

١- الإدارة الدولية والأعمال الدولية

يمكن القول إن حقل دراسة الإدارة الدولية لا يزال حتى الوقت الحاضر في طور النمو والاتساج لأسباب كثيرة أهمها حداثة ظهور الإدارة الدولية كتخصص مهم في إدارة الأعمال، ولأن أنشطة وعميات الإدارة الدولية مترابطة ومتداخلة مع حقول الاقتصاد، والقانون، والعلوم السياسية، هذا التدخّل في الأنشطة والتكامل في المنظور بين الإدارة الدولية وبقية حقول الدراسات الإنسانية والتطبيقية أدى بالنتيجة إلى إثارة نوع من الغموض والاضطراب في تحديد معاني المصطلحات التي تتناولها الإدارة الدولية، بل أن مصطلح الإدارة الدولية نفسه كان ولا يزال موضوع نقاش خلافي بين الأكاديميين وممارسي الإدارة على حد سواء.

من المصطلحات المترادفة مع الإدارة الدولية، مجال دراسة الأعمال الدولية International Business. الأعمال الدولية تعني معاملات وإجراءات الأعمال الخاصة والحكومية التي تحصل بين منظمات وشركات أعمال تستهدف الربح، أو مؤسسات عامة وأجهزة حكومية لا تستهدف الربح بالضرورة بين بلدين أو أكثر.

هذا النوع من العمليات يمثل النسبة الأكبر والأكثر نمواً في الأنشطة الكلية للتجارة والمال والأعمال في العالم. ومن الصعب جداً أن نجد شركة أو مؤسسة تعمل في مجال سوقها المحلي فقط ومن دون أن تكون لديها أية علاقة تجارية أو صناعية مع الخارج، أو أن توجد شركة تعمل خارج إطار مساحة وقواعد لعبة الأعمال الدولية وبعيدة التأثير عن متغيرات ومحولات البيئة الدولية. فمعظم الشركات ترتبط بصورة أو بأخرى مع بيئة الأعمال الدولية وبالتالي لها صلاتها التجارية استيراداً وتصديراً للمنتجات والمكونات. ومن

الطبيعي أن تختلف بنية ووظائف منظمات من هذا النوع مع منظمات الأعمال
في المستوى المحلي Domestic Level.

ويزداد هذا الاختلاف كلما ازدادت المنظمة الأعمال اندماجاً مع البيئة
الدولية. الإدارة الدولية تعمل ضمن نطاق أو مجال للأعمال الدولية يركز
على أنشطة وعمليات الشركات الكونية، المتعددة الجنسيات، والشركات
الدولية. أي أن مصطلح الإدارة الدولية يشير مباشرة إلى منظمات الأعمال
والشركات الدولية التي تستهدف الربح. ولا تتناول قضايا الاقتصاد الدولي،
التجارة والمعاملات التجارية بين الدول، أو إدارة المؤسسات العامة الدولية.

٢- الإدارة الدولية وإدارة الأعمال

ذكرنا من قبل أن وظيفة الإدارة الدولية تنشأ من اندماج منظمة الأعمال
بالبيئة الدولية بدرجات متفاوتة من حيث حزمة الأنشطة والعمليات وحجم
الموارد، ورأس المال المستثمر. ومهما تكن درجة التفاوت في التوجه نحو
نشاط الأعمال الدولية فإن المنظمة تصنف بالدولية، وكذلك إدارتها، إذا تميزت
أنشطتها الموجهة أعلاه بالديمومة والتواصل.

بتعبير آخر، يجب أن تكون أنشطة الأعمال الدولية شيئاً جوهرياً في
وجود المنظمة وأحد أهم مبررات وجودها واستمرارها، وليست إختياراً وقتياً
أو اهتماماً عابراً ما يلبث أن يفتر أو يتقضي. وبذلك يمكن القول إن الإدارة
الدولية لا تختلف عن إدارة الأعمال إلا في بيئتها، ومتغيرات وتحديات
الأعمال الدولية التي تفرض وظائف جديدة وأدوار ومهام بمضمون وبعد
جديد للإدارة. وفي كل الأحوال، تبقى الإدارة الدولية جزء من علم إدارة
الأعمال، وتخصص حديث مهم من تخصصاته العديدة التي تشترك بخيط
منهجي واحد ومتماصك ممثلاً بمبادئ وقواعد علم إدارة الأعمال وبالافتراضات
العامة المقبولة كأسس لنظرية الإدارة والتنظيم.

ولكي تُدرس الإدارة الدولية لا بد من تدريس إدارة الأعمال ونظرية

الإدارة والتنظيم، ووظائف منظمة الأعمال، ذلك لأن الإدارة الدولية هي أكثر تخصصات الإدارة تعقيداً أو تطوراً وأكثرها تأثيراً وتأثراً بالبيئة الدولية ومتغيراتها وفرصها وتهديداتها المتنوعة والمتشابكة أيضاً. وفي نفس الوقت فإن تدريس الإدارة الدولية يعتبر في حد ذاته مدخلاً منهجياً للدراسة وتحليل وظائف منظمة الأعمال الدولية من تسويق دولي، إنتاج أو تصنيع دولي، تمويل دولي، وإدارة أفراد دولية... إلخ.

أولاً: مفهوم الإدارة الدولية The Concept of International Management

الإدارة الدولية هي العملية الإدارية المستمرة والشاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجيات أعمال متكاملة وقادرة على تمكين المنظمة من المنافسة دولياً بكفاءة وفعالية. وتهتم الإدارة الدولية بأنشطة الأعمال الدولية من خلال صياغتها وتطويرها لنموذج عملية الإدارة الاستراتيجية الدولية. بمعنى أن ميدان نشاط الإدارة الدولية هي السوق الكونية ووظائفها هي مهام ووظائف الإدارة الاستراتيجية الدولية. وقد ظهرت الإدارة الدولية، كاحتياج للحاجة الموضوعية التي أفرزتها بيئة الأعمال الدولية، والأسواق العالمية، والتحديات المتغيرة والمعقدة لهذه البيئة مما يتطلب تكوين مسارات عامة أو إطارات شاملة لتحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة.

ونقصد بالمسارات الديناميكية العامة، أو إطارات العمل الشاملة استراتيجيات الأعمال الدولية التي يتطلب صياغتها محاولة تقديم أجوبة واضحة ودقيقة عن الأسئلة المهمة التالية:

١- ما هي مداخل الانتقال إلى السوق الدولية إذا كانت المنظمة لا تزال تعمل في إطار السوق المحلية لبلدها ثم ما هي مستلزمات وشروط تحقيق هذا الانتقال؟

٢- ما هي الاستراتيجيات الفعالة والممكنة التي تستطيع أن تمنح المنظمة ميزة استراتيجية تنافسية مؤكده؟

٣- ماهي المنتجات أو الخدمات التي تسمى هذه الاستراتيجيات إلى تصنيعها وتسويقها والمنافسة من خلالها في الأسواق العالمية؟

٤- كيف يمكن للمنظمة من حشد وتهيئة الموارد والقدرات والطاقات لتطبيق هذه الاستراتيجيات؟

٥- كيف يمكن للمنظمة من تحليل ودراسة هيكل المنافسة في نفس قطاع الصناعة أو في السوق المخدومة وبالتالي توقع ردود فعل المنافسين الآخرين اتجاه استراتيجيات الأعمال للمنظمة؟

بطبيعة الحال فإن عملية تطوير استراتيجية دولية للأعمال هي أكثر شمولاً وتعقيداً وصعوبة من محاولة الاجابة على الأسئلة الواردة اعلاه.

وتكمن صعوبة عملية الإدارة الدولية في بيئتها المعقدة والمركبة وما تتضمنه من متغيرات اقتصادية وتكنولوجية واجتماعية وثقافية وسياسية وقانونية وغيرها. وهي متغيرات من الصعب جداً إن لم يكن من المستحيل السيطرة عليها، أو التحكم في اتجاهاتها، لذلك فإن كل ما تستطيع الإدارة الدولية القيام به هو العمل العقلاني الجاد في محاولة التأثير بالبيئة الدولية لصالح المنظمة، والتقليل من الاضرار، أو التهديدات، أو تحييد بعض الاتجاهات والتطورات، والعمل من أجل استثمار أكثر الفرض المتاحة، وممارسة لعبة الأعمال بصورة صحيحة وذكية في نفس الوقت.

ثانياً: اهداف الإدارة الدولية

تسمى الإدارة الدولية إلى تحقيق حزمة متنوعة ومتكاملة من الأهداف الاستراتيجية من بينها على سبيل المثال لا الحصر:

١- تحديد نطاق العمليات الدولية للمنظمة Scope of Operations

تحاول الإدارة الدولية تحديد نطاق أو مجال الأعمال الذي تسمى إلى الدخول والمنافسة فيه، وكذلك تحديد المنتجات أو الخدمات المؤهلة للمنافسة في ضوء معايير النوعية، الكلفة، الخدمة والوقت. وقد تختار الإدارة الدولية

سوقاً رئيسياً مهماً كمرحلة أولى للانتقال والتوسع إلى الأسواق العالمية، والمهم في هذا السوق أن يكون بمثابة الملاذ الأول وقاعدة الانطلاق في توسيع نطاق العمليات الدولية للمنظمة.

وتوجد عدة اعتبارات مهمة في تحديد نطاق العمليات الدولية من بينها تحليل علاقة المنتج / السوق واستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة. إذ من الممكن أن تهتم الإدارة الدولية بأسواق محددة معروفة مثلاً بتكاليف منخفضة للدخول إليها، أو بقلّة معوقات الدخول قياساً إلى أسواق أخرى، أو أسواق تناسب المنظمة من حيث هيكل الطلب والمنافسة.

كما يرتبط نطاق العمليات باهتمام الإدارة في سلسلة متنوعة من المنتجات أو الخدمات المترابطة أو غير المترابطة، كما هو الحال في النطاق الرئيسي لعمليات شركة Disney الذي يشمل الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، وفرنسا في الوقت الذي تمتد أنشطة توزيع أفلام الشركة وتسويقها إلى مئات البلدان في العالم.

٢- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة Resource Deployment

تهدف الإدارة الدولية إلى تحقيق أفضل استثمار للموارد المتاحة وغير المادية المتاحة، وضمان استخدام هذه الموارد بكفاءة وفعالية. ويتطلب تحقيق هذا الهدف المهم تخطيط وتنظيم الموارد وتشغيلها بطريقة ملائمة لقدرات المنظمة ولخططها الحالية والمستقبلية.

ومن الأمثلة المعروفة في هذه الصدد قرار شركة Sony في سنة ١٩٨٩ بشراء شركة الصناعات السينمائية Columbia (خمسة) بلايين دولار لتحقيق عدة غايات، من بينها إعطاء قوة دفع قوية لمنتجاتها الإلكترونية الفائقة التقنية في أسواق الولايات المتحدة الأمريكية.

٣- تكوين الجدارة المتميزة Distinctive Competence

تسمى الإدارة الدولية إلى ضمان تنفيذ حزمة من أنشطة الأعمال المختلفة

الكفيلة بتكوين ميزة جوهرية، أو مزايا استثنائية فريدة وخاصة بالمنظمة مقارنة بالمنافسين الآخرين في الأسواق الحكومية.

ومن بين هذه الأنشطة الحيوية البحث الدائب عن تكنولوجيا فائقة وغير مسبوق، نوعية مؤكدة ومنافسة، شبكة توزيع لوجستية كفوءة، قدرات تنظيمية عالية، ونشاط تسويقي فعال، وقيادة في التكاليف. وكل هذا من أجل تحقيق أو امتلاك ميزة تنافسية مؤكدة Sustainable Competitive advantage أي تحقيق ميزة تنافسية استراتيجية مضمونة والمحافظة عليها طول الوقت.

٤- تحقيق هدف التعاضد Synergy

يقصد بالتعاضد تحقيق أفضل ناتج ممكن لعملية المشاركة المتنوعة بالموارد أو الأنشطة والأعمال بحيث يكون هذا الناتج حصيلة تفاعل العناصر المذكورة موضوع المشاركة، ومعامل إضافي، وليس مجرد نتاج لعملية الجمع الحسابي لها.

ومن المهم تحديد كيف يمكن لكل عنصر من عناصر المشاركة التعاضدية أن يعمل بصورة فعالة ومفيدة مع العناصر الأخرى، أي كيف يساهم هذا العنصر أو ذلك في تكوين قيمة مضافة إلى سلسلة القيمة المتواصلة في المنظمة.

ويمكن اعتبار قرار شركة Sony في شراء شركة كولومبيا لصناعة الأفلام صورة من صور التعاضد التي أرادت إدارة شركة سوني تحقيقها عن طريق استخدام استيديوهات أفلام السينما والفيديو للمساعدة في دعم المبيعات الدولية لحظ المنتجات الالكترونية المختلفة للشركة.

٥- إدارة وتنظيم الأعمال الدولية

من البديهي القول إن الإدارة الدولية تتولى توجيه وتخطيط وتنظيم أنشطة الأعمال الدولية من تسويق وإنتاج وتحويل دولي وذلك من خلال الاستثمار الأمثل للموارد والفرص وعناصر القوة التي تتمتع بها المنظمة.

كما تتولى اختيار مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية، وصياغة وتطبيق

استراتيجية الأعمال الدولية في ضوء تحليل بيئة الأعمال الدولية ومقارنة نتائج هذا التحليل بعناصر القوة والضعف الناتجة من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة. ومن مهام الإدارة الدولية أيضاً إدارة التحالفات الاستراتيجية الدولية، واتخاذ القرارات الاستراتيجية ذات العلاقة بأنشطة أعمال المنظمة في الأسواق العالمية.

بمعنى آخر، إدارة وتنظيم الأعمال الدولية تتضمن إدارة الأنشطة والعمليات الدولية للشركات الكونية، الشركات المتعددة الجنسيات، والشركات الدولية ذات النشاط الدولي الكثيف، ويشمل أيضاً الشركات ذات النشاط التصديري المحدود والتي تخطط للتوسع المستقبلي في مجالات التجارة والاستثمار الخارجي، ومن ثم الاندماج بصورة أكبر في بيئة الأعمال الدولية. ويوضح الشكل التالي مستويات إدارة وتنظيم العمليات الدولية.



شكل رقم (١) مستويات إدارة وتنظيم أنشطة الأعمال الدولية.

ثالثاً: العوامل المؤثرة في ظهور وتطور الإدارة الدولية

لم تظهر الإدارة الدولية من فراغ، وإنما جاءت وليدة التغيرات الجوهرية لبيئة الأعمال الدولية والتطور النوعي لنظرية وتطبيق إدارة الأعمال التي استفادت كثيراً من مظاهر التقدم في مجالات المعلوماتية، الاتصالات، والتكنولوجيا.

ومن الممكن تحديد أهم العوامل المؤثرة في تطور الإدارة الدولية بالتغيرات الجذرية والدراماتيكية في البيئة الدولية، عولمة الاقتصاد، انشقاق الشركات الكونية، التطور في منظمات الأعمال، انفجار المعلومات، كونية المنافسة، الانتقال إلى مجتمعات المعرفة، وتسارع التغير النوعي والكمي في بيئة الأعمال... إلخ.

وفيما يلي تحليل موجز لكل «عامل / متغير» ومؤثر في تطور دور وأهمية الإدارة الدولية في كل مجالات الأنشطة الإنسانية وفي مقدمتها أنشطة المال والأعمال والصناعة.

١- التغيرات الجذرية في البيئة الدولية

تتمثل التغيرات الجذرية الشاملة بريح التغير الدولية التي هبت من أوروبا، آسيا، الصين، والاتحاد السوفياتي سابقاً منذ مطلع عقد التسعينات. ففي هذه الفترة سقط حائط برلين سنة ١٩٨٩، وأعيد توحيد ألمانيا من جديد وانقرط عقد الاتحاد السوفياتي سنة ١٩٩١، ونجحت بولندا في وضع أول حكومة للتضامن، وتحررت دول شرق أوروبا لتبدأ بصفحة جديدة من تاريخها في نفس الوقت بدت الصين سياسية الباب المفتوح (Open door Policy) مع مزيد من الليبرالية للاقتصاد والتجارة والأعمال.

ورافق كل هذا تزايد نمو وتأثير دول الباسفيك والنمور الآسيوية، بينما احتلت اليابان موقعها كقوة اقتصادية في العالم.

فماذا تعني كل هذه التغيرات وغيرها بالنسبة للإدارة الدولية ولأنشطة الأعمال الدولية عموماً.

إنها تعني الكثير بالنسبة للإدارة الدولية، وللشركات الكونية والمتعددة الجنسيات. تذكر مثلاً أن دول أوروبا الشرقية وجمهورية الاتحاد السوفياتي سابقاً ظهرت فجأة كأسواق كبيرة جديدة مفتوحة أمام الاستثمار الاجنبي بمختلف اشكاله، وإن شركات كبرى مثل McDonald وPepsico وغيرها لم تخسر هذه الفرص المتاحة أمامها، فقد دخلت McDonald وPepsico في تحالف مع شركاء آخرين في الاتحاد السوفياتي إلى جانب عشرات الشركات الأخرى التي كان لها أكثر من ٦٠٠ اتفاقية مع شركات سوفياتية في فترة «البيروسترويكا» فقط.

أما بالنسبة للصين فقد وصلت قيمة صادراتها إلى الولايات المتحدة الأمريكية ١٧,٥ بليون دولار، وبلغت قيمة وارداتها من أمريكا ٢٠ بليون دولار. ومن المتوقع أن يزداد نمو التجارة بينهما بمعدل ٦٪ سنوياً. دول وسط وشرق أوروبا التي اعتقت حديثاً من قيود الماكينة البيروقراطية وشخصنة السلطة قدمت للشركات الغربية سوق بحجم ١٤٠ مليون نسمة وقدرة شرائية من المتوقع أن تصل إلى ٣٠٠ بليون دولار قبل نهاية هذا القرن وذلك لاعادة تحديث البنى التحتية، الصناعة، الزراعة، والتكنولوجيا في هذه البلدان.

الجماعة الأوروبية، أو كما يحلو لـ (كول) تسميتها «الولايات الأوروبية المتحدة» تمثل اليوم أكبر سوق موحدة وأكبر تكتل اقتصادي عالمي: دول حوض الباسيفيك (Pacific Rim) تكون بمجموعها سوق بـ ٣٠٠ مليون نسمة، وياقتصاديات تعتمد على حوافز السوق مثل (تاوان، كوريا الجنوبية، اندونيسيا، ماليزيا، تايلند) أو ذات اقتصادات قوية وتحالفات تجارية دولية مثل سنغافورة وهونغ كونغ.

تذكر مثلاً أن ستة من أصغر هذه الدول (تاوان، كوريا الجنوبية، ماليزيا، سنغافورة، هونغ كونغ، وتايلند) تأخذ حصة ثلاثة أرباع منتجات المستهلك الميكروإلكترونية المصدرة إلى الولايات المتحدة الأمريكية (VCRs) جهاز راديو، تلفزيون، تلفون نقال، اقراص ضوئية CD، والميكروكمبيوتر... الخ).

كما أن معظم المنتجات ذات العلامات التجارية اليابانية الأوروبية تصنع في هذه الدول.

دول أمريكا اللاتينية لا تخرج عن دائرة هذه المتغيرات الجذرية حيث تقدر الصادرات الأمريكية فقط ما بين سنة ١٩٨٦-١٩٩١ إلى ٢٠ بلد من أمريكا اللاتينية بـ ٦٠ بليون دولار.

هذه المتغيرات الجذرية والتاريخية وغيرها من التحولات في هياكل الاقتصاد والتكنولوجيا والسياسة القت تحديات جديدة وخلقت فرصاً ثمينة أمام إدارة أنشطة الأعمال الدولية أو الكونية لمواجهتها واستثمارها وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في عالم ينشكّل كل يوم حول القوة الذكية والمعرفة الثاقبة والفكر الاستراتيجي الخلاق.

٢- عوالة الاقتصاد

ترداد اقتصاديات العالم اندماجاً فيما بينها، وتوسع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الأعمال الدولية، التجارة الدولية، والمعلوماتية، وتكنولوجيا الاتصال بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل. وتتضح صورة العوالة الاقتصادية في ظهور الشركات الكونية وتزايد قوة وتأثير الشركات المتعددة الجنسيات والاندماج المتبادل لإقتصاديات العالم المتقدم.

وإذا أخذنا الاقتصاد الأمريكي كنموذج لظاهرة العوالة ولابعادها الشاملة ومضامينها العميقة سنجد مؤشرات عديدة تدعم هذه الظاهرة نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: خلال عقد السبعينات بلغت حصة أرباح الشركات الأمريكية من الاستثمارات الخارجية ٢٥٪ من إجمالي أرباحها عن هذه الفترة بينما بلغت هذه النسبة في عقد الثمانينات أكثر من ٥٠٪ من إجمالي الأرباح للنشطة والعمليات الدولية.

من ناحية أخرى بلغت قيمة الشركات ذات الملكية الأجنبية في أمريكا حوالي ٤١١ بليون دولار (١٩٩١) وكان أكبر المستثمرين الأجانب من بريطانيا

حيث بلغت استثماراتهم (١٢١) بليون، و (٧٥) بليون من اليابان و (٦٢) بليون من هولندا، (٣٢) بليون من كندا (٢٨) بليون من ألمانيا (٢٠) بليون من سويسرا وأخيراً (١٩) بليون دولار من فرنسا.

على صعيد التجارة الدولية نذكر فقط أن قيمة الاستيرادات الأمريكية من السوق الكندية بلغت ٨٦ بليون دولار، أي بنسبة ١٦٪ من قيمة الصادرات الأمريكية إلى العالم، بينما بلغت الاستيرادات الكندية من أمريكا ٧٥ بليون دولار في سنة ١٩٩١، وتندمج الشركات المتعددة الجنسيات والموجودة بصفة رئيسية في السوق الأمريكية يوماً بعد يوم بانشطة الأعمال الكونية، فقد وصلت حصة أرباح شركة American International Group من أنشطة الأعمال الدولية إلى نسبة ٥٠٪. أرباح شركة Time Warner تبلغ ٢٣٪، شركة Disney ٢٠٪، شركة Federal Express ١٩٪، وأخيراً شركة American Express ١٩٪ من إجمالي الأرباح.

٢- انبثاق الشركات الكونية

شهد العقد الأخير ظاهرة انبثاق الشركات الكونية من الشركات متعددة الجنسيات وتعاضم قوة وتأثير هذه الشركات في الاقتصاد العالمي. الشركات الكونية تتوجه إلى العالم كسوق واحدة وتعمل في ضوء استراتيجية كونية تشمل عملية تصنيع، تسويق، تمويل، وبحوث وتطوير لمنتجات وخدمات ذات مواصفات نوعية عالية التقنية، وتوزعها من خلال شبكة عالمية معقدة في كل أنحاء العالم.

وتملك الشركات الكونية قواعد انطلاق قوية في أمريكا، أوروبا، ودول الباسفيك الآسيوية. الشركات الكونية ذات الإدارات متعددة الجنسيات والتي تكونت نتيجة اندماجها الكثيف في أنشطة الأعمال الدولية تمثل اليوم أكبر مظاهر العولمة تجسداً وأكثرها وضوحاً في الموارد الاستراتيجية، التكنولوجيا للأحورية، وشبكة الأعمال المعقدة في أسواق متنوعة ومتباعدة من العالم.

نذكر مثلاً التحول المهم لشركة (GE) في عقد التسعينات للانتقال بالشركة إلى مصاف الشركات الكونية في معظم أنشطة الأعمال الرئيسية. وقد نجحت شركة (GE) في الوصول إلى هذا الهدف في مجال تصنيع محركات الطائرات، مجال الصناعات البلاستيكية، وأنشطة التصنيع الطبية. وينطبق هذا الوضع على شركة Texas Instruments في صناعة رقائق الذاكرة وشركة ICI البريطانية في الصناعات الكيماوية، وشركة Coca-Cola وغيرها.

من ناحية أخرى، يتزايد تأثير الشركات المتعددة الجنسيات في مجالات الصناعة، الاستثمار، والتجارة الدولية. واليوم فإن عدداً محدوداً من الشركات متعددة الجنسيات مسؤولة اليوم عن معظم الاستثمار الأجنبي في العالم. ذلك أن حوالي ٣٠٠ أكبر شركة متعددة الجنسيات فقط تملك حصة ٨٠٪ من الإنتاج العالمي.

وتقديرات الأمم المتحدة تشير إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تمثل ٧٥٪ من تجارة السلع و ٨٠٪ من تجارة التكنولوجيا. مع العلم أن عدد الشركات متعددة الجنسيات بلغ ٣٧,٠٠٠ شركة، وأن ٩٠٪ منها توجد مقراتها الرئيسية في الدول الصناعية المتقدمة.

إن الشركات متعددة الجنسيات - وكما هو معروف - انبثقت بصفة أساسية من الصناعات ذات المنتجات المتميزة بعلامتها التجارية وذات النشاط الكثيف في أنشطة الترويج، الإعلان، والبحوث والتطوير. وقد حافظت معظم هذه الشركات على دورها وأهميتها منذ ١٩١٤ وإلى حد الآن. نذكر على سبيل مثال شركات Gillette, Heinz, Dupont, Ford Motor, Eastman Kodak, Westinghouse Electric Alcoa, Sherwin Williams وغيرها من شركات متعددة الجنسيات أو العابرة للحدود التي غيرت استراتيجيتها التي كانت سائدة في السبعينيات من أجل التركيز على خدمة الأسواق الدولية في العالم واستهداف معدلات عالية من النمو والأرباح.

نحن نعيش حقاً في عصر انفجار المعلومات، وتوالد المعرفة وتراكمها بطريقة مشرقة تمجز القدرات العقلية للإنسان على الالم بها. ويعبر عن ثورة المعلومات حالياً التطور المتزايد في الانظمة والبرامجيات وفي بنوك المعلومات، وشبكات الاتصالات، ومحطات العمل، وفي تكنولوجيا الذكاء الصناعي.

ويعتقد (تولفر) أن حضارة اليوم والمستقبل هي حضارة الموجة الثالثة التي تستند على المعلومات كمادة أولية وأساسية لها. وهي المادة التي لا يمكن أن تنفذ بسبب ما تتضمنه من خيال. وسوف تعيد الحضارة الجديدة بناء هيكل التعليم بناءً على الأهمية الجديدة للمعلومات أو مستعيد تعريف البحث العلمي وتنظيم وسائل الاتصال. وسيجري التحول بسرعة نحو مجتمع أساسه قاعدة معلوماتية ذات الكترونية مرتفعة، وسيكون الطاقم التنفيذي هو محور المستقبل ومركزه المهنة الجديدة (مدراء المعلومات) وغرف الكمبيوتر التابعة لهم.

لقد استطاعت تكنولوجيا المعلومات الحديثة أن تخلق اقتصاداً للمعلومات يختلف عن الاقتصاد الصناعي المتطور كما يختلف الاقتصاد الصناعي عن الاقتصاد الزراعي في الماضي.

وربما يعتبر هذا التحول أهم حدث تاريخي في حياة الإنسانية جمعاء. ذلك لأن هذا التحول أدى إلى ظهور نظام جديد لخلق الثروة لا يقوم على العضلات والآلة كما هو الحال في السابق، بل على العقل، فلم يعد العمل في الاقتصاد الحديث قاصراً على التعامل مع الأشياء، إنما كما يقول المؤرخ Mark Poster من جامعة كاليفورنيا على تأثير الناس في المعلومات وتأثيرهم بها.

لقد انتهى عصر الاقتصاد الذي يعتمد على الصناعة لأن المعرفة وليست الصناعة هي مفتاح النمو الاقتصادي في القرن الحادي والعشرين.

وعلا شك فيه أن التحول إلى اقتصاد المعلومات وانفجار المعرفة
والمعلومات قد اضاف تعقيدات جديدة لعمل الإدارة وأدى إلى زيادة تعقيد
البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال.

٥- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة

لقد أصبحت المعرفة قوة استراتيجية كبيرة في العالم الغربي المتقدم
بصورة خاصة. ويمكن أن تشكل المعرفة ميزة استراتيجية وقوة نوعية لا مثيل لها
في أي مكان على المدى البعيد وبالذات في مجال الإدارة وتقنيات المعلومات
والاتصالات وتكنولوجيا الهندسية الوراثية، تكنولوجيا التصغير والذكاء،
والبيوتكنولوجيا وتطبيقاتها المختلفة.

إن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الافكار والمنتجات الجديدة
وتطوير وتحسين المنتجات الحالية. وهي أساس القدرة في الوصول إلى
مستويات عالية غير مسبوقة من الجودة والإبداع التقني. والمعرفة ضرورية
لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وتمويل، وإدارة موارد بشرية بطريقة
تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية وتركيز الميزة التنافسية الاستراتيجية للمنظمة.

لذلك من المفترض أن تهتم الإدارة بتطوير وتنمية معرفتها بالتكنولوجيا
وعمليات الإنتاج والتسويق وتحسين علاقتها ومعرفتها بالأسواق والمستهلكين
والمستفيدين، لأن هذه المعرفة هي أساس قراراتها لواقع المنظمة، ومتغيرات
بيئتها والتحديات والفرص الحالية والمتوقعة والتي يجب أن تستثمرها الإدارة
على الوجه الأمثل.

إن المعرفة قوة واقتدار ومورد تنظيمي بالغ الحيوية ليس فقط بالنسبة
لمنظمات الأعمال وإنما بالنسبة للمجتمعات والمؤسسات الدولية الحديثة أيضاً.

لقد كان أهم تطور اقتصادي حقيقي في عقد التسعينات هو ظهور نظام
عالمي جديد لخلق القوة والثروة يستند على المعرفة والعقل. وتقوم المعرفة بدور
المضاعف للثروة والقوة أي أن المعرفة يمكن أن تستخدم لتحقيق هدف مزدوج

يتضمن زيادة المتاح منها أو تقليل القدر المطلوب منهما من أجل الوصول إلى معدلات قصوى من الكفاءة والفعالية.

وفي عالم اليوم لا يستطيع الاقتصاد الحديث المتقدم أن يعمل بصورة منتظمة لمدة ثلاثين ثانية بدون شبكات ونظم حاسوبية إلكترونية. كما أن تعقيدات الإنتاج المستجدة وادماج العديد من التقنيات المختلفة الدائبة التغير وتنوع الأسواق، كل ذلك ما أنك يزيد سريعاً من كمية ونوعية المعلومات اللازمة لجعل النظام يعمل على إنتاج الثروة.

٦- تسارع التغير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال

نعيش في عالم متغير في كل نواحيه ومظاهره، ويتسارع التغير في هذا العالم إلى الحد الذي تتلاش فيه الحدود الفاصلة للزمن والمكان. أي تتلاشى الفواصل بين ما هو قديم وجديد، وبين ما هو ثابت نسبياً ومتحول، وبين ما هو كائن وما سيولد ويخلق بأشكال ومضامين كيفية جديدة.

ويظهر هذا التغير بجملاء أكثر في البنية التكنولوجية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية للعالم، وفي تطور التكنولوجيا وبالذات البيوتكنولوجية والبرامجيات المعقدة، والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال. على سبيل المثال، تجاوزت التفسيرات الهيكلية التي أحدثتها ثورة الاتصالات وصناعة الكمبيوتر كل التوقعات. فبينما كانت شركة IBM وكل الشركات المتوافقة معها (Fujitsu, Hitachi, Bull) متكاملة رأسياً، أصبحت صناعة الكمبيوتر الجديدة مجزأة إلى حد بعيد.

فاليوم تهيمن كل في Motorola, Intel على صناعة المكونات. شركات Apple, IBM, Compaq تقف اليوم في مقدمة الشركات الكبيرة في تصنيع عتاد الكمبيوتر. شركة Microsoft تهيمن على نظام التشغيل Lotus وغيرها من بائعي برامجيات التطبيقات تخصصي بتصنيع عناوين برامج التطبيقات.

توجد قنوات توزيع متنوعة وواسعة جداً في الأسواق الدولية والمحلية على السواء.

هذه التغيرات الهيكلية في التكامل الرأسي، وبنية التصنيع المركزية إلى اللامركزية، وهيكل صناعة يتسم بالتفتت قادت إلى تغيير طبيعة الميزة التنافسية التي تتمتع بها لاعبين تقليديين كبار مثل IBM. إن كل أساس المنافسة واقتصاديات الصناعة تغير اليوم بصورة جذرية.

إن جوهر الميزة التنافسية المؤكدة هو قيمة المعلومات الضرورية لتحليل واختيار الاستراتيجية التي تتيحها فقط أنظمة المعلومات الإدارية في عالم المنافسة، والتطور والتحسين المستمر. من الأمثلة على ذلك الشراكة بين شركة Toyota وشركة GM وتكوين مشروع مشترك جديد. بنفس الاتجاه توجد مشاريع مشتركة بين Mazda, Ford وشركة Nissan و Ford. بطريقة مماثلة تقوم شركة Boeing بتقديم تكنولوجيا معرفة تصميم المنتج لشركات مثل Kawasaki, Mitsubishi.

٧- التطور في منظمات الأعمال

تتميز منظمات الأعمال الحديثة بالنمو المستمر في حجم النشاط الاقتصادي ورأس المال المستثمر، وتنوع المنتجات والخدمات المقدمة، وتطور النوعية والتقنيات المستخدمة لتحقيق أفضل قدر من الأشباع للمستهلكين والمشتريين الصناعيين.

كما تضمن الاتجاه نحو المزيد من النمو والانتاج والتنوع في الإنتاج لمواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال. وازدادت أهمية الشركات الكبرى واتسع تأثيرها الاقتصادي والتكنولوجي في اقتصاديات العالم بالنظر لاعتبارات رأس المال وحجم الأعمال والقوة الاقتصادية.

لقد حققت اليوم حوالي عشرة ألف مؤسسة مركزها في البلدان المتقدمة اندماجاً خارج بلدها الأم. واندمجت أكثر من ألفي شركة في سنة أو أكثر في البلدان المضيئة. ومن بين ٩٨٢ شركة صناعية كبرى تبلغ مبيعات كل منها بليون

دولار هناك ٢٤٢ شركة لها حصة ٢٥٪ أو أكثر من السعة الأجنبية Foreign Content للجيومات والموجودات والصادرات والدخول والعمالة.

وفي بيئة الأعمال المعقدة يزداد اتجاه الشركات الصناعية القوية على امتلاك أو شراء منظمات أو شركات أخرى لإعتبارات اقتصادية بالدرجة الأولى أو اندماج منظمات ناجحة في ميدانها الاقتصادي وتكوين شركة جديدة أكثر قوة وأكبر قدرة على المنافسة والسيطرة في عالم الأعمال.

ولقد شهد العقد الأخير الكثير من عمليات نقل الملكية الجزئية والكاملة. فمثلاً اشترت شركة نيبون الكترونيك كل قطاع الحاسوب لدى Honey Well في ١٩٨٧ بمبلغ ٢٥٠ مليون دولار. وحصلت Konika على شركة Royaf business machiness بمبلغ ٩٣,٨ مليون دولار. أما Canon فإنها زرعت استثماراً بقيمة ٢١٠٠ مليون دولار في الشركة الجديدة Next إحدى فروع Apple Steve jobb وذلك في عام ١٩٨٩، واشترت Nissei electronic شركة طابعات Data Products بـ ٨٠ مليون دولار عام ١٩٩٠. الخ.

رابعاً: عمليات الإدارة الدولية

يمكن النظر إلى عملية الإدارة الدولية على أنها سلسلة من الأنشطة الإدارية المتدفقة والمتكاملة التي تهدف إلى صياغة وتطبيق استراتيجية الأعمال الدولية وتنفيذ عمليات الرقابة والتقييم واتخاذ القرارات المهمة بهذا الصدد.

ويمكننا مقارنة نموذج عملية الإدارة الدولية بنموذج الإدارة الاستراتيجية إلى حد بعيد سوى أن الإدارة الدولية تتجه دائماً نحو بيئة الأعمال الكونية وتهتم أكثر في تطورات ومتغيرات هذه البيئة بتنوعها وتناقضاتها، وباتجاهات الاندماج والتحام بين اللاعبين الكبار من الشركات الكبرى في ميدان الأعمال. لذلك ينبغي في هذا المحث تقديم تحليل موجز لمراحل أنشطة عملية الإدارة الدولية كمدخل للدراسة كل مرحلة أو نشاط رئيسي بصورة مستنظمة في المباحث اللاحقة.

تتضمن عملية الإدارة الدولية المراحل الرئيسية التالية:

١- صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيا عامة وواضحة،
تعتبر صياغة رسالة المنظمة Organization's Mission الخطوة المنطقية
الأولى في عملية الإدارة الدولية، ونقطة الانطلاق في صياغة وتطبيق
استراتيجية الأعمال الدولية.

رسالة المنظمة تعرف بأنها هوية المنظمة، خطابها العام الموجه للداخل
والخارج، والمتضمن فلسفة الإدارة، مبررات وجود المنظمة، أهدافها
الاستراتيجية، وتوجهاتها، والمنتجات والخدمات والتكنولوجيا والأسواق
الرئيسية التي تنشدها أو تتعامل معها.

ومن المحتمل أن تكون رسالة المنظمة مكتوبة أو شفوية، وفي كل
الأحوال تركز على العناصر الأساسية التي فكرها، بالإضافة إلى عنصر مهم
يتمثل بالصورة الذهنية والإدراك الذي يزيد الوصول إليه عنده الرأي العام.
وتستند كل رسالة على قيمة محورية تختلف باختلاف المنظمات ومجالات
أنشطة الأعمال. فمثلا القيمة المحورية لشركة IBM هي النزعة، ولشركة
Hershey Foods العمل الدائب من أجل أن تكون الشركة رقم (١) في أمريكا
وشركة (MCI) تستند على ضرورة احتلال مكانة قيادية في صناعة خدمات
الاتصالات الالكترونية الكونية. وهكذا.

٢- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة وبيئة الأعمال الدولية:

Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

يقصد بالبيئة الداخلية كل العوامل والمتغيرات المؤثرة في داخل المنظمة
والفاعلة في البنية التنظيمية بكل ما تحتوية من مستويات، وظائف،
وعلاقات، وأنشطة رئيسية ومساندة.

ويستج عن تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لتحديد واضح ودقيق للقدرات
والامكانيات الإدارية والتنظيمية (أي عناصر القوة)، ولعناصر الضعف

(الوظيفي، أو الإداري) إلى غير ذلك.

أما تحليل البيئة الخارجية الدولية فيقصد هنا تطبيق ما يعرف بالقسط البيئي Environmental Scanning، أي عملية الجمع والتحليل النظامية للبيانات الخاصة بكل عوامل ومتغيرات الأسواق الدولية وبيئة الأعمال الكونية لللاحقة الفرص الحالية، والكشف عن الفرص الجديدة أو المشتقة والتنبؤ بفرص الأعمال المستقبلية، وكذلك تحديد ومعالجة كل مظاهر أو أشكال التهديدات الحالية والمتوقعة في ميدان الصناعة. وتستخدم لهذا الغرض عدة أدوات ونماذج لتحليل البيئة التنظيمية، وبيئة الأعمال الدولية من بينها نموذج سلسلة القيمة الأستاذة بجامعة هارفارد Michael Porter والخاص بتحليل البيئة الداخلية للظلمة، ونموذج تحليل قوى المنافسة الخمسة لـ Porter أيضاً، فضلاً عن نماذج أدوات تحليل محفظة الأعمال وأساليب التنبؤ والتحليل البيئي... إلى غير ذلك من أدوات ونماذج التحليل المهمة في هذا الصدد.

٣- صياغة الأهداف الاستراتيجية للإدارة الدولية واعتناق الأهداف الاستراتيجية والتكتيكية والتنشغيلية (المهنية) لموجهات الأعمال الاستراتيجية في السوق العالمية. تتم عملية صياغة الأهداف الاستراتيجية في ضوء نتائج تحليل البيئة الداخلية، وبيئة الأعمال الدولية على مستوى المنظمة أولاً ثم على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية الدولية والمستوى الوظيفي لكل وحدة من هذه الوحدات أيضاً.

نعني بالأهداف الاستراتيجية الغايات الأساسية الجوهرية التي تريد المنظمة تحقيقها في الأجل البعيد، والمسارات العملية المتحركة نحو تعزيز وضع المنظمة التنافسي في السوق العالمية.

ومن الضروري أن تتصف الأهداف الاستراتيجية بالطموح والواقعية وبالقابلية على القياس Measurable والمرونة Feasible والتحديد الزمني Time Limited.

والأهداف الاستراتيجية توضع من قبل الإدارة الاستراتيجية الدولية، أو الإدارة العليا للمنظمة وبمساعدة واشتراك الهيئة المسؤولة عن أنشطة الأعمال الدولية.

ومن المهم أيضاً وضع استراتيجيات واضحة لوحدات الأعمال الدولية ليس بصيغة فرض (الأمر الواقع) من الأعلى إلى الأسفل وإنما المشاركة كفريق واحد في وضع هذه الاستراتيجيات بفرض تحقيق أعلى مستوى من التوافق والانسجام مع المسار الاستراتيجي للمنظمة. وعندئذ فقط يمكن تطوير الأهداف التكتيكية والعملياتية لكل وحدة أعمال من قبل فريق الإدارة المسؤول عن الوحدة.

صياغة الأهداف التكتيكية والعملياتية تعني أيضاً الخطوة الأولى لتطوير خطط تكتيكية محددة، وخطط عملياتية مشتقة منها وتعمل في سياقها وتركز على تفاصيل الخطة الاستراتيجية للإدارة الدولية.

٤- المفاضلة بين الاستراتيجيات الدولية المتاحة، International Corporate Strategy واختيار الاستراتيجية الأفضل أو الأمثل. توجد عدة استراتيجيات دولية للأعمال تتطلب مفاضلة واختياراً ومقاربة بالنتائج والمنافع من قبل فريق الإدارة الدولية، وقد يحصل في أحيان أن لا تكون الاستراتيجية موضوع (الاختيار) هي الاستراتيجية الأمثل في المدى الطويل، أو قد تضطر الإدارة الدولية إلى استبعادها بسبب عدم توفر القدرات التنظيمية والموارد المالية اللازمة، أو لخطورة هذه الاستراتيجية وطابعها الهجومي مثلاً. وعموماً يقع على عاتق الإدارة الدولية تحديد خياراتها من الاستراتيجيات البديلة مثل استراتيجية النشاط المنفرد، استراتيجية التنوع المترابط أو غير المترابط، استراتيجية التمييز، أو استراتيجية قيادة قلة التكاليف. فلكل استراتيجية عيوبها وفوائدها، منافعها وتكاليفها، ودرجة مخاطرة محسوبة إلى حد ما... ومخاطرة مفتوحة وخارج سيطرة الإدارة لأنها ترتبط بمتغيرات وقوى وإرادات تمارس لعبة الأعمال الدولية بقدر معين من الاستقلالية والتفرد.

٥- بعد أن يتم اختيار استراتيجية الأعمال الدولية المناسبة والتي تضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الاستراتيجية تبدأ مرحلة تطبيق هذه الاستراتيجية على مستوى المنظمة ووحدات أعمالها الاستراتيجية الدولية.

يتطلب تطبيق استراتيجية الأعمال الدولية توفر عدة عوامل نذكر منها

مثلاً:

أ- إذا كانت المنظمة موجودة في الأسواق الدولية فإن عليها أن تواجه متغيرات البيئة التنافسية في هذه الأسواق، وقد تضطر عند تطبيق الاستراتيجية الجديدة أن تعيد النظر في بنيتها التنظيمية.

ب- تحديد العلاقة بين الهيكل التنظيمي للمنظمة واستراتيجية الأعمال الدولية، فهل المطلوب أن يكون الهيكل التنظيمي تابعاً للاستراتيجية الجديدة للأعمال الدولية، أم أنه يجب أن تتوافق وتتلائم الاستراتيجية الجديدة مع الهيكل التنظيمي القائم.

ج- تحديد وتحليل العلاقة بين التفكير الاستراتيجي الدولي الجديد والثقافة التنظيمية السائدة، هل المطلوب تغيير ثقافة المنظمة أم تجديدها، أم تكيفها -

د- تهيئة وحشد الموارد المادية وغير المادية اللازمة ومعرفة مصادر التمويل.

هـ- إعداد الكوادر الإدارية المسؤولة عند تنفيذ استراتيجية الأعمال الدولية الجديدة.

و- متابعة وتقييم نتائج تنفيذ الاستراتيجية من خلال نظامي الرقابة الإدارية الفعالة والتغذية العكسية.

٦- استكمالاً لعملية التطبيق تقوم الإدارة الدولية بتوجيه وتنظيم أنشطة الرقابة والتقييم لكل العمليات الجارية في الأسواق الدولية. بما في ذلك مراقبة وتقييم أنشطة تطبيق ومراجعة استراتيجيات الأعمال في كل وحدة أعمال دولية.

الرقابة على عمليات الإدارة الدولية تعني العملية الإدارية المستمرة

الإدارة الدولية ومدخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية

قبل مناقشة مدخل الانتقال إلى أنشطة الأعمال الدولية لابد أن نتناول أولاً العوامل المؤثرة في قرار اختيار المدخل الملائم وهو قرار يرتبط أيضاً باستراتيجية تدويل الأنشطة والعمليات والمنتجات وبالفرص الموجودة والمتوقعة في الأسواق المستهدفة. فضلاً عن تأثير العوامل والتغيرات البيئية وهيكل المنافسة في قطاع الصناعة، ودرجة شدة هذه المنافسة، وطبيعة ونوع القيود والعوائق التي تمنع أو تحدد عملية الدخول إلى الأسواق الدولية.

أولاً: العوامل المؤثرة في اختيار مدخل الانتقال

١- مزايا الملكية Ownership Advantages

ونعني بها الموارد التي تملكها الشركة من خلال سياق المنافسة وتستخدمها لامتلاك الميزة التنافسية المؤكدة في قطاع صناعتها. والموارد المقصودة هنا هي الموارد الملموسة أو المنظورة المادية والموارد غير المنظورة مثل الاسم التجاري، العلامة التجارية، القدرات التنظيمية، المهارة التكنولوجية والقوة التسويقية... إلخ.

وتحتل الموارد غير المادية التي تملكها الشركة أهمية بالغة لأنها أساس خلق الثروة، وهي أداة تمويل الأصول الأخرى للشركة. ويكفي أن نشير هنا على سبيل المثال لا الحصر إلى أن الموارد التي يتيحها الاسم التجاري لشركة Christian Dior لا تقل أهميتها وحجمها عن ملكيتها للموارد المادية المنظورة من أصول ونقدية وغيرها. وتحتاج الشركات الأجنبية التي تريد الدخول إلى الأسواق أن تمتلك ميزة ملكيتها للموارد الضخمة لكي تسد النقص في مجال توفر المعرفة والمعلومات الضرورية عن السوق المحلية التي تتميز بها عادة الشركات الوطنية الموجودة في هذه السوق.

٢- مزايا المكان Location Advantages

وهي عوامل تؤثر على مزايا الانتاج في البلد المضيف بدلاً من البلد

الإصلي . الشركات تقارن بصفة مستمرة وروثية بين الخصائص الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها لتسوق البلد المضيف بالمقارنة مع سوقها المحلي وذلك بهدف إعادة النظر ، أو لتحديد مكان اختيار التسهيلات الإنتاجية الذي يحقق لها أفضل فرص المنافسة وتحقيق الأرباح .

إن جاذبية السوق الاجنبي واختياره يعتمد على عدة عوامل منها فيما يتصل بمزايا المكان : حجم السوق ، القدرة الشرائية ، الاستقرار الاقتصادي ، معدل الاجور ، تكاليف شراء الأراضي والاصول الثابتة ، التسهيلات اللوجستية ومرورتها ، بالإضافة إلى ضرورة تحديد نطاق التكاليف الإدارية الإضافية التي لا بد منها لاقامة هذه التسهيلات .

٣- مزايا التدويل International Advantages

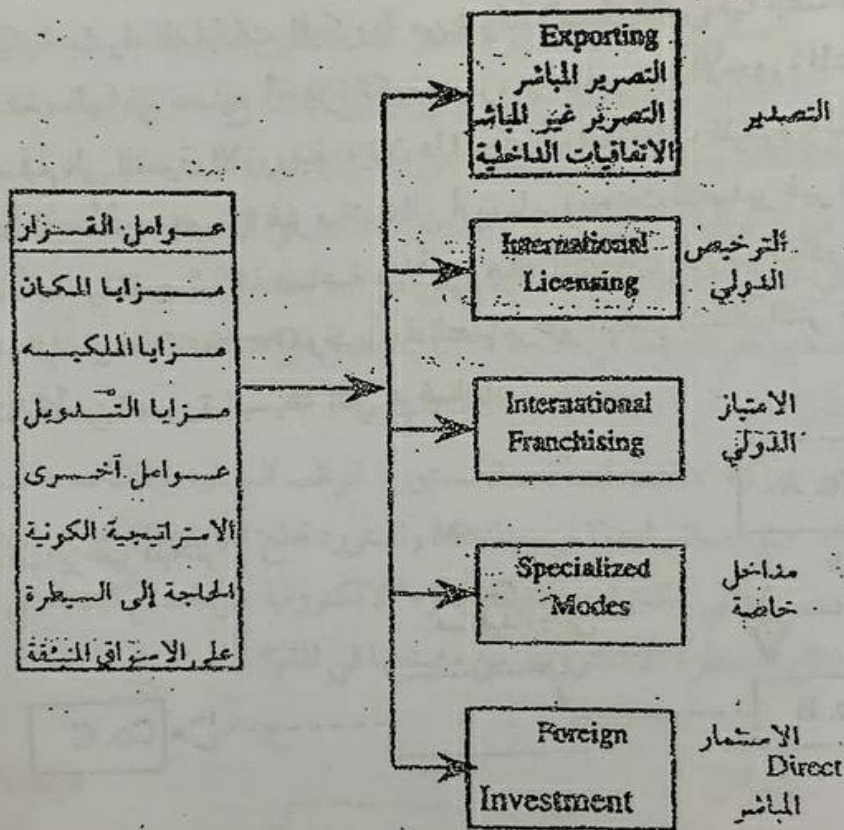
وهي العوامل التي تؤثر في رغبة الشركة على تصنيع منتجاتها أو خدماتها بنفسها أكثر من الاعتماد على عقود المشاركة أو الشراكة مع شركات محلية في البلد المضيف Local Host Country . إن حجم التكاليف الكلية ومنها تكاليف التفاوض Cost of Negotiating ، تكاليف السيطرة Monitoring cost وتكاليف الدخول والانفاق Enforcing an agreement سيكون عامل حيوي في اتخاذ القرار بهذا الشأن .

وقد تؤثر طبيعة الصناعة على هذا القرار فمثلاً شركات الأدوية الدولية تعتمد بصورة واسعة على طريقة الترخيص ، في حين إختارت تويوتا أسلوب المشاريع المشتركة كاستراتيجية للدخول إلى الاسواق الدولية .

مداخل الانتقال إلى الاسواق الدولية

توجد بالطبع عدة مداخل للانتقال إلى الاسواق الدولية منها مداخل تقليدية معروفة مثل التصدير المباشر وغير المباشر ، الترخيص الدولي والامتياز الدولي ، وأخرى مداخل خاصة مثل عقود الإدارة والاستثمار المباشر الاجنبي سواء عن طريق المشاريع المشتركة أو استراتيجة الامتلاك في كل الأحوال

تؤثر العوامل السابقة التي ناقشناها وعوامل أخرى تتعلق بالاستراتيجية الكونية واتجاهات المنافسة الكونية والحاجة إلى السيطرة على الأسواق المنبثقة في عملية المفاضلة بين المداخل الرئيسية للانتقال إلى الأسواق الدولية وموضع الشكل رقم (٢) أهم مداخل الانتقال والعوامل المؤثرة في اختيار المدخل المناسب للشركة.



شكل رقم (٢) مداخل الانتقال إلى الأسواق الدولية

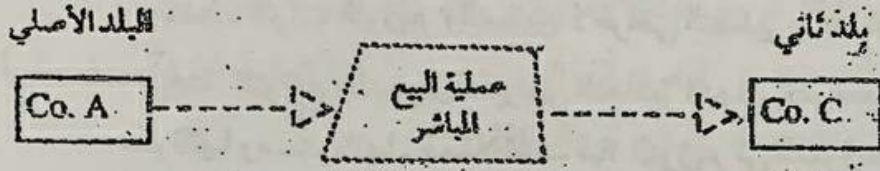
ثانياً: مدخل التصدير

يوجد في التصدير أسلوب التصدير المباشر direct exporting ، والتصدير غير المباشر indirect exporting . تقصد بالتصدير الدولي غير المباشر النشاط الذي يترتب على قيام شركة ما ببيع منتجاتها الى مستفيد محلي يتولى عملية تصدير المنتج الى الاسواق في الخارج سواء كان المنتج بشكله الأصلي او بشكله المعدل ، فمثلاً اذا قامت شركة Hewlett-packard وهي شركة أمريكية بشراء المعالجات الميكروية من شركة (Intel) الأمريكية أيضاً وذلك لاستعمالها في تصنيع أجهزة الكمبيوتر ، وتصدير هذه الأجهزة المتكاملة التصنيع الى السوق الأوروبية ، فإن هذا يعني أن المعالجات الميكروية لشركة intel قد صدرت بصورة غير مباشرة الى أوروبا . ويحدث التصدير غير المباشر أيضاً عندما تقوم شركة صناعية مثلاً ببيع هذه المنتجات الى شركة دولية ما وراء البحار Overseas firm وقد يأخذ التصدير غير المباشر اشكال أكثر تعقيداً وتشابكاً من الصورة البسيطة التي عرضناها .



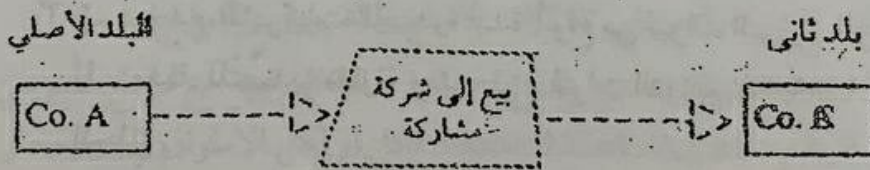
الشكل الثاني من التصدير هو التصدير المباشر Direct Exporting يتطلب التصدير المباشر وجود صلة مباشرة بين الشركة المنتجة والمصدرة في نفس الوقت (الطرف البائع) والشركة المستفيدة (الطرف المشتري) خارج البلد الأصلي للشركة المصدرة . يفيد التصدير المباشر في تعميق معرفة وخبرة الشركة بالاسواق الدولية ، ويساعدها على زيادة كفاءة الادارة في ميدان

الأعمال الدولية أيضاً.



ويحصل التصدير غير المباشر عندما تقوم الشركة ببيع منتجاتها الى شركة مشاركة في بلد آخر. على سبيل المثال عندما تقوم شركة British petroleum ببيع نبتها الفائض من مخازنها في الكويت الى شركة مشاركة لها في استراليا ، هذه العملية تسجل كتصدير في الكويت واستيراد لاستراليا ولكن العوائد الخاصة بالعملية تبقى في نفس الشركة. ويحتل هذا النمط من التصدير جزءاً مهماً في التجارة الدولية تصل الى نسبة ٣٥٪ من كل صادرات واستيرادات الولايات المتحدة الأمريكية .

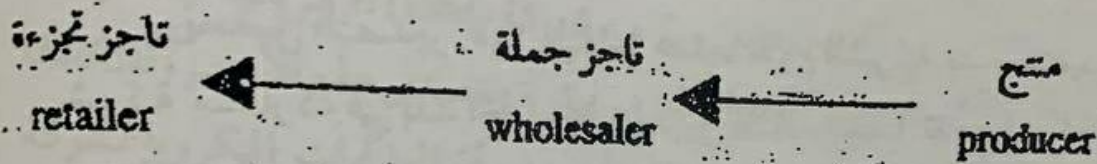
شركة Ford motor مثلاً تستورد فوالب السيارة والمقاعد وغيرها من القطع من مصانع Ford في Mexico وتستورد قطع السيارة الاخرى (Wheels) من مصنعها في انكلترا ، نظام السيطرة الالكترونية من مصنع Ford في اسبانيا ، ونظام السيطرة الالكترونية من مصنعها في المانيا .



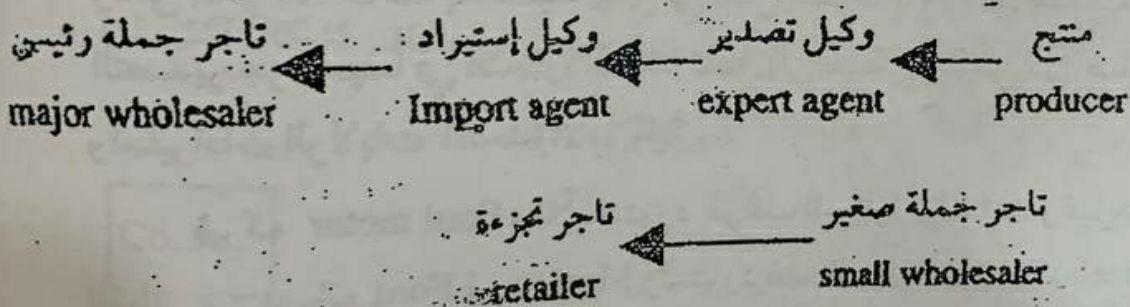
١- قنوات توزيع وتسويق التصدير

Channels of Distribution and Export Marketing

تتصف قنوات التوزيع والتسويق لاغراض التصدير بالصفات التالية:
١- قنوات التوزيع والتسويق لاغراض التصدير الدولي أكثر تعقيداً وثنوعاً في مكوناتها ومستوياتها. فمثلاً تأخذ قناة التوزيع في السوق المحلي الشكل التالي:



أما قناة التوزيع للتصدير الدولي، فتشكل من المكونات التالية:



٢- تكاليف قنوات التصدير الدولي أعلى من تكاليف تشغيل قنوات التوزيع المحلية والتي تنعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج.

٣- تستخدم الشركات المصدرة عدة أنواع من قنوات التوزيع الى الاسواق المستهدفة للتصدير مقارنة بعدد ونوع قنوات التوزيع المستخدمة في السوق المحلي.

٤- القنوات الدولية للتوزيع تعتبر أيضاً مصدر معلومات للشركة حول اوضاع اسواق التصدير، وحول كيف ولماذا تنجح او تفشل المنتجات في هذه الاسواق.

لهذا فإن استراتيجية المنظمة في ادارة القنوات الدولية للتسويق والتوزيع هي في العادة اكثر أهمية، وأكبر تكلفة، وأكثر صعوبة لأغراض تسويق التصدير بالمقارنة مع قنواتها المحلية في الأسواق المحلية المخدمه.

إن أي خلل في أداء قنوات التوزيع، أو في إدارة هذه القنوات يؤثر سلباً على الميزة التنافسية للمنتج في السوق.

ويتمس المعنى كلما نجحت الشركة المصدرة في إدارة وتشغيل قنوات التوزيع وأنشطة التسويق الدولي الاخرى كلما استطاعت بتجارتها ان تحقق مزايا وأرباح أكبر من عمليات التصدير. ومن المهم جداً أن تتجسح الإدارة في اختيار القنوات الأكثر ملائمة لأغراض التصدير، أي المفاضلة بين تجار الجملة، الوكلاء، الممثلين التجاريين، الوسطاء، بيوت التجارة، الخ.

ويطبعة الحال توجد مزايا وعيوب لكل خيار مستعمل، حسب ظروف المنظمة ومتغيرات السوق وبيئة الأعمال.

ياختصار تواجه الإدارة الدولية وفريقها المسؤول عن عمليات التصدير تحديد الاسئلة الجوهرية التالية، ووضع اجوبة دقيقة وواقعية لكل سؤال:

١- هل لدى منتجاتنا أو خدماتنا ميزة تنافسية مؤكدة في أسواق التصدير بالمقارنة مع المنافسين الآخرين في نفس هذه الأسواق أو غيرها، وإذا كان الجواب بنعم لماذا؟

٢- ما هي اسواق التصدير وتقسيمات الاسواق التي تقسم بصورة كاملة منتجات الشركة لتعويض تكاليف الانتاج والتسويق والتوزيع.

٣- هل تستطيع الشركة تصدير منتجاتها بطريقة عالية النوعية مع مزيج تسويقي نمطي للعالم Standard Marketing Mix ككل او لكل الاسواق الدولية على انفراد.

٤- ما هي طبيعة القيود الحكومية والتجارية المفروضة التي تمنع تكوين ارتباط بين الإنتاج في بلد والشراء في بلد آخر، ثم ما هي العوامل التي تساعد في تحقيق الترابط الانف الذكر.

٥- ما هي اكثر قنوات التوزيع الدولية ملائمة لمنتجات الشركة ولتحقيق أهدافها في اسواق التصدير.

٢- العلاقة بين نشاط التصدير وحجم الشركة الدولية:

لقد أثبتت البحوث والدراسات الخاصة بالتصدير ان الشركات المصدرة تركز على عنصرين رئيسيين:

١- احتمالية التحول الى منظمة اعمال مصدرة خارج حدود البلد الاصلي تزداد مع زيادة حجم المنظمة.

٢- كثافة أنشطة التصدير ترتبط ايجابياً مع حجم المنظمة ايضاً.

العنصر الاول الخاص باحتمالية الانتقال الى أنشطة التصدير يركز على حقيقة ان المنظمات (الشركات) الصغيرة تهتم بالسوق المحلية لان فرص النمو في هذه السوق كبيرة. ولأن حجم وموارد المنظمات الصغيرة محدودة بالطبع فإن اداراتها تتجنب تحمل مخاطر التصدير. على العكس من ذلك من المفترض أن تهتم الشركات المحلية الكبيرة على التصدير الى الاسواق الخارجية اذا ارادت زيادة مبيعاتها وبالتالي أرباحها.

المثال الجيد الذي يوضح بصورة تفصيلية هذا الوضع هو الجدول رقم (١) الذي تدرج فيه اكبر الشركات المصدرة في الولايات المتحدة.

بنظرة تحليلية فاحصة الى هذا الجدول يلاحظ ان اكبر المصدرين من حيث إجمالي الدخل هم من بين اكبر الشركات الصناعية في قائمة اكبر ٥٠٠ شركة صناعية في العالم.

ويوجد فقط تسعة عشرة من أعلى خمسين مصدر نعم ليسوا ضمن قائمة اكبر خمسون شركة صناعية مصدر للعالم من الولايات المتحدة.

من ناحية أخرى يوجد هناك اختلاف واضح بين اكبر الشركات المصدرة الامريكية. الشركة الصناعية المصدرة الاولى Boeing تصنع كل طائراتها في الولايات المتحدة، ونسبة التصدير تمثل 57.9 من إجمالي المبيعات

في سنة ١٩٩٢ . الشركة التي تحتل المرتبة الثانية GM تصدر بنسبة 10.6 فقط من إجمالي المبيعات فضلاً عن ذلك فإن معظم صادرات شركة GM هو تصدير داخلي لنقل المكونات من الولايات المتحدة الى أماكن وجود التسهيلات الصناعية في أقطار مختلفة من العالم أكثر منه تصدير وبيع مباشر للمستهلك النهائي .

بالإضافة الى ما تقدم ، فإن تهمس صادرات الولايات المتحدة تأتي من شركات اجنبية بصورة أو بأخرى . إن أكبر اربعة شركات اجنبية مصدرة من الولايات المتحدة في سنة ١٩٩٢ كانت Toyota (٢ بليون دولار) ، Matsushita (1.537 بليون دولار) ، Honda (1.483 بليون دولار) ، و Siemens (780 مليون دولار) .

بالنسبة الى العنصر الثاني الذي يمثل طبيعة العلاقة الطردية بين كثافة أنشطة التصدير وعمق حجم المنظمة فإن البيانات المتاحة في (حالة الولايات المتحدة) لا أصالة كثيراً هذه القرينة ، اذ يلاحظ في الجدول رقم (٢) ان عدد كبير من الشركات الكبيرة لها نسبة قليلة من التصدير قياساً الى المبيعات الكلية . وبعض هذه الشركات تقع ضمن قائمة أكبر 500 شركة في العالم لـ

Fortune

٣- تصميم استراتيجية التصدير Designing An Export Strategy

قبل مناقشة عناصر استراتيجية التصدير لمنظمة الأعمال الدولية من الضروري معرفة اهم المشكلات التي يجب ان تهتم بها الادارة الدولية لضمان نجاح عملية التصدير منذ مراحلها الاولى وبخاصة اذا كانت المنظمة لا تزال في مرحلة الانتقال الأول الى الاسواق الخارجية. والمشكلات التي نشوف مذكورها لا تواجه او تقتصر على الشركات الصغيرة، وإنما قد تؤثر بصورة خطيرة على أنشطة الأعمال الدولية للشركات الكبيرة الحجم أيضاً.

من أهم المشكلات ذات العلاقة بالنشاط التصديري:

- ١- الفشل في تكوين مخزونات بوعية عالية أو الاستعانة من الخبرات المتاحة في مجال التصدير وبالتالي ضعف أو غياب الخطة الاستراتيجية العامة لتسويق وترويج منتجات وخدمات المنظمة قبل دفعها الى قنوات التوزيع.
- ٢- عدم الاهتمام الكافي باختيار الوكلاء المحليين ، او الممثلين التجاريين ، او الموزعين في الأسواق / الاقطار المستهدفة.
- ٣- ضعف التزام الادارة العليا للمنظمة في توفير الموارد المالية وغيرها اللازمة لتلبية احتياجات الأنشطة التصديرية.
- ٤- التوجه السريع وغير المنظم للتصدير الى اسواق مختلفة من دون اعتماد اسلوب التدرج البطيء.
- ٥- إهمال الأسواق المحلية للجاورة وتأسيس قاعدة عمليات في هذه الأسواق لمساندة الأنشطة التصديرية للمنظمة.
- ٦- ضعف الرغبة في تحديث وتطوير منتجات وخدمات المنظمة لكي تكون أكثر ملاءمة لرغبات واحتياجات المستهلكين ، وفي بعض الأحيان ترسل المنظمة اشارات خاطئة الى هؤلاء المستهلكين بسبب عدم معرفة

الاختلافات في الأذواق ، الثقافات ، والبيئات .

٧- الخلل في تسعير منتجات وخدمات المنظمة ، وعدم الاهتمام الكافي بخدمات ما بعد البيع .

٨- الفشل في معاملة الموزعين الدوليين على أسس متساوية مع العملاء المحليين في الأسواق الخارجية .

هذه المشكلات ليست الوحيدة في التأثير السلبي على نجاح استراتيجية التصدير ، إذ توجد عناصر مهمة أخرى تمثل مستلزمات أساسية لنجاح الاستراتيجية التصديرية ، ويمكن أن تتحول إلى مشكلات خطيرة في حالة غيابها أو عدم الاهتمام الكافي فيها . نذكر على سبيل المثال ضرورة توفير مستلزمات التصدير من تسهيلات لوجستية ، وتقليل وتعبئة ودراسة واضحة ودقيقة للإجراءات الرسمية الضرورية لتنفيذ عملية التصدير في البلد الأصلي المصدر ، والبلد الآخر المصدر له ، فضلاً عن ضرورة توفير شبكة معلومات واتصالات كفوءة وفعالة حول أسواق التصدير . على أية حال تتضمن عملية تصميم استراتيجية التصدير الخطوات التالية :

١- تقييم القدرة التصديرية للشركة وتحديد الموارد والفرص المتاحة في السوق الخارجية ، وتتضمن هذه المرحلة تعيين الطاقة الإنتاجية والتسويقية والموارد المالية والامكانيات التنظيمية التي يتطلبها نشاط التصدير .

٢- الحصول على الخبرات والاستشارات الضرورية من جهات حكومية رسمية في البلد الأصلي ، أو من بيوت خبرة ومراكز بحوث ومعلومات للمساعدة في صياغة وتنفيذ استراتيجية التصدير .

٣- إختيار السوق أو الأسواق المستهدفة للتصدير . هذه المرحلة تمثل عنصر رئيسي في تصميم استراتيجية التصدير وفي نجاح هذه الاستراتيجية .

ومن البديهي القول في هذا الصدد ان عملية إختيار السوق ترتبط بانشطة أخرى تسبقها وياتصالات متنوعة سواء أكانت شبه رسمية أو رسمية ،

أو من خلال أنشطة ترويجية وتسويقية ، أو الاستجابة للطلب المحلي في هذه الأسواق .

٤- في ضوء المعلومات المتاحة عن الأسواق أو السوق المستهدف وحجم الطلب الكلي للسوق ، أو لقطاعات محددة فيه ، يتم اختيار عدد محدد من الأسواق أو سوق كبيرة واحدة .

٥- صياغة استراتيجية التصدير في ضوء عوامل عديدة نذكر أهمها رسالة المنظمة ، الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، الأهداف الجوهرية لاستراتيجية التصدير ، القدرات والموارد الخاصة بالمنظمة والفرص والتحديات الموجودة في بيئة الأعمال أو في هيكل الصناعة .

٦- تحديد استراتيجية التوزيع والدعم اللوجستي المشتقة من استراتيجية التصدير ومن التسهيلات المادية المتوفرة للمنظمة في داخل البلد الأصلي أو في الخارج .

وفي كل الأحوال لا بد أن تتضمن استراتيجية التصدير العناصر التالية :

١- خلاصة دقيقة موجزة للمنظمة :

١٠١ الرؤية الاستراتيجية .

٢٠١ رسالة المنظمة .

٣٠١ الأهداف الاستراتيجية .

٤٠١ الأهداف الجوهرية للتصدير .

٥٠١ الميزة الاستراتيجية للمنتجات أو الخدمات الموجهة للتصدير .

٢- النتائج الأساسية لبحوث السوق .

١٠٢ الاقطار والأسواق المستهدفة .

٣٠٢ اختيار الاقطار والأسواق الرئيسية .

٣.٢ اختيار الاقطار والاسواق / الثانية

- ٣.٢ تحليل اوضاع السوق في الاقطار الرئيسية المستهدفة .
- ٤.٢ تحليل الطلب الحالي ، المنافسة ، قيود التجارة ، عناصر القوة والضعف في السوق الرئيسية المستهدفة .

٣- قرارات التسويق

١.٢ استراتيجيات التوزيع

- ٢.٢ اختيار استراتيجية التصدير الملائمة (التصدير المباشر ، غير المباشر ، الاستثمار المباشر ، التحالفات الاستراتيجية) .
- ٣.٢ استراتيجية التسعير .
- ٤.٢ استراتيجية الترويج .

٤- قرارات تشريعية :

- ١.٤ اتفاقات مع الموزع / او الوكيل / او الممثل التجاري .
- ٢.٤ حماية حقوق الملكية ، العلامة التجارية .
- ٣-٤ تشريعات التصدير / الاستيراد .
- ٥.٤ نظم الجودة الشاملة . (ISO 9000) .

٥- التصنيع والعمليات

- ١.٥ التسهيلات الانتاجية الموجهة للتصدير .
- ٢.٥ طاقة التسهيلات الحالية .
- ٢-٥ خطط التوسيع في الانتاج .
- ٣.٥ التطوير او التحسين المطلوب لتحقيق الملاءمة المطلوبة لأغراض التصدير .

٦- استراتيجية الموارد البشرية

- ١.٦ الكادر الاداري المطلوب لادارة التصدير .

٢٠٦ خبرات ومهارات الكادر الإداري الموجود في المنظمة.

٣٠٦ الاحتياجات التدريبية لكادر التصدير.

٣٠٦ توظيف وتعيين خبراء أو موظفون جدد.

٧-القرارات المالية

١٠٧ اعداد القوائم المالية المطلوبة لتنفيذ نشاط التصدير ومتابعته

٢٠٧ مصادر التمويل الخلفية.

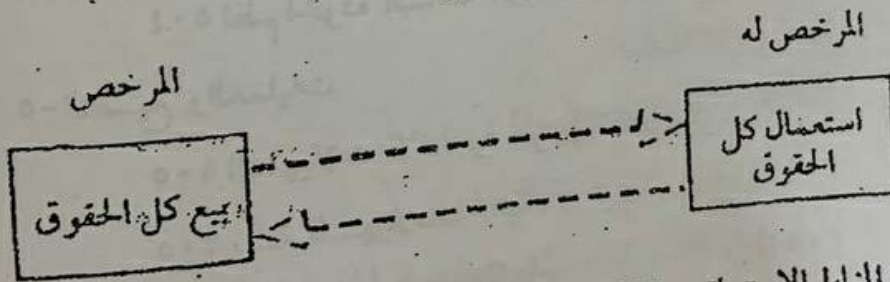
٣٠٧ الاحتياجات المالية ومصادرهما.

٤٠٧ الالتزامات الضريبية الناتجة عن التصدير.

٥٠٧ المخاطر المالية وغيرها المتوقعة.

ثالثاً: الترخيص الدولي International Licensing

يقصد بالترخيص الدولي أن تقوم الشركة المرخصة ببيع حقوق استعمال الملكية الفكرية، التكنولوجية، طرق وأساليب العمل، حقوق النشر والتأليف، براءات الاختراع، الاسماء التجارية، أو العلامة التجارية الى شركة اخرى وذلك مقابل أجور او رسوم يتفق عليها الطرفين
هذه العملية تتضح في الشكل التالي:



المزايا الاستراتيجية المترتبة على اتفاقية الترخيص تعتمد كثيراً على نوع التكنولوجيا وحجم المنشأة، دورة حياة المنتج، ومنحنى الخبرة المتراكمة لدى المنظمة. الى جانب وجود عدة عوامل اخرى تؤثر بالضرورة على نتائج تنفيذ إتفاقية الترخيص. فمن وجهة نظر المرخص Licensor يفيد الترخيص في:

١- عند وجوه نقص في رأس المال، الموارد الإدارية والتنظيمية، والمعرفة بالسوق الضرورية لأغراض التصدير.

٢- الترخيص هو أسلوب في اختبار السوق وتطويره من أجل الاستثمار المباشر لاحقاً.

٣- إذا كانت التكنولوجيا موضوع الترخيص غير جوهرية لأنشطة أعمال الشركة المرخصة.

٤- الاستفادة من نظام التغذية العكسية للتكنولوجيا المستخدمة بعد الترخيص Technology Feedback والتي تفيد الشركة المرخصة والمالكة لهذه التكنولوجيا في إجراء التحسينات أو التعديلات الضرورية عليها.

٥- تستفيد الشركة المرخصة في دفع التكنولوجيا التي تملكها إلى أسواق ثانوية كمرحلة أولى، ومن ثم اختيار مدى توفر فرص للاستثمار بأسلوب اقتصاديات الحجم.

٦- عندما تضع الحكومات في البلدان المضيغة Host country قيود على الاستيراد أو الاستثمار الأجنبي المباشر، في هذه الحالة يكون من المفيد استخدام أسلوب الترخيص الدولي.

٧- أسلوب الشراكة عن طريق الترخيص الدولي يفيد بصورة أكبر عند احتساب تحول المرخص له إلى منافس جديد في هيكل الصناعة أو في السوق المستهدفة.

أما إذا ناقشنا الترخيص الدولي من منظور المرخص له Licensee، فإن الميزة الرئيسية للترخيص هي فرصة امتلاك تكنولوجيا أو منتجات رخيصة وبصورة سريعة وبأقل ما يمكن من المخاطر مقارنة بالبدائل الأخرى المتاحة. الفائدة الأخرى هو أن الترخيص لمنتجات أو خدمات أو تكنولوجيا يوفر الوقت والجهد والمال للمرخص له، ويعطيه فرصة إجراء تنوع في المنتجات المستخدمة عن طريق تحقيق توليفة جيدة من الموارد التي يمتلكها المرخص له، والموارد والمزايا الأخرى التي اكتسبها بفضل اتفاق الترخيص الدولي.

١- المخاطر المرافقة للترخيص الدولي:
أكثر المخاطر الملازمة للترخيص الدولي أهمية وتأثيراً هوائياً الأثار
الجانبية الناتجة عن اتفاق الترخيص والتي قد تؤدي إلى سرقة حقوق الملكية
والإسرار التكنولوجية، بالإضافة إلى سوء استغلال هذه الحقوق وعدم
الالتزام باتفاق الترخيص الموقع من قبل المرخص له.

من ناحية أخرى يواجه المرخص مشكلة أن تتحول الشركة التي تم
الترخيص لها باستخدام التكنولوجيا أو العلامة التجارية إلى منافس قوي يهدد
وجود ومصالح الشركة الأصلية في السوق. أي بدلاً من كسب شريك
تكسب الشركة منافس جديد في نفس السوق.

وقد يؤدي اتفاق الترخيص إلى تحديد فرص الطرفين في الأسواق فمثلاً
اتفاق الترخيص بين شركة Pepsi-cola وشركة Heineken حدد فرص كل من
الطرفين، إذ أن شركة Pepsi Cola تستطيع الدخول إلى سوق المشروبات غير
الروحية في هولندا بينما لا يستطيع شركة Heineken بيع مشروبات الشركة
المنافسة Coca-Cola (المنافس الرئيسي لبينسي كولا).

كما قد تكون الأرباح التي يتوقعها المرخص أقل بكثير من المزايا والأرباح
التي تحصل عليها الشركة المرخص لها، أو في بعض الأحيان لا يحصل
المرخص على الحد الأدنى من الفوائد المتوقعة من اتفاق الترخيص.

٢- اتفاق الترخيص الدولي International License Agreement

اتفاق الترخيص هو عقد تجاري أساسي بين المرخص والمرخص له
يتضمن تحديد دقيق للحقوق الممنوحة، والمبالغ المدفوعة مقابل استخدام
هذه الحقوق خلال فترة محددة من الزمن.

حقوق الترخيص تأخذ عادة شكل استخدام العلامات التجارية،
التصاميم الصناعية المسجلة، التكنولوجيا، الأسرار التجارية، معرفة التفاتة
Know-how، وحقوق التأليف.

كما يجب أن يركز اتفاق الترخيص على أساس جوهري يتمثل بالمنتجات أو الخدمات بالإضافة إلى الحقوق غير المنظورة الخاصة بحق استعمال الملكية الفكرية.

وبرغم أن العناصر الأساسية لاتفاق الترخيص معروفة ومتفق عليها، وأن شكل اتفاق الترخيص ذو طابع نمطي إلى حد ما، إلا أنه في حالات كثيرة جرى تطوير معايير وأشكال جديدة لعقود الترخيص وذلك في ضوء التجارب السابقة لعمليات الترخيص والخبرات المكتسبة منها.

بصورة عامة يحتوي اتفاق الترخيص الدولي على العناصر التالية:

١- وصف واضح ودقيق لأطراف الاتفاق، تحديد اسم كل شركة، صفتها ومكان تواجدها، ونشاط أعمالها الرئيسي.

٢- وصف دقيق لأهداف ومبررات الاتفاق والأدوار المتوقعة والالتزامات المتبادلة للطرفين.

٣- وضع قائمة مفصلة بالمصطلحات والعبارات الواردة في الاتفاق لتبسيط التمهيد الذي يتصف به اتفاق الترخيص عادة وإزالة الغموض المحتمل. (تعريف بمصطلحات المنتج، الأرباح الصافية، حقوق الملكية... الخ).

٤- وضع الفهارس والملاحق الضرورية لاتفاق الترخيص.

٥- تحديد دقيق للقواعد الأساسية في الاتفاق وبخاصة الحقوق والالتزامات التي تقع على الطرفين.

٦- تعريف بمحددات الاتفاق والقيود التي لا يجوز تجاهلها ذات الصلة بأنشطة الإنتاج، التسويق، السيطرة النوعية، واتفاقيات الترخيص الفرعية.

٧- وصف دقيق للحقوق والالتزامات الخاصة بالإنتاج والتسويق والبيع، واستخدام المعرفة التقنية.

٨- وضع ضوابط وقواعد للحقوق والالتزامات ذات العلاقة بمنح الترخيص الفرعي Sublicense

٩- تحديد فترة وتاريخ نفاذ وانتهاء الاتفاق وضوابط تجديده وانقائه.
١٠- وضع تفاصيل مالية وتحاسبية ذات علاقة بالتزامات المرخص له وفترات دفع الأجر أو الرسوم ضمن المتخلف لحقوق الترخيص، وتحديد القوائد عن الأقساط، القوائد عن تأخير التسداد، وطرق حساب هذه القوائد... الخ.

١١- تحديد مستلزمات تنفيذ الاتفاق، ومراحل التنفيذ، والتزامات الطرفين في كل مرحلة من هذه المراحل.

وكما هو الحال في كل اتفاق للأعمال تتولى الإدارة الدولية عملية التفاوض ودراسة ومناقشة عناصر الاتفاق المقترح، وشروط الترخيص، التي تعكس بالضرورة قوة المساومة النسبية والمهارات التفاوضية للمرخص والمرخص له. ويمكن أن تقترح الإدارة إضافة عناصر جديدة غير تلك التي أمرنا إليها انفاً مثل عناصر النزاعات Dispute Resolution والتعويض Compensation، وغيرها، ويمثل الملحق رقم (١) نموذجاً لفحص اتفاقيات الترخيص.

رابعة الامتياز الدولي International Franchising

هو شكل خاص من الترخيص الذي يسمح بموجبه للمرخص سيطرة أكبر على المرخص له، مع ضرورة تقديم المساعدة المطلوبة حسب عقد الترخيص. الامتياز الدولي هو أحد أشكال التدويل، ومدخل الانتقال إلى الأسواق الدولية.

يتضمن اتفاق الامتياز الدولي أن يقوم مانح الامتياز بتقديم علامته التجارية، وأنظمتها التشغيلية، ومنتجاته، وخدمات مساندة مستمرة (مثل التدريب، برامج السيطرة النوعية، الاعلان، الترويج) إلى الطرف الآخر مقابل أجر ورسوم يتفق عليها الطرفين.

ويعتبر الامتياز الدولي مقدمة جيدة للشراكة الدولية كما حصل مع