

الفصل السادس الاستراتيجيات العالمية International strategies

كشفت الدراسة مجموعة استراتيجيات عالمية متنوعة جداً في الصناعات الأربع المختلطة. طبقاً للاقتصاديات الصناعية ، داخل الصناعة الواحدة ، يتفق نوع استراتيجيات الشركات مع تغير التوريد ومع العملاء الذين يقدرون التنوع. إن الحواجز أمام القابلية للتحرك تحافظ على التمايز والشركات التي تستغل عيوب ونقائص السوق تولد ربحاً (بمعنى فرق معدلات العائد العادي) .

تفترض نظرية الشركة " القائمة على الموارد " أن التمايز ينبع من الترابط الفريد للموارد على مستوى الشركة (Penrose 1959 ; Wernfelt , 1984 ; Barney , 1991) .

تعتمد المنتجات ، الخدمات والربح الذي تنتجه تلك الموارد الفريدة على المنطق السائد لفريق الإدارة العليا (Grant , 1988) . أيضا يتشكل المنطق السائد لفريق الإدارة العليا جزئياً عن طريق الموارد التي يتعاملون معها . طبقاً لهذا المنظور المعرفي ، تحدد الخرائط الذهنية لأعضاء فريق الإدارة العليا المتعلقة بالمنافسة (العالمية) استراتيجيتهم العالمية (Calori et al., 1994) . ومن ثم فإنه يمكن تفسير التنوع الاستراتيجي بالرجوع إلى تنوع الخرائط الذهنية للأفراد .

يضاف إلى ذلك ، أن تطبيق الاستراتيجية يعتمد على القدرات التنظيمية الشخصية . قد أوضح (Bartlett and Ghoshal (1989 أن الميراث الإداري المعين للشركة يحدد استراتيجيتها العالمية . تشكل الثقافة التنظيمية للبلد الأم جزءاً من الميراث ، وجزءاً آخر عن طريق التاريخ الخاص بالشركة ذاتها . ولذلك يمكن تفسير

التنوع الاستراتيجي بالرجوع إلى الميراث الإداري للشركات .

قد ينتج التنوع عن طريق ظروف محددة في البلد الأم : الهيكل الصناعي والتأثيرات المؤسسية .

أخيراً ، تفترض النظريات الاقتصادية (Samuelson, 1948) أن البلدان ذات عوامل الإنتاج المتميزة الطبيعية تخلق الفرص أمام الشركات لتنمية مزايا محددة للموقع . ومن ثم ، فإن سهولة الوصول التمايز إلى الموارد ينشئ تنوعاً استراتيجياً مرتفعاً .

كل العوامل السابقة - نقائص السوق ، الترابط الفريد للموارد ، التنوع المعرفي ، التنوع في الميراث الإداري ، تأثير البلد الأم ، ومزايا الموقع المحددة - تساهم جميعها في تنوع الاستراتيجيات العالمية . إلى حد ما ، تعتبر كل استراتيجية عالمية فريدة في ذاتها ، ولكن من المفيد أن نبسط التعقيد وأن نحفّض مجموعة الاستراتيجيات العالمية إلى عدد أقل من الفئات (أو الهيئات الكلية) . تكمل الفئات المجموعة الكلية للحالات الفريدة . يعتمد المنطق خلف تحليل الهيئات الاستراتيجية الكلية علي نظرية الصدفة أو الاحتمال لكل من : (Lawrence and Lorsch 1967) ، علم البيئة السكاني (Hannan and Freeman, 1977) والنظرية المؤسسية (Di Maggio and Powell , 1983) . تفترض هذه النظريات أن هناك عدداً محدوداً من الاستراتيجيات الحيوية التي تسير سياق بيئي معين . يضاف إلى ذلك ، أن أنواع الاستراتيجية تنبع من تقليد الاستراتيجيات التي توصف بأنها الأكثر فاعلية .

تبنت البحوث الثلاثة ؛ ثلاثة مداخل مختلفة إلى تصنيف الاستراتيجيات

العالمية

يعتمد المدخل الأول علي البناء النظري للأبعاد المميزة . حدد كل من Fayerweather (1969) and Doz (1980) مفهومين أساسيين : "النطاق الجغرافي" (واسع ضيق) والتميط (التجزئة) . تم تعريف النطاق الجغرافي كمجموعة من البلدان الأساسية المستهدفة . وتم تعريف التميط علي أنه تناسق

الأسلحة التنافسية للشركة عبر الحدود . أعيد أخيراً تسمية المفهوم المقابل " التجزئة " علي أنه الاستجابات المحلية ، وأضيف إليه بعد مكمل ثالث : مستوى " تكامل أو تنسيق الأنشطة " عبر الحدود (Bartlett, 1986; Prahalad and Doz, 1987; Kogut (1985 a , 1985 b) . اقترح كل من (Bartlett and Ghoshal, 1989) and Porter (1986) ، أن السعد الأخير الذي أضيف هو : "الهيئة الكلية الجغرافية لأنشطة سلسلة القيمة" . طبقاً لهذا الرأي فإن المزايا المعينة للشركة ترتبط بمزايا الدولة التنافسية (أو المقارنة) . قد توطن الشركات (بصورة منتشرة أو مركزة) أنشطة سلسلة القيمة المختلفة الخاصة بها (البحوث والتطوير، الإنتاج ، الإمداد والتموين ، التسويق ، الخ) لكي تستثمر مزايا الموقع المحددة . أخيراً ، أخذ (Porter 1986) في اعتباره بعداً خامساً أطلق عليه نطاق التقسيم : قد تغامر الشركات عبر الحدود بسلسلة ضيقة (بدلاً من واسعة) من المنتجات . بنى Ghoshal and Nohria (1993) منهجهما لتصنيف أنماط الاستراتيجيات العالمية علي بعدين : "الاستجابة المحلية" و"التكامل أو التنسيق العالمي" . لقد حددا أربع استراتيجيات عامة : عالمية (استجابة محلية منخفضة ، وتكامل عالمي مرتفع) ، "متعددة الجنسيات" (استجابة محلية عالية ، وتكامل عالمي منخفض) ، "دولية" (استجابة محلية متوسطة / منخفضة ، وتكامل عالمي متوسط / منخفض) متعددة القوميات (استجابة محلية مرتفعة وتكامل عالمي مرتفع . وضع Porter (1986) نموذج (خريطة) ذهنية للاستراتيجيات العالمية باستخدام بعدين يصفان "حالات ماذا" : "النطاق الجغرافي" و"نطاق التقسيم" وبعدين يصفان "حالات كيف" : "الهيئة العالمية الكلية" و"التنسيق العالمي" للأنشطة . كان التصنيفان لا يرتبط كل منهما بالآخر ؛ وبعبارة أخرى ، كانت حالات ماذا ، وحالات كيف ليست متكاملة في فئة نمطية واحدة .

يعتمد المدخل الثاني علي دراسات عملية باستخدام المنهج المستعرض (تعدد مفردات الدراسة في فترة زمنية واحدة) وتوفير فهم أكثر شمولاً للهيئة الكلية الفعلية . قد أنتجت دراسات عديدة أنواعاً استراتيجية وذلك بتجميع الحالات في شكل عناقيد Clustering . حددت مجموعة المتغيرات (الخصائص) الأولية من بين الأبعاد النظرية المقترحة في أدبيات الموضوع (Roth and Morrison, 1990;

(Carpono et al., 1994). أنتجت هذه الدراسات نتائج مختلفة . علي أحد الجوانب أكدت أهمية بعض الأبعاد ، علي سبيل المثال " مستوى التكامل العالمي " . علي الجانب الآخر وصلت إلي نتائج ضئيلة فيما يتعلق بالمتغيرات الأخرى ، علي سبيل المثال " الهيئة الكلية الجغرافية للأنشطة " . أدرك المؤلفون أنفسهم بأن الهيئة الكلية الجغرافية للأنشطة كانت أكثر ميراً من تاريخ الشركة بدلا من أنها عنصر من استراتيجياتها الحديثة . بعبارة أخرى ، نجد أن الدراسات المستعرضة تفشل في التقاط دينامية التدويل المعقدة .

ينظر المنهج الثالث إلي تصنيف الاستراتيجيات العالمية علي أنها عملية a process . يمكن الحصول علي الأسس النظرية لهذا المنظور في Perlmutter (1969) الذي حدد ثلاثة اتجاهات عامة تناولت التدويل : المنظمة المتركزة نحو العرف أو السلالة (التوجه نحو الوطن - الدولة الأم) ، ومنظمة التمرکز السياسي (التوجه نحو البلد المضيف) ، ومنظمة التمرکز نحو الأرض ككوكب (التوجه نحو العالم) . القرارات المتعلقة بمستهدفات البلد ، المزايا التنافسية ، والسياسات الوظيفية تعكس واحداً من هذه الاتجاهات الأساسية . طبقاً لأحد الباحثين Adler (1986) تتفق عملية التدويل مع مراحل النضوج العالمي المختلفة (من التمرکز نحو السلالة إلي التمرکز نحو الكوكب الأرضي) . ينظر إلي التدويل "كعملية معرفية" متأصلة في العقل الجمعي للمديرين (Kobrin, 1994) . عادة يعتمد منهج العملية التعاملية في دراسات الحالة التي يمكن أن توفر فهماً معقداً ومنظور تاريخي .

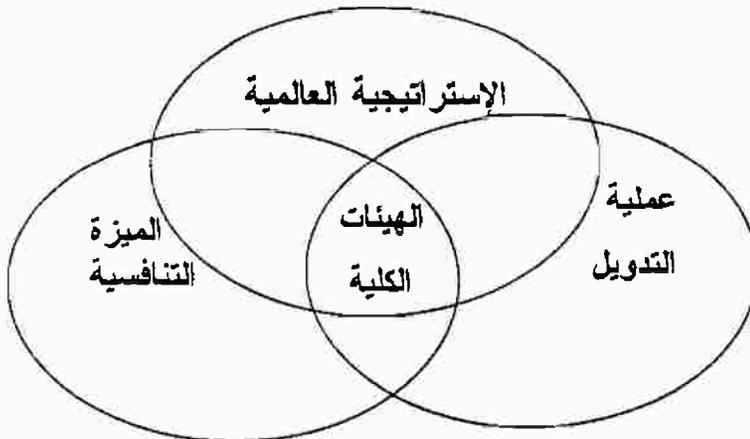
في هذا الفصل نحن نتبنى ترجمة مبسطة للمنهج الثالث ، ونحن نعتمد علي استجابة واحدة لكل دراسة حالة . لقد كان التنوع مستهدفاً ولو علي حساب العمق ، ولذلك عدد الحالات (أكثر من 100) يعتبر كافياً لبناء تصنيف علمي متدرج . يضاف إلي ذلك أنه يجب ملاحظة أن المستجوبين غالباً قد وصفوا استراتيجيات المنافسين الآخرين ، وأن تحليل البيانات المنشورة (التقارير السنوية وصحافة قطاع الأعمال) أكملت غالباً المقابلات . يساعد مثل هذا المنظور التاريخي غير الموجّه في فهم بعض ترابطات الأبعاد الإستراتيجية والعمليات الدينامية للتدويل والتي تكون بارزة للمعرفة الإدارية .

في القسم الأول قد حركنا المفاهيم المرتبطة بالموضوع في طريقة سرد المديرين حول شركاتهم في حالة اندماجها في ديناميات المنافسة العالمية . يمكن تجميع هذه المفاهيم في ثلاث فئات : الاستراتيجيات العالمية ، الميزة التنافسية . وعمليات التدويل . استناداً إلى هذا الإطار المفاهيمي ، في القسم الثاني نصف أربعة أنماط من الأطراف الدوليين : أشباه الأطراف العالمية ، أولئك الذين يعيدون البناء التعاملي ، خبراء التكنولوجيا العالميين ، وأطراف الوضع المميز للرفاهية العالمية . في القسم الثالث نصف أربعة أنماط من أصحاب التحديات العالمية : "القادة علي مستوى القارة" ، أصحاب تحديات الفرص العالمية ، "أطراف الوضع المميز جغرافياً" ، وأطراف التمركز في اتجاه البلد الواحد"

المفاهيم الاستراتيجية في النظريات التي نتبناها الإدارة العليا

Strategic concepts in top managers' espoused theories

أنسج تحليل محتوى المقابلات ثلاث بناءات عالية الترتيب : الاستراتيجيات العالمية ، الاستراتيجيات التنافسية وعملية التدويل (انظر الشكل 6-1) . مثل هذه البناءات الواسعة تنفيذ في تنظيم عدد كبير من المتغيرات (Miller , 1986) .



شكل رقم (6-1) الهياكل الكلية للإستراتيجيات العالمية

يناقش أعضاء الإدارة العليا علناً الروابط بين الاستراتيجية التنافسية (أو الميزة التنافسية للشركة واستراتيجيتها العالمية . قد أهملت أدبيات الاستراتيجية هذه العلاقات والتي تركز على الإطار العالمي - المحلي (Marrison and Roth, 1992) . علي الجانب الآخر يولف بعض المؤلفين تدعيماً لآراء المديرين . تحتاج الشركة إلي تطوير ميزة تنافسية محددة في بلدها الأم قبل أن تتوسع بنجاح عبر الحدود (Hymer, 1976) . أيضا التنمية العالمية للشركة يعبر محورية في تقوية جوهر ميزتها التنافسية (Porter, 1986) . لذلك فإن المفهومين - الاستراتيجية العالمية والميزة التنافسية للشركة - وجهان لعملة واحدة . تتأثر عملية التدويل بالميزة التنافسية للشركة . أولاً يخلق نقل الميزة التنافسية إلي مقاطعات جديدة عقبات أمام التقليد . ثانياً ، يمكن أن يتولد عن المراكز العالمية مزايا إضافية تزيد من القوى الأصلية . ولذلك تستطيع الميزة التنافسية تعزيز المنطق والتنمية العالمية التي تبناها الشركة . أخيراً ، ينبع المركز والتوجه الاستراتيجي للشركة في فترة زمنية معينة من عملية التدويل القائمة . ولذلك فإن الهيئات الكلية(وتوصيفها) تتضمن مفاهيم الاستراتيجية العالمية ، مفاهيم الاستراتيجية التنافسية والمفاهيم التي تصف عملية التدويل

مفاهيم الاستراتيجية العالمية

داخل الفكرة الأساسية "للاستراتيجية العالمية" يمكن تجميع المفاهيم في أربعة أفكار أساسية فرعية : نطاق الشركة (علي مستوي الصناعة) ، سياسة الاستثمار الأجنبي ، نطاق التمييز العالمي (الاستجابة المحلية) ، ومستوي التكامل العالمي/ تنسيق الأنشطة .

يمكن تعريف نطاق الشركة من خلال نطاقها الجغرافي (عدد البلدان الرئيسية التي تتواجد فيها الشركة) ولكن أيضاً عن طريق نطاق تقسيمها (عدد أقسام المنتج - السوق التي تشارك فيها الشركة) ، وكما افترض (Porter 1986) هذان البعدان مرتبطان . في هذه الدراسة نحن مهتمون أساساً بنطاق الشركة في صناعة معينة ؛ التآزر الذي قد تستثمره الشركات متعددة الجنسيات المتنوعة عبر الصناعات قد تم تجاهله .

تحدد سياسات الاستثمار الأجنبي بالأهمية النسبية التي تعطي للاستثمارات الأجنبية المباشرة عند مقارنتها بالصادرات وإجمالي الاستثمارات . يفرق المديرون داخل الحل التصديري بين مبيعات الوحدة الأجنبية التابعة ومبيعات الوحدات الوسيطة . يفرق المديرون داخل حل الاستثمار الأجنبي المباشر بين تملك الإشراف والإدارة والوحدات التابعة مباشرة ، والشروعات المشتركة ومنح الترخيص ، ومنح امتياز العلامة التجارية حيث تعتبر كموجه ثالث نحو التنمية العالمية .

يعتبر نطاق التنميط العالمي علي عكس التجزئة والتكيف مع الظروف المحلية المختلفة . يأخذ المديرون في اعتبارهم ثلاثة حقول يمكنها أن تحقق التنميط : سياسات التسويق ، العلامات التجارية ، والمنتجات والخدمات .

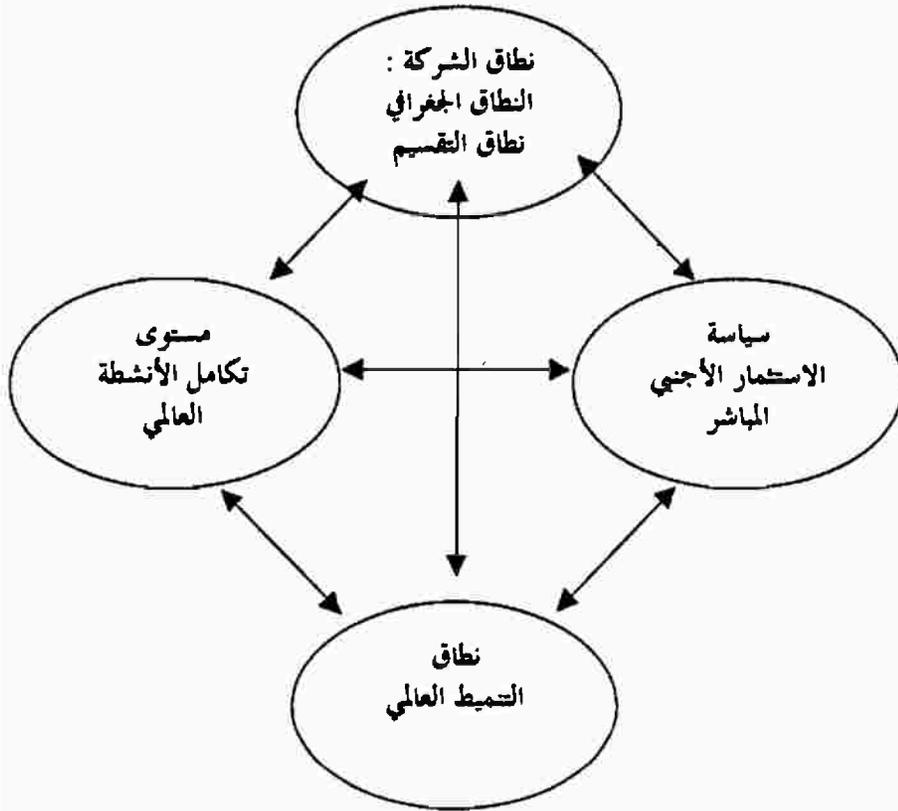
يناقش مستوى التكامل العالمي أو تنسيق الأنشطة علي مراحل مختلفة من سلسلة القيمة : التصنيع ، الشراء (شاملة التوريد من الخارج والتعاقد من الباطن) ، التسويق ، البحوث والتطوير ، والبيع والخدمات (بترتيب الأهمية) .

مفاهيم الاستراتيجية التنافسية

يحرك تحليل محتوى سرد الممارسين عدداً كبيراً من المفاهيم المستخدمة في وصف الاستراتيجيات التنافسية في علاقتها بالاستراتيجيات العالمية . يظهر جدول 6-1 هذه المفاهيم طبقاً لأهميتها في الأحاديث الإدارية .

ومما يتطلبه المنطق ، انه يمكن تصنيف الاستراتيجية التنافسية إلي أربع مجموعات : تعريف مشروع الأعمال ، تخصيص الموارد ، التمايز ، والتكلفة المنخفضة . ومع ذلك كان الترتيب الأول للمفاهيم يستخدم لوصف الهيئة الكلية للاستراتيجيات العالمية .

وكما يوضح شكل 6-2 التالي أن المفاهيم الأربعة يتداخل بعضها مع البعض الآخر



شكل رقم (2-6) مفاهيم الاستراتيجية العالمية

مفاهيم عملية التدويل

يشير تحليل المحتوى لما يسرده الممارسون ثلاث تصنيفات كفئات واسعة للمفاهيم . يناقش المديرون المنطق وراء قراراتهم للتنمية عالمياً . إنهم يركزون أيضاً علي المراحل المتتالية للتوسع العالمي لأعمالهم في ضوء البلدان المستهدفة ، طرق التنمية ، وتغيرات الاتجاه الأكثر أهمية . ثالثاً ، يناقشون تنظيم عملياتهم العالمية المتغيرة ، في ضوء المراكز الرئيسية - العلاقات مع الوحدات التابعة ، عمليات القرار والجنسيات الممثلة في الوظائف القيادية (بمعنى المظاهر الخاصة بإطار التركيز علي البلد الأم - علي البلد المضيف - علي الكرة الأرضية ككل) . تكمل هذه المفاهيم وصف المكونات للهيئات الكلية الشاملة للاستراتيجيات العالمية .

يظهر التحليل الشامل للمقابلات مع المديرين أربع هينات كاملة للاستراتيجيات العالمية . تصف الهينات الأربع الأولى الشركات ذات النطاق الجغرافي علي المستوى العالمي :

- الأطراف شبه العالمية .
 - أصحاب إعادة هيكلة التعامل .
 - اختصاصيو التكنولوجيا علي المستوى العالمي .
 - الأطراف العالميون ذات الوضع المتميز للرفاهية .
- تصف الهينات الأربع الأخيرة الشركات ذات النطاق الجغرافي الأكثر تركيزاً ومركزاً كمتحدية عالمية :

- القادة علي مستوي القارة .
- أصحاب التحدي للفرص العالمية .
- الأطراف ذات الوضع المتميز جغرافياً .
- الأطراف ذات التركيز علي بلد معين .

تراجع الأقسام التالية خصائص كل نمط من الاستراتيجية العالمية في علاقتها بالمازيا التنافسية وعمليات التدويل .

الأطراف علي المستوى العالمي World wide players

تمتد الأطراف العالمية عبر القارات . ليس بالضرورة أن تتبنى الأطراف علي المستوى العالمي استراتيجية علي مستوى الكرة الأرضية . يجب أن يكون التمييز بين مستوي العالم world wide ومستوي الكرة الأرضية global واضحاً . تعني الاستراتيجية علي المستوى العالمي (أو القطاع) أن الشركة مندمجة (بطريقة مهمة) في معظم الأسواق المهمة في العالم . تضيف الاستراتيجية العالمية (علي مستوى الكرة الأرضية) خاصيتين إلي النطاق علي المستوى العالمي : التمييط العالي ، التكامل العالمي عبر الحدود (انظر شكل 6-2) . ليس بالضرورة أن تشارك الأطراف علي المستوى العالمي في مواجهه تنافسية مباشرة في كل الأسواق الأساسية . علي سبيل المثال ،

المواجهة التنافسية المباشرة بين Nestlé , Mars كانت محدودة في قسم واحد ، ألواح الشكولاته في بعض الأسواق : المملكة المتحدة ، فرنسا ، وأوروبا الغربية . كانت هناك مواجهة تنافسية مباشرة بين Hershey , Mars في أمريكا الشمالية . وفيما يتعلق "بأقراص الشكولاته" كانت هناك مواجهة تنافسية مباشرة بين Suchard , Jacobs Nestlé في أوروبا . علي الجانب الآخر كانت توجد مواجهة تنافسية مباشرة في معظم الأسواق الأساسية بين Nike ، Reebok ، Adidas في مشروعات أعمال الأحذية الرياضية .

عندما يذكر مصطلح "الأسواق الأساسية" ، فإن المديرين يشيرون غالباً إلي عشرة بلدان علي القمة في ضوء حجم السوق .

إنك تريد أن تعرف أي المناطق في العالم التي يجب أن تركز عليها . {...} إذا نظرت إلي العشرة الكبار ، فإنك تجد أكثر من 70 في المائة من إجمالي المبيعات تستوعبها تلك البلدان العشرة . {...} وإذا نظرت إلي (30) الثلاثين الكبار تجد 93 في المائة من استهلاك حلوى الشكولاته في هذه الدول . بصفة عامة البلدان الأساسية تتضمن OECD وعشرات من الأسواق عالية النمو والظاهرة حديثاً .

لدى الأطراف العالمية منطقتها الجغرافية بصورة مشتركة : إنها تستهدف الأسواق الأساسية علي مستوى العالم . ومع ذلك ، قد تختلف بقدر الاهتمام بالأبعاد الأخرى في الاستراتيجية العالمية : نطاق القسم ، سياسة الاستثمار الأجنبي ، التنميط ، والتكامل العالمي لأنشطة سلسلة القيمة .

يلخص جدول 6-2 خصائص الأنماط الأربعة للأطراف علي مستوى العالم . الأطراف شبه العالمية ، أصحاب إعادة هيكلة التعامل ، أصحاب اختصاص التكنولوجيا علي مستوى العالم ، والأطراف ذات الوضع المتميز عالمياً في مجال الترفيه .

يحتوي جدول 6-3 علي الشركات التي تنتمي إلي كل فئة في دراستنا .

جدول رقم 6-1
مفاهيم استراتيجية التنافس

ينوه عنه نادراً	ينوه عنه في المتوسط	ينوه عنه غالباً
<p>1- * لافتات بعناوين خاصة</p> <p>* التكامل الرأسي عند وحدات التابع</p> <p>* توريد نظم كاملة</p> <p>2- * خدمات للموزعين</p> <p>* ابتكار الموضة</p> <p>* التصميم والتعبئة</p> <p>3- * مرونة التصنيع</p>	<p>1- * مراقبة مباشرة لقنوات التوزيع</p> <p>* المشاركة في قنوات التوزيع</p> <p>* مصادر توريد كفاء من الخارج</p> <p>2- * قوة بيعه كثيفة</p> <p>3- * جودة الخدمات للعملاء والمستخدم النهائي</p> <p>* جودة القوى العاملة</p> <p>* تدريب القوى العاملة</p> <p>* تكنولوجيا العملية المبتكرة</p> <p>4- * استغلال الطاقة</p> <p>* اقتصاديات النطاق</p>	<p>1- * اتساع نطاق المنتج</p> <p>* التغيرات في نطاق المنتج</p> <p>* التخصص التكنولوجي</p> <p>2- * استثمارات عالية في البحوث والتطوير</p> <p>* مصروفات تسويق مرتفعة</p> <p>* كثافة الإعلان والترويج</p> <p>3- * منتجات عالية الجودة</p> <p>* الصورة الذهنية للعلامة التجارية</p> <p>* منتجات فريدة (مبتكرة)</p> <p>* منتجات عالية السعر</p> <p>4- * منتجات منخفضة السعر</p> <p>* كفاءة التصنيع من خلال اقتصاديات الحجم</p> <p>* الرقابة على التكاليف</p>
<p>2- تخصيص الموارد</p> <p>4- التكاليف المنخفضة</p>	<p>1- تعريف مشروع الأعمال</p> <p>3- التمييز</p>	

الأطراف شبه العالمية

في دراستنا تم تصنيف العديس من الشركات في هذه الفئة : في صناعة الأحذية ؛ Nike, Reebok, Adidas, Fila, Bata, Timberland, Ferrero ، Chupa Chups "الأطراف شبه العالمية" لديها نطاق جغرافي علي مستوى العالم ، ونطاق تقسيم ضيق نسبياً . إنما تركز علي قسم أو اثنين من أقسام الصناعة علي مستوى العالم ، وتعمل في السوق الكبير . علي سبيل المثال ، تركز هذه الأطراف علي أحذية وقت الفراغ - الخروج ، وقسم واحد فقط في صناعة الأحذية ، يمثل 15 بليون دولار علي مستوى السوق في 1995 . يهدف رواد هذه الاستراتيجية إلى الحصول علي حصة تسويقية في معظم البلدان الأساسية . علي سبيل المثال ، لدى Nike 28.5 في المائة من حصة السوق العالمي في الأحذية الرياضية ، ولدى Mars نسبة 30 في المائة من حصة السوق العالمي في صناعة ألواح الشكولاته في منتصف التسعينيات (1990) . يشتمل مثل هذا السوق علي تنوع المنتجات ومجموعات المستهلكين والتي تتطلب استراتيجيات تسويقية كثيفة ومحدودة . تتمتع الأطراف شبه العالمية استثمارات تجارية وصناعية مهمة في بلدان أساسية عديدة - وحدات تابعة للمبيعات ، ووحدات تابعة للإنتاج . تتركز الوحدات الإنتاجية في عدد قليل من البلدان ، وأحياناً تلجأ إلى الاستعانة بالتوريدات الخارجية كمكملة . استراتيجيتها العالمية متناسقة عبر البلدان الأساسية ، التباين التسويقي هامشي ، والعلامات التجارية العالمية .

تطور من خلال مصروفات اتصالية كبيرة . إن أنشطة سلسلة القيمة المنتشرة في بلدان مختلفة يتم تنسيقها بإحكام ، وعادة تتكامل عبر الحدود .

جدول رقم 2-6
أربعة أنماط للأطراف علي مستوى العالم

الأطراف ذات الوضع المتميز عالمياً في مجال الترفيه	أصحاب اختصاص التكنولوجيا علي مستوى العالم	أصحاب إعادة هيكلة التعامل	الأطراف شبه العالمية	
كل البلدان الأساسية	كل البلدان الأساسية	كل البلدان الأساسية	كل البلدان الأساسية	النطاق الجغرافي
ضيق أقسام عالية الأسعار	ضيق أقسام كثيفة التكنولوجيا	كبير معظم أقسام مشروع الأعمال	ضيق ولكن يهتم بالسوق الكبير	نطاق التقسيم
الصادرات وبعض استثمارات التجارة	استثمارات هامشية الصادرات أساساً	استثمارات كثيفة في التصنيع وفي التجارة	استثمارات تصنيع مختارة - استثمارات تجارية كثيفة	سياسات الاستثمار الأجنبي
تناسق مع بعض التكيف الهامشي	تناسق	عدم تناسق	تناسق	التنسيق
مستوى مرتفع من التكامل علي المستوى العالمي	التكامل العالمي	التكامل علي مستوى المنطقة التنسيق علي مستوى العالم	التكامل علي المستوى العالمي	التكامل العالمي لأنشطة سلسلة القيمة

لا تتبع الشركات الخاضعة لدراستنا استراتيجية "عالمية خالصة" كما تصفها أدبيات الموضوع (ومن هنا جاء المصطلح "شبه العالمية" . علي سبيل المثال ، إن هذه الشركات تركز علي الإنتاج ، توريد بدلا من التصنيع outsourcing أو R&D ، ولكن عادة لديها العديد من وحدات الإنتاج في القارة . جزء مهم من مبيعاتها يتم في بلدين مختلفين . علي سبيل المثال في 1995 ، كان نصيب الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة تقريباً 50 في المائة من إجمالي مبيعات Mars . وصلت نسبة أمريكا الشمالية حوالي 60 في المائة من إجمالي مبيعات Nike ، ومثلت ألمانيا وإيطاليا حوالي 50 في المائة من إجمالي مبيعات Ferrero . يضاف إلي ذلك ، أن التنسيق العالمي المحكم يترك مساحة معينة للمبادرات المحلية . لقد أدركت Mars أن المنافسة

يجب أن تكون محددة ببلد معين . كانت هناك شركات في الولايات المتحدة تنافس مع Hershey ، وفي بريطانيا وفرنسا كانت تنافس مع Nestlé - Rowntree . بينما في ألمانيا تنافسوا مع ألواح شكولاتته Ferrero , Jacobs Suchard . ومن ثم فإن قرارات التسويق تكون لامركزية ، ويتم تكيف الاستراتيجية العالمية العامة مع الظروف المحلية من خلال خطط التنفيذ " التاكتيكية " . قد تنجم خاصية شبه العالمية لهذه الاستراتيجيات من طبيعة الصناعة "المختلطة" التي ندرسها . من المحتمل أن الصناعات أو الأقسام العالمية البحتة أكثر انفتاحاً إلى الاستراتيجيات العالمية . ومما يدعو إلى الإثارة ، أن كل حالات الاستراتيجية شبه العالمية المذكورة هنا ترتبط بصناعات السلع الاستهلاكية ، علي الرغم من أن هذه الصناعات لها سمعة القابلة لتفضيل الاستراتيجيات متعددة الجنسيات (Bartlett and Ghoshal,1989).
قد تكون البحوث السابقة قد قللت من شأن الاتصال العالمي .

جدول رقم 6-3

الفئات العنقودية للأطراف علي مستوى العالمي

الأطراف ذات الوضع المتميز عالمياً في مجال الترفيه	أصحاب اختصاص التكنولوجيا علي مستوى العالم	أصحاب إعادة هيكلية التعامل	الأطراف شبه العالمية	
Charles Jourdan , Clegerue , Kelian , Pancaldi , Rossetti , Ferragama , Moreschi	Nokia , Footwear , Kelme , Palladium		Nike , Reebok , Adidas , Fila , Bata , Temberland	صناعة الأحذية
	Kerpenwerke Kabelwerke. Axon	Alcatel cables , PICC , Pirelli , Cavi		صناعة الكابلات
	Herberts , Courtaulds	Akoz Nobel, ICI		صناعة الطلاء
Codiva , Caffarel , Coq Blanc		Nestlé	Mars , Ferrero , Chupa Chups	صناعة حلوى الشكولاته

توصف الأطراف شبه العالمية عن طريق عملية تدويل متعددة واستراتيجية تنافسية تقوم علي التمييز differentiation .

تبدأ تنمية الأطراف شبه العالمية بصورة عامة باستراتيجية ابتكارية في وطنها الأم (أو في قاعدتها الإقليمية) . يعتمد الابتكار علي ترابط فريد للموارد التي تولد ميزة تنافسية قوية ، وأيضاً علي تحديد مشروع الأعمال في مقدمة الصناعة . علي سبيل المثال ، كانت قضبان شكولاته Mars تمثل مفهوماً جديداً يقع ما بين صناعة الشكولاته وصناعة الوجبات الخفيفة وهي تتنافس استراتيجياً مع الوجبات الخفيفة الأخرى .

بنفس الطريقة مزجت Nike عالمين : عالم الأحذية وعالم معدات الرياضة . إنك تستطيع أن تري أحذية الرياضة ، في أي مكان ، في أي لحظة من اليوم . إنه حقيقة مفهوم مهبّج - من حذاء للرياضة إلي حذاء وقت الفراغ ، ثم إلي حذاء للخروج .

كانت أحذية Timberland مبتكرة تقنياً في الستينيات (1960) بتعلها غير المحيط والواقعي من دخول المياه . قدمت هذه الشركة مفهوماً جديداً يتناول قمة الجودة لحذاء خروج يصلح لكل الفصول وتوسعت في نشر هذا المفهوم عبر الحدود . ربطت Ferrero الشكولاته بلعبة مثيرة في "بيض الخضانة المدهش" . لقد حولوا مفهوم "عيد الفصح" الموسمي إلي هدية صغيرة للأطفال يفرحون بها في كل وقت ، في أي يوم في السنة . إعادت Chupa Chups اختراع "المصاصة" - حلاوة ملتصقة بأعواد قصيرة - لها مذاقات معقدة ، وشكل وتعبئة فريدة .

تبدأ الأطراف شبه العالمية بابتكارات للمفاهيم لها إمكانية الجاذبية العامة : الحاجة البسيطة ، قاعدة بسيطة للمستهلك ، خاصية مميزة .

يستدعم مفهوم التفرد من خلال الصورة الذهنية لعلامة تجارية قوية علي أساس ترويج وإعلان كبيرين . في عام 1994 أنفقت Nike حوالي 12 في المائة من إجمالي مبيعاتها علي الإعلان والترويج ، وهذا ما فعلته أيضاً Reebok and Adidas (حوالي 10 في المائة) . احتفظت Mars بعلامتها التجارية في مواجهة المنافسة من

لافتات العناوين الخاصة . في أوروبا تمثل اللافتات الخاصة 2 في المائة فقط من سوق ألواح الشكولاته ، بينما حصة Mars من سوق أقراص الشكولاته كانت تمثل 20 في المائة . علي المستوى العالمي تقوى الرعاية العالمية للفرق والأحداث الرياضية الصورة الذهنية للعلامة التجارية . في أحذية الرياضة ، تنافست Nike , Reebok وأيضا Adidas من أجل عقود خاصة لنجوم الرياضة (نصف ميزانية الترويج والإعلان - 6 في المائة من إجمالي المبيعات - ذهبت إلي الرعاية المالية) . يتوافق إعلان العلامة التجارية العالمية مع الأحداث والمنافسة العالمية لتمويل التوسعات فيما وراء حدود الصناعة : علي سبيل المثال في 1990 وقعت Mars مع اللجنة الأولمبية العالمية أن تصبح راعي التغذية الوحيد لأولمبياد الصيف والشتاء لعام 1992 . هذا ما فعلته أيضا Ferrero مع فريق Bologna لكرة السلة . تولت Adidas رعاية فريق Marseilles لكرة القدم (بين فرق أخرى) .

يستجبه التابعون إلي تقليد الابتكار الأصلي ، وبمحاول الرواد تحقيق تميز من خلال التحسينات المستمرة . في منتصف التسعينيات (1990) جددت Nike حوالي 40 في المائة من سلسلة منتجاتها كل عام . وهذا ما فعلته أيضا Adidas, Reebok . غذت الابتكارات التقنية استمرارية التمييز : " Air -Max " (1987) حلت محل " Air " (1979) من Nike - " Pump " (1988) (Reebok) - و " Torsion " (Adidas, 1989) تنافست مع Max -Air

التصميم سلاح مهم حتى في صناعة الحلوى : صمم Salvador Doli بنفسه Chupa Chups المتألق في تغليفه الاحمر والاصفر في الستينيات (1960) . استخدمت أشكال مختلفة من "التسويق التقني" للمحافظة علي التميز ، علي سبيل المثال ، في عام (1970) ابتكرت Mars نظام Mars النقدي لتسهيل استخدام آلاتها الأوتوماتيكية البيعية . تخفض الآلية التسويقية الحاجة إلي تدشين منتجات جديدة ذات وظائف جديدة بصورة جذرية .

تركز الأطراف شبه العالمية علي عدد صغير من العلامات التجارية من أجل التسويق كبير الحجم وجني ثمار اقتصاديات الحجم الكبير . نظمت استراتيجية Mars

العالمية حول أربع علامات تجارية ضخمة Mars, M&Ms, Snickers and twix ، لكل منها وضع وظيفي خاص وهدف عريض . تضمنت أيضاً علامتين تجاريتين باعتبارهما "أوضاع متميزة إستراتيجياً " Milky way and Balisto للأطفال . تمثل إستراتيجية Ferrero على مستوى العالم في ثلاث علامات تجارية : صناديق شكولاته Mon cheri, Ferrero Rocher ، ثم العلامة التجارية "مظلة الحصانة" . في صناعة الحلوى كان لدى معظم المتنافسين سلسلة عريضة من المنتجات . كانت Chupa Chups الاستثناء ، بحيث خفض القائمون عليها خط إنتاجهم إلى مجموعة ضيقة جداً من المنتجات : Chupa Chups التقليدية، Melody pop وعدد قليل من المشتقات .

تساعد سلسلة المنتجات الضيقة على تحقيق كفاءة الإنتاج . يدعم الأطراف شبه العالمية تخفيض التكاليف بكل الوسائل الممكنة : الاستخدام الكامل للأصول ، ساعات تشغيل طويلة ، اقتصاديات الحجم الكبير ، والبحث من أجل تكاليف عماله رخيصة . في صناعة الأحذية تعتبر الميزة المقارنة مسألة مهمة ، وإعادة التوطين مسألة محورية للتنافس حول التكاليف. قد حصلت Nike منذ قيامها على توفير احتياجاتها من الخارج من أجل المواد اللازمة لإنتاجها في آسيا . لقد كانت الاستثناءات الوحيدة متمثلة في وحدة تصنيع النماذج الأولية (البحوث والتطوير) ، والأحذية عالية التقنية للرياضة التنافسية في الولايات المتحدة الأمريكية ، وحدة إنتاج في أيرلندا للمنتجات التقنية تباع في المجتمع الأوروبي ، ووحدة لإنتاج الأحذية المطاطية في ماليزيا . في البداية كان هناك توطين للمتعاقدين من الباطن في اليابان ، ثم تحركوا إلى كوريا ، ثم إلى تايلاند وهونج كونج ، وفيما بعد إلى الصين ، فيتنام واندونيسيا بحثاً عن العمالة الرخيصة . فتحت Nike ما بين عامي 1988, 1992 عدد 35 مصنعاً في آسيا، وأغلقت 20 مصنعاً . نظمت هجرة المصانع ، وتمت إدارتها عن طريق التعاقدات من الباطن من كوريا وتايوان . في عام 1996 صنعت المجموعة التايوانية Pouchen حوالي 1.2 مليون زوج حذاء Nike كل شهر في جاكرتا (إندونيسيا) . قد تحققت الكفاءة التصنيعية أيضاً من خلال الأتمتة والتخصص : قد ينتج مصنع واحد منتجاً عاماً نقارة بأكملها أو لعدد من القارات . كان تنظيم تصنيع منتجات Mars الثمانية

العامة كما يلي : ثمانية مصانع في الولايات المتحدة الأمريكية ، واحد في المكسيك ، واحد في البرازيل ، ستة في أوروبا الغربية ، واحد في شرق آسيا ، واحد في استراليا، وثلاثة تحت الإنشاء في أوروبا الشرقية . لقد طورت كل من Mars, Ferrero, Chupa Chups آلتها الخاصة ونظم تصنيعها ، لكي تحقق إنتاجية ممتازة . في معظم الوقت تفضل الشركات شبه العالمية التنمية العضوية على الإندماجات والتملكات : تسمح التنمية العضوية بسهولة الوصول إلى ميزة قيادية في مجال التكنولوجيا التصنيعية .

Nestlé {...} قد اشترت شركات قائمة [Perugina, Rowstree].... إن إستراتيجيتنا لا تتبنى هذا لأن جزءاً أساسياً في اعتقادنا، أننا نحصل على الكفاءة من خلال الطريقة التي ندير بها المصانع : أننا نحصل على هوامش ربحية صغيرة من مصانعنا : هذا عن قصد ، لأننا نريد أن نعطي عملاءنا قيمة جيدة مقابل أموالهم . هذه هي فلسفتنا الأساسية . عندما نفعل هذا نشغل أصولنا حتى النهاية ، 24 ساعة في اليوم ، 7 أيام في الأسبوع ، إننا نتأكد أيضاً أنها الأصول الأكثر حداثة . ولذلك نحن نعتقد أن هناك مكسباً من بناء وهندسة مكونات مصانعنا.

تعتمد الأطراف شبه العالمية على مصدر آخر للميزة التنافسية : العلاقة مع الموزعين . بقدر ما يكون هناك اهتمام بالسلع الاستهلاكية ، فإن التجارة تكون عاملاً أساسياً للنجاح . إن السلع الاستهلاكية تقدم تدعيماً كبيراً ، وتجارة سهلة للموزعين . عودة إلى عملية التدليل والمنطق الذي يعزز هذه العملية : تنقل الأطراف شبه العالمية مفهومها الناجح من بلدها الأم إلى قاعدة أجنبية ثم إلى بلدان أساسية أخرى . نقلت Mars صناعة ألواح الشكولاته من الولايات المتحدة إلى المملكة المتحدة ، ومن هناك إلى أوروبا والعالم . نقلت Ferrero الألواح الشكولاته التي تصنعها من إيطاليا إلى ألمانيا ثم إلى بلدان أخرى . هذا النقل يعتبر نرجسيا بمعنى أنه لا يتضمن الكثير من التكيف مع الأسواق الأجنبية المحلية . يكون النقل النرجسي مناسباً عندما يكون المفهوم متميزاً (ابتكار جذري) وسيطا بدرجة كافية لأن يكون مقبولاً بصورة عامة .

عندما وصلت شركات مثل Nike أو Reebok إلى السوق الأوروبية منذ حوالي 15 سنة مضت . كان كثير من المحللين الصناعيين يقولون أنه ليست هناك طريقة تمكن تلك الشركات من النجاح في أوروبا ، لأنها كانت في طريقها للتصادم مع الحاجة إلى تكيف منتجاتها طبقاً للتذوقات الأوروبية . في الواقع ، في خلال مدى خمس سنوات ، وبإستراتيجية تأتي من السوق الأمريكية ، وبالطرق الأمريكية ، وبالتذوق الأمريكي ، قد كانت هذه الشركات قادرة على فرض تسويقها بالقليل جداً من تكيف منتجاتها مع السوق الأوروبي . في مجال الرياضة وأحذية الخروج والتي تستهدف الشباب وعلى الأخص الذكور ، تأكد من أن القيم تأتي من أمريكا . إن القيم في منتهى البساطة والشمول : إن الثقافة الأمريكية تستند إلى الرياضة ، والرياضة مقبولة لدى كل شخص . إنها أكبر قاسم مشترك عام {...} لقد بدأت بالتنس ، والتقمص الذي لدى كل فرد مع لاعبي التنس الكبار ، ثم أخذت كرة السلة أهمية أكبر وانتقلت هذه الثقافة من قارة إلى أخرى . إن المراهقين في مدننا الداخلية هم أقرب كثيراً إلى المراهقين في مدن أمريكا الداخلية . وبسبب هذا ، وأدوات وقوة التسويق التي لدى هذه الشركات ، اتسع نطاق السوق .

إن عملية التدويل الكاملة من الأطراف شبه العالمية يمكن تلخيصها فيما يلي :

- مفهوم ابتكاري قوى يسمح بفتح البلد الأم ؛
- نقل المفهوم عالمياً إلى واحد أو أكثر من البلدان الأجنبية من خلال النمو العضوي ؛
- النقل النظامي إلى مجموعة من البلدان الأساسية ، وإنشاء علامة تجارية عالمية من خلال النمو العضوي ، وبكفاءة تشغيلية ممتازة .
- تدعيم التمييز (من خلال ابتكارات إضافية وتقنية تسويقية) وتحسين الكفاءة الشاملة (الإمداد والتموين ، التصنيع) .

في المرحلة الثالثة يلحق المقلدون الأوائل (على سبيل المثال Reebok في أحذية الرياضة - المشي) . وفي المرحلة الرابعة المقلدون الأواخر (على سبيل المثال Adidas) يلتحقون بالأطراف شبه العالمية . إن Adidas أخذت وقتاً لتحل الغاز مواصفات Nike . على مدى سنوات عديدة قدمت Adidas نفسها من خلال الصورة الذهنية التقنية ولافتة "صنع في ألمانيا" . إنها اختارت أن تمول الفرق الرياضية عندما كان الاتجاه نحو أبطال الرياضات الفردية . عندما تحولت Adidas إلى تمويل الأفراد ، فإنها فقدت على مدى فترة من الزمن التنسيق بين الرعاية التمويلية وبين الإعلان . أخيراً لحقت Adidas بكل من Nike و Reebok في بداية التسعينيات (1990) عندما تولى إدارتها مدير عام تنفيذي جديد . أعيد توطین التصنيع في آسيا : في عام 1996 ما يقرب من 85 في المائة من الإنتاج كان يتم تزويده بالمواد من مصادر خارجية في تلك المنطقة (من موردين محليين من الباطن ، كانوا أيضاً يزودون المنافسين الأمريكيين) . فيما عدا كرة القدم والتنس (اعتبرت رياضات أوروبية) ، فإن التصميم والبحوث والتطوير أعيد توطينها إلى بولندا ، الولايات المتحدة .

يحاول المقلدون الأوائل أو الأواخر أن يميزوا منتجاتهم وخدماتهم . ركزت Reebok أولاً على أحذية السيدات ، وقدمت نفسها على أساس "التضامن (مقابل مفهوم Nike التنافسي) . قدمت Adidas نفسها على أساس الأصالة والطبيعة وحاولت تمويل الموضة مع Madonna and Claudi (Fortune, 1995) ; Eurostaaf, 1996; Capital, 1997 في صناعة حلوى الشكولاته ، تبعت Ferrero شركة Mars ودشت بنجاح مفاهيمها المتكورة الخاصة بألواح الشكولاته : بيضة الحضانة المدهشة وأيضاً Rocher .

تقوم إستراتيجية Ferrero العالمية على الفتح التدريجي للأسواق الجديدة بمنتجات موجودة بالفعل . إن كان المنتج Rocher قد نجح في إيطاليا ،

ألمانيا، فرنسا، وإنجلترا، فسوف يخترق في النهاية الولايات المتحدة وأمريكا اللاتينية إن لدينا نطاقاً عالمياً وشركات تابعة قائمة بالفعل في كل أنحاء العالم .

تتطلب المفاهيم الابتكارية في سنواتها الأولى قاعدة تسويقية مهمة لكي تزدهر : حجم كبير ، مستوى مرتفع من الاستهلاك ، عملاء ذوى ثقافة عالية . كانت الولايات المتحدة الأمريكية قاعدة جيدة لمشروعات أعمال أحذية الخروج . كانت المنطقة تمثل 55 في المائة من السوق العالمي للأحذية الرياضية ، وكان لدى كل أسرة أمريكية ستة أزواج من الأحذية الرياضية (مقارنة بعدد 1,9 زوج في أوروبا) . بدأت Mars في الولايات المتحدة حيث مستوى الاستهلاك من سكر البنات ووجبات الشكولاته الخفيفة مرتفعة ، وتوسعت في المملكة المتحدة حيث مستوى استهلاك الفرد مرتفع . في 1966 وصلت مبيعات Mars إلى 13 دولاراً لكل فرد في أمريكا الشمالية وما قيمته 34 دولاراً لكل فرد في المملكة المتحدة .

عندما يتم فتح الأسواق الأساسية في OECD فإن الأطراف شبه العالمية لا تزال تحت إغراء إستراتيجيات النمو . أولاً ، إنهم يبحثون عن فرص في الأسواق المنبثقة عالية النمو (آسيا - المحيط الهادي ، أوروبا الشرقية، البرازيل) ، ويوسعون من نطاقهم الجغرافي . يستثمر بعض المنافسين التدويل السريع في قنوات التوزيع . تنوع بعض الشركات من وثائق محفظة منتجاتها ، على سبيل المثال ، أشرفت Adidas وأدارت Salomon الرائدة العالمية في معدات الرياضات الشتوية ، والمنافس الكبير في أعمال معدات الجولف . الاتجاه العام نحو التنمية العالمية ، ولكن هذا لا يعنى بالضرورة المزيد من الإستراتيجيات العالمية (بمعنى المزيد من الترميط والمزيد من التكامل) . قد يكون على الأطراف شبه العالمية أن تستجيب للمنافسين الإقليمية المغامرين ، وأن تسند البيع بالتجزئة لمن يقدم لافئات خاصة بأسعار منخفضة . في مثل هذه المواقف تدفع الأطراف شبه العالمية نحو المزيد من الاستجابة المحلية .

أصحاب إعادة هيكلة التعامل

في دراستنا صنعت العديد من الشركات في هذه الفترة : في صناعة الكابلات Alcatel ، في صناعة الطلاء Akzo Nobel and ICI ، في صناعة الكابلات Cables, BICC, Pirelli Cavi ، وفي صناعة حلوى الشكولاته Nestlé.

يتمتع أصحاب إعادة هيكلة التعامل بنطاق جغرافي على المستوى العالمي (عادة أكبر من الأطراف شبه العالمية) ونطاق أقسام متسع . إن هذه الشركات مشتركة في معظم أقسام المنتج - السوق المتعلقة بصناعتها . لهذه الشركات هيئات كلية معقدة ، مع مواقع متعددة وتغيرات تنظيمية متكررة والتي تتفق مع برامج الترشيد المتتالية . تتوسع سلطة اتخاذ القرار في أرجاء هيكلها التنظيمية القائمة على المصفوفات ، وتتحرك من شركات تابعة في بلد أساسي على خطوط أعمال على مستوى العالم . تشارك الوحدات التنظيمية في مسؤوليات الربح والخسارة ، بينما عدد من مجموعة المشروعات الخاصة تساهم في التنسيق بين الوظائف والتنسيق العالمي .

توسع الشركات أصحاب إعادة هيكلة التعامل نطاقها الجغرافي في أقسام متعددة ، إنما تهدف إلى الحصول على وضع قيادي على مستوى العالم ، وتحقيق جزءاً من نموها المرتفع خلال عدد من الاندماجات والتملكات المحلية أو العالمية .

نتيجة إلى ذلك تنتشر أصولها نسبياً عبر عدد من البلدان وتعاني أحياناً من الازدواجية في الموارد والطاقة الزائدة . تكون الشركات أصحاب إعادة هيكلة التعامل مجبرة على ترشيد أصولها ، غلق أبواب بعض المصانع ، إعادة هيكلة تعاملاتها ، تبسيط وثائق محفظة تبين منتجاتها وعلامتها التجارية المعقدة من أجل تحسين الربحية . من خلال عملية التملك والترشيد تساهم هذه الشركات في إعادة هيكلة صناعتها .

إن عملية تدويل شركات إعادة هيكلة التعامل تتصف بامتداد قدراتها الجوهرية في ضوء التوسع العالمي . في هذا الاتجاه ، نجد أنها مختلفة بصورة جذرية عن العملية التي تعزز الأطراف شبه العالمية (بمعنى الانتشار العالمي للقدرات الجوهرية

خلال النمو العضوي ، الذي يحافظ علي التماسك الداخلي) . تدعم الشركات صاحبة إعادة هيكلة التعامل قدراتها الجوهرية وتكتسب قدرات جديدة عندما تمتلك وتدير شركات أجنبية . علي سبيل المثال ، عندما تمتلك Nestlé شركة Powntree في 1988 ، فإنها استوعبت مهارات تسويقية وأصول حيوية في أعمال لوائح الشكولاته . إلي حد ما ، تذكرنا شركات إعادة هيكلة التعامل باللمحة الشخصية للمحللين طبقاً لما يراه Miles and Snow (1978) . ينظر إلي المحللين علي أساس ترابط فريد من أنماط "الرائد" و "المدافع" ، يبحث المحللون عن الفاعلية من خلال كل من الكفاءة والابتكار (منتجات وأسواق جديدة) . هذه الاستراتيجية المزوجة قد يترتب عليها حجم متزايد لأن الشركات يجب أن تنهك في كل من الإنتاج والبحوث والتطوير . في هذه العملية يضع متخذو القرار شركتهم علي لوحة شطرنج ، حيث يمثل كل مربع قسماً في بلد ما .

في هذه الهيئة الكلية الاستراتيجية يتوقع الرواد تغييرات في القوى الهيكلية - علي سبيل المثال التخلص من اللوائح المعوقة ، تركيز الموزعين ، التوسع الدولي للعملاء ، اقتصاديات الحجم الكبير . تساعد مثل هذه التوقعات بصفة عامة ، تسريع إحداث التحول للقوى الهيكلية : تعزز شركات إعادة هيكلة التعامل التنمية العالمية لصناعتها .

تتفق خاصية التعامل لمثل هذا النوع من الشركات مع النموذج الذي وصفه كل من Bartlett and Ghoshal (1989) . بعض الأنشطة في سلسلة القيمة ، أو بعض أقسام المنتج - السوق متكاملة عالمياً ، بينما هناك أنظمة أخرى منظمة من أجل المحافظة علي الاستجابة المحلية . في صناعة الكابلات ، جعلت Alcatel إدارة البحوث والتطوير مركزية علي مستوى العالم بينما تصنع كابلات الاتصال عن بعد ومحطات القوى كان منتشراً ولا مركزياً ، ولكن مديري الحسابات الأساسية نسقوا فيما بينهم مبيعات العملاء العالميين . كانت أنشطة أخرى مثل كابلات الألياف الزجاجية والكابلات البحرية تدار عالمياً . في صناعة الطلاء أدارت شركة ICI أعمال التغطية الطلائية للعلب المعدنية بطريقة عالمية ، بينما كان هناك المزيد من الاستجابة المحلية في طلاءات الديكور . حاولت المجموعة تدعيم علامة تجارية عالمية

Dulux ، ولكن التكييفات المحلية كانت لا تزال تطبق ، قد تحقق التنسب الاستراتيجي علي المستوى الإقليمي (القاري) . مثل هذا التعقيد المتحد مع إعادة الهيكلة المستكررة يجعل من الصعب وصف هذه الهيئة الكلية في ضوء الاستراتيجية العالمية والميزة التنافسية .

وتلخيصاً ، تتبنى شركات إعادة هيكلة التعامل "الاستراتيجية العالمية" التالية :

- مراكز في كل الأسواق الأساسية (شاملة الأسواق الصاعدة عالية النمو) ؛
 - نطاق أقسام متسع ؛
 - تكامل عالمي في مجال R&D ، تكامل إقليمي في مجال التصنيع والتسويق ؛
 - هيئة كلية للأصول منتشرة ، وترابط طرق عديدة للتنمية - وحدات ميدانية ملحقة ، الاندماجات والتملكات ، الاتفاقيات (تراخيص التصنيع ، والمشروعات المشتركة) وأنماط من الشركات التابعة (الإنتاج والمبيعات) لكي تشغل مراكز رئيسية علي لوحة الشطرنج (علي سبيل المثال لدى 42 ICI مصنعاً مملوكاً بالكامل ، 30 وحدة مشروعات أو اتفاقيات تراخيص)؛
 - تنظيم التعامل حيث التكامل العالمي والاستجابة المحلية يوجدان جنباً إلى جنب ويختلفان استناداً إلى النشاط (الوظيفة أو القسم المنتج - السوق)
- وبقدر الاهتمام بالاستراتيجية التنافسية فإن شركات إعادة هيكلة التعامل تتميز بالخصائص التالية :

- جودة منتج عالية وصورة ذهنية للشركة قوية ؛
 - خدمات مهمة للعملاء مع سلسلة كاملة من المنتجات وأحياناً نظم كاملة
 - ابتكارات المنتج استناداً إلى R&D ؛
 - اقتصاديات الحجم الكبير في مجال R&D وأحياناً في التسويق عند استخدام مظلة العلامة التجارية ؛
 - كفاءة التصنيع من خلال الترشيح ، وعلي الرغم من تنوع المنتج .
- تتطلب مثل هذه الاستراتيجيات كميات عالية من الموارد . لهذا السبب ، فإن عدداً صغيراً فقط من المنافسين قد يصبح من أصحاب إعادة الهيكلة العالمية في صناعة

معينة. الأكثر من هذا أن صناعات مختلفة تشكل لمحات ذاتية عن المنافسين المختلفين بصورة خفيفة .

في منتصف الثمانينيات (1980) قررت Nestlé أن صناعة حلوى الشكولاته يجب أن تكون لها الأولوية في وثائق الحفاضة المينة للشركة . كانت صناعة حلوى الشكولاته تمثل 68 بليون دولار علي مستوى السوق العالمي (مقارنة بما قيمته 105 بليون دولار للمشروبات الخفيفة ، 68 بليون دولار للقهوة ، 30 بليون دولار للبسكويت) . في البداية أشرفت Nestlé وأدارت شركة Perugina في إيطاليا . ثم تحققوا من أنهم في حاجة إلي تقوية مركزهم في قسم ألواح الشكولاته المتنامي (في ذلك الوقت كانت Nestlé متميزة في أقراص الشكولاته - مفهوم علي مستوى القارة الأوربية - وتشكيلات الصناديق) . تملك Rowntree Nestlé (قاعدتها الأساسية في بريطانيا) وتملكت علامتها التجارية القوية في ألواح الشكولاته ، تملك أيضا قسم Nabisco RJR في الولايات المتحدة الأمريكية . حصلت Nestlé علي العديد من العلامات التجارية القوية لإثراء وثائق حفاضة Nestlé المينة : Kitkat بعد Eight Smarties وأيضا Lion . في بداية التسعينيات (1990) كان لدي Nestlé نطاق متعدد القوميات (في ضوء الأقسام والجغرافيا)

بعد التملكات والاندماجات كان لدي Nestlé أكثر من 50 علامة تجارية عالمية (مقارنة بعدد 8 لدي Mars) وعدد من المصانع متعددة الأغراض . من الواضح أنه كان عليهم ترشيد أصولهم في أوروبا الغربية وفي أمريكا الشمالية .

تغيرت عملياتنا التشغيلية الصناعية واستمرت في التغير كثيراً داخل إطار عملية الترشيح {...} يوجد برنامج كامل لإعادة الهيكلة وإعادة تجديد معداتنا الصناعية

سدت إعادة الهيكلة ضرورة ، إذا أرادت الشركة أن تكون منافسة علي الأسعار ، ومقاومة للضغوط التي يمارسها الموزعون الأقوياء . كان يمكن تحقيق هوامش ربحية معتمدة علي كفاءة التصنيع ، وكفاءة التصنيع كان يمكن أن تتحقق في المصانع المتخصصة التي يمكن أن تنتج حوالي 100,000 طن في العام .

كانت الكفاءة لازمة لتمويل تسويق الحجم الكبير ومصروفات الرعاية التي أصبحت من قواعد الصناعة . تم ترشيد حافظة الوثائق المينة لشركة Nestlé في مجال مشروعات البحوث والتطوير ، المنتجات ، والعلامات التجارية لكي تجني ثمار اقتصاديات الحجم الكبير .

من الأمور العادية أن تحترم كلا من عادات قارة معينة وتقدم منتجات تكون متفقة مع (التذوق المحلي) ، ثم يكون لديك عدد معين من المنتجات والتي {...} تكون قادرة علي عبور كل القارات . أعتقد أنه يمكننا تحقيق المركزين معاً ، بعض المنتجات التي تلي أكثر الخاصة العالمية : الميزة تتمثل في التضامن الاقتصادي،التضامن التكنولوجي ونقل حق المعرفة الفنية من قارة إلي أخرى .

في منتصف التسعينات (1990) كان مثل هذا "الخليط" من الهيئة الكلية فريدا إذا ما قورن بالأطراف شبه العالمية مثل Mars أو Ferrero . لقد كان أيضا مختلفا عن الوضع في حالة الأطراف العالمية (مثل Jacobs, Suchard, Lindt, Hershey or Lote) . استطاعت Nestlé مقارنة بالأطراف العالمية أن تستثمر اقتصاديات ونطاق الحجم الكبير (مع العلامات التجارية العالمية وحالات التضامن التكنولوجية) . مقارنة بشركة Mars استطاعت Nestlé أن تستثمر مزايا التنوع : تكيف أفضل للمتطلبات والمنافسة المحلية . استطاعت اقتصاديات النطاق لدى Nestlé (بين الأقسام الأربعة) أن تعوض اقتصاديات الحجم التي لدى Mars (داخل قسم واحد : ألواح الشكولاته) .

أخيرا لعبت Nestlé علي المجالات الأخرى من " رقعة الشطرنج " : لقد بدأت خطة توسع مهم في اتجاه الأسواق عالية النمو ، وخاصة في أوروبا الشرقية ، من خلال التملكات والتحالفات .

Nestlé مركززة علي البلد التي تشعر فيها أن استهلاك الشكولاته " غير كاف ". علي سبيل المثال لكل من جنوب أوروبا ، شرق أوروبا ، الصين وأمريكا الجنوبية .

اشترت Nestlé وحدة منتجة في المجر (مشروع مشترك) ، وأقامت مصنع في جمهورية التشيك ، مشروع مشترك في الصين . ومشروع آخر في روسيا ، لكي تكمل التغطية العالمية لأسواقها الرئيسية .

من المثير أن تقابل حاله Nestlé مع حالة Cadbury - Schweppes والتي كانت شاذة في دراستنا . حققت الشركة الأخيرة توسعا دوليا ملفتا ، غالبا من خلال الستملك أو المشروعات المشتركة . ثم اختارت حينئذ أسواقا أجنبية كانت تنتمي إلى 30 شركة والتي علي القمة ، ولكن حيث كانت المنافسة الأجنبية لم تؤسس بصورة راسخة بعد . لقد أقامت عمليات تشغيل في أسبانيا ، الأرجنتين ، مصر ، بولندا ، الصين ، وروسيا .

ولكن علي خلاف Nestlé أدارت Cadbury عملياتها الأجنبية كحافظة وثنائق مبنية للدول أساساً لنا موقف يعبر عن اللامركزية - حماية العلامات التجارية المحلية - وتتلخص فكرتنا في أن تأتي علامتنا التجارية العالمية كطبقات متراسة فوق علامتهم التجارية.

بعبارة أخرى كانت Cadbury كمنظمة متعددة الجنسيات (Bartlett and Choshal, 1989) بدلا من عابرة للقوميات ، لقد فعلوا القليل من أجل إعادة الهيكلة في اتحادهم العالمي .

في صناعة الكابلات كان لكل من شركات Alcatel Cables, BICC, Pirelli Cavi نطاق أقسام متسع ، ونطاق جغرافي متسع ، جزئيا كنتيجة للتملكات المتتالية (باستثناء السوق اليابانية التي كانت تحت سيطرة منافسين محليين : Sumitomo, Furu Kawa, Hitachi, Fujikura) توسعت أنشطة Alcatel أولا من خلال التملك المحلي لشركات متخصصة كثيرة (Gorse SA, Roesch, Filotex, Cableries de Lens) . ثم توسعت من خلال التملك العالمية في

الولايات المتحدة وفي أوروبا (بريطانيا : Northertn Telecom ST-C في ألمانيا : AEG Kabel AG) . في عام 1995 اشتملت المجموعة الأوروبية على 20 شركة إنتاجية تابعة على مستوى العالم ، وأكثر من 100 شركة يبعه تابعة . كان لدى الوحدات الأجنبية التابعة استقلالية ملموسة بسبب لوائح محلية معينة (كان لدى البعض منها موارد مجالات البحوث والتطوير) مع استثناء الأقسام الأكثر عالمية : الكابلات البحرية والألياف الزجاجية .

في صناعة الكابلات [حتى منتصف التسعينيات - 1990] كانت السياسة اتباع قواعد اللعبة. [بمعنى] الوصول إلى سلسلة من الوحدات التابعة الأجنبية في عدد من البلدان الأساسية وإعطائها استقلالية في إدارة شئون أعمالها . وأدى هذا إلى هيئات كلية إقطاعية بصورة لا يمكن تفاديها .

تبع كل من BICC and Pirelli إستراتيجية Alcatel . أخذت Pirelli cavi أوضاعاً متميزة في فرنسا ، بريطانيا ، أسبانيا ، الولايات المتحدة ، كندا ، البرازيل ، الأرجنتين واستراليا . بعد ذلك بدأت Alcatel تكاملاً عالمياً لأنشطتها المنتشرة قبل منافيتها . أنشئت مراكز البحوث والتطوير في كثير من الوحدات التابعة بغرض خدمة حاجات المجموعة ككل . على سبيل المثال ، في قسم كابلات الاتصالات البحرية عن بعد ، أربعة مصانع متخصصة (في استراليا ، فرنسا ، إنجلترا والولايات المتحدة الأمريكية) قد تم تسيقها ، بنفس الطريقة ، تم تسيق المصنعين في التقسيم الخاص بكابلات محطات القوى البحرية (في فرنسا) من أجل خدمة السوق العالمي .

استثمرت الموجة الأولى لإعادة الهيكلة العالمية في صناعة الكابلات إلى عام 1993 . في ذلك الوقت كانت هناك منافسة على الجبهات الأمامية بين القادة الأوروبيين الثلاثة : Alcatel BICC and Pirelli . في نهاية الفترة ، كانت لكل من Alcatel and Pirelli أكثر من ثلثي مبيعاتها في أوروبا (كان وضع BICC أكثر انتشاراً عبر القارات) . بدأت موجة إعادة الهيكلة العالمية الثانية في 1993 بحالات قلق ومشروعات مشتركة مهمة في الأسواق الظاهرة حديثاً عالية النمو ، وأيضاً الترشيح الدقيق عبر الحدود لعمليات التصنيع والإمداد والتمويل .

في عام 1993 - 94 أغلقت Pirelli تسعة مواقع إنتاج متخصصة ، الباقي 53 موقعاً كانت منتشرة بين 11 بلداً

تمثل الموجة الحالية في متابعة الاتجاهات نحو العالمية ، تشكيل مناطق التجارة، وإعادة هيكلة التصنيع . لدينا طاقة زائدة بسبب تراجع الطلب . لذلك قد غيرنا هيكلنا ، أنشأنا مناطق جغرافية واسعة والتي تنسق أنشطتها : نافتا والاتحاد الأوروبي ... الخ {...} . لقد أعددنا شركتنا للتعامل مع الهيكل الجديد لأسواقنا .

ذهبت BICC . حتى إلى أبعد من ذلك . في تخصص وحداتها الإنتاجية الأوروبية (قـم كابلات UK : في إيطاليا CEAT CAVI ، في البرتغال CEL-CAT ؛ في ألمانيا KWO Kabel ، في أسبانيا BICC Cables) وعملياتها في أمريكا الشمالية . لقد باعوا مشروع أسلاك البناء في كندا ، ودمجوا مشروعات عمليات الصناعة والمرافق في كندا وفي أمريكا في وحدة تنظيمية واحدة . في أعمال التطبيقات الصناعية الخاصة أغلقت BICC مصنعين (بورك ، وبنسلفانيا ، من أجل تحسين الوحدات الإنتاجية الباقية) .

أجرت Alcatel أيضاً عملية ترشيد لأنشطتها التشغيلية في أوروبا وأمريكا الشمالية . الآن قد حققنا التخصص الأوروبي . على سبيل المثال ، يزود مصنع كابلات المرونة الصناعية كل السوق الأوروبية . وسوف نتوسع في هذا النوع من الأشياء . سوف لا يكون لدينا بالضرورة وحدة واحدة يمكن أن يكون لدينا اثنين لأسباب أمنية ، ولكنها سوف تكون قابلة للتبادل بصورة كاملة .

لقد دعمت Alcatel مركزها كموردة للنظم وقادت موجه جديده من الاندماجات والتملكات في أوروبا الشرقية وفي آسيا معاً مع BICC و Sumitomo ، حيث لم تتبع تلك الخطوات .

يعتقد الخبراء أن الموجه الجديدة من التملكات والتحالفات العالمية (مشروعات Alcatel المشتركة في الصين وفي الشرق ، مشروعات وإعلانات BICC المشتركة في آسيا ، إندونيسيا ، ماليزيا ، الهند ... الخ) تعلن عن تضامن مستقبلي على مستوى العالم في العقد الأول من القرن الواحد والعشرين .

في صناعة الطلاء ، كان ينظر إلى الشركتين اللتين كانت لهما الريادة Akzo Nobel and ICI على أنها من الشركات ذات إعادة الهيكلة عبر القوميات . تعتمد كلتا المجموعتين على التملكات والاندماجات لكي تحققان أهدافهما الطموحة . كان على كل منهما أيضاً إعادة هيكلة عملياتها وعندما يفعلان ذلك فإنهما يساهمان في إعادة هيكلة صناعة الطلاء .

عندما اندمجت Akzo and Nobel شكلاً أكبر مجموعة في صناعة الطلاء ، وشرعا في تنفيذ عملية إعادة هيكلة جذرية . ثم تنظيم الوحدات الأوروبية في أربعة أقسام : طلاءات الديكور ، التغطية الصناعية ، تشطيب المركبات ، وتشطيب الطائرات . تبنيت Akzo Nobel تنظيماً عابراً للقوميات . مع مستويات مختلفة للتكامل العالمي استناداً إلى القوى التنافسية للأقسام النوعية . نظمت تشطيبات الطيران على أساس عالمي . تبنيت إعادة تشطيب السيارات تنظيماً عالمياً في مجال R&D وتنظيماً إقليمياً بالنسبة للأنشطة الأخرى في سلسلة القيمة (من محلال ثلاثة أقاليم : أوروبا الغربية ، أمريكا الشمالية وباقي العالم) . نظمت التغطية الصناعية في إقليمين : أوروبا وأمريكا الشمالية . تمت تجزئة طلاءات الديكور إلى إقليمين : أوروبا الشمالية (أيضاً هذا الإقليم مسئول عن التوسعات في أوروبا الشرقية) وجنوب أوروبا (أيضاً هذا الإقليم مسئول عن التوسعات في منطقة المحيط الهادي - آسيا) .

كانت كل من ICI and Akzo Nobel على خط المنافسة الأول في أكبر أقسام الطلاء : طلاءات الديكور (والتي تمثل 50 في المائة من إجمالي المبيعات) وفي واحد من أكثر الأقسام ربحية : إعادة طلاء المركبات . كان لكل منهما مراكز ملفتة في أوروبا وطموحات نمو في الولايات المتحدة (36 في المائة من حجم السوق العالمي) . قدمت Akzo Nobel ، ICI ، ومنافسون متعددون كبار آخرون (على سبيل المثال ، Total, Alcro Beckers) من خلال الاندماجات والتملكات منذ بداية الثمانينيات

(1980). لقد اشترى علامات تجارية قومية قوية ، وفرت بعضها لهذه الشركات سهولة الحصول على تكنولوجيا حديثة ، وعملت على تدعيم أنشطتها الجوهرية . في منتصف التسعينيات (1990) عجل القادة في تكامل أنشطتها العالمية ، وشنت موجة جديدة من التملكات والتحالفات . كان تحدى التكامل مهماً بصفة خاصة في أنشطة R&D وفي المشتريات وذلك للحصول على منتجات أفضل (بمعنى صديقة للبيئة وسهلة الاستخدام) . كانت ICI تبدو أنها تقود عملية التكامل ، وأنها تراهن على تكامل الصناعة لقد دعموا علامة تجارية على مستوى الاتحاد الأوروبي ، Dulux ، لقد أنشئوا خطوط مشروع أعمال عالمي لإعادة تشطيب السيارات وتغطية العلب المعدنية ، وخطوط مشروع أعمال قاري خاص بطلاءات الديكور (أمريكا الشمالية ، أوروبا ، المحيط الهادي - آسيا) . في عام 1995 تم تسويق Dulux في 23 دولة من بينها الولايات المتحدة الأمريكية .

اعتقد أننا في خلال خمس سنوات سوف يكون لدينا أعمال لطلاءات الديكور في كل أنحاء العالم .

لدى Akzo Nobel وجهة نظر مختلفة إلى حد ما حول التكامل العالمي لأعمال طلاءات الديكور : إن خلق علامة تجارية أوروبية عملية مكلفة جداً . أخذت ICI هذا على عاتقها إلى أبعاد كبيرة وألزمت نفسها بخلق اسم علامة تجارية واحدة . المعضلة هنا أنه عليك أن تمتلك شركات أخرى لكي تنمو إلى مستوى أعمال الطلاء الناضجة . إذا اشترت حصة تسويقية ، فإن هذا يعني أنك تدفع من أجل توزيع إسم العلامة التجارية ، ولذلك ، لماذا يجب عليك التخلص من هذه العلامة ؟ { ... } إننا نعمل بطرق مختلفة في بلدان مختلفة ، إننا نقبل هذه الاختلافات { ... } على سبيل المثال ، نجد أن Akzo لا تسوق أي طلاء تحت علامة Akzo في أسبانيا . عندما يتم وضع Akzo على الأرفف بدلاً من Bruguer أو Procolour ، فإن السيدة المشتري للطلاء سوف لا تعرفه ، بل أنها سوف لا تكون قادرة على نطق الاسم صحيحاً .

لكي يمكن تغطية استثمارات R&D المرتفعة ، فإن ICI and Akzo Nobel باعت المزيد والمزيد من تراخيص علاماتها التجارية في الخارج . على سبيل المثال ، باعت ICI التكنولوجيا الخاصة بها في إعادة تشطيب السيارات القائمة على الماء ،

إلى طلاءات Rock (اليابان) وأنشأت مشروعاً مشتركاً مع Kamsai Pain (أكثر شركات الطلاء اليابانية عالمية) . عملت عشرات الشركات تحت تصريحات علامة Akzo Nobel في آسيا وأنشئت مشروعات مشتركة في الصين وفي فيتنام (طلاءات الديكور وطلاءات البودرة الصناعية) . في أمريكا الجنوبية أشرفت ICI على إدارة طلاءات Burge (للديكور) وأنشأت Akzo Nobel 2 مشروع مشترك في أعمال تشطيب وإعادة تشطيب المركبات (البرازيل والمكسيك) .

من الواضح ، في نهاية التسعينيات (1990) استمرت ICI and Akzo Nobel في توزيع نطاقها الجغرافي . علي الجانب الآخر ، كان يبدو أنهما تباعدا فيما يتعلق بالتكامل العالمي . يفترض هذا التباعد وجود حالتين محليتين للتمتية للشركات التي تحدث " إعادة هيكلية تعاملاهما " . قد يتبنى البعض استراتيجية شبه عالمية ، بينما قد يؤكد آخرون علي خاصية التعامل في تنظيمهم ، مع وجود تكامل عالمي في أنشطة الوحدات عند منبج خطوط مجري الإنتاج ، واستجابة محلية في أنشطة الوحدات عند منبج خطوط مجري الإنتاج .

اختصاصيو التكنولوجيا علي المستوى العالمي

في دراستنا تم تصنيف عدد من الشركات في هذه الفئة من بينها علي سبيل المثال Kerpenwerke ألمانيا ، Axon (فرنسا) في صناعة الكابلات ؛ Herberts- (ألمانيا)؛ International Paint-Caurtaulds في صناعة الطلاء ؛ Kelme (أسبانيا) Nokia Footwear (فنلندا) في صناعة الأحذية .

هذه مجموعة غير متجانسة نسبياً : إنها تتضمن شركات صغيرة (مع نشاط عالمي مهم) وأيضاً وحدات تابعة أو أقسام لشركات متعددة الجنسيات . إنها تشمل علي شركات عالية التكنولوجيا مثل Axon ، وأيضاً شركات اندمجت في تصنيع السلع الاستهلاكية (الأحذية) التي لا تتطلب تكنولوجيا ذات ميزة رائدة .

تميز الشركات المتخصصة في التكنولوجيا العالمية أساساً بتملك معرفة فنية نوعية والتي تعطيها ميزة تنافسية عالمية في قسم معين من أقسام صناعتها . عندما تقارن بالمجموعة العشوائية الأولى (الأطراف شبه العالمية) ، فإنها تكون أكثر تركيزاً ،

إنها لا تستهدف الأسواق الكبيرة وتعتمد ميزتها التنافسية على مهارات تكنولوجيا عالية . تستهدف الشركات المتخصصة في التكنولوجيا العالمية كل البلدان الأساسية ، على الأقل تلك التي تهتم بما تقدمه من تكنولوجيات . نتيجة لذلك فإن هذه الشركات تتمتع بنطاق جغرافي واسع (ومع ذلك ، التوسع العالمي أمام الشركات الصغيرة يكون مقيداً بسبب الموارد المحدودة) . إن مثل هذه الشركات لديها استراتيجية معيارية عبر الحدود ومستوى عال من التكامل العالمي لأنشطتها . إنها تفضل التصدير ، ولكنها تنشئ وحدات إنتاجية في الخارج ، عندما يطلب العملاء خدمات محلية وتسليم سريع ، عندما يمكن إعادة توطين جزء التكنولوجيا المنخفضة في إنتاجها ، أو عندما تستجيب لطلبات الحكومة المضيفة .

تعتمد استراتيجية الشركات المتخصصة في التكنولوجيا العالمية على التفرقة التكنولوجية ، خدمات العملاء والسمعة أو الصورة الذهنية للعلامة التجارية في قسم معين . عادة تبدأ عمليات التدويل مع إدراك أن مهارات الشركة التقنية هي مصادر التمييز من السوق الكبير . نتيجة لذلك فإنها تركز توسعها العالمي على مجموعة مهاراتها التقنية الفريدة .

إن هدفنا التخلص من أعمال الحجم الكبير . بمعنى المنتج المعياري ، حيث تنكمش الهوامش الربحية وحيث أصبحت المنافسة الأجنبية كثيفة جداً . نريد أن نذهب إلى أبعد مدى مع التخصص { ... } . أنا ندفع بكل جهودنا في هذا الاتجاه ، خلق حلول للعملاء ، حلول تقوم على المعرفة الفنية التقنية ، والتي لا تعتبر الأسعار معياراً أساسياً لها . (الكابلات) لقد قررنا تعظيم معرفتنا الفنية الصناعية حول تكنولوجيا المطاط { ... } . لا يعني هذا أننا سوف نصنع أحذية جلدية . أنا نعرف كيف نصنع أحذية ربة boots من المطاط ، تلك هو قوتنا . { ... } لقد قررنا هذا التخصص منذ 15 عاماً مضت ، إننا نركز على الخبرة { ... } بدون ذلك ، يكون من المكلف جداً صناعة الأحذية في فنلندا .

نحن مسندجون في الطلاءات التي تتطلب تكنولوجيا معقدة ، في أنشطة البحوث والتطوير الكثيفة { ... } من الواضح أننا منذ عشر سنوات مضت

علي هذا الخط من الأعمال ، ذلك الذي يتضمن تشطيب وإعادة تشطيب السيارات ، وطلاءات صناعية خاصة مع تكنولوجيا البودرة .
تمثل معرفتهم الفنية في الواقع إمكانية مهمة للتوسع العلمي في عدد من البلدان الأساسية.

نحن نعمل في منتجات عالية التكنولوجيا ، ولذلك فالسوق علي مستوى العالم . نحن ننتمي إلي الثقافة التقنية التي تتضمن البلاستيك ، الإلكترونيات والميكانيكا متناهية الصغر . في وضعنا المميز في مجال التكنولوجيا العالية قررنا إنشاء أربع وحدات تابعة في بلدان أساسية : الولايات المتحدة ، المملكة المتحدة ، ألمانيا واليابان . تم عمل هذا علي مدى فترة زمنية خمس سنوات . (الكابلات)

في صناعة الطلاء ، في منتصف التسعينيات (1990) ، وأكثر دقة في أقسام تشطيب وإعادة تشطيب السيارات (والتي تمثل 12 في المائة من حجم السوق العالمي للطلاء) . برزت Hoechst كشركة عالمية في مجال التخصص التكنولوجي ، إن تشطيب السيارات من الأعمال كثيفة التكنولوجيا التي تتطلب فاعلين أقوياء يتعاملون مع عملاء أقوياء : منتجي السيارات . التحدي صعب إلي حد أن الشركة الأمريكية الرائدة عالمياً PPG باعت أصولها في أعمال طلاءات الديكور (بيعت Corova إلي ICI) لكسي تركز مواردها علي اثنين من أنشطتها الجوهرية : التخصصات الصناعية وتشطيب السيارات . أولاً ، أنشأت Hoechst شبكة كثيفة من وحدات التصنيع عبر أوروبا . لقد توقعوا سياسة ترشيد الشراء التي طبقها منتج السيارات في التسعينيات (1990) . توسعت Hoechst في عمليات من خلال التملكات في أوروبا وأمريكا الشمالية وازدادت في تميزها مع التنمية السريعة في اثنين من التكنولوجيات الحديثة ، البودرة وتشطيب السيارات القائمة علي المياه ، والتي تحافظ علي البيئة من تلوث المذيبات . انتقلت هذه التكنولوجيات الحديثة خلال شبكة الشركة العالمية ، وكانت ناجحة بصفة خاصة في أمريكا الشمالية . في منتصف التسعينات (1990) اشتملت عمليات Hoechst علي 20 وحدة صناعية ، 40 شركة تابعة للمبيعات علي المستوى العالمي وذلك في مجال تشطيبات السيارات

والطلاء الصناعي . كانت الأنشطة البحثية مركزة في مركز تكنولوجياي واحد في Wuppertal . تحققت التكاليف التكنولوجية علي مستوى المصنع لكي تساير متطلبات العملاء النوعية . ومع ذلك ، بصفة عامة ، تملك الشركات المتخصصة تكنولوجياً علي مستوى العالم إلي التركيز علي الإنتاج في مواقع قليلة . علي سبيل المثال ، ركزت شركة الأحذية Nokia علي تصنيع أحذية الرقبة المطاطية في فنلندا . وبقدر الاهتمام بالمكونات والأحذية الأخرى ، فقد نظموا تعاونيات في الصين ، كوريا الجنوبية ، إيطاليا وأسبانيا . صنعت Kelme المتخصصة في أحذية الرقبة منتجاتها التقنية للأطراف المهنية في أسبانيا ، بلدها الأم ، بينما أنتجت منتجاتها الأقل تعقيداً في مولدافيا ، إندونيسيا وتايوان . تسمح مثل هذه السياسات في الأعمال بكثافة العمالة بالمزيد من القرب إلي الطلب المعقد ، المساهمة في جودة الصورة الذهنية ، وتسهيل الوصول إلي المعرفة الفنية التقنية .

عرفت Palladium الشركة الفرنسية المنتجة للأحذية نفسها ، علي أنها متخصصة تقنياً علي مستوى العالم .

تعتمد عواملنا الرئيسية للنجاح علي معرفتنا التقنية الفنية ، وقدرتنا علي تصنيع الأحذية الرياضية بطريقة الضغط وطبخ المطاط عالي الجودة {...} وبذلك نستطيع أن ننافس في أسواق عالمية متميزة {...} إننا طموحون ولكن لا نزال مقيدين بالموارد المالية .

خصصت Palladium 80 في المائة من إنتاجها في تونس ، و20 في المائة في فرنسا لتشطيب المنتجات . كانت نسبة أكثر من 75 في المائة من المبيعات تتم في الخارج ، أساساً في أوروبا . تأخر المزيد من التوسع عبر القارات إلي أن استطاعت الشركة أن توفر موارد كافية لإقامة عمليات تشغيلية في أمريكا الشمالية وآسيا .

أحياناً تمثل الشركات المتخصصة تكنولوجياً علي مستوى العالم أهداف تملك مثالية للشركات متعددة الجنسيات والتي تخطط لتوسيع نطاق أقسامها أو تزيد من حصتها التسويقية في أنشطة القيمة المضافة العالية . بدون ذلك فإن الشركات المتخصصة تكنولوجياً علي مستوى العالم تميل إلي استثمار ميزتها التنافسية التقنية ، تجدد قيادتها التقنية وتزيد من نطاقها الجغرافي إلي كل مجموعة الأسواق الأساسية .

الأطراف ذات الوضع المتميز في مجال الرفاهية العالمية

في دراستنا تم تصنيف عدد من الشركات في هذه الفئة . إنها جميعاً تنتمي إلى قطاع السلع الاستهلاكية : Charles Jourdan (فرنسا) Clergrie (فرنسا) Pancaldi (إيطاليا) Fratelli Rossetti (إيطاليا)، وعلامات تجارية في مجال الرفاهية أخرى متعددة في صناعة الأحذية ، شركة Codiva (بلجيكا وأمريكا) Caffarel (إيطاليا) Coq Blanc (فرنسا) وماركات في الأسواق عالية المستوى أخرى عديدة .

كما في التجمع العقودي السابق ، فإن الشركات في هذه الفئة تعتمد علي التميز القوي الذي يوفر لها سهولة الوصول إلى الأسواق العالمية ، ولكن هنا التميز يعتمد علي قمة المنتج وجودة الخدمة (بدلاً من الخبرة التقنية) مع اسم شركة قوى وصورة ذهنية تحمل إشارات بنود الرفاهية . إن الميزة التنافسية للأطراف ذات الوضع المتميز في مجال الرفاهية العالمية غالباً مطمورة في مزايا معينة محلية . وبدقة أكبر، تستفيد الشركات في هذه الفئة من الصورة الذهنية لبلداتها الأم ، علي سبيل المثال ، صورة إيطاليا الذهنية للرفاهية - الأحذية ، فرنسا - الأغذية ، الخ . تساعد الصورة الذهنية للرفاهية علي اختراق الأسواق الرئيسية العالمية . يعبر وجود الشركة في المدن الأساسية علي مستوى العالم أيضا عن رمز للفتح العالمي ويساعد علي تقوية الصورة الذهنية للشركة . الصورة الذهنية للبلد الأم والعلامة التجارية العالمية يسيران جنباً إلى جنب .

اختصاراً ، باريس هي عاصمة الموضة . (في أحذية الرفاهية ، تعطيك العلامة التجارية الفرنسية الفرصة) والمصدقية للنجاح في الخارج . { ... } النجاح في الولايات المتحدة مهم جداً . أيضا تعطي آسيا مصداقية للعلامة التجارية . إذا كنت ناجحاً في آسيا ، تستطيع أن تتأكد بأن ذلك سوف يؤثر علي وضعك في أوروبا وفي الولايات المتحدة .

طالما أننا نتحدث عن منتجات الرفاهية ، فإن النطاق "الجغرافي" المناسب يتمثل في أضلاع المثلث : الولايات المتحدة ، اليابان ، وأوروبا . نحن أقوياء في أوروبا ، ومستقرين جيداً في الولايات المتحدة وفي اليابان لقد حققنا

المركز الأول لوضعنا علي مستوى العالم كعلامة تجارية ذات مكانة عالمية {...} إنك في حاجة إلي أن تكون في أكبر عشرة مدن ، في أفضل شارع . وبعد ذلك تستطيع أن تبيع في محلات معفية من الضرائب وفي متاجر مشهورة : ذلك حيث توجد أحجام المبيعات وهوامش الربح الكبيرة والحقيقية .

لدى الأطراف العالمية في هذه الفئة غالباً تركيز ضيق جداً علي المنتجات عالية السعر وباسم تجاري له مكانته . علي قمة هرم السوق ، يستهدف الكثير من الشركات قسماً معيناً ، علي سبيل أحذية الرفاهية للسيدات ، أو أحذية الرفاهية للخروج . في صناعة الشوكولاته كان قسم الرفاهية يمثل 2 في المائة من السوق ، كانت المهيمنة للحرفيين المحليين ولشركات مثل Godiva أو Caffarel . نطاق القسم لشركة مثل Lindt (علي سبيل المثال) كان مختلفاً : كان لديها بعض منتجات السوق المتميز المتنافسة مع Godiva ، ولكن مدى منتجاتها كانت أكثر اتساعاً ، وكانت علامتها التجارية وصورها الذهبية مختلطة (علي الأقل في قارة أوروبا ، حيث استطاع المستهلكون أن يجدوا المنتجات في قنوات توزيع الأسواق الكبيرة .

تطور الأطراف ذات الوضع المتميز في مجال الرفاهية العالمية صورة ذهنية متماسكة للعلامة التجارية ومدى المنتج عبر الحدود مع تكييفات محلية هامشية جداً . إنهم يمتلكون بصفة عامة خط منتج جوهري متناسق والذي يمثل الحجم الأكبر في نشاطها العالمي والتكيفات مقصورة علي التفاصيل التقنية مثل الأحجام ، الألوان أو التعبئة . تميل مثل هذه الأطراف إلي تركيز الإنتاج في بلدها الأم (علي الرغم من نسبة المبيعات العالمية في الأسواق الأجنبية) . يرجع هذا إلي أهمية الصورة الذهنية للبلد الأم وإلي لافتة ، " صنع في ..."

إنها مسألة مصداقية العلامة التجارية . في صناعة الأحذية يوجد مكون عاطفي كامل حول المصادر الخارجية للشراء في آسيا . والذي مرادفاً للأسواق الكبيرة الرخيصة . ومن ثم ، فعلي الرغم من تكلفة العمالة العالية فإن لدي شركتنا أربعة مصانع في سويسرا، اثنان في فرنسا ، وواحد في بريطانيا .

استفاد منتجو أحذية الرفاهية الإيطاليون من الصورة الذهنية القوية للموضة والميزة النسبية لتكاليف العمالة ، حيث معظم التصنيع كان يتم في إيطاليا . حاول منتجو أحذية الرفاهية الفرنسيون أن يحتفظوا بالجزء الكبير من التصنيع في بلدهم الأم ، ولكنهم أيضا جعلوا مصادر إنتاجهم في الخارج (أو تصاريح علامات تجارية مباحة) في بلدان مجاورة : أسبانيا ، البرتغال ، وإيطاليا . علي سبيل المثال تصنع Charles Jourdan أحذيتهمما للسيدات للرفاهية في فرنسا ، ولكنهم لديهم فريق في أسبانيا لشراء الكعوب ، ومقاولين من الباطن في إيطاليا لإنتاج أحذية الرجال والتي لا تعتبر المنتجات الأساسية للشركة) . باعت شركة Fratelli Rossetti من إيطاليا تصاريح إنتاج لعلامتها التجارية في أسبانيا ، تركيا ، المكسيك ، اليونان ، وفي آسيا للتصنيع المحلي والبيع .

لوحظ نمط مماثل في حالة حلوي شوكولاته الرفاهية .

تورد بلجيكا لكل العالم فيما عدا أمريكا الشمالية . أن لدينا مصنعا في أمريكا والذي يورد للولايات المتحدة وكندا ، ولكن بقية العالم يستورد من هنا . إنه مهم ، حيث هناك أماكن مثل اليابان يريدون الشيء الحقيقي ، والذي يعني " صنع في بلجيكا "

إن تركيز التصنيع في البلد الأم يتفق أيضا مع قواعد أخرى : توافر المهارات ، أو اللوازم اللوجستية .

تتبنى الأطراف ذات الوضع المتميز للرفاهية العالمية استراتيجية تنافسية متماسكة

- منتجات عالية الجودة عالية السعر
- التركيز علي خط منتج ، وحدة النمط ولكن تنوع في البنود داخل خط المنتج
- أهمية التصميم
- تكامل جزئي لوحدة أنشطة مصب مجري أنشطة الإنتاج من خلال شبكة محلات تجزئة مملوكة بالكامل أو حاصلة علي تصريح بالعلامة التجارية أو اسم الشركة .

التصميم محوري في أسواق الرفاهية وخاصة في ملابس وأحذية الموضة . أنشأ المصممون أنفسهم شركات إيطالية كثيرة . تدير Fiamma Ferragano تصميم أحذية السيدات ، وطبقاً لما يقوله Jourdan بأن الموضة مسألة تصميم .

يجب أن نكون علي اتصال وثيق مع المصممين . أنه هم الذين يبادرون باتجاهات الموضة ، ومعظم جهودنا التسويقية تدفع المنتجات الجديدة . استراتيجيتنا في منتهى البساطة ، في ضوء المنتجات ، التصميم ، الصورة الذهنية والسعر . (صناعة الأحذية)

تستخدم العلامات التجارية في صناعة شوكولاته الرفاهية تصميم للتمييز بين وحدائهم المنتجة . تميز شركة Audiberti Caffaret مجموعتها الموسمية من " البنود المتألقة " باستخدام تصميم تعبئة خاص . هذه أيضا طريقة لإعطاء بعض الوحدة للبنود المتنوعة (مئات عديدة) .

أخيراً ، تتجه الأطراف ذات الوضع المتميز للرفاهية العالمية إلى الرقابة علي منافذ توزيع تجارها الجزئية .

استراتيجيتنا أن نزيد من عدد متاجر التجزئة التي تحمل اسمنا ، سواء كانت المتاجر التي نديرها بأنفسنا أو عن طريق رخصة العلامة التجارية . في النهاية أن نمر كل مبيعاتنا من خلال شبكتنا للتوزيع . (الأحذية)

علي سبيل المثال قد أنشأت Ferragamo شبكة من 30 محل تجزئة في أكبر المدن الأوروبية ، الولايات المتحدة الأمريكية وآسيا . قد صمم Roberto Monsoni متاجر هذه الشركة واستخدم أفكاراً أساسية متشابهة من حيث نوع الخشب ، الأرضية ، السجاد ، والكراسي الجلدية .

أيضا يحاول منتجو شوكولاته الرفاهية الرقابة علي متاجر توزيع منتجاتهم .

إنني لا أريد أن أكون في كل مكان في نفس الوقت . أولاً ، ليس لدى القدرة علي ذلك ، والأكثر أهمية ، باختصار ، إن استراتيجيتي هي التجزئة ، إنها تعني الرقابة علي منافذ توزيعنا الجزئية .

تواجه شركات الأطراف ذات الوضع المتميز للرفاهية العالمية تحديات عديدة . في أعمال أحذية الرفاهية ، علي الشركات أن تقرر في صالح توسعها المستقبلي لشبكات

توزيعها من خلال متاجر التجزئة ، والتي تمثل استثماراً مهماً . هناك لحد لمدي تكاثر مثل هذا النوع من المتاجر قد يقع بعض المنافسين تحت إغراء استراتيجيات إعادة التوطين ، وخاصة إلى البلدان منخفضة تكلفة العمالة والتي تكون غير بعيدة عن أماكن الاستهلاك : عند عمل ذلك ، تكون هناك المخاطرة بإضعاف الصورة الذهنية للشركة .

بقدر ما يكون هناك اهتمام بالسوق المتميز لخلوي الشوكولاته ، فإن الشركات تواجه نفس مسألة تمويل التوسع في شبكة تجارة تجزئتها المتخصصة . المسألة الأخرى تتعلق بالحجم المحدود لهذا القسم التسويقي . عندما تحقق إحدى الشركات التواجد في المدن الأساسية في العالم وفي الأعمال المعفية من الضرائب ، فإنه يبدو أن تكون هناك فرص محدودة للنمو .

شركات التحديات العالمية International challengers

كما هو متوقع خاصة الصناعات " المختلطة " التي درسناها تعني أن هناك تنوعاً في الاستراتيجيات العالمية بين ما هو عالمي بحت ، ما هو محلي بحت بين المجموعة العريضة من شركات التحديات العالمية يمكن تخفيض الاستراتيجيات العالمية إلى أربع استراتيجيات . تتبنى أول اثنين من مجموعة الشركات العنقودية استراتيجية دفاعية :

- الشركات التي تسعى إلى الريادة علي مستوى القارة ؛
- الشركات التي تسعى أساساً إلى دوام مراكزها في بلدانها الأم وتعتبر التصدير نشاطاً مكملأ .

يلخص الجدول 4-6 الخصائص الأساسية لكل مجموعة عنقودية . يعطي الجدول 5-6 أمثلة للشركات التي تنتمي إلى كل مجموعة عنقودية في دراستنا .

شركات الريادة علي مستوى القارة

تركز شركات الريادة علي مستوى القارة تنميتها العالمية علي قارة واحدة ، ولها نطاق قسم كبير نسبياً . بصفة عامة ، إنها تعطي اهتماماً خاصاً لأقسام المنتج-السوق التي لها أهمية ذات دلالة في منطقتها الجغرافية . علي سبيل المثال ، Nippon Paint

and Kansai Paint كان لها نفوذ خاص في تشطيب وإعادة تشطيب السيارات ، إذا أخذنا في الاعتبار منتجي السيارات اليابانية في آسيا . كانت Hershey تتمتع بسيطرة خاصة في صناعة ألواح الشوكولاته التي كانت تمثل جزءاً حيوياً في استهلاك حلوى الشوكولاته في أمريكا الشمالية .

ينظم أصحاب الريادة علي مستوى القارة التصنيع تنظيمياً قارياً ، وبحقون مسرعات مرتفعة من التكامل والتنسيق عبر الأقاليم . مدى تنوع المنتجات والخدمات معياري نسبياً داخل الإقليم ولكنه يساير المواصفات علي مستوى القارة (في مقابل القارات الأخرى) . تتميز استراتيجيتها التنافسية بالخصائص الآتية :

- ابتكار المنتج - (معدل مرتفع من تقديم منتج جديد) ؛
- كفاءة التصنيع ؛
- أهمية الخدمات .

جدول رقم 4-6 أربعة أنماط للتحدي العالمي

القادة القاريون	شركات تحدي القرص العالية	أطراف التميز الجغرافي	أطراف التركيز علي بلد معين
نطاق الجغرافي	البلد الأم وعدد قليل من البلدان الأساسية الأجنبية	مجموعة من البلدان تشكل منطقة تنافسية - تشمل البلد الأم .	البلد الأم (صادرات هامشية لعدد قليل من البلدان)
نطاق القسم	عدد قليل من الأقسام	ضيق نسبياً	ضيق
سياسة الاستثمار الاجنبي	استثمارات تجارية وتصنيعية كثيفة	استثمارات تجارية كثيفة	صادرات
التنميط	متجانس نسبياً	متجانس	متجانس
التكامل العالمي في أنشطة سلسلة القيمة	التكامل علي المستوى القاري	متغير	التكامل داخل التميز الجغرافي

جدول 5-6
المجموعة العنقودية لشركات التحدي العالمي

أطراف التركيز علي بلد معين	أطراف التميز الجغرافي	شركات تحدي الفرص العالمية	القادة القاريون	
————	Lloyd	Eram	Mizuno	صناعة الأحذية
————	Silisol	ABB	Draka	صناعة الكابلات
V33	Maestria	Total	Dyrup	صناعة الطلاء
Nutrexpa	Cloetta	Natra	Hershey	الشوكولاته

المنطق المساند في هذه الشركات هو العمل علي تحقيق واستمرار الريادة علي مساحة جغرافية كبيرة نسبياً . مقارنة بالأطراف علي مستوى العالم ، فإنها تقدم خطوط إنتاج التي تتفق بصفة خاصة مع الظروف القارية ، في ضوء تنوع عال نسبياً وابتكارات محورية . مقارنة بالمنافسين المحليين ، إنما تحقق كفاءة تصنيعية عالية وهياكل تكاليف مفضلة . إن الأهمية التي تعطي للخدمات هي الطريق إلي كسب ولاء العميل واستجابة للتركيز علي التوزيع .

في دراستنا تم تصنيف شركات عديدة في هذه الفئة : في صناعة حلوى الشوكولاته ؛ (الولايات المتحدة) Kraft Jacobs Suchard ، (فرنسا) Cantalou ؛ في صناعة الطلاء ؛ (اليابان) Nippon Paint and Kansai (السويد) Beckers ؛ في صناعة الأحذية (اليابان) Mizuno ؛ في صناعة الكابلات (الهند) Draka ، (اليابان) Sumitomo .

يقوم الرواد القاريون غالباً بغزوات في القارات الأخرى ، ولكن هذه الأنشطة عبر البحار تبقي هامشية وتنتهي غالباً بالانسحاب . علي سبيل المثال ، حاولت الشركة الرائدة اليابانية Mizuno في صناعة أحذية الرياضة - الخروج حاولت التوسع في الولايات المتحدة الأمريكية وفي أوروبا مدعومه بمنشآت ذات

الأسواق العالمية وبالتمويل اللازم . بدأت في عام 1990 في إقامة عدد قليل من شركات البيع التابعة ، وفي منتصف التسعينيات (1990) أكثر من 90 في المائة كانت لا تزال قاصرة علي اليابان والبلدان الغنية في آسيا .

وقعت الشركة الأمريكية Hershey الرائدة في صناعة الحلوى تحت إغراء السوق الأوربي : أشرفت علي إدارة بعض الشركات (في ألمانيا ، بلجيكا ، وإيطاليا) وباعت تراخيص في اليابان . ومع ذلك ، كان يبدو أنها تركز علي القارة الأمريكية ، حيث أنفقت الكثير علي عمليات الإنتاج الكبير وواصلت تدشين منتجات جديدة . هذه الاستراتيجية زادت من حصتها التسويقية في أمريكا الشمالية علي حساب Mars . في عام 1994 كانت حصة Hershey التسويقية 34.5 في المائة في الولايات المتحدة الأمريكية .

شركة Jacobs Suchard إحدى الشركات الأوربية الرائدة في صناعة الشوكولاته أشرفت علي إدارة شركة Brach في الولايات المتحدة . ولكنها غيرت اتجاهها بعد ذلك ، وباعت أصولها في الولايات المتحدة ، ودعمت مركزها الأوربي بشراء Marabou الشركة الرائدة الاسكندنافية .

من الواضح أن لدينا الاستعداد لكي نكون فاعلين كبار في أوروبا في مجال الشوكولاته . عندما يقال هذا ، فإن الاستراتيجيات يمكن أن تكون مختلفة قليلاً من بلد إلي آخر ، مع وجود علامات تجارية قوية عند أي إجراء . اليوم نحن رواد أقراص الشوكولاته ، علي الرغم من أن Nestlé رائدة صناعة الشوكولاته بصفة عامة .

رشدت Jacobs Suchard العلامات التجارية في وثائق حافظة تبيان أعمالها وأنشأت علامات تجارية أوربية Eurobrands ومظلة علامات تجارية ، علي سبيل المثال Milka ذات العلامة الرائدة في قسم أقراص الشوكولاته ، وهناك منتج Milka Lila Pause قضيب شوكولاته يتفق مع المذاق الأوربي ويتنافس مع قضبان Mars . بعد عدد من التملكات والاندماجات حسنت شركة Jacobs Suchard من كفاءتها التصنيعية خلال تخصص مصانعها علي المستوى الأوربي .

في صناعة الكابلات أشرفت المجموعة الهولندية Draka وأدارت عدداً من شركات الكابلات الصغيرة في كل أنحاء أوروبا ، وبدأت في تشكيل اتحاد فيدرالي أوروبي تناول أنشطة في أقسام عديدة في الصناعة .

يمكن للشركات الصغيرة أن تتطلع أيضاً إلى الريادة ، علي الأقل في قسم من أقسام الصناعة . تقدم حالة Cantalou تصديراً جيداً لهذه الأنشطة في صناعة حلوي الشوكولاته كانت Cantalou مشروعاً عائلياً في إحدى المدن الفرنسية ، لكي تستطيع البقاء في خضم تيار التركيز السريع في الصناعة ، ركزت الشركة علي صناعة الشوكولاته تحت لافتات خاصة بهدف أن تصبح رقم واحد في أوروبا في هذا النشاط . وصلت مبيعات Cantalou في عام 1995 إلى 2.8 بليون فرنك فرنسي ، 50 في المائة منها كانت خارج سوقها الوطني (أسبانيا ، ألمانيا ، إيطاليا والبرتغال) . تملك Cantalou أعمالاً صغيرة كثيرة في أوروبا لكي يسهل عليها دخول الأسواق الأجنبية ، وتسيطر علي مجموعة متنوعة من التكنولوجيات . كان لدى Cantalou مصنع واحد في بريطانيا ، مصنعان في ألمانيا ، ثلاثة في أسبانيا ، وتسعة في فرنسا ، وكانت المصانع متخصصة لكي تحقق تميزاً في الإنتاجية . تم المحافظة علي التكاليف منخفضة ، وأديرت الجودة بدقة لتلبية مستويات المعايير والأسعار التي يتوقعها الموزعون . كان التوسع في سلاسل التجزئة المتعلقة بالأغذية ونجاح اللافتات الخاصة تمثل بحق ، فرصاً مهمة لمثل تلك الاستراتيجية . تنافست Cantalou مع الشركة الألمانية والشركة الإيطالية من أجل الريادة في هذا القسم من السوق .

في صناعة الطلاء ، أصبحت المجموعة الهولندية Dyrup الرائدة الأوروبية في قسم منتجات معالجة الأخشاب ، وكانت المجموعة السويدية Beckers تنافس بنجاح مع أطراف عالمية مثل ICI and Akzo Nobel . كانت Becker مشاركة في أقسام متعددة : طلاء المستهلك (Alcro Beckers) ، التغليف الصناعي Becker ، والتغليف الصناعي للأخشاب (Acroma) ، والألوان للفنانين (رائدة عالمية مع منتجها Col Art) . كانت قوة Becker في تغطية اللفات ، وبمحصنة تسويقية مهمة تصل إلي 24 في المائة في أوروبا ، وخاصة في الشمال ، ووحدات إنتاجية

في السويد ، فرنسا ، إيطاليا ، ألمانيا ، والمملكة المتحدة . قد باعت المجموعة خارج أوروبا العديد من تراخيص الإنتاج وأثبتت تفوق تكنولوجيتها الخاصة بتغطية الملفات . في قسم طلاءات الديكور كانت Alcro

رقم واحد في اسكندنافيا ، ولها مراكز ومشروعات ملفتة في دول البلطيق ، استونيا ، لتوانيا ، بولندا ، وفي ألمانيا وفي روسيا . كان نمو Beckers في أوروبا الجنوبية مركزاً على أقسام السوق عالي المستوى . كان الغرض الإستراتيجي للمجموعة أن تكون بين الرواد الثلاثة في الوحدة الأوروبية قبل أن تشارك في قارات أخرى .

كان لدى الرواد القارين وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بإستراتيجياتهم العالمية المستقبلية . أولاً ، أهم قد يفضلون ترابط مراكزهم القارية . ثانياً ، قد يكون بعضهم قد وقع تحت إغراء استثمار ميزة تكنولوجية مهمة على نطاق عالمي (وتلحق شركاتهم بمجموعة التخصص التكنولوجي العالمي) .

يمكن تحقيق هذا بالتركيز على النشاط عالي التكنولوجيا وبيع باقي الوحدات ، أو من خلال استراتيجية مزدوجة مع خط إنتاج عالمي ، وبعض خطوط إنتاج إقليمية . ثالثاً ، قد تقع الشركات الرائدة على المستوى العالمي تحت إغراء التحرك بين القارات وتلحق بمجموعة شركات إعادة الهيكلة عبر القوميات . في هذه الحالة قد يشاركون في الاندماجات بين القارات .

شركات تحدى الفرص العالمية

في دراستنا يمكن تصنيف عدد من الشركات في فئة (عدم التناسق النسبي) : في صناعة الطلاء ، (فرنسا) Total ؛ في صناعة الكابلات ، (السويد) Ericsson- Cable ؛ في صناعة الشكولاته (أسبانيا) Natra (ألمانيا) Katjes ؛ في صناعة الأحذية (فرنسا) Eram . توجد هذه الشركات بصفة عامة بين الشركات الصناعية الرائدة في بلدها الأم أو في قسم خاص في صناعاتها . وبقدر ما يكون هناك اهتمام بالتنمية العالمية ، فإن هذه الشركات تميل إلى التركيز على عدد قليل من الأقسام (كابلات عالية الجهد في ABB) وأن تقتض الفرص العالمية (بمعنى ، فرص التملكات العالمية كما في Total) .

في دراستنا كان الكثير من هذه الحالات أقساماً في شركات كبيرة ، على سبيل المثال ABB, Nokia and Ericsson, Total Paint . الأكثر من ذلك ، أن مشروعات الأعمال (هنا الطلاء أو الكابلات) تكون على محيط "بؤرة أعمال" هذه المجموعات . قد يفسر هذا الوضع السلوك الانتقالي والتنصيد للفرص لإستراتيجيات مثل هذه الشركات . توضح أعمال الطلاء في مجموعة Total هذه النقطة . كان جوهر أعمال مجموعة Total صناعة النفط ، والتي فيها تنوعت إلى الصناعة الكيميائية ، بما في ذلك التخصصات الكيميائية مثل الطلاء . تحقق التنوع من خلال الكثير من التملكات . كانت التملكات الأولى والأكثر أهمية في فرنسا ، حيث حصلت Total بسرعة على حصة تسويقية ملفتة ، وعلامات تجارية ذات مكانة مثل Avi (طلاء المستهلك) وأيضاً La Seigneurie (طلاءات الديكور للمهنيين) . ثم أعطى التملك الكبير المركز الرابع لشركة Total في السوق البريطاني . تم اقتناص فرص أخرى في البرتغال ، في المجر ، في الصين ، وفي فيتنام . نتيجة لذلك أصبحت Total المتحدى الأوروبي لكل من ICI and Akzo Nobel (اللتان صنفتا على أنهما ضمن الشركات أصحاب إعادة الهيكلة عبر القوميات) . ومع ذلك كان من الصعب تحديد النطاق الجغرافي للشركة والتعاون الذي كان يمكن توقعه من هذه الأصول المنتشرة في منتصف التسعينيات . هل يجب أن تدير Total أنشطتها الطلانية كحافطة مينة لأعمالها ذات التركيز على بلد ما ؟ هل يجب أن تركز أولاً على أوروبا وتلحق بمجموعة الرواد القارين ؟ هل يجب أن تتفق بكثافة في قارات عديدة وتلحق بمجموعة إعادة الهيكلة عبر القوميات ؟

هذا هو نوع الموضوعات التي تواجهها شركات التحديات العالمية المنتهزة للفرص . بل إن البعض منها قد ينسحب من دائرة العمل . على سبيل المثال ، كان السحدي أمام Nokia قيادة نمو التليفون المحمول (والذي يعتبر أساساً اتصالاً لاسلكياً) . مع الأخذ في الاعتبار الموارد اللازمة للمنافسة مع الأطراف العالميين مثل Alcatel and BICC في صناعة الكابلات لم يكن من الغريب أن تنسحب Nokia من أعمال الكابلات في أواخر التسعينيات (1990) .

طبقاً للمصطلحات التي استخدمها (Miles and Snow 1978) ، فإن شركات التحديات العالمية تبدو أنها تتبنى أحد أوجه استراتيجية رد الفعل . قد يبدو اقتناص الفرص أنه ينبع من إدراك وجود بيئة غير مستقرة والتي تتطلب استراتيجية تكيف . يبدو هذا أنه الحالة في صناعة الأحذية بالنسبة لشركة مثل Eram . واقعياً ، كان سوق الحجم الكبير في صناعة الأحذية من الأعمال المضطربة. من زاوية الإنتاج ، كانت المنافسة من البلدان ذات العمالة منخفضة التكاليف ، علي سبيل المثال ، في آسيا شديدة جداً . ومن زاوية التوزيع ، قوة الموزعين المتخصصين في نسب الخصم كانت في تزايد جذري . كانت Eram الشركة الفرنسية ذات الأنشطة المتنوعة الكبيرة تصنع وتوزع منتجات مختلفة كثيرة: أحذية الموضة رخيصة الثمن نسبياً في أسواق الحجم الكبير للشباب تحت علامة Eram التجارية ، أحذية السيدات في الأسواق المتميزة تحت العلامة التجارية Divergence ، أحذية الأسواق العليا - المتوسطة تحت العلامة الفرنسية Arno . كانت وحدات التصنيع (9) فرنسا، (1) البرتغال ، (1) أسبانيا : كان التوزيع من خلال 1400 منفذ تجارة تجزئة . بهذا الهيكل كانت Eram رائدة صناعة الأحذية في فرنسا في عام 1995 . باعت المجموعة أيضاً من علاماتها التجارية في بلجيكا وألمانيا ، وصدرت من خلال وكلاء البيع إلي العديد من الدول الأجنبية في أوروبا الشمالية ، في الشرق الأوسط ، وفي روسيا . ومع ذلك تجاوزت المبيعات العالمية بصعوبة نسبة 25 في المائة من إجمالي المبيعات . كانت Eram تواجه منافسة عالمية عالية متزايدة في الأسواق الأجنبية ، وبقوة الموزعين المتزايدة في الأسواق الأوروبية . هل يجب أن يركز المسئولون في الشركة علي عدد صغير من الدول ويلحقون بفئة الأطراف ذات الوضع الجغرافي التميز ؟

تلخيصاً ، يبدو أن شركات تحدي الفرص العالمية لديها طموحات متنامية ، ويمكن واقعياً ، أن يكون نطاقها الجغرافي كبيراً تماماً ويمتد فيما وراء قارة واحدة . ومع ذلك ، إذا سلمنا بوجود تشتت في مبيعاتها العالمية ، فإنها نادراً ما تحصل علي حصة تسويقية مهيمنة في بلد أجنبي . يبدو أن العديد من هذه الشركات تمر بمرحلة عابرة ، انتظارا لتقرير أولويات الشركة أو توضيح حالات عدم التأكد البيئية . في هذا السياق ، يفضل المديرين أن يستجيبوا للقيود والفرص البيئية .

أطراف الأوضاع المتميزة جغرافياً

في دراستنا تم تصنيف عدد كبير من الشركات في هذه الفئة : علي سبيل المثال ، في صناعة الشكولاته ؛ (السويد) Cloetta ، (فنلندا) Fazer ، (ألمانيا) Ludwig ، (أسباني) Valor ؛ في صناعة الكابلات ؛ (فرنسا) Silisol ، (أسبانيا) Acebsa ، في صناعة الطلاء ؛ (إيطاليا) Max Meyer (إيطاليا) Boero ، (أسبانيا) Barpimo ، في صناعة الأحذية ؛ (ألمانيا) Lloyd .

ثلاث شركات تدافع عن مركزها (القوى) في بلدها الأم ، وتوسع إلى منطقة جغرافية أكبر ، التي تتضمن البلدان المجاورة أو مجموعة بلدان تشكل منطقة تنافسية متجانسة أو محمية . قد تتفق المنطقة التنافسية مع مجال تأثير ثقافي أو اقتصادي (مستعمرات قديمة ، تكتلات تجارية) ، ومجموعة من البلدان حيث يتميز العملاء بسلوك متشابه ، أو منطقة تتفق مع النطاق الجغرافي للعملاء . في هذه الشركات يدرك أعضاء الإدارة العليا الطبيعة المزدوجة للمنافسة العالمية . إنهم يعرفون الاستراتيجيات العالمية المناسبة ، ولكنهم يلاحظون أن المنافسين العالميين يتركون مساحات لأولئك الذين يفضلون الاستجابة إلى المتطلبات أو الظروف المحلية . علي عكس الأطراف التي تركز علي بلد ما (انظر القسم التالي) فإن أطراف الوضع المتميز جغرافياً يوسعون من نطاقهم الجغرافي إلى مناطق تنافسية متجانسة أكثر اتساعاً لكي تنمو ، وصولاً إلى الحجم الحرج ومواصلة الاستمرار في مراكزها في الأجل الطويل .

تستثمر المناطق المتنافسة عن طريق مدى متناسق من المنتجات واستثمارات تجارية مرتفعة ، شاملة الشركات البيعية التابعة لكي توفر خدمات متميزة للعميل . تحدد أطراف الوضع المتميز جغرافياً ميزتها التنافسية علي أنها الاستجابة الإقليمية ، والتي تسمى كمجال ضعف لدى الأطراف العالمية . حالة شركة Fazer (صناعة حلوي الشكولاته ، فنلندا) تقدم تصوراً جيداً لهذه الاستراتيجية العالمية .

ليس لدينا أية فرصة لكي نصبح علي المستوى العالمي ، أو مجرد طرف علي المستوى الأوروبي لأننا شركة متوسطة الحجم تواجهنا عمالقة عالميون . لهذا السبب نحن نعرف أننا يجب أن نكون أقوىاء في اسكندنافيا ، وفي البلدان

حول بحر البلطيق ، وروسيا بالطبع في هذه البلدان يمكن تطوير نظام لوحيدات الإنتاج والتسويق . نضيف إلي هذا وضعا متميزا عالميا ومحدداً : السوق العالمي المعفي من الضرائب . في هذا المجال الجغرافي قد خفضنا كثيراً من عدد علامتنا التجارية . الآن نركز في اسكندنافيا حول عشرة منتجات بينما في منطقة البلطيق ما بين إثنين أو ثلاثة منتجات . نتيجة لذلك ، نحن أقوياء في هذه المنطقة . في اسكندنافيا ، نحن ترتيبنا الثاني بعد Marabou (تملكتها حالياً Kraft Jacobs) ونحن رقم واحد في صناعة الحلوى {...} في استونيا نحن رقم واحد ، في لاتفيا Latvia نحن أقرب إلي رقم واحد {...} منذ عشر سنوات مضت كنا شركة محلية {...} إذا لم نغير الاستراتيجية سوف لا نكون في مجال الصناعة بعد ذلك .

قد يختلف أطراف الوضع المتميز جغرافياً ؛ كل شركة عن الأخرى في الطريقة التي تحدد بها منطقتها التنافسية ، وفي غط الميزة التنافسية التي طورها هذه الشركات . في كثير من الحالات تعتمد علي التميز في المنتجات ، التي تلبي المتطلبات الإقليمية ، صورة ذهنية لعلامة تجارية قوية ، جودة المنتجات والخدمات ، تصنيع كفاء ومرن ، الخ . يعتمد عدد من الشركات أيضا علي التكاليف التنافسية . يستفيد المنافسون المحليون أصحاب الشركات متوسطة الحجم من تكاليف النقل الأكثر انخفاضاً (عند مقارنتها مع الأطراف العالمية البعيدة) والمصروفات الإضافية الأكثر انخفاضاً . إنهم لا يعانون بالضرورة من النطاق الأصغر (بقدر الاهتمام بالتصنيع والتسويق) : إن ذلك يعتمد علي حصتهم التسويقية النسبية في منطقتهم التنافسية .

إن المنطقة التنافسية تحدد غالباً علي أنها منطقة متجانسة مع القرب الجغرافي . تختار كثيراً من الشركات أن توسع عملياتها داخل مجموعة من البلدان المجاورة . علي سبيل المثال صدرت شركة Acebsa (من أسبانيا) 50 في المائة من أسلاكها المعالجة بالأنامل إلي البلدان المجاورة في الاتحاد الأوربي . كانت منطقتها التنافسية محددة بتكاليف النقل المهمة والتي تحد من نطاق التصدير .

شركة Boero (الإيطالية) المتخصصة في تغطية قوارب الزهة عرفت منطقتها التنافسية بأنها البلدان المجاورة مع وجود حجم من القوارب له دلالة : فرنسا ، سويسرا ، أسبانيا ، اليونان وتركيا . وسعت شركة Barpimo (أسبانيا) أنشطتها إلى أمريكا اللاتينية وذلك مع مصنع في شيلي ، ومشروع مشترك في المكسيك ، وإلى أوروبا اللاتينية : إيطاليا وفرنسا . شركة STO (ألمانيا) متخصصة في طلاء المباني (وخاصة الواجهات) استهدفت البلدان المجاورة : فرنسا ، سويسرا واسكندنافيا .

يحدد عدد كبير من أطراف الوضع المتميز جغرافياً منطقتها التنافسية ، طبقاً للنطاق الجغرافي للعملاء المستهدفين . علي سبيل المثال ، Silisol (فرنسا) متخصصة في كابلات القوى ذات الحرارة المرتفعة ، تبعت التوسع العالمي لعمالها الفرنسيين في صناعة الأجهزة المنزلية . تطورت أنشطة Silisol في البلدان الأوروبية مع شركات أعمال الأجهزة المنزلية المهمة : ألمانيا ، إيطاليا ، أسبانيا ، وأوروبا الشمالية .
تحدد سياسات العملاء الشرائية الفرص العالمية لموردي المكونات :

شركات Bosch, Siemens وأيضا Electrolux منظمة بصورة جيدة من أجل مصادرها أن لديها مديري سلع وتنظيمات المصفوفة حيث يتم تكامل الشراء . هذا النمط من عملية الشراء مفضل لدى الموردين ، مثلنا تماماً ، الذين يتبعون عملاءهم عبر الحدود .

في صناعة حلولى الشكولاته ICAM (إيطاليا) المتخصصة في تصنيع منتجات الحلوى تحت لافتات خاصة استهدفت البلدان الأوروبية حيث توزيع الحجم الكبير كانت له دلالة لافتة أو أنه سريع النمو : ألمانيا ، أسبانيا والبرتغال . إنها لم تتوسع في فرنسا حيث كانت Cantalou تتمتع بمركز شبه احتكاري .

عدد قليل من أطراف الوضع المتميز جغرافياً يعرف منطقتها التنافسية طبقاً لتركيبة علي مدى تنوع منتجاته . تختار هذه الشركات البلدان حيث يفضل المستهلكون مسابرة خصائص منتجاتها . علي سبيل المثال ، Valor (أسبانيا) ، Thornton (بريطانيا) كلتاها ركزت علي هدايا الشكولاته الفاخرة .

نحن شركة (Valor) لدينا استراتيجية تميز مركزة . إننا ننتج شokolates خالصة عالية الجودة ، في أسبانيا لنا الريادة في شokolates a la taza (مشروب شokolates) ، مشروع أعمال لم تطرقه أية شركة عالمية {...} إن مدى تنوع منتجاتنا يتمثل في الهدايا غالية الثمن {...} ونحن نبيع من خلال محلات الشokolates {...} نحن نستهدف عدد قليل من البلدان الأجنبية : البرتغال ، الأرجنتين واليابان ، ونحن نختار الموزعين بعناية الذين يسهل وصولهم إلى محلات الشokolates .

من قاعدتها الإنجليزية ، استهدفت Thornton عدداً قليلاً من البلدان الأجنبية ، التي لها تقاليدھا وطلبها المهم من أجل الشokolates الفاخرة : فرنسا وبلجيكا (حيث يتحكمون في منافذ التوزيع) والبلدان الغنية في آسيا - المحيط الهادي (حيث يبيعون من خلال شبكة تراخيص امتياز العلامة التجارية) عدد قليل من العلامات التجارية القومية مثل Church or John Lebb سيطر علي سوق أحذية الرجال مرتفعة السعر . اختارت شركة Floyd (ألمانيا) مدى سعر (حوالي DM200) وأعدت توطین إنتاجها في مالطا (بينما لا تزال Church تصنع أحذيتها في بريطانيا) . كانت Lloyd تهيمن علي السوق الألماني ، ولكنها توسعت بنجاح إلى أوروبا الشمالية، منطقتها التنافسية : النمسا ، هولندا ، الدانمرك والسويد حيث يهتم الرجال بالراحة ، السلامة ، والأناقة " الكلاسيكية "

تقتنص أطراف الوضع المتميز جغرافياً حصة تسويقية عالية في المنطقة التنافسية التي تختارها . عندما تعتمد هذه الشركات علي التمييز - استناداً إلي المهارات التكنولوجية أو الاستجابة الإقليمية ، فإنها تستطيع أن تنافس بنجاح مع الأطراف العالية أو القارية . عملياً ، إنها تمثل أهدافاً للتملك جذابة جداً . إن أطراف الوضع المتميز جغرافياً التي تقع تحت إغراء استراتيجية عالمية أكثر هجومية تواجه بمعضلة : الحصول علي حصة تسويقية داخل وضعها المتميز أو توسيع نطاقها الجغرافي . يمثل الحل الثاني غالباً ، خطوة كبيرة ويتطلب كمية ضخمة من الموارد مع المخاطرة بإضعاف الميزة التنافسية للشركة . تعتمد الاستجابة الملائمة غالباً ، علي ديناميات القوى البنائية في الصناعة .

أطراف التركيز علي بلد محدد

في دراستنا عدد قليل من الشركات تم تصنيفه في هذه الفئة، من بين شركات أخرى : (فرنسا) Zolpan ، (فرنسا) V33 ، (إيطاليا) San Marinese في صناعة الطلاء ، و(أسبانيا) Nutrexpa في صناعة الشكولاته . يرجع العدد الصغير للشركات في هذه الفئة إلي التحيز الذي قدمناه في اختيار العينة (إن الشركات التي تشارك في الدراسة يجب أن تكون لديها نسبة مبيعات عالية إلي إجمالي مبيعاتها أعلى من 20 في المائة) . وفي الواقع ، في الصناعات التي خضعت للدراسة الأربع المختلطة ، فإن أطراف التركيز علي بلد ما مع التصديرات الهامشية هي التي شكلت أغلبية الأعمال .

تركز هذه الأطراف علي البلد الأم وتدافع عن مركزها ضد الغزو الأجنبي . توجه أنشطة التصدير إلي عدد قليل من البلدان المجاورة و/أو القليل من البلدان الأكثر بعداً التي تقدم الفرص . تعتبر الصادرات مكتملة للسوق الوطني وتبقي هامشية في استراتيجية الشركة . يتم الوصول إلي الأسواق الأجنبية من خلال العملاء . في بعض الحالات هذه الشركات لا تبحث مجرد البحث عن عملاء بطريقة مقصودة ومنظمة .

أغلبية عملائنا الأجانب يأخذون الخطوة الأولى ويستوردون كل الأصناف من الأحذية إلي الشكولاته علي سبيل المثال ، رحبت الأسبوع السابق بأحد الأشخاص ومعه عشرة أوامر شراء تساوي 100 مليون لكل طلب (ليرة إيطالية) مخصصة لكوبا . من بين الأنشطة الأخرى ، كان مسئولاً عن أوامر الطلاء . أنا لا أعرف عدد الفنادق هناك . (الطلاء)

يلدرك مديرو هذه الشركات المنافسة العالمية علي أنها أساساً متعددة المجليات . ولذلك ، فإنهم يعتقدون أن هناك مساحة للشركات المحلية التي تركز علي سوقها المحلي وفي النهاية يحصلون عدداً قليلاً من الأسواق الأجنبية .

تستثمر أطراف التركيز علي بلد ما عموماً ، خاصة تعدد المجليات لبعض الأقسام في صناعتها . إنها تدعم بجد وإجتهاد صورتها الذهنية للشركات المتخصصة

تقنياً وحضورها في شبكة توزيع معقدة . ركزت Zolpan علي طلاءات الديكور التي تباع للمهنيين والتي كانت واحدة من أكثر الأنشطة متعددة المخلبات في صناعة الطلاء (الفصل الأول) . اعتمدت أيضا علي سهولة وصولها وحضوره في شبكة التوزيع .

يبدو سهولة الوصول إلي شبكات التوزيع المحلية أنه عنصر مهم في استراتيجية أطراف التركيز علي بلد ما . في هذا المجال تقدم Zolpan مثالاً جذرياً : كانت الشركة مملوكة لمجموعة من تجار الجملة منظمة في هيكل تنظيمي تعاوني . كان هذا أسلوباً جيداً لتأمين المركز الثاني الذي تحتله الشركة في القسم المهني في فرنسا . ويقدر ما كان هناك اهتمام بأنشطة التصدير ، فقد استفادت الشركة من التوسع العالمي لبعض العملاء الأساسيين مثل Bouygues and Lyonnaise في قطاع البناء .

في شركة V33 ، كانت العلاقات مع سلاسل التجزئة مثل Monsieur Castorama Bricolage أو Leroy Merlin مدعومة بمادة Lasures التي تباع تحت لافتات خاصة . الأكثر من ذلك أن V33 قد تبعت منهج سلاسل التجزئة " افعليها بنفسك " في توسعها العالمي في إيطاليا ، أسبانيا ، وألمانيا .

تلخيصاً ، استراتيجية أطراف التركيز علي بلد ما توصف بما يلي :

1- تركيز مزدوج علي البلد الأم وعلي قسم متعدد المخلبات والذي يتطلب

الاستجابة المحلية ؛

2- علاقات قوية مع شبكات التوزيع ؛

3- أنشطة تصدير هامشية تحركها فرص السوق .

قد تتصور أطراف التركيز علي بلد ما ثلاث استراتيجيات تنمية أساسية . أولاً ، قد تعمل علي تقوية مكانة البلد الذي تركز عليه : هذا حل مثير عندما يكون سوق البلد الأم كبيراً بدرجة كافية لتوفير فرص النمو (الولايات المتحدة الأمريكية ، أو اليابان أو الهند) ... هذا حل حيوي عندما يتطلب قسم المنتج - السوق بعض الاستجابة المحلية (حاجات معينة) . ثانياً ، قد تصبح هذه الأطراف

من الشركات مستهدفات تملك جذابة لشركات إعادة الهيكلة العالمية ، الأطراف القارية أو شركات تحديات الفرص العالمية . ثالثاً ، قد تتحول إلى استراتيجية عالمية أكثر طموحاً وتحاول اللحاق بأطراف الوضع المتميز جغرافياً . يمثل السيناريو الأخير خطوة كبيرة : إنها تستلزم موارد وأخطار عالية (منسوبة إلى حجم الشركة) والأكثر أهمية إحداث تغيير في عقلية المديرين .

تعليقات استنتاجية

استخدمت هذه الدراسة منهج الهيئات الكلية لتحليل الاستراتيجيات العالمية استناداً إلى عدد من الأبعاد : النطاق الجغرافي ، نطاق الأقسام ، سياسة الاستثمار الأجنبي ، التنميط ، التكامل العالمي ، تنسيق أنشطة سلسلة القيمة ، المزايا التنافسية وعملية التدويل . إنها تكشف عن ثماني هيئات كلية تعطي فهماً مبسطاً وكاملاً لمجموعة من الإجراءات التنافسية التي تعتبر في جوهر الديناميات العالمية للمنافسة في الصناعات المختلطة . قد يفسر اختيار الصناعات المختلطة الهيئات الكلية المتطرفة : الاستراتيجية كاملة العالمية ، والاستراتيجية كاملة تعدد الجنسيات . علي الجانب الآخر أظهر اختيار العينة مجموعة متنوعة من أشكال الاستراتيجية العالمية ، بصفة عامة أكثر تعقيداً مما تقترحه أدبيات الإدارة الاستراتيجية والاقتصادية . قد يتشكك المرء أيضاً في إمكانية الوجود الفعلي لاستراتيجيات كاملة التطرف . لقد وجدنا عملياً مجموعة مهمة من الشركات أطراف الفئة شبه العالمية . تعبر كلمة " شبه " عن حقيقة أن هذه الشركات لا تلمي بالكامل كل معايير الكونية (السوق الذي تغطيه لا يتوزع بالتساوي حول الكرة الأرضية ، وأنها تسمح ببعض التكييفات الهامشية للظروف المحلية) . ولكن هل توجد شركات في أية صناعة يمكن أن تلمي كل الشروط حتى في المشروعات العالمية غمطياً مثل المكونات الإلكترونية ، الكمبيوتر أو الطيران المدني ؟ قد يفسر الغياب الثمر للاستراتيجيات كاملة تعدد الجنسيات عن طريق الحاجة إلى تحقيق على الأقل المستوى الأدنى من التنسيق العالمي ، لجني ثمار المراكز العالمية . في العينة المختارة ، كانت Cadbury حالة قريبة من الاستراتيجية متعددة الجنسيات . ومع ذلك ، قد أضافت بالفعل القليل من العلامات التجارية

العالمية إلى العلامات التجارية للشركات التي اشتريتها ، ونقلت بعض المهارات عبر الحدود .

تفترض النتائج أيضا عدداً من التعليقات والتي قد تفيد الممارسين و/أو تحرك المزيد من البحوث .

تبدو بعض الاستراتيجيات العالمية كما لو كانت مرتبطة قومياً بالتراث الإداري (Bartlett and Ghoshal , 1989 والمزايا التنافسية (Porter, 1990) . علي سبيل المثال ، تمثل الشركات الفرنسية و الإيطالية جيداً فئة وضع التميز للرفاهية العالمية ، علي نفس مستوى الميزة التقليدية والتنافسية لهذه الدول . تمثل شركات أمريكا الشمالية جيداً فئة شبه العالمية . إن الحجم الكبير للسوق المتسع في الولايات المتحدة الأمريكية يعتبر موثقاً لظهور مفاهيم ابتكاره معيارية ، قبل أن تنقل إلى بلدان أجنبية . يمكن تفسير المهارات الأمريكية للانتشار العالمي لعلامتها التجارية بالتواجد العالمي لأمريكا وتأثيرها الثقافي (الموسيقي ، الأفلام ، الرياضة) علي الشباب عالمياً . تمثل الشركات الاسكندنافية تمثيلاً جيداً فئة "الوضع المتميز جغرافياً" في كثير من الحالات تتكون منطقتها التنافسية من البلدان التي حول بحر البلطيق (بما في ذلك روسيا) التي تشترك معاً في الخصائص الثقافية والجغرافية .

الشركات الأوروبية بصفة عامة (مقارنة بنظائرها الأمريكية واليابانية) ممثلة جيداً في فئة شركات إعادة الهيكلة عالمياً . إن التاريخ السياسي والاقتصادي الأوروبي الحديث يتميز بخطوة كبيرة من الأسواق المجزأة إلى سوق موحد (ولكن متنوع) من الواضح أن هذا السياق موات للتملكات العالمية ، وإعادة الهيكلة والتنظيم متعدد القوميات .

يعتبر الميراث الإداري في الجانب المدين (أصلاً) وفي الجانب الدائن (خصماً) في ميزانية أي شركة . يجب أن يعتمد المديرون المشاركون في الاستراتيجيات العالمية علي ميراث شركتهم الإداري عند اختيار أقسام السوق - المنتج والناطق الجغرافية من أجل توسعهم العالمي . يجب أيضا أن يصححوا تحيزاتهم الإدارية عندما يواجهون ظروف سوق جديدة . ومع ذلك ، لا ينبغي أن تطمس التعليقات السابقة النتيجة

الأساسية لهذه الدراسة التجريبية : التنوع الكبير للاستراتيجيات العالمية . يولد مثل هذا التنوع التعقيد ولكن أيضا درجات ملفنة من حرية الشركات الاستراتيجية مع طموحات النمو . أخيراً ، يؤكد تحليل عمليات التدويل أن الاختيارات الاستراتيجية تتفاعل مع القوى البنائية في إحداث تحول في النظم التنافسية .

من الممارسة إلى النظرية : ملخص

يعتقد المدبرون أن الاستراتيجية العالمية للشركة ، ميزتها التنافسية وعملية تدويلها مفاهيم ثلاثة لا تفصل . يمكن تحليل الاستراتيجية العالمية للشركة من منظور أربعة أبعاد : نطاق الشركة (مقسم إلى النطاق الجغرافي ونطاق الأقسام) ، سياسة الاستثمار الأجنبي ، مدى امتداد التمييز العالمي ، ومستوى التكامل العالمي أو تنسيق الأنشطة . يجب أن يكون توصيف الهيئات الكلية متكاملًا ، ويشتمل على عناصر الاستراتيجية العالمية ، عناصر الاستراتيجية التنافسية ، وعناصر عملية التدويل .

تكشف الدراسة عن ثمان هيئات كلية للاستراتيجيات العالمية . تصف الهيئات الأربع الأولي شركات ذات نطاق جغرافي عالمي : " أطراف شبه عالمية " " شركات إعادة الهيكلة متعددة القوميات " ، " شركات متخصصة تكنولوجياً عالمياً " ، " أطراف الوضع المتميز في مجال الرفاهية عالمياً " . تصف الهيئات الكلية الأربعة الأخيرة الشركات ذات المزيد من التركيز على النطاق الجغرافي والأوضاع مثل شركات التحديات العالمية : " القادة القارين " ، " شركات تحديات الفرص العالمية " ، " أطراف الوضع المتميز جغرافياً " ، " أطراف التركيز على بلد ما " .

تتميز كل هيئة بمجموعة معينة من أبعاد الاستراتيجية العالمية ، نمط الميزة التنافسية ، ونمط عملية التدويل . على سبيل المثال ، إن شركات الأطراف شبه العالمية ، يتم تعريفها على أن لها خصائص الاستراتيجية العالمية التالية : أنها تستهدف كل البلاد الأساسية مع نطاق قسم ضيق نسبياً ، استثماراتها التجارية والتصنيعية مهمة، استراتيجيتها متجانسة عبر البلاد الأساسية (التباين التسويقي الهامشي، والعلامات التجارية العالمية يتم تدعيمها من خلال إعلانات ومصروفات تمويل

كثيفة)، أنشطة سلسلة القيمة منتشرة في بلدان مختلفة ، ومتكاملة ومنسقة بإحكام عبر الحدود . تؤسس الأطراف شبه العالمية مميزات التنافسية علي التميز ، وبعبارة أكثر دقة علي ابتكارات المفاهيم التي لها إمكانية الجاذبية العامة : حاجة بسيطة ، قاعدة ضخمة للعملاء ، خاصة فريدة . يمكن تلخيص عملية التدويل للأطراف شبه العالمية كالآتي :

- 1- مفهوم ابتكاري قوي يسمح بفتح البلد الأم .
 - 2- نقل المفهوم عالمياً إلي بلد أو اثنين من البلدان الأجنبية والنمو العضوي .
 - 3- النقل النظامي إلي مجموعة من البلدان الأساسية ، مع إنشاء علامة تجارية عالية والنمو العضوي .
 - 4- مواصلة التميز في المنتج وتحسين الكفاءة الكلية .
- يعطي تحليل عملية التدويل منظوراً دينامياً مفيداً للممارسين وللمنظرين . علي سبيل المثال ، يكشف ممر انتقال أو هجرة شركات الريادة القارية بدائل استراتيجية نوعية عندما تصل إلي هذا الوضع :

- 1- أوضاع قرية متضامنة ؛
- 2- تبني نظرية مزدوجة مع خط أعمال عالمي واحد (مؤسس علي الميزة التكنولوجية) وأعمال أخرى مرتبطة جغرافياً بإقليم معين ،
أو
- 3- أن تصبح شركة إعادة هيكلة عبر القوميات من خلال الاندماجات والتملكات بين القارات .

التصنيف العلمي المقترح في هذا الفصل إما أنه بعبارات وكلمات شحيحة ولا شاملة . إنها شحيحة بمعنى أنها تعتمد علي مجموعة من سبعة أبعاد استراتيجية أساسية والتي تكفي للفرقة بين عدد من الحالات (نطاق جغرافي ، نطاق أقسام ، سياسة الاستثمار الأجنبي ، مدى التوسع في التمييز العالمي ، مدى التوسع في التكامل العالمي ، الميزة التنافسية ، وعملية التدويل) . إنها شاملة لأن الأبعاد السبعة المشتقة بصورة عملية توجد تكامل بين إطارات عمل متعددة من بحوث سابقة (Doz, 1980; Porter, 1986; Bartlett and Ghoshal, 1989; Hymer, 1976).

يمكن أن تكون الهيئات الكلية الثمانية التي تم الوصول إليها عملياً نقاط مفيدة للمديرين والاستشاريين الذين يريدون أن يقيموا تماسك استراتيجية الشركة العالمية . لا يعني هذا القول بعدم وجود فرصة للنجاح خارج هذه الأنماط ؛ إنها تقترح فقط أنه يجب علي أعضاء الإدارة العليا أن يكونوا واعين بالتباينات عن هذه الأنماط . يمكن أيضاً أن تكون الهيئات الكلية الثمانية نقاطاً مفيدة كمراجع إلى مزيد من التطورات النظرية . إننا نفترض أن هذه الهيئات الكلية الاستراتيجية توجد في معظم الصناعات المختلطة ، وأن الأربعة الأولى يمكن أن توجد في الصناعات العالمية ، والأربعة الأخيرة يمكن أن توجد في الصناعات متعددة المحليات .

بيان المراجع والمصادر

ذكر في متن الكتاب مراجع عديدة لأدبيات الإدارة . نلخص فيما يلي أكثر الإسهامات فائدة . يعطي Porter (1986) عدد اثنين إطار عمل مكملين . يصف الأول نطاق الشركة طبقاً لتغيرين النطاق الجغرافي ونطاق الأقسام والتي تحدد أربعة أنماط من الاستراتيجية العالمية:

- قيادة التكاليف عالمياً أو التمييز (النطاق العالمي وأقسام كثيرة) ؛
- " التقسيم العالمي " (النطاق العالمي وعدد قليل من الأقسام) ؛
- " أسواق محمية " (التركيز علي البلد وأقسام كثيرة) ؛
- " الاستجابة القومية " (التركيز علي البلد وعدد قليل من الأقسام) .

يتضمن إطار العمل الثاني " الهيئة الكلية العالمية لأنشطة سلسلة القيمة" (منتشرة x مركزة) ومستوى التنسيق الدولي (مرتفع x منخفض) والتي تحدد أربع استراتيجيات عالمية :

- " استراتيجية عالمية بسيطة " (التركيز جغرافياً ، والتنسيق مرتفع) ؛
- استثمار أجنبي مرتفع ، (انتشار مع تنسيق كفيف بين الوحدات التابعة) ؛
- استراتيجية قائمة علي التصدير مع تسويق لا مركزي (التركيز مع التنسيق المنخفض) ؛

- " استراتيجية الشركات متعددة الجنسيات التي تركز علي بلد واحد " (الانتشار مع التنسيق المنخفض) .
المصنوفتان ليستا متكاملتين في إطار عمل شامل .
توجد أبعاد أخرى يمكن أن تكون مكتملة بصورة مفيدة لإطارات عمل Porter .
 - اتساع "التنميط" العالمي×التجزئة (Fayerweather, 1969; Doz, 1980) ؛
 - مستوى"التكامل العالمي" × الاستجابة المحلية كما عرفها (Ghoshal and Nohria 1993) .
- استناداً إلي هذه الأدبيات اقترح Morrison and Roth تقسيماً علمياً للاستراتيجيات العالمية . أخذ Adler (1986) منظوراً مختلفاً وحدد مراحل عديدة في عملية التدويل .

الاستنتاج

تم تحليل المعرفة المجمعة من الممارسين من أجل إنتاج إطار عمل لفهم ديناميات الاستراتيجية العالمية ، والمساهمة في تطوير النظرية والممارسة .

لا يفوتنا أن نذكر أن إطار العمل الذي استند إلي المعرفة المتجمعة من الممارسين يظهر صفتين أساسيتين : إنه شامل ومتكامل ، إنه يشتمل علي أوجه عديدة لديناميات الحقل التنظيمي : مستوى التحليل (تقسيمات المنتج - السوق : الفصل الأول) الهيكل البنائي للمنافسة (مناطق المنافسة الإقليمية : الفصل الثاني) ، القوى المعززة للديناميات (القوى البنائية : الفصل الثالث والرابع ، وسلوكيات الفاعلين : الفصل الخامس) ، والتقسيم العلمي لإستراتيجيات الشركات (الفصل السادس) .

الأكثر من ذلك ، أن أصول إطار العمل الواقعية والتجريبية يجب أن تسهل تطبيقه في دنيا الأعمال .

التطبيقات

تحليل ديناميات المنافسة العالمية من الأنشطة التي لها صفة الاستمرار في الشركات مع الطموحات العالمية أو في الشركات المهتدة بالمنافسة الأجنبية . إن إطار العمل المنشأ استناداً إلي الخبرة المتراكمة يمكن استخدامه كنظام خبرة أولي ، لمساعدة الممارسين في المراجعة النظامية للمؤشرات العالمية .

أولاً ، يجب أن يسدرس فريق الإدارة العليا المهتم بالمراجعة الاستراتيجية العالمية لشركتهم الصورة الواسعة وقيم القوى التي تعزز الديناميات العالمية للصناعة . لهذا الغرض فإن الشكل الذي قدم في الفصل الأول رقم 1-2 يمكن أن يكون مفيداً : إنه يتضمن عدداً معقولاً من المتغيرات (18) داخل مجموعة شاملة (رؤية نظامية للبناءات والسلوكيات) . يجب أن يؤدي هذا التحليل علي مستوى كل قسم منتج - سوق (حيث أن ديناميات المنافسة العالمية قد تكون مرتبطة بكل منتج - قسم . لأن التصنيفات المعيارية غالباً تكون مضللة ، فإن ممارسة التقسيم التمهيدي

للصناعة يجب أن يجريه خبراء الصناعة (علي سبيل المثال ، فريق الإدارة العليا أنفسهم ، وإذا كان ممكناً خبراء من فروع متعددة) .

ثانياً ، يجب أن يحدد فريق الإدارة العليا الخطوط المتقطعة ومناطق التنافس في كل قسم منتج - سوق . إطار العمل الذي قدم في الفصل الثاني شكل رقم 2-1 يمكن أن يكون مفيداً لتخطيط المناطق التنافسية . حرفياً ، يستطيع المرء أن يستخدم خريطة العالم ويضع عليها خطوطاً بين المناطق . سوف تكشف إضافة الخطوط (خط لكل العوامل السبعة التي تشكل الأقاليم) التقاطعات بين الأقاليم . ثم بعد ذلك ، يمكن تحديد مواقع المراكز الخاصة (الحصص التسويقية) علي الخريطة سواء كانت شركات قومية ، إقليمية و/أو عالمية . مثل هذه الصورة الشاملة للأماكن والفاعلين قد تجعل التهديدات والفرص من منظور الشركة المعينة تطفو علي السطح .

ثالثاً : يجب أن يقيم فريق الإدارة الاستراتيجية العالمية الحالية لشركتهم ، في ضوء

1- ديناميات المنافسة .

2- هيكل المنافسة الإقليمي .

3- موارد الشركة مقارنة بالمنافسين .

يمكن استخدام الهيئات الكلية الثمانية المقدمة في الجداول 2-6 ، 4-6 كمراجع لهذا التقييم . رابعاً : يستطيع متخذو القرار بصورة مفيدة اكتشاف الفرص للابتكار الإستراتيجي العالمي ، الفرص لإعادة توطين بعض أنشطة سلسلة القيمة ، الفرص للاندماجات ، التملكات والتحالفات العالمية ، مراكز شركات الأطراف المحلية التي قد تكون حاجزاً أمام دخول البلد أو الإقليم الأساسي (انظر الفصل الخامس) .

خامساً ، تستطيع الإدارة العليا أن تصوغ استراتيجية الشركة العالمية بمساعدة إطار العمل المقدم في الفصل السادس :

1. النطاق الجغرافي .

2. نطاق القسم .

3. سياسة الاستثمار الأجنبي .

4. امتداد التمييز العالمي .

5. مستوى التكامل العالمي (التركيز ، المركزية أو التنسيق) .

6. الميزة التنافسية .

7. عملية التدويل . يمكن وصف هذه الاستراتيجية بالمتكررة (إذا كانت فريدة في الصناعة) .

قد تتفق مع واحدة من الهيئات الكلية الواردة في الفصل السادس (جداول 6-2، 4-6) . لا ينبغي اعتبار عدم الاتفاق مشكلة ولكنه إشارة إلى شيء غير طبيعي .

هذه الإطارات لعمل التحليل وصياغة الاستراتيجية تشد الانتباه إلى مجموعة شاملة من الأبعاد ذات الارتباط المحتمل . بالطبع ، لا يزال على متخذي القرار ممارسة أحكامهم لاكتشاف العوامل الأكثر أهمية في حالتهم . عليهم أيضاً ممارسة أحكامهم وإهامهم لبناء استراتيجيتهم ، سواء بتكييفها إلى القوى الحتمية أو باختيار طريقة جديدة وتغيير قواعد المنافسة .

لم نجل في هذا الكتاب الكثير من الخرائط المعرفية الفردية والاختلافات أيضاً (المكملات والمتناقضات) بينها (فيما عدا الاختلافات المرتبطة بالتقسيمات المتسوعة التي نوقشت في الفصل الأول) . ومع ذلك ، في هذه الدراسة ، فإن خبرتنا بالمستويين من المعرفة ، الفردي والجماعي ، يفترض بوضوح أن كل فرد يعرف شيئاً ما ، وأنه لا يوجد أحد يعرف كل شيء . وبعبارة أخرى ، يكون من اللازم نصح متخذي القرار لإثراء خريبتهم المعرفية من خلال تفاعلاتهم مع أفراد آخرين يتصفون بالمصدقية والاعتمادية .

التنوع والشمول

يعتبر إطار العمل القائم على المعرفة المتجمعة من الخبراء - المديرين شاملة في ضوء أنها اقتنصت أكبر تنوع في سيناريوهات التدويل . هذه الجودة في المفاهيم تعرف بالتميز .

أظهرت دراسة الصناعات الأربع التنوع الكبير في ديناميات الهيئات الكلية للقوى . حدد المديرين ست قوى مشتركة في الصناعات الأربع الخاضعة للدراسة : أربع قوى بنائية مشتركة - الكثافة التكنولوجية ، العملاء العالميون ، أسواق جديدة عالية النمو ، اختلافات في ثقافات الأعمال - واثنين مشتركين في الإجراءات

التنافسية - الاستراتيجيات العالمية الابتكارية والأطراف القومية التي تدافع عن مراكزها . توجد عشر قوى بنائية محددة ببعض الصناعات : المزايا المقارنة ، اقتصاديات الحجم الكبير في المشتريات والتصنيع ، دورة حياة قصيرة للمنتج ، كثافة الإعلان - التمويل ، كثافة وتنوع المبيعات - التوزيع ، اختلافات في تذوق وتفضيلات العملاء ، تدخل الحكومات ، تكاليف النقل . الخدمات المرتبطة ، الغلو في الوطنية . فئتان في الإجراءات التنافسية قاصرتان على بعض الصناعات : استراتيجيات إعادة التوطين . والاندماجات - التملكات - والتحالفات العالمية .

يظهر عدد القوى النوعية التنوع العالي لسياريوهات التدويل .

في صناعة الشكولاته ، تشكل هيئات القوى الكلية التالية المنافسة العالمية : كثافة تسويقية عالية (كل من الإعلان والبيع) ، اختلافات في ثقافة الأعمال ، اختلافات في أنماط الاستهلاك بين البلدان ، العملاء العالميون ، المواقف الدفاعية للمناصرين للقومية ، الاندماجات والتملكات ، استراتيجيات عالمية للابتكار .

في صناعة الأحذية ، تشكل هيئات القوى الكلية التالية المنافسة العالمية : المزايا المقارنة (تكلفة العمالة ، الكثافة التكنولوجية ، العملاء العالميون (سلاسل التجزئة) ، الأسواق عالية النمو الجديدة ، الاختلافات في ثقافات الأعمال ، استراتيجيات إعادة التوطين ، والاستراتيجيات العالمية للابتكار .

في صناعة الطلاء ، تشكل هيئات القوى الكلية التالية المنافسة العالمية : الكثافة التكنولوجية ، العملاء العالميون ، الأسواق عالية النمو الجديدة ، كثافة التسويق ، اختلافات في ثقافات الأعمال ، اختلافات في أنماط الاستهلاك بين البلدان ، مواقف دفاعية للأطراف القومية ، الاندماجات - التملكات - والتحالفات ، واستراتيجيات عالمية للابتكار .

في صناعة الكابلات والأسلاك ، تشكل هيئات القوى الكلية التالية المنافسة العالمية : ، الكثافة التكنولوجية ، العملاء العالميون ، الأسواق عالية النمو الجديدة ، المزايا المقارنة (تكلفة العمالة) ، اختلافات في ثقافات الأعمال ، التدخل الحكومي ،

استراتيجيات إعادة الاستوطين ، ، الاندماجات - التملكات - والتحالقات ، والاستراتيجيات العالمية للابتكار .

لكي تقتنص مثل هذا التنوع ، يلزم وجود نموذج متعدد الأبعاد للمنافسة العالمية . يوفر إطار العمل المركب والذي قُدّم في الفصول من 2 إلى 5 أساساً لتنقية النظرية : ستة متغيرات عامة ، و 12 متغيراً نوعياً والتي تتفق مع حالات الجدول العام حول العالمي - المحلي .

تخفي متوسطات الصناعة تنوعاً عالياً في الهيئات الكلية عبر أقسام المنتج - السوق . على سبيل المثال في صناعة الطلاء تشطيب السيارات (قسم عالمي) يوصف بأنه كثيف التكنولوجيا العالية ، وعملاء عالميون أقرباء ، بينما طلاءات الديكور للمهنيين (قسم متعدد المخلّيات) يوصف بأنه منخفض الكثافة التكنولوجية نسبياً ، عملاء محليون ، حواجز عالية للوصول إلى شبكات التوزيع المحلية ، وتقاليد مختلفة عبر البلدان . تعزز الكثافة التكنولوجية التنمية العالمية في قسم منتجات معالجة الأخشاب حيث أنّها أقل أهمية في قسم طلاءات الديكور ؛ تحد تكاليف النقل من النطاق الجغرافي لطلاءات الديكور ، بينما تعتبر مهملة في حالة منتجات معالجة الأخشاب التي لها قيمة مضافة عالية . إلى حد ما ، داخل الصناعة ، كان عدم التجانس متوقعاً (Finger, 1975 ; Atamer, 1991) ، ومع ذلك ، نجد أنّ التركيز الذي أعطاه المديرون لهذه الخاصية لم يكن متوقعاً . هناك دلالة بين تباين الصناعة في القوى المعززة أو المعرّقة للتنمية العالمية ، ولكن هناك دلالة أيضاً في التباين داخل كل صناعة . الأكثر من ذلك ، أنّ الدراسة تؤكد بأنّ التصنيفات المعيارية للمنتج - السوق يمكن أن تكون مضللة ، وتقترح أنّ ملاءمتها بين خبراء الصناعة (على سبيل المثال ، أعضاء الإدارة العليا) يجب أن تراجع من أجل تعريف وحدات التحليل .

تركيب إطار العمل القائم على المعرفة المجمعة من المديرين يعتبر شامل في ضوء أنّه اقتنص التنوع في المناطق المتنافسة . تظهر الدراسة أنّه بين تطرف العالمية البحتة والمحلية البحتة التي تحدد نطاق الأسواق العالمية ، فإنّ الحجم الضخم للمنافسة يحدث داخل أقاليم العالم المنفصلة بخطوط متقطعة . لا يمكن تحديد الأقاليم على أنّها بدئية : يتطلّى تحديدها بعض الخبرة والمعرفة بالصناعة . أشار المديرون إلى سبع قوى

يقوم عليها تشكيل الأقاليم وترسم الخطوط المتقطعة. نحن نعتقد بأن هذا الوجه من إطار العمل يمكن أن يكون مفيداً. للمزيد من بناء النظرية. وعلمياً، يجب على الباحثين (والاستشاريين أن يقللوا من تحيزاتهم النظرية تجاه التطرف العالمي والخلي. يجب عليهم أن يبتوا أن المنافسة العالمية ليست بالضرورة، وأن العولمة ليست مهمة وظيفية مستمرة. حينئذ عليهم محاولة بناء نظرية تفسر إحداث تكون وتحول في المناطق المتنافسة. وباختصار، يجب أن تشكل الجغرافيا (الطبيعية، الاقتصاد والسياسة) أهمية أكبر للأعمال العالية.

يمكن أن نجد التنوع العالي أساساً في الصناعات المختلطة سواء كانت عالمية أو محلية. يجب أن يكون في أذهان المديرين ومصنوفه صفوفها من أقسام المنتج - السوق وأعمدها المناطق الجغرافية. عليهم أيضاً أن ينقحوا هذه المصفوفة من آن إلى آخر حيث التقسيم في تغير مستمر.

لا يجب أن يتحقق الشمول على حساب الشح أو الضن في الألفاظ: يجب أن يساعد إطار العمل الممارسين والنظرين على ألا يغرقوا أنفسهم في التنوع وتعدد الأسباب. كان المديرون الذين شاركوا في هذه الدراسة مهتمين بضرورة التبسيط في عملية اتخاذ القرار، لقد اختاروا متغيرات أساسية لكي يحققوا التوازن بين الشح في الألفاظ Parsimony، والإسهاب أو الشمول Comprehensiveness.

نظرية متكاملة

ينظر إلى النظرية على أنها متكاملة، عندما تربط عناصرها، عندما لا تتخطى أي عامل مهم، وعندما تجمع نظريات جزئية عديدة في إطار عمل متسع. تعرض المعرفة المجمع من الممارسين هذه الصفات.

جساء الترابط في معظم أحداث وتصريحات المديرين. على سبيل المثال، الكثير من المفاهيم والعلاقات احتوى عليها تصريح مثل هذا:

إن طلاءات الديكور منتج ثقيل، تكلفة النقل مرتفعة مقارنة بإجمالي التكلفة. هذا قيد كبير، وحيث أن تصنيع طلاءات الديكور ليست كثيفة رأس المال، فإننا نستطيع إقامة مواقع إنتاجية في الخارج. إن وجود موقع إنتاج واحد يمكنه أن يورد إلى كل أوروبا ليس هو الحل الأفضل. كل

الشركات الأوروبية قد نشرت مصانعها ، ولكنها ركزت شراء المواد الخام والتعبئة .

ينتمي هذا البيان إلى التصميم التنظيمي وإستراتيجيات التصنيع مع قوى بنائية عديدة : كثافة رأس المال تكاليف النقل (في علاقتها بالخصائص الطبيعية للمنتج) . إنها كشفت عن التوتر المحتمل بين تشتت مواقع التصنيع والاستغلال الكامل للأصول علي التكاليف .

يتم التعبير أيضاً عن الترابط في تعدد المؤثرات التي تنتمي إلى تحرك إستراتيجي معين ، على سبيل المثال ، في حالة إستراتيجيات إعادة التوطين (الفصل الخامس) . أيضاً ، الهيئات الكلية للإستراتيجيات العالمية (الفصل السادس) ، تم تحديدها على أنها متغيرات متداخلة توصف بالتماسك المتبادل بمضي الوقت .

يتم التعبير عن الترابط أيضاً في سيناريوهات معقدة والتي تجمع بين القوى البنائية والإجراءات التنافسية في توتر جدلي بين التكامل العالمي والاستجابة المحلية . على سبيل المثال المناقشة حول التملكات العالمية (الفصل الخامس) تظهر أنه عندما تكون القوى العديدة المعززة للاستجابة المحلية مرتفعة (وخاصة ، كثافة وتنوع التوزيع والاختلافات في سلوك المستهلك) وعندما يكون لدى شركات الأطراف القومية مراكز قوية في أسواق رئيسية عديدة ، فإن عدداً قليلاً من المنافسين يشترك في تملكات كبيرة ، يتبنى إستراتيجيات مزدوجة (بعض المنتجات العالمية والكثير من المنتجات المحلية) ويرشد أصوله عبر الحدود ، إلى أن يحقق اقتصاديات ونطاق الحجم الكبير التي كان يتطلع إليها .

وكما لاحظ (Porter 1991) : كل التفاعلات بين الكثير من المتغيرات في أطر العمل لا يمكن رسمها بدقة شديدة ، ومع ذلك ، تحديد بعض العلاقات البارزة مفيد جداً لكل من الممارسين وأصحاب النظريات .

عند وضع التركيز على بعض المتغيرات (وليس على أخرى) فإن المديرين تشككوا في النظريات الاقتصادية والإستراتيجية القائمة ، ومن ثم ساهموا في تنمية النظرية . على سبيل المثال ، بتجزئة مفهوم "الكثافة التسويقية" إلى مفهومين "كثافة الإعلان/التمويل" × "كثافة التوزيع/المبيعات والتنوع" فقد أزال المديرين الغموض

الخاص بتأثير كثافة التسويق على ديناميات الصناعات العالمية . على عكس Kobrin (1991) ، واتفاقاً مع Levitt (1983) فقد أكد المديرين على أن كثافة الإعلان تعزز التكامل العالمي ، واتفاقاً مع Prahalad and Doz (1987) قد أكدوا أن كثافة التوزيع/المبيعات والتنوع تعزز الاستجابة المحلية . كشفت الدراسة أيضاً عن أهمية عوامل الطلب التي تعزز التنمية العالمية للشركات والصناعات : "النطاق الجغرافي وقوة العملاء التفاوضية" ، وظهور أسواق جديدة عالية النمو ، لم تعط النظريات الإستراتيجية والنظريات الاقتصادية السائدة اهتماماً كافياً لهذه القوى ، يجب الأخذ في الاعتبار كلاً من عوامل الطلب وعوامل العرض في نظرية تدويل متكاملة .

أخيراً ، قد ركز المديرين على تأثير الإستراتيجيات العالية للابتكار على التكامل العالمي . عندما يحتفلون بالإجراءات التنافسية ، والشركات التي كانت أول المتحركين ، فإنهم يمددون حيوية نظريات الابتكار والنمو الاقتصادي (Schumpeter, 1934; Penrose, 1959) . إنهم يقدمون المزيد من الجدل إلى المؤلفين الذين يدعون أن موضوع الإدارة الإستراتيجية يتركز حول أداء الأشياء بصورة مختلفة، وتغيير قواعد الصناعة (Baden Fuller and Stopford, 1992; Hamel and Prahalad, 1994) .

عموماً ، فإن إطار العمل القائم على المعرفة المجمعة من المديرين يوفق بين النظريات الحتمية والتطوعية للتغيير في حقول التنظيم . تعمل قصص السرد التاريخي وسيناريوهات المستقبل على تكامل القوى البنائية وسلوك الفاعلين (Astley and ven de van, 1983; Hrebiniak and Joyce 1985) . منظور الإجراءات التنافسي له أيضاً أوجه نظرية متعددة . يؤكد على الإجراءات الفردي في مشروع العمل الابتكاري :

جاءت الثورة في عام 1979 من الولايات المتحدة الأمريكية . عندما وصلت Nike and Reebok إلى السوق منذ 15 سنة مضت ، لم يصدق الأفراد أنه كان من الممكن أن ينجحوا . عملياً ، لقد فرضوا تسويقهم وأصبح مفهومهم الأمريكي عاماً .

إنهم أيضاً يدركون تأثير رد الفعل المتجمع من أعمال أخرى عديدة وملاءمة النظرية المؤسسية الجديدة (Di Maggio and Powell, 1983) التي تفسر عمليات التقليد : أصبحت صناعة الكابلات أكثر عالمية لأن بعض الشركات الرائدة قررت الذهاب عالمياً . لقد سحبوا الصناعة خلفهم . ذهبت Alcatel إلى الهند وإلى الصين ، والآن يسمى كل فرد للذهاب إلى الصين . مع ذلك ، تمثياً مع النظرية الثورية (Nelson and Winter, 1982) ، فإن تقليد أفضل الممارسات .

صعب بسبب التاريخ الخاص ، قدرات وإجراءات كل شركة : لقد أخذت Adidas وقتاً طويلاً كل شفرة Nike التصنيعية ، و Nestlé لتبني إستراتيجية عالمية في أعمال ألواح الشكولاته . الأكثر من ذلك ، أعادت بعض الشركات هندسة إمكانياتها وخرجت بإستراتيجيات ابتكارية متنوعة ، على سبيل المثال Fila في صناعة الأحذية و Ferrero في صناعة حلوى الشكولاته أخيراً ، أدرك المديرون أن بعض الشركات لا تستطيع أن تتبع التحولات في الصناعة وتفلس تمثياً مع علم البيئة السكانية (Hannan and Freeman, 1997) :

هنا أسبانيا اشترت Cadbury شركة Hueso ، واشترت Jacobs Suchard شركة El Almendro {...} منذ عشرين سنة مضت سيطرت العلامات التجارية الأسبانية على السوق الإقليمي ، على سبيل المثال في إقليم Valencia كان يوجد 50 مصنعاً في Torrente وحوالي 30 مصنعاً في Villajoyosa . لقد أغلقت جميعها أبوابها ويمكنك الآن أن ترى القليل من العلامات القومية والعالمية .

وبعبارة أخرى يجب على المرء أن يقبل أن فهم ظاهرة معقدة يتطلب إطار عمل يعمل على تكامل عدد من النظريات (في هذه الحالة نظرية الابتكار الاقتصادي ، النظرية المؤسسية الجديدة ، نظرية التطور ، وعلم البيئة

السكاني). لكي تفسر ديناميات المنافسة العالمية ، فإن نظريات التكامل (مثل Vernon, 1966) تستحق المزيد من الاهتمام في المستقبل البحثي .

قيمة المعرفة المتجمعة من الممارسين

The value of the Collective Knowledge of Practitioners

بعد تقدير فضائل معرفة الممارسين ، يجب أن يعترف المرء بالحدود . أولاً نحن أدر كنا الحدود والتحيزات في تقارير الأفراد (من كل من المتجيب والمحلل). يظهر التجاين الكبير في جودة المناقشات بين أفراد كل العينة أن المديرين العظماء ليسوا دائماً مفكرين عظماء ، ولكن البعض منهم . وهذا هو السبب وراء تنظيم لقاءات مع العديد من الخبراء . على مستوى قاعدة المعرفة المتجمعة فإن أعضاء الإدارة من المحتمل تحيزهم نحو منظور التطوعية . المديرون مدربون لكي يكونوا حاسمين وحازمين ، وبالتالي ، قد يكون لديهم وهم السيطرة على مصائرهم والبيئة من حولهم . ومن هنا يجيء تركيزهم على الإجراءات التفاضلية والإستراتيجيات العالمية للابتكار .

قد يكون المديرون محظنين ، قد ينسون أو يتجاهلون عناصر جوهرية في الديناميات المعقدة في الأعمال العالمية . لا يمكن أن تكون الدراسة الحالية إرشادية ، لا يوجد إثبات علمي لدقة ومصداقية النموذج . ومع ذلك ، فإن تحليل قاعدة المعرفة المجتمعة من الخبراء تشككت في النظريات القائمة وأنتجت إطار عمل الذي يعطى أهمية للخبرة الإدارية (Weick, 1995) .

إن النظرية التي يتبناها المدير حول ديناميات المنافسة العالمية لها مزايا وعيوب طبيعية السياق (Tsoukas, 1994) . تعتبر المعرفة السياقية تركيبة صناعية (تأخذ نمط موضوع الدراسة) ، تاريخية ودينامية ، ولا تسمح ببيانات تعميمية حول الضوابط التجريبية (Troupas, 1994) . ذلك مجال المساعدة من الباحثين . عند اختيار الخبراء ، فإن تحليل معرفتهم الصريحة وتكامل آرائهم في كل تناق ، يستطيع الباحثون إنتاج معرفة "عضوية" من عناصر السياق .

- طسبِقاً لما جاء به Tsoukas (1994) اقتباساً من Pepper (1942) فإن المعرفة العضوية توصف بسبع خصائص :
1. شرائح خبرة والتي تظهر مع ؛
 2. روابط أو مضامين والتي تؤدي كنتيجة لتفاهم ؛
 3. التناقضات ، الفجوات ، المعارضات ، أو الأفعال المضادة للحلول في ؛
 4. كل عضوي والذي يكتشف أنه ؛
 5. ضمني في الشرائح ، وأن ؛
 6. يسمو فوق التناقضات السابقة بواسطة الكل المتماسك ، الذي ؛
 7. يقتصد ، يوفر ، ويحفظ كل شرائح الخبرة الأصلية دون أي فاقد .
- هذا ما نحاول تحقيقه في هذا الكتاب :
- تطوير نظرية عضوية من قاعدة المعرفة الجمعية والتي شكلت في إجراءات .