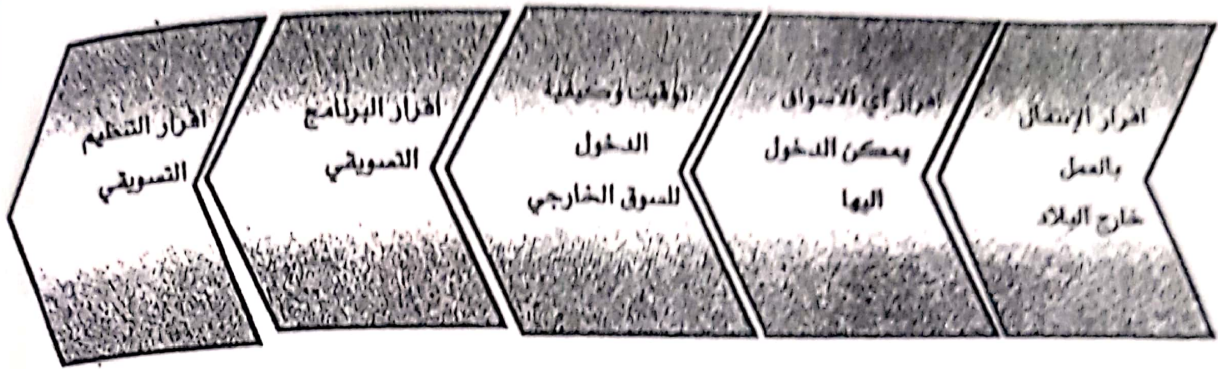


بحوث التسويق

المرحلة الثانية

المحاضرة الحادية عشر

بل يجب أن يتم عبر سلسلة طويلة من الخطوات المدروسة والتي يمكن ان
يوضحها الشكل (1-15) وهي:



شكل (1-15)

مراحل اتخاذ قرار الدخول في السوق الدولي

1. الإقرار في الانتقال بالعمل خارج البلاد:

ونعني بذلك ان الشركة قد اتخذت قراراً في انتقال أعمالها الى مجال التسويق الدولي بعد ان اكتشفت ومن خلال فحص سوقها المحلي والسوق الخارجي بأن فرصة الدخول للعمل في التسويق الدولي سانحة أمامها. إلا أن ذلك لا يمنع من القول بأن هذا القرار مبني على دراسة حقيقية لعدد من المتغيرات التي تمثل في جوهرها مجمل الأخطار التي قد تواجهها في هذا القرار وهي:

- احتساب التكاليف المترتبة على قرار الدخول وامتداداً الى ما هو غير متوقع.
- التغيرات الحاصلة في القوانين، الأنظمة الحكومية للبلد الأم أو البلد المرغوب في الدخول اليها.
- التعرف على الثقافات والتقاليد السائدة في الأسواق المنوي الدخول اليها كأفراد أو مجاميع.

2. اقرار اي سوق يمكن الدخول اليها:

هذه الخطوة تتمثل في جوهرها بالإجابة على السؤال المتعلق بالكيفية التي يمكن للشركة ان تقيم بها وتختار ذلك السوق الخارجي الذي يمكن أن

تدخل اليها؟ ومن أجل ذلك عليها ان تحدد ابتداءاً حجم المبيعات التي تبحث عنها في ذلك السوق، وهل فيما اذا كانت صغيرة، وهل تنمو مستقبلاً، او ان تكون بحجم كبير لاحداث تأثير تنافسي قوي في السوق الخارجية، كما عليها ان تحدد الدخول الى سوق خارجي صغير ومحدد، او ان يكون الى عدد من الأسواق واسعة الكبر، وعلى سبيل المثال فقد قامت شركة Bulova السويسرية لصناعة الساعات باختيار 100 بلد لكي تدخل الى اسواقها، وكانت النتيجة انها لم تستطيع ان تحقق الأرباح سوى في بلدين فقط وكانت نتيجة قرارتها في الدخول الى هذه الأسواق خسارتها مايقارب 40 مليون دولار.

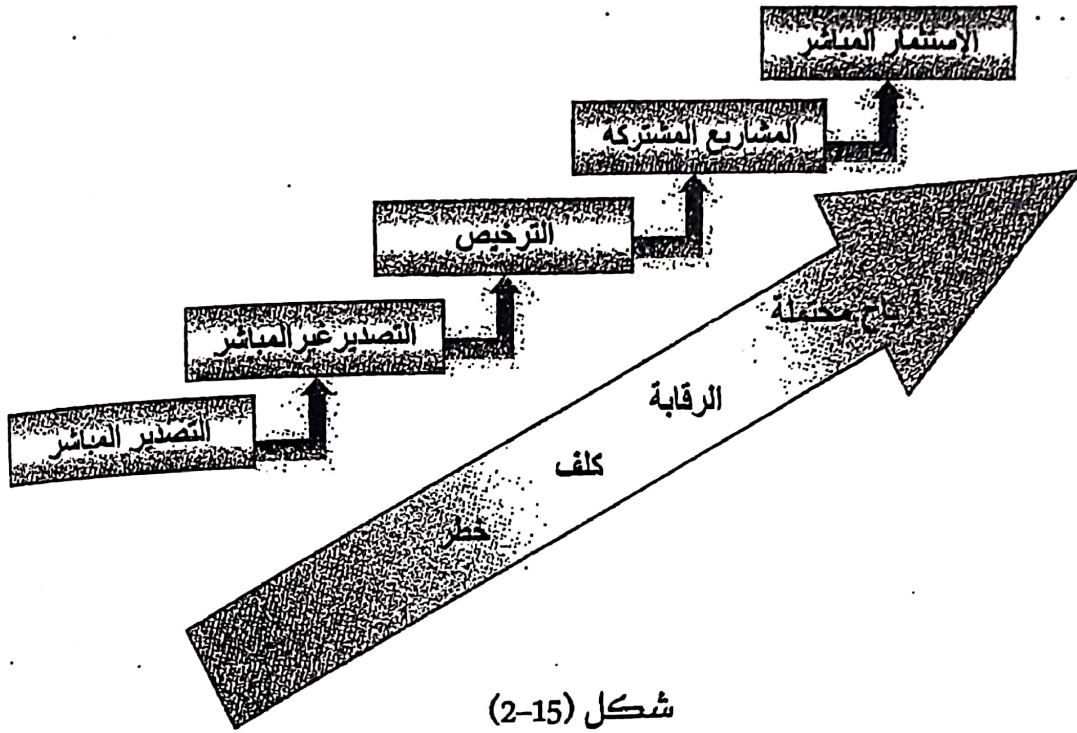
وبصورة عامة يمكن تحديد حجم السوق الخارجي الذي تدخل اليه الشركة على ضوء جملة من العوامل والتي من أبرزها هي:

- تقدير مستوى التكاليف التي تتحملها للدخول إلى الأسواق الخارجية وكلف الرقابة على الأداء.
 - التكاليف المترتبة على الإنتاج.
 - تكاليف الاتصالات.
 - مستوى الدخل وحجم السكان في الأسواق التي يتم الدخول اليها.
- "تضعها الدول الخارجية تجاه دخول الشركات الى اسواقها.

3. اقرار كيفية الدخول

تمثل هذه الخطوة في حقيقتها الشكل أو الأسلوب الذي يمكن أن تعتمد عليه الشركة في دخولها للسوق الخارجي وانسجاماً مع ما أقرته الخطوتين السابقتين، والذي يتحدد اساساً على مقدار المخاطرة التي قد تتعرض لها، والكلف والأرباح المحتملة لكل أسلوب من أساليب الدخول للأسواق الخارجية. فضلاً عن مستوى ودرجة الرقابة التي تفرضها على الأنشطة المؤداة في الأسواق الخارجية. ويوضح الشكل (15-2) هذه المعايير والأساليب المعتمدة في تحديد شكل الدخول للأسواق الخارجية والتي يتضح فيها بأن هذه المعايير (الخطر، الكلف، الرقابة، الأرباح) تزداد كلما اتجهنا صعوداً نحو الأساليب الأكثر تعقيداً في

الدخول للأسواق الخارجية والمتمثلة بالإستثمار المباشر أو بالعكس. والتي
يمكن توضيحها كما يأتي:



شكل (15-2)

الأساليب المعتمدة في الدخول للأسواق الخارجية

1. التصدير غير المباشر Indirect export:

وهي من أولى الطرق المعتمدة في الدخول للأسواق الخارجية رغم أهميتها الكبيرة. حيث مثل هذه الأسلوب ما قيمته 700 مليار دولار للصادرات الأمريكية ونسبة قدرها 10% من إجمالي الناتج القومي وبنسبة قدرها 7% تقريباً في عام 1994 عما هو عليه في عام 1986 وتقوم هذه الطريقة أو الشكل في الدخول للأسواق الخارجية على وفق النماذج التالية:

1. التصدير من خلال الوسيط المحلي الذي يقوم بشراء المنتج وبيعه إلى الأسواق الخارجية.
2. وكالات التصدير المحلية والتي تبحث وتفاوض المشتري الخارجي مقابل عمولة تحصل عليها في إنجاز ذلك العمل التصديري.
3. المنظمات التعاونية والتي تقوم بعمليات التصدير المختلفة والتي تعمل تحت ظل رقابة إدارية موحدة.

شركات التصدير والتي تكون متخصصة في أنشطة التصدير وتحصل مقابل ذلك على اجور محددة.

وهذه الطريقة في الدخول للأسواق الخارجية تحقق ميزتين اساسيتين هما:

انها تقلص التكاليف المترتبة على الإستثمار لكون الشركة ليست بحاجة الى ايجاد وتطوير قسم للتصدير وايجاد قوة بيعية للعمل فيه، وتحمل التكاليف الإضافية مقابل ذلك.

تقليل المخاطرة لأدنى حد ممكن لكون هؤلاء الوسطاء الذين ينوبون عن الشركة في التصدير لهم الإلمام والمعرفة الكافية عن الأسواق الخارجية ولذلك فالأخطاء المحتملة بالعمل ستكون قليلة جداً.

ب. التصدير المباشر Direct export:

هو دخول الشركة بصورة مباشرة في عمليات التصدير مع تحملها كلف الإستثمار والمخاطرة ومفترضة بأن العوائد المتحققة من وراء دخولها المباشر يغطي كلف الإستثمار. فضلاً عن رغبتها في عدم اعطاء حصة من عوائدها المتحققة الى الوسطاء. ويمكن للشركة ان تدخل للتصدير المباشر عبر الطرق التالية:

1. ايجاد قسم مختص في مقر الشركة يكون مسؤول عن عمليات التصدير وأنشطته المختلفة ويعتبر بحد ذاته مركز ربحي لأعمال الشركة.
2. فرع خارجي لمبيعات الشركة يكون مقره في الأسواق الخارجية التي يتم الدخول اليها ويكون مسؤول عن كافة الأنشطة التسويقية التي يؤديها بما فيها عمليات التوزيع والخزن ومركز خدمات مابعد البيع.
3. وكالات او موزعين اجانب في الأسواق الخارجية وعلى ان يكونوا قادرين فعلاً على تمثيل الشركة المصدرة بأفضل صورة وأن يتمتعوا بصلاحيات كبيرة في عملهم.

ج. الترخيص Licensing:

وهي طريقة مناسبة للمنتجين للدخول الى الأسواق الخارجية من خلال التعاقد مع منتجين خارجين لتصنيع منتجاتها وعلى وفق عقد متفق عليه. لترخيص استخدام اسم الشركة او علامتها التجارية، او المنتج ذاته وبكامل

مواصفاته الإنتاجية في ذلك السوق الخارجي ولعل من ابرز الشركات التي تعتمد هذا الأسلوب هي شركة كوكا كولا Coca cola والتي يعتبر منتوجها منتج عالمي يستهلك من قبل الجميع.

وتتوخى الشركة من استخدام هذا الأسلوب في الدخول للأسواق الخارجية هو حماية منتوجها من التقليد والسرقة وان يتم تصنيعه في دول اخرى ولكن على وفق عقد معها وبما يضمن حقوقها. فضلا عن كون الإتفاقات التي يتضمنها عقد الترخيص يمنحها حق الحصول على نسب معينة من العوائد او المشاركة في الأرباح أو الأسواق التي يتم التصدير او الدخول اليها. وهذه الطريقة تحقق المزايا التالية:

- تحقق كلف رقابة اقل على التسهيلات المقدمة في عمليات التسويق الخارجي من قبل الأطراف المتعاقد معها قياساً بما هو عليه اذا ماتم بشكل مباشر من قبل الشركة.

- حصولها على ارباح افضل وتكاد تكون اكثر استقراراً.

- المنافسة ستكون قليلة في الأسواق الخارجية لأنها غير معرضة لسرقة مواصفات الإنتاج أو الإسم التجاري أو العلامة.

ولكن بالمقابل لا تخلو هذه الطريقة من عيوب ولعل من ابرزها هو القيود التي تفرضها الدول على اعمال الشركة الأم أو المرخص لها وفي احيان كثيرة، وبالإضافة الى احتمالية ان يكون العائد المتحقق اقل مما هو متوقع من حق الترخيص الذي تم منحه لهذه الشركة او تلك.

د. المشاريع المشتركة Joint Ventures:

تقوم فكرة الدخول للأسواق الخارجية وعلى وفق هذا المنظور في قيام المستثمر الأجنبي بالإتفاق من مستثمر محلي على تكوين مشروع مشترك من حيث الملكية والرقابة. وقد شاع استخدام هذا الأسلوب في السنوات الأخيرة بسبب:

- الإستفادة من خبرة الشريك المحلي ومعرفته لمقومات السوق المحلي الذي يعمل به اساساً.

تقليل العديد من التكاليف المترتبة على فحص السوق، وقياس الطلب،
والحملات الترويجية، الخ، والتي يمكن ان يعطيها الشريك المحلي
الإستفادة من الغطاء القانوني الذي يتمتع به الشريك المحلي في انجاز
العديد من الأعمال التي تخص المشروع المشترك. بدلاً من الفيود التي
يمكن فرضها قياساً بغيرها من الطرق الأخرى للدخول الى الأسواق
الخارجية.

- يتيح العمل على وفق هذه الأسلوب فرصة الرقابة الدقيقة والمشاركة على
مجريات العمل لأنها تهتم مصلحة الطرفين.

مع الإستثمار المباشر Direct Investment:

يقوم على اساس التملك المباشر لكل أو جزء من مشروع ما في دولة اجنبية
(خارجية) وان تكون الشركة المالكة ذات قدرات فنية وخبرة كافية للقيام
بالعمليات اللازمة لإدارة المشروع وتشغيله. ومن المزايا المتحققة باستخدام هذه
الطريقة للدخول الى الأسواق الخارجية هي:

- رخص المواد الأولية أو أجور العمالة في ذلك البلد الذي دعاها للدخول في
اسلوب الإستثمار المباشر لتقليل الكلف قياساً بما هو عليه في بلدها الأم.
- للشركة سمعة جيدة في ذلك البلد يشجعها على الدخول للعمل فيه.
- يمكنها ان تحقق علاقة طيبة مع اطراف مختلفة في السوق الخارجي
وبشكل خاص مع الحكومة، الزبائن، المجهزين المحليين وبما يحقق
تقديم منتج يتوافق مع بيئة ذلك البلد.
- تتمتع بسيطرة كاملة للرقابة على جميع العمليات الحاصلة في المشروع
ودون تدخل من أي طرف كان وهذا مايساعد على تحقيق اهدافها للامد
البعيد.

ولكن بالمقابل هنالك مساوئ من استخدام هذا الأسلوب في الدخول
للأسواق الخارجية ولعل من ابرزها هو ان هذا الحجم الضخم من الإستثمار
معرض للخطر الكبير لأي احتمالات ممكنة في تغير الأوضاع السياسية أو
الإقتصادية في ذلك البلد وما قد يؤدي الى فشل المشروع بشكل كامل.

4. اقرار البرنامج التسويقي.

ويقصد بذلك هو تحديد الاستراتيجية التسويقية التي يمكن اعتمادها في تلك السوق الخارجية مع وجوب اعتماد مزيج تسويقي معياري في مجال الترويج، التسعير المنتج، التوزيع، وبما يحقق اقل قدر ممكن من التكاليف مع مراعاة الخصوصية التي تميز الأسواق بعضها عن البعض الآخر.

فعلى سبيل المثال وفي مجال الترويج لا يمكن استخدام ذات الإعلان أو الوسيلة المستخدمة في الإتصال بجميع الأسواق الخارجية نظراً للخصوصية الثقافية والاجتماعية والعلمية... الخ التي تميز ذلك السوق عن غيرها. كما يمتد الأمر إلى الأسعار، حيث تختلف القدرات الاقتصادية لبعض الأسواق سلباً أو ايجاباً عن بعضها البعض أو حتى اختلافها عن السوق المحلي للشركة مما يتطلب ان توضع سياسة سعرية تتناسب مع القدرات الاقتصادية للسوق الخارجي والقدرة الشرائية للمستهلك. اما في مجال التوزيع فإن القناة التوزيعية قد تختلف من سوق الى آخر من حيث عدد الحلقات الوسيطة التي يتضمنها المنفذ الواحد او في مستوى الخدمات التي يقدمها الوسطاء لعملية التوزيع. ويمتد الاختلاف أيضاً إلى طبيعة المنتج المقدم في ذلك السوق قياساً بغيره وتبعاً الى ماتحكمه من ظروف بيئية مختلفة.

5. اقرار التنظيم التسويقي

ويقصد بذلك ماهية الشكل التنظيمي الذي يمكن اعتماده في عملية تيسير الدخول للأسواق الخارجية وكيف تكون الشركة في تعاملها مع الآخرين والتي يمكن أن تأخذ الأشكال التنظيمية التالية:

أ. قسم التصدير Export Department:

وهو القسم المسؤول عن المبيعات الخارجية والتي تتحقق اساساً ضمن أسلوب التصدير غير المباشر أو المباشر، ويقدم خدمات محدودة في مجال السلع التي يقوم بالتعامل بها هذا القسم. وبطبيعة الحال ينتهي دور هذا القسم وأهميته اذا ما انتقلت الشركة في عملها الى مستوى المشروع المشترك أو الإستثمار المباشر لأنه

يصبح غير قادر على الإيفاء بمتطلبات الخدمات الكثيرة التي يحتاجها العمل التسويقي فيها.

به القسم الدولي International Division:

العديد من الشركات يمكن أن تدخل في أسواق دولية متعددة ومشاريع مختلفة مما يدعوها لأن تعتمد أسلوب الترخيص أو المشروع المشترك أو الإستثمار المباشر... الخ. وهذا مايقودها إلى القيام بإيجاد قسم دولي يتولى إدارة الأنشطة المختلفة للأنواع المتعددة لاساليب الدخول للأسواق الخارجية التي تعتمد عليها الشركة. وهذا القسم ستكون له ميزانية خاصة ومسؤولية محددة ويقاس نشاطه على مدى اسهامه في تحقيق النمو للدخول إلى الأسواق الخارجية.

ج. التنظيم العالمي Global Organization:

عندما تنتقل بعض الشركات من الأعمال الدولية إلى المجال العالمي فإنها بحاجة إلى قسم يتمتع بمواصفات خاصة من حيث الكادر الوظيفي القادر على رسم السياسة التسويقية على مستوى الأسواق العالمية، التسهيلات المتحققة في مجال العمليات الإنتاجية، السياسات التسويقية، التدقيق المالي، والنظام اللوجيستي في الدعم للأنشطة المتعلقة بالإمداد على مستوى الأسواق العالمية. ولذلك فإن أهمية القسم تجعله في كثير من الأحيان مرتبطاً بالمدير التنفيذي للشركة فضلاً عن امكانية تمتع هذا القسم بصلاحيات مختلفة عن بقية الأقسام التي تفرضها طبيعة عمله وبخاصة فيما يتعلق بتنفيذ العقود مع المجهزين المحليين في الأسواق الخارجية وسياسات التسويق الممكن اعتمادها استثناءً في تلك الأسواق.

القوى البيئية في الاسواق الدولية

المنظمة التي تدخل السوق الخارجي عليها ان تتحسب بشكل مبكر للقوى البيئية الخارجية التي ستعمل في ظل محيطها وتأثيرها عليها وان تجعل استراتيجيتها التسويقية متوافقة والى حد مناسب مع تلك المتغيرات البيئية التي تعمل بها. والتي قد تختلف جزءاً او كلاهما هو عالية في بيئة عملها المحلية. عليه

اصبح من الواجب ان تجري المنظمة الراغبة في الدخول الى الأسواق الخارجية تحليلاً تفصيلياً لبيئة الأسواق الأجنبية التي ستدخل لها، وأنتي نتوع وتباين باختلاف الدولة واختلاف القوى المؤثرة في السوق اذا ما ارادت لستراتيجيتها التسويقية ان تكون ناجعة وفاعلة.

وفيما يلي توضيحاً للقوى البيئية المؤثرة في الأسواق الدولية: (5)

1. القوى الاقتصادية Economic Forces:

الإختلافات الاقتصادية ما بين الدول تستدعي أن يكون هنالك اهتمام كبير من قبل المسوقين عند التخطيط للدخول إلى الأسواق الخارجية. ويتجلى ذلك الإختلاف فيما يتعلق بقياس المعايير المعتمدة لمستوى الحياة والمعيشة في تلك الأسواق الخارجية ومنها:

- توزيع الدخل على الأفراد وقياس الناتج القومي لتلك الدول.
 - الموارد الاقتصادية المتاحة في تلك الدول والأسواق.
 - القدرة الشرائية للأفراد في تلك الدول واختلافاتها عن بعضها البعض.
 - مستوى ودرجة الإستقرار الإقتصادي وثبات قيمة العمل.
- هذه المؤشرات وغيرها تعد اساس مهم في تحديد تأثيرها على صياغة استراتيجية التسويق وتنفيذ البرنامج التسويقي للشركة في تلك الأسواق.

2. القوى الثقافية والاجتماعية Cultural and social forces:

أساس التباين ما بين الشعوب في دول العالم المختلفة يكمن إلى حد كبير في ارثها الثقافي والحضاري والقييم والتقاليد الاجتماعية التي تحكمها. لذلك عدت هذه المسألة من القضايا الأكثر إلحاحاً في دراسة السوق الخارجي عند اعداد وصياغة استراتيجية التسويق الدولي. لأن ما هو مقبول في مجتمع معين قد يكون مرفوضاً تماماً في مجتمع آخر، والأمثلة كثيرة في هذا المجال. إذ ترى بعض الأقوام في الهند مثلاً ان أكل لحوم البقر من المسائل المحرمة دينياً. وترى أقوام أخرى (عموم الدول الإسلامية) بأن تناول المشروبات الروحية من المحرمات والممنوعات، وتكون السياحة وحضور الحفلات الموسيقية جزءاً من الحياة التي يعيشها الأفراد في أوروبا... الخ.

اذن المهم في هذا الموضوع هو ان المسوق يجب ان يدرس ماهية القيم والثقافات والمعتقدات السائدة في ذلك البلد لكي يتفاعل معها وعلى وفق ما يضمن به ويراه افراد ذلك السوق وليس كما يراه المسوق ذاته، منطلقاً من بيئته الخاصة. ومن المفيد الاشارة الى أنه كلما زاد التباين بين بلد المسوق والسوق المصدر له في الثقافة والتقاليد والقيم الاجتماعية كلما حصلت الصعوبة في تسويق المنتج والعكس صحيح.

3. القوى السياسية والقانونية:

تتمثل اساساً على حق الدولة بفرض قوانينها وانظمتها وتشريعاتها على جميع العاملين على اراضيها. وبما يحقق مصالحها وسيادتها. لذلك على المسوقين الراغبين في الدخول الى هذه الاسواق أن تتوافق برامجها التسويقية وتتكيف مع ما تفرضه القوى السياسية والقانونية من الزام ووجوب في التعامل مع ما هو متعارف أو متفق عليه ومن قبل الجميع.

ولعل فرض القيود الاضافية على المشاريع الاجنبية الداخلة الى الدولة أو السوق المعني حالة مضافة الى القوانين السائدة في تلك الدولة. أو بالعكس عندما تضع الدولة الاجنبية قوانين وتشريعات من شأنها أن تسهل من عملية الدخول والاستثمار في اسواقها. وكما هو حاصل في انشاء مناطق التجارة الحرة في العديد من دول العالم بهدف جلب استثمارات اجنبية في ارضها.

المهم في هذا الامر بان القوى السياسة والقانونية من الممكن أن تكون بمثابة قيود على دخول المسوقين الى الاسواق الخارجية وبضائعهم وكما تفعل اليابان حيال الواردات الداخلة الى اسواقها من بقية دول العالم والتي اثارت مشكلات كبيرة مع تلك الدول وبخاصة الولايات المتحدة الامريكية. نظراً للاختلال الكبير الحاصل في الميزان التجاري بين البلدين ولصالح اليابان. أو أن تكون على العكس بمثابة تسهيلات كبيرة للمستثمرين وكما هو الحال في هونك كونك التي تعد دولة مفتوحة للاستثمارات الاجنبية

4. القوى التكنولوجية Technological forces:

التقدم والتطور الحاصل في المجال التكنولوجي انعكس ايجاباً وبشكل كبير على التسويق الدولي وبخاصة باستخدام الانترنت والبريد الالكتروني E-mail والذي احدث تطوراً منهجياً جديداً في التسويق. حتى شاع استخدام هذه التكنولوجيا بشكل كبير لدى الافراد فضلاً عن منظمات الاعمال اساساً. فعلى سبيل المثال فقد اشتهرت فنلندا في صناعة التلفزيون الخليوي على مستوى العالم واصبحت علامة Nokia الاكثر شهرة في المجال الخليوي والتي نمت مبيعاتها الى حدود 9.8 مليار دولار واصبح يطلق على فنلندا بالمجتمع الالكتروني Electronic society.