

الباب الثامن

**التسويق
والأسواق الصناعية العالمية
Marketing
and Universal Industrial Markets**

التسويق والأسواق الصناعية العالمية

لو طرحنا سؤالاً مفاده هل ننتج بقدر ما نسوق؟ أم نسوق بقدر ما ننتج؟ وهنا سيكون هنالك جدل واسع بين المهتمين بعلم التسويق وأولئك المهتمين بعلم الإنتاج وكل سوف يركز على تخصصه وعلى أهمية الميدان الذي يعنيه إلا أن الحقيقة أنه لا يمكن للشركة أن تنتج إلى ما لا نهاية بدون وجود خطة تسويقية قائمة على دراسة إمكانيات كل من السوق المحلي أو السوق الدولي على استيعاب الإنتاج وبدون وجود مثل هذه الخطة فإن الإنتاج سيكون مرهوناً بتقلبات الأسواق واحتمالات الاختناقات التي تحصل مما يعرض المنظمة إلى خسائر لا مبرر لها لهذا نرى أن على المنظمة أن تنتج بقدر ما تسوق وليس العكس.

وعلى أساس هذا الافتراض فإن الموضوع على أهميته من الناحيتين النظرية والعملية يدفعنا للدخول في دراسة التسويق بشكل عام والتركيز على التسويق الدولي خاصة، لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمات المصنعة.

وكما هو معلوم فإن التسويق نوعان: تسويق محلي وهو الذي يهتم بتخطيط وتلبية احتياجات المستهلك في السوق المحلية (الداخلية) وتسويق دولي والذي يركز أنشطته على عناصر تخطيط المنتج Product والسعر Price والتوزيع Distribution والترويج Promotion للخدمة المستهلك النهائي أو المستخدم الصناعي من المنتجات (السلع والخدمات) التي تلبي طلباته واحتياجاته في أكثر من دولة من دول العالم وهذا يعني أن التسويق الدولي (International Marketing) يتضمن القيام بالأنشطة الآتية:

١ - دراسة لأسواق الدولة الحالية والمتوقعة.

- ٢ - تخطيط وتطوير المنتجات المطلوبة من قبل المستهلكين المستخدمين في الأسواق الخارجية.
- ٣ - توزيع السلع والخدمات من خلال قنوات التوزيع الدولية.
- ٤ - الترويج للمنتجات في الميدان الدولي.
- ٥ - تحديد طرق التسعير المختلفة التي تعكس القيمة والمنفعة التي تحققها السلعة للمستهلكين والتي تهدف إلى تحقيق عائد مناسب على الاستثمار في تلك الصناعة.
- ٦ - تقديم الخدمات الفنية وغير الفنية سواء قبل أو بعد الشراء للتأكد من مدى رضا الزبائن واستمرار التعامل معهم.

إذن يختلف التسويق الدولي في مفهومه عن التسويق العام كونه يتعامل بأداء الأنشطة التي تساعد على تدفق السلع والخدمات عبر الحدود السياسية لأكثر من دولة ووجود ثقافات وعادات وتقاليد ولغات مختلفة، وهذه الاختلافات تنتج عنها فروقات أخرى تتضمن عملية ممارسة الأنشطة التسويقية وكيفية معالجة التسويق وتطوير السياسات والاستراتيجيات التسويقية ذات الصلة.

إدارة التسويق الدولي

تواجه عملية إدارة التسويق الدولي اتخاذ القرارات الأساسية المهمة:

- ١ - قرار الدخول أو عدم الدخول للأسواق الدولية.
 - ٢ - قرار يتعلق بنوع وعدد الأسواق التي يحتمل الدخول إليها.
 - ٣ - قرار يتعلق بكيفية خدمة هذه الأسواق التي يحتمل الدخول إليها.
- وكما يبدو فإن هذه القرارات متداخلة وتؤثر على بعضها عبر الإمكانيات والوسائل البديلة المتاحة لخدمة الأسواق الخارجية لدى شركة ما في وقت ما تؤثر على قرار دخول هذه الأسواق، وكذلك على نوعية المهام والأنشطة التسويقية التي ستتولى القيام بها. فالإمكانيات والموارد المتاحة قد تستخدم أيضاً كمعيار لتحديد عدد ونوعية الأسواق المحتملة دخولها.

وبصورة شبيهة فإن طبيعة ونوعية الأسواق المستهدفة قد تؤثر على قرار كيفية خدمة هذه الأسواق فطبيعة تركيبيّة التوزيع لتسويق وتوفر البنية التحتية (Infrastructures المصارف، النقل، التخزين)، والسياسات الحكومية المتعلقة بالتبادل التجاري في دولة ما حتما لا تؤثر فقط على قرار اختيار هذه الأسواق بل في كيفية خدمتها تسويقياً. كما أن طبيعة وفلسفة المنظمة في اتخاذ قرار الدخول للأسواق الخارجية ستؤثر على تخطيط استراتيجية التسويق (السلعة، السعر، التوزيع، الترويج) . . . أي ستؤثر على مدى التزام المنظمة بتنفيذ مهام التسويق .

ومن الضروري دراسة البيئة التسويقية الدولية . . . أي دراسة العوامل البيئية الخارجية مثل العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والاجتماعية وغيرها .

بعض المعايير لتحديد درجة دخول المنظمات الأجنبية في الأسواق العالمية

يدخل هذا الموضوع ضمن مجال التسويق الدولي في الحقيقة، إن مبادئ التسويق واحدة في كل مكان من العالم . لا يختلف جوهر التسويق في العراق عن جوهر التسويق في أية دولة في أمريكا أو أوروبا أو آسيا، ولكن المحيط الذي تنفذ فيه الأنشطة التسويقية يختلف من دولة إلى أخرى ومن مكان إلى آخر . التسويق الدولي يشمل الأنشطة التجارية المتعلقة بتحديد حاجات المستهلكين وإشباع رغباتهم في أكثر من دولة، بخلاف التسويق المحلي الذي ينفذ نشاطاته في سوق وطنية واحدة . رب سائل يسأل : ما الفرق بين التسويق الدولي والتسويق المحلي ما دام الغرض منهما هو إشباع حاجات ورغبات المستهلكين؟ هناك تشابه كبير بين التسويق الدولي والتسويق المحلي وأن الفارق بينهما يكمن في مكان أداء أنشطتهما التجارية . يقول الدكتور : عفيفي : «لا يبدو في الوهلة الأولى أن هذا الفرق بين هذين النوعين من التسويق كبير، ولكن في الواقع أن جميع التعقيدات والصعوبات التي تواجه التسويق الدولي تعود إلى هذا الفارق . لأن الفرق في المحيط أو البيئة في مجال التسويق يعني الفرق في الثقافة والحاجيات والرغبات والأذواق

والاهتمامات وسلوك المستهلك والقوانين والظروف السياسية والوضع الاجتماعي ومستوى الدخل والمنافس . . . الخ». بصورة عامة، المنظمة التي ترغب تسويق منتجاتها إلى الخارج أو تؤسس شركة هناك لا تستطيع أن تؤثر على هذه العوامل لأنها تقع خارج نطاق سيطرتها. ففي هذه الحالة على المنظمة أن تكيف نفسها لهذه العوامل بصورة يمكنها من تحقيق أهدافها الموضوعية. بما أن موضوعنا الأساسي هنا هو بيان المعايير (المقاييس) لتحديد درجة دخول المنظمات الأجنبية في الأسواق العالمية فإننا نكتفي بهذا القدر من المقدمة.

فضلاً عن العوامل الاقتصادية والسياسية والقانونية والثقافية، تصنف المواد المكتوبة أو المطبوعة، على التجارة الدولية، نظرياً الأمور التي تؤثر على تحديد درجة تدخل المنظمة في الأسواق الأجنبية، من حيث تحويل المصادر ورؤوس الأموال، وفقاً للتوجهات الآتية: التوجه الإداري (Orientation Management للشركة والتنظيم الهيكلي (Structural Arrangement) للشركة والتوجه القائم على المصادر (Resource Based Orientation) التي بحوزة المنظمة والطريقة المبنية على الامتلاك (Ownership). هذه التوجهات هي موضوع هذه المقالة الرئيس.

١

التوجه الإداري للشركة

طبقاً لما كتبه بعض الباحثين فإن تحديد درجة تدخل المنظمة في الأسواق الأجنبية يعتمد على التوجه الإداري للشركة. من الطبيعي أن المنظمات لا تتبنى سياسة إدارية واحدة لأن القائمين على إدارة أمور المنظمات يختلفون في طبعهم ونظرتهم إلى الأمور وتوجهاتهم ودرجة أخذ المخاطر. لذا نجد أن المنظمات تدخل الأسواق الأجنبية بدرجات متفاوتة، فبعضها يحول مقادير كبيرة من رؤوس الأموال والمصادر إلى هذه الأسواق وتمارس الرقابة الفعالة على أنشطتها التجارية فيها، بينما لا تقوم شركات أخرى في نفس الصناعة بخدمة الأسواق الأجنبية إلا بتحويل مصادر ضئيلة

ورقابة معدومة أو تكاد أن تكون معدومة . وهناك بعض المنظمات تفضل إداراتها أن لا تدخل الأسواق الأجنبية بل تكتفي بتقديم الخدمات اللازمة للسوق المحلي .

إن التوجه الإداري للشركة قد يكون ذا مركز واحد، (Ethnocentric) أو متعدد المراكز (Polycentric) أو ذا مركز جغرافي أو أرضي (Geocentric) المنظمات ذات توجه المركز الواحد، تستعمل إستراتيجية معينة واحدة لتقديم الخدمات التسويقية في السوق سواء كان هذا السوق محلياً أو خارجياً . ولا يتوقع من الشركة، التي تتبع هذا التوجه، أن تدخل الأسواق الأجنبية بدرجة كبيرة من حيث المصادر المحولة إلى الدولة المضيفة لتنفيذ أعمالها وممارسة الرقابة على أنشطتها التجارية .

أما المنظمات ذات التوجه متعدد المراكز فإنها تبني إستراتيجيتها على الاعتراف بوجود بيئات استثمارية وطنية مختلفة في أنحاء العالم، وتنظر إلى كل دولة على أنها سوق منفصل وقائم بذاته . ولذا تقوم المنظمات ذات التوجه المتعدد بإتباع سياسات تسويقية مختلفة طبقاً للخصوصيات والمناخ الاستثماري الموجود في كل سوق وطني .

بخلاف النوعين السابقين تستعمل المنظمات ذات التوجه الجغرافي تحليلات خاصة بالأسواق ومقارنة النتائج لتبين أوجه الشبه والاختلاف بين الأسواق الخارجية . رغم ذلك تنظر المنظمات التي تتبع هذا التوجه إلى العالم كله على أنه سوقها المرتقبة بغض النظر عن الخصوصيات والمناخ الاستثماري وتصمم إستراتيجية موحدة لنشاطاتها التجارية على الأساس العالمي لا الدولي .

هكذا نجد أن درجة تورط المنظمات في الأسواق الأجنبية تعتمد لدرجة كبيرة على المواقف الإدارية لهذه المنظمات نحو التدخل في هذه الأسواق . ومن الجدير بالذكر، هو أن معظم الدراسات الموجودة تركز على التوجه الجغرافي أكثر من أن تركز على المعايير أو المقاييس التي تؤثر على تحديد درجة تورط أو تدخل المنظمات في الأسواق الأجنبية .

التنظيم الهيكلي للشركة

استعمل شكل أو نوع الهيكل الإداري للشركة في المواد المطبوعة لتحديد درجة دخول المنظمات في الأسواق العالمية. تنظيم الهيكل الإداري للشركات التي تخدم السوق العالمي يختلف عن الهيكل الإداري لنظيراتها التي تعمل في مجال السوق المحلي. فالمنظمات التي تمارس أنشطتها التسويقية في مكان أو جو غير مألوف يتطلب التكيف للتعقيدات الإدارية لهذا الوضع الجديد والتي تشكل مشاكل إضافية. وليس هناك نوع معين من الهيكل الإداري يتفق عليه الباحثون في مجال التسويق.

هناك على الأقل نوعان من الهياكل التي بموجبها تقوم المنظمة المتورطة في الأسواق الخارجية بتنظيم نشاطاتها التجارية. هناك الهيكل الذي يشمل على قسم للشؤون الدولية (International divisional structure) والهيكل ذو التوجيهات العالمية (Global structure). المنظمات التي تنظم هيكلها الإداري طبقاً للطريقة الأولى تعتمد إلى فصل أنشطتها الخارجية عن أنشطتها الداخلية بتأسيس قسم واحد أو قسم شبه مستقل (Semi - autonomous) للمتابعة والإشراف على الأنشطة التجارية للشركة في الأسواق الخارجية. أما في الحالة الأخيرة، فإن المنظمة تتحمل مسؤولية الإنتاج والتمولي وتعيين مدير المنطقة بالنسبة لأنشطتها الخارجية.

إن المنظمة ذات التوجه الأول تدخل الأسواق العالمية بدرجة أدنى من المنظمات التي تتبع التوجه الأخير. على كل حال، لا يوجد قاعدة ميدانية متينة (Strong empirical base) أو بالأحرى دراسات ميدانية تساند علاقة درجة تدخل المنظمة في الأسواق الأجنبية على أساس تنظيم الهيكل الإداري ولا أن درجة التدخل تعتمد أيضاً على كيفية رسم المنظمة لهيكلها وتنظيم أقسامها الداخلية.

٣

التوجه القائم على مصادر المنظمة

المصادر المستعملة في تحديد درجة تدخل المنظمة في الأسواق الأجنبية بموجب هذا التوجه عبارة عن حجم المبيعات / أو الربحية أو عوامل المدخلات المخصصة للنشاطات التجارية. يرجع (بضم الياء وكسر الجيم) بعض المواد المطبوعة تدخل المنظمات في الأسواق الأجنبية إلى حجم مبيعاتها في هذه الأسواق. فالمنظمات التي تباع منتجاتها في الأسواق الخارجية بأحجام كبيرة والمنظمات التي تخصص مدخلات كبيرة للمنتجات التي تباع في الخارج تدخل بدرجة عالية في هذه الأسواق. بعبارة أخرى، تعد نسبة العوائد الأجنبية للشركة عاملاً مهماً في قياس درجة تدخل المنظمة في الأسواق العالمية، والعكس بالعكس. على كل حال، هناك مشاكل فيما يتعلق باستعمال حجم المبيعات أو نسبة المدخلات لقياس درجة التدخل في الأسواق الأجنبية. فمثلاً التغييرات التي تطرأ على مناخ الاستثمار للقطر المضيف، سواء كانت هذه التغييرات اقتصادية أو ثقافية أو قانونية أو سياسية أو تكنولوجية، تؤثر كثيراً على حجم المبيعات في البلد ويعتقد بعض الباحثين أنه من الأفضل اعتبار حجم المبيعات والمدخلات من العوامل التي تؤثر على قياس الأداء وليس بالضرورة قياس درجة تدخل المنظمة في الأسواق الأجنبية. ويمكن اعتبار الأداء نفسه نتيجة لدرجة تدخل المنظمة في هذه الأسواق أكثر مما هو عامل لتحديد درجة التدخل فيها.

٤

الطريقة المبنية على الامتلاك (Ownership)

يرى كثير من الباحثين في مجال التسويق الدولي أن عامل التملك أو الامتلاك أكثر ملاءمة لقياس درجة التدخل من العوامل الثلاثة المذكورة أعلاه لأنه يمثل مقدار ما تم تحويله من ممتلكات ومصادر من قبل المنظمة لمزاولة أعمالها وتنفيذ نشاطاتها التجارية في الأسواق العالمية.

إن التمليك التام أو الكامل لوسائل الإنتاج يمثل أعلى درجة من التدخل في الأسواق الأجنبية. التدخل في هذه الأسواق من خلال وسائل أخرى، كالمشاريع المشتركة والعقود المختلفة... الخ، تمثل درجة أقل تورطاً أو تدخلاً في الأسواق الأجنبية؟

كثير من الباحثين يجادلون بأن التملك والسيطرة أو الرقابة (Control) وجهان لعملة واحدة، ويعتبرون أن درجة السيطرة التي تمارسها المنظمة على نشاطاتها في الخارج تعتمد على مقدار امتلاك المنظمة لهذه الأعمال. وبهذا الخصوص يدعي هؤلاء الباحثون بأن المنظمة تمارس درجة كبيرة من السيطرة على نشاطاتها في الدولة المضيفة عندما يكون الاستثمار في الدولة المضيفة ملكاً للشركة كلية، بنسبة ١٠٠٪ (Wholly - owned business)، وتقل هذه السيطرة كلما قل مقدار حصة المنظمة في امتلاك الأعمال التجارية في الخارج.

من الناحية العملية الامتلاك القانوني لا يعني بالضرورة ممارسة سيطرة عالية للشركة على النشاطات التجارية في الأسواق الخارجية. وهذا صحيح بالأخص عندما يكون الامتلاك غير فعال (Passive) ومنحت معظم الصلاحيات إلى المنظمة المحلية - المنظمة التابعة - لإدارة وتنفيذ الأعمال هناك. في هذه الحالة هناك درجة عالية من التدخل من وجهة نظر امتلاك المصادر، ولكن بدرجة واطئة من التدخل من حيث السيطرة على الأعمال وتنفيذ النشاطات التجارية في الأسواق الخارجية. وهذا يعني بأن الامتلاك القانوني الكلي للأعمال لا يعني بالضرورة ممارسة السيطرة الكاملة على جميع نشاطات المنظمة التجارية في الخارج، ولكن يمكن استعمال السيطرة كعامل منفصل أو مستقل لقياس درجة تدخل المنظمة في الأسواق في الخارج، بعبارة أخرى يجب التفريق بين عامل الامتلاك وعامل السيطرة في مجال قياس درجة تدخل المنظمات في الأسواق الأجنبية.

وعلى هذا الأساس يمكن تشخيص درجة تدخل المنظمة في الأسواق الأجنبية على أنها عبارة عن درجة الامتلاك والسيطرة التي يتم تحويلها من المنظمة الأم إلى المنظمة الفرعية في الدولة المضيفة لتنفيذ الأعمال التجارية فيها.

فيما سبق أوضحنا فكرة عن عدة وسائل أو مقاييس لتحديد درجة تدخل المنظمات في الأسواق الأجنبية. جميع هذه المقاييس أو المعايير يؤثر، بصورة صريحة أو ضمناً، على درجة تدخل المنظمات في الأسواق الأجنبية، ويمكن أن يعبر عنه من خلال مقياس التدخل المتواصل واطئ - عالي.

هناك جدل واسع بخصوص ملائمة العوامل المذكورة أعلاه كمقاييس لتحديد درجة تدخل المنظمات في الأسواق الأجنبية. بعبارة أخرى، لا يمكن اعتبار المقاييس الثلاثة الأولى مناسبة بالكامل لتحديد درجة التدخل في الأسواق الأجنبية لعدم قدرتها على شرح جوهر التدخل في الأسواق الأجنبية. ولكن عامل التمليك والسيطرة على الأنشطة التجارية في الأسواق الأجنبية يعد أكثر ملائمة لهذا الغرض لأنهما يؤشران إلى درجة إحالة المصادر ومقدار الشراكة والتدخل في عملية إدارة الأنشطة التجارية في الأسواق الأجنبية.

مصادر الباب الثامن

- ١ - أحمد، أحمد عبد الرحمن، «إدارة الأعمال الدولية»، مصدر سابق.
- ٢ - ياسين، سعد غالب، «الإدارة الدولية (مدخل استراتيجي)»، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان ١٩٩٩.
- 3 - www.International Marketing.org. 2005.
- 4 - www.Global Marketing.com. 2007.
- 5 - www. google.com//search//UNCTAD. Handbook of International Trade and Development Statistics, Geneva: The UN, 1997.