



# التسويق العالمي

هـ. ديفيد هينيسي

obeykandi.com

## الفصل السابع

### التسويق العالمي

في هذا الفصل سنتفحص الفرص المعقدة التي تواجه شركة ما أثناء تسويق منتجاتها عالمياً، وبيئتي هذا بفحص الفرص العالمية، وتبيان كيف يمكن أن نقيم كل هذه الفرص في كل دولة في هذا العالم؟ ثم نحاول معرفة أي الفرص أكثر مناسبة، وفي النهاية كيف يمكن تنفيذ استراتيجية تسويق عالمية عن طريق وصفتة تسويقية؟

ولقد دخلت أكثر الشركات أسواق الدول الأخرى حسبما أفاد به التاريخ لأن الزبائن الراغبين بمنتجاتها طلبوا السلع التي تنتجها، أو لأن زبوناً محلياً أراد التوسع في دولة أخرى فطلب مزيداً من التوريدات. ومع تحوّل الشركات إلى أشكال أكثر تعقيداً تتعلّم الفوائد الكامنة في التوسع العالمي مثل توزيع المواقع الجغرافية والإمكانات الكامنة في أسواق الدول الأخرى، وعلى سبيل المثال وصلت حصة انهاوزر - بوش في سوق البيرة الأمريكية إلى 40٪، وعند ذلك دخلت الشركة سوق البيرة العالمي فوفّر لها فرصاً هامة للتطور والتوسع، ولهذا فقد أطلقت البيرة التي تنتجها وإن تحت أسماء تجارية مختلفة في سوق اليابان - الصين، وبينما بقي الاستهلاك الفردي من البيرة مخفضاً في الصين فإن حجم كميات البيرة المستهلكة في الصين أعلى من كمية مثيلاتها في ألمانيا، ويتوقع

أن يتجاوز الاستهلاك هناك الكميات التي يستوعبها سوق الولايات المتحدة ذاتها في سنوات قليلة من الآن.

فسوق الصين كبيرة ومعقدة، وتحتاج الشركة العالمية بشكل نظامي لتقييم السوق الدولية على أساس منظم لتتأكد من أن أصول الشركة موجهة للدول التي تملك أكبر الفرص، وينبغي أن يكون أساس تنظيم الدول هو التحليل المقارن للدول المختلفة فبعض الدول تبدو غير مناسبة لعدم الاستقرار فيها، وأخرى لديها فرص كامنة قليلة لأن سكانها قلة ودخلها الفردي منخفض، وتقدم عملية انتقاء الأسواق معلومات كبيرة عن حجم السوق والمنافسة ومنظمات التجارة وأنظمة التوزيع والتي ستكون أساساً في إعداد استراتيجية السوق. وعندما تقوم الشركات الدولية بتقييم فرص التسويق المختلفة لدى الحكومات والمستهلكين يجب أن تكون واعية لطبيعة الاختلافات ما بين الدول.

فبعد اختيار الأسواق المُنوي المشاركة فيها، تواجه الشركات قرار إعداد استراتيجية تسويق قد تختلف من سوق لآخر، كما أن من الممكن أن تتضمن هذه الاستراتيجية توجيه أصول الشركة ومعلوماتها لخدمة زبائن الشركة، إذ قد تمارس الشركة في بعض الأسواق عمل مقايضة لقاء عمل، أو تحتاج لجذب الزبائن إلى نفس المعمل وإلى نفس المنتج باعتماد تسعيرة متباينة من دول مختلفة، كما أن هناك في بعض الأسواق الاستهلاكية ردود فعل ترغب بترشيد الكلفة خدمة لقطاعات معينة من السوق يطلب من خلالها عقلنة شرائح وأقسام السوق عبر الإعلانات، وعلى سبيل المثال يخدم مصرف سيتي بنك نفس السوق المستحدث في معظم آسيا بعلاوة تهدف إلى تحقيق المطلوب مهنيًا، وبينما تفضل الدعاية حسب متطلبات الثقافة المحلية يجري استخدام كل طرق التفكير البناء مما يجعل مصرف سيتي بنك ينفق أقل التكاليف على الدعاية والتسويق في كل بلد يعمل فيه.

وأخيراً، وبعد اختيار الاستراتيجية التسويقية، هناك الكثير من وسائل

الوصول إلى المستهلك بالمنتجات المعروفة، وأهم هذه القنوات هي قنوات التسعير والتوزيع والترويج، ويشرح هذا الفصل المظاهر الفريدة لاستخدام هذه الأدوات في إطار عملية التسويق العالمي.

### تحليل الفرصة العالمية واستعراض الفرص والبدائل:

يعتبر تخمين فرص السوق مظهراً هاماً من التسويق العالمي، كما أن تقييم الفرص العالمية لا بد أن يكون معقداً لعدد من الأسباب، أولاً، يوجد أكثر من 200 دولة ومنطقة في العالم، وثانياً، ومن حيث واقع وجود عدد محدود من الدول وكون الموارد محدودة فإن عملية المراجعة الأولية تبقى محدودة بتحليل المعلومات المنشورة، وثالثاً، فإن أسواقاً متعددة ممكنة تبقى صغيرة لا تتوفر إلا بمعلومات محدودة ضئيلة حول حاجات الحكومة والأعمال والمستهلكين.

يبتدئ تخمين فرص السوق العالمية عادة بعملية البحث عن الفرص، وهي عملية تتضمن جمع معلومات مناسبة حول كل دولة وإخراج الدول غير المرغوبة من دائرة البحث والاختيار. ونظراً للعدد الكبير جداً من الفرص والخيارات المطروحة يصبح من الضروري تجزئة العملية إلى سلسلة مراحل، وعلى الرغم من أن الشركة لا تريد أن تفقد أي فرصة كامنة، فهي لا تستطيع أن تقوم بدراسة سوقية واسعة في كل دولة من دول العالم، فأطلس البنك الدولي يتضمن 210 دول ومنطقة، ولهذا تسعى عملية البحث لتشخيص ومعرفة المظاهر الجديدة في هذا العالم وداخل كل دولة، وهناك خطآن عامان يكمنان في تجاهل الدول التي لا توفر فرصة جديدة كامنة لمنتجات الشركة منعاً لإنفاق كثير من الوقت على دول ذات إمكانات محدودة اعتماداً على معلومات عامة مستقاة من مصادر متوفرة في الكثير من المكتبات وشبكات الأنترنت.

### البحث في المتغيرات الاقتصادية الإجمالية:

تستخدم أول مرحلة من عمليات الاختيار أو الانتقاء متغيرات اقتصادية

بهدف التمييز بين دول تملك فرصاً أساسية وأخرى تملك فرصاً محدودة ومخاطر كبيرة، وتصف المتغيرات الاقتصادية الاجمالية عادة سوقاً كلية من حيث إنها تقدم معلومات سياسية وجغرافية واقتصادية واجتماعية، وغالباً ما تبين هذه المتغيرات أن الدولة صغيرة من حيث ناتجها القومي والمحلي، وأنه غير كاف، ولكن الدخل التصرفي الشخصي للعائلة الواحدة منخفض أيضاً، كما يشكل عدم الاستقرار السياسي وسيلة لإزاحة الدولة من قائمة الفرص المتاحة.

### البحث عن حجم السوق:

وفي المرحلة الثانية من العملية المختارة، تستخدم المتغيرات للإشارة إلى حجم السوق الكامن ومعدل قبول منتج مشابه، وغالباً ما يستخدم بديلاً مثل مدى الطلب على منتج مشابه، وعلى سبيل المثال إذا كنت تحاول قياس حجم السوق ومدى استقبال أجهزة اتصال بحجم اليد، فإن متغيرات بديلة تكمن في عدد خطوط الهواتف للفرد، عدد الكومبيوترات للفرد، أفراد استعمال التلفون الخليوي وتدل هذه المتغيرات على حجم الحاجة إلى الاتصالات، كما أن عدد الكومبيوترات الشخصية يدل على الميل لاستخدام التقنيات المتقدمة، وعلى سبيل المثال، فإن عدد الخطوط الهاتفية لكل ألف شخص هو 644 في الولايات المتحدة و575 في فرنسا و556 في فنلندا و304 في هنغاريا أما عدد الكومبيوترات الفردية لكل ألف مواطن فهو 407 في الولايات المتحدة و175 في فرنسا و310 في فنلندا و49 في هنغاريا، وهذا يعني أن استجابة فنلندا لتحدي تقنيات الاتصال أعلى من فرنسا. (انظر أطلس البنك الدولي لسنة 2000م ص 50 - 51) وتعتبر معدلات النمو السنوية ورقم المبيعات من المؤشرات البديلة الجيدة لتقدير حجم السوق وإمكانات النمو.

وهناك عوامل أخرى في المرحلة الثانية لعمليات الاختيار التي من الممكن استخدامها في هذا المجال مثل مرحلة التطور الاقتصادي ومتطلبات الرسوم، وإذا كنت لم تخطط لصناعة محلية فإن رسم جمرك عالٍ على

الاستيراد قد يحمي دولة من قائمة الاعتبار الاستثماري في المرحلة الثانية من عملية التمشيط والانتقاء.

### بحث بمساعدة المتغيرات التفصيلية أو الجزئية:

تركز العملية الثانية من عملية الاختيار على اعتبارات جزئية مثل المنافسين، أو سهولة الدخول إلى السوق وإمكانات الربح، وتؤثر العوامل التفصيلية على نجاح أو فشل منتج ما في سوق ما. فعدد الأسر التي تملك تلفزيوناً يشير إلى حجم السوق للتلفزيونات لو أن كل عائلة قرّرت أن تشتري تلفزيوناً جديداً، وبالاعتماد على تقدير مدة واستخدام التلفزيون بالمتوسط أي عمره الافتراضي والعملي نستطيع أن نخمن مقدار التلفزيونات اللازمة. وفي حال أن إحصاءات حول الاستهلاك لا تتوفّر لبعض المنتجات، يمكن الاعتماد على استهلاك بضائع مشابهة أو بديلة يمكن الإشارة إليها كمؤشرات بديلة. وفي هذه المرحلة يمكن تحديد عدد قليل من الدول كهدف لدراسات السوق، ينطلق بعدها إلى دراسة جدوى أكثر تفصيلاً وحدثة إذ تؤخذ معلومات من وزارات التجارة في الدول المعنية، أو وزارة التجارة في الدولة التي تتم فيها الدراسة، أو من شركات أخرى عاملة حالياً في هذه المجالات والدول. وقد تكون سفارتك في الدول المجاورة تملك ملحقاً تجارياً تستطيع تزويدك بالمعلومات وأسماء الأشخاص في أسواق محددة، ويمكن لمخلصي الجمارك والتأمين أن تتوفّر لديهم المعرفة التي قد تستطيع المساعدة في عملية الانتقاء في هذه المرحلة.

### البحث عن الربحية:

ينقل التركيز في هذه المرحلة من حجم السوق إلى الربحية، وعلى سبيل المثال يتساءل استناداً إلى المتنافسين الحاليين والمحتملين كم من المال يجب

أن يستثمر للحصول على حصة في السوق، وأي هامش تتوقعه شركتك بافتراض إثبات الأسعار المتداولة حالياً في السوق وبافتراض إثبات كلفة الدخول ومعرفة المبيعات المتوقعة، وهو الربح المتوقع وكم من الأحكام الشخصية يجب أن تجرى للوصول إلى الربح المتوقع، وعلى سبيل المثال فإن صانع مواد وقاية أنابيب إسرائيلي وجد أن سعر السوق في المملكة المتحدة كان 10 دولارات بالكيلو مقابل 6 بالكيلو في الولايات المتحدة، بينما تكلف صناعتهم 5 دولارات بالكيلو، وهذا يعني أن الربح من المبيعات إلى المملكة المتحدة سيكون أكبر لو استطاعت الدخول إليه.

وتعتبر المرحلة الرابعة من عملية البحث واختيار الطريقة بمثابة تقييم وترتيب لدرجات الدول المستهدفة من الدراسة وذلك بالاستناد إلى موارد الشركة وأهدافها واستراتيجياتها، وعلى سبيل المثال، على الرغم من أن أفريقيا الجنوبية لها نفس الإمكانيات التي تملكها فنزويلا لأن فنزويلا في حال الدخول إلى سوقها تستطيع الشركات من خلالها النفاذ إلى كولومبيا وبوليفيا.

### مصادر معلومات لاختيار فرص سوقية:

تستخدم السفارات في كل دولة ملحقين تجاريين بهدف مساعدة الشركات المحلية على دخول أسواق الدول المعتمدين لديها، كما أن سفارات البلد الأجنبي المعتمد يمكنها أن تساعد في تحليل أسواق بلدانها، فعلى سبيل المثال الشركة الأمريكية تستقصي إمكانية المنافسة في مجال الأدوات الزراعية في إسبانيا ويمكنها أن تكتب إلى سفارة إسبانيا في واشنطن دي سي للحصول على لائحة المنتجين لهذا المنتج في إسبانيا، ففي الكثير من الدول النامية تشكل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مصدراً أساسياً للمعلومات.

وهناك موقع عالمي افتتح عدداً من مصادر المعلومات العالمية مثل:

<a href="http://www.stat-usa.gov">http://www.stat-usa.gov</a>	الولايات المتحدة
<a href="http://www.dti.giv.uk">http://www.dti.giv.uk</a>	وزارة التجارة والصناعة البريطانية
<a href="http://iserve.wtca.org/intro-ntdb.html">http://iserve.wtca.org/intro-ntdb.html</a>	البنك الوطني للمعلومات التجارية
<a href="http://www.usaid.gov/procurement-bus-opp/">http://www.usaid.gov/procurement-bus-opp/</a>	فرص عمل عالمية
<a href="http://www.i-trade.com">http://www.i-trade.com</a>	التجارة الكونية
<a href="http://www.123link.com/1stglobal">http://www.123link.com/1stglobal</a>	فهرس الخدمات الحرّة
<a href="http://www.globalbusinessinternet.com/">http://www.globalbusinessinternet.com/</a>	سوق شركتك
<a href="http://www.ita.doc.gov">http://www.ita.doc.gov</a>	إدارة التنمية الدولية
<a href="http://www.market-reports.co.uk">http://www.market-reports.co.uk</a>	تقارير السوق العالمية وطلب المعلومات
	دليل المعلومات :

<http://ciber.bus.su.edu/busres/static/other-indexes-international.com>

<http://gats-info.eu.int>

<http://www.sice.oas.org>

<http://www.pangaea.net>

وتختلف بقية مصادر المعلومات التنافسية، حسب حجم الدولة والمنتج الكثير من الدول الكبرى لها غرف تجارية أو وطنية قادرة على مساعدة المستثمر المحتمل، وعلى سبيل المثال، إذا كنت تستقصي السوق اليابانية لأدوات القياس الإلكترونية فإن المجموعات التالية قادرة على مساعدتك في تحديد البنية التنافسية للسوق اليابانية.

- غرفة الولايات المتحدة للتجارة في اليابان.
- منظمة التجارة الخارجية.
- الرابطة الأمريكية للإلكترونيات في اليابان.
- رابطة التنمية الصناعية للإلكترونيات.
- رابطة صنّاع أدوات القياس الإلكتروني في اليابان.

## زيارات البلدان:

يعتبر السفر إلى بلد معني تهتم به وتقابل فيه الزبائن والمنافسون لتحديد حجم وقوة المنافسة الطريقة الأعلى كلفة في استقصاء الأسواق، فالسفر إلى دولة سوق كامن مطلوب دوماً قبل اتخاذ القرار النهائي، وهو ما لا يمكن تجاوزه خلال عملية انتقاء الأسواق.

فإذا كنت مستعداً سلفاً فإن قضاء يومين أو ثلاثة في البلد المعني للتحديث إلى الموزعين والمستثمرين الكبار وموظفي التجارة، يمكن أن يكون ذو أهمية كبيرة في تخمين تنافسية السوق وإمكانية الربح.

## التجمعات السوقية:

لقد تغيرت طبيعة السوق العالمية نتيجة تطور التجمعات السوقية الإقليمية، فالتكامل الاقتصادي لعدد من الدول يقدم فرصاً عظيمة للشركات، والحقيقة أن كثيراً من الأسواق الوطنية الأوروبية صغيرة كأسواق فردية ولكنها تصبح هامة إذا ما جمعت إلى البلدان الأخرى، وبوضع تسهيلات إنتاج في بلد ما من المجموعة السوقية يصبح لهذه الشركة الدولية فرصة النفاذ إلى الدول الأخرى بقيود قليلة أو حتى بدون قيود. وتزيد التجمعات السوقية من فرص التنافس، لأن المنتجين المحليين الذين سادوا في بلدانهم لعقود من السنوات بفضل أسواق التعرفة الجمركية عادوا ليوافقوا منافسة تخمين الدول الأخرى.

ويمكن للتجمعات السوقية أن تكون ذات نتائج سلبية على الشركات الدولية، فإذا كانت شركة غير قادرة أو غير راغبة أن تقيم معملاً في بلاد مجموعة سوقية واحدة قد يصبح من غير المريح التصدير إليها، إذ يوجد عادة كثير من التنظيمات من التجمعات السوقية التي تجعل نقل السلع من مجموعة دولية إلى مجموعة أخرى عملية صعبة ومعقدة، فالسوق المجمع لا تخفض بالضرورة من تعقيد فوارق المستهلكين الثقافية، فعلى سبيل المثال، تختلف

برامج التسويق والمنتجات والاستراتيجيات المستخدمة من أجل نجاح التسويق في إسبانيا عن ألمانيا رغم أن الدولتين عضوين في الاتحاد الأوروبي .

ويشير نجاح التجمعات السوقية التي شكلت بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة الاتحاد الأوروبي، أن كل مجموعة ستستمر بالبقاء على حدة، وسيدعم الدخول الوشيك لعدد من الدول الاتحاد الأوروبي وتوسع NAFTA، لتضم عدداً من دول أمريكا الوسطى واللاتينية يدعم نمو تجمعات الأسواق والاعتماد المتبادل بين شركات تجارية، فالشركات العالمية تحتاج إلى مراقبة تطور المجموعات الأخرى، وأي تغيير يحدث في هذا المجال لأن أي تغيير داخل هذه التجمعات سيؤدي إلى تغييرات في حجم السوق والمنافسة.

وتعتبر الأسواق الأكبر في العالم للسلع مثل كندا والولايات المتحدة واليابان وألمانيا وفرنسا وإنكلترا الدول التي تملك أكبر قاعدة صناعية وقاعدة مالية مستقرة وشبكة نقل جيدة، وإطار صناعي معقد، وهذه الدول مصدرة كما هي مستوردة للسلع والخدمات. وتقدم دول نامية نماذج مختلفة لفرص سوقية، حيث لها حاجات اقتصادية خاصة يجب تليتها بمواردها المالية المحدودة، وفي ظروف كهذه، من المحتمل أن تكون الحكومة متطورة في عمليات الشراء وتقديم التنازلات للحصول على اتفاق أو منتج صحيح، وفي هذه الحال ستكون الحكومة هي صانع القرار.

### استراتيجيات تسويقية عالمية:

تعني مناقشة استراتيجيات تسويق عالمية لكثيرين أن من الممكن تطبيق نفس الاستراتيجية التسويقية وتكرارها في العالم، ولكن هذه وجهة نظر محدودة جداً لأن هذه الاستراتيجيات الموضوعية من قبل مدراء يعملون في أرجاء العالم، لا توضح عناصر معينة من برامج التسويق مثل العلامة الفارقة وخصائص المنتج ودور الوسطاء، كما أنها غالباً ما تكون مدمجة ولكل الدول

معاً، بينما تكون مخصصات الإعلام والتسعير أقل تنميطاً (سورينتون وديشان 1975)، وتمثل استراتيجية تسويق عالمية تطبيق مجموعة عامة من مبادئ التسويق الاستراتيجية المعروفة على أسواق العالم، وهي تتضمن ولو بدون ضرورة الإشارة إلى منتج معياري ودعاية معيارية، فالشركة التي تتبع استراتيجية عالمية تميل إلى النظر إلى السوق العالمية ككل وليس على أساس دولة لدولة.

ويتناول توحيد المواصفات مبلغ التشابه الذي ترغب الشركات بتحقيقه في دول كثيرة سواء في ما يتعلق باستراتيجية السوق أو بعناصر وصفة التسويق التي تعتمدها. فالعولمة تتعامل مع اندماج وتكامل واستراتيجيات عدد من الدول بإخضاعها لإطار عالمي، ونتيجة لهذا فإن من الممكن لشركة أن تنحو منحى عالمياً في استراتيجية تسويقها، ولكنها تترك كثيراً من التفاصيل لخطة تسويقية تضعها وتنفذها شركاتها المحلية التابعة، وهناك شركات قليلة تريد عولمة عناصر تسويقها ولكنها تفضل أن تتأقلم مع حاجات محلية وتهديدات تنافسية محلية، فالنموذج الخاص لمنطق العولمة سيميل لتحديد خيار الاستراتيجية العالمية المناسبة.

ويتضمن المنطق العالمي المستند إلى المستهلك الزبون، زبائن عالميين لهم نفس الحاجة في كل الأسواق المتوفرة والمستخدمة من الزبائن الآخرين ومنطق شراء واحد حيث المستهلكين يحاولون شراء منتج واحد يحتاجون إليه على قدم المساواة. وعلى سبيل المثال، دي. أس، أم، وهي شركة هولندا للكيمائيات تنتج مادة الإيسترومر المستخدمة في إغلاق أبواب السيارات وجدت أنه من أجل أن تخدم البحوث وتلبي وظائف التصنيع لصناع السيارات العالميين، فإنها تحتاج لأن تكون مستوطنة في أوروبا والولايات المتحدة وآسيا وأمريكا اللاتينية، وفي أسواق بي. تو. بي، من المهم للعارضين المزودين أن يعرفوا أن خطط زبائنهم المعولمة تتضمن شراء مركزياً لكل حاجاتهم على مستوى العالم، وهذا المنطق المعتمد من المستهلك يميل إلى التأثير على متغيرات سوقية مثل المنتج والعلامة المميزة والاتصالات.

ويتضمن المنطق العالمي المستند إلى الصناعة، منافسين دوليين، منافسين صناعيين وحجماً عالمياً. ويميل هذا المنطق إلى التأثير في التصنيع والخدمات والتوزيع والبحوث والتنمية، وعلى سبيل المثال فإن شركات الأدوية التي اندمجت في التسعينيات بناء على هذا المنطق العالمي، لديها مشاريع مقبلة أكثر من مشاريع ومنتجات الشركات الصغيرة، فالمستهلك العالمي ومنطق الصناعة يمكن أن يستخدم لتصنيف استراتيجيات تسويق أو في الأعمال حيث منطق الصناعة والمستهلك منخفض وحيث الشركات تميل إلى تنفيذ استراتيجيات محلية كثيرة.

### استراتيجيات محلية كثيرة:

تطور استراتيجيات كهذه وتنفذ في مستوى جغرافي محدود، وبقليل من الفكر والانتباه الذي يعطى لتكامل وحدات إنتاج في مناطق جغرافية كثيرة. ونتيجة لهذا فإن البنية التنظيمية تصبح جغرافية، ومسؤوليات الربح والخسارة تعتمد على أساس شركات محلية تابعة، وعند استخدام استراتيجيات محلية كثيرة، فإن بعض قرارات كتلك المتعلقة بالمنتج والتقانات والجغرافيا يتم اتخاذها مركزياً ولكن تنفيذ خطط التسويق سيقى محلياً.

وتستخدم كثير من الشركات استراتيجيات محلية كثيرة، وعلى سبيل المثال تستخدم نستلة واحدة من أكبر الشركات الغذائية العالمية هذا المنحى في استراتيجياتها للتسويق، وقد استخدمت شركات مثل روتري وكارنیشن وألكون لبس منحى لامركزياً في الإدارة، فالمدرء المحليون الذين يعتقد أنهم على معرفة بحاجات السوق المحلية أعطوا الحرية الكاملة لتطوير برامج تسويقية مفصلة للسوق المحلية وفي مجال الغذاء، حيث الفوارق الموجودة ما بين الدول من حيث التكنولوجيا وعادات المستهلكين والمنافسة وبنى السوق، وجد أن اللامركزية هي أفضل منحى، ولكثير من الشركات التي تستخدم منحى

تسويقياً محلياً كثيرة، بدأت مشكلة مركزة بعض أوجه تسويقها للاستفادة من تجاربها حول العالم.

شركة بروكتور أند غامبل، شركة مقيمة في الولايات المتحدة تنتج منتجات استهلاكية، استخدمت حتى الآن هذا المنحى لسنوات، مكررة في كل دولة تعمل فيها كل الوظائف المكتبية الموجودة في المركز الموجود في البلد الأم أي سينسيناتي أمريكا، وقد بدأت في الثمانينيات بمركزة وظائفها الفنية، وفي أواخر السبعينيات بمركزة كثير من وظائف التسويق تحت قيادة ديرك جيجر، آملة أن تسرع تطوير منتجات جديدة وتزيد من نمو مبيعاتها وتخفيض كلفها التسويقية. ولم يقابل هذا التغير بالترحاب من قبل الشركات العاملة محلياً مما أدى إلى إبطاء عملية الانتقال، وقد استقال ديرك جيجر في منتصف التسعينيات عندما استمرت نتائج شركة بروكتور وغامبل في البقاء عند الصفر.

### الاستراتيجيات الإقليمية:

تمثل الاستراتيجيات الإقليمية التي تركز على استراتيجيات لأمريكا الشمالية، آسيا، أمريكا الجنوبية، نقطة وسط ما بين الاستراتيجيات المحلية المتنوعة والاستراتيجيات العالمية، فالاستراتيجيات الإقليمية ليست عالمية لأن التنسيق معد لمنطقة واحدة مثل أوروبا أو آسيا، وعلى الجانب الآخر فإن الاستراتيجيات الإقليمية تتقاطع مع معالجة أوضاع دول متنوعة، ولقد استقبلت الاستراتيجيات الأوروبية بكثير من الاهتمام منذ اندماج الدول الأوروبية في الاتحاد الأوروبي سنة 1992، وتحتاج الاستراتيجية الإقليمية لكثير من التفكير بالاستراتيجية العالمية، فالاستراتيجية الأوروبية تهتم بأوروبا أكثر مما تهتم بكل دولة من دولها على انفراد، وسيستمر التحول إلى اليورو في دعم تطوير استراتيجيات أوروبا ما دام المستهلكون في 12 دولة يستخدمون اليورو، وقد اتجهت كل من يونيليفر الهولندية - البريطانية للمنظفات، والكلوروتس السويدية

الصناعة للسلع البيضاء (برادات، جمادات، غسالات . . . . . إلخ . . .) لتخفيف عدد منافذها في القارة الأوروبية، ولدعم مواقف وإعلانات مشتركة لمنتجاتها المعدة للاستهلاك في أوروبا، وكذلك تعامل شركات كثيرة لسوق شمال أمريكا (الولايات المتحدة وكندا والمكسيك) كسوق واحدة وقد أدى نمو ميركسور في أمريكا اللاتينية وآسيان في آسيا إلى دعم إعداد استراتيجيات أمريكية وآسيوية تهدف للتعامل مع أسواقهما على الرغم من أن تباين مستوى الدخل وحاجات المستهلكين وبنية السوق قد أعاقت مناحي التسويق الإقليمي . إلا أن كلاً من تويوتا وهوندا أعدت استراتيجيات آسيوية إجمالية، كما استخدمت قاعدتها القوية في اليابان لتطوير السيارة الآسيوية التي تعتمد على استخدام قطع محلية وعمل محلي لتطوير سيارة مخفضة السعر مثل سيارة سيتي من هوندا وسولونا من تويوتا، وهما سيارتان ناجحتان في دول آسيا منخفضة الدخل .

### استراتيجيات عالمية:

لقد فهمت الاستراتيجيات التسويقية العالمية بداية وكأنها استراتيجية واحدة لكل الأسواق، ولكن مع حصول المسوقين على مزيد من الخبرة، وجدوا أن هناك استراتيجيات كثيرة للتسويق تركز على تنسيق جزء فقط من استراتيجية التسويق العالمية تاركة الباقي لتقديرات المسؤولين عن الأسواق المحلية، وقد أعطى هذا المنحى الفرصة للمسوقين لتحديد مكونات استراتيجية التسويق التي تتطلب توجهاً عالمياً وتحديد المكونات التي تتطلب مواءمة مع الظروف المحلية . والحقيقة أن هناك شركات قليلة تواجه سوقاً واحدة تتطلب استراتيجية مركزة كلياً، ولكي تستخدم مثل هذه الاستراتيجية التسويقية يجب على الشركة أن تواجه المستهلك العالمي وصناعة نفس الأشياء لكل الأسواق، فكوكا كولا لها استراتيجية تسويقية متكاملة تغطي معظم عناصر برنامج التسويق بما في ذلك التشطير وتحديد مركز الشركة وتحديد العلامات الفارقة والشعارات والتوزيع والترويج إلخ . . . . ، وتدعم هذه الاستراتيجية العالمية المتكاملة

بحاجات المستهلك والمنافسين العالميين مثل بيبسي كولا والبنى الصناعية المستندة إلى شراب مباع إلى معبئين له في زجاجات في كل سوق، بينما تبقى شركات كولا تسوقه إلى المستهلك النهائي، وبينما هناك فرص لاستراتيجيات متكاملة عالمية للساعات الممتازة والعطور باهظة الثمن، وشركات الطيران التي تضع هواتف للحدث الهاتفي على طائراتها ولمنتجات قليلة أخرى، فإن معظم الشركات ستستخدم استراتيجيات تسويقية موائمة لحاجات المستهلكين والمنافسين لمكافحة وعلاج مشاكل الصناعة في العالم، وهناك عدد من الاستراتيجيات العالمية المختلفة التي تهتم بجزء من برامج التسويق العالمية تاركة الباقي للتطوير محلياً.

### استراتيجية صنف منتج عالمي:

تعتبر هذه الاستراتيجية استراتيجية تسويق، ويتم تطويرها حيث تركز الشركة على تسويق مجموعة من الأصناف المنتجة عالمياً. وهي الأقل بين استراتيجيات السوق المعروفة، وتود الشركة التي تعتمد هذه الاستراتيجية جعل بحوثها وتطويرها وتكنولوجياها فعالة وذلك بالتركيز على أصناف منتجات محدودة. وعلى كل تختلف صيغة منتج محدد وكيفية تقسيم السوق والعلامات الفارقة والتسعير والدعاية والتوزيع من سوق لآخر. فشركة بروكتور وغامبل أعادت سنة 1999 تنظيم نفسها بتقسيم العمل فيها إلى سبعة أصناف على المستوى العالمي، معطية المسؤولية عن الربح والخسارة لمدير واحد، كما طورت شركة يونيليفر منحنى مشابهاً مستنداً إلى 14 صنفاً رئيساً، وتعتبر هذه الاستراتيجية الخطوة الأولى لتحول الشركة عن استراتيجية محلية كثيرة النشاطات إلى استراتيجية عالمية، وابتدئ هذا المنحى بعملية مدراء يرون فرصاً إضافية لعولمة عناصر من برامج التسويق.

### استراتيجية عالمية للتشظير (أو تقسيم السوق إلى شرائح دخل):

تعد هذه الاستراتيجية عندما تجد شركة ما نفسها أنها تستطيع خدمة نفس

شريحة الزبائن المستهلكين في دول أخرى، وبالانسجام مع هذه الاستراتيجية تطور الشركة تفهماً عميقاً لحاجات شرائح مختارة من السوق، وتستخدم هذه الطريقة المعرفة المتراكمة لتطوير برامج عرض فريدة لهذه الشرائح تسمح بتقديم منتجات كثيرة تحت علامات فارقة من خلال برامج دعاية محدودة وتوحيد للمواصفات، وهذا ما يتم غالباً من شركات بي تو بي التي تجد أن باستطاعتها تلبية حاجات نفس شريحة الزبائن في كل الدول.

وعلى سبيل المثال ففي الصناعات المتفجرة والثقيلة، يعتبر حفر الآبار العميقة والسطحية منشأ واحداً ينفذ في كل مكان. ولهذا فإن الشركات التي تخدم هذه القطاعات تستطيع بخبرتها دعم مجهودات بيع منتجاتها، فمصرف سيتي بنك أَلَف مجموعة مستهلكين طورت استراتيجيات لشرائح رئيسة من زبائن البنك الخاصة.

وقد استولت شركة إلكترولوكس على 100 شركة أخرى خلال السنوات 1975 - 1985 وتوجد في الأسواق الكبيرة ففي ألمانيا وإنكلترا ستة أصناف من منتجات إلكترو لوكس، وفي حالات أخرى يقدم منتج في سوق معين كمنتج رئيسي، وفي دولة أخرى يقدم بأسعار مخفضة، وكل هذه الفوارق نتاج عمل مدراء محلين يقدمون المنتج حسب حال السوق التنافسية والمعروض فيها، وقد وجدت دراسة لشركة إلكترولوكس أن جميع شرائح السوق في كل أوروبا مع حاجات ورغبات المستهلكين المحلية، خاصة في ما يتعلق بقنوات التوزيع والترويج في الإعلام المحلي واستخدام الأسماء المحلية بدلا عن صفات وتصاميم المنح، وانطلاقاً من هذه الاستراتيجية طورت إلكترولوكس صنفين من المنتجات على المستوى الأوروبي وواحداً أو اثنين للاستخدام المحلي، وقد توجهت سلع إلكترولوكس إلى المستهلك الفني والمحافظ ذي المركز المالي العالي، بينما منتجات شركة زانوسي استهدفت المستهلكين الذين يفضلون الصرعات الجديدة والمظاهر الأخاذة. وتوجهت إلكترولوكس بالأصناف

المحلية إلى المهنيين الشباب المندفعين والمستهلكين اللطفاء الذين يهتمون بقيمة الشيء، وقد سمحت هذه الاستراتيجية لشركة إلكترو لو كس أن تستخدم معرفتها الواسعة بأصناف المنتجات لتخفيض عدد النماذج والعلامات الفارقة، بحيث تستمر في خدمة الزبائن المحليين بالأصناف التي يهتمون بها محلياً وتدعم الفرص الأوروبية الإجمالية في آن واحد (بارتليت وغوشال 1992).

### استراتيجيات وصفة تسويقية أولية:

توجد هذه الاستراتيجيات عندما تستخدم شركة ما المنحى العالمي لواحد من أركان الوصف وهي المنتج أو السعر أو التوزيع، وتسمح هذه الاستراتيجيات باستخدام منحى محلي للعناصر الأخرى في وصفة السوق، فالشركة التي تواجه منطق شراء عالمي يجب أن تتبنى برنامج إدارة حساب عالمي كما نوقش في الفصل الثامن من هذا البحث، ويمكن لشركة تواجه منطق معلومات عالمياً أن يكون لها تسعير عالمي واتصالات عالمية، ولكن يبقى عليها أن تحدد أي عنصر من وصفة السوق يجب أن يعولم، وتعتبر أهم أشكالها وبنود استراتيجيات وصفة السوق: استراتيجية منتج واحد، واستراتيجيات العلامة الفارقة واستراتيجيات توزيع عالمي.

### استراتيجيات منتج عالمي:

تعد استراتيجية منتج عالمي عندما تقوم شركة بعولمة عرضها السلعي أي بتقديم نفس المنتج أو منتج مشابه لكل الأسواق، ولكي يمكن ذلك يحتاج المستهلك المنتج الذي يخدمه في كل الظروف وفي كل الأسواق، وتمكن هذه الاستراتيجية في حال اتباعها من قبل شركة ما إلى جعل استثماراتها الهادفة لتنمية وتصنيع المنتج فعالة بحكم زيادة اقتصاديات الحجم.

إن هذا المنحى لا يحتاج إلى نفس المنتج في كل سوق ولكن المظاهر الأساسية وطرق التشغيل يجب أن تبقى نفسها فعلى سبيل المثال انتقلت شركة

فورد للسيارات إلى استراتيجية منتج عالمي. ففي الماضي كانت الشركة مبنية على أساس وجود مركز جغرافي للأرباح، وعلى الرغم من أن هذا النموذج قد بيع في كل من الولايات المتحدة وأوروبا فإن المنتجات كانت مختلفة وبالتالي نجم عنها إمكانية قليلة على التحكم بالحجم.

وقد أعيد تنظيم شركة فورد حسب النماذج العالمية لذلك تنتج سيارات عالمية، الهدف منها استبدال إيسكورت ونموذج مونديو (يسمى في الولايات المتحدة كونتور)، وقد استثمرت الشركة نحو 6 بلايين دولار في تطوير سلسلة مونديو بما في ذلك إقامة معملين تجميع أربعة، ومعامل محركات ولقد وفرت على نفسها ملايين الدولارات باعتمادها على اقتصادات الحجم، شركات أخرى تنتج منتجات موحدة المواصفات والشكل طورت استراتيجيات منتج عالمي، فعلى سبيل المثال أنتج المصنّعون في مجال الهواتف (التلفونات المحمولة) منتجات ولكن تسمح بالمواءمة مع معايير التلفونات المحلية.

ولقد كان واحداً من أهم التغييرات في استراتيجية تطوير المنتج، التحول نحو التنقل المستمر في الموجات، وهذا يعني تطوير وحدات قياس معيارية موحدة يمكن أن تجمع مع وحدات قياس أخرى لزيادة تنوع المنتجات المعروضة بكميات قليلة وكلف تطوير منخفضة، وتمثل ضغوط الكلفة التحدي الذي تواجهه هذه الشركات لتوحيد المواصفة، بينما تضغط قوى السوق عليها لكي تتجاوز مع حاجات المستهلك، وستحتاج الشركات العالمية لتوحيد لب وجوهر منتجاتها بهدف الوصول إلى اقتصاديات الحجم الكبير التي تعطيهم الميزة على الشركات الصغيرة. وتسمح هذه الاستراتيجية للخطة تقديم تصور يتضمن أقصى درجات التفكير، بينما في الوقت نفسه يمكن للشركات الاحتفاظ بمنتج أساسي مستقر وبالتالي تخفيف الكلف الأساسية للتطوير، وسيكون للشركات المختلفة مستويات مختلفة وهي تقوم بتوحيد المعايير والمواصفات بينما تتحول من 0% وحدة قياس إلى 20% وحدة قياس، وهذا يمكن أن يكون له مزية هامة وهي تحقيق توحيد مرغوب فيه في المنتج.

وعلى أي حال إذا ما ركزت شركة جهودها بشكل كلي على الخلفيات القائمة من سوق إلى سوق فمن الممكن أن تفقد الفرصة على تطوير وحدة قياس معيارية. وقد أدت نتيجة التفكير بالوحدات القياسية بالكثير من الشركات العالمية لتطوير خطط معيارية للاستخدام في أسواق كثيرة على أن كل منطقة أو بلد يضيف الملامح التي يحتاج إليها في سوقه، ويمكن لمنحى المنتج العالمي أن يتحقق في حال ما إذا طورت الشركة مفهوم منتج عالمي مخططاً جيداً ومتناسكاً بوضوح.

وبينما تخفض منتجات عالمية متوفرة بكميات على مستوى العالم من كلف التصنيع فإن عدداً من الأوضاع تحد من مقدرة الشركة على تطوير منتج عالمي واحد، وعلى سبيل المثال، فإن معظم العالم يستخدم المقاييس المترية ولكن الولايات المتحدة تستمر في البقاء غير مترية، بينما المملكة المتحدة تستخدم بعض المقاييس المترية وبعض المقاييس الإمبراطورية وعلى كل فحاجات الحجم المادي يمكن أن تتغير، ويجب على صانعي الساعات أن يصنعوا أسورة ساعات أصغر للزبائن اليابانيين الذين يملكون رسغاً أصغر. ولقد وجد صناع الأحذية الإيطالية أن زبائنهم في الدول المختلفة لها قياسات وأشكال قدم مختلفة. كما أن الأمريكيين لم يعد لهم أصابع قدم أطول من الإيطاليين بل ولاحظ الإيطاليون أن بعضهم له قدم أصغر، والحقيقة أن القياس يتأثر دائماً بالجوار المادي فصانعو الولايات المتحدة للأجهزة المنزلية الكبيرة وجدوا أن براداتهم لا يمكن أن تعبر عبر ممرات وأبواب المنزل الياباني، وهكذا وجدت شركات الطلاء (الدهان في بلاد الشام أو الصباغ في بلاد الخليج) أيضاً أن عليها أن تعدل صياغة الطلاء (الدهان أو الصباغ) ليناسب المناخات المختلفة.

وتملك بعض الأسواق معايير مختلفة تؤثر على تصميم المنتج، فعلى سبيل المثال، تتطلب معايير الضجيج في أوروبا من شركة موربه للصناعة التي تقوم على صناعة آلات قص أعشاب الحدائق أن تقلص من سرعة الشفرات وأن

تغيّر نظام الشفط والتغليف ونفث الغازات. وطبعاً إذا ما كانت شركة موريّة قد أخذت بمعايير العالم المختلفة عند تطويرها منتجاتها فعندها تستطيع أن تكون قادرة على تطوير منتج وحيد لكل السوق العالميّة، وتملك معظم الدول معايير محلية لمختلف المنتجات، كما طورت مجموعات خبروية مثل رابطة المواصفات الكندية، ورابطة المواصفات البريطانية، والمعهد الأمريكي للمواصفات الوطنية معايير لتصميم وتجريب يمكن أن تتغير من بلد إلى بلد، وتنسق حالياً منظمّة المواصفات الدولية ISO المقيمة في جنيف في سويسرا كما تساعد في تطوير المعايير والمواصفات العالميّة. وقد أصبحت مواصفة ISO-9000 واحدة من أكثر معايير الجودة قبولاً على مستوى العالم، (إنه معيار نوعية يؤكد أن الشركة متناسقة بشكل تستطيع معه أن تقدم المنتج أو الخدمة التي تلي حاجات المستهلك).

### استراتيجيات عالميّة لتحديد العلامات الفارقة:

تنطلق استراتيجية العلامة الفارقة العالميّة من الرغبة باستخدام نفس العلامة الفارقة والاسم التجاري على المستوى العالمي، وتهدف الشركة التي ترغب باتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تخفيض هام في كلفة العلامة الفارقة بالنسبة للعمليّات في كل سوق، مما يجعل المستهلكين في كل مكان يرون اسم المنتج وشعاراته أمام أعينهم في كل مكان، ويعرفون مواصفاته التي تصبح معلومات عالميّة، بينما تجعل المنتج يسافر إلى كل مكان ليعني الشيء ذاته، وعلى سبيل المثال تنفق شركة ريبوك نحو 140 مليون دولار على المستوى العالمي للتطوير، وهي تحاول جمع كل دعاياتها عند وكالة ليو بيرنت للإعلان، وقد رغبت ريبوك أن تصبح أكبر شركة تنتج لوازم الرياضة والرشاقة في سوق الأحذية الرياضية الذي يبلغ حجمه 12 بليون دولار، ولكن هذا السوق المستهدف لا يغطي كل العالم، لكن المستهلكين يميلون لمشاهدة المنافسات الرياضية التي تقام في مناطق كثيرة، فلاعب الغولف البريطاني يمكن أن يشاهد

لعبة PGR في إسبانيا حيث دعاية شركة ريبوك واضحة على قمصان وملابس اللاعبين أو في الإعلانات التجارية الكبيرة هناك، وفي أوروبا حيث الإعلانات التلفزيونية موجودة على شاشات CNN, Eurosport, MTV وقنوات أخرى هناك، مما يوضح فوائد استراتيجية العلامات الفارقة المعروفة مثل كوداك وفوجي وكوكا كولا وبيبيسي وسوني ومارلبورو وسواتش وبينيتون، لأنها تستفيد بالضرورة من تقييد المستهلكين لمعروضاتها من البضائع والمنتجات، باعتبارها رمزاً للنوعية الجيدة التي يبحث عنها هؤلاء المستهلكين، وهكذا تساعد العلامة الفارقة على اتخاذ المستهلك قراره بيسر وسرعة.

وتؤدي العلامات الفارقة إلى منح الشركة الكثير من الفوائد لأن كل إنسان فيها يحمل فهماً واضحاً للمنتج وما يعنيه، ويجعل اتخاذ القرار أسهل وأسرع لارتباطه بالقيمة التي تعنيها هذه العلامات الفارقة. وتعتبر أكثر قصص العلامة الفارقة نجاحاً قصة إنتل، فبعد خسارة قضيتها لحماية علامتها التجارية (386) قامت إنتل بحملة اسمها (إنتل أند ايد) عبر جهازها الإعلامي، وبالتعاون الإعلامي مع صانعي أجهزة الكمبيوترات، وقد نجم عن ذلك ازدياد الوعي الشديد برقائيق إنتل من 20٪ إلى 80٪ في السوق خلال سنتين، وأصبح بإمكان إنتل أن تترك هذا الاسم التجاري إلى رقاقة بتيوم.

تعتبر عملية اختيار اسم تجاري مهمة ومعقدة عندما تتخذ على مستوى عالمي، وعلى وجه العموم، يستند الاسم التجاري إلى لغة واحدة ولهذا يمكن أن يكون له في أسواق أخرى وقع مختلف ومعانٍ مختلفة، ومن المفيد نظرياً أن نعلم أن الشركات تفضل أن تختار اسماً يكون ذا صدى في أرجاء العالم.

وبعد سنوات من الخبرة والدعاية يصبح المستهلكون واعين لحقيقة ما ينتظرونه من اسم مثل كوكا كولا وأي بي أم وهيجن واز وسوني، وعند اختيار اسم جديد يصبح من المستحيل أن يكون له نفس المعنى في جميع أسواق العالم بسبب اختلاف القصة، وتغير النسخة شكله في آسيا، ففي الصين مثلاً

يجب ترجمة كل الأسماء إلى الصينية والأهم أن تُكتب بأشكال حروفها، فكوكاكولا تعني (جيدة المذاق وسعيدة) ولكن كيف ستبدو بالأحرف الصينية؟ واسم مرسيدس الصيني هو (النضال إلى الأمام وبسرعة) أما اسم شارب فيصبح بالصينية (كنز الصوت).

وبافتراض وجود الفرص غير المتناهية وسوء الفهم الكامن باللغات المختلفة، فإن على الشركات العالمية أن تنفق كثيراً من الوقت في اختيار الاسم التجاري، وقد استخدمت بعض الشركات كلمة ليس لها معنى في كل اللغات مثل لكزس، وبعضها اختار اسماً يعني شيئاً في بعض الدول ولا يعني شيئاً في دول أخرى مثل بامبرز للحفاضات، وهناك شركات أخرى اعتمدت مجموعة من الرموز ليس لها معنى مثل 3M، وتبتدئ الشركات عملها انطلاقاً من دولة واحدة ومن ثم تصبح عالمية، وفي هذه المرحلة من التحوّل تواجه تحدي الاسم التجاري الذي قد لا يستطيع أن يجد التقبل في الدول الأخرى، فشركة فيدرال إكسبريس وجدت من الضروري أن تتحوّل إلى شركة Fedex عندما أصبحت الشركة عالمية لأن كلمة فيدرال تحمل مدلولاً عسكرياً أو حكومياً في أسواق مختلفة، وعندما استحوذت شركة كولغيت - بالموليف على أكبر صانع لمعجون الأسنان في آسيا (اسمه داركي) والذي كان ناجحاً منذ سنة 1929، حاولت بسبب ضغوط الحكومة الأمريكية أن تجد له اسماً أقل عدوانية وأكثر قبولاً لدى المستهلك فحوّلته إلى دارلنغ (محبوتي) الذي لم ينجح إلا بدعم تسويقي واسع.

كما أن أنتربرو رابع أكبر صانع جعة (بيرة) في العالم، التي كانت لسنوات قد استحوذت على كثير من شركات الجعة المحلية وحسنت من نوعية المنتج وموقعه بهدف الوصول إلى أعلى مركز في كل الأسواق، قرّرت في سنة 1998 أن تعلن عن اسم جديد هو (ستيلا أرتويز) ليكون اسماً عالمياً ليخدم شارب البيرة المترف والمتعرّض لدعاية كثيفة في الإعلام العالمي، الذي تمثله اليوم

CNN و MTV ويوروسبورت والمجلات الدولية، وبعد أن حصل هذا الاسم على 81٪ من سوق الجعة (البيرة) في بريطانيا وفرنسا وبلجيكا، ارتأت انتربرو أن الولايات المتحدة ونيوزيلندا وأستراليا تمثل سوقاً واعدة لها فاعتمدت نفس طرق الدعاية (جامعة غرب أونتاريو 2000).

### استراتيجيات دعائية عالمية:

تتواجد استراتيجية دعائية عالمية عندما تستخدم شركة نفس الدعاية أو الموضوع الدعائي في أكثر الدول، وتعتبر ميزة هذه الاستراتيجية أنها تستخدم نفس المواهب الخلاقة في كل الدول، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن كل أو بعض الدعايات تستخدم في دول مختلفة، وهذا يسمح للشركة أن تنفق مالياً أكثر على دعاية من نوع ممتاز ويمكن أن تخدم أسواقاً كثيرة مثل باتيك فيليب، صانع الساعات الممتازة الكمالية الفارهاة والتي طورت تلفزيوناً عالمياً وحملة دعائية مطبوعة عنوانها (إنك لم تملك فعلاً باتيك فيليب)، فابحث عنها في الجيل المقبل ولقد نجحت هذه الحملة في الولايات المتحدة وأوروبا والصين وتايوان واليابان وسنغافورة. وعلى الرغم من أهمية الحملة الدعائية العالمية ومزاياها، فإنها تحتاج إلى درجة عالية من التماسك في ما يتعلق بالاسم التجاري والسوق المستهدف والمركز المرغوب والقيود الثقافية لمفهوم معين. وعلى سبيل المثال فإن رقائق البطاطا برنجلز كانت ناجحة ولا سيما عندما استخدمت الشعار «إذا قفزت مرة فإنك لن تستطيع التوقف» في كل البلاد مستخدمة ممثلين محليين ونكهات لغوية محلية للدعاية لنفسها، وهناك شركة تاكوبيل وهي شركة مكسيكية تملك سلسلة مطاعم أكثرها في الولايات المتحدة التي وجدت من المستحيل في آسيا استخدام نفس الكلب المتحدث شيهوا هو الذي كان سبب نجاح دعايتها في أمريكا، لأن لحم الكلب مطلوب في آسيا كطعام شهوي بينما في الدول الإسلامية لا يمكن حتى مس الكلب باعتباره نجساً، أما الدعاية العالمية المرتبطة بصور أدانوار رينيه فلها ميزة أنها مفهومة عالمياً وليست مرتبطة

بثقافة معينة ولقد نجحت كل من الخطوط الجوية البريطانية وبي بي وهانز وهاولت - بكارد وفولفو وسوني وأوريال في اختيار مواضيع دعايات مناسبة لدعم منتجاتها المعروفة .

### استراتيجيات تسعير عالميَّة:

تتعامل الشركات الدولية مع عوامل تسويقية وبيئية، وهي تواجه بديلي تسعير استراتيجيين، والخيار هو إما استراتيجية عالمية تعتمد سعراً واحداً أو سياسة تسعير تتفاوت من بلد إلى آخر، ولزيادة موارد الشركة يبدو منطقياً أن يتم وضع تسعيرة لكل سوق على حدة، وعلى أساس أن تجمع هدف تحقيق الموارد القصوى مع حجم مبيعات تدر أعلى الأرباح، وهذه الاستراتيجية معروفة لكل الشركات وهي تسير في طريقها للتحوّل إلى شركة دولية، وتعكس كثير من المنتجات تباينات سعرية واضحة بين أسواق تسيطر عليها شركات مستقلة، أو أعضاء في سلسلة يرون أن ربحهم يأتي من مشتريات في أسواق رخيصة السعر ثم تصدر إلى أسواق عالية السعر. أما بالنسبة للمنتجات المتشابهة في أسواق كثيرة، حيث كلفة النقل ليست مهمة، فإن أي تباين سعري يؤدي إلى ظهور سوق (رمادية)، وهذا النوع من الأسواق يظهر حسب السعر للمنتج ويختلف ما بين دولتين. والمستهلكون عادة واعون لهذه الحقيقة، فهم يشترون البضاعة من السوق ذات الأسعار الأرخص وينقلونها إلى حيث الأسعار الأعلى، وكلما أصبحت الأسواق شفافة تتدفق المعلومات بشكل أكثر فعالية، وكلما أصبحت البضائع متشابهة، فإن الاتجاه نحو التحوّل من طريقة تسعير سوق فسوق إلى طريقة تسعير على مستوى عالمي سيستمر. وتعتبر إدارة سياسات تسعير لشركة دولية عملاً مهماً، فالسوق الدولية تواجه عدداً من العوامل التي لا يمكن التحكم بها، وهي عوامل ناجحة من بيئة اقتصادية وقانونية منظمة تؤثر على تسعير المواد في الدول المختلفة، وعلى الرغم من أن هذه الآثار يمكن التحكم فيها في دولة معينة فإن التسعير في كثير من الأسواق

يعني التعامل مع فوارق سعرية ناجمة عن عوامل بيئية تعمل في مجموعات كثيرة في دول مختلفة. ولهذا لا بد من إدارة هذه الفوارق السعرية وإيقافها في إطار محتمل مسموح به حتى لا تتحوّل إلى مشكلة كبيرة على النطاق الدولي. فمكدونالد، وهي شركة طعام سريع أمريكية تملك سلسلة مطاعم أخذت في تسعيرها ظروف كل بلد تعمل فيه فمنتجها الرئيسي بيغ ماك المسعر في الولايات المتحدة بـ2,43 دولار أمريكي يتراوح ما بين 1,19 دولار في ماليزيا و3,97 في سويسرا. فكلفة شطيرة (سندويش) بيغ ماك في كل بلد مقسمة على كلفتها في السوق الأم بحيث تعكس القوة الشرائية للعملة المحلية، وعند مقارنة معدلات الصرف يمكن ملاحظة أي العملات مقدرة أكثر أو أقل من قيمتها، ففي سويسرا يعتبر الفرنك السويسري أعلى من قيمته بـ64٪ بينما اليوان الصيني والرينجت الماليزي مقيم دون قيمته بـ51٪ (الاقتصادي 1999).

ويتطلب تطبيق استراتيجية تسعيرية موحدة على نطاق عالمي أن تلجأ الشركة التي تقوم بعرض منتجها لقاء نفس السعر في كل مكان بترجمة سعرها إلى عملة معيارية أساسية، وفي الحقيقة إن هذا صعب تحقيقه حيث تدخل في الأسعار الضرائب المختلفة وهوامش التجارة والرسوم الجمركية. والنتيجة ظهور فوارق سعرية غير خاضعة لإرادة الشركة، ويعتبر الاحتفاظ بسعر موحد في كل مكان رغم كل هذه التحديات أمراً بالغ الصعوبة. ولهذا فإن الشركات التي تبتدئ بسعر موحد تنتهي إلى تغييره ليتلاءم مع تذبذبات أسعار العملة، وعلى الرغم من أن ذلك قد أصبح واضحاً بشكل متزايد للشركات التي تعتمد استراتيجية سعرية تستند إلى سوق فسوق أنها مثيرة للمتاعب، فإن كثيراً من الشركات وجدت أن التحوّل إلى استراتيجية تسعير موحدة يشابه اللهاث وراء هدف متحرّك، ولكن حتى حيث تتبع سياسة تسعير موحدة وعالمية يصبح واجباً على الشركة أن تراقب مستويات الأسعار في كل دولة، وتتجنّب وجود ثغرات يمكن أن تسبب حدوث مشاكل عندما وكلما تتحرّك قوى السوق مستفيدة من

فوارق السعر، ويعتبر معدل سعر صرف العملة واحداً من العوامل التي تهدد مستوى السعر، ويجد المدراء أنفسهم اليوم أمام أسعار صرف تصعد وتهبط باستمرار وتتأجج بشكل يهدد التنافسية .

وقد أصبح من الضروري فهم العوامل المؤثرة على اتجاه سوق القطع الأجنبي، والتمكّن من أدوات قادرة على حماية الشركة من حركات السوق الحرة، وتعطي هذه السيطرة للشركة فرصة أخرى لدعم مزيتها التنافسية في السوق .

ولما كانت هذه العوامل تؤثر على مستويات السعر على المستوى الدولي في حال تذبذب دائم، تصبح عملية التسعير عملية لا نهاية لها نظراً لبروز قضايا ومشاكل جديدة يومياً تحتاج إلى حل، وإذا ما كانت الشركة بطيئة في ردود أفعالها وتلاؤمها، أو أنها قد ارتكبت حكماً خاطئاً يقوم السوق بإجراء عملية التلاؤم، وأحياناً باستغلال أي قرار خاطئ أو ضعف في تقدير الأمور، وما دامت هذه التذبذبات الهامة في أسعار العملات ومعدلات التضخم مستمرة فإن استراتيجيات التسعير للشركات الدولية ستبقى قيد المراجعة الدائمة، فالهدف يبقى تقليل الثغرة ما بين مستويات الأسعار في الأسواق المختلفة .

### استراتيجيات توزيع عالمية:

تحتاج كل شركة لكي تكون ناجحة في ساحات السوق إلى قبول سوقي ومدخل إلى الزبائن، ويعطيها نظام توزيع فعال، المدخل المناسب للوصول إلى الزبائن المحتملين، كما تعطيها اتصالات السوق المجال لقبولها في السوق، وعلى وجه العموم، لدى الشركات العاملة في السوق علاقات وثيقة مع جملة من تجار الجملة والموزعين والوكلاء وتجار المفرق التي تجعل الدخول إلى قنوات التوزيع أمراً صعباً جداً، ومع الإقرار بوجود فوارق ما بين الدول على مستوى تجار الجملة والمفرق يجب على الشركة العالمية أن تختار بنية السوق

المناسبة، لأن من الصعب أن تدخل إلى أحسن أعضاء قنوات التوزيع، ولهذا لا بد من التفكير بخيارات أخرى:

وتهتم الجهود التوزيعية على المستوى العالمي بعادات الشراء المختلفة والثقافات والتنظيمات والبنى الاجتماعية في كل بلد، ولهذا من الممكن أن تتبع استراتيجيات توزيع مختلفة في بلد، وعلى كل، للدخول في قناة توزيع مغلقة، هناك عدة خيارات.

**أولاً :** يمكن للشركة أن تتجاوز أفراد القناة المغلقة، كما فعلت شركة أمريكيان ستاندرد عندما أرادت دخول السوق الكورية ووجدت أن كل الموزعين الكوريين مرتبطون بصانعي مواد السباكة، ولهذا لم يكونوا راغبين بالتعامل مع الشركة الأمريكية التي وجدت في هذه الأثناء واحداً من تجار المفرق اسمه هوم سنتر مستعداً للشراء المباشر منها متجاوزاً حلقة الموزعين المغلقة.

**ثانياً :** أن تحصل الشركة العالمية على شركة محلية قائمة، على سبيل المثال ميرك التي أرادت دخول السوق اليابانية فاشترت 51% من شركة بانيو للأدوية اليابانية.

**ثالثاً :** إقامة شركة مشتركة مع صناع محليين كما فعلت بودوايزر عندما أرادت الدخول إلى السوق اليابانية فعقدت شراكة مع شركة كيرين بير، وهي أكبر المنتجين المحليين، وكذلك أساهي عندما أرادت أن تدخل البيرة سوبر دراي إلى الولايات المتحدة، طوّرت شراكة مع شركة مللر - بروينغ.

**رابعاً :** تستطيع الشركة الاستفادة من صانع أدوات محلي للدخول إلى السوق كما فعلت هيوليت باكارد HP، وهي شركة رائدة بين مخدمي الأنترنت عندما باعت أجهزتها إلى NEC التي كانت تباع تحت اسمها خدمات وأجهزة هيوليت باكرد إلى شركات محلية، وهذا ما أعطى

NEC فرصة الحصول على آخر تقنيات العصر، بينما أعطت HP فرصة الدخول إلى سوق اليابان.

**خامساً :** تستطيع الشركة استخدام الأنترنت كوسيلة للذهاب مباشرة إلى المستهلك المحتمل، فعندما أرادت شركة Easy Jet وهي شركة خطوط جوية بريطانية رخيصة التكاليف أن تدخل سوق سويسرا وهولندا وإسبانيا اعتمدت الأنترنت وسيلة للتوزيع، وقد حققت هذه الاستراتيجية تخفيض كلفة توزيع وبيع بطاقات السفر كما خفضت من كلفة الحجز بتخفيض عدد موظفي الحجز ووكلاء السفر المعتمدين، وفي نهاية كانون الثاني (يناير) 2001م كان 80% من مبيعات الشركة البريطانية يتم من خلال الأنترنت.

ولقد طرأ على التوزيع العالمي تغيرات هامة إذ كان الاتجاه يذهب إلى اعتماد تجارة مفرق أقل إنما أكبر إمكانية مدعمين ببيوت مع سيارات وعدد من الثلاجات وعدد متزايد من النساء، وعلى سبيل المثال أدى نمو المخازن الكبرى إلى تناقص هام في عدد المخازن الصغيرة والمتوسطة، كما حدث في هولندا حيث ازدادت المخازن الكبرى بنسبة 33% بينما تناقصت المخازن الوسطى والصغرى بنسبة 22%، وهناك تجار مفرق عالميون توسعوا وراء أسواقهم التقليدية المحلية، عن طريق الاستحواذ بالشراء أو بفتح مخازن لهم في دول أخرى مثل وال مارت وأكيا وكارفور وبيننتون وألدي وبدي شوب وألعب أروس وستارمكس، فأصبحوا تجار مفرق عالميين، وتملك هذه الشركات الآن مظاهر وأشكالاً يمكن أن تترجم في دول أخرى.

والحقيقة أنه لم يتم توسيع هذه الشركات بدون صعوبة، فشركة مارك أند سبنسر لمفرق المواد الغذائية والملابس الجاهزة واجهت صعوبات جمّة في فرنسا وآسيا، ويجادل البعض أن الاستحواذ على شركة بروكس براذرز في الولايات المتحدة قد تسبب بضياع تركيز الشركة على عملياتها القارية مما

اضطّرها في سنة 2001م لبيع سلسلة مخازن بروكس براذرز وكنغز لمفروق الملابس وإغلاق عمليّاتها القارية، وهكذا فعلت C & A الهولندية نفس الشيء في بريطانيا، ولهذا غادرت ذلك البلد سنة 2000م.

وقد نما التسويق الدولي المباشر كقناة توزيعية تعتمد البيع عن طريق الكتالوغ وطريقة البيع من باب لباب، إذ برهن عن نجاحه في بعض الأسواق ولا سيما البرازيل وفرنسا وروسيا، وقد اعتمده بول فردريك للملابس الجاهزة مستخدماً الكتالوغ، لدخول السوق اليابانية لربطات العنق والقمصان، بينما استخدمت أفون وإم واي البيع من بيت لبيت في أجزاء من روسيا.

أما البيع عن طريق الأنترنت فهو أشد قنوات التوزيع نمواً في الوقت الحاضر، وقد اعتمدته شركات مثل بارنيز ونوبل وأمازون وبرتسلمان، وبينما تتلقّى أسواق المستهلكين تغطية صحفية فإن النمو الحقيقي في التوزيع عبر القناة الإلكترونية سيكون مجال سوق بي تو بي، فعلى سبيل المثال، أقامت شركة جنرال إلكتريك الأمريكية للبلاستيك موقعاً للبيع أسمته بوليمر لاند، وقد باع هذا الموقع حتى نهاية آذار/ مارس 2000م بمليوني دولار يومياً، وقد قامت شركة إنرون بإنشاء نظام لبيع الطاقة على الأنترنت، تمكّنت من خلاله تحقيق صفقات تصل إلى 35 بليون دولار أو 45٪ من إجمالي تجارة الشركة، ومن الممكن أن يكون مبكراً القول إن المزادات الإلكترونية ستكون ناجحة، إلا أن ما من شك في أن التوزيع الإلكتروني سيكون قناة التوزيع الرئيسة في سوق بي تو بي.

## النتيجة

تواجه كل شركة تعمل في مجال السوق الدولي عدداً من القرارات الاستراتيجية التي يتطلّب اتخاذها مستوى العولمة التي قرّرت شركة ما الوصول إليه، وبينما تستخدم شركات كثيرة استراتيجيات محلية كثيرة، فإن نمو المنطق الدولي يدفع بالشركات أن تبحث عن فرص لتبقى على أصولها الرأسمالية

العالمية وتحفظ بمعرفتها التنافسية . وما إن يتخذ القرار نحو العولمة بدلاً من التوسع دولة فدولة، يصبح على الشركة أن تقرّر أين يجب عليها أن تعمل؟ .

فالشركة العالمية تعمل بشكل مختلف عن شركة كثيرة النشاطات محلياً، فاستراتيجية التسويق العالمي تبتدئ بنظرة عالمية للعالم مستندة إلى تفهّم للمنطق العالمي وتقدير لنقاط قوة الشركة في الأسواق، ولكن هذا لا يعني أن على الشركة العالمية توحيد كل برامج تسويقها على المدى العالمي أو أن تعمل في كل أسواق العالم معاً، فبدلاً من رؤية كل سوق بشكل مستقل تتقاسم كلفة خدمة سوق ما مع هدف تعظيم المنافع العالمية، وهذا يعني أن بإمكان كل شركة عالمية أن تختار أن تعمل في سوق أقل ربحية من أجل مراقبة منافس لها أو التعرّف إلى تكنولوجيته . ويشابه هذا المنحى لعبة الشطرنج فالقطع المختلفة لها قيم مختلفة ولكن على اللاعب من أجل الربح أن يستخدم كل القطع معاً، وهذا المنحى يتطلب مهارات جديدة .

العولمة ليست كلمة جديدة لشيء وُجد في الماضي، إنها لعبة تنافسية جديدة تعتمد على التغير الدائم، وما على الشركات العالمية إلا أن تحاول أن تتلاءم وتتعلم طرّقاً جديدة في اللعب داخل إطارها، لأن النجاح والبقاء يعتمدان على مدى وكيفية استمرارها في التعلّم .

### المراجع:

- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1992) 'What is a global manager?', *Harvard Business Review*, September-October.
- Economist* (1999) 'The hamburger standard', *The Economist*, April 3.
- Jeannet, J.-P. and Hennessey, H.D. (2001) *Global Marketing Strategies*, 5th edn, Houghton Mifflin, New York.
- Sorenson, R.Z. and Wiechmann, U.E. (1975) 'How multinationals view marketing standardization', *Harvard Business Review*, May-June.
- University of Western Ontario (2000) 'The Global Branding of Stella Artois,' case number 9B00A019.
- World Bank (2000) *World Bank Atlas*, World Bank, New York.