

الطبيعة الديناميكية لبيئة الشركة الدولية وآثارها على سياسة التسويق الدولي.

أ.عبلة محمد

ملخص:

تتبع أهمية الموضوع من كون الشركة، دولية كانت أو محلية، عبارة عن نظام مفتوح، يتأثر ويؤثر على المحيط الخارجي له، وتركز هذه الدراسة على بيئة الشركة الدولية التي تعرف اتجاهها متزايدا نحو التتميط والتوحيد في نواحي متعددة: استهلاكية، ثقافية، اقتصادية، تجارية، قانونية... بفعل ظاهرة العولمة. إن هذا التحول يشكل فرصة للشركات التي تملك أنظمة وتقنيات متطورة للتنبؤ واستشراف المستقبل، إلا أنه يشكل في الوقت نفسه، تهديدا للشركات التي لا تترصد ولا تترقب بصفة دائمة ومستمرة بيئتها التي تعمل فيها، فضلا عن مزاحمة الشركات الدولية بعضها بعضا لكسب رضا المستهلك الأجنبي. من أجل ذلك، سنحاول في هذه الورقة الإجابة على مجموعة من التساؤلات، حول مكونات هذه البيئة التي تعمل فيها الشركة الدولية، وإبراز تأثيرها على المزيج التسويقي الدولي، لكي يتم تكييفه وتعديله بما يشبع حاجات ورغبات هذا المستهلك.

الكلمات الأساسية:

الشركة الدولية، بيئة الأعمال الدولية، رجل التسويق الدولي، الخطة التسويقية.

مقدمة:

تختلف البيئة التي تعمل فيها الشركات الدولية،⁽¹⁾ عن تلك التي تعمل فيها الشركات المحلية في أكثر من وجه؛ فمن حيث تصنيف العوامل البيئية من حيث موقعها من الشركة

(1) نقصد بالشركة الدولية في كامل الدراسة، تلك الشركة التي تتمتع بشخصية مستقلة وتمارس نشاطها بالاختيار في دولة أجنبية أو أكثر، وتشير عبارة "شخصية مستقلة" للشركة الدولية إلى عدم خضوعها لرقابة أي حكومة من الحكومات الأم فيما يتصل بممارسة أنشطتها المختلفة أو أي قرارات مرتبطة بها في الخارج.

الدولية⁽¹⁾ (مثلا)، نجد بأنها تنقسم إلى نوعين⁽²⁾:

أ. عوامل بيئية داخلية: وهي تلك التي تعود للشركة ذاتها، ولداخل الدولة التي تقيم فيها الشركة، أي متغيرات بيئية من داخل الشركة، وأخرى من داخل الدولة الأم.

ب. عوامل بيئية خارجية: وهي تلك التي تحدث خارج الدولة التي تقيم فيها الشركة الدولية، حيث الأسواق الخارجية (في الدول المضيفة). أما بالنسبة للشركات المحلية، فيطلق على البيئة الداخلية كل ما يعود على الشركة ذاتها، أما البيئة الخارجية، فهي تلك التي تحدث خارج الشركة في إطار الدولة التي تقيم فيها.

من هنا كانت الأهمية القصوى التي تحتلها دراسة العوامل البيئية، وذلك بهدف مواكبة ومسيرة هذه التحولات والتغيرات المستمرة التي تتسم بها البيئة الدولية، ومتابعة المستجدات والتطورات التي تحصل فيها.

من أجل ذلك، سوف نركز في هذه الورقة على دراسة العوامل البيئية الخارجية للشركة الدولية، وكيف لهذه الأخيرة التكيف معها وذلك من خلال تحقيق التفاعل والانسجام مع سلوك وقيم الجماهير المستهدفة في ظل بيئات ثقافية مختلفة، ومحاولة تخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية في ظل بيئات اقتصادية مختلفة أيضا، وكذا الإلمام بمختلف القوانين واللوائح الحكومية في ظل أنظمة سياسية تختلف من بلد لآخر بالإضافة إلى مواضيع أخرى، أما البيئة الثقافية، فقد خصصنا لها دراسة مفردة نظرا للحيز الكبير الذي يمكن أن تأخذه.

1. مكونات البيئة الدولية وتأثيراتها التسويقية على الشركة الدولية: وفي ظل هذه الظروف البيئية المتغيرة، يمكن أن يصبح التهديد فرصة للمؤسسات التي تأخذ بزمام المبادرة وتحسن استغلالها، والفرصة تهديدا إن لم تعبأ بها المؤسسة وتأخذ بها مأخذ الجد.

وقد ثار هنا تساؤل حول العلاقة التي تربط المنظمة بالبيئة الاقتصادية أو السياسية أو الثقافية... في الدول التي تعمل فيها، وقد يكون لهذا التساؤل ما يبرره، في الحالة التي (مثلا) تكون فيه المنظمة عبارة عن نظام مغلق إذ يؤثر في البيئة الخارجية ولا يتأثر بها.

(1) تجدر الإشارة إلى وجود جهات أخرى لتصنيف العوامل البيئية، فهي تنقسم إلى عوامل جزئية وأخرى كلية من حيث درجة التأثير، وإلى عوامل يمكن السيطرة عليها وأخرى لا يمكن السيطرة عليها، وذلك من حيث درجة السيطرة... إلخ.

(2) أحمد فلاح، التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي. استراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

أما وأن الشركة الدولية عبارة عن نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط الذي هو جزء منه، فجدير بهذا المحيط الخارجي أن يعنى بالدراسة والتحليل من قبل الشركة الدولية، ومن أجل تحقيق هذا الغرض، سوف نحاول في مايلي الإجابة على الأسئلة الآتية:

- ما هو تأثير العوامل الاقتصادية والقانونية على البرنامج التسويقي للشركة الدولية ؟
 - ما المقصود بالمخاطر السياسية ؟ وكيف يتم تقييمها من وجهة نظر الشركة الدولية ؟
- 1.1. البيئة الاقتصادية:** ويرى عبد السلام أبوقحف (2001)⁽¹⁾ بأن: " البيئة الاقتصادية للشركة الدولية تتسم بتغيرات، ربما أكثر سرعة من نظيرتها السياسية والقانونية....."
- ولعل الشيء الذي دفع الكاتب إلى تبني هذا الطرح، هو النمو المطرد للعولمة الاقتصادية، و التطورات المتسارعة في سبل الاتصال والعلاقات التجارية... إلخ.
- ومن خلال هذا الفرع سنحاول الإجابة على السؤال الآتي:

كيف يتأثر البرنامج التسويقي للشركة الدولية في ظل بيئة اقتصادية متغيرة ومختلفة من سوق لأخر ؟

وفي نظر رني دارمون (1996) René Y DARMON et Autres⁽²⁾ فالأسواق الأجنبية تختلف حسب الحالة الاقتصادية السائدة في البلد الذي ينتمي إليه ذلك السوق أو تلك الصناعة، فهو تبعاً لذلك، يقسم الحالة الاقتصادية التي يمكن أن تسود دول العالم أجمع إلى أربعة أقسام:

- اقتصاد قائم على التموين بالمواد الغذائية (Economie de subsistance) كالعديد من الدول الإفريقية.

- اقتصاد يعتمد على تصدير المواد الأولية، مثل: التشيلي، العربية السعودية.
- اقتصاديات الدول السائرة في طريق النمو، مثل: مصر، الهند، البرازيل.
- اقتصاديات الدول الصناعية (Economie industrialisée) مثل: كندا، الولايات المتحدة، اليابان، دول الاتحاد الأوروبي.

وتختلف من وجهة نظر رني دارمون (1996) René Y DARMON et Autres البرامج التسويقية تبعاً للمراحل (المذكورة آنفاً) التي يمر بها اقتصاد كل دولة، سواء تعلق الأمر

(1) عبد السلام أبوقحف، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص 147.

(2) René Y DARMON et autres, Le marketing : Fondements et applications, Les éditions de la cheneière inc, Québec, 5eme édition, 1996, P 553.

بتشكيلة المنتج الدولي، أو قنوات التوزيع أو هيكل الأسعار المعتمدة. بعبارة أخرى، تتأثر عناصر المزيج التسويقي الدولي بالمرحلة الاقتصادية التي تمر بها كل دولة أو سوق معين من جهة، وكذلك بالسرعة أو الوقت المستغرق للمرور من مرحلة إلى مرحلة أخرى من النمو الاقتصادي من جهة ثانية.

وقد حاول أحمد فلاح (2002) مناقشة تأثيرات البيئة الاقتصادية التي تعمل فيها الشركات الدولية، وذلك من وجهة نظر التكتلات الاقتصادية. لكن هل إن هذه التكتلات الاقتصادية تجلب مكاسب للشركة الدولية ما كانت لتحصل عليها في ظل غياب التكتل، أم هو شر لا بد للشركة أن تتكيف معه ؟

والحقيقة، أنه يجب التفريق بين نوعين من الشركات الدولية:

1- الشركة الدولية داخل التكتل.

2- الشركة الدولية خارج التكتل.

بالنسبة للأولى، كما هو معلوم، تؤدي التكتلات الاقتصادية إلى توسيع نطاق وحجم السوق، فنشأة الاتحاد الأوروبي الذي يضم أكثر من 300 مليون نسمة، ومنطقة التجارة الحرة لأمريكا اللاتينية (NAFTA) التي تضم أكثر من 350 مليون نسمة، لهي أمثلة توضح أبعاد الفرصة التسويقية التي تتاح لرجل التسويق الدولي (صديق محمد عفيفي، 2003) كزيادة الطاقة الإنتاجية وتحقيق وفورات الحجم الكبير (Economies d'échelles) ليس ذلك فحسب، فإتساع نطاق السوق لا يقتصر على السلع النهائية، بل يمتد أيضا ليشمل عوامل الإنتاج (أحمد فلاح، 2002) والآن، أصبح بإمكان الشركة الدولية القيام بالعملية الإنتاجية في البلدان التي يتوقع أن تتجز ذلك بأكفأ الطرق، وبالتالي الاستفادة من التكاليف المنخفضة للعمالة أو المواد الأولية، بالإضافة إلى اختفاء الرسوم الجمركية في إطار التكتل. كل هذه المحفزات وغيرها تفرض على الشركة الدولية تعبئة وتجنيد كل الموارد المتاحة من أجل الاستجابة لحاجيات ورغبات هذا الكم الهائل من السوق، والتركيز على معايير الجودة العالمية في ظل منافسة يتوقع أن تكون شرسة.

أما بالنسبة للنوع الثاني، فيضع التكتل الاقتصادي، الشركات الدولية التابعة للبلدان خارج التكتل أمام امتحان صعب، يتمثل أساسا في صعوبة اختراق سوق التكتل، خاصة إذا تحالفت هذه الشركات الواقعة داخل التكتل ضد منافس مشترك، يضاف إلى ذلك، الحواجز الجمركية الموضوعية في وجه كل ما هو آت من الخارج.

لكن بالرغم من ذلك، يمكن لرجل التسويق الدولي أن يحول هذه المشاكل والتهديدات إلى فرص⁽¹⁾ من خلال إعداد برنامج تسويقي يتلاءم مع ظروف التكتلات، وأهم الخصائص في هذا الصدد هي مرونة وسرعة الحركة والقدرة على التكيف مع سوق واحد ولكنها متباينة الأجزاء. من جهة أخرى، يقترح عمرو حسن خير الدين (1996)⁽²⁾ مؤشرين لتحليل اتجاهات البيئة الاقتصادية وهما:

- السكان؛ من حيث العدد، معدل النمو، الكثافة السكانية.
- الدخل؛ وذلك من حيث متوسط دخل الفرد، إجمالي الدخل القومي وكذا توزيع الدخل.
- والغرض من ذلك، هو تحديد حجم السوق المرتقب، وعندما نقول حجم السوق، نقصد به حجم المبيعات المحتمل في هذا السوق، واهتمام الشركة الدولية بهذا العامل نابع من كونه:
- أداة تستعمله المنظمة لتخصيص الموارد بشكل أكثر فعالية لكل سوق مستهدف من هاته الأسواق.
- ومؤشرا مفيدا يساعد الشركة الدولية على تحديد أي الأسواق سوف تقوم بدخولها في المستقبل.
- وبالرغم من أن الزيادة في حجم السكان تعد مؤشرا بالنسبة للمسوق الدولي لتحديد حجم السوق، لا سيما في بعض المنتجات التي يرتبط استهلاكها بعدد السكان ك: الأدوية، المواد الغذائية، النقل، إلا أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال دراسة المؤشر الأول (عدد السكان) بمعزل عن المؤشر الثاني (متوسط دخل الفرد).
- ولعل المثال الذي ساقه عمرو حسن خير الدين (1996) يوضح هذه الحاجة إلى التنسيق بين كل المؤشرات التي تساعد رجل التسويق الدولي على اتخاذ القرار المناسب. فبالنظر إلى تعداد الهند البالغ حوالي المليار نسمة ومقارنته بتعداد سكان الكويت البالغ 2 مليون نسمة، يلاحظ في الوهلة الأولى بأن السوق الهندية أكثر جاذبية من السوق الكويتية، ولكن بإدخال متوسط الدخل الفردي كمؤشر لدراسة حجم السوق، ترجح الكفة لصالح السوق الكويتي، على اعتبار أن متوسط دخل الفرد في الهند يقدر بحوالي 3000 دولار سنويا، بينما يبلغ متوسط دخل الفرد في الكويت حوالي 15.000 دولار سنويا.

(1) Philip KOTLER & Bernard DUBOIS, Marketing-Management, Edition Pearson, Paris, 11eme edition, 2003, P 172.

(2) عمرو حسن خير الدين، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996، ص 131 - 132.

ويعتبر ذلك مثالا واضحا يؤكد ضرورة الحاجة إلى المقارنة السليمة والكاملة، واستخدام أكثر من مؤشر واحد لتحديد حجم السوق المرتقب.

2.1. البيئة القانونية: يستخدم مفهوم البيئة القانونية للشركة الدولية للإشارة إلى "مجموع القوانين واللوائح الحكومية المنظمة لأعمال الشركة الدولية"⁽¹⁾. وتتبع أهمية دراسة البيئة القانونية للشركة الدولية من:

- عدم تجانس القوانين المطبقة في الدول المضيفة مع تلك المطبقة في الدولة الأم، ويرجع السبب في ذلك إلى مبدأ السيادة (La souveraineté des États) الذي تتمتع به كل الدول، أي أن كل دولة أو حكومة لها الحق في سن القوانين التي تراها ملائمة لها.
 - غياب المحفزات القانونية التي تسمح للشركة الدولية بالنمو والتوسع في ظروف مستقرة.
 - ويعتبر هذان العاملان السبب المباشر لظهور المخاطر القانونية في بيئة الأعمال الدولية⁽²⁾.
- ويمكن تقسيم البيئة القانونية إلى ثلاثة أنواع:

1.2.1. البيئة القانونية للدول المضيفة: ترجع أهمية دراسة هذا النوع، ليس إلى اختلاف النظم القانونية السائدة في مختلف الدول فحسب، بل أيضا إلى اختلاف القانون المحلي باختلاف الدولة الأم التي تنتمي إليها الشركة الدولية، فمثلا، الدولة التي تنتمي إلى اتفاقية أو معاهدة دولية أو تكتل اقتصادي معين، لا تعامل شركاتها الدولية التي تنتمي إليها، بنفس المنطق مع شركة أخرى غير معني بلدها الأم بهذه الاتفاقيات، ويمكن أن تؤثر البيئة القانونية للدول المضيفة على البرنامج التسويقي للشركة كالاتي:

- اشتراط حكومة الدولة المضيفة الدخول في شراكة اقتصادية مع شريك محلي على كل منظمة دولية ترغب في غزو أسواق هذه الدول؛ وبالتالي سوف يؤدي ذلك إلى تقييد حرية السوق الدولي في اختيار الأشكال الأخرى للاستثمار المباشر فضلا عن القيود القانونية التي تحد من حرية المنظمة في تحويل أرباحها إلى الخارج (Philip KOTLER, 2003).

- سياسة المعاملة بالمثل؛ حيث تلجأ بعض الحكومات إلى انتهاج سياسة الحماية تجاه دولة معينة، كرد فعل على الدعم الذي تقدمه الدولة الأخيرة إلى صادراتها من ذلك المنتج. ومثال ذلك الرسوم الجمركية العالية التي يفرضها الاتحاد الأوروبي على صادرات الولايات

(1) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، 1996، ص 195.

(2) Gérard LEGRAND & H.MARTINI, Management des opérations de commerce international, Dunod, Paris, 4eme édition, 1999, P 178.

المتحدة لهذه الصناعة، وبالتالي تضيع أمام الشركة الدولية فرصة لمنافسة هذه القطاعات التي تحظى بالحماية.

قوانين حماية المستهلك؛ وهي تحد من حرية الشركة الدولية عند إعدادها للخطة التسويقية، ولا يقتصر ذلك على خصائص المنتج، بل يمس كل عناصر المزيج التسويقي، فعلى سبيل المثال: في بلجيكا يجب تعبئة المراهم والدهانات الطبية في عبوات زجاجية صفراء أو بنية اللون وذات شكل مثلث الأضلاع والزوايا، كما قامت الحكومة البريطانية سنة 1969 (صديق محمد عفيفي، 2003) بمنع استيراد اللحوم من بعض دول أمريكا اللاتينية لأسباب صحية.

كما لا يخفى علينا في هذا الشأن، الأثر الذي تحدثه التعريفات الجمركية على سياسة التسعير والتوزيع وتخطيط المنتج بالنسبة للمسوق الدولي، فهي ترفع من سعر المنتج وبالتالي تقلل من قدرته على المنافسة، وقد يستدعي ذلك من الشركة الدولية إعادة النظر في هيكل أسعارها ومراجعة كافة عناصر المزيج التسويقي الأخرى، والعمل على التخفيف من أثر التعريفات الجمركية (عمرو حسن خير الدين، 1996).

2.2.1. البيئة القانونية للدولة الأم: تخضع الشركة الدولية إلى قوانين البلد الأم الذي هو

بلد ومقر الشركة الأصلي الذي يتحكم في خروجها ويؤثر على نشاطاتها، ومن ضمن هذه القوانين التي يصدرها البلد الأم وتؤثر على عمليات الشركة الدولية:

- الرقابة التي تفرضها الحكومة على النقد الأجنبي، فالشركة الدولية التي تحقق صادراتها بالعملة الصعبة عليها أن تقوم ببيع النقد الأجنبي إلى البنك المركزي (للدولة الأم)، ناهيك عن لجوء الشركة الدولية إلى استيراد بعض المواد الأولية أو مستلزمات الإنتاج من الخارج، وكل ذلك يجبرها على طلب شراء العملة الأجنبية من البنك المركزي (وما يرافق ذلك من إجراءات بيروقراطية تثقل كاهل الشركة الدولية) ولعل تقادم هذا الوضع، يؤدي بالمسوق الدولي إلى تبني الاستثمار المباشر كخيار وحيد لتجنب هذه القيود، إذا كان حجم السوق يبرر ذلك. وهناك بعض الدول من تضع قوانين تعطي لها سلطة البت (بالرفض أو القبول) في طلب الشركة الدولية التي ترغب في الاستثمار في الخارج، فالحكومة النرويجية مثلا تفرض على كل شركة نرويجية تريد الاستثمار في الخارج أن ترفع طلبا بذلك للبنك المركزي، الذي ينظر في الأثر المحتمل لذلك الاستثمار على الاقتصاد النرويجي، وقد يرفض الموافقة على ذلك الطلب إذا رأى أن سيكون له أثر سلبي، يضاف إلى ذلك الرقابة الصارمة التي تفرضها بعض الدول على صادرات بعض المنتجات الحساسة والاستراتيجية أو تحمل تقنية تكنولوجية عالية (وإن كان ذلك لدواع سياسية في كثير من الأحيان) كصناعة الأسلحة.

3.2.1. البيئة القانونية الدولية: يقصد بالبيئة القانونية الدولية مجموعة المعاهدات والاتفاقات والمؤتمرات الدولية التي تكتسب قوة القانون،⁽¹⁾ وتؤثر هذه الاتفاقات والمعاهدات على نشاط الشركة الدولية، وسوف نتناول فيما يلي بعض الشركات الدولية التي تدخل تحت طائلة هذه الاتفاقات والمعاهدات والأثر الذي تحدثه على البرنامج التسويقي للشركة الدولية:

- المنظمة الدولية لحماية الحقوق الصناعية (اتحاد باريس):

تهدف هذه الاتفاقية إلى تبسيط تسجيل براءة الاختراع في الدول المستهدفة من قبل الشركة الدولية، وتعطي اتفاقية باريس لهذه الأخيرة ميزة أساسية، تتمثل في احتكار وإنتاج وبيع المنتج الذي يتمتع بالحماية، ومنع الغير من إنتاجه، وذلك لمدة محددة عادة ما تكون سنة.

- الاتفاقية الدولية لتسجيل العلامات التجارية (اتفاقية مدريد):

إذا كان الأمر في اتحاد باريس يتعلق بتسجيل براءات الاختراع، فاتفاقية مدريد تعنى بتسجيل العلامات التجارية في الدول الأعضاء، ولمدة سنة، والميزة الرئيسية التي تمنحها هذه الاتفاقية هو أن التسجيل في دولة واحدة من الدول الأعضاء يمنح الشركة الدولية الحماية في بقية الدول الأعضاء دون الحاجة إلى إعادة التسجيل فيها.

- المنظمة الدولية للتوحيد القياسي (ISO):

وهي عبارة عن سلسلة من المواصفات والمعايير القياسية التي تحدد المتطلبات الأساسية لنظام إدارة الجودة في المنشآت الصناعية وهي تتكون من خمس مجموعات من المعايير:

ISO 9004، ISO 9003، ISO 9002، ISO 9001، ISO 9000، وتحصل كل منظمة تلتزم بهذه المعايير على شهادة تسمى بـ "شهادة ISO"، ويعتبر الاتحاد الأوروبي أفضل نموذج لتطبيق هذه الاتفاقية. وجزير بالإشارة هنا، إلى أن الأمر قد يصل ببعض الدول إلى حرمان بعض الشركات الدولية من دخول منتجاتها إليها والتي لم تستوف معايير الجودة الشاملة المنصوص عليها في منظمة الإيزو (ISO). وهذه بعض الآثار المترتبة على قيام هذه الاتفاقيات والمنظمات على الشركة الدولية:

- تضع معايير إدارة الجودة الشاملة (ISO) الشركة الدولية أمام الأمر الواقع: إذ لا يمكن اعتبار هذه المعايير كحواجز ومعوقات في وجه التغلغل الأجنبي إلى أسواق هذه الدول، بقدر ما هي مفتاح للتمييز والكفاءة في الجودة وحسن الأداء، وامتحان يختبر مدى نجاعة الشركة الدولية.

(1) عمرو حسن خير الدين، مرجع سبق ذكره، 1996، ص 199.

- تعطي الحماية القانونية للعلامة التجارية فرصة الانفراد بتكوين صورة ذهنية طيبة لدى العملاء، وهي تقطع الطريق أمام التقليد والتزييف، وما يتبع ذلك من إحداث تشوهات في سمعة الشركة الدولية.
- تؤدي اتفاقيات حماية براءة الاختراع والعلامة التجارية إلى كبح الشركات الأخرى التي تسعى إلى مزاحمة الشركة الدولية، ومن شأن تلك القوانين أن تبقى هذه الشركات بعيدة عن حلبة المنافسة، مما يعطي للشركة الدولية فرصا للنمو واكتساب سمعة خاصة لدى عملائها.
- تمنح اتفاقية براءة الاختراع للشركة الدولية فترة انتقالية، تسمح لها بابتكار أفكار جديدة عن طريق مجهودات البحث والتطوير R & D.

2. أثر المناخ السياسي على نشاط الشركة الدولية: جرت العادة عندما يتم الحديث عن

البيئة السياسية أن تقرر بالمخاطر السياسية، لاسيما في الدول المضيفة، وكأن البيئة هاته، ليست إلا مجرد تهديدات وأحداث ومواقف غير مرغوب فيها بالنسبة للشركة الدولية.

والحقيقة هي أن هذه المخاطر ما هي إلا المقابل (La contrepartie) الذي تمنحه البيئة الدولية من فرص ومحفزات لمنظمات الأعمال⁽¹⁾. فقد ترغب حكومتنا الدولة المضيفة والدولة الأم في استخدام الحق السيادي الذي تتمتع به كل الدول، ومثال ذلك، أن تمنح الشركة الدولية لحملها على التعامل بمبدأ الشراكة مع الطرف المحلي. كما وترغب حكومة الدولة المضيفة، في تحقيق أهداف التنمية الاقتصادية، من تشغيل للطاقات العاطلة، ورفع مستوى المعيشة لأبناء شعبها، وللوصول إلى هذا المسعى، تضغط الحكومة على الشركة الدولية لحملها على الاستثمار في قطاعات تستفيد منها كل شرائح المجتمع، لاسيما تلك الفئات المعوزة والمحرومة، ومقابل ذلك تمنح الحكومة كل التسهيلات الإدارية وغيرها من القوانين التمييزية (Avantageuse) لإقناع الشركة الدولية على التماشي مع سياسة الحكومة.

وقد ينشأ خلاف بين الشركة الدولية والدولة المضيفة مما تعتبره هذه الأخيرة مساسا بأمنها القومي، وبالتالي تقرر الحكومة منع الشركات الدولية من الاستثمار في قطاعات حساسة كالمدفوع مثلا. هذا وقد تلقي العلاقات المتوترة بين حكومة الدولة المضيفة وحكومة الدولة الأم (هذه العلاقات بين دولتين أو أكثر تعرف بالبيئة السياسية الدولية) التي تنتمي إليها الشركة الدولية، بظلالها على العلاقة التي تربط حكومة الدولة الأم بهذه الشركة

(1) Béatrice COLLIN, Outils d'analyses de l'environnement international et choix des modes de développement, Revue française de marketing, Paris, No 157-158, Février - Mars, 1996, P 12.

الدولية، وقد دفعت الشركات الأمريكية ثمنا لذلك، بحرمانها من ممارسة نشاطات داخل الأراضي الإيرانية بسبب توتر العلاقات بين البلدين (عمرو حسن خير الدين، 1996).

لكن فيليب كوتلر (Philip KOTLER, 2003) وعبد السلام أبو قحف (2001) يريان بخلاف ذلك، فهما يدرسون المخاطر السياسية من الوجة العامة، أي تأثيرها على المناخ العام بدون فرز، ومن أمثلتها:

- عدم الاستقرار السياسي، وما يتبعه من مخاطر: المصادرة، التأميم، التصفية⁽¹⁾.
- نقشي الرشوة والتهافت عليها من ذوي النفوس الضعيفة.
- تقلبات في الخريطة الجغرافية للبلد، نتيجة الصراعات والنزاعات المستمرة بين دول الجوار حول رسم الحدود الوطنية، كالذي حدث بين إثيوبيا وإرتريا، وما يحدث حاليا بين الهند وجارتها باكستان، ولا يخفى كما يقول فيليب كوتلر (Philip KOTLER, 2003) ما لهذه الحدود من تأثير على النشاطات التسويقية والتجارية للشركات الدولية.
- ظهور الجماعات الإرهابية المتطرفة، أو الحروب الأهلية بين أبناء البلد الواحد. ولعل ما حدث في لبنان يوضح ذلك، حيث أدت الحرب الأهلية إلى هروب الشركات الدولية بحثا عن الاستقرار والأمان.
- ارتفاع المديونية الخارجية لكثير من البلدان، ولم يقو بعضهما حتى على تسديد الفوائد المستحقة عليه، ومثال ذلك، البرازيل، روسيا، ساحل العاج (Philip KOTLER, 2003).
- وقد يكون هذا الاختلاف في الدراسة، نابعا من الاختلاف في وجهات النظر إلى المخاطر السياسية التي يتبناها كل طرف، ولعل هذا الإشكال القائم دفعنا إلى طرح طائفة من الأسئلة:
- ما هو مفهوم الخطر السياسي؟
- ما هي متغيرات البيئة السياسية للشركة الدولية؟ وما هي انعكاساتها عليها؟
- كيف للشركة الدولية أن تتبأ بهذه الأخطار قبل وقوعها، وذلك على أمل تجنبها، أو التخفيف من وطأتها عليها؟

1.2. مفهوم "مخاطر - البلد" (Le risque-pays): قد يحدث خلط بين مفهوم "الخطر" و"عدم التأكد". فالخطر هو حدث غير مرغوب فيه ويمكن توقعه، ومن ثم يمكن

(¹) يمكن القول بأن هذه المخاطر لم تعد تشكل تهديدا حقيقيا للشركات الدولية، بسبب سياسات التحرير الاقتصادي والانفتاح على العالم الخارجي الذي بدأت تنتهجه كثير من الدول النامية.

التبؤ به وحساب احتمالات حدوثه، أما عدم التأكد فهو أحداث وتهديدات غير مرغوب فيها ولا يمكن توقعها أو التبؤ بها، ومن ثم فلا يمكن حساب احتمالات حدوثها⁽¹⁾.

إذن كل من الخطر وعدم التأكد عبارة عن تهديدات وأحداث غير مرغوب فيها، وكلاهما يؤدي إلى نتائج وآثار سلبية، إلا أن الفرق الجوهرى الذي يميز كلا المفهومين، هو إمكانية توقع الخطر والتأثير فيه والتحكم في مسبباته، بينما في حالة "عدم التأكد" لا يمكن توقع الخطر ولا السيطرة في العوامل المسببة له، وتنتمي معظم الأخطار السياسية إلى حالات عدم التأكد.

ويمكن النظر إلى المخاطرة من زاويتين⁽²⁾:

أولاً: مخاطرات ذات بعد إداري (Risque managérial): وهي مرتبطة بالقرارات الاستراتيجية التي عادة ما يضطلع بها مجلس إدارة الشركة، ومن أمثلتها سيارة "Stilo" التي دعمت بها شركة "Fiat" خطوط منتجاتها لأول مرة، وذلك لتغطية الخسائر التي منيت بها خلال السنة المالية الفارطة، ومن ثم، فقرار مجلس الإدارة الدخول في وحدة عمل جديدة (DAS) يعتبر مخاطرة ذات أبعاد إدارية.

ثانياً: المخاطر المنظمة (Risque organisationnel) وهي موجودة بداخل المنظمة ذاتها، إذ تعبر عن مخاطر المنظمة بالنسبة إلى غيرها، أي مخاطر المنظمة على البيئة الخارجية لها - (الموردون، المنافسون، النقابات...) وقد تنشأ هذه المخاطر بسبب التغيرات والتقلبات التي تعرفها المنظمة في مستوى أدائها على مدى السنوات الفارطة ومثال ذلك: المخاطر التي يتحملها أصحاب الأسهم والسندات بسبب تذبذب أرباح المنظمة من سنة لأخرى أو ضياع حقوقهم نتيجة إفلاسها. ومن الواضح بأن المخاطر التي تحيط بالقرارات الاستراتيجية التي تتخذها الشركة الدولية هي التي تدخل تحت دائرة اهتمامنا، وعليه، فإن المنظور الأول من هذا التعريف هو الذي يخدم غرض هذه الدراسة أكثر من غيره.

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من المخاطر والتي تعكس مفهوم "مخاطر - البلد" وهي⁽³⁾:

- "مخاطر السيادة" (Le risque de Souveraineté): وهو مصطلح بنكي، يشير إلى المخاطر المرتبطة بالمدىونية الخارجية للبلد.

(1) عبد السلام أبو قحف، مرجع سبق ذكره، 2001، ص 244 - 245.

(2) Rodolphe DURAND, Guide du Management stratégique: 99 concepts clés, Dunod, Paris, 2003, P 228.

(3) Béatrice COLLIN, Outils d'analyses de l'environnement international et choix des modes de développement, Revue française de marketing, Paris, No 157-158, Février - Mars, 1996, P 12.

- "الخطر السياسي": ويصدر هذا الخطر من البيئة القانونية والاجتماعية التي تمارس فيها الشركة الدولية أعمالها. ولعل هذا التعريف يوافق إلى حد كبير ما ذهب إليه كل من (K.A.N.Luther et S.P.Sethie 1986) حيث يدخلان من جهتهما العوامل الاقتصادية والعوامل الثقافية والاجتماعية في تعريفهما للخطر السياسي.

- "مخاطر - البلد" (Le risque- pays): وهو عبارة عن مجموعة المخاطر التي يمكن أن تواجه الشركة الدولية أثناء عملية التغلغل في الدول الأجنبية. من واقع التعريفات السابقة، يمكن النظر إلى المخاطر السياسية على أنها: التدهور والتذبذب والإضطرابات التي تحصل في البيئة الدولية للشركة بشكل يؤدي إلى حدوث انحرافات وتصدعات بين الأهداف المسطرة والنتائج المتوصل إليها من قبل الشركة الدولية.

هذا ولا يمكن اعتبار أي حدث أو موقف في نظر بياتريس كولا (Béatrice COLLIN, 1996) بخطر، إلا إذا أدت إلى إحداث تغييرات وتبدلات جوهرية، تؤثر بشكل أو بآخر على أهداف الشركة الدولية.

2.2. تحديات البيئة السياسية وأثرها على نشاط الشركة الدولية: إن الاختلاف في

وجهات النظر السابقة حول دراسة البيئة السياسية للشركة الدولية، التي سبق الحديث عنها، يفترض وجود مستويين من المخاطر وهما (Béatrice COLLIN, 1996):

- مخاطر عامة تتعرض لها الشركات الدولية بدون فرز (Macro-risque): وهي ناتجة عن الأوضاع السائدة بصفة عامة، وتؤثر في الشركة الدولية بطريق غير مباشر، كقيام الحروب الأهلية، أو حدوث انقلاب عسكري، أو المصاعب المالية التي يواجهها البلد (كالذي حدث في البرازيل والأرجنتين).

- مخاطر خاصة تواجه الشركة الدولية أو القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه (risque Micro): وهي تؤثر بشكل مباشر على الشركة الدولية، أو على القطاع الذي تنتمي إليه، ومثال ذلك: نزع الملكية بمختلف أشكالها (التأميم، المصادرة...) دفع الرشوة مقابل الحصول على مشاريع (André, GARCIA 1996) لكن المهم من كل هذا، ما هو وقع هذه المخاطر السياسية على نشاط الشركة الدولية، وكيف تؤثر هذه السلوكيات والتصرفات عليها ؟ وسوف نحاول الإجابة على هذا السؤال فيما يلي:

- يذهب الاقتصاديون إلى أن الاستثمار الأجنبي هو استثمار جبان، بمعنى أن أي شعور بتدهور الأوضاع الأمنية أو احتمال حدوث اختلالات مالية أو هيكلية يكفي بالشركات الدولية لأن تغادر ذلك البلد، وتغير وجهتها إلى بلدان أكثر أمانا واستقرارا، ولعل الأحداث التي شهدتها كل من

لبنان وجنوب إفريقيا في سنوات الثمانيات، وما حدث في رواندا والبوسنة في سنوات التسعينات، والتضخم الراكض الذي عرفته البرازيل وروسيا (André GARCIA, 1996) لهي أمثلة تعكس الحساسية المفرطة للشركات الدولية تجاه الاستقرار السياسي في الدول المضيفة.

وبعد، فالمخاطر السياسية كما ذكر سابقا، هي مخاطر تنتمي في معظمها إلى حالات عدم التأكد، أي من النوع الذي لا يمكن للشركة الدولية توقعها أو التنبؤ بها، لكن بالرغم من ذلك يقترح بعض الباحثين والخبراء أساليب ومداخل كثيرة لتقييم وقياس المخاطر السياسية، سنتعرض لها فيما يلي.

3.2. تقييم وإدارة المخاطر السياسية: تتصرف إدارة الخطر السياسي إلى تحديد الأخطار

والتنبؤ بها، ورصد وتقييم الآثار المترتبة على حدوثها، وتحديد الطرق البديلة المناسبة لمواجهة تلك الأخطار أو تفاديها. ولتحليل هذه المخاطر والتنبؤ بوقوعها، نقترح أسلوبا مزدوجاً للقيام بذلك:

- جزء منه على المستوى الكلي أو العام، حيث تحاول الشركة التنبؤ بالتطورات السياسية ودرجة الاستقرار السياسي والنظرة الحكومية إلى الشركات الأجنبية عموماً.

- والثاني على المستوى الجزئي المتعلق بالشركة أو الصناعة التي تنتمي إليها، حيث تسعى الشركة إلى معرفة الأثر المحتمل لهذه التطورات المتوقعة والفرص والمخاطر التي ستخلقها هذه التطورات. تحاول الشركة أن تعرف ما إذا كان نشاطها على وجه الخصوص من الممكن أن يتعارض مع أهداف وأسبقيات الدولة المضيفة.

ويرى عبد السلام أبوقحف (2001) بضرورة رصد وتقييم المخاطر السياسية على نحو يسمح للشركة الدولية باتخاذ قرارات تستند إلى دراسات وبحوث مسبقة وميدانية وليس الانطلاق من فراغ. وتشير العديد من البحوث والدراسات إلى وجود عدة طرق وأساليب خاصة بقياس الخطر السياسي، وبناء على هذه الدراسات تقرر الشركة الدولية إمّا:

- الابتعاد عن البلد موقع المخاطر (إن كانت المخاطر ذات أثر كبير).

- أو مداراتها بشكل أو بآخر.

- أو تحملها كما هي.

وتوجد العديد من شركات الخدمات المستقلة وبيوت خبرة متخصصة في دراسة درجة المخاطر السياسية والمناخ الاستثماري في الدول المختلفة في العالم، وتبيع خدماتها للشركات التي ترغب في الحصول على معلومات عن هذه الدول، ولعل من بين أشهر شركات الخدمات:

- وحدة الاستخبارات لمجلة الإيكونوميست البريطانية (Economist intelligent unit "Eiu")

- دليل المخاطر الدولية (international country risk guide ICRG).

أ- طريقة وحدة الاستخبارات لمجلة الإيكونوميست البريطانية: طبقاً لهذه الطريقة، فقد تم تحديد عدد من المؤشرات والمعايير للتنبؤ بالأخطار السياسية، وأعطيت لها أوزان نسبية، فمثلاً تم اختيار ستة (6) متغيرات سياسية بوزن نسبي قدره خمسون (50) نقطة، و أربعة (4) متغيرات اجتماعية بوزن نسبي قدره سبعة عشر (17) نقطة. ومن بين هذه العوامل السياسية:

- قرب الدولة من دولة أخرى غير مستقرة أو مثيرة للمشاكل (3 نقاط).

- طول أو قصر المدة التي يقضيها الرئيس في الحكم (5 نقاط).

- الحرب... إلخ (20 نقطة).

ومن بين المتغيرات الاجتماعية نذكر على سبيل المثال:

- سرعة التحول إلى المدنية (3 نقاط): فقد يؤدي ذلك، إلى ارتفاع نسبة الجرائم وشيوع

تجارة المخدرات...

- الصدمات الطائفية أو ظهور الجماعات المتطرفة (4 نقاط).

- الانحراف واستعمال سبل الخديعة والمكر في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية من

قبل العاملين، مثل الرشوة والاختلاسات... إلخ (6 نقاط) وعليه يكون الترتيب وفقاً لعمرو

حسن خير الدين، (1996) كما يلي:

- الرتبة (أ) ← [0 - 20] ← أقل خطراً.

- الرتبة (ب) ← [25 - 40]

- الرتبة (ج) ← [45 - 55]

- الرتبة (د) ← [60 - 75]

- الرتبة (هـ) ← [80 - 100] ← خطر مرتفع جداً.

ب- دليل المخاطر الدولية: يوفر دليل المخاطر الدولية تصنيفاً مركباً للمخاطر، إلى

جانب التصنيف المنفصل للمخاطر السياسية والمالية والاقتصادية. والجدول رقم 01 يوضح ذلك:

الجدول رقم 01: تصنيف المخاطر طبقا لمؤشرات سياسية ومالية واقتصادية.

التصنيف المنفصل للمخاطر			التصنيف المركب للمخاطر	
الحد الأقصى للمخاطر*	بعض المؤشرات / العوامل	أبعاد التصنيف	درجة المخاطر	المجال
100	- الفساد السياسي - الأوضاع الأمنية - الانقلابات العسكرية	البيعد السياسي	مخاطر منخفضة جدًا	[100 - 85]
			مخاطر منخفضة	[84.5 - 70]
			مخاطر متوسطة	[69.5 - 60]
			مخاطر من متوسطة إلى مرتفعة	[59.5 - 50]
			مخاطر مرتفعة جدًا	[49.5 - 0]
50	- التأخر عن دفع الديون الخارجية - معاملة تمييزية في فرض الضرائب	البيعد المالي		
	- التكلفة العالية للعمالة - التضخم	البيعد الاقتصادي		

المصدر: من إعداد الباحث

* يعبر الحد الأقصى للمخاطر عن الدول الأقل خطرا من الناحية السياسية والمالية والاقتصادية. هذا ويقترح بياتريس كولا (Béatrice COLLIN,1996) من جهته مداخل أخرى لدراسة وتحليل المخاطر السياسية بشكل عام، كما أن الغرض منها هو إرشاد الشركات الدولية إلى المعلومات والمعطيات التي يحتاجونها عند عملية التقييم. والجدول رقم 02 يتعرض إلى كل هذه المداخل:

الجدول رقم 02: أهم الأساليب المستعملة في عملية تقييم وإدارة المخاطر السياسية. المصدر: Béatrice COLLIN, op-cit, p13

المداخل/ الأساليب	مضمون الطريقة	المعلومات المستخدمة	المعلومات التي توفرها	المخاطر المدروسة Macro/ Micro risque	دراسة سكونية استشرافية (Statique)
الاستعانة بآراء الخبراء	إرسال إيطارات بالشركة إلى الدول المضيفة	- معلومات نوعية (qualitatif): آراء الخبراء - معلومات كمية (quantitatif): إحصائيات رسمية	- مدى إمكانية غزو السوق الأجنبي. - تقرير مفصل عن المخاطر السياسية الحالية، واتجاهاتها في المستقبل	- دراسة المخاطر السياسية العامة والخاصة - دراسة المخاطر الاقتصادية الخاصة	دراسة سكونية بالدرجة الأولى
Rating	المرحلة 1: استقصاء آراء الخبراء باستعمال طريقة دلفي (Delphi) المرحلة 2: تبويب النتائج المتوصل إليها تحت كل معيار أو مؤشر تتخذه الشركة في عملية التقييم.	- معلومات نوعية: آراء الخبراء - معلومات كمية: الإحصائيات الرسمية التي يقدّمها الخبراء	ترتيب الدول المختلفة حسب درجة "مخاطر البلد" وذلك على أساس سلم نقاط يتراوح ما بين (0 - 100)	- دراسة المخاطر السياسية العامة والخاصة - دراسة المخاطر الاقتصادية العامة	دراسة سكونية بالدرجة الأولى، وذلك على الرغم من وجود تنبؤات على المدى القصير والمتوسط
السيناريوهات (Scenarios)	التبؤ بالاتجاهات المستقبلية للبلد بواسطة شجرة القرارات (arbre de décision) وذلك على ضوء المؤشرات/العوامل المستعملة في عملية التقييم	- معلومات نوعية: آراء الخبراء. - معلومات كمية: إحصائيات رسمية	اتجاه المستقبل السياسي في البلاد		دراسة استشرافية

دراسة اقتصادية - اجتماعية	تحديد جماعات الضعف (كالتقانات - الجمعيات) ومدى تأثيرها على المستقبل السياسي والاقتصادي للبلد	مدى انسجام الهياكل الموجودة في الدولة مع أهداف الشركة.	دراسة المخاطر السياسية العامة والخاصة.
---------------------------------	--	---	--

وتجدر الإشارة في الأخير، إلى أنه بالرغم من أن تقلص الأرباح لكثير من الشركات خلال فترة السبعينات والثمانينات كان سببه المباشر هو ارتفاع درجة الخطر السياسي لدى الدول المضيفة، فإن كثيرا من الشركات الدولية لا تبدي اهتماماً لقياس وتحليل الخطر (عبد السلام أبو قحف، 2001) ويعتبر المديرون بأن هذه الممارسات تتم في بروج عاتية (أي بعيدة عن الواقع).

ويذهب بياتريس كولا (Béatrice COLLIN, 1996) إلى أن أكبر الشركات الدولية الفرنسية تنظر إلى هذه الأساليب بعين الازدراء والاستخفاف ولا تعير لها أي اهتمام. ولعل ذلك ما دفع بكثير من الخبراء إلى توجيه عدة انتقادات إليها ومن بينها وفقاً لبياتريس كولا (1996 Béatrice COLLIN)⁽¹⁾:

- تعتمد هذه الطرق على معلومات كمية (Quantitatives) وتتصف بالعمومية، وبالتالي فهي لا تعكس بدقة واقع الشركة أو الصناعة التي تنتمي إليها؛
- تؤدي نمذجة المعلومات النوعية (Qualitation) في شكل أرقام رياضية إلى إلغاء الأبعاد المتعددة و المتشابهة للمخاطر التي تحتوي عليها بيئة الشركة الدولية، وإلى ترجمة سيئة لحقيقة التغيرات والأوضاع التي يمكن أن تطرأ في بيئة الأعمال الدولية؛
- إن تسلسل القيم من الصفر (0) إلى مائة (100) يؤدي إلى حدوث انحرافات لا يمكن التغاضي عنها.

بصفة عامة، يمكن القول بأن هذه المداخل تدرس المخاطر البيئية بوجه عام، وبالتالي فهي قد تصلح لمؤسسات وقد لا تصلح لأخرى، لأن أثر هذه المخاطر يختلف باختلاف نوع نشاطها وحجمه والقطاع الذي تعمل فيه... (أحمد فلاح، 2002). وعليه، نقول بأنه على الرغم من موضوعية هذه الانتقادات إلى حد كبير، إلا أنه وجب على الشركة الدولية أن تضعها في الإطار الصحيح. وبناء عليه، فالمداخل والطرق المذكورة سابقاً، ماهي في الحقيقة إلا وسائل وأدوات تساعد الشركة على اتخاذ القرار الصحيح، فقد تجد المنظمة نفسها أمام عدد من

(1) Béatrice COLLIN, op-cit, p 17.

البدائل، ولا سبيل لديها سوى اختيار واحد منها في وقت تفتقر فيه إلى معلومات وأنظمة فعالة تساهم في ذلك، وتأتي هذه الطرق ليس لتقديم الحلول السهلة وإنما لكي تضع المؤسسة في الصورة أو أقرب من ذلك.

خاتمة

على الرغم من أن ظاهرة "التدويل Internationalisation" ليست بالشيء الجديد في دنيا الأعمال، إذ أن جذورها تمتد إلى عصور ما قبل ظهور النقود كوسيط للتبادل، عندما كانت تعتمد الدول على أسلوب المقايضة في استبدال السلع بسلع أخرى تكتسب فيها ميزة نسبية، إلا أن هذه الظاهرة بدأت تأخذ أبعاداً جديدة، لاسيما بعد نهاية الحرب العالمية الثانية، وذلك من وجهين:

- التصاعد الحاد والمطرد لظاهرة التدويل لدى الشركات الرائدة، وتنامي تلك النزعة إلى تخطي الحواجز القومية لدى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- تطور فلسفة "التدويل" من التوسع الجغرافي على مستوى الدول، إلى التوسع الجغرافي على مستوى الشركات.

ولعل ذلك ما أدى بكثير من الكتاب إلى وصف هذا الاتجاه المتزايد نحو تدويل نشاط الأعمال، بالثورة الصناعية الثانية.

هذا ويتأثر النشاط التسويقي بوصفه نشاطاً اقتصادياً واجتماعياً، بالبيئة السياسية والثقافية والاقتصادية... ولولا الطبيعة الديناميكية والمتغيرة التي تتسم بها بيئة الأعمال الدولية لما وجدت منظمات الأعمال نفسها مضطرة في أكثر من مرة إلى تغيير برامجها التسويقية وتعديلها وفقاً للمقتضيات البيئية، لذلك تشكل هذه البيئة وكيفية التعامل معها للتكيف بحسبها والتأثير فيها من أكبر التحديات التي تواجه رجال الإدارة في التسويق.

وعليه فقد أصبح ضرورة معرفة الشركة الدولية لكافة الثوابت والمتغيرات الثقافية والاجتماعية للدول المختلفة من الأمور المسلّم بها في إدارة الأعمال الدولية. لذلك فالإشكال الذي يطرح نفسه، كيف يمكن للمسوق الدولي أن يوظف قدراته التحليلية والاستفادة من آليات وأدوات التسويق الدولي لاتخاذ قرارات سليمة 5.

قائمة المراجع

بالعربية:

1. أبو قحف عبد السلام، إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
2. خير الدين عمرو حسن، التسويق الدولي، دار الكتب، مصر، 1996.

3. عفيفي صديق محمد، التسويق الدولي: نظم التصدير والاستيراد، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة العاشرة، 2003.

4. فلاح أحمد، التسويق الدولي في عالم متغير: مدخل ديناميكي - استراتيجي، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع التحليل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.

بالفرنسية:

5. DARMON René Y et autres, Le marketing : Fondements et applications, Les éditions de la Chenelière inc, Québec, 5^{ème} édition, 1996.

6. DURAND Rodolphe, Guide du Management stratégique: 99 concepts clés, Dunod, Paris, 2003.

7. KOTLER Philip & DUBOIS Bernard, Marketing-Management, Edition Pearson, Paris, 11^{ème} édition, 2003.

8. LEGRAND Gérard & H.MARTINI, Management des opérations de commerce international, Dunod, Paris, 4eme édition, 1999.

9. COLLIN Béatrice, Outils d'analyses de l'environnement international et choix des modes de développement, Revue française de marketing, Paris, No 157-158, Février - Mars, 1996.