

## الفصل الخامس

### الإجراءات التنافسية

### Competitive Actions

تخلق القوى البنائية الفرص والقيود ، و لكن التغيرات تحدث عندما تطبق الشركات إجراءات تنافسية جديدة . قد تستمر الشركات أو لا تستمر الفرص البنائية للتنمية العالمية ، و قد تكون مقيّدة بواسطة القوى البنائية . تمثل الديناميات العالمية في الصناعات تفاعلا مستمرا بين القوى البنائية و الإجراءات التنافسية . يمكن تحريك القوى التنافسية عن طريق القوى البنائية ، و لكنها تستطيع أن تشكل أيضا قوى بنائية جديدة .

يستمر المتكرون تملكهم لميزة عالية معينة و يستعجلون عولة صناعتهم . عندما يتم تقليد الإستراتيجيات العالمية الفعالة ، فإن التحركات الإستراتيجية المجمّعة تدعم إحداث تحول في النظام التنافسي . كان (Vernon 1966) قد وضع الأسس النظرية لهذا المنظور ، و لكن أهمية الإجراءات التنافسية لم تحظ بما تستحقه من اهتمام في بحوث العولة ( Birkinshaw et al., 1995 ) .

يراجع هذا الفصل مجموعة الإجراءات ذات الدلالة التي تعزز أو تعرقل التنمية العالمية للصناعة ، أية صناعة ، طبقا لرؤية الإدارة العليا . لقد بدأنا بالقوة الأكثر تحفظا : وجود استراتيجيات دفاعية من الأطراف القومية (المحلية) ، ثم التقدم في اتجاه القوى الثورية : الإستراتيجيات العالمية المبكرة .

توجد عقبات أمام التنمية العالمية و التكامل العالمي ، عندما تحصل الأطراف القومية و تدافع عن مراكزها المهمة في سوقها المحلي . قد يربط المنافسون المحليون

استراتيجيات عديدة لتأخير أو عرقلة الاقتراحات الأجنبية : الحصول على حصة مرتفعة من سوقهم المحلي ، السيطرة على قنوات التوزيع المحلية ، إيجاد و المحافظة على التفضيلات المحلية (التمييز) والصورة الذهنية القوية للعلامة التجارية ، استثمار التقارب الثقافي في منطقة جغرافية محدودة ، الضغط من أجل سياسات حماية الخ . مثل هذه الإستراتيجيات تحفظ خاصية الصناعة متعددة الجنسيات أو المختلطة عندما تطبق داخل بلدان رئيسية أو تجمع تجارى .

على الجانب الآخر ، يوجد ثلاث فئات رئيسية للإجراءات التنافسي تعزز التنمية العالمية و التكامل العالمي : استراتيجيات إعادة التوطين ، الإندماجات - التملك - التحالفات واستراتيجيات الابتكار العالمية .

عندما يعيد العديد من المنافسين توطین أنشطتهم الخاصة بسلسلة القيمة في الخارج ، و خاصة التصنيع والبحوث و التطوير ، فإن حجم الاستثمار الأجنبي المباشر والتجارة العالمية تزداد ( المكونات والمنتجات ) ويجب تطبيق آليات التنسيق العالمي . باستثمار المزايا المقارنة في بعض البلدان ، فإن الشركات تؤكد عدم التماثل . ومع ذلك ، نجد أن المزايا المقارنة استادا إلى تكلفة العمالة توجه إلى التناقص بمضي الوقت مع التطور الاقتصادي و الاجتماعي في البلدان المضيفة .

تعتبر " الإندماجات ، التملكات ، والتحالفات العالمية " أحداثا مهمة في ديناميست العولمة . إنها تزيد الاستثمار الأجنبي المباشر و التجارة عبر الحدود أسرع منها في حالة النمو العضوي . عندما يندمج كبار المنافسين ، فقد تتغير قواعد المنافسة العالمية تغيرا جذريا . التركيز على الصناعة و التنمية العالمية تعزز كل منها الأخرى . عندما تصل الصناعة إلى مرحلة النضوج ، و عندما يحوز الناصرون للقومية على حصص تسويقية مهمة ، فإن الإندماجات و التملك تكون الطريق الوحيد إلى تحقيق توسع عالمي سريع و كبير . في الصناعات ذات التكنولوجيا الكثيفة و النمو المرتفع تخفّض التحالفات من أخطار R&D وتسترد الوقت عن طريق سهولة الدخول إلى الأسواق الكبيرة .

"بعض المنافسين" لهم من القوة و الابتكار ما يجعلهم " يغيرون قواعد المنافسة العالمية في صناعاتهم ". طبقا لأعضاء الإدارة العليا الذين شاركوا في هذه الدراسة ، فإن الإستراتيجيات العالمية المتكثرة تلعب دورا محوريا في ديناميات المنافسة. عادة توجد شركة واحدة علي الطريق الأصيل للتغيرات الكبيرة . وإلى مزيد من العمق ، عندما تثبت الإستراتيجية الجديدة نجاحها ، فإن حالات التقليد تساهم في التحول الجمعي . تحديدا ، نجد أن كل استراتيجية عالمية مبتكرة فريدة في ذاتها ، و لكن يمكن تحديد ست استراتيجيات عامة : ابتكار المنتج و العلامة التجارية العالمية المستجيبية أو المنشئة للحاجة العامة ، إعادة بناء التعاملات ، التكنولوجيات العالمية الخاصة ، الرفاهية العالمية ذات الوضع المتميز ، التمايز بين المنتجات ، والعمليات العالمية منخفضة التكاليف .

يلخص الشكل 1-5 هذه المجموعة من الإجراءات التنافسية

### دفاع المرء عن سوقه المحلي

#### Defending one's home market

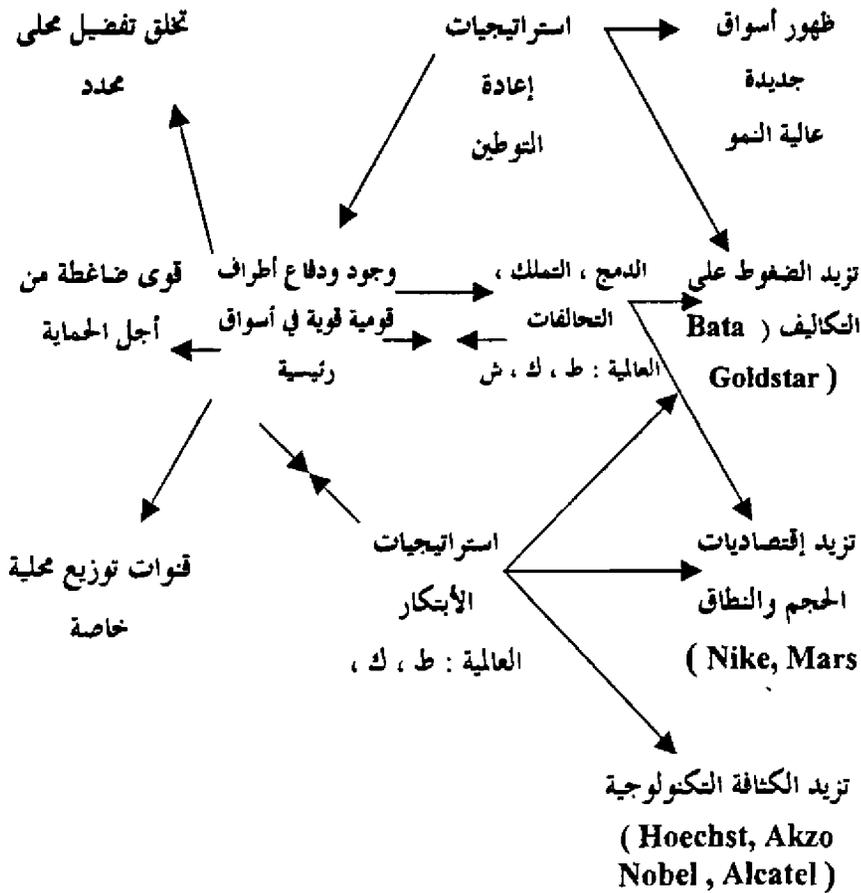
عندما يستحوذ المنافسون القوميون علي حصص تسويقية مهمة في بلد أساسي ذي سوق محلي كبير ، فإنهم قد يضعون العقبات أمام الغزو الأجنبي ، و من ثم إضعاف التنمية العالمية .

في " صناعة الطلاء " ، في عام 1995 ، كان السوق الياباني يمثل 800 بليون ين بمتوسط نمو سنوي 2 في المائة . كان يوجد حوالي 200 منتج لمواد الطلاء ، معظمهم يابانيون ، يستحوذ الثلاثة الأولي علي 50 في المائة من السوق الياباني . مصنع Kansai لمواد الطلاء ( نسبة 20 % حصته التسويقية ) ، كان ينتمي إلي مجموعة Sanwa ، وكان متكاملا في وحداته في منابع خطوط إنتاجه من حيث الكيمائيات . كان مصنع مواد الطلاء Nippon (نسبة 20% حصته التسويقية) ينتمي إلي مجموعة Sumitomo . كان المصنع الثالث (Dai Nippon Toriyot)

## شكل 1-5

## الإجراءات التنافسية وتأثيراتها على القوى البنائية

{ القوى البنائية تعزز الاستجابة المحلية و/أو تعرفل التنمية العالية }	{ الإجراءات التنافسية تعزز التكامل العالمي }	{ الإجراءات التنافسية تعزز التكامل العالمي }	{ القوى البنائية تعزز التكامل العالمي و/أو التنمية العالية }
--	--	--	--



(حصته التسويقية 10 في المائة) ينتمي إلى مجموعة Mitsubishi . كان كل من مصنعي Nipponond Kansai يستحوذان معا على أكثر من 90% من سوق تشطيبات السيارات . من الواضح ، أنه كان من الصعب على أية شركة أجنبية مثل Dupont أو PPG أن تخترق هذا السوق ، وخاصة لأن العملاء يطلبون التسليم طبقا لتوقيتات محددة على أساس منهج في الوقت المناسب Just-in-time والخدمات السريعة . عندما يطور الأجنب مهارات متميزة ، و يتم إغراؤهم باتفاقيات متبادلة ، فإن الأطراف القومية قد توافق على التعاون . على سبيل المثال ، في طلاء المركبات ، قد وقعت شركة Kansai Paint عقد شراكة مع Dupont ، وشركة Dai Nippon مع شركة Herberts (Hoechst) ، وشركة Nippon Paint أو وجدت تعاونا مع شركة PPG . في عملية التغطية كديكور كان الوضع ماثلا ، واستحوذت ثلاث شركات يابانية ( Nippon Paint and Atom Chemical , Asahi Pen ) على ثلثي السوق المحلي ، والذي كان محميا بنظام توزيع معقد (تجارة الجملة و تجارة التجزئة) . تأتي اليابان في المرتبة الثانية (بعد الولايات المتحدة) بالنسبة لإنتاج الطلاء ( 18 في المائة من إجمالي إنتاج العالم) . كان ترتيب Nippon Paint and Kansai Paint السادس والسابع بين الشركات العشر التي تصدر القمة ، و لكن الشركات اليابانية الرائدة لم تصدر كثيرا إلى الخارج (حوالي 5 في المائة من مبيعاتها) . قد استورد العملاء اليابانيون بعض المنتجات ذات القيمة المضافة العالية و المحتوى التكنولوجي . تخلف المنتجون اليابانيون كثيرا وراء الرواد الغربيين في تخفيض نسبة المذبيات ، أعطي هذا الفرصة لشركات معينة مثل PPG, Hoechst, BASF, and ICI لإقامة علاقات مع أطراف محليين . و مع ذلك ، احتفظت الأخيرة بمحصها التسويقية في سوقها المحلي .

في صناعة حلوي الشكولاته ، و من الصعب جدا على المنافس الأوروبي أن ينشئ حصة تسويقية مهمة في الولايات المتحدة الأمريكية .

الولايات المتحدة الأمريكية تمثل أكبر سوق في العالم : هناك تسيطر Mars و أيضا Hershey على الشكولاته ، حيث تصل الحصة التسويقية فيما بينهما إلى 80 في المائة . الدخول إلى سوق الشكولاته في أمريكا خطأ كبير .

و لذلك ، بينما نريد أن نعتبر أنفسنا في مركز عالمي ، ونضع لأنفسنا هدف عالميا ، هناك استثناءات سوف تثبت القاعدة .

في منتصف التسعينيات (1990) كانت Mars واحدا من الأطراف العالمية ، و لكن شركة Hershey الأمريكية كانت لا تزال مركزة علي أمريكا الشمالية ، و كانت مبعثها في القارات الأخرى صغيرة نسبيا . في حالة Hershey والمنطقتين الجغرافيتين من أمريكا وأوربا أضفت اختلافات تذوق العملاء حاجزا غير مرئي . يعتقد المديرون أن المنافسين القوميون يخلقون مذاقات محددة .

في دول إسكندنافيا ، يوجد تفضيل لمذاق خاص في الشكولاته . لا أعتقد أن هذا يرجع أن تكويننا الجيني (genes) الذي يجعلنا نفضل الشكولاته ذات المذاق المحدد . بدلا من ذلك ، يرجع السبب إلى أن هذه المنتجات قد وجدت ، و قد أنتجت و بيعت بواسطة شركة محلية علي مدي عقود ، قد حققت الشركة نجاحا ، و خلقت الطعم . إنها تماثل منتجات نبات Liquorice (نبات أوربي) . لقد بدأت في إنجلترا و في الدنمرك ، ثم اتجهت شمالا إلي الدول الإسكندنافية ، ولقد أعناد الناس علي المذاق .

عندما يتعلق الأمر بشكولاته اللبن ، أعتقد أن المذاق الخاص الذي يطلقون عليه Marabou في أوربا ، قد أصبح القاعدة بالنسبة للسويديين . شكولاته Marabou السويدية له مذاق الفانيليا المعتدل أكثر نعومة ؛ لنقل من الشكولاته الألمانية . إننا والشركات الإسكندنافية نتمتع بمراكز قوية في بلداننا لأن علامتنا التجارية تعتبر رائدة . عندما تدشن Nestlé منتجها Kitkat ، والذي يعتبر ذا علامة تجارية عالمية ، فإن السويديين يعتقدون أنه غريب المذاق . ولذلك من الصعب علي ؟1 لأمريكان أو البريطانيين اختراق أسواقنا . طريقة واحدة متاحة هي تولي إدارة الشركات الإسكندنافية . العلامات التجارية القومية و الأطراف القوية تموت بصعوبة ، لدرجة أن بعض المنتجات و العلامات التجارية الاستهلاكية تصبح جزء من التراث الثقافي للأمة ، إنها تبقى وتعايش مع العلامة التجارية العالمية والتي تعتبر جزء من التراث التليفزيوني للعالم بكاملة .

لكل بلد علامته التجارية السائدة و الخاصة به ، والتي تاريخيا تفرض شكلا ومذاقا يفضله المستهلكون : في بلجيكا Côte d'or ، و في إنجلترا Cadbury ، في هولندا Verkade {...} في اليابان يوجد عدد قليل من المنافسين الخلسين الأقوياء ، لقد ابتكروا الكثير من حيث المذاق والتعبئة . علي سبيل المثال ، لديهم حلوي شكولاته لها نكهات مختلفة مثل البرتقال ، الموز ، النعناع . الطريقة الوحيدة لاختراق اليابان أن تكون مختلفا وتقدم ما يدركه العملاء علي أنه منتج رفاهية .

تدافع الأطراف القومية أيضا عن مراكزها بالتوسع داخل منطقة نفوذ محددة: المستعمرات القديمة أو البلدان المجاورة و التي قد تشترك في بعض السمات الثقافية مع البلد المنتج .

الشركات الأسبانية نشيطة في شيلي و في الأرجنتين {...} . لألمانيا استحواذ في مجال الأغذية في أوروبا الشرقية ، إذا أخذنا في الاعتبار أن ألمانيا الشرقية سابقا كان لها علاقات تجارية مع هذه المنطقة . حتى إذا لم يكن يجب كل منهم الآخر كثيرا ، فإنهم يعملون معا .

قد تكون الأطراف القومية في خطر ، عندما تتطلب المزايا المقارنة إعادة توطين الإنتاج في الخارج . بصورة تناقضيه ، نجد أن إعادة توطين وحدة نشاط حساسة في مناع مجري الإنتاج تمثل طريقة للدفاع عن الأنشطة التي تستند إلي الوطن الأم (تطوير المنتج ، التسويق ، و المبيعات ) . علي سبيل المثال في صناعة الأحذية ، لا تزال شركات كثيرة بعلامتها التجارية ، تصميمها ، توزيعها ، ومبيعاتها القومية ، متنافسة بفضل إعادة توطين عملياتها الإنتاجية في الخارج حيث تكلفة العمالة منخفضة .

خذ علي سبيل المثال المملكة المتحدة ، ألمانيا ، إيطاليا كل منها له مشروعات أعمال محلية . إنها متنافسة ، أنها تعتمد فقط علي المصادر من أي مكان لصناعة الأحذية بها .

سوف يكون هناك استقرار لمنتجات أفضل في هولندا . تجميع المنتجات الجيدة ، أعني تجميع الجلد الأعلى علي النعل ، الكعب سوف يستمر في

هولندا لفترة طويلة ، لأنك بذلك تضمن تأكيد الجودة للمنتجات عالية الجودة .

أخيرا تستطيع الأطراف القومية أن تلعب دورا محوريا في رفع أو إصلاح السياسات الحمائية للحكومة : إنهم قد يضغطون من أجل لوائح و قواعد تنظيمية محددة .

في مجال طلاء الطرق ، تأتي فرنسا في المقدمة بالنسبة لجودة منتجاتها . ومع ذلك ، تواجهها العقبات . في أسبانيا ، لا يطلب العملاء شهادات و لكننا لا نبيع كيلو واحد من الطلاء لأنهم يفضلون شراء ما هو أسباني . في ألمانيا ، السوق محمي . تمثل مشتريات الجمهور حوالي 80 في المائة من التعاملات . من الصعب دخول السوق الفرنسي الذي يمثل 20,000 طن من الطلاء تنتشر على الطرق كل عام . يشارك اثنان من كبار منتجي الطلاء بالفعل السوق الفرنسي ، و عملية إصدار شهادة عملية صعبة جدا . في فرنسا ، لدينا شهادات تجري في أماكن العمل ، على سبيل المثال ، يلزمنا أن نختبر طلاءنا على الطريق لمدة 24 شهرا إذا كانت تحصل على ترخيص بذلك لمدة 24 شهرا . إننا نقيس كل شيء ، وإذا لم تكن النتائج جيدة بصورة كافية ، فإننا نجري اختبارا آخر لمدة 24 شهرا أخرى . لديهم في ألمانيا نظام للمواصفات القياسية مختلف يطلق عليه "الجدول الدائر" turning table محاكاة لمدة 15 يوما . بالطبع يعتبر أسرع كثيرا من النظام الفرنسي ، غير أن الألمان لا يزالون يفضلون شراء طلاءات طرقهم الألمانية .

قد يشجع المنافسون القوميون بصورة متقطعة منتجاتهم القومية في المشتريات العامة .

تمثل الحسابات الأساسية نسبة عالية في معدل الدوران لبلد معين : المرافق الكهربائية و شركات الاتصالات عن بعد . حتى الآن قد أعطوا دائما أولوية للمنتجين المحليين . سوف تغير الخصخصة Privatization قواعد اللعبة . أيضا كانت القيود التجارية هي السبب الرئيسي حول لماذا كان أداؤنا قليلا ، دعنا نقول ، في السوق الألمانية . تعطي التعليمات الآن فرصا متساوية للمنتجين الأجانب ، ألما سوف تأخذ وقتا ، و لكن التغيير قادم على الطريق . (الكابلات) .

إنهم قد يضغطون من أجل إجراءات جذرية مثل حواجز جمركية عالية أو نظام الحصص . في صناعة الطلاء حمت الحواجز الجمركية العالية المنافسين القوميين في الدول النامية ، الأحذية وضعت الحصص لحماية المنتجين الأوروبيين من المنافسة الصينية . قد تقوم الأطراف المحلية أيضا بالتأثير على اللجان الاندماجات والاحتكارات عندما يلزم اتخاذ قرارات تتعلق بتولي الإدارة العالمية للوحدات في البلدان المضيفة .

عندما تكون الأطراف القومية قوية بدرجة كافية في وطنها الأم ، وعندما يكون سوقهم المحلي كبير بدرجة كافية ، فإن المنافسة على النطاق الوطني يمكن أن تقاوم المنافسة العالمية لفترة طويلة . عندما تزداد القوى البنائية و الإجراءات التنافسية المعززة للتكامل العالمي ، و عندما تتناقص القوى البنائية المعززة للاستجابة ، يصبح السؤال : إلى أي مدى يمكن للأطراف القومية الدفاع عن سوقهم المحلي ؟

تميل الشركات القومية ذات الحصة التسويقية المرتفعة و/أو العلامات التجارية القوية إلى أن تصبح مستهدفات لتولي الأنشطة العالمية ، ما لم تقرر بذاتها الدخول من تلقاء نفسها إلى ذلك الميدان . يعتمد جزء من الإجابة على الإجراءات التنافسية التي تعزز التكامل العالمي : استراتيجيات إعادة التوطين ، الاندماجات - التملكات - التحالفات و استراتيجيات الابتكار العالمي .

### استراتيجيات إعادة التوطين

#### Relocation strategies

خلال فترة العشرين عاما السابقة قد غيرت استراتيجيات التوطين هيئة المكونات الجغرافية الكلية لصناعة الأحذية . الثغرات في صناعة الكابلات أكثر حداثة : إنها تنسب إلى التخلي عن اللوائح التقليدية المنظمة للأسواق و حركة التصنيع السريعة في آسيا ، أمريكا الجنوبية و أوروبا الشرقية .

## استراتيجيات إعادة التوطن في صناعة الأحذية

لقد كان لصناعة الأحذية مصادرها العالمية التقليدية منذ بداية القرن العشرين ، شراء أفضل أنواع الجلود من الهند ، و من المغرب ومن إيطاليا أو من أمريكا الجنوبية . بعد التحرك من "تشيكوسلوفاكيا" إلى "تورنتو" فإن مصانع "باتا" "الغربية" كانت الرائدة في إعادة التوطن الإنتاجي حيث البلدان ذات تكلفة العمالة الرخيصة (و خاصة آسيا و أفريقيا) . كان هذا بالضبط قبل الحرب العالمية الثانية . كانت النية الإستراتيجية لشركة Bata أن يتردى الناس أحذية و كانت التكاليف القليلة شرطا ضروريا لبيع أحذية رخيصة الثمن في سوق كبير يشمل كل العالم . بدأت الموجة الأولى لإعادة التوطن الكثيف في نهاية عقد السبعينات (1970) في الأقسام رخيصة الثمن ، و في أحذية الرياضة - الخروج.

إذا رجعنا إلي الوراء إلي عام 1984 ، كان يوجد في فرنسا 408 منتجاً للأحذية . يوجد الآن 274 فقط . كان الإنتاج في 1984 حوالي 201 مليون زوج أحذية . إنه الآن 154 مليون فقط . كانت قوة العمل 54,000 ، تناقصت إلي 32,000 عامل . كان الاستهلاك المحلي يغطي 62 في المائة علي مدى عشر سنوات ، وسوف يصل إلي 46 في المائة . إنها ليست أزمة - إنه انقراض . هذا ما أخبرتك عنه في التليفون : "أسرع و أجزر المقابلة" لأننا إذا انتظرنا ، سوف لا يكون هناك مقابلات يمكن إجراؤها في فرنسا . الأسباب بسيطة : ارتفاع نسبي في تكلفة العمالة في فرنسا وسياسة حرية التجارة . هناك تجد الوجود الكثيف بشركات الشرق الأقصى علي مدى السنوات العشر الماضية . يضاف إلي ذلك ، أن كل تلك الأقطار تبيع بالدولار ، وكما تعرف فإن الدولار يميل إلي الانخفاض في قيمته .

في التسعينات (1990) ، توطنت نسبة عالية من المصانع المنتجة في البلدان ذات تكلفة العمالة المنخفضة . اعتمدت النسبة علي قسم التسوق ؛ كبيرة جدا في أحذية الرياضة - الخروج (أكثر من 90 في المائة) - مرتفعة في السوق العادي - الحجم الكبير ، ومنخفضة في أحذية السوق الفاخر . تحدد عوامل كثيرة

استراتيجيات إعادة التوطن : منتجات القيمة المضافة ، دورة وقت الإنتاج - التسليم، والرقابة علي الجودة .

بالنسبة للأحذية الفاخرة (قيمة مضافة عالية ، دورة سريعة تعود إلي الموضة وأهمية الجودة ) فإن استراتيجيات إعادة التوطن اتجهت إلي أن تكون محددة في أوروبا. بالنسبة لأحذية الرفاهية ، تستطيع أن تتوطن في أوروبا ، علي سبيل المثال،تستطيع أن تنتج في إيطاليا ، إنها فقط المبنى التالي . تصنع إيطاليا الأحذية بنفس الجودة كما نصنعها تماما ، ولديها مبادئها الخاصة ، لا تمثل معالجة الجلود أية مشكلة . بقدر اهتمامنا فإن إعادة التوطن هنا تتم داخل السوق المشتركة . إنني لا أعتقد بأنه سوف تحدث إعادة توطن جذرية في صناعة الأحذية الفاخرة . علي الجانب الآخر ، في "القسم الرخيص " عملية التوطن أكثر سهولة .

في أحذية سوق الحجم الكبير ، وخاصة الرياضة - الخروج ، فإن إعادة التوطن كانت جذرية و اتجهت إلي بلدان الشرق الأقصى ذات تكلفة العمالة الأكثر انخفاضاً. الأسماء الكبيرة Nike, Reebok - إنهم منتجون خالصون . إنهم لا يصنعون داخل بلدانهم ، يصممون منتجاتهم ، ويصنعونها في بلدان منخفضة التكاليف (عادة خمسة أو ستة بلدان ) ثم يشحنونها إلي الأسواق المستهدفة عبر العالم . في الغالب الأعم ، إنهم يفتقون في الإعلان والرعاية التمويلية .

جذبت أسبانيا والبرتغال عددا كبيرا من الشركات الفرنسية بحثا عن التكاليف الإنتاجية المنخفضة ، علي سبيل المثال ، شركة Eram الرائدة الفرنسية. جذبت إيطاليا وأسبانيا العلامات التجارية ذات الأسواق المتميزة مثل Bally (من سويسرا) ، والعلامات التجارية الفاخرة مثل Charles Jourdan بالنسبة لنسبة منخفضة من إنتاجها ( أحذية الرجال ) . تحولت الشركات الألمانية أيضا إلي أوروبا الشرقية : سلفاكييا والمجر . كان يمكن لبلدان أوروبا الشرقية تقديم ميزة القرب الجغرافي ولازالت رخيصة العمالة

نسيبا . عقد المنتجون الإيطاليون أنفسهم اتفاقيات مع رومانيا ، وفرت هذه الاتفاقيات المواد الخام للرومانيين و الدفع مقابل التصنيع .  
في عقد التسعينيات (1990) كان تدفق التجارة بين أمريكا الشمالية ( التصميم ، العلامات التجارية ، التوزيع ) وأمريكا الجنوبية (المواد الخام ، الإنتاج والتعاقد من الباطن ) ذا دلالة مهمة . ومع ذلك ، تحولت شركات صناعة الأحذية في أمريكا الشمالية إلي الإنتاج في آسيا ولي وقت أكثر تبكرا منه في حالة نظرائها الأوربيين :

يوجد اتفاق واسع الانتشار حول أهمية أخذ تكلفة العمالة الرخيصة في الاعتبار في مجال صناعة الأحذية . سواء تتم تلبية هذا الهدف العام من خلال التحول إلي الآلية،إعادة التطوير للإنتاج النهائي في الخارج و/أو التجميع المحلي للمكونات الأجنبية ، ومدى أهمية اعتبارات الجودة في الاختيار من بين هذه البدائل ، فإن الوضع سوف يختلف من قسم إلي آخر . يضاف إلي ذلك ، أن المدى الذي يعطي للاهتمام بتكاليف التوزيع ورأوا ادراكات السوق حول أهمية و قيمة (إذا كانت) بلد المنشأ علي الصورة الذهنية للمنتج يختلف أيضا من قسم إلي آخر في صناعة الأحذية.

### الأخذ في الاعتبار تكاليف العمالة

التكاليف موضوع في غاية الأهمية تقريبا في كل أقسام الصناعة ، و الاستثناء الوحيد في قسم الأسعار العالية للموضة ذات المواصفات الفاخرة : تمثل التكاليف الأساس لوضع الاستراتيجية و الهيئة التي تكون عليها صناعة الأحذية عالميا .

يجب أن نتذكر أن المواد الخام لها نفس التكلفة في كل أنحاء العالم ، هذا واضح ، ونسيبا عادي . يوجد الفرق في اختلاف تكلفة العمل ، التي تعتبر عالية جدا بالنسبة لمنتجا . نحن نعتقد أنها تمثل في المتوسط 40 في المائة من التكلفة النهائية للمنتج . إنما صناعة كثيفة العمالة جدا ، وعند القيام بأداء غرز الخياطة للأجزاء العليا من الحذاء ، فهذا يتطلب الكثير من الصبر ، إنه عمل نصف ماهر ، كما يستغرق وقتا طويلا لتعلمه {...} العمل هو العنصر الأكثر أهمية في الأحذية {...} عندما نضع زوجا من الأحذية ،

فهناك أكثر من 60 عملية . ونحن لسنا مختلفين أساسا عن الكثير من الشركات . إذا أخذنا في الاعتبار الأفراد الذين يصنعون الحواشي الإضافية في أحذية الرجال التي يفضلها الأمريكيان كثيرا ، فهذه تصل عملياتها إلي المائة ، الكثير منها لا يزال يؤدي يدويا .

### ( الأتمتة ) الألية كبديل

يمكن استخدام التكنولوجيا بصورة مفيدة لأتمتة automation أنواع مختلفة من العمليات الإنتاجية والمرتبطة بها ( التصميم ، الشراء ، التخزين ) و بالتالي تخفيض تكاليف الموظفين الاستشاريين . هذا البديل قد قوبل ببعض النجاح .

سوف تستولي عليك الدهشة عندما تقوم بجولة في مصنع للأحذية مجرد أن تعرف وتري العدد الكبير من المكونات و العمليات التي يتطلبها إنتاج زوج من الأحذية لذلك ، كان علينا أن نفحص الطرق التي يمكن أن تكون أقل كثافة عمالية ، لضمان ألا تخرج الأسعار علي كل الحدود ، لأنه من الواضح وجود تكلفة عمالة كبيرة في صناعة زوج الأحذية . يجب علينا أن ندرس نقل عملات التخزين إلي " الكمبيوتر " - كل العمليات التي تجعلك توفر الوقت و المال ، وتجعلك أكثر كفاءة ، يجب أن نستثمر أموالا في ذلك . وعلي كل شركة أحذية أن تفعل نفس الشيء { ... } . إنها بالضبط مسألة النظر إلي زوج من الأحذية ل تري كيف يمكنك إنتاجه بكفاءة .

إن الاستفادة من الكمبيوتر قد أحدثت ثورة في صناعة الأحذية { ... } إننا نستخدم التصميم عن طريق " الكمبيوتر " إننا نصمم الأحذية علي شاشات التلفزيون . أعني ، أنه ليس علينا أن نتكر حذاء الآن . نستطيع أن نرسم له صورة علي الشاشة ، وننظر إذا ما كنا نحبه ، وإذا أحببناه ، نستطيع تصنيعه وأن نتج عينات منه ، بينما كنا سابقا ملزمين بالمرور علي كل العمليات لصنع حذاء ، ل تري إذا ما كان حيويا . الآن يمكننا عمل هذا علي شاشة التلفزيون ، والتكلفة التي تتوفر بناء علي ذلك كبيرة بصورة ملفتة .

بعض المديرين أقل تفاؤلا حول وفورات التكاليف التي يمكن تحقيقها من خلال تقديم التكنولوجيا إلى الإنتاج . بالنسبة للبعض ( وخاصة المنتجون المتخصصون في صناعة الأحذية) فإنهم يرون أن تشغيل الإنتاج ليس ضخما إلى حد ضمان تقديم التكنولوجيا الجديدة (أو أنهم ليسوا قادرين على شرائها) . يجادل البعض بأن طبيعة عملية تصنيع الأحذية هي كما هي ، غالبا الأتمتة ليست بديلا . النتيجة " أن تقديم التكنولوجيا المتقدمة في صناعة الأحذية تكون أكثر أو أقل أهمية استنادا إلى نوع الأعمال " - إنه من المحتمل أن تبقى صناعة كثيفة العمالة .

إذا أدت الميكنة، فإنك لابد أن تصنع أزواجا كثيرة لتدعيم نظام الميكنة {...} إذا استطعت أن تربي مصنعنا يعمل ، سوف تربي أفرادا يرفعون عمليا الأحذية إلى أعلي ومعهم فرشاة و مادة لاصقة ، ثم ينظفوا الأجزاء السفلي . الآن قد تنظر وتقول " يجب أن يكون هناك طريقة أفضل لأدائها " نعم ، يوجد ولكن في هذه الحالة يفترض أنك تنتج بمعدل 70,000 زوج أسبوعيا وليس 7000 .

في صناعة الأحذية ، علينا أن نتعامل مع صناعة هامشية جدا . يعني هذا أن مستوى الاستثمار منخفض إلى حد ما . إذا تحدثنا عن تجديد التكنولوجيا ، حينئذ نكون بصفة عامة أمام استثمارات كثيفة . من منظور النطاق الصغير عموما لشركات الأحذية ، فإنه يكون من الممكن لعدد قليل فقط من الشركات تناول مثل هذه الاستثمارات .

استخدام الكمبيوتر في خياطة الأجزاء العليا من الحذاء... تؤدي إلى قطع الجلد - لا تزال تؤدي يدويا ، إنه عمل ماهر . إن كون الجلد مادة طبيعية ، فإن أجزاء معينة من الجلد تستخدم لأجزاء معينة في الحذاء . إنك لا تستطيع نقل هذه العمليات إلى الكمبيوتر .

### إعادة توظيف الإنتاج

إذا لم تكسب الأتمتة أحد الاختيارات ، أو إذا لم تستطيع بكفاءة تخفيض تكاليف العمالة ، فإن الأسئلة تثار غالبا حول الرغبة إن لم تكن الضرورة ، في إعادة توظيف الإنتاج . إننا نجد في التسعينيات (1990) الكثير من تصنيع الأحذية ،

من المكونات الكبيرة ؛ إذا لم تكن من المنتجات النهائية قد استقرت مواقعها في بلدان أو مناطق ذات معدلات أجور منخفضة نسبياً .

عندما ترى أنه في هذه الأيام ، ما يحصل عليه العامل الصيني في الشهر هو نفس ما يحصل عليه العامل الألماني في الساعة ، فإن الاتجاه يظل مستمرا .  
علي مدي السنوات العشر الماضية ، قد تحركت مشروعات صناعة الأحذية أو معظم أجزاء صناعة الأحذية إلى آسيا { ... } . ببساطة إنها مسألة السعر وتكلفة العمل . إنك لن تستطيع إنتاج أحذية في أوروبا علي أبة صورة .  
علي الأقل في أوروبا الشمالية . إنك لا تزال تنتجها في أوروبا الجنوبية و لكن ليس في أوروبا الشمالية .

وكما تصور الملاحظات السابقة ، بينما قد حرك منتجوا الأحذية تاريخياً الإنتاج من أوروبا الشمالية أكثر وأكثر إلى الجنوب ، فقد حدث الرحيل الأكثر ضخامة و الأكثر شمولاً من الغرب ، بما في ذلك أمريكا الشمالية ، إلى البلدان الشرقية ، و تحديدا جنوب شرق آسيا . ومع ذلك ، أقيمت الحواجز الجمركية لحماية الصناعات الوطنية من أن تفرقها المنتجات الواردة من البلدان ذات معدلات الأجور المنخفضة . ومن ثم فإن التنمية الاقتصادية في منطقة جنوب شرق آسيا ( مع ارتباط التنمية بزيادة معدلات الأجور ) يؤدي إلى إعادة توطين الإنتاج مرة أخرى . إن بلدان وسط وشرق أوروبا ، الهند ، ويمكن أيضا بلدان في شمال أفريقيا مرشحة كمصادر مستقبلية للمكونات و/أو مواقع الإنتاج .

الصناعة تتحرك { ... } عمالقة الحذاء الكبار يبحثون باستمرار عن الأماكن ذات الأجور الأقل . يعني هذا أنهم قد يتمركزون في دولة نامية معينة في إحدى السنوات وأنهم في العام التالي يعيدون توطينهم في دولة نامية أخرى إذا كانت الأرخص . قد تكون الدول القادمة في شمال أفريقيا أو الهند ، أو في المستقبل القريب كل أوروبا الشرقية ، هي التي في سبيلها إلى أن تلعب دوراً محورياً في السوق العالمي .

## تجميع المكونات

بالطبع ليس من المتوقع أن تكون كل الأحذية مصنعة في الخارج . يمكن تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف من خلال إنتاج مكونات أساسية كمصدر توريد في الخارج وتجميعها محليا .

منذ عشر سنوات مضت كان المتوقع أن يكون معظم الإنتاج المحلي في المملكة المتحدة يصنع في المملكة المتحدة ، ولكن الآن تحديدا ليس كذلك . أعني أنه ليس من غير الشائع بالنسبة للكثير من الأجزاء العليا أن تأتي من الهند أو من أقطار الشرق الأقصى ثم تصنع في المملكة المتحدة علي أنها صنعت في بريطانيا ، مع الكثير من العمل يؤدي في مكان ما آخر {...} . هذا تغيير جذري . ويجب أن يكون بهذه الطريقة ، بسبب الضغوط من أجل توفير أسعار تجزئة يقدر علي دفعها الناس .

قد دخلت صناعة الأحذية الألمانية ، في العشرين عاما الأخيرة إلي حالة تدهور شديد لأن المستهلك في قسم أحذية الرجال ليس علي استعداد لأن يدفع أكثر من (سعر محدد) للحذاء . أنه من الصعب تصنيعه {...} محليا حيث التكلفة أعلي من السعر المرغوب . يجب أن تذهب إلي الخارج بالأجزاء ذات التكلفة العالية.

مع الأخذ في الاعتبار الضغوط التي تضعها اعتبارات الأسعار والتكاليف علي المنتجين، لماذا يستمر البعض علي تتبع العملية التقليدية الأكثر تكلفة بالنسبة لمصادر المكونات الخارجية ويجمعها محليا ، بدلا من إعادة توطين الإنتاج للمنتج النهائي في الخارج ؟ عاملان أساسيان فرادي أو مجتمعان ، يدعمان بديل المصدر الخارجي : اعتبارات الجودة ، وتكلفة النقل .

## عامل الجودة

عندما لا يدعم الطلب فرق قيمة الأسعار ، و من ثم يسمح بتكاليف تصنيع أعلي ، فإن بعض المنتجين يشعرون بأنهم مضغوطون ، ولكنهم في نهاية المطاف لا يشعرون بأنهم قادرين علي إعادة التوطن في الخارج . ضعف الجودة يمكن أن يمثل اعتباراً

جوهرها . إن جودة المنتج التي يعتقد المديرون بأن قوة عمالة معينة يمكن أن تحققها " قيمة معيار النقود " قد شجعت بعض المنتجين على شراء المكونات من الخارج وتجميعها محليا ، حيث القوى العاملة قد تكون أكثر مهارة في أوجه تشطيب معينة عند تجميع المنتج و/أو حيث قد يكون من السهل السيطرة على هذا الوجه في عملية التصنيع .

نحن نصنع بصفة خاصة أحذية طبقا لأحدث موضة في مناطق الاستهلاك الأكثر تعقيدا ، طبقا للأسعار المطلوبة هنا ، فنحن مجبرون على إعادة توطين أجزاء من الإنتاج إلي بلدان أكثر كفاءة من حيث التكاليف لكي نقدم عرضا قابلاً للتسويق . نحن نسير طبقا لإستراتيجية الحصول على أحذية ذات درجة عالية في تطابق مع سعر السوق في الأجل الطويل . تعني الإستراتيجية إنتاج الأجزاء حيث يمكن تصنيعها بكفاءة عالية من حيث التكاليف ، ثم أخذها إلي السوق المحلي لتكتملة العملية التصنيعية لاستخدام فن المعرفة ومؤهلات موظفينا .

### الرقابة على تكاليف النقل

قد ركزت المناقشة السابقة على أهمية تكاليف العمالة حيث أنها يجب أن تقرر أين يجب أن يصنع الحذاء على مستوى العالم . ومع ذلك ، لا تعتبر تكلفة العمالة العامل الوحيد في تقرير أين ينتج الحذاء مع الاستمرار في تسليم منتجات نهائية إلي تجار تجزئة محليين بأسعار في حدود إمكانيات المستهلكين الشرائية .

إن الإنفاق الأخر الذي قد يتوقعه المرء في أن له أهمية حرجه في حساب نقاط التعادل ، وخاصة عندما يزن المرء الجاذبية الشاملة للتصنيع في منتصف الطريق حول العالم يتمثل في تكلفة النقل للمكونات أو المنتجات الكاملة إلي جبهة النهائية . بالنسبة لبعض أقسام الصناعة ، بصفة خاصة الأحذية الرياضية، وبنود السوق الكبير التي ليس لها علامة تجارية ، نجد أن تكاليف تحريك المنتج ، على سبيل المثال ، من جنوب شرق آسيا إلي أوروبا الغربية لا تمثل أهمية كبيرة . بالنسبة للآخرين ، وبصفة خاصة أحذية الموضة فإن تكاليف تحريك المنتج حرجة ، وتقيد بصفة فعالة المنظمات العاملة في هذه الأقسام من الاستفادة من ميزة معدلات الأجور المنخفضة حول العالم.

ومما يدعو للإثارة ، أن الاختلافات الأساسية بين المجموعتين ليست بعيدة في ذاتها - إنه الوقت. إن التفكير حول كيفية تحريك الأحذية من جنوب شرق آسيا إلى أوروبا الغربية ، جعل البعض يشيرون إلى أنه قياسا إلى الكثير من المنتجات التي تنقل بصورة روتينية من البر إلى البحر ، فإن الأحذية ليست ثقيلة جدا ، ولا تشغل حيزا كبيرا . وإذا أخذنا في الاعتبار أن السرعة في التسليم ليست حساسة ، فإن طريقة النقل الرخيصة برا وبحرا يمكن استخدامها . في مثل هذه المواقف ، فإن تكاليف التوزيع ليست عقبات أمام شركات الأحذية الراغبة في توطين إنتاجها عن بعد ، ميادين ذات معدلات أجور منخفضة . تلك هي الحالة مع الأحذية الرياضية .

ليست الأحذية الرياضية ، بصفة عامة ، من منتجات الموضة { ... } إنها لا تخرج علي الموضة لمدة تتراوح ما بين شهرين إلى ثلاثة أشهر . ولذلك يمكنك التخطيط لعدة شهور قادمة . وهنا يمكن الاتفاق علي التصميمات ، والطلبات المقدمة توضع مع فترة سماح تشغيلي طويلة نسبيا - هذه الفترة ما بين طلبات الشراء والتسليم تكون طويلة إلى حد أنها تسمح بالإنتاج الكبير في مناطق مزايا تكلفة العمالة والتوزيع إلى الأسواق المعينة باستخدام الطرق البرية والبحرية الأقل تكلفة نسبيا . علي الجانب الآخر ، أقسام أحذية الموضة ، بطبيعتها الخاصة معرضة للتغيرات السريعة ويجب أن تستجيب لها في التصميمات ، والألوان ، والمواد ، الخ ، التي يريدها العملاء . الاستجابة السريعة لأهواء الموضة في هذه الأقسام مسألة حيوية . إن الطريقة الوحيدة التي يمكن بها توفير الاستجابة السريعة من مواقع الإنتاج البعيدة تتمثل في نقل السلع بالطائرة من أماكن التصنيع إلى السوق ، ممارسة باهظة التكاليف .

لقد قلت منذ لحظة مضت أن تكاليف النقل عن طريق القوارب ليست ذات معني في قطاع الأحذية ، إذا لم يدخل الطيران في المعادلة . و لذلك هناك أنواع معينة من المنتجات يمكن تحطيطها مسبقا بصورة جيدة ، ونتيجة لذلك يمكن تصنيعها بعيدا عن السوق دون أن يكون لها أدبي تأثير . علي الجانب الآخر ، بالنسبة ( لبعض ) أحذية السيدات ، توجد حالات تنوع كثيرة في

الألوان ، في التغييرات السريعة في الموضة - إنه من الصعب جدا التخطيط مسبقا ، وبالتالي تصنيعها في أماكن بعيدة عن السوق.

ولذلك نجد أن اختيارات المديرين لاحتواء التكاليف قد تكون مقيدة ، بالسوق أو بمؤشرات وقت التوريد في أقسام محددة . حتى عندما تكون تكاليف الإنتاج أكثر انخفاضاً في مكان ما في الشرق الأقصى منها في حالة أوروبا الجنوبية علي سبيل المثال ، فإن المسافة الأقصر وما يقابلها من أوقات التسليم الأسرع (أساسية عندما يكون المرء متعاملاً مع بنود أحذية الموضة ) ، تجعل من جنوب أوروبا وبصورة متزايدة الوسط و الشرق الأوربي مواقع مختارة للإنتاج الكثير من الشركات الأوروبية في أقسام الموضة في صناعة الأحذية كما تصور التعليقات التالية :

إذا كان عليك أن تستجيب بسرعة لأحدث موضة ، فإنك لا تستطيع أن تصدر الأحذية عن طريق البحر علي مدى أربعة أسابيع حول نصف العالم ؛ ذلك ليس واقعياً {...} ، هذا علي سبيل المثال ، يعني في النهاية إنني لا أستطيع أن أذهب إلي فيتنام فقط علي أساس السعر مع تحمل ستة أسابيع لنقل الأحذية .

نحن دائما في حالة بحث دائم عن أسواق مشتريات مفضلة ، وهناك الكثير من التحرك {...} . فيما يتعلق بأوروبا الشرقية ، يوجد تحديدا ميزة المسافة الأقصر ، مقارنة بأسواق المشتريات في الشرق الأقصى . يعني ذلك تكاليف شحن أقل و أوقات رد فعل أسرع . هذا مهم في حالات الموضة .

من بين الأشياء المهمة ، القدرة علي سرعة الاستجابة لتغيرات الموضة . وفي الواقع ، يمكنك فقط أن تفعل ذلك ، بأن يكون لديك تسهيلات التوريد المحلي . لا يعني المحلي أن يكون بالضرورة داخل البلد ، ولكن بالتأكيد يعني داخل المنطقة . داخل أوروبا تستطيع أن تكون سريعا . عندما تتحرك عبر البحار إلي الشرق الأقصى أو إلي أمريكا الجنوبية ، فإنك لا تستطيع أن تكون سريعا . وقت الشحن يكون طويلا جدا . أنك لا تستطيع أن تنقل الأحذية عن طريق الطيران لأي مكان ، لأن ذلك مكلف جدا ، والأحذية ثقيلة جدا وكبيرة جدا .

ولذلك نحن نرى أنه ، كما أن اعتبارات الجودة تمنح أحيانا المديرين من الاستفادة بميزة إمكانية معدلات الأجور الأكثر انخفاضا على أساس العروض حول العالم ، فإن أهمية أن تكون قادرا على الاستجابة بسرعة لمتطلبات السوق يمكن أيضا أن تؤثر على القرارات حول توطن الإنتاج عندما تتبع استراتيجية احتواء التكاليف . يجب أن تحاول دائما ، كمنتج أحذية ، أن تكون معظم تكاليفك الإنتاجية فعالة . ولكن لا تستطيع أن يكون مصنعك بعيدا جدا بالخارج ، في مثل هذا البلد البعيد ، حيث لا يوجد لك سوق قريب بالمرءة { ... } . لا يمكنك أن تذهب إلى الطرف الآخر من العالم ؛ إن عملية الإمداد والتموين لا تعترف بهذا على الإطلاق .

بنفس الطريقة ، يبدو أن المرء لا يستطيع أن يسعى إلى استراتيجية احتواء التكاليف . إذا كانت القرارات التي يتخذها المرء حول مكان توطن الإنتاج لتقليل التكاليف التي تؤثر على السعر الذي يطلبه المرء للمنتج . وفي النهاية ، إنما العلاقة بين إجمالي التكاليف والأسعار ( وبصفة خاصة حجم الفجوة بين الاثنين التي يمكن معالجتها ) التي يهتم بها المديرون . في الواقع ، من بين العوامل المؤثرة على استراتيجيات التسعيرة ، يوجد عامل ظهر أنه الثالث من حيث الأهمية في تأثيره على القرارات حول أين يجب توطن إنتاج الأحذية على مستوى العالم : " القيمة " التي يضعها المستهلكون على المنتجات المصنعة ( أو المرتبطة ) في أسواق معينة ، إنه ختم بلد المنبع .

### ختم بلد المنبع

الصورة الذهنية المرتبطة بشكل خاص ، بالمنتجات المصنعة في أقطار معينة يمكن أن تكون مهمة إلى درجة حرجة في كل من صناعة الأحذية المتعلقة بقرارات المنتجين حول أين يوطنوا الإنتاج ، وقرارات المتعلقة بشراء المكونات فقط من مصادر خارجية ، بدلا من تصنيع المنتجات النهائية في الخارج . إن الأحذية التي تجمع في بلد واحد يمكن تسويقها بفعالية من خلال " صنع في " ذلك البلد ، حتى إذا كان جزء مهم في التصنيع قد حدث بالفعل في الخارج . بالطبع لا ينبغي أن تصنع المنتجات

(أو حتى تجمع) في بلد واحد لكي تدرك علي أن منبعا هنا . وكما أشار أحد المستجوبين ، أن ما يدركه المرء علي أنه ، علي سبيل المثال ، حذاء أمريكي ، قد تكون المنظمة التي تولت بيعه مملوكة أو قائمة في أمريكا و ليس الحذاء هو الذي صنع في أمريكا .

تصدر الشركات الأمريكية الكثير ، و لكن في معظم الوقت ، مع منتجات قد صنعتت تحت إشرافها في جنوب شرق آسيا . { ... } إن ما يباع علي أنه منتج أمريكي ويصنع في جنوب شرق آسيا يمثل جزءا ضخما من السوق .  
تحدد مثل هذه الصور الذهنية القومية كأهمية عظمى لبعض الأقسام في السوق .  
بصفة عامة لاحظ مديرنا الميول بالنسبة لبعض العملاء حول العالم ؛ وجدوا أنها : للمشاركة في أحدث موضة ، وأعلي جودة صورة ذهنية ، مع ( وخاصة الجلد ) فيما يتعلق بالحذاء " من فرنسا وإيطاليا " .

يوجد ختم معين للعلامة التجارية التي تصنع منتجها في بلد واحد { ... } في هذه المناسبة ، العلامة التجارية الأقوى بصفة خاصة تتمثل في العلامات التجارية الأمريكية التي تصنع في أمريكا . لا يزال هنا ختم " صنع في أمريكا " . أعتقد أن هناك ختم " صنع في إيطاليا " .

عادة الرغبة في شراء منتج يحمل " صنع في ... " تترجم إلي استعداد لدفع سعر أعلي . علي العكس ، نجد أنه من غير المحتمل أن تدفع الأسعار التي تحتوي علي مكافآت إضافية ( المربحة ) برضا وسعادة من المستهلكين الذين يدركون أن السلع أنتجت في بعض البلدان حيث افتقدت ختم " صنع في ... " .

تعمل مثل هذه الإدراكات علي تقييد المزيد من قدرات المديرين علي السعي إلي وضع استراتيجيات لاحتواء التكاليف العامة عن طريق تعظيم حجم العمل اليدوي المرتبط بالإنتاج ( بما في ذلك التجميع ) المتعلق بالأحذية في المناطق ذات معدلات الأجور المنخفضة . وكما لوحظ ، أحد الحلول الوسط العامة تتطلب الحصول علي المكونات من مصادر خارجية وتنفيذ جزء كاف من عملية الإنتاج في بلد معين لضمان الختم المنشود " صنع في ... " .

عند هذه النقطة ، يكون المرء أمام انطباع واضح ، بأنه من المعقول جدا ، علي الأقل من منظور المديرين أن نتحدث ليس عن " العوامل المؤثرة علي توطيّن الإنتاج في صناعة الأحذية " ولكن عن العوامل المؤثرة علي القرارات حول الأماكن التي يمكن أن تنتج فيها أنواع منتجات الأحذية المختلفة لتلبية احتياجات أقسام السوق المتعددة .

### استراتيجيات إعادة التوطيّن في صناعة الكابلات

في صناعة الكابلات يوجد المزيد والمزيد من المنافسة المتعلقة بالتكاليف ، وبصفة خاصة عندما تكون تكنولوجيات المنتج و العملية يسهل الوصول إليها . منذ عشر سنوات مضت كان مصدرنا للحصول علي الكابلات من ألمانيا أو من البلد الذي كنا نعمل فيه . الآن المزيد والمزيد من الأطراف العالمية تنتج الكابلات في بلدان حيث تكاليف الإنتاج تكون منخفضة . لدينا عملية كابلات في ألمانيا ، ولكننا نحاول أن نطور مواقع منخفضة التكاليف في أوروبا: في أسبانيا ، في البرتغال ، في تركيا ... نحن نتطلع أيضا إلي روسيا . بعد فترة من التملكات العالمية في معظم البلدان الأساسية ، بدأت مجموعة قليلة من المنافسين متعددي الجنسيات بإعادة هيكلة عملياتها التصنيعية . أغلقت مصانع الإنتاج ، ونقلت بعض المصانع إلي البلدان النامية ، وخاصة الصين . سوف تبدأ المصانع التي بنيت في الصين ، ماليزيا ، إندونيسيا ، الهند في تصنيع الكابلات ذات الفولت العالي ، معظمها في شكل مشروعات مشتركة مع منتجين قائمين بالفعل في هذا الحقل .

تتحرك صناعة الكابلات الأمريكية في اتجاه أمريكا الجنوبية حيث تكلفة العمالة هناك منخفضة كثيراً عنها في الولايات المتحدة الأمريكية . توجد ضغوط من الحكومات المضيفة أن تضيف حصة مهمة من المحتوى المحلي إلى المنتجات ، وقد تم بناء بنية تحتية جديدة . قد أصبحت الأمور تستحق الاستقرار هناك ، نقل التكنولوجيا واسترداد جزء من الأرباح .

في حالة صناعة الكابلات ، نجد أن البلدان النامية إما أنها أماكن جذابة للتصنيع وإما جذابة للأسواق أو الاثنين معاً : جزء كبير من الإنتاج المحلي يباع إلى المستهلكين المحليين . بصفة عامة ، تساهم استراتيجيات إعادة التوطين في تنمية البلدان المضيفة ، العائدات المحلية ، القوة الشرائية . توافر العملة الأجنبية ، والمعرفة التكنولوجية . ومن ثم ، فإن الإجراءات التنافسية (إعادة التوطين) لها تأثير مباشر مهم على القوى البنائية التي تعزز التكامل العالمي : ظهور أسواق جديدة عالية النمو. تتحقق استراتيجيات إعادة التوطين بطرق مختلفة : بالشراء ، التعاقد من الباطن ، وحدات تابعة ، مشروعات مشتركة مع أطراف محليين أجنب أو تملك عالمي .

### الإندماجات ، التملكات ، والتحالفات العالمية

إن استراتيجيات إعادة توطين "صناعة الأحذية" القائمة على التعاون والاتفاقات ، التعاقد من الباطن ، المشروعات المشتركة) وكثافة رأس المال المنخفضة نسبياً قد ألقت الحاجة إلى الاندماجات والتملكات . في أقسام السوق المتميز ، توسع المنتجون من خلال شبكة أعمال من متاجر تجزئة مملوكة بالكامل أو حاصلة على امتياز العلامة التجارية . كان التوسع العالمي في تزايد وحدثت عمليات اندماج قليلة ضخمة . ومع ذلك ، كان هناك بعض الاستثناءات .

هناك نوع من العودة مرة أخرى من الأمريكان إلى منطقة Cholet (فرنسا) ليس في شكل عمليات صناعية . إنهم في الواقع ليس لديهم شيء نتعلمه منهم . صناعتهم ليست أكثر حداثة من صناعتنا . من الواضح أننا أكثر إنتاجية . لقد وضع الأمريكان أيديهم على الشركات الصغيرة المنتجة للاستثمار فيها ، وأنها أصبحت في اتحاد فيدرالي من خلال رأس المال الأمريكي . تسمى المجموعة الأمريكية Polygone ، إنها تتضمن مشروعات أعمال صغيرة مثل : Francelor, Chenet, Poupelar . تستخدم الآن عمليات المجموعة الفرنسية مجتمعة ما يقرب من 1.300 شخص .

في صناعة الطلاء ، الكابلات ، الشكولاته قد عززت الاندماجات والتملكات التنمية العالمية .

## الاندماجات والممتلكات في صناعة الطلاء

على مدى 15 عاماً مضت قد كان تركيز صناعة الطلاء سريعاً ، وعدد قليل من الشركات الرائدة قد اندمجت .

إذا نظرت إلى الطريقة التي قد غير بها الاندماج والتملك بناء الصناعة ، فإنك سوف ترى حجم التغيير الهائل الذي قد حدث . وبمنظرة شاملة نجد أن ما يحدث هو أن الكبير يصبح أكبر وأكثر عالمية ، وأن الشركات متوسطة الحجم تشعر بأنها في مأزق خانق ؛ وإذا لم تكن قوية في منطقة معينة، فإن مصيرها الحتمي الخروج من الصناعة . وحينئذ ، إذا كنت مركزاً بشدة على قسم معين ، أو أنك تتمتع بقاعدة تكاليف جيدة بصفة خاصة ، لأنك صغير ، فإن مصروفاتك الإضافية تكون قليلة .... شركات الطلاء الصغيرة التي تحتل مراكز ملفتة تستمر في الازدهار . ومع ذلك ، إجمالاً ، قد تراجع عدد شركات الطلاء بسرعة كبيرة على مدى السنوات العشر الأخيرة . على سبيل المثال ، في الولايات المتحدة الأمريكية تضاءل العدد من 9000 إلى 2000 ، وفي أوروبا من 6.000 إلى 1.500 : ذلك تقلص ضخم في العدد ، ولكن الأحجام قد تضخمت إلى حد كبير . الشيء الآخر الذي قد حدث أن أكبر عشر شركات تستحوذ على الكثير والكثير من إجمالي السوق ، ولذلك لدينا الآن عشر شركات تغطي حوالي ثلث صناعة تغطية الطبقة الخارجية Coating على مستوى العالم الحر .

سوف يستمر هذا الاتجاه ويؤدي إلى استقطاب الصناعة مع الشركات متعددة الجنسيات من ناحية والتركيز على المشروعات الصغيرة من ناحية أخرى .

في خلال عشر سنوات سوف تسيطر أربع شركات على السوق . ليس من السوء أن تكون صغيراً : يمكن أن تكون صغيراً محلياً وتستطيع أن تتخصص، على الأقل إلى الحد الذي تكون فيه الحكومات ليست جافة مع الشركات الصغيرة عندما يتعلق الأمر بسياسات البيئة . ولكن الشركات متوسطة الحجم سوف تمر بأوقات صعبة ، سوف تمحس في نفق ضيق ،

والأفضل أن تباع نفسها إلى الشركات الأكبر الآن ، وإلا سوف تتوقف آلامها في وقت ما في منتصف الطريق . إن القوة المعززة وراء هذا هي اقتصاديات الحجم الكبير { ... } سوف يبقى نوعان من الشركات ، الكبيرة جداً والشركات المحلية الصغيرة . الكبيرة بفضل مواردها والصغيرة بفضل هيكل تكاليفها الإضافية القليلة . لكي تبقى وتستمر في المستقبل أما أن تكون شركة أوروبية أو تتمتع بمركز محلي قوى جداً أو مركز عالمي قوى في تخصص لافت . في مثل هذه المراكز تستطيع الحصول على الموارد اللازمة لتطوير المنتج ، هذا هو الشرط إذا أردت أن تحافظ على مكانك ولا تصبح تابعاً في السوق، فتنجح السعر الرخيص الذي يرمي بالكامل في أحضان الشركات الكبيرة .

إن التنمية العالمية ذات مشروعات الأعمال كثيفة التكنولوجيا مثل تشطيب السيارات أو كساء (أو تغطية) الطبقة الخارجية للعلب المعدنية لم تقم كثيراً على حالات التملك . على الجانب الآخر ، نجد أن الاندماجات والتملكات أحدثت تحولاً في أعمال أخرى في صناعة الطلاء . على سبيل المثال ، كانت إحدى الشركات الرائدة عالمياً Akzo Nobel قد تشكلت بعد سلسلة متتالية من الاندماجات والتحالفات . دخلت Cas-co شركة الغراء الاسكندنافية مشروع أعمال الطلاء في عام 1982 . لقد اندمجوا مع Akzo من هولندا وشكلوا شركة Skr - شركة طلاء ذات 30 بليون دولار . ثم اندججت Akzo مع Nobel السويدية في 1992 ، وحصلت على مشروعات أخرى عديدة ، على سبيل المثال Sadolin في بريطانيا ، Astral في فرنسا ، ثم Ivanoff, Brueguer ، وأيضاً Procolor في أسبانيا . في منتصف التسعينيات (1990) كانت المجموعة في حالة ترشيد لعملياتها العالمية .

لقد كان تركيز منتجي الطلاء قوياً بصفة خاصة في أوروبا الشمالية . على سبيل المثال ، في أعمال طلاء المستهلك النهائي في إنجلترا ، يوجد طرفان أساسيان حصلاً على 50 في المائة من حجم السوق . في فرنسا لا يزال يوجد خمسة أو ستة أطراف . في أسبانيا الشركة الرائدة شركة عائلية ، Titan تسيطر على 30 في المائة من السوق ، ولكن الباقي أجزاء صغيرة . لا يزال السوق الإيطالي مجزئاً .

في عام 1995 ، جاء المنافسون الأمريكيون في المرتبة الرابعة (PPG) وفي المرتبة الخامسة شركة (Sherwin Williams) وذلك على المستوى العالمي بعد ثلاث شركات أوروبية (ICI, Akzo, Nobel, BASF). تنتمي معظم الشركات الرائدة إلى مجموعات كيميائية .

حققت المجموعة الكيميائية الكثير من التملكات وذلك لإحداث التكامل في الوحدات في نهايات مجرى خطوط الإنتاج . عندما تكون شركة ICI ، المنتجة لمادة الراتنج (مادة صمغية) فإن من مصلحتك أن تشارك في صناعة الطلاء التي تستخدم مادة الراتنج . يستند المنطق هنا على سلسلة التكامل الصناعي الرأسي . إذا كانت لك علامات تجارية لمنتجات في نهاية خطوط إنتاجك ، فإنه يمكنك الاسترخاء قليلاً ، حتى إذا سوقك الجذاب يمثل فقط 20 في المائة من مبيعاتك ... إنها تساعد على تمويل بحوثك .

في عام 1995 كانت مشروعات أعمال طلاءات الديكور تمثل 50 في المائة من إجمالي السوق ، وكانت لا تزال مجزأة نسبياً مقارنة بأقسام السوق الأخرى . كانت الاندماجات والتملكات في هذا النشاط الآلية لأفضل للتنمية العالمية ، لأن القوى البنائية المعززة للاستجابة المحلية كانت مرتفعة ، وكانت الأسواق التقليدية قد وصلت إلى مرحلة التشبع .

المعضلة أنك إذا أردت أن تنمو في مجال هذه الصناعة ، فإنك واقعياً عليك أن تملك شركات وتشتري حصة تسويقية ، لأن هذه الصناعة مشعة ، وأنه عملياً من الصعب أن تحقق زيادة كبيرة بطريقة أخرى . عندما تملك إحدى الشركات ، فإنك تدفع الكثير جداً للتوزيع . عندما تشتري سوقاً ، فإنك تدفع من أجل توزيع اسم العلامة التجارية المحلية . إذا أردت أن تطور علامات تجارية داخل المجموعة الأوروبية ، فإن هذا يعني أن عليك أن تقتل أسماء العلامة التجارية المحلية التي تدفع لها . وهذه هي المعضلة الاقتصادية الحقيقية : أن تقتل أو لا تقتل .

بعد التملكات العالمية ، تتجه الشركات المشتريّة إلى الاحتفاظ بالعلامات القوية لشركائهم وعادة يضيفون علامة تجارية عالية إلى الوثائق البيئية .

تملكت ICI شركة Glidden ، مجموعة Grow ومن ثم أصبحت الثالث في الترتيب في الولايات المتحدة الأمريكية . يعنى ذلك أحجاماً هائلة . حينئذ ، عليهم أن يدخلوا ويحدثوا تغييرات ويخبرون كل شخص أن Glidden قد غيرت الآن اسمها إلى Dulux . سوف يكون ذلك خطراً إلى حد كبير ، لأن هناك العديد من المشترين مخلصون للعلامة التجارية تحت اسم Glidden وتوجد أيضاً العلاقة بين تجار التجزئة واسم العلامة التجارية ، ويعنى هذا أنك لن تستطيع دائماً أن تفعلها .

كانت مثل هذه التملكات على مستوى القارات نادرة في صناعة الطلاء ، ولكن الاتفاقيات فيما بين القارات كانت تعمل على سبيل المثال بين المنتجين الغربيين واليابانيين . أعاد العديد من المنافسين تعريف وثائقهم المبينة لأعمالهم وركزوا على عدد قليل من الأنشطة ، التي كانوا يستطيعون فيها تحقيق تغطية عالمية والاستمرار في ميزتهم التنافسية ، وذلك من أجل توسيع نطاقهم الجغرافي .

إنك عادة عندما تتحدث عن التملكات ، فإنك تكون تحت إغراء التبادل فيما بين مشروعات الأعمال المختلفة . على سبيل المثال ، إذا كنا نتنافس مع BASF فإنهم يحصلون على مشروع طلاء العملة في ألمانيا ، ولا يوجد مكان آخر يمكن أن يكونوا مهتمين في تبادله مع مشروع آخر ، لنقل في تشطيب المركبات ، من أجل تقوية مركزها العالمي . عندما يفعلون ذلك فإنهم يسعدون طرفاً عالمياً ، الذي يرغب في تقوية قيادته في طلاء العملة .

الاندماجات والتملكات العالمية ليست كلها مفروشة بالورود ، من الواضح وجود مشكلات تكامل قاسية بعد التملك ترتبط بترشيد العمليات .

توجد مشكلات خطيرة بعد التملك . يتم الاستغناء عن كثير من الأفراد . معنويات الأفراد الذين يقعون تأخذ في الانهيار ، رجال البيع يكونون أقل حماساً ، البعض يترك الشركة . وفي النهاية فإنني لست متأكداً من أن الحصة التسويقية والربحية تتحسن .

يقترح المدبرون ، بعد الزيادات وإعادة الهيكلة العالية أن استقلالية الوحدات التابعة المملوكة يجب المحافظة عليها ، ويجب تفضيل التنسيق علي المركزية ، وخاصة عندما تكون القوى المعززة للاستجابة المحلية مؤثرة .

يأتي الكثير من الاختراقات التكنولوجية من الشركات الصغيرة و متوسطة الحجم . إنني لا أريد أن أقول أن الصغير جميل والكبير قبيح ، ولكنني آمل ألا يصبح كل شيء عالميا . الطلاء مشروع أعمال يحتاج إلي الخيال والإلهام فيما وراء الكيمياء . لو أنني كنت المدير التنفيذي لشركة كبيرة ، سوف أعطي الحد الأقصى من حرية التصرف للشركات التي حصلنا عليها ، داخل عدد قليل من الأهداف المشتركة وحد أدنى من القواعد . يجب أن تتوفر حرية تصرف كبيرة في الأسواق المحلية .

لم تصل بعد أعمار الاندماجات و التملكات إلي نهايتها في صناعة الطلاء .

إن الشركات الجذابة في السوق ، الصغيرة و المستقلة ، و التي نجحت في ركوب الأمواج سوف تكون المستهدفات للإشراف عليها في المستقبل . سوف يختفي بالتزاوجات ، التركيز هو الاتجاه الأساسي للمستقبل .

سوف تعتمد المراحل التالية للتنمية العالمية علي الإجراءات التنافسية لعدد قليل من الشركات الكبيرة المتعددة الجنسيات ، والتي أحدثت بالفعل تحولا في الصناعة في عقدي الثمانينات (1980) والتسعينات (1990) .

### الاندماجات و التملكات في صناعة الكابلات

في عقد الثمانينات (1980) كانت صناعة الكابلات مجزأة عن طريق السياسات الحمائية القومية في الاتصالات عن بعد و القوى . تغلب عدد من المنافسين علي هذه العقبات بالأشرف علي شركات أجنبية و بتمهيد المناخ للتخلص من اللوائح المعوقة في المستقبل .

قد شهدت الفترة الكثير من حالات التملك ، التركيز السريع الذي قادته مجموعة كبيرة : Alcatel cable , Pirelli , BICC ... لقد خرجوا من بلدانهم بكل قوتهم ، لقد سيطروا علي الحصة التسويقية ، والشركات المحلية الضعيفة

أفلسست. في خلال السنوات الأربع الأخيرة ، الكثير من شركات الكابلات الألمانية متوسطة الحجم تولت الإشراف عليها المجموعات الأوربية الكبيرة ، علي سبيل المثال . Alcatel

استقر قادة السوق في قارات متعددة ، و في معظم البلدان الرئيسية (ما عدا السوق الياباني ، الذي كان لا يزال تحت سيطرة المجموعات اليابانية ) في الولايات المتحدة الأمريكية أصبح الموزعون أكثر وأكثر قوة ، وصناع الكابلات الأمريكيان أصبحوا أقل وأقل ربحية : معظمهم أشهر إفلاسه . إن المنافسين الأجانب الذين أرادوا أن يستقروا في الولايات المتحدة الأمريكية أشرفوا علي صنّاع الكابلات الأمريكيان . اليوم ، الشركات الرائدة هي Alcatel Cable , Pirelli and BICC وهي شركات أوربية استفادت من مراكزها المربحة في أسواقها القومية ، أشرفت علي الإدارة وإعادة هيكله صناعة الكابلات الأمريكية . إن التطور الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية يقدم تصور لما يمكن حدوثه الآن في أوروبا .

إن التخلص من القيود اللانحبة حديثا في أوروبا يجب أن يعمل علي تحريك المزيد من التملك في السنوات القادمة .

سوف يتم إشراف وإدارة الشركتين أو الثلاثة الباقية محليا في البرتغال في أسرع وقت ممكن . انظر إلي Sumitomo - لقد استمرت في النمو خلال خضوعها للإشراف والإدارة . فعلت كل من Alcatel and Pirelli نفس الشيء ، وفي الولايات المتحدة الأمريكية ؛ الشركات في حالة اندماج . سوف تستمر إعادة الهيكلة وخاصة في أوروبا . سوف يكون هناك عدد أقل من الأطراف العالمية ، سوف تختفي الشركات متوسطة الحجم ، سوف يكون هناك أطراف متميزة ، وسوف تستمر بعض الشركات المحلية في القليل من الأسواق ذات الحماية العالية .

ومع ذلك ، تناسق القواعد عملية كبيرة ، ولا يزال علي الأطراف العالمية أن تدير التنوع .

الكبير يصبح أكبر ، سوف يكون هناك المزيد من الاندماجات لأنه لا يزال يوجد الكثير من شركات الكابلات في العالم . ولكن أولاً ، يجب خلق الظروف التي تساعد على الاستفادة بمرزايا اقتصاديات الإنتاج الكبير . في هذه الأيام لا تزال إمكانيات اقتصاديات الإنتاج الكبير محدودة بسبب كل هذه المتغيرات والقواعد . على الأطراف العالمية أيضاً تخفيض تجاوزاتها لحدود الطاقة القصوى لكي يجنوا مرزايا استراتيجياتهم في التملك .

نحن الآن نعيد هيكلة الطاقة الإنتاجية في إيطاليا وفي فرنسا ، حيث أننا قد حصلنا على الكثير من العمليات . في الماضي ، كانت الطريقة الواضحة للنمو أن تشتري حصة تسويقية وطاقة إنتاجية . ولأن الطلب قد أخذ في الهبوط بشدة ، فإن كل فرد يعيد الهيكلة لتخفيض تجاوزات الطاقة .

### الاندماجات و التملكات في صناعة حلوى الشيكولاتة

أحدث الذين تولوا الإشراف والإدارة أيضاً تحولاً في صناعة الحلوى في الثمانينيات (1980)

لقد كانت هناك اندماجات . إذا فكرت في أن Jacobs Suchard اندمج في Philip Morris ، وإذا فكرت في تملك Nestlé لشركة Rowntree ، فإنك ترى طرفين عالميين أو ثلاثة .

إعادة اندماجات و تملكات كثيرة الهيكلة لوحدة أعمال في منابع مجري المشروعات مثل مرية الكاكاو و بودرة الكاكاو .

إن نمو الحصة التسويقية هو الهدف الذي يعزز التملكات العالمية .

توجد ثلاث شركات : Nestlé، Mars، Philip Morris حققت كل منها 10 في المائة حصة تسويقية على مستوى العالم . الفئة التالية 5 في المائة لكل من Cadbury، Hershey and Ferrero . يخبرك هذا عن شينين . أحدهما أن سوق حلوى الشكولاته العالمي لا يزال مجزئاً . أكبر طرف بمفرده Nestlé له 12 في المائة . إذا تتبعنا تاريخاً عدد من السنوات ، تلاحظ أن التجزئة كانت لا تصدق ، وأن الاندماج قد حدث بسرعة على

مدى الأربعم أو الخمس سنوات السابقة ، ومن ثم يمكنك توقع أن الإندماجات سوف تستمر . لكي تكون في القسم الأول تجربك الرياضيات أنك يجب أن تحقق حصة تسويقية تدور حول 10 في المائة تقريبا . وعموما ، فإن القاعدة الذهبية هنا ، إنك ترغب إما أن تكون رقم واحد في الترتيب أو الرقم الثاني القومي لتعزيز مستويات ربحية عالية .

في عام 1986 ، حققت أكبر سبع شركات حوالي 32 في المائة من السوق العالمي . في عام 1992 أكبر ست شركات كان نصيبها 45 في المائة، و كان المتوقع أنه بحلول عام 2000 تحقق هذه الشركات أكثر من 50 في المائة . سوف يبقى الجزء الباقي من السوق مفتتا بصورة كبيرة . يحدث الاندماج أساسا داخل الشركات القليلة التي في القمة . وبالطبع جزء من هذه الإندماجات كانت صفقات شراء ضخمة . سوف يذهب الكثير من الشركات الصغيرة إلى أنشطة بارزة وملفتة من أجل البقاء .

الحصة التسويقية مسألة في غاية الأهمية . الآن لا نستطيع أن نبرهن لك علميا أن هناك ترابط نهائي بين تلك الحصة التسويقية و ربحيتنا . نحن واثقون بدرجة كبيرة من صحة هذا الترابط . والسؤال الآن هو كيف تراجع هذا عمليا ؟ ، تفترض الممارسة أن نصف حالات نمونا يأتي بصورة عضوية . تتمثل الفجوة عمليا في نوع هدف التملك ، وهذا يشدنا بقوة إلى عدد معين من الأطنان علي مستوى العالم التي نحتاج إلى الحصول عليها علي مدى فترة زمنية محددة . حينئذ يكون المطلوب أن ننظر إلى خريطة العالم ، وذلك يجعلك تركز بسرعة علي مجالات معينة في العالم و التي أصبحت ذات اهتمام استراتيجي .

إن التنمية العالمية من خلال التملكات أسرع منها في حالة النمو العضوي ، إنها تتطلب اتجاهها استراتيجيا ( الأهداف ذات الأولوية ) ، انتهاز الفرص ، والمثابرة .

إن ما كنا نريد أن نفعله هو الذهاب إلى أسبانيا ونشترى الشركة رقم واحد، أو في أسوأ الأحوال رقم اثنين أو ثلاثة . في الواقع كان علينا أن

نشترى شركة أصغر ربما ترتيبها السادس أو السابع ، والتي كانت الأولى المتاحة . الأساس هنا هو مدى التوافر . كانت هذه الشركة تسمى Hueso ، قد اشتريناها منذ تقريبا أربع سنوات مضت . كنا نعرف أنه كان يلزمنا شراء شركة أخرى في أسبانيا للبناء عليهما معا ، وكنا نبحث عن تلك الشركة ، إلي أن اشترينا واحدة حديثا : Dolce . لدينا الآن شركتان في أسبانيا يحققان معا الترتيب الثاني من حيث الحجم .

يعتبر التملك الطريقة الوحيدة للحصول علي حصة تسويقية مهمة بسرعة في البلدان التي يتمتع فيها المنافسون المحليين بمراكز قوية . كان هذا هو الحال في Scandinavia . حصلت شركة Kraft Jacobs Suchard علي كسل من Marabou و Freia ، ولكن لا يزال يوجد القليل من المنافسين المحليين الأقوياء مثل Fazer, Colette, Thoms . يمكن أن تكون هذه مستهدفات للشركات متعددة الجنسيات التي لا ترغب أن تبدأ من الصفر . لقد حاولت Kraft العامة للأغذية قبل إشراقها علي Marabou أن تدخل السوق الغربي لمدة سنوات تحت العلامة التجارية Suchard ، ولكنها فشلت . لقد كانت الأطراف المحلية قوية بدرجة كافية للدفاع عن حصتها التسويقية . الأكثر من ذلك ، إنه بعد الاندماج استطاعت Kraft أن تقدم إلي الأسواق الأجنبية بعض المنتجات الممتعة .

تميل الأطراف العالمية ، واقعا إلي تبني استراتيجية العلامة التجارية المزدوجة بعد حالة الاندماج

لدينا موقف نتخذه عن قصد و الذي يعني اللامركزية : عندما تشتري شركة أجنبية ، فإننا نحمي علامتها التجارية المحلية ، ثم نضيف إليها علامتنا التجارية العالمية .

كما هو الحال مع Marabou and Kraft يستطيع الطرف المحلي أن يحول أفضل العلامات التجارية المحلية لشريكه الجديد إلي منتجات عالمية .

بعد حياة Rowntree ، أخذت Nestlé تلك العناصر من أعمال Rowntree ، حيث كان هناك احتمال للعمولة : بعد شكولاته النعناع Eight

وألواح Lion . كانت Nestlé قادرة ، بعد تملكها الشركات في كثير من الدول ، علي تحقيق وظيفة عوامة أفضل مما لم تكن Rowntree قادرة علي فعله كشركة إنجليزية أساسا .

في منتصف التسعينيات (1990) و نتيجة للتملك العالمي ، وسيطرة الشركات متعددة الجنسيات علي الأسواق المحلية في مجال صناعة حلوى الشكولاته في فرنسا ، الشركة الرائدة في صناعة حلوى الشكولاته هي شركة Kraft (Philip Morris) ، الشركة التالية هي " La Pie Qui Chante " من مجموعة Danone one ، وأيضا Iami Lutti تنتمي الآن إلي المجموعة الأمريكية Campbell .

هنا في أسبانيا اشترت Cadbury شركة Hueso و اشترت Jacobs Suchard شركة El Almendo التي تصنع نوعا خاصا من الشكولاته يطلق عليه turrones . منذ عشرين سنة مضت سيطرت العلامة التجارية الأسبانية علي السوق علي مستوى المناطق ، علي سبيل المثال ، في منطقة Valencia كان هناك حوالي 50 مصنعا في Torrente وحوالي 30 مصنعا في Villajoyosa . أغلقت كلها أبوابها ، و تستطيع أن تجد الآن بعض العلامات التجارية القومية والعالمية . توجد أربع شركات كبيرة في أسبانيا هي Nestlé, Cadbury, Lindt, Jacobs Suchard تمثل 60 في المائة من السوق .

توقع المديرين استقطاب في المستقبل لصناعة حلوى الشكولاته : سوف تصبح الأطراف الكبيرة أكبر وأكبر ، وسوف تركز الشركات الصغيرة علي مجالات تميز خاصة . سوف يكون من الصعب القيام بدور ما في الوسط ما لم يكن للشركة مركز قوى في عدد قليل مختار من الشركات .

سوف يستمر التركيز في صناعة حلوى الشكولاته . سوف تستمر الشركات متعددة الجنسيات في تطبيق استراتيجيات الاندماجات و التملك . إنها الاستراتيجية الأولى . تتناول الاستراتيجية الثانية الشركات متوسطة الحجم : صناعة حلوى الشكولاته لتجار التجزئة . تشمل الاستراتيجية

الثالثة في التركيز على التخصصات وتوفير خدمة متميزة للعملاء، لأنه عندما تصبح الشركات متعددة الجنسيات أكبر و أكبر فإنها تتخلى عن منتجات التميز الخاصة للشركات الصغيرة . هذه الأخيرة سوف تبقى وتنجح جنبا إلى جنب مع الشركات الكبيرة ، ولكن المسار هناك سوف يكون عملية اختيار وسوف يفشل الكثيرون .

في عام 1995 ، كان لا يزال يوجد عدد قليل من الشركات المستهدفة الجذابة في أوروبا لمزيد من إعادة الهيكلة الكبيرة : Cadbury في المملكة المتحدة و المستعمرات الإنجليزية القديمة أو Lindt في سويسرا ، فرنسا ، أسبانيا ، وإيطاليا . لقد تملك الشركة الأمريكية الرائدة Hershey شركتين ألمانيتين صغيرتين ، وأصبحت في وضع مغرى لمزيد من المغامرات عبر القارات .

تحاول Hershey شراء كل ما هو متحرك ، إنها تحاول الدخول إلى أوروبا . لا تريد المجموعة الأوربية أن يروا Hershey في أوروبا . إن أقدمهما قد وصلت إلى كل مكان تقريبا . إذا استطاعت أن تدخل إلى أوروبا ، سوف يكون لها تأثير كبير .

في صناعة حلوى الشيكولاتة يمكن النظر إلى أية شركة علي أنها وثائق مبينة للعلامات التجارية علي سبيل المثال ( Milka, Côte d'or , Suchard and Marabou ) . ولذلك هناك دائما مساحة لمزيد من التملكات التي سوف تضيف علامات تجارية جديدة إلى الوثائق .

في ثلاث من الصناعات الأربع الخاضعة للدراسة تعزز الاندماجات والتملكات العالمية التنمية العالمية وتقوى القوى البنائية . حينما يكون هناك اهتمام بالاستكمال العالمي ، فإن فترة ما بعد التملك توصف بإعادة الهيكلة المتزايدة : أولا ، يتم ترشيد الإمداد والتموين وأيضاً التصنيع ، وتوضع آليات للرقابة ، ثم تطور استراتيجيات العلامة التجارية العالمية ، و يتم الحث علي تدفق المعلومات والمعرفة العالمية . ومع ذلك ، يفضل بصفة عامة ، التنسيق والعمل من خلال الشبكات بدلا

من المركزية والتركيز ( انظر الفصل الثالث ) . يرجع هذا جزئيا إلى الحاجة إلى الاستجابة المحلية ، وجزئيا إلى أن تكامل ما بعد التملك يجب أن يقلل من أخطار التصادمات السياسية أو الثقافية الكبيرة . قد تظهر الاندماجات العالية بصفة خاصة مشكلات مع هيئات معينة عندما تخلط ما بين ثقافات قومية مختلفة ، وثقافات تنظيمية مختلفة . تتعلم الأطراف العالية تناول مثل هذه المشكلات من الخبرة : في هذا الحقل ، يعتبر الوعي والالتزام عوامل نجاح أساسية .

### الاستراتيجيات العالمية للابتكار

#### Iovativeñ international strategies

تنبع الاستراتيجيات العالمية للابتكار من العقلية المتكررة لأصحاب المبادرات الطموحة في تبنى مشروعات الأفكار الجديدة entrepreneurs ، وتزدهر في المنظمات المرنة . توجد حالات كثيرة حيث غيرت شركة واحدة قواعد اللعبة العالمية في صناعتها . يمكن النظر إلى الاستراتيجيات العالمية للابتكار كمجموعة فرعية من الاستراتيجيات الابتكارية - الاستراتيجيات التي " تخلق المستقبل " ( Hamel and Prahalad , 1994 ) . يقلل الرواد العالميون من شأن الحكمة التقليدية حول القوى البنائية ، أو أنهم يرون فرصا متاحة لا يراها الآخرون . قد يخلق التحرك الاستراتيجي عبر الحدود الذي يمارسونه قوى بنائية جديدة و التي تدعم عندما يقلد منافسون آخرون ذلك الذي تحرك أولا . كان التأثير طويل الأجل للاستراتيجيات العالمية للابتكار ذا دلالة في الصناعات الأربع الخاضعة للدراسة : من الحالات المشهورة ؛ في صناعة الأحذية Nike ، وفي الكابلات Alcatel وفي الطلاء ICI ، وفي حلوى الشوكولاته Mars . ولكن الدراسة كشفت عن أطراف ابتكارية أخرى ؛ الذين كانوا أولا يزالون لهم تأثير علمي الديناميات العالمية في صناعتهم : في صناعة الأحذية ؛ Akzo Nobel ، Bata ,Fila , and Charles Jovrdan . في صناعة الطلاء ؛ ، في صناعة الكابلات ، التايوانيون و الكوريون في صناعة حلوى الشوكولاته Ferrero , Godiva , Haribo and Chupa Chups .

### الاستراتيجيات العالمية للابتكار في صناعة الأحذية

في الثلاثينيات (1930) كانت صناعة الأحذية متعددة المصانع : الأسواق المحلية يخدمها المنتجون المحليون . إن القوى البنائية التي تعزز الاستجابة المحلية كانت أقوى كثيرا من القوى البنائية التي تعزز التنمية العالمية و التكامل العالمي . كانت الأنشطة العالمية تتكون أساسا من استيراد أحسن أنواع الجلود من المغرب ، و أوروبا الجنوبية، أمريكا الجنوبية و الهند .

ابتكر أحد المهاجرين إلي كندا مفهوم الاستراتيجية العالمية لشركة Bata :

كانت Bata أساسا شركة تشيكية ، وعندما استقرت الشيوعية في البلد جردت Bata من أصولها . تحرك ابن Bata إلي " تورنتو " وأنشأ شركة جديدة بمراكز رئيسية جديدة : Bata الغربية . لقد أنشأوا قبل الحرب العالمية الثانية مواقع إنتاجية في الخارج ، في أفريقيا ، و في آسيا . كانت النية الاستراتيجية للسيد Bata الابن ، أن يلبس الناس أحذية في كل مكان في العالم بسعر رخيص وبتكلفة رخيصة للسوق الكبير . كان توطين الإنتاج في البلدان منخفضة تكلفة العمالة جزءا من هذه الاستراتيجية . قتل Bata الابن في عام (1940) أثناء زيارته لأحد مصانعه في المغرب . بينما قد أصبحت شركة Bata الغربية الرائدة في صناعة الأحذية عالميا ، فإن Bata الشرقية كانت تباع الأحذية علي الجانب الآخر من السور الحديدي . لا تزال هذه المصانع موجودة ، مراكزها الرئيسية في Zlin بتشيسلوفاكيا ، و تعمل مصانعها بنصف طاقتها .

كان لسيد Bata في منتصف التسعينيات (1990) حوالي 80 مصنعا عبر العالم ، أساسا في أفريقيا وآسيا ، ولديهم مصنع واحد في شرق فرنسا في " مدينة باتا " التي تعمل كمعمل للتنمية و التدريب التقني والإداري . كانت Bata رائدة التحرك ، بحيث فتحت الطريق إلي التنمية العالمية في صناعة الأحذية . غيرت منتجاتها منخفضة التكاليف القواعد التنافسية في كثير من الأسواق الأساسية ، ودفعت شركات أخرى

إلى تتبعها وإعادة توطين الإنتاج . وإلى حد ما فتحت الطريق أيضاً أمام مبتكر استراتيجي آخر مهم ، بعد ذلك بأربعين عاماً : Nike .  
ابتكر Nike مفهوماً جديداً لأحذية الرياضة - الخروج ، أصلاً في أمريكا الشمالية ثم جعلها عالمية .

جاءت الثورة في عام 1979 من أمريكا مع تغير مفاجئ في اتجاه الموازة . عندما وصلت شركات مثل Nike and Reebok إلى السوق الأوروبية منذ 15 عاماً مضت ، فإنهم كانوا لا يصدقون أنهم سوف ينجحون . في الواقع قد فرضوا نظامهم التسويقي وأصبح المفهوم الأمريكي عاماً وشاملاً . تقوم الثقافة الأمريكية على الرياضات ، والرياضة قابلة لأن يمارسها كل فرد . {...} لقد نمت مبيعات Nike من 100 مليون إلى 3 بليون دولار سنوياً. استطاعوا أن ينموا بهذه السرعة لأنهم لم يكونوا منتجين . لم يعودوا مهتمين بمسألة الإنتاج في أعمالهم ، وكانوا يصنعون منتجاتهم في الشرق الأقصى .

ابتكر Nike مفهوم "الشركة المسوقة" و"المشروع المتجول" ، بحثاً عن أقل التكاليف ، ودفع في اتجاه "البقاء للأصلح" على المستوى العالمي .

الآن تستخدم Nike ما يقرب من 3,000 عامل وإجمالي مبيعات 3 بليون دولار (كان هذا تقدير أحد المستجوبين في 1994 ، وفي عام 1997 وصل معدل دوران Nike إلى و بليون دولار) من بين هؤلاء الأفراد يعمل حوالي 60 في المائة في مجال التسويق . تمثل ميزانيات الإعلان حوالي 12 في المائة من المبيعات . لقد أقاموا مواقع إنتاج في البلدان منخفضة التكاليف ، استمروا هناك لمدة ثلاث سنوات . وعندما أصبحت التكاليف عالية جداً يتركون هذا البلد أو ذلك إلى مكان آخر : في الواقع ، يفصلون في Nike بين التصنيع والتسويق من حيث المسافة والوقت : على سبيل المثال ، تصدر الأوامر في سبتمبر 1994 من أجل إنتاج عام 1995 .

تبت Reebok أيضاً هذه الاستراتيجية ، وفيما بعد Adidas . بقي الأصلح ، ومن الأحذية الرياضية المحلية خلقت مشروع أعمال عالمي لأحذية الرياضة - الخروج .

أحدثت إستراتيجية Nike العالمية للابتكار تحولاً في النظام التنافسي ، وخلقت قوى بنائية جديدة : كثافة إعلانية عالية ، إعادة توطین في حدودها القصوى ، والاحتياجات العالية . ومع ذلك ، لم تكسب Nike المباراة إلى ما لا نهاية . في أواخر التسعينيات (1990) واجهوا تحديات جديدة . كانت لديهم مشكلات مع طول وقت النقل بين مواقع الإنتاج البعيدة عن أماكن الاستهلاك ، توقع العملاء لمزيد من الابتكارات . وكانوا أكثر وأكثر متطلبات : على سبيل المثال ، طورت Reebok منتجاً قبل لأن يعاد إلى دورة الإنتاج مرة أخرى ، كان على Nike الاستجابة ، وأيضاً Adidas . عملت الاتجاهات الجديدة على دخول منافسين جدد من أسواق قريبة .

مرت كل من Nike and Reebok بوقت صعب في رد فعلها إلى الاتجاه الجديد الذي يدعم الطبيعة بدلاً من الرياضة . يحتمل أنهم سوف يحتاجون إلى الاستجابة لمنافسين مثل Timberland تلك الشركة التي اتخذت هذا الموقف منذ البداية . ومن ثم فإن رسالة Nike التسويقية يحتمل أنها سوف تتغير حتماً . هناك بعض المؤشرات بأنهم قد فهموا هذا .

لقد قادت بعض الشركات الأخرى التنمية العالمية في مجال أحذية الخروج منذ بداية التسعينيات Timberland واحدة من هذه الشركات ، لقد نمت بسرعتها في السوق الأمريكية مع الشباب كهدفها الأساسي . كانت صورتها الذهنية تستند إلى الطبيعة وعلاقة علم الأحياء بالبيئة . كانت عولمة علاقتها التجارية سريعة جداً ، وكان مستهدفها يزداد اتساعاً . في عام 1972 دشنت شركة Fila الإيطالية خط إنتاج ملابس التنس ، وكانت أول من وضع ألوان على قمصان التنس . في عام 1982 منحت حق إنتاج أحذيتها الرياضية إلى شركة أمريكية . استفادت أحذية Fila من الصورة الذهبية القوية لقمصان تنس Fila ، وكانت ناجحة تماماً . في السنوات التالية . استردت Fila حقها في رخصة الإنتاج ، لأن الأحذية قد أصبحت من مشروعات أعمالها الجوهرية .

دشنت Fila خط إنتاج أحذية الخروج أيضاً . كان اتجاه أحذية الخروج حديثاً ، وجاء من بريطانيا . تم الربط بين منتجات الخروج والطبيعة ، بينما

ارتبطت أحذية الرياضة بلعبة التنس أو السلة من منظور أمريكي . قنوات التوزيع متشابهة بالنسبة لأحذية الخروج - الرياضة ولكن الصورة الذهنية كانت مختلفة . أيضاً ، يمكن أن تكون السوق المحتملة لأحذية الخروج فقط أكثر اتساعاً منها في حالة أحذية الرياضة - الخروج حيث أنها تشتمل على مستهلكين من كل الأعمار . لقد اختارت الشركة قناة موسيقية أمريكية ذات أساس أوروبي في لندن للإعلانات التليفزيونية . في منتصف السبعينيات (1990) نظمت Fila كشركة عالمية : تم تنسيق السياسات الإستراتيجية ، المالية والأفراد في إيطاليا ، ولكن استقلالية القرارات أعطيت إلى ثلاث وحدات محلية في أوروبا ، أمريكا ، والشرق الأقصى . تناولت المنطقة الأمريكية تطوير المنتج والتسويق في أمريكا الشمالية ، ولقد سجلت في "بورصة أوراق نيويورك" . كانت المراكز الرئيسية في منطقة آسيا الموجودة في هونج كونج تناول تصنيع المنتج مع التسويق في آسيا وتورد ما يقرب من 95% من أحذية Fila .

يضاف إلى ذلك السوق المتميز ، بادر عدد من الشركات إلى عوامة أحذية الرفاهية للسيدات وفتحت متاجر مملوكة بالكامل أو حاصلة على امتياز العلامة التجارية في المدن الكبيرة على مستوى الكرة الأرضية . على سبيل المثال ، Charles Jourdan من فرنسا أو Pollini من إيطاليا .

اتجهنا كشركة إلى دراسة العالم ككل . لقد بدأت بافتراض أن العالم واحد . لم اهتم بالاختلافات . إنني أصنع منتجي لأولئك الذين يحبونه حول العالم .

### الإستراتيجيات لعالمية للابتكار في صناعة الكابلات

كانت صناعة الكابلات في عقد الستينيات (1960) متعددة المحليات . في عقد السبعينيات (1970) جاءت العلامات الأولى للتكامل العالمي مع ابتكار تكنولوجيا على يد Coming Glass Works (CGW) : الألياف الزجاجية للاتصالات عن بعد . ومع ذلك ، لم تزعج الزيادة في الكثافة التكنولوجية الشركات القومية التي كانت لا تزال محمية في سوقها المحلي : قد بيع ترخيص CGW إلى كل أنحاء العالم .

في الثمانينيات (1980) ظهر رائد عالمي بإستراتيجية مبتكرة : Alcatel Cable . في عام 1985 اشترت Alcatel قسم كابلات Thomson ، وبدأت تشرف وتدير كل أعمال الكابلات المحلية حول العالم . في منتصف التسعينيات (1990) تملك كابلات Alcatel (أو كان لها أغلبية الأسهم في ) أكثر من 70 شركة على مستوى العالم ، وأصبحت الشركة رقم واحد مع رقم مبيعات 8 بليون دولار أمريكي (مقارنة بأربعة (4) بليون في 1990). تتبع منافسون كبار آخرون إستراتيجية التملك الكثيفة التي سارت عليها Alcatel : Pirelli (رقم اثنين) ، BICC (بريطانيا) ، AT&T (أمريكا) ، Sumitomo (اليابان) . كانت Alcatel جزءاً من مجموعة Alsthom - Alcatel مشاركة في نظم الاتصالات ، الطاقة والنقل ، الهندسة الكهربائية ، البطاريات والخدمات . كان الوجه الآخر للإستراتيجية الإبتكارية لشركة كابلات Alcatel ، أن تكون خبيرة للنظم وتحقق تكاملاً . يمثل تقديم خبرة النظم مزايا تنافسية مهمة في الأسواق الأجنبية النامية حيث يبحث المنافسون عن حلول متناسقة وكاملة لحاجاتهم الاتصالية .

عندما يدق جرس تليفونك ، فإن هناك آلة قد التقطت المكالمة وتعمل على نقلها . إن الشركات التي تصنع هذا النوع من المعدات هي : Northern Telecom, Ericsson, Siemens, Alcatel, AT&T ، الخ تتعامل مع الجزء القيم والذكي في شبكة الاتصالات عن بعد في الماضي باعت فقط جزء النظام الذي يتفق مع جوهر تكنولوجيا كل شركة . الآن يبيع بعضها كل مكونات وخدمات النظام . تباع Siemens المعدات والكابلات ، تباع Alcatel المعدات ، الكابلات ، الشبكة الهندسية ، تصميم المشروعات ، وهكذا . بالنسبة لشركة Alcatel يسير الاتجاه نحو المزيد والمزيد من التكامل الأفقي { ... } . تشرف Alcatel وتدير صناعة الكابلات في ألمانيا . يرجع هذا إلى أن ألمانيا الشرقية مجهزة لذلك . يحقق منتج الكابلات أرباحاً عندما تنفق الاستثمارات في بنية تحتية ذات نظم كاملة .

جاء الوجه الثالث لإستراتيجية Alcatel مع التخلص من اللوائح المعوقة في أوروبا . بعد موجة التملك العالمية بدءوا في ترشيد التصنيع والإمداد والتموين عبر الحدود .

تحول كل المنافسين الرئيسيين إلى الأسواق الظاهرة حديثاً ذات النمو المرتفع: أوروبا الشرقية وآسيا . في آسيا ، ابتكر منتج الكابلات التايوانيين والكوريين إستراتيجية بسيطة عالية جديدة لاختراق الأسواق الصينية والماليزية .

أحد الاختيارات أن تسير طبقاً للنموذج الصيني - التايوانى . هناك ، مدير المصنع السذى يمتلك أيضاً الشركة ، يبيع المنتجات ، يمسك السجلات المحاسبية ، لديه موظفون يعملون طبقاً لأوامره ، يحدث تعديلاً في المنتج الذي هو سلعته (كما هي الحال مع الكابلات). ينجح في أن يحقق أرباحاً من الكابلات لأنه ليس لديه نفقات ثابتة .

كان الاختيار الآخر هو الذي تبنته Alcatel : قيمة مضافة عالية . إنه عالم من يقدمون استشارات النظم والشركات المشاركة في الأقسام عالية التكنولوجيا (الكابلات البحرية ، كابلات القوى ذات الفولت العالي ، تطبيقات خاصة) ، والنمو خلال التملكات العالمية . ما بين عامي 1985, 1995 غيرت الإستراتيجيات النطاق العالمي لصناعة الكابلات : إنهما شكلتا قوى بنائية جديدة عززت التكامل العالمي : زيادة الضغوط على التكاليف في الأقسام منخفضة التكنولوجيا ، زيادة الكثافة التكنولوجية ، والتناسق والتناغم في القيم والقواعد .

أصبحت صناعة الكابلات أكثر عالمية ، لأن بعض القادة قرروا التعامل على المستوى العالمي . لقد سحوا الصناعة وراءهم . ذهبت Alcatel إلى الهند ، وإلى الصين ، والآن كل فرد يريد أن يذهب إلى الصين .

### الإستراتيجيات العالمية للابتكارات في صناعة الطلاء

في الثمانينات (1980) برزت ريادة أوروبية من الإندماجات العالمية الكبيرة المتعاقبة . اندمجت Casco (سويدية - دائريكية - نرويجية) مع Akzo من هولندا ، ثم اندمجت Akzo مع المجموعة السويدية Noble في 1992 ، ومنذ ذلك الحين ، شكلت التملكات (خاصة في بريطانيا ، فرنسا ، أسبانيا وإيطاليا) المجموعة العالمية الأولى في صناعة الطلاء .

لدينا سوق جيد في أوروبا ، تقريباً ضعف حجم أقرب منافس لنا ، ولذلك نستطيع أن نبقي في المقدمة وأن نقرر أي الطرق نسلك عندما يتعلق الأمر بإعادة هيكلة صناعة الطلاء { ... } معنى أن تكون الرائد ، أن تصنع إيقاع السرعة وأن ذلك الذي يحدد الإيقاع ، يضعه طبقاً لمعدله الخاص ، وعلى الباقين أن ، يتبعون .

باعت Akzo Nobel مشروع عملها في تشطيب السيارات ، وأصبحت بصفة خاصة قوية في طلاءات الديكور ، والتي تمثل نصف قسم الطلاء داخل المجموعة . لقد أقاموا تنميتهم العالمية على أساس إستراتيجية التميز والتباين : منتجات صديقة البيئة ، والتي يتمتعون فيها بالقوة .

إن الفرق بين المورد منخفض السعر ، والمورد عالي الجودة أن الأول لا يستطيع تحمل أعباء تطوير منتج جديد ، إنهم تابعون للسوق ، ويميلون إلى أنهم محليون . الموردون ذو الجودة العالية يستطيعون تحمل أعباء تطوير المنتج إنهم أولئك الذين يتوسعون إلى ما وراء الحدود . إن معظم تطور الصناعة عالمياً يأتي من تقديم أشياء إلى العملاء ليست لديهم في الواقع . كانت الخطوة الثالثة في إستراتيجية Akzo Nobel العالمية تتمثل في ترشيد عملية التصنيع :

سوف يكون هناك وحدة إنتاجية في السويد ، وحدة في هولندا ، وحدة في فرنسا ، وحدتان في إنجلترا ، ويحتل وحدة في إيطاليا ... ثم سوف يكون لدينا بعض عمليات القمر الصناعي . سوف تكون كل وحدة متخصصة في إنتاج أحجام كبيرة من منتجات عيارية تباع في كل أرجاء أوروبا من أجل تحسين الكفاءة . إنه من الصعب التطبيق ، لأن أوروبا لم تتجانس بعد ، ولكننا سوف نستفيد من اقتصاديات الحجم الكبير في التصنيع . يمكن تخفيض تكاليف التشغيل من 15 في المائة من حجم المبيعات إلى 7 في المائة .

من الواضح أن Akzo Nobel كانت تدفع في اتجاه أوروبا - العولمة في صناعة الطلاء . بنت الشركة النموذج التعاملي في التنظيم الذي ربط بين التكامل العالمي والاستجابة المحلية . على مستوى الشركة ، قسمت Akzo Nobel إلى أربع

مجموعات : الألياف ، الكيماويات ، الصيدلانيات والطلاء . لكل مجموعة مجلس إدارة خاص وإستراتيجية ، ولكن كانت هناك اتصالات مهمة بين الأقسام الأربعة . فيما يتعلق بمجموعة الطلاء ، تكونت الوحدة المركزية من مدير للبحوث والتطوير ، مدير تقني ، مدير تسويق ، ومدير موارد بشرية ومراقب داخلي : كانت أدوارهم للتنسيق . لكسي يمكن استثمار قدرات المجموعة بالكامل ، فقد نسق مدير R&D مراكز الخبرة المختلفة في قسم الطلاء . على سبيل المثال ، اعتبر المدير التنفيذي في الوحدة الأسبانية عضواً في شبكة الاتصالات العالمية .

إننا لم نلتق تعليمات من هولندا تجربنا بما نفعله . إننا نتخذ قرارات إستراتيجية بصورة "جماعية" مع الإدارة الهولندية في اجتماع يعقد كل ربع سنة . إننا نتمتع بالاستقلالية ولكنها خاضعة للتنسيق وللرقابة . على سبيل المثال ، نحن نعرف بالضبط من هم الموردون للشركات الأخرى في المجموعة ، الأسعار ، والجودة ... هذا يضيف قوة إلى المرونة .

الشركة الرائدة الأخرى على مستوى العالم في صناعة الطلاء كانت ICI . في التسعينيات (1990) تمّت ICI من خلال التملكات ، في كل من أوروبا وأمريكا ، حيث أشرفت وأدارت في عام مجموعة Glidde, Grow 1995 O'Brain Paints ومجموعة Fuller ثم أصبحت الثالث في الترتيب في أمريكا الشمالية . كان مركز ICI الدولي مستقراً في أعمال طلاءات الديكور وأظهرت الطموحات العالمية لهذه المجموعة الكيميائية .

لقد وضعنا خطة طويلة الأجل والتي صممت لتخفيض التنوع في تشكيلة منتجاتنا ، وللتركز على ثلاثة مناطق في العالم - أوروبا ، أمريكا الشمالية ، ومنطقة المحيط الهادي الآسيوية . عندما بدأنا ، كانت حصتنا حوالي 27 في المائة من الكساء بطبقات الطلاء Coating في فئة الأعمال "الأخرى" ، وهي الآن 5 في المائة . انتهىنا إلى ثلاثة أعمال جوهريّة - طلاءات الديكور ، تشطيب السيارات ، كساء المعلبات { ... } . تقوم إستراتيجياتنا المستقبلية على التدعيم الواقعي لتلك القاعدة القائمة على مشروعات الأعمال الثلاثة الجوهريّة ، وأن نتوسع جغرافياً إلى الأسواق حيث نعتقد أننا يمكن أن نكون

قادة للسوق . في أعمال طلاءات الديكور ، ندفع في اتجاه التمييز . إذا كنا نعمل على أساس "كارت اللون" لعدد كبير من الناس ، فإنها تكون أرخص منها في حالة إنك تستخدم كروت معينة لكل بلد . حتى في مجال الديكور ، الذى تحدثنا عنه سابقاً بصفته أساساً يعتمد على المنطقة والبلد المعين ، فإن درجة التنسيق تزداد يوماً بعد يوم .

اعتبر كساء العلب المعدنية وتشطيب السيارات أقساماً عالية تستلزم إستراتيجيات عالية . ولكن عندما يتعلق الأمر بطلاءات الديكور ، فإن إستراتيجية ICI الخاصة بالعلامة التجارية العالمية المتكررة عززت التكامل العالمى ، شكلت قوى بناءية جديدة .

توجد علامات لتغيرات ضخمة . بدأت بعض العلامات التجارية العالمية في الظهور . ومما تجدر الإشارة إليه أن علامة Dulux لشركة ICI تنتشر على نطاق واسع . لقد كانت هناك شركات تابعة في فرنسا لـ ICI على مدى سنوات قليلة ، كانت علامة فرنسا التجارية تسمى Valentine . أضفت Dulux ICI إلى Valentine لتصبح العلامة التجارية Valentine -Dulux . لقد فكروا في ICI مرتين قبل أن يقتلوا علامة مثل Valentine . الآن تباع العلامة التجارية Dulux تحت مسمى Benelux وفي ألمانيا ، على الرغم من أن المنتجات يتم تكييفها طبقاً لكل بلد . ومن ثم نحن في بداية الطريق إلى جعل علامتنا التجارية أوروبية .

في سوق تشطيب وإعادة تشطيب السيارات تدفع بعض الشركات في اتجاه العولمة : PPG (أساس من أمريكا) وشركة Hoechst (ألمانيا) . أسست Hoechst تنميتها العالمية على أساس الابتكار التكنولوجي . لدى المجموعة شركتان أساسيتان تابعتان : Herberts الرائدة الأوروبية في مجموعة "منتجى المعدات الأصليين" تشطيب وإعادة تشطيب السيارات ، طلاء البودرة ، الطلاءات الصناعية . Hoechst ، نظر إليها على أنها مبتكر تكنولوجي في مجال طلاءات المياه بالنسبة لإعادة تشطيب السيارات . بفضل هذا التقدم ، ومع المنتجات صديقة البيئة استطاعت Hoechst

أن تحصل على حصة تسويقية مهمة في كاليفورنيا ، الجسر إلى أمريكا الشمالية . تم هذا على حساب شركتي PPG and Dupont .

كانت شركات Akzo Nobel, ICI, and Hoechst مجموعات صناعية قوية مع قاعدة كيميائية ، ولكن الشركات الصغيرة أيضاً لها تأثير ملحوظ على التنمية العالمية في صناعة الطلاء . ابتكرت Dyrup شركة دائمة منتجة معالجة الخشب التي تحمى من السرطوبة وتكون بديلاً لطلاء الراتنجيات . اعتمدت استراتيجيتهم العالمية على هذا الابتكار التقني ، وعلى الترويج العالمي القوي لعلامتهم التجارية Bondex . ثم اشترى العديد من المنافسين الصغار الآخرين في البلدان المجاورة (ألمانيا ، إنجلترا وفرنسا) ، وأضافوا أفضل علاماتهم التجارية إلى وثائقهم المينة (على سبيل المثال (Xylophene) . لقد أنشوا لهم صورة ذهنية عن التخصص التقني الذي يحميهم من اقتحام المجموعات الكيميائية الكبيرة . في خلال عشر سنوات بنوا لهم مكاناً متميزاً أوروبياً - عالمياً في صناعة الطلاء .

أحدث الترابط بين كل هذه الاستراتيجيات العالمية للابتكار تحولات النظام التنافسي ، وزاد من القوى البنائية المعززة للتكامل العالمي : الكثافة التكنولوجية ، الكثافة الإعلانية ، واقتصاديات الحجم الكبير .

### الاستراتيجيات العالمية للابتكار في صناعة حلوى الشكولاته

لعبت الشركات الرائدة الثلاث في مجال صناعة حلوى الشكولاته دوراً محورياً في تحويل النظام التنافسي من مشروع متعدد المحليات إلى صناعة مختلطة .

لكي تشكل شركة - Philip Morris-Kraft Jacobs suchard اعتمدت على التملكات . في منتصف التسعينيات (1990) أسس التكامل العالمي تحت مظلة من العلامات التجارية .

نستخدم الآن مظلة العلامات التجارية لتدشين منتج جديد تحت Milka كأقراص وألواح شكولاته ، كحلوى الجوز واللوز ، وكموسمية . هذه نقاط قوتنا . تساعد إستراتيجية المظلة على استخدام وتقوية العلامة التجارية ،

بينما تستفق أموال أقل على كل منتج . لقد فعلنا هذا بالنسبة لكل من :  
Suchard and Marabou, Milka, c te d'or  
بدأت Nestl  بقاعدة عالمية أكثر اتساعاً ، ولكن أيضاً اعتمدت على التملكات  
لتوسيع الوثائق المينة لعلامتها التجارية : Perrugina في إيطاليا Rowntree في  
بريطانيا .

كانت Nestl  موجودة في صناعة حلوى الشكولاته عن طريق أساساً بيع  
أقراص الشكولاته ، ذلك المشروع للأعمال الأكثر تقليدية . منذ سنوات  
مضت ، اتخذت Nestl  تحركات حاسماً في صناعة الشكولاته في أوروبا  
وعلى مستوى العالم : أشرفنا وأدرنا الشركة الإنجليزية Rowntree من  
خلالها العلامات العالمية مثل Kitkat ، وذلك بعد Smarties and Lion .  
لقد فهمنا بأن مشروعات الأعمال الواعدة كانت تتمثل في قسم ألواح  
الشكولاته ، ومن أجل هذا فإنك تحتاج إلى علامات تجارية قائمة أكثر قوة .  
بدأت Nestl  بقاعدة تسويق Rowntree و طورت العلامات التجارية  
عالمياً . من الواضح أن Nestl  حاضرة في كل فئات منتجات صناعة  
الشكولاته . لقد ركزنا اهتمامنا على البلدان حيث يكون استهلاك  
الشكولاته منخفضاً إذا ما قورن بالإمكانات : جنوب غرب أوروبا ،  
أوروبا الشرقية ، الصين ، وأمريكا الجنوبية .

تعتبر Mars بين الشركات الرائدة الثلاث ، الشركة التي أحدثت تحولاً  
في صناعة الشكولاته عن طريق استراتيجيتها العالمية للابتكار . ركزت Mars على  
عدد قليل من المنتجات والعلامات التجارية ، والتي أصبحت عالمية .

لقد استثمرنا على مدى عشر سنوات الكثير لجعل علامتنا التجارية عالمية  
بصورة حقيقية . ولذلك ، بعبارة أخرى توقع رعاية التمويل عالمياً وتحرك  
المنتجات عالمياً من مكان إلى آخر . لقد غيرنا أشياء مثل Marathon في  
بريطانيا إلى Snickers . وغيرنا Raider إلى Twix وفعلنا ذلك ، ليس على  
أساس أوربي فقط ، ولكن على أساس عالمي . إن أحد البنود الرئيسية  
في إستراتيجياتنا هو العلامات التجارية العالمية . توجد ست من علامتنا

التجارية تعتبر عالمية حقيقية : Snickers, Mars, M&MS (علامات أغذية) Whiskas, Chum ثم أخيراً Uncle Ben's rice {...} .

تم تصميم وتنظيم التصنيع لتحقيق الحد الأقصى للكفاءة .

نظمت أوروبا الغربية كمشروع أعمال واحد مع توطين المصانع في بريطانيا ، في فرنسا ، في ألمانيا، في هولندا ، في استراليا . لقد حققنا تكاملاً في هذه الأعمال منذ خمس سنوات مضت انطلاقاً من مفهوم "الاتحاد الأوربي" . بالنسبة لنا يوجد سوق واحد قد تنتج المنتج أ والمنتج ب في ألمانيا ونشحنه إلى الأعضاء الآخرين في المجتمع ، وقد يصنع المنتج في بريطانيا ، ويخضع لنفس الإجراءات .

لدى Mars مصانع أيضاً في أوروبا الشرقية ، في بولندا ، في المجر ، في روسيا ، وإهم Mars يبنتون مصانع جديدة في مناطق ذات نمو عالٍ أخرى ، في المكسيك و في كوريا .

إننا نحصل علي الكفاءة من الطريقة التي نسير بها المصانع . إننا نحقق هوامش ربحية صغيرة جداً من مصانعنا ، نقصد أن نعطي المستهلك قيمة جيدة لأمواله . تلك هي فلسفتنا الأساسية نحن نفعل ذلك ، نحن نشغل أصولنا حتى الموت ، 24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع . ونحن نتأكد أيضاً أنها أصول أكثر حداثة ، وذلك ، منهجنا للحصول علي الأموال .

في منتصف التسعينيات جمعت Mars ما بين الرقابة المحكّمة والاستقلالية للمناطق . يوجد رئيس لكل من القطاعات الإنتاجية ( الشكولاته ، أغذية الحيوانات المتزلية ، الأرز) في كل منطقة ، كل الأمر لا يتعدى 40 فرداً في مكتب مراكزنا الرئيسية في مدينة Virginia ، Maclean . كل شيء خلاف ذلك يخضع للامركزية decentralization داخل إطار مصفوفة {...} علي المستوى العالمي عملنا علي تكامل أو تنسيق تقريبا لكل وظيفة أو مهمة بذاتها . لدينا مجموعة هياكل حسابية متكاملة علي المستوى العالمي . ممارسات إدارة شئون الأفراد متماثلة تماما في كل مواقع عملنا . تعمل جميعا من خلال إطار عمل و سياسات مدونة في وثائق . نحن نعيش في إطار هذه السياسات و أحيانا نقحجها . هذه هي الطريقة التي نسق بها وظائفنا علي أساس عالمي .

شركة Ferrero المملوكة لعائلة إيطالية أقل شهرة من علامتنا التجارية :  
 TicTac, Kinder, Mon Chéri, Rocher, تعتبر استراتيجية Ferrero العالمية  
 للابتكار قصة نجاح في صناعة حلوى الشكولاته . بدأت Ferrero بمفهوم جديد :  
 بيضه الحضانة المدهشة . إنه تقليد إيطالي قديم لتقديم بيضه للأطفال مع هدية صغيرة  
 بمناسبة عيد الفصح . دشنت شركة Ferrero بيضه الحضانة المدهشة في إيطاليا وفي  
 ألمانيا . شوكولاته اللبن المخفف ( البني والأبيض ) توافق مع تذوق الأطفال ، ومع  
 تذوق الألمان . اعتمد المزيد من التنمية العالمية علي نجاح بيضه الحضانة المدهشة :  
 أصبحت "الحضانة" مظلة للعلامة التجارية لمنتجات الأطفال . اختارت Ferrero أن  
 تصنع منتجات خفيفة تتفق مع التذوق الإيطالي ، وقد قبلت بسهولة في السوق  
 الأجنبي Ferrero's Rocher. الأخف من المنتجات الأخرى : كمية كبيرة من اللبن  
 طبقة رقيقة هشه من الحلوى ، ثمرة البندق و كمية محدودة من الكاكاو .

تهدف استراتيجية Ferrero إلي أن تنمو في السوق خلال منتجات قاصرة  
 عليها ، مختلفة عن المنافسة ، وحتى مبتكرة تكنولوجيا . من أجل هذا نفق  
 الكثير من الاستثمارات في R&D . تمثل استراتيجية Ferrero العالمية  
 في غزو الأسواق الجديدة تدريجيا بمنتجات موجودة بالفعل  
 وأثبتت نجاحها في أسواق معينة . إذا كان منتجنا Rocher قد حقق نجاحا  
 في إيطاليا ، فرنسا ، وإنجلترا ، فإنه في النهاية سوف يخترق أمريكا اللاتينية  
 والولايات المتحدة الأمريكية .

وضعت Ferrero منتجاتها و علامتها التجارية في مجموعة أو عناقد طبقا للمستهلك:  
 للبهجة ، للهدية ، لوجبة خفيفة . إنهم في Ferrero أنفقوا أموالا طائلة علي الإعلان  
 ( حوالي 300 بليون ليرة إيطالية في السنة ، مقارنة بإجمالي المبيعات حوالي 1,300  
 بليون ليره في عام 1994 ) . ومع ذلك يعتقدون أن المنتج الخاص و الفريد كان  
 أفضل سلاح لزيادة الحصة التسويقية . بيعت منتجاتهم من خلال شبكه من  
 الشركات التابعة علي مستوى العالم و أصبحت عامة من أمريكا إلي الصين .

يضاف إلي ذلك الأسواق المتميزة ، حيث خلقت Godiva وضعاً متميزاً  
 علي مستوى العالم للشوكولاته ذات الرفاهية ( سعرها أكثر من 1,200 فرنك

بلجيكي للكيلو جرام الواحد ، مع فترة تخزين علي الرف لمدة 12 أسبوعا في المتوسط مقابل 30 أسبوعا للمنافسين الآخرين ) . لقد توسعوا إلى فرنسا أولا ، حيث الخبرة التقليدية في فهم أنواع و قيمة الشوكولاته ، ومن خلال المتاجر المعفاة من الضرائب . إن مجموعة Campbell الأمريكية التي اشترت Godiva ، دعمت المزيد من التوسع العالمي .

في الولايات المتحدة الأمريكية ، كان للمنتج Godiva أثر تسويقي كبير من الصفر ، حيث خلق القائمون علي الشركة المشتري هدية فاخرة والتي تصادف أنها شوكولاته . وضعوها في صندوق غالي جدا و حددوا ثمنها 25 دولارا لكل رطل واحد . لقد ذهبت هذه العلامة التجارية إلى محلات Nieman Marcus ، وأنشأوا المتاجر الخاصة بهم في خمسة أحياء ، وخلقوا صورة ذهنية كمنتج فاخر باهظ الثمن . الآن لدى Godiva ما يقرب من 100متجر تجزئة ، و400 مركز توزيع جملة للعرض في الولايات المتحدة الأمريكية . في اليابان ، بدأت من حوالي عشر سنوات ، والمنتج أيضا باهظ الثمن إلى حد كبير ، 50 دولار للرطل الواحد .

في صناعة الحلوى ، خلق عدد قليل من الشركات علامات تجارية عالية . حولت Wrigley " لبان الشوكولاته " إلى مشروع أعمال عالمي ، نجحت Ferrero مع Tic Tac ، حلويات النعناع والبرتقال ذات السعر الحراري المنخفض ، نجحت Haribo في تطوير خط سكر نبات (جيلي) عالمي ، وفرضت شركة Chupa Chups " المصاصة " كعلامة تجارية عالية .

بدأت Haribo بسوق محلي كبير لا يزاهاها الكثير من المنافسين : ألمانيا . كان ابتكارها تسويق منتجها " جيلي Jelly " عالي الجودة من سكر النبات في كل أنحاء أوروبا . ثم قدمته إلى الولايات المتحدة الأمريكية . و خلقت سوقا جديدة ، والتي جذبت الاتباع .

تعتبر Chupa Chups الاستثناء في صناعة الحلوى ، لقد بدأت الشركة في أسبانيا في عام 1958 ، وفي نهاية التسعينيات (1990) باعوا " المصاصات " الخاصة

بهم في 164 بلداً . حتى عام 1991 معظم الإنتاج كان يتم في أسبانيا ( 90 في المائة ) وفي فرنسا ( 10 في المائة ) . في عام 1992 بدأت Chupa Chups الإنتاج في المكسيك ، وفي روسيا ، ثم في الصين عام 1994 . خططت مواقع إنتاجية أخرى في الهند ، وفي البرازيل . كان إجمالي المبيعات في عام 1997 حوالي 200 مليون دولار أمريكي ، حيث باعت الشركة 4 بليون وحدة Chupa Chups في معظم أنحاء العالم .

من الواضح أن المنتجات المتكورة ، والعلامات التجارية القومية هي الأساس في التنمية العالمية في صناعة حلوى الشوكولاته . أحدثت الأطراف المتكورة عالمياً تحولا في القوى البنائية : كثافة الإعلان واقتصاديات الحجم الكبير زادت بصورة ملفتة في عقد الثمانينيات (1980) وفي بداية التسعينيات (1990) . نتيجة لذلك ، في نهاية التسعينيات قسّمت الصناعة بين عدد قليل من المنافسين العالميين ، وعدد من الأطراف المحليين .

من Bata في صناعة الأحذية إلى Chupa Chups في صناعة حلوى الشوكولاته ، كل حالة عرضت هنا تعتبر حالة فريدة . ساهمت كل هذه الشركات المتكورة في إحداث التحول العالمي في مجال صناعتها . ومع ذلك ، من المفرد أن تقلل من التعقيد ، وتفترض تصنيفاً مبسطاً للاستراتيجيات العالمية للابتكار . يقدم الجدول 1-5 ستة أنواع من الاستراتيجيات العالمية للابتكار التي حددت في الدراسة .

تضمنت الفئة الأولى الشركات التي كانت الأولى في خلق منتجات عامة ، قائمة علي مفهوم جديد ، وطورت علامات تجارية عالمية مع ميزانيات إعلان ضخمة : Nike , Mars , و ICI في طلاءات الديكور ، وأيضا Ferrero في أواخر التسعينيات (1990) .

اشتملت الفئة الثانية علي الشركات التي أعادت هيكلة صناعتها من خلال الاندماجات والتملكات الكثيفة : Alcatel Cables , Akzo Nobel تعتبر أمثلة نمطية . أضافت كل هذه الشركات المتكورة خاصية متميزة أخرى : خبرة استشارية

في مجال النظم ( Alcatel ) ، ومنتجات متميزة صديقة للبيئة ( Akzo Nobel ) .  
يضاف إلى هذه المجموعة Nestlé , Kraft Jacobs Suchard . ينتمي كل منها إلى  
شركات صناعية متنوعة ، والتي يمكن أن توفر موارد ( إن لم يكن تدعيما ) لتعزيز  
التنمية العالمية .

تتضمن الفئة الثالثة المبتكرين التكنولوجيين الذين استثمروا ميزتهم  
التكنولوجية عبر الحدود . الحالة النمطية هنا ، هي شركة Hoechst في تشطيب  
وإعادة تشطيب السيارات . يمكن الحصول على المزيد من الحالات في الصناعات  
عالية التكنولوجيا .

تشتمل الفئة الرابعة - أوضاع التميز العالمي في الرفاهية - على شركات  
مثل Charles Jourdan, Pollini , Godiva .

الفئة الخامسة تتضمن عددا من الشركات التي أسست تنميتها العالمية على  
تمييز المنتج والأسعار التي تحقق ربحية معقولة ؛ في صناعة الأحذية : Timberland;  
Fila ، في صناعة حلوى الشوكولاته Chupa Chups و Ferrero ، وفي كساء  
طبقة الطلاء Dyrup

الفئة السادسة تتضمن منتجين ذوي تكاليف منخفضة ، الذين يستهدفون  
أسواقا كبيرة : في صناعة الأحذية : Bata (مع إعادة توطين الإنتاج وتأثيرات  
الحجم ) ، في صناعة الكابلات الكوريون ( مع مصروفات إضافية منخفضة ، وعمالة  
ذات إنتاجية عالية ) .

غالبا يصبح المبتكرون الاستراتيجيون عالميا قادة للأسواق في صناعتهم أو في  
القسم الخاص الذي يستهدفونه . إنهم كقادة يحافظون على وضع إيقاع السرعة ؛  
يقلدهم التابعون ، والإجراءات الجماعية التي تنتج عن التقليد تعمق وتعزز أحداث  
تحول في النظام التنافسي .

جدول 1-5  
الاستراتيجيات العالمية للابتكار

النمط الأول :

- خلق منتجات و علامات تجارية عالمية عامة مع ميزانيات إعلان ضخمة
  - مفاهيم ابتكارية
- الحالات : Nike , Mars

النمط الثاني :

- اندماجات وتملكات كثيفة
  - المتحرك الأول إلى ميزة تنافسية جديدة
  - الموارد من شركة كبيرة
- الحالات : Alcatel , Akzo Nobel

النمط الثالث :

- الابتكار التكنولوجي
- الحالات : Hoechst

النمط الرابع :

- الوضع المتميز عالميا للرفاهية
  - المشاركة في تجارة التجزئة
- الحالات Charles Jourdan , Godiva

النمط الخامس :

- تمييز المنتج
  - تسعير بربحية معقولة
- الحالات : Timberland , Fila , Dyrup , Ferrero , Chupa Chups

النمط السادس :

- تكلفة إنتاج منخفضة مع طموحات عالمية
- الحالات : Bata , Goldstar

### من الممارسة إلى النظرية : ملخص

مجموعة من الإجراءات التنافسية المرتبطة - استراتيجيات عالمية للابتكار ، الاندماجات - التملكات - التحالفات وإعادة التوطين - تعزز التنمية العالمية والتكامل العالمي في الصناعات . تدافع الأطراف القومية عن مراكزها بقدر المستطاع والتحرك تجاه الاستجابة المحلية . تحدث التوترات بين هذه الإجراءات التنافسية تحولا في القوى البنائية . في هذا الحقل من القوى إحداث التحول هو القاعدة ، وتنوع الاستراتيجيات العالمية ، التي لاحظناها تكشف عن أن هناك درجات استراتيجية من الحرية مهمة .

تقيد الأطراف القومية القوية التي تتمتع بحصة مرتفعة من السوق المحلية التنمية العالمية في صناعتها بطرق كثيرة : إنهم يسيطرون على قنوات التوزيع ، إنهم يخلقون ويحافظون على التفضيلات المحلية والصور الذهنية للعلامات التجارية القومية ، وأحيانا يتكلمون من أجل إصدار سياسات حمائية . عندما تكون أسواقهم المحلية كبيرة بدرجة كافية ، فإنهم يستطيعون مقاومة الاقترام الأجنبي لفترة طويلة . عندما تزداد القوى المعززة للتكامل العالمي فإن بعضا منهم يصبح مستهدفا للإشراف والإدارة العالمية ، وبعضا منهم يشاركون بحبوية في التضامن العالمي لصناعتهم .

في بعض الصناعات ( في دراستنا ، الأحذية والكابلات ) تكبح الشركات تكاليف العمل عن طريق إعادة توطين عمليات التصنيع . في البلدان ذات تكاليف العمالة المنخفضة ، وتنسق سلسلة قيمتها عبر الحدود ، يعتمد قرار إعادة توطين الإنتاج على مؤشرات عديدة ترتبط بالصناعة : على سبيل المثال في صناعة الأحذية ، الأتمتة كبديل ، مستوى الجودة ، الصورة الذهنية للبلد ، تكاليف النقل ، وأوقات التسليم ؛ وفي صناعة الكابلات ، سياسات البلد المضيف ، ونمو مرتفع للطلب المحلي . تختلف استراتيجيات إعادة التوطين داخل صناعة معينة من تقسيم إلى آخر للمنتج - السوق ( استنادا إلى مجموعة المؤشرات السابقة ) . يمكن أن تمتد حالة

الإنتاج إلى أنشطة أخرى في سلسلة قيمة الشركة ( البحوث والتطوير ، التسويق ، الخ ) ومن ثم إثارة السؤال حول هيئة المكونات المادية لأنشطة سلسلة القيمة عالميا .

تعزز الاندماجات ، التملكات والتحالفات العالمية التنمية العالمية والتكامل العالمي في الصناعات ( في دراستنا ، حلوى الشوكولاته ، الكابلات والطلاء ) . تسرع الاندماجات العالمية تضامن الصناعات ، وتلقي الأعضاء علي القادة العالميين مثل ( Alcatel Cable , Kraft , Akzo ) . إنهم يقودون إلى استقطاب الصناعة مع شركات متعددة الجنسيات من ناحية ، والتركيز علي مشروعات أعمال صغيرة من ناحية أخرى . عندما تكون القوى المعززة للاستجابة المحلية ذات دلالة فإن الشركات المشترية تحتفظ بالعلامات التجارية القوية ( المنتجات ) لشركائهم وعادة تضيف واحدة أو أكثر من العلامات التجارية العالمية إلى وثائقها المينة في محفظة منتجاتها . تدعم حالات الترشيد والتكامل بعد الاندماج الميزة التنافسية وقوة السوق للشركة ، وتعزز المزيد من التوسع العالمي .

ينظر إلى الاستراتيجيات العالمية للابتكار كقوة أساسية معززة للتكامل العالمي ( في الصناعات الأربع في دراستنا ) . يشير المديرون إلى المحركين العالميين الأوائل الذين يغيرون قواعد المباراة ، يستثمرون أو يخلقون إمكانيات العولمة في الصناعة . إن شركات مثل Alcatel Cobles ، ICI , Akzo Nobel , Hoechst في صناعة الطلاء ، Mars في صناعة الكابلات ، Nike, Timberland و Bata في الأحذية ، Ferrero, Godiva, Chupa Chups في صناعة الشوكولاته ؛ قد أحدثت تحولا في النظم التنافسية . قد حولوا الأعمال متعددة الجنسيات ( في السبعينيات 1970 ) إلى صناعة مختلطة أو أقسام المنتج - السوق ( في التسعينيات - 1990 ) . كل حالة فريدة في ذاتها ، ولكن الاستراتيجيات العالمية للابتكار يمكن تجميعها في فئات أو عناقيد في ست مجموعات واسعة : ابتكار المنتج والعلامة التجارية العالمية التي تستجيب إلى أو تخلق حاجة عامة ، إعادة هيكلة تعامله ، تكنولوجيا خاصة عالمية ، وضع متميز للرفاهية العالمية ، تميز للمنتج ، عمليات منخفضة التكاليف .

لقد أشار بعض الاقتصاديين ( Schumpeter, 1954 , Vernon, 1966 ) والاستراتيجيين (Baden Fuller and Stopford, 1992; Hamel and Prahalad, 1994 ) ، إلى دور المبتكرين الاستراتيجيين الذين يخلقون قواعد جديدة في صناعتهم. تقدم نظرية الشركة القائمة علي الموارد (Penrose, 1959; Wernerfelt, 1984) أساساً متيناً لشرح لماذا تكون بعض الشركات متفردة ، وكيف تؤدي الترابطات الفريدة بين الموارد إلى استراتيجية مبتكرة . يوافق المديرون مع هذه النظريات : إنها تجدد حيوية المنافسة العالمية ، وتضع أصحاب المبادرة الذين يتبنون مشروعات الأفكار الجديدة في الصورة . يعتمد المبتكرون الاستراتيجيون العالميون علي مزايا الشركة التنافسية المحددة . ثم يتبعها المقلدون بعد ذلك ، والإجراءات الجماعية التي تنتج عن هذا التقليد تعمق إحداث التحول في النظم التنافسية . يعني هذا أن نقول أن الخطوة الأولى في نظرية Vernon خطوة محورية : الإجراءات الفردي للشركة المبتكرة .

تشكل الإجراءات التنافسية للمبتكرين الاستراتيجيين العالميين القوى البنائية الجديدة . في صناعة الكابلات زاد المبتكرون الاستراتيجيون من الضغوط علي التكاليف في الأقسام منخفضة التكنولوجيا ، لقد زادوا من الكثافة التكنولوجية ، وحضوا علي قواعد التناسق . في صناعة الطلاء شكلت الإجراءات التنافسية قوى بنائية جديدة : كثافة تكنولوجية ، كثافة الإعلان واقتصاديات الحجم الكبير . كثافة الإعلان في أحذية الرياضة - الخروج تعتبر ميراث استراتيجية Nike الابتكارية . أحدثت الأطراف الدولية الابتكارية في صناعة حلوى الشكولاته تحولاً في القوى البنائية : زادت كثافة الإعلان واقتصاديات الحجم الكبير زيادة جذرية في عقد الثمانينات وبداية التسعينات (1990)

تقدم خاصية (مختلط) للصناعات الأربع الخاضعة للدراسة ، بصورة محتملة المزيد من الحرية الاستراتيجية أكثر منها في حالة الصناعات العالمية أو متعددة الجنسيات . ومع ذلك ، يظهر المنظور التاريخي أن صناعات الكابلات ، الطلاء ، الأحذية والشكولاته إنها جميعاً كانت مشروعات أعمال متعددة المحليات قبل ، أن يعمل أصحاب المبادرات المبتكرون علي تحويلها إلى صناعات مختلطة .

بقدر ما تكون الصناعات العالمية موضع اهتمام فإن مجموعة الاستراتيجيات العالمية للابتكار قد تكون محدودة بفتنيتين : ابتكار تكنولوجي كبير ، وامتلاكات واندماجات ضخمة (إعادة هيكلة التعاملات) . هذا الافتراض يمكن اكتشافه إلي ما هو أبعد مثل شبكه المواصلات ، الطيران المدني أو الأدوية الصيدلانية . علي الرغم من حدود الدراسة الحالية ، فإن أعضاء الإدارة العليا يعتقدون نظريات يبدو أنها تؤكد نماذج منافسة تكاملية ( Astley and Van de Ven, 1983 ) ، ( Hrebiniak and Joyce, 1985) . تطورت المنافسة العالمية من تفاعل الحتمية البيئية و التطوعية الإدارية . إن التعرف علي تأثير الاستراتيجيات العالمية للابتكار خطوة ضرورية في اتجاه الإطار الكلي والتكامل .

### بيان المراجع والمصادر Bibliography

في الأدبيات المتعلقة بديناميات الصناعات العالمية ، فإن منظور الإجراءات التنافسي أقل كثيرا في تطوره من المنظور البنائي ( Birkinshaw et al., 1995) . أشار كل من ( Ghoshal (1987) , Kogut 1989) إلي الحاجة للتمييز بين الاثنين .

الاقتصاديون مهتمون أساسا بالتحركات الاستراتيجية الجماعية التي تؤثر علي التنمية العالمية للصناعة ، علي سبيل المثال ، يناقش بعضهم (Knickerbocker (1973)) وأيضا Hymer and Rowthorn (1970) بأن ردود الفعل الاحتكارية تسيطر علي عملية التنمية العالمية .

يهتم الاستراتيجيون بالمواقف والتحركات الاستراتيجية الخاصة بالأطراف القومية في أسواق أساسية عديدة تحد من التكامل العالمي ، ( Prahalad and Doz , 1987) . ذكر كل من ( Bartlett and Ghoshal (1989) وأيضا Roth and Morrison(1990) الإجراءات التي تتخذها بعض الشركات والتي تؤثر علي تنميط تفصيلات العملاء عبر الحدود ، ذكر ( Porter (1986) and Yip (1982) تأثير الشبكات العالمية للحالفات ، ولاحظ ( Porter (1986) ظهور المنافسين العالميين وخاصة من شرق آسيا .

يمكن تحليل استراتيجية إعادة التوطين داخل إطار عمل متسع والذي يحدد معالم هيئة البناء الكلي العالمي لكل أنشطة سلسلة القيمة (Porter, 1986). يأخذ هذا الإطار في اعتباره مزايا التكاليف ومزايا التمييز المرتبطة بالموقع (علي سبيل المثال ، سهولة الوصول إلى قاعدة معرفة محلية ممتازة).

تم التعرف علي دور الاندماجات ، التملكات ، والتحالفات في التكامل العالمي (Bleeke et al., 1990) وتم توثيقها من خلال دراسات الحالة (Haspeslagh and Jemison, 1991; Bartlett and Ghoshal, 1992).

قد يركز منظور الإجراءات التنافسي علي استراتيجيات الأعمال الجماعية ويعتمد علي علم البيئة وعلاقته بالسكان - علي الشركات أن تتكيف مع القوى البيئية أو تفشل (Hannon and Freeman 1977) وعلي النظرية المؤسسة الجديدة (Oliver, 1991) - تتأثر استراتيجية الشركة العالمية بالقواعد الاستراتيجية في الصناعة (Knickerbocker, 1973). تظهر هذه القواعد من عملية تقليد الاستراتيجيات "العالمية" الفعالة. إن منظور الإجراءات التنافسي الذي يركز علي الاستراتيجيات يعتبر متحيزا في اتجاه الحتمية. علي الجانب الآخر يهتم منظور الإجراءات التنافسي أيضا بالمتحركين العالميين الأوائل ، الشركات التي " أنشأت القاعدة الجديدة " وبالتالي يمكنه التوفيق بين الحتمية والتنوعية الفرض (Vernon 1966) مثل هذا الإطار التكاملية. ترتبط عولمة المنافسة بثلاثة عوامل متميزة : الإجراءات الفردي للعمل الابتكاري، توافر ظروف عالمية مواتية ، ورد الفعل الجماعي لعدد كبير من الأعمال الأخرى .

لدي الكثير من داخل مجموعة النظريات الاقتصادية التي تشرح ديناميات الصناعة العالمية تحيز قوى للحتمية ، ولكن قد فتح الطريق أمام مفاهيم الاختيار الاستراتيجي والابتكار الاستراتيجي:

Schumpeter (1934,1954) , Penrose (1959) Hymer , 1960 and Vernon (1966) .

حاولت نظريات الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة التوفيق بين الحتمية والتطوعية . يصف الكثير من دراسات الحالة الاستراتيجية العالمية للابتكار (انظر علي سبيل المثال Bartlett and Ghoshal, 1992) إن معرفة الابتكار الاستراتيجي كمفهوم مركزي هو في حد ذاته ظاهرة حديثة . إن الكتب الأكثر مبيعا مثل " استعادة حيوية شباب مشروع الأعمال الناضج " ( Baden Fuller and Stopford , 1992 ) والمنافسة من أجل المستقبل ( Hamel and Prahalad , 1994 ) فرضوا فكرة أن بعض الشركات تغير قواعد اللعبة في صناعتها ، وأن تلك الاستراتيجية هي حول أداء الأشياء بصورة مختلفة .