

## الفصل الثاني

### الأقاليم : بين العالمية والمحلية

#### Regions : Between Global and Local

يختلف النطاق الجغرافي للمنافسة بين طرفين : محلي ( علي مستوى الدولة ) وعالمي ( علي مستوى العالم ) . مع ذلك عدد قليل جداً من الأنشطة ( صناعات وأقسام سوق ومنتج ) يكون متميزا بشكل تنافسي ( إما محلي تماماً أو عالمي تماماً ) . وبعض الأنشطة تميل نحو الطرف المحلي : الحساب التقريبي العملي يكون في حالة وجود نسبين - مجموع الواردات إلي إجمالي الاستهلاك ومجموع الصادرات والاستثمارات الأجنبية المباشرة إلي إجمالي الإنتاج - أقل من 10 في المائة فإن المنافسة تكون محلية . وبالعكس إذا كبرت النسبتان عن 50% ، توصف المنافسة علي أنها عالمية . بين هذه الحدود من المتوقع أن تدفق التجارة والاستثمار الأجنبي سيكون جوهرياً بدرجة كافية ليحث علي إتباع الاستراتيجيات العالمية ولكنه قليل بدرجة كافية ليسمح باستراتيجيات عالمية مختارة . وعلاوة علي ذلك ، نجد أن تدفق التجارة والاستثمار غير موزع بالتساوي حول العالم ؛ فالمنافسة العالمية غالباً ما تحدث في حدود مناطق جغرافية . هذه ( الصناعات - نوعية ) مناطق جغرافية ، أو أقاليم ، تكون عبارة عن مجموعات من الدول تتدفق بداخلها المعرفة، المنتجات والتدفقات المالية بصورة جوهرية ، أو بعبارة أخرى تكون مقاطعات متنافسة . بين مثل هذه الأقاليم تكون تدفقات التجارة والاستثمار منخفضة نسبياً ( مع النسب الأقل من 50% ) ادرس مثال التدفقات العالمية في صناعة السيارات . في منتصف التسعينيات (1990) عبر ثلاثة أقاليم للمثلث ، (أمريكا الشمالية ، أوروبا ، البلاد المتقدمة في آسيا) أساساً (اليابان) ) قاربت التدفقات العالمية 30%. أمريكا واليابان معا بلغت نسبة حصتهما

التسويقية في صناعة السيارات في أوروبا 37% (تجارة واستثمار) ، وصناع السيارات الأوربيين واليابانيين هما معا نسبة حصة تسويقية 30% في سوق أمريكا الشمالية ، وصناع السيارات الأمريكية والأوربيين معا لهما حصة تسويقية 10% في سوق البلاد المتقدمة في آسيا . من الواضح أن صناعة السيارات لم تكن بعد عالية تماماً فقد كان يوجد مستوي مرتفع من التدفقات بين الأقاليم ( 50% ) ، لكن المستوى كان أكثر انخفاضاً فيما بين القارات . حقيقة ، أشباه المنافسين الإقليميين يمكنهم البقاء (علي الأقل لبعض الوقت) .

إن التعرف علي الأقاليم كساحات تنافسية ليس سهلاً . يقترب المديرون في دراستنا من هذا الموضوع الصعب من ثلاث مناظر مختلفة . يحدد بعضهم النطاق الجغرافي طبقاً للتنمية العالمية للإنتاج (التصنيع) . هذا الوضع خاصة في صناعة الأحذية (انظر الفصل الأول) ، حيث في بعض الأقسام (الأحذية الرياضية- الخروج) يوجد التصنيع في بلاد نامية أجنبية . قد تكون تدفقات التجارة والاستثمار عبر الحدود كثيرة وقد يكون للشركات العالمية مساهمة جوهرية فيها ، لكن السوق المستهدف عامة يكون إقليمياً . يحدد الآخرون النطاق الجغرافي طبقاً لتجانس الأسواق عبر الحدود . علي سبيل المثال ، في مواد الطلاء لأغراض الديكور ، فإن المستهلكين في شمال أوروبا لهم سلوك استهلاكي متجانس نسبياً وقنوات التوزيع متشابهة ، لهذا فشمال أوروبا ينظر إليها كمقاطعة تنافسية (بغض النظر عن الحصة السوقية الفعلية للمنافسين) . كلتا النظريتين يمكن قبولهما ، لكن كلتاهما جزئي . المنظور الثالث (أكثر شمولاً) يعتبر أن المقاطعات المتنافسة تحدد طبقاً لأوضاع المنافسين عبر الحدود . عندما يكون لواحد أو لعدد من المنافسين حصة جوهرية في عدة أسواق رئيسية ، فإن مجموعة الأسواق الرئيسية تعتبر المقاطعة المتنافسة : إقليم . يكون التحديد لمثل هذه الأقاليم شخصياً (وعلي هذا النمط يكون متغيراً) كما هو الحال في معني المصطلحات مثل "جوهرى" ، "عديد" ، "رئيسي" إنها أمور مرتبطة بالقدرة علي التمييز والتقدير بالنسبة للمديرين أنفسهم . في الحقيقة المعايير الثلاثة التي تحدد النطاق الجغرافي ( الإنتاج العالمي ، تجانس الأسواق ، الأوضاع العالمية للمنافسين) كلها مرتبطة ببعضها . علي سبيل المثال في أحذية الرياضة - الخروج ،

فإن شباب المستهلكين يرغبون في نفس المنتج ونفس صورته الذهنية علي مستوى العالم : الأطراف الرئيسية لهذه الصناعة تصنع منتجاتها في بلاد العمالة رخيصة التكلفة وتبيعها حول العالم وتسيطر علي الأسواق الرئيسية . أمثلة أخرى لتبادل الفعل فيما بين هذه المحاولات الثلاثة لوصف النطاق الجغرافي للصناعات التي تم دراستها مقدمة فيما هو آت .

هذا التحليل لا يتضمن أقسام السوق-المنتج التي نظر إليها علي أنها عالية (علي سبيل المثال تشطيب السيارات ، تغذية المعادن ، مواد الطلاء المقاومة للصدأ للصناعة ، والأعمال البحرية ، الكابلات العاطسة في البحر ، كابلات الاستخدامات الخاصة ، الأحذية الرياضية - الخروج ، أحذية السيدات الفاخرة ، خطوط الشكولاته ؛ الألواح واللبان (الملك)) ، أو أقسام السوق-المنتج التي ينظر إليها علي أنها محلية (مواد الطلاء للديكور الخاصة بالمهنيين ، كابلات قوى الجهد المنخفض ، أحذية الأمان ، وحلويات السكر المطهي وعلب الشكولاته المشكلة) . يعتبر تحديدهم الإقليمي ضعيفاً جداً للوصول إلي نتائج مفيدة . تمثل أقسام السوق - المنتج المتبقية التي قامت عليها مناقشتنا في المتوسط حوالي (2/3) رقم المبيعات للأربع صناعات التي تم دراستها .

علي أساس الخرائط المعرفية للمديرين ، يبدأ الفصل بوصف المقاطعات التنافسية التي تميز صناعات الكابلات ، والشكولاته والحلويات السكرية وصناعة مواد الطلاء<sup>(1)</sup> . أظهرت المقارنة أن كل صناعة مميزة بأقسام جغرافية نوعية ولا يمكن تحديدها مسبقاً . نحن فحسنا حينئذ القوى البنائية والإجراءات التنافسية التي تشكل المقاطعات الإقليمية التنافسية . هذا التحليل يظهر أن توحيد عدة قوى يخلق خطوطاً متقطعة بين الأقاليم ، وأن كل صناعة تكون مميزة بشكل كلي معين للقوى . هذه الخطوط المتقطعة ليست ساكنة ؛ فالحدود الإقليمية تتحرك ، أو تتلاشى مع التغيرات في مجموعة القوى .

## خرائط المقاطعات التنافسية

### Maps of competitive territories

عندما تصف السلطات التنفيذية المنافسة علي أنها تحدث داخل الأقاليم ، سألناهم لمناقشة الميزات لكل إقليم مقارنة بالآخر (الأخرى) والعوامل التي تحدد الخطوط المتقطعة بين المقاطعات التنافسية . كانت الخرائط (الذهنية) الناتجة كلها فريدة ، مع ذلك بها عناصر شائعة كافية لبناء صور مركبة للنشاط العالمي في كل من الصناعات الثلاثة : الكابلات ، الشكولاته ، ومواد الطلاء .

يلخص الجدول 1-2 الخرائط المجموعة للمقاطعات الإقليمية التنافسية في الصناعات الثلاثة . تم عمل التجميع لكل صناعة من خلال إجابات ذوى المناصب العالية في الحدود الإقليمية التي أدلي بها معظم الخبراء في الصناعة حددت الخطوط المتقطعة . اعتمادا علي مستوى الاتفاق فيما بين الخبراء فصلت الخطوط المتقطعة الأقاليم (مستوى عال من الاتفاق) أو الأقاليم الفرعية (مستوى متوسط من الاتفاق) .

### الأقاليم في صناعة الكابلات والأسلاك

في صناعة الكابلات والأسلاك ، يوافق المديرون علي أن المنافسة تكون مركزة علي عدة مقاطعات متنافسة حول العالم . مما يوجب الاهتمام ، أنه بينما تختلف كل خريطة من الخرائط المقدمة عن الأخرى (لا توجد خريطتان متشابهتان تماماً مما قدمه الـ 19 المستجوبون الذين ناقشوا التقسيمات الجغرافية للقطاعات) ، إلا أنه لا يوجد عدم توافق أساسي بينهم . وعلي سبيل المثال حدد أحد المديرين أربع مقاطعات متنافسة :

1- أمريكا الشمالية ، وغرب أوروبا ، البلاد المتقدمة في آسيا بما في ذلك اليابان

2- شرق أوروبا

3- أمريكا الجنوبية ، الشرق الأوسط بأفريقيا

4- الصين وباقي آسيا .

وقد حدد مستجوب آخر منطقتين جغرافيتين :

1- أوروبا ، أمريكا الشمالية ، اليابان

2- أمريكا الجنوبية ، آسيا ، أفريقيا ، ومع ذلك لاحظ مدير آخر ،

يمكننا تقسيم البلاد إلى ثلاث مجموعات . أولاً توجد بلاد الطلب المعقد والدخل المرتفع : أوروبا ، أمريكا الشمالية و اليابان . في هذه البلاد الغنية فإن الطلب على الخدمات يكون قوياً تقليدياً . إنما تمثل أسواقاً هامة على المستوى التكنولوجي والحجم . ثانياً توجد البلاد المتوسطة ، مثل أمريكا الجنوبية والبلاد النامية في الشرق الأقصى حيث التكنولوجيا مازالت أولية ، لكن لم يتقدم أي منها بعد . وفي بعض هذه الأماكن ، على أية حال ، توجد خطوات واسعة إلى الأمام ، أحيانا يتم الاتجاه من التكنولوجيات المتناظرة إلى الرقمية . وفي النهاية يشمل مستوى القاع قارات مثل أفريقيا أو بلاد مثل بنجلاديش والتي ليس لديها حالياً أية موارد للتنمية .

وإجمالاً حددت خرائط المدبرون التي اعتمدت على الذهن ثلاثة أقاليم ، بمستويات مختلفة للتنمية الاقتصادية ، والتي تتركز فيها المنافسة .

" الإقليم الأول " ، والذي يشمل أوروبا الغربية ، أمريكا الشمالية واليابان ، يتميز بأسواق واسعة ولكنها قليلة النمو ، بما استغلال للطاقات زائد ، وتكنولوجيا مرتفعة . كل المتنافسين الرئيسيين يرجع أصلهم إلى هذه الإقليم . هذه المقاطعة المنافسة يمكن تقسيمها أكثر إلى ثلاثة أقسام فرعية التي تناسب الثلاث قارات .

إن مستوى المنافسة بين القارات متوسط ( الشركات الأمريكية لها أوضاع قوية في أمريكا الشمالية ، الشركات اليابانية لها أوضاع قوية في اليابان ، الشركات الأوروبية لها أوضاع قوية في أوروبا وأمريكا الشمالية . وعلاوة على ذلك فكل قارة مرتبطة بمقاييس تقنية معينة وقواعد ، وتوصف ببعض قوى تنافسية معينة . أمريكا الشمالية تتميز بطلب معقد للاتصالات عن بعد ، أسعار منخفضة ، هوامش ربحية منخفضة وموزعين أقوياء . اليابان متميزة بأطراف وطينين أقوياء الذين يسيطرون على السوق المحلي الكبير . أما أوروبا فتميزت بجدارة التخلص من اللوائح المقيدة وبتطويع التنسيق للقواعد ، المرافق العامة ، إعادة البناء على مستوى كبير تحت إشراف منتجين أقوياء .

## جدول 1-2 المقاطعات الإقليمية المتنافسة في ثلاث صناعات

أقاليم في صناعة مواد الطلاء	أقاليم في صناعة الشكولاته والحلويات	أقاليم في صناعة الكابلات والأسلاك
أوروبا	غرب أوروبا - المملكة المتحدة	الثلث ( غرب أوروبا ، أمريكا الشمالية ، اليابان )
شمال أوروبا	- شمال أوروبا	- غرب أوروبا
جنوب أوروبا	- جنوب أوروبا	- أمريكا الشمالية
شرق أوروبا	- شرق أوروبا	- اليابان
أمريكا الشمالية	- أمريكا الشمالية	أوروبا الشرقية ، أمريكا الجنوبية وباقي آسيا
أمريكا الجنوبية		- أوروبا
البلاد النامية في آسيا	البلاد الغنية في آسيا	الشرقية
		- أمريكا
البلاد الأقل تنمية	بقية العالم	الجنوبية
		- باقي آسيا
		البلاد غير النامية

أوروبا تشمل عدة بلاد ؛ كل بلد له تفضيل قومي .

أنا أتكلم عن الماضي . هكذا ازدهرت الصناعات القومية في كل سوق قومي توافرت له الحماية . العملاء الكبار ، المرافق القوية وشركات التليفونات مثلت أكثر من 50% من قاعدة عملاتنا ؛ لقد كانت توفر التفضيل للمنتجين الوطنيين . الآن يشجع الاتحاد الأوروبي الاعتراف المتبادل للقواعد ، والتوحيد القياسي والتنسيق للمنتجات . الاتجاه سائد نحو سوق واحدة وتركيز صناعي ، والذي بدأ بالفعل . تمر الوحدات الإنتاجية الصغيرة للكابلات بأوقات عصية تقاوم فيها الشركات الكبيرة ذات الطاقات الإنتاجية واقتصاديات الحجم .

المصانع تغلق أبوابها وسوف تغلق لتخفيض الاستغلال الزائد للطاقة الإنتاجية . التوريد سوف يتركز حول المتنافسين الأقوياء . فقط انظر القائمة :

في أوروبا يوجد Alcatel, BICC, Pirelli, Siemens ... والآن Nokia في حالة نمو ، ABB ، في إنجلترا DELTA لها طموحات نموية ، وهناك عدد من صغار صناع الكابلات الألمان أقوياء بدرجة تكفي لبقائهم .

" في أمريكا " حقق في الماضي صناع الكابلات أرباحاً جيدة ، ثم زادت المنافسة وأصبحت خدماتهم ضعيفة ، وأصبحوا لا يعرفون كيف يمنحون عملاءهم الاستجابة الصحيحة لما يطلبونه. لذا تواجد بين العميل وصناع الكابلات أناس أطلق عليهم ( السادة الموزعون ) والذين يقيمون سياستهم فقط على الخدمة .

وحتى تقدم هذه الخدمة مع المحافظة على الأسعار التنافسية للعملاء ، فإنهم يفرضون على صناع الكابلات خفض اسعارهم وربحيتهم ، والتي تعني أنه على امتداد الـ (20) عاماً الأخيرة كان صناع الكابلات الأمريكيان في حالة صعبة . نجح عدد قليل منهم ولكن الأغلبية استمرت في معاناتها . وعلى الجانب الآخر كان أداء السادة الموزعين جيد جداً . لذا فقد أدى هذا إلى إعادة البناء للصناعة ؛ لم يرغب أحد في إقامة وحدات جديدة ، والشركات الأجنبية التي رغبت أن تستقر في أمريكا قامت بشراء هذه الوحدات المنتجة للكابلات واليوم في أمريكا ، نجد أن وراء صناعة الكابلات هي شركات Alcatel, Pirelli, BICC . إنها الثلاثة الأوربية التي كانت مستقرة في اطمئنان في أسواقها القومية ولديها الموارد المالية لإعادة بناء الصناعة الأمريكية ..

الآن الكل لديه مشاكل في أمريكا ؛ إنهم لا يحققون ربحاً .

في سوق الاتصالات عن بعد ، الصناعة الأمريكية للكابلات أكثر قدرة على المنافسة منا : فمتوسط أسعارهم يساوى نصف ما يدفع في أوروبا .

...إن حقيقة أن الأمريكيان يفكرون بجدية في إقامة خطوط معلومات Super high ways فهذا دليل على طلب كامن للخدمات .. إن شركات Bell الإقليمية السبع العاملة ، قد أقيمت منذ وقت طويل تماماً وعملت على المنافسة فيما بينهما في مجال

التليفونات والخدمات الأخرى ؛ وهناك الأسواق الأكثر تقدماً وخدمات الاتصال أيضاً تكلفتها أقل بكثير عنها في أوروبا .

اليابان دولة تتوافر له حماية كبيرة ؛ فلا يمكنك أن تذهب هناك . فمن المستحيل حقيقة أن تبيع أي شيء من أوروبا إلى اليابان { ... } فاليابانيون يمكنون في اليابان كثيراً جداً .

● المنافسون الرئيسيون من المثلث يستهدفون أيضاً أسواقاً في أقاليم أخرى .

● الإقليم الثاني الذي حدده المديرون بالإجماع يشمل أوروبا الشرقية ، أمريكا الجنوبية وباقي آسيا ( ما عدا اليابان ) . يتميز هذا الإقليم بطلب متنامي والحاجة إلى البنية الأساسية الجديدة ، وعمالة غير مكلفة ، ومنافسة بين الشركات الوطنية ( في المنتجات منخفضة التكنولوجيا ) وبين الأطراف العالميين من المثلث . هذه المقاطعة التنافسية قسمت أكثر إلى ثلاثة أقاليم فرعية بما يتوافق مع الثلاث مناطق : أوروبا الشرقية ، أمريكا الجنوبية ، وآسيا .

" أوروبا الشرقية " تتميز بتواجد الأعمال المحلية ، وخاصة في المنتجات منخفضة القيمة المضافة ؛ والنمو المحتمل متواضع ( بالمقارنة لآسيا ) ويرجع هذا إلى الموارد المالية المحدودة للتنمية وإعادة تجديد البنية الأساسية .

قبل انهيار الإمبراطورية الشيوعية ، كان تدفق التجارة بين أوروبا الشرقية والغربية غير جوهري ، فكانت الصناعات الحكومية من الشرق تصدر الكابلات منخفضة التكنولوجيا والقيمة المضافة خاصة إلى ألمانيا للحصول على عملة صعبة هذه الأيام . العديد من الشركات الشرقية قد تم تملكها وتدار بواسطة مشروعات مشاركة المخاطر مع شركات غربية { ... } فما زال لديها عمالة رخيصة منافسة ، لكن تكلفة العمالة ليست ذات قيمة جوهريّة .

يصنع الأوروبيون الشرقيون كمية كبيرة من الأسلاك المغطاة " بالأنامل " enamelled ، لكن جودة منتجاتهم وخدماتهم فقيرة . الآن لم تعد

تساعدهم حكومتهم كما أن شركات كثيرة أغلقت أبوابها {...} هناك سوق في روسيا ، لكن الجودة منخفضة جداً .  
 " أمريكا الجنوبية " متميزة بجهد نحو مرتفع ، لكن الموارد محدودة لتمويل الاستثمارات في البنية الأساسية . الصناعة المحلية ضعيفة ، مازالت محمية من الواردات الأجنبية ولكن الانفتاح يتقدم تدريجياً .  
 بلدان أمريكا الجنوبية لديها إمكانيات كبيرة لكن ينقصها المال الذي به تقام الاستثمارات التي يحتاجونها . المستوى الاستثماري منخفض جداً ، خاصة في البرازيل ، لدرجة أن النمو في الأعمال المحلية محدود {...} في الأرجنتين منذ خصخصة شركة التليفونات وتقسيمها إلي نوعين من الأعمال ، كانت هناك عروض عالية كثيرة ، لكن سمح للمديرين المحليين بعرض أسعار 10% أعلى مما قدمه الأجانب .

فعلاً ، الأطراف العالميون قد تم استثمارهم بواسطة الإقليم الفرعي الثالث :

" آسيا " . آسيا ( ما عدا اليابان ) تميزت بسوق كبير محتمل ، نمو كبير ، مشروعات تسليم مفتاح كبيرة الحجم ، استثمار أجنبي كبير من الأطراف العالميين ( أساساً الأوروبيين ) ، مشروعات مشاركة المخاطر ، وتنمية الأعمال المحلية .  
 إنها ليست كما لو جلسنا نحن هنا وشاركنا في النمو للأسواق الآسيوية من خلال قاعدتنا الأوروبية . بدلاً من ذلك يجب أن نكون هناك محلياً في الجهة . لذا نحن لدينا عدد من مشروعات مشاركة المخاطر في طريقها مع الشركات في آسيا ونحن نكسب المال بوجودنا هناك . وعلى الجانب الآخر ، لم تكن الروح التعاونية بين هذه الوحدات وحداتنا الأوروبية جوهرية .

هناك مناطق معينة تنمو بخطى لا تصدق وإذا كنت بحاجة لشبكة اتصالات لا أستطيع انتظار صناعتي المحلية حتى تكون قادرة علي تزويدي بها .  
 أنا أعمل أفضل ما لدي من جهد ممكن لصناعتي المحلية ، لكن اختياري سيقع علي المورد الذي يقدم لي خدمة كاملة ، نظاماً ، وليس مجرد الكابل ، أنا أيضاً أحتاج للوصول السريع للأموال التي نحتاجها لنقيم معاً الصناعة ككل .  
 في الشرق الأقصى وجنوب شرق آسيا نجد أن إتاحة التمويل يمكن أن يكون

عاملاً رئيسياً لأخذ القرار عند الاختيار ما بين مورد محلي وآخر أجنبي. صناعة الكابلات الكورية حالياً قوية بدرجة كافية لتنافس في ماليزيا وفي الصين . الصين والهند يتم تجهيزها بصناعة الكابلات .

قريباً ستكون الصين قادرة علي مواجهة طلبها المحلي المتنامي بشدة عن طريق التصنيع المحلي للكابلات. وفي المستقبل البعيد من المحتمل أن تصبح منافس عالمي جديد .

"الإقليم الثالث" يجمع معاً البلاد في مستوى تحت النامية ، أساساً في أفريقيا. في هذه المنطقة الطلب منخفض جداً ، والصناعة المحلية ضعيفة جداً وعجز الموارد المالية يمثل قيوداً للتنمية المستقبلية . كما أشار أحد المديرين في كلمة مقتضبة "إن الأسواق مثل ما هو الحال في أفريقيا السوداء تكون بصفة خاصة غير موجودة." هذه الخريطة للمقاطعات المتنافسة في صناعة الكابلات هي بسيطة نوعاً ما ؛ علي سبيل المثال في آسيا نجد أن قواعد المنافسة تختلف بين بلاد مثل كوريا ، الصين ، إندونيسيا . الأطراف العالميون عليهم توفيق استراتيجيتهم لكل إقليم ، إقليم فرعي ، وسوق رئيسي . علاوة علي ذلك ، فإن الحدود الإقليمية تكون متحركة :

لقد كنت بالشركة علي مدى السبع سنوات الماضية ، وصناعة الكابلات كانت محلية وبقدر ما أصبحت مرافق القوى والاتصالات عن بعد محل اهتمام ، فإن الأسواق القومية كانت محمية والتكتلات الصناعية ضابطة للمنافسة { ... } في الثلاث سنوات الأخيرة برزت المنافسة العالمية علي الأقل في أوروبا . الأطراف الرئيسيون الأجانب هم القادرون علي الإنتاج طبقاً لقواعدنا المحلية واخترقوا بشدة الأسواق الرئيسية في أوروبا .

الصناع العالميون للكابلات وفقوا منظماتهم طبقاً لتقسيم المقاطعات المتنافسة : منظماتنا الجغرافية قد تتغير . ثلاثة مناطق أعمال منفصلة - أوروبا الجنوبية ، فرنسا ، ألمانيا قد تصبح واحدة - أوروبا . بالضبط كما اندمجت كندا وأمريكا في منطقة واحدة : أمريكا . شرق آسيا بالفعل منطقة وليست مجموعة من الأمم . نحن ساترون نحو خطوط إنتاجية رأسية ثم تقسم فيما بعد

إلى مناطق جغرافية كبيرة : أوروبا ، أمريكا ، الشرق الأوسط ، شرق آسيا . نحن نغير أسلوبنا من لامركزية شديدة عند مستوى البلد التابع (التي لبت الطلب للمرافق القومية ) إلى لامركزية عند مستوى خطوط الأعمال والتعاون الإقليمي .

بصراحة ، عندما تتبنى قيادات دولية قوية التنظيم الإقليمي ، فإنهم يعززون تشكيل تكتلات إقليمية . وبعبارة أخرى ، تشكل المقاطعات المتنافسة (الأقاليم) وتكون قد شكلت بالإجراءات التنافسية .

### الأقاليم في صناعة الشكولاته

يتم تشكيل خرائط المديرين الذهنية بصورة شخصية وبها تحيز لأحوال خاصة بشركاتهم . مع ذلك فإنه من الممكن بناء طريقة موحدة فيما بينهم ، والتي فيها يمكن إبراز خمسة أقاليم رئيسية : أمريكا الشمالية ، أوروبا الغربية ، أوروبا الشرقية ، البلاد الآسيوية الغنية ، باقي العالم .

"أوروبا الغربية" ، أنها سوق أساسي في العالم لصناعة الشكولاته ؛ ثم أمريكا الشمالية (الولايات المتحدة وكندا) . وأنت تحتاج بالفعل لفصل هذه الأسواق . بعد ذلك يوجد السوق الآسيوي ، أخيراً تأتي كتلة البلاد الشرقية والتي منها روسيا وهي سوق رئيسي [...] والذي يفرق بينهم أولاً وقبل كل شيء هو استهلاك الفرد [...] ففي أوروبا نجد أن الفرد يستهلك (6) كيلو جرام في المتوسط كل عام . هنا المستهلكون لهم طلب كبير ويشتررون الشكولاته ليأكلوها بأنفسهم . أما في آسيا فاستهلاك الفرد أقل وأنت تشتري الشكولاته لتقديمها كهدية . الأمريكيون الشماليون يستهلكون منتجات الشكولاته المحلية ، خاصة في الولايات المتحدة مع سيادة شركة واحدة تنتج جودة لا تناسب المذاقات الأوروبية .

أوروبا الشرقية وروسيا إقليم هام ، استهلاك كبير . في روسيا استهلاك الفرد هو نفس المستوى في أوروبا الغربية أي حوالي (6) كيلو جرام في العام .

المناخ لائق وكلما زاد مستوى المعيشة فإن السوق من المنتجات الجيدة سوف يزداد أيضاً. إنه سوق جذاب جداً لشركات أوروبا الغربية وبالطبع للشركات العالمية مثل Mars. وهم بالفعل هناك أو على الطريق بوحداتهم الإنتاجية في بولندا ، روسيا ودول البلطيق . وإذا تكلمت عن مكان السوق اليوم ، بالطبع ، لديك الولايات المتحدة الأمريكية . عدد قليل من الشركات الأوروبية يبيع في السوق الأمريكي ، لكن الشركات الأمريكية ، خاصة Hershey ، لها وضع قوى في سوقها الوطني . Hershey شركة كبيرة جداً لكننها غير موجودة تقريباً هنا في أوروبا . ثم تأتي البلاد الجديدة في "جنوب شرق آسيا" وهي مهمة جداً أيضاً . المشكلة معهم هي المناخ : فالحرارة والرطوبة تتطلب تكييف الهواء بكل حلقات الإنتاج والتسليم . في بلاد مثل ماليزيا ، سنغافورة واندونيسيا استهلاك الفرد أقل من (1) كيلو جرام ، لكن السوق ينمو مع ارتفاع مستوى المعيشة . في هذه المنطقة السوق الياباني مختلف بعض الشيء : استهلاك أعلى لكن المنافسين المحليين أقوياء .

النظرة الأقرب للأوضاع المختصة بالمنافسين الرئيسيين توضح أنه يوجد (6)

شركات رئيسية عالمية : Nestlé, Mars, Kraft Jacobs Suchard, Ferrero, Cadbury and Lindt . ثم يأتي عدداً من الأطراف المحليين ، بعضهم كبير تماماً : Hershey في أمريكا ، Lote في اليابان ، Alpia في ألمانيا .

Mars & Nestlé أطراف حقيقية على مستوى العالم ، KJS وضعها قوى في أوروبا وروسيا وأيضاً في أمريكا الجنوبية ، Ferrero وضعها قوى خاصة في أوروبا لكن منتجاتها تباع حول العالم ، Cadbury لها قوتها في بلاد الكومنويلث Commonwealth البريطانية ، Lindt موجهة قليلاً محلياً : أساساً في سويسرا وتقوم بعمل جيد فعلاً في فرنسا ، في أسبانيا وإيطاليا .

أوروبا الغربية سوق ناضج ينمو بزيادة السكان وبزيادة الضعيفة في استهلاك الفرد في أوروبا الجنوبية . عموماً يستهلك الأوروبيون الكثير من أقراص الشكولاته (ألواح الشكولاته السادة لإنجلترا المحافظين على المذاق القديم Anglo Saxons) بالمقارنة مع الأمريكيين واليابانيين ، ومع الكثير من المنتجات التقليدية .

نتيجة المواجهة مع المنافسة العالمية (مثلاً من أمريكا مع Mars, Philip Morris-KJS ومن أوروبا مع Nestlé, Ferrero) ، والقوى التي تنمو نتيجة سلاسل التجزئة ، نجد أن الشكولاته الأوروبية وصناعة الحلويات السكرية قد دخلت في إعادة بناء مكثفة ، شاملة الاندماج ، التملك ، الخروج ، الترشيد للطاقات الإنتاجية . ومن وراء هذه الخصائص العامة نجد أن الإقليم الأوروبي غير متجانس ، خاصة في الأنماط الاستهلاكية . نحن بحاجة إلى أن نعرف أن الفرنسيين يفضلون الشكولاته التي لها نكهة الكاكاو أكثر ، وأن الأوروبيين في الشمال يفضلون أن تكون الشكولاته خفيفة مع كاكاو أكثر ، السويسريين يحبونها بنكهة اللبن وكذلك العسل . في إنجلترا نجد أن منتجات Cadbury غير لائقة دون شك مع المعايير الأوروبية : فإننتاجها من الشكولاته به نسبة ضعيفة جداً من الكاكاو و % 20 في المتوسط - وهذه تمثل حوالي 80% من الاستهلاك المحلي للشكولاته مع اللبن في بريطانيا العظمى . يمكن اعتبار البلاد الاسكندنافية كسوق خاص له علامات تجارية محلية قوية وشكولاته بطعم الكراميل {...} فرنسا تقع في الفئة التي يصل فيها استهلاك الفرد إلى 6 كيلو جراماً كل عام ، أما بريطانيا العظمى فتصل إلى حوالي 8 كيلو جراماً ، سويسرا حوالي 10 كيلو جراماً للفرد ، الاستهلاك كذلك أعلى في البلاد الاسكندنافية .

طبقاً لما قدره المديرون ، أوروبا الغربية يمكن تقسيمها بشكل مفيد إلى ثلاثة أقسام فرعية رئيسية : المملكة المتحدة ، أوروبا الشمالية وأوروبا الجنوبية . أوروبا الجنوبية متميزة بمستويات استهلاك أقل ، فلا يوجد بها "ميراث لا شكولاته" كبير ، شراء الشكولاته يكون أكثر كهدية منه كوجبة سريعة ، التوزيع غير الكامل (متقطع) أكثر في الشمال ، وهناك مذاق خاص (على سبيل المثال ، الحلوى السكرية محل اهتمام) ، لا اهتمام خاص بالمنتجات الخالية من السكر . أوروبا الشمالية متميزة بمستويات استهلاك أعلى ، مشتريات متزايدة للشكولاته كوجبة سريعة ، التوزيع مركز ، مذاق مختلف للحلوى السكرية (على سبيل المثال ، اهتمام بالمنتجات الخالية من السكر). في النهاية ، المملكة المتحدة تميزت بتركيبة خاصة لمنتجات الشكولاته (كما سبق الوصف) تمثل ألواح الشكولاته مساهمة أكبر للسوق ، ونظام التوزيع مقسم باتساع بين وكلاء جدد وحلقات توزيع تجزئة قوية .

وقد تميزت "أوروبا الشرقية" بأنماط استهلاك معينة ، وبتصدي المنتجين المحليين للمنافسة المتزايدة من الأطراف العالميين ، كما توضح التعليقات التالية :

الاستهلاك السنوي للشكولاته لكل فرد أقل منه في أوروبا الشمالية ، بينما استهلاك الحلوى السكرية جوهري وهذا في الأصل راجع لأسباب اقتصادية. أكثر من ذلك ، الشكولاته المستهلكة في أوروبا الشرقية تكون بصراحة ذات جودة أدنى مرتبة .

قد استبدلت الشكولاته بمخبوزات الشكولاته أو كل الأنواع الأقل مرتبة وتمحوس عنها . على سبيل المثال ، استبدل المصنعون زبده الكاكاو ونشا (عجينه) الكاكاو بقليل من بودرة الكاكاو الجافة ومعظمها دهون نباتية . تكون هذه التركيبة الأقل تكلفة وتماشى مع المستوى المنخفض للقوى الشرائية . كشفت تجربتنا في روسيا أنهم يفضلون الشكولاته ذات اللون الغامق مع لبن قليل جداً وطعم كاكاو قوی . أنا أعتقد أنه ، إذا توفر لهم مستوى أعلى من القوى الشرائية لتحولوا تجاه منتج بدرجة أعلى من الكاكاو .

الإقليم الثالث من الأقاليم الخمسة في صناعة الشكولاته والحلوى السكرية ، "أمريكا الشمالية" تميزت بأنماط استهلاك نوعية ، وبوجود شركتين أمريكيتين قويتين، Hershy & Mars ، وهما تسيطران على السوق وتتركان حيزاً صغيراً للشركات المحلية الصغيرة أو للشركات الأوروبية . الاستهلاك للفرد مرتفع (مقارنة بالمعدلات المرتفعة في شمال أوروبا) والشكولاته والحلوى السكرية تنتمي إلى سوق الوجة السريعة . يوافق كل الأوروبيين على أن شكولاته أمريكا الشمالية مذاق خاص جداً (وتركيبه) ، وأن إقامة شبكة توزيع هناك يكون مشبطاً للعزم .

الإقليم الرابع من الأقاليم الخمسة ، يشمل البلاد الغنية في آسيا ، تتميز بمستوى منخفض لاستهلاك الفرد بسبب المناخ ونقص الاعتقاد على الشكولاته (مع استثناء اليابان التي كانت قد تأثرت بالأمريكان بعد الحرب العالمية الثانية) . تعد الشكولاته أساساً كهديّة أكل الشكولاته هو عادة غريبة يجب الناس التباهي بها ، التغليف رئيسي ؛ أما الحلوى السكرية فإنها تستهلك باعتدال .

إذا كنت ولدأً ظريفاً وأعمل واجبي اليومي ، فأنا أحصل على قطعة من الفاكهة المحلاة بالسكر (Candy) من أمي (بينما في أوروبا أنت تشتري هذه الأكياس الضخمة من الفاكهة المحلاة بالسكر وتأكلها بمفردك أو تقسمها مع أصدقائك). لكن في آسيا تشتري الأم كيس من الفاكهة المسكرة وتقسمها لدرجة أن الأطفال لا يحصلون على كل الكيس . إنها مكافأة ... والناس لديهم وعي صحي .

المتنافسون المحليين أقوياء ، جزئياً لأنهم مجهزون جيداً للتعامل مع شبكات التوزيع المحلية المعقدة . المتنافسون المحليين مشبكون في معركة شرسة وهم على الدوام يبدعون خاصة في التغليف والطعم والرائحة . فالشكولاته لها طعم ورائحة مختلفة : البرتقال ، النعناع ، الموز ، كل أنواع الفواكه (الغريبة / الأجنبية المحلوبة) . يحاول المتنافسون الرواد Lote, Gluko, Meidi بذل أقصى ما بوسعهم للتمييز بين منتجاتهم .

يعتبر باقي العالم غير جوهري أو غير جذاب بسبب الاستهلاك القليل جداً ، والنتيجة عن عوامل مثل القوى الشرائية المنخفضة ، المناخ الحار، غياب عادة أكل الشكولاته . "أمريكا الجنوبية" ينظر إليها أحياناً كاستثناء ، خاصة البرازيل حيث يتنامى الاستهلاك ، لكن طعم وتركيب الشكولاته المفضلة عند المستهلك محددة ، والتي تترك حيزاً لعدد قليل من العلامات التجارية العالمية (ألواح الشكولاته ، اللبان (الملك) ، المنتجات الفاخرة) .

أدرك المديرون مؤشرات التقارب البطيء لأنماط الاستهلاك عبر الأقاليم "على سبيل المثال في أوروبا مستوى الاستهلاك ينمو في الجنوب . هذا الاتجاه يخلق الفرص لإستراتيجيات عالمية أكثر في الصناعة .

التجانس في أوروبا سيصبح أقوى وأقوى . يوجد بعض البلاد في وسط أوروبا والتي في خلال فترة زمنية ما بين 10-20 عاماً - دون وقوع أية حوادث خطيرة - تتبنى العادات الاستهلاكية في أوروبا الغربية . بالنظر إلى روسيا ، فهي تبقى غير مؤكدة تماماً ، لكن عموماً يجب أن تنتهي بإقليم

أوروبي أكثر تجانساً وأكثر معنوية . وبخصوص الأقاليم الأخرى للعالم ، أنا لا أعرف .

من قبيل الميول العامة على مستوى العالم ؛ إن المستهلكين سوف يختارون ماركات عالمية . Coke & Mars بينوا الطريق .... سوف يقوم القمر الصناعي من خلال التلفزيون بتوصيل رسالتنا .

### الأقاليم في صناعة مواد الطلاء

في صناعة مواد الطلاء يحدد المديرين (5) مقاطعات تنافسية شاسعة . أول ثلاثة أقاليم، أوروبا ، أمريكا الشمالية ، والبلاد المتقدمة في آسيا ، بما في ذلك بلاد المثلث السابق ذكره . الإقليمان الآخريان ، أمريكا الجنوبية ، وباقي العالم ، بما في ذلك البلاد التي مازالت تكافح من أجل التنمية . كما وصف أحد المديرين :

هناك أوروبا ، ليست مجرد أوروبا التي نعرفها الآن من خلال اتحاد أوروبا ، لكن أوروبا الشاسعة التي تشمل جمهورية التشيك وجمهورية السلفاك والمجر وبولندا ودول البلطيق ... ثم توجد المنطقة الأمريكية والتي هي أمريكا بالإضافة إلى كندا والمكسيك . أنا لا أعرف منطقة أمريكا الجنوبية جيداً . ثم توجد بعد ذلك منطقة أخرى وهي آسيا ، اليابان و " النمر " .

بالنظر إلى الأساس المنطقي وراء خرائطهم " الذهنية " نجد أن بعض المديرين يُعرف الأقاليم طبقاً لأنماط الاستهلاك (على سبيل المثال . استهلاك الفرد ، جودة المنتج ، الثقافة ) ، والكثير حدد الأقاليم طبقاً للنطاق الجغرافي ومراكز المنافسين الرئيسيين . ومع الأخذ في الاعتبار العامل الأخير فإن القليل من الشركات الرائدة لها أنشطة عبر القارات (ICI, Akzo Nobel, PPG) ، ولكنها لم تقم بعد بتنفيذ استراتيجيات عالمية في مجال عمل مواد الطلاء لأعمال الديكور .

رأس المال مملوك ومراقب بمعرفة الشركات متعددة الجنسيات ، ولكن مواد الطلاء تنتج وتباع محلياً ، غالباً بعلامات تجارية محلية أو إقليمية ، هذا بسبب ضرورة مسايرة المنتج لمتطلبات السوق .

الأوضاع العالمية للأطراف الرئيسية تؤكد التقسيم الإقليمي للصناعة ICI. كانت قوية في أوروبا وحازت على نصيب جوهري من السوق الأمريكية لمواد الطلاء للديكور بعد حصولها على تملكات في أمريكا الشمالية : Akzo Nobel كان لها قوتها في أوروبا . PPG & Hoechst كان لها وضع قاري لكنهما مشتركتان أساساً في أقسام عالمية مثل تشطيب السيارات . كما كان يوجد منافسون جوهريين لهم قوة إقليمية ، على سبيل المثال Alcro Becker and Becker Ind. (السويد) ، Total (فرنسا) في أوروبا ، شركات Nippon paint and kansai paint سيطرت على السوق الياباني ، بينما Sherwin Williams, Dupont and Benjamin Moore لها قوتها في أمريكا الشمالية .

القوة لبعض الأطراف المحليين في أسواق أوطانهم تقيد الفرص للتنمية العالمية. من الصعب دخول السوق الأمريكي حالياً وأنا لم أر الشركات الأمريكية تدخل السوق الأوروبي للورنيش {...} . نحن لم نذهب هناك بسبب أن الأشياء بالفعل مقامة بطريقة جيدة .

يحدث تركيز المنتجين أساساً داخل أقاليم محددة . يوجد بعض التركيز داخل إقليم آسيا ؛ اليابانيون يشرفون ويديرون مجموعة شركات . يوجد أيضاً تركيز داخل المنطقة الأمريكية . ومن الواضح وجود تركيز داخل أوروبا . هذه التكتلات الكبيرة شكلت داخل الأقاليم : الأوروبيون داخل أوروبا ، اليابانيون والكوريون في آسيا والأمريكيون داخل أمريكا الشمالية .

في المتوسط ، أوروبا سوق واضح يسيطر عليه المتنافسون الأوروبيون . عدد قليل من المجموعات القديمة ظهر بعد عدد من التكتلات والتملكات : (Alcro Becker , Total, Akzo Nobel, ICI) (عجال لنشاطهم الرئيسي لمواد طلاءات الديكور). كانت عدة شركات من بين رواد العالم في عمل مثل تشطيب وإعادة التشطيب السيارات وطلاء التغطية الصناعية وتغطية الملفات : شركات Hoechst, BASF, Becker تتنافس مع الأمريكية PPG . كانت الشركات الأسبانية والإيطالية من بين رواد العالم

في الورنيش يتميز الإقليم الأوروبي أيضاً بالاهتمام بمواد التغطية المستخدمة في معالجة الخشب والتي يطلق عليها Lasures حيث لا توجد ماركات لقارات أخرى في أوروبا . [ Lasures اخترعت بواسطة الشركة الدانمركية Dyrup ، بعلامتها التجارية المضمونة . السوق الرئيسي لمادة Lasures أساساً في أوروبا الشمالية ، لكن بلاد أوروبا الشرقية تمثل سوقاً جذابة ؛ هناك الشقافة متشابهة ؛ إنهم يحبون جداً الخشب ولا يحبون طلاءه (مثل الأمريكيين) {...} . على الجانب الآخر نجد أن استهلاك مادة Lasures لا يزال منخفضاً في أوروبا اللاتينية .

كل أنماط الاستهلاك قادت المديرين للتقسيم الفرعي للإقليم الأوروبي : شمال، جنوب ، وشرق أوروبا . في أوروبا الشمالية يتميز السوق باستهلاك أعلى للفرد ، جودة عالية واستخدام أكثر لمواد الطلاء ذات القاعدة المائية (التي تقلل من التلوث البيئي) ، وصناعة عالية التركيز . في أوروبا الجنوبية تميز السوق بالاستخدام الأقل لمواد الطلاء ذات القاعدة المائية عنه في الشمال . نسبياً الاستهلاك مرتفع لأنواع الورنيش ، يصنعونه بأنفسهم أكثر منهم في حالة الشمال ، ومستوى منخفض للتركيز على الصناعة . وكما قال أحد المديرين :

استعمال مواد الطلاء ذات القاعدة المائية يعتبر تطوراً حديثاً ، فقد حلت محل مواد الطلاء ذات القاعدة المذيبة (كيميائية) والملوثة للبيئة . وتختلف الحصص التسويقية لمواد الطلاء ذات القاعدة المائية من مادة acrylic الجيدة من بلد إلى آخر . في فرنسا حوالي 50% لمواد acrylic و 50% لمواد الطلاء ذات القاعدة المذيبة . في إنجلترا وكل البلاد الاسكتلندية انقلب السوق رأساً على عقب : أكثر من 90% للقاعدة المائية . كان هذا أساساً لأسباب بيئية {...} . وعلى الجانب الآخر البلاد اللاتينية لا زالت موالية لمواد الطلاء ذات القاعدة الزيتية في المرحلة المذيبة وأن اقتحام مواد الطلاء ذات القاعدة المائية لا يزال ضعيفاً... في أسبانيا ، البرتغال ، اليونان .... محدودة جداً .

اختلافات أخرى بين الأقاليم الفرعية تنسب إلى المناخ والثقافة :

في أوروبا الشمالية Lasures تحمي الخشب من الرطوبة والفطريات .....  
وفي أوروبا الجنوبية نجد أن الشمس المشرقة تجفف المواد بالمستويات العالية للأشعة  
الفوقية بنفسجية .إجمالاً هذا يعني احتياجات مختلفة تتوقف على الإقليم .  
{ في الشمال الفرد يعطى } اهتماماً أكثر للأشياء حسنة المظهر والمحافظة جيداً .  
إن ما يمكنك تمييزه هو منطقة حزام Lutheran ألمانيا ، هولندا ، سويسرا ، أستراليا ،  
والبلدان الغربية حيث تلتفت باهتمام شديد للأشياء حسنة المظهر .  
لذلك فالمستهلكين يطلبون أكثر من المواد العديدة ..... ليس فقط مادة الطلاء .

الإقليم الفرعي الثالث ، أوروبا الشرقية ، متميزة بمستويات منخفضة  
لاستهلاك الفرد ، جودة منخفضة ومنافسة محلية . على أية حال توجد  
دلالات على أن وسط أوروبا ودول البلطيق سوف تلحق بأنماط استهلاك  
الأوروبيين الغربيين في الأجل الطويل .

الإقليم الثاني من الأقاليم الخمسة التي وضعها المديرون ، أمريكا الشمالية هو  
أيضاً سوق ناضج وبه منافسة محلية قوية واستهلاك مرتفع للفرد . هذا  
الإقليم ( يشبه أوروبا الشمالية ) فهو موجه بشدة نحو مواد الطلاء  
الإكريليك ذات القاعدة المائية ، إذ أن هناك أيضاً الاهتمام القوي بالمنتجات  
صديقة البيئة منذ سنوات عديدة ( فولاية كاليفورنيا معروفه على الأخص  
باهتمامها لحماية البيئة وبما تضعه من قيود ) . ومع التسليم بقربها الجغرافي  
فربما لا يكون عجيباً أن عدة شركات أمريكية لها أنشطة جوهرية في أمريكا  
الجنوبية ، غالباً في صورة اتفاقيات تراخيص . مع ذلك ، يختلف الإقليمان  
في أساليب هامة .

إقليم أمريكا الجنوبية به مستوى منخفض لاستهلاك الفرد ومستوى  
منخفض للجودة . المنتجون المحليين لهم صادرات هامشية لأوروبا وأمريكا  
(خاصة البرنيس) وهناك بلدان يبدو ظهورها كأهداف جذابة : شيلي  
والأرجنتين (المكسيك ينظر إليها كجزء من منطقة أمريكا الشمالية

فيما يتعلق بالمنافسة وكجزء من منطقة أمريكا الجنوبية فيما يتعلق بأنماط الاستهلاك .

الإقليم الرابع من الأقاليم الخمسة ، آسيا المتقدمة تقسم إلى ثلاثة أقاليم فرعية . الأول ، اليابان ، وهو سوق ناضج متميز بمتنافسين محليين أقوياء مثل Kansai Paint and Nippon Paint وهم مدعمون بصناعة كيميائية قوية ولهم سلسلة عريضة من المنتجات . تايلاند نموذج للإقليم الثاني بأسواقها النامية وحجم أعمالها المتوسط . كوريا نموذج للإقليم الفرعي الثالث وتقع في مكان ما بين الاثنين الآخرين . اتحاد الإقليم الآسيوي التنافس يعتمد على الأوضاع العالمية للشركات اليابانية ، والتي تحققت خلال التملكات وعمل اتفاقيات التراخيص .

توجد بعض دلالات التقارب ما بين الأقاليم الفرعية ، خاصة داخل " أوروبا الشاسعة " ، ما بين الشمال والجنوب والشرق : الاتجاه العام يفضل مواد الطلاء ذات القاعدة المائية والجودة المرتفعة . هناك أيضا بعض الدلالات على أن تضامن ما بين القارات يمكن حدوثه في المناطق الثلاث للمثلث في المستقبل . بينما يكون هذا قد حدث بالفعل في أقسام السوق المنتج المعنية ( مثل تشطيب السيارات أو تغطية المعادن ) ، فإنها ستكون أصعب أن تحقق في إجمالي السوق ( مواد طلاء الديكور ) . ربما العامل الأكثر أهمية في تحديد سرعة ودرجة الاقتراب في هذا القسم سوف يكون طموحات شركات القمة ، والإجراءات التنافسية التي سيقورها المديرون على مستوى القمة .

### القوى التي تخلق الخطوط المتقطعة Forces Creating Fractures lines

خطوط الفصل التي تحدد الأقاليم وجدت بتوليفة من عدة قوى . قوتان تشكل أساس الأقاليم التنافسية : توزيع المعرفة والدراية الفنية عبر العالم ، والإمداد والتموين . قوتان اقتصاديتان تساعد على تعميق التقسيم إلى أقاليم : العقبات أمام التجارة

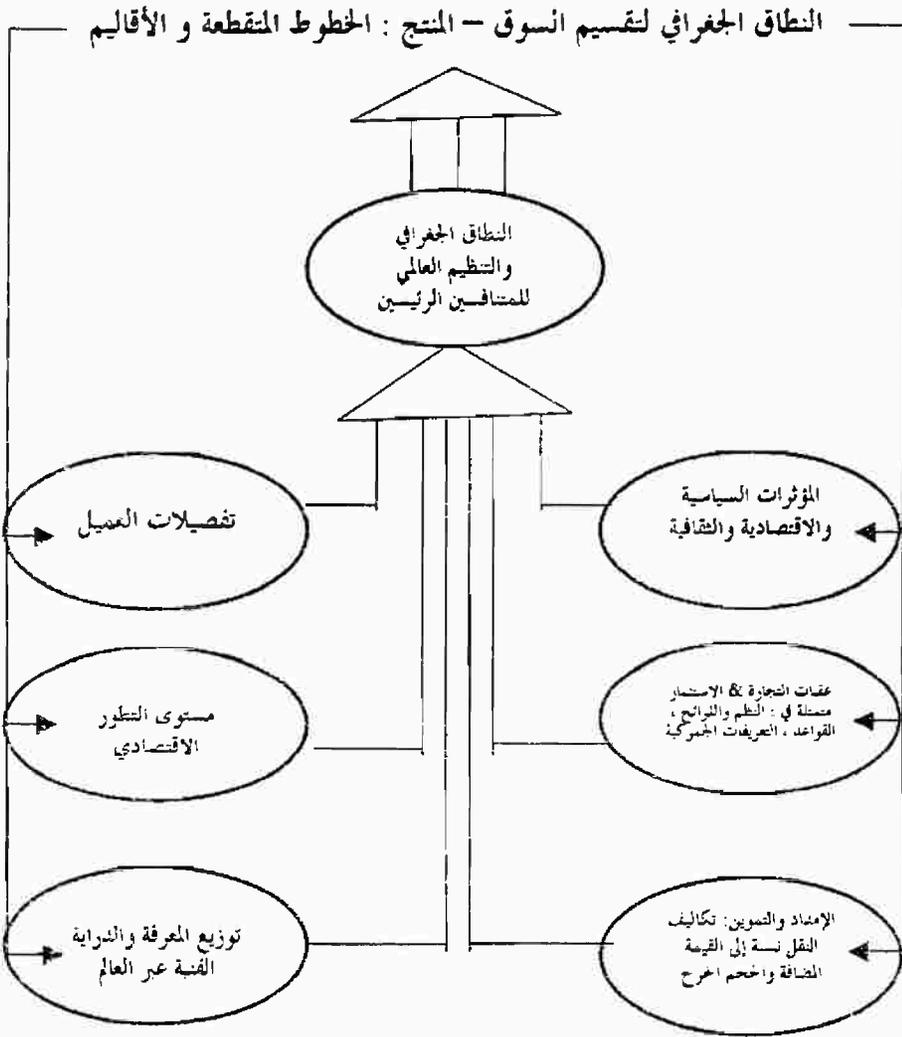
والاستثمار الأجنبي المباشر ( مثلا . التعريفات الجمركية ، النظم / اللوائح وتواجد الشركات التجارية ) ومستوى التنمية الاقتصادية .

هنالك قوتان اجتماعيتان تكمل هذه المحددات البنائية : تفضيلات العملاء المختلفة والمؤثرات السياسية - الاقتصادية - الثقافية . أدى اتحاد هذه القوى البنائية الست إلى تحديد الإستراتيجيات العالمية للشركات والنطاق الجغرافي وتنظيم أنشطة الشركات العالمية 20 في المقابل فإن النطاق الجغرافي وتنظيم الشركات العالمية ساهم في تشكيل الأقاليم التنافسية وتعزيز التغيرات في الهيئة الكلية لهذه القوى البنائية ( أنظر شكل 1-2 )

تركيز المعرفة والدراية الفنية في مكان واحد في العالم ( بعبارة أخرى ، الاحتكار التكنولوجي بواسطة أمة أو إقليم ) يخلق الظروف لتنمية تدفقات التصدير والاستثمارات الأجنبية التي نشأت من هذا المكان . في حالة الاحتكار يوجد إقليم واحد منافس عالمي مركب من مجموع الأمم التي تقدر على شراء البضائع . الصورة الهزيلة للاحتكار تعرف كأمة لها ميزة تنافسية ( Porter 1990 ) . حالة الكابلات ذات قوى الجهد المرتفع ( تعتبر نشاطا عالميا واستثناء في صناعة الكابلات ) توضح النقطة :

في الجهد المرتفع ، تقترب المنافسة من العالمية . توجد عدة بلاد لديها صناعة وطنية قوية : السويد لها ، الإيطاليون والفرنسيون قادرون . إذا استهدفت واحدة من هذه الأسواق ؛ فستواجه الانتقام في اليوم التالي . هكذا يوجد توازن مرعب داخل أوروبا الغربية . خارج هذه الأسواق الوطنية كل الأسواق الأخرى يمكن دخولها : آسيا ( عدا اليابان التي لها صناعة وطنية قوية ) ، استراليا ، أفريقيا ، ودول عديدة في الكتلة الشرقية . الأمريكيون ليسوا مهرة في هذه الصناعة : التكنولوجيا الحديثة لكابلات الجهد المرتفع المقامة في الولايات المتحدة مملوكة لشركات أوروبية ، الجزء الأكبر يتم استيراده .

## شكل 1-2 يوضح ترتيب القوى التي أوجدت خطوط الفصل والأقاليم توزيع المعرفة والدراية الفنية



عكس ما سبق ، نجد أن الحال قبل بروز عدة أقاليم تنافسية مفصولة بخطوط متقطعة هو أن المعرفة والدراية الفنية كانت موزعة في عدة مواقع . كل من هذه المواقع يصبح قطباً يمكنه تشكيل إقليم حوله . في صناعات كثيرة هذا ما حدث في النصف الثاني من القرن العشرين . بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة سيطرت الولايات المتحدة الأمريكية على الاقتصاد العالمي ( عدا الكتلة الشيوعية )

في صناعات كثيرة . ثم أعادت أوروبا بناء قوتها في قطاعات كثيرة . القوى النووية ، الإلكترونيات ، الفضاء الجوي ، التكنولوجيات الحيوية . وفي النهاية لحقت اليابان بنظائرها الغربيين وتمت أسس المعرفة لديها . في الثمانينات (1980) ، كانت توجد قواعد معرفة قوية في المناطق الثلاث للمثلث في معظم الصناعات : أمريكا الشمالية ، أوروبا واليابان ( Thurow,1993 ) .

مثل هذا التوزيع للمعرفة يفسر لماذا ، في صناعات عديدة ، حدد المديرون ثلاثة أقاليم رئيسية ضمن الاقتصاديات المتقدمة : أمريكا الشمالية ، أوروبا الغربية ، البلاد الغنية في آسيا . في كل من هذه الأقاليم ، حقق منافسون إقليميون أقوياء تنمية ملحوظة : وجدنا هذا في صناعة الكابلات والحلويات ومواد الطلاء وعلى سبيل المثال في صناعة مواد الطلاء ، أعمال تشطيب وإعادة تشطيب السيارات سيطرت عليها من قبل التكنولوجيا الأمريكية والأوروبية ، ثم طور اليابانيون معرفتهم ومهاراتهم، ولعدة سنوات ، كان العالم مقسماً إلى ثلاث مناطق والتي عرفت بالمثلث . كان المنتجون الأمريكيون في الشمال مثل PPG الذين كانوا يقومون بالأعمال أساساً مع صناعات السيارات الأمريكية ، المنتجون الأوروبيون مثل Hoechst كانوا يعملون أساساً مع صناعات السيارات الأوروبية والمنتجون اليابانيون مثل Nippon لمواد الطلاء كانوا يعملون مع صناعات السيارات اليابانية. بدأ البناء الإقليمي لهذا العمل في التغير عند نهاية الثمانينات (1980) عندما كنف صناعات السيارات تحركاتهم بين الثلاث مناطق في المثلث . هكذا ، على سبيل المثال الشركة الأمريكية PPG زادت من حصتها في سوق أوروبا أعطت التكنولوجيات الجديدة مثل تشطيب السيارات بمواد طلاء ذات قاعدة مائية ( النامية في أوروبا ) الفرصة للمنتجين الألمان للتنمية في شمال أمريكا وفي آسيا.

### الإمداد والتموين ( العملية اللوجستية )

#### Logistics

المؤشر الأول في المعادلة اللوجستية التي تحدد الأقاليم التنافسية هي تكلفة النقل متسوية إلى القيمة المضافة للمنتج . هذه تحدد نصف قطر ( وخط متقطع ) من بعده تكون الصادرات غير مربحة . بالطبع ، كلما قلت القيمة المضافة للمنتج وزاد وزن

(حجم) الوحدة الإنتاجية قلت الحدود الجغرافية الممكنة تجارياً . وجد هذا العامل محمداً للمنتجات منخفضة القيمة المضافة في داخل صناعة الكابلات ومواد الطلاء.

مادة الطلاء لأعمال الديكور هي منتج له قيمة مضافة منخفضة تماماً : لا يمكن نقلها لمسافة طويلة ، ذات تكلفة نقل مرتفعة { ... } . على سبيل المثال من غير المحتمل وجود مادة طلاء أمريكية في إيطاليا ... فيما عدا منتجات لها محتوى تكنولوجي مرتفع . الكابلات التقليدية ثقيلة الوزن جداً . كان على صناع الكابلات الأوائل الحصول على المواد الخام موردة إليهم ، نحاس ، أسلاك صلب ، وبلاستيك ؛ ثم على المنتج أن يورد للعملاء تكاليف النقل تكون مرتفعة نوعاً ما ، وعليك أن تفكر مرتين قبل أن تركز التصنيع في موقع مركزي واحد.

هناك مؤشران آخران علينا اعتبارهما في المعادلة اللوجستية : (1) الحجم المخرج للوحدة الإنتاجية ( بمعنى الحجم الذي يسمح باقتصاديات الحجم الكبير ) بالنسبة إلى (2) حجم السوق . عندما تكون النسبة (1)/(2) منخفضة ، يميل التصنيع لأن يكون مشتقاً جغرافياً من أجل خفض تكاليف النقل ( ووقت التوريد ) ؛ وعندما تكون النسبة عالية ، يجب أن يكون التنسيق موجوداً بين اقتصاديات التصنيع وتكلفة النقل : كنتيجة يميل تشتت التصنيع لأن يقل . وبالحساب التقريبي ، وجدنا أن المعادلة اللوجستية للكابلات التقليدية ومواد الطلاء للديكور تعطي نصف قطر ما بين 1000&2000 كيلو متراً حول وحدة التصنيع . هذه تكون كافية لتشمل عدة بلاد في داخل إقليم مثل أوروبا . أبعد من هذا النطاق ، نجد أن المنافس فيما بين الأقاليم لن يتمتع بميزة تكلفة بالمقارنة مع منافس إقليمي ينتج في مكان الاستهلاك . المفترض ، هذه نظرة مبسطة جداً للتصنيع العالمي وعمليات النقل ، وكما هو الحال في صناعة الأحذية { انظر الفصل الخامس دورة حياة المنتج } توضح تكلفة الوحدة من القوى العاملة وأوقات التوريد يحتمل أيضاً أن تتضمنها المعادلة . علاوة على ذلك ، من وراء النطاق الإقليمي المحدد بتكلفة الإنتاج والنقل ، تعمل الأطراف العالمية على الارتباط في استثمارات أجنبية مباشرة وهذا جزء جوهري في المناطق العالمية .

في النهاية يجب ملاحظة أنه ، بينما ركزنا على أعمال إنتاج السلع ؛ فإن العامل اللوجستي له مضامين ماثلة في الأنشطة الخدمية . في الصناعات الخدمية ، يكون التحدي متمثلاً في تنظيم شبكة لها مركز ، نقط تقاطع وفروع محلية حيث تقع أنشطة غالبية مكاتبها الأمامية الرئيسية.

### التجارة وعقبات الاستثمار

الخطوط المتكسرة الفاصلة بين الأقاليم المتنافسة تكون أحياناً قد وجدت بواسطة العقبات أمام التجارة العالمية والاستثمارات الأجنبية المباشرة . الرسوم الجمركية يستشهدون بها مراراً كموانع للتجارة العالمية ، رغم ذلك ، عندما يكون السوق جذاباً بدرجة كافية ، فقد تمتح التعريفات الجمركية على الاستثمار الأجنبي المباشر . قواعد مختلفة ( خصوصاً مقياس المنتج ) واللوائح والنظم عبر البلاد قد تشيئ الموانع، كما رأينا في صناعة الكابلات ، وإلى درجة أقل في صناعة مواد الطلاء .

نشأت المناطق الجغرافية المختلفة نتيجة اختلاف النظم واللوائح ، المقاييس المختلفة والتي تنال من استخدام بعض المنتجات والممارسات التصنيعية . على سبيل المثال أنت لا تستخدم نفس أنظمة التسخين أو التدفئة في البرازيل ، في أمريكا وفرنسا كانت موانع التجارة السبب الرئيسي لماذا أدينا عملاً قليلاً في سوق ألمانيا. في زمن قدره خمس سنوات قد نكون منافسين بنجاح مع Alcatel, Siemens وصناع آخريين محليين في توريد كابلات للعملاء الألمان . هناك توجيه أوربي حديث يفتح الباب لتقديم عروض إلى موردين أجنب . إنما مسألة تتعلق بالإجراءات وطرق الإنتاج والمواصفات القياسية للمنتجات . متى يضع التوحيد المعياري / القياسي المنتجين المحليين والأجانب على نفس المستوى ، فإن الموقف التنافسي يتغير بالتأكيد بالفعل . يساهم التناسق بين القواعد في داخل الاتحاد الأوربي في تطوير إقليم متنافس جديد على مستوى أوروبا في صناعة الكابلات .

في قطاع الطاقة وقطاع الاتصالات عن بعد ، الخصخصة ورفع القيود اللانحوية سوف يفتح الأسواق المحلية للمنافسة العالمية . وهنا أنا أقصد

بالعالية داخل المنطقة الجغرافية {...} كان التغير البنائي الرئيسي سبباً في وجود التجارة على مستوى جغرافي شاسع مثل الاتحاد الأوربي أو NAFTA .

في صناعة مواد الطلاء وجدنا أن مثل هذه المناطق التجارية ظهرت لتحث التجارة الإقليمية وتشكل خريطة جديدة من الأقاليم المتنافسة ، التي تتفق بوجه التقريب مع أقاليم المثلث الثلاثة .

في أمريكا الشمالية توجد متطلبات المواصفات ASDM . وفي أوروبا توجد متطلبات المواصفات SAM . يعد مقياس مواصفات معين جارياً إنشأه الآن . لقد حضرت برنامج عالمي للإدارة العليا .... هناك في الأساس كل شيء كان عالمياً .... لكن عملياً سيكون صعب جداً عوامة صناعة مواد الطلاء .

سوف تساعد اللوائح والنظم الجديدة حول المنتجات صديقة البيئة وما إلى ذلك على التناسق في أوروبا . بفضل الاتحاد الأوربي (EU) فإن المنتجات سوف تصبح تدريجياً أكثر تشابهاً سواء كانت من الشمال أو من الجنوب . التناسق العالمي عملية بطيئة وتبدأ عند المستوى الإقليمي . قبل أن تتحقق العوامة ، يجب على الأطراف العالميين أن يتوافقوا مع الاحتياجات المحلية و/أو الإقليمية التي غالباً ما تعوق التجارة بين الأقاليم . إن إيجاد تكتلات تجارية إقليمية مثل الاتحاد الأوربي ، NAFTA ، Mecrosur and APEC - تسمى إلى تحقيق أهدافها في التضامن الإقليمي .

### مستوى التنمية الاقتصادية

مستوى التنمية الاقتصادية يشكل الأقاليم المتنافسة المحددة بواسطة المديرين في الصناعات التي تم دراستها : الكابلات - مواد الطلاء والشكولاته والحلوى السكرية . والحديث حول صناعة الكابلات:

في كابلات القوى ( وتشمل الأسلاك المغطاة بالأنامل ) أو الاتصالات عن بعد ( وتشمل كابلات البيانات ) يكون الطلب والمنافسة مرتبطين

باستهلاك القوى الكهربائية ، أو مستوى تجهيز التليفونات ومرحلة تنمية الصناعات المعلوماتية . فضلاً عن ذلك ، نجد أن استهلاك الفرد للكهرباء يكون مرتبطاً بإجمالي الإنتاج القومي للفرد (GNP) . كما يرتبط أيضاً مستوى تنمية خدمات التليفون بنصيب الفرد من (GNP) . هكذا فإنها ليست مفاجأة على الإطلاق أن تكون أسواقنا في بلاد صناعية .

في صناعة الشكولاته والحلوى السكرية يشترك المناخ مع مستوى المعيشة ليحدد أنماط الاستهلاك . على سبيل المثال توجد اختلافات جوهرية بين بلاد آسيا الغنية (مثل اليابان) والبلاد النامية .

عندما نتطرق لبلاد آسيا النامية ، نجد أن المناخ ، الحرارة والرطوبة ، الدخل المنخفض يوجه الطلب نحو فئات المنتج الأساسية . هذا يعكس مستوى المعيشة . على الجانب الآخر عندما تكون الأحوال المناخية جيدة ومستوى المعيشة مرتفعاً فإننا نجد بيئة تنافسية مختلفة .

الاختلاف الرئيسي بين أوروبا الغربية والشرقية هو قوة الشراء : يرغب الروسي والأوكرانيون في التحول إلى الجودة الغربية لمنتجات الحلويات لكن كم المستهلكين لا يمكن للآن من تحقيق ذلك . وعلى هذا النمط نجد أن خريطة صناعة الحلوى من المتوقع تغييرها عندما يتحقق مستوى معيشة مرتفع في البلاد النامية .

في شرق آسيا سوف ينمو السوق مع نمو حجم GNP ونصيب الفرد . وهذا أيضاً حقيقي بالنسبة للصين . في هذه البلاد نحن نعمل من الصفر . هل يمكنك تخيل ماذا سوف يحدث عندما يرتفع استهلاك الفرد من أقل من (1) كيلو جرام إلى (2) كيلو جرام .

استهلاك مواد الطلاء أيضاً يكون مرتبطاً بحجم GNP ، والاختلافات في مستويات الاستهلاك ما بين بلاد غنية وفقيرة يحدد نوع المنافسة .

أنا أظن أنه توجد منطقتان شاسعتان . تتقابل شركات مواد الطلاء العالمية الكبيرة في البلدان المتقدمة ؛ هناك هم يحسنون كثيراً إدارة أمورهم . على

الجانب الآخر توجد كل البلاد التي لا تعتبر كبلاد ومقدمة ؛ هذه الأسواق مفرحة أبوابها لكل الفرص . هناك ، الأعمال الصغيرة ومتوسطة الحجم تدار والأخطار على مسئوليتها .... أحياناً ينجحون ، أحياناً يفشلون ، وأحياناً أخرى تكون لهم مفاجئات حسنة جداً .

### التأثيرات السياسية ، الاقتصادية والثقافية

توافق أحياناً التأثيرات السياسية ، الاقتصادية والثقافية مع إدارة التكتلات التجارية، لكن ليس هذا حتماً . مثال لأحد المؤشرات التأثيرية هو التفضيل المعطى للموردين الوطنيين ، وهو عامل تم وصفه على أنه ذو أهمية محتملة في صناعة الكابلات .

{ في ألمانيا } توجد روابط قوية بين المستهلكين والصناع المحليين { ... } لماذا كان ينبغي على العملاء أن يبدؤوا شراء الكابلات من الخارج. إنه نفس المسلك على مستوى العالم : تفضل البلاد بوضوح ، والموردين العاملين في منطقتهم... نحن الآن نسمى أن نكون أوريون ، هكذا يوماً ما ينبغي وجود سوق أوروبية ... لكنها ستأخذ وقتاً ... علاوة على ذلك نحن لا نتحدث نفس اللغة ! { ضحك }

تكون التأثيرات السياسية ، الاقتصادية والثقافية غالباً " مورثة " . على سبيل المثال، كجزء من إرث الإمبراطوريات الاستعمارية القديمة ؛ لوحظ أن مثل هذه التأثيرات لها تأثير على بعض الأطراف في صناعة مواد الطلاء والحلويات :

تعتمد الأقاليم على التأثير التاريخي . فرنسا كانت تقليدياً في أفريقيا { ... } في الأقاليم الاستعمارية السابقة : أفريقيا المتحدة . بالفرنسية ، الهند الصينية { ... } تلك هي الأقاليم حيث قمنا بأداء عمل جيد . نحن لم نهتم أبداً بنيجيريا مثلاً ؛ والتي كانت تحت التأثير البريطاني ، رغم إنها كانت في وسط الإقليم المتحدث بالفرنسية . شركة Cadbury إنجليزية جداً ، كانت قوية في الشرق الأقصى وفي المستعمرات الإنجليزية القديمة .... والمذاق هناك هو مذاق Cadbury .

الأقاليم المتنافسة تكون أيضاً مخططة بالتقارب الثقافي . صانعو القرار يعملون إلى توجيه المراحل المبكرة للتوسع العالمي تجاه بلاد لها ثقافات متشابهة ؛ على سبيل المثال من السويد إلى بلاد اسكندنافية أخرى وإلى فنلندا ، ومن هناك إلى بلاد أخرى حول بحر البلطيق.

بصفة عامة ، التقارب الثقافي وتوافق التأثيرات السياسية ، الاقتصادية ، الثقافية يقوى التقسيم الإقليمي للصناعات ، كما توضح الملاحظات التالية حول صناعة مواد الطلاء :

في أمريكا الجنوبية وفي المكسيك الغالبية العظمى لصناع مواد الطلاء يعملون تحت اتفاقية ترخيص مع شركة أمريكية . أفريقيا المتحدثة بالفرنسية تعمل مع اتفاقيات ترخيص فرنسي ومساعدة فرنسية . أفريقيا المتحدثة بالإنجليزية تحت التأثير الإنجليزي . وفي آسيا ، من الواضح ، أن تجد عدداً كبيراً من الناس يعملون تحت اتفاقية ترخيص ياباني . إنهم لا يجنون اليابانيين ولكن في هذا الإقليم اليابان هي الأكثر تقدماً فيما يتعلق بالتكنولوجيا . - إلى حد ما ، تفضيلات العملاء تكون أيضاً متأصلة في التاريخ.

### تفضيلات العميل

في صناعة الشكولاته كل إقليم متميز بمذاقات محددة وتفضيلات للمستهلك من المستحيل أن تبيع الشكولاته الأمريكية من نوع Hershey في أوروبا بسبب نكهتها ، وجودها الذاتية ، والعكس يكون أيضاً صحيحاً بقدر ما يكون السوق الكبير له دخل في الأمر . بالطبع توجد استثناءات ، على سبيل المثال ألواح الشكولاته Mars أتت إلى أوروبا ووجدت شكولاته Godiva سوقاً في الولايات المتحدة . لكن أكبر حجم من السوق مخصص لمذاق إقليمي محدد.

يوجد ثلاث مذاقات محددة عالمياً في العالم الغربي . في بريطانيا المذاق تمثله Cadbury ، وفي أمريكا Hershey ، وعلى مستوى القارة Suchard and Lindt . والثلاثة أنواع من هذه الشكولاته مذاقتها مختلفة تماماً . يحدث هذا جزئياً من الحقيقة أن تكون حبات الشكولاته تأتي من أجزاء مختلفة من العالم.

البريطانيون عادة يشترون الحبات من غانا لأنها مستعمرة إنجليزية . وعلى مستوى القارة اعتادوا شراء الحبات من ساحل العاج ؛ لدرجة أن الحبات في ذاتها تعطي رائحة مختلفة . وهكذا تعمل طرق التصنيع {...} على سبيل المثال Cadburys طورت طريقة تفتيت اللبن {...} بعض الشركات غمرت الملايين في محاولة أن تبيع نوعاً واحداً من الشكولاته في أسواق أخرى {...} . إذا استولى عليك مرة مذاق شكولاته معينة فإنك لا تغيرها . صناعة شكولاته Kitkat على مستوى القارة تتم من أنواع شكولاته مختلفة عن Kitkat المصنوعة في بريطانيا . يوجد اعتراف بواسطة Rowntree ، والآن جزء من مجموعة Nestlé ، بأنه ، حيث أن Kitkat بها 70 في المائة شكولاته و 30 في المائة بسكوت ، كان عليها توفيق منتجاتها لكسب نجاح ، حتى في سوق ألواح الشكولاته . عندما يدرس المرء الاختلافات في مذاقات المستهلكين ، فإن أقاليم شاسعة تكون غير متجانسة . (انظر الفصل الثالث). على سبيل المثال في داخل القارة الأوروبية يوجد المذاق الاسكندنافي ، المذاق الألماني - السويسري ، المذاق الفرنسي - البلجيكي ، .. الخ . على أية حال ، الخطوط المتقطعة تكون أعمق بين القارات . يكون هذا بسبب التقاليد المختلفة وبسبب فرض صناع الشكولاته المحليين الأقوياء لمذاقهم الخاص ، جيلاً بعد جيل . التواجد لمثل هذه التقاليد للشكولاته تواجد دائم ؛ جزئياً ، بسبب الحقيقة أنه أمر مكلف جداً أن تنشئ علامة تجارية في صناعة الشكولاته :

إن العلامة التجارية القوية تكون بمثابة أصل من أصول الشركة ونحن لا نستطيع تغيير السوق . إذا أنت وضعت مادة Milka بدلاً من Cote d'or في بلجيكا فإنها لن تباع .

تكون التفضيلات الإقليمية أيضاً جوهرية في مواد الطلاء للديكور ، حيث أن هذه التفضيلات تؤثر على اختيارات الألوان ، الفائدة الناتجة عن منتجات خاصة ، التأكيد على الحماية البيئية ، ومدى توافر المنتجات صديقة البيئة .

في آسيا يحبون أقلام الباستل للتلوين (Pastel) ، عدد قليل من الألوان الخفيفة اللامعة [تقدم ، بينما] في أفريقيا الألوان اللامعة ، الحمراء اللامعة ودرجات الأزرق تكون مفضلة . في آسيا يستوردون المواد الأساسية لمواد الطلاء ويضيفون إليها الأصباغ . هم غير معتادين بعد على استخدام السرولات (فرشاه إسطوانية تدحرج على الحائط) في الطلاء ، إنهم يستخدمون الفرشاة في الطلاء ، أو كيفما تكون الوسيلة . إنه من الصعب تغيير هذه العادات {...} هنا في أوروبا ما زلنا نستخدم الفرشاة ، في أمريكا الكحل يستخدم "الرول" . عليك أن تقوم بعمل توفيق إذا رغبت في بيع منتجاتك عبر الحدود .

لا يوجد بعد أي علامة تجارية عالمية في مواد الطلاء للديكور ، ويتردد المتنافسون العالميون لقتل العلامات التجارية المحلية عندما يتولون مسئولية شركات أجنبية . هكذا فهم لا يستطيعون استغلال اقتصاديات الحجم بالكامل في التصنيع والتسويق لكنهم يعدون مجموعة صور لمنتجاتهم وعلاماتهم التجارية المتنوعة ، بعضها يحتمل أن يصبح إقليمياً أو محلياً .

بصفة عامة توجد بعض الأدلة على التقارب في تفضيلات العملاء عبر الحدود ، لكنها بطيئة جداً ، وتبدو مدركة بصورة أفضل عندما تتواجد المنتجات المحلية مع العالمية في نفس السوق ، عنه في حالة تجانس المنتجات وتفضيلات العميل . تنهار الموانع بين الأمم كلما سافر الناس أكثر وأصبحوا عالمين أكثر . الموانع بين Cadbury في بريطانيا ، الشكولاته القارية ، والشكولاته Hershey في أمريكا سوف ، تنهار هامشياً . لكنه لن يصبح اختياراً جذرياً . فكلنا لسن نتجه لتطوير فجأة مذاق شكولاته Suchard في هذه البلد [ بريطانيا ] في ليلة وضحاها ؛ سوف يكون ذلك تدريجياً ، بنفس الطريقة مثلما حدث منذ 30 عاماً عندما كنت لا تصدق أبداً أنه سيوجد فرن إسطواني من الطفلة يطهى الأكل بداخلة فوق الفحم وذلك في الشوارع الرئيسية . وحتى الآن الأكل الهندي اليوم ما يزال جزءاً صغيراً جداً

مما نأكله نحن ، لكن لا يوجد أي شيء خطأ بشكل مطلق مع كونه جزءاً صغيراً ؛ وأنا أظن أننا يمكن أن نرى اتجاهات مشابهة في الشكولاته .

### النطاق العالمي وتنظيم الأطراف الرئيسية

في صناعة الكابلات ، الحلويات ومواد الطلاء ، هناك عدد قليل من المنافسين الرواد يستغلون القوى البنائية أو يغيرونها ويشكلون أقاليم متنافسة .

في صناعة الكابلات الرواد الأوروبيون (Alcatel, BICC, Pirelli) تملكوا وأشرفوا على عدد من الشركات الأمريكية وأعادوا بناء صناعة الكابلات الأمريكية في أوروبا . تولت Alcatel مسئولية الأعمال الأجنبية (في ألمانيا - أسبانيا ، ... الخ) وساهموا لتشكيل الإقليم الأوروبي قبل مجيء الخصخصة والتجانس ، عندما قاموا بعمليات الترشيد للتصنيع وعمليات الإمداد والتمويل عبر الحدود ، من أجل تحقيق التضامن .

في "صناعة الشكولاته" ، الأقاليم أو الأقاليم الفرعية تسيطر عليها أطراف إقليمية أقوى والتي تميل إلى التمسك بالخطوط المقطعة : على سبيل المثال Hershey and Mars في أمريكا الشمالية ، Fazer في شمال أوروبا ، الشركات اليابانية في اليابان . هذه الأطراف يمنعون الأجانب من اختراق أسواقهم .

دخولك السوق الأمريكي للشكولاته ستكون غلظة {...} أنه فشل آلي بسبب أنك يبدأ من الصفر أو من وضع منخفض جداً . إن محاربة شركتين لكل واحدة منهما 40 في المائة حصة تسويقية يكون قريباً من عمل شبه مستحيل في سوق نشأ كأحسن ما يكون .

العلامات التجارية لها تأثير كبير من الشركات الاسكندنافية التي لها أوضاع قوية في (بلادها الأصلية) بسبب امتلاكها لعلامة تجارية رائدة .

إنه من الصعب على سبيل المثال على الشركات الأمريكية والإنجليزية أن يفتحوا أسواقها .

نحن ننمو أينما لا يوجد إنتاج محلي فعال ، على سبيل المثال في بلاد أوروبا الشرقية . نحن نبيع إلى سنغافورة ، تايوان ، هونج كونج وكوريا الجنوبية ولكن الاستهلاك محدود . نحن لا نذهب إلى أمريكا الجنوبية أنها بمثابة حرم مقصور على أمريكا الشمالية . إنهم أيضاً يشترون منهم كميات كبيرة (تباع كصنفقة واحدة) من حبات الكاكاو للإنتاج الخاص بهم .

الطريقة الأكثر فعالية لاقتحام أقاليم أخرى مسيطر عليها بواسطة علامات تجارية محلية تكون عن طريق التملك الكامل لها . هذا هو ما دبره Philip Morris- Kraft ليصبح واحداً من الرواد الأوروبيين عندما استولى على Jacobs-suchard ، وما تعلقه مجموعة Nestlé في بلاد الأنجلو - ساكسون وفي أعمال counline عندما استولت على Rowntree في المملكة المتحدة البريطانية (UK) . مثل هذه الإستراتيجيات تزيل الحدود الإقليمية رغم أهم بالضرورة لم تفسد خريطة الأقاليم المتنافسة .

إذا ما تناولنا المنتجات الفاعلة الثلاثة الرئيسية، Jacobs Suchard, Nestlé and Mars :

وهي مجموعات على مستوى العالم ، لكنها تتنافس بأسلوب مختلف نوعاً ما ، على المستوى القاري {...} وهذا يكون مرتبطاً بتاريخ كل شركة وإلى مراكزها الجغرافية التي تم تقويتها من خلال التملك . تعطي الشركات الأولوية لقارة ما على الأخرى ، ثم تقوم بتنمية أنفسها في هذا المجال من الأعمال . مسألة تتعلق بالإقامة في منطقة جغرافية حساسة أكثر منها مسألة تتعلق بسلسلة منتج عالمي .

علاوة على ذلك ، الرواد العالميون يميلون أن يكون لديهم إستراتيجيات مزدوجة للعلامة التجارية والتي تحافظ على بعض العلامات التجارية الإقليمية جنباً إلى جنب مع عدد قليل من المنتجات الأكثر "عالية" .

هنا في أسبانيا اشترت Cadbury Hueso وأيضاً Jacobs Suhard اشترت El Almendro {...} بصفة عامة لقد قاموا بحفظ هذه العلامات التجارية في وثائق ملفاتهم لكنهم أيضاً قدموا علامتهم التجارية العالمية كمظلة .

نحن لدينا عدد مؤكد من العلامات التجارية العالية ؛ الميزة تكون في التضامن الاقتصادي والتكنولوجي . إنه أمر عادي أن ترعى كل من العادات للقارة التي تعمل فيها وأن تقدم المنتجات الإقليمية أيضاً ثم يكون لديك عدد مؤكد من المنتجات التي يمكن أن تعبر كل القارات . نحن لدينا كليهما .

في 1995 غطت أربع شركات تقريباً 40% من الإنتاج العالمي للشكولاته ، وكان من المتوقع أنهم سوف يغطون 49% من الإنتاج العالمي عام 2000 .

Mars and Ferrero هما الأكثر عالية في منتجها ، كلاهما يركزان على ألواح الشكولاته وقد عملا على تحويلها إلى قسم عالمي . Nestlé أقوى في أقراص الشكولاته ؛ وهي قوية أيضاً في أوروبا لكن لها أوضاع جوهريه أيضاً في قارات أخرى . أما Kraft Jacobs Suchard فهي إقليمية أكثر ؛ لقد بدءوا في أوروبا بمنتجات كثيرة مختلفة من بلد إلى آخر .. على أية حال ، إنهم الآن في الشركة يدفعون لتنمية مظلة علاماتهم التجارية عبر الحدود .

عندما يوسع القادة النطاق الجغرافي لأنشطتهم العالية ويعملون على تنمية مظلة علاماتهم التجارية ، فهم يؤسسون بفاعلية أقاليم جديدة ويدمجون أقاليم متنافسة . على سبيل المثال الأقاليم الفرعية الثلاثة في صناعة الشكولاته الأوربية من المحتمل أن تشكل إقليم واحد متسع في المستقبل .

في أوروبا الشرقية ، بما في ذلك روسيا ، إعادة البناء تتم بحماس شديد . كل المجموعات العالمية ذاهبة إلى هذه البلاد ؛ إما لشراء شركات أو لبناء مصانع ... يمكنك أن تقول أن هذه البلاد متجهة لتصبح مثل أي من بلاد أوروبا الغربية في المستقبل ، على الأقل بقدر ما يكون الاهتمام بالمنافسة : كل الأطراف العالمية الكبار هناك بالفعل .

بالمثل ، في صناعة مواد الطلاء ، إن الاندماجات والتملكات المتتالية حولت البناء متعدد المحليات للصناعة الأوربية إلى إقليم أوربي متسع . عملية الدمج تمت بقيادة ثلاث مجموعات . Akzo Nobel, ICI, Total . متنافسون رئيسيون آخرون تبعوا هذا الاتجاه وحققوا أيضاً تكامل إقليمي .

في قطاع المنتج المعالج للأخشاب (Lasures) ، فإن الشركة الدانمركية Dyrop أوجدت بالتدريج مشروع عمل أوربي . المتنافسون المحليون ، مثل V33 في فرنسا ، تبوا هذا الاتجاه وتوسعوا عبر الحدود . وقد تميز قطاع التغليف الصناعي بنفس التطور .

{ منطقة العمل الأولى } غطت الدانمارك ، السويد ، النرويج وفرنندا بالإضافة لبعض حالات التصدير إلى الشرق . ثم لدينا إنجلترا : والتي تغطي إنجلترا ، ألمانيا ، سويسرا ، النمسا وأيضاً الحجر . أما الوساطة بين التاجر والمستهلك في أوروبا الشرقية فهي مشتركة بيننا وبين ألمانيا . مدير أعمال المنظمة الفرنسية حصل على فرنسا ، بلجيكا وأسبانيا . بذلك نكون قد غطينا كل أوروبا الغربية واصبح لنا مركز في الشرق . بوضوح حددت الأطراف العالية واعتادت تحديد نطاق الأقاليم المتنافسة . في نفس الوقت قد تبنت هذه الأطراف غالباً تنظيماً إقليمياً أو إقليمياً فرعياً والذي يتناسب مع الأقاليم الموجودة والخطوط المتقطعة .

إن أوروبا هي قاعدتنا .... الإقليم الأوربي قد تم تقسيمه إلى منطقتي عمل : واحدة نسميها الشمال وواحدة أخرى نسميها الجنوب . ثم لدينا تنظيم على أساس كل بلد .

عندما يغير القادة العالميون تنظيمهم من أجل استغلال التعاون وزيادة حصة العلامات التجارية العالمية ، على سبيل المثال بإيجاد أوروبا الشاسعة أو خطوط أعمال على مستوى العالم ، فإنهم بالتأكيد يساهمون لإعادة تحديد الخطوط المتقطعة ولرسم خرائط جديدة للأقاليم المتنافسة .

باختصار ، يقترح التحليل أن الديناميكية الإقليمية للمنافسة تنتج من اتحاد القوى البنائية والإجراءات التنافسية . إن أقسام السوق - المنتج والتي لا تقع عند أطراف إطار العمل العالمي - المحلى تكون إقليمية في طبيعتها كنتيجة لتبادل فعل القوى السبعة التي تحدد الخطوط المتقطعة والتي ترسم خريطة الأقاليم التنافسية .

وقد ظهرت التقسيمات الإقليمية على إنها صناعية محددة . وكل صناعة تميزت أيضا بواسطة هيئة كلية معينة للقوى المشكلة للأقاليم التنافسية . وبدقة أكثر ، بعض القوى مشتركة في كل من صناعات الكابلات ، مواد الطلاء والشكولاته ( مثال ذلك توزيع المعرفة في الثلاث مناطق للمثلث ، مستوى التنمية الاقتصادية ، المؤثرات الثقافية ، الإجراءات التنافسية ، بينما قوى أخرى تكون محددة لبعض الصناعات ، ( مثال ذلك ، أعمال الإمداد والتموين ، عقبات التجارة والاستثمار ، تفضيلات المستهلك). تشكل أعمال الإمداد والتموين المناطق التنافسية في الكابلات ومواد الطلاء ، عقبات التجارة والاستثمار تشكل الأقاليم التنافسية في الكابلات ( ولدرجة أقل في مواد طلاء الديكور ) ، أما تفضيلات المستهلك فإنها تشكل الأقاليم التنافسية في صناعة الشكولاته والحلوى السكرية ( ولدرجة أقل في صناعة مواد الطلاء ) .

الفصل التالي يكشف أكثر القوى البنائية التي تعزز الاستجابة المحلية أو الإقليمية .

### من الممارسة إلى النظرية : ملخص

من ناحية نجد أن الجدل المنطقي للعالمية - المحلية قد ألقى الضوء على الصراعات بين القوى ؛ ومن الناحية الأخرى فقد ركز الانتباه على نهايات الأطراف ( عالمي بحث - محلى بحث ) وطمس الحقيقة في أنه ، في صناعات كثيرة ، نجد أن إجمالي المنافسة يتم تنظيمه بواسطة أقاليم منفصلة بخطوط متقطعة . كل إقليم تميز بمجموعة محددة من عوامل الطلب و/أو مجموعة محددة من عوامل التوريد . تتكون الأقاليم عامة من مجموعة بلاد تشترك في خواص تنافسية مشابهة والشركات العالمية تميل لتنظيم عملياتها عن طريق الأقاليم أو على الأقل أن توفق إستراتيجياتها التسويقية لكل إقليم.

وعندما تقام خطوط العمل العالية ، فإن التنسيق والتفريق بين الأقاليم يكون قد ضعف لكنه لا يزال موجودا . هكذا يكون الاعتراف بالمنافسة الإقليمية له أهمية عملية جدا للأعمال العالية ، ليس فقط عند تفريق الأقاليم المتألفة أو غير متألفة عند المخاطرة في الخارج ، لكن أيضا عند تنظيم العمليات العالية .

من الصعب أن يتم تعيين الأقاليم مسبقا ، وتعريفها يحتاج إلى بعض الخبرة والمعرفة بالصناعة . على سبيل المثال ، فإن المرء يحتاج إلى بعض الخبرة ليكتشف في صناعة مواد الطلاء للديكور أن أوروبا الشمالية والجنوبية إقليمان مختلفان ويحتاجان إلى إستراتيجيات مختلفة . وما دامت أقراص الشكولاته محل اهتمام في أوروبا وجب أن تقسم إلى ثلاثة أقاليم : شمال قاري ، جنوب قاري والمملكة المتحدة (مع عدد قليل من دول الكومنويلث . وما دام تشطيب السيارات محل اهتمام فإن أوروبا تكون إقليماً واحداً ، لا يختلف كثيرا عن شمال أمريكا واليابان . كل صناعة أو قطاع سوق منتج يكون متميزا بميزة كلية نوعية للأقاليم .

من المهم لكل من الباحثين والممارسين أن يتعرفوا على القوى التي وراء تشكيل الأقاليم وترسم الخطوط المقطعة . تقترح الدراسة التجريبية أن تأثير القوى البنائية الست قد تتحد معا لتشكيل الأقاليم : تفاعلها ملخص في الشكل ( 1-2 ) . إن توافر الدراية الفنية في مواقع جغرافية متعددة وفرص الإمداد والتموين ( والقيود ) تكون محل اعتبار كشروط أساسية . إن مستوى التنمية الاقتصادية ، هيكل عقبات التجارة (أو تواجد مناطق التجارة الحرة ) ، الاختلافات في تفضيلات العملاء ، والمؤثرات الثقافية تعمق الخطوط المقطعة . هذه القوى البنائية تخلق فرصا وقيودا للشركات لنشر إستراتيجياتها العالية . وفي المقابل ، فإن إستراتيجيات الشركات ( القوة السابعة ) ، يحيط أعمالها العالمي وتنظيمها العالمي يخطط الأقاليم ويحدث التغيرات في الخريطة وفي مجموعة القوى البنائية . يكون التقييم الدقيق للعوامل السبعة المذكورة سابقا مفيدا خاصة عندما يأخذ الفرد

بالنظور الديناميكي والمحاولات لتوقع تطور الأقاليم المتنافسة . تعتمد عليها الإستراتيجيات المستقبلية للسوق الإقليمي والتنظيم المستقبلي للعمليات العالمية .

البناء الإقليمي للمنافسة يكون مميزا في الصناعات " المختلطة " والتي تركزت عليها دراساتنا التجريبية . ونحن نقترح أنها تكون خاصة أساسية لمثل هذه الصناعات . ومع ذلك ، نحن أيضا نقترح أنه توجد صور ضعيفة للمنافسة القطاعية في داخل الصناعات " العالمية " وفي داخل الصناعات " المحلية " أو " متعددة المحليات " . وبعبارة أخرى ، لا توجد صناعات عالمية بحة ولا صناعات متعددة المحليات بحة . بالفعل إدراك مستوى تنافسي إقليمي معين يمكن أن يكون مصدرا لميزة تنافسية للشركات العالمية . بعد تصحيح بصيرة الشيوخوخة الإستراتيجية يرى المرء الأقاليم في الصناعة " العالمية " والفرص للتمييز بين المنافسين العالميين . وبعد تصحيح قصر النظر الاستراتيجي يرى المرء الأقاليم في الصناعة " متعددة المحليات " والفرص لاستغلال اقتصاديات الحجم الكبير عبر البلاد .

### ملحوظة

(1) تحليل المقاطعات المتنافسة على مستوى إقليمي في صناعة الأحذية (سوق كبير لأحذية الشارع) ليست مشمولة في هذا الفصل ، بسبب كونها معقدة بتجزئتها بين التصنيع والتبقي من أنشطة سلسلة القيمة . توجد خريطةان مختلفتان لصناعة الأحذية : خريطة أنشطة التصنيع وخريطة الأنشطة التسويقية .

### بيان المراجع والمصادر

أدبيات الموضوع حول الإستراتيجية العالمية لا تركز على الخاصية الإقليمية للمنافسة العالمية . توجد بعض الإستثناءات ، خاصة المساهمة في البناء الإقليمي للشركات متعددة الجنسيات ( MNCs ) : Sabel ( التخصيص المرن وإعادة بروز للاقتصاديات الإقليمية ، 1989 ) ، Morrison et al. ( العولمة مقابل الإقليمية : أي الطرق إلى

تعدد الجنسيات 1991) Aoki and TachiKi ( إجراءات تشغيل الأعمال اليابانية خارج البلاد : الدور البارز للمراكز الرئيسية للإدارة الإقليمية ، 1992) Daniels ( تخطى إستراتيجيات التسويق العالمي والقومي من خلال الإجراءات الإقليمية ، 1997) . الأسباب المعينة لتفضيل التنظيم الإقليمي على العالمي تكون اقتصادية ( الحدود لاقتصاديات الحجم ) ، جغرافية ( الحدود الإقليمية السياسية ) ، إستراتيجية ( الاختلاف بين الأقاليم في الأسواق والعمالة المستخدمة ) ، أيضاً تنظيمية ( الحاجة إلى حماية مبادرات الشركات التابعة) إن الإعراف بالبعد الإقليمي لا يدل بالضرورة على نمو مراكز الإدارة الإقليمية الرئيسية ؛ خفض التكاليف وتكنولوجيات الاتصال تجعل الإدارة بواسطة المجلس (الإقليمي) ممكنة (Egelhoff and Gates, 1994) . الهيكل التنظيمي الإقليمي أحيانا يرى كشكل تحولي ، من الأساس اللامركزي إلى الأساس الشبكي (MNCs) (Malnight, 1998) .

البحث في مشروعات الأعمال العالمية من الممكن أن يأخذ الكثير عن علماء الجغرافية الاقتصادية والاقتصاديين السياسيين العالميين ( Dunning , 1998 ) . اقترح Guisinger and Brewer (3: 1998) أن النقاش الاقتصادي التقليدي ، الشمال - الجنوب / الشرق - الغرب ، يتطور تجاه التحليل لتعدد وتداخل الأقاليم العالمية . يؤكد مساهمون آخرون على تأثير توزيع المعرفة التكنولوجية (Anand and Kogut , 1997 and Porter, 1990 ostry, 1998) ، تأثير السياسات العامة ( Rugman and Verbeke , 1998 ) ، وتأثير التنمية الاقتصادية ( wells, 1998 ) على نطاق وتكثيف المنافسة العالمية . ( 1997) Makhija , kim and Williamson قدموا مقياساً لعمولة الصناعة ( بممارسة منهج الصناعة القومية ) التي يمكن توفيقه وتطبيقه لتخطيط الأقاليم العالمية المتنافسة .