

أشكال (أساليب) الدخول إلى الأسواق الأجنبية

تضطر أية مؤسسة تبحث عن تطوير نشاطاتها في الأسواق الدولية للإجابة عن السؤال:

ما هو شكل التواجد أو الدخول الذي ستتبناه في هذه الأسواق؟

1. اتخاذ مثل هذا القرار صعب كونه **استراتيجي**، ويمكن النظر إلى صعوبة القرار من عدة زوايا :

- لأنه مرتبط بشكل مباشر **بالأنشطة التسويقية** التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق أهدافها في كل سوق أجنبي تستهدفه.

- **تعدد الخيارات** التي تواجه المؤسسة سواء بالاعتماد على إمكانياتها الخاصة أو التنازل عن بعض الوظائف لجهات معينة أو البحث عن التعاون مع أطراف أخرى.

- يتميز القرار بكونه **مكلف وملزم** على المدى الطويل بالنسبة للمؤسسة، حيث أن بعض الأشكال تفرض عليها تحمل بعض الأعباء المتعلقة بعمليات التصدير أو الالتزام أمام الشركاء أو الوسطاء ويصعب التراجع فيها (لتجنب مثلا التعويضات الناتجة عن فسخ العقد) .

2.العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1.1: عوامل مرتبطة بالمؤسسة:

- **أهداف المؤسسة:** يمكن أن يترجم التواجد في الخارج إستراتيجية تدويل مختلفة الأهداف من منطقة إلى أخرى ومن مؤسسة إلى أخرى ومن فترة إلى أخرى، فنظرة المؤسسة للأسواق إن كانت تجارية محض أو نظرة إنتاجية أكثر شمولية تؤثر مباشرة في شكل التواجد. نفس الشيء بالنسبة لهدف تصريف الفوائض في الأسواق الخارجية
- **موارد ومؤهلات المؤسسة:** يجب على المؤسسة أن تراعي التوافق بين الإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة لديها ونمط التواجد الذي يتم اختياره.
- **الخبرة المكتسبة** من طرف المؤسسة في الأسواق الأخرى تؤخذ بعين الاعتبار حتى وإن كانت غير قابلة للتحويل إلا بصفة جزئية بالإضافة إلى أهمية الاستثمار في الوقت.

2.1: العوامل المرتبطة بالمنتج:

- **طبيعة المنتج المعروض للبيع:** خاصية إمكانية أو عدم إمكانية نقل المنتج، درجة سرعة **تلفه** كمحدد في اختيار نمط الدخول إلى السوق الخارجي.
- **مستوى التقني للمنتج** يفرض اختيار نمط الدخول الذي يسمح بتقديم خدمات ما بعد البيع وكذلك **ظروف تخزين جيدة** بالإضافة إلى توفر **مؤهلات تقنية لدى البائعين** والمتعلقة بالمنتج.
- **مستوى القيمة المضافة للمنتج وصورته:** حيث أن المنتجات ذات **القيمة المضافة المنخفضة** لا تبرر الاستثمارات الضخمة للدخول إلى الأسواق الأجنبية بالإضافة إلى **الصورة الجيدة** التي يتمتع بها المنتج والتي تقلل من مخاطر الفشل في تسويقه دولياً.

3.1: عوامل مرتبطة بالسوق أو المحيط

- **طاقة السوق بالنسبة لآفاق البيع:** ضيق السوق المستهدف لا يناسب استثمارات ضخمة كإنشاء فرع بالإضافة إلى دور **الصورة الجيدة** التي يتمتع بها المنتج والتي تقلل من مخاطر الفشل التسويقي دولياً.

- **القيود والفرص القانونية والاقتصادية والسياسية والاجتماعية للسوق:** لا يمكن اختيار نمط الدخول بدون الأخذ بعين الاعتبار **الاستقرار السياسي** من عدمه، **التسهيلات القانونية** تجاه بعض الأشكال والعراقيل تجاه الأشكال الأخرى وكذلك **هيكلية أنظمة** التوزيع المحلي من حيث الإمكانيات اللوجستية ودرجة التمرکز وتكاليف ومؤهلات الوسطاء التجاريين.

3. مراحل اختيار شكل التواجد:

أهداف المنظمة الخاصة بتطورها نحو الخارج

المرحلة الأولى

استراتيجيات التواجد الممكنة أو المرتقبة

المرحلة الثانية

(الخصائص المتعلقة بالسوق والمنتج + موارد المؤسسة المحدودة تحد من الحلول الممكنة)

المردودية المقارنة

اختيار نمط التواجد

4. معايير التقييم:

• **درجة الرقابة:** نميز بين مختلف أنماط التواجد الممكنة حسب درجة تمكن المؤسسة من ممارسة الرقابة:

– على المعتمد في عملية التصدير

– بواسطة المعتمد في السوق

وتتغير درجة الرقابة بين مختلف أنواع التواجد حسب طبيعة العناصر التي تراقب فتطرح مثلاً مسألة الاحتفاظ بالتحكم المالي أو معرفة الزبون النهائي،...

• **درجة الالتزام:** وتقاس بمجموع الموارد التي تخصصها المؤسسة للتواجد في السوق الأجنبي، وتقيم هذه الموارد في نفس الوقت عن طريق:

– تكلفة صيغة التقرب المختارة؛

– مدة الالتزام؛

– شكل الهيكل الموضوعية؛

– سلامة الاستثمار المنجز.

يرتبط هذا المعيار كثيرا بدرجة الرقابة، حيث أن كلما ازدادت المؤسسة **التحكم أكثر** في مختلف العناصر كلما كان **الاستثمار مكلف**.

كما توجد علاقة وثيقة بين **درجة الالتزام والمخاطر المتوقعة** في السوق المستهدف.

- **الفعالية:** يمكن تصنيف مختلف أنماط الدخول المرتقبة بالنسبة إلى المعيارين السابقين حسب الفعالية، وتقاس على أساس:
 - قدرة الحل المختار على تسهيل الوصول إلى الأهداف مثل الرغبة في الانتشار السريع دوليا أو الرقابة على الجودة؛
 - ملائمة الاختيار للمنتج المصدر (مثل إمكانية تحديد السياسة المتعلقة بصورة المنتج أو تموقعه) ؛
 - ملائمة الاختيار مع البلد المضيف: مثل إعطاء الطابع المحلي للمنتج من أجل تسهيل تصريفه؛
 - مردودية نمط التواجد المختار بمقارنة هامش العوائد من الصادرات الإضافية بنفقات مختلف أنماط الدخول.

• **إمكانية التطور:** عادة ما تقوم المؤسسة بالتعامل مع سوق جديدة عبر مراحل، حيث تختار بدء التعامل بالاعتماد على الوسطاء مثلاً وهو ما يمكنها بعد جمع المعلومات حول السوق والمنافسين الحكم بتعديل في نمط التواجد إن كان مهماً.

• **الفرص:** لقاء الشركاء من خلال التظاهرة الاقتصادية أو الفوز بالمناقصة أن يوجه خيار المؤسسة نحو أحد أنماط التواجد.