

الفصل الثالث

القوى البنائية المعززة للاستجابة المحلية

Structural Forces Driving Local Responsiveness

إن أحسن وصفة للدينامية العالمية للصناعات أنها مجال للقوة . من ناحية ، فإنه على سبيل المثال القوى البنائية ، الكفاءة التكنولوجية أو الاختلافات عبر القوميات في سلوك العملاء ، توجد الاحتمال لاتخاذ الإجراءات التنافسية . ومن ناحية أخرى ، فإن الإجراءات التنافسية ، على سبيل المثال ، الإندماجات والتملكات أو سياسات الإعلان العالمي ، تشكل مجموعة جديدة من القوى البنائية . تعتبر التفاعلات بين القوى البنائية والإجراءات التنافسية بمثابة قلب الدينامية العالمية للصناعات . أدبيات الإستراتيجية (Bartlett and Ghoshal, 1989 ; Prahalad ; Bartlett, 1986 and Doz, 1987 من بين آخرين) .

تناول فنتين ، من القوى : القوى التي تعزز التكامل العالمي والقوى التي تعزز الاستجابة المحلية . المجموعتان امتزجتا في حركة جدلية مفتوحة . في دراستنا هذه ، غالبية المديرين تبنا التكامل العالمي والاستجابة المحلية عند بعض النقاط في المناقشة ؛ ومع ذلك ، كثير منهم قدم تمييزات إضافية . على سبيل المثال أوضحوا أن هناك اختلافا بين القوى التي تعزز الاستجابة المحلية والقوى التي تقمع التنمية العالمية .

تحتاج الاختلافات عبر الأمم في سلوك المستهلكين إلي تكييف المنتج وتسويق محلي نوعي : إنما تخلق الحاجة إلي الاستجابة اقليمية ، بينما تكاليف النقل المرتفعة (منسوبة إلى القيمة المضافة للمنتج) ، موانع التعريف الجمركية المرتفعة أو الحصص الجمركية فإنها تحد من الواردات ، بما يعرقل التنمية العالمية لصناعة ما .

قد لا تستجيب الشركة بنفس الطريقة إلى فئتي المحددات البنائية . علي سبيل المثال عندما يكون سوق أجنبي جذاب بدرجة كافية ، فقد يعمل الاستثمار الأجنبي في الصناعة علي حل المشاكل مثل تكاليف النقل أو حواجز التعريف الجمركية ، بينما الحاجة لتكييف المنتجات والتسويق طبقاً للمتطلبات المحلية قد تستلزم جهوداً تعليمية وتنموية ، ليس ضرورياً تشتيتاً للأنشطة الإنتاجية . هذا الفصل يحلل القوى البنائية التي تعزز الاستجابة المحلية أو تقمع التوسع العالمي (أنظر الشكل 1-2) . سوف يتناول الفصل الرابع والفصل الخامس فئات القوى الأخرى البنائية والتي تعزز الشركات لتكون مستجيبة محلياً أو معوقه للتنمية العالمية : حدد المديرون ثلاث فئات للقوى البنائية :

- الحاجة إلى التقارب الجغرافي للموردين والعملاء ؛
- الحواجز أمام التجارة العالمية و / أو الاستثمار الأجنبي المباشر .
- الاختلافات عبر الأمم (في أنظمة التوزيع ، أنماط الاستهلاك أو سلوك العمل) .

إن الحاجة إلى القرب الجغرافي تعتمد علي تكلفة النقل نسبة إلى القيمة المضافة للمنتج : تعرفل تكلفة النقل المرتفعة التجارة العالمية . إنها تجبر الشركات علي إقامة وحدات إنتاج محلية من أجل أن تكون منافسة . في هذه الحالة لا يتمتع المنافسون العالميون بأى ميزة تنافسية أكثر من الأطراف القومية : علي الشركات أن تختار مواقعها قريبة من مناطق الاستهلاك وأن تصل إلى حجم حرج . تكاليف النقل تكون مانعا للتجارة العالمية عندما يكون للمنتجات قيمة مضافة منخفضة ، ولها وزن ثقيل (نسبياً إلى القيمة المضافة) ، أو أن حجمها كبير (نسبياً إلى القيمة المضافة) . علي سبيل المثال السوق الكبير للأسمنت ، والتغليف بالبلاستيك تقع في هذه الفئات . عندما يرغب المنافسون في توسيع نطاقهم الدولي، قد يأخذون علي عاتقهم إدارة الوحدات الإنتاجية التي تكون قريبة من المستهلكين . لذلك فإن تكلفة النقل ليست مانعا للاستثمار الأجنبي المباشر عندما يكون السوق المعلوم جذاب بدرجة كافية لإقامة عمليات محلية يمكن أن تصل إلى حجم حرج .

القرب الجغرافي للموردين والعملاء عامل نجاح عندما تكون الخدمات جزءا هاما من العمل . يكون هذا صحيحا خاصة عندما يجب تقليل الدورة الزمنية : التوريد عند وقت الحاجة تماما ، أن تقدم خدمات بعد البيع بسرعة ، عندما لا تكون القيمة المضافة للخدمات مرتفعة بدرجة كافية لتغطية تكلفة النقل السريع ، وعندما تتطلب الخدمات تفاعل مباشر وجها لوجه (عكس الحال في الاتصال الإلكتروني) . في هذه الأحوال ، علي المتنافسين العالميين أن يقيموا وحدات محلية لتقديم الخدمات ، وهم لا يتمتعون بميزة تنافسية جوهرية أكثر من الأطراف القومية ممن لهم حجم أعمال محلي مشابه .

إن العوائق للتنمية العالمية أو الحماية تأخذ عدة أشكال . أولا الحكومات القومية و/أو السلطات الإقليمية التي تنظم التكتلات التجارية قد ترفع موانع التجارة العالمية : عوائق التعريف الجمركية ، الحصص المحددة للواردات ، السياسات المحددة لمقدار النسبة المحلية للمكونات في المنتج ، السياسات الصناعية المختلفة التي تراقب وتضبط الاندماج / التشكيل والتملكات أو تحدد أولويات الصناعة . عوائق التجارة تكون أحيانا متحدة مع السياسات الحكومية من أجل جذب الاستثمار المباشر الأجنبي ، خاصة عندما يكون السوق المحلي جاذبا (علي سبيل المثال في الصين أو في الهند) . هكذا يكون مهما أن نميز بين تدفقات التجارة وتدفقات الاستثمار عند تحليل التنمية العالمية للصناعات . ثانيا ، قد تأخذ الحماية المحلية شكل التفضيل المعطى للأعمال والمنتجات القومية . توجد دلالات علي الغلو في الوطنية في سلوك المستهلك : علي سبيل المثال المستهلكون الألمان هم سمعتهم في تفضيل المشروبات الألمانية والسيارات الألمانية (الوطنيون قد يجادلون بأنهم ليسوا هم الوحيدين) . في المشتريات الحكومية ، المنافسون القوميون قد يكونون مفضلين علي الأجانب : القطاع العام الفرنسي معروف بمثل هذا التحيز . ثالثا ، الحماية تكون غالبا محتفية وراء اللوائح والنظم والقواعد المحلية التي تحد من دخول المنتجات الأجنبية التي لا تستجيب لهذه القواعد . هذا التنوع في القواعد التقنية يحد من إمكانية

وجود اقتصاديات التوحيد المعياري والقياسي ، لذلك تكون عائقا لتدفقات التجارة العالمية . ومع ذلك فإن الإنتاج طبقا للقواعد الأجنبية يحتمل أن ينشأ عندما يكون السوق الأجنبي جذابا بدرجة كافية .

الاختلافات بين سلوك المستهلكين وقنوات التوزيع عبر البلاد تعزز الشركات لأن تستجيب محليا .

النوع المرتفع عالميا في سلوك المستهلكين قد يحتاج إلى منتجات خاصة أو تكييفات للمنتج ، والتغليف وإستراتيجيات مختلفة للتسعير . مثل هذا الاختلاف يحد من إمكانيات اقتصاديات النطاق ، وأن الأطراف العالمية لا تتمتع بأية ميزة تنافسية أكثر من الأطراف المحلية التي تصمم منتجاتها حسب الطلب المحلي . على سبيل المثال في صناعة تجهيز اللحوم ، يتواجد في نفس الوقت في داخل الاتحاد الأوروبي كل من German Bratwurst, French boudin noir, Finnish makkara and Scottish haggis, Spanish chorizo, تعبر كميات صغيرة من هذه المنتجات الحدود لترضى قطاع صغير من السوق المتميز في المأكولات العالمية .

عندما يمثل التوزيع والمبيعات نسبة جوهرية في القيمة المضافة للمنتج (كثافة تسويقية مرتفعة) ، فعلى المنافسين الأجانب الذين يدخلون السوق أن يقيموا توزيعها محليا حتى يتنافسوا مع الأطراف القومية . عندما تكون قنوات التوزيع المحلية مرتبطة بالمنتجات المحليين ، فقد يجد الأجانب صعوبة في دخول السوق .عندما يكون إيجاد قناة توزيع جديدة أمرا ممكنا جدا ، فإن الأجانب الراغبين في دخول السوق قد يفضلون إدارة وإشراف الشركات المحلية عن طريق التملك والاندماج . عندما يكون بناء التوزيع مختلفا من بلد إلى آخر، فعلى المنافسين العالميين أن يتعلموا قواعد جديدة في كل بلد جديد : التنوع يعزز الاستجابة المحلية . عندما يتحدد التوزيع وكثافة المبيعات والتنوع فإن ذلك يحقق حماية المنافسين المحليين من الهجوم الأجنبي . ومع ذلك ، عندما يكون السوق جذابا بدرجة كافية فقد لا تتوافر حمايتهم عندما يتكفل الأجانب الراغبون في دخول السوق بالنشاط ككل .

في النهاية توجد اختلافات عالية في الطريقة التي أتبع في إدارة العمل ، فهناك أساليب إدارية تختلف فيما يتعلق بأهمية وقيمة الأعمال عبر الحدود . قد تجد الشركات العالمية صعوبة كبيرة في تطبيق ممارساتها الإدارية في البلاد " الباردة " (تلك التي بها اختلافات جوهرية في ثقافة الأعمال) وتحد من توسعها إلى بلاد " دافئة " (شبيهة بثقافة الأعمال بالبلد الأم) . وهكذا قد تعرقل الاختلافات في ثقافات الأعمال التنمية العالمية ، أو تجبر الشركات علي تكيف نمط إدارتها للممارسات المحلية .

يلخص الشكل 3-1 الترابط بين القوى البنائية التي قد تعزز الاستجابة المحلية أو تعرقل التنمية العالمية .

أكثر هذه القوى يكون محددًا لصناعات معينة ، أو أقسام سوق - منتج معين ، تعتمد هذه القوى على أربعة مؤشرات متلازمة داخل المنتج :

- | | |
|-----------------------------|--------------------------------------|
| (1) القيمة المضافة للمنتج | (2) أهمية الخدمات المتعلقة بالمنتج |
| (3) سياسات حكومية نوعية | (4) كثافة وتنوع التوزيع |

توجد اختلافات عبر الأمم بين سلوك المستهلكين في العديد من أقسام الصناعات الأربع التي درسناها . الاختلافات عبر الأمم في ثقافات الأعمال تكون شائعة لكل القطاعات . تسجل الأجزاء التالية آراء المديرين حول القوى البنائية التي تعزز الاستجابة المحلية أو تعوق التنمية العالمية في الصناعات الأربع : مواد الطلاء ، الكابلات والأسلاك ، الأحذية ، حلوي الشكولاته .

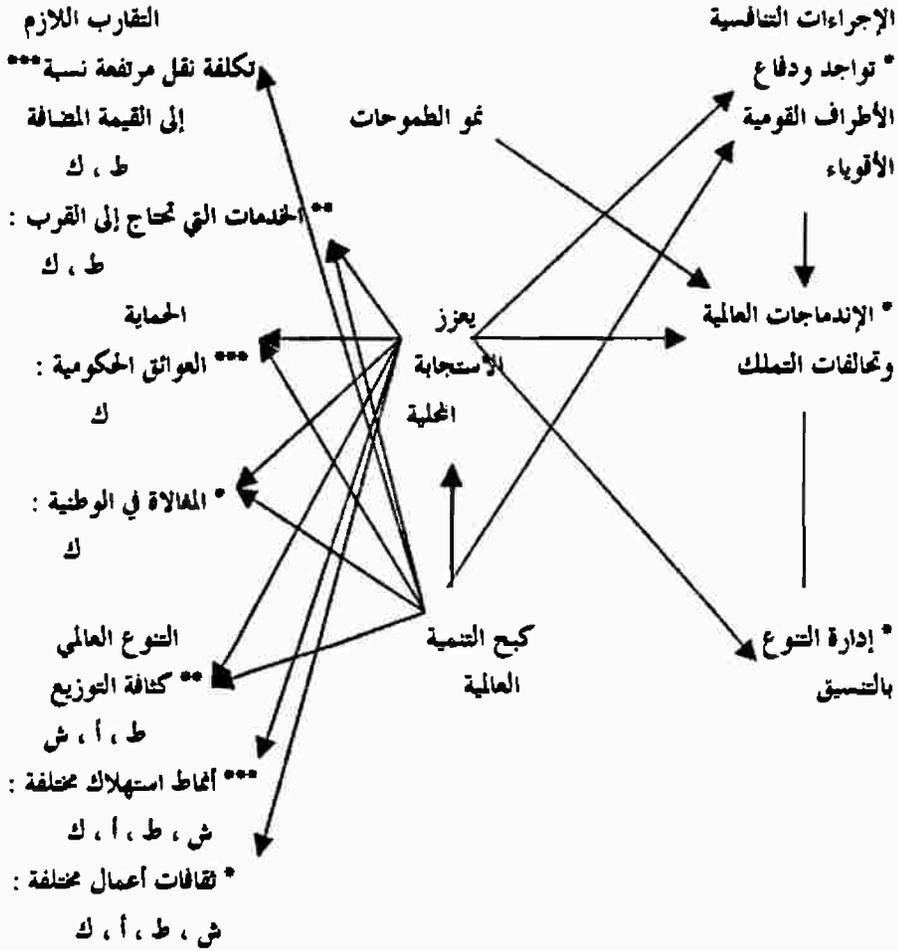
القرب : تكلفة النقل

Proximity : transportation Cost

تعرقل تكلفة النقل المرتفعة التنمية العالمية لبعض أقسام السوق - المنتج في صناعة مواد الطلاء وفي صناعة الكابلات . على سبيل المثال ، في مواد الطلاء لأعمال الديكور ، نجد أن المنافسين العالميين عليهم نشر مواقع إنتاجهم :

مادة الطلاء لأعمال الديكور منتج ثقيل ؛ تكلفة النقل مرتفعة مقارنة بالتكلفة الكلية . هذا قيد أساسي ، وحيث أن إنتاج مادة الطلاء لأعمال الديكور لا تحتاج إلى رأسمال كبير ، فإنه بإمكاننا إقامة مواقع الإنتاج في الخارج . أن تمتلك موقع إنتاج واحد يورد لكل أوروبا ليس هو الحل الأفضل . شركات Pan-European قد عملت علي تشتيت مصانعها ، لكنها ركزت على شراء المواد الخام والتعبئة .

شكل 3-1) القوى البنائية المعززة للاستجابة المحلية
و/أو تعرقل التنمية العالمية



المفتاح

* تأثير معتدل	ط = طلاء
** تأثير قوى	ك = كابلات وأرسلاك
*** تأثير قوى جدا	ش = شكولاته وحلوى
	أ : أحذية

المنافسون العالميون لا ينتفعون من اقتصاديات النطاق في التصنيع عندما تستطيع المصانع أن تورد فقط في داخل مساحة جغرافية محددة ؛ يعتمد النطاق على الوزن والقيمة المضافة للمنتج . وحدات الإنتاج تكون منافسة عندما تصل إلى (الحد الأدنى) للحجم الحرج في داخل مساحة جغرافية معينة .

في أعمالنا للديكور الصورة تكون في أكثر الأحوال إقليمية ، بسبب أنها تميل لأن تكون نوعية طبقا للأسواق ، والقيمة المضافة ليست كبيرة بدرجة كافية تبرر تحريكها إلى مسافات طويلة ، بينما بالنسبة للألوان عالية التركيز، التي وتمثل لنا الأعمال الأساسية ، نحن نصنعها في المملكة المتحدة ونبيعها في منفوليا الخارجية - فلها إمكانية السفر طويلا كتلك المسافة .

أسلاك البناء وكابلات قوى الجهد المنخفض " لا تسافر بشكل جيد جدا " فهي تكون ثقيلة جدا وبسيطة جدا بما لا يبرر نقلها إلى مسافات بعيدة .

أسلاك البناء منتجات معيارية لها تكلفة تصنيع تشكل عاملاً رئيسياً لنجاحها. حيث أن تلك المنتجات كابلات معدنية ؛ نحاس أساسا ، فهي تكون ثقيلة وتصبح تكلفة النقل عائق للعملة . إلى حد ما يكون السوق محليا - على سبيل المثال أوروبا . علاوة على ذلك توجد قواعد محلية والتي أحيانا تجعل الإنتاج للأسواق المحلية .

الكابلات ثقيل ؛ ولن يصير أخف مستقبلا . فالنحاس سيكون دائما ثقيل . لذلك نحن نحاول إنتاج كابلات حيث تنتج الكهرباء وتستهلك . هناك ، يعرف كل فرد كيف ينتج كابلات نحاسية ، والمصانع المحلية تكون مقامة . علي سبيل المثال اليوم ، الصين والهند مجهزة بصناعة الكابلات ، ليس عندهم سبب لشراء ما يحتاجونه من كابلات من أي مكان .

هذه الأمثلة تكثف العديد من المؤشرات التي تحدد قوى عمليات النقل والتداول التي تعرقل التنمية العالمية . تحد موانع عمليات الإمداد والتمويل من حجم التجارة العالمية (التصدير - الاستيراد) وتفسر التشتت لوحدة الإنتاج في داخل الشركات العالمية . الأطراف المحلية بإمكانها أن تنافس بقدر وصول وحداتها الإنتاجية لحجم حرج وأن يكون سوقها المحلي جذاب بدرجة كافية .

القرب : خدمات Proximity : Services

عندما يكون قِصر فترات التوريد مصدرا لميزة تنافسية ، فإن الموردين يحاولون أن يتواجدوا بأنفسهم في أماكن قريبة من المستهلكين . يكون هذا مهما خاصة في أنشطة تعامل الأعمال مثل تشطيب السيارات ، الورنيش للأثاثات ، والكابلات . أيضا يساعد القرب في تنمية الخدمات حول المنتج : تكيفات المنتج ، خدمات ما بعد البيع السريعة ، الدعم التقني ، الخ .

يرغب صناع السيارات في مشاركة المخاطر مع مورديهم لتشطيب السيارات : إهم يريدون نظم للتوريد في الوقت المناسب والمشاركة لتنمية المنتجات الجديدة . بناء على ذلك ، علمي الموردين أن ينشروا بعض عناصر سلسلة القيمة في أماكن جغرافية مختلفة حيث مستهلكوهم يتمركزون . رغم ذلك ، في حالة تشطيب السيارات هناك قوى أخرى تعزز التكامل العالمي تكون قوية جدا لدرجة أن المنافسين المحليين لا يستطيعون البقاء .

يحتاج الورنيش للأثاثات إلى الإذعان للمواصفات التفصيلية المحددة بواسطة المستهلك . نحن لا نعمل بالكتالوجات . المواصفات غالبا يجب أن تعدل : التكيف معقد جدا . أيضا توجد حاجة متزايدة لأن نتج في كميات صغيرة؛ تأتي الطلبات لتنفذ في الوقت المناسب . بقدر ما تكون أعمال الإمداد والتموين مهمة فإنه من المستحيل حل هذه المعادلة عندما يكون المورد متمركزا على بعد آلاف الكيلومترات . عليك أن تبدأ الإنتاج في الخارج . في النهاية أنت بحاجة لأن تكون قريبا من المستهلكين لنقل التكنولوجيا ، من أجل إنتاج بجودة جيدة وباستمرار .

الصلة بين المورد والعميل يمكن رؤيتها على أنها استثمار طويل الأجل ؛ ربما يكون هناك تحول جوهري للتكاليف والذي يحمي الموردين المحليين من الهجوم الأجنبي . العميل يكون محافظاً جداً على القديم . توجد روابط قوية بين العملاء والموردين . لن أقول منتجاً واحداً ، لكن ألمانيا بها حوالي عشرة منتجي

كابلات ذوى أهلية كاملة ، ولهم علاقات جيدة مع عملائهم . لماذا كان على العملاء البدء في شراء كابلات من السويد ؟ لقد رغبوا في سهولة الوصول إلى الخبراء ، المساعدة ، وتوريدات سريعة . اتخذ الموردون العالميون هيئات كلية منتشرة من أجل إدارة علاقاتهم مع العملاء وتقديم خدمات جيدة . في هذه الحالة الأطراف العالمية لا تتمتع بميزة جوهرية أكثر من الأطراف المحلية ومع ذلك ، يوجد استثناء : عندما يكون العميل شركة عالمية ، فإنها ستفضل الموردين العالميين ، لما يستطيعون تقديمه من مستوى مناسب وثابت من الجودة عبر الحدود .

سياسة الحماية Protectionism

الحماية تكون جوهرية في صناعة الكابلات ، فيما يتعلق بكابلات قوى الجهد المتوسط والمرتفع وكابلات الاتصالات عن بعد . يرجع هذا إلى أن عديد من العملاء عبارة عن مرافق عامة لازالت في وضع احتكاري في بعض البلاد .

فيما يتعلق بكابلات الجهد المرتفع ، حتى الآن لازالت هناك تفضيلات قومية في سلوك الشراء . اعتاد العملاء شراء منتجات قومية . مرفق الكهرباء الفرنسي EDF (Electricité de France) يشتري الكابلات الفرنسية التي يصعب تصديرها ، ما عدا في أقاليم معينة ، حينما يكون للمرفق دور استشاري . لكن بصفة عامة تبقى هذه المنتجات في داخل الإقليم القومي ، ويكون نفس الحال في معظم البلاد .

المرافق العامة تفضل الأطراف القومية .

نحن نبيع كابلات القوى لشركة الاتصالات عن بعد الألمانية Deutsche . السبب الوحيد أننا قادرون على بيعها لأنهم يرغبون الشراء من مورد ألماني ، وإلا فنحن غير منافسين في هذه المنتجات .

اليابان سوق له حماية قوية جداً ، أنت لا تستطيع أن تدخله هناك ، من المستحيل أن تبيع أي شئ من أوروبا إلى اليابان . تأتي الحماية المحلية

من الحكومة ، الصناعة وكل مجموعات الضغط . إنه أيضاً من المستحيل أن تباع كابلات في فرنسا ، أو في ألمانيا .

الحماية مفروضة لتحفظ الأعمال المحلية والاستقلال القومي في قطاعات تعتبر إستراتيجية : الطاقة ، الاتصالات ، الدفاع وهكذا . في هذا السياق ، فإن منتجي الكابلات ذوى الطموحات القومية كان عليهم الإشراف على الأطراف المحلية . هذه كانت إستراتيجية Alcatel ، على سبيل المثال ، منذ عام 1996 بدأ يتراجع التدخل الحكومي ، وتحديث الآن عملية إزالة القيود والقواعد في التطبيق داخل الاتحاد الأوروبي . قد بدأت بعض مرافق القوى والاتصال عن بعد في تنفيذ الإستراتيجيات العالمية . الحماية تتناقص لكن بعض المديرين يعتقدون أن تغيير الحالة المستقرة والمريحة ما بين الدول الأوروبية سيستغرق وقتاً طويلاً .

لا تزال قيود التعريفات الجمركية تحد من التنمية العالمية عبر التكتلات التجارية ، خاصة تجاه البلاد النامية . كان هذا هو الحال منذ 20 عاماً ، عندما كان السوق الأسباني محمياً بواسطة رسوم جمركية مرتفعة في الأربع صناعات التي ندرسها . على سبيل المثال في صناعة الكابلات حافظت التعريفات الجمركية المرتفعة على أسعار ورجحية مرتفعة للمنتجين المحليين في مجال الأسلاك المغطاة بالمينا . كان هؤلاء المنتجون في مواجهة متزايدة مع المنافسة الأجنبية إلى أن ألغيت الرسوم الجمركية . في هذه الأيام صناعة الأسلاك المغطاة بالمينا قوية بدرجة كافية للتصدير إلى فرنسا وألمانيا .

القواعد القومية تضع الموانع أمام التجارة العالمية في صناعة الكابلات . المواصفات والقواعد جعلت السوق محلياً تماماً . وتوجد قوة تعزيز في صناعة الكابلات بتقليل المنافسة العالمية ؛ كما لا يوجد رغبة حقيقية لتغيير المواصفات .

توجد بعض الأخطار تتعلق ببعض المنتجات مثل كابلات القوى ، لذا فإن أنظمة الأمان والقياسات يجب أن تتطور . لقد كان مغرياً لمنتجي الكابلات المحليين أن يؤثر على التنطبع حتى يحافظوا على إبقاء المنافسين الأجانب خارج البلد .

تفرق المقاييس المختلفة بين خمس مناطق: أوروبا ، الشرق الأوسط ، الشرق الأقصى ، أمريكا الشمالية ، أمريكا الجنوبية . إذا رغبت أن تصدر إلى الولايات المتحدة فعليك أن تتطابق مع مواصفاتها القياسية الـ "UL" . "UL" هي المواصفات الأمريكية المكافئة لمواصفات "UTE" في فرنسا : إنها الوكالة التي تصدق على صناعة الكابلات . سوف يكون عليك أن تحصل على "CSA" لكندا ، "VDE" لأوروبا القارية ، "BS" كمواصفة بريطانية . تسيطر المقاييس الألمانية على وسط أوروبا . وفي آسيا ستجد مزيج من UL & CSA & VDE . هذه الاختلافات يمكن رؤيتها كحماية . إنهم يعرفون توحيد المواصفات على مستوى المنتجين . الاتجاه العام في أيامنا هذه نحو المقاييس الأوروبية .

التنسيق يكون بطيئاً في كسب أرض في داخل أوروبا :

لم يحدث شيئاً كثيراً في أول يناير 1993 . لكن يوجد تنسيق بطيء على أية حال . التنسيق في البداية قد نُفذ بواسطة صناعة الأجهزة الكهربائية ، والتي جاءت من العملاء العالميين . الآن على سبيل المثال تحقق التنسيق للكابلات المطاطية . اليوم لدى الفرد عدد قليل من المتعاونين كمنتجين لأسلاك الجهد المنخفض في عدة بلاد . في المستقبل البعيد بالطبع سوف نحصل على قواعد عالمية وعولمة للسوق .

إنشاء الاتحاد الأوروبي شجع على التوحيد القياسي . الشركات التي أيدت المواصفات المختلفة في طريقها لتقبل المقاييس العالمية المحددة بواسطة اللجنة الفنية الكهربائية العالمية ، بالفعل أراد المتنافسون اللذين وسعوا أنشطتهم على مستوى العالم (Alcatel, Pirelli, etc..) أن يتخلصوا من الحواجز . نتيجة لذلك سيكون هناك تكثيف أكثر : صغار منتجي الكابلات سيكون لديهم وقت عصيب يتنافسون فيه مع الكبار ، الذين سوف يتمتعون باقتصاديات الحجم والنطاق .

كثافة التوزيع والتنوع

Distribution Intensity and diversity

التوزيع والمبيعات أنشطة محلية غمطية . عندما تمثل تكاليف التوزيع نسبة مرتفعة من إجمالي التكاليف ، فإن المتنافسين العالميين لا يكونون في مركز أفضل من الأطراف المحلية هذا هو الحال في مواد الطلاء لعمال الديكور .

المفتاح إلى النجاح هو التوزيع ، إنه ليس التصنيع ... فعلى كبار صناع مواد الطلاء أن يمتلكوا شبكات توزيع من أجل تحسين أوضاعهم . في ألمانيا ينقل المنتجون الأوامر إلى الموزعين الذين يهتمون بالتوريد . الموزعون الألمان أشبه ما يكونون بالمستودعات / مخازن . أما الموزعون في فرنسا فلهم دور تجارى أوسع وتأثير أكبر . الموزعون في إيطاليا مقسّمون . في المستقبل سيكون على منتجي مواد الطلاء الأوروبية Pan-European أن يتناولوا هذا النوع ويخططوا نظام توزيع كفؤ .

سهولة الوصول إلى قنوات التوزيع أيضاً عامل نجاح رئيسي في أعمال الموضة مثل الأحذية.

نحن نعيش في سوق سريع جداً ، معزز بالموضة . تجار التجزئة والمستهلكين يريدون أحذيتهم خلال أيام قليلة معدودة ، لذا أنت بحاجة إلى أن تكون قريباً من شبكة التوزيع .

أحذية السيدات تتماشى مع الموضة . الموضة تعطى فرصة للمنتجين القادرين على خدمة السوق أسرع لأنهم في مواقع أفضل . عندما تكون في السوق ، أو قريب منه . يمكنك التفاعل مع الطلبات بسرعة جداً ، في (4) أو (5) أسابيع .

المنتجون المحلّيون في صناعة الأحذية غالباً ما يعتمدون على شبكة تجزئة صاحبة امتياز . على سبيل المثال المنتج الفرنسي Eram باع من خلال محلات تجزئة مميزة في كل من فرنسا والأسواق الأجنبية (بلجيكا وألمانيا) . وبقدر ما تكون "أحذية الخروج" محل اهتمام ، يكون المدخل إلى قنوات التوزيع مسدوداً أمام المنافسة الأجنبية .

هذا ليس صحيحاً بالنسبة للطرف الذي يمكنه دخول السوق من خلال الخصم والعلامات التجارية للأحذية الرياضية - الخروج التي تباع في سلاسل التجزئة . اليابان مشهورة كسوق صعب دخوله بسبب نظام توزيعه المعقد :

عندما بدأنا أعمالنا في اليابان ، منذ 1. سنوات مضت ، أدركنا أن نظام التوزيع كان كابوساً . رغبتنا في بيع أحدثتنا الفرنسية لمستورد ، والذي رغبت أن يبيعها لتاجر جملة ، والذي رغبت في أن يبيعها إلى تاجر نصف جملة ، والذي رغبت في بيعها لمحل بيع بالتجزئة . لم نستطيع أبداً الوصول إلى المستهلك . لذا حاولنا بصعوبة أن نتخطى النظام لنعمل مباشرة مع عدد قليل من كبار المحلات التي تبيع سلع عديدة . ولقد نجحنا لأن منتجاتنا متميزة وبسبب موافقتنا على تقديم خدمات محلية : المتاجرة (بيع وشراء) ، تقديم بطاقات ثمن ، قبول السلع التي لم تباع ... الخ . في النهاية ، فإن حواجز الدخول قد تم قياسها بالوقت الذي تأخذه لاختراق سوق أجنبي . لقد استغرقت منا (5) سنوات في المتوسط ، لكن في اليابان أخذت (8) سنوات . (الشكولاته والحلوى)

يعقد التنوع في أنظمة التوزيع المهام أمام المنافسين العالميين . على سبيل المثال في فرنسا تتواجد في نفس الوقت الأسواق غير المتخصصة والمغالي في أسعارها وبدون خصم ، مع مقدمي الخصم المتخصصين في الأحذية ، ومع سلاسل التجزئة المتخصصة والتي لها مخازن صغيرة . لكل قناة خطوط إنتاج مختلفة ، ماركات مختلفة ، تسعير مختلف وشعب مختلف . يحافظ التنوع العالمي المرتفع على المنافسين المحليين . هناك يمكن وجود اختلافات جذرية بين بلدين متجاورتين مثل فرنسا وإيطاليا : كليهما بلاد لاتينية وعند مرحلة واحدة من التنمية الاقتصادية لكن لها أنظمة توزيع مختلفة تماماً . تعيش فرنسا في عصر ما بعد السوبر ماركت بينما إيطاليا تكون في عصر ما قبل السوبر ماركت .

التنوع العالمي لأنظمة التوزيع يعزز الاستجابة المحلية في صناعة الأحذية وصناعة الشكولاته .

لدى إيطاليا بناء نوعى لتوزيع الأحذية ، مع فرص وقيود نوعية . في إيطاليا أنتت سوف تجد محلاً فاحراً في كل بلد صغير . عندما تقوم بإنتاج منتجات السوق عالي المستوى مثلنا ؛ فأنت بحاجة إلى أن تتواجد في أكثر من (300) منفذ للبيع ، في كل أنحاء إيطاليا ، بينما في ألمانيا يمكنك تغطية السوق كله بأقل من (90) مركز بيع .

منافذ التوزيع تختلف تماماً من بلد لآخر . في فرنسا سلاسل التجزئة الكبيرة مثل Carrefour ، Promodes تسيطر على التوزيع ، في إيطاليا التوزيع يتم من خلال تجار تجزئة صغار ؛ في ألمانيا ، في بلجيكا وفي هولندا تجار تجزئة ذوى حجم متوسط ويقدمون الخصم بصعوبة ؛ في أسبانيا يوجد هناك متاجر تجزئة صغيرة فقط إلى أن تمت التنمية الحديثة للمتاجر الفرنسية الكبيرة التي تباع سلع مختلفة (الشكولاته والحلوى) .

حتى أكثر المنتجين العالميين عليهم إقامة وحدات توزيع محلية وأن يدرسوا قواعد جديدة للمباراة في كل مرة يعبرون فيها الحدود. في صناعة الشكولاته ، طرف عالمي مثل Mars له شركات تجارية تابعة في بلاد كثيرة (عادة تسمى "Masterfood" وعليهم توفيق استراتيجيتهم للتوزيع إلى نظام خاص في كل بلد . إلى حد ما تنوع أنظمة التوزيع تكون راجعة إلى تنوع أنماط الاستهلاك ، أما قوة رئيسية تعزز الاستجابة المحلية في الصناعات المختلطة .

أنماط الاستهلاك المتنوعة

Diverse Consumption Patterns

يختلف سلوك وتفضيل العملاء من بلد إلى آخر في قطاعات كثيرة للصناعات الأربع بهذه الدراسة .

في صناعة الكالات ، في آخر التسعينيات (1990) ما زالت الاختلافات في المقاييس موجودة بين الثلاث مناطق للمثلث ، حتى مع المنتجات الجديدة نسبياً كما هو الحال في التليفونات المحمولة . قد تنشأ الاختلافات بين البلاد من اختلاف المناخ والشروط البيئية . على سبيل المثال ، يحتاج السوق الاسكندنافي إلى كابلات PVC التي تتحمل درجة حرارة تحت -50°C .

تختلف الأقاليم من واحد إلى آخر في نوع الإنشاءات المطلوبة . في الشرق الأوسط مثلاً (مدن كبيرة محاطة بهضاري) والقوى تكون مستخدمة في داخل مساحة صغيرة وتكون منقولة أساساً بكابلات جهد مرتفع . في أفريقيا إنك تجد أن خطوط قوى الجهد المرتفع والاتصالات عن بعد وخطوط الربط للراديو والأقمار الصناعية يفضل أن تكون كابلات . في الولايات المتحدة الوضع خليطاً ، في أوروبا الكابلات لها سيطرة أكثر على خطوط الربط للراديو نتيجة تشبع التردد .

بينما أنظمة الوسائط المتعددة تتطور والحزام الشاسع لشبكات الأنظمة الرقمية المتكاملة (ISDN) يصبح انتشاره أكثر اتساعاً ، فإن كابلات الألياف البصرية سوف نحتاجها أكثر وأكثر .

قد يختلف مستوى التنمية التكنولوجية جذرياً أيضاً عبر البلاد (حتى عبر البلاد الصناعية) . وبذلك تحولت قواعد المنافسة لتكون اختلافاً أساسياً .

صناعة الكابلات الأمريكية أكثر منافسة عما عليه الوضع عندنا : متوسط أسعارها تكون بالقياس نصف تلك التي تدفع في أوروبا . الأمريكيون أيضاً يقومون بإنشاء شبكات على مستوى عال للمعلومات . وهذه الشبكات جعلت من الممكن لكل فرد أن يستقبل كل الوسائط المتعددة على مستوى العالم في منزله : كابلات التليفزيون ، ونقل البيانات والصور على التليفونات المرئية . غالبية المنازل الأمريكية مجهزة بالحاسبات الآلية الشخصية المتصلة بمختلف قواعد البيانات . بالنسبة للأمريكيين كابلات التليفزيون حقيقة واقعة . أما نحن في إيطاليا فنحن بعيدين عن ذلك ، وفي بلاد أوروبية أخرى .

خدمات التليفون تكلف أقل كثيراً في أمريكا عنها في أوروبا . لقد قرر الأمريكيون منذ زمن بعيد أن يعملوا على مستوى كبير وهذه هي النتيجة : عندما تدفع (10) لكل كابل في إيطاليا ، فإنك تدفع (3) فقط في أمريكا .

الألمان يعتقدون أن العملاء الألمان هم الأكثر تعقيداً ويحتون المنتجين لاتباع إستراتيجيات الجودة المرتفعة .

لا يبحث الأمريكيون عن منتجات معقدة . إذا قمت بقيادة سيارة في أمريكا، فإنك ترى أسلاك مثبتة بالمسامير في كل مكان . إنك لن ترى ذلك أبداً في ألمانيا : نحن نهدف إلى أرقى جودة بينما الأمريكيون يكونون أكثر حساسية للسعر .

مع الأسلاك المغطاة بالمينا ، الأمريكيون (واليابانيون) يستخدمون جودة مينا متوسطة لطبقة العزل بينما الألمان يفضلون جودة مينا أعلى ، ومقاومة أعلى للسيراميك والمذيبات . إنها تبدو كما لو كانت التحيزات التقنية الألمانية ما زالت قوية . في صناعة مواد الطلاء ، خاصة في مواد الطلاء لأعمال الديكور ، اختلاف الأحوال الجوية أيضاً يشكل تفضيلات المستهلك المتنوعة .

الناس في شمال أوروبا أكثر اهتماماً بمنتجات معالجة الأخشاب (Lasures) أكثر منهم في حالة الورنيش (مادة التلميع) . يخرج الورنيش في طبقات من الحائط عندما يفسد . ولتجديد منزلكم عليك تنظيف الحوائط تماماً وعلى الطرف الآخر تحمى مادة (Lasures) الخشب من الفطريات في البلاد الرطبة، إنها تتلف ببطني وعند تجديد الحائط عليك فقط وضع طبقة أخرى . الأحوال المناخية تنسب إلى أنواع السكن والخلفية الثقافية .

في بلاد أوروبا الشمالية لدينا منازل خشبية كثيرة ، بينما في الجنوب فإن الغالبية العظمى يستخدمون الطوب أو الملاط . هذا يعني إحتياجات مختلفة للألوان وأنواع من مواد الطلاء . أيضاً - في أوروبا الجنوبية يجفف شروق الشمس والأشعة فوق بنفسجية مواد الطلاء بسرعة كبيرة . هذا يعني إحتياجات مختلفة بالمقارنة ببلاد شمال أوروبا .

الأوروبيون في الشمال ، الأنجلو ساكسون والفرنسيون يفضلون مادة الورنيش غير اللامع ولها مسام مفتوحة ، بينما في ألمانيا ، في جنوب أوروبا ، في جنوب شرق آسيا وفي أمريكا اللاتينية يفضل الناس الورنيش ذي اللمعة وذي المسام المغلقة . الأوروبيون في الشمال يفضلون مواد الطلاء ذات القاعدة المائية التي تحمي البيئة ، بينما في جنوب أوروبا لا يزالون سعداء مع المنتجات ذات القاعدة المذيبة .

الفنيون المختصون في الطلاء لهم عادات كثيرة :

في فرنسا وفي هولندا يرغبون في أن تكون مادة الطلاء سهلة الانتشار وناعمة جداً ، ولهذا فأنت بحاجة إلي "هكّلة" وهي تحف ببطيء . في أسبانيا لا يهتمون بالعيوب الصغيرة ، إهم يريدون شيئاً سريع الجفاف . لذلك إذا أتيت لأسبانيا بمنتجات كانت مصنعة لفرنسا ، فسوف تخرج من السوق ضرباً بالسياط .

تقاليد أخرى تتواجد في نفس الوقت في داخل البلد الواحد . علي سبيل المثال المنازل الأسبانية في إقليم " الباسك " مطلية أبيض مع أحمر والشبابيك الخشبية خضراء ، بينما في إقليم Ibiza فالطلاء : حجر جيري أبيض والشبابيك الخشبية زرقاء ؛ هكذا تكون القاعدة العامة .

في مواجهة مثل هذا النوع العالمي في أنماط الاستهلاك ، علي المنتجين لمواد الطلاء للديكور أن يكيّفوا منتجاتهم طبقاً لكل سوق . فقط عدد قليل من المنتجات يصبح له اسم معروف عبر الحدود ، التنوع يحمي المنتجين المحليين الذين يستطيعون الوصول إلي مقاييس الجودة والحجم المحلي المخرج والذين يركزون علي الخصوصيات المحلية (مثل الحجر الجيري) .

في الأقسام الأخرى لصناعة مواد الطلاء (تشطيب السيارات ، إعادة تشطيب السيارات ، مواد طلاء المنشآت البحرية ، مواد الطلاء الصناعية ، تغليف الملفات ، تغليف المعادن ، الخ) لا يوجد مثل هذا التنوع . ومع ذلك ، بالنسبة للأسلاك المغطاة بالمينا ، فقد أشار المنتجون الألمان إلي وجود انحياز طفيف ، ذلك الذي يميز العملاء الأمريكيين :

لقد رأيت اختلافات فيما يتعلق بطلبات صناعة المحركات الأمريكية التي تناقضت مع طلبات مصنعي السيارات اليابانيين والأوربيين . إهم يستخدمون تكنولوجيات مختلفة بعض الشيء . تقريباً لا تتطلب صناعة المحركات الأمريكية جودة تشطيب من الدرجة الأولى إلي حد ما ، هناك بعض التقارب خلال الخمس سنوات الماضية ، لكن مازالت بعض الاختلافات الإقليمية موجودة .

في صناعة الأحذية في كل مكان في العالم يرغب المستهلكون نفس زوج الأحذية من Nike, Adidas, Timberland, Reebok , هذه منتجات عالمية تماماً . أيضا عندما تشتري السيدات حذاء فاخر فإنهن يشتري الموضة المنتشرة علي مستوى العالم . لباقي صناعة الأحذية توجد أنماط استهلاك طفيفة الاختلاف عبر الحدود . الاختلاف الرئيسي يكون بين أمريكا الشمالية وأوربا . يهتم المستهلكون الأمريكيون بالراحة فوق كل شيء : علي سبيل المثال الماركات الأمريكية الرئيسية (مسعرة فوق المتوسط) تقدم أحذية في ثلاثة أبعاد للعرض (ضيق ، متوسط ، واسع / عريض).العلاء الأوربيون قد يكون لهم أقدام عريضة ، متوسطة أو محصورة (غير عريضة) ؛ لكن اختيارهم محدود عندما يشترون أحذيتهم الأوربية . إنهم أكثر حساسية للموضة .

المتجون في الولايات المتحدة يحافظون علي موديلات غير محددة ، لا يوجد تأثير للموضة ، لأن الناس لا تعطي اهتماماً للمظهر ، فهم يتجولون بالجيز ، وبأحذية التدريب في أقدامهم . إنهم لا يهتمون بالموضة أو التجديد قاطبة . حسناً ، بصراحة يوجد أمريكيون من طبقة تالف الطابع الأوربي جداً ويلبسون البدل الإيطالية ، من يذهب منهم إلي أوربا ، يكونون متآلفين مع المنتجات الأوربية . تنظر المتاجر في نيويورك إلي الماركات الأوربية علي أنها حسنة السمعة ، وتمثل الشياكة " Le chic " ، المرجع المطلق . لكن الكم الكبير من الاستهلاك التقليدي في الولايات المتحدة يتعامل مع المنتجات التي تكون غير قابلة للتصدير .

الأحوال المناخية أيضا تحدد أنماط الاستهلاك . في اسكندنافيا الناس يفضلون الأحذية التي لها نعال من المطاط ، بينما النعال المطاط تكون غير ملائمة في الشرق الأوسط . بعض المديرين أشاروا إلي اختلافات جوهرية في أوربا . في شمال أوربا سلوك المستهلك يكون أكثر نفعياً . في الجنوب الناس يهتمون بالموضة ، المنتجات المتنافسة المصنوعة علي آخر موضة ، مثلما يقول الإيطاليون : إنهم يهتمون بالشكل الجميل .

تبدأ الاختلافات بأحذية الأطفال . الألمان والأوروبيون الشماليون مهتمون بنسبة الجودة إلى السعر ، حيث يلاحظون التفاصيل ويتأكدون من أن المنتج لا يحتوى علي الكيماويات التي يمكن أن تضر بصحة الطفل ، بينما في إيطاليا ما يكون مهماً لديهم هو بطاقة المصمم .

حتى عندما يكون من المهم التفكير حول الطبيعة العالمية لبعض أقسام السوق - المنتج ، فإنه ليس بالضرورة أن شركة ما سوف تستخدم معايير ، مزيجاً تسويقياً متساوياً في بناء عرضهم لكل منتجهم . في حالة الأحذية الرياضية ، قد يكون المستهلكون علي مستوى العالم . قد يطالبون نفس جوهر الحلول والمنافع (مثل ذلك . الراحة ، الطراز ، الحالة) عندما يفكرون في شراء زوج من الأحذية الرياضية . ومع ذلك ، الاختلافات التشريحية في الناس عبر العالم تعني أن المنتجات التي قدمت في السوق فعلاً يمتثل أن تكون محتوية علي الاختلافات التي تهم المستهلك ، وتكون مهمة أيضاً للمنتج . علي سبيل المثال قرار المديرين ؛ أن هجرة مجموعات من الناس ذوى خواص فيسيولوجية متشابهة لا يزالون يتجمعون في شكل عناقيد ، في داخل أمم أو أقاليم مختلفة ؛ يشجع علم تركيب الأجسام المديرين علي أن يفكروا في ضوء البيع إلي أقسام السوق الإقليمية أو الدولية .

الناس لهم أقدام مختلفة في مختلف القارات : الأقدام الأمريكية أقل في العرض وأطول من الأقدام الأوروبية ، والتي تكون أقصر وأعرض .. أعني ، إنك لا تستطيع مطلقاً أن تبيع في أمريكا أو اليابان حذاءً تم تصنيعه علي قالب الماني أو أوربي {...} عليك أن تصنع قالباً آخر .

جغرافياً ، يكون أيضاً مهماً الأخذ في الاعتبار تنمية برامج للترويج . اللغات المتحدث بها ، التسلية التي يسعون إلي الوصول إليها ، وأنواع الأفراد المحتمل أن يصنعوا منتجاً جيداً فالأشخاص المتكلمون يختلفون في أساليب جوهرية . تحتاج الأقسام العالمية لصناعة الأحذية إلي تعديلات للأفكار التكتيكية لبرامج الترويج . في صناعة الشكولاته والحلوى مذاقات وسلوك المستهلكين مختلفة جداً من بلد إلي آخر .

بداية متوسط استهلاك الفرد يختلف كثيراً ، فهو مرتفع جداً في المملكة البريطانية بالمقارنة بإيطاليا . الإيطاليون يستهلكون حوالي (2) كيلو جرام من الشكولاته في العام بالمقارنة لمتوسط (7) كيلو جرامات للفرد في أوروبا . بوضوح استهلاك الشكولاته يكون مرتفعاً أكثر في بلاد المناخ البارد عنه في البلاد الحارة ، مثل أستراليا وآسيا . إن المناخ الحار متحداً مع المستوى المنخفض للتنمية الاقتصادية يجعل من المتوقع استهلاك منخفض جداً .

المذاق الأمريكي مختلف جداً عن المذاق الأوربي .

الشكولاته الأمريكية تكون شيئاً خاصاً جداً . ونحن الأوربيون كلنا نضحك عليها . الأطفال الأمريكيون يكبرون وهم يأكلون ألواح الشكولاته Hershey وهم يعتقدون أنها شكولاته . بوضوح ، الأوربيون لهم مذاق مختلف .

لن تكون صعبة جداً أن نجعل الروس ، البولنديين وآخرين في الشرق يدركون أن الشكولاته التي نوردها تكون أفضل مما قد تذوقه من قبل . لكنني لا أظن أننا سوف نقنع أبداً التجمع الأمريكي؛ فمذاق الشكولاته في أوروبا غيره في أمريكا . هم لا يحبون أقراصنا ونحن نظن أن مذاقات ما ينتجون من شكولاته مربع . مثل هذه الاختلافات تقلل فرصتنا لبيع منتجات عالمية .

الشركات الأوربية التي تتوسع في الولايات المتحدة عليها توفيق منتجاتها لتقابل النظم واللوائح الخاصة ، علي سبيل المثال ، الشكولاته المملوءة بالكحول تكون ممنوعة والتركيبة يجب تعديلها لأن المنتجات لها مدة بقاء علي الرف أطول .

الأمريكيون لهم تمييز مختلف للجودة . لقد ذهبنا إلي أمريكا بما كنا نظن أنه علي درجة عالية جداً ، بالفواكه المسكرة ذات المذاق الجميل جداً والتي يسمونها Candy لكنها لم تبع . ليس لدينا القبول . القبول مهم للغاية للأمريكيين وأيضاً تغليف وتسويق المنتج . محلاتنا منتشرة علي الساحل الشرقي وقد سبب لنا هذا مشكلات كبيرة مع الإشراف والتوريد ،

ومع مراقبة الجودة . أنا أظن أنه عالم قاس جداً ، كما أظن أن الواحد منا يحتاج أن يفهم المشهد عن قرب شديد من أجل أن ينجح .

يوجد أيضا تنوع كبير عبر البلاد الأوروبية .

الخواص العالمية غالباً محددة جزئياً بالذواق ، وجزئياً بالقوانين والتشريعات ، وجزئياً بالرسوم الجمركية . لقد كانت العادة لفترة طويلة بالمملكة المتحدة، إيرلندا واسكتلندا أن يوضع داخل غلاف الشكولاته حوالي 5% دهون نباتية (مكافئة لزبدة الكاكاو) وكان لهذا مميزات تقنية معينة وأيضاً اقتصادية . هذه المنتجات لم يكن ينظر إليها في فرنسا وألمانيا علي أنها شكولاته حقيقية . الشكولاته الإنجليزية ينظر إليها علي مستوى القارة علي أنها بالأحرى حلوى . يوجد انحياز في صالح المنتج المحلي . وربما كان بإمكاننا أيضاً خفض أسعار المنتج المحلي ، لكن هناك انحياز طبيعي .

إن قوالب Counline لها شأن إنجليزي للغاية ، أما في أكبر سوق للشكولاته في أوروبا وهي ألمانيا فليس لها تلك الأهمية . هنا في بريطانيا تقدم العلب منها كثيراً جداً كهدايا وبشكل كبير موسمياً . توجد موسمية في السوق الألماني ، لكنه أقل بكثير . الوقت الأمثل بعد ظهر السبت إذا كنت تشاهد مباراة لكرة القدم أمام التلفزيون وكنت تشعر بقليل من النقد ، في بريطانيا سوف تهجم علي حزمة من شكولاته Kitkats المتعددة . أما المستهلك الألماني العادي ، وفي نفس الظروف سوف يذهب أيضاً ويهاجم مطبخه لكنه سوف يحصل علي علبه شكولاته ويأكل جزءاً من العلبه . أيضاً في المملكة المتحدة نحن كبار الأكلة ونحن واقفين علي أقدامنا . سوف تسري الناس يسرون دائماً وهم يأكلون ألواح Mars بينما علي مستوى استهلاك القسارة يكون الأمر أكثر بعداً عنه في الوطن الأم . أنا لا أعرف ماذا يكون السبب وماذا يكون التأثير .

أوربسا يمكن تقسيمها بين المملكة المتحدة ، صورة سويسرا الألمانية (جبال الألب ، أبقار ولبن) ، صورة فرنسا البلجيكية (صانعي الشكولاته maitre) .

وجنوب أوروبا . في الشمال الناس يفضلون الحلوى والمنتجات التي تحتاج لمضغ بينما اللاتينيون يفضلون المذاق المر اللاذع ، الأخف والشكولاته المقرمشة ، الشكولاته غامقة اللون وحمضية المذاق تمثل أكثر من 40% من الاستهلاك الفرنسي ، إنها شكولاته تحتوي علي نسبة عالية من الكاكاو (حوالي 20% في المتوسط) وهي تشبه النعناع . الألمان يحبون الشكولاته المحشوة بحلوى المارزيبان marzipan ، بمذاق اللبن ولونها أبيض . الاسكندنافيون يضيفون الكراميل علي الشكولاته للحصول علي مذاق الكراميل . الأسبان لديهم متخصصون كثيرون لا يبيعون بالخارج (شكولاته سائلة المشرب ومذاقها حمضي) . التقاليد تبقى قوية والتعليم ينقل مذاقات نوعية من جيل إلي جيل .

أبعد من اختلافات المذاق ، يوجد أيضا اختلاف سلوكيات المستهلك :

في البلاد اللاتينية تكون الحلوى مكافئة ، هدية ؛ في بلاد أوروبا الشمالية تكون غالباً مكتملة لوجبة . توجد فكرة المتعة في طرف والنفع في الطرف الآخر ؛ وهذا يتوقف علي البلد ، المزج بين هذه الدوافع يكون مختلفاً .

في المواجهة مع هذا التنوع في السوق تميل الأطراف العالمية للتوسع من خلال الاندماجات العالمية والتملكات . طبقت هذه الاستراتيجية شركة Kraft Jacobs Suchard وملكت Nestlé شركة Rowntree لتوسع مجال منتجها وحصلت علي حصة جوهرية في السوق البريطاني . بعد الدمج ، العلامات التجارية القومية الأقوى تم الحفاظ عليها وعدد قليل من العلامات التجارية العالمية تم تطويرها .

لدينا العلامات التجارية التي نعلن عنها في أوروبا . Milka واحدة منها . Milka كانت علامة تجارية لوسط أوروبا : النمسا ، سويسرا ، ألمانيا ، نحن توسعنا فيها إلي نطاق أوربي : توسع داخل فرنسا وأسبانيا ، تعريف بها للسوق في إنجلترا . منتجات Suchards كانت أكثر إقليمية - سويسرا والنمسا - ومنتجات كثيرة تكون نوعية لبلد ما .

كذلك استراتيجيات العلامات المسزوجة كانت أيضا منفذة في مواد الطلاب للمستهلك لأعمال الديكور (علي سبيل المثال بواسطة ICI) وفي صناعة الأحذية (علي سبيل المثال بواسطة Eram) .

الشركات الأصغر قد تطبق استراتيجية عالمية في مكان مناسب وتستهدف قطاع سوق خاص في بحثها عن المكانة المتميزة .
حتى نهاية السبعينيات (1970) كنا نصدر إلي الولايات المتحدة . كان هناك تحول سكاني خلال الحرب ومباشرة بعد الحرب من وسط أوروبا إلي الولايات المتحدة . هؤلاء الناس أحضروا القليل من تقاليدهم الأوربية معهم . عندما وصلوا في الولايات المتحدة رغبوا أن يجدوا منتجات بلدهم القديم ، علب سكر النبات الجميل (الفواكه المسكرة) . الأجيال التالية نسيت جذوها وتحولت إلي المنتجات الأمريكية . ثم بدأ البرازيليون في صناعة الحلوى بما لديهم من سكر القصب الفائض ، بواسطة معدات مستخدمة ثم شراؤها من الألمان ، وبواسطة فنين أوريين . ولأن إنتاجهم منخفض التكلفة فقد قتلونا في سوق أمريكا الشمالية .

نفس الشركة نجحت في اليابان بعلب سكر النبات الفاخرة التي بيعت في يوم القديس Valentine . الاحتفال بهذا اليوم قدم من الولايات المتحدة وانتقل إلي اليابان .

هذه حالة خاصة لعولمة سلوك العميل . القواعد تتغير ببطء عندما تعبر الحدود علي سبيل المثال ، علي الفرد أن يتذكر أنه في فرنسا ، القديس Valentine يحمي المحبين : فإذا أنت أعطيت هدايا لاثنين من أنصار Valentine فإن واحدا منهما قد يصفعك .

الاستراتيجية الثالثة ، الإعلان العالمي للعلامة التجارية ، يكون مكلفاً لكنه يعمل علي إيجاد مكان عالمي متميز في صناعة محلية متعددة ، كما هو الحال في منتج Chupa Chups و"المصاصات" في صناعة الحلويات السكرية .

أنا أظن أنه إذا كان لدى أحد الأشخاص منتج جيد فيمكنه أن ينجح علي أساس عالمي مثل الكوكا-كولا أو ألواح Mars . ربما تستطيع أن تعلم شعباً أجنبياً ماذا يعني المذاق الجديد لهم . أنا أظن أن هذا قد تم إثباته ليكون ممكناً جداً . ولكي تنجح في فعل هذا ، عليك بميزانية تسويقية كبيرة ومهارات ترويجية عظيمة .

أحياناً بعض التكييفات الهامشية للمنتج تكون لا تزال مطلوبة لترضي المذاق

المحلي :

العلامة التجارية المشهورة لبودرة الشكولاته Nesquik تبدو متشابهة في كل مكان ، لكنها ليست كذلك . حيث توجد تركيبة مختلفة تعتمد علي البلد ، ففي إيطاليا Nestlé تضيف كمية جوهريه من اللبن البودرة ، في أسبانيا لا يضيفون .

عندما يسافر المستهلكون أكثر وأكثر يصبحون متمسكين بوطنيتهم أكثر وأكثر . أقدمت بلاد وسط وشرق أوروبا ببطء علي تقديم أنماط استهلاك الأوربيين الغربيين ، والمنتجات الجديدة تبدأ في عبور القارات .

لم يكن هناك فواكه مسكرة بالجيلاتين في أمريكا من (15) عام مضت . أوجدت الشركات الأوربية سوقاً هناك ، وكان لها نجاح كبير لبعض السنوات . لكن الأمريكيين بدءوا في بناء مصانعهم . الآن السوق الآسيوي يستكشف حلولى الفواكه المسكرة بالجيلاتين ، توجد هناك فرص لأي فرد قادر علي حل عدد قليل من المشكلات : المسافة ، الحرارة والرطوبة .

ثقافات الأعمال المختلفة

Different Business Cultures

يذكر المديرون أحياناً الحواجز غير الملموسة لثقافات الأعمال - الصعوبة في إدارة عمل أجنبي تتمثل في الاختلاف الأجنبي المؤسسي والثقافي لبيئة الأعمال . تخلق الاختلافات الثقافية أحياناً تصادماً ثقافياً خاصة خلال التكامل فيما بعد التملك .

نحن نعمل بأسلوب مختلف في بلاد مختلفة . نحن ليس لدينا مثل هذا التنظيم التدريجي كما في اسكندنافيا . إنك تجد هياكل تنظيمية أكثر تدرجاً في السلطات عندما تذهب جنوباً . علي سبيل المثال كان أول تملك لنا في فرنسا منذ (15) عام مضت : هناك وجدنا علامات هيكلية صارمة ... أنت لا تستطيع التخلص من هذه العلامات شديدة التزم في الحال وإلا فإن

الشعب سوف يكون لا يصدق . عليك أن تسايرها أولاً وأن تتدخل بمرص وببطيء . في السويد لدينا جدال مفتوح جداً ونحن لا نعتقد بالضرورة أن الرؤساء يعرفون أحسن (الطلاء) وعلي الرغم من ذلك ، فإن نتائج الانسجام الثقافي غالباً ما تخفي الصراعات السياسية التي تكون أكثر صعوبة في حلها . بقدر داريتهم بالاختلافات بين الثقافات القومية ، يبذل المديرين جهوداً عظيمة في تحقيق تكامل عالمي بعد الدمج .

عندما توجد فرص متساوية جذابة للاستثمار الأجنبي ، فإن المتقدمين يميلون لاختيار البلاد التي تكون قريبة إلى ثقافات أعمالهم التي يمارسونها في أوطانهم ، علي سبيل المثال الشركات الأجنبية مفضلة لدى أمريكا الجنوبية ، الشركات البريطانية مفضلة لدى حكومات الكومنويلث Commonwealth ، والولايات المتحدة ، الشركات الاسكندنافية تشعر وكأنها في وطنها في جمهوريات البلطيق الجديدة . رغم أن اللغة الإنجليزية يمكن استخدامها في الأعمال العالمية ، نجد أن حواجز اللغة تكون جوهرية . واقعياً ، الجمع بين الأبعاد الجغرافية ، المخاطرة السياسية ، اختلافات اللغة والثقافة يخلق مشكلات مؤسسته ويتطلب استجابة محلية مرتفعة من المنافسين العالميين في معظم الصناعات .

التنسيق : الطريق لإدارة التنوع

Coordination : the way to manage diversity

ينظر إلي التنسيق كأفضل طريق لإدارة التنوع ، الاختلافات في أنظمة التوزيع ، سلوك العميل وثقافات الأعمال . السياسات تكون قد نوقشت وحددت عند المواقع ، لكن التنسيق يكون مفضلاً علي مستوى المركزية :

الإنتاج ، الإمداد والتموين ، الشراء ، الاستراتيجية والرقابة الإدارية تكون كلها منسقة علي المستوى العالمي . تهدف الاستثمارات الجارية إلي تحسين الهيئات الكلية المجزأة والموجودة في الوقت الحاضر في ضوء الإنتاج ، والإمداد والتموين والشراء . لكن هذا لا يعني أن هذه الأنشطة تكون مركزية ، إنها تعني أن السياسات تكون قد نوقشت وتحددت بصورة مشتركة . (الكابلات) .

موظفو المراكز الرئيسية عددهم صغير ، الوحدات المتنوعة جغرافياً لها دور تسيقي ، اعتماداً علي خبرتهم .

مكتبنا الرئيسي به مجموعة عمل خفيفة جداً تشمل الرئيس ، وعدد اثنين مدير عام ، عدد ثلاثة منسقين لأعمال البحث والتطوير والأنشطة العالمية ، عدد ثلاثة منسقين للأعمال المالية ، الموارد البشرية والاتصالات . هذا الفريق الصغير ينسق كل العمليات . في أعمال الكابلات يوجد (5) أشخاص مسئولون عن القطاع الجغرافي . نحن نتقابل ، نقضي يوماً مع بعضنا ، نتناقش وننقح استراتيجيتنا ، ثم يرجعون إلي مواقعهم لتنفيذها . زملائي العاملون في البحث والتطوير يعملون بالضبط نفس الشيء . لقد قام مركزنا الرئيسي بتصميم (15) مركزاً علي مستوى عال من الخبرات ، كل منهم يركز علي نوع من المنتج أو مجال بحث . كل واحد له مسئولية توضح الاختصاصات معاً والعمل من أجل الوحدات الأخرى . البحث يكون منسقاً علي مستوى العالم من خلال عدد من اللقاءات حول كل فكرة أساسية .

عندما تكون القوى المعززة للتكامل العالمي قوية فإن بعض الأنشطة التي تحتاج إلي دراسة ربما تكون مركزية ، بينما الأنشطة التي بلغت المراحل النهائية في دراستها فتكون لا مركزية ومنسقة .

في الشراء علينا أن نكون قادرين علي استخدام كامل قوتنا ؛ في البحث والتطوير علينا أن نستخدم كل تخصصاتنا / كفاءاتنا . ثم أنت لا يزال عليك أن تتذكر أن كل العمل يكون محلياً في حالة التسويق والمبيعات . البحث والتطوير يكون مركزياً . الإنتاج يكون أقل مركزية ، نحن نمتلك مصانع محلية وإقليمية . المبيعات تدار في الحقيقة محلياً . الاستراتيجية تكون مقررة في المركز (الأهداف ، أماكن تسويق المنتجات) لكن الباقي يكون محلياً . يوجد بعض التنسيق العالمي في أعمال الطلاء الآلي وللمراقبة العملاء العالميين مثل USP أو شل ، لكن في المبيعات الأساسية وخدمات ما بعد

البيع تكون مدارة محلياً ، بسبب أن العقليات تكون مختلفة . في هذه اللحظة أعمال الإمداد والتموين لامركزية : نحن لدينا منظمة ألمانية وأخرى هولندية في داخل الاتحاد الأوروبي EU ، الحدود في طريقها إلي الإلغاء ، لذلك نحن بدأنا في تنسيق أعمال الإمداد والتموين ومن المحتمل أننا سوف نركز قراراتنا في المستقبل من أجل أن نحسن أعمال هذا المجال ونخفض التكاليف (مواد الطلاء) .

الاستقلالية في اتخاذ القرار من المحتمل إعطاؤها للوحدات الإقليمية ، بين المراكز الرئيسية والبلاد المختلفة .

في إيطاليا ، الاستراتيجيات ، التمويل والسياسات المتعلقة بالأفراد تكون منسقة . لكن الشركة ككل تكون لامركزية تماماً . توجد ثلاث وحدات إقليمية - أوروبا ، الولايات المتحدة ، الشرق الأقصى - والتي لها تقريباً نفس الحجم . كل وحدة إقليمية تكون مكتفية ذاتياً تماماً . علي سبيل المثال الإقليم الأمريكي يتعامل مع تطوير وتنمية المنتج والتسويق في المنطقة . إنها تكون مدرجة في بورصة نيويورك . الوحدة الآسيوية مركزها في هونج كونج ، تتعامل مع توريد المنتج (55% من الإنتاج يتم في الشرق الأقصى) ومع التسويق والتوزيع في الإقليم (صناعة الأحذية) .

بصفة عامة، الوحدات الأجنبية تكون مدارة بواسطة الوحدات القومية :

في الولايات المتحدة أنا أعمل مع وكالة أمريكية التي تفكر مثل الفرد الأمريكي . في ألمانيا أنا أبيع بالمارك الألماني مع الألمان . في إيطاليا أنا أبيع لإيطالي وفي إنجلترا أنا أعمل مع رجل إنجليزي (صناعة الأحذية) .

في صناعة الشكولاته والحلوى الأطراف العالميون يركزون استراتيجياتهم العالمية علي التنسيق .

نحن بحاجة للحفاظ علي اتصالات مفتوحة . يتقابل أفرادنا مراراً . مجلسنا للتصميم العالمي يتقابل ثلاث مرات كل عام ؛ إما في نيويورك أو في بروكسل أو في طوكيو . نحن ندع الأشخاص المسئولة عن مبيعاتنا يسايرون الأسواق ويفعلون نفس الشيء في كل بلد . المسئولون عن البحث والتطوير

يستقبلون ليتأكدوا من أن مواصفتنا وتركيباتنا مواكبة لعصرها ، ولتبادل المعلومات عما هو فعال وما هو غير فعال (الشكولاته والحلوى) .
سياستنا أن نترك لكل بلد حصة تسويقية مهمة مع قدر كبير من الاستقلالية في اتخاذ القرار . الإدارة العليا علي مستوى الشركة مسنولة عن الأرباح والخسائر .

للمراكز الرئيسية العالمية هدف تيسر التفكير الاستراتيجي علي المستوي الأوربي أو العالمي وأن تسهل العناصر الرئيسية للتنسيق(الشكولاته الحلوى)

من الممارسة إلي النظرية : ملخص

From practice to theory : a summary

قوتان بنائيتان تكبحان التنمية العالمية للصناعة : تكاليف النقل المرتفعة (منسوبة إلي القيمة المضافة للمنتج) ، سياسات الحماية المقامة بواسطة الحكومات القومية أو التكتلات التجارية الإقليمية (حواجز التعريفه ، الحصص المحددة للواردات ، الحد الأدنى لمستوى النسبة المحلية في نقل الممارسات)الأجنبية) . هذه القوى تخلق الموانع للتجارة العالمية (تدفقات المنتج) . في مثل هذه الأوضاع العالمية ، عندما تكون الأسواق الأجنبية جذابة بدرجة كافية ، قد يتجه المنافسون العالميون إلي الاستثمار الخارجي المباشر ويقيمون وحدات إنتاج بالخارج . ومع ذلك ، بمعرفة الحجم المحلي ، قد لا يتمتعون بميزة في التكلفة أكثر من الأطراف القومية .

تعزز عدة قوى بنائية الأطراف العالمية لتكون مستجيبة محلياً . قد تخلق لوائح ونظم وقواعد تقنية معينة الحاجة إلي تطوير المنتج ، الإنتاج والتسويق . الغلو في الوطنية قد يحمي الأطراف القومية تجاه الهجوم الأجنبي وتجبر الأطراف العالمية ليصبحوا كمنظمة داخلية في السوق . عندما تكون الخدمات عنصراً هاماً للأعمال وعندما تكون التفاعلات وجهاً لوجه كعوامل نجاح رئيسية ، فعلي الأطراف العالمية أن تقيم وحدات محلية وتقدم خدمات محلية . إن التوافق مع أحوال السوق المحلي يكون مهماً ، خاصة عندما يمثل التوزيع والمبيعات جزءاً جوهرياً للقيمة المضافة للمنتج ، وعندما يكون بنيان التوزيع مختلفاً جداً من بلد إلي آخر . تؤخر كثافة

التوزيع والتنوع المرتفع التوسع للأطراف العالمية ، وحيث يكون عليهم أن يبنوا علاقات مع الموزعين وتعلم الممارسات المحلية . نجد أن التنوع العالمي لسلوك العملاء يعزز الأطراف العالمية نحو التوافقات اخلية للمنتجات و/أو التغليف و/أو ترويج مختلف و/أو سياسات تسعير . في مثل هذه الظروف قد لا يولد النطاق العالمي اقتصاديات الحجم ؛ أيضا في كل سوق محلي قد يجد المنافس العالمي طرفاً قومياً قوياً مع نسبة مساهمة جوهرية في السوق ومنتجات / خدمات متفقة تماماً مع الطلب اخلية . تحتاج ثقافات الأعمال المختلفة عبر الحدود (قواعد السلوك في مكان العمل) غالباً إلى تكيفات لأساليب القيادة وممارسات إدارة الموارد البشرية . قد تؤدي هذه لمشكلات مؤسسية ، خاصة في الأعمال التي تكون كيفة العمالة .

عندما تكون القوى البنائية المعززة للاستجابة المحلية مرتفعة ، تكون الاندماجات العالمية والتملكات هي الأسلوب المفضل للتوسع العالمي . الاندماجات والتملكات تجعل الشركة من الأطراف الداخلية في السوق ، وتعمل من الدخول إلى التوزيع وتقديم محفظة المنتجات ، العلامات والخدمات التي تم تكيفها بالفعل إلى الطلبات المحلية . بعد الاندماج ، العلامات التجارية العالمية الأقوى تكون محل تمسك بها وعدد قليل من الماركات العالمية يتم تطويرها . بالتناوب بعض الشركات قد تركز على قسم سوق خاص وتحاول أن تحوله إلى وضع متميز عالمياً : للإعلان عن علامة تجارية / أو فاخرة .

الأطراف العالمية التي لها أصول منتشرة (ناجمة من قيود الإمداد والتمويل والحماية والتملك العالمي) تكون مواجهة بتحدي ترشيد الهيئة الكلية العالمية لأنشطتها . عندما تكون الحاجة للاستجابة اخلية عالية ، يكون التنسيق هو الوسيلة المفضلة للمراقبة العالمية . التنسيق يكون محققاً بواسطة عدة ممارسات إدارية : الوحدات الجغرافية تناقش السياسات والاستراتيجيات مع المراكز الرئيسية ، بعض الوحدات الجغرافية لها دور في التنسيق العالمي بما يمتلكون من خبرة ، الأنشطة التي بلغت المراحل النهائية في دراستها في سلسلة الأهمية تتمتع باستقلالية أخذ القرار ، التنسيق الإقليمي (القاري) يكون محققاً بواسطة المجلس المركزي ، والوحدات الأجنبية يفضل أن تدار بواسطة قوميين . هذه المجموعة من القوى البنائية التي

(1) تكبح جهاح التنمية العالمية و(2) تعزز الاستجابة المحلية تكون شحيحة في الفاظها وشاملة . إطار العمل يربط القوى البنائية مع الإجراءات التنافسية : استراتيجيات التملكات العالمية وممارسات التنسيق العالمي النوعي .

بيان المراجع ومصادرها

Bibliography

تسرى النظرية الاقتصادية تكاليف النقل كمانع للتبادل ؛ ومع ذلك ، تكاليف النقل المرتفعة قد تحفز الاستثمار المباشر الأجنبي في الأسواق الجذابة (Kindleberger, 1969) . يميل المساهمون في إطار التكامل العالمي/الاستجابة المحلية لاعتبار تكاليف النقل (نسبة إلى القيمة المضافة للمنتج) كعامل محدد للتنمية العالية لصناعة ما (Roth and Morrison, 1990; porter, 1986) . فتكاليف النقل يمكن أن تجعل التركيز في موقع واحد غير كفاء ، وأن التشتت الجغرافي قد يوازن اقتصاديات التكامل (Portet, 1986) . عدة مؤلفين أخذوا بنظرة إيجابية وذكروا أن التطورات في النقل والاتصال تعتبر مناسبة للتكامل العالمي (Pralhad and Doz, 1987; Barlett and Ghoshal, 1992; Yip, 1992) .

تري النظريات الاقتصادية التدخلات الحكومية والسياسات الصناعية كعيب رئيسي للسوق. المشروعات الجريئة متعددة الجنسيات يجب أن تستجيب إلى التغيرات في الأوضاع الحكومية التي قد تؤثر على المميزات النوعية لشركاتها (Rugman, 1985) . النشاط السياسي للشركات يكون جزءاً من إستراتيجيتها العالمية لموازنة القوة التفاوضية للدول (Morrison and Roth, 1992) . ذكر عدد من المؤلفين طلبات الحكومة المضيفة فيما يتعلق بالسياسات الصناعية ، النسبة المحلية ، مواقع الوحدات والحماية التي تعوق التكامل العالمي للصناعات ، خاصة التنمية للتجارة العالمية (Perlmutter, 1969; prahalad and Doz, 1987; Bartlett and Ghoshal, 1989; Roth and Morrison, 1990) . ومع ذلك فإن (Yip 1992) لاحظ أن التدخلات الحكومية تكون أحياناً موجهة لحد الاستثمار المباشر الأجنبي ،

التي تكون تعويضاً للتجارة العالمية (Mundell, 1957). اللوائح/النظم والقواعد تكون أيضاً متطورة كحواجز للتجارة العالمية : فهي تميل إلى الحفاظ على التجارة العالمية للصناعات . (Porter, 1986; Bartlett and Guoshal, 1989; Roth and Morrison,1990). نفس الحجج قد تم تميمتها فيما يتعلق بحواجز التعريفية في صناعات كثيرة ، المشتريات العامة تكون جوهرية . هناك قد يكون التفضيل لأنصار القومية في مشتريات القطاع العام (المجتمع الأوروبي حاول أن يلغى هذه الممارسات في عام (1992). مشتريات القطاع العام تميل للمحافظة على تفتت المنافسة والتأثير على سياسات التوطن للشركات (Porter, 1986; Prahalad and Doz 1981; Dunning, 1993) وهذا وقد جادل (Perlmutter (1969) بأن القومية الاقتصادية في البلد الأم والمضيفة تكون أكبر عائق لتنمية التوجه نحو مركزية الكرة الأرضية لتعدد الجنسيات (التي تكون شبكة متكاملة على مستوى العالم) حالات عديدة للقومية الاقتصادية تكون موثقة في صحافة الأعمال ، وتظهر دراسات السوق أن بلد المنشأ تؤثر على تقييمات المنتج (Kaynar and Cavusgil,1983).

تحدد الأهمية لقرب متطلبات خدمة العميل الاستجابة المحلية (Roth and Morrison, 1990). وكما يرى (Porter (1986) ، فإنه عندما تكون الأنشطة التي عند نهاية مجرى العمليات الإنتاجية مهمة ، خاصة المتداخلة مع العملاء ، فإن الصناعات تميل لأن تبقى متعددة المحليات " .

الاختلافات في قنوات التوزيع تجبر الشركات لأن تكون مستجيبة محلياً وأن توفسق إستراتيجيتها للتوزيع (Prahalad and Doz, 1987). أظهر البحث في التسويق العلاقة بين تفتت الأسواق والاختلافات في التوزيع وأعمال الإمداد والتموين (Bello and Dahringer, 1985; Cooper, 1993). وعلى العكس نجد أن ظهور شبكات التوزيع العالمية يستطيع الحث على التكامل العالمي (Yip,1992). سهولة الدخول إلى قنوات التوزيع يمثل غالباً حاجز دخول رئيسي . وضع Porter

1986 هذه الحجة في الحالة الخاصة بالإستراتيجيات العالمية . الدخول الصعب إلى قنوات التوزيع يكون تحدياً للمسوقين العالميين . قد تكون الحواجز ثقافية (مقاومة للموردين الأجانب) أو ، كما هو موثق في حالة اليابان فإنها قد تصدر عن قوة العلاقة بين الموردين والموزعين .

الاختلافات الثقافية التي تنعكس في أنماط الاستهلاك المتفرقة على المستوى القومي (المذاقات والتفضيلات) تدفع الشركات إلى أن تكون مستجيبة محلياً (Bartlett and Ghoshal, 1989) . هذا العامل تم تعريفه بتوسع بواسطة الأكاديميين الذين ساهموا في بناء النموذج العملي العالمي - المحلي (Pralhalad and Doz, 1987; Roth and Morrison, 1990) . أنه يتعارض مع وجود حاجات عامة .

نفس المؤلفين يدرسون أيضاً الاختلافات عبر الأمم في سلوك الشراء (Bartlett and Ghoshal, 1989) . والتي أجبرت الشركات لتوفيق إستراتيجيات أسواقها (خاصة الإعلان والتسعير) إلى النوعيات الخاصة بالبلد أو الإقليم .

الاختلافات الثقافية عبر الحدود ربما أيضاً تكون قد انعكست على فاعلية الأشكال التنظيمية والأنظمة الإدارية المختلفة (Bartlett and Ghoshal, 1989) . عرف (Perlmutter (1969 الاختلافات في ثقافات الأعمال على أنها مساعدة للأشكال متعددة المركزية للتنظيم . (Simon (1993) ، كان رأيه أن الشركات متعددة الجنسيات عليها أن توفق ممارساتها الإدارية طبقاً لعدم تجانس الثقافات القومية ، حيث أن التكامل العالمي يكون مكلفاً جداً لدرجة أن اقتصاديات هذا التكامل لا يمكن تحقيقها . وقد أثبت (Johansen and widershein-Paul (1975 أن البعد النفسي / الروحي بين الأمم يحدد الإستراتيجيات العالمية للشركات .

العلاقة بين الحاجة للاستجابة المحلية والمستوى العالمي لأنشطة الاندماجات والتكامل لا تكون موثقة بقدر كبير في أدبيات الموضوع ما عدا في صورة دراسات الحالة (Haspeslagh and Jemison, 1991) . إن مستوى "التنسيق" العالمي يعتبر أحد متغيرين في إطار (Potter (1986 تحدد الإستراتيجيات العالمية العامة . مفهوم التنسيق العالمي يكون قريباً إلى تعريف الصورة التعاملية عبر الأمم المعطاة بواسطة (Bartlett and Ghoshal (1989) وهي شبكة متكاملة عديمة التناسق .