

تعميم

كيف يجب أن نجعل للعالم من حولنا معنى ؟ ما الذي اكتشفه الآخرون يمكن أن يساعدنا ؟ تواجه مثل هذه الأسئلة المديرين والأكاديميين على السواء حيث أن كلنا المجموعتين نحاولان إضفاء معنى على نفس الظاهرة . تدور الأسئلة نمطياً ، في الحقل الإستراتيجي حول كيفية عمل المنشأة ، كيف تنمو وتتطور ، كيف تنظم المنافسة ، وكيف تتشكل وتتقدم طوال الوقت .

على الرغم من أن المديرين والأكاديميين مهتمون بنفس الموضوعات فإنهم نمطياً يذهبون مذاهب شتى . تنتقل حالات البصيرة من أحد الحقول ببطء إلى الحقل الآخر ، ولكن ليس الأمر كذلك في هذا المرجع . هنا محاولة أصيلة لبناء جسر ، والمنهج غير عادي ومبتكر . بالنسبة للأكاديميين تبنى هذه المحاولة طرقاً جديدة للحوار 4 طرح الرؤى . بالنسبة للمديرين ، توفر رؤى قابلة للاستخدام من مديرين آخرين . لتقدير ما يقدمه هذا الكتاب بصوره مختلفة ، فإننا نذكر القارئ بتاريخ سلسلة Sage الاستراتيجية . إنها ملتزمة باكتشاف وتغطية هذه الموضوعات .

يحاول الأكاديميون في حقل إدارة الأعمال نمطياً بناء نماذج شحيحة جداً تسمى إلى تفسير أو استخلاص معنى من العالم الذي يرونه . ينطبق هذا بصدق على كتاب (1962) Chandler عن الإستراتيجية والهيكلة التنظيمية في المنشآت المتنوعة ، أو (1980) Michael Porter حول كيف تشكل قوى المنافسة مصير المنشأة . تقوم هذه الملاحظات وغيرها على الملاحظات الميدانية من الأكاديميين الإستراتيجية . أحياناً تكون البيانات أولية . إنها تبنى من مراقبة المديرين في مواقع العمل ومن قراءة المستندات (انظر على سبيل المثال ، أعمال كل من Bower, 1994-Burgelman, 1970 أيضاً Weick, 1997) . أحياناً تأتي من بيانات ثانوية (كما هي الحال في حالات بعد النظر لدى Hannan and Freeman 1984) حول علم علاقة البيئة بالسكان ecology . يوجد غالباً ، مزج بين مصادر البيانات شاملة ، تواريخ مشروعات الأعمال ، الإحصائيات الحكومية ، القصص الصحفية (كما نرى في

(Hamel and Prahalad, 1994). أحياناً يوصف بناء النظرية بأن له أساس يدعمه ؛ بمعنى الفترض قمرها من الملاحظة الإدارية (كما هي الحال مع ملاحظات Mintzberg, 1994 حول التخطيط في المنظمات). في أوقات أخرى يقترب بناء النظرية من اختبار الأفكار الموجودة في أدبيات أخرى (على سبيل المثال نظرية الوكالة). تقريباً في كل الحالات ، يربط الأكاديميون عملهم بالبيانات ، وتوصف النتيجة بأنها مفيدة وعملية .

في مقابل الأكاديميين ، يوجد لدى المديرين إحساس مختلف لبناء النظرية والنموذج .

على جدول أعمال المدير الملاءمة وثيقة الصلة جداً بالموضوع . يتطلع المدير الإنجليزي بصفة خاصة ، إلى ما هو مفيد ، ويعتمد على الأفكار التي تكون غالباً موقفه جداً ، ومحددة جداً . يوجد تركيز كبير على كل ما يجعله يؤدي "وظيفته بنجاح" . يقود هذا إلى التطلع إلى أفكار أقل شمولية لنظرية تعمل على التوقعات التي تدعى الفورية . كما قد أشار باحثو الإستراتيجية ، فإن المديرين قد شكلوا بقوة أفكارهم عن عالمهم الخاص . (Bettis and Prahalad, 1995; Porac et al., 1989) . توجد هنا نقاط قوة ونقاط ضعف. تعمل مثل هذه النظريات من أجل صالح المنشآت في شكل إجراءات إيجابية عالية التنمية (March, 1991) ، وأحياناً أخرى تكون معوقة ، عندما تنحدر إلى لب القسوة والشدة (Leonard Barton, 1992) .

توفر حالات القوة وحالات القصور في الممارسة الإدارية فرصة للأكاديميين . يجب أن تسمح حالات القوة للأكاديميين بتدعيم استنتاجاتهم ، بتحقيق أرضية متوسطة أفضل لأعمالهم وغالباً ، بعرض المزيد من النظريات الموقفية الأكثر دلالة . يجب أن تسمح حالات ضعف الملاحظة الإدارية ، والتي تنشأ عن مصادم مشهورة للأكاديميين بإمكانية إضافة قيمة .

قد حاول القليل من الكتاب تناول الفجوة بين المدير والأكاديمي ، مع تركيز معظمهم على جانب محدد أو آخر . هذا الكتاب نوع من الاستثناء ، حيث يتحدى الطرق الأكاديمية في التشغيل ، وسعى المديرين إلى المساعدة العملية التفصيلية . على خلاف معظم الأعمال السابقة يتخذ هذا الكتاب منظوراً يتسم بالتجديد والإمتاع .

أنه يستخدم النظريات التي تدور في أذهان المديرين كأساس في بناء النظرية . يمثل هذا المنهج خطوة مختلفة عن وجهة النظر التقليدية ، ومن ثم فإنه يرى أن النظريات الإدارية ليست ذات قيمة كبيرة في حد ذاتها فقط يستخدم ما تحوى عليه من ملاحظات . ولكن نظريات المديرين تحتاج نمطياً إلى عملية صياغة وفرز ، وهنا نجد Calori وزملاءه يتكرون وصفة لبناء المعرفة ، تشبه طريقتهم تلك التي استخدمت في تصميم النظم الخبيرة (انظر Spender, 1996) . طبقاً لكلمات الفيلسوف الأمريكي William James ، فإنها تنقى معرفة الممارسين ، وتحديث تكاملاً في معرفة السياق لتشكيل نظرية تجميعية .

تمثل الفجوة التي تناوها Calori وزملاؤه المسألة الأساسية في قوى التنافس البنائية في أي قطاع . هذه المسألة القديمة اكتشفت بطريقة جديدة . بينما هناك وفرة من الكتب التي تناقش هذه المسألة والتي تستند إلى بيانات وحالات بعد نظر قاصرة وقصيرة ، ولكننا هنا نقدم ما هو أكثر ثراء وأكثر عمقاً . يختار هؤلاء الكتاب تحت مظلمتهم الاستياني على نطاق واسع حول السلوك الإستراتيجي لأكثر من مائة شركة والتي تغطي أربع صناعات وثمانية بلداناً أوربياً : إنهم يقدمون سجلاً عن قوى المنافسة البنائية وتفاعلاتها اللعينة . بينما قد تصنف بعض التقارير قطاعاً ما على أنه عالمي أو محلي ، فإنهم يشيرون إلى أن معظم الصناعات والمشروعات داخل الصناعات ليست عالية مائة في المائة أو محلية مائة في المائة ، ولكنها خليط بين هذا وذاك . إنهم يوضحون كيف يتمسك المديرون بآراء متعددة حول بنائهم ، تستند إلى الخلفية الصناعية ، الثقافة ، القيود والنجاحات .

يشير المؤلفون إلى وجود إمكانيات لسد الفجوة بين النظرية الإدارية وبين النظرية الأكاديمية . يرجع المديرون بصورة متكررة إلى مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والعالمية المستقرة . ومع ذلك ، يترجم المديرون الممارسون هذه الأفكار إلى شيء ما يعبر عما هو محسوس وواقعي . إنهم نمطياً يركزون على تقسيمات السوق - المنتج داخل المجالات الصناعية بصفة عامة ، بدلاً من صناعة معينة . إنهم يعطون اهتماماً صريحاً إلى موضوعات معينة مثل الحدود الجغرافية ، ونفس الاهتمام إلى العوامل التكنولوجية وعوامل الطلب . يميل المديرون إلى رؤية هذه القوى البنائية في حالة

تفاعل دينامي dynamic . إنهم يعتقدون أن الشركات تستطيع أحياناً أن تحدث تغييراً في بيئتها التنظيمية بأن تقوم بدور (كما في لغة المؤلفين) الأطراف شبه العالمية ، القائمين بإعادة هيكلة على المستوى العالمي ، قادة التكنولوجيا على المستوى الدولي ، أو الأطراف الذين يصنعون الرفاهية بصورة متميزة . إنهم يعتقدون أيضاً أنه في استطاعتهم تحدى الوضع الحالي بطرق مختلفة ، على سبيل المثال ، بتملك شركات أخرى لتغيير قواعد اللعبة .

بينما نظرية التدويل المعتدلة ذات قيمة ، فإن الإسهام الحقيقي لهذا الكتاب بالنسبة للباحثين يقع في إظهار كيف يمكننا أن نسج المفاهيم الإدارية مع الأفكار المستقرة للأكاديميين ، لبناء نظرية أفضل . هذا نوع جديد من الشراء ، والذي يربط بين مبدأ الاقتصاد أو التوفير التقليدي في التفسير العلمي والذي يطلق عليه parsimony مع عالم النظريات الجاري تطبيقها . إنه يحاول أن يتفادى أخطار عدم الحيادية .

ما الذي يستفده المدبرون من هذا الكتاب ؟ إننا نعتقد إنهم سوف يجدونه مفيداً ومنتعاً . سوف يسمعون أصوات المديرين الآخرين الذين كانوا رواداً في تجارب المعارك التنافسية على المستوى العالمي . سحبت عينة هؤلاء المديرين من أربعة مصانع مهمة : الطلاء ، الكابلات ، الشكولاته وصناعة الحلوى ، الأحذية . في هذا الميدان يوجد الكثير من التنوع . توجد مواقف للتكنولوجيا العالمية ومواقف التكنولوجيا المنخفضة ، التقسيمات الكونية والمحلية ، الشركات التي تكون قديمة أو البعض الذي يكون جديداً . يوثق الكتاب أوجه من شركات مشهورة مثل ، Alcatel , ICI , Mars, Hoechst ، وأيضاً حالات البصيرة من شركات أخرى أقل شهرة . إنه يعرض كيف يوجد التنوع في داخل المناطق، وفي داخل الشركات، وكيف يرى المدبرون الحلول للصراعات التي يواجهونها. هذا ليس بحثاً أكاديمياً مجرداً ، ولكنه كتاب حافل بالأمثلة والبصيرة المفيدة.

(لندن وروتردام) Charles Baden - Fuller

(برلين) Joerg Sydow

26 يوليو 1999

التقييم

بعد اكتشاف أمريكا أخذ Hernan Cortes مشروب الكاكاو معه إلى أسبانيا. في أمريكا الجنوبية كانت تستخدم حبوب الكاكاو Cocoa beans كعملة متداولة وأيضاً كمشروب يضاف إليه ماء ، ولفلل : لقد كان شراباً منشطاً للهنود. في أسبانيا كان مشروب الكاكاو يقدم في احتفالات الكنيسة ، وحقق هذا نجاحاً كبيراً ، حيث كان يفترض أنه لا يبطل الصيام لدى المسيحيين (مادة غير مفطرة) . لقد وصل إلى وسط أوروبا في القرن الثامن عشر، ودخل إلى سويسرا. كان لدى السويسريين فكرة إضافة اللبن إلى المشروب، وكانت هي الفكرة ! لقد أصبح المشروب مشهوراً.

"المدير العام التنفيذي Valor, Spain"

بدأ هذا الكتاب والدراسة التي يقوم عليها بافتراض أن الإدارة العليا التنفيذية المسئولة عن الأنشطة الدولية في شركاتها، لديها ما تقوله عن ديناميات المنافسة العالمية ، وما تقوله له أهميته البالغة. إن التأمل العميق حول دراسة تجربتهم يمكن أن يثري ويدعم النظريات الاقتصادية الحالية ، ونظريات الإدارة الاستراتيجية. قد يطلق النظريين على مثل هذه المعرفة المتجمعة التطبيقات العملية التي تسبق النظرية أو خسران المعرفة. لقد حاولنا طرق باب هذه المعرفة، الاختيار منها ، تحليلها ، بناءها ، وإعادةها إلى المجتمع الأرحب من المديرين المعنيين بالمنافسة الدولية. يستند أساس مادة هذا الكتاب على 3000 صفحة من المقابلات مع 122 مديراً عاماً تنفيذياً في 117 شركة. لقد سردوا علينا قصصاً حول تنمية صناعاتهم دولياً ، وأيضاً شركاتهم ، وتحدثوا عن نظرياتهم المعلنة التي أخذت طريقها إلى التطبيق العملي.

النظريات

Theories

بداية نسبت النظريات الاقتصادية التنمية الدولية للصناعات إلى وجود مزايا مقارنة استناداً إلى عوامل الإنتاج, (Samuelsen, 1948, Ohlin, 1933)

Hecksher, 1919) أو إلى هيكل الطلب (Linder, 1961). كانت النظرة إلى التجارة (تدفق المنتجات) والاستثمار المباشر (تدفق رأس المال) على أنها مكملتان ، وأن الحواجز أمام التجارة الدولية تحدد الإحلال بين تدفقات المنتج وتدفقات رأس المال (Mundell, 1957). تفترض النظريات الاقتصادية الأكثر حداثة أن المزايا المعينة للشركة (المزايا الاحتكارية) تدفع إلى التنمية الدولية للصناعات (Caves, 1971, Kindleberger, 1969, Vernon, 1966, Hymer, 1960) طبقاً للمدرسة التدويل ، فإن الشركات تنمو من خلال أنشطة القيمة المضافة عبر الحدود لأن الأسواق الوسيطة تفشل في التشغيل بكفاءة (Teece, 1985, and Casson, 1981 Buckley, Rugman, 1979) تعمل نظرية الائتلاف الانتقائي (Dunning, 1981) على تكامل الرؤى المذكورة سابقاً ، وتعتبر أن اندماج الشركات في الإنتاج الأجنبي مدفوعاً بمزايا محددة للملكية ، مزايا التوطن المحلي ، ومزايا التدويل . قد تستثمر بعض الشركات ميزتها التنافسية في بعض الصناعات وتقيم على المنافسة الدولية (Porter, 1990). تقع هذه النظرية على حدود الاقتصاد الاستراتيجية.

أصبحت العولمة (الكونية) موضوعاً ساخناً في فترة الثمانينيات (1980) وجاء أصحاب نظريات الأعمال الاستراتيجية لاثرائها. على سبيل المثال، اقترح (Prahalad and Doz (1987) أن أهمية العملاء متعددي الجنسيات ، وجود بعض المنافسين في العديد من الأسواق الرئيسية ، كثافة الاستثمار ، كثافة التكنولوجيا ، الضغوط من أجل تخفيض التكاليف ، الحاجات العامة لكل البشر ، وسهولة الوصول إلى المواد الخام تعمل كلها على تكامل العولمة ، وأن الاختلافات في حاجات العميل ، والاختلافات في التوزيع، الحاجة إلى البدائل وتكثيف المنتج ، بناء السوق (التجميع مقابل التجزئة) ومتطلبات الحكومة المضيفة، تعمل كلها على الاستجابة المحلية. تتميز الصناعات على المستوى العالمي بالتكامل الكوني المرتفع والاستجابة المحلية المنخفضة أما الاستجابة المحلية المرتفعة، والتكامل الكوني المنخفض فإنه يميز الصناعات متعددة الجنسيات multidomestic ، وبين هذين الطرفين توجد صناعة تعتبر خليطاً ليست كاملة العولمة، وليست كاملة التعدد المحلي (Prahalad & Doz, 1987) - أنظر

الملحق (1) . إن التكامل في العولمة والاستجابة المحلية يشكلان إطاراً مشتركاً للكثير من الباحثين في أدبيات الإدارة الاستراتيجية (Bartlett et al., 1990) وخاصة أولئك المهتمين بالاستجابات التنظيمية في مجال تحديات إحداث التغيير في الصناعة (Ghoshal and Nohria, 1993, Hedlund and Rolander, 1990, Bartlett and Perlmutter 1989) . أصول هذا الإطار يمكن أن تكون موجودة في (1969) ، الذي حدد العوامل التنظيمية والبيئية كموامل جاذبة ، وفي Lowrance (1967) and Lorsch اللذان ناقشا الجدل التنظيمي حول التكامل والتمايز في علاقتهما بالظروف البيئية. على أحد الجوانب، تبسط حالات الجدل الكوني - المحلي تفسر العولمة وذلك بتخفيضها إلى بعدين فقط. على الجانب الآخر لا يوافق المؤلفون حول المتغيرات التي تكون كل بُعد يذكر (Porter 1986) قائمة بالعوامل التي تزيد من المنافسة العالمية. يحدد Bartlett and Ghoshal (1992) أربعة عوامل تدعم التنسيق الكوني، عاملين يدعمان الابتكار على المستوى الدولي، وخمسة عوامل تعمل على التمايز المحلي. (Roth and Marrison 1990) أوردوا 13 عاملاً تم ترتيبها في فئات مختلفة ، وذكر Yip (1992) 25 عاملاً صنفت أيضاً في فئات مختلفة.

الرؤى (المنظور) Perspectives

يوجد انسجام وتوافق بين مجموعة النظريات الاقتصادية ومجموعة النظريات الإدارية ، وفي الواقع ، استعارت الإدارة الاستراتيجية الكثير من المفاهيم الاقتصادية ، أنظر (Rumelt et al., 1991) ومع ذلك توجد اختلافات بين هذين الفرعين من المعرفة . يرى Porter (1991) طريقة الاقتصاديات التقليدية على أنها "بناء نماذج" التي تجرد تعقيد المنافسة من أجل عزل عدد قليل من المتغيرات الأساسية والتي تفحص تفاعلاتها بعمق يتمثل منهج الإدارة الاستراتيجية في بناء أطر العمل بدلاً من النماذج. يشتمل الإطار على متغيرات كثيرة ويسعى إلى جذب المزيد من التعقيد في المنافسة الفعلية. يضاف إلى ذلك، أن كل التفاعلات بين الكثير من العوامل في

الأطر لا يمكن سحبها (Porter, 1991). إلى حد ما تعتبر الأطر مناظرة للنظم الخبيرة expert systems.

مع الاستثناءات الملحوظة في نظريات الابتكار والتميز ، نجد أن النظريات الاقتصادية تركز على الحتمية البنائية (Hymer (1960), Vernon (1973), Perroux (1966). على سبيل المثال ، تفترض اقتصاديات تنظيم الصناعة أن الأرباح الأعلى من العادية ممكنة فقط مع وجود عيوب في السوق : يتحدد تسير الشركة عن طريق بناء السوق ويهدم بواسطة توازن قوى السوق. يقوم الحقل الاستراتيجي على الفراض أن لدى الشركات اختيارات فيما وراء تلك التي يحددها بناء السوق الذي يتنافس فيه . قد تخلق الشركات وتدعم المزايا التنفيذية القائمة على التجميع المحدد للموارد (نظرية الشركة التي تؤسس على الموارد (Wernerfelt, (1984) ، بعيداً عن مفهوم الاختيار الاستراتيجي (Child, 1972, (1997). يعترف مفهوم الاختيار الاستراتيجي بكل من أوجه توقع الفعل Proactive ورد الفعل reactive في عملية اتخاذ القرار التنظيمي المتعلق بالبيئة : ينظر إلى وكلاء التنظيم على أنهم يتمتعون بنوع من الاستقلالية الملزمة ، أنهم يستطيعون اتخاذ مبادرات ، ومع ذلك فإن البيئة التي يعملون في إطارها تحد من اختيارهم. تمثل الإدارة الاستراتيجية طرازاً جدلياً بين الاختيار والقيود : ولذلك على الرغم من أن القوى البيئية والداخلية تعمل كقيود ، فإن التفكير الاستراتيجي غالباً يختار ، وفيما بعد يعدل مجموعة القيود (Bourgeois, 1984 : 593)

في هذه الدراسة نبحث عن أطر عمل (أكثر من نموذج) التي توفق بين الحتمية البنائية والأفعال التطوعية (Astley and Van de Ven, 1983, Hrebiniak and Joyce, 1983) وذلك لشرح قوى التفاعل الدولية في المنظمات ونظم المنافسة. لقد تبينا منظوراً شاملاً وتفاعلياً ، وبديهيّاً قد قبلنا التناقض الناشئ عن جمع نظريات عديدة متنافسة (Child, 1997).

ينظر إلى التدويل Internationalization كعملية والديناميات الدولية للصناعات على أنها تتدعم من خلال المحددات البنائية والتنافسية (Birkinshaw et al., 1995) منظور القوى البنائية جذوره العميقة في اقتصاديات

المنظمة الصناعية (Porter, 1980) ، نظرية الاعتماد على الموارد : تنافس الشركات من أجل الموارد النادرة ، ونظرية الطوارئ : يجب أن تساير استراتيجيات الشركات نمط البيئة التي تنافس في إطارها. طبقاً لهذا المنظور تشكل القوى البنائية الهينة التي تكون عليها الصناعات - عولمة ، مختلطة متعددة المحليات، ولهذا مضامين معيارية بالنسبة لمحتوى استراتيجية الأعمال . قد يركز منظور الإجراء التنافسي على استراتيجيات الأعمال التجميعية: يقول علم المأوى الإنساني Population ecology بأنه على الشركات أن تتكيف مع القوى البيئية أو تفشل (Hannan and Freeman, 1977) ، النظرية المؤسسية الجديدة تقول بأن الاستراتيجية (العالمية) للشركات تتأثر بالقواعد الاستراتيجية في الصناعة (Knickerbocker, 1973) : مثل هذه القواعد تنتج عن عملية تقليد الاستراتيجيات العالمية الفعالة. يعتبر كل من علم المأوى الإنساني والنظرية المؤسسية من المحددات أو القيود. قد يركز الإجراء التنافسي أيضاً على الحركات الأولى : إنما الشركات التي أوجدت القواعد الجديدة بداية (Schumpeter, 1934) . تبنت نظرية التطور (Nelson and Winter, 1982) مفهوم الروتينيات الشكلية وديناميات منافسة Schumpeterian : تنافس الشركات أساساً من خلال الكفاح من أجل التحسين أو الابتكار. ولكن الشركات تتعلم عن طريق الممارسة ؛ إن إمكانيات الشركة هي محصلة لتاريخها، مما يجعل من الصعب عليها تقليد الشركات الأخرى.

تعمل أطر الإدارة الاستراتيجية التي تحلل التفاعلات بين القوى البنائية والقوى الاستراتيجية كأساس نظري عريض لهذه الدراسة.

كانت أدبيات الاستراتيجية العالمية في الثمانينات (1980) مهمة أساساً بتقييم القوى البنائية التي تحدد "التكامل العالمي" والاستجابة المحلية" وتعرف أنماط الصناعات : عالمي ، مختلط ، متعدد المحليات. كانت الفكرة العامة أن الشركات قد تستثمر الفرص التي توفرها القوى البنائية ، ويجب أن تساير استراتيجياتها العالمية مع نوع البيئة التي تنافس في إطارها (Ghoshal and Nohria, 1993)

أجرى عدد كبير من المؤلفين المذكورين سابقاً العديد من دراسات

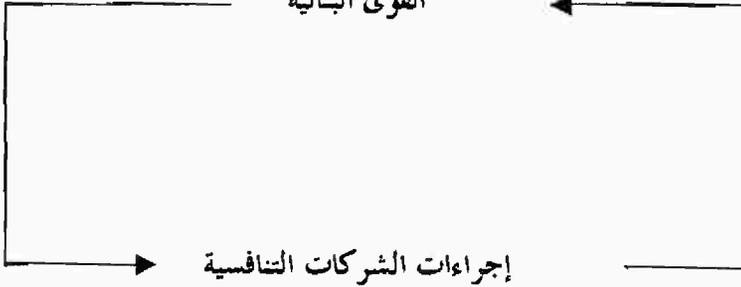
الحالة. وصف بعضها الاستراتيجيات العالمية المبتكرة (أنظر على سبيل المثال Bartlett

(and Ghoshal 1992) ومع ذلك، فإن التحول من الأطر الاستراتيجية والاهتمام الخاص بالابتكار الاستراتيجي كمفهوم مركزي يعتبر ظاهرة أكثر حداثة. الكتب الأكثر رواجاً فرضت فكرة أن بعض الشركات تغير قواعد اللعبة في صناعتها (أنظر Baden Fuller and Stapford, 1992) وتلك الاستراتيجية تحدث عن إتيان الأشياء بصورة مختلفة. لا تركز هذه المساهمات على تحديد نماذج الإدارة الاستراتيجية للمنافسة العالمية، ولكنها توفر توجيهاً للبحث :

يهتم المدبرون بكيف يمكنهم مساعدة صناعة ما على التطور بالطرق التي تعتبر ذات مزايا لهم. ومن ثم فإن إدارة أحداث التحول في الصناعة هي مادة اهتمامهم (....). يجب أن ينظر إلى بناء الصناعة على أنه متغير يجب إدارته ولا يؤخذ كقضية بديهية (Prahalad and Hamel, 1994)

شكل رقم 1-1

المنافسة العالمية ، الحتمية البنائية ومذهب الاختيار الاستراتيجي
القوى البنائية



يلخص الشكل 1-1 الرؤية النظرية العريضة التي اقترحت لأعضاء الإدارة العليا الذين أشركونا معهم في معرفتهم.

على الرغم من بساطة هذا الشكل ، فإن لفكرته الأساسية مضامين منهجية كبيرة. يتطلب منظور تفاعل العملية، في فترة بناء النظرية ، استخدام دراسات الحالة الطولية Longitudinal (بمعنى تتبع التأثيرات على فترات زمنية لاحقة) ، وذلك في العرف للنظريات القائمة على أساس عقلي (Van de ven et al., 1989) . فيما يتعلق بديناميات الميادين التنظيمية، يجب أن يعتمد بناء النظرية على دراسات الحالة في الصناعة (Melin, 1989) .

تؤسس الدراسة والكتاب على إطار نظري عريض ثانوي : إدراك الصناعة على أنها ميدان قوى ؛ (Melin, 1987) " Field of force " تأخذ إستعارة ميدان القوى الرؤية الكلية holistic view للتغيرات في الصناعة ، وتدرس القوى الخارجية ، القوى الاستراتيجية (التفاعل ما بين المتغيرات البنائية في ميدان القوى والإجراءات الاستراتيجية للشركات الفردية) والقوى الداخلية (الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الاختيار الاستراتيجي للشركة). يشتق منظور قوى الميدان من نظرية حقل التداخل التنظيمي (Warren, 1967) ، نظرية السلطة الميدانية (Daxhl, 1963) ، ونظرية الميدان (Lewin, 1951). تعرف نظرية الإجراءات الاجتماعية (Lewin) الميدان، بأنه كلية التواجد المشترك للحقائق التي تدرك من اعتمادها المتبادل فيما بينها ، ويحدد نمطين من القوى في الميادين الاجتماعية : القوى الدافعة ، التي تطرح القوى المحركة ، والمقيدة والتي تعمل كعقبات أمام إحداث التغيير. في هذه الدراسة طرح سؤالان أساسيان : ما هي القوى التي تعزز تنمية المنافسة العالمية ؟ ما هي القوى التي تحد من المنافسة العالمية؟ وفي الواقع أثناء المقابلات كان أعضاء الإدارة العليا يفضلون مناقشة "القوى المعززة للتكامل "العالمي" والقوى المعززة للاستجابة المحلية حيث أن الكثيرين منهم كانوا على دراية بالأطر الاستراتيجية والمفاهيم المألوفة مثل "فكر عالمياً وتصرف محلياً" أو "الحل التعاملي".

ترجع الاهتمامات الخاصة بالإدراكات الشخصية للأفراد لما يجري في العالم إلى نظرية المجال Field-theory : إن الأفراد لا يتصرفون إلى درجة كبيرة في العالم كما هو قائم ، ولكن كما يدركونه. إنه داخل البيئة الشخصية توجد كل الإمكانيات الواقعية للتصرف (Mey,1972) . عملياً، يصنع المديرون بيئتهم ، والمديرون الأقوياء يشكلون صناعتهم (Smircich and Stuffart, 1985) . تشير هذه العملية في صنع البيئة إلى حقيقة أننا يجب أن نكون مهتمين في فهم أطرها المعرفية.

المعرفة الجمعية للممارسين

بعض النظريين مهتمون أساساً بالحدود المعرفية للمديرين (Simon, 1957) . طبقاً لهذا المنظور الواقعي، يجب أن يصحح الأفراد تحيزهم المعرفي لكي يقربوا من الحقيقة الموضوعية. يجمع بعض النظريين المادة المعرفية من أجل تفسير سلوك الإدارة العليا وقراراتها (Huff, 1990) حلل (Spender (1989 ، انطلاقاً من اهتمامه بديناميات الصناعات ، الإجراءات الروتينية المشتركة لدى المديرين البريطانيين في ثلاث قطاعات (منتجات الألبان، تأجير الأوناش، وسباكة المعادن).

وحلل (Melander (1997 "الحكمة الصناعية" في صناعة الورق في علاقتهما بالسلوك الاستراتيجي، وما يترتب على ذلك من استقرار أو تغيير على مستوى الصناعة. طبقاً لهذا التوجه، يصنع أعضاء الإدارة العليا بيئتهم (Weick,1979) : يعني هذا أن الفاعلين يستجيبون لتعريفاتهم الشخصية للبيئة، ويسرون على ضوء تفسيرات مثالية، عادة تؤدي إلى حدوث الأشياء كما يرغبونها.

في هذا الكتاب نهتم بصفة خاصة بالرشد الملتزم من الفرد المعين بذاته، وبمحصلة البناءات المعرفية في اتخاذ القرار والسلوك. ومع ذلك، تتبنى موقفاً ثالثاً، ونعتبر معرفة أعضاء الإدارة العليا مادة لما قبل النظرية والتي يمكن أن تكون ذات فائدة لتنمية النظريات ؛ وبعبارة أخرى نحن نعتمد على الحوار بين النظريين والممارسين من أجل تنمية النظريات. بهذه العملية يوفر الباحثون أساساً نظرياً واسعاً، يتم تنقيحه بمساعدة مجموعة منتقاة من الخبراء.

إن القصص التي يمكن أن يسردها الممارسون، ويمكن أن تشير إلى ديناميات المنافسة العالمية داخل صناعتهم، تصل إلى مستوى جودة التقارير التاريخية التي توفر الرأي المتراكم والمشكّل من ظاهرة دينامية مركبة. إن معرفة الممارسين تمثل سياقاً في مصطلحات (Pepper (1942 : أنها تأخذ النمط الكلي (الجستلت (gestalt) كموضوع للدراسة بدلاً من مجموعة حقائق متفرقة، وتقبل التغيير كأحد الأوجه الأصلية في العالم (Tsoukas, 1994).

إن هذا الكتاب والإطار الذي نسعى إلى وضعه يقوم على روايات الممارسين ، ومن ثم الاستخدام الكثيف لجلسات مقابلاتهم. إننا نعرف دورنا بأنه دور الباحث المفسر أو الشارح ، الذي ينظم مجموعة من تقارير المهتمين بدراسة السياق ، المعرفة الجمعية للممارسين ، ويحولها إلى إطار عام متناسق.

تهدف هذه العملية الاستدلالية إلى إثراء النظريات القائمة ووضع إطاراً جامعاً ومانعاً بحيث نستخدم أبسط وأسهل المصطلحات والعبارات، مع القدرة على التقاط السيناريوهات في مجال التدويل المعقدة والتنوع: لتبرير النسبية في بناء العوالم.

إن الإطار الذي يصاغ بكلمات الممارسين سوف يتحدث إلى الممارسين. إنه يمكن أيضاً أن يبحث في الحوار النظري بين الباحثين المهتمين بالمعرفة القابلة للتطبيق.

الدراسة The Study

يمكن اعتبار أعضاء الإدارة العليا المسؤولين عن الأنشطة الدولية في شركاتهم الخبراء الذين يمكنهم أن يقدموا معلومات في حوار نظري حول ديناميات المنافسة الدولية. يمكن أن ينظر إلى الدراسة التي يستند إليها هذا الكتاب على أنها عملية استشارية لدى الخبراء للاعتراف من معرفتهم الفردية والجمعية.

تستخدم مثل هذه الطرق غالباً في تخطيط السيناريو (Wack, 1985) ، ولتصميم النظم الخبيرة. أشار Spender في كتابه الوصفات الصناعية Industry recipes ، إلى أن هناك تشابه بين تحليل المعرفة الجمعية الإدارية وبين نمذجة modelling النظم الخبيرة. تستخدم أيضاً العملية الاستشارية مع الخبراء الممارسين للتخطيط التفصيلي للموضوعات التي يجب أن يتناولها الباحثون (أنظر على سبيل المثال دراسة Delphi حول التجارة والأعمال الدولية (Czinkota and Ronkainen, 1997 ;

تركز الدراسة الحالية على التقارير والتوقعات التاريخية التي أجراها أعضاء الإدارة العليا في أربع صناعات حول ديناميات المنافسة العالمية. إنها تبنت نموذجاً

معرفياً للتحليل الصناعي (Lenz and Engledow, 1986) وتستخدم طرقاً تشبه تلك التي استخدمها Spender (1989) وأيضاً (Melander (1997).

تم إجراء مقابلات مع 122 مديراً مسئولين عن الاستراتيجيات الدولية في شركاتهم، في أربع صناعات "مختلطة": صناعة حلويات الشكولاته، صناعة الكابلات والأسلاك المعزولة، صناعة الأحذية، وصناعة مواد الطلاء. تم تدوين 117 شركة تمثل العينة المستخدمة وذلك في الملحق 2، على أساس الصناعة، وعلى أساس البلد. يوضح الملحق 3 وظائف أعضاء الإدارة العليا الذين شاركوا في الدراسة: كل منهم لديه خبرة ملحوظة في الأعمال والصناعة الدولية، وكل منهم كان مسئولاً عن الاستراتيجية الدولية في شركاتهم. كانت المقابلات مفتوحة وتعتمد على أربع أفكار أساسية عريضة (أنظر الملحق 4). تستمر المقابلة ما بين ساعة إلى ساعتين ونصف وكانت تسجل على شريط كاسيت. تستند فصول هذا الكتاب إلى تحليل نسخ ومحتوى هذه المقابلات⁽¹⁾. كانت نسخ المقابلات المفتوحة تحلل من أجل الوصول إلى المفاهيم والربط بينها. تحليل المحتوى كان يجري طبقاً للطريقة التي وصفها (Calori et al., 1994)، والتي يوجد لها تلخيص في الملحق 5. استخدمت أيضاً طرق أخرى مثيلة لبحوث دراسات الحالة (Eisenhardt, 1989).

لقد جذبت الصناعات الكونية العديد من الباحثين بصفة خاصة، لأنها توفر الفرص لعقد مقارنة بين الهيئة الكلية للصناعة في حدها الأقصى مع ما يقابلها من حدها الأدنى (الصناعات المحلية). بنفس الطريقة ركز الاقتصاديون على الأطراف المتقابلة عند صياغتهم لنظرية الاحتكار ونظرية المنافسة الكاملة. ومع ذلك فبعض الاقتصاديين مثل (Chamberbin (1933 كانوا أكثر اهتماماً "بالمنطقة الرمادية" بين الاحتكار والمنافسة الحرة، ولقد وصلوا إلى ما يسمى بالمنافسة غير الكاملة، ومن ثم وضعوا الأساس لمفهوم التمييز. إن التركيز على الصناعات الأربع هو حل وسط بين العمق والتنوع: إنه يوفر الفرصة للاعتماد على عدد كاف من الخبراء في كل صناعة وللمقارنة الصناعات لكي يتم تحديد العموميات والخصوصيات.

قصد اختبرت الصناعات الأربع بصفحتها واقعة في المنطقة الوسطى بين خريطة التكامل الكوني والاستجابة المحلية التي قدمها (Pralhad and Doz 1987). أخذت في الاعتبار نسبتان عند الاختيار : نسبة الواردات إلى الاستهلاك القومي، ونسبة الصادرات إلى الإنتاج القومي ، على أن تكون أعلى من 10 في المائة، وأقل من 50 في المائة، في البلدان الأساسية والمناطق الجغرافية في الدراسة. يبين الملحق 6 تفاصيل حول الاختيار وخصائص الصناعات. من بين الصناعات المختلفة تلي مصانع حلويات الشكولاته، الكابلات والأسلاك المعزولة، الأحذية ، وصناعة مواد الطلاء المعايير السابق ذكرها. حددت قيود التكاليف النطاق الجغرافي لمقابلات الخبراء داخل أوروبا. خلق هذا نوعاً من التحيز : الاحتمال القائم بأن المديرين كانوا متأثرين بالمنطقة من العالم التي يعرفونها بصورة أفضل، على الرغم من أن الأسئلة كانت تتناول "ديناميات الصناعة على المستوى العالمي" . ومع ذلك، تم تمثيل مديريين من بلدان أوروبية متعددة (بلجيكا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، هولندا، أسبانيا، السويد، المملكة المتحدة) بالإضافة إلى المديرين الأوروبيين المسؤولين عن الاستراتيجية الأوروبية في الأقسام الأوروبية لدى الشركات الأمريكية متعددة الجنسيات (لم نجد في الصناعات المختلطة الأربع أية شركة يابانية متعددة الجنسيات ممثلة بقوة في أوروبا). يشرح الملحق 7 كيف تم اختيار الشركات داخل كل صناعة . يجد استبعاد الشركات الخدمية بالتأكيد من استنتاجات الدراسة ونطاق هذا الكتاب⁽²⁾ . ومع ذلك، تمثل الصناعات الأربع مجموعة متنوعة من الأنشطة ، حلويات الشكولاته، والأحذية أساساً مصانع منتجات استهلاكية ، الطلاء يشتمل على المنتجات الاستهلاكية والصناعية. والكابلات هي أساساً نشاط قطاع الأعمال. يمكن القول بأن العينة محدودة ولكنها غير منحازة النضوج التكنولوجي والاستراتيجي.

مقدمة إلى النتائج

Introduction to the findings

أكد المديرين على المنظر النظري الواسع الذي قدم في البداية. توصف ديناميات المنافسة الدولية بصورة جيدة على أنها التفاعل القائم للقوى البنائية والإجراءات التنافسية. أنتج الجمع بين خرائط المديرين المعرفية إطاراً كلياً لفهم

الشكل المعقد للقوى في هيئته الكاملة و" السيناريوهات " المتنوعة للتنافس الدولي. يلخص الجدول 1-1 النتائج الرئيسية.

تبنت غالبية المديرين الإطار الجدلي للتكامل الكوني والاستجابة المحلية ، على الأقل عند نقاط معينة في المناقشة. وضع كثيرون منهم تمييزاً للفصل ما بين القوى الدافعة والقوى المقيدة. على سبيل المثال ، الاختلافات عبر القوميات في سلوك المستهلكين تعزز الاستجابة المحلية، بينما التعريف الجمركية العالية تحد من التنمية العالمية.

كان لدى الغالبية العظمى من المديرين مشكلات تتعلق بخصائص مثل "عالمي" أو "محلي" التي اعتبروها كنوع من التبسيط أو الحقوا بها معان مختلفة.

يصور الشكل 1-2 القوى الميدانية. أنه يتضمن 18 قوة صنف في أربع فئات

أساسية :

- القوى البنائية التي تعزز التكامل العالمي و/أو التنمية الدولية ؛
- القوى البنائية التي تعزز الاستجابة المحلية و/أو تحد من التنمية الدولية ؛
- الاجراءات التنافسية التي تعزز التكامل العالمي و/أو التنمية الدولية ؛
- الاجراءات التنافسية التي تعزز الاستجابة المحلية و/أو تحد من التنمية الدولية ؛

يمثل هذا خريطة أعضاء الإدارة العليا المجمععة عن ديناميات المنافسة العالمية⁽³⁾ .

إنها سوف تنقح وتناقش في الفصول 3,4,5 .

تحليل محتوى المقابلات يلقي الضوء على عدد من التفاصيل والفوارق الدقيقة التي تعتبر محورية في فهم المنافسة العالمية، والتي تحدث غالباً تمييزاً في دنيا الأعمال. لكي تعبر عن هذه التفاصيل والفوارق الدقيقة مع الاحتفاظ بالمعنى فإن النص يحتوي على الكثير من الاقتباسات والتصريحات الكثيفة.

يظهر الفصلان الأول والثاني، أنه داخل صناعة ما، نجد أن المنافسة العالمية تكون متجانسة، وتوفر أطراً لتحليل وفهم تقسيمات المنتج - السوق المتنوعة، وتنوع أماكن المنافسة الجغرافية (الناطق). تعتبر نماذج تدفق المنافسة العالمية غامضة جداً

حول المستوى الملائم للتحليل وتميل إلى التركيز على الأشكال الكلية المتطرفة (عالمي أو محلي) بينما يشير المديرون إلى الحاجة إلى التركيز على تقسيمات المنتج - السوق وتفسر تشكيل حدود المنافسة على مستوى المنطقة.

الجدول رقم 1-1 ملخص النتائج

- التنوع المرتفع في المنتج - السوق
 - تتكون كل صناعة من مجموعة تقسيمات المنتج - السوق العالمية ، المحلية ، والمختلطة.
 - يتميز كل تقسيم المنتج - السوق بمجموعة محددة من القوى التنافسية التي تتطلب استراتيجية عالمية محددة.
 - بصفة عامة لا تتفق تقسيمات المنتج - السوق مع موائيق SIC ، ومن ثم كان الاعتماد على الخبراء ضرورة لتقسيم الصناعة.
 - إن نطاق التنوع العالي داخل الصناعة يقدم للشركات حرية استراتيجية عالية، فرص من أجل الاستراتيجيات الثابتة، والتنوع في استراتيجيات حافظة مابين المنتج.
- الحدود التنافسية على مستوى المنطقة تفصلها خطوط متقطعة.
 - يتم تنظيم حجم المنافسة الدولية إلى حدود تنافسية على مستوى المناطق تفصلها خطوط متقطعة.
 - التقسيم إلى مناطق يختلف باختلاف كل صناعة على حده ، وإلى تقسيم كل منتج - سوق داخل الصناعة.
 - توجد ست قوى بنائية ترسم الخطوط المتقطعة التي تفصل الحدود التنافسية، تستثمر الشركات الإمكانيات التي تحددها هذه القوى ويحدث بعض القادة المتكرين تعديلاً في خرائطهم وينشئون حدوداً جديدة.

• القوى البنائية التي تعزز الاستجابة المحلية والتكامل العالمي

- سبع قوى بنائية تعزز الاستجابة المحلية و/أو تحد من التنمية العالمية.
- قرب المكان الضروري، الحماية، والتنوع تؤثر على تشتت الاستجابة وعلى الاستجابة المحلية.
- التنسيق هو الطريق إلى إدارة التنوع.
- سبع قوى بنائية تعزز التكامل العالمي و/أو التنمية الدولية.
- قد تم إدراك بعض المحددات بصورة واسعة في أدبيات الإدارة : الكثافة التكنولوجية، اقتصاديات الحجم، المزايا المقارنة. يؤكد الممارسون أيضاً على التأثير الكبير لعوامل الطلب (العملاء الدوليين الأقوياء، ظهور أسواق عالية القوة).
- تؤدي كثافة السوق إلى إحداث تأثير مزدوج على ديناميات المنافسة الدولية.

• الإجراءات التنافسية، استراتيجيات الشركات

- استراتيجيات إعادة التوطين، الدمج - التملك - التحالفات الدولية، واستراتيجيات الابتكار تعزز التكامل الدولي.
- تخلق الاستراتيجيات العالمية الابتكارية قوى بنائية جديدة وتغير قواعد اللعبة.
- تحدد الاستراتيجيات العالمية بالأبعاد التالية : النطاق الجغرافي، نطاق التقسيم ، سياسة الاستثمار الأجنبي، التنميط مقابل التميز) ، التكامل الدولي لأنشطة السلسلة ذات القيمة، المزايا التنافسية، عملية التدويل.
- استناداً إلى هذه الأبعاد ، تشتق عملياً ثمانية أنماط من الاستراتيجية العالمية : شركات : الأطراف شبه العالمية ، إعادة البناء عبر القوميات ، اختصاصيو التكنولوجيا على المستوى الدولي، الأطراف المتميزة في الرفاهية العالمية، القادة على مستوى القارات ، التحدي لانتهاز الفرص العالمية، أطراف التميز الجغرافي، أطراف التركيز على بلد معين.

يظهر الفصل الأول أن كل صناعة تتكون من مجموعة من تقسيمات المنتج - السوق . " العالمية " ، " اقليمية " و " المختلطة " ؛ تتميز كل منها بمجموعة معينة من القوى التنافسية والتي تتطلب استراتيجية عالمية محددة. لمواجهة نطاق التنوع ، قد يتم تبني استراتيجيات مزدوجة، بعض الشركات تشجع تبادلياً، على تركيز مبيّن أعمالها طبقاً لتقسيمات محددة. اختصاراً، للتنوع مضامين استراتيجية كبيرة. يعطي الفصل إطاراً لتحليل التنوع، ويرز ثلاث سيناريوهات للتنمية الدولية.

يوضح الفصل الثاني أن التوبب البسيط لنطاقات السوق - محلي أو مناطق، أو عالمي يعتبر مظللاً. يصنف حجم المنافسة الدولية إلى مناطق (مجموعة بلدان، أقاليم جغرافية، حدود تنافسية) مفصولة بخطوط متقطعة. يختلف التقسيم إلى مناطق باختلاف نوع الصناعة (ولكل تقسيم منتج - سوق داخل كل صناعة). يظهر الفصل مجموعة القوى التي تشكل المناطق والخطوط المتقطعة مع إعطاء أمثلة.

يمكن أن يتحول النموذج النظري الناتج بسهولة إلى مصفوفة عملية لتقييم وتوقع تشكيل الحدود التنافسية، وهذا يفيد كثيراً في تقييم مخاطر كل من الأوضاع الاستراتيجية والموارد والمهارات الضرورية. يفسر الفصل أيضاً كيف تشكل الاستراتيجيات العالمية تطور المناطق لدى الشركات.

تناقش الفصول الثالث، الرابع، والخامس الإطار التكامل الذي عرض في الشكل 2-1: التفاعل بين القوى البنائية والاجراءات التنافسية.

يراجع الفصل الثالث القوى البنائية التي تعزز الاستجابة المحلية أو تحد من التنمية العالمية : القسرب الجغرافي للعملاء والموردين (تكلفة النقل، الخدمات) ، الحماية (الحواجز الحكومية، المغالاة في الوطنية)، والتنوع العالمي (كثافة وتنوع التوزيع، أنماط استهلاك مختلفة، ثقافات أعمال مختلفة). إنه يوفر عناصر المجموعة الفرعية الأولى لتقييم وتوقع التدويل. تمت مناقشة الاستجابة المحلية، ومفهوم وممارسة التنسيق كأفضل طريقة لإدارة التنوع.

يراجع الفصل الرابع القوى البنائية التي تعزز التكامل العالمي والتنمية العالمية : الكثافة التكنولوجية، اقتصاديات ونطاق الحجم الكبير (الشراء، التصنيع، الإعلان، والتمويل، دورة حياة المنتج القصيرة)، المزايا التنافسية (أساساً تكاليف العمالة) ، وقاعدة العميل العالمي (عملاء عالميون أقوياء، ظهور أسواق مرتفعة النمو). إنه يوفر

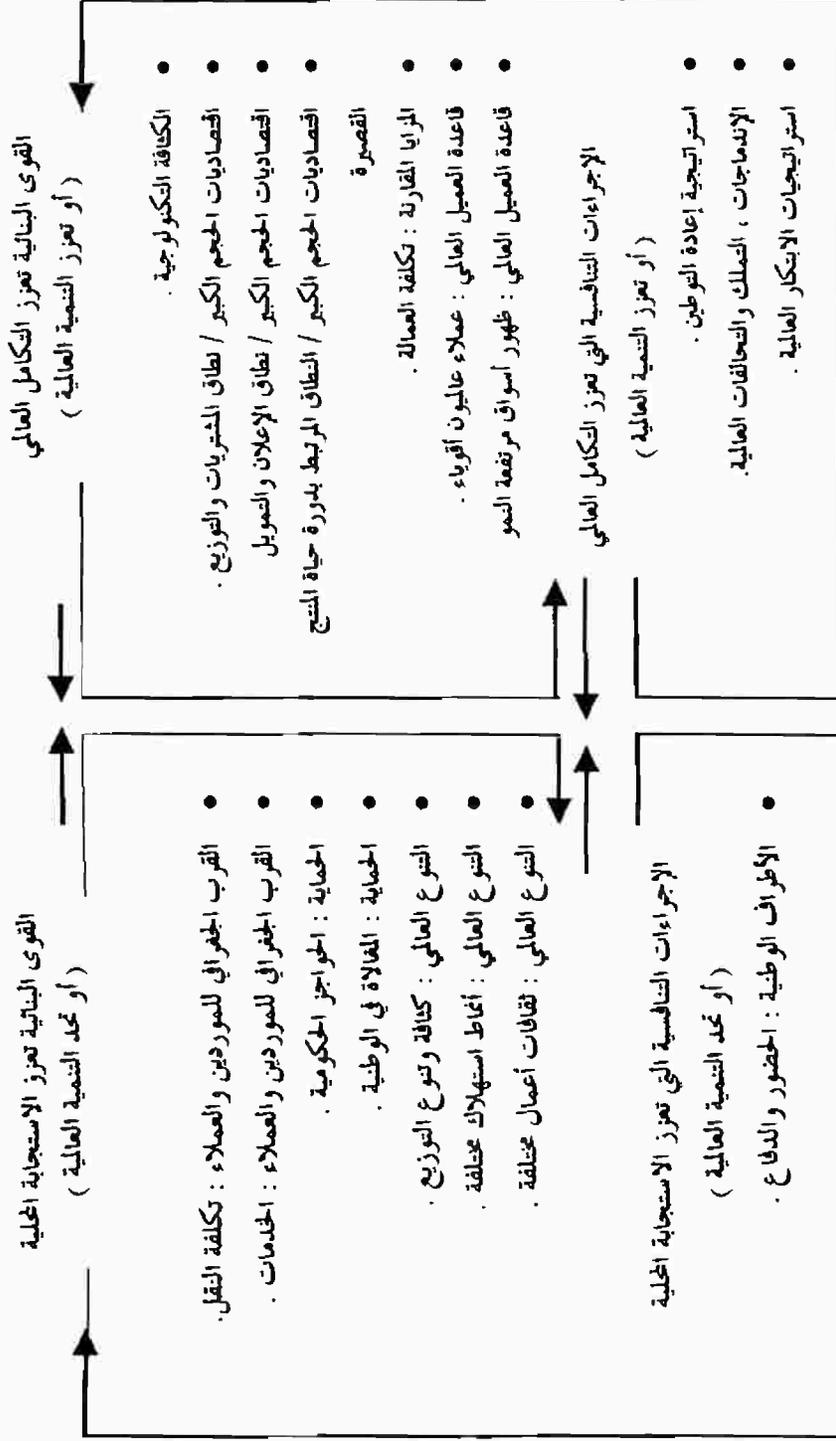
عناصر المجموعة الفرعية الثانية لفهم الديناميات العالمية للصناعات ويكشف عن بعض الاستراتيجيات التي تستثمر الفرص العالمية. وكمقارنة بالاتجاه السائد في النماذج، فإن التأثير المزدوج لكثافة التسويق وتأثير قوى الطلب تم تناولها في هذا الفصل.

يراجع الفصل الخامس الإجراءات التنافسية التي تحدث تحولاً في الوضع العالمي للصناعات. إن الاستراتيجيات الدفاعية للأطراف القومية القوية في بعض البلدان الأساسية تحد من التنمية العالمية. تمت مناقشة الاستراتيجيات العالمية الهجومية التي تعزز التكامل العالمي: إستراتيجيات إعادة التوطن (وخاصة في صناعة الأحذية، الإندماجات، التملك، التحالفات، واستراتيجيات الابتكار العالمية. يقدم الفصل حالات استراتيجيات ابتكار عالية عديدة، من بينها:

Alcatel Cables, Bata, Nike, Fila, Nestlé, Godiva, ICI, Akzo-Nobel ، ويكشف عن ستة أعماط من مبتكرين استراتيجيين عبر الحدود. تم الوصول إلى استنتاجات عملية ونظرية نتيجة التفاعل بين القوى البنائية والإجراءات التنافسية.

يوفر الفصل السادس تميّطاً للاستراتيجيات العالمية مشتقاً من الدراسة التجريبية. إنه يبني على النظريات القائمة، ولكنه يقدم اختياراً أصيلاً للمفاهيم وإطاراً تكاملياً لتصميم الاستراتيجيات العالمية: نطاق جغرافي، نطاق تقسيمي، سياسة الاستثمار الأجنبي، التميّط (مقابل التنوع)، أنشطة سلسلة تكامل القيمة العالمي، المزايا التنافسية، وعملية التدويل. تم الكشف عن ثمانية أعماط للاستراتيجية العالمية: أطراف شبه عالمية، إعادة بناء عالميون، اختصاصيو تكنولوجيا على المستوى العالمي، أطراف عالميين للرفاهية المتميزة، القادة على مستوى القارات، التحدي العالمي لاستغلال الفرص، أطراف التميز الجغرافي، التركيز على المستوى القومي. يعطي العديد من الأمثلة لكل نمط. يجب أن يكون هذا الإطار مفيداً للممارسين الذين يصممون استراتيجيات عالمية ولجمهور الأكاديميين الباحثين عن توليفة أو مزيج مركب.

يقدم قسم الاستنتاج طريقة عملية لتحليل ديناميات المنافسة العالمية وصياغة استراتيجية عالمية. تناقش الخصائص الاستراتيجية للإطار في علاقتها بالأدوار الشخصية للممارسين والباحثين في تنمية المعرفة الجمعية.



شكل 2-1 القوى البنائية والإجراءات التنافسية التي تعزز التكامل العالمي والاستجابة المحلية

ملاحظات

(1) البيانات التي تجمع عن طريق المقابلات تستكمل في بعض الحالات من مصادر منشورة مختلفة. إن ذكر اسم شركة معينة في هذا الكتاب لا يعني أنها خضعت لعملية المسح أثناء الدراسة البحثية.

(2) تعطي المناقشة في الفصل الثالث (القرب الجغرافي للموردين والعملاء : الخدمات) بعض المؤشرات حول مواصفات أنشطة الكثير من الخدمات التي تعزز موقف شركات الخدمة في أن تكون مستجيبة محلياً : التزامن في الإنتاج والاستهلاك، ضرورة التواجد المشترك للموردين والعملاء في موقع واحد، والكثافة العالية لرأس المال البشري ، تدعم كثير من شركات الخدمة التدفق العالمي للمنتجات، الأموال، البيانات والأفراد.

(3) في هذا الكتاب لا نهتم بخرائط معرفة المديرين داخل صناعة معينة، ولكننا نهتم بالاختلافات بين الصناعات، وبين تقسيمات المنتج - السوق. ومع ذلك يتركز هدفنا الرئيسي في إبراز العموميات والتميمات في قاعدة المعرفة لكي نتج إطاراً عاماً لتحليل المنافسة العالمية.

لا يدون الكتاب دراسات الحالة للمصانع الأساسية الأربع كصورة كاملة لكل مصنع واحداً بعد الآخر. إننا نأخذ خطوة واحدة إضافية في اتجاه تنمية النظرية ثم نأخذ منظوراً متعدد الصناعة : تقدم الفصول التكتلات المفاهيمية للإطار. يعتمد تقديم أحد العناصر على تجزئة أصل المادة من صناعة واحدة، اثنين، ثلاثة أو أربعة (استناداً إلى مستوى الخصوصية/العمومية).

إن القارئ الذي يريد رؤية كاملة عن ديناميات إحدى هذه الصناعات يمكنه أن يختار العناوين الفرعية والاستشهادات التي تشير صراحة إلى الصناعة. وعملياً، يمكن أن يكون مدخل التركيز على الصناعة طريقة بديلة لقراءة الكتاب ككل.