

إن هذه المعلومات تحتاج إلى متابعة مستمرة و متجددة من أجل مواكبة الأوضاع المتغيرة لأسواق الشركة.

II-3- استراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تنميط أو تكيف عرض الشركة:

إن مسألة تكيف أو تنميط العرض التسويقي (العرض الكامل فيما يخص المنتج، السعر، الاتصال و التوزيع) في الأسواق الأجنبية هي مسألة مهمة في إطار تدويل نشاط الشركة. وهذه المسألة سوف تطرح أمام الشركة في كل مرة فيما يتعلق الأمر بالقرارات الإستراتيجية و التكتيكية المتعلقة بتسيير المتغيرات التسويقية الأربعة (المنتج، السعر، الاتصال و الترويج).

ويذكر الباحثون ثلاثة أنماط لإستراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تنميط أو تكيف العرض.¹

(أ)- **إستراتيجية التنميط:** إن إستراتيجية التنميط تعبر عن تسويق الشركة لمنتج ما عن طريق تموقع واحد ومزيج تسويقي موحد. و تركز إستراتيجية التنميط على النظرة المتجانسة للأسواق الدولية و كذلك على عدد من الفرضيات ذات طابع عالمي "universaliste" منها:

*التجانس المتنامي للحاجات الدولية، و التي تضع محل شك، وضع مزيج تسويقي معدل أو مكيف لكل سوق أجنبي.

*الاتجاه العالمي لتفضيل المنتجات ذات السعر المنخفض والجودة المقبولة.

*الحاجة لتعظيم وفورات الحجم بالنسبة للإنتاج و كذلك التسويق والتي يتم تقاسمها بين عدة دول أو أسواق

*الحاجة بالنسبة للشركات التي وصلت إلى مرحلة العالمية للبحث عن أثر التآزر "l'effet de synergie"، وكذلك إلى تنسيق أفضل لنشاطاتها التسويقية الدولية.

فخيار التنميط يكون يتناسب أكثر مع الشركات التي تبحث عن تبسيط إجراءاتها و التكاليف المنخفضة. ففي العموم، إستراتيجية التنميط تزيد من احتمال الترشيد، على المستوى الدولي، للمراحل الأولى "amont" من سلسلة نشاطات الشركة (الإنتاج، التموين، اللوجيستكية)، و لأن المزيج التسويقي لا يتغير من بلد إلى بلد آخر، فإن تطبيق الإستراتيجية التسويقية يكون أسهل، فمثلا: مراقبة الجودة تكون أحسن، كما أن عمليات التوزيع، الترويج و الاتصال على المستوى الدولي سوف تكون سهلة التطبيق، بحيث تسمح إستراتيجية التنميط بعدم تأثر تكاليف التسويق الدولي (من الدراسة وحتى المزيج التسويق)، بالازدواجية في العمل (doublons) أو التكرار.

¹: NATHALIE PRIME et autres :Marketing international, développement des marches et mangement multiculturel, op-cit, p 94.

كما أن إستراتيجية التنميط تناسب أكثر الشركات التي تقترح منتج موحد يستند على صورة تجارية دولية موحدة (مثلا علامة Levis)، أو عندما لا يكون ممكناً تعديل أو تكييف المميزات الفيزيولوجية للمنتج مثل: التسجيلات الموسيقية، اللوحات الفنية، الكتب، السينما... إلخ). كما قد يكون من الضروري تقديم خدمة زبائن موحدة و متجانسة مثلاً: في حالة المنتجات الموجهة إلى زبائن متحركين (بطاقات الائتمان، تصليح شاحنات النقل الدولي... إلخ).

و أخيراً، هناك بعض المنتجات التي تتجاوز الاختلافات الثقافية و التي يطلق عليها بالمنتجات "culture free"، بحيث يمكن اقتراحها أو عرضها بصفة موحدة و منمطة على المستوى الدولي (مثل: المنتجات ذات الطابع الصناعي و التكنولوجي، منتجات الاستهلاك الواسع الموجهة لقطاعات متجانسة من المستهلكين الدوليين، كالمراهقين مثلاً).

(ب)- إستراتيجية التكيف: "stratégie d'adaptation": إن إستراتيجية التكيف تستند إلى عدد من الملاحظات التي تضع محل شك المزايا أو البراهين التي ترتكز عليها إستراتيجية التنميط: وذلك كالتالي:

* فيما يخص حجة وفورات الحجم: يرى المؤيدون لإستراتيجية التكيف بأن التطورات التكنولوجية، وخاصة أتمتة العملية "automatisation"، و الإستعانة بالتصميم التصميم الوحداني "conception modulaire" (تصميم منتجات قاعدية أو أولية ذات استخدامات متعددة و التي يمكن أن نستخلص منها منتجات نهائية موجهة لإشباع متطلبات مستهلكين و قطاعات سوقية مختلفة). ففي الوقت الحاضر، أصبح من الممكن إنتاج سلاسل محدودة من المنتجات النهائية و بتكاليف منخفضة إنطلاقاً من تصاميم لمنتجات مشتركة. فالتنوع النهائي أو المتأخر قدر الإمكان في السلسلة الإنتاجية، يسمح أيضاً بصقل مستويات التكيف في المراحل النهائية للسلسلة "en Aval" مع الاستفادة من وفورات الحجم في بداية السلسلة "en amont" وذلك عن طريق السلاسل الطويلة للوحدات و التي يتم تعظيمها عن طريق الإبداع في عملية التصميم و العدد الكبير.

* أما فيما يخص حجة تجانس الحاجات على المستوى الدولي و التي تدفع بالشركات الدولية لاعتماد إستراتيجية التنميط فيما يخص العرض المقدم، فيرى الباحثون أن عدم تجانس الإطار التشريعي و القانوني الدولي يجعل من المستحيل التنميط الكامل للمزيج التسويقي. فلكل دولة قواعد عامة وقوانين خاصة بها للتجارة و المنافسة (القواعد فيما يخص الأسعار، الجودة، التغليف، التبيين "etiquetage"، الاتفاقات بين المتنافسين، الطرق الترويجية، الضمانات... إلخ)، وكذلك فيما يخص قوانين الملكية الصناعية (مثل حماية براءات الاختراع، و العلامات التجارية،... إلخ).

و أخيراً فيما يتعلق بعالمية الحاجات " universalité des besoins "، فهذه الحجة يمكن ضحدها، خاصة عند ملاحظة الاختلافات الثقافية بين الدول فيما يتعلق بمستويات الثقافة الضمنية أو المعنوية " culture implicite " (مثل، القواعد، القيم، الدلالات...إلخ)، وحتى فيما يخص المنتجات ذات الطلب العالمي، فمن الضروري تعديل عرض الشركة بما يتماشى مع الإطار البيئي و الثقافي للدولة المضيفة(العادات و التقاليد، الدلالات فيما يتعلق بالمنتجات، التطلعات و موانع الشراء، سلوك الشراء...إلخ). لذلك، فإن فرضية عالمية الحاجات هي مجرد فرضية إيديولوجية أكثر منها واقعية، حيث تخلط بين عالمية الحاجات و العالمية فيما يخص طرق إشباع هذه الحاجات، ضمن نظرة نمطية تستند إلى الجودة المقبولة أو المتوسطة المقترنة بالأسعار المنخفضة.

بالإضافة إلى التكييف الإجباري لعرض الشركة بما يتماشى و الإطار التنظيمي و التشريعي لكل بلد مستهدف، فإن المزايا التي يمكن أن توفرها إستراتيجية التكييف على المستوى الدولي عديدة نذكر منها:
- إن هذه الاستراتيجية تكون أفضل بالنسبة للمنتجات التي يكون استعمالها مرتبط بالبيئة الثقافية (produit culture-free).

- أن هذه الإستراتيجية تسمح بالأخذ بعين الاعتبار الخصائص و المتطلبات الكيفية و الكمية للأسواق الأجنبية، كما تسمح على العموم بتحقيق أكبر حصة سوقية.

- تسمح إستراتيجية التكييف بتقديم عرض(منتجات) يكون له هوية أفضل على المستوى المحلي للأسواق المضيفة، بحيث يكون مدعماً بسياسة اتصال محلية، ويزيد من إمكانية إعادة الشراء أو تكرار الشراء.

- من ناحية الرسوم، تسمح إستراتيجية التكييف بمرونة أكبر و استغلال أحسن للاختلافات بين القدرة الشرائية للمستهلكين بين مختلف الأسواق الأجنبية.

و الجدول التالي يبين مزايا كل إستراتيجية (التنميط و التكيف)

جدول 17 : مزايا إستراتيجيات التنميط و التكيف

مزايا استراتيجيه التنميط	مزايا استراتيجيه التكيف
<p>*تبسيط الإجراءات و القرارات</p> <p>*سهولة التطبيق</p> <p>*منتوج موحد</p> <p>*علاقة تجارية دولية موحدة</p> <p>*خدمة زبائن متماسكة و متجانسة</p> <p>*مراقبة أفضل للجودة</p> <p>*عدم وجود تكرارات</p> <p>*الحد من تقسيم الأسواق</p> <p>*القضاء على الارتباء بين المستهلكين، الموزعين و العمال.</p> <p>*الفعالية في التنفيذ الناتجة عن وفورات الحجم</p> <p>*تناسب الثنائيات " منتج-سوق " الدولية، المستهلكين الدائمي الحركة و المنتجات " cluture " free</p>	<p>*إمكانية حصة سوق أكبر</p> <p>*زيادة إمكانية تكرار الشراء</p> <p>*المتطلبات التشريعية</p> <p>*المرونة فيما يتعلق بالرسوم (إمكانية التنوع في الكميات و الجودة من سوق لآخر).</p> <p>*هوية محلية (في الدول المضيفة) أحسن للمنتجات</p> <p>*سياسة اتصال ذات دلالة و فعالية أكبر على المستوى المحلي للأسواق الأجنبية</p> <p>*استغلال الاختلافات بين الدول بالنسبة للمنتجات المرتبطة بالثقافة المحلية للأسواق الأجنبية " produit cuture bound »</p>

Source :NATALIE PRIME et autres :op-cit , P 95.

ج)-الاستراتيجيات المختلطة: في الواقع العملي، إن المفاضلة بين المنطق الاقتصادي للتنميط المبرر لإستراتيجية تسويقية منمطة و المنطق الثقافي التكيفي لا تتم إلا بصفة كاريكاتورية. فالتسويق الدولي بين الثقافات المختلفة لا يتناقض مع البحث عن الفعالية الاقتصادية، خاصة إذا كان ضمن إطار إستراتيجية كونية. فالمفاضلة بين إستراتيجية تنميطية أو تكيفية هي في الحقيقة غير مجدية، إذ يجب تجاوز العقائد الإيديولوجية للتذكير بأن التسويق الدولي كامتداد لمفهوم التسويق بصفة عامة يتضمن اختراع برامج تسويقية تجمع بين البحث عن إرضاء المستهلكين و تحقيق الفعالية التنظيمية للشركة.

- إن إستراتيجية التسويق الدولي الناجحة يتوجب عليها تنميط مكونات العرض (المزيج التسويقي) في كل مرة يكون ذلك ممكناً من أجل تسهيل تحقيق وفورات حجم، تعظيم الموارد، تعظيم أثر الخبرة و تحقيق البساطة في التنظيم. ولكن يتوجب عليها أيضاً التكيف إذا كان ذلك ضرورياً كما هو الشكل في الحالات التالية:

- التكيف الإجباري بما يتماشى مع الإطار التشريعي للدول المضيفة.

- التكيف اللازم بما يتماشى مع الإطار الثقافي للدولة المضيفة فيما يتعلق بالمتطلبات الكيفية (دوافع وموانع للاستهلاك، سلوك الشراء و الاستهلاك... إلخ).

فالتحليل المتضمن للتكيف أو التنميط يجب أن يتم على مستوى كل مكونات العرض (التموقع و المزيج التسويقي)، في إطار صياغة المبادئ و السياسات الخاصة بتطبيق إستراتيجية التسويق الدولي للشركة. وفي الأخير، فإن تطوير احتمالات التوزيع أو البيع الإلكتروني يسمح بتجاوز المفاضلة بين استراتيجي التنميط أو التكيف عن طريق الجمع بين مزايا كل من هاتين المقارنتين.

II-4- إستراتيجيات التسويق الدولي بحسب درجة تطور الأسواق:

إن إستراتيجية التسويق الدولي كمحرك لإستراتيجية تدويل نشاط الشركة مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بمرحلة تطور الأسواق الأجنبية المتواجدة فيها الشركة. ويمكن التمييز بين ثلاثة مراحل رئيسية للتدويل، و يتعلق الأمر ب: الدخول الأولى، التوسع المحلي في الأسواق الأجنبية و كونية أو عالمية النشاط التسويقي. هذه المراحل الثلاثة مرتبطة هي الأخرى بالسياقات الإستراتيجية المختلفة: نضوج الأسواق، الخبرات المكتسبة من طرف الشركة، حجم نشاطات الشركة في هذه الأسواق و التوجهات الإستراتيجية المسيطرة. و الشكل التالي يوضح المراحل المختلفة لتطوير التسويق الدولي.

فالجهد التسويقي للشركة في هذا النوع من الإستراتيجية تتجه بالخصوص نحو تحديد الأسواق المحتملة في الخارج بالنسبة لمنتجات أو خدمات موجودة أصلاً ويتم إنتاجها في السوق المحلي.

- فمن وجهة نظر تسييرية، الشركة التي تدخل الأسواق الأجنبية للمرة الأولى تفتقر للخبرة وتبحث عن الاعتماد على قدراتها وكفاءاتها التي تميزها، والتي تم تطويرها في السوق المحلي للشركة، بحيث يمكن تصديرها عن طريق تكييفها بحد أدنى، إلى أسواق أجنبية.

وفي هذا النوع من الاستراتيجيات يمكن التمييز بين أربعة قرارات مهمة:

-القرارات المتعلقة باختيار البلد المستهدف: (أين ومتى): فالشركة تفضل في هذه الحالة الدول التي تمثل أسواقها بعد أو اختلاف طفيف في مجال الأعمال (مثل: البعد الجغرافي، البعد الثقافي، السياسي، الإداري، القانوني، الاقتصادي...).

-القرارات المتعلقة بالعرض المقترح: في هذه المرحلة تركز الشركة أساساً على الاختلافات الضرورية بين مختلف الأسواق ولكن للاستفادة في الأخير من أوجه التشابه بين هذه الأسواق وسوقها الأصلي أو المحلي. و الاتجاه الرئيسي في هذه الحالة هو تامين الموارد التسويقية الموجودة أصلاً، كما يمكن أيضاً، إذا سمحت موارد الشركة الاتجاه إلى شراء علامات محلية في الأسواق الأجنبية من أجل السماح بعملية دخول سريعة للسوق و امتلاك حصة سوقية مهمة.

- القرارات المتعلقة بريتيم الدخول إلى الأسواق الأجنبية؛ فقد تلجأ الشركة إلى الدخول التدريجي للسوق الدولية أو الدخول في نفس الوقت لعدة أسواق.

فالعوامل (داخلية وخارجية) التي تؤدي إلى المراحل المتقدمة من تدويل نشاط الشركة تتطور من مرحلة إلى مرحلة أخرى. ونفس الأمر بالنسبة للأولويات التسويقية، وبالتالي القرارات التسويقية الخاصة بالتسويق

ب)-استراتيجيات التوسع في الأسواق المحلية للدول المضيفة:إن المرحلة الثانية من تدويل نشاط الشركة تستند إلى عدة عوامل تساعد على تطوير الهدف العام للإستراتيجية التسويقية نحو التطور في الأسواق المحلية للدول المضيفة، أكثر منه نحو محاولة الدخول إلى أسواق أجنبية جديدة. ومن بين هذه العوامل نذكر: الحاجة إلى مواجهة المنافسة في هذه الأسواق(تنظيم المبيعات و البنية التحتية للتوزيع و بناء علاقات على المستوى المحلي في هذه الأسواق)، مواجهة العوائق و التحديات المفروضة بواسطة حواجز للدخول إلى هذه الأسواق (مثل الطبيعة، الرسوم، إلخ)، العامل المتعلق بتطور وزيادة الطلب المحلي في هذه الأسواق.

ومن أجل تغذية النمو في هذه الأسواق يجب تحديد الفرص الإضافية للنشاطات الموجودة للشركة في هذه الأسواق.

فالإدارة تصبح أكثر قدرة على دمج اليد العاملة المحلية في هذه الأسواق، لأنه لتطوير هذه الأسواق، اليد العاملة المحلية لها خبرة أفضل للقيام بالعمليات في الميدان وكذلك فهمها و إدراكها الجيد للبيئة المحلية. فآثر الرافعة الناتج عن إستراتيجية التوسع، والذي يمكنه تدعيم الإستراتيجية التسويقية، مرتبط بالأساس بالاستغلال الجيد للموارد المخصصة من طرف الشركة الأم لكل سوق اجنبي: كالموارد المادية (وسائل الإنتاج و التوزيع) أو غير المادية (كالمعارف فيما يخص البحث و التطوير... إلخ). بالإضافة إلى ذلك، فالشركة تبحث عن استغلال أمثل لأصولها وكفاءاتها التي تسمح لها بتطوير عرض منتجاتها (تسيير حافظة العلامات، الكفاءات الخاصة بالقدرة على الإبداع).

لذلك، يجب على الشركة التحليل الدائم لتطور الطلب ومواجهة المنافسين المحليين في الأسواق المتواجدة فيها، بحيث يجب جعل التوجه الاستراتيجي المسيطر هو التوجه نحو السوق، ففي هذا النمط من الاستراتيجيات تكون حافظة منتجات الشركة كبيرة.

ومن بين أهم القرارات الواجب الاهتمام باتخاذها في إستراتيجية التوسع في الأسواق الأجنبية تلك المتعلقة بتسهيل تطوير الأسواق المحتملة في هذه الأسواق في إطار البحث عن تحقيق وفورات حجم. ومن بين الوسائل التسويقية التي يمكن استعمالها في هذا النوع من الإستراتيجية ما يلي:

* سياسة المنتج: كالقيام بتعديلات و تكييفات لمنتجات الشركة، إطلاق منتجات جديدة، توسيع حافظة (gamme) منتجات الشركة، تطوير منتجات جديدة مكيّفة أو موجهة بصفة خاصة للأسواق المحلية في الدولة المضيفة.

* سياسة التسعير: إتباع إستراتيجية الدخول للأسواق الأجنبية (أسعار منخفضة).

* سياسة الاتصال: ترويج و الإشهار للمبيعات على المستوى المحلي في الأسواق الأجنبية.

* سياسة التوزيع: تعزيز التواجد و الكفاءات المحلية في هذه الأسواق.

ج- استراتيجيات التسويق الكوني (global): إن المرحلة الثالثة من تدويل نشاط الشركة تبدأ عندما يصبح ضرورياً الحد من تقسيم الأسواق الناتجة عن إستراتيجية التوسع، والتي ينتج عنها صعوبات في التنسيق بين الدول و كذلك تكاليف إضافية (تكاليف التكرار "doublon") بالنسبة للشركة، بطريقة تمكن من تعظيم وفورات الحجم واستغلال المزايا التنافسية المكتسبة (مثل: اسم العلامة وغيرها).

إذن فصياغة إستراتيجية تسويقية دولية هي منهج متطور يجب تكييفه بحسب درجة الخبرة ودرجة التطور في الأسواق الأجنبية. فالأولويات، القرارات الرئيسية و ووسائل التطبيق تختلف بحسب العوامل السابق ذكرها. مثل تركيز "centraliser" الوظائف الإستراتيجية (البحث و التطوير، التمويل أو تسيير المالية أو

السيولة الدولية)، أو القيام باجتماعات دورية لتنسيق الجهود التسويقية بين مختلف الأسواق المتواجدة فيها الشركة.

-صياغة إستراتيجية تطوير كوني: و ذلك عن طريق نظرة كونية لأهداف الشركة، تقسيم الأسواق، استهداف الأسواق، التكامل بين أنشطة الشركة في مختلف الأسواق المتواجدة فيها.

فعرض الشركة يجب أن يؤدي إلى إرضاء أو التماشي مع فعرض الشركة يجب أن يؤدي إلى إرضاء أو التماشي مع الفعالية الاقتصادية بالحد من التعديلات و التكيفات و البحث عن أثر التآزر الكوني(تحويل أحسن المنتجات و الأفكار بين مختلف الأسواق). وعرض الشركة يجب أيضاً أن يشجع على تطوير الفرص على المستوى الدولي(الإبداع). وكذلك، وفي تعرف كيف الجمع بين كل من مزايا التنميط و التكيف في آن واحد، ضمن نظرة دولية. والتوجه الاستراتيجي المسيطر في إستراتيجية التسويق الفكري هو التوجه إلى تعظيم الموارد ضمن مقارنة منسقة جيداً على المستوى الدولي.

وفي هذه المرحلة من التطور(التسويق الكوني)، يجب على الإستراتيجية التسويقية المتعلقة باختيار الأسواق(الدول) أو بتطوير بعض الأسواق، أن تأخذ بعين الاعتبار الفرص المتاحة من أثر التآزر الناتج عن الطبيعة المتعددة الجنسيات أو الكونية لنشاطات الشركة.

فالشركة الكونية(المتعددة الجنسيات) تلجأ عادة إلى التقسيم الإستراتيجي للدول في حافظات توطين) *Prote feuilles d'implantation* " وبالتالي يمكن تطبيق المصفوفات الإستراتيجية من طرف هذه الشركات وذلك لمعالجة مشكلة التنوع الجغرافي.

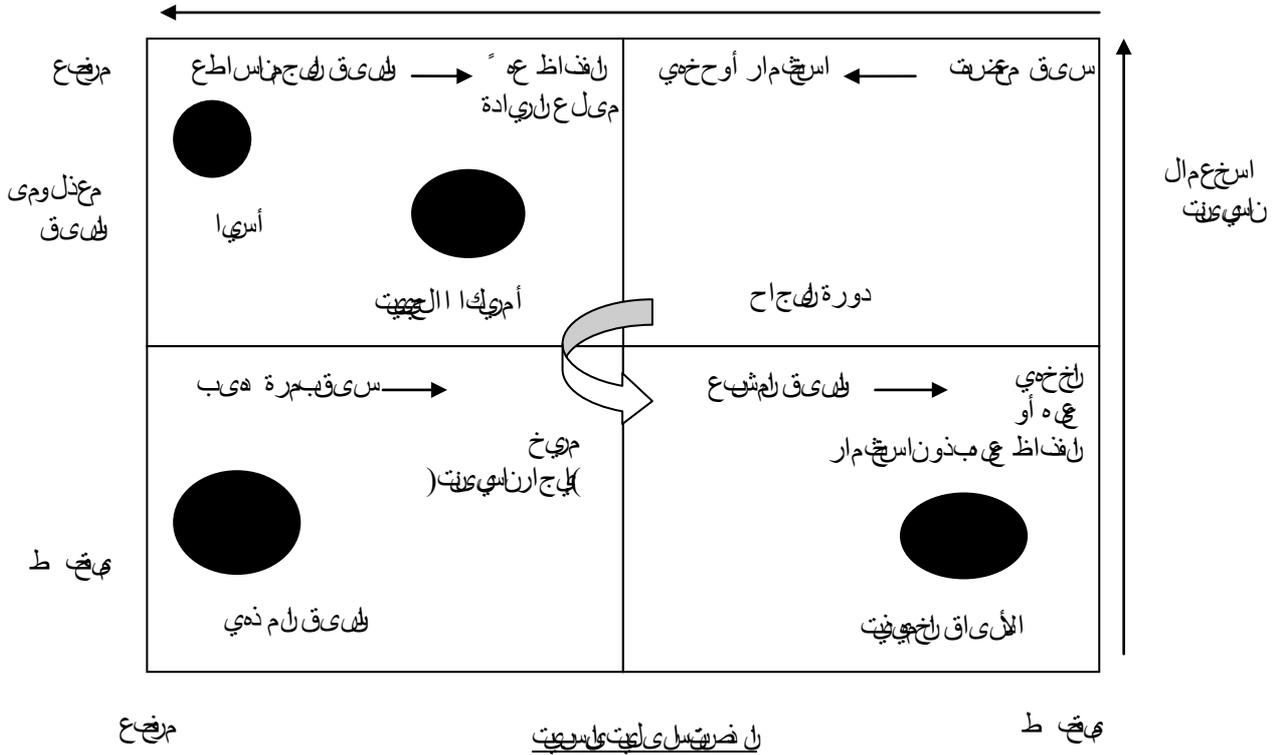
كما يساعد على تطوير هذا النوع من الاستراتيجيات(استراتيجيات التسويق الكوني) عوامل خارجية، خاصة فيما يتعلق بظهور فرص لتحويل المنتجات، خدمات أو أفكار من بلد إلى آخر وكذلك بظهور طلب أو منافسة دولية.

إن إستراتيجية التسويق الكوني تبحث عن تجميع الفعالية المثلى المرتبطة بالحقل الدولي للنشاطات، وكذلك البحث عن فرص التوسع و النمو الدولي. فالأسواق تعتبر في هذه الحالة مرتبطة ببعضها البعض، وعملية تخصيص الموارد بالنسبة لهذه الأسواق تتم على نطاق كوني أو عالمي.

فالعوامل التي تستند إليها الشركة متعلقة أولاً بأثر التآزر " *l'effet de synergie* " المحتمل الناتج عن الصفة متعددة الجنسيات لنشاطات الشركة: كتحويل المنتجات أو الخدمات، تحويل للأفكار و الأعمال الجيدة، من سوق إلى آخر، وكذلك تحويل اليد العاملة.

شكل 12 : مصفوفة BGC لتسيير حافظة التوطن الدولي

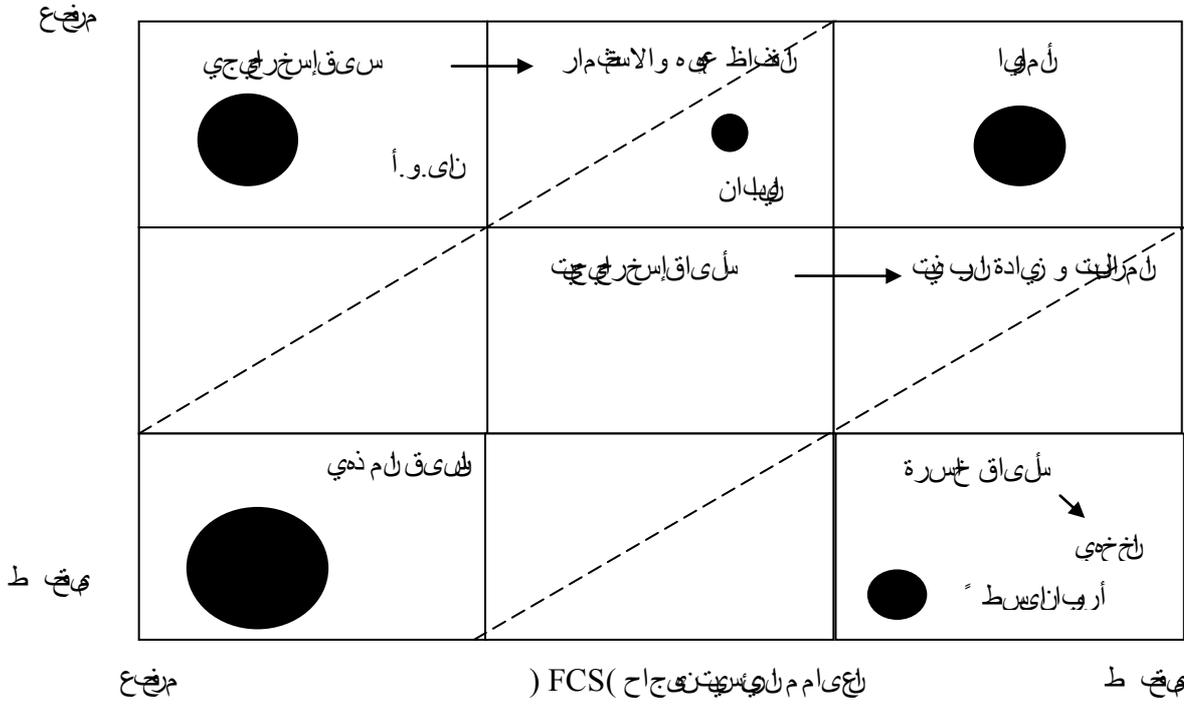
إدارة السيولة



Source :NATHAIEPRIME et autres op-cit, p 105.

فيمكن للشركات اعتماد مصفوفة BCG لتسيير حافظة أسواقها الدولية، حيث يتم تعويض المنتجات بالأسواق مع تطبيق نفس المبادئ.

شكل رقم (13): مصفوفة Mackinsy لتفسير حافظة التوطن الدولي



Source :IBID , P 205.

بالإضافة إلى الإستراتيجيات السابقة الذكر، يرى بعض الباحثون أنه يمكن أيضا الاختيار بين إستراتيجية التركيز أو الانتشار في الأسواق الدولية. وذلك بالاستناد إلى المعيارين التاليين:¹

-اختيار عدد الأسواق التي يمكن الدخول إليها.

-تحديد المكانة التي يحتلها كل من السوق المحلي و السوق الدولي في إستراتيجية تدويل الشركة.

(أ)-الاختيار بين إستراتيجية التركيز وإستراتيجية الانتشار: وفي هذه الحالة يمكننا التمييز بين نوعين

من الشركات:

*النوع الأول الشركات "les voltigeurs": و التي تطبق إستراتيجية الانتشار الجغرافي، أي أنها

تقوم بتوزيع جهودها التسويقية على عدة دول أو أسواق بحيث يكون عملها في السوق سريع و لكنها مركزها في هذه الأسواق يكون غير مستقر، فالأسواق في هذه الحالة تكون أقل ربحية لأنها مهمشة.

*النوع الثاني من الشركات "les enracines": و التي تطبق إستراتيجية التركيز أو تركيز الأسواق،

والتي تتميز بتخفيض الموارد المتاحة لعدد صغير من الأسواق. ويكون هدف هذه الشركات هو الحصول على حصة سوقية مهمة ودائمة في الأسواق المستهدفة.

¹ C.PASCO-BERHO :op-cit , p 33.

وفي دراسة بريطانية قامت بها المنظمة البريطانية للبحث في مجال التجارة و التصدير، من أجل البحث عن أفضل بديل ممكن للنجاح في الأسواق الخارجية، اجريت على عينة مكونة من 25% من الشركات البريطانية، استخلصت هذه الدراسة مايلي:¹

لإستراتيجية التركيز عدة مزايا منها:

- إمكانية السيطرة و الرقابة على الأسواق
- تحقيق معرفة ودراية كاملة بالأسواق و المستهلكين
- تحقيق كفاءة أداء كبير و تخصص أفضل في تلك الأسواق
- توفير قوة بيع متخصصة و إدارة أفضل.
- تحقيق نمو في الصادرات و لفترة طويلة
- إمكانية اكتساب المعرفة من خلال الاتصال المباشر و الشخصي.
- إمكانية أكبر للحفاظ على الأسواق بسبب تقديم خدمات متعددة كالصيانة و الإصلاح و التعليم و تقديم خدمات الائتمان...إلخ.
- إمكانية أكبر لمواجهة المنافسة على أسس غير سعرية.

و كذلك فبالأخذ بعين الاعتبار للبدائل الممكنة بين إستراتيجية الانتشار و التركيز من حيث عدد الدول وكذلك من حيث القطاعات السوقية في كل دولة، يمكننا الحصول على أربعة صيغ إستراتيجية مختلفة كما هو موضح في الجدول التالي:²

الجدول رقم 07: البدائل الإستراتيجية بحسب الانتشار و التركيز

الانتشار	التركيز	القطاع السوقى segments الدولة
استراتيجية جيوتركيزية Strategie géocentrique	التركيز المضاعف Double concentration	التركيز
التنوع Diversification	تقسيم عابر للدول Segentation transnationale	الانتشار

Source : PASO. Bero :opcit, p 34.

¹.د.عادل م هدي، مرجع سابق، ص ص 101-102.

²:IBID, PP 34,35.

فإستراتيجية التركيز المضاعف (قطاعات سوقية خاصة في عدد صغير من الدول) تناسب أكثر مع الشركة قطاعات التي تنشط في قطاعات مهمة جداً كما أنها مستقرة .

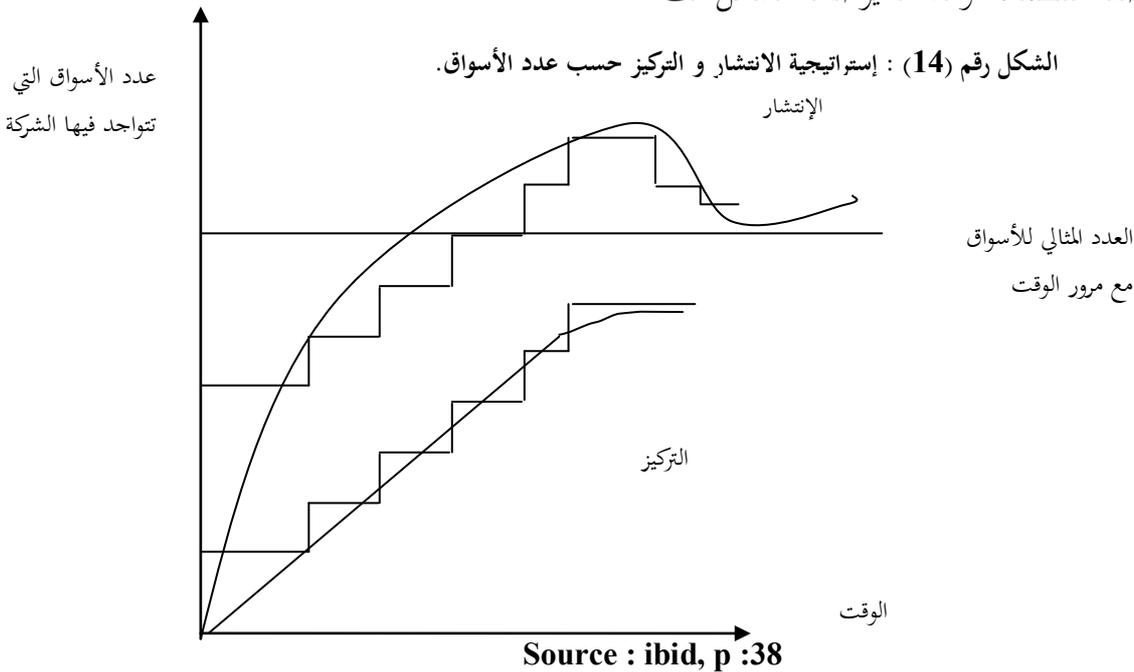
و العكس بالنسبة لإستراتيجية التنويع (من حيث القطاعات السوقية والدول)، فهي تقترح موارد مهمة للتواجد في عدد كبير من الدول، وهذه الإستراتيجية تناسب فقط مع الشركات الدولية الكبيرة.

-أما الإستراتيجية الجيوتركيزية "géocentrique" فهي تعبر عن تواجد قوى للشركة في عدد صغير من الدول. وهي تناسب غالباً مع المراحل الأولى للتدويل نشاط الشركة.

-أما إستراتيجية تقسيم الأسواق العابر للدول "segmentation transnationale" فهي تناسب مع الشركات المتخصصة و التي لها زبائن محتملين في عدد كبير من الدول.

وعلى العكس من إستراتيجية التركيز، فهناك من يدافع عن إستراتيجية الانتشار(البحث عن نصيب صغير في عدد كبير من الأسواق بدلاً من البحث عن نصيب في عدد قليل من الأسواق)

وترتبط حجة الدفاع عن إستراتيجية الانتشار بمعدل تكلفة الجهود التسويقية المطلوبة لتحقيق حجما معيناً من المبيعات. ومن المهم الذكر انه مع مرور الوقت، فكل من إستراتيجية التركيز و الانتشار يمكن أن يؤديا إلى نفس عدد الأسواق التي تتواجد فيها الشركة. فإستراتيجية الانتشار تؤدي بعد عملية التوسع في كل الاتجاهات إلى التخلي عن الأسواق غير المرحة. فيما أن إستراتيجية التركيز تتميز بزيادة تدريجية لعدد الأسواق وبصفة منتظمة.¹ وهذا ما يوضحه الشكل الت



¹ C.PASCO. BERHO , P 34.

