

Distr.
GENERAL

TD/B/ITNC/4
15 February 1995
ARABIC
Original: ENGLISH

مؤتمر الأمم المتحدة
للتجارة والتنمية



مجلس التجارة والتنمية
اللجنة المعنية بالاستثمار الدولي
والشركات عبر الوطنية
الدورة الحادية والعشرون
جنيف، ٢٤ نيسان/أبريل ١٩٩٥
البند ٥ من جدول الأعمال المؤقت

تنفيذ البرنامج المعنى بالاستثمار الدولي والشركات عبر الوطنية

الخبرة المكتسبة في مجال التعاون التقني: الترويج التجاري لأنشطة العلم
والتقنولوجيا في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال

موجز

يصف هذا التقرير برامجاً لمساعدة الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال في بيع منتجاتها وخدماتها العلمية والتكنولوجيا في الأسواق الدولية، بواسطة تحالفات تجارية مع الشركات عبر الوطنية للتكنولوجيا الرفيعة. وتتاح المساعدة لكل من الحكومات وكيانات البحث والتطوير بغية (١) أن يتضمن للحكومات دعم كيانات البحث والتطوير بوضع سياسات وقوانين تعزز البيئة التي يمكن لهذه الكيانات أن تزدهر فيها، و(٢) أن يتضمن لكيانات البحث والتطوير اكتساب المهارات والممارسات التجارية الدولية. ويتضمن البرنامج (أ) تدريب المديرين والموظفين في مجالات التسويق والتخطيط الاستراتيجي/التصميم التنظيمي، والتفاوض، وحماية الملكية الفكرية، والتمويل، وحساب التكاليف والمواضيع الأخرى المتصلة بالاقتصادات السوقية، و(ب) تقديم مشورة مركزية تتعلق بالمسائل التي تتطلب الاهتمام في الأجل القريب (مثل مراجعة التشريعات، وحماية الملكية الفكرية، وتعيين الشركاء المحتملين من الخارج والمنافذ السوقية، واعتماد استراتيجيات تفاوضية معينة). وتشمل البلدان التي اشتركت في هذا البرنامج حتى تاريخه استونيا، وأوزبكستان، وأوكرانيا، وكازاخستان، وكوبا، ولاتفيا، وليتuania.

المحتويات

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	<u>الفصل</u>
٤	٣ - ١	مقدمة
٤	١٨ - ٤	أولاً - خصائص برنامج الترويج التجاري للعلم والتكنولوجيا في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال
٤	٤ - ١١	ألف - منشأ البرنامج وبدء تطوره
٦	١٨ - ١٢	باء - هيكل البرنامج
٧	٦٥ - ١٩	ثانياً - قضايا أساسية فيما يتعلق بالتركيز اللازم لأنشطة معاهد البحث والتطوير
٧	٢٦ - ١٩	ألف - الاشكالية
٩	٤٦ - ٤٧	باء - التغلب على أوجه الضعف الهيكيلية
١٢	٥٤ - ٤٧	جيم - المساعدة الملائمة من الحكومات
١٩	٦٥ - ٥٥	دال - أشكال مختارة من المساعدات لمنتجي العلم والتكنولوجيا
٢٢	٦٨ - ٦٦	ثالثاً - الدروس المستفادة
٢٣	٧٢ - ٦٩	رابعاً - الاتجاه المقبل للبرنامج

المرفق

الصندوق الاستئمانى للأونكتاد للبرنامج المعنى بالاستثمار الدولى
والشركات عبر الوطنية العام والمخصص: الدخل ١٩٨٩ - ١٩٩٤ ..

<u>الصفحة</u>	<u>الفقرات</u>	<u>المحتويات (تابع)</u>	<u>الفصل</u>
		<u>النصوص المنفصلة</u>	
١٤		تسويق العلم والتكنولوجيا الأوزبكيين: بعض المشاكل والتوصيات الأساسية . . .	- ١
١٧		نموذج لدورة لاستباط الأفكار: ليتوانيا	- ٢
٢٠		سياسات وهيكل لقطاع ناجح تجاري للبحث والتطوير	- ٣

مقدمة

- ١- تهدف أنشطة التعاون التقني لبرنامج الأونكتاد المعنى بالاستثمار الدولي والشركات عبر الوطنية إلى دعم قدرة الحكومات، لا سيما في البلدان النامية، في معاملاتها مع الشركات عبر الوطنية وإلى تهيئة مناخ موات للاستثمار الدولي ولتنمية القطاع الخاص والشركات. وقد نفذ برنامج المساعدة التقنية، الذي يعمل منذ عام ١٩٧٦، ما يزيد على ١٠٠٠ مشروع في أكثر من ١٠٠ بلد نام ودرّب قرابة ٨٠٠٠ من وأضعى القرار الوطنيين وقرابة ٢٥٠٢ من منظمي المشاريع. وكانت المشاريع وحدها تنطوي على قرابة ٣٠ مليار دولار من الاستثمار الأجنبي في البلدان النامية؛ وتيسّر ما هو أهم من ذلك بكثير بواسطة قوانين الاستثمار وتشريعات المشاريع المشتركة التي وضعّت في كثير من البلدان النامية.
- ٢- وتقديم أمانة الأونكتاد سنوياً تقارير عن الخبرة المكتسبة في مجال أنشطة التعاون التقني لبرنامج الشركات عبر الوطنية، وتركّز كل عام على موضوع مختار. ويدرس تقرير هذا العام الخبرة المكتسبة في مساعدة الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال على الترويج التجاري لقطاعاتها العلمية والتكنولوجية. والهدف من هذه المساعدة هو زيادة قدرتها الوطنية على التسويق الدولي للعلم والتكنولوجيا. ويستعرض هذا التقرير المشاكل التي تنطوي عليها هذه المهمة، والنجاح المرحلي الذي تحقق والدروس المكتسبة، فضلاً عن الاتجاهات المقبلة ل البرنامج.
- ٣- ويتاح التمويل الأساسي لأنشطة التعاون التقني وما يتصل بها في نطاق البرنامج المعنى بالاستثمار الدولي والشركات عبر الوطنية عن طريق تبرعات تقدمها الدول الأعضاء وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي. ووردت تبرعات في عام ١٩٩٤ من حكومات جمهورية كوريا والدانمرك وسويسرا والصين وناميبيا والترويج. وعلاوة على ذلك تعهدت حوكمة الجزائر ولبنان بتقديم تبرعات. كما أتيح خباء منتسبيون من حكومات بلجيكا والدانمرك والنمسا. ويرد في مرفق هذا التقرير موجز بالمساعدات المالية التي أتيحت في عام ١٩٩٤.

أولاً - خصائص برنامج الترويج التجاري للعلم والتكنولوجيا في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال

ألف - منشاً البرنامج وبدء تطوره

- ٤- في عام ١٩٩٠، طلبت حكومة كوبا من الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا^(١) إرسال بعثة برامجية إلى هافانا. وكان الهدف هو وضع مشروع لمساعدة التقنية لزيادة تدفقات القطع الأجنبي، من خلال الاستثمار الأجنبي والتجارة. وفي ذلك الوقت كانت الحكومة الكوبية تلتزم إقامة روابط اقتصادية جديدة يمكن أن تعوض تآكل الأسواق والامدادات من الاتحاد السوفيافي السابق.

- ٥- وحددت البعثة البرامجية الأولى فرصةً تجارية لقطاعات اقتصادية مختلفة في كوبا، بما فيها السياحة والمنتجعات والخدمات الصحية. ولكن أموال المساعدة التقنية المتاحة لم تكن كافية للتصدي لاحتياجات جميع القطاعات. وكان لا بد من اختيار قطاع واحد. وبذا أن الرعاية الصحية هي أنساب خيار منطقي بسبب ما يلي: (١) بدا أن هناك بعض التخصصات العالمية المستوى في هذا المجال؛ (٢) كانت

المنتجات في مجال الرعاية الصحية تتسم بإمكانية إدراك دخل أكبر من غيرها من الأنشطة الاقتصادية خلال فترة قصيرة نسبياً من الزمن؛ (٢) أن الرعاية الصحية يمكن أن تصبح مصدراً مستمراً لتوليد دخل من القطع الأجنبي على الأجل الطويل.

٦- ومنذ ١٩٩١ حتى ١٩٩٤، عمل برنامج المساعدة التقنية، بمساعدة من برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مع صناعة الرعاية الصحية في كوبا على الإعداد لزيادة المبيعات في الخارج. وحدد الخبراء في صناعة الرعاية الصحية الدولية التي تتسم بدرجة عالية من التنافس عدة منتجات وخدمات يمكن بيعها في الخارج. ولكن صناعة الرعاية الصحية الكوبية لم تكن منظمة بحيث تبيع في الخارج. وأهم شيء هو أنه كان هناك نقص في المهارات الازمة لعرض هذه المنتجات في الأسواق الدولية. فقد تطورت صناعة الرعاية الصحية لكي تتيح الخدمات دون تكلفة للسكان الكوبيين، دون نظر إلى الفرص التجارية الدولية التي يمكن أن تنشأ فيما بعد.

٧- وتم الجمع بين أنشطة استشارية وتدريبية لزيادة القدرات والمهارات الوطنية لكوريا على إجراء عمليات تجارية دولية في اقتصاد السوق الراهن. وأتيح تدريب عملي على التخطيط الاستراتيجي، والتصميم التنظيمي، والتسويق، وحماية الملكية الفكرية، والتفاوض. وأعطيت دورات عن حل المشاكل للمصدرين المحتملين. وأتيحت مشورة مركزة بقصد إنشاء وظائف التسويق في مراكز الانتاج؛ والتوجه السوفي للبحث والتطوير؛ وصياغة استراتيجية للتغلغل في الأسواق الدولية وتعزيز صورة كوريا كمورد للمنتجات والخدمات العالية القيمة للرعاية الصحية؛ وإجراء التنظيم لتنفيذ هذه الاستراتيجية؛ وإنشاء شبكة توزيع في الخارج؛ وتعيين الشركاء والعملاء والمنافسين المحتملين؛ وحماية الملكية الفكرية؛ وتحضير الاتفاques مع العملاء والتفاوض عليها. وتم استعراض كتب التسويق. وأجريت دراسات سوقية بقصد منتجات محددة للرعاية الصحية.

٨- ويحدّر التنويع إلى إنجازات أخرى. فقد ترجمت التقارير الاستشارية التي تم تقديمها إلى اللغة الإسبانية وزُرعت على نطاق واسع؛ وتم تسجيل بعض الدورات التدريبية على أشرطة واستخدمت للتدريب في أماكن أخرى؛ وأنشئت وعزّزت إدارات للتسويق في مراكز الانتاج لمنتجات التكنولوجيا الاحيائية؛ وأدرج التخطيط الاستراتيجي والتصميم التنظيمي كمادتين ينبغي أن يتعلمهما مدير مراكز الانتاج وطلاب العلوم الاقتصادية/ التجارية على السواء. وتم تدريب قرابة ٢٠٠ مدير على التسويق والتخطيط الاستراتيجي والتصميم التنظيمي وحماية الملكية الفكرية والتفاوض.

٩- وأسهم برنامج كوريا في زيادة قدرة البلد على تعريف الفرنسية السوقية، ولا بد وأن يساعد هذا على إدراك القطع الأجنبي الذي تمس الحاجة إليه على الأجلين القصير والمتوسط. وساعدت المعرفة التي اكتسبتها السلطات الكوبية بموجب هذا البرنامج على أن تتيح لها الدخول في مفاوضات مع عدد من الشركات اليابانية والأوروبية، وإن كان يصعب تقييم النتيجة والأثر في هذه المرحلة.

١٠- وفي أواخر ١٩٩٢، ورد طلب لمساعدة ثلاثة جمهوريات بلطيقية - هي إستونيا ولاتفيا ولتوانيا - لكي تبيع منتجات وخدمات التكنولوجيا المتقدمة في الخارج. وكانت حالتها مماثلة لحالة كوريا: فقد كانت لديها منتجات تعتمد على تكنولوجيا جيدة متاحة للبيع، ولكنها تفتقر إلى المهارات الازمة لإدخال هذه المنتجات إلى السوق.

١١- وبعد بدء العمل مع الجمهوريات البلطيقية، أبدت بعض الجمهوريات السوفياتية السابقة التي تتوافر لديها موارد علمية وتقنولوجية هامة اهتماماً بهذا البرنامج. وبحلول نهاية عام ١٩٩٤، أُوفدت بعثات للتقدير وأتيحت مساعدات أخرى إلى أوزبكستان وأوكرانيا وبيلاروس وكازاخستان. وفي هذا الصدد، فقد استحدث في بيلاروس برنامج شامل لمساعدة من أجل التسويق التجاري الدولي للمنتجات والخدمات العلمية والتكنولوجية.

باء - هيكل البرنامج

١٢- بغية الاستجابة لهذه الاحتياجات، ظلت الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا تضطلع، بدعم مالي من برنامج التنمية الإدارية التابع لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي وبالتعاون معه، ببرنامج من الأنشطة الرامية إلى تطوير قطاع علمي وتقنولوجي ذاتي التمويل، ومحجه نحو السوق، في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال.

١٣- ويطلب تنفيذ البرنامج العمل مع كل من الحكومات ومعاهد البحث والتطوير. وينبغي للحكومات أن تدعم المعاهد بصياغة وتنفيذ سياسات وقوانين تهيئ بيئة تمكّن العلم والتكنولوجيا من الازدهار. وينبغي لمؤسسات البحث والتطوير أن تجمع الموارد اللازمة وتطور المهارات بغية اغتنام الفرص السوقية، في الداخل والخارج على السواء.

٤- وللبرنامج استراتيجية من شعبتين: (١) تدريب المديرين والموظفين على المواضيع ذات الصلة، ولكي يصبح هؤلاء المديرين والموظفين عوامل حافزة على التغيير في كل بلد؛ (٢) إتاحة خبراء دوليين لتقديم المشورة بقصد المسائل التي تتطلب العناية على المدى القصير (مثل مراجعة التشريعات، وحماية الملكية الفكرية، وتعيين الشركاء المحتملين من الخارج، وتوفير مهارات التسويق، والتفاوض).

٥- وينفذ هذه الأنشطة فريق من الخبراء الاستشاريين الدوليين والخبراء الوطنيين الذين يعملون بتعاون وثيق. ويزيد هذا النهج من نقل الدراية التقنية إلى الوطنيين بواسطة كل من "التدريب في موقع العمل" (المنفذ بواسطة مشورة مركزية) والتدريب الرسمي. وعلاوة على ذلك، فإن الأنشطة الاستشارية والتدريب مرتبطة ارتباطاً وثيقاً، ويدعم كل منها الآخر ويفيد منها.

٦- وبصفة عامة، فإن المساعدات تبدأ بإجراء استعراض مكتبي للمعلومات العامة المتعلقة بالبلد عموماً وبموارده العلمية والتقنولوجية بصفة خاصة. وبعد ذلك تؤخذ بعثة إلى البلد. وتلتقي البعثة بممثلين للحكومة ولمؤسسات البحث والتطوير، وشركات الانتاج، والقطاع الخاص، وغيرهم من الأطراف المعنية. وفي أثناء الاجتماعات، يصف الممثلون الوطنيون المشاكل التي يواجهونها؛ ويقدمون المعلومات عن الموارد المتاحة لهم وعن قدراتهم وجهودهم السابقة. وتناقش الأفكار المتعلقة بتطوير الفرص التجارية للتكنولوجيا المتقدمة. وتُعقد حينما يكون ممكناً دورات بحث مركزية بقصد استراتيجية، وحل المشاكل وما إلى ذلك. وبهذه الطريقة، يجري نقل المعارف المتعلقة بكيفية معالجة هذه المشاكل من البعثة الأولى إلى الوطنيين.

٧- وبعد البعثة الأولى، يجري تحليل المعلومات التي تم تجميعها، وتقارن موارد البلد وخبراته بالموارد المتاحة في أماكن أخرى. وبعد ذلك يصل تقرير مكتوب إلى السلطات. وعادة ما يتضمن تقييمات التكوين

العلمي للبلد (العلماء ومراكز البحث والمخابر وما إلى ذلك); وتحديداً للأمكانيات التجارية؛ وتقييماً للاحتياجات (في مجالات المؤسسات والموارد البشرية والمهارات) الازمة للتنمية التجارية والإدارية؛ وتعييناً للشركاء والمنافسين السوقيين المحتملين في الاقتصاد الدولي؛ وإطاراً استراتيجياً لتنمية المنتجات والخدمات التكنولوجية المتقدمة ذات القدرة التنافسية الدولية؛ ووصيات تتعلق بخطة العمل. وفي كل حالة، تكون التوصيات محددة ومفصلة وعملية.

-١٨ - ويجري تعميم التقرير وما يتضمنه من توصيات على الشركاء المحتملين لاستعراضه، بمن فيهم الخبراء الزائرون أثناء البعثة. وبعد أن ينتهي النظارء الوطنيون من استعراض التقرير توقف بعثة ثانية لمناقشة استنتاجات التقرير. وبعد ذلك يتولى الخبراء الدوليون والوطنيون معاً تصميم برنامج المساعدة. وهكذا، يجري تفصيل الأنشطة في كل برنامج وطني لتلبية الاحتياجات والموارد المحددة لكل بلد. وبالرغم من ذلك، فهناك عناصر مشتركة في جميع المشاريع الوطنية. ويرد وصف لهذه العناصر أدناه.

ثانياً - قضايا أساسية فيما يتعلق بالتركيز اللازم لأنشطة معاهد البحث والتطوير

الف - الاشكالية

-١٩ - تملك الكثير من الجمهوريات السوفياتية السابقة موارد علمية هامة. وفي كل منهاآلاف من العلماء والخبراء التكنولوجيين يعملون في معاهد للبحث والتطوير تشكل جزءاً من مجمعات علمية أكبر. وتشمل المؤسسات الكبيرة الأخرى في قطاع العلم والتكنولوجيا الأكاديمية الوطنية للعلوم؛ وزارات مختلفة من بينها وزارات الزراعة والصحة والصناعة؛ والجامعات.

-٢٠ - وحتى عام ١٩٩١، كان نمو وتنمية العلم والتكنولوجيا في هذه الجمهوريات يجريان تحت مظلة الاتحاد السوفيتي السابق. وكانت الحكومة المركزية هي الممول والمخطط والعميل الرئيسي ومنسق الملكية الفكرية والوكيل الوحيد للعلم والتكنولوجيا السوفياتيين على نطاق العالم. وفي المقابل، كانت معاهد الجمهوريات تتيح للأبحاث وتطوير المنتجات وفي بعض الحالات الشامل للاتحاد السوفيتي السابق بأسره. وهكذا، فقد كان يوسع المجتمعات العلمية للجمهوريات أن تكرّس كل اهتمامها للبحث والتطوير. واكتسبت باطراد درجة عالية من التخصص والتقدير في مجالات مختارة، بما في ذلك بعض المجالات التي أصبحت الآن حاسمة لتطوير التكنولوجيا المتقدمة الرائدة والصناعات المتقدمة النمو على نطاق العالم.

-٢١ - وفي عام ١٩٩١ أصبحت الجمهوريات مستقلة - وقدت مجتمعاتها للبحث والتطوير الدعم السياسي الرئيسي، ومصدر تمويلها الرئيسي، وأسواقها والمركز التنسيقي لنظامها لحماية الملكية الفكرية. وفي الوقت نفسه، زادت بصورة حادة تكاليف الصيانة لمعاهد البحث والتطوير، بما في ذلك الطاقة، مع اختفاء الإعانات السوفياتية. ونتيجة لذلك تتدحر بسرعة الموارد المخصصة للبحث والتطوير. ويتم الاستغناء عن كثير من العلماء والتقنيين، أو يتخلون عن العمل للحصول على وظائف تجارية تدر دخلاً أكبر؛ ويجري التخلص عن مشاريع للبحث والتطوير بسبب نقص الأموال؛ وتقطع الاشتراكات في المطبوعات الدولية المتخصصة؛ ولا تجرى الصيانة السليمة لمعدات المختبرات.

٤٤ - وعلى الرغم من ذلك، فما يزال هناك كيان جيد لعلم وتقنولوجيا بارزين. وفرص الإلقاء من هذين الموردين كبيرة. إذ يمكن استخدامهما في الداخل للنهوض بأنظمة الانتاج الصناعي بمعايير الكفاءة وجودة الانتاج والحساسية البيئية على السواء. وفي الخارج، فإن تزايد التنافس الدولي يرغم الشركات عبر الوطنية على أن تستكشف العالم بحثاً عن الموارد - بما في ذلك الدراسية العلمية والتكنولوجية، على نحو يتيح لها أن تنتج منتجات أفضل بأسعار أرخص. وفي ظل اتفاقات التحالف الاستراتيجي، يمكن للمعاهد في الجمهوريات السوفياتية السابقة أن تقدم دراسة علمية وتقنولوجية إلى هذه الشركات عبر الوطنية، في مقابل الحصول على العوائد وشبكات التسويق والتوزيع.

٤٥ - وتدرك كثير من الشركات هذه الامكانية. والواقع، أن عدداً منها (بما في ذلك كثير من الشركات عبر الوطنية للتقنولوجيا المتقدمة) قد زارت معاهد البحث والتطوير في الجمهوريات وقدمت عقوداً للعلماء ومديري الشركات فيها. ووقع العلماء ومديرو الشركات المتلهفون على التمويل، على هذه العقود. ولكن العقود، في معظمها، ليست مثل إذا ما قيست بمعايير الدولية للعقود المماثلة. والواقع أن كثيراً من العلماء ينطليون حيازة ملكيتهم الفكرية مقابل الفرات من قيمتها، بسبب عدم معرفتهم بمعايير الدولية وعدم كفاية مهارة التفاوض على العقود.

٤٦ - وهذا الافتقار إلى المهارات التجارية يكلف المعاهد الكثير. ومن أمثلة ذلك، أن بعضاً من عقود الترخيص غير المواتية قد حوت ما يصل إلى ٧٠ في المائة من الإيرادات إلى الشركات الأجنبية لمجرد قيامها بتسجيل براءات الاختراع والاتصال بالشركات الأجنبية. والنسبة المئوية الدولية للمعيارية لهذا العمل هي من ١٠ إلى ٢٠ في المائة. ويمكن بهذا أن تصيب الخسارة على مدى عمر أي من المنتجات إلى عشرات الملايين من الدولارات أو أكثر من ذلك، لكل معهد. وعلاوة على ذلك، تقدم المعاهد حقوقاً عالمية حصريّة للشركات الأجنبية دون أن يكون ذلك مصحوباً بمعايير للأداء. والمعتاد في الأسواق الدوليّة، أن تصبح التراخيص الحصرية معايير أداء صارمة. ومن أمثلة ذلك أن العقد قد يتطلب إدرار مبلغ معين من الدخل لصالح المرخص من المرخص له في غضون فترة زمنية قصيرة معينة. وهذا مهم بصفة خاصة في التكنولوجيا الراقية: فإذا ما طال زمن الأداء أكثر من اللازم وفشل المرخص له، فستضيع الفرصة لأن المنتج سيصبح عتيقاً بسبب تغير التكنولوجيات.

٤٧ - وفي حالات قليلة، قدم علماء وخبراء في التكنولوجيا معلومات أساسية عن تطبيق معين إلى شركات أجنبية، دون الاتفاقيات المعيارية المتعلقة بالحفظ على السرية وعدم المنافسة. ويقتصر العلماء ومديرو التكنولوجيا الرفيعة، المعزولون عن الأسواق العالمية لعدة عقود، إلى كل من المعرفة والخبرة في مجالى الممارسات والمهارات التجارية الدولية. ولا توجد مؤسسة وطنية لتقديم دعم كاف. ويلزم القيام بالكثير من العمل حتى تفتتح هذه المعاهد الفرص الممكنة المتاحة لها. ويجب من حيث الجوهر تطوير القدرة الوطنية على العمل في البيئات السوقية.

٤٨ - وسيتوقف مدى نجاح الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال من الجمهوريات السوفياتية السابقة بدرجة كبيرة على الخيارات التي ستستقر عليها خلال السنوات القليلة المقبلة فيما يتعلق بمواردها المحلية للبحث والتطوير. وهذه الموارد هي التي يمكنها أن تنتقل بهذه الجمهوريات إلى مصاف البلدان المتقدمة، بسبب رأس المال الكبير من الملكية الفكرية الذي يمكنها تطويره في زمن قصير نسبياً، لصالح الاقتصاد ككل. والبديل هو النكوص إلى نظام من سيطرة التكنولوجيا المتخلفة وأنشطة القيمة المضافة المنخفضة.

باء - التغلب على أوجه الضعف الهيكلية

٢٧- **الاستراتيجية.** التحليل الاستراتيجي غير كاف في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال. وتعمل الشركات بدون تحطيم استراتيجي واقعي ومحدد جيداً. وتقصر الاستراتيجية، في معظمها على محاولة بيع أكبر الكميات بسعر محدد. على أن الاستراتيجية ظاهرة متعددة الأوجه تتضمن نمطاً متماسكاً وموحداً للقرارات. وهي إطار تحقق عن طريقه أية منظمة الاستثمارية، وتعيين الأهداف الهامة وتركز عليها. وهي تعين الفرص والأخطار الخارجية، وأوجه القوة والضعف الداخلية للكيان المعنى. وتشمل الاستراتيجية مخطط المكافآت والحوافز للموظفين، فضلاً عن الفلسفة التي تطبقها الشركة في العلاقات مع العملاء، والحكومة والنقاد والمستثمرين والجماعات الأخرى التي يمكن أن تؤثر على تنظيم الأنشطة التجارية.

٢٨- وفيما يتعلق بمعاهد البحث والتطوير، فينافي للاستراتيجية أن تكون خارطة لطريق، تحدد الكيفية التي سيتحقق بها المعهد ميزة تنافسية. وبدون هذه الاستراتيجية، ستكون لدى المعهد، في أحسن الأحوال، مجموعة من التوصيات دون ترتيب محدد، ودون إطار متكامل، ودون ترتيب للأولوية.

٢٩- وتدرك الإدارة في المعاهد والشركات إدراكاً جيداً هذه الحاجة لوجود استراتيجية متماسكة. وبغية حل هذه المشكلة، تلزم موارد لتطوير التفكير والمهارات الاستراتيجية وإنشاء نظام يسمح للإدارة بجمع المعلومات (الداخلية والخارجية)، الازمة لتصميم الاستراتيجية وتحليل هذه المعلومات.

٣٠- **التسويق** تترواح المهارات التسويقية الناقصة من تعين الأسواق للمنتجات والخدمات، إلى تطوير مواد الترويج، واستهداف القطاعات السوقية، ووضع سياسات للتصدير، وإقامة شبكات للتوزيع.

٣١- ومن أمثلة ذلك، أنه لا توجد سوى قلة، إن تكن ثمة، من وظائف البحث السوقى لمسح الأسواق بغية تحديد أفضل الأسواق، والشركاء المحتملين في المشاريع المشتركة، ومجال ترکيز المنتجات، واستراتيجيات التسويق والترويج والعوامل الأخرى الازمة لأية شركة ناجحة. الواقع فقد كان البحث السوقى الوحيد الظاهر هو استحداث منتج ما، وطرحه في السوق وانتظار ما إذا كان سبياع أم لا. وتلك هي أكثر طريقة مكلفة لإجراء بحث سوقى وتفضي في كثير من الأحيان إلى الفشل.

٣٢- وتلزم مهارات لأداء البحث السوقى اللازم لتصميم وتنفيذ المنتجات والخدمات، وتغليفها بصورة فعالة، واستهداف العملاء الملائمين، والوصول إلى هؤلاء العملاء، وإنقاذهم بعد الوصول إليهم. وتلك ضرورة متكاملة، تبدأ من فهم كيفية وضع إطار لاستراتيجية التسويق حتى تنفيذها. وبدون إجراء بحث سوقى، يترك للمصممين تشكيل المنتجات بسمات قد لا يرغب فيها العملاء، بتصميمات لا تعتبر مفيدة وبأسعار إما أن تكون بالغة الانخفاض أو بالغة الارتفاع.

٣٣- ولم تتضح أية استراتيجية تسويقية شاملة تتعلق بوسائل التغليف، والتصدير، والتوزيع والإعلان عن المنتجات، وتنظيم جهد للتسويق، وحماية الملكية الفكرية المستخدمة للتسويق (مثل حقوق التأليف لمواد التسويق) أو لتطوير الأسواق بشكل منتظم وفعال. وفي معظم الحالات المعروفة، اعتمد البائعون نهج إما أن تصيب وإما أن تخيب: إذ حاولوا أمراً أو أمرين، مثل إقامة معرض تجاري أو حضور أحد المؤتمرات. وفي السوق الدولية التي تتسم بارتفاع درجة التنافس، كثيراً ما يكون الفرق بين النجاح والفشل مجرد خطوة. وفي

هذه البيئة، فإن جهود التسويق لمعظم المعاهد التي تم استعراضها من الاتحاد السوفيaticي السابق كانت دون المستوى الأمثل وكان الفشل محتملا إلا إذا ما أدخلت تحسينات مهمة وممكنة التحقيق.

٣٤- ومن أمثلة ذلك، في معظم الحالات، أن استراتيجية التسويق تركز على انخفاض الأسعار. وقد تكون استراتيجية خفض الأسعار مقبولة للقمصان واللعبة البلاستيكية ولكن في كثير من الحالات، لا سيما تلك التي تنطوي على تكنولوجيا راقية، فإن انخفاض السعر ليس من السمات الوثيقة الصلة. الواقع أن عمالء منتجات التكنولوجيا الرفيعة عادة ما يريدون الجودة والموثوقية والامتياز التقني، وهم عادة ما يعتبرون انخفاض الأسعار علامة على انخفاض الجودة.

٣٥- وإحدى المشاكل ذات الصلة عدم كفاية التركيز على تقدير التكاليف وتحديد السعر. ففي معظم الحالات، لم يكن بوسع المنتجين تقديم ارقام للتكلفة بالنسبة لمنتجاتهم. وكثيرا ما كان مرجع التسعير هو السعر المعروف لمنتج منافس موجود. وبصفة دائمة تقريبا كان سعر المنتج المتاح يُحدد بمبلغ أدنى، مع عدم المرااعة الكافية لخصائص المنتج ومزاياه ومنافعه أو لتكلفة المنتج. ويحتاج الشركاء الأجانب المحتملون إلى معرفة التكاليف لتحديد ما إذا كان المنتج مربحا أو ما إذا كان يمكن جعله مربحا.

٣٦- وهناك نقص في معرفة كيفية تقسيم أي سوق إلى مجموعات متباينة من العملاء (أي تحديد الشرائح). ومهارة اختيار المجموعة السليمة من العملاء (الاستهداف) أمر حيوى لتحقيق أمثل استخدام للموارد المحدودة التي تمتلكها المعاهد. وهناك أيضا نقص شديد في معرفة هوامش قنوات التوزيع والتوزيع على مراحل، والبيع بالجملة وبالتجزئة ومفاهيم أساسية أخرى تتعلق بكيفية نقل أي منتج من المصنع إلى أيدي العملاء.

٣٧- ومواد التسويق والترويج عادة ما تعرّف العملاء المحتملين على أحد المنتجات أو الخدمات أو الشركات. وكانت هذه المواد في الجمهوريات السوفياتية السابقة سيئة التصميم والطباعة. والكثير منها متاح باللغة الروسية واللغة الوطنية فحسب. وكثيرا ما تكون الكتب المطبوعة بالإنكليزية، وهي لغة التجارة الدولية، مليئة بالأخطاء. وفي البعض منها لا يوجد اسم البائع وعنوانه. وعادة ما تكون هذه المشاكل في سوق تنافسية بدرجة عالية مهلكة بالنسبة للمبيعات. الواقع أن الرأي العام السائد في السوق هو أنه إذا ما كانت مواد الترويج سيئة، فلا بد وأن يكون المنتج أو الخدمة - الأصعب في التصنيع أو في التنفيذ - سيئين أيضا.

٣٨- وكانت معظم المواد الترويجية التي استعرضتها الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا تبرز مزايا المنتجات. ولكن لكي يكون الترويج فعالاً فلا بد وأن يركّز على السوق، وأن يبرز المزايا للعملاء.

٣٩- مهارات التفاوض والمهارات القانونية الأخرى. التفاوض مهارة حاسمة للترويج التجاري لمنتجات. ويمكن أن يصل الفرق بين المتفاوضين المهرة وغير المهرة في الاتفاقيات التجارية إلى ملايين الدولارات.

٤٠- ولكن نوع مهارات التفاوض الراقية اللازمة للتسويق الدولي الفعال لا يكاد يكون له وجود بين مديري العلم والتكنولوجيا في الجمهوريات السوفياتية السابقة. وهناك نقص في الموظفين الذين يتحلون بالدرائية الفنية الكافية لتقدير الجوانب القانونية والمالية والسوقية والاستراتيجية للمقترحات المقدمة من الكيانات

الأجنبية ولا يوجد نظام فعال للحصول على المعلومات عن القوة المالية والتكنولوجية للشركات الأجنبية ذاتها. وعلاوة على ذلك، ليست هناك سوى معرفة محدودة بالمعايير الدولية التي تصلح كمُؤشرات مرجعية.

٤١- التمويل. عدم المعرفة بالمسائل المالية يعوق بدرجة كبيرة من قدرة معاهد البحث والتطوير والشركات على تحقيق تقدم في التطوير الفعال وفي المبيعات لمنتجاتها. ومعرفة كيفية جمع الأموال (بواسطة القروض المصرية، وكفالة العقود، ورأس المال بالمساهمة، والسنادات، وتوظيف الأسهم الخاصة وما إلى ذلك) ستتيح لتلك المعاهد الحصول على الموارد الأساسية لتحقيق أهدافها. كما أنه لا وجود للمحاسبة في مجال التكاليف، أو المحاسبة الإدارية. وبدون ذلك فمن العسير للغاية تسعير المنتجات بصورة فعالة.

٤٢- حماية الملكية الفكرية. من أكبر المشاكل التي تواجه معاهد البحث والتطوير في الجمهوريات السوفياتية السابقة سرقة الملكية الفكرية. وكثيراً جداً ما تصادر الشركات المنافسة الأجنبية هذه الملكية لأن العلماء والتقنيين في الجمهوريات لا يعقدون اتفاقيات لعدم المنافسة والحفاظ على السرية أو لحماية براءات الاختراع، ولا يستطيع الكثير منها تحمل ذلك. وعلاوة على ذلك، فلا يوجد نظام لمنع الموظفين من تسريب الملكية الفكرية لمعاهد البحث. وفي المقابل، فمن المأمول في البلدان المتقدمة أن يُوقع موظفو معاهد البحث والتطوير اتفاقيات بعدم إفشاء الأسرار، وبمنع المنافسة والترخيص، لحماية المعاهد وذلك مع مكافأة العلماء بسخاء. كما أن العلامات التجارية المستخدمة قليلة. وكثيراً ما تندفع حماية حق المؤلف لبرامج الحاسوب الجاهزة.

٤٣- المعلومات والاتصال. المعلومات هي شرائين الحياة لأي برنامج ناجح، بما في ذلك في مجال البحث والتطوير، حيث يتمثل جانب أساسى من تطوير المعرفة الجديدة في تطوير أو استخدام المعلومات الجديدة. ولكن هناك مشاكل هامة في مجال جمع المعلومات، سواءً من داخل المعاهد أو من خارجها. وتعبر عدم كفاية الأنظمة المعلوماتية عن نفسها في إبطاء زمن الاستجابة، وعدم كفاءة اتخاذ القرارات والافتقار إلى المعلومات الكافية لإصدار أفضل الأحكام.

٤٤- وكانت معظم معاهد البحث والتطوير معزولة من الناحية الفعلية من المجتمع العلمي الدولي بسبب نقص التمويل اللازم للمجلات العلمية في هذه الميادين. وبدون هذه المعلومات، يت�بط العلماء في الظلام عندما يحاولون تطوير برامجهم البحثية. كما أن المعلومات قليلة عن المعايير والشهادات الدولية الازمة لتطوير المنتجات. ومن هنا فهناك خطر في إنفاق موارد على منتجات لا يمكن بيعها.

٤٥- لا يوجد تبادل فعال للمعلومات بين العلماء والخبراء التكنولوجيين في الجمهوريات السوفياتية السابقة ونظرائهم الأجانب. ومثل هذا التبادل جوهرى لمعاهد لكي يصبح لها وجود دولي في مجال العلم. ومن هنا فإن الحاجة حتمية إلى التكنولوجيا وإلى الأموال لإقامة اتصالات مع شبكة Internet، وإلى الأموال الازمة ل القيام برحلات للمشاركة في الاجتماعات العلمية.

٤٦- ومن الضروري أيضاً النهوض بأنظمة المعلومات الداخلية إذ لا يسع معاهد البحث والتطوير وحكوماتها في الوقت الراهن تبادل المعلومات في حينها وعلى نحو فعال. وهناك قصور في اتصالات الحاسوب. ويلزم للموجود منها معدات وبرامج جاهزة.

جيم - المساعدة الملائمة من الحكومات

٤٧- تلعب الحكومات دورا حاسما في تطوير التكنولوجيا. وفي جميع البلدان التي توجد فيها أنظمة تكنولوجية ناجحة، تشجع الحكومة التطوير التكنولوجي بنشاط، بواسطة السياسات والقوانين والحوافز الضريبية وتمويل التعليم والبحث والتطوير. وتلك هي الحال في الولايات المتحدة وأوروبا الغربية واليابان والبلدان الاسكندنافية والبلدان الحديثة التصنيع في آسيا^(٢). وفي الاتحاد السوفيتي السابق، كما لوحظ من قبل، كانت الحكومة المركزية في موسكو هي التي تتخذ وتنفذ معظم القرارات. وقد انهار نظام تطوير المؤسسات بعدما أصبحت الجمهوريات مستقلة، وهو ما كان من الممكن توقعه.

٤٨- ومنذ ذلك الحين، اتخذت حكومات الجمهوريات السوفياتية السابقة بعض الخطوات لدعم البحث والتطوير. ومن أمثلة ذلك، أن الحكومات قد سنت تشاريعات جديدة تتعلق بتطوير قطاع للعلم والتكنولوجيا دولي وناجح تجاريا. وهي تشمل قوانين تتعلق بالاستثمار الأجنبي، والتجارة الخارجية والضرائب، وبراءات الاختراع والعلامات التجارية، وحقوق التأليف وما شابه ذلك. وتوقيع بعض الحكومات على اتفاقيات تجارية ثنائية مع بلدان أخرى. وشاركت معظم الجمهوريات في اتفاقيات دولية لحماية الملكية الفكرية (مثل معاهدة التعاون الأوروبي لبراءات الاختراع، واتفاق مدرید بشأن التسجيل الدولي للعلامات التجارية)، أو تزمع هذه الحكومات أن تفعل ذلك^(٣).

٤٩- وتهيئ هذه القوانين في الأغلب إطاراً ملائماً لتكوين تحالفات تجارية مع الشركات الأجنبية. ولكن هناك مشاكل كبيرة فيما يتعلق بالتنفيذ. ومن أمثلة ذلك، أن الكيانات الرسمية كثيراً ما تكون مفتقرة إلى الموظفين وإلى الموارد الكافية. وكثيراً ما يكون هناك نقص في الدعم المالي الحكومي لقطاع العلم. ومن أسباب ذلك نقص التقدير لإمكانيات العلم كحافز للنمو. ويهبط البحث والتطوير في سلم الأولويات الحكومية باعتباره فرصة طويلة الأجل، لأن الموارد الحالية لا تكفي سوى للتصدي للاحتياجات المباشرة (مثل الطاقة والمنتجات الغذائية) أو بسبب عدم الفهم لإمكانية الحصول على إيرادات هامة بواسطتها في الأجلين القريب والمتوسط.

٥٠- وغالباً ما تكون آثار عدم كفاية السياسات وتنفيذ السياسات مدمرة. وفي بعض الأحيان، أدت مبادرات الخصخصة إلى عكس الهدف منها لمعاهد البحث والتطوير، إن لم تدمراها تماماً. وفي حالات معينة، فصلت الحكومات عمليات التكامل الرأسى المفيدة. ومن أمثلة ذلك، فصل قطاع البحث والتطوير في شركة ما عن المصنع التي جرت خصخصته. إذ تنتقل إلى المصنع الملكية الفكرية لمختبر البحث والتطوير، المتضمنة في المنتجات، ويقوم ببيعها دون إعطاء ريع إلى المختبر. ونتيجة لذلك، تجف موارد تمويل المختبر، وسرعان ما يجد المصنع أن منتجاته قد أصبحت عتيقة، بسبب اختفاء الدعم من البحث والتطوير. ويفصدق الشيء نفسه على الشركات الخاصة الصغيرة التي يشكلها علماء تركوا معاهد البحث والتطوير وأخذوا معهم الملكية الفكرية للمعاهد، دون وضع أي ترتيب لدفع الريع.

٥١- وكثيراً ما تكون أنظمة التمويل الموجودة للعلوم غير فعالة. ومن أمثلة ذلك، أن أحد المعامل في لتوانيا، جرى تمويله حسب عدد الأفراد، لا حسب الانتاجية. وفي بيئه تتشنج فيها الموارد، فإن ذلك يهدد استمرار البرامج الجيدة ويكافئ البرامج السيئة.

-٥٢- وفي معظم الجمهوريات، ليس من الواضح من الذي يملك بيع المنتجات والخدمات العلمية والتكنولوجية وأو من الذي له هذا الحق: المخترع، أو المعهد الذي يعمل فيه المخترع، أو الحكومة التي تمول المعهد ثم ما هو الكيان المعنى في نطاق الحكومة. وغني عن القول، إن انعدام وضوح الملكية على هذا النحو عقبة رئيسية في الترويج التجاري للعلم والتكنولوجيا. ولكن ربما كانت أكبر عقبة لوضع العلم في سياق التنمية هي الافتقار إلى الدراسية والموارد الحكومية اللازمة لتصميم وتنفيذ استراتيجية شاملة تتبع حولاً لأنواع المشاكل المشار إليها أعلاه.

-٥٣- وقد اتخذت الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا عدداً من الاجراءات لترويج تسويق نتائج البحث والتطوير. وتم تعين العقبات وعرض الحلول الممكنة ومناقشتها مع المسؤولين الحكوميين كما هو الحال مثلاً فيما يتعلق بأوزبكستان (انظر النص المنفصل ١). وتم أيضاً الإطلاع بعمليات استعراض أولية للقوانين التي تؤثر على الاستثمار الأجنبي والتجارة وحماية الملكية الفكرية. وجرى عقد دورات لاستنباط الأفكار فيما يتعلق بالخطيط الاستراتيجي الوطني مع الأطراف المعنيين في الحكومة، والشركات الحكومية، ومعاهد البحث والتطوير والقطاع الخاص (انظر النص المنفصل ٢).

النص المنفصل ١

تسويق العلم والتكنولوجيا الأوزبكية: بعض المشاكل والتوصيات الأساسية

<u>التوصيات</u>	<u>المشاكل</u>
(١) تطوير مهارات التسويق. استحداث التدريب على التسويق في الجامعات وغيرها من المعاهد العليا. ويستثير البلد خبراء في التسويق الدولي إلى أن يتوافر له المهنيون في مجال التسويق. ويدفع الخبراء الدوليين إلى العمل الوثيق مع الوطنيين، لنقل الدراسة الفنية اليهم وبهذا يزيد من القدرة الوطنية للتسويق. ورصد هذه العملية عن كثب، حتى يتسعى تطوير دراسات إفرادية اعتماداً على خبرات البلد الذاتية باعتبارها مواد تعليمية فعالة.	(١) قلة مهارات التسويق. لا تملك كيابات العلم والتكنولوجيا المهارات اللازمة لتصميم وتنفيذ وتغليف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة، ولتحديد العمالء الملائمين والوصول اليهم، ولاقناع هؤلاء العمالء بعد الوصول اليهم.
(٢) البحث السوقي. اجراء بحث سوقي قبل تصميم المنتجات، ثم تصميم المنتجات وفقاً لذلك. وي يتطلب هذا اجراء مسح للسوق الدولي لتعيين أفضل الأسواق المستهدفة، والشركاء المحتملين في المشاريع المشتركة، وتركيز المنتج، واستراتيجيات التسويق، والترويج والعناصر الأخرى الأساسية لأية شركة ناجحة.	(٢) الافتقار إلى المهارة والبحث السوقيين. كان اسلوب البحث السوقي الوحيد الظاهر هو استحداث المنتج، وطرحه في السوق ومتابعة محضير بيعه.
(٣) تحسين مواد التسويق. إجراء بحث سوقي لتحديد أفضل رسالة لهذه المواد. والتركيز على احتياجات السوق المعني وأو العمالء المعندين وشرح الكيفية التي يلبي بها المنتج احتياجاتهم. وجمع مواد تسويق عالية الجودة من الشركات الرئيسية في مجال التكنولوجيا الراقية في الخارج وتحليل هذه المواد. وتعيين خبراء أجانب للعمل مع المعاهد في تطوير مواد ترويجية عالية الجودة. ولضمان التركيز السوقي، واستخدام كتاب على دراسة بقيم العمالء. وينبغي أن يكون مؤلف الكتاب متمنكاً من لغة هذا الكتيب؛ وما لم يتسع ذلك، فينبغي على الأقل لشخص ما يعرف اللغة الأجنبية أن يراجع نص الكتاب حرصاً على سلامة اللغة. ولكي تكون لمواد الترويج مصداقية فينبغي أن تتضمن شهادات من أطراف ثالثة؛ ونتائج دراسات وشهادات موضوعية؛ وشهادات لعمالء مقتنيين ولقادة الرأي؛ وتقييمها لخبراء مستقلين عن النوعية العالمية للسلع والخدمات الأوزبكية.	(٣) الافتقار إلى الوعي. في معظم الحالات، لا يفكر المشترون الأجانب في أوزبكستان باعتبارها موردة للعلم والتكنولوجيا، ويرجع ذلك جزئياً إلى أن الكثير من منتجاتها كان يجري تسويقه باعتباره منتجات سوفياتية. ونتيجة لذلك، تفتقر علامة "صنع في أوزبكستان" إلى الموثوقية في السوق الدولية.

الوصيات	المشاكل
(٤) بناء الوعي والمصداقية عن طريق الترويج الفعال. تطوير فكرة لترسيخ العلم والتكنولوجيا الأوزبكية في الأذهان، واستخدام تاريخ البلد الطويل في الاكتشافات، وحقيقة أن أوزبكستان هي التي بدأت ما قد يكون أول أكاديمية للعلوم منذ القرن التاسع، والإشارة إلى علومها الفلكية وأسهاماتها الأحدث عهداً التي واكب الغرب لسنوات طويلة. وينبغي للعلماء أن يرسخوا مكانتهم عن طريق نشر مقالات في الصحف التي يقرؤها نظارهم، وظهورهم كمتحدثين في المؤتمرات الدولية، ووضع براءات اختراعات وجوازات اتصالات شخصية دولية، وينبغي بعد ذلك تغليف هذه المواد على النحو الملائم. وينبغي تعلم الاستخدام الفعال لوسائل الإعلام للإعلان المجاني عن طريق المقالات والكلمات الافتتاحية. ويشمل ذلك استخدام مناسبات جديدة، وكتابة نشرات صحفية فعالة وتعيين أهم المطبوعات التجارية التي تنشر اعلانات عن المنتجات دون تكاليف. ويشمل كتابة النشرات الصحفية لتنشرها وسائل الإعلام العام عن المقالات العلمية في الصحف التي يقرؤها العلماء وعن براءات الاختراع الممنوحة.	(٤) الافتقار إلى المواد الملائمة. المواد الترويجية ليست على درجة كافية من الجودة لاحتذاب عملاء أجانب جادين. فمعظمها مكتوب على ورق رديء والألوان في معظمها باهتة. والرسوم المستنسخة كثيراً ما تكون سيئة. وهناك أخطاء لغوية واستخدام الكلمات في معانٍ غير صحيحة. ومن أمثلة ذلك، ما ورد في أحد الكتب "We are ready to help you with solving economical, organization, lawful and other issues of improving your activity and conversion to the market relations". وبعض الكتب لا يوجد عليها اسم المعهد، أو عنوانه أو رقم الهاتف. ومن هنا يتذرع على المشترين الاتصال بالبائعين. ويمكن أن ينبع كثير من العملاء المنتجات الأوزبكية بالاستناد فقط إلى سوء نوعية المواد الترويجية.
(٥) استخدام علامة تجارية. إحدى الطرق المتاحة للشركات الأوزبكية لكسب المزيد من الاعتراف الدولي هي تطوير العلامات التجارية. وينبغي أن يوضع الشعار على جميع المنتجات. وبصفة عامة فإن لأحاد الشرکات في البلدان الصناعية علامات تجارية. وهناك أيضاً شعارات وطنية مثل "صنع في الولايات المتحدة الأمريكية".	(٥) الافتقار إلى استراتيجية تسويقية. لا توجد استراتيجية شاملة عن كيفية تغليف المنتجات وتسعيرها وتوزيعها والإعلان عنها، ولتنظيم جهد تسويقي أو تطوير الأسواق بصورة منتظمة وفعالة.
(٦) وضع خطة استراتيجية للتسويق. ينبغي أن تتضمن هذه الخطة أهدافاً للتسويق، وأهدافاً عامة، وتنظيمها فعالة، وتصميمها واضحـاً للكيفية التي ستتحقق بها أوزبكستان أهدافها.	(٦) الافتقار إلى تقسيم الأسواق وتعيين الأهداف. إن المعرفة محدودة تماماً بكيفية تقسيم أي سوق إلى مجموعات متباينة من العملاء (تحديد الشرائح) وكذلك المهارة في اختيار مجموعة معينة من العملاء. والواقع أن الاتحاد السوفيافي السابق كان يعامل عادة كشريحة سوقية واحدة والغرب باعتباره شريحة أخرى.
(٧) "ذخيرة" الاتصالات والعملاء. ينبغي استئجار مدير تنظيم للتعامل مع العملاء وإجراء الاتصالات ومكافأتهم وذلك بالاستناد جزئياً إلى نجاحهم في تحقيق مبيعات اضافية. وينبغي دراسة العملاء المقتنيين لتحديد ماهية المنتجات والخدمات الأخرى التي يمكن بيعها لهم واستخدامهم كمصدر للمراجع والشهادات الأخرى التي تدرج في كتيبات التسويق.	(٧) عدم كفاية قنوات التوزيع ومعايير الاختيار. بغض النظر عن الغموض في مفهوم "المتعامل" كجزء من العملية، فلم يكن هناك أيضاً علم بالقنوات والمراحل المختلفة لعملية التوزيع. ويشمل هذا كيفية نقل المنتج من المصنعين إلى أيدي العملاء، ومعايير لاختيار قنوات التوزيع الصحيحة. وكانت مفاهيم هوماش القنوات والبيع بالجملة والبيع بالتجزئة وغيرها مجحولة إلى حد كبير.

الوصيات	المشاكل
(٨) استئجار خبراء لا علماء للتسويق. ينبغي أن يركز العلماء على ما يستطيعون أداءه على أفضل نحو، أي العلم. وينبغي استئجار خبراء للتسويق، وينبغي تدريب خبراء التسويق المؤهلين لذلك.	(٨) عدم كفاية التركيز على تحديد التكاليف والتسعير. لم يكن بوسع أحد في المعاهد التي تمت زيارتها تقديم أرقام صحيحة، بل ولا تقريبية لتكاليف منتجاتهم. وعادة ما كان مرجع التسعير هو السعر المعروف لمنتج منافس موجود. وكان سعر منتجات المعاهد يحدد دائمًا بسعر أدنى، دون مراعاة كافية لسماته ومزاياه ومنافعه.
(٩) تعزيز ثقافة التسويق. إحدى الطرق لتحقيق ذلك هي تقديم الأموال الحكومية للأبحاث لصالح البحث التطبيقي استناداً إلى المعايير السوقية: الخطط التجارية الناجحة، وطلبات العملاء، ونتائج الأبحاث السوقية الناجحة، والتأييد من الأطراف الثالثة، والشهادات الأجنبية لمنتجات وما شابه ذلك. وتتمثل طريقة أخرى في إقامة المعارض التجارية الداخلية التي تشتري خلالها إدارات التسويق منتجات من إدارات الأبحاث. ويمكن أيضاً تمويل البحث الأساسي استناداً إلى معايير يمكن أن تؤدي إلى نجاح التسويق. وينبغي تشجيع نشر المقالات في الصحف التي يقرؤها العلماء، والتعاون في مجال الأبحاث مع جامعة أجنبية، والحصول على أموال للترويج من شركة أجنبية أو كيان آخر، وما إلى ذلك. الفكرة من ذلك هي أن يبدأ العملاء في التفكير في النتائج والإيرادات.	(٩) الافتقار إلى تنظيم سوقي التوجه. كانت معظم الشركات منظمة حسب المنتج أو برنامج البحث، لا حسب الأسواق.
(١٠) تحسين تقنيات التسويق. تنظيم حلقات مائدة مستديرة، حول أنواع العملاء الذين يمكن أن يشتروا نماذج مختلفة من المنتجات، وليس بالضرورة حول المناطق الجغرافية. وكثيراً ما تكون هناك حاجة إلى الاتصال بالعملاء، وزيادة الإعلانات، وتعزيز قنوات التوزيع، بعد زيادة خدمات المبيعات بل وربما عقد تحالف استراتيجي مع أحد المنافسين. ووضع استراتيجية للاستجابة للتطورات السوقية، مثل شن حملة تسويق مفاجئة من أحد المنافسين أو اعلانه عن إدخال تقدم تكنولوجي. ومن المهم للغاية للشركات أن تتفذ ما يطلق عليه "تحليل السيناريو" سلفاً ويعني هذا أن على الشركات أن تحاول باستمرار تصوير المشاكل الخفية وأن تتصور ردود الفعل من الآخرين، وكيفية حل هذه المشاكل وردود الفعل. ويطلق على هذا الأسلوب أيضاً تخطيط الأزمات.	(١٠) الافتقار إلى التركيز على السوق. لا يضع المديرون أنفسهم في موضع العميل. ولا يدركون مفهوم "تغير مزاج العميل" أو مفهوم الدورة العمرية للمنتج.

النص المنفصل ٢: نموذج لدورة لاستنباط الأفكار: ليتوانيا

إحدى الخطوات الأساسية في استراتيجية تحسين القوة والمركز في السوق للبلدان والشركات هي تعيين المشاكل وتوفير الحلول. ولهذا الغرض، فقد عقدت حلقة مائدة مستديرة مع كبار الموظفين الحكوميين ومنظمي ومديري المعاهد العلمية في ليتوانيا. وكان يقود هذا الفريق وزير الصناعة. وشارك فيه حوالي ٤٠ فرداً. وفي نهاية اليوم، لم يقتصر الأمر على تقديم المستركين لأفكار مفيدة، بل الأهم أنه توافرت لهم منهجية للحل المنظم للمشاكل، يسهل الرجوع إليها ويسهل استخدامها.

المشكلة

طلب إلى الفريق أولاً تحديد قائمة بمشاكل الترويج التجاري للعلم والتكنولوجيا. وكانت تشمل ما يلي:

- الافتقار إلى حل المشاكل بصورة مشتركة فيما بين المؤسسات.
- الافتقار إلى الفهم الحكومي للرابطة بين العلم والمال.
- الافتقار إلى شركاء التحالف الاستراتيجي الأجانب، لا سيما من يتعاملون منهم بصورة منصفة.
- الافتقار إلى أسواق أجنبية للعلم الليتواني.
- الافتقار إلى الخبرة والحلول العملية.
- الافتقار إلى معلومات التسويق وغيرها من المعلومات.
- الافتقار إلى حماية الملكية الفكرية.
- الافتقار إلى تكامل العلم والصناعة.

التشخيص والخيارات

اختيرت قلة من هذه المشاكل. ثم جرى تقسيم المستركين إلى أفرقة أصغر لدراسة مشاكل منفردة. وأبدى بعض المستركين في البداية عزوفاً عن المشاركة فيما اعتقدوا أنه تمرين نظري. ولكن سرعان ما اتضح أن ذلك كان تمريننا عملياً يمكن أن يسفر عن حلول جديدة ومبكرة.

المشكلة: الافتقار إلى حل المشاكل بصورة مشتركة

الأسباب

- العزوف عن نشر المعلومات.
- استخدام الحلول المجزأة.
- الافتقار إلى تعريف للمشاكل.
- الافتقار إلى التنسيق.
- قصور نظام الادارة.
- نقص الخبرة في حل المشاكل.
- عدم وجود نظام للتدريب في مجال الادارة.
- الافتقار إلى نظام لتبادل المعلومات.

الخيارات

- إتاحة حواجز اقتصادية.
 - تحقيق تنسيق قوي للحل المشترك للمشاكل.
 - تحديد المشاكل بوضوح.
 - إنشاء هيئة لمعالجة المشاكل.
 - اشراك المزيد من النساء.
- المشكلة: الافتقار إلى الفهم الحكومي للرابطة بين العلم والمال**

الأسباب

- الافتقار إلى استراتيجية حكومية طويلة الأجل.
- نقص المعلومات الكافية لدى الحكومة.
- نقص المستشارين الحكوميين المؤوثق بهم.

الخيارات

- استخدام أفرقة عمل لحل مشاكل محددة.
- الاجتماع بالوزير على نحو أكثر انتظاماً
- إنشاء وزارة للعلم.
- تقييم الامكانية التجارية للعلم وإبلاغها الى الحكومة.
- تعين أنصار العلم في الحكومة.
- وضع خطة تجارية للعلم لتقديمها الى الحكومة.

المشكلة: الافتقار الى شركاء أجانب للتحالف الاستراتيجي، لا سيما من ذوي السمعة الحسنة

الأسباب

- عدم وجود موارد للحصول على معلومات كافية.
- الافتقار الى المهارات الالزمة للعثور على أفضل الشركاء.

الخيارات

- إنشاء شبكة معلومات حكومية للوصول الى الشركات الأجنبية.
- إنشاء قاعدة للبيانات.
- استخدام أطراف ثالثة تتسم بالمهارة.
- إجراء مزيد من الأبحاث السوقيّة.
- إنشاء فريق المن曦ق للبحث لجمع الجمهوريات البلطيقية الثلاث.
- الاشتراك في مفاوضات أكثر فعالية.

المشكلة: الافتقار الى أسواق أجنبية للعلم الـلـيـتوـانـي

الأسباب

- انخفاض مستويات الانتاج ومراقبة الجودة.
- عدم المعرفة بما يحتاجه أو يريدـه العملاء الأجانب.
- عدم معرفة ماهية الأسعار التي ينبغي تقاضيها.
- الافتقار الى المعلومات حول المعايير الأجنبية.
- نقص الطلب الغربي على المنتجات الليتوانية.
- نقص المعلومات المتعلقة بالدراسة التقنية المطلوبة.

الخيارات

- بيع المنتجات بأسعار منخفضة بصورة مصطنعة.
- الحصول على ارشاد من مؤسسات أجنبية.
- الاشتراك في المعارض الدولية لعرض المنتجات.
- الاتصال بمؤسسات البحث العلمي الغربي، للحصول على المساعدة.
- التماس مساعدة المؤسسات والهيئات الدولية.
- البحث عن عملاء محددين لشراء المنتجات الليتوانية.
- استخدام خبراء ومستشارين أجانب للحصول على الارشاد.
- إقامة تحالفات استراتيجية ومشاريع مشتركة.
- عقد حلقات تدريس عملي للتدريب.

٤٥ - وإحدى العقبات الرئيسية الأخرى أمام تنمية البحث والتطوير عدم كفاية الروابط بين العلم والتكنولوجيا والصناعة. وقدمت الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا إلى حكومات عدة جمهوريات توصيات لإقامة هيكل دائم وذاتي التمويل لمعاهد البحث والتطوير وقطاع العلم والتكنولوجيا المتصل بذلك (انظر النص المنفصل^٣). واستندت التوصيات إلى الممارسات الدولية وشملت إقامة هيكل جديد؛ وتوفير حواجز للعلماء ولمعاهدهم؛ ومنح التراخيص ومدفوعات الريع؛ ومعايير لتخفيض التمويل الحكومي. وفي بعض المناسبات، قُدمت إلى الحكومات توصيات لإدماج بعض الأنشطة المشتركة في المعاهد ومرافق الانتاج، حسب الفرص السوقية (لا حسب التكنولوجيا كما ظل الحال حتى الآن). ومن أمثلة ذلك، أن استعراضاً أجراه خبراء دوليون، في ليتوانيا، لمعدات القياس عالي الدقة قد أوصى بإدماج ثلاثة برامج للبحث والتطوير في مجال البصريات الليفية والتركيز على الاتصالات السلكية واللاسلكية.

دال - أشكال مختارة من المساعدات لمنتجي العلم والتكنولوجيا

٤٥ - يشمل منتجو العلم والتكنولوجيا معاهد البحث والتطوير في نطاق أكاديمية العلوم، وزارات مختلفة، والجامعات، والصناعات والشركات العاملة في قطاع التكنولوجيا. وحتى عام ١٩٩١، كانت هذه الكيانات جزءاً من المجتمع العسكري والصناعي السوفييفي المتكامل تماماً. فيما خلا الاتحاد الروسي، فإن الروابط التي كانت قائمة في سلسلة الانتاج التي تنقل أحد المنتجات من البحث إلى الانتاج كثيراً ما تشتّتت في أنحاء جمهوريات مختلفة؛ فكثيراً ما كان معهد أحد الجمهوريات يجري الأبحاث، ويصمم معهد في جمهورية أخرى التطبيق، بينما تنتج السلع جمهورية ثالثة. وفي كثير من الحالات، الآن، فقد انعزلت مراافق العلم والتطوير والانتاج عن بعضها البعض. ويتبعي إعادة إقامة الروابط المحلية والإقليمية والدولية بين البحث والتطوير والتطبيقات التكنولوجية والإنتاج على نحو يسمح لهذه الأنشطة بأن تواصل الازدهار.

٤٦ - شملت المساعدة التقنية التي وفرتها الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا بدرجات مختلفة أكثر من ٧٥ كياناً للعلم والتكنولوجيا تعكس على البحث الأساسي والبحث التطبيقي والتصميم والانتاج على نطاق واسع. وكانت مجالات خبرتها تشمل الالكترونيات والعلوم الطبيعية والكيميائية، والمواد الجديدة، والصحة والطب، وعلم الأحياء والجيولوجيا، ضمن أفرع أخرى. وتم تقديم المساعدة عن طريق إيفاد بعثات إلى البلدان، وأثناء مناقشات وحلقات للمائدة المستديرة، وكذلك في شكل توصيات مكتوبة وردت في تقارير قدمت إليها. وتتاح المشورة للمتابعة رهن الطلب. وفي بعض الأحيان، تستمر المشورة التي استهلت في الميدان، بعد رحيل البعثة، عن طريق البريد الإلكتروني والفاكسميلي.

٤٧ - وتجري مساعدة هذه الكيانات بعدة طرق. ومن أمثلة ذلك، فيما يتعلق بالملكية الفكرية، فإنه يوصى بتدابير للحد من الخسارة أو السرقة. ووضع اتفاقيات للحفظ على السرية وعدم المنافسة لكي تستخدمنا المعاهد في بيلاروس وليتوانيا وأوكرانيا لدى التفاوض مع الشركاء الأجانب المحتملين (وفي أوكرانيا مثلاً كان أحد المعاهد قد وقع على اتفاق للسرية لا يشمل الأطراف الثالثة). وتم حث المعاهد على أن تطلب من مستخدميها الذين يمكنهم الوصول إلى معلومات أساسية توقيع مثل هذه الاتفاقيات. وأوصي أيضاً بنظام شامل لحماية الملكية الفكرية. ويشمل خطوات تتعلق بكيفية الاعتراف بالملكية الفكرية، وكيفية توثيق الملكية الفكرية (ولهذا أهمية خاصة للحصول على براءات الاختراع في الولايات المتحدة، وهي أكبر سوق عالمية، ومن الأمور الحاسمة فيها تحديد أول مخترع؛ وكيفية تدريب المستخدمين حتى لا يكشفوا عن معلومات جوهرية عند الحديث مع منافس محتمل. وفي حالات قليلة تم تقديم المساعدة بقصد تسجيل البراءات).

النص المنفصل ٣

سياسات وهيكل قطاع ناجح تجاريًا للبحث والتطوير

في عام ١٩٩٣ وبناءً على طلب من حكومة ليتوانيا، جرت دراسة هيكل قطاع العلوم وتم تقديم توصيات لإنجاحه تجاريًا. وهذه التوصيات مجال انتباط واسع وزيد توسيع نطاقها لتشمل البلدان الأخرى المندرجة في البرنامج، مع إجراء تعديلات طفيفة.

وطبقاً للهيكل الذي ظهر بعد الاستقلال، يمكن لعالم ما في أي معهد للبحوث مموّل من الحكومة يصل إلى اكتشاف ناجح تجاريًا، أن يأخذ ذلك الاكتشاف وأن يكون شركة مع شركائه/شركائها. وبعد ذلك تحول هذه الشركة الاكتشاف إلى منتج وتربيح أموالاً. ولا يُردّ شيء إلى الحكومة التي موّلت المعهد. وينحو هذا النظام إلى تثبيط تطوير العلم والتكنولوجيا على النحو التالي:

(أ) يفقد المعهد المموّل من الحكومة، أي المحرّك لعملية الابتكار، عالمًا له قيمة، وبرنامجاً مبشرًا بالنجاح، ومبلغ التمويل. وتهبط، من ثم، قدرته على الابتكار.

(ب) تحقق الشركة الجديدة التي صادرت، في الواقع الأمر، الملكية الفكرية للحكومة، ناجحاً أولياً ولكنه غير قابل للإستدامة. الواقع أن الشركة تفتقر إلى القدرة على إجراء البحث لدعم ابتكارها الجديد من التكنولوجيا الرفيعة. ومن هنا يفقد الابتكار بسرعة طابع الجدة. وتهبط المبيعات.

(ج) لا يستطيع معهد الأبحاث، دون توافر الدعم المالي الكافي من الحكومة أو الشركة التي صادرت الملكية الفكرية، إجراء البحث اللازم لدعم المنتج المسوّق تجاريًا وتحسينه بصفة مستمرة.

وفيما يلي موجز للتوصيات:

(١) حمل المستخدمين على توقيع اتفاقيات بعدم كشف الأسرار وعدم المنافسة.
 (٢) يمكن لمعهد البحث والتطوير، إذا ما رغب في ذلك، أن يرخص بالเทคโนโลยيا الجديدة، في مقابل مدفوعات ربع ملائم لأي موظف ميال إلى تنظيم المشاريع، مع النص على إمكان التعاون المسبق.

(٣) تغيير معايير تمويل البحث. وينبغي أن يعتمد تمويل البحث الأساسي على نوعية الناتج وينبغي أن يعتمد تمويل البرنامج والبحث التطبيقي على قابلية تسويق الناتج المتوقع.

(٤) وضع برنامج لتقييم كل مشروع للبحث الأساسي والتطبيقي استناداً إلى المعايير المذكورة أعلاه.

(٥) إنشاء صندوق متعدد لإقراض الأموال لأكثر البرامج العلمية قابلية للتسويق. ودفع هذه البرامج إلى أن تسدد للصندوق من أول الإيرادات لجهودها. وسيؤدي هذا إلى توسيع نطاق الموارد بدرجة كبيرة تكفي لتمويل أفضل العلوم في البلد.

(٦) وفي نهاية المطاف، فإن هناك حاجة إلى الرابط العضوي بين معاهد البحث والتطوير والصناعة المحلية والإنتاج.

٥٨ - وفي واحدة من الجمهوريات البلطيقية، على سبيل المثال، ذكر مدير واحد من أهم المعاهد المحلية المتقدمة في اجتماع أنه سيسافر إلى بلد صناعي في الأسبوع التالي، ليناقش اثنين من اختراعاته مع شريك محتمل. ولم يكن للاختراعين براءتي اختراع. وقال المدير إنه ظل يتعاون مع هذا الشريك المحتمل لمدة سنوات، وإنه صديق له؛ وهكذا فلم يكن هناك في رأيه ضرورة لحماية الملكية الفكرية. ولكن محامي المشورة الفنية للاستثمار والتكنولوجيا أقنعه بخلاف ذلك، وتم تسجيل براءتي الاختراع. وقدّم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الأموال اللازمة للتسجيل، على أن يجري سدادها من أول إيرادات يدرها الاختراعان (وبعد يومين من تسجيل البراءتين، أبلغ مكتب براءات الاختراع للبلد الأجنبي المساعدة الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا أن الشريك المحتمل قد حاول أن يسجل براءة باسمه، مستخدماً المعلومات التي قدمها له مدير المعهد).

٥٩ - وجرى استعراض المواد الترويجية لمعاهد البحث والتطوير. وأتيحت مشورة استراتيجية وتسويقية متصلة بالعملاء للكثير من هذه المعاهد وشركات التكنولوجيا الرفيعة ذات الصلة. وفي بعض الجمهوريات، أتيحت عمليات تقييم تقنية وتسويقية لمنتجات و مجالات اختصاص محددة؛ إذ جرى استعراض الوثائق المقدمة من المعاهد؛ وأجريت زيارات إلى المختبرات ومراافق الانتاج؛ وعقدت اجتماعات مع العلماء والمديرين. وفي بعض الحالات، تم اختبار المنتجات في مختبرات أجنبية. وجرى تحليل الظروف في السوقين المحلي والدولي. وجرى التوقيع على عقود لتطوير وبيع منتجات محددة. وشملت هذه، على سبيل المثال، تحالفًا استراتيجيًّا بين شركة من لاتفيا ستنتج برامج جاهزة تجارية وشركة أمريكية ستتزوّقها؛ وترتيبات بين فريقين بحث في ليتوانيا وشركات في الولايات المتحدة لانتاج عناصر .

٦٠ - وقد وجد أن أكبر عدد من مجالات الاختصاص ذات المستوى العالمي يتوافر في البحث الأساسي؛ ووجد بعض منها في التطبيقات، ولم يوجد شيء في الانتاج على نطاق واسع. وهذا لا يثير الدهشة، بالنظر إلى السياسات والأولويات السوفياتية: فالنسبة إلى معظم البلدان الأخرى، يوجد في الجمهوريات السوفياتية السابقة علماء أكفاء للغاية لأن الاتحاد السوفيافي السابق استثمر بكثافة في البحث والتطوير الراقيين للأغراض العسكرية. وكانت المنتجات الاستهلاكية سيئة التصميم لأن السوق الاستهلاكي لم يكن له اعتبار. وعلاوة على ذلك، فقد جرى تصميم آلات ومعدات الانتاج دون مراعاة لكتفتها في استخدام الطاقة أو لأثرها البيئي.

٦١ - وتتوافر في الجمهوريات السوفياتية السابقة أفضل الفرص في مكونات وبنائط التكنولوجيا الرفيعة. ولكن كثيراً ما يكون في معامل الانتاج لهذه البنائط معدل تاليف بالغ الارتفاع. وكان هذا يعتبر في ظل الاتحاد السوفيافي السابق أمراً مقبولاً لأن الربح لم يكن أحد العوامل. ونتيجة لذلك، فإن معظم مرافق التصنيع غير جاهزة للمنافسة الأجنبية. وهناك أيضاً شكوك حول المدى الزمني لقدرتها على بيع منتجاتها في الجمهوريات السوفياتية السابقة، بالنظر إلى أن عملاءها يتعرضون على نحو متزايد للسلع المستوردة (والأفضل نوعية). ومن هنا فينبغي النهوض بمراافق التصنيع. ولكن هذا يحتاج إلى مبالغ كبيرة من المال، وهناك نقص في الدراية التقنية فيما يتعلق بكيفية جمع الأموال. ومن حيث المبدأ، يمكن للشخصية أن تساعد. ولكن في كثير من الحالات فإن قرار الشخصية لم يتخذ؛ وفي حالات أخرى فقد أسفى عن تغيير في الملكية، دون أي تحسين في الادارة. وفي حالات ثالثة كانت الشخصية مدمرة لكل من المعمل والمعهد، كما لوحظ من قبل.

٦٢ - وتساعد منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية (اليونيدو) شركات التصنيع على النهوض بمراافقها الانتاجية. وتركّز مساعدة الأونكتاد/الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا، من ناحية أخرى، على توليد

ايرادات عن طريق مبيعات براءات الاختراع، وترخيص التكنولوجيا، وعقود البحث، وتصميمات العناصر المتطورة؛ ويمكن استخدام الايرادات المتحققة على هذا النحو للنهوض بمرافق الانتاج. ومن ثم فإن نوعي الأنشطة متكملاً في طبيعتهما.

٦٣ - وأتيحت المساعدة أيضاً إلى كيانات مختلفة للتكنولوجيا لزيادة قدرتها ومهاراتها للتعامل مع الشركات الأجنبية والاستجابة لقوى السوق، بما في ذلك ارتقاب المنافسة والتجاوب معها. وتم حتى الآن استعراض ١٥ عقداً مع شركاء أجانب محتملين، بما في ذلك على سبيل المثال، وضع ترتيب تمثيل مقترن بين معهد في بيلاروس وشركة في الولايات المتحدة بقصد جهاز قياس إشعاعي كبير. وأتيحت أيضاً مشورة عامة بقصد التفاوض.

٦٤ - وأجريت اتصالات مع الشركات الأجنبية التي يمكن أن تكون شريكة للمعاهد. وهذا أمر هام للغاية، لأن أيسر طريقة أمام هذه الكيانات (ولعلها أن تكون الوحيدة) لاختراق الأسواق الدولية هي عن طريق الشراكة التجارية مع الشركات الأجنبية التي يمكن أن تقدم إليها ما ينقصها: المهارات التجارية ودخول الأسواق.

٦٥ - ويمثل تعيين الشريك المناسب مهمة معقدة. ولا توجد خطوات عامة يسهل اتباعها. والأحرى، أنه يجب تعيين كل شريك محتمل في كل حالة على حدة. وتقدم الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا هذه المساعدة استناداً إلى معرفتها وفهمها للشركات عبر الوطنية وللأسواق على حد سواء. والمعرفة بالأسواق مهمة في تعيين الشريك الصحيح، لأن ما يحدد ملاءمة هذا الشريك هو المنتج الذي يتعين بيعه، والمكان الذي سيتسع فيه، وفي نطاق أي إطار زمني وأي نوع من الظروف السوقية.

ثالثاً - الدروس المستفادة

٦٦ - لدى استهلال برنامج الأونكتاد في أوروبا الشرقية في تشرين الثاني/نوفمبر ١٩٩٢، علم أنه ليس لدى برنامج الأمم المتحدة الإنمائي سوى تمويل ضئيل للغاية للمشاريع الطويلة الأجل. وهكذا فقد كانت الاستراتيجية التي آثرتها الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا هي تشجيع معاهد البحث والتطوير على بيع منتجاتها في أسرع وقت ممكن وتحصيص جزء من الايرادات الناتجة للمشروع الطويل الأجل الرامي إلى تطوير قطاع مستدام للبحث والتطوير في اقتصاداتها الوطنية. ولكن هذا النهج لم يسفر عن النتائج المرغوبة وتم تعديل الاستراتيجية وفقاً لذلك. والآن، يمضي الجهد التجاري جنباً إلى جنب مع استراتيجية بناء مهارات وطنية وعمل معاهد البحث والتطوير في الاقتصادات السوقية وربط هذه المؤسسات بالصناعة على نحو أنيع.

٦٧ - وثبت أيضاً أن من الصعب للغاية إقامة علاقات عمل جيدة بين الممثلين الوطنيين والخبراء الاستشاريين الأجانب، وأن ذلك أكثر تعقيداً منه في معظم البلدان الأخرى. ويتعلق أحد العوامل بمسألة اللغة. ففي معظم الحالات، يتفاهم الممثلون والخبراء الاستشاريون الأجانب بواسطة مترجمين على نحو مباشر. ومعظم الممثلين الوطنيين لا يتكلمون لغات أجنبية على نحو جيد، بما في ذلك الانكليزية المعترف بها عالمياً كلغة الأهمية للتجارة الدولية. وفي الوقت نفسه، فإن عدد الخبراء الاستشاريين الدوليين الرفيعي المستوى الذين تتوافر لديهم الخبرة اللازمة، والرغبة في العمل تحت مظلة الأمم المتحدة والذين يعرفون

اللغة الروسية أو اللغات الأخرى في المنطقة عدد ضئيل للغاية. وأثبتت التجربة أنه يمكن إقامة علاقات عمل جيدة إذا ما خصمت كل بعثة، ممثلاً وطنياً يتحدث الانكليزية، ويتمتع باحترام كبير في المؤسسات التي تزورها البعثة، ويتوافر لديه العلم بالبرنامج والحماس له.

٦٨ - ولدى تنفيذ البرنامج في الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال، سافرت بعثة إلى أوزبكستان وكازاخستان وأوكرانيا، وبعثتان إلى استونيا، وثلاث بعثات إلى بيلاروس ولاتفيا، وأربع بعثات إلى ليتوانيا وما لا يقل عن ثمان بعثات إلى كوبا، وذلك ضمن بعثات أخرى. وتحوي المناقشات غير الرسمية وال Shawad المتفرقة بأن البرنامج على الرغم من قصره النسبي، كان له تأثير كبير على المعرفة التي اكتسبتها كل القطاعات، والوزارات والمعاهد بقصد تحسين المهارات الالزمة للدخول إلى الأسواق الدولية وتحسين فعالية أنظمتها الداخلية لتلبية أهدافها. وعلاوة على ذلك، هناك كثير من المشاريع التجارية؛ ويستغرق الأمر وقتاً كبيراً لتحويل بلد من الافتقار الكامل لمهارة التسويق الدولي إلى الترويج التجاري الفعال إلى النقطة التي يتمنى فيها توقيع صفقات ذات نفع متبادل.

رابعاً - الاتجاه المُقبل للبرنامج

٦٩ - تزمع الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا مد نطاق البرنامج على نحو يتيح له ان يخدم الاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال في جهودها لكي تصبح شريكة أكثر نشاطاً وفعالية في الأسواق العالمية. وينص البرنامج في المستقبل القريب، في الجمهوريّات السوفياتية السابقة على ما يلي (أ) وضع برامج وطنية شاملة لتطوير المهارات والمؤسسات لدعم الترويج التجاري الدولي للعلم والتكنولوجيا؛ (ب) تقديم مساهمات لتنمية الروابط الإقليمية؛ (ج) تقديم مساهمات لتطوير الروابط بين العلم والتكنولوجيا والصناعة على الصعيدين الوطني والإقليمي.

٧٠ - وقد بدأ بالفعل البعض من هذه الأعمال. وتم في بيلاروس وضع برنامج شامل متعدد الأبعاد، وسيبدأ تنفيذه في ربيع عام ١٩٩٥. وسيبدأ برنامج بيلاروس بدورة تدريبية ترمي إلى وضع خطط تجارية لمعاهد العلم والتكنولوجيا. وسيشمل المشتركون مديري البيانات العلمية والتكنولوجية من بيلاروس وكذلك من بلدان أخرى في أوروبا الشرقية ووسط آسيا. وسيعزز هذا الروابط فيما بين المجتمع التجاري الإقليمي للتكنولوجيا الرفيعة الجديدة.

٧١ - والأرجح أن أدرج عنصر لتعزيز الروابط الإقليمية هو إقامة نظام للاتصالات السلكية واللاسلكية يستخدمه العلماء والتقنيون والمديرون التجاريين للعلم والتكنولوجيا. ولا توجد في الوقت الحالي سوى قلة من المعاهد والأفراد في الجمهوريّات السوفياتية السابقة ومن يمكنهم الوصول إلى البريد الإلكتروني. وتظل تكاليف الاتصالات السلكية واللاسلكية باللغة الارتفاع. وستبذل جهود لمساعدة الجمهوريّات المهمة بهذه المبادرة على جمع الأموال والحصول على ما يلزم من المعدات والتدريب.

٧٢ - وأخيراً، فإن الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا تزمع نقل هذا البرنامج أيضاً إلى البلدان المصنفة تقليدياً باعتبارها بلداناً نامية والمهتمة بتحقيق مشاركة أكثر نشاطاً وفعالية في الأسواق العالمية، وزيادة القيمة المضافة لانتاجها. وسينطوي هذا على إدخال تعديلات ومواعيد هامة للبرنامج، بالنظر إلى

التاريخ والخبرة الفريدين تقريبا للاقتصادات التي تمر بمرحلة انتقال التي تم تصميم البرنامج من أجلها. وقد تم تحقيق بداية بتقديم البرنامج إلى الأردن وستجري تجربة مماثلة في كولومبيا.

الحواشي

(١) هذا هو الاسم الحالي في الأونكتاد لما كان من قبل فرعا من مركز الأمم المتحدة المعنى بالشركاتات عبر الوطنية. وتمثل الخدمات الاستشارية للاستثمار والتكنولوجيا نظاما من الخدمات المشتركة المتعلقة بالأنشطة الاستثمارية والتدريبية في شعبة الشركات عبر الوطنية والاستثمار وشعبة العلم والتكنولوجيا.

National Innovation Systems - A Comparative Analysis, Richard Nelson (Editor), Oxford University Press, 1993.

(٢) للاطلاع على مزيد من المعلومات انظر، على سبيل المثال، National Innovation Systems - A Comparative Analysis, Richard Nelson (Editor), Oxford University Press, 1993.

لعبت المنظمة العالمية للملكية الفكرية دوراً أساسياً في تحديد ت Siri عادات الجمهوريات في مجال الملكية الفكرية، على نحو يتسق مع المعايير الدولية وجولة أوروغواي. وتدريب المنظمة العالمية للملكية الفكرية أيضا موظفي المكاتب الوطنية لبراءات الاختراعات وما شابهها لزيادة القدرة الوطنية على إدارة الملكية الفكرية.

المرفق

**الصندوق الاستئماني للأونكتاد للبرنامج المعنى بالاستثمار الدولي والشركات عبر الوطنية
العام والمخصص: الدخل ١٩٨٩ - ١٩٩٤
(بدولارات الولايات المتحدة)**

البلدان المانحة	١٩٨٩	١٩٩٠	١٩٩١	١٩٩٢	١٩٩٣	١٩٩٤
الجزائر	-	-	-	-	-	٦٢٥ ٠٠٠
جزر البهاما	-	-	٥٠٠	-	-	-
بلجيكا	-	-	٨٠ ٥٥٥	-	-	-
شيلي	-	-	٦١ ٠٠٠	-	-	-
الصين	٢٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠	٢٠ ٠٠٠
الدانمرك	٢٤٤ ٠٠٠	٢٤٤ ٠٠٠	١٦٤ ٣٣٧	٢٣٩ ٣٣٧	١٧٦ ٤١٤	١٣٦ ٦٦٨
فنلندا	-	-	-	٢٦٢ ١٨٢	١٧٥ ٢٦٣	١١٨ ٢٨٧
فرنسا	-	-	٧٧ ٧٧٨	٧١ ٧٩٥	٨٠ ٠٠٠	٦٧ ٧٤٢
إيطاليا	-	-	-	-	-	١ ٤٩٩ ٩٨٥
اليابان	-	-	-	١٨٥ ٢٠٢	١٦١ ٠٠٠	-
جمهورية كوريا	١٧ ٠٠٠	١٧ ٠٠٠	-	-	-	-
لبنان	٦٢٥٠ ٠٠٠	-	-	-	-	-
مالزيا	-	-	-	-	١٢ ٠٠٠	-
ناميبيا	٥٠٠	٦٥٠٠	-	-	-	-
هولندا	-	-	١٧٥ ٤٧٥	٣٤١ ٨٨٧	٧٩ ٢٦٠	٧٠ ٣٢٠
النرويج	٢٧٤ ٣٩٧	-	٣٣٢ ٨٨٩	٣٢٥ ٠٨٣	٣٨١ ٠٤٥	٢١٥ ٦٤١
بولندا	-	-	١٤ ٢٥٠	١٣ ٧٤٣	٦ ٥٠٠	-
السويد	-	-	-	-	٥٢٩ ٢٧٠	٢٤٧ ٨٩٣
سويسرا	٢٣٠ ٠٠٠	-	٣٨٩ ٦٠٣	٢١٢ ٥٧٠	٤١٣ ٤٦٣	٢٠٠ ٦٦٩
زائير	-	-	-	-	١ ٠٠٠	٥٠٠
زامبيا	-	-	-	-	-	٦٣٦
مجموع التبرعات	١ ٠٦٠ ٨٩٧	٢٨١ ٥٠٠	٢٥٥ ٨٨٧	٦٧١ ٧٩٩	٢ ٠٣٥ ٢١٥	٢ ٥٧٨ ٣٤١

(أ) مبلغ متعهد به وإن لم يرد حتى الآن.