

المحور الاول: مدخل للتسويق الدولي

إن تطور التسويق من التطبيقات والممارسات المحلية إلى الممارسات الدولية، أي خارج حدود الدولة الواحدة كان بسبب ظهور الاتحادات التجاري للمنظمات الدولية بالإضافة إلى التطور والتحول التكنولوجي السريع الذي ألغى الحدود الجغرافية بين الدول وجعل من العالم قرية واحدة تزخر بمنتجات عالمية تتناسب مع عادات وتقاليد وثقافة المستهلك الدولي.

وبهذا أصبح التسويق الدولي نشاطا أساسيا للمؤسسات تكيف معه أنشطتها الداخلية وتنظيمها وطبيعة إدارتها بما يسمح بضمان بقائها وتحقيق أهدافها وسط بيئتها الدولية.

اولا: مفهوم وأبعاد التسويق الدولي.

إن المبرر الإقتصادي لوجود أي مؤسسة مهما كان هدفها هو بقاؤها ونموها في السوق وهذا يعتمد بصفة أساسية على قدرتها على التسويق في الأسواق التي تخدمها بغض النظر عما إذا كان التسويق محليا أو دوليا، ويمثل التسويق الدولي فرصة أمام الكثير من المؤسسات للنمو والتوسع من خلال العمل في إطاره رغم ما يعترضه من تعقيد.

1-1- مفهوم التسويق الدولي:

لدراسة التسويق الدولي وتحديد مفهومه لا بد أن نبدأ أولا بإلقاء نظرة على التسويق بشكل عام.
1- تعريف التسويق: إن كلمة التسويق مشتقة في الأصل من المصطلح اللاتيني mercatus التي يقصد بها السوق، كما يمكن اشتقاقه من الكلمة اللاتينية mercari والتي تعني السوق، وانطلاقا من هذا برزت العديد من التعاريف اختلفت باختلاف الجهة التي عرفته، وفي هذا الصدد نورد أهم التعريف وأكثرها شيوعا والتي نذكر منها:

1- تعريف جمعية التسويق الأمريكية "american marketing association"

للتسويق على أنه: «عملية تشمل على التخطيط والتنفيذ للمنتج والتسعير والتوزيع والخدمات والأفكار لتحقيق عملية التبادل لمقابلة أهداف الأفراد والمنظمات».

2- ويعرف كيرتز kurtz التسويق على أنه: «ينطوي على تحليل احتياجات العملاء والحصول على المعلومات اللازمة لتصميم وإنتاج السلع والخدمات التي تتطابق مع توقعات المشتري، وتلبية رغبات العملاء، وخلق والحفاظ على العلاقات مع العملاء والموردين».

3- أما التعريف الضيق للتسويق حسب كوتلر و..... keller et kotler: «التسويق هو إدارة العلاقات المربحة مع الزبائن».

ويضيف كتلر وآر مسترونج armstrong et kotler: التعريف الواسع للتسويق: «بأنه عملية اجتماعية وإدارية يحصل من خلاله الأفراد والمنظمات على ما يحتاجونه ويريدونه من خلال خلق علاقات التبادل والقيمة مع الآخرين».

ويعرفه كل من ferrell et fride et sinrbin et dibb على أنه: «يتكون التسوق من الأنشطة الفرضية والتنظيمية التي تسهل وتسرع في تلبية علاقات التبادل في بيئة ديناميكية من خلال الإنشاء وتوزيع وترويج وتسعير السلع والخدمات والأفكار».

5- أما تعريف كل من lamb, hair, mc daniel: «التسويق له وجهين:

الوجه الأول للتسويق هو فلسفة، موقف ومنظور، أو التوجه الإداري لإرضاء الزبائن والوجه الثاني: التسويق هو الأنشطة والعمليات المستخدمة لتنفيذ هذه الفلسفة».

تبين هذه التعاريف أن التسويق هو أكثر بكثير من مجرد الإعلان أو البيع الشخصي وتؤكد على ضرورة التحقيق منافع حقيقية في ما تقدمه من سلع وخدمات وأفكار وتسويقها للعملاء، فالتسويق هو

عملية اجتماعية يستطيع الأفراد والجماعات من خلاله الحصول على ما يحتاجونه ويريدونه عن طريق خلق وعرض وتبادل المنتجات والخدمات التي لها قيمة مع الآخرين، وتركز المنظمة في ذلك على مجموعة من الأنشطة التسويقية على رأسها عناصر المزيج التسويقي (المنتج، السعر، التوزيع، والترويج)، من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن الحاليين والمرقبين.

ونلاحظ من التعاريف السابقة أنها في تعريفها للتسويق أغفلت جانب المكان الذي يمارس فيه هذا النشاط أو المسافة بين المنتج والمستهلك، والذي هو لب الاختلاف بين التسويق المحلي والدولي، هذا الأخير الذي يعني امتداد الأنشطة التسويقية عبر الحدود سواء إلى بلد واحد أو عدة بلدان أجنبية.

ويمكن القول أن التحديات التسويقية التي تواجه المنظمات في ظل العولمة قد تزايدت بعد أن طرحت فكرة عالمية الأسواق (globalisation of markets) وتعمق ما يسمى بظاهرة الاقتصاديات المتصلة وتتطلب هذه التحديات البحث في الإستراتيجية الفعالة التي تساعد المؤسسات الاقتصادية في التغلب على المنافسة في الأسواق الدولية على حد سواء وأصبحت أهم التحديات المطروحة التي تواجهها تلك المؤسسات في ظل العولمة تتلخص فيما يلي:

1- التنافسية: حيث تواجه كل المؤسسات الاقتصادية تحدي التنافسية والتي تستدعي العمل بكل الوسائل الممكنة لاكتساب عدد من القدرات التنافسية حتى تستطيع السيطرة والاستحواذ على أكبر قطاع سوقي من خلال تقديم منتجات بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة وبأعلى إنتاجية من ثم البيع بسعر تنافسي وبأقل وقت ممكن.

التنافسية تحدي يواجه المؤسسات الاقتصادية على مستوى السوق المحلي وبدرجة أشد وأكثر قوة على مستوى السوق العالمي.

2- الأمثلية: وتعني الاستخدام الأمثل لكل الموارد التسويقية المتاحة وتوظيفها التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر قدر من التفوق على المنافسين.

3- الابتكارية: وتعني أن المؤسسات الاقتصادية تحتاج في كل مراحل التسويق والصياعة الإستراتيجية التسويقية الفعالة إلى الأداء بالابتكار الإداري لتعميق وتحسين القدرة التنافسية.

4- التحديات التكنولوجية: حيث تمثل التكنولوجيا وأنماطها ومستواها مجموعة من التحديات الهامة أمام القائمين على العملية التسويقية، فمواكبة وتوظيف هذه المستحدثات التكنولوجية في مجال التسويق وتطوير المنتجات واختيار الأسواق يعتبر السبيل الوحيد للبقاء والاستمرار في ظل العولمة.

5- الجودة الشاملة: وهنا تواجه المؤسسات الاقتصادية تحدي تحقيق رضا المستهلك ولا سبيل للوصول إلى ذلك إلا بتبني فلسفة الإدارة بالجودة الشاملة لضمان تحسين الأداء التسويقي المستمر.

6- اتخاذ القرارات في عالم متغير: أي أن اتخاذ القرارات التسويقية أصبح يتم في ظل العالم ديناميكي يحتاج إلى رؤية مستقبلية واضحة وملائمة للتعامل من خلالها مع كل تحديات العولمة.

2- تعريف التسويق الدولي: إن مفهوم التسويق الدولي لا يختلف في أسسه ومفاهيمه عن التسويق المحلي لأنه يقع ضمن ظروف ومتغيرات تختلف تماما عن الظروف المحلية، وعليه فالتسويق الدولي أوسع وأشمل من مفهوم التسويق المحلي، وقد عرف من قبل العديد من الكتاب والمختصين في أدبيات التسويق من عدة نواحي نذكر منها:

1- عرف جمعية التسويق الأمريكية التسويق الدولي على أنه: «عملية تخطيط وتنفيذ مفهوم التسعير، الترويج والتوزيع للأفكار والسلع والخدمات لخلق التبادلات التي ترضي الأفراد وتحقيق الأهداف التنظيمية على المستوى الدولي».

2- وعرفته ماري كاميل دييورغ وآخرون marie cammille debourg et autre على أنه: «مجموعة القرارات التسويقية التي تسمح بدخول وتنمية الأسواق الخارجية».

3- ويعرفه ferrell et pride التسويق الدولي على أنه: «يشمل تطوير وتنفيذ أنشطة التسويق خارج الحدود الوطنية».

4- ويعرفه crinkota et ronkainen التسويق الدولي بأنه: «مجموعة الأنشطة والعمليات التي تنفذ عبر الحدود الوطنية لخلق التبادلات التي تلبى أهداف الأفراد والمنظمات والمجتمعات، وللتسويق الدولي أشكال تتراوح من تجارة التصدير والاستيراد إلى منح التراخيص والمشاريع المشتركة والمؤسسات التابعة المملوكة بالكامل وعملية تسليم المفتاح عقود الإدارة».

5- ويعرف stanton التسويق الدولي على أنه: «عبارة عن نشاط كوني ينطلق من إستراتيجية كونية لمزيج تسويقي عابر للحدود الإقليمية، يتناغم ويتفاعل مع قدرات استهلاكية خارج نطاق وحدود المشروع الوطني، بهدف إشباع الحاجات أو الرغبات من خلال طرح سلع أو خدمات تتناسب مع هذه الحاجات والرغبات».

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التسويق الدولي على أنه مجموعة الأنشطة والجهود المتكاملة التي تؤدي إلى تدفق وانسياب السلع والخدمات والأفكار من أجل إشباع حاجات ورغبات الأفراد والجماعات في الأسواق الدولية وتحقيق أهداف المنظمات وذلك من خلال كافة الأنشطة التسويقية المتمثلة في التخطيط ودراسة السوق والتسعير والترويج وغيرها من الجوانب التسويقية في ظل متغيرات البيئية الدولية وبأشكال وطرق متعددة تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

وعلى هذا الأساس إن التسويق الدولي لتضمن الأنشطة التالية:

- دراسة الأسواق الدولية الحالية والمتوقعة.

- تخطيط وتطوير المنتجات المرغوبة والمطلوبة من قبل المستهلكين والمستخدمين في الأسواق الخارجية.

- توزيع السلع والخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية الملائمة.

- الترويج عن المنتجات والهدف منها إخبار المستهلكين عن توفر السلع وبيان الطرق المختلفة لإشباع وإرضاء حاجاتهم ورغباتهم.

- تحديد طرق التسعير المختلفة التي تعكس القيمة والمنفعة التي تحققها السلعة للمستهلكين والتي تهدف إلى تحقيق عامل مناسب من الاستثمار للمؤسسات.

- تقديم الخدمات سواء قبل أو بعد الشراء وذلك للتأكد من مدى رضا العملاء واستمرار التعامل معهم.

وعليه فتعريف التسويق الدولي يختلف عن المفهوم العام للتسويق، كونه يتعلق بأداء الأنشطة التي تساعد على تدفق السلع والخدمات عبر حدود سياسية مختلفة، هذه الاختلافات تنتج عنها فروقات أخرى تتضمن عملية ممارسة الأنشطة التسويقية، وكيفية معالجة مشاكل التسويق، وتطوير السياسات والاستراتيجيات التسويقية وتطبيقاتها.

ثانياً: الفرق بين التسويق المحلي والتسويق الدولي:

إن التفرقة بين مفهوم التسويق المحلي وتسويق الدولي يكمل بصورة رئيسية في النشاطات الموجهة للمؤسسة في أكثر من دولة وهو فارق يبدو بسيطاً للوهلة الأولى، إلى أنه هو السبب في كل التعقيدات والصعوبات التي تواجه المؤسسة عند قيامها بالتسويق الدولي.

فمبادئ التسويق واحدة، إذ أن جوهر التسويق في دولة ما لا يختلف عن جوهر التسويق في دولة أخرى، أو بمعنى آخر أن مهمة مدراء التسويق سواء في الداخل أو الخارج تكاد تكون متشابهة ومتطابقة إلى حد ما، فالمبادئ والعناصر الأساسية للتسويق كدورة حياة السلعة، ومفهوم تجزئة السوق وغيرها هي نفسها في أي سوق، فالمنهج العام لحل المشاكل التسويقية هو تقريبا متطابق إلى أن الاختلاف يكمن في المحيط الذي تجري فيه الخطط التسويقية، فاختلاف المحيط أي التغيير في ظروف السوق (اختلاف البيئة الاجتماعية والإقتصادية)، بالإضافة إلى دور الدول والحكومات الوطنية في التبادل التجاري (البيئة السياسية والقانونية) هو ما يعرض اختلافا في المدخل والأسلوب والاهتمام.

فعلی الرغم من أن النشاطات التسويقية في السوق المحلي أو الخارجي تنفذ في بيئة قانونية وتشريعية إلا أن المكونات والتطبيقات التفصيلية للبيئة القانونية قد تختلف، فما يوجد من تشريعات وقوانين تحكم التجارة الخارجية في دولة ما قد لا تكون موجودة لدى دولة أخرى، فالتشريعات المتعلقة بفرض الضرائب أو السياسات الحكومية أو القيود التجارية المفروضة قد تختلف ما بين دولة وأخرى.

هذه الاختلافات التفصيلية للمكونات العامة للبيئة سواء في السوق المحلي أو الخارجي حتما تؤثر على كيفية ممارسة الأنشطة التسويقية مما يتطلب تكيف هذه الأنشطة مع طبيعة البيئة التي توجد فيها. ولهذا يعتبر التسويق الدولي أكثر صعوبة من التسويق المحلي وذلك للأسباب التالية:

- يفرض التسويق الدولي على المؤسسة القيام بتحليل دقيق للبيئة الدولية بهدف التكيف معها.
- يتطلب التسويق الدولي مهارات تسويقية كبيرة والقيام بعمليات التخطيط والرقابة.
- يحتاج إلى مجازفة كبيرة من حيث الاستثمار ودخول الأسواق وتطوير منتجات جديدة للأسواق الدولية.

- مواجهة عوائق كثيرة في الأسواق الأجنبية ولا سيما في ما يخص تحصيل الديون وطرق الدفع وتحويل العملات والحماية بأشكالها المتعددة.

وتعد هذه العناصر من أهم المعوقات القيام بتسويق دولي مربح ومستمر. وفي ضوء ما سبق يمكن تمييز التسويق المحلي عن التسويق الدولي بالمؤشرات الموضحة في الجدول الموالي:

الجدول (1-1) مؤشرات تمييز التسويق المحلي عن الدولي.

المؤشر	التسويق المحلي	التسويق الدولي
حدود النشاط	محلي على مستوى دولة واحدة	دولي لدولتين أو أكثر
طبيعة البيئة	بسيطة – مستقرة	معقدة حركية (ديناميكية)
نوع الزبون وقوانين التعامل معه	محلي واضح ومفهوم	دولي غير واضح وغامض
نظرة مدير التسويق	ذات بعد داخلي	ذات بعد دولي
الموارد البشرية العاملة	محلية متجانسة	دولية متباينة الثقافة
المخاطر السياسية	محدودة أو معدومة	عالية ومحتملة
نمطية في الغالب	نمطية في الغالب	متباينة في الغالب
اللغة المستخدمة	واحدة	متعددة
نوع السوق	متجانس	متباين مجزأ
طبيعة المعلومات	متوفرة دقيقة	صعب الحصول عليها وغير دقيقة أحيانا

المصدر: زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية، منظور سلوكي استراتيجي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 304.

ثالثاً: أهمية التسويق الدولي وأهدافه:

تميز العقدين الأخيرين بتطور جذري في التجارة والأعمال الدولية، حيث أصبحت الحدود الجغرافية وهمية وشكلية فقط، خاصة مع ظهور قوى إقتصادية عالمية وظهور تكتلات إقتصادية تحاول السيطرة على إقتصاديات العالم، فضلاً عن التطور التكنولوجي المذهل، وبرزت ثورة في الإنتاج والتسويق، كل هذا أدى إلى زيادة الاهتمام بالتسويق الدولي للعمل في إطار ما يسمى بالعوالم.

1- أهمية التسويق الدولي: لسوق الدولي أهميته وجدواه سواء على المستوى القومي أو على مستوى منظمات الأعمال ذلك على النحو التالي:

أ- أهمية التسويق الدولي على المستوى القومي: وتتمثل فيما يلي:

- يمكن التسويق الدولي كل دولة من الحصول على المنتجات التي لا تتوفر لديها، إما لأن ظروفها المناضية أو إمكانياتها الطبيعية لا تسمح لها بإنتاجها محلياً، أو أنه تنتجها بتكاليف أعلى من تكاليف استيرادها من الخارج.

- يساعد التسويق الدولي على اكتشاف أسواق جديدة واستخدامات جديدة للمنتجات الوطنية.
- يسمح التسويق الدولي بتطوير المنتجات الوطنية لتناسب مع احتياجات ورغبات وأذواق الأسواق الخارجية.

- يوفر التسويق الدولي تكنولوجيا الإنتاج المتطورة عن طريق مشروعات الاستثمار المشترك، مما يؤدي إلى انتقال التكنولوجيا إلى الدول التي تحتاج إليها في تطوير إنتاجها مما يسمح بتوفير منتجات جديدة تشبه السوق المحلي والأجنبي.

- تطوير هيكل الصناعة التصديرية بشكل يتفق مع احتياجات المستهلك الأجنبي ورغباته، وبالتالي مجارات المنافسة العالمية.

- تطوير الصناعات غير التصديرية لاعتماد الصناعات التصديرية عليها.
- زيادة فرص العمل والتوظيف وبالتالي علاج مشكلة البطالة.
- التخفيف من حدة أثر التقلبات الإقتصادية الدولية على الإقتصاد القومي وذلك من خلال تنوع الصادرات، باعتباره أحد البدائل الإستراتيجية للدخول إلى الأسواق الأجنبية.
- دعم المركز العملة الوطنية بين العملات الأجنبية.

ب- أهمية التسويق الدولي على مستوى المؤسسات: تكمن أهمية التسويق الدولي بالنسبة للمؤسسات في ما يلي:

- زيادة مبيعات الشركة وتوسيع نطاق سوقها.
- تطوير الأعمال والمنتجات وزيادة فرص الربحية.
- التخلص من المخزون الراكد، أو من مخلفات الإنتاج ومن تكنولوجيا متقاربة.
- تحقيق أهداف الاستمرار البقاء والاستقرار والنمو ودعم المركز التنافسي للمنظمة.
- التعرف على الفرص التصديرية المتاحة في الأسواق الخارجية، والعمل على اغتنامها.
- الإستفادة من مزايا الإنتاج الكبير والذي يحقق وفورات مناسبة وبالتالي خفض في التكلفة، وخاصة في حالة صغر السوق المحلي.

- تتمتع فروع المؤسسات في أسواق الدول العاملة بها بمزايا نسبية، مثل المواد الخام اللازمة للإنتاج بسعر منخفض، أو العمالة الرخيصة، أو اتساع السوق وتوافر القوة الشرائية به.

- يتيح التواجد المستمر في السوق العالمية للمؤسسة فرص الإطلاع على التطورات التكنولوجية، المالية، الإنتاجية، التسويقية، الثقافية وغيرها، والإفادة منها.

- يساعد التسويق الدولي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الحجم، وكذا المسوقين من محدودى الخبرة على النفاذ بمنتجاتهم إلى أسواق خارجية جديدة من خلال أدواته التعاقدية المتعددة.

2- أهداف التسويق الدولي: مما يدفع المنظمات نحو التوجه للأسواق الخارجية تحقيق الأهداف التالية:

- تحقيق المزيد من الأرباح والانتشار عالميا.
- التخلص من المنافسة في سوق محلية ضيقة ومن القوانين النافذة فيها.
- استغلال مزايا التخصص وتقسيم العمل والميزات التنافسية التي تتمتع بها.
- ضمان أسواق جديدة ومناشئ لعوامل الإنتاج لتشغيل طاقات معطلة.
- التخلص من دفع الضرائب العالية في الوطن والإفادة من الحوافز التي تقدمها الدولة المضيفة للاستثمارات الأجنبية.

- بسط النفوذ السياسي والسيطرة على موارد ومقدرات دول أخرى.
- إيفاء التزامات دول الشركة نحو دول أخرى.
- تحسين الميزان التجاري لدولة الشركة وموازنة ميزان مدفوعاتها.
- استغلال فرص توجه بعض الدول نحو تخفيف القيود على الاستيرادات من الخارج والاستثمارات الأجنبية.

- إعادة التشخيص وتعريف التصورات الجديدة للمنتجات وذلك من أجل إيجاد أماكن تصريفها، وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية في ظل قيود ومتغيرات البيئة الدولية، أو بمفهوم آخر تنسيق عناصر النشاط التسويقي وتطويرها من أجل رفع المستوى التنافسي.

ورغم هذه الحوافز والمغريات في الأسواق الخارجية، إلا أن ولوجها مازال يمثل مخاطر كبيرة قد لا تتحملها الكثير من المؤسسات وخاصة تلك الحديثة العهد بالتسويق الدولي وذات الحجم الصغير وقليلة القدرة على منافسة الشركات الكبرى المهيمنة على الأسواق الدولية وخاصة الشركات متعددة الجنسيات، مما يستوجب تقدير كلفة ومردودية مثل هذه المخاطر قبل مواجهتها.

رابعا: مستويات ومراحل تطوير التسويق الدولي:

يأخذ التسويق الدولي أربعة مستويات أساسية ترتبط بإمكانية التوجه نحو العالمية ومستوى الالتزام بالتسويق الدولي، وهي كما يلي:

1- التسويق العرضي accidental marketing: يمثل هذا النوع من التسويق التزام منخفض تجاه السوق الدولي، فهو يركز على تسلم طلبات عارضة وتنفيذها، عندما ينتهي دور هذا التسويق .

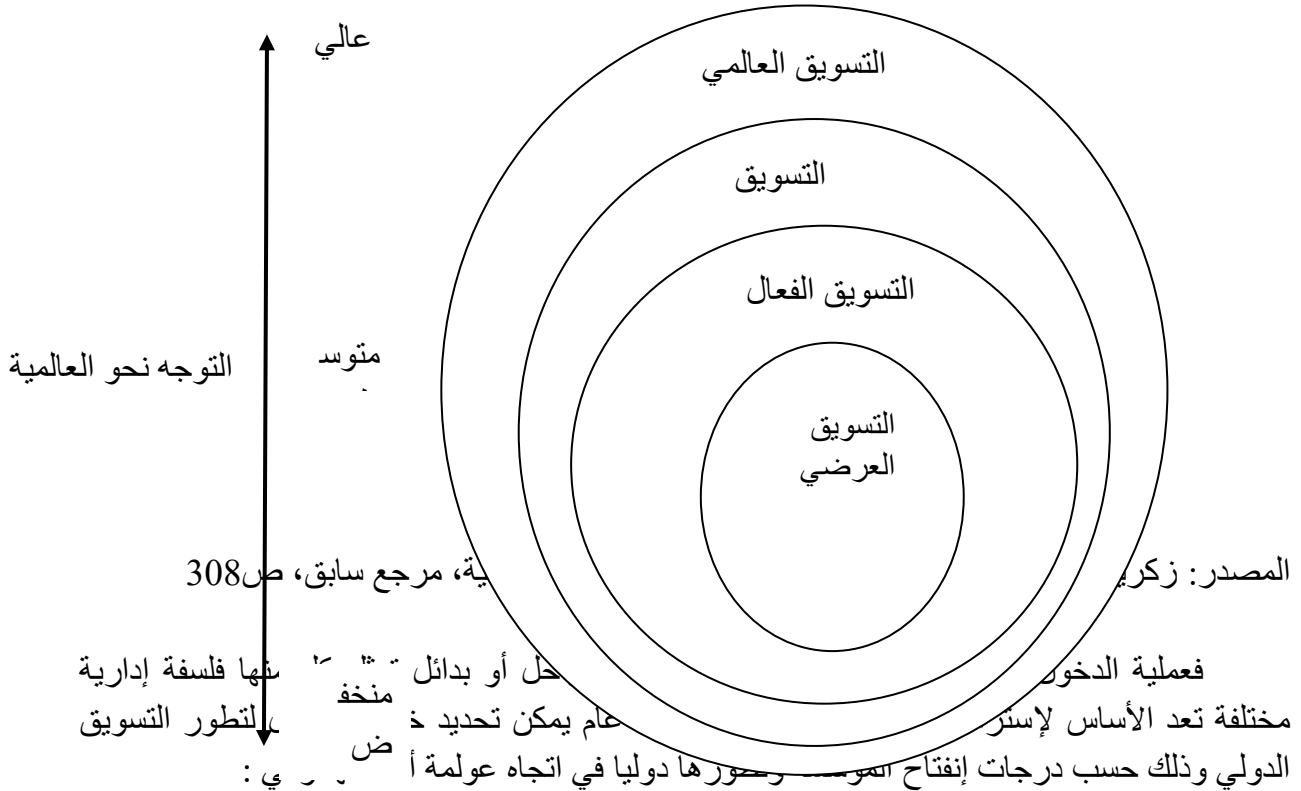
2- التسويق الفعال activ marketing: يهتم هذا النوع من التسويق بأنشطة البيع دون إجراء تغييرات أساسية للمنتجات وعمليات المؤسسة، ويسعى هذا المستوى من التسويق للحصول على القبول لمنتجات المؤسسة في الأسواق الدولية، وغالبا ما يمثل التزام المؤسسات بالتصدير إلى سوق محدد.

3- التسويق الدولي المتكامل intergration international: يجتاز هذا النوع من التسويق الحدود الوطنية المحلية كجزء من الإستراتيجية التسويقية للمؤسسة، وتبقى أنشطة التسويق الدولي جزء من تخطيط التسويق الشامل، ويركز هذا النوع من التسويق على تعديل مواصفات المنتجات طبقا للاختلافات الثقافية المحلية والإقليمية والدولية، وتنويع المزيج التسويقي واختلافه وفقا لاختلافات الأسواق عليه كانت أو إقليمية أو دولية.

4- **التسويق العالمي global marketing**: تحاول المؤسسة في هذا المستوى أن تعمل وكأن العالم سوقا كبيرة واحدة متجاهلة الاختلافات الدولية والإقليمية، من خلال إنتاجها منتجا ذو مواصفات واحدة يصدر لكل الدول التي تتعامل معها، فضلا عن جعل مزيجها التسويقي عالميا عن طريق إستخدام وصفات منتج عالمي واستراتيجيات تسعير وترويج فاعلة مع قنوات توزيع كفؤة ويكون هذا المزيج واحد لكل الأسواق.

والجدير بالذكر أنه قد لا يصلح أي منتج لأن يكون عالميا أي إمكانية تصدره إلى جميع أنحاء العالم بنفس المواصفات إلا في حالات قليلة كشركة كوكاكولا التي نجحت في جعل مشروباتها عالمية. ويمكن تمثيل مستويات التسويق الدولي في الشكل التالي:

الشكل (1-1): مستويات التسويق الدولي:



أ- **التسويق المحلي**: في هذه المرحلة قبل الدخول إلى الأسواق الدولية، تفضل العديد من المؤسسات تركيز نشاطها على السوق المحلي فقط، حيث يتم تطوير إستراتيجية التسويق على أساس المعلومات المتوفرة عن احتياجات ورغبات المستهلكين المحليين فقط، لكن الواقع عكس ذلك حيث نجد أن المنافسة في السوق المحلية تتكون من كل المنافسين المحليين الأجانب الذين يسوقون منتجاتهم في هذه السوق، مما يجعل من هذه المؤسسات التي تعتمد في تصميم إستراتيجيتها التسويقية على حساب الطلب المحلي عرضة للكثير من التغيرات المفاجئة المفروضة عليها من قبل المنافسة الأجنبية.

ب- **التسويق التصديري**: وعادة ما تبدأ عملية تسويق الصادرات بطلبات غير مرغوبة من قبل الزبائن الأجانب، وقد تتردد المؤسسة في البداية، لكنها تدريجيا ومع مرور الوقت تتعلم الفوائد من

التسويق في الخارج، حيث يمكن القول أن هذه المرحلة من تدويل نشاط المؤسسة قائم على أساس التعديلات المستمرة مع الظروف المتغيرة للمنظمة وبيئتها وليس نتيجة إستراتيجيات مسبقة اعتمدت عليها المؤسسة في تسويق صادراتها ومع مرور الوقت تصل بعض المؤسسات إلى المرحلة أكثر مشاركة في التدويل من خلال التصدير المباشر، وذلك عند توفر الظروف المناسبة وقدرت إدارتها على التغلب على مختلف العوائق التي تواجهها في أنشطة التسويق الدولي.

والجدير بالذكر هو أن منتجات التصدير الموجهة للأسواق الدولية قد وضعت أساس للسوق المحلي فهي تعتبر امتدادا له مع بعض التكيف المحدود لاحتياجات الزبائن الأجانب. وفي هذه المرحلة يبدأ المسوق المصدر بالاهتمام بالتغيرات التكنولوجية الموجودة في السوق المحلية عكس المسوق المحلي الذي يميل إلى تجاهلها.

ج- التسويق الدولي: بمجرد أن يصبح التسويق التصديري جزءاً لا يتجزأ من النشاط التسويقي للمؤسسة، تبدأ هذه الأخيرة في السعي نحو زيادة نموها وتوسعها، وتدعى هذه المرحلة بالتسويق الدولي، وهنا يترسخ اعتقاد المؤسسة بوجود اختلافات هامة بين البيئة المحلية والبيئة الدولية مما يستوجب ضرورة تكيف أنشطتها التسويقية في السوق الدولية كلما كان ذلك ضروريا لتصل إلى مرحلة اختيار شكل التواجد في هذه الأسواق الدولية.

د- التسويق المتعدد الجنسيات : في هذه المرحلة تصبح منتجات المؤسسة متواجدة في العديد من البلدان وفي جميع أنحاء العالم، حيث تبدأ المؤسسة في تحقيق مصلحة وفورات الحجم في مجال تطوير المنتجات، التصنيع والتسويق عن طريق توحيد بعض أسطتها على أساس إقليمي، وتتطور لاكتساب علامات تجارية إقليمية جديدة لتعزيز عملياتها الإقليمية.

هـ- التسويق العالمي: حيث يتم تطوير الإستراتيجية التسويقية للتعامل مع السوق الدولي أو العالم كسوق كبيرة، حيث تنتج المؤسسة العالمية في هذا المستوى منتجات ذات مواصفات واحدة تصدر لكل الدول المتعاملة معها، وتحاول المؤسسة أن تجعل مزيجها التسويقي عالميا ما أمكن ذلك، بحيث يكون واحد لكل هذه الأسواق، والجدير بالذكر أنه قد لا يصلح أي مزيد لأن يكون عالميا، أي إمكانية تصديره إلى جميع أنحاء العالم بنفس المواصفات.

خامسا: البدائل التنظيمية لإدارة التسويق الدولي:

في الواقع للتسويق الدولي آثار هامة على مختلف الأنشطة الإدارية للمؤسسة وذلك حسب التطور في هذا النشاط، وعلى الرغم من المخاطر الناجمة عن التغيرات البيئية المتعلقة بالأسواق والمنافسين وبتحويل العملات وبالتقلبات السياسية، يبدو أن المؤسسات تفضل التوسع الدولي زيادة على نشاطها في السوق المحلي، مما يحتم عليها اختيار الهيكل التنظيمي الذي من خلاله قد تحقق أكبر قدر ممكن من اللامركزية مع الاحتفاظ للمركز الرئيسي للتنسيق بين النشاطات المختلفة.

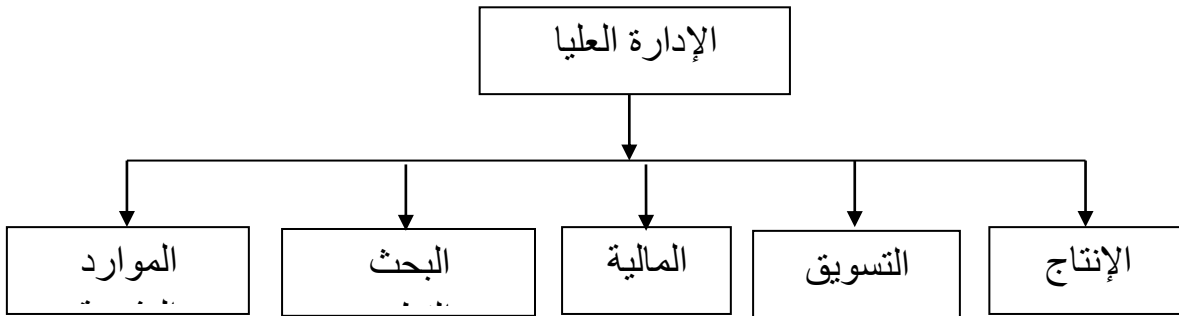
وتأخذ المؤسسات عند اختيارها للهيكل التنظيمي عدة عوامل بعين الاعتبار، من أهمها:

- درجة وفرة المديرين المؤهلين خاصة على مستوى الفروع، حتى تنجح عملية تفويض السلطة.
 - درجة التنوع والتميز في أنواع المنتجات والأسواق.
 - حجم المؤسسة أو حجم العمليات الأجنبية.
 - موقع الفروع الأجنبية وخصائصها، مع توجه الإدارة نحو ممارسة الأعمال في الأسواق الأجنبية.
- وعليه يمكن التمييز بين عدة أنماط من التنظيمات يمكن أن تتخذها المؤسسة عند ممارستها لأعمالها الدولية والتي نذكر منها:

أولاً: مصلحة التصدير: تفضل المؤسسة هذا نوع من التنظيم في الحالة التي يكون نشاط التصدير فيها ثانوياً بالمقارنة مع نشاطها الرئيسي المتمثل في إشباع السوق المحلية بعبارة أخرى يصلح هذا التنظيم في المؤسسات التي يكون حجم مبيعاتها في الأسواق الخارجية ضئيلاً ولا يوجد لها خطوط إنتاج للتصدير الدائم.

لكن مع زيادة التوسع في المبيعات الخارجية وزيادة حجمها كنسبة من إجمالي المبيعات الكلية للشركة، تصبح مصلحة التصدير غير كافية للاستيعاب وإدارة هذا التوسع في حجم العمليات الدولية. ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة حسب مصلحة التصدير كما يلي:

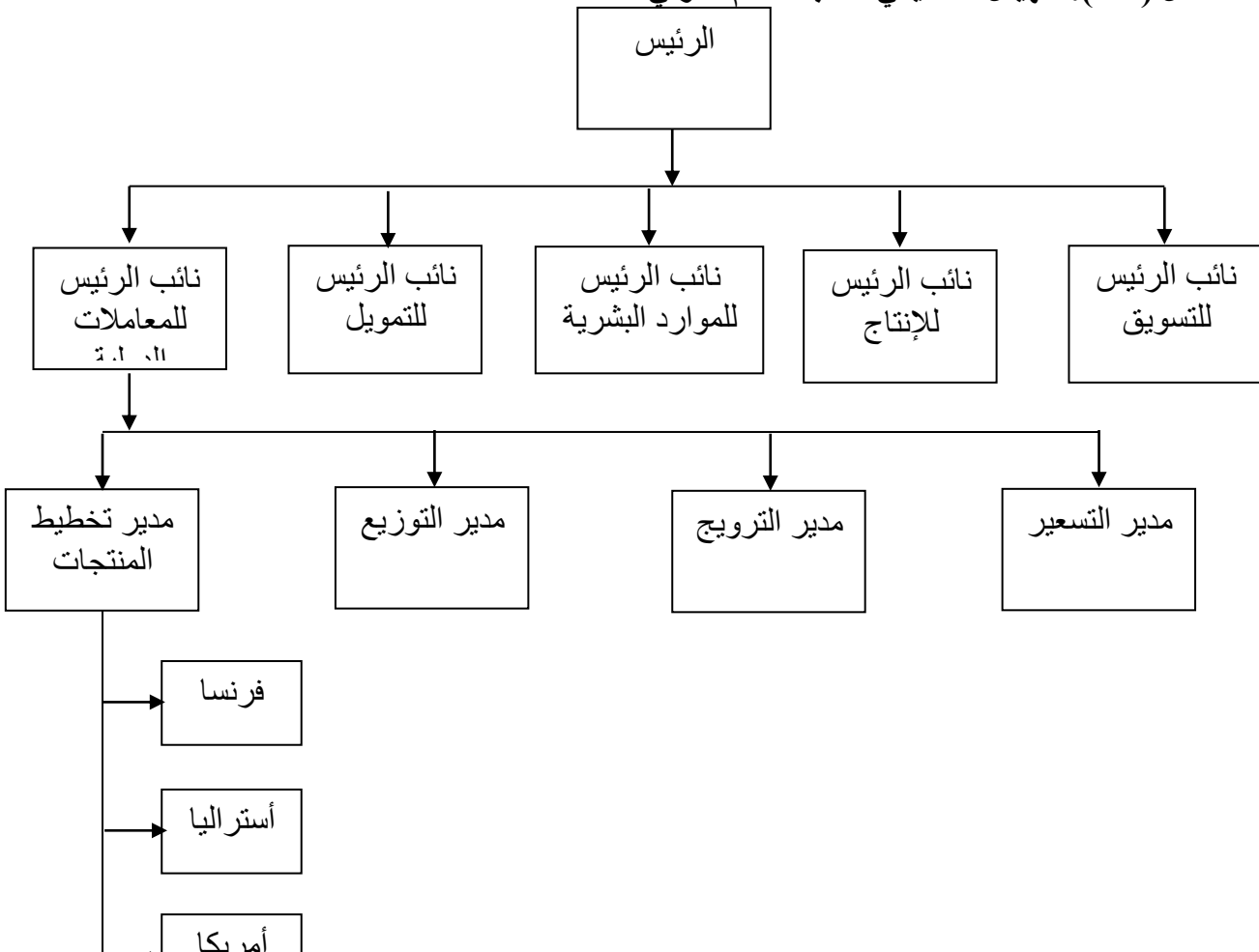
الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي باستخدام مصلحة التصدير



Source : sabine urban, management international, éditin litec, paris, 1993, p127.

ثانياً: القسم الدولي: بين الأنشطة المحلية والأنشطة الدولية للمؤسسة وذلك بإنشاء قسم للمعاملات الدولية يتولى من التنظيم في المراحل الأولى من التوسع في الأسواق الدولية أو عندما إقامتها لفروع في أسواق الدول المضيفة.

الشكل (1-4): الهيكل التنظيمي حسب القسم الدولي



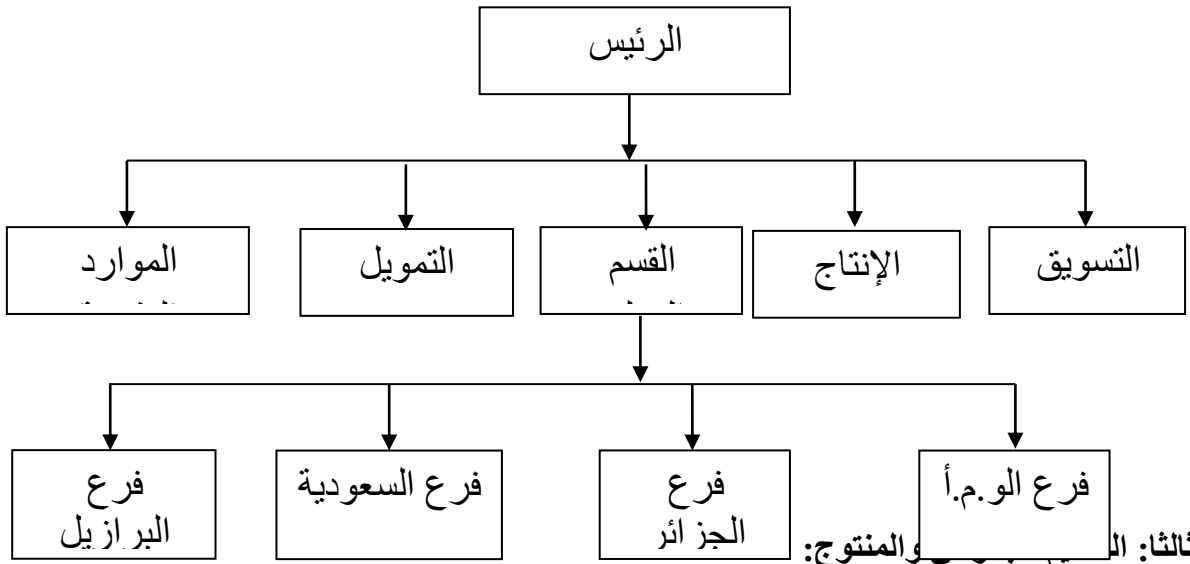
ومن أهم مزايا وعيوب تنظيم القسم الدولي نذكر:

المزايا: - تركيز جهود المؤسسة في مستوى إداري عالي ينتج عنه تأثير إيجابي في إستراتيجية المؤسسة.

- إعطاء المؤسسة فرص لاستغلال أفضل الفرص في الأسواق الأجنبية بسبب تركيز الأنشطة في قسم واحد.

العيوب: - يفقد القسم الدولي السيطرة على هذه العمليات بسبب تعقد وتوسع الأعمال الدولية كما تزداد احتمالات حدوث صراعات تنظيمية مع الأقسام الأخرى للمؤسسة.

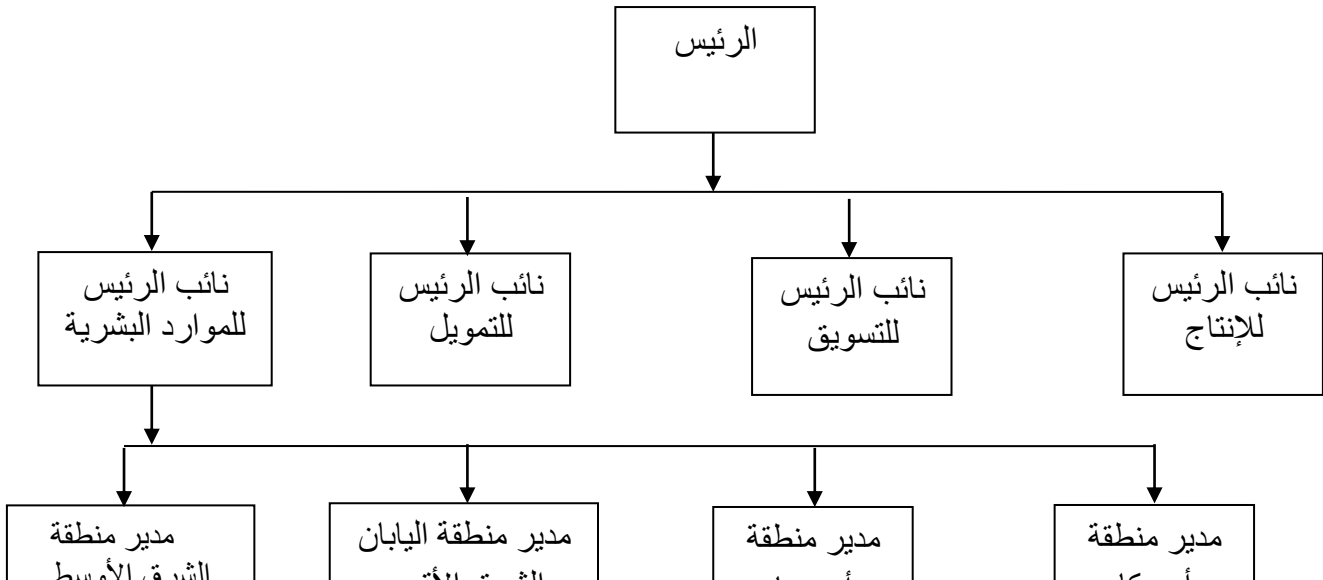
- عدم قدرة المؤسسة من الإستفادة الكلية من كل الخبرات الفنية والإدارية الموزعة عبر التنظيم ككل.



ثالثاً: الأقسام حسب المنتج والمنتج:

1. المصدر: عبد السلام أبو قحف، إدارة الأعمال الدولية، مرجع سابق، ص 349. حيث تسد المنطقة الواحدة، فيتم تقسيم الاسواق إلى مناطق جغرافية والسحل التالي يوضح ذلك.

الشكل (5-1): الهيكل التنظيمي على أساس المناطق الجغرافية



من أهم مزايا وعيوب هذا التنظيم ما يلي:

المزايا: - وضوح تفويض السلطة.

- إمكانية التنسيق بين أعمال الإنتاج والبيع، وتجميع الخبرات المتنوعة في المنطقة لخدمة احتياجات كل دولة لمنطقة.

العيوب: - الحاجة إلى عدد كبير من المدراء على درجة عالية من الكفاءة لإدارة عمليات كل منطقة.

- قد لا تحصل بعد المنتجات على العناية لأن مدير المنطقة مسؤول على كل المنتجات.

2- التنظيم على أساس المنتج: يرتبط أسلوب التنظيم على أساس المنتج بالمؤسسات التي تتسم

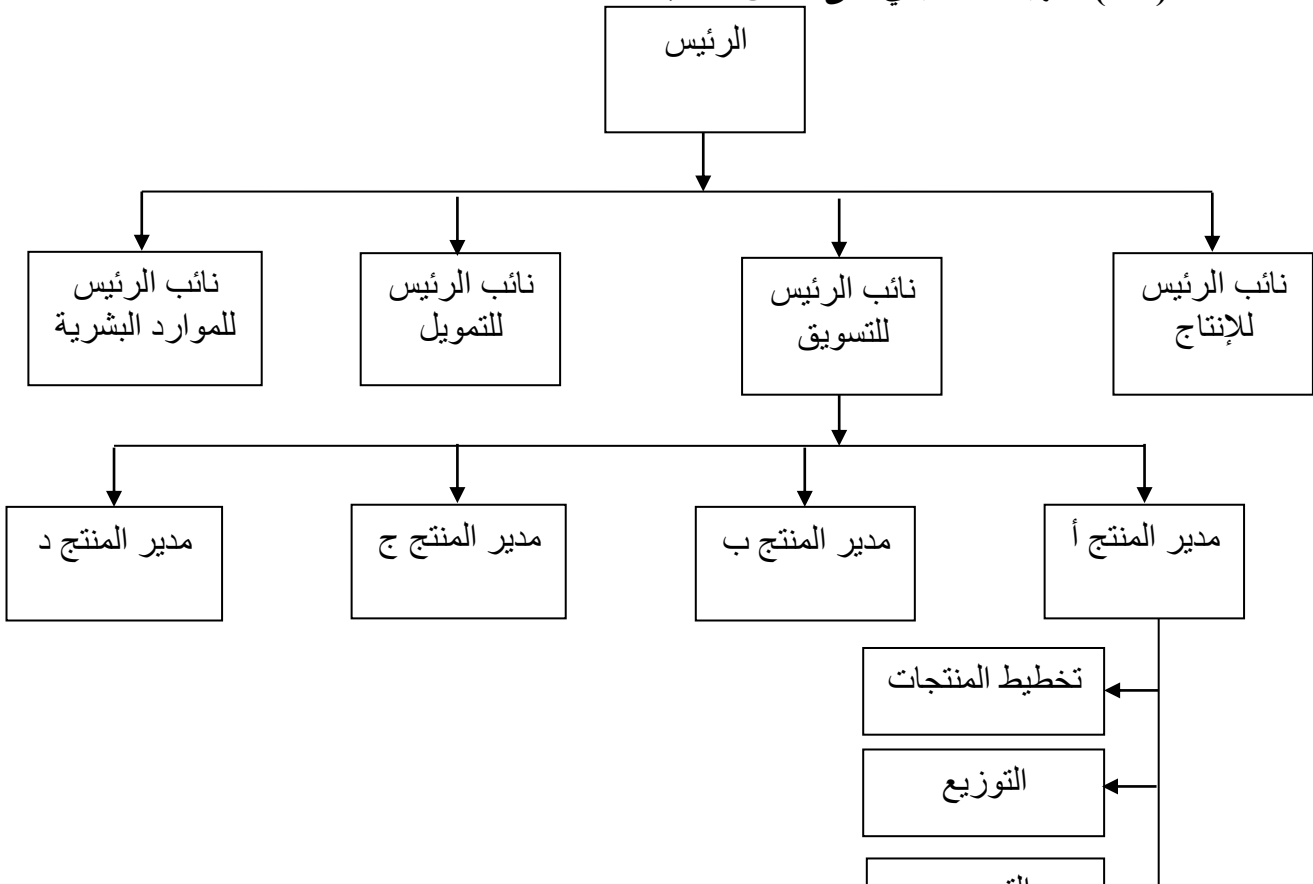
خطوط منتجاتها بالتنوع الشديد، حيث تختلف طبيعة المهمة التسويقية في هذه الحالة باختلاف المنتج أكثر من اختلاف المنطقة الجغرافية، وتقوم المؤسسة عندما تتبع هذا التنظيم بما يلي:

- التركيز على خطوط المنتجات في الهيكل التنظيمي بحيث يعتبر كل خط مركز للربح له مدير مسؤول عن ربحيته.

- العمل على التنسيق بين المناطق الجغرافية عن طريق مختصين على مستوى المؤسسة ككل.

والشكل التالي يوضح الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات.

الشكل (6-1): الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات.



وتتلخص مزايا وعيوب هذا التنظيم فيما يلي:

المزايا: - يساعد تفويض السلطة إلى مديري المنتجات على إضافة منتجات جديدة أو حذف منتجات قائمة دون تأثير كبير على عمليات المؤسسة ككل.

- تسهيل مهمة الرقابة على المنتجات عن طريق تطبيق أسلوب دورة حياة المنتج.

العيوب: - صعوبة التنسيق بين جهود أقسام المنتجات المختلفة في الأسواق الدولية، مما يؤدي إلى انخفاض الكفاءة.

- احتمال إهمال مديري المنتجات لبعض المناطق الجغرافية.

رابعاً: التنظيم المصفوفي:

يعتبر هذا التنظيم من أهم النماذج المتبعة في تنظيم التسويق الدولي، حيث يكون هناك نوع من التنسيق التام داخل هذا التنظيم بين مختلف الأقسام والدوائر في المؤسسة، كما أنه يعطي نفس الأهمية للمنتج والمنطقة على حد سواء، مما يسمح للمؤسسة بالتركيز على مجموعات المنتجات والفعاليات المرتبطة بها مع الاعتراف بالحاجة للتمييز بين مختلف المناطق الجغرافية.

وعادة ما يكون هذا التنظيم مستخدم بشكل واسع في المؤسسات عالية التكنولوجيا أو التي تتميز بمقدرة عالية على التحكم في التنظيم وتجنب أي نوع من الأخطار في أي مستوى من المستويات، والشكل التالي يوضح التنظيم المصفوفي:

وتتمثل أهم مزايا وعيوب هذا التنظيم فيما يلي:

المزايا: - يسمح بالتجاوب السريع مع البيئات المتعددة.

- تزايد الفرص من أجل التنسيق الجيد والرقابة على الأنشطة التسويقية.

- يساعد على تطوير الكادر البشري في هذه المؤسسات بفعل تعدد وتنوع الوظائف والتخصصات.

العيوب: الانطباع الخاطئ بأن التنظيم المصفوفي هو أسلوب لاتخاذ القرارات الجماعية والواقع عكس ذلك.

- صراع السلطة بفعل ازدواجية خط السلطة ومحاولة كل مدير التأثير على المرؤوسين.

وما يميز المنتجات ذات نموذج التنظيم العالمي أنها ترى أن الوحدات التابعة لها في الخارج هو جزء لا يتجزأ من نظام متكامل وليس كفروع في الدول الأجنبية فحسب، وهي تنظر إلى العالم كله ككيان واحد على أساس متساوي، أين تصبح وظيفة عالمية إقليمية أو جغرافية كما يلاحظ في الأشكال السابقة، وهي تسعى إلى انتقاء وتوظيف الأشخاص الأكفاء في دول العالم بغض النظر عن جنسياتهم، وتقوم عملياتها واستثمار أموالها أينما أمكنها ذلك بأقل تكلفة ممكنة.

الشكل (1-7): الهيكل التنظيمي على أساس التصميم المصفوفي:

