

مبادئ التسويق

د. سارا الودعاني

MGM204

09



مبادئ التسويق

الفصل التاسع : التسويق الدولي

MGM204

د. سارا الودعاني



محاور المحاضرة التاسعة :

❖ يتناول هذا الفصل الموضوعات الرئيسة الآتية:

1. تعريف التسويق الدولي.
2. القرارات الرئيسة في التسويق الدولي.
 - 2.1 دراسة بيئة التسويق العالمية.
 - 2.2 اتخاذ قرار التوسع إلى الأسواق العالمية.
 - 2.3 اختيار الأسواق المناسبة للدخول إليها.
 - 2.4 اختيار طريقة الدخول إلى الأسواق.
 - 2.5 تنظيم وإدارة الأنشطة التسويقية العالمية.

هدف الفصل:

يهدف هذا الفصل إلى تعريف الطالب بمفهوم التسويق الدولي، وبيان أهميته في توسع الشركات خارج حدود الدولة. كما يوضح الخطوات الأساسية التي تتبعها الشركات عند دخول الأسواق العالمية، بدءاً من دراسة البيئة المحيطة، ثم تحديد مدى ملائمة التوسع، واختيار الأسواق المستهدفة، وتحديد أسلوب الدخول إليها، وانتهاءً بكيفية تنظيم وإدارة الأنشطة التسويقية بما يحقق النجاح في الأسواق الدولية.



تعريف التسويق الدولي

□ يُعرّف التسويق الدولي بأنه قيام المنظمة بتطبيق مبادئ التسويق وممارساته في أكثر من دولة، من خلال تخطيط الأنشطة التسويقية وتنفيذها خارج حدود الدولة الأم. ويبدأ التسويق الدولي عندما تتخذ الشركة قرارًا واحدًا أو أكثر يتعلق بالمزيج التسويقي في الأسواق الأجنبية.

□ ويشير كوتلر إلى وجود تقارب بين مفهومي التسويق الدولي والتسويق العالمي؛ إلا أن التسويق العالمي يمثل مرحلة أكثر تقدمًا، إذ تنظر الشركة إلى الأسواق العالمية بوصفها سوقًا مترابطة، وتسعى إلى تنسيق استراتيجياتها وأنشطتها التسويقية على المستوى العالمي.

□ وعند اتساع نشاط الشركة، لا يقتصر التسويق الدولي على تصدير المنتجات أو بيعها في الأسواق الخارجية، بل قد يشمل إنشاء مرافق إنتاج في الدول الأجنبية، وإدارة عمليات الإنتاج والتسويق والتوزيع بصورة منسقة بين الدول المختلفة، بما يسهم في تحقيق الكفاءة وتعزيز القدرة التنافسية.



من يعمل في الأسواق الأجنبية؟

تختلف الشركات التي تمارس أعمالها خارج حدود دولها من حيث طبيعة نشاطها ومدى انتشارها الدولي، ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة أنواع رئيسية:

□ **أولاً: الشركات الدولية** هي الشركات التي تمارس أنشطة الاستيراد أو التصدير، لكنها لا تمتلك استثمارات إنتاجية أو تشغيلية خارج الدولة الأم.

- يقتصر نشاطها الخارجي على تبادل السلع والخدمات مع الأسواق الأجنبية دون إنشاء فروع أو مصانع في تلك الدول.

□ **ثانياً: الشركات متعددة الجنسيات** هي الشركات التي تمتلك استثمارات أو فروعاً في أكثر من دولة، إلا أنها لا تعتمد استراتيجية تسويقية موحدة في

جميع الأسواق. بل تعمل على تكيف منتجاتها وخدماتها بما يتناسب مع احتياجات كل سوق محلية، مراعيةً الاختلافات الثقافية والاقتصادية والقانونية بين الدول.

- ويهدف هذا التكيف إلى زيادة رضا العملاء وتحقيق قدرة تنافسية أعلى في كل سوق على حدة.

□ **ثالثاً: الشركات العالمية** هي الشركات التي تمارس أعمالها في عدد كبير من الدول، وتعتمد استراتيجية عالمية موحدة لإدارة علامتها التجارية

وأنشطتها التسويقية. ويكون هناك مركز إداري رئيس مسؤول عن وضع الاستراتيجية العامة والإشراف على تنفيذها في مختلف الأسواق.

- وتركز هذه الشركات على تحقيق وفورات الحجم، وخفض التكاليف، وزيادة الكفاءة التشغيلية، مع المحافظة على صورة وعلامة تجارية متسقة في جميع أنحاء العالم.

الشركة العالمية

الشركة العالمية هي المنظمة التي تمارس أنشطتها في أكثر من دولة، وتستفيد من انتشارها الدولي لتحقيق مزايا لا تتوافر عادةً للشركات التي تعمل داخل دولة واحدة فقط.

وتشمل هذه المزايا تحقيق كفاءة أعلى في مجالات البحث والتطوير، والإنتاج، والتسويق، والإدارة المالية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، وتعزيز السمعة، وزيادة القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.

ويرى كوتلر أن الشركة العالمية لا تنظر إلى كل دولة باعتبارها سوقًا مستقلة تمامًا، بل تعمل على تنسيق مواردها وأنشطتها بين مختلف الدول لتحقيق أفضل استخدام للإمكانات المتاحة، مع الاستفادة من المزايا النسبية التي توفرها كل دولة.

❖ مثال: قد تُجري الشركة أنشطة البحث والتطوير في دولة تمتلك كفاءات علمية متقدمة، بينما تُنفذ عمليات الإنتاج في دولة تتميز بانخفاض تكاليف التصنيع، وتدير حملاتها التسويقية من مركز إقليمي يخدم عدة أسواق. ويسهم هذا التكامل في تحقيق ميزة تنافسية يصعب على الشركات المحلية مجاراتها.



مثال على الشركة العالمية

تُعد شركة أوتيس من أبرز الأمثلة على الشركات العالمية، إذ تُصنف بوصفها أكبر شركة متخصصة في صناعة المصاعد على مستوى العالم، وتتخذ من الولايات المتحدة الأمريكية مقراً رئيساً لها. إلا أن نطاق أعمالها يمتد إلى أكثر من مئتي دولة، ويأتي معظم دخلها من الأسواق الخارجية، حيث تحقق نسبة كبيرة من مبيعاتها خارج الدولة الأم.

وتعتمد الشركة على توزيع أنشطتها بين عدد من الدول؛ فهي تستورد مكونات الإنتاج من دول مختلفة، فتنتج بعض الأجزاء في دولة، وتحصل على الأنظمة الإلكترونية من دولة أخرى، بينما تُصنع المحركات في دولة ثالثة. كما تمتلك مصانع ومراكز للهندسة والبحث والاختبار موزعة في قارات متعددة.

OTIS

ويُجسد هذا النموذج مفهوم الشركة العالمية كما يطرحه كوتلر؛ إذ تستفيد الشركة من المزايا التي توفرها كل دولة، مثل انخفاض تكاليف الإنتاج، أو توافر التكنولوجيا، أو الكفاءات البشرية، بما يؤدي إلى رفع الكفاءة التشغيلية وتعزيز قدرتها على المنافسة في الأسواق الدولية.

أهم القرارات في التسويق الدولي

يشير كوتلر إلى أن دخول الأسواق الدولية يتطلب من المنظمة اتخاذ مجموعة من القرارات الإستراتيجية المترابطة، ويؤثر كل قرار في القرارات اللاحقة. ويمكن تلخيص هذه القرارات فيما يأتي:

أولاً: دراسة البيئة التسويقية العالمية

تبدأ الشركة بتحليل البيئة الدولية لفهم العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية التي تؤثر في ممارسة الأعمال، وتحديد الفرص والمخاطر المحتملة في الأسواق الخارجية.

ثانياً: اتخاذ قرار التوسع في الأسواق الدولية

بعد تحليل البيئة الخارجية، تحدد الشركة ما إذا كانت تمتلك الإمكانيات والموارد التي تؤهلها للتوسع خارج السوق المحلية، وما إذا كان هذا التوسع يحقق أهدافها الإستراتيجية.



تابع أهم القرارات في التسويق الدولي

ثالثًا: اختيار الأسواق المستهدفة

لا تدخل الشركات جميع الأسواق في الوقت نفسه، وإنما تختار الأسواق التي تتمتع بجاذبية أكبر، وذلك وفق معايير مثل حجم السوق، ومعدل النمو، ومستوى المنافسة، والاستقرار الاقتصادي والسياسي، وإمكانات تحقيق الأرباح.

رابعًا: اختيار أسلوب دخول السوق

تحدد الشركة الطريقة المناسبة لدخول السوق الأجنبية، ويعتمد ذلك على مستوى المخاطرة، وحجم الاستثمار، والموارد المتاحة، وطبيعة السوق المستهدفة.

خامسًا: إعداد البرنامج التسويقي الدولي

يشمل هذا القرار تحديد عناصر المزيج التسويقي بما يتلاءم مع ظروف الأسواق الخارجية، مع تحديد مدى الحاجة إلى توحيد الأنشطة التسويقية أو تكيفها وفق خصائص كل سوق.

سادسًا: تنظيم الأنشطة التسويقية الدولية

يتطلب نجاح التسويق الدولي وجود هيكل تنظيمي قادر على إدارة الأنشطة الدولية، وتنسيق أعمال الفروع والإدارات المختلفة بما يضمن تنفيذ الإستراتيجية العالمية بكفاءة.



دراسة البيئة التسويقية العالمية

أولاً: نظام التجارة الدولية

قبل دخول الأسواق الأجنبية، ينبغي للشركة أن تفهم نظام التجارة الدولية؛ لأنه يحدد القواعد التي تنظم انتقال السلع والخدمات بين الدول، ويؤثر بصورة مباشرة في فرص نجاح الشركات في الأسواق الخارجية.

وتفرض الدول مجموعة من القيود والإجراءات التي تهدف إلى حماية الاقتصاد الوطني أو تنظيم التجارة الدولية، ومن أهمها:

- **الرسوم الجمركية** هي ضرائب تُفرض على بعض السلع المستوردة، وتهدف إلى زيادة الإيرادات العامة للدولة، أو حماية الصناعات المحلية من المنافسة الأجنبية، وقد تُستخدم أيضاً للتأثير في السياسات التجارية للدول الأخرى.

- **الحصص الاستيرادية** ويقصد بها تحديد الحد الأقصى لكميات بعض السلع التي يُسمح باستيرادها خلال مدة زمنية معينة، ويهدف هذا الإجراء إلى حماية المنتج المحلي، والمحافظة على احتياطات النقد الأجنبي، ودعم فرص العمل داخل الدولة.



تابع القيود والإجراءات التي تهدف إلى حماية الاقتصاد الوطني أو تنظيم التجارة الدولية

- **ضوابط الصرف** وهي إجراءات تفرضها الدولة لتنظيم استخدام العملات الأجنبية، والتحكم في تحويل الأموال بين الدول، بما يساعد على المحافظة على استقرار الاقتصاد الوطني.
- **الحواجز غير الجمركية** تشمل جميع القيود التي لا تتمثل في الرسوم الجمركية، مثل اشتراط مواصفات فنية محددة، أو فرض معايير جودة خاصة، أو تطبيق إجراءات إدارية وقانونية قد تحد من دخول المنتجات الأجنبية إلى السوق.



❖ **مثال:** قد تشترط إحدى الدول أن تلتزم الشركات الأجنبية بالحصول على نسبة من احتياجاتها من الموردين المحليين، أو الالتزام بمعايير فنية خاصة قبل السماح بطرح منتجاتها في السوق، وهو ما يُعد أحد أشكال الحواجز غير الجمركية.

منظمة التجارة العالمية

□ تُعد منظمة التجارة العالمية إحدى أهم المؤسسات الدولية التي تُعنى بتنظيم التجارة بين الدول، وتهدف إلى تعزيز انسياب التجارة الدولية من خلال تقليل الرسوم الجمركية، والحد من العوائق التجارية، وتشجيع المنافسة العادلة بين الدول.

□ كما تضطلع المنظمة بدور مهم في تسوية المنازعات التجارية التي قد تنشأ بين الدول الأعضاء، وتسهم في وضع إطار قانوني يحكم العلاقات التجارية الدولية، بما يعزز الاستقرار والشفافية في التجارة العالمية.

□ وتؤكد أدبيات كوتلر أن وجود قواعد واضحة للتجارة الدولية يسهم في تشجيع الشركات على التوسع في الأسواق الخارجية، ويحد من حالة عدم اليقين التي قد تواجهها عند ممارسة أنشطتها الدولية.



مناطق التجارة الحرة الإقليمية

تُعد مناطق التجارة الحرة الإقليمية من أبرز مظاهر التعاون الاقتصادي بين الدول، حيث تتفق مجموعة من الدول على إنشاء تكتلات اقتصادية أو تجارية تهدف إلى تسهيل حركة التجارة فيما بينها، من خلال إزالة أو تخفيض القيود التجارية، وتنسيق بعض السياسات الاقتصادية ذات الاهتمام المشترك.

ويشير كوتلر إلى أن هذه التكتلات تسهم في توسيع الأسواق، وزيادة حجم التبادل التجاري، وتحسين فرص الاستثمار، مما يجعلها عنصرًا مهمًا في البيئة التسويقية العالمية التي ينبغي على الشركات دراستها قبل دخول الأسواق الدولية.

ومن أبرز أمثلة مناطق التجارة الحرة الإقليمية:

□ **أولاً: الاتحاد الأوروبي** يُعد الاتحاد الأوروبي من أكبر التكتلات الاقتصادية في العالم، ويهدف إلى تحقيق التكامل الاقتصادي بين الدول

الأعضاء، وتسهيل انتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال والأفراد، بما يعزز النشاط الاقتصادي داخل دول الاتحاد.

□ **ثانيًا: اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية** تُعد هذه الاتفاقية إطارًا للتعاون التجاري بين الدول الأعضاء، وقد أنشئت بهدف إزالة العوائق

التجارية، وتشجيع حركة التجارة والاستثمار فيما بينها.

□ **ثالثًا: مجلس التعاون لدول الخليج العربية** يمثل مجلس التعاون نموذجًا للتكامل الاقتصادي الإقليمي بين دول الخليج العربية، حيث يعمل

على تعزيز التعاون الاقتصادي والتجاري، وتسهيل انتقال السلع ورؤوس الأموال بين الدول الأعضاء، بما يسهم في دعم التنمية

الاقتصادية المشتركة.

البيئة الاقتصادية

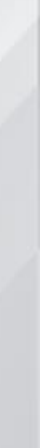
تُعد البيئة الاقتصادية من أهم عناصر البيئة التسويقية العالمية التي تؤثر في جاذبية الأسواق الدولية، إذ تعتمد قدرة الدولة على استقطاب الشركات والاستثمارات على مجموعة من العوامل الاقتصادية التي تحدد حجم الطلب، والقوة الشرائية، وفرص النمو.

ويوضح كوتلر أن تقييم البيئة الاقتصادية يعتمد بصورة رئيسة على عاملين أساسيين هما:

□ **أولاً: الهيكل الصناعي** ويقصد به طبيعة الأنشطة الاقتصادية السائدة في الدولة، ومستوى تطورها، ومدى اعتمادها على الزراعة أو الصناعة أو الخدمات، ويؤثر ذلك في احتياجات السوق وأنماط الطلب على السلع والخدمات.

□ **ثانياً: توزيع الدخل** ويقصد به كيفية توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، ويُعد من المؤشرات المهمة في تحديد القوة الشرائية للمستهلكين، وأنواع المنتجات التي يمكن للشركات تسويقها داخل الدولة.

وتساعد دراسة هذين العاملين الشركات على تقدير حجم السوق، وتحديد الفئات المستهدفة، واختيار المنتجات والاستراتيجيات التسويقية الأكثر ملاءمة.



الهيكل الصناعي

يُعد الهيكل الصناعي من أهم العوامل التي يعتمد عليها المسوّق في تحليل الأسواق الدولية، لأنه يعكس طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في الدولة، ويحدد مستوى الإنتاج، وأنماط الاستهلاك، والفرص التسويقية المتاحة. ويصنف كوتلر الاقتصادات وفق هيكلها الصناعي إلى أربعة أنواع رئيسة:

أولاً: اقتصاد الكفاف

يقوم اقتصاد الكفاف على الإنتاج الزراعي البسيط الذي يهدف إلى تلبية الاحتياجات الأساسية للسكان، دون وجود فائض كبير للتبادل التجاري. ويعمل معظم أفراد المجتمع في الزراعة أو الأنشطة الأولية، لذلك تكون القوة الشرائية منخفضة، وتقتصر الأسواق على عدد محدود من السلع والخدمات. ويندرج عدد من الدول الإفريقية ضمن هذا النوع من الاقتصادات.

الخصائص الرئيسية:

- الاعتماد على الزراعة التقليدية.
- انخفاض مستوى الدخل.
- محدودية الطلب على السلع الصناعية.
- قلة الفرص التسويقية أمام الشركات.



ثانياً: اقتصاد تصدير المواد الخام

تعتمد هذه الاقتصادات بصورة رئيسة على امتلاك مورد طبيعي واحد أو أكثر، مثل النفط أو المعادن أو الأخشاب أو المنتجات الزراعية، وتشكل عائدات تصدير هذه الموارد المصدر الأساسي للدخل القومي.

وتوفر هذه الأسواق فرصاً لتسويق المعدات والآلات الثقيلة، ووسائل النقل، والأدوات الصناعية اللازمة لاستخراج الموارد الطبيعية. كما يمكن أن تمثل سوقاً مناسبة للسلع الفاخرة إذا توافرت فيها فئات ذات دخول مرتفعة أو أعداد كبيرة من المقيمين الأجانب.

الخصائص الرئيسية:

- الاعتماد على الموارد الطبيعية.
- ارتفاع الإيرادات الناتجة عن التصدير.
- الحاجة إلى المعدات والآلات الصناعية.
- وجود طلب محدود على السلع الاستهلاكية، مع إمكانية ارتفاع الطلب على السلع الفاخرة لدى بعض الفئات.

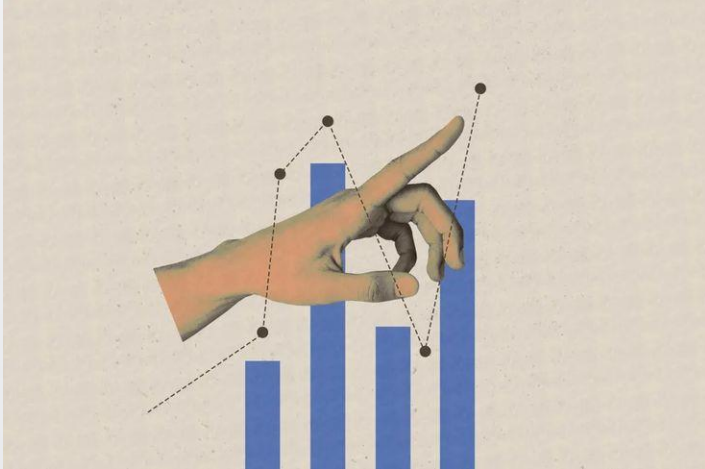


ثالثاً: الاقتصاد الصناعي الناشئ

يشهد هذا النوع من الاقتصادات نمواً سريعاً في قطاع التصنيع، مما يؤدي إلى ارتفاع معدلات النمو الاقتصادي وتحسن مستويات الدخل، ويؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات المختلفة. وتُعد دول مثل البرازيل، وروسيا، والهند، والصين من أبرز الأمثلة على الاقتصادات الصناعية الناشئة، وقد أصبحت تمثل أسواقاً مهمة للشركات العالمية، خاصة مع تباطؤ النمو في بعض الأسواق المتقدمة واشتداد المنافسة فيها.

الخصائص الرئيسية:

- نمو متسارع في القطاع الصناعي.
- تحسن القوة الشرائية للسكان.
- اتساع حجم الأسواق.
- زيادة الفرص التسويقية أمام الشركات المحلية والدولية.



✓ توضيح: كلما ارتفع مستوى التصنيع في الدولة، زادت الحاجة إلى منتجات متنوعة، وانتقلت أنماط الاستهلاك تدريجياً من التركيز على السلع الأساسية إلى الطلب على السلع والخدمات ذات القيمة المضافة.

رابعاً: الاقتصاد الصناعي المتقدم

يعتمد الاقتصاد الصناعي المتقدم على الصناعات التحويلية والخدمات والابتكار والاستثمار، ويتميز بارتفاع مستويات الإنتاج والدخل، إضافة إلى تنوع احتياجات المستهلكين. وتُعد هذه الاقتصادات من أكبر مصدري السلع المصنعة والخدمات، كما تتبادل التجارة فيما بينها، وتستورد المواد الخام والسلع شبه المصنعة من الدول الأخرى لإعادة تصنيعها أو استخدامها في عمليات الإنتاج. ومن أمثلة هذه الاقتصادات: الولايات المتحدة الأمريكية، واليابان، والنرويج.

الخصائص الرئيسية:

- ارتفاع مستوى التصنيع والتكنولوجيا.
- ارتفاع متوسط دخل الأفراد.
- تنوع الأسواق والاحتياجات الاستهلاكية.
- زيادة المنافسة بين الشركات.



توزيع الدخل

توزيع الدخل يُعد توزيع الدخل من العوامل الاقتصادية الأساسية التي تؤثر في قرارات التسويق الدولي، لأنه يحدد القدرة الشرائية للمستهلكين، ويساعد الشركات على اختيار الأسواق المستهدفة، وتحديد نوعية المنتجات المناسبة، ومستويات الأسعار التي تتوافق مع إمكانات المستهلكين. ويؤكد كوتلر أن نجاح الشركات في الأسواق الدولية يعتمد بدرجة كبيرة على فهم كيفية توزيع الدخل داخل المجتمع، وليس على متوسط الدخل فقط.

أولاً: أنماط توزيع الدخل بين الدول

تختلف الدول في كيفية توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، ويمكن توضيح ذلك كما يأتي:

❑ **الدول الصناعية المتقدمة:** تضم عادةً شرائح متعددة من السكان، تشمل ذوي الدخل المنخفض، والمتوسط، والمرتفع، مما يتيح فرصاً لتسويق منتجات متنوعة تناسب جميع الفئات.

❑ **اقتصادات الكفاف:** يغلب على سكانها انخفاض مستوى الدخل، لذلك يتركز الطلب على السلع الأساسية التي تلبي الاحتياجات الضرورية.

❑ **بعض الدول الأخرى:** قد تتميز بوجود تفاوت كبير في توزيع الدخل، بحيث تضم نسبة كبيرة من ذوي الدخل المنخفض إلى جانب فئة محدودة تتمتع بدخول مرتفعة جداً، وهو ما يفرض على الشركات تصميم استراتيجيات تسويقية مختلفة لكل شريحة.

ثانياً: أثر توزيع الدخل في التسويق

- لا يعتمد المسوقون عند اختيار الأسواق على عدد السكان فقط، وإنما يهتمون أيضاً بمستوى الدخل وتوزيعه بين الأفراد، لأن ذلك يحدد حجم الطلب على المنتجات المختلفة.
- فعندما تكون شريحة ذوي الدخل المتوسط كبيرة، يزداد الطلب على السلع الاستهلاكية ذات الجودة الجيدة والأسعار المناسبة، أما إذا كان معظم السكان من ذوي الدخل المنخفض، فإن الطلب يتركز على المنتجات الأساسية منخفضة التكلفة.
- ولهذا السبب تقوم الشركات بدراسة القوة الشرائية للفئات المستهدفة قبل طرح منتجاتها في أي سوق.

ثالثاً: استهداف الأسواق الناشئة

- يشير كوتلر إلى أن العديد من الشركات العالمية أصبحت توجه اهتمامها بصورة متزايدة نحو الأسواق الناشئة، نظراً لما تتمتع به من معدلات نمو اقتصادي مرتفعة، واتساع قاعدة المستهلكين من ذوي الدخل المنخفض والمتوسط.
- وتشمل هذه الشركات مؤسسات تعمل في صناعات متعددة، مثل صناعة السيارات، والحواسيب، والأجهزة الإلكترونية، والمشروبات الغازية، وغيرها من المنتجات الاستهلاكية.
- ويعود ذلك إلى أن الأسواق المتقدمة أصبحت أكثر تشبعاً واشتداداً في المنافسة، بينما توفر الأسواق الناشئة فرصاً أفضل لتحقيق النمو وزيادة المبيعات.

مثال تطبيقي

- يشير كوتلر إلى شركة كوكاكولا بوصفها مثالاً على إعادة توجيه الاستراتيجية التسويقية نحو الأسواق الناشئة.
- فبعد تباطؤ نمو مبيعات المشروبات الغازية في أمريكا الشمالية وأوروبا، بدأت الشركة بالبحث عن أسواق جديدة تحقق أهدافها المستقبلية، فالتجته إلى القارة الإفريقية، التي تمتلك فرصاً واعدة للنمو على المدى الطويل، رغم ما قد تواجهه من تحديات اقتصادية وبنوية.
- ويوضح هذا المثال أن الشركات العالمية لا تعتمد في قراراتها على حجم السوق فقط، بل تدرس أيضاً إمكانات النمو المستقبلية، ومستويات الدخل، والتغيرات الاقتصادية المتوقعة.



البيئة السياسية والقانونية

تُعد البيئة السياسية والقانونية من أهم عناصر البيئة التسويقية الدولية، لأنها تؤثر بصورة مباشرة في قدرة الشركات على دخول الأسواق الأجنبية وممارسة أنشطتها بكفاءة. ويؤكد كوتلر أن نجاح الشركات في الأسواق الدولية لا يعتمد فقط على دراسة العوامل الاقتصادية، بل يتطلب أيضاً فهم الأنظمة السياسية والقوانين والتشريعات التي تنظم ممارسة الأعمال في الدولة المستهدفة. فعند اتخاذ قرار الدخول إلى سوق دولية، ينبغي للشركة دراسة مجموعة من العوامل السياسية والقانونية التي قد تؤثر في نجاح عملياتها واستمراريتها.

أهمية دراسة البيئة السياسية والقانونية

قبل الاستثمار أو ممارسة النشاط التسويقي في أي دولة، يجب على الشركة تقييم عدد من العوامل، من أهمها:

- موقف الدولة من التجارة والاستثمار الدوليين.
- درجة تعقيد الإجراءات الحكومية والبيروقراطية.
- مستوى الاستقرار السياسي.
- الأنظمة والقوانين المنظمة للتعاملات المالية والنقدية.
- مدى ترحيب الدولة بالمستثمرين والشركات الأجنبية.

✓ وتؤثر هذه العوامل في سهولة ممارسة الأعمال، كما تؤثر في مستوى المخاطر التي قد تواجهها الشركة عند دخول السوق.



اختلاف الدول في التعامل مع الشركات الأجنبية

تختلف سياسات الدول تجاه المستثمرين الأجانب؛ فبعضها يتبنى سياسات تشجع الاستثمار من خلال توفير بيئة أعمال مناسبة، في حين تفرض دول أخرى قيودًا وتشريعات تحد من دخول الشركات الأجنبية أو توسعها. ولذلك فإن البيئة السياسية والقانونية تختلف من دولة إلى أخرى، مما يستوجب على الشركات دراسة كل سوق بصورة مستقلة قبل اتخاذ قرار الاستثمار.

❖ مثال :

يشير كوتلر إلى أن الهند كانت تفرض في بعض الفترات قيودًا على الشركات الأجنبية، مثل تحديد حصص الاستيراد، وفرض قيود على التعاملات المتعلقة بالعمل، بالإضافة إلى بعض الإجراءات التنظيمية التي جعلت ممارسة الأعمال أكثر صعوبة.

وعلى النقيض من ذلك، عملت دول آسيوية مجاورة، مثل سنغافورة وتايلاند، على جذب المستثمرين الأجانب من خلال تقديم حوافز استثمارية، وتسهيل الإجراءات الحكومية، وتهيئة بيئة أعمال أكثر ملاءمة.

ويبرز هذا المثال أهمية دراسة البيئة السياسية والقانونية قبل دخول أي سوق، لأن اختلاف السياسات الحكومية يؤدي إلى اختلاف فرص النجاح والتوسع.



أثر البيئة السياسية والقانونية في القرارات التسويقية

تؤثر البيئة السياسية والقانونية في العديد من القرارات التسويقية، ومنها:

- اختيار الدولة التي سيتم الاستثمار فيها.
- تحديد حجم الاستثمار المناسب.
- اختيار أسلوب دخول السوق، سواء بالتصدير أو الشراكة أو الاستثمار المباشر.
- تقدير حجم المخاطر المحتملة.
- الالتزام بالقوانين المحلية المتعلقة بالتسويق والإعلان وحماية المستهلك والمنافسة.

✓ ولذلك فإن تجاهل هذه العوامل قد يؤدي إلى خسائر مالية أو قانونية، وقد يعيق استمرار الشركة في السوق.



البيئة الثقافية وأثرها في الاستراتيجية التسويقية

البيئة الثقافية

- تُعد البيئة الثقافية من أهم مكونات البيئة التسويقية الدولية، لأنها تؤثر بصورة مباشرة في سلوك المستهلك، وتفضيلاته، وقراراته الشرائية. ويؤكد كوتلر أن نجاح الشركات في الأسواق الدولية لا يعتمد على جودة المنتج فقط، وإنما يرتبط أيضاً بمدى توافقه مع ثقافة المجتمع وقيمه وعاداته وأنماط حياته.
- ويقصد بالبيئة الثقافية مجموعة القيم والمعتقدات والعادات والتقاليد والأنماط السلوكية التي تميز مجتمعاً عن غيره، والتي تؤثر في طريقة تفكير الأفراد واستهلاكهم للسلع والخدمات.

أولاً: أثر الثقافة في الاستراتيجية التسويقية

- يجب على الشركات التي تعمل في الأسواق الدولية أن تدرك أن المستهلكين في مختلف الدول لا يفكرون بالطريقة نفسها، ولا يستخدمون المنتجات بالطريقة ذاتها. لذلك فإن نجاح الاستراتيجية التسويقية يتطلب دراسة الخصائص الثقافية لكل سوق قبل تصميم المنتج أو الإعلان أو اختيار أساليب الترويج.
- ويؤكد كوتلر أن تجاهل الاختلافات الثقافية قد يؤدي إلى ضعف قبول المنتج أو فشل الجهود التسويقية، حتى وإن كان المنتج ناجحاً في أسواق أخرى.

اختلاف السلوك الاستهلاكي بين الدول

تختلف عادات المستهلكين من مجتمع إلى آخر، لذلك قد يختلف استخدام المنتج أو طريقة الاستفادة منه باختلاف الثقافة السائدة. ومن الأمثلة التي أوردتها كوتلر:

- يستهلك الفرنسيون والألمان كميات أكبر من المعكرونة المعبأة ذات العلامات التجارية مقارنة بالإيطاليين، الذين يفضل كثير منهم إعداد الطعام بطرق تقليدية.

- يتناول نحو 49% من المستهلكين في الصين وجباتهم أثناء الذهاب إلى العمل، وهو ما يعكس اختلاف نمط الحياة وسرعة الإيقاع اليومي.

وتوضح هذه الأمثلة أن اختلاف الثقافة يؤدي إلى اختلاف حاجات المستهلكين وسلوكهم، الأمر الذي يتطلب من الشركات تكيف منتجاتها واستراتيجياتها بما يتناسب مع كل سوق.

أهمية مراعاة الثقافة عند إعداد الاستراتيجية التسويقية

عند دخول سوق جديدة، ينبغي للشركة أن تراعي الجوانب الثقافية عند اتخاذ القرارات المتعلقة بـ:

- تصميم المنتج وخصائصه.
- اختيار العبوات وأحجامها.
- تحديد الرسائل الإعلانية.
- اختيار وسائل الترويج المناسبة.
- أساليب التواصل مع المستهلكين.



✓ فكلما زاد توافق عناصر المزيج التسويقي مع ثقافة المجتمع، ارتفعت احتمالية قبول المنتج وتحقيق النجاح في السوق.

مثال على نجاح توظيف الثقافة في التسويق

- يُعد فهم الثقافة المحلية أحد أهم عوامل نجاح الشركات في الأسواق الدولية، إذ يساعدها على بناء علاقة طويلة الأمد مع المستهلكين وتعزيز مكانة علامتها التجارية.
- وتُعد شركة IKEA مثالاً بارزاً على نجاح توظيف الثقافة في استراتيجيتها التسويقية داخل السوق الصينية.
- ففي اللغة الصينية يُعرف اسم الشركة باسم Yi Jia، ويعني (المنزل المريح)، وهو اسم يتوافق مع القيم الثقافية التي تمنح المنزل والأسرة أهمية كبيرة.
- وقد لاحظت الشركة أن المستهلكين الصينيين لا يزورون متاجرها بهدف الشراء فقط، بل يقضون وقتاً طويلاً داخل المعرض؛ حيث يجربون الأثاث، ويجلسون في غرف العرض، ويلتقطون الصور، ويستمتعون بالمرافق المتاحة، بل إن بعض المتاجر استضافت حفلات زفاف.
- ولم تعتبر إدارة الشركة هذه السلوكيات أمراً سلبياً، بل شجعتها، انطلاقاً من قناعتها بأن الألفة مع المتجر ستؤدي مستقبلاً إلى زيادة احتمالات الشراء عندما ترتفع دخول المستهلكين وتحسن قدرتهم الشرائية.
- كما ساهم هذا الفهم العميق للثقافة الصينية، إلى جانب الأسعار التنافسية، في جعل الصين واحدة من أسرع الأسواق نمواً بالنسبة لشركة IKEA، كما لاقت منتجاتها الغذائية، مثل كرات اللحم السويدية، قبولاً واسعاً لدى المستهلكين الصينيين.

تأثير استراتيجية التسويق في الثقافة

لا يقتصر تأثير الثقافة على الاستراتيجيات التسويقية، بل تمتد العلاقة في الاتجاه المعاكس؛ إذ يمكن لاستراتيجيات التسويق العالمية أن تؤثر في ثقافات المجتمعات وأنماط حياتها.

ويرى بعض النقاد أن الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات، مثل McDonald's وCoca-Cola وStarbucks وNike وGoogle وDisney وFacebook، لا تكتفي بتوسيع انتشار علاماتها التجارية، وإنما تسهم أيضًا في نشر الثقافة الأمريكية حول العالم.

وقد انعكس ذلك في انتشار العديد من المظاهر الثقافية الأمريكية عالميًا، ومن الأمثلة على ذلك ازدياد الإقبال على تعلم اللغة الإنجليزية في الصين، إضافة إلى تغير بعض العادات الاستهلاكية.

فعلى سبيل المثال، لم يكن شرب القهوة منتشرًا في الصين قبل دخول Starbucks، إلا أن القهوة أصبحت فيما بعد رمزًا لأسلوب حياة جديد لدى شريحة واسعة من المستهلكين. كما أن انتشار مطاعم McDonald's في الصين جعل عددًا كبيرًا من الأطفال ينظرون إليها بوصفها علامة تجارية محلية.

✓ ولهذا يخشى بعض الباحثين من أن تؤدي هيمنة العلامات التجارية العالمية، فيما يُعرف بمفهوم McDomination، إلى تراجع الخصوصية الثقافية لبعض المجتمعات وفقدان جزء من هويتها الثقافية.

مثال على تأثير العلامات التجارية العالمية في الثقافات المحلية

□ تؤثر العلامات التجارية العالمية في بعض الأحيان في العادات والتقاليد المحلية، إلى درجة اندماجها في المناسبات الاجتماعية والثقافية.

□ ويُعد KFC مثالاً واضحاً على ذلك في اليابان، حيث أصبح تناول وجبات كنتاكي خلال احتفالات عيد الميلاد أحد التقاليد الشائعة لدى كثير من الأسر اليابانية، كما أصبح تمثال الكولونيل ساندرز، مؤسس العلامة التجارية، يُستخدم بوصفه رمزاً يرتبط بهذه المناسبة، على نحو يشبه شخصية (بابا نويل) في الثقافة الغربية.

□ ويعكس هذا المثال قدرة العلامات التجارية على الاندماج في الثقافة المحلية عندما تُصمم استراتيجياتها بما يتوافق مع قيم المجتمع وعاداته.



اتخاذ قرار التوسع عالميًا

قبل اتخاذ قرار دخول الأسواق الدولية، ينبغي للشركة تقييم مدى جاهزيتها للعمل في البيئة العالمية، مع دراسة الفرص والمخاطر المحتملة.

ويتطلب هذا القرار الإجابة عن مجموعة من التساؤلات الأساسية، من أهمها:

- هل تمتلك الشركة القدرة على فهم احتياجات المستهلكين وسلوكهم الشرائي في الأسواق الأجنبية؟
- هل تستطيع تقديم منتجات تتمتع بقدرة تنافسية في الأسواق الدولية؟
- هل يمكنها التكيف مع ثقافات الأعمال المختلفة وإدارة العلاقات مع العملاء والشركاء الأجانب بكفاءة؟
- هل يمتلك المديرون الخبرة الدولية اللازمة لإدارة العمليات خارج الدولة؟
- هل أخذت الإدارة في الاعتبار تأثير الأنظمة القانونية والبيئات السياسية في الدول المستهدفة؟



✓ ويؤكد كوتلر أن نجاح التوسع الدولي لا يعتمد فقط على امتلاك منتج جيد، بل يتطلب أيضًا استعدادًا تنظيميًا وإداريًا يسمح للشركة بالتعامل مع اختلافات البيئات الاقتصادية والسياسية والثقافية.

تحديد الأسواق التي يجب الدخول إليها بعد اتخاذ قرار التوسع الدولي

تبدأ مرحلة اختيار الأسواق المناسبة، وهي من أهم القرارات الاستراتيجية في التسويق الدولي. وفي هذه المرحلة ينبغي للشركة تحديد أهدافها وسياساتها التسويقية الدولية بصورة واضحة، ثم اتخاذ مجموعة من القرارات، أهمها: تحديد حجم المبيعات الدولية المستهدف، حيث تبدأ معظم الشركات بالتوسع التدريجي قبل زيادة حجم عملياتها الخارجية. تحديد عدد الدول التي ستدخلها الشركة، مع تجنب التوسع السريع الذي قد يفوق قدراتها الإدارية والمالية.

اختيار نوعية الأسواق المستهدفة وفقاً لعدة معايير، منها:

- جاذبية السوق.
- حجم السكان ومستوى الدخل.
- الموقع الجغرافي.
- درجة الاستقرار السياسي.
- البيئة القانونية والتنظيمية.
- طبيعة المنافسة والفرص المتاحة.



✓ ويشير كوتلر إلى أن الأسواق الناشئة أصبحت توفر فرصاً استثمارية وتسويقية كبيرة، إلا أنها قد تفرض في الوقت نفسه تحديات تتعلق بالبيئة السياسية والاقتصادية والثقافية، مما يستلزم إجراء تحليل شامل قبل اتخاذ قرار الدخول إليها.

تحديد كيفية دخول الأسواق

بعد اختيار الأسواق المستهدفة، يتعين على الشركة تحديد أسلوب الدخول الأنسب بما يتوافق مع أهدافها وإمكاناتها. وتتدرج استراتيجيات الدخول من التصدير، مرورًا بـ المشروعات المشتركة، وصولًا إلى الاستثمار المباشر، مع تزايد مستوى الالتزام والمخاطرة والسيطرة والعائد المتوقع كلما اتجهت الشركة نحو الاستثمار المباشر.

□ التصدير

يُعد التصدير أبسط وسائل دخول الأسواق الدولية، حيث تقوم الشركة بتسويق منتجاتها المصنعة في بلدها إلى الأسواق الخارجية مع إجراء تعديلات محدودة عند الحاجة. وتمتاز هذه الاستراتيجية بانخفاض تكلفتها وقلة التغييرات المطلوبة في عمليات الشركة، مما يجعلها خيارًا مناسبًا للشركات التي تبدأ نشاطها الدولي.

□ المشروع المشترك

يقوم المشروع المشترك على التعاون مع شركة محلية في الدولة المستهدفة لإنتاج المنتجات أو تسويقها. ويختلف عن التصدير في أنه يعتمد على وجود شريك محلي، ويشمل عدة صور مثل: الترخيص، والتصنيع التعاقدية، وعقود الإدارة، والملكية المشتركة.



1. الترخيص

الترخيص هو اتفاق تمنح بموجبه الشركة الأجنبية حق استخدام أصولها الفكرية أو علامتها التجارية أو تقنياتها مقابل رسوم أو إتاوات. ويساعد هذا الأسلوب على دخول الأسواق الدولية بمخاطر منخفضة واستثمارات محدودة، بينما يستفيد الطرف المرخص له من الخبرة والاسم التجاري. وتُعد شركة كوكاكولا من أبرز الأمثلة على استخدام استراتيجية الترخيص عالميًا.

عيوب الترخيص

على الرغم من انخفاض مخاطر الترخيص، إلا أنه يقلل من قدرة الشركة على التحكم في أداء الطرف المرخص له.

كما أن نجاح هذا الطرف قد يؤدي إلى فقدان جزء من الأرباح، وقد يتحول لاحقًا إلى منافس مباشر بعد انتهاء اتفاقية الترخيص.



2. التصنيع التعاقدى

يقوم التصنيع التعاقدى على التعاقد مع مصنع محلي في السوق المستهدفة لإنتاج منتجات الشركة. ويتميز بسرعة الدخول إلى السوق، وانخفاض المخاطر والتكاليف المرتبطة بالاستثمار والنقل، مع المساهمة في تلبية متطلبات التصنيع المحلي. إلا أنه يقلل من سيطرة الشركة على عمليات الإنتاج وقد يحد من أرباحها المحتملة.

3. عقود الإدارة

تعتمد عقود الإدارة على قيام الشركة بتقديم خبراتها الإدارية إلى شركة أجنبية، بينما يوفر الطرف الآخر رأس المال. وتمتاز هذه الاستراتيجية بانخفاض المخاطر وتحقيق دخل منذ بداية التعاقد، إلا أنها قد تحد من قدرة الشركة على استغلال خبراتها في مشاريعها الخاصة أو التوسع المستقل خلال مدة العقد.



4. الملكية المشتركة

الملكية المشتركة هي شراكة بين الشركة ومستثمرين محليين لتأسيس مشروع يتقاسم فيه الطرفان الملكية والإدارة. ويُستخدم هذا الأسلوب عند الحاجة إلى موارد محلية أو عندما تفرض الحكومات وجود شريك وطني. ورغم ما يوفره من مزايا، فقد تنشأ خلافات بين الشركاء حول الاستثمار أو التسويق أو السياسات الإدارية، مما قد يؤثر في نجاح المشروع.

الاستثمار المباشر

الاستثمار المباشر: يُعد الاستثمار المباشر أعلى مستويات الدخول إلى الأسواق الدولية، حيث تنشئ الشركة أو تستحوذ على مرافق إنتاج أو تجميع في الدولة المستهدفة، مما يمنحها حضورًا وتشغيلًا مباشرين في السوق الأجنبية.

المزايا:

- خفض تكاليف الإنتاج من خلال الاستفادة من العمالة والمواد الأولية والحوافز الاستثمارية.
- تعزيز صورة الشركة في السوق المضيفة عبر دعم الاقتصاد المحلي وخلق فرص العمل.
- تحقيق مستوى مرتفع من السيطرة على الأنشطة الإنتاجية والتسويقية بما يخدم الأهداف الاستراتيجية طويلة الأجل.

العيوب:

ارتفاع حجم الاستثمار والمخاطر المرتبطة بالتقلبات الاقتصادية، وتغير أسعار الصرف، والتشريعات والسياسات الحكومية.



تحديد برنامج التسويق العالمي

عند دخول الأسواق الدولية، تواجه الشركات قرارًا استراتيجيًا يتمثل في مدى توحيد أو تكيف برامجها التسويقية وفق خصائص الأسواق المستهدفة.

□ **التسويق العالمي الموحد** يعتمد على تطبيق استراتيجية ومزيج تسويقي موحد في مختلف الأسواق الدولية لتحقيق وفورات الحجم وتعزيز اتساق العلامة التجارية.

□ **التسويق العالمي المتكيف** يقوم على تعديل عناصر المزيج التسويقي لتلبية احتياجات كل سوق، بما يزيد من ملائمة العرض رغم ارتفاع التكاليف.



التوحيد أم التكيف؟

➤ يرى كوتلر أن قرار التوحيد أو التكيف ليس خيارًا ثنائيًا، وإنما يعتمد على درجة الاختلاف بين الأسواق.

➤ وتتبنى معظم الشركات الدولية مبدأ (فكر عالميًا ونفذ محليًا)، من خلال تحقيق توازن بين الاستفادة من قوة العلامة التجارية العالمية والاستجابة لاحتياجات الأسواق المحلية.

المنتج الدولي

يقترح كوتلر ثلاث استراتيجيات رئيسة لإدارة المنتج في الأسواق الدولية:

- التوسع المباشر بالمنتج تسويق المنتج دون إجراء تعديلات جوهرية عليه.
- تكيف المنتج تعديل خصائص المنتج ليتوافق مع احتياجات وثقافة السوق المحلية.
- ابتكار المنتج تطوير منتج جديد يلبي احتياجات سوق أو دولة معينة.



الترويج الدولي

يمكن للشركات اختيار إحدى استراتيجيتين في الاتصال التسويقي الدولي:

- توحيد الرسالة الترويجية: استخدام نفس الرسالة الاتصالية في جميع الأسواق.
- تكيف الرسالة الترويجية: تعديل الرسالة بما يتوافق مع الخصائص الثقافية والاجتماعية لكل سوق مستهدف.



استراتيجيات المنتج والاتصالات العالمية

يحدد كوتلر خمس استراتيجيات ناتجة عن دمج قرارات المنتج والاتصالات التسويقية:

- التوسع المباشر بالمنتج والاتصالات.
- تكيف الاتصالات مع الإبقاء على المنتج دون تغيير.
- تكيف المنتج مع الحفاظ على الاتصالات.
- التكيف المزدوج للمنتج والاتصالات.
- ابتكار منتج جديد مع تطوير استراتيجية اتصالية مناسبة.

التسعير الدولي

يُعد التسعير الدولي من أكثر القرارات تعقيدًا بسبب اختلاف مستويات الدخل والتكاليف والأنظمة الضريبية بين الدول. وتشمل أبرز البدائل:

- اعتماد سعر عالمي موحد.
- التسعير وفق القدرة الشرائية في كل سوق.
- إضافة هامش ربح موحد على التكاليف.

✓ وغالبًا ما تكون الأسعار الدولية أعلى من المحلية نتيجة تكاليف النقل، والرسوم الجمركية، وهوامش الوسطاء.



التوزيع الدولي

يشير كوتلر إلى ضرورة تبني منظور شامل لقنوات التوزيع، بحيث تُدار جميع حلقات سلسلة الإمداد وقنوات التسويق بصورة متكاملة لضمان وصول القيمة إلى المستهلك النهائي بكفاءة وفعالية.

تحديد منظمة التسويق العالمي

مع توسع الشركة في الأسواق الدولية، تحتاج إلى تطوير طريقة تنظيم أعمالها بما يتناسب مع حجم نشاطها الخارجي. ويشير كوتلر إلى أن الشركات غالبًا ما تمر بثلاث مراحل رئيسية:

قسم التصدير: تبدأ الشركة بإدارة عملياتها الخارجية من خلال قسم يتولى شؤون التصدير عندما تكون المبيعات الدولية محدودة.

الإدارة الدولية: مع زيادة النشاط الخارجي، تنشئ الشركة إدارة مستقلة للإشراف على جميع أعمالها في الأسواق الدولية.

المنظمة العالمية: عندما تصبح الأسواق الدولية جزءًا رئيسيًا من أعمال الشركة، يتم دمج الأنشطة العالمية في الهيكل العام للشركة لضمان التنسيق بين مختلف الأسواق.

✓ ويؤكد كوتلر أن اختيار أسلوب التنظيم يعتمد على حجم النشاط الدولي وعدد الأسواق التي تعمل فيها الشركة، بحيث يساعد الهيكل المناسب على تحقيق كفاءة أكبر في إدارة العمليات الدولية.





Thank You