

---

## إعادة اكتشاف الوعد الآسيوي المأمول

---

وحيد حامد و ديف يونغ

تمنح الأزمة الاقتصادية في شرق آسيا فرصة نادرة لشركات التجزئة والمواد الاستهلاكية متعددة الجنسيات لاستعادة الزبائن الحاليين، واجتذاب زبائن جدد، وإعادة تشكيل صناعتها. لكن ذلك لن يكون أمراً يسيراً. فالشركات الموجودة في آسيا حالياً تواجه تحدي إعادة تنظيم أعمالها التجارية الراهنة لتتواءم مع الحقائق الجديدة. والشركات التي تدخل حديثاً بحاجة إلى فهم الاقتصادات المتغيرة بسرعة. وعليها جميعاً العمل بسرعة للاستفادة من التحولات الكبيرة التي تطرأ على الأسواق الاستهلاكية، وقنوات التوزيع، والعلاقات التجارية، والأوضاع التنافسية.



### الأسواق الاستهلاكية

سوف تحتاج الشركات متعددة الجنسيات MNCs التي لا تتمتع بولاء المستهلكين الراسخ في شرق آسيا، إلى إعادة التفكير بمجموعة المنتجات، والتسعير، والموقع. فمن جاكارتا إلى سيؤول، ينخفض حجم استهلاك الناس، ويتحولون إلى منتجات أرخص سعراً، ويبحثون عن أسعار المنتجات

الترويجية، ويتسوقون في متاجر المنتجات الرخيصة. كما انخفضت مبيعات متاجر الأقسام المتعددة بنسبة 40٪، وكذلك الطلب على السلع الكمالية بنسبة 60٪. ولم يعد الزبائن «المتأنقون» يصطفون في طوابير للدخول إلى المطاعم والحانات والنوادي الليلية الحديثة. لكن مبيعات سلع التجزئة التي تقدم حسومات على السعر تشهد ارتفاعاً، كما أن هناك عودة لشراء المنتجات التقليدية، إضافة إلى ازدهار صناعة التسلية والترفيه الرخيصة.

لكن لا ينبغي على الشركات التسرع في استنتاج أن كل ذلك يمثل تدهوراً يطال كل الناس من كافة الشرائح والتوجهات. فقد ارتكبت إحدى الشركات متعددة الجنسية مثل هذا الخطأ في كوريا، حين افترضت أن زبائنها سوف يتحولون من منتجات الشركة المرتفعة الثمن إلى العروض الرخيصة. وأملاً منها بزيادة الحجم للتعويض عن الأسعار الرخيصة، أعادت الشركة التركيز على المبيعات، والدعاية، والترويج للإنفاق على المنتجات الأرخص سعراً. لكن الاستجابة الفعلية كانت أكثر تعقيداً. فالزبائن الذين اعتادوا شراء المنتجات الفاخرة الغالية الثمن، لم يتحولوا إلى المنتجات الرخيصة، بل قلسوا من تواتر الشراء وكمية المشتريات. وزبائن المنتجات الرخيصة تحولوا إلى المنتجات الكورية البديلة الأرخص. أما الطلب الناتج فقد انحرف بشدة نحو الأصناف الغالية السعر، إضافة إلى تدهور الحجم الإجمالي.

يتوجب على الشركات متعددة الجنسية أن تفهم - حتى أدق التفاصيل - كيف يستجيب زبائنها للكساد الاقتصادي. هل يشترون كميات أقل، وفي مناسبات أقل تواتراً؟ ما مدى استعدادهم للإنفاق وما هي المناسبة؟ علاوة على ذلك، على هذه الشركات أن تفهم كيف يستجيب كل قطاع من المستهلكين لكل صنف من منتجاتها، وللأصناف والعلامات التجارية الأخرى.

هذا المستوى من المعرفة سوف يساعدنا على الإجابة عن بعض الأسئلة الاستراتيجية مثل:

- كم يبلغ حجم الطلب الراهن الذي يعتبر قصير الأجل؟ هل يمكننا التأثير في هذا الطلب؟ هل بمقدورنا استعادة الزبائن الذين خسرنهم؟
- هل نملك المنتجات الصحيحة في مجموعة منتجاتنا الحالية؟ أين تقع الفجوات وكيف يمكننا ردمها؟
- كيف يجب أن يتغير برنامجنا التسويقي؟ كم يجب أن ننفق وكيف ينبغي تحديد موقع منتجاتنا؟
- ما هو نوع الطلب الذي نتوقعه بالنسبة للمنتجات الحالية والمحتملة بعد انتهاء الأزمة؟

ينبغي على الشركات متعددة الجنسية أن تأخذ بالاعتبار ردة الفعل ضد العلامات التجارية الأجنبية. وتعتبر هذه قوة على نحو خاص في كوريا، حيث يتحول المستهلكون إلى المنتجات المحلية في مسعى منهم للاحتفاظ بفرص العمل والوظائف

لمواطني البلد. بل يعتبر الكوريون أن بعض العلامات الأجنبية المصنعة محلياً تستولي على ثروة المنطقة وتأخذها إلى الخارج، وهي حالة استحدثت هذه الشركات للدعاية لمساهمتها في الاقتصاد المحلي وقدرتها التنافسية في التصدير. وصحيح أن المشاعر القومية سوف تبهت بمرور الوقت، لكن على الشركات متعددة الجنسية مواجهتها اليوم.

من أجل مقارعة ردة فعل المشاعر القومية، ينبغي على الشركات متعددة الجنسية التي تملك علامات تجارية عالمية أن تكيف شركاتها العالمية كي تتواءم مع الاهتمامات المحلية، وعليها أن تعمل مع الوكالات والمؤسسات الحكومية، وجمعيات تجار الجملة، ومنظمات المجتمع المحلي لبناء وتحفيز المشاعر الودية تجاهها. كما يجب عليها أن تكافح ردات الفعل الصادرة من داخل المتاجر. فمع إفلاس آلاف من المصنعين المحليين كل شهر، ومع المشكلات التي يواجهها أولئك الذين تمكنوا من البقاء في ما يتعلق بالحفاظ على الحجم الكامل من الإنتاج، يمكن للشركات متعددة الجنسية استخدام قوتها المالية لإبقاء منتجات هؤلاء على رفوف العرض.

أخيراً، يمكن لهذه الشركات متعددة الجنسية أن تمتلك الشركات المحلية التي تتمتع بعلامات تجارية قوية لحمايتها من مشاعر العداة القومية أو لاسترجاع الزبائن عند انتقالهم للمنتجات الوطنية. وسوف تكون بحاجة إلى التحرك بسرعة (بعض أفضل المشاريع المحلية قد أصبحت هدفاً للمشتريين

الأجانب) ولكن ليس بتهور كي لا تهمل الدراسة الدقيقة للشركات المحتملة وذلك في ما يتصل بالقدرة على تحقيق الربحية الفعلية، والديون المستورة، والموارد البشرية، وحجم مشاعر الاستياء والسخط لدى الموظفين والمستخدمين تجاه امتلاك الشركة من قبل الأجانب.

### قنوات التوزيع

مع استسلام الموزعين المحليين واحداً تلو الآخر للأزمة، ينبغي على كل من شركات السلع الاستهلاكية وشركات بيع مواد التجزئة أن تتعامل مع مسألة انقراض عقد العلاقات مع الموزعين في القنوات المحلية. وحتى الموزعين الذين تمكنوا من البقاء والنجاة من الأزمة، قد لا يتمكنون من متابعة العملاء والزبائن الذين انتقلوا إلى قطاعات جديدة.

لكن حقيقة أن الكثير من الذين كانوا ذات مرة موزعين محليين أقوياء يواجهون الآن مشاكل وصعوبات، ليست بالأمر السيئ إلى هذا الحد. لأنها تتيح للشركات متعددة الجنسية الفرصة المناسبة لاستغلال هذه التحولات التي طرأت على قوتهم من أجل إيجاد نظام توزيعي أكثر كفاءة وفاعلية. إلا أن الانتقال من الواقع المضطرب والمشوش السائد اليوم إلى نظام مرتب يتميز بالكفاءة سيكون عملية دقيقة تتطلب حذراً وحذراً. ولنسوف يشمل ذلك تقييم مسؤولية الموزعين، والممارسات التجارية، والهوامش الربحية، وتقديم المساعدة ليكون البقاء

للأفضل. ومن خلال عمل الشركات متعددة الجنسية مع بعضها بعضاً، يمكن لها أن تقدم الدعم المالي إلى الموزعين الذين يتبنون أفضل وأنشط الممارسات التجارية، وبالتالي امتلاك السيطرة على هذا الجزء الاستراتيجي من سلسلة القيمة.

وبالإضافة إلى الاستراتيجيات الضرورية للتعامل مع الموزعين، تركز بعض شركات السلع الاستهلاكية متعددة الجنسية على ميدان تجارة التجزئة، في مجالات مثل:

الحسابات الرئيسية: مع إفلاس بعض شركات التجزئة، تقوم غيرها - الشركات الأجنبية الكبرى التي تقدم حسومات على الأغلب، مثل «وال - مارت» و«كاريفور» - بالاستثمار بجرأة وجسارة في المنطقة.

المستحقات: تقوم الشركات متعددة الجنسية بتقييم أولئك المدنيين الذي يواجهون الخطر وتقييد السياسات الائتمانية لتقليل احتمال التعرض للمصاعب المالية إلى الحد الأدنى. وفي الوقت نفسه، تسعى جهودها للحفاظ على حجم المبيعات، وهي مهمة صعبة نظراً لأن تعرض شركات التوزيع الكبيرة للإفلاس يحدث أثراً خطيرة.

### العلاقات التجارية

نظراً لتخفيض أسعار العملات، وانهيار الأسعار، وانخفاض الطلب، وقلة السيولة، وتخفيف شدة المتطلبات والقيود التنظيمية في مختلف أرجاء شرق آسيا، فإن أمام الشركات متعددة الجنسية فرصة هائلة لامتلاك الشركات المصنّعة

المحلية، وربما أهم من ذلك، إعادة هيكلة مشاريعها التجارية المشتركة وشراكاتها الراهنة هناك.

لقد قدم عدد من شركات السلع الاستهلاكية متعددة الجنسية عروضاً مغرية لضخ النقد السائل في المصنعين المحليين اليائسين والشركاء الحاليين مقابل الحصول على علامات تجارية محلية قوية. لكن على هذه الشركات أن تدرك أن جني ثمار استثماراتها قد يأخذ وقتاً طويلاً إضافة إلى الكثير من جهد وانتباه إدارتها. وقبل إبرام مثل هذه الصفقات، تحتاج الشركات متعددة الجنسية إلى التفكير بالأسئلة الآتية:

- ما هي ردة فعل المستهلكين والمصنعين المحليين على الملكية الأجنبية؟
- ما مدى القدرة على اجتذاب المديرين الموهوبين؟
- هل يعتبر تقليص الحجم جزءاً من الصفقة الأولية، مع الأخذ بالاعتبار أن ردود أفعال العمال تجاه تسريحهم المؤقت من قبل الإدارة الأجنبية قد تكون سلبية جداً؟
- هل هناك من حاجة للوصول إلى ترتيبات التوزيع التي تملكها الشركة القديمة، إضافة إلى الخدمات الداعمة، والعلاقات الحكومية؟
- هل يمكن ضمان امتلاك الشركة القديمة أسهماً في الشركة الجديدة، ربما من خلال إجراء الترتيبات اللازمة لضم واحد أو اثنين من المالكين السابقين إلى عضوية مجلس الإدارة الجديد؟

## الأوضاع التنافسية

تولّد الأزمة الاقتصادية في شرق آسيا مجموعة جديدة من الرابحين والخاسرين. والشركات متعددة الجنسية بحاجة إلى تطوير الخطط المناسبة للسيناريوات المختلفة التي يمكن أن تحدث. ومن أجل تجنب اتخاذ القرارات المتهورة التي تفتقد إلى الروية وبعد النظر، ينبغي عليها الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- هل باستطاعة المنافسين تدمير المزايا والأفضليات التي نتمتع بها من خلال امتلاك شركة محلية والانطلاق لاحتلال موقع يسيطر على حصة أكبر في السوق؟
  - هل بمقدور المنافسين الجدد أو الموجودين في السوق من قبل إبرام صفقات مع شركائنا الحاليين، الأمر الذي يخلق صراعاً على المصالح أو يقلص من قيمة العلاقات القائمة معهم؟
  - هل يتصرف اللاعبون المحليون بشكل عقلاني خلال فترة الانكماش الاقتصادي، مع الأخذ بالاعتبار الحاجة إلى الاستعداد لإمكانية بيع شركاتهم؟ وما هو ردنا على ذلك؟
- لسوف يستعيد الاقتصاد الآسيوي نشاطه. ولن تكون عملية إيجاد مركز قوة أقل تكلفة مما هي عليه اليوم. لكن قبل أن يزدهر الاقتصاد من جديد، يتوجب على الشركات متعددة الجنسية ترسيخ موقع يحقق لها الأرباح في المستقبل.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في أيلول/سبتمبر 1998.