



لذلك قمنا بتخصيص هذا المبحث للتعرض ل: أثر هذه العوامل على استراتيجيات التسويق الدولي بالنسبة للشركات الدولية.

ويضم هذا المبحث مطلبين: الأول يتناول العوامل الداخلية أما الثاني فيتناول العوامل الخارجية.

## II-5-1-العوامل الداخلية:

يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على إستراتيجية الشركة على المستوى الدولي: إمكانيات الشركة و أهدافها من عملية التدويل.

(أ)-**القدرة الإنتاجية**<sup>1</sup>: ويقصد بالقدرة الإنتاجية مدى إمكانية الشركة على الاستجابة للطلب على منتجاتها في مختلف الأسواق المتواجدة فيها أو المستهدفة، فمن أهم عوامل نجاح الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة قدرتها على تلبية الطلب على منتجاتها. حيث أن كل شركة تريد الاتجاه إلى الأسواق الدولية، أول ما يجب عليها التأكد منه هو مدى قدرتها على إشباع الطلب سواء كان نابعاً من سوقها المحلي أو الأسواق الأجنبية. فتوفر فائض في الإنتاج لا يكفي وحده كشرط لنجاح الشركة على المستوى الدولي، فالأمر لا يتعلق ببيع مناسباتي لفائض الإنتاج بل يتعدى ذلك إلى ضرورة القدرة على إنتاج الكميات الكافية لتموين الأسواق المختلفة للشركة وعلى المدى الطويل. حيث أن عدم القدرة على الوفاء بمثل هذا الالتزام قد يضع الجهود المستقلة للشركة في خطر في الأسواق الأجنبية و نفس الأمر بالنسبة لاستراتيجيات في هذه الأسواق. بالإضافة إلى ذلك، يجب على الشركة التأكد من مدى ملائمة تجهيزاتها الإنتاجية مع الأسواق التي تنشط فيها وكذلك مدى قدرتها على تخزين المنتجات الموجهة إلى الأسواق الخارجية. ولمواجهة هذا النوع من الطلب، يمكن للشركة اللجوء إلى نقل إنتاجها "délocalisation" إلى الخارج، مما قد يؤدي إلى استفادتها من مزايا تنافسية، لأن الانتشار الجغرافي لمراكز الإنتاج قد يسمح للشركة بتموين جيد لأسواقها (بأقل التكاليف)، و إمكانية تخفيض الأسعار لربح حصص سوقية أكبر.

كما يمكن للشركة اللجوء إلى المقاولين من الباطن في الدول التي تتميز بانخفاض تكاليف الإنتاج من أجل تموين أسواقها الدولية.

(ب)-**الإمكانيات المالية**<sup>2</sup>: تعتبر الإمكانيات المالية من أهم العوامل التي تحدد فشل أو نجاح الإستراتيجية الدولية للشركة. فلنجاح هذه الإستراتيجية أن تكون الشركة قادرة مالياً على:

\* الاستثمار وخاصة في: وسائل الإنتاج، مجالات التسويق، قنوات التوزيع في الخارج و غيرها.

<sup>1</sup> LISE PLOURD ; l'internalisation et les PME, THESE de DOCTORAT, université de Québec à Chicoutimi, 2007, P.P, 86-87.

<sup>2</sup> C.PASCO-BERHO, op-cit, p 38.

\*توفير رأس المال العامل: فالتدويل يستوجب زيارة القدرة على التخزين و القدرة على التعامل مع خطر الائتمان (عدم الدفع أو طول عملية الدفع من طرف الزبائن).

\*القدرة على مواجهة الأخطار المالية: مثل خطر الصرف مثلاً.

(ج) - اليد العاملة المؤهلة و الكفاءة التنظيمية<sup>1</sup>: من العوامل أيضاً التي تؤثر على الإستراتيجية الدولية للشركة مدى توفرها على يد عاملة مؤهلة في مجال التسويق الدولي و كفاءاتها التنظيمية فيما يتعلق بالأسواق الأجنبية.

فالقيام بعمليات التصدير، المفاوضات التجارية ومعالجة الطلبات و دراسة السوق الدولية، كل هذه الوظائف تتطلب وجود يد عاملة وموارد بشرية مؤهلة وذات كفاءة عالية.

ومن الناحية التنظيمية، فنجاح الإستراتيجية التسويقية الدولية قد يتطلب تعديل الهيكل التنظيمي للشركة مثل خلق مصلحة للتصدير أو إدارة للتسويق دولي.

(د) - الكفاءات التسويقية و اللوجيستية<sup>2</sup>: فعوامل مثل :

- موقع الشركة في سوقها المحلي، وكذلك في الأسواق الأجنبية.
- وضعيتها بالنسبة للمنافسين الرئيسيين في هذه الأسواق.
- صورة الشركة
- التحكم في شبكات التوزيع
- سياسة الاتصال المطبقة
- خصائص نظام المعلومات التسويقية الدولي للشركة.
- القدرة على التحكم في عمليات كالتغليف، التخزين، تمويل الأسواق الأجنبية،

النقل... إلخ

كل هذه العوامل لها تأثير كبير على إستراتيجية الشركة في الأسواق الدولية، حيث أن قدرتها على التحكم في مثل هذه العمليات قد تضمن نجاح هذه الإستراتيجية.

(و) - إمكانيات الشركة فيما يخص البحث و التطوير: إن قدرات الشركة في مجال البحث و التطوير تعتبر من أهم العوامل الذي قد تؤثر على إستراتيجيته المؤسسية في الأسواق الدولية. فالبحث و التطوير يمثل

<sup>1</sup> :C.PSCO-BERO-op-cit, P 39.

<sup>2</sup> :IBID,PP 39-40.

شرط مسبق لنجاح الشركة في السوق الدولي، حيث أن العولمة قد أدت إلى اشتداد المنافسة وبالتالي الحاجة إلى التحسين المستمر و التحديث للعمليات الإنتاجية للشركة.<sup>1</sup>

فالقدره على الإبداع، خلق منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الموجودة أصلاً لتتماشى مع حاجات و متطلبات المستهلكين في الأسواق التي تتواجد فيها الشركة يعتبر كشرط أساسي لنشاط الأسواق التي تتواجد فيها الشركة يعتبر كشرط أساسي لنشاط الشركة الدولي.

(ن)-الخبرة الدولية للشركة: كلما كانت خبرة الشركة في الأسواق الدولية كبيرة كل ما زاد احتمال نجاحها في صياغة إستراتيجية تسويق فعالة وخاصة فيما يتعلق بالأمور التالية:

- الأسواق المستهدفة: كتحديد الأسواق المحتملة، حماية المنتجات و العلامة التجارية، الحصة السوقية، المنافسة...إلخ.
- المنتجات الموجهة للأسواق الأجنبية: منتجات مكيفة بما يتماشى مع الطلب و البيئة في الأسواق الخارجية،...إلخ.
- تكيف وسائل الإنتاج: القدرة، التكاليف، المهل...إلخ.
- العوامل المالية: حصة الأسواق الأجنبية من الأرباح، ربحية هذه الأسواق...إلخ.
- التنظيم و التحكم في تكاليف العمليات الدولية.
- الأخطاء المرتكبة في السابق و إمكانية التعلم منها.

(هـ)المزايا التنافسية للشركة: بالنسبة لـ: "بوتر" "Porter"، لخلق مزايا تنافسية بالمقارنة مع المنافسين، يجب على الشركة إما أن تقترح قيمة لزيائنها يمكن مقارنتها مع تلك الخاصة بالمنافسين و لكن بفعالية أكبر في الإنتاج (السيطرة عن طريق السعر). أو عن طريق القيام بنشاط فريد "Unique" من نوعه يمكنه أن يولد قيمة نهائية أكبر، مما يسمح بوضع أسعار بيع مرتفعة ومبررة (إستراتيجية التمييز "differentiation".

وهذا ينطبق أيضاً على مستوى الأسواق الدولية، حيث يجب على الشركة أن تخلق مزايا تنافسية في الأسواق الأجنبية التي تتواجد فيها. كما يجب عليها إتباع استراتيجيات تسمح لها بخلق مزايا تنافسية تسمح لها بالتمييز عن المنافسين.

كما يشير الباحثون إلى أن إستراتيجية التسويق الدولي تركز على مصدرين للمزايا التنافسية وهما:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> LISE Ploudre, Op-cit, P 88.

<sup>2</sup> :Strategor, politique général de l'entreprise, stratégie structure, décision, identité, édition Dunod, Paris,1997, P 169.

أولاً: حسن اختيار الانتشار الجغرافي لمختلف نشاطات الشركة من أجل التوصل إلى تموين السوق الدولي.

ثانياً: القدرة على التنسيق بين مختلف حلقات سلسلة القيم بالنسبة للشركة.

### ي-أهداف الشركة:

إن لأهداف الشركة من عملية تدويل نشاطها أثر كبير على إستراتيجية التسويق الدولية، فعلى الشركة التي تريد التوجه إلى الأسواق الدولية أن تحدد بدقة أهدافها من هذه العملية سواء تلك على المدى القصير أو على المدى البعيد.

حيث أن الشركة تصوغ استراتيجياتها من أجل تحقيق أو الوصول إلى أهداف محددة مسبقاً. لذلك فطبيعة الأهداف التي تريد الشركة تحقيقها من وراء نشاطها تحدد بصفة جزئية الإستراتيجية المتبعة على مستوى السوق الدولي.

فإذا كانت الشركة تضع كهدف لها من وراء غزو الأسواق الخارجية تحقيق وفورات حجم مهمة فعلية إذا أن تتبنى إستراتيجية تميل إلى التنميط أكثر منها إلى التكيف.

أما إذا كان هدف الشركة مثلاً هو التموين الجيد لمختلف الأسواق المتواجدة فيها فعلية أن تتبع إستراتيجية الانتشار الجغرافي لأنشطتها بدلاً من إستراتيجية التركيز.

## II-5-2-العوامل الخارجية (العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية):

بعد أن تطرقنا في المبحث السابق إلى العوامل الداخلية التي يمكن أن تؤثر على استراتيجيات الشركات الدولية. سنخصص هذا المبحث للعوامل الخارجية أو العوامل المتعلقة بالبيئة الدولية. فقبل أن تقرر أي شركة التوجه إلى السوق الدولي، يجب عليها إدراك وفهم بيئة التسويق الدولي و التغيرات العديدة التي طرأت عليها. حيث أن جاذبية أي سوق و الإستراتيجية التسويقية الواجب إتباعها في الأسواق الدولية تتأثر بالبيئة الثقافية و الاقتصادية و السياسية و القانونية و التكنولوجية وغيرها من العوامل السائدة في هذه الأسواق الدولية.

## II-5-2-1-العوامل المتعلقة بالبيئة الثقافية:

إن النجاح في رسم الاستراتيجيات التسويقية الدولية يعتمد بالدرجة الأولى على فهم و تفهم الثقافة وذلك من خلال طبيعة الأفراد وسلوكهم في كل سوق أجنبي تتواجد فيه الشركة.

### \*تعريف الثقافة:

يمكن تعريف الثقافة بأنها: "ذلك الكل المعقد الذي يشمل المعارف، المعتقدات، الفنون، الأخلاق، القوانين، العادات و أي قدرات أو عادات أخرى اكتسبها أفراد مجتمع ما."<sup>1</sup>

كما يمكن تعريف الثقافة بأنها " ذلك الكل من الضوابط و الإجابات التي تكيف و تتحكم في سلوك مجتمع ما. هذه الضوابط و الإجابات هي التي تجعل بيئة اجتماعية مختلفة عن أخرى و تعطي لكل واحدة منها شكل مختلف."<sup>2</sup>

كما أنها برمجة ذهنية جماعية نفسية تميز أو تفرق بين أعضاء فئة من الأشخاص عن أعضاء فئة أخرى. فالثقافات الوطنية تختلف فيما بينها بحسب أربعة أبعاد وهي:<sup>3</sup>

أ) المسافة فيما يخص موازين القوى و العلاقة مع السلطة.

ب) الميل إلى التحكم و استبعاد المجهول.

ج) الذهبية الفردية أو الجماعية

د) النزعة الذكرية أو الأنثوية

إن الاختلافات السوسيوثقافية هي نتيجة للتباين في الإدراك و الفهم بين ثقافة السوق الأصلي للشركة و ثقافة الأسواق المستهدفة. و الإستراتيجية التسويقية الدولية الناجحة هي التي تأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات عند صياغة المزيج التسويقي بالنسبة لكل سوق مستهدف.

ويمكن التمييز بين معايير يتم على أساسها تحديد الحقل السوسيوثقافي لسوق اجنبي ما وهي: المناخ و التضاريس، القانون، عادات الاستهلاك، مستوى التطور الاقتصادي، تأثير المعتقدات و الديانات، الظروف التاريخية لتشكيل المجتمعات، و أخيرا الثقافات الفرعية و الأعراق (الإثنيات) المكونة للمجتمع.<sup>4</sup> هذا بالإضافة إلى مكونات أخرى يمكن لها أن تؤثر على الاستراتيجيات التسويقية الدولية.

و الشكل التالي يوضح العناصر الأساسية المكونة لثقافة دولة

<sup>1</sup> :Charles croué :Op-cit, P 74.

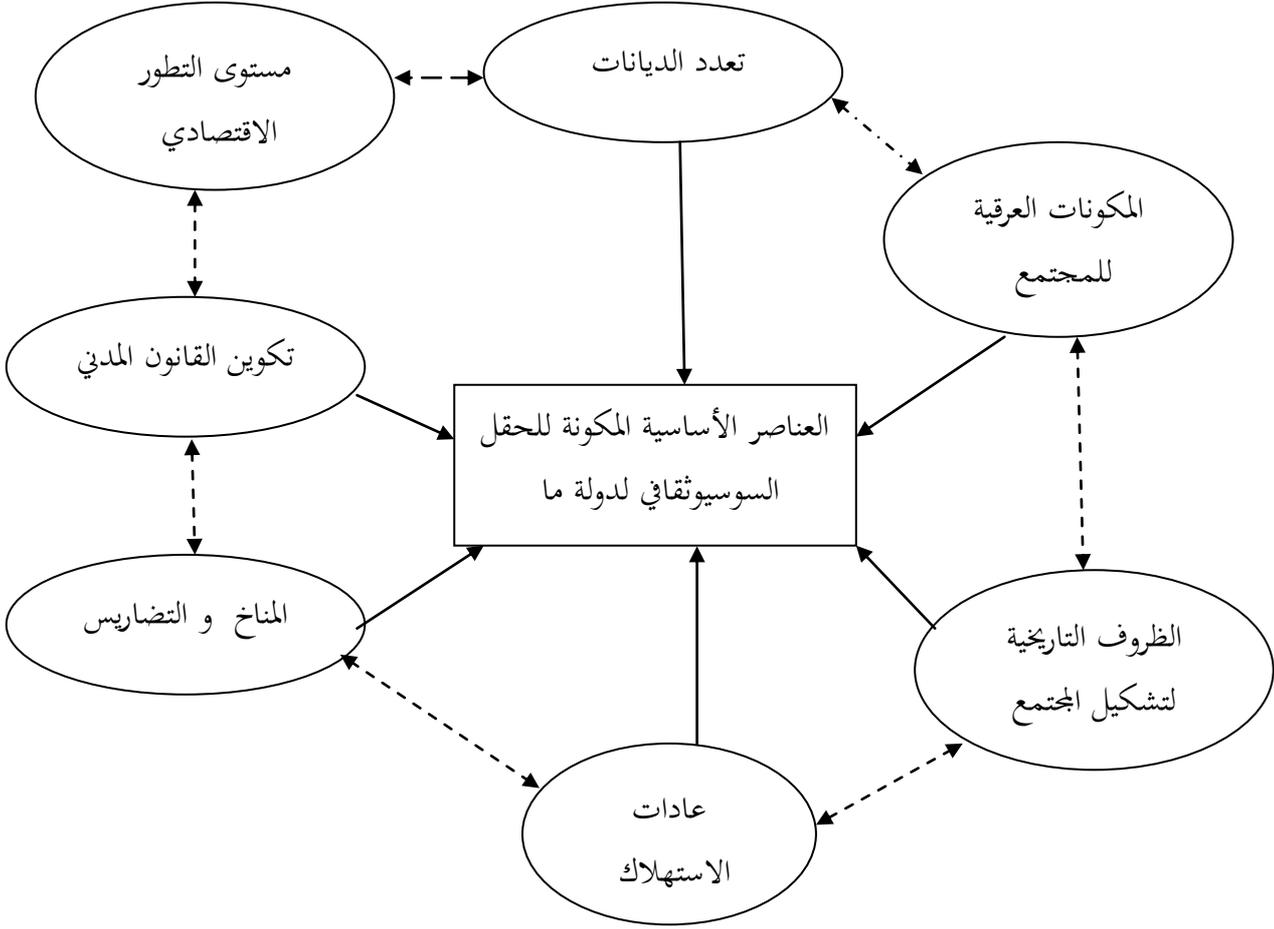
<sup>2</sup>STEPHAN H . ROBOCK AND OTHERS :international Busines and multinational entreprise :Robock and simonds,

<sup>4</sup> 4<sup>ème</sup> édition, édition IRWIN, USA,1989, P 408.

<sup>3</sup> Charles croué, opcit, P 74.

<sup>4</sup> IBID :P 76.

الشكل رقم 16 : العناصر الشركة لثقافة دولة ما



Source :Charles croué, op-cit , P 77

(أ)-المناخ و التضاريس: إن البيئة الجغرافية لدولة ما تؤثر على سلوك قاطينها. ففي الدول ذات التضاريس الجبلية مثلاً، يكون سكانها مقاومين للظروف القاسية وقادرين على القيام بالأعمال الشاقة . ونفس الأمر فيها يخص الدول ذات المناخ البارد. أما في الدول المشمسة فتكون ظروف المعيشة أكثر نعومة بحيث تؤثر في طرق العيش بالنسبة للسكان. و غالباً ما تكون الحرارة مرافقة بصفة عامة للفقير. ففي أوروبا مثلاً، يفرق رجال التسويق بين نوعين من الثقافات: ثقافة الدول الشمالية البراغمية، و ثقافة أوروبا الجنوبية اللاتينية. فالمناخ و التضاريس يؤثر على ثروات الدول، و بالتالي على وجود و درجة تطور الأسواق في هذه الدول. حيث أن الشمس ودرجة الحرارة مثلاً لهما تأثير مباشر على استهلاك المشروبات، أجهزة تكييف الملابس، أجهزة التكييف و العطور. ففي دول أوروبا الشمالية يميل المستهلكين إلى العطور القوية، وعلى العكس من ذلك يميل سكان أوروبا الجنوبية إلى العطور ذات الرائحة الخفية. لذلك يجب على مديري التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار هذه الاختلافات بين الدول فيما يخص المناخ و التضاريس عند صياغتهم للاستراتيجيات التسويقية لاستهداف الأسواق الأجنبية.

(ب)-القانون إسمنت المجتمع: لكل مجتمع قواعد وضوابط تحكمه، سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة. في بعض الدول الإسلامية مثلاً القانون المطبق هو الشريعة الإسلامية. والشريعة الإسلامية تعالج القضايا الخاصة بالأيديولوجية و الإيمان السلوكيات و طريق العيش اليومية".<sup>1</sup>

(ج)-عادات الاستهلاك: من وجهة النظر التسويقية، تعتبر عادات الاستهلاك معيار مهم جداً فهي تحدد درجة قبول المنتجات الأجنبية في الأسواق الدولية على المدى القصير و البعيد في نفس الوقت. حيث أن التقاليد الغذائية مثلاً تتغير بصفة مستمرة وسريعة. فمثلاً: بالنسبة للدول الآسيوية الغداء الرئيسي هو الأرز، ومنتجات كالحليب و مشتقاته لم تكن معروفة في هذه الدول إلا منذ مدة قصيرة. رغم ذلك قامت شركة "دانون" DANON E الفرنسية بالمخاطرة و تسويق منتجاتها في السوق الصيني. وبعد العديد من السنوات والجهود التسويقية، انسحبت "DANONE" من السوق الصيني رغم الخسائر و التكاليف التي تكبدتها من أجل تطوير هذا السوق. لذلك فعادات الاستهلاك تعتبر عاملاً مهماً يجب الانتباه له جيداً عند صياغة استراتيجيات التسويق الدولي.

(د)-مستوى التطور الاقتصادي: إن مستوى التطور الاقتصادي هو المؤشر الأول لتطور الثقافة كما أن تطور مستوى الدخل مرتبط أيضاً بتطور الثقافة. فظهور فئة متوسطة هو الذي يزيد من الاستهلاك الواسع. كما يؤدي إلى ظهور متطلبات وحاجات جديدة خاصة فيما يتعلق بالحاجة إلى الراحة و تحسين مستوى المعيشة.

والتطور الاقتصادي في دولة ما له تأثير كبير على المعتقدات و الطابوهات في هذه الدولة. فالطابوهات و الخرافات مثلاً لا يمكن أن تقاوم أمام مستويات التعليم المتقدمة. ولكن يجب الحذر عند القيام بتفسير الأثر الثقافي الذي يرافق التطور الاقتصادي في دولة ما.

هذه التطورات ليست متشابهة لدى كل فئات المجتمع كما هو الحال مثلاً بالنسبة للصين التي تشهد تباين واضح بين مختلف طبقات المجتمع بالنسبة لدرجة التطور الاقتصادي.

(ه)-تأثير الديانات: إن تأثير الديانات هو بلا شك المعيار الأهم الذي يؤثر على طرق الاستهلاك. حيث أن الاعتقاد الديني يؤثر على نظرتنا و تطلعاتنا للحياة وعلى سلوكنا الشرائي و انتظام أفعالنا. فالإسلام مثلاً يحرم أكل لحم الخنزير و المشروبات الكحولية، و الهندوسية تحرم أكل لحم البقر. لذلك على مديري التسويق الدولي أن يدرسوا هذه الناحية و أن يقدموا منتجات تناسب مع المعتقدات الدينية الموجودة في البلد المستهدف.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Cedimir NESTROVIC ;marketing en environnement islamique édition Dunod, Paris, 2009, PP 19-20.

<sup>2</sup>: د. رضوان محمد لالعمر، مرجع سابق، ص 32.

ويلاحظ أنه منذ نهاية الحرب في الفيتنام أن كل الحروب و النزاعات سببها اختلافات دينية. كما يلاحظ أيضاً في مختلف دول العالم الرجوع بقوة إلى الدين و المعتقدات.

فإذا كانت المعتقدات بصفة عامة مصدرها هي الديانات أو المدارس الفلسفية، فيمكن أن تكون أيضاً نتيجة للعادات و الشعائر أو الأصنام.

كما يجب أيضاً على مديري التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار التنوع في المعتقدات في بعض الدول. فمثلاً في الصين، تنتج القيم والمعتقدات عن ثلاثة مذاهب مختلفة وهي: الكونفوشية "confucianisme" والطاوية "toisme" والبوذية. وقد أظهرت دراسة أن لكل مذهب من هذه المذاهب عادات استهلاك مختلفة. فالأول يميل إلى المواد التجميلية، أما الثاني فيميل إلى المنتجات الطبيعية، فيما يفضل متبعي المذهب الثالث أنواع أخرى من المنتجات.

(و)- التكوين العرقي و تشكيل المجتمع: إن ثقافة دولة ما تتطور مع مرور الوقت. فالصعوبات و الأزمات تعيد ترتيب موازين القيم. حيث أن قيم مجتمع ما تتطور مع التيارات المختلفة وطرق العيش. ففي فرنسا مثلاً أدت أحداث 1968 إلى إحداث ثورة ثقافية وضعت محل شك السلطة الأسرية وسلطة المجتمع. لكن بعد مرور 33 سنة، وبسبب الأزمة الاقتصادية عادت إلى الواجهة الأسرة ودورها المهم في المجتمع.

فالجماعة، الحروب والنزاعات هي الأحداث التي تحدث غالباً القطبية الثقافية مما يؤدي إلى ظهور العديد من الثقافات الفرعية في نفس الدولة.

حيث أن تاريخ أي دولة يلعب دوراً مهماً في التجانس أو عدم التجانس الثقافي. كما يسمح بتفسير الاختلافات السوسيوثقافية بين الدول. وهنا يمكن التمييز بين الدول التي تتمتع بتجانس على المستوى الثقافي والاجتماعي و أخرى تتميز بوجود أعراق وثقافات مختلفة. سواء كان ذلك لأسباب تاريخية أو لأسباب أخرى كالهجرة مثلاً.

وعلى رجال التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار ما إذا كانت الدولة (السوق) المستهدف تظهر تجانساً أو اختلافات على المستوى الثقافي و العرقي، وترجمة ذلك عند صياغة استراتيجياتهم التسويقية بالنسبة لكل سوق.

فبسبب هذه الاختلافات، لا يوجد تجانس في عادات الاستهلاك على المستوى العالمي. حيث أن دولة مثل أندونيسيا مثلاً لديها 333 مجموعات عرقية مختلفة مع طرق عيش وعادات ثقافية تعود إلى آلاف السنين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>: SAK OKNOVISIT and John Shaw, op-cit, p 179.

(ن)-اللغة: اللغة هي وسيلة الاتصال الأولية بين أفراد أي مجتمع. فهي من أكثر عناصر الثقافة أهمية. و تستخدم اللغة كوسيط في ترجمة الأفكار و الرسائل من اللغات الأخرى. لذلك يجب استخدام اللغة بدقة حتي لا تقود في النهاية إلى تفسيرات غير سليمة أو فهم خاطئ للرسائل الصادرة إلى رجل التسويق.

و على رجل التسويق الدولي إن كان لا يتقن اللغة المستعملة في السوق الذي يعمل فيه عليه الاستعانة بمترجم أو وسيط حتي لا يقع في أخطاء الفهم للحمل و المعاني التي يتضمنها البرنامج التسويقي. وهناك العديد من الأفكار التي يصعب التعبير عنها باستخدام لغات مختلفة. فإن وجدت درجة مرتفعة من التماثل في طريقة تفكير السوق المستهدف لابد وأن يكون هناك تماثل كبير في اللغة المستخدمة مع هذه السوق.<sup>1</sup>

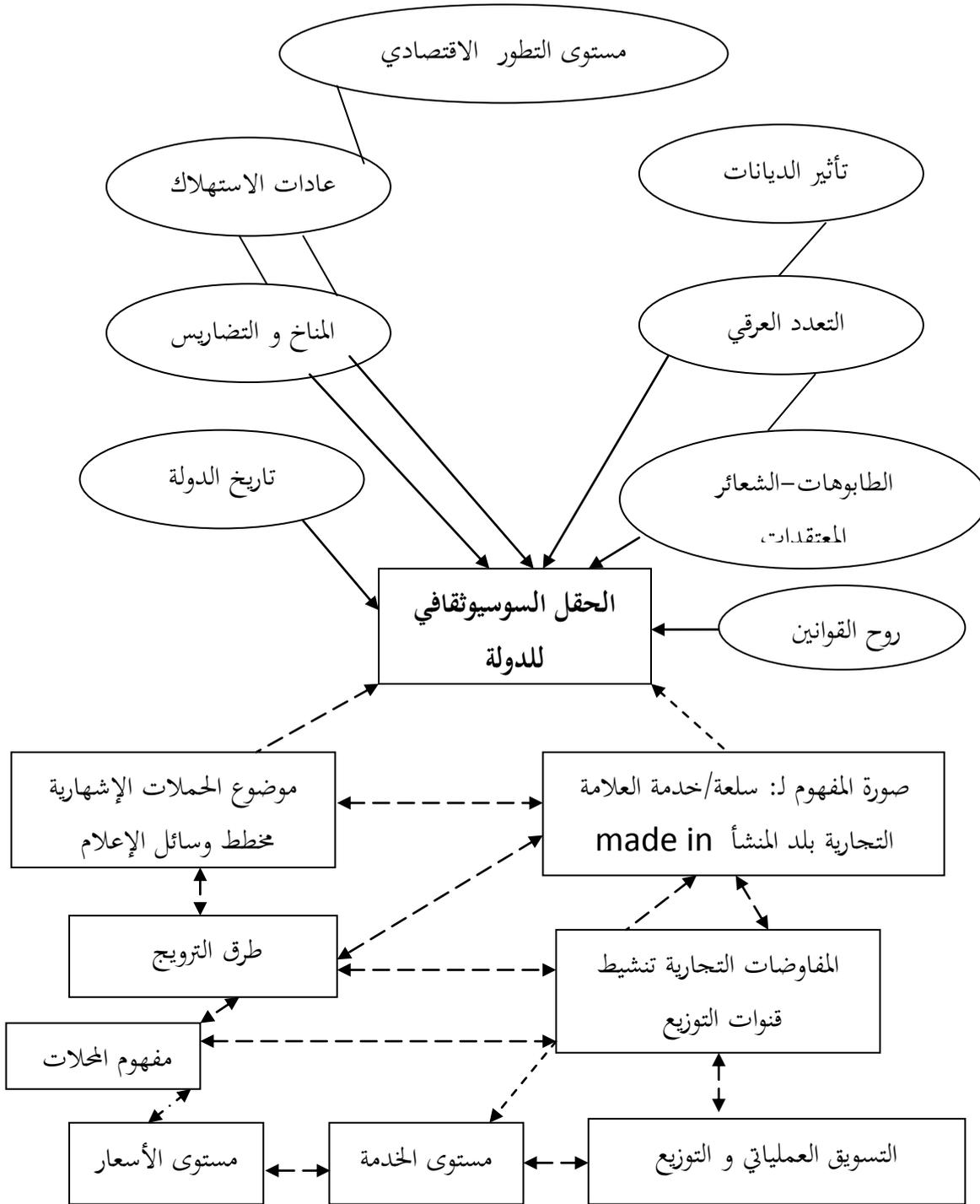
فإذا كانت اللغة مشكل يواجهه بشكل محدود الشركات الدولية التي تنشط في أسواق بلدان تتحدث لغتين أو أكثر كبلجيكا أو سويسراً مثلاً، فإنها تمثل مشكلة كبيرة في البلدان التي تضم عدة لغات أو لهجات ( الهند مثلاً تضم أكثر من 263 لهجة محلية). هذه المشكلة تعيق رجل التسويق الدولي لعدم إمكانية تغطية السوق بشكل كامل و تعذر الإلمام بجميع اللغات. وكمثال على أهمية اللغة في مجال التسويق الدولي ما حدث لشركة " NESCAFE " في الأسواق الإسبانية، حيث كان يقرأ " Noes cafe " أو " It is not cafe " أي ليست قهوة. كما يجب كذلك الأخذ بعين الاعتبار اللغة غير المنطوقة كالإشارات والإيماءات ومعانيها في مختلف الأسواق الدولية.<sup>2</sup>

كل هذه الأمور يجب الاهتمام و الإلمام بها عند صياغة إستراتيجية التسويق الدولي.

و الشكل التالي يوضح كيفية تأثير المكونات السوسيوثقافية لثقافة سوق ما على الإستراتيجية التسويقية المتبعة في هذا السوق.

<sup>1</sup>: د. عماد الدين التيسوي " من منظور لادبي " ط1-الدار للدراسات والبحوث، 1992، ص 1-6.  
<sup>2</sup>: رضوان محمد العبد: مرجع سابق، ص 31.

الشكل رقم (17): الحقل السيوتقافي و استراتيجيات التسويق الدولي



Source :Charles croué :Op-cit , P 83 .

## II-5-2-2- البيئية الاقتصادية:

إن العمل في الأسواق الدولية يجعل الشركة تتفاعل مع اقتصاديات دول مختلفة و متنوعة من حيث درجة التطور، الإفتتاح على الشركات الأجنبية، القوانين المنظمة للأسواق (القانون التجاري، قانون المنافسة... إلخ). لذلك فعلى مديري التسويق الدولي القيام بدراسة دقيقة للبيئة الاقتصادية للأسواق المستهدفة من طرف الشركة. فمن وجهة النظر الاقتصادية يوجد عاملان أساسيان يمكنهما التأثير على الاستراتيجيات التسويقية للشركة في سوق ما، كما يحددان بصفة عامة مدى جاذبية هذا السوق. العامل الأول يتعلق بحجم السوق، أما الثاني فيتعلق بطبيعة هذا السوق.

**أولاً: حجم السوق :** وهو العامل الأهم بالنسبة لاستراتيجيات التسويق الدولي. فالشركة أول ما تقوم به عند استهداف سوق أجنبي ما هو تحليل حجم المبيعات المحتمل في هذا السوق، فهذا من شأنه أن يساعد الشركة في اتخاذ قرارات إستراتيجية مهمة خاصة فيما يتعلق بتخصيص الموارد اللازمة لتطوير هذا السوق مع ضمان الفعالية القصوى لهذه الموارد، وكذلك فيما يخص تحديد جاذبية السوق. وللوصول إلى تحديد أكثر دقة لحجم سوق أجنبي معين عادة ما يتم اللجوء إلى مجموعة من المؤشرات نذكر منها:<sup>1</sup>

\***مؤشرات ديموغرافية:**مؤشر مثل عدد السكان يعتبر مؤشر مهم خاصة فيما يتعلق ببعض النشاطات الاقتصادية كمواد الاستهلاك الواسع(المواد الغذائية، الأدوية... إلخ). بفافتراض ثبات العوامل الأخرى، توجد هناك علاقة طردية بين عدد السكان في دولة ما وحجم المبيعات. رغم أن فرضية ثبات العوامل الأخرى غير ممكنة، لذلك يبقى حجم السكان مؤشر غير كافٍ لتقدير حجم السوق. كما أن معدل نمو السكان يعتبر مؤشراً مهماً يمكن الاستعانة به لاتخاذ العديد من القرارات الإستراتيجية التسويقية المهمة( الحفاظ على سوق ما أو التخلي عنه)، بالإضافة إلى مؤشرات أخرى كالأنماط السكانية، توزيع السكان حسب السن و الجنس و الكثافة السكانية. حيث أن زيادة معدل النمو السكاني له أثر إيجابي إذا ما أدى إلى زيادة الطلب على السلع، وله أثر سلبي بالنسبة لمديري التسويق الدولي في حالة وقوع انفجار سكاني مما يؤدي إلى اختلال التوازن بين النمو الديمغرافي و النمو الاقتصادي.

\***مؤشرات خاصة بالدخل:**مؤشرات مثل توزيع الدخل بالنسبة لشرائح المجتمع، متوسط الدخل الفردي و إجمالي الدخل القومي تعتبر مؤشرات غاية في الأهمية بالنسبة لمديري التسويق الدولي، خاصة فيما يتعلق ببعض القرارات التسويقية الإستراتيجية. بحيث يتم اللجوء عادة إلى المقارنة بين الأسواق المستهدفة على أساس هذه المؤشرات. كما يستخدم مؤشر متوسط الدخل الفردي كمقياس لوصف الحالة الاقتصادية، إضافة إلى استخدامه في تقييم درجة التقدم في مجالات مختلفة كالصحة و التعليم. وهذا راجع بالأساس إلى سهولة حساب هذا المؤشر وقبوله على نطاق واسع، بالإضافة إلى أنه يعتبر مؤشر جيد لحجم ونوعية السوق.

<sup>1</sup>عمر و خردان، مرجع سابق، ص 131.

ثانيا: **طبيعة السوق**: بالإضافة إلى حجم السوق المحتمل، لابد من الأخذ بعين الاعتبار بعض الخصائص الأخرى للأسواق المستهدفة عند القيام بصياغة إستراتيجية التسويق الدولي، ومن بين هذه الخصائص ما يلي:

\* **البنية الطبيعية**: مثل الموارد الطبيعية و التضاريس و المناخ السائد في الأسواق المستهدفة.

\* **طبيعة النشاط الاقتصادي السائد في البلد المستهدف** ( هل هو ذو توجه صناعي، زراعي، وخدمي).

\* **البنية التحتية للدولة و التي تشمل على كل من شبكة المواصلات، الطاقة، وسائل الاتصال و النقل وغيرها.**

كما يضيف باحثون آخرون مؤشر فيما يخص البيئة الاقتصادية للتسويق الدولي وهو الهيكل الصناعي، أو بعبارة أخرى مرحلة التطور التي يمر بها السوق أو البلد المستهدف. وهنا يميز الباحثون بين أربعة أنواع من المراحل أو الهياكل الصناعية:<sup>1</sup>

(أ) **اقتصاديات الاكتفاء**: ففي هذه الأنواع من الأسواق يعتمد الأفراد بصفة عامة على الزراعة العامة ويشكلون فرص تسويق ضئيلة.

(ب) **الاقتصاديات المصدر للموارد الخام (اقتصاديات الربوع)**: تعتمد هذه البلدان على تصدير المواد الخام المستخرجة من أراضيها، و تتميز هذه البلدان بجذب الاستثمارات الأجنبية في مجالات المواد الخام و التواجد المكثف للشركات الدولية. ومن أمثلة ذلك دول الخليج العربي.

(ج) **الاقتصاديات السائرة في طريق النمو**: تشهد اقتصاديات هذه البلدان تطوراً مستمراً في مجال الصناعة، و ارتفاع نسب الناتج القومي الخام. مما يجعلها تتوجه إلى استيراد الكثير من المواد الخام. كما تتميز بتواجد قليل للشركات الأجنبية فيها. ومن أمثلة هذه الدول نجد مثلاً: البرازيل، الهند، باكستان... الخ.

(د) **الاقتصاديات المصنعة**: تعتبر البلدان مصدرة للعديد من المنتجات المصنعة للأسواق الأجنبية. ومن أمثلة هذه الدول: كندا، الو.م.أ، اليابان والدول الأوروبية المتقدمة. و تتميز أسواق هذه الدول لظروف منافسة شديدة.

كل هذه العوامل السابقة الذكر و المتعلقة بالبيئة الاقتصادية للتسويق الدولي يجب أن تؤخذ بعين الإعتبار عند صياغة الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة.

<sup>1</sup>: René Y et autres : le marketing fondement et application, 5<sup>ème</sup> édition, MC Grera, Paris 1996, P 553.

II 5-2-3- البيئية السياسية:

تعتبر البيئة السياسية من أهم العوامل أو المتغيرات التي يمكن أن تكون لها تأثير كبير على إستراتيجية التسويق في سوق أجنبي معين.

فالتواجد في سوق أجنبي يعرض الشركة إلى العديد من الأخطار السياسية نظرا لعدم قدرتها على السيطرة أو التحكم في البيئة السياسية لهذا السوق الأجنبي. والجدول التالي يبين أهم الأخطار السياسية التي يمكن أن تواجهها الشركة في سوق أجنبي ما و تأثيرات هذه الأخطار على نشاط الشركة في هذا السوق.

الجدول رقم(8): الأخطار السياسية و أثرها على الشركات الدولية.

نوع الخطر	الأثر على نشاط الشركة
-المصادرة	-خسارة الأرباح المستقبلية
-الانتزاع (confiscation)	-خسارة أصول الشركة
-الحملات ضد المنتجات الأجنبية	-خسارة في المبيعات، زيادة تكاليف العلاقات العامة لتحسين صورة الشركة
-الميل إلى تشجيع العمالة المحلية	-زيادة تكاليف العمليات
-الاختطافات، الاعتداءات الإرهابية...إلخ.	-خسارة في الإنتاج، زيادة تكاليف الأمن، زيادة تكاليف الإدارة العليا، انخفاض الإنتاجية.
-الحروب الأهلية	-تدمير الممتلكات، خسارة في المبيعات، تخزين الإنتاج، زيادة تكاليف الأمن، إنتاجية منخفضة.
-التضخم	-زيادة حجم تكاليف العمليات
-القيود على تحويل رؤوس الأموال	-عدم القدرة على تحويل الموارد المالية بحرية
-تدنية قيمة العملة	-تقليص قيمة الأرباح المحققة
-الضرائب المرتفعة	-انخفاض الأرباح الصافية.

Source :W.griffin and others :international Business environnement, 4 TH édition, Pearson EDUCATION publishing, Boston, 2005, P 73.

\*فكل شركة تريد الدخول إلى سوق أجنبي ما، يجب عليها الإلمام، ولو بشكل قاعدي، بالهيكل أو البيئة السياسية لهذا السوق وهذا فيما يتعلق بالأمور التالية:<sup>1</sup>

\*إذا ما كان النظام ديمقراطياً أو دكتاتورياً وفيما إذا كانت السلطة مركزة في يد شخص واحد أو حزب معين.

\*هل تنتهج البلد سياسة السوق الحرة أو الاقتصاد المخطط تحكم الحكومة؟ ما مدى مساهمة القطاع الخاص في المساعدة على توصل الحكومة إلى الوصول إلى أهدافها الاقتصادية؟ و ما إذا كانت موقف الحكومة من الشركات الأجنبية؟

\*هل زبائن الشركة من القطاع الخاص أو العام؟ فإذا كانوا من القطاع العام، هل تشجع الحكومة في البلد المضيف المنتجين المحليين؟ هل ينتمي منافسو الشركة إلى القطاع العام أو الخاص؟ فإذا كانوا من القطاع العام، هل تسمح الحكومة للشركات الأجنبية بمنافسة قطاعها العام في الصفقات؟

\*عندما تقوم الحكومات بتغيير سياساتها، هل تقوم بذلك بصفة عشوائية أم في إطار القوانين الجارية التطبيق؟

\*ما مدى استقرار الحكومة الموجودة؟ وعند حصول تغير في السلطة، هل يرافقه تغير جذري في السياسات المتبعة أم تتواصل نفس الجهود بالنسبة للحكومة الجديدة.

فمن ناحية تدخل الحكومة في الاقتصاد مثلاً يمكن التمييز بين نوعين من التدخل، الأول يكون بدخولها كمشارك أو شريك للشركات الأجنبية، وهي ميزة الدول النامية و الاشتراكية عامة. أما النوع الثاني فيكون دخولها كمنظم للسوق وهذا حال الدول الرأسمالية، إلا أن معظم الدول تنتهج النهجين في وقت واحد. وتعتمد درجة التدخل على سياسة الدولة و نحتها الاقتصادي النابع من فكر الدولة.<sup>2</sup>

كما أن مديري التسويق الدولي يسعون دائماً إلى التعامل بعملة تكون ذات قيمة مرتفعة في سوق الصرف. و أحسن وسيلة للدفع هي التي يستطيع فيها المشتري الدفع بعملة البائع، و ما لم يكن ذلك ممكناً فقد يقبل البائع عملة محلية إذا كان يستطيع شراء بها ما يلزمه أو يستطيع بيعها من أجل الحصول على العملة التي يرغب فيها. فالقوانين النقدية و المالية في الدول المضيفة يمن أن تضع بعض القيود فيما يخص سياسة العملة، فإن تذبذب سعر الصرف، يمكن أن يؤدي هذا إلى مخاطر غير عادية بالنسبة للشركة.<sup>3</sup> وبناء على

<sup>1</sup> : W.griffin and others : international Business environnement, 4th édition, Pearson custon publisging, Boston, 2005, P73.

<sup>2</sup> بلب س دالدو ه ه: مرجع عريلق، ص 61.

<sup>3</sup> بتغق ق محمد عبدالمحسن للتسو قوتدع ملق درة للتفلس ة. دار للنضرة لالعاب ةللشور-صؤ-1997، ص 151.

العوامل السابقة الذكر، فالبيئة السياسية للتسويق الدولية هي بيئة معقدة جداً، ويمكن أن تقرر نجاح أو فشل الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة. كذلك فعلى رجال التسويق الدولي الأخذ بعين الاعتبار كل العوامل السابقة الذكر في صياغتهم لهذه الاستراتيجيات.

## II-5-2-4- البيئتين القانونية و التشريعية:

إن الشركات المحلية تكون مجبرة على إتباع قانون الدولة التي تنتمي إليها، أما الشركات الدولية فتكون في مواجهة مجموعة معقدة من القوانين و التشريعات الناتجة بصفة خاصة عن تنوع الإطار القانوني و التشريعي من دولة إلى أخرى، حيث يجب عليها الخضوع ليس فقط لقانون أو تشريع الدولة الأم، بل كذلك لكل قوانين الدول أو الأسواق المضيفة. فكل من قوانين الدولة الأم للشركة وقوانين الدولة المضيفة تؤثران على الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة، هذه القوانين تحدد الأسواق المستهدفة، الأسعار المطبقة، تكاليف الإنتاج و اليد العاملة (كمواد الأولية و التكنولوجيا). كما يمكن للقوانين أن تؤثر على مواقع تواجد بعض الأنشطة الاقتصادية، فمثلا بعض شركات الانترنت قد اختارت عدم التواجد في الصين بسبب القرارات و القوانين الارتجالية التي تفرضها الصين على هذا النوع من النشاط.

وعلى العموم، هناك عدة عوامل متعلقة بالبيئة القانونية للتسويق الدولي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات التسويق الدولي، نذكر منها:<sup>1</sup>

\*تنوع الأنظمة القانونية و اختلافها من دولة لأخرى لأسباب تاريخية، ثقافية، سياسية ودينية.

\*التفريق بين قوانين الدول ذات الثقافة الأنجلوسكسوتية وقوانين الدول ذات الثقافة اللاتينية.

\*تأثير الديانات على القوانين في مختلف الدول.

\*ما إذا كانت القوانين بيروقراطية أو لا.

\*التوجهات المحلية للقوانين: ففي بعض الدول تكون القوانين موجودة لتنظيم الاقتصاد المحلي ومثل هذه القوانين تؤثر على نشاطات الشركة في هذه الدول من حيث تسير اليد العاملة(التوظيف، التعويضات و قوانين العمل)، الجوانب المالية وغيرها...إلخ.

\*إن القوانين يمكن أن تؤثر على التجارة بين الدول: كفرض حصار جماعي أو دولي على التجارة مع دولة ما (الو.م.أ وكوبا مثلا).

\*أن القوانين في بعض الدول لا تخدم مصالح الشركات الأجنبية(العوائق القانونية لملكية الأجانب).

<sup>1</sup> W.griffin and others :op-cit, p 58.

\* دور القانون الدولي: فالقانون الدولي له أهمية خاصة بالنسبة للشركات الدولية. حيث توجد العديد من الاتفاقيات و المعاهدات الدولية التي يتم تطبيقها و تحظى بالقبول في العديد من الدول، خاصة فيما يتعلق بقوانين حماية الملكية الفكرية وبراءات الاختراع. ومن أمثلة ذلك نجد معاهدة باريس لحماية الملكية الصناعية و التي يتم تطبيقها في 95 دولة إضافة إلى الو.م.أ. بالإضافة إلى ذلك، تتأثر الشركات الدولية أيضاً بالاتفاقيات الثنائية الأطراف فيما يخص التجارة و الاستثمار. ومن أمثلة ذلك سياسة التفضيل أو الأولوية السائدة بين دول "الكومنويلث".

\* أن البيئة القانونية الدولية تؤثر على الشركات الدولية خاصة في حالة وجود نزاعات تجارية، و أي قانون يجب تطبيقه في هذه الحالات.<sup>1</sup>

\* كما يجب على مديري التسويق الدولي الإدراك التام للقوانين المنظمة للسوق المحلي الذي ينشطون فيه مثل: قانون المنافسة، القانون التجاري...إلخ.

بالإضافة إلى ما تم ذكره، فإن القوانين المتعلقة بحماية البيئة تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر على الإستراتيجيات الدولية للشركة. فنجد مثلاً بعض الشركات تنقل نشاطاتها إلى الدول التي يكون فيها التشريع المتعلق بحماية البيئة متسامح جداً كالشركات الأوربية أو الأمريكية مثلاً. كما أنه يجب على الشركات مراعاة هذه التشريعات إن وجدت، خاصة و أن مثل هذه العوامل لها أهمية كبيرة بالنسبة للرأي العام بصفة عامة.

وكمثال على ذلك ما حصل مع شركة "BP" في خليج المكسيك بعد التسريبات النفطية الهائلة و التي أدت إلى أضرار كبيرة بالبيئة في هذه الجهة من العالم، كما خلقت استياء كبير لدى الرأي الأمريكي و الدولي مما أدى إلى تشوه صورة الشركة و الخسائر المادية الناتجة عن ذلك.

وعادة ما تلجأ الشركات الدولية إلى اعتماد حملات ترويجية لتبين مدى احترامها للبيئة في إطار ما يسمى "Green Company" أو الشركة الخضراء كدلالة على احترام الشركة للطبيعة في مختلف المراحل العملية لنشاطها.

## II-5-2-5: البيئة التكنولوجية

من بين أهم العوامل التي قد تؤثر على استراتيجيات التسويق الدولي، العوامل المتعلقة بالبيئة التكنولوجية للبلد المضيف.

فالانفتاح العالمي هو نتيجة التغير العميق في التكنولوجيا و خاصة في ميدان الاتصالات و نظام المعلومات.<sup>2</sup> كما أن هذا التغير سيستمر في المستقبل، فسهولة تحويل الأموال من بلد إلى آخر و التقدم في

<sup>1</sup>: M. CZINKOTA and others : international Busines, 2<sup>ème</sup> édition , the dryden press, USA, 1992, P.P 195-196.

<sup>2</sup>: Jean-Paul lemaire :stratégie d'internationalisation. Dunod-Paris-1997,P 58.

المواصلات و الاتصالات على النطاق العالمي قدم الكثير من الفرص للاستثمار في البلدان النامية، كما ترتب على التقدم التكنولوجي خلق الكثير من الأسواق للشركات الدولية التي تتمتع بمستوى عالي من التكنولوجيا في مجالات الاتصال و خدماتها. ولا يقتصر تأثير التقدم التكنولوجي على ما سبق، بل يمتد إلى تغيير هيكل العمالة و الصناعة و تحويلها إلى الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة بالإضافة إلى رفع القدرات التنافسية. ويتجلى تأثير التكنولوجيا على نشاط الشركات الدولية فيما يلي:<sup>1</sup>

\*التقدم في التكنولوجيا الحيوية و التي تساهم في إحداث ثورة في مجال الزراعة، الطب و الصناعات المرتبطة بها.

\*الأعمار الصناعية التي ستلعب دوراً رئيساً في مجال التعليم ونقل المعرفة في كل بقاع العالم.

\*الهواتف التي تقوم بالترجمة الفورية بشكل آلي من لغة إلى أخرى و التي تؤدي بسهولة الاتصال بين الناس بلغتهم الأم.

\*تطور طرق الدفع الإلكتروني سوف يسهل العمليات التجارية و الصناعية.

\*تطور طرق الاتصالات السلكية و اللاسلكية و المواصلات بالدول النامية والأسواق العملاقة الناشئة في آسيا و إفريقيا.

بالإضافة إلى ما سبق يجب على مديري التسويق الدولي التحري و الاهتمام عن ظروف وقوانين حماية الملكية الصناعية و الفكرية في الأسواق المستهدفة. و إذا كانت الدول المضيفة تفرض نقل التكنولوجيا من طرف الشركات الأجنبية المتواجدة فيها.<sup>2</sup>

كل هذه العوامل يجب مراعاتها عند صياغة الإستراتيجية التسويقية الدولية للشركة و في عملية استهداف و غزو الأسواق الأجنبية.

<sup>1</sup>: بلوق ح ف عبد الالم، بهادى للتسويق الدولي، مرجع سابق، ص 61.

<sup>2</sup>: W.Grigffin and others, op-cit p.P 70-71.