

## المحاضرة الرابعة: إستراتيجيات تقييم وانتقاء الأسواق الدولية

**أهداف المحاضرة:** تهدف هذه المحاضرة إكساب الطالب طرق بناء إستراتيجية التسويق الدولي من خلال قرارات الاختيار والتوجه ، من خلال ما يلي:

- التعرف على إستراتيجية التوسع في الأسواق الدولية وتقسيمها.
- معرفة إجراءات اختيار الأسواق الدولية والبدائل المتاحة للمؤسسات، وعوامل نجاح هذه الاستراتيجيات.



**تمهيد:** يرتبط بناء إستراتيجية التسويق الدولي نوعين من القرارات، أولاهما الاختيار وثانيها التوجه، حيث تعرف عملية الاختيار بأنها عملية لتقييم الفرص التسويقية التي تنتهي باختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة على استغلالها، والقرار الآخر الذي يرتبط بإستراتيجية التسويق الدولي يتصل مباشرة بقرار اختيار السوق وهو قرار التوجه إلى السوق الخارجية والذي يتطلب البحث عن الإستراتيجية المناسبة التي تمكن المؤسسة من بناء مكانتها في السوق الخارجية، وكل هذه العمليات تتطلب مرحلة في البداية جمع المعلومات عن طريق نظام المعلومات التسويقية (يمكن الإطلاع في كتب نظام المعلومات التسويقية على كيفية جمع البيانات الأولية والثانوية وتحويلها إلى معلومات).

**أولاً- التوسع في السوق الدولية:** من البديهي أن انتقال المؤسسات من السوق المحلية إلى السوق الدولية يعني التوسع في نشاطها، هذا التوسع يعد بديلاً إستراتيجياً للمؤسسات في سياساتها، وعموماً يمكن النظر إلى سياسة التوسع الدولية من خلال مدخلين أو أسلوبين أحدهما إيجابي والآخر سلبي.

**1- المدخل السلبي (غير نشط):** وفق هذا المدخل تتم أعمال المؤسسة بشكل غير مخطط له وذلك عن طريق الاستجابة لطلبات السوق الخارجية غير منتظمة، بمعنى أن عملية اختيار السوق الدولية بالنسبة للمؤسسة تبقى بصورة غير رسمية وغير منتظمة.

**2- المدخل الإيجابي (النشط):** وفق هذا المدخل فإن عملية اختيار السوق الدولية تكون موجهة عن طريق التخطيط الرسمي من قبل المؤسسات وفق بحوث ودراسات تسويقية لتقييم هذه الأسواق، أو حتى الزيارات الميدانية للأسواق الدولية للتعرف عليها، ليتم بعد ذلك توجيه الجهود التسويقية لخدمة هذه الأسواق.

**ثانياً- تقسيم الأسواق الدولية:** إن عملية تقسيم الدولية لا تقل أهمية عن عملية تقسيم السوق المحلية ، إلا أنه بالمقارنة مع السوق المحلي فإن الأسواق الدولية تعد أقل تجانساً من السوق المحلية بسبب اختلاف البيئات السياسية، الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بين الدول وكذلك اختلاف سلوكيات وأنماط الحياة ومداخيل الأفراد بين مختلف الدول، إضافة لتوسع الأسواق الدولية.

**1- مفهوم تقسيم السوق:** هناك عدة تعاريف لتقسيم السوق أهمها:

✓ يعرف تقسيم السوق على أنه تجزئة السوق إلى أجزاء متجانسة من المستهلكين، بحيث يمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب.

✓ كما يعرف على أنه عملية تقسيم سوق كبير إلى أسواق فرعية تسمى أقسام حيث يتميز زبائن كل قسم بتفضيل منتج معين أو بأنماط شراء أو استهلاك أو استفادة معينة، وبناء عليه يتم التقسيم على أساس خصائص معينة للزبائن المرتقبين مثل الجنس، الدخل، السن، الحالة الاجتماعية.

2- شروط نجاح عملية تقسيم السوق: هناك بعض الشروط لنجاح عملية تقسيم السوق نلخصها في العناصر التالية:

أ- إمكانية القياس: يجب أن تكون خصائص القطاع السوقي قابلة للقياس بالوحدات المعروفة، أي الدرجة التي يمكن من خلالها قياس حجم وقدرة الشراء الناتج عن تقسيم السوق، ومن بين هذه المعايير : الأجناس، السن، المنطقة الجغرافية، فهذه المعايير سهلة القياس، عكس بعض المعايير التي يصعب قياسها، والتي تتمثل في الخصائص الثقافية أو نوعية الجودة التي يفضلها المستهلك، حيث يصعب استخدام هذه المعايير في تقسيم السوق.

ب- إمكانية الوصول إلى القطاع: يقصد بذلك الدرجة التي يمكن من خلالها الوصول وخدمة القطاعات السوقية الناتجة بفعالية في التسويق الدولي، وهذا بسبب ضعف المهارات اللغوية والاتجاهات الوطنية في السوق الخارجي، وانعدام الموارد المالية والبشرية لخدمة المستهلك النهائي بكفاءة، وعليه فقد لا تستطيع المؤسسة الوصول إلى سوق ما بكفاءة عالية من خلال عدم قدرتها على تصميم مزيج تسويقي ملائم للسوق الأجنبي، رغم جاذبيته الكبيرة.

ج- إمكانية تحقيق الربح (عدم الهدية): تتمثل في درجة حجم ربحية القطاعات السوقية الناتجة عن التقسيم، والتي تدفع بالمؤسسة إلى الاهتمام بها وتوجيه الجهود التسويقية إليها في الأسواق الدولية، خاصة وأن المؤسسة تتحمل تكاليف باهظة في تقسيم الأسواق الناجمة عن ضرورة التأقلم لاحتياجات وطلبات الأسواق الدولية (الرسوم الجمركية، الضرائب قيود قانونية خاصة بمواصفات السلعة).

د- إمكانية التنفيذ: تتمثل في الدرجة التي يمكن من خلالها تصميم برامج تسويقية فعالة لجذب وخدمة القطاعات السوقية، فالقطاعات السوقية الممكن قياسها والوصول إليها واحتمال ربحيتها لا تعتبر قطاعات هامة ما لم يمكن تطوير وتنفيذ برامج تسويقية لكل منها.

هذا وتجدر الإشارة إلى أن المعيار المستخدم لتقسيم السوق يخضع لعاملين أساسيين هما ظروف السوق وخصائص المؤسسة.

ثالثا- إجراءات اختيار الأسواق الدولية: تعتمد المؤسسة عند اختيارها للأسواق الدولية على معايير متنوعة: مثل حجم السوق ونموها وشروط البيئة التسويقية التي تعمل فيها، والتي تفرض طريقة التعامل مع الأسواق الدولية وكيفية اختيار كل منها، وعموما هناك طريقتان عند انتقاء السوق الدولية التي ستعامل معها المؤسسة الدولية وهما طريقة التمدد وطريقة التقلص.

**1- طريقة التمدد(التجمع):** إن هذه الطريقة عادة ما تنطلق من السوق المحلي أو من داخل السوق الدولية الحالية، وذلك بالاعتماد على أوجه التشابه في المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، ثم تمتد نشاطاتها إلى الأسواق الدولية الأخرى تدريجياً بحد أدنى من التعديلات على المنتجات وباقي الوظائف التسويقية الأخرى.

إن طريقة التمدد في اختيار الأسواق الدولية تفترض بأن المؤسسة لديها سوقاً وحيدة تعامل كمنطقة أساسية، إما لأنها تمثل مركزاً تسويقياً للمؤسسة أو لأن النية تتجه لكي تكون نقطة انطلاقاً تسويقية، ومن الأمثلة على ذلك دول الخليج العربي التي تعد نقاط انطلاقاً لهذه الدول نحو بعضها، أو سويسرا التي تعد دولة صغيرة للانطلاق نحو باقي دول الإتحاد الأوروبي، وعليه يمكن القول بأن هذه الطريقة تعتمد عند انطلاقها في التعامل مع الأسواق الأجنبية من الأسواق القريبة كاختيار أولي بفعل التشابه الكبير في معظم الجوانب لاسيما الخاصة بالبيئة والمستهلكين، ومنه تكون البرامج التسويقية للمؤسسة أكثر تطابقاً مع تلك الأسواق وهو ما يؤدي إلى تثبيت الميزة التنافسية للمؤسسة والتي حصلت عليها في السوق المحلية ويطلق على هذه الطريقة (سياسة الجار الأقرب)، وما تجدر الإشارة إليه أن هذه الطريقة مبنية على مبدأ الحيطة والحذر من خلال تقليل المخاطر وتدنية التكاليف في بداياتها ليزول هذا الحذر مع مرور الوقت واكتساب المؤسسة للخبرة الدولية.

**2- طريقة التقلص(الانقباض):** حسب هذه الطريقة فإن الاختيار الأفضل للأسواق ينطلق من المجموع الكلي ثم يقسم إلى مجموعات إقليمية بناء على مجموعة من المعايير السياسية والاقتصادية والثقافية، حيث تتضمن عملية غربلة منتظمة لجميع الأسواق تؤدي في النهاية إلى حذف للأسواق غير الواعدة والتجري أكثر عن الأسواق الواعدة وتتلخص هذه الطريقة في خمسة خطوات أساسية تتلخص فيما يلي:

أ- التقسيم الجغرافي: يمكن تقسيم هذه المرحلة إلى مرحلتين أساسيتين هما:

- ✓ مرحلة المعلومات (جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات في مختلف المجالات).
- ✓ مرحلة القرار.

إن جمع المعلومات يتم بالاعتماد على مؤشرات عامة كقرب السوق ودرجة الخبرة التي يمتلكها المسوق الدولي عن المؤشرات العامة للسوق (جغرافية، عوامل ديمغرافية، اقتصادية، سياسية... إلخ).

من خلال المؤشرات العامة للسوق وفي مرحلة ثانية تتم مقارنة هذه المؤشرات بالمؤشرات المحددة للمنتج من أجل ضمان الاختيار الأفضل للسوق، وعادة ما يتم تقسيمها إلى مجموعتين هي:

- صفات المنتج المحظورة: هي مجموعة العوامل التي ترافق المنتج والتي هي في صراع مع المؤشرات العامة للسوق كالظروف المناخية، الثقافية وغيرها من العوامل وكمثال على ذلك محاولة بيع المنتجات التي تحتوي على الكحول في بعض الدول العربية.

- صفات السوق المحظورة : تتعلق بمجموعة الخصائص ذات العلاقة بالسوق والتي يمنع التعامل بها لأسباب مختلفة منها المحظورات والممنوعات والمقاطعات، إضافة إلى الضرائب والرسوم الجمركية مثل تعامل الدول العربية مع السوق الإسرائيلية.

في نهاية التقسيم الجغرافي تكون المؤسسة قد قلصت عدد الأسواق المحتملة وهو ما يعني تقييم هذه الأسواق.

ب- التقسيم (الاجتماعي-الاقتصادي) للزبائن بعد اختيار الأسواق في المرحلة الأولى، تأتي المرحلة الثانية والتي تعتمد على التقسيم (الاجتماعي - الاقتصادي) للزبائن، وذلك حسب معلومات السوق عن الزبائن، لتصل المؤسسة بعد ذلك إلى ترتيب النهائي للأسواق المحتملة اعتمادا على أنماط العرض والطلب وقياسهما كما ونوعا.

- من حيث الطلب : تحاول المؤسسة التعرف على خصائص المستهلك النهائي أو الصناعي من خلال السلوك والاتجاهات وأنماط الشراء واتخاذ قرار الشراء، بما يعرف بالخصائص السيكولوجية.

- من حيث العرض: تحاول المؤسسة معرفة:

- العمل على تصنيف المنافسين حسب جنسيتهم وقدراتهم ونشاطاتهم.
- تحديد قنوات التوزيع حسب مدى توفرها وقدراتها ووظائفها.
- تقييم وضع وسائل الإعلان والدعاية حسب التكلفة ومدى توفرها والتوزيع والأولوية.

ج- تقدير المبيعات المحتملة: انطلاقا من المراحل السابقة وبحسب المعلومات المتوفرة عنها يتم تقييم النتائج عن الأسواق المحتملة لتحديد الحصة السوقية المحتملة من خلال المبيعات المحتملة حسب القطاعات.

د- تقدير الربحية المحتملة : يتم الترتيب النهائي للأسواق حسب الربحية المحتملة، بعد تحديد التكاليف المحتملة لكل سوق مقارنة برقم الأعمال المتوقع، وبالتالي اختيار السوق أو الأسواق الأفضل (الأكثر ربحية). والاحتفاظ بالأسواق الأخرى لإمكانية التعامل معها في المستقبل.

هـ- التخطيط الإستراتيجيات: تعكف المؤسسات على إعداد الإستراتيجيات والمخططات والبرامج التي من خلالها تتمكن من الوصول إلى الأسواق المختارة بكل فعالية ممكنة.

والمخطط الموالي يبين مراحل طريقة التقلص الخاصة بالأسواق الدولية:

إجراءات غربلة الأسواق الدولية

التقسيم الجغرافي:

- 1- مؤشرات السوق العام.
- 2- مؤشرات المنتج المحددة:
  - أ- صفات المنتج المحظورة.
  - ب- صفات السوق المحظورة.
- 3- تقييم الأسواق المحتملة.

الخطوة الأولى:

التقسيم الاجتماعي الاقتصادي:

- 1- أنماط الطلب: أ- مؤشرات نوعية. ب- مؤشرات كمية.
- 2- أنماط العرض: أ- المنافسة. ب- التوزيع. ج- الإعلام.

الخطوة الثانية:

تقدير المبيعات المحتملة:

- 1- حسب الأسواق.
- 2- حسب القطاعات.

الخطوة الثالثة:

تقدير الربحية المحتملة:

- 1- ترتيب الأسواق/ القطاعات.
- 2- الاختيار النهائي

الخطوة الرابعة:

التخطيط الإستراتيجي/ التنفيذ

الخطوة الخامسة:

رابعا- بدائل الإستراتيجيات التسويقية للمؤسسة: بعد تعرف المؤسسة على التهديدات والفرص ونقاط القوة والضعف، وتنقسم الأسواق وانتقائها تصل المؤسسة إلى مرحلة الفصل في الإستراتيجية المناسبة للقيام بنشاطاتها في الأسواق الدولية، من بين العديد من الإستراتيجيات المتاحة.

1- إستراتيجيات التوسع الدولي : إن اختيار الأشكال والإستراتيجيات يخضع لعنصرين هامين يصنعان القرار الإستراتيجي، الأول هو عدد الأسواق المختارة ومن جهة ثانية الدور الذي تلعبه المؤسسة في السوق أو الأسواق الدولية ومن بين الإستراتيجيات نجد التركيز والانتشار.

أ- إستراتيجية التركيز: توصف على أنها نمو بطيء وتدرجي في عدد من الأسواق المتاحة أمام المؤسسة وتتميز بأن المؤسسة تقوم بتخصيص الموارد المتاحة لعدد صغير من الأسواق وذلك بهدف الحصول على حصة سوقية هامة ودائمة في السوق المستهدفة.

ب- إستراتيجية الانتشار : تمثل هذه الإستراتيجية نموا متسارعا في عدد الأسواق المتاحة للمؤسسة في بداية عملية التوسع وتتميز هذه الإستراتيجية بكشط السوق الدولي، أي تقسيم الجهود التسويقية للمؤسسة على العديد من البلدان وعليه يمكن القول بأن حركة المؤسسة في الأسواق وفقا لهذه الإستراتيجية تتصف بأنها سريعة ووضعيتها غير مستقرة إضافة إلى أن السوق تظهر وكأنها أقل مردودية لكثرتها وتعددتها.

➤ وهنا يجب التذكير بأنه بمرور الوقت فإن الإستراتيجيتين تلتقيان في نفس العدد من الأسواق التي تنشط فيها المؤسسة، حيث أن إستراتيجية الانتشار بعد التوسع في كل الاتجاهات، تبدأ في التخلي عن الأسواق الأقل مردودية والأكثر مخاطرة، بينما إستراتيجية التركيز تعرف تطورا ضئيلا ولكن منتظما لعدد الأسواق حتى تصل إلى العدد الأمثل للأسواق على المدى الطويل.

➤ كما يجب الإشارة إلى أنه يمكن الدمج بين الإستراتيجيتين (الانتشار والتركيز) بما يعرف الثنائية (انتشار-تركيز) ، والمخطط الموالي يبين ذلك:

#### الإستراتيجيات الفرعية للانتشار والتركيز

الدول	أقسام	التركيز	الانتشار
تركيز	التركيز المزدوج: تستهدف أقسام سوقية خصوصية وعدد قليل من الدول	جيو مركزية: تواجد في عدد قليل من الدول ودون تقسيم للسوق.	
انتشار	تقسيم عابر الوطنية: تطبق من قبل مؤسسات شديدة التخصص ولديها زبائن محتملين في عدد كبير من الدول.	التنوع المزدوج: ويشمل تنوع البلدان والأقسام ويتطلب موارد معتبرة.	

2- إستراتيجية السوق المستهدفة (إستراتيجيات تقسيم السوق): إن تقسيم السوق يسمح لنا بإظهار درجة اختلاف السوق أو مدى تجانسه والفرص التسويقية المتاحة وعليه فإن المؤسسة يمكنها أن تهتم بجزء من السوق أو ببعض الأجزاء وهو ما تمثله الإستراتيجيات الثلاثة المعروفة .

أ-. الإستراتيجية غير التمييزية (غير متنوع): تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل مؤسسات تنتج منتجا واحدا أو خطا إنتاجي واحدا ليتم توزيعه على جميع المستهلكين باستخدام مزيج تسويقي واحد، حيث تفترض المؤسسة بأن أقسام السوق لهم نفس الحاجات والرغبات فهي تركز على تجانس الحاجات عوض اختلافها، وما يميز هذه الإستراتيجية هو تحقيق المؤسسة لوفورات الحجم، على أساس تقليص مجهودات تنوع المنتجات ، والتكاليف المرتبطة بعناصر المزيج التسويقي الأخرى (الإتصال التسويقي والتوزيع).

ب-. الإستراتيجية التمييزية (المتنوع): تستخدم هذه الإستراتيجية من قبل مؤسسات تقدم منتجات متعددة وتستخدم لها برامج تسويقية مختلفة مصممة لإشباع حاجات ورغبات قطاعات سوقية مختلفة من المستهلكين، وهذه الإستراتيجية خاصة بالمؤسسات العالمية الكبرى والتي تسعى لتحقيق رقم أعمال كبير.

ج-. الإستراتيجية المركزة (التسويق المركز): تقتضي هذه الإستراتيجية تركيز المؤسسة على قطاع سوقي ترى بأنه يمتلك خصوصية تحقق من خلاله رقم أعمالها، وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بالحصول على وضعية قوية في الأقسام المختارة وذلك بسبب المعرفة الجيدة لهذا القطاع والعمل على تلبية حاجاته بالطريقة المناسبة مما يعطي سمعة وشهرة للمؤسسة مثل بعض العلامات الخاصة بالسيارات الفاخرة. كمرسيدس.

خامسا- عوامل نجاح إستراتيجيات التسويق الدولي: يتطلب نجاح إستراتيجية التسويق الدولي مجموعة من العوامل نلخصها من خلال العناصر التالية:

### 1- إدارة المنافسة: تتطلب إدارة المنافسة مجموعة من المهارات تتعلق أساسا بما يلي:

- القدرة على جمع البيانات من مصادرها العالمية الأولية حول المنافسين من حيث (رأس المال، التكنولوجيا المستخدمة، الموردون، التسهيلات المتاحة، ...).
- القدرة على استثمار هذه المعلومات واستغلالها بطريقة عقلانية تسمح لها بتعزيز مكانتها التنافسية وربحيتها على المدى القصير والمتوسط والطويل.

2- إدارة التعقيدات: تزايد التعقيدات التي تواجه المؤسسات العالمية للعديد من الأسباب، ومن بينها تعدد الأهداف والأسواق، صعوبة الاختيار، اتساع الأفق الجغرافي وتعارض مصالح المتعاملين، وهنا تجد المؤسسات نفسها أمام خيارات متناقضة تتطلب نوع من الموازنة بين الأهداف وفقا لإدارة فعالة، من خلال مجموعة المعلومات المتوفرة عن البيئة، وتوزيع الموارد على الأسواق العالمية، إضافة للقدرة على تنوع الأعمال والخيارات الإدارية.

3- إدارة حالات التكيف: في ظل البيئة العالمية الذي تتميز بتغيرات سياسية واقتصادية متواترة، وأنماط الطلب والمنافسة والاستهلاك والتطورات التنظيمية دائمة التغير، وثورة التكنولوجيا والاتصالات، أصبح التغيير المستمر جزءا من حياة وكيونة المؤسسة العالمية.

والوصول إلى التكيف مع التغيير المستمر يعتمد على العمق الثقافي في المؤسسة، حيث توجد اعتبارات لها تأثير على الثقافة العالمية للمؤسسة مثل: رسالة المؤسسة ورؤيتها لمفهوم العالمية، والتجديد في نظم المعلومات، إضافة لعدالة وتوازن نظام تخصيص الموارد في المؤسسة ووجود نظام للتحفيز وفقا لمستويات الأداء.

**4- إدارة الفرق المتعددة الجنسيات:** إن الفرق الكفوءة هي مفتاح المستقبل في المنافسة العالمية، وهي المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفعالية، فالفرق لها دور حيوي في تحسين الجودة وخدمة الزبائن، وتطوير المنتجات وهي ضرورية لنجاح المؤسسة، حيث تقسم هذه الفرق من خلال عدة معايير وفقا لثقافتها، وثنائية المهمة التنسيق والتكامل في المراكز الرئيسية، و فرق التعاون والتخطيط الإستراتيجي لتصميم الإستراتيجيات، و فرق نقل التكنولوجيا وبرامج التحسين والجودة.

**5- إدارة التدفق:** هي عبارة عن نمط من أنماط التغيير، حيث تعمل المؤسسة على إدارة التحولات ومواكبتها وتتدفق معها عدة اتجاهات، وهذا ما يتطلب من مدراء المؤسسات العالمية خمسة خصائص:

- القدرة على الشعور بالارتياح في حالات الشك وعدم التأكد.
- رؤية فرص تلوح في حالات عدم التأكد والمبادرة لانتهازها.
- القدرة على تحويل الفرص إلى منتجات جديدة أو خدمات فريدة.
- الرغبة والقدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.
- القدرة على إدراك أن كل المنتجات والخدمات، الإستراتيجيات والهياكل قابلة للتقادم وبالتالي الاستبدال.

**6- إدارة التعلم (المؤسسة هي التي تتعلم):** ويقصد بها حتمية التعلم حيث أن التسويق الدولي بمتغيراته العالمية يفرض على المؤسسة التعلم للوصول للعصرنة ومواكبة المؤسسات العالمية ويتم ذلك من خلال عدة عناصر أهمها:

- الاهتمام بعناصر التسويق الداخلي (الاستقطاب، التدريب، تخطيط المسارات المهنية للعاملين).
- تعليم اللغات الأجنبية.
- إدارة وتقييم الأداء من خلال نظام تلقائي يضمن المتابعة الدائمة.

### أسئلة للمناقشة

- س1/ ما هو مفهوم عملية تقييم واختيار الأسواق الدولية؟
- س2/ كيف يتم تحديد استراتيجيات تقييم وانتقاء الأسواق دولية؟
- س3/ حدد أهم إجراءات اختيار السوق الدولي؟
- س4/ ما هي أهم تحديات التسويق في الأسواق الناشئة؟
- س5/ ناقش أهمية بحوث التسويق في التسويق الدولي، وما هي التحديات التي تواجه المؤسسات للدخول للأسواق في البلدان الأجنبية؟