

الفصل الثامن: استراتيجيات الدخول للأسواق الدولية

إن اتخاذ قرار حول كيفية دخول السوق الدولية ليس بالأمر السهل ولهذا تبدأ المؤسسة في التفكير في أسلوب يمكنها من الدخول إلى الأسواق الدولية.

أولاً: أساليب الدخول إلى الأسواق الدولية

بشكل عام هناك اختلاف في عدد هذه الأساليب. وحددها (kotler) بخمس أساليب (التصدير غير المباشر، التصدير المباشر، التراخيص، المشاريع المشتركة والاستثمار المباشر) ونوضح أهمها فيما يلي:



1. التصدير:

يعتبر التصدير من أبسط أشكال الدخول للأسواق الدولية لأنه يتضمن أقل نسبة من المخاطر بالمقارنة مع الطرق الأخرى للتصدير كالاستثمار المباشر والمشروعات المشتركة. ويعتبر التصدير من أحد الوسائل التي تستخدم للدخول إلى الأسواق الخارجية، والتصدير قد يكون نشاطاً سلبياً أو قد يكون نشاطاً إيجابياً، فالنشاط السلبي للتصدير يعني أن الشركة قد تباع للخارج دون تخطيط مسبق إنما تنظر إلى الأسواق الخارجية كوسيلة للتخلص من فائض المنتجات فهي بالتالي تمارس النشاط التسويقي الدولي بالمناسبات. وينقسم التصدير إلى:

- ❖ **التصدير المباشر:** تتحمل المؤسسة بموجب التصدير المباشر مسؤولية بيع صادراتها بنفسها مما يضعها أمام مخاطر كبيرة واستثمار مالي عالي، غير أن ذلك قد يرتبط بعائد أكبر وسيطرة تامة على جهودها في البيع وتعامل مباشر مع المستهلكين وعادة ما يظهر هذا النوع من التصدير في المؤسسات الكبيرة الحجم، والمؤسسات التي نمت أسواقها بدرجة كافية وبدرجة تبرر القيام بأنشطتها التصديرية.
- ❖ **التصدير غير المباشر:** يعتبر أكثر ملائمة للمؤسسات التي تقوم بعملية التصدير لأول مرة حيث تقوم المؤسسة هنا بإنتاج منتجات معينة لا سوق الأجنبية، وغالباً ما تحدث تغييرات في خطوط إنتاجها واستراتيجيتها التسويقية وهذا لما للتصدير غير المباشر من مميزات، حيث لا يحتاج إلى أموالاً باهضة ويتطلب مخاطرة أقل، وسهولة مهمة رجل التسويق المكلف من قبل المؤسسة لتمثيلها في السوق الأجنبي المستهدف في عملية تجميع البيانات والمعلومة التي تمكنها من خدمة عملائها بأعلى كفاءة ممكنة.

2. التعاقدات الدولية

وهي عبارة عن ارتباط طويل الأجل بين طرفين إلى شركة دولية الم صنعة و شركة أخرى م ستفيدة، ومن خلالها يتم نقل المعرفة والتكنولوجيا دون وجود ارتباطات مالية بين الطرفين كما هو في التصدير، وهناك العديد من الأشكال التعاقدية أو الاتفاقيات التعاقدية:

❖ **الترخيص:** يعتبر الترخيص وسيلة غير مباشرة لدخول الأسواق الخارجية وهي إحدى الطرق والوسائل لممارسة نشاط الإنتاج في أسواق التصدير المستهدفة، وتتضمن عملية منح التراخيص اتفاق بين الطرفين الأول (المرخص) والثاني (المرخص له) على أن يُمنح (المرخص له) حق إنتاج سلعة خاصة بالمرخص أو تسويق المنتجات في مناطق جغرافية محدودة مقابل أن يدفع مبلغاً من المال للطرف الأول، كما يعطي الاتفاق التصريح باستخدام التكنولوجيا وبراءات الاختراع أو الماركة التجارية أو الاسم التجاري والتي تعود للطرف الأول.

❖ **عقود الإدارة:** وهي عبارة عن اتفاق بين شركتين لتنظيم بعض أو جميع أنشطتها، وتعطى عقود الإدارة الدولية الحق لشركة دولية بإدارة العمليات اليومية لإحدى الشركات للمشروعات في دولة محلية دون أن تتدخل الشركة الدولية في قرارات الاستثمار أو تغيير السياسات الإدارية. ويلاحظ أن الشركة الدولية لا ترتبط بعقود إدارة دولية منفردة ولكنها تستخدم عقود الإدارة كوسيلة مكتملة للدخول في إحدى المشروعات المشتركة أو إحدى مشروعات تسليم المفتاح أو مشاريع الترخيص. ومثال ذلك شركات المقاولات والفنادق والمستشفيات والتي تحتاج إلى خبرة إدارية قد لا تتوفر في الداخل.

❖ **عقود التصنيع:** يتم التعاقد وفق هذه الصيغة مع مؤسسة أجنبية لغرض القيام بالإنتاج في حين تتولى المؤسسة الأصلية عمليات التسويق وذلك بدلاً من الترخيص لم شروع أجنبي للقيام بعمليات الإنتاج والتسويق لهذه المؤسسة، ويكون الاختيار الأفضل في هذه الحالة هو التعاقد مع مؤسسة أجنبية كفؤة للقيام بالإنتاج على أن تقوم المؤسسة الأصلية بتنفيذ العمليات التسويقية.

❖ **عقود الامتياز:** تعتبر من أحد أشكال عقود الترخيص حيث تقوم شركة دولية (س) بمنح امتياز أداء عمل معين بطريقة معينة لشركة محلية (ص) من دولة أخرى وذلك لفترة محدودة من الزمن. وعلى أساس ذلك تقوم شركة (س) بمنح شركة (ص) طريقة تنظيم أداء عمل معين تحت الاسم التجاري للشركة صاحبة الامتياز، مقابل أن تحصل شركة (س) على مقابل مالي من شركة (ص). ومن أهم الشركات العالمية التي تستخدم عقود الامتياز كوسيلة من وسائل الدخول إلى الأسواق الدولية: شركات الفنادق العالمية مثل هيلتون وشيراتون وهوليداي إن، شركات المطاعم السريعة مثل البيترزاهت.

3. المشروعات المشتركة:

وتعتبر هذه الطريقة لدخول الأسواق الأجنبية طريقة مختلفة تماماً عن الترخيص من حيث أن المؤسسة الأم لها حق الملكية في المؤسسة الأجنبية حيث تعطي هذه الطريقة للمؤسسة الأم حق التصويت (51%) وهذا ما لا وجود له في الترخيص (الامتياز)، صنف إلى ذلك أن هذه الطريقة تختلف عن التصدير في أن الأول ينطوي على تكوين مؤسسة تقوم بالإنتاج في الخارج، كما تختلف عن الاستثمار من حيث وجود طرف أجنبي

من دولة أجنبية بحيث قد ترتبط الحكومة مع مستثمرين خارجيين تقدم لهم التسهيلات الإنتاجية أو الترويجية اللازمة مقابل الحصول على خبرات الطرف الآخر. وعادة ما تستفيد الشركة المحلية من الاستثمار المشترك في كسر الحواجز المفروضة على منتجاتها في الأسواق الدولية بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الشركة الدولية في النشاط من ناحية التسويق والإدارة، وربما الحصول على التقنية. وتعتبر المشروعات المشتركة أحد أشكال الدخول للأسواق الخارجية وهي عبارة عن "اشتراك في الملكية بين شركة دولية وشركة محلية في سوق مستهدف لتحقيق أهداف ربحية".

4. الاستثمار المباشر:

يعرف بأنه "تملك أصول وأشطة صادية خارجية والتحكم فيها وهو مجال كبير لعمليات الشركات الدولية". ويتطلب الاستثمار المباشر انتقال رأس المال والكوادر البشرية الإدارية والفنية بالإضافة إلى الموارد الأولية في الأسواق الأجنبية لذلك فإن الاستثمار المباشر أكثر تعقيداً من التجارة الخارجية. ويقصد بالاستثمار المباشر قيام المؤسسة بعمليات التصنيع والتسويق في الأسواق الأجنبية عن طريق شراء جزء من مؤسسة محلية (في السوق الأجنبي) أو تأسيس فرع لها في ذلك البلد وتمتاز هذه الطريقة بعدة خصائص نذكر منها:

- حصول المؤسسة المستثمرة على الخبرة الواسعة والمباشرة في التصدير؛
- الاستفادة من انخفاض التكاليف عن طريق استخدام أيدي عاملة محلية رخيصة بالمقارنة في البلد الأم؛
- الاستفادة من التسهيلات التي تمنحها تلك البلدان، بالإضافة إلى توفر البلد المضيف على المواد الأولية؛
- وتتطلب إجراءات أكثر من غيرها من الاستثمارات خاصة التجارة الخارجية.

ثانياً: استراتيجيات تقييم واختيار الأسواق الدولية

القطاعات السوقية: هي تقسيم السوق إلى قطاعات متجانسة من المستهلكين، بحيث يمكن النظر إلى كل قطاع على أنه هدف تسويقي يجب تحقيقه عن طريق المزيج التسويقي المناسب.

إن اختلاف البيئات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية بين الدول وأيضاً الاختلاف 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.

بعد تجزئة السوق تقوم المؤسسة باختيار القطاع أو القطاعات التي تتناسب مع إمكانياتها وظروفها في إشباع حاجات ورغبات المستهلكين الدوليين من منتجاتها فنجد المؤسسة مطالبة بالمفاضلة بين ثلاث استراتيجيات رئيسية لاختيار القطاع السوقي المناسب:

1. استراتيجية التسويق اللامتنوع:

في هذه الاستراتيجية نجد بأن المؤسسة لا تدرك الفروق الجوهرية بين الأجزاء المختلفة للسوق الدولي وبالتالي تقوم بتصميم وتطوير منتج ومزيج تسويقي يستهدف أكبر قطاع في السوق الدولي ويلبي حاجيات أكبر عدد من المستهلكين، مستفيدة بذلك من انخفاض التكاليف الإجمالية التي تتحملها إدارة المؤسسة.

2. استراتيجية التسويق المتنوع:

تقوم المؤسسة بالعمل في قطاعين أو أكثر من قطاعات السوق الدولي ولكنها تقوم بتصميم منتج مستقل وكذا استخدام برامج تسويقية مستقلة لكل قطاع سوقي، يهدف من خلال هذه الاستراتيجية إلى زيادة ولاء المستهلكين وتكرار عملية الشراء وبالتالي تحقيق معدل أعلى من الأرباح.

3. استراتيجية التسويق المركز:

كلا من استراتيجية التسويق اللامتنوع أو المتنوع تهدف إلى خدمة الأسواق الكلية الذي تنشط فيها المؤسسة الدولية، وعلى الرغم من ذلك فالعديد من المؤسسات قد وجدت احتمالاً ثالثاً يكون أكثر تناسباً عندما تكون إمكانياتها محدودة، يتمثل في استراتيجية التركيز في السوق فبدلاً من قيام المؤسسة بتبديد مواردها على عدد كبير من الأسواق الدولية دون خدمتها بكفاءة عالية فإنها تركز قدرتها وإمكانياتها لكسب مركز متميز في سوق محدد.