

International Marketing التسويق الدولي

Prepared by Dr. Ahmad Muhammad

MGM204
Principles of Marketing
مبادئ التسويق

Lecture 9



Chapter

09

Lecture Objectives



Discuss how the international trade system and the economic, political-legal, and cultural environments affect a company's international marketing decisions.

Global Marketing Today

Describe three key approaches to entering international markets.

Deciding How to Enter the Market

Explain how companies adapt their marketing strategies and mixes for international markets.

Deciding on the Global Marketing Program

Identify the three major forms of international marketing organization.

Deciding on the Global Marketing Organization

✓ مناقشة تأثير نظام التجارة الدولية والبيئات الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية في قرارات التسويق الدولي.

✓ وصف المداخل الرئيسة الثلاثة لدخول الأسواق الدولية.

✓ توضيح كيفية تكييف الاستراتيجيات وعناصر المزيج التسويقي مع الأسواق الدولية.

✓ تحديد الأشكال الرئيسة الثلاثة لتنظيم التسويق الدولي.



- The world is becoming increasingly interconnected as a result of advances in digital communications, transportation, and financial flows, which have facilitated the movement of products and services across countries and their expansion into multiple markets. This is evident in the global presence of brands such as McDonald's, Netflix, Samsung, Zara, Caterpillar, BMW, and Facebook.
- This expansion reflects the growing interconnectedness of markets, cultures, and consumption activities. Consumers can now use foreign products, access international content, and communicate digitally with individuals around the world.
- In fact, this interconnectedness has made the global environment a source of both opportunities and threats, and international developments now affect most marketers either directly or indirectly. Therefore, contemporary marketing requires monitoring global changes and understanding their effects on companies, markets, and consumers.



- يشهد العالم تقاربًا متسارعًا نتيجة تطور وسائل الاتصال الرقمية والنقل والتدفقات المالية، مما سهّل انتقال المنتجات والخدمات بين الدول وانتشارها في أسواق متعددة. ويتجلى ذلك في الانتشار العالمي لعلامات تجارية مثل ماكдонаلدز، ونتفليكس، وسامسونغ، وزارا، وكاتربيلر، وبي إم دبليو، وفيسبوك.
- ويعكس هذا الانتشار تزايد الترابط بين الأسواق والثقافات والأنشطة الاستهلاكية؛ إذ أصبح المستهلك قادرًا على استخدام منتجات أجنبية، ومتابعة محتوى دولي، والتواصل رقميًا مع أفراد في مختلف أنحاء العالم.
- وفي الحقيقة، جعل هذا الترابط البيئة العالمية مصدرًا للفرص والتحديات في الوقت نفسه، وأصبحت التطورات الدولية تؤثر في معظم المسوقين بصورة مباشرة أو غير مباشرة. ولذلك يتطلب التسويق المعاصر متابعة التحولات العالمية وفهم آثارها في الشركات والأسواق والمستهلكين.

- International trade has expanded significantly over recent decades, coinciding with the increasing number of multinational companies and the growing scale of their operations. The number of these companies has exceeded sixty-five thousand, and some have become major economic entities comparable in size to the economies of many countries.
- Walmart is an example of the economic power of global companies; it has a substantial scale in terms of sales, profits, assets, and market value, and its annual revenues exceed the gross domestic product of a large number of countries worldwide.
- Although global trade has been affected by the economic recession, the value of international trade in products reached approximately sixteen and a half trillion dollars, accounting for nearly twenty-two percent of global gross domestic product.
- These indicators demonstrate that global marketing is no longer a secondary activity but has become an essential component of business operations due to the growing interconnectedness of markets, the expansion of international trade, and the increasing power and influence of multinational companies in the global economy.



- شهدت التجارة الدولية توسعًا كبيرًا خلال العقود السابقة، بالتزامن مع تزايد عدد الشركات متعددة الجنسيات واتساع حجم أنشطتها. وقد تجاوز عدد هذه الشركات خمسة وستين ألف شركة، وأصبحت بعضها تمثل كيانات اقتصادية ضخمة تضاهي اقتصادات العديد من الدول.
- وتعد شركة وولمارت مثالًا على القوة الاقتصادية للشركات العالمية؛ إذ تتمتع بحجم كبير من حيث المبيعات والأرباح والأصول والقيمة السوقية، كما تتجاوز إيراداتها السنوية الناتج المحلي الإجمالي لعدد كبير من دول العالم.
- وعلى الرغم من تأثير التجارة العالمية بالركود الاقتصادي، بلغت قيمة التجارة الدولية في المنتجات نحو ستة عشر تريليونًا ونصف التريليون دولار، بما يقارب اثنين وعشرين في المئة من الناتج المحلي الإجمالي العالمي.
- وهنا، توضح هذه المؤشرات أن التسويق العالمي لم يعد نشاطًا ثانويًا، بل أصبح عنصرًا أساسيًا في أعمال الشركات، نتيجة تزايد الترابط بين الأسواق، واتساع التجارة الدولية، وتعاضم قوة الشركات متعددة الجنسيات وتأثيرها في الاقتصاد العالمي.

- Many American companies have achieved long-term success in international markets, including Coca-Cola, McDonald's, Starbucks, Nike, General Electric, IBM, Apple, Google, Colgate, Caterpillar, and Boeing. These companies have expanded beyond their domestic markets and have come to view the world as an integrated market for their products and services.
- In contrast, non-American brands have established a strong presence in the U.S. market, including Toyota, Samsung, Nestlé, IKEA, Canon, and Adidas. Moreover, some products that appear to be of American origin may be manufactured or owned by foreign companies. This confirms the interconnectedness of ownership, production, and marketing across countries and the difficulty of separating domestic markets from global markets.
- Many companies depend heavily on foreign markets, as they generate a significant proportion of their sales and revenues outside their domestic markets. Some companies have also expanded to offer thousands of products to consumers in a large number of countries. These examples demonstrate that the global market has become a major domain of corporate activity rather than merely a secondary extension of the domestic market.



- حققت العديد من الشركات الأمريكية نجاحًا طويل الأمد في الأسواق الدولية، مثل كوكاكولا، وماكدونالدز، وستاربكس، ونايكي، وجنرال إلكتريك، وآي بي إم، وأبل، وغوغل، وكولغيت، وكاتربيلر، وبوينغ. وقد توسعت هذه الشركات خارج أسواقها المحلية، وأصبحت تنظر إلى العالم بوصفه سوقًا متكاملًا لمنتجاتها وخدماتها.
- وفي المقابل، استقرت علامات تجارية غير أمريكية في السوق الأمريكية، مثل تويوتا، وسامسونغ، ونستله، وإيكيا، وكانون، وأديداس. كما أن بعض المنتجات التي تبدو أمريكية المنشأ قد تكون مصنعة أو مملوكة لشركات أجنبية. ويؤكد ذلك تداخل الملكية والإنتاج والتسويق بين الدول، وصعوبة الفصل بين الأسواق المحلية والعالمية.
- وتعتمد شركات عديدة بدرجة كبيرة على الأسواق الخارجية؛ إذ تحصل على نسبة مهمة من مبيعاتها وإيراداتها من خارج أسواقها المحلية. كما توسعت بعض الشركات في تقديم آلاف المنتجات إلى المستهلكين في أعداد كبيرة من الدول. وتوضح هذه الأمثلة أن السوق العالمية أصبحت مجالًا رئيسًا لنشاط الشركات، وليست مجرد امتداد ثانوي للسوق المحلية.

- As global trade grows, international companies are expanding strongly into new markets, and domestic markets no longer provide lasting protection from foreign competition or sufficient opportunities for long-term growth. Therefore, delaying expansion into international markets may result in a company being excluded from growing and promising markets, such as those in Europe, China, the Pacific region, Russia, India, and Brazil.
- In fact, remaining within the domestic market does not mean that a company will be insulated from global competition, as foreign companies can enter that market and compete with it directly. Thus, international expansion has become a means of achieving growth and benefiting from external opportunities, as well as a necessary response to increasing global competition.



- مع نمو التجارة العالمية، تتوسع الشركات الدولية بقوة داخل الأسواق الجديدة، ولم تعد الأسواق المحلية توفر حماية دائمة من المنافسة الأجنبية أو فرصًا كافية للنمو طويل الأجل. ولذلك قد يؤدي تأخر الشركة في التوجه نحو الأسواق الدولية إلى استبعادها من الأسواق النامية والواعدة، مثل أسواق أوروبا والصين ومنطقة المحيط الهادئ وروسيا والهند والبرازيل.
- وفي الحقيقة، لا يعني بقاء الشركة داخل سوقها المحلية أنها ستكون بعيدة عن المنافسة العالمية؛ إذ تستطيع الشركات الأجنبية دخول هذا السوق ومنافستها بصورة مباشرة. ومن ثم، أصبح التوسع الدولي وسيلة للنمو والاستفادة من الفرص الخارجية، إلى جانب كونه استجابة ضرورية لتزايد المنافسة العالمية.

- Despite the opportunities provided by international expansion, companies operating in global markets face a range of risks, most notably:
- Instability of governments and currencies.
- Restrictive government policies and regulations.
- High trade barriers.
- A slowdown in the global economic environment.
- Intensifying international competition.
- The prevalence of corruption and bribery in some markets.
- These risks may affect companies' ability to enter foreign markets and conduct their operations efficiently and ethically. Therefore, global marketing requires an examination of the economic, political, regulatory, and ethical environment of each market before making expansion decisions.
- Thus, global marketing provides companies with extensive opportunities for growth and access to new markets, while simultaneously requiring them to address increasing international competition and various economic, political, regulatory, and ethical risks.



- على الرغم من الفرص التي يوفرها التوسع الدولي، تواجه الشركات العاملة في الأسواق العالمية مجموعة من المخاطر، من أبرزها:
- عدم استقرار الحكومات والعملات.
- السياسات واللوائح الحكومية التقييدية.
- ارتفاع الحواجز التجارية.
- تباطؤ البيئة الاقتصادية العالمية.
- تصاعد المنافسة الدولية.
- انتشار الفساد والرشوة في بعض الأسواق.
- وقد تؤثر هذه المخاطر في قدرة الشركات على دخول الأسواق الأجنبية وممارسة أعمالها بكفاءة ونزاهة. ولذلك يتطلب التسويق العالمي دراسة البيئة الاقتصادية والسياسية والتنظيمية والأخلاقية في كل سوق قبل اتخاذ قرارات التوسع.
- وهنا، يتيح التسويق العالمي للشركات فرصًا واسعة للنمو والوصول إلى أسواق جديدة، لكنه يفرض عليها في الوقت نفسه التعامل مع منافسة دولية متزايدة ومخاطر اقتصادية وسياسية وتنظيمية وأخلاقية متعددة.

- A global company is defined as a company that operates in more than one country and derives advantages from its international activities in research and development, production, marketing, financing, costs, and reputation that may not be available to competitors operating only in the domestic market.
- A global company views the world as an interconnected market. It obtains capital, materials, and components from multiple international sources and selects manufacturing and marketing locations that help it achieve the best performance while minimizing the influence of national boundaries on its decisions.

OTIS



- تُعرّف الشركة العالمية بأنها الشركة التي تعمل في أكثر من دولة، وتحقق من أنشطتها الدولية ميزات في البحث والتطوير، والإنتاج، والتسويق، والتمويل، والتكاليف، والسمعة، قد لا تتوافر للمنافسين الذين يقتصر نشاطهم على السوق المحلية.
- وتتعامل الشركة العالمية مع العالم بوصفه سوقًا مترابطة؛ إذ تحصل على رأس المال والمواد والمكونات من مصادر دولية متعددة، وتختار مواقع التصنيع والتسويق التي تساعد على تحقيق أفضل أداء، مع تقليل أثر الحدود الوطنية في قراراتها.

- Global success does not require a company to operate in dozens of countries; small companies may conduct business internationally by serving a specific niche market. The development of e-commerce and digital communication technologies has also facilitated reaching customers and conducting business in foreign markets.
- Thus, the accelerating trend toward globalization requires companies, regardless of their size, to answer a set of questions concerning the following:
- The company's position in domestic, regional, and global markets.
- The nature, strategies, and resources of global competitors.
- Appropriate locations for producing or sourcing products.
- Strategic alliances that can be established with other companies worldwide.



- لا يشترط النجاح العالمي أن تعمل الشركة في عشرات الدول؛ فقد تستطيع الشركات الصغيرة ممارسة نشاطها دوليًا من خلال خدمة سوق متخصصة ومحددة. كما أسهم تطور التجارة الإلكترونية ووسائل الاتصال الرقمية في تسهيل الوصول إلى العملاء وممارسة الأعمال في الأسواق الخارجية.
- وهنا، يفرض التوجه المتسارع نحو العولمة على الشركات، بصرف النظر عن حجمها، الإجابة عن مجموعة من التساؤلات المتعلقة بما يأتي:
- موقع الشركة في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية.
- طبيعة المنافسين العالميين واستراتيجياتهم ومواردهم.
- المواقع المناسبة لإنتاج المنتجات أو الحصول عليها.
- التحالفات الاستراتيجية التي يمكن إقامتها مع الشركات الأخرى عالميًا.

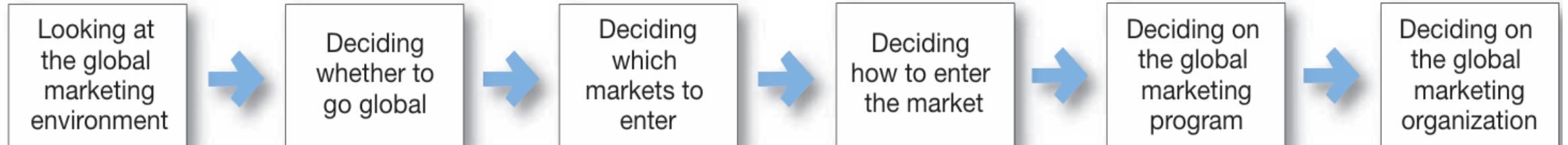


قرارات التسويق الدولي الرئيسية

تتمثل قرارات التسويق الدولي الرئيسية في التسلسل الآتي:

١. تحليل بيئة التسويق العالمية.
٢. تقرير ما إذا كانت الشركة ستتجه إلى الأسواق العالمية.
٣. تحديد الأسواق التي ينبغي دخولها.
٤. تحديد كيفية دخول الأسواق المختارة.
٥. اتخاذ القرار بشأن البرنامج التسويقي العالمي.
٦. تحديد التنظيم التسويقي العالمي المناسب.

Major International Marketing Decisions



First) The International Trade System

Before entering international markets, a company must understand the global marketing environment because trade, economic, political, and cultural systems differ across countries. As the company's international operations expand, its need to analyze the conditions of different markets and the restrictions that may affect its ability to enter and compete increases. The international trade system is one of the most important elements of this environment, as it includes a set of restrictions and agreements that regulate the movement of goods and services among countries. The most important of these are as follows:

- **Tariffs:** are taxes imposed by countries on certain imported products. They aim to: increase government revenues, protect domestic companies from foreign competition, and limit the entry of certain products into the market. These tariffs may lead to trade disputes and reciprocal responses among countries.
- **Import quotas** are quantitative restrictions that determine the amount of specific product categories a country permits to be imported. These quotas are used to: protect domestic industries, preserve employment opportunities, limit the outflow of foreign currency, and regulate the volume of foreign goods within the market.
- **Foreign exchange controls:** A country may impose restrictions on the amount of foreign currency available or control its exchange rates relative to other currencies. These controls affect companies' ability to finance import operations and transfer their revenues and profits across countries.

**أولاً) نظام التجارة الدولية**

قبل دخول الأسواق الدولية، يتعين على الشركة فهم بيئة التسويق العالمية؛ نظرًا إلى اختلاف النظم التجارية والاقتصادية والسياسية والثقافية بين الدول. فكلما اتسع النشاط الدولي للشركة، ازدادت حاجتها إلى تحليل ظروف الأسواق المختلفة والقيود التي قد تؤثر في قدرتها على الدخول والمنافسة. ويُعد نظام التجارة الدولية من أهم عناصر هذه البيئة؛ إذ يتضمن مجموعة من القيود والاتفاقيات التي تنظم انتقال السلع والخدمات بين الدول، ومن أبرزها الآتي:

- **التعريفات الجمركية:** هي ضرائب تفرضها الدول على بعض المنتجات المستوردة، وتهدف إلى: زيادة الإيرادات الحكومية، حماية الشركات المحلية من المنافسة الأجنبية، والحد من دخول بعض المنتجات إلى السوق. وقد تقود هذه الرسوم إلى نزاعات تجارية وردود متبادلة بين الدول.
- **الحصص الاستيرادية:** تتمثل في قيود كمية تحدد مقدار ما تسمح الدولة باستيراده من فئات معينة من المنتجات. وتُستخدم هذه الحصص من أجل: حماية الصناعات المحلية، المحافظة على فرص العمل، الحد من خروج النقد الأجنبي، وتنظيم حجم السلع الأجنبية داخل السوق.
- **ضوابط النقد الأجنبي:** قد تفرض الدولة قيودًا على مقدار العملات الأجنبية المتاحة، أو تتحكم في أسعار صرفها مقارنة بالعملات الأخرى. وتؤثر هذه الضوابط في قدرة الشركات على تمويل عمليات الاستيراد وتحويل إيراداتها وأرباحها بين الدول.

- **Non-Tariff Trade Barriers:** Non-tariff barriers include restrictions that do not take the form of direct duties or taxes, such as: discrimination against the offerings of foreign companies, the imposition of restrictive product standards, the application of highly complex regulations and procedures, the imposition of difficult local requirements, and the implementation of unjustified enforcement measures. These barriers may limit foreign companies' ability to enter the market or increase their operating costs, even when high tariffs are not imposed.
- **Facilitating International Trade:** The international trade system is not limited to restrictions; it also includes institutions and agreements that seek to encourage trade, such as: the World Trade Organization, regional free trade agreements, free trade areas, and economic communities among countries. These arrangements aim to reduce trade barriers, facilitate the movement of goods and services, and strengthen cooperation and exchange among markets.



● **Nontariff trade barriers:** Because of nontariff obstacles, Walmart recently scaled down its once-ambitious plans to expand in India's huge but fragmented retail market.

- **الحواجز التجارية غير الجمركية:** تشمل الحواجز غير الجمركية القيود التي لا تتخذ صورة رسوم أو ضرائب مباشرة، مثل: التحيز ضد عروض الشركات الأجنبية، فرض معايير مقيّدة على المنتجات، تطبيق لوائح وإجراءات بالغة التعقيد، فرض متطلبات محلية صعبة التنفيذ، وتطبيق إجراءات إنفاذ غير مبررة. وقد تحد هذه الحواجز من قدرة الشركات الأجنبية على دخول السوق أو ترفع تكاليف عملها، حتى في حال عدم وجود تعريفات جمركية مرتفعة.
- **تسهيل التجارة الدولية:** لا يقتصر نظام التجارة الدولية على القيود، بل يشمل أيضًا مؤسسات واتفاقيات تسعى إلى تشجيع التبادل التجاري، مثل: منظمة التجارة العالمية، اتفاقيات التجارة الحرة الإقليمية، مناطق التجارة الحرة، والمجتمعات الاقتصادية بين الدول. وتهدف هذه الترتيبات إلى تخفيض الحواجز التجارية، وتسهيل انتقال السلع والخدمات، وتعزيز التعاون والتبادل بين الأسواق.

The World Trade Organization and regional free trade areas contribute to promoting international trade by establishing the rules governing it and reducing barriers that hinder the movement of goods, services, and capital among countries.

- World Trade Organization: The World Trade Organization aims to support global trade and reduce tariffs and other trade barriers. The organization performs several major roles, including: establishing the rules of international trade, monitoring member countries' compliance with trade rules, settling trade disputes among countries, encouraging the reduction of trade barriers, preventing unfair trade practices, and facilitating trade while maintaining consumer and environmental protection.
- Regional Free Trade Areas: Free trade areas and economic communities represent groups of countries that cooperate to achieve common objectives in regulating trade and facilitating the movement of products, services, capital, and labor among them. Examples of regional free trade areas include: the European Union, the North American Free Trade Agreement (NAFTA), and the Gulf Cooperation Council.



تسهم منظمة التجارة العالمية ومناطق التجارة الحرة الإقليمية في تعزيز التجارة الدولية، من خلال وضع القواعد المنظمة لها، وتقليل الحواجز التي تعوق انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال بين الدول.

- منظمة التجارة العالمية: تهدف منظمة التجارة العالمية إلى دعم التجارة العالمية وتخفيض الرسوم الجمركية وغيرها من العوائق التجارية. وتضطلع المنظمة بعدة أدوار رئيسية، تتمثل في: وضع قواعد التجارة الدولية، مراقبة التزام الدول الأعضاء بالقواعد التجارية، تسوية النزاعات التجارية بين الدول، تشجيع خفض الحواجز أمام التجارة، منع الممارسات التجارية غير العادلة، وتسهيل حركة التجارة مع المحافظة على حماية المستهلكين والبيئة.
- مناطق التجارة الحرة الإقليمية: تمثل مناطق التجارة الحرة والمجتمعات الاقتصادية تجمعات من الدول تتعاون لتحقيق أهداف مشتركة في تنظيم التجارة، وتسهيل انتقال المنتجات والخدمات ورؤوس الأموال والعمالة فيما بينها. ومن الأمثلة على مناطق التجارة الحرة الإقليمية: الاتحاد الأوروبي، اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا)، ومجلس التعاون الخليجي.

Second) The Economic Environment

The international marketer must examine a country's economic environment before entering its market, as its market attractiveness is primarily determined by two factors: industrial structure and income distribution. These two factors influence consumer needs, the level of demand, purchasing power, and the types of products and services appropriate for the market.

- ❑ Industrial Structure: A country's industrial structure determines income and employment levels, as well as the types of products and services it needs. Three main patterns can be distinguished:
 - Subsistence Economies: In these economies, the majority of the population consumes most of its agricultural output and exchanges the limited surplus for basic goods and services; therefore, they offer limited market opportunities.
 - Industrial Economies: These economies are characterized by diversified industrial activities and a large middle class. They represent major markets for the exchange of manufactured goods and services, making them attractive markets for a wide range of products.
 - Emerging Economies: These economies experience rapid economic growth and industrialization, such as the BRICS countries and certain other markets. Industrialization in these economies leads to the emergence of affluent groups and the growth of the middle class, thereby increasing demand for new types of goods and services. In light of slowing growth and intensifying competition in developed markets, companies are turning to emerging economies in search of new growth opportunities.

**ثانياً) البيئة الاقتصادية**

يتعين على المسوّق الدولي دراسة البيئة الاقتصادية للدولة قبل دخول سوقها؛ إذ تتحدد جاذبيتها السوقية بصورة أساسية وفق عاملين هما: الهيكل الصناعي وتوزيع الدخل. ويؤثر هذان العاملان في احتياجات المستهلكين، وحجم الطلب، والقدرة الشرائية، وطبيعة المنتجات والخدمات الملائمة للسوق.

- ❑ الهيكل الصناعي: يحدد الهيكل الصناعي مستويات الدخل والتوظيف، ونوعية احتياجات الدولة إلى المنتجات والخدمات. ويمكن التمييز بين ثلاثة أنماط رئيسية:
 - اقتصادات الكفاف: تعتمد غالبية السكان فيها على استهلاك معظم إنتاجهم الزراعي، مع مبادلة الفائض المحدود بسلع وخدمات بسيطة؛ لذلك توفر فرصًا سوقية محدودة.
 - الاقتصادات الصناعية: تتميز بتنوع الأنشطة الصناعية واتساع الطبقة الوسطى، وتمثل أسواقًا رئيسية لتبادل السلع والخدمات المصنّعة، مما يجعلها جاذبة لمجموعة واسعة من المنتجات.
 - الاقتصادات الناشئة: تشهد نموًا اقتصاديًا وتصنيعًا متسارعين، مثل دول بريكس وبعض الأسواق الأخرى. ويؤدي التصنيع فيها إلى ظهور فئات ثرية ونمو الطبقة الوسطى، ومن ثم زيادة الطلب على أنواع جديدة من السلع والخدمات. وفي ظل تباطؤ النمو واشتداد المنافسة في الأسواق المتقدمة، تتجه الشركات إلى الاقتصادات الناشئة بحثًا عن فرص جديدة للنمو.

- Income Distribution: Income distribution affects the size and purchasing power of market segments. A country may include low-, middle-, and high-income households, or income may be concentrated between two widely separated groups: one with low income and the other with high income. Therefore, a low average national income does not necessarily indicate weak market attractiveness, as the country may contain suitable segments for different products. A company's success depends on understanding the income structure, identifying target segments, and developing offerings that correspond to their needs and purchasing power.
- Slowing economic growth has led companies to focus on what is known as the bottom of the economic pyramid, a vast and relatively untapped market consisting of the world's lowest-income consumers. Companies from various industries have begun targeting low- and middle-income consumers in subsistence and emerging economies. Targeting these segments requires offering products and services that correspond to their basic needs and financial capabilities while taking into account the surrounding economic and structural conditions.



With sales stagnating in its mature markets, Coca-Cola is looking to emerging markets—such as Africa—to meet its ambitious growth goals. Its African distribution network is rudimentary but effective.

- توزيع الدخل: يؤثر توزيع الدخل في حجم الشرائح السوقية وقدرتها الشرائية. فقد تضم الدولة أسراً منخفضة ومتوسطة ومرتفعة الدخل، أو يتركز الدخل فيها بين فئتين متباعدتين: إحداهما محدودة الدخل والأخرى مرتفعته. ولهذا، لا يعني انخفاض متوسط دخل الدولة بالضرورة ضعف جاذبيتها السوقية؛ فقد تتوافر فيها شرائح مناسبة لمنتجات مختلفة. ويتوقف نجاح الشركة على فهم بنية الدخل، وتحديد الشرائح المستهدفة، وتطوير عروض تتناسب مع احتياجاتها وقدراتها الشرائية.
- أدى تباطؤ النمو الاقتصادي إلى اهتمام الشركات بما يُعرف بـ قاع الهرم الاقتصادي، وهو السوق الواسع غير المستغل نسبياً، والمكوّن من المستهلكين الأقل دخلاً في العالم. وقد بدأت شركات تنتمي إلى صناعات مختلفة في استهداف المستهلكين ذوي الدخل المنخفض والمتوسط في اقتصادات الكفاف والاقتصادات الناشئة. ويتطلب استهداف هذه الشرائح تقديم منتجات وخدمات تتناسب مع احتياجاتها الأساسية وإمكاناتها المالية، مع مراعاة الظروف الاقتصادية والبنية المحيطة بها.

Third) The Political and Legal Environment

Political and legal environments vary across countries. Therefore, before entering any international market, a company must evaluate the factors that affect the ease of doing business and the level of risk, most notably:

- the country's attitude toward foreign companies,
- government bureaucracy,
- political and regulatory stability,
- monetary regulations,
- and exchange rate fluctuations.



Selling to the world's poor: At only \$69, Godrej's ChotuKool ("little cool") does a better job of meeting the needs of low-end Indian consumers at half the price of even the most basic conventional refrigerator.

ثالثاً) البيئة السياسية والقانونية

تختلف البيئات السياسية والقانونية بين الدول، ولذلك يتعين على الشركة قبل دخول أي سوق دولية تقييم العوامل التي تؤثر في سهولة ممارسة الأعمال ومستوى المخاطر، ومن أبرزها:

- موقف الدولة من الشركات الأجنبية،
- والبيروقراطية الحكومية،
- والاستقرار السياسي والتنظيمي،
- والأنظمة النقدية،
- وتقلبات أسعار الصرف.

رابعاً البيئة الثقافية

تمتلك كل دولة عادات وأعرافاً ومحظورات ثقافية خاصة بها؛ لذلك يتعين على الشركات العالمية فهم تأثير الثقافة في تفكير المستهلكين وسلوكهم واستجابتهم للمنتجات والرسائل التسويقية. كما ينبغي لها إدراك التأثير المحتمل لأنشطتها التسويقية في الثقافة المحلية؛ بما يساعدها على تطوير برامج تتلاءم مع خصائص كل سوق.

يتطلب تحليل البيئة الثقافية في الأسواق العالمية دراسة مجموعة من العناصر، أهمها:

- عادات المستهلكين وأنماط استخدام المنتجات.
- القيم والمعتقدات السائدة.
- الرموز والمحظورات الثقافية.
- أساليب التواصل والتفاوض.
- قواعد التحية ولغة الجسد.
- آداب ممارسة الأعمال والتعاملات الاجتماعية.
- القضايا الثقافية والسياسية الحساسة.
- أثر الاستراتيجية التسويقية في المجتمع المحلي.

Fourth) The Cultural Environment

Each country has its own customs, norms, and cultural taboos. Therefore, global companies must understand the influence of culture on consumers' thinking, behavior, and responses to products and marketing messages. They should also recognize the potential impact of their marketing activities on the local culture, which helps them develop programs suited to the characteristics of each market.

Analyzing the cultural environment in global markets requires examining a set of elements, the most important of which include:

- Consumer customs and product usage patterns.
- Prevailing values and beliefs.
- Cultural symbols and taboos.
- Communication and negotiation styles.
- Greeting conventions and body language.
- Business etiquette and social interactions.
- Sensitive cultural and political issues.
- The impact of the marketing strategy on the local community.



Global brands influence local cultures by introducing new values, symbols, and consumption patterns, which may raise concerns about the loss of cultural identity or the dominance of a particular culture. In contrast, these brands adapt to local customs and acquire new elements from them.

Therefore, cultural globalization is not a one-way process; rather, it is an interactive process that combines the global diffusion of brands, adaptation to local cultures, and the continuous exchange of cultural influences among societies.



تؤثر العلامات التجارية العالمية في الثقافات المحلية من خلال نشر قيم ورموز وأنماط استهلاكية جديدة، وقد يثير ذلك مخاوف تتعلق بفقدان الهوية الثقافية أو هيمنة ثقافة معينة. وفي المقابل، تتكيف هذه العلامات مع العادات المحلية وتكتسب منها عناصر جديدة.

وعليه، فإن العولمة الثقافية ليست عملية أحادية الاتجاه، بل هي عملية تفاعلية تجمع بين الانتشار العالمي للعلامات التجارية، والتكيف مع الثقافات المحلية، والتبادل المستمر للمؤثرات الثقافية بين المجتمعات.

A company may enter global markets for several reasons, most notably:

- **Confronting Global Competitors:** Foreign competitors may enter the domestic market with superior products or lower prices, prompting the company to compete with them in their home markets to limit their resources and competitive capabilities.
- **Following Customers into Foreign Markets:** The company's customers may expand internationally and require continued access to its services in new markets.
- **Seeking Growth Opportunities:** International markets may provide growth opportunities that exceed those available in the domestic market.
- **Offsetting Domestic Market Stagnation:** The company may use international expansion to offset slowing demand or declining sales in its home market.



قد تتجه الشركة إلى الأسواق العالمية لعدة أسباب، من أبرزها:

- **مواجهة المنافسين العالميين:** قد يدخل المنافسون الأجانب السوق المحلية بمنتجات أفضل أو أسعار أقل، مما يدفع الشركة إلى منافستهم في أسواقهم للحد من مواردهم وقدرتهم التنافسية.
- **مرافقة العملاء إلى الأسواق الخارجية:** قد يتوسع عملاء الشركة دوليًا ويحتاجون إلى استمرار حصولهم على خدماتها في الأسواق الجديدة.
- **البحث عن فرص النمو:** قد توفر الأسواق الدولية فرصًا للنمو تفوق الفرص المتاحة في السوق المحلية.
- **تعويض ركود السوق المحلية:** قد تستخدم الشركة التوسع الخارجي لتعويض تباطؤ الطلب أو انخفاض المبيعات داخل سوقها الأصلي.

Before deciding to enter foreign markets, the company should balance the opportunities against the risks and assess its readiness to operate in global markets. This requires evaluating its ability to:

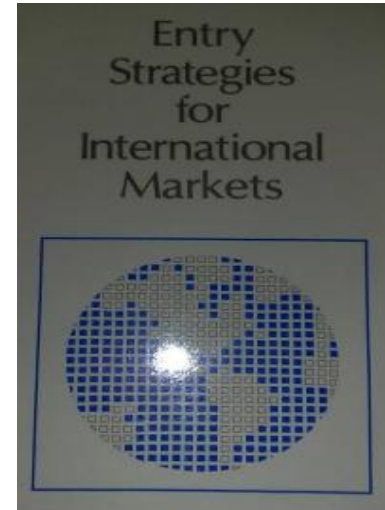
- Understand consumer preferences and purchasing behavior in other countries.
- Offer attractive and competitive products.
- Adapt products and marketing programs to the needs of target markets.
- Understand and adapt to different business cultures.
- Deal effectively with foreign customers, distributors, suppliers, and other parties.
- Provide managers with international knowledge and experience.
- Understand the legal systems and regulations in target countries.
- Manage political, economic, and currency risks.
- Provide the financial and organizational resources required for expansion.

قبل اتخاذ قرار التوجه إلى الخارج، ينبغي للشركة الموازنة بين الفرص والمخاطر وتقييم مدى استعدادها للعمل في الأسواق العالمية. ويتطلب ذلك دراسة قدرتها على:

- فهم تفضيلات المستهلكين وسلوكهم الشرائي في الدول الأخرى.
- تقديم منتجات جاذبة وقادرة على المنافسة.
- تكييف المنتجات والبرامج التسويقية مع احتياجات الأسواق المستهدفة.
- فهم ثقافات الأعمال المختلفة والتكيف معها.
- التعامل بكفاءة مع العملاء والموزعين والموردين والأطراف الأجنبية.
- توفير مديرين يمتلكون المعرفة والخبرة الدولية.
- فهم الأنظمة واللوائح القانونية في الدول المستهدفة.
- التعامل مع المخاطر السياسية والاقتصادية والنقدية.
- توفير الموارد المالية والتنظيمية اللازمة للتوسع.



- Before expanding internationally, the company should determine its international marketing objectives and policies, as well as its target level of foreign sales. Some companies may begin their international operations on a limited scale, whereas others plan from the outset to make international markets equal to or more important than the domestic market.
- The number of target countries should also be determined carefully, and rapid expansion into numerous markets should be avoided to prevent the company's resources from becoming overstretched and exceeding its managerial and operational capabilities.
- After preparing a list of potential markets, the company evaluates the attractiveness of each market in light of several factors, most notably: the market's suitability for the nature of the product, location and geographic factors, population size and income level, growth rates and demand potential, political and legal conditions, the intensity of local competition, cultural and behavioral differences, the level of infrastructure, the availability of payment systems and delivery services, and the company's ability to adapt its business model.



- قبل التوسع دوليًا، ينبغي للشركة تحديد أهدافها وسياساتها في التسويق الدولي، وحجم المبيعات الأجنبية المستهدفة. فقد تبدأ بعض الشركات نشاطها الخارجي على نطاق محدود، في حين تخطط شركات أخرى منذ البداية لجعل الأسواق الدولية مساوية للسوق المحلية أو أكثر أهمية منها.
- كما يجب تحديد عدد الدول المستهدفة بعناية، وتجنب الانتشار السريع في أسواق كثيرة؛ حتى لا تتشتت موارد الشركة وتتجاوز قدراتها الإدارية والتشغيلية.
- بعد إعداد قائمة بالأسواق المحتملة، تقيم الشركة جاذبية كل سوق في ضوء مجموعة من العوامل، من أبرزها: مدى ملائمة السوق لطبيعة المنتج، الموقع والعوامل الجغرافية، حجم السكان ومستوى الدخل، معدلات النمو وإمكانات الطلب، الظروف السياسية والقانونية، شدة المنافسة المحلية، الاختلافات الثقافية والسلوكية، مستوى البنية التحتية، توافر أنظمة الدفع وخدمات التوصيل، وقدرة الشركة على تكيف نموذج أعمالها.

Amazon's Entry into the Indian Market

- Amazon's experience in India illustrates the importance of conducting a comprehensive evaluation of international markets. The Indian market was highly attractive because of its large population, rapid economic growth, and the relatively low penetration of the Internet and online shopping at the time, which indicated substantial potential for e-commerce growth. However, the company faced several major challenges, most notably: local competition, legal restrictions, delivery challenges, limited payment methods, and limited Internet access.
- Amazon's experience confirms that success in a new international market requires adapting the company's business model to the characteristics of the local market rather than directly transferring the model applied in the home market. This may involve modifying: the market entry method, relationships with sellers and intermediaries, the payment system, delivery methods, the channels used to reach consumers, and operational and marketing processes.



● Entering new global markets: Amazon's entry into India seems like a no-brainer. But it's also a very large and complex undertaking. The challenge is summed up by this slogan: "Transforming the way India sells, transforming the way India buys."

دخول أمازون إلى السوق الهندية

- توضح تجربة أمازون في الهند أهمية التقييم المتكامل للأسواق الدولية. فقد تمتعت السوق الهندية بجاذبية كبيرة نتيجة ضخامة عدد السكان، وسرعة النمو الاقتصادي، وانخفاض انتشار الإنترنت والتسوق الإلكتروني آنذاك؛ مما أشار إلى إمكانات واسعة لنمو التجارة الإلكترونية. لكن الشركة واجهت مجموعة من التحديات الرئيسية، من أبرزها: المنافسة المحلية، القيود القانونية، تحديات التوصيل، محدودية وسائل الدفع، ومحدودية الوصول إلى الإنترنت.
- تؤكد تجربة أمازون أن نجاح الشركة في سوق دولية جديدة يتطلب تكيف نموذج أعمالها مع خصائص السوق المحلية، بدلاً من نقل النموذج المطبق في السوق الأم بصورة مباشرة. وقد يشمل ذلك تعديل: طريقة دخول السوق، العلاقة مع البائعين والوسطاء، نظام الدفع، أساليب التوصيل، القنوات المستخدمة للوصول إلى المستهلكين، والعمليات التشغيلية والتسويقية.

مؤشرات قياس إمكانات السوق الدولية

ينبغي للشركة بعد تحديد الأسواق العالمية المحتملة أن ترتبها وفق مجموعة من العوامل، تشمل حجم السوق، ومعدل نموه، وتكلفة ممارسة الأعمال فيه، والميزة التنافسية التي تستطيع الشركة تحقيقها، ومستوى المخاطر. ويهدف هذا التقييم إلى تقدير إمكانات كل سوق بصورة منهجية، ثم اختيار الأسواق التي يُتوقع أن تحقق أكبر عائد طويل الأجل على الاستثمار. وتشمل مؤشرات إمكانات السوق خمس مجموعات رئيسية، وهي:

- الخصائص الديموغرافية: وتشمل مستوى التعليم، وحجم السكان ومعدل نموهم، والتركيب العمري للسكان. وتساعد هذه المؤشرات على تحديد حجم الطلب المحتمل، وخصائص القوى العاملة، والشرائح الاستهلاكية المتاحة في السوق.
- الخصائص الجغرافية: وتشمل المناخ، ومساحة الدولة، وتوزيع الكثافة السكانية بين المناطق الحضرية والريفية، وهيكّل النقل، ومدى سهولة الوصول إلى السوق. وتؤثر هذه العوامل في ملاءمة المنتجات للظروف المحلية، وفي تكاليف التوزيع والنقل، وفي قدرة الشركة على الوصول إلى المستهلكين وخدمتهم.
- العوامل الاقتصادية: التي تشمل حجم الناتج المحلي الإجمالي ومعدل نموه، وتوزيع الدخل، والبنية التحتية الصناعية، والموارد الطبيعية، والموارد المالية والبشرية. وتكشف هذه المؤشرات عن مستوى النشاط الاقتصادي والقوة الشرائية للسكان، ومدى توافر المقومات اللازمة للإنتاج والاستثمار والتوسع.

Indicators of Market Potential

Demographic Characteristics

Education
Population size and growth
Population age composition

Sociocultural Factors

Consumer lifestyles, beliefs, and values
Business norms and approaches
Cultural and social norms
Languages

Geographic Characteristics

Climate
Country size
Population density—urban, rural
Transportation structure and market accessibility

Political and Legal Factors

National priorities
Political stability
Government attitudes toward global trade
Government bureaucracy
Monetary and trade regulations

Economic Factors

GDP size and growth
Income distribution
Industrial infrastructure
Natural resources
Financial and human resources

Indicators of Market Potential**Demographic Characteristics**

Education
Population size and growth
Population age composition

Sociocultural Factors

Consumer lifestyles, beliefs, and values
Business norms and approaches
Cultural and social norms
Languages

Geographic Characteristics

Climate
Country size
Population density—urban, rural
Transportation structure and
market accessibility

Political and Legal Factors

National priorities
Political stability
Government attitudes toward global trade
Government bureaucracy
Monetary and trade regulations

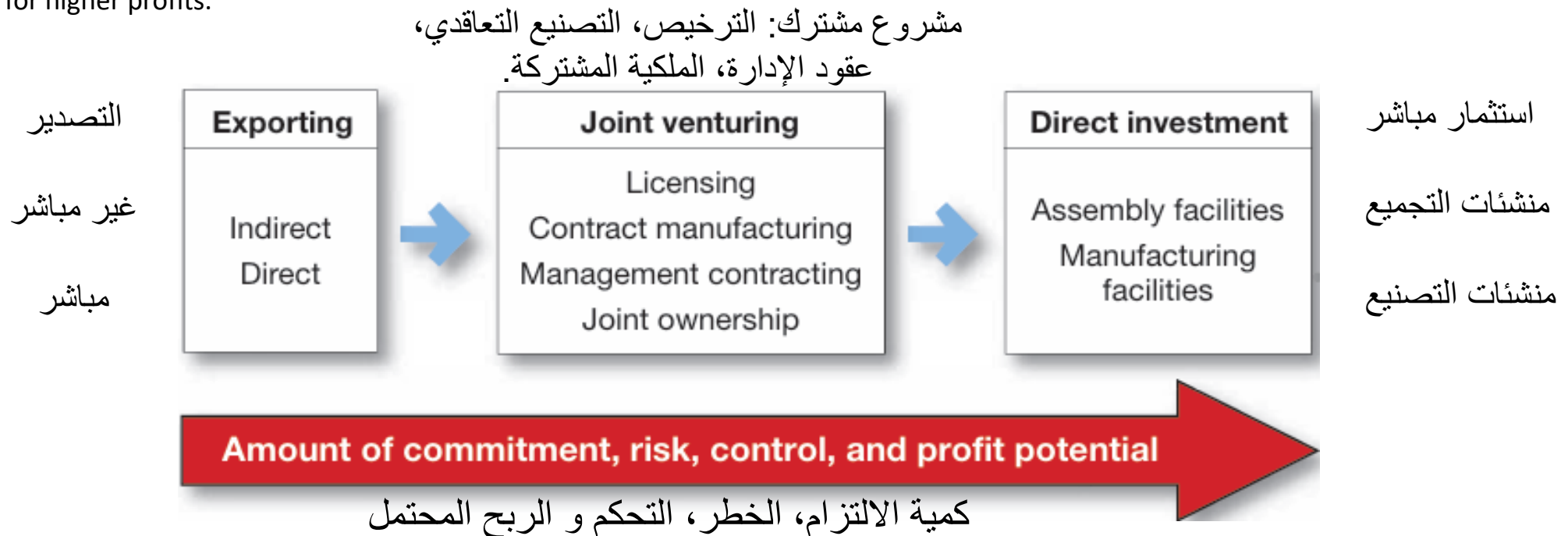
Economic Factors

GDP size and growth
Income distribution
Industrial infrastructure
Natural resources
Financial and human resources

- العوامل الاجتماعية والثقافية: مثل أنماط حياة المستهلكين ومعتقداتهم وقيمهم، وأعراف الأعمال وأساليب ممارستها، والمعايير الثقافية والاجتماعية، واللغات المستخدمة. ويتيح تحليل هذه العوامل للشركة فهم سلوك المستهلكين، وتكييف منتجاتها ورسائلها واتصالاتها التسويقية مع الخصائص الثقافية للسوق.
- العوامل السياسية والقانونية: مثل الأولويات الوطنية، والاستقرار السياسي، ومواقف الحكومة من التجارة العالمية، والبيروقراطية الحكومية، والأنظمة النقدية والتجارية. ويسهم تقييم هذه العوامل في تحديد درجة الانفتاح على الشركات الأجنبية، وسهولة ممارسة الأعمال، وحجم المخاطر التنظيمية والسياسية والمالية.

After selecting the target international market, the company must determine the appropriate market entry strategy. The major alternatives are exporting, joint venturing, and direct investment. These alternatives differ in terms of the level of resources and commitment, the degree of risk and control, and the potential return. In general, as the company moves from exporting to joint venturing and then to direct investment, its level of commitment to the foreign market increases, as do the levels of risk and control, along with the potential for higher profits.

بعد اختيار السوق الدولية المستهدفة، يتعين على الشركة تحديد استراتيجية الدخول المناسبة. وتتمثل البدائل الرئيسية في التصدير، والمشاريع المشتركة، والاستثمار المباشر. وتختلف هذه البدائل من حيث حجم الموارد والالتزام، ومستوى المخاطر والرقابة، والعائد المحتمل. وبوجه عام، كلما انتقلت الشركة من التصدير إلى المشاريع المشتركة ثم إلى الاستثمار المباشر، ازدادت درجة التزامها بالسوق الأجنبية، وارتفع مستوى المخاطر والرقابة، إلى جانب زيادة الأرباح المحتملة.



First) Exporting: Exporting is the simplest method of entering international markets. It involves selling products manufactured in the home country to foreign markets, either without modification or with limited adaptation to suit the target market. Exporting may be irregular, when the company occasionally sells its surplus production in foreign markets, or regular, when the company adopts it as an ongoing strategic orientation. Exporting requires relatively limited changes in product lines, organization, and investment. It takes two main forms:

- **Indirect Exporting:** The company relies on independent international marketing intermediaries. This approach involves lower investment and risk and enables the company to benefit from the intermediaries' knowledge and experience, but it provides limited control over marketing operations.
- **Direct Exporting:** The company manages its export operations independently. This approach requires greater investment and expertise and involves relatively higher risks, but it provides greater control and better opportunities for generating returns.



أولاً) التصدير: يُعد التصدير أبسط أساليب دخول الأسواق الدولية، ويعني بيع المنتجات المصنّعة في الدولة الأم إلى الأسواق الخارجية، مع إمكانية طرحها دون تعديل أو تكييفها بصورة محدودة لتناسب السوق المستهدفة. وقد يكون التصدير غير منتظم، عندما تبيع الشركة فائض إنتاجها في الأسواق الخارجية من حين إلى آخر، أو منتظمًا عندما تتبناه بوصفه توجهًا استراتيجيًا مستمرًا. ويتميز التصدير بأنه يتطلب قدرًا محدودًا من التغيير في خطوط الإنتاج والتنظيم والاستثمارات. ويتخذ التصدير صورتين أساسيتين:

- **التصدير غير المباشر:** تعتمد الشركة على وسطاء تسويق دوليين مستقلين. ويتميز بانخفاض الاستثمار والمخاطر، والاستفادة من معرفة الوسطاء وخبراتهم، لكنه يمنح الشركة رقابة محدودة على العمليات التسويقية.
- **التصدير المباشر:** تتولى الشركة إدارة عملياتها التصديرية بنفسها. ويتطلب استثمارات وخبرات أكبر، وينطوي على مخاطر أعلى نسبيًا، لكنه يوفر قدرًا أكبر من الرقابة وفرصًا أفضل لتحقيق العوائد.

Second) Joint Venturing: Joint venturing involves cooperation between the company and a foreign party to produce or market products in the target market. It differs from exporting because it involves a contractual relationship or partnership within the foreign market. It also differs from direct investment because the company does not usually have sole ownership and control of the operations. Joint venturing takes four main forms: licensing, contract manufacturing, management contracting, and joint ownership.

- **Licensing:** Licensing involves granting a foreign company the right to use a trademark, patent, manufacturing process, trade secret, or another valuable asset in return for fees or royalties. Licensing allows the company to enter the market with limited investment and relatively low risk. It also provides the licensee with an established product or production expertise without having to develop it from the beginning. However, the company has less control, and the licensee may become a competitor after the agreement expires.
- **Contract Manufacturing:** Contract manufacturing involves an agreement with manufacturers in the foreign market to produce the company's products or provide its services. This approach helps achieve: rapid market entry, reduced investment and risk, access to the capabilities of local manufacturers, and preparation for a future partnership or the subsequent acquisition of the manufacturing facility. However, it may result in less control over the manufacturing process and the loss of some profits that could have been generated through direct production.



International licensing: The Tokyo Disney Resort is owned and operated by Oriental Land Company (a Japanese development company) under license from The Walt Disney Company.

ثانياً) المشروعات المشتركة: تقوم المشروعات المشتركة على تعاون الشركة مع طرف أجنبي لإنتاج المنتجات أو تسويقها في السوق المستهدفة. وهي تختلف عن التصدير بوجود ارتباط تعاقدى أو شراكة داخل السوق الأجنبية، كما تختلف عن الاستثمار المباشر في أن الشركة لا تنفرد عادةً بملكية العمليات وتشغيلها. وتتخذ المشروعات المشتركة أربعة أشكال رئيسية: الترخيص، والتصنيع التعاقدى، وعقود الإدارة، والملكية المشتركة.

- **الترخيص:** يتمثل الترخيص في منح شركة أجنبية حق استخدام علامة تجارية، أو براءة اختراع، أو عملية تصنيع، أو سر تجاري، أو عنصر آخر ذي قيمة، مقابل رسوم أو عوائد مالية. ويتيح الترخيص للشركة دخول السوق باستثمارات محدودة ومخاطر منخفضة نسبياً، كما يمنح الطرف المرخص له منتجاً معروفاً أو خبرة إنتاجية دون تطويرها من البداية. ومع ذلك، تنخفض قدرة الشركة على الرقابة، وقد يتحول الطرف المرخص له إلى منافس بعد انتهاء الاتفاق.
- **التصنيع التعاقدى:** يقوم التصنيع التعاقدى على اتفاق الشركة مع مصنعين في السوق الأجنبية لإنتاج منتجاتها أو تقديم خدماتها. ويساعد هذا الأسلوب على: الدخول السريع إلى السوق، تقليل الاستثمارات والمخاطر، الاستفادة من قدرات المصنع المحلى، والتمهيد لشراكة مستقبلية أو شراء المنشأة لاحقاً. إلا أنه قد يؤدي إلى انخفاض الرقابة على عملية التصنيع، وفقدان جزء من الأرباح التي كان يمكن تحقيقها من الإنتاج المباشر.

- **Management Contracting:** Under management contracts, the company provides its managerial expertise and knowledge to a foreign project, while the other party provides the capital. Thus, the company exports management services rather than products. Management contracting is characterized by low risk and the generation of income from the beginning of operations, but it may: deplete limited managerial resources and expertise, temporarily prevent the company from establishing its own operations in the market, transfer knowledge to a party that may become a future competitor, and generate a lower return than could be achieved through full ownership. Management contracts may develop into joint ownership if the company agrees to purchase a share in the project within a specified period.
- **Joint Ownership:** Joint ownership involves cooperation between the company and local investors to establish a venture that they jointly own and manage. This may be achieved by purchasing a share in an existing venture or establishing a new one. The company may adopt this approach because of limited financial or managerial resources, to benefit from the local partner's market knowledge, or to comply with government regulations requiring local participation. Joint ownership provides several advantages, most notably: pooling resources and expertise, sharing costs and risks, benefiting from the partner's market knowledge, and facilitating compliance with government restrictions. However, it may lead to disagreements over management, the reinvestment or distribution of profits, marketing policies, and the degree of control. It may also make it more difficult to implement standardized global production and marketing policies.



Joint ownership and direct investment: To increase its understanding and influence in China's huge mobile device market, Intel has invested heavily there in joint ownership ventures and its own manufacturing facilities.

- **عقود الإدارة:** بموجب عقود الإدارة، تقدم الشركة خبراتها ومعارفها الإدارية إلى مشروع أجنبي يوفر الطرف الآخر رأس ماله. وبذلك تصدر الشركة خدماتها الإدارية بدلاً من تصدير المنتجات. وتتميز عقود الإدارة بانخفاض المخاطر وتحقيق دخل منذ بداية النشاط، لكنها قد: تستنزف الموارد والخبرات الإدارية المحدودة، تمنع الشركة مؤقتاً من إنشاء عملياتها الخاصة في السوق، تنقل المعرفة إلى طرف قد يصبح منافساً مستقبلاً، وتحقق عائداً أقل مما يمكن تحقيقه عبر الملكية الكاملة. وقد تتطور عقود الإدارة إلى ملكية مشتركة إذا اتفقت الشركة على شراء حصة من المشروع خلال مدة معينة.
- **الملكية المشتركة:** تتمثل الملكية المشتركة في تعاون الشركة مع مستثمرين محليين لإنشاء مشروع يشتركون في ملكيته وإدارته. ويمكن تحقيق ذلك بشراء حصة في مشروع قائم أو تأسيس مشروع جديد. وقد تلجأ الشركة إلى هذا الأسلوب بسبب نقص مواردها المالية أو الإدارية، أو للاستفادة من معرفة الشريك المحلي، أو امتثالاً لأنظمة حكومية تشترط المشاركة المحلية. وتوفر الملكية المشتركة ميزات عدة، أبرزها: تجميع الموارد والخبرات، تقاسم التكاليف والمخاطر، الاستفادة من معرفة الشريك بالسوق، وتسهيل التعامل مع القيود الحكومية. لكنها قد تؤدي إلى خلافات حول الإدارة، وإعادة استثمار الأرباح أو توزيعها، والسياسات التسويقية، ومستوى الرقابة. كما قد تصعب تطبيق سياسات عالمية موحدة في الإنتاج والتسويق.

Third) Direct Investment: Direct investment represents the highest level of commitment to a foreign market and involves establishing assembly or manufacturing facilities within the target country. This approach often becomes appropriate after the company has acquired sufficient international experience and when the market size and growth opportunities can justify the required investments.

Intel provides an example of this approach, as it invested in manufacturing and research facilities in China based on the importance of the Chinese market for achieving future growth and improving customer service.

Advantages of Direct Investment: Direct investment provides the company with several advantages, most notably:

- ✓ Benefiting from lower labor and raw material costs.
- ✓ Obtaining investment incentives offered by the host country.
- ✓ Reducing shipping and transportation costs.
- ✓ Improving the company's image by creating local employment opportunities.
- ✓ Building deeper relationships with governments, customers, suppliers, and distributors.
- ✓ Enhancing market understanding and adapting products to the needs of local consumers.
- ✓ Maintaining a high degree of control over production and marketing operations.
- ✓ Developing policies that support long-term international objectives.



Joint ownership and direct investment: To increase its understanding and influence in China's huge mobile device market, Intel has invested heavily there in joint ownership ventures and its own manufacturing facilities.

ثالثاً) الاستثمار المباشر: يمثل الاستثمار المباشر أعلى مستويات الالتزام بالسوق الأجنبية، ويتمثل في إنشاء الشركة منشآت للتجميع أو التصنيع داخل الدولة المستهدفة. ويصبح هذا الأسلوب مناسباً غالباً بعد اكتساب الشركة خبرة دولية كافية، وعندما يكون حجم السوق وفرص نموه قديرين على تبرير الاستثمارات المطلوبة.

وتُعد شركة إنتل مثالاً على ذلك؛ إذ استثمرت في منشآت التصنيع والبحث في الصين، انطلاقاً من أهمية السوق الصينية في تحقيق النمو المستقبلي وتحسين خدمة العملاء.

مميزات الاستثمار المباشر: يحقق الاستثمار المباشر للشركة مجموعة من الميزات، من أبرزها:

- ✓ الاستفادة من انخفاض تكاليف العمالة والمواد الخام.
- ✓ الحصول على الحوافز الاستثمارية التي تقدمها الدولة المضيفة.
- ✓ تقليل تكاليف الشحن والنقل.
- ✓ تحسين صورة الشركة من خلال توفير فرص العمل محلياً.
- ✓ بناء علاقات أعمق مع الحكومات والعملاء والموردين والموزعين.
- ✓ تعزيز فهم السوق وتكييف المنتجات مع احتياجات المستهلكين المحليين.
- ✓ الاحتفاظ بدرجة مرتفعة من السيطرة على عمليات الإنتاج والتسويق.
- ✓ تطوير سياسات تدعم الأهداف الدولية طويلة الأجل.

Risks of Direct Investment: Direct investment involves the highest levels of financial commitment and risk, the most prominent of which include:

- Government restrictions and interventions.
- Currency depreciation and exchange rate fluctuations.
- Declining demand or market contraction.
- Political and regulatory changes.
- High financial and operating costs.
- Difficulty withdrawing from the market because of the substantial investments involved.

The company may have to accept some of these risks if it wishes to maintain its presence and investments in the host country.

Direct investment is more appropriate when:

- ✓ The company has sufficient experience in international markets.
- ✓ The target market is large and offers promising growth opportunities.
- ✓ Competition requires a local production presence.
- ✓ The company can provide the necessary financial and managerial resources.
- ✓ The company seeks greater control over its operations.
- ✓ The expected returns exceed the potential costs and risks.



مخاطر الاستثمار المباشر: يرتبط الاستثمار المباشر بأعلى مستويات الالتزام المالي والمخاطر، ومن أبرزها:

- القيود والتدخلات الحكومية.
 - انخفاض قيمة العملات وتقلب أسعار الصرف.
 - تراجع الطلب أو انكماش السوق.
 - التغيرات السياسية والتنظيمية.
 - ارتفاع التكاليف المالية والتشغيلية.
 - صعوبة الانسحاب من السوق بسبب ضخامة الاستثمارات.
- وقد تضطر الشركة إلى قبول بعض هذه المخاطر إذا أرادت المحافظة على وجودها واستثماراتها داخل الدولة المضيفة.
- يكون الاستثمار المباشر أكثر ملاءمة عندما:

- ✓ تمتلك الشركة خبرة كافية في الأسواق الدولية.
- ✓ يكون السوق المستهدف كبيرًا وواعدًا بالنمو.
- ✓ تتطلب المنافسة وجودًا إنتاجيًا محليًا.
- ✓ تستطيع الشركة توفير الموارد المالية والإدارية اللازمة.
- ✓ ترغب الشركة في تحقيق سيطرة أكبر على عملياتها.
- ✓ تفوق العوائد المتوقعة حجم التكاليف والمخاطر المحتملة.

After entering international markets, the company must determine the extent to which it needs to standardize its marketing strategies or adapt them to local conditions. It has two main strategies: standardized global marketing and adapted global marketing.

First) Standardized Global Marketing: Standardized global marketing involves using the same basic marketing strategy and marketing mix elements across different international markets, based on the increasing convergence of consumer needs worldwide. This approach provides several advantages, most notably:

- ✓ Standardizing the brand identity globally.
- ✓ Achieving consistency across different markets.
- ✓ Reducing the costs of developing products and marketing programs.
- ✓ Benefiting from economies of scale.
- ✓ Strengthening the brand's power and global presence.
- ✓ However, complete standardization may not account for cultural, economic, and behavioral differences among markets.



بعد دخول الأسواق الدولية، يتعين على الشركة تحديد مدى حاجتها إلى توحيد استراتيجياتها التسويقية أو تكييفها مع الظروف المحلية. وتتمثل أمامها استراتيجيتان رئيستان هما: التسويق العالمي الموحد والتسويق العالمي المكيف.

أولاً) التسويق العالمي الموحد: يقوم التسويق العالمي الموحد على استخدام الاستراتيجية التسويقية وعناصر المزيج التسويقي الأساسية نفسها في مختلف الأسواق الدولية، استناداً إلى التقارب المتزايد بين احتياجات المستهلكين عالمياً. ويحقق هذا التوجه عدة ميزات، من أبرزها:

- ✓ توحيد هوية العلامة التجارية عالمياً.
- ✓ تحقيق الاتساق بين الأسواق المختلفة.
- ✓ خفض تكاليف تطوير المنتجات والبرامج التسويقية.
- ✓ الاستفادة من وفورات الحجم.
- ✓ تعزيز قوة العلامة التجارية وانتشارها.
- ✓ ومع ذلك، قد لا يراعي التوحيد الكامل الاختلافات الثقافية والاقتصادية والسلوكية بين الأسواق.

Second) Adapted Global Marketing: Adapted global marketing involves modifying the strategy and the elements of the marketing mix to fit the characteristics of each

target market. Adaptation may include:

- ✓ Product features and design.
- ✓ Price levels and payment methods.
- ✓ Distribution channels.
- ✓ Promotional messages and activities.

Brand positioning.

- Although this approach involves higher costs, it helps the company respond precisely to the needs of local consumers and may lead to increased market share and returns. Its importance stems from the continuing differences among consumers across countries in terms of culture, purchasing power, needs, product preferences, and shopping habits.
- The choice between standardization and adaptation is not an absolute decision; rather, it involves determining the appropriate degree of each. Thus, companies adopt the principle: Think globally and act locally.
- This principle involves benefiting from brand strength and cost efficiency at the global level while adapting products and marketing programs to meet the needs of local markets. Therefore, a company may standardize its brand name and core identity while adapting the product, price, distribution, and promotion to each market.



ثانيًا) التسويق العالمي المكثف: يقوم التسويق العالمي المكثف على تعديل الاستراتيجية وعناصر المزيج التسويقي بما يتلاءم مع خصائص كل سوق مستهدفة. وقد يشمل التكيف:

- ✓ خصائص المنتجات وتصميمها.
- ✓ مستويات الأسعار وطرق الدفع.
- ✓ قنوات التوزيع.
- ✓ الرسائل والأنشطة الترويجية.
- ✓ تموضع العلامة التجارية.
- وعلى الرغم من ارتفاع تكاليف هذا النهج، فإنه يساعد الشركة على الاستجابة الدقيقة لاحتياجات المستهلكين المحليين، وقد يؤدي إلى زيادة الحصة السوقية والعائد. وتنبع أهميته من استمرار اختلاف المستهلكين بين الدول من حيث الثقافة، والقدرة الشرائية، والحاجات، وتفضيلات المنتجات، وعادات التسوق.
- لا يمثل الاختيار بين التوحيد والتكيف قرارًا مطلقًا، بل يتعلق بتحديد الدرجة المناسبة من كل منهما. وهنا، تتبنى الشركات مبدأ: فكر عالميًا ونفذ محليًا.
- ويقوم هذا المبدأ على الاستفادة من قوة العلامة التجارية وكفاءة التكاليف عالميًا، مع تكيف المنتجات والبرامج التسويقية لتلائم احتياجات الأسواق المحلية. ولذلك قد توحد الشركة اسم العلامة وهويتها الأساسية، بينما تكيف المنتج والسعر والتوزيع والترويج بحسب كل سوق.

Five global Product and communications strategies

		Product		تطوير منتج جديد
		Don't change product	Adapt product	Develop new product
Communications	Don't change communications	Straight extension التوسع المباشر	Product adaptation تكيف المنتج	Product invention ابتكار المنتج
	Adapt communications	Communication adaptation تكيف الترويج	Dual adaptation التكيف المزدوج	

Five global Product and communications strategies

خمس استراتيجيات عالمية للمنتجات والاتصالات

International Product

When entering global markets, a company must determine the extent to which the product and marketing communications need to be modified to suit consumer needs and usage conditions in each market. Within this framework, there are five major strategies ranging from complete standardization to the creation of new products.

First) Straight Product Extension: This involves marketing the product and its marketing communications in the foreign market without making substantial modifications to either. The success of this strategy requires ensuring that consumers can use the product in its current form rather than assuming that its domestic success guarantees global success. Its main advantages include: lower product development costs, no need to modify manufacturing operations, consistency across markets, and economies of scale. However, ignoring local differences may result in product failure and incompatibility with consumer needs.

Second) Communication Adaptation: The company retains the product without modification but adapts its advertising messages and promotional methods to suit: the language of the market, local culture and values, the meanings associated with images and symbols, social and economic conditions, and patterns of communication media use. This approach is appropriate when the product performs the same function across different markets, but the way it is presented and promoted to consumers needs to be adapted.

**المنتج الدولي**

يتعين على الشركة عند دخول الأسواق العالمية تحديد مدى الحاجة إلى تعديل المنتج والاتصالات التسويقية بما يتناسب مع احتياجات المستهلكين وظروف الاستخدام في كل سوق. وفي هذا الإطار، توجد خمس استراتيجيات رئيسة تندرج من التوحيد الكامل إلى ابتكار منتجات جديدة.

أولاً) الامتداد المباشر للمنتج: يعني تقديم المنتج والاتصالات التسويقية في السوق الأجنبية دون إجراء تعديلات جوهرية عليهما. ويستلزم نجاح هذه الاستراتيجية التأكد من وجود مستهلكين يستطيعون استخدام المنتج بصورته الحالية، بدلاً من افتراض أن نجاحه محلياً يضمن نجاحه عالمياً. وتتمثل أبرز ميزاته في: انخفاض تكاليف تطوير المنتج، عدم الحاجة إلى تعديل عمليات التصنيع، تحقيق الاتساق بين الأسواق، والاستفادة من وفورات الحجم. ومع ذلك، قد يؤدي تجاهل الاختلافات المحلية إلى إخفاق المنتج وعدم توافقه مع احتياجات المستهلكين.

ثانياً) تكييف الاتصالات: تحتفظ الشركة بالمنتج دون تغيير، لكنها تعدّل رسائلها الإعلانية وأساليبها الترويجية بما يتناسب مع: لغة السوق، الثقافة والقيم المحلية، المعاني المرتبطة بالصور والرموز، الظروف الاجتماعية والاقتصادية، وأنماط استخدام وسائل الاتصال. ويكون هذا الأسلوب مناسباً عندما يؤدي المنتج الوظيفة نفسها في الأسواق المختلفة، لكن طريقة تقديمه وإقناع المستهلكين به تحتاج إلى التكييف.

Third) Product Adaptation: This involves modifying the product to suit consumer needs or local usage conditions while maintaining its basic function. Modifications may include ingredients, flavors, size, design, assortment, and presentation.

Fourth) Dual Adaptation: This involves modifying both the product and marketing communications to suit the target market. The company uses this strategy when consumer needs and usage conditions differ, along with differences in language, culture, and communication methods. Dual adaptation provides a greater fit between the marketing offering and the local market, but it results in higher costs for product development and marketing campaign preparation.

Fifth) Product Invention: Product invention involves developing a new good or service to meet consumer needs in a particular market. This may be achieved by redesigning an existing product or creating an entirely new product.



ثالثًا) تكييف المنتج: يعني تعديل المنتج ليتلاءم مع احتياجات المستهلكين أو ظروف الاستخدام المحلية، مع المحافظة على وظيفته الأساسية. وقد يشمل التعديل المكونات والنكهات والحجم والتصميم والتشكيلة وطريقة التقديم.

رابعًا) التكييف المزدوج: يعني تعديل المنتج والاتصالات التسويقية معًا بما يتلاءم مع السوق المستهدفة. وتستخدم الشركة هذه الاستراتيجية عندما تختلف احتياجات المستهلكين وظروف الاستخدام، إلى جانب اختلاف اللغة والثقافة وأساليب الاتصال. ويوفر التكييف المزدوج توافقًا أكبر بين العرض التسويقي والسوق المحلية، لكنه يترتب عليه ارتفاع تكاليف تطوير المنتج وإعداد الحملات التسويقية.

خامسًا) ابتكار المنتج: يتمثل ابتكار المنتج في تطوير سلعة أو خدمة جديدة لتلبية احتياجات المستهلكين في سوق معينة. وقد يتحقق من خلال إعادة تصميم منتج قائم أو ابتكار منتج جديد كليًا.

International Promotion

- Companies must determine the extent to which their domestic marketing communications are appropriate for international markets. They may use the same communication strategy globally or modify it according to the characteristics of each market, a practice known as communication adaptation.
- Communication standardization involves using the same advertising concept or message across different markets. This approach helps to: strengthen the consistency of the global brand image, reduce the costs of developing advertising campaigns, support the brand's global presence, and benefit from advertising themes shared among consumers.
- A message that is acceptable in one market may not be appropriate in another because of differences in values, beliefs, and social behaviors. For example, an advertisement showing chocolate being offered to unfamiliar children may be accepted in some markets, whereas in other markets it may raise concerns about accepting food from strangers.
- Therefore, marketing messages should be adapted to suit: local values and beliefs, social customs and behaviors, the language of the target audience, the cultural meanings of images and symbols, and the rules and regulations governing advertising.
- Communication media vary across countries in terms of availability, cost, and extent of use. Television advertising may be widespread in some countries but limited or expensive in others. Some countries may also restrict the duration of television advertisements or prohibit the advertising of certain products. Therefore, the company must adapt its media mix and select media that are appropriate to the media structure and prevailing regulations in each market.

**الترويج الدولي**

- يتعين على الشركات تحديد مدى ملائمة اتصالاتها التسويقية المحلية للأسواق الدولية. فقد تستخدم الاستراتيجية الاتصالية نفسها عالميًا، أو تعدّلها وفق خصائص كل سوق، وهو ما يُعرف بـ تكيف الاتصالات.
- يقوم توحيد الاتصالات على استخدام الفكرة أو الرسالة الإعلانية نفسها في الأسواق المختلفة. ويساعد هذا التوجه على: تعزيز اتساق صورة العلامة التجارية عالميًا، خفض تكاليف إعداد الحملات الإعلانية، دعم الحضور العالمي للعلامة التجارية، والاستفادة من الموضوعات الإعلانية المشتركة بين المستهلكين.
- قد لا تكون الرسالة المقبولة في سوق معينة ملائمة لسوق أخرى بسبب اختلاف القيم والمعتقدات والسلوكيات الاجتماعية. فعلى سبيل المثال، قد يُقبل في بعض الأسواق إعلان يُظهر تقديم الشوكولاتة إلى أطفال غرباء، بينما يثير في أسواق أخرى مخاوف تتعلق بقبول الطعام من الغرباء.
- لذلك ينبغي تكيف الرسائل التسويقية بما يتناسب مع: القيم والمعتقدات المحلية، العادات والسلوكيات الاجتماعية، لغة الجمهور المستهدف، المعاني الثقافية للصور والرموز، القواعد والأنظمة المنظمة للإعلان.
- تختلف وسائل الاتصال من دولة إلى أخرى من حيث توافرها وتكلفتها ومدى استخدامها. فقد تكون الإعلانات التلفزيونية واسعة الانتشار في بعض الدول، لكنها محدودة أو مرتفعة التكلفة في دول أخرى. كما قد تفرض بعض الدول قيودًا على مدة الإعلانات التلفزيونية، أو تمنع الإعلان عن منتجات معينة. ولذلك يتعين على الشركة تعديل المزيج الإعلامي واختيار الوسائل التي تتناسب مع البنية الإعلامية والأنظمة السائدة في كل سوق.

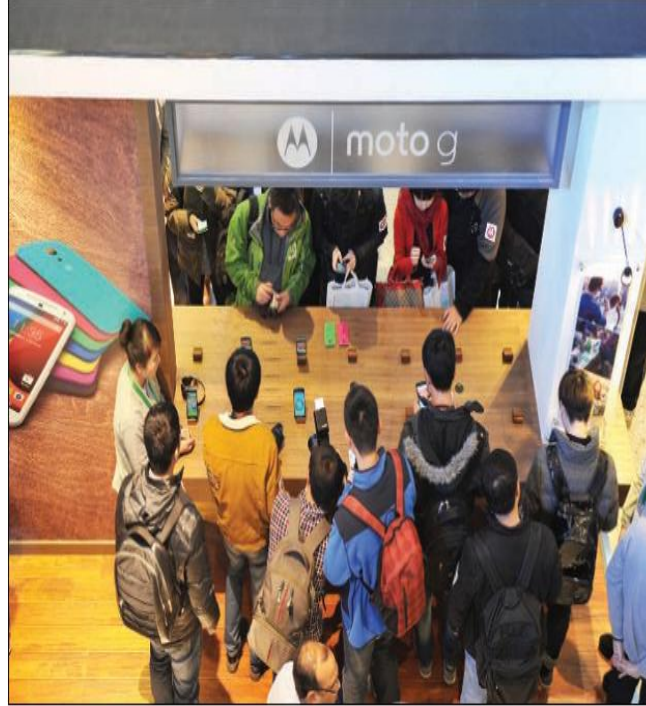
- The adaptation process is not limited to the message content and the medium used; it also includes: colors, images and characters, brand names, symbols and signs, advertising slogans, wording, and modes of expression. A color or symbol may carry a positive meaning in one culture and an inappropriate connotation in another. Literal translations of names and slogans may also produce ambiguous or offensive meanings. Therefore, translation should convey the marketing meaning and cultural context, not merely the words, and communication materials should be tested before use.
- Some companies adopt a standardized global advertising concept while adapting its execution in each market. Under this approach, the company maintains the core meaning of the brand but modifies: wording and language, images and scenes, characters used, examples and situations, communication media, and celebrities featured in the advertisement.
- A company may retain its brand name across all markets, but it may sometimes need to modify the name to suit the local language, ease of pronunciation, and cultural connotations. The same applies to advertising slogans, as literal translation may fail to convey the intended meaning or may result in inappropriate expressions. Therefore, names and slogans should be formulated in a way that preserves the brand identity and communicates its meaning clearly within the target culture.
- Successful international promotion requires achieving a balance between:
 - Global standardization: to achieve consistency, reduce costs, and strengthen the brand image.
 - Local adaptation: to ensure that the message is appropriate for the prevailing culture, language, regulations, and media.



- لا تقتصر عملية التكيف على مضمون الرسالة والوسيلة المستخدمة، بل تشمل أيضًا: الألوان، الصور والشخصيات، الأسماء التجارية، الرموز والإشارات، الشعارات الإعلانية، الألفاظ وطريقة التعبير. فقد يحمل اللون أو الرمز معنى إيجابيًا في ثقافة معينة، ودلالة غير ملائمة في ثقافة أخرى. كما قد ينتج عن الترجمة الحرفية للأسماء والشعارات معانٍ غامضة أو مسيئة. ومن ثم، ينبغي أن تنقل الترجمة المعنى التسويقي والسياق الثقافي، لا الكلمات فقط، مع اختبار المواد الاتصالية قبل استخدامها.
- تتبنى بعض الشركات فكرة إعلانية عالمية موحدة، مع تكيف طريقة تنفيذها في كل سوق. وفي هذا الأسلوب، تحافظ الشركة على المعنى الأساسي للعلامة التجارية، لكنها تعدّل: الألفاظ واللغة، الصور والمشاهد، الشخصيات المستخدمة، الأمثلة والمواقف، وسائل الاتصال، المشاهير المشاركين في الإعلان.
- قد تحتفظ الشركة باسم علامتها التجارية في جميع الأسواق، لكنها قد تضطر أحيانًا إلى تعديله ليتلاءم مع اللغة المحلية وسهولة النطق والدلالات الثقافية. وينطبق ذلك أيضًا على الشعارات الإعلانية؛ إذ قد تفشل الترجمة الحرفية في نقل المعنى المقصود أو تنتج عنها تعبيرات غير ملائمة. لذلك ينبغي صياغة الأسماء والشعارات بطريقة تحافظ على هوية العلامة التجارية، وتنقل معناها بوضوح داخل الثقافة المستهدفة.
- يتطلب نجاح الترويج الدولي تحقيق توازن بين:
 - التوحيد العالمي: لتحقيق الاتساق، وخفض التكاليف، وتعزيز صورة العلامة التجارية.
 - التكيف المحلي: لضمان ملاءمة الرسالة للثقافة واللغة والأنظمة ووسائل الإعلام السائدة.

International Pricing

- When pricing products internationally, companies face the challenge of balancing costs, purchasing power, and competitiveness. A company can adopt three main approaches:
- Setting a uniform global price: This may make the product too expensive in low-income countries and inappropriately inexpensive in high-income countries.
- Setting prices according to consumers' ability to pay: This approach considers local purchasing power but may overlook differences in operating and distribution costs across countries.
- Adding a uniform profit margin to costs: This approach ensures consistency in profit calculation but may weaken competitiveness in high-cost markets.
- Therefore, no single pricing method is appropriate for all markets; rather, prices should be determined according to the conditions of each market and the company's objectives.
- Product prices in foreign markets tend to be higher than in the domestic market because of additional costs, such as: transportation and shipping costs, customs duties and taxes, importer margins, wholesaler and retailer margins, exchange rate fluctuation risks, and the length of the distribution channel and the number of intermediaries.
- These factors may cause the final price in some markets to reach twice the domestic price. Apple products illustrate this situation, as the price of an iPhone may be higher outside the United States because of the costs, duties, and intermediary margins added to its base price.
- Companies can address consumer price sensitivity, particularly in developing countries, by developing simpler or smaller versions of their products and offering them at prices suited to local purchasing power.



International pricing: Lenovo's Motorola division developed the ultra-cheap Moto G smartphone intended primarily for emerging markets where consumers want low-cost phones.

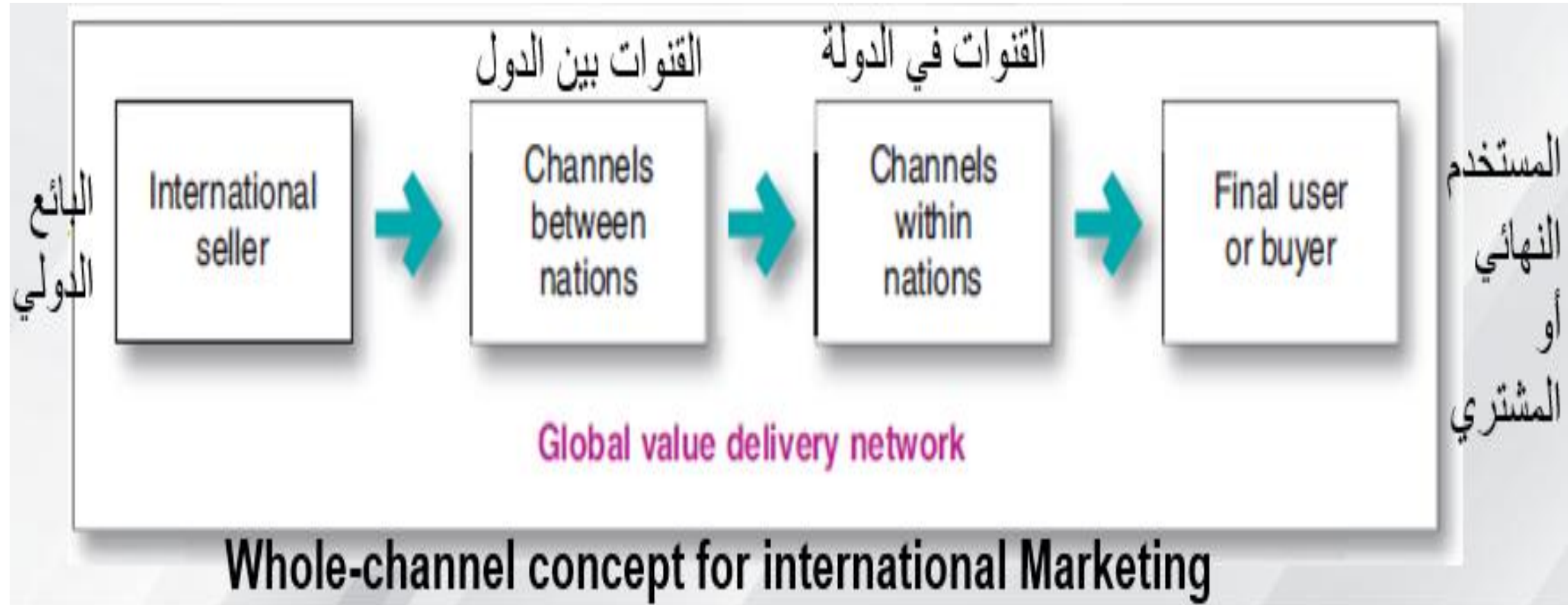
التسعير الدولي

- تواجه الشركات عند تسعير منتجاتها دوليًا تحديًا يتمثل في تحقيق التوازن بين التكاليف، والقدرة الشرائية، والقدرة التنافسية. ويمكن للشركة اتباع ثلاثة توجهات رئيسية:
- اعتماد سعر موحد عالميًا: قد يجعل المنتج مرتفع السعر في الدول منخفضة الدخل، ومنخفض السعر بصورة غير ملائمة في الدول مرتفعة الدخل.
- تحديد السعر وفق قدرة المستهلكين على الدفع: يراعي القوة الشرائية المحلية، لكنه قد يتجاهل اختلاف تكاليف التشغيل والتوزيع بين الدول.
- إضافة هامش ربح موحد إلى التكلفة: يحقق اتساقًا في احتساب الأرباح، لكنه قد يضعف القدرة التنافسية في الأسواق مرتفعة التكلفة.
- لذلك لا توجد طريقة واحدة ملائمة لجميع الأسواق، بل ينبغي تحديد الأسعار وفق ظروف كل سوق وأهداف الشركة.
- تميل أسعار المنتجات في الأسواق الأجنبية إلى الارتفاع مقارنة بالسوق المحلية، نتيجة إضافة مجموعة من التكاليف، مثل: تكاليف النقل والشحن، الرسوم الجمركية والضرائب، هوامش أرباح المستوردين، هوامش تجار الجملة والتجزئة، مخاطر تقلب أسعار العملات، وطول قناة التوزيع وتعدد الوسطاء.
- وقد تؤدي هذه العوامل إلى ارتفاع السعر النهائي ليصل في بعض الأسواق إلى ضعف السعر المحلي. وتوضح منتجات أبل ذلك؛ إذ قد يرتفع سعر هاتف آيفون خارج الولايات المتحدة بسبب التكاليف والرسوم وهوامش الوسطاء المضافة إلى سعره الأساسي.
- تستطيع الشركات مواجهة حساسية المستهلكين تجاه الأسعار، ولا سيما في الدول النامية، من خلال تطوير إصدارات أبسط أو أصغر من منتجاتها، وطرحها بأسعار تتناسب مع القدرة الشرائية المحلية.

- Economic and technological developments have increased price transparency across markets. E-commerce companies, such as Amazon, have become able to sell directly to consumers in multiple countries. Consumers have also become able to: compare prices across countries, search for the lowest prices, purchase from companies or distributors outside their local markets, and easily identify price differences among markets.
- This transparency increases pressure on companies to reduce unjustified price differences and move toward more consistent international pricing, while continuing to consider differences in costs, purchasing power, and local conditions.



- أدت التطورات الاقتصادية والتكنولوجية إلى زيادة شفافية الأسعار بين الأسواق. فقد أصبحت شركات التجارة الإلكترونية، مثل أمازون، قادرة على البيع مباشرة للمستهلكين في دول متعددة، كما أصبح المستهلك قادرًا على: مقارنة الأسعار بين الدول، البحث عن أقل الأسعار، الشراء من شركات أو موزعين خارج سوقه المحلي، واكتشاف الفروق السعرية بين الأسواق بسهولة.
- تؤدي هذه الشفافية إلى زيادة الضغط على الشركات لتقليل الفروق غير المبررة بين أسعارها، والاتجاه نحو تسعير دولي أكثر اتساقًا، مع الاستمرار في مراعاة اختلاف التكاليف والقدرات الشرائية والظروف المحلية.



International Distribution

- An international company should adopt a whole-channel view when designing its distribution channels. This means managing the entire global supply chain and marketing network in an integrated manner, from the moment the product leaves the production facility until it reaches the final consumer. This perspective aims to create an effective global value delivery network rather than focusing only on the part directly managed by the company.
- The international distribution process consists of two main links:
 - Channels between nations: These channels move products from production locations to the borders of the target countries.
 - Channels within nations: These channels move products from their points of entry into the local market to final consumers.
- Therefore, the effectiveness of international distribution depends on coordination between the channels that connect countries and the channels that operate within each market.
- Distribution channels vary from one country to another in terms of the number and types of intermediaries, the level of development of transportation and services, and the structure of retailing. In some markets, large retail chains dominate, whereas other markets rely on large numbers of small, independent retailers.



التوزيع الدولي

- ينبغي للشركة الدولية تبني منظور القناة الكلية عند تصميم قنوات توزيعها، ويعني ذلك إدارة سلسلة التوريد وشبكة التسويق العالمية بأكملها بصورة متكاملة، منذ خروج المنتج من موقع الإنتاج حتى وصوله إلى المستهلك النهائي. ويهدف هذا المنظور إلى تكوين شبكة عالمية فعالة لتقديم القيمة، بدلاً من التركيز على الجزء الذي تديره الشركة مباشرة فقط.
- تتكون عملية التوزيع الدولي من رابطتين رئيسيتين:
- القنوات بين الدول: تتولى نقل المنتجات من مواقع الإنتاج إلى حدود الدول المستهدفة.
- القنوات داخل الدولة: تنقل المنتجات من نقاط دخولها إلى السوق المحلية، وصولاً إلى المستهلكين النهائيين.
- ومن ثم، تعتمد فاعلية التوزيع الدولي على التنسيق بين القنوات التي تربط الدول والقنوات التي تعمل داخل كل سوق.
- تختلف قنوات التوزيع من دولة إلى أخرى من حيث أعداد الوسطاء وأنواعهم، ومستوى تطور النقل والخدمات، وهيكل تجارة التجزئة. ففي بعض الأسواق تهيمن سلاسل التجزئة الكبيرة، بينما تعتمد أسواق أخرى على أعداد كبيرة من تجار التجزئة الصغار والمستقلين.

Designing international distribution channels requires examining the following elements:

- The number and types of local intermediaries.
- The structure of wholesaling and retailing.
- The level of development of transportation, storage, and services.
- The degree of market fragmentation and the difficulty of reaching consumers.
- The quality of production sources and raw materials.
- Consumer shopping habits.
- The role of promotion and service at points of sale.
- The need for traditional or innovative channels.



● Marketing in emerging markets: To tap the growing potential in Brazil's less developed regions, Nestlé's "Ate Você" ("Reaching You") program includes innovative distribution approaches, such as this floating supermarket that serves customers in the country's Amazon River basin.

يتطلب تصميم قنوات التوزيع الدولية دراسة العناصر الآتية:

- عدد الوسطاء المحليين وأنواعهم.
- بنية تجارة الجملة والتجزئة.
- مستوى تطور النقل والتخزين والخدمات.
- درجة تجزؤ السوق وصعوبة الوصول إلى المستهلكين.
- جودة مصادر الإنتاج والمواد الخام.
- عادات المستهلكين عند التسوق.
- دور الترويج والخدمات داخل نقاط البيع.
- الحاجة إلى قنوات تقليدية أو مبتكرة.

The organization of international marketing activities evolves as the company's business grows and its foreign operations become more diverse. Global marketing organization typically progresses through three stages: an export department, an international division, and a global organization.

First) Export Department: A company often begins its international operations by exporting its products to foreign markets. As foreign sales grow, it establishes an export department consisting of a sales manager and several assistants to manage export operations. This department may later expand to include marketing services that help the company identify foreign opportunities and manage its relationships with foreign markets. However, this organizational structure becomes inadequate when the company's operations become more diverse and it moves into joint venturing or direct investment.

Second) International Division: A company establishes an international division when the number of markets in which it operates increases and its market entry strategies become more diverse. It may export to one market, grant a license in another, and own a joint venture or subsidiary in other markets. The international division typically includes specialists in: marketing, manufacturing, research, finance, planning, and human resources. This division is responsible for planning and coordinating international activities and providing the necessary services to operating units in different markets. These units can be organized according to three main bases:

- Geographic Organization: Each country manager is responsible for sales, branches, distributors, and licensees within that country.
- World Product Groups: Each group is responsible for the worldwide sales of a particular product category.
- International Subsidiaries: Each subsidiary is independently responsible for its operations, sales, and profits.

تتطور طريقة تنظيم الأنشطة التسويقية الدولية مع نمو أعمال الشركة وتنوع عملياتها الخارجية. ويمر تنظيم التسويق العالمي عادةً بثلاث مراحل متدرجة، هي: قسم التصدير، والقسم الدولي، والمنظمة العالمية.



أولاً) قسم التصدير: تبدأ الشركة نشاطها الدولي غالبًا بتصدير منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية. ومع نمو المبيعات الخارجية، تنشئ قسمًا للتصدير يضم مديرًا للمبيعات وعدداً من المساعدين لإدارة العمليات التصديرية. وقد يتوسع هذا القسم لاحقاً ليشمل خدمات تسويقية تساعد الشركة على البحث عن الفرص الخارجية وإدارة علاقاتها بالأسواق الأجنبية. ومع ذلك، يصبح هذا التنظيم غير كافٍ عندما تتنوع عمليات الشركة وتنتقل إلى المشروعات المشتركة أو الاستثمار المباشر.

ثانياً) القسم الدولي: تنشئ الشركة قسمًا دوليًا عندما يزداد عدد الأسواق التي تعمل فيها وتنوع استراتيجيات دخولها إليها. فقد تصدّر إلى سوق، وتمنح ترخيصاً في سوق أخرى، وتمتلك مشروعاً مشتركاً أو شركة تابعة في أسواق أخرى. ويضم القسم الدولي عادةً متخصصين في: التسويق، التصنيع، البحوث، التمويل، التخطيط، الموارد البشرية. ويتولى هذا القسم تخطيط الأنشطة الدولية وتنسيقها، وتقديم الخدمات اللازمة إلى وحدات التشغيل في الأسواق المختلفة. ويمكن تنظيم هذه الوحدات وفق ثلاثة أسس رئيسية:

- التنظيم الجغرافي: يتولى مدير كل دولة مسؤولية المبيعات والفروع والموزعين والمرخص لهم داخلها.
- مجموعات المنتجات العالمية: تتولى كل مجموعة مسؤولية المبيعات العالمية لفئة معينة من المنتجات.
- الشركات التابعة الدولية: تتحمل كل شركة تابعة مسؤولية عملياتها ومبيعاتها وأرباحها بصورة مستقلة.

Third) Global Organization: Some companies evolve into global organizations that do not view themselves as national companies selling their products abroad, but rather as global marketers that treat the world as a single interconnected market. Under this organizational structure, domestic and international operations are integrated within a unified global perspective. Senior management and work teams are responsible for planning: manufacturing facilities, marketing policies, financial flows, supply chains, logistics systems, and the global allocation of resources and investments. Operating units also report directly to the chief executive officer or the executive committee rather than being managed through a separate international division. Managers are trained to manage global operations as an integrated unit without a strict separation between domestic and international activities.

A global organization is characterized by the following: viewing the world as a single interconnected market, integrating domestic and international operations within a unified strategy, recruiting managers and talent from multiple countries, sourcing materials and components from lower-cost markets, directing investments toward locations that generate the highest returns, coordinating marketing, production, finance, and logistics globally, benefiting from cultural diversity in decision-making, and allocating resources according to global opportunities rather than solely according to national boundaries.



ثالثًا) المنظمة العالمية: تتطور بعض الشركات إلى منظمات عالمية لا تنظر إلى نفسها بوصفها شركات وطنية تباع منتجاتها في الخارج، بل بوصفها مسوّقًا عالميًا يتعامل مع العالم باعتباره سوقًا واحدة مترابطة. وفي هذا التنظيم، تُدمج العمليات المحلية والدولية ضمن منظور عالمي موحد، وتتولى الإدارة العليا وفرق العمل تخطيط: منشآت التصنيع، السياسات التسويقية، التدفقات المالية، سلاسل التوريد، الأنظمة اللوجستية، توزيع الموارد والاستثمارات عالميًا. كما ترفع وحدات التشغيل تقاريرها مباشرة إلى الرئيس التنفيذي أو اللجنة التنفيذية، بدلًا من خضوعها لقسم دولي منفصل. ويُدرَّب المديرون على إدارة العمليات العالمية بوصفها وحدة متكاملة، دون فصل صارم بين الأنشطة المحلية والدولية.

تتميز المنظمة العالمية بما يأتي: النظر إلى العالم بوصفه سوقًا واحدة مترابطة، دمج العمليات المحلية والدولية ضمن استراتيجية موحدة، استقطاب المديرين والكفاءات من دول متعددة، شراء المواد والمكونات من الأسواق الأقل تكلفة، توجيه الاستثمارات نحو المواقع الأعلى عائداً، التنسيق العالمي بين التسويق والإنتاج والتمويل والخدمات اللوجستية، الاستفادة من التنوع الثقافي في اتخاذ القرارات، توزيع الموارد وفق الفرص العالمية، لا وفق الحدود الوطنية فقط.



Thank You