

جامعة بنها  
مركز التعليم المفتوح  
كلية التجارة  
برنامج مهارات البيع والتسويق  
الفصل الدراسي الرابع ٢٠٠٩

# التسويق الدولي

الرقم الكودي ٢٤١

د. بيومي محمد عماره  
كلية التجارة - جامعة بنها

إهداء

إلى روح أمى الطاهرة ... ترحماً عليها  
وبراً بها

يا أمى لا تحزنى .....  
يا أمى لا تحزنى قد جعل الله لكل  
شئ قدراً  
وإن ترينى اليوم دكتوراً فانذري  
للرحمن صوماً .

## تمهيد

يحظى التسويق الدولي باهتمام واسع النطاق ، فالمستهلكين فى الولايات المتحدة الأمريكية يستخدمون الآلاف من منتجات الدول الأخرى ، كما أن الكثير من المشروعات فى أميركا وغيرها تعمل عبر العالم بدوله المختلفة ، وأن الكثير من عمليات التجارة الدولية تتم بين الدول المختلفة . ولقد نتج عن عمليات التسويق الدولي نوعين من المشكلات :

**الأول :** مشكلة المقبوضات والمدفوعات بالعملة الأجنبية ، حيث يجب على المسوق الدولي سواء بالنسبة للمقبوضات أو المدفوعات أن يعرف معدل التبادل أو سعر التبادل من مختلف العملات الأجنبية . وموضوع هذه المشكلة هو التمويل الدولي.

**الثانى :** يتعلق بالاختلاف بين الدول سواء فيما يتعلق بهيكل القوانين أو الضرائب أو الجمارك ، والأنظمة الاقتصادية والسياسية ، والبيئات الثقافية والاجتماعية وما إلى ذلك ، وأثر ذلك على السياسات والاستراتيجيات التسويقية .

لقد ازدادت الشركات دولية النشاط فى الآونة الأخيرة ، سواء من حيث العدد أو حجم النشاط ، الأمر الذى يدفع إلى مزيد من الاهتمام بالتسويق العالمى . لذلك يجئ هذا الكتاب محاولة أولى ومتواضعة لتقديم مفاهيم ومبادئ وأساسيات التسويق الدولي . وفى الشق الأول ، يتناول المؤلف أبعاد وبيئة التسويق الدولي وكيفية غزو السوق الدولي للأسواق الخارجية ، بينما يتناول الشق الثانى كيفية تصميم المزيج التسويقي الدولي ، وما يتضمنه من استراتيجيات المنتجات ، التسعير ، التوزيع ، والترويج . والله أسأل أن أكون قد وفقت فى تقديم هذا المؤلف الذى يخدم الطلاب ورجال المال والأعمال فى مجال التسويق ، وعلى الله قصد السبيل .

دكتور

بيومى محمد عماره

طنطا - سبتمبر ٢٠٠٨

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	الموضوع
	الإهداء .....
	تمهيد .....
	قائمة المحتويات .....
١	الفصل الأول : ماهية التسويق الدولي وأبعاده .....
٣٢	الفصل الثاني : بيئة التسويق الدولي .....
٦٤	الفصل الثالث : المزيج التسويقي الدولي .....
٨٣	الفصل الرابع : استراتيجيات المنتجات الدولية .....
١١٤	الفصل الخامس : استراتيجيات التسعير الدولية .....
١٥٦	الفصل السادس : استراتيجيات التوزيع الدولية .....
١٨٩	الفصل السابع : استراتيجيات الترويج الدولية .....
٢٣٧	قائمة المراجع .....



مركز التعليم المفتوح

برنامج مهارات البيع والتسويق  
(الفصل الرابع)

# التسويق الدولي

د. بيومي محمد عماره  
كلية التجارة - جامعة بنها

## **الفصل الأول : ماهية التسويق الدولي وأبعاده**

أولاً: مفهوم التسويق الدولي .

ثانياً : أهمية التسويق الدولي .

ثالثاً : تطور التسويق الدولي .

رابعاً : مداخل دراسة التسويق الدولي .

خامساً : مبادئ وأسس التسويق الدولي .

سادساً : الإطار العلمى للتسويق الدولي .

سابعاً : نظريات التجارة الدولية .

ثامناً : التشابهات والفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلى .

تاسعاً : مشكلات وتحديات التسويق الدولي .

## **الفصل الأول : ما هية التسويق الدولي وأبعاده**

يشكل التسويق الدولي قضية استراتيجية محورية لمدراء التسويق فى منظمات الأعمال المختلفة ، وذلك منذ أوائل تسعينيات القرن المنصرم . وفى ظل المتغيرات الجديدة التى طرأت على بيئة التسويق الدولي مع بداية القرن الحادى والعشرين ، يزداد الاهتمام بالتسويق العالمى . لذا يتناول هذا الفصل التعريف بالتسويق الدولي وأبعاده من حيث مفهومه وأهميته وتطوره ومداخل دراسته ومبادئه وأساسه ومشكلاته وتحدياته ، والتشابهات والفرق بينه وبين التسويق المحلى .

### **أولاً : مفهوم التسويق الدولي**

#### **International Marketing Concept**

للتسويق الدولي مرادفات عدة ، نذكر منها :

- Global Marketing \* التسويق الكونى أو العالمى .
- External Marketing \* التسويق الخارجى .
- Comparative Marketing \* التسويق المقارن .
- International Trade \* التجارة الخارجية أو الدولية .
- Exporting \* التصدير .

وعموماً يطلق على عمليات التبادل التجارى الدولي للمنتجات مصطلح التجارة العالمية . ولقد اتسع مفهوم التجارة الدولية ليشمل الإنتاج المادى الملموس ( السلع ) بجانب إنتاج الخدمات ، المعلومات ، الابتكارات ، التكنولوجيا ، والمعرفة . غير أنه تتعدد صور التواجد فى الأسواق

الخارجية ، كما تتباين أشكال التسويق الدولي وطرق النفاذ إلى الأسواق الأجنبية ، وهى أكثر ما يميز التسويق الدولي عن التجارة الخارجية .

ونرى كذلك أن التسويق الدولي ليس هو التسويق المقارن ، لأن التسويق المقارن يهتم باختلافات نظم التسويق المحلى بين الدول ، أى يهتم بممارسة التسويق المحلى ومقارنته بنظم وقواعد ممارسة نشاط التسويق فى دولة أو دول أخرى . فهو يركز على الاختلافات بين الأسواق ، وأثر هذه الاختلافات على عناصر المزيج التسويقي . كما أن التسويق الدولي ليس هو التصدير فقط ، حيث يعكس ذلك مفهوماً ضيقاً للتسويق الدولي ، فالتصدير وحده ليس كل المجالات التى يشملها التسويق الدولي ، بل هو أحد جوانب التسويق الدولي وليس كل جوانبه .

والواقع أنه لا يوجد تعريف موحد جامع مانع شامل للتسويق الدولي . فعلى الرغم من اكتمال نشاط التسويق الدولي وعناصره منذ العديد من السنوات ، جاءت العديد من التعريفات التى تتسم بالبساطة فى نظرتها ومفهومها لهذا النشاط . وجاءت فى السنوات الأخيرة مجموعة أخرى من التعريفات لتعبر بشكل أفضل عن جوهر التسويق الدولي . وعليه قدم كتاب التسويق الدولي تعريفات متعددة ومتباينة للمقصود بالتسويق الدولي ، سنعرض بعضاً منها ثم نتلوها بالتعريف الذى نعتقد أنه يعبر عن ما هية التسويق الدولي من وجهة نظرنا .

يشمل نشاط التسويق الدولي كافة نواحى النشاط التى تتعلق بانسياب السلع والخدمات من المورد الخارجى إلى المستورد المحلى ، أو من المصدر المحلى إلى الأسواق الخارجية .



. التسويق الدولي هو نظام مرن يشمل مجموعة الأنشطة المرتبطة بانتقال السلع والخدمات والأفكار والتكنولوجيا والمعرفة من المنتج إلى عملائه في الأسواق الخارجية المستهدفة .

- . **International Marketing** takes place when an organization markets its products in two or more countries .
- . **Global Marketing** is concerned with planning and conducting transactions across national borders to satisfy the objectives of individuals and organizations . Global Marketing ranges from export-import trade to licensing and comprises multinational activities such as joint ventures , wholly owned subsidiaries , turnkey operations, and management contracts . Global Marketing also involves a wide variety of players .

ونلاحظ أن كل تعريف من التعريفات السابقة ، قد ركز على جانب واحد فقط دون الجوانب الأخرى المتعددة للتسويق الدولي . وبدون الدخول في فحوى وتفاصيل هذه التعريفات التي قدمها كتاب الفكر التسويقي الدولي ومثالبها ومناقبها ، وفي ظل المتغيرات الجديدة التي طرأت على بيئة التسويق الدولي مع بداية القرن الحادى والعشرين ، يطيب للمؤلف أن يضع تعريفاً للتسويق الدولي مفاده أن " التسويق الدولي هو عمل إدارى أو نظام كلى يتضمن مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة والمتفاعلة والمتناسقة فيما بينها والمرتبطة بنقل وانتقال المنتجات .بمفهومها الواسع - من منظمة الأعمال دولية النشاط إلى عملائها في الأسواق الأجنبية المستهدفة ، بأي من الأشكال المتعددة والمتطورة للتواجد فى تلك الأسواق ، بغية إشباع حاجات ورغبات العملاء فيها ، سواء كان العميل مستهلكاً نهائياً أو مشترياً

صناعياً أو جهة حكومية أو غير ذلك من خلال عمليات التبادل ، وإيجاد نوع من المواءمة بين المنظمة والجهات الخارجية التى تقوم باستخدام وشراء وبيع منتجاتها أو التأثير فى مخرجاتها".

## ثانياً : أهمية التسويق الدولي

للتسويق الدولي أهميته وجدواه سواء على المستوى العالمى ، أو المستوى القومى ، أو على مستوى منظمات الأعمال ، وذلك على النحو التالى :

### أ- أهمية التسويق الدولي على المستوى العالمى :

- ١ - يمكن التسويق الدولي كل دولة من الحصول على المنتجات التى لا تتوافر لديها ، إما لأن ظروفها المناخية أو إمكانياتها الطبيعية لا تسمح لها بإنتاجها محلياً ، أو أنه إذا أمكن لها إنتاجها فإنها تنتجها بتكاليف تعلق على تكاليف استيرادها من الخارج .
- ٢ - يسهم التسويق الدولي فى تدعيم العلاقات الإنسانية ، وتقوية التضامن الإنسانى وتكامل الجنس البشرى على المستوى العالمى فى جميع المجالات .
- ٣ - يسهم التسويق الدولي فى تحقيق السلام العالمى ، أو على الأقل يخفف من حدة التوتر بين الدول .

### ب- أهمية التسويق الدولي على المستوى القومى :

- ١ - إن الهدف الأساسى من وراء النفاذ إلى الأسواق الخارجية هو هدف تسويقى ، لتعظيم الفائض فى الميزان التجارى وميزان المدفوعات للدول ، فضلاً عن رغبة الكثير من الدول لا سيما الدول النامية فى

إحراز نجاحات مثل اليابان وكوريا والنمور الآسيوية ، لذا فهي تتبنى استراتيجية موجهة بالأسواق الخارجية .

٢ - يساعد التسويق الدولي على اكتشاف اسواق جديدة واستخدامات جديدة للمنتجات الوطنية .

٣ - يسمح التسويق الدولي بتطوير المنتجات الوطنية لتتناسب مع احتياجات ورغبات وأذواق الأسواق الخارجية .

٤ - يوفر التسويق الدولي تكنولوجيا الإنتاج المتطورة عن طريق مشروعات الاستثمار المشترك ، والتي تجمع عادة شريك محلى مع شريك من دولة متقدمة تقنياً . ويؤدى ذلك إلى انتقال التكنولوجيا إلى الدول التي تحتاج إليها فى تطوير إنتاجها . وينتج عن ذلك أيضاً توفير منتجات جديدة تشبع الطلب المحلى وربما يوجه جزء من الإنتاج للتصدير .

٥ - المزايا التي تحصل عليها الدولة من التصدير :

\* الوظيفة التمويلية للصادرات ، بمعنى الحصول على الاحتياجات القومية من النقد الأجنبى ، بما يفى بحاجات خطط التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

\* تطوير هيكل الصناعات التصديرية بشكل يتفق مع احتياجات المستهلك الأجنبى ورغباته ، ولمجاراة المنافسة العالمية .

\* تطوير هيكل الصناعات غير التصديرية لاعتماد الصناعات التصديرية عليها .

\* زيادة الدخل القومى .

\* زيادة فرص العمل والتوظيف .

\* تحقيق الموازنة أو فائض فى ميزان المدفوعات .

- \* دعم مركز العملة الوطنية أو المحلية بين العملات الأجنبية .
- \* التخفيف من حدة أثر التقلبات الاقتصادية الدولية على الاقتصاد القومى ، وذلك من خلال تنويع الصادرات .
- ٦ - المزايا التى تحصل عليها الدولة المستقبلية للاستثمارات الأجنبية :-
- \* نقل واستخدام تكنولوجيا متطورة .
- \* نقل واستحداث نظم إدارية متطورة .
- \* زيادة معدلات استخدام وتوظيف الموارد غير المستغلة .
- \* المساهمة فى علاج مشكلة البطالة ، وتوظيف الطاقات البشرية العاطلة .

#### جـ- أهمية التسويق الدولي على مستوى منظمة الأعمال :

- زيادة مبيعات المنظمة .
- توسيع نطاق سوق المنظمة .
- تطوير الأعمال والمنتجات وزيادة فرص الربحية .
- التخلص من مخزون راکد ، أو من مخلفات الإنتاج أو من تكنولوجيا متقدمة .
- تحقيق أهداف الاستمرار والبقاء والاستقرار والنمو ودعم المركز التنافسى للمنظمة .
- تعظيم الأرباح والعائد على الاستثمارات ، عن طريق ترشيد استخدام الموارد التنظيمية المتاحة .
- التعرف على الفرص التصديرية المتاحة بالأسواق الخارجية ، والعمل على اغتنامها .
- الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير ،والذى يحقق وفورات مناسبة فى التكلفة ،وخاصة فى حالة الصغر النسبى للسوق المحلية .

- تتمتع فروع المنظمة فى أسواق الدول العاملة بها بمزايا نسبية ، مثل المواد الخام اللازمة للإنتاج بسعر منخفض ، أو العمالة الرخيصة فى حالة الصناعات التى تتطلب عمالة كثيفة ، أو اتساع السوق وتوافر القوة الشرائية به .
- يتيح التواجد المستمر فى السوق العالمية لمنظمة الأعمال فرصة الاطلاع على التطورات التكنولوجية ، المالية ، الإنتاجية ، التسويقية ، الثقافية ، البيئية ، وغيرها ، والإفادة منها .
- يساعد التسويق الدولي منظمات الأعمال الصغيرة والمتوسطة الحجم ، وكذا مسوقى الدول النامية من محدودى الخبرة على النفاذ بمنتجاتهم إلى أسواق خارجية جديدة ، من خلال أدواته التعاقدية المتعددة كالصفقات التعويضية .

وفى سياق متصل ، فإن من أهم الأسباب التى تدفع منظمات الأعمال إلى الاتجاه للأسواق الخارجية وتدويل أنشطتها ، ما يلى:

- ضعف الطاقة الاستيعابية للسوق المحلية نتيجة انخفاض حجم الطلب ، لانخفاض مستوى المعيشة للأفراد وزيادة حدة الضغوط الاقتصادية والاجتماعية .
- توسيع نطاق السوق وزيادة الطلب على المنتج ، مما يمكن من استغلال الطاقات الفائضة بالمنظمة .
- استغلال الطاقات العاطلة بالمنظمة ، ومن ثم تحقيق وفورات الحجم الكبير بما يمكن من تخفيض تكلفة الإنتاج للوحدة المنتجة.

- . احتدام المنافسة فى السوق المحلية ، ومن ثم ضرورة البحث عن أسواق جديدة تضمن تصريف منتجات المنظمة ( التغلب على المنافسة فى السوق المحلية ) .
- . إيجاد أسواق جديدة لنفس المنتجات ( التنويع الجغرافى لنفس المنتجات ) .
- . البحث عن المواد الخام اللازمة للصناعات ، مثل شركات البترول .
- . البحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجات المنظمة ، لاسيما بعد تشبع السوق المحلية أو اشتداد المنافسة بها .
- . البحث عن الأمان والاستقرار السياسى ، مثل الشركات الفرنسية خلال فترة رئاسة ميتران خوفاً من التأميم والتدخل الحكومى فى إدارتها .
- . البحث عن أيدى عاملة رخيصة ، مثل منطقة جنوب شرق آسيا . وبالتحديد الاتجاه النزولى لمعدلات الأرباح فى الدول الرأسمالية المتقدمة بسبب ارتفاع معدلات الأجور وضيق الفرص الاستثمارية المتاحة ، فى الوقت الذى يوجد فيه اتجاه صعودى لمعدلات الأرباح فى الدول النامية بصفة خاصة حيث الأجور المنخفضة .
- . تقليد وتتبع المنافسين .
- . البحث عن التكنولوجيا المتطورة والمعرفة الفنية والإدارية ، مثل اندفاع الكثير من شركات الإلكترونيات اليابانية والأوروبية إلى فتح مصانع وفروع لها فى منطقة الإلكترونيات بولاية كاليفورنيا الأمريكية ، باعتبارها من أهم مناطق العالم التى يتم فيها القيام بأعمال البحوث والتطوير فى مجال الإلكترونيات ، كما استهدفت هذه الشركات وغيرها

الاستفادة من نظم الإدارة المتقدمة ، وبصفة خاصة فى مجال التسويق وتطبيقاته فى السوق الأمريكية .

. مبادرات مشجعة من الدول المضيفة . فلقد أعطت الدول النامية الكثير من الامتيازات والضمانات والحوافز والمزايا للشركات دولية النشاط ، نتيجة الاعتقاد السائد لدى الكثير من دول العالم الثالث ، بأنه لا يمكن الخوض فى غمار عملية التنمية إلا بمساندة الدول الرأسمالية المتقدمة .

. قد يرتبط الدافع بالهيئة الإدارية لمنظمة الأعمال ، مثل طموح المدير والرغبة فى إثبات الذات ، أو البحث عن مجالات استخدام جديدة للميكنة المتقدمة التى لدى المنظمة .

. الاستفادة من عوامل الجذب فى السوق الخارجية ، من حيث حجم السوق ، العمالة الرخيصة ، البنية الأساسية المتقدمة ، الموقع ذاته ، المناخ والطقس ، المواد الخام والطاقة ، الاستقرار السياسى والاقتصادى ، المرافق العامة والبنية التحتية ، الإعفاءات الضريبية والجمركية ... إلخ.

. وجود رأس مال معطل أو فائض بشرى / ماضى تريد المنظمة تشغيله .

. رغبة المنظمة فى التخلص من مخزون سلعى راكد ، أو مخلفات الإنتاج أو تكنولوجيا متقدمة .

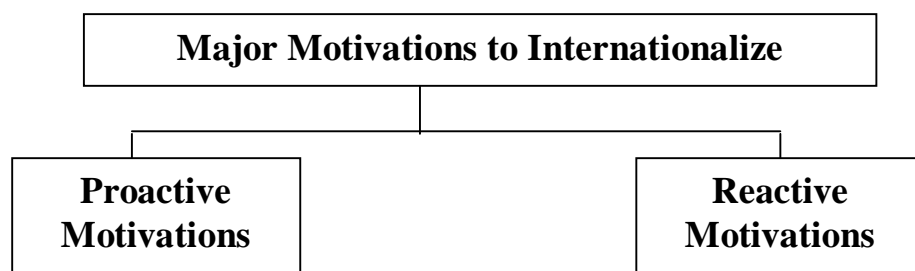
. اختبار منتجات جديدة والقيام بتجارب معملية أو ميدانية فى الأسواق الخارجية .

. الاستفادة من الفروق والتباينات فى ظروف العمل والإنتاج بين الدول ، مثل أسعار الفائدة ، أسعار الصرف ، الضرائب ، والأجور .

- تجنب تكلفة النقل ، أو تجنب استطالة فترة تسليم المنتجات للعملاء
- أو تجنب قيود الاستيراد ، أو تجنب الآثار السلبية لتقلبات سعر العملة .
- الاستفادة من وفورات الحجم أو الإنتاج الكبير Mass production

**A firm moves beyond domestic markets into international trade for several reasons :**

- \* Potential demand in foreign markets .
- \* Saturation of domestic markets .
- \* Comparative advantage : some Countries possess unique natural or human resources .
- \* Technological advantage : For example the U.S. dominated the Computer industry for many years because of technology developed by companies such as IBM and Hewlett- Packard .





- \* Profit advantage .
- \* Unique Products .
- \* Technological advantage .
- \* Exclusive market information .
- \* Managerial urge .
- \* Tax benefits .
- \* Economies of scale .
- \* Competitive Pressures.
- \* Overproduction.
- \* Stable or declining domestic sales .
- \* Excess Capacity .
- \* Saturated domestic market .
- \* Proximity to customers and ports .

نموذج رقم (١) : الدوافع الرئيسية لتدويل أنشطة منظمات الأعمال

### ثالثا : تطور التسويق الدولي

#### Evolution of Global Marketing

مر التسويق الدولي بعدة مراحل حتى وصل إلى حالته الراهنة من التعقد وتعدد عملياته في الأسواق العالمية . وترجع الجذور التاريخية للتسويق الدولي إلى الحملات التجارية التي كانت تقوم بها العرب عبر البحار والقارات لعرض وبيع سلعهم في بلاد الشام وأسواق العالم ( رحلة الشتاء والصيف ) .

جدول رقم (١) : مراحل تطور التسويق الدولي

المرحلة	أهم السمات
(١) مرحلة التغلب	قادت منظمات الأعمال الأميركية هذه المرحلة ،

على العوائق الجمركية (١٩٥٠-١٩٦٠)	بتخفيض الرسوم الجمركية بين الدول ، بهدف تشجيع التبادل التجارى السلعى .
(٢) مرحلة التغلب على انعكاسات التباعد الجغرافى (١٩٦١- ١٩٧٩)	* للتباعد الجغرافى انعكاساته على تكلفة النقل ، الجمارك ، الضرائب ، والاختلافات الثقافية والاجتماعية والنقدية . * ظهور السوق الأوروبية المشتركة كمؤشر للاتجاه نحو التكتلات الاقتصادية الإقليمية فى عدة مناطق من العالم . * تعدد طرق دخول الأسواق الخارجية ، ولم يعد الأمر مقتصرًا على مجرد التصدير والاستيراد (عقود الإدارة ، تسليم مفتاح ، المشروعات المشتركة ، إنشاء فروع ، عقود التراخيص والامتياز ) . * ظهور أشكال متعددة من التجارة الدولية التعويضية ، التي تقوم أساساً على فكرة التبادل السلعى الدولى الذى لا يصاحبه تدفقات نقدية ، نتيجة لأزمات المدفوعات الخارجية .

تابع جدول رقم (١) : مراحل تطور التسويق الدولي

المرحلة	أهم السمات
(٣) مرحلة ظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم	ظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم فى مجال التجارة الدولية والنفوذ للأسواق الخارجية بداية من عام ١٩٨٠ .
(٤) مرحلة مفهوم السوق العالمية (١٩٨٥)	* مفهوم قاده الكاتب اليابانى K . Ohmae والذى افتترض إمكانية إطلاق المنتج فى أسواق عدة دول فى آن واحد ، على أساس تقارب سلوك المستهلكين

<p>فى هذه الأسواق ، فضلاً عن تقارب خصائصهم الثقافية والاجتماعية ، ولم يغفل الكاتب أهمية تقسيم السوق وإجراء بعض التعديلات الطفيفة على المنتج .</p> <p>* ظهور مفهوم المنتج العالمى Global Product مثل مشروب الكوكاكولا ، ساندويتش ماكدونالدز ، ودجاج كنتاكي فرايد .</p> <p>* اهتمام منظمات الأعمال بالبحث عن الشريك المنافس الذى يمكن تبادل الإمكانيات المميزة معه .</p> <p>فشركة جنرال موتورز الأمريكية وقعت اتفاقاً لتبادل الكفاءات بينها وبين شركة تويوتا اليابانية ، وهى علاقة تعاون وتنافس معاً .</p>	
--	--

#### تابع جدول رقم (١) : مراحل تطور التسويق الدولي

المرحلة	أهم السمات
(٥) مرحلة عالمية التجارة ( تسعينيات القرن المتصرم )	<p>* ظهور اتفاقيات الجات والجاتس والتربس بغية تحرير التجارة الدولية .</p> <p>* ظهور مفهوم العولمة Globalization بأشكالها المختلفة واعتبار السوق العالمية قرية صغيرة واحدة ، يعلم أطرافها ما يحدث فيها بفضل تقدم وسائل الاتصال وتراجع معوقات دخول الأسواق ، وتقارب الثقافات والرغبات .</p> <p>* مثال : تطبيق شركة سونى مفهوم Glocalization والذى يجمع بين التكامل العالمى والاستجابة للظروف</p>

المحلية .	
<p>Internet Marketing * ظهور مفاهيم Electronic Marketing , Home Marketing , Cyber Marketing .</p> <p>* استخدام إمكانيات شبكة الإنترنت وشبكات الاتصال المختلفة والوسائط المتعددة فى تحقيق الأهداف التسويقية .</p> <p>* ظهور مجالات فى مجال التسويق كالإعلان الإلكتروني ، الاستقصاء الإلكتروني ، التصدير الإلكتروني ، بحوث التسويق الدولية الإلكترونية ، الغش والتقليد الإلكتروني ، وغير ذلك كثير .</p>	<p>(٦) مرحلة مفهوم التسويق الإلكتروني (بداية القرن الحادى والعشرين )</p>

ومما ساعد على تطور التسويق من التطبيقات والممارسات القومية  
المحلية إلى التطبيقات والممارسات الدولية ( خارج حدود الدولة الواحدة )

، ما يلى : -

- ظهور الاتحادات التجارية والتجمعات الاقتصادية الإقليمية.
- ظهور التحالفات الإستراتيجية بين منظمات الأعمال .
- نقل المنافسة بين منظمات الأعمال فى البلد الواحد إلى منافسة بينها  
فى بلدان أجنبية مختلفة .
- العولمة واتفاقيات الجات والجاتس والتربس .
- التخصص الدولي ، والتغيرات فى ثروات العالم وموارده .
- النظام النقدى العالمى القائم على حرية دخول وخروج العملات  
وتبادلها فى البورصات العالمية .
- تكنولوجيا التصميم والتصنيع والتعبئة والتغليف .

- التقدم التكنولوجى الهائل الذى شهده العالم فى مجالات الاتصالات ، المواصلات ، النقل ، المعلومات ، الحاسبات الإلكترونية ، ووسائل الكشف عن الموارد الاقتصادية كالبتروول والمعادن .
- أن فرض الدول النامية لمبدأ الحماية الجمركية ولد الرغبة لدى الشركات دولية النشاط للسيطرة على أسواق هذه الدول أو المحافظة عليها عن طريق الاستثمارات المباشرة.
- تركيز رأس المال وتسريع تراكمه لدى الشركات دولية النشاط - خلال عقدى الخمسينيات والستينيات - خاصة فى مجال الصناعات التحويلية مما أدى إلى ظهور الاحتكارات العملاقة .

#### رابعاً : مداخل دراسة التسويق الدولي :

- تتعدد مداخل ودراسة التسويق الدولي ، وفيما يلى أهم هذه المراحل :
- \*المدخل الاقتصادى . Economic Approach
  - \*المدخل السلوكى . Behavioral Approach
  - \*المدخل الوظيفي . Functional Approach
  - \*المدخل الإدارى . Managerial Approach
  - \*مدخل صنع واتخاذ القرارات . Decision Making Approach
  - \*المدخل الاستراتيجى . Strategic Approach
  - \*المدخل السياسى . Political Approach
  - \*مدخل دراسة الحالات والمشكلات . Cases Study Approach
  - \*المدخل التكاملى . Integrated Approach
  - \*مدخل النظم : نظم التسويقى الدولي . Systems Approach
  - \*المدخل المقارن : التسويق المقارن . Comparative Approach

- \* المدخل الوصفي التحليلي .
- \* مدخل النماذج التخطيطية والرسوم البيانية .
- \* المدخل الكمي : استخدام الأساليب الكمية في مجالات التسويق الدولي .

## خامساً : مبادئ وأسس التسويق الدولي :

يرتكز التسويق الدولي على مجموعة مبادئ رئيسية ، هي :

### ١ - مبدأ التخصص الدولي :

ويقصد به أن تخصص كل دولة في المنتجات التي تكون تكلفة إنتاجها محلياً أقل من تكلفة استيرادها ، وتستطيع بيعها في الخارج بأسعار تقل عن نفقات إنتاجها في الدول الأخرى ، وأن تقوم هذه الدولة باستيراد المنتجات الأخرى من الدول الأجنبية ، ويرجع التخصص الدولي بصفة عامة إلى عوامل مختلفة ، منها :

- عوامل طبيعية أو جغرافية مثل الطقس والمناخ والتربة والموقع .
- عوامل مكتسبة مثل رأس المال والقدرات الإدارية والفنية .
- عوامل اقتصادية مرتبطة بالنظام الاقتصادي السائد في الدولة .

### ٢ - مبدأ الميزة التنافسية للمنتج ، والتي تستند إلى ميزة نسبية للمسوق الدولي أو للدولة المصدرة المسوقة .

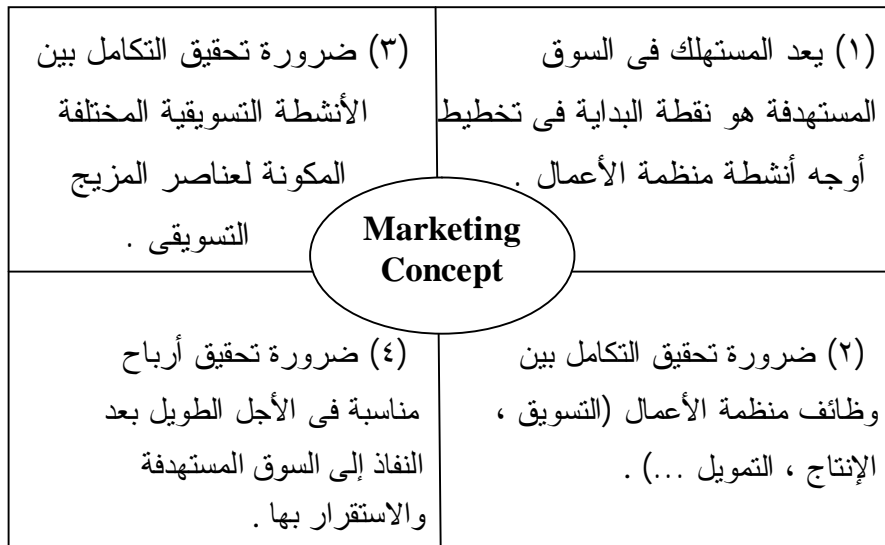
### ٣ - مبدأ توازن ميزان المدفوعات ، من خلال توفير النقد الأجنبي لتمويل الواردات وسداد العجز الناتج عن زيادة مدفوعات الواردات عن مقبوضات الصادرات .

٤ - مبدأ القدرة أو القوة الشرائية للدولة المستوردة ، أى قدرة الدولة المستوردة على الدفع بالعملة المحلية ، وسعر تحويل هذه العملة المحلية إلى عملات أجنبية ( سعر الصرف ) .

#### ٥ - مبدأ توازن المزيج التسويقي

ويقصد بذلك توازن الاهتمام بعناصر المزيج التسويقي معاً ، دون التركيز على احداها على حساب العناصر الأخرى ، مع الأخذ فى الاعتبار ملائمة عناصر المزيج التسويقي لقوى وعوامل السوق الخارجية ولأذواق المستهلك الأجنبى وقدرته الشرائية .

#### ٦ - مبدأ إلمام المسوق الدولي بعناصر المفهوم التسويقي الأربعة .



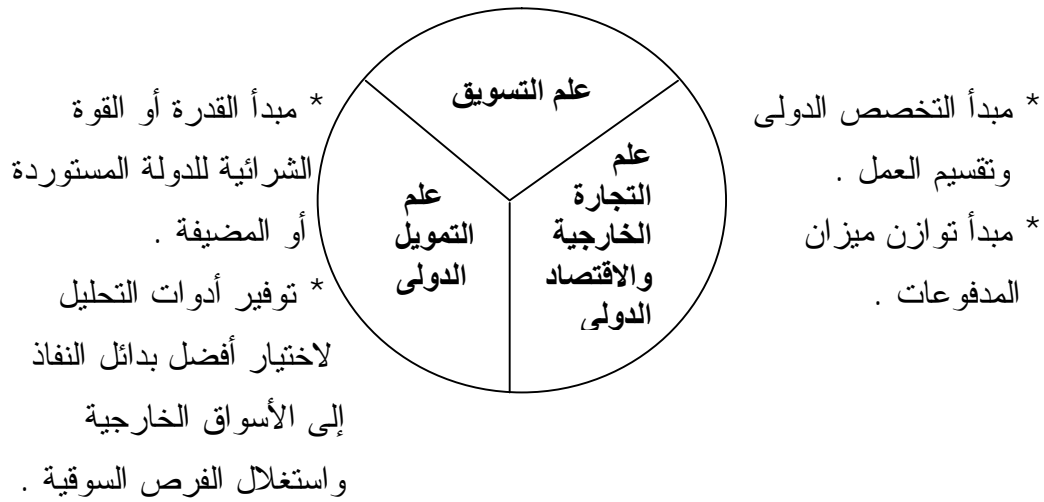
نموذج رقم (٢) : عناصر المفهوم التسويقي .

### سادساً : الإطار العلمى للتسويق الدولي

يستمد التسويق الدولي أركانه الرئيسية من ثلاثة فروع للمعرفة ، هي التجارة الخارجية ، التسويق ، والتمويل الدولي .

\* مبدأ الميزة التنافسية للمنتج .

\* مبدأ توازن المزيج التسويقي .



نموذج رقم (٣) : الإطار العلمي للتسويق الدولي

### سابعاً: نظريات التجارة الدولية

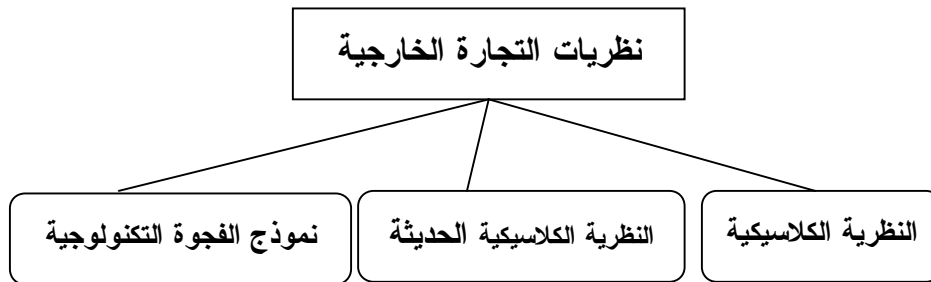
#### Theories of International Trade

إن التجارة الخارجية بوجهيها - تصديراً واستيراداً - تمثل وظيفتين تسويقيتين متباينتين ، هما البيع والشراء ، غير أن التصدير يقوم على شراء



المنتجات من الداخل أو إنتاجها محلياً ثم بيعها بالخارج ، فى حين أن الاستيراد يقوم على شراء المنتجات من الخارج وبيعها فى الداخل . كذلك فإن كلاً من وظيفتى الشراء والبيع الخارجيتين ، تمثل شراء للمنتجات وبيعاً للعملة المحلية ( ثمن المشتريات ) ، أو بيعاً للمنتجات وشراء لعملة أجنبية (متحصلات المبيعات ) .

ولقد حاول الاقتصاديون من خلال نظريات التجارة الدولية تفسير أسباب قيام التبادل التجارى بين الدول المختلفة ، وتحديد نوعية السلع التى تتخصص كل دولة فى إنتاجها . كما حاولوا بيان الكسب الذى يحققه أطراف المبادلة الدولية .



• نظرية المزايا المطلقة

• نظرية المزايا النسبية

نموذج رقم (٤) : نظريات التجارة الدولية

## أ - النظرية الكلاسيكية أو التقليدية Classical Theory

### ١ - نظرية المزايا المطلقة Theory of Absolute Advantage

قصد آدم سميث (١٧٧٦) من نظريته هذه ، أنه فى حالة وجود فروق مطلقة فى الإنتاج بين دولتين ، فإنه من الأفضل لكل من الدولتين مبادلة الأخرى بالسلعة التى تتمتع فيها بميزة مطلقة .

### ٢ - نظرية المزايا أو النفقات النسبية

### Theory of Comparative Advantage

أرجعت نظرية دافيد ريكاردو (١٨١٧) قيام التخصص الدولي والتجارة الخارجية إلى اختلاف النفقات النسبية لإنتاج السلع فى الدول مقاسة بوحدات عنصر العمل المستخدم فى إنتاجها ، واعتبرت اختلاف النفقات النسبية أمراً مسلماً به ، ولم تحاول تفسير أسباب هذا الاختلاف من بلد لآخر ، وعموماً ترتبط الميزة النسبية هنا بوفرة الموارد الطبيعية وعناصر الإنتاج ( الميزة النسبية التقليدية أو الطبيعية ) .

## ب - النظرية الكلاسيكية الحديثة New Classical Theory

تعرف بنظرية الوفرة النسبية لعناصر الإنتاج أو النظرية السويدية نسبة إلى كاتبها هكشر وأوهلين ، وقامت هذه النظرية بتفسير أسباب اختلاف النفقات النسبية بين الدول. وترى النظرية أن الدولة ستقوم بتصدير السلعة التى يحتاج إنتاجها إلى الاستخدام الكثيف لعنصر الإنتاج الوفير الرخيص نسبياً فى الدولة ، وأن تقوم هذه الدولة باستيراد السلعة التى يحتاج إنتاجها إلى الاستخدام الكثيف لعنصر الإنتاج النادر والمكلف نسبياً .

وعلى ذلك فلا يزال الفكر الاقتصادي الحديث يعتمد على الميزة النسبية كتفسير للتدفق السلعي بين الدول ، ولكنه يُرجع وجود هذه الميزة النسبية إلى الجهود المنظمة للعنصر البشري للحصول عليها سواء في مجال التكنولوجيا عن طريق الإنفاق على البحوث والتطوير أو في مجالات الإدارة المتقدمة .

### ج- نموذج الفجوة التكنولوجية Technological Gap Model

يرى أن جانباً كبيراً من التجارة بين الدول الصناعية يستند إلى اكتشاف منتجات جديدة وابتكار أساليب إنتاجية حديثة ، وفي مثل تلك الحالات تكتسب منظمة الأعمال والدولة التي تظهر فيها هذه المنتجات أو الأساليب الحديثة احتكاراً مؤقتاً في الأسواق الدولية لتلك المنتجات، ويصاحب ذلك مزايا بسبب :  
• نظام تراخيص الإنتاج .  
• حقوق الابتكار والعلامات التجارية في المراحل الأولى للاختراعات .

### ثامناً : التشابهات والفروق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي :

يتشابه التسويق الدولي مع التسويق المحلي في أن كليهما يسعى نحو إحراز وتحقيق الأهداف التسويقية ، من خلال تنسيق الجهود والأنشطة والاستفادة المثلى من الموارد التنظيمية المتاحة واقتناص الفرص السوقية .  
كما يتشابهان في أوجه النشاط التسويقي : دراسة الأسواق ، تخطيط

المنتجات ، التسعير ، الترويج ... إلخ . وبالتحديد يتشابهان فى ممارسة القواعد والمبادئ العامة للتسويق .

The fundamentals of marketing apply internationally in the same way they apply domestically .

وهما مختلفان بسبب :

• الاختلافات والتباين فى الظروف البيئية والتوجهات الثقافية.

• الاختلاف والتباين فى الاتجاهات والعقليات والفلسفات الإدارية.

فالمسوق الدولي يعمل فى ثقافات وبيئات متعددة ، تضم الدولة التى ينتمى إليها ( السوق المحلية ) وواحدة أو أكثر من دول العالم ( الأسواق الأجنبية ) . وبسبب هذا التنوع الثقافى والبيئى يتسم التسويق الدولي بدرجة عالية من عدم التأكد والتعقيد ، مما يجعل التسويق الدولي ذا صعوبة بالغة . كما يواجه المسوق الدولي بتحديات حرجة ومؤثرة ، تشمل المنافسين ، العملاء ، الموردين ، وحكومات الأسواق الخارجية .

وبالرغم من اتفاق التسويق الدولي والتسويق المحلى فى الوظائف العامة ، فإن التسويق الدولي يتضمن نشاط التسويق المحلى فى بعض مراحله . فالتسويق الدولي يتميز بأن كل عملية استيراد ( عملية شراء خارجية ) تقتزن بعملية بيع محلية لتصريف ما يستورد من منتجات . وكذلك فإن كل عملية تصدير ( عملية بيع خارجية ) تسبقها عملية شراء محلية للمنتجات التى سوف يتم تصديرها ، وهذا ما تقوم به المنظمات المتخصصة فى التصدير والاستيراد .

وهناك وظائف يختص بها التسويق الدولي وحده - دون التسويق المحلي - مثل الشحن والتفريغ والنولون والتخليص الجمركي والنقل البحري والجوى والتأمين البحري والجوى . غير أن وظائف النقل والتأمين والتخزين المعتادة قد تكون مشتركة فيما بين التسويق المحلي والتسويق الدولي .

والواقع أن تعقد وتعدد عمليات التسويق الدولي هي أكثر ما يميزه عن التسويق المحلي .

ومما سبق ، تختلف طبيعة التسويق الدولي عن التسويق المحلي للأسباب الآتية :

- اتساع نطاق الأعمال وتعدد أشكاله .
- تعدد البيئات والثقافات التي يعمل فيها السوق الدولي .
- الصراع بين الاعتبارات الاقتصادية للسوق الدولي والاعتبارات السياسية للدولة ذات السيادة .

**جدول رقم (٢) : أوجه الاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي**

أوجه المقارنة	التسويق المحلي	التسويق الدولي
---------------	----------------	----------------

دولتين على الأقل	دولة واحدة	<ul style="list-style-type: none"> <li>عدد الدول</li> <li>حجم النشاط التسويقي</li> <li>نظم التسويق</li> <li>الاستراتيجيات التسويقية</li> <li>المواقف والقضايا التي يتعرض لها مدير التسويق</li> </ul>
متشعب متعددة	محدود محصورة العدد	
طويلة الأجل ومتراصة	طويلة الأجل	
متنوعة ، متجددة ، غير متكررة	روتينية ، محدودة ، ومتكررة	

تابع جدول رقم (٢) : أوجه الاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي

أوجه المقارنة	التسويق المحلي	التسويق الدولي
<ul style="list-style-type: none"> <li>مداخل التسويق والنفوذ إلى السوق</li> <li>صنع واتخاذ القرارات التسويقية</li> <li>العمليات التجارية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>مدخل نمطي لتسويق المنتجات في السوق المحلية نظراً لارتفاع درجة تجانس الظروف والمشتريين بها</li> <li>ميسر معروفة ومحصورة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتطلب النفوذ إلى الأسواق الخارجية اتباع أساليب متعددة وفقاً لبيئة وخصائص كل سوق</li> <li>يحتاج تفكير استراتيجي عالمي وتنفيذ محلي</li> <li>يضاف إليها الشحن ، النقل ، النولون ،</li> </ul>

التأمين ، المخاطر ، واللوجستيات بيئات متقلبة ، كثيرة التباين ، ومتنوعة متباينة بشدة  متعددة ومتنوعة	بيئة محدودة ، شبه مستقرة ، وموحدة شبه موحدة  واحدة	. البيئة ومناخ الأعمال  . ثقافة الأسواق . النظم السياسية ، النقدية الاقتصادية ، والقانونية
---	--	--

تابع جدول رقم (٢) : أوجه الاختلاف بين التسويق الدولي والتسويق المحلي

أوجه المقارنة	التسويق المحلي	التسويق الدولي
. السوق  . القوة الشرائية ووحدة التبادل  . العادات الشرائية والاستهلاكية  . التكوين	سوق دولة واحدة - سوق شبه موحدة  عملة واحدة - ثابتة  محدودة ويمكن حصرها وشبه موحدة  غالباً متجانس واجبة	أسواق متنوعة  عملات متعددة ومختلفة بحسب العملة وسعر الصرف  كثيرة التباين التفاوت واضح تراعى

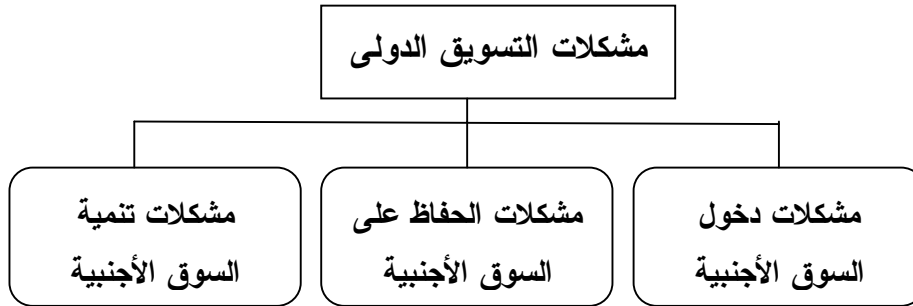
هناك فروق زمنية لغات متعددة متباينة	موحد اختلافات لغوية محدودة - لهجات	السكاني • السيادة الوطنية • الزمن • اللغة
صعبة ، ارتفاع تكلفة الحصول عليها ، متعددة ، وقد لا تكون مستقرة	متوفرة ، سهلة ، ومستقرة نسبياً	• البيانات

وتبين هذه الفروق بجلاء أن السوق الدولي لم يعد يدير تشكيلة منتجات في السوق المستهدفة ، وإنما يدير مجموعة من العلاقات مع هذه السوق ، ولعل هذا أكثر ما يميز التسويق الدولي عن التسويق المحلي . وتختلف مشكلات بحوث التسويق الدولي بشكل جوهري عن مشكلات بحوث التسويق المحلي ، نتيجة لأنها تتعلق بأسواق أجنبية تختلف من حيث الثقافات والمفاهيم واللغات وأنماط الاستهلاك ودخول الأفراد ومستويات التعليم وغيرها .

### تاسعاً : مشكلات وتحديات التسويق الدولي

يواجه التسويق الدولي بمتغيرات ومفارقات متنوعة ، بعضها يتفق مع معتقدات ومفاهيم العملاء أو المستهلكين في الأسواق الخارجية ، والبعض الآخر يختلف . كما يواجه التسويق الدولي بمجموعة مشكلات لا تواجه التسويق المحلي .





- خصائص المستهلك الأجنبي. - تقييم المراكز التنافسي
- تحديد استراتيجية الدخول. - لمنتجات المنظمة. - الحصة السوقية أكبر من الحصة الحالية.
- كيفية تصميم عناصر - متابعة التغيرات في خصائص المستهلك الأجنبي ، المزيج التسويقي الدولي. - وإحداث التغييرات المطلوبة في المزيج التسويقي الدولي بما يتلاءم مع ذلك .

### نموذج رقم (٥) : مشكلات التسويق الدولي

#### Challenges in International Marketing :

- Huge foreign indebtedness
- Unstable governments.
- Foreign-exchange problems .
- Foreign-government entry requirements and bureaucracy
- Tariffs and other trade barriers .
- Corruption .
- Technological pirating.
- High cost of product and communication adaptation .
- Shifting borders .

## **الفصل الثانى : بيئة التسويق الدولى :**

**أولاً : تعريف بيئة التسويق الدولى .**

**ثانياً : تصنيف بيئة التسويق الدولى .**

- البيئة الداخلية للتسويق الدولى .
- البيئة الخارجية للتسويق الدولى .

**ثالثاً : مكونات وعناصر بيئة التسويق الدولى .**

- البيئة الاقتصادية .
- البيئة السياسية .
- البيئة الثقافية .
- البيئة الاجتماعية والسكانية .
- البيئة التكنولوجية أو الفنية .
- البيئة القانونية أو التشريعية .
- البيئة التنافسية .
- البيئة الطبيعية .

**رابعاً : تحليل بيئة التسويق الدولى .**

**خامساً : دراسة وتقييم واختيار الأسواق الدولية .**

**سادساً : تصنيف الأسواق الدولية .**

**سابعاً : مسئولية دراسة الأسواق الدولية .**

## **الفصل الثانى : بيئة التسويق الدولى**

- يواجه التسويق الدولى بمتغيرات ومفارقات متنوعة ، بعضها يتفق مع معتقدات ومفاهيم السوق الخارجية ، والأخرى تختلف . وبالتحديد :
- . اختلاف الآمال والمشاعر من سوق خارجية لأخرى .
  - . اختلاف أنماط الإدارة وأسلوب إدارة العاملين .
  - . اختلاف الإجراءات والقيود الحكومية والإدارية .
  - . اختلاف القيم والعادات والتقاليد وأنماط السلوك .
  - . اختلاف اللغات والثقافات والفروق الحضارية والثقافية .
  - . اختلاف القوانين والتشريعات والضوابط ( القوانين الجمركية ، النظم الضريبية ... ) .
  - . فروق فى المساحات وحجم السوق وحجم السكان والمسافات ( القرب أو البعد الجغرافى ) .
  - . اختلاف هيكل التكاليف من سوق لأخرى ( إنتاج ، تسويق ، نقل ، شحن، ... ) .
  - . اختلاف النظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمالية والنقدية والمصرفية والائتمانية .
  - . تعدد العملات وفروق تقلبات أسعار العملات المالية ، وقضايا التمويل الدولى وأسعار تحويل النقد الأجنبى .
  - . منافسة شرسة من المنظمات الوطنية ، ومن المسوقين الدوليين الآخرين ، ومن المنظمات الحكومية .

وهذه العوامل تميز التسويق الدولي عن التسويق المحلى . وهذه العوامل إما أن تكون مشجعة لمنظمات الأعمال على الدخول فى السوق الخارجية ( عوامل جذب ) ، أو الخروج منها ( عوامل طرد ) . وينشأ عن تعدد وتنوع المتغيرات البيئية ، تعقد عمليات التسويق الدولي وارتفاع نسبة المخاطرة فيه .

### **أولاً : تعريف بيئة التسويق الدولي**

تتمثل بيئة التسويق الدولي فى مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات التى تؤثر على أداء وفعاليات منظمات الأعمال عند تحقيقها لأهدافها التسويقية فى الأسواق الدولية . وهذا التأثير قد يكون واضح معلى أو خفى ، مباشر أو غير مباشر ، قوى أو ضعيف ومحدود ، إيجابى أو سلبى ، وذلك بدرجة أو بأخرى .

والعوامل البيئية التى تؤثر على بيئة التسويق الدولي تشبه أو تماثل تلك العوامل المتواجدة فى أية دولة ( البيئة المحلية ) ، لكن حالما تتجه منظمة الأعمال نحو الأسواق الأجنبية أو الخارجية وممارسة أنشطتها التسويقية على نطاق دولى ، فإن الإدارة العليا بها تواجه بتحد يمكن وصفه بـ " إدارة التزاوج المختلط " Managing of a mixed marriage .

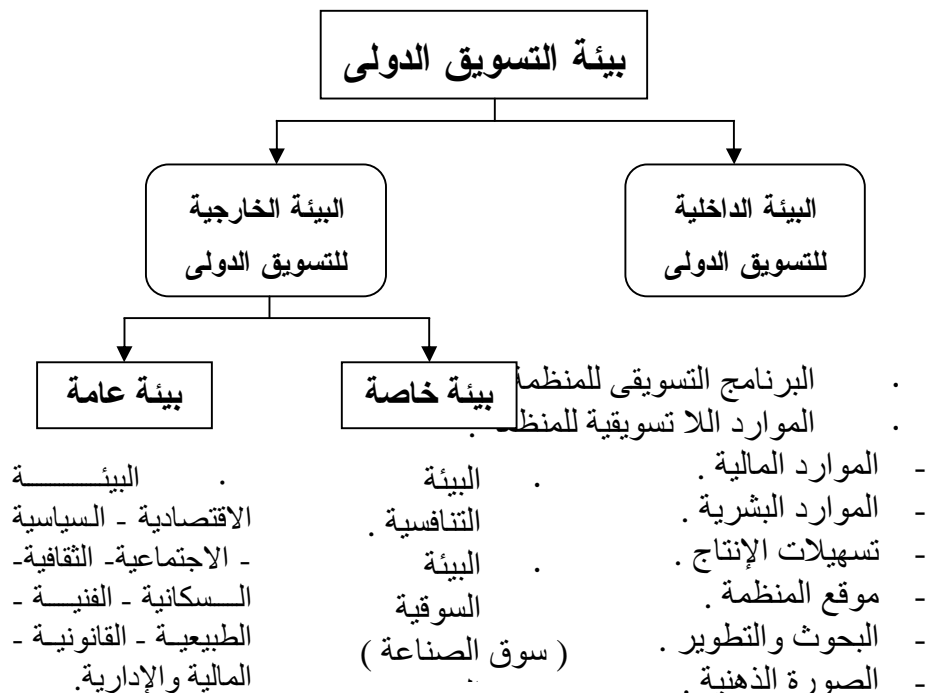
ويتطلب التسويق الدولي الفاعل الأخذ بعين الاعتبار وإدراك الفروق والاختلافات والتباينات فى الظروف والعوامل والأبعاد الثقافية ، الاقتصادية، السياسية ، الاجتماعية ، السكانية ، الفنية أو التكنولوجية ، القانونية أو التشريعية ، التنافسية ، السوقية ، المالية ، الإدارية ، والطبيعية

بين أسواق العالم . حيث تؤثر هذه الفروق وتلك الاختلافات على التشغيل التنظيمي ، أنماط الإدارة ، واختيار الأنشطة التسويقية التي تحقق أفضل النتائج .

ولا يمكن لأية منظمة أعمال أن تعيش بمعزل عن البيئة التي تمارس فيها أنشطتها . وتختلف الأهمية النسبية للمتغيرات البيئية من منظمة لأخرى، كما تختلف من وقت لآخر بالنسبة لنفس المنظمة . وتتباين منظمات الأعمال من حيث تفاعلها مع البيئة المحيطة بها على النحو التالي:

- منظمات لا تقوى على التكيف مع البيئة ، فمصيورها إلى الزوال.
- منظمات فاعلة تستطيع التكيف والتفاعل مع البيئة Reaction .
- منظمات أكثر فاعلية تغير البيئة لصالحها ، فهي منظمات مبادئة مبادرة . Proaction

## ثانياً : تصنيف بيئة التسويق الدولي



#### أ - البيئة الداخلية للتسويق الدولي

##### **Organization's Internal Environment**

تحتوى على المتغيرات البيئية النابعة من داخل منظمة الأعمال ، ويمكن السيطرة عليها والتحكم فيها وإخضاعها للرقابة . وهذه المتغيرات تحدد نواحى الضعف ونقاط القوة بالمنظمة . وتشمل البيئة الداخلية كافة العناصر المرتبطة بالوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة وتهيئة القوى العاملة ، كما تشمل كافة العناصر المرتبطة بالوظائف الأساسية للمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وأفراد وشراء وتخزين وبحوث وتطوير وإدارة نظم المعلومات ، وتشمل أيضاً السياسات والاستراتيجيات الناتجة عن الأطراف المتعاملة مع المنظمة Stake Holders من عمالة وعملاء وملاك ومنافسين وموردين وموزعين ومستثمرين وحكومة والمجتمع بأسره .

وبالتحديد ، تشمل البيئة الداخلية للتسويق الدولي على العناصر التالية:

- الإمكانيات والموارد والقدرات المالية والمركز المالي للمنظمة.
- الإمكانيات والموارد البشرية ، ومدى توافر القدرات الابتكارية لدى الموارد البشرية .
- المزيج التسويقي للمنظمة .
- حجم ومكانة إدارة التسويق فى المنظمة .
- المستوى التكنولوجى المستخدم فى المنظمة .
- الصور الذهنية لدى العملاء عن المنظمة.
- مدى فاعلية الهيكل التنظيمى .
- مدى توافر ثقافة تنظيمية ثرية وفاعلة .
- مدى توافر نظام اتصالات تنظيمية فاعل .
- مدى توافر نظام معلومات فاعل .
- مدى توافر نظم إدارية فاعلة فى مجالات الوظائف الأساسية للمنظمة .
- البحوث والتطوير .
- مستوى الكفاءة المهنية الإدارية لأطقم إدارة المنظمة فى مستوياتها الإدارية الثلاث العليا والوسطى والدنيا .

#### ب - البيئة الخارجية للتسويق الدولى External Environment

تحتوى على المتغيرات البيئية النابعة من خارج منظمة الأعمال ، ويصعب السيطرة عليها ولا يمكن التحكم فيها ، وهذه المتغيرات تحدد الفرص المتاحة والتهديدات الحالية والمحتملة لمنظمة الأعمال ، التى تؤثر على قرارات المزيج التسويقي الملائم للأسواق الدولية ، وتنقسم البيئة الخارجية للتسويق الدولى إلى بيئتين إحداها خاصة والأخرى عامة .

#### ١ - البيئة الخاصة لمنظمة الأعمال External Microenvironment

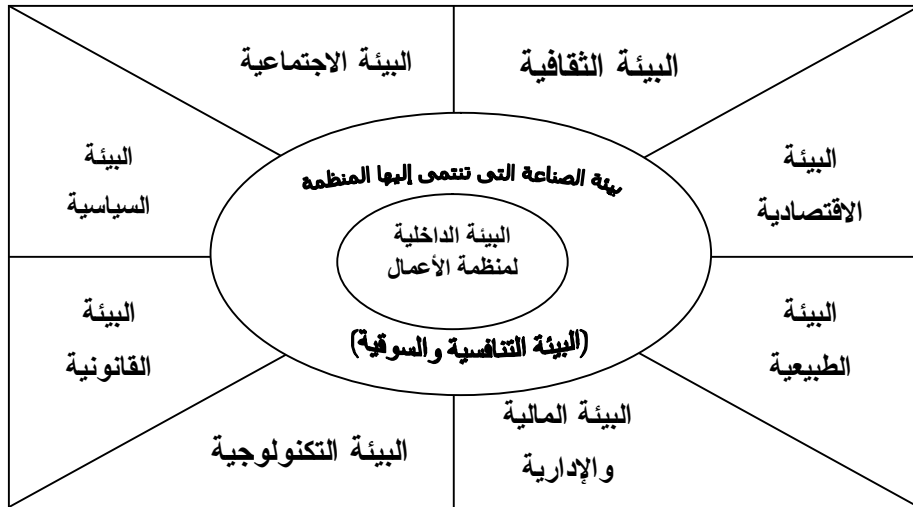
يقصد بالبيئة الخاصة هنا بيئة الصناعة التى تنتمى إليها منظمة الأعمال ، ويشير لفظ الصناعة هنا إلى كل منظمات الأعمال التى تعمل فى نفس مجال النشاط الذى تعمل فيه المنظمة . فعلى سبيل المثال ينتمى الفندق إلى صناعة الضيافة أو الفندقية ، وينتمى المصرف إلى الصناعة المصرفية، وينتمى المستشفى إلى صناعة الخدمات الصحية ، وتنتمى شركة الغزل والنسيج إلى صناعة الغزل والنسيج ، تنتمى الإذاعة والصحافة والتلفاز إلى صناعة الإعلام ، وتعد البيئة التنافسية والبيئة السوقية من أهم مكونات البيئة الخاصة لمنظمة الأعمال .

## ٢ - البيئة العامة لمنظمة الأعمال

### External Macro environment

تحتوى على المتغيرات البيئية التى تؤثر على أداء وفاعلية كافة منظمات الأعمال وكافة الصناعات بما فيها الصناعة التى تنتمى إليها المنظمة . وتشمل البيئة العامة هذه البيئة الاقتصادية ، البيئة الاجتماعية ، البيئة السياسية ، البيئة الثقافية ، البيئة السكانية ، البيئة الفنية ، البيئة القانونية ، البيئة المالية والإدارية ، والبيئة الطبيعية .

## ثالثاً : مكونات وعناصر بيئة التسويق الدولى





### نموذج رقم (٧) : الأطر البيئية للتسويق الدولي

ولا يمكن القول بأن إحدى هذه البيئات أكثر ثقلاً من غيرها أو أعلى أهمية ، بل إنها تتبادل مواقع أهميتها وخطورتها من آنٍ لآخر . كما لا يمكن القول بأن هذه البيئات منفصلة أو منعزلة عن بعضها البعض ، بل هي متشابكة ومتراصة وذات تأثير متبادل فيما بينها .

#### أ - البيئة الاقتصادية **Economic Environment**

تمر البيئة الاقتصادية للتسويق الدولي بتغيرات ربما أكثر سرعة من نظائرها السياسية والقانونية ، وتتمثل البيئة الاقتصادية فى الملامح الأساسية للاقتصاد والظروف الاقتصادية فى الدولة ( السوق الخارجية ) . وبالتحديد :

- |                             |                                   |
|-----------------------------|-----------------------------------|
| • ميزان المدفوعات .         | • الميزان التجارى للدولة .        |
| • سعر الفائدة .             | • سعر الصرف .                     |
| • الناتج القومي الإجمالي .  | • توزيع الدخل القومي .            |
| • معدلات التضخم والانكماش . | • مدى استقرار العملة الوطنية .    |
| • درجة الحرية الاقتصادية .  | • السياسات الاقتصادية .           |
| • نمط حياة المستهلك .       | • نمط الاستهلاك .                 |
| • تقلبات الأسعار .          | • السياسات المالية والنقدية .     |
| • حجم السوق ومعدلات نموه    | • مستوى التقدم والنمو الاقتصادى . |
| • وراثته                    | • سوق الأوراق المالية أو          |
| • اتجاهات البطالة ومعدلات   | البورصات .                        |

- التوظيف .
- درجة التصنيع أو نصيب الصناعة .
- مدى توافر فرص الاستثمار من GNP .
- وعوائدها .
- مستويات الدخل ومتوسط دخل الفرد .
- العمالة المتاحة ومستوى إنتاجية العامل وسوق العمل .
- تكلفة المدخلات المالية والبشرية والمادية .
- التكتلات الاقتصادية والاتفاقيات التجارية .
- مرحلة النمو الاقتصادي التي يمر بها اقتصاد الدولة .
- الدورة الاقتصادية (تدهور / كساد / استعادة النشاط / رواج / انتعاش ) .
- النظام الاقتصادي وما إذا كان موجه / مخطط ، مختلط ، تأشيري ، حر .
- البنية الأساسية الاقتصادية من طرق ، جسور ، موانئ ، شبكات المياه ، الصرف الصحي ، اتصالات ، مواصلات ، كهرباء ... إلخ .

## **ب - البيئة السياسية**      **Political Environment**

- تتمثل البيئة السياسية في الملامح الأساسية لحكومات الأسواق الدولية.
- وبالتحديد :
- التوجهات والسياسات الحكومية الجمركية ، النقدية ، الضريبية ،
  - السعرية ، والمواصفات القياسية للجودة .
  - فاعلية الحكومة : مدى مناسبة القواعد ، التعليمات ، الإجراءات ، القوانين ، والعلاقات الدبلوماسية .

- الاستقرار الحكومى : ومن أهم مؤشرات المخاطر السياسية ، عدم الاستقرار السياسى ، معدلات تغير الحكومة ، الصراعات مع الدول الأخرى ، موقع وكثافة الأنشطة الإرهابية ، وعلاقة الحكومة بالأعمال الاقتصادية Government - Business Relationship .
- اتجاهات الحكومة نحو الاستثمارات الدولية والاستيراد ( أى نحو المستثمرين الأجانب ) ، ويعكس ذلك :
- القيود على ملكية الأجانب ( نسبة ملكية الأجانب للمشروعات ومنظمات الأعمال ) .
- القيود على تحويل الأموال للخارج ( مدى إمكانية تحويل الأرباح ورأس المال للخارج ) .

## ج - البيئة الثقافية : Cultural Environment

تعد العوامل الثقافية أكثر تعقيداً من غيرها ، وتتسم الأسواق العالمية بوجود اختلافات وتشابهات ثقافية . وتتمثل أهم عناصر البيئة الثقافية فى الآتى :

- الاتجاهات .
- المعتقدات .
- نظام التعليم .
- اتجاهات التفكير .
- الأيديولوجية القومية .
- العلاقات الاجتماعية .
- النظرة للأجانب والاتجاهات نحوهم .
- أنماط السلوك السائدة بين أعضاء
- العادات والتقاليد .
- ديانة الدولة .
- اللغة والرموز اللغوية .
- خصائص المستهلك .
- القيم والأعراف .
- المؤسسات الاجتماعية .
- التحكم فى التلوث .

المجتمع .

وهذه العناصر الثقافية متباينة بشدة عبر الأسواق الدولية . وتؤثر المتغيرات الثقافية على المعايير الأخلاقية والأنماط والعادات الشرائية والتفضيلات من حيث الشكل ، اللون ، الطعم ، الرائحة ، وغيرها . وعليه تعد الفروق والاختلافات الثقافية مصدراً رئيساً لصعوبة إدارة عمليات التسويق الدولي ، لذا يجب على المسوق الدولي تعديل ممارساته الإدارية لتتكيف مع الثقافات المختلفة ، وتحديد متخذ قرار الشراء فى كل سوق والتأثير فيه . كما يجب على المسوق الدولي إدراك الخصائص الآتية للثقافة:

- . الثقافة غير ملموسة .
- . الثقافة يمكن تعلمها (خاصية الاكتساب) .
- . الثقافة تؤثر على السلوك .
- . الثقافة متنوعة بتنوع الأسواق .
- . الثقافة تنتقل من جيل لآخر ، وأنها تجميعية بطبيعتها .
- . الثقافة ليست فردية ، فالناس يشتركون فى الثقافة الخاصة بالمجتمع (خاصية المشاركة) .

#### د - البيئة الاجتماعية والسكانية Social Environment

من أهم مؤشرات البيئة الاجتماعية والسكانية ، ما يلى :

- متوسط العمر .
- متوسط دخل الفرد .
- التوزيع العمري للسكان .
- معدلات المواليد والوفيات .
- الاتجاهات نحو الحكومة .
- الاتجاهات نحو العمل .
- اتجاه المرأة نحو العمل .
- الاستهلاك الفردي .
- العادات الشرائية .
- هيكل السكان والتركيب السكانية .
- نسبة الإناث إلى الذكور .
- تكلفة العمالة للوحدة المنتجة .
- عدد السكان وخصائصهم الديموجرافية .

- معدلات الزواج والطلاق والهجرة الداخلية والخارجية .
- معدلات ونسب واتجاهات التعليم ( عام / فنى / تجارى....).
- كثافة السكان وتوزيعهم جغرافياً ، وما بين حضر وريف .
- تصنيف السكان اجتماعياً ، وتوزيعهم وفقاً للطبقة الاجتماعية .

#### هـ- البيئة التكنولوجية أو الفنية Technological Environment

لعل أحد الأسباب الرئيسة لاتجاه بعض منظمات الأعمال نحو تدويل أنشطتها والاستثمار فى الأسواق الخارجية ، هو ما تتمتع به من سبق تكنولوجى . ويجب على المسوق الدولى تحديد كيف تؤثر مستويات التكنولوجيا فى الأسواق الدولية المختلفة على عمليات منظمته والنقل ومصادر المواد الخام والطاقة .

ولا شك أن البيئة التكنولوجية تتغير بدرجة عالية من السرعة ، وفى نفس الوقت تؤثر بدرجة كبيرة على الممارسات التسويقية على المستوى الدولى ، كما أن هذا التغير سوف يستمر فى المستقبل . وقد يكون من

- المفيد الإشارة إلى عدة تغييرات أو عوامل أثرت وتؤثر بدرجة كبيرة على التسويق الدولي بشكل عام ، وذلك على النحو التالي :
- سهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر .
  - تطور طرق الدفع عن طريق E-Cash ( النقود الإلكترونية).
  - التقدم فى صناعة الإلكترونيات .
  - التقدم فى التكنولوجيا الحيوية Biotechnology
  - التقدم فى تكنولوجيا الاتصالات والمواصلات والنقل على النطاق العالمى .
  - التقدم المذهل فى تكنولوجيا المعلومات واستخداماتها فى مجال إدارة الأعمال .
  - تطور صناعة الحاسبات الآلية والهواتف واستخداماتها .
  - الأقمار الصناعية .
  - شبكة المعلومات العالمية أو الإنترنت .

#### و- البيئة القانونية أو التشريعية Legal Environment

يقصد بها النظام القانونى والتشريعى فى الأسواق الدولية ، لا سيما قوانين حماية المستهلك ، التوظيف والعمل ، الأمن ، الأجور ، الاستثمار ، الجمارك ، الأسعار ، الضرائب ، التبيين ، التغليف ، العلامات التجارية ، الاحتكار ، النقد الأجنبى ، الرقابة على النقد ، التصدير والاستيراد ، الإغراق ، السجل التجارى ، الوكالات التجارية ، حماية البيئة ، الغش التجارى ، براءات الاختراع ، وقانون تنظيم تجارة الجملة والتجزئة .

#### ز- البيئة التنافسية Competitive Environment

من أهم مؤشرات البيئة التنافسية ، ما يلى :

- عدد وأحجام المنافسين .
- مستوى أسعار المنتجات المنافسة .
- مستوى جودة المنتجات المنافسة .
- استراتيجيات المنافسين فى الأسواق .
- مدى كفاءة أجهزة البيع لدى المنافسين .
- المركز المالى والقوى المالية للمنافسين .
- درجة تغطية السوق بواسطة المنافسين .
- قنوات التوزيع التى يستخدمها المنافسون .
- نصيب المنافسين من السوق ( الحصص السوقية ) .
- مستوى الخدمات والمزايا التنافسية التى يقدمها المنافسون لعملائهم .
- مدى إمكانية دخول منافسين جدد إلى السوق .
- هل ينتج المنافسون ويسوقون أم يسوقون فقط ؟
- هل يسوق المنافسون محلياً أم خارجياً ، أم محلياً وخارجياً معاً ؟
- هل يدخل منافسون جدد إلى السوق ، وبأى معدل ؟
- هل هناك عقبات تحول دون دخول منافسين جدد ، وما درجة حدتها ؟
- الريادة فى السوق ، وما ترتيب المنظمة بين المنظمات المنافسة ؟
- القوة التفاوضية للمنافسين ، وما نقاط القوة التفاوضية للمنظمة إزاء المنافسين ؟
- طبيعة ونوعية المنافسة والأساليب التنافسية المستخدمة ( سعرية / غير سعرية : جودة ، تغليف ، خدمات ما بعد البيع ... إلخ ) .

## Natural Environment

## ح - البيئة الطبيعية

من أهم مؤشرات البيئة الطبيعية ، ما يلى :

- طبوغرافية الأرض .

- المناخ .
- التضاريس .
- الأحوال الجوية .
- درجات الحرارة ونسب الرطوبة ( الطقس ) .
- الموارد الطبيعية كالبتروول والمعادن والبحار والأنهار والأمطار .
- الكوارث الطبيعية من زلازل وبراكين وعواصف وأعاصير .

#### **رابعاً: تحليل بيئة التسويق الدولي :**

يشكل تحليل البيئة الداخلية لمنظمة الأعمال أساساً لمتابعة وتقييم قدرات وموارد المنظمة المؤثرة على أدائها .

ويستهدف تحليل البيئة الداخلية للتسويق الدولي الكشف عن نقاط القوة ومواطن الضعف في كيان المنظمة. ومن ثم يمكن تحديد مجالات القوة ودعمها وكيفية استخدامها أو توظيفها ، وكذلك متابعة وتقييم مجالات الضعف تمهيداً لتداركها وعلاجها أو تحييدها . اما نقاط القوة فهي موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمنظمة أن تبني عليها . فتبحث عن الفرص التي يمكن اقتناصها والإفادة منها بتوظيف القوة هذه ، وأما نقاط الضعف فهي مجالات للقصور في موارد المنظمة و/ أو عملياتها أو مهارات مديريها ، تؤثر سلباً على أدائها وتقوت عليها اقتناص فرصة أو أكثر . ويتطلب الأمر تصحيحها وتقويمها لتقليل آثارها السلبية .



كما يسفر تحليل البيئة الخارجية للتسويق الدولي عن التعرف على الفرص السوقية وجدواها ، وكذا التعرف على التحديات والتهديدات التي تواجه منظمة الأعمال ، سواء الحالية أو المحتملة . ومن ثم إعداد العدة لاستغلال تلك الفرص وعائدها و/ أو تحجيم أو تحييد التحديات أو التهديدات قبل أن تتحول إلى قيود . وتتواجد الفرصة عندما تجد المنظمة نفسها بفعل متغيرات بيئية في مركز فريد يجعلها تستفيد من ظرف خاص تكون هي مؤهلة للتعامل معه والإفادة منه . أما التهديد فهو متغير خارجي يميل لأن يكون طويل الأجل مع غياب أو تواضع قدرات أو تحركات فاعله للتعامل معه . مثل ظهور منافس قوى أو صدور تشريع أو قرار سياسى معاكس . وهو ما يؤدي لتضاؤل وتواضع المركز السوقى للمنظمة بدرجة أو بأخرى.

إن مجرد مسح وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة لرصد الفرص والتهديدات ، لا يكفي وحده لتهيئة ميزة تنافسية للمنظمة . بل يتعين تحليل كيان المنظمة لتحديد نقاط القوة والضعف التي توضح مدى قدرتها على الاستفادة من الفرص المتاحة مع تجنب التهديدات الكامنة أو المحدقة . وهذا هو التحليل التنظيمي Organizational Analysis الذى يركز على كيان المنظمة أى بيئتها الداخلية بهدف تقييم وتطوير مواردها وقدراتها.

ويفترض أن يعتمد المسوق الدولي ، وهو يرصد المتغيرات البيئية لأن يصنف الفرص والقيود ويرتبها وفقاً لأعلاها أهمية والحاجة للمواجهة السريعة . وتزيد قدرة المسوق الدولي على مواجهة تهديدات متوقعة إذا توافرت له نقطة أو نقاط قوة مناسبة ومؤثرة ، وتقل قدرته على مواجهة التهديدات إذا عزت نقاط قوته .

ويفيد تحليل بيئة التسويق الدولي ومؤشراتها في استقراء واستشراف ما يمكن أن تكون عليه بيئة منظمة الأعمال ، والعوامل المؤثرة على قدراتها التسويقية مستقبلاً . فالاستراتيجية التنظيمية الناجحة هي تلك التي تتسجم مع البيئة المحيطة ، لاقتناص ما تتيحه من فرص وتتوقى أو تحيّد ما تفرضه من قيود وتهديدات قائمة أو متوقعة .

وتتمحور طرق تحليل بيئة التسويق الدولي حول دراسة عناصر ومكونات كل سوق خارجية مستهدفة . وفي بعض الحالات يهتم المسوق الدولي بدراسة البيئة السياسية أو المناخ السياسي أكثر من أى عامل آخر ، كما هو الحال في حالة الاستثمار الأجنبي المباشر . ومن أهم الطرق المستخدمة في تحليل بيئة التسويق الدولي من وجهة نظر المسوق الدولي ، ما يلي :

- طريقة عائد المخاطرة .
- طريقة المؤشرات البيئية .
- طريقة إذهب أو لا تذهب .
- طريقة التحليل البيئي الرباعي ( مصفوفة سووت SWOTM ).

### External Environmental Scanning

Threats	Opportunities
<p>ST</p> <p>استخدام نقاط القوة لتجنب التهديدات أو التكيف معها .</p>	<p>SO</p> <p>استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص ( أفضل الخلايا ) .</p>
<p>WT</p> <p>تقليل نقاط الضعف إلى أقل حد وتحاشي التهديدات ( أسوأ الخلايا ) .</p>	<p>WO</p> <p>التغلب على نقاط الضعف بالاستفادة من الفرص .</p>

Strengths  
Weaknesses

Internal  
Capability  
assessment

--	--

### نموذج رقم (٨) : SWOT Matrix

وتستهدف مصفوفة SWOT تحقيق التوافق والتوازن بين عوامل البيئة الداخلية وعوامل البيئة الخارجية لمنظمة الأعمال ، لذا يطلق عليها مصفوفة توافق العوامل الخارجية والداخلية . وتقوم مصفوفة SWOT أساساً على مصفوفتين ، هما :

#### ١ - مصفوفة تقويم العوامل الداخلية :

##### Internal Factors Evaluation Matrix ( IFEM )

وتستهدف هذه المصفوفة تحليل ومراجعة نشاط التسويق الدولي بالمنظمة ، لتحديد نواحي القوة والضعف الرئيسيين في هذا النشاط ، في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمنظمة .

#### ٢ - مصفوفة تقويم العوامل الخارجية :

##### External Factors Evaluation Matrix ( EFEM )

وتعكس هذه المصفوفة ما إذا كانت المنظمة تنافس في صناعة جذابة أم في صناعة غير جذابة ، كما توضح ما إذا كان أمام المنظمة فرص أم تهديدات خارجية .

ويتم توصيف وتحليل وتقويم ملامح البيئة التنافسية بالاعتماد على مصفوفة الملامح التنافسية (Competitive Profile Matrix (CPM) . وتركز هذه المصفوفة على المحددات التنافسية بالدرجة الأولى . وتستخدم

هذه المصفوفة كأداة تحليلية للتعرف على المنافسين وتحديد مواطن القوة والضعف لديهم .

ويتعين على المسوق الدولي تحليل بيئة التسويق الدولي دورياً ، نظراً لتسارع وديناميكية المتغيرات البيئية . فما كان بالأمس فرصة قد لا يكون كذلك اليوم أو غداً . وما كان يمثل نقطة قوة أو ضعف في كيان المنظمة قد لا يكون كذلك اليوم أو غداً . ويمكن أن يؤدي هذا التحليل إلى تغيير الاستراتيجيات التسويقية الدولية التي تنتهجها المنظمة ، وقد يؤدي لتقوية الاستراتيجيات القائمة أو الإبقاء عليها إن كانت فاعلة.

### **خامساً : دراسة وتقييم واختيار الأسواق الدولية**

تتم دراسة الأسواق التي لم يسبق غزوها من قبل - سواء كانت محلية أو خارجية - عن طريق حصرها ومسحها ثم تصنيفها وفقاً لأهميتها ، ثم التعمق في دراسة كل ما تهتم به منظمة الأعمال من بين تلك الأسواق . إن الخطوة الأولى في التسويق الدولي هي تحديد الأسواق الخارجية الأكثر ملاءمة أو مناسبة لمنتجات منظمة الأعمال ( مرحلة تقييم السوق الدولية ) .

ووحدة الدراسة هنا هي السوق القومية للدولة . وذلك لتحديد :

- الفرص التسويقية وكيفية الاستفادة منها بما يحقق أهداف المنظمة.
- التهديدات المستقبلية المحتملة وكيفية الحد من آثارها غير المرغوبة .

وتأتى دراسة المسوق الدولي للأسواق الخارجية على مرحلتين أساسيتين ، هما :

الأولى : مرحلة الدراسة الأولية ( التمهيديّة أو المبدئية ) ، بغرض تصنيف الأسواق وتحديدّها بشكل مبدئي .

الثانية : مرحلة الدراسة الانتقائية ( التفصيلية أو المتعمقة ) لعدد محدود من الأسواق ، بغية المقارنة واختيار الأسواق الملائمة .

وتمر عملية تقييم واختيار الأسواق الدولية بست مراحل ، ويلاحظ أنه في نهاية كل مرحلة تستبعد الأسواق غير الملائمة ، أي تتم عمليات تصفية متتابعة ليتبقى في النهاية عدداً محدوداً من الأسواق المرتبقة ، يتم الاختيار من بينها من خلال زيارات ميدانية وإجراء دراسات تفصيلية متعمقة .



### نموذج رقم (٩) : مراحل عملية تقييم واختيار الأسواق الدولية

ويتوقف تحديد مدى احتياج السوق للمنتج على العديد من العوامل الطبيعية ، مثل المناخ والتضاريس والموارد الطبيعية . ويقتضى الأمر دراسة إحصائيات التجارة الدولية ، لتحديد الأسواق التى تقوم حالياً باستيراد المنتجات المزمع إنتاجها وحجم الاستيراد . كما يتوقف اختيار مؤشرات دراسة الأسواق الخارجية على نوع الصناعة ، خصائص المنتج المزمع إنتاجه ، والغرض من الدراسة والتحليل .

وتتمثل المؤشرات الاقتصادية فى مؤشرات قياس حجم الطلب ونمطه ومرونته بالنسبة للدخل . وبالتحديد :

Market Size

• مؤشر حجم السوق ومدى اتساعه

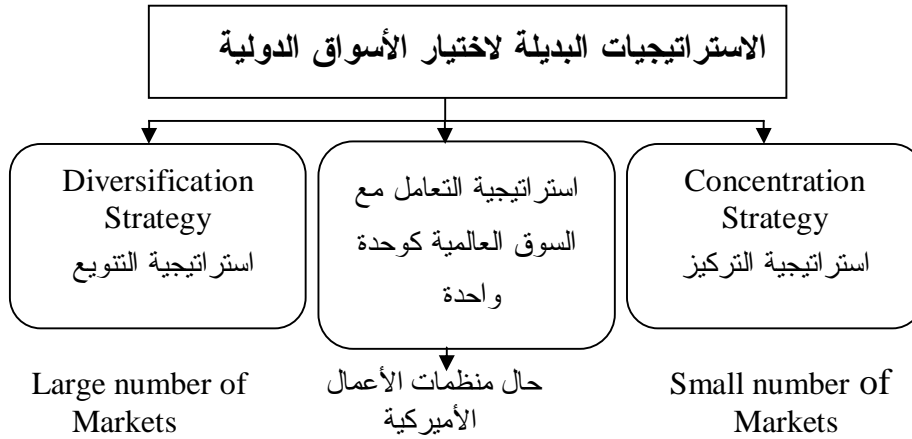
Market Growth

• مؤشر نمو السوق .

Market Intensity

• مؤشر ثراء السوق .

• مؤشر إنتاج واستهلاك السلع الاستراتيجية مثل الاسمنت والكهرباء والصلب .



نموذج رقم (١٠) : الاستراتيجيات البديلة لاختيار الأسواق الدولية

Expansion Strategy is determined by market -, mix-, and company-related factors .

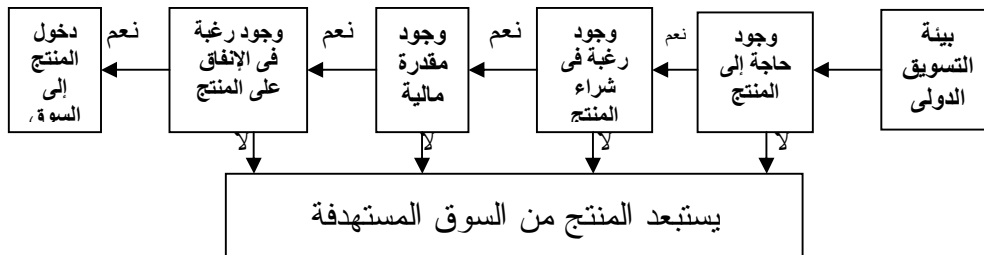
وتتوقف المفاضلة بين البدائل الثلاثة على خصائص السوق المستهدفة ، عناصر المزيج التسويقي ، وظروف السوق الدولي .

**جدول رقم (٣) : Factors Affecting Choice between Concentration and Diversification Strategies**

Factor	Diversification	Concentration
• Market growth rate	Low	High
• Sales Stability	Low	High
• Sales response function	Decreasing	Increasing
• Competitive Lead time	Short	Long
• Spillover effects	High	Low

• Need for Product adaptation .	Low	High
• Need for Communication adaptation	Low	High
• Economies of Scale in distribution	Low	High
• Extent of Constraints	Low	High
• Program Control requirements	Low	High

ويعكس الشكل التالي طريقة تحديد سوق المنتج :



### نموذج رقم (١١) : مراحل عملية تحديد سوق المنتج

ولتحديد السوق الخارجية المستهدفة ، يجب على المسوق الدولي

التمييز بين المستويات المختلفة للسوق ، كما يوضحها الشكل التالي :

+ الرغبة في شراء المنتج -

(٢) سوق ثانوية	(١) سوق أولية
مشترون قادرين على الشراء لكنهم أقل استعداداً أو رغبة فيه	مشترون قادرين على الشراء وراغبون فيه بدرجة عالية
Secondary Market	Primary Market

+  
القدرة  
على  
شراء  
المنتج  
-

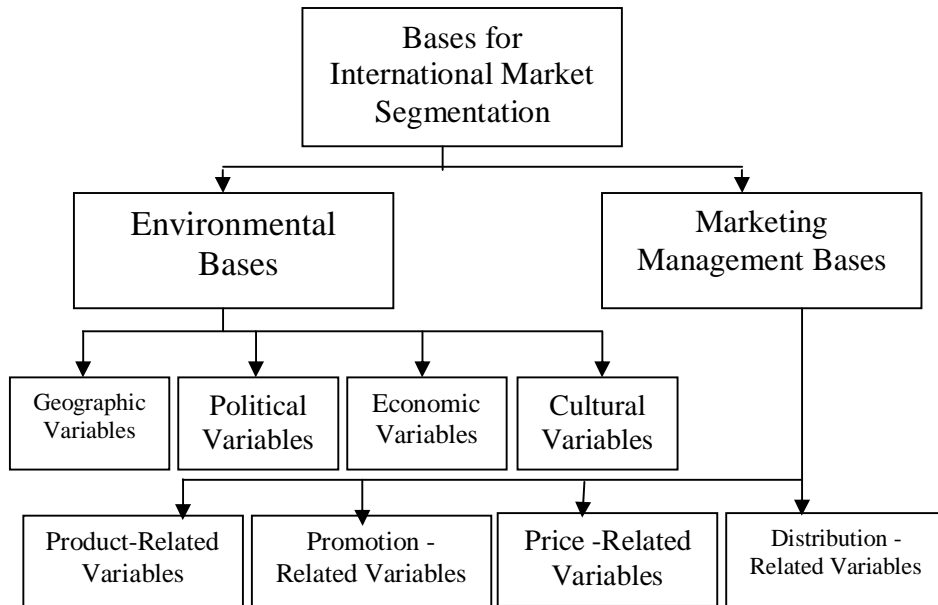


<p>(٤) ليست سوق بالمرة إذ لا تتوافر المقدرة المالية على شراء المنتج ولا الرغبة في شرائه</p>	<p>(٣) سوق ثالثة مشترون غير قادرين على الشراء الآن لكن لديهم الرغبة فيه . لذا يجب مراقبة احتمال نمو هذه السوق Tertiary Market</p>
---	---

نموذج رقم (١٢) : مستويات السوق المستهدفة

### سادسا: تصنيف الأسواق الدولية

يختلف تصنيف الأسواق الدولية باختلاف الأسس المستخدمة فى التصنيف . ويمكن تصنيف الأسواق الخارجية إما على أساس كل دولة أو على أساس البيئات المتشابهة ، او على أساس أنشطة إدارة التسويق أو عناصر المزيج التسويقي .



## نموذج رقم (١٣) : Bass for Global Market Segmentation

ولقد قدم James M. Livingstone تصنيفاً للأسواق الدولية يرتكز في أساسه على درجة التقدم الاقتصادي والنظام السياسي لدول العالم . ويمكن عرض هذا التصنيف على النحو التالي :

- ١ - مجموعة الدول الغربية المتقدمة .  
Western Developed Nations Group .
- ٢ - مجموعة الدول الغربية النامية .  
Western Developing Nations Group .
- ٣ - مجموعة الدول النامية .  
Developing / undeveloped Nations Group .
- ٤ - مجموعة الدول الشيوعية أو الاشتراكية .  
Marxist / Communist / Socialist Nations Group .

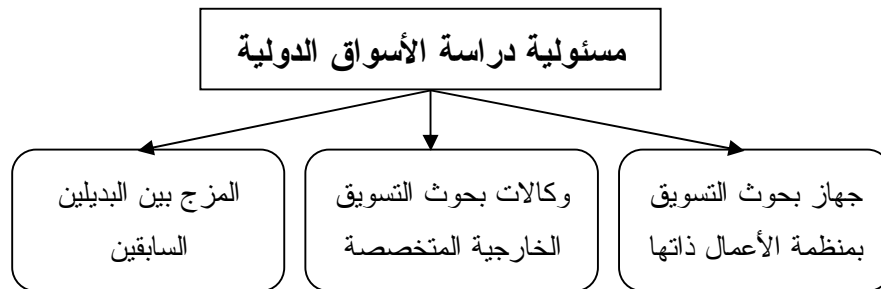
جدول رقم (٤) : تصنيف الأسواق الدولية على أساس درجة التقدم الاقتصادى  
والنظام السياسى لدول العالم

المجموعة	أهم السمات والخصائص
(١) دول العالم الأول أو المتقدم (دول الشمال)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أكثر دول العالم ثراءً .</li> <li>• التقدم التكنولوجى الهائل .</li> <li>• نمو الدخل القومى وارتفاع دخول الأفراد .</li> <li>• حدة المنافسة فى أسواقها .</li> <li>• ارتفاع مخصصات البحوث والتطوير فى شتى مجالات النشاط الاقتصادى .</li> <li>• تصدر للأسواق الأخرى السلع الصناعية والسلع الاستهلاكية تامة الصنع .</li> <li>• تستورد سلع التفاخر والسلع الفريدة فقط .</li> <li>• النظام الاقتصادى السائد هو الاقتصاد الرأسمالى أو اقتصاد السوق .</li> <li>• جميع طرق غزو أسواقها متاحة أمام المستثمرين ورجال الأعمال والمال .</li> <li>• تشمل دول أوروبا الغربية واليابان والولايات المتحدة الأمريكية .</li> </ul>
(٢) الدول الغربية النامية	<ul style="list-style-type: none"> <li>• أغلبها كانت مستعمرات سابقة لبريطانيا وفرنسا .</li> <li>• غنية مقارنة بدول العالم الثالث .</li> <li>• نظامها الاقتصادى والتجارى مشتق من النظام الاقتصادى لدول العالم الأول .</li> <li>• ارتفاع متوسط دخل الفرد عن نظيره فى الدول النامية الأخرى .</li> <li>• صغر أو محدودية حجم أسواقها .</li> <li>• تقبل الاستثمارات الوافدة من أميركا واليابان وبريطانيا .</li> <li>• مثل استراليا ونيوزيلاندا وجنوب أفريقيا .</li> </ul>

تابع جدول رقم (٤) : تصنيف الأسواق الدولية على أساس درجة التقدم  
الاقتصادى والنظام السياسى لدول العالم

المجموعة	أهم السمات والخصائص
(٣) دول العالم الثالث أو المتخلف ( دول الجنوب )	<ul style="list-style-type: none"> <li>تصدر المواد الخام والمواد الأولية .</li> <li>انخفاض مستوى المعيشة .</li> <li>كبر حجم أسواقها نظراً لزيادة عدد السكان .</li> <li>تستورد السلع المصنعة الاستهلاكية والصناعية .</li> <li>تفضل الاستثمار المشترك وعقود التراخيص وعقود الإدارة .</li> <li>تقع في قارات أفريقيا وآسيا وأمريكا اللاتينية .</li> </ul>
(٤) الدول الشيوعية .	<ul style="list-style-type: none"> <li>فقيرة نسبياً .</li> <li>ذات نظام اقتصادى موجه ( الاقتصاد المخطط أو المركزى).</li> <li>تتميز بالتقدم التكنولوجى إلى حد ما عدا إثيوبيا .</li> <li>لا تقبل الاستثمارات الأجنبية المباشرة عامة ، بينما تقبل المعارض الدولية وعقود التراخيص .</li> <li>تميل إلى إبرام الاتفاقيات الثنائية أو الجماعية بينها لتنظيم التجارة والاستثمار والتبادل التجارى .</li> <li>تتمثل فى كوبا والصين وإثيوبيا وفيتنام الشمالية وكوريا الشمالية وروسيا .</li> </ul>

### سابعاً : مسئولية دراسة الأسواق الدولية :



نموذج رقم (١٤) : خيارات مسئولية دراسة الأسواق الدولية

جدول رقم (٥) : مزايا وعيوب خيارات مسئولية دراسة الأسواق الدولية

العيوب	المزايا	البديل
<ul style="list-style-type: none"> <li>* ضعف المهارات .</li> <li>* احتمالات التحيز .</li> <li>* خطر التفسير السيئ للبيانات.</li> <li>* صعوبات لغوية .</li> <li>* عقبات ناتجة عن الاختلافات الثقافية والاجتماعية .</li> <li>* تكاليف انتقال وإقامة الباحثين في السوق المستهدفة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* السرية .</li> <li>* السرعة .</li> <li>* الدقة ( أحياناً ) .</li> <li>* التحكم في الدراسة .</li> <li>* انخفاض التكاليف .</li> <li>* تكيف الدراسة مع ظروف وإمكانات المنظمة .</li> </ul>	<p>(١) إجراء الدراسة بواسطة المنظمة نفسها</p>

تابع جدول رقم (٥) : مزايا وعيوب خيارات مسئولية دراسة الأسواق الدولية.

العيوب	المزايا	البديل
<ul style="list-style-type: none"> <li>* احتمال القصور في استيعاب مشكلات المنظمة .</li> <li>* خطورة استخدام دراسات طبقت لشركات مشابهة .</li> <li>* صعوبة تناول الاستفسارات الخاصة بالدراسة .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* التخصص .</li> <li>* الحياد والموضوعية.</li> <li>* زيادة المهارات والمعرفة بظروف السوق .</li> <li>* توافر مجموعة من</li> </ul>	<p>(٢) إجراء الدراسة بواسطة احدى وكالات البحوث في السوق الخارجية المستهدفة</p>

الخدمات المتكاملة المرتبطة بإجراء البحوث .	* طول الوقت الذى قد تستغرقه الدراسة . * خطر عدم التعرف على ظروف وإمكانات المنظمة . * خطر انحراف الدراسة عن أهدافها الأصلية .
(٣) المزج بين البديلين السابقين	يتسم هذا البديل بالجمع بين مزايا البديلين السابقين وتفادى عيوبهما ، من خلال قيام المنظمة بإعداد خطة البحث والإزام وكالة البحوث الأجنبية بإجراء الدراسة وفقاً لها .

إذن لكل بديل مزاياه وعيوبه وظروف استخدامه . وتتمثل معايير المفاضلة بينها فيما يلى :

- تكلفة إجراء الدراسة .
- مدى صعوبة جمع البيانات ، لاسيما تلك المرتبطة بالبيئة التنافسية .

## **الفصل الثالث : المزيج التسويقي الدولي**

أولاً : مراحل نمو نشاط المسوق الدولي .

ثانياً : قرار تدويل النشاط التسويقي .

ثالثاً : الإطار الشامل لعناصر المزيج التسويقي الدولي .

رابعاً : تصميم المزيج التسويقي الدولي .

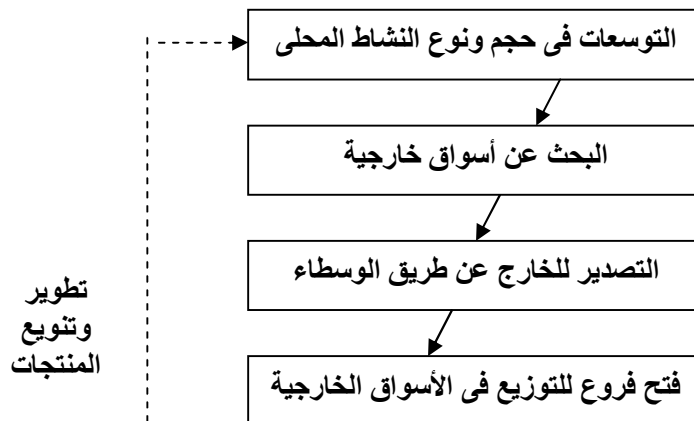
خامساً : مراحل عملية إدارة التسويق الدولي .

## الفصل الثالث : المزيج التسويقي الدولي

إن النجاح فى الأسواق العالمية ذات التغيرات والتطورات التكنولوجية السريعة والمنافسة الحادة ، يعتمد على تصميم برنامجاً تسويقياً فاعلاً . فأنواع المنتجات التى يقدمها السوق الدولي يجب أن تقابل توقعات المستهلكين وحاجات ورغبات العملاء ، وإلا رفضت أو لفظها السوق . والسعر المدفوع فى المنتج يجب أن يكون تنافسى ويولد عوائد جيدة . وقنوات التوزيع يجب أن تتيح المنتجات للعملاء المستهدفين فى المكان والزمان المناسبين . والبرامج الترويجية وما تحققه من اتصالات تسويقية يجب أن تمد العملاء بمعلومات كافية عن المنتجات وتولد الإشارة للشراء بين العملاء المحتملين . إن القصور فى أحد هذه العناصر الأربعة يمكن أن يؤدي إلى الفشل ، إذ أن عناصر المزيج التسويقي تعمل مع بعضها فى علاقة تكامل وتأثير وتأثر . والتسويق الناجح هو الموجه بالعمل ، أى الذى يكون محور ارتكازه العميل .

### **أولاً: مراحل نمو نشاط السوق الدولي**

يعتبر وصول السوق الدولي إلى مرحلة العالمية ، مرحلة من مراحل نمو نشاطه الطبيعي . فعادة ما يبدأ السوق الدولي نشاطه فى سوق محلية محدودة ، ونتيجة لرغبته فى النمو والتوسع أو لأسباب أخرى ، يتجه للأسواق الدولية .

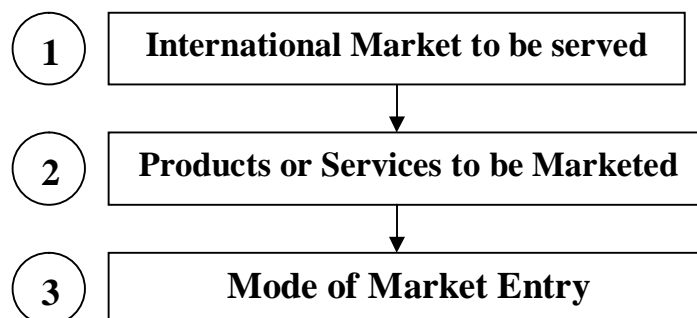




- ومن أهم النتائج المترتبة على تدويل النشاط التسويقي ، ما يلي :
- اختلاف طبيعة وتعقد العمليات والأنشطة التسويقية .
  - التفاعل مع دول ذات سيادة ، من حيث :
  - التأثير السياسى والثقافى سلباً أو إيجاباً على مجتمعات الأسواق الدولية .
  - التأثير على مستوى الثروة والعائد الاقتصادى لكل من دولة المنشأ ودولة المقصد .

### ثانياً : قرار تدويل النشاط التسويقي :

#### Internationalization Decision of Marketing



يتضمن صنع قرار التدويل بالضرورة اتخاذ ثلاث قرارات مبدئية أو أولية،  
هى :

#### أ- قرار تحديد الأسواق الدولية التى ستخدم

يتضمن اختيار الأسواق الدولية التى ستخدم العديد من الاعتبارات  
والمعايير ، أهمها :

- حجم السوق الحالية والمرتبقة .
- القوة الشرائية وثروة العملاء .
- مدى سهولة ممارسة النشاط فى السوق .

ويقتضى العنصر أو المعيار الأخير ضرورة تقييم الموقع  
الجغرافى، اللغة ، علاقة الحكومة بالنشاط الاقتصادى ، ومهارات  
العاملين التى يمكن أن يحتاج إليها السوق . وبصفة عامة يتطلب الأمر  
تقييم البيئات الثقافية والسياسية والاقتصادية للسوق الخارجية المختارة .

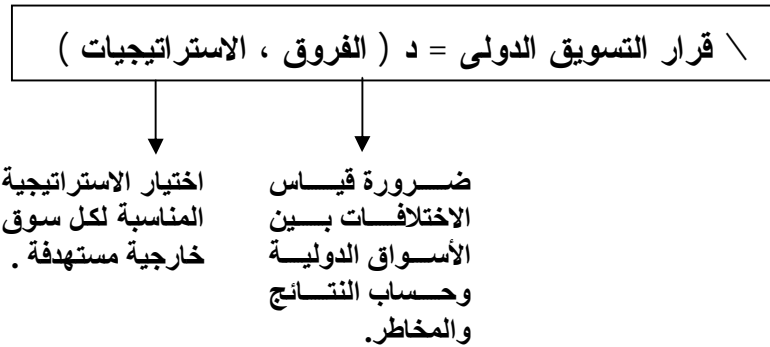
#### ب - قرار تحديد المنتجات التى ستسوق :

يتضمن اختيار المنتجات التي ستسوق الكثير من الاعتبارات ، مثل حاجات وتفضيلات المستهلكين في السوق الخارجية المختارة .وبصدد اختيار تلك المنتجات ، هناك مدخلان يمكن أن يستعين بهما المسوق الدولي ، هما :

- ١ - اختيار أحد منتجات المنظمة ( أو أكثر ) والتي يتم إنتاجها في دولة المنشأ أو السوق المحلية وتقديمها إلى الأسواق الدولية المختارة . ويصلح هذا المدخل في حالة المنتجات القائمة .
- ٢ - مدخل تحليلي ، ويعتمد على نتائج بحوث التسويق ودراسات السوق ، وأيضاً زيارات ميدانية للأسواق الدولية المختارة . ويصلح هذا المدخل في حالة المنتجات الجديدة .

#### ج- قرار تحديد صيغة أو نمط الدخول للسوق المستهدفة

- تتمثل الاستراتيجيات الأربعة الأساسية للدخول إلى الأسواق الدولية في التعاقد من الباطن ، التصدير ، الأنشطة الأجنبية ، والاستثمار المباشر . ويتوقف اختيار الاستراتيجية المناسبة على :
- قدرات وإمكانات المسوق الدولي .
  - معرفة المسوق الدولي بالأسواق الخارجية المستهدفة .
  - خبرة المسوق الدولي في التسويق العالمي .



### ثالثاً : الاطار الشامل لعناصر المزيج التسويقي الدولي

يشير مصطلح المزيج التسويقي إلى القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعناصر الأربعة للتسويق ( 4P's ) : المنتجات ، السعر ، المكان / قنوات التوزيع ، والترويج . ولقد أضاف Philip Kotler عنصرين مهمين خاصة فى التسويق العالمى هما النشاط السياسى أو السياسة Politics والرأى العام Public Opinion .

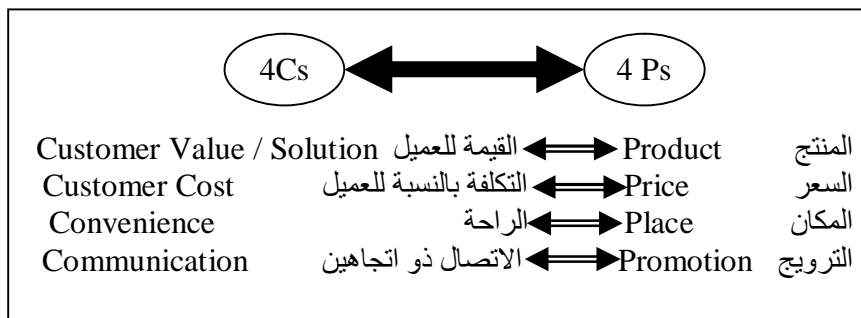
ويعرف المزيج التسويقي بأنه مجموعة من المتغيرات التسويقية التى تقع تحت سيطرة الإدارة والتى تستخدمها منظمة الأعمال لتحقيق أهدافها فى السوق المستهدفة .

**Marketing Mix** is the set of marketing tools that the firm uses to pursue its marketing objectives in the target market



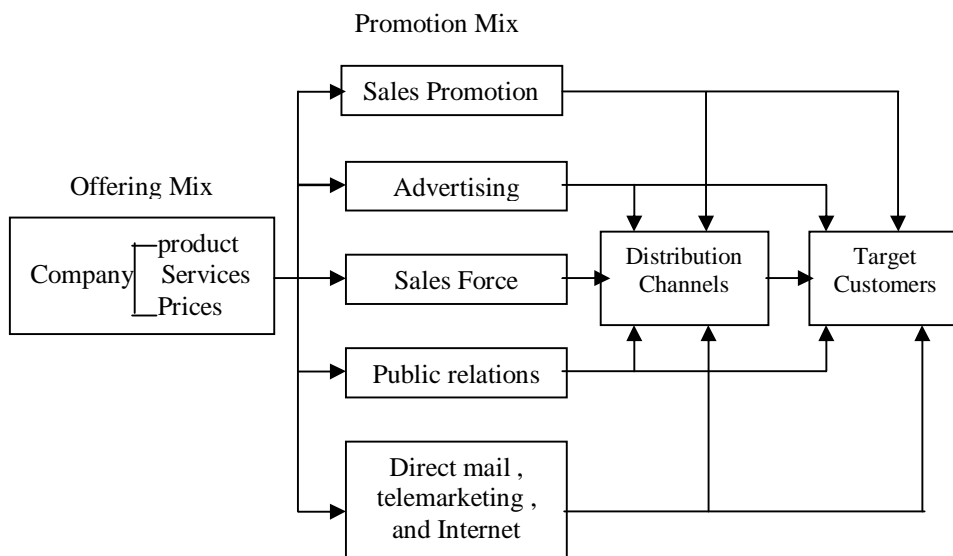
نموذج رقم (١٧) : الإطار الشامل لعناصر المزيج التسويقي الدولي.

وإذا كان مصطلح المزيج التسويقي يتبنى نظرة المسوق إلى السوق ، فإن هناك ما يقابله من وجهة نظر المشتري أو العميل ، وذلك على النحو التالي :



لذا ينبغي على المسوق التفكير أولاً من منظور 4Cs الخاصة بالعميل، ثم يأتي تصميم المسوق للمزيج التسويقي 4Ps بناءً على ذلك .

### رابعاً: تصميم المزيج التسويقي الدولي



نموذج رقم ( ١٨ ) : Marketing Mix Strategy

إن أساسيات إعداد وتصميم المزيج التسويقي لا تختلف سواء فى التسويق الدولى أو التسويق المحلى ، وينحصر الخلاف فى تعدد وتنوع البيئات المختلفة التى يعمل فيها المسوق الدولى . ولذلك يواجه المسوق الدولى بتساؤل أساسى هو : هل ستتبع منظمته مزيج تسويقي نمطى موحد فى جميع أسواقها الدولية ، أم أنها ستقوم بتصميم مزيج تسويقي خاص متميز لكل سوق تقوم بالعمل فيه ؟

ومن الطبيعى أن يفضل المسوق الدولى تصميم مزيج التسويقي نمطى موحد يستخدمه لجميع الأسواق الخارجية ، لما فى ذلك من مزايا ، أهمها :

- سهولة التنسيق والمتابعة والرقابة على النشاط التسويقي .
- تقليل الوقت المطلوب لإعداد الخطط التسويقية المختلفة .
- عدم الحاجة إلى استثمارات جديدة فى التسهيلات الإنتاجية.

• خفض التكلفة ، وتحقيق وفورات اقتصاديات الحجم ، ليس فقط فى الإنتاج بل فى نواحى بحوث المنتج والإعلان والدعاية والإدارة بصفة عامة .

وبالرغم من هذه المزايا ، قد يضطر المسوق الدولى إلى تعديل المزيج التسويقى الحالى أو إعداد مزيج تسويقى جديد يلائم البيئات المختلفة التى يمارس فيها أنشطته . وعادة ما يتوقف تعديل المزيج التسويقى على العوامل الآتية :

- الأثر على دخل المنظمة وأرباحها .
- درجة الانتشار فى السوق المستهدفة .
- نوع وخصائص المنتج ، حيث تختلف الاعتبارات التسويقية فى الداخل والخارج حسب أنواع السلع من إنتاجية أو صناعية واستهلاكية .
- المؤثرات البيئية بالأسواق المختلفة ، ومدى اختلاف الأسواق فى خصائصها ، ومدى اختلاف أذواق المستهلكين.

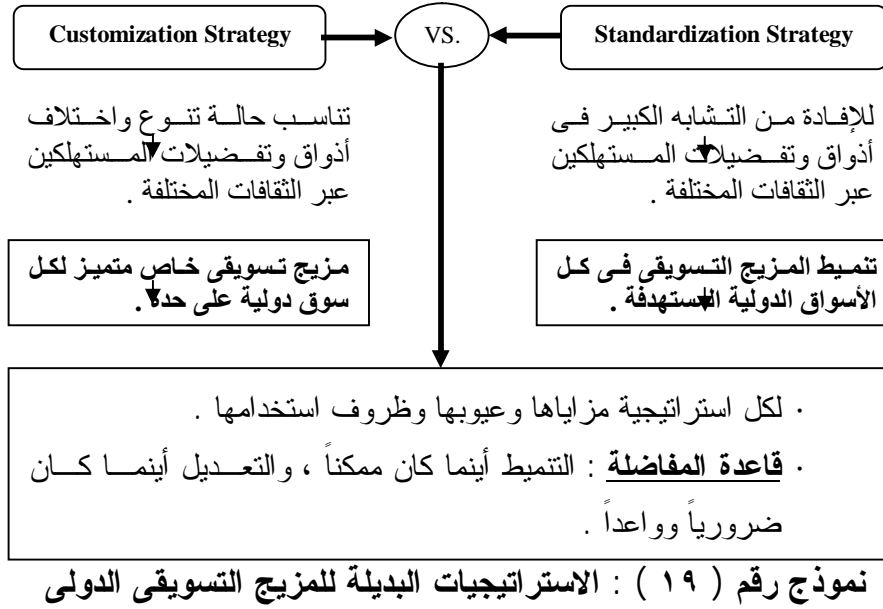
ولا شك أن شروط تصميم المنتجات وظروف كل من الشراء والبيع وإجراءتهما وما يثار بشأنهما من مشكلات ، تختلف فى كل سوق دولية عما يتبع بشأنها فى السوق المحلية . إن المخطط للتسويق الدولى ، إذا ما طبق نفس الأساليب المتبعة فى السوق المحلية على أخرى خارجية ، إنما يكون مثله كمثل الحائك ، يقوم بإعداد رداء ليناسب شخصاً ما ، ويلبسه لشخص آخر أطول منه أو أقصر ، ولكى يعالج العيوب فيه بعد الانتهاء منه سوف يقتضيه ذلك الجهد الكثير ، علاوة على أنه من المحتمل ألا يكون



الرداء لائقاً بحال . وهكذا الأمر فى خطة التسويق . وعليه ينصح المؤلف فى حالة عدم تناسب المزيج التسويقى مع السوق الدولية المستهدفة ، بالتفكير فى إمكانات تعديله حتى يكتب له النجاح .

والخلاصة ، توجد أوجه تشابه كثيرة بالإضافة إلى أوجه اختلاف بين الأسواق العالمية . والمسوق الناجح هو الذى يستغل التشابهات بين الأسواق من خلال تمييط المزيج التسويقى لما فى ذلك من مزايا . فهناك منتجات يمكن تسويقها عالمياً دونما أية تعديلات ، مثل كوكاكولا وماكدونالدز. أما التنوع بين الأسواق الدولية المستهدفة ، فيناسبه اتباع استراتيجية التكيف والتميز . وفى بعض الحالات تكون هى الاستراتيجية الواجبة الاتباع ، مثل:

- تنوع واختلاف أذواق وتفضيلات المستهلكين عبر الثقافات المختلفة .
- ضغوط حكومات الأسواق الدولية على المسوقين الدوليين لتعديل منتجاتهم لتناسب المتطلبات المحلية .
- الظروف المحلية ومشاكل اللوجستيات ، ربما تجعل منتجات معينة تباع فى السوق الأم غير ملائمة للأسواق الدولية أو الخارجية .
- فأى مزيج تسويقى أثبت نجاحه محلياً أو فى دولة ما ، قد لا ينجح فى تحقيق الهدف منه فى دولة أخرى ، نتيجة التباين فى الظروف والبيئة من دولة لأخرى .



**جدول رقم ( ٦ ) : Globalization of the Marketing Mix**

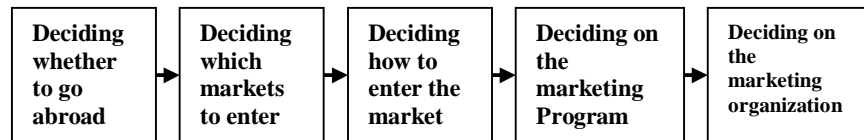
Marketing Mix Elements	Adaptation		Standardization	
	Full	Partial	Partial	Full
Product design			N	C
Brand name		N	C	
Product Positioning		N		C
Packaging			C/N	
Advertising theme	N		C	
Pricing		N		C
Advertising Copy	N		C	
Distribution	N	C		
Sales Promotion	N	C		
Customer Service	N	C		

Key : C = coca - cola ; N = Nestle'

يتضح من الجدول أن شركة كوكاكولا تميل إلى استراتيجية التكيف  
أو التعديل ، مقارنة بشركة نستله التي تميل إلى اتباع استراتيجية تنميط  
المزيج التسويقي .

## خامساً : مراحل عملية إدارة التسويق الدولي

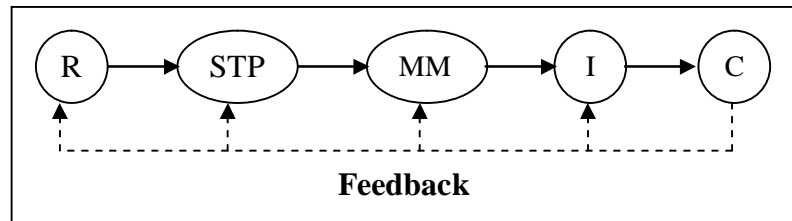
### Major Decisions in International Marketing



### نموذج رقم ( ٢٠ ) : القرارات الرئيسية في التسويق الدولي

تتكون عملية إدارة التسويق الدولي من خمس خطوات أساسية ، يعكسها

الشكل التالي :



### نموذج رقم (٢١) : مراحل علمية إدارة التسويق الدولي

**R** = Research أى بحوث السوق وبحوث التسويق الدولي .

**STP** = Segmentation , Targeting , and Positioning

أى تقسيم السوق العالمية والاستهداف وتثبيت صورة المنتج الدولي فى ذهن المستهلكين .وهى بمثابة عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي (التسويق الاستراتيجي) .

**MM** = Marketing Mix أى المزيج التسويقي .وهو بمثابة عملية

التخطيط التسويقي التكتيكي ( التسويق التكتيكي) .

**I** = Implementation أى التنفيذ أو التطبيق .

Control = C أى الرقابة والسيطرة والحصول على التغذية العكسية أو المرتدة .

أدرك رجال الأعمال والمسوقون الدوليون أن أسلوب التجربة والخطأ فى مجال النفاذ إلى الأسواق الخارجية المستهدفة لم يحقق إلا الفشل والعديد من حالات الإفلاس . ذلك لأن الاعتماد على بحوث التسويق الدولى يساعد منظمة الأعمال على صنع القرارات التسويقية المناسبة وتجنبها الوقوع فى العديد من المشكلات . فعلى سبيل المثال قام أحد رجال الأعمال المصريين بتصدير شحنة كبيرة من الخرشوف إلى سورية ، واكتشف بعد ذلك أن تلك السلعة محظور استيرادها فى السوق السورية . وكانت النتيجة أن خسر إجمالى قيمة الشحنة ، فضلاً عن تكاليف نقلها إلى ميناء اللاذقية السورى .

لذا تعد بحوث ودراسات السوق العالمية نقطة البداية والانطلاق فى التسويق الدولى . فبدون البحوث تدخل منظمة الأعمال السوق الخارجية مثل الرجل الأعمى ، فالأخذ ببحوث التسويق الدولى يبصر المنظمة ، إذ تكشف تلك البحوث عن شرائح من المستهلكين مختلفى الاحتياجات والتفضيلات فى بلدان مختلفة من العالم (أجزاء السوق S) . وتقسيم سوق المنتج يعنى تجزئته إلى قطاعات متجانسة من العملاء أو المستهلكين أو المستخدمين وفقاً لمعايير معينة . ويهدف تقسيم السوق إلى اختيار القطاعات الأكثر جاذبية للمنظمة . ويجب على إدارة المنظمة أن تقرر شرائح العملاء التى تتعقبها (T) ، وهى تلك الشرائح التى يمكن للمنظمة أن تقدم لها خدمة متميزة فى ضوء إمكانياتها وقدراتها مقارنة بمتطلبات النجاح فى كل شريحة . كما يجب على المنظمة أن تثبت صورة منتجاتها (P) ، بحيث

يعرف عملاؤها المستهدفون الفوائد الرئيسية لمنتجاتها المعروضة للبيع فى الأسواق .

ويقصد بـتثبيت صورة المنتج الدولى فى أذهان العملاء ، ذلك المجهود الذى يرسخ أهم فوائد المنتج فى أذهانهم ، كما يجب أن تعرض المنظمة أسباباً إضافية لحث العملاء المحتملين على شراء منتجاتها . فالعلامة التجارية لا يتم تثبيتها فى أذهان العملاء عن طريق ذكر جانب واحد من ميزة أساسية واحدة منها ، بل يتم ذلك كعملية متكاملة . ويسمى تثبيت صورة العلامة التجارية الكاملة عرض قيمة العلامة التجارية Brand's Value Proposition . فشركة فولفو للسيارات تثبت صورة سيارتها على أساس أنها أكثر السيارات أماناً . ليس ذلك فحسب بل أيضاً وسع السيارة وانسياب شكلها وسعرها المعقول . وشركة فودافون للاتصالات تثبت صورة منتجاتها على أساس أنها ذات تغطية شاملة للمناطق الجغرافية المختلفة . ليس ذلك فحسب بل أيضاً تعدد وتنوع خدماتها وأنظمة تشغيل خطوطها الهاتفية وانخفاض سعر المكالمات الهاتفية .

بعد ذلك تقوم المنظمة بتصميم المزيج التسويقي (MM) الذى يدعم تثبيت صورة المنتج فى أذهان العملاء . والآن يجب على المنظمة أن تنتج المنتج الذى تم تصميمه وتسعره وتوزعه وتروجيه ، وتبدأ كل إدارات المنظمة فى العمل (I) ، وهنا تواجه المنظمة بكل أنواع مشكلات التنفيذ، والتى تحدث غالباً فى إدارتى التسويق والمبيعات لذا يقتضى الأمر تحقيق تكامل وتنسيق بين كافة إدارات المنظمة لاسيما الإدارات ذات الصلة بالعميل .

وتأتى الرقابة والسيطرة (C) لتمثل المحطة الأخيرة فى التسويق  
الدولى ، بغية تجنب الأخطاء والانحراف عن المخطط . وهنا يجب على  
المنظمة أن تجمع وتحلل التغذية المرتدة من الأسواق الخارجية ، وتقيم  
النتائج وتراجع وتطور استراتيجية تجزئة السوق واستهداف وتنشيت صورة  
المنتج (STP) وتكتيكاتها عن المزيج التسويقي (MM) ، والذي يتكون من  
مزيج القرارات عن المنتجات والسعر والمكان والترويج ، وذلك للتكيف مع  
التغيرات الحادثة فى الأسواق الخارجية للمنظمة .

فالسوق العالمية مثلها مثل السوق المحلية دائمة التطور ، لذلك فإن  
التعرف المستمر على تطور رغبات المستهلكين وأذواقهم وتطور المنافسة ،  
تعتبر من الأمور الأساسية لضمان مواءمة استراتيجية المنظمة مع تغيرات  
السوق المستهدفة ، ولتبدأ عملية إدارة التسويق الدولى من جديد ، وهكذا  
دواليك .

## **الفصل الرابع : استراتيجيات المنتجات الدولية**

أولاً : المنتج الدولي .

ثانياً : نظرية دورة حياة المنتج الدولي .

ثالثاً : موقع ومكانة المنتج في السوق الدولية .

رابعاً : تنميط وتعديل المنتج في السوق الدولية .

خامساً : الأركان الأساسية لاستراتيجية المنتج الدولي .

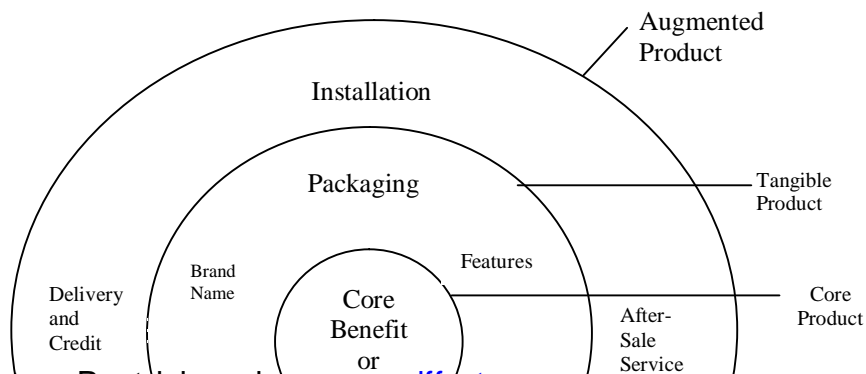
سادساً : استراتيجية تطوير المنتجات في السوق الدولية .

## الفصل الرابع : استراتيجيات المنتجات الدولية

يعد المنتج العنصر الأول والرئيس في المزيج التسويقي ، بل ومحور النشاط التسويقي في السوق الدولية ، إذ لا يمكن إعمال وتفعيل العناصر الأخرى كالسعر والترويج والتوزيع بدون توافر المنتج . ويرتبط بالمنتج ثلاثة مفاهيم أساسية :

- المفهوم الجوهرى للمنتج Core Product ويقصد به المنفعة من وراء إقتناء المنتج .
- المفهوم الأساسي للمنتج Actual Product ويقصد به الجانب الشكلي والمكونات المادية والوظيفية للمنتج .
- المفهوم المتكامل للمنتج Augmented Product ويتمثل في الملحقات والمنافع المتكاملة المضافة للمنتج .

والعملاء يشترون المنتج ككل ، إنهم يشترون المنتج لمنافعه وخصائصه المادية وغير المادية .





### نموذج رقم (٢٢) : Elements of a Product

وهناك أربعة خصائص أساسية تميز الخدمة كمنتج عن السلع المادية الملموسة ، وبالتحديد :

- ليس للخدمة كيان مادي ملموس .
  - الخدمات لا تخزن قبل بيعها أو لحين الطلب عليها .
  - عدم تماثل مستويات الأداء .
  - تزامن تقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب المستفيد منها .
- وهذه الخصائص تجعل من الصعب تمييز الخدمات ، بل وتخلق مشكلات فريدة بشأن تسويقها .

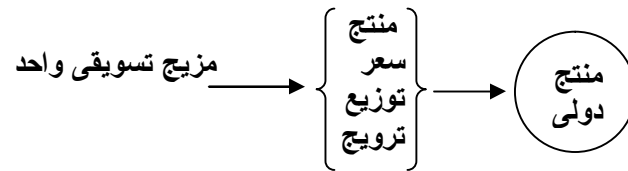
فالتفاعل بين المستفيد ومقدم الخدمة قد يخلق حواجز ثقافية لكثير من الخدمات . وعموماً يختلف التسويق الدولي للخدمات بدرجة كبيرة عن تسويق السلع المادية الملموسة ، وهذا الاختلاف مرده إلى :

- الخصائص المميزة للخدمة .
- سلسلة الحواجز أو القيود التي تعترض التسويق الدولي للخدمات .

فبعض الحكومات تضع قيوداً جمركية وغير جمركية على صناعة الخدمات . ويمكن التحرر من بعض القيود الدولية على الخدمات من خلال التحالفات الاستراتيجية أو من خلال الاستراتيجيات التسويقية المتميزة.

## أولاً: المنتج الدولي

تقوم فكرة المنتج الدولي على إمكانية قيام منظمة الأعمال بتقديم منتجاً واحداً ، ليقابل حاجات العملاء بصرف النظر عن الاختلافات بينهم ، والتي تعتبر ثانوية في هذه الحالة . ويساعد تقديم مزيج تسويقي واحد يهتم بالترويج والإعلان والتوزيع واسع النطاق على تخفيض التكلفة ، نتيجة الاستفادة من مزايا الإنتاج الكبير .



وتتمحور استراتيجيات المنتجات الدولية حول تصميم وتطوير منتجات تناسب متطلبات وتفضيلات أسواق دولية بذاتها ، وبما يتفق واحتياجات ورغبات وتوقعات المستهلك الأجنبي الحالى والمرتقب . أى يجب أن تصمم المنتجات على أساس تفضيلات وأذواق وحاجات العملاء وقدراتهم الشرائية . وينصح المؤلف فى حالة عدم تناسب المنتج مع رغبات السوق بالتفكير فى إمكانات تعديله حتى يكتب له النجاح .

In deciding the form in which the product is to be marketed abroad , the firm should Consider three sets of factors :

- the market (s) that have been targeted ,
- the product and its characteristics ,and
- Company characteristics , such as resources and policy .

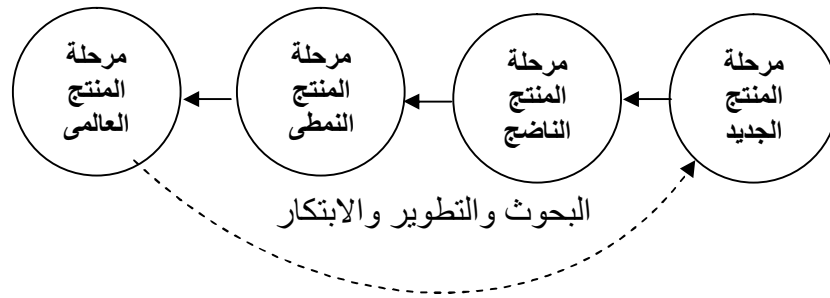
## ثانياً : نظرية دورة حياة المنتج الدولى

### International product life Cycle Theory

للمنتج دورة حياة تبدأ بتقديمه للسوق لأول مرة ، حيث يكون جديداً ولا يعرفه إلا عدد محدود من المشترين . وتنتهى بانخفاض قيمة المبيعات وعزوف المشترين عن المنتج ،وهو ما يعرف بمرحلة الانحسار . وعملياً لا تمر كل المنتجات بكل مراحل دورة حياة المنتج ، فقد يفشل المنتج أثناء مرحلة تقديمه .وقد تنمو مبيعاته بشكل مطرد ثم تتجه بعد ذلك لمرحلة الانحدار ، كما يحدث عادة فى حالة سلع الموضة ( ملابس السيدات مثلاً ) . كذلك تختلف مدة كل مرحلة من منتج لآخر ومن سوق لآخرى . وقد يكون المنتج فى إحدى مراحل دورة حياته ( مرحلة التدهور مثلاً ) فى سوق

دولة ما ، ونفس المنتج فى مرحلة أخرى ( مرحلة النمو مثلاً ) فى سوق دولة أخرى فى نفس الوقت ، ومن ثم تختلف دورة حياة المنتج الدولى من دولة لأخرى .

وترى نظرية دورة حياة المنتج الدولى أن الاستثمار الأجنبى يعتبر عملاً دفاعياً وضرورياً- وليس مجرد اختيار بين بدائل - لحماية أسواق المنظمة من المنافسين ، ويطلق على هذه النظرية الدينامية أو الدورة التكنولوجية للمنتجات (فيرنون Vernon) . ويمر المنتج الدولى بالمراحل الآتية :



نموذج رقم (٢٣) : مراحل تدويل المنتج

## أ - مرحلة التوجه بالمنتج ( مرحلة المنتج الجديد )

### New Product Stage ( Product Orientation Phase)

تتسم هذه المرحلة بإنتاج منتجات جديدة فريدة تعتمد على البحوث والتطوير وتطبيق الحديث فى العلم . ومن أكثر الوظائف أهمية فى هذه المرحلة تنمية وتطوير المنتجات . فنتيجة تمتع المنظمة بمعرفة إدارية وتكنولوجية ( ميزة احتكارية مطلقة ) ، تقوم بابتكار منتجات جديدة يتم تصنيعها فى سوق الدولة الأم ، وتقديمها إلى الأسواق الأجنبية من خلال عمليات التصدير . فالمركز الاحتكارى للمنظمة وانفرادها بالمنتج يتيح لها انتهاج مدخل الاتجاه نحو الذات Ethnocentric Approach

والاتجاه نحو الذات هو أحد التوجهات والفلسفات الإدارية التى تعتقها الشركات الدولية ويطلق عليه Home Country mentality . ويقصد به النظر إلى الأسواق الخارجية من وجهة نظر الدولة الأم باعتبار تلك الأسواق امتداد للسوق المحلية ، ومن ثم تجاهل الفروق الموجودة بين الثقافات العالمية . وباختصار ترى الشركة نفسها كمنشأة محلية لها توسعات خارجية . مثل قيام الشركات الأمريكية بفرض أساليب الإدارة الأمريكية حول العالم .

## ب - مرحلة التوجه بالسوق ( مرحلة المنتج الناضج أو مرحلة النضوج )

### Mature Product Stage ( Market Orientation Phase or Maturity Phase )

تبدأ هذه المرحلة بدخول المنافسة وفقد المنظمة مميزات السبق والتجديد التكنولوجى نتيجة لعمليات الانتشار والتقليد التكنولوجى ، الأمر

الذى يدفع المنظمة إلى البحث والاتجاه نحو أسواق جديدة . ومن أكثر الوظائف أهمية فى هذه المرحلة تنمية وتطوير السوق ، والتسويق الدولى .

وتتم عادة عملية انتقال المنتج من دولة لأخرى عند بلوغه لمرحلة النضوج ، حيث تكون المنظمة قد حققت أقصى استفادة من المنتج فى السوق المحلية فى شكل الأرباح وحصصة السوق .وتسعى بعد ذلك للحصول على الأرباح الناتجة عن بيع التكنولوجيا والمعرفة الفنية للخارج . لذا تقوم المنظمة بإنشاء فروع لها بالقرب من أسواق الدول ذات معدلات الدخل المرتفعة ، للاستفادة من التسهيلات الإنتاجية الموجودة ولتخفيض تكاليف النقل والعمل . وقد يأتى إنشاء تلك الفروع استجابة لطلبات حكومات الدول المضيفة أو المستقبلية .

### **ج- مرحلة التوجه بالسعر ( مرحلة المنتج النمطى )**

#### **Standardized Product Stage ( Price Orientation Phase )**

تتسم هذه المرحلة بمنافسة سعرية حادة تفرض على المنظمة أن تتقل وتحرك إنتاجها إلى المجتمعات الفقيرة ذات الدخل المنخفضة (الاقتصاديات كثيفة العمل وضعف المهارة والأجر) ، واعتبارها مركزاً تصديراً للأسواق الأجنبية أو إعادة التصدير إلى البلد الأم أو المنظمة المنتجة . وفى ظل هذه المرحلة تتمكن المنظمة من السيطرة على التكاليف وترشيدها ، بما يهيئ لها فرصة تحديد أسعار تنافسية لمنتجاتها (ميزة تنافسية Competitive Advantage ) .

#### **Globalization Stage**

#### **د - مرحلة العولمة**

تتسم هذه المرحلة بإنتاج كبير للمنتجات التى تتفق مع حاجات وتوقعات ورغبات العملاء ، مع تميز الإنتاج بالجودة العالمية وتوفير خدمات عند أقل مستوى للتكاليف .وتسعى المنظمة هنا لتحقيق التكامل العالمى وفى نفس الوقت الاستجابات القومية .ومن أهم خصائص هذه المرحلة :

- السوق العالمية .
- الاستهلاك الكبير للمنتجات .
- الانتشار التكنولوجى .
- المنافسة الحادة بين المنظمات .
- التكلفة العالية للبحوث والتطوير .

وفى ظل هذه المرحلة تنتهج الشركة دولية النشاط مدخل الاتجاه الدولى Geocentric Approach أو ما يطلق عليه Super national Mentality والمنظمات صاحبة هذا التوجه تنظر لنفسها كشركات عالمية، وهو اتجاه وسط يحاول التوفيق والمزج بين وجهتى نظر الدولة الأم والدولة المضيفة ، حيث يستهدف التكيف مع البيئات المحلية المختلفة ، دون أن تفقد الشركة الهوية الخاصة بثقافتها القومية .ويعد هذا الاتجاه - نظرياً - أكثر الاتجاهات ملائمة لإدارة الشركة الدولية .

وإذا كانت المراحل الثلاثة الأولى تفسر أسباب تدويل المنظمات فى أعقاب الحرب العالمية الثانية ، فإن المرحلة الرابعة تفسر أسباب التدويل فى الوقت الراهن . وفى المراحل الثلاثة الأولى يكون الدافع هو الإنتاج

منخفض التكلفة ، بينما فى المرحلة الرابعة فإن العمليات العالمية هى فقط  
الحل لمواجهة ضغوط المنافسة الحادة .

وهناك شكلين لدورة حياة المنتج :

الأول : دورة حياة المنتج الجديد داخل صناعة ما قائمة

Intra-Industry Cycle

الثاني : دورة حياة المنتج بين مختلف الصناعات الجديدة

Inter-Industry Cycle

وخلاصة دورة حياة المنتج الدولى ، أنه عادة ما تنتج المنتجات  
الجديدة وتسوق فى الدول التى تقدمها للسوق المحلية لأول مرة ، ثم ينتقل  
إنتاجها لدول أخرى لأسباب متعددة أهمها انتقال التكنولوجيا والمعرفة ،  
وقدرة الدولة المستقبلية على إنتاج نفس المنتج بتكلفة أقل ، لدرجة أن الدولة  
المستقبلية قد تصدر المنتج لاحقاً للدولة التى نقلت إليها تكنولوجيا المنتج أو  
المعرفة الفنية بتصنيعه . وفى مرحلة التدهور أو الإنهيار ، نجد أن دولاً  
أخرى وقد تفوقت على الدولة التى ابتكرت المنتج ، بل تقوم هذه الدولة  
بالاستيراد من الدول الأخرى ، وينخفض حجم السوق ويرجع إلى ما كان  
عليه فى المرحلة الأولى ، وهو سوق الدولة نفسها .

To say that a product has a life cycle is to assert four things :

- products have a limited life .
- product sales pass through distinct stages ,each posing different challenges , opportunities , and problems to the seller .



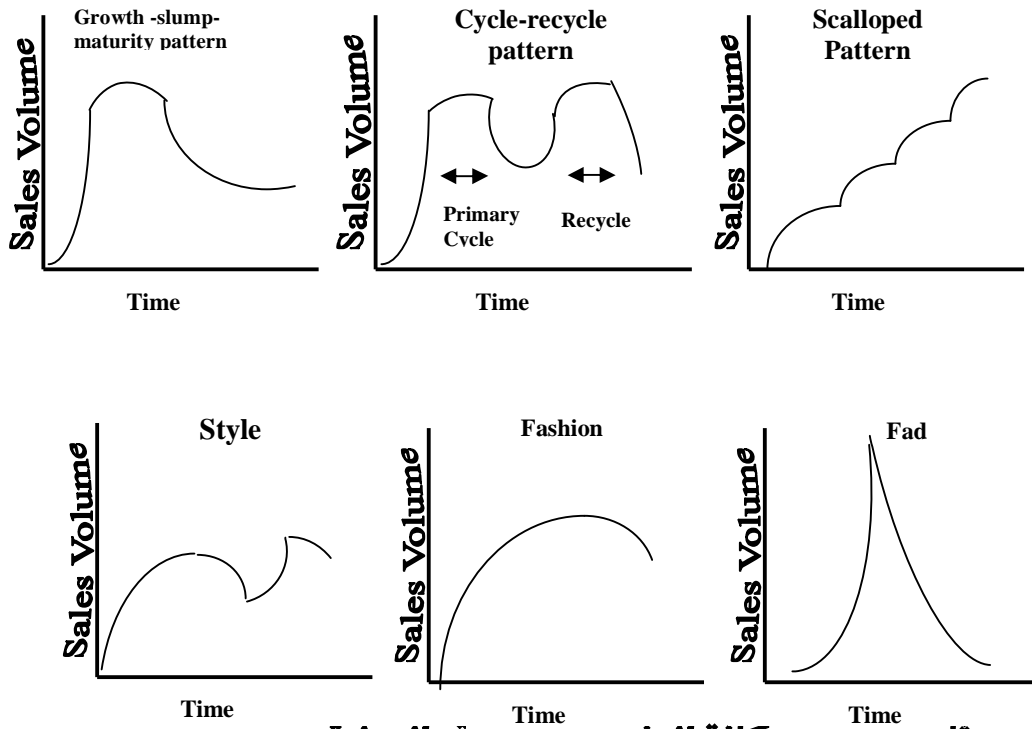
- Profits rise and fall at different stages of the product life cycle .
- Products require different marketing ,financial , manufacturing , purchasing and human resource strategies in each stage of their life cycle .

Most product life - cycle curves are portrayed as bell-shaped . This curve is typically divided into four stages : introduction , growth , maturity , and decline .



ويختلف المزيج التسويقي باختلاف المرحلة التي يمر بها المنتج فى دورة حياته . فمن المعلوم أن المنتج الجديد يحتاج إلى الترويج له عند تقديمه لأول مرة بالتركيز على فوائده واستخداماته ، بينما يتم التركيز فى مرحلة النمو على الإعلان التنافسى فى حالة ظهور منافسين بالسوق ، وعلى تحسين جودة المنتج ومحاولة الوصول بشكل أفضل للمشتريين من خلال منافذ التوزيع المناسبة ، وربما تلجأ المنظمة إلى تخفيض الأسعار فى حالة مرونة الطلب على المنتج .

Not all Products exhibit a bell-shaped PLC. Researchers have identified from six to seventeen different PLC patterns .



ثالث : موقع ومكانة المنتج فى السوق الدولية

## Product Positioning

يقصد بموقع المنتج مركزه بالنسبة للمنتجات المنافسة أو البديلة فى السوق المستهدفة ، وذلك من وجهة نظر المستهلك . ويختلف موقع المنتج من منتج إلى آخر ومن دولة لأخرى . ولقياس موقع المنتج فى السوق الدولية ، تحتاج المنظمة الأعمال إلى نوعين من البيانات ، هما :

- معايير المفاضلة بين المنتجات كالسعر والجودة والحجم والعبوة .
- كيفية إدراك المستهلكين للمنتجات المتنافسة وفقاً لهذه المعايير .

ويعتبر الأخذ بمفهوم موقع المنتج أحد أساليب تخطيط المنتجات التى تحقق أفضل النتائج فى الأسواق الخارجية ، إذ يسمح بالتعرف على الحاجات والأذواق التى يفضلها المستهلك المستهدف سواء كانت ظاهرة أو كامنة ، ويمثل إشباعها فرصة تسويقية يجدر اغتنامها . وعليه لموقع المنتج تأثيره على صياغة باقى عناصر المزيج التسويقي ، وعلى فرصة نجاح المنتج فى السوق الدولية المستهدفة .

وفى سياق متصل ، تشتهر بعض الدول بتفوقها فى إنتاج منتجات معينة ، بحيث يؤدى التعرف على منشأ المنتج إلى إقبال المستهلكين على شرائه فى الأسواق الخارجية . ومن أمثلة ذلك الجبن الهولندية ، السيارات الألمانية ، ملابس الجينس الأمريكية ، الملابس القطنية المصرية ، مستحضرات التجميل والروائح العطرية الفرنسية .

ومما سبق يتضح أن الصورة الذهنية للدولة تعتبر أحد جوانب القوة التى يجب على المسوق الدولى استثمارها فى الأسواق الخارجية . فالصورة الذهنية للدولة لها تأثير إيجابى على تسويق المنتجات التى تشتهر بإنتاجها فى السوق الدولية ، وإن كان هذا التأثير يختلف من دولة لدولة ، ومن منتج لآخر ومن وقت لآخر ، وفقاً لنوع المنتجات ونوع المستهلكين

وخصائصهم وتوجه الدولة الاقتصادى وبيئتها الثقافية . وهذا يدعو المسوق الدولى للتفكر فى موقف منتجاته من الصورة الذهنية لدولته . فإن كانت هذه الصورة طيبة ، فعليه أن يسجل عبارة " صنع فى ... " على منتجاته ، لأن ذلك سوف يزيد من إقبال المستهلكين على شرائها فى الأسواق الخارجية ، وإذا لم يكن الأمر كذلك فعليه أن يتفكر فى التأثير المرتقب لهذه العبارة آخذاً فى الاعتبار الصورة الذهنية لمنشأ المنتجات المنافسة فى السوق الخارجية بالمقارنة بالصورة الذهنية لدولته ومنظّمته وماركته . فإن كانت الصورة الذهنية للمنتج غير إيجابية ، فعلى المسوق الدولى اللجوء للإعلان كأفضل وسيلة لتغيير وتحسين الصورة الذهنية للمنتج لدى المستهلكين المرتقبين .

#### **رابعاً : تنمية وتعديل المنتج فى السوق الدولية**

A firm has four basic alternatives in approaching global markets :

- 1- Selling the product as is in the global marketplace ,
- 2- modifying product for different countries and / or regions ,
- 3- designing new products for foreign markets , and
- 4- incorporating all the differences into one product design and introducing a global product .

السؤال الذى يفرض نفسه على ساحة البحث أمام المسوق الدولى هو :

هل سيتم تطبيق نفس القرارات والاستراتيجيات التى تطبق فى السوق المحلية على السوق الدولية ؟ أم ستتخذ قرارات خاصة بتعديل وتطوير المنتجات بما يتواءم مع طبيعة سوق كل دولة مستهدفة ؟

يدور جدل بين فريقين أحدهما يؤيد تقديم منتج بمواصفات موحدة إلى السوق العالمية وهو ما يعرف بالتميط ، والآخر يؤيد تقديم منتج معدل ليناسب رغبات واحتياجات وأذواق ومتطلبات كل سوق خارجية وهو ما يعرف بالتعديل أو التكيف .

ومن المظاهر الملفتة للنظر في مجال التسويق الدولي ، أن معظم المستهلكين في دول العالم يرغبون في الحصول على كل المنتجات التي سمعوا عنها أو شاهدوها بأعينهم أو جربوها بأنفسهم ، كما أن المستهلكين لهم نفس الحاجات الإنسانية من مأكّل ومشرب وملبس ومسكن ( سلم الحاجات لإبراهيم ماسلو ) ، مما يدعم الاتجاه لتوحيد وتتميط المنتجات عبر الحدود الدولية ، ومن ثم نشأة ما يطلق عليه التسويق الدولي الموحد .

وفي المقابل هناك ما يدعو المسوق الدولي إلى إحداث نوع من التغيير أو التعديل في منتجاته لتتناسب أسواق دولية مستهدفة بعينها . فإذا كانت رغبات واحتياجات العملاء تختلف في السوق المحلية ، من حيث المواصفات والشكل والتصميم ومستوى الجودة والسعر وأنماط وعادات الشراء ، فماذا لو كان هؤلاء العملاء في دول تختلف ثقافتها وعاداتها وتقاليدها وتعليمها وقوانينها ... إلخ ؟. ففي الأغلب الأعم تختلف رغبات المستهلكين ، ومن ثم يصعب مخاطبة جميع الأسواق الخارجية بنفس المنتج. وعليه ينبغي تجزئة السوق العالمية إما على أساس كل دولة أو على أساس البيئات المتشابهة ، ثم تحديد الشرائح أو القطاعات السوقية في ضوء الأسس المختارة داخل كل دولة أو في البيئات المتشابهة . وهنا فقط يمكن

تصميم مزيج تسويقي واحد يرضى الشريحة السوقية المختارة فى السوق الدولية المستهدفة .

#### أ - استراتيجية تنميط المنتج Standardization Strategy

يؤيد اتجاه التنميط منظمات الأعمال التى تتميز بالإنتاج الوفير وانخفاض تكلفة الوحدة المنتجة . وهذه المنظمات تعتنق العقلية العالمية الكلاسيكية أو التقليدية .

CentoCentric Approach or Classical global mentality .

والتي تعنى النظر إلى العالم ككل كسوق واحدة ، حيث تقتضى التشابه الكبير فى الأذواق بين القوميات المختلفة ، وتتجنب الاختلافات بينها ، ومن العوامل التى تسمح وتمكن المنظمات من استخدام هذا التوجه ، ما يلى :

١ - إلغاء قيود التجارة وحوالز التبادل التجارى بين الدول ، من خلال اتفاقيات الجات والجاتس والتكتلات الاقتصادية الإقليمية .

٢ - الاستثمارات الهائلة أو الضخمة فى مجالات التصنيع وشبكات التوزيع والبحوث والتطوير .

٣ - التطور والنقد التكنولوجى الهائل فى مجالات المعلومات والحاسبات والاتصالات والمواصلات والنقل ، وانخفاض تكلفتها .

ويستند مؤيدو تنميط المنتج إلى أن وسائل الإعلام العالمية المختلفة قد ولدت نوعاً من التجانس فى أذواق وحاجات وقيم الشعوب مهما اختلفت ثقافتها . وينتج عن ذلك وجود سوق كبيرة من الحاجات والرغبات التى تتطلب منتجات ذات جودة مقبولة وأسعار مناسبة لإشباعها .

ويحقق المنتج النمطى لمنظمة الأعمال العديد من المزايا ، والتي تعد بمثابة عوامل تشجع على تنميط المنتجات فى الأسواق الخارجية ، ومنها :

\* وفورات اقتصادية الوقت ، والحجم الكبير فى تصميم وتصنيع وتسويق المنتجات ، وفى البحوث والتطوير .

\* وفورات فى مجالات الترويج الدولى وبرامج التسويق عموماً .

\* الاستفادة المثلى من الكفاءات الإدارية بالمنظمة .

\* سهولة التخطيط والتنسيق والمتابعة والرقابة الفاعلة .

\* تحسين الصورة الذهنية للمنتج لدى المستهلك لا سيما الذى يسافر من دولة لأخرى .

وتتوقف مخاطبة جميع الأسواق بنفس المنتج على عاملين ، هما :

١ - أن تكون رغبات واحتياجات المستهلكين واحدة تجاه المنتج .

٢ - أن تستطيع المنظمة تصميم مزيج تسويقي يمكن أن يرضى جميع هؤلاء المستهلكين .

ومن المنتجات التى تصلح معها استراتيجية التتميط ، تلك المنتجات المتعارف عليها وتشبع نفس الحاجة فى الثقافات المختلفة ، مثل الملح والتوابل والسكر والبيض والمياه الغازية .

### ب - استراتيجية تعديل المنتج

#### Adaptation / Customization Strategy

يؤيد اتجاه التعديل منظمات الأعمال التى تهتم بالاختلافات الثقافية والبيئية بين الأسواق الخارجية . وهذه المنظمات تعتنق فلسفة الاتجاه نحو الآخرين .

#### Polycentric Approach or Host Country mentality



والتي تعنى الأخذ بوجهة نظر الدولة المضيفة واتباعها حرفياً ، مثل اتباع الشركات الأميركية العاملة فى اليابان لأساليب الإدارة اليابانية . ويستند مؤيدو تعديل المنتج إلى اختلاف حاجات ورغبات وأذواق وتفضيلات المستهلكين فى الأسواق الخارجية ، وينتج عن ذلك وجود عدة أسواق دولية وليست سوقاً واحدة .

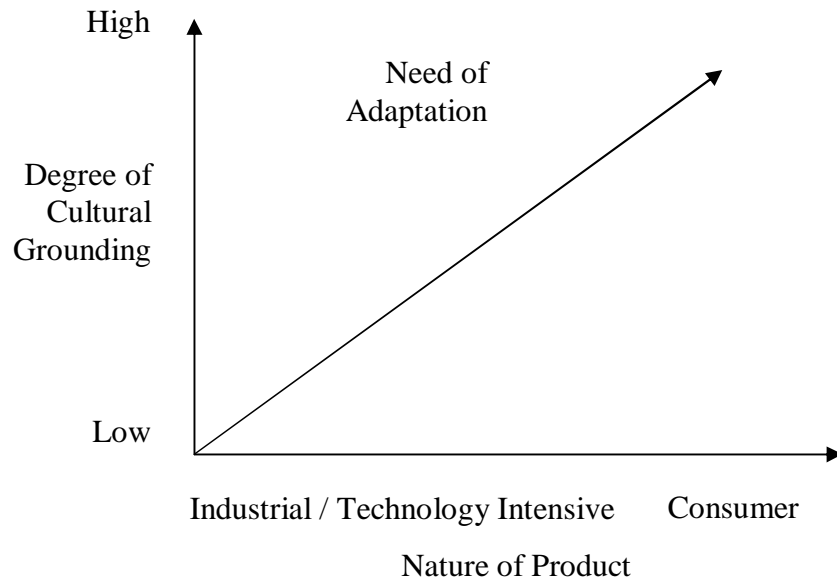
وقد يكون تعديل المنتج إجبارياً تفرضه خصائص السوق الخارجية المستهدفة ، كما قد يكون تعديل المنتج اختيارياً من جانب السوق الدولى بغية تحقيق أهداف البقاء والنمو والاستقرار . وبمعنى آخر يرى مؤيدو تعديل المنتج أن المنظمة قد تفضل أو تضطر لاختيار المنتج المعدل لأسباب كثيرة منها :

- ١ - أن التعديل قد يجعل المنتج أكثر جاذبية ومن ثم أكثر مبيعاً .
- ٢ - أن قوانين الدول المستوردة أو المضيفة قد تفرض مواصفات بخلاف تلك التى يسوق بها المنتج فى أسواق أخرى . وبالتالي يصبح الأخذ بالمنتج المعدل أفضل البدائل فى مثل هذه الحالات .

ومن العوامل التى تشجع منظمات الأعمال على تعديل منتجاتها لتلائم الأسواق الدولية المستهدفة ، ما يلى :

- الفروق المناخية .
- تباين ظروف استعمال المنتج .
- تباين سلوكيات وأذواق المستهلكين (اختلاف رغبات وحاجات العملاء وأذواق المستهلكين ) .
- إمكانيات الصيانة والإحلال .

- اختلاف مستويات التعليم .
- اختلاف مستويات الدخل فى كل سوق والفروق الأجرية .
- اختلاف أنظمة المواصفات بين الدول وفقاً لما تملّيه منظمات المواصفات والتوحيد القياسى المحلية .
- اختلاف النظم الكهربائية من حيث مستويات التيار الكهربائى ( حالة الأجهزة الكهربائية مثلاً ) .
- معايير رقابية تلزمها حكومة السوق المعنية من حيث الصلاحية والأثر على الصحة العامة وحماية البيئة .
- وبوجه عام ، خصائص وعوامل السوق الدولية الثقافية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية .



نموذج رقم ( ٢٥ )

#### Strategic Adaptation to Foreign Markets



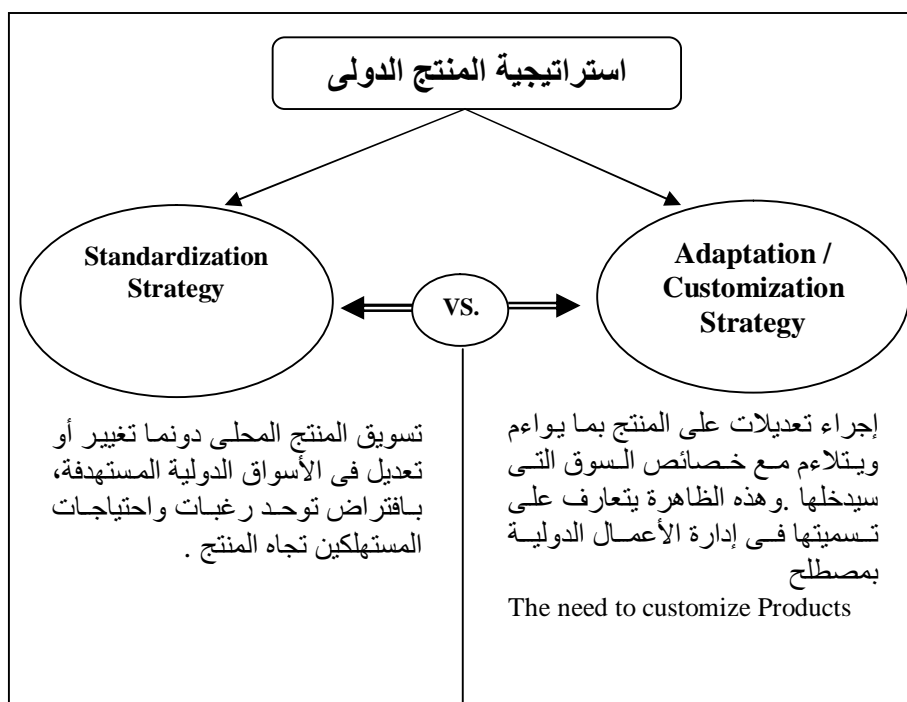
## ج- المفاضلة بين التتميط والتعديل

لعل من أهم الاعتبارات والعوامل المؤثرة على درجة تتميط المنتجات في السوق الدولية ، ما يلي :

- ١- نوع المنتج : فالسلع الاستهلاكية تتطلب تعديلاً وتكيفاً أكبر من السلع الإنتاجية أو الصناعية .
- ٢- المتغيرات البيئية في الأسواق الدولية المختلفة :
  - القوانين والتشريعات .
  - الأنماط الثقافية والعادات الاجتماعية .
  - المتغيرات الاقتصادية كمستويات الدخل .

وعموماً يحتاج المسوق الدولي إلى اتخاذ قرار بشأن المفاضلة بين تتميط وتعديل المنتج . ومعيار المفاضلة بين الاستراتيجيتين هو التكلفة والعائد ودرجة المخاطرة المصاحبة لكل بديل ، حيث يتم اختيار الاستراتيجية التي تحقق أعلى عائد وأقل مخاطرة وتكلفة ممكنة . ولا شك أن الاختيار الخاطئ للاستراتيجية سيكبد المسوق الدولي خسائر فادحة .

وهنا يجب على المسوق الدولي أن يسأل نفسه السؤال التالي : هل يكفي حجم السوق الأجنبية الذي يتطلب منتجاً معدلاً للاستغناء عن مزايا المنتج النمطي وتحمل تكلفة التعديل ؟ . والقاعدة التي ينصح بها هنا هي التتميط أينما كان ممكناً والتعديل أينما كان ضرورياً وواعداً . والأخذ بهذه القاعدة يسمح للمسوق الدولي بالاستفادة من مزايا التتميط والتعديل معاً . فإذا كان حجم السوق الخارجية لا يبرر تكاليف تعديل المنتج ، فمن الحكمة الركون إلى التتميط وتجنب التعديل ، والعكس صحيح .



نموذج رقم (٢٧) : تنميط وتعديل المنتج في السوق الدولية

### خامساً : الأركان الأساسية لاستراتيجية المنتج الدولي

تمثل الأركان الأساسية لاستراتيجية المنتج الدولي عوامل تفضيل هذا المنتج . وتختلف عوامل تفضيل المنتج من سوق لأخرى ومن منتج لآخر ومن وقت لآخر . وهذا يعكس مهمة المسوق الدولي في التعرف على تفضيلات المنتج في الأسواق الخارجية المستهدفة والتكيف معها بشكل مستمر . وتؤثر العادات والتقاليد والمؤثرات البيئية والنفسية في تفضيل المنتج . وتتمثل عوامل تفضيل المنتج ، فيما يلي :

. الخصائص والملامح المادية الملموسة للمنتج .

#### Physical Characteristics of goods

. الشكل والملامح والمواصفات .

. الجودة . Product Quality

. الطعم .

. التصميم . Design

. العبوة والأحجام ( حجم واحد أم عدة أحجام ) .

. التغليف ( غلاف موحد أم متعدد ، ونوعية الغلاف : ورقى ،

بلاستيكي ، قماش ، زجاج .... ) .

. الاسم التجارى والعلامة والماركة التجارية .

. تعليمات الاستخدام المصاحبة للمنتج .

. تمييز المنتج ( الكيفية ، مسئولية المنظمة أم مسئولية الموزع ) .

. التبيين ( بيانات أساسية أم تفصيلية ، موحدة أم متعددة ، وبأية لغة ) .

. الخامات المصنوع منها المنتج .

. الأداء الوظيفى للمنتج وما يرتبط به من سهولة الصيانة وقوة

التحمل وظروف الاستخدام .

. المواصفات الفنية ( الأبعاد ، الصلابة ، المتانة ، الفولت الكهربائى،

وغيرها ) .

. الضمان والصيانة وخدمات ما بعد البيع .

. اللون أو الألوان .

### سادساً : استراتيجية تطوير المنتجات فى السوق الدولية

تختلف هذه الاستراتيجية في الأسواق الدولية المستهدفة باختلاف عدة عوامل منها :

- طبيعة المنتج ودورة حياته .
- حالة المنافسة في السوق المستهدفة .
- الأهداف التسويقية للمنظمة أو أهداف التسويق الدولي .

جدول رقم (٨) : استراتيجية تطوير المنتجات في السوق الدولية في ضوء الهدف التسويقي لمنظمة الأعمال

الاستراتيجية	الهدف التسويقي
أ- إذا كانت درجة التطور التقني للمنتج محدودة : * إطلاق المنتج بالسوق إذا كان يفي برغبات وحاجات المستهلكين أو يتواءم مع متطلبات هذه السوق . * اكتشاف استعمالات جديدة للمنتج إن أمكن . ب- إذا كانت درجة التطور التقني للمنتج مرتفعة : * ينبغي تقديم تشكيلة متعددة أو كبيرة من المنتج لجذب	(١) النفاذ إلى السوق ودخولها

أكبر عدد ممكن من المشتريين (حالة الإلكترونيات والأدوات والأجهزة المنزلية وأجهزة وألعاب الفيديو والهواتف والسيارات) . * الإبقاء على بعض المنتجات دون الأخرى وخاصة تلك التي حققت نتائج طيبة .	
أ- إذا كانت درجة التطور التكنولوجي للمنتج محدودة: * ينبغي تقليد المنافسين بشأن تعديل المنتجات . ب- إذا كانت درجة التطور التكنولوجي للمنتج مرتفعة : * ينبغي تغيير تشكيلة المنتجات / تقديم مجموعة منتجات جديدة لتحل بالكامل محل المنتجات القديمة (استراتيجية دفاعية) .	(٢) الحفاظ على الحصة السوقية الحالية .

تابع جدول رقم (٨) : استراتيجية تطوير المنتجات فى السوق الدولية فى ضوء الهدف التسويقي لمنظمة الأعمال

الاستراتيجية	الهدف التسويقي
أ- إذا كانت درجة التطور التقني للمنتج محدودة : * إعادة تصميم المنتج ، أى التطوير التجارى الذى لا يغير من مواصفات المنتج ، وإنما يغير من شكله لمنحه جاذبية جديدة . ب- إذا كانت درجة التطور التقني للمنتج مرتفعة : * إحداث تطوير جذرى شامل فى المنتج يشمل النواحي الفنية والتجارية معاً ( تطوير فنى وتجارى معاً ) ، بحيث يكون التطوير التجارى سنوياً والتطوير الفنى كل ثلاث سنوات ، مثلما هو الحال فى شركة مرسيدس بشأن	(٣) تنمية السوق (زيادة الحصة السوقية)



سياراتها . وتتميز المنظمة في هذه الحالة بأنها مبادرة وقائدة وليست تابعة ، مثل حالة المحافظة على حصة الشركة السوقية .	
--	--

إن المنتج الذي يحوز رضا المستهلك في السوق المحلية ، ليس من المحتم أن يجد سوقاً رائجة في السوق الخارجية ، مهما بلغت الدولة المنتجة من تقدم اقتصادي ، حيث يتوقف قبول المنتج في السوق الأجنبية على تكوينه وملاءمته لرغبات المستهلكين ودرجة إشباعه لحاجاتهم ، وعلى السعر الذي يباع به للمستهلك النهائي ، والذي يجب أن يتناسب مع دخله ومقدرته على الدفع . كذلك فإن استعمالات المنتج محلياً قد يختلف بعض الشيء إذا استعمل في دولة أخرى بسبب تباين المجتمع وعادات المعيشة في كل منهما . فعلى سبيل المثال يقبل المستهلك المصري على فاكهة المانجو أياً إقبال ، بينما لا يستسيغها المجتمع السوري . والغذاء المحفوظ يقبل عليه اللبنانيون بينما لا يجد سوقاً رائجة في دول أخرى تفضل عليه الغذاء الطازج.

فالعميل لا يهتم كثيراً أين أنتجت السلعة أو من أنتجها بقدر ما يهتم بسلعة خالية من العيوب وبسعر معقول . وينبغي على المسوق الدولي تبنى استراتيجيات عالية التنوع لخطوط المنتجات لمواجهة الحاجات المتنوعة للعملاء في الأسواق الدولية والمحلية . إن تنويع خط المنتجات سيجعل من الممكن جداً أن يجد كل مستهلك / عميل ما يريده ويرغب فيه بالضبط (استراتيجية ما يطلبه المستهلك أو الاستراتيجية عالية التنوع - High Variety Strategy . أي أن تنويع خط المنتجات يعنى هنا تنويع تشكيلة

المنتجات (سلع و/ أو خدمات ) ، وكذلك الألوان والأحجام على كل خط من خطوط المنتجات . فعلى سبيل المثال تقدم شركة كوكاكولا عدة أنواع من الكوكاكولا ( بالكافيين ، بدون كافيين ، بالقهوة ، بالليمون ، .... ) . وتقدم مطاعم الفاست فودز الآن أكثر من ست أنواع مختلفة من الهمبرجر والأسماك وأنواع مختلفة من السلطة . كما تقدم شركة نستله نحو ١٢ صنف من القهوة سريعة التحضير لترضى الأذواق المختلفة في العالم .

إن التنوع في خط المنتجات / خطوط المنتجات سوف يسمح للعميل / المستهلك بتوسيع فرص أو مجالات الاختيارات أمامه (استراتيجية البحث عن التنوع Variety Seeking Strategy) . لكن لا يجب تجاهل أن تنوع المنتجات والأصناف سيؤدي إلى تحمل المنظمة نفقات إضافية إذا لم تستطع تخفيض تكاليف العمليات . كما أنه قد يصعب تحديد إلى أي مدى يمكن التنوع في الأصناف ، أو إلى أي مدى سيكون التنوع في الأصناف بحيث يحقق رضا المستهلك ، وألا يؤدي التنوع الزائد في الأصناف إلى وقوع المستهلك في حيرة ماذا يختار ؟

### Product

		Do Not change Product	Adapt Product	Develop New Product
<b>Promotion</b>	Do Not change Promotion	(1) Straight extension.	(2) Product adaptation	(5) Product invention .
	Adapt Promotion	(3) Communication adaptation .	(4) Dual adaptation .	

### نموذج رقم (٢٨) :

#### Five international Product and Promotion Strategies

- (١) استراتيجية تسويق منتج نمطى فى جميع الأسواق ، وتناسب المنتجات ذات المستوى التكنولوجى المتقدم .
- (٢) استراتيجية تعديل المنتج مع الاحتفاظ بالمزيج الترويجى كما هو دون تعديل ، مثل مساحيق الغسيل .
- (٣) استراتيجية الاحتفاظ بالمنتج مع تعديل المزيج الترويجى ، مثل الدرجات فى الهند وأميركا .
- (٤) استراتيجية تعديل كل من المنتج والمزيج الترويجى عندما تختلف استخدامات المنتج والعادات الشرائية للمستهلكين ، مثل كروت التهنئة الأمريكية فى أوروبا .
- (٥) استراتيجية تقديم منتج جديد تماماً فى السوق الأجنبية .

## **الفصل الخامس : استراتيجيات التسعير الدولية**

أولاً : الاعتبارات والعوامل المرتبطة بتحديد سعر المنتج في الأسواق الدولية .

ثانياً : عملية تحديد السعر .

ثالثاً : سياسات واستراتيجيات التسعير في الأسواق الدولية .

- التسعير للتصدير .

- التسعير في الأسواق الأجنبية .

- التسعير للتحويل بين فروع الشركة الدولية .

- التسعير من الناحية الاقتصادية .

- سياسة الخصم .

- شروط الدفع وفترة السداد .

رابعاً : مسؤولية تحديد الأسعار في الأسواق الدولية .

خامساً : مشكلات وتحديات التسعير في الأسواق الدولية .

- مشكلات تسعير الصادرات .

- الآثار الحرجة والمشكلات الناجمة عن أسعار التحويل .

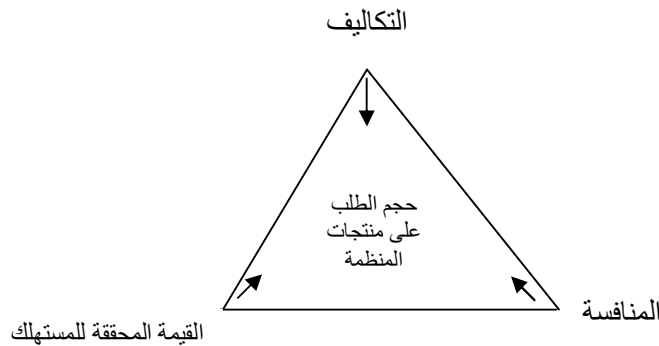
سادساً : ما مدى إمكانية تحديد سعر نمطى واحد لمنتجات منظمة

الأعمال في الأسواق الدولية المختلفة ؟

## الفصل الخامس : استراتيجيات التسعير الدولية

Price is the only element of the marketing mix that is revenue-generating ; all of the others are costs .

ترجع أهمية التسعير إلى تأثيره المباشر على مبيعات وأرباح منظمة الأعمال ، وعلى مجموعات اجتماعية أخرى كالمستهلكين والمستخدمين والعاملين بالمنظمة وحاملى أسهمها. ويتكون التسعير كأحد عناصر المزيج التسويقي من العناصر الفرعية التالية : قائمة الأسعار ، الخصومات ، المسموحات ، فترات السداد ومدة الدفع ، شروط الائتمان ، وفترة السماح . وينبغي أن يحقق التسعير أهدافه ، والمتمثلة فى العائد ، استقرار الإيرادات، الحصة السوقية ، ومواجهة المنافسة .



نموذج رقم ( ٢٩ ) : الأبعاد الرئيسية للتسعير

**أولاً: الاعتبارات والعوامل المرتبطة بتحديد سعر المنتج فى الأسواق الدولية .**

هناك العديد من العوامل المرتبطة بتحديد سعر المنتج فى الأسواق الدولية .  
وتتمثل أهم المتغيرات المؤثرة فى قرارات التسعير فى نطاق السوق  
الخارجية فيما يلى :

**جدول رقم ( ٨ ) : العوامل المؤثرة فى قرارات التسعير الدولى**

Uncontrolable Factors عوامل خارج سيطرة إدارة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها	Controlable Factors عوامل تحت سيطرة إدارة المنظمة ويمكن التحكم فيها
<ul style="list-style-type: none"> <li>* التضخم .</li> <li>* درجة المنافسة ومدى حدتها وحجمها وطرقها .</li> <li>* أسعار صرف العملات المختلفة .</li> <li>* ظروف وطبيعة ومستوى الطلب على المنتج .</li> <li>* المرحلة التى يمر بها المنتج من دورة حياته .</li> <li>* سلوك المستهلك وعاداته الشرائية.</li> <li>* النواحي النفسية والسيكولوجية للمستهلك والمرتبطة بالتسعير .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* خطوط المنتجات .</li> <li>* إمكانيات وقدرات المنظمة المالية والبشرية والفنية .</li> <li>* مستوى التكنولوجيا المستخدم فى المنظمة .</li> <li>* الأهداف العامة والتسويقية للمنظمة فى السوق الدولية المستهدفة .</li> <li>* نمط الاستثمار الذى تتبعه المنظمة فى السوق الخارجية .</li> </ul>

**تابع جدول رقم ( ٨ ) : العوامل المؤثرة فى قرارات التسعير الدولى**

Uncontrolable Factors عوامل خارج سيطرة إدارة المنظمة ولا يمكن التحكم فيها	Controlable Factors عوامل تحت سيطرة إدارة المنظمة ويمكن التحكم فيها
* النظم الحكومية والقوانين والتدخل	* التكاليف الكلية (إنتاج ، تصنيع ،

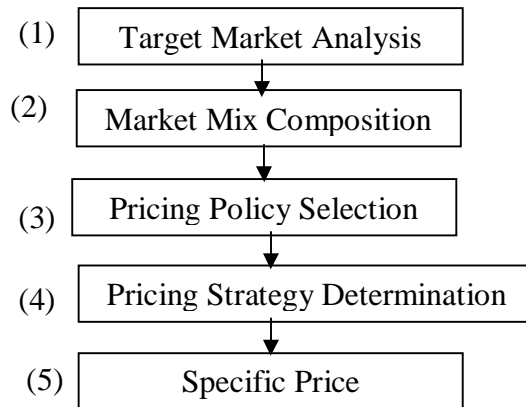
الحكومي.	تسويق ، نقل...).
* الضرائب والرسوم الجمركية وغير الجمركية	* عناصر المزيج التسويقي الأخرى لاسيما قنوات التوزيع ومزيج المنتجات . (مدى الانسجام والتفاعل بين عناصر المزيج التسويقي والسعر)

\ يتشابه التسعير في نطاق السوق الدولية مع التسعير المحلي ، ومع ذلك  
تتعدد وتتباين العوامل المؤثرة فيه بسبب تواجد المنظمة في بيئة أجنبية .  
وعليه يتأثر التسعير الدولي بعدد كبير من المتغيرات

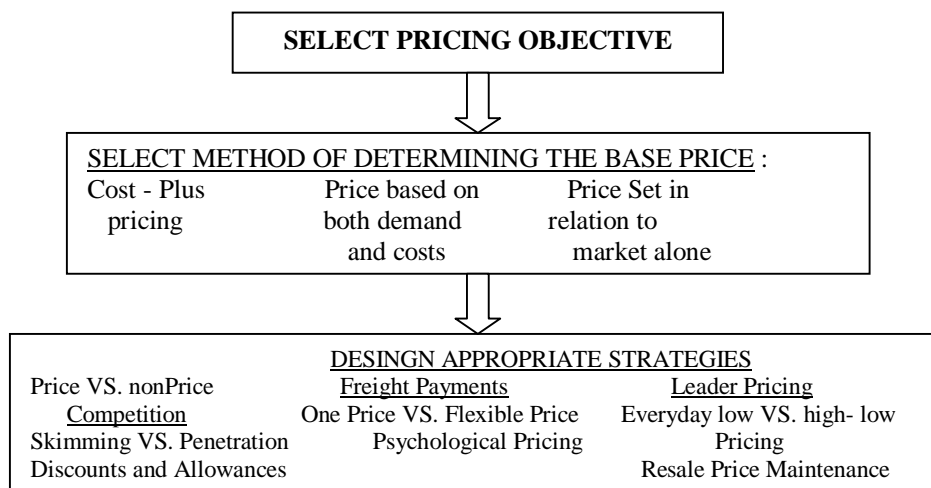
### ثانياً : عملية تحديد السعر

توضح النماذج التخطيطية التالية مراحل عملية تقرير أو تحديد السعر .

The Firm has to consider many Factors in setting its pricing policy .

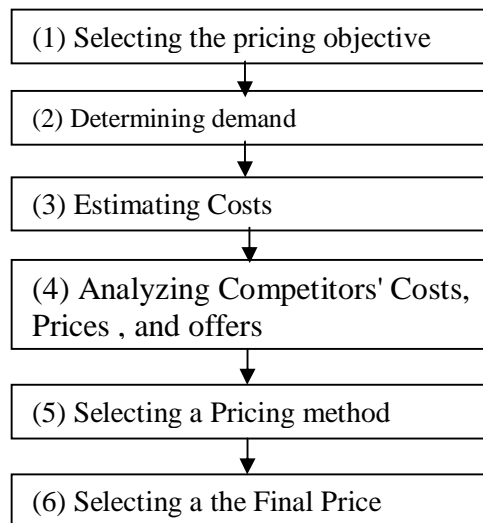


نموذج رقم (٣٠) : Stages in Setting of Prices





**نموذج رقم ( ٣١ ) : The Price - determination Process :**



**نموذج رقم ( ٣٢ ) : Setting Pricing Policy :**

**ثالثاً : سياسات واستراتيجيات التسعير فى الأسواق الدولية**

إن الأسس التي تتبع في تسعير منتج معين لتسويقه محلياً لا يصح اتباعها في سوق دولية ، حيث ينبغي أن يحدد سعر البيع للمستهلك النهائي في الخارج بناءً على مستوى دخله ، مع الأخذ في الاعتبار ظروف الأسعار المنافسة ، والمنتجات البديلة وأسعارها ، كل ذلك على أساس من العملة المحلية للمستهلك مقومة بعملة بلد السوق الدولي .

ويمكن تقسيم سياسات التسعير طبقاً للموقف الذي تواجهه الشركة دولية النشاط إلى ثلاثة أنواع : التسعير للتصدير ، التسعير للتحويل بين فروع الشركة ، والتسعير في الأسواق الأجنبية .

Pricing Situation	International Involvement		
	Exporting	Intra company Pricing	Foreign -Market Pricing
First-Time Pricing			
Changing Pricing			
Multiple-Product Pricing			

### نموذج رقم (٣٣) : International Pricing Situations

#### أ - التسعير للتصدير Export Pricing

قد يكون سعر التصدير إما أقل أو أكبر من الأسعار المحلية ، أو نفس أسعار البيع في السوق المحلية . ويتوقف ذلك على الهدف من التصدير :

- التخلص من مخزون راكد أو فائض إنتاج .
- تحقيق ربح سريع ومغادرة السوق نهائياً .
- تحقيق الأرباح على المدى الطويل وبناء حصة سوقية كبيرة .

### عروض أسعار التصدير

تتعلق هذه العروض بمراحل انتقال ملكية المنتجات من المصدر إلى المستورد ، وتحديد المسئول عن تحمل العناصر المختلفة لتكاليف النقل والتأمين . وتعتبر أسعار التصدير عن العروض التي تقدمها منظمة الأعمال لجهة ترغب في استيراد منتجاتها بالسوق الخارجية . وتختلف قيمة عرض سعر التصدير وفقاً لعدة عوامل أهمها الطرف الذي يتحمل مسؤولية ترتيب إجراءات النقل والتأمين والشحن والتفريغ في بلدى المصدر والمستورد .

ولعل أكثر أنواع عروض أسعار التصدير شيوعاً فى السوق الدولية هي CIF,C&F,FOB . ويتفق عرض السعر CIF مع التوجه بالتسويق أكثر من أنواع العروض الأخرى ، أما عرض السعر تسليم مصنع المصدر Ex-Factory فهو يشبه عمليات البيع فى السوق المحلية ، وبمقتضاه تنقل ملكية البضائع إلى المستورد فى مصنع المصدر . وهو أقل أنواع عروض أسعار التصدير انتشاراً وتكراراً .

هذا ، ويجب ملاحظة أنه ليس هناك اتفاق واضح ومحدد على عروض أسعار التصدير بين كل دول العالم ، لأن كل دولة يمكن أن تفسر مجموعة منها بطريقة مختلفة تماماً عن الدول الأخرى . وأحد الوسائل لتجنب التعقيدات التى تنشأ كنتيجة لهذه المشكلة ، هو أن يتم الاعتماد على تعريف موحدة لهذه العروض . فمثلاً يتم استخدام التعاريف الموحدة

والمكتوبة بواسطة غرف التجارة الدولية ، كما يتم أيضاً الاعتماد على قوانين غرف التجارة الدولية فى التحكيم والتصالح بين طرفى التعاقد .

### جدول رقم ( ٩ ) :

#### مسئوليات المصدر والمستورد فى ظل عروض أسعار التصدير

العرض	مسئولية المصدر	مسئولية المستورد
Ex-Factory	* تسليم البضاعة للمستورد فى مصنع المصدر .	* الشحن والتحميل والتستيف والنقل والتأمين والتفريغ وكافة المخاطر التى قد تعترض النقل بداية من مصنع المصدر . * تكاليف استصدار شهادة المنشأ والتصديق عليها . * إنهاء إجراءات التصدير بميناء الشحن وسداد الرسوم المرتبطة بذلك .
FOR or FOT	* نقل البضائع من مصنعه إلى أن يتم إيداعها فوق ظهر عربة السكة الحديد أو سيارة النقل لدى الشركة الناقلة فى الموعد المتفق عليه بين الطرفين. * تزويد المستورد بمستندات الشحن .	* تكاليف استخراج مستندات الشحن . * تكاليف إجراءات التصدير ببلد المصدر . * التعاقد مع شركات النقل والتأمين .

تابع جدول رقم ( ٩ ) : مسئوليات المصدر والمستورد فى ظل عروض أسعار التصدير

العرض	مسئولية المصدر	مسئولية المستورد
FAS	* تسليم البضائع بجوار	* تكاليف استخراج مستندات

<p>السفينة، على رصيف الشحن بميناء التصدير وفي الموعد المتفق عليه مع المستورد . * تكاليف نقل البضائع حتى رصيف شحن السفينة . * تزويد المستورد بمستندات الشحن .</p>	<p>الشحن . * تستيف البضائع فوق ظهر السفينة . * الشحن والنقل والتأمين حتى الوصول لبلده . * تكاليف إجراءات التصدير بميناء الشحن . * مسئولية تأخر وصول السفينة عن الموعد المبلغ للمصدر .</p>	
<p>* نقل البضائع وإيداعها ظهر السفينة بميناء الشحن. تكاليف إجراءات التصدير بالميناء. * تكاليف إعداد مستندات الشحن والتصديق عليها. * استخراج بوليصة الشحن.</p>	<p>* التعاقد على نقل وتأمين الشحنة. * مسئولية تأخر السفينة عن الموعد المبلغ للمصدر أو رفضها استلام البضائع .</p>	FOB

### تابع جدول رقم ( ٩ ) :

#### مسئوليات المصدر والمستورد في ظل عروض أسعار التصدير

العرض	مسئولية المصدر	مسئولية المستورد
C&F	<p>* نقل البضائع حتى ميناء الشحن وتستيفها فوق ظهر السفينة أو إيداعها بالطائرة وفقاً لوسيلة النقل</p>	<p>* استلام البضائع في ميناء الوصول بدولته . * سداد رسوم التفريغ والتخليص</p>

<p>والرسوم الجمركية على الشحنة .  * تكاليف التأمين على الشحنة حتى ميناء الوصول .</p>	<p>المتفق عليها بين الطرفين وفى الموعد المتفق عليه .  * تكاليف إجراءات التصدير بالميناء واستخراج جميع مستندات الشحن والتصديق عليها .  * التعاقد مع الشركة الناقلة وسداد قيمة النقل واستخراج بوليصة الشحن وإرسالها للمستورد بالوسيلة المتفق عليها (الشحن والنقل حتى ميناء المستورد) .</p>	
<p>* استلام البضائع فى ميناء الوصول ببلده .  * التخليص وسداد الرسوم المرتبطة بالاستيراد فى بلده.</p>	<p>* الشحن والنقل والتأمين من بلده حتى ميناء الوصول ببلد المستورد.  * جميع المسئوليات والتكاليف فى الحالة أعلاه .  * مسئولية وتكاليف التأمين على الشحنة حتى ميناء الوصول .</p>	CIF

### ب - التسعير فى الأسواق الأجنبية

تواجه الشركة الدولية مشكلة تسعير منتجاتها فى الأسواق الأجنبية ، عندما تمتلك وتدير منشآت أو فروعاً تقوم بالإنتاج والتسويق فى تلك الأسواق .ويمكن اعتبارها مشكلة تسعير محلى فى كل سوق دولية على حدة. ويرتبط التسعير فى نطاق السوق الخارجية بتحديد السعر الذى يسدده المشتري المحلى بالسوق الأجنبية المتواجد به فرع الشركة .

ويواجه المسوق الدولي بمشكلة الاختيار من بين استراتيجيات التسعير البديلة ، على النحو التالي :

- سعر موحد أم أسعار متعددة .
- سعر ثابت أم سعر متغير .
- سعر على أساس التكلفة أم على أساس أسعار السوق أم ....

ويتأثر التسعير في الأسواق الأجنبية بعدة عوامل سبقت الإشارة إليها. ومما لا شك فيه أن قوة تأثير بعض العوامل دون الأخرى ، تدفع المسوق الدولي لانتهاج استراتيجية تسعير معينة . وفيما يلي نعرض أهم استراتيجيات تسعير المنتجات في الأسواق الأجنبية وأسباب اختيارها :

- ١ - استراتيجية التسعير على أساس التكلفة .
- ٢ - استراتيجية التسعير على أساس القدرة الشرائية للمستهلك .
- ٣ - استراتيجية التسعير على أساس أسعار المنافسين (المنافسة) .
- ٤ - استراتيجية التسعير على أساس الطلب .
- ٥ - استراتيجية كشط السوق .
- ٦ - استراتيجية أسعار النفاذ إلى السوق والتمكن منه .
- ٧ - استراتيجية القيادة أو الريادة السعرية .
- ٨ - استراتيجية التمييز السعري بين الأسواق الدولية المختلفة .
- ٩ - استراتيجية التسعير على أساس سعر السوق .
- ١٠ - استراتيجية العائد على الاستثمار (أو استراتيجية فترة الاسترداد السريعة) .

## ١ - استراتيجية التسعير على أساس التكلفة

### Cost Oriented Pricing Strategy

السعر = التكلفة الإجمالية للمنتج + نسبة إضافة أو هامش ربح مخطط أو مناسب

وتشمل التكاليف عادة تكاليف الإنتاج الثابتة والمتغيرة ، ونسبة من تكاليف البحوث والتطوير وإدارة النشاط التسويقي للمنظمة . وتختلف نسبة الإضافة هذه من منتج لآخر ، وعادة ما يتم تحديد نسبة الإضافة هذه بطريقة عشوائية ، وبالتالي فهي طريقة غير عملية لأنها لا تأخذ في الاعتبار مرونة الطلب ، كما تتجاهل القدرة الشرائية للمستهلك الأجنبي .

وتعد هذه الاستراتيجية من أكثر الطرق شيوعاً في تحديد الأسعار، خاصة في الحالات التالية :

- حالة الأسواق التي تتميز بالمنافسة الحادة .
- حالة المنتجات الجديدة التي لا يوجد لها منافس في الخارج.
- حالة اختيار شرائح من السوق الدولية بحيث تقل حدة المنافسة بها.
- تسعير الصادرات في حالة التعاقد من الباطن أو التصدير بمواصفات خاصة .

## ٢ - استراتيجية التسعير على أساس القدرة الشرائية للمستهلك

يتمشى هذا الأساس مع المفهوم الحديث للتسويق ، الذي يأخذ القدرة الشرائية للمستهلك الأجنبي في الاعتبار .

الربح (أو الخسارة) = السعر الذي يقبله المستهلك الخارجي - التكلفة الكلية للمنتج

## ٣ - استراتيجية التسعير على أساس المنافسة



## Competition Oriented Pricing Strategy

وملخص هذه الاستراتيجية أن المنظمة تحدد أسعار منتجاتها على أساس أسعار المنافسين في السوق . وهنا تحدد المنظمة مستوى أسعار منتجات المنظمات المنافسة لمنتجاتها في الأسواق الدولية ، والالتزام بحدود هذه الأسعار .

الربح (أو الخسارة) = متوسط أسعار المنافسين - التكلفة الإجمالية للمنتج

ومن الواضح أن هذه الإستراتيجية في التسعير لا تقوم على الربط الثابت بين السعر والتكلفة والطلب ، فمن الممكن أن تتغير الأسعار بدون تغير في الطلب و/ أو التكلفة .

### ٤ - إستراتيجية التسعير على أساس الطلب

## Demand Oriented Pricing Strategy

تركز هذه الاستراتيجية في التسعير على مستوى الطلب ، بحيث ترفع الأسعار عندما يزيد الطلب وتخفيض الأسعار عندما يقل الطلب ، وذلك لتحقيق الربح رغم ثبات تكلفة الوحدة المنتجة في الحالتين .

### ٥ - إستراتيجية كشط السوق

## Market Skimming Pricing Strategy

تبنى هذه الاستراتيجية على أساس تسعير المنتج بأعلى سعر ممكن، حتى يقتصر الشراء على الذين يرغبون في دفع السعر المرتفع ، ثم تقوم المنظمة بعد ذلك بتخفيض السعر في حالة تقديم المنافسين منتجات بديلة ، لجذب شريحة أخرى من المستهلكين . ويمكن اتباع استراتيجية كشط السوق هذه في الحالات التالية :

• حالة قيادة السوق أو ريادته .

• حالة تقديم سلع الموضة التي تتميز بقصر فترة حياتها بالسوق ،كملابس السيدات .

## ٦ - استراتيجية التمکن من السوق

### Market Penetration Pricing Strategy

يطلق على هذه الاستراتيجية " استراتيجية أسعار النفاذ إلى السوق أو إستراتيجية التغلغل فى السوق " وتهدف هذه الاستراتيجية إلى السيطرة على السوق والتمکن منه ،من خلال تحديد سعر يتناسب مع أكبر قدر من المستهلكين ، وفى نفس الوقت يغطى التكاليف الكلية للمنتج أو على الأقل التكلفة المتغيرة له .

وتقوم هذه الاستراتيجية على تقديم المنتج للسوق بسعر منخفض ، بهدف الوصول إلى أكبر عدد ممكن من العملاء والبيع بكميات كبيرة ، ومن ثم النفاذ إلى السوق والحصول على حصة منه . وهى استراتيجية لا تشجع المنافسين على الدخول إلى السوق . وبعد أن تتمكن المنظمة من حصة كبيرة من السوق تسعى إلى الربحية ، فترفع الأسعار تدريجياً . ويلجأ المسوق الدولي إلى هذه الاستراتيجية فى الحالات التالية :

- حالة الاقتناع بأهمية السوق وبجدوى النفاذ إليه .
- حالة وجود منافسين محتملين أو يتلقون دعماً للتصدير من دولهم .

## ٧ - إستراتيجية القيادة السعرية

### Lead Pricing Strategy

وتتبعها منظمات الأعمال القائمة فى السوق .وهى غالباً تلك المنظمات الضخمة التى تتمتع بقدرات مميزة فى السوق المستهدفة ، أهمها

تقديم منتجات جديدة عالية الجودة أو متطورة فنياً وتجارياً أو متقدمة تكنولوجياً .

وتتبع هذه المنظمات فى بداية تقديم المنتج للسوق استراتيجية كشط السوق ، عن طريق تقديم المنتج بسعر مرتفع لشريحة من المستهلكى السوق الأجنبية مستعدة لدفع هذا السعر ، لاعتقادها بندرة هذا المنتج أو بجودته المميزة . ثم تسعى المنظمة لتخفيض السعر واجتذاب شرائح جديدة من السوق ، يتناسب السعر الجديد مع قدراتها الشرائية . ويتم ذلك عادة بعد تقديم الموديل الجديد من المنتج للسوق ، وتمكن بعض المنافسين من تقديم منتجات مشابهة للموديل القديم وهكذا .

#### ٨ - إستراتيجية التمييز السعري Pricing Discrimination

تبنى هذه الاستراتيجية على أسعار غير موحدة للمنتج الواحد فى الأسواق الدولية المختلفة . فطبقاً لهذه الاستراتيجية يتم عرض المنتج فى كل سوق بسعر يختلف عن الأسواق الأخرى بما يتمشى أو يتناسب مع ظروف كل سوق وخصائصها . ويجب أن يدعم التمييز فى السعر بين الأسواق الدولية تميزاً فى خصائص المنتج ، تجنباً لتسرب المنتج من السوق الرخيصة إلى السوق عالية السعر . ويتوقف تحديد سعر المنتج الذى يناسب كل سوق على عدة متغيرات ، أهمها :

- القدرة الشرائية لمستهلكى كل سوق .
- النظم الضريبية والجمركية فى كل سوق .
- أسعار المنافسين .

- نوع الحماية التى تفرضها حكومة السوق المعنية لحماية المنتجات الوطنية أو المحلية المنافسة .
- طول قناة التوزيع ، وهو ما ينعكس على هوامش الربح المضافة لتكلفة المنتج .
- التكاليف المرتبطة بالوصول للسوق المستهدفة ، مثل تكلفة النقل والرسوم الجمركية وغير الجمركية .
- المزايا التفضيلية التى يتمتع بها المنتج المصدر فى السوق الأجنبية .

#### ٩ - استراتيجية التسعير على أساس سعر السوق

##### Market Oriented Pricing Strategy

- تناسب هذه الاستراتيجية حالة احتكار القلة Oligopoly وحالة المنتجات المتجانسة ، أى تلك المنتجات التى يصعب تمييزها إلا فى حدود ضيقة ، مثل السلع الزراعية والغذائية . هذا ، ويكون أمام المسوق الدولى الاختيار من بين البدائل التالية :
- مجاراة الأسعار فى السوق / أو
  - البيع بأعلى من سعر السوق / أو
  - البيع بأقل من سعر السوق .

#### ١٠ - استراتيجية العائد على الاستثمار ROI Pricing Strategy

- بمقتضى هذه الاستراتيجية يتم تحديد سعر للمنتج يحقق أكبر عائد ممكن على الأموال المستثمرة فى السوق الأجنبية ، ويضمن أسرع استرداد لهذه الأموال إلى المنظمة الأم . وتتسم هذه الاستراتيجية بالتعقد نظراً لأنها تفترض إمكانية التنبؤ بالمبيعات بدقة ، وإمكانية حصر الاستثمارات بشكل دقيق أيضاً .

ويفضل استخدام هذه الإستراتيجية فى الأسواق الدولية التى تعاني من تقلبات سياسية واجتماعية سريعة ومن ثم تتزايد حدة المخاطر بها، حيث تسمح بتسعير المنتج بسعر مرتفع يضمن استرداد سريع لقيمة استثمارات المنظمة فى هذه الأسواق .

### ج - التسعير للتحويل بين فروع الشركة الدولية

#### **Transfer/ Intracorporate Pricing**

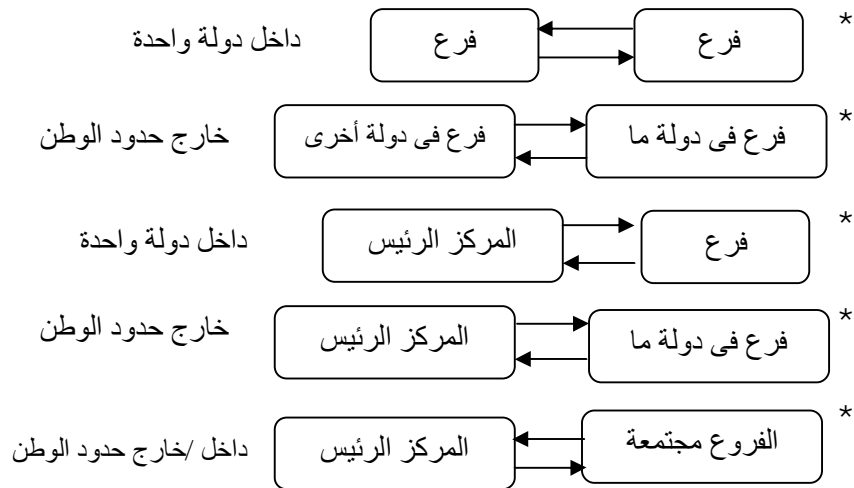
تعتبر أسعار تحويل المنتجات المتبادلة بين الجهات التابعة للشركة الأم من الموضوعات الفنية والقانونية المعقدة . وسعر التحويل هو الثمن المحدد الذى يتم به التعامل بيعاً أو شراءً للمنتجات داخل نطاق الشركة دولية النشاط الواحدة بين وحداتها وفروعها المنتشرة حول العالم . أو هو السعر الذى تتبع به الشركة الأم منتجاتها إلى فروعها فى الأسواق الخارجية أو بين الفروع والمركز الرئيس Headquarter . وباختصار يقصد بسعر التحويل سعر التعامل بين أعضاء عائلة الشركة الواحدة .

Transfer pricing , or intracorporate pricing , is the pricing of sales to members of the corporate family .

ويشمل نطاق أسعار التحويل ما يلى :

- السلع تامة الصنع .
- السلع نصف المصنعة .
- الخدمات .
- العلامات التجارية .
- المواد الخام .
- براءات الاختراع .
- القروض .
- التراخيص والتصاريح .
- نتائج البحوث والتطوير .
- الأعباء الثابتة المرتبطة بالأصول طويلة الأجل .

ويمكن استخدام أسعار التحويل لتبادل المنتجات بين وحدات الأعمال التي تنتمي أو تشارك في ملكية واحدة ، على عدة مستويات منها ما يلي :



#### نموذج رقم (٣٤) : مستويات استخدام أسعار التحويل

وتتصف أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية بالديناميكية ، كنتيجة للتعدد والتغير والتباين في العوامل الحاكمة لها وكذلك نطاقها وتعدد مستوياتها . إن قرار تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية تحكمه شروط أو عوامل متعددة ، بعضها يرتبط بمعطيات السوق المضيفة وخصائصها ، والبعض الآخر يتعلق بخصائص وتوجهات المركز الرئيس أو الشركة الأم أو أهدافها وكذلك الفرع / الفروع ، فضلاً عن بعض العوامل الخاصة بحكومة الدولة الأم . ولعل أهم المحددات والشروط الموقفية الخاصة بأسعار التحويل ، ما يلي :

##### ١ - خصائص الدول المضيفة :

\* الظروف الاقتصادية والسياسية والثقافية بالسوق المضيفة ، من حيث حجم السوق ، درجة المنافسة ، التضخم ، ودرجة الاستقرار السياسى .  
\* القوانين والضوابط الإجرائية الحكومية المطبقة فى السوق المضيفة (الاستيراد والتصدير ، الضرائب ، الرقابة على الأسعار ، الرقابة على أسعار الصرف ... إلخ ) .

## ٢ - الخصائص الاحتكارية للشركات المعنية

\* درجة تدويل نشاط الشركة الأم ومدى الانتشار الجغرافى للفروع التابعة للشركة العالمية .  
\* المركز المالى والتقنى والبشرى للشركة .  
\* توجهات مديرو الفروع وخصائصهم (الخبرة ، مستوى الطموح ....)  
ومدى رغبة المركز الرئيس فى تحفيزهم .  
\* نمط الأعمال أو الاستثمار الذى تتبعه الشركة فى الأسواق الخارجية .

## ٣ - خصائص الدولة الأم

\* نظام الضرائب المطبق فى الدولة الأم ومتطلبات السلطات الضريبية والجمركية .  
\* درجة الحرية التى تسمح بها الحكومة فى تحديد أسعار التحويل .

## ٤ - أبعاد استراتيجية

• المرحلة التى يمر بها المنتج فى دورة حياته :  
ففى مرحلة تقديم المنتج قد يؤدى ارتفاع أسعار التحويل إلى إغراء المنافسين للدخول إلى هذه الصناعة ، لذلك يفضل استخدام السعر المبنى

على أساس التكلفة . أما فى مرحلة النضوج أو التدهور فيجب استخدام سعر السوق ، مع تخفيض التكاليف لتحقيق هامش ربح.

• طبيعة ودرجة التقدم التكنولوجى : ويقصد بذلك مستوى تكنولوجيا العمليات (عالٍ أم منخفض) ، والميزة التنافسية التى تتمتع بها الشركة أو الفروع كنتيجة لذلك .

• استراتيجية التوزيع على مستوى الأقسام والفروع ، ودرجة التكامل أو الاستقلال فى النشاط ، وطبيعة العلاقة التنظيمية بين الفروع أو الأقسام، هل هى تجميعية أم تكاملية أم تعاونية أم مشاركة أو شراكة أم تنافسية. ففى حالة العلاقة التعاونية فإن السعر التفاوضى يكون الأنسب .

• طبيعة المنتج : نمطى أم غير نمطى . ففى حالة المنتجات النمطية يستخدم سعر السوق . بينما فى حالة المنتجات غير النمطية فإن استخدام التكلفة كأساس للتسعير ، يعتبر المدخل الأفضل لتحديد سعر التحويل .

• درجة استقرار البيئة : ففى ظروف عدم التأكد وارتفاع درجاتها يفضل استخدام السعر التفاوضى .

### **Influences on Transfer Pricing Decisions:**

1. Market conditions in the foreign country .
2. Completion in the foreign country .
3. Reasonable profit for the foreign affiliate .
4. Income taxes in the home country .
5. Economic conditions in the foreign country .
6. Import restrictions .
7. Customs duties .
8. Price controls .
9. Taxation in the foreign country .
10. Exchange controls .



## أنواع أسعار التحويل

يمكن التفرقة بين نوعين من أسعار التحويل :

**الأول : سعر التحويل داخل الدولة الواحدة**

### **Intra- Country Transfer Price**

وهو الذى يستخدم فى تحويل المنتجات المصنعة فى أحد فروع الشركة الدولية بإحدى الدول لكى تباع من خلال فرع آخر فى نفس البلد ، حيث أن الفرع الذى يقوم بالتصنيع لا يقوم بالبيع فى هذه الدولة . وهذا السعر عبارة عن إجمالي تكاليف التصنيع زائد ١٠% مقابل هامش ربح التشغيل وتغطية المصروفات الإدارية .

**الثانى : سعر التحويل من دولة لدولة أخرى**

### **Intercountry Transfer Price**

وهو ثمن البيع للمنتجات المصنعة فى إحدى الدول والتي يتم بيعها فى دولة أخرى . وهذا الثمن يزيد عن الأول بنسبة ١٠% لتغطية النفقات الإدارية الإضافية الناتجة عن جهود البيع خارج حدود الدولة وتحقيق هامش ربح بدرجة ما .

وبالمقارنة مع أسعار التصدير المباشر ، يمكن التفرقة بين نوعين من

أسعار التحويل ، هما :

١ - سعر التحويل الذى يقل عن أسعار التصدير المباشر التى تعتاد الشركة تقديمها للمستوردين الآخرين

Transfer Price Lower Than Arm's Length Prices

ويرجع ذلك لعدة أسباب ، منها:

- ارتفاع شرائح الضرائب على الدخل فى دولة الشركة (الدولة الأم).
- انخفاض شرائح الضرائب على الدخل فى بعض الدول ، ومن ثم حصول الشركة على أرباح أكثر .
- تمكين فرع الشركة من دخول السوق فى حالة تزايد المنافسة بها ، وزيادة مقدرة الفرع التنافسية .
- تقليل تأثير الرسوم الجمركية وغير الجمركية المرتفعة على سعر المنتج، ومن ثم زيادة قدرة الفرع على المنافسة فى السوق .

لكن كثيراً ما تضع سلطات الجمارك فى دولة الفرع رسوماً جمركية بهدف حماية الصناعات المحلية . وعند إحساسها بأن السعر المقدم يقل عن الأسعار المعتادة للمنتج ، فإنها تعتمد إلى تعديل السعر . وهو ما يعرف فى الجمارك بلفظ "تحسين السعر " أى رفع أسعار الفواتير .

٢ - سعر التحويل الذى يزيد عن أسعار التصدير المباشر المقدمة للمستوردين الآخرين

Transfer Price Higher Than Arm's Length Prices

ويرجع ذلك لسببين ، هما :

- ارتفاع شرائح الضرائب على الدخل فى دولة الفرع .
- القيود التى تفرضها دولة الفرع على تحويل أرباحه للخارج .

## المبررات والدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل

### Transfer Pricing Objectives :

- Competitiveness in the international marketplace .
- Reduction of taxes and tariffs .
- Management of Cash Flows .
- Minimization of Foreign exchange risks.
- Avoidance of Conflicts with home and host governments .
- Internal Concerns Such as goal Congruence and motivation of Subsidiary managers.

تتعدد الأهداف والدوافع الكامنة وراء استخدام أسعار التحويل ، ومنها :

- تخفيض الأعباء الضريبية وزيادة العائد / الربح أو تعظيم الدخل .
- تشجيع وتحفيز مديري الفروع .
- تجنب المطالبة بزيادة الأجور من خلال تخفيض رقم الربح .
- دعم المطالبة برفع السعر أو تبرير ارتفاع أسعار المنتجات من خلال المبالغة فى التكلفة .
- كسر القيود المفروضة على تحويل الأرباح للخارج من قبل حكومات الدول المضيفة .
- تعظيم الحصة السوقية للإضرار بالمنافسين وإعاقة المنظمات المنافسة للدخول إلى نفس السوق .
- تنمية والمحافظة على المركز التنافسى للفروع أو للمركز الرئيس فى آن واحد وذلك فى الأسواق الدولية .
- تخفيض حجم المخزون ومن ثم الأخطار المرتبطة بتراكمه مثل انخفاض الأسعار ، الحريق ، وتجميد الأموال .

• توفير وإدارة التدفقات النقدية وتجنب الأخطار أو تدنيتهما ، لاسيما خطر التغيرات السلبية في أسعار الصرف وقيمة العملات .

• توسيع نطاق العمليات والنشاطات الدولية للفروع ، وكذلك الشركة الأم (ارتفاع درجة التدويل الكلية) . ومن ثم إدارة مستوى الانغماس أو التغلغل في الأسواق العالمية أو تنظيم وإدارة مستوى تدويل النشاطات.

• التغلب على قيود التجارة ، حيث تستخدم أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية لتخفيض أعباء الرسوم الجمركية أو تخفيض الأثر السلبي لمعوقات التصدير والاستيراد ، فضلاً عن تجنب الرقابة على أسعار الصرف وتقلباتها.

ولعل من أهم الاعتبارات المؤثرة في تحديد أسعار التحويل الدولية هو اهتمامات السلطات الضريبية والجمركية في كل من الدول المضيفة والدولة الأم . وعموماً تستخدم الشركات دولية النشاط أسعار التحويل لتجنب المشاكل الضريبية المتباينة في الأسواق المختلفة . وعلى تلك الشركات مراعاة القواعد المنظمة لأسعار التحويل من جانب سلطات الضرائب بالدولة الأم والدول المضيفة ، وإلا وجدت نفسها متهمة بالتحايل على القوانين وما قد يعرضها ذلك لغرامات باهظة وعقوبات قانونية مختلفة، إذا ثبت أنها تستخدم أسعار التحويل بغرض التهرب الضريبي .

#### جدول رقم (١٠) : استخدامات أسعار التحويل

بيان	دول ذات معدلات	دول ذات معدلات
	ضرائب منخفضة	ضرائب مرتفعة

مرتفعة	منخفضة	* أسعار التحويل مقارنة بالأسعار العالمية .
منخفض	مرتفع	* مستوى الأرباح المتحققة.
محدودة لانخفاض معدل الربح الخاضع للضريبة نتيجة لاستخدام أسعار التحويل .	محدودة لانخفاض معدل الضريبة .	* قيمة الضرائب المدفوعة.

### مداخل واستراتيجيات تحديد أسعار التحويل

Transfer Prices can be based on costs or on market prices or on arm's - length price .

يمكن استعراض الاستراتيجيات أو المداخل البديلة لتحديد أسعار

التحويل على النحو التالي :

#### ١ - استراتيجية التسعير على أساس التكلفة

#### Cost - based Transfer Pricing

\* استراتيجية التكلفة الفعلية ACS .

\* استراتيجية التكلفة المعيارية SCS (عكس الاستراتيجية أعلاه).

\* استراتيجية التكلفة المعدلة MCS .

وتعالج الاستراتيجية الأخيرة جوانب القصور في الاستراتيجيتين

السابقتين ،حيث يمكن تعديل التكاليف الخاصة بعنصر العمل والمواد

والتكاليف الإدارية بحيث ترتبط بحجم الإنتاج .

- ومن زاوية أخرى ، تنبثق عن استراتيجية التسعير على أساس التكلفة عدة استراتيجيات فرعية تتمثل في :
- استراتيجية تغطية تكاليف الإنتاج أو التصنيع المباشرة فقط .
  - استراتيجية تغطية التكاليف الكلية فقط .
  - استراتيجية تغطية تكاليف الإنتاج المباشرة + هامش الربح.
  - استراتيجية تغطية التكاليف الكلية + هامش ربح .

## ٢ - استراتيجية التسعير على أساس السوق

### Market - based Transfer Pricing

- تعتمد هذه الاستراتيجية على تحديد أسعار التحويل طبقاً لسعر السوق، أى السعر الذى تتقاضاه المنظمة من أى مشترٍ خارجى . وتضم هذه الاستراتيجية ، الاستراتيجيات الفرعية التالية :
- إستراتيجية سعر السوق MPS ، وهى أكثر الاستراتيجيات قبولاً وملاءمة.
  - استراتيجية سعر السوق المعدل MMPS ، أى تعديل سعر السوق بحيث يعكس أو يتمشى مع خصائص المنتج . فمثلاً يمكن تخفيض الأسعار بحيث تعكس الانخفاض فى تكاليف التسويق أو التوزيع فى الأسواق الدولية .

## ٣ - استراتيجية التسعير على أساس الاتفاقية بالنسبة لمعاملات معنية ، وتشمل :

- \* استراتيجية السعر التفاوضى (NPS) Negotiated Price Strategy
- بين طرفى العملية ، الفرع البائع والفرع المشتري .

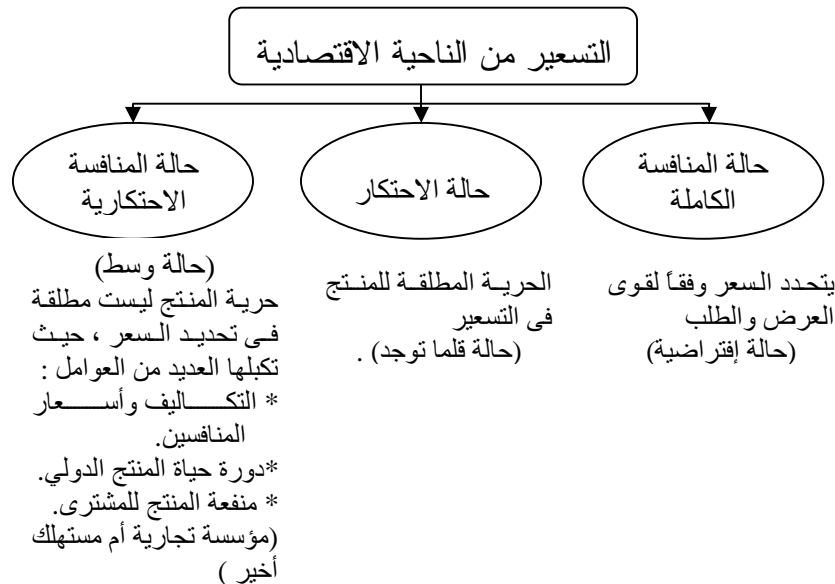
\* استراتيجية السعر التعاقدى (CPS) ، والذي يتم تحديده فى الوقت الذى يتم فيه اعتماد خطة الشركة أو الفرع .  
إن استخدام السعر التفاوضى وسعر السوق كأساس لتحديد أسعار التحويل قد يمكن من القول بأنها أسعار مبنية على أساس Arm's-Length Prices .

ولكل استراتيجية مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها ، ويتم اختيار الاستراتيجية التى تحقق أقصى ربحية وتعظم الدخل للشركة الأم . إن اختيار الفروع للاستراتيجية تحكمه عوامل كثيرة ، منها :  
• الطاقة الإنتاجية .  
• تكلفة الإنتاج والربح المستهدف .  
• درجة التذبذب فى قيمة العملات .  
• الضرائب المحلية (معدلات الضريبة فى البلد المضيف وإجراءاتها) على الأرباح ونقل الأصول الثابتة .

وبالرغم من وجود بعض المحاولات لعقد اتفاقيات موجهة لاستخدام أسعار التحويل بين بعض الدول ، فإن عوامل مثل : معوقات والقيود على التجارة (التى ما زالت قائمة) Barriers of Trade ، والعوامل التكاليفية Cost Factors ، وطول قنوات التوزيع ، ونظم الضرائب ، وتباين طبيعة السلع والخدمات والمعارف المتناظرة ...، وتعدد واختلاف قيمة العملات وأسعار الصرف ، ومعدلات التضخم ... وغيرها ، ما زالت تشكل تحديات أمام تحديد ما يمكن تسميته بالسعر الدولى للتحويل International Transfer Price لذلك يبقى أمر تحديد أسعار التحويل بين فروع الشركات

العالمية بعيداً عن العولمة أو التدويل ، وبالتالي سيخضع لاجتهادات وتوجيهات متخذى القرار وأهدافهم .

#### د - التسعير من الناحية الاقتصادية





### نموذج رقم ( ٣٥ ) : التسعير من الناحية الاقتصادية

#### هـ - سياسة الخصم

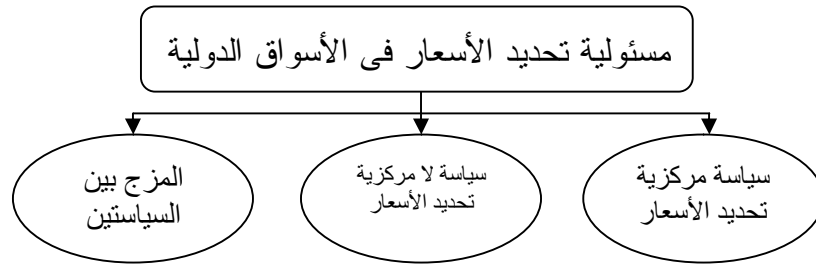
يرتبط بسياسة تحديد الأسعار تحديد سياسة الخصم الذى يمنح العملاء. وتتفاوت نسبة الخصومات التى تمنح للوسطاء و/أو العملاء من دولة لأخرى . وهناك خمسة عوامل يتوقف عليها الخصم الذى يمنح للمشتري ، وهى :

* الكمية المشتراه (مجموعة / غير مجموعة )	← الخصم الكمية
* مركز المشتري فى هيكل قنوات التوزيع	← الخصم التجارى
* وقت الشراء (الأوكازيونات)	← الخصم المسمى
* طريقة سداد الثمن (السداد الفورى)	← الخصم النقدى/خصم تعجيل الدفع
* مكان المشتري	← الخصم الجغرافى

#### و - شروط الدفع وفترة السداد

يكتنف المبادلات الدولية تعقد فى التعاقد وطول الفترة الزمنية ما بين التعاقد والتوريد والسداد . ولا يتم السداد الفورى لقيمة البضائع المصدرة فى كثير من الحالات . ومن أفضل الاحتياطات التى يمكن أن يأخذ بها السوق الدولى فى هذه الحالة ، هى أن يجعل فترة السداد أقصر ما يمكن لتجنب التغيرات الحادة فى أسعار صرف العملات ، أو التأمين على قيمة الصفقة ضد مخاطر تغير سعر الصرف ، خاصة إذا تم اختيار عملة تتعرض لتقلبات حادة فى سعر صرفها.

#### رابعاً : مسئولية تحديد الأسعار فى الأسواق الدولية



**نموذج رقم (٣٦) : بدائل مسئولية تحديد الأسعار فى الأسواق الدولية**  
إن الشركة العالمية عادة ما تفاضل بين سياسة المركزية واللامركزية فى اتخاذ قرار التسعير على المستوى الدولى . إن مسئولية تحديد الأسعار ستظل محل تنازع اثنتين من التوجهات : التوجه الأول هو المركزية ، والتوجه الثانى هو سياسة اللامركزية .

##### أ- سياسة مركزية تحديد الأسعار

وفقاً لهذه السياسة يحتفظ المركز الرئيس بالشركة الأم بالحق فى اتخاذ قرارات التسعير . وهو ما يعنى أن قرار تحديد السعر يظل متمركزاً فى يد المدير المالى أو مدير التسويق بالمركز الرئيس ، وسيطرة المركز الرئيس على تحديد الأسعار لكل فرع من فروع الشركة .

##### ب- سياسة لا مركزية تحديد الأسعار

وفقاً لهذه السياسة تفوض مهمة تحديد الأسعار لمسئول التسويق بالفرع ، فى ضوء ظروف وخصائص السوق المتواجد به الفرع . ويعنى ذلك ترك الحرية لمديرى الفروع فى تحديد الأسعار ، وممارسة ذلك من

خلال شروط البيع ونظام الخصم وأسعار التحويل . ويتأثر التسعير بواسطة مديرو فروع الشركة فى الأسواق الخارجية بالمتغيرات البيئية بسوق دولة الفرع مثل عناصر التكاليف ، معدلات التضخم ، الرقابة الرسمية على الأسعار ، والضرائب والرسوم المفروضة ، فضلاً عن أهداف الشركة فى السوق .

#### ج- سياسة المزج بين المركزية واللامركزية فى تحديد الأسعار

وفقاً لهذه السياسة يتم تحديد الأسعار بالتنسيق والتعاون بين المركز الأم والفرع . ويأخذ ذلك عادة شكل توجهات وإرشادات معينة يلتزم الفرع باتباعها عند تحديده لأسعار منتجات المنظمة، فى ضوء المحددات التى يفرضها واقع السوق الدولية المتواجد به .

فى هذه الحالة يضع المركز الرئيس بعض العوامل الحاكمة لقيام الفرع باتخاذ القرار . ومن بين هذه العوامل : حصة الفرع من السوق ، خصائص المستهلك الأخير ، التوقيت ، مدى استغلال الطاقة ، الظروف الاقتصادية والمالية للسوق ، وتكلفة النقل والعوامل التكاليفية الأخرى . وفى جميع الحالات تبقى درجة الحرية التى يتمتع بها مديرو الفروع لتحديد الأسعار ، مشروطة بمتغيرات عديدة تأتى على رأس قائمتها الدوافع والأهداف وخصائص السوق والشركة الأم وغيرها .

#### خامساً : مشكلات وتحديات التسعير فى الأسواق الدولية

أ- مشكلات تسعير الصادرات Export Pricing Challenges

تواجه استراتيجيات التسعير المختلفة مشكلات متعددة . لذا يفضل اختيار استراتيجية التسعير التي تحقق الأهداف مع أقل آثار جانبية لها . ومن أهم مشكلات وتحديات تسعير الصادرات ، ما يلي :

١ - مشكلة تهريب المنتج من السوق المصدر إليها إلى سوق مجاورة  
يحدث هذا التهريب عادة إذا كانت المنظمة تنتهج استراتيجية التمييز السعري ، وكان فارق السعر بين السوقين كبيراً . ويجب على المنظمة في هذه الحالة مراقبة فروق أسعار منتجاتها في الأسواق المتجاورة وتعمل على تقريبها حتى لا تشجع على تهريب المنتجات .

٢ - مشكلة تأثير سعر السلعة كمنتج نهائى وسعر أجزائها على ربحية المنظمة

قد تصدر المنظمة سلعتها كمنتج نهائى ، كما قد تصدرها فى شكل أجزاء وتبيع حق تصنيعها أو تجميعها فى نفس السوق . وهنا يظهر فارق السعر بين المنتج النهائى والمنتج المصنع أو المجمع محلياً . ومثال ذلك فارق السعر بين السيارات المنتجة فى مصر ماركة بيجو أو هونداى وتلك المستوردة من الخارج لنفس الموديلات . وكذلك الحال بالنسبة لمنتجات توشيبا العربى .

٣ - مشكلة عدم تناسق السعر مع باقى عناصر المزيج التسويقي للمنظمة  
لا يمكن تحديد سعر المنتج بمعزل عن عناصر المزيج التسويقي الأخرى ، وذلك للتأثير المتبادل بين هذه العناصر . فعناصر المزيج التسويقي تعمل مع بعضها فى علاقة تكامل وتأثير وتأثر . فمثلاً تسمح

درجة التطور التجارى والفنى للمنتج بتسعيره بشكل لا يماثل أسعار المنافسين ، بشرط أن تبذل الجهود الترويجية المناسبة التى تستهدف إقناع العميل بتميز منتج المنظمة .

		Price		
		High	Medium	Low
Product Quality	High	(1) Premium Strategy	(2) High-Value Strategy	(3) Super - Value Strategy
	Medium	(4) Overcharging Strategy	(5) Medium-Value Strategy	(6) Good-Value Strategy
	Low	(7) Rip-off Strategy	(8) False economy Strategy	(9) Economy Strategy

#### نموذج رقم ( ٣٧ ) : Nine Price-Quality Strategies

##### ٤ - مشكلة ارتفاع أسعار التصدير

يؤدى التباعد الجغرافى بين مواقع الإنتاج وأسواق البيع إلى تحمل المنتجات المصدرة للعديد من التكاليف ، وهو ما ينتج عنه عادة ارتفاع أسعار المنتجات المصدرة عن أسعارها فى بلد المنشأ . ومن أمثلة التكاليف التى تتحملها المنتجات المصدرة كل من : تكاليف النقل والشحن والتفريغ والتأمين ، ومصاريف إعداد مستندات التصدير والتصديق عليها ، والرسوم الجمركية وغير الجمركية ورسوم تخليص الشحنة فى ميناء الوصول ، وهامش الربح الذى يضيفه الموزع أو الوسيط .

وقد يكون الارتفاع فى السعر كبيراً لدرجة أن منتج المنظمة لا يستطيع منافسة المنتجات الأخرى . وهنا يمكن للمنظمة تبني بعض الحلول التالية :

- شحن المنتجات مفككة قدر الإمكان لتقليل الرسوم الجمركية .
- تخفيض تكاليف النقل عن طريق استخدام النقل البحري بدلاً من النقل البري أو الجوي . فضلاً عن استخدام الخطوط الملاحية المباشرة .
- تخفيض سعر عرض التصدير ، وما يستتبعه ذلك من تخفيض الرسوم الجمركية وغير الجمركية وأرباح الموزعين المضافة للسعر .
- تغيير البند الجمركي للمنتج المصدر لتطبيق شريحة رسم جمركي أقل عليه .
- اختصار قناة التوزيع قدر الإمكان لتقليل عدد الوسطاء بها ، ومن ثم نقل هوامش أرباحهم المضافة لتكلفة المنتج . ومثال ذلك التصدير للمتاجر الكبرى التي تبيع مباشرة للجمهور .
- إنتاج المنتج وتسويقه داخل السوق المستهدفة للتخلص من التكاليف المرتبطة بالتصدير ، والسابق الإشارة إليها .

#### ب - الآثار الحرجة والمشكلات الناجمة عن أسعار التحويل

##### **Transfer Pricing Challenges**

- تتعدد وتتباين المشكلات والآثار الحرجة المترتبة على استخدام أسعار التحويل بين فروع الشركات العالمية ، سواء على صعيد الفروع أو بالنسبة للحكومات المعنية . ومن أمثلة هذه المشكلات ما يلي :
- ١ - التأثير على أداء وإنتاجية الفروع .
  - ٢ - تعقد علمية تقييم أداء الفروع والمدراء أنفسهم .
  - ٣ - التعارض في الأهداف والمصالح بين الفروع ، أو بين الطرف البائع والطرف المشتري .

- ٤ - انخفاض الروح المعنوية للمدراء كنتيجة لعدم ظهور أرباح بسبب استخدام أسعار التحويل أو التلاعب فيها . إن التلاعب فى تحديد أسعار التحويل أو تعديلها يؤدي إلى صعوبة تحديد الربح الفعلى لكل فرع .
- ٥ - معارضة حكومات الدول المضيفة لاستخدام أسعار التحويل كوسيلة لكسر القوانين المحلية والضوابط الحاكمة للتجارة الخارجية ، وما يترتب على ذلك من مشكلات أخلاقية وقانونية . إن محاولات فروع الشركات العالمية الدائمة لكسر القوانين والقيود الحكومية على تحويل الأموال أو الأرباح للخارج يثير الشك فى مصداقية هذه الفروع .

#### **سادساً : ما مدى إمكانية تحديد سعر نمطى واحد لمنتجات منظمة**

##### **الأعمال فى الأسواق الدولية المختلفة ؟**

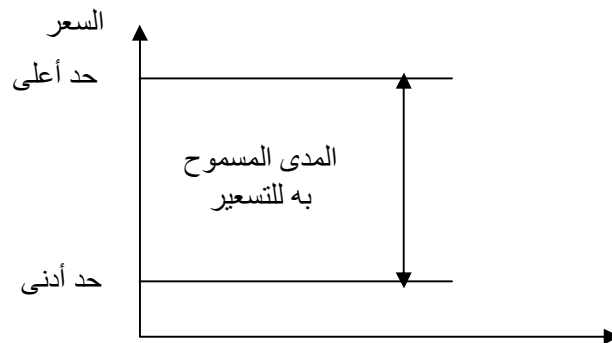
يواجه المسوق الدولى اختلافاً فى ظروف العرض والطلب بالنسبة لكل سوق من الأسواق التى يسوق فيها منتجاته ، وبالتالي فإن السعر الأمثل يختلف من دولة إلى أخرى . ولذا فمن الصعب محاولة تحديد سعر نمطى واحد لمنتجات المنظمة فى الأسواق الدولية المختلفة ، ويكون الاهتمام بالسعر المناسب الذى يحقق أعلى ربحية ممكنة فى كل سوق ، بدلاً من الاهتمام بالسعر النمطى الموحد لجميع الأسواق الخارجية المستهدفة .

ففى ظل التسويق الدولى ينبغى الأخذ بمبدأ تكيف السعر مع طبيعة وظروف الطلب على منتجات المنظمة فى كل سوق خارجية على حدة ، مع الأخذ فى الحسبان العوامل المرتبطة بتحديد سعر المنتج . فالسعر المقرر للخارج قد يختلف من دولة لأخرى وفقاً لظروفها ، ومثال ذلك أن

اللبن المعلب أرخص سعراً من اللبن الطازج في الأسواق الأميركية ، بينما يزيد سعر اللبن المعلب في إنجلترا بنسبة ٥٠% عن اللبن الطازج .

إن قرار التسعير الدولي يعد قراراً في غاية الصعوبة ، للأسباب التالية :

- طبيعة المنافسة الدولية والتعامل مع الشركات دولية النشاط الأخرى .
- إنتاج وتسعير المنتجات في مواقع (مواقع الإنتاج) تختلف عن أسواق بيع المنتجات .
- أثر أسعار التحويل بشأن الصفقات بين فروع الشركة الدولية Intrafirm Transactions على عوائد فروع الشركة ، وعلى الالتزام الضريبي تجاه الدولة الأم والدول المضيفة .
- تضع الكثير من حكومات الأسواق الدولية حدوداً عليا ودنياً لتسعير منتجات معينة . تستهدف بالحد الأدنى حماية الصناعة الوطنية من المنافسة الأجنبية ، بينما تستهدف بالحد الأقصى حماية المستهلك .





## **الفصل السادس : استراتيجيات التوزيع الدولية**

أولاً: أهمية استراتيجية التوزيع الدولية .

ثانياً : التوزيع المادى فى الأسواق الدولية .

ثالثاً : تصميم استراتيجية التوزيع الدولية .

رابعاً: سياسات واستراتيجيات التوزيع فى الأسواق الدولية .

خامساً : قرار اختيار قناة التوزيع المناسبة .

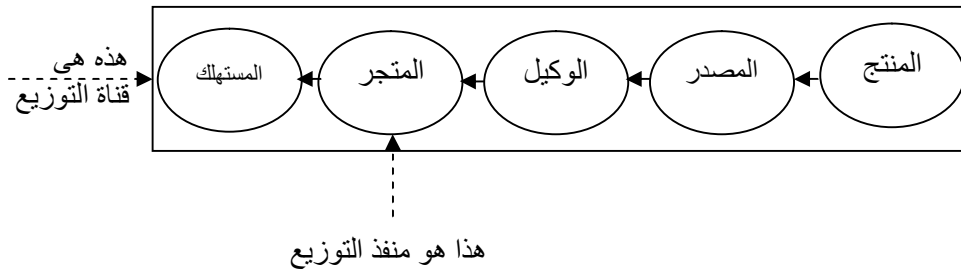
سادساً : عقود اتفاقيات الوكالة / الوكلاء .

سابعاً : الموزعون والوسطاء فى الأسواق الدولية .

## الفصل السادس : استراتيجيات التوزيع الدولية

التوزيع أحد عناصر المزيج التسويقي الذى يحقق الانتقال المادى للمنتج من المنظمة المنتجة له إلى المستهلك . ف قنوات التوزيع هى حلقات وصل بين المنتجين والمستهلكين ، وتتضمن المناولة ، النقل ، التوزيع ، التخزين ، والبيع بالتجزئة . وبدون قنوات التوزيع فإنه يكون من المستحيل الوصول إلى العملاء وكسب أى نصيب سوقى . ولا يمكن النفاذ إلى الأسواق الدولية بدون أداء وظيفة التوزيع ، والتي تأتى بعد الاتصال بالأسواق الخارجية وتوفير المنتجات المناسبة لها .

وبداية يجب التفرقة بين مفهوم قناة التوزيع ومفهوم منفذ التوزيع . فقناة التوزيع هى المسلك الذى تمر به السلعة من المنتج إلى المستهلك الأخير أو المستخدم . أما منفذ التوزيع فهو الجهة التى تتعامل مباشرة مع العميل .



### **أولاً: أهمية إستراتيجية التوزيع الدولية**

تعد وظيفة التوزيع من أكثر وظائف التسويق الدولى خطورة وأثر على نتائج أعمال الشركة دولية النشاط ، لعدة أسباب منها :

١ - الطبيعة المادية لقنوات التوزيع وما تتطلبه من وقت ورأس مال.

- ٢- صعوبة المفاضلة بين منافذ التوزيع المتاحة فى السوق الأجنبية . فهناك منافذ توزيع تمتلكها المنظمة ، موزعون متخصصون ، موزعون خارجيون ، وكلاء ، تجار جملة ، وتجارة تجزئة ....
- ٣- أن وظيفة التوزيع لا تشمل مجرد عمليات النقل والتخزين فحسب ، وإنما تمثل بعداً أكثر تأثيراً على أهداف المنظمة ، حيث تمثل واجهة المنظمة فى السوق الأجنبية ، وتؤثر على سعر المنتج من خلال ما يحصل عليه الوسطاء من هوامش ربح أو عمولة .
- ٤ - النتائج التى تترتب على اختيار المنظمة لمنفذ توزيع معين لتوزيع منتجاتها فى السوق الأجنبية . ففى حالة عدم التوفيق فى اختيار منفذ التوزيع المناسب فإن ذلك يتسبب فى أضرار كبيرة للمنظمة ، نتيجة فقد جانب كبير من العملاء ولعدم ثقتهم فى التوزيع وبالتالي فى المنتجات التى يقومون بتوزيعها .

## ثانياً : التوزيع المادى فى الأسواق الدولية

يهدف التوزيع المادى إلى توفير المنتج فى الوقت والمكان المناسبين للعميل المستهدف . ويحقق التوزيع المادى بذلك المنفعة المكانية والمنفعة الزمنية للمنتجات . وينطوى التوزيع المادى على عدة أنشطة أهمها المناولة والنقل والتخزين والإمداد .

- وترجع أهمية التوزيع المادى فى السوق الدولية لعدة أسباب منها :
- ١ - تمثل تكاليف نقل المنتجات إلى السوق المستهدفة وتخزينها وإدارة المخزون وإعداد الطلبات نحو ٣٠% من إجمالى تكاليف التسويق الخارجى ، وهى نسبة لا يستهان بها .

٢ - اكتتاف التوزيع المادى الدولى لمصاعب عديدة تستهلك الكثير من الوقت والمجهود والتكلفة ، مثل إعداد مستندات الشحن والتصديق عليها والحواجز الجمركية ونظم الحجر الزراعى والبيطرى ونظم فحص الواردات فى الأسواق الخارجية .

ويستهدف نظام التوزيع المادى الدولى ضمان استمرارية توافر المنتجات فى السوق الخارجية المستهدفة وبالكميات التى تغطى طلبات العملاء . وهذا يعنى أهمية تصميم نظام التوزيع المادى بحيث يوازن بين أمرين أساسيين هما تكلفة النظام ورفع مستوى أدائه . ويغطى ذلك الأهداف الفرعية التالية :

- تخفيض تكلفة التوزيع المادى عن طريق تخفيض تكاليف أنشطته المختلفة.
- تخفيض الوقت اللازم لتجهيز وشحن الطلبات إلى أقل ما يمكن .
- الموازنة بين مستويات المخزون المتاح من المنتجات بمخازن المنظمة والكميات المطلوبة منها للتوزيع الخارجى .
- الالتزام بمواعيد التسليم المتفق عليها مع الوكيل أو المستورد أو الموزع أو غيرهم لتفادى احتمالات نفاذ المخزون لديهم ولضمان رضائهم .
- تجنب أخطاء التوزيع المادى المعتادة مثل شحن كميات أكبر أو أقل من المطلوبة من الموزع الخارجى ، والتأكد من مناسبة التعبئة والتغليف للشحن من أجل الإقلال من التلقيات أثناء رحلة النقل .

. ضمان إتمام الاتصالات الضرورية بالموزع الخارجى فى الوقت المناسب، لإبلاغه بموعد مغادرة السفينة لميناء الشحن أو بأية تعديلات فى مسارها أو فى الكمية المشحونة تجنباً لحدوث مشكلات جمة .

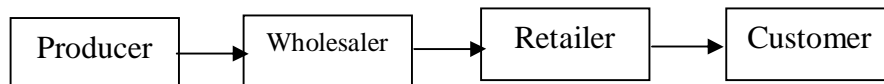
ويتطلب نظام التوزيع المادى الخارجى الكفاءة إدارة واعية لأنشطته الأساسية ، وهى المخزون والنقل ومخازن الموزعين والاتصالات وتدفق المعلومات .

<p><b><u>النقل :</u></b></p> <p>* تحديد وسيلة النقل المناسبة . * مناسبة التعبئة والتغليف للشحن .</p>	<p><b><u>إدارة المخزون :</u></b></p> <p>* مخزون الأمان . * وقت إعادة الطلب . * الكمية الاقتصادية للطلب .</p>
<p>الاتصالات والتدفق المنظم للمعلومات بين منظمة الأعمال وموزعيها فى الأسواق الخارجية</p>	<p><b><u>المخازن :</u></b></p> <p>الطاقة التخزينية لدى الموزعين الخارجيين</p>

نموذج رقم (٣٨): العناصر الأساسية لإدارة نظام التوزيع المادى فى الأسواق الدولية

### ثالثاً : تصميم استراتيجية التوزيع الدولية

The term channel design refers to the length and the width of the channel employed . Length is determined by the number of levels , or different types , of intermediaries.



### نموذج رقم (٣٩) : قناة التوزيع التقليدية .

But this traditional channel will vary by product type and the company's position in a specific market . channel width is determined by the number of institutions of each type in the channel .

تواجه الشركة دولية النشاط بعدد من التساؤلات الأساسية بشأن تصميم استراتيجية التوزيع :

الأول : هل تقم الشركة باستخدام طرق التوزيع المطبقة في سوق الدولة

الأم في جميع الأسواق الأجنبية بطريقة نمطية ؟ أم تقم بتعديل

استراتيجية التوزيع لتتلاءم مع أسواق الدول المضيفة ؟.ويقتضى ذلك

القيام بتحليل دقيق للسوق يتضمن :

- تحديد خصائص السوق الدولية المستهدفة .
- تحديد هيكل وأنماط وإمكانيات التوزيع الحالي والسائد في السوق (في بلد ما) .
- تحديد طبيعة نشاط الشركة في السوق الأجنبية (J.V. ، فرع ، مستوردون ....) .

إن مسلك التوزيع الملائم في بلد الإنتاج قد لا يتفق وظروف بلد الاستهلاك ، حيث تختلف عادات الشراء من سوق لأخرى وتبعاً لذلك تختلف الأهمية النسبية لمسالك التوزيع بأنواعها . فبينما تقف متاجر خدمة النفس في الصف الأول بين متاجر التجزئة في دولة كأميركا ، نجد أنها تحتل

المكان الثانى فى كثير من دول أوروبا ، ولا محل لها فى بعض الدول النامية .

كذلك فإن اتباع مبدأ التخصص فى متاجر التجزئة ، يتفاوت شدة وضعفاً وفقاً لتركز المستهلكين أو تشتتهم فى السوق ووفقاً لعادات الاستهلاك. فالطعام يلقى من ربة البيت الفرنسية عناية فائقة ، الأمر الذى نشأ عنه تخصص شديد فى متاجر الأطعمة ، ففىما يتعلق باللحم مثلاً نجد متاجر متخصصة فى بيع اللحم البقرى وأخرى فى الضأن وثالثة فى لحم الخنزير ورابعة فى لحوم الخيل ، علاوة على التخصص فى الأسماك والدواجن . هذا بينما لا يبلغ التخصص هذا القدر من الدقة عند الكثير من الدول . وبينما يسمح فى بعض الدول ببيع أدوات الزينة وبعض الأدوية الخفيفة فى متاجر التجزئة العامة ، نجد القوانين المحلية تمنع ذلك وتقصره على الصيدليات وحدها فى دول غيرها .

الثانى : هل تستخدم الشركة استراتيجية التوزيع المباشر دون الاعتماد على الوسيط أم استراتيجية التوزيع غير المباشر فى الأسواق الأجنبية ؟ .

يجب على المخطط للتسويق الخارجى أن يراعى الاختلافات التفصيلية فى أساليب التوزيع فى الأسواق الأجنبية حينما يقرر وضع خطته التسويقية ويعين أنواع المتاجر التى تلائم توزيع منتجه . فقد يلجأ للتعامل مع المستهلك النهائى مباشرة عن طريق فروعه التى يفتتحها فى الدولة الخارجية أو يتعامل من مركزه الرئيس فى بلد الإنتاج - أو عن طريق هذه الفروع - مع الوسيط فى تلك الدولة . وهو حينما يقرر ذلك يأخذ فى حسبانته - علاوة على مسالك التوزيع المتاحة له وإمكانياتها - شروط البيع

لكل منها وهيكل الخصومات والمسموحات التي يجرى التعامل على أساسها وما للتجارة الداخلية في بلد الاستهلاك من طرق وأساليب وقواعد وعادات تختلف من بلد لآخر على النطاق العالمي .

الثالث: هل تستخدم الشركة التوزيع الشامل أم التوزيع الانتقائي؟.

الرابع : كيف تدير الشركة قنوات التوزيع؟.من الضروري أن تهتم الشركات دولية النشاط بالحصول على تعاون وتأييد الوسطاء المحليين في قنوات التوزيع بدلاً من الحرص على السيطرة والتحكم المباشر . ويهتم السوق الدولي الناجح بتقوية وتوطيد علاقاته مع الموزعين الخارجيين لمنتجاته بهدف بناء الثقة المتبادلة بينهم وخلق نوع من الولاء لدى الموزع تجاه منتجات المنظمة . ويعتمد السوق الدولي على عدة وسائل لتحقيق هذا الغرض منها :

- . هامش ربح جذاب .
- . تقديم الائتمان للوسطاء .
- . تقديم الدعم المالي والفنى والنصح للوسطاء .
- . المساهمة في بحوث السوق والإعلان والدعاية مع الوسطاء .
- . الإقلال من الرقابة على نشاط الموزع مع تحسن مستوى أدائه وذلك لبناء الثقة بين الطرفين .
- . تبادل الزيارات واللقاء المستمر بالموزع ومناقشة المشكلات التي تواجهه ومساعدته على حلها .
- . تقديم الهدايا المناسبة لهم وللعاملين طرفهم مثل الهدايا التذكارية والرحلات المجانية والمجاملات في المناسبات الاجتماعية السارة وغير السارة .



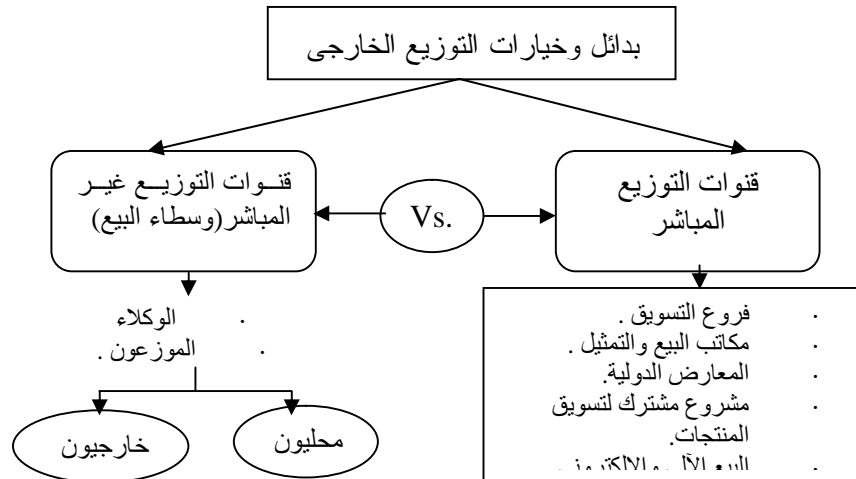
• تدريب رجال البيع التابعين للموزع مجاناً على فن البيع وطرق تحليل المبيعات وإدارة المخزون وتسعير المنتجات وتقديم خدمة ما بعد البيع وإعداد التقارير الدورية عن موقف تسويق المنتجات .

#### رابعاً: سياسات واستراتيجيات التوزيع فى الأسواق الدولية

In general , companies use one or a mixture of the following distribution systems :

- 1- the firm sells directly to customers through its own field sales force ;
- 2- the company operates through independent intermediaries ,usually at the local level ; or
- 3- the business depends on an outside distribution system that may have regional or global coverage .

#### أ- بدائل وخيارات التوزيع فى الأسواق الدولية



## نموذج رقم (٤٠) : بدائل وخيارات التوزيع فى الأسواق الخارجية

### ١ - قنوات التوزيع المباشر

تعتمد استراتيجية التوزيع المباشر على قيام منظمة الأعمال بتوزيع منتجاتها مباشرة للمستهلك الأجنبى دون الاعتماد على الوسطاء . حيث تتولى المنظمة شحن منتجاتها إلى السوق الخارجية بنفسها عن طريق إدارات التصدير بها ، وهذا يحقق لها السيطرة على أسواق المنتجات . كما قد يتم التوزيع المباشر من خلال منافذ مملوكة للمنظمة (فروع ومكاتب بيع) أو من خلال مشروع مشترك لتسويق المنتجات بين المنظمة المصدرة وإحدى منظمات الأعمال المحلية ، أو معارض أو البيع بالبريد أو الفاكس أو الإنترنت فاكس أو البيع بالهاتف أو البيع الآلى أو البيع الإلكتروني وعبر الإنترنت . ويعتبر إنشاء فرع / فروع خارجية تتعامل مباشرة مع المستهلك الأخير أو المستخدم أعلى درجات القيام بالتوزيع الخارجى المباشر .

### ٢ - قنوات التوزيع غير المباشر

تعتمد استراتيجية التوزيع غير المباشر بصفة أساسية على الوسطاء ، سواء كانوا من دولة المصدر أو من دولة السوق الخارجية المستهدفة . يصعب على العديد من المصدرين إنشاء فروع لمنظماتهم فى الأسواق الخارجية ، ولهذا يعمدون إلى التوزيع الخارجى لمنتجاتهم عن طريق الوسطاء والوكلاء أو موزعين أو مستوردين أو تجار . ويقوم هؤلاء بالمهام التالية :

• نقل المنتجات إلى الأسواق الدولية المستهدفة .

- الترويج للمنتج والبيع المحلى لتجار الجملة او تجار التجزئة أو الجهات الحكومية أو المستخدمين .
- نقل المعلومات الخاصة بالتغيرات الحادثة فى سوق المنتج إلى المصدر.

وبصعب فى بعض الدول النفاذ إلى أسواقها إلا عن طريق وكيل محلى يتمتع باتصالات شخصية طيبة ، فضلاً عن إلمامه بقوانين الاستيراد وبأنسب وسائل النقل للمنتجات . وتفرض قوانين بعض الدول أهمية تواجد وكيل للمنتج حتى يسمح باستيراده .

#### جدول رقم (١١) : مزايا وعيوب قنوات التوزيع المباشر وغير

##### المباشر

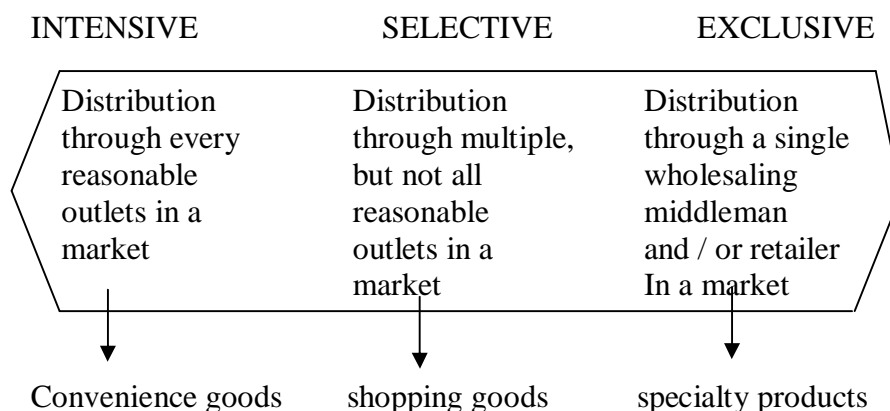
العيوب	المزايا	بيان
•زيادة التكاليف. •مشكلات خاصة بالبيئة والمؤثرات المختلفة فى الأسواق الخارجية .	زيادة إمكانية السيطرة على أسواق المنتجات .	قنوات التوزيع المباشر
*فقدان منظمة الأعمال لإمكانية السيطرة والرقابة على منتجاتها. * عدم الاستقرار .	*بساطة وسهولة التعامل. * انخفاض تكاليف التصدير.	قنوات التوزيع غير المباشر

**جدول رقم ( ١٢ ) : الفروق الجوهرية بين التاجر والوكيل**

التاجر	الوكيل
<ul style="list-style-type: none"> <li>هو وسيط ، تنتقل إليه ملكية المنتج وحيازته.</li> <li>يقدم منفعة مكانية وزمانية بحكم شرائه واحتفاظه بالمنتج في الموقع المناسب للمستهلك .</li> <li>من أمثلة التجار على المستوى الدولي : الموزع الأجنبي ، تاجر التجزئة الأجنبي، وتجار التصدير.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>هو وسيط ، لا تنتقل إليه ملكية المنتج.</li> <li>يقوم ببيع السلعة لصالح المنتج مقابل عمولة .</li> <li>ليس له سلطة تحديد السياسات التسويقية للمنتج الذى يقوم بتوزيعه.</li> <li>من أمثلة الوكلاء على المستوى الدولي:وكلاء الشحن ،وكلاء التصدير ، ووكلاء الشراء .</li> </ul>

**ب - بدائل وخيارات كثافة التوزيع فى الأسواق الدولية**

يقصد بكثافة التوزيع عدد منافذ التوزيع اللازمة لتحقيق التسويق الفاعل لمنتجات منظمة الأعمال . ومنفذ التوزيع هو الجهة التى تتعامل مباشرة مع العميل .



### نموذج رقم (٤١): The intensity -of- distribution continuum:

١ - **سياسة التوزيع المكثف أو الشامل : Intensive Distribution**  
ويقصد بها التوزيع في كافة منافذ التوزيع المتاحة في السوق الدولية المستهدفة . فالتوزيع الشامل يعنى الاعتماد على أكبر عدد ممكن من منافذ التوزيع التي توفر المنتج للمستهلك الأخير ، مثل محلات البقالة ومتاجر حزمة النفس . لذا فهذه السياسة تناسب السلع الميسرة أو الاستقرائية .

٢ - **سياسة التوزيع المحدد : Exclusive Distribution**  
ويقصد بها توزيع المنتج من خلال أحد متاجر الجملة و/ أو متاجر التجزئة في السوق الدولية المستهدفة . وهذه السياسة تناسب السلع الخاصة.

٣ - **سياسة التوزيع الانتقائي: selective Distribution**

كأن تقصر منظمة الأعمال التوزيع على عدد معين من منافذ التوزيع (الموزعين) ، وليس كل منافذ التوزيع المتاحة فى السوق الخارجية المستهدفة . فالتوزيع الانتقائى يعنى توزيع المنتج فى متاجر التجزئة التى تتخصص فى بيع هذه المنتجات ، لذا فهو يناسب سلع التسوق .

وبتوقف الاختيار بين السياسات الثلاث على :

- العادات الشرائية للمستهلك فى السوق الخارجية المستهدفة .
- طبيعة وخصائص السلعة وما إذا كانت سلعة ميسرة أو سلعة تسوق أو سلع خاصة .

ففى السلع الميسرة أو الاستقرابية مثل السجائر ومعجون الأسنان وملح الطعام والأجبان والمشروبات الغازية ، تتبع سياسة التوزيع الخارجى الشامل فى تسويقها . بينما سلع التسوق أو السلع المعمرة (السلع الانتقائية) كالسلع المنزلية المعمرة كالثلاجة والتلفاز والمكنسة الكهربائية والأجهزة المنزلية الكهربائية عموماً ، وكذلك الأثاث والملابس والمفروشات ، ينصح باستخدام سياسة التوزيع الانتقائى عند تسويقها . ويلاحظ نمو ظاهرة تسويق المنتجات الاستقرابية والانتقائية معاً فى متاجر خدمة النفس ومتاجر الجملة والمولات فى الدول المتقدمة . أما بالنسبة للسلع الصناعية التى يهتم المستخدم بشرائها فيمكن الاعتماد على وكيل أو موزع وحيد لتسويقها فى السوق الدولية المستهدفة .

### خامساً : قرار اختيار قناة التوزيع المناسبة

يرتبط قرار اختيار قناة التوزيع المناسبة بعدد من القرارات الفرعية نجملها فيما يلى :

- ١ - قرار تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من قنوات التوزيع .
- ٢ - قرار تحديد كثافة التوزيع . Distribution Density
- ٣ - قرار تحديد طول قناة التوزيع . Channel Length
- ٤ - قرار تحديد التغطية والسيطرة والتكاليف Coverage , Control , and Cost

ويتوقف اختيار قناة التوزيع المناسبة على عدة عوامل ، أهمها: (\*)  
أ - هيكل وطبيعة النظام الاقتصادي في كل من الدولة المضيفة (السوق الخارجية) والدولة الأم (المصدر):

يتأثر هيكل نظام التوزيع المتاح في دولة ما بدرجة التطور الاقتصادي للدولة ، والدخل الشخصي المتاح للإنفاق ، وجودة البنية الأساسية ، بالإضافة إلى عوامل بيئية أخرى مثل البيئة الثقافية والبيئة المادية والنظام القانوني والسياسي السائد .

فطبقاً لظروف كل سوق ، فقد يناسب سوق معينة اختيار وكيل وحيد، وقد يناسب سوق أخرى التصدير للمستوردين أو لسلاسل متاجر التجزئة أو للشركات العامة . كذلك قد تأخذ المنظمة بأكثر من بديل للتوزيع الخارجى فى السوق الواحدة (فرع تسويق مملوك للمنظمة + موزع وحيد مثلاً) . وفى الدول التى تعاني من بنية تحتية فقيرة متهالكة وقنوات توزيع غير كفوءة، يفضل أن تنشئ الشركة دولية النشاط منافذ توزيع خاصة بها ، مثلما فعلت بيتزاهات وماكدونالدز فى روسيا .

---

(\*) هذه العوامل تختص تحديداً بالمفاضلة بين قنوات التوزيع المباشر وقنوات التوزيع غير المباشر .

## ب- عوامل خاصة بمنظمة الأعمال :

- . المركز المالى للمنظمة أو المقدرة المالية لها .
- . الخبرة السابقة للمنظمة فى مجال التصدير والأسواق الخارجية .
- . حجم المبيعات المتوقعة . فيفضل التوزيع المباشر فى حالة الحجم الكبير .
- . هل المنظمة ستسوق بعض منتجاتها على أساس المبادلة أو المقايضة ، أم لا؟
- . الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة : فإذا كانت الإمكانيات المادية والبشرية للمنظمة المصدرة كبيرة وكانت تستهدف تنمية مبيعاتها بالسوق المستهدفة ، فإن ذلك سيشجعها على إنشاء فروع خارجية بالسوق . وعلى العكس من ذلك فإن المنظمة قليلة الخبرة بالتوزيع الخارجى أو ضعيفة الإمكانيات المادية ، سوف تلجأ حتماً لبدل التوزيع الخارجى غير المباشر .
- . الأهداف التسويقية للمنظمة : يعتبر تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها من قنوات التوزيع فى الأسواق الدولية ، الخطوة الأولى عند اتخاذ قرار بشأن اختيار أنسب هذه القنوات . ويمكن القول بأن هناك سبعة أهداف أساسية مطلوبة ، وهى :
- الربحية .
- تنمية الحصة السوقية .
- تحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات .
- تقليل التكاليف التسويقية قدر الإمكان .
- زيادة مستوى التحكم والسيطرة على المنتج .
- زيادة إمكانية الاستمرار والحفاظ على الأسواق .



- بناء شهرة المصدر فى الأسواق الدولية .

وفى معظم الحالات فإن الاعتماد على قنوات التوزيع المباشر غالباً ما يحقق لمنظمة الأعمال معظم هذه الأهداف ، وإن كان يرتبط بطبيعة الحال بزيادة التكاليف التسويقية التى تتحملها . إذاً فعلى المنظمة أن تفاضل بين تكاليف كافة قنوات التوزيع ، مع الأخذ فى الاعتبار إمكانية تحقيق هذه الأهداف والأهمية النسبية لكل هدف منها.

#### ج- طبيعة وخصائص السلعة (نوع المنتج)

يؤثر نوع المنتج فى اختيار قناة التوزيع المناسبة . فالمنتجات الصناعية والحاسبات الآلية والأدوات والأجهزة المنزلية الكهربائية يفضل توزيعها مباشر . أما المنتجات الاستهلاكية الاستقرائية فيفضل توزيعها غير مباشر . وبعض المنتجات يفضل توزيعها من خلال وكيل الشركة Company Agent ، والبعض الآخر يفضل بيعها عن طريق الموزع Distributor .

#### د- طول قناة التوزيع

يقصد بطول قناة التوزيع عدد الوسطاء الذى تمر خلاله السلعة من المنتج إلى المستهلك . ويتوقف طول قناة التوزيع على عدة عوامل ، أهمها :

- كثافة التوزيع .

- متوسط حجم وعدد الطلبات من المنتج .

- مدى توافر أعضاء القناة .

- السلوك الشرائى للمستهلك .

- خصائص السلعة وطبيعتها (نوع المنتج) .
- بيئة التوزيع والمنافسة (خصائص السوق الخارجية المستهدفة).
- فمثلاً يفضل توزيع السلع الزراعية والغذائية الطازجة مباشرة إلى متاجر خدمة النفس في الدول المتقدمة . وقد تفرض قوانين الدولة أو بيئة التوزيع الداخلي بها الاعتماد على قناة دون الأخرى .

هـ - إمكانات تغطية السوق ورقابة أعمال الوسطاء وتخفيض تكاليف

#### التوزيع

ويقصد بتغطية السوق مدى القدرة على التواجد بالمناطق المختلفة التي يتوافر بها العملاء المستهدفون ، ومستوى الخدمة المقدمة إليهم . أو يقصد بها التغطية الجغرافية التي ترغب المنظمة المنتجة أن تغطيها بمنتجاتها . ويفضل بالطبع الاعتماد على قناة التوزيع التي تصل إلى جميع عملاء المنظمة ، وتقدم إليهم القدر المطلوب من الخدمات البيعية وبالمستوى المناسب .

وتشير الرقابة إلى درجة السيطرة التي ترغبها المنظمة على وسطاء قناة التوزيع ، ويرتبط ذلك بقدرة المنظمة على متابعة المنتج خلال رحلة تداوله بين الوسطاء حتى يصل إلى المستهلك النهائي . وهو أمر حيوى لضمان التوزيع الكفاء لمنتجات المنظمة . فاستخدام قنوات التوزيع المباشر يمكن المنظمة من التحكم فى الأسعار والترويج ونوع منافذ التوزيع المستخدمة ، أما الاعتماد على الوكلاء والموزعين فيعنى بالضرورة تضحية المنظمة بقدر من الرقابة والسيطرة على منتجاتها . وتتحقق أقصى درجات الرقابة حينما تعتمد المنظمة على التوزيع الخارجى المباشر، من

خلال فروعها المتواجدة بالسوق المستهدفة . وعلى العكس تقل درجة الرقابة كلما اعتمدت المنظمة على عدد أكبر من الوسطاء فى قناة التوزيع .

وفيما يتعلق بالتكاليف فيلاحظ أن قنوات التوزيع المباشر غالباً ما تكون أكثر تكلفة ، خاصة إذا كان حجم المبيعات ضئيل ، على الرغم من أن الاعتماد على قنوات التوزيع المباشر يمنح المنظمة السيطرة المرغوبة . حيث تتحمل المنظمة تكاليف توزيع أكبر فى حالة إنشائها لفروع للتوزيع بالسوق المستهدفة ، ولكنها تضمن فى المقابل الرقابة على أعمال الفروع . وتقل التكاليف فى حالة التوزيع غير المباشر من خلال عدد من الوسطاء .

وعلى أية حال ، يصعب تحقيق التغطية والرقابة وتخفيض تكاليف قناة التوزيع الخارجى معاً . وعملياً تلجأ المنظمات إلى حلول وسط تحقق لها أعلى ناتج صافى من الربحية والرقابة والتغطية للسوق .

وفى التحليل النهائى لا يمكن النظر إلى أحد هذه العوامل بمعزل عن بقية العوامل الأخرى ، حيث غالباً ما تختار المنظمة قناة التوزيع التى تحقق لها أكبر قدر من السيطرة والتغطية للأسواق التى ترغب فى الوصول إليها بأقل تكاليف ممكنة . ولا يوجد عملياً نوع من التوزيع الخارجى الأمثل لجميع الأسواق المستهدفة . وبصفة عامة ، يمكن للمنظمة الاعتماد على التوزيع الخارجى المباشر أو غير المباشر أو خليط بينهما .

#### جدول رقم (١٣) :

##### Determinants of channel Design and Relationships

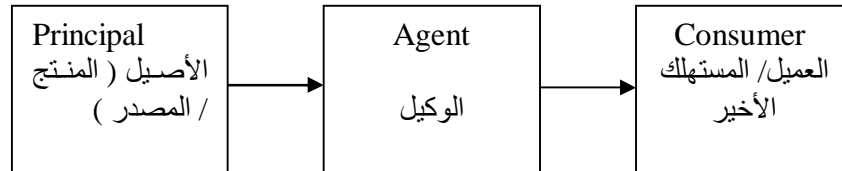
External	Internal
<ul style="list-style-type: none"> <li>Customer Characteristics</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Company objectives</li> <li>Character</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Culture</li> <li>• Competition</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capital</li> <li>• Cost</li> <li>• Coverage</li> <li>• Control</li> <li>• Continuity</li> <li>• Communication</li> </ul>
--	---

## سادساً : عقود اتفاقيات الوكالة / الوكلاء

### Agency Agreements Arrangements / Agents

عقد الوكالة عبارة عن اتفاقية بين طرفين ، بموجبها يقوم أحد الطرفين (الأصيل) بتوظيف الطرف الثاني (الوكيل) لبيع أو تسهيل وإبرام اتفاقيات بيع منتجات الطرف الأول لطرف ثالث (المستهلك النهائي أو المشتري غير النهائي) ، في السوق الخارجية المستهدفة نظير عمولة محددة في العقد .



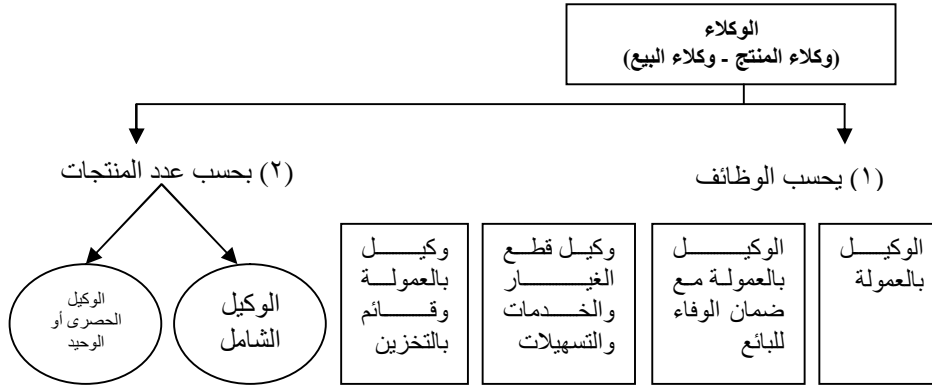
وعقود الوكالة أحد أشكال الاستثمارات الأجنبية غير المباشرة في مجال البيع والتسويق ، وإحدى طرق غزو الأسواق الدولية بأقل درجة من الخطر . وبموجب الاتفاقية المبرمة بين الأصيل والوكيل (عقد الوكالة Agency Contract ) يتم تحديد حقوق وواجبات كل منهما ، وتحديد المدى الجغرافي الذي يجب أن يغطيه الوكيل تحديداً دقيقاً ، كما تتحدد أيضاً في هذه الاتفاقية أماكن التحكيم في حالة وقوع أية خلافات بينه وبين

الأصيل. وينبغي توجيه العناية الكافية لصياغة عقود الوكالة ، وذلك لأن مصلحة الطرفين واحدة وحتى يمكن ضمان حقوق كل منهما وتجنب المشكلات .

وتجدر الإشارة في هذا الشأن إلى الآتى :

- يعتبر الوكيل وسيطاً بين المنتج والمستهلك الأخير .
- يحتفظ الأصيل دائماً بعلامته التجارية على المنتجات التى يقوم الوكيل ببيعها أو الاتفاق على بيعها للعميل ، إذا لم ينص عقد اتفاق الوكالة على عكس ذلك .
- تعتبر الوكالة جهاز تشغيل وتسهيل بيع منتجات الأصيل فى السوق الخارجية .
- لا تنتقل ملكية المنتجات بأى حالٍ من الأحوال إلى الوكلاء .
- الوكيل قد يكون شركة صغيرة أو كبيرة أو متوسطة الحجم فى السوق الدولية المستهدفة ، كما يمكن أن يكون فرداً أو أحد بيوت التجارة أو تاجر جملة . وفى بعض الأحيان قد يكون الوكيل شركة صناعية كبرى ترغب فى استغلال منافذ التوزيع التى تمتلكها.
- يعتبر الوكيل ممثلاً للشركة متعددة الجنسيات فى السوق المضيفة ، ويحقق لها ضمان استمرار التواجد أو التمثيل فى سوق أجنبية بعيدة.

## أ- أنواع الوكلاء فى التسويق الدولى



### نموذج رقم (٤٢) : أنواع الوكلاء فى الأسواق الدولية

#### ١ - الوكيل بالعمولة: Commission

ينحصر دور الوكيل هنا فى إرسال الطلبات أو أوامر الشراء إلى الأصيل الذى يقوم بدوره بإرسال البضائع مباشرة إلى العميل ، ويتقاضى الوكيل مبلغاً معيناً يتفق عليه ، ويسمى هذا المبلغ أتعاب أو عمولة . وهذا النوع من الوكلاء يقوم بعملية البيع من واقع كتالوج معين أو من خلال استخدام العينات. كما أنه لا يحتفظ بمخزون من المنتجات التى يتعامل فيها. ويناسب هذا النوع من الوكلاء السلع الصناعية.

#### ٢ - الوكيل بالعمولة مع ضمان الوفاء للبائع : Del Credere Agent

لا يختلف هذا النوع من الوكلاء عن سابقه ، إلا فيما يختص بقيام هذا الوكيل بالبيع الأجل تحت مسؤوليته الخاصة ، أى بضمان الوفاء للبائع بقيمة الطلبات التى تمت تحت إشرافه ، سواء قام العميل بالسداد أم لا . وبالتالى يتحمل هذا النوع من الوكلاء أخطار إفلاس أو إخفاق العملاء أو رفضهم وتأخرهم فى السداد وما شابه ذلك .

### ٣ - وكيل قطع الغيار والخدمات والتسهيلات:

يقوم الوكيل هنا ببيع وتخزين قطع الغيار وتزويد العميل بكافة الخدمات والتسهيلات المرتبطة بالمنتج ، بالإضافة إلى أعمال الصيانة المختلفة . وذلك فى مقابل أتعاب يدفعها العميل وليس الأصيل . وعادة يتم تحديد مقدار هذه الأتعاب بالاتفاق مع الأصيل .

### ٤ - الوكيل بالعمولة وقائم بالتخزين :

يقوم هذا الوكيل ليس فقط بالبيع ، بل أيضاً بتخزين المنتجات وتقديم المساعدات والتسهيلات اللازمة لتسليم المنتجات المبيعة . ويتقاضى هذا النوع من الوكلاء عمولة على المبيعات بالإضافة إلى مبلغ ثابت مقابل أتعاب ومصاريف التخزين وتسهيلات تسليم المنتجات .

### ٥ - الوكيل الشامل : Inclusive Agent

ويتعامل مع أكثر من نوع من المنتجات ، كما أنه يمتلك خبراء فنيين ومتخصصين لتقديم الخدمات المرتبطة بالمنتج الذى يتعامل فيه .

٦ - الوكيل الحصرى أو الوحيد : ويتعامل مع نوع معين من المنتجات لصالح إحدى منظمات الأعمال فقط.

## ب - معايير اختيار الوكيل الخارجي المناسب

### ١ - السمعة المالية والتجارية الطيبة :

ويقصد بالسمعة المالية مدى الوفاء بالتزاماته المالية في مواعيدها ، وليس مدى تمتعه بإمكانات مالية ضخمة أو حجم أرصده في المصرف . ويتم الحكم على سمعته التجارية عن طريق تقييم معاملاته السابقة مع المنظمة كموزع أو كمستورد لمنتجاتها .

### ٢ - القدرات الفنية والمالية :

ويقصد بالقدرات المالية مدى توافر إمكانيات لتغطية السوق وتوفير المنتج بها بالشكل المناسب ، مثل مدى توافر مخازن لديه ورجال البيع . ويقصد بالقدرات الفنية مدى الإلمام بالنواحي الفنية الضرورية المرتبطة بالمنتج ، مثل القدرة على الترويج له من خلال الوسائل المناسبة ، والقدرة على القيام بأعمال الصيانة والفك والتركيب في حالة بعض المنتجات ، والقدرة على توفير البيانات التي تهم المنظمة عن سوق المنتج وتساعد على زيادة رقم أعمالها وتحسين موقفها التنافسي كأسعار المنتجات المنافسة وتطور حصص المنافسين . ويعتبر توافر شبكة من العلاقات والاتصالات الجيدة للوكيل بالجهات والشخصيات المؤثرة في تسويق منتجات المنظمة ، من أهم خصائص الوكيل الناجح في بعض الأسواق الخارجية وخاصة في الدول النامية .

### ٣ - نوعية المنتجات التي يتعامل فيها:

لا يفضل اختيار الوكيل الذي يتعامل في منتجات منافسة لمنتج المنظمة . وذلك لأنه يصعب ضمان استمرار ولاء الوكيل للمنظمة وحرصه



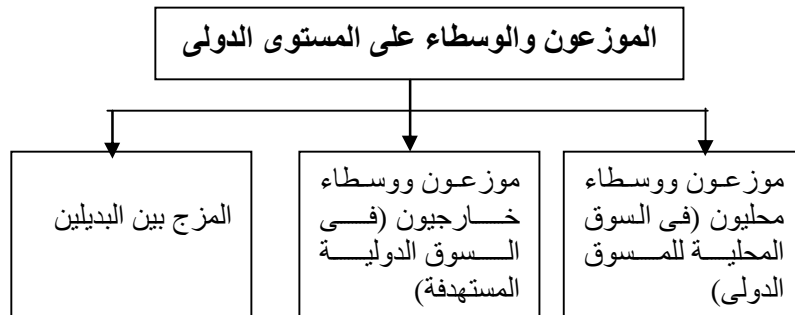
على توزيع منتجاتها ، ويشير الواقع العملي إلى أن الوكيل يهتم أكثر بتوزيع المنتجات التي يجنى من ورائها أعلى العوائد المادية .

#### ٤ - معايير أخرى :

- \* حجم المنظمة.
- \* درجة التخصص في منتجات معينة .
- \* الرؤية الصائبة والخبرة السابقة في التعامل في منتجات مشابهة .
- \* الموقع ومدى تغطية السوق .
- \* مدى القيام بأعمال الوكالة لمنتجات منافسة أو مكملية للمنتج موضع الاهتمام.

### سابعاً : الموزعون والوسطاء في الأسواق الدولية

#### أ- أنواع الموزعين والوسطاء في الأسواق الدولية



يمكن للمنظمة المنتجة الاعتماد على موزعين من السوق المحلية لها و/أو الاعتماد على موزعين بالسوق الخارجية المستهدفة وذلك لتوزيع منتجاتها التصديرية

\* الوكلاء.  
\*المستوردون.  
\*الموزعون.  
\*السماسرة.  
\*متاجر الجملة والتجزئة.  
\*شركات التسويق المباشر.  
\*فروع المصدر.

\* شركات التجارة الخارجية.  
\* شركات إدارة الصادرات .  
\* سماسرة التصدير .  
\* وكلاء التصدير .  
\* شركات تجارة الصادرات.  
\* شركات التصدير التعاوني.  
\* وكالات الشراء الحكومية .

نموذج رقم ( ٤٣ ) : أنواع الموزعين والوسطاء على المستوى الدولي

**جدول رقم ( ١٤ ) Channel Intermediary Types:**

<b>Agents</b>	
<b>Foreign ( Direct )</b>	<b>Domestic ( Indirect )</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Brokers</li><li>• Manufacturer's</li><li>• Representatives</li><li>• Factors</li><li>• Managing agents</li><li>• Purchasing agents</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Brokers</li><li>• Export agents</li><li>• EMCs</li><li>• Webb-Pomere associations</li><li>• Commission agents</li></ul>
<b>Distributors</b>	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Distributors / dealers</li><li>• Import jobbers</li><li>• Wholesalers / retailers</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Domestic wholesalers</li><li>• EMCs</li><li>• ETCs</li><li>• Complementary marketing</li></ul>

## ب - مصادر المعلومات عن الوسطاء والموزعين الخارجيين

يمكن الاستعلام والاستفسار عن الوسطاء والموزعين الأجانب عن طريق الاستخبارات التسويقية الخارجية . وبالتحديد من المصادر التالية:

- التمثيل التجارى الوطنى بالخارج .
- أدلة المستوردين .
- تجمعات رجال الأعمال مثل غرف التجارة والصناعة .
- الاتحادات المختلفة للصناعة والتجارة والزراعة .
- رجال الأعمال الأصدقاء ممن لهم علاقة طيبة بالمنظمة فى السوق الخارجية .
- المصدرون الوطنيون الذين يتعامل معهم الموزع الخارجى المرتقب .
- الشركات المتخصصة فى مجال الاستعلام عن السمعة المالية والتجارية.

ويعتبر التمثيل التجارى الوطنى أيسر مصادر توفير المعلومات عن السمعة المالية للموزعين الخارجيين ، فضلاً عن تمكنه من إمداد المنظمة بالعديد من البيانات التى تحتاجها عن الموزع الأجنبى .

### Sources for Finding Intermediaries :

- Governmental Agencies .
- Private Sources .

جدول رقم ( ١٥ ) :

### **Data Sources for Locating Foreign Intermediaries**

1. Distributor inquiries .
2. U.S. Department of Commerce :  
New Product Information Service  
Trade Opportunities Program  
Foreign Traders Index  
Agent / Distributor Service  
World Traders Data Report
- 3- Trade Sources :  
Magazines , journals  
Directories  
Associations  
Banks , advertising agencies , carriers
- 4-Field Sales Organizations .
- 5- Customers .
- 6- Direct- mail solicitation / contact of previous applicants.
- 7- Trade Fairs
- 8- Independent Consultants

ج- معايير اختيار الوسيط أو الموزع الدولي

- أيا كان نوع الوسيط الذى يتم اختياره ليمثل المنظمة فى السوق الخارجية ، فإنه ينبغى مراعاة عدة عوامل عند اختيار الوسيط فى السوق الأجنبية . ومن أهم هذه العوامل ، ما يلى :
- القدرات الفنية للوسيط .
  - قوة المركز المالي للوسيط ، وخاصة إذا كان تاجراً .
  - السمعة الطيبة .
  - العائد المتوقع من التعامل مع وسيط معين دون آخر .
  - نوعية المنتجات التى يتعامل فيها الوسيط .
  - درجة ولاء الوسيط .
  - إمكانية السيطرة والرقابة على الوسيط.

**جدول رقم (١٦) :**

**Selection Criteria for Choosing an International Distributor**

Characteristics	Weight	Rating
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Goals and Strategies</li> <li>• Size of the Firm</li> <li>• Financial Strength</li> <li>• Reputation</li> <li>• Trading areas covered</li> <li>• Compatibility</li> <li>• Experience</li> <li>• Sales Organization</li> <li>• Physical Facilities</li> <li>• Willingness to carry inventories</li> <li>• After-Sales Service Capability</li> <li>• Use of Promotion</li> <li>• Sales Performance</li> </ul>		

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relations with local government</li> <li>• Communications</li> <li>• Overall attitude</li> </ul>		
---	--	--

وترجع أهمية التروى فى اختيار الموزع الخارجى المناسب للمنظمة  
لأمرين:

الأول : أن لكل بديل تكلفة وعائد متوقع خلال الفترات القادمة ، ومن ثم  
يجب حساب التكاليف والعوائد المادية والمعنوية المرتبطة بمستقبل  
كل بديل للتوزيع الدولى .

الثانى: صعوبة تغيير الموزع الخارجى بعد فترة قصيرة من اختياره إذا ما  
أحست المنظمة أنها لم تحسن الاختيار ، فضلاً عن التكاليف  
المصاحبة لعملية الاختيار ذاتها ، مثل تكاليف الانتقال والتفاوض  
وجمع وتحليل البيانات عن الموزعين .

## **الفصل السابع : استراتيجيات الترويج الدولية**

- أولاً : أهمية الترويج الدولى .
- ثانياً : أهداف الترويج الدولى .
- ثالثاً : سياسات واستراتيجيات الترويج فى الأسواق الدولية .
- رابعاً : الترويج الدولى ودورة حياة المنتج .
- الإعلان الدولى .
- البيع الشخصى فى الأسواق الدولية .
- تنشيط وترويج المبيعات فى الأسواق الدولية .
- النشر فى الأسواق الدولية .
- العلاقات العامة فى الأسواق الدولية .

## **الفصل السابع : استراتيجيات الترويج الدولية**

الترويج أحد عناصر المزيج التسويقي ، ويمثل وظيفة أساسية وحيوية لأى مسوق دولى . وجوهر هذه الوظيفة هو خلق وإثارة الدوافع لدى الناس لشراء المنتجات التى تشبع رغباتهم وحاجاتهم ، فضلاً عن إعلام وإخبار العميل المرتقب بخصائص المنتجات ومزاياها وأسعارها ومنافذ توزيعها وفوائد استخدامها ، وذلك فى بيئة وأسواق متغيرة سريعة التغيير .

وتتکامل عدة عناصر للمزيج الترويجى الدولى على أداء وظيفة الترويج . وفى كل عنصر توجد عدة بدائل يتعين على المسوق الدولى أن يختار الأنسب من بينها . وكلما كان الاختيار سليماً أسهم ذلك فى تهيئة نقطة أو نقاط لقوة المنظمة . وتعمل عناصر المزيج الترويجى الدولى مع بعضها فى علاقة تكامل وتأثير وتأثر . كما تتأثر استراتيجيات الترويج الدولية بدورة حياة المنتج الدولى وخصائص الأسواق الخارجية المستهدفة .

### **أولاً : أهمية الترويج الدولى**

يقصد بالترويج الدولى نقل رسالة من المسوق الدولى أو المنظمة المنتجة إلى المشتري المستهدف (مستهلك و/أو وسطاء) فى الأسواق الخارجية ، بغرض إبلاغ كل منهم بأسباب ودوافع ومزايا شراء منتجات المنظمة والتعامل فيها . ويتألف المزيج الترويجى فى السوق الدولية من سبعة عناصر هى : المعارض والأسواق الدولية والأساليب التجارية ، زيارات رجال الأعمال المنفردة والبعثات التجارية ، الإعلان ، البيع



الشخصى ، تنشيط وترويج المبيعات ، النشر ، والعلاقات العامة . ويزيد المزيج الترويجى الدولى عن مثيله المحلى بثلاثة عناصر أساسية هى : المعارض والأسواق الدولية والأسابيع التجارية ، الزيارات والبعثات التجارية ، والعلاقات العامة . وهذا يمثل أحد الفروق أو الاختلافات الجوهرية بين الترويج المحلى و الدولى .

ويواجه المسوق الدولى عدة صعوبات عند الترويج لمنتجاته فى الأسواق الخارجية ، أهمها :  
. اختلافات اللغة .

- . التباينات والاختلافات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية .
- . تباين القوانين الحكومية التى تحكم الأنشطة الترويجية .
- . مدى توافر وسائل الاتصال بالعملاء .
- . اختلافات الأذواق والاتجاهات وعملية الشراء ذاتها من دولة لأخرى .

وتتوقف طريقة الترويج لمنتجات المنظمة فى الأسواق الدولية على عدد كبير من العوامل ، أهمها :  
. فلسفة التسويق بالمنظمة .

- . نوع المنتج ومكانه فى دورة حياته .
- . مدى إمكانية تغطية طريقة الترويج لعدة أسواق خارجية .
- . خصائص البيئة التنافسية والقانونية بالأسواق الخارجية .

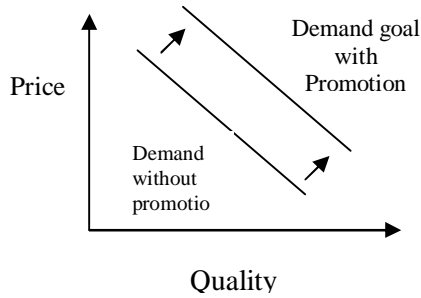
ويعد الترويج أول مراحل الاتصال بالعملاء فى السوق المستهدفة ، وهو الذى يمهد للجهود التسويقية الأخرى . ومن هنا تأتى أهمية وضرورة

اختيار المزيج الترويجي المناسب لكل سوق خارجية مستهدفة ، بما يتكيف مع العقبات المتواجدة في الأسواق الدولية من جهة ، ومع العوامل المحددة لطريقة الترويج من جهة أخرى .

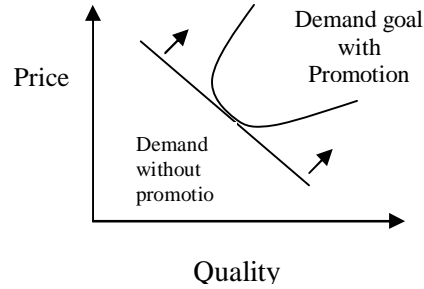
## ثانياً: أهداف الترويج الدولي

يستهدف الترويج الدولي تعريف وإخبار المستهلك الأجنبي المستهدف بمنتجات المنظمة وإقناعه بها ، ودفعه إلى شرائها واقتنائها دون رهبة أو خوف أو عدم ثقة . وتتعدد أهداف الترويج في الأسواق الدولية ، وأهمها :

- زيادة مبيعات وأرباح المنظمة .
- تنمية الحصة التسويقية للمنظمة في الأسواق الخارجية .
- إظهار الصورة الذهنية المناسبة عن المنظمة ومنتجاتها .
- تعليم المستهلك كيفية استخدام المنتج ، والضمانات التي يحصل عليها من المنظمة .
- التعريف بمنتج المنظمة ، مواصفاته ، سعره ، أماكن توزيعه ، فوائد استخدامه ، ومراكز الخدمة والصيانة .
- جعل العملاء أكثر تقبلاً لمنتجات المنظمة .
- توليد اتجاهات إيجابية نحو المنتج أو تعديل اتجاهات العملاء نحوه ، أو زيادة تفضيلهم للمنتج على المنتجات المنافسة أو إقناعهم بشراء منتجات المنظمة.
- الإقلال من أحاسيس الشك في أداء المنتج والقلق بعد شرائه ، وخاصة في الدول ذات الدخول المنخفضة .



A shift in the demand Curve to the right



Changing the shape (or elasticity) of the demand Curve

نموذج رقم ( ٤٤ ) :

**The goal of Promotion is to change the pattern of demand for a product**

### ثالثاً : سياسات واستراتيجيات الترويج فى الأسواق الدولية

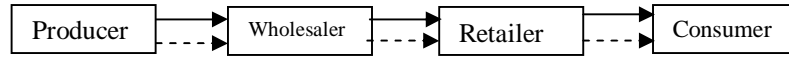
لا تختلف استراتيجيات الترويج الدولى عن مثيلتها فى السوق المحلية. ومن أهم عناصر استراتيجية الترويج ، ما يلى :

أ- استراتيجيتا الجذب والدفع

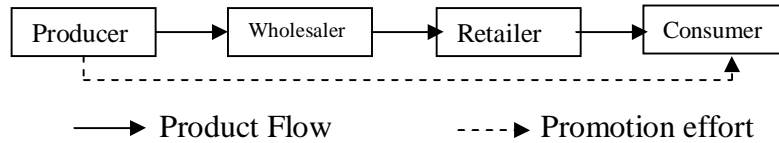
طبقاً لاستراتيجية الجذب Pull Strategy يوجه الجهد الترويجى للمستهلك النهائى بغية تعريفه بالمنتج وإقناعه بشرائه ، وتشجيعه وحفزَه على طلب المنتج من منفذ التوزيع (تاجر التجزئة) ، لتسعى المنافذ البيعية بالتبعية إلى التعاقد على شراء المنتج وطلبه . فيقوم تاجر التجزئة بدوره بطلب المنتج من تاجر الجملة أو الوكيل أو الموزع ، والذي يطلبه بدوره من المنظمة المنتجة أو المسوق .

ووفقاً لاستراتيجية الدفع Push Strategy يوجه الجهد الترويجي لأعضاء قناة التوزيع لتتكامل جهودهم على طلب المنتج ، ودفعه إلى منافذ التوزيع التي تتعامل مباشرة مع المستهلك الأخير أو المستخدم لإقناعه بالشراء . فالغرض هنا حث ودفع تجار الجملة على أن يحثوا ويدفعوا تجار التجزئة على طلب المنتج ، ويقوم تجار التجزئة بجهودهم البيعية لحث ودفع المستهلك على الشراء واقتناء المنتج . إنه جهد لدفع المنتجات بقوة خلال قناة التوزيع من المنظمة المنتجة أو السوق وحتى المستهلك النهائي. فإذا نجحت شركة منتجة لماكينات تصنيع مستحضرات التجميل في التعاقد مع مستورد لهذه الماكينات ، على أن يتولى تسويقها لدى مصانع مستحضرات التجميل محلياً ، فإن المنظمة تكون قد اتبعت استراتيجية الدفع.

### **PUSH STRATEGY**



### **PULL STRATEGY**



نموذج رقم ( ٤٥ ) : Push and Pull Promotional Strategies

## ب - الاستراتيجيات البديلة للترويج

تختلف الاستراتيجية الترويجية التي تعتمد عليها منظمة الأعمال باختلاف الهدف التسويقي ، ودرجة حداثة المنتج فى السوق .

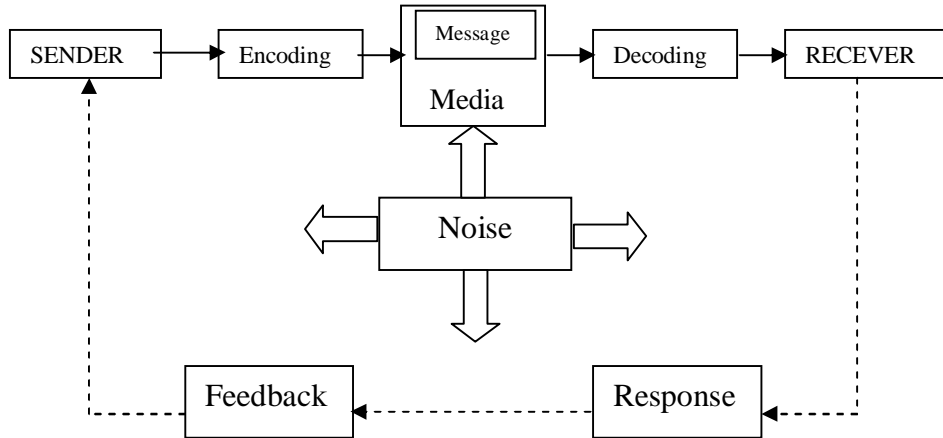
### جدول رقم ( ١٧ ) : الاستراتيجيات البديلة للترويج فى الأسواق الدولية

الهدف التسويقي	درجة حداثة المنتج	منتج جديد تماماً	منتج معروف وله منتجات منافسة
(١) الدخول إلى السوق الدولية		* إعلان إرشادى لتعريف المستهلك الأجنبى بالمنتج وسعره ومميزاته وأماكن بيعه أو توزيعه * جهود بيع شخصى مكثفة لتعليم المستهلك الأجنبى كيفية استخدام المنتج والاستفادة من مميزاته.	* إعلان مكثف مقارنة بالمنتجات المنافسة . * أنشطة تنشيط المبيعات (المسابقات والجوائز والهدايا).
(٢) الحفاظ على الحصة السوقية من السوق الدولية		* إعلان تذكيرى لتذكير المستهلك الأجنبى بوجود المنتج وفوائده . * أنشطة تنشيط المبيعات (المسابقات والجوائز والهدايا) .	* التركيز المتوازن على عناصر المزيج الترويجى ككل لمواجهة المنافسة .

<p>* إعلان تنافسي بغرض استغلال نقاط الضعف لدى المنافسين وإقناع المستهلكين بالتحول إلى منتجات المنظمة.</p>	<p>* تنشيط المبيعات من خلال الأوكازيونات وتقديم العينات المجانية .</p>	<p>(٣) تنمية الحصة السوقية في السوق الدولية</p>
<p>• جهود بيع شخصي مكثفة لتعليم المستهلك الأجنبي استخدامات جديدة للمنتج . • توجيه الجهود الترويجية لشرائح وقطاعات سوقية جديدة .</p>		

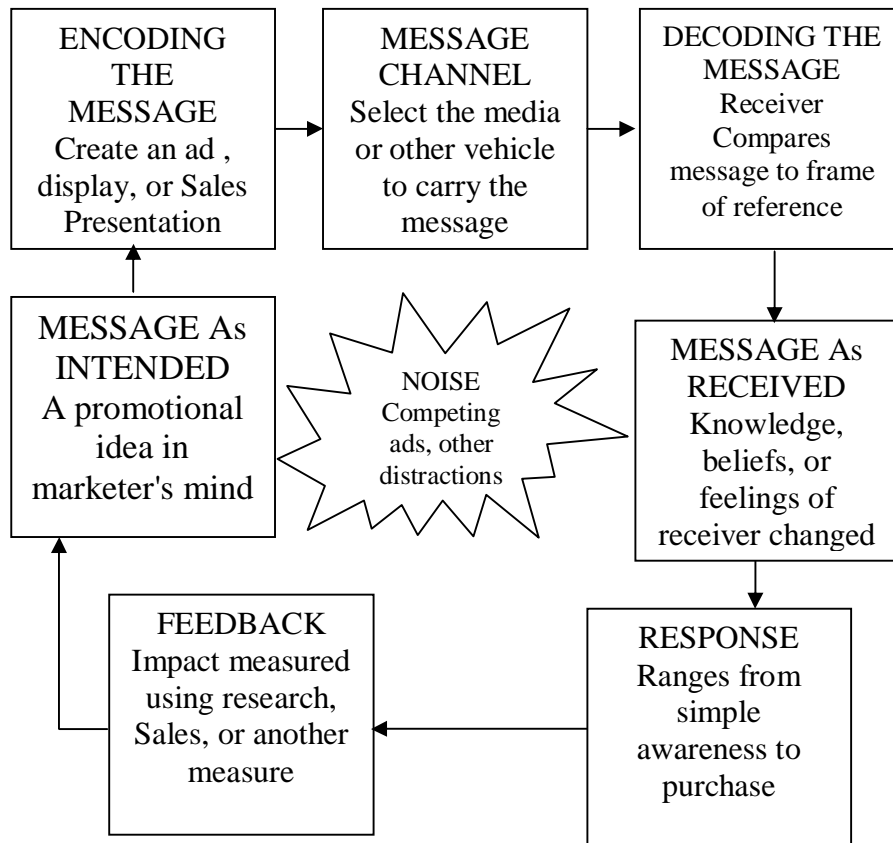
### ج- الاتصالات الترويجية

Communication is the verbal or nonverbal transmission of information between someone wanting to express an idea and someone else expected or expecting to get that idea .



نموذج رقم ( ٤٦ ) :

### Elements in the Communication Process



نموذج رقم ( ٤٧ ) :

### The Communication Process in Promotion





#### د - العوامل المؤثرة فى تصميم الحملة الترويجية للمسوق الدولى

يتوقف اختيار استراتيجية وأنشطة الترويج المناسبة على عدد كبير من المتغيرات ، أهمها :

١ - خصائص المستهلك الأجنبى (السن ، المهنة ، اللغة ، المستوى الثقافى ، عادات الشراء .... ) .

#### ٢ - أهداف المسوق الدولى

تتحدد أهداف الترويج بناءً على أهداف المسوق الدولى ، فتختلف أهداف الترويج لمسوق يسعى لتغطية السوق العالمية مثل IBM عن مسوق يسعى للنفاز لعدد محدود من الأسواق الخارجية .

#### ٣ - نوعية المنتجات المطلوب ترويجها

يناسب أنواع معينة من المنتجات نماذج نمطية من الترويج ، فى حين تتطلب منتجات أخرى اختلاف الترويج من سوق لأخرى . فمثلاً تستخدم سياسة الاتصالات الترويجية النمطية فى حالة المنتجات المعقدة فنياً مثل الحاسبات الآلية ومعدات المصانع والأجهزة الطبية ، بينما يصعب الاعتماد على سياسة ترويج نمطى لمنتجات الموضة وخامات الديكور .

#### ٤ - درجة الانتشار فى الأسواق الدولية وتنظيم عمليات المنظمة دولياً

ويقصد بذلك مركزية ولا مركزية عمليات الترويج الدولى لمنتجات المنظمة . والمركزية هنا تعنى وجود إدارة بالشركة الأم أو المركز الرئيس تتولى تصميم سياسة نمطية للترويج بالأسواق الخارجية وتحديد ميزانية الترويج ، ومن مزايا ذلك انخفاض تكاليف الترويج الخارجى إلى أقل حد ، أما اللامركزية فتعنى أن تتخذ قرارات الترويج محلياً بكل فرع فى كل

سوق خارجية كما تتحدد ميزانيته محلياً . وتقوم الإدارة المركزية للترويج بدور استشارى ، وبالطبع تتزايد تكاليف الترويج فى الأسواق الدولية .

#### ٥ - المؤثرات البيئية بالأسواق الخارجية المستهدفة

تمنع قوانين العديد من الدول الإعلان عن بعض المنتجات مثل الدخان والسجائر والعقاقير الطبية والأدوية . كما تضع بعض الدول قيوداً على فحوى ولغة الرسالة الإعلانية . وتسبب الاختلافات والفروق الثقافية والاجتماعية والقانونية الكثير من المشكلات بصدد المزيج الترويجى . وبالتحديد :

- اللغة والترجمة وصياغة الإعلانات والمواد الترويجية .
- القوانين الحكومية والقيود التى تفرض على الإعلانات المحلية والعالمية.
- أن ما يعد مباحاً فى ثقافة ما قد لا يكون كذلك فى ثقافة أخرى .
- نظرة الكثير من سكان ورعايا الدول النامية إلى الإعلانات كمفسدة للأخلاق .

والتساؤل الأساسى المرتبط بالثقافة يتعلق بتحديد جنسية المنتج : هل يتم تسويق المنتج باعتباره منتجاً أجنبياً أم باعتباره منتجاً تم إنتاجه محلياً ؟ . فهناك المستهلك الذى يعتز ويفخر بصناعة وطنه وإنتاج بلده . ويتوقف تحديد جنسية المنتج على : نوع المنتج ، دولة المنشأ ، ودولة المقصد أو السوق المستهدفة .

#### ٦ - مدى توافر وسائل الاتصال بالمستهلكين المستهدفين

من أهم وسائل الترويج الأكثر شيوعاً : الكتيبات ، لوحات الإعلانات، الصحف ، الراديو ، التلفاز ، المجلات ، وشبكة المعلومات الدولية . ويتوقف الاختيار من بين هذه الوسائل على : درجة الإتاحة ، التكلفة والعائد المحتمل . والوسائل الترويجية شائعة الاستخدام فى الدول المتقدمة إما غير متاحة فى الدول النامية أو مكلفة جداً ، لذا يصعب استخدام سياسة التتميط فى هذا المجال . وفى المقابل تعزز الإنترنت أو شبكة المعلومات العالمية انتهاج سياسة التتميط فى الترويج .

هذا ، ولا يسمح بإعلانات التلفاز فى بعض الدول ، بينما يتزايد الطلب على الإعلان التليفزيونى فى دولة أخرى ، وتتحدد مدته فى دولة ثالثة . وتنتشر إعلانات السينما فى بعض الدول ، ولا تتواجد على الإطلاق فى دول أخرى . كذلك لا يفضل الاعتماد على الصحف فى الدول التى تتزايد معدلات الأمية بين العملاء المستهدفين بها . إن مدى توافر وسائل الإعلان يؤثر على نوع الرسالة الإعلانية والوسيلة المستخدمة فى الإعلان.

٧- الاستراتيجيات الترويجية التى يتبعها المنافسون فى الأسواق الخارجية  
فى حالة الإعلان يفضل أن يسعى المسوق الدولى لتحديد الممارسات والسياسات الإعلانية للمنافسين وحجم إنفاقهم على الإعلان ، وتحديد نقاط القوة والضعف فى سياسات الإعلان للمنافسين . وفى حالة الاعتماد على رجال البيع يفضل أن يسعى المسوق الدولى لجمع بيانات كاملة حول نوع وحجم وفاعلية القوى البيعية للمنافسين ، وتحديد نقاط القوة والابتكار لديهم وكذا مواطن الضعف .

#### ٨ - الميزانية المتاحة للترويج

يتم تحديد المخصصات المالية أو ميزانية الترويج وفقاً لعدة أسس :  
إما على أساس نسبة مئوية معينة من المبيعات المتوقعة ، أو على أساس ميزانية الترويج لأقوى المنافسين للمنتج فى السوق الخارجية ، أو على أساس الاحتياجات الفعلية للحملة الترويجية . وفى الغالب فإن الأساس الأخير هو أفضل الأسس لتخصيص ميزانية الترويج عن أحد المنتجات فى الأسواق الدولية .

#### رابعاً : الترويج الدولى ودورة حياة المنتج

تختلف أهداف ومتطلبات الترويج باختلاف المرحلة التى يمر بها المنتج من دورة حياته . فيسعى الترويج إلى خلق الوعى بالمنتج وخصائصه خلال مرحلة تقديمه للسوق ، بينما يركز على جعل اتجاهات المستهلك المستهدف إيجابية نحو المنتج خلال مرحلة النمو أو النضوج .  
وحيث أن المنتج قد يمر بمرحلة معينة من دورة حياته فى سوق دولة ما وبمرحلة أخرى فى سوق دولية أخرى فى نفس الوقت ، لذا تختلف أهداف ومتطلبات الترويج من سوق لأخرى فى نفس الوقت . أما إذا كان المنتج يمر بنفس مرحلة دورة الحياة مع تشابه خصائص الأسواق الدولية المستهدفة ، ففي هذه الحالة يمكن تتميط الرسالة الترويجية أو الاتصالات التسويقية لأسواق العالم ، مثل حالة مشروب كوكاكولا . وبالطبع للتميط مزاياه أهمها تخفيض التكاليف .

جدول رقم ( ١٨ ) : أهداف وأنشطة الترويج خلال مراحل دورة حياة المنتج

المرحلة	محور تركيز الترويج	النشاط الترويجى المناسب
---------	--------------------	-------------------------

(١) مرحلة تقديم المنتج المسوق	خلق الوعي والمعرفة بالمنتج وخصائصه .	* إعلان تعريفى إخبارى - شعارات - وصف المنتج - إعلان يركز على الخصائص والمزايا الفريدة التى يحصل عليها مقتنى المنتج .
(٢) مرحلة النمو والنضوج	* زيادة الوعي بالمنتج. * توليد اتجاهات إيجابية نحو المنتج . * حب المنتج وتفضيله على آخر	إعلان تنافسى - التركيز على الصورة الذهنية ومكانة وجاذبية المنتج .
(٣) مرحلة التشبع والانحدار	إقناع العميل المرتقب بشراء المنتج .	عروض نقاط البيع - أوكازيونات وعروض أسعار مخفضة - إعلانات محلات التجزئة - الاستشهاد بآراء مستخدمى المنتج.
(٤) فى جميع مراحل PLC	القضاء على الفروق والاختلافات الإدراكية بين المنظمة والجمهور المستقبل لرسالتها الترويجية .	إعلان يركز على الصورة الذهنية - الاستشهاد بآراء مستخدمى المنتج .

### الإعلان الدولى

يعبر الإعلان عن مجموعة من الأنشطة والجهود غير الشخصية التى تهدف إلى الاتصال والمخاطبة الشفهية المسموعة أو المرئية أو المقروءة لمجموعة مختارة من الأفراد و/أو المنظمات (المستهلك الأخير/ المشتري غير النهائى ) ، بغرض تعريفهم وإخبارهم والتأثير عليهم لشراء منتج معين ، أو تغيير اتجاهاتهم نحو أفكار وماركات ومنتجات ومعينات معينة ، وذلك نظير أجر مدفوع لجهة إعلانية محددة . فالإعلان هو تقديم غير شخصى للمنتجات باستخدام وسائل الاتصال المتاحة وبمقابل مادية . ويأتى الإعلان فى إطار استراتيجية الجذب الترويجى ، حيث يحث المستهلك على

طلب المنتج من تاجر التجزئة أو منفذ التوزيع ، وتتوالى الطلبات خلال  
قناة التوزيع منتهية بالمسوق الدولي أو المنظمة المنتجة.

**Advertising** is any paid from of non personal  
presentation and promotion of ideas , goods , or services by  
an identified sponsor .



وبالرغم من أن الأساليب الإعلانية المتبعة في دولة ما تؤثر آثاراً ترويجية طيبة في السوق الداخلية ، فإن هذه الأساليب تحتاج إلى تطوير وتعديل عند مباشرة النشاط الإعلاني في الخارج ، حيث تؤخذ بعض العوامل المحلية في السوق الخارجية محل اعتبار كالعادات العامة والتقاليد واللغة والمستوى الثقافي وعادات الشراء والاستهلاك والاستعمالات المختلفة للمنتجات والاعتبارات القانونية التي تحكم نشاط الإعلان والعقد النفسية المنقشية بين بعض أفراد الشعب .

فمثلاً في إعلان ينشر في دولة في وسط أفريقيا ، يجمل بمصممه أن يتفادى نشر صور لأشخاص بيض في مجتمع أسمر يكره البيض الذين يدعون أنهم أعلى منه منزلة وقدرًا . كذلك فإن الإعلانات التي تصمم بالأسلوب العربى وتحرر باللغة العربية إذا ترجمت إلى لغة أفرنكية ، يتعين على مصممها أن يراعى الأساليب الفنية الملائمة لأذواق المستهلكين في الخارج وإمكانيات إنتاج الإعلانات في الدولة الأجنبية ، وأن يضع في اعتباره أن اللغة العربية تقرأ من اليمين إلى اليسار بعكس الأفرنكية ، ولهذا يراعى ذلك الاختلاف عند وضع الصور تجاه الرسالة التفصيلية للإعلان حتى لا ينصرف النظر إلى خارجه ، إن كان المقصود توجيه لجزء آخر من أجزاء الإعلان . ومن القيود القانونية على الإعلان في بعض الدول ، ما يلي :

- لا تسمح أسبانيا باستخدام علمها القومى فى الإعلان .
- فى ألمانيا يجرم القانون ذكر أى منافس من قريب أو من بعيد فى الإعلان .
- تمنع الكويت الإعلانات فى التلفاز أكثر من ٣٢ دقيقة يومياً .



• يحدد القانون الإيطالي عدد مرات الإعلان بعشر مرات سنوياً لكل عرض .

## أ - محاور الإعلان الدولي

يواجه المسوق الدولي بسؤال مفاده هل من الأفضل تنميط أم تنويع الرسالة الإعلانية في الأسواق الخارجية المستهدفة ؟ . أى توجيه رسالة إعلانية نمطية لجميع الأسواق الخارجية للمنظمة ، أم إعداد رسالة إعلانية تناسب ظروف كل سوق دولية على حدة ؟ . والأكثر من ذلك تتعدد التساؤلات أمام المسوق الدولي في هذا المجال ، وذلك على النحو التالي :

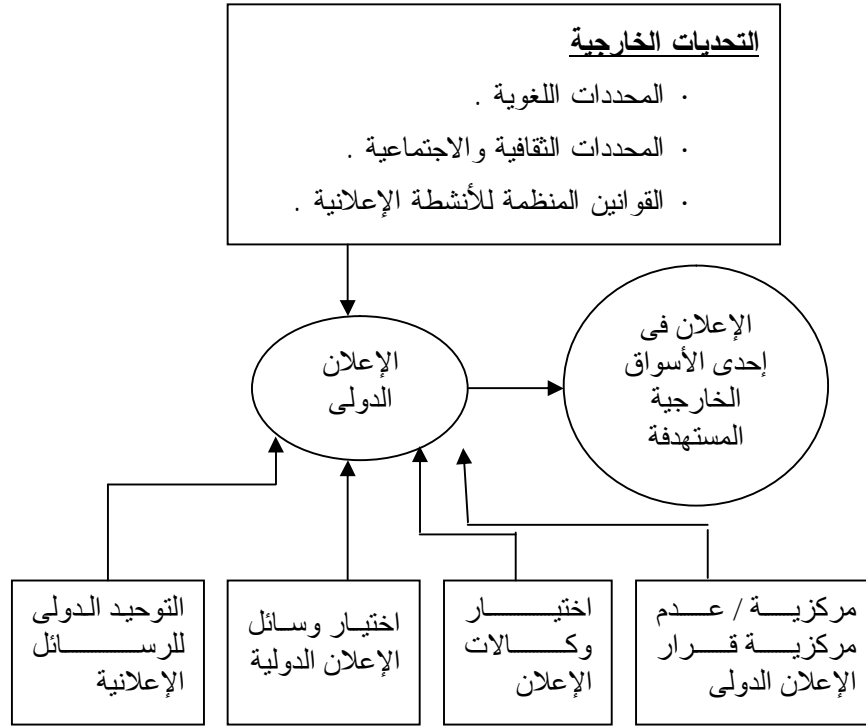
- مركزية النشاط الإعلاني أم لا مركزية .
- وكالة إعلان واحدة أم عدة وكالات .
- وكالات إعلان محلية أم أجنبية .
- توحيد وسائل الإعلان أم تنويع هذه الوسائل .
- توحيد وتنميط الرسالة الإعلانية أم لا .
- أي من وسائل الإعلان يختار ؟ .
- صياغة الرسالة الإعلانية : إعلان تعليمي / إرشادي / تذكيري / تنافسي .

• تحديد نوعية الإعلان : خاص / تعاوني (\*)

كما أن عملية المواءمة والتوليف بين جهود البيع والإعلان الدولي وبين الثقافات المتفردة لكل مجتمع هي تحدٍ آخر يواجه المسوق الدولي .

---

(\*) يقصد بالإعلان التعاوني مشاركة الشركة الأم للشركة المرخص لها بتصنيع وتسويق منتجاتها في مسئولية وتكاليف إعداد الإعلان . ويواجه الإعلان التعاوني عدة مشكلات أهمها عدم تأكيد الشركة الأم من التزام الشركة المرخص لها بإنفاق المخصصات المتفق عليها ، والتخوف من عدم جودة الرسالة الإعلانية المعدة محلياً .



نموذج رقم ( ٥٠ ) : محاور دراسة الإعلان الدولي

#### ب- القرارات المرتبطة بإعداد برنامج الإعلان الدولي

يتوقف نجاح الحملة الإعلانية على توى الدقة فى الآتى :

- ١ - تحديد الأهداف الإعلانية (التعريف بالمنتج ، تكوين اتجاه إيجابى ، درء دعاية سيئة عن المنتج ....) .
- ٢ - التصميم الجيد للرسالة الإعلانية بما يحقق الأهداف الإعلانية .
- ٣ - اختيار وسيلة الإعلان المناسبة .

- ٤ - تحديد توقيت أو موعد بث أو نشر الإعلان ، وكذا معدل تكراره من خلال مدة مستقبلية محددة فى الوسائل الإعلانية المختارة .
- ٥ - إعداد الميزانية التقديرية المخصصة للحملة الإعلانية بشكل موضوعى .
- ٦ - قياس مدى فاعلية الحملة الإعلانية فى تحقيق أهدافها .

ويأتى تقدير المخصصات الإعلانية وفقاً لعدة أسس : إما على أساس الخبرة السابقة ، أو كنسبة مئوية من المبيعات المتوقعة (يناسب المنظمات التى تطبق مبدأ المركزية) ، أو على أساس ما ينفقه المنافسون على الإعلان (طريقة تكاليف المهمة) ، أو على أساس الأهداف المراد التوصل إليها من الحملة الإعلانية للمنظمة . ولكل طريقة مزاياها وعيوبها وظروف استخدامها . ويتأثر تحديد مخصص الحملة الإعلانية بالعديد من العوامل ، منها : أهداف الإدارة ، أهداف الإعلان ، الموارد المتاحة للمنظمة ، القيود الحكومية ، سياسات الإعلان الخاصة بالمنافسين ، والقيود المفروضة على استخدام وسائل الإعلان .

### ج - تنميط الرسالة الإعلانية

قد تتشابه ثقافات واقتصادات بعض الاسواق الخارجية ، مما يجعل من عدة دول سوقاً واحدة . فمثلاً يمكن للمسوق الدولى لملابس الصيف أن يقدم رسالة إعلانية موحدة لمشترى هذه الملابس فى جميع أسواق دول الاتحاد الأوروبى . ويمكن لمنتج دراجات السرعة أن يوجه رسالة إعلانية واحدة للصغار فى العديد من الدول ، نظراً لتشابه خصائصهم الاقتصادية والاجتماعية واحتياجاتهم النفسية من هذا النوع من الدراجات .

يواجه المسوق الدولي بمعضلة البت والمفاضلة والاختيار بين توحيد المزيج الإعلاني عبر أنحاء العالم ، أو تصميم مزيج إعلاني مختلف لكل سوق دولية بصورة منفصلة . ويقصد بالإعلان النمطي الرسالة الإعلانية التي تتخطى حدود عدة دول ، بحيث يتجانس إدراك فكرتها العامة وجميع مكوناتها من جانب مستقبلها في الأسواق المختلفة . ومن أهم مزايا الإعلان النمطي ، ما يلي :

- تخفيض تكاليف الإنتاج الإعلاني .
- الاستفادة من وسيلة الإعلان التي تغطي عدة أسواق معاً .
- تطوير صورة ذهنية موحدة للمنظمة ومنتجاتها أو الماركة في أسواق عدة دول . مثل كوكاكولا .
- تقليل مخاطر اختلاف الصورة الذهنية المراد تكوينها عن المنظمة أو المنتج أو الماركة في الأسواق الدولية .

ويمكن الأخذ بسياسة الإعلان النمطي بشكل خاص بين مجموعة الأسواق الدولية التي تتحدث لغة واحدة ، وتتشابه الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمستهلكين المستهدفين بها . مثل أسواق الدول العربية، أسواق دول الاتحاد الأوروبي . ويناسب الإعلان النمطي العديد من المنتجات ، مثل مستحضرات التجميل والبرفانات والروائح العطرية ومسكنات الآلام وشركات الطيران وسلاسل الفنادق والمصارف والسيارات والسلع الصناعية ، ومن العوامل التي تشجع على تنميط الإعلان الدولي ، ما يلي :

- تشابه دوافع الشراء بين شرائح سوقية متعددة في الدول .

• يتسم العديد من الحاجات والرغبات الإنسانية بالعالمية . مثل حاجة السيدات للشعور بأنهن جميلات ، وحاجة الإنسان إلى تخفيف أو تسكين الآلام .

لكن يواجه الإعلان الدولي النمطى بعدة صعوبات ، أهمها :  
• مشكلة ترجمة الإعلانات من اللغة الأصلية التى أعدت بها إلى لغات أخرى ، وخاصة ما يرد فى الإعلان من شعار .  
• عقبات إدارية وتشريعية ، كقوانين الدول المرتبطة بالنشاط الإعلاني ، وتختلف هذه القوانين من وسيلة إعلان إلى أخرى داخل نطاق الدولة الواحدة .

• التباينات والاختلافات الاقتصادية والتنافسية والثقافية والاجتماعية بين أسواق الدول المستهدفة ، حيث تدرك الرسالة الإعلانية بشكل متباين نتيجة لاختلاف توقعات المستهلكين فى الدول وفقاً لمعتقداتهم النفسية والدينية .

• الحاجة إلى قدر كبير من التنسيق بين الشركة الأم وفروعها بالأسواق الخارجية المختلفة ، من أجل اختيار الرسالة الإعلانية التى ستبث فى جميع الأسواق .

• التضارب مع وكالات الإعلان التى تفضل عادة إعداد الرسالة الإعلانية بمعرفتها بدلاً من اقتصار دورها على تكييف الرسالة لتتوافق مع السوق المحلية لكل دولة .

ويمكن لمنظمة الأعمال أن تأخذ أيّاً من البديلين ( التتميط / التتويج ) أو بكلاهما معاً . والأمر يتوقف على نوعية المنتجات والظروف الداخلية

للمنظمة وظروف المنافسة العالمية . ومن الشركات التى تنتهج سياسة الإعلان الدولى النمطى أريكسون وكوكاكولا وطومسون وفورد وفيليبس ومايكروسوفت . وعلى العكس تعتمد شركات أخرى على وكالات الإعلان المحلية فى صياغة الرسالة الإعلانية التى تناسب كل سوق من أسواقها ، مثل شركة Nestle' التى تعتمد على حوالى مائة وكالة إعلان حول العالم . كذلك تعتمد شركة مولينكس الفرنسية على أسلوب التنويع وفقاً لحالة كل سوق خارجية . وتأخذ بعض الشركات العالمية بالبدلين معاً مثل شركة يونيلفر .

وعموماً ، هناك مدرستين بشأن تصميم استراتيجية الإعلان فى الأسواق الدولية :

الأولى : تصميم استراتيجية إعلان مستقلة لكل سوق دولية على حدة .  
الثانية : تصميم استراتيجية عامة للإعلان عبر أنحاء العالم ، باعتبار العالم سوقاً واحدة وإهمال الاختلافات بين الأسواق .

#### جدول رقم ( ١٩ ) : مزايا وعيوب تنميط وتنويع الإعلان الدولى

العيوب	المزايا	الاستراتيجية
* ارتفاع التكاليف . * قد لا تتواجد الوكالة الإعلانية ذات المستوى الذى يلبي طلبات المنظمة.	* توصيل الرسالة الإعلانية بصورة أكثر تأثيراً . * خلق ولاء لدى العميل وتوليد إحساس لديه بأن منتجات المنظمة وجدت لتلبية رغباته .	(١) استراتيجية تنويع الإعلان الدولى

(٢) استراتيجية تتميط الإعلان الدولى	* انخفاض التكاليف . * اشباع رغبة العملاء فى استعمال منتجات موحدة .	* لاتراعى الاختلافات الثقافية والاجتماعية واللغوية بين الأسواق الدولية . * صعوبة توحيد الإعلان بالنسبة للمنظمات التى تغير أسماء منتجاتها باختلاف أسواقها .
---	---	--

#### د - وسائل الإعلان الدولى

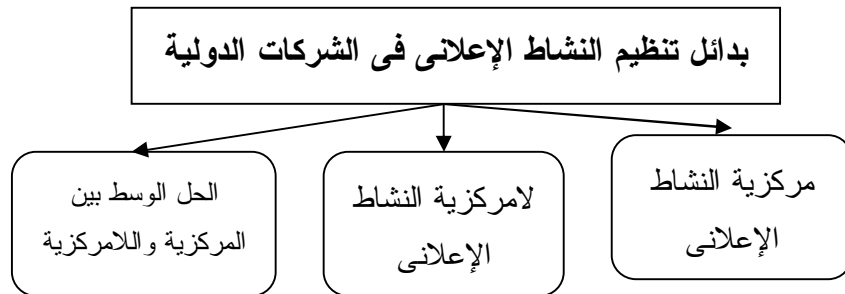
يتوقف نجاح الحملة الإعلانية فى الخارج على عوامل عديدة ، من بينها الدقة فى اختيار الوسائل المناسبة لنشر الإعلانات . وتختلف الأهمية النسبية لهذه الوسائل من دولة لأخرى . فبينما تحتل الجرائد اليومية المكان الأول من الاهتمام فى السوق المصرية ، فإنها تحتل المكان الثانى أو الثالث فى كثير من بلدان الشرق الأوسط العربى . كذلك فإن الوسائل الرائجة فى دولة ما قد لا تروج بذات القدر فى دولة أخرى ، بل قد لا تسمح السلطات المحلية المختصة باستخدامها لنقل الإعلانات . ومثال ذلك أن الإعلان على شاشة السينما ممنوع فى الولايات المتحدة ومسموح به فى إنجلترا ومعظم الدول الأخرى ، بعكس الحال فيما يتعلق بالإعلانات الإذاعية . وفضلاً عن ذلك ، فإن وسائل نشر الإعلانات تختلف مقدرتها على تغطية جمهور المستهلكين من دولة لأخرى ، وفقاً لخصائص هؤلاء المستهلكين وعاداتهم فى القراءة أو الاستماع أو المشاهدة ، ووفقاً لقوة الوسيلة وكيفية إدارتها وما يبذل فيها من جهود فنية أو تحريرية أو إذاعية وغير ذلك .

وتتعدد وسائل الإعلان الدولي ، ومن أهمها : الصحف ، المجالات العامة ، الدوريات المتخصصة ، الراديو والإذاعة ، التلفاز ، السينما ، الإنترنت ، الكتالوجات ، الكتيبات ، الملصقات ، إعلانات الطرق ، الفيديو . ويؤدي توافر وسائل الإعلان الدولية إلى إمكانية الاعتماد على الإعلان النمطي في الترويج للعديد من المنتجات ، مثل مستحضرات التجميل وشركات الطيران . ويجب على المسوق الدولي اختيار وسيلة الإعلان المتاحة بالسوق ، والتي تصل إلى أكبر عدد من المستهلكين المستهدفين بهذه الأسواق .

#### هـ- اختيار وكالة الإعلان

يوجد أمام المسوق الدولي بديلين بشأن اختيار الوكالة الاعلانية ، هما:  
الأول : اختيار وكالة إعلان دولية لها فروع ومكاتب حول العالم .  
الثاني : اختيار وكالة إعلان محلية في كل سوق دولية على حدة .  
وتحكم عملية اختيار الوكالة الاعلانية عدة معايير ، أهمها :  
• مدى تغطية السوق المستهدفة .  
• مدى جودة التغطية (الإتقان والإبداع) .  
• الخدمات التسويقية الأخرى التي تقدمها الوكالة الاعلانية من بحوث تسويق وعلاقات عامة .

#### و- تنظيم النشاط الاعلاني





نموذج رقم ( ٥١ ) : بدائل تنظيم النشاط الإعلاني في الشركات الدولية  
جدول رقم ( ٢٠ ) : مركزية ولا مركزية النشاط الإعلاني في الشركات الدولية

بيان	مركزية النشاط الإعلاني	لامركزية النشاط الإعلاني
المفهوم	اتخاذ وصنع القرارات الخاصة بتخطيط الحملة الإعلانية في المركز الرئيس للشركة الدولية ، حيث تحدد الشركة الأم البرنامج الإعلاني الذي تلتزم الفروع بتنفيذه .	تفويض سلطة اتخاذ القرارات الإعلانية إلى ممثلي الشركة الدولية بالخارج . فهنا تترك مسؤولية إعداد برنامج الإعلان وتنفيذه والرقابة عليه إلى الفروع في الأسواق المختلفة ، باعتبارها أكثر دراية بالبيئة المحلية .
المزايا	<ul style="list-style-type: none"> <li>• انخفاض التكاليف .</li> <li>• تركيز الجهود .</li> <li>• الجودة والفاعلية .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تحفيز العاملين في الفروع .</li> <li>• احتمال إعداد إعلانات ملائمة لطبيعة كل سوق .</li> </ul>
العيوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تتطلب اتصال فاعل بين المركز الرئيس والفروع الخارجية .</li> <li>• تتطلب المعرفة الكاملة من جانب المنظمة بالأسواق الأجنبية ووسائل الإعلان</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ازدواجية الجهود .</li> <li>• احتمال انخفاض مستوى تخطيط وتنفيذ الحملات الإعلانية وخاصة في الأسواق الصغيرة .</li> </ul>

	المتاحة بها .	
--	---------------	--

تابع جدول رقم (٢٠) :

مركزية ولا مركزية النشاط الإعلاني في الشركات الدولية

بيان	مركزية النشاط الإعلاني	لامركزية النشاط الإعلاني
العيوب	<ul style="list-style-type: none"> <li>• عدم إمكانية تعديل الجهود لملاءمة احتياجات كل سوق دولية على حدة .</li> <li>• عدم تشجيع الفروع على المبادرة والمبادأة .</li> </ul>	
حالات التفضيل والاستخدام	<ul style="list-style-type: none"> <li>• محدودية الأعمال الدولية.</li> <li>• التعامل مع وكالة إعلان دولية واحدة تمتلك فروع تغطي الأسواق المستهدفة.</li> <li>• توحيد الرسالة الإعلانية واستخدام نفس المغريات الإعلانية .</li> <li>• تشابه الظروف ووسائل الإعلان من سوق إلى أخرى .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• اتساع وانتشار الأعمال الدولية .</li> <li>• التعامل مع وكالة إعلان محلية في كل سوق دولية على حدة .</li> <li>• تنويع الرسائل الإعلانية واختلاف المغريات الإعلانية .</li> <li>• تباين الظروف ووسائل الإعلان من سوق إلى أخرى .</li> </ul>

وتأخذ منظمات أخرى ببديل وسط ما بين الحالتين السابقتين . ويقوم ذلك على اقتسام مسئولية إعداد وتنفيذ وتقييم برنامج الإعلان الخارجي بين

الشركة الأم وفروعها . وهنا يقتصر دور المركز الرئيس على رسم استراتيجية الإعلان الرئيسة ورسم السياسات العامة المنفذه للإعلان الدولي، وترك التفاصيل طبقاً لطبيعة كل سوق من حيث اختيار وسائل الإعلان وتعديل المغريات الإعلانبة ، على أن تقوم الفروع أو ممثلي الشركة فى الأسواق الأجنبية بإعداد البرامج الإعلانبة المناسبة لأسواقها ، ملتزمة بالسياسات المحددة من قبل الشركة الأم ، وفى ذلك جمع بين مزايا كلا من المركزية واللامركزية ، وتفادى عيوبهما .

### **البيع الشخصى فى الأسواق الدولية**

تتحدد قدرة الشركة دولية النشاط على المنافسة فى السوق العالمية بجودة مواردها البشرية ، وتعتمد تلك الجودة على ممارسات إدارة الموارد البشرية . وهذه الممارسات تشكل بواسطة فلسفة الشركة فى التوظيف أو التعيين ، والتي تعد بمثابة آليات لتصفية المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة، بحيث لا ينضم إلى الشركة إلا أنواع معينة من الموارد البشرية .

يعبر البيع الشخصى فى السوق الدولية عن مندوبى البيع التابعين للمنظمة والمتواجدين بأسواقها الخارجية بغرض الاتصال المباشر بالوسطاء وجماهير المنظمة بهذه الأسواق . فالبيع الشخصى هو تقديم شخصى للمنتجات للمستهلك المرتقب أو متخذ قرار الشراء أو المؤثر فى اتخاذ قرار الشراء . ويأتى البيع الشخصى فى إطار استراتيجية الدفع الترويجى ، حيث يسعى إلى حث وإقناع المستورد بالتعامل فى منتجات المنظمة ، ويعمل

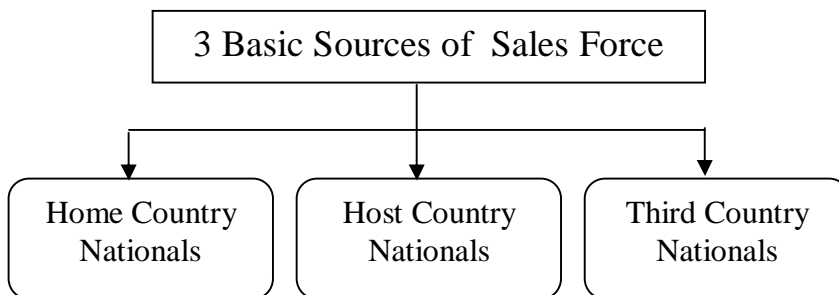
المستورد بدوره على إقناع تجار الجملة والتجزئة والمستخدمين بشراء منتجات المنظمة .

وتعتمد بعض منظمات الأعمال على البيع الشخص أكثر من اعتمادها على الإعلان ، فمثلاً تتفق الشركات الأميركية على البيع الشخصى ثلاثة أضعاف المنفق على الإعلان . وبوجه عام يفضل الاعتماد على البيع الشخصى بشكل أكبر فى بعض الأسواق الخارجية فى الحالات الآتية :

- ارتفاع معدلات الأمية .
- تسويق السلع الصناعية .
- انخفاض تكلفة تشغيل رجال ومندوبى البيع .
- نقص أو عدم توافر وسائل الإعلان .
- تزايد القيود المفروضة على النشاط الإعلاني .

ويعتبر البيع الشخصى أقل تكلفة من الإعلان فى الدول النامية ، والتي تتخفف معدلات الأجور بها . ويميل المسوق الدولي الصناعى عادة إلى الاعتماد على البيع الشخصى فى التسويق الخارجى لمنتجاته ، حتى يتسنى له مناقشته التفاصيل الفنية الخاصة بالمنتج مع المشترين . ومن أمثلة ذلك شركة IBM الأميركية المسوقة لأجهزة الحاسوب .

#### أ - فلسفة استقطاب وبدائل اختيار قوة البيع



## نموذج رقم ( ٥٢ ) :

### مصادر استقطاب رجال ومندوبى البيع فى الشركات الدولية

تعتمد منظمات الأعمال فى أسواقها الدولية على نوعيات رجال البيع التالية:

#### ١ - مدخل الدولة الأم (رجل البيع المغترب أو المهاجر) Expatriates

- ينصرف هذا المدخل إلى شغل كل وظائف مندوبى البيع سواء فى المركز الرئيس بدولة المقر أو بالفروع الخارجية بواسطة مواطنو الدولة الأم . حيث تراهم المنظمة أكثر براعة وأكثر قدرة وأكثر ثقة . ومن أهم أسباب استخدام الشركات الدولية لرجال بيع من الدولة الأم ، ما يلى :
- نقص عدد رجال البيع المحليين المؤهلون والمدربون جيداً .
- فلسفة الإدارة العليا بالمنظمة هى الاتجاه نحو الذات Ethnocentric .
- معرفتهم وفهمهم العميق لسياسات وإجراءات المنظمة .
- امتلاكهم التدريب الفنى أو الخبرة الوظيفية عن رجال البيع المحليين .
- استخدام المنظمة لهذه الطريقة كجزء من برامج التدريب بها .

ويبدو هذا الاتجاه جلياً فى الشركات الدولية التى تتسم بدرجة عالية من المركزية وتكلفة إنتاج منخفضة ، كما يلجأ السوق الدولى إلى هذا الاتجاه عندما يبدو النفوذ السياسى للدولة المضيفة كقيد .

جدول رقم ( ٢١ ) : مزايا وعيوب رجل البيع المغترب أو المهاجر

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> <li>• المعرفة الطيبة بالمنظمة وظروفها ومنتجاتها .</li> <li>• المعرفة الفنية بالمنتج واستخداماته .</li> <li>• إمكانية الاعتماد عليه من سابقة أعماله بالمنظمة .</li> <li>• يضيف جاذبية ومكانة لمنتجات المنظمة في أعين العملاء لكونه أجنبي .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يواجه تشغيله بمشكلات أهمها ارتفاع التكلفة ، وصعوبة التكيف مع ثقافة دولة السوق الأجنبية .</li> <li>• قيود قوانين تشغيل الأجانب في بعض الدول .</li> <li>• صعوبة توفير رجال بيع أكفاء يوافقون على العمل في دولة أجنبية لمدد طويلة وخاصة في الدول النامية صعبة المعيشة .</li> </ul>

وعندما يعود مندوب البيع المهاجر إلى بلده الأم ، فإنه يواجه مشكلات وصدمة ثقافية تشبه ما صادفته حال تعيينه خارج البلاد . ومن أهم هذه المشكلات ، مايلي :

- الإحساس بفقد المرتبة .
  - الإحساس بمعاملته كغريب .
  - صعوبات مالية عندما تختلف تكاليف الإعاشة .
  - كيفية التوافق والتكيف مع التغيرات التي حدثت أثناء غيابه .
- وبالطبع يمكن التخفيض من حدة هذه المشكلات وآثارها ، وذلك من خلال استراتيجية الإعداد للعودة إلى الوطن ، أو تنظيم لقاءات ومقابلات دورية بين المهاجرين ومديرو المركز الرئيس أو مجلس الإدارة .

ينصرف هذا المدخل إلى اختيار وتعيين رجال بيع من مواطنى دولة السوق المستهدفة . باعتبارهم الأقدر على فهم وإدراك الظروف المحيطة بالفروع والمكاتب الخارجية للمسوق الدولى . مثل شركة زيروكس . ويزداد اعتماد منظمات الأعمال على رجال البيع الأجانب الذين يعملون فى دولهم ، للتغلب على مشكلات تشغيل العمالة المغتربة . وقد عزز هذا الاتجاه توافر عمالة أجنبية على درجة عالية من المهارة والخبرة . ويعاب على مندوبى البيع الأجانب قلة معرفتهم بالمنظمة وظروفها ومنتجاتها ، ويتم التغلب على ذلك بالتدريب . فهو اتجاه عكس الاتجاه السابق من حيث المزايا والعيوب .

ومن أهم أسباب استخدام المسوق الدولى للوطنيين بفروعه الخارجية، ما يلى :

- انخفاض تكلفة العمالة الوطنية ( الأجور ) .
- ارتفاع معدل الفشل فى حالة تعيين مندوبى بيع مغتربين .
- فلسفة الإدارة العليا بالمنظمة هى الاتجاه نحو الآخرين Ploycentric .
- أن عامل الجنسية أصبح غير ضرورى فى تحقيق الرقابة على الفروع .
- معرفتهم بلغة البلد وإمكانية توظيفهم فى علاقات عامة جيدة .
- تجنب أخطاء عدم الفهم أو الترجمة ، وتجنب ظاهرة قصور التمييز الثقافى .
- ضغوط مباشرة أو غير مباشرة من حكومات الأسواق الخارجية المستهدفة لاستخدام الوطنيين .
- النمو السريع لنشاط المسوق الدولى ومن ثم حاجته لرجال ومندوبى بيع بأعداد كبيرة .

- هم الأقدر على فهم وإدراك ظروف السوق المحلية (مستهلكون ، حكومة ، ثقافة ، .... ) .
- عدم قدرة الأجانب على التأقلم والتكيف مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية للسوق الخارجية المستهدفة .

### ٣ - المدخل العالمي Global Approach

ينصرف هذا البديل إلى شغل وظائف مندوبى البيع فى فروع ومكاتب المسوق الدولى بمواطنين من دولة ثالثة غير الدولة الأم والدولة المضيفة (سوق الدولة المستهدفة) . إذ يعتقد أصحاب هذا المدخل أن الأكفاء يمكن أن يأتوا من أية ثقافة ، ويرون أن العالم ككل يعد سوقاً واحدة ، ومن ثم يأتى شغل وظائف البيع بالمنظمة وفروعها على أساس الجدارة والكفاءة والقدرة أكثر من الجنسية أو العرقية . ونعتقد أن هذا المدخل يناسب ما تتسم به السوق العالمية من ديناميكية وتعقيد ، وهو شائع الاستخدام بين المنشآت الفندقية الدولية (صناعة الضيافة والفندقة) .

فرجل البيع العالمى Cosmopolitan هو مندوب بيع مغترب من دولة ما يعمل لحساب مسوق دولى يتواجد مركزه الرئيس فى دولة أخرى ويمارس نشاطه فى عدة دول أجنبية . فمثلاً تعتمد الشركات الفرنسية على رجال البيع اللبنانيين فى العديد من الأسواق الأفريقية والعربية ، وتستعين الشركات الأمريكية برجال البيع المصريين فى تسويق منتجاتها فى الأسواق العربية . ويتعامل رجل البيع العالمى مع سلوكيات مختلفة ومشكلات متنوعة وتحديات عديدة تختلف عن تلك التى يواجهها رجل البيع فى السوق المحلية الوطنية / القومية ، نظراً لعدم تجانس البيئات التى يتعامل فيها من



حيث اللغات والتشريعات والعادات والعملات وغيرها . لذا فهو - أى رجل البيع العالمى - دائماً فى حاجة إلى :

- إعداد وتنمية مهاراته البيعية والفنية والسلوكية والمعلوماتية .
- إعداد وتنمية وتدريب وتعليم وتعلم متعدد المهارات والقدرات .
- ولوحظ فى الآونة الأخيرة أن معظم الدول تضع قيوداً متزايدة على تشغيل العمالة الأجنبية فى أراضيها ، وعلى فترات الإقامة المسموح بها .
- وقد أجبرت هذه الظاهرة السوق الدولى على الاستعانة برجال البيع المحليين خلال العقود القليلة الماضية .

#### **ب - الصفات الواجب توافرها فى مندوبى البيع فى الأسواق الدولية**

- تختلف مشكلات اختيار وتعيين رجال البيع فى السوق الدولية عنها فى السوق المحلية . وبداية ، إن كل الشروط والمواصفات والخصائص الفردية اللازمة للحصول على رجل بيع محلى جيد ، تعد ضرورية لاستقطاب واختيار رجل بيع دولى . لكن هناك خصائص معينة تعد ضرورية للنجاح فى التسويق الدولى ، حيث الاختلافات الثقافية والاجتماعية والسياسية ، فضلاً عن البيئة المادية غير المألوفة . وبالتحديد :
- الرؤية الدولية ، الدافعية والرغبة فى العمل عبر الحدود القومية .
- النضوج والاستقرار والاتزان العاطفى والعقلانية والحكمة والمنطقية والحنكة .
- التكيف والانسجام الأسرى ، فلأسرة رجل البيع تأثيرها على فرص نجاحه فى الأسواق الأجنبية .
- المهارات الدبلوماسية والسياسية والتفاوضية ، فرجل البيع الدولى يلعب دور السفير .

- المعرفة الفنية المتخصصة والمعلومات الدقيقة عن استخدامات المنتج.
- الإلمام بمهارات وخبرات رجل البيع ، ومستوى عالٍ من التعليم .
- المهارات الاجتماعية :
- القدرة على فهم الآخرين وثقافتهم .
- المرونة والقدرة على التكيف مع ثقافة السوق الخارجية المستهدفة وقوانينها .
- القبول الاجتماعى ومهارات العلاقات الإنسانية والعلاقات العامة والاتصال .
- قدرات وخصائص شخصية : اللغات ، التخيل الابتكارى ، التجديد والتطوير ، المبادرة والمبادرة ، توظيف المعلومات ، صنع القرارات وحل المشكلات ، التبصر ، القدرة على تحمل المسؤولية ، والقدرة على التحدث والتفاهم بلغة السوق الخارجية المستهدفة .
- الحالة الصحية الطبية والخلو من الأمراض .

وتحدد منظمات الأعمال توصيفاً لوظيفة رجل البيع الخارجى ، يتضمن المؤهلات الواجب توافرها فيه والمهام التى سيقوم بها . ويختلف توصيف وظيفة رجل البيع الخارجى وفقاً لنوعية المنتجات واعتبارات المنافسة وثقافة كل سوق خارجية . وتمثل الصفات الواجب توافرها فى مندوب البيع الخارجى المذكورة آنفاً ، أهم المتغيرات الحاكمة لعملية اختيار وتعيين رجال البيع . وتستعين المنظمات بعدة وسائل لتقييم رجال البيع أهمها المقابلات الشخصية وأساليب الإسقاط . وتستوفى المنظمات بيانات المفاضلة بين المتقدمين بالاستعلام عنهم من خلال مصادرها المختلفة .

## ج- تدريب رجال البيع الخارجى

يحتاج رجل البيع المعين حديثاً إلى التدريب الذى يؤهله لممارسة عمله فى الأسواق الخارجية المستهدفة . ويختلف فحوى البرنامج التدريبى باختلاف جنسيات ومهارات رجال البيع الذين تم اختيارهم للعمل بالمنظمة. إذ توفر معظم الشركات الدولية لموظفيها وعائلاتهم برامج الإعداد للسفر، بهدف تخفيض الصدمات الثقافية حال دخولهم ثقافة جديدة . وتتضمن تلك البرامج :

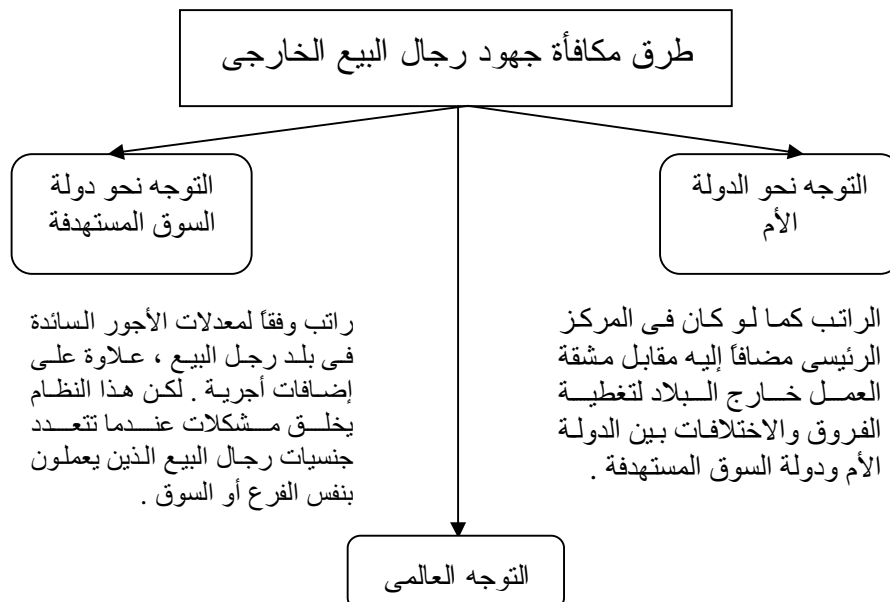
- تدريب اللغة .
- توفير معلومات عن الاعتبارات العملية كالصحة والأمن والسلامة والمتطلبات الطبية .
- توفير معلومات عن كيفية إدارة شئون الأسرة كالتسوق والنقل والاتصالات والبريد الدولى والإسكان والمدارس والتمويل .
- توفير معلومات عن تاريخ دولة السوق المستهدفة والجغرافيا والنظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والممارسات الثقافية .

وتتعدد برامج التدريب فى الشركات الدولية ، وتركز معظمها على مزج أو تداخل الثقافات . ويمكن أن تنظم برامج التدريب هذه داخل المنظمة، أو من خلال المؤسسات التعليمية ومؤسسات التدريب . وقد تكون هذه البرامج نمطية ، أو أن تصمم لتنمية وتطوير مهارات التعامل مع ثقافة أو دولة معينة . وتفاضل المنظمة بين إجراء التدريب فى مقرها الرئيس أو فى الأسواق الخارجية لها أو أحد هذه الأسواق . ويتوقف ذلك على عدة اعتبارات ، أهمها :

- تكلفة التدريب .
- مدى توافر المدربين الأكفاء ووسائل التدريب .
- مدى خصوصية العملية البيعية فى الأسواق الخارجية المستهدفة.
- درجة التباعد الجغرافى والثقافى بين الأسواق الخارجية المستهدفة.

#### د - أجور ومرتبات رجال البيع الخارجى

- قد تختلف أجور ومرتبات رجال البيع الخارجى باختلاف جنسياتهم ،  
ويضاف إلى الأجور والمرتبات مكافآت أخرى . وفى حالة مندوبى البيع  
العاملين فى الدول ذات الشرائح المرتفعة من الضرائب على الدخل ، فإنهم  
يفضلون الحصول على مكافآتهم فى شكل عينى وليس نقدى . ويستهدف  
المسوق الدولى من تصميم هيكل الأجور وملحقاتها ، ما يلى :
- صيانة القوة البيعية والمحافظة على مندوبى بيع دوليين ذو كفاءة عالية.
  - تحفيز ودفع مندوبى البيع نحو أداء جاد ومثمر ومتميز .
  - جذب رجال بيع مناسبين وقادرين على الإسهام فى تهيئة القدرة  
التنافسية وزيادتها .



### نموذج رقم ( ٥٣ ) : نظم مكافأة جهود رجال البيع الخارجى

- وتستهدف الإضافات الأجرية حفز رجال البيع على بذل قصارى جهودهم .
- وتأخذ الإضافات الأجرية الأشكال التالية :
- مواجهة التضخم وانخفاض قيمة العملة .
- عمولة على التعاقدات البيعية .
- مزايا نقدية وعينية .
- تسويات ضريبية طبقاً لضرائب الدولة المضيفة .
- تعليم الأولاد ، تدريب اللغة ، والرعاية الطبية ... إلخ .
- مخصص تكاليف المعيشة شاملاً الإسكان و سلع الاستهلاك .
- علاوة مقابل مشقة العمل خارج البلاد والالتزامات الاجتماعية .

### هـ - الإشراف وتقييم أداء رجال البيع الخارجى

يعتمد وضع برنامج للإشراف على رجال البيع وتقييم أدائهم على العوامل المحددة للأداء فى كل سوق خارجية . ومن هذه العوامل : مدى حدة المنافسة ووجود مناطق بيعية نائية . ويتم تقييم أداء رجال البيع الخارجى على أساس درجة إنجازهم للتعاقدات المسندة إليهم من حيث العدد والشروط . ومن أمثلة طرق التقييم فى هذا الصدد أن تقارن المنظمة بين أداء رجال البيع فى الفروع المتواجدة بأسواق متشابهة مثل الأسواق العربية، والأسواق الأفريقية ، أسواق دول الاتحاد الأوروبى ، أو أسواق كندا والولايات المتحدة الأمريكية . ويتم ذلك وفقاً لعدة معايير منها : كمية المبيعات مقارنة بعدد رجال البيع ، وقيمة المبيعات مقارنة بتكلفة تشغيل مندوبى البيع . وتتحقق أفضل درجات الإشراف على رجال البيع فى الأسواق التى يمارسون بها أعمالهم . وبالإجمال ، يتوقف نجاح إدارة السوق الدولى للقوة البيعية على اتخاذ قرارات موضوعية بشأن اختيار رجال البيع وتعيينهم وتدريبهم ومكافأتهم والإشراف عليهم وتقييم أدائهم بالأسواق الخارجية .



## تنشيط وترويج المبيعات فى الأسواق الدولية

يقصد بتنشيط المبيعات كافة الأنشطة الترويجية أو البيعية الأخرى بخلاف البيع الشخصى والإعلان ، والتي من شأنها حث المستهلك والموزع على طلب أو شراء المنتج والتعامل فيه . ويلجأ المسوق الدولى إلى وسائل تنشيط المبيعات فى حالة صعوبة الوصول إلى المستهلكين المستهدفين عن طريق الإعلان عن المنتج فى بعض الأسواق . وتتعدد وتختلف سبل تنشيط وترويج المبيعات باختلاف الأسواق الخارجية المستهدفة ، لتباين ثقافة وطبيعة كل سوق منها . ومن أهم وسائل تنشيط المبيعات : تقديم الهدايا والعينات المجانية للمشتريين ، إجراء وتنظيم المسابقات بين العملاء ، كوبونات تخفيض الأسعار والأوكازيونات ، وإقامة أو الاشتراك فى المعارض . وتستهدف جهود تنشيط المبيعات ، ما يلى :

- حث المستهلك على تجربة المنتج وشرائه .
- تشجيع الوسطاء على شراء المنتج وتخزينه بكميات كبيرة .
- تعزيز جهود البيع الشخصى والإعلان لزيادة مبيعات المنظمة .

وتوجد بعض المحددات الثقافية والقانونية بشأن تنظيم استخدام وسائل تنشيط وترويج المبيعات فى الأسواق الدولية المستهدفة . فتتدخل قوانين الحكومات فى تنظيم طرق تنشيط المبيعات بدرجات متفاوتة . وفيما يلى بعض الأمثلة :

- ضرورة ارتباط الهدايا المقدمة بطبيعة المنتج .
- خضوع تنظيم المسابقات ذات الجوائز للضرائب فى بعض الدول .



• يتعين على المسوق الدولي العامل في مصر إجراء الأوكازيونات في فترات محددة وبعد الحصول على موافقة السلطات المختصة .  
• تضع السلطات الألمانية قيوداً على قيمة الهدية المقدمة عند شراء منتجات معينة ، بألا تتجاوز قيمة الهدايا الممنوحة لنسبة معينة من قيمة المنتجات المشتراه .

وهي قيود يجب على المسوق الدولي مراعاتها وإلا تعرض للمساءلة من السلطات المعنية . ويعتبر تنشيط المبيعات فناً يعتمد على الابتكار والتجديد في أفكار المسوق الدولي ، بحيث تتفق أو تتناسب أنشطة ووسائل تنشيط مبيعاته مع ثقافة وطبيعة كل سوق خارجية مستهدفة .

### النشر في الأسواق الدولية

النشر هو إنعاش غير شخصي للطلب على المنتج . فهو تقديم غير شخصي لمنتجات المنظمة بأسواقها الخارجية وبدون مقابل مادي . ويأخذ النشر عادة شكل أخبار أو مقالات صحفية أو بالمجلات ، والبرامج الإذاعية والتلفزيونية التي تتناول المنظمة وتواجهها ومنتجاتها وجودتها وتأثيرها على الصحة العامة .

ويلاحظ نمو ظاهرة النشر المدفوع القيمة مؤخراً ، وهو ما يخرج بالنشر عن نطاقه ويحوّله إلى إعلان ، لأن أكثر ما يميز النشر عن الإعلان هو أنه غير مدفوع القيمة . ويلعب النشر دوراً مهماً في حالات درء دعاية سلبية عن منتجات المنظمة ، حيث يتمتع بدرجة عالية من المصداقية من

جانب المستهلكين ، لصدوره عن جهات محايدة لا تتبع المنظمة وليست ذات مصلحة معها . غير أن المنظمة تفقد جزءاً من السيطرة والتحكم فى الرسالة الترويجية ، وكيفية وتوقيت عرضها . ويتشابه النشر مع الإعلان فى أنهما جهود غير شخصية يؤديها وسيط أو وكالة .

### العلاقات العامة فى الأسواق الدولية

تستهدف العلاقات العامة إقامة علاقات طيبة بين منظمة الأعمال وجمهورها فى الأسواق الخارجية ، على أساس من التواصل وبناء الثقة والمنفعة المتبادلة ، بغية تحسين صورتها الذهنية بشكل مستمر ، وهو ما يؤثر على درجة نجاح جهودها التسويقية فى هذه الأسواق . ويشمل جمهور المنظمة بالأسواق الدولية كل الأطراف ذات المصلحة فى وجود المنظمة Stake Holders من مستوردين وموزعين ووسطاء ووكلاء ومستهلكين وصحافة وإعلام ومصارف وأجهزة الدولة كالجمارك والضرائب وغيرها .

ويرتبط دور العلاقات العامة بأنشطة المنظمة ككل وصورتها الذهنية فى الأسواق الدولية المختلفة . ولهذا يتعين أن يعكس برنامج العلاقات العامة للمسوق الدولى الدور الإيجابى الذى يقوم به فى مجال خدمة الدولة التى يسوق بها منتجاته ، مثل المحافظة على البيئة والمساهمة فى مشروعات الخدمة العامة كالمدارس والمستشفيات . كما يجب أن يتسم نشاط العلاقات العامة بالصدق والاستمرارية . فمثلاً قامت بعض الشركات الدولية بسحب منتجها من الأسواق حينما اكتشفت وجود ضرر منه . ومما

لا شك فيه أن الدور الإيجابي للعلاقات العامة يؤثر على فرصة نجاح الجهود التسويقية لمنظمة الأعمال .

### **THE END**

The global environmental changes affecting international marketers and alternative managerial responses to these changes . Global marketing is a complex and difficult activity , yet it affords many challenges and opportunities .

If the global environment were constant , there would be no challenge . To benefit from the opportunities and deal with the adversities of international trade , business needs to adopt the global marketing concept .

## قائمة المراجع

### أولاً : المراجع العربية

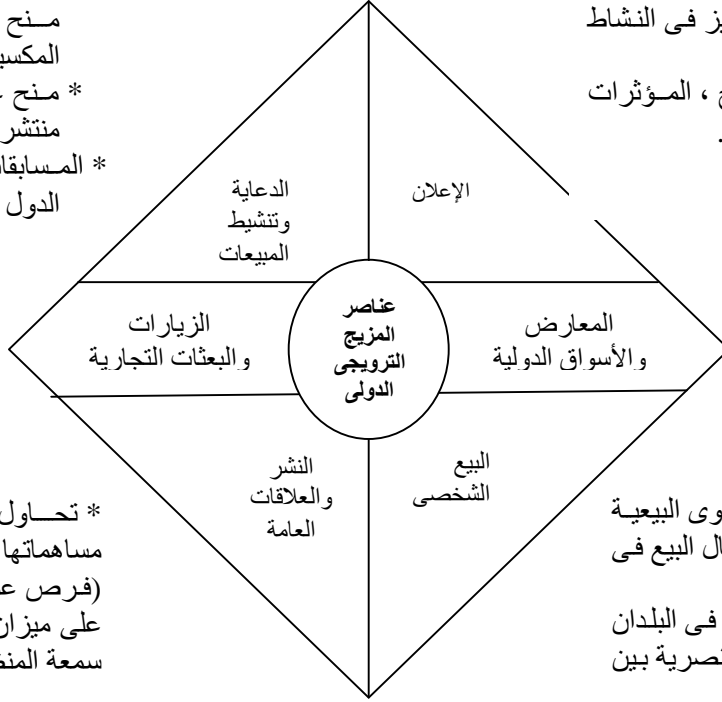
- د. أحمد سيد مصطفى ، التسويق العالمى : بناء القدرة التنافسية  
التصدير ، الطبعة الأولى ؛ القاهرة : المؤلف ، ٢٠٠١ .
- ، الإدارة الاستراتيجية : دليل المدير  
العربى للتفكير والتغيير الاستراتيجي ، القاهرة : المؤلف ،  
٢٠٠٥ .
- د. العشرى حسين درويش وآخرون ، الاقتصاد والدولى ، طنطا  
: الناشر غير مبين ، ٢٠٠٠ .
- د. توفيق محمد عبد المحسن ، بحوث التسويق وتحديات  
المنافسة الدولية ، القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، ٢٠٠٦ .
- د. عبد السلام أبو قحف ، إدارة الأعمال الدولية ، الأسكندرية :  
الدار الجامعية ، ٢٠٠٥ .
- د. عصام عبد الغنى ، إدارة الشركات الدولية : تحليل ثقافات  
التدويل واتخاذ القرارات وقواعد السلوك ، بنها : المؤلف ،  
٢٠٠٧ .
- د. فاروق عبد الفتاح رضوان ، د. رمضان محمود عبد السلام ،  
إدارة التسويق : مدخل استراتيجي ، طنطا : مكتبة المنار ،  
٢٠٠٠ .
- د. محسن عاطف ، إدارة الأعمال الدولية ، القاهرة : المؤلف ،  
١٩٩٨ .

- د. محمد بكرى عبد العليم ، د. محمد رمضان زهو ، الأسواق المحلية والدولية ، بنها : جامعة بنها ، مركز التعليم المفتوح ، ب.ت.
- د. يحيى سعيد على عيد ، التسويق الدولي والمصدر الناجح ، الطبعة الأولى ؛ القاهرة : المؤلف ، ١٩٩٧ .

#### ثانياً : المراجع الأجنبية

- Michael J.Etzel et al., **Marketing** , N.Y.: McGraw-Hill Companies , Inc ., 1997 .
- Michael R. Czinkota and Llkka A . Ronkainen , **Global Marketing** , N.Y.: Harcourt Brace& Co.1995.
- Philip Kotler, **Marketing Management** , The Millennium Edition ; N.J.: Prentice Hall International , Inc. , 2000 .

\* تحديد جنسية المنتج .  
 \* الأسلوب النمطى أم أسلوب التمييز فى النشاط  
 الإعلانى؟  
 ويتوقف ذلك على نوع المنتج ، المؤثرات  
 البيئية ، ووسائل الإعلان المتاحة .

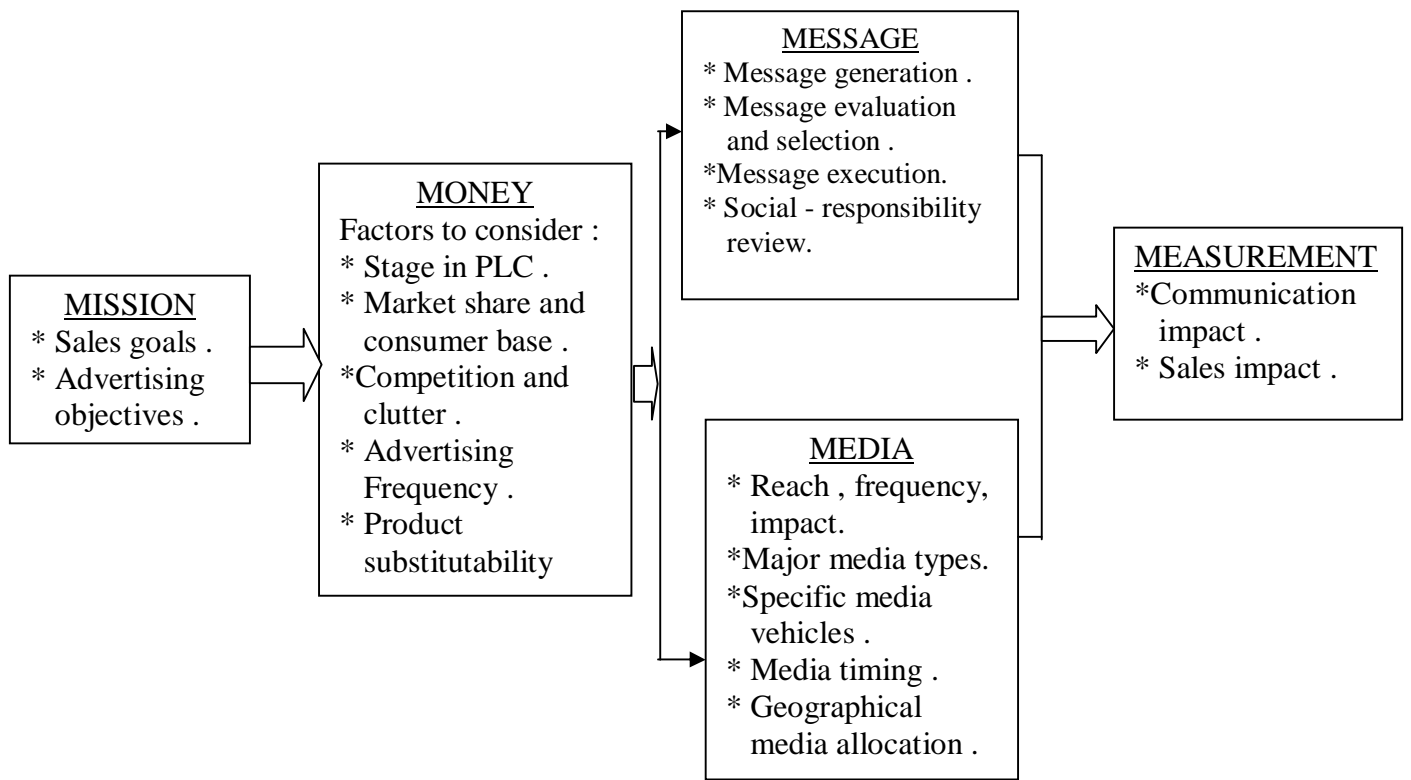


\* اشتراط موافقة الجهات الرسمية المعنية قبل  
 منح الخصم للعملاء ( حالة الحكومة  
 المكسيكية . " المحددات القانونية " .  
 \* منح عينات مجانية مع المشتريات غير  
 منتشرة فى أسواق العالم النامى .  
 \* المسابقات أكثر وسائل الترويج نجاحاً فى  
 الدول النامية .

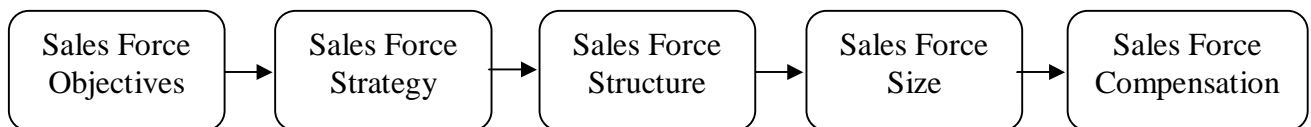
\* تحاول المنظمات إظهار ونشر مدى  
 مساهماتها فى تنمية اقتصاديات الدول المضيفة  
 (فرص عمل - مرتبات مجزية - أثر إيجابى  
 على ميزان المدفوعات ) وذلك بغرض تحسين  
 سمعة المنظمة وصورتها الذهنية .

\* تميل المنظمات إلى تنميط القوى البيعية  
 وطريقة البيع وأساليب تدريب رجال البيع فى  
 كل الأسواق .  
 \* حسن اختيار رجال البيع لاسيما فى البلدان  
 التى يوجد بها مشاكل طائفية أو عنصرية بين  
 مواطنيها .  
 \* إمكانية استخدام البيع الشخصى فى حالة  
 السلع الاستهلاكية وبخاصة فى الدول النامية  
 لانخفاض تكلفة العمل فى هذه الدول .

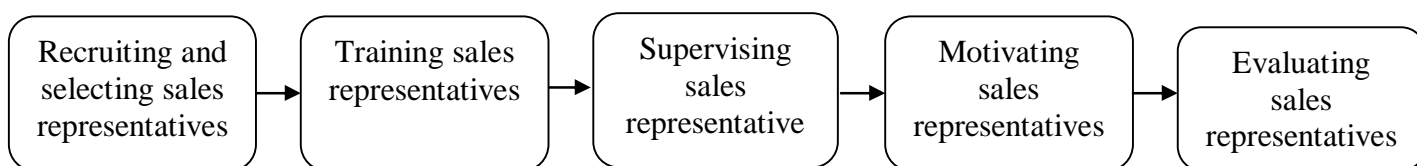
نموذج رقم ( ٤٨ ) : تصميم الحملة الترويجية فى الأسواق الدولية



### نموذج رقم ( ٤٩ ) : The Five Ms of Advertising



### نموذج رقم ( ٥٤ ) : Designing a sales force



### نموذج رقم (٥٥) : Managing the sales force

