

المحور الخامس: تقييم واختيار الاسواق الدولية

قد تكون الأسواق الدولية التي ترغب المؤسسة دخولها مليئة بالفرص وذات ربحية أكثر من الأسواق المحلية، وفي المقابل قد تكون عكس ذلك أي محفوفة بالتهديدات والمخاطر التي قد تنهي حياة المؤسسة، لهذا تعتمد هذه الأخيرة عند اختيارها للأسواق الدولية مجموعة من الأسس والتقنيات المختلفة كحجم السوق ونموها، المنافسة، التشابه في الأسواق... الخ.

الاختيار والتوجه نوعان من القرارات التي ترتبط ببناء إستراتيجية التسويق الدولية.
-الاختيار: هي عملية تقييم الفرص التسويقية التي تؤدي لاختيار الأسواق الأكثر جاذبية حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة على استغلالها.

-التوجه: وهو قرار التوجه الى السوق الخارجية، والإستراتيجية التي تبحث عنها الشركة لمكانتها في السوق الخارجية، البناء، البقاء، أم الهدم.

اولاً: تقنيات تقييم الأسواق الدولية:

تلجأ المؤسسة الى مجموعة من التقنيات التي تساعد في تقييم الأسواق الدولية ومنه اختيار الأسواق المناسبة، ومن بين هذه التقنيات:

1- تقنيات القياس الاقتصادي:

تستعمل هذه التقنيات في اطار المرحلة الاولى لاختيار الأسواق الدولية من خلال تقدير اجمالي الطلب الفعال في تلك الاسواق، خاصة في حالة اسواق الدول النامية اين تكون الاحصاءات فيها غير معبرة عن الحقيقة او غير متوفرة تماماً، حيث تتطلب هذه التقنية توفر معطيات على مستوى الاقتصاد الكلي والتي تكون متوفرة نسبياً كالناتج الوطني الخام، عدد السكان، هيكل الواردات... الخ. ومن بين اهم الطرق المستخدمة للقياس الاقتصادي من اجل اختيار الأسواق نجد:

أ- نماذج الطلب: تقوم هذه التقنية على اساس مجموع استهلاك الافراد من منتج ما خلال فترة معينة، يحدد الطلب المستقبلي على هذا المنتج ويتم حصر اسباب الاستهلاك الفعلي في السنة والفترات السابقة ثم الحصول على التقديرات السكانية في نفس الفترة، وتكون صياغة هذا النموذج كما يلي:

معدل استهلاك الفرد = الاستهلاك الفعلي في سنة معينة / عدد السكان في تلك السنة.

اما في حالة عدم قدرة المؤسسة الحصول على بيانات حول الاستهلاك الفعلي، تلجأ الى الاستهلاك الظاهري، حيث:

الاستهلاك الظاهري = الانتاج المحلي + الواردات - الصادرات

فكلما اختلفت معدلات نمو الدخول الفردية من بلد لآخر كلما اختلفت انماط الاستهلاك والانتاج، وهذا ما يساعد المؤسسة على معرفة احتمالات التصدير لتلك الاسواق.

ب- المرونة النسبية للدخل: تقيس العلاقة مع الكمية المطلوبة لمختلف المنتجات والنمو الاقتصادي، حيث يعبر عليها بالعلاقة $E = (dQ_a/Q_a)(dY/Y)$ (حيث تمثل كل من Q: الكمية المطلوبة، a المنتج، Y الدخل. وهذه النسبة تقيس المرونة بالنسبة للدخل، ويمكن القول بأنه عندما يرتفع الدخل فان نمو الطلب يرتفع نسبياً بطريقة اسرع بالنسبة للمنتجات ذات مستويات اعلى من المرونة.

ج- مؤشرات المعاملات الموسمية المتعددة: اذا كان من الصعب معرفة سعة السوق لمنتج ما فان استعمال التقديرات يكون بمثابة احلال لها، ولا بد من ايجاد مؤشرات تتعلق باستعمال المنتج او اسلوب استهلاكه، كمثال على ذلك تقدير سوق التغذية الخاص بالاطفال في ظل غياب الاحصاءات نستخدم مؤشرات ذات صلة بالطلب على هذه المنتجات، والتي يمكن ان تكون عدد الاطفال المستهدفين في سن الاستهلاك، متوسط ميزانية التغذية... الخ.

د- التقدير بالمقارنة: هذه الطريقة مستعملة من طرف المؤسسات التي تقوم بتصدير المنتجات الوسيطة التي تدخل في انتاج منتجات اخرى، فمن المعلوم ان هناك تفاوت في مستويات النمو والاستهلاك في مختلف الدول، لذا تستعين المؤسسات

كمقدار للطلب على المنتج في البلد (ا) مستوى الطلب لنفس المنتج في البلد (ب)، باعتبار الاخير في نفس المستوى من النمو الاقتصادي، لهذا فان حجم الصادرات في البلد (ا) تقترب من حجم الصادرات اللازمة للبلد (ب).
ه- تحليل الانحدار: يعتبر الانحدار من الاساليب الاحصائية المعتمدة في قياس العلاقات الاقتصادية بين متغير ما يسمى بالتابع ومتغير او مجموعة من المتغيرات تسمى بالمستقلة، حيث يمكن تقديرها بالاعتماد على المتغير المستقل وتسمى عملية التقدير هذه بالتنبؤ.

2- تقنيات تحليل التجمعات:

تتمثل عموما في ابعاد جاذبية اسواق الدول، الهدف منها تطوير حصر قائمة الأسواق الدولية التي ترغب المؤسسة خدمتها وهي اداة لتحديد الأسواق المتشابهة الهدف منها اختصار تلك الأسواق ضمن قائمة قصيرة حيث يتم وضع الأسواق المتشابهة في مجموعة واحدة من خلال متغيرات مشتركة كالنقل والانتاج، والتصنيف حسب اسواق الدول المتشابهة في مجموعات قصد استخدام نفس استراتيجيات الدخول لهذه الأسواق وليس على اساس دراسة كل سوق دولة على حدى، ومن بين التصنيفات تلك التي تعرضنا اليها في تقسيم الأسواق الدولية حيث تركز الى عدة معايير كالنظام السياسي والاقتصادي، درجة النمو والتقدم الاقتصادي...الخ

3- تقنيات التحليل الاستراتيجي :

هي تقنيات تساهم في تقييم الأسواق الدولية ووضع المؤسسة فيها، ومن بين هذه التقنيات نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية، BCG يعتمد هذا النموذج على بعدين رئيسيين هما الحصة السوقية ومعدل نمو السوق، حيث يمكن هذا التحليل المؤسسة من قراءة واسعة لما ستؤول اليه منتجاتها وانشطتها في السوق المستهدفة.

1- علامة الاستفهام: وتتمثل في تلك المنتجات أو النشاطات التي تتميز بحصة سوقية منخفضة ولكن معدل نمو مرتفع للقطاع، فهي منتجات تحتاج إلى قدر اكبر من النقدية والتكاليف، حتى تتمكن من المنافسة وتنمية قدراتها التنافسية وحصتها السوقية في تلك الصناعة المزدهرة التي يكثر فيها المنافسين، أما النقدية التي تدرها هذه المنتجات فإنها قليلة ومحدودة بفعل الأداء غير المرضي للمنتجات، ومنه فالتساؤل المطروح، هل تقوم المؤسسة بتخصيص مبالغ كبيرة من النقدية لمحاولة دفعها إلى الأعلى، أم عدم تخصيص السيولة وتقوم باستبعادها)سحبها) نهائيا؟ فنلاحظ بأن هناك درجة عالية من المخاطرة تحملها مثل هذه المنتجات جراء احتمال زيادة شدة المنافسة وارتفاع تكاليف التحسينات والتعديلات على المنتج وقلّة العائد المحقق على الاستثمار. يعتبر هذا النموذج محلي اكثر منه دولي ولكن يمكن تطبيقه على الأسواق الدولية شرط ان يتضمن تكاليف الدخول كتكاليف التسويق الدولي والمخاطر الاخرى المرتبطة بالعمليات الخارجية، وعند التطبيق يمكن استبدال النشاطات المرسومة في الشكل السابق بالدول او الأسواق الدولية، مثلا استبدال علامة الاستفهام بدولة معينة، ففي هذه الحالة تكون اعمال المؤسسة حرجة أي ان حصتها في السوق ستكون منخفضة بالرغم من المعدل الكبير لنمو السوق.

2- النجوم: يعتبر هذا الوضع عن الوحدات او الانشطة الاكثر ربحية واحتمالا للنمو والتوسع، نظرا لتحقيق المنتجات حصة سوقية مرتفعة نسبيا، فضلا عن ازدهار ونمو مستمر للسوق، هنا ستحتاج المؤسسة إلى تدفقات نقدية مستمرة للحفاظ على معدلات النمو المحققة ومركزها المتميز في الصناعة التي تنتمي إليها، كما تتحمل تكاليف عالية في بعض الأحيان من أجل المحافظة على موقع هذه المنتجات في السوق، خاصة في ظل اشتداد المنافسة ودخول المنتجات الجديدة التي تفوقها في الجودة والتصميم والخدمات...الخ، وهو ما حدث في سوق الكومبيوتر في السنوات الأخيرة، حيث أصبحت تتدهور المنتجات الساطعة أو النجوم في فترة قصيرة نسبيا بظهور منتجات جديدة أخرى، وعليه فإن هذه النجوم سوف تتحول تدريجيا إلى بقرة حلوب (الاوزان المدرة للنقد) بفعل انخفاض معدلات نمو السوق، وكمثال على ذلك XEROX في آلات التصوير.

3- البقرة الحلوب: تمثل تلك المنتجات أو النشاطات، ذات حصة سوقية مرتفعة ومعدل نمو سوق منخفض، وعادة ما توفر هذه المنتجات للمؤسسة سيولة كبيرة، أكثر من حاجة هذه المنتجات للاستثمار، لأن السوق أقل تنافسا، فهي

منتجات أو نشاطات في حالة جيدة وتدر أرباحا على المؤسسة رغم عدم تواجد فرصا كبيرة للنمو، فضلا عن ذلك فإن الموقع القوي لهذه المنتجات لا يتطلب تكاليف عالية للمحافظة على حصتها السوقية، ومن الأمثلة على هذا النوع من المنتجات، سيارة GOLF لمؤسسة WOLSWAGEN التي حافظت على موقع أفضل سيارة مباعة في السوق الأوروبية لسنوات عديدة أي أنها كانت عبارة عن بقرة حلوب مدرة للنقدية، مكنت المؤسسة من تطوير نماذج لسيارات جديدة، مثل LUXURY, CORRATO, SPORT MODEL. :

4- الاوزان الميئة: وتسمى ايضا بالفخ النقدي او الكلاب الخطرة وتمثل في تلك المنتجات أو النشاطات التي تعاني من انخفاض معدل نمو السوق والحصة السوقية في آن واحد، فهي بمثابة منتجات أو أنشطة تظهر صعوبات كبيرة للبقاء، ولا يمكنها المساهمة في نمو المنتجات الأخرى، فهي منتجات خطيرة على حياة المؤسسة وتضر بسمعتها، وعليه فهي في الغالب تؤدي إلى استنزاف موارد المؤسسة. هناك عدة أمثلة بارزة في هذا المجال، من بينها ما واجهته صناعة السيارات العالمية في فترة ما، عندما كانت نسبة الحصة السوقية والربحية منخفضة لدى بعض المؤسسات (جنرال موتورز، فورد، أمريكان موتورز)، فكانت فورد تحقق مكاسب أقل من جنرال موتورز، وكان لزاما عليها أن تقوم بإعادة استثمار نسبة أكبر من المكاسب المنخفضة حتى تحتفظ بمكانتها في الأسواق. وفي العادة تكون هذه المنتجات أو وحدات النشاط حديثة الدخول إلى السوق أو في مرحلة التصفية والإسقاط من نشاطات المؤسسة.

يمكن القول ان هذه التقنيات الثلاث ماهي الا عينة من مجموعة كبيرة من التقنيات لكل منها هدفها الخاص، لذلك قد تلجأ المؤسسة الى تقنيات اخرى قد تراها مناسبة او قد تكون مكملة لتقنيات اخرى. وطالما ان السوق الدولية تحتاج الى صبر وتفكير في طريقة دخولها، فإن الاختيار المبدئي للسوق يعتبر ضرورة قبل دخولها عن طريق الاستثمار الاجنبي المباشر. مثلا تتبع المؤسسة في البداية استراتيجية التصدير او الاستعانة بموزع او وكيل قبل قيامها بإنشاء مشروع داخل سوق الدولة المضيفة. وكما تجدر الإشارة الى ان نجاح المؤسسة في سوق دولية معينة لا يعني بالضرورة تحقيق نفس النجاح في اسواق دولية اخرى . ولعل من افضل الامثلة في هذا الجانب، الدروس المقدمة من طرف المؤسسات اليابانية في الدخول وغزو الأسواق الدولية، فعندما تقرر ادخال منتج جديد الى احدى الدول المتقدمة كامريكا او بريطانيا، فإنها تفضل دخولها على مراحل متعددة، بحيث تقوم باختبار ذلك المنتج في احدى دول شرق اسيا وجزء صغير منه في السوق الامريكية او البريطانية، فاذا وجدت ان الظروف بالأسواق المستهدفة خالية من المخاطر فإنها تقرر التوزيع بشكل واسع او شامل اما في حالة وجود مخاطر فتقوم بتفويض المهمة الى مؤسسات ذات خبرة طويلة بالسوق المستهدفة.

ثانيا: انتقاء الأسواق الدولية:

يعد السبب وراء عملية انتقاء الأسواق الدولية ليس في عدد هذه الأسواق وانما في طبيعة الاختلافات التي تميزها عن بعضها البعض لذلك تجد المؤسسة صعوبة في كيفية تحديدها والطريقة المناسبة لذلك.

1- الاختلاف في طبيعة الأسواق الدولية:

يعتبر الاختلاف في طبيعة الأسواق الدولية بين الدول المختلفة من العوامل التي تؤثر في قرارات المؤسسة حول امكانية دخولها، فتعبير اختلاف الأسواق ينصرف الى :

-المعنى الاول: والذي يعد اقربها الى الذهن، هو الاختلاف الطبيعي والمكتسب للمستهلكين في الدول المختلفة، كاختلاف ادواقهم وميولاتهم وبيئتهم مما يولد تباين في تفضيلاتهم للمنتجات، كما قد يتضمن الاختلاف بالنسبة للمنتج الواحد، اذ قد يفضل مجتمع ما لونا معيناً او شكلا ما عن لون وشكل اخرين... الخ.

-المعنى الثاني: هو انفصال الأسواق عن بعضها البعض بمجموعة من الحواجز الطبيعية والادارية والسياسية، فالبعد الجغرافي وما ينتج عنه من ارتفاع تكلفة النقل يعتبر حاجزا طبيعيا تتعرض له السلع عند انتقالها من دولة الى سوق دولة اخرى وان كان هذا العنصر قد فقد الكثير من اهميته بسبب التقدم والتطور في وسائل النقل والمواصلات، كما ان انتقال المنتجات من دولة الى سوق دولة اخرى يكون عرضة لمجموعة من الاجراءات قد لا يتعرض لها عند انتقالها من مكان

لاخر داخل الدولة الواحدة وكمثال على هذه الاجراءات ما تطلبه بعض الدول من شهادات صحية تثبت خلو السلع من الافات والملوثات خصوصا بالنسبة للمنتجات الغذائية كما ان هناك الكثير من الحواجز السياسية والاقتصادية كالحواجز الجمركية وتراخيص التصدير والاستيراد...الخ.

-المعنى الثالث: ينصرف الى ان الأسواق الدولية تسودها حالة المنافسة الكاملة او على الاقل تكون فيها المنافسة اكثر منها في حالة الأسواق المحلية، ومعنى ذلك ان المنتج الذي يعمل في ظل سوق محلية ذات مرونة طلب معينة عادة ما يتبع سياسة انتاجية وتسويقية تتفق وطبيعة هذه السوق، اما اذا حاول الخروج عن نطاق هذه السوق ليدخل مجال السوق الدولية فانه سوف يواجه بسوق او اسواق ذات مرونة طلب اعلى ومن ثم عليه ان يكيف منتجاته ومزيجها بما يتناسب هذه الأسواق.

في ظل هذه الاختلافات تبرز اختلافات مماثلة للممارسات العملية في السوق الدولية، فهي تتفق جميعا في اتجاهات رئيسية خاصة فيما يتعلق بفتح الاسواق وتحرير التجارة ومحاولة الغاء اغلب القيود المفروضة عليها ويجاد الظروف الملائمة لها، فالولايات المتحدة الامريكية، تبدو اكثر دول العالم انفتاحا فهي تحتكر التكنولوجيا المتقدمة ومتفوقة على بقية دول العالم في قطاع الخدمات كالتأمين والبنوك...الخ، اما اليابان، فتبدو اقل انفتاحا وتعمل على تنمية وترقية صناعاتها بالجودة وتحسين الانتاجية والتسويق الجيد، كما انها تتبع ادارة متقدمة في الانتاج والتسويق، فهناك تفاهم بين المؤسسات الخاصة والحكومة والنقابات، حيث تتميز بانتماء قوي للعمالة اتجاه مؤسساتهم، فاليابان تفرض قيودا تجارية على الواردات الاجنبية وتعتمد كثيرا على العوامل الثقافية التي تجعل المواطن الياباني يفضل ويقبل على منتجات بلده، وفي الجانب الاخر نجد اوربا التي تقلقها مشاكل العمالة والتوظيف والاكثر من هذا، منافسة دول جنوب شرق اسيا لها في الأسواق الدولية، ومن بين هذه الدول المانيا، فهي تحافظ على تفوقها الفني وزيادة الانتاجية وتتخصص في تصدير السلع الانتاجية والمعدات الثقيلة وتحاول ان تجعل لها مكانا في اوربا الشرقية، فعموما هي تعمل على تحقيق اقتصاد مفتوح، تحمي زراعتها الى حد كبير وتدعم صناعاتها بصورة كثيفة، اما الدول المصنعة حديثا وبالخصوص دول جنوب شرق اسيا وبعض دول امريكا اللاتينية، فهي تستخدم كثيرا التسهيلات الائتمانية والاعانات والدعم الحكومي، وتقيم كثيرا من القيود الصناعية بهدف ترقية صناعاتها وتنمية صادراتها من خلال اعادة توطن الصناعات في هذه البلاد التي تتمتع بانخفاض الاجور، اما الدول الاقل نموا (الدول المتخلفة) فما تزال تحاول المزج بين اقتصاديات السوق من جهة والتخطيط من جهة اخرى، وتنادي باقامة نظام يراعي مصالحها. وعليه فان الاختلاف الواضح في الممارسات العملية داخل الأسواق الدولية هو نتيجة الاختلاف في هذه الأسواق، فكل سوق تراعي مصالحها في ظل الظروف المحيطة بها.

➤ مفهوم القطاعات السوقية:

وهي تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، بحيث يمكن النظر إلى كل قطاع على انه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب.

ويمثل تقسيم السوق عنصر هام في الاستراتيجيات التسويقية لأي شركة : حيث انه بعد تحديد السوق ودراسته تستفيد من البيانات والمعلومات في تصميم وتعديل المزيج التسويقي. وتكون عملية التقسيم ذات جدوى عند تحليل سلوك السوق المستهدف عند اعتماد بعض العوامل: قنوات التوزيع، قطاعات العملاء، البعد الجغرافي...الخ.

➤ **تقسيم السوق الدولية :** إن اختلاف البيئات السياسية، الاقتصادية، والاجتماعية، والثقافية...بين الدول وأيضا اختلاف مستويات الدخل، وتنوع أنماط الحياة والسلوك الاجتماعي من أسباب تقسيم الأسواق الدولية.

وبذلك يقسم السوق على أساس من العوامل المختلفة (المناطق الجغرافية، العوامل الديموغرافية والجنس والطبقة الاجتماعية). أو على أساس العوامل النفسية وأسلوب الحياة. ولنجاح إستراتيجية تقسيم السوق لابد من توفر الشروط التالية:

1. إمكانية القياس.
2. إمكانية الوصول لقطاع الأسواق.
3. إمكانية تحقيق الربح.
4. إمكانية التنفيذ.

أي إن المعيار المستخدم لتقسيم السوق يعتمد على ظروف السوق وعلى خصائص المؤسسة، يعتمد على نوعين وهما:

1. مؤشرات السوق العام.
2. مؤشرات المنتج المحددة.

➤ أسس وقواعد تقسيم السوق الدولية:

| مستوي التقسيم | مؤشرات السوق العام | مؤشرات المنتج المحددة |
|---------------|--------------------|-----------------------|
|---------------|--------------------|-----------------------|

| | | |
|---|--|-----------------------------|
| أسلوب الحياة بتداول السلعة... | خصائص السكان والعوامل الديموغرافية: حجم السوق، توزيع السوق، والخصائص الاقتصادية والاجتماعية، الثقافية، والسياسية. | مستوي السوق الكلي (للدولة) |
| الخصائص السلوكية وأنماط وعادات الاستعمال، الاستهلاك، الاتجاهات والآراء، وأنماط الولاء المرتبطة بالسلعة. | الخصائص الديموغرافية للعملاء، العمر، الجنس... الخ. الخصائص الاجتماعية، والثقافية، والدخل، الوظيفة، والتعليم.. الخ. والخصائص الشخصية. | مستوي السوق الجزئي (للملاء) |

2- طرق انتقاء الأسواق الدولية:

في ظل الاختلافات السابقة الموجود في طبيعة الأسواق الدولية، تلجأ المؤسسة الى الاعتماد والاختيار بين اسلوبين يسمحان لها الوصول الى الأسواق التي تم تحديدها وهما:

1- طريقة التمدد: بداية هذه الطريقة تكون بإختيار نقطة الانطلاق سواء من السوق المحلية او السوق الخارجية الحالية، وعندها يعتمد اختيار السوق المستقبلية على اساس التشابه في هيكل السوقين من جانب الاوضاع الاقتصادية والسياسية، الاجتماعية، الطبيعية والثقافية اي ان المؤسسة تراعي وتأخذ في عين الاعتبار الحد الأدنى من الإجراءات والتعديلات التي ستقوم بها، هنا تتجه المؤسسة نحو الأسواق المجاورة لوجود الكثير من التشابه مع السوق التي تعمل فيها .

ويطلق على هذه الطريقة ايضا طريقة اختيار السوق على اساس الخبرة، فمثلا اختيار المؤسسة لإحدى اسواق دول مجلس التعاون الخليجي يمكنها ويسهل عليها الانطلاق نحو الأسواق الأخرى للدول الاعضاء، ونفس الشيء لدول اعضاء الاتحاد الاوروبي وغيرها من التكتلات.

2- طريقة النقل: حسب هذه الطريقة فإن افضل اختيار للأسواق الدولية ينطلق من المجموع الكلي للأسواق، ثم تقسم الى مجموعات اقليمية بناء على مجموعة من المعايير (اقتصادية، سياسية، ثقافية...)، وبعدها تستبعد الاسواق غير الواعدة مع زيادة التحري عن الاسواق الواعدة، بينما الاجراءات التي تعتمد عليها طريقة النقل في انتقاء الاسواق الدولية تتمثل في التقسيم الجغرافي لجمع المعلومات واتخاذ القرار ثم تليها مرحلة التقسيم حسب الزبائن بهدف الوصول الى الترتيب النهائي لهذه الأسواق.