جديدة تتلاءم مع متطلبات وخصائص السوق الخارجي.
 - **الخيار الثاني:** تسوق المؤسسة نفس السلعة التي قامت بإنتاجها في السوق المحلي بدون أي تعديلات في الأسواق الدولية.
 - **الخيار الثالث:** القيام بتعديلات على السلعة التي يتم إنتاجها وتسويقها في الأسواق الدولية لتتلاءم مع متطلبات واحتياجات الزبائن الدوليين.
 - **الخيار الرابع:** تقوم الشركة بإنتاج سلعة نمطية تصلح للتسويق في السوق المحلي والأجنبي.
- وإذا أخذنا في الاعتبار التكلفة والمشكلات الناتجة عن إنتاج وتسويق سلعة خاصة بالسوق المحلي والدولي، نجعل الخيار الرابع هو الأفضل بالنسبة لأي مؤسسة إضافة إلى الخيار الثاني.

أولاً: التعبئة والتغليف في الأسواق الدولية

تعمل المؤسسة على إيجاد تصميمات للغلاف والعبوة بما يتفق مع بيئة السوق الخارجي من جهة وبما يحقق أهدافها من جهة أخرى حيث يلعب كل من غلاف المنتج وشكله وعبوته دورين أساسيين وهما:²

- **الدور الأول:** جلب المستهلك للمنتج دون غيره من المنتجات المنافسة.
 - **الدور الثاني:** يسهل تعرف المستهلك على المنتج لتكرار شرائه.
- كما أنه هناك عدة عوامل تؤثر في هذه السياسة منها أنه يجب على الشركة عندما تقوم بتصميم عبوة منتجاتها وغلافه الخارجي أن تراعي عدة عوامل في السوق الأجنبية وهي:³
- أن يتلاءم مع نمط الاستهلاك والعادات الشرائية لإفراد المجتمع الأجنبي.

¹ محمد صديق عفيفي، تسويق الدولي نظم التصدير والاستيراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2003، ص26

² عبد السلام ابو قحف، التسويق الدولي، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2001-2002، ص256

³ محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص26

- أن يتلاءم ذلك مع الطبيعة المناخية والجغرافية للدول الأجنبية.

ثانياً: التمييز

مع وجود كل القوانين التي تحمي حقوق الملكية الفكرية والصناعية، إلا أن حماية العلامات والأسماء التجارية في الأسواق الدولية تمثل أحد المشكلات الرئيسية التي تواجه الشركات. تتحمل المؤسسة تكلفة إضافية عندما يتطلب إجراءات التسجيل العلامة أو الاسم التجاري، وهذه المشكلة هي التقليد فلو نعطي مثال كريم الشعر فاتيكا يمكن تقليده ليصبح فاتيكا مثلاً، ومثل هذه الممارسات قد لا يحميها القانون. عدم حماية الاسم والعلامة التجارية يمكن أن تكون في صالح المستهلك حيث يدفع اقل سعر، لكن تظل الصورة الذهنية للشركة وسمعتها ومبيعاتها في خطر من جراء هذا النوع من الفرضية التجارية التي يحميها القانون. وثمة مشكلة أخرى قد تظهر وهي اختلاف الدول بالنسبة للمدة الزمنية للحماية، فبعض الدول تحمي العلامة التجارية أو براءة الاختراع أو الابتكار لمدة 20 سنة أما بعض الدول الأخرى فقد تحميها لمدة اقل أو أطول.

ثالثاً: التبسيط والتنميط

يمكن تعريف التبسيط على انه التقليل من عدد الأنواع والأصناف والاعتماد على عدد محدودة وتميز هذه السياسة من ناحية التشغيل بتمكن المصانع من الاستمرار في الإنتاج بدون توقف، وتسهيل الرقابة على الخدمات وقطع غيار المنتج المصنوعة، أما التنميط فهو توحيد السياسات التسويقية في الأسواق الخارجية، وتميز هذه السياسة بالاستفادة من وفرة الحجم، وتخفيض تكاليف الإنتاج، وإيجاد صورة علمية أكثر تجانس، والتقليل من مخاطر الخلط في العلامة في مختلف المناطق، ومن بين سلبياتها، صعوبة تحديد التكاليف المخفية وعدم تحفيز المسؤولين المحليين.

رابعاً: التبيين في الأسواق الدولية

التبيين هو تلك البيانات الواجب ذكرها عن السلعة، وتكون مصاحبة لها وذلك إلى جانب ما يضاف من بيانات تفصيلية تكتب في نشرة أو كتيب مصاحب للسلعة، أو ورقة توضع مع السلعة داخل الغلاف. ومنه تقوم سياسة التبيين بتعريف المستهلك لطريقة استعمال المنتج وإعلامه عن مكونات وتاريخ إنتاجه ومدة صلاحيته ووزنه وغير ذلك من الأمور الأخرى.

حيث يجب على الشركة أن تأخذ بعين الاعتبار عند القيام بهذه الطريقة اللغة التي يفهمها المستهلك عند كتابته وإرشادات استعمال المنتج والأسلوب الذي يتناسب مع ثقافته واتجاهاته. ذلك بوضع الأشكال والرسوم التوضيحية، كما أن تراعي كذلك قوانين حماية البيئة في الدولية الأجنبية لأن عملية التبيين لا تقتصر على مجرد إرشاد المستهلك كخطوات استخدام المنتج، بل تمتد لتشمل بيانات على مكونات المنتج وتاريخ الإنتاج ومدة الصلاحية، كلها بنود يجب أن

تراعيها الشركة بعد دراسة متأنية لهذه القوانين، وذلك حتى لا تتعرض منتجاتها للمعارضة من طرف جمعيات حماية المستهلك، أو إحدى جمعيات حماية البيئة في هذه الدول، ومن ثم إصدار أحكام قضائية تنقص من سمعة الشركة ومنتجاتها.¹

خامسا: الخدمات المرافقة

الخدمة هي عبارة عن عرض الشركة للحفاظ على السلعة وذلك عن طريق الفحص والصيانة وإصلاح وتغيير الأجهزة المستهلكة وما يشابه ذلك. وبالتالي فهي تلعب دورا هاما في تعريف المستهلك بطريقة استخدام السلعة والمحافظة عليها وكذا تركيب الأجهزة والكشف عليها بحيث أن تحديد سياسة الخدمة لا بد أن يتأكد مدير المبيعات بأنها مناسبة لبرنامج ترويج المبيعات، ومن بين أشكال هذه السياسة خدمات ما قبل البيع، وهي الدراسة التسويقية لمعرفة رغبات وحاجات المستهلك، بينما خدمات ما بعد البيع فهي تركيب المنتجات داخل المنزل أو المصنع.²

عبد السلام أبو قحف، رجع سبق ذكره، ص 257¹

محمد صديق عفيفي، مرجع سبق ذكره، ص 26²

المحاضرة السادسة: سياسة التسعير الدولي

السعر هو عنصر المزيج التسويقي الذي يؤثر مباشرة على دخل المؤسسة وأرباحها كما يؤثر على المدى الطويل في قدرة المؤسسة على النمو والبقاء في السوق، ويعتبر قرار التسعير في الأسواق الدولية أكثر تعقيداً منه في الأسواق المحلية، فهو من القرارات الهامة التي تؤثر على نجاح المؤسسة، حيث أن قرارات التسعير تساهم في زيادة الربحية بالتأثير المباشر على حجم المبيعات المتوقعة والأرباح التي يمكن تحقيقها من ذلك فهو أحد القرارات الحيوية لحياة المشروع في المؤسسة، وأحد العناصر الإستراتيجية التي من ورائه تسعى المؤسسة لتحقيق الربح، بالإضافة إلى هذا يستخدم السعر كعنصر فعال ومؤثر يجذب المستهلكين ومن هذا المنطلق، كان محور اهتمام الكثير.

3-1 تعريف التسعير الدولي

يقصد بالسعر بصفة عامة بأنه القيمة المعطاة لسلعة أو خدمة معينة والتي يتم التعبير عنها في شكل نقدي، وفي مجال التسويق الدولي فإن سعر المنتج هو قيمته التبادلية في الأسواق الخارجية¹. ويرى رجال التسويق أن السعر هو أهم عناصر المنافسة مستدلين بالدراسات الميدانية التي أجريت في بريطانيا ومن بين هذه الدراسات التي تؤكد أن السعر هو أهم عناصر المنافسة في المزيج التسويقي الدراسة التي قام بها محمد صديق عفيفي حول صناعة النسيج والغزل في بريطانيا، حيث أجرى استقصاء حول 36 مؤسسة فذكرت 31 مؤسسة أهمية السعر في الترتيب الأول كأحد العناصر الإستراتيجية التسويقية.

3-2 محددات السعر الدولي

إن قرار التسعير يتأثر بعدة عوامل، على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند تحديد السعر في الأسواق الأجنبية، وفيما يلي سنتناول هذه المحددات وتأثيرها على قرار التسعير في الأسواق الدولية ولا يمكن حصرها فيما يلي:

أولاً: أهداف المؤسسة:

ترتبط أهداف التسعير بأهداف التسويق التي يتم تحديدها من طرف المؤسسة وهذه الأهداف تتمثل في الإنتاج بكميات محددة، البيع، تعظيم الربحية وزيادة نصيب المؤسسة من السوق... الخ، إلا أنه غالباً ما يختلف هدف المؤسسة من سوق إلى آخر، ففي الأسواق الأجنبية تعمل المؤسسة على اختراق وغزو السوق بتطبيق نظرية التمکن السوقي، أما إذا كانت المؤسسة تحتكر السوق فيمكنها فرض سعر مرتفع باستخدام إستراتيجية كشط السوق، ومن ناحية أخرى، قد تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها من التسعير في بناء الصورة الذهنية لها أي بمعنى أن الإستراتيجية المتبعة في التسعير، الهدف من

رضوان الحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 193¹

ورائها الإسهام في خلق انطباع معين لدى المستهلك من أجل البقاء والاستمرار وكسب تأييد الرأي العام لها، حتى تستطيع تحقيق أقصى ربح ممكن.

ثانياً: التكاليف

للتكاليف دور هام في تحديد السعر في الأسواق الدولية، وهو الأمر الذي لا يمكن تجاهله في التسويق الدولي، لذلك فإن التكلفة في الأسواق الأجنبية يجب أن تضمن كل شيء ضروري، لتوصيل المنتج إلى المستهلك مثل نفقات المبيعات، الإعلان، تكاليف البحوث والتسويق إضافة إلى بقية التكاليف للسلعة ذاتها إلا أنه يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بالأسعار مرتفعة في حالة ما إذا كان المركز التنافسي في المؤسسة طويلاً، وكذلك إذا اتبعت سياسة التمييز السلعي.

ثالثاً: المنافسة

إن درجة المنافسة السائدة في الأسواق الأجنبية، تعتبر إحدى العوائق أو الاعتبارات الأساسية التي تؤثر على قرار التسعير في الأسواق الخارجية، فيختلف السعر في هذه الأسواق باختلاف قوة المنافسة في السوق الآخر، إلا أنه يمكن للمؤسسة الاحتفاظ بأسعارها المرتفعة في حالة ما إذا اتبعت سياسة التمييز السلعي.

رابعاً: الحكومة

في العديد من الدول تفرض الحكومة بعض أشكال التحكم في الأسعار، كأن تفرض رسوماً جمركية مرتفعة على المؤسسات الأجنبية، أو إصدار بعض القوانين و التشريعات تفرض على المؤسسة ألا تبيع منتجاتها أقل من السعر الموجود في السوق، و هذا يؤدي إلى فقدان حصتها في السوق وإلحاق الضرر بها.

إضافة إلى العوامل التي سبق ذكرها، فإن هيكل التوزيع هو الآخر من العوامل الرئيسية التي تؤثر على سياسة التسعير بفرض تسعير معين في سوق أجنبية، لأن قنوات التوزيع المختلفة تتطلب تكاليف مختلفة، مثلاً استخدام نفس القناة في دولتين ما لا يعني هذا أن التكلفة ستكون متشابهة لذا اختيار قناة التوزيع يؤثر في قرار التسعير وهذا ما يجعل المؤسسة مضطرة لاختيار قناة التوزيع الأقل تكلفة، حتى تستطيع المؤسسة تسعير المنتج وفقاً ما يرغب المستهلك.

3-3 طرق التسعير

هناك عدة أساليب يمكن للشركة الدولية الاختيار فيما بينها لتحديد أسعار التحويل أهمها:

أولاً: تحديد السعر على أساس التكاليف: ويحسب بالعلاقة التالية: السعر = إجمالي التكاليف + هامش الربح، فإنه في العديد من الشركات يعتمد تحديد السعر على التكاليف الكلية للإنتاج والسعر المحدد سوف يخضع إلى قانون السوق،

وهنا معرفة التكاليف ضرورية وهامة جدا، وفي التسويق الدولي يجب تحديد التكلفة الكلية للمنتجات حيث تتحدد ب ما يلي¹:

تكلفة المنتج كاملة في السوق الوطنية + تكلفة التعبئة والتغليف الخاصة بالتصدير + تكلفة خدمة التصدير = سعر تكلفة المنتج قبل الشحن، يضاف إليه: نفقات التحميل والنقل الدولي + نفقات التأمين على الشحن + التكاليف الجمركية في البلد المستورد + تكاليف الضمان + تكلفة اختبار المطابقة للمواصفات = تكلفة (سعر) المنتج الواصل إلى الميناء الأجنبي، يضاف إليها النفقات التجارية في البلد المستورد والتي تضم:

- تكلفة التخزين
- تكلفة رجال البيع
- تكلفة التوزيع
- تكلفة الترويج
- تكلفة خدمة ما بعد البيع

= تكلفة المنتج قبل النفقات المالية

يضاف إليها: النفقات المالية: تمويل الصادرات قبل البيع وتكلفة ائتمان الزبائن

= سعر المنتج قبل حساب المخاطرة

يضاف إليها التأمين ضد المخاطر المالية والسياسية والتجارية

= التكلفة الكاملة للمنتج في البلد الأجنبي قبل تحديد سعر المستهلك²

هذه التكلفة النهائية والكاملة للمنتج تعد الأساس لتحديد سعر المنتج للمشتري النهائي

ثانيا: التسعير وفقا للطلب:

كما هو الحال في التسعير للأسواق المحلية، فإن الطلب يلعب الدور الأساسي في تسعير المنتجات المعدة للتصدير، وأن طلب السوق هو من أكثر مدخلات قرار التسعير أهمية خاصة عندما لا تتميز المنتجات بالنمطية.

يختلف السلوك الشرائي للزبائن من بلد لآخر بحسب البيئة الاقتصادية التي تحدد القوة الشرائية وبحسب البيئة الاجتماعية والثقافية التي تضم نظام خاص للقيم والعادات والتقاليد، كما أن المرونة السعرية للطلب تختلف من بلد لآخر، حيث يتغير الطلب على السلع والخدمات بتغير أسعارها.

عصام الدين أمين أبوعلفة، مرجع سبق ذكره، ص 185

رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 211

ويمكن أن نجد عدة أسواق لها مرونة الطلب السعرية نفسها بالنسبة إلى منتج معين، ويرجع ذلك إلى ظروف المنافسة والدخل الفردي المخصص للإنفاق والعناصر الأخرى...

مرونة الطلب = التغير النسبي في الكمية المطلوبة لسلعة أو خدمة / التغير النسبي في السعر لنفس السلعة أو الخدمة.

تساعد مرونة الطلب السعرية في تحديد مستوى أسعار السوق، وتمكن من إيجاد أفضل مقارنة بين حجم المبيعات والأرباح، ففي حالة المرونة السعرية المرتفع تقوم الشركة بتخفيض أسعارها من أجل زيادة الطلب على السلع بنسبة تفوق نسبة الانخفاض في السعر، وهذا يؤدي إلى الحصول على هامش ربح كلي أكبر، والعكس صحيح بالنسبة إلى السلع التفاخرية والسلع ذات العلامة التجارية المشهورة.

من جهة أخرى تلعب القوة الشرائية للزبائن والمنظمات وحتى الدول دورا هاما في إغلاق بعض الأسواق في وجه بعض المنتجات ذات الأسعار المرتفعة وغير التنافسية، مثل ضيق سوق السيارات في العديد من الدول الفقيرة بسبب ضعف القدرة الشرائية للأفراد كما في إفريقيا، الصين وأوروبا الشرقية...

إذا كان الفارق في القوة الشرائية ضعيف بين البلدان فيجب على الشركة الراغبة بدخول بعض الأسواق أن تضغط نفقاتها وبالتالي أسعارها إلى أقل ما يمكن.

ثالثا: التسعير وفقا للمنافسة وأسعار السوق:

من أجل تحديد سياستها السعرية يجب على الشركة الأخذ بعين الاعتبار المنافسة في السوق دون أن يكون من الضروري اتباع هذه المنافسة، فالشركة تستطيع أن تستفيد من ميزة السعر أو من عوامل أخرى مثل الجودة، الخدمة المقدمة، الترويج،... وهذا يرتبط بالأهمية التي يعطيها المشتري لهذه المؤشرات المختلفة¹.

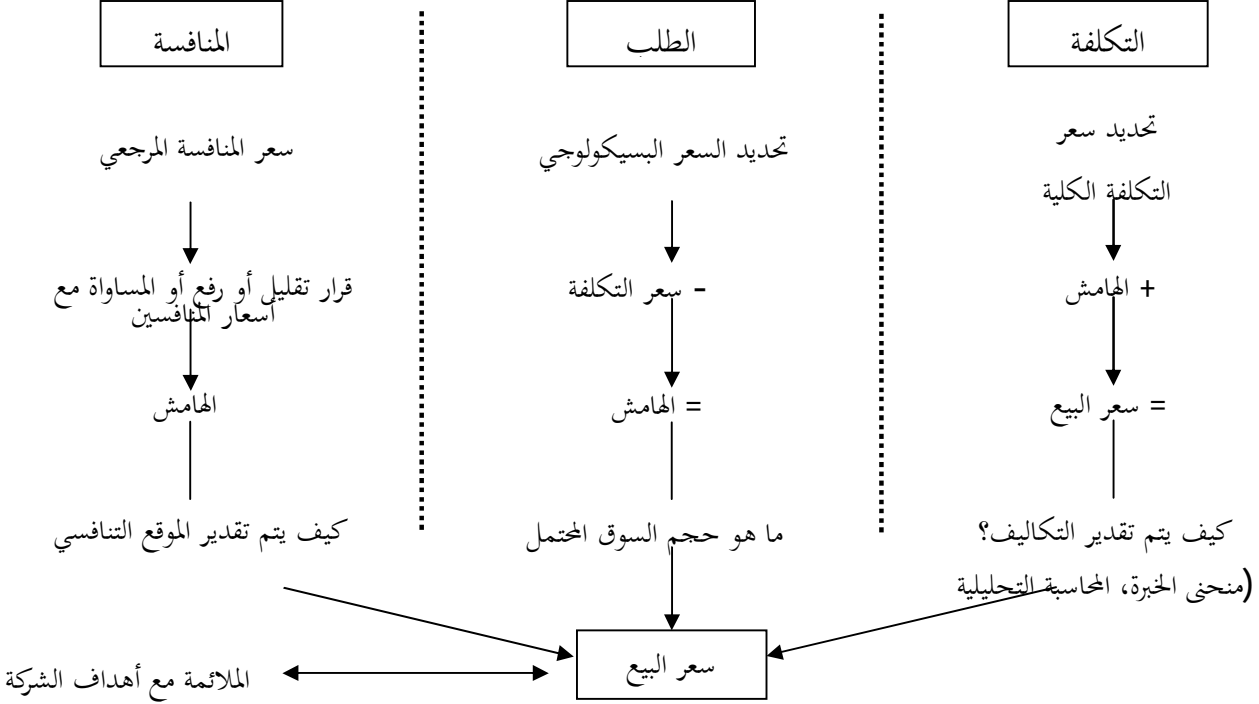
في التسويق الدولي تلعب بعض خصائص المنتج دورا هاما في استمالة وجذب المستهلك، فمن جهة إن قدم العرض من طرف شركة وطنية فإن المشتري ومن خلال الحس الوطني، سيفضل المنتجات الوطنية، الأمر الذي يرغب المنافس الأجنبي على تطوير بعض الميزات الخاصة بالسعر وهذا هو السبب الرئيس في إغلاق السوق اليابانية أمام الكثير من الشركات الدولية.

ومن جهة أخرى يمكن أن يفضل المشتري العرض الأجنبي لأسباب تفاخرية، أو تقليد سلوك الأجانب والبحث عن الجودة أو التميز عن الآخرين كما في الدول النامية.

رضوان المحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص214¹

لذلك يجب على الشركة المصدرة قياس بدقة المنافع ونقاط الضعف لديها وما تمثله للأجانب بغية تحديد مستوى سعرها بالمقارنة مع أسعار المنافسين المحليين.

الشكل رقم 11 طرق تحديد السعر



المصدر: Corinne Pasco Berho، op cit، P 127

3-4 استراتيجيات تسعير الصادرات

أولاً: استراتيجية كشط السوق السعري:

الهدف من إتباع هذه الاستراتيجية الحصول علي أرباح سريعة في أقصر وقت ممكن، وتتضمن هذه الاستراتيجية "وضع أعلى سعر ممكن في فترة زمنية قصيرة دون القلق من وضع الشركة في المدى الطويل في السوق الأجنبية وتستخدم المنشأة هذه الاستراتيجية إذا شعرت أن مستقبل منتجاتها غير مستقر أو احتمال ارتفاع التكاليف أو احتمال دخول منافسين جدد للأسواق المستهدفة"¹.

ثانياً: استراتيجية الأسعار الاختراقية:

حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني، التسويق الدولي، ط3، دار إعلام للنشر والتوزيع، جدة، 2011، ص 320¹

"تتضمن هذه الاستراتيجية تحديد الأسعار بصورة منخفضة وذلك لإيجاد أسواق واسعة وتفترض هذه الاستراتيجية أن وضع السعر المنخفض هو بهدف الحصول على عوائد على المدى الكبير"¹، والسعر المنخفض يمكن أن يحقق أمرين الأول أنه قد لا يشجع الآخرين على الدخول للأسواق وذلك لأن السعر الأقل قد يعني هامش ربح أقل، والثاني المحافظة على نصيب المنشأة من السوق بحيث لا يسمح للمنافسين التأثير على هذا الجزء من السوق.

ثالثاً: استراتيجية التميز السعري:

ويعني ذلك "اعتماد الشركة على أسعار غير موحدة للمنتج الواحد في أسواقها الخارجية المختلفة"². ويتوقف تحديد السعر الذي يناسب كل سوق على عدة متغيرات أهمها القدرة الشرائية للسوق المستهدف في السوق الخارجي وأسعار المنافسين وطول قنوات التوزيع، وهو ينعكس على هوامش الربح المضافة لتكلفة الإنتاج والرسوم الجمركية وغير الجمركية المحصلة في بلد المستورد والمزايا التفضيلية التي تتمتع بها سلعة المصدر.

رضوان الحمود العمر، مرجع سبق ذكره، ص 215¹

عصام الدين ابو علفة، مرجع سبق ذكره، صص 184، 185²

المحاضرة السابعة: سياسة التوزيع الدولي

تعتبر قنوات التوزيع والإمداد أحد المكونات البيئية للتسويق في الأسواق المحلية أو الدولية كما أن وفرة مستوى الجودة لهذه القنوات في الأسواق الدولية تعتبر أحد العوامل الحاسمة في اتخاذ قرار سوق أجنبي من عدمه أو على الأقل اختيار الطريقة أو المسار الذي يمكن من خلاله غزو الأسواق.¹

5-1 مفهوم التوزيع الدولي

يعتبر التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي، والمنتج الجيد في ظل وجود قناة توزيع غير جيدة لا يحقق الهدف، فالتوزيع عموماً هو عملية إيصال المنتجات من المنتج إلى المستهلك أو المستعمل باستخدام منافذ التوزيع.²

أما على الصعيد الدولي فيمكن تعريف التوزيع الدولي بأنه ذلك النشاط الذي يحدد الوسيلة المستخدمة لكيفية وصول المنتج أو الخدمة من مكان إنتاجها إلى المستهلكين وذلك من خلال الوسطاء العاملين في مجال التوزيع في الأسواق الخارجية.³

عملية التوزيع الدولي للمنتجات في الأسواق الدولية تبدو أكثر صعوبة من التوزيع المحلي حيث هناك الكثير من الأمور التي تثار بسبب وظيفة التوزيع للمنتج المستهدف توزيعه، كما أن هناك العديد من الخيارات أمام إدارة التسويق الدولية في اختيار القناة المناسبة والفعالة للوصول إلى العملاء في الأسواق الخارجية.

5-2 أنواع قنوات التوزيع الدولية

تنقسم قنوات التوزيع الدولية إلى نوعان رئيسيان هما قنوات التوزيع غير المباشر وقنوات التوزيع المباشر.

5-2-1 قنوات التوزيع غير المباشر

تضم قنوات التوزيع غير المباشر بديلان هما:

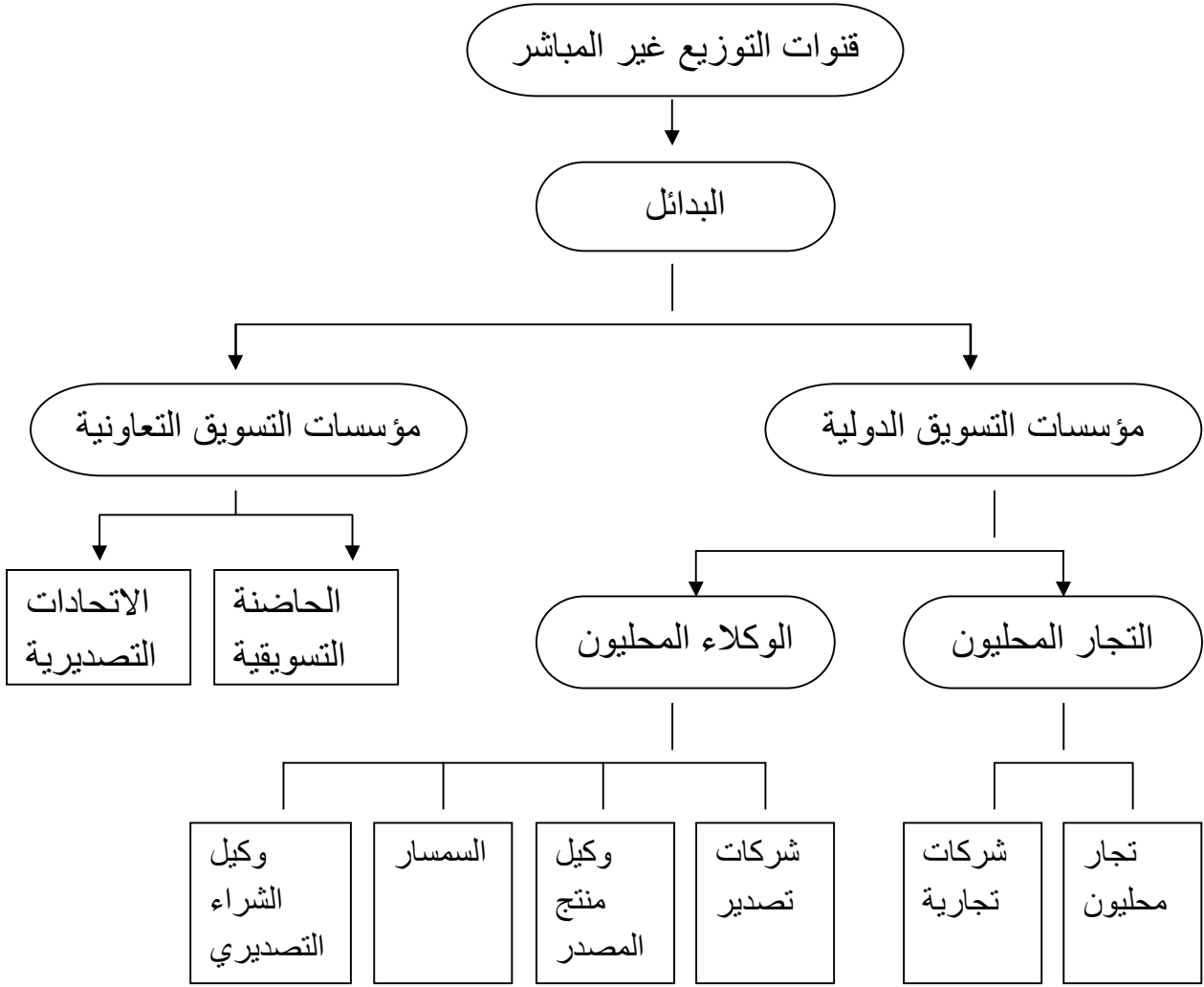
- مؤسسات التسويق الدولية: مثل التجار المحليون في الخارج، الوكلاء المحليون أو الشركات التجارية.
- مؤسسات التسويقية التعاونية: مثل الحاضنات واتحاد الصادات.

عبد السلام ابو قحف التسويق الدولي، ط1، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2010، ص267¹

محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص304²

حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني، مرجع سبق ذكره، ص327³

الشكل رقم 12 أشكال قنوات التوزيع غير المباشر



المصدر: حبيب الله بن محمد رحيم التركستاني، مرجع سبق ذكره، ص 343

أ- مؤسسات التسويق الدولية يستعين هذا النوع بقطاعين رئيسيين هما قطاع التجار و قطاع الوكلاء المحليون¹.

يضم قطاع التجار بدوره نوعان من الوسطاء هما التجار المحليون، والشركات التجارية.

● **التجار المحليون:** يقوم التجار المحليون في بلد الاستيراد بالشراء للمنتجات والبيع لحسابهم الخاص وهم يعملون في نشاط الاستيراد والتصدير، وهم غير ملزمين بشراء أي بضاعة من أي جهة محدودة حيث يتمتعون بحرية كاملة في البيع والشراء، وعلى شركات التصدير عند الرغبة في التعامل مع التجار المحليين أن تراعي:

- حجم التجار المحليين في الأسواق الخارجية.

- طبيعة الخدمات التي يقدمها التجار المحليون للمصدرين في الأسواق الخارجية.

¹ المرجع السابق، ص 344

● **الشركات التجارية:** وهي الشركات تعمل في جميع الأنشطة التجارية والمالية ولا يقتصر دورها في التوزيع فقط، بل تشمل العديد من الأنشطة مثل: التخزين والتمويل والشحن والتأمين والاستشارات والعقارات بالإضافة إلى وظيفتها التوزيعية.

أما قطاع الوكلاء المحليون فهم أربعة أنواع، شركات التصدير، وكيل المنتج المصدر، السمسار، ووكيل الشراء التصديري.

● **شركة التصدير:** تعمل شركات إدارة التصدير كخبيرة مبيعات دولية تقوم بمثابة إدارة تصدير للعديد من الشركات المنتجة للسلع المكتملة وغير المنافسة، فعلى الرغم من كونها مؤسسات وسيطة مستقلة، فإنها تعتبر شركات إنتاجية كونها تمثل إدارة تصدير لعدة منتجين، كما أنها تنفذ الأعمال باسم المنتج الذي تمثله وغالبا ما تتحمل جميع المخاطر والمشاكل التصديرية.

● **وكيل المنتج المصدر:** وكيل المنتج المصدر هو الذي يستخدم اسمه الخاص في التصدير وتدفع العمولة إليه مباشرة، ولا يقدم للمنتج جميع الخدمات التي تقدمها إدارة شركة التصدير وبالأخص المساعدات المالية والإعلانية، كما يتقاضى عمولة إضافية، بالإضافة إلى العمولة المبدئية في مقابل تعهده بالدفع عن جميع أوامر الطلب المرسل إلى المنتج أو بتحويل الصفقات.

● **السمسار:** وظيفته الأساسية الجمع بين المشتري والبائع أو المصدر والمستورد، فهو متخصص في أداء الوظيفة التعاقدية، ولقاء خدماته يحصل على عمولة، كما قد يكون متخصصا في سلع معينة أو أصناف بين السلع وخصوصا السلع الأولية مثل الحبوب، الأخشاب، المطاط.

● **وكيل الشراء التصديري:** يعتبر ممثلا للمشتري الأجنبي في سوق بلد المصدر حيث يعمل على أساس أوامر تصله من قبل مشتريين أجنبي، أي العمل تحت ظروف وشروط المشتري المتوقع، الذي يدفع العمولة. والمنتج المصدر ليس مشتركا بشكل مباشر في تحديد شروط الشراء، فالوكيل المشتري يصبح مشتركا محليا في تحديد شروط الشراء فهو يغربل السوق للبحث عن بضائع معينة قد تكون مطلوبة للشراء، حيث يقوم بإرسال مواصفات المنتجات إلى الشركات المدعوة للشراء.

ب - مؤسسات التسويق التعاونية

تمثل هذه المؤسسات نقطة عبور بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر، فالتصدير غير المباشر يحدث حينما تكون هذه المؤسسات مستقلة إداريا وماليا أي ليست مرتبطة أو مملوكة من قبل المنتج، أما التصدير المباشر فيحدث حينما يمارس المنتج رقابة إدارية على السياسات العملية للمؤسسة التعاونية، وهنا يمكن التمييز بين نوعين من المؤسسات التعاونية:

الحاضنة التسويقية:

هذا النوع من المؤسسات التسويقية يحدث حينما يقدم منتج ما "الحاضن" تسهيلات التوزيعية الخارجية لكي يبيع منتجات شركة أخرى "المزود" بجانب منتجاته. ويستخدم هذا النوع من المؤسسات التعاونية منتجات شركات غير منافسة أي سلع مكتملة وليست بديلة.

الاتحادات التصديرية

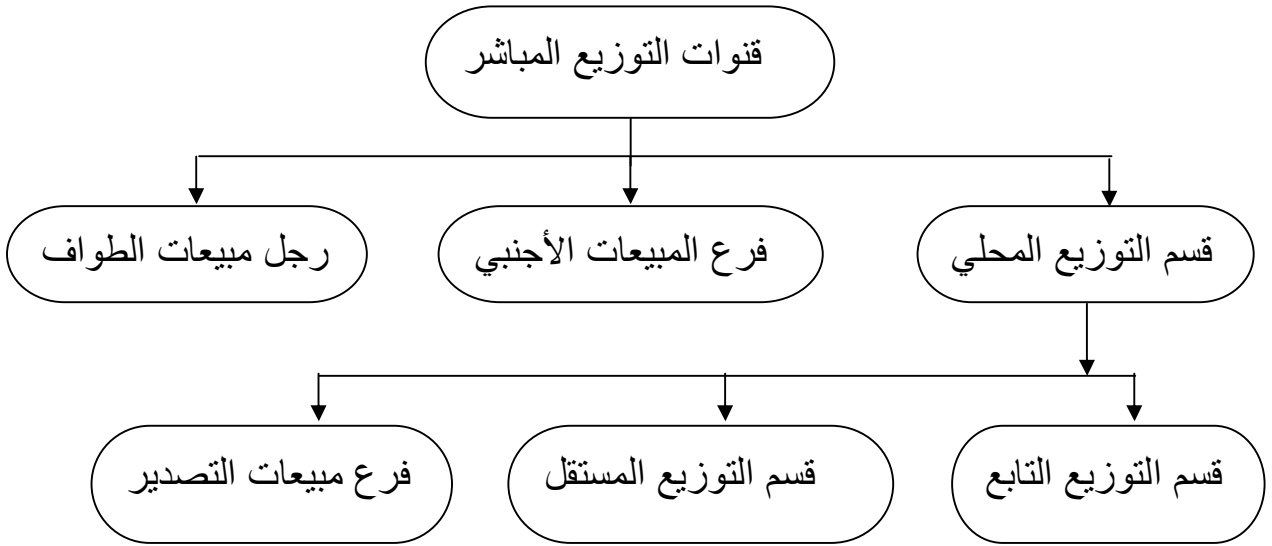
يستطيع المنتج أن يصدر بصورة تعاونية حينما يصبح عضواً في بعض أنواع الاتحادات التصديرية، ومن أبرزها الاتحادات التعاونية التسويقية للمنتجين الذين يعملون كأعضاء في تسويق السلع وهو شائع الاستخدام عادة في صناعة السلع الأولية.

5-2-2 قنوات التوزيع المباشر¹

يحدث هذا النوع من التوزيع حينما يقوم المنتج أو المصدر بالبيع مباشرة إلى مستورد ما أو مشتري يقع خارج السوق المحلي.

يتم هذا التوزيع من خلال قسم التوزيع المحلي أو فرع المبيعات الأجنبي أو رجل المبيعات الطواف.

الشكل رقم 13 قنوات التوزيع المباشر



المصدر: محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 307

أ- قسم التوزيع المحلي

محمود جاسم الصميدعي، مرجع سبق ذكره، ص 307¹

بإنشاء قسم أو وحدة للتصدير في السوق المحلي، هذه الوحدة التنظيمية المستقلة، إما أن تشارك بصورة مباشرة في عملية البيع الخارجي أو تستخدم كقسم لتسويق التصدير للتنسيق والرقابة على نشاطات الوحدة التنظيمية الأخرى التابعة للشركة والواقعة في السوق الخارجي، وتنقسم إلى ثلاثة أشكال أساسية:

- قسم التوزيع التابع.

- قسم التوزيع المستقل.

- فرع مبيعات التصدير.

● **قسم التوزيع التابع:** هذا النوع من التنظيم التصديري هو الأسهل في البناء، وبالتالي من السهل إحداثه، والتنظيم يتألف من مدير مبيعات للتصدير مع القيام ببعض الأعمال الكتابية المساعدة. والوظيفة الأساسية لمدير التصدير هي في عملية البيع الفعلي أو توجيهه، أما غالبية النشاطات التسويقية الأخرى، كالإعلان، والتوزيع المادي، والائتمان فإنها تنجز من قبل وحدات إدارية أخرى في داخل تنظيم الشركة.

● **قسم التوزيع المستقل:** في حالة زيادة المبيعات، فإنها ستصل إلى نقطة تتطلب وجود تكامل تنظيمي أكثر، فالمنتج يستطيع تحقيق هذا الطلب عن طريق إنشاء أقسام مستقلة أو فرع تصديري للشركة، وبالمقارنة مع التنظيم البسيط للتصدير، فإن قسم التصدير المستقل يكون مكتمل ذاتيا حيث انه يتولى القيام بمعظم النشاطات التصديرية بنفسه مما يجعله تقريبا قسم تصدير كامل.

● **فرع مبيعات التصدير:** تقوم بعض الشركات باستحداث فروع للمبيعات خارجية مستقلة لجهة تعاونية بهدف فصل نشاطات التسويق التصديرية بصورة كاملة عن العمليات المحلية وذلك على الرغم من ملكية هذه الفروع للشركة إلام. إلا أنها تعتبر شبه مستقلة حيث أن جميع السلطات والمسؤوليات المرتبطة بعمليات التصدير وكذلك مسؤولية الربح قد يتعهد بها الفرع المساعد للشركة الأم.

ب - فرع المبيعات الأجنبي

يتولى فرع المبيعات الأجنبي جميع أعمال مبيعات التوزيع والأعمال الترويجية في جميع أنحاء الأسواق المستهدفة، كما يبيع بشكل رئيسي إلى المؤسسات التسويقية (تجار جملة أو موزعين)، وتحت شروط معينة إلى المستخدمين النهائيين، وبالتالي فإن فرع المبيعات الأجنبي هو ارتباط أولي في قناة التسويق داخل السوق الأجنبي.

وغالبا ما يقدم الفرع تسهيلات للتخزين حيث يستطيع الفرع الاحتفاظ بمخزون من السلع والاحتفاظ بالسلع سواء استخدام المخزون أو لم يستخدم، وبالتالي فإن خصائص عمليات فرع المبيعات الأجنبي تشبه لدرجة كبيرة عمليات الموزعين الأجانب باستثناء أن المدير هو موظف في الشركة ومسئول أمام المكتب الرئيسي في الشركة المصدرة.

قد يخدم فرع المبيعات الأجنبي في تحقيق أهداف أخرى نافعة أهمها بالدرجة الأولى، حينما يكون مطلوباً من المنتج عرض جزء أو جميع خطوط منتجاته، فإن الفرع غالباً ما يقوم بتحقيق هذه الغاية.

ج- رجل المبيعات الطواف

رجل المبيعات الطواف هو شخص يقيم في دولة الشركة المصدرة وينتقل إلى الخارج للعمل بوظيفة البيع وهناك عدة وظائف أساسية يجب أن يقوم بها جميع رجال البيع ومنها:

- ✓ نقل معلومات عن السلعة إلى العملاء والحصول على الطلبات من العملاء.
- ✓ إقامة علاقات مع العملاء والاهتمام بالرأي العام والصورة الذهنية وهذه واحدة من الأسباب التي تدعو الشركات إلى استخدام موظفين محليين كرجل للبيع في سوق خارجي محدد.
- ✓ جمع المعلومات والاتصال، وهذه المعلومات حول أشياء مثل المعلومات حول نشاط المنافسين، ومعلومات عن تفكير المستهلكين، ومعلومات عن أداء السلعة، ومعلومات عن مستقبل منتجات وخدمات الشركة في السوق.
- ✓ تزويد الإدارة بالمعلومات التي تتعلق بعملاء معينين وربما أنواع أخرى من المعلومات قد تكون ذات فائدة عند التخطيط للإعلان وإعداد برامج الترويج.

المحاضرة الثامنة: سياسة الترويج الدولي

يمثل الترويج أول مرحلة تقوم بها المؤسسة من الناحية التنفيذية، حيث يهدف الطريق أمام الجهود التسويقية الأخرى من خلال عرض منتج المؤسسة ومميزاته وأماكن بيعه وأهم ما يميزه عن المنتجات المنافسة له في السوق، ويسعى كذلك إلى تدعيم صورة المؤسسة ومنتجاتها في الأسواق الدولية.

من الناحية العملية يتم استخدام مختلف أدوات الترويج في الشركات الدولية بهدف إقناع فئات المستهلكين لشراء السلع والخدمات والماركات والتي تحقق المنافع والفوائد التي تؤيدها أذواقهم وقدراتهم الشرائية.

4-1 مفهوم الترويج الدولي

يمكن إعطاء بعض التعاريف للترويج كما يلي:

- هو اتصال الشركة بجماعيتها المختلفة بهدف مدهم بالمعلومات والتأثيرات على سلوكهم.¹
- هو الاتصال المباشر وغير المباشر لتقدم منتجات الشركة والتعريف بها لإيجاد قبولاً نحوها.²
- يقصد بالترويج كل الأنشطة الهادفة لجعل السلعة أو الخدمة أو الفكرة رائجة في السوق مع زيادة حجم المبيعات. هذا بالنسبة إلى منظمة الأعمال أما بالنسبة للمنظمات الحكومية فإن الترويج يفترض أن يركز في الإعلان عن الأفكار الهادفة لترشيد الطلب على الخدمات المقدمة، وتحسين سلوكيات طالبي الخدمة الحكومية مثل ترشيد استهلاك المياه أو الكهرباء، ومثل توعيتهم بإجراءات الحصول على الخدمة و يشمل الترويج، الإعلان و البيع الشخصي وتنشيط المبيعات.³

4-2 عناصر المزيج الترويجي الدولي

4-2-1 البيع الشخصي:

وهو عملية تعريف المؤسسة بمنتجاتها، وتعتبر أيضا اتصالا شخصيا للمؤسسة مع عملائها وجا لوجهه، أو عن طريق الهاتف أو الكتابة وتظهر في المهارات الفنية وقنوات التوزيع.⁴

4-2-2 الإعلان:

يمكن تعريفه بأنه الجهود غير الشخصية التي يدفع عنها مقابل لعرض الأفكار أو السلع أو الخدمات ويفصح فيها عن شخصية المعلن.⁵

¹ عمرو خير الدين، التسويق الدولي، دار الكتب، جمهورية مصر العربية، 1996، ص 345

² محي الدين الأزهرى، إدارة النشاط التسويقي، مدخل استراتيجي، ج 2، دار الفكر العربي، القاهرة، 1988، ص 137

³ طلعت أسعد عبد الحميد، التسويق الفعال الأساسيات والتطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1999، ص 487

⁴ محي الدين الأزهرى، مرجع سبق ذكره، ص 141

⁵ عمر خير الدين، مرجع سبق ذكره، ص 345

4-2-3 النشر والدعاية:

النشر هو عبارة عن اتصال ترويجي غير شخصي وغير مدفوع الأجر وهو احد المكونات الأساسية لنشاط العلاقات العامة للشركة الدولية، أو التحدث مع أحد مسؤولي الشركة أو نقلتوصيات مؤتمر ما قامت به الشركة كما تقوم الشركة الواعية ببعض الأحداث في مواسم معينة لدفع وسائل الإعلام للتحدث عنها.¹

4-2-4 تنشيط المبيعات:

وهو عبارة عن نشاط يقوم بالتأثير المباشر على المبيعات عن طريق تقديم قيمة أو حافز إضافي للمنتج، ومن بين الوسائل المعتمدة في تنشيط المبيعات المسابقات والحوافز والتخفيضات.

4-3 سياسات الترويج الدولي:

ترتبط سياسة الترويج الدولي بجملة من النقاط نذكرها كما يلي:

4-3-1 اختيار سياسة الترويج الدولي:

يتأثر اختيار سياسة الترويج الدولي بعوامل هامة تتمثل فيما يلي²:

- ✓ عدد خصائص المستهلكين الأدوات المستهدفة.
- ✓ حاجة المستهلكين للمعلومات بأنواعها المختلفة عن السلع والعلامة.
- ✓ حجم وأهمية السلعة أو الخدمة المشتراة.
- ✓ الخصائص والمواصفات لأدوات الاتصال التي سيتم استخدامها لكل عنصر من عناصر المزيج الترويجي ومدى ملاءمتها لخصائص المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
- ✓ الميزة التنافسية للسلع أو العلامة بالمقارنة مع المنافسين الرئيسيين.

4-3-2 أبعاد سياسة الترويج الدولي:

وتتمثل في ثلاثة عناصر هي:

- أ- المركزية: وهي قيام المركز الرئيسي بالإشراف المباشر على البرنامج الترويجي في السوق الخارجية حيث أن السبب الرئيسي الذي يدعو الشركة إلى تطبيق سياسة مركزية هو عدم ثقتها في قدرة الأجنبي على تخطيط وتنفيذ البرنامج الترويجي بنفس الفعالية التي يمكن للمركز الرئيسي تحقيقها.

عبيدات محمد ابراهيم، استراتيجية التسويق، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الاردن، 1997، ص 183

طارق الحاج، علي رابعة، محمد الباشا، التسويق من المنتج إلى المستهلك، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2010 ص 165²

ب- اللامركزية: يعني تطبيق السياسة من الناحية النظرية أي أن تترك لممثلي الشركة بالخارج السيطرة على جهود الترويج.
ت- المشاركة: تتضمن الحصول على تعاون ممثلي الشركة بالخارج في جهد ترويجي عن طريق إيجاد النصح والتعاون الإيجابي في كل مراحل الترويج، وهذه الطريقة لا تخلو من المشاكل ولعلها تتعلق بكيفية تنظيم المسؤوليات وكذلك لضمان الدعم والتعاون من قبل الوكلاء والممثلين ومديري الفروع بالخارج.

4-3-3 سياسة الترويج الدولي والميزانية

أ- تكييف سياسة الترويج: لا بد من أن تجري ومن وقت لآخر مراجعة وتعديل المزيج الترويجي المستخدم، وباقي عناصر الترويج وذلك بسبب التغيير المستمر الذي يحدث في بعض الظروف والعوامل الخارجية التي تؤثر على قدرة وأذواق المستهلكين في الأسواق المستهدفة، وطبيعة المنافسة السائدة في الصناعة وتكلفة الترويج بمختلف العناصر، كما أن التغيرات الطارئة في البيئة وتؤثر سلبا وإيجابا على عنصر من عناصر المزيج الترويجي، الأمر الذي يؤدي إلى إعادة التركيز على عنصر دون الآخر.

ب- ميزانية الترويج الدولي: لا بد من أن تجري من وقت إلى آخر مراجعة وتعديل المزيج الترويجي المستخدم وباقي عناصر المزيج الترويجي وتحديد الميزانية على نحو التالي:

✓ تخصيص مبلغ رأس المال: فبعض الشركات الدولية تخصص مبلغا من رأس المال كالميزانية الترويجية ويتم إنفاقه فعلا على عناصر الترويج المختلفة و تتبع هذه الطريقة في الشركات الكبيرة الحجم.

✓ تحديد نسبة الأرباح: بعد القيام بعملية البيع والحصول على الأرباح يتم اقتطاع جزء منها وتخصه على الدعاية والترويج.

✓ طريقة المنافسة: تحديد الميزانية الترويجية بعد معرفة ظروف المنافس فإذا كان المنافسون أكثر نشاطا، لا بد من زيادة الميزانيات الترويجية للوقوف أمامهم في الأسواق الدولية.

المحاضرة التاسعة: بحوث التسويق الدولي

إن معرفة البيئة الخارجية قبل التصدير تعد من أهم العوامل التي يساعد رجل التسويق في المؤسسات المصدرة على اتخاذ القرارات السليمة، و رسم استراتيجيات تسويقية مناسبة لكل سوق خارجية على حدا. و يمكن القول أن فشل العديد من المؤسسات في التسويق الخارجي يعود إلى فشل أو انعدام الدراسات التسويقية الجادة و نقص المعلومات عن الأسواق الخارجية، و التعرض للمخاطر دون التخطيط لها مسبقا. لهذا يجب على المؤسسات القيام بدراسة الأسواق الخارجية قبل دخولها ، و هذا بالقيام ببحوث التسويق الدولي.

تعرف الجمعية الأمريكية للتسويق ببحوث التسويق بأنها « الوظيفة التي تربط المستهلكين و العملاء و الجمهور برجل التسويق من خلال المعلومات التي تستخدم في تحديد و تعريف المشكلات و الفرص التسويقية، و تساعد على خلق و تنقية التصرفات، الأنشطة التسويقية، فضلا عن الرقابة و رصد و تقييم الأداء التسويقي و تحقيق و تحسين الفهم الخاص بعمليات التسويق»¹.

أما كوتلر kotler فعرفها بأنها « إعداد و تحضير و تصنيف و تحليل و استغلال البيانات و المعلومات المتعلقة بوضعية تسويقية معينة ».²

و هناك حاجة ملحة لدراسة الأسواق الخارجية قبل دخولها لمجموعة من الاعتبارات أهمها:³

- الحاجة إلى وضع تصور واضح و كامل عن ظروف السوق الخارجية السياسية، الاجتماعية، الاقتصادية و القانونية... الخ.
- اشتداد حدة المنافسة من قبل الشركات الدولية في هذه الأسواق.
- اختيار مدى تقبل السوق الأجنبي للمنتجات المحلية.
- وضع سياسة التسعير المناسبة قياسا بالمنافسين.
- اختيار إستراتيجية الترويج المناسبة من إعلان و بيع شخصي و تنشيط مبيعات و التي تساهم في اختراق السوق.
- التعرف على منافذ التوزيع المختلفة و اختيار أحسن المنافذ لتوزيع المنتجات.

¹ - عبد السلام أبو قحف:

² Philip Kotler : **Marketing management**, 12^e éditon, op-cit, p 116.

³ - توفيق محمد عبد المحسن: **بحوث التسويق و تحديات المنافسة الدولية**، دار النهضة العربية، 2001، مصر، ص 119.

- اختيار الإستراتيجية التنافسية لاختراق هذا السوق.

و يحتاج رجل التسويق للعديد من المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات التسويق الدولي، فانه سوف يحتاج بالضرورة إلى مصادر توفر له بيانات عن السوق المستهدف و هذه المصادر هي:¹

1- **ملفات المؤسسة:** من الطبيعي ألا يبدأ رجل التسويق في البحث عن بيانات قد تتوافر بالمؤسسة، و يؤدي توفر البيانات التي يتم البحث عنها بالمؤسسة إلى توفير الكثير من الوقت و المال و الجهود. و قد أدى استخدام الحاسبات الآلية إلى سهولة تخزين البيانات و تحديثها و سرعة استدعائها.

2- **التمثيل التجاري الوطني:** يتوافر لمعظم الدول أقسام للتمثيل التجاري بالسفارات بالخارج. و تعتبر هذه الأقسام من أخصب مصادر توفير بيانات عن أسواق الدول المتواجدة بها. و من أمثلة ما يمكن أن يقدمه التمثيل التجاري من بيانات و خدمات ما يلي:

- بيانات عن حجم و قيمة صادرات و واردات الدول المضيفة من سلعة معينة خلال فترة زمنية محددة.

- تشريعات و قوانين الاستيراد و التصدير للدول الأجنبية و كذلك الرسوم الجمركية المطبقة على السلع و الضرائب الداخلية أن وجدت و التشريعات و الإجراءات و المصرفية و النقدية و وسائل الشحن و تكلفتها.

- المواصفات المقبولة للسلع من حيث المحتوى و الشكل و اللون و الطعم و التعبئة و التخليف و التخزين و المستندات اللازمة لإتمام الصفقات الدولية.

- الأسعار المنافسة و أسماء المستوردين أو المصدرين و سمعتهم المالية و التجارية.

- الفرص التصديرية و الاستيرادية و الاستثمارية المتاحة.

- الترتيب للبعثات التجارية و تقديم العون لها و المشاركة في مفاوضاتها.

- تخصصات المعارض و مواعيد إقامتها في الدول المضيفة و تحديد أحسن السلع التي يجب المشاركة بها، و إمداد العارضين بالمعلومات اللازمة، و إعداد اللقاءات بين العارضين و أهم المستوردين و المشاركة في مفاوضاتهم.

- إعداد الدراسات التسويقية و الاقتصادية.

- مساعدة المؤسسات الوطنية على اختيار قنوات التوزيع المناسبة و لا سيما اختيار الوكلاء في الدولة المضيفة.

¹- يحي عيد: **بحوث التسويق و التصدير**، الطبعة الأولى، مطابع سجل العرب، القاهرة، مصر، 1996، ص 275.

- حل المشكلات التي قد تنشأ بين رجال الأعمال للبلدين.
- الإعلان التجاري عن السلع التصديرية لدى غرف التجارة و الصناعة و تجمعات رجال الأعمال الأخرى في الدولة المضيفة.
- توفير عروض لاستيراد السلع التي يهتم رجال الأعمال باستيرادها.
- 3- مراكز التسويق الدولي الجماعي:** هي جهات قد تنشأها الدول لمعاونة رجال الأعمال عند النفاذ للأسواق الخارجية و توفير البيانات عنها، مثل مركز تنمية الصادرات ، و قد تأخذ شكل مؤسسات خاصة توفر المعلومات عن الأسواق الخارجية بمقابل مادي.
- 4- البعثات الدبلوماسية الأجنبية:** توفر البعثات الدبلوماسية الأجنبية بصفة عامة و الأقسام التجارية التابعة لها بصفة خاصة معلومات عن أسواق الدول التي تتبعها، مثل إحصائيات التجارة خارجية و التشريعات الجمركية و أسماء المستوردين و المؤسسات الصناعية و أسماء و عناوين التنظيمات الرسمية و غير الرسمية التي يمكن أن تعاون رجال الأعمال.
- 5- غرف التجارة و الصناعة و الغرف الدولية المشتركة:** تعمل هذه الغرف و خاصة الغرف الشائبة المشتركة على توفير البيانات التي تمه المشتركين بها و خاصة تلك المتعلقة بالأسواق الخارجية. و يتوافر بهذه الغرف أقسام للمعلومات التجارية و الفنية. و من أمثلة البيانات التجارية أسماء المصدرين و المستوردين و شركات الصناعة و الوكلاء و إحصائيات التبادل التجاري و السمعة التجارية للمؤسسات، و يختص قسم المعلومات الفنية بالإجابة عن الاستفسارات القانونية و الضريبية، كما توفر البيانات المتعلقة بالعمليات التجارية الأكثر تعقيدا مثل المناقصات العامة و التوحيد القياسي و نقل التكنولوجيا و التعاقد من الباطن و الاستثمارات و الصفقات التعويضية.
- كذلك تصدر الغرف نشرات دورية كالكتاب السنوي الذي يضم أسماء و عناوين و أنشطة المؤسسات أعضاء الغرفة، و النشرات الشهرية و الربع سنوية التي تتضمن فرص الأعمال المتاحة و البيانات الاقتصادية و القانونية و الصناعية التي تمه المشتركين و غيرهم من رجال الأعمال. و تعتبر هذه النشرات مصدرا طيبا لمعلومات الأسواق الخارجية و خاصة تلك التي تصدر عن الغرف التجارية الدولية المشتركة.
- 6- المنظمات الدولية و الإقليمية:** توفر المنظمات الدولية و الإقليمية العديد من البيانات و النشرات و الدراسات التي تمه رجال الأعمال، و من أمثلة هذه المنظمات:
- أ- مركز التجارة الدولي و مقره جنيف بسويسرا.

ب- منظمة الأغذية و الزراعة و مقرها روما بايطاليا.

ج- منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية و مقرها باريس بفرنسا.

د- صندوق النقد الدولي و مقره واشنطن بالولايات المتحدة الأمريكية.

هـ- المكاتب الإقليمية لمنظمة الأمم المتحدة في العديد من الدول.

و الجدير بالذكر أن رجل الأعمال يستطيع مراسلة هذه المنظمات للحصول على المعلومات.

7- **شركات التجارة الخارجية:** تعتبر من المصادر الغنية بالبيانات عن الأسواق الخارجية إما لسابق خبرتها بهذه الأسواق نتيجة التعامل معها أو لتواجد فروع لها ببعض الأسواق الخارجية أو لمتابعتها المستمرة لتطورات الأسواق الخارجية بهدف اغتنام الفرص التي قد تظهر بها. كذلك تحصل شركات التجارة الخارجية على كم كبير من معلومات الأسواق الخارجية عن طريق التمثيل التجاري الوطني.

8- **البنوك:** قد يكون البنك مصدرا خصبا للمعلومات المرتبطة بالأسواق الخارجية خاصة إذا كان فرعاً لبنك دولي أو إذا كان متخصص في عمليات التجارة الخارجية.

9- **الصحف و المجلات:** تقدم الصحف و المجلات المتخصصة معلومات جيدة عن الأسواق الخارجية مثل المناقصات الدولية و الفرص التجارية و الإحصاءات السلعية. كذلك تنشر العديد من البيانات عن الأحوال الاقتصادية و قوانين بعض الدول و بيانات عن المؤسسات الصناعية.

10- **الاشتراك في المعارض الخارجية:** تعتبر المعارض التجارية مناسبة جيدة لجمع معلومات عن أسواق الدول المقام بها المعرض و لقاء رجال الأعمال بها، و غالباً ما ينتج عن الاتصال المباشر بين العارضين و رجال الأعمال تبادل العديد من المعلومات التي تهم الجانبين فضلاً عن إمكانية إبرام تعاقدات بينهما.

11- **الشركات المتخصصة في بحوث التسويق:** يمكن لرجل التسويق الاتصال المباشر بالشركات المتخصصة في مجال إجراء البحوث التسويقية و المتواجدة بالسوق المستهدف و ذلك لطلب تقديم عرض بتكلفة إجراء دراسة تسويقية معينة. و يفضل رجل التسويق بين العروض و يختار ما يناسبه منها في ضوء المعلومات الواردة في العروض و في ضوء استفساراته عن سمعة و قدرة هذه الشركات.

12- البعثات التجارية: يمكن للمؤسسة أن ترسل بعثات تجارية للسوق المستهدف لجمع البيانات و إجراء لقاءات ميدانية مع العملاء المرتقبين، و يحدث ذلك عادة في حالة الصفقات الضخمة كالمناقصات الكبرى و عمليات تنفيذ مشروعات البنية التحتية الأساسية كالطرق و خطوط الاتصالات الهاتفية و تشييد المصانع...الخ.

و في الوقت الحاضر تتمكن الكثير من المؤسسات و خاصة الصغيرة و المتوسطة من استخدام شبكة المعلومات العالمية Internet التي تقدم معلومات متخصصة عن مجالات عديدة. و السؤال الذي يطرح الآن هو ما هي المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة في بحثها عن الأسواق الخارجية؟ إن الجدول رقم (II-1) يبين نوع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية المختلفة عند القيام بالأبحاث الدولية.

الجدول رقم (II-1): المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات التسويقية

المعلومات الواجب الحصول عليها	القرار التسويقي
* تقييم الطلب العالمي و حصة المؤسسة المحتملة في هذه الأسواق، مع الأخذ بالاعتبار المنافسة المحلية و الدولية و مقارنتها مع الفرص في الأسواق المحلية.	* هل تسوق خارجيا أم نقتصر على الأسواق المحلية؟
* هذا يتطلب ترتيب الأسواق العالمية اعتمادا على جاذبيتها من حيث الوضع، المنافسة المحلية و الأوضاع السياسية السائدة.	* ما هي الأسواق التي سنعمل معها؟
* حجم السوق، عوائق التجارة الخارجية، تكاليف النقل، المنافسة المحلية، متطلبات الحكومة و مدى الاستقرار السياسي.	* كيف ندخل الأسواق المستهدفة: بالتصدير، بالامتياز، بالإنتاج...الخ؟
* يجب معرفة عدة أمور عن كل من: سلوك المشتري، الممارسات التنافسية، قنوات التوزيع الملائمة، وسائل الترويج الملائمة، و خبرة المؤسسة في ذلك السوق أو الأسواق الأخرى.	* كيف نخدم هذه الأسواق

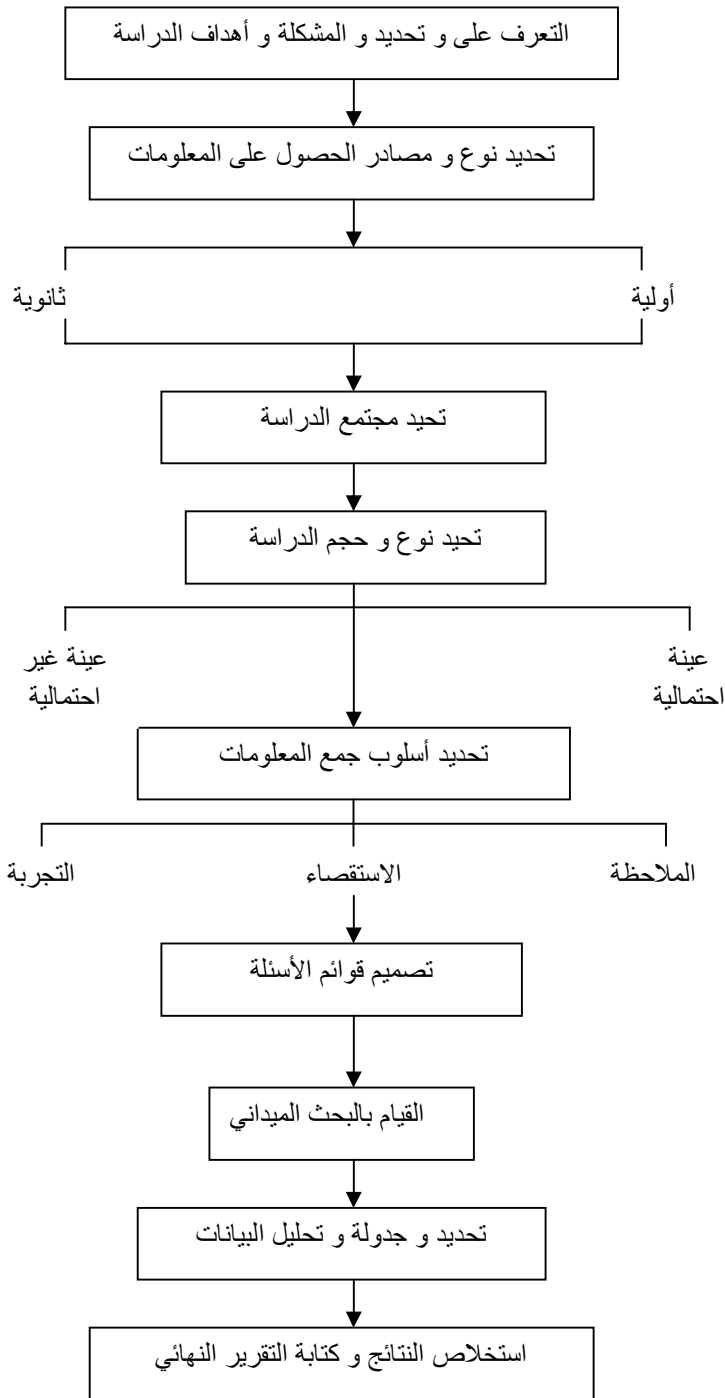
المصدر: هاني حامد الضمور، التسويق الدولي، ص 126.

إن عملية بحوث التسويق المحلية لا تختلف عن عملية بحوث التسويق الدولية من حيث الخطوات الأساسية¹، و انطلاقا من الشكل رقم (II-1) يتضح انه يجب أن تمر عملية دراسة السوق الأجنبية بالخطوات التالية:¹

¹ - * - يمكنك التطلع على تفاصيل هذه المراحل في: محمد فريد الصحن: التسويق، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 112

- 1- تجميع البيانات و المعلومات المتاحة من مصادرها الثانوية.
- 2- في حالة عدم كفاية البيانات التي تم تجميعها من خلال البحث المكتبي أو المصادر الثانوية يتم اللجوء إلى تنفيذ البحث الميداني (معلومات أولية).
- 3- في حالة التوصل إلى وجود فرصة تسويقية في الأسواق الأجنبية من خلال المعلومات السابقة يجب أن يتم تقييم ذلك في ضوء أهداف المؤسسة و مواردها المالية و البشرية. و كذلك إمكانية استغلالها في ضوء الظروف البيئية المحيطة في الأسواق الأجنبية.
- 4- في ضوء تقييم الفرص التسويقية المتاحة يجب اختيار السوق الذي يمكن خدمته بأعلى كفاءة ممكنة و تحقيق ميزة تنافسية داخلية.
- 5- حالة اختيار السوق المستهدف، يجب تحديد الإستراتيجية التسويقية و التنافسية التي سوف يتم من خلالها اختراق السوق.

الشكل رقم (1-11): خطوات البحث التسويقي



المصدر: محمد فريد الصحن: التسويق ، ص 113.

أما بخصوص أنواع بحوث التسويق فيجمع اغلب المختصين في هذا المجال على وجود ثلاثة أنواع من البحوث التسويقية التي تحدد في ضوءها الطرق المعتمدة في جمع البيانات لتوليد المعلومات المطلوبة و هذه الأنواع هي:¹

1- البحوث الاستطلاعية: تقوم على فكرة جمع البيانات عن طريق ملاحظة الأشخاص و المجموعات ذات العلاقة في مواقع عملية و استطلاع آرائهم و ملاحظاتهم في الموضوع الذي يجري البحث عنه، مثال ذلك قيام الباحثين

¹ - تيسير العجارمة، محمد الطائي: نظام المعلومات التسويقية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 49.

بالخطوط ووكالات لإحدى الشركات بالتجوال حول المطارات و مكاتب الخطوط الجوية و تسجيل المعلومات عن آراء المسافرين حول مختلف شركات النقل.

2- **البحوث المسحية أو الوصفية:** تستخدم اغلب المؤسسات هذه البحوث للحصول على المعلومات الخاصة بالزبائن، معتقداتهم، حاجاتهم و رغباتهم و أذواقهم و غيرها من المعلومات المهمة في إطار مسح المجتمع العام و تعد هذه البحوث أكثر أنواع البحوث استخداما في الحصول على المعلومات عن الظاهرة التسويقية المدروسة من خلال معرفة استجابات المستجوبين على أسئلة الاستقصاء المعدة لهذا الغرض، سواء باستخدام الاستبيان أو من خلال شبكة الانترنت.

3- **البحوث التجريبية:** تعد هذه البحوث أدق و اصدق انواع البحوث عمليا و تقوم على فكرة اختيار مجموعات متناظرة من المتغيرات الرئيسية و قيم معالجة كل منها مختلفة بعد التحكم بالمتغيرات الزمنية لمعرفة علاقة السبب بالنتيجة بين متغيرات الظاهرة المدروسة للوصول إلى استنتاجات سليمة يمكن اعتمادها في صنع القرارات التسويقية. إن القيام ببحوث التسويق لا يخلو من المشاكل، و تختلف مشكلات بحوث التسويق الدولي عن مشكلات بحوث التسويق المحلي نتيجة لأنها تتعلق بأسواق أجنبية. و من أبرز مشكلات بحوث التسويق الدولي ما يلي:¹

- مشكلة اختلاف المفاهيم بالرغم من تطابق المسميات، و هي مشكلة ناتجة عن اختلاف ثقافات و عادات الشعوب. و على سبيل المثال يختلف مفهوم الزواج في دول اوروبا الغربية عنه في الدول الإفريقية.
- مشكلة اختلاف وظائف السلع و الخدمات، و هي أيضا ناتجة عن اختلاف عادات و ثقافات الشعوب. فمثلا يمكن النظر للسيارة كوسيلة للانتقال أو كأحد عناصر المكانة الاجتماعية.
- مشكلة اختلاف أدوات البحث اللازمة لقياس نفس الظاهرة في بلدين مختلفين. فمثلا قد يتطلب الأمر إعداد قوائم أسئلة مختلفة تماما وفقا لمستوى التعليم و مستوى الدخل في البلاد موضوع الدراسة أو المقارنة.
- مشكلة الترجمة من لغة لأخرى، ذلك لان الترجمة الحرفية يمكن أن تغير من المعنى المقصود في قوائم الأسئلة أو في الإجابات و تؤدي إلى استخلاص نتائج تفتقد إلى الدقة.
- مشكلات ناتجة عن الاختلاف أنماط الاستهلاك و اختلاف مستويات المعيشة و التعليم و الدخل و اللغات المستخدمة.

¹ - يحي عيد: مرجع سبق ذكره، ص 267.

المحاضرة العاشرة: نظم المعلومات التسويقية الدولية

قلنا في ما سبق أن المهمة الأساسية لبحوث التسويق هي تزويد رجل التسويق بالمؤسسة بتلك المعلومات التي تؤدي إلى تحسين ما يتخذه من قرارات تسويقية. و يتوافر أمام رجل التسويق عدة مصادر بديلة للمعلومات، كما يكون أمامه عدة معلومات بديلة.

على الرغم من توافر الكم الهائل من المعلومات، إلا إن هذه المعلومات قد لا تكون معدة بالشكل الذي يرغب فيه رجل التسويق، مما يقلل من فاعليتها في عملية اتخاذ القرارات. فالكثير من رجال التسويق يشكون بعدم توافر المعلومات الكافية، أو بالشكل المناسب للقرار موضع الدراسة. و الوجه الآخر قد يشكو البعض الآخر من وجود كم هائل من المعلومات أمامهم بحيث يصبحون غير قادرين على التعامل مع هذا الكم الهائل من المعلومات.

و المشكلة الخاصة بالمعلومات إذن لها ثلاث أبعاد هي:¹

الأول: عدم توافر المعلومات الكافية.

الثاني: توافر المعلومات بشكل لا يساعد على حسن استخدامها.

الثالث: توافر كم أكبر من اللازم من المعلومات أمام متخذ القرار.

و يتمثل الحل لهذه المشكلة بأبعادها الثلاث في ضرورة وجود نظام داخل المؤسسة يضمن إدارة المعلومات بشكل منهجي و منطقي وفقا لحاجة متخذ القرار. و إلى جوار ذلك أدركت المؤسسات أن عملية البحوث لا بد أن تتصف بالاستمرار و الانتظام ليس مجرد استخدامها عندما تظهر بعض المشكلات أمامها.

و أخيرا أدى ظهور الحاسب و تطوره على سهولة إدارة المعلومات بشكل أفضل، و لكل الأسباب السابقة لجأت المؤسسات إلى استخدام نظام المعلومات. و يعد نظام المعلومات التسويقية احد نظم المعلومات في المؤسسة. فما هو نظام المعلومات التسويقية؟

عرف "كوتلر kotler" نظام المعلومات التسويقية أنها « شبكة معقدة من العلاقات الهيكلية أو المتداخلة بين الأفراد، الآلات و الإجراءات. و هذا بهدف إيجاد تدفق منسق و مرتب للمعلومات الملائمة موجهة للاستخدام القاعدي في اتخاذ القرارات التسويقية»²

¹ - إسماعيل السيد: أساسيات بحوث التسويق - مدخل منهجي و إداري، - الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 36.

² - Philip Kotler : **Marketing Management**, 12^e éditin, op- cit, p 82.

أما "Evrard" فقد عرفه بأنه «مجموع هيكلي و متفاعل من الأفراد و الآلات و الإجراءات المصممة لتوليد تدفق منتظم للمعلومات الملائمة، المجمع من مصادر خارجية و داخلية للمؤسسة لكي تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات في مجالات محددة في الإدارة التسويقية»¹

من التعريفين السابقين يتضح أن هناك بعض الفروض الهامة هي:²

- يمكن نظام المعلومات التسويقية من إعداد خطة لتدفق المعلومات

- يجب التنسيق بين عدد من الإدارات و التعاون بين الأفراد و بصفة خاصة بين مدير المبيعات، رجال بحوث التسويق، التمويل، محلي النظم، معدي البرنامج، خبراء الكمبيوتر

-الإمام بعلوم الكمبيوتر و كتابة الإحصاءات و تخزينها و تعريفها

- لن يفيد المؤسسة إلا إذا تمكن من أن يحدد هدف الإحصاءات و كذلك مصادر المعلومات المطلوبة.

و يتكون نظام المعلومات التسويقية من مجموعة النظم الفرعية التالية:³

*السجلات الداخلية للمؤسسة:

تعتبر السجلات الداخلية و التقارير الصادرة عن المؤسسة، مصدرا رئيسيا للمعلومات، هذه المعلومات تساعد رجل التسويق على تحديد نشاط المؤسسة الحالي و طريقة الأداء.

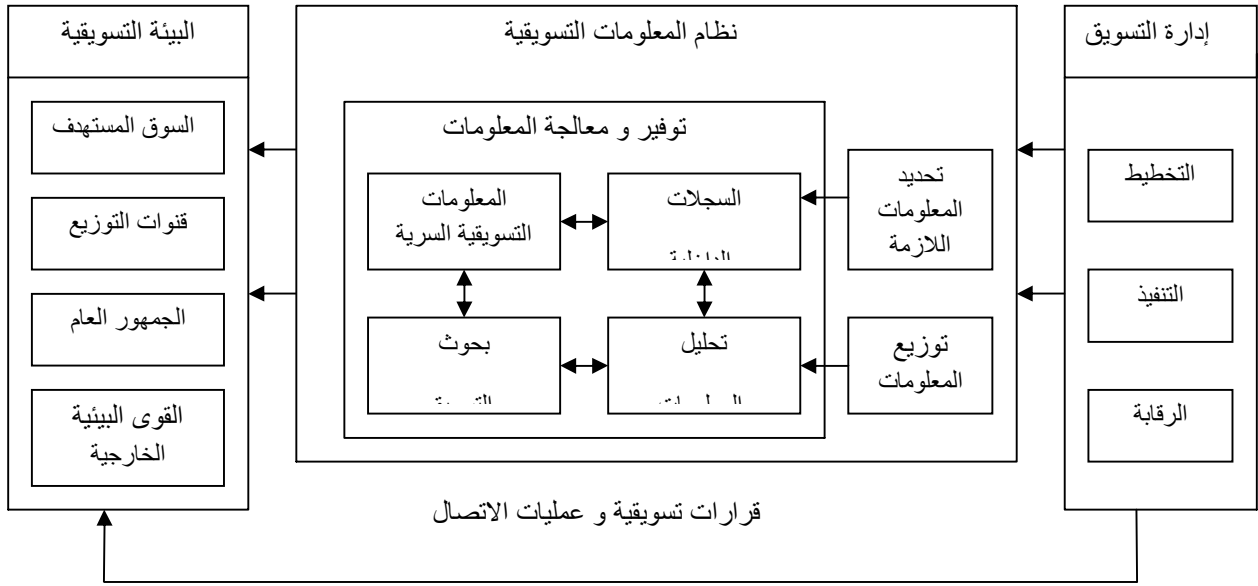
* **الاستخبارات التسويقية:** تعرف الاستخبارات التسويقية بأنها المعلومات السرية التي تقوم إدارة التسويق بجمعها عن المنافسين للمؤسسة في السوق، و التي تقوم المؤسسة في ضوءها بوضع و تعديل برامجها التسويقية. و قد تطورت أهمية هذا النوع من المعلومات مع ازدياد حدة المنافسة و زيادة حرص المؤسسات على ما يقوم به المنافسون.

* **بحوث التسويق:** من شأن المعلومات التي يتم جمعها من البيئة التسويقية أن تساعد في التعرف على الكثير من الفرص الموجودة في السوق. و الشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لنظام المعلومات التسويقية.

الشكل رقم (II-2): نظام المعلومات التسويقية

¹ - Nathalie prime, Jean-Claude Usunier : op – cit, p 82.

² - محمد سعيد عبد الفتاح: **إدارة التسويق**، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، دون سنة نشر، ص 236.
³ - ناجي معلا: **بحوث التسويق – مدخل منهجي تحليلي**، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 21.



المصدر: ناجي معلا: بحوث التسويق - مدخل منهجي تحليلي، ص 22

إن بناء نظام المعلومات التسويقية الدولية داخل المؤسسة يتم عبر خطوات هي:¹

- 1- **تحديد الجهات التي تتعامل معها المؤسسة:** وهي التي يكون لها تأثير على فعالية تسويق منتجات المؤسسة في الأسواق الخارجية، ومن هذه الجهات: أصحاب رأس المال و العاملين بالمؤسسة و كل من حكومة الدولة التي تقيد فيها المؤسسة و حكومات الدولة الأجنبية ، و المستهلكون و المنافسون و الموزعون و الموردون و المؤسسات الأخرى غير المنافسة سواء داخل الدولة التي تقيم فيها المؤسسة أو في دولة أجنبية.
- 2- **تحديد أهم العوامل البيئية المرتبطة بكل جهة من الجهات السابق تحديدها:** فمثلا العوامل المرتبطة بحكومة الدولة الأجنبية، كسياسات الدولة نحو الاستثمار الأجنبي، النظم الجمركية و الضريبة، القوانين المنظمة للمنافسة داخل الدولة و العلاقات الدبلوماسية بين حكومة الدولة الأجنبية و الدولة التي تقيم فيها المؤسسة.
- 3- **تحديد أهم البيانات الواجب جمعها عن كل متغير من هذه المتغيرات:** فمثلا بالنسبة للنظم الجمركية و الضريبة يمكن تصور البيانات الواجب جمعها عن المتغير كما يلي:
 - الجهات التي تحدد هذه النظم و الجهات القائمة بتنفيذها داخل الدولة.
 - اللوائح التنفيذية المحددة لإجراء تنفيذ هذه النظم.
 - أهم التطورات التي طرأت على هذه النظم خلال السنوات الأخيرة.
 - أهم المشاكل التي تواجه المصدرين لهذه الدولة عند إتباع الإجراءات الخاصة بهذه النظم.
 - أهم التوقعات التي ينتظر إدخالها على هذه النظم خلال السنوات القادمة.

¹ - مصطفى محمود هلال: التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 74.

4- تحديد المصادر التي ستلجأ إليها المؤسسة للحصول على هذه البيانات: و هذه المصادر قد تكون أولية مثل المستهلكين المحليين أو الخارجيين أو رجال السياسة و السلطة الذين يواجهون السياسات الاقتصادية و يساهمون في وضع النظم الحكومية، التي لها تثير على تسويق منتج المؤسسة دوليا، و قد تكون مصادر قانونية و هي السجلات و المنشورات و الدوريات التي تصدرها الحكومة المحلية و الأجنبية عن حركة التجارة الدولية و عن المنافسين في الدولة الأجنبية.

5- تحديد وسائل الاتصال المناسبة للحصول على البيانات من المصادر المختلفة : و واقع الأمر أن هذه الوسائل هي احد المحددات التي تفرق بين التسويق و التسويق المحلي، حيث لا بد أن يتوافر للمؤسسة التي تنوي تسويق منتجاتها دوليا بعض وسائل الاتصال الدولية مثل الفاكس و خطوط الهاتف الدولية، و الاشتراك في احد شركات البريد الدولي السريع و غيرها. و من المفترض أن توجه هذه المؤسسات نحو المصادر التي تستمد منها المؤسسة بالبيانات اللازمة عن السوق الخارجية في أسرع وقت ممكن، حتى يتاح لإدارة المؤسسة فرصة اتخاذ القرارات التسويقية للتغيرات الحادثة في الأسواق الخارجية و ما يتبعها من فرص ممكن استغلالها قبل غيرها من المنافسين أو تهديدات ممكن تجنبها قبل أن تؤثر سلبا على نتائج أعمال المؤسسة مستقبلا.

6- تسجيل و تبويب البيانات التي يتم جمعها: وبناء قاعدة بيانات تحتوي على البيانات الرئيسية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة عند اتخاذ القرارات الروتينية أو التشغيلية المرتبطة بتسويق منتج المؤسسة في الأسواق الخارجية و هذه القرارات مثل تجديد التراخيص الممنوحة للمؤسسات في الأسواق الأجنبية حيث يكفي لاتخاذ قرار تجديد التراخيص توافر بيانات عن هذه المؤسسات تؤكد التزامها بمواصفات الإنتاج الخاصة بالمنتج المحددة من جانب المؤسسة.

7- تصميم النتائج اللازمة لعرض البيانات التي تم تسجيلها : تمهيدا لإرسالها للجهات المختلفة داخل إدارات المؤسسة مع تحديد دقيق لتوقيت إرسال هذه البيانات، حيث أن أي تأخر في وصول هذه البيانات للجهات المستفيدة منها سوف يؤثر سلبا على فعالية القرارات التسويقية الصادرة منها و بالتالي فقدان فرقة تسويقية في الأسواق الخارجية.

و في الأخير يمكن القول أن نظام المعلومات التسويقية الدولية يساهم في:¹

- مساعدة المسؤولين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية و المتعلقة خاصة بانتقاء و اختيار المنتج، القطاع السوقي و الدولة.
- مراقبة النتائج مختلف المنتجات في كل منطقة جغرافية.

¹ - Houcine Akrouit : op-cit, p 110.

المحاضرة الحادية عشر: طرق غزو الأسواق الخارجية

بعد أن يتحدد قرار الدخول إلى الأسواق الأجنبية التي تمثل فرصة تسويقية بالنسبة للمؤسسة، تكون مهمة رجل التسويق بعد ذلك تحديد أفضل وسيلة للدخول إلى هذه الأسواق. وهنا نجد عدة استراتيجيات لاقتحام الأسواق الخارجية وهي التصدير، التراخيص، المشاريع المشتركة، التحالفات الإستراتيجية و الاستثمار المباشر...

1- إستراتيجية التصدير

التصدير يمثل ويغطي مجموع المبيعات من المنتجات التامة الصنع أو نصف المصنعة الموجهة لزبائن المؤسسة أو احد فروعها في البلد الأجنبي.¹ ويعتبر ايسر طريقة لدخول السوق الأجنبية لأنه يتضمن اقل نسبة من المخاطر . و يمكن للمؤسسة أن تقوم بعملية التصدير بشكل مباشر أو غير مباشر .

• التصدير غير المباشر :

غالبا ما تبدأ المؤسسة نشاطها في الأسواق الخارجية عن طريق التصدير غير المباشر و بالاعتماد على الوسطاء مستقلين، ويتم استخدام هذه الإستراتيجية لأسباب عديدة هي:²

1- إن التصدير غير المباشر لا يحتاج إلى استثمار قدر كبير من الأموال.

2- انه يتضمن مخاطر اقل .

3- إن رجل التسويق الدولي و المختار من قبل المؤسسة المصدرة لتمثلها في سوقها الأجنبي ،يستطيع أن يقوم بعملية تجميع البيانات و المعلومات التي تمكنها من خدمة عملائها بأعلى كفاءة ممكنة .

ومن أهم أنواع الوسطاء لهذا الغرض هي:³

1- **التاجر المحلي المصدر** :يقوم هذا الوسيط بشراء إنتاج على حسابه الخاص، ثم يتولى عملية تسويقها و بيعها في الخارج بهدف تحقيق الربح .

2- **الوكيل المحلي المصدر**: هناك انواع مختلفة من الوكلاء (السماسرة ،والوكلاء بالعمولة) أما السماسرة فمنهم وكيل البيع، وكيل المنتج، السمسار الحر، والوكيل بالعمولة فالوكيل في جميع الحالات يبحث ويتفاوض نيابة عن موكله ويتقاضى مقابل عمله عمولة تختلف حسب العقد التجارية بين الوكيل والموكل و نوع الوكالة.

¹ -Clarles Croué : **op- cit**, p 138.

² - توفيق محمد عبد المحسن: **التسويق و تدعيم القدرة التنافسية للتصدير**، دار النهضة العربية، مصر، 2001، ص 361

³ - جاسم محمد: مرجع سبق ذكره، ص 78.

3- المؤسسات أو المنظمات التعاونية: تقوم هذه المنظمات بتنفيذ المهام المتعلقة بالتصدير، و ذلك نيابة عن منتجين وهي تقع جزئيا تحت إدارتهم ورقابتهم و يستخدم هذا النوع عادة من قبل منتجي البضائع الأولية كالمنتجات الزراعية .

- التصدير المباشر: تتحمل المؤسسة بموجب هذه الطريقة مسؤولية بيع صادراتها بنفسها مما يرافق ذلك مخاطر كبيرة أو استثمار مالي عالي، غير أنها ترتبط بعائد محتمل أكبر وسيطرة تامة على جهودها في البيع وتعامل مباشر مع المستهلكين.¹
وهناك طرق مختلفة يتم من خلالها التصدير المباشر وهي:²

1- إنشاء مصلحة تصدير محلية: يمكن للمؤسسة إنشاء مصلحة خاصة بالتصدير تهتم بعمليات بيع المنتجات للأسواق الخارجية، و هذا بالاتصال بالصالح الأخرى بالمؤسسة من اجل القيام بالإشهار، الحصول على قروض، التوزيع المادي... الخ.
يمكن لهذه المصلحة أيضا أن تأخذ شكل قسم تصدير مستقل، يقوم بمهام التصدير و هو مسؤول عن النتائج المقدمة.

2- إنشاء فرع تجاري في الخارج: يقوم هذا الفرع بالمراقبة المباشرة لعمليات البيع في الأسواق الخارجية، و يأخذ على عاتقه تسيير المبيعات، و في بعض الأحيان التخزين و الترويج. بالإضافة إلى عمل هذا الفرع كمركز عرض و خدمات ما بعد البيع.

3- إرسال مندوبين (ممثلين) تجاريين إلى الخارج: ترسل المؤسسة ممثلين مندوبين عنها إلى الدول الأخرى بغرض البحث عن الزبائن و عقد صفقات البيع و اخذ الطلبات.

2- الامتيازات و عقود التراخيص

الترخيص هو أسلوب الدخول إلى الأسواق الخارجية حيث تتعاقد المؤسسة مع طالب الترخيص في السوق الخارجية و تقدم له حق استخدام طريقة التصنيع، العلامة التجارية، براءة الاختراع، السر التجاري، أو أي شيء آخر له قيمة تجارية مقابل مبلغ معين.³ و تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذا الأسلوب عندما تشتهر علاماتها التجارية عالميا و يصبح الطلب على منتجاتها منتظما و متكررا.

¹ - محمود جاسم الصميدعي: استراتيجيات التسويق - مدخل كمي و تحليلي-، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 290.

² - Philip Kotler : Marketing Management, 12^e édition , op-cit, p 779.

³ - Philip Kotler : Marketing Management, 12^e édition, op-cit, p780.

و يحقق نظام الترخيص مزايا عدة بالنسبة للمرخص له منها:¹

- حماية النظام الاحتكاري في مجال التكنولوجيا من التصدع نتيجة الشيع و التقادم و التقليد.
- حماية أسواق الصادرات و بخاصة إذا كان التصدير مرتبطا بتجميع السلعة محليا، كما هو الحال في الصناعات الهندسية.
- كما تحقق تجارة التكنولوجيا عائدا ماليا كبيرا يساعد المؤسسة في نشر نفقات التجديد التكنولوجي.

أما بالنسبة للمرخص له فان الميزة الرئيسية للترخيص هي فرصة امتلاك تكنولوجيا أو منتجات رخيصة و بصورة سريعة و بأقل ما يمكن من المخاطر مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة، الفائدة الأخرى هو أن الترخيص لمنتجات أو خدمات أو تكنولوجيا يوفر الوقت و الجهد و المال للمرخص له، و يعطيه فرصة إجراء تنويع في المنتجات المستخدمة عن طريق تحقيق توليفة جيدة من الموارد التي يمتلكها المرخص له، بالإضافة إلى المزايا الأخرى التي يكتسبها من وراء هذا الاتفاق.²

و عن عيوب التراخيص كوسيلة من وسائل الدخول إلى الأسواق الخارجية هو ضعف عملية الرقابة و قلة سيطرة المشروع على المرخص له، مقارنة بما لو كان قد أقام مصنعه الخاص به. كما انه بمرور الوقت قد يصبح المرخص له منافسا عند نهاية مدة العقد نظرا لاكتسابه الخبرة، و لعلاج هذه المخاطر يجب على مانح الترخيص أن يوثق علاقته مع المرخص له من خلال تحقيق مزايا متكافئة لكلا الطرفين، كما ينبغي على مانح الترخيص أن يستمر في الابتكار و التحديد حتى يظل المرخص له معتمدا عليه.³

و يمكن الدخول إلى الأسواق الخارجية بهذا الأسلوب على الصيغ التالية:⁴

* **التعاقد على الإدارة:** ذلك لإدارة فندق أو مطار أو مستشفى أجنبي أو أي منظمة أخرى مقابل مبلغ معين. يستخدم نظام فنادق شيراتون مثلا هذه الطريقة و التي تمتاز بانخفاض المخاطرة إلى جانب توليد الأرباح منذ البداية، من ناحية أخرى هذا الأسلوب غير مقبول عندما تمتلك المؤسسة موهبة إدارية نادرة لا يمكن التعاقد عليها أو في حالة إمكانية تحقيق الأرباح عند تولي المهمة بالكامل دون ترخيص، كما أن التعاقد على الإدارة يحول دون مناقشة الشركة لزيائنها التي سبق و أن رخصت لهم خبرتها الإدارية.

1- أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة: مرجع سبق ذكره، ص 149.

2- سعد غالب ياسين: الإدارة الدولية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2002، ص 51.

3- توفيق محمد عبد المحسن: مرجع سبق ذكره، ص 363.

4- محمود جاسم الصميدعي: مرجع سبق ذكره، ص 292.

* التعاقد على التصنيع أو الإنتاج: حيث يتم التعاقد مع مؤسسة أجنبية لغرض القيام بالإنتاج في حين تقوم المؤسسة الأصلية بالتسويق و ذلك بدلا من الترخيص لمؤسسة أجنبية للقيام بإنتاج و تسويق المنتجات. يتيح هذا الأسلوب للمؤسسة فرصة البدا بسرعة، مع اقل قدر من المخاطرة إلى جانب توفير فرصة الشراكة مع مؤسسة أجنبية أو شراؤها، كما انه يساهم في توسيع أسواقها دون استثمار في مصانع جديدة.

3- المشاريع المشتركة و التحالفات الإستراتيجية:

1- المشاريع المشتركة:

الشراكة أو العمليات الاقتصادية المشتركة تتمثل في إنشاء شريكين من جنسيتين مختلفتين لمؤسسة صناعية، اقتصادية أو تجارية، من خلال المساهمة الهادفة في رأس المال من طرف مؤسسة أجنبية تنشط في سوق تصديرية معينة، مع مؤسسة تصديرية وطنية تنشط في السوق نفسه.¹

فطبقا لهذا الأسلوب تساهم المؤسسة في رأس المال و إدارة المشروع المشترك بنسبة تختلف معدلها من بلد إلى آخر بحسب القوانين و الأنظمة المعمول بها في كل بلد (عادة ما تكون بين 25% إلى 75%)².

و قد انتشر هذا الأسلوب انتشارا واسعا في الكثير من الدول و ذلك للأسباب التالية:³

- إن الترخيص يمنح الشركة الأم نسبة معينة أو عائدا محدودا يتناسب و حجم المبيعات مثلا، بينما الإنتاج المشترك سيمنح الشركة الأم في التوسيع نطاق الإشراف على السلع المصنعة و المسوقة بالإضافة إلى زيادة العائد المحقق من المبيعات .

- الشركة الأم سيكون لها صوتا متساويا لصوت الشركة المحلية في السوق الأجنبية و هذا سيمكنها من التدخل في معظم السياسات و البرامج التسويقية.

- يمكن الاستفادة من خبرة الشريك المحلي في التعرف على مقومات السوق المحلي و اعتبارات أخرى تخص الإنتاج و التسويق.

و لكن بالمقابل تتميز المشاريع المشتركة بخطرين أساسيين هما:⁴

¹ - Pasco-Berho : **Marketing International**, 3^e édition, DUNOD , paris, 2000, p 180.

² - رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 153.

³ - أبي سعيد الديوه جي، تيسير محمد العجارمة: مرجع سبق ذكره، ص 151.

⁴ - J.lendrevie, J.lévy : **MERCATOR**, 7^e édition, DALLOZ , paris, 2003, p 983.

- لا تمنح للمؤسسة إمكانية التحكم المشترك لسياساتها في البلد الذي تدخله، خاصة عندما تكون المؤسسة حديثة النشاط.

- التضارب على الأهداف، أو الذهنيات التي قد تظهر بين الشركين و سلوكياتهم، و التي قد تنتهي بشل النشاط إذا كانت المساهمات متساوية 50/50، أو بفسخ عقد الشراكة إذا كان الشريك الحديث يعتبر نفسه متضررا من العملية.

لذلك من اجل نجاح المشروع المشترك يفضل الانتباه الكامل إلى العناصر التالية:¹

- أهداف المشروع المشترك: يجب تحديد المحاور العريضة لقيام الفرع و كذلك لأنشطته المختلفة.

- مساهمة كل من الشركين في رأس المال و التكنولوجيا و الكفاءات و التسويق: حيث بعض المعايير يصعب تقديرها بشكل كمي.

- اختيار تركيب رأس المال: يتم هذا الاختيار تبعا لاعتبارات إستراتيجية متضمنة الشركاء و أهداف البلد الذي سيقام فيه الفرع.

- توزيع مسؤوليات الإدارة: يفضل عادة تفويض الإدارة لأحد الشركاء، لان الشركين لهما تطلعات مختلفة يصعب عليهما إدارة المشروع بالمشاركة و لاسيما في البداية إذا كان الشركاء لا يعرف بعضهم بعضا بشكل جيد، أو إذا كانوا من ثقافات مختلفة. بشكل عام يتمتع الشريك المحلي بميزة نسبية لأنه يعرف البيئة المحلية، و يمكن أن يقدم الكثير من الخدمات للمشروع المشترك.

في هذا الأسلوب يجب أن تتجنب المؤسسة الدولية غياب المساواة في القوى، فالاشتراك بين قوي و ضعيف ليس مجديا، و ينتهي غالبا بامتلاك الفرع من قبل إحدى الشركات الأم، لكن يلاحظ حاليا أن الكثير من المؤسسات الكبيرة و القوية تبحث عن الاشتراك مع مؤسسات صغيرة و متوسطة من اجل السيطرة على المشروع المشترك و المؤسسات الضعيفة من جهتها تبحث كذلك عن شريك قوي بهدف حل مشاكلها أو من اجل كسب مهارات إضافية.²

2- التحالفات الإستراتيجية:

¹- رضوان المحمود العمر: مرجع سبق ذكره، ص 152.

²- نفس المرجع السابق، ص 153

مفهوم التحالفات الإستراتيجية ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين.¹ والحقيقة أن المؤسسات تدخل في تحالفات إستراتيجية بهدف تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا جديدة، أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديد بتكلفة منخفضة.

و نوضح فيما يلي المعايير التي تأخذها الشركات الدولية في الاعتبار عند اختيار شركاء التحالف:²

- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية (إنتاجية، تكنولوجية أو تسويقية).

- أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.

- أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها.

- أن يكون احتمال تحول احد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالاً ضعيفاً.

- أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلاً من منافسته.

- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منها.

و أخيراً نناقش أمثلة مختلفة لتحالفات إستراتيجية:³

1- تحالفات إستراتيجية تكنولوجية:

يعتبر اكتساب خبرة تكنولوجية في مقابل الدخول إلى الأسواق هو الأساس في التحالف الاستراتيجي بين شركتي "أي تي اند تي" الأمريكية و "أوليقتي" الإيطالية، حيث كانت "أي تي اند تي" في اشد الحاجة إلى دخول الأسواق الأوروبية، لكنها لم تكن تملك الخبرة و الاتصالات اللازمة لذلك، و في المقابل فان شركة "أوليقتي" كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها.

و بالتالي استفادت الشركتين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.

2- تحالفات إستراتيجية إنتاجية:

¹ - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 69.

² - نفس المرجع السابق، ص 71.

³ - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 72.

يعتبر التحالف الاستراتيجي بين شركتي "جنرال موتورز" و "تويوتا" تحالف إنتاجي في المقام الأول، حيث تهدف "جنرال موتورز" في الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بشركة "تويوتا" في مجال صناعة السيارات متوسطة و صغيرة الحجم في مقابل مساعدة "تويوتا" في الدخول إلى السوق الأمريكية.

3- تحالفات إستراتيجية تسويقية:

تتصاعد في الفترة الأخيرة أهمية التحالفات الإستراتيجية التي تركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، حيث اندمجت كل من "كاتريلر" من الولايات المتحدة الأمريكية و "ميتسوبيشي" من اليابان لتكوين تحالف استراتيجي في اليابان من شأنه السماح لكل من الشركتين استخدام نفس التوزيع في الشرق الأقصى، كما يمكن ل"كاتريلر" بمقتضى الاتفاق إمداد السوق الاسترالي رأساً من اليابان و التوفير بذلك في تكلفة النقل.

4- الاستثمار المباشر

الاستثمار المباشر هو تواجد المؤسسة في الأسواق الخارجية عن طريق إقامة مشاريع إنتاجية أو تجميعية في الخارج.¹ فالكثير من المؤسسات تفضل الدخول إلى الأسواق الخارجية من خلال امتلاك أصول في الدولة المضيفة و الاستثمار فيها مباشرة.

رغم ارتفاع نسبة المخاطرة إلا أن الاستثمار المباشر يعود بفوائد و منافع كبيرة بالنسبة للمؤسسة، و يمكن اختصار هذه الفوائد على النحو التالي:²

- توافر الحرية الكاملة في الإدارة و التحكم في النشاط الإنتاجي و سياسات الأعمال المرتبطة بمختلف أوجه النشاط الوظيفي للشركة (تسويقية و إنتاجية و مالية و السياسات الخاصة بالموارد البشرية).

- كبر حجم الأرباح المتوقع الحصول عليها و التي ينجم الجزء الكبير منها من انخفاض تكلفة المدخلات أو عوامل الإنتاج بأنواعها المختلفة في الدول النامية.

- يساعد التملك المطلق لمشروع الاستثمار في التغلب على المشكلات الناجمة من الأشكال الأخرى للاستثمار الأجنبي مثل التراخيص، التوكيلات و الاستثمار المشترك و عقود الإدارة وغيرها.

- إذا استطاعت المؤسسة أن تبني صورة ذهنية جيدة و مقبولة لدى الجمهور في الدولة المضيفة، فمن المحتمل جداً أن تصبح مهمة فرع المؤسسة بهذه الدولة سهلة للغاية فيما يختص بتنفيذ سياسات التوسع و التسويق و غيرها من سياسات

¹ - Philip Kotler & Dubois : **Marketing Management**, 10^e édition, publi union, paris, 2002, p 399.3

² - عبد السلام أبو قحف: **اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 489.

الأعمال، بالإضافة إلى سهولة حصولها على التسهيلات المختلفة و الضمانات اللازمة لتنفيذ أنشطتها، خاصة ما يرتبط بالحصول على المواد الخام المحلية أو المستورة و الإجراءات البيروقراطية المتعلقة بها.

أما أهم مساوئ الاستثمار المباشر فهي:¹

- الاستثمار المباشر أكثر تكلفة من حيث الموارد المالية و الوقت، فالمتطلبات الرأسمالية الكبيرة تمنع العديد من المؤسسات من ممارسة إستراتيجية الاستثمار المباشر.
- بعض الحكومات قد تمنع الملكية الكاملة من قبل المؤسسة العالمية، و تطلب بدلا من ذلك التراخيص و الاستثمار المشترك.
- أكثر تعرضا لمخاطر المصادرة و التأميم و بالتالي تزداد حالات عدم التأكد في هذه الأسواق.
- احتمالية سلبية الدولة المضيفة و اتجاهاتها نحو المؤسسة العالمية.
- إن الملكية الكاملة قد تحرم المؤسسة من المعرفة المحلية و الاتصال، فالشريك المحلي غالبا ما يخدم كهمزة وصل بين المؤسسة الدولية و مختلف الجمهور الوطني. هذا الدور للشريك المحلي في سد الفراغ الثقافي الذي قد يكون من أهم مساهماته مساعدة المؤسسة على تجنب الأخطاء التي تواجهها مع مواطنيها في الأعمال و علاقتها مع الحكومة.

¹ - هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 390.

المحاضرة الثانية عشر: التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي

1- مفهوم الإستراتيجية و الإستراتيجية التسويقية:

ترجع جذور كلمة الإستراتيجية إلى أصل يوناني STRATOS- AGOS حيث انها مركبة من كلمتين: STRATOS وتعني الجيش، و AGOS وتعني فن القيادة، و هي ذات منشا عسكري تعني " فن قيادة الجيش"، فالإستراتيجية في المجال العسكري تمثل الأساليب و الوسائل المستخدمة و التي يراد منها تحقيق الهدف النهائي لكسب الحرب بصورتها الشمولية. لكن الإستراتيجية لم تبقى رهينة الميدان العسكري بل تعدت ذلك لتشمل الميادين الأخرى بما فيها العلوم الاقتصادية و الإدارية. و بشكل عام هناك العديد من التعاريف بشأن مفهوم الإستراتيجية من أهمها:

- تعريف الفريد تشاندلر: (Chandler 1962): « الإستراتيجية هي تحديد للأهداف و الأغراض الرئيسية و طويلة الأجل للمؤسسة، و إعداد عدد من بدائل التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف»¹.
 - تعريف هيت و آخرون: (Hit, Ireland & Hoskisson 1997): « الإستراتيجية هي مجموعة من الالتزامات، القرارات و التصرفات المصممة لاستغلال القدرات الأساسية للمؤسسة في وضع معين»².
 - تعريف ويلسون و آخرون: (Wilson 1996): « الإستراتيجية ليست مرادف لكلمة خطة طويلة الأجل، بل تتكون من محاولات و مجهودات المؤسسة للوصول إلى وضع مستقبلي
 - أفضل من خلال تعديل الموقف التنافسي للمؤسسة كلما تغيرت الظروف، معلى الرغم من انه قد يتم تخطيط التحركات الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن هذه التحركات قد يتم تعديلها آخذا في الحسبان تصرفات المنافسين»³
 - يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها « فن تنظيم و تنسيق مجموع الأنشطة الضرورية التي تساعد المؤسسة على الوصول إلى هدف معين»⁴
- و تتفق هذه التعاريف بشكل أو بآخر على إن الإستراتيجية هي:

1- خطة ديناميكية و مرنة أو تحركات من قبل المؤسسة أو نمط من القرارات و التصرفات اللازمة لانجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف، غايات، رسالة المؤسسة).

2- استجابة أو مبادرة من قبل المؤسسة لتعديل موقفها التنافسي إزاء تصرفات وردود أفعال المنافسين وصولا إلى وضع مستقبلي أفضل.

3- تكييف أو توافق أو توازن أو تأقلم لاستغلال موارد المؤسسة في مواجهة ظروف البيئة الخارجية.

¹- نبيل محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية، تكوين و تنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 50.

²- نفس المرجع السابق، ص 50.

³- نفس المرجع السابق، ص 51.

⁴ - Nathalie Prime, Jean – Claude Usuner : op- cit , p 71.

و من خلال ما تم إدراجه من تعاريف شاملة للإستراتيجية، يمكن إعطاء تعريف للإستراتيجية التسويقية، فالإستراتيجية التسويقية هي « مصطلح يستخدم لوصف برنامج المؤسسة ككل في اختيار تقسيم سوقي معين و العمل على إشباع هذا التقسيم من خلال الاستخدام المناسب لعناصر المزيج التسويقي، فالإستراتيجية التسويقية خطة المشروع للوصول إلى المستهلك»¹

2- التخطيط الاستراتيجي و التخطيط الاستراتيجي للتسويق:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي من الضروريات الأساسية للنجاح، و خاصة في المؤسسات الكبيرة و العاملة على صعيد البيئة العالمية.

و قد أعطيت تعاريف متعددة للتخطيط الاستراتيجي منها:

- التخطيط الاستراتيجي هو « كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من ناحية البيئة و على ضوء الموارد المالية و البشرية المتاحة بالنظر إلى الأولويات المقررة»²

- يعرف Policastro (2003) التخطيط الاستراتيجي على انه « الطريقة الملائمة و المناسبة لتحديد الأهداف بعيدة المدى و توجه المؤسسة الفعلي لتحقيق هذه الأهداف»³

- إن التعريف الأكثر شمولاً ما أورده التقرير الفيدرالي (1997)، حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه « عملية متواصلة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسة باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة و تطورها، بالإضافة إلى الإجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود و تحديد الكيفية التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه»⁴

من خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتضمن مجموعة أنشطة مثل:

- تحليل أداء المؤسسة بشكل عام.
- تحديد التحديات الإستراتيجية التي تواجهها المؤسسة حاضرا و مستقبلا إن أمكن.
- تحديد الفرص المتوفرة أمام المؤسسة و الوسائل التي تمكن استخدامها لاستغلال تلك الفرص.
- تحديد مهمة و أهداف ، و استراتيجيات وحدات العمل داخل المؤسسة.

¹- أبي سعيد الديوه جي: المفهوم الحديث للتسويق، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 412.

²- منير نوري: مرجع سبق ذكره، ص 198.

³- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس: الإدارة الإستراتيجية – منظور منهجي متكامل، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 104.

⁴- نفس المرجع السابق، ص 104.

- تقرير الأولويات من الأهداف المراد تنفيذها مع تطوير الاستراتيجيات الفرعية. و يعتبر التخطيط الاستراتيجي للتسويق جزءا من التخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة حيث يتمثل الدور الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي للتسويق في التأثير على سلوك المستهلكين و التطورات السوقية لصالح المؤسسة. و يمكن تعريفه على انه « العملية الإدارية التي يتم من خلالها تحديد الأهداف التسويقية، و تنمية بدائل المزيج التسويقي التي توصل إلى تحقيق هذه الأهداف، و القيام بالتقييم و المفاضلة بين البدائل، و اختيار المزيج التسويقي المناسب، و خلق الظروف المناسبة لتنفيذ برنامج المزيج التسويقي المختار»¹.

و يمكن النظر إلى مبررات التخطيط الاستراتيجي للتسويق في المؤسسات المعاصرة من خلال تحليل اثر العوامل التالية:

- 1- تزايد تعقيد البيئة المحيطة بالمؤسسات الحديثة من ناحية و تعاظم درجة المنافسة السائدة بين هذه المؤسسات.
 - 2- التغيير المستمر نسبيا في أذواق و رغبات المستهلكين في الأسواق المستهدفة.
 - 3- التقدم التقني و التكنولوجي في مختلف الصناعات، مما أدى بالمؤسسات للأخذ بمبدأ التخطيط الاستراتيجي الشامل لمختلف الظروف المؤثرة في المزيج التسويقي المرغوب فيه من قبل المستهلكين و الممكن تنفيذه من قبلها.
 - 4- ندرة الموارد و ضرورة توزيعها على الأولويات المقررة من قبل الإدارة العامة للمؤسسات.
 - 5- أحيرا، اتساع الأسواق و تباين خصائصها أدى إلى ضرورة تبني مفهوم تخطيطي استراتيجي يقوم على موضوعية و شمولية التحليل لمختلف العوامل المؤثرة في تلك الأسواق المستهدفة.
- فالتخطيط الاستراتيجي هو الأسلوب الذي يسمح للمؤسسة أن تبذل و تحافظ على الرابطة المتواجدة بين الأهداف و الوسائل من ناحية و الإمكانيات المتاحة من ناحية أخرى.

2- خطوات أو مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي

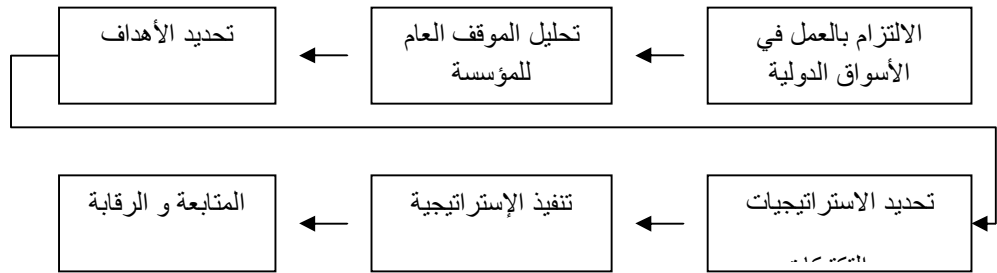
قبل أن نتطرق إلى مراحل التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي يجب أن نعرض أولا إلى المراحل التي يمر بها التخطيط الاستراتيجي للتسويق بصفة عامة، إذ تشمل عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق مجموعة من الخطوات هي:²

¹ - عصام الدين أمين أبو علفة: التسويق - مفاهيم و استراتيجيات، الجزء الأول، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 128.

² - إسماعيل محمد السيد: مبادئ التسويق، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 73.

- 1- تحديد أهداف المؤسسة: ما الذي تسعى المؤسسة لإنجازه؟ من خلال تحديد طبيعة نشاطها و مجال عملها.
 - 2- تحليل الموقف: قبل أن تبدأ المؤسسة في تحقيق أهدافها على ارض الواقع عمليا أن تحلل البيئة التي تعمل فيها، من خلال تحليل العوامل الداخلية لها (الموارد المالية ، هيكل التكلفة ، الميزة التنافسية)، والعوامل الخارجية (اقتصادية، قانونية، سياسية، تشريعية، اجتماعية والتنافسية).
 - 3- وضع الإستراتيجية التسويقية: بعد تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، توضع الإستراتيجية التسويقية لتنمية المزيج التسويقي الذي يساعد على إشباع حاجات ورغبات المستهلكين في مختلف الأسواق المستهدفة، من خلال التعريف بالمنتج وخصائصه، وتوضيح كيفية إيصاله للمستهلك بإقناعه بعدما أن تحدد قيمته النسبية مقابل البدائل الأخرى المتاحة في السوق.
 - 4- تنفيذ التكتيكات التسويقية: إن وجود إستراتيجية تسويقية لدى المؤسسة لا يضمن نجاحها، فالإستراتيجية نفسها قد تدرك بطريقة غير صحيحة، لذا لا بد من قرارات تعديلها، والتي يطلق عليها التكتيك التسويقي، ويمارس على عناصر المزيج التسويقي.
 - 5- الرقابة على النشاط التسويقي : خلال التنفيذ لا بد من المراقبة على النشاط التسويقي لضمان صحة مسيرة تنفيذه ومدى احتياجه للتعديل، فعملية الرقابة هذه تجيب على التساؤلات التالية: وماذا يحدث؟ لماذا حدث هذا؟ ما الذي يجب فعله لعلاج هذه الانحرافات والأخطاء؟ فالرقابة التكتيكية ترتبط بمدى كفاءة الإستراتيجية موضع التنفيذ أما الرقابة الإستراتيجية، فهي مرتبطة بمدى فعالية هذه الإستراتيجية.
 - 6- تقييم الإستراتيجية التسويقية: وهو القيام بالمراجعة الدورية للإستراتيجية لتقييم البيئة التسويقية ومتابعة تأثيرها، وتقييم إمكانياتها وقدراتها وأهدافها، لتتمكن المؤسسة من قياس مدى سيرها في الطريق الصحيح والسليم الذي يضمن تحقيق أهدافها وتحقيق ذاتها في السوق المستهدف، ويكفل لها مكانة تنافسية فيه.
- إن إستراتيجية التسويق الدولي لا تختلف عن إستراتيجية التسويق المحلي، فهي تتبع نفس الخطوات، وتهدف إلى نفس الأهداف، إلا أن نشاطها يخترق الحدود القومية ليتوسع إلى الحدود العالمية. ويمكن بيان الخطوات التي يمر التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي على مستوى المؤسسة فيما يلي والتي موضحة في الشكل رقم (1-III).

الشكل رقم (1-III): عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي على مستوى المؤسسة



المصدر: عمرو خير الدين: التسويق الدولي، ص 450.

1- الالتزام بالعمل في الأسواق الدولية:

تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي بالالتزام المؤسسة بالعمل في الأسواق الدولية والذي يتأثر بمجموعة من العوامل أهمها التشبع السوق المحلي وشدة المنافسة في الأسواق المحلية وظهور أسواق جديدة في الخارج، كما يتأثر استمرار المؤسسة في الأعمال الدولية بمجموعة من الاعتبارات منها مهمة وأهداف المؤسسة، ونتائج تحليل مواطن القوة ومواطن الضعف الخاصة بها، والفرص المتاحة في السوق، والأعباء المالية المترتبة على عملية دخول الأسواق الأجنبية، والفلسفة الإدارية التي تحكم عمل المؤسسة.¹

2- تحليل الموقف العام للمؤسسة:

أين نحن الآن؟ يجب على المؤسسة تحليل العوامل البيئية المحيطة بها في كل الأسواق التي تتعامل فيها، وتحديد تلك العوامل التي تمثل فرصا سوقية يمكن للمؤسسة استغلالها والعوامل البيئية التي تمثل مصدر تهديد يتعين على المؤسسة تجنبها. ويشمل هذا التحليل العوامل الداخلية والعوامل الخارجية:²

أ- تحليل العوامل الخارجية: أي تحليل والعوامل الخاصة بها و بكل فروعها مثل أنظمة الإنتاج، التوزيع، اتجاهات العاملين، والقدرات الإدارية المتوفرة لديها بغرض تحديد مواطن القوة ومواطن الضعف لها.

ب- تحليل العوامل الخارجية: أي تحليل وتحديد السوق أو الأسواق الدولية التي تستهدفها من خلال تحليل المستهلكين، وتحليل وتحديد المنافسين، وتقييم استراتيجياتهم، وتحليل الفرص المتاحة والتهديدات والتي يمكن أن تواجهها المؤسسة في الأسواق الدولية التي تتعامل فيها.

3- تحديد الأهداف:

بناء على تحليل الموقف المحيط بالمؤسسة في الأسواق التي تتعامل فيها حول العالم، يمكن لرجل التسويق تحديد مجموعة من الأهداف المناسبة لكل من الأسواق التي تتعامل فيها. وفي هذا الصدد يجب التركيز على أن تكون الأهداف أهداف كمية يمكن قياسها حتى يمكن متابعة التقدم الذي يتم إحرازه، كذلك يجب أن تكون الأهداف واقعية يمكن تحقيقها لان الأهداف غير الواقعية قد تؤدي إلى الإحباط في حالة عدم تحقيقها.

4- تحديد الاستراتيجيات والتكتيكات:

1- عمرو خير الدين، مرجع سبق ذكره ص 451.
2- محمد إبراهيم عبيدات: إستراتيجية التسويق، عمان، الأردن، 1997، ص 188.

بعد تحديد الأهداف ينبغي تحديد البرامج و الأدوات المستخدمة لتنفيذ الاستراتيجيات و التكتيكات، فيتعين على المؤسسة إعداد خطة عمل لتحقيق هذه الأهداف، و يشمل ذلك وضع مسؤوليات محددة للقائمين بالعمل التسويقي في هذه الأسواق. ويلاحظ انه يتم تقسيم العمل بين المركز الرئيسي للمؤسسة و الفروع التابعة لها في الأسواق الأجنبية من اجل رفع كفاءة العملية التخطيطية حيث يتم تحديد مجموعة إحداث كما يلي:¹

* تعريف الفرع بالأهداف العامة للمؤسسة و التي يتم تقسيمها إلى أهداف على مستوى العالم ككل و أهداف على مستوى المراكز الإقليمية و أهداف على مستوى الفرع في دولة معينة و أهداف على مستوى خطوط المنتجات في هذه الدولة.

* تحديد أهداف مفصلة على مستوى المنتجات في الدولة الأجنبية توضح الحصة السوقية المستهدفة و العائد على الاستثمارات.

* مراجعة الأهداف المحددة للفرع مع أهداف المؤسسة ككل للتأكد من توافق الأهداف.

* ترجمة الأهداف المحددة إلى موازنة تحدد الأهداف الكمية و النوعية في حصة سوقية مستهدفة، و معدل نمو مستهدف في المبيعات و الأرباح، و قطاعات سوقية مستهدفة، و مخصص ترويجي محدد، و توقعات تقديم المنتجات الجديدة و الاحتياجات البشرية.

* تحديد الخطط التفصيلية للتحرك بناء على الخطط و الأهداف المحددة، و التي تمثل في نفس الوقت المعيار المستخدم لتقويم الأداء.

5- تنفيذ الإستراتيجية:

بعد أن تنتهي الإدارة من عملية التخطيط الاستراتيجي و التكتيكي يجب عليها تنفيذ الإستراتيجية، و تحتاج عملية تنفيذ الخطة من اجل ضمان نجاحها إلى توفير ما يلي:²

* اختيار الأفراد الملائمين لتنفيذ الإستراتيجية و ذوي القدرات و الكفاءة و الولاء و الفهم لطبيعة عمل المؤسسة.

* تحديد المسؤوليات و إعطاء السلطات اللازمة للأفراد و في كل مستوى من مسؤوليات العمل.

* تحديد الوقت اللازم للتنفيذ بالإضافة إلى تأمين الموارد الضرورية ماليا و بشريا.

¹ - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 446.
² - محمد إبراهيم عبيدات: إستراتيجية التسويق - مدخل سلوكي، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 215.

* تأمين كافة الجهود و الطاقات اللازمة لعملية الإسناد و المراقبة و المتابعة في أثناء و بعد عملية تنفيذ الخطة.

6- المتابعة و الرقابة (تقييم النتائج):

إن الهدف من تطوير برنامج لتقييم أداء التسويق الدولي هو الحصول على معلومات، يتم تحليلها لاتخاذ القرارات اللازمة. و يشمل ذلك مقارنة النتائج المتحققة مع التوقعات و ذلك بإعداد برامج مراجعة إستراتيجية التسويق الدولي، و يجب أن تتضمن برامج مراجعة الإستراتيجية ما يلي:¹

- تحليل أهداف و مهمة المؤسسة بوضوح و لدى كافة المنفذين و المراقبين.
- تقييم محتويات وحدات العمل و الاستراتيجيات الخاصة بها، و بالتفاصيل الضرورية و نقاط القوة و الضعف فيما يجري من أنشطة و فعاليات.
- التخطيط التسويقي و الهيكلة التنظيمية المناسبين لإنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي و تحت الظروف البيئية المتغيرة باستمرار.
- الأهداف و ضرورة تدرجها من العمومية إلى الخصوصية و المرونة و التجديد و قابية القياس و واقعية التنفيذ.
- إستراتيجية المزيج التسويقي (التوزيع، التسعير، الترويج و المنتج).
- التنفيذ و التقييم الموضوعي و التسلسل المرن حسب المعطيات الحالية و المستقبلية.
- و تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك مجموعة من الصعوبات التي قد تواجه عملية تقييم الإستراتيجية التسويقية الدولية و يكون سببها عدة عوامل نذكر منها:²
- سوء تقييم التكاليف و الأخطار المترتبة بالسوق الخارجي بسبب نوعية المعلومات التي تحصلت عليها المؤسسة، فيما يخص حجم المبيعات، تكاليف النقل، و زمن التسليم... الخ.
- الخطر الاستراتيجي الناتج عن المحيط الدولي المتذبذب كالتغير في القوانين الجمركية لبد معين، و التغير الكبير في معدل الصرف... الخ.
- الانخفاض في الربح الذي يمكن أن يكون سببه نوعية التسيير التي فرضتها الأسواق الخارجية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص 216.

² - إسماعيل محمد السيد: مبادئ التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 88.

- الدينامكية و توسيع شبكة المعلومات الاقتصادية و التكنولوجية، و التي تعود بالفائدة على المؤسسة.

3- الأدوات المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي:

أولاً: نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG):

يعد هذا النموذج من أفضل النماذج التي عرفت و استخدمت، يقوم على افتراض أساسي هو اثر منحني الخبرة على الأداء عبر الزمن. كما انه نموذج يركز على ثلاثة عوامل هي:¹

* معدل نمو السوق.

* الحصة السوقية النسبية لوحدة الأعمال.

* التدفق النقدي.

1- منحني الخبرة:

بدا استخدام منحني الخبرة في الستينات عن طريق مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (بروس هونديرسون Bruce Henderson) من اجل تزويد المؤسسات بخدمات التخطيط الاستراتيجي التي تحتاجها. و تجدر الإشارة أن هذه الأداة تفترض نسبياً ثبات البيئة المحيطة، و يعتبر هذا بمثابة انتقاد يوجه لها، لان المؤسسة تعيش في بيئة تمتاز بالتغير المستمر و التطور.

إن هذا المنحنى يفترض انه كلما تضاعفت الخبرة المتراكمة في إنتاج منتج معين فان التكلفة الخاصة بالوحدة لأنشطة الإنتاج و التسويق تنخفض بنسبة تتراوح بين 20 و 30%.² و يتحقق ذلك الانخفاض في تكلفة الوحدة من خلال ستة عوامل أساسية هي:³

1- تحقيق اقتصاديات الحجم الكبير.

2- زيادة فعالية القوى العاملة (اثر التعلم).

3- تحسين العملية الإنتاجية ذاتها.

4- الوصول إلى التصميم الأمثل للمنتج.

5- الوصول إلى تنميط المنتج.

¹ - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 452.

² - إسماعيل محمد السيد: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم و حالات تطبيقية -، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 259.

³ - نفس المرجع السابق، ص 259.

6- تنمية عدد من البدائل في مكونات المنتج نفسه.

و إذا أرادت المؤسسة أن تستفيد من اثر منحى الخبرة فان ذلك يعني لها ضرورة إتباع الإستراتيجية التي تؤدي إلى وصولها و احتفاظها على حصة كبيرة من السوق.

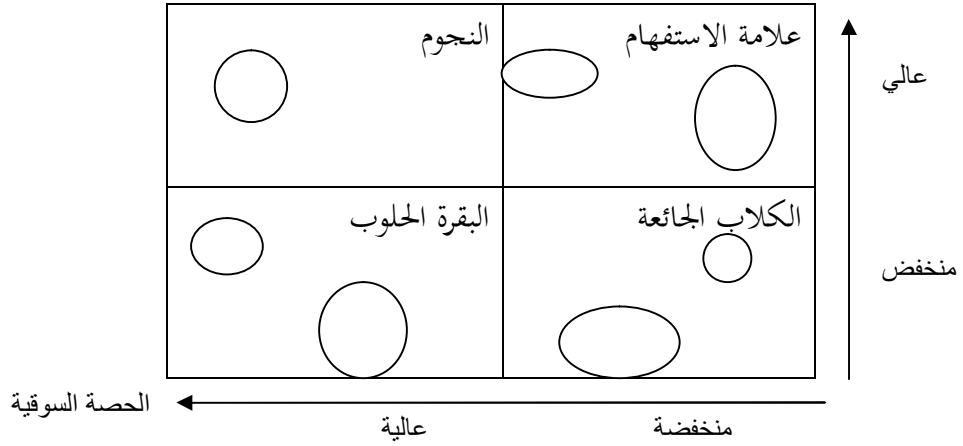
2- مصفوفة النمو / الحصة السوقية:

عادة ما تقوم الإدارة عند قيامها بالتخطيط و وضع خطة إستراتيجية للتسويق الدولي بتقسيم نشاطاتها إلى وحدات تنظيمية منفصلة تسمى وحدات الأعمال الإستراتيجية، تتكون كل وحدة أعمال من واحد أو أكثر من المنتجات، أو العلامات التجارية، أو أقسام المؤسسة أو فروعها، أو قطاعات السوق أو أي مركز مريح، بشرط أن تتشابه هذه الوحدات في شيء ما يجمع بينها كان تكون:¹

- من الممكن للوحدات استخدام نفس نظام أو جهاز التوزيع.
 - أو أن يكون عملائها متشابهين.
 - أو أن يكون لكل وحدة أعمال مجموعتها المتميزة عن المنافسين.
 - أو أن يكون من الممكن للوحدات استخدام نفس التكنولوجيا.
 - كذلك يشترط أن يكون لكل وحدة أعمال المهمة الخاصة بها و الخطة الخاصة بها.
- و تصنف مجموعة بوسطن الاستشارية وحدات الأعمال الإستراتيجية وفقا للتدفق النقدي الذي تحققه إلى أربعة مجموعات كما يلي:² و هي موضحة في الشكل رقم (III - 2).

الشكل رقم (III - 2): مصفوفة النمو / الحصة السوقية لمجموعة بوسطن الاستشارية

¹ - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 451.
² - احمد جبر: إدارة التسويق - المفاهيم، الاستراتيجيات، و التطبيقات، -، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع، مصر، 2007، ص 397.



المصدر: حاني حامد الضمور: التسويق الدولي، ص 177.

1- **النجوم**: تمثل المربع الذي يحتوي على وحدات العمل الاستراتيجي التي تتميز بمعدل نمو مرتفع و تستحوذ على نصيب كبير من السوق و احتمالات عالية لتحقيق الأرباح، و لذا فإنها تعطي أهمية كبيرة في عملية التمويل و الإعلان و المركز المنتج للتوزيع، و لذا فإنها تحتاج إلى النقدية لتمويل عملية النمو السريع و بالتالي فهي تعاني من النقص في النقدية، حيث أن ما تحققه من تدفقات داخلية اقل مما تحتاجه من تدفقات خارجية. فيلاحظ أن معدل النمو هذه المجموعة يهبط ببطء و يدخل منطقة البقرات الحلوب التي تعد مصدر من مصادر النقدية الرئيسية التي تعدم وحدات العمل الاستراتيجي الأخرى.

2- **البقرات الحلوب**: تمثل المربع الذي يحتوي على وحدات عمل استراتيجي تعيش معدلات نمو منخفضة و نصيب عالي من السوق، و تقدم تدفقات نقدية عالية، و تعتبرها الإدارة في العادة وحدات الأرباح و تستخدم لتمويل مجالات العرض العالية للوحدات التي تعيش مرحلة النجوم و علامات الاستفهام، و هكذا تساهم وحدات أو منتجات هذه المنطقة في تدعيم نصيب المؤسسة من السوق الحالي أكثر من عملية توسعية لان التوسعية تتطلب استثمارات إضافية، وهذا يقلل من التدفقات النقدية الداخلية التي تحققها البقرة الحلوب.

3- **علامات الاستفهام**: و تمثل المربع الذي تقع فيه وحدات العمل الاستراتيجي التي تستحوذ على نصيب منخفض من السوق و لكن معدل نموها مرتفع، و هي تحتاج إلى نقدية كثيرة للمحافظة على نصيبها من السوق على الأقل و قد تحتاج إلى تحريكها إلى الأسفل أو حتى حذفها، و يجب أن تدرس الإدارة هذه البدائل بدقة خاصة و أن اتجاهات هذه الوحدات غير واضحة رغم ما قد تكون المؤسسة قد أنفقت عليها من استثمارات و لذا سميت بعلامات الاستفهام.

4- **الكلاب**: و تمثل وحدات العمل الاستراتيجي ذات النمو المنخفض و نصيبها من السوق منخفض أيضا، و يجب أن تجلب هذه الوحدات نقدية كافية لاستمرارها و إن كان لا يتحمل أن تصبح ذات مصدر كبير للنقدية و لا يوجد أمل لنموها، و قد لا تقوم الإدارة بحذفها إذا كان من الممكن الاستفادة منها في الأجل القصير، و لأنه هناك

مجموعة من المستهلكين مازالوا يطلبونها أو لغيرها من الأسباب لكن المؤسسة سوف تسعى إلى تصفيتها على المدى الطويل.

و في ضوء هذا التحليل، فإنه يمكن اقتراح أربع استراتيجيات تسويقية تتفق و مضمون هذا الأسلوب:¹

1- إستراتيجية البناء: تناسب هذه الإستراتيجية وحدات الأعمال الحرجة (علامات الاستفهام) لمحاولة تحويلها إلى وحدات ممتازة (نجوم) و ذلك عن طريق تركيز أو توجيه الاستثمار في جوانب معينة مثل تحسين جودة المنتجات أو بتقديم تخفيض في الأسعار أو زيادة الجهود الترويجية و ذلك كله بهدف التغلب على المنافسة.

2- إستراتيجية الحفاظ: و تستخدم هذه الإستراتيجية في حماية وحدات الأعمال السوقية (أبقار نقدية) أو وحدات الأعمال الممتازة (نجوم) و ذلك للحفاظ على مراكزها المميزة.

3- إستراتيجية الحصاد: تطبق هذه الإستراتيجية عندما يبدو المستقبل غامضا و معتما لوحدة أعمال سواء كانت وحدة قوية (بقرة نقدية) أو وحدة ضعيفة (كلاب) و حتى وحدة أعمال حرجة (علامات الاستفهام) و من هنا يكون من الأفضل تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح قبل استبعاد هذه الوحدة من المؤسسة.

4- إستراتيجية الاستبعاد: و تناسب هذه الإستراتيجية وحدات الأعمال الضعيفة (كلاب) و ذلك إذا ما تأكد عدم جدواها، و بالتالي يفضل إسقاطها من مجموعة وحدات الأعمال للمؤسسة و استثمار السيولة في أعمال أخرى.

يعد هذا المدخل التحليلي تقنية لتقييم مدى وطبيعة مشاركة المؤسسة في الأسواق الدولي، حيث يمكن من خلال تقييم فرص السوق تحسين الربحية عن طريق إعادة توزيع الموارد و الجهود التسويقية عبر الدول، خطوط الإنتاج وطرق العمل.

وفي الأخير يجدر الإشارة إلى أهم الانتقادات التي وجهت إلى هذا الأسلوب في:²

- الربط بين نصيب المنتج من السوق الربحية، فهذه العلاقة ليست عامة خاصة في الأسواق التي توجد فيها منافسة شديدة.

- اعتماد المصنوفة على التدفقات النقدية للتعامل مع المنتجات، في حين يرى بعض رجال التسويق أن الربحية هي أساس تقديم المنتجات و ليس قدرة هذه المنتجات على تحقيق السيولة.

¹ - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره، ص 454.

² - احمد جبر: مرجع سبق ذكره، ص 402

- اعتبار المصفوفة إن معدل النمو هو العامل الوحيد لتقدير الفرصة التسويقية على الرغم من ان هناك عوامل أخرى تساهم في إيجاد الفرصة.

- افتراض المصفوفة أن المنتجات في المناطق ذات النمو المرتفع تحتاج إلى نقدية كبيرة، و المنتجات التي تقع في منطقة الحصة السوقية الكبيرة تحقق سيولة أكثر غير حقيقي في بعض الأحيان نتيجة عوامل كثيرة (المنافسون، منتجات جديدة... الخ)

ثانيا: تحليل جنيرال الكتريك: (مصفوفة جاذبية السوق و القدرة على المنافسة):

يصور الشكل رقم (3-III) مصفوفة جاذبية السوق و القدرة على المنافسة و التي قامت بابتكارها شركة جنيرال الكتريك بالتعاون مع مجموعة ماكيزي للاستثمارات الإدارية. بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في مجال التسويق الدولي و باستخدام الشكل فان كل دولة تقع في منظومة شبكة السوق تعتمد على مقدار النسبة المعطاة لجاذبية الدول و القوة التنافسية.

تحدد جاذبية السوق بمجموعة من العوامل منها حدة المنافسة، درجة الدورية أو التقلب في المنتجات و تكلفة دخول السوق. بينما تحدد قدرة المؤسسة على المنافسة بعدد من العوامل منها الحصة النسبية من السوق، و مدى قدرة المؤسسة على المنافسة السعرية، و جودة المنتج، و المعرفة بالسوق و العملاء.

الشكل رقم (3-III): مصفوفة جاذبية السوق (الدولة) / القوى التنافسية

سيطرة / إنهاء استثمار مشترك		استثمار / نمو
	استراتيجيات مختارة	
حصاد / إنهاء اتحاد / تراخيص		

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

1- دول النمو/الاستثمار:

تقع هذه الدول في خلية النمو / الاستثمار، تتطلب استثمارات مالية كبيرة وبشرية من اجل الحفاظ والحصول على حصة سوقية كبيرة في سوق سريعة النمو. وللاستجابة السريعة لسوق متسارع النمو فان الأمر يتطلب القيام بالاستثمار الأجنبي المباشر، كما يجب زيادة الدعم التسويقي بجميع أنواعه سواء مما يتعلق بالوظائف أو نوعية الخدمات.

2- دول الحصاد/التراخيص/ الدمج/الهجران:

تدعو تلك الدول في الدول الخلية عادة المسوقين إلى البناء استراتيجيات تسويقية من اجل حصد الأرباح أو بيع الأعمال. وهنا يصبح توقيت تدفق النقد صعبا. وبما أن حصة المؤسسة في السوق ومركزها التنافسي ربما يكونان ضعفين، وبما أن السوق صغيرة نسبيا ومعدلات النمو منخفضة، فانه يتوجب تركيز الخطط على حصد الأرباح الآنية بعدما يتم التخلي عن نشاطات التسوق الدولي.

3- الدول المهيمنة/ المجردة:

تقدم هذه الدول بهذه الخلية بالتحديد اختيارات إستراتيجية صعبة، وذلك لان المؤسسة تكون ضعيفة، بينما يكون السوق مواليا، حيث أن التوجه نحو مراكز أقوى في السوق تحدث عجزا طويل الأمد في السيولة النقدية، بينما يتطلب التجريد وجود مشتر و انقطاع فرص النقد والربح.

4- الدول الانتقالية:

هذه الدول تنطوي على مشكلة أخرى، ففي بعض الأوضاع فان المنتجات في تلك القطاعات تكون عموما مرشحة مثالية للاستغلال. وهذه تؤدي إلى تدفق قوي، ولكن في تلك الدول من الصعب المحافظة على الحصة السوقية، حتى لو كانت المؤسسة في مركز تنافسي في المرتبة الثانية أو الثالثة. إن تلك الأسواق توحى إلينا بوضوح ضرورة وجود استراتيجيات للمحافظة عليها والتي من شأنها تحقيق السيولة النقدية.

ثالثا: تحليل موقف المؤسسة

تعدد أدوات التحليل المستخدمة في تشخيص موقف المؤسسة و تقديره حسب تعدد المواقف التي تواجهها و تتعامل معها، و لعل من الأدوات المساعدة في تحقيق الاستجابة الإستراتيجية ما يلي:

1- برنامج اثر الربح في استراتيجيات التسويق: (PIMS)¹

¹ - PIMS : The Profit Impact of Marketing Strategy.

انبثقت الفكرة الأولى لهذا البرامج من حاجة مؤسسة جنيرال الكتريك و رغبة إدارتها في فحص اثر الربح في استراتيجيات التسويق. و قد تضافرت جهود معهد علم التسويق بمدرسة هارفارد للأعمال و معهد التخطيط الاستراتيجي في جامعة كامبرج لتطوير هذا النموذج ليصبح مشروعاً باسم برنامج اثر الربح في استراتيجيات التسويق.

يؤشر برنامج (PTMS)¹ أن ربحية الأعمال متأثرة ب(37) عاملاً أساسياً، تفسر أكثر من (80%) من نسبة اختلاف الربحية بين الأعمال المدروسة، و برهنت كذلك على أهمية (7) عوامل أساسية منها مرتبطة مع العائد على الاستثمار و المخارج الرئيسية للربح و هي:

- العائد على الاستثمار: و هو نسبة صافي دخل العمليات قبل الضريبة إلى معدل الاستثمار.
- الحصة السوقية
- نوعية المنتج
- النفقات التسويقية
- نفقات البحث و التطوير
- كثافة الاستثمار
- نوعية المؤسسة

و تمكن المحددات الرئيسية لمنهج (PIMS) في مراعاة أن الماضي مفتاح للمستقبل و النماذج الإستراتيجية المقترحة تكون محددة بنطاقه، فهو يساعد في تحديد التأثيرات الإستراتيجية الرئيسية، و يكون أداة مفيدة لتحديد الاتجاهات و الأعمال و إجراء المقارنة فيما بينها و بين الأعمال بصورة خاصة و الصناعات بصورة عامة.

أما ما يعاب هذا البرنامج² انه ليس هناك ضمان فعلي في أن العلاقات الحالية بين العوامل بعضها ببعض ستستمر بنفس الشكل، و ذلك بسبب التغير المستمر في عوامل البيئة التسويقية يضاف إلى ذلك أن البرنامج يقوم على سلسلة من الإجراءات المنظمة و لا يتيح الفرصة المعقولة للحكم و للخبرة الإدارية الشخصية للحكم على العلاقات الحالية و المستقبلية.

2- تحليل سلسلة القيمة:

¹ - نعمة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية - المداخل و المفاهيم و العمليات، الطبعة الأولى، مكتبة دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 190.

² - محمد إبراهيم عبيدات: إستراتيجية التسويق - مدخل سلوكي -، الطبعة الثالثة، مرجع سبق ذكره، ص 70.

نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه "بورتر Porter" هو أسلوب يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة و ذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية و بالتالي معرفة عناصر القوة و الضعف الداخلية الحالية و المحتملة أيضا.¹ و تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة مقسمة إلى مجموعتين و هما الأنشطة الأساسية و الأنشطة الداعمة كما هي ممثلة في الشكل رقم (III-4).

الشكل رقم (III-4): نموذج سلسلة القيمة



Source : Houcine Akrouit : marketing et globalisation, p133.

1- الأنشطة الأساسية: و هي مجموعة الأنشطة التي تؤدي غالى التشكيل المادي للمنتج². و تتضمن:

- الإمدادات الداخلية: أو ما يعرف بالأنشطة اللوجستية و المتعلقة بنقل و استلام و تخزين و تحريك و مناولة المواد و المدخلات الأخرى اللازمة للنظام الإنتاجي.
- العمليات الإنتاجية: و هي تلك الأنشطة المختلفة و الخاصة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع و خدمات).
- الإمدادات الخارجية: أي التوزيع المادي، و الذي يشمل كل الأنشطة المتعلقة بنقل و توزيع و تسليم المخرجات من سلع تامة الصنع أو نصف المصنعة وفق جدولة الطلبات و بالوقت المحدد.
- التسويق و المبيعات: و هي تتضمن الأنشطة التي تؤدي لشراء المنتجات و كل ما يتعلق بالعملية التسويقية و البيعية من تسعير و ترويج و بيع و غير ذلك.

¹ - سعد غالب ياسين: مرجع سبق ذكره، ص 139.

² - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل صبحي إدريس : مرجع سبق ذكره، ص 319.

- الخدمات: و تتضمن الأنشطة التي تحافظ و تصون قيمة المنتج، أي بعبارة أخرى كل ما يتعلق بخدمات ما بعد البيع من إصلاح و صيانة و توفير قطع الغيار و تبديلها.

2- **الأنشطة الداعمة:** و هي الأنشطة التي توفر المدخلات أو الهيكل الأساسي للمؤسسة بالشكل الذي يدعم و يسهل القيام بالأنشطة الأساسية باستمرار.¹ و تتكون من:

- البنى التحتية للمؤسسة: تتضمن عناصر الدارة، التخطيط الاستراتيجي، الشؤون القانونية، التمويل و المحاسبة و غيرها من الأنشطة الداعمة الأخرى.

- إدارة الموارد البشرية: تتضمن الموارد البشرية داخل المؤسسة كالتعيين و التدريب و التحفيز و غيرها من الأنشطة.

- التطور التكنولوجي: تتضمن الأنشطة الخاصة بتصميم المنتج و تحسينه، و كذلك إيجاد أو تحسين الطريقة التي تنجز بها مختلف الأنشطة في سلسلة القيمة.

- التموين: و هو النشاط الخاص بعمليات توفير المدخلات و المشتريات و ضمان تدفقها إلى المؤسسة.

و لكن يبقى هذا التحليل ناقصا إذا كان مقتصر على المؤسسة فقط، فكما أن للمؤسسة سلسلتها من القيمة، فان هذه السلسلة ترتبط أيضا بسلسلة القيمة للموردين من طرف و سلسلة القيمة للمستفيدين أو المشترين الصناعيين و غيرهم. و باختصار، يستخدم نموذج سلسلة القيمة لتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية، و قيادة أنشطة و عمليات المؤسسة محليا وعالميا و اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة في أي سوق مستهدف .

رابعا: تحليل SWOT² و الاختيار الاستراتيجي الدولي:

تحليل SWOT هو تحليل يهدف إلى مقارنة عناصر القوة و الضعف في الداخل بالفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة في الخارج.³

إن الحديث عن مفهوم التحليل الاستراتيجي SWOT و عند قيام المؤسسة بممارسة أنشطة في الأسواق الدولية، يتطلب الأمر توضيح مكونات هذا التحليل و إطاره العام كالتالي:

¹ - نفس المرجع السابق، ص 320.

² - Strenths , Weaknesse , Opportunities , Threats.
التهديدات الفرص جوانب الضعف جوانب القوة

³ - سعد غالب ياسين: مرجع سبق ذكره، ص 143.

- الفرص و التهديدات الخارجية: تمثل نتائج الاتجاهات و الأحداث الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و التكنولوجية و التنافسية في البيئة الدولية و التي يمكن أن تؤثر بشكل واضح على المؤسسة بصورة ايجابية أو سلبية في المستقبل، فإذا كانت ايجابية فهي تمثل فرصا يجدر بالمؤسسة السعي نحو اقتناصها، و إذا كانت سلبية فهي تمثل مخاطر يجب على المؤسسة تجنبها و تحجيم أثرها.
 - القوة و الضعف الداخلية: تمثل نتائج العوامل و المتغيرات التي يمكن السيطرة عليها داخل المؤسسة و التي تؤدي إلى نحو جيد أو سيئ، فإذا كانت النتائج جيدة فان ذلك يدل على قوة احد مجالات المؤسسة، أما إذا اتسمت بالسوء و التدني فإنها تعني وجود عنصر ضعف في احد أنشطة المؤسسة.
- يستخدم تحليل SWOT للتوصل إلى التحليل الاستراتيجي، و الهدف منه هو من اجل تشخيص احد الأنماط الأربعة المتميزة في مجال الموازنة ما بين أوضاع المؤسسة الداخلية و أوضاعها الخارجية، و هذا ما يمثله الجدول رقم (III-1)

- 1- الخلية الأولى: و هي تمثل نقاط قوة المؤسسة و فرصها، لذا يجب على المؤسسة أن تسعى إلى تعظيم نقاط قوتها و الاستفادة من الفرص الجديدة في الأسواق الدولية، مما يجعل المؤسسة تتبع إستراتيجية نحو النمو أو إستراتيجية هجومية للحصول على أفضل موقع في السوق.
- 2- الخلية الثانية: و تبين نقاط قوة المؤسسة مع اخذ التهديدات بعين الاعتبار أي تهديدات المنافسين، و لهذا يجب على المؤسسة أن تستخدم نقاط قوتها من اجل تقليل التهديدات.
- 3- الخلية الثالثة: و هي تبين نقاط ضعف المؤسسة بشكل ترادفي مع الفرص، أي بمعنى محاولة المؤسسة السيطرة على نقاط ضعفها من خلال استغلال أقصى الفرص التي تتاح أمامها.
- 4- الخلية الرابعة: و هي تعد أكثر الأوضاع سوءاً، و تبين نقاط ضعف المؤسسة بالمقارنة مع التهديدات الخارجية الحالية، و هنا يجب أن تكون الإستراتيجية دفاعية لتقليل نقاط الضعف و تفادي التهديدات.

الجدول رقم (III-1): مصفوفة SWOT

نقاط القوة	نقاط الضعف	
(1) إستراتيجية هجومية استخدام نقاط القوة الداخلية لاستغلال الفرص المتاحة خارجيا	(2) إستراتيجية التدوير أو التحويل التغلب على مواقع الضعف الداخلية من خلال استغلال الفرص المتاحة خارجيا (تعديل)	الفرص
(3) إستراتيجية التنويع استخدام نقاط القوة الداخلية	(4) إستراتيجية دفاعية تقليل مواطن الضعف الداخلية	التهديدات

لتجنب التهديدات الخارجية أو الحد من أثارها.	لتحاشي المخاطر الخارجية (إلغاء)
---	---------------------------------

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي: الإدارة الإستراتيجية، ص 328

إن مجالات القوة و مجالات الضعف في المؤسسة هي نسبية، بمعنى لا توجد مؤسسة لها مجالات قوة فقط أو مجالات ضعف فقط، بل إن القوة و الضعف تعني في بعض الجوانب خيارات استثمارية سابقة للمؤسسة أي استثمرت يكون لديها مجالات قوة، و كذلك بالنسبة للفرص و التهديدات فهي توجد في البيئة الخارجية مع بعضها أي توجد فرص يمكن استغلالها و توجد فرص لا يمكن استثمارها، أما التهديدات فهناك ما يجب التعامل معها و هناك ما يمكن تجنبها. و في كل الأحوال فان المؤسسة و في هذا الإطار العام يتم تطوير خياراتها لغرض اعتماد أفضلها للتنفيذ.

المطلب الرابع: فوائد التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي و المشاكل التي تعيقه

عندما تتخذ المؤسسة قرار الدخول إلى الأسواق الدولية يجب عليها استخدام التخطيط الاستراتيجي لأنه يعود عليها بفوائد كثيرة ، و لكن في نفس الوقت تواجه المؤسسة عدة مشاكل تعيق التخطيط الاستراتيجي و الذي يرجع بالدرجة الأولى إلى عدم توفر كل المعلومات اللازمة عن الأسواق الخارجية.

أ- فوائد التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي:

يمكن تلخيص الفوائد الناجمة عن استخدام التخطيط الاستراتيجي في التسويق الدولي في ما يلي:¹

1- إن التخطيط الاستراتيجي يجمع ما بين أبعاد القوة و الضعف الداخلي للمؤسسة و الفرص و التهديدات في بيئة الأسواق الدولية، و يركز على التداخلات بين القرارات المختلفة و أدائها لتنويع الموارد بين خيارات الأسواق الإستراتيجية و البديلة.

2- إن التخطيط الاستراتيجي يساعد في تحديد الدور الرئيسي لكل سوق خارجية محددة في الإطار الدولي و قد يكون هذا الدور على سبيل المثال لإدارة النقد، أو المساهمة في النمو، أو للمساهمة في زيادة حجم الإنتاج، أو إيقاف توسع المنافسة، و حالما يتم تحديد هذا الدور يمكن تحديد أهداف كل الأسواق الدولية، و ذلك لضمان أن إستراتيجية التسويق الدولية متسقة مع إستراتيجية التسويق العالمية الكلية.

ب- مشاكل التخطيط الاستراتيجي للتسويق الدولي

¹ - هاني حامد الضمور: التسويق الدولي، مرجع سبق ذكره، ص 181.

تواجه المؤسسات التي تمارس نشاطاتها في الأسواق الدولية العديد من المشكلات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي سواء أعلى مستوى المركز الرئيسي أو على مستوى الفرع، واهم هذه المشاكل ما يلي:¹

- ندرة المعلومات: فغالبا ما ينقص الفروع في الأسواق الدولية المعرفة و المواد الكافية لرصد التغيرات البيئية و جمع البيانات الكافية عن البيئة الخارجية. ويزداد الأمر صعوبة في حالة الحاجة إلى معلومات تفيد في معرفة الاتجاهات المستقبلية لبعض الدول التي تتسم بالتغير السريع ككوريا الشمالية و تايوان.
 - قصور نظام التخطيط القائمة بسبب التركيز على معالجة الأمور اليومية وعدم تشجيع المراكز الرئيسية للفروع على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي.
 - ندرة المدربين المؤهلين والمدربين والقادرين على التخطيط وخاصة على مستوى الفروع.
- و يوضح الجدول رقم (III-2) بعض المشكلات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى المركز الرئيسي و مستوى الفروع، و هذه المشكلات ترتبط إما بنمط الإدارة السائد أو بنمط التخطيط المتبع.

الجدول رقم (III-2): نطاق مشكلات التخطيط الاستراتيجي

الإدارة	نظام التخطيط	
المركز الرئيسي	* التعريف الخاطئ لادوار القائمين بالتخطيط. * التوقعات غير الواضحة ما ناتج عملية التخطيط. * التركيز على المدى القصير. * عدم الحساسية للظروف في الأسواق الأجنبية	* التعقيد الشديد في الخطة. * الرسمية و الجمود الشديد في الخطة. * المعايير الثابتة و الجامدة في تقييم نتائج العمليات. * عدم تزويد الفروع بالبيانات الكافية.
الفروع	* مقاومة التوجيه من المركز الرئيسي. * التحيز الثقافي نحو التخطيط المستقبلي. * التركيز الزائد على السوق المحلي. * الالتزام الزائد بالبيانات	* ندرة البيانات السوقية. * عدم دقة أو تقادم البيانات. * عدم كفاية نظام المعلومات. * عدم كفاءة القائمين بالتخطيط.

المصدر: عمرو خير الدين: التسويق الدولي، ص 459

¹ - عمرو خير الدين: مرجع سبق ذكره ص 458 .

و لتفادي هذه المشاكل، يتعين على رجل التسويق الإسناد إلى اعتبارات و معايير للوصول إلى تجسيد الإستراتيجية الهادفة إلى تحقيق ذات المؤسسة في الأسواق المستهدفة، و هذه المعايير تعتمد على مدى توفر الكفاءات الإدارية و التسويقية و المالية و مدى توفر المعلومات و مدى مرونة قراراتها للتكيف مع المستجدات البيئية.

المحاضرة الثالثة عشر: المفاتيح الرئيسية لنجاح استراتيجيات التسويق الدولي:

إن اتخاذ قرار الدخول إلى الأسواق الدولية يتطلب استراتيجيات محكمة لكي تتحقق الأهداف المرسومة، وذلك يحتاج رجل التسويق إلى مفاتيح الرئيسية لا بد من توفرها، ومن أبرز هذه المفاتيح ما يلي:¹

أولاً: إدارة المنافسة:

هذه الإدارة تتطلب مهارات تتعلق بقدرة رجل التسويق على جمع البيانات من مصادرها العالمية الأولية وهي معلومات تدر حول رأس المال، التكنولوجيا، الموردين، التسهيلات المتاحة، فرص التسويق والموارد البشرية، وكذلك قدرته على استثمار هذه المعلومات في تعزيز المكانة التنافسية ومن ثم ربحية المؤسسة.

ثانياً: إدارة التعقيدات:

تزداد التعقيدات التي يواجهها رجل التسويق على المستوى العالمي لأسباب كثيرة منها تعدد الأهداف والأسواق و صعوبة الاختيار وتعارض مصالح المتعاملين عالمياً، لذلك يجد رجل التسويق نفسه طول الوقت أمام سلسلة من الاختيارات المتناقضة، وتتطلب عملية الموازنة بين الأهداف المتناقضة ما يلي:

- توفير وتوزيع الأصول والموارد على نطاق واسع حول العالم لتأمين حماية جماعية.
- التنسيق بين الأدوار المتبادلة من خلال الاعتماد المتبادل.
- توفير نظام معلومات دولي عالي الدقة دائم التحديث.
- تسليط الأنظار باستمرار على المنافسين ودراسة سلوكهم.

ثالثاً: إدارة حالة التكيف:

إن قدرة المؤسسة على التكيف مع التغير المستمر في البيئة العلمية تعتمد على عمقها الثقافي وأصالتها التنظيمية ورسوخ جذورها، وثقافة المؤسسة ما هي إلا سلسلة متصلة من السلوكات والقرارات.

ولكي تستطيع المؤسسة التكيف والبقاء في حلبة الصراع العالمي، عليها أن تتجاوب ثقافياً مع التغير المستمر، كما يجب أن تركز تلك الثقافة الكونية على تشكيل متكامل من القيم والآليات والسياسات التي تساعد على الصمود والتقدم .

رابعاً: إدارة الفرق متعددة الجنسيات:

¹ قحطان العبدلي، بشير العلاق: إدارة التسويق، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 365.

إن الفرق الكفوءة هي مفتاح المستقبل في المنافسة العالمية، وهي محور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفعالية، فهناك أنواع مختلفة من الفرق، مثل الفرق المركزية متعددة الثقافات (و تتكون من أعضاء الإدارة العليا في المراكز الرئيسية للمؤسسات العالمية و تتولى وضع الاستراتيجيات) و الفرق الثانوية في المراكز الرئيسية (و توكل إليها مهام التنسيق و التكامل) و فرق التعاون و التخطيط الاستراتيجي (و هي تصمم لمواجهة المنافسة و تنسيق جهود و تكاليف التطوير التكنولوجي) و مجموعات نقل التكنولوجيا من مكان لآخر، و فرق تتولى التنسيق بين برامج تحسين الجودة و خدمة العملاء، و فرق العمليات التجارية، و فرق المشروعات المشتركة، و فرق التكامل بين الوحدات الإنتاجية العاملة في أنحاء مختلفة من العالم، و أخيرا فرق المشروعات المؤقتة للدراسات و البحوث و الاتصالات.

خامسا: إدارة التدفق

تتطلب إدارة التدفق خمس خصائص في رجل التسويق و هي:

- 1- القدرة على الشعور بالارتياح في حالات الإجهاد و عدم التأكد.
- 2- رؤية الفرص تلوح في حالات عدم التأكد و المبادرة بانتهازها.
- 3- الرغبة في و القدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.
- 4- القدرة على تحويل الفرص إلى منتجات جديدة أو خدمات فريدة.
- 5- القدرة على إدراك أن كل المنتجات و الخدمات و الاستراتيجيات و الهياكل قابلة للتقدم، و هذا يتطلب اعتبار كل ما تقدمه المؤسسة مؤقتا و قابلا للتغيير و الاستبدال، و هذا يعني أن إدارة التدفق نمط من أنماط التغيير و إدارة التحولات.

سادسا: إدارة التعلم

على رجل التسويق أن يواصل عملية التعلم بدون توقف، فقد خلصت كل الدراسات التي أجريت على المؤسسات العالمية إلى انه بدون أداء متكامل و متين للموارد البشرية، فان المواهب و القدرات الذكية الضرورية لإدارة المؤسسات العصرية المعقدة، لا يمكن أن تنمو، و سيكون مصيرها الفشل.

المحاضرة الرابعة عشر: تقييم أداء و كفاءة استراتيجيات التسويق الدولي

بعد أن يتم إعداد إستراتيجية لدخول أسواق دولية و التخطيط لما يجب عمله، يجب في الأخير على رجل التسويق الحكم على مدى كفاءة الإستراتيجية التسويقية المتبعة، و مدى تحقيقها للأهداف المسطرة، و ما هي العوامل التي ساهمت في تحقيق النجاح أو الفشل التسويقي.

1- تحليل حجم المبيعات

يستخدم حجم المبيعات كمقياس لكفاءة الإستراتيجية التسويقية، و تتضمن عملية تحليل المبيعات قياس و تقييم المبيعات الفعلية و مقارنتها بأهداف المبيعات الموضوعة سلفاً.¹ و يفضل عند تحليل المبيعات الإجمالية الاعتماد على المبيعات السابقة للمؤسسة لعدد من السنوات لمعرفة التطور الذي حدث في مبيعاتها و دراسة أسباب نقص أو زيادة المبيعات خلال تلك الفترة.

يسمح مؤشر تحليل المبيعات الإجمالية بإعطاء صورة على المكانة أو الموقع التنافسي للمؤسسة مقارنة بالمؤسسات المنافسة، إلا أن لهذا المؤشر جانب من القصور، نظراً لكونه لا يعطي تحليلاً شاملاً و وافياً عن المبيعات، و خاصة إذا كانت المؤسسة تملك فروع في مختلف أنحاء العالم أو تسوق منتجاتها في عدة أسواق أجنبية، و لهذا يتطلب الأمر القيام بتحليل تفصيلي للمبيعات حسب الأسس التالية:

1- تحليل المبيعات حسب المناطق الجغرافية:

في هذه الحالة يتم تقسيم رقم المبيعات الإجمالي و ذلك حسب المناطق البيعية المختلفة التي تقوم المؤسسة بخدمتها و تغطيتها. و يهدف هذا النوع من التحليل إلى معرفة مقدار المبيعات المحققة في كل منطقة و مقدار الزيادة أو الانخفاض فيها. و يعتبر هذا المؤشر من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها رجل التسويق في تحليل حجم المبيعات في الأسواق الدولية.

2- تحليل المبيعات حسب المنتجات:

يستخدم تحليل المبيعات حسب المنتجات في حالة قيام المؤسسة بإنتاج منتجات عديدة، و بالتالي يهدف هذا التحليل إلى دراسة المبيعات من كل منتج و مقارنتها بمبيعات الأعوام السابقة أو مبيعات المؤسسات المنافسة لمعرفة الموقف النسبي لكل منتج في كل سوق أجنبي، حتى يمكن توجيه الجهود التسويقية نحو المنتجات التي تحقق الزيادة و النمو.

3- تحليل المبيعات حسب العملاء:

¹ - محمد فريد الصحن، نبيلة عباس: مبادئ التسويق، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 381.

يعد تحليل المبيعات حسب مجموعات مختلفة من العملاء المؤسسة بالعديد من المؤشرات التي تمكنها من الحكم على مظاهر القوة و الضعف في تعاملها مع كل مجموعة من العملاء. فمثلا المؤسسة التي تمارس نشاطها على المستوى الدولي تتعامل مع العديد من الوسطاء، ففي هذه الحالة ينبغي على رجل التسويق القيام بتحليل المبيعات حسب المجموعات المختلفة من الوسطاء خلال فترة زمنية معينة للحصول على معلومات عن أداء كل منفذ و مدى أهميته النسبية للمؤسسة. و في الأخير يمكن القول أن تحليل حجم المبيعات يوضح إلى أي مدى نجحت المؤسسة في تحقيق أهدافها و دراسة أسباب انخفاض حجم المبيعات (في حال حدوث ذلك) و معرفة عما إذا كان الانخفاض نتيجة لقصور الأداء التسويقي أو لانخفاض الطلب العام على مثل منتجات المؤسسة.

2- تحليل الحصة السوقية

إن تحليل مبيعات المؤسسة في الأسواق الخارجية هو مؤشر ضروري و لكنه غير كافي للحكم على أداء المؤسسة، فقد تزداد المبيعات نتيجة للتحسن في الظروف الاقتصادية في البلد الذي تعمل به المؤسسة أو نتيجة لنمو السوق و زيادة معدلاته بصورة سريعة بالإضافة إلى ذلك فقد تكون الزيادة راجعة إلى فعالية المزيج التسويقي للمؤسسة مقارنة بأداء المؤسسات الأخرى المنافسة في السوق الدولية.

و من ثم فإن الأمر يتطلب الاهتمام بقياس الحصة السوقية للمؤسسة في كل سوق أجنبية و بطبيعة الحال فإن الخطوة الأساسية لتحليل الحصة السوقية هي تحديد المقاييس المستخدمة لتعريف الحصة السوقية، و يكمن التمييز في هذا الصدد بين أربعة مقاييس على النحو التالي:¹

1- الحصة السوقية الإجمالية:

تقاس الحصة السوقية الإجمالية عن طريق قسمة مبيعات المؤسسة على مبيعات الصناعة (أي جميع المؤسسات العاملة في نفس القطاع). و ذلك على النحو التالي:

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

¹ - نفس المرجع السابق، ص 388.

و بالتالي على المؤسسة أن تتخذ عدة قرارات في هذا الخصوص :

* تحديد ما إذا كانت المؤسسة ستستخدم المبيعات بالقيمة أو بالوحدات للتعبير عن الحصة السوقية.

* تحديد المنطقة الجغرافية التي سيتم قياس الحصة السوقية فيها.

* تحديد مفهوم الصناعة الإجمالية و التي سوف يتم على أساسها مقارنة مبيعات الصناعة.

2- حصة السوق المخدم:

و تعني حصة المؤسسة من السوق المخدم، و يتم ذلك من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات الصناعة في هذا القطاع السوقي المخدم، و يتكون هذا الأخير من كل المشتريين القادرين على شراء هذا النوع من المنتجات. و يمكن حساب نسبة السوق المخدم حسب العلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق المخدم} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{100X}$$

و بطبيعة الحال فان حصة المؤسسة من السوق المخدم (المستهدف) دائما ما تكون اكبر من الحصة الإجمالية للسوق. فالمؤسسة يمكن أن تحقق حصة قدرها 80% من السوق المخدم و لكن قد تنخفض هذه الحصة إلى 18% إذا قورنت مبيعاتها بمبيعات الصناعة الإجمالية.

3- الحصة السوقية النسبية:

تقاس الحصة السوقية النسبية من خلال مقارنة مبيعات المؤسسة بمبيعات أعلى ثلاث مؤسسات في الصناعة، كما هو معبر عنه في المعادلة التالية:

$$\text{الحصة السوقية النسبية} = \frac{\text{مبيعات المؤسسة في فترة زمنية معينة}}{100X}$$

و بصفة عامة إذا زادت الحصة السوقية النسبية عن 33% يمكن اعتبار هذه المؤسسة من المؤسسات القوية داخل الصناعة.

4- الحصة السوقية النسبية مقارنة بالقائد:

تقوم بعض المؤسسات بمقارنة حصتها كنسبة من مبيعات المؤسسة القائدة في الصناعة، فعلى سبيل المثال فإن مؤسسة ميكروسوفت يمكن حساب حصتها السوقية عن طريق مقارنة مبيعاتها بمبيعات IBM، و كلما اقتربت هذه النسبة إلى 100% كلما كان ذلك يعني اتجاه المؤسسة للحصول على مركز قيادي داخل الصناعة.

بالرغم من أن تحليل حصة السوق يسهم في تقويم أداء الإستراتيجية التسويقية فيجب أن يحاط المرء عند تفسير النتائج، فعندما يعزى سبب انخفاض المبيعات إلى عوامل يمكن السيطرة عليها فإن على رجل التسويق أن يضع في باله أن الحالة خاصة بمؤسسته و ليس بالصناعة ككل، ذلك انه ليس لكل المؤسسات نفس الأهداف و أن معظم المؤسسات تلجأ إلى تغيير أهدافها، و هذا بدوره يؤدي إلى تغيير نسبة حصة المؤسسة من السوق.¹

3- تقييم أداء التسويق الدولي من حيث التكاليف و الربحية

بالنسبة إلى تحليل التكاليف التسويقية، فإن تحليل المبيعات و إن كان يمدنا بالعديد من المعلومات المفيدة عن الأداء التسويقي للمؤسسة، إلا انه ينبغي إلا نغفل الجانب الأخر و المؤشر على أرباح المؤسسة و هو جانب التكاليف. فيمكن لمؤسسة ما إن تحقق أهداف بيعيه في سوق أجنبية معينة و لكن عند مستوى تكاليف مرتفع، بينما نجد مؤسسة أخرى تحقق نفس الأهداف و لكن بإنفاق يتناسب مع هذه الأهداف.

و يلاحظ إن احد الأدوات التي يمكن إن تساعد رجل التسويق في الحكم على كفاءة إدارة التسويق في استخدامها للأموال المتاحة هو معدل التكاليف التسويقية إلى المبيعات. فعلى سبيل المثال يمكن إن يكون هذا المعدل 30% و يتكون من خمسة عناصر هي: الجهود البيعية (15%) و الإعلان (5%) و تنشيط المبيعات (6%) و بحوث التسويق (1%) و تكاليف البيع الادارية (3%) ... وهكذا.²

و في مجال التسويق الدولي، فقد تزداد أو تنقص هذه النسب وذلك بسبب البعد الجغرافي و انخفاض قدرة السيطرة في التحكم على هذه التكاليف في البيئة الدولية. و يمكن لرجل التسويق تحليل التكاليف التسويقية على أساس التطور و

¹ - أبي سعيد النيوه جي: المفهوم الحديث لإدارة التسويق، مرجع سبق ذكره، ص 429.

² - محمد فريد الصحن: مرجع سبق ذكره، ص 393.

التغير في المعدلات من سنة لأخرى، بالإضافة إلى استخدام الأسس الأخرى السابق الإشارة إليها و هي تحليل التكاليف التسويقية عبر المناطق الجغرافية و المنتجات و العملاء في كل سوق جانبية مستهدفة.

بالإضافة غالى المؤشرات السابقة، فان المؤسسات في حاجة إلى أن تهتم بمؤشرات الربحية لقياس ربحية المنتجات المختلفة، و المناطق، و العملاء، و القنوات... الخ، هذه المعلومات سوف تفيد رجل التسويق في تحديد عما إذا كان أي منتج أو نشاط تسويقي يجب إن يتم التوسع فيه أو تقليصه أو إقصاءه من نشاط المؤسسة بالنسبة لكل سوق اجني.

فعلى سبيل المثال إذا كانت المؤسسة تباع منتجاتها في ثلاث مناطق بيعية فعلى رجل التسويق أن يحدد التكاليف البيعية التي تتحملها كل منطقة و المبيعات المحققة منها و يختبر ربحيتها، فقد تكون التكاليف في منطقة معينة تمثل نسبة كبيرة من المبيعات، ففي هذه الحالة قد يرى رجل التسويق محاولة خفض التكاليف من خلال خفض عدد رجال البيع أو زيادة تدريبهم لتحقيق مبيعات أعلى أو الحد من المساعدات البيعية و الترويجية التي تقدم للوسطاء، أو كحل أخير إقصاء هذه المنطقة من المناطق التي تقوم المؤسسة بخدمتها.¹

4- تحليل كفاءة المزيج التسويقي الدولي

يمدنا هذا الأسلوب بالعديد من الأدوات التي تمكن من الحكم على مدى كفاءة الأداء في الجوانب التسويقية المختلفة، فبافتراض أن تحليل ربحية المنتجات أو المناطق أو المنافذ أو العملاء قد اظهر وجود خلل معين في احد المنتجات أو المناطق ... الخ، فان هذا الخلل قد يدفع رجل التسويق إلى محاولة الكشف عن أسبابه و محاولة إيجاد طريقة أفضل للأداء.

و فيما سيأتي نقدم بعض المؤشرات التي تساعد في قياس مدى كفاءة الأداء التسويقي في مجالات القوى البيعية، الإعلان، تنشيط المبيعات،... الخ.

1- معايير قياس كفاءة القوى البيعية:

- عدد الاتصالات لكل رجل بيع في اليوم.

- متوسط الأداء لكل اتصال.

- عدد العملاء الجدد خلال فترة زمنية معينة.

- عدد العملاء المفقودين خلال فترة زمنية معينة.

¹ - نفس المرجع السابق: ص 394.

- تكاليف القوى البيعية كنسبة من المبيعات الإجمالية.

2- معايير قياس كفاءة الإعلان:

- تكاليف الإعلان لعدد معين من المشاهدين في وسيلة معينة و في سوق أجنبية معينة.

- نسبة المشاهدين في البلد المستهدف.

- نسبة المشاهدين في كل وسيلة لمن لاحظ أو قرأ أو رأى الإعلان.

- عدد الاستعلامات التي تمت بعد مشاهدة الإعلان.

3- معايير قياس كفاءة تنشيط المبيعات:

- نسبة المبيعات التي تمت من خلال برنامج تنشيط المبيعات إلى المبيعات.

- نسبة الكوبونات التي تم استردادها.

- تكاليف برامج تنشيط المبيعات مقارنة بالمبيعات المتحققة منها.

4- تحليل كفاءة القنوات التوزيعية:

- نصيب الموزع أو حصته البيعية في المنطقة التي يعمل فيها، حيث أن حجم المبيعات وحده مؤشر غير كافي للحكم على فاعلية أدائه، بسبب زيادة الطلب على المنتجات المؤسسة.

- العلاقات مع المستهلكين، و مدى قيام الموزع بمتابعة المستهلك و تقديم خدماته لهم بعد البيع و خاصة في السلع الصناعية أو بعض السلع المعمرة.

- مدى تعاون الموزع مع المنتج في الجهود الترويجية.

- قدرة الموزع على إمداد المؤسسة بالمعلومات عن السوق، و كتابة التقارير عن الظروف السوقية الحالية و المتوقعة.

و بناء على كل المعايير السابقة الخاصة بتحليل أداء و كفاءة استراتيجيات التسويق الدولي يتم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، و في حالة اتخاذ أي قرار تصحيحي ينبغي دراسة مدى تأثير ذلك على الأداء الكلي للمؤسسة و كذا عدم تعارضه مع الأهداف المسطرة.

خاتمة:

يعتبر الحديث عن الأسواق الدولية و التسويق الدولي من الأمور الحساسة بالنسبة للمؤسسة، فاتخاذ قرار الدخول إلى الأسواق الدولية من القرارات الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة، فقبل أن يقرر رجل التسويق العمل خارج السوق المحلية يجب أن يكون لديه فهما واضحاً عن بيئة التسويق الدولي و التغيرات العديدة التي تطرأ عليها، كما يجب عليه القيام بتحليل السوق الدولية، و في حالة اختياره الأسواق المستهدفة عليه تحديد الطريقة المثلى أو الشكل المناسب للدخول إلى هذه الأسواق، و ذلك بهدف تنمية و التوسع في الحصة السوقية، و من ثم يبدأ رجل التسويق التفكير في إعداد مزيج تسويقي دولي يخدم الأسواق الخارجية و يمكن من إنجاح إستراتيجية التسويق الدولي.

أصبحت ممارسة الأعمال الدولية بديلاً جذاباً للنمو ، طريقاً حتمياً يحدد و يرسم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ولكن هذا ليس بالأمر السهل، بل يجب التخطيط له و إعداد استراتيجيات تسويقية دولية. فالمؤسسة من منطلق تبني إستراتيجية طويلة الأجل تستهدف استغلال الفرص المتاحة و بأقل تكلفة باستخدام التخطيط الاستراتيجي الذي أصبح له مكانة هامة و مميزة في الإدارة التسويقية للمؤسسة، و بالتالي فنجاح نشاط المؤسسة في الأسواق الدولية لا يتم إلا عن طريق وضع إستراتيجية تسويقية محكمة و ذلك انطلاقاً من قدرات المؤسسة و إمكانياتها.