



جامعة  
المنارة  
MANARA UNIVERSITY

# التسويق الدولي

## Global Marketing

المحاضرة الثالث  
استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية  
(International Market Entry Strategies)

جامعة المنارة - كلية لإدارة الأعمال - د. عباس رشيد كعده

## مقدمة حول مفهوم الدخول إلى الأسواق الدولية

عندما تقرر شركة أن تتجاوز حدودها الوطنية وتتوجه إلى الأسواق الخارجية، فإن السؤال الأول الذي تواجهه هو: **كيف سندخل هذا السوق؟** "فالدخول إلى سوق أجنبي ليس قرارًا بسيطًا، بل هو **خيار استراتيجي طويل الأمد** يحدد طبيعة علاقة الشركة مع السوق الجديد ومستوى التزامها واستثمارها فيه" ..

## العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجية الدخول إلى الأسواق الدولية

لا توجد طريقة واحدة مثالية للدخول تصلح لجميع الشركات أو لجميع الأسواق. فالاختيار يعتمد على مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية.

### العوامل الداخلية (داخل الشركة):

- **حجم الشركة وقدراتها المالية:** الشركات الكبرى تستطيع تحمل تكاليف الاستثمار المباشر، بينما تكتفي الشركات الصغيرة بالتصدير أو الامتياز.
- **درجة الخبرة الدولية:** كلما زادت خبرة الشركة بالأسواق الخارجية، زادت قدرتها على إدارة استثمارات مباشرة دون الاعتماد على شركاء.
- **طبيعة المنتج:** المنتجات التقنية أو الحساسة تتطلب غالبًا تحكّمًا أكبر لحماية المعرفة والملكية الفكرية، بينما المنتجات الاستهلاكية البسيطة يمكن تسويقها عبر الوكلاء أو التراخيص.

### العوامل الخارجية (خاصة بالسوق المستهدف):

- **حجم السوق ونموه:** الأسواق الكبيرة والمستقرة تشجع الاستثمار المباشر، أما الأسواق الصغيرة أو عالية المخاطر فتناسبها طرق دخول محدودة المخاطرة.
- **البيئة القانونية والسياسية:** بعض الدول تفرض شراكة محلية أو تمنع التملك الكامل للأجانب.
- **المخاطر الاقتصادية وسعر الصرف:** تقلب العملة أو التضخم يجعل الاستثمار المباشر أكثر خطورة.
- **البنية التحتية والدعم الحكومي:** وجود مناطق حرة أو حوافز استثمارية يشجع الشركات على إنشاء مصانع وفروع.

### التصدير (Exporting)

هو أبسط وأقدم أشكال الدخول، ويعني بيع المنتجات المنتجة في بلد الشركة إلى أسواق أخرى دون وجود مادي دائم فيها.

#### ❖ أنواعه:

- **التصدير غير المباشر:** عبر وسطاء محليين أو وكلاء تصدير.
- **التصدير المباشر:** من الشركة إلى المستورد أو الموزع الخارجي مباشرة.

#### ❖ المزايا:

- أقل تكلفة ومخاطرة.
- وسيلة سريعة لاختبار السوق.
- مناسبة للشركات الصغيرة أو في بدايات التوسع.

#### ❖ العيوب:

- ضعف السيطرة على التوزيع والأسعار.
- صعوبة بناء علاقة مباشرة مع المستهلك.
- اعتماد كبير على الوسطاء

شركة *Ferrero* الإيطالية (منتجات نوتيللا) دخلت العديد من الأسواق عبر التصدير المباشر إلى موزعين محليين قبل أن تؤسس فروعًا لاحقًا بعد نجاح العلامة.

### التراخيص (Licensing)

اتفاق تمنح بموجبه الشركة (المرحّصة) طرقًا محليًا (المرحّص له) الحق في إنتاج وبيع منتجاتها داخل سوق معين مقابل رسوم أو نسبة من الأرباح.

#### ❖ المزايا:

- دخول سريع إلى السوق دون استثمار ضخم.
- الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بالسوق.
- تقليل المخاطر السياسية والاقتصادية.

#### ❖ العيوب:

- فقدان السيطرة على الجودة والصورة الذهنية للعلامة.
- احتمال ظهور منافس محلي مستقبلاً من نفس المرحّص له.

شركة *Disney* تمنح تراخيص إنتاج لآلاف الشركات حول العالم  
لاستخدام شخصياتها في الألعاب والملابس، ما يمّنها من التوسع  
دون إدارة عمليات تصنيع أو توزيع في كل دولة.



### الامتياز التجاري (Franchising)

اتفاق طويل الأمد يُمنح بموجبه الحق في استخدام نموذج عمل الشركة الأم، بما في ذلك علامتها التجارية، وأساليب الإدارة، والدعاية، مقابل رسوم مالية والتزام بالمعايير.

#### المزايا:

- سرعة في الانتشار.
- تحكم جزئي في الجودة عبر التدريب والمتابعة.
- مشاركة في الأرباح دون استثمار رأسمالي مباشر.

#### العيوب:

- الاعتماد على التزام الشركاء المحليين بالمعايير.
- احتمال تباين مستوى الخدمة من بلد إلى آخر.

• *KFC & McDonald's* توسعتا عالمياً عبر نظام الامتياز.

### المشاريع المشتركة (Joint Ventures)

تتعاون شركتان (محلية ودولية) لتأسيس كيان مشترك يمتلكه الطرفان بنسب متفق عليها، ويعمل داخل السوق الجديد.

#### ❖ المزايا:

- تقاسم التكاليف والمخاطر.
- الاستفادة من معرفة الشريك المحلي بالقوانين والعلاقات.
- الحصول على تسهيلات حكومية في بعض الدول.

• *Sony-Ericsson* كانت مشروعًا مشتركًا جمع خبرة الإلكترونيات اليابانية مع الاتصالات الأوروبية.

#### ❖ العيوب:

- تعارض المصالح أو صعوبة الإدارة المشتركة.
- اختلاف ثقافات العمل وأساليب الإدارة.
- خطر تسرب التكنولوجيا والمعرفة إلى الشريك المحلي.

### الاستثمار الأجنبي المباشر (Foreign Direct Investment - FDI)

هو أعمق أشكال الدخول وأكثرها التزامًا، ويعني أن تؤسس الشركة فرعًا أو مصنعًا أو مركز توزيع مملوگًا لها بالكامل في السوق الجديد.

#### ❖ المزايا:

- أعلى مستوى من السيطرة على التسويق والإنتاج والجودة.
- قدرة على تعديل الاستراتيجيات بسرعة.
- تحقيق أرباح طويلة الأمد وتكامل رأسي في العمليات.

#### ❖ العيوب:

- يتطلب استثمارًا ماليًا ضخمًا.
- مخاطر سياسية واقتصادية عالية.
- صعوبة الانسحاب في حال فشل المشروع.

- **Nestlé تمتلك مئات المصانع والفروع حول العالم لضمان جودة منتجاتها وتحكمها في سلاسل الإمداد.**

الاستثمار المباشر هو مرحلة النضج الأعلى في التوسع الدولي،  
حين تصبح الشركة لاعبًا عالميًا حقيقيًا لا مجرد مصدرًا أو مرخصًا.



الاستراتيجية	مستوى السيطرة	درجة المخاطر	حجم الاستثمار	سرعة الدخول	مثال عالمي
التصدير	منخفضة	منخفضة	منخفض	سريعة	Ferrero
الترخيص	منخفضة إلى متوسطة	منخفضة	منخفض	سريعة	Disney
الامتياز	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة	McDonald's
المشروع المشترك	متوسطة إلى عالية	متوسطة إلى عالية	عالية	متوسطة	Toyota-FAW
الاستثمار المباشر	عالية جداً	عالية	مرتفع	بطيئة	Nestlé

كلما ارتفع مستوى السيطرة زادت المخاطر والتكاليف، لكن أيضاً يزداد العائد المحتمل والقدرة على حماية العلامة التجارية.

## نموذج أوبسالا (Uppsala Model) في التوسع الدولي

يُعد من أهم النماذج النظرية التي تفسر **كيف تبدأ الشركات عادة دخول الأسواق تدريجيًا**. نشأ هذا النموذج في جامعة أوبسالا السويدية في السبعينات، ويقول إن التوسع الدولي يحدث عبر مراحل تراكمية من الخبرة والمعرفة.

### المراحل:

- عدم وجود نشاط خارجي.
- التصدير عبر وسطاء.
- تصدير مباشر من الشركة إلى السوق الخارجي.
- تأسيس فرع أو مشروع مشترك في السوق المستهدف.
- استثمار مباشر وإنشاء منشآت إنتاجية

### خلاصة:

الشركات لا تقفز فجأة إلى العالمية، بل تتعلم تدريجيًا من خلال التجربة، وتزيد التزامها بمرور الوقت كلما ازدادت معرفتها بالأسواق الدولية.