

مقومات نجاح استراتيجيات التسويق الدولي في اختراق الأسواق الدولية

عرض تجربة شركة فولكسفاغن الألمانية في السوق الأمريكي

ورقة بحثية

مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني:

أهمية التسويق الدولي في تعزيز قدرات المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على إختراق الأسواق الدولية
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
جامعة المسيلة

01 جوان 2023

إعداد

- أ.د. سميرة عميش

- أ.د. نبيلة جعيجع

إستمارة المشاركة:

نبيلة جعيج
أستاذ التعليم العالي
قسم العلوم التجارية
جامعة المسيلة

سميرة عميش
أستاذ التعليم العالي
قسم العلوم التجارية
جامعة المسيلة

عنوان المداخلة: مقومات نجاح استراتيجيات التسويق الدولي في اختراق الأسواق الدولية-عرض تجربة شركة فولكسفاغن الألمانية في السوق الأمريكي.

محور المداخلة: المحور الرابع: استراتيجيات التسويق الدولي وأهميتها في اختراق الأسواق الدولية.

Abstract :	المخلص:
<p>This study aims to highlight the success of international marketing strategies ,which are now competing requirements in international markets ,The intensity of international competition in the automotive industry at the international level, It has imposed for all car producers in all countries in the world, including Volsfagen ,which was seeking to strengthen its position in the automotive sales market and to enter new markets and withstand sharp competition in the automotive sector</p> <p>The study found that the correct use of international marketing strategies,Including the genius advertising campaigns of the "volkswagen beetle" is the main reason why Volkswagen has become the world's largest auto dealer in our time.</p>	<p>تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مقومات نجاح استراتيجيات التسويق الدولي التي أصبحت من متطلبات المنافسة في الأسواق الدولية في الوقت الراهن، ولعل حدة المنافسة الدولية الحادة التي يشهدها قطاع صناعة السيارات على الصعيد الدولي واقعا يفرض نفسه على كل منتجي السيارات في كل دول العالم ومنها شركة فولسفاغن، التي كانت تسعى تعزيز موقعها في سوق مبيعات السيارات وولوج أسواق جديدة والصمود أمام المنافسة الحادة في قطاع السيارات اختراق السوق الأمريكي. وتوصلت الدراسة إلى أن الاستخدام الصحيح لآليات التسويق الدولي، ومن ضمنه الحملات الاعلانية العبقريّة لسيارة volkswagen beetle هو السبب الرئيسي لأن تصبح شركة فولكس فاجن هي أكبر تاجر للسيارات في العالم في وقتنا الحالي.</p>

مقدمة:

إن خيرات الطبيعة موجودة في كل بقاع العالم، فهي عديدة ومتنوعة، لكن التقسيمات السياسية للدول يظهر بأن هذه الدول ليست متساوية، فكثير منها ما يتوفر على موارد طاقوية، وأخرى مائية، وأخرى على موارد نباتية وغيرها...، وهذه الخاصية جعلت الدول تتمتع بمنافع مطلقة في بعض الموارد الاقتصادية، إلا أنها تسعى لأن تقيم اقتصادا مبنيا على المنافع النسبية.

فالتبادل الاقتصادي بين الدول نشأته قديمة، لكن الجديد فيه أنه أصبح له وجهها تسويقيا بما تتمتع به هذه الدول من موارد من جهة، وبما يبذلونه من جهود لاستغلالها بهدف إشباع حاجات ورغبات متناثرة هنا وهناك في العديد من الدول من جهة أخرى، وذلك بهدف تقديم منتج يحقق القبول من الزبائن في عدة دول، فالتسويق الموجه نحو الدول أو ما يعرف بالتسويق الدولي هو اتساع لمفهوم التسويق، وهو يتضمن وضع العناصر الرئيسية للمزيج التسويقي الدولي كالمنتج، التسعير، الترويج، التوزيع، كما يأخذ على عاقته تبني آليات عديدة لتحقيق النجاح على مستوى بيئة شديدة التنوع والتعدد من خلال آليات واستراتيجيات محددة يمكن أن يكتب لها النجاح ويمكن أن تصطدم بالفشل .

1- الإشكالية: من خلال الطرح السابق نطرح الإشكالية التالية:

ما هي مقومات نجاح استراتيجيات التسويق الدولي في اختراق الأسواق الدولية؟

وهذه الإشكالية تقودنا لطرح الأسئلة الفرعية التالية:

➤ ما مفهوم التسويق الدولي؟

➤ ماهي استراتيجيات التسويق الدولي؟

➤ ما هي مقومات نجاح استراتيجيات التسويق الدولي؟

➤ كيف تمكنت شركة فولكسفاغن الألمانية من اختراق السوق الأمريكي.

2- أهمية الدراسة:

نسعى من خلال هذه الورقة إلى التعرف على التوجه الدولي للتسويق، حيث يتسنى لنا فهم الأبعاد الدولية للتسويق، وخصوصيته في بيئة عالمية شاملة، كما أن التسويق الدولي له آليات حتى يحقق بها أهدافه، هذه الآليات ماهي إلا استراتيجيات التسويق الدولي التي تستعين بها المؤسسة كلها أو بعضها، لاختراق الأسواق الدولية المستهدفة، وحتى تنجح المؤسسات في هذه الأسواق هناك مقومات وأساسيات نسعى لتسليك الضوء عليها لتتبع مسارات النجاح في هذه الأسواق، وربما من خلال هذه الورقة البحثية يمكن التعرف على أسرار شركة فولكسفاغن الألمانية من اختراق أحد أكبر الأسواق الدولية وهو السوق الأمريكي.

3- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

➤ التعرف على ماهية التسويق الدولي.

- ✚ التطرق لاستراتيجيات التسويق الدولي.
- ✚ الوقوف على مقومات نجاح استراتيجيات التسويق الدولي.
- ✚ دراسة تجربة شركة فولكسفاغن الألمانية في اختراقها للسوق الأمريكي.

أولاً: ماهية التسويق الدولي:

1- مفهوم التسويق الدولي:

هناك العديد من التعاريف المقدمة بخصوص التسويق الدولي، حيث يقصد به الأنشطة التسويقية التي يكون الهدف منها نشر وتسويق وترويج منتجات أو خدمات الشركة بشكل دولي وخارج حدود الدولة الواحدة التي تنشط فيها الشركة أو كانت نشأت فيها، يعني بيع المنتجات أو الخدمات للفئات من الناس في دول مختلفة وبشكل عابر للحدود¹.

وهو اكتشاف حاجات المستهلك واشباعها على المستوى الدولي أفضل من المنافسين المحليين أو الدوليين وتنسيق الجهود والنشاطات التسويقية ف ظل قيود أو متغيرات البيئة الدولية².

ويعرف التسويق الدولي بأنه عملية دولية لتخطيط وتسعير وترويج وتوزيع السلع والخدمات لخلق التبادل الذي يحقق أهداف المؤسسة والأفراد³، وهو يشمل الأنشطة الخاصة بتحديد احتياجات المستهلكين في أكثر من سوق وطنية واحدة ثم العمل على إشباع تلك الاحتياجات بإنتاج وتوزيع السلع، الخدمات التي تتلاءم معها⁴.

أي أن التسويق الدولي ليس نظام بل هو نشاط له عملياته ووظائفه وأهدافه الخاصة به والعامه، تتضمن الأفكار والتكنولوجيا والمعرفة في النشاط التسويقي الدولي⁵.

ويمكن القول كما قال "فليب كوتلر" بأن التسويق الدولي: " عبارة عن نشاط بشري يهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات من خلال عمليات التبادل" ولكن في الأسواق الدولية.

2- أهمية التسويق الدولي:

هناك العديد من الفوائد والمزايا للتسويق الدولي إذا ما تم استخدام استراتيجياته بالشكل الصحيح، فوائد تعود بالنفع على المستهلكين والمشاريع والأسواق والنظام الاقتصادي ككل، من أبرز هذه الفوائد⁶:

- يمكن للتسويق الدولي أن يساعد على تحسين كفاءة المؤسسة أو الشركة التي تتبنى هذا الشكل من التسويق، وهذا يشمل الكفاءة على مختلف الأصعدة سواء من حيث الإنتاج والإدارة والأنشطة التسويقية المختلفة، لأن التسويق الدولي يعني مزيد من النمو للشركة، ومزيد من النمو يعني مزيد من الخبرة وفرص أفضل للتعلم والاستفادة من التجارب.

- الشركات التي لديها حضور دولي نتيجة جهودها في التسويق الدولي عادةً ما تمتلك مزايا تنافسية أكبر من تلك التي تقتصر في أنشطتها على الأسواق المحلية فقط، لذلك فإن الشركة التي تستطيع المنافسة في الأسواق الدولية دونًا عن منافسيها يمكنها التفوق عليهم بسهولة وإثبات وجودها بقوة.
- التسويق الدولي يزيد في المنافسة في الأسواق ويعود هذا بالنفع على المستهلك الذي سيحصل ثمار هذه المنافسة بالعديد من الأشكال مثل المنافسة في الأسعار ورخص المنتجات، المنافسة على العروض وحملات الحسم والتخفيضات، والمنافسة على الجودة بين الشركات.
- يتيح التسويق الدولي مزيد من الخيارات والقنوات التسويقية أمام الشركات والمؤسسات على اختلافها واختلاف ما تقدمه من منتجات أو خدمات، وبالتالي سهولة الوصول إلى مزيد من الفئات المستهدفة والتي يمكن أن تتحول إلى عملاء وزبائن وزيادة الوعي بالعلامة التجارية.
- هذا الشكل من التسويق يمكّن الشركات من تقليل نفقاتها بالاستفادة من الدورة الاقتصادية الدولية وتوحيد العمليات الخاصة بالشركة، عبر العديد من الطرق والوسائل، مثل الاستفادة من اختلافات القوانين في الدول المختلفة على سبيل المثال.
- يعود التسويق الدولي بالنفع على النظام الاقتصادي في البلد، إذ ستدفع الشركات الدولية القادمة من الخارج ضرائب ورسوم عملها للسلطات المحلية، وتساهم في زيادة فرص العمل والانتعاش الاقتصادي ككل.

3- أهداف التسويق الدولي:

- يهدف التسويق إلى تحقيق الوصول إلى العميل أو السوق، كما يهدف إلى الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة في الأسواق الدولية والنمو في مجال الصناعة، وعلى ضوء ذلك يمكن تحديد أهداف التسويق الدولي بما يلي⁷:
- أ- **الاستفادة من الموارد:** نتيجة لوجود موارد غير مستغلة في المنشأة أو الشركة، مثل الموارد المالية أو البشرية أو المعدات والآلات وغيرها، فإن التسويق الدولي يتيح الفرصة أمام الشركات أن تستغل هذه القدرات الانتاجية في زيادة حجم الانتاج وتحقيق التوفير لتخفيض التكاليف.
 - ب- **الزيادة في حجم المبيعات:** من خلال ممارسة الشركات الدولية لنشاط التسويق والقيام بتوزيع منتجاتها في أسواق متعددة فإنها تضمن بذلك تصريف كميات معينة من المنتج، ويساهم ذلك في ثبات حجم المبيعات والقدرة على المحافظة على استقرار الطلب.
 - ج- **الربح والنمو:** تسعى الشركات إلى تحقيق أهداف الربح والنمو من وراء عملياتها التجارية سواء في الأسواق المحلية أو الخارجية، وتمارس الشركات نشاط التسويق الدولي باعتباره الطريق إلى الوصول للأسواق الخارجية وتوسع فرص الاستثمار أو العمل داخل تلك الأسواق الخارجية.

د- زيادة دورة حياة المنتج: تساهم الأسواق الجديدة في إتاحة أكبر فرصة ممكنة للمنتجات المحلية في الاستمرار في القبول، وينعكس ذلك على دورة حياة المنتج حيث يساهم في زيادة بقاء السلع والخدمات في الأسواق الجديدة أطول فترة ممكنة قد تزيد عن فترة بقاء السلع في الأسواق الداخلية.

ه- اكتساب الخبرة التسويقية: يعتبر نشاط التسويق الدولي من الأنشطة التي تتيح الفرصة للعاملين لاكتساب الخبرات الخارجية في مجال التصدير والاستيراد والاحتكاك بالأسواق الخارجية والتعرف على كيفية التعامل مع تلك الأسواق.

4- مبادئ التسويق الدولي:

يقوم التسويق الدولي على عدة مبادئ نذكرها كما يلي:⁸

أ- تقسيم العمل : إنّ مبدأ تقسيم العمل الذي يجري تطبيقه في مؤسسة أو دولة ما قد يطبق بين الدول المعنية بالاستيراد والتصدير، فقد يكون من الأفضل اقتصادياً لدولة معينة أن تخصص في إنتاج سلع معينة يكون لها قيمة تنافسية ملموسة فيها بينما تقوم في نفس الوقت باستيراد سلع أخرى لا تتمتع بميزة تنافسية، فالتسويق الدولي هو الذي يتيح للدول المعنية الفرص لهذا التقسيم في العمل المرتبط بما يجب أو لا يجب إنتاجه من السلع.

ب- التكاليف المقارنة: يجب أن يطبق تقسيم العمل الدولي بطريقة تحقق للدولة المعنية مزايا وفوائد أكبر عند تخصصها في إنتاج سلع تتفوق في إنتاجها بدرجة كبيرة مع إهمال السلع التي تكون نسبة تفوقها قليلة جداً بمعنى أن الدولة لن تنتج كل سلعة يتكلف إنتاجها أكثر من تكلفة استيرادها في الظروف العادية والعكس صحيح.

ج- فوائض الإنتاج: من الطبيعي أن يتم إعطاء الأسواق المحلية المستهدفة بأفضلية بشكل عام فمثلاً قد لا تلجأ الشركة إلى التصدير الكثيف طالما أن الأسواق المحلية قادرة على استيعاب كافة الكميات التي يتم إنتاجها من قبلها و ذلك تحت الظروف الاقتصادية.

د- ميزان المدفوعات : من المعروف أن الهدف الأساسي للدول هو المحافظة على توازن ميزان مدفوعاتها ذلك أن هذا التوازن المرغوب يستعمل بشكل أو بآخر على تأمين الدولة ضد الاهتزازات و الأزمات الاقتصادية الحادة عموماً، ويعني التوازن مواءمة ما يدخل الموازنة مع ما يخرج، و ما لم يحدث ذلك التوازن فإن دفع قيمة الصادرات و الواردات سيكون مشكلة كبيرة تهدد الثقة و تعزز الاستقرار الاقتصادي للدول المعنية.

ه- القوة الشرائية للدولة المستوردة: أي توافر العملات الأجنبية، حيث يتعلق هذا المبدأ بتوافر القوة الشرائية لدى الدول المستوردة أي لدى كل العالم التجاري لأن كل دولة تستورد وتصدر في نفس الوقت في حين يتعلق ميزان المدفوعات بوجود توافر عملات أجنبية لانتقال القيم بين الدول فإن القوة الشرائية تتعلق بقدرة مشتري السلع المستوردة على الدفع بالعملات المحلية فتلك القوة الشرائية هي التي تحدد أبعاد السوق

في دولة معينة و هي التي تحدد قدرة كل دولة على شراء البضائع من الخارج أي أن القوة الشرائية عامل له تأثيره في السوق الدولي بنفس درجة تأثيره في السوق المحلي.

ثانيا: استراتيجيات التسويق الدولي:

إن استراتيجيات التسويق الدولي ما هي إلا استراتيجية تسويقية شاملة لتوسيع الأعمال التجارية في الأسواق في جميع أنحاء العالم. لا تغطي استراتيجية التسويق العالمية بيع المنتجات عبر الحدود فقط بل تتطلب استراتيجية التسويق العالمية تكييف استراتيجية التسويق الشاملة للشركة مع الثقافة والظروف المرتبطة بكل بلد، فغالبا ما تتطلب استراتيجية التسويق العالمية أن تقوم شركة ما بإجراء أبحاث سوقية جديدة، وتحديد البلدان التي قد يكون فيها منتج الشركة ناجحًا، ثم توطين العلامة التجارية لتعكس احتياجات تلك المجتمعات. وبالطبع ليس لزاما على الشركات أن تقوم بالتوطين، فذلك مرتبط بغايات الشركة التوسعية⁹، وتمثل استراتيجيات التسويق الدولي في¹⁰:

1- استراتيجية التسويق المباشر:

تشير هذه الاستراتيجية إلى قيام المنظمة بعملية التصدير الخارجي للسلعة ومن ثم تسويقها في السوق الدولي حيث في سبيل خدمة هذا الغرض تعمد إلى إحداث قسم إداري مختص ضمن إدارة التسويق يتولى هذه المهمة التسويقية وتسعى المنظمة من وراء ذلك إلى زيادة رقم مبيعاتها وثبتت قدمها في السوق الخارجي.

2- استراتيجية التسويق غير المباشر:

وتشير هذه الاستراتيجية إلى ابتعاد المنظمة عن القيام بمهمة التسويق الخارجي وإسنادها إلى منظمات تسويقية خارجية في السوق الدولي كالوسطاء والوكلاء المحليين على اعتبار أن لديهم خبرة ودراية بطبيعة سوقهم المحلية أكثر من المنظمة وتلجأ المنظمة إلى التسويق الدولي غير المباشر في حالة ضعف الإمكانيات المالية لدى المنظمة وضعف خبراتها في التسويق الدولي والأسواق الدولية وتوفر منظمات تسويقية ذات كفاءة في السوق الدولية.

3- استراتيجية الترخيص:

يقصد باستراتيجية الترخيص أن تعطي المنظمة ترخيصا لتصنيع سلعتها لمنظمة أخرى في بلد أجنبي لقاء مبلغ من المال يتفق عليه الجانبان ويدعى هذا الترخيص بحق الامتياز، وتعتبر هذه الاستراتيجية سهلة ولا تعرض المنظمة إلى المخاطرة ولا تكلفها مالا ولا جهدا، إذ أنها لا تتحمل أي كلفة إنتاجية.

4- استراتيجية الإنتاج المشترك:

وهي استراتيجية المشاركة في الإنتاج، إذ بموجبها تسعى بعض المنظمات إلى الاتفاق مع منظمات أخرى خارجية على إنتاج سلعتها بجهود إنتاجية مشتركة بينهما، بحث تحمل نفس الاسم والعلامة التجارية وتلجأ المنظمات إلى هذه الاستراتيجية في دخول الأسواق التجارية أو الدولية لاعتبارات متعددة كأن كون للشريك دراية جيدة في السوق الخارجية المتواجد فيها.

5- إستراتيجية الإنتاج المباشر:

تعني هذه الاستراتيجية أن دخول المنظمة للسوق الخارجية يعتمد على قامها منفردة بإنتاج وتسويق السلعة في السوق الدولية دون وجود شريك أو وسيط ولا شك أن هذه الاستراتيجية تحتاج إلى إمكانيات مالية وخبرات تسويقية بالسوق الخارجي.

6- عقود الخبرة:

تسعى بعض المنظمات في سبل الدخول إلى السوق الخارجية إلى استراتيجية ذات درجة عالية من الأمان وعدم المخاطرة وبموجبها تتفق المنظمة مع منظمة خارجية بأن تزودها بالخبرة الكافية الفنية والبشرية اللازمة لإنتاج السلعة في السوق الخارجية.

ثالثاً: مقومات نجاح استراتيجيات التسويق الدولي

إن التسويق الدولي يتطلب أليات محكمة لكي يحقق الأهداف المرسومة، فهو يحتاج إلى مفاتيح رئيسية لا بد من توفرها ومن أهم هذه الأهداف نذكر ما يلي¹¹:

1- إدارة المنافسة:

هذه الإدارة تتطلب مهارات تتعلق بالقدرة على جمع البيانات من مصادرها العالمية الأولية وهي معلومات تدور حول رأس المال، التكنولوجيا، الموردين، التسهيلات المتاحة، فرص التسويق والموارد البشرية وكذلك القدرة على استثمار هذه المعلومات في تعزيز المكانة التنافسية ومن ثم الربحية.

2- إدارة التعقيدات:

تتزايد التعقيدات التي واجهها المديرون العالميون لأسباب كثيرة منها تعدد الأهداف والأسواق وصعوبة الاختيار، اتساع الأفق الجغرافي وتعارض مصالح المتعاملين عالمياً، وهذا شمل التناقضات المحلية أيضاً، إلا أن تعارض المصالح الاقتصادية والتنظيمية هو مرتبط الفرص في إدارة التعقيدات، وتتطلب عملية الموازنة بين الأهداف المتناقضة من الإدارة الفعالة ما يلي:

- توفير وتوزيع الأصول والموارد على نطاق واسع حول العالم لتأمين حماية جماعية.
- التنسيق بين الأدوار المتباينة من خلال الاعتماد المتبادل.
- توفير نظام معلومات دولي عالي الدقة دائم التحديث.
- تسليط الأنظار باستمرار على المنافسين ودراسة سلوكهم.
- التعايش مع التنوع والتدريب على إدارته،

3- إدارة حالات التكيف:

في هذا المناخ العالمي الذي يتسم بتقلبات سياسية واقتصادية متواترة وأنماط من الطلب والمنافسة والاستهلاك والتطورات التنظيمية الدائمة التغير، وثراء في الموارد وثروة في التكنولوجيا وطرق التسويق، في هذا المناخ أصبح التغيير المستمر جزءاً من حياة وكيونة المنظمة العالمية.

ولكي تستطيع المنظمة التكيف والبقاء في حلبة الصراع العالمي، عليها أن تتجاوب ثقافيا مع التغيير المستمر، كما يجب أن تركز على تلك الثقافة في حلبة الصراع العالمي، عليها أن تتجاوب ثقافيا مع التغيير المستمر، كما يجب أن تركز تلك الثقافة الكونية على تشكيل متكامل من القيم والآليات والسياسات التي على الصمود والتقدم، وهناك عدة اعتبارات لها تأثيرها على الثقافة العالمية للمنظمة وهي:

- رسالة مكتوبة ذات أفق عالمي وصياغة معبرة.
- رؤية عالمية ثاقبة وفريدة.
- نظام معلومات متجدد ذاتيا وفق نظام داخلي لا يخضع للاحتتمالات والظروف.
- نظام عادل ومتوازن لتخصيص الموارد.
- معايير لقياس الأداء.
- نظام للحوافز يشجع على التحسين المستمر.
- تقييم دائم لأداء الوحدات العالمية.

4- إدارة الفرق متعددة الجنسيات:

إن الفرق الكفؤة هي مفتاح المستقبل في المنافسة العالمية، وهي المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفعالية، أولا لأن للفرق المدارة ذاتيا دورا حيويا ف تحسين الجودة، وأكثر أهمية في مجال خدمة العملاء وتطوير المنتجات، وهي ضرورة حتمية لنجاح المنظمات الدولية.

وهناك أنواعا عدد من الفرق، مثل الفرق المركزية متعددة الثقافات (وتتكون من أعضاء الإدارة العليا في المراكز الرئيسية للمنظمات العالمية وتتولى وضع الاستراتيجيات) والفرق الثانوية في المراكز الرئيسية وتوكل إليها مهام التنسيق والتكامل، وفرق التعاون والتخطيط الاستراتيجي، وهي تصمم لمواجهة المنافسة وتنسيق جهود وتكاليف التطوير التكنولوجي، ومجموعات نقل التكنولوجيا من مكان لآخر وفرق تتولى التنسيق بين برامج تحسين الجودة وخدمات العملاء، وفرق العمليات التجارية التي تنسق بين السياسات والإجراءات التسويقية والتمويلية والإدارية، وفرق المشروعات المشتركة التي تتولى تنسيق التعاون مع الشركاء الأجانب، وفرق التكامل بين الوحدات الإنتاجية العاملة في مجالات متشابهة في أنحاء مختلفة من العالم وأخيرا فرق المشروعات المؤقتة للدراسات والبحوث والاتصالات.

5- إدارة التدفق:

- تتطلب إدارة التدفق خمس خصائص في المديرين العالميين وهي:
- القدرة على الشعور بالارتياح في حالات الإبهام وعدم التأكد.
 - رؤية فرص تلوح في حالات عدم التأكد والمبادرة بانتهازها.
 - الرغبة في والقدرة على النظر للأشياء من زوايا مختلفة.
 - القدرة على تحويل الفرص وأنصاف الفرص إلى منتجات جديدة أو خدمات فريدة.

- القدرة على إدراك أن كل بالمنتجات والخدمات والاستراتيجيات والهيكل قابلة للتقادم والخروج من الزمن،

6- إدارة التعلم:

وتتكون استراتيجية تعليم وتدريب القوى العاملة في المنظمة العالمية من اثني عشر عنصراً تتفاعل مع غيرها من العناصر الثقافية للمنظمة لتشكل رباطاً وثيقاً يشد أجزاء المنظمة بعضها إلى بعض لتقييم بنيانها راسخاً لا يتزعزع، وهذه العناصر هي:

- استقطاب الموارد البشرية العالمية المميزة.
 - التقييم قبل الاختيار والتقييم بعد الاختيار.
 - مراكز العولمة أي مراكز التأهيل نحو العالمية.
 - التعليم ذو التوجه العالم.
 - التدريب الإداري عالي المستوى.
 - التدريب على الأثر الثقافي المتعدد الجنسيات.
 - تعليم اللغات الأجنبية.
 - تدريب الفرق المتنوعة التخصصات واللغات.
 - تبادل الموظفين بين المراكز العالمية المختلفة وتطوير شبكة معلومات عن حركة التنقلات.
 - تناقل العاملين من مستويات مختلفة بين الوظائف المختلفة بهدف الأثر والتنوع ورعاية بعض العناصر وتطويرها لخدمة مشاريع محددة.
 - تخطيط المسارات المهنية للعاملين لضمان تطورهم الوظيفي مع التوسع وتطور المشروعات.
 - إدارة وتقييم الأداء من خلال نظام تلقائي يضمن المتابعة، ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- رابعاً: عرض تجربة شركة فولكسفاغن في السوق الأمريكي

1- التعريف بشركة فولكسفاغن 12:

شركة فولكسفاغن المساهمة تُعرّف دولياً باسم مجموعة فولكسفاغن (Volkswagen Group) وهي شركة ألمانية متعددة الجنسيات لتصنيع السيارات مقرها في فولفسبورغ في ولاية سكسونيا السفلى بألمانيا، الجزء الأكبر من ملكية الشركة يعود إلى شركة بورشه أوتوموبيل القابضة بنسبة 31,4% من الأسهم و 53,3% من حق التصويت. هذه الأخيرة مملوكة بنسبة 50% من الأسهم و 100% من حق التصويت من قبل عائلة بورشه النمساوية الألمانية.

تصمم الشركة وتصنع وتوزع مركبات الركاب والمركبات التجارية والدراجات النارية والمحركات والآلات التوربينية وتقدم الخدمات ذات الصلة بما في ذلك التمويل والتأجير وإدارة الأساطيل، في عام 2016 كانت أكبر شركة لصناعة السيارات في العالم من حيث المبيعات وتجاوزت شركة تويوتا وحافظت على هذا اللقب في 2017 و 2018 و 2019، حيث باعت 10.9 مليون سيارة وحافظت كذلك على أكبر

حصّة سوقية في أوروبا لأكثر من عقدين، وقد احتلت الشركة المرتبة الثامنة في قائمة فورتشن غلوبال 500 لعام 2022 لأكبر الشركات في العالم.

2- أهداف وابعاد التسويق الدولي لشركة فولكس فاغن 13:

باتت حدة المنافسة الدولية التي يشهدها قطاع صناعة السيارات على الصعيد الدولي واقعا يفرض نفسه على كل منتجي السيارات في كل دول العالم، هذا الوضع العالمي المتفاقم دفع بعدة شركات السيارات العملاقة إلى التفكير في خلق استراتيجيات إنتاجية جديدة تراعي تطلعات ورغبات المستهلكين، وعلى ضوء تحديات الاقتصاد الدولي المعولم المتوالية ارتأت شركة فولكسفاغن العملاقة أن تتبنى استراتيجية إنتاج وتسويق جديدة، تراعي في محتواها تباين المتطلبات الإقليمية والثقافية المختلفة، وتتوخى إدارة الشركة من هذه المبادرة إيجاد مخرجا محتمل للأزمة المالية التي مرت بها شركة فولكسفاغن خلال العام الماضي، وبالتالي تسعى العملاقة فولكسفاغن إلى الارتقاء من "سيارة الشعب الألماني" إلى "سيارة كل شعوب العالم" لتحقيق قفزة في الأرباح تعزز صدارتها العالمية في أوساط صانعي السيارات.

وتهدف شركة فولسفاغن من خلال هذه الإستراتيجية الجديدة إلى تعزيز موقعها في سوق مبيعات السيارات وولوج أسواق جديدة. بالإضافة إلى ذلك يعول مديرو الأعمال في الشركة على هذا التوجه الجديد للصمود أمام المنافسة الحادة في قطاع السيارات. من حيث، أن المنتجات الجديدة على امتداد السنوات الخمس القادمة بإمكانها أن تخرج العملاقة فولسفاغن من أزمتها المالية. إلى غاية 2008 وتجنبي الشركة مداخيل بقيمة ست مليارات يورو. فالإستراتيجية الجديدة من شأنها أن تساهم بشكل فاعل في الحد من تكاليف الإنتاج مما يوفر للشركة مداخيل بقيمة أربع مليارات يورو. ويذكر أن الشركة سجلت في الربع الأخير من العام 2005 أرباحا.

3- استراتيجيات التسويق الدولي لشركة فولكس فاغن 14

كشفت مجموعة فولكس واجن الألمانية عن استراتيجيتها حتى العام 2030، والتي ستشهد تغييرات جذرية في المناصب الإدارية للشركة في جميع أفرعها حول العالم، كما ستحمل هذه السنوات استثمار كبير في تقنيات السيارات الكهربائية وتقنيات التواصل بين السيارات.

شعار الرؤية الجديد هو "فولكس واجن: "الدفع بالناس إلى الأمام"، وكانت أحد أكبر أهداف الاستراتيجية هو العودة كمجموعة مستقلة ماليا قادرة على تحقيق أرباح مالية سنوية، وقال السيد Herbert Diess الرئيس التنفيذي للمجموعة "نحن نريد الاستفادة من التغييرات الحاصلة ونأخذ بمجموعة فولكس واجن لتصبح الشركة الأولى في مجال صناعة السيارات، السنوات المقبلة ستشهد تغييرات كبيرة في فولكس واجن، وهناك بعض الأمور ستبقى على حالها الحالي، ولكن إنتظروا الكثير من التغييرات، إن استراتيجية المجموعة تنقسم إلى ثلاثة مراحل:

أ- المرحلة الأولى حتى العام 2020: والتي ستشهد التغييرات الإدارية والجذرية في مناصب الشركة، كما ستقوم بتقديم إستثمارات ثنائية جديدة مع شركاء جدد.

ب- المرحلة الثانية بين العام 2020 وحتى 2025: وسيتم التركيز في هذه الفترة على إنتاج السيارات الكهربائية والعمل على تقنيات مساعدة خاصة في مجال التواصل بين السيارات، وهذه المرحلة هي التي ستعيد فولكس واجن إلى سابق عهدها كمجموعة قادرة على تحقيق أرباح مالية.

ج- المرحلة الأخيرة وهي بين 2025 و2030: ستقوم المجموعة بتهيئة نفسها كرقم واحد في صناعة السيارات.

4- مقومات نجاح استراتيجية التسويق الدولي لشركة فولكس فاغن في السوق الأمريكية:15

استطاعت شركة فولكس فاجن Volkswagen الألمانية أن تسيطر على سوق السيارات في أوروبا وأمريكا طوال فترة الخمسينات والستينات من خلال سيارة صغيرة الحجم ضعيفة الإمكانيات اسمها (volkswagen beetle) وذلك لأنها اعتمدت على "التسويق" وهو ما جعلها تنجح في أسواقها الدولية، حيث أن البداية كانت بعد الحرب العالمية الثانية، وقامت الشركة الألمانية تحاول استعادة نشاطها وإنتاجيتها مرة ثانية بعدما تدمرت مصانعها في الحرب. ولم تكن تنتج في هذا الوقت سوى نوع واحد من السيارات يسمى (volkswagen beetle) وترجمتها (الخنفساء)، وقد كان الاسم مناسباً للغاية، لأن السيارة كانت صغيرة الحجم وليست سريعة وليست بالجمال الذي كانت تتمتع به بقية السيارات في هذا الوقت، وذلك لأن الغرض منها في هذا الوقت هو أن يكون للشعب الألماني فرصة لاقتناء سيارة قوية وأمنة واقتصادية تنقلهم من مكان لآخر.

فكانت سيارة فولكسفاغن بيتل هي السيارة المثالية لعامة الشعب الألماني. وبالفعل ففي فترة الخمسينات حققت فولكسفاغن بيتل مبيعات كبيرة في ألمانيا والكثير من الدول الأوروبية الأخرى. وبناء على هذا النجاح قررت الشركة الاتجاه إلى الولايات المتحدة الأمريكية.

لم تكن رحلة سيارة البيتل في أمريكا سهلة كما كان الحال في أوروبا. فالسوق الأمريكي طبيعته مختلفة بعض الشيء. فكيف ستقع الشعب الأمريكي الذي يفتني سيارات كبيرة الحجم زاهية الألوان ذات التصاميم الفنية الراقية والإمكانيات القوية أن يشتري سيارة فولكس فاجن بيتل بإمكانياتها الضعيفة وحجمها الصغير وذات التصميم الواحد كل عام.

المسار التقليدي الذي قد يفكر به الكثيرون هو أنه على فولكسفاغن أن تطور من سيارتها الصغيرة حتى تواكب السيارات الحديثة وتدخل المنافسة في السوق الأمريكي، ولكن هذا لم يحدث، فقد قررت فولكسفاغن أن تدخل السوق الجديد بدون أن يغيروا أي شيء وسيستطيعون إقناع الشعب الأمريكي بذلك، حيث راهنوا على شيء واحد فقط، وهو "التسويق"، وأول ما فعلوه هو التعاقد مع وكالة إعلانات

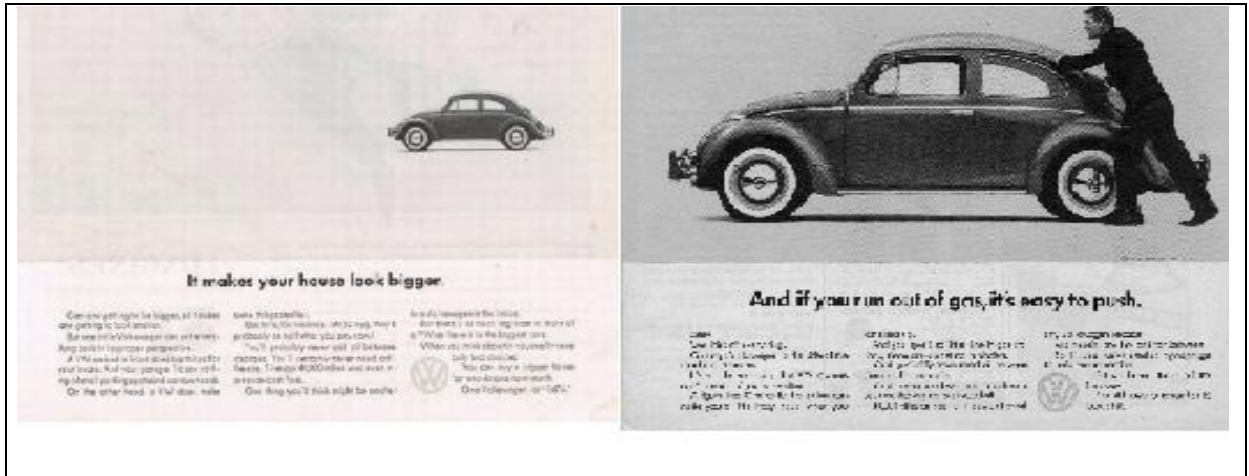
باسم Doyle Dane Bernbach حتى تطلق الحملة الإعلانية الخاصة بـ (volkswagen beetle) في أمريكا، وذلك عام 1960 م. وهذا مرتبط بالفرس.

أ- الحملة الإعلانية لـ volkswagen beetle

لم يكن الأمر سهلاً، فقد كان التحدي أمام شركة الإعلانات هو كيفية إقناع الشعب الأمريكي بهذه السيارة الصغيرة، وبالرغم من جميع العوائق، فإن شركة الإعلانات تلك قدّمت لنا واحدة من أفضل الحملات الإعلانية وأكثرها عبقرية في التاريخ .

ففي الوقت الذي كانت في شركات السيارات الأخرى تحاول أن تقدّم للجمهور أكبر كمية من المعلومات المبهرة عن السيارة، وذلك حتى تظهر كم هي مميزة وفريدة. قامت فولكس فاجن بأمر مختلف، فقد قدّمت فولكس فاجن نفسها للمجتمع الأمريكي على أنها سيارة صغيرة ورخيصة وهذا هو سر قوتها وتميّزها، وتم استخدام جملة ” إنها تجعل منزلك يبدو أكبر ” وهذا كناية على أن السيارة صغيرة الحجم ولن تأخذ الكثير من المساحة في المنزل، وفي إعلان آخر توضح فيه أن السيارة مكوناتها بسيطة وقطع الغيار الخاصة بها متوفرة في كل مكان. وبالتالي إذا فسد أي شيء في السيارة، فإنه يسهل استبداله أو تصليحه، والصورة الموالية توضح بعض الإعلانات لهذه السيارة:

الشكل 1: صورة إعلانية لشركة فولكس الألمانية فاجن في السوق الأمريكية



المصدر: دون كاتب، قصة نجاح فولكس فاجن، أنظر الرابط:

<https://anwr.me/%D9%82%D8%B5%D8%A9-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D9%81%D9%88%D9%84%D9%83%D8%B3-%D9%81%D8%A7%D8%AC%D9%86>

ب- نتيجة الحملة الإعلانية لـ volkswagen beetle

بدأت الحملة الإعلانية في النجاح. وبدأ الناس يدركون أن تلك السيارة هي السيارة المثالية لاحتياجاتهم بعيداً عن السيارات الحديثة، والمفاجأة أن مبيعات السيارة وصلت في عام 1965 م إلى 570 ألف سيارة، واستطاعت فولكس فاجن أن تستحوذ على شركات أخرى كبيرة مثل audi, skoda ، وذلك على الرغم من

أن الحملة الإعلانية لفولكس فاجن ميزانيتها كانت 600 ألف دولار فقط، هذا في حين أن شركة أخرى مثل شيفورليه حملتها الإعلانية كانت تصل ميزانيتها إلى 30 مليون دولار .

ج- سر نجاح الحملة الإعلانية ل volkswagen beetle

السر دائما هو ” التسويق ” وأن تستخدمه بالطريقة الصحيحة. ليس من المهم أن يكون منتجك هو الأحدث والأفضل في السوق من جميع النواحي لكي يجذب إليه الجمهور، المهم هو أن تعرف نقاط القوة التي يميّز بها منتجك. والأهم أن تبرزها وتسوّق لها بالطريقة الصحيحة. وهو ما يجعل الناس ترتبط بمنتجك عاطفيا .

وهو بالضبط ما حدث مع فولكس فاجن بيتل. والتي كانت البداية التي جعلت الناس يرتبطون بالشركة. وذلك حتى تصل إلى أن تصبح شركة فولكس فاجن هي أكبر تاجر للسيارات في العالم في وقتنا الحالي .

الخاتمة:

إن قدرة المؤسسات الاقتصادية على التعايش مع ظروفها البيئية المحلية والدولة مرهون بقوتها الاقتصادية، ذكائها التسويقي، وعمقها التنظيمي، فغزو الأسواق العالمية والدولية يتطلب مواهب وقدرات ذكية، وإدارة عصرية مواكبة للتطورات السياسية والتكنولوجية المعقدة، وإلا فلا يمكن أن تنمو هذه المؤسسات في أبعادها الدولية، وسيكون مصيرها الفشل.

وكما قلنا سابقا فإن ” التسويق ” إن تم استخدامه بالطريقة الصحيحة فإنه سيقود المؤسسات إلى النجاح، فليس من المهم أن يكون منتجها هو الأحدث والأفضل في السوق من جميع النواحي لكي يجذب إليه الزبائن، لكن من المهم التعرف على نقاط القوة التي يميّز بها المنتج، والأهم هو معرفة كيفية إبرازه وتسويقه بالطريقة الصحيحة، وهذا بالضبط ما حدث مع فولكس فاجن بيتل. والتي كانت البداية التي جعلت الناس يرتبطون بالشركة. وذلك حتى تصل إلى أن تصبح شركة فولكس فاجن هي أكبر تاجر للسيارات في العالم في وقتنا الحال، حيث كان سببها الرئيسي هي الحملة الإعلانية العبقريّة لسيارة volkswagen beetle والتي ستظل عالقة في عقل كل من هو مهتم بالتسويق.

ومن خلال ما سبق نستنتج ما يلي:

أن هذه الشركة كان لها اهتمام كبير بمنتجاتها (السيارات الصغيرة)، وكانت لها اهداف وتوجهات دولية لأسواقها المستهدفة (السوق الأمريكي)، وكانت لها إستراتيجية واضحة المعالم (استراتيجيات التسويق الدولي) حيث ركزت على مزيجها التسويقي وخاصة استراتيجية الإعلان المستخدمة التي من خلالها حققت نجاحا باهرا، مع الاستعانة بمقومات النجاح استراتيجيات التسويق الدولي التالية:

- الاهتمام بالمنتوج، والايمان به، والاستخدام الفعال لعناصر لمزيج التسويقي الدولي
- إدارة المنافسة: حيث أنها درست السوق الأمريكي جيدا وحددت الحصص السوقية غير المشبعة وهي سوق السيارات الصغيرة.

- إدارة التعقيدات: قامت توفير نظام معلومات دولي عالي الدقة دائم التحديث، التعايش مع التنوع والتدريب على إدارته،

- إدارة حالات التكيف: تبني ثقافة عالمية، ورؤية عالمية فريدة، ورسالة مكتوبة ذات أفق عالمي وصياغة معبرة. باستخدام جملة ” إنها تجعل منزلك يبدو أكبر ” وهذا كناية على أن السيارة صغيرة الحجم ولن تأخذ الكثير من المساحة في المنزل

- إدارة الفرق متعددة الجنسيات: إن الفرق الكفؤة هي مفتاح المستقبل في المنافسة العالمية، وهي المحور الأساسي في تطوير القوى العاملة وإدارتها بفعالية، أولاً لأن للفرق المدارة ذاتياً دوراً حيوياً في تحسين الجودة، وأكثر أهمية في مجال خدمة العملاء وتطوير المنتجات، وهي ضرورة حتمية لنجاح المنظمات الدولية.

الهوامش والمراجع:

- 1 - عيد الرحمن السليمة، 25 يوليو 2019، التسويق الدولي مفهومه واستخداماته واستراتيجياته، أنظر الرابط: <https://www.magtk.com/global-marketing-concept/>
- 2 - عيد السلام أبو قحف، التسويق الدولي، الدارة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص.20.
- 3 - فهد سليم الخطيب، مبادئ التسويق، دار الفكر للطبع والنشر، الأردن، 2000، ص.194.
- 4 - نور الهدى حداد، علي زيان محند واعمر، استراتيجيات التسويق الدولي وسبل النفاذ للأسواق الخارجية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السادس عشر، ص356 الرابط: <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/9/8/15/17829>
- 5 - مونية بن عربية، التسويق الدولي ودوره في تفعيل عملية التصدير خارج قطاع المحروقات دراسة حالة مؤسسة عمر بين عمر، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص تجارة دولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015، ص.36.
- 6 - فهد سليم الخطيب، مرجع سابق، ص.194.
- 7 - فداء محمد دب السرميني، التسويق الدولي، مطبوعة محاضرات لطلاب السنة الرابعة تسويق وتجارة إلكترونية، كلية الاقتصاد، جامعة حماة، سوريا، دون سنة نشر. ص5-6.
- 8 - محمد ابراهيم عبيدات، مبادئ التسويق مدخل سلوكي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص.396.
- 9 - رويدة إسماعيل، استراتيجيات التسويق الدولي كيف نخطط لبدء التسويق العالمي، 2023/02/20، انظر الرابط: <https://molhamon.net/%D8%A7%D8%B3%D8%AA%D8%B1%D8%A7%D8%AA%D9%8A%D8%AC%D9%8A%D8%A7%D8%AA-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%B3%D9%88%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%AF%D9%88%D9%84%D9%8A>
- 10 - سعدون حمود جثير الربعاوي آخرون، إدارة التسويق أسس ومفاهيم معاصرة، دار غيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015 - ص 423، 424.
- 11 - قحطان العبدلي، بشير العلاق، إدارة التسويق، زهران للنشر، الأردن، 2009، ص.385-391.
- 12 - ويكيبيديا الحرة، مجموعة فولكسفاغن، من ويكيبيديا الموسوعة الحرة: أنظر الرابط: https://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D8%AC%D9%85%D9%88%D8%B9%D8%A9_%D9%81%D9%88%D9%84%D9%83%D8%B3%D9%81%D8%A7%D8%BA%D9%86
- 13 - طارق أنكاي، فولكس فاغن: من سيارة الشعب الألماني إلى سيارة كل الشعوب، دون سنة، أنظر الرابط: <https://www.dw.com/ar/%D9%81%D9%88%D9%84%D9%83%D8%B3-%D9%81%D8%A7%D8%BA%D9%86-%D9%85%D9%86-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B9%D8%A8-%D8%A7%D9%84%D8%A3%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%86%D9%8A-%D8%A5%D9%84%D9%89-%D8%B3%D9%8A%D8%A7%D8%B1%D8%A9-%D9%83%D9%84-%D8%A7%D9%84%D8%B4%D8%B9%D9%88%D8%A8/a-1851313>
- 14 - إبراهيم السليمان، 24 نوفمبر 2016، مجموعة فولكس واجن تكشف عن إستراتيجيتها حتى عام 2030. انظر الرابط: <https://saudishift.com/vw-group-announces-new-strategy-for-2030>
- 15 - دون كاتب، قصة نجاح فولكس فاجن، أنظر الرابط: <https://anwr.me/%D9%82%D8%B5%D8%A9-%D9%86%D8%AC%D8%A7%D8%AD-%D9%81%D9%88%D9%84%D9%83%D8%B3-%D9%81%D8%A7%D8%AC%D9%86>