

# المحور الثاني: مدخل إلى التسويق الدولي

يتم في هذا المحور تناول العناصر التالية:

- إلى متى يعود ظهور التسويق الدولي؟
- تعريف التسويق الدولي وخصائصه؛
- أهداف ووظائف التسويق الدولي؛
- طبيعة مشكلة التسويق الدولي؛
- المبادئ الاقتصادية التي يرتكز عليها التسويق الدولي؛
- علاقة التسويق الدولي بالثقافات.

## إلى متى يعود ظهور التسويق الدولي؟

الكثير من المؤلفين يرجعون ظهور التسويق كمصطلح ما بين 1906-1911 (في بداية القرن 20) في الو.م.أ، ترجمت التطورات التي حدثت في الثقافات التسييرية آنذاك بفضل الانتشار التدريجي لاقتصاد السوق وكان محدودا في السوق المحلية للو.م.أ.

لكن بالنسبة لبوادر ظهور التسويق الدولي، **فترجع إلى نهاية القرن 17 في الواقع** حسب «Charles Croué»، بفضل ما جاء به المؤلف "Jacques Savary" الذي كان يقدّره طلبة التجارة آنذاك مثل كوتلر في يومنا، حيث أّلف كتابا بعنوان «**Le parfait négociant**»، الذي تم نشره بعدة لغات وإعادة نشره عدة مرات وكان يعتبر الكتاب الحديث لتلاميذ التجارة ( في نهاية القرن 17 ومنتصف القرن 18).

تناول هذا المرجع بشكل واف موضوع التجارة والتفاوض مع التطرق أيضا إلى أدوار الوسطاء

التجارين حسب تموطنهم ( فرنسا وأروبا وباقي العالم). وكان له دور في تطوير التفاوض الدولي

كجزء مندمج في التجارة العالمية، حيث ربط قرار شراء تجار التجزئة للسلع بالمكاسب من خلال

تعامله مع تجار الجملة أو مباشرة مع الحرفيين أو عن طريق الوكلاء في البلدان الأجنبية أو في مصانع

المملكة. طرح أيضا مشكلة تنميط المنتجات، وألحّ على تكييف المنتجات لحاجات

المستهلكين في مختلف المناطق التي تتم فيها الصفقات. وتابع هذا المرجع قاموس عالمي

للتجارة سنة 1748، يعالج فيه بنفس الطريقة مفهوم الحاجة وأيضا مفهوم الملائمة للحاجات

التي تتوسع إلى الدول الأجنبية (la notion d'adéquation aux besoins)

← منذ تلك الفترة التي تمّ فيها تناول هذه المواضيع (المتعلقة بالتسويق الدولي) **بدأ يلتقط**

**التسويق الدولي أحرفه الأولى.**

# تعريف التسويق الدولي وخصائصه:

## 1. تعريف التسويق الدولي:

التسويق كموضوع مرتبط بشكل كبير بالمواضيع الأخرى ويصب في إدارة الأعمال.

توجد عدة تعاريف للتسويق الدولي نقتح منها ما يلي:

– «التسويق الدولي عبارة عن المراحل الهادفة إلى توجيه الموارد وتحديد أهداف

المنظمة على أساس الفرصة في السوق الدولية»؛

– يعرفه كوتلر أنه « عبارة عن نشاط ديناميكي مبتكر للبحث عن المستهلك في

سوق تتميز بالتفاوت والتعقيد والوصول إلى هذا المستهلك لإشباع رغباته»؛

- ويمكن تعريفه أيضا أنه يشمل « الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة، ثم العمل على اشباع تلك الحاجات بترشيد الانتاج وتوزيع السلع و/أو الخدمات التي تتلائم معها».

- كما يمكن اعطاء مفهوم ضيق والمتمثل في تنفيذ على الأقل لمهمة من المهام التسويقية خارج الحدود الوطنية.

يتضح من التعاريف السابقة أن التسويق الدولي يشبه التسويق المحلي مع الفارق الوحيد وهو أن الأنشطة تمارس في أكثر من سوق وطنية. رغم أن هذا الفارق يبدو بسيطا لدى النظرة السطحية إلا أنه وراء كل التعقيدات والصعوبات التي تواجه الشركة عند التسويق الدولي.

بمعنى أن للتسويق نفس المبادئ والأسس مهما اختلف البعد الجغرافي الذي تأخذ به المنظمة (محلي أو دولي) (les mêmes fondements)، لكن نجد أن اختلاف المحيط الذي تنشط فيه المؤسسة يؤدي إلى الاختلاف في:

– الفرص والتهديدات المعروضة في مختلف الأسواق الأجنبية؛

– أسلوب الدخول المناسب إلى هذه الأسواق؛

– بؤرات الاهتمام (إقليمي أو عالمي) بالنسبة لكل منظمة؛

– كيفية توظيف الأدوات والتقنيات المعتمدة للتدخل أو التأثير من سوق لآخر.

## 2. أوجه الشبه والاختلاف بين التسويق المحلي والتسويق الدولي:

كما رأينا سابقا فالتسويق عامة لديه نفس المبادئ والأسس مهما يكن البعد الجغرافي لهذا النشاط، إلا أن الاختلافات الموجودة بين الأسواق يجعل مدة حياة المنتج تختلف من حيث **قصر أو طول** مختلف مراحله أو **التفاوت** بين هذه المراحل من سوق لآخر، نفس الشيء بالنسبة لتقنيات بحوث التسويق المناسبة للاستعمال في مختلف الأسواق وكذلك إعداد سياسات المزيج التسويقي في أكثر من دولة والتي تستدعي المرونة في اتخاذ القرارات **بتكيفها مع مختلف الخصوصيات المحلية.**

**فما هي خصوصيات التسويق الدولي؟**

بشكل عام هناك خصوصيتين أساسيتين هما:

## 1. اختلاف البيئة السياسية والقانونية

(بمعنى دور الدول أو الحكومات في التبادل التجاري الدولي):

حيث أن دخول أي مؤسسة إلى بلد أجنبي يرغبها التعامل معه كبلد مضيف لها وإنشاء علاقات جديدة معه، حيث لا يمكن تجاهل الدور الذي تلعبه في تهيئة بيئة مشجعة أو غير مشجعة من مجال لآخر ومن فترة لأخرى من خلال الأنظمة السارية فيه والمؤثرة على النشاط الاقتصادي بمختلف أبعاده النقدية والمالية والتجارية. إذن، يجب على المستثمر الأجنبي أن يكون حذرا ويقظا من ردود فعل الحكومات سواء بتعديل أنظمتها المتعلقة بالمعايير الفنية والصحية والرقابة على الجودة والضرائب... أو المخاطر الناجمة عن التوترات السياسية أو الاجتماعية أو المشاكل الاقتصادية.

## 2. اختلاف البيئة الاجتماعية والاقتصادية (بمعنى التباين في ظروف السوق):

يتميز السوق الوطني بعدم التجانس في أذواق المستهلكين وعاداتهم

الشرائية، مما يستدعي التكيف بالاعتماد على التجزئة السوقية، لكن عندما

يتعلق الأمر بالتسويق الدولي، فإن هذه الحاجة للتكيف تكون في نطاق

**أوسع** قد تستدعي أسلوب تنظيم وتشغيل مختلف في الشركة.

حتى بالنسبة لنفس السلعة، فطبيعتها ومفهومها يختلف من سوق لآخر بشكل جوهري بسبب الاختلافات على مختلف المستويات الاقتصادية والثقافية من بلد لآخر، حيث تلقى سلعة ما قبول وترحيب من قبل أغلبية المستهلكين في بلد معين ولكنها في نفس الوقت قد تكون غير مرغوبة في بلد آخر إلا من قبل الأقلية أو قد تلقى الرفض المطلق. وبالتالي يصعب الحديث عن سلعة عالمية أو عن المستهلك العالمي في بعض المجالات (درجة الاقبال على المشروبات الكحولية ومختلف أنواع اللحوم،...)

وأیضا بالنسبة لتنظیم وحركة الأسواق تختلف كثيرا من بلد لآخر حسب النظام الاقتصادي السائد ودرجة تطوره فيما يخص تنظيم شبكات التوزيع وعادات التفاوض على الأسعار واختلاف أساليب الدفع والتمويل ودرجة التقنية المعتمدة في القطاعات.

# أهداف ووظائف التسويق الدولي:

## أهداف التسويق الدولي:

1. يسمح للمؤسسة كسلوك دفاعي بالحفاظ على مركزها في الأسواق الأجنبية أو في أجزاء السوق الدولية التي تشغلها (يحدّد هذا الهدف بالنسبة لحصص السوق)؛
2. يسمح لها كسلوك هجومي بالنمو والتوسع في مختلف الأسواق الخاصة بمنتجاتها الحالية أو أجزاء سوق صغيرة «niches» في الأسواق الحالية وتتمتع فيها بمزايا تنافسية؛
3. النمو والتوسع بتطوير أسواق جديدة دولياً تعرض فرص مهمة؛
4. تقييم وتقدير مدى تعقد المحيط الخارجي للمؤسسة لاتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار وتوسيع المنافذ من عدمه؛
5. إيجاد منهج تسويقي يسمح بتحديد الخيارات الاستراتيجية المناسبة دولياً ويساعد على تشكيل السياسات التسويقية.

وظائف التسويق الدولي: تسمح مختلف الوظائف التي يتم التطرق إليها بتحقيق

الأهداف السابقة الذكر:

1. دراسة الأسواق الأجنبية من حيث قدراتها الاستيعابية، درجة سهولة الدخول إليها وتكاليف الوصول إليها من أجل تحديد تلك الممكن استهدافها.
2. تحليل وضعية المنافسين من حيث طبيعتها (مباشرة/غ. مباشرة) وشدتها (عدد هم) وكذلك درجة تدويلها بمتابعة تطور عدد الماركات المتنافسة ومكان الصنع في سوق معينة؛
3. دراسة الأجزاء السوقية الصغيرة من السوق المحتملة والمرتبطة بخصوصيات الوظيفة؛
4. التحكم في علم النفس الاجتماعي المرتبط بتطور السلوك الشرائي والاستهلاكي للمنتج أو الخدمة في مختلف الأسواق الأجنبية؛
5. تحديد سياسة التوغل المناسبة في مختلف الأسواق الدولية المختارة للاستهداف؛
6. تحديد سياسات المزيج التسويقي وفق خيار التنميط أو التكيف.

## فرص ومخاطر تطوير الأنشطة التسويقية دوليا:

أدت الضغوطات التي فرضتها العديد من القوى الفاعلة في ظل العولمة إلى أحداث تغيرات سريعة في نطاق الأنشطة التسويقية التي تمارس دوليا بالتوسع المتزايد للأسواق المستهدفة والتوجه نحو العالمية للعديد منها لاستغلال العديد من الفرص التي يتيحها أو يعرضها السوق الدولي، ولكن في نفس الوقت تواجه المؤسسات مخاطر كثيرة وبدرجات متفاوتة من سوق لآخر ومن قطاع لآخر.

**فرص تطوير أنشطة التسويق الدولي:** تتعدّد الفرص المحفّزة على تدويل نشاط التسويق منها:

- ضيق السوق الوطني أو تشبعه والبحث عن النمو خارج الحدود (مثل Nestlé)، وكذا 10% من الشركات الفنلندية تتوجّه للتصدير منذ نشأتها بسبب صغر حجم سوقها المحلي.
- تخصص المؤسسة، حيث أن خصوصية بعض الأنشطة تجعل الجزء السوقي المستهدف محليا غير كافٍ لتحقيق المردودية وإنما يجب أن يكون الاستهداف دوليا مثل مورّدي مكوّنات السيارات؛

- **انتظام مبيعات المؤسسة**، حيث يمكن تعويض التباطؤ في النمو الاقتصادي في بلد معين ولو بشكل جزئي بالطلبات من بلد آخر نتيجة التباين في الأوضاع الاقتصادية (فالتصدير يسمح بتوزيع المخاطر الظرفية)، ويمكن أيضا الاستفادة من الاختلاف في المناخ لجعل مبيعات المنتجات الموسمية منتظمة على مدار السنة مثل منتجات الترفيه في الهواء الطلق في الجزء الشمالي والجنوبي لكوكبنا.
- **الاستفادة من اقتصاديات الحجم** على المستوى الانتاجي والتسويقي باستهداف الأسواق عبر الحدود للمنتجات التي تتميز بالتجانس النسبي في الطلب عليها، مما يسمح بالتنافسية السعرية.
- **تمديد دورة حياة المنتج في السوق الدولي**، من خلال الاستفادة من التباين في مستويات الدخل والتقدم التكنولوجي بين البلدان مثل الهواتف النقالة بمختلف أجيالها.
- **الاقتراب من الموارد منخفضة التكاليف** (تكلفة القروض والمواد الأولية وأجور العمال).
- **الاستفادة من الامتيازات الممنوحة في بعض الأنشطة من طرف بعض الدول.**

**مخاطر تطوير أنشطة التسويق دولياً:** توجد العديد من المخاطر التي تواجه المسوّق الدولي، نذكر

منها خمس أنواع من المخاطر الهامة والمتداخلة فيما بينها وهي:

– **الخطر التجاري:** ويطلق عليه أيضا **خطر الزبون أو خطر الدين**، وهو مرتبط بعدم الدفع الذي يهدّد

استمرارية المؤسسة. لا يتعلق الخطر التجاري بالنشاط الدولي فقط وإنما أكثر أهمية عندما تكون الصفقة

دولية نتيجة اختلاف مصادر هذا الخطر، حيث يمكن ربطها **بخصائص المشتريين الدوليين وتوطنهم**

**الجغرافي** (التداخل مع الخطر السياسي لبلدانهم)، كما أن **الخطر مرتبط بتوزيع رقم الأعمال حسب**

**البلدان والعدد المتوسط للزبائن حسب البلدان** حسب قاعدة باريتو:

• رقم الأعمال المحقق مع عدد قليل من الزبائن في عدد قليل من البلدان يؤدي إلى **خطر أعلى (ازدواج**

**التمركز)؛**

• رقم الأعمال المحقق مع عدد كبير من الزبائن من بلدان كثيرة يؤدي إلى **خطر أدنى (ازدواج التشتت)؛**

• في الحالتين المتبقيتين، **الخطر ضعيف في البلدان ذات القدرة على السداد وعال في البلدان الأخرى.**

- **خطر الصرف:** لا يعتبر المسوّق الدولي أن انتهاء الصفقة مرتبط بتسليم السلعة وإنما بمجرد القيام بالتسديد، ويعرّف خطر الصرف بربطه بزيادة قيمة العملة التي ندفع بها للبائع الأجنبي أو انخفاض قيمة العملة التي سيتم قبضها من طرف المشتري الأجنبي. ويوجد ثلاث أنواع من مخاطر الصرف : **خطر الصرف المحاسبي، خطر الصرف الاقتصادي (بعد ازالة أثر التضخم) وخطر الصرف كفرصة للمضاربة.** في كل الحالات **خطر الصرف مرتبط بعدم الاستقرار في تطور أسعار العملات بين تاريخ امضاء العقد الدولي (اصدار الفاتورة) وتاريخ التسديد من طرف المشتري،** يرتبط هذا الخطر باختيار عملة الفوترة والتفاوض حسب وضعية طرفي العقد (مستورد أو مصدر).

- **الخطر السياسي:** يعتبر هذا الخطر مفهوم معقّد ومتعدد العوامل (**multifactorielle**) بالنسبة للمؤسسة. والعنصر الأكثر أهمية هو الاستقرار من عدمه في السياسات الحكومية والمؤشرات الخاصة بالاقتصاد الكلي. **والخطرين الآخرين هما خطر اختلاف القوانين والتشريعات وبالتالي اشكالية التغير المستمر في التشريعات وكذا تسوية النزاعات بين المتعاملين الدوليين وكذلك الاختلاف الثقافي.**

## أساليب التسويق الدولي:

يتوقف بشكل عام أسلوب أية شركة في التسويق الدولي على خصائصها ومميزاتها وخاصة فيما يتعلق بالمجال الذي تنشط فيه وامكانياتها المادية والبشرية، لذلك يتوجب التكيف مع هذه الأخيرة.

ولكن من الضروري التمييز عموما بين التسويق التقليدي في الشركات المصدرة إلى الأسواق الأجنبية بالتالي (تدرجيا) والتسويق في الشركات التي تستهدف السوق العالمي في آن واحد.

● **التسويق الدولي التقليدي:** وهو الاسلوب الذي اتبع ولا يزال يتبع من طرف معظم

الشركات حتى الآن في مختلف الدول، وتقوم الشركات بالتسويق الدولي على النحو التالي:

- دراسة استطلاعية للأسواق في عدة دول يمكن استهدافها وتحديد الطلب الكلي

المحتمل وعناصر البيئة كافة ← ترتيب وتحديد الأسواق حسب الأولوية في

الاجاذبية؛

- اختيار المنطقة أو المناطق الأكثر ملائمة بعد اختيار البلد ( مثل اختيار الجزائر ثم

اختيار التواجد في الشمال (العاصمة) أو الغرب (وهران) ....؛

- تحديد أسلوب دخول الشركة إلى السوق الأجنبي؛

- تحديد العرض التجاري فيما يخص المنتجات والخدمات والأسعار المناسبة للفرص

المتاحة والتحديات في كل سوق؛

- تحديد سياسة الترويج وخيارات قوى البيع لكسب الولاء والرضى من طرف الزبائن.

● **التسويق العالمي:** ما ساعد على ظهور وتطور هذا الأسلوب هو التطور

التكنولوجي في مجال الاتصالات ووسائل الامداد والانخفاض المذهل في تكلفتها بالإضافة إلى التخفيض المستمر في القيود الجمركية غير الجمركية خاصة (حيث كانت أهم العوامل التي ساعدت على تنامي العولمة للمبادلات) كما هو الحال بالنسبة للمنتجات الرقمية على الخصوص، قطاع الالكترونيك، المعلوماتية، المعدات والتجهيزات الصناعية والطبية، السيارات وغيرها. حيث أن بعض المنتجات بطبيعتها يمكن أن تستهدف وتنتشر بسرعة في أسواق أو أجزاء سوقية عالمية كونها مقبولة في مختلف الثقافات (بمعنى أن استهلاكها غير مرتبط بالثقافات المحلية) وسهلة الوصول إلى الأسواق العالمية (عن طريق التسويق المباشر والتحميل).

في اطار العولمة أصبح تطوير وعرض العديد من المنتجات أو الخدمات والأنشطة التسويقية المرافقة لها يستدعي تحديد واستهداف منطقة جغرافية أكثر اتساعاً، وحتى في حالة عدم تجانس السوق العالمية فتلجأ المؤسسات إلى تقسيمها إلى أجزاء مختلفة مثل أسواق السيارات التي تتعامل مع خمسة أجزاء سوقية عبر الحدود في مختلف البلدان.

## فأسلوب التسويق العالمي يعني قيام المؤسسة باقتحام السوق العالمي في آن

**واحد**، باعتبار أن السوق المستهدف عالمي لمختلف العروض التي تقوم بها منذ سعيها للتدويل أو العالمية، وحتى أن هذا الهدف يحدّد بالنسبة لبعض الشركات منذ نشأتها، حيث يتم العرض عبر الانترنت أو المراسلة،... والاستعانة بمختلف أشكال التعاون أو الشراكة أو التبادل بأقل تكلفة باستمرار.

**طبيعة مشكلة التسويق الدولي:** يختلف التسويق الدولي عن التسويق المحلي وتكون

مهمّة المسوق الدولي أصعب، حيث أن الأول يحاول ادراك وتفسير عدد أكثر من المتغيرات والتي تتميز بتعقيدات أكثر. تمثل هذه المتغيرات الخصوصيات السوسيوثقافية للبلدان المعنية (الأصلي والمستهدف) والتي تؤثر على المستهلك والوسطاء والشركاء الذين يمكن الاحتكاك بهم طيلة سلسلة القيمة ذات البعد الدولي أو العالمي.

إذن رجل التسويق الدولي يواجه مستويين من عدم اليقين (عدم الاستقرار)

«**deux niveaux d'incertitude**»

المستوى الثاني :

يتعلق بالعوامل المحيطة في الأسواق الأجنبية التي ينشط فيها (لا يخضع أيضا لسيطرته)

المستوى الأول:

يتعلق بالعوامل المحيطة في دولته (لا يخضع لسيطرته)

← يكمن جوهر التسويق في كيفية تكييف العوامل التي يمكنه السيطرة عليها، في ضوء

تحليله للعوامل التي لا يمكنه السيطرة عليها، وذلك بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف

المحددة في الخطة التسويقية.

مثال توضيحي عن ضرورة التكييف من أجل القبول: يمكن للمؤسسة تحديد السعر الذي تراه يحقق

أهدافها، ولكن تحكّمها فيه نسبيا وليس بشكل مطلق، لأنها لا ينبغي طرح المنتج بسعر يشكك به الزبون في جودته أو يعتبره مبالغا فيه ويبحث عن حلول أخرى لدى المنافسين، كما لا ينبغي أن يكون ذلك السعر يعلن حربا على منافسيه وهو غير مستعدا لمواجهة ردود أفعالهم، أو يجعل الحكومة تتدخل وتتخذ موقفا لا يخدمها وغير ذلك. نفس الشيء ينطبق على تحديد السلع والخدمات وخصائصها من أجل القبول والنجاح وكذلك مسألة توزيعها والترويج لها. ماكدونالدز حاليا تقدم خدماتها عن بعد بمراعاة الاجراءات الصحية للوقاية من الاصابة أو انتقال العدوى داخل مطاعمها وبالنسبة للأعوان المكلفين بالإيصال إلى أمام المنازل الفردية أو العمارات والأمر بالاتصال بالمعني للخروج لاستلام الوجبة.



**المبادئ الاقتصادية التي يركز عليها التسويق الدولي:** يتم التعرّض في هذا العنصر

للمبادئ الاقتصادية الأساسية التي تسمح باستقرار أو تطور نشاط التسويق الدولي في حالة توفرها أو استقرارها، أما في حالة الاخلال بهذه المبادئ فيؤدي ذلك إلى التأثير السلبي وحتى الانسحاب في بعض الحالات من الأسواق الأجنبية التي تعاني هذه الاختلالات على المدى الطويل.

**1- مبدأ التخصّص الدولي (التقسيم الدولي للعمل):** يسمح هذا المبدأ بتحديد السلع

والخدمات التي يمكن إنتاجها بوفرة في بلد أو منطقة معينة لتلبية الطلب المحلي والدولي مع مراعاة التنافسية في السعر والجودة، ذلك ما يجعل الفاعلين الاقتصاديين في تلك الدول يتبنون السياسات التي تسمح لهم باكتساب وتطوير أو الحفاظ على حصصهم السوقية دولياً. بمعنى أن هذا المبدأ الذي يسمح بتحديد السلع والخدمات موضوع التسويق الدولي، ناتج عن تخصيص مختلف البلدان موارد مادية/بشرية للفاعلين الاقتصاديين في مختلف القطاعات التي يمكن أن تستهدف السوق الدولي.

## 2- مبدأ تحقيق فائض الانتاج: يسمح هذا المبدأ بتحديد النقطة التي تبدأ فيها المؤسسات

في عملية التصدير، ويكون ذلك عندما يتم اشباع السوق الوطنية إلا في حالات استثنائية؛ حيث يمكن لبعض المؤسسات أن تبدأ بالتصدير قبل الوصول لنقطة التشبع في السوق الوطنية في حالة التخطيط المسبق لعملية التصدير والرغبة في التمهيد للعملية مع وجود النية في زيادة الطاقة الانتاجية في المستقبل لإشباع الطلب المحلي وتلبية الطلب الدولي، كما يمكن التصدير بشكل استثنائي دون الوصول إلى اشباع السوق الوطني في حالة الحاجة الملحة للعملة الصعبة كأولوية نتيجة ندرتها.

## 3- مبدأ تحقيق توازن في ميزان المدفوعات: يعني التوازن بين التدفقات العينية والنقدية

القدرة بالنسبة للبلد على دفع المستحقات الأجنبية بالعملة الصعبة. في حالة العجز، تتخذ اجراءات مشددة على الواردات لمعالجة المشكلة والانعكاس سيكون سلبي على نشاط المسوقين الدوليين الذين يستهدفون هذا البلد، ويمكن أن يصل الأمر إلى منع استيراد إلا ما هو ضروري.

#### 4- مبدأ القدرة الشرائية للمواطن: تعني قدرة المواطن على الدفع بالعملة المحلية لاقتناء

السلع والخدمات المحلية وكذلك المستوردات، وهو مبدأ مهم أيضا لاستمرار نشاط التسويق في مختلف الأسواق الأجنبية كون حلقة الاستهلاك جد مهمة لاستمرار العجلة الاقتصادية، حيث أن تدهور القدرة الشرائية للمواطن ستؤدي إلى تراجع الطلب الفعال (الرغبة + القدرة في الشراء) لمختلف المشتريات وبالتالي نصيب المؤسسات وخاصة المسوّقة للمنتجات الكمالية مثل الخدمات الصحية والسياحية والترفيهية وغيرها. لذلك نجد خطط دعم القدرة الشرائية تتبناها كل الدول التي تعاني الركود الاقتصادي وحتى على المستوى الدولي بهدف تحفيز الطلب كخطط لإنقاذ الشركات.

#### 5- مبدأ حتمية الترويج: الترويج مفهوم تسويقي مقارنة بالمبادئ الاقتصادية السابقة، ولكن نعتبره

حتمية في حالة التسويق الدولي على الخصوص، لأن المسافة بعيدة بين المنتج والمستهلك الدولي، كما أن التعريف بالمنتج وتمييزه ضروري في المحيط الدولي الذي تتزاحم فيه العديد من الماركات من مختلف الدول، والتقلص المستمر في دورة حياة المنتجات الجديدة نتيجة الصراع التنافسي حول الحصة والريادة في السوق.

## علاقة التسويق بالثقافة:

**ظهور المصطلح وربطه بالجماعة البشرية:** ينبغي تسليط الضوء على مصطلح الثقافة (ظهوره

ومفهومه) قبل التعرض لعلاقته بالتسويق الدولي، حيث ظهر مصطلح الثقافة بمفهومه الضيق في

المجال الزراعي (ق.16)، وتوسّع المفهوم ليشمل مجال تعلّم الحروف والفنون والعلوم (ق.18)

وأول ربط لمفهوم الثقافة بالجماعة البشرية تعود للفيلسوف الألماني «Herder, 1774» بتأكيد

فكرة أن كل مجتمع يمتلك عبقرية شعبية وإيحاءات خاصة بهم. ومع تطور العلوم الاجتماعية بدأ

يستعمل مفهوم الثقافة المرتبط بمختلف أشكال الجماعات البشرية واطلاق تسميات مختلفة لأنواع

الثقافة (ثقافة المؤسسة، الثقافة التسييرية، الثقافة السياحية، الثقافة المرتبطة بالطبقة

الاجتماعية،...)، وتدل على أنها تتعلق بمجموعة من الأفراد الذين يتقاسمون نفس ظروف

التعلم والخبرة في مجال معين.

**مفهوم الثقافة:** توجد العديد من التعاريف التي قدّمها الأنثروبولوجيين للثقافة منها:

1- يعرف «Edward B. Taylor، 1871» الثقافة على أنها المجموع المعقد المتضمن المعارف والمعتقدات والفن والقانون والدين والتفكير وكل القدرات والعادات المكتسبة من طرف شخص كفرد عضو في المجتمع.

2- الثقافة هي المجموع المتفاعل من الخصائص المشتركة التي تؤثر على تجاوب جماعة بشرية تجاه المشاكل أو القضايا العالمية.

3- الثقافة هي مجموع المعتقدات والمعايير التي تتقاسمها جماعة بشرية وتساعد الفرد على اتخاذ قرار عمّا يكون (هويته)، وماذا يمكن أن يكون (الرؤية والأهداف) وما الذي يجب فعله لتحقيق ذلك (بناء المشروع).

مما سبق، يمكن اعتبار الثقافة أنها **الأسلوب المهيكل للتفكير والشعور والتصرف بالنسبة لفريق أو جماعة بشرية، مكتسبة ومنتقلة من جيل لآخر عن طريق رموز، والتي تمثل هوية خاصة وتتضمن الأشياء المجسدة من طرفهم.** وتتكوّن الثقافة من عدة عناصر وهي: **الثقافة المادية** (مجسدة في التكنولوجيا والاقتصاد)، **التنظيم الاجتماعي** (الأسرة والمدرسة والمنظمات الاجتماعية الأخرى)، **العادات والمعتقدات والجانب الروحي للإنسان** (الدين)، **الفنون.**

## علاقة التسويق الدولي بالثقافة:

– إذا كانت الثقافة حسب التعاريف السابقة تتضمن مجموع المعارف والمعايير المكتسبة من طرف الفرد كعضو في المجتمع، وتكون محدّدة لطريقة ادراكه وميوله أو تفضيلاته (من خلال تحديد سلّم الأولويات) وكذلك مختلف السلوكيات التي يقوم بها أثناء قيامه بمختلف عمليات الشراء والاستهلاك سواء المتكررة أو النادرة.

– وإذا كان التسويق عبارة عن الوسائل والتقنيات التي يمكن اعتمادها للتكيّف والتأثير على سلوك المستهلك من أجل تجاوبه مع مختلف العروض التي يتم تقديمها له بقيم تتماشى مع متطلباته.

← فإن ذلك يدلّ على أنه عندما يستهدف رجل التسويق سوق معين، فهو يستهدف

ثقافته، لأنه مطالب بمراعاة مختلف المعايير والتكيّف معها. يحاول التواصل معه بطرق تسمح بإدراكه للرسالة وتوطيد العلاقة، كذلك بالنسبة للمكان والسّعر الذي يمكن تحديده ويتمشى مع نظام قيمه.

فعلى سبيل المثال، **الاختلاف في مفهوم العورة من ثقافة لأخرى** يفرض على المسوّق الدولي مراعاتها

في جميع الأسواق في حالة تسويقه للملابس مثلا وكذلك في حالة اعداد الومضات الاشهارية.

**الاختلاف الثقافي يمكن أن يؤثر أيضا على العلاقات المهنية التي تنشأ بين أعضاء فريق متعدد**

**الثقافات** في شركة متعددة الجنسيات مثلا، لذلك يجب التكيّف الثقافي من طرف الجميع؛ بمعنى يجب

مراعاة الاختلافات في بعض المفاهيم من ثقافة لأخرى والحرص على عدم تجاهلها لتفادي الانزعاج أو

السلبية مثل **مسألة الوقت ودقة المواعيد، المسافة، الهدية وكيفية تقديمها، عملية اتخاذ القرار**

(بشكل فردي أو جماعي)، **المواضيع التي يتم تناولها وتلك التي يجب تفاديها، هرمية السلطة**

**والبروتوكولات التي ينبغي احترامها عند اللقاء والتواصل.**

مسألة التسيير الجيد للوقت في بعض الثقافات تجعل نظرهم للموظف الذي يعمل أكثر من الحجم

الساعي المدروس سلبية، حيث يعكس ذلك عدم الكفاءة في القيام بمهامه عكس الثقافات الأخرى

التي تعتبره أكثر التزاما.

## مثال عن الغذاء:

- توصل كل من «Poonm» و«Kripalu» من خلال الدراسة التي قاما بها إلى استخلاص

**أنا نُعرّف مما نأكل وليس من خلال الآلات التي نحوزها (Nous sommes ce que**

**nous mangeons et non pas les machines que nous possédons).**

- وأثبتنا أن الاختلافات الثقافية نجدها غالبا في **طريقة التحضير** حتى وإن كانت المكونات أو

المجموعات الأساسية للغذاء نفسها تقريبا (الحبوب، البروتينات، الخضر والفواكه،...).

- كما قام مكتب ماكينزي بدراسة مكّملة، ليلاحظ أن **تركيبه الغذاء مرتبطة بدرجة التنمية**

**الاقتصادية**، فكّلما تطور السوق كلّما زاد الطلب على البروتين مقارنة بالحبوب وتناول أغذية بجودة عالية

(من حيث الذوق والمعايير الصحية) والتحوّل في نمط الطبخ (الصلصات والوجبات المجهزة).

- توجد أيضا اختلافات من ثقافة لأخرى في **مواقيت الوجبات** (العشاء في اسبانيا على 22:00)

وأیضا عددها في اليوم (خمس مرات في ماليزيا)؛

- **طريقة تناول الطعام** (أطباق جماعية أو فردية، استعمال المغارف أو الأصابع،...)
- **المشروبات المصاحبة للوجبة** (قهوة أو شاي بالنسبة للشعوب المسلمة مثلا والمشروبات الكحولية للمجتمعات الغربية)؛
- **كيفية التقدير لمختلف المشروبات (l'appréciation)**، تقديرها لدى البعض في الفم (الفرنسيين) وفي المعدة لدى بولونيا ودول أخرى من شرق أوروبا؛
- **الكميات التي يتم تحضيرها** تعبر عن مؤشرات ثقافية أيضا، فالدقة مطلوبة ومدروسة في بعض البلدان بالحساب المسبق لتتوافق مع احتياجات الجسم، عكس بعض الثقافات التي تنشر برؤية الطبق بكمية معتبرة ومرضية بغض النظر عن زيادته عن اللزوم للجسم.
- أعطي مثال عن الغذاء، لأنه الأكثر تأثيرًا بالاختلافات الثقافية، بسبب حضوره في جميع المناسبات المهمة التي يعيشها الفرد في مجتمعه منذ ولادته حتى وفاته يتم الاحتفال بالغذاء أو العشاء.

# المحور الثالث: استراتيجيات التسويق الدولي

تم في هذا المحور تناول العناصر التالية:

- الخيارات الاستراتيجية الأساسية للتسويق الدولي؛
- استراتيجيات التطوير الدولي (نموذج «EPRG»);
- تنظيم نشاط التسويق الدولي.

## المفاهيم الاستراتيجية الثلاث الأساسية للتسويق الدولي:

رغم أن ظهور التسويق الدولي يعود إلى زمن بعيد، إلا أن تشكيل المفاهيم التسويقية لم تُعرف إلا مؤخرا، وأصبحت أكثر وضوحا في عصرنا الحالي.

يسمح التسويق الدولي بتحديد وتنفيذ السياسات المتعلقة بتسويق مختلف المنتجات أو الخدمات في مختلف الأسواق الدولية التي تتمتع فيها المؤسسة بمزايا تنافسية كما يسمح أيضا بالتنسيق بين السياسات التي توضع حيز التنفيذ في جميع الأسواق أو الأجزاء السوقية التي تعمل فيها المؤسسة بحثا عن الأداء الأفضل للنشاط التسويقي.

وتعتبر هذه المقاربة أكثر استراتيجية وقد ظهرت في 80 نيات وترجم من خلالها

الخيارات الاستراتيجية التي تحدد أو تعرف من خلال الاجابة عن التساؤلات الآتية:

1. هل بإمكاننا **البيع بنفس الكيفية** في الخارج لمنتجات المؤسسة التي تم صنعها للأسواق الأصلية؟
  2. إلى أي مدى يكون العكس ملائماً، بمعنى **تبني اتجاه معاكس والتكيف حالة بحالة** (كل سوق تصدير على حدى) للمنتجات وسياساتها التسويقية؟
  3. هل يستحسن عكس ذلك **بتبني خط وسط** بتنميط التصنيع، ولكن مع تكيف المنتجات محلياً؟
  4. هل من مصلحتك **التجديد** في اطار المفاهيم من نوع **”صيغة عالمية“**؟
- من خلال هذه التساؤلات، يمكن استخلاص وجود ثلاث مفاهيم تعتبر كخيارات استراتيجية أساسية في التسويق الدولي وهي:
- **التسويق المكيف** (Le marketing adaptatif) ؛
  - **التسويق المنط** (le marketing standardisé) ؛
  - **التسويق المنمط المكيف** (le marketing standardisé adapté).

# Les trois concepts stratégiques de base du marketing international

التكيف

Adaptation

Modifier/adapter

عدّل/كيّف

totalement

بشكل كلي

marché/marché

سوق/سوق

couverture du  
Segment majeur

تغطية الجزء السوقي  
الواعد

التميط المكيف

Standardisation adaptée

Réfléchir et observer

فكر ولاحظ

globalement

بشكل شمولي

par zone cible

حسب منطقة السوق

agir

تصرف أو استجب

localement

محليا

par marché

حسب السوق

Glocalisation

think global/ act local

st. de zone

Direction

Europe

Déclinaison local

Ex: Filiale

allemande

التميط أو التوحيد

Standardisation (uniformisation)

universaliser un

concept

ex: windows

توحيد المفهوم

optimiser sa  
diffusion planétaire

تحقيق الانتشار الكوني  
أو العالمي

**1. التسويق المكيف:** تلتزم المؤسسة التي تمارس نشاطات تسويقية على المستوى الدولي

بسياسة تسويقية خاصة بكل سوق على حدى، وتختلف القرارات بالنسبة لجميع عناصر

المزيج التسويقي. فالتكيف يتم بشكل منسق في كل سوق نرغب في التصدير إليه.

**الأسباب التي تبرر تكيف سياسات المزيج:** كثيرة نذكر منها:

- عندما تكون الشهرة الدولية ضعيفة وتجد نفسها في موضع ضعف تجاري مثل المؤسسة المبتدئة؛
- عندما تعمل المؤسسة في الوظائف أو الميادين العادية وتلقى منافسة مثل الأغذية والملابس؛
- عندما تختار في استراتيجياتها التخصص وتجد نفسها مضطرة للتكيف مثل التخصص في الديكور الذي يفرض التكيف مع مختلف الثقافات وامتدادها التاريخي وتراثها الحضاري؛
- عندما تفرض الأعراف والتقاليد المهنية والخصوصيات الصناعية التكيف مثل احترام ملف النفقات الذي يصدر من الهيئة العارضة للصفقات المتعلقة بالبناء والأشغال العمومية.

- عندما تكون المعايير التقنية المفروضة لها آثار تكيفية؛ خاصة فيما يتعلق بمباشرة استخدام التكنولوجيا أو ظروف التخزين مع احترام هذه المعايير، وتأثير ذلك على جميع عناصر المزيج التسويقي في سوق معين.

ولكن بالمقابل، نجد مؤسسات أخرى غير مضطرة للتكيف ما دام أن المشتريين الأجانب يبحثون عن منتجاتها الأصلية بنفس الشكل وتباع بنفس الطريقة التي يصل إلى المستهلكين المحليين مثل قيام المرأة اليابانية التي تزور فرنسا بشراء مناديل لها ولعائلتها رغم أنه بإمكانهن شراء نفس المنتج من سوقهن مباشرة.

ويتعلق الأمر بتلك المؤسسات العارضة للمنتجات الرمزية أو الكمالية وتجد نفسها أمام فرصة التنميط.

**2. التسويق المنمط:** يعني هذا الخيار تسويق المؤسسة للمنتج أو الخدمة بنفس التموقع

ونفس المزيج التسويقي؛ بمعنى توحيد برنامجها التسويقي في جميع أسواق صادراتها.

ترتكز هذه الاستراتيجية على النظرة المتجانسة أو الشمولية للأسواق الدولية، وتطبق من طرف المؤسسة في الحالة التي يمثل فيها منتوجها أو خدمتها خاصية عالمية **واستهلاكه غير مرتبط بالقيم الثقافية المحلية.**

**شروط التنميط:** يخضع هذا الخيار إلى شروط نعتبرها أساسية لتبنيه وهي:

- أن يتميز الطلب بالتجانس نسبيا تجاه المنتجات أو الخدمات المعروضة مثل المنتجات ذات

محتوى تكنولوجي عالي (التجهيزات الصناعية والطبية كتجهيز المخبر أو سرير الانعاش)؛

- الاستفادة من الصورة الجيدة والمتجانسة للماركة التي تتمتع بتموقع واضح وبارز دوليا، حيث

تستجيب لنفس الحاجات وتستهدف نفس الفئة الاستهلاكية مثل لوازم اللاعبين المحترفين؛

- أن تكون في مركز قوة أمام الموزعين والمستهلكين (تميز المنتج والاستعداد للالتزام أمام زيادة

الطلب الدولي)؛

- أن يكون الخيار مرتبط بالفعالية للمؤسسات في اقتراح العلاقة المثلى جودة/سعر، في إطار التوجه نحو

التفضيل العالمي للسلع ذات السعر المنخفض وجودة مقبولة؛

- يجب أن تكون الفئة المستهدفة خارج حدودها كاف لتبرير التمييز بدون أن يشكل كبح لرغبات التمييز

من جهة المستهلكين.

**مزايا كل من التكييف والتمييط :** تعرضنا سابقا للشروط التي ينبغي أن تتوفر من أجل تبني

خيار التمييز، لأن هذه الوضعية مرغوبة من طرف معظم المؤسسات للاستفادة من اقتصاديات الحجم

وبساطتها، ولكن تكون مناسبة في حالات محددة؛ أما بالنسبة للتكييف فإنه ضروري من أجل القبول في

الأسواق الأجنبية مع تحمّل تكاليف إضافية (*s'adapter pour être accepté*)، لذلك

تعرضنا للأسباب التي تبرّر خيار التكييف لاستغلال الفرص التسويقية المعروضة دوليا.

التكييف ضروري من  
أجل القبول

مزايا التمييز تعكس فتصبح عيوب التكييف

عيوب التمييز = مزايا التكييف

التمييط مرغوب لعدم  
تحمّل تكاليف إضافية

عيوب التكيف	مزايا التكيف
<p>- ارتفاع تكلفة التكيف على مختلف المستويات ( التمويل والإنتاج والتسويق)؛</p> <p>- اتساع السوق والقيام بالكثير من المهام التسويقية بشكل مضاعف أو مكرر (من الدراسات والبحوث إلى غاية اعداد السياسات في كل سوق وتنفيذها)؛</p> <p>- تعقّد الاجراءات أو القرارات التسويقية وصعوبة الرقابة على الجودة والأداء التنظيمي.</p>	<p>- امكانية الوصول إلى أكبر حصة سوقية دوليا باقتراح عرض يتوافق مع الثقافات المحلية والقيود التنظيمية؛</p> <p>- المرونة في التعامل مع الأسعار (الرسوم والضرائب في مختلف الأسواق "أسعار التحويل" والمرونة في التعامل مع القدرات الشرائية الحقيقية بين البلدان)؛</p> <p>- المرونة في الانتاج (بالتكيف مع الحاجات والرغبات كما ونوعا.</p> <p>- اعطاء أفضل هوية محلية للمنتج.</p>

عيوب التمييز	مزايا التمييز
<p>- لا يأخذ بعين الاعتبار خصوصيات الجهاز التجاري في كل بلد (كالعادات الخاصة بأصحاب المهنة)؛</p> <p>- تجاهل التباين في الأذواق أو الخصائص السوسيوثقافية لكل سوق؛</p>	<p>- الاستفادة من اقتصاديات الحجم على المستوى الانتاجي (منتج مادي موحد) والتسويقي (ماركة بصورة موحدة عالمياً)، وهو ما يسمح بالعرض الأمثل للعلاقة جودة/سعر.</p> <p>- بساطة القرارات التسويقية وسهولة تنفيذها؛</p> <p>- تجنب الغموض والبلبلة (التشويش) بالنسبة للموظفين والموزعين والمستهلكين؛</p> <p>- سهولة الرقابة على الجودة والأداء الإنتاجي والتسويقي.</p>

عيوب الترميط (تابع)	مزايا الترميط (تابع)
<p data-bbox="259 322 1124 1177">- لا يحفز مبادرات مديري الأعمال المكلفون بتنفيذ برامج التسويق في مختلف الفروع والمحددة مركزيا فيما يخص تقييم الأخطاء أو الملاحظات حول تطورات السوق، حيث لا تقبل تعديلات على البرنامج التسويقي على المدى القصير (محدودية تدخل المديرين التنفيذيين تنحصر فقط في التعبئة والتغليف).</p>	<p data-bbox="1182 322 2020 801">- الاستفادة من التعاضد الصناعي والتجاري، حيث أن الانتاج والتركيب بشكل منمط يسمح بالاستفادة من منحنيات الخبرة ونقل المعارف بين الموظفين (داخل أو بين الفروع).</p>

### 3. الترميط المكيف:

هو عبارة عن وضعية وسطية بين التكييف والترميط الكليلين،

بإدخال التعديلات الضرورية في بعض الجوانب المتعلقة بالإنتاج أو التسويق لكي تسمح بإرضاء المتطلبات المحلية للمستهلكين مع الأخذ بعين الاعتبار المردودية التجارية والمالية للمؤسسة.

بمعنى أنه يسمح بترميط الجوانب التي تلقى قبول من طرف المستهلكين دوليا مثل اسم الماركة، التموقع والأداء التقني؛ وتكييف الجوانب الأخرى مع الخصائص المحلية حسب الضرورة مثل

الأذواق، المواد المكونة للمنتج، طريقة التواصل، الكميات المعبئة، قنوات تمرير السلعة وغيرها.

تعرض هذه الاستراتيجية ميزة الاستجابة المثلى للمنتجات أو الخدمات لحاجات ورغبات الزبائن مع

التأثير الطفيف على التكلفة ويطلق عليها أيضا استراتيجية التوسع، حيث تستهدف عدة فئات من

المستهلكين في مختلف الدول مع تحمل تكاليف إضافية معقولة. كما يمكن الاعتماد على هذه

المقاربة للوصول إلى أسواق ذات قدرات شرائية متباينة بتسويق المنتجات مع الأخذ بعين الاعتبار

العلاقة جودة/سعر.

إذن عبارة «**think global-act local**» تشير إلى التفكير بشمولية في حاجات ورغبات المستهلكين مثل الحاجة إلى مشروب منعش أو الترفيه أو التنقل، ولكن تكون الاستجابة محليا بمراعاة خصوصيات كل سوق وخاصة الثقافية.

### أمثلة واقعية عن التميّط المكيف:

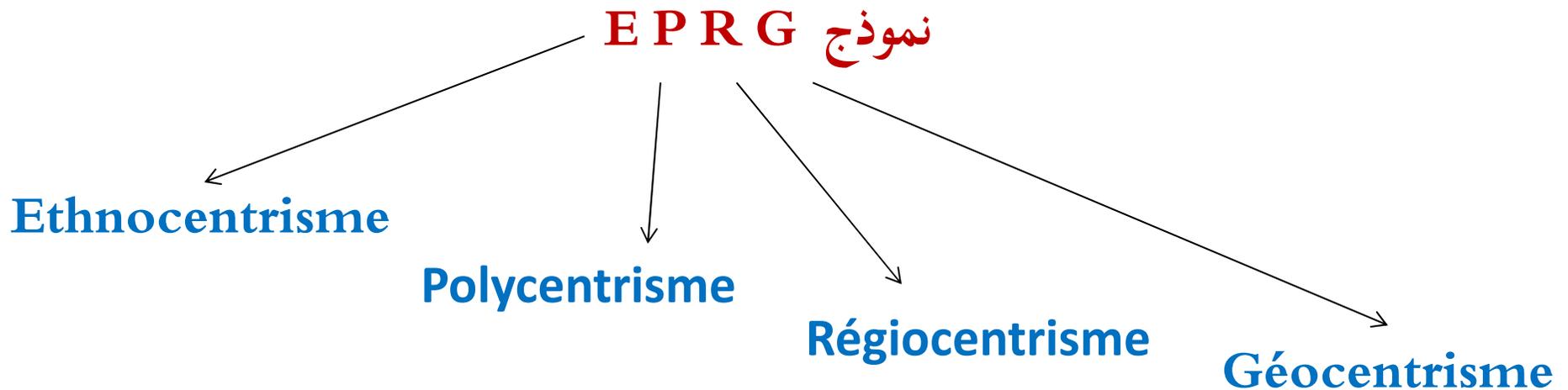
- علامة الشاي **Lipton** منمطة عالميا وباللون الأصفر، ولكن تكيف تركيبته المصدرة للولايات المتحدة الأمريكية مقارنة بالأسواق الأخرى ليكون قابل للانحلال في الماء البارد واطافة الثلجات حسب ذوقهم.
- تسويق الشكولاتة للمسلمين بدون دهون الخنزير بمراعاة دينهم الذي يحرم لحم هذا الحيوان والدهون المستخلصة منه.

## العناصر التي يمكن أن تقاس عليها درجة التكييف:

- تشكيلة المنتجات التجارية (إلى أي مدى يطرأ عليها تعديل بإضافة خطوط ونماذج أو حذفها)؛
- التكاليف الإضافية للتكييف الانتاجي أو التسويقي (من طفيفة جداً، مقبولة نوعاً ما إلى معتبرة)؛
- المردودية التجارية على المدى القصير (هل هي مهمة وستغطي تكاليف التكييف أم لا)؛
- السوق المحتمل وآفاق نموه (هل تبرّر لك تكيفات معينة لاستهدافه أم يستحسن إهماله)؛
- المحيط التنافسي يفرض تكييف في جوانب معينة في منطقة معينة وفق درجة اشتداد المنافسة؛
- الموارد البشرية والمالية: تكييف ميزانية كل سوق حسب التكييفات في التحفيزات والمهارات المعتمدة والمختلفة من سوق لآخر.
- درجة الرقابة المرغوبة على الفروع أو الوسطاء (مختلفة حسب الظروف وأهمية كل سوق).

## استراتيجيات التطوير الدولي نموذج «EPRG» :

توجد مستويات مختلفة للتدويل، وكل مستوى أو مرحلة تعبر عن درجة معينة من تطور مسار تدويل المؤسسة، فكلما سعت للتدويل أكثر فأكثر، كلما اقتربت نحو العالمية. والبعد الدولي عبارة عن حالة ذهنية تستدعي بشكل أساسي وجود أشخاص منفتحين وأكفاء على رأس هرم السلطة يتمتعون بهذه الذهنية. ويمكن التمييز بين أربع توجهات لإدارة الأعمال في المؤسسة والمرتبطة بأربع مراحل من تطور مسار تدويلها.



# 1. التوجه الأحادي الاهتمام (التوسّع في السوق المحلية):

## Ethnocentrisme (l'extension du marché local)

تعتبر المؤسسة في هذا التوجه التطور على المستوى الدولي **ثانوي** مقارنة بالتوسع في سوقها المحلي؛ بمعنى أن اهتمام المؤسسة متمحور حول توسّعها في السوق المحلي والقيام بالتصدير إلى السوق الأجنبي يكون فقط بغرض تصريف الفائض في الانتاج.

← فهي تفضل **مركزية أهم قراراتها التسويقية** في السوق المحلي وتقوم بإعادة تطبيق نفس

هذه السياسات التسويقية في حالة وجود فائض للتصدير (الميل للتسويق المنمط)؛

← معيارها لاختيار الأسواق الأجنبية هو **التشابه في نمط الاستهلاك**؛ بمعنى لا تختار

المؤسسة إلا الأسواق التي تقبل المنتج بدون تكيف لتجنب تكاليف اضافية بدون مردودية؛

← هذا التوجه يُتبع عموما من طرف المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تحقق نسبة ضعيفة

من رقم أعمالها عن طريق التصدير.

## 2. الاهتمام متمحور حول تعدد الأسواق:

### Polycentrisme (le marché multinational)

تمنح المؤسسة في هذا التوجه اهتمام خاص للأسواق الأجنبية في إدارة أعمالها:

- عندما تعترف المؤسسة بالاختلافات الثقافية التي تميز مختلف الأسواق؛
- تكون واعية بأن كل سوق يتطلب تحليل خاص (حالة بحالة).

وفي هذه الحالة تعمل الفروع بصفة مستقلة في:

- تحديد أهدافها الخاصة؛
- اعداد المزيج التسويقي الخاص.
- تكييف المنتجات مع كل سوق بدون تنسيق مع الآخرين

وبالتالي تتميز القرارات التسويقية باللامركزية (التسويق المكيف).

هذا التوجه تتبناه المؤسسات المتوسطة التي تنشط في عدد محدود من الأسواق.

### 3. دمج الأسواق (التوجه الجهوي والتوجه العالمي): **Marchés globaux**

(l'orientation régiocentrique et l'orientation géocentrique)

#### 1.3. التوجه الجهوي: (L'orientation régiocentrique)

← يتضمن هذا التوجه اهتمام المؤسسة في ادارة أعمالها بمنطقة سوق أو عدة مناطق سوق؛

← كل منطقة تعبر عن سوق واحد (مندجة)؛

← والمؤسسة تبحث عن استراتيجيات جهوية مندجة.

← تركز الاستراتيجية التسويقية على التشابه بين الدول التي تنتمي إلى نفس المنطقة الجغرافية.

← وبالتالي تكون السياسات التسويقية منمطة على المستوى الجهوي فقط.

← هذا التصور تبناه عدة مؤسسات في قطاع المواد الغذائية.

### 1.3. التوجه العالمي (L'orientation géocentrique)

يرتكز هذا التوجه باهتمام ادارة أعمال المؤسسة بالسوق العالمي

← المؤسسة تعتبر السوق العالمية كسوق واحد متجانس؛

← وتبحث عن برنامج تسويقي منمط عالميا؛

← ويكون اتخاذ القرارات التسويقية من طرف الادارة المركزية.

## تنظيم نشاط التسويق الدولي:

كل استراتيجية توسع دولي وكل برنامج تسويقي في الأسواق الدولية يتطلب تنظيماً متناسباً مع:

- امكانيات الشركة؛

- أهمية نشاط التصدير لدى المؤسسة أو الأعمال الدولية التي تقوم بها؛

- أساليب الدخول التي تتبناها إلى مختلف هذه الأسواق.

توجد ثلاث متغيرات أساسية تسمح بتفسير مدى الحاجة لوجود تنظيم خاص بالتصدير في

الشركة حيث توجد علاقة طردية بين حجم الشركات ونسبة صادراتها إلى رقم أعمالها وعدد

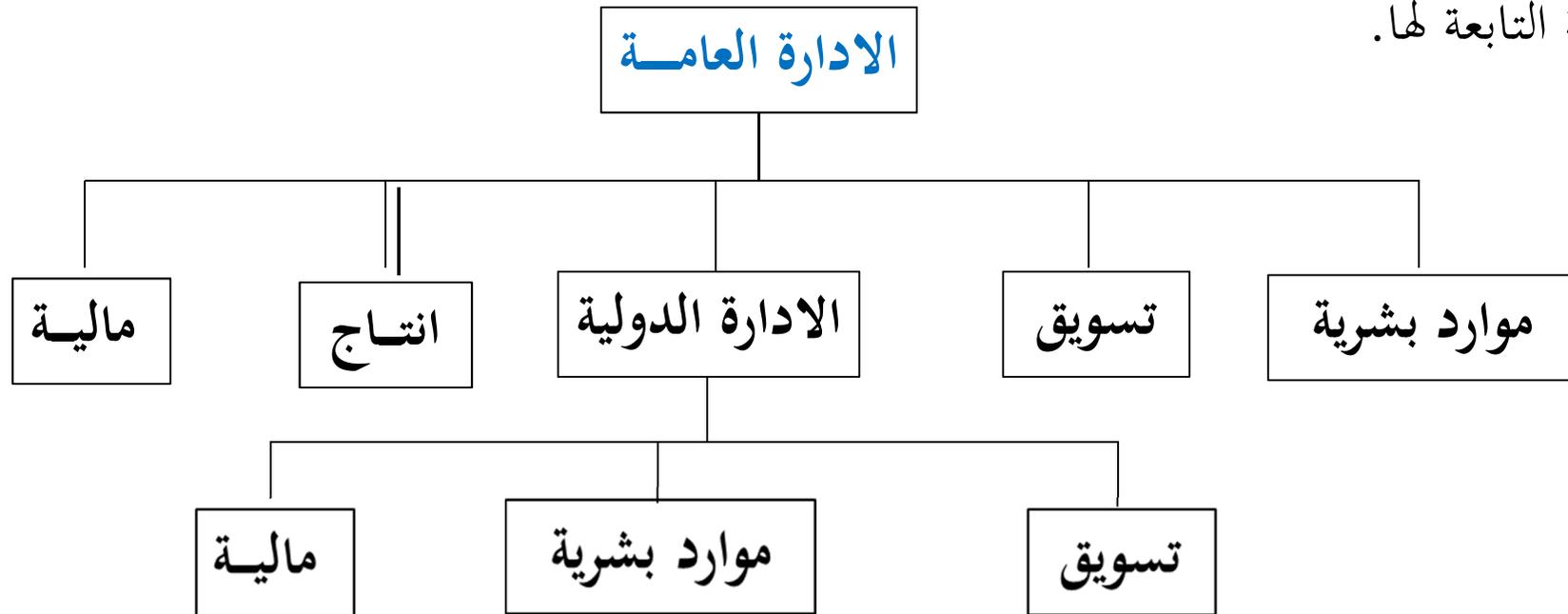
الأسواق التي تخدمها مع عدد/نسبة الشركات التي تمتلك قسم تصدير.

أنواع تنظيمات نشاط التسويق الدولي: يمكن تصنيفها كما يلي:

## 1- قسم الادارة الدولية ملحق بالإدارة العامة:

يتم انشاء إدارة الأعمال الدولية في نفس المستويات الأخرى مثل مديرية التمويل والانتاج والتسويق تحت الادارة العامة للمؤسسة مباشرة.

يسمح هذا التنظيم بوضع السياسة العامة لهذه الأنشطة الدولية بالتنسيق ومساعدة الوحدات الادارية التابعة لها.



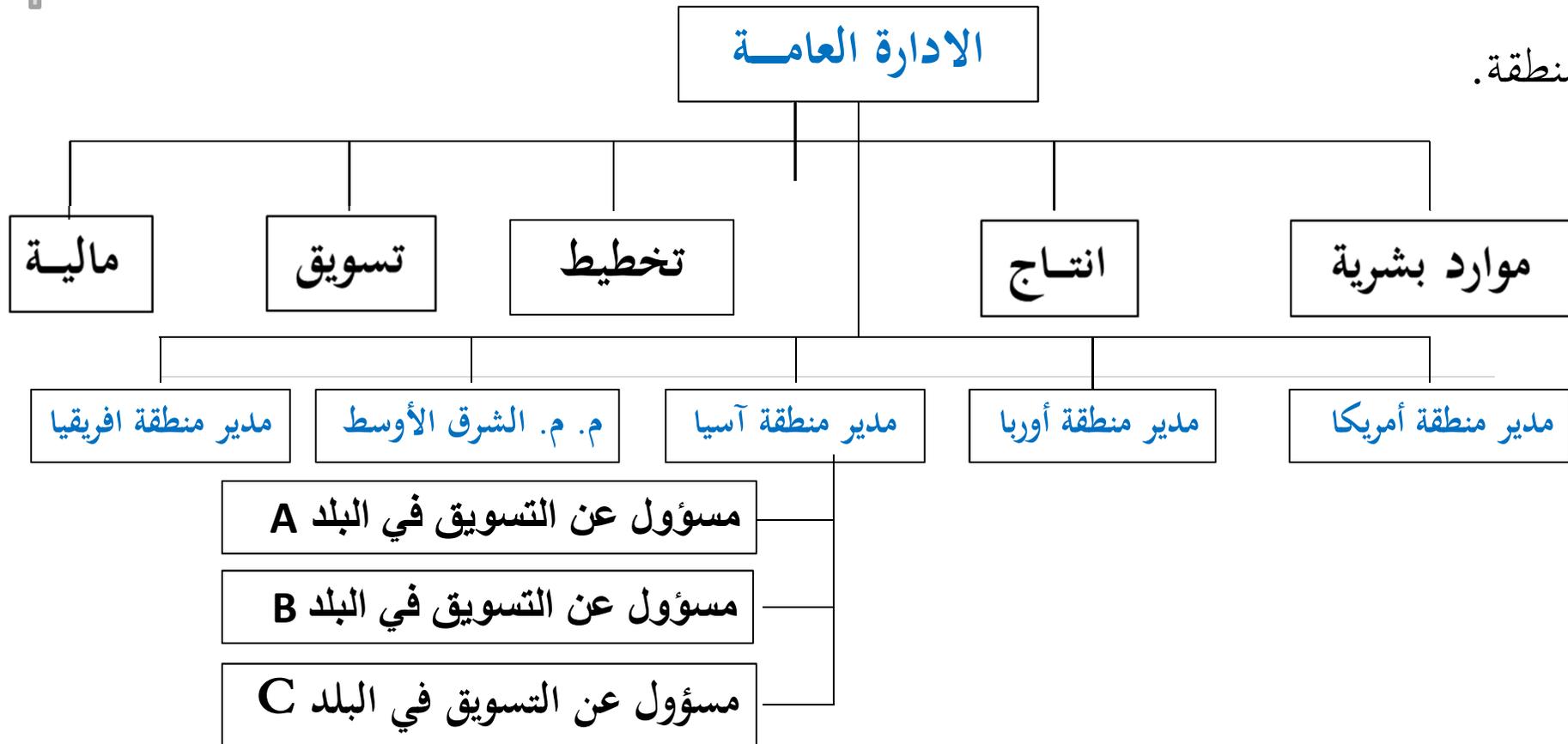
## 2- التنظيم الجغرافي: في هذا النوع من التنظيم بحسب المناطق، يكون التخطيط

وتخصيص الموارد والرقابة عليها وتحديد المنتجات المرغوب تصديرها من مهمة الادارة المركزية

للشركة، وتتوقف مهمة مسؤولي المناطق في تنفيذ القرارات.

هذا النوع من التنظيم يناسب استراتيجية التنميط ويفيد في تحديد مسؤولية تحقيق الأهداف في كل

منطقة.



### 3- التنظيم حسب المنتجات:

هذا النوع من التنظيم يكلف الوحدات التنفيذية

بالتنمية العالمية لعدة منتجات، وتنسيق الأنشطة حسب المنتجات في منطقة معينة يتم من قبل

الموظفين المتخصصين.

تحديد الأهداف العامة من قبل الإدارة العامة للشركة؛

اعداد الاستراتيجية بحسب المنتجات يقوم بها مسؤولي المنتجات.

