

العولمة:

.....

الضغوط الخارجيّة

.....



العولمة:

الضغوط الخارجية

تحرير:

پول كيركبرايد

تعريب:

د. رياض الأبرش

مكتبة العبيكان

Original title:

## GLOBALIZATION

### The External Pressures

Copyright © 2001 by John Wiley & Sons, Ltd.

All rights reserved. Authorized translation from the English language edition Published by  
John Wiley & Sons, Ltd. Baffins Lane, Chichester, West Sussex

حقوق الطبع العربية محفوظة للعيكان بالتعاقد مع جون وايلي

© العيكان 1424 هـ - 2003م

الرياض 11452، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص.ب. 6672  
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O.Box 6672, Riyadh 11452, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى 1424 هـ - 2003م

ISBN 9960-40-237-1

فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر

كيركبرايد، پول

العولمة: الضغوط الخارجية تعريب: د. رياض الأبرش

400 ص، 17 × 24 سم

ردمك: ISBN 9960-40-237-1

1 - العولمة

أ - كيركبرايد، پول ب - الأبرش، رياض ج - العنوان

ديوي 327 4904 - 23 رقم الإيداع: 4904 - 23

ردمك: ISBN 9960-40-237-1

الطبعة الأولى 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

جميع الحقوق محفوظة. ولا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو نقله في أي شكل أو واسطة، سواء أكانت إلكترونية أو ميكانيكية، بما في ذلك التصوير بالنسخ «فوتوكوبي»، أو التسجيل، أو التخزين والاسترجاع، دون إذن خطي من الناشر.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publishers.

## المحتوى

11	مقدمة
13	امتحان وشكر
15	مقدمة المحرّر
20	خطة هذا الكتاب
25	1. وضع العولمة اليوم
28	ماذا تعني العولمة وما لا تعني؟
33	فرضية أنصار العولمة «العولمة وُجدت لتبقى»
40	الحاجة للاندماج بالعالم
44	الفرضية (آه: لا أبداً - إنها غير موجودة)
47	الفرضية الانتقالية التحولية (العولمة موجودة ولكن أكثر تعقيداً)
48	فرضية معادتي العولمة (نعم إنها موجودة ولكننا لا نحبها)
52	هل هذا هو العصر العالمي؟
55	هل تعتبر العولمة شيئاً جيداً أم سيئاً؟
57	2. عملية العولمة في الاقتصاد العالمي
61	تجارة عالمية - تطوير سوق عالمية
64	شروط التجارة الخارجية - تمزق عالمي

- 65 أسواق رأس المال، مقرضون ومستقرضون عالميون
- 71 الاستثمارات المباشرة الأجنبية - الاتجاه نحو الشركة المعولمة
- 78 مستقبل التنمية العالمية: سيناريوهات ثلاثة
- 83 .3 أسواق العمل العالمية**
- 86 العولمة والعمل
- 89 أسواق العمل المعولمة
- 89 أسواق العمل الخارجية
- 91 حدود أسواق العمل الخارجية
- 93 أسواق العمل الداخلية
- 94 أسواق العمل الداخلية وتساوي الفرص
- 95 أسباب وجود ونتائج أسواق العمل الداخلية
- 96 أسواق العمل الداخلية المعولمة
- 97 حراك العمل عبر الحدود في إطار العولمة
- 98 من يهاجر؟
- 100 قواعد مختلفة للمهارات العليا
- 101 الشركات العالمية والحراك العمالي
- 103 حراك العمل والسياسة العامة
- 105 حراك العمل والسياسة العامة
- 108 أسواق العمل العالمية والتغيرات السكانية
- 110 النتائج
- 113 .4 على الأنترنت كل الأعمال عالمية (أحببت أم لم تحب)**
- 116 نقلة أساسية من النطاق الفيزيائي إلى النطاق الرقمي
- 118 الأسواق العالمية: دور الأنترنت في العولمة
- 120 المعلومات
- 122 الوصول الشبكي
- 123 اختراق الكمبيوتر للهاتف النقال
- 129 اقتصاديات المدى

- 135 إطار عمل لتحليل تأثير الأنترنت على الأسواق والمنتجات
- 142 خلاصة ونظرة إلى المستقبل
- 147 5. الرعاية (الأمومة) العالمية
- 150 ماهي الشركة الأم؟
- 152 ما الدور الذي يجب أن تلعبه الشركة الأم؟
- 153 ولكن ماذا حول الفوائد؟
- 154 ما هو المطلوب لنجاح الشركة الأم؟
- 157 هل الشركات الأم جيدة أم سيئة؟
- 163 كيف تؤثر العولمة على الرعاية (الشركة الأم)؟
- 163 كيف تؤثر العولمة على فرص الرعاية (الشركة الأم)؟
- 163 الوصول إلى فرص النمو في أسواق «جديدة»
- 165 الوصول إلى فرص إيرادات جديدة
- 167 التعرض لتهديدات جديدة في الأسواق الموجودة
- 169 الحاجة إلى الاتصالات الشبكية ونقل المعلومات عبر الحدود الجغرافية
- 171 ما هي الأشراك (المطبات) التي تكوّنها العولمة للشركة الأم؟
- 174 تغيرات لهيكلية المجموعة وتعريف الأعمال
- 175 التغيرات المطلوبة داخل الشركة الأم
- 178 مسألة (2) غوادريجا
- 181 تطبيقات للممارسة
- 185 6. إدارة الشراكات والتحالفات العالمية
- 192 ماذا يميّز التحالفات الناجحة من التحالفات غير الناجحة في العمل الدولي
- 193 ما هو الشيء الذي يكون شراكة حقيقية؟ نموذج المدى
- 195 العوامل الاستراتيجية
- 196 العوامل الثقافية والكيميائية
- 199 العوامل التنظيمية والعملية
- 206 عوامل مراجعة الأداء
- 210 عوامل المساواة

- 211 عمليّة تطور الشراكة
- 212 التحليل في الخلفية
- 213 حدّد ماذا تريد من التحالف وماذا يعني لك (أين يقع ضمن  
استراتيجيتك الشاملة) وما هي الفوائد التي سوف يتتجها لمنظمتك؟
- 213 وضّح الحدود ومناطق عدم الدخول في التحالف
- 213 طوّر معياراً واضحاً لأنواع الشركاء الذين ترغب بمشاركتهم
- 214 خمّن الملاءمة الاستراتيجية بينهما
- 224 كيف يمكن للشركاء أن يقرّروا ما إذا كان لديهم تحالف عالي الأداء؟
- 229 .7. التسويق العالمي**
- 233 تحليل الفرصة العالمية واستعراض الفرص والبدائل
- 233 البحث في المتغيرات الاقتصادية الإجمالية
- 234 البحث عن حجم سوق
- 235 بحث بمساعدة المتغيرات التفصيلية أو الجزئية
- 235 البحث عن الربحية
- 236 مصادر معلومات لاختيار فرص سوقية
- 238 زيارات البلدان
- 238 التجمعات السوقية
- 239 استراتيجيات تسويقية عالمية
- 241 استراتيجيات محلية متعددة
- 242 الاستراتيجيات الإقليمية
- 243 استراتيجيات عالمية
- 244 استراتيجية صنف منتج عالمي
- 244 استراتيجية عالمية للتشظير (أو تقسيم السوق إلى شرائح دخل)
- 246 استراتيجيات وصفة تسويقية أولية
- 246 استراتيجيات منتج عالمي
- 249 استراتيجيات عالميّة لتحديد العلامات الفارقة
- 252 استراتيجيات دعائية عالميّة

- 253 استراتيجيات تسعير عالمية
- 255 استراتيجيات توزيع عالمية
- 258 النتيجة
- 8 . إدارة الزبائن المعولمين**
- 261 ما الذي يدفع الزبائن ليفكروا ويعملوا بشكل معولم؟
- 265 ماذا يعني برنامج إدارة الحساب المعولم؟
- 268 كيف تستطيع الشركة تحديد الزبائن الذين يجب خدمتهم بشكل معولم؟
- 273 ما الذي يريده الزبائن من الموردّين المعولمين؟
- 275 كيف يمكن تطوير مخطط حساب معولم؟
- 277 ما هي العوائق التي تقف أمام برنامج حساب معولم ناجح؟
- 279 ما هو أثر الاقتصاد الجديد على إدارة الحساب المعولم؟
- 282 ما هي الأعمال التي تُعتبر الأفضل في إدارة الحساب المعولم؟
- 286 الخاتمة
- 288
- 9 . الصناعة المعولمة للدوائيات**
- 291 هل وصلت صناعة الدوائيات إلى مرحلة النضج؟
- 294 أليس بالإمكان تجنّب التمرکز؟
- 297 ما هي نوعية الأعمال التي نزاول نشاطنا فيها وإلى أي حد نرغب بأن نكون مختلفين في المستقبل؟
- 303 ما الذي يبرز من جدول الرابطة المتعلق بالمآرب الاستراتيجية لسنة 2000؟
- 306 من هم الأكثر تمرکزاً بين كبار اللاعبين؟
- 310 ما هو الحجم والتمرکز المثالي للنجاح الطويل الأمد؟
- 311 ما الذي يهمننا في تطوير التنظيم لشركة معولمة؟
- 312 هل هناك حيرة بين التفكير المعولم والعمل المحلي؟
- 314 أين تطبق الاستثمارات والجهود المستقبلية بأفضل ما يمكن؟
- 315 إذا كانت بدانة الشركات هي الشرط فما هو العلاج المثالي؟
- 317 هل من حل أسهل؟
- 321

- 322 ما الذي يمكن القيام به كبديل أفضل لتحسين نسبة تكاليف التطوير وإيرادات المبيعات؟
- 324 ما الذي قد يترتب على دور المدافع المحوري في القيادة؟
- 327 ما هي الاتجاهات المستقبلية المحتملة وآثارها المحتملة على بنية ونمو الصناعة؟
- 330 هل ستحدث اختراقات هامة في المعالجة واحتواء الأمراض؟
- 333 10. وجوه العولمة
- 336 الافتتان بالعولمة
- 338 ما هي أسس توجه العولمة؟
- 344 تحوّل السلطة
- 346 السياسات والتشريع
- 348 الجوانب الاجتماعية للعولمة
- 352 إلى أين نتجه؟
- 355 خلاصة

## مقدمة

لقد اشتهرت «أشريدج» منذ سنة 1959 بأنها واحدة من أشهر مدارس إدارة الأعمال في العالم، ولقد جمعنا من خلال كل نشاطاتنا ابتداء من برامج التأهيل للإدارة التنفيذية إلى برامج التأهيل للدراسات الجامعية العليا، ونهاية بالبحوث والمشورة ما بين السبق الفكري والتركيز القوي على الجانب العملي، فنحن نؤمن بأن التعليم يجب أن يتضمّن نوعاً من التحدي، وأن يكون فوق هذا واقعياً مقارباً للحقيقة بحيث يجب أن يبيّن فارقاً هاماً عندما يطبّق فوق أرض الواقع. ولهذا الغرض أعدنا التأكيد على فلسفة مؤسسينا أن العمل يجب أن يعكس البيئة التي يتم فيها، وأن يدعم عملنا مع الزبائن وشركائنا في مدارس إدارة العمل في جميع أنحاء العالم هذا التوجّه ويدفعه إلى الأمام.

نحن نعلم أن العولمة ليست موضوعاً منعزلاً، لأنها كل النشاطات المنظمة. كما تكوّن جوّاً رائعاً للعمل التجاري بقدر ما تكوّن من فرص للتطور. ولقد أظهرت خبرتنا في مجال العولمة الناجحة عن بحوث وخبرة واقعية وولع شديد بهذا الموضوع، ولقد سررنا فعلاً لأن أعضاء كليتنا استطاعوا أن يشاركوا في تقديم معلوماتهم وقناعاتهم على نطاق واسع من خلال فصول كتابين متممين لهذا الموضوع، نشرتهما شركة جون ويلي وأبنائه.

إني أرجو أن تجدوا أن هذين الكتابين (العولمة: الضغوط الداخليّة والعولمة: الضغوط الخارجيّة) سيساعدانكم في معالجة قضاياكم الخاصة، وسيكون من دواعي سرورنا بالتأكيد لو أسمعتمونا أفكاركم وتعليقاتكم حول منحنى (مدرسة) «أشريدج» في معالجة مسائل العولمة.

ليزلي حنا  
مدير تنفيذي

## امتنان وشكر

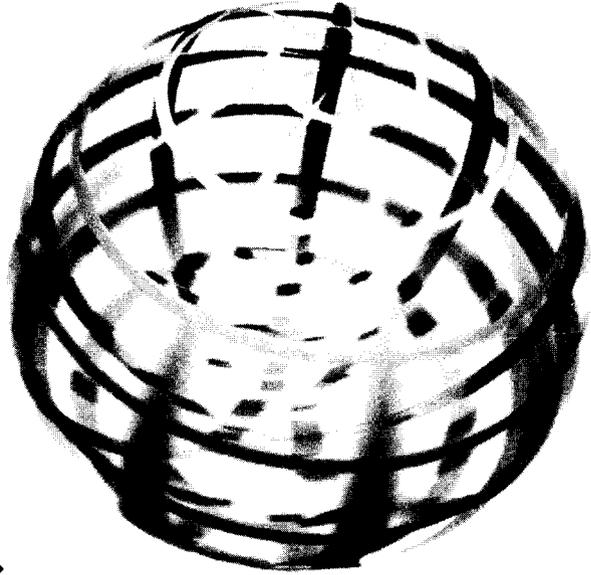
جاءت الفكرة الأساسية لهذا الكتاب والكتاب المرافق له (كيركبرايد، بي. اس أند وارد، العولمة: الديناميكية الداخلية: جون ويلى وأولاده المحدودة 2001) من كيت شارلتون، التي كانت مديرة لتنمية الشركات، وپول بينينغتون، وستريم مدير إعداد البرامج في «أشريدج»، الذين بدأوا بعد ذلك مناقشات مع ناشرين. وكان دوري كزميل بحث جديد في الكلية أن أصل بالكتاب إلى نتائجه الطبيعية. ولقد كان كيت وپول مقتنعين أن لدى «أشريدج» كفاءات يمكنها أن تعالج موضوع العولمة مما سيجعل الأبحاث تعبيراً لرؤيتهما.

ويدين أي ناشر لهذه المجموعة من الأبحاث بالامتنان إلى الأفراد الذين تبرعوا أن يقدموا الفصول، والتي غالباً ما كان لا بد لها أن تتم بين ضغوط التزامات واضعها بالتدريس والمشورة، ونحن نشكر كلاً من پول بينينغتون، وكارين ورد وهيببتون ستال، وجيم دوركان، ومايك مالمغرين، وماركوس ألكسندر، وروجر بودني، وديفيد هينيسي، وسارة بيرنز، وبييرو ديلانيو، وسامرين خان، وأليكس بوبليتون لمساهماتهم الممتازة، كما يجب أن أشكر كلاً من سكرتيرتي تريسي باودري - لونغ لكفاءتها المعتادة ونفوذها الصامت وراشيل

أوكلي من قسم الرسومات في «أشريدج» ل رسمها أشكال هذا الكتاب، وليزلي حنا المديرية التنفيذية لدعمها وتشجيعها، وكارين وورد لدعمها وتشجيعها في إخراج هذا الكتاب، وكلير بليجر وفريقها في شركة جون ويلي وأولاده لمساعدتها ومشورتها، وموظفي مدرسة خريجي الإدارة الأسترالية في سيدني ولا سيما الدكتور روبرت ويستوود، الذي ساعدني في إيجاد مكان هادئ وسالم استطعت معه إخراج هذا الكتاب، وأولادي ديزي وهولي وويليام لدعمهم وتشجيعهم لي ما دامت نشاطاتي في إعداد هذا الكتاب لم تؤد إلى اجتزاء قسم كبير من الوقت المطلوب مني تخصيصه للاهتمام بهم عائلياً.

بول كيركبرايد

ريدينغ، أغسطس / آب سنة 2001



## مقدمة المحرّر

پول کیرکبراید



## مقدمة المحرّر

إذا كانت رفوف مكتبات المطارات تدل على شيء فإنه يمكن القول إن تسعينيات القرن العشرين كانت عقد العولمة. وسواء أكان الأمر متعلقاً بالإدارة أو الاجتماع أو المعلوماتية أو التجارة الإلكترونية أو مجالات الأعمال فقد كانت الكلمة على كل شفة ولسان. ولم تكن مدرسة مشهورة دولياً مثل «أشريدج» محصّنة أو بعيدة عن هذه الاتجاهات، ففي بداية ذلك العقد قرّرت مدرسة «أشريدج» أن تتبع سياسة تدويل إن لم تكن سياسة عولمة، إذ وسّعت عملها ليشمل أوروبا وآسيا والباسيفيك والولايات المتحدة.

وبالتوازي مع هذه الخطوات بدأت بتعليم برامج تنموية كموضوع خاص جعل أجزاء من البرنامج التعليمي يأخذ أبعاداً عالمية. فأصبحت «أشريدج» مع الزمن تتعامل مع زبائن عالميين وتبحث أوجه العولمة، وقد نظمت على سبيل المثال سنة 1993 المؤتمر الثالث حول إدارة المصادر البشرية في «أشريدج» كيركبرايد 1994. وقد كان الموضوع فيه «إدارة المصادر البشرية في أوروبا الجديدة في التسعينيات» وقد عالج هذا المؤتمر عروض قضايا العولمة بما في ذلك دور الثقافات السوفييتية في الاتحاد الأوروبي، ونمو شرق أوروبا وتكوين

مدراء «أوروبيين». كما بدأت «أشريدج» «بتدويل» الكلية، الأمر الذي جعل من الكلية في نهاية العقد كلية بمصادر كثيرة ذات خلفيات ثقافية مختلفة.

وعلى أي حال، يعتبر جزء من مهام ودور مدرسة إدارة من نوع عال، مقدرتها على أن تتخذ نظرة موضوعية ودقيقة إلى مواضيع وعمليات قد تكون ببساطة نوعاً من «صرعات» إدارية، وتعتبر نظرنا تجاه التحسينات من حيث المفاهيم والاتجاهات يجب أن تمر بمرحلتين متميزتين.

ففي المرحلة الأولى التي قد نسميها «التشخيص» يجذب المفهوم الجديد درجة كبيرة من الاهتمام، فكثير من الناس يحبون القفز على عربة «فكرية» يسرعون بها لطبع كتب ومقالات لإيضاح المفهوم، مثلما يسرع المدراء إلى مؤتمرات وورشات عمل وندوات ليتعلموا المفهوم الجديد ومدى تأثيره على شركاتهم. وغالباً ما يخافون أنهم قد يكونون قد افتقدوا شيئاً هاماً.

وفي نهاية هذه المرحلة يكون للمفهوم أعلى درجة تأثير على الضمير الشعبي. فكل واحد يكون قد سمع به وشكّل رأياً حوله؛ وعلى أي حال وبينما يكون كثير من الحرارة قد انبعث في النقاشات والمجادلات حول الموضوع، إلا أن ذلك لم يولد كثيراً من النور. وهناك عدد من الأمثلة على العملية في السنوات الأخيرة تتفاوت ما بين التصنيع الخفيف مروراً بإعادة هندسة عملية الأعمال، وما بين «الذكاء العاطفي». وحجتنا أن العولمة ليست أكثر من مثال على هذا الاتجاه، وبالفعل، بإمكاننا المجادلة بأن العولمة مثال جيد لذلك باعتبار أن الجدل حولها أصبح ملموساً ومحموماً في مرحلة (نهاية القرن)، فأصبحت بمثابة (جدل ألفي) وجد الناس العولمة بعدها وكأنها وصلتنا مع حلول القرن الحادي والعشرين.

أما المرحلة الثانية من الانتشار وهي مرحلة تبدو أكثر عقلانية، فيمكن لنا تسميتها بـ(التفهم) الذي يتوقف عند الفحص الدقيق والتقييم في مسعى لاستخلاص العوامل الحقيقية للمفهوم، فالمؤيدون للعولمة ليسوا أنصاراً سُدجاً

لها ولكنهم مراقبون موضوعيون، ونحن نعتقد أن مفهوم العولمة قد أصبح الآن جاهزاً لإعادة التقييم، وهذه الفكرة زائداً واقع أن كثيراً من أساتذة مدرسة «أشريدج» كانوا منكبّين على الأبحاث التطبيقية والنظرية حول مظاهر وأوجه الموضوع، أوصلنا إلى نتيجة أن الكلية يجب أن تجمع هذه الأبحاث في كتاب حول العولمة. ولما كانت هذه الفكرة تنافس أكثر كتابين مميزين، فقد سئلت عما إذا كان من الممكن أن أتحمّل مسؤولية ودور جمع ومراجعة هذه الدراسات، فكلّا الكتابين نتائج المؤلفين كانوا أساتذة في كلية «أشريدج» أو أساتذة مساعدين فيها.

ويحاول الكتاب (العولمة، الضغوط الخارجية) أن يقدم أمثلة عن العولمة ووجود أسواق المال والعمل العالمية، وينظر في الضغوط من أجل التعولم وكيف تتجاوب الشركات على المستوى الإجمالي والتداخل الخارجي في بيئة تزداد عولمة. أما الكتاب المرافق (العولمة الديناميكية الداخلية، كيركبرايد وورد سنة 2001) فإنه يركّز على قضية الشركات العالمية والمتعددة الجنسية ويجادل أنه على الرغم من الكلمات البلاغية، فإن شركات قليلة هي التي يمكن أن ينطبق عليها وصف عالمية أو متعددة الجنسيات. ويسعى هذا المؤلف لفهم كيف يمكن أن تبدو الشركات وماهية المواقع الكامنة في حال معلومة حقاً. كما يعطي نصائح عملية عما يجب على الشركات أن تفعله لتصبح شركات عالمية وطبيعية.

وكما ذكر سابقاً، فإن كلية «أشريدج» كلية دولية فعلاً سواء من ناحية ثقافات الأصول أو من حيث الخبرة العملية والمساهمين في هذا الكتاب. ففصول هذا الكتاب كتبت من قبل مؤلفين أمريكيين وبريطانيين وإيطاليين وسويديين وفنزويليين. ويعكس هذا الإدراج البسيط للجنسيات، كما ذكر مؤلف القسم الأخير من هذا البحث، تعقيدات ثقافية مختلفة، فبعضهم ولد لأهل من أصول قومية مختلفة، وبعضهم يعيش ويعمل في بلاد تختلف جداً عن

محل ولادتهم، ولكن حتى أولئك العاملين منهم في إطار ثقافتهم لهم ثقافة مشتركة وخبرة دولية. فلقد عملت في آسيا الباسيفيك خلال الثمانينيات من القرن الماضي من موقعي في هونغ كونغ.

### خطة هذا الكتاب

في الفصل الأول، حاولت مع بول بينينغتون وكارين وورد أن نقسم مظاهر مختلفة للحصول على وجهة نظر مختلفة عن العولمة، وبعد ذلك حاول المؤلف أن يبيّن «المدارس» المختلفة المشاركة في الجدل حول العولمة. ولقد ميّزنا ما بين مدارس «مؤيدي العولمة، نقّادها، التحويليون، والمعاني لها» وبعد إيضاح وجهة نظر كل منهما، عدنا إلى التحويليين ولكن من منحى ناقد، لاعتقادنا أن المرحلة الحاليّة تمثل حالاً من التكامل العالمي غير مسبوقة ولا معروفة من قبل تاريخياً. ولكن هذا لن يستمر بنمط صاعد لأننا نعتقد أنّه سيكون خاضعاً للكثير من التلثم والتراجع والتوقف الممكن.

ويقيم جون هيبتون ستال في الفصل الثاني مدى «الاقتصاد المعولم»، ويراجع التدفقات التجارية وشروط التجارة وتدفق رأس المال والاستثمارات الخاصة المباشرة قبل أن يصل إلى استنتاج أنه لا يوجد اقتصاد عالمي بالمعنى الدقيق. ويقدم جون عدداً من السيناريوات للمستقبل، وهذه تتباين من الأكثر تفاؤلاً، والأحسن من كل العوالم، عبر الأكثر احتمالاً، مروراً بالسيناريو الوسط إلى الأسوأ الذي يعني «دم في الشوارع»، ونحن نأمل أن جون محق في أن السيناريو الأسوأ لن يحدث.

وبعالم جيم دركان في الفصل الثالث المفهوم الموازي لسوق العمل الإجمالي ويجد ذلك في الحقيقة مطلوباً. وهو يعتبر أن هناك عدداً من الحواجز المانعة لنشوء مثل هذه الأسواق بما في ذلك العوامل السكانيّة، وأنماط الهجرة والتعامل مع المهاجرين والاتفاقات حول الكفاءات المتنقّلة. ويلاحظ جون أن

الحكومات الوطنية ستستمر في اتباع سياسات تجاه أسواق عمل تهدف لجذب الاستثمارات نحو الداخل، وأن الشركات العالمية سيكون لها تأثير كبير على أسواق العمل العالمية نتيجة لدورها في عمليات أسواق العمل الخارجية. وعلى أي حال يصل جون إلى الاستنتاج أن أي عامل في أسواق العمل الدولية سيكون واحداً من ملايين من المهاجرين المجهولين الكامنين أو الفعليين في بحث مستمر عن عمل، ويجادل جيم أن التحدي الذي سيبرز في القرن 21، ما إذا كانت العولمة ستصبح فعّالة في تلبية حاجات مؤيدي العمل ومعارضيه كما كانت فعّالة في توفير فرص العمل لرأس المال.

ويشير الفصل الرابع إلى انتقال الاعتبار من أسواق رأس المال والعمل العالمية، إلى وجود ما يسمّى بسوق المعلومات العالمي أو بكلمات أخرى الأنترنت. ثم يقدم مايك مالجرين الطُرق التي تمكن الأنترنت أو التجارة الإلكترونية من خلالها دفع عملية العولمة إلى الأمام. وهو يتدبّر بفحص مدى تأثير قواد العمل الدولي، مثل ثورة المعلومات وثورة الأنترنت، على صناعة ما. وفي هذا التحليل يراجع قضايا تقييم المعلومات ومدى عمل الشبكة والثقافات واللغات واقتصاديات المجال أو المدى. ويقيس مايك في إطاره درجة الترقيم وفعالية الصفقات وحجم السوق العالمية للمنتجات والخدمات، ويزودنا خلال تحليله بعدد من الأمثلة الواضحة حول كيف تستخدم الشركات العالمية الأنترنت لتغير نموذج عملها.

أما في الفصل الخامس فيفحص ماركوس ألكسندر دور الشركة الأم في مجال عمل المتعددة الجنسيات، ويشرح كيف أن الشركة الأم تقدّم قيمة إلى شركاتها التابعة وتلغي مخاطر عملياتها. وهو يركّز اهتمامه على التنظيم الجيني للشركات المتعددة الجنسيات كما يفحص التحديات والفرص التي تواجه الشركات الأم عند محاولتها التعولم. ويستنتج أن العولمة قضية مهمة جداً

للشركات التي تنوي الأمومة أي إقامة شركات تابعة. كما يزودنا بالقضايا التي قد تواجه هذه الشركة الأم في حال سعيها وراء التعولم.

ونستمر في الفصل السادس في معالجة هذا الموضوع التنظيمي بالتركيز على القضايا المرتبطة بالتصميم والمشاركة والتحالفات. ويقدم روجر بودني نموذج «سكوب» المعتمد على دراسة له حول المشاركة العالمية، ثم يقدم وصفاً للعوامل الأساسية والقرارات المرتبطة بإقامة، والاحتفاظ بمشاركات دولية ناجحة. وهو ينثر حججه بكرم مع سرد حالات عملية من بحوثه. ويذهب روجر بعد ذلك إلى وصف يتم وفق منحى تدريجي لعملية تطوير الشراكة الضرورية للأعمال الدولية في صناعات غالباً ما تشخص في شبكات واسعة من التحالفات والمشاركات. ثم يستنتج أن المشاركات والتحالفات الاستراتيجية ستزداد من حيث الأهمية كسلاح من أجل الوصول إلى العولمة. وعلى أي حال، يلاحظ روجر أن معدل النجاح في هذا المسعى سيبقى منخفضاً إذا لم يدرك المدير الكبير أن معايير النجاح الرئيسية عوامل ثقافية عقلانية (طرية) أكثر منها فنية (صلبة).

ثم يركز ديفيد هينيسي في الفصلين التاليين على قوة الانجذاب نحو العولمة الناجمة عن السوق والزبائن. ففي الفصل السابع يعالج المؤلف الفرص المعقدة التي تواجه الشركات عندما تسوق منتجاتها أو خدماتها في العالم. كما يغطي الطرق التي تتبعها الشركات في دراسة الفرص العالمية وكيف تواجه بخدمات الأسواق المحلية المتنوعة والأسواق الإقليمية والعالمية تقدم على شكل استراتيجيات. وبالعودة إلى عدد من الأسئلة فإن ديفيد عالج استراتيجيات المنتج والتسعير والتوزيع والتسمية (العلامات التجارية) والدعاية على المستوى العالمي. كما استنتج أن السؤال الهام الذي يجب أن تسأله الشركات العالمية التي تريد الدخول إلى بوابات العولمة لذاتها هو كيف يمكن لها أن تتعلم من هذه العملية؟.

وفي الفصل الثامن أكد ديفيد على الجوانب المتعلقة بتطوير وإدارة الزبائن العالميين، كما فحص عدداً من القضايا الهامة مثل العوامل التي تدفع الزبائن أن يصبحوا عالميين، وكيف يمكن تحديد أي من الزبائن يمكن أن يخدموا على المستوى العالمي، وماذا يريد الزبائن من الموردین العالميين. وعلى أي حال، يشير علينا أن إحداث برنامج حساب عالمي يتطلب تغييرات جذرية في معظم الشركات. ويبدو أنه من الأفضل لأي شركة أن تستثمر في خدمة زبائنها المحليين إلى أن تتوفر لديها قيادات وكفاءات لدعم التغييرات الضرورية.

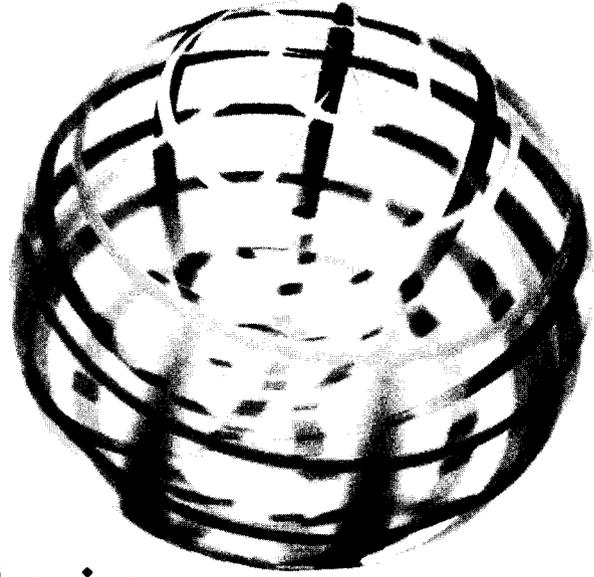
ويستخدم مالكولم شوفيلد في الفصل التاسع الصناعة الدوائية كمثال للصناعة التي تتعولم بسرعة. وبالاستفادة من خبرته الواسعة في هذه الصناعة يبحث تاريخ هذه الظاهرة من بداياتها المتواضعة إلى حالتها الحالية شبه المعولمة. وبعد ذلك يناقش عدداً من القضايا الطارئة نتيجة للعولمة بما في ذلك دور الشركة الأم، والتوتر ما بين المحلي والعالمي، وعمليات الاندماج وإعادة الهيكلة، واستخدام المشاركات والتحالفات الدولية.

ويحاول في الفصل العاشر، أليكس بوبليتون، وسارة بيرنز، وسامرين خان وبيرو دلو أنو مجتمعين أن يقدموا نقداً للعولمة. ويلاحظون أن للعولمة وجهاً «مضيئاً» يعود إليه السبب في نجاحها. وبعد ذلك يراجعون العولمة كقوة من أوجهها المختلفة، الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ثم يستخلصون النتيجة بأن لنا أدوارنا الشخصية في عملية العولمة، وأن العولمة ليست قوة ساحقة يجب علينا أن نقاومها أو ندعمها، وإنما عملية مستمرة تدوم وتُصاغ بجهد إنساني.

## المراجع:

- Kirkbride, P.S. (1994) *Human Resource Management in Europe: Perspectives for the 1990s*, Routledge, London.
- Kirkbride, P.S. and Ward, K. (2001) *Globalization: The Internal Dynamic*, John Wiley, Chichester.





## وضع العولمة اليوم

پول كيركبرايد، پول بينينغتون،  
وکارين ورد



## الفصل الأول

.....

### وضع العولمة اليوم

لا يشك أحد في أن كلمة العولمة كانت الكلمة الأكثر أزيزاً وطنيناً في أدبيات الاقتصاد، وفي مجتمع رجال الأعمال خلال السنوات العشر أو الخمس عشرة الأخيرة. وحيثما يقلب المرء نظره يجد هناك نقاشاً متزايداً يدور حول هذا الموضوع. فالجدل كان يتناول جوهر العولمة ذاته، وشبكات الأعمال العالمية نفسها، والقوة التي يفترض أن هذه الشركات (العالمية) قد حصلت عليها. وفي الحقيقة، هناك من يجادل اليوم بأن هذا المفهوم قد أصبح الآن مجرد شيء من الماضي، أو أنه في الحقيقة أصبح ميتاً أو أنه لم يكن في الحقيقة إلا «صرعة» مرت بنا.

إلا أن وجهة نظرنا تقول إن العولمة موضوع أكثر أهمية من كل ما تضمنته أو لمحت إليه ردود الفعل الشعبية هذه. وما يمكن أن نختلف عليه هو: إلى أي حد تعتبر العولمة موجودة بحد ذاتها، ولكن علينا في هذه الحالة أن نتمعن مفهوم العولمة ببعض التفصيل، وأن نتفحص ردود أفعال المنظمات والتنظيمات على تحديات هذه الظاهرة وبعض حقائقها الخارجية. فعند دراستنا لشركة، علينا أن نركّز على مفهوم «التنظيم المعولم»، وما يجب على الشركة أن تفعله لتصبح معولمة أي ذات طابع عالمي.

## ماذا تعني العولمة وما لا تعني؟

لقد جرى تعريف العولمة بأشكال وعبارات مختلفة، بعضها موجز نسبياً وأخرى غامضة أو مبهمّة. وفي هذا المجال الأخير يقع التعريف الذي جاء به غوبند أرجان وغوتبا، «ماذا نعني عندما نقول إننا نعيش في عالم يتجه نحو عولمة متزايدة؟ يمكن تصوّره إذا افترضت نفسك منتجاً في هوليوود، لا يعينك فقط إنتاج أفلام من أجل نجاح شكلي وإنما إمكانية التصدير وكسب أرباح تفوق بعدة مرات خارج شواطئ أمريكا الشماليّة. وإذا كنت مديراً تنفيذياً في شركة «بلاك أند ديكر» فإن ذلك يعني أن عليك أن تطوّر أدوات السوق بالنسبة لك بالاستناد إلى مراجعات تجريها على استراتيجيات شركات منافسة مثل «ماكيتا وبوش»، ليس على مستوى السوق المحلي وإنما على المستوى العالمي. أو إذا كنت رئيساً لشركة الفولاذ البريطانيّة، فإن عليك أن تستيقظ كل يوم وأنت واع لحقيقة أن 60٪ من أسهم شركتك مملوكة لأمريكيين وليس لمستثمرين محليين صبورين.

وإذا كنت مديراً تنفيذياً في شركة «فورد موتورز» فإن عليك أن تدخل وتوسع أسواقاً صاعدة واعدة مثل أسواق الصين والهند. وهذا لا يعني أن عليك تنفيذ العمل من الصفر، ولكن عليك أن تدخل بشكل أسرع إلى هذه الأسواق بفعاليّة وكفاءة وتكلفة أقل عن طريق إيجاد صيغ معدّلة لأرضيات عالميّة مثل «إيسكورت دكا». وإذا كنت وزير ماليّة الهند فإن عليك التفكير بأن إدخال اقتصاد بلادك في الاقتصاد العالمي أساسي جداً من أجل تطوير إمكانات بلادك وإبرازها كقوة اقتصاديّة عالميّة. وإذا كنت مديراً صغيراً في شركة «بروكتر أند غامبل» فإن عليك ألا تنسى أبداً ما أردت أن تقود شركتك لتصبح في مقدمة لائحة الشركات العالميّة، أن تسعى إلى تحقيق أداء ممتاز على مستوى الشركة والحصول على خبرات دوليّة واسعة. ومن جانب آخر أكثر جامعيّة لدينا التعاريف التاليّة التي جاء بها أناس يعتبرون من أنصار العولمة. فالعولمة برأيهم

هي دمج النشاطات المنظّمة عبر الحدود الجغرافية وهي حرية تصوّر وتصميم وشراء وإنتاج وتوزيع وبيع منتجات وخدمات بشكل توفّر من خلاله أقصى المنافع للشركة دون النظر إلى النتائج الناجمة من التوحد الجغرافي للوحدات التنظيمية . فلا يوجد أي افتراض بأن بعض وحدات الإنتاج يجب أن تبقى أو تكون في مواقع معينة، أو أن الحدود التنظيمية القائمة لا يمكن تجاوزها. لا بل على العكس، لأن الشركة المعولمة تكون دوماً على قدم الاستعداد لتغيرات شروط السوق وفرصه عن طريق مراجعة خياراتها في مجال اقتصادي واسع . واختيار بدائلها الفضلى على المدى الطويل . فالعولمة تتضمن بحد ذاتها الاستعداد لإنتاج قطع كانت تُنتج في معامل بمواطنها الأصلية، وتطوير علاقات مميزة من أجل توزيع وبيع من خلال شركات موجودة في دول أخرى كان يبدو أنه لا علاقة لها ببعضها سابقاً، والاعتماد على شركات مشتركة مع شركاء دوليين لتطوير واستثمار تقنيات أحدث . وهكذا فإن الشركة المعولمة غير مقيّدة بما يتوفّر ضمن الحدود الدولية لاحقاً تبحث عن الموهبة ورأس المال والمصادر الأخرى اللازمة لنجاحها حيث توجد . ولهذا وباختصار فإن الشركة المعولمة تعمل من خلال قيود محدودة تفرضها الجغرافيا تحدد أين وكيف يجب أن يتم العمل الاقتصادي .

ويعرّف آخرون العولمة بأنها المقدرة على التعامل مع العالم كسوق واحدة، ولكن مع مفارقة التعامل من خلال تجار ينتمون إلى ثقافات مختلفة، ولهذا فالعولمة تتطلب قاطرة إنسانية جديدة تدير الشركات بحيث يمكنها التعامل مع مفارقات مثل :

- 1 - اقتصاديات الحجم الكبير على المستوى العالمي مقابل الاهتمام المتزايد بتلبية المتطلبات المحلية .
- 2 - البنى الفكرية العالمية مقابل البنى الفكرية المحلية .
- 3 - السرعة والتنوع .

ولقد أصبحت المقدرة الجماعية على التمييز والإدماج لخمسة مكونات لميزة التنافسية ما بين بلدين أو أكثر هي: الموارد والاستعلامات، الطرق والعمليات، المنتجات والأسواق، شيء يقدم على تنفيذه المدير بعد أن كان شيئاً مفروضاً جغرافياً. فالعولمة عملية إدارة واعية ومنضبطة، تتم عبر توسيع تخوم العمليات الفكرية والتنفيذية لشركة محلية بحيث يمكنها التقاط ومعالجة الفرص العالمية، وكذلك التهديدات المحتملة بشكل مندمج عملياً واستراتيجياً. فالعولمة أكثر من إقامة مصانع ومكاتب في دول أجنبية، إنها منحى كامل لإدارة الأعمال حول العالم يسعى إلى جمع أكثر من طرف منتج، ففي الاقتصاد المعولم الناجح تعني كل وحدة جغرافية الأخرى بأكثر من طريقة بحيث توفر منفذاً لكل منتج أو خدمة.

ورأى آخرون، ولو من باب النقد، أن العولمة قد حُدّدت حتى الآن بشكل غامض، هذا إذا حُدّدت على وجه العموم. ويميل هؤلاء المؤلفون إلى القول إن العولمة قد فرضت أكثر مما اقترحت، وكما يقول «هيرست وتومبسون»، نحن نستطيع أن نبدي أو نخمن قضية العولمة فقط إذا كان لدينا نموذج يشرح لنا كيف يمكن أن يكون عليه النموذج المعولم، وكيف يمكن أن يمثل المرحلة الجديدة في الاقتصاد الدولي، وأن يكون بيئة جديدة لعمل الاقتصاديات الوطنية. ويحاول هذان المؤلفان أن يحدّدا الفارق ما بين اقتصاد معولم، وما بين اقتصاد غير معولم عن طريق مقارنتهما باقتصاد دولي مفتوح يمكن لنا أن نشخصه بحكم كونه يقوم على تبادل حر ومتنوع ما بين اقتصاديات وطنية واضحة نسبياً، حيث يعتمد الأداء التنافسي للشركات والقطاعات هناك على عمليات تحدث على المستوى الوطني. وهم يرون هذا النوع من الاقتصاد الدولي النموذج الذي ميز الفترة ما بين منتصف القرن 19 وحتى الحرب العالمية الثانية، والذي ساد معظم الدول المتقدمة. وبالمقارنة فإن الاقتصاد المعولم يسيطر حين يصبح الاقتصاد الوطني خاضعاً للعمليات والصفقات الدولية،

فكلما قام مثل هذا الاعتماد المتبادل بتبدل الاقتصاد المحلي وتحوّل تدريجياً إلى عالمي، ولهذا النظام الاقتصادي نتائج أساسية:

1 - أولى هذه النتائج مشكلة الإدارة وكيفية صياغة أنماط جديدة من سياسات عامة على المستوى الدولي والمحلي للتعامل مع قوى السوق المستقلة بشكل فعال.

2 - النتيجة الثانية هي أن النظام العالمي سيكون نظاماً تسيطر فيه الشركات متعددة الجنسيات بعد تحوّلها إلى عابرة للقوميات. فهذه الشركات تمثّل رأسمالات لا ينتمي لدولة تقنية إذ ليس له هوية وطنية ولا إخلاص وطني، ولا يهتم سوى الربح حيثما استطاع الحصول على شروط مناسبة تؤمّن مردوداً مناسباً. وشركات كهذه تنتج وتسوّق على المستوى العالمي كما تتطلبه الاستراتيجيات والفرص المتاحة للعمل.

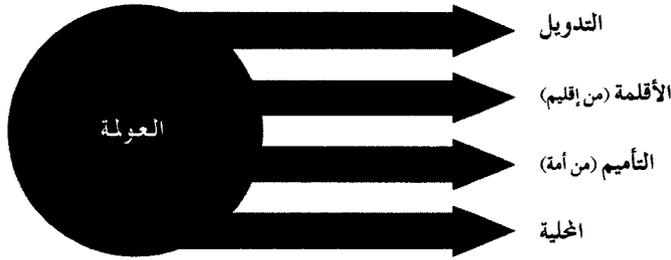
3 - النتيجة الثالثة ستكون استمرار تقلص نفوذ السياسات الدولية وكذلك القوة التساومية الاقتصادية المحلية والوطنية لكل من النقابات وكل أشكال اليد العاملة المنظمة.

4 - النتيجة الأخيرة لهذا النظام هي ذبول هيمنة الدول القومية كدور فاعل في الحياة الاقتصادية، وظهور وكالات بديلة تسعى للحصول على زيادة في المشروعية مستمدة من المستهلكين والمواطنين عبر الحدود الوطنية مباشرة.

وقد عرّف هيلد وآل Held et al في سنة 1999 العولمة بأنها (عملية أو مجموعة من العمليات تتضمن تحوّلًا في مجال نشاط الشركة، من حيث علاقاتها الاجتماعية وصفقاتها تولد بالنتيجة تدفقات عابرة للقارات أو ما بين المناطق الجغرافية، أو ما بين شبكات النشاط والتفاعل الناجمة عن ممارسة السلطة. وهم يحاولون تبيان أن هذه الصيغة تسمح بتمييز العولمة عن العلاقات الاجتماعية الكونية الأخرى، مثل التأميم والتعاون الإقليمي والتعاون

الدولي على الشكل المبين أدناه، وهما يعتقدان أن العولمة مبنية على ما يلي:

- 1 - التوسع في الشبكات العالمية للارتباطات والعلاقات .
- 2 - كثافة التدفقات وتعدد مستويات النشاط ضمن هذه الشبكات .
- 3 - سرعة التدفقات العالمية للتجارة والتبادل والمعلومات .
- 4 - عظمة أثر هذه العمليّات على مجتمعات معينة .
- 5 - مدى توفّر البنى التحتية (وضعية، قانونية، قضائية، رمزية) لدعم العولمة .
- 6 - المدى الذي أصبحت الشبكات العالمية والعلاقات الدوليّة عنده منظمّة ومؤسّسة في عدد من المجالات الاجتماعية المختلفة .



الشكل (1 - 1) مستويات المنظمة المكانية

- 7 - إلى أي مدى استطاعت العولمة تحويل الشركة من حيث التوزيع وممارسة السلطة إلى السعي لتكوين أنماط خاصة من التمييز الطبقي والاجتماعي .

### فرضية أنصار العولمة «العولمة وُجدت لتبقى»

تعتبر مدرسة أنصار العولمة مدرسة واضحة الفكر والمعالم يمثلها أومي (1990 - 1995 - 2000م) ييب (1995). وتمثل العولمة وفقاً لهذه المدرسة من الكتاب وشبه الكتاب أشياء كثيرة، فأنصارها لا يتساءلون حول وجودها أو ما سيكون لها من أثر على الشركات في عقود زمنية مقبلة لأنها تمثل بالنسبة لهم:

- 1 - التقاء الأذواق وتوحد متزايد يسمح باستخدام المنتجات المعيارية والعمليات الصناعية على المستوى العام.
- 2 - اندماج عمليات الشراء والتصنيع بشكل يسمح لهم بالتسوق والتسويق العالميين، وهذا ما يؤدي إلى كفاءة اقتصادية كبيرة نتيجة انخفاض الكلف.
- 3 - سيطرة أشخاص معينين على صناعات عالمية معينة.
- 4 - وجود شركات كبرى تسيطر عليها ثقافة عالمية وبُنى فكرية واحدة.

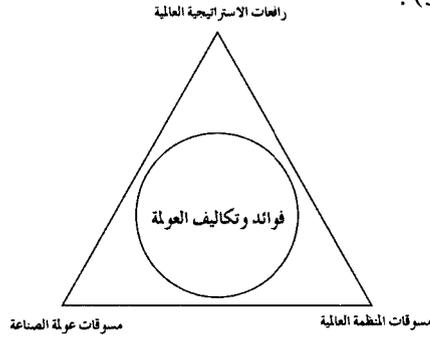
ويرى ييب العولمة مجرد عملية تسيطر عليها سلسلة من القوى الصناعية الدافعة لها في العالم، أي مظاهر الاستراتيجية يمكن عولمتها؟ سؤال لا يستطيع إلا المدراء ورجال الأعمال الإجابة عنه عن طريق تحليل مركز ومنظم للشروط الصناعية، وصناعات العولمة الصناعية عن طريق إعادة تقييم منافع وكلفة العولمة وتفهم الطرق المختلفة التي تحدد كيفية استخدام استراتيجيات عالمية كرافعات للنشاط الاقتصادي. والحقيقة يوجد هناك ثلاثة أنواع من هذه الرافعات المحفزة لنشاطات السوق مثل:

- 1 - حوافز السوق مثل حاجات المستهلك ووجود قنوات عالمية.
- 2 - حوافز الكلف مثل اقتصاد الحجم الكبير وتوفر عوامل الإنتاج على المستوى العالمي.

3 - حوافز اقتصادية مثل سياسات التجارة التي تؤدي إلى تخفيف التدخل الاقتصادي .

4 - حوافز المنافسة نتيجة وجود منافسين على المستوى العالمي .

ويستطيع القراء أن يقيموا صناعتهم بالمقارنة مع قائمة الدوافع المحددة في الجدول التالي (1 - 3) .



الشكل (1 - 2) نموذج ويب للعولمة - المصدر: ويب (1995)

جدول (1 - 3) مساوقات عولمة الصناعة

قوي جداً		ضعيف جداً			
5	4	3	2	1	
					<b>القوى المحركة للسوق</b>
					- الحاجات العامة للمستهلك
					- أفضلية أحدث المنتجات
					- المقدرة من المستوردات الموازية
					- الزبائن العالميون
					- القنوات العالمية
					- خزنة الترويج الدعائي
					<b>القوى المؤثرة على الكلفة</b>
					- الكفاءات العالمية العاملة في جمع المصادر
					- تكاليف لوجيستية دنيا
					- التقانات المتغيرة دوماً

قوي جداً		ضعيف جداً		
5	4	3	2	1
<p>دور القوى الحكومية الاقتصادية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- سياسات الترويج العالمي</li> <li>- دمج رأسمال الأسواق العالمية</li> <li>- معايير فنية وبيئية مناسبة</li> </ul> <p>القوى المحركة المنافسة</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- المنافسون المعولمون</li> <li>- تحوّل المزايا التنافسية</li> </ul> <p>مجموع الدرجات العام</p>				

ويقترح ييب أنه بمواجهة الشركات لعدد من الحواجز لعولمة الصناعة، يصبح لزاماً عليها تطوير أدواتها الاستراتيجية العالمية بشكل مناسب. وهذه الأدوات منتجات عالمية، موقع عالمي الأثر، تسويق عالمي، واكتساب مواقع عالمية. ويتم تحييد كل هذه العناصر بعوامل تنظيمية عالمية، والتي تجعل من المستحيل على الشركة التحوّل إلى العالمية.

وقد سبق شرح هذه العوامل المتعلقة بالديناميات الداخلية للعولمة.

ومن الطبيعي أن نرى القطاعات الصناعية تتحرّك ببطء، مما يجعل من الصعب عليها الاندماج والعولمة. وقد شرحنا هذه العوامل في كتاب أعدناه حول الديناميكية الداخلية للعولمة. ومن البديهي أن هناك شركات لا محلية فقط ولا معولمة كلياً. فكلما ازدادت الحواجز الصناعية الممنوحة للصناعة، فإن القطاعات الصناعية تتحوّل ببطء من المستوى المحلي إلى المستوى العالمي من خلال ديناميكياتها الذاتية. وهكذا تتحدّد سلسلة من المراحل التي تجعل الصناعات تتحرّك خلالها في طريقها نحو التعولم. ففي المرحلة الأولى، يسعى المعولمون للحصول على المزايا النسبية والتنافسية بحكم

كونهم الأوائل في هذا الاتجاه. وفي المرحلة الثانية تتطور الصناعة لتصبح إيجابية أكثر تجاه اللاعبين الإقليميين، أو على المستوى العالمي بينما شركات أخرى تبتدئ بالتعولم للحصول على المزايا التي حصلت عليها الشركات التي تعولمت سابقاً، أما في المرحلة الثالثة فإن الصناعة تتركز على مستويات ثلاث: العالمية، والإقليمية، والدولية حسب ردود الفعل العالمية، ويصبح العمل على إعداد استراتيجية عالمية للصناعة المعنية أكثر أهمية. وأخيراً في المرحلة الرابعة تصبح الصناعة مسيطراً عليها من قبل أربعة إلى عشرة من اللاعبين الدوليين، وتنتقل المشكلة من قضية منتجات مادية وأسعار إلى أشياء معنوية غير ملموسة مثل العلامة الفارقة المسجلة. وإذا ما نظرنا إلى الموضوع من جانب إداري يصبح اثنان من أهم الكتاب والمستشارين في هذا الموضوع وهما كريستوفر بارتليت وسومانترا غوشال موضع بحث هنا. فما هو المهم في كتابتهما حول العولمة، لربما أن الفكرة الأكثر أهمية ووجاهة لديهما هي زعمهما بأن الإدارة السياسية للعولمة هي الشركة المتعددة القوميات (أو الجنسيات MNC) وبذلك يكون وضع مدراء هذه الشركات موضع نقاش وجدل عالميين، وتعتبر الشركة متعددة الجنسيات التي تكون استثماراتها خارج سوقها المحليّة، والتي لها إدارة ناشطة تقوم على إدارة أصولها الموجودة في فراديس خارج السيطرة الوطنيّة لدولة ما من الناحية العمليّة أو الاستراتيجية. ويتباين هذا الأمر مع نظرة عدد من أنصار العولمة الذين ينظرون إليها من منظور تقني واقتصادي واجتماعي. ويرى بارتليت وغوشال أن هذه الشركات العالمية تسيطر على 40٪ من الصناعة العالمية ومن الإنتاج العالمي، و25٪ من التجارة العالمية والنتاج القومي المحلي.

## الجدول (1 - 4) مراحل العولمة

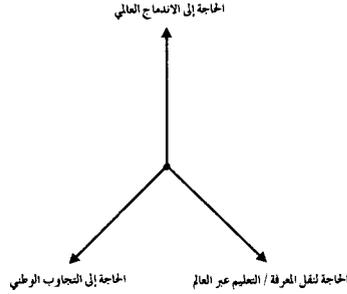
مرحلة 4	مرحلة 3	مرحلة 2	مرحلة 1	
مرطبات، منتجات رياضية، شركات استشارية وكومبيوترات .	أدوية، منتجات خطوط طيران	خدمات ماليّة، مرافق، تجارة المفرّق، البيرة	خدمات قانونية، سماصرة عقاريون، مطاعم، مشروبات كحولية	أمثلة صناعية
الصناعة مسيطر عليها من 4 إلى 10 لاعبين يتنافسون على الأصول غير المادّية مثل العلامة الفارقة قوة السوق تصبح أكثر أهمية .	الصناعة تتجمّع بأيدي لاعبين عالميين أو إقليميين والاستحواذ يستمر في الأسواق الناشئة وتصبح الاستراتيجية أكثر أهمية	تتطور الصناعة بحيث تحابي اللاعبين الإقليميين والعالميين ويستمر اللاعبون الأصليون في اختيار المناسب	يظهر المعولمون الأوائل الذين يؤمنون بأن صناعتهم على شكّ التعولم باعتبار وجود مزايا العولمة	تطور صناعي
يطور تنظيم للتعلم .	الشركات المستحوذ عليها تدمج في تنظيم معولم .	الشركات تستحوذ عليها، تحالفات العولمة .	أصحاب الرؤى يقودون .	الأفعال
جذب وتطوير الاحتفاظ بالمهارات العالمية وابتداع وتطوير عمليّات لإدارة العوامل غير السوقية .	الحاجة لاعتصار الكفاءات العالميّة وتطوير استراتيجيات لأسواق ناشئة وتطوير تنظيم عالمي وعمليّات بناء المصادر البشرية والبنى العالمية من أجل ثقافة وتعليم عالمي .	تشخيص المشابهات عبر الأسواق وتعريف منطقة عولمة الصناعة وتنمية العلامة الفارقة وعمليّات اكتساب وتكامل الشركات وبناء التحالفات الدوليّة	حواجز وعقبات سياسية وتنظيمية، رد فعل تنافسي، تكوين مهارات عالمية وتحديد زمن تطبيق استراتيجية العولمة	قضايا رئيسية يجب معالجتها

وتقودنا دراسة هذه الشركات من منظور تاريخي حلّل فيها كيف ظهرت وتطورت خلال الخمسين سنة الماضية، والعقلانية التي تقف وراء ارتقائها إلى السلطة والنفوذ، إلا أنها لم تكن في بداياتها قد حدّدت أهدافاً واضحة لاستراتيجية عالميّة، ولكن ظهرت بالتدريج وانطلاقاً من استراتيجيات تقوم على إضافة هامش محدود على عملها الأصلي في أسواقها الوطنيّة. وهذا قد يقدم تشجيعاً للشركات الصغيرة والتنظيمات الأقل خبرة التي تتلمّس اليوم بقدومها عمق البركة العالميّة لأول مرة.

ويجادل بارتليت وغوشال أن هذه الشركات اتجهت عالمياً بادئ ذي بدء للاستفادة من عوامل الكلفة الرخيصة من أجل إنتاج رخيص، أو ضمان ترويدها بمواد أوليّة رخيصة، بهدف الحصول على مزية نسبية في سوقها الوطنيّة. وكانت هذه الخطوة بداية المرحلة غير المقصودة نحو العولمة. ولقد أدّت زيادة الضغوط المحليّة، أي في السوق الداخليّة، مع انخفاض السنوات التي تستغرقها دورة حياة المنتج وارتفاع أو كثافة الأبحاث وكلفة تطوير المنتجات، إلى السعي إلى أسواق وراء السوق الوطنيّة. وهكذا يبدو أن التوجهات الأوليّة نحو السوق الدوليّة كانت انتهازية بطبيعتها، لأن الهدف الأصلي بقي آنئذ ضمان السوق الداخليّة والاهتمام بأذواق الزبائن في الداخل ولم تكن تعبيراً عن خيارات مقرّرة عن سابق تصوّر وتصميم.

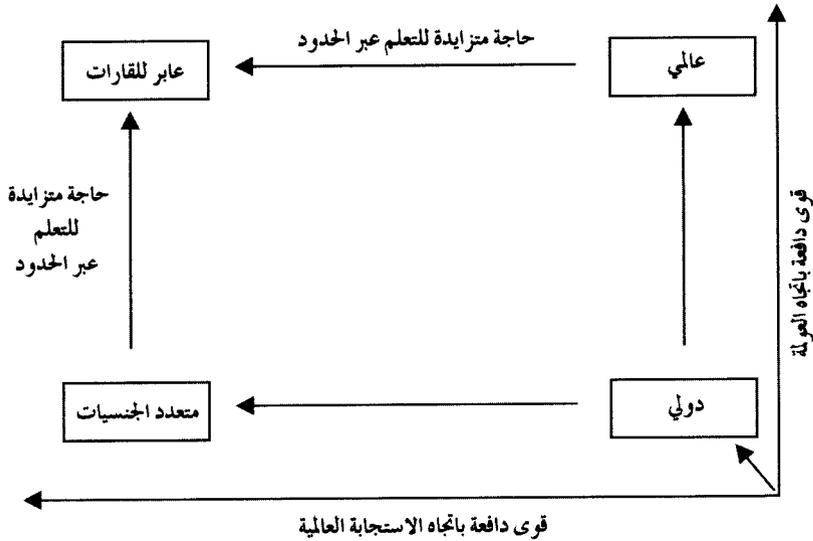
وفي الآونة الأخيرة جاء هذان المؤلفان بسبب ثالث لاتباع هذه الشركات متعددة الجنسيات MNC استراتيجية للعولمة، ألا وهو الحاجة لاستشراف استراتيجية للعولمة والحاجة لتعلّم أفكار قد تفيد في المنافسة الدوليّة كما يوضحها الشكل التالي. وهما يؤكّدان أن هذا الاتجاه كان في أوله اتجاهاً تطويرياً ما لبث أن مرّ بعدد من المراحل بدأت بالدوليّة ثم متعددة الجنسيات ثم العالميّة ثم عابرة القارات وفوق الأمية لكل منها خصائصها. ويوضح الشكل اللاحق خريطة لهذه التحولات المهمّة في سياق زمني. ولكن على الرغم من تغطية هذين المؤلفين في نصوصهما للعولمة بشكل أساسي، فإن البحوث الماديّة الجارية مؤخراً في هذا

المجال (برهام وهايمر 1998) تحمل في طياتها نقداً لهذا التوجه التطويري رغم أن هذين المؤلفين كانا يرغبان بإبقاء الشركة في وضع متميز. ولقد سعيًا في عملهما الجديد لجمع توجهات المهتمين بعلم النفس في المجتمعات، وإيضاح أن الميل نحو الاندماج العالمي يبدو الآن وكأنه غير قابل للتوقف.



الشكل (1 - 5) مقدرات استراتيجية عالمية

هذا الشكل مأخوذ عن إدارة عبر الحدود (الطبعة الثانية) للمؤلفين «بارتليت وغوشال» المنشور من قبل شركة «راندوم هوس» لكتب الأعمال (1998). وقد استخدم هنا بالإذن منها.



الشكل (1 - 6) أشكال التنظيم المعولم

المعلومات مجمعة من كتاب «إدارة عبر الحدود» الطبعة الثانية للمؤلفين «بارتليت وغوشال» والمنشور من قبل شركة «راندوم هوس» لكتب الأعمال (1998)

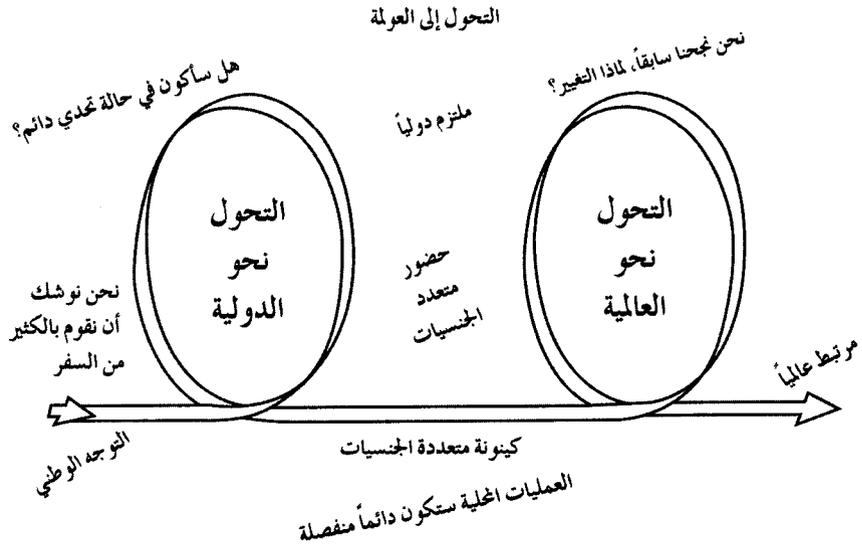
## الحاجة للاندماج بالعالم

ويجادل المؤلفان برهام وهايمر أن التركيز على مراحل ووجوه العولمة أمر مضر، وقد لا يساعد الشركات في أدائها، لأن التركيز على أوجه المراحل يتضمن بحد ذاته التلميح بأن المرحلة الأخيرة أي مرحلة التحول إلى شركة عابرة للأمم TNC هو الشكل التنظيمي المثالي للعمل العالمي، وأن هذا الشكل من التنظيم غير قابل للتجاوز. وعلى كل، هناك أشكال أخرى تعمل خارج السوق العالمية ولكن بدون أن تتحول إلى العالمية، ولكن كثيراً من المعلقين يعتقدون أن هذه الشركات تتمتع بخصائص الشركات متعددة الجنسيات وعابرة القارات.

كما يجادل المؤلفان أن المنحى التدريجي يميل إلى تركيز المدير على سؤال ماذا نحن؟ بدلاً من أسئلة مساعدة مثل ما الذي يتطور ويتغير في أسواقنا؟ وماذا يجب أن نعمل إزاءه؟ كما قد يوفر إطاراً وصفيّاً محضاً إذا لم ندعمه بأداة تحليلية يمكن أن تساعد في تقدير ما إذا كانت الشركة تريد التحول إلى شركة متعددة الجنسيات. فالمؤلفان بارتليت وغوشال يعترفان أن هناك شروطاً مسبقة لأي تنظيم يهتم بالعمل العالمي كشرركات متعددة الجنسيات تتطلب برأيهما توفّر:

- حافز للاستثمار خارج السوق المحلية.
- ملكات استراتيجية للمنافسة الدولية الفعالة.
- المقدرة التنظيمية على تنفيذ خيارات استراتيجية.

ولكنهما لا يقدمان معياراً لهذه الشركات لتقييم ما إذا كانت تملك مثل هذه الشروط المسبقة، والنقد الأهم في هذه المرحلة التنظيمية هو أنه لا يعترف بأن العولمة عملية تغيير ثقافي ذات نتائج عميقة بالنسبة لكثير من العاملين الفنيين والمستشارين داخل الشركة.



الشكل (1 - 7)

نموذج بديل للتنظيم العالمي - برهام وهايمر (1999)، أعيد طبعه بموافقة من بيرسون

ويحاول برهام وهايمر القول هنا إن عمليات التغيير وردود الفعل العاطفية على تحديات العولمة، مغطاة بقناع التركيز على العمليات التطورية رغم وجود الدلائل على أن العولمة تتحقق بكلفة شخصية عالية بالنسبة للشخص المعني. ويقدم المؤلفان نموذجاً بديلاً للعولمة مبنياً على فكرة الانتقال، والتي تقول إن أي شركة في أي حرفة أو مجال عمل تحتاج لدراسة وتنفيذ خيارات حول ما إذا كانت تريد التحول إلى العولمة، وبعد ذلك تحتاج إلى التفكير فيما إذا كانت تعمل على المستوى العالمي وكيف تريد أن تنفذ هذه الخيارات. وتتلخص هذه الخيارات حسب المؤلفين آنفي الذكر بما يلي:

**التدول:** أي أن تصبح طرفاً دولياً، وهذا يعني أن العمل والنشاط خارج السوق الوطنية للشركة أصبح أمراً استراتيجياً وليس مجرد أمر هامشي.

**التحول إلى متعددة الجنسيات:** ويعني بذلك الوجود المتعدد الجنسيات،

فالقضية الهامة هنا مدى درجة التمرکز مقارنة بتوجهات اللامركزية داخل الشركة. والحقيقة أنه يوجد هنا حافز قليل يدفع لاعتبار أن الشركة قد أصبحت مدارة بشكل معولم ككيان قانوني واحد في هذه المرحلة.

**التحوّل إلى العالمية:** أي أنها تُصبح مترابطة عالمياً. والمسألة الأهم هنا هي التعلّم المتسارع الذي يدفع إلى أعمال مستقلة، أو لشعور بالترابط العالمي إلى كيان واحد وهو الذي يضيف قيمة إلى الأجزاء.

ويرى المؤلفان أن خيار التحوّل إلى واقع عالمي جديد يتطلب في حد ذاته كلاً من الفرصة والقصد والجاهزية والمقدرة، وهو ما يقدم إطاراً جديداً لمساعدة المدراء في إجراء تخمينات لخيارات قد تكون مناسبة لتنظيم شركة.

#### جدول 1 - 1 جدول التزام الشركة

##### كيف يمكن إلزام الشركة بالتحوّل نحو التدوّل؟

- تنظيم القادرين على تطوير العقول وإيفاد أناس إلى أمكنة جديدة لتأهيلهم كي يحصلوا على خبرة في دول أخرى بما في ذلك أذواق السكّان ومشاربهم وطبيعة تلك البلدان.
- أخذ أفراد من مستويات متعدّدة للاطلاع على البلدان الأجنبية ومقابلة أناس هناك.
- اكتساب أناس ذوي خبرة دولية والتفكير في كيفية إدماجهم بالعمل.
- حماية الرّواد الدوليين في الشركة. فالنّاس يميلون إلى رفض ما تقول.
- الذهاب في زيارات إلى دول أجنبية تكون لها طبيعة هادفة.
- سؤال الناس بشكل نظامي عما يعتقدونه في الشركة، ورفض كل ما يبدو لهم غريباً أو متطيراً.
- إيجاد طرق لتلمس الفوائد واكتشاف المزايا من العمل الخارجي، وعدم الاعتماد على ما يقوله الآخرون.
- إرسال أفراد الشركة للعمل في المشاريع الدولية.
- إعطاء أفراد من الشركة مسؤولية إدارة حسابات دولية.
- إيفاد ممثلي النقابات المحليّة في الشركة في رحلات عالمية.

### كيف يمكن دفع الشركة للتحوّل إلى متعدّدة الجنسيّات؟

- إقامة اجتماعات في دول مختلفة .
- دفع الناس المحليين لإدارة الشركات المحليّة .
- إقامة عدد كبير من الناس الدوليين في مقر الشركة .
- جعل الخبرة الدوليّة من أسباب الترفيع .
- تطوير تدريجي هادف لنوع من المدراء الدوليين .
- جعل المهمات الدوليّة جذّابة .
- جعل المدراء المحليين يربحون شيئاً من التعاون مع دول أخرى .
- تكوين تعاون أكبر وتماسك أشدّ بافتتاح مكاتب إقليمية .
- جمع أفراد من مختلف أنحاء الأرض للتفكير معاً بإعداد استراتيجية مشتركة .
- إقامة ندوات للعمل لربط الناس حول العالم في تفكير واحد حول كيفية تحسين العمل وتقديره بالطريقة التي تمارسها الثقافات المتنوعة في حل المشاكل . وعندئذ سيفهم الناس ما هي الفائدة التي يأتي بها التعاون المشترك، وإقامة فرق دوليّة للتعليم مما يحسّن إمكانية أن تصبح الشركة عالميّة .

### كيف يمكن أن تلزم شركتك أن تصبح عالميّة؟

- تطوير كل ما يمكن للشركة أن تكون وتقديمها عبر الاتصالات أو عبر وسائل الإعلام .
- توفير معايير واضحة للأداء العالمي وجعل أداء الناس شفّافاً .
- تقسيم الوطن إلى مقاطعات يتم فيها تعاون وتشارك بالمعلومات .
- إنشاء برامج تطوير الإدارة على المستوى العالمي .
- تكوين «دوامة ثقافيّة» لرجال مهمّين يريدون أن يكونوا دوليين، أو إقامة فرق عمل متفرّقة جغرافياً تستطيع أن تتقابل في مواقع مختلفة في كل وقت كي تتجنّب الارتداد إلى الرضا والاكتفاء بالذات القومية .
- السماح بقدر أوسع من مزية التجريب، فالتعاون الدولي يتطلّب فرصاً عفوية للناس لكي يجتمعوا معاً ويشحنوا أفكارهم .
- جعل الأشخاص مسؤولين ومحاسبين عن التعاون الدولي .
- غير أدوار مدراء المشروع واجمعهم مع الأشخاص الذين يبحثون عن مستقبل العالم ككل .

والآن بعد هذه المرحلة الطويلة مع مفكري العولمة يصبح ممكناً لنا أن نحدّد الموقع المعولم كما يلي:

- 1 - العولمة تمثّل مرحلة جديدة من هذا الكون.
- 2 - تتآكل سلطة الحكومات القومية أمام زحف الرأسماليّة المعولمة.
- 3 - القوى المركزية الدافعة نحو العولمة هي الرأسماليّة المعاصرة والتقنيات الجديدة.
- 4 - الصناعات تصبح أكثر عالميّة مع ازدياد القوى الدافعة للعولمة.
- 5 - لا بد للشركات والمنظّمات من أن تتجاوب بالتحوّل إلى الدوليّة، متعددة الجنسيات، عالميّة وعابرة القارات.
- 6 - تكوين عالم بدون حدود، ونهاية للدولة القومية من جديد.

### الفرضية (أه: لا أبداً - إنها غير موجودة)

اجتذب مفهوم أو فكرة العولمة خيال المدراء بقدر ما اجتذب خيال الناس بدون مبرر، ولكن هل توجد العولمة؟ هل هناك حقيقة اقتصاد عالمي وشركات عالميّة؟ أليست العولمة أسطورة مضخمة ومضلّلة؟ الحقيقة أن عدداً من المؤلّفين (غوردون 1988، وهيرست وتومبسون 1999م، وهيرست وألن 1997م، وفايس 1998) تحدّوا فكرة العولمة الشائعة، وهم في ذلك كانوا يشيرون إلى مشاكل مزعجة مرتبطة مع أطروحة العولمة.

- الغياب العام لنموذج محدّد بوضوح للاقتصاد المفترض كونه عالمياً، وتحديد واضح كيف يمكن أن يختلف عن الأنظمة الاقتصاديّة السابقة.
- الميل إلى سياق أمثلة مريحة مصوّرة لعمليات العولمة وتدوّل قطاعات اقتصاديّة، كما لو أن ذلك بحد ذاته برهان كاف على وجود الاقتصاد العالمي الجديد. والمثل الممتاز على هذا النوع هو ما أورده بيكو آير وفكرته عن «الروح» العالميّة حيث قال (إنّه بالنسبة لأناس متزايدى العدد

يبدو أن العالم بدأ يصبح بمثابة شتات، مليئاً بنوع جديد من الكائنات - مثل (العمّال الأجانب أو سكان الزوارق ومارليتوز، وبنوع جديد من الحقائق على الأرض مثل روانديون في أوكلاند أو مغاربة في آيسلندا. وواحد من الأسباب التي جعلت من ميلبورن شبيهة بهيوستن هو أن كليهما مليئة بمقاهي فو الفيتنامية. ويشجعنا الكمبيوتر على الاعتقاد أن أبعد نقطة في الكرة الأرضية تقع على بُعد نقرة على فأرة الكمبيوتر. كل شيء مصنوع في مكان ما واردة من مكان ما، وهذا ما يجعلنا نشعر بأننا نعيش في عالم لا مركز له، أو أنه متعدد المراكز بحيث إنني بالكاد أشعر أنني أجلس في مقهى باريس خارج المدينة الصينية في سان فرانسيسكو، متحدثاً إلى صديق مكسيكي أمريكي عن الازدواجية الثقافية، بينما تقف امرأة من هايتي لتهنئه على قطعة ألقاها لتوه على شاشة التلفزيون بمناسبة يوم عيد سان باتريك (آير 2000، 10 - 11).

● انعدام العمق التاريخي في ما يتعلّق بالتحليل الذي يسمح للاتجاهات الدارجة بأن تبدو فريدة وبدون سوابق، وهذا التحليل غير التاريخي يسمح للمعلقين أن يقترحوا أن الاتجاه نحو العولمة سيدوم بدون أي تغيير في المستقبل.

أما المتشككون فيتبنون عموماً تحليلاً اقتصادياً، ويسعون للتأكيد على أن النّظام الاقتصادي الحالي إما أنه بعيد عن الصورة التي يقدمها رجال العولمة، أو أنه مختلف قليلاً فقط عن الاقتصاد الذي ساد في مراحل سابقة، ويشكل عمل هيرست وتومبسون نموذج رؤية هؤلاء، وعلة هذا تمكن أن نوجز جوهر المنحى التشككي في كلماتهم بالخلاصة التالية لوجهة نظرهم (1999، 2 - 3):

1 - لا يعتبر الاقتصاد الدولي الحالي بدون سابقة، فهو في الحقيقة واحد من عدد من حالات مماثلة مرّ بها الاقتصاد العالمي الحالي المبني على اقتصاد التقنيات الصناعيّة الحديثة، والذي بدأ بالظهور في الستينيات من

- القرن التاسع عشر. وفي حالات معينة، فإن الاقتصاد الدولي الحالي أقل انفتاحاً وتركيزاً على النُّظام السائد من سنة 1870 وحتى 1914.
- 2 - الشركات متعدّدة الجنسيّات حقيقة ظاهرة نادرة، فمعظم الشركات وطنيّة الأساس، تقوم بالتجارة العالميّة استناداً إلى معرفة بأصولها الحقيقية في مواقعها من إنتاج وبيع، ولا يبدو لهم أن هناك اتجاه رئيسي لنمو شركات دوليّة حقيقية.
- 3 - لا ينتج الحراك الرأسمالي تحوّلاً كلياً في الاستثمار والاستخدام من الدول المتقدمة إلى الدول النامية، فرأس المال والاستثمارات الخاصة المباشرة ما تزال مركّزة في الاقتصاديات المتقدمة، ويبقى العالم الثالث هامشياً في عالم الاستثمار والتجارة إذا ما تركنا بعض البقع الجغرافيّة والدول المصنّعة حديثاً جانِباً.
- 4 - يعترف بعض المدافعين المتطرفين عن العولمة أن الاقتصاد العالمي ما يزال اليوم أبعد من أن يكون معولماً، والحقيقة أن تدفقات الاستثمارات الماليّة مركّزة على مثلث أوروبا اليابان وشمال أمريكا. والمعتقد أن هذا التركيز سيستمر في المستقبل القريب أيضاً.
- 5 - وتتوفّر لدى هذه المناطق الاقتصاديّة الثلاث (ج 3) المقدرة إذا ما تعاونت فيما بينها، أن تمارس ضغوطاً حازمة على أسواق المال والتوجهات الاقتصاديّة. وهكذا نرى أن الأسواق العالميّة لم تعد بعيدة عن التنظيم والرقابة، حتى ولو بقي المدى الحالي محدوداً وأهداف الإدارة الاقتصاديّة محدودة بحكم تباين مصالح القوى العظمى والعقائد السائدة بالنتيجة.
- 6 - وهكذا فإن جوهر الموقف المتحفّظ على العولمة يمكن تلخيصه بما يلي: لا توجد عولمة ولا أسواق عالميّة ولا شركات عالميّة، فالنُّظام الاقتصادي العالمي الحالي أقل عولمة وأقل تبادلّي الاعتماد من أيام

ومراحل سابقة وأن القوى الموجهة هي القوى الدوليّة والأسواق، وأن قوة وسلطات الحكومات الوطنيّة قد ازدادت وتدعمت بالتطورات والمتغيرات في هذا العالم. وبقيت العولمة في أحسن الحالات شكلاً من أشكال التدويل مما سيحدث في المستقبل من صدام ما بين هذه القوى الإقليمية الفاعلة.

### الفرضية الانتقاليّة التحويليّة (العولمة موجودة ولكن أكثر تعقيداً)

بيّن هيلد وآل سنة 1999 منحى ثالثاً للعولمة أسمياه (الفرصة التحويليّة)، ويرتبط هذا المنحى بما كتبه جیدن سنتي 1996 و1999 وروزمو سنة 1990، وأصحاب هذه النظرية - يفترضون خلافاً للمتشككين - ويتميزون بالقناعة أن أنماط التدفقات العالميّة سواء منها الاقتصادية أو العسكرية أو التقنية أو السياسيّة أو الثقافيّة أو السكانية لا سابق لها في التاريخ. كما يعتقدون أن العولمة هي القوة المحفزة وراء التغيّرات السريعة الاجتماعيّة والسياسيّة والاقتصاديّة التي تعيد تشكيل نظام العالم. ونتيجة لذلك فالعولمة كقوة دافعة للتحوّل مسؤولة عن زلزلة شاملة للكثير من الأمم والاقتصاديات والمؤسّسات الدوليّة بل ولنظام العالم بأسره. ويشهد ما كتبه جیدن على ذلك. أي أقول بدون تردّد إن العولمة كما نعرفها ليست جديدة بل ثورية، وأنا لا أعتقد أن المتحفّظين أو المتطرّفين قد فهموا حقيقة العولمة، أو ما تعنيه لنا أن الطرفين يريان الظاهرة مجرد حقيقة اقتصاديّة. وهذا خطأ لأن العولمة ظاهرة سياسيّة وتقنية وثقافيّة واقتصاديّة متأثرة بالتطور في أنظمة المواصلات التي تعود إلى الستينيات من القرن الماضي.

وخلافاً لأنصار العولمة والمتشككين فيها فإن التحويليين غير واهمين حول نتيجة هذه الهزّة التي نزلت بالنظام العالمي، لأنهم يميلون للنظر إليها كعملية تاريخية طويلة الأمد (بالتالي لم تنشأ مؤخراً). وهي متناقضة في طبيعتها (أكثر من اتجاهها). وكما أشار جیدن (العولمة مجموعة من العمليّات وليست

واحدة) وهذه العمليات تعمل بشكل متناقض أو متعاكس . فالدولة أصبحت أكبر من أن تحل المشاكل الصغيرة وأصغر من أن تحل المشاكل الكبيرة .

ولا يأخذ التحويليون الوجود الممكن لنظام العولمة كتأكيد على وصول الاقتصاد المعولم أو الاندماج العالمي أو النظام العالمي الجديد . بل على العكس فإن نتائج العولمة ترى كـ«بحر تغيير» في النظام العالمي القائم، يهدف إلى تكوين أنماط جديدة من الشرائح العالمية . وهكذا تبدو العولمة للتحويليين قصة رابحين وخاسرين في موازين القوة العالمية . فبعض المجتمعات والأمم تنضوي في النظام العالمي الجديد بينما يتم تهميش أخرى فازدواجية شمال/ جنوب وأول/ ثالث يحل مكانها نمط جديد معقد للتمييز ما بين نخب وبين قانعين ومهمشين ، وعلى هذا يمكن تلخيص التحويليين بما يلي :

- تمثل العولمة درجة غير مسبقة تاريخياً من الترابط .
- يُعاد النظر في هيكل الدولة على ضوء عملية العولمة .
- القوى المركزية المحفزة هي حصيلة لكل عمليات الحداثة مجتمعة .
- ستقود عملية العولمة إلى تحويل المجتمعات السياسية ونشوء هندسة جديدة للنظام العالمي .
- ستكون نتاج هذه العملية توجيهات متناقضة تتفاوت ما بين الاندماج العالمي والتفتت الكلي .

### فرضية معادي العولمة (نعم إنها موجودة ولكننا لا نحبها)

خلافاً للمتشككين، لا يتساءل معادو العولمة عن وجود نظام عالمي جديد، لأنهم متأكدون من وجوده ولكنهم خلافاً لمؤيديهم أيضاً، فإنهم غير شغوفين بآثارها على الاستخدام والمجتمعات والدول الأجنبية . ولهذا لا يشكك المعارضون في وجودها، ووجود الشركات متعددة الجنسيات وعابرة القارات، ولكنهم ينتقدون ويعارضون نتائجها . وهم يجدون أن العولمة شيء لا يمكن

مقاومته أو محتوم وهي طبيعياً الحدوث ولكتهم يحاربون استراتيجية الهيمنة الكائنة وراءها، والتي يمارسها عدد محدود وقليل من الشركات متعددة الجنسيات بدون شفافية ولا رؤية ديمقراطية. وتبرز في جدلياتهم بعض المؤسّسات الدوليّة كمنظمة التجارة العالميّة، والبنك الدولي، وصندوق النقد الدولي، والاتفاقية العامة للتجارة والتعريفات، ومنطقة التجارة الحرّة الأمريكيّة (نافتا)، يرون في هذه المؤسّسات أنها تسعى علناً لتحقيق أهداف إيديولوجية تحت شعار الترويج الحر والحيادي للتنمية الاقتصادية والتجارة.

ويرى في بنود هذه القائمة التي تتضمن تحرير أسواق رؤوس الأموال والتدفق الحر للتجارة وتكوين الأسواق الحرّة، أنّها كلها معدّة لخدمة الشركات المتعدّدة الجنسيات والعبارة للقارات والقوى العالميّة مثل دول G-7 فالبورصة العالميّة، ومواقع معادي العولمة تبين كبرهان على صحة ما ورد على أفوالها كلمات جوزيف شتيغلنز الاقتصادي السابق في البنك الدولي:

لا يوجد حتى الآن برهان اقتصادي لمصلحة تحرير أسواق رأس المال، فهي تزيد المخاطر ولا تزيد النتيجة. ولا يوجد الأساس الذي يجعلك تعتقد أنّك قد فكرت في متطلبات ونتائج إجراء تغيير جذري في القواعد الدوليّة، لأن كل ذلك مبني على العقيدة.

لماذا يعارض معادو العولمة، العولمة ويرفضونها؟ يمكننا أن نلخص بعض أهم حججهم بما يلي:

### ● العولمة تكوّن نوعاً من عدم المساواة وتزيد من اللاعدالة

كان يبدو حتى 150 سنة سابقة أن مناطق العالم كانت تتشابه في درجة تقدّمها، ومنذ ذلك الحين فإن العبوديّة والاستعمار والعولمة نقلت الثروة من الجنوب إلى الشمال ببطء وتدرّج. ويحصل 20٪ من سكّان العالم على نحو 83٪ من دخل العالم ويستنفدون نحو 30٪ من طاقة العالم و75٪ من مصادر

العالم و85٪ من صوف العالم و60٪ من أغذية العالم بينما ينتجون 75٪ من نفايات العالم. وبالمقارنة يحصل الـ60٪ الأفقر في هذا العالم على 5,6٪ من دخله.

### ● التنمية العالمية ليست بالضرورة ذات مردود لكل إنسان.

ويجادل أنصار العولمة أنه إذا زادت معدلات النمو في العالم فإن كل إنسان يمكن له أن يستفيد. ولكن الأمر ليس كذلك بالنسبة لأولئك الذين هم الآن بدون فرصة مشاركة، وعلى هذا فإن استنتاجاً كهذا يعني أن زيادة معدلات النمو ستزيد بحد ذاتها عدم المساواة حكماً. فالمعلومات المتوفرة تدل على أنه خلال فترة النمو الرئيسية في التجارة العالمية (1960 - 1989م) قد جعلت عدم المساواة العالمية تزداد سوءاً، بينما تغيرت العلاقة ما بين الـ20٪ الأغنى والـ20٪ الأفقر في العالم من 1/30 إلى 1/59.

### ● المؤسسات الدولية

لا تسعى المؤسسات الرئيسية (البنك الدولي، صندوق النقد الدولي، منظمة التجارة العالمية) إلى التنمية والتطوير كما يقولون ولكنها تبحث عن وسيلة لدمج نخب الدول النامية في نظام الثواب والعقاب. فالمؤسسات الثلاث تمثل الاستعمار الجديد في مرحلة لم يعد الاستعمار القديم يسمح به ولا تحمله. وهي تعتمد على عمليات وقروض البنك الدولي وتسمى لتكوين ديون تتراكم على الدول النامية. وتنتج هذه المؤسسات ما يسمى (طاحونة الاستثمار بالديون)، وتستطيع هذه المؤسسات وعد هذه الدول بتزويدها بالقطع والنقد اللازم إذا أقدمت على سياسات تتضمن مزايا للدول المتقدمة الحاكمة والشركات متعددة الجنسيات المتحكمة. وبالتالي فإن هذه العملية تتضمن تواطؤاً واضحاً ما بين العالم الأول ونخب العالم الثالث. فالمستحدثون

والشركات متعدّدة الجنسيّات يسمح لهم باستخدام الثروات الطبيعية مقابل بعض الأرباح تدفع لنخب الدول في العالم الثالث لتمكينها من تطوير جهاز الرقابة المعادل لإدامة نظام القهر.

### ● صفات المؤسّسات الدوليّة مفاجئة

ويعتقد هؤلاء أن وصفة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي كانت ذات آثار فاجعة. فسياسات إعادة الهيكلة لهاتين المؤسّستين تهدف إلى تمكين هذه الدول من دفع ديونها على حساب ازدياد الفقر واستغلال القوى المحليّة وتراجع الخدمات الاجتماعيّة وإضعاف المقدرة على تطوير الاقتصاد المحلي. ويعتقد هنا أن المؤسّستين الدوليتين تشفطان نسغ ودم الفقراء لتُسمننا الأغنياء.

ويجادل هؤلاء أن هذه الوصفة ليست الوصفة التي اعتمدها تلك الدول لتطوير ذاتها في نفس مراحل التطور. وهذا يتضمن الولايات المتحدة واليابان ودول الاتحاد الأوروبي والنمور الآسيوية والصين. لأن كل هذه الدول اعتمدت سياسة التدخّل الحكومي الواسع المدى لتطوير ذاتها ولم تعتمد مبادئ الحرية الاقتصاديّة إلا في حالة إنكلترا فقط. فالسوق الحرّة والتجارة الحرّة جاءت إليها عندما أنهت عمليّة بناء القاعدة الصناعيّة والإنتاجية. ويأتي في النهاية حجة أن هذه الوصفة والسياسات المبنية عليها معادية للبيئة وتعتمد على استغلال المصادر الطبيعيّة بقطع الغابات وتسميد شديد للتربة لإنتاج مواد لازمة للتصدير، وجرف التربة لإنتاج المعادن بسرعة كبيرة، واستغلال وليس استثمار أحواض السمك والبحار الإقليميّة والمياه العميقة من أجل الإنتاج.

وعلى هذا يمكن تلخيص وجهة نظر معادي العولمة بما يلي:

- العولمة تمثّل شكلاً جديداً من أشكال الاستغلال الاستعماري.
- الحكومات الوطنيّة استبدلت من قبل المعتدين الاستعماريين بمؤسّسات عالميّة وشركات متعدّدة الجنسيّة.

- وتعتبر أهم القوى الدافعة للعولمة في عالمنا اليوم هي رأسمالية السوق الحرة وتحرير التجارة وديون العالم الثالث.
- وسيكون نتاج ذلك بتكوين نخبة اقتصادية عالمية تتجاوز مصالحها الحدود الوطنية، وبروليتاريا عالمية مهمشة ومقهورة.

### هل هذا هو العصر العالمي؟

لقد رأينا مدارس فكرية كثيرة حول العولمة، ولكل منها مواقف مختلفة عما إذا كنا نعيش العصر العالمي. فأنصار العولمة وخصومها يميلون للافتراض بأننا دخلنا بعد الحرب العالمية الثانية مرحلة مميزة وواضحة المعالم هي مرحلة العولمة. وكلا المدرستين تنحوان منحى غير تاريخي وتوردان أمثلة مجتزأة أو توجهات حدثت مؤخراً للتدليل على صحة ما تدعيان. ولكن الناقدین المتشككين يأخذون المنحى التاريخي ويرون مراحل كثيرة أخذتها العولمة وأن ما نراه الآن هو مرحلة أخرى ولكنها ليست الأخيرة برأيهم. والتحويليون يرون من خلال منظور تاريخي طويل المدى أن المرحلة الحالية تمثل مرحلة ثورية ونقطة انعطاف حاد في تاريخ العالم. ويأخذ هيلد وآل (سنة 1999) في دراسة للمناقشة منحى وموقفاً حيادياً. فبالنسبة إليه تعتبر العولمة مرحلة تاريخية، ولكنها لا يمكن أن تشخص بمنطق تطوري أو على أنها شيء طارئ telos. فأنماط العولمة المعروفة تاريخياً تميّزت بتحوّلات وارتدادات عظيمة بينما الإيقاع الزمني للعولمة يختلف من منطقة لأخرى. ويتبين من دراسة ما تقدّم أن هناك أربعة مراحل تاريخية مرّت بها العولمة.

### ● العولمة قبل الحداثة

تغطي الفترة مرحلة ما بين بداية التاريخ وعصر النهضة، وهي فترة كانت العولمة تشخص تداخلات إقليمية حضارية داخل أوروبا وآسيا، وقد كان الدافع في هذه المرحلة إقامة إمبراطوريات سياسية وعسكرية (الهندية، الهند الصينية،

الرومانيّة) وانتشار الديانات العالميّة (المسيحية، الإسلام، اليهوديّة) والهجرة الواسعة المدى (الرومان، الجرمان، المغول).

### ● العولمة في ظل الحداثة الجديدة (1500 – 1800م)

تعتبر العولمة في هذه المرحلة نتيجة لعدد من العوامل أهمّها التدفّق الديمغرافي ما بين أوروبا وأمريكا وأوقيانوسيا، وصعود الدولة الوطنيّة والقومية وتوسّع الشركات التجارية الرئيسيّة وعلاقات سياسيّة وعسكرية طويلة الأمد نسبياً وتشكيل الإمبراطوريات الأوروبيّة (إسبانيا والبرتغال وبريطانيا).

### ● العولمة الحديثة (1850 – 1945م)

ونلاحظ من خلال التمعّن في هذه المرحلة ظهور الاقتصاديات الصناعيّة الرأسماليّة مع قوة دفاع كبيرة ومؤسّسات دولة متقدمة. وفي هذه المرحلة أيضاً انتشرت الإمبراطوريات الأوروبيّة حول العالم وهو ما أدّى إلى فتح وانفتاح (الزمامي) لأسواق واقتصاديات اليابان والصين وتزايد الرأسمال الأجنبي الخاص في تلك الدول (المفتوحة)، وقد تسبّب التقانات المختلفة انفتاح الثقافات الجديدة على بعضها البعض بصورة غير معهودة.

### ● العولمة المعاصرة (1945م وحتى الآن)

لقد شهدنا في هذه المرحلة الكثير من التدفقات والارتباطات العالميّة ولاسيما في ما يتعلّق بالارتباطات العالميّة وكثافتها. وهنا نلاحظ شبه عودة إلى مرحلة المعايير الكلاسيكيّة الذهبية، ولكن من الممكن المجادلة أنّه في كل أنماط العولمة المعاصرة يلاحظ أنّنا لم نتجاوز تلك الأنماط السائدة في تلك المرحلة، ولكننا نشهد أن هذه الأنماط لم تتعرّض للتغيّرات من الناحية الكميّة فقط وإنما تعرّضت لتغيّرات واختلافات نوعية ولا سيما في مجال التنظيم

وإعادة الصياغة. وبالإضافة لما تقدّم، نلاحظ أن المرحلة المعاصرة تمثّل مجمعاً تاريخياً لأنماط العولمة في المجالات السياسيّة والإدارة والحكم والاقتصاد والبيئة، ولا سيما وأن هذه المرحلة قد شهدت تحسينات استثنائية في مجال البنية التحتية كالنقل والمواصلات، وكثافة غير مسبوقه ولا معهوده من كثافة المؤسّسات العاملة في التنظيم والإدارة العالميين. والمفارقة هنا أن هذا الانفجار في التدفقات العالميّة والشبكات قد حدث عندما أصبحت الدول المستقلّة ذات السيادة على حدودها الثابتة والمخطّطة على الأرض، الشكل العالمي للتنظيم والحكم السياسي، فماذا تؤمن حقيقة؟ هل هذا العصر عالمي أم لا؟ أما موقفنا فهو ربما يكون أقرب إلى موقف التحويليين مع بعض المنظّمات طبعاً، نحن نعتقد أن كثيراً من سلبيات العولميين قد انكشفت بحكم كونها تفتقر لكل من القوة الفكرية والإطار التاريخي. فنحن لا نؤمن بوجود نظام اقتصادي عام أو سوق عالمي، ونحن نؤمن بأن الصيغة العالميّة للشركات متعدّدة الجنسيّات قد بُولغ فيها، ولكننا نقبل على أي حال أن العصر الحديث المعاصر قد أصبح عالمياً من أوجه كثيرة، ولكن يجب ملاحظة أن هذه المرحلة ليست الأولى المعولمة ومن الممكن انعكاس وارتداد التوجهات التالّية. كما أن من الممكن ألا يدوم هذا العصر المعولم.

ولكن العولمة موجودة، وعلى الشركات أن تتعامل مع عالم بدون حدود؛ فالعولمة تقدّم خدمات وفرصاً كثيرة للشركات، ولكنها بالنسبة لنا ليس الشيء الذي لا بد منه للإدارة المعاصرة. ويبدو لنا أن العولمة كانت حولنا منذ مدة طويلة جداً، ولكن المميز للعهد الحالي هو درجة اتساع وكثافة الظاهرة التي تؤدي إلى اعتبار المرحلة الحاليّة بمثابة عولمة (سميكة)، ولا يوجد فيها، فيما عدا ذلك، أي جديد سوى تأثير الأفراد والمجتمعات والمنظّمات الدوليّة على تعولم لم يحدث من قبل.

## هل تعتبر العولمة شيئاً جيداً أم سيئاً؟

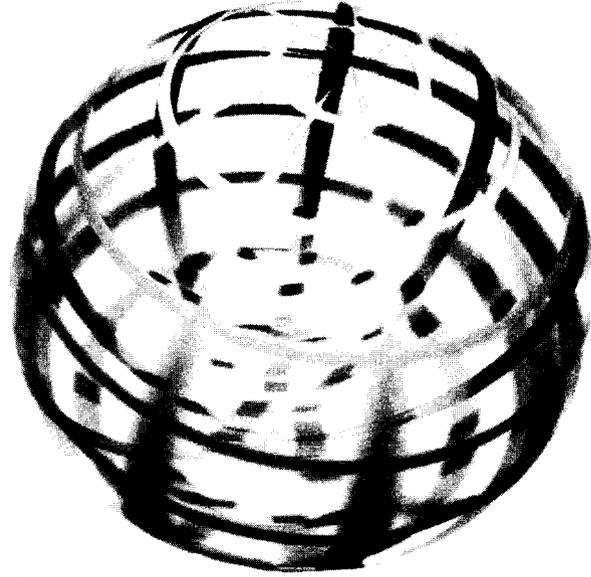
يتساءل الكاتب هل هذا سؤال يجب أن يُسأل، ثم يبيّن الأستاذ جيدن (هل العولمة قوى تعمل للمصلحة العامة والخير العام؟).

ولكن الجواب عنهما لا يمكن أن يكون بهذه البساطة لأن هذه الظاهرة معقّدة، كما يوضح رسم الخطوط المميزة للمدارس الفكرية في هذا الفصل. فأنصار العولمة يدعون لجانبها المضيء وخصوصوهم لجانبها السيئ. والمتشكّكون يمكن لهم أن يكونوا على الجانبين. ولكن أكثرهم على الجانب السيئ. وأخيراً التحويليون الذين يميلون للجلوس على الحاجز الفاصل من جانبي القصة باعتبار أنّهم يرون العولمة ليس على أساس ظاهرة مستوية، وإنما على أساس أنها عملية تحتوي على كثير من التناقضات الداخليّة وتلقى الكثير من المقاومة، ولكن حتى ولو كان سؤالاً يسأل، فإن من غير المؤكد أن يكون هناك جواب شاف له بين دفتي هذا الكتاب. وعلى كلّ نأمل أن نضيف للموضوع لمناقشته في الفصول المقبلة.

## المراجع:

- Barham, K. and Heimer, C. (1998) *ABB – The Dancing Giant: Creating the Globally Connected Corporation*, Prentice Hall, London.
- Barnett, C.K. (1992) 'The global agenda for research and teaching in the 1990s' in Pucik, V., Tichy, N.M. and Barnett, C.K., *Globalizing Management: Creating and Leading the Competitive Organization*, John Wiley, New York.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1998) *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Random House, London.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000) *Transnational Management: Text, Cases, and Readings in Cross-Border Management*, McGraw-Hill, New York.
- Bell, D. (1973) *The Coming of the Post-Industrial Society*, Basic Books, New York.
- Giddens, A. (1996) 'Globalization: a keynote address', *UNRISD News*, 15.
- Giddens, A. (1999) *Runaway World: How Globalization is Reshaping our Lives*, Profile Books, London.
- Gordon, D. (1988) 'The global economy: new edifice or crumbling foundations', *New Left Review*, 168, 24–64.
- Govindarajan, V. and Gupta, A. (2000) 'Analysis of the emerging global arena', *European Management Journal*, 18, 3, 274–84.

- Held, D., McGrew, A., Goldblatt, D. and Perraton, J. (1999) *Global Transformations: Politics, Economics, and Culture*, Polity Press, Cambridge.
- Hirst, P. and Thompson, G. (1999) *Globalization in Question*, 2nd edn, Polity Press, Cambridge.
- Hoogvelt, A. (1997) *Globalisation and the Postcolonial World: The New Political Economy of Development*, Macmillan, London.
- Iyer, P. (2000) *The Global Soul: Jet Lag, Shopping Malls and the Search for Home*, Bloomsbury, London.
- Kirkbride, P.S. and Ward, K. (eds) (2001) *Globalization: The Internal Dynamic*, John Wiley, Chichester.
- Ohmae, K. (1990) *The Borderless World*, HarperCollins, New York.
- Ohmae, K. (1995) *The End of the Nation State*, Free Press, New York.
- Ohmae, K. (2000) *The Invisible Continent: Four Strategic Imperatives of the New Economy*, Nicholas Brealey, London.
- Pinnington, P. (2000) 'The local route to global success', *Directions: The Ashridge Journal*, July, 22-7.
- Rosenau, J. (1990) *Turbulence in World Politics*, Harvester Wheatsheaf, Brighton.
- Thompson, G. and Allen, J. (1997) 'Think global, then think again: economic globalization in context', *Area*, 29, 3.
- Weiss, L. (1998) *The Myth of the Powerless State: Governing the Economy in a Global Era*, Polity Press, Cambridge.
- [www.globalexchange.org/economy/rulemakers](http://www.globalexchange.org/economy/rulemakers), 6.9.2000.
- Yip, G. (1995) *Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.



# عملية العولمة في الاقتصاد العالمي

جون هيبتونستال



## الفصل الثاني

# عملية العولمة في الاقتصاد العالمي

يستخدم مصطلح العولمة الآن على نطاق واسع، رغم أنه خلافي في طبيعته، إذ أنه نادراً ما حدّد بوضوح بحيث بقي من حيث الواقع غير مستفاد منه. فبعض الدقة قادرة بالضرورة على استخدام مصطلح الاقتصاد المعولم أو العالمي. ولن نتكلم هنا عن «اقتصاد معولم» لأنه في رأينا لا يوجد اقتصاد كهذا، ففي الاقتصاد العالمي حقيقة يجب أن تكون هناك حرية كاملة لتبادل العمّال والسلع والخدمات والتكنولوجيا والمعرفة ورأس المال والمعلومات. ففي اقتصاد كهذا تكون الشركات لا مبالية في ما يتعلّق بموقع مصانعها أو عناوين إقامتها. الواقع مختلف تماماً. فحين كتابة هذا الكتاب كان الاتحاد الأوروبي يدعم تصدير المنتجات الزراعيّة، والولايات المتحدة تفرض نظام الكوتا على مستوردات السكر، وتبقي الهند على قطاعات كاملة من الاقتصاد الهندي مغلقة على المستثمرين الخارجيين، بينما اليابان تفرض تحديداً (طوعياً) على صادراتها من السيارات وتحمي إنتاجها غير الكفاء اقتصادياً من الذهب. وتجادل شركة سوني مع الاتحاد الأوروبي حول معالجة محطاتها رقم 2، والتي يعتبرها الاتحاد الأوروبي مجرد آلة ألعاب (تخضع لتعريفه عالية)، بينما تعتبرها الشركات كومبيوترات تخضع (لتعريفات منخفضة). وقد كاد أن يؤدي

الاختلاف ما بين الاتحاد الأوروبي والولايات المتحدة الأمريكية حول موضوع التعريفات الواجب فرضها على الموز المنتج في أمريكا الوسطى مقابل الموز المنتج في جزر البحر الكاريبي إلى حرب اقتصادية تقريباً. وفي هذه الأثناء، كانت كل من الولايات المتحدة الأمريكية وكندا تتمتعان لمدة خمس سنوات استثنائية من حيث النمو الاقتصادي، واللذان لا نعلم اليوم ما إذا كان هذا النمو الباهر قد اقترب من نهايته أم لا، في الوقت الذي لم يؤد الأداء الاقتصادي الضعيف لدول منطقة اليورو وانخفاض اليورو ذاته إلى تحفيز الاقتصاد الأوروبي. وكان الطرف الثالث في معادلة النمو الاقتصادي العالمي وهو اليابان غارقاً في حال من الركود لسبع سنوات خلت. ولكن حتى في داخل منطقة اليورو يلاحظ أن الاقتصاد الإيرلندي قد نما مؤخراً بمعدل ثلاث مرات أعلى من نمو الاقتصاد الألماني والإيطالي، وما تزال - ولربما ستستمر - هناك اختلافات جوهرية في أداء الدول المختلفة في مجالات استقرار عملاتها الوطنية، وانفتاحها التجاري، وتدفق رأس المال، ورفاهية المقيمين فيها.

وعلى الرغم من أنه لا يوجد «اقتصاد معلوم»، فإن العولمة كعملية تسعى لتكوينه بالتأكيد. فواحد من أكثر التطورات التي طرأت على اقتصاد العالم منذ الحرب العالمية الثانية وضوحاً هو اضمحلال الحواجز الجمركية والإجراءات الحمائية، والنمو المستمر في التجارة العالمية. وما تبعه خلال السبعينيات والثمانينيات من القرن العشرين من تطوّر في أسواق رأس المال الدولي بالإضافة إلى النمو الهائل في التدفقات النقدية. وقد كان النمو في تدفق الاستثمارات الخارجية المباشرة والمحافظة الاستثمارية أكثر سرعة في السنوات الأخيرة من النمو في التجارة. بينما نشهد اليوم أن عصر الاندماج بين الشركات عبر الحدود على وشك الإقلاع، وعلى كل، يجب التذكّر هنا أن هذه العملية ليست مقدّسة ولا خالية من النتائج السلبية، كما أنها ليست جديدة. فقد حقّق العالم خطوات كبيرة نحو العولمة في القرن التاسع عشر، واستمرت هذه العملية في القرن

العشرين على الرغم من أن كثيراً من منجزات هذا التطور قد ضاعت أو أواخر العشرينيات وطوال ثلاثينيات القرن العشرين. ويبدو الآن أن بعض التقدم الذي أحرز خلال السنوات الأخيرة كان مجرد استعادة لمواقع سابقة، ولكن يبقى القول على أي حال إنه بالرغم من أن عملية العولمة لم تُنجز وتنتهي بعد فإن اقتصاد العالم اليوم أقرب إلى أن يصبح معولماً من أي وقت مضى.

إلا أن المحزن والمحبط للآمال أن عملية العولمة فشلت بأن تنتج مكاسب واضحة للعالم النامي، كما أنها لن تأتي بنهاية للفقر في العالم. ومن الممكن أن هناك دول ومناطق جغرافية قد حققت نجاحات باهرة نتيجة لها، ولكن أخرى تهتمت نتيجة للعولمة بينما أخرى قد أصبحت اليوم أفقر من السابق. وعلى وجه الإجمال، ازدادت الهوة ما بين الأغنياء والفقراء داخل كل دولة وما بين الدول، وكانت النتيجة هي السخط الذي تجلّى أثناء انعقاد مؤتمر منظمة التجارة العالمية في سياتل سنة 1999م والذي أصبح الآن أكثر وضوحاً وعلانية. ويجادل الآن بقوة بأن العولمة ليست أكثر من مصطلح آخر يعني الطرق التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات لاستغلال المناطق الأكثر فقراً وتخلفاً في هذا العالم. ويكمن الغرض من هذا الفصل في مراجعة التقدم الذي أحرز في التوجّه نحو إقامة اقتصاد عالمي والفوائد والمشاكل التي نجمت عنه، ومحاولة عرض النقد الموجه لهذا التوجّه، وتقديم بعض السيناريوات الممكنة التي من الممكن أن يأخذها هذا التطور في المستقبل.

### تجارة عالمية - تطوير سوق عالمية

من طبيعة الاقتصاديات أن تنمو، ويبدو من مراجعة كل المعلومات الاقتصادية التي جمعت بانتظام أن هناك سنوات قليلة جداً لم يزد فيها الإنتاج العالمي، كما يبدو أن هذا النمو في الإنتاج قد صاحبه نمو في التجارة العالمية. ففي سنوات الثمانينيات كان التصدير العالمي ينمو بمعدل 4٪ وفي سقوف التسعينيات يبدو أن هذه النسبة قد تضاعفت إلى 9,5٪ سنوياً، أما في سنة 2000

فقد وصلت إلى رقم مذهل وهو 10٪. ولقد كان من المدهش حقاً لو أن هذه الزيادة في معدلات التجارة العالمية لم تكن موجودة، لأن العولمة التي يتحدث عنها ما كانت لتكون لولا هذا النمو السريع في التجارة العالمية بمعدلات أكثر بكثير من معدل النمو في الإنتاج العالمي. وهذا يعني أن معامل التصدير/ الناتج القومي في ازدياد دائم. وهذا واحد من المجالات التي كان التقدم فيها قد ارتد على أعقابها. ففي سنة 1900 كان معدل الصادرات للناتج القومي يساوي 8٪ وفي سنة 1929 - 10٪، وتدهور إلى درجة الارتداد هذا المعدل حيث عادت كل الدول إلى الحمائية وتقييد تبادل العملة وحرية تحويلها. وقاد انفجار الحرب العالمية الأولى إلى مزيد من الانقطاعات والتشوهات في السعر لدرجة أن هذا المعدل سنة 1950م كان قد تدهور ليصل مستواه سنة 1900م، ولم نستعد معدل النمو 10٪ إلا في سنة 1965م. ولكن الزيادة في حجم التجارة الكلي كانت مستمرة، وهكذا وصل المعدل إلى 12٪ سنة 1980م و15٪ في منتصف التسعينيات، وتراجع حجم التجارة العالمية ومعدلها مقاساً (التصدير/ الناتج المحلي الإجمالي) في سنة 1998م/ 1999م نتيجة مشكلة النمر الآسيوية. ولكن الأرقام المتوفرة حالياً تعكس كثيراً مدى الانتعاش التجاري. وقد تصادف التحسن المستمر في معدل (الصادرات/ الناتج العالمي) باستمرار مع إلغاء التعرفة الجمركية وإجراءات الحماية. ووقّرت GATT - التي ابتدعت سنة 1946م بعد فشل مؤتمر بريتون وودس في الوصول إلى اتفاقية حول دور وسلطات منظمة التجارة العالمية المقترحة، درجة كبيرة من حرية التجارة في مجال المواد المصنّعة، وكان معدل التعرفة الجمركية قد وصل إلى 30٪، وفي بداية مرحلة مفاوضات دورة أوروغواي، كانت قد هبطت إلى 15٪ في الدول النامية و5,4٪ في الدول المتقدمة، ولا سيما دول منظمة التعاون والتنمية الدولية. وفي نهاية تلك المفاوضات كانت النسبة 11٪ في الدول المتقدمة و3٪ في الدول النامية على التتابع.

وكانت إزالة الإجراءات الحمائية على المنتجات الزراعية والخيوط المصنعة والملكية الفكرية هي المشكلة في بعض المناطق الجغرافية، إلا أن مما لا شك فيه أن حركة تحرير التجارة كانت العامل الأهم وراء نمو التجارة. ولكن للأسف ما يزال حجم التجارة يعكس النمو الاقتصادي وهذا الأمر قابل للتغير على أي حال. وعلى الرغم من أن التجارة ما بين OECD كانت تنمو بمعدل أقل من 8% بقليل فإن التجارة ما بين دول OECD وبقية العالم كانت تنمو بمعدل 10% سنوياً. بينما كان هذا المعدل بين الدول خارج OECD نحو 15%، وبذلك تكون الدول النامية أكبر المستفيدين من حرية التجارة. ولكن فحسباً متمعناً لهيكلية التجارة يوضح للأسف أن نمو التجارة الدولية لم يكن واحداً أو موحداً بين مناطق العالم. فمن كل التجارة خارج دول OECD بقيت دول آسيا النامية تشكّل 25% بدلاً من 16% سنة 1990م، بينما زادت حصة دول أمريكا اللاتينية. ونقصت حصة دول الشرق الأوسط. أما أفريقيا فقد كانت حصتها 2% من إجمالي التجارة خارج OECD سنة 1995م، وكان هذا الرقم أقل سنة 1990م. وقد كانت الصورة تبدو غير متساوية ولا عادلة كلما تمعنا في مكونات النمو التجاري. وكانت الخدمات هي التجارة الأكثر تطوراً وسرعة، فقد تطورت بمعدل مرتين عن حجم التجارة بالسلع الصناعية والمنتجات الأساسية. والخدمات ولا سيما تلك المتعلقة بالاتصالات. فأكثر من 40% من الصادرات كان مقسماً ما بين آسيا بما فيها اليابان وما بين أمريكا الشمالية، وهذا اتجاه يقدر له أن يستمر مستقبلاً بحكم أن تينك المنطقتين هما الأكثر تطوراً في مجال الإنتاج والتصدير، وهو توجه لا يساهم بقية العالم فيه إلا كزبائن مستهلكين.

والنتيجة هنا التي لا مناص من الإقرار بها من وجهة النظر هذه أن التجارة العالمية قد استمرت بالنمو وأصبح العالم أكثر انفتاحاً وأكثر اعتماداً على بعضه بعضاً. والمأمول أن تستمر هذه الظاهرة، ولكن هذا النمو في مجال التجارة

العالمية سيبقى غير متساو ومتفاوتاً ما بين دولة وأخرى، فبعض الدول يشارك بالكاد في عملية العولمة.

ويوجد الآن احتمال تطور جار سيكون له أثر كبير على نمو وتوزيع التجارة العالمية وانتشار الكتل التجارية، فالاتحاد الأوروبي بفعل الزمن الذي مرّ عليه أصبح الآن مقبولاً لحد كبير رغم تقييدهات للتجارة. وفي الآونة الأخيرة عادت منطقة التجارة الحرّة في شمال أمريكا (نافتا) ورابطة أمم جنوب شرق آسيا (آسيان) ومير كومور (السوق المشتركة لأمريكا اللاتينية) ومؤتمر آسيا والباسيفيك، ومنطقة شرق أفريقيا للتجارة الحرّة. وهذه المناطق الحرّة ذات أثر مفيد لأنها بدون تعرفه خارجية عامة تمييزية. وسنرى أياً من هذه المناطق ستتع خضى الاتحاد الأوروبي وتفرض آليات حماية خارجية، وفي حال وقوع ذلك سيكون بالنهاية أمراً قليل الفائدة الاقتصادية رغم كل المزايا التي يمكن أن توفرها لأعضائها. وعلى كل، فإن استمرار كل هذه التجمعات سيلقى بالعبء على بعض الدول التي هي الأفقر في العالم والتي هي خارج أي من هذه التكتلات.

### شروط التجارة الخارجية - تمزق عالمي

شرحنا كيف أن فوائد التجارة الدولية لم تكن متساوية في تدرج مزاياها، والحقيقة أنّها قد تكون أضرتّ فعلاً ببعض الدول الأفقر في العالم. ولإيضاح ذلك يجب أن نشرح كيف أن هذه الدول قد شهدت انهياراً مستمراً في شروط تجارتها، وأن بعض الدول والشركات في العالم المتقدم قد تلاعبت بهذه الشروط. وأنّه كان من السهل تأييد هذه النظرة قبل قرن أو أكثر مضى حيث إن الدول الاستعمارية حدّدت شروط التجارة فيما بينها وبين مستعمراتها السابقة. فالتجارة البريطانية مع الهند أفادت صناعة لانكشاير البريطانية كصناعة القطن والنسيج، لكن تلك الأيام مضت منذ زمن طويل. ومع ذلك فهناك ترتيب تحاول كل من فرنسا وبريطانيا من خلاله تأمين وصول منتجات مستعمراتها

السابقة إلى داخل السوق الأوروبية المشتركة المحمية جداً. وقد جاء التلاعب هذه المرة من جانب الدول المصدرة للنفط وهي منتجة للمواد الأولية أكثر من كونها دولاً صناعية متطورة.

الحقيقة أن ما حدث بعد 1997 يقدم مثلاً طيباً على ذلك. فقد كان الأثر المباشر لذلك سقوط سريع في إنتاج الدول الآسيوية ذاتها مع انهيار عملاتها وأسواق رأس المال فيها. وحتى سنة 1998 حسب أرقام نشرتها UNCTAD سنة 1999م فإن شروط التجارة الخارجية لكل الدول الآسيوية فيما عدا أندونيسيا وتايوان تحسنت بمعدلات تتراوح ما بين 0,2% (كوريا) إلى 5% (تايلند). أما في أفريقيا على الجانب الآخر، فإن التباطؤ العام في الإنتاج العالمي والتجارة بعد الأزمة كان واضحاً من انخفاض أسعار المنتجات الأولية، فغانا وساحل العاج تعرضتا لانخفاض أسعار الكاكاو، وتضررت ملاوي بانخفاض أسعار الشاي والتبغ، وكينيا بأسعار القهوة وموريشيوس بأسعار السكر، أما بالنسبة لأفريقيا ككل، فإن شروط التجارة هوت بمعدل 9,9% مما أدى إلى انهيار في الدخل الحقيقية بمعدل 2,4%. وعلى كل، يبقى ما يبدو محزناً ومأساوياً أن كل ذلك لم يحدث نتيجة تلاعب ولكن نتيجة لوقائع في الحياة الاقتصادية الدولية.

### أسواق رأس المال، مقرضون ومستقرضون عالميون

لم تتضح العولمة في أي مجال بشكلها الدرامي مثل اتضاحها في أسواق المال. ففي سنة 1950م لم يكن هناك أسواق مال حقيقية تُذكر، فالصفقات المالية الوحيدة التي يمكن أن تُعتبر دولية، كانت عمليات الاستقراض من الأسواق الدولية من قبل مدنيين غير مقيمين في معظم أسواق رأس المال الرئيسية، وذلك عن طريق إصدار سندات (أجنبية) وبيعها في تلك الأسواق، وقد بدأ التحويل المعولم مع تطوّر مواز في أسواق موازية تقع خارج نطاق السيادة الوطنية وفي فراديس معفاة من الضرائب حيث القروض تستقرض ويُعاد إقراضها من قبل مؤسسات مالية موجودة خارج الدولة التي تتم هذه القروض

بعملتها. ونتيجة لذلك فهذه العمليات غير خاضعة لقواعد يضعها المصرف المركزي. وقد سميت هذه الأسواق أسواق العملة الأوروبية Euro-Currency Market. وقد وقرّ انعدام الرقابة والتنظيم والتوجهات وطبيعة الصفقات المحلية لهذه البنوك مزايا واضحة من حيث التكاليف، بحيث أصبح بإمكان البنوك العامة في الأسواق أن تقترض بمعدلات فوائد تقع تحت تلك السائدة في أسواقها الوطنية. وكنتيجة محتومة لذلك كان النمو السريع لهذه الأسواق. وعلى الرغم من أن البنوك الأوروبية كانت ترغب بتقديم قروض طويلة الأجل، فإن مصدر الأموال الرئيس بقي الودائع القصيرة الأجل، وهذا الأمر من الممكن أن يؤدي بهذه البنوك إلى الكارثة لو كان عليها أن تقترض بمعدلات فائدة ثابتة. وهكذا عقدت الصفقات بمعدلات فائدة عائمة يجدد النظر فيها كل ستة أشهر. وكانت هذه المعدلات تتضمن هامش ربح على كلفة الأموال الإجمالية في لندن المعروفة تحت عنوان LIBOR، وهي أهم معدل فائدة في العالم، وهو ما كان يمثل بحق توجّهاً حقيقياً نحو العولمة. وقد كانت أسواق العملة الأوروبية في سنة 1960م قد أصبحت متطورة، وبالتوازي معها ولدت أسواق السندات الأوروبية European Bonds. وهكذا أصبحت من أهم القطاعات المالية في العالم وأكثرها إثارة للجدل. فالاهتمام الأكبر كان منصباً على مدى مساهمة هذه الأموال في عملية العولمة، وقد أصبحت هذه المساهمة مهمة وإن كانت غير حميدة. فالمال المجمع في هذه الأسواق حلّ محل الطرق التقليدية كمصدر رئيس في تمويل مشاريع في الدول النامية. فالمسألة هناك هي أن التنمية تتطلب أموالاً أي رأسمال لا يقدر على توفيره لأن هذه الدول تملك دخلاً منخفضاً، وبالتالي إمكانية ضئيلة على الادخار. وعلى أي حال، فهم يملكون فرصة لتوليد رأس المال اللازم لتنميتهم بأنفسهم. وهذا هو السبب في إنشاء البنك الدولي ومؤسساته، ومصارف التنمية الإقليمية التي كانت خلال الخمسينيات والستينيات مصادر إقراض للدول النامية الوحيدة إلى جانب القروض والمنح التي قدّمتها الدول المتقدمة بموجب اتفاقيات ثنائية مع الدول النامية المعنية.

وقد تلا ذلك خلال السبعينيات من القرن العشرين تغييرات درامية جعلت من هذه المصادر مصدر 32% من رأس المال المتدفق على الدول النامية خلال السنوات 1972 - 1982م، في الوقت الذي لم يزد الاستثمار الغربي المباشر عن 9%. أما الرصيد وهو نحو 50% تقريباً فقد وقَّره النظام المصرفي الغربي الخاص، وكانت معظم هذه القروض مضمونة بحكم كونها قروض سيادة أي ممنوحة لدول مستقلة ذات سيادة وبحدود مليار دولار للصفحة الواحدة. وكانت كلها تقريباً محررة بالدولار الأمريكي وبفوائد عائمة وبهامش قدره 1 - 3 نقط فوق فائدة الليبور LIBOR، وهذا ما كان يهدد بكارثة.

ولقد أدى ارتفاع الإقراض للدول النامية إلى رغبتها بشراء المزيد من السلع الصناعية ومصادر الطاقة، مما أدى بدوره إلى ازدياد النمو في التجارة العالمية، وهذا ما حدث بعد ارتفاع أسعار النفط سنة 1973م وتدفق فوائض دول النفط المتضخمة إلى البنوك الغربية. ولقد كانت الدول النامية لحد ما في تلك المرحلة، المستقرضة الوحيدة مما أبقى دورة المال على حالها. فبدون مشترياتهم كان أثر الركود على العالم الصناعي كبيراً. ففي سنة 1982م كانت دول أمريكية لاتينية مثل المكسيك والأرجنتين والبرازيل مدينة بأكثر من 200 بليون دولار إلى النظام المصرفي الغربي، متعرضة بذلك لخطر ارتفاع معدلات الفوائد مما جعل المقترضين في حالة مخيفة من الانكشاف. وجاء يوم الحساب في سنة 1982م حين تخلفت المكسيك عن السداد مما أدى إلى انفجار أزمة الديون. والحقيقة أنه قبل هذا التاريخ، كان البنك الاتحادي في الولايات المتحدة يعالج معدلات الفائدة الأمريكية، وكان رئيس ذلك البنك بول فولكر قد قلب السياسة النقدية إلى منحى جديد مختلف عما كان يسير عليه أنصار الاقتصاد النقدي حتى ذلك الحين. إذ إنه ركز على الكتلة المالية تاركاً معدل الفائدة يستقر حول معدله في السوق. وهكذا أصبح معروفاً الآن كم تعولم الاقتصاد، الأسواق المالية. فعندما ارتفع معدل الفائدة الأمريكية على معدل الفائدة الأوروبية، ارتفع معدل

فائدة LIBOR أيضاً. وفي ذروة الدورة الاقتصادية ووصول معدل الفائدة إلى 22٪ كان على الكثير من الدول النامية أن تدفع معدل فائدة على قروضها من السوق الدولي يبلغ 25٪. وكانت هذه هي القشة التي قصمت ظهر البعير، وهكذا فعندما تخلفت المكسيك عن الدفع، تخلفت بعض شركات الأرجنتين والبرازيل ودول أمريكية لاتينية صغيرة. وهنا وصل عملياً إقراض الدول النامية من البنوك الغربية الخاصة إلى منتهاها. وفي سنة 1983 - 1989م كان 16٪ من التدفق الرأسمالي إلى الدول النامية على شكل قروض مصرفية. ولقد تجاوزت أسواق رأس المال الدولية هذه الأزمة. بعد أن أصبحت أسواق الإقراض الموحدة غير مرغوبة في ذلك الوقت على الأقل. وقد عاد الإقراض إلى الدول النامية يرتفع فعلاً بعد أن لجأت هذه الدول إلى إصدار سندات (يورو بوندز) بدلاً من اللجوء إلى المصارف الغربية مباشرة، وذلك بعد أن عاد الازدهار إلى الدول الصناعية. وقد ساعد في ذلك تطور صفقات المقايضة وارتفاع معدل الفائدة بعد أن وفر حافزاً آخر. فالضرر وقع لأن معظم الدول النامية أقرضت أكثر من قدرتها على البقاء ولهذا بقي قسم من القروض غير مسدد. وتأتي التوسلات من أجل الإعفاء من تلك الديون جزءاً لا يتجزأ من الاحتجاجات ضد العولمة.

وفي نهاية سنة 1980م كانت أسواق السندات الأوروبية تشكل أكبر مكونات أسواق رأس المال العالمية. ولقد تطورت منذ ذلك الحين أشكال جديدة من التمويل، ولا سيما بعد اعتماد اليورو كعملة لأوروبا الناشئة. وهكذا نشأت سوق أوراق تجارية مصدرة باليورو. وتجنب المقترضون البنوك بإدارة أوراقهم بأنفسهم، وهذا ما أدى إلى ظهور طريقة السندات متوسطة الأجل MTN كطريقة للتمويل، وهي الطريقة الأكثر مرونة والأكثر نمواً في كل الأسواق المالية. بينما عاد سوق الاعتمادات المدعمة إلى النماء في حالات المخاطر الكبرى، كتمويل المشاريع والبيع بالجملة، وفي منتصف التسعينيات كانت السوق المالية الدولية قد أصبحت أكبر مما كانت عليه في أي وقت مضى، كما

أصبحت تقدّم طيفاً واسعاً من النشاطات والخدمات. وتتضمن الآن بعض الصفقات إصدار سندات تتداول في أسواق السندات الأوروبية والأجنبية، تصل قيمتها في بعض الأحيان إلى خمسة مليارات دولار، وهي صفقات أصبحت تُعد صفقات عالمية.

ولا يمكن تقدير حجم أسواق المال العالمية من حيث المبدأ، ولكن هذا الحجم يقدر حالياً ما بين 5 - 10 تريليون دولار. أما مجال تمويل الاستثمار بالادخار الذاتي Financing Equity فقد بقي خارج إطار العولمة. وتقوم شركات متعددة الجنسيات بإدراج أسهمها على لوائح بورصات كثيرة. ولقد حاولت شركة ألمانية أن تضع نفسها على لائحة بورصات لندن وأمستردام ونيويورك بالإضافة إلى فرانكفورت، لعلها تصل إلى اهتمام مستثمرين قادرين على التمويل أو سعياً منها وراء الشهرة والمكانة العالميتين. ولكن هذا يؤكد في الحقيقة أهمية البورصات الفردية وعدم وجود بورصة دولية حقيقية. وعلى هذا الأساس فإن طريقة «الوصل الإيداعي» التي يسعى عدد من الشركات للحصول على مدخل للبورصات الأجنبية بدون تحمّل الكلف القانونية والمحاسبية لإدراج أسهم شركاتهم تؤكد أهمية البورصات الفردية.

ولكننا حتى في هذه المجالات نرى بدايات حركة نحو قيام سوق دولية، كما نرى البنوك الدولية راضية عن الدخول في تجمعات تهدف إلى ضمان الإصدارات الذاتية بنفس الطريقة التي تصدر بها معظم السندات الأوروبية، ولتصنع سوقاً للأسهم فيما بعد لاحقاً. ولقد أثبتت السجلات الماضية للعالم المالي أنه بمجرد قيام مثل هذه العمليات يصبح التوقع ممكناً بأنها ستستمر في التطور بسرعة، وتصبح المسألة مشكلة وقت فقط.

وعلى كل، فقد عادت المشاكل للظهور من جديد في التسعينيات من القرن العشرين. فالدول النامية بحاجة لرؤوس أموال لتنمية ذاتها أكثر مما يستطيع البنك الدولي وبنوك التنمية الإقليمية توفيره. ولهذا كان النظام الغربي

على استعداد أقوى للإقراض والمساعدة. ويبدو أن المصرفيين ذوو ذاكرة قصيرة المدى، ولا يتعلمون من دروسهم ولا يتعظون من تجاربهم، أو أنهم لم يتعلموا إلاًّ درس الغلط. ولكنهم أصبحوا أقل ميلاً إلى إقراض الحكومات، وأكثر استعداداً لإقراض القطاع الخاص في تلك الدول. ولا يوجد بنك واحد يعرف تماماً عدد المقرضين والمقترضين في تايلند وماليزيا وجنوب كوريا، وكانت النتيجة حدوث الأزمة الآسيوية سنة 1997م، وتخلّفت روسيا عن الدفع سنة 1998م.

ومن هنا نستنتج مبررات خصوم العولمة. فأسواق المال الدولية المعولمة كانت بحدّ ذاتها تطوراً طيباً، فقد سمحت بجمع رؤوس الأموال اللازمة بكلفة رخيصة وبكفاءة مكنتها من الدوران حول الأرض على نطاق غير معهود سابقاً. ولكن هذه الأسواق لم تعد تحت الإشراف والرقابة كما أصبحت بدون تنظيم؛ أي غابة يدخلها المقرضون على مسؤوليتهم، ومن الممكن أن بعض الدول النامية كانت مفتوحة على النقد، فقد اختاروا اقتراض المال دون تقدير المخاطر التي تضمنها هذا الإقراض. وفي الحقيقة استخدمت الأموال المقترضة لتمويل مشاريع ضخمة لم يتم استكمالها، وبعضها وجد طريقه إلى حسابات خاصة.

وعلى أي حال، كانت البنوك الخاصة الغربية منفتحة على التّقد الموجه لها إلاًّ أن إقراضها كان غير منسق. وغالباً ما كان مستنداً إلى تحليل سطحي للتسليف. ولقد اعتقدت البنوك الأصغر أن كل شيء لا بد أن يكون تحت السيطرة إذا ما كان سيتي بنك أو بنك تشيس أو بنك دويتشه أو بنك يوبي إس السويسري أو البنك البريطاني أتش أس بي سي أو ما مائل من بنوك معروفة، أحد مدراء المجموعة المقرضة. ولربما افترضت البنوك الأكبر أنه إذا ما حدث الأسوأ فإن صندوق النقد الدولي سيتدخل لإعادة الأمور إلى نصابها. ولكن إحدى النتائج المؤسفة كانت تورط صندوق النقد الدولي في كثير من عمليّات إنقاذ وإعادة تمويل يلزم الدول المقرضة بنظام ضرائبي محدد جعل منه يبدو

وكأنه «الرجل الشرير». وهذا باختصار، واحد من أكثر مظاهر قصة العولمة خلافةً وجدلاً.

### الاستثمارات الأجنبية المباشرة - الاتجاه نحو الشركة المعولمة

لقد تغير تدفق رأس المال من الدول المتقدمة إلى الدول المتخلفة بصورة درامية في السنوات الأخيرة. فالأسواق والمساعدات الحكومية وكذلك منح وقروض هيئات المساعدة الدولية هبطت إلى حدود 10٪ من إجمالي التدفق والتمويل لهذه الدول. أما الإقراض من النظام المصرفي الغربي فقد ارتفع إلى 24٪ من الإجمالي، ولكن أهم بند في إجمالي هذا التدفق كان الاستثمارات الخاصة التي وصلت مساهمتها في هذا الإجمالي 34٪. وهي تتم عن طريق تمويل الشركات لفروعها وموجوداتها والشركات المشتركة ذات الطابع المحلي والإقليمي، والتي تُقام في دول غير دول الإقامة للشركات متعددة الجنسيات، ولقد أصبح هذا البند أهم الطرق التي تسير عملية العولمة من خلالها إلى الأمام.

ومن الممكن أن يسأل ويجادل أن الاقتصاد العالمي - كما هو الحال مع التجارة العالمية الحرة - فإنه على ضوء النمو المستمر - وإن كان متعثراً - يمكن التنبؤ بأن زيادة الاستثمار الخاص ستكون متوقعة، كما يبدو منطقياً الادعاء بأن عملية الاستثمار ستساهم في العولمة إذا كانت ستزيد بنسبة تزايد عما يفعله الناتج المحلي الإجمالي للعالم. وهو ادعاء يمكن تبريره، فنسبة الاستثمار الخاص إلى الناتج المحلي الرأسمالي كانت في تزايد بنسبة أكبر من زيادة نسبة التصدير/ الناتج المحلي، ففي سنة 1980 كانت النسبة 5٪ تزايدت في سنة 1998م فبلغت نحو 12٪، ولكن هذه النسبة لم تكن الوحيدة التي زادت وإنما حجم مدلولها الإجمالي من الاستثمار، ففي سنة 1998 كانت الاستثمارات المباشرة الخاصة نحو 4,1 تريليون دولار، بينما كانت مبيعات الشركات التابعة نحو 11,4 تريليون دولار، كما بلغ ربحهم الإجمالي نحو 2,3 تريليون، وقدمت

هذه المساهمة الأجنبيّة نحو 2,3 تريليون دولار من التصدير وهي مساهمة كبرى في التجارة العالميّة وفي عمليّة العولمة على حد سواء .

الجدول (2 - 1)

نسبة الاستثمارات الخاصة في الخارج إلى الناتج المحلي الإجمالي

المنطقة/ السنة	1980 (%)	1997 (%)
الاتحاد الأوروبي	6,2	18,6
أمريكا الشمالية	8,2	11,5
أمريكا الجنوبية	0,2	1,9
أوروبا الشرقية	-	1,2
أفريقيا	0,2	3,7
آسيا الغربيّة	0,4	1,6
آسيا المركزية والوسطى	-	-
شرق وجنوب آسيا	1,4	9,3

المصدر : UNCTAD 1999م.

ومن البديهي أن معظم التدفق لرأس المال الخاص يتم من الدول المتقدّمة للدول النامية . والشيء الرائع اليوم هو اتجاه الاستثمار من دول شرق وجنوب آسيا باتجاه الدول الأخرى . فاستثمار المهاجرين الصينيين في الصين قد أصبح ذا دور هام ، ولكن الدول الصناعية العريقة ما تزال تلعب الدور الأهم في هذا المجال . فخلال 1998م كانت الولايات المتحدة أعظم مصدر للاستثمار الخارجي ؛ فقد ضخّت نحو 133 بليون دولار من الاستثمارات إلى الاقتصاد العالمي تليها بريطانيا التي قامت باستثمار 114 بليون دولار في الخارج وتلتها ألمانيا التي وفّرت نحو 87 بليون دولار . أما الدول الرئيسية الأخرى في هذا المجال فقد كانت على التوالي فرنسا وهولندا وكندا واليابان .

ولقد كان أهم تدفق للاستثمار الخاص ذلك الذي تم ما بين الدول داخل منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية OECD وهي استثمارات تمّت بين الدول

المتقدّمة ذاتها. فقد بلغ سنة 1998 نحواً من 460 بليون دولار أي نحو 71٪ من إجمالي الاستثمارات الخاصة في العالم، أما التدفق الاستثماري الخاص باتجاه الدول النامية فقد بلغ خلال السنوات 1990 - 1997م نحو 700 بليون دولار وفي سنة 1998م نحو 166 بليون دولار فقط.

وكما هو الحال مع التجارة العالمية فإن الاستثمار الخاص لم يكن موزعاً على المناطق توزيعاً متساوياً. فقد كانت أمريكا الجنوبية مرغوبة أكثر من غيرها خلال السبعينيات، وبعد انقضاء مشكلة الديون في الثمانينيات من القرن العشرين أصبحت جنوب وشرق آسيا أكثرها استقبالاً لرأس المال ولكن لفترة بسيطة. وفي التسعينيات كانت الدول قيد التحوّل إلى اقتصاد السوق في آسيا الوسطى أهم متلق لرأس المال من غرب أوروبا. ولكن تلك المنطقة بقيت صعبة وعاجزة عن تقديم الاستثمار الخاص بالحوافز اللازمة للاستمرار في الانجذاب لفشلها في القيام بمشاريع الخصخصة، وإلغاء القيود المفروضة على الاقتصاد. ولهذا أصبحت الصين في منتصف التسعينيات هي الدولة المتلقية الأولى، بحيث أصبحت تحصل على ثلث رؤوس الأموال المتدفقة على الدول النامية جميعاً.

وكما هو الحال مع التجارة العالمية فإن الدول الأقل نمواً كانت الدول الأقل تلقياً للرساميل، وكانت حصة الدول الأفريقية جنوب الصحراء تتراجع باستمرار، بينما حصلت آسيا على 84 بليون دولار منها 45,5 مليون دولار للصين، و7,2 مليار دولار لسنغافورة، و7 مليار دولار لتايلند، و5,1 مليار دولار منها مليار واحد لكل من نيجيريا ومصر.

ولا شك في أن التنمية في العالم تتم بشكل غير متوازن ولا متساو، وأن الفارق بين الفقير والغني يزداد. وبينما يتم اندماج الصين في عالم الشركات العالمية والمعولمة بصورة سريعة، يزداد بالمقابل تهميش دول أفريقيا.

ولقد أصبحت أنماط تدفق الاستثمار إلى الصناعات المختلفة غير متساوية كما تعرّضت لتحوّلات مع مرور الزمن. وأصبحت بعض الصناعات الآن

معوّلة أكثر من غيرها؛ وهي عملية يقودها تمويل الصناعة والتجارة. ولقد تصادفت التغييرات في الأنماط الإقليمية للتدفقات الاستثمارية مع تغيير نوعية وطبيعة الصفقات ذاتها. ففي الماضي كانت الحصة الأكبر تذهب إلى المجالات البيئية، ولكن القسم الأكبر من هذا التدفق ذهب مؤخراً لتمويل عمليات الدمج والاستحواذ. ففي سنة 1991م كانت التطويرات البيئية الخضراء في الدول النامية نحو 16 بليون دولار بينما حصل الاندماج والاستحواذ على 9 بلايين دولار. ولكن في سنة 1997م بلغ الاستثمار في مجالات البيئة نحو 20 بليون دولار بينما بلغ في مجالي الاستحواذ والاندماج 90 بليون دولار.

#### الجدول (2 - 2)

#### تدفقات الاستثمارات الأجنبية الخاصة بملايين الدولارات و(%)

1997	1988	القطاعات/ السنة
(4,3) 8591	(9,2) 8577	الزراعة والغابات والصيد
(35,4) 70281	(37,5) 34974	الصناعة التحويلية (مجموع) منهم
(9,8) 9368	(6,2) 5721	منتجات كيميائية وكيمائيات
(0,4) 889	(5,9) 5510	نشر وطبع ومعلومات مسجلة
(4,1) 8078	(4,6) 4255	آلات وتجهيزات
(53) 105241	(42,9) 39999	الخدمات
		منها
(19,6) 38908	(13,6) 12639	خدمات مالية
(12,2) 34119	(7,9) 7376	التجارة
(7,1) 14181	(7,8) 7262	خدمات أخرى

المصدر : UNCTAD 1999م.

وهذا يؤكد أن الشركات نقلت اهتماماتها من مجالات الزراعة والمواد الأولية والمصانع إلى الخدمات، مما أدى إلى بروز أنماط استثمارية في الدول المتقدمة ما تلبث أن تنقل إلى الدول النامية ولا سيما إلى البرازيل والمكسيك وأندونيسيا وتايلند والأرجنتين. فالإلى أي حد يعتبر نقد خصوم العولمة وجيهاً في هذا المجال؟ وإذا ما تركنا عدم العدالة في التوزيع للتدفق الاستثماري يبقى

السؤال هل هذه العملية جيدة أم سيئة النتيجة؟ وهنا يبرز الخلاف ففوائد الاستثمارات الخاصة للدول النامية يمكن إدراجها بما يلي:

- تولد فرصاً للتشغيل وتحسّن المهارات، فالمستثمر ينقل رأس المال غالباً إلى الدول المضيفة، وهذا ما ساعد على زيادة في التكوين الرأسمالي لهذه الدول خلال العقود الثلاثة الماضية.

- ينقل المستثمر معه تقنيات متقدمة إلى الدول النامية، وهذا ما ينشر التقدم ويوزع تكاليف التنمية على سوق أوسع، وينقل معه أيضاً المنتج ذاته وكذلك المعرفة الإدارية والإشارات والعلامات الفارقة وطرق ووسائل التدريب على الآلات والإدارة. وعلى الرغم من أن الهدف الأول كان استبدال الواردات فإن الصناعات أصبحت مع الزمن أكثر قدرة على التصدير إلى الخارج. وقد أوضحت المسوح الصناعية لمنظمة الأمم المتحدة للتجارة والتنمية أن هناك عامل ارتباط قوي ما بين حجم الاستثمارات الخارجية للفرد وبين أداء التصدير في الصناعات. وفي حالات معينة أدى ذلك إلى تحسين ميزان المدفوعات.

- الشركة متعدّدة الجنسيات قدّمت مساهمة للدول الضعيفة بتوفيرها تكنولوجيا نظيفة ونظم بيئية متطورة.

- يحمل الاستثمار الخاص في طياته أثراً قوياً لمضارب استثماري في الدول المضيفة يحفّز الاستثمارات الوطنية المحلية بحيث يكون الأثر النهائي زيادة ما بين 1,5 و2,3 مرتين حجم الزيادة في الاستثمارات الخاصة الأجنبيّة.

فما هو النقد الذي يمكن أن يوجه للاستثمار في هذه الحالة؟ على ضوء ما تقدّم هو أن المستثمرين المحليين بعد قيامهم بتأسيس مشاريعهم يتقدّمون بطلب القروض من المؤسسات المالية المحلية العاملة في سوق محدودة وصغيرة مما يؤدي إلى منافسة الشركات والمنتجين المحليين. ولكن لا يوجد دليل يبيّن على صحة هذا الافتراض ولا على أن الاستثمار الخاص الأجنبي يمنع

البحوث والطاقت المحلية من التطور، باعتباره يوفر فرصة سهلة للحصول على رأس المال والتكنولوجيا. ولكن النقد الأهم هو أن رأس المال الأجنبي ينقل ملكية الأصول الرأسمالية من المقيمين في البلد إلى أيدي أجنب عنه، ولا سيما الشركات متعددة الجنسيات التي تزداد مع الزمن قوة وضخامة ونفوذاً. ويأتي احتواء الشركات المحلية سواء بالاندماج أو بالشراء ليؤجج هذا النقد.

ويوجد الآن ما بين 50 - 60 ألف شركة متعددة الجنسيات في العالم تسيطر على الأسواق الدولية. وتقوم حفنة منها فقط بالاستثمار الخاص، ويقول تقرير الاستثمار العالمي بأنه على الرغم من عدد هذه الشركات الكبير فإن بعضها فقط هو الذي يقوم بالاستثمار الخاص. وفي دول كثيرة هناك شركات صغيرة فقط تهتم بالاستثمار في الخارج، وهذه حقيقة واقعة، وما تزال هذه النمطية سائدة، وما تزال الشركات المئة الأولى التي كانت تتصدر قبل خمس سنوات لائحة الشركات المستثمرة في الخارج هي نفسها اليوم.

الجدول (2 - 3)

أهم الدول التي تستثمر شركاتها في الخارج

الدولة	عدد الشركات
الولايات المتحدة	27
اليابان	17
فرنسا	13
بريطانيا	11
ألمانيا	11
هولندا	5
كندا	3
السويد	3
إيطاليا	3
أخرى	7

أما بالنسبة لدرجة اندماج هذه الشركات المئة في عمليات دولية فإن الأرقام الآتية تصبح ذات مغزى.

- أصول ثابتة 4200 بليون دولار منها 1808 بلايين أي 43٪ موجودة في الخارج.

- مبيعات قدرها 4128 بليون دولار منها 2149 بليوناً أي 52٪ للخارج.

- يبلغ عدد العمال الذين تستخدمهم هذه الشركات 11,8 مليون عامل منهم 5,9 ملايين أجنبي أي ليسوا من مواطني الدولة التي اتخذتها هذه الشركات موطناً قانونياً.

ومن الواضح أن أصول هذه الشركات في الخارج تولّد مبيعات لكل دولار مستثمر في عملياتها الإنتاجية تفوق ما تولّده الأصول والاستثمارات المحلية لهذه الشركات، ومن الواضح أن النسبة العالية من الاستثمارات الخاصة الأجنبية تتم من قبل شركات قوية جداً. ففي تقرير للأمم المتحدة أن هذه الشركات المئة تنتج لوحدها ما بين 4 - 7٪ من الناتج العالمي، ولا شك في أن حجم وسلطة هذه الشركات وطرقها في الاندماج وابتلاع الشركات الأخرى تثير الكثير من القلق الذي تتلخص أسبابه في:

- صيرورة ملكية هذه الشركات والرقابة عليها للأجانب.
- لا تملك السلطات المحلية أية سلطة رقابية على هذه الشركات.
- تذهب معظم أرباح هذه الشركات إلى أجنبى والأغلب إلى دول المقر.
- يحاول المالكون الجدد لهذه الشركات استخدام ترشيد الكلفة لتخفيض الاستخدام.

- يحد الدمج من المنافسة ويحد من ضرورة الاستثمار.
- يسعى المستثمرون للضغط على الحكومات المحلية من أجل تخفيف الضرائب عليهم تحت التهديد بترك البلاد إلى مواطن أخرى.

- لا تنطبق أهداف هذه الشركات مع أهداف الحكومات، فالهدف المباشر هو تحقيق التنافسية، أما الهدف الطويل الأجل فهو تحقيق الربح ليس إلا. ويجري الآن التمعّن والتفحص في نشاطات هذه الشركات واستثماراتها في الدول النامية، ويتوقف على نتائج هذه الدراسة مستقبل عملية العولمة.

### مستقبل التنمية العالميّة: سيناريوات ثلاثة

على الرغم من أن التحوّل السريع نحو اقتصاد عالمي كان ذو نتائج مفيدة وما زال هناك بعض التّقد الذي يمكن توجيهه. فبعض الدول الأفقر تركت لقدرها. وقد تصرّفت البنوك بدرجة من قلة المسؤولية في الماضي، كما لا يزال الباقي من الدين يثقل عليها. كما أن بعض شركات TNCs لم تتخذ إجراءات يبدو منها أنها تتفهم حاجات الدول المعنية، أو أن تقوم بإدراج حاجات هذه الدول ضمن أولوياتها، أما البنك الدولي وصندوق التّقد الدولي فيتصرّفان بنوع من الفوقيّة، ولم يقوموا بواجباتهما كما يجب، كما أن منظّمة التجارة العالميّة لم يعرف عنها حتى الآن أيّة مهارات حوارية.

- السيناريو الأول ويمكن تسميته على رأي فولتير (كلّهم من أجل الأحسن من الأحسن في كل العوالم). ويفترض هذا السيناريو وجود محاولة نزيهة ونظامية ومنسّقة لوضع الأمور في نصابها. وهذا يعني اعتماداً على إعفاء الديون بمستوى لم يحدث من قبل. ومن البديهي والسهولة بالنسبة للحكومات أن تعفي من الديون، ولكن القطاع الخاص بمساهميه ومشاريعه وبنوكه يجد في ذلك بعض الصعوبة إلا إذا كان مثل هذا الإعفاء يعوّض عنه بالإعفاء من الضرائب، وعندئذ يصبح الأمر أكثر سهولة. ولكن بعض البنوك أعفيت من الضرائب، ولكنها لم تتنازل عن ديونها الميته. ويتطلّب هذا السيناريو إجراءات تسمح للدول الفقيرة بمدخل إلى بنوك الاستثمار، وبالتالي يمكن من تحسين إنتاجيتها ويسمح لها بلعب

دور ما في التجارة، وهذا يتطلب إنعاش وتفعيل وكالة التنمية الدولية التي هي جزء من البنك الدولي، بحيث تقدم ديوناً ليّنة (ناعمة) للدول الفقيرة تضمن لها بعض التمويل بدلاً من حمل صحن التوسّل (الشحاذة) باليد وطلب بعض التبرّعات. ولكن ثمة حلولاً جزئية على أية حال، فالتنمية تتطلب ليس رأس المال النقدي، ولكن كل الأشياء المتممة الأخرى التي تحملها الاستثمارات الخاصة في طياتها بشكل كفو، وهذا يدعو إلى تحفيز الشركات متعدّدة الجنسيّات على القيام ببعض النشاطات الاستثمارية في الدول الأفقر في العالم.

ويجب أن يتضمن هذا السيناريو قانون حسن سلوك يتفق عليه، ويلتزم به المستثمرون من الشركات متعدّدة الجنسيّات TNCs. وفي حال انعدام وجود سلطة منظمّة بشكل مناسب فإن تطبيق قانون كهذا يقع على مجتمع الشركات، ولربما يكون ذلك مجرد أمل، ولكن سلوك البنوك الخاصة من حيث قبولها لتوجيهات بنك التسويات الدولية من حيث الاحتفاظ بحد أدنى من معدل الرأسمال إلى القروض، واتباعهما لخطط معقّدة لمعالجة وإدارة المخاطر الداخلية تتباين جداً مع سلوكها الفجّ (الكابوي) أيام السبعينيات والثمانينيات، ويقترح درجة من ضبط الذات على جانب الشركات متعدّدة الجنسيّات العاملة خارج القطاع المصرفي.

وأخيراً فإن السيناريو يفترض بأن التقدّم باتجاه تحرير التجارة سيستمر، وأن كل القضايا التي لم يتوصّل إلى حلّها في دورة أروغواي سيتم حلّها، وأن الاتحاد الأوروبي سيبرم الاتفاقات الهادفة إلى إلغاء الدعم الزراعي، وأن يتم إلغاء اتفاقية الخيوط متعدّدة الأطراف، وأن تتحقّق أخيراً التجارة الحرّة في الخدمات وحماية الملكية الفكرية. وفي هذه الحالة لن تكون التكتلات الإقليمية من «نوع منطقة التجارة الحرّة» عائقاً أمام التجارة العالميّة، وسوف يزيل هذا السيناريو مبرّرات الاحتجاجات والانتقادات

الموجهة لعملية العولمة، ولكن ذلك للأسف لن يحدث.

● أما السيناريو الثاني الذي، رغم التشويش الواضح عليه، يبدو أكثر احتمالاً للتحقق. وبموجب هذا السيناريو لا توجد برامج إصلاحية حقيقية، ولا برامج منسقة بشكل عام ومسائل رئيسة يُراد معالجتها ولا حلول جزئية يرغب بإيجادها. وتقوم الوكالات الدولية بتحسين أدائها وتدريب موظفيها على أن يصبحوا أكثر حساسية لحاجات ورغبات الناس. ويتم التمويل من وكالة التنمية الدولية على أساس قوي ومناسب، وأن تحقق منظمة التجارة الدولية لنفسها وجهاً من المصادقية بإعلان جولة تجارة جديدة.

ويعتبر واحداً من التحسينات الرئيسية الممكنة، وفقاً لإطار هذا السيناريو، العلاقات ما بين الحكومات المضيفة والشركات المتعددة الجنسيات. وانعدام وجود قانون أو شريعة للتعامل من الممكن أن يجعل حكومات الدول المتقدمة تحتّ بقوة على تطبيق معايير سلوك على الشركات عابرة القارات المقيمة لديها كما فعلت الولايات المتحدة حين أعلنت مبادئ نموذجية للعمل، ولقد أصبحت هذه الشركات عابرة القارات حساسة بشكل متزايد لهموم مضيفيها الوطنيين وثقافتهم مما جعلها تعالج استثماراتها الأجنبية مؤخراً باهتمامات أكبر. وما تزال التجارة العالمية بعيدة عن أن تكون حرة بشكل كامل، وخاصة المواد الزراعية، فالاتحاد الأوروبي ما زال حمائياً رغم اتجاه متزايد الوضوح فيه لتوسيع ذاته باتجاه الشرق، وذلك بضم بولندا وهنغاريا والمجر وتشيكيا في المستقبل، مما يتطلب تخفيض الدعم الحكومي للزراعة. وبموجب هذا السيناريو ستعاد جدولة ديون العالم الثالث أو شطبها. وتبقى التدفقات التاريخية للاستثمار وأنماطه غير عادلة. كما تبقى الهوة ما بين الفقراء والأغنياء ولكنها قد لا تزيد كما كانت حتى الآن. والنتيجة لهذا السيناريو تلبية بعض المطالب وخفوت بعض النقد بينما يصبح بعضه الآخر أكثر وجاهة وصراحة، كما

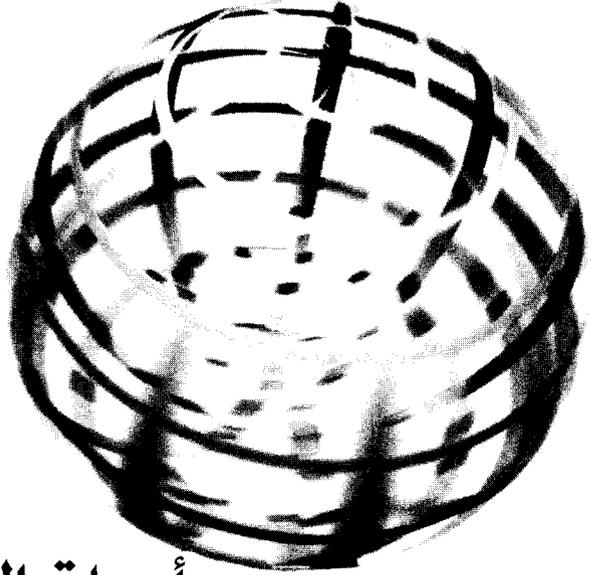
أنّ الاجتماع على العولمة سيستمر، وستستمر العولمة في التقدّم ولكن على طريق وعر جداً أحياناً.

● أما السيناريو الثالث فيمكن تسميته (دم في الشوارع). ففي ظل هذا السيناريو لا يوجد تغيّر على الإطلاق في الأنماط السائدة، كما أنّ البنوك الدولية والشركات المتعدّدة الجنسيّة ستستمر في التفكير لصالح مساهميهما أكثر من أي شيء آخر. كما ستستمر اليابان والاتحاد الأوروبي على هذا المستوى من الحماية، وسيستمر الاستثمار الخاص في انصبابه على دول جنوب وشرق آسيا، بينما سيكون قليل من الاستثمار للأفقر من الدول في هذا العالم. وسيكون الاتحاد الأوروبي واليابان في نوبات من الصراع ما بين فترة وأخرى، كما ستكون وكالة التنمية الدولية فقيرة وغير ممولة بشكل كاف، وستصبح صرخات الاحتجاج أقوى وأعنف بحيث لا تستطيع منظّمة التجارة العالميّة عقد أية جولة من جولات المفاوضات حول تحرير التجارة. ومن المأمول ألاّ يتحقّق السيناريو الثالث ولكن احتمال تحقّقه يبقى قائماً، فإذا تحقّق فسيحول بالتأكيد دون تحقّق أي تقدّم للعولمة.

## المراجع:

- Borzenstein, Eduardo, de Gregorio, José and Lee, Jong-Wha (1995) 'How does foreign direct investment affect economic growth?', working paper no. 5057, National Bureau of Economic Records, Cambridge, MA.
- United Nations Conference on Trade and Development (1999) *World Investment Report: Foreign Direct Investment and the Challenge of Development*, United Nations, New York and Geneva.





# أسواق العمل العالمية

جيم دوركان



## الفصل الثالث

.....

## أسواق العمل العالمية

في السنوات التي مضت منذ أن كتبت إيما لازاروس قطعة الشعر المعروفة على تمثال الحرية في نيويورك، استمرت الهجرة الدولية على نطاق واسع. وسواء أكان ذلك بسبب الشوق للنفس الحر أو لأنها الباب الذهبي الذي يلهب تطلعات العمّال المهاجرين تبقى الهجرة قضية معاصرة. وقد استمر ملايين من الناس المهاجرين في إضافة نوع من التعددية الثقافية وبعض المصادر الاقتصادية للدول التي قرّروا العيش فيها. فالهجرة الواسعة المدى تتضمن الكثير من الآمال والمخاوف، الكرم والاهتمام الذاتي من كل أطراف هذه العملية، فاستمرار تزايد السكّان والتحضّر قد أضافت وزادت من الكتل البشرية الساعية وراء الهجرة، بينما الفقر يستمر في تشخيص (النفائات البائسة).

وبعد 120 سنة، ما زال الأمر جديراً بالسؤال عمّا إذا كانت الهجرة تمثل الآمال الأكيدة في حياة أفضل، وكذلك السؤال الجدير بالمراجعة عمّا إذا كان حراس هذه البوابة الذهبية ما زالوا يرحّبون بأولئك المتعبين والفقراء. وفي هذه المراجعة تتساءل عن أوجه كثيرة للعولمة مثل هل تجعل عولمة الاقتصاد الهجرة الجماعية غير ضرورية؟ وهل تعطي من بين البشر الذين يبحثون عن حياة أفضل في مناطق أكثر رخاء حافزاً للهجرة؟ وهل حرية رأس المال تعني أنه سيتدفق

باتجاه المناطق التي يندر فيها ليوفّر وراءه العمالة والازدهار؟ وهل تدفع العولمة طاقات إنتاجية أكبر وتوفّر فرص عمل عبر الحدود الوطنية تجعل الكتل المتراصة من البشر تفضّل البقاء في ديارها وركوب المخاطر؟ ويهتم القسم الثاني بالبيئة المتوفرة التي تضمن استمرار أنماط الهجرة من البلاد الفقيرة إلى البلاد الغنية، وكيف يمكن تبرير اندفاع الناس للهجرة من الدول الفقيرة إلى الغنية، مخاطرين بحياتهم من أجل فرص حقيقية للعمل ولو بشكل غير قانوني في الدول المتقدّمة، وكيف يمكن تفسير خصائص هؤلاء العمّال.

أما المجال الثالث فهو المتعلّق بسياسة الحكومة. إذ يجب علينا أن نحدّد ماذا نعني بالالتزام بحرية رأس المال والسلع والخدمات في التنقل بينما نصرّ على أن حرية العمل غير ضرورية. وهل يتطلب الالتزام بحرية الأسواق، والكرامة الإنسانية والتنمية من الحكومات أن تبدي حماسة أكبر لحرية العمل كما تبديها لحرية رأس المال؟ وكيف يمكن أن تفسر سياسات حكومة تتبع إجراءات جد قاسية على حرية العمل بشكل عام، ولكنها ليّنة في حال العمل ذي الكفاءات العالية؟

ويعالج هذا الفصل بعض القضايا الحاسمة التي تظهر أثناء عملية العولمة والتي تؤثر على أسواق العمل في إطار التغيير الفني والتغيرات الديموغرافية الرئيسيّة. كما يعالج بعض القوى التي تعمل في أسواق العمل عبر العالم، ويبحث أثر الحراك السكاني على العرض والطلب من العمل، ويوضح مزايا وسياسة حراك العمل الدولي وأثرها على الأفراد والدول. وأخيراً يناقش الدور الذي بلغته الشركات العالمية ومدى دورها في دعم أو تخفيض حراك العمل.

## العولمة والعمل

يمكن تصوّر العولمة كعملية تندمج فيها أسواق العمل المحلية والوطنية

والإقليمية بأسواق عالميّة أو معولمة. ويمكن لهذه الأسواق أن تتعامل مع سلع كالزيت والحبوب، أو مع بضاعة مصنوعة مثل السيارات والكومبيوترات، أو مع خدمات مثل التأمين والتمويل. وقد حققت العملية تقدماً كبيراً في بعض القطاعات أكثر من غيرها إذ إن بعض الأسواق بقيت محاطة بالحواجز المحلية والإقليمية والوطنية. وتعكس هذه الحواجز المعايير أو الضروريات التي تؤكد عليها الحكومة كما تعكس الضرائب والتعرفة الجمركية وأولويات وأفضليات الزبائن الثقافية وإمكانية الدخول إلى الأسواق والشروط السائدة. ويجري تنسيق بعض هذه الأهداف لحماية مصالح محلية مثل تصعيب الدخول إلى الأسواق الوطنية الرئيسة على الشركات الأجنبية بمنعها من الدخول إلى أنظمة التوزيع المحلية، وعلى سبيل المثال فإن السياسة الضريبية الموجهة نحو جذب الاستثمار نحو الداخل قد تؤدي إلى تخفيض الربحية وحصر الأعمال المحلية من السوق.

ولقد أدت الانتقادات بين الحكومات لتخفيف الرقابة على القطع إلى ترويج سوق عالميّة لرأس المال المالي. وأدى عمل عدد كبير من وسطاء القطاع العام والخاص المالي إلى دعم هذه التوجهات. كما أن جولات كثيرة من المفاوضات أدت بدورها إلى تخفيض مستويات التعرفة على عدد كبير من السلع والخدمات. كما أن مفاوضات أخرى قد خفضت من الحواجز غير الجمركية على التجارة. ولقد زاد هذا التوسع المتنامي للأسواق عدد المنافسين والزبائن، لأن تنزيل جميع أنواع الحواجز قلل من حصانة الأسواق وترك بعضها مكشوفاً للتبدل ومعرضاً للتذبذب الذي قد يحدث في أماكن أخرى. وبينما انفتاح كهذا يرفع من درجة انكشاف هشاشة بنية السوق المحلية أمام الضغوط الخارجية، فإنه يوفر للأسواق المحلية مدخلاً للوصول إلى طيف واسع من الزبائن والممولين لتخفيف الضغوط في داخلها. وعلى هذا، فإن تصدير الغذاء إلى أسواق حيث السعر أعلى يزيد بالتأكيد من السعر المحلي. كما أن انهيار

أسواق المال الآسيوية سنة 1998 كان نتيجة سرعة تأثر وحساسية المال قصير الأجل. وتؤكد العودة السريعة لهذه الاقتصاديات للنماء، جزئياً على الأقل، دور الأسواق الواسعة في امتصاص الاضطرابات الكبرى.

ولقد كانت التجارة الدولية موجودة لآلاف من السنين. كما أنها هي التي أوصلت الأسواق بعضها إلى بعض. ولكن ما يميز جزئياً القرن العشرين كانت إرادة الكثير من الحكومات في زيادة مدى وحجم التجارة الدولية عن طريق تخفيض الحواجز. وتركز التجارة الدولية بحكم العنوان والتعريف على السلع والخدمات الجاهزة للتصدير. فالاقتصاديون يميزون ما بين قطاعات تصديرية تعتمد على السوق الدولية، وقطاعات محلية تنتج من أجل السوق المحلية. وكانت واحدة من هذه النتائج أن السلع والخدمات التي لا تصدر لم تكن خاضعة لتقلبات التجارة الدولية؛ فكل ما تحتاجه هو النجاح في المنافسة المحلية، وأن السلع التصديرية تخضع للمنافسة الدولية من حيث السعر والنوعية.

ولقد غيرت العولمة من هذا الموقف، فنمو الشركات العالمية نشر تأثير العولمة بعيداً وراء المنتجات والخدمات التي يجري تبادلها، ولما كانت هذه الشركات تملك مدخلاً إلى رأس المال المالي فإنها قادرة بفضل تكنولوجياتها وطاقتها التسويقية على الضغط على أكثر الأسواق المحلية انغلاقاً.

ولقد أصبحت شركات الخدمات التي لا تتاجر دولياً محط اهتمام الشركات العالمية، وبالتالي أصبحت جزءاً من السوق العالمية. وبالطبع فإن الشركات العالمية غير ملتزمة بإزالة الحواجز بين الأسواق، فوجود أسواق لسلع «رمادية»، أي السلع التي تجلبها الشركات العالمية من مكان لتبيعها في مكان آخر بربح، يشير إلى أن الشركات العالمية مستعدة للاستفادة من الحواجز التي تفرق بين الأسواق، بل وحتى تكوينها عند اللزوم. ويعكس النمو المستمر في تجارة السلع الرمادية رغم الجهود المقيدة للشركات العالمية ضغوط السوق التي

تخرب الاستراتيجيات التي تراعي مصالح المساهمين على مصالح المستهلكين .  
وتسارع في عملية العولمة قوتان: الحكومات التي ترغب بإزالة أو تخفيف القيود والحواجز بين الأسواق من جهة، وتنامي الشركات العالمية التي تجذب منافسين جُدداً إلى أسواق محلية مغلقة من جهة أخرى . ومما يؤكد مسعى الحكومات بهذا الاتجاه، تكوين مؤسسات كالاتحاد الأوروبي الذي حوّل الصورة الأوروبية ليس اقتصادياً فقط بل وسياسياً أيضاً .

وقد أدى الإيمان لدى الدول الفقيرة بمزايا ونجاح هذه المؤسسات، على الرغم من أن عملية توسيع الأسواق مكلفة وليست بدون مخاطر، أيضاً بحيث لا يمكن لأحد غضّ الطرف عنها، إلى طلب الانضمام إلى الاتحاد الأوروبي . كما أدى بالشركات العالمية إلى نقل إنتاجها إلى شرق أوروبا سعياً وراء فتح منافذ لها لمنافسة الموزعين المحليين .

### أسواق العمل المعولمة:

هذا النسيج الواسع للأسواق العالمية المتعلقة بالسلع والخدمات معترف به ومعروف ومدروس جيداً، إلا أن هذا الفصل يركّز على نماذج معينة من الأسواق المتعلقة بالعمل . فهو يهتم بالتوجهات والقوى الفاعلة ضمن هذه الأسواق العالمية للعمل، كما يهتم بالنشاطات التي تقوم بها الشركات العالمية (المعولمة) ضمن هذه الأسواق .

### أسواق العمل الخارجية:

يمكن تعريف أسواق العمل بأنها المناطق التي تتلاقى فيها طلبات الشارين بعروض البائعين لتحديد سعر المعروض ومستويات استخدام العمالة . ويستخدم تعبير (أسواق العمل الخارجية) لتحديد تلك المناطق التي يوجد فيها حركة حرة نسبياً للعمل وأرباب العمل تسمح لهم أن يجدوا أعمالهم في خارج الوطن . والحقيقة أن هؤلاء الرجال أصحاب العمل يعلنون عن شواغر عمل لديهم على

مستوى العالم لكي يقوم الباحثون عن عمل الذين تنطبق عليهم الشروط بالإجابة عن هذه العروض . وتتلاءم أسواق العمل مع الواقع عبر درجة حراك العمل ما بين المنظّمات ومن خلال حركات الأجور الناجمة عن فوائض العرض والطلب والتغيّرات في العمل .

ويمكن في الإطار الواسع لأسواق العمل الخارجية تعريف بعض أسواق عمل محدّدة من حيث طبيعة مهن معينة، أو مستخدمين عاملين ضمن منطقة جغرافيّة ما، مثل أسواق المعلمين في لندن . فإذا كان المعلمون في لندن زاهدين بالعمل خارجها وكان أرباب العمل في لندن غير راغبين باستئجار أساتذة من خارج لندن تكون سوق العمل بالنسبة للمعلمين حقيقة واقعة . أما إذا كان المعلمون في لندن على استعداد للعمل خارجها وأرباب العمل مستعدّون لاستئجار المعلمين من خارج لندن فإن السوق تصبح وطنيّة لا محلية . وإذا كانت مدارس لندن غير قادرة على تلبية شواغرها من المعلمين رغم الإعلانات في الصحف الوطنيّة، عندئذ تكون الجهات العارضة ولو مضطرة لعرض وظائفها في الدول الأخرى الناطقة بالإنكليزية ثم في الدول الأخرى حيث يوجد أفراد ينطقون باللغة الإنكليزية ولو كانوا غير الناطقين أصلاً بها، يكون السوق قد أصبح متعدد الجنسيات ولم يعد وطنياً محلياً . ويعتبر حجم وعدد الوظائف والعمل مهماً في هذا الإطار . ففي التسعينيات كانت مجموعة لا تتجاوز عدد أصابع اليد من لاعبي كرة القدم البريطانيين يلعبون في بعض الأندية الأوروبيّة، إلّا أن شراء هذا العدد من اللاعبين البريطانيين لم يعن آئذ أن سوق العمل للاعبي كرة القدم في بريطانيا والذي يضم إنكلترا وشمال إيرلندا وإسكتلندا وويلز قد أصبح سوق عمل أوروبية . ولكن في نهاية التسعينيات من القرن العشرين كان التدفق إلى ومن نواد خارج بريطانيا وعلى أعلى المستويات قد كوّن سوق عمل أوروبيّة للنوعيات الممتازة من لاعبي كرة القدم رغم أن النوادي الموجودة في أدنى المراتب استمرّت في الاعتماد على لاعبي الكرة البريطانيين .

ومن الواضح يستطيع كل إنسان أن يتابع درجة ما من الارتباط بين أسواق العمل المختلفة. ومهما كانت هذه الرابطة قوية أو ضعيفة ولكنها موجودة على أي حال. أما العوامل التي تؤثر على درجة الارتباط فتتضمن درجة الكفاءة الفردية والعلاقات ما بين المناطق الجغرافية. أما الأفراد الذين يحملون بعض المؤهلات المطلوبة في بعض الأسواق مثل الطبيب الذي بإمكانه أن يكون ممثلاً بارعاً وكاتباً مسرحياً ناجحاً، وبالتالي يستطيع أن يقدم نفسه لعدد من أسواق العمل المختلفة بحكم رغبة هؤلاء الأفراد بالانتقال من مهنة لأخرى مثلما يستطيع الطيار العسكري أن يصبح طياراً مدنياً. وهكذا يستطيع هؤلاء أن يربطوا أسواقاً كانت تبدو جد مختلفة وتحكمها مؤسسات وأساليب عمل مختلفة، فالأفراد المستعدون للسفر 100 ميل للعمل يربطون أسواق العمل أكثر من الأفراد المستعدين للسفر 10 أميال فقط. والعمال المستعدون لنقل موقع إقامتهم يربطون سوق العمل حيث كانوا وسوق عمل حيث يريدون العمل بعضهما البعض حتى ولو كانت المسافة الجغرافية بينهما آلاف الأميال. ومن حيث النظرية يمكن لكل أسواق العمل أن تكون معولمة. وبافتراض الانخفاض المستمر في تكاليف السفر وتنامي إمكانية الحصول على معلومات عن الوظائف عبر الشبكات الإلكترونية فإن كل أسواق العمل يمكن أن تصبح معولمة.

وتوجد الآن دلائل على أن الشركات الرئيسية تعلن عن وظائفها الرئيسية الشاغرة على مواقعها. وهذا يعني أنها تؤمن بأن من الممكن أن تعمل على مستوى عالمي. ولا يوجد الآن سوى أدلة قليلة على المدى الذي يمكن لهذه الإعلانات جذب ردود فعل من خارج الحدود الوطنية، وعليه فإن انخفاض كلفة السفر وسهولة المواصلات والاتصالات خففت من كلفة المهاجرين المحتملين الراغبين بالعمل في الخارج.

### حدود أسواق العمل الخارجية:

قد تكون أسواق العمل معولمة، ولكنها مليئة بالحوجز والقيود التي

تخدم تجزئة وتقليص مدى العولمة فيها. فالحدود الجغرافية لأسواق العمل موضوعة برغبة العمل نفسه في تقييد حركته عبر الحدود، إلا أن هذه المقدرة على الحركة أصبحت مقيدة أكثر مما يرغبون. وتعتبر قيود الحكومة على حرية وحركة العمال واسعة الانتشار. وما تزال الكثير من الحكومات تفرض قيوداً على هجرة العمال الداخلية وأحياناً على الهجرة الخارجية. وعلى الرغم من أن تكاليف الحراك وجهود الحكومة لتحديد الهجرة الداخلية، وأحياناً الهجرة الخارجية وعدم وضوح الرؤيا حول مستقبل الاستخدام يمكن أن تخفض من تدفق العمال نحو الخارج، إلا أن القيود الحكومية على الحركة تبقى في نهاية الأمر حاجزاً كبيراً أمام الهجرة أكثر من تفضيل المهاجرين المحتملين للبقاء في الوطن.

وتحد المواصفات التي يضعها أرباب العمل من مدى فعالية أسواق العمل، لأن هذه المواصفات مصممة لتحديد العمل المرغوب أداءه فهي تحدّد نوعيّة العمال المطلوب استخدامهم. وقد تضعف هذه المواصفات أو تزيل الارتباطات ما بين أسواق العمل التي يفترض دوماً أنها موجودة. وبتحديد هذه المؤهلات والخبرة والمقدرة وإضافة المعايير الاجتماعية في ما يتعلّق بالجنس والعمر والعنصر والدين وعدم المقدرة أو أي مؤهلات أخرى، لا علاقة لها بمقدرة الفرد على ممارسة عمله بشكل فعّال، تقوم الشركات بالتمييز ضد أي فرد أو جماعة لا ترغب باستئجارها من حيث المبدأ.

أما العمال القادرون على تلبية كل هذه المؤهلات والمواصفات فسيجدون بالتأكيد أنفسهم عرضة لتنافس أقل وحماية أكبر. وعلى العكس من ذلك يجد كل العمال الذين استقدموا من سوق عمل «مُحَابٍ» أنفسهم أكثر عرضة للتنافس مع عمّال الأجور الدنيا، ومعرّضين لعدم استقرار أكبر يسود في أسواق أعلى غير مقيدة. وكان ثقل هذه القيود فعلياً يقع على النساء أو على الأقليات العنصرية. وكان الأثر الوحيد لهذه الموانع هو التجزئة وعزل أسواق

العمل لسوء حظ كل الذين عملوا أو تعاملوا معهم. نظرياً، أسواق العمل قد تكون كالقرية أو تصبح واسعة كالعالم. ومن حيث النظرية، يمكن لأسواق العمل أن تقتصر على وظيفة واحدة هي رئاسة الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً أو على نشاط عام مثل التوظيف، ولكن من حيث الواقع العملي فإن أسواق العمل غالباً ما تكون محدودة وليست واسعة أو شاملة. ولتقدير هذا الأمر يمكن لإنسان أن يقدر النتائج الناجمة عن حواجز سوق العمل والتكاليف الاجتماعية والشخصية للأفراد والجماعات التي يُمنع عليها فرصة التنافس لكل الوظائف التي توفر مستوى أعلى من الحياة والمعيشة ونوعية أفضل من الحياة العملية.

### أسواق العمل الداخلية:

وبالإضافة إلى أسواق العمل الخارجية هناك أسواق عمل داخلية كثيرة لأن بعض الوظائف لا يتم الإعلان عنها خارجياً. وهناك الكثير من الشركات التي لديها أسواق عمل داخلية تشخص من خلالها موظفيها ولا سيما حيث الأجور لا تخضع لقواعد السوق. وأسواق عمل كهذه توفر منافع كامنة بالنسبة للكلفة وتخفيفاً للمخاطر للعاملين ولمستخدميهم، وتضمن معرفة معلومات موثوق بها عن مهن ومؤهلات أشخاص جديرين بملء هذه الوظائف.

كما تمنح ضماناً أكبر بالنسبة لأرباب العمل، ولعمل المستخدمين. ففي أسواق العمل الداخلية يرغب أرباب العمل بمنح فرص للتدريب والتطوير لأنهم يعتقدون أن مستخدميهم سيقون معهم ولن يغادروهم، فمعدل دوران عمل أقل يعني استمرار أطول في الوظيفة، مما يعني أن نفقات التدريب والتطوير يمكن استعادتها على مدى سنوات أطول، وأن المستخدمين سيكونون أكثر اهتماماً بالتدريب والتطوير لأعمال وسلوكيات مناسبة للشركة كتعلمهم لأصول عمل معينة مثل ثقافة الشركة وأخلاقها والأصول الخاصة بتنظيم العمل. وكل هذا سيرفع من قيمتهم عند الشركة ويزيد من ضمان بقائهم في أعمالهم. فأسواق العمل الخاصة يمكن لها أن تلعب دوراً حيوياً في تطور كفاءات كهذه تؤهل

الشركة للحصول على السبق التنافسي في السوق. وفي حالات متطرفة فإن سوق العمل الداخلي يسمح بمستوى واحد فقط أي على منفذ دخول واحد إلى السوق الداخلي. وتضمن الحركة الداخلية إملاء بقية الشواغر. فالشرطة البريطانية تريد دوماً من الشخص الذي يعمل في أجهزتها أن يشغل وظيفة (كونستابل) لبعض الوقت، بغض النظر عن مؤهلاته أو تجربته. وتعمل بعض المنظمات في سوق العمل الداخلي بشكل جزئي على الأقل حين تعطي الأفضلية للعاملين لديها في شغل الوظائف الجديدة.

### أسواق العمل الداخلية وتساوي الفرص:

تعكس أسواق العمل الداخلية عملياً عقوداً ظاهرة أو ضمنية ما بين رب العمل والمستخدمين العاملين، معتدلة الضغوط التنافسية لأسواق العمل الخارجية بأصول ومعايير داخلية، تجدد المستخدمين في كل مهنة وتضع الأجور التي تشجع على الاحتفاظ بالعمال وتطورهم، وتعكس التلاؤم ما بين مصلحة رأس المال وما بين المنطقية والتلاؤم مع الواقع. ومن أجل عزل أنفسهم عن الضغوط الخارجية يحاول أرباب العمل والمستخدمون عزل هذه القضايا التي لا يواجهونها كقوة عمل. ولقد اعترف الآن أن تأثير هذا الحصر وأفراد الأقليات العنصرية واستمرار أنماط الخبرة هو استمرار نمط التمييز الاستقلالي. ولقد درس تأثير العزل عن أسواق العمل الداخلية على المهاجرين بشكل غير كاف، ولكن يبدو أن ما من سبب للافتراض بأن هذا الأمر يمكن أن يكون أقل قساوة.

ولقد اتضح أن تأثير أسواق العمل الداخلية على قضايا مثل التمييز والاستقلال يتوقف على معايير خاصة والأصول المتبناة. وعندما يتم اختيار المعايير والأصول المناسبة في ما يتعلق بنقطة الدخول إلى الأسواق الداخلية فإن الشركات تستطيع أن تلعب دوراً في توفير الفرص المتساوية للجميع. وفي بعض الحالات وضعت الشركات العالمية تحت الضغط لتوفير مثل هذا التساوي في الفرص في دول غريبة مما كان له آثار هامة على دول أخرى.

## أسباب وجود ونتائج أسواق العمل الداخلية:

تطورت كثير من أسواق العمل الداخلية في الشركات الكبيرة نتيجة للضغط المزدوج لأسواق عمل خارجية ضيقة من ناحية، وقوى عاملة بالغة التنظيم من ناحية أخرى. وقد شجّع عرض العمل المحدود أرباب العمل لكي يوجدوا وسائل أكثر فعالية للاحتفاظ بالعمل مع الإبقاء على تكاليف الأجور تحت السيطرة. ويعني الاعتماد الكامل على أسواق خارجية أن الشركات ستلغي أي ادعاء للسيطرة على معدلات الأجور، وهذا يعني ببساطة أن يتواءموا مع الأجور كما يحددها السوق. فأى زيادة في معدلات الأجور تعني أنها يجب أن تدفع إلى كل العمّال الموجودين لمنعهم من ترك العمل. ويوجد أثر هام على الكلفة العامة نتيجة لتعديلات الأجور بحيث يتلاءم مع النقص في اليد العاملة تتناغم مع الاتحادات والنقابات الذين يدعمون عادة تنمية وتطوير أسواق العمل الداخلية والملتزمة برأس المال، والواعية لضرورة احتواء التوترات الكامنة بين مجموعات مختلفة من اليد العاملة، بهدف تعظيم قوة المساهمة لديهم. ويمكن استبدال قوى السوق غير المسيطر عليها بآليات ومعايير متفاوت عليها تسمح للنقابات بتلبية أهدافها وممارسة نفوذها بحيث تبدو جذابة لأعضائها. وتقدم حماية أسواق العمل الداخلية من ضغوط السوق فوائد حقيقية واضحة وعقلانية للأطراف المتعددة لهذه العملية والتي تتضمن بعض المخاطر، خاصة في الوقت الذي تولد العولمة ضغوطاً جديدة وأقوى على السوق. ويدعم عزل الشركات عن ضغوط السوق فكراً يرى الضغوط الداخلية أكثر أهمية من الضغوط الخارجية. ويمكن للشركات التي أصبحت مركزة داخلياً أن تفشل بالتلاؤم مع الوقت مع تطورات السوق الخارجية التي تؤثر في الطلب على العرض من منتجاتها. فالتغيرات في نشاطات المتنافس أو في أذواق المستهلكين يمكن تجاهلها على المدى القصير. وعلى سبيل المثال فعدم مقدرة النقابات والإدارة في صناعة السيارات البريطانية أن تقيم علاقات عمل

بناءً في أسواق محمية جداً خلال الستينيات، حوّلت الانتباه من الضغوط التنافسية التي نشأت خلال السبعينيات عندما خففت الحواجز التجارية. وتخاطر الشركات التي فشلت في التلاؤم مع ضغوطات السوق بخسران مزاياها التنافسية وحصتها من السوق والربحية أيضاً. ويثير تناقص الحصص من حجم السوق وتراجع الربحية عادة نشاطاً كبيراً يهدف إلى ترشيد التكاليف والنفقات. فعلى المستوى التنظيمي تتضمن هذه الديناميكيات فقدان الوظائف وتراجعاً في الأجور مما يؤدي إلى الإخلال الضمني بالعقود المبرمة في أسواق العمل الداخلية. وضغوط كهذه كانت واضحة خلال الثمانينيات عندما كان النمو في عدد المنافسين الجدد القادمين من آسيا والضغوط المتزايدة للعولمة تؤدي إلى ركود واسع الانتشار وإعادة هيكلة صناعية. مما أدى إلى تغيير هذه الحكمة التقليدية ومعها وصفات مدرسية لمدارس إدارة الأعمال بسرعة. وهكذا فقد رُميت جانباً مزايا الشركات الكبيرة التي كانت لها مراحل متعددة ومتسلسلة من النشاطات لمصلحة مبدأ «ركّز، ركّز، ركّز».

وقد فرضت هذه الحكمة التقليدية الجديدة على الشركات أن تركز على نشاطات تملك فيها قدرة ومزايا تنافسية، وإلغاء كل ما هو غير مهم لها، وبالتالي لا بد من تشتت الشركات، والاكتفاء بنشاطات حيث تتوفر لها فرصة المنافسة. وفي الحقيقة يتطلب المنطق البارد أن نحدّد ما إذا كانت النشاطات الجوهريّة وغير الجوهريّة مغشاة بمجموعات قيم شخصيات المدراء، ومتأثرة بالثقافات التنظيمية التي تقيم بعض النشاطات بشكل متفاوت التفضيل. ويبدو هذا المنطق جذاباً للانسحاب من القضايا الإدارية الصعبة. ويبدو الآن أنه قد كتب الكثير حول بشرى قرب ظهور «الشركات المظهرية» التي ستكون مجرد علامة فارقة بينما ستنهزم مشاكل سوق العمل وسط الأنوار الإلكترونية للتكنولوجيا الجديدة.

### أسواق العمل الداخلية المعولمة:

وعلى أي حال، وبينما تقوم الشركات بالتراجع عن نشاطاتها الأساسية فإن

ضغوط العولمة تشجّعها على توسيع مدى عملها الجغرافي بحيث إن التنظيمات الجديدة أكثر عالميّة وأكثر تركيزاً. وتتطلب إدارة هذه الشركات الجديدة المعولمة مدراء جُدداً عالميين يبدو أن الغرض منهم محدود. ولهذا كان على الشركات أن تعيد ابتداء أسواق العمل الداخلية حيث الشركات تحاول أن تجتذب وتحتفظ بالمدراء الذين يستطيعون أن يوفّروا إدارة عالميّة معزولة ومجزّأة.

### حرك العمل عبر الحدود في إطار العولمة:

يتباين الوجود المستمر لكثير من القيود والحواجز الموجودة في وجه العمل الحر لأسواق العمل مع التطوّرات في أسواق أخرى. وهذا صحيح بالطبع ضمن بعض التكتلات التجارية الجديدة - مثل الاتحاد الأوروبي - الملتزمة بحرية حركة العمل. وفي الواقع فإن مدى الحراك في هذا المجال يتوقف على مواهب اللغة والقبول الأوسع للمؤهلات وشهادات اعتماد الكفاءة وعلى انعدام التمييز. وهناك تكتلات تجارية أخرى مثل (النافتا) التي لم تحاول أن تتناول تحرير حركة العمل. وما تزال كثير من - أو لربما كل - الدول الأكثر تقدماً متحدة اليوم في مقاومتها للهجرة غير المسيطر عليها. ويتصارع المهاجرون اليائسون مع هذه القيود بمحاولة الدخول خلسة إلى القلعة الأوروبية، أو بعبور نهر ريو غراندي الذي يفصل المكسيك عن الولايات المتحدة. ويعكس العدد الذي يموت في هذه المحاولة مدى بأسهم. وليست المأساة التي حدثت في صيف 2000م عندما اختنق 58 صينياً من المهاجرين داخل سيارة شحن، لدى عبورهم إلى بريطانيا، إلاّ مثلاً على المخاطر التي يتحملونها والكلفة التي يدفعونها في سعيهم للهجرة. وتتجاهل الإجراءات المقاومة للهجرة الناجمة عن الضغوط السياسية والاجتماعية ضمن الدول المهاجر إليها، المساهمات الكبيرة للعمل المهاجر في عمليّة التنمية الاجتماعية والاقتصادية. الحقيقة أنه قد نجم عن استغلال المصادر الطبيعية وعمليات التصنيع حركات وتحولات واسعة في ما بين وضمن الدول المختلفة؛ إذ إن انتقال

السكان في بريطانيا من الزراعة إلى الصناعة خلال الثورة الصناعية كانت جوهرية لعملية التحوّل. كما نجم مؤخراً عن التطور الحاصل لاحقاً في الصناعات الثقيلة ومناجم الفحم انتقال مجموعات سكانية كبيرة ضمن بريطانيا ومن إيرلندا إلى بريطانيا. ولقد احتاج التنامي السريع للولايات المتحدة وتحوّلها إلى دولة صناعية أيضاً، هجرة مستمرة طوال القرن التاسع عشر. كما أن إعادة بناء الاقتصاد الألماني خلال الخمسينيات تحققت من خلال تدفق مستمر للاجئين من الشرق، ولولا حراك العمل هذا لتقطعت مراحل ذلك التطور الاقتصادي بقسوة ولربما كانت قد ذبلت أيضاً.

وتعكس سياسات الحكومة تجاه الحراك الاجتماعي خليطاً مشوشاً من المداخل السياسية. فكثير من الحكومات اتخذت إجراءات لتقلص التصلب المتصور في أسواق العمل الوطنية، وذلك عن طريق اعتماد الخصخصة وتقويض حقوق التساوم الجماعية. وبنفس الوقت فإن الحكومات واجهت ضغوط الهجرة بمزيد من الرقابة الصارمة بحيث لا يقبل إلا اللاجئون الحقيقيون. وعندما كان هذا المدخل يبدو غير كاف، فإن المهاجرين أُعيد تصنيفهم بحيث مُيز ما بين اللاجئين «الحقيقيين»، و«المهاجرين الاقتصاديين» على أساس أن الرغبة في الهروب من الفقر في الوطن وبناء حياة اقتصادية أفضل في مكان آخر لا يُعتبر سبباً كافياً ليبرر منح المهاجر صفة اللاجئ.

### من يهاجر:

يربط التحليل الاقتصادي التقليدي حراك العمل بشكل إيجابي مع حجم الفوارق المتصورة في الدخل ما بين بلد الهجرة وبلد المقصد، ويحتاج تعريف المداخل إلى توسعة ليتضمن مداخل مهن بعينها في نقاط محددة من الزمن، واحتمال إيجاد عمل والحفاظ عليه. فإذا كانت توقعات المستقبل تعكس حياة كاملة من البطالة في الوطن فإن حوافز التحرك والهجرة تبدو عالية وإن كانت ليست بالضرورة مسيطرة، لأن حراك العمل مرتبط سلباً مع كلفة الانتقال.

وهذه الكلفة لا تتضمن نفقات السفر وكلفة العيش فقط، وإنما كلفة افتقاد العائلة والأصدقاء والمحيط المعهود. فكلما كانت هذه العوامل الأخيرة غير المادية عالية القيمة عند المهاجرين المحتملين فإن المهاجر يحتمل غالباً ألا يهاجر، وبالنتيجة فإن التحاليل الاقتصادية المعتادة لحراك العمل تركز على الاهتمام بالجانب السكاني للمهاجر بالمقارنة مع السكان في الدولة المضيفة. فالمهاجرون غالباً يكونون شباباً لأن المردود المتوقع من الهجرة سيكون متوفراً لمدة طويلة، ولأن الشباب يعتقدون أن فقدان العائلة والأصدقاء سيعوّض جزئياً بالخبرة الناجمة عن السفر والمحيط الجديد. وبالإضافة إلى ما تقدّم، يجب أن يفترض أن الراغبين بالهجرة وغير الراغبين بالهجرة من نفس المجتمعات يملكون قيماً مختلفة. فالمهاجرون يقيمون المردود المستقبلي الممكن للهجرة بشكل أعلى، ويعطونه عادة وزناً أكبر للتغيير وحجم الفارق في الدخل وأسلوب الحياة، أما غير المهاجرين فهم يقيمون ظروفهم الحالية بشكل أعلى ويقلّون من فوائد السفر ومنافع الخبرة الجديدة.

وقد نجم عن التكنولوجيا الجديدة انتشار عظيم للمعرفة عن الدول الأخرى ولا سيما الأكثر غنى، وهو ما أدى إلى زيادة التوقعات الناجمة عن فوائد الحراك. فالاختلاف في مستويات الحياة المادية والاختلافات في الدخل المتوقعة أصبحت الآن مرئية على قنوات الشاشات الفضائية. كما أن التكنولوجيا قد خفّضت نفقات السفر وقلّلت من صعوبات الاحتفاظ بعلاقات مع العائلة والأصدقاء مما خفّض من تكاليف الحركة. وهذه عوامل لا يمكن إزاحتها جانباً باعتبارها حقائق مشوّهة من عدسات الإعلام، وأهمّها حقيقة أن 10% من سكان الأرض يحصلون على 70% من دخلها. كما أن متوسط دخول أعلى 20 دولة غنية ما يزال يساوي 40 مرة دخول الدول الأفقر بينما كان الفارق قبل 40 سنة يساوي 20 مرة فقط. وقبل مئة سنة كان الفارق نحو خمس مرّات، أما في سنة 1820م فكان الفارق مرتين فقط، (وهذه المعلومات جمعت من

المؤرخ الاقتصادي أنفوس مديسن) (وولف 2001) مما يؤكد أن الفارق ما بين الأغنى والأفقر قد زاد وتوسّع بشكل جوهري على مرور هذا الزمن.

ويعود جزء من هذا الفارق لواقع أن الدول التي (أصبحت متقدّمة اليوم) كانت تنمو طوال القرن 19 بينما كانت الدول الأخرى في حال ركود. والحقيقة أن الدول الفقيرة لم تصبح أفقر ولكن الهوة في ما بينها وبين الدول الأكثر تقدماً توسعت وكبرت. يمكن تفسير التقارير الصحفية والتلفزيونية أن المهاجرين الأفريقيين الذين يحاولون دخول سبته ومليلة في سعيهم للتسلّل إلى «القلعة الأوروبية»، حقيقة أن العولمة نقلت القليل لتحسين محنة الدول الأفقر. ومن المفهوم تماماً أنه ما دام الاستخدام والازدهار غير متوفّر في دولهم يسعى المهاجرون لتأمين مزايا كامنّة من وراء حراكمهم.

ولقد كثّفت التطورات التكنولوجية التي قصّرت من المسافات وجعلت العالم مجرد قرية صغيرة من الضغوط إلى تحرير أسواق العمل، عن طريق إذاعة وترويج صور لما يمكن أن تكون الحياة بالنسبة لمن يعيش ويعمل في دولة أخرى.

### قواعد مختلفة للمهارات العليا:

على الرغم من الضغوط السياسية للاحتفاظ بحواجز سوق العمل وقيوده، فإن بعض أسواق العمل أكثر عولمة من الأسواق الأخرى. وفي المهن المنظّمة بشكل جيد كالطب، يوجد تاريخ طويل لتوجه الأطباء من الدول الفقيرة إلى الدول الغنية بحثاً عن مستوى معيشة أعلى.

وتصبح حركات كهذه ممكنة حيث يتم الاعتراف من قبل الهيئات الوطنية بمؤهلات مكتسبة في مكان آخر. ولكن ويا للسخرية، يمكن أن يجادل أن نجاح الجهات والأجهزة المهنية الوطنية في تحديد العرض من العمل في

سوقهم الداخلية عن طريق طلب معايير وفحوص دخول وفترات تأهيل مطولة، كَوْن عجزاً في توفير بعض أنواع اليد العاملة التي لا حلّ لها إلاّ بالهجرة.

تسمح الآن أكثر الدول المتطورة وفق أنظمة الهجرة فيها باستقبال المؤهلين بشكل ممتاز. كما أعلنت بعض الحكومات الأوروبية مؤخراً عن تخفيف قيودها على هجرة المهنيين والمختصين في مجالات التقانة العليا نتيجة توسع ونمو القطاعات الفنية بشكل لم يعد بالإمكان تلبية الحاجة إلى اليد العاملة الخبيرة من داخلها. وهناك عدد من الحكومات التي أصبحت مستعدة لتخفيف قيودها على العمال القادمين لشغل وظائف مختصرة يزهد فيها العمال المحليون (مثل العمال والعاملات المتقدمين إلى دول الخليج العربية). وفي الحالات الأخرى تصرّ الحكومات على توفر عقود ثابتة محدّدة المدة للتأكد من أن هؤلاء المتقدمين لن يبقوا في البلاد. وكل هذه المجموعات خاضعة للرقابة والقيود، ويتطلب من المهاجرين المحتملين تقديم وثائق تؤكّد حوزتهم على مؤهلات أو كفاءات خاصة، كما أنهم ملزمون بكفالة أرباب عملهم، وإقامتهم تخضع لرقابة دائمة. وهم بحاجة لمعلومات عن الفرص، والاحتياجات لليد العاملة.

وكل هذه الشروط مطلوبة من موظفي الشركات العالميّة، ولكن الفرق ما بين المهاجرين المحليين الفقراء وأبناء عموماتهم موظفي الشركات العالميّة، أن الشركات في الحالة الأخيرة هي التي تقوم بتلبية كل الشروط والقيود الحكومية وليس الفرد. وتوفّر أسواق العمل الداخلية العالميّة فرصاً للمدراء والفنيين والمهنيين. وطبعاً، كلما كانت الشركات العالميّة تستطيع الاعتماد على خبرة موظفيها الأجانب، فإن حاجتها إلى العمالة المحلية لإدارة أعمالها من الدول الفقيرة تقل.

### الشركات العالميّة والحراك العمالي:

يبدو أن هناك مفارقة غريبة تحدث في وقت تحاول حكومات الدول

المتطورة فرض قيودها على المهاجرين المحليين وحكومات الدول الأفقر. إذ أصبحت هذه الحكومات مقتنعة عبر سلطة الشركات متعددة الجنسيّة، بأنّ تسهيل حدوث تدفق للمهاجرين باتجاه معاكس، وهي بالطبع تجادل أنّه بوضع التسهيلات وقوى الإنتاج في دول فقيرة، فإنّ الشركات العالميّة تكوّن استخدام وفرص تطور. وتجادل أيضاً أنّ مثل هذه التسهيلات الإنتاجية تحتاج إلى يد عاملة أجنبيّة بداية لجعلها تقوم بعملها. وعلى الرغم من هذه المنافع الكافية يبدو هذا مظهرًا غريبًا من مظاهر العولمة في حال استبدال هذه الحواجز التقليدية بصمّات تعمل باتجاه واحد، ومراقبة من الشركات العالميّة المقيمة والدول المتقدّمة على حدّ سواء.

ويرافق هذا التحوّل في المسؤولية من المهاجرين الأفراد إلى المنظّمات التي تكفل العمّال الرئيسيّين تحوّلات في المخاطر والكلفة. فسلطة الشركات المعولمة يمكن أن - والحقيقة أنّها - ترفض كلفة الحراك للأفراد المعيّنين. فالشركات تعالج قضايا أذونات العمل والإقامة مع حقّ السفر، والإقامة على أساس مستمر، وبينما العمل في دول فقيرة فإنّ أسلوب حياتهم بالمقارنة مع أسلوب حياة مضيفهم جيد. والفارق ما بين هذا الوجود المحمي والصعوبات التي يتحمّلها المهاجرون الأفراد المحتملون أصبح لدرجة يصدم فيها النفوس.

ويعاني العمّال الرئيسيّون المتنقلون دولياً والمستخدمون في مثل هذه الشركات متعدّدة الجنسيّات من صعوبات العيش والعمل وسط ثقافات وطنية مختلفة. ولكن خبرتهم هذه يخفف منها الدعم الذي يتلقونه من الشركات متعدّدة الجنسيّات. وقد اضطر الكثير من الشركات متعدّدة الجنسيّات في الولايات المتحدة لتعديل أسواق عملها الداخلية للضغوط من أجل الفرص المتساوية، وهكذا يمكن للشركات العالميّة أن تجلب درجة من الالتزام لكل عمّالها في نشاطاتها المعولمة مما ينعكس كقوة قوية وتقدمية لتنمية أسواق العمل العالميّة.

### حرك العمل والسياسة العامة:

لم يغيّر التطور التقني توقعات ومفاهيم العمّال المتنقلين، ولكنه استمر في تغيير طبيعة أسواق العمل ذاتها، ولقد كان للتغير التكنولوجي، وتغيّرات الأسعار الناجمة عن النمو والأنماط المتباينة من النمو، آثار على أسواق العمل. فالموقع والوزن وطبيعة فرص الاستخدام تتغير باستمرار وبسرعة، وأرباب العمل والحكومة يواجهون مأزق تشجيع فرص العمل لتتحرك أو يشجعون العمّال على التحرك.

جدول (3 - 1) أثر تغيرات سوق العمل

أكثر مهارة وأكثر حركية	تربية وتعليم وتنمية أفضل	عالٍ	خطى تغير المهارات
حر ومركّز	مهارات معتادة وبيئات مألوفة	منخفض	
عالٍ	منخفض		خطى تغير الموقع

وسيعتمد الطريق الذي أخذته الشركات العالميّة في المستقبل على القِيم التي اعتنقتها إداراتهم والضغط الذي ستمارسه الحكومات الوطنية والمنظمات الدولية. ولهذا فالشركات العالميّة يمكن أن تقرّر أن تقدّم مزايا أسواق العمل الداخلية المعولمة إلى المقيمين في دول أفقر كجزء من سياسة المواطنة الصالحة.

إلّا أن سياسات كهذه سيكون لها أثر محدود إلّا إذا أعادت الشركات العالميّة مجتمعة تحديد نشاطاتها. لأن مسعى الشركات المسمّى (ركّز) أدى إلى كثير من الانتشار وتبيد الموارد وإعادة الهيكلة وضياع الوظائف. فبحكم

التعريف لا تستطيع الشركات التي تتبع مبدأ (ركّز) أن تقدّم سوى فرص محدودة وضيّقة من خلال أسواق العمل الداخلية.

ويمكن لمدى هذه الفرص المتوفرة أن يوسّع إذا ما قامت الشركات بإعادة تعريف ذاتها. وهناك افتراض هام يدعم مفهوم (ركّز) وهو أن مشاريع أخرى موجودة ومتوقّرة جاهزة وراعية وقادرة أكثر على توفير تلك السلع والخدمات التي لا ترغب شركات (ركّز) أن تفتتحها بذاتها.

ويهدّد التحوّل من مجتمعات عمل إلى هذه الشركات الجديدة أسواق العمل الداخلية المزعومة بالتحطّم، ولكنه لا يهدّد بالضرورة مستوى الاستخدام، لأن السبب العقلاني وراء منحى (ركّز، ركّز) قد تراجع. وتفتقد كثير من الدول والمناطق للبنية الصناعية التحتية اللازمة لتدعيم نشاطات الشركات متعدّدة الجنسيّات. وفي ظروف كهذه، فإن الشركات العالميّة تواجه القرار في ما إذا كان عليها أن تقوم بعدد كبير من النشاطات ويكون لها الكثير من المستخدمين أو أن تسعى لاستيراد نشاطات متمّة. ويجادل الأستاذان خانا وبالبو بإفحام أن إعادة هيكلة المجتمعات في الأسواق الناشئة يجب أن يعكس غياب البنية التحتية المفترض وجودها في أسواق الدول المتقدّمة.

وبالتالي، فهم يجادلون أن الشركات في الأسواق الناشئة تحتاج إلى القيام بهذه النشاطات والوظائف التي لا تقوم بها في الدول المتقدّمة، وفي سياق هذا التحليل فإن الشركات الناشئة في الدول الأفقر يمكن أن تقرّر التحوّل إلى «شركات عريضة» وذات نشاطات كثيرة تسمح لها بتطوير أسواق عمل داخلية فعّالة. وبالتعريف، فإن مدى هذه الشركات الناشئة يبقى محدوداً على الرغم من توسعها. ويمكن للشركات العالميّة ذات الأصل في الدول المتقدّمة أن تقلّد هذا المنحى لتطوير ودعم مدى وحجم أسواقها الداخلية العالميّة للعمل. فكل من هذه الأسواق تكوّن فرصاً للاستخدام والتطوّر للمهاجرين المحتملين، وبالتالي من المحتمل أن يتحرّك هؤلاء المهاجرون بكفالة من الشركات، وإلا فإن

التضييق الفعّال للهوّة ما بين الغني والفقير في هذه الترتيبات يمكن له أن يلغي الحاجة للهجرة.

### حراك العمل والسياسة العامّة:

لم يبدّل التغيّر التكنولوجي توقعات وإدارات العمّال المتحولين فقط، وإنما استمر في تغيير طبيعة سوق العمل ذاتها. وقد كان ما بين التغيّر التقني والتغيّرات في السوق الناجم عن النمو، وأنماط متباينة من النمو، أثر هام على أسواق العمل. فالموقع وطبيعة فرص الاستخدام تتغيّر بسرعة، ويواجه أرباب العمل والحكومات مأزق تشجيع فرص الاستخدام على الحركة أو تشجيع العمّال على الحركة. ويؤدي التجاوب مع التغيّرات السريعة إما إلى تغيير في كنه أو في موقع فرص الاستخدام إلى تخلخل اجتماعي هام. كما أن التجاوب مع العاملين يؤدي إلى ضغوط ذات أثر حتى خارج حدود أسواق العمل. فإذا اختلفت الدول في قدرتها على التلاؤم مع هذه التحديات، كما سنوضح ذلك، فإن هذه الضغوط ستكون ذات تبعات دولية.

وقد اهتم الاقتصاديون بالمنافع الاقتصادية الناجمة عن دول مستوردة للعمالة. فالمهاجرون يميلون لأن يكونوا أصغر سناً وأكثر مهارة وأحسن تدرّباً وأكثر رغبة في تبني التغيّر أكثر من غير المهاجرين. وباعتبار أن تكاليف رعاية وتدريب وتعليم المهاجرين تقع على دولهم الأصلية فإن الدول المستوردة تستفيد من ضريبة المهاجر ومساهمته للضمان الوطني كما تستفيد من إنتاجيته ومن مساهمته في تخفيف الضغوط على سوق العمل التي من الممكن أن تؤدي إلى التضخّم. وإذا بقي المهاجرون في الدول المضيفة في شيخوختهم فإن الدول المضيفة تتحمّل كلف لوازم رعايتهم الصحية والاجتماعية. ولكن إذا ما أخذت نسبة مساهماتهم على مدى العمر فإن مساهماتهم إلى كلفهم ستكون بلا شك أكبر مما لو قضوا حياتهم في دولة واحدة.

ولكن هذه المنافع يجب أن تُقارن بضغوط المهاجرين على رأس المال الاجتماعي (السكن، المدارس، والمستشفيات) رغم أن الاستثمارات في هذا المجال يمكن أن تؤدي إلى مستويات أعلى من الازدهار. وهناك عوامل غير اقتصادية أيضاً، فالمهاجرون يقابلون بالعداء والريبة أو الخوف من قبل السكان المحليين الخائفين على وظائفهم، والمنزعجين من الثقافة الغربية التي يحملها المهاجرون والهوة التي تفصلهم عن ثقافة هؤلاء المهاجرين.

وتؤدي هذه العداوة والمخاوف في حال عدم الاندماج إلى نزاعات سياسية واجتماعية حتى ولو كان المهاجرون أجيالاً متعددة. فافتتاح النصب التذكاري للمحرقة رد فعل إلى حد ما لاستمرار وجود النزاع العنصري وانتشار القسوة ومحاولات الإبادة للآخر. وقد أكدت حوادث أخيرة في فيجي وكوسوفو استمرار ردود الفعل تجاه موجات هجرة قديمة والتوتر بين القوى السياسية والاقتصادية. وتسعى دول الخليج العربي لتجنب ذلك برفض منح اللجوء السياسي للمهاجرين من العمال. وهذه سياسات تقوي من مواقع السكان المحليين على حساب المهاجرين. ويأتي السؤال هل الدول المستوردة للعمالة تستفيد على حساب الدول المصدرة لها؟ والجواب على ذلك لا يمكن أن يكون واضحاً بالتأكيد لأن ذلك يعتمد على البدائل المتوفرة للهجرة. فإذا كان العمال غير المستخدمين يبحثون عن وظائف في دول أخرى فالنتائج المباشرة هي تراجع في كلف الضمان الاجتماعي وبعض التحويلات من هؤلاء الذين وجدوا عملاً في مكان ما. ويتأثر حجم التحويلات بعدد من العوامل الاقتصادية والثقافية وسياسات الدول المستوردة للعمالة تجاه مبدأ السماح لعائلات العمال المهاجرين بالقدوم. وعلى أي حال فهناك تحويلات مادية على المدى القصير إلى الدول والمناطق المصدرة للعمالة، ولكن هناك أيضاً كلفة هامة مقابل ذلك. فالدول المصدرة للعمالة تفتقد المهارات وطاقات المهاجرين، ويحصل المجتمع فيها على مردود ضئيل لكلفة التعليم والرعاية الصحية التي أنفقت على

المهاجرين منه في سنواتهم الأولى. وإذا كان المهاجرون راغبين بالتغير أكثر من غير المهاجرين فالدول المهاجر منها قد تفتقد بعض القدرة على تنمية ذاتها. وإذا كان بعض هؤلاء المهاجرين من ذوي المهارات العليا والتعليم العالي فإن الخسارة الكامنة في الهجرة بالنسبة للدول المصدرة تتضاعف.

ويبقى لتصدير العمّال العاطلين عن العمل مزية؛ فهي صمام أمان للنظام السياسي المحلي لأنه يغطي الفشل الاقتصادي المحلي في توليد وظائف كافية. ويشكّل العدد الكبير للعمال العاطلين عن العمل تهديداً للاستقرار السياسي والمصالح السياسية. وعلى سبيل المثال فإنه على مدى أجيال، كانت إيرلندا مصدراً صافياً للعمالة. وقد انتشر المهاجرون الإيرلنديون في كل مكان. واستمرت الهجرة لتكوّن مظهراً من مظاهر الحياة الإيرلندية حتى بعد أن أصبحت دولة مستقلة عن بريطانيا 1992م. فلم تستطع السياسة الاقتصادية الساعية وراء الاكتفاء الذاتي والحماية عكس اتجاه هذا التدفق نحو الهجرة. وقد كان أثر هذه الهجرة على بريطانيا واضحاً، أما أثره على إيرلندا فقد دوّنه فرانك ماكورت في قصته رماد أنجيلا سنة 1996م. وقد أدّى طرد ايون دوفاليرا من السلطة سنة 1959م إلى تغيير أولويات السياسة. فالحكومة الجديدة برئاسة سيان لاماس كانت أقل ميلاً لتقبّل استمرار الهجرة الإيرلندية على الوظائف الدنيا في دول أخرى كما لو كان ذلك الأمر حقاً للإيرلنديين بحكم الولادة. وقد أبدت هذه الحكومة وعياً أعظم لحقيقة الكلفة الشخصية والاجتماعية المرتبطة بالشتات الإيرلندي. وقد لخص نجاح الاقتصاد الإيرلندي الذي حدث لاحقاً خلال الأربعين سنة الفائتة.

أوضحت هذه السياسات بعد النظر والتصميم الذي ميّز واضعيها، وتظهر محاولات الحكومة الإيرلندية جذب مهاجريها للعودة مدى طاقة الاقتصاد الإيرلندي على النمو وتكوين فرص عمل، كما تؤكد الأمل في فهم عملية الهجرة كعملية ذات وجهين واتجاهين. وبتصدير العمّال الأكثر شباباً وخبرة

ورغبة بالتطوير والتغيير تصبح الدولة مصدر الهجرة، أقل جاذبية لأرباب العمل المحليين والعالميين وأقل جاذبية للاستثمارات المحلية والأجنبية. وإذا كان أثر الهجرة على الهرم السكاني قاسياً فإن من الممكن أن يجعل ذلك الهرم مدى تحوّل السكان إلى عجائز مع كل النتائج الاقتصادية المترتبة على ذلك، ويمكن للهجرة الواسعة على سبيل المثال من الريف إلى المدينة في فرنسا أن تساهم في افتقار متقدم لرأس المال الاجتماعي. فالدور مهجورة أو تُسكن لفترات قليلة من السنة، والمدارس مغلقة للافتقار إلى الأطفال.

### أسواق العمل العالمية والتغيرات السكانية:

ويشير التحليل السابق إلى أن حراك العمل يمكن أن يساهم بشكل مهم في التغيرات السكانية، كما أنه يتأثر بدوره بهذه التغيرات. ويبدو أن التغيرات الاجتماعية الرئيسية في زماننا قد أدت إلى إعادة النظر في الأولويات الفردية والأنماط السكانية، التي توضح أن النساء قلّوا من خصوبتهن وعدد أطفالهن. ويبدو الآن أن دولتين فقط ضمن الاتحاد الأوروبي تملكان شعوباً غنية مستمرة في الزيادة وهما اليونان وإيرلندا.

وتعاني دول متقدمة كأوروبا الغربية واليابان من انخفاض في عدد المواليد بحيث يتوقع بقاء عدد سكانها ثابتاً على مدى طويل. ويبدو أن هذه التغيرات نجمت عن ارتفاع مستوى المعيشة وأنظمة منع الحمل وتغير المعايير الاجتماعية المتعلقة بأهمية الأطفال بالمقارنة مع المهن وتحقيق الذات والاحتفاظ بمستوى رفيع من الدخل والمعيشة. وقد أخفت هذه التغيرات في كثير من هذه البلدان أن العدد الأكبر من الناس العاملين في سوق العمل الآن هم نتاج فورة الولادات التي حدثت في أواخر الأربعينيات من القرن العشرين وتكررت في أواخر سنة 1960م وأوائل السبعينيات. وبالإضافة لما تقدّم ازدادت مساهمة النساء في الإنتاج بشكل جوهري. وهكذا فإن العدد المتنامي من الناس في سن العمل وزيادة الطلب في سوق العمل قد أدّى إلى حدوث شحّ خفي في اليد العاملة.

ولكن لما كان هذا العدد المتنامي من الناس في سن العمل سيصبح بشكل محتوم متقاعدین يوماً ما، فإن الآثار الديموغرافية لهذا التطور ستظهر في وقت لاحق. وهناك حقيقة مُعترف بها أن عدد الأفراد القابلين للتقاعد سيزداد نتيجة لارتفاع توقعات الحياة وزيادات المواليد ما بعد الحرب. كما أن هناك اعتراف بأن هذه التغيرات الطارئة على السكّان ستؤدي إلى ارتفاع نسبة العمّال لغير العاملين وإلى مشاكل في تمويل التقاعد. ولكن يوجد تفهم أقل بأن تراجع معدلات المواليد وازدياد مستويات التريبة قد خفضت من السكّان الذين سيدخلون أسواق العمل. وتضاف هذه العوامل السكّانية إلى ضغوط على سوق العمل، مما يدفع أرباب العمل إلى جذب الشباب إلى مهن تعاني من نقص في اليد العاملة. وتفضي الضغوط على سوق العمل إلى ضغوط هامة على الحواجز الاجتماعية لتحرير العمل، وتؤدي هذه الضغوطات إلى منافع لبعض فئات السكّان. وفي اليابان، هناك خليط من الضغوط على سوق العمل بهدف إصلاح قانوني تشريعي، وإجراء تغييرات اجتماعية قد تؤدي إلى تأخر في الزواج يؤدي إلى تغيير في دور المرأة في سوق العمل على سبيل المثال.

ويحاول بعض أرباب العمل التجاوب مع ضغوط سوق العمل بنقل الإنتاج والاستخدام إلى دول أخرى، حيث يلاحظ على سبيل المثال ارتفاع متنام في إنتاج السيارات في دول أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية. ف وراء هذا التحوّل تكمن الرغبة في تخفيف الضغوط على سوق العمل في الوقت الذي تؤدي بعض العوامل مثل ازدياد الحاجة إلى الخدمات إلى تكثف هذه الضغوط. فمع زيادة ازدهار المجمعات ينمو الإنفاق على الخدمات سريعاً وبنسبة تعلق على نسبة النمو في الإنفاق على السلع، لأن بعض الخدمات يمكن استيرادها. فالذين يسافرون إلى دول أخرى من أجل قضاء العطل يستوردون عملياً خدمات تلك الدول ولو أنهم يذهبون إلى الخارج لاستهلاكها، وهناك خدمات أخرى (مثل مراكز الهاتف) يمكن دفعها في دول أخرى غير تلك التي تتم فيها المحادثات الهاتفية. وتحتاج خدمات معينة مثل العناية الصحية والاجتماعية إلى

أن تكون قريبة من مستفيديها، وببساطة، سيزداد الطلب على الخدمات المتوفرة محلياً نتيجة ارتفاع مستويات الازدهار وشيخوخة السكّان في الوقت الذي يؤدي تغيير الفرص التنافسية للاستخدام، إلى الإقلال من العدد المتوفّر من العمّال مما يصبح معه ضرورياً السماح لعدد من طالبي الهجرة بالقدوم. وتقول التقارير الصحفية إن بعض هذه الضغوط في المستشفيات قد أصبحت ملحّة، تتجلى بالسعي للحصول على ممرضات من كافة أرجاء العالم خارج الدول المتقدّمة. أكثر الضغوط السكّانية مختلفة، ففي روسيا ينخفض معدل العمر المتوقع وكذلك يتراجع عدد الولادات، وكذلك الصين التي تكافح من أجل تخفيض النمو السكّاني، فتناقص معدل الولادات ولكن السكّان العاملين بقي في تزايد نتيجة تحسّن العمر المتوقع وانتقال عدد كبير من السكّان من المناطق الريفية إلى المناطق الحضرية. وفي دول أخرى أدّى ارتفاع معدل الولادات وتحسّن توقعات العمر إلى زيادة هائلة في السكّان، وتؤدي الأعداد المتزايدة من الولادات المتدفقة على سوق العمل حيث نمو الاقتصاد غير كاف لتكوين وظائف جديدة، إلى زيادة البطالة ولا سيما بين الشباب.

وفي هذه الظروف فإن عدم التوازن ما بين الطلب الإجمالي والعرض الإجمالي للعمل قد زاد من الهجرة الشاملة في السنوات الأخيرة. وهو اتجاه يبدو أنه لن يتناقص أو ينعكس قريباً، فالتفاوت ما بين مستويات المعيشة وإمكانات الاستخدام في الدول المتقدّمة سيستمر في تشجيع الهجرة من البلاد الفقيرة إلى البلاد الغنية، ولا سيما وأن تنامي الطلب على الخدمات مع الارتفاع المستمر في مستويات المعيشة يجعل من غير المحتمل نقل فرص العمل إلى الدول الفقيرة لتوفير حال استخدام كامل فيها. وتشير الدلائل إلى استمرار وجود فرص الهجرة إلى الدول المتقدّمة.

### النتائج:

تعكس سياسات الحكومة تجاه حراك سوق العمل وجود خليط مشوّش

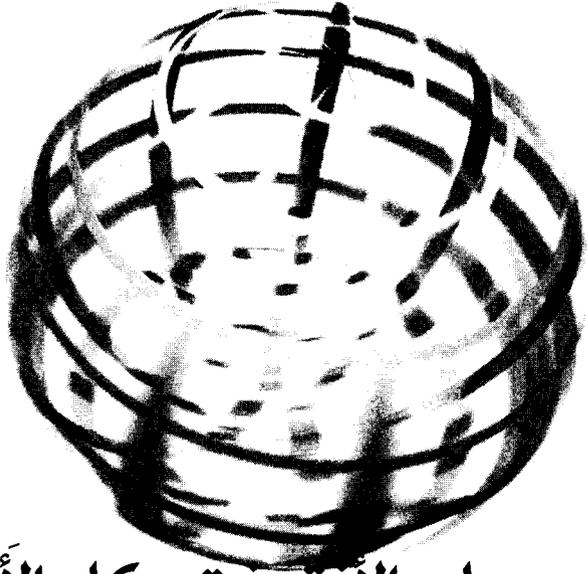
من الضغوط المتناقضة والمتداخلة، وقد دفع نضال الدول الوطنية لحماية الوظائف المحلية، وحال الازدهار من ضغوط رأس المال المالي المتنقل إلى أخذ إجراءات تهدف لزيادة مرونة سوق العمل والحراك الداخلي. ولقد تعاونت حكومات بعض دول الاتحاد الأوروبي في حالات معينة في مسعى لدعم الحراك بين الدول، رغم أن الحراك بين الدول في أوروبا لا يزيد عن خمس مقابله في الولايات المتحدة. ولقد كان هدف هذه الحكومات تحديد الهجرة إليها باليد العاملة الماهرة وهي عملية مضرّة لمصالح الدول المصدّرة للعمالة، إلا أنه يبدو أن إقامة الأسواق العالية في وجه حراك العمل نتيجة ضغوط سوق العمل المحلي ونتائج التغيرات الديموغرافية ستشجع نمو المشاريع التي ستستفيد من تهريب المهاجرين.

والحقيقة أنه توجد الآن أسواق عمل معولمة ولو بشكل محدود ومنخفّف. وتملك الشركات العالمية مجالاً واسعاً للتأثير على ضغوط أسواق العمل الدولية عن طريق أدواتها في أسواق العمل الداخلية والخارجية. وتستطيع هذه الشركات بواسطة تغيير مركز عملياتها ومصادر عرضها أن تزيد أو تنقص من ازدهار ورخاء الأمم. ويعود سبب نجاح إيرلندا الاقتصادي لجذبها الاستثمارات من الشركات العالمية. والحقيقة أن أكثر سمات السياسة الصناعية البريطانية أهمية كان التصميم والمثابرة على جذب الاستثمارات الداخلية. ولكن بينما تعترف هذه الأمثلة بأن الاستخدام والازدهار ينجم عن حركات رأس المال الدولية فإنها تعكس الميل لدى الشركات العالمية إلى الاستثمار الكثيف في الدول المتقدّمة. فالشركات العالمية لديها المجال والمقدرة عبر أسواق العمل الداخلية العائدة لها على تحقيق تساوي الفرص، وعلى تسهيل الاستخدام والتطور للمهاجرين المحتملين على الأقل. وعلى أية حال يشكل المهاجرون المجهولون والمهاجرون المحتملون أكبر قوة تكمن وراء العولمة. فهؤلاء الناس الذين يتطلعون إلى حياة أفضل والمستعدّون أن يستثمروا ادخاراتهم ويخاطروا

بأرواحهم من أجل تحقيق أحلامهم يوقرون شهادة هامة ومستمرّة على استمرار ظاهرة عدم التساوي في الاقتصاد العالمي . وستوفر صراعاتهم ونجاحاتهم الأمل لملايين سواهم . فالتحدي الأكبر في القرن الحادي والعشرين هو ما إذا كانت العولمة ستكون فعّالة في توفير فرص للعرض من اليد العاملة كما كانت تفعل طوال القرن العشرين من أجل توفير فرص للعرض من رأس المال .

### المراجع:

- Khanna, T. and Palepu, K. (1999) 'The right way to restructure conglomerates in emerging markets', *Harvard Business Review*, July–August.  
McCourt, F. (1996) *Angela's Ashes*, HarperCollins, London.  
Wolf, Martin (2001) 'Growth makes the poor richer', *Financial Times*, 24 January.



على الأنترنت كل الأعمال عالمية  
(أحببت أم لم تحب)

مايك مالمغرين



## الفصل الرابع

# على الأنترنت كل الأعمال عالمية (أحببت أم لم تحب)

تجبر طبيعة الأنترنت العالمية واتصالها الكوني الأعمال، الكبيرة والصغيرة، للأخذ بعين الاعتبار المعاني الضمنية لعلاقات الزبائن على المستوى العالمي. ويتطلب هذا الاتصال الكوني مجموعة جديدة من الأبعاد التي يمكن من خلالها تقييم مسوقات العولمة في قطاعات السوق والصناعات المختلفة. وسنطوّر في هذا الفصل، إطار عمل للفصل بين (القوى المتصلة بالأنترنت والتي تقود الشركات إلى تأسيس منظمات عالمية) و(تطوير الأعمال). الأنترنت تتحدّى أيضاً النظرة التقليدية التي تطورها أطراف العمل على أساس عالمي. ولفهم أي المنتجات والخدمات بالتحديد تتأثر بالأنترنت، سنقدّم إطار عمل إضافيين. يمكننا بهذا كقاعدة تقييم فيما إذا كانت المنتجات والخدمات ستبقى محلية أو ستحتذى بمفهوم عالمي. سوف نعطي أمثلة على أعمال تقليدية تستفيد من الأنترنت وتكنولوجيا جديدة للوصول إلى امتدادات جغرافية قليلة الكلفة، بالإضافة إلى تطوير نماذج عمل جديدة والتحرك إلى أعلى في سلسلة القيمة. وسوف نختم الفصل بسيناريو مستقبلي للسرعة التي تؤثر بها مسوقات عولمة الأنترنت على أقسام كبرى من الاقتصاد.

## نقطة أساسية من النطاق الفيزيائي إلى النطاق الرقمي

إن المعنى الأساسي الكامن للعولمة والأعمال في الأنترنت بشكل عام هو انتقال القيمة للمنتجات والخدمات من النطاق الفيزيائي إلى النطاق الرقمي. قيل الكثير عن اقتصاد المعلومات الجديد ولكن فقط عندما تعرّف هذه المعرفة كمنتجات وخدمات تنسب إليها القيمة. وما تزال هناك ثمة حاجة ضمن المنظّمات الموجودة للتفريق بين الموجود في النطاق الرقمي، والموجود في العالم الفيزيائي، إذا ما أريد تقييم التأثيرات الحقيقية للأنترنت.

مع النمو القوي في أجهزة الكمبيوتر والمستخدمين خلال تطور الأعمال فإن التوازن بين النطاق الرقمي والفيزيائي اختلف بشكل دراماتيكي قبل ثلاثين عاماً. إذ إن البنوك والدوائر المالية كانت مليئة بموظفي الحسابات الذين يملأون دفاتر الأستاذ للتحويلات المالية بواسطة اليد، وإضافتها للتحويل لدفاتر أستاذ أخرى. أما اليوم فحتى الحرفي البسيط يدخل معلومات حسابه في برنامج حسابات بسيط مثل «كويكن» Quicken، ويتصل بمصرفه ليحصل على معدلات حساباته الحالية، ويدقق ملف أسهمه، ويجدد تأمين سيارته مباشرة على الأنترنت.

هذا المثال قد يبدو بديهياً ولكن دعنا نأخذ بعين الاعتبار المعاني الكاملة منه. إن الدور الأصلي للبنك كان تأمين المخزن الآمن للنقود في أزمان كان فيها ترك النقود في المنزل ينطوي على مخاطر. كما أن النظام والقانون لم يكونا دوماً في متناول اليد. في مقابل ذلك يمكن للبنك إقراض النقود للآخرين مع أخذ هامش لتعويض المخاطرة وتحقيق الربح. ما هي نظرتنا العامة لقيمة البنك اليوم؟ كم منا يرون البنك كمخزن فيزيائي للنقود أو كمؤسسة تعطي معلومات دقيقة في زمن حقيقي مقدمة خدمات قيّمة لمجموعات مختلفة من الزبائن؟ الزبائن اليوم يقومون بأعمال معقدة أكثر من المنزل، في السيارة أو أثناء الحركة. هذا التطور يمكن فقط أن يحصل لأن المعلومات هي في صيغة رقمية

وتم تطوير طرق نموذجية لنقلها. إن السؤال لقطاع الخدمات المالية هو كيف يقودهم هذا التقييم إلى الأخذ بعين الاعتبار تنظيم أنفسهم على أساس عالمي للزبائن عوضاً عن مجتمع محلي مرتكز على فرع في شارع رئيسي. إن هذا التقييم للمنتجات والخدمات أكثر إثارة للاهتمام عندما نأخذ بالاعتبار تأثيره على المنتجات والخدمات الفيزيائية.

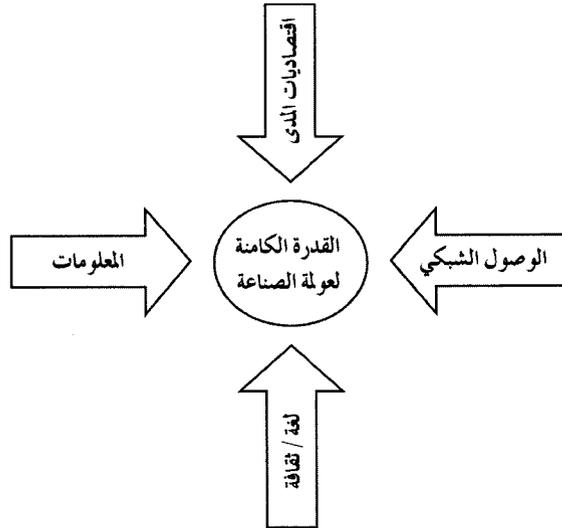
إن ما تثيره الأنترنت هو تحدُّ لما يجده الزبون من قيمة في المنتج أو الخدمة، إن مثال (إدفع للغسلة) تُظهر أن الأنترنت لديها القدرة لتكوين نماذج عمل جديدة وتغيّر الموقع في سلسلة القيمة لأعمال تقليدية جداً مثل صناعة الغسالات. أو خذ بالاعتبار مثال (شركة شاحنات فولفو) والتي من خلال استخدامات تقنية الأنترنت يجب أن تقرّر ما إذا كانت مصنعاً فقط أو شركة نقل تقوم بتقديم النقل على مستوى عالمي. إن الأنترنت تثير السؤال عن المجال والغرض من المنظّمات في أسواق كثيرة.

تطورت الأنترنت من أصول أمريكية ولديها تحيّر تجاه الإنجليزية ونظرة إنكلوسكسونية لما يريده المستخدم. ولكن اللغة والاعتبارات الثقافية تبقى مهمة جداً عند تقييم قوى العولمة للأنترنت. على مستوى بسيط جداً فإنه ليس من الجيد تقديم خط دعم تلفوني لموقع عالمي باستخدام رقم الهاتف المجاني (0800) في الولايات المتحدة، وتقديم الدعم باللغة الإنجليزية فقط. إن التكنولوجيا وجدت للتعامل مع كثير من حواجز اللغة والاختلافات الثقافية لموقع الأنترنت العالمية. ولكن الحلول غالباً ما تكون مكلفة وغير عمليّة كما هو مطلوب منها. إن هذا يجعل القرارات لموازنة ما بين الرقابة المركزية والتكيف المحلي للمواقع والبنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات عوامل أساسية للنجاح في أسواق عالمية. على نطاق واسع فإن تطور الأنترنت ليس متساوياً في مواقع جغرافية مختلفة. والسبب هو اختلاف التطور الاقتصادي ولكن أيضاً للاختلافات الثقافية والتي تسبّب تبني التكنولوجيا الجديدة وطريق الاتصالات

بنسب متفاوتة. إن أنواع الأجهزة مثل الكومبيوترات الشخصية وأجهزة التلفزيون المحمولة (الموبايل) والتلفزيونات التفاعلية والتي تستخدم للاتصال بالإنترنت، تتنوع بشكل كبير في الدول المختلفة ولذلك فإن تأثير العولمة سوف يكون غير متجانس وأحياناً بطيء نسبياً.

### المسوق العالمية: دور الأنترنت في العولمة:

اعتبرت النظرة التقليدية نحو الأمور الاقتصادية ذات الوزن في الصناعة (مثل صناعة السيارات، وتكرير النفط) وتحرير الأسواق (صناعة الاتصالات والصيرفة) كمسوق قوية للعولمة. وهي القضية التي سنغطيها في هذا الفصل. إن ما قدمته الأنترنت هو تأثير جديد ومختلف لتفاعل الأعمال والزبائن والذي يتطلب الأخذ بالاعتبار إضافة أربع مجموعات من مسوقات عولمة الصناعة (المعلومات، الوصول الشبكي، لغة/ ثقافة، واقتصاديات المدى). تمثل التأثير الذي تملكه الأنترنت على قطاع الصناعة.



الشكل (4 - 1) إطار عمل العولمة

مع الأخذ بالاعتبار كيف تصبح مسيرات الأعمال رقمية بشكل أكبر، وبذلك تقدم القدرة على توسيع مجال الأعمال ونماذج الاقتصاد، يمكننا فهم إمكانية الأنترنت على الوصول إلى سوق عالمي بسرعة أكبر. فالاختلافات في اللغة والتفضيلات الثقافية تقرر سرعة التقبل بين الزبائن وتصميم ومحتويات موقع الأنترنت، وهي أمور سوف تكون واضحة عند المنافسة مع مواقع أنترنت محلية. إن البنود التالية سوف تقدم تعريفات لقوى العولمة:

- **المعلومات:** إذا كان المنتج أو الخدمات له قيمة معلومات عالية (أو كان بالإمكان تحويله إلى) صيغة رقمية فإن مسوقات العولمة تصبح قوية.
- **الوصول الشبكي:** إن اختراق ونمو الوصول إلى الأنترنت عبر الخطوط السلكية والأجهزة اللاسلكية سوف يقرر توقيت وحجم العولمة.
- **لغة/ ثقافة المدى:** نية السكّان في التكيف ثم التواصل، المناقشة والتعامل مع وسط مثلاً الأنترنت سوف يؤثر على قوة مسوقات العولمة.
- **اقتصاديات المدى:** إذا كانت الفرصة لاستبدال سلسلة القيمة التقليدية قوية فإن ذلك سيقود لعولمة المشاركين في الصناعة. سيكون من الصعب الوصول إلى هذا ولكن سيكون مجالاً قوياً للأنترنت.

كل القوى التي سبق ذكرها تملك بُعداً زمنياً لتطورها. وهذا مرتبط بشكل جزئي بنسب الاستثمار في أجهزة الاتصالات من قبل الزبائن أو في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من قبل الحكومات والمنظمات ومرتبطة أيضاً بنسبة الإبداع في التكنولوجيا لتحسين الواجهة البينية والتكلفة المنخفضة في تقديم المنتجات والخدمات المحسّنة. مثال على الاضطرابات للبنية التحتية هو توظيف الوصول عريض الحزمة كان هذا موجوداً كتكنولوجيا منذ سنوات كثيرة ولكن العائد الاقتصادي لتكنولوجيا التماثلية القديمة كان جذاباً جداً وعائقاً أمام مقدمي خدمة الاتصالات للاستثمار في التجهيزات الرقمية والشبكات عريضة الحزمة.

الأقسام التالية سوف تناقش كلاً من القوى الأربع بالتفصيل، وتطرح مجموعة من الأسئلة التقييمية لاستعمالها في أغراض تشخيصية.

### المعلومات:

في استراتيجية العولمة التقليدية كان موقع الإنتاج على المستوى العالمي غالباً تعريفاً مهماً للأعمال الدولية. ولربما ما زال هذا صحيحاً في كثير من قطاعات الصناعة، ولكن الأنترنت استحدثت جانباً جديداً في هذا السؤال. وهو أن أهمية المعلومات كمنتج أو كوسيلة لتقييم منتج هو الآن أحد مسوقات العولمة الرئيسية. لماذا المعلومات؟ لأنه من السهل تحويلها أو إنشاءها بشكل رقمي وبذلك يصبح من المقدر الوصول إليها من أي مكان في العالم على مدى 24 ساعة في اليوم وبكلفة منخفضة.

كثير من الأعمال الضخمة المعروفة في عالمنا اليوم عبارة عن قواعد بيانات مركزة من المعلومات. أما الأمثلة الواضحة على ذلك فهي (AOL) أمريكا أون لاين ياهو Yahoo، مايكروسوفت Microsoft، رويترز Reuters والفائنشال تايمز Financial Times. ولكن أيضاً هناك سيسكو Cisco كمُصنّع لتكنولوجيا العتاد الصلب، وتجار تجزئة مثل - تسكو دوت كوم Tesco.com في بريطانيا، وكويليه Quelle كأعمال كتالوجات ألمانية ضخمة. ويكون كل هؤلاء قيمة مضافة من خلال تكنولوجيا المعلومات. ولدى قطاع سوق الخدمات المالية القدرة على التحول بشكل واسع إلى المستوى العالمي نظراً لمحتوى المعلومات الضخم والتخزين الرقمي للمعلومات المالية.

ويتم تحويل الأسواق الصناعية التقليدية مثل الهندسة الثقيلة، والتصنيع، والنقل أيضاً إلى المستوى العالمي، على مدى السنوات المقبلة. وهناك شركات مثل ABB يعمل لديها مئة وستون ألف موظف، وتقوم بعمليات بمئة وأربعين بلداً أصبح لديها غنى بالمعلومات والخبرة التكنولوجية مدفون عميقاً ضمن

تنظيمها (معلومات كانون الثاني يناير 2001م). وقد علق المدير التنفيذي المعين حديثاً «يورغن سنترمان» على ذلك: «نحن نتجاوب مع ثورة صامته في السوق والتي ستغير طبيعة الأعمال بشكل كامل، مواجهين بالتعقيدات والسرعة المتزايدة - وكثير منها تسوقه الأنترنت - فإن زبائنها يريدون الوضوح والبساطة» (ميلغر، 2001). ABB تسعى إلى تسخير معلوماتها وجعلها متاحة تجارياً لزبائنها وشركائها. هذه المعرفة عالمية بما أن ABB تصنع وتباع حول العالم باستخدام نفس التكنولوجيا وقواعد المعرفة. إن تواصلية الأنترنت تجعل المعرفة كمصدر قيم متاح في أي مكان بكلفة قليلة تقرب من الصفر. وقياساً على هذا ليس من المصادفة أن «يورغن سنترمان» قد أمضى معظم خدمته في قسم الأتمتة عالي التقنية في ABB عوضاً عن قسم الهندسة الثقيلة من هذه الأعمال. ويعتبر التطور الأحدث في هذا المجال هو الأسواق المعتمدة على الأنترنت في الأسواق الشاقولية مثل الكيماويات والطاقة والأسواق الأفقية مثل لوازم المكتب.

ويؤفر هؤلاء الوسطاء الجدد الذين يصلون المشتريين بالباعه إمكانية شفافية السعر في المنتجات والخدمات بشكل لم يسبق له مثيل لأنهم يقدمون معلومات عن الأسعار، العرض والطلب معاً مع التواصلية بين المشتريين والباعه في جميع أنحاء العالم مما يسمح بإمكانية العولمة السريعة لمجال من المنتجات والخدمات كانت تعتبر بطيئة الحركة في العرض العالمي.

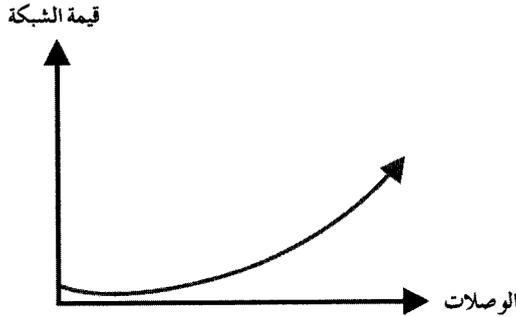
كما أن هناك فائدة أخرى ألا وهي الكفاءة الأعلى في تطابق العرض والطلب. قسم كبير من التكاليف في سلسلة القيمة تنفق في إيجاد، تفاوض ومقارنة الأسعار من العارضين والشركاء. كان العارضون يجدون أنفسهم بمواجهة قوائم جرد هائلة بينما قد يكون لدى المشتريين مشاكل بسبب نقص الإمداد في المنتجات. وقد قدّر الخبراء أن من الممكن للأنترنت تقليص كلفة المدخل بنسبة 10٪ خلال عشر سنوات عن طريق تحسين شفافية السعر ومطابقة العرض والطلب بشكل أكثر فاعلية.

صندوق (4 - 1): أسئلة تشخيصية متعلّقة بقوى عولمة تعتمد على المعلومات:

- هل المُنتج يقع بصيغة رقمية (موسيقى)؟
- هل منتج المعلومات غني (سوفت وير) برمجيات؟
- هل المنتج بصيغة رقمية قبل الإنتاج النهائي (كتب أو مشورة حكومية)؟
- هل المنتج يدعم صيغة رقمية قبل الإنتاج النهائي (الدعم الفني، رسومات، تعليمات، برامج محسّنة)؟
- هل المنتج مشترك ما بين الجهات أو الأطراف المعنية بصيغة رقمية (تصميم، رسومات هندسية، برامج، إدارة مشاريع)؟

### الوصول الشبكي:

إن شكلاً هاماً جداً من أشكال تنمية السوق هو أثر شبكة الأنترنت وتعود الفكرة وراء آثار الشبكة في الاتصالات المعتمدة على الحزم (لبوب ميدكالف) فهو واحد من أساطير وادي السيليكون في عصره كباحث في مركز بحوث (زيروكس بالو ألتو) وكمؤسس ومدير تنفيذي لشركة (ثري كوم). في السبعينيات قال بسحر الاتصالات: - أوصل أي عدد (ن) من الأجهزة سواء كومبيوترات، تليفونات أو حتى سيارات ويمكنك الحصول على  $N^2$  من القيمة الكامنة (جيلدر 1993).



الشكل (4 - 2) تأثير الشبكات على قيمة الوصلات

مع وجود 196 مليون مستخدم سنة 1999م والتقدير بوجود 502 مليون مستخدم سنة 2003م IDC, 2000 فإن قيمة الإنترنت لديها القدرة على التزايد باستمرار، في حالتين سواء المعلومات الممكن الوصول إليها والتمويلات التجارية المنجزة أو التأثير بقوة بالمعلومات على الإنترنت. منذ ثلاث سنوات كانت الحكمة السائدة في تجارة السيارات أن هذا الشراء الانفعالي عالي القيمة لن يكون مناسباً للإنترنت. وأظن أنه الآن يمكننا القول بأمان إن هذا غير صحيح. كافة المصنّعين اليوم يرون الإنترنت كقناة مبيعات هامة للغاية ويقومون بتقديم بعضها في أهم مواقع الإنترنت المبتكرة والتفاعلية. على سبيل المثال فإن هناك كمية مذهشة من المعلومات متوفرة للمشاركين على <http://www.edmunds.com> تصل إلى القيمة الفعلية لربح الموزع في السيارة. إذا أردت أن تبحث عن سيارة مستعملة فلا تذهب بعيداً عن كومبيوترك. هناك مواقع كثيرة مثل (أتو باي تل) [www.Autobytel.com](http://www.Autobytel.com) ومواقع عالمية متنوعة أخرى و(كاربوينت) <http://carpoint.msn.com> حيث يمكنك البحث عن سيارة ومشاهدة صورها والحصول على معلومات الأداء، ومعرفة أي من الموزعين يملك منها في صالة عرضه. كثير من الموزعين سوف يحضرون السيارة إلى بيتك ويأخذونك في قيادة تجريبية ويبيعونك السيارة في غرفة معيشتك.

### اختراق الكومبيوتر للهاتف النقال:

في حالة الوصول الشبكي فإن مسوقات العولمة في سوق جغرافي يمكنها أن تختلف بين المستهلكين والمنظمات. هناك أيضاً نسب مختلفة من اعتماد الاتصالات السلكية واللاسلكية. لناخذ إيطاليا على سبيل المثال، فإن مجتمع الأعمال متصل بشكل يماثل دول الجوار في أوروبا ولكن نسب اعتماد الكومبيوترات الشخصية في المنزل والوصول إلى الإنترنت تبلغ (16%) في إيطاليا، وهي نسبة دون النسبة في ألمانيا وهي (23%) على سبيل المثال. من جانب آخر فإن إيطاليا لديها اختراق كبير في الهواتف النقالة (44%) مقارنة مع ألمانيا (27%). مما يكون الافتراض أن الإيطاليين يملكون تفضيلاً قوياً

للاتصالات والعلاقات الشخصية عندما يتواصلون، وبذلك فإن هناك تفضيل واضح للهواتف النقّالة على الدخول إلى الأنترنت عبر الكمبيوتر.

لفهم الخلافات الثقافية يجب تحليل الأسواق الجغرافية بطريقة تقليدية بعيداً عن الأنترنت أكثر من استقراء استخدام الأنترنت بين البلدان. على سبيل المثال فإن كثافة سكان اليابان تعني أن هناك مراكز تسوّق كبيرة على مسافة قريبة من المستهلكين. المتاجر المحليّة تفتح 24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع هي نقاط أساسية في الحياة اليومية للأسر اليابانية إلى درجة أنها تستخدم كنقاط تسليم للبضائع المشتراة عن طريق الأنترنت. بالرغم من أن DHL يعمل في اليابان فإنّه ليس الطريقة المفضلة للتسليم المباشر إلى عتبة المنزل بالنسبة للأسر. ولهذا فإن تفضيلات الدفع في اليابان مختلفة تماماً عن الولايات المتحدة على سبيل المثال. في المسح السنوي للمستهلكين من قبل بنك اليابان فإن الطرق المفضلة للدفع هي نقداً (50٪)، حوالات مصرفية (39٪) وبطاقات الائتمان (11٪) (Ishiguro, 200).

هذا بالتزامن مع السويد والتي لديها واحدة من أقل الكثافات السكانية في أوروبا وبُعد المسافات بين الخدمات والمتاجر، وبذلك فإن الأنترنت تقدّم الراحة وفوائد الكلفة للمستخدم. إن مركز بريد القرية المحلي، أو باص البريد في المناطق النائية، هو رابط أساسي لتسليم المنتجات الموجودة فقط في البلدات والمدن الكبرى. الطريقة المفضلة للدفع هي نقداً عند التسليم في مركز البريد المحلي.

مع انحياز الأنترنت إلى اللغة الإنجليزية فإن مسوقات العولمة مرتبطة جزئياً بقدرة الناس على القراءة والكتابة باللغة الإنجليزية. الجدول (4 - 2) يوضح اللغة المستخدمة كنسبة مئوية من مستخدمي الأنترنت.

وعلى أي حال فإن اللغة الإنجليزية هي الثالثة من بين اللغات الأولى الشائعة والمحكية في العالم. فهي محكية من قبل 322 مليون نسمة وتأتي خلف الصينية مندرين المحكية من قبل 885 مليون نسمة والإسبانية المحكية من قبل 332 مليون نسمة.

جدول 4 - 1: إحصاءات تبين استخدام الهاتف الجوال (النقل أو المحمول)

الولايات المتحدة	المملكة العربية السعودية	إسبانيا	جنوب إفريقيا	بولندا	إيطاليا	هولندا	ألمانيا	فرنسا	أستراليا	السكان
264	9	39	43	38	58	15	84	55	19	نسبة الانتشار (%)
38	52	36	19	12	44	32	27	36	35	حجم سوق النقل (الجوال) (%)
101	6	14	8.2	4.6	29	6	23.4	21	6.6	القيمة السوقية (دولار/ بليون)
40	n/a	n/a	1.8	n/a	n/a	n/a	n/a	7	n/a	استخدام الإنترنت (%)
<1	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	10	منفذ أون لاين %
119	18	<3	1.5	2.6	8.2	4.2	19.5	4	6.5	منفذ أون لاين %
45	33	<7	3.5	7	16	28	23	11	43	المستخدم المأمون (المليون)
190	55	15	<10	<10	<10	<10	40	15	130	نسبة البالغين الذين يتسوقون (أون لاين)
33	12	2	<3	<3	3	12	14	4	14	

n/a = غير متوفر

المصدر : جمع من قبل كريس تزنر، أشريدج، من نشرات س.أي.تي، وسلطة الاتصالات الاشتراكية، وجمعية تالكو للهاتف الجوال (المحمول)، ووحدة الاتصالات الأفريقية (صوت وارصو) وفاينشال تايمز.

جدول (4 - 2) اللغات الرئيسية لاستخدام الإنترنت

اللغة	% من مستخدمي الإنترنت
الإنجليزية	61
اليابانية	7
الألمانية	5
الإسبانية	5
الفرنسية	4
الصينية	3
الإيطالية	3

المصدر : eMarkteer, 2000 and McKinsey.

السؤال المهم ما هي النسب المئوية للاستخدام المتوقعة خلال فترة عشر سنوات. مع نسبة الولادات العالية في الهند، الصين وأمريكا الجنوبية ونسبة الولادات المنخفضة في الولايات المتحدة وغيرها من الدول الناطقة بالإنجليزية فإن لغات غير الإنجليزية غالباً ما ستزداد أهميتها.

جدول (4 - 3) اللغات الأولى الأكثر استخداماً في العالم

اللغة	عدد المتكلمين بها (مليون)
الصينية مندرين	885
الإسبانية	332
الإنجليزية	322
البنغالية	189
الهندية	182
البرتغالية	170
الروسية	170
اليابانية	125
الألمانية	98
الصينية وو	77
الجاوية	76
الكورية	75
الفرنسية	72

المصدر : SIL.org (1999)، اللغات المئة الأولى حسب عدد السكان، معاد إنتاجها بترخيص من SIL العالمية.

الاختلافات الأخرى التي يجب الحذر منها تحصل من ترجمة الكلمات المستخدمة في مناطق مختلفة من العالم. (مطاط) Rubber في بريطانيا تعني ممحاة، بينما rubber في الولايات المتحدة تعني الواقي الذكري. هذه المشكلة بالتحديد تعتبر تحدياً بما أن الكثير من المواقع تستخدم تقنيات نشر قواعد البيانات التي تخزن العبارات والكلمات في قواعد بيانات ثم تحوّلها بين لغات مختلفة بشكل آلي.

إن محركات البحث مثل Altavista.com تقدم برمجيات ترجمة على مواقعها بواسطة تطبيق البرامج مما يُمكن من ترجمة موقع أجنبي على الفور. في الصندوق (4 - 3) نشرة أخبار من بوابة «T-online» الألمانية ترجمت بواسطة محرك ترجمة Altavista على العنوان <http://world.altavista.com>. النتائج يمكن أن تكون مضحكة في بعض الأحيان.

صندوق (4 - 3): ترجمة نشرة أخبار «T-online».

#### هبات عاصفة عنيفة

أعلن علماء الأرصاد أن هبات عاصفة بمعدلات تصل إلى 100 كم/سا مع «الدو» في وسط إنكلترا مات شخصان. عندما هبت عاصفة قوية سقطت شجرة «أومشرويزندر» (كلمة ألمانية لم يستطع المحرر ترجمتها فعرضها كما هي) على سيارتهم. شخص ثالث أتى مع إصابة قاتلة في الرأس وإصابات في الظهر إلى المستشفى.

يمكن أن يلصق النص داخل نافذة على موقع «ألتافيزتا» أو يمكن اتباع توجيهات إلى موقع آخر وترجم من قبل برنامج ترجمة «ألتافيزتا». الترجمة سريعة ولكن القواعد واختيار الكلمات ليست دقيقة. بالرغم من أن البرنامج بدائي للغاية لكنه سوف يتحسن مع مرور الزمن. وسوف يكون طريقة مقبولة للوصول إلى المعلومات للغات الأجنبية. هذا مثال آخر عن كيفية قيام التكنولوجيا بعولمة المعلومات المحلية وجعلها متاحة لكل من يملك اتصالاً بالإنترنت.

يجب ملاحظة أن الحدود القومية ليست هي المعيار النسبي عند التعامل مع الأنترنت. كثير من البلدان لديها مناطق لغوية كثيرة مثل بلجيكا (الهولندية، الفلمنكية، والفرنسية) وسويسرا (الألمانية، الفرنسية، والإيطالية) وبذلك تكون هناك حاجة للتعامل مع هذه المناطق كأسواق مختلفة عند تصميم مواقع الأنترنت. وقد كان على التجارة العالمية بشكل تقليدي التعامل مع عملات مختلفة عند الامتداد خلف حدود الأسواق المحلية. كما كانت التغيرات المستمرة في نسب التبادل بين العملات غالباً ما تستعمل لزيادة الأرباح عن طريق المحافظة على مستويات مختلفة للسعر في الأسواق المختلفة.

لقد كان من الصعب على الزبائن مقارنة الأسعار والتسوق حتى نقلت الأنترنت ميزان القوى من البائع إلى الزبون. ولقد قيل أثناء طرح اليورو للتداول أنه قوة كبيرة لمساواة الأسعار من خلال شفافية السعر الذي يوفره للتعامل بين البلدان الأوروبية. إلا أنه على أية حال أصبحت قضية مقارنة الأسعار ليس لها علاقة بالأنترنت.

وبما أن المواقع يمكن أن تتضمن وبسهولة تحويل العملات في زمن قياسي، كذلك يحسب أي سعر بأي عملة يرغب الزبون بالشراء بواسطتها. وهذا ما يجعل التأثير العام هو شفافية عالمية بالسعر، وموازنة بين اختلافات السعر بين الأسواق المحلية. وتعتبر طرق الدفع والسلوك المتبعة في تأسيس الأسعار عوامل مهمة عند الأخذ بالاعتبار مسوقات العولمة للأنترنت. وفي الولايات المتحدة يستعمل الدفع عن طريق بطاقات الائتمان بشكل واسع، ولكن ذلك ليس الحالة السائدة في كل أنحاء العالم. وتصل المبيعات عن طريق بطاقات الائتمان في اليابان إلى نصف بالمئة فقط من مشتريات المستهلكين، بينما (50٪) ما زالوا يفضلون طريق الدفع نقداً. ويستخدم المشترون اليابانيون عن طريق الأنترنت بطاقات الائتمان في حال (9,4٪) من مشترياتهم سنة 2000 (بانخفاض من 15٪ سنة 1996) بينما ازداد الدفع بواسطة الإيصال من 38٪ سنة 1996 إلى (45٪) سنة 2000 Ishiguro, 2000.

في أماكن مثل الأسواق الشعبية في الشرق الأوسط أو أسواق الأاطعمة في آسيا، حيث تتضمن عملية البيع اليومية مباحكات مضحكة أحياناً حول السعر، فإن قائمة الأسعار الموضحة على موقع الأنترنت قد لا تملك نفس الوظيفة حتى لو كان السعر مغريباً. وبالمقابل فإن مزاداً على الأنترنت قد يبدأ باستنساخ السلوك التقليدي في هذه الأماكن، ولكنه قد لا يكون العملية المفضلة لدى السويديين الذين لا يفاضلون على سعر المستهلك للمادة في حياتهم. إن التخمين بميل بلد أو منطقة لغوية إلى التواصل أو التعامل عبر الأنترنت ليس سهلاً. مع وجود حقائق محدودة بين أيدينا فإن التخمين بطبيعته يجب أن يجعل مرتكزاً على الافتراضات بالانحيازات الثقافية. على أية حال فإن هذا ليس تحدياً جديداً والطرق التقليدية في تقييم مدخلات السوق ما زالت مقبولة.

صندوق (4 - 4) أسئلة تشخيصية تتعلق بلغة قوى العولمة المرتكزة على الثقافة

- هل اللغة الإنجليزية مستخدمة في السوق المستهدف؟
- هل هناك أكثر من لغة مستخدمة (الهند، الصين، هولندا)؟
- هل من المكلف الترجمة إلى لغة محلية؟
- هل معنى إسم شركتك في اللغة المحلية مناسب؟
- هل يمكن ضمان عنوان الأنترنت المحلي؟
- هل الألوان الحالية وتصميم الموقع مقبولة في البلد/ المنطقة؟
- هل يعتمد المجتمع على الدفع نقداً؟
- هل نسبة استعمال بطاقة الائتمان مرتفعة؟
- هل من الشائع قبول قائمة أسعار المنتجات أكثر من المفاصلة على السعر؟

### اقتصاديات المدى:

تأتي أقوى التأثيرات الكامنة للأنترنت على العولمة من التغيرات في

اقتصاديات المدى لمجال واسع من المنظّمات. وتتصل قيمة الأعمال بالمعلومات والاتصال بين الأطراف المختلفة في سلسلة القيمة. إن هذا الأمر لديه القدرة على كسر التعريفات التقليديّة للصناعات وقطاعات السوق، ويغيّر بشكل كامل اقتصاديات المدى لأي عمل.

أمثلة على هذا تتضمن الاندماج السريع في قطاع الاتصالات، والإعلام والتكنولوجيا، حيث أعمال المعلومات تشتري أعمال الإعلام (على سبيل المثال أمريكا أون لاين، AOL وتايم/ وارنر). في عروض الجيل الثالث من ترخيصات الاتصالات في السويد نجد الكثير من الاتحادات هي عبارة عن تجمعات من المهارات المبدعة من أجل المطابقة الأفضل للمتطلبات. واحدة من هذه المجموعات مرتكزة حول «أورانج» (اتصالات)، «شانسكا» (واحدة من أكبر شركات المقاولات)، «شبستيد» (منظمة إعلامية لديها ثاني أكبر جريدة في السويد) و«بريد» (باند بولاغيت) B2 (شركة تكنولوجية سويدية مختصة بالشبكات عريضة الحزمة). على أي حال فإن تكوين التحالفات بين المنظّمات من نماذج عمل مختلفة لم يكن من الطرق السهل سلوكها. إن مهارات «شانسكا» Shanska تتضمن العمل في مشاريع سدود كهربائية ضخمة في العالم الثالث تدوم لأكثر من عشرين سنة بينما - بريد بانديبولاغيت Bredbandsbolaget - هو كيان اقتصادي جديد مليء بانفعاليين من صغار السن الذين يعيشون حياتهم بسرعة الأنترنت. أضف إلى ذلك شركة اتصالات لها جذور في بريطانيا ومنظمة إعلامية نرويجية مليئة بالصحفيين والإعلاميين الخلاقين، والاختلافات الثقافيّة الكثيرة.

صندوق (4 - 5) أسئلة تشخيصية تتعلق بقوى العولمة المرتكزة على اقتصاديات المدى

- تحدّد بشكل نشط وفَعَال النظرة المقبولة لسلسلة القيمة .
- إفصل كل تكوين للقيمة يمكن أن ينتج بصيغة رقمية واسأل :
  - 1 - من غيرك يمكن أن يغيّر هذه المعلومات؟
  - 2 - ما هي المهارات المطلوبة؟
  - 3 - هل التكاليف ثابتة أم متغيرة؟
  - 4 - هل المصدر يعتمد على الأشخاص أم التكنولوجيا؟
- اعتماداً على ما سبق كيف يمكن إنشاء سلسلة قيمة جديدة؟
- من يملك أفضل المصادر والمهارات من أجل سلسلة القيمة الجديدة هذه؟
- من يملك سلطة المفاوضة في سلسلة القيمة الجديدة هذه ولماذا؟

مع أن مجال هذا الفصل ليس شرح كيفية عمل التحالفات والشركات، فإنّه من الواضح أنّها واحدة من أهم التحديات . ولذلك فإن المجال الكامن لأفضليّة المنافسة التي تقدّمها الأنترنت يشرحه مثالان على شركتين (هما إلكترولوكس وشركة شاحنات فولفو) تفكّران كيف يمكن أن يكون للاتصال العالمي القدرة على تكوين اقتصاديات مدى .

«إلكترولوكس» شركة سويديّة رائدة لتصنيع الأجهزة المنزليّة مثل الثلاجات، الغسالات وجلايات الصحون تقوم بتوسيع تعريف القيمة المستفادة من هذه الأجهزة والدور الذي تلعبه في الحياة المنزليّة . ولهذا فإن نماذج عمل جديدة بدأت بالظهور، مما حدا بشركة «إلكترولوكس» و«إيركسون» وهي شركة الاتصالات لتكوين شركة دعّتها E2 سنة 1999.

ونظراً لاحتلاله المكان المركزي في الحياة المنزليّة فإن المطبخ يقدم فرصة للحفاظ على علاقات غير مسبوقّة الأهمية . وعند كتابة هذه السطور كانت شركة شاحنات فولفو تسعى إلى موافقة الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي لاستحواذها الجديد على «رينو/ ماك»، والذي سيجعلها ثاني أكبر صانع

شاحنات في العالم. ومثلها مثل سائر شركات صناعة السيارات فإن شاحنات فولفو تواجه ضغطاً متزايداً للأسعار وتحتاج إلى سداد ديون البحث والتطوير المتزايدة والمكلفة وكلف تطوير المنتجات لعدد كبير من المركبات. ولو سُئل موظفو شاحنات فولفو اليوم ما هو نوع العمل الذي يعملونه فإن معظمهم غالباً ما سيجيب أن الشركة تصنع وتبيع شاحنات عالية الجودة والكفاءة. على أية حال وفي المستقبل فإن هذا قد يثبت أنه تعريف ضيق القيمة التي يتلقاها الزبون من فولفو.

وعلى مدى السنتين أو الثلاث المقبلة سيبقى المجال لبناء نماذج عمل جديدة، وأخرى موجودة ومطورة في الصناعات التقليدية مثل البضائع البيضاء وصناعة الشاحنات، واحداً من أقوى مسوقات العمل بطريقة منسقة على المستوى العالمي. باستخدام اتصالية الأنترنت لالتقاط القيمة من المعلومات والخدمات كوسيلة للارتقاء في سلسلة الغذاء، كما سيكون الاقتراب أكثر فأكثر من المستخدم مهماً بشكل متزايد للمنافسة في السوق العالمية.

#### دراسة حالة - نموذج الدفعة للغسلة

إن سعر الأجهزة المنزلية في تناقص منذ سنوات عدة وبذلك فإن حصة إلكتروكس من هذه الصناعة قد تناقصت بشكل تدريجي. لكن الكفاءة ازدادت وبذلك فإن إلكتروكس تحصل على نسبة دخل ضئيلة من البيع الأولي مقارنة مع قيمة العمر بتقديم ملابس نظيفة مقابل العشر سنوات المفترض أن تدوم فيها الغسالة.

مع القدرة على وصل الأجهزة مثل الغسالات على الأنترنت، والمشاركة مع البنية التحتية الموجودة للفوترة، فإن نموذج عمل جديد أصبح جديراً بالملاحظة. بالشراكة مع «فانتفال»، وهي فعالية كهربائية كبيرة في السويد، تجرب إلكتروكس حالياً مفهوماً يُدعى (إدفع للغسلة) في إحدى المدن الصغيرة في السويد. تقدم إلكتروكس الغسالة بدون مقابل مع الصيانة بكلفة مغرية للغسلة، إن الوصل عبر الأنترنت وخدمة الفوترة يُقدّمان من قبل «فانتفال» والتي يكون لها علاقة مع المستخدم بشكل مسبق.

نموذج العمل الجديد هذا يقدم الفرصة لتقاضي كلفة بسيطة مقابل الغسلة للمستخدم بينما يتم الاستفادة من قيمة حضور مميز على الشبكة من تداول النقد المستقبلي خلال فترة حياة الجهاز. ولكن هل هذا فعلاً نموذج مختلف بينما استئجار الأجهزة كان موجوداً لسنوات كثيرة. إن إضافة الوصل إلى الأنترنت هو الفرق. في سيناريو صنع (البراد الشاشة) انظر [www.electrolux.se](http://www.electrolux.se). وهو مجمع المعلومات للعائلة فإن هناك منتجات وخدمات كثيرة يمكن جمعها معاً وبيعها من خلال هذه القناة. إن كثيراً من الشركات من مايكروسوفت إلى مزودي البنية التحتية مثل سيسكو، من شركات الخدمات إلى مصنعي الأجهزة الكهربائية مثل ويرلبول وإكترولوكس يرسمون الخطط للاستحواذ على هذا الفراغ المكان المركزي في حياتنا.

الجانب الآخر هو الحصول على معلومات تفصيلية عن كيفية استخدام الأجهزة المختلفة. إن مصنعي الأجهزة والمنتجات المساعدة مثل المنظفات يملكون في الواقع بيانات محدودة جداً ومعلومات عن كيفية استخدام منتجاتهم من قبل فئات مختلفة من المستخدمين. لمراقبة الاستخدام الفعلي فإن المعلومات قد تكون قيمة بالنسبة لتطوير منتج جديد تماماً كالعائد الإضافي الذي يمكن أن يقدمه نموذج عمل ما.

وكان الدافع وراء اقتصاديات المدى يكمن في التصنيع، أما الآن فقد أصبحت الكلفة وتعقيدات التشغيل على الأنترنت هي التي تسوق الحاجة على المستوى العالمي تماماً كما كان التصنيع يفعل. ومما لا شك فيه أن القوى الأربع التي نُوقشت آنفاً لديها إمكانات مختلفة في قطاعات سوق متنوعة. كما أنها سوف تتغير بسرعات مختلفة.

#### دراسة حالة - نموذج فولفو للحل الكامل

من وجهة نظر الزبائن فإن مسوقات المالك الفردية مشغلات الأسطول الكبير، فإن ما تقدمه فولفو هو نقل للبضائع بكفاءة عالية وكلفة مناسبة بشكل شاحنة. إن تحسناً طفيفاً في التوفير العملياتي له قيمة كبيرة وقرار الشراء غالباً ما يُقاس بالكلفة/ الميل لتشغيل الشاحنة. لتحقيق هذا المطلب فإن فولفو تقدم مركز خدمات اتصالات عبر أوروبا مركزه في بروكسل، يمكنه توجيه عمال الصيانة إلى شاحنة معطلة وإعادة تشغيلها بالسرعة الممكنة. على أية حال ورغم أن هذه خدمة قيمة فإنها تتوجه إلى المشكلة فقط بعد الحدث.

إن شاحنات اليوم مؤتمتة بشكل كبير ومزودة ببرامج معقدة لمراقبة أداء كافة الوظائف الحيوية أثناء العمل. بتطوير أنظمة إدارة المركبات المؤتمتة والوصل بأنظمة التمركز العالمية GPS والأترنت، بات من الممكن من الناحية التقنية مراقبة حالة العمل التفصيلية وموقع الشاحنة من بعيد. إن هذا يثير السؤال الاستراتيجي عمّن يمكن أن يأخذ القيمة الأكبر من المعلومات المتوفرة حالياً. من أجل تسوق المالك الفردي فإن فولفو لديها القدرة على بناء بنية تحتية بواسطة سيارات خدمة متحركة وتسليم القطع المطلوبة على أساس أوروبي إن لم نقل عالمي. إن هذا يكون فرصة ربح كاملة من أجل الحصول على سيطرة أقوى في مرحلة ما بعد السوق الراجح والإبقاء على علاقة وثيقة مع سائقي الشاحنات. وإن مشغلي الأسطول الكبير هم بأنفسهم كبار بما فيه الكفاية لإدارة هذا النوع من العمليات ولكنهم قد يرون منافع من احتمالية التغطية عبر أوروبا. إن الأجهزة الجديدة المزودة بشاشات ملونة كبيرة والمخطّط لها في شاحنات وسيارات المستقبل تقدّم أيضاً فرصاً ملموسة لحزم الخدمات والمعلومات وإفادة السوق. واحدة من أكبر شركات النفط في العالم تستثمر حالياً في تكنولوجيا بطريقة مشابهة لما تخطّطه إلكترولوكس بشأن المطبخ. إن السباق جار للاستحواذ على مركز مسيطر في هذا الحيز الجديد.

من وجهة نظر فولفو فإن مشغلي الأسطول يعززون مركزهم بخطوات حثيثة ويزيدون الضغط على الأسعار. هذا التطوير غير جذاب على المدى الطويل ويضع سلطة مقياضة أكبر بين يدي الزبون. إن مخططي استراتيجيات فولفو يسألون أنفسهم أي عمل يجب أن يكون في المستقبل، وأي مهارات وموارد سوف تأخذهم إلى هناك. هل يمكن لاتصالية الأترنت أن تكون مصدراً جديداً من العائدات وموقع أقوى في سلسلة القيمة.

إن معلومات الأبحاث يجب أن يُحدّث باستمرار لبناء اتجاهات التطور عبر الزمن. إن سرعة تطور الأترنت والتكنولوجيا بشكل عام كبيرة للغاية؛ وهذا يجب أن يُقاس مقابل العوامل الأقل، بما فيها معدلات التنبّي والتغيير في التقبل الثقافي واللذين هما أبطأ بكثير في التطور مما تفترضه التكنولوجيا أحياناً. الخطوة التالية هي تحليل ميل المنتجات والخدمات للتأثير بقوى العولمة الناتجة عن الأترنت.

## إطار عمل لتحليل تأثير الأنترنت على الأسواق والمنتجات:

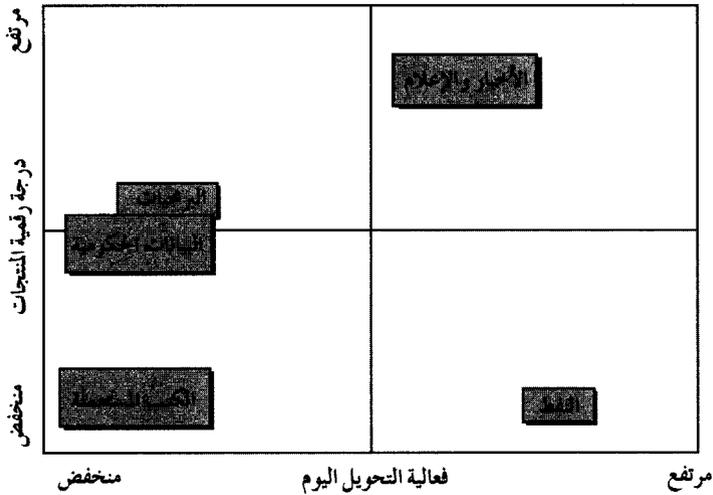
إن إطار العمل التالي يوضح مدخلاً من خطوتين لتقييم كيفية تأثير الأنترنت على متسوقات الأسعار للمنتجات والخدمات. إن إطار العمل يقيس ثلاثة جوانب: الدرجة التي يمكن للمنتج أو الخدمة أن تصبح رقمية مدى كفاءة التحوّل بين مزود/ مقدم وزبون، وكم يمكن أن تكون المنتجات والخدمات عالمية باستخدام الأنترنت. الصندوق (4 - 6) يحدّد هذين المجالين.

### صندوق (4 - 6) تعريفات إطار عمل التقييم

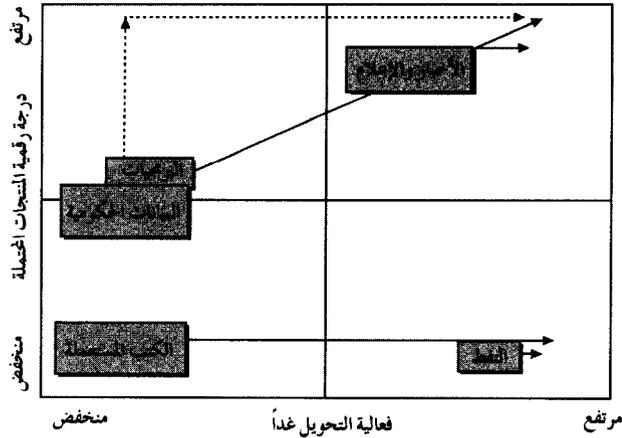
تعريف درجة التقييم:	تعريف كفاءة التحويل:
تقيس الدرجة (عالية، وسط أو منخفضة) التي يمكن للمنتج أو الخدمة أن يكون في النطاق الرقمي.	هو مقياس (عالي، وسط أو منخفض) عن مدى سرعة، وسهولة وقلة كلفة الحصول على، أو تسليم المنتج، الخدمة. المقياس يمكن أن يرى من وجهة نظر البائع (مثال الكلفة وتعقيدات التوزيع، مدى سهولة أو صعوبة الوصول إلى شريحة محددة من الزبائن) أو من وجهة نظر المشتري (مثال سهولة تحديد بائع للمنتج وسهولة تحويل الشراء).
النطاق الرقمي يعني أن المنتج أو الخدمة يمكن أن يخزن على كومبيوتر (مثال: أخبار رويترز أو الطقس) أو أنها كانت بصيغة رقمية في مرحلة متأخرة من مراحل الإنتاج (مثال كتاب أو بيان حكومي).	

الشكل (4 - 3) يوضح كيف يمكن لهذين المجالين أن يُمثلا بشكل بياني. المحور «y» يمثل درجة التقييم، ويجب أن يعكس الوضع اليوم. منتجات قليلة غير منتجات المعلومات مثل الأخبار هي حالياً في النطاق الرقمي عند نقطة التسليم. منتجات غيرها والتي هي حالياً في الصيغة الفيزيائية مثل أقراص الموسيقى المدمجة والكتب والبرمجيات هي في صيغ رقمية في مرحلة متأخرة جداً من مراحل الإنتاج، ولكنها بعد ذلك تطبع على ورق أو على أقراص مدمجة وبالتالي فإنها تملك درجة وسط من التقييم. المثل ينطبق على منتجات مثل البيانات (مثال المعلومات الحكومية أو التجارية أو القانونية) والتي

غالباً ما تُخزن بصيغة رقمية ثم تطبع وهذا يعطيها درجة وسط من الترقيم. البترول والكتب المستعملة ليست بالصيغة الرقمية وبذلك فهي تملك درجة منخفضة على مقياس الترقيم. الخطوة التالية هي تقييم كيفية قيام تطورات التكنولوجيا بتغيير درجة ترقيم للمنتجات والخدمات. بعض المنتجات مثل البرمجيات وأقراص الموسيقى المدمجة سوف تتحرك للأعلى مباشرة ثم إلى اليمين. إن تطورات تقنيات الضغط والتسليم مباشرة إلى المستمع عبر الأنترنت إما للتخزين أو للاستهلاك الفوري من خلال جهاز متصل بالأنترنت يحولان صناعة الموسيقى. على أية حال فإن الآخرين لن يصبحوا أكثر رقمية مثل البترول والكتب المستعملة.



الشكل (4 - 3) التحوّل إلى تحويل أكثر كفاية (بدون الأنترنت)



الشكل (4 - 4) التحوّل إلى تحويل أكثر كفاءة (مع الأنترنت)

ما يجب أن يؤخذ بعين الاعتبار هو كيف تستطيع اتصالية الأنترنت تحسين كفاءة التحويل لمصلحة العمل و/أو لمصلحة الزبون. حتى النفط المباع عبر الساحة الأمامية سوف يكون لديه القدرة على تحسين كفاءة التحويل نظراً لأن معظم السيارات والشاحنات في المستقبل سيكون لها أنظمة معلومات متصلة بالأنترنت وتقدم الاتجاهات إلى أقرب محطة، ومستوى السعر الحالي، ووقت الانتظار المحتمل. شركة نفط كبرى تطور حالياً موقعاً ذكياً لنظام «WAP» (بروتوكول التطبيقات اللاسلكي) والذي يقدم معلومات تنقل قيمة بما فيها (طبعاً) الاتجاهات إلى محطات وقود الشركة عبر أوروبا.

للاستفادة الكاملة من إطار العمل فإنه من المهم تقسيم سير العمل ببعض التفصيل. في شركة بناء كبرى في المملكة المتحدة فإن الخرسانة ومواد البناء من غير المحتمل أن تنتقل إلى الصيغة الرقمية، لكن تخطيط العمل والمخططات المصممة بمساعدة الكمبيوتر والاتصالات مع الزبائن والمزودين تحفظ على الكمبيوتر قبل طباعتها وإرسالها عن طريق البريد الورقي أو الفاكس.

خدمات كثيرة على الأنترنت أطلقت والتي سوف تحفظ معلومات تخطط العمل وإدارة المشروع على مزود أو مخدم الأنترنت، بما في ذلك خدمات

الرسائل القصيرة SMS لإدارة الفرق المنتشرة عبر مواقع كثيرة والمتحركة باستمرار. على أساس هذا النوع من التحليل فإن الشركة تدرس انتقال معظم عملياتها ومنتجاتها وخدماتها إلى الأنترنت. إن أهمية تحدي الطريقة التي يُدار بواسطتها العمل هي واحدة من أهم الجوانب الأساسية للأنترنت. كما أن الشركات سوف تولد وتموت اعتماداً على قابليتها لفهم الواقع الجديد واستعدادها لتبني الاتصالية الجديدة في عالم مترابط.

إنه لمن المهم تحدي الافتراضات الراسخة وإعادة تعريف نماذج العمل الحالية. أحد الأمثلة المثيرة للاهتمام لهذا هو مجال أعمال الكتب المستعملة. لقد كانت وبشكل تقليدي تجارة محلية تماماً ويدوية وغير فعّالة لكتب ومطبوعات نادرة وخارج الطبع.

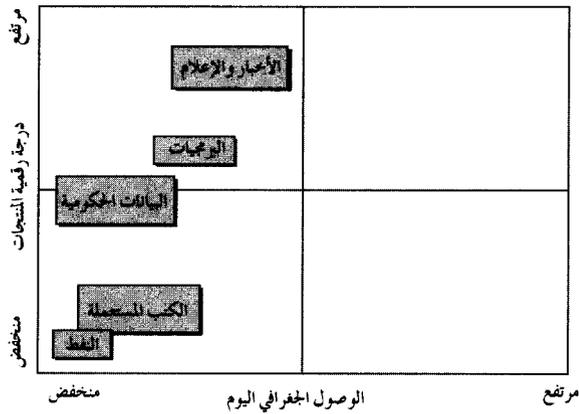
إن الكتب موجودة بالآلاف من محلات الكتب المستعملة ومن هنا تطور نشاط شبيه بنظام السمسة والذي يربط الباعة والمشتريين عبر الإعلان في المجالات المتخصصة. إن عملية البحث غالباً ما تأخذ شهرين إلى ستة أشهر وأحياناً تفشل في العثور على كتاب نادر موجود في مكان ما على رفٍ مُغَبَّر. وبشكل مثير للاهتمام تَكشَّف بأن الأنترنت هي العربة المثالية لأعمال الكتب المستعملة.

هذا السوق يتحوّل من عمل قائم على البيانات المفصلة إلى عمل يعتمد على المعلومات؛ معلومات عن أين يمكن أن تجد كتاباً معيناً. إن اتصالية الأنترنت قد هدمت الحواجز الجغرافية والمسألة الوحيدة الباقية هي تقديم مرافق البحث بكل اللغات وجعل الموضوع برمته فجأة مجال عمل عالمي بكل ما تحويه الكلمة من معنى.

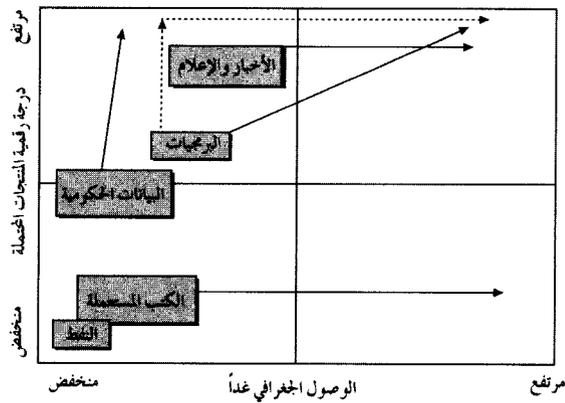
تنويه للقارئ بأن يزور [bibliofind.com](http://bibliofind.com) حيث هناك أكثر من 20 مليون كتاب لا يمكن شراؤها بعد الآن من محلات الكتب العادية. نحن الآن مستعدون لتعميم تأثير العولمة على المنتجات والخدمات. إن مثال الكتب

المستعملة هو مدخل جيد عند تقييم الجهد الكامن للوصول العالمي لمنتج أو خدمة.

بتعميم الدرجة المحتملة للتقييم مقابل الوصول الجغرافي فإنه يمكن تقييم الجهد الكامن للعولمة كما هو موضح في الأشكال (4 - 5)، (4 - 6). من خلال اتصالية الأنترنت فإنه من الممكن الوصول إلى جمهور عالمي للبحث عن كتب نادرة وخارجة عن الطبع بطريقة اقتصادية للغاية.



الشكل (4 - 5) التحوّل تجاه عولمة أكثر (بدون الأنترنت)



الشكل (4 - 6) التحوّل تجاه عولمة أكثر (مع الأنترنت)

بالطبع ما زلنا بحاجة إلى التوزيع الفيزيائي للكتاب ولذلك فإنه من غير المفاجئ أن الشركة بائعة الكتب على الأنترنت amazon.com اشترت bibliofind.com وهي توسع إمكانية توزيعها العالمي للكتب والطرود الأصغر. وتعتبر البرمجيات والموسيقى منتجات أخرى ذات وصولية عالمية بدرجة الوسط، نظراً لحاجتها إلى قنوات التوزيع الفيزيائي ومانفذ البيع بالتجزئة. إن الأنترنت تقدم قنوات توزيع عالمية حقيقية. وهناك القليل من الشك بأن البرمجيات سوف توزع فقط عبر الطرق الإلكترونية خلال الخمس سنوات المقبلة.

وينطبق الشيء نفسه على الموسيقى بعد النجاح الذي حققته مواقع الموسيقى مثل mp3.com و real.com. ويتجلى التحدي الرئيسي لسلسلة قيمة صناعة الموسيقى التقليدية في napster.com. إن «نابستر» يستعمل تقنية برمجيات شبكية يسمح لمستخدم الكمبيوتر الواحد أن يتشارك الملفات عبر الأنترنت. إن هذا يدعى كمترة الند للند peer-to-peer ويعني بذلك أن أيًا كان يستطيع فتح مكتبته من الموسيقى المخزنة رقمياً وتبادلها مع شخص آخر. بما أن مستخدم الكمبيوتر المضيف يحتاج لأن يكون متصلاً بالأنترنت فإنه لا بد من حدود الكمترة الند للند. لكن بما أن النفاذ عريض الحزمة متصل دائماً فإنه سيسمح بحدوث هذا النشاط في الخلفية وذلك بدون الحاجة إلى تدخل أي مشغل.

هذه النقطة مناسبة للتساؤل حول مدى أمن الأنترنت. إن تبني كل هذه التقنيات الجديدة مرتبط بشكل مباشر بقضايا الأمن والخصوصية. فكمترة الند للند تعني بأن تسمح لأشخاص آخرين بالنفاذ إلى كومبيوترك، وهذا شيء غير مريح لبعض الأشخاص. في السابق كان انفتاح السويديين على التكنولوجيا يوضح على أنه عامل مساعد في العولمة. على أية حال فإن السويديين أيضاً شكاكين جداً بالنسبة للدفع ببطاقة الائتمان على الأنترنت ولذلك فهم يفضلون الدفع نقداً عند الاستلام في مركز البريد.

ويعتبر الراديو مسوقاً آخر تتم عولمته بهدوء . ولأسباب أمنية وتقنية فإن طيف إشارة الراديو والوصول للمستخدمين من قبل محطات الراديو مسيطر عليه ومرخص من قبل الحكومات المحلية . على أية حال فبتحويل البث إلى إشارات رقمية وإرسالها عبر الأنترنت مكن محطات الراديو فجأة من الوصول العالمي . إن هذا رائع فيما إذا سافرت وكان لديك جذور في بلد آخر بما أنك تستطيع الاتصال بمحطة راديو بلدك الأم من أي مكان كنت فيه . من وجهة نظر المعلنين فإن هذا يثير جدلاً . فالمعلن تقليدياً يشتري مساحة إعلانية على أساس البيانات السكانية (مثال من يستمع إلى محطة) والوصول الجغرافي (مثال القرب من منفذ البيع بالتجزئة) .

إذا كانت المحطات بشكل عام توسع وصولها الجغرافي فهذا يستدعي أيضاً أن تغيّر نوعية معلنيها إلى ماركات عالمية ووصول عالمي؟ إذا كان وقت سماع ، «لنقل» أثناء قيادتي للسيارة وكان بإمكانني الاستماع إلى أية محطة راديو في العالم ، فإن المحطات المحلية ستكون خسرت المعركة أمام محطة ليس لديها أي فكرة عن مكاني لكنها حتماً مدركة من أكون . في الواقع فإنه من الممكن لمحطة الراديو أن تعرف بالضبط أين أكون . بما أن الإشارة لاسلكية فإن الشبكة ستعرف في أي منطقة ناقل إشارة موجود أنا . وبتقاطع المعلومات فإنها سوف تعرف مكاني حتى آخر متر تقريباً . هل يبدو هذا ضرباً من الخيال؟ إن تقنية هذه الأشياء موجودة ووكالات الإعلام والمستشارون سيكون لديهم يوم ميداني لنصح العملاء عن كيفية الاستفادة من هذا التحدي الجديد .

إن التلفاز ووسائل الترفيه تتأثر بشكل كبير بإمكانية الأنترنت لتحسين كفاءة التحويل وإيصال المحتوى على أساس عالمي . وشركات الاتصالات تقدم للمستهلكين بخطوطها الرقمية DSL بنفاذ أسرع 20 مرة سرعة مودمات الاتصال الحالية . إن شركات الكيبل تقدم سرعة أكبر 200 مرة للتنزيل ، وأجهزة الهواتف النقالة من الجيل الثالث سوف يكون لديها القدرة على تقديم ما يقرب من 50 ضعفاً لسرعة التنزيل الحالية في أي وقت وفي أي مكان .

في وقت كتابة هذه السطور كان هناك وضوح قليل بشأن أي القنوات سوف تقدم محتوى رقمياً مستقبلياً وقوى السوق تفرض على الشركات الكبيرة أن تراهن بشكل أكبر لتأمين مشاركتها في السوق الجديدة. إنّه من المقدر أن يبلغ الاستثمار الإجمالي في تراخيص الأجهزة اللاسلكية من الجيل الثالث، والبنية التحتية للشبكات بحدود 300 مليار دولار. في الواقع إن هذه الاستثمارات الضخمة هي التي ستقوم بتغذية التطور، بينما من غير المؤكد أن تكون أول المتحركين. فهؤلاء الذين يستثمرون في البنية التحتية سوف يحصلون الأرباح.

إذا كان التاريخ هو الشيء الذي يجب أن نمر بجانبه، فإنّه ليس هناك من شك بأن التكنولوجيا سوف تفرض عولمة المنتجات والخدمات والتي لديها صيغة رقمية (أو يمكن بسهولة تحويلها إلى هذه الصيغة). إن التاريخ أيضاً يرينا أن سرعة معدلات التبني ستكون أبطأ مما يقترحه تطوّر التكنولوجيا الجديدة، ولكنه يوضح بأن تأثير عصا الهوكي حقيقي. عندما اخترعت الأنترنت في سنة 1969 كان هناك قلة من المستخدمين المحترفين ضمن أفراد الجيش الأمريكي، ولكنها تحوّلت إلى وسط اتصالات سهل الاستعمال بعد 20 سنة فقط.

منذ سنة 1989 عندما قام (تيم بيرنرزلي) وزملاؤه في اتحاد الشبكة العالمية W3C باختراع بروتوكولات HTTP وHTML والتي ثبتت قدرة الأنترنت على الوصول إلى صفحات من كلمات في وثيقة أخرى، فإن الأنترنت قد تطورت إلى وسط اتصالات إبداعي وزاخر بالألوان مع أكثر من مئة مليون مستخدم حول العالم.

### خلاصة ونظرة إلى المستقبل:

تتحدى اتصالية الأنترنت النموذج التقليدي لتحليل القوى المؤثرة في العولمة. القوى الجديدة هي المعلومات، الوصول الشبكي، الثقافة واللغة

واقصاديات المدى. كل هذه القوى الأربع سوف تتغذى على تطورات التكنولوجيا. إن القوى المعاكسة الموازية هي البطء والذي بواسطتها نحن كمستهلكين أو أعضاء وموظفين في شركات نغير سلوكنا وإرادتنا لاحتضان التغيير. على مستوى الأعمال فإن المجال لتطوير وصول عالمي لم يكن موجوداً في السابق. خذ بالاعتبار أنه منذ عشر سنوات خلت لم يكن البريد الإلكتروني ضمن الخدمات العامة. معظم الشركات في العالم المتطور متصلة الآن بشبكة من خطوط الاتصالات، والتي تستطيع حمل كميات هائلة من المعلومات بشكل وثائق وبيانات وفيديو من مكتب شخص إلى آخر عبر العالم وبكلفة لا تزيد على بضعة سنتات. نتائج هذا الشيء لم تدرك بشكل كامل بعد لكن هناك توقع أنها سوف يكون لها تأثير قوي على مسوقات العولمة أبعد من المقاييس التقليدية.

إن التغيير الأكثر أهمية سوف يكون قدرة اللاعبين الجدد على أخذ مركز في سلسلة القيمة والطريقة التي نقسم فيها العمل لإنتاج منتج أو خدمة. إن هؤلاء اللاعبين الجدد سوف يكتسبون القوة في سلسلة القيمة إذا كانوا يملكون أو يسيطرون على المعلومات أو تدفق المعلومات. من الممكن أن تكون معلومات عن الزبائن، ولكنها من المحتمل أن تكون أكثر قيمة إذا كانت المعلومات متعلقة بالمنتجات والخدمات. في مثال فولفو فإن التعرف العالمية لمكان كل شاحنة فولفو، وحالة عملها وماذا تحمل قد تكون أكثر أهمية بعدة مرات من تصميم وبناء الشاحنة بحد ذاتها. أو في مثال إلكترولوكس التي يجب أن تعرف بالضبط كيف يمكن أن تصمم المنتجات والخدمات حول مركز اهتمام العائلة، وهو المطبخ الذي يمكن أن يكون عرضاً مغرياً بشكل كبير أبعد بكثير من بناء غسالة، وعدم الاتصال بالمستخدم لأكثر من عشر سنوات. إن سؤال الأربعة والستين ألف دولار هو بأية سرعة سوف تعولم هذه المسوقات للمساحات الجديدة للاقتصاد.

الاتصال الشبكي هو السابق لكل القوى الثلاث الأخرى وبذلك فهو المؤشر الأول. وبمراقبة استخدام الأنترنت، نوع الجهاز المستخدم، وتطور التطبيقات المفيدة... إلخ يمكننا الحصول على مؤشرات سرعة التطور.

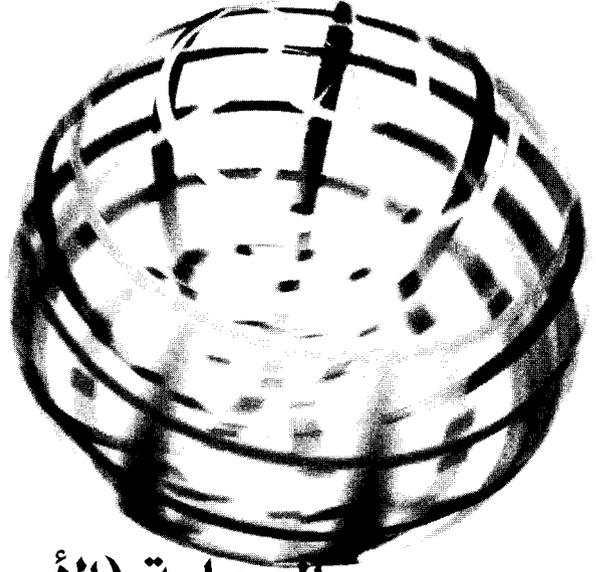
إن اقتصاديات المدى والمعلومات متصلة تماماً عند تحديد سرعة العولمة، وهما القوتان التاليتان لتحديد الخطى. والمعلومات بحد ذاتها ليست مسوقات قوية بما فيه الكفاية للعولمة، إلا إذا اتصلت بعمل يمكنه استخدامها لعمل ثورة لاقتصاديات المدى. إن اقتصاديات المدى تستخدم هنا أكثر من مجرد مسوق عام للكفاءة، بما أن مستوى استثمار تكنولوجيا المعلومات والتطور التنظيمي يتطلب أكثر من مكاسب في الكفاءة. فمستوى الاستثمار يحتاج للتحويل لمجمل سلسلة القيمة لتقديم عوائد مغرية بشكل كافٍ. المعلومات واقتصاديات المدى تشكلان معاً مؤشراً قوياً جداً للعولمة. إن دافع الربح، أن تكون رقم واحد عالمياً في قطاع سوق أو الاتحاد الأمامي الخلفي للحصول على المزيد من القيمة، سوف يفرض على الشركات أن تقوم بالاستثمارات الضرورية للتوجه نحو اتصالية الأنترنت.

القوة الرابعة (الثقافة واللغة) هي دعسة الفرامل في عربة العولمة. هناك عوائق جديرة بالاهتمام يجب التغلب عليها مثل العادات واللغات المحلية، هواجس الأمن، البنية التحتية للاتصالات، معدلات تبني التكنولوجيا في المناطق النامية والتطور للجيل X (مثل أطفالنا) والذي يشعل الكمبيوتر بشكل طبيعي كما نقوم نحن بإشعال الضوء. إن تغيرات الثقافة واللغة تملك مقاييس زمنية طويلة وتحسب بعشرات السنين بدل الأشهر. وربما كان علينا أن نستخدم هذا النوع من مقياس الزمن عند محاولة قياس التطور الفعلي لقرية عالمية تزداد تواتراً بشكل مضطرد.

## المراجع:

- Gilder, G. (1993) *Metcalf's Law and Legacy*, [www.discovery.org/gilder](http://www.discovery.org/gilder).  
IDC (2000) *The Internet Economy*, Framlingham, MA, October.  
Ishiguro, N. (2000) Ashridge MBA Dissertation, Berkhamsted.  
Milner, Mark (2001) 'ABB to change focus', *Guardian*, January 12.  
Turner, C. (2000) Ashridge MBA Dissertation, Berkhamsted.





# الرعاية (الأمومة) العالمية

ماركوس ألكسندر



## الفصل الخامس

.....

### الرعاية (الأمومة) العالمية

في هذا الفصل سوف نقوم بفحص العولمة من منظور محدد وهو منظور الشركات العالمية الأم، وهي شركة متنوعة الأعمال، إذ من المعروف أنه بالإضافة إلى وحدات الأعمال الفردية فإن معظم الشركات العالمية تضم مدراء خطوط إنتاج، ومدراء إداريين لديهم مسؤوليات تذهب أبعد من الوحدة المفردة، وغالباً ما تشمل بلداناً مختلفة أو مناطق منتجات مختلفة، وقد يكون هؤلاء متوضعين في المركز الرئيسي للشركة، أو في مركز رئيسي متنوع الأقسام أو أي شكل من مراكز الشركات ولكنه وبشكل مهم فإن دورهم مختلف عن المدراء العاملين في وحدات العمل المحددة.

تقدم العولمة فرصاً خاصة وتحديات للمدراء في الشركة الأم من حيث المبدأ، فلديهم صلاحيات واسعة لإدارة وتنسيق العلاقات بين الوحدات في البلدان المختلفة وتحديد الأولويات للتوسع العالمي. كما أن لديهم منظوراً عبر البلدان والأقاليم بشكل مستمر وهذا ما تفتقده الأعمال الفردية. ولكنهم يمكن أيضاً أن يلعبوا دور الضاغط الرئيسي على العولمة الفعالة، على سبيل المثال بواسطة تطبيق تأثير ثقافي كبير من المركز والذي يمكن أن يكون ضاراً أو غير مساعد في بعض المناطق.

هذا الفصل يفحص طبيعة ودور الشركة الأم والتحديات المعينة التي تفرضها العولمة عليها. إن تأثير العولمة يؤخذ بالاعتبار في أربع ساحات رئيسية:

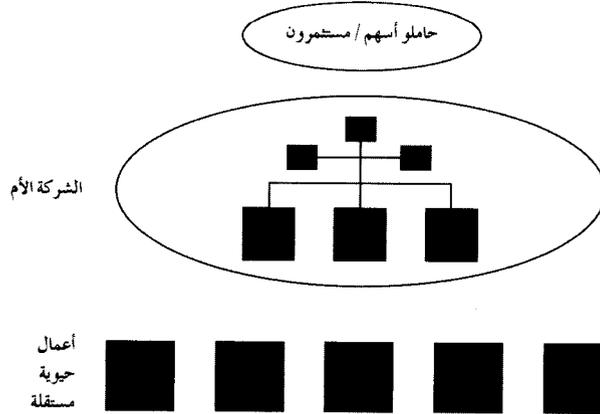
- فرص جديدة للراعي (الشركة الأم) لإضافة قيمة لأعمال.
- مخاطر جديدة ومطبات يجب أن يتفادها الراعي (الشركة الأم).
- تغييرات كلية لتعريف وحدة العمل وبنية المجموعة.
- تغييرات داخل الراعي نفسه (الشركة الأم).

### ماهي الشركة الأم؟

يعمل أغلبية الموظفين في معظم الشركات ضمن مجالات معينة بحيث إنهم يرسلون التقارير مباشرة أو بشكل غير مباشر إلى مدير عام مسؤول عن الربح لوحدة عمل معروفة بشكل واضح أكثر أو أقل على أية حال، فإن معظم الشركات الكبيرة والمتوسطة وحتى الكثير من الشركات الصغيرة جداً تحتوي على أكثر من عمل واحد. قد تكون هذه الشركات مبنية حول تركيبات مختلفة من الخدمات والمنتجات، تركز على أنواع مختلفة من الزبائن وتعمل في مناطق جغرافية مختلفة. كنتيجة ورغم أنها جزء من نفس المجموعة إلا أنها مبنية على أساس مراكز ربح سرّية. إن هذا بالدرجة الأولى يعطيهم التركيز والسيطرة التي تحتاج إليها لعمل التسويات المناسبة بين النفقات والعائدات والاستثمارات. على أحد الأطراف فإن المجموعات المتنوعة بشكل كبير مثل جنرال إلكتريك وفيرجن لديها أعمال تمتد على صناعات مختلفة. على الطرف الآخر من الطيف قد يكون هناك شركة برمجيات صغيرة لوحدين تركزان على قطاعات مختلفة من السوق أو بلدان مختلفة. في الوسط هناك مجموعات متنوعة الأعمال ولكن بشكل معين واضح من التركيز. «يونيلفر» فعلى سبيل المثال ومع أنها تضم المئات من وحدات الأعمال فإنها تركز على الأغذية، الصابون،

المنتجات الشخصية. بنك «بارك ليز» أو HSPC يركّز على الخدمات المالية. بعض الشركات متعددة الأعمال لديها تركيز جغرافي أكبر مثل مجموعة «كوجوانجوا» في الفيليبين أو «الفاجروبوا» في المكسيك والتي تغطي نشاطات عمل مختلفة داخل أراضي بلدها الأم.

في كل هذه المجموعات المتعددة الأعمال بعض الموظفين يقومون بأدوار لا تناسب أي وحدة عمل مفردة مثل هذه. مدراء الخطوط قد يكونون مسؤولين عن عدد من الأعمال المختلفة ضمن نفس البلد، أو عن عدد من الأعمال من نفس النوع ويعملون في بلدان مختلفة. المدير التنفيذي مسؤول عن كل الأعمال في المجموعة ولكنه في العادة لا يقوم بإدارة أي منها بشكل مباشر. بشكل مماثل فإن أدوار الموظفين قد توجد في عدة مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي فوق وحدة العمل. قد يكون هناك مدير مجموعة تكنولوجيا المعلومات أو مدير الموارد البشرية في مركز مؤسسة، أو مدير مالي على مستوى البلد، أو مدير تسويق عالمي لمجموعة منتجات محددة. هذه الطبقات المتعددة من مدراء إداريين ومدراء خطوط يقبعون بين وحدات العمل وحاملي الأسهم أو مالكي المجموعة ممثلون بشكل تخطيطي في الشكل (5 - 1).



الشكل (5 - 1) العناصر ضمن الشركة الأم متعددة الأعمال

في هذا الفصل سوف نتطرق بشكل مجمل لكل هذه المراكز التي تعمل فوق وعبر وحدات العمل كشركة راعية (أم). نحن نجتمعها معاً لأنها وبالرغم من أنها تعمل في مستويات مختلفة إلا أن دورها الأساسي شبيه ومختلف تماماً عنه ذلك الخاص بمجموعة من الموظفين يعملون ضمن وحدة عمل محددة. نحن ندعوها «الراعي» بشكل جزئي لأن هذا هو التعبير الذي استخدم بشكل واسع، ولكن أيضاً لأنه يعطي بعض المؤشرات المفيدة عن طبيعة العلاقات المرتبطة.

على الرغم من أننا قد نتحدث عن المركز عوضاً عن المقر الرئيسي، وعلى الرغم من أن بعض المدراء التنفيذيين (ليس الكثيرون) مواظبين على رسم المخطط البياني للشركة بأنفسهم في الأسفل داعمين فريقاً يدعم بدوره موظفي عمل المقدمة، إلا أن الحقيقة في معظم الشركات مختلفة بشكل واضح. الراعي يقع فوق الأعمال ويتصرف كوسيط بينها وبين حاملي الأسهم، مقرراً أي عروض الأعمال ترفض أو تُموّل وأي المدراء يُعيّن أو يُستبدل. إنها تحدّد الموارد وتحكم فيها إذا كانت تستخدم بشكل حكيم أم لا. إنها تمنح الحياة لوحدة جديدة وترعى أو تعاقب تلك الموجودة بشكل مسبق. مزيداً على ذلك فإنها تميل إلى التفكير بأعمالها ك«عائلة واحدة»، حتى إذا كان لها خواص أو احتياجات مختلفة جداً وهذا يقود بشكل عام إلى متطلبات أكبر للانسجام أكثر مما يريد معظم مدراء الأعمال. إن كناية الرعاية مثل كل الكنايات غير مناسبة في كل مجال، ولكنها قادرة على التحريض على الفهم العميق بشكل مثير للاهتمام حول منافسة الأخوة، الأطفال المشاكسين، النظام الأبوي وتطور العلاقات بين الأولاد حتى النضج.

### ما الدور الذي يجب أن تلعبه الشركة الأم؟

على مدى الإثني عشرة سنة الأخيرة فإن مركز أشريديج للإدارة الاستراتيجية كان منكباً على بحث طبيعة ودور الشركات الأم حول العالم،

محاوياً التفريق بين الممارسة الجيدة والخاطئة. إن نقطة البدء هي تمييز شيء قامت الأسواق الرئيسية ومدراء التمويل بوضعه منذ فترة قريبة جداً ضمن دائرة اهتمام الكثير من المدراء الكبار. هذه هي الحقيقة أن الراعي بحد ذاته في منافسة مع رعاة آخرين ليكون مالكاً لأعماله. لأن الراعي هو وسيط كما ناقشنا سابقاً وكما هو موضح في الشكل (5 - 1) فهو قادر فقط على تبرير موقفه عن طريق جلب شيء ذي قيمة إلى المجموعة. إن الراعي يجلب النفقات حتماً: - النفقات المباشرة لموظفيه ومكاتبه... إلخ - والأكثر أهمية - النفقات غير المباشرة لزم من إدارة الأعمال الذي تطلبه، والتأهيلات في اتخاذ القرار والذي تجلبه بشكل دائم.

### ولكن ماذا حول الفوائد؟

ما لم يكن الرّاعي يستطيع أن يُكوّن على الأقل قيمة إضافية تعادل النفقات الكاملة، فإن مدراء العمل والمالكين سيفضّلون استبدال الرّاعي أو الاستغناء عنه كلياً.

القيمة الإضافية مختلفة تماماً عن أداء المجموعة الكلي على الرغم من صعوبة فهم هذا الشيء بشكل صحيح فإن تأثير الرّاعي يجب تمييزه عن الأداء الذي يمكن لمجموعات العمل القيام به لوحدها، وكما وضح الكثيرون من مشتري الأسهم والإدارة فإن هذا الأداء يمكن في الواقع أن يكون أفضل بكثير مما تحقق لمساعدة «الرّاعي»، حتى قبل السماح بالنفقات المباشرة لهذا الأخير، فإن لهذا التحدي الاستراتيجي للرّاعي هو التوضيح بأنه يكون قيمة صافية لنفسه. بعبارة أخرى فإنه يمكن الأعمال من الأداء بشكل أفضل مما يمكن أن تقوم بدون نفوذه. بشكل مثالي يجب أن لا يقوم فقط بتكوين القيمة الصافية، ولكن يجب أن يقوم بذلك أكثر من أي راع بديل له نفس مجال العمل. إن أساس الإستيلاءات المتفق عليها أو بيع الأعمال هو أن الطرفين يعرفان بأن الرّاعي الجديد على الأغلب، سوف يكون قيمة إضافية أكبر من

القديم لهذا فإن تغير الرّاعي سوف يكون مفيداً لجميع الأطراف. إن أساس الإستيلاءات العدائية هي اعتقاد واحد أو أكثر من الرعاة الخارجين بأنه يستطيع إضافة قيمة أكبر بكثير من الرّاعي الحالي وهو مستعد للدفع لبائعي الأسهم ليأخذ فرصته. على خلفية المنافسة المتزايدة العلنية والمباشرة بين الرعاة، فإنه من المهم أكثر للرّاعي أن يظهر بأنه يكون بحق قيمة فعلية أكثر مما يمكن إنجازها بالأعمال وحدها. ولهذا فإن الدور المناسب للرّاعي هو ليس فقط أن يتأسس أو يشرف على الأعمال المتنوعة، ويقدم التقارير عن تطورها إلى المالكين ولكن بإضافة قيمة لأعماله من خلال نشاطاته وتأثيره أكثر من نفقاته الكلية و - بشكل مثالي - أكثر من أي راع آخر يمكنه ذلك. إن الفشل في هذا الدور يقود بشكل متزايد وبسرعة إلى استبدال الرّاعي بطريقة أو بأخرى.

### ما هو المطلوب لنجاح الشركة الأم؟

معظم الشركات الأم يميزون الآن أهمية إضافة القيمة إلى أعمالهم. إن هذا على الأقل بداية مشجعة. ولكنه من المحزن أن نسبة معينة ليس لها حتى أي تأثير إيجابي في العملية ناهيك عن ادعاء واقعي بأفضلية الرّاعي المنافس.

من أجل كل مثال على التدخل الإيجابي فإنه سيوجد بسهولة على الأقل نظير سلبي. إن مراجعات التخطيط الاستراتيجي والتي من المفترض أن تركز على تفكير إدارة الأعمال معظم الأحيان ينتهي بها الأمر كتوجيهات علاجية للرّاعي. إن الميزانيات التي تحاول أن تكون أهدافاً مطاطية غالباً ما تستنزف الأعمال ببطء حتى الموت. إن سياسات مجموعة HR التي هدفت إلى تشجيع التماسك قد تمنع بشكل فعّال كل وحدة من عمل ما هو ضروري في سوقها الخاص. إن مراجعات اتفاق رأس المال والمصممة للسماح للتخمين المعقول بالتقييمات الدورية المعقولة تقرّر أن القرار الصحيح يأتي متأخراً بحيث لا يكون مفيداً. إن المحاولات لتكوين تعاون مثير بين المجموعات المتقاربة غالباً ما يقود إلى عمليّات مضيعة للوقت وقرارات مكلفة سياسياً. باختصار وأثناء

المحاولة بإضافة القيمة فإنه غالباً ما ينتهي الأمر للرعاة إلى إحداث ضرر أكبر من الفائدة. اعتماداً على أبحاثنا بإنجازات الشركات على مرور عقد أو يزيد فقد عرضنا ثلاثة شروط أساسية تحدّد ما إذا كان الراعي سيكون مفيداً أم لا. قد تبدو كلها واضحة لكن الزمن ومرة أخرى واحد أو أكثر من الشروط يهمل، مما يقود إلى مبادرات فاشلة ومدراء أعمال ساخطين وحاملي أسهم متمللملين. إن الشرط الأول يهتم بطبيعة وحجم فرصة الراعي لتحسين قرارات إدارة الأعمال أو الأداء. هل هناك فرصة واضحة للراعي تشرح لماذا لن يتمكن مدراء العمل من تحقيق النتائج المثالية لوحدهم، وما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه الراعي المساعد؟ إن فرص الراعي هي حجر الأساس للاستراتيجية على مستوى المجموعة وتحديد طبيعة الهدف الذي يطمح الراعي لتحقيقه. إن الأعمال المختلفة تقدم فرص رعاية مختلفة، وكما سنرى فإن العولمة المتزايدة قد تكوّن مجالاً من الفرص الجديدة للراعي لإضافة القيمة. إن الحصول على فرصة أو هدف هو مطلب أساسي لكن الشرط الثاني يهتم بمهارات الراعي وملاءمته للحصول على تلك الفرصة. هل يملك الراعي خواص رعاية مميزة مناسبة تماماً لاستغلال طبيعة الفرص المستهدفة؟ إذا كانت الفرصة على سبيل المثال هي مساعدة الأعمال التقليدية المتميزة على مشاركة معرفتها المعقدة فهل يكون الراعي مفيداً بتكوين ثقافة عامة عن المشاركة، أو بتصميم آليات تحويل مدمجة بالشركة يمكن أن تكون ناجحة؟ إذا كانت الفرصة هي حول تحسين الموارد العالمية فهل يمكن للراعي إدارة هذا الشيء بشكل منظم دون أن يكون بيروقراطية أو فرض ضغوط غير مناسبة على خيارات العمل؟

إن تمييز فرصة لخلق قيمة للأعمال لا تفيد كثيراً إذا كان الراعي (الشركة الأم) لا يملك المهارات لملاحظة الفرصة المذكورة. إذا كان الراعي هاوياً فقط في التعامل مع الفرصة المهمة فإنه على الأغلب سيكون هناك راع منافس وأكثر خبرة لتحقيق هذه الفرصة، بينما يحدد الشرطان الأولان قدرة الراعي على إضافة قيمة محددة، فإن الشرط الثابت يهتم بمخاطر تدمير هذه القيمة

المحددة. هل يملك الرّاعي الشعور الكافي لأعماله أو هل سيقوم بأشياء سوف ينتج عنها عوامل نجاح خطيرة غير مناسبة في عمل محدد وبالتالي إحداث أضرار غير مقصودة؟ غالباً ما يرى الرّاعي فرصاً لإضافة القيمة وقد يكون لديه مهارات ممتازة في استغلال هذه الفرص. ولكن في نفس الوقت فقد يقوم بأشياء أخرى ويبدل مجهودات إضافية ضارة بشكل أساسي بصحة العمل. إن الثورة الإلكترونية على سبيل المثال كوّنت فرصاً لرعاية كثيرين لبناء أعمال جديدة تستغل الموارد الموجودة مثل العلامات التجارية وقواعد بيانات الزبائن والعلاقات وشراء القوة وهكذا. إن الأعمال الجديدة تستفيد غالباً من الوصول إلى هذه الموارد المتاحة من قبل الرّاعي. لكن تأثير عضوية المجموعة يمكن أن يكون ضاراً بشكل كبير في مجالات أخرى. إن أنظمة التحكم والتخطيط الموجودة يمكن أن تتحرك بشكل بطيء جداً نحو عمل إلكتروني، إن القيود والتوظيفات الجديدة والمكافآت قد تجعل من المستحيل الإستقطاب والاحتفاظ بالموهبة المناسبة، الثقافة العامة قد تكون غير مناسبة تماماً للعنصر الجديد وتقوم بشكل مستمر بالاحتكاك به مما يسبب الإحباط والإرادة الضعيفة. إذا حدث في شكل من أشكال سوء التطابق هذا فإنه سوف يقلص أو حتى يقوم بعكس الفوائد المحقّقة في الجانب الإيجابي.

إن الشروط الثلاثة المطلوبة للرعاية الجيدة ملخّصة في الجدول (5 - 1).

#### الجدول (5 - 1) ثلاثة شروط للرعاية الناجحة

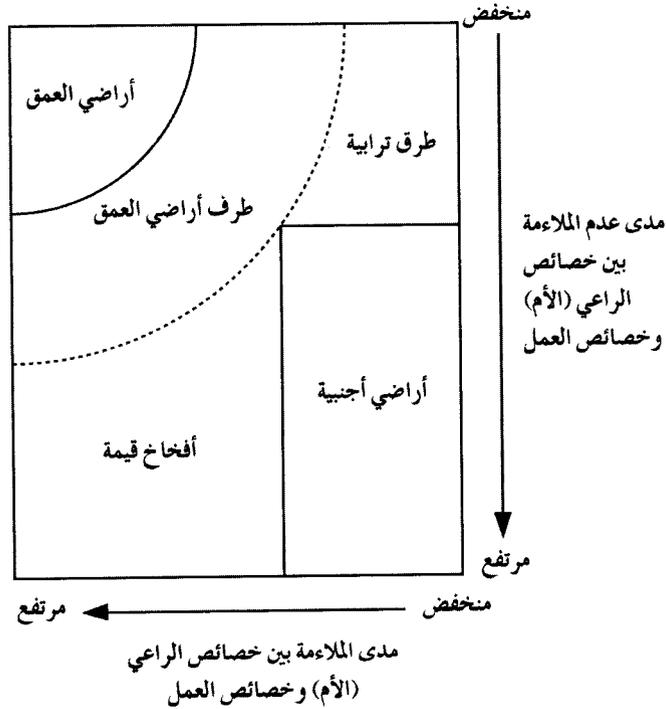
- فرص الشركة الأم - يجب أن تكون هناك فرص للتطور لا يمكن لإدارة العمل أن تلاحظها بنفسها لكن الرّاعي المناسب يمكنه ذلك.
- خصائص رعاية متميزة - يجب على الشركة الأم أن تملك مهارات تساعد في ملاحظة فرصها المستهدفة بشكل جيد.
- تفادي عدم التلاؤم في عوامل النجاح للعمل - يجب على الشركة الأم تفادي تدمير الفرصة المحددة بشكل متزامن مع فرص في المجالات الأخرى.

## هل الشركات الأم جيدة أم سيئة؟

لأن كل عمل له فرص رعاية مختلفة فإنه من غير المحتمل أن يكون أي راعٍ مناسب بشكل متساوٍ لمجالٍ واسعٍ من أنواع الأعمال. هذا لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن أن يكون راعياً جيداً للأعمال في الصناعات المختلفة بما أنها يمكن أن يكون لها نفس عوامل النجاح المهمة وفرص الرعاية حتى تعاملت مع منتجات أو خدمات مختلفة. بشكل متساوٍ فإن التركيز على صناعة واحدة قد لا يكون مناسباً على الإطلاق. ضمن ما ندعوه صناعة الإعلام على سبيل المثال فإن الخدمات المالية أو حتى الكيماويات هناك أنواع كثيرة مختلفة من الأعمال وبخصائص مختلفة بشكل كامل. ليكون ذو مستوى عالمي يجب على الراعي أن يتخصص بطريقة ما. إنه يحتاج لتطوير طرق خاصة بل مميزة في عمل الأشياء والتي تناسب نوعاً معيناً من الأعمال بالتحديد. إذا تغيرت طبيعة العمل فإن المدراء التنفيذيون يتوقعون من الراعي أن يتغير بطرق شبيهة لكن الواقع أصعب من ذلك بكثير.

نفس الخصائص التي جعلت من IBM راعياً ممتازاً لأعمال الكمبيوتر الموحدة في الستينيات والسبعينيات قد أصبحت عبئاً ثقيلاً عندما تغيرت عوامل النجاح المهمة وفرص الرعاية بهذه الأعمال. لهذا وبشكل مماثل وفي أي وقت فإن الشروط الثلاثة آنفة الذكر يتم تحقيقها بدرجات مختلفة للأعمال المفردة في المجموعة. إن تأثير الشروط الثلاثة يمكن أن يلتقط في مشهد يعكس مدى ملاءمة أو عدم ملاءمة الراعي في وحدات عمله المتنوعة (انظر الشكل 5 - 2). المحور الأفقي يقيس ملاءمة خصائص الراعي لفرص الرعاية في العمل، وبذلك يقيس القيمة المضافة بشكل متساوٍ مع الفائدة. المحور الشاقولي يقيس مدى عدم الملاءمة بين خصائص الراعي وعوامل نجاح المهمة في العمل. وهي بذلك تشكل صماماً لتقليل المخاطرة التي يمكن للراعي أن يسبب الأضرار بها بشكل غير مقصود. من المفيد أن نقسم هذين المحورين لأن هناك تركيبات

مختلفة محتملة من الملاءمة وعدم الملاءمة . إن أعمال - العمق - تكتسب قيمة محددة من تأثير الرّاعي وهي ضمن مجال مخاطرة ضئيل بأن تعاني من الضرر .



الشكل (5 - 2) مخطط مبسط لحفاظة

أعمال - الأراضي الأجنبية - بالمقابل تكسب فوائد قليلة من مساعدة الرّاعي في الحصول على فرص رعاية مهمة لكنه من المحتمل جداً أن تتعرض للأضرار بعضويتها للمجموعة .

هذه الأعمال غالباً ما تجد طريقها إلى المجموعة كجزء من استحواد أكبر لم يتم ترتيبه . بشكل بديل فإن التغيير في البيئة مثل التأثيرات الشديدة للعولمة قد تحرك حتى أعمال العمق السابقة في هذا الجناح إذا تغيرت فرص رعايتها وعوامل نجاحها المهمة بشكل دراماتيكي . إضافة إلى ذلك فإن الرعاة أحياناً

يضطرون إلى الاستحواذ على أعمال جذابة أو مربحة والتي يفهمونها بشكل كامل. قد تكون هذه الأعمال جيدة في مكانها ولكنها إذا كانت في أراضٍ أجنبية بالنسبة لراعيها المعين فإن ذلك سوف يقلل من أدائها الحقيقي طالما بقيت في المجموعة. هذه القضية تقود بشكل متزايد إلى منتجات ثانوية وتعويمات جزئية لتقليل تأثير الراعي مع المحافظة على التقاط أكبر قيمة ممكنة للعمل.

أعمال الطرق الترابية لا تحصل لا على قيمة إضافية من عضوية المجموعة ولا تعاني من الضرر.

بشكل مثير فإن الكثير من الأعمال الموصوفة في التقارير السنوية «كنواة» قد يتضح بفحص أقرب بأن تكون طرقاً ترابية. غالباً ما تكون كبيرة وذات أداء جيد تلك الأعمال التي كانت موجودة منذ زمن طويل وهي مفهومة جيداً من قبل الراعي. على أية حال إذا ما توقف الراعي عن إضافة قيمة أكبر لها فإنه من غير الواضح أنها قد تعاني من التعويم، وقد تكسب مزيداً من التركيز وتكون عرضة للمحاسبة أثناء هذه العملية مثل ثقل التوازن في السفينة فإن هذه الأعمال يمكن أن تقدم الوزن والاستقرار في المجموعة، ولكنها تضيف أيضاً خطر إبطائها. كل ساعة ينفقها الراعي في أعمال الثقل هي ساعة مهدورة وإلى حد ما تشتت الانتباه إلى مناطق حيث يمكن للراعي أن يضيف أكثر. «أفخاخ القيمة» تطرح جدلاً حقيقياً. ليس هناك من شك بأنها تكسب منافع حقيقية من الراعي من بعض المناطق ربما مثل نقل التكنولوجيا أو المشاركة في العلامات التجارية أو الوصول إلى علاقات الزبائن. ولكن وفي الوقت نفسه فإنها تخاطر لتلقي تأثيراً محدداً ضاراً في مناطق أخرى. نقاط الالتقاء الرئيسية يمكن أن يقوم بها الراعي اعتماداً على معيار لا علاقة له بالموضوع لهذه الأعمال بالتحديد؛ التقارير أو آليات التحكم قد تركز على المواضيع الخطأ؛ أو قد تفرض إجراءات من أطراف أخرى في المجموعة حيث تعمل جيداً، لكنها على الرغم من ذلك تسبب الضرر في هذا السياق بالتحديد.

في النهاية فقد تقع بعض الأعمال على «طرف العمق» إما لأن الرّاعي لديه مهارات جزئية فقط في المساعدة في فرص الرعاية المتعلقة بالموضوع أو لأن هناك على الأقل بعض المناطق المحددة من عدم الملاءمة .

إن عرض مجموعة أشريدج الموصوفة والموضحة ليست كمعظم عروض المجموعات الأخرى حيث إنها تركّز الانتباه على العلاقة والمواءمة بين أعمال محددة ورعاية معينين عوضاً عن صحة أو ربح الأعمال بحد ذاته . بشكل نموذجي فإن الرعاية واعون أكثر للمحور الأفقي أكثر من العمودي . إنهم يرون فرص الرعاية والنجاحات لكنهم غالباً ما يسيئون تقدير الأضرار الناتجة في مكان آخر . إن مدراء الأعمال بالمقابل واعون غالباً للمحور الشاقولي لكنهم قد يفكّرون بالمحور الأفقي ببساطة كشرط للوصول إلى رأس المال «الرخيص» أو استخدام بعض الوظائف التخصصية مثل المالية .

إن تشكيل نظرة مقاسة لتأثير الرّاعي وكيفية تطويرها هو أساس استراتيجية الشراكة أو استراتيجية على مستوى المجموعة بالمقارنة مع الاستراتيجية على مستوى العمل .

إن التحليل المفصل لتأثير الرّاعي يستغرق وقتاً ويستخدم إدخلات تجمع من المدراء في الرّاعي ووحدات العمل بالإضافة إلى بيانات الأداء من الأعمال في المجموعة . إنه لمن المهم النظر إلى تغيرات الأداء عبر الزمن خاصة بالمقارنة مع الوحدات المتشابهة في مجموعات أخرى وملاحظة تأثير الرّاعي على هذه التغيرات . بعض الاقتراحات من أجل التحليل المفصل مقدمة في القسم 3 من Goold et al, (1994) لكنه على أية حال وكمدخل جاهز وأكثر صعوبة فإن القراء قد يلجأون إلى الأسئلة المطروحة في العمود الجانبي (1) للتخمين أين يمكن أن تقع أعمال معينة ضمن مجموعتهم .

## عمود جانبي (1) رسم خريطة مجموعتك

كفحص سريع للمفهوم الحالي لمجموعتك الخاصة أعط علامات للأسئلة العشرين التالية لأي عدد من الأعمال الفردية يمكن أن تختاره أو تسجل المجموعات الكلية لكل عمل على الجدول في الشكل (5 - 3). ومع أنه ليس تحليلاً دقيقاً لكنه يجب أن يقدم مؤشرات واضحة عن الملاءمة الأساسية وعدم الملاءمة.

صفر = العبارة غير صحيحة على الإطلاق.

5 = العبارة صحيحة تماماً.

إذا لم تكن متأكداً من الإجابة أعط العلامة (4).

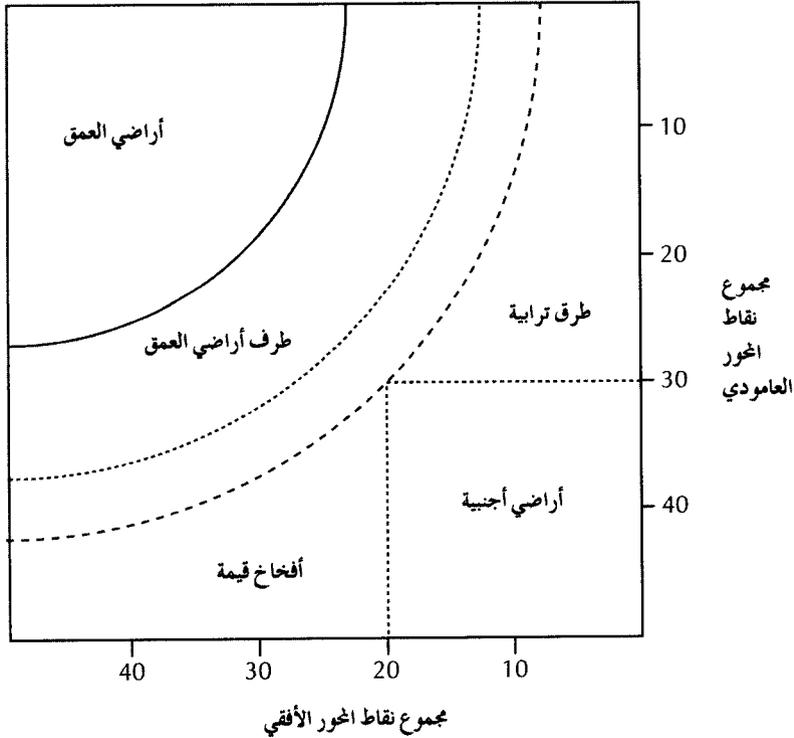
## المحور الأفقي: (العلامة 0 - 5):

- المدراء في هذا العمل مهتمون لمناقشة أفكارهم ومشاكلهم مع أعضاء من الشركة الزراعية والتقرب منهم.
- المدراء في هذا العمل واثقون بأن الزاعي يفهم تحدياتهم ويساعد في مواكبتها.
- هذا العمل يستفيد من خدمات الشركة والتي تعتبر مزودة لقيمة كبيرة في المال.
- نسبة إلى المنافسين فإن الأداء في هذا العمل تحسن بشكل ملحوظ على مدى السنوات الثلاث الأخيرة و/أو منذ الاستحواذ عليه/ إنشائي.
- عدد معين من المدراء الناجحين في هذا العمل أتوا من وحدات أخرى في المجموعة.
- إنفاقات رأس المال العظمى في هذا العمل كانت لوقتها تكوّن قيمة.
- هذا العمل يستفيد بشكل واضح من موارد المجموعة كالعلامات التجارية وبراءات الاختراع وعلاقات الشركة وطريقة العمل.
- المدراء في هذا العمل فخورون بارتباطهم بالشركة الزراعية.
- مبادرات شراكة جديدة تم اعتمادها لتكون ذات فائدة وذات مغزى حتى لو كانت متطلبية.
- مجموع النقاط الأفقي = .....

## المحور العمودي: العلامات (صفر إلى 5)

- خلال السنوات الثلاث الأخيرة فإن الأداء كان يعاني نسبة إلى وحدات منافسة في مجموعات أخرى.
- هذا العمل مختلف بشكل كبير عن معظم الأعمال في المجموعة.
- هذا العمل مجبر على استخدام خدمات الشركة التي تعتبر قيمة ضعيفة في المال.

- هذا العمل غالباً مقيد في اتخاذ القرارات والتي تؤثر على أدائه بشكل ملحوظ مثل سياسة المكافآت واستخدام الموظفين المناسبين والموظفين ذوي الكفاءة وعمل الاستشارات المهمة وتطوير أو الاستغناء عن الزبون وعلاقات المزود... إلخ.
  - المدراء في هذا العمل يكرسون وقتاً ملحوظاً لتزويد المركز بالإدخالات والتي لا يفهمون استخدامها أو قيمتها.
  - المدراء الكبار الناجحون تركوا هذا العمل غالباً لينضموا إلى المنافسين في مجموعة أخرى.
  - المدراء في هذا العمل مهتمون بالجدولة أو بيع كافة الأسهم أو حتى بيع الشركة إلى مجموعة أخرى.
- مجموع النقاط العمودية = .....



الشكل (5 - 3) الخطوط العريضة لمخطط مجموعة

## كيف تؤثر العولمة على الرعاية (الشركة الأم)؟

كما هو موضح في مكان آخر من الكتاب بأن العولمة يمكن أن تتضمن أنواعاً كثيرة مختلفة من التغيرات بشأن تأثير الجغرافيا على الأعمال. على الجانب الإيجابي فإن بعض هذه التغيرات يكون فرص رعاية جديدة مثيرة مما يمكن أن تقود إلى إضافة قيمة رعوية جديدة بالاهتمام. للحصول على هذه الفرص على أية حال فإن الراعي سوف يحتاج لأن يتعلم عدداً من المهارات الجديدة والتي ليس من السهولة دائماً اكتسابها. على الجانب السلبي فإن أشكالاً كثيرة من العولمة يمكن أن تغير عوامل النجاح المهمة في عمل ما، رافعة مخاطرة عدم الملاءمة وتدمير القيمة. الأقسام التالية تقدم أمثلة تفصيلية عن هذه التغيرات.

## كيف تؤثر العولمة على فرص الرعاية (الشركة الأم)؟

إن فرص الرعاية كما هو موضح أعلاه هي فرص للراعي لكي يساعد في تحسين أداء وحدة العمل أبعد مما يمكن إنجازها من قبل مدراء العمل لوحدهم. ولذلك فإنهم يمكن أن يكونوا فرصاً للراعي للدفاع عن العمل ضد التهديدات كما يمكنهم أن يكونوا فرصاً لأخذ العمل إلى مناطق جديدة من النمو والكسب.

العولمة تكون فرص رعاية جديدة في خمس مناطق رئيسية:

- الوصول إلى فرص النمو في أسواق «جديدة».
- الوصول إلى فرص موارد جديدة.
- التعرض للمخاطر في الأسواق الموجودة.
- الحاجة إلى الشبكات ونقل المعلومات عبر الحدود الجغرافية.
- الحاجة إلى الخدمات العالمية للزبائن.

## الوصول إلى فرص النمو في أسواق «جديدة»:

إن أحد جوانب العولمة هو الوصول المتزايد إلى أسواق كانت في السابق

مغلقة أو غير مثيرة للاهتمام اقتصادياً. إن أكثر الأمثلة وضوحاً في العقدين الأخيرين كانت الصين وحالياً فإن مزيداً من الاهتمام ينصب على الهند. لكن هذين المثالين يشكّلان عنصرتين فقط في نقطة كبيرة مرتبطة بالتطورات الاقتصادية والسياسية والتي فتحت في الآونة الأخيرة أسواقاً كثيرة في آسيا وأمريكا اللاتينية وشرق أوروبا وأفريقيا لطيف أكثر عرضاً من المزودين الأقوياء. في بعض الحالات بالطبع فإن «التغير» هو عبارة عن رجوع بسيط إلى الوضع في أول القرن العشرين. ومع ذلك فإنه يقدّم فرصاً جديدة ونزاعات على أعمال كثيرة أن تتصارع معها.

في هذا السياق فإن الرعاة قيّمون جداً بعدة طرق. أولاً فإن الراعي غالباً ما يكون المحرّض الذي يلفت الانتباه إلى الفرص الجديدة أو يدفعها إلى أولويات قائمة العمل.

على سبيل المثال فإن رؤية النمو القوي في آسيا بشكل عام، وفي الصين بالتحديد، فإن «ABB» وهي مجموعة هندسية ضخمة ذات إرث أوروبي قوي أقحمت نفسها في المنطقة في بداية التسعينيات. على مرّ فترة من بضع سنوات فإن الراعي أحرز نقلة دراماتيكية في الموارد عن طريق تملّق شركاته باستمرار وتوضيح الحاجة إلى وجود قوي في المنطقة.

ثانياً فإن الرعاة يمكن لهم أن يساعدوا في تقييم الأعمال واختيار أسواق جديدة مناسبة بما أنهم غالباً سوف يستحصلون على معلومات عن البلد المعني في أكثر من عمل واحد. يمكن أن يكون لهم أيضاً نظرة عامة أوضح عن التطورات في بلد أو منطقة معينة أو المصادر التي يمكن أن تجري أبحاثاً أكثر تفصيلاً. إن المجموعات مثل «فيفندي» Vivendi التي تعمل في مجال الإعلام والخدمات استخدمت راعياً كناقل لاكتشاف مناطق غير مألوفة وتأسيس نقطة تركيز لإعلام الأعمال المختلفة عنهم. من الممكن أن يكون حيويّاً على سبيل المثال للراعي أن يُنشئ مكتباً محلياً حتى قبل أن يبدأ أي عمل بالتحديد. في

هذا السياق فإن هذا يمكن أن يصبح إدارة على مستوى بلد أو إقليم ممتدة على عدة أعمال كما في ABB تاريخياً أو يمكن أن يذوب عندما تتأسس الأعمال الفردية بشكل كامل .

الدور الثالث للرعي في الأسواق الجديدة المساعدة في تنسيق نشاطات الوحدات المختلفة استخدام الاتصالات المحلية وقنوات التوسيع المشتركة والحلفاء المحليين . . . إلخ لمساعدة كل وحدة بالعمل بأكثر من حجمها الحالي . إن الشركات مثل «شل» وBASF استخدمت هذا الأسلوب بنجاح وخاصة بشكل الأعمال المتداخلة والمترابطة والتي تعتبر شائعة في البتروكيماويات .

على أية حال في جميع مناطق التدخل الرعوي، فإن النوايا الطيبة لا تثبت دائماً في نفس مجال العمل . بينما يستطيع الراعي اكتساب نظرة عامة أفضل فإنه يمكن أيضاً أن يركّز الانتباه على النواحي «الخطأ» لسوق جديدة . على سبيل المثال فإن الراعي لمجموعة منتجات بناء، شجع تطور الأعمال المحلية في عدد من البلدان التي كانت مجال اهتمام اقتصادي عام ولكنه كان لديها تراث بناء مختلف جداً مما يجعل الكثير من أعمال مواد البناء غير مناسبة أو ذات قيمة سيئة . بشكل مماثل فإن أحد رعاة الكيماويات أصرّ على استخدام نفس الشريك المحلي في أعماله ذات الاحتياجات المختلفة تماماً . ولم تكن النتيجة في هذه الحال التعاون البناء أو العلاقة القوية المتوقعة، وإنما الانكسار المستمر الذي يقود إلى الانهيار الحتمي للتحالف .

### الوصول إلى فرص إيرادات جديدة:

إن الدور المختلف الذي يمكن أن يلعبه الراعي (الشركة الأم) يتعلّق بالمساعدة في اكتساب موارد من بلدان غير مألوفة بالنسبة لوحد العمل المعينة، ولكنها قادرة على تقديم مدخلات مفيدة . إذا كان هناك سوقاً فعّالة وشفافة

بشكل مسبق فقد يكون هناك فرصة ضئيلة للراعي لإضافة قيمة من خلال تدخله في هذه المنطقة. على أية حال فإن القضية ليست هكذا غالباً. في صناعات الأحذية والزينة على سبيل المثال فإن رعاة كثيرين قد أنشأوا عمليّات توريد على مستوى المجموعة في الشرق الأقصى، أو في البلدان الأوروبية مثل إيطاليا والبرتغال للمساعدة في سد حاجات أعمال كثيرة مختلفة. مجموعة «بتلند» PENTLAND تجمع بين عدة ماركات رياضية وتجهيزات ترفيهية ناجحة بشكل كبير ومستقرة مثل «سبيدو»، «كيكرز»، «بيرجهاوس» و«إيليسة» بالإضافة إلى ماركات أخرى كثيرة وتستخدم قوة مجموعتها وخبرتها بهذه الطريقة لتقديم فوائد توريد لكل أعمالها الفردية. كما أن هذا مساعد للأعمال الصغيرة والناشئة والتي قد تجد من الصعوبة عليها إدارة موارد عالمية بشكل اقتصادي. وكنماذج للتجارة العالمية وانزياح معدلات التبادل فإن راعياً ماهراً مع صلات في بلدان كثيرة يمكنه مساعدة أعماله على التغلب على تقييم مواردها بشكل سريع والاستفادة من الموقف. في الوقت الراهن على سبيل المثال فإن الفوائد النسبية للتوريد في أوروبا الشرقية بالمقارنة مع آسيا قد تقلبت بسرعة كبيرة. بعض الرعاة الذين يملكون معرفة أعمق وأوسع بالمنطقتين من أي أعمال فردية قد استطاعوا أن يلحظوا الفرص وأن يستفيدوا منها.

إن فوائد التوريد لبلدان أخرى ليست محصورة بالمواد الخام أو البضائع الفيزيائية. على سبيل المثال فإن شركات مثل «ويلز» وهي لاعب في التأمين وإدارة المخاطرة قد كسبت فوائد معينة من تنفيذ عمليّات خلفية كثيرة من أعمالها في الهند. الخطوط الجوية البريطانية British airways أنشأت عمليّات مماثلة في مجالات كثيرة من إدارة الزبائن، والرعاة الأذكياء في الخدمات المالية وصناعات أخرى استخدموا شركات مثل «كومباس» في بومباي لتحسين خدمات الزبائن بشكل دراماتيكي وبكلفة منخفضة ملحوظة.

إن مراكز الاتصالات الأوروبية تجمع اقتصاديات ذات مقياس مع

إمكانيات لغة متعددة وقد نجحت بشكل محدد في إيرلندا ومجموعة دول «البنيلوكس». والكثير من الرعاية أنشأوا مراكز خدمات مشتركة في بلدان كثيرة ليستفيدوا من وصول عالمي أكبر. على أي حال فإن تدخل الزراعي في الموارد العالمية سيكون عرضة للفشل.

كما في المناطق الأخرى إذا ما كان الاهتمام غير كافٍ بالشروط الثلاثة المشروحة في جدول (5 - 1) في إحدى شركات التسجيلات على سبيل المثال، فإن الزراعي استثنى اتفاقية توريد عالمية مع شركة لوجستية قوية جداً في بلد الزراعي (الشركة الأم) نفسه لكنها ضعيفة بشكل نسبي في الكثير من أجزاء العالم الأخرى. المدراء الذين يديرون الأعمال في عدد من البلدان ثار غضبهم لضعف الخدمة المحلية معتقدين بأنها قادت إلى مبيعات خاسرة ومشاكل أخرى فاقت بكثير توفيرات الكلفة المتواضعة المتوصل إليها في صفقة عالمية.

### التعرض لتهديدات جديدة في الأسواق الموجودة:

يمكن لفرص رعاية أخرى أن تنشأ من تأثير العولمة على السوق المحلية لعمل ما. عندما تنفتح الأسواق على أنواع جديدة من المنافسة فإن أعمال المؤسسة قد تجد نفسها مع نماذج عمل مختلفة تماماً. الزراعي الماهر يمكنه المساعدة في تخمين طبيعة التخييل المطلوب وتوظيف التطورات للوصول إليها، أو قد يلاحظ الحاجة للإنسحاب إلى موقع دفاعي. هذه القرارات أصعب من أن يتخذها مدراء أعمال منفردون والمعطون بالتحديد للاستنتاجات المتقاطعة التي قد تنشأ على مستوى العمل.

في المملكة العربية السعودية على سبيل المثال لاحظت الشركة الأم الماهرة عالمياً بمجموعة «سافولا» لشركات الأغذية، أن وصول فريتوليه Fritolay للأغذية الخفيفة «سناك فود» وطموحات النمو الجديدة من منتجي الحلوى مثل «مارس» و«كادبوري» كان يغير من قواعد المنافسة في هذه

الفئات . إذا لم تكن أذواق الزبائن فقط تتحوّل من المأكولات الخفيفة التقليدية مثل التمور إلى البطاطا «التشيبس» والشوكولا ، ولكن موارد أفضلية المنافسة في هذه المناطق كانت تتغير أيضاً باتجاه تطوير وتغليف المنتجات المكلفة .

إن مجرد الاستمرار في التنافس مع نموذج عمل أثبت نجاحه في الماضي لن يكون كافياً من الآن فصاعداً . إضافة إلى ذلك فإن الرّاعي لاحظ - من خلال معرفته بأسواق الشرق الأوسط الأخرى جزئياً - بأن قيمة المقياس في تطوير المنتجات سوف تفضل بشكل متزايد اللاعبين على مستوى عالمي . قاد هذا إلى أدوار رعوية لتوظيف التحالفات التكنولوجية من جهة ولإثارة إعادة تصميم عروض المنتجات من جهة أخرى . بشكل مماثل فعندما انفتحت جنوب أفريقيا على التجارة العالمية بشكل كامل مرة أخرى ، فإن الشركات مثل إنجلو أمريكيان والتي تحوّلت بشكل كبير عن قاعدتها في التعدين لاحظت بسرعة أن منطق الرعاية الصالح سابقاً عن إعادة تأهيل النقد في مصفوفة أوسع وأوسع من الشركات الجنوب أفريقية سيصبح قريباً غير ملائم . إن مهمة الرّاعي كانت تحضير «شركاته لمنافسة من مستوى عالمي على حلبة عالمية . قاد هذا إلى إعادة قوية للمجموعة والتطور العالمي ، إلى جانب خطوط الإنتاج المركز عليها مثل البلاستيك والفحم والمعادن الأساسية وتكوين ثقافة منفتحة أكثر والخروج من أي عمليّات كثيرة يمكن الآن أن تصبح ذات قيمة أكبر والحصول على مستقبل أفضل مع رعاة آخرين .

مرة أخرى فإن النوع الخطأ من التدخّل من قبل الرّاعي (الشركة الأم) يمكن أن يكون مدمراً بشكل كبير . على سبيل المثال فإن ردة فعل كثير من الرعاة الأوروبيين الغربيين للمنافسة العالمية في أسواقهم المحلية والحاصلة بشكل خاص من قبل الغارات اليابانية في السبعينيات كان انسحاب «قسم» مضلل . تضمن هذا الضغط على شركاتهم لترك المنافسة في «الجانب المنخفض من السوق» حيث عرضت الأسعار المنخفضة بشكل واضح من

قبل المصدّرين الآسيويين والتركيز عوضاً عن هذا على أسواق أكثر ربحية وإضافة للقيمة. ما فات الكثيرين من الرعاة كان الرابط الاقتصادي القابع بين هذه الأقسام، إذا كان من الممكن مشاركة الكثير من المكونات نفسها والأنظمة الفرعية و«كتل البناء» عبر الأقسام، فإن اقتصاديات المقياس المكتسبة في تجمع السوق يمكن أن يستخدم لمهاجمة المواقع التي تبدو آمنة في المناطق الأكثر اختصاصاً.

هذا درس هضم تماماً الآن من قبل صانعي السيارات العالميين على سبيل المثال، والذين يبنون تنوعاً حول عدد صغير من المنصات الأساسية العالمية. قبل عقدين من الآن كان هذا أقل فهماً بشكل كبير وسوء التفاهات المتوازية هو الذي يقود نفوذ كثير من الرعاة اليوم.

### الحاجة للإتصالات الشبكية ونقل المعلومات عبر الحدود الجغرافية:

مجال خامس كبير من فرص الرعاية الجديدة التي أطلقت العولمة شرارتها تتعلق بالصفقات مع الزبائن عبر حدود البلد. بينما تتعولم الشركات متحركة في أراض جديدة وتزيد في المشاركة عبر الحدود فإنها غالباً تتوقع من مموليها تقديم دعم محلي منسق بشكل أكبر. ففي بداية الثمانينيات، جعلت شركات ساتشي وساتشي من هذا الميل المتنامي، لربما المبكر، مقبولاً في الصناعة الإعلانية، ومنذ ذلك الحين، تنامت الضغوط بوضوح من أجل دعم منسق على مستوى العالم لعدد كبير من الخدمات المهنية بما في ذلك الاتصالات والخدمات القانونية، وخدمات المشورة المالية للشركات، إلا أن هذه المشكلة ليست محددة بقضية الخدمات، وعلى أية حال، ففي السلع البيضاء، ونأخذ هنا على سبيل المثال شركة أميرسون إلكترونيك التي شعرت بنفسها أنها مضطّرة لإقامة عمليّات صناعة للمحركات في أوروبا لدعم حركات شركة ويرل بول

المنتجة للسلع البيضاء وزبون هام لأميرسون في الولايات المتحدة، ولقد اتضح بشكل متكرر لموردي شركة ماكدونالد أن يتبعوا هذه الشركة، وإن بتقاعس واسترخاء أحياناً إلى مجالات جديدة، وتعتبر صناعة السيارات واحدة من أوضح الأمثلة على هذا الميل الذي كان يضع المزودين الرئيسيين تحت ضغط متنام ليدعموا الزبائن على المستوى العالمي. وقد أدى هذا إلى تغييرات هامة في حاجات الشركات الأم لأنظمة العمل ومكوناته، وكسوف الشركات الأم التي كانت أقل قدرة على المساعدة، فشركة بيتي آر على سبيل المثال كانت أمماً ناجحة لعدد من الشركات التي تعمل في مجال قطع السيارات، حيث تكمن الفرص الرئيسية في تخفيض الكلف ورفع الأسعار، ومع تغير الطلب على العارضين اتضح أن الرقابة المالية الشديدة ومسؤوليات وحدات العمل المكتومة التي كانت مساعدة جداً في الماضي قد وقفت في طريق تنسيق معقد على مستوى البلد وحالت دون إقامة إدارة زبائن عالمية.

ولقد كانت شركات مثل هيولت - باكارد رائدة في مجال دعم حسابات عالمية مختارة رغم أنها عرفت الكلف والتعقيدات التي تشتمل عليها مثل هذه الحسابات، فبعد ازدياد عدد الحسابات العالمية المخصصة لأغراض معينة من 26 سنة 1993 إلى 250 سنة 1996 شذبتهم إلى 95 في نهاية سنة 1997 ولكن شركات أم أخرى كانت أقل عوناً وواقعية، ففي شركة استشارية واحدة على سبيل المثال أصرت الشركة الأم على اتباع نظام تنسيق عالمي للزبائن مستند لقاعدة معلومات واسعة ومعقدة، ولقد تبين أن إعادة هيكلة الكيان الأساسي باهظة جداً كما جرت البرهنة على صعوبة «الطلبات على تزويد الوحش» بمعلومات حديثة، فتأكد أنها شاقّة، كما أن الثغرات سرعان ما تبتدئ بالظهور، وهكذا أصبح النّظام خلال سنة بدون فائدة إلى حد كبير، وبذلك اعتبر أنه بمثابة شركة فيل أبيض، ولقد كان يمثل حلاً أقل شمولية ولكنه بقي أكثر عمليّة.

## ما هي الأشارك (المطبات) التي تكوّنها العولمة للشركة الأم؟

لقد رأينا أحد أهم الأشارك أو المطبات التي تضعها العولمة أمام الشركات الأم، لمجرد أن الشركة الأم ترى فرصاً جديدة تساعد عملها إلا أن ذلك لا يعني أنها تملك المهارات المناسبة لتحقيق هذه الفرص. وتبدو المحاولات للخوض غير متصورة وسبباً في أضرار هامة، حتى ولو كانت الفرصة حقيقية.

وعلى أي حال، ليس هذا هو الشرك الوحيد، فالسبب الآخر في المشاكل هو الفكرة المبسطة أن العولمة شيء وحيد موحد، وفي الواقع، إنه مفهوم يغطي عدداً ضخماً من تغيّرات جغرافية مختلفة. فكثير من الشركات الأم، تخلط ما بين الاعتماد المتبادل والمنتامي للاقتصاديات عبر العالم مع توحيد الأذواق، فالعولمة المتزايدة لأسواق المال والتدفقات التجارية، تعني أن اقتصاديات محلية تتأثر بسرعة وبدرجة كبيرة بأمور تتم على بُعد آلاف الأميال، تماماً مثل الأفراد الذين يرتبطون فوراً الآن عبر CNN والإذاعة البريطانية BBC World العالمية بحوادث كان أثرها يخف بالبعد ومرور الزمن، ولكن هذا لا يعني أن الأفراد أصبحوا غير مميزين عبر الكرة الأرضية.

ففي بحوثهم وكتاباتهم حول هذا الموضوع، ميّز سومانترا غوشال وكريس بارتليت (1989) بصورة مفيدة ما بين الأهمية النسبية وبين قيمة التكامل العالمي والاستجابة المحلية. أما جورج يب واندو كامبل (انظر يب 1989 ولف لوك يب 1996) فقد أكّدا على الفارق ما بين الشركات العاملة في المجال الدولي مباشرة والشركات التي يمكنها اعتبار ذاتها «دولية» لأن أسواقها متوقفة على اقتصاديات أخرى. فكل هؤلاء الأساتذة وكثيرون غيرهم كانوا مهتمين بتحويل الأفكار المبسطة للعولمة إلى فهم أكثر وضوحاً.

وعلى أي حال، يعتبر بحث استكشاف لغة العولمة، إذا ما أخذ في إطار معين، تحدياً كبيراً، وهو غالباً ما لا يفهم حتى من قبل الشركات الناجحة

وعالية المهارات. وتعتبر شركة ديزني مثلاً على هذا القول، فعلى الرغم من أنها تملك شخصيات وعلامات فارقة مميزة ومعترف بها، فقد كافحت لفهم أي العوامل انتقلت إلى دول أخرى، فالحجم الأصلي في ديزني أوروبا (اسم اعترف فيما بعد بعدم صلاحيته فأصبح ديزني لاند باريس) لم يكن مناسباً. فعلى الرغم من الاهتمام العظيم في استئجار يد عاملة متنوعة الثقافات وتسجيل صوت سندريلا بحيث يصبح صوتها مفهوماً من قبل الأطفال الفرنسيين بقي النموذج الاقتصادي لها أمريكياً.

وقد اعتمدت ربحية المشروع على بيع يومي للسلع والمأكولات من ناحية، وتعدد أيام الزيارة، إلا أن معظم الأوروبيين ولا سيما الفرنسيين - للأسف - لم يكونوا على استعداد لزيارتها أكثر من يوم واحد، كما كانوا يأتون بطعامهم معهم، وكانوا يتجنبون شراء الكثير من آذان ميكي ماوس وأغلفة أقلام الرصاص دامبو، الأمر الذي أدى بها إلى حال من شبه إفلاس، إلا أن تعيين مدير فرنسي لها غير من خارطة العوامل المحلية والعالمية فأنقذ المشروع، وهناك مجال آخر لوقوع الشركات الأم في شرك، وهو الفشل في تفهم أن بعض أوجه العولمة قد غيرت من العوامل الحرجة للنجاح في أي مشروع. فتجار المفرق الدوليون على سبيل المثال غيروا من ضرورياتهم بشكل هام على مدى السنوات العشر الأخيرة، بسبب «خلطة» تتألف من عملية وأنظمة مشاركة، وبحث عن مصادر عالمية، والرغبة في عرض وطني شامل.

وقد وجد العارضون الذين لم يتغيروا بالانسجام مع هذه التطورات مصادر المزايا السالف ذكرها، قد هُتمشت كما حُرّب المركز الاعتباري الذي كانوا يتمتعون به، ولم يكن ضمن هذه الإطارات من غير العادي لمدرء الشركات الأم أن يصبحوا مجرد عبء أو قيد على التغيير وخاصة إذا كانوا عاملين بنشاط في مراحل مختلفة من تطور الشركة السابق.

ويمكن أخذ الاتجاه الثقافي للشركة الأم كمؤشر على حاجات العمليات

في أجزاء مختلفة جداً من العالم، ويمكن على سبيل المثال الافتراضات الحديثة حول الاتصالات اللاسلكية والبنية التحتية في مجال النقل أن يؤدي إلى أخطاء رئيسة، ونترك جانباً الأثر الممكن لقضايا أكثر تعقيداً مثل المفاوضات مع شركاء محتملين من الصين أو اليابان، وبينما يمكن أن يضحك الأمريكيون والبريطانيون على مفهوم (أمتين مقسومتين بلغة مشتركة) وكأنها نكتة، يمكن أن نرى أمماً أخرى تفصل بعضها البعض اللغة وطيفاً واسعاً من الفوارق الثقافية، فالشرك النمودجي للشركة الأم - في هذا المجال، خاصة للشركات الأم الأنجلوسكسونية التي تنظر برعب لتصور الاضطراب لتعلم «لغة أجنبية» - يكمن في الإغراء باستئجار حفنة من المتقنين للغات، وافتراض أن هذا سيجعل منهم مدراء فعالين وحساسين للثقافة المحيطة، ولربما يراودهم الأمل في إيجاد معادل لموائم عالٍ. فالشركات العالمية الأم غالباً ما تفترض أن أي إنسان يتعلم لغات مختلفة «غريبة» سيكون مؤهلاً بحد ذاته لتجاوز أي تحدٍ دولي، ولكنهم غالباً ما يضيقون بعنف من آثار هذه الافتراضات المبسطة.

ويكمن خطر «الجغرافيا المفهومية» كواحد من كثير من الأشرار التي تقع فيها الشركات الأم، وهذا يعني القيام بافتراضات خطيرة حول عمليات في منطقة ذات عنوان مشترك أو وحدة ظاهرية وفي حال التطرف، هناك نموذج شركات تقسم عملياتها إلى مجالين، الوطني وما وراء البحار. فالأمريكان يميلون إلى تنظيم مفهوم (أوروبا) تماماً كما يفعل الأوروبيون بمفهوم واسع لآسيا.

والشركات الأم التي تتعامل مع وحدات في دول أخرى ميالة لأطر وكيانات تبسط التعقد المزعج لها، وهذا منطقي بشكل كامل إذا ما طبق بعناية، ولكن بكل تبسيط، كثيرون يملكون أخطاء، فمفهوم «الأمريكيين» على سبيل المثال، قد يساعد في مجال تحديد المناطق الزمنية على الكرة الأرضية، وبعض أنماط التجارة، والتبعية الدولارية، ولكن في أطر أخرى يمكن لهذا المفهوم أن يكون مضللاً.

## تغيرات لهيكلية المجموعة وتعريف الأعمال:

حتى الآن، لقد أشرنا إلى وحدات العمل ضمن مجموعة كما لو كانت «مفترضة» متأثرة بالعولمة ونفوذ شركة الأم، وفي بعض الأحيان يمكن للعولمة أن تغيّر بشكل جوهري من التعريف المناسب، تماماً كما تستطيع التغيرات التقنية وسلوك الزبائن أن تفعله.

ويعتبر أوضح تغيّر من هذا النوع هو توسّع مدى العمل من مستوى دولة إلى مجال منطقة أو إقليم ثم إلى مستوى العالم، فإذا كانت تدير عدداً من بنوك المفرق في دول أوروبية مختلفة، فإنه من المنطقي أن تشير إلى كل واحد منها وكأنه كيان منفصل حتى ولو بدأت تقييم روابط بينها، وإذا كنت تدير عدداً من المعامل المختلفة التي تنتج كيماويات أساسية في هذه المناطق فإنك ترتكب خطيئة، وستعاني من سلبيات كثيرة بالمقارنة مع منافسك الذي يدير معاملة كوحدة، لأن التوجه الاستراتيجي المباشر المحدد وطنياً سيقود إلى مقايضات مناسبة في الحال الأولى وخسائر في الحال الثانية، فالتسهيلات الصغيرة جداً والتكاليف اللوجستية لا يمكن مقايضتها بشكل مناسب بكلف أخرى ناجمة عن خدمة الزبائن بشكل متقطع ومكلف وهكذا.

وقد أدّى اضمحلال أهمية الحدود الإقليمية وزيادة عدد العمليات التي تكافئ التغيّر في المدى كما رأينا في حالات كثيرة إلى بروز حاجة معقدة لجمع عناصر التكامل العالمي مع العناصر التفصيلية المحلية، فالشركة الأم يجب أن تقرر فيما إذا كان عليها أن تقيم وحدات عالمية لها، أو تحاول أن تشجع قيام عناصر محلية بالتفصيل داخل الوحدات العالمية أو أن تشجع تفصيلاً محلياً للحاجات ضمن الوحدة المحلية ذاتها أو في أسواق أخرى، وقد مالت شركة يونيليفر إلى المنحى الأول بينما أثرت شركة بروكتور أند جامبل المنحى الثاني، ولكن حتى ولو بقيت وحدات العمل الأساسية في الوطن فإن الخط الرئيسي لعمليات الشركة الأم يمكن أن ينتقل من البعد الجغرافي إلى المنتج ومنطقة

الإنتاج، وهذا ما حدث في السنوات العشر الماضية لشركة ABB وفي مجالات أخرى مثل البرامج والخدمات المهنية المتنوعة وإنتاج الأجهزة الاستهلاكية الإلكترونية.

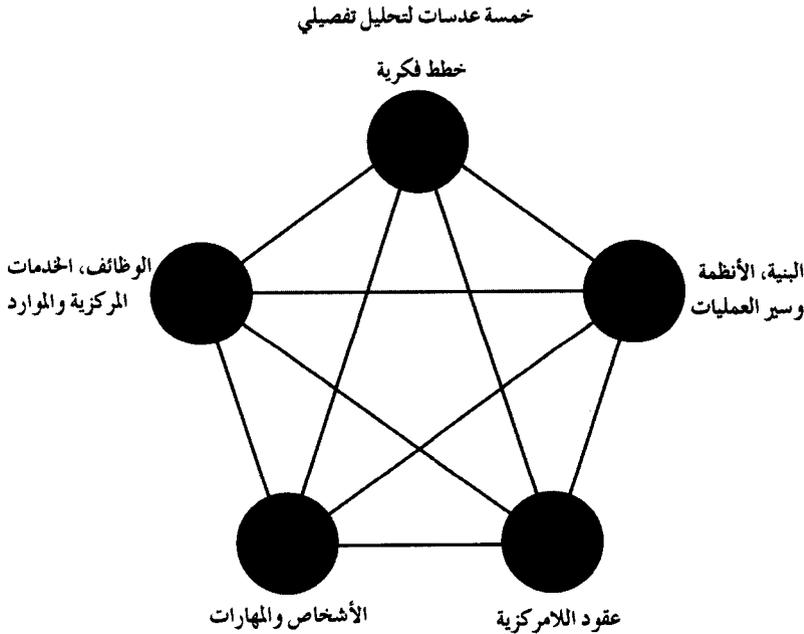
وهناك قضية أخرى تواجه الشركات الأم ألا وهي التقرير فيما إذا كانت التغييرات في العمل أو في تعريفه، ستخرب المنطق السابق لملكية أجزاء من المحفظة الاستثمارية، وعلى سبيل المثال، فالشركة الأم التي لها مركز في بلد واحد في صناعة معولمة، غالباً ما تكون قيمة أفضل من بيع قطعة واحدة من المنشار المسنن العالمي مما لو حاولت جمع كل الآخرين، وعلى أي حال، إذا كان لا يوجد شركات أم في حال مركز بداية أفضل، فهناك فرصة لتجميع على مستوى عالمي، حتى ولو أن الشركات الأم في حال متقدم من العمل، فمن الممكن أن تشكل تحالفات تسعى لتكوين شبكة عالمية يحتاج إليها العمل. ويوجد قرارات واضحة تحتاج إلى تفهم تفصيلي لحالة خاصة، وهناك تحيز عام كما لاحظنا أنه حتى ولو كانت الشركة الأم في حال بداية ضعيفة ومهارات قليلة في تحالف أو تكامل عبر الوطن، فإنها تكون في حال إغراء للتحرك على طريقة التوسع.

وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع في الأسعار لهذه الشركات التي يمكن أن تشتري وهي في مرحلة من الأداء المنخفض قبل أن تهتز أو تتحسن البنية الصناعية الجديدة، ويبدو أن أعمال المناجم والبحث عن المعادن قد سارت على هذا الطريق.

### التغيرات المطلوبة داخل الشركة الأم:

إذا كانت استراتيجية الشركة بصدد إنجاز، والوصول إلى إقامة وضع صحي ما بين الشركة الأم وعمليّاتها كما يجادل، فمن المنطقي أن التغييرات التي سببتها العولمة على مستوى العمل يجب أن تؤدي إلى تغييرات على مستوى

الشركة الأم، ولكي يستفاد من الفرص الجديدة للشركة الأم ولدعم التغييرات الحيوية اللازمة لعوامل النجاح في مجال العمل، فإن الشركة الأم تحتاج إلى تطوير سلوكيات ومهارات جديدة، وهذا صعب تحليله ومن الممكن أن يشمل الإتيان بمدراء جدد، وتغيير طرق عمل متأصلة وتحليل الشركة الأم والتغييرات الممكنة التي يجب عليها أن تسير خلالها، فقد وجدنا أن ننظر من خلال (عدسات) خمس على الشكل الموجود في الشكل (5 - 4).



الشكل (5 - 4) تحليل الشركة الأم

ومن الممكن أن تؤدي التغييرات في كل هذه المجالات إلى دعم الأعمال المتأثرة بالعولمة. فالبيئة الهيكلية والأنظمة والعمليات واضحة في مجال التغيير. وسواء أكونت الشركات الأم مصفوفة كما فعلت شركة ABB تهدف إلى وضع

التكامل العالمي فوق التجاوب المحلي، أو تهدف إلى تغيير اتجاه المتابعة التقريرية كما فعلت شركة شل للكيمائيات، أو لتشجيع النظرة الإقليمية والعالمية، وهو أول خيط تغيير تسجبه الشركات.

أما الوظائف والخدمات المركزية والعوامل التي غالباً ما تكون مستخدمة كطريقة لتأكيد منحى عالمياً موحداً معيارياً ومنسقاً، على الرغم أن هذا ممكن أن يرى كمجرد يد ثقيلة ونوع من البيروقراطية في منظمات مستخدمة لتكوين شعور يسعى إلى تحديد مسؤولية، أو الحصول على تفويض محلي.

فقد تكون اللامركزية المزعومة معقدة قليلاً، وهذا المصطلح يغطي التفاهم ما بين رئيس وحدة العمل والشركة الأم ومن الذي يسمح له بماذا؟ ففي الشركة المعولمة يوجد غالباً نوع من الاحتكاك ما بين رؤساء وحدات البلد، ورؤساء وحدات الشركة الأم. وهناك عدد متنام من القرارات التي تسحب من خط الجهة المحلية إلى واحد من المجموعات ذات القاعدة الأوسع. أو لربما يشعر الرؤساء في الدولة أن سلطاتهم قد جرى الانتقاص منها، وبالتالي أصبحوا مسؤولين عن الأداء كنتيجة. ولهذا لا بد للشركة الأم من تعلم التحكم في إدارة هذه التغييرات وليس تغيير المدراء فقط. كما يجب إحداث تغييرات متممة في المركز. ففي شركة ما على سبيل المثال، بينما كانت الشركة الأم مصممة على منحى أكثر جامعية عبر الدول، هدفه مكافحة المنافسة العالمية المنسقة، استمرت باعتبار كل مدير في بلد ما مسؤولاً عن أداء مجموعته. ومن المدهش أن نرى ذلك يقود إلى اتفاقات مستهلكة للوقت على المستوى الوطني، والتي جرى تجاهلها عندما وجدت أنها غير جذابة محلياً.

وعلى أي حال، فإن أكثر العناصر صعوبة للتغيير هما العنصران الأخيران المرتبطان ببعضهما بقوة. فإذا كان الأفراد المسؤولون في الشركة الأم ثابتين، فهذا قد يحقق بعض المهارات الجديدة، ولكنها تظل غير قادرة على التغيير الجذري ولا يمكن لها أن تترك «الخطط الفكرية» التي بُنيت على مدى سنوات

كثيرة ومرتبطة بشدة مع نجاحها السابق. وبينما كثير منهم يحبون أن يتخيلوا أننا سريعو البديهة ودائمو التغير باستمرار فإن التخمين الخارجي يشير إلى تطور أقل حدة. ويبدو أن تغيير خططنا الفكرية مختلف جداً عن القيام بالعمل بشكل مختلف، وكما هو الحال في قرارات رأس السنة كثير من الرغبات النزيهة لتغيير سلوكيات الأهل تهتز وتنهار في التجربة الأولى الحقيقية على أرض الواقع. وعلى سبيل المثال، ففي الشركة الأم، يمكن أن يتحدثوا عن تأسيس موقع قدم في أسواق ناشئة معينة، ولكنهم يرفضون بإصرار مقترحات استثمار يجدونها ذات مخاطر أو يغلقون عمليات ناشئة إذا لم تعط فائدة في السنة الأولى.

وفي الشركة الأم يمكن أن يتحدثوا عن الدور الهام لاقتسام المعرفة التقنية، ولكنهم يرفضون كلفة ثلاثة مدراء مسافرين إلى اجتماع مشترك. فالشركة الأم قد تعترف بقيمة خدمة الزبائن على المستوى العالمي، ولكنها ترفض التسليم بالتباين سعري إلى أن يمسك منافس بالعمل. وهذا لا يعني أن الجواب (الصحيح) واضح دوماً ولكن حتى إذا وجد اتفاق فكري على ما هو السؤال، فإن الشركة الأم قد تفشل في تنفيذ تغييرات ضرورية لأن ذلك يتعارض مع معتقدات عميقة ومستمرّة.

## مسألة (2) غوادريجا

كثير من القضايا التي نُوقشت في هذا الفصل يمكن أن توضح في حالة غوادريجا وهي شركة ناجحة سريعة النمو يملكها نامورا.

وتعود جذور عملها إلى السبعينيات والثمانينيات عندما توسّع ثورن - أي أم أي - من مجال السمعيات إلى مجالات الفيديو والتلفزيون انطلاقاً من قاعدة محلية في المملكة المتحدة. وقد تعرض هذا التوسع للكثير من الإقلاعات كما اضطره لبعض الحيازات في الكثير من الدول الأوروبية المختلفة، إلى حيازات أكبر في الولايات المتحدة. وهكذا كانت شركة ثورن رينتال تتحرك بثبات في

الأسواق التجارية مثل فرش الدكاكين والمستشفيات والفنادق في أوروبا، وكان العمل يتم من خلال كيانات مختلفة وبين أسعار مختلفة ونماذج عمل مختلفة تعتمد على فرص العمل والمنافسة المحلية. أما رئيس العمل في البلد فقد كان في طرق كثيرة جزء من اتحاد متراخ يحصل على منافع في الشراء وبعض التوصية الإدارية من الشركة الأم ولكن في إطار منفصل تماماً عن طبيعة البيئة المحلية.

ومع مرور الوقت، أصبح واضحاً بشكل متزايد أن العمليات التي تخدم الزبائن تحتاج إلى آليات ديناميكية مختلفة عن الديناميكيات الأخرى. وفوق هذا، فإن شطائر معينة من الزبائن كانوا يفتحون فرص خدمات أخرى، ولا سيما في القطاع الفندقية حيث انتقلت الخدمة من مجرد استئجار لجهاز تلفزيون إلى تقديم خدمات كثيرة في هذا المجال تشمل برامج مدفوعة الأجر وأفلاماً وأحياناً قنوات ترويجية للفندق ذاته. وبالانفاق مع شركة برامج أصبحت شركة ثورن خبيرة بالسوق ومسيطر عليه. ففي المملكة المتحدة ودول أخرى يملك سوق الفنادق إمكانات كبيرة أوسع من إمكانات أسواق أخرى، فمجال تكوين قيمة إضافية عن طريق التحسينات التقنية وتفهم تفصيلي لحاجات الزبون.

وتتبع تجزؤ ثورن - أي أم أي - في منتصف التسعينيات، فإن المجموعة الإيجارية ككل تعرّضت لبعض الضغوط وخطة للانفصال، وقد هدفت إلى فصل أجزاء كثيرة من المجموعة بعد أن أصبح واضحاً أنها ستكون أكثر قيمة إذا كانت عمليات فردية لشركات أم أخرى. دخل نامورا لتمويل وإدارة هذه العملية المعقّدة من وراء الرجل الأسطوري جي هانس، وهذا ما كوّن فرصة نموذجية للتجميع المشترك. فنشاطات الفنادق واقتطاعها من العمليات الأخرى إلى أوروبا وإعادة إقامة مجموعة جديدة مركزة اسمها غوادريجا.

ولقد كانت عوامل النجاح الحرجة وفرص الشركة الأم ضمن غوادريجا مختلفة جداً عن النشاطات الإيجارية الأخرى. وبينما كان شراء الكومبيوترات

مهماً جداً فإن عوامل كانت تجمع إدارة الدكاكين والمنافذ لم تعد قائمة. فالتكنولوجيا كانت مهمة جداً وخاصة أنها تتضمن البرامج اللازمة لتقديم الخدمات إلى الضيوف مثل (تلفزة متداخلة، ومنافذ أنترنت، ورسائل على الشاشة ودفع الفواتير للعاملين في الفندق مثل خدمة الغرف وجدولتها، وإدارة ميني بار، وحفظ الطاقة).

وعلى أي حال فإن تقانة كهذه تحتاج إلى تسويق معقد وتكوين رزم برامج، ودليل توجيهي للمستخدمين إلخ، وهذا يتضمن بيع استشارة معقدة. وكل هذه العوامل تشجع تنسيقاً أكثر دقة على المنحى الأوروبي وبين مدراء الشركة الأم غوادريجا التي أقامت سلسلة من الآليات الجديدة لتحقيق ذلك. وقد تم تجميع دول متعددة لتصبح من مهام وحدات إقليمية واحدة، وهناك نشاطات مثل تطوير المنتج أصبحت أكثر مركزية، ويتم تنسيقها بشكل أدق عبر مجموعات متخصصة على المستوى الأوروبي ومن خلال تعاون أكثر ما بين المدراء المحليين ومدراء الشركة الأم كفريق مشترك.

وفي هذه الأثناء كان هناك تركيز بين زبائن فنادق غوادريجا يتطلب إدارة أقوى للحساب المركزي لكل النشاطات الأوروبية. وفوق هذا، ومع توسع هذه السلاسل القوية إلى مناطق عمل جديدة مثل الشرق الأوسط وأفريقيا، كانوا يطلبون من غوادريجا تزويد دعم قوي للترفيه ضمن الغرف حتى ولو كانوا لا يعملون في هذه المجالات سابقاً.

وفي نهاية سنة 2000م برز مازق نموذجي للعولمة، تحركت معه الشركة من شركة تجزئة واتحاد يعمل محلياً إلى شبكة تركز على الزبائن على المستوى العالمي (والإقليمي). ولكن هل يجب أن تصبح أكثر اندماجاً وتكاملاً؟ فمن جهة ما يزال هنا فوارق ما بين طلبات صناعة فنادق شاطئية مجزأة ومبعثرة في إيطاليا وحاجات سلسلة شركات مركزة في المملكة المتحدة. فالطلب في إسكندنافيا على مداخل للأترنت والنشاطات الإنسانية المشتركة أكبر من فرنسا.

وبرمجة التلفزيون في الشرق الأوسط تختلف كثيراً عما هو في ألمانيا. وفي الجانب الآخر يتوقع الزبائن العالميون مستويات عالمية، فالاستثمارات التكنولوجية الجديدة تحتاج إلى مدى عالمي ونهوض اقتصادي، وتصبح الفوارق السعرية شفافاً، وهذا ما يتطلب انسجاماً وتناغماً عالمياً.

وبافتراض ما تقدم، فإن المدير التنفيذي الجديد استخلص أنه لم يعد مناسباً إدارة غوادريجا كمجموعة، وأن من الأفضل إدارتها كعمل منفرد. «الشركة الأم» على هذا المستوى ستتوقف عن الوجود على الأقل، حتى تولد عملاً جديداً بمواصفات مختلفة على الرغم من أن هذه الأعمال ستكون بالتأكيد معولمة.

### تطبيقات للممارسة

ويشير كل هذا إلى ضرورة مراعاة الشركات الأم لآثار العولمة عليها وعلى أعمالها. ولكن بسبب أن الفائدة لا تأتي فقط من التفاعل المناسب ما بين الأطراف، فالمهم أن يكون واقعياً بالشركات الأم وعملها. وتؤثر العولمة بأشكال مختلفة ومعقدة، فمن المهم أن تمسك خصائص الموقف أكثر من الكلام والتفكير بعموميات كاسحة. وعلى كل، فمن المهم أن تحدد خصائص الشركة الأم، وتخمن بشكل نزيه عما إذا كان من المحتمل أن يكون تدخلاً كهذا مفيداً أم لا.

● هل تكوّن العولمة فرصاً لقيمة مضافة بطرق جديدة للعمل في مجموعات يمكن لها أن تساعد في العمل؟

- الدخول إلى أسواق جديدة، - الاستفادة من مصادر عالمية! -

- التعامل مع التهديدات الجديدة لأسواق قائمة؛ تحسين المشاركة أو الشبكات العالمية!

- تطوير مناسب لخدمة زبائن منسقة!

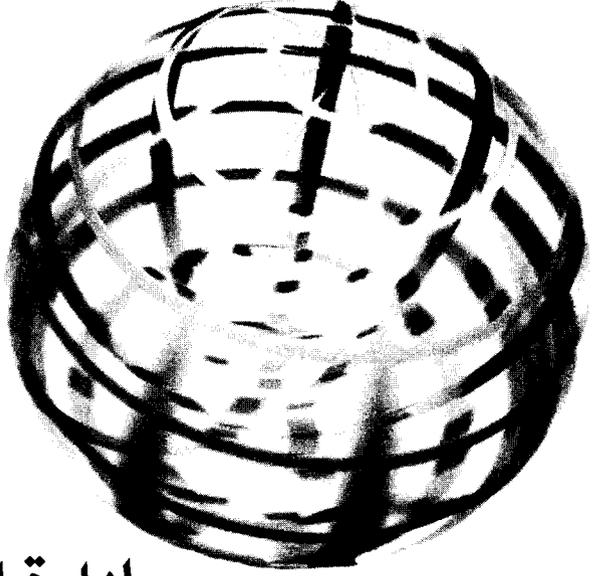
● ما هي المخاطر والأشراك الجديدة التي يقع علينا واجب تجنبها:

- هل نحن مهتمون بتجنبها؟
  - معالجة الفرص بطريق غير مناسبة وغير مفيدة.
  - تبني فرشة عريضة للعولمة بذاتها.
  - تجاهل التغيرات في عوامل نجاح أعمالنا.
  - فرض افتراضات ومعايير ثقافية ضيقة.
  - تطبيق «جغرافيا مفهومية» وتبسيطات غير منطقية.
- هل علينا أن نعيد النظر في تعريف الوحدات الأساسية أو بنية الشركة؟
- هل من المناسب أن نحدّد بعض وحدات العمل على المستوى الوطني؟
  - هل ينبغي التأكيد على جهاز متابعة لبنية تبين الفوارق في المنتج والخدمة والزبون أكبر من فوارق الجغرافيا؟
- كم من التغيرات تحتاج إليها الشركة الأم؟
- هل لدينا المهارات المناسبة لتحقيق فرص لشركات تابعة؟
  - هل نحتاج إلى تغيير جوهري للطريقة التي نعمل عليها ونسلكها أو نفكر فيها؟
  - وإذا كان كذلك، كم تحتاج لتحقيق ذلك دون تغييرات مهمّة في المديرين الرئيسيين في الشركة الأم؟.
- وتكوّن العولمة بالتأكيد فرصاً جديدة إيجابية ولكنها بعيدة عن ضمان أن الشركة الأم ستستفيد منها. فعمليّات التبنّي الناجحة تكمن في معرفة أي من المعارك يجب الخوض فيها، وللشركات الأم كما لوحدات العمل تبدو نصيحة اليونان القدماء «اعرف نفسك» صحيحة.

## المراجع:

- Bartlett, G. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Doz, Y., Santos, J. and Williamson, P.J. (2001) *From Global to Metanational: How companies win in the global knowledge economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M. (1994) *Corporate Level Strategy: Creating value in the multibusiness company*, John Wiley, New York.
- Lovelock, C.H. and Yip, G.S. (1996) 'Developing global strategies for service businesses', *California Management Review*, 38(2), Winter.
- Yip, G.S. (1989) 'Global strategy . . . in a world of nations?', *Sloan Management Review*, Fall.





# إدارة الشركات والتحالفات العالمية

روجر بودني



## الفصل السادس

### إدارة الشراكات والتحالفات العالمية

تلعب التحالفات والشراكات عدداً من الأدوار الكبرى في الحياة الاقتصادية بشكل متزايد. فعلى سبيل المثال يمكن لها أن تكون سلاحاً استراتيجياً رئيسياً لتحفيز التوسع والنمو، كما يمكن لها أن تنشئ مورداً ضخماً للتعليم التعاوني. ويمكن أن تكون وصولاً أسرع للأسواق الجديدة، كما يمكنها أن تصيب المنافسين الرئيسيين عبر العلاقات المتميزة مع الشركاء. في كثير من الأسواق فإن السوق الرئيسي لهذه العملية هو واحد من العيار الثقيل، لأن الاستثمار يتعلق باختراق الأسواق الجديدة بتقنيات جديدة، أو بمنتج جديد (على سبيل المثال في مجال الأدوية، أو الاتصالات، أو في مجال الصناعات الحربية) واضح جداً بحيث لا يمكن لشركة واحدة أن تقوم به بمفردها. وعلى سبيل المثال وكما قال المدير التنفيذي لشركة الاتصالات البريطانية «برتش تليكوم» السير بيتر يونفيلد، «إن الزبائن يطالبون باتصالات سلسلة إلى أي مكان في العالم وفي أي وقت يناسبهم. إن السوق الكامنة ضخمة جداً ومعقدة جداً بحيث لا يمكن لشركة واحدة أن تأمل بفعل ذلك لوحدها. ولهذا السبب فإن الاندماجات والاستحواذات والشراكات هي معلم من معالم صناعتنا اليوم» (ميتشل، 1998). وتقود القوى الأخرى صناعات كثيرة نحو العولمة (وتفتح إمكانية التحالفات)، وهي تتضمن عقلنة وتركيز الأسواق، والتركيز الشديد على

اقتصاديات الجودة، كما تبحث عن وسائل لضمان انتقال سريع للتكنولوجيا. أما في العالم النامي بالتحديد فإن تحرر الأسواق من القيود غالباً ما تقود المستثمرين القادمين إلى الدخول في تحالفات مع الشركات المحلية. (على سبيل المثال تحالف شركة فورد في الهند مع شركة ماهيندرا لصناعة السيارات). في كثير من الحالات فإن الأسواق التقليدية للشركات القائمة أصبحت ناضجة مع انخفاض في الربح مما يقدم دافعاً قوياً للبحث عن مدخل للأسواق الجديدة.

إن الميل نحو البحث عن ممولين أساسيين وزبائن أساسيين بشكل عالمي يقود إلى تكوين تحالفات استراتيجية بين الزبائن والممولين على أساس عالمي. إذا ما تم دفع الزبون للعولمة كنتيجة للعوامل المشار إليها سابقاً فإن مموليه قد يحتاجون للعولمة أيضاً مما يخلق فرصة للتعاون مع عدد محدود من الزبائن الأساسيين أو الممولين الأساسيين. بعض النتائج مذهلة؛ واحدة من شركات المنتجات الاستهلاكية الأمريكية العالمية خفضت عدداً من الممولين العالميين لمستحضر كيميائي اختصاصي رئيسي في المنتج المنتهي من 30 ممولاً إلى اثنين على مدى السنوات الخمس الأخيرة (دراسة شراكة «أشريدج» العالمية، بودني، 1996). هذا التخفيض مبني على منطق أن الزبون الرئيسي، مع عدد محدود جداً من الممولين العالميين، يحصل على تركيز أعلى مستوى عن حاجات عمله، وعلى موارد أفضل من الممولين. إن هذا مهم بالتحديد في تكوين إبداعات مشتركة. بالمقابل فإن الممولين الرئيسيين المعنيين يحصلون على حصة متزايدة بشكل مستمر من عمل الزبون مع أمان أكبر في التمويل. ولذلك يمكنه أخذ نظرة استراتيجية أكثر عن عمل الزبون. ويجب أن تزيد منافع القيمة لأن الممول يمكنه الآن العمل بحجم أكبر بالسقف نفسه. إن صناعة السيارات العالمية تزيد بشكل ثابت استخدامها للأشكال الكثيرة من التعاون بين الشركات.

وقد أصبح من خصائص الصناعة المتحركة في الآونة الأخيرة ارتباطها بشكل قوي بالاندماجات والاستحوادات مما يثير السؤال عما إذا كان من

الأفضل كاستراتيجية عالمية أن نسلك طريق الاستحواذ أو طريق التحالف . وعلى كل توضح المراجعة التاريخية وبالمتوسط أنه لم يكن من خصائص الاستحواذات والاندماجات النجاح بنسبة عالية . ولكن يوجد هناك ثمة برهان متزايد بأن الشركات التي تعلمت أن تكون ماهرة في التحالفات والشراكات يمكنها في الواقع أن تحقق نسب جيدة من الدخول والأرباح من هذه التحالفات والشراكات . كما أنه من الممكن للتحالفات الاستراتيجية أن تكون طريقاً أقل خطورة للتوسع العلمي من الاستحواذات .

#### دراسة حالة - الشراكات والتحالفات الدولية في صناعة السيارات :

أحد الأمثلة على صناعة دولية بزيادة ضخمة في العلاقات التعاونية هي صناعة السيارات على المستويين مستوى صانع التجهيزات الرئيسي ، ومستوى الممولين الرئيسيين . هذه الصناعة دورية بشكل كبير لا يعرف عنها أنها تُمنى بخسائر دولية على سنوات ثم يتبعها ربح كبير على مدى سنوات أخرى على الرغم من التنوعات الإقليمية في هذا النموذج قد يكون واضحاً . فعلى مدى سنوات كثيرة عملت هذه الصناعة بمستوى عال جداً من التعاون في المستويات المختلفة لسلسلة العرض :

- باتجاه خلفي أي من المصنعين وعبر نظام «الإطارات» للمكونات ومزودي المواد الخام .
- على مستوى صانعي التجهيزات الأصليين بالتعاون بين المصنعين .

النتيجة كانت ، وعلى مر الزمن ، تكوين عمل متشابك معقد بشكل ملحوظ من التعاون الدولي ؛ ولما كان المصنعون الفرديون والممولون قد واجهوا طويلاً هذه الضغوط القوية المنافسة ، فإن واحداً من ردود أفعالهم كان البحث عن أفضلية منافسة ومشاركة المخاطرة عن طريق التعامل . إن متوسط عدد الممولين لكل مصنع سيارات أوروبي كان 1255 سنة 1988 ، وهو الآن أقل من 400 . معظم المحللين يتنبأون بأن عملية التخفيض هذه سوف تستمر على الأقل بسبب الوحدة المستمرة على مستوى مصنعي التجهيزات الأصليين عبر الاندماجات (ديملر - كرايزلر وشركة GM وفيات على سبيل المثال) . كثير من المحللين يتنبأون وخلال وقت قصير بأنه لن يكون هناك أكثر من 6 مصنعي تجهيزات أصليين كبار دولياً في هذه الصناعة .

هناك الآن مؤشرات بأن هذه الصناعة تتحرك نحو نماذج عمل جديدة، عن طريق تكوين شبكات شراء على أساس الأنترنت على مستوى عالمي. إن مصنعي التجهيزات الأصليين هم أيضاً ينقلون مكونات السيارات بشكل واضح إلى المزودين عبر فتح المصادر الهندسية وتصنيع العناصر الكبيرة للسيارة، غالباً بشكل أنظمة أو وحدات. منحى آخر هو العمل باتجاه التيار ضمن هذه الصناعة. إن المقياس الأولي لحسابات السيارة لنحو 25٪ من عائدات العمل تستمد من السيارة. وسبب الضغط الكبير على الأسعار الحقيقية على مستوى الزبون، فإن مصنعي التجهيزات الأصلية يحاولون الآن زيادة كمية العائد من العمل باتجاه التيار مثل التوزيع، والبيع بالتجزئة، والصيانة والتأمين. إن قسم البيع بالتجزئة من هذه الصناعة بحد ذاته يمر عبر تغيير عالمي، ويُدار بشكل ملحوظ بواسطة الأنترنت والوصول إلى معلومات السوق حول الأسعار وأوقات التسليم إلى مشتري السيارات الفرديين.

تتأثر هذه الصناعة أيضاً بشكل عميق بحقيقة أن هناك أكثر من ثلاثين بالمئة زيادة في الإنتاج في أوروبا بينما النمو الرئيسي في الطلب العالمي يتوقع بأن يأتي من أسواق مثل البرازيل والصين. لقد قاد هذا بشكل متناقض إلى زيادة ضخمة في السعة الإنتاجية في هذه الأسواق. مرة أخرى هذه العمليات تتم غالباً بالتعاون مع الشركاء المحليين، على سبيل المثال أعمال فولكس فاغن المشتركة في شنغهاي ومناطق أخرى في الصين مع شركاء صينيين محليين. في عملنا مع عدة ممولين لمصنعين عالميين في صناعة السيارات فإننا نرى فصلاً مهماً بين هؤلاء المصنعين الذين تحركوا بقوة باتجاه استخدام التحالفات المتعاونة كطريقة لبناء أفضلية منافسة عالمياً، وأولئك الذين انغمسوا أكثر في نماذج تقليدية من معاملة الممولين. تاريخياً فإن هذه الصناعة اعتمدت بشكل كبير على ممارسة القوة من قبل مصنعي التجهيزات الأصليين على الممولين الأصليين حتى منظمات مهمة جداً مثل دلفي والتي كانت إلى وقت قريب جزءاً من GM. يبقى هناك اختلاف ملحوظ ضمن هذه الصناعة بين المنظمات التي ما زالت تحاول السيطرة على العلاقات مع الممولين، وتلك التي تمثلها أكثر العبارة التالية من أحد المدراء السابقين لكرايزلر: «عندما تبدأ برؤية الممولين كخبراء عندها يصبحون شركاء قيّمين بدلاً من أن يكونوا سلعة قابلة للتبديل. يجب أن يكون لديك بعض الأسلوب عوضاً عن مجرد ضربهم بالهراوات لتحصل على الفائدة منهم». (ستول كامب 1993)

في الحقيقة إنهم يقدمون الفرصة للعمل مع مرشح محتمل للاستحواذ قبل الارتباط بشكل نهائي باندماج أو استحواذ.

مثال على هذا يمكن أن يكون العلاقة الطويلة بين ICI (شركة الكمبيوتر البريطانية) و«فوجيتسو» اللتين عملتا بشكل تعاوني لمدة عشر سنوات قبل أن تستحوذ «فوجيتسو» أخيراً على ICI سنة 1990. إن عملية التعلم المتضمنة في السنوات العشر الأولى كانت مهمة لنجاح منظمة متابعة الاستحواذ والاندماج القوي للشركتين. مثال مشابه يمكن أن يكون العملية الطويلة والتي أديرت بعناية بين المتنافسين «إلكترولوكس» و AEG في سوق البضائع البيضاء (الأدوات المنزلية). هنا أخذت إلكترولوكس حصة قليلة في AEG وشراكة قوية مع اتفاقيات تبادل بضائع في أسواق قبل أن تأخذ أخيراً حصة كبيرة كجزء مهم من استراتيجية عولمتها.

في أسواق كثيرة فإن الشركات التي تتطلع للدخول ليس لديها خيارات كثيرة إلا أن تدخل في شراكات تعاونية لأن هناك نقص في مرشحي الاستحواذ إما بسبب مجرد نقص الموجودة أو بسبب القوانين المحلية.

نحن نعتقد بأن هذه الشركات التي تعلمت أن تستخدم التحالفات لبناء أفضلية منافسة سيكون لها أفضلية ملحوظة في التوسع عالمياً.

على سبيل المثال فإن مزود مكونات السيارات الفرنسي Valeo المسيطر تقريباً في كل قطاعات الإنتاج المستهدفة السبعة الرئيسية، معتمدة على علاقاتها القوية جداً والتاريخية مع رينو في أوروبا فإن Valeo تستخدم الآن شراء رينو لحصة صغيرة في نيسان لتمد فرصتها إلى الإقليم الآسيوي - الباسيفيكي - وتستفيد من تثبيت مركزها في هذه الصناعة بالإضافة إلى المهارات المطورة سابقاً في بناء الشراكات مع المصنعين الكبار (ميرل ليش 1999).

## ماذا يميّز التحالفات الناجحة من التحالفات غير الناجحة في العمل الدولي:

في السنوات الست الماضية قال المؤلف بدراسة بحث علمي حول الشركات والتحالفات الاستراتيجية. إن الغرض الأساسي من هذا البحث كان التعرف على كيفية حصول المنظمات على أفضلية منافسة من الشراكة. هذه الدراسة حول شركة أشريديج الدولية تضمنت أكثر من ثمانين شركة حول العالم وبشكل أساسي في أوروبا الغربية، وأمريكا الشمالية ومنطقة آسيا - الباسيفيك (بما فيها اليابان وأستراليا)، وبشكل أقل في أمريكا اللاتينية، وأوروبا الشرقية وأفريقيا. وقد تضمنت مقابلات مفصلة وعدداً معيناً من المداخلات الاستشارية، وورشات الشراكة إما لشركات منفردة أو ورشات مشتركة مع وجود شريكين أو أكثر. الناتج حُصر في عدد من المنشورات ولخص بقية هذا الفصل (بودني 1996، بودني 1998، بودني 2000)، إن التعادليات التي درسناها تأخذ أشكالاً كثيرة: مع أو بدون تدخل متساو، اعتماداً على انتشار جغرافي عالمي أو إقليمي، مع شريك واحد أو عدة شركاء في شبكة. يمكن أن تكون معتمدة على التصنيع، التوزيع، البحث والتطوير، التعاون في التسويق أو تركيبات من عدد من هؤلاء وعدد معين من المنافسين.

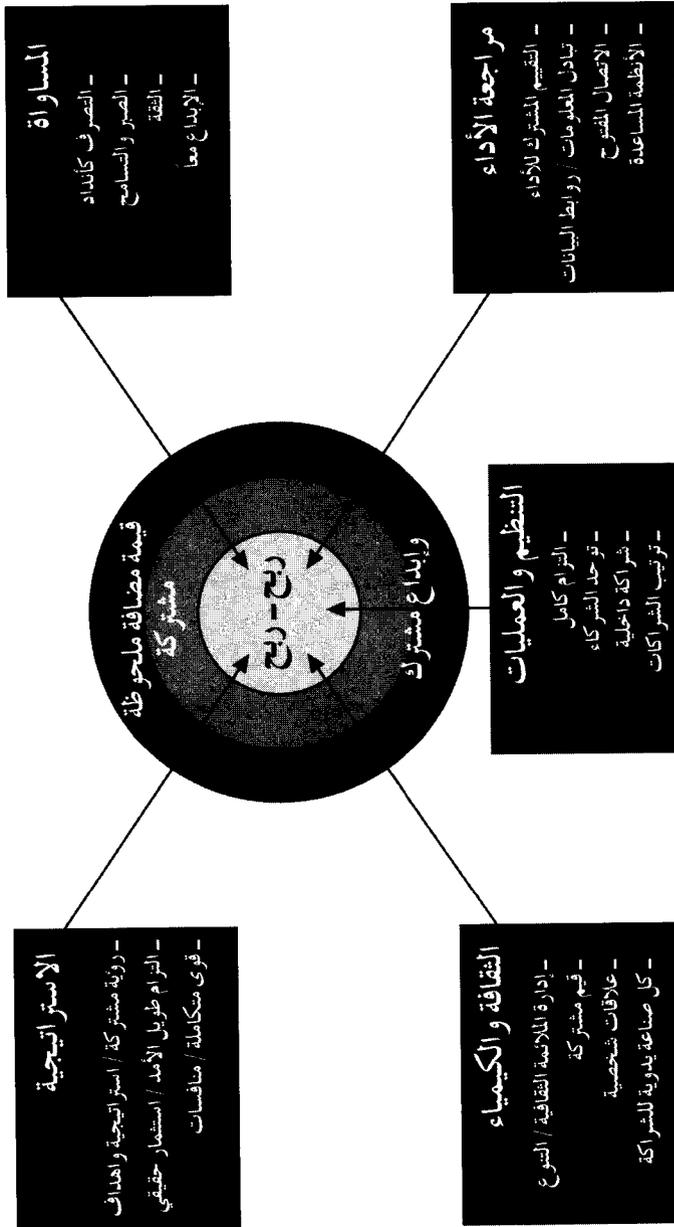
فئة أخرى هي الاستحواذات والاندماجات والتي هي في المبدأ محاولة تكوين قيمة مضافة عن طريق جمع الشركات المنفصلة سابقاً. إن هذا البحث حول النجاح والفشل في التحالفات الدولية يشير بشكل قوي إلى عدد من الدلائل الأساسية التي يجب على الشركات أن تتوجه إليها إذا كانت تريد أن تستفيد بشكل أفضل من التحالفات الاستراتيجية. قبل حصر العوامل التي تحسن من مضادات النجاح فإنه من المفيد تقديم تعريف عملي حول ماذا يصنع الفرق بين التحالف عالي الأداء والتحالف العادي. نحن نستعمل مصطلح

«شراكة» لوصف العلاقة المشتركة عالية الأداء والتي تصنع منافع مضافة معينة لكافة الأطراف المعنية. إن الشراكات يمكن أن تتضمن علاقات زبون - ممول، أعمال مشتركة مع (حصة متساوية وعادة مع تأسيس عنصر قانوني منفصل)، تحالفات استراتيجية شاملة (يمكن أن تكون أياً مما سبق)، تحالفات داخلية بين أجزاء من نفس الشركة، إضافة إلى الاندماجات والاستحواذات (حيث القوانين الأساسية للنجاح هي نفسها بشكل عام). لذلك فإن مصطلح «شراكة» يصف أقوى أشكال العلاقة. هناك عدد كبير جداً من العلاقات الاستراتيجية قيد العمل في عالم الأعمال، ولكن عدداً أقل بكثير فقط يستحق بحق أن يطلق عليه شراكات.

### ما هو الشيء الذي يكوّن شراكة حقيقية؟

#### نموذج المدى:

من خلال عملنا مع عدد كبير من المنظمات حول العالم، نعتقد بأن المفتاح إلى الأداء العالي الحقيقي وتكوين طرق إبداعية خالصة من العمل معاً، تكمن في فهم وإدارة الفئات الخمس من العوامل المترابطة. إذ أنها تكون معاً ما نسميه نموذج «المدى» للشراكة الناجحة. هذا النموذج هو تمثيل لتوليفة من هذه المجموعات من العوامل، حيث الأداء غير المناسب على واحدة أو أكثر من فئات العوامل يمكن أن يجسّد بشكل كبير تكوين الشراكة عالية الأداء. (انظر الشكل (6 - 1)).



شكل 6 - 1 ما هو الشيء الذي يجعل الشركات ناجحة نموذج سكوب.

مصدر : دراسة أشريدج عن المشاركة الدولية

## العوامل الاستراتيجية:

إن أول مجموعة هي العوامل الاستراتيجية، على سبيل المثال أن يكون لدينا أهداف مشتركة وبعيدة المدى عندما نراجع معاً بتمعن شديد أي مشروع استثماري حقيقي هو في واقع الأمر عبارة عن وقت ومال وقوى متممة ومنافسات. فالشراكات هي علاقات مكلفة بشكل كبير وتتضمن استثمارات للوقت بشكل ملحوظ، كما تتطلب حرصاً إدارياً عالمياً وموارد تقنية ومالية. ولهذا فإنه من المهم بشكل خاص في الشراكات الدولية أن نوضح الأهداف الاستراتيجية في أبكر مرحلة ممكنة. كمثال على أهمية هذا الشيء، وفي صناعة الاتصالات فإن بريتش تليكوم كانت منغمسة تماماً في عملية تجميع الموارد مع AT & T لتكوين عمل مشترك دولي جديد في الاتصالات (شركة ضخمة) مملوكة مناصفة من قبل الشركتين. كان هذا مصمماً بالتحديد لتلبية احتياجات الزبائن الدوليين الأكبر للشركتين مع مشاركة المسؤوليات للحسابات الثلاثية الأعلى. أمضى الفريقان 6 أشهر في حوار قوي محاولين إدراك كيف يمكن للتحالف أن يعمل لتحقيق أفضل فائدة ومناقشين بالتحديد السؤال ما إذا كانت استراتيجياتهما للعمل المشترك الدولي متكاملة بشكل كاف. وبعبارة أبسط فإن التكاملية تعني أن كلا الشريكين أو كل الشركاء (في حال كان هناك اتفاقية معقدة أكثر) تجلب شيئاً محدداً ومختلفاً للفريق المتراكم مع أي شيء يقدمه الشركاء الآخرون. في هذا التحالف تضع الشركات أولوية محددة لاستقلالية العمل المشترك مع الشركتين الأم. إن مدير تحالفات BT يقول: «يجب أن نعيد بناء BT و AT & T خلفها (التحالف). لدينا علاقات تجارية جديدة في ما بيننا وبين عملنا الدولي. إن عمل هذا الشيء معقد ويجب أن نحاول ذلك فقط عندما نعتقد بأن لدينا الحاجة الحقيقية لذلك. نحن نعتقد بأن هذا حل عظيم ولكن هذا الشيء من الصعب عمله» (لويس 1999). لسوء الحظ فإننا نرى محاولات كثيرة لتحالفات حيث لا يعطى أدنى تفكير بالمنطق الاستراتيجي خلف التحالف والصعوبات الكامنة في إنشائه في السوق العالمية. ضمن مسألة

التكامل فإن السؤال حول المنافسات الرئيسية هام جداً من المتنافسين والقيمة الأساسية للزبائن ويمكن لها أن تُدفع إلى تكوين أعمال جديدة أساسية (براهالاد وهامل، 1990).

ضمن هذه المساحة من العوامل الاستراتيجية، فإن أحد المفاتيح للنجاة في الشراكة المعنية يأتي في عدد من الطرق المختلفة:

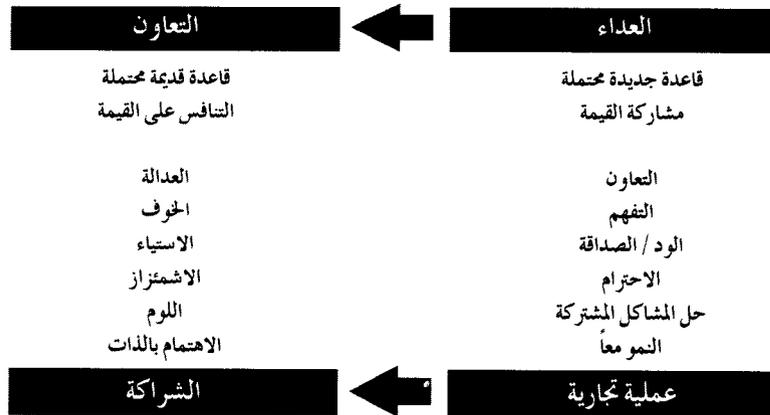
- التركيز على الاستخدام الأفضل للمنافسات الأساسية المترابطة للشركاء في التحالف.
  - التركيز الاستراتيجي ضمن الفضاء العالمي للعمليات على الأسواق الرئيسية (سواء بالاعتماد على قيم أو بلد) والفرص المشتركة الرئيسية ضمن هذه الأسواق.
  - التركيز على مجال صغير من الشركاء الحقيقيين أو المحتملين الأكثر ملاءمة.
  - التركيز بشكل ضيق على الأهداف الرئيسية المشتركة لكل الشراكة.
  - التركيز على التعرف على القضايا وحل ذات الأولوية والتي يجب التوجه إليها لضمان النجاح الأكيد للتحالف.
- كثير من المنظمات تفشل في الوصول إلى أهدافها وتوقعاتها في التحالف بسبب فشلها في معرفة الأسئلة الأساسية في المجمع حول الهدف الحقيقي من التحالف. وهو أمر يمكن أن يطول إلى أشهر، إن لم يكن سنين، من المحاولات المحبطة وغالباً العصبية لجعل التحالف يعمل، بينما تضيع الفرص الأساسية عليها ويستغلها المنافسون.

### العوامل الثقافية والكيميائية

إن المجموعة الثانية من العوامل في نموذج «المدى» له علاقة بالثقافة والكيميائية. يجب أن يبدأ هذا بفهم حقيقي لكل ثقافات الآخرين ومحاولات خالصة للتعرف على مستوى التنوع واحترامها وتقديرها ضمن التحالف. يجب

أن يكون هناك تراكم جيد من أنظمة الفلسفات والقيم والمعتقدات للمنظمات المتشاركة وسلسلة كاملة من العلاقات الشخصية القوية (من أعلى المنظمة نزولاً) مما ينتج ابتكاراً خالصاً في مستويات كثيرة ضمن الشراكة، بما فيها المستوى الاستراتيجي .

في مصطلحات أنظمة القيمة فإن الشكل (6 - 2) نموذج بسيط جداً ومطور من أبحاثنا في التحالفات، ويوضح الاستمرارية من التحالفات العدوانية إلى التعاونية. إن التحالفات التي تفشل تقريباً بشكل أكيد تبدي خواصاً أكبر أقرب إلى الطرف اليساري (علاقات معاكسة). وهي غالباً تعتمد على عقليات ثقافية أقدم. يمكن لهذا أن يرتبط بشكل كبير بمدخلات «القيادة والسيطرة» حيث الهدف الأساسي هو التوجيه والسيطرة على الشريك. إن المناخ السائد في هذه العلاقات هو سلسلة من القيم والعواطف السلبية، على سبيل المثال العدائية، الخوف، الضيق، اللوم والحماية الفردية للاهتمامات الشخصية لكل شركة دون الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات الشريك. إن مجموعة مختلفة تماماً من القيم تظهر تحت الطرف الأيمن (التعاوني) من الاستمرارية. وهذا يتضمن بناء فهم وثقة واحترام خالص بين الشركاء.



الشكل (6 - 2) علاقات الشراكة

إن القضية بشكل حسّاس وبمفاهيم الثقافة هي إدارة التلاؤم بدلاً من أن يكون للشريكين نفس الثقافة. وكما قال أحد المدراء الكبار والذي له علاقة بتحالف دولي في صناعة الكيماويات خلال مقابلة مع المؤلف: «ليس من الضروري أن تحب شريكك ولكن يجب عليك أن تحترمه إذا كنت تريد للتحالف النجاح».

#### دراسة حالة - الشراكة - مشاركة القيم المشتركة

كمثال على ما نقصده بعبارة «مشاركة القيم المشتركة» فإن شركتين كبيرتين تعملان في صناعة الأغذية عبر أوروبا واحدة كمصنع لمنتجات استهلاكية والأخرى كمزوّد لزبوت الطبخ الأساسية حوّلت اشتراكهما مما كان سابقاً (تحويلاً بشكل أساسي حيث يقوم المزود بتزويد منتجاته ويقوم صانع الأغذية بشرائها بدون أي تطوير لشراكة عمل قوية). في الواقع إن المشاكل الحقيقية كوّنت على مدى سنوات بسبب الصراع المستمر بين الشركتين لمزيد من الربح (أو القيمة) بين كلا الطرفين. وصلت العلاقة إلى نقطة اللاعودة حيث كان العارض لا يحقّق الأرباح الضرورية لاستثمارات مستقبلية التي تستدّيمه في تزويد الزبون وكان مستعداً للانسحاب. كلا الطرفين وافق على أن هذا سيكون خياراً سيئاً وقراراً من محاولة البحث عن حل آخر

كان الحل أن يضعوا فريق «إعادة هندسة» مشتركاً من كلا الشركتين يتضمن المبيعات، والتسويق، والمالية، والعمليات، وتكنولوجيا المعلومات. وقاما بتغطية النفقات المالية ومعلومات الربح وتحليل كافة العمليات التي قامت بينهما وضمن سلسلة التزويد من العارض إلى الزبون النهائي. وقاما بتخمين أي من هذه العمليات بإضافة القيمة فعلياً للمستهلك النهائي (وأي كان يطرح هذه القيمة). وكتيجة لهذا التعاون الوثيق والمفتوح فقد استطاعا أن يقوموا بإلغاء كمية كبيرة من النفقات غير الضرورية من عملياتها المشتركة لتحسين جودة المنتج النهائي بقيمة أخفض وزيادة أرباح الطرفين في التحالف. استمر التعاون الوثيق إلى نقطة حيث قام الشريكان معاً ببناء نموذج اقتصاد رياضي للسوق للتنبؤ بالطلب والكلفة والأرباح المستقبلية وكتيجة فقد استطاعا أن يفهما بشكل واضح كم يحتاج كل منهما للاستثمار والأخذ من الشراكة في مصطلحات من القيمة المالية (يقودهما التركيز القوي دائماً على إرضاء المستخدم النهائي). وكمنفعة ثانوية هامة وبكلمات أحد الشركاء «مدراء الشريكين في كلا الطرفين من الشراكة يعمل الآن كمدير تغيير فعّال في شركته».

## العوامل التنظيمية والعملياتية

إن العنصر الثالث لنموذج «المدى» هو ما ندعوه العوامل التنظيمية والعملياتية. بعبارة أبسط فإن هذا يعني الاندماج الوثيق للشركاء في النقاط المناسبة الضرورية للأداء الناجح من الشراكة.

على الصعيد التنظيمي هذا يعني روابط متعددة المستويات ومتعددة الموظفين مرتكزة على علاقات شخصية قوية بين الأعداد المقابلة أو الشبكات من الأفراد في الشركاء المختلفين. إن العوامل الأساسية هنا هي التزام إلى أقصى حد بكل الشراكات لنجاح التحالف كي لا يكون محكوماً عليه بالفشل أو في أحسن الحالات بالأداء السيئ في السوق. بشكل مساوٍ وفي إطار ترتيب فلسفة الشراكة عبر المنظمة فإن هناك حاجة واضحة لتقوية الأفراد الذين لهم علاقة بالشراكة في كافة المستويات وثقافتهم بفلسفة الشراكة ومدخلاتها.

في إطار التداخل فإن مبدأ بسيطاً هو التفكير بالشركاء كأطراف متقابلة من سلم يمثل الهرمية في كلا الطرفين مع «الأرقام المتقابلة» المشار إليها (انظر الشكل 6 - 3). من المهم أن نحصل على وضوح حول ماهية العلاقات الرئيسية في كل من الأطراف المكونة للتحالف، ولذلك فإن هذا المخطط البياني هو واحد من سلسلة موجودة ضمن التحالف. من المهم ملاحظة أنه على كل طرف من السلم هناك أفراد مشار إليهم بعنوان مثل «مدير، شريك» أو «مدير ارتباط شريك». هؤلاء الأفراد الذين يحتاجون أن يكونوا على سوية عالية لديهم مسؤولية شاملة لتنسيق وتوظيف أداء التحالف وسوف يقدمون التقارير لمستوى أعلى داخل منظماتهم. وبشكل مثير للاهتمام فإننا نرى ارتباطاً قوياً بين التحالفات الناجحة بشكل كبير واستخداماً فردياً قوياً ومنافساً في هذا الدور لدى كلا الشريكين في عددٍ من الأمثلة على التحالفات الدولية والتي يعمل فيها. إن هؤلاء الأفراد يعطون سلطة أكبر (للحصول على موارد على سبيل المثال) من

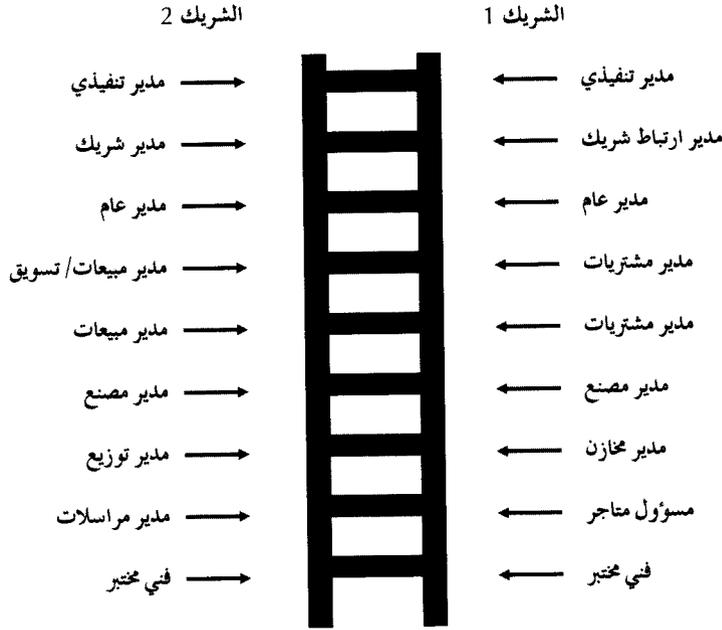
تلك التي تناسب وضعهم أو درجتهم ضمن المنظمة. هذا المدخل المرن يتجنب عدم التلاؤم المدرك بين مستوى الصلاحيات في الأشخاص الذين ينسقون جانباً أو أكثر من الشراكة (والذي يمكن أن يكون مصدراً هاماً للإحباط في التحالفات). الشكل (6 - 3) يمثل بشكل واضح الملاءمة بين شركتين ببنيات هرمية تقليدية. نفس التماثلية تصح بالنسبة لمنظمات ذات البنية الشبكية أو المصفوفية بما أن القضية الأساسية هي الحصول على «ربط متعدد النقاط» بين الشركاء.

إن تحليلاً مفصلاً أكثر للواجهات الأساسية في التحالف يمكن أن يرى من خلال مدخل تحليلي آخر.

في الشكل (6 - 4) فإن هذا موضح كخارطة علاقة والتي هي عبارة عن تقنية بسيطة، ولكن قوية للتعرف على الصناديق الرئيسية في مصفوفة العلاقات بين - ومن أجل التبسيط - شريكين لتقييم صحة الوضع الحالي لهاتين العلاقتين وتخمين حالتها المثالية المستقبلية. وهذا مهم بالتحديد كطريقة لترتيب أولويات العلاقات الرئيسية كهدف استراتيجي. وإنه من المهم ملاحظة أن دور الشخصيات الرئيسية على المصفوفة يمكن أن تراوح في صيغ الأهمية عبر الزمن. على سبيل المثال فإن هذا حدث خلال مراحل استكشاف واستخلاص وتحويل المشاريع الرئيسية في التحالفات إلى تجارية في صناعات النفط والتعدين. أما الطريقة المستخدمة لمسح العلاقات فهي مناقشة مشتركة بين الأطراف حول تقديرهم لقوة العلاقات الفردية والفعل المتفق عليه من أجل مستقبل تطور علاقات معينة. ويعتبر دور الإدارة العليا جوهرياً في عملية التكامل. بدون استثناء ومن خلال خبرتنا فإن التحالفات لا تصبح شراكات عالية الأداء ما لم يكن هناك دعم كامل ومستمر من الإدارة العليا لكل الشركاء المرتبطين. ناهيك عن أن العلاقات الجيدة ليست قاعدة جيدة بما فيه الكفاية

لشراكة ناجحة. فقد صادفنا عدداً من الأمثلة حيث شعرت الإدارة العليا بأن لديها شراكة حقيقية مع نظرائها في شركة أخرى. على أية حال فإن الإدارة على مستويات أقل في المنظّمة لم تر شراكة لأن الروابط لم تكن قد صنعت في أماكن كافية نزولاً عبر المنظمتين وبين المنظمتين. وكما يُرى من نموذج المدى فإن واحداً من النتائج الرئيسية للشراكة التي تقود إلى أفضلية منافسة مميزة هو المستوى العالمي من الإبداع المشترك. بشكل واضح فإن كمية التعلم المتنقلة بين الشركاء سوف يكون لها تأثير كبير على مستوى الإبداع المحقق. هذا النوع من شبكة العلاقات القوية المتشابكة تلعب بشكل طبيعي دوراً مهماً في انتقال التعليم بين الشركاء، وهو شيء من الصعب عمله في الشركات الدولية (ناهيك عن التحالف). ضمن استراتيجية العولمة فإن قابلية التعلم من الشركاء تتطلب أولاً معرفة أن كمية كبيرة من التطور التنظيمي والأفضلية يمكن كسبها من خلال العمل مع منظماتٍ أخرى على أهداف مشتركة ومعرفة بشكل واضح. واحدة من شركات الإلكترونيات اليابانية على سبيل المثال تصف بعض الزبائن الأساسيين كسب ساي أو زبائن (معلمين) وذلك من خلال تميزهم للتعلم الذي يحصل من خلال العلاقة (دراسة شراكة «أشريدج» الدولية).

إن الكثير من المنظّمات بشكل تقليدي استبعد فكرة التعلم من المنافسين والمزودين، بينما اليوم فإن هذا الموقف سوف يكون مدمراً في المنافسة الدولية وهو فكرة «بأننا نملك الإجابات ولا نحتاج إلى أحد لمساعدتنا». كمثال فإن أكبر تاجر تجزئة للبقالة في بريطانيا هو (تسكو) Tesco، يدير توسعه في كوريا الجنوبية من خلال تحالفه مع سامسونغ - بعيداً عن تجارة التجزئة البريطانية التقليدية.



الشكل (6 - 3) الشراكة: سلم الربط متعدد النقاط

		الشريك 1						
الإدارة العليا	العمليات	التخطيط	البحث والتطوير	التحكم في الجودة	التسويق	الشراء	مدير شريك	
■ ■		■ ■ ■ ■			■	■ ■ ■ ■	■ ■	مدير شريك
■		■			■	■ ■	■	دعم المبيعات
					■			المبيعات الميدانية
■							■	الفنية
					■ ■			التسويق
		■ ■ ■ ■						التوزيع
				■ ■		■		العمليات
■								الإدارة العليا

■ ■ ■ ■ جيد    ■ ■ ■ وسط    ■ ضعيف / محدود    فارغ = لا يوجد

الشريك 2

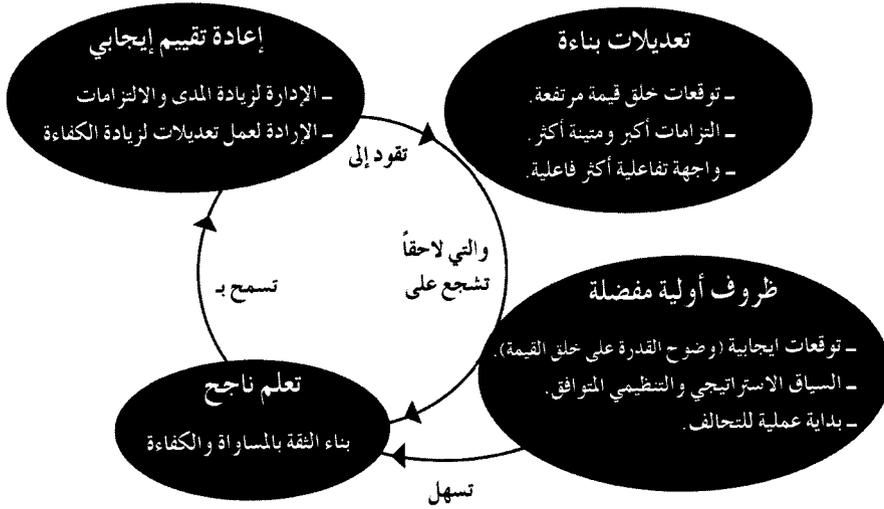
الشكل (6 - 4) تمثيل جودة علاقات الشراكة

إن فكرة التعلّم عبر الحدود تجلب معها قضية «منظمة بلا حدود» المثيرة للاهتمام (بارتليت وغوشال، 1999؛ جنرال إلكتريك 1994) أو «الشركة الممتدة» (ديملر - كرايزلر، 1999). إن هذا مفهوم رئيسي في بناء تحالفات استراتيجية فعّالة واستخدامها للامتداد بشكل عالمي. إن التحالفات بشكل متزايد ليست حول الامتداد على أراضٍ عالميّة حيث يتم في الكثير من الأسواق تصور فكرة المكان بشكل لا علاقة له بتطورات كالأنترنت، ولكن حول تعاون دولي باستخدام تركيبة من تنافسيات يديرها الشركاء في التحالف. لذلك ففي الأمثلة الناجحة فإن فكرة الشركة المعرّفة تصبح لا علاقة لها بالموضوع لأنه من الصعب وبشكل متزايد أن نرى أين ينتهي أحد الشركاء وأين يبدأ الآخر. في الواقع فإن بيتر دروكر نُقل عنه أنه قال بأن فكرة مجموعة شركات فورتشن 500 سوف تصبح غير ذات علاقة قريباً، بما أن الشركات سوف تعمل كشبكات من التعاون مع كثير من المنظمات الأخرى عوضاً عن وحدات منفصلة (هراري، 1998).

إن دوز وهامل (1998) في عملهما حول التعلّم الناجح في التحالفات، أكّداً على أهمية التعلّم كقوية للشروط الأصلية لإنشاء شراكة وكمشرد إلى إعادة التقييم المستمر والضبط الإنشائي، والتي تحصل عن طريق الإتفاق ضمن التحالف (انظر الشكل 6 - 5). في هذا السياق نحن نعتقد أن هناك رابطاً قوياً بين جودة الإنشاء الأولي للتحالف - متضمناً العوامل مثل درجة الفروقات الثقافية، مستوى الانفتاح بين الشركاء المعنيين، والوضوح في مهمة وأهداف التحالف - وكمية التعلّم الحاصل. يبدو أن المهم بشكل خاص هو التوظيف كعملية طبيعية ومستمرّة كمدخل تقليدي للمنظمة المتعلّمة إلى دورات (خطط - إفعال - راجع) السريعة.

في الشراكات ذات الأداء العالي فإنه يبدو غالباً وجود كمّ هائل من المشاركة وقليل أو كثير من عمل التطور المستمر المنجز في وسط المنظمات

المشتركة. بعد المرحلة الأولى من العمل معاً فإن الفريقين لاحظا أنه يمكنهما العمل بشكل منتج للغاية وأن يضيفا إلى معرفتهما.



الشكل (6-5) دورة تعلم ناجح نموذجية

في واحدة من هذه العلاقات في صناعة النسيج، فإن أحد المدراء في Courtaulds قال «نحن نعمل بشكل مترابط مع شريكنا وعلى هذا الأساس المستمر فإنه يبدو من الصعب القول من يبدأ المشاريع، هناك دورة تطوير مستمرة بشكل كامل» (مقابلة مع المؤلف). لا حاجة لنا للقول إن الناتج من هذا النوع من العلاقات مبني على التعلم يميل إلى كميات ملحوظة من أفضلية المنافسة للشركاء.

واحدة من المقولات المتميزة حول موضوع التعلم تأتي من مدير التحالفات الاستراتيجية في UPS «شركة تسليم الطرود العالمية». إن عمل التحالفات الدولية قد فتح آفاقاً على طريق جديدة وثقافات جديدة وتعلم جديد.

كنا نفكر بأن طريقة UPS هي الطريقة الوحيدة ولكن هذا لا يعمل في العمل العالمي .

#### دراسة حالة - نقل التعليم للتحالفات

تعتبر شركة نفط عالمية أحد الأمثلة حيث أنشأت طريقة فعّالة لنقل التعليم في التحالفات الكبيرة صعبة الإدارة. ففي مشروع رئيسي حيث ما كان في هذا العالم يستطيع أن يبحث عن مؤتمر مساعدة أكفاء وذلك بسبب طبيعة صناعة النفط والحاجة إلى درء المخاطر التي تشمل الشركاء بما في ذلك الحكومات المحلية والحكومات الوطنية. وفي هذه الحالة فإن مدراء المشروع الآخرين الخبراء في إدارة المشاريع والتحالفات المتعددة الجنسيات المشابهة في مناطق أخرى من العالم سيجتمعون على شكل ورشة عمل قصيرة من أجل أن يتشاركوا في خبرتهم التي اكتسبوها من مشاريعهم الذاتية وأن يتساعدوا في تطبيق ذلك على مشروع أصحاب المؤتمر .

إن العالم الخارجي لشركاء التحالف، غيّرنا نحو الأفضل (مجلس المؤتمرات 1997). كمنظمة، فإن UPS توسعت من كونها موجودة في ثلاث دول سنة 1985 إلى أكثر من 200 بلد حالياً. لقد كانت التحالفات مهمة لهذا التوسع. المدخل النموذجي كان تعيين نقل خاص صغير كوكالة محلية؛ إذا كانت شراكة هذه الوكالة مرضية، فإن UPS وعلى مر الوقت تأخذ شراكة صغيرة مع الشركة المحلية وبالتالي تنتقل نحو الاستحواذ. إن المدخل بشكل كامل مصمّم للسماح للشركات بأن تفهم بعضها بعضاً بشكل جيد وأن تدير مخاطرة اختيار الشريك الخطأ. بشكل طبيعي فإن UPS أيضاً لديها تحالفات متميزة مع محركات بحث رئيسية على الأنترنت مثل (لايكوس وياهو) لمتابعة طرد بالنسبة للزبائن. النقطة الأخيرة التي يجب توضيحها تحت هذا العامل المنظماتي والعملياتي تتعلق بالشراكة الداخلية. بشكل بسيط جداً فإن المنظمات التي تحاول بناء تحالفات عالمية (وهذا بحد ذاته من الأشياء الصعب عملها) يجب أن تنظر أولاً وبشكل دقيق إلى مستويات الشراكة عبر منظمته نفسها. البرهان

القوي على ذلك هو قول أحد نواب رئيس وكالة إعلانات عالمية ضخمة خلال دراستنا حول الشراكة: «إذا كان لديك مشاكل في الشراكات الخارجية، فتأكد بأن المشاكل ستكون في شركتك نفسها».

غالباً ما يكون لدى المنظمات التي تُدار على أساس (قسمي، عملي، قطري، أو إقليمي) مستويات فقيرة من التعاون والتعلم عبر حدودها الداخلية. ولهذا عندما تحاول عمل تحالفات استراتيجية خارجية عبر الحدود فإن هذه المشاكل سريعاً ما تظهر جلية للشريك وغالباً ما تقود إلى الإحباط وانعدام الثقة. ويعتبر التغلب على هذه المشكلة أو تحييدها، وقيادة الشراكة الداخلية في المنظمة نفسها واحداً من الأدوار الحساسة لمدراء الشرك. وأحد الأمثلة على الوعي الجيد لهذه المسألة هو مصنع المفروشات وبائع التجزئة العالمي IKEA والذي يملك الآن متاجر في 29 بلداً. هذه الشركة تعتقد بشكل أكيد بأن شراكتها مع مزوديها الرئيسيين هامة في الحفاظ على النمو في المستقبل. إن دورات حياة المنتج في صناعتها تقصر مما يضع مسؤولية كبيرة على عاتق علاقات زبون - مزود، وقابلية التحالفات مع المزودين للتحرك سريعاً لحماية أفضلية المنافسة. على أية حال ومن وجهة نظر أحد المدراء الكبار في العمليات الأوروبية فإن المسألة الحساسة هي ضمان الشراكة الداخلية بين مكاتب الشراء على أساس قطري أو إقليمي حول العالم، وبين وظيفة إدارة خط الإنتاج المركزي في إسكندنافيا. بدون ذلك فسوف تجد تطوير الشراكات الخارجية أمراً أكثر صعوبة. لذلك فإن الشركة أعطت اهتماماً ملحوظاً لتحسين جودة شراكتها الداخلية.

### عوامل مراجعة الأداء

عوامل مراجعة الأداء هي التصنيف الرابع في نموذج المدى وتتضمن نوعين من النشاط. الاتصالات/ نقل المعلومات بين الشركاء والتقييم المتبادل للأداء.

ويقوم الاستخدام الفعّال بشكل متزايد في التحالفات عالية الأداء على طرق إلكترونية للاتصال بهدف إيصال المعلومات المهمة بشكل آلي للشريك . وقد كان هذا يعمل سابقاً من خلال (تبادل المعلومات الإلكتروني EDI) لكن هذا المدخل الآن أصبح بالكاد جزءاً من نشاطات اتصالات معتمدة على الأترنت بشكل كثيف بين الشركاء في التحالف . إن قضايا الاتصالات هي دائماً مسألة حسّاسة في الشراكات ، خاصة في التحالفات العالمية ، حيث تظهر مشاكل الاتصالات بشكل أكبر من خلال البعد الجغرافي ومدى تعقيد هذه التحالفات .

وتعمل شركة سويسرية مختصة بالكيماويات من خلال تحالفات استراتيجية مع زبائنها الرئيسيين عبر العالم . وقد قال أحد مدراء التحالف خلال دراستنا : «حتى شيء بسيط كبساطة مشاركة واستخدام زبائننا الاستراتيجيين لنظام بريدنا الإلكتروني عالمياً كان مهماً جداً في بناء علاقاتنا» . وتعتبر أنظمة المراجعة والخطوات والمقاييس منطقة ضعيفة في التحالفات غالباً كدعم لعملية المراجعة لديهما ، وعلى هذا فإن التحالفات القوية لديها تبادل معلومات وروابط بيانات بين الشركاء وقنوات اتصال مفتوحة وبشكل شبه دائم . إن القياس ضعيف الأداء على التحالفات يمكن أن يؤثر بشدة على إمكانية تحولها إلى شراكة ناجحة جداً .

وقد تبين من إحدى الدراسات (لشركة أندرسن الاستشارية) (الآن Accenture) أن (51٪) فقط من التحالفات استخدمت مقاييس أداء رسمية وأن (20٪) فقط من المدراء التنفيذيين اعتبروا هذه المقاييس كتنبؤات يعتمد عليها للنجاح (شركة أندرسون الاستشارية ، 1999) . من خلال تجربتنا فإن الشراكات الأفضل توافق بشكل مبكر في العلاقة على عملية دقيقة ومراجعة بشكل مشترك ومقبولة تقيس ، ليس فقط الأداء المالي ، ولكن أيضاً المسائل الأخف المتعلقة بالشراكة . إن مُدخّل «الورقة المتوازنة» هذا (والذي كان من رواده كابلان

ونورتن، 1993) فعّال في الشراكات، حيث يتفق شركاء التحالف مجتمعين على طبيعة هذه الورقة لتتضمن المقاييس المالية، والمقاييس المتعلقة بالزبون، ومقاييس فعالية سير الأعمال، ومقاييس التعلّم المنظّماتي في الشراكة. إن نواة ورقة المقاييس يجب أن تعكس المؤشرات الرئيسية والنتيئات لنجاح الشراكة في سوقها. لذلك فإن عملية الاتفاق على هذه الورقة تصبح مرحلة مهمّة في تأسيس التحالف، بما أن الشركاء ملتزمون بأن يُخضعوا أنفسهم للقياس بواسطة مؤشرات يتفقون عليها في الورقة. إن هذا لا يمنع أياً من الشركاء من أن يكون له مقاييس منفصلة خاصة لأعماله، لكن المسألة الرئيسية هي أن الشركاء سوف يوافقون على الارتباط بالأداء حسب مقاييس الورقة. إن هذه العملية بحد ذاتها يمكن أن تقود مراجعة دقيقة للغاية لعملية تطور الشراكة عن طريق توضيح الأهداف الاستراتيجية الرئيسية ونظرة الشركاء للنتائج التي سوف تؤسّس النجاح في عقولهم.

كما هو مذكور سابقاً فإنّه من المهم أن يكون هناك اهتمام بالعوامل الحساسة الأخرى إضافة إلى العوامل الصعبة. كأمثلة على عوامل ورقة تسجيل النتائج من التحالفات الفعلية في دراستنا للشراكة والتي تبنت هذا المدخل متضمناً النمو في الأرباح، وعدد المناقصات المكتسبة، والنمو في القيمة المضافة الاقتصادية، ونمو حصة السوق في الأسواق النامية، والنسبة المئوية للعائدات من الابتكارات بين الشركاء، والتوجه في مستويات الثقة، والتوجه في مستويات بناء التحدي ضمن التحالف، ومقاييس درجة التطور الشخصي للمدراء في التحالف، ومقدار التحسّن الحاصل في إدارة الملاءمة الثقافية بين الشركاء.

كما أشار كلهان ومكنزي (1999) فإن أي مقاييس يجب أن تكون بسيطة وواضحة، سواء لمدير التحالف أو لصنّاع القرار المشتركين. يجب ألا تعتمد على بيانات معقدة يصعب الحصول عليها، ويجب أن تكون سهلة التقييم وفوق

كل ذلك يجب أن تكون قابلة للتطبيق من قبل الشركاء بشكلٍ متساوٍ. من حيث الأهمية للمقاييس هناك عملية المراجعة التي تحصل بين الشركاء. لا داعي للقول إنهم يحاولون بناء التحالف ليصبح شراكة عالية الأداء، فالعملية يجب أن تكون مشتركة بشكل كامل وتعتمد على مساواة الأصوات في العلاقة. يجب الاتفاق على الجدول الزمني لعقد اجتماعات مراجعة، وما هي الإعدادات اللازمة لها، ومن يجب أن يحضر، وكم يجب أن تستغرق، ومكان الانعقاد والفعل الذي يجب أن يتبع اجتماع مراجعة تقليدي.

كمثال على عملية فعّالة جداً، في أحد التحالفات عبر جنوب شرق آسيا بين شركة أسترالية وشريكها، تجتمع الشركتان بشكل ربع سنوي مع عقد كلا الطرفين لاجتماعات تحضيرية داخلية لمناقشة المسائل بين الشركاء. بعد الاجتماع المشترك فإن كلا العارض والشريك يتبع ذلك باجتماعات خاصة بهما لتحديد الخطوات المناسبة التي يجب اتخاذها خلال الأشهر الثلاثة المقبلة وما بعدها لبناء شراكة أعمق. إن هناك تركيزاً محدداً جداً في هذه العلاقة على التطور المستقبلي أكثر من التخمين التاريخي. وكجزء متفق عليه من سير العملية فإن الشركاء يراجعون أيضاً في كل اجتماع فعالية العلاقات الرئيسية بين الأشخاص في الشركتين المعنيتين. تعالج هذه النقطة غالباً بشكل مثير للفضول في مراجعات الشراكة. إنها قد تتطلب بعض المناقشات الصعبة والتدريب ونقل الأفراد الذين لا يؤدون عملهم بشكل جيد معاً لأن التركيبة ليست مناسبة.

في هذه الشراكة بالتحديد فإن تقييم العلاقة إجباري وليس اختيارياً. في مثال آخر يتعلّق بتحالف عبر - أوروبي فإن مدراء الشريكين يحضرون لاجتماعات المراجعة الرئيسية كل ستة أشهر (والتي يمكن أن يحضرها مدراءهم التنفيذيون) عن طريق زيارة كلٍ من الشركتين بشكل مشترك في كافة البلدان الرئيسية حيث يعمل التحالف، متفادين بذلك أي عملية تصفية للقضايا الرئيسية المطروحة من قبل أشخاص ذوي مراكز أقل في التحالف.

في حالة الأعمال المشتركة بالتحديد فإن هناك حاجة كبيرة للانتباه إلى المقاييس المستخدمة لتقييم صحتها، بما أن بعض الشركات الأم لديها أهداف للأداء ونسب مطلوبة للعائدات والتي لا يمكن الوصول إليها في عمل مشترك حديث النشأة. يمكن أن يقود هذا إلى إنهاء قصير المدى للعمل المشترك بينهما وبأهداف واقعية أكثر وبعيدة المدى يمكن أن يتحول إلى نجاح ملحوظ. بشكل طبيعي فإن طول الوقت الذي يجب أن يسمح به الشركاء لتقدير ما إذا كان العمل المشترك سوف ينجح أم لا سوف يكون متغيراً اعتماداً على سوقهم.

### عوامل المساواة

الفئة الأخيرة من العوامل في نموذج المدى هي عوامل المساواة، والتي تتضمن مساحات تصرفات حساسة وخطيرة مثل الصبر والتسامح، وعمليّة بناء الثقة والمحافظة عليها. وفوق كل هذا الإيمان بتقييم الشريك كندّ بغض النظر عن الحجم النسبي والأسهم المملوكة والقوة في المنظّمة. نائب مدير في شركة Corning Glass الأمريكية والتي لديها أكثر من أربعين مشاركة ضخمة في تحالفات استراتيجية حول العالم مع نسب نجاح عالية في أعمال مشتركة، شدّد على هذه النقطة: «إن تأكيد كورنينغ على المساواة كان عاملاً رئيسياً في نسب نجاحها في التحالفات». وبشكل مماثل وكما من بتساوي امتلاك الأسهم في أعمال مشتركة «فإن الإدارة يجب ألا تقلل من قيمة القيمة الرمزية لشراكة 50:50 لجعل الشراكة تعمل» (فيبر وباريت، 1999).

أحد الأمثلة على المشاكل الناجمة عن الفشل في معاملة شريك كندّ هو محاولة التحالف بين «جونسون أند جونسون» وشركة «أمجم إنك»، وهي شركة أبحاث حيوية من كاليفورنيا. كان التحالف مصمماً لتسويق مصل معالجة الدم EPO. وكان موجوداً منذ نحو 15 سنة. أنتجت العلاقة إجراءات قانونية ولجان تحكم، ولها سجل حافل بما وصفه أحد المحلّلين الصيدلانيين عدم الاتفاق الدائم على مر تاريخهما (فيبر وباريت، 1999). إن المشاكل الكامنة تحت

السطح وصفت بأنها منافسة شديدة جداً في السوق، ضخمتها مستويات عالية من انعدام الثقة بين الشركاء، والعجرفة في كلا الطرفين، وتغيرت السوق التي لا يمكن التنبؤ بها. ينسب أحد المعلقين واحداً من الأسباب الجذرية للمشاكل إلى فشل الشريكين في معاملة الآخر كند، حتى حين إنشاء التحالف. عوضاً عن الاتفاق على مشاركة الأرباح بشكل متساو، فإن جونسون آند جونسون كان لها حصة غير متكافئة من مبيعات التحالف والتي قُدّرت بـ3,7 مليارات دولار. إن نسخة جونسون آند جونسون من المنتج بيعت لسوق المعالجة بالكيماويات وأسواق المعالجة الفرعية الأخرى بينما تركت لـ«أمجم» سوقاً أصغر نسبياً هي سوق معالجة الفشل الكلوي.

لاحقاً لهذه القضية والمشاكل التي نتجت عنها فإن الشركتين لم تستطيعا أن تريا أي نوع من التعاون في المنتجات اللاحقة، وهذا مؤشر واضح على شراكة لم تنجح. بعد لجنة التحكيم سنة 1998، ربحت «أمجم» الحق في بيع عقار مشابه كيماوياً، وهو في الواقع متفوق على الوصفة الحالية كونه يستعمل أسبوعياً عوضاً عن الاستعمال اليومي. وافقت لجنة التحكيم على أن هذه التركيبة الجديدة كانت مختلفة بما فيه الكفاية لتقع خارج ترخيص الاتفاق بين أمجم وجونسون آند جونسون. من المفيد ذكره بأن كلا الشركتين تدبرت بشكل منفصل أن تكوّن شراكات ناجحة جداً مع شركاء آخرين مما يؤكد أن كل علاقة استراتيجية منفصلة تحتاج إلى كمية كبيرة من العناية الفردية والحرفية والانتباه قبل أن يمكن تحويلها إلى شراكة حقيقية.

### عملية تطور الشراكة

في هذا الفصل عرضنا حتى الآن بشكل مجمل نظرتنا للعوامل الحساسة (ملخصة في نموذج المدى) والذي يبدو أنه يقود إلى النجاح في بناء التحالفات. على أية حال فإنه من المفيد إبراز عملية تطور الشراكة التي اتبعتها شركات التحالف الناجحة في بناء شراكاتها. من خلال أبحاثنا، نعتقد بأن

المفتاح هو تبني منطق بسيط لكنه فعّال مع عدد من المراحل المحددة بشكل واضح يلحق ذلك كلا الشريكين بشكل متواز مبدئياً ومعاً في المراحل اللاحقة. هذه العملية يمكن أن تساعد بشكل واضح في تأسيس التحالفات الناجحة. إن المراحل الرئيسية من عملية تطور الشراكة موضحة في الشكل (6 - 6).



الشكل (6 - 6) عملية تطوير الشراكات والتحالفات

## التحليل في الخلفية

يجب أن يحلل هذا السوق، حاجات الزبائن، وحالة التنافس، والتوجهات في بيئة الأعمال، وعوامل أخرى إلى نقطة حيث يبدو أن هناك فرصة أعمال واضحة (أو تكوين للقيمة)، والتي تحتاج للوصول إليها عن طريق شكل من أشكال التحالف.

**حدّد ماذا تريد من التحالف وماذا يعني لك؟**

**(أين يقع ضمن استراتيجيتك الشاملة)؟**

**وما هي الفوائد التي سينتجها لمنظمتك؟**

يبدو هذا بسيطاً ولكن الأقسام في واحدة من شركات الخدمات الأوروبية الكبيرة حالياً لا تستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة لأن شركتها الأم لم توضح نواة استراتيجيتها العالمية. قارن هذا مع أحد المدراء التنفيذيين لشركة كبيرة في مقابلة مع المؤلف لإعادة صياغة كلماته: «إن سوقنا ناضج ومنافس بشكل كبير. في فترة خمس سنوات أريد على الأقل تحالفاً واحداً رئيسياً في كل من مناطق أهداف العمل المختارة الإضافية الستة. هذه التحالفات سيكون لها ROI تحديداً فوق نواة عملنا الحالي. وبالمجمل سوف تتقاضى على الأقل ثلاثين بالمئة من أرباحنا. لذلك فإن التحالفات هامة لنمونا المستقبلي».

### **وضّح الحدود ومناطق عدم الدخول في التحالف**

كأمثلة فعلية على هذه والتي صادفناها هي عبارة عن معلومات سرّية والتي لن يتم نقلها إلى الشريك مثل ملكية الحقوق الفكرية، والحدود الجغرافية، ومنع الوصول المباشر من قبل الشريك إلى قواعد بيانات الزبون (في حالة إحدى شركات الطلبات البريدية الأوروبية الكبيرة)، والمناطق المتصلة بالتحكّم وتمثيل المجلس. على سبيل المثال فإن فورد من أجل أعمالها المشتركة في الأسواق الناشئة كالهند تفضل عدم الامتلاك لغالبية الأسهم، لكنّها تصر على التحكّم بالعمليات.

### **طوّر معياراً واضحاً لأنواع الشركاء الذين ترغب بمشاركتهم**

على سبيل المثال فإن UPS لديها معيار واضح لما تسميه «الشركاء الاستراتيجيين» وهو السمعة المتفوّقة، والمجال الواسع من الخدمات، وتوافقية أسلوب/ ثقافة والقوى الأساسية المشابهة (لكن ليست المماثلة) لـ UPS.

هيوليت باكارد التي لديها أكثر من 300 تحالف رئيسي حول العالم، تبحث بشكل فعّال عن شركاء في أعمالها للخدمات الإلكترونية. إن مُدخّلها لجذبهم يتضمن توضيحاً على موقعها على الشبكة العالمية للفوائد من الشراكة مع HP في هذا المجال («مشاركة المخاطرة، مشاركة المعرفة، الاتصال والوصول التقني»). كما أنّها تصف بعبارات زخرفية قصيرة بعض التحالفات الرئيسية التي تنخرط فيها (على سبيل المثال مع سيسكو سيستمز)، كوسيلة لتوضيح متطلبات من شركائها. عند هذه النقطة يجب أن يكون الشركاء قد وضحووا فكرتهم عن التحالف بشكل منفصل، وبشكل حاسم تشاركوا في وجهات نظرهم في ما بينهم (ما لم يكن أحد الشركاء يخمّن مرشحاً للتحالف بدون عمل اتصالات). يمكنهم الآن الانتقال إلى الخطوة التالية.

### خمنّ الملاءمة الاستراتيجية بينهما

هنا ينظر الشركاء إلى توافق عقلايتهم بالنسبة للتحالف موضحين أية تعارضات هامة بين وجهات نظرهم وفاحصين ما إذا كان يمكنهم فعلاً العمل معاً بشكل وثيق لإنتاج قيمة مضافة من العلاقة. عند هذه النقطة فإنّه من المجدي مناقشة ثلاثة عوامل رئيسية للملاءمة بشكل أكثر تفصيلاً:

- المواقف تجاه السلطة والمساواة.
- الاختلافات الثقافية.
- الإرادة لبناء الثقة.

كما هو مذكور سابقاً فإن مسألة ممارسة السلطة يمكن أن تكون مؤثرة بشكل دراماتيكي في تطوّر الشراكات. يمكن أن تكون محاولة السيطرة على العلاقة أكثر النواحي الهدّامة على الإطلاق. كما قال نائب رئيس لشركة اتصالات أمريكية ضخمة: «إذا وصل الناس إلى الشعور بأنهم شركاء صغار على الطاولة فإن هذا يمكن أن يكون مخزياً تماماً لحسّ الشركة، والالتزام

المتبادل، والمخاطرة المشتركة. في الحقيقة حتى استخدام مصطلحات شريك مثل «صغير» أو «كبير» أو «قائد» في المناقشات مع شريك أو شريك محتمل يمكن أن تكون هدامة.

في بعض الصناعات حيث - وبشكل تاريخي - أساليب الإدارة المتبقية اعتبرت قوية بشكل معتدل (ربما صناعة السيارات، النفط والدفاع) هذا التغيير في السلوك قد يكون صعباً لكثير من المدراء حتى على المستوى العالي. لقد كان لنا علاقة لواحد من الأمثلة في الصناعة الدفاعية حيث كان هناك محاولة عدة سنوات لتشكيل شراكة قوية بين طرفين ناجحين عالمياً.

إن العقلانية الاستراتيجية ممتازة لكلا الشركتين (واللتين هما متنافستان) للعمل معاً ويجب أن يقود إلى أفضلية منافسة ملحوظة وعمل جديد ضخم لكليهما. على أية حال فإن واحدة من الشركتين وبشكل طبيعي متعاونة أكثر من الأخرى والتي لديها ثقافة «الأمر والسيطرة» واستبدادية أكثر. إن السلوك تجاه الشريك «الأخف» والذي أنشأته هذه الثقافة الصعبة كان عائقاً رئيسياً لنمو هام في الشراكة خلال زمن محاولتها. من المحتمل وبشكل جدي (بعد عدة سنوات من محاولات التعاون). لصالحهما فقد بدأت الآن المحادثات الصعبة الضرورية للتعامل مع هذه المسألة والتحرك إلى الأمام بالمفاهيم التجارية.

إن جزءاً هاماً من المدخل الفلسفي للشراكة يجب أن يكون اهتماماً خالصاً في فهم الشريك وحاجاته واهتماماته، كما هو مشار إليه في عملية تطور. عوضاً عن «متطابقة»، فإن الموظفين في المنظمين يبدو أنهم يفهمون بعضهم بعضاً والطرق التي يمكن لشركتهما أن تعمل معاً بشكل أسرع. هذا يقود بدوره إلى تطور أسرع من الانفتاح والثقة المتبادلة بين الأفراد الرئيسيين في العلاقات. إن سبب التأكيد على أن الثقافة يجب أن لا تكون متطابقة هو أن كلا الشريكين يجب أن يحضر معه شيئاً مختلفاً. ولذلك يجب أن يكون هناك فارقاً كافٍ بينهما لتكوين تعاون حقيقي من أجل العلاقة. إن شركات كثيرة وجدت أن

تلاؤماً متقارباً جداً بين الشركاء يمكن أن يكون نقصاً في فاعلية مدخلات الإبداع للمستقبل وبالنتيجة لبعض الرضا عن النفس في العلاقة.

إن المشاركة في بعض القيم المشتركة يمكن أن يعطي استمرارية قوية للشراكة عن طريق دعم تطور العلاقات الشخصية. الأمثلة يمكن أن تتضمن الالتزام بمدخل عالمي، والجودة وخدمة الزبائن، والتكاملية في التعاملات التجارية وتقدير تطور الأشخاص في المنظمات. بشكل طبيعي في التحالفات الاستراتيجية العالمية فإن شركاء التحالف لا يتوجب عليهم فقط مواجهة ثقافات منظمّاتية مختلفة فقط ولكن سوف يكون عليهم أيضاً أن يتعاملوا مع ثقافات وطنية مختلفة وأحياناً إقليمية.

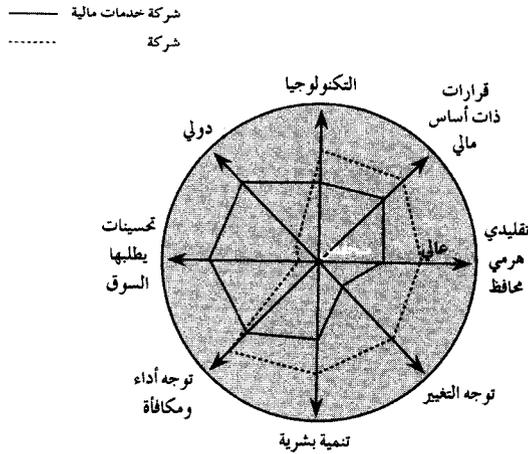
#### دراسة حالة - التغلب على الاختلافات الثقافية

في أحد التحالفات الطويلة (أكثر من 15 سنة) بين موزّع صيدلاني ياباني ومصنّع صيدلاني أمريكي كانت العقلانية الاستراتيجية للتحالف قوية جداً حيث يقوم أحد الشركاء بتقديم الوصول إلى قنوات التوزيع في سوق جديدة للشريك الآخر الذي أتى بمنتجات ممتازة لهذه العلاقة. على أية حال فإن السنين الأولى من الشراكة كانت صعبة جداً لأن الاختلافات الرئيسية الهامة والتي كان سببها بشكل أساسي عدم رغبة الشريك الأمريكي للتكيف أو حتى فهم الاختلافات في مدخلات الأعمال المتبناة من قبل الشريك الياباني. بعد كثير من الصبر من قبل الشركة اليابانية كان لا بد بالنتيجة أن تطلب بأن تقدم الشركة الأم الأمريكية فريق إدارة جديداً للشراكة. تم عمل هذا ووضعت آليات وسلسلة إجراءات جديدة مع تأكيد شديد على التفهم المشترك للشركتين والطرق التي تفضلان العمل بها. تضمنت الإجراءات تنقلات طويلة الأمد للموظفين بين الشركتين مبدلين الأماكن لمراجعة أداء التحالف ومحاولات خاصة أخرى لتقريب الشريكين لبعضهما. لاحقاً لهذا الخط الفاصل فإن أداء التحالف تحسّن بشكل ملحوظ وبقي قوياً منذ ذلك الوقت ولأكثر من عشر سنوات. يبدو من الواضح أن التحالف كان يمكن أن يبدأ بداية أسرع وأكثر إنتاجية أو أن مسألة الاختلافات الثقافية البسيطة كانت من ضمن الأولويات منذ البداية.

كيف يمكن تحديد القضايا ضمن ثقافات الشريك؟ أحد المدخلات التي تبدو مساعدة هو أن يبدأ الشركاء بوصف إدراكهم الخاص للثقافات بشكل منفصل، ثم مشاركة هذا مع شركائهم وتمثيل القيم الثقافية على مقياس مشترك. أحد الأمثلة موضح في الشكل (6 - 7) حيث إطار العمل المستخدم يعتمد على أسلوب مشترك موظف في فحص قياس العمليات العقلية والمعروف بالشكل الدارج باسم «مخطط العنكبوت» (بروندر وبرتزل، 1992).

إن المثال الحقيقي في الشكل (6 - 7) يوضح محاولة لعمل مشترك بين شركة خدمات مالية ضخمة وعريقة وشركة دوت كوم أساسية وأصغر بكثير. ولقد كان الغرض من هذا العمل المشترك فتح طرق وصول إلى سوق جديد عبر الحدود لكلا الشريكين مستخدمين مهاراتهم الأصلية المكتملة لبعضها.

إن المخطط يضع كل شريك في مواجهة سلسلة من الاتجاهات الثقافية التي اتفقوا على أنها ستكون هامة لنجاح العمل المشترك في الأسواق الدولية. ويعني التقييم الأعلى هنا بأن الشريك يعطي أهمية عالية (في الحقيقة ليس مجرد نية) لهذا المتحول في ثقافته الخاصة..



شكل (6 - 7) محفظة ثقافية

كما يمكن أن يُرى أن اللامحتين تظهران بعض مجالات الارتباط (الدولية والتكنولوجيا)، ولكنهما توضحان اختلافات في متحولات ثقافية أخرى مثل (المواقف التقليدية، الأداء والمكافأة، أهمية الشؤون المالية في صنع القرار). سوف تريان العالم من خلال عقليات مختلفة ويمكن أن يقود هذا إلى مشاكل كبيرة في التحالف. بإعطائهما كمية من التفرعات سوف يحتاجان إلى تركيز اهتمامهما الشديد بشكل مبكر على إدارة هذه الاختلافات الثقافية. إن المفتاح الرئيسي لهذا هو فهم وتقدير التنوع الذي تقدّمه كل منهما للثقافة المشتركة.

إن جزءاً هاماً من إدارة القضايا الأخرى في التحالفات تحتاج لأن تأتي من البناء الأولي للرؤية أو الهدف المشترك للتحالف، والقيّم أو «القوانين الأساسية» التي تعمل تحتها، والآليات لتنفيذها في عدّة مواقع في التحالف العالمي. يبدو تقريباً أن هناك اتفاقية عالمية بأن بناء الثقة شيء مركزي للنجاح في التحالفات كما تشير المقولات التالية خلال مقابلات مع المؤلف:

- «لا يمكن بناء أي شيء إذا لم يكن هناك ثقة بين الشريكين» (مدير شراكة كبير في إلكتروكس).
- «الثقة هي أساس كل شيء» (مدير كبير في DHL).
- «إذا اعتُبر أحد الشركاء قوياً جداً، لا يمكن بناء الثقة» (مدير إداري أوروبي في يونيلفر).

هذا على أية حال يفرض سؤالاً هاماً عن كيف يمكن للشركاء بناء الثقة في تحالفاتهم. إن المفاتيح تكمن ربما في السلوك أكثر مما تكمن في الاعتبارات الأصعب مثل الأنظمة، والنسبة المئوية للشراكة في الأعمال المشتركة، والاتفاقيات القانونية المتوصل إليها من قبل الأطراف المشكّلة للتحالف. إن بيكتل Bechtel هي شركة بناء أمريكية لها علاقة بمشاريع بناء معقّدة في كافة أنحاء العالم، غالباً بالتحالف مع الحكومات المحلية وشركات بناء كثيرة أخرى، تعتقد بشدة أن «التحالف هو عمليّة تعاون وليس تحوّلًا. نحن

نحتاج الدخول إلى المفاوضات والتحالف كله من نقطة مبدئية هي كيف يمكننا إنماء هذا العمل معاً. يجب أن نُقنع لا أن نأمر».

بشكل مشابه وعندما أشار مدير تحالفات الخطوط الجوية البريطانية «بريتش أيرويز» إلى تحالف عالمي واحد مع عدد من شركات الطيران الكبيرة، والتي تعمل في 138 بلداً وتتضمّن رحلات إلى أكثر من 600 وجهة، علق بقوله «قوانين بالإجماع. إن هذا لا يبني بيروقراطية ونحن وبشكل معتمد لا نبني مركزاً قوياً. إن حقيقة أننا مجبرون على التحرك في اتجاه مختلف عوضاً عن بيئة الأمر والسيطرة هي في الحقيقة ذات فائدة» (لويس، 1999). إن عنصراً حسّاساً في هذا التحالف من وجهة نظره هو القابلية لتبادل التصرف الأفضل بين الشركاء عبر العالم. وهذا يتطلب مُدخلاً أكثر مرونة وبساطة من طرق العمل التقليدية للشركاء.

#### جدول (6 - 1) شراكة وتحالفات

##### بناء الثقة

معلومات حسّاسة مشتركة

تفهم مشترك للأدوار/ المسؤوليات

عملية مراجعة متبادلة واضحة

المشاركة في الاهتمامات (الحقيقية والمدركة)

الوصول المفتوح إلى الشركاء.

تنفيذ الوعود

تفادي السلوك الاستبدادي

الترحيب بالتحدي البناء

الانفتاح على التعلّم من الشريك

الاعتراف بالأخطاء

إن العناصر الرئيسية لبناء الثقة موضحة بجدول (6 - 1) والتي تؤكد على عدد من الطرق الرئيسية لتمتين العلاقة. إنه لمن الجدير تسليط الضوء على نظرة بعض الشركات أن إحدى الطرق المهمة لبناء الثقة مبكراً في التحالف هي المشاركة بالمعلومات الهامة خاصة على الأهداف الاستراتيجية للشركاء. بما أن التحالف مقصود منه افتراضياً أن يكون تطويراً استراتيجياً طويل الأمد فإن هذا يجب أن ينظر إليه كجزء رئيسي من عملية إنشاء التحالف. قال المدراء التنفيذيون الكبار في عمليات ليفي - شتراوس الأوروبية «إحدى الطرق الهامة لبناء الثقة بسرعة هي من خلال المشاركة المتحكم بها بعناية للمعلومات الحساسة، ونحن لا نمانع أن نبدأ بذلك لأن هذا جزء من ثقافتنا» (دراسة أشريديج للشراكة). إن توضيح الأدوار النسبية والمسؤوليات في الشراكة هام جداً وخاصة لتفادي سوء التفاهم وازدواجية مساحات الإدخال الرئيسية. إن النقطة الهامة هي أن أي عملية يجب أن تكون مشتركة تماماً بين الشركاء بغض النظر عن النسبة المئوية للملكية في عمل مشترك على سبيل المثال.

عوامل أخرى في بناء الثقة تتضمن مجموعة كاملة من القضايا ذات الصلة

كالآتي:

- مشاركة الاهتمامات (سواء الحقيقية أو المدركة)، بما أنها يمكن أن تكون متمسكاً بها بشدة وتتضمن عواطف ملحوظة يمكن أن تخرب الشراكة.
- تفادي أسلوب التحكم والسيطرة للسلوك الاستبدادي.
- الانفتاح على التحدي البناء للأفكار التي يضعها الشريك.

قال أحد المدراء التنفيذيين الكبار في كورنينغ كلاس عندما أشار إلى مدخل الشركة لبناء شراكة وأعمال مشتركة بأنها دائماً تحاول أن تقول لشركائها «إذا لم تكونوا سعداء فلنجلس سوياً ونتحدث حول ذلك، لا تقوموا فقط بالابتعاد» (كولي دولاسييرا، 1995). من المفيد ملاحظة أن كورنينغ لديها سجل حافل لتكوين أعمال مشتركة ناجحة منذ تحالفاتها الأولية في أواخر

الثلاثينيات مع شركات مثل أوينز - إينوي، والتي منحتها الدخول إلى صناعة الألياف الزجاجية. إن واحداً من معاييرها الأساسية لصحة الشراكة هي ما إذا أحس الشركاء بأنهم يستطيعون إثارة القضايا بشكل مريح مع بعضهم.

إن التعليق الأخير في الجدول (6 - 1) هو الاستنتاج المتوصل إليه من قبل عدة شركات، وهو أنه لبناء الثقة يجب أن تكون مستعداً للتنازل عن شيء ما.

#### دراسة حالة - التنازل عن شيء ما لبناء الثقة

إن أحد الأمثلة المثيرة للاهتمام عن هذا كان في تحالف عريق بين شركتين صناعيتين عالميتين في 9 بلدان أوروبية. إن المنطق الاستراتيجي للتحالف كان دائماً قوياً جداً وعلى مدى أكثر من عشر سنوات من وجوده فقد تفوق في أدائه على المنافسين في أسواق محددة. إن لحظة حساسة مبكرة في تطور التحالف كان لها علاقة ببناء الثقة. في اتفاق التحالف كان هناك احتياطياً لتعديل الكلفة والأسعار نظراً لتغيرات في أسعار الصرف بشدة لصالح أحد الشركاء والذي، ومن أجل هذا وكما هو محدد في شروط التحالف، كان يمكن أن يكسب أرباحاً طائلة. عوضاً عن ذلك فإن الشريك رفض أن يأخذ مكتسبات العملية القصيرة الأمد لأنه رأى أن التحالف استراتيجي ومصمم لبناء نمو ربح عادي وقوي للشريكين. ولذلك فإنه لم يشأ أن يستفيد بهذه الطريقة من حدث مبكر غير اعتيادي في حياة التحالف. إن هذا الموقف كوّن جيشاناً قوياً جداً في مستويات الثقة المبنية ضمن التحالف وسرعَ بشكل ملحوظ تطور العلاقة إلى شراكة عالية الأداء.

هل يمكن للتحالفات أن تُنشأ بطرق تقلص مسائل الإدارة وتحسّن فرص حل الخلافات؟ إن الدليل من عدد كبير جداً من التحالفات الموجودة من كل نوع ومن ضمنها الأعمال المشتركة وتعاونيات البحث والتطوير، واتفاقيات التسويق، واتفاقيات الترخيص والاندماجات والاستحوادات هو أنه من غير الممكن استنتاج ارتباط قوي بين نوع معين من بنية المنظمة أو إنشاء إدارة في التحالفات ونجاح التحالف. باختصار فإن السبب يبدو بسيطاً جداً وهو أن الأشخاص المعنيين بالتحالف يجب أن يجعلوه يعمل ولهذا فإن التركيبة

الشخصية في التعاون بين الأفراد في المواقع المختلفة وفي المستويات المختلفة هو العنصر الهام. ما يبدو أنه واضح للغاية على أية حال (كما ذكره روبر وزولو، 2000) هو حيث يكون للشركاء تجربة محدّدة سابقة في العمل معاً وبذلك يفهمون طرق عمل بعضهم لإدارة عمليّات التعاون وبالتالي فإن قضايا السيطرة نادراً ما ستثار بشكل متساوٍ وبهذا المستوى من المعرفة لبعضها فإن أي تعديل لأسلوب السيطرة يتم استعماله أو لبنية التحالف سيكون أسهل للإدارة.

وتتم واحدة من الطرق الهامة لتخفيف احتمالات الصراع في التحالفات من خلال المفاوضات الأولية عند بداية تشكيل التحالف لاتفاقية «ما قبل الزفاف» أو كاستراتيجية هروب للشركاء. يبدو هذا غير بديهي بما أننا نقوم بتشكيل علاقة طويلة الأمد. إحدى القضايا المثيرة للاهتمام هي العمل المشترك «أوتولائنا» بين فولكس فاغن وفورد في أمريكا اللاتينية، حيث كانت الشركة المندمجة مملوكة مناصفة من قبل الشريكين وعملت بشكل ناجح من 1989 إلى 1995. في ذروة أعمالها أنتجت 700000 سيارة في السنة مع سجل حافل من الربح. مع الإدراك المتأخر على أية حال فإن الشركتين لم تعطيا وزناً كافياً للسياريات البديلة لمستقبل الأسواق الكبيرة في البرازيل والأرجنتين وللتنبؤ في فترة حياة العمل المشترك. عندما عمّت الفوضى هذه الأسواق عن طريق تخفيض الحواجز الضريبية بشكل ملحوظ فإن الكثير من العقلانيات الاستراتيجية للتحالف تم تجاوزها بما أن السوق أصبح الآن مفتوحاً لمنافسة أكثر من أنواع مستوردة متطورة أكثر. في هذا الموقف وفي غياب اتفاقية مبدئية مفصلة للانفصال فإن الأطراف وجدت عملية المفاوضة على الانفصال وإعادة توزيع الممتلكات أكثر اختصاراً للوقت ومرضية قبل إنهاء التحالف سنة 1996.

إن درجة من التخطيط عند نقطة التشكل يمكن أن تغير كثيراً الطريقة التي يُنشأ فيها التحالف مع ربح أطول أمداً للأطراف المعنية. يمكن أن يتضمّن هذا تاريخاً واضحاً لانتهاه (أو لتمديد) التحالف تبعاً لمراجعة لاحقة. بالإشارة خلفاً

إلى الشكل (6 - 6) وبعد تخمين مستوى الملاءمة الاستراتيجية فإن الشركاء يحتاجون لتقرير ما إذا كانوا يريدون أخذ التحالف إلى مستويات أبعد. إن عملية تطور الشراكة هذه يمكن أن تطبق على كل من التحالفات المستقبلية وتلك التي تم بالفعل إنشاؤها. في الواقع فقد عملنا مع عدد من التحالفات التي طبقت العملية بأن محاولة الشراكة بدا أن لديها مشكلات بين سنة وثلاث سنوات من عمرها. إن العملية التحليلية بعد ذلك قادت إلى استنتاج بأن التحالف لن يكون عالي الأداء ويجب إما أن ينحل أو أن يعامل كتحويل مباشر.

بافتراض أن الملاءمة جيدة، فإن المراحل الآتية هي:

- **تحديد مهمة التحالف والأهداف الرئيسية.** تتم هذه العملية بشكل مشترك، وهي توضح ماذا ينوي أن يصبح عليه التحالف ومتى، كما تحدد الأهداف الرئيسية التي سوف تُؤرخ وتُحصى - (المبيعات، الربح، حصة السوق، أو القيمة المضافة الاقتصادية على سبيل المثال) - بشكل طبيعي، ولا بد في هذه المرحلة من قياس أداء التحالف.
  - **تحديد المسائل الرئيسية التي يجب إدارتها من قبل الشركاء لتحقيق مهمة التحالف والأهداف الرئيسية.**
  - **وضع خطط الإجراءات المنفصلة والمشاركة للتعامل مع المسائل الرئيسية الفردية.**
  - **الموافقة على المراجعة ومقياس العمليات والإجراءات،** كما هو مذكور سابقاً في هذا الفصل. وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة حساسة للشراكات عالية الأداء، لكنها غالباً ما تحذف أو تتم بشكل سطحي. ونحصل عند الانتهاء بشكل مناسب من إعداد الاتفاقية المشتركة على مجموعة صارمة من إجراءات ووسائل المراجعة الحساسة لا بد من التقيد والالتزام بها بشكل مشترك لضمان مستقبل التحالف.
- وتبدو هذه العملية من الشراكة واضحة، ولكنها غالباً ما لا تطبق بشكل

صارم. لأن الشركات يتم إغراؤها بفكرة التعاون فتقفز إلى محاولة توظيف التحالفات قبل أن يتم تشكيلها بشكل مناسب مما يزيد من مخاطر الفشل وخسارة الاستثمار. ويشير الدليل إلى أن تنفيذ عملية تطوير شراكة رئيسية بالشكل الموصوف أعلاه يقلل من المخاطر بشكل ملحوظ. وليس من الضرورة أن تكون هذه عملية طويلة ولكنها عوضاً عن ذلك يجب أن تجيب عن الأسئلة الرئيسية بسرعة.

### كيف يمكن للشركاء أن يقرروا ما إذا كان لديهم تحالف عالي الأداء؟

من خلال دراستنا للشراكة فقد طورنا مجموعة بسيطة من الأسئلة الاختيارية موضحة بالشكل (6 - 8). بشكل حاسم فإن أي شيء فوق العشر علامات هو شراكة قوية، بين ست وتسع علامات فإن لديه القدرة على أن يكون شراكة قوية وخمس علامات فما دون تشير إما إلى علاقة تتشكل حديثاً أو علاقة من غير المحتمل أن تصل إلى مرحلة الشراكة (بدون تغييرات رئيسية في المدخل).

عند التطبيق فإن كل تحالف يجب أن يكون مجموعته المفصلة من الأسئلة الاختبارية مثل فحص الصحة.

#### صح أم خطأ - فحص اختباري للشراكة:

- هل تبدو مثل ملكية مشتركة؟
- هل تعاملون بعضكم كأنداد (حتى لو لم تكونوا كذلك)؟
- هل ستتابعون محاولة توسيع مدى الشراكة في المستقبل؟
- هل يمكنها النجاة من إعادة هيكلة ضخمة من قبل أحد الشركاء؟
- هل نادراً ما/ لا تراجع العقد؟
- ماذا يحدث عندما يرتكب خطأ جسيم؟ هل تحلون المشكلة معاً (صح) أو تبادلون اللوم (خطأ)؟
- كيف تتصرفون عندما تسوء الأحوال: تدعمون بعضكم (صح) أو تخفضون النفقات (خطأ)؟

- هل تقيّمون بشكل مشترك ودوري أداءها وتضعون خططاً مستقبلية؟
- هل تنوون مكاشفة بعضكم بنقاط ضعفكم؟
- هل تقيّمون العلاقة بحد ذاتها؟
- هل موظفوكم يتصارعون للعمل في هذه الشراكة؟
- هل يجد منافسوكم استحالة في التفريق بينكما؟
- هل تنتج حقيقة مُدخلات إبداعية؟ هل أنتم خارج مناطق راحتكم؟
- هل ستفعلون هذا ثانية فيما لو بدأتُم الآن؟
- هل هي تسلية حقيقية؟

#### الشكل (6 - 8) أسئلة اختيارية

المصدر : دراسة أشرديج للشراكة الدولية .

باختصار، نحن نعتقد بأن التحالفات الاستراتيجية هي سلاح هام ناجح في استراتيجيات العولمة لعدد كبير من المنظمّات. وهذا التوجّه يوضح كل علامة للاستمرار في التطوّر. هذه العلاقات ليس من السهل بناؤها وتحويلها إلى شراكات عالية الأداء في الأعمال العالمية. إن السبب في هذا على وجه الخصوص هو مسائل إدارة الاختلافات الثقافية وإدارة الاتصالات واتفاق على عمليّات المراجعة الفعّالة والصعبة. على أية حال فإن البرهان هو أن الغالبية العظمى من العوامل التي تكوّن شراكات ناجحة عالية الأداء هي عبارة عن منطق بالأساس مع التأكيد بشكل خاص على المراحل الأولية في تطوير الشراكة. إنه لمن المهم بشكل خاص توضيح الأهداف والأدوار المتوقعة، والمساهمات في المراحل الأولى لتجنّب مستويات عالية لاحقة من الإحباط والتأجيل وانعدام الأداء، والخسارة الفعلية لأفضلية المنافسة والتي يمكن أن تكون باهظة جداً في محاولة إنشاء علاقة عالمية.

بأبسط العبارات، فإن الشراكات الناجحة تُبنى ويُحافظ عليها في طريق الإدارة الحذرة للعوامل الصعبة والسهلة معاً. على أية حال المفيد تذكّر تعليق المدير التنفيذي السابق (الرئيس الحالي لشركة «بيبيسكو» بأن «القيام بالأشياء

السهلة دائماً أصعب من القيام بالأشياء الصعبة. إن التفاعلات البشرية أصعب بكثير للإدارة من مجرد أرقام وحسابات. إذا فالخدعة هي أن تجعلها عملياً» (فورتشن، 1995) وبشكل محدد لقياسها. في الشكل (6 - 9) فإن أهمية إدارة كلا العوامل الصعبة والسهلة في التحالفات ملخصة تحت عنوان «تفكير الشراكة» (فورير أي آل، 1995). كما يمكن أن نلاحظ فإن هذا لا يضمن فقط المدخلات الاستراتيجية ولكن أيضاً وبشكل حساس المواقف تجاه الشركاء والتحالف وبشكل ملحوظ المرونة والانفتاح للتعلم. نحن نعتقد أن بناء شراكات إبداعية عالية الأداء والتي تولد أفضلية منافسة حقيقية للشركاء يمكن فقط أن تحدث إذا فكّر الشركاء وتصرفوا بشكل غير استبدادي مع مُدخل «نظام شامل» بدلاً من فكرة «وحدة منفصلة». أحد مدراء تحالف عالمي ناجح هو صاحب خبرة لخص من فترة قريبة نظرت له لبناء شراكات حقيقية بقوله «أعرفا بالضبط ماذا تريدان وبعدها أصغيا وتكلما مع بعضكما بعدها كوننا مستعدين لنسيان ماضيكما. هذا كل شيء - الباقي سوف يتبع».

تفكير الوحدة المنفصلة	تفكير النظام الشامل
أنا الكون	أنا جزء من الكل
إن المشكلة هي مع الآخرين	أنا جزء من المشكلة
تكتيكي	استراتيجي
الحذر من التغيير	التغير يعني الفرص
يجب أن أفوز	سأعطي من أجل مصلحة المشروع
ركّز على النتائج قصيرة الأمد	فكّر على المدى الطويل
سأعرف كل شيء الآن	أريد أن أتعلّم دائماً
التفكير العدائي	التفكير التعاوني

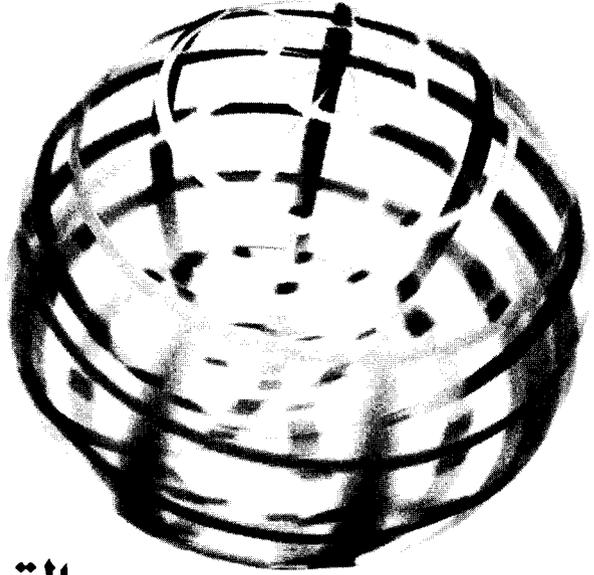
#### الشكل (6 - 9) تفكير الشراكة

المصدر : مأخوذة من فورير أي آل (1995) بالإذن من مطبعة جامعة إم سي بي .

## المراجع:

- Andersen Consulting (1999) *Dispelling the Myths of Alliances: The new successful alliance management*, Anderson Consulting, London.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1999) *Managing Across Borders: The transnational solution*, Random House, London.
- Bronder, C. and Pritzl, R. (1992) 'Developing strategic alliances', *European Management Journal*, 10(4, Dec.), 412–21.
- Callahan, J. and Mackenzie, S. (1999) 'Metrics for strategic alliance control', *R&D Management*, 29(4), 365–78.
- Cauley de la Sierra, M. (1995) *Managing Global Alliances*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Conference Board (1997) *Proceedings of Strategic Alliances Conference*, Conference Board, London.
- DaimlerChrysler (1999) *Annual Report*.
- Doz, Y. and Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Feurer, R., Chaharbagi, K. and Wargin, J. (1995) 'Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard', *Management Decision*, 33(10), 4–16.
- Fortune (1995) 'How tomorrow's best leaders are learning their stuff', *Fortune*, November 27, 64–72.
- General Electric (1994) *Annual Report*.
- Harari, O. (1998) 'Transform your organization with a web of relationships', *Management Review*, January, 134–142.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993) 'Putting the balanced scorecard to work', *Harvard Business Review*, Sept.–Oct.
- Lewis, J. (1999) 'The science of alliance', *Personnel Today*, 24 June, 25–6.
- Merrill Lynch (1999) *The Global Automotive Industry: Fighting the cycle*, December.
- Mitchell, A. (1998) 'Marriage à la mode', *Marketing Business*, March, 40–45.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) 'The core competences of the corporation', *Harvard Business Review*, May/June, 79–91.
- Pudney, R. (1996) 'Dancing partners', *Directions – The Ashridge Journal*, March, 4–9.
- Pudney, R. (1998) 'Working partners', *Directions – The Ashridge Journal*, November, 10–15.
- Pudney, R. (2000) 'Creating competitive advantage from partnerships and alliances', *White Space Review – The Post Office*, August, 18–21.
- Reuer, J. and Zollo, M. (2000) 'Managing governance adaptations in strategic alliances', *European Management Journal*, 18(2, April), 164–72.
- Stallkamp, T. (1993) 'Chrysler's man of many parts cuts costs', *Wall Street Journal*, 14 May, p. 7.
- Weber, J. and Barrett, A. (1999) 'Volatile combos', *Business Week*, October 25, 72–6.





# التسويق العالمي

هـ. ديفيد هينيسي



## الفصل السابع

# التسويق العالمي

في هذا الفصل سنتفحص الفرص المعقّدة التي تواجه شركة ما أثناء تسويق منتجاتها عالمياً، وابتدئ هذا بفحص الفرص العالمية، وتبيان كيف يمكن أن نقيم كل هذه الفرص في كل دولة في هذا العالم؟ ثم نحاول معرفة أي الفرص أكثر مناسبة، وفي النهاية كيف يمكن تنفيذ استراتيجية تسويق عالمية عن طريق وصفة تسويقية؟

ولقد دخلت أكثر الشركات أسواق الدول الأخرى حسبما أفاد به التاريخ لأن الزبائن الراغبين بمنتجاتها طلبوا السلع التي تنتجها، أو لأن زبوناً محلياً أراد التوسّع في دولة أخرى فطلب مزيداً من التوريدات. ومع تحوّل الشركات إلى أشكال أكثر تعقيداً تتعلّم الفوائد الكامنة في التوسع العالمي مثل توزيع المواقع الجغرافية والإمكانات الكامنة في أسواق الدول الأخرى، وعلى سبيل المثال وصلت حصة انهاوزر - بوش في سوق البيرة الأمريكية إلى 40٪، وعند ذلك دخلت الشركة سوق البيرة العالمي فوفّر لها فرصاً هامة للتطور والتوسّع، ولهذا فقد أطلقت البيرة التي تنتجها وإن تحت أسماء تجارية مختلفة في سوق اليابان - الصين، وبينما بقي الاستهلاك الفردي من البيرة مخفضاً في الصين فإن حجم كميات البيرة المستهلكة في الصين أعلى من كمية مثيلاتها في ألمانيا، ويتوقع

أن يتجاوز الاستهلاك هناك الكميات التي يستوعبها سوق الولايات المتحدة ذاتها في سنوات قليلة من الآن.

فسوق الصين كبيرة ومعقدة، وتحتاج الشركة العالمية بشكل نظامي لتقييم السوق الدولية على أساس منظم لتتأكد من أن أصول الشركة موجهة للدول التي تملك أكبر الفرص، وينبغي أن يكون أساس تنظيم الدول هو التحليل المقارن للدول المختلفة فبعض الدول تبدو غير مناسبة لعدم الاستقرار فيها، وأخرى لديها فرص كامنة قليلة لأن سكانها قلة ودخلها الفردي منخفض، وتقدم عملية انتقاء الأسواق معلومات كبيرة عن حجم السوق والمنافسة ومنظمات التجارة وأنظمة التوزيع والتي ستكون أساساً في إعداد استراتيجية السوق. وعندما تقوم الشركات الدولية بتقييم فرص التسويق المختلفة لدى الحكومات والمستهلكين يجب أن تكون واعية لطبيعة الاختلافات ما بين الدول.

فبعد اختيار الأسواق المُنوي المشاركة فيها، تواجه الشركات قرار إعداد استراتيجية تسويق قد تختلف من سوق لآخر، كما أن من الممكن أن تتضمن هذه الاستراتيجية توجيه أصول الشركة ومعلوماتها لخدمة زبائن الشركة، إذ قد تمارس الشركة في بعض الأسواق عمل مقايضة لقاء عمل، أو تحتاج لجذب الزبائن إلى نفس المعمل وإلى نفس المنتج باعتماد تسعيرة متباينة من دول مختلفة، كما أن هناك في بعض الأسواق الاستهلاكية ردود فعل ترغب بترشيد الكلفة خدمة لقطاعات معينة من السوق يطلب من خلالها عقلنة شرائح وأقسام السوق عبر الإعلانات، وعلى سبيل المثال يخدم مصرف سيتي بنك نفس السوق المستحدث في معظم آسيا بعلاوة تهدف إلى تحقيق المطلوب مهنياً، وبينما تفضل الدعاية حسب متطلبات الثقافة المحلية يجري استخدام كل طرق التفكير البناء مما يجعل مصرف سيتي بنك ينفق أقل التكاليف على الدعاية والتسويق في كل بلد يعمل فيه.

وأخيراً، وبعد اختيار الاستراتيجية التسويقية، هناك الكثير من وسائل

الوصول إلى المستهلك بالمنتجات المعروفة، وأهم هذه القنوات هي قنوات التسعير والتوزيع والترويج، ويشرح هذا الفصل المظاهر الفريدة لاستخدام هذه الأدوات في إطار عملية التسويق العالمي.

### تحليل الفرصة العالمية واستعراض الفرص والبدائل:

يعتبر تخمين فرص السوق مظهرًا هاماً من التسويق العالمي، كما أن تقييم الفرص العالمية لا بد أن يكون معقداً لعدد من الأسباب، أولاً، يوجد أكثر من 200 دولة ومنطقة في العالم، وثانياً، ومن حيث واقع وجود عدد محدود من الدول وكون الموارد محدودة فإن عملية المراجعة الأولية تبقى محدودة بتحليل المعلومات المنشورة، وثالثاً، فإن أسواقاً متعددة ممكنة تبقى صغيرة لا تتوفر إلا بمعلومات محدودة ضئيلة حول حاجات الحكومة والأعمال والمستهلكين.

يبتدئ تخمين فرص السوق العالمية عادة بعملية البحث عن الفرص، وهي عملية تتضمن جمع معلومات مناسبة حول كل دولة وإخراج الدول غير المرغوبة من دائرة البحث والاختيار. ونظراً للعدد الكبير جداً من الفرص والخيارات المطروحة يصبح من الضروري تجزئة العملية إلى سلسلة مراحل، وعلى الرغم من أن الشركة لا تريد أن تفقد أي فرصة كامنة، فهي لا تستطيع أن تقوم بدراسة سوقية واسعة في كل دولة من دول العالم، فأطلس البنك الدولي يتضمن 210 دول ومنطقة، ولهذا تسعى عملية البحث لتشخيص ومعرفة المظاهر الجديدة في هذا العالم وداخل كل دولة، وهناك خطآن عامان يكمنان في تجاهل الدول التي لا توفر فرصة جديدة كامنة لمنتجات الشركة منعاً لإنفاق كثير من الوقت على دول ذات إمكانات محدودة اعتماداً على معلومات عامة مستقاة من مصادر متوفرة في الكثير من المكتبات وشبكات الأنترنت.

### البحث في المتغيرات الاقتصادية الإجمالية:

تستخدم أول مرحلة من عمليات الاختيار أو الانتقاء متغيرات اقتصادية

بهدف التمييز بين دول تملك فرصاً أساسية وأخرى تملك فرصاً محدودة ومخاطر كبيرة، وتصف المتغيرات الاقتصادية الاجمالية عادة سوقاً كلية من حيث إنها تقدم معلومات سياسية وجغرافية واقتصادية واجتماعية، وغالباً ما تبين هذه المتغيرات أن الدولة صغيرة من حيث ناتجها القومي والمحلي، وأنه غير كاف، ولكن الدخل التصرفي الشخصي للعائلة الواحدة منخفض أيضاً، كما يشكل عدم الاستقرار السياسي وسيلة لإزاحة الدولة من قائمة الفرص المتاحة.

### البحث عن حجم السوق:

وفي المرحلة الثانية من العملية المختارة، تستخدم المتغيرات للإشارة إلى حجم السوق الكامن ومعدل قبول منتج مشابه، وغالباً ما يستخدم بديلاً مثل مدى الطلب على منتج مشابه، وعلى سبيل المثال إذا كنت تحاول قياس حجم السوق ومدى استقبال أجهزة اتصال بحجم اليد، فإن متغيرات بديلة تكمن في عدد خطوط الهواتف للفرد، عدد الكومبيوترات للفرد، أفراد استعمال التلفون الخليوي وتدل هذه المتغيرات على حجم الحاجة إلى الاتصالات، كما أن عدد الكومبيوترات الشخصية يدل على الميل لاستخدام التقنيات المتقدمة، وعلى سبيل المثال، فإن عدد الخطوط الهاتفية لكل ألف شخص هو 644 في الولايات المتحدة و575 في فرنسا و556 في فنلندا و304 في هنغاريا أما عدد الكومبيوترات الفردية لكل ألف مواطن فهو 407 في الولايات المتحدة و175 في فرنسا و310 في فنلندا و49 في هنغاريا، وهذا يعني أن استجابة فنلندا لتحدي تقنيات الاتصال أعلى من فرنسا. (انظر أطلس البنك الدولي لسنة 2000م ص 50 - 51) وتعتبر معدلات النمو السنوية ورقم المبيعات من المؤشرات البديلة الجيدة لتقدير حجم السوق وإمكانات النمو.

وهناك عوامل أخرى في المرحلة الثانية لعمليات الاختيار التي من الممكن استخدامها في هذا المجال مثل مرحلة التطور الاقتصادي ومتطلبات الرسوم، وإذا كنت لم تخطط لصناعة محلية فإن رسم جمرك عالٍ على

الاستيراد قد يحمي دولة من قائمة الاعتبار الاستثماري في المرحلة الثانية من عملية التمشيط والانتقاء.

### بحث بمساعدة المتغيرات التفصيلية أو الجزئية:

تركز العملية الثانية من عملية الاختيار على اعتبارات جزئية مثل المنافسين، أو سهولة الدخول إلى السوق وإمكانات الربح، وتؤثر العوامل التفصيلية على نجاح أو فشل منتج ما في سوق ما. فعدد الأسر التي تملك تلفزيوناً يشير إلى حجم السوق للتلفزيونات لو أن كل عائلة قرّرت أن تشتري تلفزيوناً جديداً، وبالاعتماد على تقدير مدة واستخدام التلفزيون بالمتوسط أي عمره الافتراضي والعملي نستطيع أن نخمن مقدار التلفزيونات اللازمة. وفي حال أن إحصاءات حول الاستهلاك لا تتوفّر لبعض المنتجات، يمكن الاعتماد على استهلاك بضائع مشابهة أو بديلة يمكن الإشارة إليها كمؤشرات بديلة. وفي هذه المرحلة يمكن تحديد عدد قليل من الدول كهدف لدراسات السوق، ينطلق بعدها إلى دراسة جدوى أكثر تفصيلاً وحدثة إذ تؤخذ معلومات من وزارات التجارة في الدول المعنية، أو وزارة التجارة في الدولة التي تتم فيها الدراسة، أو من شركات أخرى عاملة حالياً في هذه المجالات والدول. وقد تكون سفارتك في الدول المجاورة تملك ملحقاً تجارياً تستطيع تزويدك بالمعلومات وأسماء الأشخاص في أسواق محددة، ويمكن لمخلصي الجمارك والتأمين أن تتوفّر لديهم المعرفة التي قد تستطيع المساعدة في عملية الانتقاء في هذه المرحلة.

### البحث عن الربحية:

ينقل التركيز في هذه المرحلة من حجم السوق إلى الربحية، وعلى سبيل المثال يتساءل استناداً إلى المتنافسين الحاليين والمحتملين كم من المال يجب

أن يستثمر للحصول على حصة في السوق، وأي هامش تتوقعه شركتك بافتراض إثبات الأسعار المتداولة حالياً في السوق وبافتراض إثبات كلفة الدخول ومعرفة المبيعات المتوقعة، وهو الربح المتوقع وكم من الأحكام الشخصية يجب أن تجرى للوصول إلى الربح المتوقع، وعلى سبيل المثال فإن صانع مواد وقاية أنابيب إسرائيلي وجد أن سعر السوق في المملكة المتحدة كان 10 دولارات بالكيلو مقابل 6 بالكيلو في الولايات المتحدة، بينما تكلف صناعتهم 5 دولارات بالكيلو، وهذا يعني أن الربح من المبيعات إلى المملكة المتحدة سيكون أكبر لو استطاعت الدخول إليه.

وتعتبر المرحلة الرابعة من عملية البحث واختيار الطريقة بمثابة تقييم وترتيب لدرجات الدول المستهدفة من الدراسة وذلك بالاستناد إلى موارد الشركة وأهدافها واستراتيجياتها، وعلى سبيل المثال، على الرغم من أن أفريقيا الجنوبية لها نفس الإمكانيات التي تملكها فنزويلا لأن فنزويلا في حال الدخول إلى سوقها تستطيع الشركات من خلالها النفاذ إلى كولومبيا وبوليفيا.

### مصادر معلومات لاختيار فرص سوقية:

تستخدم السفارات في كل دولة ملحقين تجاريين بهدف مساعدة الشركات المحلية على دخول أسواق الدول المعتمدين لديها، كما أن سفارات البلد الأجنبي المعتمد يمكنها أن تساعد في تحليل أسواق بلدانها، فعلى سبيل المثال الشركة الأمريكية تستقصي إمكانية المنافسة في مجال الأدوات الزراعية في إسبانيا ويمكنها أن تكتب إلى سفارة إسبانيا في واشنطن دي سي للحصول على لائحة المنتجين لهذا المنتج في إسبانيا، ففي الكثير من الدول النامية تشكل الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية مصدراً أساسياً للمعلومات.

وهناك موقع عالمي افتتح عدداً من مصادر المعلومات العالمية مثل:

<a href="http://www.stat-usa.gov">http://www.stat-usa.gov</a>	الولايات المتحدة
<a href="http://www.dti.giv.uk">http://www.dti.giv.uk</a>	وزارة التجارة والصناعة البريطانية
<a href="http://iserve.wtca.org/intro-ntdb.html">http://iserve.wtca.org/intro-ntdb.html</a>	البنك الوطني للمعلومات التجارية
<a href="http://www.usaid.gov/procurement-bus-opp/">http://www.usaid.gov/procurement-bus-opp/</a>	فرص عمل عالمية
<a href="http://www.i-trade.com">http://www.i-trade.com</a>	التجارة الكونية
<a href="http://www.123link.com/1stglobal">http://www.123link.com/1stglobal</a>	فهرس الخدمات الحرّة
<a href="http://www.globalbusinessinternet.com/">http://www.globalbusinessinternet.com/</a>	سوق شركتك
<a href="http://www.ita.doc.gov">http://www.ita.doc.gov</a>	إدارة التنمية الدولية
<a href="http://www.market-reports.co.uk">http://www.market-reports.co.uk</a>	تقارير السوق العالمية وطلب المعلومات

دليل المعلومات:

<http://ciber.bus.su.edu/busres/static/other-indexes-international.com>

<http://gats-info.eu.int>

<http://www.sice.oas.org>

<http://www.pangaea.net>

وتختلف بقية مصادر المعلومات التنافسية، حسب حجم الدولة والمنتج الكثير من الدول الكبرى لها غرف تجارية أو وطنية قادرة على مساعدة المستثمر المحتمل، وعلى سبيل المثال، إذا كنت تستقصي السوق اليابانية لأدوات القياس الإلكترونية فإن المجموعات التالية قادرة على مساعدتك في تحديد البنية التنافسية للسوق اليابانية.

- غرفة الولايات المتحدة للتجارة في اليابان.
- منظمة التجارة الخارجية.
- الرابطة الأمريكية للإلكترونيات في اليابان.
- رابطة التنمية الصناعية للإلكترونيات.
- رابطة صنّاع أدوات القياس الإلكتروني في اليابان.

## زيارات البلدان:

يعتبر السفر إلى بلد معني تهتم به وتقابل فيه الزبائن والمنافسون لتحديد حجم وقوة المنافسة الطريقة الأعلى كلفة في استقصاء الأسواق، فالسفر إلى دولة سوق كامن مطلوب دوماً قبل اتخاذ القرار النهائي، وهو ما لا يمكن تجاوزه خلال عملية انتقاء الأسواق.

فإذا كنت مستعداً سلفاً فإن قضاء يومين أو ثلاثة في البلد المعني للتحديث إلى الموزعين والمستثمرين الكبار وموظفي التجارة، يمكن أن يكون ذو أهمية كبيرة في تخمين تنافسية السوق وإمكانية الربح.

## التجمعات السوقية:

لقد تغيرت طبيعة السوق العالمية نتيجة تطور التجمعات السوقية الإقليمية، فالتكامل الاقتصادي لعدد من الدول يقدم فرصاً عظيمة للشركات، والحقيقة أن كثيراً من الأسواق الوطنية الأوروبية صغيرة كأسواق فردية ولكنها تصبح هامة إذا ما جمعت إلى البلدان الأخرى، وبوضع تسهيلات إنتاج في بلد ما من المجموعة السوقية يصبح لهذه الشركة الدولية فرصة النفاذ إلى الدول الأخرى بقيود قليلة أو حتى بدون قيود. وتزيد التجمعات السوقية من فرص التنافس، لأن المنتجين المحليين الذين سادوا في بلدانهم لعقود من السنوات بفضل أسواق التعرفة الجمركية عادوا ليواجهوا منافسة تخمين الدول الأخرى.

ويمكن للتجمعات السوقية أن تكون ذات نتائج سلبية على الشركات الدولية، فإذا كانت شركة غير قادرة أو غير راغبة أن تقيم معملاً في بلاد مجموعة سوقية واحدة قد يصبح من غير المريح التصدير إليها، إذ يوجد عادة كثير من التنظيمات من التجمعات السوقية التي تجعل نقل السلع من مجموعة دولية إلى مجموعة أخرى عملية صعبة ومعقدة، فالسوق المجمع لا تخفض بالضرورة من تعقيد فوارق المستهلكين الثقافية، فعلى سبيل المثال، تختلف

برامج التسويق والمنتجات والاستراتيجيات المستخدمة من أجل نجاح التسويق في إسبانيا عن ألمانيا رغم أن الدولتين عضوين في الاتحاد الأوروبي .

ويشير نجاح التجمعات السوقية التي شكلت بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة الاتحاد الأوروبي، أن كل مجموعة ستستمر بالبقاء على حدة، وسيدعم الدخول الوشيك لعدد من الدول الاتحاد الأوروبي وتوسع NAFTA، لتضم عدداً من دول أمريكا الوسطى واللاتينية يدعم نمو تجمعات الأسواق والاعتماد المتبادل بين شركات تجارية، فالشركات العالمية تحتاج إلى مراقبة تطور المجموعات الأخرى، وأي تغيير يحدث في هذا المجال لأن أي تغيير داخل هذه التجمعات سيؤدي إلى تغييرات في حجم السوق والمنافسة .

وتعتبر الأسواق الأكبر في العالم للسلع مثل كندا والولايات المتحدة واليابان وألمانيا وفرنسا وإنكلترا الدول التي تملك أكبر قاعدة صناعية وقاعدة مالية مستقرة وشبكة نقل جيدة، وإطار صناعي معقد، وهذه الدول مصدرة كما هي مستوردة للسلع والخدمات . وتقدم دول نامية نماذج مختلفة لفرص سوقية، حيث لها حاجات اقتصادية خاصة يجب تليتها بمواردها المالية المحدودة، وفي ظروف كهذه، من المحتمل أن تكون الحكومة متطورة في عمليات الشراء وتقديم التنازلات للحصول على اتفاق أو منتج صحيح، وفي هذه الحال ستكون الحكومة هي صانع القرار .

### استراتيجيات تسويقية عالمية:

تعني مناقشة استراتيجيات تسويق عالمية لكثيرين أن من الممكن تطبيق نفس الاستراتيجية التسويقية وتكرارها في العالم، ولكن هذه وجهة نظر محدودة جداً لأن هذه الاستراتيجيات الموضوعية من قبل مدراء يعملون في أرجاء العالم، لا توضح عناصر معينة من برامج التسويق مثل العلامة الفارقة وخصائص المنتج ودور الوسطاء، كما أنها غالباً ما تكون مدمجة ولكل الدول

معاً، بينما تكون مخصصات الإعلام والتسعير أقل تنميطاً (سورينتون وديشان 1975)، وتمثل استراتيجية تسويق عالمية تطبيق مجموعة عامة من مبادئ التسويق الاستراتيجية المعروفة على أسواق العالم، وهي تتضمن ولو بدون ضرورة الإشارة إلى منتج معياري ودعاية معيارية، فالشركة التي تتبع استراتيجية عالمية تميل إلى النظر إلى السوق العالمية ككل وليس على أساس دولة لدولة.

ويتناول توحيد المواصفات مبلغ التشابه الذي ترغب الشركات بتحقيقه في دول كثيرة سواء في ما يتعلق باستراتيجية السوق أو بعناصر وصفة التسويق التي تعتمدها. فالعولمة تتعامل مع اندماج وتكامل واستراتيجيات عدد من الدول بإخضاعها لإطار عالمي، ونتيجة لهذا فإن من الممكن لشركة أن تنحو منحى عالمياً في استراتيجية تسويقها، ولكنها تترك كثيراً من التفاصيل لخطة تسويقية تضعها وتنفذها شركاتها المحلية التابعة، وهناك شركات قليلة تريد عولمة عناصر تسويقها ولكنها تفضل أن تتأقلم مع حاجات محلية وتهديدات تنافسية محلية، فالنموذج الخاص لمنطق العولمة سيميل لتحديد خيار الاستراتيجية العالمية المناسبة.

ويتضمن المنطق العالمي المستند إلى المستهلك الزبون، زبائن عالميين لهم نفس الحاجة في كل الأسواق المتوفرة والمستخدم من الزبائن الآخرين ومنطق شراء واحد حيث المستهلكين يحاولون شراء منتج واحد يحتاجون إليه على قدم المساواة. وعلى سبيل المثال، دي. أس، أم، وهي شركة هولندا للكيمائيات تنتج مادة الإيسترومر المستخدمة في إغلاق أبواب السيارات وجدت أنه من أجل أن تخدم البحوث وتلبي وظائف التصنيع لصناع السيارات العالميين، فإنها تحتاج لأن تكون مستوطنة في أوروبا والولايات المتحدة وآسيا وأمريكا اللاتينية، وفي أسواق بي. تو. بي، من المهم للعارضين المزودين أن يعرفوا أن خطط زبائنهم المعولمة تتضمن شراء مركزياً لكل حاجاتهم على مستوى العالم، وهذا المنطق المعتمد من المستهلك يميل إلى التأثير على متغيرات سوقية مثل المنتج والعلامة المميزة والاتصالات.

ويتضمن المنطق العالمي المستند إلى الصناعة، منافسين دوليين، منافسين صناعيين وحجماً عالمياً. ويميل هذا المنطق إلى التأثير في التصنيع والخدمات والتوزيع والبحوث والتنمية، وعلى سبيل المثال فإن شركات الأدوية التي اندمجت في التسعينيات بناء على هذا المنطق العالمي، لديها مشاريع مقبلة أكثر من مشاريع ومنتجات الشركات الصغيرة، فالمستهلك العالمي ومنطق الصناعة يمكن أن يستخدم لتصنيف استراتيجيات تسويق أو في الأعمال حيث منطق الصناعة والمستهلك منخفض وحيث الشركات تميل إلى تنفيذ استراتيجيات محلية كثيرة.

### استراتيجيات محلية كثيرة:

تطور استراتيجيات كهذه وتنفذ في مستوى جغرافي محدود، وبقليل من الفكر والانتباه الذي يعطى لتكامل وحدات إنتاج في مناطق جغرافية كثيرة. ونتيجة لهذا فإن البنية التنظيمية تصبح جغرافية، ومسؤوليات الربح والخسارة تعتمد على أساس شركات محلية تابعة، وعند استخدام استراتيجيات محلية كثيرة، فإن بعض قرارات كتلك المتعلقة بالمنتج والتقانات والجغرافيا يتم اتخاذها مركزياً ولكن تنفيذ خطط التسويق سيقى محلياً.

وتستخدم كثير من الشركات استراتيجيات محلية كثيرة، وعلى سبيل المثال تستخدم نستلة واحدة من أكبر الشركات الغذائية العالمية هذا المنحى في استراتيجياتها للتسويق، وقد استخدمت شركات مثل روتري وكارنيشن وألكون لبس منحى لامركزياً في الإدارة، فالمدرء المحليون الذين يعتقد أنهم على معرفة بحاجات السوق المحلية أعطوا الحرية الكاملة لتطوير برامج تسويقية مفصلة للسوق المحلية وفي مجال الغذاء، حيث الفوارق الموجودة ما بين الدول من حيث التكنولوجيا وعادات المستهلكين والمنافسة وبنى السوق، وجد أن اللامركزية هي أفضل منحى، ولكثير من الشركات التي تستخدم منحى

تسويقياً محلياً كثيرة، بدأت مشكلة مركزة بعض أوجه تسويقها للاستفادة من تجاربها حول العالم.

شركة بروكتور أند غامبل، شركة مقيمة في الولايات المتحدة تنتج منتجات استهلاكية، استخدمت حتى الآن هذا المنحى لسنوات، مكررة في كل دولة تعمل فيها كل الوظائف المكتبية الموجودة في المركز الموجود في البلد الأم أي سينسيناتي أمريكا، وقد بدأت في الثمانينيات بمركزة وظائفها الفنية، وفي أواخر السبعينيات بمركزة كثير من وظائف التسويق تحت قيادة ديرك جيجر، آملة أن تسرع تطوير منتجات جديدة وتزيد من نمو مبيعاتها وتخفيض كلفها التسويقية. ولم يقابل هذا التغير بالترحاب من قبل الشركات العاملة محلياً مما أدى إلى إبطاء عملية الانتقال، وقد استقال ديرك جيجر في منتصف التسعينيات عندما استمرت نتائج شركة بروكتور وغامبل في البقاء عند الصفر.

### الاستراتيجيات الإقليمية:

تمثل الاستراتيجيات الإقليمية التي تركز على استراتيجيات لأمريكا الشمالية، آسيا، أمريكا الجنوبية، نقطة وسط ما بين الاستراتيجيات المحلية المتنوعة والاستراتيجيات العالمية، فالاستراتيجيات الإقليمية ليست عالمية لأن التنسيق معد لمنطقة واحدة مثل أوروبا أو آسيا، وعلى الجانب الآخر فإن الاستراتيجيات الإقليمية تتقاطع مع معالجة أوضاع دول متنوعة، ولقد استقبلت الاستراتيجيات الأوروبية بكثير من الاهتمام منذ اندماج الدول الأوروبية في الاتحاد الأوروبي سنة 1992، وتحتاج الاستراتيجية الإقليمية لكثير من التفكير بالاستراتيجية العالمية، فالاستراتيجية الأوروبية تهتم بأوروبا أكثر مما تهتم بكل دولة من دولها على انفراد، وسيستمر التحول إلى اليورو في دعم تطوير استراتيجيات أوروبا ما دام المستهلكون في 12 دولة يستخدمون اليورو، وقد اتجهت كل من يونيليفر الهولندية - البريطانية للمنظفات، والكلوروتس السويدية

الصانعة للسلع البيضاء (برادات، جمادات، غسالات . . . . . إلخ . . .) لتخفيف عدد منافذها في القارة الأوروبية، ولدعم مواقف وإعلانات مشتركة لمنتجاتها المعدة للاستهلاك في أوروبا، وكذلك تعامل شركات كثيرة لسوق شمال أمريكا (الولايات المتحدة وكندا والمكسيك) كسوق واحدة وقد أدى نمو ميركسور في أمريكا اللاتينية وآسيان في آسيا إلى دعم إعداد استراتيجيات أمريكية وآسيوية تهدف للتعامل مع أسواقهما على الرغم من أن تباين مستوى الدخل وحاجات المستهلكين وبنية السوق قد أعاقت مناحي التسويق الإقليمي. إلا أن كلاً من تويوتا وهوندا أعدت استراتيجيات آسيوية إجمالية، كما استخدمت قاعدتها القوية في اليابان لتطوير السيارة الآسيوية التي تعتمد على استخدام قطع محلية وعمل محلي لتطوير سيارة مخفضة السعر مثل سيارة سيتي من هوندا وسولونا من تويوتا، وهما سيارتان ناجحتان في دول آسيا منخفضة الدخل.

### استراتيجيات عالمية:

لقد فهمت الاستراتيجيات التسويقية العالمية بداية وكأنها استراتيجية واحدة لكل الأسواق، ولكن مع حصول المسوقين على مزيد من الخبرة، وجدوا أن هناك استراتيجيات كثيرة للتسويق تركز على تنسيق جزء فقط من استراتيجية التسويق العالمية تاركة الباقي لتقديرات المسؤولين عن الأسواق المحلية، وقد أعطى هذا المنحى الفرصة للمسوقين لتحديد مكونات استراتيجية التسويق التي تتطلب توجهاً عالمياً وتحديد المكونات التي تتطلب مواءمة مع الظروف المحلية. والحقيقة أن هناك شركات قليلة تواجه سوقاً واحدة تتطلب استراتيجية مركزة كلياً، ولكي تستخدم مثل هذه الاستراتيجية التسويقية يجب على الشركة أن تواجه المستهلك العالمي وصناعة نفس الأشياء لكل الأسواق، فكوكا كولا لها استراتيجية تسويقية متكاملة تغطي معظم عناصر برنامج التسويق بما في ذلك التشطير وتحديد مركز الشركة وتحديد العلامات الفارقة والشعارات والتوزيع والترويج إلخ . . . . . وتدعم هذه الاستراتيجية العالمية المتكاملة

بحاجات المستهلك والمنافسين العالميين مثل بيبسي كولا والبنى الصناعية المستندة إلى شراب مباع إلى معبئين له في زجاجات في كل سوق، بينما تبقى شركات كولا تسوقه إلى المستهلك النهائي، وبينما هناك فرص لاستراتيجيات متكاملة عالمية للساعات الممتازة والعطور باهظة الثمن، وشركات الطيران التي تضع هواتف للحديث الهاتفي على طائراتها ولمنتجات قليلة أخرى، فإن معظم الشركات ستستخدم استراتيجيات تسويقية موائمة لحاجات المستهلكين والمنافسين لمكافحة وعلاج مشاكل الصناعة في العالم، وهناك عدد من الاستراتيجيات العالمية المختلفة التي تهتم بجزء من برامج التسويق العالمية تاركة الباقي للتطوير محلياً.

### استراتيجية صنف منتج عالمي:

تعتبر هذه الاستراتيجية استراتيجية تسويق، ويتم تطويرها حيث تركز الشركة على تسويق مجموعة من الأصناف المنتجة عالمياً. وهي الأقل بين استراتيجيات السوق المعروفة، وتود الشركة التي تعتمد هذه الاستراتيجية جعل بحوثها وتطويرها وتكنولوجياها فعالة وذلك بالتركيز على أصناف منتجات محدودة. وعلى كل تختلف صيغة منتج محدد وكيفية تقسيم السوق والعلامات الفارقة والتسعير والدعاية والتوزيع من سوق لآخر. فشركة بروكتور وغامبل أعادت سنة 1999 تنظيم نفسها بتقسيم العمل فيها إلى سبعة أصناف على المستوى العالمي، معطية المسؤولية عن الربح والخسارة لمدير واحد، كما طورت شركة يونيليفر منحىً مشابهاً مستنداً إلى 14 صنفاً رئيساً، وتعتبر هذه الاستراتيجية الخطوة الأولى لتحول الشركة عن استراتيجية محلية كثيرة النشاطات إلى استراتيجية عالمية، وابتدئ هذا المنحى بعملية مدراء يرون فرصاً إضافية لعولمة عناصر من برامج التسويق.

### استراتيجية عالمية للتشظير (أو تقسيم السوق إلى شرائح دخل):

تعد هذه الاستراتيجية عندما تجد شركة ما نفسها أنها تستطيع خدمة نفس

شريحة الزبائن المستهلكين في دول أخرى، وبالانسجام مع هذه الاستراتيجية تطور الشركة تفهماً عميقاً لحاجات شرائح مختارة من السوق، وتستخدم هذه الطريقة المعرفة المتراكمة لتطوير برامج عرض فريدة لهذه الشرائح تسمح بتقديم منتجات كثيرة تحت علامات فارقة من خلال برامج دعاية محدودة وتوحيد للمواصفات، وهذا ما يتم غالباً من شركات بي تو بي التي تجد أن باستطاعتها تلبية حاجات نفس شريحة الزبائن في كل الدول.

وعلى سبيل المثال ففي الصناعات المتفجرة والثقيلة، يعتبر حفر الآبار العميقة والسطحية منشأ واحداً ينفذ في كل مكان. ولهذا فإن الشركات التي تخدم هذه القطاعات تستطيع بخبرتها دعم مجهودات بيع منتجاتها، فمصرف سيتي بنك أَلَف مجموعة مستهلكين طورت استراتيجيات لشرائح رئيسة من زبائن البنك الخاصة.

وقد استولت شركة إلكترولوكس على 100 شركة أخرى خلال السنوات 1975 - 1985 وتوجد في الأسواق الكبيرة ففي ألمانيا وإنكلترا ستة أصناف من منتجات إلكترو لوكس، وفي حالات أخرى يقدم منتج في سوق معين كمنتج رئيسي، وفي دولة أخرى يقدم بأسعار مخفضة، وكل هذه الفوارق نتاج عمل مدراء محليين يقدمون المنتج حسب حال السوق التنافسية والمعروض فيها، وقد وجدت دراسة لشركة إلكترولوكس أن جميع شرائح السوق في كل أوروبا مع حاجات ورغبات المستهلكين المحلية، خاصة في ما يتعلق بقنوات التوزيع والترويج في الإعلام المحلي واستخدام الأسماء المحلية بدلا عن صفات وتصاميم المنح، وانطلاقاً من هذه الاستراتيجية طورت إلكترولوكس صنفين من المنتجات على المستوى الأوروبي وواحداً أو اثنين للاستخدام المحلي. وقد توجهت سلع إلكترولوكس إلى المستهلك الفني والمحافظ ذي المركز المالي العالي، بينما منتجات شركة زانوسي استهدفت المستهلكين الذين يفضلون الصرعات الجديدة والمظاهر الأخاذة. وتوجهت إلكترولوكس بالأصناف

المحلية إلى المهنيين الشباب المندفعين والمستهلكين اللطفاء الذين يهتمون بقيمة الشيء، وقد سمحت هذه الاستراتيجية لشركة إلكترو لو كس أن تستخدم معرفتها الواسعة بأصناف المنتجات لتخفيض عدد النماذج والعلامات الفارقة، بحيث تستمر في خدمة الزبائن المحليين بالأصناف التي يهتمون بها محلياً وتدعم الفرص الأوروبية الإجمالية في آن واحد (بارتليت وغوشال 1992).

### استراتيجيات وصفة تسويقية أولية:

توجد هذه الاستراتيجيات عندما تستخدم شركة ما المنحى العالمي لواحد من أركان الوصف وهي المنتج أو السعر أو التوزيع، وتسمح هذه الاستراتيجيات باستخدام منحى محلي للعناصر الأخرى في وصفة السوق، فالشركة التي تواجه منطق شراء عالمي يجب أن تتبنى برنامج إدارة حساب عالمي كما نوقش في الفصل الثامن من هذا البحث، ويمكن لشركة تواجه منطق معلومات عالمياً أن يكون لها تسعير عالمي واتصالات عالمية، ولكن يبقى عليها أن تحدد أي عنصر من وصفة السوق يجب أن يعولم، وتعتبر أهم أشكالها وبنود استراتيجيات وصفة السوق: استراتيجية منتج واحد، واستراتيجيات العلامة الفارقة واستراتيجيات توزيع عالمي.

### استراتيجيات منتج عالمي:

تعد استراتيجية منتج عالمي عندما تقوم شركة بعولمة عرضها السلعي أي بتقديم نفس المنتج أو منتج مشابه لكل الأسواق، ولكي يمكن ذلك يحتاج المستهلك المنتج الذي يخدمه في كل الظروف وفي كل الأسواق، وتمكن هذه الاستراتيجية في حال اتباعها من قبل شركة ما إلى جعل استثماراتها الهادفة لتنمية وتصنيع المنتج فعالة بحكم زيادة اقتصاديات الحجم.

إن هذا المنحى لا يحتاج إلى نفس المنتج في كل سوق ولكن المظاهر الأساسية وطرق التشغيل يجب أن تبقى نفسها فعلى سبيل المثال انتقلت شركة

فورد للسيارات إلى استراتيجية منتج عالمي. ففي الماضي كانت الشركة مبنية على أساس وجود مركز جغرافي للأرباح، وعلى الرغم من أن هذا النموذج قد بيع في كل من الولايات المتحدة وأوروبا فإن المنتجات كانت مختلفة وبالتالي نجم عنها إمكانية قليلة على التحكم بالحجم.

وقد أعيد تنظيم شركة فورد حسب النماذج العالمية لذلك تنتج سيارات عالمية، الهدف منها استبدال إيسكورت ونموذج مونديو (يسمى في الولايات المتحدة كونتور)، وقد استثمرت الشركة نحو 6 بلايين دولار في تطوير سلسلة مونديو بما في ذلك إقامة معملين تجميع أربعه، ومعامل محركات ولقد وفرت على نفسها ملايين الدولارات باعتمادها على اقتصادات الحجم، شركات أخرى تنتج منتجات موحدة المواصفات والشكل طورت استراتيجيات منتج عالمي، فعلى سبيل المثال أنتج المصنّعون في مجال الهواتف (التلفونات المحمولة) منتجات ولكن تسمح بالمواءمة مع معايير التلفونات المحلية.

ولقد كان واحداً من أهم التغييرات في استراتيجية تطوير المنتج، التحول نحو التنقل المستمر في الموجات، وهذا يعني تطوير وحدات قياس معيارية موحدة يمكن أن تجمع مع وحدات قياس أخرى لزيادة تنوع المنتجات المعروضة بكميات قليلة وكلف تطوير منخفضة، وتمثل ضغوط الكلفة التحدي الذي تواجهه هذه الشركات لتوحيد المواصفة، بينما تضغط قوى السوق عليها لكي تتجاوب مع حاجات المستهلك، وستحتاج الشركات العالمية لتوحيد لب وجوهر منتجاتها بهدف الوصول إلى اقتصاديات الحجم الكبير التي تعطيهم الميزة على الشركات الصغيرة. وتسمح هذه الاستراتيجية للخطة تقديم تصور يتضمن أقصى درجات التفكير، بينما في الوقت نفسه يمكن للشركات الاحتفاظ بمنتج أساسي مستقر وبالتالي تخفيف الكلف الأساسية للتطوير، وسيكون للشركات المختلفة مستويات مختلفة وهي تقوم بتوحيد المعايير والمواصفات بينما تتحول من 0% وحدة قياس إلى 20% وحدة قياس، وهذا يمكن أن يكون له مزية هامة وهي تحقيق توحيد مرغوب فيه في المنتج.

وعلى أي حال إذا ما ركزت شركة جهودها بشكل كلي على الخلفيات القائمة من سوق إلى سوق فمن الممكن أن تفقد الفرصة على تطوير وحدة قياس معيارية. وقد أدت نتيجة التفكير بالوحدات القياسية بالكثير من الشركات العالمية لتطوير خطط معيارية للاستخدام في أسواق كثيرة على أن كل منطقة أو بلد يضيف الملامح التي يحتاج إليها في سوقه، ويمكن لمنحى المنتج العالمي أن يتحقق في حال ما إذا طورت الشركة مفهوم منتج عالمي مخططاً جيداً ومتماسكاً بوضوح.

وبينما تخفض منتجات عالمية متوفرة بكميات على مستوى العالم من كلف التصنيع فإن عدداً من الأوضاع تحد من مقدرة الشركة على تطوير منتج عالمي واحد، وعلى سبيل المثال، فإن معظم العالم يستخدم المقاييس المترية ولكن الولايات المتحدة تستمر في البقاء غير مترية، بينما المملكة المتحدة تستخدم بعض المقاييس المترية وبعض المقاييس الإمبراطورية وعلى كل فحاجات الحجم المادي يمكن أن تتغير، ويجب على صانعي الساعات أن يصنعوا أسورة ساعات أصغر للزبائن اليابانيين الذين يملكون رسغاً أصغر. ولقد وجد صناع الأحذية الإيطالية أن زبائنهم في الدول المختلفة لها قياسات وأشكال قدم مختلفة. كما أن الأمريكيين لم يعد لهم أصابع قدم أطول من الإيطاليين بل ولاحظ الإيطاليون أن بعضهم له قدم أصغر، والحقيقة أن القياس يتأثر دائماً بالجوار المادي فصانعو الولايات المتحدة للأجهزة المنزلية الكبيرة وجدوا أن براداتهم لا يمكن أن تعبر عبر ممرات وأبواب المنزل الياباني، وهكذا وجدت شركات الطلاء (الدهان في بلاد الشام أو الصباغ في بلاد الخليج) أيضاً أن عليها أن تعدل صياغة الطلاء (الدهان أو الصباغ) ليناسب المناخات المختلفة.

وتملك بعض الأسواق معايير مختلفة تؤثر على تصميم المنتج، فعلى سبيل المثال، تتطلب معايير الضجيج في أوروبا من شركة موربه للصناعة التي تقوم على صناعة آلات قص أعشاب الحدائق أن تقلص من سرعة الشفرات وأن

تغير نظام الشفط والتغليف ونفث الغازات . وطبعاً إذا ما كانت شركة موريّة قد أخذت بمعايير العالم المختلفة عند تطويرها منتجاتها فعندها تستطيع أن تكون قادرة على تطوير منتج وحيد لكل السوق العالميّة، وتملك معظم الدول معايير محلية لمختلف المنتجات، كما طورت مجموعات خبروية مثل رابطة المواصفات الكندية، ورابطة المواصفات البريطانية، والمعهد الأمريكي للمواصفات الوطنية معايير لتصميم وتجريب يمكن أن تتغير من بلد إلى بلد، وتنسق حالياً منظمّة المواصفات الدولية ISO المقيمة في جنيف في سويسرا كما تساعد في تطوير المعايير والمواصفات العالميّة . وقد أصبحت مواصفة -ISO- 9000 واحدة من أكثر معايير الجودة قبلاً على مستوى العالم، (إنه معيار نوعية يؤكد أن الشركة متناسقة بشكل تستطيع معه أن تقدم المنتج أو الخدمة التي تلي حاجات المستهلك).

### استراتيجيات عالميّة لتحديد العلامات الفارقة:

تنطلق استراتيجية العلامة الفارقة العالميّة من الرغبة باستخدام نفس العلامة الفارقة والاسم التجاري على المستوى العالمي، وتهدف الشركة التي ترغب باتباع هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تخفيض هام في كلفة العلامة الفارقة بالنسبة للعمليات في كل سوق، مما يجعل المستهلكين في كل مكان يرون اسم المنتج وشعاراته أمام أعينهم في كل مكان، ويعرفون مواصفاته التي تصبح معلومات عالميّة، بينما تجعل المنتج يسافر إلى كل مكان ليعني الشيء ذاته، وعلى سبيل المثال تنفق شركة ريبوك نحو 140 مليون دولار على المستوى العالمي للتطوير، وهي تحاول جمع كل دعاياتها عند وكالة ليو بيرنت للإعلان، وقد رغبت ريبوك أن تصبح أكبر شركة تنتج لوازم الرياضة والرشاقة في سوق الأحذية الرياضية الذي يبلغ حجمه 12 بليون دولار، ولكن هذا السوق المستهدف لا يغطي كل العالم، لكن المستهلكين يميلون لمشاهدة المنافسات الرياضية التي تقام في مناطق كثيرة، فلاعب الغولف البريطاني يمكن أن يشاهد

لعبة PGR في إسبانيا حيث دعاية شركة ريبوك واضحة على قمصان وملابس اللاعبين أو في الإعلانات التجارية الكبيرة هناك، وفي أوروبا حيث الإعلانات التلفزيونية موجودة على شاشات CNN, Eurosport, MTV وقنوات أخرى هناك، مما يوضح فوائد استراتيجية العلامات الفارقة المعروفة مثل كوداك وفوجي وكوكا كولا وبيبيسي وسوني ومارلبورو وسواتش وبينيتون، لأنها تستفيد بالضرورة من تقييد المستهلكين لمعروضاتها من البضائع والمنتجات، باعتبارها رمزاً للنوعية الجيدة التي يبحث عنها هؤلاء المستهلكين، وهكذا تساعد العلامة الفارقة على اتخاذ المستهلك قراره بيسر وسرعة.

وتؤدي العلامات الفارقة إلى منح الشركة الكثير من الفوائد لأن كل إنسان فيها يحمل فهماً واضحاً للمنتج وما يعنيه، ويجعل اتخاذ القرار أسهل وأسرع لارتباطه بالقيمة التي تعنيها هذه العلامات الفارقة. وتعتبر أكثر قصص العلامة الفارقة نجاحاً قصة إنتل، فبعد خسارة قضيتها لحماية علامتها التجارية (386) قامت إنتل بحملة اسمها (إنتل أند ايد) عبر جهازها الإعلامي، وبالتعاون الإعلامي مع صانعي أجهزة الكمبيوترات، وقد نجم عن ذلك ازدياد الوعي الشديد برقائيق إنتل من 20% إلى 80% في السوق خلال سنتين، وأصبح بإمكان إنتل أن تترك هذا الاسم التجاري إلى رقاقة بتيوم.

تعتبر عملية اختيار اسم تجاري مهمة ومعقدة عندما تتخذ على مستوى عالمي، وعلى وجه العموم، يستند الاسم التجاري إلى لغة واحدة ولهذا يمكن أن يكون له في أسواق أخرى وقع مختلف ومعانٍ مختلفة، ومن المفيد نظرياً أن نعلم أن الشركات تفضل أن تختار اسماً يكون ذا صدى في أرجاء العالم.

وبعد سنوات من الخبرة والدعاية يصبح المستهلكون واعين لحقيقة ما ينتظرونه من اسم مثل كوكا كولا وأي بي أم وهيجن واز وسوني، وعند اختيار اسم جديد يصبح من المستحيل أن يكون له نفس المعنى في جميع أسواق العالم بسبب اختلاف القصة، وتغير النسخة شكله في آسيا، ففي الصين مثلاً

يجب ترجمة كل الأسماء إلى الصينية والأهم أن تُكتب بأشكال حروفها، فكوكاكولا تعني (جيدة المذاق وسعيدة) ولكن كيف ستبدو بالأحرف الصينية؟ واسم مرسيدس الصيني هو (النضال إلى الأمام وبسرعة) أما اسم شارب فيصبح بالصينية (كنز الصوت).

وبافتراض وجود الفرص غير المتناهية وسوء الفهم الكامن باللغات المختلفة، فإن على الشركات العالمية أن تنفق كثيراً من الوقت في اختيار الاسم التجاري، وقد استخدمت بعض الشركات كلمة ليس لها معنى في كل اللغات مثل لكزس، وبعضها اختار اسماً يعني شيئاً في بعض الدول ولا يعني شيئاً في دول أخرى مثل بامبرز للحفاضات، وهناك شركات أخرى اعتمدت مجموعة من الرموز ليس لها معنى مثل 3M، وتبتدئ الشركات عملها انطلاقاً من دولة واحدة ومن ثم تصبح عالمية، وفي هذه المرحلة من التحوّل تواجه تحدي الاسم التجاري الذي قد لا يستطيع أن يجد التقبّل في الدول الأخرى، فشرية فيدرال إكسبريس وجدت من الضروري أن تتحوّل إلى شركة Fedex عندما أصبحت الشركة عالمية لأن كلمة فيدرال تحمل مدلولاً عسكرياً أو حكومياً في أسواق مختلفة، وعندما استحوزت شركة كولغيت - بالموليف على أكبر صانع لمعجون الأسنان في آسيا (اسمه داركي) والذي كان ناجحاً منذ سنة 1929، حاولت بسبب ضغوط الحكومة الأمريكية أن تجد له اسماً أقل عدوانية وأكثر قبولاً لدى المستهلك فحوّلته إلى دارلنغ (محبوتي) الذي لم ينجح إلا بدعم تسويقي واسع.

كما أن أنتربرو رابع أكبر صانع جعة (بيرة) في العالم، التي كانت لسنوات قد استحوزت على كثير من شركات الجعة المحلية وحسنت من نوعية المنتج وموقعه بهدف الوصول إلى أعلى مركز في كل الأسواق، قرّرت في سنة 1998 أن تعلن عن اسم جديد هو (ستيلا أرتويز) ليكون اسماً عالمياً ليخدم شارب البيرة المترف والمتعرّض لدعاية كثيفة في الإعلام العالمي، الذي تمثله اليوم

CNN و MTV ويوروسبورت والمجلات الدولية، وبعد أن حصل هذا الاسم على 81٪ من سوق الجعة (البيرة) في بريطانيا وفرنسا وبلجيكا، ارتأت انتربرو أن الولايات المتحدة ونيوزيلندا وأستراليا تمثل سوقاً واعدة لها فاعتمدت نفس طرق الدعاية (جامعة غرب أونتاريو 2000).

### استراتيجيات دعائية عالمية:

تتواجد استراتيجية دعائية عالمية عندما تستخدم شركة نفس الدعاية أو الموضوع الدعائي في أكثر الدول، وتعتبر ميزة هذه الاستراتيجية أنها تستخدم نفس المواهب الخلاقة في كل الدول، وبالإضافة إلى ما تقدم فإن كل أو بعض الدعايات تستخدم في دول مختلفة، وهذا يسمح للشركة أن تنفق مالياً أكثر على دعاية من نوع ممتاز ويمكن أن تخدم أسواقاً كثيرة مثل باتيك فيليب، صانع الساعات الممتازة الكمالية الفاراهة والتي طورت تلفزيوناً عالمياً وحملة دعائية مطبوعة عنوانها (إنك لم تملك فعلاً باتيك فيليب)، فابحث عنها في الجيل المقبل ولقد نجحت هذه الحملة في الولايات المتحدة وأوروبا والصين وتايوان واليابان وسنغافورة. وعلى الرغم من أهمية الحملة الدعائية العالمية ومزاياها، فإنها تحتاج إلى درجة عالية من التماسك في ما يتعلق بالاسم التجاري والسوق المستهدف والمركز المرغوب والقيود الثقافية لمفهوم معين. وعلى سبيل المثال فإن رقائق البطاطا برنجلز كانت ناجحة ولا سيما عندما استخدمت الشعار «إذا قفزت مرة فإنك لن تستطيع التوقف» في كل البلاد مستخدمة ممثلين محليين ونكهات لغوية محلية للدعاية لنفسها، وهناك شركة تاكوبيل وهي شركة مكسيكية تملك سلسلة مطاعم أكثرها في الولايات المتحدة التي وجدت من المستحيل في آسيا استخدام نفس الكلب المتحدث شيهوا هو الذي كان سبب نجاح دعايتها في أمريكا، لأن لحم الكلب مطلوب في آسيا كطعام شهوي بينما في الدول الإسلامية لا يمكن حتى مس الكلب باعتباره نجساً، أما الدعاية العالمية المرتبطة بصور أدانوار رينيه فلها ميزة أنها مفهومة عالمياً وليست مرتبطة

بثقافة معينة ولقد نجحت كل من الخطوط الجوية البريطانية وبي بي وهاينز وهاولت - بكارد وفولفو وسوني وأوريال في اختيار مواضيع دعايات مناسبة لدعم منتجاتها المعروفة .

### استراتيجيات تسعير عالميَّة:

تتعامل الشركات الدولية مع عوامل تسويقية وبيئية، وهي تواجه بديلي تسعير استراتيجيين، والخيار هو إما استراتيجية عالميَّة تعتمد سعراً واحداً أو سياسة تسعير تتفاوت من بلد إلى آخر، ولزيادة موارد الشركة يبدو منطقياً أن يتم وضع تسعيرة لكل سوق على حدة، وعلى أساس أن تجمع هدف تحقيق الموارد القصوى مع حجم مبيعات تدر أعلى الأرباح، وهذه الاستراتيجية معروفة لكل الشركات وهي تسير في طريقها للتحويل إلى شركة دولية، وتعكس كثير من المنتجات تباينات سعرية واضحة بين أسواق تسيطر عليها شركات مستقلة، أو أعضاء في سلسلة يرون أن ربحهم يأتي من مشتريات في أسواق رخيصة السعر ثم تصدر إلى أسواق عالية السعر. أما بالنسبة للمنتجات المتشابهة في أسواق كثيرة، حيث كلفة النقل ليست مهمة، فإن أي تباين سعري يؤدي إلى ظهور سوق (رمادية)، وهذا النوع من الأسواق يظهر حسب السعر للمنتج ويختلف ما بين دولتين. والمستهلكون عادة واعون لهذه الحقيقة، فهم يشترون البضاعة من السوق ذات الأسعار الأرخص وينقلونها إلى حيث الأسعار الأعلى، وكلما أصبحت الأسواق شفافة تتدفق المعلومات بشكل أكثر فعالية، وكلما أصبحت البضائع متشابهة، فإن الاتجاه نحو التحوّل من طريقة تسعير سوق فسوق إلى طريقة تسعير على مستوى عالمي سيستمر. وتعتبر إدارة سياسات تسعير لشركة دولية عملاً مهماً، فالسوق الدولية تواجه عدداً من العوامل التي لا يمكن التحكم بها، وهي عوامل ناجحة من بيئة اقتصادية وقانونية منظمة تؤثر على تسعير المواد في الدول المختلفة، وعلى الرغم من أن هذه الآثار يمكن التحكم فيها في دولة معينة فإن التسعير في كثير من الأسواق

يعني التعامل مع فوارق سعرية ناجمة عن عوامل بيئية تعمل في مجموعات كثيرة في دول مختلفة. ولهذا لا بد من إدارة هذه الفوارق السعرية وإيقافها في إطار محتمل مسموح به حتى لا تتحوّل إلى مشكلة كبيرة على النطاق الدولي. فمكدونالد، وهي شركة طعام سريع أمريكية تملك سلسلة مطاعم أخذت في تسعيرها ظروف كل بلد تعمل فيه فمنتجها الرئيسي بيغ ماك المسعر في الولايات المتحدة بـ2,43 دولار أمريكي يتراوح ما بين 1,19 دولار في ماليزيا و3,97 في سويسرا. فكلفة شطيرة (سندويش) بيغ ماك في كل بلد مقسمة على كلفتها في السوق الأم بحيث تعكس القوة الشرائية للعملة المحلية، وعند مقارنة معدلات الصرف يمكن ملاحظة أي العملات مقدرة أكثر أو أقل من قيمتها، ففي سويسرا يعتبر الفرنك السويسري أعلى من قيمته بـ64٪ بينما اليوان الصيني والرينجت الماليزي مقيم دون قيمته بـ51٪ (الاقتصادي 1999).

ويتطلب تطبيق استراتيجية تسعيرية موحدة على نطاق عالمي أن تلجأ الشركة التي تقوم بعرض منتجها لقاء نفس السعر في كل مكان بترجمة سعرها إلى عملة معيارية أساسية، وفي الحقيقة إن هذا صعب تحقيقه حيث تدخل في الأسعار الضرائب المختلفة وهوامش التجارة والرسوم الجمركية. والنتيجة ظهور فوارق سعرية غير خاضعة لإرادة الشركة، ويعتبر الاحتفاظ بسعر موحد في كل مكان رغم كل هذه التحديات أمراً بالغ الصعوبة. ولهذا فإن الشركات التي تبتدئ بسعر موحد تنتهي إلى تغييره ليتلاءم مع تذبذبات أسعار العملة، وعلى الرغم من أن ذلك قد أصبح واضحاً بشكل متزايد للشركات التي تعتمد استراتيجية سعرية تستند إلى سوق فسوق أنها مثيرة للمتاعب، فإن كثيراً من الشركات وجدت أن التحوّل إلى استراتيجية تسعير موحدة يشابه اللهاث وراء هدف متحرّك، ولكن حتى حيث تتبع سياسة تسعير موحدة وعالمية يصبح واجباً على الشركة أن تراقب مستويات الأسعار في كل دولة، وتتجنّب وجود ثغرات يمكن أن تسبب حدوث مشاكل عندما وكلما تتحرّك قوى السوق مستفيدة من

فوارق السعر، ويعتبر معدل سعر صرف العملة واحداً من العوامل التي تهدد مستوى السعر، ويجد المدراء أنفسهم اليوم أمام أسعار صرف تصعد وتهبط باستمرار وتتأجج بشكل يهدد التنافسية.

وقد أصبح من الضروري فهم العوامل المؤثرة على اتجاه سوق القطع الأجنبي، والتمكّن من أدوات قادرة على حماية الشركة من حركات السوق الحرة، وتعطي هذه السيطرة للشركة فرصة أخرى لدعم مزية قوتها التنافسية في السوق.

ولما كانت هذه العوامل تؤثر على مستويات السعر على المستوى الدولي في حال تذبذب دائم، تصبح عملية التسعير عملية لا نهاية لها نظراً لبروز قضايا ومشاكل جديدة يومياً تحتاج إلى حل، وإذا ما كانت الشركة بطيئة في ردود أفعالها وتلاؤمها، أو أنها قد ارتكبت حكماً خاطئاً يقوم السوق بإجراء عملية التلاؤم، وأحياناً باستغلال أي قرار خاطئ أو ضعف في تقدير الأمور، وما دامت هذه التذبذبات الهامة في أسعار العملات ومعدلات التضخم مستمرة فإن استراتيجيات التسعير للشركات الدولية ستبقى قيد المراجعة الدائمة، فالهدف يبقى تقليل الثغرة ما بين مستويات الأسعار في الأسواق المختلفة.

### استراتيجيات توزيع عالمية:

تحتاج كل شركة لكي تكون ناجحة في ساحات السوق إلى قبول سوقي ومدخل إلى الزبائن، ويعطيها نظام توزيع فعال، المدخل المناسب للوصول إلى الزبائن المحتملين، كما تعطيها اتصالات السوق المجال لقبولها في السوق، وعلى وجه العموم، لدى الشركات العاملة في السوق علاقات وثيقة مع جملة من تجار الجملة والموزعين والوكلاء وتجّار المفرق التي تجعل الدخول إلى قنوات التوزيع أمراً صعباً جداً، ومع الإقرار بوجود فوارق ما بين الدول على مستوى تجار الجملة والمفرق يجب على الشركة العالمية أن تختار بنية السوق

المناسبة، لأن من الصعب أن تدخل إلى أحسن أعضاء قنوات التوزيع، ولهذا لا بد من التفكير بخيارات أخرى:

وتهتم الجهود التوزيعية على المستوى العالمي بعادات الشراء المختلفة والثقافات والتنظيمات والبُنى الاجتماعية في كل بلد، ولهذا من الممكن أن تتبع استراتيجيات توزيع مختلفة في بلد، وعلى كل، للدخول في قناة توزيع مغلقة، هناك عدة خيارات.

**أولاً :** يمكن للشركة أن تتجاوز أفراد القناة المغلقة، كما فعلت شركة أمريكيان ستاندرد عندما أرادت دخول السوق الكورية ووجدت أن كل الموزعين الكوريين مرتبطون بصانعي مواد السباكة، ولهذا لم يكونوا راغبين بالتعامل مع الشركة الأمريكية التي وجدت في هذه الأثناء واحداً من تجار المفرق اسمه هوم سنتر مستعداً للشراء المباشر منها متجاوزاً حلقة الموزعين المغلقة.

**ثانياً :** أن تحصل الشركة العالمية على شركة محلية قائمة، على سبيل المثال ميرك التي أرادت دخول السوق اليابانية فاشترت 51% من شركة بانيو للأدوية اليابانية.

**ثالثاً :** إقامة شركة مشتركة مع صناع محليين كما فعلت بودوايزر عندما أرادت الدخول إلى السوق اليابانية فعقدت شراكة مع شركة كيرين بير، وهي أكبر المنتجين المحليين، وكذلك أساهي عندما أرادت أن تدخل البيرة سوبر دراي إلى الولايات المتحدة، طوّرت شراكة مع شركة مللر - بروينغ.

**رابعاً :** تستطيع الشركة الاستفادة من صانع أدوات محلي للدخول إلى السوق كما فعلت هيوليت باكارد HP، وهي شركة رائدة بين مخدمي الأنترنت عندما باعت أجهزتها إلى NEC التي كانت تباع تحت اسمها خدمات وأجهزة هيوليت باكرد إلى شركات محلية، وهذا ما أعطى

NEC فرصة الحصول على آخر تقنيات العصر، بينما أعطت HP فرصة الدخول إلى سوق اليابان.

**خامساً :** تستطيع الشركة استخدام الأنترنت كوسيلة للذهاب مباشرة إلى المستهلك المحتمل، فعندما أرادت شركة Easy Jet وهي شركة خطوط جوية بريطانية رخيصة التكاليف أن تدخل سوق سويسرا وهولندا وإسبانيا اعتمدت الأنترنت وسيلة للتوزيع، وقد حققت هذه الاستراتيجية تخفيض كلفة توزيع وبيع بطاقات السفر كما خفضت من كلفة الحجز بتخفيض عدد موظفي الحجز ووكلاء السفر المعتمدين، وفي نهاية كانون الثاني (يناير) 2001م كان 80٪ من مبيعات الشركة البريطانية يتم من خلال الأنترنت.

ولقد طرأ على التوزيع العالمي تغيرات هامة إذ كان الاتجاه يذهب إلى اعتماد تجارة مفرق أقل إنما أكبر إمكانية مدعمين ببيوت مع سيارات وعدد من الثلاجات وعدد متزايد من النساء، وعلى سبيل المثال أدى نمو المخازن الكبرى إلى تناقص هام في عدد المخازن الصغيرة والمتوسطة، كما حدث في هولندا حيث ازدادت المخازن الكبرى بنسبة 33٪ بينما تناقصت المخازن الوسطى والصغرى بنسبة 22٪، وهناك تجار مفرق عالميون توسعوا وراء أسواقهم التقليدية المحلية، عن طريق الاستحواذ بالشراء أو بفتح مخازن لهم في دول أخرى مثل وال مارت وأكيا وكارفور وبينتون وألدي وبدي شوب وألعب أروس وستارمكس، فأصبحوا تجار مفرق عالميين، وتملك هذه الشركات الآن مظاهر وأشكالاً يمكن أن تترجم في دول أخرى.

والحقيقة أنه لم يتم توسيع هذه الشركات بدون صعوبة، فشركة مارك أند سبنسر لمفرق المواد الغذائية والملابس الجاهزة واجهت صعوبات جمّة في فرنسا وآسيا، ويجادل البعض أن الاستحواذ على شركة بروكس براذرز في الولايات المتحدة قد تسبب بضياع تركيز الشركة على عملياتها القارية مما

اضطّرها في سنة 2001م لبيع سلسلة مخازن بروكس براذرز وكنغز لمفروق الملابس وإغلاق عمليّاتها القارية، وهكذا فعلت C & A الهولندية نفس الشيء في بريطانيا، ولهذا غادرت ذلك البلد سنة 2000م.

وقد نما التسويق الدولي المباشر كقناة توزيعية تعتمد البيع عن طريق الكتالوغ وطريقة البيع من باب لباب، إذ برهن عن نجاحه في بعض الأسواق ولا سيما البرازيل وفرنسا وروسيا، وقد اعتمده باول فردريك للملابس الجاهزة مستخدماً الكتالوغ، لدخول السوق اليابانية لربطات العنق والقمصان، بينما استخدمت أفون وإم واي البيع من بيت لبيت في أجزاء من روسيا.

أما البيع عن طريق الأنترنت فهو أشد قنوات التوزيع نمواً في الوقت الحاضر، وقد اعتمدته شركات مثل بارنيز ونوبل وأمازون وبرتسلمان، وبينما تتلقّى أسواق المستهلكين تغطية صحفية فإن النمو الحقيقي في التوزيع عبر القناة الإلكترونية سيكون مجال سوق بي تو بي، فعلى سبيل المثال، أقامت شركة جنرال إلكتريك الأمريكية للبلاستيك موقعاً للبيع أسمته بوليمر لاند، وقد باع هذا الموقع حتى نهاية آذار/ مارس 2000م بمليوني دولار يومياً، وقد قامت شركة إنرون بإنشاء نظام لبيع الطاقة على الأنترنت، تمكّنت من خلاله تحقيق صفقات تصل إلى 35 بليون دولار أو 45٪ من إجمالي تجارة الشركة، ومن الممكن أن يكون مبكراً القول إن المزادات الإلكترونية ستكون ناجحة، إلا أن ما من شك في أن التوزيع الإلكتروني سيكون قناة التوزيع الرئيسة في سوق بي تو بي.

## النتيجة

تواجه كل شركة تعمل في مجال السوق الدولي عدداً من القرارات الاستراتيجية التي يتطلّب اتخاذها مستوى العولمة التي قرّرت شركة ما الوصول إليه، وبينما تستخدم شركات كثيرة استراتيجيات محلية كثيرة، فإن نمو المنطق الدولي يدفع بالشركات أن تبحث عن فرص لتبقى على أصولها الرأسمالية

العالمية وتحفظ بمعرفتها التنافسية. وما إن يتخذ القرار نحو العولمة بدلاً من التوسع دولة فدولة، يصبح على الشركة أن تقرّر أين يجب عليها أن تعمل؟.

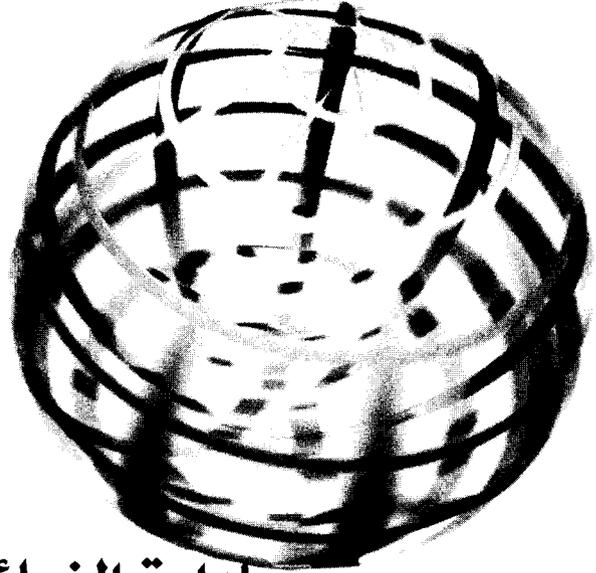
فالشركة العالمية تعمل بشكل مختلف عن شركة كثيرة النشاطات محلياً، فاستراتيجية التسويق العالمي تبدئ بنظرة عالمية للعالم مستندة إلى تفهّم للمنطق العالمي وتقدير لنقاط قوة الشركة في الأسواق، ولكن هذا لا يعني أن على الشركة العالمية توحيد كل برامج تسويقها على المدى العالمي أو أن تعمل في كل أسواق العالم معاً، فبدلاً من رؤية كل سوق بشكل مستقل تتقاسم كلفة خدمة سوق ما مع هدف تعظيم المنافع العالمية، وهذا يعني أن بإمكان كل شركة عالمية أن تختار أن تعمل في سوق أقل ربحية من أجل مراقبة منافس لها أو التعرّف إلى تكنولوجيته. ويشابه هذا المنحى لعبة الشطرنج فالقطع المختلفة لها قيم مختلفة ولكن على اللاعب من أجل الربح أن يستخدم كل القطع معاً، وهذا المنحى يتطلب مهارات جديدة.

العولمة ليست كلمة جديدة لشيء وُجد في الماضي، إنها لعبة تنافسية جديدة تعتمد على التغير الدائم، وما على الشركات العالمية إلا أن تحاول أن تتلاءم وتتعلم طرّقاً جديدة في اللعب داخل إطارها، لأن النجاح والبقاء يعتمدان على مدى وكيفية استمرارها في التعلّم.

## المراجع:

- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (1992) 'What is a global manager?', *Harvard Business Review*, September-October.
- Economist* (1999) 'The hamburger standard', *The Economist*, April 3.
- Jeannet, J.-P. and Hennessey, H.D. (2001) *Global Marketing Strategies*, 5th edn, Houghton Mifflin, New York.
- Sorenson, R.Z. and Wiechmann, U.E. (1975) 'How multinationals view marketing standardization', *Harvard Business Review*, May-June.
- University of Western Ontario (2000) 'The Global Branding of Stella Artois,' case number 9B00A019.
- World Bank (2000) *World Bank Atlas*, World Bank, New York.





# إدارة الزبائن المعولمين

هـ. ديفيد هينيسي



## الفصل الثامن

### إدارة الزبائن المعولمين

سنقوم في هذا الفصل بتفحص المزايا الرئيسية لتطوير الزبائن المعولمين وإدارتهم. وفي البداية لا بدّ من الاهتمام بتعريف الزبون المعولم كحساب له أهمية استراتيجية بالنسبة للموردين وفعالية في الكثير من القارات على المستوى العمليّاتي، كما تتميز عمليّاته في الشراء بالتنسيق الشمولي ويستبعد هذا التعريف بوضوح الحسابات التي تعمل في منطقة واحدة وتلك التي تعمل في بقاع مختلفة من العالم ولكن مشترياتها محصورة محلياً.

أدت عولمة الكثير من الصناعات إلى تكوين فرصة فريدة لتفاعل الزبائن بشكل منسّق على أساس معولم، ويختلف ذلك عن المقاربة المعتادة لمعالجة الحسابات الرئيسية أو الوطنية. يدرس هذا الفصل المجالات التالية من إدارة الزبائن المعولمين:

- ما هي العوامل التي تؤدي إلى عولمة الزبائن؟
- كيف نستطيع تقييم كمون إدارة الحسابات المعولمة؟
- ماذا يعني برنامج إدارة الحساب المعولم؟
- كيف تستطيع الشركة تحديد الزبائن الذين يجب خدمتهم بشكل معولم؟

- ما الذي يريده الزبائن من الموردين المعولمين؟
  - كيف يمكن تطوير مخطط حساب معولم؟
  - ما هي العوائق التي تقف أمام برنامج حساب معولم ناجح؟
  - ما هو أثر الاقتصاد الجديد على إدارة الحساب المعولم؟
  - ما هي الأعمال التي تُعتبر الأفضل في إدارة الحساب المعولم؟
- سنستخدم أمثلة من شركات رائدة لتوصيف عمليّات وخبرات إدارة الحساب المعولم.

يقوم برنامج إدارة الحساب المعلوم بتنسيق التقديم الشامل إلى الشركة. ويرغب الزبائن في مختلف بقاع الأرض بالحصول على الخدمات والمنتجات والأسواق ذاتها في أي مكان يمارسون فيه أعمالهم. وتؤدي هذه المعايير إلى تخفيض تكاليف الشراء وتحسين النوعية كما تدعم المنتجات المعولمة. وقد وجدت شركات أش بي وأي بي إم ولوسنت ومختلف شركات الإعلان والحسابات المعولمة أن ذلك مفيد جداً لوضع برنامج إدارة حساب معولم. وتتطلب إدارة الحساب المعولم تفهماً معمقاً لصناعة الزبائن وموقعهم في قطاعهم الصناعي واستراتيجيتهم العامة. فعلى سبيل المثال لماذا يقوم أكبر زبون للتوصيلات الكهربائية ببناء مصنع في الصين؟ ولماذا يقوم زبون صناعة السيارات بالتحوّل من القيادة بالطاقة الهيدروليكية إلى الإلكترونية؟ ولماذا يقوم صانعو قطع السيّارات بإنشاء ساحة سوق لهم؟ إن خبرة مديري الحساب المعولم وتدريبهم بالإضافة للكوادر ذات السوية العالية في مقارنة الزبائن تسمح للمديرين بالإجابة عن هذه التساؤلات وتحديد طرق تلبية الاحتياجات المستقبلية للزبائن المعولمين بشكل أفضل.

وتتطلب إدارة الحساب المعولم مستوى عالٍ من الدعم والالتزام التنفيذي للتأثير على مديري الحسابات الوطنية عبر العالم وذلك لتلافي قيام هؤلاء

بأعمال قد لا تتلاءم مع المصالح الأفضل للحسابات المعولمة . ويوجد لدى المديرين التنفيذيين للحسابات الوطنية أو المديرين على مستوى البلدان أبعاد مختلفة ، ويقومون بأعمال قد تكون مفيدة للبلد المعني ولكن غير مفيدة على المستوى العالمي . كما يجري دعم مديري الحسابات المعولمة بنظام معلومات معولم يفترض به أن يوفر جميع المعلومات الضرورية لخدمة الزبائن المعولمين بأفضل شكل ممكن .

### ما الذي يدفع الزبائن ليفكروا ويعملوا بشكل معولم؟

#### العوامل الاقتصادية الكلية

أدى تخفيض القيود على التجارة ونمو منظمة التجارة العالمية على المستوى الكلي إلى تسهيل نمو التجارة بين الدول وفتح الأسواق . فعلى سبيل المثال عندما كانت الصين تتهيا لدخول منظمة التجارة العالمية توجب عليها فتح أسواقها المحلية الكبرى للشركات الأجنبية مثل سيمنس ومرسيدس وبركتر أند غامبل .

أما على المستوى المحلي فقد أدى نمو وتأثير المجموعات التجارية مثل NAFTA وميركوسور mercosur وآسيان ASEAN إلى تخفيض القيود التجارية وتشجيع التجارة . وبالمثل سيؤدي التوسع المرتقب للاتحاد الأوروبي والانتقال إلى العملة الموحدة (اليورو) إلى تشجيع الكثير من الشركات كي تأخذ بالاعتبار المقاربات الأوروبية في التصنيع والتسويق والتموين والتزويد .

وضمن هذه التوجهات نجد أن النمو البطيء للأسواق الحالية كما في الولايات المتحدة وألمانيا واليابان قد أدى إلى دفع الكثير من الشركات إلى الالتفات نحو الأسواق ذات النمو السريع مثل آسيا وأمريكا اللاتينية . وتوجد بشكل خاص فرص متاحة هائلة في البلدان ذات الكثافة السكانية مثل الصين والهند والبرازيل . وتلاحظ مثل هذه الاستراتيجية في وال - مارت Wal-Mart

التي تصل مبيعاتها إلى 100 بليون دولار في الولايات المتحدة، وبدأت بالتوسع نحو أوروبا وآسيا. وقد وجدت برक्टर أند غامبل أن 40 - 45٪ من نموها الحالي قد تحقّق من خلال زبائنها المعولمين. Napolitano, 1999: 11.

### العوامل القطاعية

لقد أدت أعمال شركات محددة في بعض القطاعات إلى دفع القطاع بمجمله للعمل بشكل معولم. فعلى سبيل المثال عندما دخلت شركة إلكترولوكس سوق الولايات المتحدة بعد شرائها شركة المنسوجات البيضاء القطنية وايت كونسوليديتيد ردت عليها شركة وايرلبول بدخول السوق الأوروبية عبر شرائها لشركة فليبس لصناعة المنسوجات القطنية البيضاء. وقد حدثت أعمال تنافسية مشابهة في عالم السيارات والأدوية والمفرق والكيماويات والمشروبات والكومبيوتر.

يمكن أيضاً شرح التوسع المعولم للشركات بالرغبة في تحقيق وفورات بالحجم. وتوجد وفورات الحجم في تطوير المنتجات الجديدة الذي يؤدي إلى تكاليف باهظة في الصناعة الدوائية؛ كما توجد في تكاليف التصنيع عند فترة الإقلاع، وهو أمر معروف في صناعة السيارات وتوجد أيضاً في تطوير الماركات التجارية. وقد تكون عملية تطوير ماركات تجارية في أسواق الزبائن مكلفة للغاية. قامت شركة دانون الفرنسية المتخصصة في إنتاج الألبان والبسكويت وتعبئة المياه بالتوسع في أوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية وآسيا والولايات المتحدة بغية زيادة مكانة ماركتها التجارية. ومع أن وفورات الحجم غالباً ما تركز على البحث والتطوير والتصنيع أو صنع الماركات التجارية فمن الممكن لهذه الوفورات أن تركز أيضاً على مصادر أخرى للمزايا التنافسية مثل إجراءات التموين والتزويد وخدمة الزبائن والتمويل التجاري وتخطيط الأعمال. ومن المهم القيام بتفهم معتمّق لمصادر المزايا التنافسية ووفورات الحجم لدى الزبون من أجل خدمة الحساب المعولم بشكل أكثر فاعلية.

وهكذا يمكن لتطوير أي صناعة معولمة أن يقود موردي تلك الصناعة كي يصبحوا بدورهم معولمون. فعلى سبيل المثال وجدت شركة كورنينغ الأمريكية لصناعة الألياف والعناصر الضوئية، أنها بحاجة للقيام بعمليات في أوروبا واليابان والصين لتخديم شركات اتصالات ضخمة مثل نورتل. ونظراً للحاجة لدعم الزبائن الحاليين، ولانخفاض مخاطر توسيع الزبائن المحليين بدلاً من النمو بالاعتماد على زبائن جدد، ينصح الخبراء بدفع الزبائن الرئيسيين إلى مواقع جغرافية جديدة أو مرافقتهم إليها. وبعد الانتهاء من تأسيس المواقع الجديدة سيكون من المستحسن الالتفات نحو جذب زبائن جدد في الموقع الجغرافي الجديد 33: Valentine Pope and Brown, 1999.

### قادة التكنولوجيا

أصبح بمقدور الموردين والزبائن بفضل نمو الأنترنت أن يتشاركوا بالمعلومات، وأن يتفاعلوا على أسس معولمة مع آثار محدودة للأبعاد الجغرافية أو لاختلاف التوقيت الزمني من بلد لآخر. وبفضل البرمجيات المتطورة مثل تخطيط موارد الشركة ERP وإدارة علاقات الزبائن CRM وإدارة حلقة العرض SCM مقترنة بوجود الأنترنت أصبح بإمكان الموردين أن يتفاعلوا وينسّقوا مشترياتهم بشكل معولم مع تخفيض تكاليف التعاقد وحلقة العرض. وأخيراً فقد أدى تأثير مواقع الأعمال الإلكترونية بما فيها ساحات الأسواق والتبادلات والمزادات إلى دفع الموردين والزبائن نحو تحديد الفرص التي ترفع سوية علاقاتهم الاستراتيجية. وبما أن الضغط على الأزرار عبر الإنترنت أصبح كافياً مع أي زبون جديد، فلا بد وأن يكون لذلك أثر واضح على علاقات الزبائن والموردين بشكل معولم.

وتؤثر هذه العوامل مع قواد العولمة على معظم الصناعات والشركات بدرجات متفاوتة. وستوجد حالات تظهر فيها هذه القوى في المنتجات

والماركات المعولمة في الأسواق مثل المشروبات غير الكحولية والساعات الفاخرة أو الدراجات النارية. ومع ذلك سنشهد في الكثير من الصناعات وباستمرار توزيع المنتجات والخدمات «المحلية».

غالباً ما يعتبر الحصول بشكل معولم على المواد الأولية الخطوة الأولى للشركات في طريق عولمة منتجاتها، ولكن أعداد الشركات الراغبة برفع أصولها ومعرفتها وخبراتها تتزايد باستمرار في كثير من البلدان من أجل الحصول على المزايا التنافسية. وفي الحقيقة إن الدافع النهائي للعولمة هو الأهمية التي تعيها الشركات للتركيز على الزبون كاستراتيجية أعمال ناجحة. وعندما تقيم الشركات علاقاتها المعولمة الكامنة سيكون هناك قرار هام بخصوص بدء برنامج إدارة الحسابات المعولمة.

### كيف نستطيع تقييم كمون إدارة الحسابات المعولمة؟

إذا اعتبرنا جميع العوامل التي تقود الزبائن نحو مزيد من العولمة مما يجعلهم يطلبون ويقدرّون وجود موردين معولمين، فمن المهم تقييم الآثار الايجابية لهذا القرار. وبينما يفترض في المورد عندما يصبح أكثر عولمة أن يحقق حجوماً أكبر فإنه من المتوقع عادةً أن يترافق ذلك مع تخفيض مرافق في السعر لصالح الزبون. ويعوّل على زيادة الحجم في تعويض انخفاض السعر. ومع ذلك قد لا تغطي زيادة الإيرادات ارتفاع التكاليف الذي تسببه خدمة الحسابات المعولمة.

على سبيل المثال سيرغب الزبون بالحصول على خدمة وتوريد محلي لجميع مصانعه. وسيحتاج المورد المعولم لنظام متطور لإدارة معلومات الزبون والعرض. وبالإضافة لهذه التكاليف فقد يترتب على المورد المعولم تكاليف إضافية لمديري الحسابات المحلية وكذلك المعولمة. ورغم إمكانية خلق قيمة ملموسة عن طريق مقارنة إدارة الحساب المعولم لخدمة الزبائن سيكون هناك

مشاركة هذه القيمة من قِبَل كل من المورد والزبون. وبالنظر إلى توازن القوى بين المورد والزبون يبدو أن حصيلة المزايا ترجح لصالح الزبون.

وُثِّبَت شركة DSM Engineering Plastics في تقاريرها أن بعض زبائنها الكبار ذوي التنسيق الضعيف في الشراء يعولون بشكل كبير على المعلومات التي يمكن لهذه الشركة أن تعطيها بخصوص ما تفعله شركاتهم في مختلف بقاع الأرض. وسيتأثر كمون مقارنة الحساب المعولم بشكل كبير بنجاح التنفيذ. وسيتأثر التنفيذ بميزان القوى بين الإدارة المحلية والإدارة المعولمة. ولنجاح المقاربة المعولمة يجب على مدير الحساب المعولم أن يكون قادراً على رفع الجهود التسويقية والمبيعات المحلية الموجودة بشكل متناسق من دون أن يتسبب ذلك بتكاليف على المنظمة الجديدة بمجملها. ويستنتج من ذلك أن ميزان القوى لا بد وأن يكون في صالح المنظمة المعولمة، ومع ذلك تستمر المنظمة المحلية في المساهمة بتحقيق القيمة بشكل فعّال. ليس تحقيق نظام إدارة حساب معولم أمراً يسيراً. ومن الصعب تقدير التكاليف والمزايا ولكن يطلب الزبائن في بعض الحالات هذا النوع من الأنظمة.

### ماذا يعني برنامج إدارة الحساب المعولم؟

تختلف عناصر برنامج إدارة الحساب المعولم بين الموردين، كما قد تختلف أحياناً بين الحسابات. ومع ذلك تقع العناصر الرئيسية لهذا البرنامج ضمن مجالات عامة مثل: التفاعلات المنسقة لحسابات الموردين والتفاعلات المنسقة لسلسلة التوريد والتطوير المنسق للخدمات والمنتجات وشروط التنسيق والتسعير.

### التفاعلات المنسقة لحسابات الموردين

تستخدم الشركات الضخمة علاقات الحساب المعولم من أجل كثير من الوظائف وكثير من الأماكن وأحياناً كثير من الأعمال. وقد تشمل هذه الوظائف المشتريات المعولمة والمحلية والتسويق والتصنيع والتمويل والتوريد والمحاسبة

والمبيعات. وتعمل شركة جيليت Gillette مثلاً في 200 بلد، ولديها 50 مصنعاً و37000 موظفاً ولذلك فقد يكون لدى وكالة الإعلان أو مورّد الكومبيوترات أو مورّد البلاستيك مئات إن لم يكن آلاف من الاتصالات مع جيليت. وستحتاج أية شركة تتقدّم لخدمة جيليت بشكل معولم إلى تنسيق العلاقة بمجملها وإدارة إجرائية التفاعل معها. وسيضمن ذلك عادة مدير حساب معولم كنقطة رئيسية في عملية التواصل، ويفترض بهذا المدير أن ينسق التفاعلات بين الوظائف والمناطق الجغرافية ووحدات الأعمال. وتعتبر مخاطبة الزبون بصوت موحد مزية كامنة هامة في نظام إدارة الحساب المعولم.

تشمل هذه الاستراتيجية ذات الجهة الموحدة تفاعل الإدارة العليا على مستوى الشركة. عندما بدأت شركة فان لير للتغليف الصناعي (وهي أكبر شركة عالمية موردة للبراميل الفولاذية) انطلاقها في إدارة الحساب المعولم، وضعت مسؤول مبيعات رفيع المستوى في منصب منسق حساب عالمي. وباءت هذه الطريقة بالفشل لأن مديري وحدات الأعمال الموزعين جغرافياً لن يخضعوا لاقتراحات منسق الحساب العالمي إذا تضاربت الأهداف مع أهدافهم الذاتية. وقررت فان لير لاحقاً أن تسند مسؤوليات إدارة الحساب المعولم إلى مدير وحدة الأعمال في المنطقة الجغرافية التي يتبع الحساب إليها.

وبما أن كل مدير وحدة أعمال في الشركة يهتم بإدارة حساب معولم أو أكثر، يزداد وعي المديرين لمدى الحاجة لتفهم كيفية خدمة الحسابات المعولمة. ويذكر المدير التنفيذي الرئيسي و. دافنبورت لشركة إيستمان الكيمائية ما يلي:

إنّه لضروري جداً أن يكون لمدير الحساب المعولم علاقة مع المدير التنفيذي الرئيسي والإدارة العليا في الشركة، وأنا متأكد من أن هذا الوضع الموجود هو السائد في شركة إيستمان الكيمائية. ويتوجب على المدير التنفيذي الرئيسي أن يدافع عن مديري الحساب المعولم. وقد أسندنا حسابات إلى جميع

مديرنا التنفيذيين بمن فيهم المدير التنفيذي الرئيسي، ونتوقع تأسيس العلاقة مع الإدارة العليا لدى جميع زبائننا الرئيسيين. ولم يكن بمقدورنا الوصول إلى فاعلية في أعمالنا مع زبائننا المعولمين لولا إدارة الحسابات المعولمة. ونقوم حالياً ببناء مصنع المواد الصمغية في الصين لخدمة صناعة اللواصق، ويعود السبب في ذلك إلى انتقال أحد أهم حساباتنا المعولمة إلى الصين. ولم تكن لتسنع لنا الفرصة باللاحق بهذا الزبون إلى السوق الجديدة لولا علاقة الحساب المعولم. Davenport, 1999: 15.

ويتوجب على الشركة أن تحصل على تكنولوجيا معلومات دولية لدعم مدير الحساب العالمي وعلى نظام اتصالات لتوفير تبادل سريع ودقيق للمعلومات عن الحساب ومئات التفاعلات المرافقة. وقد وجدت شركة فان لير أيضاً أنه من المفيد جداً إنشاء أربعة مراكز معولمة عبر العالم لمعالجة تساؤلات الزبون المعولم وحل المشاكل. وبوجود هذه المراكز الأربعة أصبح بالإمكان توفير الدعم على مدار الساعة لجميع الزبائن المعولمين. وقد استثمرت شركة إيستمان الكيمائية الملايين في أنظمة SAP ERP لإدارة المعلومات في الزمن الحقيقي حول زبائننا المعولمين مما ساعد في تحسين خدمات الشركة المقدمة لهم.

### التفاعلات المنسقة لسلسلة التوريد

إن كل علاقة مورّد مع الحساب المعولم ترتبط بإجرائية التنبؤ بحجم الطلب وتجهيزات الطلبية ومنتجات التصنيع وجودة الرقابة وعمليات التموين والتزويد من جهة المورّد، كما أنها ترتبط بالطلبات والاستلام والتصنيع والدفع من جهة الزبون. وتشمل هذه الأنشطة التي تشكّل سلسلة التوريد الكثير من الفرص لتخفيض التكاليف وإنقاص المخزون وتكاليف التصنيع وتكاليف التبادلات. ويعتبر تخفيض تكاليف سلسلة التوريد من أهم الأسباب التي تقف وراء تخفيض الشركات لعدد بائعيها واختيارها لمورّدين معولمين. وقد يسمح للزبائن المعولمين بالولوج إلى إجراءات تخطيط الإنتاج لدى المورّد أو إلى

نظام إدارة مخزونه للمساهمة في فاعلية سلسلة التوريد. وبالمقابل قد يسمح للمورد بالتواصل إلكترونياً مع قسم المبيعات لدى الزبون بحيث كلما بيعت منتجات ذات خصوصية يمكنه تعديل إنتاجه حسب الضرورة في الزمن الحقيقي. وفي الماضي كانت هذه الارتباطات تجري من خلال التبادل الإلكتروني للمعطيات EDI أما الآن فإنها تجري عبر الأنترنت.

ويجري أيضاً دعم تنسيق سلسلة التوريد بنظام متطور لتكنولوجيا المعلومات كما تدعّمه الإدارة العليا وتلتزم به. سيتطلب إنشاء علاقة حساب معولم في البداية وجود مهارات في إدارة سلسلة التوريد وتمويلاً للقيام بالتغييرات الضرورية في التكنولوجيا والإجراءات.

ومع الفوائد التي ستحققها أنشطة سلسلة التوريد المنسّقة على الأمد الطويل سيتزايد تحويل تكاليف الزبون المعولم نحو مورد آخر.

### التطوير المنسق للخدمة والمنتج

تتطلب الحسابات المعولمة عادة القيام بتطوير منتج ما أو خدمة ما. وقد يشمل ذلك في البداية معيرة المنتج بغية إنقاص التنوع المستخدم في المنتجات. ويساعد ذلك في تخفيض تكاليف سلسلة التوريد. وعندما يعمل المورد والحساب المعولم سوياً فإنهم ينشئون في أغلب الأحيان فرقاً مشتركة لتحسين أداء المنتج النهائي، وتخفيض التكاليف الكلية للمنتج من خلال تحسين طرق التصنيع أو تطوير منتجات جديدة. ستتطلب هذه الفرق المتعاونة تخصيص موازنات جديدة. وقد يشمل تنسيق الخدمة أو المنتج خدمات ذات قيمة مضافة. وقد طوّرت شركة فان لير مثلاً خدمات خاصة لمعالجة البراميل المستعملة وذلك من أجل إعادة استخدامها لمواد كيميائية خطيرة.

### شروط التنسيق والتسعير

غالباً ما يتحوّل أي نقاش عن الحساب المعولم بسرعة إلى مشكلة التسعير

والاعتقاد بأن الزبائن المعولمين يطلبون في مقابل العلاقة المعولمة الحصول على أسعار موحدة منخفضة. ولكن تبين في دراسة الـ191 شركة معولمة أن الأسعار الموحدة لم تكن ضمن العناصر الهامة للزبائن المعولمين. لقد أعطيت الأهمية بشكل أكبر للجودة والخدمات ومعييرة المنتجات والخدمات . Montgomery et al, 1999: 25

وكمثال على ذلك إذا طلب أحد حسابات شركة كزيروكس أن يصبح معولماً وراودت مدير الحساب شكوكاً في أن الحافز وراء ذلك هو الحصول على أسعار عالميّة موحدة منخفضة فلن تلبى شركة كزيروكس هذا النوع من الطلبات. فالشركة تعمل من خلال أربعة عقود تسعير منفصلة لآسيا وأمريكا الشمالية وأوروبا وأمريكا اللاتينية. ولا تضمن الأسعار الموحدة للحسابات المعولمة إلاّ داخل كل واحدة من هذه المناطق.

يعتبر الطلب الكامن لتسعير معولم من أهم مخاطر نظام إدارة الحسابات المعولمة. ومع أن فوائد الهجوم في العلاقة المعولمة قد تعوض تخفيض السعر إلاّ أن ذلك قد يشكّل مأزقاً للشركة. فهناك ضرورة لتقدير القيمة المضافة لعلاقة حساب معولم بشكل كميّ وذلك للمحافظة على الهوامش المناسبة. ومهم أيضاً الحصول على معلومات دقيقة عن التكاليف والهجوم عند مناقشة الأسعار، وذلك للوصول إلى أعظم قيمة للحساب المعولم. وقد حصلت شركة هيوليت باكارد على زيادة 20% في مبيعاتها وانخفاض نسبة التكاليف في مبيعاتها من 47 - 50% إلى 38 - 41% من خلال وضعها لبرنامج إدارة الحساب المعولم Yip and Madsen, 1996: 38

### كيف تستطيع الشركة تحديد الزبائن الذين يجب خدمتهم بشكل معولم؟

تقوم الكثير من الشركات بمزاولة نشاطها في مناطق متعددة من العالم، ولكن ذلك لا يكفي لاختيارها ضمن الحسابات المعولمة. يتوجب أن يكون حجم

الشركة الحالي والكامن يسمح باعتبارها شركة استراتيجية . وفي الوقت الذي تولي فيه أغلب الشركات أهمية كبرى للحجم الحالي والكامن تستخدم اعتبارات أخرى مثل الريادة في التكنولوجيا ومعدل النمو والربحية والتعاون التكنولوجي من أجل تحديد الحسابات المعولمة الكامنة 11: Wilson et al, 2000 .

وبالنظر إلى التكنولوجيا نجد مثلاً أن معظم الزبائن المعولمين لشركة أش بي HP، يزاولون نشاطهم في دول ذات استخدام مكثف للكمبيوتر مثل اليابان والولايات المتحدة وألمانيا والسويد والمملكة المتحدة. وقد قامت شركة DSM Engineering Plastics باختيار زبائنها المعولمين بالاعتماد على ربحيتهم المالية الإجمالية ويتضمن ذلك كلاً من الحجم وهامش الربح .

ومن المفيد أيضاً توافر استراتيجية معولمة لدى الزبون بحيث ينقذها بشكل منتظم في مختلف أسواقه العالمية. يسهل هذا الأمر على الشركة العمل مع الزبون على أسس معولمة. وبالإضافة إلى ذلك سيكون مهماً تنسيق الزبون لمشترياته بشكل معولم. وإذا لم تتوفر صيغة ما للتنسيق المعولم فقد تكون النتيجة الأولية لوجود مورّد معولم هي مجرد الحصول على أسعار أقل. وقد حاولت شركة فان لير أن تخدم شركة البترول الفرنسية توتال على أسس معولمة، وقد جرى ذلك فقط لمعرفة ما إذا كانت عملية الشراء في المقر الرئيسي لشركة توتال ستؤثر على مختلف فروع الشركة في العالم وشرائها من مورّد محدد.

إن عدد الحسابات المعولمة صغير مقارنة بالعدد الكلي للحسابات المخدّمة. وهذا يعني أن اختيار الحسابات يجري على أساس تركيب ما فوق المعايير. وعلى سبيل المثال قامت شركة IBM باختيار حساباتها العالمية على أساس الإيرادات، والطلب على منتجاتها والبنية المجهزة في كل موقع والهامش المتاح لإدارة الزبون في رقابة المشتريات المحلية -31: Yip and Madsen, 1996 .

وتختار شركة هيوليت باكارد حساباتها المعولمة على أساس شراء خدماتها ومنتجاتها بما لا يقل عن 10 مليون دولار، وذلك في قارتين أو ثلاث قارات وكذلك على أساس الحساب الموجود في قطاع تتوقع شركة HP له أن ينمو بشكل معولم، إضافة إلى أنه يتوجب على الحساب أن يوفّر لشركة HP فرصة تطوير وضعية يمكن الدفاع عنها. وهناك أهمية لفهم ما يريده الزبائن من المورد المعولمين من أجل تطوير وضعية يمكن الدفاع عنها في حساب معولم.

### ما الذي يريده الزبائن من المورد المعولمين؟

يختلف كل زبون عن الآخر ولذلك تختلف التوقعات المنتظرة من المورد المعولم. كما تختلف التوقعات أيضاً بين الأفراد المتنوعين في المنظمة لدى الزبون ذاته. وهناك احتياجات معروفة لدى الكثير من الزبائن المعولمين عند تمييز المتطلبات لفهم الزبون بالعمق وفهم كيف يتمكن المورد المعولم من تحقيق قيمة مضافة للزبون. وبشكل أكثر تحديداً يرغب الزبائن المعولمون بتوفير جهة واحدة للتواصل، وأن يكون هناك جهة مقررة وحيدة لدى المورد المعولم. وهذا يضمن للزبائن أنهم سيستطيعون في نهاية المطاف التواصل مع شخصية وحيدة لصناعة قراراتهم بخصوص الوصول إلى حل الخلافات وتحديد كيفية عمل شركتين مع بعضهما البعض.

### كفاية الموارد وأهمية الإدارة

يطلب الزبائن المعولمون موارد كافية ليقوموا بالإحلاص لشركتهم بطريقة منسّقة. ويمكن استخدام الموارد المنسّقة للوصول إلى أهداف الزبون المنشودة ولتفادي الهدر في الموارد وتجنّب العمل في اتجاهات متضاربة. وغالباً ما تجد شركات الكيماويات أن بمقدورها الوصول إلى ثلاث أو أربع وحدات عمل لخدمة زبون معولم واحد مثل شركة فورد موتورز. ومن الممكن في أغلب

الأحيان أن تحاول هذه الوحدات بيع معدات مختلفة للطلب ذاته .

ويمكن للزبائن في المثال السابق أن يتواصلوا مع المورد المعولم باستراتيجية معولمة وحيدة من خلال مدير الحساب المعولم ويتكفل المدير بتحقيق التواصل مع الأشخاص المناسبين في منظمته . ويعتبر ذلك من الفوائد الأخرى الممكنة لتنسيق النشاطات . فهذا سيخفض الحاجة لأشخاص متعددين ليقوموا بشرح الأعمال لكثير من مسؤولي المبيعات لدى المورد ذاته مما قد يكون رسائل متضاربة مع بعضها . ويريد الزبائن المعولمون أيضاً الحصول على التزام كاف مع الإدارة العليا لدى المورد المعولم . وسيضمن ذلك للزبائن المعولمين أهميتهم وحصولهم على ما يكفي من الموارد المخصصة من أجل احتياجاتهم . وسيوفر ذلك أيضاً بعضاً من الضمان لاستمرار التوريد . ويضمن التزام ودعم الإدارة العليا للزبون وزناً وانتهاهاً كافياً لمواجهة تحديات إدارة العلاقة المعقدة .

### اعتبارات التسعير

يريد الزبائن المعولمون بعضاً من الاعتبار على مستوى السعر مقابل حجم أعمالهم . قد يكون ذلك سعراً معولماً موحداً في بعض الحالات أو سعراً إقليمياً أو سعراً خاصاً بكل سوق . وتتعلق الاختلافات في الأسعار باختلاف بنى التكاليف في مختلف الأسواق . ولكن من المتوقع أن يتفحص الزبائن المعولمون هذه الاختلافات لتحديد فرص الوصول إلى مزيد من التوحيد في الأسعار . وإذا عرض أحد الموردتين المنتج المعياري ذاته في كل سوق فقد يجد الزبائن في ذلك فرصة للشراء من الموقع الأرخص (مع أخذ تكاليف التمويل والتزويد بالاعتبار) . وسيؤثر الاقتصاد الجديد على مسألة التسعير هذه . وكما سيجري شراء بعض المنتجات عبر التبادلات وساحات الأسواق والمزادات (وهذا ما سيشرح لاحقاً) ، فمن المتوقع أن يكون هناك بعض التغيير نحو مزيد من التسعير المعولم الموحد .

## الثبات

يعتبر الثبات في التسليم التحدي الأول في خدمة الحسابات المعولمة وذلك وفق ما ذكره دافيد ماكولاي نائب رئيس الحسابات المعولمة للاتصالات والمعلومات لدى سيمنس . وتجد سيمنس أن أولى متطلبات زبائنها المعولمين تتعلق بالثبات في التموين والتزويد والدعم والإعلان ونوعية الخدمة والتسعير وسهولة القيام بالأعمال . وللوصول إلى الثبات في التسليم ينصح ماكولاي بالتركيز على التعاون والعقود والاتصالات والثقافة . والتعاون مطلوب ضمن منظمة المورد مما يفسر فهم جميع الأفراد والوحدات احتياجات وأدوار الحسابات الاستثمارية المعولمة . كما يتوجب على المورد أن يركزوا قدراتهم على إقحام منظماتهم المحلية وتعويضها من خلال العقود لدعم أعمال الحساب المعولم المستمر . تصبح احتياجات الاتصالات أكثر أهمية بعشرين مرة عند التعامل مع زبون معولم يعمل في أكثر من بقعة جغرافية . ويضاف إلى مشكلة اللغة موضوع الثقافة التي قد تصبح واحدة من أكثر العناصر التي يبخرس حقها في برنامج الحساب المعولم . ويحتاج الموردون لاعتناق ثقافة من أجل العمليات المحلية ليفهموا ما إذا كانوا يدعمون الاستراتيجية المعولمة وما إذا كانت الموافقة تعني الإيجاب ، وما إذا كان بمقدور مدير الحساب المعولم أن يساعد في تناغم الاحتياجات المحلية مع تلك المعولمة 21: Macaulay, 2000 .

### كيف يمكن تطوير مخطط حساب معولم؟

تبدأ إجرائية تطوير مخطط حساب معولم بفهم للحساب وكمونه . وبعد اختيار حساب ليكون معولماً يتوجب القيام بفهم معمق للقطاع الصناعي . ويبدأ التحليل القطاعي بفهم نظام الأعمال الكلي من المواد الأولية إلى المكونات إلى التصنيع أو التجميع إلى التوزيع إلى بائعي المفرق إلى الزبائن . ومن الضروري فهم التغييرات الكامنة التي قد تؤثر على نظام الأعمال الكلي وذلك لزيادة فهم كيفية تكوين القيمة من أجل زبون معولم .

وعلى سبيل المثال فقد تأثرت صناعة السيارات بشكل كبير خلال السنوات العشر الماضية برغبات الزبائن والحكومات في تخفيض استهلاك الوقود وانبعاث ثاني أكسيد الكربون. دفعت هذه الاحتياجات بصانعي السيارات إلى إنقاص وزنها وتعديل هيكلها لتصبح أكثر ديناميكية مع الهواء وإلى تغيير تصميم المحركات لتخفيض الانبعاثات. ويتوقع مراقبو الصناعة في المستقبل أن يطلب المستهلكون والحكومات سيارات قابلة لإعادة التصنيع. ويفترض في هذه الحالة القدرة على تحويل السيارة بسهولة أكبر إلى مواد قابلة للاستخدام. ويمكن لشركات الصناعة الكيماوية التي تزود مصنعي العناصر أن تستفيد من الأبحاث لتسهيل إعادة تصنيع موادها. ويتعلق التغيير الآخر في صناعة السيارات بانخفاض عدد مصنعي السيارات من 25 إلى 6 مصنعين رئيسيين للاستفادة من وفورات الحجم. وستعتمد شركات السيارات إلى تقديم ماركات كثيرة ذات أساس مشترك لرفع سوية تصميم وتصنيع الأصول.

وقد يتغير بالإضافة إلى ذلك الدور التقليدي للمتعاملين نظراً لاستخدام المستهلكين للإنترنت في اختيار وشراء السيارات أحياناً.

ويساعد هذا المستوى من المعرفة الصناعية موردي عناصر السيارات المعولمين وموردي الأنظمة في فهم الضغوط الجديدة التي تواجه زبائنهم. كما يساعد على الفهم المتكامل المورد في استباق كيفية تغير عوامل النجاح الرئيسية لدى الزبون. فعلى سبيل المثال قد يبذل مصنعو السيارات مزيداً من الجهود في استخدام داخل السيارة والواجهات التخاطبية للزبون في تمييز المنتجات وذلك بسبب انخفاض عدد مصنعي السيارات والميل إلى تحقيق تصاميم متشابهة من الخارج من حيث ديناميكيتها مع الهواء. وبالنظر إلى هذه التغيرات المحتملة في الصناعة فقد يبحث مصنعو المقاعد عن تصميم جديد يمكن من خلاله استخدام مشعرات للاستجابة مع ارتفاع الراكب ووزنه وحجمه وأقلمة المقعد لتحقيق

أكبر قدر ممكن من الراحة والرؤية للسائق . . وبما أن المورد يفهم كل الأشياء التي يجب أن يقوم بها الزبون للوصول إلى النجاح على التوازي مع التغييرات الكامنة في نظام الأعمال الكلي فسيوفر ذلك تقديم عدد من الخيارات يستطيع المورد من خلالها المساهمة في إنجاح الزبون .

وسيقود هذا المستوى من الفهم إلى استراتيجية للحساب قادرة على إضافة قيمة ملموسة إلى الزبون المعولم . ويستطيع المورد المعولم تركيز الموارد الداخلية في مخطط الحساب لتحديد ودعم هذه الفرص الجديدة . وقد يتطلب ذلك مشروع بحث وتطوير أو إمكانية جهد مشترك مع المورد والـزبون . وستدعم استراتيجية واضحة للحساب المخطط التفصيلي المحدد للأعمال المتوجب القيام بها والموارد المطلوبة لدعم هذه الأعمال .

### ما هي العوائق التي تقف أمام برنامج حساب معولم ناجح؟

#### قيمة المورد

تعتبر خدمة الزبائن بشكل معولم إجرائية معقدة لأنها بالإضافة إلى صعوبة التنسيق والعمل عبر الدول ووحدات الأعمال ومختلف الوظائف يتوجب أن يكون برنامج الحساب المعولم متوافقاً مع الاستراتيجية والشعوب والثقافات لدى المورد والـزبون . فمن جهة المورد تنجم معظم الصعوبات عن تضارب المنظور المحلي والمعولم . وهذه التضاربات نتيجة لتنوع إمكانيات سوء التوافق . وعلى سبيل المثال إذا لم يتوفر لدى المورد استراتيجية معولمة واضحة متواصلة فعلياً مع جميع المديرين فسيقوم المديرون المحليون بالتركيز على خدمة احتياجات الزبائن بالاستناد إلى الممارسات والشروط المحلية حصرياً . ومن الضروري طبعاً الوصول إلى منتج يتناسب مع الاحتياجات المحلية، ولكن هذا المنتج ليس سوى جزء من العرض الكلي . وسيقوم المورد على الأرجح

عند التفكير بشكل معولم بتقديم رزمة عروض متشابهة بشكل معولم مع بعض التنوع المحلي وسيوفر ذلك رفع سوية معرفة العلاقة المعولمة إلى درجة أعلى من سوية العمل على أساس محلي حصري.

وإذا كان نظام التعويض مرتكزاً كلياً على الأداء المحلي بشكل أكبر من دعمه للاستراتيجية المعولمة فستعطى الأولوية للاحتياجات المحلية بدلاً من احتياجات الزبون المعولم. وأخيراً سيعطي المديرون المحليون قليلاً من الدعم لاحتياجات الزبون المعولم إذا كانت بنية إدارة المنظّمة من طبيعة جغرافية كلياً أو إذا افتقدت الإدارة العليا الثبات في أعمالها.

### قيود الزبون

تعتبر القدرة على التقييم والكسب من جهة الزبون علاقة معولمة تتبع لقدرة الزبون على قبول العرض المعولم فيزيائياً. وفي أغلب الأحيان يصبح ذلك هو المشكلة عندما لا يتوفر لدى الزبون استراتيجية معولمة أو أية بُنى تنسيق معولمة مما يجعله يركز في أغلب الأحيان على الوصول إلى أسعار أقل. ولا يستطيع الزبون تقدير قيمة المورد المعولم في غياب المنظور والمنظّمة الضرورية. وعلى سبيل المثال قرّر مورد أوروبي لصناعة أنصاف النواقل أنه يتوجب عليه تخديم أكبر خمس شركات أنصاف نواقل عن طريق الوصول إلى عمليّات معولمة مع حسابات معولمة نظراً للطبيعة المعولمة لأنصاف النواقل. وبعد مضي سنتين اكتشفت الشركة عدم وجود أي سلوك معولم لأي من هذه الشركات. وفي النهاية لم يقدر هؤلاء الزبائن الجهود التي تبذلها فرق الحساب المعولم. وهكذا أُعيد العمل بالحسابات الثلاث التي كانت تشتري على مستوى المنطقة إلى منظّمة الحساب المناطقية والتي كانت تشتري على المستوى المحلي إلى إدارة الدولة المعنية 43: Senn, 2000.

وبينما تناسب إدارة الحساب المعولم بعض الزبائن فإنها ليست البديل

الأفضل لجميع كبار الزبائن. ومع نمو وزيادة نفوذ التكتلات التجارية مثل NAFTA و Mercosur و EU و ASEAN، فقد يكون من الأفضل للكثير من الشركات أن تفكر بتنسيق الحساب على مستوى المنطقة كخطوة أولى نحو إدارة الحساب المعولم.

### انسجام الأهداف

تتألف المنظّمات في نهاية المطاف من الناس، ولذلك تحتاج مقارنة الحساب المعولم للعمل في هذا المجال إلى أنظمة كافية للتواصل بين الناس بفعالية. وتتضمن العوائق التي تقف في وجه إمكانية التواصل افتقاد وجود نظام اتصالات فعّال بين الزبون والمورّد وغياب الانسجام بين المواقع الجغرافية والقيود المتعلقة باللغة وضعف الفهم الثقافي.

كشفت دراسة لـ 159 شركة لديها برامج إدارة حساب معولم، تعرّض مديرو الحساب المعولم لل صعوبات التالية: 69% يعانون من تضارب المصالح بين الأعمال المحلية والمعولمة و 61% يعانون من صعوبات في التوطين المحلي والمناطقية و 50% لديهم مشاكل بسبب افتقاد وجود نظام تقانة معلومات متكامل و 44% يعانون من مشاكل في إدارة وتنسيق الفرق الكثيرة الجنسيات Wilson et al, 2000.

نجد دوماً في هذه الدراسة موضوعاً شائعاً متعلقاً بصعوبة تكوين الانسجام بين ما يتم تسليمه على المستوى المعولم والمحلي والمناطقية. ويوجد لدى شركة آسيا براون بوفري برنامج إدارة حساب معولم يعمل منذ 10 سنوات على المستويات المحلية والمناطقية والمعولمة. وتقوم هذه الشركة حسب الظروف بالعمل ببرامج الحساب المناطقية (كما هو الحال في الاتحاد الأوروبي)، أو الوطني (كما هو الحال في الولايات المتحدة وألمانيا). وتترابط مختلف برامج الحساب في ما بينها عبر مدير حساب رئيسي معولم. يقوم

بتنسيق مختلف أنشطة هذه الشركة ويضمن معرفة كمون الأعمال الكلي من قبل الشركات المحلية التابعة للشركة. ويوجد لدى هذه الشركة من 15 - 20 فرداً في كل فريق مشرف على الزبائن عبر العالم، يقوده مدير تنفيذي رئيسي للحساب المعولم ولا يوجد لدى هذه الشركة إلا 20 حساباً معولماً. وتضمن هذه الطريقة في المقاربة الانخراط الفعلي لمديري الحساب المحلي والمناطق في إدارة الحسابات المعولمة العاملة في مناطقهم 7: Senn, 2000.

### ما هو أثر الاقتصاد الجديد على إدارة الحساب المعولم؟

خفضت الأنترنت الحجم الفعلي للعالم وأصبح كافياً لضغط على الأزرار من قبل أي مورد إلى أي منظمة ترغب بالشراء. ويسمح الويب للشركات بالبحث والمقارنة وشراء أي منتج أو خدمة تقريباً من أي مكان في العالم. ويقدم الفصل الرابع شرحاً تفصيلياً للعولمة والتجارة الإلكترونية.

ويحتاج المديرون التنفيذيون من أجل ذلك إلى فهم كيفية استخدام الأنترنت وتخفيض التكاليف وزيادة القيمة لزبائنهم. وقد قام المدير التنفيذي جاك ووليش في شركة جنرال إلكتريك بإخبار المساهمين في اجتماع الشركة السنوي لسنة 2000 أن أية شركة قديمة أو جديدة لا ترى أن لهذه التكنولوجيا أهمية توازي أهمية التنفس فإنها قد تلفظ أنفاسها الأخيرة.

وبما أن العالم الرقمي يوفر الشفافية في الأسعار والمنتجات فقد يصبح من الصعب على الزبائن تمييز الخدمات والمنتجات. وسيكون بمقدور الشركات ذات الماركات العالمية أو المناطقية تقديم تكلفة الابتكار المستمر والترويج لتمييز منتجاتها. وقد يعتمد الزبائن على سمعة الماركة للمساعدة في اتخاذ قراراتهم، ولكنهم سيبحثون أيضاً عن خدمات القيمة المضافة مثل الشحن ووثوقية الجودة والتموين والتزويد المرتفع المستوى والحلول المفصلة وفق احتياجاتهم وما إلى ذلك من متطلبات عند مقارنتهم للعروض المختلفة.

وستسمح الأنترنت بتسهيل التبادلات من جهة أخرى مما سيخفف من حاجة بعض القطاعات لوجود الموزعين أو تجار الجملة أو الوكلاء أو تجار المفروق. أما الاتصالات من جهة أخرى بين المشتري والباعة فستسمح للمتعاملين المعولمين في السوق بفهم أكبر لاحتياجات كل زبون. فيتحقق من جراء ذلك زيادة القدرة على التركيز على المستهلك. ويستطيع الباعة باستخدام آخر ما استجد من معلومات أن يكتفوا عروضهم وفق الاحتياجات الخاصة. فعلى سبيل المثال يستطيع باعة الكتب تكييف الإصدارات الحديثة للكتب حسب الاستراتيجية المعولمة للمدير التنفيذي للأعمال الذي سبق له أن اشترى كتباً مماثلة في الماضي. وفي الشركات تقدم الأنترنت والاتصالات من جهة لأخرى طرقاً جديدة في التواصل مع الزبائن وتسمح مواقع الويب المتخصصة للمتعاملين بالسوق أن يتوجهوا بإعلاناتهم مباشرة إلى زبائنهم المستهدفين.

وتقوم الأنترنت واليورو وجميع الارتباطات المتبادلة لأعظم اقتصادات العالم بدعم الفرصة المتاحة للشركات من أجل خدمة الأسواق المعولمة. وأصبح بمقدور الشركات الكبيرة والصغيرة خدمة زبائنها حول العالم. وفي البداية نظراً لإمكانية أي زبون بالوصول إلى الشركة بالضغط على الأزرار سيصبح من الشائع بيع الكتب ومنتجات الفنون والسفرات ومعلومات السوق والموسيقى والأسهم والعتاد الصلب والآليات والطائرات والقطارات وكثير من السلع الأخرى عبر الشبكة. ومع انخفاض القيود الجغرافية والتجارية للكثير من المنتجات ستصبح الحدود قليلة أمام ما يمكن بيعه من السلع والخدمات بشكل معولم عبر الويب. وستقضي الأنترنت من جهة أخرى على قيود التوقيت الزمني وستقوم بتسريع تبادل المعلومات. ومن جهة ثالثة فإنها ستسمح للتفاعلات بالاتجاهين من أجل كل زبون كي لا يحصل على المنتجات إلا عند طلبها، مما سيخفف من المخزون وحجوم المستودعات والمخزون المتقادم مع الزمن.

ونظراً لكبر عدد مواقع الأنترنت وساحات السوق سيصبح الدور الرئيسي لعملاء السوق المعولمين في قدرتهم على جذب الزبائن إلى مواقعهم والاحتفاظ بهم. ويتطلب جذب الزبائن إلى المواقع اتفاقيات وتحالفات مع محرّكات البحث والمواقع غير التنافسية التي تخدم القاعدة الكامنة لدى الزبون. وتوفر محرّكات البحث والإعلان والوصلات عبر الشبكة، القدرة على جذب الزبون إلى المواقع. ومع ذلك يتوجب على محتوى الموقع أن يعطي للزبائن قيمة يمكن إدراكها عند كل زيارة وإلا فلن يعود الزبائن. وبناءً على النوعية والقيمة التي يمكن للزبائن إدراكها تتحدد المدة الزمنية التي سيمضيها الزبائن على الموقع أو عدد المرات التي يترددون فيها إليه.

وتطرح الأنترنت والبريد الإلكتروني مسألة مدير الحساب المعولم من حيث تفضيل تقديم معلومات عن المنتج ومناقشة الأسعار وتتبع عمليّات الشحن والقيام بمعالجة هذه المهام عن طريق التكنولوجيا. وفي ظل هذه المتغيرات قد لا تعود هناك حاجة للاحتفاظ بمدير حساب معولم في بعض القطاعات إذ كان دوره ينحصر في تسهيل التعاملات. أما في قطاعات أخرى فسيواجه دور مدير الحساب المعولم في مراقبة قطاع عمل الزبون والعمل معه على قدم المساواة لزيادة القيمة. وسيطلب هذا الدور الجديد مديري حساب معولم متميزين بالمهارة في استيعاب معلومات القطاع وتحديد طرق جديدة لإضافة القيمة إلى الزبائن. وسيعمل مدير الحساب المعولم بشكل لصيق مع التسويق لتحديد السلع والخدمات وذات القيم المضافة والعمل على إيجادها.

وسيتطلب عالم التسويق المعولم الجديد مهارات كبيرة في التجارة الإلكترونية من قبل مديري الحساب المعولم. وتتطلب هذه المهارات في البداية استخدام قدرة الأنترنت على التواصل من جهة لأخرى إلكترونياً بغية تخفيض التكاليف وتحسين القيمة لدى المستهلك. ويقدم العالم الرقمي تنوعاً مدهشاً من الطرق الجديدة لتخديم الزبائن. وسيكون البريد الإلكتروني من أكثر

المجالات نمواً في التسويق المعولم للتواصل مع الزبائن الحاليين والكامنين وتقديم القيمة والمعلومات لهم. وسيواجه مديرو الحساب المعولم تحديات التعاون، إذ ستعمل الشركات مباشرةً مع منافساتها في ساحات السوق لتخفيض تكاليف الشراء.

وعلى سبيل المثال قام 11 من تجار المفترق الرائدین في العالم بتجهيز التبادل العالمي بالمفروق والتبادل المتصل بين الأعمال من أجل عمليات الشراء والبيع والمزادات على السلع والخدمات. وتتضمن هذه المجموعة شركات كازينو وأوشان من فرنسا وسيف واي وكوي مارت من الولايات المتحدة وكينغ فيشر وماركس أند سبنسر من إنكلترا وروبال أهولد من هولندا. وتبع عملية التبادل تجهيز التبادل المعولم عبر الشبكة من قبل شركة كارفور الفرنسية وسيرز الأمريكية وانضمت إليها شركات مترو وسيترباري من المملكة المتحدة وكروجر من الولايات المتحدة. وتتطلب هذه التبادلات مهارات جديدة للحصول على أفضل النتائج مع المحافظة على تنوعها في ساحة السوق. ومن المتوقع أن تقوم الحكومات بالمساءلة عن بعض هذه الترتيبات الجديدة مما يفسر في كثير من الحالات تنفيذ هذه التبادلات من قبل شركة منفصلة. وعلى سبيل المثال ستقوم شركات أش بي وغيت واي وكومباك وهيتاشي ونك وأدفانسد مايكرو ديفايسز وشركات أخرى بالعمل من خلال شركة مستقلة تسمى لاحقاً.

ومن الصعوبة بمكان توقع مستقبل إدارة الحساب المعولم في العالم السلبي. وسيستمر رفع القيود على التجارة وانخفاض مخاطر العملات وتكاليف تبادلها كما ستصبح الحدود الجغرافية أقل أهمية مما سيقود إلى زيادة التجارة العالمية. وسيطلب الاستمرار في هذا العالم الجديد مهارات ورؤية جديدة. وستكون الشركات الفائزة هي صاحبة الرؤية القادرة على الانتقال إلى المقاربة الجديدة من دون تحمّل عبء إرث أنظمة وطرق تكنولوجيا المعلومات. وسيطلب ذلك من أغلب الشركات الكبيرة إعادة هيكلة وتعريف ذاتها.

## ما هي الأعمال التي تُعتبر الأفضل في إدارة الحساب المعولم؟

تحتضن جمعية إدارة الحساب الاستراتيجي منتدى معولماً من 7 شركات هي إي بي بي وكابل وايرلس وأي بي إم ورويترز وكزيروكس ويونغ أند روبكان. وتلتقي هذه المجموعة كل شهرين وتتشارك بأفضل الممارسات للوصول إلى إدارة الحساب المعولم وقد تقدّمت منذ فترة قريبة بأفضل سبع إجراءات لإدارة الحساب المعولم وهي:

- 1 - الحصول على مدير تنفيذي مميّز. يحتاج كل برنامج لإدارة الحساب المعولم لدعم مدير تنفيذي عالي المستوى. ويتطلب التزام المدير التنفيذي تقديم جهد في الحساب المعولم مع موارد كافية وإعطاء السلطة لفريق الحساب المعولم وتقديم مدخل للزبون المعولم وفريق الحساب المعولم مع دعم المزايا الاستراتيجية لمقاربة الحساب المعولم على الأمد الطويل.
- 2 - قياس رضى الزبون والعمل وفق المستجدات. يتوجب القيام بدراسات الزبائن من قبل شركة خارجية لضمان نتائج دقيقة وغير منحازة. ويجب أن تتضمن عمليّات المسح أسئلة متعلقة بالحسابات المعولمة وغير مرتبطة بمسوحات الزبائن العادية. ويجب أن تركز نتائج المسح على هذا الأمر. كما يجب على المزايا المرتبطة بالزبائن المعولمين أن تتضمن جودة المعلومات ومعرفة مدير الحساب المعولم وثبات خدمة الزبون في مختلف المناطق الجغرافية. وقد ارتكزت شركة دان وبردستريت في قرارات استثمارها على المجالات التي تحتاج إلى تحسين، وقامت بإيصال نتائج الدراسة إلى زبائنها المعولمين الذين أبدوا تطورات مخطّط لها.
- 3 - التدريب على إدارة الحساب المعولم. وافق المنتدى المعولم على توجب قيام فريق الحساب المعولم والأفراد الداعمون له بالخضوع إلى

تدريب مستمر وتقديم الأدوات المساعدة لهم بزيادة فهمهم وخدمتهم للزبائن. وقد يأتي محتوى التدريب من دراسة رضا الزبون المعولم (أو) من انخراط الزبون مباشرة في وضع متطلبات التدريب. وقد أجرت شركة فان لير برنامجاً لمدة أسبوع واحد لجميع مديري وحدات الأعمال ومديري المبيعات ومديري الحساب المعولم. كما قامت شركة دي إس إم ببرنامج إدارة حساب معولم لمدة خمسة أيام ركزت خلاله على فهم صناعة الزبون المعولم وفهم عوامل النجاح الرئيسية لديه وعلى تحديد كيفية تمكّن الشركة من تكوين القيمة لزبائنهم. ويختتم الأسبوع بتقديم كل فريق حساب معولم لمخطط الحساب المعولم الخاص بكل منها والذي يتضمن ما تعلّمه خلال الأسبوع.

4 - إعطاء الأولوية لتخطيط الحساب. يعمل أعضاء فريق الحساب المعولم عبر العالم. لذا فإنهم يحتاجون إلى قاعدة إلكترونية مشتركة للتواصل والتعاون على مدار الساعة. كما تحتاج فرق الحساب المعولم للتقابل والموافقة على مخطط حساب ثابت من أجل الحساب المطلوب تأسيسه عبر العالم. ويوجد لدى شركة دان برادستريت اجتماع سنوي يدوم ثلاثة أيام من أجل جميع أعضاء فريق الحساب حيث يكرس يوم ونصف اليوم للتخطيط للحساب. ويؤكد مخطط الحساب بشدة على المقاربة المرتكزة على القيمة وهي ما تضمنته جلسات التدريب السابقة.

5 - وضع عقود وسياسات تسعير عقلانية وثابتة في كل العالم. أعرب الزبائن المعولمون لدى الشركات السبعة في المنتدى عن عدم رضاهم عن إجراءات العقود والتسعير. وكانت الممارسة الأفضل في وضع اتفاقيات تغطية مع الزبائن المعولمين بحيث تتضمن العناصر الخاصة بالبلد. وقد استطاعت شركة دان برادستريت باستخدامها هذا النوع من العقود أن تتوصّل إلى سياسة حسم ثابتة مرتكزة على الحجم المعولم.

ويأتي هذا النوع من الاتفاقيات في قمة الاتفاقات المحلية. ويشار أيضاً إلى شركة دان براد ستريت على أنها المورد المعولم المفضل الذي يدعم الشراكة بالأعمال بدلاً من الاقتصار على علاقة بائع وشارٍ.

6 - وضع حوافز تؤدي إلى مكافأة البيع المعولم. يحتاج تعويض مدير الحساب إلى إيجاد ربط بينه وبين أداء الحساب بشكل معولم وليس بشكل مناطقي أو محلي.

7 - المفتاح موجود في التواصل المستمر على الصعيد الداخلي والخارجي. تكمن قيمة برنامج إدارة الحساب المعولم في استراتيجياته وأهدافه ونجاحاته. وتحتاج هذه الأمور إلى تواصلها المستمر مع الزبائن والعمال المشاركين على الصعيد الداخلي. وتتواصل شركة دان براد ستريت مع زبائنها 10 مرّات سنوياً على الأقل من خلال قنوات تواصل مختلفة تركز على مقترحات القيمة لدى الشركة وكيفية عمل الخصومات والخدمات الخاصة المتاحة للحسابات المعولمة. كما تتواصل هذه الشركة مع 500 من الشركاء الداخليين المنخرطين في دعم جهود الحساب المعولم. وهناك تأكيد خاص على قيمة الماركة المعولمة لهذه الشركة وعلى تواصلها مع استراتيجياتها العامة, Anon, 1999: 15-19.

## الخاتمة

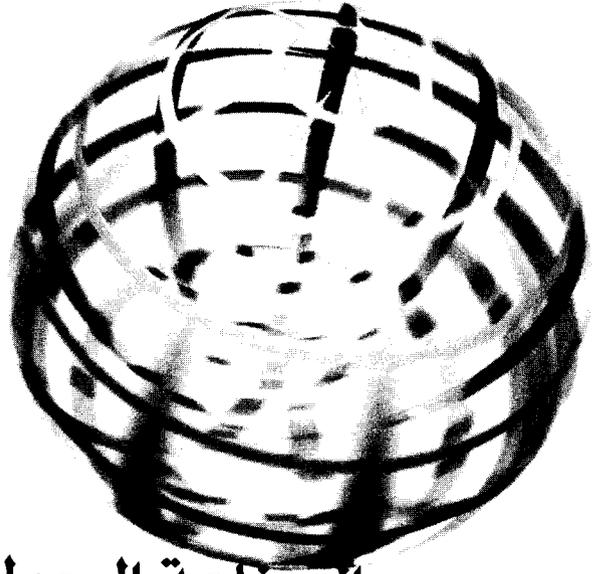
يقوم القواد المعولمون بالضغط على كثير من الشركات لاستكشاف القيمة الكامنة للاستراتيجيات المعولمة قيد التطوير. وعندما ينتقل زبائن الشركة إلى مرحلة العولمة قد يطلب منها البعض خدمتهم بشكل معولم. ويتطلب وضع برنامج الحساب المعولم تغييرات جذرية في معظم المنظّمات مما قد يقحمها في تغيير للبنية التنظيمية ولأنظمة القياس والتعويض والواجهات التخاطبية لمعالجة الطلبات وكثير من الأمور الأخرى. وإذا كانت إحدى الشركات غير

جاهزة للقيام بهذه التغييرات فإنها ستتعرض لخطر تطوير برنامج إدارة حساب معولم يؤدي إلى زيادة التكاليف من دون الوصول إلى قيمة كبيرة في الحسابات المعولمة. وسيؤدي ذلك إلى انخفاض الربح ويدفع الزبائن إلى التوجه نحو موردين جدد يستطيعون تلبية احتياجاتهم بشكل أفضل. وفي الوقت الذي يستمر فيه بعض الزبائن بطلب المقاربة المعولمة فستكون الاستعادة لدى المورد محدودةً على الأمد الطويل لأن ذلك سيؤدي إلى تكاليف إضافية مع استعادة معدومة أو ضعيفة. وفي هذه الحالة قد يكون من الأفضل للشركة الاستمرار في خدمة زبائنها على المستوى المناطقي أو المحلي إلى أن تتوصل إلى زيادة كافية لدعم جميع التغييرات الضرورية لبناء وتجهيز برنامج إدارة حساب معولم ناجح.

### المراجع:

- Anon (1999) 'How Dun and Bradstreet global implemented lessons learned from a world class benchmarking consortium', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Fall.
- Davenport, E.W., Jr. (1999) 'The formula for global account management success', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Summer.
- Macaulay, D. (2000) 'Consistency in global accounts: Fulfilling your commitment', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Summer.
- Montgomery, D.B., Yip, G.S. and Villalonga, B. (1999) 'Demand for and use of global account management', Marketing Science Institute Working Paper No. 99-115.
- Napolitano, L. (1999) 'The state of SAM in Europe', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Spring.
- Senn, C. (2000) 'Operating globally: Not without the regional and local level', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Spring.
- Valentine Pope, A. and Brown, G. (1999) 'Three Cs of GAM: Customer, Customization and Competitive Advantage', *Velocity, Journal of the Strategic Account Management Association*, Summer.
- Wilson, K., Croom, S., Millman, T. and Weilbaker, D. (2000) *Global Account Management Study Research Report*, Strategic Account Management Association, April.
- Yip, G.S. and Madsen, T.L. (1996) 'Global account management: The new frontier in relationship marketing', *International Marketing Review*, 13, 3.





# الصناعة المعولمة للدوائيات

مالكولم شوفيلد



## الفصل التاسع

### الصناعة المعولمة للدوائيات

نلقي في هذا الفصل نظرة عن قرب على العوامل والتأثيرات والسلوكيات المعولمة في صناعة القرن العشرين. تقوم الصناعة الدوائية منذ بدايات الطب التقليدي الأولى وخلال مئة عام من التأثير بالكيمياء وتركيبات العقاقير الكثيرة بتقديم تركيب من خصائص صناعات أخرى أكثر نضجاً. وما زالت هناك تعقيدات تكنولوجية وعدم تأكد من المستقبل وأشكال زمنية من الاستثمارات الطويلة الأمد في صناعة الطاقة، وبالمقابل أصبحت ضغوط وتحديات تطوير المنتجات الجديدة أكثر شبيهاً لتلك الموجودة في صناعة سلع المستهلك. ولذلك أضحت الصناعة مثلاً معولماً مناسباً يمكن من خلاله تحديد ومناقشة التوجهات والآفاق التي تم استكشافها في فصول أخرى. وسيجري اختبار نضج الصناعة منذ أصولها التاريخية وحتى بنيتها العالمية الحالية باستعمال منظور أبعد لأشكالها ووظائفها المحتملة في سنة 2020. وتؤخذ طبيعة العولمة ودلالاتها بالاعتبار كعامل مؤثر في نمو صناعة الدوائيات وتطورها ضمن الآفاق الآتية:

- نقاط العلام التاريخية وتوجهات التطور.
- أدوار إشراف شركات المساهمة والتوتر المحلي/ المعولم.
- التكتل/ التقارب عبر الاندماجات والامتلاكات والشراكات والتحالفات.

- التأثيرات المعولمة الموازية في التجارة والاتصالات .
- إدارة تطوير المنتج وماركته ودورة حياته .

### هل وصلت صناعة الدوائيات إلى مرحلة النضج؟

مع وصول العقد الأول من القرن الجديد أصبح بإمكان التكنولوجيا الحيوية تمهيد الطريق نحو حقبة جديدة من الرعاية الصحية Naisbitt and Aburdene, 1988: 237 .

ما زالت الحياة السعيدة حلمًا بعيداً عن تناول شريحة كبيرة من سكان العالم . ويدفع عدم تلبية هذه الحاجة إلى نمو الكثير من الصناعات المعولمة التي اتفق على تجميعها تحت تسمية علوم الحياة والرعاية الصحية وإدارة الأمراض . وضمن هذه الصناعات صمّمت صناعة الدوائيات وتقديم العلاج للوقاية وتحسين ومعالجة مئات الأمراض من الأنفلونزا والرشح الشائع إلى الإيدز وفيروس أبولا . وحرص على ذلك وساعد فيه وجود لاعبين جدد في مجالات التقانات الحيوية الخاصة وعلوم الوراثة وحتى الغذائية . ومن المحتمل أن يؤدي ذلك إلى تحولات في صناعة القرن الحادي والعشرين .

تعود بداية كل ذلك إلى ما قبل مئة سنة فقط عندما أدى فضول فيليكس هوفمان إلى إنشاء صناعة الدوائيات . عندما قام بإضافة مجموعة من ذرات الكربون والهيدروجين إلى خلاصة لحاء الصفصاف توصل إلى إنتاج حمض الأسيتيل ساليسيليك وهكذا تم اكتشاف الأسبرين . وكانت البداية مع شركة باير . وتوسع أسلاف شركات نوفارتيس في بازل وأفنتيس في برلين في تلك الصناعة البازغة التي نجمت عن ضخامة صناعة الكيماويات . وتميز التطور بالبطء في تلك الفترة . وفي الوقت الذي كانت تنتقل فيه الصناعات إلى الإنتاج المكثف المعولم بقيت الأدوية مؤلفة بشكل أولي من المركبات الطبيعية . وكان الطبيب اليوناني جالن في القرن الثاني للميلاد أول من اكتشف الأدوية

المستخلصة من الطبيعة. وبدأت ثورة العلاج الكيماوي فعلياً مع بدايات المواد المضادة للبكتريا. وأحدث كل من برونوسيل (فاربر) وM & B693 (ماي وباكر) ثورة في ممارسة الطب.

ومنذ ذلك الحين هناك الكثير من نقاط العلام ذات الدلالة في نمو وصناعة الأدوية النظامية المعولمة ونضجها المبكر. وتصل قيمتها حالياً إلى 300 بليون دولار سنوياً في بداية القرن الحادي والعشرين. في ما يأتي نذكر ملخصاً لذلك:

- 1930 - 1945: تطوير المركبات المضادة للتلوث والبنسلين. بعد تأثرها الضعيف بالحرب العالمية الثانية قامت الصناعة الأمريكية باكتشاف وتسويق طيف عريض من المضادات الحيوية (بفايزر وسياناميد). وقد لعبت وفورات الحجم دوراً حاسماً في عمليّات التخميم على وجه الخصوص.
- 1945 - 1960: قامت الشركات التقليدية للأدوية العضوية المستخلصة من الطبيعة والأدوية الكيماوية غير العضوية بإنشاء الصناعة الدوائية عبر الأطلسي. وقد ارتكزت هذه الصناعة على أبحاث تركيبية جديدة وتركزت في الولايات المتحدة وألمانيا وفرنسا وسويسرا وإيطاليا والمملكة المتحدة.
- 1960 - 1980: ظهرت الاندماجات المبكرة عبر الدمج والامتلاك وزيادة التعاون بين المنافسين وذلك من خلال الامتيازات. ومع ارتفاع تكاليف تطوير العقاقير الجديدة أصبح التسويق المعولم ضرورياً. وأدى الاهتمام بالصحة العامة بعد ظهور الآثار الجانبية لأدوية الثاليدوميد إلى تأسيس سلطات ناظمة وخاصة لإدارة الأدوية والأغذية في الولايات المتحدة. وانضم اليابان إلى الدول الست المبتكرة كسوق رئيسي (يقارب حجمه حجم سوق الولايات المتحدة) وكمبتكر كامن من الحجم الكبير.
- 1980 - 2000: أصبح نطاق الصراع أكثر وضوحاً حيث يتشارك أكثر من

100 متنافس معولم على المبيعات التي تزيد عن 200 بليون دولار سنوياً. وارتفعت تكاليف تطوير العقاقير عشرين ضعفاً خلال هذه الفترة بحيث تجاوزت 600 مليون دولار لكل عقار ناجح مطروح حديثاً في السوق. وتركزت ذهنية الشركات وأهدافها على ضغوط التكاليف ومعدل النمو والهوامش. وتدخلت الحكومات عن طريق زيادة الإنفاق على الرعاية الصحية. ومع ارتفاع توقعات الحياة تزايد عبء الرعاية الصحية الشاملة. وارتفعت أعداد المشترين المحليين ذوي النفوذ وشركات التأمين على الحياة وخدمات الصحة ومنظمات الرعاية الصحية. وبرزت مجموعة من التساؤلات الرئيسية أمام جميع الموردين الرئيسيين: ما هي طبيعة الأعمال التي نعمل فيها؟ أهى علوم الحياة أم الرعاية الصحية أم مجرد صناعة دوائيات؟ وغطت الاندماجات الضخمة على الامتلاكات وعمليات الشراء المتواضعة بين الشركات. وأدت الثروات الكبيرة لدى موجة التكتلات إلى تكوين المورد والحافز في آن معاً لتسريع الاندماجات. وأصبحت الإجرائية أقرب ما تكون إلى الدورية والموضوعة وفق الصيغ والوظائف التي تقوم بها. وبينما كان التكتل جارياً في الصناعة كنا نشهد بزوغ تخصصات وصناعات جديدة. ويفضل اللاعبون الرئيسيون التركيز على الصناعات الدوائية. وخضعت المصالح في الرعاية الصحية والكيمائيات الزراعية إلى عمليات بيع أو اندماج مع المنافسين لتشكيل شركات مستقلة حجوماً أكبر. ومع بلوغ الصناعة مرحلة النضج. أضحى البدايات في عالم النسيان. وأصبح في التكنولوجيا الحيوية والوراثة استثمارات جذابة وشركاء كامنين. وأبرزت الصناعة بعض مؤشرات التقارب والتكتل من قبل بعض كبريات الشركات الجديدة التي أفلعت في المجال ذاته.

أظهرت الصناعة منذ بداية نموها في نصف القرن الماضي أي قبل خمسين عاماً مظاهر كثيرة ومعقدة من النضج الديناميكي. وقد هيمنت ثماني

دول أو عشرون شركة على تطوير وتسويق الأدوية ذات الامتياز من خلال تقسيم السوق المعولم بشكل تقليدي إلى ثلاثة اتجاهات. تمثل أمريكا الشمالية ثلث السوق العالمية إذ تصل المبيعات السنوية فيها إلى 100 بليون دولار. أما اليابان وجنوب شرق آسيا فتمثلان 20 - 25٪ من السوق العالمية (50 - 70 بليون دولار). وتصل حصة أوروبا إلى 25 - 30٪ (75 - 90 بليون دولار). ويركز القسم الأعظم من باقي الدول على المنتجات العامة أو المشتقة من دون امتياز وتساهم فقط بنسبة 20٪ تقريباً من السوق العالمية للدواء. وهي بالتالي لا تجذب إلا الأدوية الرائجة بقوة التي تتميز بأن أرباحها وعوائدها مضمونة سلفاً في بقية الأماكن.

ويتأكد وصول السوق إلى مرحلة النضج من افتقاده للنوم في السنوات الأخيرة من القرن العشرين. ومن البديهي أن يكون ذلك ديناميكياً بدلالة الثورة التكنولوجية والعلمية التي عصفت بصناعة الدوائيات Economist, 1998. وقد تجاوزت هذه الصناعة الحدود فهي من حيث المبدأ من دون حدود ولو أن الذي سهّل على الصناعة الأمريكية نموها وازدهارها هو حجم السوق الأمريكية بحد ذاته بالإضافة إلى الانقسامات الأوروبية والانغزالية اليابانية. والحصول على موطن قدم في الولايات المتحدة والحضور المعولم أمران كل منهما محتوي في الآخر. وقد لاحظ كينيشي أوهما قبل عقد من الزمان «تلاشي الحدود الوطنية فعلياً مع المنطق الاقتصادي الذي كان يضع الحدود في موقع الصدارة. ولم يلاحظ الجميع أن الأنشطة الحساسة في اكتشاف العقاقير والاختبارات قد أصبحت في الحقيقة هي ذاتها في أفضل الشركات في جميع أنحاء العالم» Ohmae, 1990: 21.

### أليس بالإمكان تجنب التمرکز؟

يظهر الشكل (9 - 1) أن علوم الحياة هي المؤسسة الرشيدة لشركة أم كي تزود فرعاً لها في مجال الرعاية الصحية أو تبحث عن كيفية تكوين التعاون معه.

وتملك كل من أفنتيس وباير هذا النوع من المؤسسة حتى إن إحداهما قد اندمجت منذ فترة قريبة والأخرى بقيت محافظة تقريباً على الاستراتيجية العامة المرتكزة على شركة المساهمة منذ قرن من الزمان. وبالمقابل فقد توصلت شركات جونسون أند جونسون وغلاكسو سميث كلاين إلى تحقيق التوازن في محافظتها عن طريق تقسيم قوي لأعمالها فوق المنضدة. ويمكن للشركات الأم أن تلجأ إلى خيارات استراتيجية أخرى على الرغم من أن عدداً قليلاً منها قد حاول أن يدخل عمودياً في خدمة رعاية صحية غير مستقيمة. وتعتبر شركات ميرك الاستثناء الوحيد حيث تواظب على نمو امتلاكاتها بعناية محكمة. وكانت الرغبة في الوصول إلى تمركز مكثف حول الصناعات الدوائية وراء الاندماج الأخير. وقد أعلنت شركات بفايزر وغلاكسو سميث كلاين وأسترا زينيكا ونوفارتيس عن نيتها الاستراتيجية في تحديد مراتبها الإدارية في التبعية إلى تلك المجموعة أو غيرها من التصنيفات. أما التخلي عن الأعمال فوق المنضدة فيعتبر مسألة أخرى. وكانت عمليات الترشيد التي بدأتها مجالس الشركات الأم في السابق تعبر عن نوايا قانونية محضة في ممارسة الأعمال. وهذا ما فعلته شركة غلاكسو. أما ارتفاع قيمة العلامات التجارية المعولمة كمقابل يوازن تدهور المنتجات ذات الرواج القوي ومن دون امتياز، فيعتبر مثبطاً للشركات الأم المستقبلية ورادعاً لها من الانسحاب السهل من هذا النوع من الأعمال.

وقد أدت الاندماجات الأخيرة والنمو النظامي المستقر إلى إنتاج الكثير من الشركات الضخمة. ويظهر الجدول (9 - 1) أكبر 20 شركة منها ثماني أمريكية وثمانٍ أوروبية وواحدة مشتركة والثلاث الأخيرة يابانية. وهيمنة السوق بادية للعيان. أما حصة هذه الشركات العشرين الأولى من السوق (بافتراض الاندماج التام وإجراء الحسابات بشكل تراجمي) فقد ارتفعت من 36% سنة 1990 إلى 69% تقريباً سنة 2000. ولكن لم تندرج إلا شركة واحدة منها في قائمة أكبر الشركات المئة المعولمة من حيث الثروة. ويأتي تصنيف هذه الشركة (شركة ميرك) في المرتبة المئة حيث طغت عليها شركات رائدة مثل جنرال

موتورز التي يزيد إيرادها خمس مرات عن إيراد شركة ميرك الأم المقدر بـ 32,7 بليون دولار، حيث 17,5 بليون دولار منها تأتي من مبيعات الدوائيات (أقل من النصف بقليل). وتأتي شركة وال - مارت في المرتبة الثانية بعد جنرال موتورز وتصل إيراداتها إلى 167 بليون دولار، والتي تعادل سبع مرات ونصف من المبيعات الدوائية لشركة غلاكسو سميث كلاين التي تعتبر الأكثر تمركزاً. أما حجم أضخم شركات أوروبا ديملر كرايزلر فيصل إلى خمسة أضعاف حجم أقرب الشركات جغرافياً إليها (شركة باير) التي تصل مبيعاتها الدوائية إلى 5,3 بلايين دولار أي ما يعادل 20٪ فقط من نشاطها السنوي الكلي.

الصناعات ذات الفرص الجديدة التكنولوجيا الحيوية والوراثة وعلاجات بديلة			
الصناعات الموجودة			
علوم الحياة (العلوم البيولوجية) الكيماوية الزراعية الصحة الحيوانية الصحة الإنسانية = الرعاية الصحية أنظر أدناه			
إدارة أمراض الرعاية الصحية بما فيها الرعاية المنزلية وفي المشافي والجراحة والمعالجة غير الدوائية المداداة والعالج بالعقاقير أنظر أدناه			
المداداة والعالج بالعقاقير 1. التشخيص 2. أنظمة التسليم 3. التجهيزات 4. الأدوية . . . منتجات المستهلك فوق المنضدة (بدون وصفة) مبيعات سنوية إجمالية بقيمة 40 مليون \$ المنتجات القانونية = الدوائيات أنظر أدناه			
سوق الدوائيات المعولم المبيعات = 300 بليون \$ (**)			
أمريكا الشمالية 100 بليون \$	أوروبا 85 بليون \$	آسيا 60 بليون \$	بقية العالم 55 بليون \$
الولايات المتحدة 95 بليون \$	ألمانيا 15 بليون \$ فرنسا 14 بليون \$ إيطاليا 9 بليون \$ المملكة المتحدة 9	اليابان 55 بليون \$	أمريكا اللاتينية 20 بليون \$

شكل (9 - 1) وضع الصناعة والسوق المعولم

(\*\*) مبيعات الدواء للعقاقير الموصوفة والحجوم التقديرية للسوق عام 2000.

وكما يظهر في الجدول فقد زادت الشركات الرئيسية في الولايات المتحدة من حصتها السوقية بنسبة الضعف من 14٪ سنة 1990 (ما يعادل 39٪ من حصة الشركات العشرين الأولى) إلى 35٪ سنة 1999 (ما يعادل 51٪ من حصة الشركات العشرين الأولى). ويبدو أن الشركات الأوروبية الرئيسية خلال هذه الفترة كانت منشغلة عن هذا النوع من النمو النظامي المستقر بنشاطها المتعلق بالاندماجات والامتلاكات في ما بينها. ولذلك لم ترتفع حصتها من السوق المعولمة إلا بمقدار 11٪ حيث تزايدت من 19٪ إلى 30٪ (ما يعادل 43٪ من حصة الشركات العشرين الأولى). أما اليابانيون الذين كانوا يواجهون تحديات وصعوبات سوقهم المحلية فلم يزدوا حصتهم السوقية إلا بمقدار 1٪ إذ وصلت إلى 4٪ خلال الفترة ذاتها بينما خسروا 3٪ من حصتهم بالنسبة للشركات العشرين الأولى.

الجدول (9 - 1) جدول رابطة الصناعات الدوائية

السنة	1980	1990	1995	1999	2000
حجم السوق الكلي بليون دولار	226	226	286	304	304
الترتيب والمنطقة	المنظمة المعولمة	المبيعات السنوية	المبيعات السنوية	المبيعات السنوية	الحصة الترتيب السوقية % ضمن الـ 500 شركة المعولمة
1. EUR	غلاكسو سميث كلاين	12	18,7	22,2	7,3
2. USA	بفايزر/ وارنر لامبرت	5,6	9,5	20,5	6,7
3. USA	ميرك	6,1	11,3	17,5	5,8
3. EUR	أسترا زينيكا	4	8	14,8	4,9
5. EUR	أفتيس	10,2	13,2	14,8	4,9
6. USA	بريستول مايرز سكويب	5,8	7,8	14,3	4,1

تابع الجدول (9 - 1) جدول رابطة الصناعات الدوائية

السنة	1980	1990	1995	1999/2000	
حجم السوق الكلي	226	266	286	304	
بليون دولار					
الترتيب	المنظمة المعولمة	المبيعات السنوية	المبيعات السنوية	المبيعات السنوية	الحصة الترتيب
والمنطقة		بليون دولار	بليون دولار	بليون دولار	ضمن
					500-ال
					شركة
					المعولمة
7. EUR	نوفارتيس	8,3	10,5	12,6	4,1
8. US/ EUR	فارماسيا أيجون مونسانتو	4,4	5,2	11,2	3,7
500 +					
9. EUR	روش	4,5	8	11	3,6
239					
10. USA	جونسون أند جونسون	4,1	6,3	10,7	3,1
126					
11. USA	إيلي ليلي	3,6	6	9,5	3,1
485					
12. USA	أمريكان هوم برودكت	4,1	7	9,5	3,1
358					
13. USA	شيرينغ بلاف	2,6	4,3	8	2,6
500 +					
14. USA	أبوت لابوراتوريز	3,5	6,3	5,7	1,9
372					
15. EUR	سانوفي سيتلابو	3	4	5,3	1,7
500 +					
16. EUR	باير	3,6	4,6	5,3	1,7
117					
17. EUR	بورينجر إنغلهام	2,5	3,8	5	1,6
500 +					
18. JAP	تاكيدا	2,6	3,5	5	1,6
500 +					
19. JAP	سانكيو	3	4,4	4	1,3
500 +					
20. JAP	يامانوشي	2,8	3,6	3,5	1,2
500 +					
	مجموع الـ 20 الأولى	96,3	146	210,4	
	نسبة المنظمات الأمريكية	39	42	51	35
	نسبة المنظمات الأوروبية	52	50	43	30
	نسبة المنظمات اليابانية	9	8	6	4
	النسبة الكلية من السوق (العشرين الأولى)	36	51	69	

المصدر : Scrip magazine annual reviews, 1995-2000; company annual reviews and their official websites

ويقول بعض المراقبين إنه رغم هيمنة الشركات الكبيرة إلا أن التكتلات لم تنته بعد. وما زالت القدرات الفائضة تكلف الشركات نصف نشاطها السنوي تقريباً Pursche, 1999. وتظهر الأوضاع كما يبدو مع بداية القرن الجديد بزوغ تجمع هائل حيث ضاعفت الشركات الخمس الأولى من حصتها السوقية لتصل إلى 30٪ تقريباً. أما الشركات الخمس الأخيرة فلم ترتفع حصتها السوقية إلا بمقدار 1٪ لتصل إلى 7٪.

بدأت موجة التكتل الأولى في ثمانينيات القرن الماضي بين بيشام وبريستول مايرز سكويب. وكانت الزيادة في المستويات عقلانية حيث ارتكز التعاون الأولي على الإيرادات. أما الموجة الثانية في أواسط التسعينيات فقد ارتكزت على التكاليف وشملت اندماجات بين غلاكسو وويلكوم وهوكست وماريون ميريل داو وروسل وفارماسيا وأبجون. نشأت الموجة الأولى من الرغبة في توسيع التغطية الطبية والجغرافية، أما الثانية فقد نجمت عن الحاجة لتخفيض النفقات العامة للإدارات وفرق الإنتاج والمبيعات. ويبدو أن الموجة الثالثة الحالية تأخذ توجهاً جديداً حيث تتجه الشركات الأم لمتابعة التعاون المرتكز على النمو. ويعني ذلك السعي للوصول إلى مواقع الريادة في بعض مجالات العلاج أو الحالات المرضية. أما جداول أعمال الشركات الأم في الشركات الرئيسية الساعية لتحقيق مصالحها في صناعة الدواء والمحافظة عليها فتهيمن عليها من جديد كما يبدو الحاجة المحسوسة للاندماج. ويبدو أن زيادة حجم الشركة أصبح الجواب الدائم للوقوف في وجه الإشكالية الحالية المتعلقة بنفقات الصحة ونمو السوق الضعيف الذي يتسبب بزيادة تكاليف تطوير الأدوية وتضائل فرص طرح أدوية ذات رواج كبير. إذا كان الاندماج هو الخيار الاستراتيجي المفضل فإن التساؤل الرئيسي المطروح على الشركات الأم هو التالي:

## ما هي نوعية الأعمال التي نزاول نشاطنا فيها وإلى أي حد نرغب بأن نكون مختلفين في المستقبل؟

لم يعد دارجاً في عالم الدواء كما في السابق وجود شركة على الحدود القصوى للنشاط. وكانت علوم الحياة وإدارة الأمراض والرعاية الصحية والصناعات الدوائية أقرب إلى أن تكون تعاريف شعبية للأعمال. ومن بين هذه التعاريف انفردت شركة غلاكسو ويلكوم من بين الشركات العشرين الأولى بتكريس نشاطها في مجال استحوذ على 100٪ من مبيعاتها الدوائية. وطرح اندماجها مع سميث كلاين بيشام المسألة مجدداً حول الاحتفاظ بمصالح ملموسة لمنتجات المستهلكين التابعة للشريك الجديد أو التخلي عنها. وكان لشركة بفايزر الهدف ذاته عن طريق تخفيض أنشطتها غير الدوائية من 50٪ من مبيعاتها سنة 1990 إلى 10٪ سنة 2000، بينما زادت إيراداتها ثلاث مرات خلال تلك الفترة لتصل إلى 20,5 بليون دولار. وتعرضت شركة بفايزر للمسألة ذاتها أي إنشاء محفظة وارنر - لامبرت أو التخلّص منها عندما طرح موضوع اندماجها اللاحق.

تعرف الكثير من الشركات الأخرى مجال أعمالها الأول في علوم الحياة أما المجال الثاني فهو الرعاية الصحية والثالث هو الصناعة الدوائية (انظر الشكل 9 - 1) وكانت المبيعات السنوية الكلية لشركات أفنتيس (علوم الحياة 67٪ من الصناعات الدوائية) وميرك (الرعاية الصحية 58٪ من الصناعات الدوائية) تفوق في حجمها كل من شركات غلاكسو وبفايزر وذلك سنة 1999. وتدعي شركة أسترا زينيكا (70٪ من الصناعات الدوائية)، بأن لديها مثل هذا النوع من الثقافات المرتكزة على العلوم والفلسفات الإدارية والرؤية التشاركية في الصناعة الدوائية. ولشركة زينيكا مصالح مشتركة مع شركة «سالك» للرعاية الصحية مما قد يكون وراء سعيها لتكوين شركة رعاية صحية بالإضافة إلى أعمالها في المجال الزراعي الكيماوي التي تصل إلى مئة مليون جنيه إسترليني، وقد يكون

ذلك وراء وضعها في مجرة أعمال علوم الحياة. أما الصراعات القانونية مع شركة مونسانتو على فول الصويا المتميز بدرجة من السماحية للغليكوستات (مما أدى إلى انتشار مشكلة وهن مثل حالة انتشار متسلسل للحساسية في عدة ولايات أمريكية) فكانت مصائب مخيبة للآمال. وأعلنت شركة زينيكا سنة 1998 عن إمكانية تخلصها من تخصصات زينيكا (المختلفة عن شركة مارلو فودز). وهنا يأتي التساؤل عن مجال الريادة لشركة أسترا زينيكا: أهو الرعاية الصحية أم علوم الحياة أم الصناعة الصرفة للدواء؟ ولم تؤد متطلبات إعادة هيكلة شاملة في صناعة الدوائيات إلى تغيير توجهات الفريق التنفيذي عن أهدافه في تحويل شركة أسترا زينيكا من مجال العلوم البيولوجية إلى شركة متخصصة في الرعاية الصحية فقط 1999 Annual review.

وتعرض جزء من أعمال الشركة إما للبيع أو للاندماج. فعلى سبيل المثال تم إنشاء شركة سينجننتا عن طريق شركة مخاطرة مشتركة مع نوفارتيس بغية ضمان الاستقلالية لنشاطها في الزراعة الكيماوية والتحضير لاستثمارات أخرى. وكانت كل من شركات ميرك وإيلي ليلي وسميث كلاين بيشام قد اختارت في الأصل توسيع نشاطها نحو الرعاية الصحية عن طريق شراء شركات إدارة المصالح الدوائية في الولايات المتحدة. وأعلن جان ليشلي المدير التنفيذي الرئيسي في شركة سميث كلاين بيشام عن بيع مصالح الشركة سنة 1999 بخسارة قدرها 1,6 بليون دولار. وهو مبلغ أكبر من الاستثمارات السنوية للبحث والتطوير (1,3 بليون دولار). وكانت شركة إيلي ليلي قد استثمرت وخسرت قبل أربع سنوات ما يكافئ سنتين من البحث والتطوير في مخاطرة مشابهة على الموضة ضمن شركة PBMs. هل ينجم هذا النشاط عن اهتمام الشركات الأم أم عن التداخلات وافتقاد الثقة؟ يبدو أن إدارة التحوّل في فترة غموض وتغيير معولم أصبحت وكأنّها هدف هذه الشركات. وقد علّقت مجلة إيكونوميست مؤخراً بأن «شركة علوم الحياة واحدة من آخر الأفكار التي أصبحت فاشلة -

وهذا لن يدهش المتشائمين الذين كانوا يرون فيها تسمية ما «Economist, 2000. يبدو وكأن «التشبث بالترابط» هو النواة الفلسفية لوضع الشركات الحالي. ومن المحتمل أن يكون الترابط بالنسبة للشركات هو محاربة أمراض البشر ومعالجتها والوقاية منها بالاعتماد على العقاقير. عندئذ قد يكون في تجنّب الترابط المبالغ به مع النباتات والحيوانات شيء من الحكمة. ويمكن الاعتماد على حالة مقنعة في تبرير الإنفاق المرتفع على العقاقير والتجهيزات وأنظمة التسليم والتشخيص لكل من شروط الحد من الحياة أو تهديدها. قد يستفاد من هذا الإنفاق الكبير في تخفيض الإنفاق الكلي على الرعاية الصحيّة. ومن البدهاة أن يكون هناك صعوبة في تقديم الحجج لمعالجة أساليب الحياة كما هو الحال في مشاكل الانتصاب والبدانة وغيرها.

وهناك اتفاق على تقسيم كل من القطاعات الثلاثة إلى عدد من مجالات العلاج. ويظهر الشكل (9 - 2) الأنواع العشرة الأكثر شعبية. وهي التي تكون أنماط الأعمال الرئيسية في شركات الدواء. وتعتبر درجة الاهتمام بصناعة الدواء المرحلة الأساسية في إجرائية الترابط. وتعتبر التغييرات عن كل من منظور وظيف الخبرة المتاحة على مستوى إدارة الشركة. وقد تدعي الشركات التي انطلقت في هذا الاتجاه أن لديها شيئاً من التمرکز:

- تتجنّب شركة غلاكسو سميث كلاين تضارباً كاملاً في المصالح مرتكزاً على التوسّع وذلك عن طريق السعي لاكتشاف آفاق طبية يمكن من خلالها مكافحة الربو والشقيقة ونقص المناعة وغيرها من الأمراض التي تؤثر على حياة الناس.
- اختارت شركة نوفارتيس السعي نحو مهارات جديدة في علوم الحياة، وتركز جهودها في صناعة الأدوية المتعلقة بعدة أنواع من الأمراض تشمل زرع الأعضاء وخلل النظام العصبي المركزي وأمراض التنفس والغدد

والأوعية والقلب والجلد والأورام والدم وروماتيزم العظام وتعويض الهرمونات.

- تقدم شركة روش مجموعة أدوية وتشخيصات وفيتامينات ومواد كيميائية دقيقة وعطوراً ومنكهات على أنها مجموعة رعاية صحية.
- تلبى شركة إيلي ليلي الاحتياجات الطبية العاجلة والنادرة في مجال الأعصاب والسكري والسرطان والقلب والإنذانات والصحة النسائية.
- لا يخفي بيل ستير رئيس شركة بفايزر ومديرها التنفيذي أي سر عن هدفه الوحيد في جعل مبيعاته في سوق الأدوية الأمريكية أكبر من مبيعات شركة ميرك مع حلول سنة 2001. ونقتبس عنه قوله «لا علاقة للضعف بالاندماجات في هذه الصناعة، نحن لسنا ضعافاً» Woolley, 1999. وقد غير من استراتيجيته غير القادرة على مقاومة إغراء إمكانيات التسويق في شركة وارنر - لامبرت وامتلاكها واحتمال وقوعها في يد المنافسين. وفي الوقت الذي بدد فيه المنافسون قدراتهم على الدمج والامتلاك وغيرها من الأنشطة المشوشة، كانت شركة بفايزر تكثف إنفاقها في مخابرها وفي تفصيل تغطية (قوة البيع) لديها.

### ما الذي يبرز من جدول الرابطة المتعلق

#### بالمأرب الاستراتيجية لسنة 2000؟

يظهر الجدول (9 - 2) الجدول الحالي للرابطة الذي تم وضعه بناءً على حجوم المبيعات ونفقات البحث والتطوير وتقارير الشركة السنوية وبياناتها المنشورة على موقع الويب. وتستحوذ مجالات العلاج العشرة المحددة على ثلثي المبيعات الكلية للدوائيات. وتصل نسبة العشرين شركة إلى 69٪ من المبيعات المقدرة بثلاثمئة بليون دولار. وقد وضعت كل شركة في مرتبة تمثل وضعها الحالي وآفاقها المستقبلية ضمن كل مجال علاج. ويدل وجود ثلاثة

أرصدة أو أكثر على ارتباط الريادة السوقية بحجم مجال العلاج والوضع التنافسي. ويحق لشركة غلاكسو سميث كلاين أن تدعي هيمنتها على مجالات التنفس ومضادات الإنتانات، ولشركة أسترا زينيكا في الهضمية، وشركة ميرك وبفايزر في القلبية (السوق الأوسع). بالمقابل يظهر قطاع علاج جزئي حضوراً متواضعاً فقط للشركة المعنية. ولا بد لمثل هذا التمثيل الضعيف أن يخضع لمراجعة منتظمة من قبل الشركة سواء لدراسة الانسحاب منه أو تقويته عبر الاندماج أو التحالف أو شركات المخاطرة المشتركة أو الامتلاكات.

لا يجلب الاندماج لوحده تعاوناً كاملاً إلا في حالات نادرة. ويكمن السؤال الاستراتيجي في معرفة ما لدى الشريك من منظور يناسب بأفضل شكل ممكن كلاً من مجالات العلاج المختارة والمستهدفة. قد يقدم الاندماج بين بريستول مايرز سكويب ونوفارتيس الهيمنة الكامنة في مجالات علاج أربعة. وقد يأتي التعاون بين القوي بين شركات روش ونوفارتيس بازل بأوضاع مهيمنة في ثلاثة مجالات للعلاج وأوضاع قوية في المجالات الأخرى. ولكن ذلك سيتطلب من الشركات الثلاث اندماجاً ضخماً للوصول إلى (والدفاع عن والمحافظة على) حصة سوقية من رقمين. ولعبة البحث عن شريك وصياغة الانسجام لعبة تبسيطية على هذا المستوى. ومع ذلك فإنها تفضي إلى تلمس الطريق والوصول إلى مكان وجود التجمعات المثالية. ومن المفضل أن يبدأ البحث المثالي على مستوى مجال العلاج. وقد يبدو ذلك عملياً ولكنه مستبعد سياسياً. ومن المفضل الاعتماد على دور التوجيه بدلاً من الخيار الأبوي في نظم العلاقات بين إدارات الشركات. وتعتبر شركات التطوير المتحدة واتفاقات التسويق المشتركة مداخل مفيدة لشركاء الاندماج الكامنين. وكلما كانت المواءمة أكثر دقة والمآرب أكثر وضوحاً وفق إدراك المساهمين لها أصبح الحافز أكبر لجميع المعنيين.

الجدول (9 - 2) التمرکز والأهداف الاستراتيجية في صناعة الدوائيات

مجالات العلاج	جلد	مضض	مضض	قلب	نظ.	هض.	غذ.	ورم.	تن.	نس.	أخرى	
	إنت	فير	مضض	مضض	عص.	مر	عص.	مضض	غذ.	ورم.	تن.	نس.
	25	20	35	30	10	25	15	20	10	20	10	
حجم المجال بليون دولار	10	25	35	30	10	25	15	20	10	20	10	
المنظمة المعولمة												
غلاكسو سميث كلاين	0	0000	0	000	00	00	00	0000	00	0000	0	
بفايزر/ وارنر - لامبرت	0	0000	00000	000	0000	0000	0	0	0000	0	0	
ميرك	0	000	00000	0	00	00	0	0	00	0	0	
أسترا زينيكا			00	00	00000	00	0000	00	00	00	0	
أفتيس	0	00	00	0	0	00	00	00	00	00	00	
بريستول مايرز سكويب	0	00	00	00	00	00	00	00	00	0	0	
نوفارتيس	00	0	00	00	00	0	00	00	00	00	0	
روش	0	00	0	00	00	0	0000	0	00	0	00	
جونسون أند جونسون	00	0	0	00	00	0	0	0	00	0	0	
إيلي ليلي			0	0000	00	00	00	00	00	00	00	
فارماسيا أيجون			0	0	0	0	00	0	00	0	0	
أميركان هوم بروجكس		0	0	0	0	00	0	00	00	00	00	
شبيرينغ - بلاف	0	0	0	0	0	0	0	00	0	00	0	

تابع الجدول (9 - 2) التمرکز والأهداف الاستراتيجية في صناعة الدوائيات

مجلات العلاج	جلد	مضض	مضض	مضض	قلب	مضض	قلب	نظ	هضض	غدد	ورم	تن	نس	أخرى
المنظمة المعولم	إنت	فير	مضض	مضض	مضض	مضض	عصص	مر	عصص	عصص	عصص	عصص	عصص	عصص
أبوت لابوراتوريز	10	20	15	25	10	30	35	20	25	10	30	25	10	10
سانوفي سيتلابو	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
باير	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
بورينجر إنغلهايم	0	00	0	00	0	0	0	00	00	0	0	00	0	0
تاكداء	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
سانكيو	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
يامانوشي	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

جلد = جلدية، مضض إنت = مضض إنتانات، مضض فير = مضض فير وسات، قلب = قلبية، نظ عصص مر = نظام عصبي مركزي، هضض = هضضية،

غدد = غدد، ورم = أورام، تن = تنفس، نس = نسائية.

= 0 حضور معولم فعال في السوق.

= 00 حضور معولم قوي في السوق.

= 000 ريادة إيرادات المبيعات في السوق / تطوير منتج جديد

= 0000 وضع مهيمن مستديم على الأمد الطويل

المصدر : Scrip magazine annual review 1995-2000 مجلات الشركات السنوية ومواقعها على الويب.

ويفترض بالمبادرات الاستراتيجية الهادفة للنمو أن تصدر عن فرق استراتيجية مجال العلاج بدلاً من اجتماعات مجالس إدارة شركات علوم الحياة أو الرعاية الصحية أو حتى صناعة الدوائيات. وليس الاندماج سوى إحدى طرق الاستجابة ومن المستبعد أن يستطيع اندماج ضخم تقديم جواب كامل. ومن المفضل السعي لتكوين من الامتلاكات والتحالفات المتواضعة مع شركات صغيرة منتقاة بعناية بحيث تسمح كفاءاتها المبدولة وتركيزها بأن توفر المغامرة الجديدة إمكانية ضمان مواقع أقوى في مجالات العلاج. وعلى هذا المستوى سيكون من المرجح أكثر أن تكون علاقة العمل الجديدة نداءً ويصبح كلا الطرفين مسؤولاً إيجابياً للسعي نحو نمو مستقبلي. ومن السهل المحاججة بخصوص المثاليات. ولكن ما يزال الواقع مرتبطاً بمبادرات أبوية وإدماجات مستهدفة مع منظمات كبيرة خاصة إذا كان الهدف ناجماً عن الاهتمام بأثر الربحية المستقبلية لأكثر المصالح الناضجة لدى الآخرين مثل صناعة الكيماويات الزراعية.

### من هم الأكثر تمركزاً بين كبار اللاعبين؟

أين توجد مواقع الريادة التي تسعى إليها الشركات؟ هل يمكن لمزايا الارتباط بنموذج وحيد المجال (صناعة الدوائيات مع النمو العضوي) أن تعادل مزايا النموذج المعقد المتعدد المجالات (علوم الحياة أو الرعاية الصحية + الامتلاك)؟ تطرح هذه الأسئلة الهامة على الشركة الأم؟ وترتبط المسألة بمعرفة حدود تقديم المهارات التنبؤية والمعرفة التخصصية المناسبة للوصول إلى الخيارات الصحيحة وتخصيص الموارد المناسبة لها. كما ترتبط بمعرفة قيامها بزيادة أو خفض القيمة مع تبديل أو تغيير الأهداف أو المآرب الاستراتيجية.

وتقوم ديناميكيات السوق ومعدلات النمو ودرجة التعقيد وسهولة الوصول إلى الزبون بتحديد درجة التمركز في كل صناعة. أما الأسواق السريعة النمو التي تتطلب نفقات تطوير ضعيفة فلا تسمح بمواجهة مسألة الاختيار. وتزيد الأسواق والصناعات الناضجة من سرعة وتيرة التكتلات. أما شروط السوق

الحالية ونفقات الرعاية الصحيّة التي لا تزيد معدلات نموها السنوية عن رقم عشري واحد وتصل تكاليف التطوير إلى 0,75 بليون دولار لكل عقار مطروح حديثاً بنجاح، فإنها تركز بشكل أساسي على انضباط الجميع في صناعتها. وستبقى هناك حاجة لمقاربة مضبوطة في تمرکز واختيار مجالات العلاج حتى في حال الحصول على 10٪ من حجم السوق وزيادة 2,5٪ عن أي شيء تم تحقيقه. وسيكون الأمر من مصلحة الزبون إذا وجدت 6 شركات بدلاً من 16 تركز على معالجة النظام العصبي المركزي. ويحمل التمرکز جانباً استراتيجياً. وهذا أمر معروف بالحدس ولكن يجري تأجيله بسهولة إذ يتعلّق بالبحث عن شريك اندماج مثالي.

### ما هو الحجم والتمرکز المثالي للنجاح الطويل الأمد؟

يقال إن 75٪ من التكاليف الرئيسية للاستثمار موجهة للتطوير بدلاً من التجديد والتصنيع والتسويق. وبهذه الطريقة سيتم تحضير خيار أعمال مضبوط بشكل أفضل (مجالات المعالجة وتعليماتها) وتتم مراجعته بانتظام. وبالمقابل فإن كفاءة التنظيم في فهم التجديد والتسويق تجري مكاملتها عن طريق الهدف أكثر من الاعتماد على الحدس أو تقاعس الآخرين. وهناك أهمية للحجم في الأبحاث الأساسية والتطوير السريري.

يمكن لتطوير الأدوية المحشور بين الاثنين حيث الكيمياء الذكية والاختبارات الماهرة أن يحول مركباً غير معول عليه ليبر من خلاله بمجال طبي جديد. وهنا تلعب الابتكارات دوراً ما. (إيكونوميست 2000 تعليق على اندماج غلاكسو سميث كلاين).

ولذلك يكمن تحدي التنظيم في إنشاء الاستقلالية والابتكار ضمن إجراءات الاكتشاف والتطوير المضبوطة. وتوسع شركة غلاكسو سميث كلاين إلى تخصيص جهود مفكرها من أجل المناورات عبر إنشاء ستة مراكز اكتشاف

حصينة. وتتألف شركة روش بيوسيانس من وحدتي أعمال مستقلتين واحدة متخصصة بأمراض الوزمات والثانية بالأعصاب. وتتضمن كل واحدة كوادر بحث ما قبل مخبري ومخبري أولي وكذلك في مجال تطوير الأعمال والتسويق الاستراتيجي. وقد خطت شركة بفايزر إلى مرحلة أبعد في تحقيق الانسجام في فهم التسويق والاكتشاف واطاعة جميع الأدوية المرشحة ضمن برنامج التسويق المساعد للأبحاث المركزية. ويشكل العلماء 90% من فريق التطوير وتتم إدارتهم من قبل مسؤولي التسويق.

وهناك دوماً فرص غير استراتيجية عرضية مثل حالة الفياغرا. وفي هذه الحالات كلما كانت الأعمال متمركزة أصبحت مهمة إدارة الاستثناءات أكثر سهولة وكذلك مهمة تعظيم قيمتها. ويجب أن يكون هناك منطق مستمر يستخدم تلك الارتباطات بين الموارد والكفاءة المبنية عبر وظائف الأعمال النموذجية في أعمال الدوائيات. ولا يمكن استنتاج مثل هذا المنطق (الحجة الأكثر إقناعاً لاختيار النموذج المرشح) بسهولة من البيانات العامة الحديثة للأهداف الاستراتيجية.

### ما الذي يهمننا في تطوير التنظيم لشركة معولمة؟

إذا كنت المدير الرئيسي لشركة علوم حياة أو رعاية صحية يفترض في تأثيرك على نمو وتوجيه الشركة أن يخترق الكثير من طبقات المنظمة، ولذلك فقد يكون من السهل تخفيف الإحباطات عن طريق القيام باندماج. تكمن المهمة الكبرى للشركة في وضع التصور العام. بالنسبة لشركة علوم الحياة هناك إدارتان أو ثلاث إدارات عامة للشركة (علوم حياة و/أو رعاية صحية و/أو صناعة أدوية) وكل منها قادرة على القيام باندماج. أما عامل الرضى عن الانشغال بعمل وتبرير الوجود مقترناً بالحوافز الذاتية للنجاح فيؤدي إلى دفع الإجراءات إلى الأمام. وعند حاجة العمل فعلياً للتمركز والقيام بفحص تنظيمي جذري في وجه التغييرات الخارجية يمكن لهوس الاندماج أن يصبح أشبه

- بالتنويم المغناطيسي . ويمكن للوضع المتخذ أن يكون عدم القيام بأي شيء أو نمو نحو الاندماج . ويمكن لتوالي الأحداث المثالي أن يصبح كالآتي :
- 1 - ترك استراتيجية الإدارة لشركة الصناعات الدوائية .
  - 2 - تنظيم التطوير ضمن أعمال علاج مستقلة .
  - 3 - تشجيع فريق الإدارة الرئيسي في كل مجال لوضع بيان مختصر عن الأهداف الاستراتيجية مشيراً بذلك إلى التقانات والمواد والأسواق الرائدة التي يمكن عن طريقها زيادة النمو المستقبلي .
  - 4 - الحصول على تعليقات الوظائف الرئيسية على هذه البيانات .
  - 5 - تخصيص الأولويات والموارد المتوفرة .
  - 6 - تحضير قائمة تسوق بالموارد الإضافية .
  - 7 - إقرار الاندماج المثالي المرشح على أساس أي مبادرات رئيسية تنجم عن قائمة التسوق .
  - 8 - اختيار وتحضير فريق المفاوضات . ويعتبر مجال العلاج القاطرة الاستراتيجية التي نأمل أن تكون نقطة تلاقي تيارات المعرفة الأساسية .
- ويبدو اندماج أسترا زينيكا قريباً من هذا التوالي المثالي ويفترض به مع النظام الاستراتيجي الجيد أن يحقق أو يضمن مواقع مهيمنة في رقابة تخدير/ ألم وأمعاء - هضم مع مواقع قوية في التنفس والأورام . وقد يرتبط نجاح الشركة في مجال القلبية بالخيار المضبوط للنشاطات عبر تركيبات خاصة للعلاج/ الإشارات . وهذه مسائل هامة مطروحة حالياً على الشركات الأم فور الانتهاء من إعادة تنظيم وعقلنة أنشطتها غير الدوائية .
- تشمل مخاطر الاندماج الحقيقية تقصي الجوانب الداخلية لنتائج الزمن والضعف الثانوية . وليس صحيحاً التغاضي عن الحقائق السياسية للحياة ولكن عادة ما يكون المصدر الأصلي للانزعاجات الشديدة عبارة عن تعارض في

الشخصية يتلوه مختلف إجراءات التخصيص في مجالات الدراسة الأولية والعدالة التي تتطلب أن تشغل أعداداً متساوية من كلا الجانبين المراكز الرئيسية في المنظمة الجديدة. ويفترض في الشركات الأم أن تكون قدوة جيدة ولكن نادراً ما يحدث ذلك. ولذلك نجد خطر سوء الانسجام مع نكران بعض الصعوبات الناجمة عن التكامل. وقد يؤدي الهوس من خسارة حصة من السوق إلى تفكير قاصر في الرؤية. وتشير الخبرة إلى أن خسارة حصة سوقية في المراحل الأولى عبارة عن أثر جانبي لا مفر منه بسبب الخلل التنظيمي في فترة ما بعد الاندماج والاستمرار في ضغط التكاليف. ويجب ألا يدهش أحد من ذلك أو أن يقوم بشكل تبسيطي بافتراض أن ذلك يدل على أحد عوارض فشل الاندماج. وتحتاج مثل هذه النواتج إلى استراتيجية وقاية وتحسين. ويمكن تعلم الكثير من حظوظ الآخرين العائرة. وقامت شركتا فارماسيا وأبجون بحل مشكلة شقاقت أنلانتيك الثقافية وجاهدت لتبرز المزايا الحميدة للتعاون. وببساطة أكبر تركزت مصالح ونوايا شركات بفايزر ووارنر لامبرت وغلاكسو و SKB على سوق الولايات المتحدة. وقد تكون الذهنية الواحدة بدلاً من الغموض هي أساس انخراط الشركات الأم في إنشاء شركة معولمة أساسية لصناعة الدوائيات.

### هل هناك حيرة بين التفكير المعولم والعمل المحلي؟

يوجد في جميع الشركات الكبرى للدوائيات توتر بين العلماء والمسوقين حيث الفضول في العمق والبراغماتية في الظاهر. وتكون الحاجة الطبية للانهماك في الأمراض ومعالجتها والقضاء عليها معولمة بشكل كبير ولذلك نجد مركزية في الاستكشاف والتطوير. وبالمقابل يكون لقاء المريض والطبيب ومزود الرعاية الصحية محلياً ويكون البيع (بالمفرق) لامركزياً. وتأتي معرفة المنتج وملاقة السوق سوية عبر إجراءات الاختبارات السريرية المديدة والمرتفعة التكاليف. ولا تواجه أية صناعة أخرى هذا القدر من الإجراءات الضرورية ولكن

المديدة من المصادقة على المنتج . ويشكل عام فإن القيادة مركزية والإدارة محلية في متابعة المصادقة النظامية . وما زال التدفق السلس ثنائي الاتجاه للمعرفة والمنتج والسوق حلماً بعيد المنال حتى بالنسبة لأفضل الشركات . وتبقى موهبة اكتشاف الأشياء مصادفة الأوفر حظاً في إنتاج عقار ناجح مقارنة بالمنظّمات التي تعتمد على الإجراءات والعمل السلس . ويمكننا رؤية فرق المشاريع الكثيرة الجنسيات والمجالات في كل مكان . وتخضع تقانات الدعم الأساسية لمراجعة معقّمة ومثلما يوجد فرص تحسين لانهائية فإن العقبات لانهائية أيضاً . ونعالج كلا الموضوعين في تناول موضوع تطوير المنتج كما هو مبين أدناه .

### أين تطبق الاستثمارات والجهود المستقبلية بأفضل ما يمكن؟

تظهر التناقضات بسبب النضال الإجماعي لطرح أدوية رائجة . قد يبرهن على صعوبة التركيز على الاندماجات نظراً لارتفاع تكاليف الامتيازات وقد تقدم حجج بأن ذلك أكثر مما نحتاجه فعلياً للاستكشاف العلمي . وقد يكون الجانب المهمل هو المهمة الأساسية الأسهل للاختيار وإجراءات التطوير . وفي الأوقات الماضية كان كافياً الوصول إلى دواء ناجح كل خمس سنوات . أما الآن فالأمر أكثر صعوبة . فهدف شركات أسترا زينيكا هو الحصول على ثلاث مواد فعّالة جديدة كل سنة . وهذا يكافئ 750 مليون دولار من نفقات البحث والتطوير أو ما هو ضروري للوصول إلى 4 - 5 بليون دولار من المبيعات السنوية . وأصبح الآن من الضروري الوصول إلى تدفق ثابت من التطويرات الهامة للمحافظة على ريادة السوق في مجال معالجة معين . وأصبحت كل من شركات أسترا زينيكا أو غلاكسو في أمراض التنفس وميرك أو أفنتيس في الأمراض القلبية مجبرة على حماية مزاياها التنافسية وبناء قدراتها التخصصية في هذه الأسواق .

ومن المتفق عليه في معظم الصناعات أن البحث والتطوير متلازمان .

ويستحوذ البحث المحض على الحجم الأكبر من الاستثمارات. ويقدم الاكتشاف العلمي لشركات الدوائيات آفاق أرباح مجزية. وتقوم المعلومات الضخمة ودوائيات العوامل الوراثية وتصميم الكومبيوتر الجزيئي والتقدم البيولوجي بتقديم طيف من الخيارات الهائلة. ولكن الكم لا يعكس بتاتاً النوعية. وتدفع السلوكيات الحالية بالتقدير الذاتي المتواضع نحو جزء من الإدارة العليا في تقييم قدراتهم على الجمع بين العلم والاكتشاف بالمصادفة. وفي ظل الشح الحالي نجد أن الجواب يكمن في الاندماجات والامتلاكات وصفقات الامتيازات المرتفعة السعر. وتتميز هذه المبادرات العالمية بارتفاع تكاليفها وتترافق بكثير من التكاليف الخفية.

ويقترح مقال في ربيعة ماكينزي Aitkin et Al, 2000 القيام بالسعي المتنامي للامتياز في إنجاح المركبات بدلاً من احتضان مبادرات اكتشاف ضمن الشركة. وللأسف يبحث كل ترشيد يلي عملية اندماج عن تكاليف تكافئ توقعات الوفورات. ويعتبر الانطلاق في اكتشافات رائدة خارجية أكثر سهولة من تطوير وتسويق الموروث المتواجد لدى كل من طرفي الاندماج. ويركز هذا المقال على فشل المتابعة في الربحية النسبية سواء على صعيد الأدوية الداخلية أو المطورة خارجياً.

من نتائج الإدمان على النمو نجد تنظيمًا معتدل الوطأة حيث السأم من الاعتماد على أكل الحمية الجاهز، وعدم الاستعداد لفقدان الوزن بتغيير نمط الحياة. وهناك استثناءات مثل شركات ميرك بالتأكيد وبفايزر إلى أن أقصتها عملية الارتباط بين وارنر - لامبرت وليبيتور. ويمكن لشعار نمط الحياة الصحي أن يكون أكثر تركيزه الخارجي مختلفاً وليس أفضل من الموجود على موقع الويب «اكتشف ما يجده زبونك الأكثر قيمة وقدم فقط أفضل ما لديك». وهذا يعني ببساطة منظمة تركز بشكل متساو على السوق والكفاءة.

وهكذا لا تتعلق المسائل الكبيرة بعملية البحث. وتكمن المشكلة

المركزية في عملية التطوير المستنفدة للوقت والمرتفعة التكاليف بدءاً مما قبل العمل السريري وصولاً إلى طرح المنتج. ولم تظهر سنة 1999 سوى 32 منتجاً جديداً ناجحاً. وبدقة أكبر يساوي سوق أمراض التنفس 20 بليون دولار حيث جزء هام من احتياجاته لم يلبَّ بعد. لم يطرح في هذا السوق إلا منتج جديد وحيد فقط. ويوجد 2000 امتياز مسجل في مجال التنفس و650 منتجاً مسوقاً و120 منتجاً في مرحلة متقدمة من التطوير (منها 55 لصالح أكبر سبع شركات). ويزيد حجم إنفاق التطوير في مجال التنفس عن 60 بليون دولار خلال العشر سنوات الأخيرة. وتبدو الأرقام بعيدة عن الجاذبية. ويتجمع الكثير من الشركات المرشحة في مرحلة ما قبل العمل السريري تتهافت من أجل الطاقات في عملية التطوير التي تبدو شديدة التنظيم كثيفة العمالة شديدة التعقيد ومُبالغ في ضبطها من خلال تجنّب شركات الأدوية للأخطاء.

### إذا كانت بدانة الشركات هي الشرط فما هو العلاج المثالي؟

يكن التحدي في اختيار وتبني قدرات التغيير الأكثر فاعلية وتحسين اختيار وإجراءات تطوير المنتج الجديد بشكل جذري. وتنطبق المسألة الأولى بشكل خاص على أثر العلم والتكنولوجيا على الاستكشاف وذلك بقدر حاجات الاستقلالية لتكون محترمة ومحفوظة. ويتطلب البحث الصرف نقلاً معولماً نحو السويات الأدنى واستقلالية وحذراً ومجموعة من القيم الارتكازية التي تشجع الاستكشاف بالصدفة والمواظبة والخيال والحدس الحر. فعلى سبيل المثال كانت زيادة معالجة تصلب الأنسجة بالاعتماد على الإنترنت من خلال برنامج بحث الإيدز وليس من خلال إجراءات عقلانية وإنما عبر الاتكال على الحدس والتخمين. وقد اكتشف الفياغرا في مخبر بفايزر في كنت في المملكة المتحدة بينما كانت الأبحاث موجهة نحو القصور القلبي. ويحتاج النوع والتعدد إلى أبطال. وكذلك الأمر بالنسبة إلى شركات الدواء فإنها بحاجة إلى استراتيجيين، يستطيعون التغلب على التناقض الظاهري والتقارب والتباعد والتمركز والنقل

المعولم نحو السويات الأدنى والمعولم والمحلي والتمركز والحرية والتزود داخلياً أو خارجياً والملكية والتحالفات والشبكات والترابي والدفع من قبل العلم والدفع من قبل السوق وهكذا. إن القدرة المتقلقلة/ المحكمة التي دافعت عنها شركة ماكنزي خلال السنوات السابقة هي غالباً نقطة ضعف «الضمانة» العرضية لبرنامج ضغط النفقات في فترة ما بعد الاندماج. وعندما برزت أخيراً شركة غلاكسو سميث كلاين كشركة مساهمة ضخمة نتساءل الآن عن أي حزة فيها سنضع قيمها المقبلة؟

أما المسألة الثانية فتتعلق بالنمو. وهنا نجد من جديد أن في التناقض فائدة. فالشبكات المتفاهمة لتحالفات الاستكشاف والمبادرات داخل الشركة واتفاقات مختارة لاستقدام الامتيازات تغذي بشكل مثالي النمو العضوي. يجب ألا توضع إجراءات البحث في وظيفة البحث أو لدى المتخصصين في المفاوضات القانونية. يتوجب على وحدات العمل التطويري مع الكفاءات اللازمة والأفق المعولم أن تحدد المرشحين المناسبين لكل وحدة للدخول في إجراءات الاختبارات السريرية الباهظة الثمن في الوقت الحرج. ويعتبر اختيار الدلالات مرحلة مبكرة وضرورية وتتطلب فهماً للأسواق مرتكزاً على وحدة التطوير. والقول أسهل من الفعل نظراً لهيمنة الولايات المتحدة والتشتت داخل أوروبا وانشغال اليابان بدراسة حالتها الداخلية. وتحتاج محافظة العلاجات التنفسية مثل الربو والتهاب الأنف وأمراض الرئة المعيقة والمزمنة على وجه الخصوص إلى فهم ديناميكي للسوق ومعطيات أقل ومزيد من المعرفة التشاركية. وهذه الكفاءة سهل الوصول إليها ولكنها تتطلب المبادرات الصحيحة في التوعية والوصول إلى المعرفة سواءً بشكل ظاهر أو ضمني، وهي إجراءات نادرة ما تكون ملحوظة ولا تتواجد إلا لدى الاختصاصيين أو قد يجري تدميرها عن غير قصد بتدخلات مثل الاندماجات أو كبريات مبادرات الاستشارات في الإدارة.

والجانب المتناقض للاندماج أيضاً كئيب حيث تغادر الكفاءات باكراً

وبشكل لا يمكن تجنّبه. ويؤدي ضمور شبكات المعرفة ومعركة الإرادة والشخصية إلى تفضيل السياسات على المنتجات. وتقدم توزيعات الجهات الاستشارية لشركات المساهمة بدائل متنوعة من أجل تحسين وضع المنظمة وزيادة فعاليتها. كما تقوم بشكل لا يمكن تلافيه بتقديم إجرائية وتقنية إضافية جذابة مثل المطالبة بإدارة أكثر فاعلية لدور حياة المنتج أو وضع ثقب سريع لكبريات الماركات. لا يوجد منتجات حمية موصوفة تسهل إجرائية فقدان الوزن مثل الصراع من أجل اللياقة الصحيّة. تتعلّق أهم الأشياء بإدارة نمط الحياة وبالبنية المستقرّة والانضباط الذاتي. وأصبحت أيضاً إضافة تعقيد واستمرارية الثقافات المتقاطعة أكثر ضرورة. ويوجد لدى المنظمات بنية تحول غذائي معقّدة يمكن أن تشوشها بسهولة. ويؤدي تخفيض التكاليف إلى زيادة الوزن على الأمد البعيد.

والمسألة الثالثة هي إجرائية التطوير الاستراتيجي ذاتها. فجميع المرضى والأطباء والمقرّرون والدافعون عبارة عن زبائن تتضح احتياجاتهم باكراً بأفضل ما يمكن في جانب السوق المستهدف. ولن يكون بالإمكان تلافى التوترات في مرحلة التحديد بدءاً بالعمل ما قبل السريري حتى طرح المنتج. ويهتم البحث بالوصول إلى بدايات أولية كاملة. والتطوير مثير للقلق في بدء إجرائيات تحقق أمانة وفعالة في أقصر وقت ممكن. ويرغب التسويق بمعرفة مزايا المنتج قبل المصادقة عليها، يرغب بتسمية (ماركة) الوليد الجديد وبإيجاد موقع له مدى الحياة. وستعالج هذه المسألة بتفصيل أكبر في مرحلة لاحقة من هذا الفصل. جميع الأدوار هامة ولكنها تكوّن مجموعة معقّدة من العلاقات حول الملكية والمسؤولية. ويتوجب على التطوير أن يكون وظيفة كثيرة النظم ويتميز بالكفاءة في اختيار المنتج ذو خبرة كاملة في فهم السوق وتنشئة منتجات مدعومة ومواقع قيّمة بدءاً من الاختبارات ما قبل السريرية حتى طرح المنتج. هنا يجب أن تبدأ وتتوقف المسؤولية الاستراتيجية.

وتعتبر المسؤوليات الموازية مصدر توترات كامنة خطيرة تؤدي إلى التضارب والفوضى والغموض والإهمال والتأخير. وبإضافة اندماج أو شركة استشارات إلى هذا المزيج تصبح النتيجة اضطراباً هائلاً.

وقد برهنت الشركات المصنوفاتية وفرق الوظائف المتقاطعة على صعوبة إدارتها وأنها إجابات مبالغ في تعقيدها على صيغة بسيطة: الكفاءة والسلطة تساويان المساءلة. المسؤولية المتعاقبة أسهل في العمل ولذلك فإنها أكر جاذبية وتوفّر خصوصاً المعلومات للتطوير كما أنّ قيادتها واكتساب مهارتها جيدان في عمل واتصالات فريق متعدد الجنسيات. ومن السهل على المتفرج الخارجي توجيه الانتقادات. وتقدم خبرات الصناعات الأخرى ومراقبتها إشارات حول الاحتياجات الملحة لتصنيف حالي لإجرائية التطوير وحماية الممارسات الأفضل من خلال صدمات الاندماج الكبير.

وقد يسود الحس المعولم الجيد. فإذا حدث ذلك يمكن لأولئك الذين يعانون من مشاكل في التنفس أن يتوقعوا في المستقبل زيادة عدد المنتجات الجديدة المطروحة في السوق بمقدار خمسة أضعاف نحو زيادة المعالجات المستهدفة الفعالة المكلفة وشيء ما قريب من نمط الحياة العادية. حتى إن معظم مجالات العلاج الأخرى تقدم كموناً أكبر لتحسين جذري. وليست صناعة الدوائيات المعولمة هي الصناعة القاطرة في مرحلة مبكرة من النضج. فهي مختلفة ولديها مجموعة فريدة من التحديات التي لا يمكن مجابتهها بصيغة عامة مثل الاندماج والتكتل. ومن أهم المرتكزات الإمساك بروح الاستكشاف وعدم التغافل عن القيمة بالنسبة للزبون والسعي نحو حذاقة وذكاء أكبر في التطوير. ولذلك يلعب التسويق دوراً أساسياً مع الانتباه إلى أن هناك مسائل أخرى حالياً ودروساً أخرى يجب تعلّمها في متابعة المنظمة الهزيلة والضعيفة والملائمة والأخصب.

يعتبر الإحباط المتولد من ضرورة إنفاق 1 بليون دولار في البحث

والتطوير لطرح كل دواء ناجح جديد واحدة من أهم المسائل التي تبعد كل من تبقى في قطاع الصناعة الدوائية. ولا تواجه أي من الصناعات الأخرى مثل هذه المهمة المتجددة والمرعبة. وسيؤدي تدريجياً الضغط على الناس والإجراءات والعمليات إلى وضع نهايات تدريجية للأدوية الرائجة الواحد تلو الآخر ويقصر من عمر هذه الماركات. ولم نشهد من قبل مثل هذا الشح والتباعد الزمني الكبير في عمليات استبدال الماركات الدوائية. والسبب والنتيجة متشابهان. فقد تزايدت معدلات الحياة بشكل أسرع من قدرة العطاء. وبما أننا نعيش فترات أطول وبصحة أفضل فإننا نحتاج إلى اختبارات سريرية أكبر وأطول للوصول إلى تحسين في الفاعلية.

### هل من حل أسهل؟

يمكنك أن تثقب حفرة في الألماس بالليزر - وإذا ركزت شركة يمكنك الوصول إلى الأثر ذاته (Ries, 1997).

لا بد لجميع أنواع الشراكات المعولمة والمحلية أن تكون بشكل مثالي نتيجة التمرکز بدلاً من أن يكون التمرکز هو النتيجة. لذلك فإن الشراكة جذابة ولكنها تؤدي إلى شرود مضلل عن المسألة الحقيقية. هناك الخيارات الاستراتيجية المألوفة المتاحة والاندماجات المعولمة والامتلاكات والتحالفات واتفاقيات الامتيازات. وتتطلب الاندماجات الضخمة وقتاً وطاقةً ونادراً ما تقدم الفوائد المنشودة للتعاون الحقيقي ولذا فإنها غالباً ما تكون جواباً أبويماً متوقفاً على الدعوة للقيام بشيء ما. يتوجب الآن عكس اتجاه النزعة المتصاعدة لزيادة نفقات التطوير. وهناك خيار استراتيجي جدي وحيد متاح: التمرکز focus. وإذا رغبتنا بخفض عبء المليون دولار بشكل فعلي فلن يكون بالإمكان تفادي القيام بقرارات وخيارات لتركيز الجهد والموارد. والتساؤلات الرئيسية هي:

- في أي المجالات العريضة يجب تركيز موارد الاستكشاف ومع من يجب بناء شبكة التحالفات؟

- ما هي مجالات العلاج التي يجب أن نقوم فيها باختبار التطوير والتسويق؟
- هل الهدف هو زيادة مجال علاج أم أن نحقق فئة دواء أم نكون مشرفين على إشارات عدد محدود في السوق؟
- هل يجب إنشاء محافظ المنتج المسوق بشكل أساسي من خلال التحالف أم بالتحالف أم بكليهما معاً؟

إن تكامل التطوير والتسويق هو أساس شركة الدوائيات المتنامية والرابحة. ويكمن مصدر القيمة المضافة في الانتشار والتعزيز. وحتى هذه المرحلة فإن هناك القليل من الدلائل على التكامل الفعّال. وهناك الكثير من الأسباب التي تشرح بطء التقدم في هذا الاتجاه. فالمسائل الملحة كانت متركزة في أماكن أخرى. وتهتم شركتنا بفايزر وغلاكسو سميث كلاين بعقلنة ما بعد الاندماج، وتحاول أفنتيس ونوفارتيس جاهدتين إدارة المحافظ الكبيرة في علوم الحياة أو التخلّص من بعض أجزائها. وتبحث الشركات الأخرى مثل أمريكان هوم بروجيكتس من دون جدوى عن شركاء للقيام بعمليات ضخمة ملحة. ولم تطرح أي من هذه المبادرات الخارجية بشكل مباشر مسألة تزايد تكاليف التطوير. وقد يدعي البعض أنها قد صبّت الزيت على النار. ففي كل مرة كان يعاد فيها هيكله جهة ما كان يتوجب العودة إلى القرارات المتعلقة بأفضل الممارسات. أما الممارسة الأفضل المقترنة بكل من صيغة الشركة وإجراءاتها والمقولة القديمة «إذا لم تنكسر لا تثبتها» فإن لها علاقة كبيرة بالتفكيك السهل للشبكات الموجودة ومراكز المعرفة للكفاءات الضمنية المتشاركة معها. والتمركز الاستراتيجي هو بالدرجة الأولى الطريق الأكثر أماناً لدعم نمو رابح.

### ما الذي يمكن القيام به كبديل أفضل لتحسين نسبة تكاليف التطوير وإيرادات المبيعات؟

يوجد ثلاثة عناصر متداخلة يجب إدارتها بشكل مستقل ومتعاقب:

- التطوير ما قبل السريري من الامتياز إلى اختيار شكل المنتج المستهدف .
- المصادقة ما قبل النظامية من اختيار الإشارة الأولى إلى تطبيق الدواء الجديد .
- النشاط ما قبل التسويقي من جانب السوق المستهدف إلى طرح المنتج في السوق .

ومسألة تحديد من يقوم بهذه المهمة مطروحة لنقاش أكبر أخذاً بالاعتبار البنى الوظيفية التقليدية في الصناعة، وكمية أعراف الاستكشاف والتطوير والتسوق وزيادة التأكيد حديثاً على الإجراءات والمنظمات المصنوفاتية وفرق مشروع متعدد المنظمة . وهذه المسألة ليست حديثة . فقد بنت صناعة السيارات اليابانية نجاحها المعولم على عدد من السوشاس أي مديري المنتج من الوزن الثقيل المسؤولين عن قيادة فريق من الخبراء الوظيفيين من مفهوم المنتج إلى انتهاء صلاحية الامتياز من المهد إلى اللحد وربما إلى ما بعد هذه المرحلة .

وقد استفادت شركتا تويوتا وهوندا، وهما منظمتان متمركزتان بشكل كبير، من الاهتمامات الأحادية لتفكير المدافعين عن المصمم/ المهندس . وتحتاج كل محافظة إنتاج إلى مدير . ويستحق كل قطاع سوقي مختار بالإشارة إلى مدافع عنه يوجه سلسلة من المنتجات بدءاً بالفترة ما قبل السريرية وحتى طرح المنتج في السوق . ويتوفر لدى المدافع الفعال مهارات شخصية وكفاءات للفريق وسلطة ظاهرة وضمنية لجذب موارد التطوير والتسويق باتجاه المنتجات الواعدة . ولوضوح الدور أثر حاسم أكثر من أي شيء آخر على نفقات التطوير المستقبلية وفعاليتها . وتشمل مسؤوليات المدافع الإنهاء المبكر عند حدوث المشاكل المستعصية كما تشمل قرارات استثمار مستمرة عندما تكون كل من إشارات الاختبارات السريرية والسوق إيجابية . وبشكل أساسي تؤدي فكرة الحصول على مدافع يراقب المنتج خلال فترة التحضير ويعطي قرارات مبكرة في صالح المنتج إلى تغيير أساسي لمجمل طريقة تطوير المنتج المعولم المتبعة في هذه الصناعة على الأقل .

## ما الذي قد يترتب على دور المدافع المحوري في القيادة؟

يوجد ثلاثة عناصر:

- الاستقبال (الاختيار أو الرفض).
- الإنشاء (التصميم والتطوير).
- الترويج (الموقع والإدراك).

تشمل مهارات الاستقبال القدرة على إدارة الواجهات التخاطبية للاستكشاف وإنشاء وتطبيق خريطة مجال العلاج في السوق الحالية والمتوقعة وعدد محدود من جوانب السوق المستهدفة المشتقة عنها. ففي مجال العلاجات التنفسية على سبيل المثال قد يكون أحد جوانب السوق متعلقاً بأمراض الرئة المعيقة والمزمنة، وآخر من أجل نجدة ومراقبة العلاج المركب للربو، وثالث لحالات الربو الشديدة وتجنب تكاليف المشافي المرتفعة. وتعتبر مصالحة جانب المنتج المستهدف مع جانب السوق المستهدف البوابة الأساسية للنظام. وقد تم تطبيق هذه الإجراءات إلى حد ما وموصفة ببعض الجمل مثل «التخطيط المنظم للسوق» (غلاكسو سميث كلاين). ومع ذلك فهم بحاجة ليكون فهمهم أفضل وأعمق لاحتياجات السوق غير المنجزة أكثر مما جرى من تطوير سابقاً.

ويظهر الشكل (9 - 2) مضمون ومجال كل جانب. وتتطلب إجراءات التطوير في غياب جانب السوق المستهدف الإحاطة بوضع السوق من أجل كل منتج من خلال مبادرات بحث سوقية جديدة أو بالارتباط مع تقييمات السوق اللاحقة للكمون. وتكون تكاليف الخيار أيضاً أكثر ارتفاعاً عندما تقاس بمدة التأخير (زمن الامتياز أقل) أو بالقيام ببرامج اختبارات سريرية غير مفيدة.

ولمهارات الإنشاء وزن كبير من أجل الوصول إلى المصادقة النظامية. وستفرض بروتوكولات تصميم المفهوم والتطوير اختيار النظام، ولكن المرونة هناك مهمة جداً، وقبول فريق التطوير لعدد من الأهداف المحددة مع التواصل مع منظّمة الشبكات المرتكزة على التجارة الإلكترونية. وعلى الرغم من ذلك

تقوم إجراءات التصنيع حالياً بإضافة مزيد من التعقيد إلى الإجراءات وتساهم بالكمون من أجل المعوقات وفترات التأخير. ويمكن إدارة غموض الاختبارات السريرية بشكل أكبر فعالية باستخدام الكفاءات الضرورية وإجراءات القرار المبسطة عبر الإدارة الشاملة وفرق المشروع المعولمة ذات المعلومات الجيدة. أما الأعداء فهم الإجراءات المُبالغ بتنظيمها واللجان الكبيرة والفصل التنظيمي بين الكفاءة والحكم. وتوجد مثل هذه القيود في كل منظمة. وتزدهر شركات الاستشارات مع تكاثر هذه القيود. وترتبط المسألة التي تعيننا هنا بالحد الذي قد يذهبون إليه في إطالة الشكل الزمني للتطوير. مرة أخرى عند نفاذ فرصة الحصول على امتياز. ولا يعني التطوير سباقاً من ثلاث مراحل متتالية يتبع بداية استكشاف جيدة. إنه على الأغلب سباق من ثلاث جولات يخوضها المدافع عن العمل وفريقه. والإنشاء سابق للاستقبال. وتتعشق عمليات التصميم والتطوير مع اختيار الأدوية المناسبة المرشحة. وليس هنا ما يستدعي الدهشة.

المنتج	السوق
الرؤية	بيان هدف المحفظة الاستراتيجي
البيئة التنافسية	السياق العلاجي - من التوقع إلى الاستقرار (النزعات)
زمر الزبائن الرئيسية واحتياجاتهم غير الملباة	احتياجات المريض/ نطاقات الخبرة
استراتيجية التسعير	أنشطة الامتيازات والسلع المعروضة
المطالب الرئيسية لطرح المنتج	حجة قاندة للرأي
طريق الإدارة	المسائل المتعلقة بالعلاج والموافقة (فيزيولوجية ونفسية)
نظام الجرعات السائد	أرقام إجمالية - معالج وغير معالج، نزعات النمو/ العلاج
دلالة التسمية	عوامل التطور الأمراض (الواقع)
	مصادر المعلومات، زمر الأترنت/ الفعل + التأثيرات المستجدة.

وبالمقابل فإن الترويج يسبق كلاً من الاستقبال والإنشاء. وهناك بروتوكولات تسويق استراتيجية أساسية يجب القيام بها قبل بدء التسويق. وهذه البروتوكولات بشكل خاص عبارة عن تحضير لمقترح للقيمة واشتقاقاته الأساسية وبيان شامل عن عملية اختيار الموقع المطلوب.

وليس هناك من نظام يعتبر ممارسة شائعة ضمن الصناعة وعندما يطبق يفتقد الصرامة اللازمة في اختيار الكلمة والجملة. وإذا تم تحضيرها مسبقاً قبل أي مبادرات ما قبل تسويقية وتسويقية فإنها تستطيع تسريع إجراءات الترجمة بحيث توجه نواتج الاختبارات السريرية نحو مزايا نهائية وخبرات إيجابية بالنسبة للمرضى المقصودين والمقررين. وتحتاج بعض القضايا التسويقية إلى الطرح قبل خمس سنوات من طرح المنتج وخاصة تلك المتعلقة بالتسعير والامتياز والتطوير القائد للرأي. ويمكن تلبية مثل هذه المتطلبات بوضع مسودة مبكرة لمقترح محدد للقيمة وتغيير تركيبة الجمل على ضوء نتائج الاختبارات السريرية والبحث التسويقي.

وتكمن قيمة الأعمال ما قبل التسويقية في استخدامها في فهم الإنشاء. وهنا لا بد من مراعاة الاعتبارات الأخلاقية. ويمكن لما قبل التسويق أن يدل ضمناً على ما قبل البيع هذه لعبة خطيرة قبل عمليات التسليم. ويكمن التحدي بالتوعية والفائدة ضمن المنتج لإنشاء رغبة مبكرة لاستخدامه وبالتالي تشجيع نمو أسرع في المبيعات والقبول. وتستطيع مهارات التسويق المحضنة وتقوم بإظهار فرق كبير. ونهتم بشأن عمليات الإدراك. ويجب إدارة هذه الإجراءات بروية سواء على الصعيد المعولم والمحلي. إن أنظمة اقتراح القيمة هي ضمانة الميزان السليم المنصوب بين الوعد والتسليم.

وتتمازج الأنظمة الجديدة في تطوير المنتجات وتترابط في ما بينها. ويتوجب على الناس والإجراءات أن تعكس هذه التبادلية إذا كان من المفروض عكس اتجاه الميل المتصاعد لنفقات التطوير. وستساعد الأسئلة الرئيسية

والأجوبة الصريحة المتولدة في مهمة تركيز الموارد. ولكن قبل كل شيء يجب تغيير السياق. وبينما يسمح الاستكشاف بشيء من الكرم المحدود يتوجب القيام بتركيز التطوير والتسويق مثل الليزر.

وستستمر شركة غلاكسو سميث كلاين بالهيمنة على سوق التنفسية في السنوات المقبلة. وتصل حصتها من السوق حالياً إلى 30٪ وتجري من خلال مجموعة من السلع المعروضة من الامتيازات إلى ما قبل السريري إلى ما قبل النظامي. ويتشابه نسيج التسويق لديها مع سمعتها من حيث التخصص وتكريس الجهود. وهذا هو المرجع الذي يجب على شركة غلاكسو تطبيقه على مجالات معالجة أخرى وعلى المنافسين ليصلوا إلى سوية مشابهة في مراكز تميزهم الخاصة. وبنتيحة ذلك سنتوصل إلى صناعة أفضل وأكثر استقراراً بالنسبة للجميع.

### ما هي الاتجاهات المستقبلية المحتملة وأثارها المحتملة على بنية ونمو الصناعة؟

تتميز التهديدات والفرص بكونها معولمة ومحلية. وستستمر المنافسة على القيمة بالتمركز حول سوق الولايات المتحدة الرائد من حيث تطوير المنتج والمصادقة النظامية والتسويق. ومن أجل المنافسة بشكل متكافئ ستقوم الشركات غير الأمريكية بوضع إداراتها وصناعاتها الرئيسية داخل قطاعات الدواء والتكنولوجيا الحيوية في الولايات المتحدة. وستستمر أوروبا بلعب دور ثانوي لحين التوصل إلى التناغم النظامي بين الحدود والثبات في قوائم التفضيلات والأسعار في السوق. ومن المستبعد أن يكون للعوامل الماكروية الموصفة في أماكن أخرى أثر كبير على التطور المستقبلي للصناعة. ومستوى الصحة الجيد مرتفع لدى معظم الأفراد والعائلات والمجتمعات في الاقتصادات الصناعية/المعلوماتية المتقدمة. ولكن التغيير الوحيد الملموس سيكون في توفّر الأدوية من دون امتياز ومنخفضة التكلفة. وسيؤدي التطور المتوقع والمقبل لا محالة

إلى تخفيض فاتورة الأدوية في العالم المتقدم، مما سيخلق فجوة موازناتية للأدوية الجديدة المرتفعة الثمن والمنشودة خصوصاً من أجل الأمراض الوراثية والكهولة. وتعلق المسألة الشائكة الوحيدة بمن سيدفع لمثل هذا العلاج طوال فترة نشاط مديدة.

أما في باقي دول العالم فستصبح الأدوية العامة الأرخص متاحة أكثر للدول التي تستطيع الحصول عليها. وسيؤدي خروج الولايات المتحدة بسلام من الأزمة واستمرار سوء الأداء الاقتصادي في أوروبا واليابان إلى تحسين وضع كبريات شركات الدواء الأمريكية. وقد يقود ذلك إلى مزيد من الامتلاكات المختارة بدلاً من الاندماجات الضخمة مما سينشئ قدرات تطوير معولمة عبر مجالات العلاج المختارة.

وتوجب على الشركات التعاونية والامتيازات الداخلة والخارجة في الاستكشاف والتسويق أن تنمو بشكل أسّي. وقد تقود «ملكات نحل» التطوير المعولم جماعات من عاملات النحل العلماء مما سيؤمن مدخلاً إلى حقل استكشاف عريض للمواد الفعّالة الجديدة. وسيناسب الدخول إلى نسيج التسويق المعولم منتجين الأدوية الرائجة الكامنة المحليين. وستكون إدارة المحافظ أكثر انضباطاً وتركيزاً. هذه هي التوجهات المثالية. وستحدث عاجلاً وليس آجلاً خاصة إذا أصبحت تكاليف الرعاية الصحية مسألة أكثر جدية لكل من المزودين والمشتريين. وفي الوقت الذي يكون فيه التكتل الأفقي بوتيرة بطيئة ومستمرة أمراً محتملاً يجب أن يبقى التقارب من التكنولوجيا الحيوية والوراثية خارج الموضة لبضع سنوات أخرى. وسيبقى التكامل العمودي كما يبدو في ميرك وأسترا زينيكا نزوة للشركات ما لم يرتبط به تحقيق اختراقات علاجية حقيقية. وسيصبح قيام برنامج إدارة أمراض تام التكامل ممنوعاً بسبب الاختلافات المعولمة المستمرة والسوق غير الكاملة. مع ذلك فهناك استثناءات مثل معالجة السرطان الاختصاصية والمعالجات التركيبية لبعض أمراض أنماط الحياة الجدية مثل البدانة.

وقد يكون أكثر تغيّرات المستقبل الملموسة في تناغم المنتج والتسويق المعولم. ولا يمكن لترويج الامتيازات والتغليف والقرارات إلا أن تتحسن. وقد كانت المعايير ضعيفة ولم تطبق الإبداعية جيداً والقرارات الاستراتيجية المتخذة في آخر لحظة خارج سياق مخطط تسويق متكامل. ويلعب علم النفس دوراً هاماً في إجرائية الشفاء في مواجهة الصعوبات التي تنجم عن عدم الإذعان كالفشل في أخذ الدواء. وتتواجد الخبرة ضمن الصناعة. ويوجد لدى شركات نوفارتيس وجونسون أند جونسون وغلاكسو سميث كلاين وبروكتير أند غامبل وغيرها خبرات أصلية قوية في FMCG و OTC. وللشركات الأم تأثير هنا. والقوة الدافعة هي الفرصة المتاحة عبر منح الامتيازات المعولم لتمديدها حتى بعد انتهاء مدتها.

ويقدم القرن الحادي والعشرين فرص تحديات لشركات الأدوية الكبيرة والصغيرة وحتى الوسطى. ويفترض بالتكتلات المقبلة بين كبريات الشركات أن تزيد حصة أكبر عشرين شركة من 20 إلى 60٪ سنة 2010 وستضاعف حجم السوق ليصل إلى 680 بليون دولار Bastianelli et al, 2001: 118. ولن يكون هناك إلا اختراقات ملموسة قليلة من التكنولوجيات الجديدة كي تدخل شركات الأدوية البازغة في الأسواق المعولمة. وقد أدت مؤخراً محاولات الوصول إلى موارد تطوير/ تسويق والتعاقد مع كبار اللاعبين إلى تشكيل هذا النوع من التحالف: بروتيريكس إلى إيلي ليلي وإنترنورون إلى بفايزر/ وارنر - لامبرت، وفيرتكس إلى نوفارتيس، وميلينيوم إلى أفنتيس وأوكسفورد غليكو ساينسيز إلى غلاكسو.

وستتعرض هذه الشركات ذات المراتب 21 حتى 100 إلى الضغط الأكبر ولكن ليس بالكبير الكافي لجذب أدوية رائجة أو للبحث عنها. يعتبر انضغاط السوق الوسطى من الخصائص المألوفة والحالية في الأسواق الناضجة الأخرى مثل السيارات والكومبيوترات والصيرفة. وتعتبر الاستراتيجيات الاختصاصية طريقة للتوجه نحو إمام بما أن الأسواق المستهدفة الأصغر تخفض تكاليف الدخول وتقوي المحافظ عبر تعاقدات الامتيازات المنتقة بعناية. أما التفكير

على المستوى الأدنى قبل أن تخفف الشركات الكبيرة من ارتكازها على الأدوية الراضجة فيعتبر درب النمو الضيق لما يقارب الخمسين شركة متوسطة الحجم في أوروبا لوحدها. وسيكون بمقدور شركات ميرك وبايك غولدن وشيرينغ في ألمانيا (أكبر سوق أوروبية) أن تدفع باير وبورينغر إنغلهايم لتصبح من بين أكبر 20 شركة. ولدعم مثل هذا النمو السريع فإنها على وجه الخصوص بحاجة للدخول على الأمد الطويل إلى سوق الولايات المتحدة المقدر بمئة بليون دولار ولن يمكن تحقيق ذلك إلا عن طريق الشراكات المتكافئة مع الآخرين من حجوم مكافئة.

### هل ستحدث اختراقات هامة في المعالجة واحتواء الأمراض؟

يعتبر إنهاء برنامج المورثات الإنستينية بداية وليس نهاية. فهي تقدم فرصة حقيقية للاختراق في معالجة بعض الأمراض النادرة حيث ينظر إلى الخلل الوراثي كسبب. وهي تقدم الفرصة لتشخيص أفضل ومدخل إلى طرق جديدة في العلاج. كما تقدم كموناً لمعالجات الأدوية المشخصة التي تميز الاختلافات في التفاعل والتحول الغذائي. كما تعطي الأمل في شفاء عرضي للأمراض القاتلة حيث الرعاية المخففة هي الوحيدة المتوفرة حالياً. وتعطي الأمل بنوعية حياة أفضل لأولئك الذين يعانون من الأمراض التي تحد من الحياة والمزمنة مثل الربو وتصلب الأنسجة المتعدد.

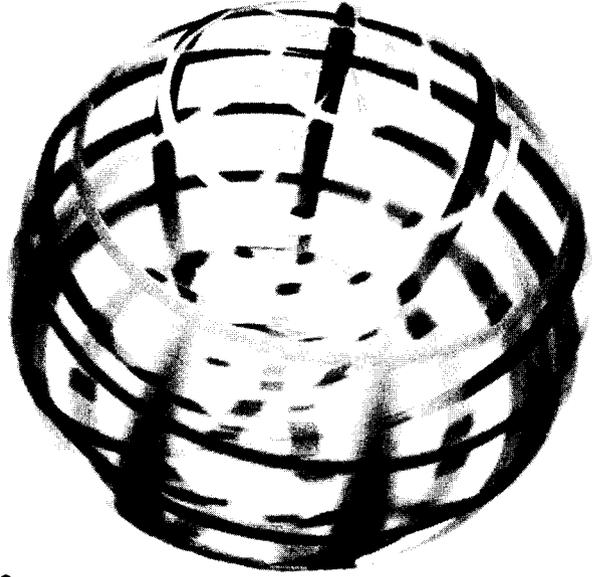
وستعطي النظرة إلى المورثات مجالاً أعرض للاستكشاف. ويتزايد عدد المرشحين للتطوير. ومع ذلك ما يزال هناك نقاط اختناق. وبالنسبة للاختبارات السريرية وإجرائيات المصادقة النظامية يتوجب فحصها بشكل جذري وينبغي احتواء تكاليفها المتزايدة. وقد يكون في المراقبة والاستجابة الإلكترونية جزء من الحل. كما أن الكثير من التكنولوجيات الجديدة في طريقها إلى العرض. ومن المرجح أن يجري تقدم أكبر في السوق الناضجة عبر مزيد من التكتلات وتركيز الأعمال. وحتى في المجالات ذات النمو الكامن الكبير مثل علاج السرطان فستقابل العلاجات

الجديدة الفعالة بتغيير نحو انخفاض تكاليف المعالجات المعيارية العامة. وبالنتيجة سيكون النمو متواضعاً وسيستمر وجود احتياجات غير ملبأة. ويحتاج كبار المديرين في مثل هذه الظروف إلى الذكاء وبعُد النظر تاركين عبء القيام بتطوير العمال لجيل التكنولوجيا الجديد. ومن يقوم بذلك سيتمكن من الاستمرار في القرن الجديد. أما من يتبع أعراف القرن العشرين فسيتم فحصه بتمعن خلال هذا العقد. لقد بدأت صناعة الدوائيات كفرع من الصناعة الكيماوية. ودخلت مرحلة جديدة كصناعة كبيرة معولمة توفر فرص عمل كثيرة وتزود خدمات أساسية في الرعاية الصحية. وهي بحاجة لتردد على تحديات التغيير المستمر بأقلمة ذاتها بشكل ناجح. وهي تستطيع ذلك لا بل لصالح الإنسانية يتوجب عليها ذلك.

### المراجع:

- Aitkin, M., Baskam, Lamarre, Silber and Waters (2000) 'A licence to cure', *The McKinsey Quarterly*, 1, 80–89.
- AstraZeneca (1999) *Annual Review*, statement by Chairman Percy Barnevik, 1.
- Bastianelli, E., Eckhardt and Teirlynck (2001) 'Pharma: Can the middle hold?', *The McKinsey Quarterly*, 1, 117–25.
- Economist* (1998) 'A survey of the pharmaceutical industry', *The Economist*, 21 February, 1–16.
- Economist* (2000a) 'A farewell to "life sciences"', *The Economist*, 18 November, 125.
- Economist* (2000b) 'Business Britain: Glaxo's expanding galaxy', 25 November, 40.
- Naisbitt, J. and Aburdene, P. (1988) *Megatrends 2000*, Sidgwick and Jackson, London.
- Ohmae, K. (1990) *The Borderless World*, HarperCollins, New York.
- Pursche, W.R. (1996) 'Pharmaceuticals – the consolidation isn't over', *The McKinsey Quarterly*, 2, 110–19.
- Ries, A. (1997) *Focus: The future of your company depends on it*, HarperCollins, New York.
- Woolley, S. (1999) 'Science and Savvy', *Forbes*, 11 January.





## وجوه العولمة

سارة بيرنز، بييرو ديل أنو،

سامرين خان، أليكس بوبليتون



## الفصل العاشر

### وجوه العولمة

يأتي منظورنا للعولمة واهتمامنا بالمساهمة في هذا الكتاب من خبراتنا كسكّان ومستهلكين ومواطنين في عالم يتزايد ترابطه بشكل معولم . ونعتقد أننا نسبياً مهيين بشكل جيد للاستفادة بشكل شخصي ومهني من الواقع الجديد المعولم . ومن بيننا من له آباء من أصول بريطانية وإيرلندية وهندية وفنزويلية وفرنسية وإيطالية . وبغض النظر عن هذه الارتباطات بالولادة فقد عشنا ودرسنا في بلدان أخرى بما فيها السلفادور والولايات المتحدة وبلجيكا والنمسا والسويد وسافرنا إلى بلدان كثيرة . نعمل في فريق دولي من مستشاري الأعمال والذي يجري تقدير قيمنا من قبل الزملاء والزملاء . كأفراد نحن نختلف عن بعضنا كثيراً ولكننا متشاركون في الكثير من الصفات التي نعتبرها مرغوبة في هذا العالم الجديد . ولا يوجد في بداية القرن الحادي والعشرين إلا القليل من الصفات الاستثنائية ضمن مثل هذه الزمر من الزملاء .

ولكن ما جمعنا سوية هو شعورنا بعدم الارتياح تجاه ظاهرة العولمة . ورغبنا بتقديم بعض الأفكار ومسائل النقاش في محاولة لفهم ظاهرة العولمة وانزعاجنا منها . ولا نتقدم بها كأجوبة أو على أنها مسائل النقاش الوحيدة، وإنما كمحرضات للتفكير والنقاش حول العولمة . ولا ندعي اقتراح نظرية أو

وجهة نظر ولكن مقدمة لجدل يبدو لنا وثيق الصلة بالموضوع ونأمل أن يكون الأمر مماثلاً بالنسبة لكم.

لقد تركتنا مناقشاتنا الأولية حائرين حول بعض الأسئلة الإيجابية ولم تلق جواباً بعد. ونتعجب من أسباب إدراك العولمة وتصويرها وكأنها مجموعة جذابة وفاتنة من الشركات والأفراد على قدم المساواة. وصدمننا لضخامة عدد الفرضيات التي بقيت بلا ذكر أو شكوك حول العولمة. وراهناً على العولمة على أنها تبدل لا رحمة فيه للقوة من الدولة الوطنية إلى العالم المعولم، وفي الحقيقة كان السؤال حول مفهوم الأخلاق ومدى موضوعيته. وتعجبنا على الأكثر إلى أين يقودنا ذلك كأفراد معولمين: ما هي دلالة خبراتنا، وما هي دلالات العولمة حول كيفية عيشنا في المستقبل وما هو نوع المستقبل الذي نتوقعه؟

نبحث في هذا الفصل عن مناقشة بعض هذه الأسئلة غير المجابة وربما التي لا يمكن الإجابة عنها. ونحن واعون تماماً أنه رغم كونه عالمياً فإن منظورنا بعيد عن كونه معولماً. ولا نقدم تفكيرنا على أنه الإجابة أو الإجابة المحتملة على مشكلة عولمة تخيلية وإنما نقوم بتحريض التفكير وندفع بالنقاش حول الحاضر والمستقبل.

### الافتتان بالعولمة

العولمة وضوحاً موضوع شيق وإلماً وجد قراء الكتب مثل هذا الكتاب. ولكن لماذا تبدو العولمة حالياً وكأنها ليست إملاآت من عالم الأعمال وإنما لها فتنتها وجاذبيتها؟ ولو قرأ أحدهم الصحافة الوطنية والعالمية وصحف الأعمال، لوجد أن صفة المعولم تستخدم للدلالة على الأهمية والرغبة والجنس. وتبدو الشركات المحلية الصرفة وكأنها غير معقدة وريفية وجاهلة وحتى غير مناسبة. أما الشركة المعولمة فتبدو أو على الأقل نشعر بها أكثر قوة

وحصينة - منيعة ضد تقلبات الاقتصاد هبوطاً وارتفاعاً على المستوى الوطني والمناطقى، كما أنها لا تحتسب على بلد أو منطقة محددة من العالم وتشهد سوقاً مزدهرة في مكان ما من العالم. وتصل الشركات المعولمة بين المناطق الشاسعة ولديها إمبراطورياتها الخاصة ولها عناصرها وهي متأهبة دائماً للحركة.

وقد أصبحت المعرفة حاسمة في الاقتصاد المعولم. ومعرفة شيء ما طريقة لتملك القيمة والهيمنة عليه وعلى آخرين. وقد أصبحت المعرفة طريقة لتملك الموارد ولها أهمية توازي أهمية ملكية الموارد الأولية مثل البترول والفحم والفولاذ في فترة الثورة الصناعية. وتزايد في العالم المعولم التعويل على ملكية المعرفة والسيطرة على المعلومات عبر الامتيازات والتراخيص والتكنولوجيا.

وقد يأتي بعض هذا الافتتان من رؤية غربية تقول بأن الجديد مرغوب أما التقليدي فلا نهتم به كثيراً. والأشياء الجديدة مرغوبة وجذابة أكثر، ويغرم البعض بالأولية أو الريادة في مجال ما. كما يحبذ كل إنسان أن يكون أول داخلي الأسواق الجديدة وأول القائمين بعمل ما، ويفضل ألا يسبقه شخص آخر إليها، ولكن تظهر الأبحاث أن التأخر عن الآخرين وتعلم الدروس من تجاربهم وتجنب المخاطر الأولية يحقق فوائد أكثر (Bartlett and Ghoshal, 2000). ويمكن التوصل إلى تقديم أشياء مبتكرة عن طريق اكتساب معارف وفلسفات الثقافات الأخرى طالما كانت في أسوأ الحالات تتماشى مع الموضة.

وقد نهزأ من شخص ما يطالب بالتعرّف على اليابان دون الذهاب إلى ذلك البلد. ويبدو وكأن السفر واجب علينا بسبب حبنا لتملك قطع من العالم. وحتى في هذه الحالة كيف نفهم فعلياً ما حصلنا عليه مؤخراً من ممتلكات؟ وتقول التجربة بأن الكثير من الشركات سائحة في طبيعتها أكثر منها مسافرة تلتقط بقايا المعلومات وتفشل بعد ذلك. ومن الأمثلة الشهيرة على ذلك تلك الشركات التي خسرت أموالاً في الصين عندما حاولت بيع أشياء مثل منظفات

المراحل التي تبين بعد العيش لعدة أسابيع خارج الفنادق العالمية أن نجاحها مستبعد.

وتعتبر النقود طبعاً من أهم عوامل الافتتان المرتبطة بالعولمة. ويقول البعض بأن العولمة تأتي بالنقود. وتمهد النقود الطريق إلى النفوذ وسنعود إلى هذا الموضوع في هذا الفصل لاحقاً. ولكن نقترح في البداية استكشافاً معمقاً لبعض الأفكار المسبقة عن العولمة.

### ما هي أسس توجّه العولمة؟

للعولمة الكثير من التعاريف الممكنة. تعرفها مثلاً منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي OECD على أنها الإجراءية التي يزداد من خلالها الترابط البيئي للأسواق والإنتاج في الكثير من الدول وذلك كنتيجة لديناميكية تبادل السلع والخدمات وحركة رأس المال والتكنولوجيا. ويستخدم آخرون هذا التعريف لوصف الحركة العالمية المتزايدة للمعلومات والنقود والبشر. وحسب وجهة نظر أنطوني جينز Hutton and Giddens, 2000 فقد بدأت العولمة بإطلاق أول الأعمار الصناعية للاتصالات في الستينيات من القرن الماضي مما سمح بتراسل المعلومات الفوري عبر العالم. ولكن كانت حركة الناس والبضائع والسلع حول العالم تجري منذ فترات طويلة. ولناخذ على سبيل المثال الحربين العالميتين في القرن الماضي عندما وجد الجنود أنفسهم لأول مرة يقاتلون في أي مكان من هذا العالم. وهناك قليل من الشكوك حول الدافع الذي أعطته العولمة من خلال تخفيف القيود على حركة رأس المال المعولم في نهاية السبعينيات وبداية الثمانينيات. وقد يكون انهيار الاتحاد السوفيتي سنة 1989 هو أكبر دفعة أعطيت لعملية العولمة. وقد يتحجج البعض بأن ذلك الانهيار كان مؤكداً بسبب عولمة المعلومات والنقود. ولكن يمكن أيضاً اعتبار وجهة النظر القائلة بأن العولمة لم تسهم فقط بالانهيار وإنما اكتسبت عزماً كبيراً منه. وأصبح واضحاً بعد سقوط جدار برلين سلبياً أن الرأسمالية قد فازت في الحرب الباردة. وبدت الشيوعية

خلال الحرب الباردة كعدو شرير وقوي لا يمكن أن تقهره إلا قوة أكثر نفوذاً لا يمكن مجاراتها. وهكذا أزيلت في بداية التسعينيات تلك القيود التي كانت تعيق الشركات المعولمة وقبلت الحكومات الحقيقة القائلة: بما أن الرأسمالية برهنت أنها السبيل الوحيد فلن يمكن تجنب نتائجها بل يجب قبولها. وتستحق بذلك دفع سعر ضئيل مقابل مساوئها. وساهم في دعم صحة المنظومة الرأسمالية تحول أمم أوروبا الشرقية والوسطى من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، وكذلك تخفيف قيود الرقابة في الصين، والعولمة طريقة لنشر الرأسمالية التي تفترض أنها سامية ومضيئة بطبيعتها.

ومن الفرضيات القوية التي تركز عليها فضائل العولمة أن الاستثمار أمر جيد ويجب إعطاء المزايا للمستثمرين. ويبدو أن ذلك يتجاهل ما ستسببه العولمة للاقتصاد المحلي من تشوهات. وكانت الفكرة الأصلية أن الاستثمار سيبقى على الأقل في الأمد المتوسط إن لم نقل البعيد، ولكن ذلك لم يعد صحيحاً بعد أن سمح لرأس المال بحرية الحركة. وقد أصبح بإمكان المستثمرين الانسحاب بناءً على إشعار موجز. وتفترض الاقتصادات المقادة من قبل السوق أن السماح بحرية الأسواق يضمن النواتج لجميع الأفراد على الأمد الطويل. ولكن ذلك ليس صحيحاً دوماً بسبب البنية الاجتماعية والضوابط. وبشكل خاص تظهر ضوابط المسائل الاجتماعية أننا لا نحيد فكرة معاملة البشر كسلع، وقد وضع الغرب على الأقل حدوداً لمرونة سوق العالم.

وتقول إحدى فرضيات اقتصادات السوق بوجود سلم للتطور الاجتماعي والاقتصادي تسعى الدول لتسلقه وفق نموذج أساسي ينطلق من الأقل تطوراً وصولاً إلى المتطور. وما زالت فرضية أخرى تقول بأن الأمم المعولمة في الدول العظمى السبع أو الثماني ستبقى في القمة وقد تستفيد دول أخرى من هذا التزايد في الرفاه سواء على الصعيد الاجتماعي أو الاقتصادي. ولكن ذلك لا يساوي شيئاً كثيراً بالنسبة للدول النامية.

## الإطار (10 - 1) مؤشرات التنمية البشرية من 1975 إلى 1997

يلاحظ أنه من بين 31 دولة مصنّف تطورها الإنساني في مستوى ضعيف وتتوفر إحصاءات عنها، هناك 18 منها تتميز مؤشرات تطورها البشري بتغير وسطي سنوي معدوم أو سالب. ومن أصل 42 دولة مصنّف تطورها البشري في مستوى عال، هناك 37 منها تتميز مؤشرات تطورها البشري بتغير وسطي سنوي موجب

المصدر : تقرير التطور البشري في الأمم المتحدة (1999) مكتب تقرير التطور البشري UNDP .HDPRO

وتفترض العولمة أن النمو الاقتصادي مفيد للفقراء. ويقول تقرير البنك الدولي سنة 1999، Dollar and Kraay, 2000 «يفيد النمو الفقراء عموماً ويتوجب على أي إنسان يهتم بالفقراء أن يدعم سياسات تعزيز النمو في المجال القانوني والنظام الضريبي وانفتاح التجارة العالمية». ولكن ما تقوم به العولمة فعلياً هو تغيير شكل اقتصاداتنا والعلاقات في ما بينها بعيداً عن نماذج التطور الوطني الهرمية. وقد وجد مارك وايسبروت Weisbrot et al., 2000 أن العلاقة بين النمو الاقتصادي ودخل الفقراء أكثر ضعفاً مما كان متوقعاً. وفي الكثير من الحالات فشلت بالإضافة للفقراء معظم القوى العاملة في المشاركة في اقتسام أرباح النمو الاقتصادي. فقد ارتفعت مثلاً حصة الفرد الأمريكي منذ سنة 1973 بنسبة 70٪، ولكن ما زال متوسط الأجر الحقيقي في الولايات المتحدة حالياً كما كان عليه قبل 27 سنة. في الحقيقة انخفضت الأجور الحقيقية للحد الأدنى من قوة العمل بنسبة 9٪ بين 1973 و1997. وتدل أبحاث معهد دراسات التطوير Tang and Wood, 2000 على أن العولمة تزيد مكاسب العمال ذوي المهارات العالية في الدول المتقدمة من خلال توسيع السوق أمام خدماتهم، ولكنها تخفض أجور العمال الآخرين في هذه الدول من خلال انخفاض فرص حصولهم على وظائف. وفي البداية كان معظم الانخفاض يحدث مع العمال

غير المهرة ولكنه تخطى هذه الشريحة وانتشر ليشمل العمّال ذوي المهارات المتوسطة. وحدثت هذه التغييرات بنتيجة آليتين: التكاليف المنخفضة لحركة الناس وخدماتهم عبر العالم وتقليص قيود التجارة. وتؤدي كلتا هاتين الآليتين إلى توسيع الفجوة بين العمّال ذوي المهارات المتوسطة وغير المهرة في الدول المتقدمة وتضيق هذه الفجوة في الدول في طور النمو.

ورغم الحديث المتزايد عن المحاسبة بثلاث عوامل أساسية (مالية واجتماعية وبيئية) إلا أن التحديات ضئيلة أمام فكرة متابعة المنظمات لقيم مساهميتها أو قدرة المساهمين على التأثير في سلوك الشركات التي يوظفون أموالهم فيها. وقد نشأت فكرة المساهمين من الاستثمار الشخصي في شركات المخاطرة الشعبية مثل الرحلات البحرية. ولكن هل يبقى ذلك النموذج مناسباً عندما يصبح المساهمون عبارة عن مؤسسات تستثمر الأموال لمصلحة الأفراد ولمصلحة مؤسسات أخرى؟ وهل يبقى ذلك مناسباً عندما تنعدم الاتصالات الشخصية مع الاستثمار أو مع أولئك الذين يقودون الشركات المستثمر بها؟ وتمثل الجمعية الوطنية لصناديق التقاعد في المملكة المتحدة أولئك الذين يملكون 80% من الأسهم البريطانية ولكنهم لا يؤثرون على طريقة استثمار أموالهم Economist, 1998. ويعتقد 95% من الناس في الولايات المتحدة أنه يتوجب على المؤسسات الأمريكية أن تكون كثيرة الأهداف كأن تدين بشيء ما تجاه عمالها والجماعات التي تعمل من خلالها، وأن تضحي أحياناً بجزء من ربحها بغية تحسين أوضاع هؤلاء العمال والجماعات. ونظراً للتركيز المطلق في بورصات العالم على قيمة مساهمي الشركات فمن المستبعد أن تدعم بقية الأهداف من قبل المنظمات ذات الدوافع المالية. ويأتي دعم أولوية المساهمين من الثقافة الفردية السائدة في الغرب. وتبين في اقتراع لإذاعة BBC حول مفردة القرن العشرين أن معظم الإجابات قد اتفقت على أنها كلمة «فردية». ويبدو التأكيد على حقوق ومزايا الفرد (المميز) وكأنه أحد عناصر العولمة الهامة.

وجرى أكثر من أي وقت مضى تفضيل حقوق الفرد على حساب الجماعة مثل الحياة وتحقيق الذات والصحة والتمتع والثروة وحمل السلاح وحرية الكلام والديمقراطية. ويقطن معظم هؤلاء الأفراد المميزين في نصف الكرة الشمالي في العالم المتقدم. ويبدو أن هناك رؤية مشتركة بأن قيمة الحياة في العالم المتقدم أكبر من قيمتها في المناطق الأخرى. وعلى سبيل المثال أشارت الصراعات الحديثة إلى أن جثة الإنسان الأمريكي تبدو وكأنها أعلى من مجمل أعداد الموتى. ولا تشارك الكثير من المجتمعات غير الغربية بفكرة سمو حقوق الفرد، وتنظر هذه المجتمعات إلى الحقوق البشرية كترف يعيش به الأغنياء فقط، وبرأيها تأتي أولاً مصلحة الجماعة.

ويفترض غالباً تصدير الرأسمالية أن القيم الثقافية الغربية (كالأولوية الفردية) هي القيم الصحيحة. ونحن نميل إلى الاعتقاد بالعقلانية ونفضلها على الحدس، وننظر إلى قيمنا الثقافية على أنها مفضلة منطقياً على تلك الموجودة في الثقافات غير الغربية. ونحن نرى أن ثقافتنا أكثر نجاحاً (على الأقل اقتصادياً) وبالتالي فإنها أفضل. ولا أهمية لاختفاء الأشياء المحلية في ثقافتنا أو في الثقافات الأخرى لأن الأشياء المعولمة بطبيعتها أسمى سواء تعلق الأمر بالطعام أو التقاليد أو الملابس أو نمط العيش أو القيم أو اللغة. ولكن قبل أن نبدأ باستبدالها غالباً لا نعمل حتى أو نفهم ماهية البديل أو مدى الأهمية للسياق المحلي، أو لا نغير اهتماماً لما يمكن تعلمه منها. ونفترض أنه إذا اختلف الآخرون عنا ولم يجدوا قيمة للأشياء المحببة إلينا فمرد ذلك إلى عدم تنورهم، ويتوجب عليهم النظر بالاتجاه الصحيح إلى طريقتنا في عمل الأشياء. ويعبر هذا التدفق الثقافي عن أحد الاتجاهات المقبلة من الدول الأغنى إلى الأفقر. ويعتبر اعتماد اللغة الإنكليزية لغة للعولمة جزءاً من هذا التوجه. ويوجد حالياً بليون شخص يتحدثون الإنكليزية ولكن خلال 10 سنوات سيكون عدد الناطقين بالإنكليزية كلغة ثانية أكثر من لغتهم الأم. ولكن كيف سيغير ذلك برنامج العولمة؟ نميل إلى الافتراض أن الولايات المتحدة تقود وتتبعها أوروبا وعلى

رأسها المملكة المتحدة تليها باقي الشركات الأوروبية. ولكن هل هذا الأمر حتمي فعلياً؟ تعتقد مجلة الإيكونوميست (2000) أن العولمة قابلة بالتأكيد للعكس ولكنها تنبه إلى النتائج الرهيبة لمثل هذا التغيير في التوجهات.

وبالاعتماد على فرضية أن النظام الصحيح هو رأسمالية النمط الغربي اعتبرت الأمم الغربية أن تطبيق هذه الرأسمالية أصبح مضموناً في البلدان الأخرى بدلاً من قدوم سكان هذه البلدان إليها. ويوضح القلق بشأن الهجرة هذه الفرضية، أما بالنسبة للمهاجرين الذين يظهرون أنفسهم كرجال أعمال يستثمرون الأموال ويغادرون أوطانهم نحو الغرب فيلاحظ أنهم يتعرضون للرفض أو المذمة بسبب اعتبارهم باحثين كاذبين عن ملاذ آمن. ورغم العقلانية الاقتصادية الموجودة في قلب الرأسمالية المعولمة تصبح كلمة اقتصادي صفة ذات معان سلبية عندما توضع مقابل كلمة مهاجر. ولم تعد الولايات المتحدة تتقبل الحشود المتدافعة التي كانت تعطيها ملجأً لديها، وقد لجمت حركة العمالة نظراً لوجود حرية في حركة رأس المال.

وتعتبر الوظائف المدفوعة الأجر أحد أركان العولمة ويكون العمل المدفوع القدرة على أن يصبح الإنسان مستهلكاً في أسواق الاستهلاك المعولمة، وتصبح الوظيفة الجديدة في شركة كثيرة الجنسيات هدف مواطني العولمة الجديرين بالاهتمام. وتحتاج الشركات الكبيرة إلى أسواق وكان هنري فورد سريعاً في استيعاب أن الدفع للعمال يمكنهم من شراء سياراته، وهكذا وفرت الشركات المعولمة الوظائف للناس مما أعطاهم الحق والقدرة على أن يصبحوا مستهلكين في جزء من سوق سلع الشركات المعولمة. وساعدت هذه الفرضية في انخفاض أهمية أدوار الرعاية مثل البحث عن أعمال لصالح العجزة والمرضى والأطفال والتي لا تدفع أجور مقابلها في معظم الأحيان. ولكن ما الذي سيحدثه ذلك في البنى الاجتماعية لدينا؟ وما الذي سيحدث على صعيد احترام الذات عندما نكتشف أن النماذج الاقتصادية مرتكزة على استحالة

الوصول إلى حالة التوظيف الكامل؟ وكيف يستطيع العاطل عن العمل الشعور بالاحترام من قبل عائلته ومحيطه في مثل هذا المجتمع. وما هي الآثار على المجتمعات الغربية وأسواقها في ظل شرائح سكانية متزايدة مستبعدة اجتماعياً واقتصادياً؟

ونحن نفترض أيضاً أن الجوانب الظاهرة من العولمة ستدوم لفترة طويلة في المستقبل، ولن تشكل أي من المساوئ مشاكل جدية على المدى البعيد. ولكن فوائد العولمة غالباً ما يمكن حصدتها بسرعة بينما لا تظهر للعيان تكاليفها البيئية والاجتماعية والصحية وغيرها من الآثار إلا بعد فترة طويلة من الزمن. وسنعود إلى هذا الموضوع لاحقاً عند تناول موضوع الأخلاق.

### تحول السلطة

يصعب في عالم من الشركات المتنامية أن نرى معنى للديمقراطية (شخص واحد صوت واحد) إذا كانت السلطة تتحول لتصبح في أيدي الشركات وإذا لم يكن بمقدور المساهمين استعمال أصواتهم. فعلى سبيل المثال لا تخضع إلا 20٪ من الأسهم البريطانية في المملكة المتحدة إلى التصويت Economist, 1998. ولكن هل هذا التحول الملحوظ في السلطة حقيقي؟

قد تكون النقود هي أكثر مظاهر السلطة وضوحاً. ومن الإحصائيات الصامدة أنه من بين أعظم مئة اقتصاد في العالم 51 منها شركات معولمة حالياً و49 عبارة عن بلدان. وبتركيب مبيعات أكبر 200 شركة عالمية نجد أنها تزيد كثيراً عن ربع النشاط الاقتصادي العالمي. والاتهام الموجه Anderson and Cavanagh, 2000 هو أنه بعيداً عن تكوين القرية المعولمة المتكاملة تقوم هذه الشركات بنسج خيوطها العنكبوتية في الإنتاج والاستهلاك والتمويل، مما يجلب الفوائد الاقتصادية لثلث سكان العالم تقريباً، أما باقي السكان فهم في أحسن الأحوال منبوذون خارجاً وفي أسوأ الأحوال سيجري تهмиشهم أو

إيذاؤهم، ولكن ما يصنع الفرق هو كيفية استخدام هذه الأموال بشكل خاص في مجالات الاستثمار المعولم ووسائل الاتصالات المعولمة.

وتوقفت حكومات غربية كثيرة في السبعينيات عن تقديم فرص عمل وأصبح الاستثمار مطلوباً من الخارج وسمحت حرية حركة رأس المال بالاستثمار عبر الحدود. ولكن ما كانت تأتي به الشركات كانت تأخذه أيضاً حيث كان تحريك النقود سهلاً من جديد. وعلى سبيل المثال أوقف معمل سيمنس في تينسايد الشمالية سنة 1998 بعد 15 شهراً من التشغيل وبتنتيجة ذلك ضاعت أكثر من 1000 فرصة عمل وتكرّر هذا النموذج من الاستثمار وإزالة الاستثمار السريعة في أماكن أخرى. ويتهم صندوق النقد الدولي بالمساهمة في الأزمة المالية الآسيوية 2000، Weisbrot et al. من خلال تشجيعه على انفتاح الأسواق المالية أمام تدفقات استثمارات المحافظ التي سرعان ما هربت إلى الخارج بسرعة أكبر مما ساهم في تكوين الهلع المالي وأزمة العملات. ولا تحتاج القدرة على الاستثمار وإزالة الاستثمار كي تصبح حقيقية إلى ممارستها إذ أن التهديد بها كاف لوحده. وتجبر الحكومات على الخضوع لطلبات الشركات لضمان الاستثمار وتكوين فرص العمل.

وعلاوة على ذلك فقد مكّنت العولمة الشركات من تهديد الحكومات التي إن رفضت مطالبها جرى تهديدها بإزالة الاستثمارات ونقل مصانعها إلى تايلند مما يضر بمصداقيتها عند تسريح الآلاف من العمال. ويوفّر الحجم لوحده بالنسبة للشركات الكثيرة الجنسيات إمكانية لعب دور غير مسبوق، Monbiot, 2000.

وقد ضمنّت شركة فيات في جنوب إيطاليا تنازلات ضريبية وإعفاءات من حقوق العمل مقابل استثمارها هناك. ولو عدنا إلى فترة الصناعة الثقيلة لوجدنا أنه كان من الصعب إزالة الاستثمار. وما زال حتى الآن من الصعوبة بمكان إزالة الاستثمار في منجم فحم حجري أو حقل بترولي. ولكن في ما يخص معظم

إنتاج صناعة القرن الحادي والعشرين فمن الممكن تغييره بسهولة أكبر، بحرثاً عن رخص أجور العمالة وقوى العمل الأكثر قابلية للإدارة. وقد قامت بعض الشركات الجديدة في مجال العمل الإلكتروني بنقل أعمالها إلى الهند خلال يومين بعد انزعاجها من مصممي الويب في المملكة المتحدة. وقد تغيرت الأشياء في معظم مجالات الصناعة التقليدية. فللحكومة البريطانية تأثير ضعيف على ما تقرره شركة BMW بخصوص شركة روفر. وهذا التأثير ضعيف لدرجة أن هذه الشركة لم تشعر بالحاجة إلى إعلام الوزراء مسبقاً عن خططها لإغلاق مصنع لونغ بريدج سنة 2000. وهذا النفوذ هو لتكوين فرص العالم أو إلغائها. فاستثمار كبير واحد قادر على تكوين فرص عمل أكثر من العمل المضني الذي يتطلبه دعم نمو الشركات الصغيرة والمتوسطة. وتمارس ضغوط على قوة العمل أيضاً حيث ينتشتت العمال بين دول مختلفة، وأصبحت الجمعيات تفتقد لمعنى وجودها. وبعيداً عن كونهم معك طوال الوقت فقد لا تعلم حتى من هم زملاؤك من العمال. وبعد اكتشاف افتقاد النفوذ بشكل متأخر هناك من يتحدث عن إنشاء نقابات أوروبية وجمعيات معولمة للعمال ولكن ذلك يبدو بعيد المنال.

### السياسات والتشريع

مثلما تستخدم الشركات نفوذها لتكوين الوظائف وإلغائها فإنها تؤثر على الحكومات بحقن النقود في العمليات السياسية والجامعات. وقد يكون ذلك مختلفاً في أوروبا عما هو عليه الحال في الولايات المتحدة. ويوجد في المملكة المتحدة تحديد بالنسبة للأحزاب السياسية لما يمكن إنفاقه على عمليات الإنجاح في الانتخابات وما يستطيع المرشحون إنفاقه؛ وهناك محاسبة لهذه العمليات وشفافية في الهبات. ولا ينطبق هذا الأمر على الكثير من الدول الأخرى التي تحتفظ بالنفوذ لصالح الناس الأثرياء ولصالح الشركات متعددة الجنسيات. ويعطي المال السيطرة على حقوق الملكية الفكرية والمعلوماتية. وعلى توزيعها. أكثر من 90٪ من امتيازات المنتجات والتكنولوجيا تملكها شركات متعددة الجنسيات Corporate Watch, 2000.

## الإطار (10 - 2)

يقول 72٪ من الأمريكيين بأن للأعمال نفوذاً كبيراً جداً على الكثير من جوانب حياتهم. ويشعر 74٪ من الأمريكيين بأن للشركات الكبيرة نفوذاً هائلاً على السياسات الحكومية ورجال وصانعي السياسة في واشنطن.

وتملك أكبر خمس شركات في العالم أكثر من 30٪ من المبيعات المعولمة في خطوط الطيران وصناعة الفولاذ والنفط وأجهزة الكمبيوتر الشخصية والكيماويات ووسائل الإعلام Anderson and Cavangh, 2000 وتسمح السيطرة على وسائل الإعلام بالتأثير على معلومات الناس. ورغم وجود الكثير من قنوات البث الأمريكية إلا أن عدداً قليلاً من الشركات الضخمة المرتبطة بشكل كبير مع شركات إعلاناتها ومصالحها المكتسبة هي التي تسيطر فعلياً على وسائل الإعلام. وعلى سبيل المثال اتهمت في الصين شركة روبرت مردوخ العالمية للأنباء بإخفاقها في نقل أنباء سلبية عن المخاوف من ضمان فرص الكسب للشعب الصيني. ويمكن لقاعدة المعلومات في كثير من البلدان النامية أن تكون صغيرة جداً حيث تكون برامج دالاس وداينستي مصدر المعلومات الرئيسي حول ماهية الحياة في الولايات المتحدة، وذلك رغم الفكرة المنتشرة في أوروبا عن أنها سطحية وموجهة أمريكياً.

وتعطي السيطرة على المعلومات ووسائل الإعلام القدرة على كتابة التاريخ وإعادة صياغته بما في ذلك دراسات الحالة في مدارس الأعمال وكذلك الحروب. ولنأخذ مثلاً على ذلك حالة الخطوط الجوية الجنوبية الغربية في أمريكا. فهي لم تكن أول من تبنت الأسعار المنخفضة ونمط الأعمال غير المتصنع، ولكنها اعتمدته وينطبق ذلك على النظرة إلى الانتشار الكبير للفيلم الأمريكي U571 الذي أعيدت كتابته من أجل الأمريكيين لتخليد نجاح المعركة البريطانية في الحرب العالمية الثانية. ففي سنة 1941 خاطر الغطاسون البريطانيون كثيراً للحصول على تجهيزات الشيفرة من غواصة ألمانية معطلة.

ولكن الفيلم ادعى أن الغطاسين أمريكيون. وكان تبرير إعادة الكتابة بأن ذلك يجعل الفيلم مناسباً أكثر للسوق الأمريكية. وتعرض ذلك التغيير لانتقادات حادة في المملكة المتحدة ولكنها كانت ضئيلة في البلدان الأخرى. وبما أن الناس لا يستطيعون المقارنة مع ما يجهلونه فقد أصبحت النسخة الأمريكية وكأنها التاريخ الحقيقي.

#### الإطار (10 - 3) الهيمنة الغربية

يستفيد روبرت مردوخ المواطن الأمريكي الأسترالي المولد من نفوذ أعظم أدوات الإقناع العالمية (المعلومات والترفيه) من أجل الوصول إلى 75٪ من سكان العالم. تبين بشكل تراكمي خلال العشرين سنة الماضية أن Bay watch هو البرنامج التلفزيوني الأكثر رؤية في العالم. وهو مسلسل أمريكي يتضمن رماً وتزلجاً ومنقذين وإثارة وجمالاً.

تعتبر التسلية أعظم صادرات أمريكا الفردية. فقد وصلت قيمة أفلام هوليوود سنة 1997 إلى 30 بليون دولار عبر العالم (تقرير التطور البشري UNDP 1999).

يتعرض المستهلك الأمريكي إلى 3000 رسالة تسويقية يومياً. فما هي نسبة ما يأتي من الثقافات غير الغربية أو من الدول الناشئة في هذه العينة؟

#### الجوانب الاجتماعية للعولمة

سيكون من السهل اختبار التغييرات في النفوذ المرتبطة بالعولمة ورؤية خيار بسيط بين مناصرة نظام التجارة الحرة في التكامل ورفض توجهاتها لفرض الانسجام. ولكن هل من مجال لآفاق أوسع؟ لقد بدا تعريف OECD للعولمة المرتكز على تبادل السلع والخدمات وحركة رأس المال والتكنولوجيا محدوداً لكثير من المعلقين مثل روزايبث موس كانتر. وقد أشارت عن وجه حق إلى أن رؤية هذه الظاهرة من هذا المنظور تنجم عن رؤيتنا للعالم وكأنه مجرد سوق كبيرة أبعادها معلومة. ولكن تتجاوز العولمة وضوحاً كونها ظاهرة مالية محضة، ويتجاوز العالم المعولم المتواصل بينياً كونه سوقاً كبيراً. والعولمة

ليست جديدة فقد تحدث عنها ماركس وإنجلز منذ أكثر من 150 سنة في البيان الشيوعي . أما الجديد فيأتي من الانتقاد المتنامي لآثارها على الاستقرار البيئي والاجتماعي على الأمد الطويل . وكانت الدول في الماضي تزيد ناتجها المحلي الإجمالي مثل تزايد عولمة الشركات . ولكن ما معنى ذلك من الناحية الاجتماعية بخصوص توزيع المزايا؟ وما الذي يحدث على المستوى المعولم؟ وكيف تتصرف الهرميات الاقتصادية من حيث النمو المعولم؟ يقول صندوق النقد الدولي إنه خلال النصف الثاني من العقد الحالي سيشكل الناتج المحلي الإجمالي للاقتصادات الناشئة 50٪ من الإجمالي المعولم . ولكن هل يمكن الاعتماد على الناتج المحلي الإجمالي فقط في قياس النمو؟ ويبدو واضحاً من هم أولئك الذين استفادوا من هذا النمو من الناحية المادية، ولكن ما الذي يحدث لأولئك الذين لم يستطيعوا تحقيق ذلك؟ هل من آليات مناسبة يمكن تطبيقها لضمان المشاركة في مزايا العولمة (مثل تحصيل ضرائب محددة وتوزيع حصيلة محددة من الضرائب) .

#### الإطار (10 - 4)

لقد تضاعفت الفجوة بين دخل أغنى خمس دول وأفقر خمس دول في العالم خلال الثلاثين سنة الماضية . وأصبحت هذه الفجوة 74 إلى 1.

المصدر : تقرير التنمية البشرية في الأمم المتحدة، 1999، مكتب تقرير التنمية البشرية UNDP.

ومن السهل جداً رؤية هذه الإجرائية وكأن الشركات الضخمة عديمة الهوية الموجودة في دول الشمال تفرض العولمة من خلالها على نصف الكرة الجنوبي السلبي والعاجز . وقد حدث انتقال في النفوذ ذو دلالة من الحكومات لصالح الشركات، وما زالت الأسئلة مطروحة بخصوص أدوار الحكومة المناسبة في هذا العالم الجديد . وقد تكون قدرات الحكومة محدودة في القيام ببعض الإجراءات، ولكنها ما زالت تستحوذ على طرق أخرى في التأثير . يمكنها مثلاً

وضع قيود على حرية حركة القوى العاملة ذات السوية التعليمية المنخفضة وتسمح على الأغلب بحرية غير محدودة للسويات ذات التعليم المرتفع والمهارات العالية. ونجحت دول النمر الآسيوية في الاقتصاد المعولم باتباع برنامج حماية صارم. وتنفرد روسيا بكونها المثال الحقيقي الوحيد للاقتصاد الرأسمالي الحر في السنوات الأخيرة. ولكن أدت هذه الحرية إلى نتائج كارثية على صعيد الأفراد والشركات. والعولمة ليست مشكلة بحد ذاتها ولكن قد تكون المشكلة في نتائجها إذا لم تستطع الحكومات والمجتمعات والشركات والمؤسسات إيجاد طريقة للتعامل معها.

#### الإطار (10 - 5)

وصل وسطي دخل المدير التنفيذي الرئيسي في الشركات إلى 42 مرة من وسطي دخل عامل المصنع سنة 1980. أما الآن فقد أصبح أكبر بـ 475 مرة.

المصدر : Corporate Watch, 2000.

وبالطريقة ذاتها لا يمكن القول بأن التطوير التقني هو السبب الرئيسي لارتفاع معدلات البطالة في الدول التي انضمت إلى العولمة. ولو كان ذلك صحيحاً لما استطاعت الولايات المتحدة واليابان تخفيض معدلات البطالة إلى 4,1% في الولايات المتحدة و4,4% في اليابان مقابل 9,1% في الاتحاد الأوروبي Economist, 1999. ولكن كوَّنت العولمة مشاعر غموض وعدم استقرار لكل من أولئك الذين يعملون في الشركات المتعددة الجنسيات وأولئك الذين يعيشون مع نتائج هذه الشركات المعولمة دون أن يكون لهم دور في صناعة قراراتها. وفي الحالات القصوى قد يشمل ذلك الناس الذين تدمرت بيئتهم ووسائل معيشتهم بسبب أعمال الشركات المتعددة الجنسيات التي تعمل بتنسيق مع الحكومات مثل حالة شعب يووا في كولومبيا وأمونجم في بابوا الغربية. وهل يرغب بتحمل مسؤولية ما يحدث أي منا نحن العاملون في الحكومات أو الشركات العالمية أو الكثيرة الجنسيات وأصحاب التأثير؟

يقوم الأوروبيون غالباً بانتقاد نظام المجتمع والرفاه الأمريكي . ويقولون إنه يفتقد للأسس الأخلاقية القوية . وقد كتب رالف دارندورف (1998) أن دول الاتحاد الأوروبي قد زادت من ثروتها ما بين 50٪ إلى 70٪ خلال العشرين سنة الماضية ، ومع ذلك يوجد لديهم 20 مليون عاطل عن العمل و50 مليون فقير و5 ملايين بلا مأوى ، فأين ذهبت هذه الثروة؟ ما زال لدى أوروبا نظام دولة الرفاه ولكن ما مدى جاذبية هذا النظام؟ وما هي نوعية الخدمات التي يستمر بتقديمها؟ وما معنى زيادة الثروة إن لم تقترن باستثمار مفيد وحاذق في الرفاه؟ وكيف عجزت الحكومات عن قرارات تضمن نوعاً من الاستقرار ومستوى مقبولاً من المعيشة لذوي المزايا الضعيفة في الاقتصادات الغنية؟ هل هذه دلالة على توجه الثروة للتراكم في أيدي نخبة لديها النفوذ والتأثير على إجرائية صناعة القرار على المستوى الحكومي؟ وهل تتطلب الحكومة منا التفكير بأشكال حكم جديدة على المستوى الاجتماعي والشركاتي؟

ويتابع دارندورف قوله إن العولمة تعني حالياً أن المنافسة مكتوبة بأحرف كبيرة أما كتابة التكافل فتجري بأحرف صغيرة . ويبدو أننا بحاجة لتقرير الطريقة التي نريد كتابة هذه الكلمات بواسطتها مستقبلاً . هل نريد تمديد مفهوم المنافسة الداروينية لتشمل الداروينية الاجتماعية؟ هل كتب على غير القادرين على مواجهة تحديات المنافسة المعولمة أن يكتفوا بالفتات المعولم؟ ولو تخيلنا معنى ذلك من الناحية الاجتماعية لرأينا ربما أن المتميزين يحمون مكتسباتهم وكأنهم يعيشون في أقباص ، بينما يبدو المحرومون من دون آمال مستقبلية .

وقد يعني ذلك حاجتنا للتفكير بالأخلاقيات وعدم إلقاء اللوم على الشركات أو الحكومات لما نجده في أنفسنا ، بل يجب التمعن في الدور الذي يمكن أن نلعبه كأفراد ومدى قدرتنا على إيجاد دور متناغم . وغالباً ما تتمكّن من اكتشاف أننا نتصرّف بشكل مختلف حسب دورنا كمديرين أو مستشارين أو مستثمرين أو مستهلكين أو شركات أم : نعمل أحياناً مع الشركة المعولمة أو

داخلها ونستفيد من نجاحاتها ونستخدم منتجاتها ونشتكي غالباً من تأثيرها على نوعية حياتنا ونمو أطفالنا. ومن السهل في مثل هذه الظروف إلقاء اللوم متجاهلين حقيقة أن هذه الشركات هي نحن. ولا يمكن أن نتوقع من منظمات السلام الأخضر والعمو الدولية أن تنبه إلى المشكلة البيئية والاجتماعية الكامنة المقبلة وأن تتحمل مسؤولية حلها. يتوجب علينا المشاركة في مسؤولية ما يحدث.

### إلى أين نتجه؟

لقد ناقش هذا الفصل ما نعتقد أنه فرضيات جوهرية تشكل أساس العولمة، وناقش تحولات النفوذ وارتباط الأخلاق بالأنثروبولوجيا والتطورات المقبلة في العالم المعولم. وماذا بعد؟ ماذا يعني ذلك لنا كمديرين ومستشارين وسكّان في هذا العالم؟ رغم أن العولمة قد تسعى أو لا تسعى إلى التأثير على الصعيد الفردي ولكن من خبرتنا الشخصية نقول بأنها تقوم بذلك. ونتقدم في ما يأتي ببعض أفكارنا حول معاني العولمة بالنسبة للفرد وحياة العائلة وهوية المجتمع: كيف يشعر المجتمع عندما يصبح معولماً؟ يمثل هذا الكتاب بحد ذاته رمزاً لانتشار الاهتمام بالعولمة. ولا يشك أحد بأن هذا المصطلح هو موضوع الساعة ومحاط بهالة كبيرة. وتتسارع رغبة المنظمات باستمرار لتصبح معولمة. وقد أوضحنا بعض الطرق التي أدت إلى هذا الافتتان بها. وقد أصبح نمط الحياة والثقافة المعولمة هو السائد والمرغوب به، ويسعى العمال المعولمون حالياً إلى السفر والتنقل والعيش كمغتربين. ويبحث خريجو الجامعات الحديثون عن فرص عمل في جميع أرجاء العالم، ولكن يعترف الكثير من المديرين الأقدم بصعوبة العيش في سفر دائم متنقلين من فندق دولي مجهول لآخر. ويتحدثون بصراحة عن الوقت القصير الذي يقضونه في المنزل، وعن ندرة رؤيتهم لشركاء حياتهم وعن رتابة الطعام في الطائرات وقاعات الانتظار وافتقارهم للأعياد والأفراح.

وتشكل هذه المسائل المتعلقة بافتقاد الأشياء خارج المنزل ناحية مغفلة في النقاشات حول العولمة. ومن عاش منا في الخارج لا يحبذ دوماً الابتعاد عن عائلته وأطفاله وثقافته. وتعود أصول فكرة الافتتان بالسفر خارج البلاد إلى فلسفة الهجرة الأمريكية: لا يهم المكان الذي قدمت منه ولكن المهم هو ما تفعله لنفسك في البلد الجديد الذي يتيح لك الفرص. ويقدم السفر والعيش في الخارج فرصة الهروب لذوي الأصول المتواضعة والجنسيات والطبقات والخلفيات غير المعروفة. ويؤدي القلق الواضح بشأن ما نفتقده أو ما نتركه خلفنا إلى قولبتنا في إطار يفتقد إلى الجاذبية وروح المغامرة. وتريد العولمة وفق خبراتنا في مسألة المواطن المعولم اقتلاعنا من جذورنا وتحويلنا إلى مواطنين معولمين أحراراً (انظر الإطار 10 - 1) وأن نفتقد للثقة وأن نكون تعساء وقابلون للتسويق. وهل يمكن لنا أن نشعر بالراحة عندما ننتمي إلى كل الأمكنة؟ أو هل من معنى لعدم انتمائنا؟ وإذا كنا نفتقد للانتماء فهل سنقوم بعمليات الانتخاب؟ وهل سندفع الضرائب؟ وهل سنستثمر وقتنا في المدارس والمجتمعات؟

#### الإطار (10 - 6)

كانت جنسيتي لغزاً دائماً بالنسبة لي. وقد أخبرني والدي ذات مرة أنه عندما أسأل من أين أنا يتوجب علي ألا أجيب، «فقد ولدت في فنزويلا وأبي من الهند وأدرس في مدرسة أمريكية وأعيش في إنكلترا» وقال إن ذلك معقد جداً، واقترح علي أن أقول للناس «أنا مواطن معولم». فهذا أسهل وأقل تعقيداً. «وسيعطيك ذلك ميزة على الآخرين فتذكر هذا الأمر». وفي الوقت الذي كان فيه ذلك مربكاً كحالة معظم زملائي في الدراسة وأصدقائي ومدرسيّ القادمين من الولايات المتحدة أو فنزويلا أو من أي جنسية أخرى. لقد حاولت القيام بذلك ذات مرة دون جدوى فقد اعتقد الأستاذ أنني أحاول أن ألعب دور الغبي المتحاذق.

وماذا يعني ذلك في علاقتنا مع أرباب عملنا والشركات المعولمة؟ كيف يمكن للأفراد أن يتعاونوا مع حياة الشركة إذا كانوا يفتقدون لجملة قيم منسجمة من حياتهم العائلية وغيرها؟ هل نتبنى تلقائياً القيم الضمنية للشركة ثم نجد أنفسنا عاجزين عن التساؤل حولها أو التأثير عليها؟ يبدو ذلك في أغلب الأحيان وكأنه سوية مرتفعة من العمل من أجل الشركة المعولمة وانعكاس للقيمة الذاتية المعولمة، وتقول إحصائيات قسم التجارة الأمريكي أن هناك مليون عامل أمريكي يفتقدون وظائفهم كل سنة بسبب الواردات أو بسبب تغيرات العمل في الخارج Business Week, 2000. وبالتالي قد لا تتوفر هوية آمنة في حياة الشركة لمواجهة هذا الغموض المتزايد. وما الذي يحدث عند فقدانك لوظيفتك؟ قد يكون غياب الجذور والمرونة التي تحدث بنتيجة ذلك أمراً مفيداً للشركات حالياً، ولكن هل سيوفر ذلك فعلاً مصدراً لمزايا تنافسية على الأمد الطويل؟ وقد يحتاج البعض بأنه من أجل العمل في ظروف معولمة دون المرور بالسذاجة الثقافية وعدم ملاءمة العولمة أو نقص الكفاءة العالمية، يتوجب على المرء أن يكون من مواليد بلد أجنبي يعيش ويعمل في أماكن كثيرة أو يقوم بأشياء لصالح أماكن خارجية كأن ينتقل إلى بلد نام ويتزوج برئيسة أو أميرة من إحدى القبائل. وتقول وجهة نظر أخرى بأن الخبرة الطويلة والمعمّقة في ثقافة واحدة تشكل أساساً قوياً أكثر من العمل مع ثقافات أخرى. فعلى سبيل المثال عادةً من المحبذ معرفة عدة لغات ولكن ينتهي أولئك المتعددو اللغات من دون لغة أم ويشعرون بمحدودية قدرتهم على التعبير عن أنفسهم مقارنة بأفراد متمكنين بشكل ممتاز من لغة واحدة. كيف يمكن لشركة معولمة أن تصنع قرارات حكيمة بخصوص تقييم الخبرة والمعرفة؟ وكيف يمكنها تطوير الأفراد الذين يشكلون جزءاً من مجتمعتها؟

## خلاصة

يتصف الجدل حول العولمة بالقوة والأهمية . وكما ذكرنا يبحث معارضو العولمة عن زعزعة اجتماع البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في براغ وأصبحت التيارات الرئيسية في الصحافة أكثر اهتماماً بهذا الأمر . وحسب تعبير مجلة Business Week 2000 يندهش الناس من الطريقة التي تشوهت بها سمعة هذا المصطلح بشكل سريع بعد الإشارة المكثفة إلى محاسنه تجاه العالم . وبيحثون عن مقارنة أكثر ذكاءً لمفهوم العولمة و يبحث جميع الاقتصاديين والمؤرخون الاجتماعيون وعلماء البيئة والمديرون عن فهم أفضل لما يحدث وآثاره المستقبلية . وقد هيمن جدل بين المتطرفين من مناصري حرية السوق ومعارضو الرأسمالية الراديكاليين . وقد وصل هذا الجدل إلى مرحلة تستحق اهتمام كل شخص .

ويمكننا الآن اختيار رؤية العولمة ليس كقوة لا ترد يجب الخضوع لها أو مقاومتها، وإنما كعملية يمكن التأثير فيها وإعادة تشكيلها . ونحن كمديرين وعمال معولمين أكثر من أن نكون مجرد أوعية للتغييرات التي ترافق العملية . ولكننا شركاء فاعلون قادرون على ملاحظة ما يحدث والتفكير ملياً بأعمالنا وبكيفية التأثير من خلال عملنا في الشركات الكبيرة العالمية والمعولمة . ويمتد نطاق التأثير إلى ما وراء حدود نجاح الشركات التي نعمل فيها كما يشمل ذلك صناعة مجتمعنا على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي والبيئي . ونأمل أن يكون هذا الفصل قد ساعد في تسليط الضوء على مختلف الأبعاد .

## المراجع:

- Anderson, S. and Cavanagh, J. (2000) 'Top 200: The rise of global corporate power', *Corporate Watch*, <http://www.globalpolicy.org/socecon/tncs/top200.htm>.
- Bartlett, C.A. and Ghoshal, S. (2000) 'Going global: Lessons from late movers', *Harvard Business Review*, March, 78, 2.
- Business Week* (2000) 'Global capitalism', *Business Week*, Nov 6, 3706, 40.
- Corporate Watch* (2000) 'Facts from the corporate planet: Ecology and politics in the age of globalisation', [http://www/corpwatch.org/trac/feature/planet/fact\\_1.html](http://www/corpwatch.org/trac/feature/planet/fact_1.html).
- Dahrendorf, R. (1998) 'Towards the authoritarian century', *Die Zeit*, 2 January.
- Dollar, D. and Kraay, A. (2000) *Growth Is Good for the Poor*, World Bank, March.
- Economist* (1998) October 31, 74.
- Economist* (1999) *The World in Numbers*, Economist Books, London.
- Economist* (2000) 'Labour pains', September 23, 29.
- Hutton, W. and Giddens, A. (eds) (2000) *On the Edge: Living with global capitalism*, Jonathan Cape, London.
- Monbiot, G. (2000) *Captive State*, Macmillan, London.
- Tang, P.J.G. and Wood, A. (2000) 'Globalisation, co-operation costs and wage inequalities', unpublished paper, <http://www.ids.ac.uk/ids/global/tint.html>.
- Weisbrot, M., Baker, D., Naiman, R. and Neta, G. (2000) 'Growth may be good for the poor – but are IMF and world bank policies good for growth? A closer look at the world bank's most recent defense of its policies', draft paper released August 7 2000, [http://www.cepr.net/response\\_to\\_dollar\\_kraay.htm](http://www.cepr.net/response_to_dollar_kraay.htm).

## سيرة المؤلف

.....

### المحرّر

بول كيركبرايد Ba, MSC, PhD, FIPD, FHKIPM

انضم بول كيركبرايد إلى أشريديج سنة 2000  
كباحث تابع مباشرة للمدير التنفيذي . وفي السابق  
عمل كمسؤول رئيسي عن فريق الكلية بين 1991  
و1994 من أجل برامج التبادل والقيادة وإدارة  
الموارد البشرية . وهو أيضاً أستاذ زائر في جامعة  
هيرت فورد شاير ومدير إداري في شركتي The  
Change House ltd و full Range Leadership ltd .



وعبر السنين كان بول متخصصاً في الموارد  
البشرية وباحثاً وأكاديمياً ومدرباً ومستشاراً لوزير  
الصحة ورجل أعمال وداعماً لـ Carlisle United .

وكان أستاذ التطوير والتغيير التنظيمي في شركة British Aerospace التجارية وفي جامعة  
Hertfordshire . وقام بالتدريس في جامعات أوكسفورد وهونغ كونغ ، وكان أستاذاً زائراً في  
مدرسة الإدارة الأسترالية AGSM وفي مدرسة الأعمال Fuqua في جامعة ديوك وكارولينا  
الشمالية وجامعة ميربي لاند .

وتخصّص بول في أعماله الاستشارية في إرشاد الإدارات العليا على إجراءات التغيير وتطوير القيادات الاستراتيجية وإنشاء ثقافات جديدة في الاندماجات والتحالفات وتطوير وتسليم برامج تطوير إدارة المشاريع. وعاش وقام بالتدريس والإرشاد في الكثير من الدول بما فيها الأرجنتين وأستراليا والصين ومعظم بلدان الاتحاد الأوروبي وهونغ كونغ وماكاو وماليزيا والمكسيك والفلبين وسنغافورة وجنوب أفريقيا وتايوان والولايات المتحدة.

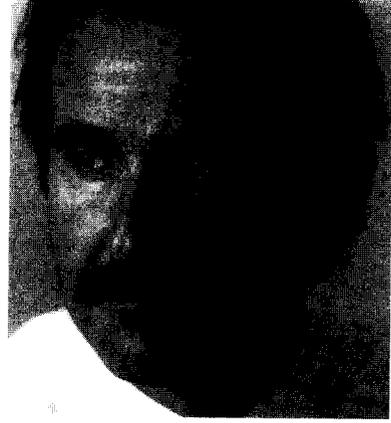
وتتضمن اهتماماته البحثية الأخيرة التغييرات التنظيمية ما بعد الحداثة ونظرية العطالة البنوية وكذلك أكثر المجالات البراغمية في القيادة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والإدارة الدولية ذات الثقافات المتقاطعة والثقافة التنظيمية. قام بنشر أكثر من 60 مقالة صحفية و15 فصلاً في كتب و4 كتب. ونشرت أعماله البحثية على مستوى العالم في صحف مثل Asia Pacific Human resource Management. ومجلة علاقات العمل والصناعة والمجلة الدولية لإدارة الموارد البشرية ومجلة العلاقات الصناعية ودراسات التنظيم.

حصل بول على إجازة في دراسة الأعمال وماجستير في العلاقات الصناعية والشخصية قبل أن يكمل الدكتوراه في مركز التغيير والتطوير التنظيمي في جامعة باث.

## المساهمون

ماركوس ألكسندر MA و MBA

هو مدير مركز أشريدج للإدارة الاستراتيجية. ويجمع في عمله بين الإرشاد والبحث والتعليم مع المنظمات الرائدة في العالم. ويتركز عمله على الإجراءات الاستراتيجية في الشركات والعلاقة بين الاستراتيجية والمنظمة بالمفهوم العريض واستخدام التحالفات والتزويد الخارجي الاستراتيجي. وتشمل منشوراته الاستراتيجية على مستوى الشركة: تكوين القيمة في شركة كثيرة الأعمال، بالإضافة إلى مقالات في مجلة هارفارد للأعمال ومجلة التخطيط والتخطيط البعيد الأمد.



عمل ماركوس قبل انضمامه إلى المركز في مجموعة بوسطن للاستشارات في لندن وأستراليا وأوروبا وبوسطن. وقام لاحقاً مع زملائه من مجموعة بوسطن للاستشارات وشركة ماكينزي بتأسيس شركات استشارات. وتركز عمله هناك بشكل رئيسي على التفكير الاستراتيجي لفرق الإدارة العليا من أجل التطوير وعلى بناء قدرات استراتيجية ضمن شركات الزبائن. وعمل أيضاً في الصيرفة التجارية للاندماجات والامتلاكات وتمويل المشاريع. وعمل كمدير غير تنفيذي للكثير من مشاريع الشركات وكان مشرفاً في مجال اقتصاد الأعمال في جامعة هارفارد.

يحمل ماركوس شهادة MA مع درجة الشرف الأولى والتهنئة من الكنيسة اليسوعية وأوكسفورد كما يحمل MBA مع التميز الرفيع من مدرسة هارفارد للأعمال حيث كان الأول على دفعته. وكان زميلاً في هاركنس وموهوباً في فورد وزميلاً في لوب رودز وحاز جائزة . Wolfe

قبل انضمامها إلى أشريدج كانت سارة ديبلوماسية في مكتب الكومنولث والخارجية البريطاني. ومن بين مختلف الوظائف التي شغلتها في المملكة المتحدة والبلاد الأجنبية تركزت اهتماماتها على تكوين وتطوير علاقات طويلة الأمد في الظروف الكثيرة الثقافات وخاصة في أوروبا والشرق الأوسط. وعملت بكثافة في استراتيجية القيادة في البيئات السريعة التغير والمفاجئة.



وطورت سارة اهتماماتها خلال تحضيرها MBA في جامعة باث حيث اهتمت بشكل خاص بالجوانب العاطفية للقيادة وعمل الفرق ومقاربات غير تقليدية للتغييرات. وقامت في باث بالعمل مع شركة هندسية متينة على إجراء بحوث حول طرق تسهيل العلاقات الاستراتيجية بين الأعمال.

وتفضّل سارة القيام بمقاربة لمجمل الشركة من العمل بشكل متعاون لكشف الفرضيات وتطوير أنواع جديدة من الرؤية لتحريض ودعم كل من التغييرات الشخصية والتنظيمية. وكانت سارة تستعمل هذه الأفكار لتقديم النصائح للزبائن في صناعة الدوائيات وتكنولوجيا المعلومات وشركات الخدمات المحترفة وللمستثمرين وذلك في بلدها الأم إنكلترا وفي ألمانيا.

درس بييرو القانون الحكومي والاقتصاد في جامعة لاسابيترا في روما. وأنهى سلسلة من الدبلومات ما بعد الجامعة في إدارة المشاريع والتطوير والتعليم في المنظمات (مدرسة لندن للاقتصاد وجامعة نيويورك وجامعة كولومبيا وجامعة بوسطن) حيث تركزت على الكيفية التي يستطيع بها التعليم تعزيز ودعم التطوير والتغيير التنظيمي.



عمل بييرو لصالح الكثير من شركات الاستشارات في إيطاليا والولايات المتحدة وسلطنة عمان وأوكرانيا وأرمينيا وروسيا وأوزبكستان وأفريقيا الشمالية لتحديد وتصميم وإدارة وتجهيز المشاريع الهادفة لإدارة الترويج والتعليم التنظيمي في فترات التغيرات الجذرية.

كما عمل بييرو أيضاً لصالح المفوضية الأوروبية حيث ساعد المديرية العامة XXII (تدريب وتربية) على إدارة وتقييم أثر نتائج البرنامج الأوروبي للتعليم عن بعد والمفتوح لصالح مؤسسة التدريب الأوروبية.

ويهتم بييرو حالياً بالتعليم الابتكاري والإبداعية كوسائل لدعم التطور التنظيمي وبناء الفرق والتعليم العرضي.

## جيم دوركان BA وMSc وMA (Oxon) وMIPM

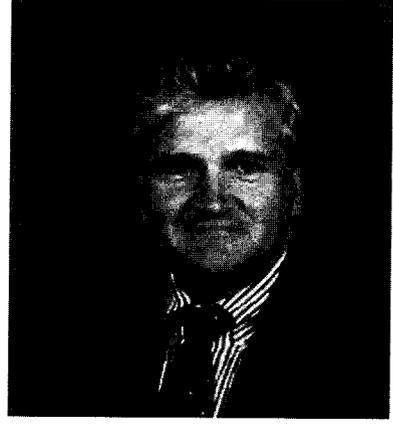
هو مدير كلية روسكين في أكسفورد منذ 1998. وهكذا جمع بين أدوار القائد الأكاديمي والمدير التنفيذي ليتمكن الكلية من التجاوب مع التغييرات السريعة في عالم تعليم البالغين. وكلية روسكين صغيرة ومتخصصة في تعليم البالغين ولها ارتباطات متينة مع الكثير من المنظمات البريطانية والعالمية والجمعيات.



وعمل لمدة ثلاث سنوات كزميل باحث في ليفرهولم في العلاقات الصناعية في كلية نوفيلد وأوكسفورد وقضى فترات في مدرسة Oxford Brookes Business وفي كلية الإدارة في أشريديج. وشملت علاقاته كمدير في أشريديج كلاً من BAA ودويتش بنك ومجموعة فيزونس وغلاكسو للبحث. وتركزت مساهماته التعليمية والبحثية بشكل كبير على مسائل التغييرات التنظيمية والتجهيز الاستراتيجي والقيادة والتدريب والثقافات الوطنية والتنظيمية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتطوير الشخصي للمديرين الأفراد. عمل في آسيا والولايات المتحدة وبشكل كبير في أوروبا. وهو كعنصر من الجيل الثاني للتشتت الإيرلندي يعكس عمله حول أسواق العمل المعولمة اهتمامات أكاديمية ومهنية شخصية.

نشر عدداً من المقالات وثلاثة كتب وقدم أوراقاً في مؤتمرات وطنية وعالمية. وقد ترجم إلى الإسبانية والإيطالية كتابه الذي نشره سنة 1994 بعنوان «المدير كمدرّب» وهي دراسة حول تأثير عدم الفصل إلى طبقات والتقوية على دور المديرين. وفي سنة 1996 نشر كتابه «طرق النجاح في السيرة المهنية في القرن 21» (ألفه بمشاركة دافيد واتس ونشرته دار راندوم) الذي لقي إقبالاً كبيراً حيث عالج فيه الاستجابات الفردية على فرص السير المهنية. وتغطي مقالاته الكثير من المجالات مثل القيادة والقدرة على التفاوض ومسائل الثقافات المتقاطعة في الإدارة. وتشمل اهتماماته البحثية الأخرى الاندماجات والشراكات والتحالفات ومسائل تقاطع الثقافات وتعليم الراشدين.

أستاذ مشارك في التسويق في كلية بوسطن في ويليسلي ماساشوستس في الولايات المتحدة الأمريكية. وهو شريك أيضاً في كلية أشريديج للإدارة حيث كان مدير برنامج التسويق المتطور وبرنامج بوش ولومب الأوروبي وبرنامج إدارة ثورن سينيور (بين بوسطن وأشريديج). وساهم أيضاً في برنامج إلكترولوكس العالمي لقواد الأعمال وبرنامج فيليبس لإدارة صناعة أنصاف النواقل. وساهم في بوسطن في البرامج التنفيذية لكل من SAP, DSM, Ares Senero ومعهد الإدارة السويدي.



وبعد حصوله على الشهادة الأولى في الاقتصاد وإدارة الأعمال من جامعة نورويتش وMBA من جامعة كلارك Worcester, MA عمل في البداية كمحلل رئيسي في التسويق في شركة أميريكان كان. ثم أصبح مدير التسويق لقسم إنتر سباس في نيو جرسي. وفي سنة 1979 انتقل إلى السلك التعليمي لتعليم دراسات العمال والتسويق. وأكمل الدكتوراه في جامعة نيويورك وانضم سنة 1982 إلى كلية باسون. وركز على دروس التسويق المعولم واستراتيجية التسويق وإدارة المبيعات وكتب الكثير من المقالات ودراسات الحالة. وشارك في تأليف كتابين: «إدارة التسويق المعولم: استراتيجيات وحالات» 1988 و1992 و1995 و2001 (مع جان بيير جينيه) و«كيف تكتب مخطط تسويق» 1986 و1990 و1998 (مع روبرت كوب).

وعلى التوازي مع التزامه بالتعليم استمر في اهتماماته المتنوعة بالأعمال بما فيها إدارة شركته الخاصة للاستشارات المتخصصة في الاستراتيجية والتسويق. ومن زبائنه ATT وJardine Matheson وBBC وMaersk Sealand وICI وكومباك للكمبيوترات وغيرها. وحصل على خبرة تعليم عملية من خلال برامج متنوعة في كلية باسون وأشريديج وIMD وشركات كوستاريكا وفنلندا وألمانيا وسويسرا وفرنسا واليابان. وشارك في الكثير من الشركات مثل إلكترولوكس ويونيليفر وIBM وICI ونوفارتيس وبروكتر أند غامبل وكابل أند وايرلس وBT وزينيك ويونيسيس وشل ونوكيا.

وهو مؤسس ومالك لWinthrop Hill Properties مع زوجته إليزابيث التي تجدد الملكيات الفاخرة في بوسطن. ولديه جوازي سفر أمريكي، وإيرلندي.



انضمت إلى أشريديج للاستشارات في 1998. وجاءت درايتها في الاستشارات من اهتمامها الخاص بتكوين فراغات في المنظمات يستطيع الأفراد من خلالها أن يتشجعوا على التفكير والاستكشاف ومشاركة قيمهم الشخصية وثقافتهم وخبراتهم بغية إدراك مجموعات تستطيع بناء المنظمات بشكل ضمني. وهي مولعة أيضاً بالعالم الإلكتروني وتأثيرات تطور نضجه السريع على «المنظمة» كنظام عضوي وإنساني.



وكانت تجربتها السابقة في البحث في الحكومة والتحرير والتسويق الأجنبي من خلال صناعة النشر وإدارة المحفظة الدولية. وعملت منذ انضمامها إلى أشريديج مع خدمة الصحة الوطنية حيث ركزت على مبادرات تخفيض قوائم الانتظار والصراع والتغيير وإدارة البرنامج/ المشروع باستخدام منهجية نظرية القيود. وتشمل الجهات الطبية التي عملت معها تجمع نورفولك ونورويتش للرعاية الصحية ورادكليف للتمريض وويلتشاير هيلث أوثوريتي ومشفى ساوثامبتون الجامعي. وعملت مع نوفارتيس للصحة الحيوانية وأقسام الدوائيات والشركات من أجل تطوير وملكية تنظيم الثقافة التدريبية. ولكنها كرسّت جزءاً كبيراً من وقتها من أجل مساعدة الزبائن من خلال منظماتهم على إطلاق كمون تعليمهم الحبيس. ومن هؤلاء الزبائن Prudential Portfolio Managers, Infimium and Novartis.

حصلت على MSc من جامعة سيتي في لندن. وتعرّفت من خلال هذه الشهادة على تقنيات مثل منهجية نظم البرمجيات والتحليل والتصميم الغرضي التوجيه وإدارة المشاريع واستراتيجية نظم المعلومات. وحازت من قبل شهادة العلوم السياسية من جامعة كولجيت في هاميلتون في نيويورك. وهي نصف فينزويلية ونصف هندية وعاشت خلال السنوات الأخيرة في أوروبا وأمريكا. تتكلم بطلاقة الإنكليزية والإسبانية وملكة بالفرنسية.

هو مدير برامج العمال الإلكترونية في أشريدج. وينصب اهتمامه الرئيسي على الاستراتيجية والتطوير التنظيمي مع تركيز خاص على بزوغ الأنترنت وآثارها على تحوّل الأعمال. عمل مع الكثير من الزبائن العالميين مثل فولفو وإكترولوكس وفولكس فاغن ومجموعة بول بالإضافة إلى شركات بازغة وشركات مخاطرة جديدة في مجال الأنترنت.



ولد في السويد وحصل على MSc في الترموديناميك من المعهد الملكي للتكنولوجيا في استوكهولم في 1983. وانضم بعد تخرجه إلى الشركة السويدية العالمية للتكنولوجيا المتقدمة BTG وذلك قبل أن ينتقل إلى المسيرة المهنية في الإدارة العالمية التي نقلته من الولايات المتحدة الأمريكية إلى أستراليا والمملكة المتحدة. حصل على شهادة MBA التنفيذية من مدرسة الأعمال في لندن سنة 1998 حيث تخصص في الاستراتيجية والمسائل المتعلقة بشركات التكنولوجيا المتقدمة الجديدة بما في ذلك الحصول على الأموال ورأسمال التطوير.

ولديه خبرة واسعة كمدير إداري في الكثير من الشركات الجديدة وشغل موقعا تنفيذياً في مجلس الإدارة مع Spectris GmbH وهي شركة تكنولوجيا ألمانية عالمية. وتركزت أدواره في إدارة التغيير التنظيمي خلال الامتلاكات وتكامل الشركات وكذلك النمو من خلال التسويق والبيع الدولي لقطاعات صناعية عريضة بما فيها صناعة السيارات والكيمائيات والطاقة والورق.

هو عضو في مجلس أشريدج ويقود الإدارة الاستراتيجية ومدير مجموعة النشاط التطويري المؤلف من عدة مشرفين يركزون جهودهم على برامج الاستراتيجية ذات السوية العالية وعلى الإدارة الدولية. ومن زبائنه الحاليين إلكترولوكس وبراييس ووتر هاوس كوبرز وتحالف رويال وسان و ICL حيث يقوم من أجلهم بتصميم وتجهيز برامج معلومة مفصلة بشكل كبير على حالة الزبون.



ويهتم بشكل خاص بالتسويق واستراتيجية

الأعمال ويبحث حالياً في مجال تطوير وتجهيز الاستراتيجية في السياق المعولم.

قبل أشريدج عمل بول في وظائف التسويق والمبيعات لصالح شركة ستوفر للكيماويات (حالياً فرع من زينيكا) لتغطية عمليّات المملكة المتحدة وإيرلندا. ثم انتقل إلى جنيف كمدير للتسويق في مناطق أوروبا وأفريقيا، وعالج في فترة قصيرة مشاكل التعيينات في عملية جوهانسبورغ وأدار الكثير من عمليّات طرح منتجات أوروبية في الأسواق.

بعد انتهائه من جامعة أوكسفورد عُيّن في شركة ماسي فيرجيسون أند فيزونس في إدارة المبيعات والتسويق ومع شركة Marketing improvement ltd كمسؤول رئيسي مستشار في إدارة المبيعات والتسويق من أجل التدريب والاستشارات في أوروبا وجنوب شرق آسيا.

لديه خبرة في الكثير من الصناعات بما فيها الكيماويات (وبالأخص البتروكيماويات والمبيدات الحشرية والدوائيات) والمنسوجات القطنية والبيع بالمفرق والتكنولوجيا. عمل لصالح أشريدج في أوروبا واليابان وهو أستاذ زائر في كلية بابسون في بوسطن في الولايات المتحدة الأمريكية ويعلم استراتيجية الأعمال في البرامج المفصلة حسب حاجة الزبون.

تعمل لصالح أشريدج للاستشارات وتكمل حالياً شهادتها في الماجستير في التغيير التنظيمي في جامعة Surrey. كانت قبل انضمامها إلى أشريدج تعمل كمستشارة تغيير تنظيمي سواءً بشكل مستقل أو لصالح KPMG وذلك بعد أن بدأت حياتها المهنية في الخدمات المالية.



ولديها خبرة واهتمام خاص في العمل مع الجماعات على التطوير والتدريب الشخصي والعمل معاً بشكل أكثر فاعلية. قامت بعمل

تطويري معتمق مع الزبائن بما في ذلك العمل كمستشارة داخلية للتدريب والتطوير من خلال KPMG. وقامت خلال السنوات الأخيرة بتطوير أدوار دعم وتأهيل لفرق الاستشارات أو المشاريع كما عملت مستشارة مباشرة مع الزبائن.

يشمل تاريخها المهني بعض الخبرات في التصميم والإعلام والبيع بالمفرد وذلك قبل أن تنتقل إلى Midland Bank/HSBC وتقوم أحياناً بقيادة فريق معلومات الإدارة الاستراتيجية. وقد قدم الفريق معلومات هامة لجميع القطاعات عن أعمال الجلمة المصرفية وتطلب ذلك تعاوناً وثيقاً مع فرق الأعمال والمالية وتكنولوجيا المعلومات ضمن المصرف وعلى أسس مستمرة.

وكانت مسيرتها الاستشارية خليطاً من القطاع الخدماتي والمالي وخبرة في العمل التقني المصرفي وإجراءات الأعمال وإدارة المشاريع. وكان تركيزها في السنوات الأخيرة على تطوير خبراتها في أدوار التغيير التنظيمي، بما في ذلك العمل مع أعلى الفرق على القيادة والتواصل في التطوير والتسهيلات ومهارات الاستشارات والعمل مع تقييم الفريق والأداء وبرامج الاستشارات المتقدمة وبرامج التغيير التنظيمي الواسع المدى. وقامت بالتدريب على الكثير من التسهيلات وتقنيات التغيير والتقييم بما في ذلك الديناميكية النفسية والتحليل التبادلي ومقاربات جيستالت.

يقوم بالتعليم والاستشارات في الإدارة الاستراتيجية الدولية والتحالفات والتشاركات الاستراتيجية والامتلاكات وإدارة الحساب الرئيسي والابتكار.

بعد حصوله على الليسانس والدبلوم في الاقتصاد من جامعة أوكسفورد عمل لصالح شركة فورد موتور في التسويق والمبيعات وفي صناعة الغذائية في سبيلرز حيث شغل مسؤوليات إدارة التسويق والإدارة العامة في تطوير الأعمال الرئيسية في أوروبا والولايات



المتحدة الأمريكية وأفريقيا الغربية. وشمل ذلك قيادة فرق الامتلاك وشركات المخاطرة.

وبعد أن تبوأ دوراً رئيسياً في شركة الإعلان الدولية (فرع من منظمة طومسون) انضم إلى شركة استشارات MIL وعمل على التطويرات الرئيسية للأعمال في الأسواق الأوروبية وجنوب شرق آسيا.

وشملت أعماله الأخيرة في التطوير والاستشارات في أوروبا وأمريكا الشمالية وآسيا - الهادي وأمريكا اللاتينية وأفريقيا الكثير من المهام لصناعة السيارات والمفرق والإعلان والمشروبات والكيمائيات والبتروكيمياويات والسياحة والفنادق والدفاع والإلكترونيات ومنظمات القطاع العام.

ويقود دراسة بحث دولي رئيسي لصالح أشريدج لتحديد أفضل الممارسات الحالية في الشراكات الاستراتيجية بين الشركات الكبرى. وقام بالتعليم والاستشارات بشكل كبير في مجال تكوين المزايا التنافسية من التحالفات الاستراتيجية (بما في ذلك شركات المخاطرة وشراكات الزبائن والموردين ومكاملة الامتلاكات).

ومن زبائنه ITT Industries وفولكس فاغن وإنتشكاب وGKN وأنجلو أميريكان وBP والكترولوكس وBHP وThe Post Office وشبكة الآغا خان.

انضم إلى أشريدج سنة 1983 ليعلم التسويق وبعد تقاعده في 1995 أصبح شريكاً. وكان في ما مضى مسؤولاً عن برنامج الإدارة الاستراتيجية وجرى تعيينه في 1987 مدير الدراسات في مجموعة التطوير الإداري. ومنذ نيسان 1991 حتى 1994 قاد فريقاً جديداً متخصصاً في بناء المنظمات ذات التركيز السوقي.



درس إدارة الأعمال في مدرسة لندن للاقتصاد. وعمل في التسويق والإدارة العامة لصالح AEI وGEC ثم انضم إلى Urwick Orr سنة 1970 كمستشار في تقييم الأعمال ومهام تطوير المنظمات. وامتدت نشاطاته إلى أوروبا سنة 1974 وإلى الاستشارات العالمية سنة 1977 عندما جرى تعيينه شريكاً رئيسياً لمجموعة Urwick. وانضم سنة 1978 إلى شركة توماس كوك كمدير للمبيعات والتسويق في القسم المصرفي. وأصبح لاحقاً مديراً دولياً مؤسساً للعمليات الجديدة في 12 بلداً أجنبياً.

يهتم بتصميم البرامج والمهام التابعة لذلك، ومتخصص في التخطيط الاستراتيجي للسوق. ويهتم بشكل خاص في احتياجات تطوير الأعمال ضمن صناعة السيارات والدوائيات والكومبيوتر وصناعات الخدمات المهنية. وقد عمل مؤخراً على مشاكل تجهيز الاستراتيجية وعلى الدور الهام للقيادة في المنظمات المقادة من قبل السوق.

تعمل في أشريديج منذ كانون ثاني/يناير من سنة 2000 بعد بعد أن كانت عضواً بوقت كامل في الكلية لمدة ثلاث سنوات. وقبل انضمامها إلى أشريديج لعبت أدواراً كثيرة في الإدارة وتطوير المنظمات ضمن مجالات الدوائيات والخدمات المالية. وبدأت مسيرتها المهنية في مجموعة PA للاستشارات حيث عملت في القطاعين العام والخاص.



وتقوم بالتعليم وتقديم الاستشارات للكثير من المنظمات المعولمة بخصوص مسائل متعلقة بالتجهيز الفعلي للخيارات الاستراتيجية. ويتركز عملها على المنظمات التي تحاول العمل عبر الحدود سواء كانت وطنية أو وظيفية أو تنظيمية. ولدى كارين خبرة معمّقة في تكامل مسائل الاندماجات والامتلاكات. وقد عملت في مكتب التكامل خلال دمج غلاكسو وبيلكوم وقامت بتقديم الاستشارات للكثير من المنظمات حول مشاكل التكامل. ويظهر كتابها «قيادة الفرق الدولية» (ماك غروهيل) خبرتها الأكاديمية والاستشارية في تمكين المنظمات من تطوير القدرة المعولمة عبر نجاح إنشاء وصيانة الفرق المعقّدة. وهي مساعدة مدير الزبائن في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبرامج فرق القيادة المعقّدة في أشريديج. ومن زبائنها الحاليين فولكس فاغن وأفنتيس وساب وبول وبنك إسكتلندا وإيكون وغلاكسو سميث كلاين.



## الفهرس

اتفاقية ما قبل الزفاف	الاتجاه نحو الشركة المعولمة	أرجان (غوبند)
الاتفاقية المشتركة	الاتحاد الأمامي الخلفي	آسيا
أتلانتيك	الاتحاد الأوروبي	17، 20، 52، 63، 73، 96، 129،
الاتهام الموجّه	79، 81، 89، 97، 108، 131، 239،	164، 166، 173، 192، 232، 240،
أتو باي تل	265، 281، 350، 358	242، 251، 252، 257، 265،
أثر تغيرات سوق العمل	الاتحاد الأوروبي ما زال حمائياً	266، 273، 462
الاجتماع على العولمة سيستمر	80	آسيا الغربية
إجرائيات المصادقة النظامية	اتحاد الشبكة العالمية W 3 C 142	آسيان (في آسيا)
أجهزة التلفون المحمولة	الاتحادات	243، 265
(الموبايل)	اتش بي (HP) = شركة هيولت -	آسيا المركزية والوسطى
الإحباط	باكارد	72
225، 206، 320	الاتصال الشبكي	آسيا الوسطى
إحباط في التحالفات	144	74
أحببت أم لم تحب	الاتصال الكوني	آليات التحكم
115	115	159
احترام الذات	الاتصال والوصول التقني	أمجم = شركة أمجم إنك
343	214	آير (بيكو)
احتياجات المريض / نطاقات	الاتصالات	44
الخبرة	187، 240، 277، 283	آيسلندا
325	الاتصالات (السلكية) واللاسلكية	115
الاحتياجات الملحة	123، 173	الابتكارات
279، 320	اتفاقيات الامتيازات	311
الأحزاب السياسية	221	ابتلاع الشركات الأخرى
346	اتفاقيات التسويق	77
أخبار رويترز	218	أبجون = شركة أبجون
135	الاتفاقيات القانونية	الأبحاث التطبيقية والنظرية
الاختبارات السريرية	الاتفاقية العامة للتجارة	19
318، 325،	326، 330	أبحاث معهد دراسات التطوير
326، 330	التعريفات	340 (2000)
311	49	أبوت لابوراتوريز = شركة أبوت
		لابوراتوريز
		الاتجاه المعاكس
		102

الاستثمار (الاستثمارات) 187، 339، 316	الأدوية المشخصة 330 إذا اعتبر أحد الشركاء قوياً جداً لا	اختراق الكمبيوتر للهاتف النقال 123
الاستثمار بالادخار الذاتي 69	يمكن بناء الثقة 218	الاختلافات الثقافية (البسيطة) 117، 214، 216، 218، 225
الاستثمار الخاص 72، 73، 75، 76، 81	إذا قفزت مرة فإنك لن تستطيع التوقف 252	الاختلافات الرئيسية الهامة 216
الاستثمار السريع 345	إذا كانت بدانة الشركات هي... 317	الاختلافات في اللغة 119
الاستثمار الشخصي 341	إذا لم تكونوا سعداء فلنجلس سويماً وتحدث... 220	الاختلافات المعولمة 328
الاستثمار عبر الحدود 345	إذا لم تنكسر لا تثبتها 322	اختيار اسم تجاري مهمة 250
الاستثمار الغربي 67	إذا وصل الناس إلى الشعور بأنهم شركاء صغار... 214	اختيار الكلمة والجملة 326
الاستثمار المعولم 345	الإذاعة البريطانية BBC 171، 341، أر أو أي ROI 213	الأخلاق 344، 352
استثمار المهاجرين الصينيين في الصين 72	الإرادة لبناء الثقة 214	الأداء السيء 199
الاستثمارات الأجنبية المباشرة 71	ارتفاع أسعار النفط سنة (1973 م) 67	الأداء المنخفض 175
الاستثمارات التكنولوجية الجديدة 181	ارتفاع الإقراض للدول النامية 67	الأداء والمكافأة 218
الاستثمارات الخاصة 46، 79	ارتفاع معدل الفائدة 68	إدارة الأمراض 294، 303
الاستثمارات الضخمة 142	ارتفاع معدل الولادات 110	إدارة التسويق المعولم... 363
الاستثمارات الطويلة الأمد في صناعة الطاقة 293	الأرجنتين 67، 68، 74، 222، 358	إدارة التلاؤم 198
الاستثمارات المباشرة الخاصة 71	الأرقام المتقابلة 199	إدارة التنمية الدولية 237
الاستحواذ والاندماج 74	أرمينيا 361	إدارة الحساب المعولم 263، 264، 269، 270، 281
الاستحواذات 187، 188، 189، 192	أريد أن أتعلم دائماً 226	إدارة حلقة العرض SCM 267
استرازينيكا = شركة استرازينيكا الاستراتيجيات الاقتصادية 329	ان 250	إدارة الزبائن المعولمين 263
الاستراتيجيات الإقليمية 242	ازدادت الهوة ما بين الأغنياء والفقراء 61	إدارة الشراكات والتحالفات العالمية 187
استراتيجيات أمريكية وآسيوية 243	الازدهار 106، 111	إدارة علاقات الزبائن (CRM) 267
الاستراتيجيات الأوروبية 242	ازدياد الفقر 51	الإدارة العليا 200، 201
استراتيجيات التسعير للشركات الدولية (عالمية) 253، 255، 325	الأزمة الآسيوية سنة (1997 م) 70، 345	الإدارة المحلية 269
الاستراتيجيات التسويقية العالمية 232، 239، 243، 259	أزمة العملات 345	إدارة المصادر البشرية في أوروبا... 17
استراتيجيات توزيع عالمية 246، 255	أسباب وجود ونتائج أسواق العمل الداخلية 95	الإدارة المعولمة 269
استراتيجيات دعائية عالمية 252	إسبانيا 53، 236، 239، 250، 257	أدانوار رينيه 252
استراتيجيات عالمية 38، 243	الأسبرين 294	أدبيات الاقتصاد 27
	استبدال الماركات الدوائية 321	إدفع للغسلة 117، 132
		الإدمان على النمو 316
		الأدوية 187
		الأدوية الراجعة 330
		الأدوية العامة الأرخص 328

أسواق وراء السوق الوطنية 38	الإسلام 53	استراتيجيات عالمية لتحديد العلامات الفارقة 249
الأسواق الوطنية الأوروبية 238	الاسم التجاري 252، 251، 250، 249	استراتيجيات العلامة الفارقة 246
أشريدج (مدرسة) (كلية) 11، 12، 13، 17، 19، 357، 362، 370، راجع	الاسهم البريطانية 344	استراتيجيات محلية كثيرة 241
أيضاً شركة أشريدج الدولية	الأسواق الاستهلاكية 232	استراتيجيات منتج عالمي 246
أشكال التنظيم المعولم 39	أسواق الأطعمة في آسيا 129	استراتيجيات وصفة تسويقية أولية 246
الأشياء الجديدة مرغوبة 337	أسواق الإقراض الموحدة 68	استراتيجية السوق 240
إصدار سندات أجنبية 65	أسواق بي. تو. بي 240	استراتيجية صنف منتج عالمي 244
إصدار سندات يوروبوندز 68	أسواق التعرف الجمركية 238	استراتيجية عالمية للتشظير 244
اضمحلال الحواجز الجمركية 60	أسواق رأس المال، مقرضون ومستقرضون عالميون 65	الاستراتيجية العالمية المناسبة 240
إطار عمل العولمة 118	أسواق السندات الأوروبية 66، 68	الاستراتيجية المولمة 38، 274، 280
إطار عمل لتحليل تأثير الإنترنت	الأسواق الشاقولية 121	استراتيجية منتج واحد 246
على الأسواق والمنتجات 135	أسواق الشرق الأوسط 168	أستراليا 192، 252، 338، 359، 366
الأطفال المشاكسون 152	الأسواق الشعبية في الشرق الأوسط 129	الاستعمار 49
أطلس البنك الدولي 233	أسواق الصين والهند 28	استغلال القوى المحلية 51
الأطلسي 295	الأسواق العالمية 46، 89	الاستغناء عن الزبون 162
إعادة بناء الاقتصاد الألماني 98	أسواق العمل الخارجية 89	الاستفادة من مصادر عالمية 181
إعادة التقييم المستمر 203	أسواق العمل الداخلية 93، 104	الاستقبال 324، 326
إعادة هندسة 198	أسواق العمل الداخلية المعولمة 96	الاستقرار السياسي 234
اعتبارات التسعير 276	أسواق العمل الداخلية وتساوي الفرص 94	الاستقلال 94
الاعتراف بالأخطاء 219	أسواق العمل العالمية والتغيرات السكانية 108	الاستكشاف 323، 328
اعتماد الخصخصة 98	أسواق العمل العالمية 85	الاستكشاف بالصدمة 317
اعتماد اللغة الإنكليزية لغة للعولمة 342	أسواق العمل المعولمة 89، 91	استمر التعاون الوثيق 198
اعتماد اليورو كعملة لأوروبا	أسواق العمل قد تكون كالفقرية... 93	استمرار تقلص نفوذ السياسات الدولية 31
الناشئة 68	أسواق العملة الأوروبية 66	الاستمرار في التنافس 168
الأعداء 325	أسواق لسلع رمادية 88	استمرت الهجرة الدولية على نطاق واسع 85
اعرف نفسك 182	أسواق المال 19	استوكهولم 366
أعرفا بالضبط ماذا تريدان... 226	أسواق المال الدولية المعولمة 70	الاستيلاءات العدائية 154
إعطاء الأولوية لتخطيط الحساب 287	الأسواق المحلية 128	الأسعار الموحدة 273
إعفاء الديون 78	أسواق المعلمين في لندن 90	إسكتلندا 90
الإعفاء من الضرائب 78	الأسواق الناشئة (الناضجة) 104، 178، 213، 329	اسكندنافيا 180، 206
الإعلام (العالمي) 130، 251		
الإعلانات 232		
أعمال فردية 149، 166		

أعمال الطرق الترابية... 159	الاقتصاديات الوطنية 30	أليست العولمة أسطورة مضخمة
أعمال المناجم 175	الاقتصاد الدولي الحالي 45	ومضلة؟ 44
أعيد تنظيم شركة فورد 247	أقراص الموسيقى المدمجة 135	إم واي 258
إغلاق مصنع لونغ بريدج سنة (2000) 346	إقراض الدول النامية من البنوك الغربية 68	أمازون 258
أغلفة أقلام الرصاص 172	الأقليات العنصرية 92	الإمبراطوريات الأوروبية 53
أغنى خمس دول 349	الأقمار الصناعية للاتصالات 338	أمتان مقسومتان بلغة مشتركة 173
الافتتان بالسفر 353	أكبر خمس شركات في العالم 347	الامتلاك (الامتلاكات) 300، 310، 316، 321
الافتتان بالعولمة 336	اكتساب أناس ذوي خبرة دولية 42	الامتياز (الامتيازات) 326، 329
أفخاخ القيمة 159	الاكتشاف 312	الامتيازات الداخلة والخارجة 328
الأفراد المميزون 342	الاكتشاف بالمصادفة 316	أمثلة صناعية 37
أفريقيا 63، 65، 72، 164، 180، 192، 367	الاكتشاف العلمي 316	الأمر والسيطرة 215
أفريقيا الجنوبية 236	اكتشف ما يجده زبونك... 316	الأمراض الوراثية 328
أفريقيا الشمالية 361	الاكتفاء بالذات (القومية) 43، 107	أمريكا 53، 252، 365
أفريقيا الغربية 369	أكيا 257	أمريكا أون لاين AOL 120، 130
الأفضلية 201	التأفيزات (موقع) 127	أمريكا الجنوبية 72، 73، 126، 242
أفقر خمس دول 349	التقاء الأذواق... 33	أمريكا الشمالية 63، 72، 192، 242، 273، 297
أفلام هوليوود 348	ألدي 257	أمريكا اللاتينية 109، 164، 192، 222، 240، 243، 265، 266، 273
أفنتيس = شركة أفنتيس 258	ألعب أروس 257	أمريكا الوسطى 60
إفون 258	إلغاء اتفاقية الخيوط متعددة الأطراف 79	أمريكان هوم بروتكت = شركة أمريكيان هوم بروتكتس 347، 248، 173
اقتسام المعرفة التقنية 178	إلغاء التعرفة الجمركية 62	أمستردام 69
الاقتصاد الإيرلندي 60، 107	إلغاء الدعم الزراعي 79	إمكانات الربح 235
اقتصاد التقنيات الصناعية الحديثة 45	إلكترولوكس = شركة إلكترولوكس 359	الأمم المتحدة 77
اقتصاد الحجم الكبير 33	إلكسندر (ماركوس) 13، 21، 147، 359	الأمم المعولمة في الدول العظمى 339
الاقتصاد الدولي 30	ألكون لبس 241	الأمن 140
الاقتصاد الرأسمالي الحر 350	ألمانيا 72، 76، 123، 181، 231، 239، 25، 265، 274، 281، 295، 330، 360	أمونجم في بابوا الغربية 350
اقتصاد السوق 339	ألمن 44	أن إي سي (NEC) 256
الاقتصاد العالمي (الجديد) 44، 46، 71	إلى أين نتجه؟ 352	إن سوقنا ناضج ومنافس بشكل كبير 213
الاقتصاد المخطط 339	إليزابيث 363	أنا جزء من الكل 226
الاقتصاد المعولم 20، 30، 59، 337	أليس بالإمكان تجنب التمرکز؟ 297	
اقتصاديات الجودة 188		
اقتصاديات الحجم 247		
اقتصاديات المدى 119، 129، 143، 144		

إنهاء زر - بوش 231	الإنشاء 324، 326	أنا جزء من المشكلة 226
أنهيار الاتحاد السوفيتي سنة (1989) 338	الإنشاء سابق للاستقبال 325	أنا مواطن معوم 353
أنهيار أسواق المال الآسيوية سنة (1998) 87	أنصار العولمة 28، 36، 47، 50، 52، 55	أنثربو 251
أنو (بييروديل) 333، 361	الانضباط الذاتي 319	الإنترنت 21، 115، 117، 283، 284
الاهتمام بأذواق الزبائن في الداخل 38	أنظمة التحكم والتخطيط 156	الإنترنت هدم الحواجز الجغرافية 138
الأهداف الاستراتيجية للشركاء 220	أنظمة التمركز العالمية 134	انتشار الكتل التجارية 64
أهم الدول التي تستثمر شركاتها في الخارج 76	أنظمة القيمة 197	إنتل أند إيد 250
أهم القوى الدافعة للعولمة... 52	أنظمة SAP ERP لإدارة المعلومات 271	الانتماء 353
أهمية الشؤون المالية في صنع القرار 218	انعدام الأداء 225	الأنثروبولوجيا 352
أوراج «اتصالات» 130	انعدام الثقة (بين الشركاء) 206، 211	إنجلز 349
أوروبا 17، 46، 52، 53، 111، 123، 124، 133، 134، 137، 169، 173، 190، 191، 198، 240، 242، 243، 245، 247، 248، 250، 252، 266، 267، 273، 297، 299، 318، 327، 328، 330، 342، 346، 347، 359، 360، 362، 365، 367، 369، 370	انعدام الرقابة 66	إنجلو أمريكيان 168
أوروبا الشرقية 72، 109، 166، 192، 339، 266	انعدام العمق التاريخي 45	الأنجلو سكسونية 173
أوروبا الغربية 108، 192	الانعزالية اليابانية 297	انحياز الإنترنت إلى اللغة الإنجليزية 124
أوروبا الوسطى 339	انفجار أزمة الديون 67	الانحيازات الثقافية 129
الأوروبيون 172، 173، 351	الانفصال 222	انخفاض الكلفة 91
أوروغواي 62	الانفتاح 215	الاندماج (الاندماجات) 77، 187، 188، 191، 192، 298، 300، 307، 310، 312، 315، 316، 318، 320، 322
أوريال 253	انفتاح التجارة العالمية 340	اندماج أسترانينكا 313
أوزبكستان 361	انفتاح السويدون على التكنولوجيا 140	اندماج الدول الأوروبية في الاتحاد الأوروبي سنة (1992) 242
أوقيانوسيا 53	الانفتاح على التحدي البناء 220	الاندماج السريع في قطاع الاتصالات 130
أوكرانيا 361	الانفتاح على التعلم من الشريك 219	الاندماج العالمي 39
أوكسفورد 359، 362	الانفتاح للتعلم 226	اندماج عمليات الشراء والتصنيع 33
أوكلاند 45	الأنفلونزا 294	اندماج غلاكسو سميث كلاين 311
أوكلتي (راشيل) 14	الانقسامات الأوروبية 297	الاندماج الوثيق للشركاء 199
	إنك لم تملك فعلاً باتيك فيليب 252	الاندماجات الضخمة 321، 328
	إنكلترا 51، 90، 127، 239، 245، 285، 353، 360	الاندماجات المبكرة عبر الدمج 295
	الانكسار المستمر 165	الاندماجات المعولمة 321
	أنماط استثمارية في الدول المتقدمة 74	أندونيسيا 65، 74
	أننا نملك الإجابات ولا نحتاج إلى أحد لمساعدتنا 201	انسجام الأهداف 281

بروليتاريا عالمية مهمشة	بائعو المفرق 277	الأولوية الفردية 342
ومقهورة 52	البترول 337، 136	أوهما (كينيشي) 297
برونتوسيل (فاربر) 295	بحث بمساعدة المتغيرات	أوينز - إلينوي 221
بروندر 217	التفصيلية أو الجزئية 235	إي جي (AEG) 191
بريتش (أبروز) 219	البحث التسويقي 326	إي. بي. أم = شركة إي. بي. أم
بريتش تليكوم 195	البحث عن حجم السوق 234	الإيدز 317، 294
البريد الإلكتروني 143، 284	البحث عن الربحية 235	الإيرادات 302
بريد باند بولاغيت (B2) 130	البحث عن ممولين أساسيين 188	إيرلندا 98، 107، 108، 167، 367
بريستول مايرز سكويب = شركة	البحث في المتغيرات الاقتصادية	الإيسترومر 240
بريستول مايرز سكويب	الإجمالية 233	إسكورت دكا 28، 247
بريطانيا 53، 64، 72، 76، 90، 97، 98،	البحث والتطوير 192	إيطاليا 76، 123، 166، 180، 295، 361
107، 127، 130، 201، 252، 258	بحر تغيير 48	الإيطاليون 123، 248
البريطانيون 173	البحوث 241	إيكونوميست 311
البضائع البيضاء 132	البدانة 328	إيلي ليلي = شركة إيلي ليلي
البطاطا التشيبس 168	بدي شوب 257	إيليسة 166
بطاقة (بطاقات) الائتمان 128، 140	براءات الاختراع 161	الإيمان بتقييم الشريك كند 210
البطالة 98، 110، 350	البراد الشاشة 133	أين تطبق الاستثمارات والجهود
بفايزر = شركة بفايزر	البرازيل 67، 68، 74، 190، 222، 258،	المستقبلية بأفضل ما يمكن؟
البلاتينو 168	265	315
بلاد الخليج 248	براغ 355	
بلاد الشام 248	برامج دالاس وداينستي 347	بابوا الغربية 350
بلجيكا 128، 252، 335	براهالاد 196	بارتلين (كريستوفر) 36، 38، 40،
بليجر (كلير) 14	برتزل 217	171، 203، 246
بناء تحالفات عالمية 205	برتسلمان 258	باريت 210
بناء الثقة 219، 220، 221	البرتغال 53، 166	بارينز 258
بناء شراكة أعمق 209	بركتر أند غامبل 265، 266	بازل 294
بنتيوم 250	برلين 294	باسف BASF 165
البنك الاتحادي في الولايات	البرمجيات 135، 140	الباسيفيك 17، 20، 64، 192
المتحدة 67	برنجلز (رقائق البطاطا) 252	بالبو 104
بنك بارك ليز 151	برهام 39، 40، 41	بامبرز للحفاضات 251
البنك البريطاني أتش أس بي سي	بروتوكول التطبيقات اللاسلكي	باودري - لونغ (تريسي) 13
70	137 WAP	باول فرديريك للملابس الجاهزة
بنك التسويات الدولية 79	بروتوكولات تسويق استراتيجية	258
بنك تشيس 70	326	باي ووتش Bay watch 348
البنك الدولي 49، 50، 51، 66، 69،	بروتوكولات HTTP وHTML 142	باير = شركة باير
78، 79، 355	بروكسل 133	بائع التجزئة العالمي IKEA 206

- بنك دويتشه 70  
 البنك كمخزن فيزيائي للنقود 116  
 البنك الوطني للمعلومات التجارية 237  
 بنك اليابان 124  
 بنك يوبي إس السويسري 70  
 البنوك الأوروبية 66  
 البنوك الخاصة (الغربية) 70، 79  
 بنوك المفروق 174  
 البنية التحتية في مجال النقل 173  
 البنية المستقرة 319  
 بوبليتون (الليكس) 13، 23، 333، 368  
 بوندي (روجر) 13، 22، 185، 192، 369  
 بودوايزر 256  
 البورصات الفردية 69  
 بورصات لندن 69  
 البورصة العالمية 49  
 بورينجر إنغلهام = شركة بورينجر إنغلهام  
 بوسطن 359  
 بولندا 80  
 بوليفيا 236  
 بوليمر لاند 258  
 بومباي 166  
 بي بي 253  
 بيبسي (كولا) 244، 250  
 بيرجهاوس 166  
 بيرنرلي (تيم) 142  
 بيرنز (سارة) 13، 23، 333، 360  
 البيروقراطية 177  
 بيشام 302  
 البيع عن طريق الإنترنت 258  
 البيع من باب لباب 258  
 البيع من بيت لبيت 258  
 بيكتل 218
- بينيتون 250، 257  
 بينينغتون (بول) 13، 20، 25، 367  
 البيئة (التنافسية) 74، 325  
 تأثير الشبكات على قيمة  
 الوصلات 122  
 التأجيل 225  
 التأخر عن الآخرين 337  
 التأخر في الزواج 109  
 تاكدا = شركة تاكدا  
 التأمين 87  
 التأميم 31  
 تايلند 65، 70، 73، 74، 345  
 تايم / وارنر 130  
 تايوان 65، 252، 358  
 تبادل المعلومات الإلكتروني EDI  
 207، 272  
 التبرعات 79  
 التبعية الدولارية 173  
 تمازج الأنظمة الجديدة في... 326  
 تجار الجملة 255، 283  
 تجار المفروق 255، 283  
 التجارة الإلكترونية 21، 282، 284، 324  
 التجارة البريطانية مع الهند 64  
 تجارة التجزئة البريطانية 201  
 التجارة الحرّة (في الخدمات) 51، 79  
 التجارة الدولية 88  
 التجارة العالمية 50، 61، 62، 63، 80، 128  
 تجارة عالمية - تطوير سوق  
 عالمية 61  
 التجارة العالمية الحرّة 71  
 التجارة الكونية 237  
 التجمعات السوقية 238، 239  
 التجميع 277
- تجنب تكاليف المشافي المرتفعة 324  
 التحالف (التحالفات) 208، 220، 322، 321  
 تحالف شركة فوردي في الهند مع شركة ماهيندرا 188  
 تحالف عالي الأداء 224  
 التحالف هو عملية تعاون وليس تحوّلًا 218  
 التحالفات (التحالف) الاستراتيجية 22، 189، 192، 193، 216، 221، 225  
 التحالفات العالمية (الدولية) 23، 187، 204، 207  
 التحالفات العدوانية 197  
 التحالفات المتعددة الجنسيات 205  
 التحالفات المستقبلية 223  
 التحالفات الناجحة 199، 212  
 التحدي الأكبر 112  
 تحديد المسائل الرئيسية 223  
 تحديد مهمة التحالف والأهداف الرئيسية 223  
 تحرير الأسواق من القيود 188  
 تحرير الأسواق 118  
 تحرير أسواق رؤوس الأموال 49  
 تحرير التجارة 52، 79، 81  
 تحصيل ضرائب محددة 349  
 تحقيق الذات 342  
 التحكم بالحجم 247  
 التحكم بالعمليات 213  
 تحليل الشركة الأم 176  
 تحليل الفرصة العالمية واستعراض الفرص والبدائل 233  
 التحليل في الخلفية 212  
 التحول إلى تحويل أكثر كفاءة (كفاءة) 136، 137

التعاون 222، 224، 277، 285	تسكو (دوت كوم) 120، 201	التحوّل إلى شركة عابرة للأمم
التعاون الإقليمي 31	التسوّق 323	40 TNC
التعاون بين الأفراد 222	التسويق 232، 265، 269، 312، 322،	التحوّل إلى العالمية 42
التعاون بين الشركات 188	328	التحوّل إلى متعددة الجنسيات 41
التعاون التكنولوجي 274	التسويق الدولي المباشر 258	التحول إلى واقع عالمي جديد 42
التعاون الدولي 31، 43، 189	التسويق العالمي 231	التحول تجاه عولمة أكثر... 139
التعاون في التسويق 192	التسويق المعولم 285، 329	التحول السريع نحو اقتصاد
التعاون المشترك 43	التشخيص 18	عالمي 78
التعاون الوثيق المفتوح 198	تشيكيا 80	تحوّل السلطة 344
التعرّض لتهديدات جديدة في	تصدير المنتجات الزراعية 59	التحويليون 20، 47، 48، 52، 55
الأسواق الموجودة 167	تصعيب الدخول إلى الأسواق	التخطيط 222
التعرفة الجمركية 87	الوطنية الرئيسة 87	التخطيط المنظم للسوق 324
تعريف الـ OECD للعولمة 348	تصلب الأنسجة المتعدد 330	تخطيط موارد الشركة ERP 267
تعريف كفاءة التحويل 135	التصنيع 120، 192، 241، 265، 269	تخفيض الحواجز الضريبية 222
تعريفات إطار عمل الترقيم 135	التضخم 105	تخفيض فاتورة الأدوية 328
التعلم عبر الحدود 203	التضيق الفعّال للهوّة ما بين	التخمين الخارجي 178
التعلم المتسارع 42	الغني والفقير 105	التداخل 199
التعليم التعاوني 187	تطبيق جغرافيا مفهومية 182	التدخل الإيجابي 154
التعليم يجب أن يتضمن نوعاً من	تطبيقات للممارسة 181	التدريب على إدارة الحساب
التحدي 11	التطور التنظيمي 201	المعولم 286
التعولم 19	تطور صناعي 37	تدفق رأس المال 60
تعويض انخفاض السعر 268	التطور المستقبلي للصناعة 327	التدوّل 41
التعويم 159	التطورات التكنولوجية 100	تذبذبات (أسعار العملة) 254، 255
التغلب على الاختلافات الثقافية	تطورت الإنترنت من أصول	الترايط العالمي إلى كيان واحد 42
216	أمريكية 117	ترجمة نشرة الأخبار 127
التغليف 329	التطوير 322، 323	الترحيب بالتحدي البناء 219
التغيير (التكنولوجي) 105، 164	التطوير الاستراتيجي 319	الترقيم 117، 135
التغيرات الاجتماعية الرئيسية 108	تطوير الأعمال 115	التركيز 150
تغيّرات الأسعار 103	التطوير القائد للرأي 326	الترموديناميك 366
تغيّرات لهيكلية المجموعة	تطوير المركبات المضادة للتلوث	الترويج 233، 243، 324، 326
وتعريف الأعمال 174	والبنسلين 295	التزويد 265
التغيرات المطلوبة داخل الشركة	التطوير المنسّق للخدمة والمنتج	تسارع في عملية العولمة قوتان... 89
الأم 175	272	
التغيير 41	تطوير وتسويق الأدوية ذات	التسامح 210
تفادي أسلوب التحكم والسيطرة	الامتياز 297	التسعير 233، 244، 253، 326
للسلوك الاستبدادي 219، 220	التطويرات البيئية الخضراء 74	التسعير المعولم الموحد 276

التنوع 218	تكوين عالم بدون حدود 44	تفادي عدم التلاؤم في عوامل النجاح للعمل 156
التنويم المغناطيسي 313	تلاشي الحدود الوطنية... 297	التفاعلات البشرية أصعب... 226
التهديدات 327	التلفاز 141	التفاعلات المنسقة لحسابات المورد 269
تهريب المهاجرون 111	تلفزة متداخلة 180	التفاعلات المنسقة لسلسلة التزويد 271
التوازن بين النطاق الرقمي والفيزيائي 116	التلفزيونات التفاعلية 118	التفضيلات الثقافية 119
توازن القوى 219	التلفونات المحمولة 247	التفكير التعاوني 226
التوجهات في بيئة الأعمال 212	التمتع 342	تفكير الشراكة 226
توحيد الأنواق 171	تمثال الحرية في نيويورك 85	التفكير العدائي 226
التوزيع 192، 233، 241، 243، 244	تمثيل جودة علاقات الشراكة 202	تفكير النظام الشامل 226
التوزيع الفيزيائي للكتاب 140	التمركز 321	تفكير الوحدة المنفصلة 226
توزيع المواقع الجغرافية 231	التمركز والأهداف الاستراتيجية في صناعة الدوائيات 308	التفهم 18
التوسع في الشبكات العالمية... 32	تمهد النقود الطريق إلى النفوذ 338	تقارير السوق العالمية وطلب المعلومات 237
التوسع المعولم للشركات 266	التمور 168	تقرير البنك الدولي سنة (1999، 2000) 340
التوظيف 93، 203	التمويل 87	تقسيم السوق (المعولم) 244، 297
التوظيف الكامل 344	التموين 265، 282	التقليدي لا نهتم به كثيراً 337
التوظيفات الجديدة 156	التمييز 94	التقنيات الجديدة 44
توفير الفرص المتساوية للجميع 94	التمييز الطبقي والاجتماعي 32	تقييم العلاقة إجباري وليس اختياري 209
تومبسون 30، 44، 45	التنازل عن شيء ما لبناء الثقة 221	التقييم المتبادل للأداء 205
تويوتا 243	تناغم الاحتياجات 277	تكاليف لوجيستية (دنيا) 34، 174
تينسايد الشمالية 345	تناغم المنتج 329	التكاملية 195
التاليدوميد 295	التناغم النظامي بين الحدود 327	التكاملية في التعاملات التجارية 216
الثبات (في التسليم) 277	التنافسية 78	التكتلات (التكتل) 310، 320
الثروة 342	تناقص الحصاة 96	التكتلات التجارية الجديدة 97
ثري إم (3M) 251	التنامي السريع للولايات المتحدة 98	تكرير النفط 118
الثقافات التنظيمية 96	التنسيق 242	التكنولوجيا 76، 130، 180، 274، 317، 348
الثقافات السوقية في الاتحاد الأوروبي 17	التنظيم المعولم 27	التكنولوجيا الجديدة 117، 329، 330
الثقافات غير الغربية 342	التنظيمات الأقل خبرة 38	التكنولوجيا الحيوية والوراثة 296، 327، 328
الثقافة 196، 277	تنفيذ الوعود 219	
الثقافة العامة 156	التنمية 73، 241	
الثقافة المعولمة 352	التنمية الاجتماعية والاقتصادية 97	
الثقافة واللغة 142، 144	التنمية تتطلب... 79	
الثقة المتبادلة 215	التنمية العالمية ليست بالضرورية ذات مردود لكل إنسان 50	

الحاجة لاعتصار الكفاءات العالمية	الجزور	الثقة هي أساس كل شيء
37	الجرمان	218
الحاجة للاتصالات الشبكية ونقل المعلومات... 169	جزر البحر الكاريبي	ثلاثة شروط للرعاية الناجحة
169	الجغرافيا المفهومية	156
الحاجة للاندماج بالعالم	جمعيات معولمة للعمال	الثورة الإلكترونية
40	346	156
حالة التنافس	جمعية إدارة الحساب	ثورة الإنترنت
212	الاستراتيجي	21
الحبوب	286	ثورة صامته في السوق
87	الجمعية الوطنية لصناديق التقاعد	ثورة الصناعة
حتى شيء بسيط كبساطة مشاركة... 207	341	98، 337
207	جنرال إلكتريك = شركة جنرال إلكتريك	ثورة العلاج الكيماوي
حدّد ماذا تريد من التحالف وماذا يعني لك...؟ 213	الجنس	295
213	92	ثورة في ممارسة الطب
الحدس الحر	جنوب أفريقيا	ثورة لاقتصاديات المدى
317	168، 358	144
حدود أسواق العمل الخارجية	جنوب إيطاليا	ثورة المعلومات
91	345	21
الحدود الجغرافية (لأسواق العمل)	جنوب شرق آسيا	جالن
92، 213	73، 209، 297	294
الحدود القومي	367	جامعة أوكسفورد
128	جنوب الصحراء	369
الحذر من التغيير	73	جامعة باث
226	جنوب كوريا	360
الحراك الاجتماعي	70	جامعة دورهام
98	جنييف	364
الحراك بين الدول	364، 367	جامعة سيتي في لندن
111	الجهود التوزيعية	365
الحراك الداخلي	256	جامعة غرب أونتاريو
111	الجوانب الاجتماعية للعولمة	252
حراك العمل عبر الحدود في إطار العولمة	348	جامعة كلارك
97	الجوانب المستهدفة	363
حراك العمل والسياسة العامة	325	جامعة كولجيت في هاميلتون
103، 105	الجودة	361
الحرب	216	جامعة ميرلاند
339	جونسون أند جونسون = شركة جونسون أند جونسون	جامعة نورويتش
الحرب العالمية الأولى	جوهانسبورغ	363
62	367	جامعة نيويورك
الحرب العالمية الثانية	جيجر (ديرك)	363
30، 52، 60، 239، 295، 347	55	جامعة هارفارد
حركات السوق الحرة	جيدنز (أنطوني)	359
255	338	جامعة هيرت فورد شاير
حركة رأس المال	الجيش الأمريكي	357
348	142	الجانب المتناقض للاندماج
حرية الأسواق	جيل التكنولوجيا الجديد	318
86	331	الجانب المنخفض من السوق
حرية التجارة	الجيل الثالث	168
63، 62	141، 142	جثة الإنسان الأمريكي تبدو وكأنها... 342
حرية حركة رأس المال... 345	جينيه (جان بيير)	342
345	363	جدل ألفي
حرية رأس المال	حاجات المستهلك (الزبائن)	18
86، 85	33، 212، 247	الجدل حول العولمة بالقوة والأهمية
حرية العمل	342	355
86	342	جدول التزام الشركة
حرية الكلام	342	42
342	342	جدول رابطة الصناعات الدوائية
		300
		جدول ديون العالم الثالث
		80
		الجدد مرغوب
		337

- الحزم 122  
الحس المعولم الجيد 320  
الحساب (الحسابات) المعولمة  
264، 266، 271، 280  
حساب معولم ناجح 264  
الحسابات الاستثمارية المعولمة  
277  
حصّة الفرد الأمريكي 340  
الحصول على فرصة 155  
الحصول على مدير تنفيذي مميز  
286  
حقوق الملكية الفكرية  
والمعلوماتية 346  
حكومات الدول الأفقر 102  
الحكومات المحلية 205  
الحكومات المضيفة 80  
الحكومات الوطنية 103، 205  
الحكومات الوطنية استبدلت... 51  
الحكومة البريطانية 346  
حل الخلافات 221، 275  
الحلفاء المحليون 165  
الحماية الفردية 197  
حماية الملكية الفكرية 79  
حماية الوظائف المحلية 111  
حمض الأسيتيل ساليسيليك 294  
حمل السلاح 342  
حنا (ليزلي) 14  
حنا (ليسبي) 12  
الحواجز التجارية 96  
الحياة 342  
الحياة السعيدة 294  
الحياة العملية 93  
خان (سامرين) 13، 23، 333، 365  
خانا 104  
الخدمات 241
- الخدمات القانونية 169  
خدمات كثيرة على الإنترنت  
أطلقت 137  
الخدمات المالية 151، 157  
خدمة الزبائن 216، 246  
خدمة الغرف 180  
خصائص رعاية متميزة 156  
الخصخصة 73  
الخصوصية 140  
خصوم العولمة 70، 74  
الخطأ لسوق جديدة 165  
خط - إفعال - راجع 203  
الخطط الفكرية 177  
الخطوط الجوية البريطانية 166،  
253  
الخطوط الجوية الجنوبية الغربية  
في أمريكا 347  
الخطوط العريضة لمخطط  
مجموعة 162  
خطى تغير المهارات 103  
خلاصة ونظرة إلى المستقبل 142  
الخلافات الثقافية 124  
خلال (10) سنوات سيكون عدد  
الناطقين بالإنكليزية كلغة ثانية  
أكثر من لغتهم الأم 342  
الخلل الوراثي 330  
خمن الملاءمة الاستراتيجية  
بينهما 214  
الخوف 197  
الخيار الأبوي 307  
الخيارات الصحيحة 310  
الخيال 317  
داركي 251  
دارلنغ (محبوبيتي) 251  
دارندرف (رالف) 351
- الداروينية الاجتماعية 351  
دافنبورت (و.) 270  
دالاس (برنامج) 347  
داينستي (برنامج) 347  
دخلت أكثر الشركات أسواق  
الدول الأخرى 231  
الدخول إلى أسواق جديدة 181  
دراسة لـ 159 شركة 281  
دراسة الـ 191 شركة معولمة 273  
دراسة حالة - نموذج الدفعة  
للغسلة 132  
دراسة شراكة أشريدج العالمية  
بودني 188، 201، 220  
دركان (جيم) 20  
دروكر (بيتر) 203  
الدّعاية (الدعايات) 232، 244، 252  
الدفع عن طريق بطاقات الائتمان  
128  
دلفي 190  
دلو آنو (بيرو) 23  
دليل المعلومات 237  
دم في الشوارع 20، 81  
دمج نخب الدول النامية... 50  
دوّامة ثقافية 43  
دور الإنترنت في العولمة 118  
دور القوى الحكومية الاقتصادية  
35  
دوركان (جيم) 13، 83، 362  
دورة أروغواي 79  
دورة تعلم ناجح نموذجية 204  
دوز 203  
دوفاليرا (إيون) 107  
دول آسيا (النامية) 63، 65  
دول الاتحاد الأوروبي 51، 351  
الدول الاستعمارية 64  
الدول الإسلامية 252

الرأسمالية المعاصرة 44	ديزني أوروبا 172	الدول الإفريقية 73
رأسمالية النمط الغربي 343	ديزني لاند باريس 172	الدول الأفقر 79، 104
الرأعي، راجع الشركات الأم	ديزي 14	الدول الأقل نمواً 73
الرأعي المنافس 154	ديشان 240	دول أمريكا الوسطى واللاتينية
الربح المتوقع 236	ديلانيو (بييرو) 13	63، 239
الربحية 235	الديموقراطية 342، 344	دول أو إي سي دي (OECD) 63
الربحية النسبية 316	ديملر - (كرايزلر) 189، 203	دول جنوب وشرق آسيا 81
ربط متعدد النقاط 200	الدَّين 92	دول جي سفن (C-7) 49
ربعية ماكينزي 316	ديناميكيات السوق 310	دول الخليج العربية 101، 106
الربو 324، 330	الديناميكية الداخلية للعولمة 35	دول الشرق الأوسط 63
الرجل الشرير 71	ديون العالم الثالث 52	دول الشمال 349
الرحلات البحرية 341	ذبول هيمنة الدول القومية 31	الدول الصناعية 68، 72
رحلات عالمية 42	الذكاء العاطفي 18	الدول الضعيفة 75
الرسائل القصيرة SMS 138	الذهاب في زيارات إلى دول	الدول الغنية 100
رسم خريطة مجموعتك 161	أجنبية 42	الدول الفقيرة 86، 89، 100، 110
الرسوم الجمركية 254	الرابطة الأمريكية للإلكترونيات	الدول المتطورة 101
الرشح 294	في اليابان 237	الدول المتقدمة 30، 46، 62، 66، 86،
رضا الزبون المعولم 287	رابطة أمم جنوب شرق آسيا	102، 104، 110، 341
الرعاة 164	(آسيان) 64	الدول المتقدمة الحاكمة 50
الرعاة الأذكياء 166	رابطة التنمية الصناعية	الدول المستوردة للعمالة 105، 106
الرعاية (الأمومة) العالمية 149	للإلكترونيات 237	الدول المصدرة للعمالة 106
الرعاية الصحية 294، 296، 303،	رابطة صنّاع أدوات القياس	الدول المصدرة للنظ 65
304، 310، 311، 312، 328، 331	الإلكتروني في اليابان 237	الدول المصنعة 46
الرعاية المخففة 330	رابطة المواصفات البريطانية 249	الدول المضيفة 75، 105
الرفاه (الأمريكي) 351	رابطة المواصفات الكندية 249	دول منظمة التعاون والتنمية
الرقابة المالية 170	الراديو 141	الدولية 62
رقابة المشتريات المحلية 274	رأس المال 46	دول منطقة اليورو 60
رقاقة بنتيوم 250	رأس المال الاجتماعي 108	الدول الناشئة 348
رقائق إنتل 250	رأس المال الأجنبي 76	الدول الناطقة بالإنجليزية 126
رقم الهاتف المجاني (0800) 118	رأس المال الرخيص 160	الدول النامية 46، 62، 63، 66، 67، 68،
ركّز (ركّز) 96، 103، 104	رأس المال المعولم 338	70، 74، 75، 78، 236، 239، 339، 341
رماد أنجيلا 107	الرأسمالية 339	دول النمر الآسيوية 350
روانديون في أوكلاند 45	رأسمالية السوق الحرة 52	دولاسييرا (كولي) 220
روتتري 241	الرأسمالية قد فازت في الحرب	الدولة المتلقية 73
الروح العالمية 44	الباردة 338	دي أس أل (DSL) 141
روح المغامرة 353		الديانات العالمية 53

- روزمو 47 ستارمكس 257  
روسل 302 ستال (جون هيبتون) 20  
روسيا 70، 110، 258، 350، 361 ستال (هيبتون) 13  
روش = شركة روش ستيريم 13  
الرومان 53 ستول كامب 190  
رويترز 120 ستير (بيل) 306  
روير زولو 222 ستيلأرتويز 251  
الرؤية 325 سحر الاتصالات 122  
الريادة في التكنولوجيا 274 السفارات 236  
الريجنال الماليزي 254 سفارة إسبانيا في واشنطن دي  
رينو 191 سي 236  
رينو / ماك 131 سقوط جدار برلين 338  
الزبائن 267، 277 السرعة والنوعية 29  
الزبائن العالميون (المعولمون) 34، السريرية 319  
181، 201، 240، 263، 271، 273، سكان الزوارق 45  
275، 287 السكان المحليون الخائفون على  
الزبائن المعولمون لشركة أش بي وظائفهم 106  
274 HP سكوب 22  
الزبائن اليابانيون 248 سلسلة مخازن بروكس برانرز  
الزراعة 74 وكنغز 258  
الزراعة الكيماوية 304 سلطنة عُمان 361  
زيارات البلدان 238 السلطة 320  
الزيت 87 السلع البيضاء 169  
زينيكا = شركة زينيكا السلع التصديرية 88  
سلح الرماذية 88  
ساحل العاج 65 السلفادور 335  
سأعرف كل شيء الآن 226 سلم للتطور الاجتماعي  
سامسونغ 201 والاقتصادي 339  
سان فرانسيسكو 45 سميث كلاين بيشام = شركة  
سانكيو = شركة سانكيو سميث كلاين بيشام  
سانوفي سينثلابو = شركة السمسة 138  
سانوفي سينثلابو سن ساي أو زبائن (معلمين) 201  
سائقو الشاحنات 134 سناك فود 167  
السبق التنافسي في السوق 94 سنتر (هوم) 256  
سيديو 166 سنترمان (يورغن) 121  
سبيلرز 369 سنتي (جيدن) 47
- السندات الأوروبية 69  
السندات متوسطة الأجل MTN 68  
سندريلا 172  
سنغافورة 73، 252، 358  
سهولة الدخول إلى السوق 235  
سواتش 250  
سؤال الناس بشكل نظامي 42  
سوبر دراي 256  
سورينتون 240  
السوشاس 323  
سوق الأذوية الرياضية 249  
السوق الأوروبية (المشتركة) 65،  
266  
السوق الأوسع 307  
سوق البضائع البيضاء الأدوات  
المنزلية 191  
سوق بي توبي 258  
سوق البيرة الأمريكية 231  
السوق التنافسية 245  
سوق التنفسية 327  
السوق الجديدة 142  
سوق الجعة (البيرة) 252  
السوق الحرّة 51  
السوق الداخلية 38  
السوق الدولية 38  
سوق رمادي 253  
سوق سلع الشركات المعولمة 343  
سوق شمال أمريكا 243  
سوق الصين كبيرة ومعقدة 232  
السوق العالمية 240  
السوق العالمية للدواء 297  
سوق عمل محاب 92  
السوق غير الكاملة 328  
سوق الفندقية 179  
السوق الكورية 256  
السوق اللاحقة للكمون 324

- شركات الاستشارات 325
- شركات الإلكترونيات اليابانية 201
- الشركات الأم (الراعي) (الشركة)  
،157، 154، 153، 152، 150، 23، 21،  
،181، 174، 171، 168، 167، 164  
314، 313، 298، 210
- الشركات الأوروبية الرئيسية 300
- شركات بي توبي 245
- شركات التحالف الناجحة 211
- الشركات الجديدة المعولمة 97
- الشركات الجنوب أفريقيا 168
- شركات الخدمات 88
- شركات الخدمات الأوروبية  
الكبيرة 213
- الشركات الدولية 201
- شركات ساتشي 169
- الشركات سائحة في طبيعتها 337
- الشركات السبعة 287
- شركات السيارات 278
- الشركات الصغيرة 38
- الشركات الضخمة 347، 298
- شركات الطلاء (الدهان) 248
- الشركات العالمية (الأم) 88، 27،  
89، 149، 173، 239، 251، 259
- الشركات العالمية والحراك  
العمالي 101
- شركات عريضة 104
- الشركات غير الأمريكية 327
- شركات كازينو وأوشان 285
- شركات الكيليل 141
- الشركات متعددة الجنسيات 31،  
36، 38، 40، 46، 48، 49، 50، 61،  
69، 71، 75، 76، 78، 79، 80، 102،  
104، 346، 350
- الشركات المتنامية 344
- الشركات المحلية 76
- شاحنات فولفو = شركة شاحنات  
فولفو
- شارلتون (كيت) 13
- شانسكا 130
- شبيستيد 130
- شبكة الأغاخان 369
- شبكة التحالفات 321
- الشتات الإيرلندي 107
- شتيفلتز (جوزيف) 49
- الشحاذة 79
- الشراكات التعاونية 328، 191،  
206
- الشراكات الخارجية 206
- الشراكات الدولية 195
- الشراكات المتكافئة 330
- الشراكات المعولمة والمحلية 321
- الشراكات الناجحة 225
- الشراكات والتحالفات الدولية في  
صناعة السيارات 189
- الشراكة 220، 215، 193،  
288
- الشراكة بالأعمال 288
- الشراكة: سلم الربط متعدد النقاط  
202
- شراكة عالية الأداء 221، 209،  
224
- شراكة قوية 224
- شراكة وتحالفات 219
- الشرطة البريطانية 94
- الشرق 80
- الشرق الأقصى 166
- شرق أوروبا 17، 89، 164،  
الشرق الأوسط 129، 180، 181، 360،  
شرق وجنوب آسيا 72
- الشركاء الاستراتيجيون 213
- الشركاء عبر العالم 219
- شركات الأدوية التي اندمجت في  
التسعينيات 241
- السوق المستهدف 324
- سوق معالجة الفشل الكلوي 211
- سوق المعلومات العالمي 21
- السوق المعولمة 300
- السوق الناضجة 330
- سوق الولايات المتحدة 314، 232،  
327، 330
- السوق اليابانية 237، 256، 257
- سوق اليابان والصين 231
- سوني = شركة سوني  
السويد 76، 124، 130، 132، 274،  
335، 366
- السويديون 129
- سويسرا 128، 254، 257، 295، 363،  
364
- سي أن أن CNN 171
- السيارات 87
- السيارة الآسيوية 243
- سيارة سولونا من تويوتا 243
- سيارة سيتي من هولندا 243
- سياسات التجارة 34
- سياسات مجموعة HR 154
- السياسات والتشريع 346
- سياسة الحكومة 86
- السياسة الصناعية البريطانية 111
- السياسة الضريبية 87
- سياسة المواطنة الصالحة 103
- سياناميد 295
- سيتي بنك 70
- سيدني 14
- سيرة المؤلف 357
- سيسكو (سيتيمز) 120، 133، 214،  
سيطرة أشخاص معينين 33
- السيطرة على المعلومات 337، 347،  
يمنس 265، 277
- سينسيناتي أمريكا 242

شركة إيلي ليلي 301، 304، 306،	الشركات المظهرية 96
شركة دان وبرادستريت 286، 287،	شركة آسيا براون بوفري 281
288	شركة أمجم إنك 210، 211
شركة دانون الفرنسية 266	شركة أي بي أم (IBM) 157، 274
شركة دوت كوم 217	شركة أبجون 302، 314
شركة دي أس أم انجينيرينغ	شركة أبوت لابوراتوريز 301، 309
بلاستك DSM Engineering	شركة أفاند مايكرو ديفايز 285
Plastics 240، 269، 274، 287	شركة أسترازينيكا 298، 300، 303،
شركة ديزني 172	304، 307، 308، 315، 328
شركة ديملر كرايزلر 299	شركة HP أش بي 264، 275، 285
شركة روبرت مردوخ العالمية	شركة أشريديج الدولية 192
للأبناء 347	شركة أفنتيس 294، 298، 300، 303،
شركة روش (بيوسيانس) 301،	308، 315، 322، 329
306، 307، 308، 312	شركة إلكترولوكس 131، 132، 133،
شركة رويال أهولد 285	134، 143، 191، 218، 245، 246،
شركة ريبوك 249، 250	266
شركة رويترز 286	شركة ألمانية 69
شركة زانوسي 245	الشركة الأم = الشركات الأم
شركة زينيكا 303، 304، 367	شركة أم كي 297
شركة سالك 303	شركة أمريكيان 363
شركة سانكيو 301، 309	شركة أمريكيان ستاندر 256
شركة سانوفي سنيتلابو 301، 309	شركة أمريكيان هوم برودكتس
شركة سميث كلاين بيشام 303،	301، 308، 322
304	شركة إنترنورون 329
شركة سوني 59، 250، 253	شركة أندرسن الاستشارية 207
شركة سيتر باري 285	شركة إزون 258
شركة سيرز الأمريكية 285	شركة أوكسفورد غليكو
شركة سيف واي 285	سايانسيز 329
شركة شاحنات فولفو 117، 118، 131،	شركة إي بي أم (ABM) 250، 264،
132، 143	286
شركة شل للكيمياويات 165، 177	شركة إي بي بي (ABB) 120، 121،
شركة شيرينغ - بلاف 301، 308	164، 165، 175، 176، 286
شركة علوم الحياة 312، راجع	شركة إيركسون 131
أيضاً علوم الحياة	شركة إيرلس 286
شركة علوم الحياة واحدة من...	شركة إيزي جت Easy Jet 257
304	شركة إستماني الكيميائية 270، 271
شركة إيلي ليلي 301، 304، 306،	
329، 308	
شركة باننيو للأدوية اليابانية 256	
شركة باير 294، 298، 299، 301،	
309، 330	
شركة بايك غولدن 330	
شركة بروتيريكس 329	
شركة بروكتور أند غامبل 28،	
174، 242، 244، 329	
شركة بروكس برانرز 257	
شركة بريستول مايرز سكويب	
300، 302، 307، 308	
شركة بفايزر 295، 298، 300، 303،	
306، 307، 308، 312، 314، 316،	
322، 329	
شركة بلاك أند ديكر 28	
شركة بورينجر إنغلهايم 301، 309،	
330	
شركة بي أم دبليو (BMW) 346	
شركة بي بي أم أس (PBMS) 304	
شركة بيتي آر 170	
شركة ببيسيكو 225	
شركة تاكدا 301، 309	
شركة تاكوبيل 252	
شركة تسليم الطرود العالمية UPS	
204	
شركة تويوتا 274، 323	
شركة (ثري كوم) 122	
شركة ثورن (رينتال) 178، 179	
شركة جنرال إلكتريك 150، 203،	
258، 282	
شركة جنرال موتورز 299	
شركة جون ويلي وأولاده 14	
شركة جونسون أند جونسون	
210، 211، 298، 301، 308، 329	
شركة جي أم (GM) 189، 190	

شروط التجارة الخارجية - تمزق عالمي 64	شركة ماك دونالد 170، 254	شركة غلاكسو سميث كلاين 298، 299، 300، 302، 305، 307، 308
شروط التنسيق والتسعير 272	شركة ماكنزي 318، 359	311، 314، 315، 318، 322، 324، 329، 327
الشعرات 243	شركة مترو 285	شركة غلاكسو ويلكوم 303
شعب يوا في كولومبيا 350	شركة مشتركة 256	شركة غيت واي 285
شل = شركة شل	الشركة المعرفة 203	شركة فارماسيا (أيجون) 301، 302، 308، 314
شمال أمريكا 46	الشركة المعولمة 29، 177، 336، 337، 339، 351، 354	شركة فان لير 270، 271، 272، 274، 287
شمال إيرلندا 90	شركة معولمة أساسية لصناعة الدوائيات 314	شركة فليبس 266
شنغهاي 190	شركة مللر - بروينغ 256	شركة فورد موتورز 28، 188، 246، 275، 287
شواطئ أمريكا الشمالية 28	الشركة الممتدة 203	شركة الفولاذ البريطانية 28
شوفيلد (مالكولم) 23، 291، 370	شركة المنسوجات البيضاء القطنية	شركة فيات 189، 345
الشوكولا 168	وايت كونسوليديتد 266	شركة فيدرال إكسبريس 251
شيء طارئ 52	شركة مورية للصناعة 248، 249	شركة فيديكس (Fedex) 251
شيرينغ بلاف = شركة شيرينغ بلاف	شركة مونسانتو 304	شركة فيرتكس 329
شيهوا هوا 252	شركة ميرك 256، 298، 299، 300، 303، 304، 306، 307، 308، 315	شركة فيل أبيض 170
الشيوعية 338	330، 328، 316	شركة كابل 286
صانع الأغذية 198	شركة ميلينيوم 329	شركة كارفور الفرنسية 257، 285
صانع القرار 239	شركة نك 285	شركة كروجر 285
صانعو الساعات 248	شركة نوفارتيس 294، 298، 301، 304، 305، 307، 308، 322، 329	شركة كزيروكس 273، 286
صانعو السيارات العالميون 169	شركة هوندا 243، 323	شركة كلاس كورنينغ الأمريكية
صب الزيت على النار 322	شركة هيتاشي 285	267، 210، Glass Corning
الصبر 210	شركة هيوليت - باكارد (HP) 170، 214، 256، 257، 273، 275	شركة كولغيت - بالموليف 251
صحن التوسل 79	شركة وارنر - لامبرت 306، 314، 316، 329	شركة كومياك 285
الصحة 342	شركة وال - مارت 257، 265، 299	شركة الكومبيوتر البريطانية 121، 191
صددمات الاندماج الكبير 320	شركة ويرل بول 169، 266	شركة كي مارت 285
الصراع في التحالفات 222	شركة يامانوشي 301، 309	شركة كيرين بير 256
الصراع من أجل اللياقة الصحية 319	شركة يشرينغ 330	شركة كينغ فيشر 285
سرعات إدارية 18	شركة يونغ أندروپكان 286	شركة لوسنت 264
الصراعات الحديثة 342	شركة يونيليفر 150، 174، 218، 242، 244	شركة مارك أند سبنسر 257، 285
سرعة مرّت بنا 27		شركة مارلو فودز 304
صعوبة العيش في سفر دائم 352		
صفقات الامتيازات 316		
صفقات المقايضة 68		

صمام أمان	107	صندوق النقد الدولي	49، 50، 51، 51	العالم الأول	50
صنّاع العولمة الصناعية	33	355، 349، 345، 78، 70		عالم التسويق المعولم الجديد	284
صنّاع القرار	208	الصيرفة	118	العالم الثالث	46، 50، 51، 130
الصناعات تصبح أكبر عالمية... 44		الصين	51، 53، 72، 73، 110، 126، 129، 164، 173، 190، 231، 250، 267، 271، 337	العالم الخارجي لشركاء التحالف	205
الصناعات الثقيلة	98	252، 264، 265، 339، 358		عالم الدواء	303
الصناعات الحربية	187	الضبط الإنشائي	203	العالم الرقمي	282، 284
الصناعات المتفجرة والثقيلة	245	الضرائب	87	العالم المتقدم	342
الصناعات المعولمة	294	ضريبة المهاجر	105	العالم مجرد قرية صغيرة	100
صناعات النفط	200	الضغوط التنافسية	96	العالم المعولم	336
صناعة الاتصالات	118	الضغوط الخارجية	94، 95	العالم النامي	61
صناعة الأدوية النظامية المعولمة	295	الضغوط الداخلية	95	عالم يتجه نحو عولمة متزايدة	28
الصناعة الإعلانية	169	الضغوط السياسية	100	العالمية	38، 40
الصناعة الأمريكية	297	ضغوط الكلفة	247	عائلة واحدة	152
الصناعة تتركز على مستويات ثلاث... 36		الضغوط المحلية	38	العبودية	49
الصناعة التقليدية	346	ضمان الإصدارات الذاتية	69	العجرفة	211
الصناعة الدفاعية	215	الضمان الوطني	105	العائدية	197
صناعة الدوائيات مع النمو العضوي	310	الضمانة	318	عدم المساواة العالمية	50
صناعة الدوائيات المعولمة	320	الضمير الشعبي	18	العرض المعولم فيزيائياً	280
الصناعة الدوائية	23، 266، 296، 303، 312، 321، 331	الضيق	197	العرض والطلب	121
صناعة السيارات	118، 170، 215	طاحونة الاستثمار بالدينون	50	العسكرية	47
صناعة السيارات البريطانية	95	الطبيب الذي بإمكانه أن يكون ممثلاً بارعاً... 91		عصا الهوكي	142
صناعة السيارات العالمية	188	طرف العمق	160	عصر الاندماج بين الشركات	60
صناعة السيارات اليابانية	323	طرق النجاح في السيرة المهنية في القرن (21) 362		عصر النهضة	52
صناعة الشاحنات	132	الطلبات على تزويد الوحش 170		العطالة البنوية	358
صناعة فنادق شاطئية	180	طور معياراً واضحاً لأنواع الشركاء... 213		العقلانية الاستراتيجية	215، 216
صناعة القرن الحادي والعشرين	294	الطيار العسكري	91	العقلانية الاقتصادية	343
الصناعة الكيماوية	331	ظروف معولمة	354	العقود	277
الصناعة المعولمة للدوائيات	293	عابرة القارات	38، 44، 48	علاج السرطان	330
صناعة الموسيقى	136، 140	العاطل عن العمل	344	العلاجات التنفسية	324
صناعة النسيج	204			العلاقات التعاونية	189
صناعة النفط	205			العلاقات الشخصية (القوية)	197، 216
				علاقات الشراكة	197
				العلاقات الفردية	200
				علاقات معاكسة	197

العولمة عملية إدارة وإعوية	العالمي 59	العلاقة المعولمة 280
ومنضبطة 30	العناصر ضمن الشركة اوم	العلامات التجارية 22
العولمة عملية تغيير ثقافي... 40	متعددة الأعمال 151	العلامة الفارقة (المميزة)
العولمة فشلت بأن... 61	العناية الصحية والاجتماعية 109	(المسجلة) (العالمية) 36، 239،
العولمة في ظل الحداثة الجديدة	العنصر 92	240، 243، 244، 249، 250
(1500 - 1800 م) 53	العواطف السلبية 197	العلم 317
العولمة قابلة بالتأكيد للعكس	العوامل الاستراتيجية 195	علم النفس (في المجتمعات) 39،
ولكنها... 343	العوامل الاقتصادية الكلية 265	329
العولمة قبل الحداثة 52	العوامل التنظيمية والعملياتية 199	علماء البيئة 355
العولمة كقوة دافعة للتحول	العوامل الثقافية والكيميائية 196	العلوم البيولوجية 304
مسؤولة عن زلزلة شاملة... 47	العوامل القطاعية 266	علوم الحياة 294، 296، 297، 303،
العولمة كما نعرفها ليست جديدة	عوامل مراجعة الأداء 205	310، 312، راجع أيضاً شركة
بل ثورية 47	عوامل المساواة 210	علوم الحياة
العولمة ليست كلمة جديدة لشيء	العوامل الوراثية 316	على الإنترنت كل الأعمال عالمية
وُجد في الماضي 259	العولمة 27، 28، 31، 335، 336، 344	أحببت أم لم تحب 115
العولمة ليست مشكلة بحد ذاتها	عولمة الاقتصاد الهجرة الجماعية	العمال الأجانب 45
ولكن... 350	85	عمال الأجور الدنيا 92
العولمة ليست موضوعاً منعزلاً 11	العولمة تأتي بالنقود 338	العمال ذوي المهارات العالية 340
العولمة مجموعة من العمليات... 47	العولمة تتعامل مع اندماج	العمال ذوي المهارات المتوسطة
العولمة (مصطلح) 59	وتكامل... 240	341
العولمة المعاصرة (1945 وحتى	العولمة تعني حالياً أن المنافسة...	العمال المعولمون 352
الآن) 53	351	العمالة 343
عولمة المعلومات والنقود 338	العولمة تكوّن نوعاً من عدم	العمالة المحلية 101
العولمة موجودة 54	المساواة وتزيد من اللاعداة 49	عُمان (سلطنة) 361
العولمة موجودة ولكن أكثر تعقيداً	العولمة تمثل مرحلة جديدة من	العمر 92
47	هذا الكون 44	العمل باتجاه التيار 190
العولمة الناجحة 11	العولمة الحديثة (1850 - 1945 م)	العمل الإلكتروني 346
العولمة والعمل 86	53	العمل السريري 317
العولمة وُجدت لتبقى 33	العولمة الديناميكية الداخلية 19	العمل العالمية 19
عيد سان باتريك 45	العولمة السريعة 121	العمل المشترك أوتولاتينا 222
الغارات اليابانية في السبعينيات	عولمة سميكة 54	العملة الموحدة (اليورو) 465
168	عولمة الصناعة 35	عمليات ليفي - شتراوس
غانا 65	العولمة، الضغوط الخارجية 19	الأوروبية 220
الغبي المتحاذق 353	العولمة طريقة لنشر الرأسمالية 339	عملية تطوير الشراكات
غرب أوروبا 73	العولمة ظاهرة سياسية وتقنية...	والتحالفات 211، 212
	47	عملية العولمة في الاقتصاد

- غرفة الولايات المتحدة للتجارة في اليابان 237  
الغطاسون البريطانيون 347  
الغطاسون الأمريكيون 348  
غلاكسو سميث كلاين = شركة غلاكسو سميث كلاين  
الغليكوستات 304  
غوادريجا 178، 179  
غواصة ألمانية معطلة 347  
غوتبا 28  
غوردون 44  
غوشال (سومانترا) 36، 38، 40، 171، 203، 246  
فاتنغال 132  
الفاجروبا 151  
الفارق بين الفقير والغني يزداد 73  
فارماسيا أبجون مونسانتو = شركة فارماسيا أبجون  
فأليو Valeo 191  
فايس 44  
الفايننشال تايمز 120  
فترة الصناعة الثقيلة 345  
فحص اختبائي للشراكة 224  
الفحم 168، 337  
فراديس 65  
فرانكفورت 69  
الفرد المميز 341  
فرشاة عريضة للعلومة 182  
الفرص 327  
فرص الشركة الأم 156  
فرص عمل (عالمية)... 179، 237، 352  
الفرصة التحويلية 47  
فرصة لخلق قيمة للأعمال 155  
الفرضية (أه: لا أبداً - إنها غير موجودة) 44
- الفرضية الانتقالية التحويلية 47  
فرضية أنصار العولمة العولمة وُجدت لتبقى 33  
فرضية معادي العولمة 48  
فرنسا 64، 72، 76، 108، 180، 234، 239، 252، 257، 258، 285، 295، 363، 364  
الفرنسيون 172  
الفرنك السويسري 254  
الفروقات الثقافية 203  
فريق متعدد الجنسيات 320  
الفضل 199، 329  
فشل الاندماج 314  
فضائل العولمة 339  
فقدان العائلة 99  
فقدان الوزن 319  
فقدان الوظائف 96  
الفقر يستمر... 85  
الفقراء 85، 340  
فلسفة الهجرة الأمريكية 353  
فنادق غوادريجا 180  
فنزويلا 236، 353  
فنلندا 234، 363  
فهرس الخدمات الحرّة 237  
الفوارق السعرية 254  
فوارق المستهلكين الثقافية 238  
الفوائد 153  
فوائد التوريد لبلدان أخرى 166  
فوجي 250  
فوجيتسو 191  
فورات الحجم 266، 278  
فورتشن 226  
فورد (هنري) 213، 211، 222، 343  
فورير أي آل 226  
فوق الأممية 38  
فول الصويا 304
- الفولان 337  
فولتير 78  
فولفو 133، 134، 143، 253  
فولكر (بول) 67  
فولكس فاغن 190، 222  
فيات = شركة فيات  
الفياغرا 312، 317  
فيبر 210  
فيجي 106  
فيرجن 150  
فيروس أيبولا 294  
فيفندي 164  
الفيلم الأمريكي (U571) 347  
فيليب (باتيك) 252  
الفيلبين 151، 358  
فيليكس 294  
قادة التكنولوجيا 267  
القارة الأوروبية 243  
قانون حسن سلوك 79  
القرارات الاستراتيجية 329  
قرارات رأس السنة 178  
القرية المعولمة المتكاملة 344  
القشة التي قصمت ظهر البعير 68  
قصة إنتل 250  
القضايا الإدارية الصعبة 96  
قضايا رئيسية يجب معالجتها 37  
القفز على عربة فكرية 18  
القلعة الأوروبية 97، 100  
القهوة 65  
القواد المعولمون 288  
قواعد مختلفة للمهارات العليا 100  
القوانين الأساسية 218  
قوانين بالإجماع 219  
قوة البيع 306  
القوة الدافعة 329

كوستاريكا 363	كثافة سكان اليابان 124	قوى العولمة المرتكزة على الثقافة 129
كوسوفو 106	كثير من المنظمات تفشل في... 196	القوى المحرّكة للسوق 34
كوكاكولا 243، 250	الكرامة الإنسانية 86	القوى المحرّكة المناقسة 35
كوكاكولا تعني (جيدة المذاق وسعيدة) 251	كرايزلر 190، 203	القوى المؤثرة على الكلفة 34
كولومبيا 236، 350	الكربون 294	قيادة الفِرَق الدولية 371
كومباس 166	كزميل (دوري) 13	القيادة والسيطرة 197
الكمبيوترات 87	كسر التعريفات التقليدية 130	قياس رضى الزبون والعمل وفق المستجدات 286
الكمبيوترات الشخصية 118، 123	الكفاءات 318	القيام بالأشياء السهلة دائماً أصعب... 225
كوّنت العولمة مشاعر غموض... 350	الكفاءات الضرورية 325	القيّم 197
كونتور 247	الكفاءة الفردية 91	القيّم الثقافية الغربية 342
كونستابل 94	الكفاءة والسلطة 320	القيمة 284
كويكن 116	كفاية الموارد وأهمية الإدارة 275	القيمة الإضافية 153
كوليه 120	الكلفة الرخيصة 38	قيمة المورد 279
كير كبرايد ريدينغ (بول) 14، 25	كلمة العولمة 27	القيود 156
كيف تستطيع الشركة تحديد الزبائن... 273	كلهان 208	قيود الزبون 280
كيف تكتب مخطط تسويق 363	كلّهم من أجل الأحسن... 78	كابلان 207
كيف تؤثّر العولمة على فرص الرعاية (الشركة الأم)؟ 163	الكوروتس السويدية 242	كادبوري 167
كيف نستطيع تقييم كمون إدارة الحسابات المعولمة؟ 268	كلية أشريدج = أشريدج 242	كاربونيت 123
كيف يمكن إلزام الشركة بالتحوّل نحو التحوّل؟ 42	كلية بابسون 363، 367	كارفور = شركة كارفور 241
كيف يمكن أن تلزم شركتك أن تصبح عالميّة؟ 43	كلية بوسطن 363	كارنيشن 241
كيف يمكن تطوير مخطط حساب معلوم؟ 277	كلية روسكين في أكسفورد 362	الكاكاو 65
كيف يمكن دفع الشركة للتحوّل إلى متعددة الجنسيات؟ 43	كلية نوفيلد 362	كاليفورنيا 210
كيكرز 166	كمترة الند للند 140	كامبل (أندو) 171
الكيمياء (الذكية) 196، 311	كمت (بلد) في المملكة المتحدة 317	كانت جنسيتي لغزاً دائماً بالنسبة لي 353
كينيا 65	كندا 72، 76، 239، 243	كانتر (روزابيث موس) 348
لا توجد برامج إصلاحية حقيقية 80	كنز الصوت 251	كبرايد (بول كير) 357
	الكنيسة اليسوعية 359	الكتالوغ 258
	الكهولة 328	الكتب 135
	كوب (روبرت) 363	الكتب المستعملة 136، 138
	كوداك 250	كتب نادرة 139
	كورتولدز Courtaulds 204	كتل البناء 169
	كوريا 65	
	كوريا الجنوبية 201	
	كورنينغ (كلاس) 210، 220	

ما هي الأعمال التي تعتبر الأفضل في إدارة الحساب المعولم؟ 286	ليس من الضروري أن تحب شريك ولكن... 198	لا توجد عولمة ولا أسواق عالمية ولا... 46
ما هي الشركة الأم؟ 150	ليشلي (جان) 304	لا علاقة للضعف بالاندماجات... 306
ما هي العوامل التي تؤدي إلى عولمة الزبائن؟ 263	ما الذي قد يترتب على دور المدافع المحوري في القيادة؟ 324	لاماس (سيان) 107
ما هي العوائق التي تقف أمام برنامج حساب معولم ناجح؟ 279	ما الذي يبرز من جدول الرابطة... 306	لا يكوس وياهو 205
ما هي نوعية الأعمال التي نزاول نشاطنا فيها... 303	ما الذي يدفع الزبائن ليفكروا ويعملوا بشكل معولم؟ 265	لا يمكن بناء أي شيء إذا لم يكن هناك ثقة بين الشريكين 218
ما وراء البحار 173	ما الذي يريده الزبائن من الموردين المعولمين؟ 275	لا يهتم المكان الذي قدمت منه ولكن... 353
ماذا تعني العولمة وما لا تعني؟ 28	ما الذي يمكن القيام به كبديل أفضل... 322	لا يوجد اقتصاد عالمي بالمعنى الدقيق 20
ماذا نحن؟ 40	ما الذي يهمننا في تطوير التنظيم لشركة معولمة؟ 312	لا يوجد اقتصاد معولم 60
ماذا يعني برنامج إدارة الحساب المعولم؟ 269	ما الدور الذي يجب أن تلعبه الشركة الأم؟ 152	اللاجئون الحقيقيون 98
ماذا يميز التحالفات الناجحة من... 192	ما زال لدى أوروبا نظام دولة الرفاه... 351	لازاروس (إيما) 85
مارس 167	ما زالت الحياة السعيدة حلمًا بعيداً 294	لاعب الكرة البريطانيون 90
الماركات المعولمة 268	ما هو أثر الاقتصاد الجديد على إدارة الحساب المعولم؟ 282	لاعب كرة القدم 90
ماركس 349	ما هو الحجم والتمركز المثالي للنجاح الطويل الأمد؟ 311	اللاعبون الإقليميون 36
الماركة 319	ما هو الشيء الذي يكوّن شراكة حقيقية؟ 193	اللامركزية 177، 241
مارليبور 250	ما هو المطلوب لنجاح الشركة الأم؟ 154	اللامركزية داخل الشركة 42
مارليتوز 45	ما هي الاتجاهات المستقبلية المحتملة... 327	لجنة التحكيم 211
ماريون ميريل داو 302	ما هي أسس توجه العولمة؟ 338	لحاء الصفصاف 294
مأزق نموذجي للعولمة 180	ما هي الأشراك (المطبّات) التي تكوّنها العولمة للشركة الأم؟ 171	لعب دور غير مسبوق 345
ماكاو 358		اللغات الأولى الأكثر استخداماً في العالم 126
ماكورت (فرانك) 107		اللغة الإنجليزية هي الثالثة 124
ماكولاي (دافيد) 277		لغة / ثقافة المدى 119
مالاوي 65		لغة العولمة 171
مالجرين (مايك) 21		لكزس 251
المالكون الجدد 77		للعولمة وجهاً مضيئاً 23
المغرين (مايك) 13، 113، 366		لندن 66، 90، 359
ماليزيا 70، 254، 358		لوازم المكتب 121
(ماي وباكر) 295		اللوم 197
مايكروسوفت 120، 133		لويس 219
		ليبور 66 LIBOR
		ليبيتور 316

مسؤوليات الربح والخسارة 241	المدراء المحليون 180	المتشككون 45، 55
المسؤوليات الموازية 320	مدرسة أشريدج = أشريدج	المتعجبون 85
المسيحية 53	مدرسة أنصار العولمة 33	المتنافسون الحاليون والمحتملون
مشاركة الاهتمامات 220	مدرسة لندن للاقتصاد 370	235
المشاركة في اقتسام أرباح النمو	مدير ارتباط شريك 199	مجالات المعالجة وتعليماتها 311
الاقتصادي 340	مدير التحالف 208	مجتمع رجال الأعمال 27
المشاركة في بعض القيم	مدير تحالفات BT 195	المجر 80
المشتركة 216	مدير الحساب المعولم 284	مجلة إيكونوميست 304، 343
مشاركة القيم المشتركة 198	مدير، شريك 199	مجلة Business Week (2000) 355
مشاركة المخاطرة 214	المدير كمدرب 362	مجلة هارفارد للأعمال 359
مشاركة المعرفة 214	المديرون التنفيذيون 282	مجموعة أشريدج 160
مشاكل الاتصالات 207	المديرون الرئيسيون 182	مجموعة بنتلند 166
المشاكل الكامنة تحت السطح 210	مديسن (أنفوس) 100	مجموعة دول البنيولوكس 167
المشتريات المعولمة 269	مراجعات الشراكة 209	مجموعة سافولا 167
المشترون اليابانيون 128	مراحل العولمة 37	مجموعة شركات فورتشن (500)
مشكلة الإدارة 31	مراعاة الاعتبارات الأخلاقية 326	203
مشكلة شقاقت أتلانتيك الثقافية	مراكز الاتصالات الأوروبية 166	مجموعة كوجوانجوا 151
314	مراكز ربح سرية 150	المحادثات الهاتفية 109
مشكلة عولمة نخيلية 336	مردوخ (روبرت) 348	محاولات الإبادة للآخر 106
مشكلة النمو الآسيوية 62	مرسيدس 251، 265	محركات البحث 127
المشورة المالية للشركات 169	مركز أشريدج للإدارة	محفظة ثقافية 217
مصادر معلومات لاختيار فرص	الاستراتيجية 152	محفظة العلاجات التنفسية 318
سوقية 236	مركز بحوث (زيروكس بالو أكتو)	محفظة وارنر - لامبرت 303
المصادفة النظامية 324	122	المحور الأفقي 161
مصارف التنمية الإقليمية 66	المرونة 354	مخابر بفايزر 317
المصدرون الآسيويون 169	المستثمر المحتمل 237	المخازن الصغيرة 257
مصر 73	مستقبل التنمية العالمية:	المخازن الكبرى 257
مصرف سيتي بنك 232، 245	سيناريوات ثلاثة 78	المخازن الوسطى 257
مصلحة الجماعة 342	مستقل العالم ككل 43	مخاطبة الزبون بصوت موحد 270
المصمم / المهندس 323	المستهلك الزبون 240	مخطط العنكبوت 217
مصمم الويب 346	المستهلك الأمريكي 348	مخطط مبسط لحافظة 158
مصنعو السيارات 278	المستهلكون المحليون 245	مخلصو الجمارك والتأمين 235
المصنعون الفرديون 189	مستويات المنظمة المكانية 32	المدراء 161
مطاط 127	المسوقات العالمية: دور الإنترنت	المدراء التنفيذيون 152، 157
المعادن الأساسية 168	في العولمة 118	مدراء الشركة الأم 180
معادو العولمة 48، 49	مسوقات عولمة الصناعة 34	المدراء الكبار الناجحون 162

منظمة الأمم المتحدة 75	مكنزي 208	معارضو الرأسمالية الراديكاليون 355
منظمة بلا حدود 203	ملكات نحل 328	معارضو العولمة 355
منظمة التجارة الخارجية 237	ملكية الحقوق الفكرية 213	معالجة السرطان 328
منظمة التجارة الدولية 80	مليون عامل أمريكي يفقدون وظائفهم كل سنة... 354	معالجة النظام العصبي المركزي 311
منظمة التجارة العالمية 49، 50، 62، 78، 81، 265	المملكة العربية السعودية 167	معاملة الشريك كندّ 210
منظمة التعاون والتطوير الاقتصادي OECD 338	المملكة المتحدة 137، 178، 179، 180، 236، 248، 274، 285، 295، 341، 343، 344، 346، 366	معدل النمو 274
منظمة دول التعاون الاقتصادي والتنمية OECD 72	367	المعرفة 337
منظمة السلام الأخضر 352	الممولون 189	المعرفة التخصصية 310
منظمة طومسون 369	من هم الأكثر تمركزاً بين كبار اللاعبين؟ 310	معرفة المبيعات المتوقعة 236
منظمة العفو الدولية 352	من يهاجر 98	المعركة البريطانية في الحرب العالمية الثانية 347
المنظمة المحلية 269	مناجم الفحم 98	المعلومات 119، 120، 142، 144
المنظمة المعولمة 269	مناصرو حرية السوق 355	معلومات الأبحاث 134
منظمة المواصفات الدولية ISO 249	منافذ أنترنت 180	معلومات سرّية 213
المهاجرون 20، 85، 105، 343	المنافسات الرياضية 249	المعلومات والترفيه 348
المهاجرون الأفريقيون 100	المنافسات الرئيسية 196	معمل سيمنس في تينسايد الشمالية 345
المهاجرون الاقتصاديون 98	المنافسة الداروينية 351	المعهد الأمريكي للمواصفات الوطنية 249
المهاجرون الإيرلنديون 107	المنافسة الدولية 201	المعلومات 35
المهاجرون المجهولون 21، 111	المنافسة على القيمة 327	مغاربة في آيسلندا 45
المهاجرون المحتملون 99، 101، 111	المنافسة المحلية 179	المغول 53
المهاجرون اليائسون 97	المنافسون 235، 306، 327	المفاوضات الأولية 222
المهارات التنبؤية 310	منافسون دوليون 241	المفتاح موجود في التواصل المستمر 288
المواد الزراعية 80	منافسون صناعيون 241	المفوضة الأوروبية 361
مواد وقاية أنابيب إسرائيلي 236	المنافسون المعولمون 35	المقاييس الإمبراطورية 248
المواصلات 54	المناقصات المكتسبة 208	المقاييس المترية 248
المواطن المعولم 353	المنتج 240	مقدرات استراتيجية عالمية 39
المواظبة 317	المنتجات الشخصية 151	المقر الرئيسي 152
المواقف تجاه السلطة والمساواة 214	منطقة التجارة الحرّة (في شمال أمريكا (نافتا)) 49، 64، 79	المكافآت 156، 162
المواقف التقليدية 218	منطقة شرق أفريقيا للتجارة الحرّة 64	مكتب الكومنولث 360
المواقفة على المراجعة ومقياس العمليات والإجراءات 223	المنظمات 133	المكسيك 67، 68، 74، 97، 151، 243، 358
	المنظمات الدولية 103	

نقطة أساسية من النطاق الفيزيائي	نامورا 179	مؤتمر آسيا 64
إلى النطاق الرقمي 116	النتيجة (النتائج) 110، 285	مؤتمر بریتون وودس 62
النقود من أهم عوامل الافتتان 338	نحن نعمل بشكل مترابط مع شريكنا 204	المؤتمر الثالث حول إدارة المصادر البشرية 17
النمسا 335	النند للنند 140	مؤتمر منظمة التجارة العالمية في سياتل سنة (1999 م) 61
نمط الحياة الصحي 316	النزاع العنصري 106	المورثات 330
النمو 105	نزاعات سياسية واجتماعية 106	موردو عناصر السيارات المعولمين 278
النمو الاقتصادي مفيد للفقراء 340	النساء قللوا من خصوبتهن 108	الموردون (المعولمون) 264، 267، 275
النمو / العلاج 325	نستلة 241	موريشيوس 65
النمو النظامي المستقر 298	نشاطات الفندقية 179	الموز 60
نموذج بديل للتنظيم العالمي 41	النصيب التذكاري للمحرقة 106	الموزعون (الكوريون) 255، 256
نموذج فولفو للحل الكامل 133	النضال إلى الأمام وبسرعة 251	المؤسسات الأمريكية 341
نموذج المدى (للشراكة الناجحة)	النطاق الرقمي 116، 135	المؤسسات الدولية 50
193، 196، 211	النطاق الفيزيائي 116	الموسيقى 140
نموذج ويب للعولمة 34	النظام الأبوي 152	مؤشرات التنمية البشرية من (1975 إلى 1997) 340
النمو الآسيوية والصين 51	نظام الأعمال الكلي 277، 279	الموضحة 337
نهاية للدولة القومية من جديد 44	النظام الاقتصادي الحالي 45	الموظفون المناسبون 162
نهر ريو غراندي 97	نظام التعويض 280	موندو 247
نوبل 258	نظام دولة الرفاه... 351	الموهبة المناسبة 156
نورتل 267	نظام شامل 226	مؤيدو العولمة نقادها... 20
نورتن 208	النظام العالمي 31	ميتشل 187
النوعية 284	نظام القهر 51	ميد كالف (لبوب) 122
نوفارتيس = شركة نوفارتيس	نظام الكوتا 59	ميرك = شركة ميرك
نيجيريا 73	النظام المصرفي الغربي (الخاص) 67، 71	ميركسور 243، 265
نيسان 191	نظرة إلى المستقبل 142	ميركومور (السوق المشتركة لأمريكا اللاتينية) 64
نيوزيلندا 252	نعم إنها موجودة ولكننا لا نحبها 48	ميرل لينش 191
نيويورك 69	النفط 215	ميكي ماوس 172
هاركنس 359	النفقات غير المباشرة 153	ميلبورن 45
هامل 203، 196	نقابات (أوروبية) 95، 346	نابستر 140
هانس (جي) 179	نقطة انحطاف حاد في تاريخ العالم 52	نافتا NAFTA 97، 239، 265
هاولت - بكاردي 253	النقل 54، 120	
هايمر 39، 40، 41	نقل التعليم للتحالفات 205	
هاينز 253	نقل المعلومات بين الشركاء 205	
هايتي 45		
هبات عاصفة عنيفة 127		
هبتونستال (جون) 364		

- الهجرة 85، 343  
الهجرة الخارجية 92  
الهجرة الشاملة 110  
هجرة العمال الداخلية 92  
الهجرة من البلاد الفقيرة 86  
هجرة المهنيون المختصون 101  
هراري 203  
هل تعتبر العولمة شيئاً جيداً أم سيئاً؟ 55  
هل ستحدث اختراقات هامة... 330  
هل الشركات الأم جيدة أم سيئة؟ 157  
هل من حل أسهل؟ 321  
هل هذا هو العصر العالمي؟ 52  
هل هناك حيرة بين التفكير المعولم والعمل المحلي؟ 314  
هل وصلت صناعة الدوائيات إلى مرحلة النضج؟ 294  
الهلج المالي 345  
الهند 59، 28، 126، 129، 164، 166، 188، 213، 265، 353  
الهند الصينية 52  
الهندسة الثقيلة 120  
هنغاريا 80، 234  
الهواتف النقّالة 123  
هوكست 302  
هولندا 72، 76، 129، 257، 285  
هولي 14  
هوليوود 28  
هوندا = شركة هوندا  
هونغ كونغ 20، 357، 358  
هيبتونستال (جون) 57  
هيجن 250  
الهيديروجين 294  
هيرست 30، 44، 45  
الهيمنة الغربية 348
- هينيسي (هـ. ديفيد) 13، 22، 229،  
363، 261  
هيوستن 45  
هيولت - باكارد = شركة هيولت - باكارد  
الهيئات الوطنية 100  
وأل (هيلد) 31، 47، 52  
واتس (دافيد) 362  
وادي السيليكون 122  
وارد (كارين) 13  
وارنر - لامبرت = شركة وارنر - لامبرت  
وال - مارت = شركة وال - مارت وايسبروت (مارك) 340  
وثوقية الجودة 282  
وجود شركات كبرى تسيطر 33  
وجوه العولمة 335  
وحدة منفصلة 226  
ورد (كارين) 25  
الورقة المتوازنة 207  
ورقة المقاييس 208  
وزارة التجارة والصناعة البريطانية 237  
وسائل الاتصالات المعولمة 345  
وسائل الإعلام 347  
الوسطاء الجدد 121  
وصفات المؤسسات الدوليّة مفعجة 51  
الوصل الإيداعي 69  
الوصول إلى فرص إيرادات جديدة 165  
الوصول إلى فرص النمو في أسواق جديدة 163  
الوصول الشبكي 119، 122، 142  
وضّح الحدود ومناطق عدم
- الدخول في التحالف 213  
وضع خطط الإجراءات المنفصلة والمشاركة 223  
وضع الصناعة والسوق المعولم 299  
وضع عقود وسياسات تسعير عقلانية وثابتة في كل العالم 287  
وضع العولمة اليوم 25، 27  
الوظائف المدفوعة الأجر 343  
الوكالات الدولية 80  
الوكالة الأمريكية للتنمية الدولية 236  
وكالة التنمية الدولية 80، 81  
وكالة ليوبيرنت للإعلان 249  
الوكلاء 255، 283  
الولادات العالية 126  
الولادات المنخفضة 126  
الولايات المتحدة الأمريكية 17، 51، 59، 60، 72، 76، 80، 97، 102، 111، 117، 124، 127، 128، 131، 170، 178، 234، 236، 237، 239، 240، 242، 247، 248، 252، 256، 257، 265، 266، 274، 281، 285، 295، 297، 300، 304، 318، 327، 328، 335، 340، 341، 342، 343، 346، 347، 350، 353، 358، 361، 362، 366، 369  
ولكن ماذا حول الفوائد؟ 153  
ويلش (جاك) 282  
وورد (كارين) 14، 20، 371  
الويب 283  
ويستوود (روبرت) 14  
ويلز 90، 166  
ويلكوم 302  
ويلي (جون) 13

يو بي أس UPS 205، 213	عن فرص عمل... 352	ويليام 14
اليوان الصيني 254	يجب أن أفوز 226	اليابان 46، 51، 53، 59، 60، 63، 72،
يوجد حالياً بليون شخص	يحد الدمج من المنافسة 77	76، 81، 108، 109، 124، 128، 173،
يتحدثون الإنكليزية 342	اليد العاملة 101، 109، 112	192، 239، 243، 252، 265، 267،
اليورو 60، 68، 128، 242، 283	اليد العاملة الخبيرة 101	274، 295، 297، 318، 328، 337،
يوروسبورت 252	اليد العاملة الماهرة 111	350، 367
اليونان (القدماء) 108، 182	يرلبول 133	اليابانيون 300
يونفيلد (بيتر) 187	يزور 138	يامانوشي = شركة يامانوشي
يونيليفر = شركة يونيليفر	يفيد النمو الفقراء عموماً... 340	يب (جورج) 171
يبب 33، 35	اليهودية 53	يبحث خريجو الجامعات الحديثون