

## المحاضرة الثالثة: البيئة التسويقية الدولية

**أهداف المحاضرة:** تهدف هذه المحاضرة إلى إكساب الطالب فهم و التمييز بين عناصر البيئة التسويقية الدولية ومكوناتها، وتحليلها عن طريق نموذج SWOT.، من خلال ما يلي:

- مساعدة الطالب على فهم البيئة التسويقية الدولية وأهم المؤسسات المكونة لها.
- التعريف بمكونات البيئة التسويقية الدولية الخارجية والداخلية وعناصرهما.
- إكساب الطالب كيفية تحليل البيئة التسويقية الدولية عن طريق نموذج SWOT.

### البيئة التسويقية الدولية

**تمهيد:** تعد البيئة التسويقية الدولية أكثر تعقيدا من البيئة التسويقية المحلية، حيث تواجه فيها المؤسسات عددا أكبر من المتغيرات والظروف التي يجب عليها مراعاتها عند دخولها للأسواق الدولية، وبغض النظر عن المفاهيم التي تحكم البيئة التسويقية بصفة عامة سواء محلية أو دولية سنركز فقط على العناصر التي تميز البيئة التسويقية الدولية. **أولا- مفهوم البيئة التسويقية الدولية:** هناك العديد من التعريفات الخاصة بمفهوم البيئة التسويقية الدولية التي أهمها ما يلي:

- تعرف البيئة التسويقية على أنها: مجموعة القوى والعوامل والمتغيرات التي تؤثر على أداء وفعاليت المنظمات والمؤسسات عند تحقيقها لأهدافها التسويقية في الأسواق الدولية، هذا التأثير قد يكون واضح معلن أو خفي، مباشر أو غير مباشر، قوي أو ضعيف، إيجابي أو سلبي.

- كما تعرف البيئة التسويقية الدولية: على أنها كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر عليها وبالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه المتغيرات منها ما يخضع إلى حد كبير لسيطرة المؤسسة وإدارتها مثل المزيج التسويقي وأداء العاملين وتشغيل عناصر الإنتاج ومنها لا يخضع لسيطرة المؤسسة مثل القرارات السياسية والاقتصادية للدولة.

من خلال ما سبق نستنتج مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة التسويقية الدولية:

أ- البيئة تشمل على الأطراف المتعاملة مع المؤسسة وما يصدر عنها من قرارات وسياسات وإستراتيجيات مؤثرة على قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها (منافسين موردين، بنوك وموزعين .....).

ب- من المستحيل تصور مؤسسة تستطيع مزاوله نشاطها بمعزل عن البيئة، لأن مصيرها حتما الزوال.

ج- تتباين قدرات المؤسسات في كيفية التعامل والتفاعل مع البيئة حيث نجد هناك ثلاثة أنواع من المؤسسات:

- ✓ المؤسسات المتأثرة سلبيا: وهي المؤسسات التي لا تقوى على التكيف مع البيئة ومتغيراتها، فمصيرها الزوال.
- ✓ المؤسسات المتفاعلة: تتمثل في المؤسسات التي تتكيف وتتفاعل مع البيئة، والتي تغير من سياساتها وتوجهاتها وإستراتيجياتها وقراراتها وفقا لتغيرات البيئة.

✓ المؤسسات الفعالة : تتمثل في المؤسسات التي تسعى إلى تهيئة وتسخير البيئة بما يخدم مصالحها ويخدم أهدافها، مثل ما قامت به شركة ( PEPSI-COLA ) في منتصف السبعينيات عندما قامت بتمويل ومساعدة أحد الأحزاب للوصول للحكم، مقابل انتزاع قرار من أعضاء الحزب بالسماح للشركة باستثمار أموالها داخل الهند.

ثانيا- مكونات البيئة التسويقية الدولية: من أجل إعداد مزيج تسويقي يتناسب مع الأسواق الأجنبية والدولية ويستجيب لحاجات ورغبات المستهلك الأجنبي لابد على المؤسسة من تفهم البيئة التي تنشط فيها، والتي يمكن حصر مكوناتها في العناصر الخارجية والداخلية.

**I- عناصر البيئة الخارجية:** تعرف عناصر البيئة الخارجية على جميع المتغيرات من خارج المؤسسة ويصعب السيطرة عليها ولا يمكن التحكم فيها، وبدورها تنقسم عناصر البيئة الخارجية إلى نوعين: بيئة خارجية عامة وبيئة خارجية خاصة.

**1- البيئة الخارجية العامة (الكلية):** يقصد بالبيئة الخارجية العامة أو الكلية جميع المتغيرات التي تؤثر على أداء كافة المؤسسات والشركات في كافة الصناعات، بما فيها الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة، وتشمل البيئة العامة على العديد من المتغيرات أهمها، البيئة الاقتصادية والاجتماعية، والبيئة السياسية القانونية، إضافة للبيئة الثقافية والتكنولوجية (الفنية).

أ- البيئة الاقتصادية والاجتماعية: إن المؤسسات تعمل في ظل بيئة اقتصادية واجتماعية تؤثر على نشاطها ولها أبعاد مختلفة لابد على المؤسسات أن تأخذها بعين الاعتبار قبل اقتحام السوق الدولية والمخاطرة باستثماراتها وأموالها ، ومن أهم المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية ما يلي:

أ-1- حجم السوق المستهدف : لقد تعودت المؤسسات عند تحليلها للأسواق الأجنبية الاهتمام بحجم المبيعات المحتمل في هذه الأسواق، حتى تتمكن من تخصيص الموارد بفعالية على مختلف الأسواق التي تنشط فيها ومن أهم المؤشرات المحددة لحجم السوق:

✓ عدد السكان ومعدلات النمو إضافة لتوزيعهم.

✓ الدخل والذي يعد من أهم المؤشرات الدالة على جاذبية السوق.

أ-2- طبيعة السوق: ويشمل على الخصائص الموارد الطبيعية التي تعد عامل مهم للحصول على المواد الخام إضافة للخصائص الجغرافية التي تحدد وسائل النقل المناسبة مثل الموانئ وسهولة تنقل الشاحنات وغيرها من العوامل الأخرى مثل المناخ، والتي تحدد طبيعة الأسواق في مختلف الدول.

أ-3- طبيعة النشاط الاقتصادي (تطور التركيبة الاقتصادية للدولة): إن مستوى التقدم الاقتصادي للدولة يؤثر على نوعية الأعمال والوسائل التي يمكن بواسطتها إنجاز العمل في دولة ما، فالتركيبة الاقتصادية للدولة تعكس مستويات الإنتاج والخدمات ومستويات الدخل والعمالة ومدى استخدام التكنولوجيا وهذا كله يتيح أمام المؤسسات أسواقا وفرصا مختلفة ومتفاوتة ويمكن التمييز بين أربعة أنواع لهيكل الصناعة:

- الاقتصاديات البدائية: وهي الدول التي يعمل معظم أفرادها بالزراعة، حيث يستهلكون معظم إنتاجهم ويتبادلون الفائض من السلع وتمثل هذه الاقتصاديات فرصا محدودة للمصدرين.
- الاقتصاديات المصدرة للمواد الخام: تتمثل في الدول التي تتمتع بوفرة في الموارد الطبيعية وفقير في النواحي الأخرى، مثل الشيلي (الصفائح والنحاس) والكونغو (المطاط)، فنزويلا والجزائر (البترول)، حيث تمثل هذه الاقتصاديات سوقا مناسبة للآلات الخاصة باستخراج هذه الخامات ومناولتها ونقلها، كما قد تكون سوقا للسلع التي تحقق الرفاهية على أساس ارتفاع الدخل الفردي فيها.
- الاقتصاديات المتجهة للتصنيع: وهي تلك الدول التي بدأت الصناعة تظهر من خلال دورها في خلق قيمة مضافة والمساهمة في الناتج القومي مثل البرازيل وماليزيا وغيرها من الدول، وما يميز هذه الدول هو حاجتها إلى استيراد المعدات الثقيلة والمواد الأولية ويقل استيرادها للمنتجات التامة.
- الاقتصاديات الصناعية: وهي تلك الدول المستقرة صناعيا، وتعتبر مصدرا لكل الصناعات (المصنعة والاستثمار)، بفعل تعدد الأنشطة الصناعية واتساع حجم الصناعات مثل الدول الستة الكبرى.
- أ-4- ميزان المدفوعات: كما ذكرنا في الموضوع الأول أن ميزان المدفوعات يمثل حقوق الدولة وما عليها في سنة واحدة، وعلى أساس مبدأ التوازن في الاقتصاد لا بد أن تكون الصادرات ومقبوضاتها متوازنة مع الواردات ومدفوعاتها حتى لا تضطر الدولة للاقتراض.
- أ-5- مستوى التضخم: إن ارتفاع مستويات التضخم يؤدي إلى الارتفاع المستمر للأسعار مما يؤثر على مستوى الطلب على المنتجات في السوق وعلى التصدير أو استيراد المنتجات مع عدم قدرة المستهلكين على شرائها.
- أ-6- دور الدولة في النشاط الاقتصادي: يتباين دور الدولة في النشاط الاقتصادي في الدول من حالة السيطرة الكاملة على الاقتصاد والعمليات التجارية بقيام المؤسسات الحكومية حصرا بالأنشطة الاقتصادية بما يسمى بالاقتصاديات المخططة مركزيا، كما هو الحال في بعض النظم الاشتراكية سابقا، إلى نظام اقتصاد السوق (الحر) أ، الرأسمالي أين لا تتدخل الدولة في الأنشطة الاقتصادية وتكتفي بدور المراقب فقط.
- أ-7- دخول وخروج العمالة: تختلف مواقف الدول من سياسة دخول العمالة الأجنبية إليها وخروج قواها العاملة إلى الخارج، فعلى المؤسسات المستثمرة في الدول الأجنبية التعرف على مواقف الدول تجاه جلب العمالة الأجنبية معها لغرض تنفيذ استثماراتها فيها أو عدم السماح بذلك نظرا لما يترتب عن ذلك من تكاليف.
- أ-8- موقف المجتمع من المنتجات الأجنبية: فقد تتخذ بعض فئات المجتمع أو المجتمع كله موقفا سلبيا تجاه المنتجات الأجنبية المعروضة في أسواقها مما يؤثر على الإستراتيجية التي يجب اعتمادها في البلد والعمل على تحسين صورة المؤسسات الأجنبية، بالمقابل قد تستغل المؤسسات الأجنبية تفضيل فئات هامة من المستهلكين المنتجات الأجنبية لاعتقادهم بتوفر مواصفات يتطلعون إليها ويطلبونها نظرا لعدم توفرها في المنتجات الوطنية والمحلية والتي تعد بمثابة فرص وجب استغلالها.

أ-9- التكتلات الاقتصادية: توفر التكتلات الاقتصادية لأعضائها مزايا يمكن للمؤسسات الاستفادة منها كون البلد الذي يسوق إليه منتجاته عضواً في تكتل يسمح تنقل المنتجات المنتجة فيه إلى أسواق الدول الأعضاء في التكتل على اعتبار أنه منتج يتمتع بمزايا المنتجات المحلية في الدول الأعضاء وعموماً التكتلات الاقتصادية لها مستوياتها تتمثل أساساً في:

- منطقة التجارة الحرة: ترفع جميع القيود التجارية فلا ضرائب ولا تعريفات تفرض بين الدول الأعضاء.

-الإتحاد الجمركي: لا قيود على التجارة بين الأعضاء، إضافة إلى اعتماد سياسة تجارية واحدة تجاه الدول غير أعضاء.

- السوق المشتركة : هو إتحاد جمركي فيه تلغى الرسوم على الصادرات والاستيراد بين الدول الأعضاء وتعتمد تعريفه مشتركة تجاه الدول غير أعضاء وع وامل الإنتاج تنقل بحرية تامة بين دول أعضائها إضافة للتعاون بين الدول الأعضاء في مجال السياسات النقدية والمالية التشغيلية.

- الوحدة الاقتصادية: إضافة للعوامل السابقة المميزة للسوق المشتركة يوجد عنصر مميز للوحدة الاقتصادية وهو

التنسيق بين الدول الأعضاء في مجال السياسات الاقتصادية والاجتماعية والنقدية والمالية.

- التكامل الاقتصادي (الاندماج الاقتصادي): وهو أعلى درجات التكامل الاقتصادي وينطوي على كل ما تضمنته

العناصر السابقة، مع توحيد كافة السياسات الداخلية والخارجية للأعضاء.

ومثل هذه التكتلات مجلس التعاون الخليجي، إتحاد بنلوكس الجمركي، ودول الكومنولث ، الإتحاد الأوروبي، ...إلخ.

إضافة لذلك هناك متغيرات اجتماعية ترتبط بالمتغيرات الاقتصادية أهمها : الجماعات المؤثرة اجتماعياً، عادات الشراء والاستهلاك، ميل الأفراد للادخار أو الاستهلاك.

ب- البيئة السياسية والقانونية: تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤثر على عمل المؤسسات في الأسواق الدولية ذلك لأن

المؤسسات لا تخاطر بأموالها واستثماراتها في ظل عدم الاستقرار وعدم شفافية القوانين أو عدم تشجيعها للمؤسسات

الأجنبية ، ويمكن تعريف كلا من البيئة السياسية والقانونية على النحو التالي:

- تشمل العلاقات السياسية كل من العلاقات الدبلوماسية بين الدول الأجنبي مع بعضها، وكذلك التشريعات والقوانين

التي تحكم العلاقات الداخلية في هذه الدول والتي تؤثر على التسويق الدولي.

- أما البيئة القانونية الدولية فهي نتاج المناخ السياسي والمتمثلة في مجموعة القوانين واللوائح الحكومية المنظمة لأعمال

الشركات الدولية.

انطلاقاً مما سبق نستنتج أن القوى السياسية هي القوى التي تحركها القرارات والقوانين السيادية والسياسات الحكومية،

من هنا يجب على المؤسسات الدولية الأخذ بعين الاعتبار الأوضاع السياسية والإمام بمختلف القوانين السارية المفعول

والتي تعد بمثابة إجراءات إلزامية في تلك الدول والتي تتميز بالتنوع والتعقيد وتشمل البيئة السياسية والقانونية في غالب

الأحيان ما يلي:

ب-1- البيئة السياسية والقانونية للدولة المضيفة: يتمثل أثر البيئة السياسية والقانونية للدولة المضيفة على الشركات

الدولية في القيود والإجراءات التي تفرضها الدولة المضيفة على المؤسسات الأجنبية، كما أن القوانين تختلف من دولة

لأخرى، وهو ما يؤثر على أسلوب الدخول لتلك الأسواق بأشكاله المختلفة ويمكن تلخيص هذه القيود فيما يلي:

- ✓ موانع الدخول: حيث نجد بعض الدول حتى في حالة السماح للمؤسسات الأجنبية بالدخول إلى أسواقها والاستثمار فيها تضع شروطاً تتمثل في:
  - منع الاستثمار في مجالات معينة.
  - منع الشركات الأجنبية من شراء شركات وطنية.
  - منع الشركات الأجنبية من التملك الكامل للأصول بل وقد تفرض وجود شريك محلي.
  - قوانين خاصة بالتوثيق والتعبئة والتبئين ومتطلبات الأمان.
  - قوانين وإجراءات الجمارك وما شابه ذلك.
- ✓ تحديد الأسعار: قد تتدخل الدولة في تحديد الأسعار في السوق الأجنبية وهو ما قد يؤثر على ربحية المؤسسات التي تنشط في هذه الأسواق، بل وقد لا تغطي تكاليفها وهو ما يدفعها إلى الانسحاب من السوق.
- ✓ التعريف الجمركية والضرائب الإضافية: قد تلجأ بعض الدول إلى الرفع من التعريف الجمركية بهدف رفع مداخيلها وحماية صناعاتها الناشئة، مما يؤثر سلباً على المؤسسات الدولية، كما قد تفرض عض الدول ضرائب إضافية لبعض المنتجات حتى تحد من استيرادها.
- ✓ الرقابة على الصرف: تعد الرقابة الحكومية على العرض والطلب من العملات الأجنبية من بين العناصر التي تستخدم لتقييد نشاطات التسويق الدولي وبالأخص نشاطات التصدير، وذلك من خلال تحديد كمية العملات الأجنبية التي يستطيع المستورد الحصول عليها لدفع قيمة المنتجات المشتراة والتي يحصل عليها مقابل بيع منتجاته، وهو ما يعني نوعاً من الممارسات الضاغطة على المؤسسات الأجنبية.
- ب-2-. البيئة السياسية والقانونية للدولة الأم: قد تكون الدولة الأم التي تنتمي إليها المؤسسة الأجنبية سبباً في الحد من النشاطات التسويقية الدولية وذلك من خلال:
  - منعها من دخول بعض الأسواق مثل منع و.م.أ شركاتها من التعامل مع كمبوديا وكوبا وكوريا الشمالية والعراق سابقاً.
  - تقييد بعض المعاملات التجارية مثل و.م.أ مع إيران سابقاً.
  - الحد من بيع بعض المنتجات إلا برخص، خاصة المنتجات ذات الأهمية التكنولوجية والعسكرية الكبيرة.
- كما قد تكون بعض الدول محفزة لتعامل مؤسساتها مع الدول الأخرى عن طريق الترويج وحث مؤسساتها على التعامل مع بعض الدول، أو مساعدة المؤسسات على تصدير منتجاتها للدول الأخرى.
- ج- البيئة الثقافية: إن التعامل مع الأسواق الدولية يتطلب التفاعل مع بيئتها الثقافية والتي تحدد اتجاهات وقيم ومعتقدات الدولة، وهذا ما يفرض على المؤسسات الدولية دراسة خصائص الثقافات فهمها بطريقة جيدة تسمح لهم بترشيح عملية اتخاذ القرارات.
- ج-1 تعريف الثقافة: الثقافة هي مجموعة المعتقدات والقيم والعادات والتقاليد التي يتبناها أفراد المجتمع الواحد خلال فترة زمنية والتي تحدد نمط عيشتهم وسلوكياتهم. من خلال التعريف نستنتج مجموعة الخصائص التي تميز الثقافة والتي تتمثل فيما يلي:

- أن الثقافة سلوك مكتسب فهي لا تورث، بل يتعلمها الفرد عن طريق الحياة.
  - أن الثقافة سلوك مشترك بمعنى أن أفراد المجتمع الواحد يشتركون في خصائص معينة تميزهم عن المجتمعات الأخرى.
  - أن الثقافة سلوك متكامل بمعنى أن مكونات الثقافة تتداخل وتتفاعل لتكون نسيج متكامل.
- ج-2- مكوناتها: أهم مكونات الثقافة ما يلي:
- اللغة والرموز، والألوان، الديانة، القيم والاتجاهات، القانون، العلاقات الاجتماعية، العادات والتقاليد، نظام التعليم، أنماط السلوك، المعتقدات، الجمال والفنون وغير ذلك. لقد أصبحت معرفة الثقافات أكثر صعوبة بسبب اختلاف السلوكيات والعادات واللهجات واللغات ما بين المجتمعات وكمثال عن تلك السلوكيات والعادات ما يلي:
- ✓ ما يقدم ولا يقدم من هدايا: في الصين تقدم الأقلام والأربطة والكتب في رأس السنة، بينما في أمريكا يعتبرون الهدايا مضيعة للوقت إلا أنهم يقبلونها في عيد الميلاد، وفي بريطانيا وروسيا لا تقدم الملابس كهدايا لأنهم يعتبرونها أمورا شخصية جدا.
  - ✓ عادات الاستهلاك: مثل عادات الاستهلاك عند المسلمين أنهم لا يأكلون لحم الخنزير، واليابانيون يأكلون النمل والحشرات، والأندونسيون لا يأكلون باليد اليسرى.
  - ✓ استخدام اللغات واللهجات: اللغة تعد العنصر الأساسي للثقافة، وتختلف معاني الكلمات والأسماء حيث يجب على المؤسسات مراعاة اختيار الأسماء لمنتجاتها أو عند تصميم الرسائل الإعلانية، فمثلا شاحنة فيرل لشركة فورد الأمريكية تعني امرأة عجوز وقبيحة في إسبانيا، وسيارة ماركة ماتادور الأمريكية تعني القاتل في إسبانيا.
  - ✓ الألوان ومعانيها: تشير مختلف الألوان إلى معاني ورموز ومعتقدات عند بعض الدول، ومثال ذلك اللون الأحمر يعني الغضب والجودة في أمريكا والحظ في الصين، والأخضر يعني الحظ السيئ في الهند، اللون الأبيض يعني المناسبات السعيدة والفرح في الوطن العربي وفي الهند واليابان يعني مناسبة حزينة.
  - ✓ سلوكيات مختلفة: هناك بعض السلوكيات التي تساعد المسوق الدولي على تقديم المنتجات والخدمات بشكل فعال ومثال ذلك: لا يستخدم الإصبع في الإشارة في أندونيسيا لأنه يعتبرونه أسلوب تعامل غير مهذب، وفي أمريكا تسلم والوجبات وتوصل إلى المستهلك في منزله حيث يعتبرونها خدمة جيدة، بينما في بريطانيا يعتبرون طرق الباب وقاحة، ولا يقبلون مثل هذا العمل.
- إن معرفة مكونات البيئة الثقافية أو التركيبة الثقافية تساعد المؤسسة على معرفة احتياجات وطلبات وأذواق المستهلكين في مختلف الدول، بل وتحدد المزيج التسويقي المناسب، وعموما معرفة العوامل الثقافية يساعد المؤسسات على ما يلي:
- معرفة الأذواق والأنماط الاستهلاكية ونوعية المنتجات المرغوبة والمطلوبة من قبل المستهلكين.
  - التعرف على الوسائل الترويجية المناسبة للمجتمع ونوعية الرسالة الإعلانية المطلوبة والدعامة الترويجية المناسبة. وكمثال عن ذلك: أن بعض الرسائل الإعلانية قد لا تقبلها بعض المجتمعات المسلمة.
  - إجراء التعديلات على المنتجات المعقدة أو التي تحتاج إلى إرشادات مكتوبة تماشيا مع المستوى التعليمي للدولة.

د- البيئة التكنولوجية (الفنية): تتعلق البيئة التكنولوجية بالوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات ، وتعد من بين أهم العوامل المؤثرة على المؤسسات الدولية والتي يجب متابعتها باستمرار حتى لا تتعرض لتقادم تكنولوجيتها الذي سيؤدي إلى انخفاض جودة منتجاتها وارتفاع تكاليفها، لأن ذلك قد يمنح فرصاً أو تهديدات للمؤسسات الدولية ومن بين أهم عناصر التكنولوجيا التي يجب متابعتها:

- التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسون. - طرق الحصول على التكنولوجيا. - المؤسسات الرائدة في التكنولوجيا.  
- الاستثمارات المطلوبة للحصول على التكنولوجيا. - التكنولوجيا الحديثة في مجال التسويق والإنتاج، والتخزين والتدريب. - التكنولوجيا المستخدمة في المنتجات والمنتجات البديلة. - معدل التغيير التكنولوجي في مجال الصناعة.  
2- البيئة الخارجية الخاصة (التنافسية): سميت بالبيئة الخاصة لأنها البيئة التي تحدد قطاع الصناعة أو التجارة الذي تنتمي إليه المؤسسة الدولية بما يعرف بالبيئة التنافسية أو (بيئة المنافسة) ، ويشير لفظ الصناعة أو القطاع إلى جميع المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.(منتجات تؤدي نفس الإشباع).وتعبر مجالات المنافسة من أكثر القوى البيئية المتغيرة المؤثرة على أعمال المؤسسات في البيئة الدولية، حيث تحاول كل مؤسسة إيجاد ما يميزها عن غيرها من المنافسين (ميزة تنافسية)، وهذه الميزة تمتلكها المؤسسة عن طريق التكلفة الأقل، تمييز المنتجات...إلخ.  
لذلك يجب على المؤسسات أن تحدد وضعها التنافسي من خلال دراسة القوى التنافسية والتي تتحدد عن طريق دراسة ثلاثة عوامل هي:

أ – هيكل المنافسة: ويحدد الإطار العام للمنافسة في القطاع والذي يسمح بمعرفة:

- عدد المنافسين.
  - توزيع الحصص السوقية بين مختلف المؤسسات.
  - مدى تطور الحصص السوقية بين المؤسسات المتنافسة.
- وهو ما يسمح بالتعرف على المنافسين وتحديد تصنيفهم.
- ب- طرق المنافسة: إن طرق المنافسة وإستراتيجيتها عديدة ومتنوعة وعموما تنقسم المنافسة إلى منافسة السعرية ومنافسة غير السعرية، عن طريق التمييز في الجودة والتوزيع وغير ذلك.
- ج- وسائل المنافسة: وتتمثل في الوسائل المتاحة لدى المنافسين لاستخدام طريقة المنافسة المختارة والتي من بينها:
- تعتمد المنافسة السعرية على نظام إنتاجي يحقق وفورات كبيرة.
  - تعتمد المنافسة بتمييز المنتجات على تواجد إدارة جيدة خاصة بالبحث والتطوير.
  - تعتمد المنافسة في مجال الإعلان على تواجد متخصصين في هذا المجال.

وتجدر الإشارة إلى أن متغيرات البيئة التنافسية لا يمكن تحديدها بعناصر معينة فهي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسة ومجال نشاطها، ولكن يمكن القول أن النموذج الأشهر الذي حدد متغيرات البيئة التنافسية هو نموذج مايكل بورتر،

والذي ذكر فيه بأن مجالات التنافسية تتحدد من خلال العناصر التالية: المنتجات والمنتجات البديلة، والزيائن والموردون إضافة للموزعين والمنافسون.

**II-عناصر البيئة الداخلية الدولية:** تتمثل عناصر البيئة الداخلية في جميع المتغيرات النابعة من داخل المؤسسة ويمكن السيطرة عليها وتشمل الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة وتنظيم، إضافة لعناصر المزيج التسويقي، كما تشمل الوظائف الأساسية للمؤسسة من تسويق وإنتاج وتمويل وموارد ونظم المعلومات وغيرها من العوامل الداخلية التي تدخل ضمن الحيز الداخلي للمؤسسة.

**ثالثا- تحليل البيئة التسويقية الدولية (نموذج SWOT):** إن الهدف الرئيسي من تحليل البيئة الخارجية والداخلية هو معرفة الفرص والتهديدات ومعرفة نقاط القوة والضعف.

**1- تحليل البيئة الخارجية:** إن قيام المؤسسات بالتعرف على بيئتها الخارجية وتقييمها يهدف إلى استخلاص الفرص والتهديدات الموجودة في السوق الدولية.

أ- مفهوم الفرص : هي التغيرات في البيئة الخارجية للمؤسسة والتي تؤثر إيجابيا على المؤسسات، وبمعنى آخر الفرصة التسويقية هي مجال يمكن أن تتمتع فيه المؤسسة بمركز تنافسي في السوق يجعلها متميزة عن منافسيها.

وتأخذ الفرصة التسويقية أشكالاً عديدة ومختلفة مثل: خروج منافس قوي، إعطاء الدول لامتيازات لبعض المؤسسات المحلية، إبرام عقود شراكة مع مؤسسات عالمية وغيرها.

ب- مفهوم التهديدات: تعرف على أنها التغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية وتكون في غير صالح المؤسسات وتؤثر عليها.

كما تعرف على أنها جميع المتغيرات الخارجية الطويلة الأجل التي تؤثر على المؤسسة، مع تواضع قدرات أو تحركات (ردة فعل) للتعامل معها.

وهناك العديد من الأمثلة على التهديدات أهمها: ظهور منافس قوي للمؤسسة، صدور تشريعات وقوانين في غير صالح المؤسسة، تغيرات في البيئة الطبيعية وغيرها من العوامل الخارجية التي تؤدي لتضاؤل كفاءة المؤسسة وتواضع مركزها السوقي.

**2- تحليل البيئة الداخلية:** إن قيام المؤسسات بالتعرف على بيئتها الداخلية وتقييمها يهدف إلى استخلاص نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة.

أ- مفهوم نقاط القوة: هي المزايا والإمكانيات التي تتمتع بها المؤسسة بالمقارنة بما يتمتع به المنافسون.

كما تعرف على أنها: عبارة عن موارد وقدرات محورية تمثل مجالات للتمكن وسمات إيجابية متاحة يمكن للمؤسسة أن تبني عليها، فتبحث عن الفرص التي يمكن استغلالها والاستفادة من نقاط القوة.

وهنا لابد من الإشارة إلى أن نقاط القوة في أي مؤسسة مصدره الرئيسي الميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة والنتيجة من عاملين أساسيين هما:

✓ العامل الأول: يتعلق بقدرة المؤسسات على إنتاج منتجات تلائم حاجات ورغبات المستهلكين، وتوفير مستويات أعلى من الجودة قد تفوق توقعاتهم.

✓ العامل الثاني: مزايا تخفيض التكاليف والاستفادة من ميزة التكلفة الأقل، مما يسمح للمؤسسات من التحكم في أسعارها.

ب- مفهوم نقاط الضعف: هي مجالات للقصور في موارد المؤسسة أو مهاراتها، مما تؤثر سلباً على أدائها وتفوت عليها اقتناص فرص، مما يتطلب عليها تصحيحها وتقويمها لتقليل أثارها السلبية.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات هي علاقة تكامل فمن الصعب استغلال الفرص إذا كانت هناك نقاط الضعف والعكس من ذلك إذا كان لدينا نقاط قوة داخل المؤسسة فمن السهل على المؤسسات استغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة بأقل الأضرار.

#### الإمكانات الداخلية للمؤسسة من منظور البيئة الخارجية



هذا ولا بد من الإشارة إلى نقطة مهمة بالنسبة للتفكير الإستراتيجي للمؤسسات الدولية، وهي أن المؤسسة لا بد وأن تخذ بعين الاعتبار التنسيق بين المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية نظراً للعلاقة المتينة بينهما ، فالعلاقة هي علاقة مرحلية ، بمعنى أن المرحلة الأولى هي دراسة متغيرات البيئة الداخلية للتعرف على إمكانات المؤسسة وتصحيح نقاط الضعف ثم تأتي مرحلة ثانية دراسة البيئة الخارجية الدولية للبلد الأصلي والدولة المضيفة.

#### أسئلة للمناقشة

س1/ ما مفهوم البيئة التسويقية الدولية؟ حدد أهم الاختلافات بينها وبين البيئة التسويقية المحلية.

س2/ ماهي مكونات البيئة التسويقية؟

س3/ كيف يتم تحليل البيئة التسويقية؟