

# إدارة الحقول الوظيفية على الصعيد العالمي Managing The Functional Areas at The Global Level



- 6 – تنمية المنتجات العالمية  
Global Product Development
- 7 – إدارة سلسلة الإمداد العالمية  
Global Supply Chain Management
- 8 – الخبرة العالمية: توقع قضايا قانونية  
The Transnational Experience: Anticipating Legal Issues
- 9 – استراتيجية مالية عالمية للقرن الواحد والعشرين  
Global Financial Strategy for the Twenty-First Century



## تنمية المنتجات العالمية

سونداريسان رام

Sundaresan Ram

تعد ابتكارات المنتجات حاسمة فيما يتعلق ببقاء الشركة على قيد الحياة ونموها. فمعظم الشركات الناجحة تحصل على ثلث عائداتها، على الأقل، وأكثر من 40٪ من أرباحها (خلال فترة 3 - 4 سنوات) من منتجاتها الجديدة. وأكثر من 80٪ من هذه الابتكارات ذات طبيعة تزايدية وتعتمد على خطط وبرامج موجودة (الابتكارات المتواصلة)؛ وأقل من 20٪ منها خطط وبرامج جديدة (ابتكارات متقطعة). تتعرض خطة تنمية المنتجات للإصابة بخاطر الفشل. وأرجحيات ابتكار منتج تجاري ناجح ضئيلة تمامًا. ولنتقارن معدل النجاح المتدني هذا بالتكاليف الهائلة التي تنفقها الشركات من أجل تنمية منتج في حقل وظيفي واحد أو أكثر: في البحث والتصميم R & D [حقوق الصيدلانيات، والتقنية الحيوية، والمعالجات الصّفّرية] والتصنيع (السيارات)، والتسويق (سلع مغلّفة للمستهلكين). وبافتراض الرهانات المالية الضخمة، غدت مسألة استهداف بلدان عديدة استراتيجية لتحسين أرجحيات النجاح من خلال تنويع الأسواق. وهكذا لم تعد تنمية المنتجات المتزامنة لأسواق متعددة خيارًا - بل أصبحت ضرورة للعيش المشترك. فإذا ما كانت كلفة البحث والتصميم R & D في خطة برنامج حاسوبي مثل وندوز Windows 95 تربو على

50 \$ مليون دولار، وكان في قاعدة المستخدمين المنشأة لهذا البرنامج 100 مليون مستخدم في بلدان مختلفة، فإن متوسط الكلفة للمستخدم الواحد هو 50 سنتًا - وهي كلفة ليست سيئة لمنتج سعره التمهيدي 95 \$!

ولم يكتسب البحث في حقل تنمية المنتجات العالمية زخمًا إلا في أواسط تسعينات القرن العشرين. وليس هذا غريبًا لأنه في هذه الفترة شهدنا النمو المتفجر في الأسواق الناشئة في آسيا وأوروبا الشرقية وأمريكا اللاتينية. فضلاً عن أن دخول الأنترنت قد جعل السوق، في واقع الأمر، بلا حدود وأتاح للمستهلكين أن يشتروا ويستخدموا المنتجات المطوّرة والمطروحة للتجارة في بلد آخر. على أية حال، يقوم معظم أحدث البحوث بمقارنة سوقين أو أكثر وبالتركيز على كيفية تأثير الثقافة الشاملة على تنمية المنتج ونجاحه أو فشله. إن تكييف المنتجات لتكون صالحة للأسواق الأجنبية ليس سوى مظهر واحد مما يمكن أن يُعدَّ تنمية منتجات عالمية. ولو دخلنا خمس مؤسسات اليوم وطلبنا إليها أن تصف لنا عملية تنمية المنتجات العالمية، فإنه من المحتمل أن نتلقى أوصافاً خمسة مختلفة - ويكمن جزء من المشكلة في ما يعنيه مصطلح «عالمي» لكل شركة. سنحاول في هذا الفصل حل هذه الفروقات المتأصلة وإيجاد إطار لشرح معايير تنمية المنتجات العالمية وتعريفها.

نتوجه إلى ثلاث قضايا نوعية محددة: (1) الخيارات الاستراتيجية الأربعة الكبرى لتنمية المنتجات عبر الأسواق العالمية؛ (2) الفروق الجوهرية في عملية تنمية المنتجات عندما تنتقل من المنظور الأهلي (المحلي) إلى منظور عالمي؛ (3) - وإطار لتقييم المؤسسات على مدى فعاليتها في تنمية المنتجات عبر أسواق متعددة.

### تنمية المنتجات لأسواق عالمية: الخيارات الاستراتيجية

يعتمد المدى الذي تستطيع شركة ما «عولمة» أنشطتها في مجال تنمية

المنتجات على عاملين: التكامل الداخلي، واستجابة الأسواق. إذ البحث في أدبيات المعايير مقابل التكيف يتوجه أساسًا إلى البعد الاستجابي (أي، إلى أي مدى يجب تكيف المنتج ليلتئم ظروف السوق وشروطه).

التكامل الداخلي: هو المدى الذي تستطيع الشركة ضمنه عند رفع أنشطتها في سلسلة القيمة عبر منتجات عديدة وأسواق متعددة، مضاعفة كفاءة المصدر ضمن المؤسسة، بفضل استغلال اقتصاديات الحجم والمدى. يقوم التكامل على المقدمة القائلة (في قوة مراكز البحث والتصميم R & D التابعة للشركة، ومعامل التصنيع، وقوة التسويق يمكن تسخيرها وتوجيهها نحو تنمية المنتجات في أسواق عديدة. هنالك أسباب عديدة تعلق كون التعامل منطقيًا، منها:

- للزبائن في الأسواق المختلفة حاجات عالمية متماثلة (مثلًا، لا تحتاج معالجات شركة إنتل Intel الصغرى سوى تعديلات طفيفة لكي تستخدم في بلدان مختلفة).
- يحتاج الزبائن العالميون إلى نظام تسليم للمنتجات منسّق بصورة وحيدة «زبائن مثل سيتي بانك Citybank أو أميريكان اكسبرس American Express اللذان يتوقعان المستوى نفسه من المنتجات/الخدمات في كل سوق يكون لهما فيه حضور).
- المنافسون العالميون (الموجودون في أسواق عديدة والقادرون على الإمساك بزمام المبادرة بالتكامل أولاً).
- التكاليف العالية الثابتة (في التصنيع، والاستثمارات التقنية، والبحث والتصميم R & D) التي تحتاج إلى تغطية عبر قاعدة زبائن أوسع.
- الضغوط من أجل تخفيض التكاليف: من أجل التنافس في الأسواق الناشئة حيث التنافس السعري على أشده، أو حيث القوة الشرائية ضعيفة، تغدو القدرة على تخفيض الأسعار بفضل كفاءة الكلفة مسألة حاسمة.

وهكذا ينشئ التكامل ميثاقًا مؤسسيًا لاحتواء الكلفة بالتركيز على جميع أنشطة ابتكار القيمة والتنسيق فيما بينها عبر منتجات عديدة وأسواق عديدة. وبما أن 80٪ من المنتجات الجديدة تميل إلى أن تكون ابتكارات تزايدية تتحول في النهاية إلى سلع بسبب التكافؤ التنافسية، تغدو كفاءة التكاليف حاسمة فيما يتعلق بالحفاظ على الربحية. وفي الأسواق التي يكون فيها التنافس شديدًا، فَيُمْكِنُ ميزة الكلفة التي تكتسب بفضل التكامل من الإسهام على أساس السعر؛ أما في الأسواق حيث التفاضل ممكن، يمكن استخلاص سعر أعلى باستخدام قاعدة السعر المنخفض نفسها. فبدون كفاءة التكلفة الناجمة عن التكامل، فإن الدخول إلى أسواق معيَّنة ربما لا يكون ممكنًا.

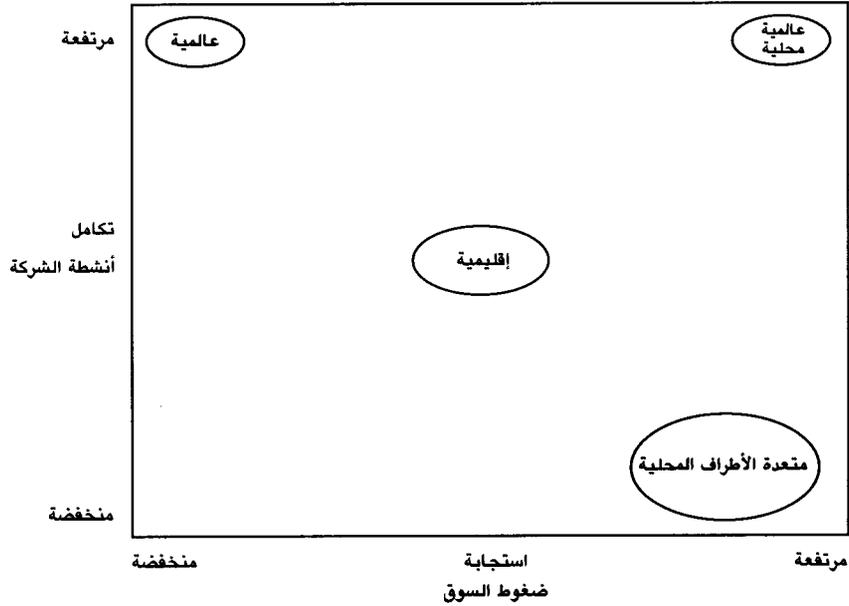
استجابة السوق: هي مدى قدرة الشركة على تصنيع أو تعديل منتجاتها وفقًا لطلبات الزبائن في أسواق مختلفة. وبفضل التفاضل تستتبع المنتجات «الأكثر استجابة» أسعارًا أعلى (عائدات) من الزبائن؛ على أية حال، هناك تكاليف أعلى (مال، أناس، وزمن) مقترنة بالتصنيع أو التعديل وفق متطلبات الزبائن. وتغدو الاستجابة ضرورية، عندما:

- يكون للزبائن، في أسواق مختلفة، حاجات مختلفة بصورة متميزة.
- تتطلب أنظمة نوعية معيَّنة في بلد ما تكييف المنتجات.
- يطلب الزبائن في كل سوق تسليمًا سريعًا للبضائع.

هناك أربع استراتيجيات عامة لتنمية المنتجات قائمة على مدى التكامل والاستجابة (انظر شكل 1 - 6)

تكون هذه الاستراتيجية مناسبة إذا طلب الزبائن في كل سوق تكييفات خاصة للمنتج بسبب الفروق الكبرى في بيئات الأسواق. وربما تكون درجة الاستجابة المطلوبة في الأسواق الفردية عالية فيما يتعلق بفئات معيَّنة من المنتجات مثل الغذاء والكساء حيث تملي النماذج الثقافية اختلافات في

الاستخدام. فمثلاً، كشف البحث الذي أُجري في الهند أن الأطعمة المصنوعة من الحبوب يستهلكها الأطفال أساساً كوجبة مسائية سريعة مع الحليب الدافئ. وهكذا فإن التعيين التقليدي لطعام الإفطار المستهلك من حليب بارد ربما لا يجدي هنا.



الشكل 1-6: تنمية المنتجات العالمية في خيارات استراتيجية.

إن الاستراتيجية المتعددة الأطراف المحلية تسمح لكل مدير بلد من البلدان أن يطور استراتيجية تنمية منتجات محلية عندما تكون ظروف الأسواق مختلفة جداً. إذ تمنح الفروع الوطنية درجة عالية من الاستقلال الذاتي، ويتم التأكيد على الكفاءة التشغيلية على أساس كل بلد على حدة. وتغدو أنشطة التكامل عبر الأسواق مشكلة بسبب الاستجابة العالية المطلوبة. ويُسير كل فرع بحثه السوقي/المنتجي الخاص به ويقرّر التزامات المصادر للمنتجات المتنوعة، بينما تقوم المقرّات المشتركة بتقديم الرقابات المالية، وتقدّم حقيبة المنتجات العامة. والنتيجة الصافية هي أنه، فيما يتعلّق بالمنتج الجديد نفسه، يختلف

مقدار الالتزام من بلد إلى بلد، مع اختبار بعض مدراء البلدان تقديم الدعم الصفري .

يمكن أن تكون الاستراتيجية المتعددة الأطراف المحلية مكلفة جداً من منظور الانتفاع بالمصادر: فالمستوى المنخفض للتكامل يحول دون تحقيق فعالية الكلفة، كما أن الاستجابة العالية المطلوبة من كل سوق تنزع إلى رفع تكاليف التكيف. ومن ثم، فإن قابلية تطبيق الاستراتيجية المتعددة الأطراف المحلية ربما تعتمد على الربحية التي تستطيع الحصول عليها (بل التي يجب أن تحصل عليها) بسبب الاستجابة العالية. تميل المنتجات الاستهلاكية (كالغذاء والكساء)، تحت مجازفة التعميم، إلى أن يكون لها مؤثرات ثقافية قوية وتتطلب استجابة عالية؛ أما المنتجات الصناعية (صناعة الصلب، والعزقات والمغالتق) تتطلب تكييفاً قليلاً وتساعد على تحقيق مجال أعلى من التكامل.

### استراتيجية إقليمية

تستعيز هذه الاستراتيجية عن استجابة السوق بدرجة أعلى من التكامل في الحقوق الوظيفية. إذ تدرس تنمية المنتجات على صعيد جنوب شرق آسيا، أو أوروبا الشرقية، أو أمريكا اللاتينية، وتخفف الفروق القطرية في كل إقليم من أجل تحقيق كفاءة تشغيلية، وكفاءة كلفة. يتمتع رؤساء الأقاليم باستقلال ذاتي فيما يتعلّق بخيارات المنتجات والتزامات المصادر، ويعملون بموجب حقيقة المنتجات العامة والإرشادات المالية التي تقدمها مقرات الرئاسة.

### استراتيجية عالمية

عندما يكون لدى الشركة مقاربة متماثلة لتنمية المنتجات في جميع أسواقها، يقال إن لديها استراتيجية عالمية. والفلسفة العاملة لهذه الاستراتيجية هي البحث عن التماثلات بين الأسواق المختلفة وتوكيدها، بدلاً من البحث عن الفروقات. فالزبائن في كل سوق يحصلون على المنتج القياسي نفسه (تكيف قليل، أو استجابة بسيطة)، في حين أن أنشطة ابتكار القيمة للشركة، مثل

التصنيع، والبحث والتصميم R & D، والترويج، والتسويق الشامل كلها تتكامل عبر الأسواق. وفي معظم الحالات، لا يخفض إلى مستوى السوق المحلية سوى المبيعات وأنشطة التوزيع. وفي حين أن المنتجات الصناعية (كالفولاذ، والصلب، والمعالجات الصفيرية) هي أكثر قابلية للتكامل بأقل قدر من تكييفات السوق فإن شركات المنتجات الاستهلاكية قد قامت بنتيجة عالمية للمنتجات كي تتمتع بالكفاءة الهائلة للتكاليف التي تقدمها. تعد شركة ليجو تويز Lego Toys وشركة جيليت Gillete مثالين على الشركات التي تشرح هذه المقاربة فيما يتعلق بلعب الأطفال التركيبية، والشفرات على التالي.

### استراتيجية «عالمية - محلية»

تحاول الاستراتيجية «العالمية - المحلية» أن تجني ثمار التكامل والاستجابة معًا وبأن واحد دون التنازل عن أي منهما. ويمكن وصفها ببساطة على النحو التالي: «فكر عالميًا، وتصرف محليًا». يكون تفويض المنتجات على الصعيد العالمي؛ وتغدو الأدوار المؤسسية مائعة لوجود مراكز عليا متعددة (بدلاً من مقر رئاسة واحد) منخرطة في عملية التنمية. وبما أن الشركة تستطيع متابعة مقاربات مختلفة للأسواق المتنوعة، فإن التركيز الكبير ينصب على نقل المعلومات عبر البلدان. فيصبح التعلم المؤسسي (أي، نقل أفضل الممارسات وتمثلها عبر الحدود الجغرافية والوظيفية) العنصر الحاسم لتنمية المنتجات الناجحة.

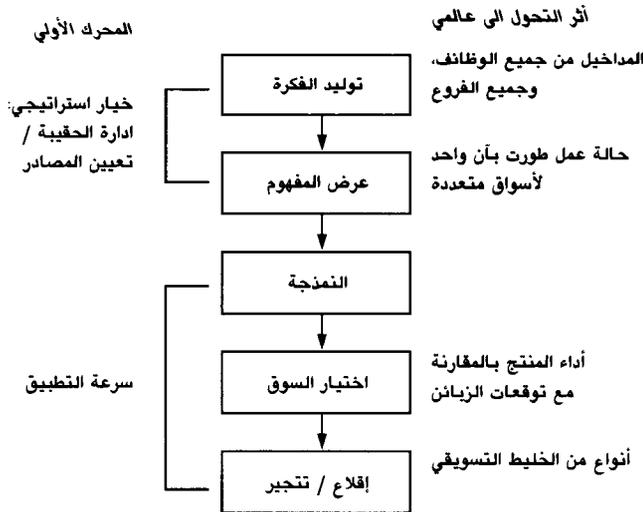
عندما تتحدث شركة عن تنمية المنتجات العالمية، فإنها تستخدم، بصورة نموذجية، الأساليب الثلاثة الأولى المعرفة أعلاه (تعددية الأطراف المحلية، الإقليمية، العالمية) أو بعض التهجين بينها. لا تتفوق أي من هذه الاستراتيجيات بذاتها على الأخرى. على أية حال، من المهم أن تختار الشركة اختياراً واعياً استراتيجية التنمية المناسبة مع الأخذ بعين الاعتبار زبائنها، والمنافسين وبقية بيئة السوق الذي تعمل فيه.

هناك دليل خيالي يوحي بأن قليلاً من الشركات قد تبنت المقاربة «العالمية - المحلية». فهي، في الوقت الذي تقدم فيه أفضل العالمين (التكامل والاستجابة)، تتطلب تحولاً هائلاً في المصادر والعقلية من أجل الانتقال من العالمي إلى «العالمي - المحلي» (زيادة جوهرية في الاستجابة)، أو من التعددية المحلية إلى العالمية - المحلية (زيادة ضخمة في التكامل). وسوف تبذل معظم الشركات المُبدعة المستقبلية قصارى جهدها للوصول إلى هذه النقطة «المثالية» من مقارنة تنمية المنتجات. والقضية الحاسمة هي بناء ثقافة تركز بأن واحد على كفاءة الكلفة التي يقدمها التكامل، وإدارة الكلفة اللازمة لإيجاد الاستجابة.

### دورة تنمية المنتجات: أثر العولمة

نبحث، فيما بعد، كيف أن دورة تنمية المنتجات التقليدية PDC، والتي بحثت بصورة نموذجية في سياق سوق واحدة تتأثر عندما تكون هناك ضرورة لدراسة الأسواق المتعددة في آن واحد.

يبين الشكل 2-6 أُل PDC وخطواتها الخمس الكبرى:



الشكل 2-6: دورة تنمية المنتجات العالمية.

## توليد الفكرة

- لا ينجح في السوق سوى مفهوم واحد من مفاهيم المنتجات السبعة التي تدخل طور توليد الفكرة. ومن ثم فإن نجاح الـ PDC يعتمد على:
1. نوعية الأفكار: تعظيم الأفكار «الجيدة» التي تدخل هذا الطور.
  2. ومصادر الأفكار: تعظيم المصادر التي وُلدت منها هذه الأفكار الجيدة.
  3. وبيان مفصل للأفكار: الاحتفاظ بـ «مصرف أفكار» للأفكار الجيدة التي وُلدت في الماضي.

## نوعية الأفكار

من أين تحصل المؤسسات على خيرة أفكارها؟ داخليًا، تتدفق الأفكار من موظفين في حقول وظيفية جوهرية - مثل البحوث والتصميم R & D، التسويق، المبيعات، والإنتاج. وخارجيًا، يمكن أن تتأتى الأفكار من الزبائن، والعارضين، والموزعين، أو من أي شخص منخرط في أنشطة إضافة القيمة المقدمة إلى الزبائن من قبل الشركة. وكيف تضمن المؤسسة أن أفضل الأفكار فقط هي التي تدخل هذا الطور؟ يمكنها ذلك بفضل امتلاك سرعة ابتكارات محدّدة واضحة.

سرعة الابتكارات هي بيان موجز واضح لفلسفة الشركة المتعلقة بتنمية المنتجات. (إنها ليست بيان البعثة أو أية بيانات للشركة الأم ترد في التقارير السنوية أو في أي مكان آخر). وينبغي أن تناسب سرعة الابتكارات بؤرة الشركة الاستراتيجية، وتبين ما الذي تفعله الشركة بصورة أفضل وتحدد أنماط المنتجات/ الأسواق التي تخطط الشركة لاتباعها. والأهم من ذلك كله، هو ألا تكون هذه السرعة مجرد وثيقة أخرى من تلك الوثائق التي تكتب ثم توضع على الجرف، دون أن يكون لها أثر ذو معنى على واقع تنمية المنتجات. ومن الضروري أن تقوم الإدارة العليا بإيصال سرعة الابتكار هذه إلى كل موظف في

كل مناسبة - وقت الغداء على مائدة الطعام، وعلى نبع الماء، وأثناء مراجعات الأداء. كما ينبغي إيصالها إلى جميع المساهمين خارج الشركة والذين يعدون مصادر محتملة للأفكار.

لتأمل، على سبيل المثال، شركة سكوت بيبر Scott Paper (ضممتها قبل بضع سنين شركة كيمبرلي كلارك Kimberly Clark) التي كانت تصنع منتجات ورقية وأنظمة توزيع الصابون لاستخدامها في أمكنة مثل غرف الاستراحة في الدوائر والمكاتب. كانت شرعة الابتكارات للشركة تنص على ابتكار منتجات/عمليات تتيح للشركة أن تبيع صابوناً وورقاً أكثر - طالما أن أعلى الهوامش كانت في هذين المنتجين: وكانت «أنظمة توزيع الصابون إحدى الطرق التي تستطيع الشركة بفضلها بيع مزيد من الصابون، تمامًا كما تهدي شركة جيليت Gillette ماكانت حلاقة من أجل أن تبيع مزيداً من الشفرات».

وعندما يتم تحديد شرعة الابتكارات بوضوح، وإيصالها إلى كل مصدر وتمثلها من قبلهم تغدو نوعية الأفكار التي تدخل الطور (1) من ال PDC أعلى.

### مصادر الأفكار

عندما تصبح عملية تنمية المنتجات عالمية أكثر في مجالها، تغدو المدخلات الآتية من جميع الفروع و«الشركاء» (العارضون، والموزعون، والزبائن) حاسمة، في مختلف المناطق الجغرافية.

### بيان مفصل بالأفكار

وأخيراً، تحتاج المؤسسة إلى الاحتفاظ بقاعدة معطيات لجميع الأفكار المولدة، مع الإشارة إلى مصدرها، وزمن توليدها، والأسباب التي من أجلها طرحت. وينبغي أن يصل إلى هذه المعلومات كل من هو منخرط في عملية تنمية المنتجات، كلما دعت الحاجة إلى ذلك. وباختصار، ينبغي ألا تضع الأفكار التي طرحت سابقاً، أبداً، وينبغي أن يتاح لأي شخص أن «يستعيرها» في أي وقت دون ما حاجة إلى «إعادة الكرة» والبدء من جديد.

## عرض المفهوم

تحدد في هذه المرحلة، مفهومات المنتجات الأكثر حالات العمل واعدية. تطور حالة العمل على أساس المعايير النوعية للملاءمة الداخلية (مثل: هل المفهوم يتلاءم مع أهداف استراتيجية الشركة؟ هل يتلاءم مع إمكانات الشركة الوظيفية، كالتصنيع والتسويق؟ هل يتلاءم مع نمط المنتجات الحالي؟)، وعلى أساس الملاءمة الخارجية (مثل: ما هي السوق المحتملة - حجم المبيعات/ الأرباح؟ ما هي الاختراقات المحتملة؟ وكيف سيُضاهي المنتج العروض التنافسية/ البدائل؟). وهكذا فإن فشل شركة IMB في الآلات الكاتبة، وفشل زيروكس Xerox في الحواسيب، يمكن أن يُعزى إلى الافتقار إلى الملاءمة الداخلية حتى وإن كانت هناك ملاءمة خارجية كفؤة.

## عندما تتابع الشركة أسواقًا متعددة في آن واحد

- فإنها تحتاج إلى تحديد معايير الملاءمة الداخلية والخارجية والأهمية النسبية أو أرجحية كل منها ووصفها بوضوح.
  - إذا كانت المعايير والموازن نفسها ستستخدم في جميع البلدان، فلا بد من بيان ذلك بوضوح. وبالمقابل إذا كانت المعايير ستستخدم بصورة مختلفة في كل بلد أو إقليم، فلا بد أيضًا من توضيح ذلك.
  - لا بد للشركة من تحديد أي الأسواق الجوهرية (في الحدود الدنيا) يجب أن تبدي حالات عمل واعدة لتنمية المنتجات، من أجل مواصلتها.
- فضلاً عن أن عرض المفهومات يكون أكثر فاعلية إذا ما انخرطت فيه الإدارة العليا من مختلف البلدان، والمواقع الوظيفية - ومن ثم تأتي الحاجة إلى فرق عمل شاملة، وفرق شاملة القوميات لتقييم المنتجات للأسواق المتعددة.

## النمذجة

في هذا الطور، لا بد للإنتاج والهندسة من تصميم نماذج تغطي الفروق

في حاجات الزبائن عبر الأسواق. وبالمقارنة مع النهج التقليدي حيث كانت تنمية الأنماط متابعية بصورة نموذجية (أي السوق الجوهرية الرائدة، أولاً، ومن ثم السوق المتخلفة) فإن الانخراط المبكر لمدير كل بلد عند هذا الطور يعزز احتمال الإقلاع المتزامن فيما بعد.

### اختبار السوق

عندما تختلف توقعات أداء المنتج من بلد إلى بلد، عندما يكون قد كُيِّفَ المنتج لتلبية هذه التوقعات المختلفة، تبرُّزُ الحاجة إلى إجراء اختبار واسع للمنتج. أما إذا كانت توقعات الأداء أكثر تناسقاً، فعندئذ يمكن توجيه اختبار السوق إلى الأسواق الحدية الرائدة/ الزبائن الذين يعللون معظم ما هو محتمل. ويمكن القفز عن طور اختبار السوق، كما هي العادة، إذا ما قرَّرت الشركة الالتزام بنجاح المنتج، أو مواجهة ضغط الزمن، أو إذا لم تكن راغبة في الإطاحة بمنافسيها.

### الإقلاع | التَّجْجِير

يُعدُّ الإقلاع أكثر الأطوار حسماً للتطبيق الناجح. فهو ذروة جهد مكثف طيلة أشهر عديدة، ويُعدُّ، في إطار عملية تنمية المنتجات العالمية، طريقة فعالة لإخراج المنافسين من أكثر ما يمكن من الأسواق. ولهذا، على كل مؤسسة أن تجهد من أجل القيام. إقلاع مُتزامن في كل الأسواق الكبرى التي تحقق حصة الأسد من الربوع المحتملة. إن إنجاز هذا الإقلاع المثالي ليس بالأمر اليسير بسبب الاختلافات الهائلة في خليطة التسويق المطلوبة في كل سوق. وكلما كانت الاختلافات أكبر، من بلد إلى بلد، وفي متطلبات تغليف المنتجات وتسعيها والإعلان عنها وترويجها وتوزيعها، كانت الحاجة إلى تخطيط أكبر وتنسيق أكثر من أجل إقلاع عالمي. وأذا فشلت الشركة في مهاجمة جميع أسواقها الكبرى أثناء الإقلاع الأولي، فإنها تفتح ثغرة يدخل كل منها منافسوها.

فشركة جيليت Gillette، مثلاً، تقوم بمهاجمة جميع أسواقها الجوهريّة، على الأقل، في اليوم الأول من الإقلاع كإجراء وقائي ضد منافسيها.

من الأهداف الكبرى للشركات، في البيئة التنافسية الشديدة هذه الأيام، تفصيل الزمن على قدر السوق. إذ يمكن تحقيق الكفاءة الزمنية في مرحلتين:

1. مرحلة تعيين مصدر المنتج/ واختياره (المؤلفة من توليد الأفكار وعرض المفاهيم) التي تتأثر إلى حد كبير بالإدارة العليا. وتتحقق كفاءة الزمن، إذا ما أوصلت الإدارة العليا بجلاء أولوياتها لاختيار المنتج وتمويل المشروع. وهكذا فإن التركيز الواضح على الأنواع الصحيحة من الأفكار المتعلقة بالمنتج يخلق فعالية كافية. فضلاً عن أن المنتجات التي تخلق حالة عمل رائعة لأسواق جوهريّة عديدة هي التي تحول أكثر من تلك التي تعمل بصورة منعزلة.

2. مرحلة التطبيق (المؤلفة من النمذجة، واختبار السوق، والإقلاع/التّجريب) التي تعتمد على الفرق الميدانية المنفذة للعمل. إنها تتطلب تنسيقاً وتواصلًا بين مختلف المواقع الجغرافية بحيث يمكن الإقلاع بصورة متزامنة عبر العديد من الأسواق التي يتوقع أن يكون لها أكبر الأثر.

ومن إنجاح تنمية المنتجات العالمية، لا بد من وضع عوامل مؤسسية معيَّنة، في مكانها السليم:

- مجلس ابتكار، مؤلف من مديرين كبار، يتشاركون فيما يعرفون عن الأسواق المختلفة ويستفيدون من تلك المعرفة لعرض أفضل مشاريع التنمية وتمويلها.

- فرق تنمية المنتجات، وهم متعددو الوظائف، ومتعددو القوميات وليسوا واقعيين تماماً؛ إذ يحتاج أعضاء الفريق إلى مناقشة التماثل والاختلاف المطلوب من المنتج نفسه لأسواق عديدة، وذلك على أساس ثابت.

- بطل المنتجات الذي ينسق الجهود عبر الأسواق المختلفة، ومسؤول عما يمكن تسليمه من المشروع - وبدون هذه المسؤولية تتجمد جهود التنمية .
- شراء مبكر للمنتج نفسه من جميع الأسواق الكبرى التي يراد ترويج المنتج فيها، ويعد ذلك يتم انخراط متواصل في عملية تنمية المنتج .
- اتصالات مستمرة بين الأسواق المختلفة والمساهمة في المتاعب، والمحن والانتصارات الصغرى على الطريق - هذا هو «التعلم» الحقيقي الذي يستطيع توليد قوة المستقبلية في عملية تنمية المنتجات .
- حوافز لأفكار مبدعة تتعلق بالمنتجات .
- انخراط الإدارة العليا في عملية تنمية المنتجات فيما بعد دخول مرحلة تعيين المصادر حيز التطبيق . (ويتضمن هذا اتصالاً مستمرًا بأعضاء فريق التنمية حيثما يكونوا) .
- تنخرط، اليوم، معظم المؤسسات في نضال من أجل إيجاد البنية السليمة والنهج السليم لجعل تنمية المنتجات العالمية حقيقة واقعة .

### تنمية المنتجات العالمية؛ معيار التقييم الذاتي

استنادًا إلى أكثر وجوه تنمية المنتجات العالمية أهمية، طورنا ميزانًا تستطيع أية شركة استخدامه لتقييم فعاليتها (انظر الشكل 3 - 6) . يشرح الميزان نفسه، ويخاطب حقولاً حاسمة أربعة: الفلسفة المشتركة، والاتصالات، والإدارة، والنتائج . الحقلان الأولان، الفلسفة المشتركة، والاتصالات يتوجهان إلى الدور الجوهرى الذي تلعبه الإدارة العليا: أي تنمية شرعة الابتكار المحددة بوضوح، ونشر هذه الفلسفة باستمرار بين الموظفين كي يتمثلوها . أما الحقل الثالث، وهو الإدارة، فيخاطب أهمية عملية التطبيق: أي تشريع الانتقال من التطبيق إلى التتجير إلى أقصى حد ممكن، وإيجاد فرق متعددة الوظائف والقوميات، وبناء مسؤولية من خلال بطل منتجات . أما الحقل الرابع، وهو

النتائج، فتحدد علامات الإرشاد والإسناد التي تستطيع الشركات استخدامها لتقييم الفروقات في عملية تنمية منتجاتها: المقياسان المقترحان هما نوعان من المنتجات المطوّرة (ابتكارات تزايدية مقابل برامج جديدة)؛ وتحدد المبيعات التي تولدها المنتجات العالمية (أي، المنتجات المطوّرة بأن واحد للأسواق العالمية متعدّدة). وإذا أشار الميزان إلى أقل من 70٪ في أي من الحقول فإن ذلك يدل على عجز حاسم في عملية تنمية المنتجات التي تقوم بها الشركة.

### خلاصة

تقوم تنمية المنتجات العالمية الناجحة، في النهاية، على نقل أفضل الممارسات ضمن المؤسسة. ويتضمن هذا تنسيقًا عاليًا لجميع أنشطة ابتكار القيمة دون إهمال استجابة السوق. ينبغي للشركات الناجحة في تنمية المنتجات العالمية أن يكون لديها:

- شرعة ابتكار محددة بوضوح، يتمثلها كل موظف.
- التزام كبير (زمنًا ومالًا وبشرًا) لتنمية المنتج الجديد عبر الأسواق المتعدّدة.
- إيصال مفتوح لطبيعة هذا الالتزام ومداه إلى جميع الموظفين والمساهمين الآخرين (العارضين، والموزعين، والزبائن، والمساهمين).
- حوافز، تقدم في الحياة المهنية للموظفين المقاولين الذين يستطيعون إنجاح المنتج التجاري ويعززّه عبر الأسواق.

## شكل 6.3: تنمية المنتجات العالمية: تقييم ذاتي

## الفلسفة المشتركة

10	0
تحديد واضح	تحديد ضعيف

1. سرعة ابتكار محددة بوضوح؟

10	0
ضغط كبير	لا ضغط

2. مدى الضغط على كل واحد في مؤسستك ليبتكر؟

## الاتصالات

10	0
فعالية كبيرة	لا فعالية كبيرة

3. اتصالات الإدارة العليا بشأن أولويات تنمية المنتجات.

10	3	0
----	---	---

4. اتصال مستمر بين الإدارة العليا وفرق تنمية

على أساس سنوي على أساس شهري على أساس يومي

المنتجات في جميع الفروع العالمية.

## الإدارة

10	3	0
----	---	---

5. إتقان الكد (سرعة التداول).

دون متوسط الصناعة متوسط الصناعة خير ما في الصناعة

10	0
رائعة	ضعيفة

6. حوافز للابداع (جمود وليس مجرد نتائج).

10	0
----	---

مقرات مشتركة مبدئياً ممثلون من جميع الفروع العالمية

7. تشكيل فرق تنمية المنتجات.

10	0
----	---

A  
بحث وتنمية وتوزيع مبدئياً وظيفيات علماً

Yes-10 No-0

8. بطل مشروع لكل جهد لتنمية المنتجات العالمية؟

## Result

10	0
----	---

لا شيء سنة أو أكثر

9. عدد المنتجات المطورة الجديدة في السنوات

الثلاث الأخيرة مع تركيز عالمي (4 نقاط للبرنامج:

نقطتان للتكيف الكبير، ونقطة لتكيف قليل.

10	0
----	---

أقل من 10% 50% أو أكثر

10. نسبة العائدات السنوية للمنتجات العالمية.

## المصادر والمراجع

- Chrysoschidis, G.M., & Wong, V. (1998). Rolling out new products across country markets: An empirical study of causes of delays. *Journal of Product Innovations Management*, 15(1), 16-41.
- Davidson, W.H., & Harrigan, R. (1977). Key decisions in international marketing: Introducing new products abroad. *Columbia Journal of World Business*, 12, 15-23.
- Davidson, W.H., & Haspelagh, P. (1982). Shaping a global product organization. *Harvard Business Review*, 60, 125-132.
- Duarte, D., & Snyder, N. (1997). Facilitating global organizational learning in product development at Whirlpool Corporation. *Journal of Product Innovation Management*, 14(1), 48-55.
- Hill, J.S., & James, W.L. (1991). Product and promotion transfers in consumer goods multinationals. *International Marketing Review*, 8, 6-17.
- Kumar, V., Ganesh, J., & Echambadi, R. (1998). Cross-national diffusion research: What we know and how certain we are. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 225-268.
- Mishra, S., Kim, D., & Lee, D.H. (1996). Factors affecting new product success: Cross-country comparisons. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 530-550.
- Sheth, J.N., & Ram, S. (1987). *Bringing innovation to market: How to break corporate and customer barriers*. New York: John Wiley & Sons.
- Song, X.M., & Parry, M.E. (1997). A cross-national comparative study of new product development process: Japan and the United States. *Journal of Marketing*, 64(2), 1-14.
- Souder, W.E., & Jenssen, S.A. (1999). Management practices influencing new product success and failure in the United States and Scandinavia: A cross-cultural comparative study. *Journal of Product Innovation Management*, 16(2), 183-203.
- Souder, W.E., & Song, X.M. (1998). Analysis of US and Japanese management processes associated with new product success and failure in high and low familiarity markets. *Journal of Product Innovation Management*, 15, 208-223.
- Walters, P.G.P., & Toyne, B. (1989). Product modification and standardization in international markets: Strategic options and facilitating policies. *Columbia Journal of World Business*, 24, 37-44.



## إدارة سلسلة الإمداد العالمية

وليام إي. يونغدال

William E. Youngdahl

قرّرت شركة ويسترن ديجيتال Western Digital، وهي شركة صانعةً لمحركات (سَوَاقَات) أقراص الحواسيب، في سنة 1999 تسليم تعبويّات سلسلة إمداداتها العالميّة كلّها إلى فريق ثالث وحيد مُورّدٍ للتعبويّات، هو شركة جيولوجيستيكس Geologistics<sup>(1)</sup>. تنتج شركة ويسترن ديجيتال جميع محركات الأقراص في سينغافورة وماليزيا، وعليها أن تُسلّم هذه المحركات إلى قاعدة زبائن عالميّة. وكانت الشركة قد تعاقدت قبل هذا البحث مع خمس شركات شحن. تبع قرار السير مع مورّد واحد عمليّة تنمية مجموعة من الأهداف الاستراتيجيةّ لسلسلة الإمداد. تضمّنت هذه الأهداف ما يلي:

1. مرونة الاستجابة لمتطلّبات الزبائن المتغيّرة بسرعة.
2. عرض متوقّع وتسليم موثوق لتلبية متطلّبات الطلب.
3. وشبكة قدرات لمتابعة الشحن، وإتاحة الفرصة لإعادة التخطيط وإعلام الزبائن، بصورة مسبقة نشطة.
4. وقياس أداء مُحسّن. وهو تحد صعب عندما يكون العمل مع خمس مورّدين.

5 . وعلاقة طويلة الأجل أو تحالف مديد مع المورد يضمن أن شركة ويسترن ديجيتال سوف تتلقى درجة مناسبة من التركيز الإداري والاهتمام من مورد سلسلة الإمداد .

لقد قرّر التنفيذيون في شركة ويسترن ديجيتال منذ زمن بعيد أن تفاصيل إدارة سلسلة الإمداد لم تكن جزءاً من اختصاصات الشركة الجوهرية المرغوبة . وجاء قرار التعاقد مع مورد لخدمات إدارة سلسلة الإمداد ليؤكد قرار ويسترن ديجيتال الاستراتيجي لفصل اختصاصاتها الجوهرية في تصميم محرّكات الأقراص وتصنيعها عن الوظائف الحيوية لإدارة تدفّقات المواد والمعلومات ذات الصلة . حقّقت الشركة قدرات عالمية في إدارة سلسلة الإمداد بفضل التحالف بدلاً من النمو الجماعي الكلمي لاختصاصات إدارة سلسلة الإمداد .

ليست الغاية من هذا المثال إقناع القارئ بحصر جميع وظائف سلسلة الإمداد في مورد واحد . ففي بعض الحالات ، كمؤسسة ديل للحواسيب Dell Computer Corporation تظّل سلسلة الإمداد اختصاصاً متميّزاً مرغوباً - ويعدّ صميمياً لميزة الشركة المقارنة .

إنّ العولمة والتطوّر السريع لقدرات أنظمة المعلومات ، إضافة إلى المحاولات الجارية لتوحيد بروتوكولات المعلومات المتعلقة بسلسلة الإمداد ضمن معايير معيّنة ، قد أصبحت تعدّ جزءاً من الاتجاهات التي تولد ميداناً تنافسياً جديداً تنافس فيه سلاسل الإمداد بعضها بعضاً . إنّ سلاسل الإمداد الساكنة المتميّزة بحلقات وصل محدّدة جيّداً سوف تفسح المجال لتحلّ محلّها سلاسل إمداد فعليّة تنتقل فيها موازين القوى والرّفد ضمن نطاق غير مقيد ، على ما يبدو . وأخيراً ، ليس هذا التوجّه محصوراً بالمؤسسات الكبيرة ؛ فالشركات الأصغر تقوم بتوسيع كبير لحضورها العالمي في السنوات الأخيرة .

تتعلّق إدارة سلسلة الإمداد العالمية بإدارة ابتكار القيمة على أساس عالمي . فسلسلة الإمداد تحدّد بنية الكلفة وقدرات المشروع . وفي حالة مؤسسة

دليل للحواسيب Dell Computer Corporation تحدّد سلسلة الإمداد قيمة الشركة. فضلاً عن أنّ عولمة الأسواق والمبيعات المباشرة من خلال الإنترنت تستدعي وجود طرق جديدة لربط سلاسل الموردين والزبائن عالمياً. سوف تزدهر الشركات التي تصوغ استراتيجيات سلاسل إمداد عالمية فعّالة وتنقّذها؛ أمّا تلك التي تفعل ذلك فسوف تختفي. لم يتعرّض التنفيذيون الكبار إلى ضغط لفهم استراتيجيات سلسلة الإمداد العالمية الفعّالة وصياغتها وتطبيقها أكثر ممّا يتعرّضون إليه اليوم.

يبحث الفصل التالي استراتيجية العمليات العالمية. إنّ استراتيجيتنا التي تبين كيف وأين نقوم بالإنتاج الذي يضيف إلى القيمة، وتصميم العمليات، تحدّد، عموماً، خياراتنا لاستراتيجية سلسلة الإمداد العالمية. وتوصف، فيما بعد، أربع مراحل تطوريّة من مراحل إدارة سلسلة الإمداد العالمية، وتتبع بملاحظات ختامية.

### استراتيجية العمليات العالمية

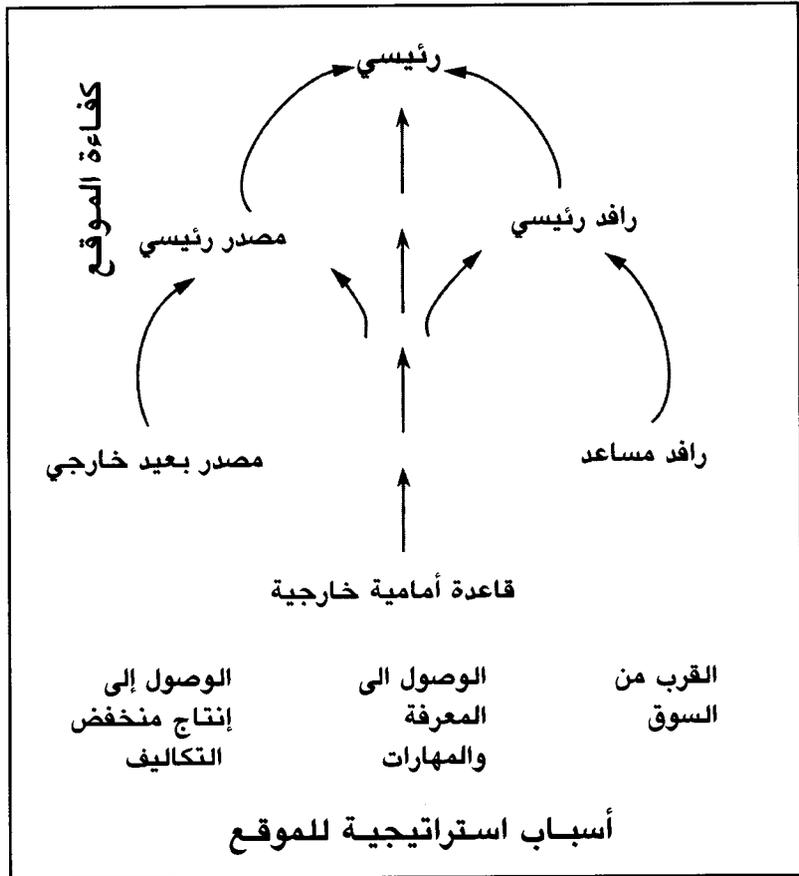
لقد نشأت معظم الشركات «العالمية» من المراحل الأولى للعمليات المحليّة والمتعدّدة الجنسيات<sup>(2)</sup>. إذ يبدأ التنفيذيون، أثناء المرحلة الأولى من العولمة، باستكشاف المدخل الأجنبي الأولي، بما في ذلك التصدير والترخيص. يبني التعلّم المؤسسي المكتسب أثناء هذه المرحلة الأولى الثقة المطلوبة لدخول المرحلة المتعدّدة الجنسيات، والتي تطوّر الشركة خلالها عمليات في بلدان متعدّدة مع احتفاظها بعملية رئاسية في الوطن. يتّخى التوجه المحليّ ليحلّ محله التوجه المتعدّد الجنسيات للأسواق اللامركزية. إنّ تمركز المنتجات، خلال هذه الفترة، بفضل تنمية المنتجات اللامركزية يمدّ مجال وصول الشركة إلى أسواق متعدّدة جديدة في جميع أنحاء الكرة الأرضية. وأخيراً، تساعد التحالفات التي جعلت المشروع المتعدّد الجنسيات ممكناً على دفع المؤسسة إلى مستوى عمليات عالمية متقدّمة. وفي هذه المرحلة ينتقل

التركيز من كفيّة إدارة عمليّات إقليمية متغيرة إلى عمليّة تكامل المعرفة والتقنيّات وتبادلها ضمن شبكة الإمكانيّات العالميّة. هذه هي المرحلة المتقدّمة من العمليّات العالميّة التي تحدّد إدارة سلسلة إمداد عالميّة متقدّمة وتولّدها.

أسّست شركة جودير Goodyear، قبل عقود من الزمن، مصنع إطارات في أوكسو OXO في مكسيكو Mexico خارج مدينة مكسيكو لخدمة السوق المكسيكيّة مبدئيًا. وعندما حلّت بالاقتصاد المكسيكي أزمة سنة 1994 خرجت القاعدة من سوق الإطارات المحليّ. وبدلاً من أن تعزّز الشركة مخزونها للمحافظة على استمراريّة المعمل أو حتّى لمواجهة أقلّ ما يراد من البدائل وهو تسريح العمّال المكسيكيين المنخرطين في نقابة العمّال، قامت بتغيير دور المصنع بتحويله من التوجّه إلى السوق المحليّة إلى مصنع منتج بتكاليف منخفضة تخدم الأسواق العالميّة. وبفضل تعزيز أسواقها المحليّة، وإمكانيّات سلسلة الإمداد لديها حولت شركة جودير Goodyear الكثير من فائض إنتاجها إلى أسواق الولايات المتحدة. إضافة إلى أن المهندسين من معمل أوكسو OXO طوّروا إطارًا للتصدير إلى الأسواق الأوروبيّة. إنّ تحويل المعمل من منتج بطاقة 75٪ من طاقته الإنتاجيّة لخدمة السوق المكسيكيّة المغلقة إلى منتج عليه أن يخلق مجالاً عالمياً، يتطلّب قيادة خارقة. إذ استطاع هيو بيس Hugh Pace المدير الإداري أن يقود تحوّل الدور الاستراتيجي لمعمل أوكسو من مزوّد للسوق المحليّة إلى مصدر إلى الأسواق العالميّة بفضل إعادة تشكيل سلسلة إمداده العالميّة<sup>(3)</sup>. لقد يَسَّرَت معرفة حلقات الوصل بين استراتيجيّة العمليّات العالميّة وإدارة سلسلة الإمداد العالميّة بناء استراتيجيّات سلسلة إمداد عالميّة ناجحة وتطبيقها.

يبدأ تشكيل استراتيجيّة سلسلة إمداد عالميّة سليمة بفهم حصيل لاستراتيجيّة العمليّات العالميّة. ومن طرق جعل دور العمليّات الاستراتيجيّة مفهومًا، التفكير بعمق في السبب الحقيقي لوجود عمليّات في مواقع مختلفة من

العالم<sup>(4)</sup>. كيف ترفد «المصانع الأجنبية» أهدافاً مثل تحقيق كلفة منخفضة، وتزويد استجابة السوق، وتزويد المشروع العالي بالمعرفة؟ يضيف كل من هذه الأدوار المبنية في الشكل 7,1، قيمة إلى سلسلة الإمداد العالمية العائدة للمشروع بطرق مختلفة.



الشكل 7-1: أدوار المعامل الأجنبية الاستراتيجية وتطورها.

الدور الأوّلي للمعامل الخارجية ومعامل الموارد هو الإنتاج المنخفض التكاليف، الداعم لاستراتيجية سلسلة إمداد فعّالة مادياً. إنّ المعمل الخارجي هو ذلك الذي أنشئ لاستغلال الوصول إلى إنتاج منخفض التكاليف لبنود معيّنة تصدر للبيع أو لمزيد من القيمة المضافة. لا يقدم معمل كهذا ابتكار منتجات ولا ابتكار مناهج عمل. بل يتبع تعليمات محدّدة من مراكز تصميم المنتجات والعمليات في مكان ما من سلسلة الإمداد. وكما هو حال المعمل الخارجي كذلك حال معمل الموارد الذي يستغلّ مدخلات إنتاج منخفضة التكاليف. يضاف إلى ذلك أنّ معمل الموارد، على أيّة حال، يتحمّل بعض المنتجات، وعلى الأخصّ أجزاءً فرديّة، ومسؤوليات تنمية منهج العمل.

تؤسّس معامل الرّفد والخدمة لصالح أسواق معيّنة في دعم استراتيجية سلسلة الإمداد المستجيبة للسوق. ويقام معمل الخدمة لتزويد أسواق وطينيّة أو إقليمية معيّنة. كما أن المعمل الرافد يخدم أسواقاً محليّة مع تحمّل مسؤوليّة صنع أو تعديل منتجات تتفق مع مطالب الزبائن، وتحسين مناهج العمل، وتنمية المنتجات.

أمّا المعامل الخارجية المتقدّمة، فتُنشأ أساساً لتحقيق الوصول إلى المعلومات والمعرفة. وتقام هذه المعامل في أقاليم مشهورة بإمكانات معيّنة، مثل سيليكون فالي Silicon Valley. وبفضل تغذية هذه المعامل شبكة الإمداد العالميّة بالمعلومات، فإنّها تكون قد قامت بوظيفة إدارة معرفة حيويّة.

وأخيراً، تمتلك المصانع مدى كاملاً من المنتجات وإمكانات العمليات. وتعدّ مراكز تفوق لسلسلة الإمداد العالميّة. إنّ التطوّر من منتج بتكاليف منخفضة، أو من مجرد الوصول إلى السوق، إلى تحمّل مسؤوليّة كاملة عن التصميم والتصنيع يتطلّب تحوّلًا تقنيًا واسعًا وتعلّمًا يستغرق أكثر من عقد من الزمن وخصوصًا في البلدان النامية. فمثلاً، تطوّر معمل هيوليت باكارد Hewlett Packard في سنغافورة من معمل خارجي عبر الشاطئ ينتج مكوّنات

منخفضة التكاليف، إلى معمل رئيس مسؤول بصورة كاملة عن تصميم آلات طابعة نقالة وتصنيعها طيلة حوالي 20 سنة.

يعتمد تصنيف أدوار العمليات على استراتيجيات تنمية المنتجات العائدة للمؤسسة. هنالك ثلاث بنى أساسية لتنمية المنتجات للأسواق العالمية: تنمية منتج واحد، وتنمية منتجات متعددة الأطراف المحليّة، وتنمية منتجات عالمية<sup>(5)</sup>. فعندما طوّرت شركة فورد Ford نموذجها الجديد إسكورت Escort (المسمى فوكس Focus) تخلّت عن مقاربتها متعددة الأطراف المحليّة وصمّمت سيارة عالمية مستخدمة تنمية المنتجات العالمية. كذلك شركة هوندا Honda، تخلّت لدى تصميمها النموذج الذي طرح في الأسواق حديثًا والمعروف بأكورد Accord عن مقارنة تنمية منتج وحيد كانت تتبعه واستخدمت طاقة هندسيّة عالمية لتصميم نسخ من الأكورد الجديدة تتلاءم مع متطلّبات الزبائن.

تهدف استراتيجيات تنمية منتج واحد إلى تنمية منتجات عالمية تتوجّه إلى أسواق عديدة. تتمركز أنشطة البحث والتصميم والتصنيع في مقرّ الرئاسة. وتستطيع تلك الشركات، بفضل تنمية المنتجات العالمية، أن تحقق اقتصاديات حجم أكبر عن طريق تركيز الأنشطة في موقع واحد (مقرّ الرئاسة). وتقوم الشركات بتطوير منتج موحد القياس مناسب للجميع عندما لا يكون الطلب على المنتج متنوعًا، وتكون وفورات الكلفة من اقتصاديات الحجم هامة. هنالك مساوئ عديدة لمقاربة تنمية منتج واحد. إذ عندما يتركز التصنيع في موقع واحد، تغدو الشركة حساسة للمخاطر السياسيّة، ومخاطر العملة، والحواجز التجاريّة وقيود التعرف الجمركيّة. إضافة إلى أنّ وصولها إلى المصادر العالمية يكون محدودًا بما في ذلك الابتكارات التقنيّة والعمالة المنخفضة التكاليف، والخبرة. وأخيرًا، افتقارها إلى القرب من الأسواق المحليّة يجعل من الصعب عليها تلبية الحاجات المحليّة.

إنّ مقارنة تنمية المنتجات متعددة الأطراف المحليّة تجعل عمليات التنمية

لامركزيّة وتحيلها إلى المستوى الإقليمي من تنمية منتجات إقليمية مستقلة تماماً. وتعدُّ هذه المقاربة التنافس في بلد ما مستقلاً عن التنافس في بلدان أخرى. ويتيح القرب الوثيق من الأسواق الإقليمية الرئيسة لكل إقليم أن يقوم بأنشطته الخاصّة به في مجال البحث والتصميم من أجل منتجات مفضّلة على قدر الإقليم. كما أنّ التصنيع يتمّ في كلّ إقليم. وتستخدم الشركات مقاربة متعدّدة الأطراف المحليّة عندما يكون من المهمّ ملء قطاعات ملائمة من الأسواق الإقليمية. ولكن مشكلة هذا الأسلوب هي أنّ سلسلة القيمة تتكرّر في كل بلد، وبالتالي لا تولد أيّ تعاون، ولا تحتفظ الشركة باقتصاديات حجم تنتج منتجات على أساس إقليمي فقط.

وفي مقابل الأسلوبين الموصوفين أعلاه، فإنّ تنمية المنتجات العالميّة تنسّق استخدام المصادر في جميع أنحاء العالم لتجنّب الفوائض، وتحقيق اقتصاديات الحجم، وتلبية حاجات الزبائن الإقليمية. ويمكن للشركات أن تحتفظ بتسهيلاتا الرئيسيّة في البحث والتصميم الموجودة في مقرّ الرئاسة مع تحميل الفروع الإقليمية مسؤوليّة تعديل المنتجات لتلائم متطلّبات زبائن الإقليم، أو يمكنها إقامة مركز تفوّق، أو مؤسّسات رئيسة، في جميع أنحاء العالم. إنّ إقامة شبكة عالميّة من المؤسّسات الإقليمية الرئيسة تخلق قدرات تصميم عالميّة هائلة، في حين تخفّف المخاطر السياسيّة والاقتصاديّة إلى الحدّ الأدنى.

تعزّز المؤسّسات قدراتها في تنمية المنتجات العالميّة كي تحقّق أهدافها المشتركة عالمياً. ربّما تكافح الشركة من أجل تنويع المنتجات في كل إقليم، فتتزع بالتالي إلى تعديل منتجاتها أو تضيّعها لتلائم مع المتطلّبات الإقليمية. أو ربّما تخفض الشركة من فوائضها لتحقيق اقتصاديات الحجم التي تتيح لها تسويق منتج عالمي واحد ذي كلفة فعالة. كما أنّ بنية تنمية المنتجات العالميّة

الأكثر تشعبًا، وفي الوقت نفسه متكاملة، تستطيع الإسهام في الحصول على معلومات أفضل حول الأسواق الجديدة والتقنيات الحديثة. وأخيرًا، فإنَّ مقارنة تنمية المنتجات العالميَّة هذه ذات مراكز التفوق الإقليميَّة تلائم صناعة أشكال نموذجيَّة سيجري وصفه فيما بعد.

عندما تتطوّر العمليّات الفرديَّة بدلالة تعاضم قدرات التصميم أو التحوّل من سوق إلى بؤرة الكلفة أو العكس بالعكس، فإنَّ قدرات سلسلة الإمداد المطلوبة سوف تتطوّر أو تتغيّر. إنَّ فهم كيف ينبغي لسلسلة الإمداد العالميَّة أن تتغيّر استجابة لتغيّرات استراتيجيَّة العمليّات تبدأ بفهم العناصر الأساسيَّة لإدارة سلسلة الإمداد.

### أساسيات إدارة سلسلة الإمداد

لقد ارتفع عدد التنفيذيين الكبار العاملين في إدارة سلسلة الإمداد ضمن وظائفهم ارتفاعًا مفاجئًا. فالتعبويّات، والنقل، والترويج وغيرها من الوظائف التي أهملت طويلاً قد اكتسبت حديثًا احترامًا تحت مظلة إدارة سلسلة الإمداد. فالتنفيذيون الكبار يخضعون للضغط من أجل صياغة استراتيجيَّات سلسلة الإمداد - وبصورة جوهرية، من أجل دفع الحدود والقيود الحاليَّة المفروضة على كفيَّة إيجاد القيمة من خلال تناغم شبكة مالكي الحصص.

لقد عُرِّفت إدارة سلسلة الإمداد بأنَّها مقارنة تكاملية شاملة للتعامل مع تخطيط المواد والمعلومات وضبطها بدءًا من العارضين حتى الزبائن النهائيين. ومع الأخذ بالاعتبار مدى التعاون المطلوب على امتداد السلسلة، فإنَّ الفاعليَّة تعتمد اعتمادًا كبيرًا على إدارة العلاقات مع العارضين والزبائن صعودًا وهبوطًا. يُعدُّ التعريف التالي لإدارة سلسلة الإمداد مفيدًا في مخاطبة هذه العلاقات الصاعدة والنازلة والتركيز المركزي على جعل المصادر المشتركة أفضل ما يمكن ولتحقيق ربحيَّة واکتفاء لدى الزبائن.

«الصانع والعارضون (المورِّدون)، والبائعون، والذباثن - أي جميع الحلقات في المشروع الواسع - العاملون معاً لتزويد السوق بمنتج وخدمة عامّة يريدها الزبون، ويرغب في أن يدفع لقاءها طيلة دورة حياة المنتج والخدمة. مجموعة الشركات المتعدّدة هذه، العاملة كمشروع واحد موسّع، تستفيد من المصادر المشتركة بصورة مثاليّة (الناس، ومناهج العمل، والتقنية، ومقاييس الأداء) لتحقيق تداؤب عامل. وتكون النتيجة منتجاً أو خدمة رفيعة النوعيّة، منخفضة التكلفة، مسلّحة إلى السوق بسرعة، وتحقّق اكتفاء لدى الذباثن<sup>(6)</sup>».

تشمل عمليّات سلسلة الإمداد، على صعيد أكثر جوهرية، التخطيط، وتعيين المصادر، والصنع، والتسليم. لقد عرّف مجلس سلسلة الإمداد هذه العناصر الأربعة من نموذج مرجعيّة عمليّات سلسلة الإمداد SCOR بأنّها مؤسّسة تجاريّة ليست بذات ربح تتألّف من 73 شركة كأعضاء مؤسّسين في جميع أنحاء العالم لتقديم قياس صناعي شامل لإدارة سلسلة الإمداد. أي أنّ تنمية استراتيجيّات سلسلة الإمداد، وإدارة سلاسل القيمة يجب أن تشمل هذه العناصر الأربعة مهما كانت الصناعة التي تدرسها.

يشمل التخطيط عمليّات لموازنة إجمالي الطلب والعرض من أجل تنمية مسار عمل يلبي أحكام العمل المنشأ وأهدافه على أفضل وجه. وعلى تنفيذي سلسلة الإمداد أن يقيّموا مصادر الإمداد وإجمالي متطلّبات الطلب وترتيبها حسب الأولويّات، وعليهم تخطيط الموجودات، وتنمية متطلّبات التوزيع، وتنمية خطط المواد، والقيام بتخطيط الطاقات بصورة تقرّبيّة لجميع المنتجات والقنوات. إضافة إلى أنّ هذه المرحلة تتضمّن إدارة البنية التحتية للتخطيط بما في ذلك قرارات الصنع/ الشراء، تشكيل سلسلة الإمداد، والطاقات طويلة الأجل، وتخطيط المصادر، وتخطيط العمل، وتحديد أطوار المنتجات، وثورة التصنيع، وإدارة غاية الحياة، وإدارة خطّ المنتجات.

أما تعيين المصادر فيشمل عمليّات ترويج السلع والخدمات لتلبية الطلب الفعلي أو المخطّط. وتتضمّن هذه المرحلة خطوات تكتيكيّة كالحصول على المواد، واستلامها، وفحصها، وتخزينها، وإصدارها. كما تتضمّن عناصر تساعد على تنمية البنية التحتيّة لتعيين المصادر. ومن الأمثلة على ذلك، شهادة الباعة والتغذية الراجعة، ونوعيّة تعيين المصادر، والحمولات المحجوزة لاستيفاء الرسوم، وهندسة المكوّنات، وعقود الباعة، واستهلال مدفوعات الباعة.

وتتضمّن الصناعة عمليّات تحويل البضائع إلى الشكل النهائي لتلبية الطلب الفعلي أو المخطّط. ويتضمّن التصنيع، على الصعيد التكتيكي طلب المواد واستلامها، تصنيع المنتجات واختبارها، تغليفها والاحتفاظ بها - أو إرسالها. تشمل إدارة البنية التحتيّة للتصنيع تنمية القدرات بما في ذلك التغيّرات الهندسيّة، والتسهيلات والأجهزة ونوعيّة الإنتاج، وجدولة الورشات وتتابعها، وإدارة الطاقات على المدى القريب.

ويتضمّن التسليم عمليّات تقديم السلع المنجزة والخدمات لتلبية الطلب الفعلي أو المخطّط. والعناصر الجوهريّة لمرحلة التسليم هي إدارة الطليّات، وإدارة النقل والتركيب، وإدارة المخازن. وبالإضافة إلى العناصر التكتيكيّة الكثيرة، تشمل هذه المرحلة تنمية البنية التحتيّة المطلوبة لإدارة أحكام عمل القنوات، وأحكام الطليّات، وإدارة المدخلات المسلّمة من البضائع، وإدارة نوعيّة التسليم.

تمثّل إدارة أنشطة التخطيط وتعيين المصادر والتصنيع والتسليم هذه على أساس عالمي تحديّات هائلة لتنفيذي سلسلة الإمداد. إذ إنّ مفهوم سلسلة الإمداد يمدُّ بؤرة العمليّات إلى ما وراء حدود الشركة أمّا العولمة فتمدّد سلاسل الإمداد عبر الحدود. وأخيرًا، طالما أنّ المؤسّسات تركّز على الكفاءات

الأساسية، فإنه يعاد توزيع الأنشطة بين مالكي الحصص في سلسلة الإمداد وفق الكفاءات المحددة.

تسمح العولمة بتكامل تنمية المنتجات، والإنتاج، والتوزيع. يحدث هذا التحدي في حقبة زمنية تتميز بالحاجة إلى التعامل على أساس عالمي وبالضغط من أجل تقسيم السوق العالمية. بالإضافة إلى أن قضايا مثل التعريفات، وأسعار الصرف، والثقافة بما في ذلك اللغة، والأذواق المختلفة، وهذا غيض من فيض، كلها تصنع مجموعة من التعقيدات على سيناريو إدارة سلسلة الإمداد المعقد أساساً.

### مراحل استراتيجية إدارة سلسلة الإمداد العالمية

تمثل استراتيجية سلسلة الإمداد العالمية التزاماً مؤسسياً بتسليم المنتجات إلى الزبائن على أساس عالمي. وكمفهوم، تُعدُّ مركزيةً بالنسبة للعمليات المشتركة، ومصدرًا محتملاً للميزة التنافسية بفضل إدارة العلاقات، وتنسيق العمليات بدءاً من العارض حتى الزبون. تُعدُّ عملية الإمداد قدرة جوهرية. وغاية استراتيجية سلسلة الإمداد هي دعم الأهداف الاستراتيجية للمشروع العالمي.

أما أهداف إدارة سلسلة الإمداد العالمية فتوصف، عادة، بهدفين متعارضين: الفعالية في إرضاء حاجات الزبائن على أساس عالمي، والكفاءة من منظور تحقيق أدنى كلفة ممكنة لمجمل سلسلة الإمداد. تقيس الفعالية، في النهاية، كيف يغطي ناتج عمليات سلسلة الإمداد بصورة جيدة منتجات الزبائن ويلبّي حاجاتهم ومتطلباتهم الخدمية بدلالة التسليم والاستجابة والمرونة في تقديم أنواع من المنتجات والخدمات.

يتألف تطوّر إدارة سلسلة الإمداد العالمية، في معظم المشاريع، من أربعة أطوار، هي:

- 1 . تحقيق قدرات وظيفية أساسية ضمن المجموعات الوظيفية، وتحقيق تكامل بين هذه المجموعات، ضمن الوحدات العاملة؛
- 2 . تحقيق تكامل واسع للمشروع العالمي بين الأنظمة والإجراءات؛
- 3 . جعل مصادر سلسلة الإمداد العالمية مثالية بفضل تحديد المعوقات ضمن سلسلة الإمداد واستغلالها؛
- 4 . إنشاء سلاسل إمداد فعلية لتعزيز الكفاءات الجوهرية لعارضي (موردي) سلسلة الإمداد على أساس أقرب وقت واقعي لتلبية حاجات الزبائن العالميين المتغيرة. تُعدُّ أسس التخطيط الجوهرية، وتعيين المصادر، والتصنيع، والتسليم نقطة الانطلاق في الرحلة إلى إدارة سلسلة إمداد عالمية من الفئة الدولية. يبدأ التحوّل إلى سلسلة إمداد عالمية متكاملة أو حتى فعلية بالحصول على الأسس القويمة. إذ إن إتقان هذه القدرات العملياتية الأساسية، يمكن المشروع من التقدّم إلى مراحل أكثر تقدّمًا من إدارة سلسلة الإمداد بما في ذلك التكامل العالمي، وجعل سلسلة الإمداد مثالية، وابتكار سلاسل إمداد فعلية.

#### المرحلة الأولى: كفاءة سلسلة الإمداد الوظيفية

تخيّل أنك تحاول إحداث تكامل سلسلة الإمداد العالمية لمصانع شركتك، ومصانع الموردين (العارضين)، ومقدمي خدمات النقل، ومراكز التوزيع، والمخازن، والزيائن. والآن تخيّل المهمة إذا لم يكن أيّ من مصانعك يمتلك تخطيطًا فعالاً وأنظمة مراقبة نافذة. موثوقة التسليم لا وجود لها. قاعات المصنع غاصّة بالعمل في جرد العمليات لدرجة أنّ الأوقات الرائدة لطلبات الزبائن مجهولة تمامًا. والموردون إليك لا يختلفون اختلافًا يستحقّ الذكر فيما يتعلّق بقدراتهم العملياتية. وبما أنّه يمكن تحقيق وفورات كبيرة بفضل شحن حاويات مليئة بالمنتجات مقابل تعبئتها جزئيًا بالحمولات، فإنّ الوقت المهودر

بانتظار ملء الحاويات يؤدي إلى تأخير مواعيد التسليم إلى عمليات أخرى ضمن سلسلة الإمداد، وإلى الزبائن. الرسالة واضحة: ناضل من أجل تحقيق فعالية وكفاءة أساسيتين للعمليات قبل بذل جهود تكامل كبير.

إنّ عمليات التفكير الأساسية المستخدمة لتحقيق إنتاج قليل تقدّم إطاراً مفهوماً مفيداً لتحقيق الفعالية الأساسية والكفاءة المطلوبة كأساس لإدارة سلسلة إمداد عالمية. وفي حين أنّ الإنتاج القليل ربّما يكون مناسباً لعمليات التجميع المنفصلة أكثر ممّا هو مناسب لعمليات مناهج العمل، فإنّ الخطوات الأساسية لتحديد قيمة الزبائن، وضمان العمليات المضافة إلى القيمة بفضل إلغاء الأنشطة غير المضافة إلى القيمة تنطبق على معظم الخلفيات العمليّة، إن لم تنطبق عليها جميعاً. وتتضمّن هذه الخطوات الأساسية، ما يلي:

1. تحديد القيمة من منظور الزبون،
2. تحديد تيارات القيمة، وإلغاء الهدر،
3. إزالة العوائق من أمام الدفع الفعّال،
4. إنتاج لأفضلية طلب الزبائن،
5. الاستمرار في دورة متابعة الإتقان<sup>(7)</sup>.

إذا لم تركز كل وحدة (كل نشاط) على امتداد سلسلة الإمداد على التعريف المشترك للقيمة التي يحددها الزبون، فإنّ الوحدات العاملة المختلفة ضمن الشركة تضع خططاً لتلبية أهداف أداء عديدة مولّدة داخلياً وغالباً ما تكون متنازعة. أمّا مفهومات الزبائن للقيمة فيتمّ تحديدها بفضل تقييم الفوائد إلى الكلفة. وتتضمّن الفوائد النتائج الدائمة الناجمة عن مبيعات المنتجات كموثوقية المنتج والمدى الذي يلبي فيه المنتج الحاجات المرغوبة. كما أنّ الزبائن يفيدون من وجهة نظر نوعية الخدمة المدركة، قبل عمليات الشراء وأثناءها، وبعدها. أمّا تكاليف الزبائن فتشمل تكاليف الشراء الماليّة، وصيانة المنتجات

والتصرّف بها إضافة إلى عبء الزبون<sup>(8)</sup>. يتعلّق العبء بمدى صعوبة القيام بعمل مع مؤسّسة من وجهة نظر الزبون، ووجهة العمل - إلى - العمل إضافة إلى مظاهر فشل المنتج والخدمات الذي لا يُعوّض.

وما أن يتمّ تحديد تعريف واضح لقيمة الزبون من قبل فئة الزبائن (مثل: الزبائن، وزبائن العمل الوسيط) حتى ينبغي توظيف وضع خرائط للعمليات لتحديد الخطوات على امتداد عمليّات الصنع في سلسلة الإمداد الموسّعة، وتعيين المصادر، والتسليم. إنّ استخدام فرق متعدّدة الوظائف تشمل عارضين ومستهلكين كبار، تعدّ فكرة جيّدة. يضمن انخراط العارضين والمستهلكين الكبار على هذا النحو أن تكون قيمة الزبون قد حُدّدت بصورة صحيحة، وأنّ الأنشطة التي لا تضاف إلى القيمة سوف تحدّد وتلغى من العمليّات الداخليّة وعمليّات المورّدين، على حدّ سواء.

يعتمد تدفّق المواد والمعلومات غير المقيّد على تحديد المآزق والمعوقات الموجودة في طريق سلسلة الإمداد تحديداً واعياً. ومن وجهة نظر سلاسل الإمداد العالميّة، تتضمّن الأزمات التخليص الجمركي وتحميل حاويات الشحن. فعندما قرّرت شركة ويسترن ديجيتال Western Digital تسليم سلسلة الإمداد العالميّة العائدة إليها والتي بلغت قيمتها \$50 مليون دولار إلى فريق ثالث وحيد مورّد للتعبويّات، وهو شركة جيولوجيستكس Geologistics، إنّما فعلت ذلك بعد إدراك أنّ اجتيازات الحدود هذه في وجه تدفّق المواد والمعلومات. ومن وجهة نظر محلّيّة أكثر، يمكن للحجوم الصحيحة لأجهزة الإنتاج واستخدام التصنيع الخليوي أن يقلّل من الحاجة إلى دفعات كبيرة من الإنتاج لتلبية أهداف الانتفاع بالآلة. وبتقليص أحجام كثيرة يتسارع تدفّق المنتجات عبر المصانع. وينتج عن ذلك تقليص للأوقات الرائدة وزيادة في الاستجابة إلى الزبائن.

إنّ الدفق المتسارع يسهم في القدرة على البدء في الإنتاج على أساس

الوقت المحدد تمامًا عندما يكون هناك طلب من الزبائن. إنَّ مفهوم الإنتاج المُحَرَّض بالطلب يؤكِّد فلسفة التصنيع في الوقت المحدد تمامًا وممارسته. فمثلًا مؤسَّسة ديل للحواسيب Dell Computer Corporation لم تبدأ إنتاج حاسب معيَّن حتى تلقت طلبًا من الزبون ودفعة مائيَّة. وبما أنَّ هذه المؤسَّسة قد أزلت قائمة الفوائض والخطوات التي لا تضاف إلى القيمة من سلسلة الإمداد العائدة إليها، فإنَّها تشحن عادة المنتج في غضون يوم أو يومين من استلام الطلبية.

وأخيرًا، يتطلَّب إرساء الأسس الأساسيَّة لسلسلة إمداد عالميَّة فعَّالة وكفؤة، فحصرًا مستمرًا لقيمة الزبون، والخلاص بلا هوادة من الهدر في عمليَّات سلسلة الإمداد. ويجب أن يتضمَّن تخطيط سلسلة الإمداد تنمية مسار العمل لنشر المصادر بهدف تلبية حاجات الزبائن بأسلوب رابع، وتطوير مناهج عمل من أجل إعادة تدقيق الافتراضات المتعلقة بقيمة الزبون، والفعاليَّة، والكفاءة على أساس دائم. هذا الأساس الهامُّ ييسِّر مستوى التكامل المطلوب لتحقيق الطور التالي من إدارة سلسلة الإمداد العالميَّة.

الشركات التي تستخدم مقارنة التصنيع القليل تحتاج إلى أن تكون قريبة من الزبون. إذ إنَّ حضور الشركات الإقليمي مع التصنيع، أو حتى مع تنمية المنتجات، يمنحها فوائد عديدة. يُعدُّ الوصول إلى الموهبة المحليَّة، ومعرفة السوق المحليَّة، وقاعدة الإمداد المحليَّة، والعلم بالقيم المحليَّة والثقافة المحليَّة بعضًا من الأسباب التي تجعل القرب من الزبون هامًا عند تصميم المنتجات وصناعتها على أساس عالمي. وبالنسبة للشركات التي تقدِّم منتجات معدَّلة لتلائم متطلَّبات الزبائن أثناء استخدام بنية تنمية المنتجات العالميَّة يُعدُّ التأجيل (التعديل المحلي للمنتجات) خيارًا جيِّدًا. ولدى إنجاز التصميم الأساسي لمنتج جديد باستخدام مراكز التصنيع والتصميم الإقليميَّة، فإنَّه يمكن تعديل التصميم الأساسي ليناسب متطلَّبات الزبائن، باستخدام المصادر المحليَّة

بما في ذلك إضافة مجموعات التمرکز المضافة إلى المنتج الأساسي في مراكز التوزيع المحليّة أو الإقليميّة. فشرکة هيوليث باکارد Hewlett Packard، على سبيل المثال، تؤخّر التعديلات النهائيّة لطابعات ديسك جيت Desk Jet، وترسل الطابعات ذات القواعد العالميّة إلى مركز توزيع محليّ لتركيب مزوّد الطاقة وللتغليّف.

### المرحلة الثانية: ترشيد سلسلة الإمداد العالميّة وتكاملها

يتطلّب تحدّي الاستجابة إلى تغيّرات متطلّبات السوق على أساس عالمي، تنسيقًا للتصميم، والإنتاج، والتعبويّة، والنقل. ومن النتائج المتناقضة ظاهريًا نوعًا ما، هي أنّ المؤسّسات المتقدّمة تناضل من أجل عمليّات عامّة لتحقيق مرونة عالميّة. بالإضافة إلى أنّ اعتبارات التصميم بما في ذلك تقليص عدد برامج المنتجات العامّة، وتعزيز العلاقات مع العارضين من الدرجة العليا الذين يتعهدون بمزيد من التصميم، ويتحمّلون مسؤوليّات تعيين المصادر قد ساعدت كلّها في تخفيف تعقيدات التكامل. ولتأمل الرّسالة التي أرسلها كينث آر. بيكر Kenneth R. Baker نائب رئيس شركة جنرال موتورز GM للبحوث والتنمية قبل سنتين:

«كما تعلم، بلا شك، أنّ رئيس مجلس إدارة شركة GM قد وضع الخطوط العريضة لبرنامج واسع يهدف إلى تحويل شركة جنرال موتورز General Motors إلى مؤسّسة عالميّة حقًا. وبوصفنا صانعي سيّارات رقم واحد في العالم، كنّا دائميًا عالميين. والواقع أنّ 40٪ من مبيعاتنا تتمّ خارج أمريكا الشماليّة. ولكن كون الشركة عالميّة يعني أكثر من البيع في الأسواق العالميّة. بل يعني الإفادة من مصادر العالميّة للقيام بعمل أفضل، أي إحضار منتجات يقيّمها الزبائن إلى السوق، بأسرع ممّا يستطيع منافسوك ومجال أقل»<sup>(9)</sup>.

لقد أدركت شركة GM وسواها أنّ تحقيق الفاعليّة والمرونة العالميّتين

يتطلب كفاً من أجل أكبر قدر ممكن من العمومية لتحقيق تكامل أفضل بين جهود التصميم الإقليمي ومراكز التصنيع. ومن بين الأمثلة البسيطة، استخدام أرقام الأجزاء الشائعة وإجراءات المحاسبة العادية. تمثل أنظمة المعلومات العامة وعملياتها للتعامل مع المعطيات والمعلومات تحديات أكثر تعقيداً. فـ شركة GM، تبنّت حديثاً R/3 وهو نظام تخطيط مصادر المشاريع الذي أوجدته الشركة الألمانية SAP، وذلك لتحقيق تكاملاً بين أنظمتها المالية العالمية. إن حلول تخطيط مصادر المشروع مثل نظام R/3 العائد لشركة SAP تتيح للموظفين عبر المشروع العالمي المشاركة بالمعلومات العامة. إن برنامج R/3 الحاسوبي، من منظور شركة GM، سوف يسمح لموظف في باريس أن يشارك المعلومات ذاتها المتوافرة لدى الموظفين في ديترويت Detroit ويعمل بها، في الوقت الذي يحصل عليها مترجمة إلى الفرنسية في زمن حقيقي<sup>(10)</sup>.

ومن الأمثلة الأخرى على مقارنة شركة GM للممارسات العامة هو تنمية برامج الإنتاج العامة وخطوطه التي تخدم أسواقاً متنوّعة وزبائن مختلفين، وفي الوقت نفسه تبسّط التصميم والتصنيع وتُرشدّه. هذه المقاربة ليست جديدة؛ فقد طوّرت شركة GM أوّل برنامج عام لها سنة 1959. إلا أنّ الجديد في ذلك هو السرعة التي يتحرّك بها صانع السيارات لتخفيض عدد البرامج العامة في الشركة كلاً. وبناء على مبادرة قدّمها جاك سميث Jack Smith سنة 1992 تقوم شركة GM بتقليص عدد البرامج الأساسية من (12) إلى (5). حتى ساترن Saturn لن تستثنى من مشاركة أقسام الشركة الأخرى بالبرامج.

بالإضافة إلى أن مرحلة تطوّر سلسلة الإمداد هذه ترشد مصادر العمليات العامة وتنمّيها، فهي تتضمن كذلك مشاركة متزايدة مع عارضين من الدرجة العليا أو من الدرجة الأولى. ومن وجهة نظر استراتيجية التصنيع، احتفظ صانعو الأجهزة الأصليون OEMs تقليدياً بمسؤولية تصميم الأنظمة ووحدات القياس ومراقبتها، إلى المدى الذي تكون فيه هذه الأنظمة والمقاييس مشتملة

على المعرفة التي يحسبون أنها تمثل الكفاءات الجوهرية، بوجه خاص. تتضمن النزعة الحالية نحو القياسية نقل الكثير مما كان يُعدُّ من أدوار صانعي الأجهزة الأصليين OEMs ومسؤولياتهم إلى العارضين من المرتبة الأولى. فضلاً عن أن أدوار المرتبة الأولى ومسؤولياتهم كتصميم المكونات، والتجميع، تنتقل إلى عارضين من الدرجة الثانية أو حتى الثالثة. وسيحتل صانعو الأجهزة الأصليون OEMs دور مُيسري انتقال التقنية لضمان انتقال المهارات الهندسية والتصنيعية والمعرفة المتعلقة بها إلى الموردين (العارضين) والانتشار بينهم.

ومن وجهة نظر التخطيط، انتقلت مسؤوليات أكبر، أيضاً، إلى العارضين من المرتبة الأولى. فعلى العارضين من المرتبة الأولى، الآن، أن يديروا عددًا أكبر من العارضين لعمليات التجميع، وللمكونات التي يمكن توزيعها في جميع أنحاء العالم. لقد انتقل عبء تخطيط سلسلة الإمداد من الـ OEMs إلى العارضين الكبار، إلى حد ما. فأصبح التخطيط في الزمن الحقيقي مع الأخذ بالحسبان العوائق المحتملة العديدة مسؤولية مشتركة للعارضين ولد الـ OEMs معاً.

تميز هذه القدرات المرحلة القادمة من مراحل تطوّر إدارة سلسلة الإمداد العالمية - والتي هي مرحلة جعل سلسلة الإمداد العالمية مثالية.

### المرحلة الثالثة؛ جعل سلسلة الإمداد العالمية مثالية

يمكن أن تتسم عملية جعل سلسلة الإمداد مثالية بأنها مستوى من مستويات التعاون في سلسلة الإمداد الذي يتضمن المشاركة في المعلومات، ليس فقط من أجل أغراض التخطيط المستقل، بل من أجل جهود التخطيط المتزامنة والمتعاونة، أيضاً. إذ من أكبر التحديات التي تواجه مديري العمليات هو التنسيق. يقول جوزيف سي. أندراسكي Joseph C. Andraski نائب رئيس شركة سيلز أند إنترغال لوجيستكس Sales & Integral Logistics Co. التابعة لمؤسسة نابيسكو Nabisco, Inc.: إن مبادرات التخطيط التعاوني المصممة لتبادل المعلومات وأبناء التسويق تحتاج إلى أن توسع لتتجاوز حدود ما تصل

إليه شركة ما إلى مجتمع سلسلة الإمداد برمته . فمثلاً، يجب إحداث تنبؤات ونشرها بين شركاء سلسلة الإمداد بما في ذلك مورّدي المواد الخام وإمدادات التشغيل<sup>(11)</sup> .

وبوجه عام، تعدّ أنظمة تخطيط مصادر المشروع، أنظمة إدارة معلومات قائمة على التعامل والتبادل تقدّم نظرة شاملة إلى ما قد حدث . إنّ المقدرة على محاكاة سيناريوهات التخطيط القائمة على احتمالات «ماذا . . . إذًا . . . ؟» مقيّدة في أحسن الأحوال بهذه الأنماط من الأنظمة . كما يتطلّب تحقيق مثاليّة سلسلة الإمداد جيلاً جديداً من حلول البرامج الحاسوبية . لقد ارتقى العديد من بائعي حلول برامج الحواسيب إلى المراتب العليا من أجل تيسير هذه المرحلة الجديدة من مراحل إدارة سلسلة الإمداد العالميّة .

تشغل سارة لي كازول وير Sara Le Casual wear سلسلة إمداد مع عشرين معملاً ومتعهداً في الولايات المتحدة، المكسيك، وأمريكا الوسطى . تُعدّ شركة ناشيونال تيكستائيلز National Textiles المورد الرئيسي لِقِطْع التفصيل إلى شركة كازوال وير . وينبغي لسارة لي كازوال وير أن تضع خطة على صعيد SKU، أو على مستوى منتج واحد يتضمن النموذج واللون والحجم . قرّرت الشركة، لدى تعاملها مع هذا التعقيد وطريقة الطلب الموسمي الجديدة والمضافة، أن محركات عملها الرئيسي هي إهمال المخزون، والتخلّص منه، والاهتمام بخدمة الزبائن . وانسجاماً مع هذه التحركات، طرحت الشركة اقتراح قيمة مؤلفاً من العناصر التالية :

1 . تحسين الرؤية في العمليات .

2 . تحسين خطط الإنتاج .

3 . تحسين خدمة الزبائن<sup>(12)</sup> .

قرّرت إدارة شركة Sara Le Casual wear أنها بحاجة إلى نمذجة العديد

من المسالك المعقدة لكل SKU. ولتحقيق هذا الهدف ركب المسؤولون في الشركة حل برنامج حاسوبي لجعل سلسلة الإمداد مثالية، RHYTHM من التقنيات المعلوماتية. فأصبح الآن بالإمكان إنجاز تحليلات الاحتمالات التي كانت تستغرق أسبوعًا ونصف باستخدام أساليب التحليل التقليدية للمعطيات، في غضون ساعات قليلة فقط. وبتحديد العوائق في سلسلة الإمداد العالمية واستغلالها، يستطيع التنفيذيون توضيح الإنتاج عبر المصادر العالمية بسرعة ونشاط لتحسين خدمة الزبائن. ومن الفوائد المضافة تكلفة أدنى لإجمالي سلسلة الإمداد.

هذه التقدّمات الناشئة بسرعة في جعل سلسلة الإمداد قتالية تعزز جبهة جديدة في إدارة سلسلة الإمداد العالمية - سلاسل إمداد عالمية فعلية. إن هذه المرحلة الناشئة حديثًا من مراحل إدارة سلسلة الإمداد العالمية تحمل، بفضل دعم قوة الإنترنت على نطاق واسع، ويفضل فعالية العلاقات أيضًا، وعدًا كبيرًا بثوير جميع مظاهر العمل بصورة فعلية.

#### المرحلة الرابعة: سلاسل الإمداد العالمية الفعلية

تدفع الثورة الحالية في إدارة سلسلة الإمداد العالمية حدود معنى كلمة «فعلية» - التي تحمل جوهر التأثير المرغوب بدون عبء التصورات التقليدية «للواقعية». أي أن سلسلة الإمداد الفعلية تسلم الزبائن منتجات وخدمات في الوقت الذي تكسر فيه تقاليد الزمان والمكان. وعلى الرغم من أن الإنترنت سوف يُهيمن في النهاية على حلقات سلسلة الإمداد الواصلة بين المقدمة والمؤخرة، وبين نموذج العمل - إلى - العمل، فإن هناك سلسلة إمداد فعلية تنتحى فيها مفهومات إدارة سلسلة الإمداد لتحل محلها طرق جديدة راديكالية لتوزيع المسؤوليات والسلطة عبر سلسلة القيمة.

تبتعد المصانع التابعة للاتحادات النموذجية ابتعادًا ملموسًا عن الواقعية التقليدية لطبيعة العلاقات التي يقيمها القانون مع الموردين. إذ إن ما تصنعه

الاتحادات النموذجية يُحوّل ما يمكن أن يكون سلسلة إمداد عالمية ذات تحديات هائلة للنقل إلى اتحادٍ لمورّدين مقيمين ضمن مصنع واحد. فلتأمّل حالة الاتحاد النموذجي لشركة فولكس واچن في ريسيند Resende، في البرازيل، وهو استثمار مشترك بين شركة فولكس واچن وسبعة موردين كبار. قال مدير العمليات في ريسيند Resende إن المبنى يخص شركة فولكس واچن والأثاث يخص الموردين<sup>(13)</sup>.

يُتوّر مفهوم الاتحاد النموذجي مقاربات التصنيع وتصنيف المصادر. وتتضمن استراتيجية سلسلة الإمداد العالمية الفعلية هذه تقسيم إجمالي المنتجات إلى نماذج، كما وصفت سابقاً. ويكمن الفرق الجوهرى، عموماً، بين ما تصنعه الاتحادات النموذجية المعيارية في أن ما تصنعه الاتحادات النموذجية يكون الموردون هم المسؤولون عن تجميع نماذجهم مباشرة على أرض صانعي السيارات الأصليين OEM.

يعتمد نموذج سلسلة إمداد الاتحادات النموذجية على علاقات عميقة الثقة مع عدد أقل من الموردين من المرتبة الأولى. ويتحمّل الموردون مسؤولية التجميع النهائي للنموذج في العربة، وتصميم التجميع، وإدارة سلسلة الإمداد للنموذج بكامله. ويقدم صانع السيارات المعمل المادي بأكمله والمكان على خط التجميع، كما يتحمل مسؤولية الاختبار النهائي والتنسيق الشامل للمعمل.

إن مقارنة تصنيع الاتحادات النموذجية تُعدُّ مجدية جداً في إقامة قدرات تصنيع إقليمية، وتنظيم الاستجابة السريعة لتسهيلات المورّدين، وعمليات التصنيع القليل. إضافة إلى أن قدرات التصنيع الإقليمية تقي من المخاطر العالمية بما في ذلك مخاطر العملة، ومخاطر تذبذبات الطلب. وعندما يصبح إقليم معيّن باهظ الأسعار، أو تتضاءل فيه السوق، يمكن إعادة توزيع الإنتاج في أقاليم أقل كلفة أو في أقاليم أقل طلباً. وعلى الرغم من أن المورّدين من المرتبة العليا ينظمون العمل مع الصانع الأكبر، فإن دور هؤلاء المورّدين يغدو

عالمياً أكثر لكونهم الآن مسؤولين عن تعيين المصادر العالمية وعن تكامل التصميم العالمي لنماذجهم. إن القدرات الجوهرية التي تطوّرت في المرحلة السابقة لسلسلة الإنتاج، تحقيق الأمثل، تحدد مواقع الموردين جيّداً فيما يتعلّق بهذا الدور الجديد بوصفهم يعملون على تحقيق التكامل، ويديرون سلسلة الإمداد. وفيما يخص التنفيذ بين الذين يجدون أنفسهم يقفزون بسلاسلهم الإمدادية من إنتاج وظيفي أساسي إلى تجميع النماذج، سوف تتطلّب منهم المرحلة الانتقالية تحوّلاً هاماً في التقنية بما في ذلك الأنظمة الإدارية، والمعرفة، والمهارات، وحتى القيم والثقافة المنسجمة مع تطوير النموذج الجديد.

تُعَدُّ مقارنة التصنيع العائد للاتحادات النموذجية مجدية في خدمتها الأسواق الإقليمية المستقرة نسبياً، ولكن ما العمل بشأن الأسواق العالمية المتغيّرة بسرعة مثل صناعة الطراز؟ يتطلّب هذا الوضع نمطاً مختلفاً من سلسلة الإمداد الفعلية، سلسلة يمكن تركيبها وتفكيكها بسرعة لتلبي حاجات السوق المتغيّرة. ومن الأمثلة على هذه المقدرة الناشئة شركة لي وفنغ Li & Fung أكبر شركات هونغ كونغ Hong Kong التجارية. إذ نجحت شركة لي وفنغ، بفضل آلاف الموردين في العالم، في جعل سلسلة الإمداد سلسلة «فعلية» عن طريق السيطرة عليها دون أن تكون مدينة لها<sup>(14)</sup>.

يرى فيكتور فنغ Victor Fung عملياته كمصنع بلا دخان. فلديه مدراء مصانع خاصون به يخطّطون الإنتاج ويوازنون الخطوط، ولكن لا يقوم هؤلاء المديرين بإدارة الموظفين مباشرة، ولا يملك فنغ المصانع. إذ يرى فنغ أن عاقبة امتلاك المصانع ستكون إدارة أكثر من مليون موظف.

حقّق فنغ، بتركيزه على تنسيق المصانع التي منحت عقوداً كبيرة، من 30٪ إلى 70٪ من طاقتها، سيطرة كاملة على عمليات مورديها في الوقت الذي ضاعف المرونة إلى الحد الأقصى، وهي جوهر الإدارة الفعلية. تركز الشركة،

بصورة جوهرية، على مقدمة سلسلة الإمداد ومؤخرتها. وتتضمن عمليات المقدمة، التصميم، والهندسة، وتخطيط الإنتاج. أما عمليات المؤخرة فتتضمن مراقبة النوعية، والتفتيش، وإدارة التبعويات. في حين تُنفَّذ العمليات الأدنى المضافة للقيمة، بما في ذلك تعيين مصادر المواد الخام والإنتاج من قِبَل 7500 مورد تابعين للشركة التجارية، والذين يكون منهم حوالي 2500 ناشطين في أي وقت من الأوقات.

يضرب نموذج ميشيل ديل Michael Dell المباشر المثل الأعلى لسلسلة الإمداد الفعلية. فبطرحه السؤال البسيط التالي: «إذا أردنا أن نحصل على عائدات أعلى، ألا ينبغي أن نكون انتقائيين أكثر ونضع رأسمالنا في أنشطة حيث نستطيع إضافة قيمة إلى زبائننا، وليس فقط في أنشطة بحاجة إلى أن تُعمل؟»<sup>(15)</sup>، استطاع ميشيل ديل أن يبدد افتراضات جوهرية تؤكد أهمية سلسلة الإمداد. كان صانعو الحواسيب، قبل عقد من الزمان، يعتقدون جازمين أن صناعة المكونات تشكّل مقدرة تكاملية تعمل عمل مصدر من مصادر الميزة التنافسية؛ ما زال بعضهم يعتقد ذلك. أما ميشيل ديل، مثله كمثّل فيكتور فنغ، يتمتع بكل مرونة الملكية بدون قيود إنفاق رأس المال.

تركز شركة ديل على سرعة تصريف السلع وليس على نوعيتها. فقد وصلت في بعض الحالات، بفضل عملها مع موردين موثوقين مثل شركة سوني Sony، إلى أن كان مخزونها صفراً. لقد فعلت ذلك باستخدام الحدود القصوى لنظام UPS لتلائم كومبيوترات من أوستن Austin مع شاشات من صنع سوني Sony في المكسيك. ثم تشحن الرزمة المخزونة مباشرة إلى الزبون. إن التنسيق الوثيق مع الموردين والزبائن يجعل المعلومات تحل محل المخزون.

وباستخدام تقنية الأنترنت، أقامت شركة ديل مواقع شبكة إكسترانيت extranet في مواقع مورديها الكبار. تقدّم هذه المواقع معلومات عن الطلبات والتصنيع في وقت مناسب حقاً، الأمر الذي يساعد على تحقيق تزامن الإنتاج

مع طلب الزبون. وتستخدم شركة ديل الشبكة، أيضًا، لإنجاز تكامل موردي الخدمات التي صنّفت مصادرهم الذين يعملون في الإصلاحات في مواقع الخلل. كما صنعت شركة ديل حقول إكسترايتم اسمها بريمر بيجز Premier Pages (صفحات أولية) لتتيح لغالبية الزبائن العمل، حوالي 65٪ من مبيعات ديل على خط الإكسترايتم، لترتيب الحواسيب والمعدات المحيطة وطلبها. ويجري العمل على تكامل شبكات الإكسترايتم هذه مع أنظمة تخطيط مصادر مشاريع الزبائن.

يتطلب بناء سلاسل إمداد فعلية توسيع الأفكار الشائعة حديثًا فيما يتعلق بإدارة المعرفة لتشمل إدارة سلسلة الإمداد. وتعرف المعرفة، بصورة عامة، بأنها معلومات يمكن استخدامها في العمل. والتحدي الذي يواجه إدارة سلسلة الإمداد العالمية في الألفية القادمة هو استخدام المعرفة بدلاً من المخزون المفرط للحماية من تقلبات السوق. إضافة إلى أن النزعة باتجاه المعيارية وتحالفات الموردّين تستدعي وجود مستوى جديد من التحالف يمكن تحقيقه فقط بفضل المشاركة في المعلومات المفيدة. وأخيرًا، يمكن لإيجاد سلسلة إمداد عالمية فعلية أن يعطي العديد من فوائد المؤسسات الشاقولية دون تحمل عبء التكاليف أو فقدان المرونة.

ويمكن إنشاء سلسلة الإمداد الفعلية باستخدام الإنترنت لربط الموردّين، والزبائن، ومالكي الحصص الآخرين في سلسلة الإمداد مثل شركات الشحن، المنتشرين في جميع أنحاء العالم. وبدلاً من ذلك يمكن لسلسلة الإمداد الفعلية أن تقيم بصورة عامة تحت سقف واحد كما هي حال التصنيع العائد للاتحادات النموذجية. وأخيرًا، تعتمد إدارة سلسلة الإمداد العالمية الفعلية على الاهتمام الحريص بالتوازن بين ضرورة إضافة القيمة ورفع قيمة الزبائن إلى الحد الأقصى الممكن، وضرورة تخفيض إجمالي تكاليف سلسلة الإمداد.

## الخلاصة

قدّم الفصل السابق معلومات يمكن أن ترشد التنفيذيين في تفكيرهم حول حالة إدارة سلسلة الإمداد، وحوّل شركاتهم الخاصة بهم القائمة على مراحل تطويرية مثالية. الجدول 1 - 7 يلخّص هذه المراحل. يتطلب الوصول إلى مستوى ممتاز من إدارة سلسلة الإمداد العالمية تكاملاً واعياً للاستراتيجية المشتركة، وللاستراتيجية التسويق، واستراتيجية سلسلة الإمداد. تعدّ مراحل إدارة سلسلة الإمداد العالمية تراكمية. أي أن إنجاز التكامل إنجازاً فعالاً يعتمد على حسم الخطوات غير المضافة للقيمة من عملية تعيين المصادر الأساسية، والتصنيع، وتسليم المنتجات. بالإضافة إلى أن أنظمة التخطيط الفعّالة، أو على الأقل القدرات تقدم أساساً للجهود الرائدة باتجاه تكامل سلسلة الإمداد العالمية. وبالمثل، يمكن أن تكون محاولة جعل سلاسل الإمداد العالمية مثالية قبل إنجاز أساسيات الكفاءة والفعالية والتكامل، جهداً مكلفاً جداً، ومضيعة للوقت، طالما أنها ستشمل بالضرورة تنمية القدرات الأخيرة هذه. وأخيراً، يعتمد تطبيق استراتيجيات الإمداد العالمية الفعلية على تحقيق أهداف تحديد العوائق واستثمارها لجعل سلسلة الإمداد مثالية.

يُقدم المسار التطوري نحو سلاسل إمداد عالمية فعلية ثورية دليلاً على أن المرونة مقابل تبادل الكفاءة<sup>(16)</sup> التي لم نعد نقبلها عموماً على صعيد مجمع المصانع يمكن تجنبها على الصعيد العالمي. وعلى طرفي الطيف ربما يكون الزبائن راغبين في مقايضة الكلفة بالمرونة. على أية حال، توحى الاتجاهات بأن مثل هذه المقايضات تتحوّل إلى استثناءات بدلاً من أن تكون قواعد في عقول معظم الزبائن في معظم الصناعات. بما أن مقارنة التصنيع العائد للاتحادات النموذجية الإقليمية قد جرى تبنيها من قبل صانعي السيارات فهي تقدّم الكفاءة بدلالة الإنتاج القليل والمرونة عندما تجمع مع قدرات تنمية المنتجات العالمية، والبرامج العالمية، والمعيارية. وبالمثل، تبين المقارنة التي

تبنتها شركة لي فنغ Li & Fung أنه حتى الموردّين المختلفين والمتبدلين يمكن أن يدمجوا بسرعة في سلاسل الإمداد العالمية التي تتميز بمستويات عالية من الرقابة والتنسيق وإدارة المعرفة بأقل قدر من إنفاق رأس المال.

#### الجدول 7.1: مراحل سلسلة الإمداد

المرحلة	خصائصها
كفاءة سلسلة الإمداد الوظيفية	<ul style="list-style-type: none"> <li>● السلامة الأساسية لأنظمة التخطيط والمراقبة .</li> <li>● اتصالات مع الموردين فعّالة ولكن ليست متكاملة .</li> <li>● العلم بعمليات التصنيع وتعيين المصادر والتسليم الجوهرية المضافة إلى القيمة .</li> </ul>
ترشيده سلسلة الإمداد العالمية وتكاملها	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تبني عمليات عمل عامة معزّزة عموماً بشكل من أشكال تخطيط مصادر المشاريع .</li> <li>● توحيد قاعدة الإمداد وتعزيزها .</li> <li>● نقل تقييم مستوى النظام وتصنيعه إلى الموردين من المرتبة العليا .</li> </ul>
جعل سلسلة الإمداد العالمية مثالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>● تحديد العزائق على أساس عالمي .</li> <li>● إمكانات تخطيط «الاحتمالات» المستقبلية .</li> <li>● استخدام برنامج كومبيوتر لجعل سلسلة الإمداد مثالية .</li> </ul>
إدارة سلسلة الإمداد العالمية الفعلية	<ul style="list-style-type: none"> <li>● دمج التجارة الألكترونية في جميع جوانب إدارة سلسلة الإمداد .</li> <li>● التصنيع العائد للاتحادات النموذجية الإقليمية .</li> <li>● التركيب والتفكيك السريعان لسلاسل الإمداد العالمية المؤقتة لتلبية حاجات السوق المتغيرة .</li> <li>● إدارة أعلى عمليات القيمة المضافة فقط .</li> <li>● إحلال المعلومات محل المخزون من الموجودات .</li> </ul>

وأخيراً، لا يمكن المبالغة بتأثير الإنترنت على إدارة سلسلة الإمداد العالمية. إن استخدام الأنترنت يسرّع عجلة الصناعة، ودورات الحياة التطورية، ويحقق معدلات لم يكن يتصورها أحد قبل عقدين من الزمان. كما أن تغيرات مثل المعيارية، وتحويل الموردين من المرتبة العليا بتصاميم الأنظمة الكبرى وتحميلهم مسؤوليات التصنيع، والإنترنت سوف تسفر عن فرص وتحديات هامة. وفيما يتعلّق بسلاسل الإمداد الفعلية المتناغمة، يكون تحدي الحفاظ على السلسلة متماسكة هائلاً. تأمل ما الذي حصل لشركة IBM عندما فقدت أساساً السيطرة على مورّدي النماذج الكبيرين، وهما شركتا مايكروسوفت Microsoft وإنتل Intel. إن تعاظم قوة المورّدين الكبار في كثير من سلاسل الإمداد الفعلية سوف يضطر التنفيذيين إلى طرح تساؤلات ليس فقط حول أدوار شركاتهم بل حول طبيعة ديناميات الصناعة ذاتها، فالإنترنت يعد حتى بهجمات أكبر على افتراضاتنا.

لقد بدأ يتحقق المدى الذي تستطيع الشركات فيه أن تتصل بالزبائن عبر شركة الإنترنت. وبما أن التمييز بين المنتجات مستمر في التشوش إلى حد التحوّل إلى سلعة، فإن الملاءمة والخدمة سوف تهيمن على جداول أعمال التنفيذيين المتعلقة بتشكيل استراتيجية سلسلة الإمداد. وفي حين أن قدرًا كبيرًا من التخطيط والفكر مطلوبان لإنشاء نقاط تجارة إلكترونية شاملة للدخول إلى سلسلة الإمداد الفعلية، فإن السرعة تعد جوهرية. ليس الوقت الحالي هو الزمن المناسب للتشريع من أجل قوة عمل تفسيرية مدتها سنتان لفحص كيفية ربط الزبائن والموردين عبر شركة الإنترنت لتنمية سلسلة إمداد عالمية فعلية. من التمارين المفيدة على الصعيد التنفيذي عند هذه النقطة، هو إمعان النظر في السؤال التالي: «ما الذي كان ينبغي أن نقوم به خلال السنوات الثلاث المنصرمة استعدادًا لثورة سلسلة الإمداد العالمية هذه؟» وبعد الإجابة على هذا السؤال

نتقل بسرعة وحسم لسد الثغرات التي يمكن أن تكون موجودة، والتي ينبغي أن تكون موجودة.

ليست الرحلة بلا مخاطر. إذ تقدّم صناعة الحواسيب مثلاً رائعاً على مخاطر إطلاق العنان لكثير من سلسلة الإمداد. فعندما تشاركت شركة IBM مع شركة مايكروسوفت Microsoft وشركة إنتل Intel، كانت الغاية اكتساب كفاءات بفضل تصنيف مصادر كفاءتين رئيسيتين غير صحيحتين، وتصميم النماذج وإنتاج نظام التشغيل والمعالج. جعلت هذه الاستراتيجية شركة IBM رائدة الحواسيب الشخصية. انتشرت المعيارية بسرعة فشملت التخزين والمجالس الأم موجدة بذلك عشرات الموردين من المرتبة الأولى المنتجين للنماذج، يمكن تبديلها. لقد أسفرت المعيارية، على أية حال، عن نتيجة غير مقصودة لتنمية إحدى الصناعات المنسجمة مع شركة IBM. وينبغي للتنفيذي أن يكون مدرّكاً للأثر المحتمل لقرارات سلسلة الإمداد - وهي قرارات ستثور في النهاية الصناعات برمّتها، كما كانت الحال في صناعة الحواسيب. ولنتأمّل، على سبيل المثال، الأثر المحتمل لإدارة سلسلة الإمداد العالمية على صناعة السيارات:

«وصلت جين مورلي Jean Morley إلى البيت ذات مساء صيفي مرهقة من يوم حافل باجتماعات لا نهاية لها. ولكنها شعرت بأنها شحنت نشاطاً لدى جلوسها أمام حاسوبها. كانت سيارتها الموثوقة القديمة ساتيرن Saturn في أواخر عمرها، وكان قد نصحها عدد من الأصدقاء بأن موقع autobuy.com على الحاسوب هو أفضل مكان يجد فيه المرء مجموعة دواليب كاملة. دخل كلبها الذهبي ميتس Mitts إلى الغرفة وأقعى عند قدميها.

«ضع البائع في المقعد الخلفي.» تمتت جين ما قاله تلفاز أوتوباي autobuy عندما أظهر موديم الكابل موقع الإعلام المتعدد على الشاشة. وبما أنها تعلم أنها أرادت شيئاً يبيّن أنها قد ارتفعت إلى

الأعلى في العالم، نقرت جين على زوم السيارة الرياضية ذات المقعدين حول الشاشة، فجاءتها رسالة تسألها عما تريد اختياره أولاً، الداخل أم الهيكل. وكانت تعلم انطلاقاً من وجهة نظر الأداء أنه كان من الأفضل البدء بالداخل ومن يجري اختيار الهيكل المناسب، ولكنها أرادت أن تتعرّف على الطراز، فنقرت على مفتاح «هيكل».

وعلى الفور، فتحت نافذة تقترح عليها أن تخضع لاختبارات شخصية يمكن أن يساعدها على اختيار أكثر الطرز مناسبة، وكانت إحدى صديقاتها قد حذرتها قائلة: «أجبر الاختبار وسوف تعرف بعلامتها التجارية من قبل المسوّقين لسنوات عديدة». وللتخلّص من هذا التيه، درست عشرات من هياكل السيارات المختلفة المتوافرة.

كان بمقدور جين أن ترى شكل كل طراز من الداخل لأن آلة التصوير الرقمية المركبة على جهاز العرض في حاسوبها قد التقطت صورتين بحيث أتاحت للموقع أن يرسم خريطة ثلاثية الأبعاد لوجهها المركب على السائق الاصطناعي. وعلى الرغم من أن بعض الطرز الأحداث كانت مغرية إلا أن جين أحبّت النماذج الرجعية التي كانت شائعة في العقود الماضية. ولقد تنازعتها نماذج التسعينات من القرن العشرين، ونماذج الستينات، لذلك قضت بضع دقائق في مقارنة النماذج المختلفة في بيئات محاكاة متنوعة. سألت جين كلبها ميتس: «ما رأيك في هذه؟» نظر إليها كلبها مندهشاً. وأخيراً أسرتها الصورة الثلاثية الأبعاد لسيارة موستانغ Mustang موديل 1964 وهي تنزلق فوق جبل متعرّج، فقالت: «تماماً».

وبعد أن اختارت الطراز الأساسي، كان عليها اختيار اللون. أتاح لها نظام «Infinicolor» أن ترى نفسها في سيارة الموستانغ ضمن خيار من الألوان يأخذ بالألباب، ولكن سرعان ما انصرفت إلى اللون الأحمر الكلاسي.

ثم انتقلت إلى أحشاء السيارة، تحت غطاء المحرك. وبما أن سيارة المستانغ لم تكن كبيرة لتناسب مع خلايا الوقود الضخمة، فقد ظلت تستخدم محركًا تقليديًا. ولكن، كان ذلك حسنًا - كان ما تريده جين هو الطاقة، على أية حال.

كانت السيارة مصنوعة من عشرة نماذج مختلفة وكان لدى كل صانع نسخة منها. وكانت الأسعار تعرض بعد كل خيار. وعلى الرغم من أن موقع [autobuy.com](http://autobuy.com) يقدم معلومات مفصلة عن كل نظام لبيح لجين Jane المزودة بمعلومات أن تختار الانطلاق إلى موقع تقارير المستهلكين [Consumer-Reports.Org](http://Consumer-Reports.Org) للحصول على الحقائق المجردة أو واقع الحال من مصدر ثقة. وكانت كلفة هذه الخدمة عشرة دولارات، ولكن جين كانت سعيدة بالاستفادة من هذه الخدمة. فمثلاً، لاحظت أنه كانت هناك إشكالات تتعلق بالموثوقية في الانتقال الأرخص من ترانسكو Transco، لذلك قرّرت أن تدفع المئة الزائدة لنموذج Visteon الأجدد.

ولكنها لم تكن بحاجة إلى أية نصيحة تتعلق بالمحرك. إذ يعلم الجميع أن محرك Lakemens هو الأجدد. وعلى الرغم من أن سعر محرك «Lakemens MV6» ضعف سعر محرك نيسان Nissan 333 المحترم، فقد عزّت نفسها بحسم 5٪ لقاء قبولها وضع عبارة «Lakemes at wark» على جانب باب السائق. فتمتت قائلة: «بعد اجتماع الميزانية اليوم، فإني أستحقها، يا ميتس؟».

بعد عشر دقائق، كانت جين قد انتقت النماذج المتبقية والخيارات الثانوية، ونظرت إلى صورة مفصلة إلى ما فعلت يداها بإعجاب كبير. ولكن بقي عليها أن تفكر في خيار التسليم. تسليم قياس؟ أم هل تنتظر أربعة أسابيع أخرى للحصول على النسخة المجمع في البرازيل والتي هي أرخص بمبلغ \$ 500؟ أم هل تريد دفع \$ 600

كأجرة إضافية واستلام السيارة في غضون يومين؟ ولدى إحساسها بالذنب تجاه محرّك Lakemens 450 المرتفع الثمن، قرّرت الإحجام عن التسليم السريع والاستقرار على التسليم القياسي الذي يتم في غضون أسبوع.

قبلت جين Jane عرض التحويل، واختارت دفعات كل أسبوعين لمدة ثلاث سنوات. ولدى تفكيرها بأنه من الممتع أن يكون لديها مال فائض لفصل العطل، اغتنمت فرصة القفز عن دفعة ديسمبر (كانون الأول)، وتوزيع المبلغ على الأحد عشر شهراً الباقية. وبدأ أن قسط الـ \$ 29 معقول جداً، على أية حال. ومع صليل مفتاح الحاسوب خوَّلت أوتوباي autobuy ليدقّق لها رصيدها، وقبل أن تعرفه كانت قد وقَّعت - رقمياً - أوراق القرض وأنجزت الصفقة.

ظهرت رسالة تنصح جين Jane بتلقي رسالة من autobuy.com. قبلت جين النصيحة، فظهر على الشاشة وجه امرأة متوسطة العمر باش مرحّب، قالت بلهجة استرالية ودودة: «هاي. أنا بيت. اختيارك عظيم. وشكراً لك لاستخدامك autobuy.com. يمكنك استلام سيارتك الجديدة يوم الأربعاء القادم من كار كنتري ميغالوت Car Country Megalot في مركز المدينة. وإذا كان لديك سيارة قديمة فأحضريها معك، وإلا فإن جون John يستطيع إيصالك بمكوّنا. وتذكّري كفالتنا الشهيرة: إذا لم تقتنعي تماماً بسيارتك الجديدة، أعيدتها بحالتها الأصلية في غضون خمسة أيام لنعيد إليك ثمنها كاملاً».

فأجابت جين قائلة: «شكراً». وأنهت النداء.

نظرت إلى كلبها ميتس، وقالت: «ما رأيك بذلك الطريق الجبلي يوم الأربعاء المقبل؟»<sup>(17)</sup>.

إنه مستقبل سيصل أسرع مما نظن!

## ملاحظات

1. J.G. Parker, "The 3PL Plunge," *Traffic World*, (April 26, 1999), pp. 16–17.
2. S. Kadzban and J. Motwani, "How to Integrate and Refine Global Operations," *Review of Business*, vol 17, no. 1 (1995), pp. 26–34.
3. W.E. Youngdahl, D.A. Waldman, and G. Anders, "Leading the Total Quality Culture Transformation at Goodyear-Oxo, Mexico: An Interview with Hugh Pace," *Journal of Management Inquiry*, vol. 7, no. 1 (1998), pp. 59–65.
4. K. Ferdows, "Making the Most of Foreign Factories," *Harvard Business Review*, (March/April 1997), pp. 73–88.
5. V. Chiesa, "Strategies for Global R&D," *Research Technology Management*, (September/October 1996).
6. F.A. Kuglin, *Customer-Centered Supply Chain Management: A Link-By-Link Guide*, AMACOM (1998), p. 4.
7. J.P. Womak and D.T. Jones, *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation* (New York: Simon & Schuster, 1996).
8. J. Heskett, W.E. Sasser, and L. Schlesinger, *The Service Profit Chain* (Boston: Harvard Business School Press, 1997).
9. K. Baker, "Leading the Globalization of Product Development—Visions, Challenges, Call to Action," (1997). Available: [www.gm.com/about/info/overview/RD\\_Center/websiter/intro/9707kbLeadGlob.html](http://www.gm.com/about/info/overview/RD_Center/websiter/intro/9707kbLeadGlob.html)
10. Anonymous, "GM Picks SAP to Improve Information Technology," *Wall Street Journal*, (November 13, 1997), p. B7.
11. J.C. Andraski, "Leadership and the Realization of Supply Chain Collaboration," *Journal of Business Logistics*, vol. 19, no. 2 (1998), pp. 9–12.
12. M. Pereira, "Improving Customer Service at Sara Lee Casualwear," (1999), Available: [i2.com](http://i2.com).
13. S. Pires, "Managerial Implications of the Modular Consortium Model in a Brazilian Automotive Plant," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 18, no. 3 (1998), pp. 221–232.
14. J. Magretta, "Fast, Global, and Entrepreneurial: Supply Chain Management, Hong Kong Style—An Interview with Victor Fung," *Harvard Business Review*, (September/October 1998), pp. 101–114.
15. J. Magretta, "The Power of Virtual Integration: An Interview with Michael Dell," *Harvard Business Review*, (March/April 1998), p. 74.
16. M.L. Fisher, "What is the Right Supply Chain for Your Product?" *Harvard Business Review*, (March/April 1997), pp. 105–117.
17. This futurist example was developed by Ewan Gillespie, a graduate student at Thunderbird, The American Graduate School of International Management.



## الخبرة العالمية: توقع قضايا قانونية

شوشانا بي. تانسر

Shoshana B. Tancer

يُواجهُ مدير أية شركة، أثناء عملية إقامة عمليات خارج سوق الشركة الوطني بعدد من القضايا القانونية التي كان يغض النظر عنها في الخطة الاستراتيجية. هذه هي نتيجة شفافية الأحكام والتنظيمات القانونية جزئيًا. فقد غدت جزءًا لا يتجزأ من القيام بعمل في بيئة واحدة لدرجة أنه صار يفترض أنها عالمية. هذا الافتراض مضلل ويمكن أن يقود إلى مصاعب كبرى. ففيما يتعلق بمدير أمريكي كان يعمل مع شركة ذات قاعدة أمريكية، أوجدت لديه أمركة الأنظمة القانونية في جميع أنحاء العالم درجة من الارتياح، إذ بدا له أن القواعد والإجراءات التي ألفها هي في الواقع سارية. ولكن الحالة ليست كذلك. لأن هذه القوانين ذات الطراز الأمريكي قد فرضت على أنظمة قانونية محلية مختلفة جدًا عن تلك التي يألّفها المدير الأمريكي. كما أن تناغم القوانين المتنامي بفضل المعاهدات والاتفاقات المتعددة الأطراف ربما تهدد المدير إلى درجة أعلى من الارتياح. ومع ذلك فإنه يتصرّف مخاطرًا بنفسه، إذا ما افترض أنه يستطيع الاستمرار كما لو أنه في الولايات المتحدة بنجاح مماثل تمامًا.

وبوصفي ممارسًا وأكاديمية في الوقت نفسه، أدركت تمامًا واقعة أن رجال الأعمال المرتبطين بأعمالهم «عبر البحار» سوف يقومون بعملهم من

خلال الدراسات المالية والتسويقية، ولكنهم سوف يتجاهلون القضايا القانونية التي لا تقل أهمية عن تلك الدراسات. وهذا الأمر صحيح سواء كانت الشركة تتمتع ببجوحة من الزمن لتقرير نموها أم كانت تستجيب لعمليات الدمج والضم.

سوف يراجع هذا الفصل بعض المناطق التي تختلف فيها القواعد القانونية عن الولايات المتحدة، والتي تتطلب انتباهاً مناسباً.

### النظام القانوني الأساسي

بما أن التعددية القومية تجسّد العالم وتفرض مطالب على الحكومات المحلية، وبما أن الحكومات تستجيب إلى مطالب هذه الشركات معززة تناغم القانون من خلال معاهدات ثنائية ومتعددة الأطراف أو موثيق دولية، فإن على رجل الأعمال أن يظل حذرًا عندما يتعامل مع ما وراء الحدود.

إن التشابه ذاته بين الأنظمة ربما يجعل المرء راضيًا، ولكن يظل هناك، ولفترة من الزمن، ثلاثة أنظمة قانونية أساسية لا بد من فهمها هي: القانون العام، والقانون المدني، والقانون الإسلامي.

القانون العام - الذي تبناه الآباء المؤسسون للولايات المتحدة كنظام قانوني أساسي لنا، يعتمد على القانون العرفي (الأعراف والتقاليد) وسوابق الأنظمة التشريعية. أما القانون المدني فهو وظيفة الدساتير التشريعية التي يفسرها العلماء والتي لا توليها قرارات المحاكم كبير أهمية. في حين أن القانون الإسلامي يقوم على تعاليم القرآن الكريم. ما زالت الولايات المتحدة، وبريطانيا العظمى، ومعظم أمم الكومنولث Commonwealth تستخدم القانون العام؛ ومعظم الأمم الأوروبية ومستعمراتها السابقة بما في ذلك أمريكا اللاتينية وكويبك Quebec يستخدمون القانون المدني؛ أما القانون الإسلامي فيسود في بلدان الشرق الأوسط، وماليزيا، واندونيسيا. ربما يكون للقانون الإسلامي أثر

كبير على معاملات العمل . فالقانون الإسلامي يحرم الفائدة على القروض ، مثلاً ، ويشير إلى مثل هذه الضرائب على أنها ربا مهما كانت قيمتها قليلة . فمن الضروري ، إذن ، الحرص عند وضع مسودة العقود ووثائق القروض للتأكد من أن غاية الفرقاء لا تتعارض مع متطلبات النظام القانوني .

لقد أُلّفنا في الولايات المتحدة إلى نظام وظيفي يشن بموجبه المشرعون قوانين ، وتصدر الوكالات الإدارية تنظيمات ، وتقوم المحاكم بتفسير هذه القوانين والأنظمة وإصدار قرارات تشكّل سوابق لمحاكم وأطراف في دعاوى أخرى فيتبعونها . ويمثل المحامون موكلهم في مجريات التقاضي . من واجب المحامين تقديم وقائع قضيتهم بطريقة تجعل من المحتمل أن يجد القاضي أو المحلف ما هو في صالح موكلهم . وغالباً ما تكون عملية التقاضي مكلفة وطويلة . فهناك ، قبل المحاكمة ، فترة استكشاف مطولة يحاول خلالها الطرفان الحصول على أكبر قدر ممكن من الأدلة عن طريق مقابلة الأطراف المتخاصمة ، والشهود وأي أشخاص ذوي صلة بالموضوع بما في ذلك الخبراء من أجل بناء قضيتهم . وهكذا ، فإن المحامين هم الذين يحدّدون الاتجاه الذي ستتخذه القضية . وإذا كان هناك محلّف ، حيث يمكن للمدعى عليه أن يتجنب الحق الدستوري ، يتوجب على المحلّف أن يحدّد الوقائع ، وعلى القاضي أن يحدّد القانون . وفي نظام الولايات المتحدة ، يكون الوكيل عادة الذي ينصح الموكل بوصفه مستشاراً له ، هو الشخص نفسه الذي يضع مسودات الاتفاقيات والوثائق القانونية الأخرى . أما في عصرنا ، عصر التخصص المتزايد ، فإن هذا الوكيل يغدو أقل انخراطاً مباشراً في التقاضي ، رغم أنه ربما يقدم النصح للمتقاضي فيما يخص تاريخ المسألة وجوانبها الواقعية . وفي بريطانيا العظمى ، هناك فرق منذ قرون قائم بين محامي المدينة Solicitor الذي يقوم بمهمة المستشار ، ومحامي المحاكم العليا Barrister الذي يحكم في القضية ، وقد اعتاد البريطانيون على احتمال دفع نوعين من الرسوم القانونية .

يلعب المحامي دورًا مختلفًا جدًا في نظام القانون المدني، وريث الدستور النابليوني. وعلى الرغم من أن المحامي سيقوم بدور المستشار أو الناصح للموكل، كما هو الحال في الولايات المتحدة، فإن الأبوكاتو abogado أو avocat لا يحرر مسودات وثائق سواء كانت تتعلق بالمعاملات أو بإثبات صحة وصية أو لأغراض علاقات عائلية. يقوم بهذه الوظائف شخص تلقى تدريبًا قانونيًا واسعًا ولكن تم اختياره ليكون موثقًا. والموثق هو الشخص الذي لا يضع مسودات الوثائق فحسب، بل يشهد على صلاحية الوثيقة، وهويات الفرقاء والشهود. كما أدار البحث في سندات الملكية، وقام، تاريخيًا، بدور شركة تأمين حقوق الملكية، ضامنًا الحق السليم قانونيًا. فلا عجب أن يكون مثل هذا الشخص مهنيًا عالي الدخل. ويختلط لقب «موثق Motario» بسهولة بمفهومنا لكاتب العدل notary، الذي يحتاج فقط إلى أن يكون بالغًا راشدًا ذا شخصية أخلاقية جيدة، ومخولاً من قبل الدولة للتصديق على هوية الشخص الموقع على الوثيقة. ويكون مثل الاختلاط حادًا عندما يغوي توقيع «الموثق notario» الناطقين بغير الإنكليزية البسطاء فيظنون أن الشخص الذي يقدم لهم النصح ويُعدّ الوثائق له الخلفية ذاتها كما في بلادهم. فرجال الأعمال الأمريكيون الذين يقومون بعمل في أمريكا اللاتينية أو فرنسا، مثلاً، يندهشون باستمرار بتكاليف المهنة القانونية، ومع ذلك لا بدليل عن ذلك. فعلى المرء أن يستخدم الموثق فقط لأنه مخول بإعداد الوثائق القانونية. وفي بلدان القانون المدني، غالبًا ما يكون الشكل وليس الجوهر هو الأهم، والوثائق التي لا تحمل الأختام والطوابع أو التصديقات المناسبة لا يمكن قبولها في المحكمة أو كدليل على الشراء أو البيع لدى السلطات وثيقة الصلة بالموضوع.

تعدّ بلدان القانون المدني، أيضًا، أقل ميلًا لإقامة دعاوى. وربما يكون ذلك جزئيًا نتيجةً لدور المحامي في المحكمة. إذ إن القاضي في هذه البلدان هو الذي يحدّد اتجاه القضية، وهو الذي يقرّر الدليل الذي يقدم إلى المحكمة،

وهو الذي يتخذ القرار المبني على كتابات علماء التشريع الأكثر فلسفية والذين قرؤوا وأعادوا قراءة الدستور ذي الصلة والذي يغطي الأمور المطروحة للدرس . لا يتقدم المحامي بالتماس متقد بالعاطفة إلى المحلّف، لأنه لا يوجد محلّف، وليس هناك فترة استكشاف سابقة للمحاكمة يديرها المحامي؛ وعموماً تعد مجريات المحكمة بأسرها أسرع بكثير مما هي عليه في الولايات المتحدة، ولكن تأخير اتخاذ القرار ربما يكون طويلاً.

من الجوهري أن يكون هناك مستشارون مهنيون محلّيون جيّدون. فمهما كان محاميك الأمريكي أو محاسبك ماهراً، فإنه من المستحيل، على الأغلب، فيما يتعلّق بذلك الشخص أن يجاري كل التغيرات التي تحدث في أمة أخرى، والتي تحدث كذلك في الولايات المتحدة. إضافة إلى وجود مثل هؤلاء الناصحين، من الضروري الاحتفاظ بفريق الولايات المتحدة مستعداً، ذلك لأنه في كثير من الأوقات عندما يأتي حل من وجهة نظر خارجية ربما يولد إشكالات ضخمة في الولايات المتحدة. أتاحت لي مناسبات عديدة في ممارستي القانونية حيث تعرّض اقتراحات آتية من مهنيين من عبر البحار الموكّلين إلى خطر دفع ضرائب إضافية أو تقوُّص قدرتهم على العمل في الولايات المتحدة بسبب عدم التوافق مع متطلبات قانون الهجرة. ونتيجة لذلك، ربما يكون المستشارون الأمريكيون قادرين على تحذير المستشارين الأجانب قبل البدء بالعمل بأنه ربما كان ينبغي دراسة البديل الأفضل الثاني. وإذا لم تتبع مثل هذه الممارسة فإن احتمال نشوء إشكالات في الطريق يكون أكبر بكثير. ومن الطبيعي أن يظل الناصحون على علم بالخطط بصورة مستمرة بأسلوب مناسب في الوقت المناسب حتى ولو بدا ظاهرياً أنه لا علاقة لهم بخبرة مهني معيّن. والحكمة القائلة: «غرزة في حينها توفّر تسعاً» ينطبق تماماً في هذا السياق.

### بنية العملية الخارجية وأثرها على الشركة الأم

رجال الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية مدركون لتنوع خيارات

مؤسسة العمل: الملكية الوحيدة، والشراكة، وشراكة محدودة، وشركة محدودة المسؤولية، وشركة مساهمة، وشركة مغفلة. ولا بد من التذكر بأن استخدام كلمة «شركة Company» ربما يكون ذا معنى لدى رجل الأعمال، أما قانونيًا فإنها تعني ببساطة وجود «كيان عمل». ولكل شكل من أشكال التنظيم هذه حسناته وسيئاته، وله دور في اختيار الشكل البديل منها. إن مرونة الملكية الوحيدة يُقابلها الافتقار إلى الحماية. والصيغة المشتركة تتطلب قدرًا كبيرًا ومفردًا من الأعمال الورقية، ولكنها تيسر إضافة أعضاء مساهمين وتقديم درعًا لحماية أصول المالكين من الهجوم.

عندما يبدأ المرء عمليات في البلدان الأخرى لا بد من حل عدد من المسائل التي لها أثر على مستقبل الشركة. فهل ترغب أن يكون لك مؤسسة منفصلة عبر الحدود أم تريد أن يكون لك فرع هناك؟ كيف تتأكد من أن الديون (الخصوم) التي تنشأ في بلد لا تهاجم موجوداتك في بلد آخر؟ ما هو الأثر الذي سيقع على مجمل عبء الضريبة المترتب على الشركة؟ يجب معالجة كل من هذه الأسئلة بوصفها جزءًا من الخطة الاستراتيجية وينبغي مراجعتها بصورة دائمة للتأكد من أن القرارات التي اتخذت سابقًا تنسجم مع الأهداف والسياسات الحالية.

وينبغي لرجل الأعمال الأمريكي أن يدرك أن هناك لدى الأمم الأخرى صيغًا مماثلة من مؤسسات العمل، ولكن، مرةً أخرى، نقول: مماثلة وليست مطابقة. ومن الممتع أنه يوجد في كل من ألمانيا شركة Gesellschaft mit beschränkter Haftung G.m.b.h.، وفي أمريكا اللاتينية شركة Sociedad de responsabilidad limitada, S. de R.L. منذ عقود من الزمن، اعترف بها الآن من قبل بعض الولايات الأمريكية المتحدة بأن هذا الشكل من الشركات هو: شركة محدودة المسؤولية. هذا النوع المولّد في الولايات المتحدة يقدم مسؤولية

محدودة للمؤسسة في حين يمنح الأعضاء القدرة على الوصول إلى عائدات الضريبة الفردية، أرباحًا للشركة كانت أم خسائر.

وفي حين أن الملكيات الفردية والشراكات سائدة في جميع أنحاء العالم، كالشكل المشترك من الشركات، إلا أنه من الضروري ألا يدغدغ ذلك أنفسنا بالرضا فنستحسن إقامة الشكل المشترك من الشركات. يوجد في الولايات المتحدة البنية المشتركة ذاتها لشركة جنرال موتورز ولعمل تمتلكه أسر صغيرة. هنالك فرق، بموجب القانون المدني، على أية حال، بين البنية القانونية لشركة كبيرة معلنة وحاكمتها والعمل الصغير. ونتيجة لذلك يتوجب على العمل الصغير، في الولايات المتحدة، أن يتعامل مع العديد من المتطلبات الرسمية كالإعلان والمحاسبة والاحتفاظ بسجلات مشتركة للمؤسسة الكبيرة. وفي الوقت نفسه عندما تنمو الشركة الصغيرة وتصبح كبيرة فإنها تحتفظ بكامل بنيتها وملكيته الموجودة. وبموجب القانون المدني، على أية حال، من الصعب، والمكلف، التحوّل من الشكل الذي تستخدمه شركة صغيرة إلى الشكل الذي تستخدمه شركة كبيرة.

وعلى المرء أن يدرك، كذلك، أن هناك في بلدان القانون المدني فروقًا في إقامة مؤسسة وتنظيمها. ففي المكسيك، على سبيل المثال، يمكن أن يحكم الشركة إما مجلس إدارة مشترك Junta directira أو - إذا ما نصّت المواد على ذلك، مدير واحد. كما تطلب المكسيك تعيين مدقق حسابات قانوني Comisario والذي يشبه عمله عمل شركات المحاسبة الخارجية في الولايات المتحدة الأمريكية. كما ينبغي للمرء، في المكسيك، أن يختار بين رأس المال المرن (المتحرّك) أو رأس المال الثابت. فإذا ما وجدت البنية المشتركة شركة مغفلة sociedad anonima، فإنه يمكن تغيير رأس المال الأولي المقرّر بإذن من الحكومة. أما إذا أسس امرؤ sociedad anonina de capital variable، شركة مغفلة برأس مال متحوّل، فيكون من السهل زيادة إسهامات رأس المال حسب

الحاجة . فضلاً عن أن القانون المدني يتطلب تمويلًا مبدئيًا أكبر بكثير من المطلوب نموذجيًا من الشركات الأمريكية، كما ينبغي دفع التمويل كاملاً ضمن فترة محدّدة . وكما هو الحال في الولايات المتحدة، يمكن أن تكون الإسهامات المعنية من قبل سلطة مستقلة بموجب القانون المدني .

وكما هو الحال في الولايات المتحدة، فإنّ اختيار شكل المؤسسة يعد أمرًا حاسمًا فيما يتعلق بالضرائب وأغراضٍ أخرى، وكذلك الأمر في التشريعات الأجنبية، إذ على المرء أن يكون حريصًا في اختيار شكل المؤسسة إن كان هناك مجال للاختيار . وعلى المرء أن يقرّر أولاً فيما إذا كان من الضروري أن يكون له حضور في بلد ما . فقد ظلت المكسيك، مثلاً، تسمح للشركات الأمريكية أن تنخرط في المبيعات داخل المكسيك دون أن يكون لها حضور هناك طالما أن للوكيل في المكسيك واجبات ومسؤوليات محدودة . أمّا إذا قاموا بأنشطة أخرى، فإنّ على العمل حينئذ أن يكون له «حضور مكسيكي» .

ومن محاسن اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية NAFTA التي يتمتع بها الكنديون والمكسيكيون ومواطنوا الولايات المتحدة هي أن هذه الاتفاقية نهضت بأعباء التعامل القومي لمواطني الأمم الأخرى، وهذا يتضمن «حق التأسيس» . وعلى المرء أن يدرك أنه بموجب قانون الولايات المتحدة والمكسيك تُعدّ الشركة المقامة ضمن أراضيها شركة وطنية بغض النظر عن ملكيتها . أمّا في كندا، على أية حال، فإن قومية الشركة تتحدّد بقومية أولئك الذين يسيطرون على المؤسسة المقامة في تلك الأمة . فلا بد، إذن، من أخذ هذه المسألة بالاعتبار لدى بحث إمكانية حصول المؤسسة على معاملة وطنية ضمن بيئة النافتا NAFTA .

### حقّ التأسيس في البلد المضيف

كانت هناك حتى عهد قريب قيود واسعة على الاستثمار الأجنبي لدى أمم عديدة استنادًا إلى اعتبارات أمنية وطنية أو خوفًا من المنافسة . وكان الأساس

المنطقي للعديد من هذه المراسيم هو الحاجة للسيطرة على الاقتصاد الذي اخترقه مستثمرون أجنبى. وكانت ستينات وسبعينات القرن العشرين مفعمة بالأمثلة عن أمم سعت لاستعادة ما كانوا يعتقدون أنه «المصير الاقتصادي» عن طريق مصادرة الممتلكات العائدة لجنسيات متعدّدة. فلم تكن فقط تشيلي Chile هي التي استعادت مناجم النحاس في أيام إدواردو فري Eduardo Frei وسلفادور ألييندي Salvador Allende، بل، أيضًا، مقاطعة ساسكاتشيوان Saskatchewan استعادت مناجم البوتاس خلال الفترة التي كانت فيها كندا حسّاسة لدرجة تورّط الولايات المتحدة في اقتصادها. كانت تلك فترة اعتقدت فيها الأمم بضرورة سيطرة الحكومة على القطاعات الاقتصادية الكبرى<sup>(1)</sup>.

إلاّ أنه في ثمانينات وتسعينات القرن العشرين، على أيّة حال، أسفر عدد من المصانع عن إدراك العديد من الأمم بأن السيطرة الحكومية، على بعض القطاعات الاقتصادية لم تكن قادرة على الاستمرار، بل كانت ضارّة بالتنمية بدلاً من أن تكون مساعدة لها. فقد سعت حكومة مارغريت تاتشر Margaret Thatcher المحافظة في بريطانيا العظمى للتأكيد على أن المجتمع البريطاني بما فيه العمال قد أصبحوا مالكين للعمل الحكومي السابق، كالسكك الحديدية وشركة الهواتف وغيرهما في محاولة للتغلّب على الميراث الذي أدى إلى بطالة عالية وحوافز ضئيلة للعمل من قبل الجمهور البريطاني. كما أنّ أمم أوروبا الشرقية الشيوعية سابقاً والدول المستقلّة حديثاً عن الاتحاد السوفياتي السابق أرادت أن تثبت أنها تتخلى عن الميراث الاقتصادي والسياسي للأنظمة السابقة. كما أدركت الأمم النامية أنها ستكون قادرة على رفع ميزانياتها ودفع ديونها التي كانت تغرقها إذا ما باعت القطاعات و/أو الصناعات التي لم تعد «مهمّة مهيمنة» بل أصبحت فيلّة بيضاء (أي ممتلكات تحتاج إلى عناية ونفقة كبيرة دون أيّ مردود يذكر). ومن هنا كان الاندفاع نحو الخصخصة. حتى هنا في الولايات المتحدة تأثرنا بالأساس المنطقي لتقليص دور الحكومة، ولخصخصة قطاع

الخدمات سواء في السجون أو في العناية الصحيّة. ليس في الولايات المتحدة شركات تمتلكها الحكومة ولكن في الفترة ذاتها، انطلقت بنشاط عملية إعادة تنظيم قطاعات مختلفة بما في ذلك الخطوط الجويّة، والشحن، والأعمال المصرفية، والاتصالات عن بعد.

كانت الخصخصة تترافق عادة بتحرير الاستثمارات الأجنبية من القيود. وعلى الرغم من أنه لم تعتمد جميع عمليات الخصخصة على تدفق رأس المال من الخارج، فإنه سرعان ما أدركت الحاجة لنقل التقنية وتدفق رأس المال. فالنموذج التشيكلي Czech الذي أعطى جميع المواطنين سندات تعطيهم ربحاً في شركة، فإن شركات عديدة، أو صناديق سرعان ما أثبتت فشلها. إذ لم يكن هناك نقل للتقنية، كما أن الملكية كانت مشتتة جداً بحيث لم تستطع تحديد اتجاه لها كما فقدت الشركة مصدر تحويلها الأولي، الذي هو الحكومة. فكان كل جهد يبذل في سبيل الخصخصة يتعلم من خبرة الجهود التي سبقته. ففي المكسيك كان الهدف مختلفاً تماماً، وهو: تقليص الدين الخارجي، وتشجيع دخول رأس المال لتحديث قطاعات الاتصالات والأعمال المصرفية. وفي عمليات الخصخصة هذه، إما أنه كان يجري السعي لعقد تحالفات استراتيجية و/أو طرح مزايدات علنيّة تضع لها الحكومة معايير لمن يحقّ لهم المشاركة فيها، إضافة إلى وضع أسعار دنيا لاتباع الشركة بأقل منها. وفيما يتعلق بالمكسيك، كان لا بد من مثل هذا التحرير من أجل جذب الاستثمارات الأجنبية، بيد أنه لا بد من مزيد. للمكسيك تاريخ في تخفيض العملة والمصادرات. كان الأجانب بحاجة للتأكد من أن المكسيك قد تغيّرت في عهد إدارة ساليناس Salinas. حاولت المكسيك أن تثبت أنها مستعدة لتحمل مسؤوليات الدولة الحديثة. فالتحقت بالچات GATT سنة 1986 ثم شرعت بإصدار سلسلة من المبادرات التشريعية التي منحت للراغبين في الاستثمار درجة من الارتياح. ووضع قانون جديد يتعلق بالملكية الفكرية بوضع التنفيذ سنة

1991م؛ وصدر قانون حماية البيئة على غرار قانون «الهواء النظيف» الأمريكي، سنة 1992. ثم عدّل الرئيس ساليناس قانون الاستثمارات الأجنبية بموجب سلطته لإصدار مرسوم تشريعي يغير بصورة بارزة مدى ملكية الأجانب التي كانت ممكنة في معظم القطاعات، محتفظاً فقط بصناعة النفط الأولية للحكومة المكسيكية، ولكنه سمح للآخرين بالمساهمة في قطاع البتروكيماويات الثانوي<sup>(2)</sup>.

والأهم من ذلك كله بالنسبة للمستثمرين الكنديين والأمريكان كانت مفاوضات NAFTA وتبنيها والتي أصبحت معاهدة بموجب القانون الكندي والمكسيكي ولا يمكن تغييرها من قبل أية إدارة تأتي بعد ذلك. تحمي NAFTA الاستثمار الأجنبي من البلدان الأعضاء في الاتفاقية وتتطلب ألا تكون هناك متطلبات من أجل الأداء، أو قوانين تصدير خاصة؛ أو مطالب مُختلقة ذات مضمون محلي، على الرغم من أن كلاً من البلدان الثلاثة استثنت بعض القطاعات. فمثلاً أبقت المكسيك النفط خارج التآفتا، واستثنت الولايات المتحدة الطاقة النووية والنقل الجوي، واستثنت كندا «الصناعات الثقافية». هذه مجرد استثناءات قليلة على الصعيد القومي، على أية حال، وبالتالي على رجل الأعمال الأمريكي أن يتنبه لوجودها منذ البداية<sup>(3)</sup>. وفي قطاع الخدمات المالية، على سبيل المثال، توجد قيود على النسبة المئوية لإجمالي السوق التي تستطيع أية شركة أجنبية الحصول عليها، وكذلك على الإجمالي الذي يمكن أن يكون في أيد أجنبية. وفي صناعة الاتصالات عن بعد، تنحصر الخدمة الهاتفية الأساسية بحق هم من أهل الوطن في معظم أنحاء العالم، رغم أن الأسواق قد فتحت لمن يتعهدون بالخدمات المعززة. فبعض المغامرات المبكرة في هذا القطاع مثل خدمات «الإجابة على المخبرات» Call-back قد أعلن في بعض الأسواق الناشئة أنها غير شرعية، وذلك لحماية الصناعة الوطنية التي تجني ريعاً كبيراً من الاتصالات الدولية.

هنالك، في الاعتماد الأوروبي، محاولات لإيجاد انسجام بين القوانين وللحد من القيود التي كانت مفروضة، تاريخياً، بين الأمم الأعضاء زوجياً وجماعياً. وقد أنجز هذا الأمر بفضل اللجنة الأوروبية EC لتنظيمات و«توجيهات» توجه الأمم الأعضاء نحو الاستجابة لسياسة معينة بتاريخ معين. ومن أحدث التوجيهات ما يتعلق بفتح الباب أمام الشركات الأخرى للتملك في صناعة الاتصالات عن بعد، وأحياناً من قبل شركات لا تملكها الحكومة. وجاءت هذه التوجيهات كنتيجة لمفاوضات بين الحكومات الأعضاء والبيروقراطيين في اللجنة. وما أن تصدر مثل هذه التوجيهات حتى تكتسب قوة القانون. ولنتذكر، على أية حال، أن العملية لم تتم بعد، وبالتالي ما زالت هناك حاجة لإلقاء نظرة على القانون الوطني والقوانين التي تتولّد عن اللجنة الأوروبية كي يُحدّد ما هو مسموح به وما هو غير مسموح به.

تعد منظمة التجارة الدولية (The World Trade Organization (WTO، التي أوجدت جولة أوروغواي سنة 1995 Uruguay Round (UR) سكرتارية الجات GATT. إنها تقوم بدور المكتب الإداري لتثقف الأمم الأعضاء وتلاطفها من أجل الانسجام مع التزاماتها، وحل النزاعات، وفرض القرارات. إنّ الغاية من الجات منذ إنشائها سنة 1948 هي تحرير التجارة. وبسقوط الشيوعية سقوطاً حاشداً، كان قرار معظم البلدان الناشئة أن تُسيّر باقتصاد السوق الحر بدلاً من الاقتصاد المسيطر عليه من قبل الدولة، وكان الضغط المستمر من قبل الدول النامية للحصول على تجرّد أكبر، فزالت قيود تاريخية كثيرة وأصبحت كلمة «تحرر» الآن هي كلمة السر. وعلى الرّغم من أن الحكومة قد قدّمت خدمة شفوية لمفهوم التحرّر فإن النظام استمر في خلق إشكالات كبرى للعمل الأجنبي. فممثل الولايات المتحدة التجاري شكّا منذ سنين بأنه ليس للولايات المتحدة ملعب مستوٍ مع اليابان لأن أسواق أمريكا مفتوحة في حين أن أسواق اليابان ليست كذلك. وكان جواب اليابانيين بأن قوانينهم تسمح بمثل هذا

الاستثمار. على أية حال، ظل نظام التوزيع في اليابان، حتى عهد قريب، يمنع مثل هذا الاستثمار من أن يكون ربحيًا والذي هو في النهاية غاية أي عمل يتم على الصعيد الدولي<sup>(4)</sup>.

على رجل الأعمال الذي ينخرط في عمليات دولية أن يكون حذرًا، وأن يتأكد من أنه يفهم تلك الحواجز أمام الاستثمار و/أو التجارة والتي ما زالت قائمة في بعض البلدان، ويحترمها. ومع ذلك، لا تسير البلاغة والممارسة يداً بيد.

### سياسات شخصية

على الرغم من أن المدير قد أَلَفَ التعامل مع وزارة العمل الأمريكية وال EEOC، فإن عليه أن يدرك التشريعات الاجتماعية في البلدان الأخرى. فالعديد من المديرين الأمريكيين لا يدركون حاجة موظفيهم العاملين في الخارج لتلبية متطلبات الهجرة المقيّدة. فهم يفترضون بأنه طالما يستطيع الأمريكي أن يسافر حيث يشاء دون الحصول على إذن من الحكومة، فهو كذلك يستطيع أن يعمل. هذا افتراض كان من الممكن أن يقود إلى إشكالات فورية وخطيرة كما حدث عندما استأجرت شركة أمريكية مكانًا، واشترت الأجهزة، وقامت بحملة إعلانية دينامية، ثم تبين لها أن مديريها لا يستطيعون العمل في الخارج لإدارة عملها<sup>(5)</sup>.

وربما يجد الموظفون في عمليات عبر البحار أنفسهم يعملون في بيئة لا تبدو معقولة. إذ ربما تكون الممارسات قائمة على معايير تاريخية ومستلزمات لم تعد مناسبة. ومع ذلك يجد الموظف الأجنبي نفسه لا حول ولا قوة له محصورًا بين أمرين متنازعين. فقوانين العمل لدى بعض البلدان تهدف إلى حماية العامل، ولكن ربما تعطي نتيجة معاكسة. فنحن في الولايات المتحدة كان لدينا، منذ أمد ليس ببعيد، قوانين تحظر على المرأة العمل أكثر من ثماني ساعات يوميًا في العمل المصرفي. كان ذلك القانون لحماية المرأة. وعلى مرّ

السنين تبين أن المرأة لا تحصل على ترفيعات متعادلة مع زملائها من الذكور. وكان التعليل الذي قدّمته المصارف واضحًا ومفهومًا من منظورهم: الرجال أكثر إنتاجًا، وأسرع إنجازًا؛ فهم لذلك أحقّ بالعلاوات والترقيات. وفي ذلك الوقت، وصل الموظف التنفيذي النموذجي الذكر، في أريزونا Arizona مرتبة رئيس officer في غضون سنتين، في حين أن المرأة لا تصل هذه المرتبة قبل أحد عشر عامًا. وفي سبعينات القرن العشرين لفتت الحركة النسائية أنظار مشرعي الولايات إلى مثل هذه الإجراءات الوقائية، التي وضع لها حد في النهاية.

في المكسيك تشريع مماثل لحماية الحوامل من النساء إذ يمنحهن إجازة أمومة مدتها (12) أسبوعًا. ولسوء الحظ، كان لهذا القانون أثر غير متوقع. للمرأة، في الواقع، حق بهذه الإجازة المدفوعة ولكن هناك مشكلة من المسؤول عن دفع الأجور وإعانة المرافقة لها. فلو كانت موظفة خلال الثلاثين أسبوعًا المنصرمة، فإن جهاز التأمين الاجتماعي هو الذي سيدفع وإن لم تكن موظفة طيلة تلك الفترة، فإن مُستخدِمها يتحمل عبء الدفع لقاء هذه الإجازة. هذا القانون مماثل لما في البرازيل تمامًا. مثل هذا النوع من القوانين يمكن أن يسفر عن إساءة استخدام العاملات لها اللاتي يعرفن أنهن حاملات عندما يُستأجرن للعمل بحيث يستفدن من مثل هذه الإجازة وهي أربعة أشهر. وجواب أرباب العمل على ذلك هو محاولتهم التأكد من عدم وجود حمل لدى تقدمهن للعمل أوّل مرّة، وبعضهم يتابع هذه المحاولة خلال فترة العمل. إنها لمشكلة جادة في قطاع المعامل المزدوجة، بوجه خاص، والمعروفة بـ «ماكويلادوراس» maquiladoras حيث يرتفع عدد العمال المستأجرين لفترة معينة للاستعاضة عن العمال المتخلفين. فلا يكملون عادة المدة المطلوبة وهي (30) ثلاثون أسبوع عمل بلا انقطاع. لقد أدى ذلك إلى شكوى بموجب آليات حلول النزاعات في النافتا NAFTA، حيث ينبغي لكل أمة، بموجب اتفاقية الجانب العمالي Labor

Side Agreement (LSA) أن تفرض قوانينها العمالية الخاصة بها. وبسماح المكسيك باستمرار هذا الإجراء، فإنها تعرض نفسها لاتهام الحركة العمالية في الولايات المتحدة، بأنها تخرق قوانين المكسيك ذاتها التي لا تسمح بالتمييز في موقع العمل<sup>(6)</sup>.

إن تقرير المنافع التي ستمنح للموظفين يُعدُّ، تاريخياً، من حق الدولة، بما في ذلك منح إجازات الأمومة. ونتيجة لذلك، تتبع بعض الولايات، مثل كاليفورنيا، سياسات ليبرالية، وبعضها الآخر، مثل أريزونا، لا تستدعي مثل هذه المتطلبات. حتى أكثر القوانين ذيوغاً، وهو «قانون الإجازة الطبية الأسرية» FMLA فهو محدود جداً. يسمح للعاملات اللائي يتوظفن في شركات يعمل فيها خمسون عاملاً أو أكثر أن يحصلن على إجازات أمومة، وإجازات رعاية الزوج المريض، أو الوالدين أو الأبناء شريطة أن تكون هناك إجازة ثلاثة أشهر بدون راتب مع ضمان العودة إلى وظيفة معادلة أو مماثلة. وينبغي لهؤلاء العاملات أن يعملن عند رب العمل (12) شهراً على الأقل، و1250 ساعة في (12) شهراً قبل تقديم طلب الإجازة مباشرة<sup>(7)</sup>.

وعلى رجل الأعمال الأمريكي أن يدرك أن رب العمل في أنحاء أخرى من العالم يقدم إعانات عديدة غير متوافرة لعمالنا (في أمريكا). وفي العديد من البلدان الانتقالية والنامية، يطالب أرباب العمل بتقديم رعاية صحيّة (سواء بصورة مباشرة، أو عن طريق الإسهامات في برنامج حكومي)؛ وعلاوات سكن، ومراكز رعاية يومية لأطفال العاملات. ولوحظ أن الشايبولاث Chaebols الكورية تقدم مدى طويلاً من الإعانات إضافة إلى الرواتب - سكناً، أو إعانات سكنية، وإعانة رهن عقاري، ومستشفيات للشركة، وقروض تربية وكافيتريات مدعّمة بإعانة. ويشار إلى مثل هذه الإعانات المبنية على الوظيفة بأنها «قصعة الأزر الحديدية»، وفي روسيا في ظل الشيوعية يتحمل رب العمل مسؤولية تقديم العديد من مثل هذه الإعانات. فلا يجب إذن أن يعارض العمال

الخصخصة، لأنهم ظنوا، وكان ظنهم في محله، أنه عندما تصبح شركاتهم في أيدٍ خاصّة، فإنه لن تزول عنهم الوفرة، بل أيضًا ستزول العلاوات التي اعتادوا عليها. ومن السخرية أن برامج مثيلة تغدو شائعة الآن في الولايات المتحدة لأن معدل البطالة المنخفض جعل أرباب العمل يتنافسون في تقديم الإعانات للعمال.

في البلدان التي تَنَسِّم بأنها أسواق ناشئة، ليس هناك تعويضات بطالة، وتوجد إجازات مرضية محدودة جدًا. وتحمي هذه الأمم عمالها بأسلوب مختلف جدًا. فإذا ما اجتاز العامل فترة الاختبار بنجاح فإنه يحصل على منافع عديدة جدًا، منها أنه يغدو من الصعب تسريحه من العمل، خصوصًا ذلك الذي يقضي في الشركة فترة طويلة. وهنا غالبًا ما يُحبط هدف حماية العامل بأن يعقد رب العمل مع العمال عقودًا متتالية كل منها لمدة (89) يومًا حيث فترة الاختبار (90) يومًا. فيخرج العامل من عمله دون حماية، ويستفيد ربُّ العمل من المرونة المتزايدة للقوة العاملة لديه. لقد ذهل العديد من أرباب العمل الأمريكيين إذ اكتشفوا أن هذه هي بعض الفروق التي ينبغي أن يتعاملوا معها، لأن الفشل في التعامل مع هذا الأمر بصورة مناسبة يمكن أن يكون هو الفرق بين الربحية والخسارة.

ومع ذلك، فقد حاولنا نحن في الولايات المتحدة تخفيض كلفة موظفينا المتفرغين الدائمين عن طريق إشراك متعهدين مستقلين وتضيف مصادر العمال الموقتين. لقد ساور القلق خدمة العائدات الداخلية IRS بشأن تزايد عدد ما يسمون بالمتعهدين المستقلين فأنشأت أحكامًا واضحة فيما يتعلق بمتى يمكن تصنيف الشخص مع المتفرغين، منقذة بذلك أرباب العمل من تقديم إعانات كثيرة بما في ذلك تعويض العاملين، وتعويض البطالة، مكافأة الأمان الاجتماعي، والتأمين الصحي، وغير ذلك. تعتمد الـ IRS والمحاكم على معيار قانون سنة موجه أساسًا إلى الذين لهم سلطة مراقبة ساعات العامل وعمله، في

موقع العمل، الذين يقدمون التجهيزات وطبيعة إشراف أرباب العمل. فإذا تبين أن رب العمل، يسيطر حقًا على العمل ويشرف على العمال، فإن العامل يُحسب موظفًا وليس متعهدًا مستقلًا.

ومنذ أن أصبح ذلك جليًا اتجه أرباب العمل إلى العامل الموقت المستأجر من وكالة. وهنا، أيضًا، لا يكون رب العمل مسؤولاً عن كثير من الإعانات، بل ستكون هذه الإعانات من مسؤولية خدمة التوظيف التي تُدفع لها رسوم، ومنها تدفع للعامل. ونتيجة لذلك تمتعت خدمات التوظيف التي ترسل عمالاً لتلك الشركات المحتاجة لخدماتهم بنحو هائل خلال تسعينات القرن العشرين. وبهذا المعنى، لا يختلف الأمر عن رب العمل المكسيكي الذي يستمر في إعادة استئجار العمال الخاضعين لفترة اختبار، إلا أن رب العمل الأمريكي ربما يجد هذا الطريق أكثر صعوبة بعد حالة الدارة التاسعة الأمريكية U.S. NC فهناك عدد من الأشخاص الذين صُنفوا متعهدين مستقلين أو عاملين موقتين لأنهم كانوا يتقاضون أجورهم من وكالة خارجية شكوا من أنهم عملوا لصالح شركة مايكروسوفت Microsoft سنوات عديدة بلا انقطاع. وادعوا أنه، بسبب تصنيفهم مؤقتين أو لكونهم «متعهدين مستقلين»، كان يطلب إليهم التوقيع على وثائق يتنازلون بموجبها عن إعانات الشركة وحُججوا من المساهمة في خيارات الموجودات وهبات المخزون المألوفة عند الموظفين المتفرغين الدائمين والذين كانوا زملاءهم في العمل. أعلنت محكمة المنطقة الأمريكية في ولاية واشنطن أن ممارسات شركة مايكروسوفت مقبولة كليًا، أما محكمة استئناف الدارة التاسعة، على أية حال، فقد طبقت نظريات التوظيف بموجب القانون العام، الأمر الذي أسفر عن قرار يفيد بأن الفتيتين من العمال كانوا في واقع الأمر موظفين لدى شركة مايكروسوفت، وأنهم يستحقون هذه الإعانات القيمة<sup>(8)</sup>.

يحصل العمال في الاتحاد الأوروبي على عُطل أطول ويقومون بأسابيع

عمل أقصر من أقرانهم في الولايات المتحدة. فقد كانت فرنسا تبحث، في عهد قريب، ملاءمة تقليص ساعات العمل الرسمي الأسبوعية إلى (30) ساعة في محاولة لخلق فرص عمل جديدة. وفي ألمانيا تعد إجازة ست أسابيع عادية. ومن المنظور الأمريكي لا تبدو أخلاقية العمل في أوروبا قوية كما علمنا. فالحكومات الاشتراكية قد أقامت شبكات سلامة آمنة واسعة بحيث أصبح من العسير على الحكومات الآن تخفيض معدل البطالة، وغدا أرباب العمل مشتمزين من إلزام أنفسهم بجميع الشروط والأحوال التي تُعد جزءًا من «عقد العمل».

وعلى الرغم من أن ما سنقوله الآن ليس جزءًا من هذا الفصل، ولكن لا بدّ لرجل الأعمال الأمريكي أن يدرك الفروق الكبيرة القائمة بين اتحادات العمال في الولايات المتحدة واتحادات العمال في بقية العالم، فهنا (في الولايات المتحدة) نشأت الحركة العمالية من الرغبة في تحسين الأحوال في موقع العمل. وبما أن الحكومة تولت الإشراف والمراقبة على هذه القضايا - سواء كانت ذات صلة بشروط السلامة، وبالحد الأدنى للأجور، وساعات العمل، وإجازات العطل والإجازات المرضية - أصبحت اتحادات العمال أقل جاذبية للعمال. لقد كان في الولايات المتحدة، حتى نجاح الحركة العمالية الأمريكية بإضراب ذرة العاملين UPS والتهديد بإضراب مضيفات الطيران لغرب أمريكا، العديد ممن يعتقدون بأن الاتحادات قد تجاوزت فائدتها. أما في أوروبا وأمريكا اللاتينية فقد اقترنت اتحادات العمال عند زمن طويل بأحزاب سياسية معينة، وكانت معظم أهدافها تنصبّ على إبقاء الحزب في السلطة. ونتيجة لذلك كان يدعى إلى الإضرابات أو التوقف عن العمل لأسباب سياسية لا علاقة لها بالأحوال في موقع العمل. وعلى الرغم من أن أهل العمل الذين ألفوا هذه الممارسة يفهمون هذه الحقيقة، فإن على رجل الأعمال الأمريكي أن يفهم الفروق في الشغل والموقف. يشار إلى علاقات اتحادات العمال الأمريكية بأنها

صداميةً بالمقارنة مع اتحادات العمال الأوروبية؛ ولكن لا بد من التذكّر بأن اتحاد العمال والحكومة في البلدان الأوروبية شيء واحد، وإذا ما تشامخ رب العمل على العمال فإنما يتشامخ على الحكومة في الوقت نفسه. كذلك، في ألمانيا هنالك مساهمة عمالية على نطاق واسع، فاتحادات العمال لا تدعي بأنها محرومة من الوصول إلى المعلومات أو إلى من هم القمة، وهو ادعاء تطرحه اتحادات العمال الأمريكية خصوصاً أثناء المفاوضات.

وكجزء من العولمة، تتعاظم حركة هيئات موظفي الإدارة وحركة العمال المهرة جداً عبر الحدود الوطنية. فمن الضروري، أثناء عملية الدخول في مفاوضات لضم شركة أو لإقامة قوة شرائية، أن يتم إدراك المتطلبات المحددة لنقل هيئة الموظفين من أمة إلى أخرى. فليس هناك أية مشكلة الآن كما هو الحال في الولايات المتحدة، وكذلك في الاتحاد الأوروبي. إذ يقبل حاملوا جوازات سفر المجموعة الأوروبية أي موقع في أي بلد من البلدان الأعضاء في المجموعة. لا ينطبق هذا الأمر على الموظفين الأمريكيين فعلى الرغم من أن حكومة الولايات المتحدة تسمح للزوار بدخول أمريكا بدون تأشيرة لمدة ثلاثة شهور دفعة واحدة، إلا أنها لا تسمح لهم بالعمل أثناء وجودهم في الولايات المتحدة. هناك تأشيرات تسمح لمجموعات من الناس أن يعملوا في الولايات المتحدة بصورة مؤقتة لفترة قد تصل إلى ست سنوات، ولكن هذه التأشيرات تتطلب أوراقاً مسبقة وموافقات خاضعة لأجواء خدمة الهجرة والتطبيع المثقلة بالعمل والتي غدت غير كفؤة بصورة متزايدة. وإذا ما أراد رب عمل أمريكي أن يرسل هيئته الأمريكية أو موظفين آخرين إلى ما وراء البحار فلا بد من الحصول على الوثائق المناسبة في حينها.

### قانون مكافحة الاحتكار

كانت الولايات المتحدة أول دولة تشرّع ضد الاحتكارات والكارتلات  
فسنّت سنة 1890 قانون شيرمان ضد الاحتكار Sherman Anti-Trust Act .

وبمرور الزمن صدرت قوانين أخرى، وتأسست هيئة التجارة الفيدرالية (FTC) Federal Trade Commission، وأخذ مجال المراقبة يتعاظم. لقد جرت متابعة هدف حماية التنافس في الولايات المتحدة بطرق مختلفة ومن قبَل إدارات متنوعة، والتي وازنت في الماضي بين ضرورات تعزيز التنمية الاقتصادية ودعم الابتكار والتأكد من أن الشركة أو مجموعة الشركات لا تسيء استخدام موقعها المهيمن ولا تتخذ أي إجراء سيحول دون التنافس القائم أو ينزع إلى منعه. فالحكومة ما زالت ترعى التنافس بدءًا من أيام كارتل روكفلر Rockefeller، وستاندارد أويل ترست Standard Oil Trust التي حُلَّت سنة 1910، إلى حكم بالتراضي AT & T الذي أدى إلى تجريد شركات ريجينال بيل العاملة Regional Belle Operating Companies سنة 1984، إلى القضية القانونية الحالية المرفوعة ضد مايكروسوفت Microsoft.

صدرت الولايات المتحدة، بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة، مفهوم قانون مكافحة الاحتكار إلى ألمانيا واليابان المحتلتين في محاولة لإلغاء ممارسات الكارتلات الشاقولية والأفقية السابقة لديهما. وبمرور الزمن أصبح قانون مكافحة الاحتكار مقبولاً كوسيلة لحماية المستهلكين من مواطني البلد ضد أنشطة العمل الكبير. فلا عجب إذن أن تشتمل معاهدة روما لعام 1957 (TR Treaty of Rome) على سياسة تنافس، كقانون مكافحة الاحتكار عرفت في أوروبا بالمادتين 85 و86.

وبتوسع التجارة والعمل الدوليين أصبحت الولايات المتحدة أكثر صرامة في تأكيد حقوقها في اتهام أي عمل بتصرفات ذات أثر على تقليص المنافسة في الولايات المتحدة أو تنزع إلى ذلك. ومن الحالات الكلاسيكية قضية بيلكينغتون Pilkington<sup>(9)</sup>. دخل بيلكينغتون، صانع زجاج المرايا والنوافذ الكبيرة، اتفاقية موحدة عالمية مع موزعيه. منحت هذه الاتفاقية كل موزع مناطق محصورة به. وكان أحد هؤلاء الموزعين في أريزونا. أقامت حكومة

الولايات المتحدة دعوى ضد بيلكينغون تتهمه بخرق قانون مكافحة الاحتكار. وسويت هذه القضية بحكم التراضي بين الفريقين الذي غطى عمليات Pilkington واسعة الانتشار في العالم. وكان أثر ذلك الخارجي هو منع مواطني البلدان الأخرى من الانخراط في ممارسات مشروعة في بلدانهم لأنها ربما تؤثر تأثيراً معادياً على صادرات الولايات المتحدة إلى تلك البلد. ولهذا الحكم أهمية خاصة لأن صناعة زجاج المرايا والنوافذ هي إحدى الصناعات التي لا تصدر منتجاتها، بل تُصنَّع بالقرب من الزبون. ويمكن القول إن الولايات المتحدة قد تجاوزت حدودها.

وبرغم النقد المبطن في حينه الموجه من شركاء الولايات المتحدة التجاريين، فقد قامت اللجنة الأوروبية حديثاً بمراجعة الدمج المقترح بين شركة بوينغ Boeing وماك دونيل دوغلاس Mc Donnell Douglas وقررت أن الدمج سيكون خرقاً لسياسة التنافس الأوروبية لأنه سينزع إلى تقليص التنافس ضمن الجماعة الأوروبية. كان هذا رغم أن هاتين الشركتين مؤسستان أمريكيتان. إذ كان هم هذا القرار في واقع الأمر هو حماية مصالح اتحاد شركات الإيربص الأوروبية European Consorium Airbus الذي سيواجه تنافساً أقسى من مثل هذا الدمج.

وفي هذا الحقل أيضاً، أصدرت اللجنة الأوروبية توجيهات لتطبيق سياسة المعاهدة، بيد أن جميع الأمم الأعضاء ليس لديها بعد قوانين تتعلق بسياسة التنافس فتوافق تماماً مع هذه التوجيهات. فبرغم قيام فنلندا Finland، على سبيل المثال، بمراجعة سياستها التنافسية لتنسجم مع سياسة الوحدة الأوروبية، ما زالت هناك فروق هامة بينهما. إذ حظرت فقط تثبيت الأسعار الشاقولية، من دون أن تشتمل على خروقات أي من الترتيبات الشاقولية الأخرى. إلا أنها شملت، على أية حال، ولأول مرة سوء استخدام السلطة المهيمنة ضمن خرق سياسة التنافس. أما الترتيبات الأفقية فهي محظورة ما لم تكن في صالح

التنافس . لم تكن المراجعة الفنلندية لسياستها التنافسيّة مبادرة ذاتية من تلقاء نفسها، بل كانت ردّاً على رفض اللجنة الأوروبية للاندماج بين سوقين فنلنديتين كبيرتين هما توكو أوي Tuko Oy وكيسكو أو Kesko Oy . إن القانون الفنلندي الذي تمّت مراجعته والذي خاطب لأول مرّة قضية عمليات الدمج، سيحظر هذه العمليات فقط إذا ما أسفر الدمج عن وضعيّة مهيمنة قويّة وأدّت هذه الوضعيّة إلى إعاقة التنافس في السوق الفنلندية أو في جزء كبير منها<sup>(10)</sup> . إن جميع الأمم الساعية إلى عضوية الوحدة الأوروبية تدرك بأن عليها تنسق قوانينها لتنسجم مع السياسة الأوروبية القائمة، وهي تعمل، بالفعل، جادة لتحقيق هذا الهدف في مجالات السياسة التنافسية وغيرها من المجالات .

لقد راجعت ألمانيا سياستها التنافسيّة مرّات عديدة منذ نشأتها . ومع ذلك، شعرت ألمانيا في سنة 1998 أنها بحاجة إلى تحديثها أكثر، لأن القوانين والتنظيمات السارية تجعل ألمانيا أقل تنافساً مع جاراتها الأوروبيّات . ونتيجة لذلك، حظرت الآن الكارتلات حظراً قطعياً، سواء كانت أفقيّة أم شاقوليّة، ولكنها، خلافاً للمادة 85 من معاهدة روما، احتفظت بفروق بين الكارتلات، فأنتهت التمييز بين الإشعارات السابقة للدمج واللاحقة له، وطلب تقديم إشعارات مسبقة بالنسبة لجميع عمليّات الدمج التي بلغت قيمتها مليون مارك ألماني DM . ويعود أمر الموافقة على مثل هذا الدمج أو رفضه إلى مكتب الكارتلات الفيدرالي ؛ ومع ذلك يمكن لوزير الاقتصاد أن يتجاهل قرار مكتب الكارتلات . وسعت ألمانيا مفهوم الموقع المهيمن المذكور في معاهدة روما سنة 1957 ليشمل التنافس الواقع فعلاً والتنافس المحتمل من متعدّدي الجنسيات الأجانب . فما زالت هناك بقايا همّ قوميّ في أمة تعدّ القوة الدافعة وراء توحيد أوروبا .

كما أن الأسواق الناشئة تستخدم سياسة التنافس وسيلة لحماية مستهلكيها . فالمكسيك سنّت تشريعاً كهذا سنة 1992<sup>(11)</sup> ، وكذلك الهند تقترب

من هذه المسألة من خلال شركات بيل Companies Bell التي ربما تحول دون ظهور احتكارات بفضل عمليّات التضامن أو الضم.

يساور القلق المتزايد كلا من الولايات المتحدة وأوروبا بشأن سوء استخدام الموقع المهيمن. ففي الولايات المتحدة أقامت وزارة العدل دعوى ضد شركة مايكروسوفت لمثل سوء الاستخدام هذا، رغم حقيقة أن الشركة تدعي أن هناك تنافسًا قائمًا، وكان موجودًا وسيظل قائمًا في صناعتها، وأن حزمة برنامج التصفح لا تمنع المستهلكين من استخدام برامج معالجة الكلمات وبرامج صحيفة الإعلان بوصفها حزمة تركيب قبل البيع. وما أن حلّ وقت التوصل إلى اتفاق بين الحكومة والشركة، لم تعد الشركة تقوم بهذه الممارسة في اليابان. كما أقامت وزارة العدل دعوى ضد شركة أنتيل Intel صانعة الجذاذات الكبرى، لكن هذه الدعوى سوّيت بسرعة. هنالك مكن يساور مجتمع الأعمال من أن الإدارة الحاليّة تهاجم الشركات بالفعل لأنها حققت نجاحًا كبيرًا بفضل التحسين المستمر في خطوط منتجاتها، سواء كان ذلك عبر الابتكار أو عن طريق الضمّ. وفي الوقت يسمح بدمج شركات كبيرة سواء في مجال الأعمال المصرفية أو الاتصالات عن بُعد، أو شركات البترول. تعد عمليّات الدمج هذه مقبولة، على ما يبدو، لأنها تزيد من التنافس رغم أنها تزيد كذلك حصة السوق الهامّة العائدة للشركات قبل عملية الدمج. على أرياب العمل أن يكونوا حذرين في تفسير اتجاه فرض قوانين مكافحة الاحتكارات في المستقبل في الولايات المتحدة وفي بقية أنحاء العالم كذلك.

على الرغم من أن قوانين الوحدة الأوروبية تتطلّب تصفية قبل الدمج لضمامم واستيلاءات معيّنة؛ وكما تفعل الولايات المتحدة، في عملية تنظيم أضاير هارت - سكوت - رودينو Hart-Scott-Rodino لدى الوحدة الأوروبية كذلك عمليّة تسمّى «الترخيص السلبي». وهذا الإجراء يتطلّب موافقة على الترتيبات الشاقولية وإلاّ فرضت عليها القيود التجارية. وشرعت أمم أخرى،

حديثًا، في استخدام مثل هذه التشريعات، حتى إن بعضها مثل فنلندا، بعد إجراء مراجعة حديثة لسياستها التنافسية، لا تشترط مثل هذا الإجراء.

ومع تزايد عمليات الدمج والضم عبر الحدود، نشهد حتى انتشار التطبيقات الخارجية لقانون مكافحة الاحتكار لحماية المستهلكين الوطنيين إضافة إلى كونه وسيلة من وسائل مساعدة التنمية الاقتصادية؛ وهو أسلوب يُعدُّ أفضل من تنظيم الصناعات المحليَّة لتحقيق الهدف الأخير. ولهذا فمن واجب رجال الأعمال الأمريكيين أن يدركوا وجود جوانب عديدة من قانون سياسة التنافس الذي كانت الولايات المتحدة أوَّل من تحرَّك في اتجاهه، فمهمتها أمم مختلفة بطريقة مختلفة. ومرَّة أخرى، ينبغي التحذير من أن يُحسب قانون مكافحة الاحتكار وسياسة التنافس متطابقين لمجرد أنهما متماثلان. فالفشل في إجراء دراسة واعية لتفرعات الأعمال المخططة يقود إلى كارثة في هذا المجال، كما في المجالات الأخرى التي بُحثت في هذا الفصل.

### قيود التصدير

للقيد أهمية خاصة للأعمال التي تصدر من الولايات المتحدة سواء كان المصدرُ شركات أمريكية، أو شركات أجنبية لها مكاتب في الولايات المتحدة. كما أنها تؤثر على أولئك الذين يستأجرون مواطنين أجانب للعمل في قطاعات معينة. فلدينا، نحن في الولايات المتحدة، محظورات تصدير بهدف الأمن القومي منذ عقود من الزمن. وكان أليًا أن تحجب بعض البلدان التي ليس لنا معها علاقات دبلوماسية عن شراء السلع المدرجة في هذه القائمة. ومن هذه الأمم الاتحاد السوفياتي، وجمهورية الصين الشعبية، والعراق، وإيران، وكوريا الشمالية، وفيتنام الشمالية، وكوبا، وليبيا. وبانتهاء الحرب الباردة خُففت بعض القيود على بعض السلع التي تصدر إلى تلك البلدان. أما نوع السلع التي فرضت عليها القيود فكانت مبدئيًا أسلحة الحرب التي تميَّز بوضوح أنها كذلك. أمَّا اليوم، مع تقدُّم التكنولوجيا، فقد وسع نطاق الحظر ليشمل الحواسيب عالية

السرعة، وأجهزة فك الشيفرة، التي يمكن استخدامها لبرمجة إطلاق الصواريخ أو لفك رموز المعلومات المصنفة أو في أمور أخرى متنوعة.

وأحدث إضافة إلى قائمة المنتجات المحظورة هي الأقمار الاصطناعية وأنظمة الإطلاق. صنفت هذه السلع الآن تحت بند «أعتدة حربية» نتيجة اكتشاف مدى التجسس الصيني خلال العقود المنصرمة ونشر معلومات مصنفة عن قصد فيما يتعلق بإطلاق الأقمار الاصطناعية المخصصة للاتصالات عن بعد.

وعلى الرغم من أن الشركات المتورطة، وعلى الأخص شركتي هيوز ولورال Hughes and Loral قد أنكرت الادعاءات الواردة في تقرير كوكس - ديكس Cox-Dix Report الذي نشر في أيار (مايو) 1999، فإن على جميع الشركات اليوم أن تحصل على ترخيص مسبق حتى فيما يتعلق بالاتصالات الهاتفية ذات الصلة بمثل هذه الأمور، حتى ولو كانت الاتصالات مع حلفاء الناتو NATO وحلفاء الناfta NAFTA. وكلما رغب امرؤ في تصدير منتج جديد فمن الحصافة أن يدقق مع وزارة الخارجية ووزارة التجارة فيما إذا كان هذا المنتج مشمولاً في فئة المحظورات. من الأفضل القيام بهذه الخطوة قبل إكمال البيع، بل وينصح باتخاذ هذه الخطوة قبل التفاوض على البيع. وربما تكون هناك إشكالات إذا ما كان لدى امرئ مواطنون غير أمريكيين يعملون في مشاريع معينة لأن ذلك يعد خرقاً للقانون الأمريكي. فمن المفروض على العمل التأكد من أنه منسجم مع كل جوانب سياسة التصدير الأمريكية.

لسنا في الولايات المتحدة الأمة الوحيدة التي لديها حظر على الصادرات. فهناك، مثلاً، اتفاقات دولية تتعلق بإمكانية تصدير الفضلات الخطيرة وأنواع معينة من الكيماويات. ولهذا يتوجب على رجل الأعمال أن يدرك احتمال وجود مثل هذه المحظورات. وهذا ميدان خاضع للتدقيق المستمر ويتطور باستمرار اعتماداً على المشهد السياسي الدولي في حينه. ولا

بد من توافر المعلومات الأحداث باستمرار للحفاظ على التوافق مع القوانين . يمكن للشركة أن تعين أشخاصًا معينين لهذه المهمة أو أم تعتمد على خبراء خارجيين في طلب النصح . ومن الممكن أيضًا، في بعض الظروف، الحصول على ترخيص سابق على البيع من قبل الحكومة المعنية . وبغض النظر عن الأسلوب المختار، لا بد وأن يكون الأمر منسجمًا . أما الفشل في تحقيق ذلك يمكن أن يسفر عن غرامات كبيرة، وعن سجن لمدة معينة للموظفين التنفيذيين في الشركة .

### مسؤولية المنتج

لقد شهدنا في الولايات المتحدة حركة ثابتة في هذا القانون بدءًا من حذر المشتري، إلى وعي البائع، إلى حماية المستهلك . ومما يُرى من مظاهر هذا التغير في الموقف المجال المتزايد لمسؤولية الصانعين عن السلع المنتجة . وتعد هذه القضية حقل من الحقول الذي تبدو فيه حماية المستهلك بارزة، ولكن له تأثير هام على العمل، سواء كان منخرطًا في عمليات محلّية منفردة أو في عمليات دولية . وتحتّم الشركات مسؤولية عن الفترات الأطول التي تعمل فيها سلعهم بصورة مناسبة، حتى وإن لم تكن هذه السلع تحت سيطرتهم . فاستدعاء المركبات التي قضى على صناعتها ست سنوات إلى سبع، لتبديل القطع التي يمكن أن تكون خطيرة في المستقبل يُعدّ مظهرًا من مظاهر هذه المسؤولية . هناك العديد ممن يساورهم القلق بشأن هذا الحقل القانوني الذي ربّما يؤدي إلى تناقص في الابتكارات المختلفة اختلافًا كبيرًا، بدلاً من مجرد تكييف المنتجات الموجودة خشية العواقب المستقبلية غير المعروفة التي ستظهر باستخدام هذه المواد .

لقد اتسع احتمال مسؤولية المنتج اتساعًا كبيرًا، عندما أصبحت الولايات المتحدة أكثر مشاكسة، وعندما وسّعت المحاكم فئات الأفراد القادرين على إصلاح الضرر . ومن ناحية مبدئية، يُعدّ القادرين على إصلاح سوء أداء السلع،

فقط أولئك المنصوص عنهم في العلاقات التعاقدية، ثم وُسِّع نطاق النظرية لتشمل أولئك الذين يفترض، قانونيًا ومنطقيًا، أنهم يستخدمون السلع أو يتأثرون باستخدامها، على أساس نظرية الإهمال. كان الصانع يعرف، أو لديه الأسباب ليعرف، أن المنتج إذا ما استخدم كما أريد له أن يستخدم، يمكن أن يسبب ضررًا. وعلى هذا الأساس يحاول المحامون الآن رفع قضايا عمل طبقية ضد صانعي البنادق<sup>(12)</sup>.

اتخذت خطوة أبعد في هذا المجال عندما قررت المحاكم أنه إذا ما بيعت سلعة على أساس وثيقة مكتوبة، أو تمثيل من قبل الصانع، فإن ذلك يعني وجود «كفالة صريحة» وليست كفالة ضمنية التي كانت العادة. إن هذه الكفالة الصريحة المتعلقة بنوعية السلع وأدائها ترفع من مسؤولية الصانع، طالما أن المستخدم يستخدمها اعتمادًا على مثل هذا البيان. لم يعد من الضروري أن يكون المرء بائعًا للسلعة كي يصلحها أو يستردها؛ إذ عند هذه النقطة ربما يكون البائع، وموظفوه، وأفراد أسرهم وآخرون هم الذين يستخدمون المنتج بصورة صحيحة أو يتأثرون به تأثرًا معاكسًا. لقد جرت مقاضاة شركات التبغ على أساس الكفالات الضمنية والصريحة كليهما التي يفترض أنها أغرت المدخنين على استخدام التبغ.

وبما أنَّ الصانعين يصنفون مصادر المنتجات بصورة متزايدة ويفعلون ذلك من الموردين الدوليين، فإنه من الضروري أن يؤمنوا أنفسهم بقدر المستطاع ضد المسؤوليات التي تنشأ من سوء أداء المنتج أو مكوناته. ربما لا يكون في العديد من البلدان التي تأتي منها هذه المكونات قوانين تتعلق بمسؤولية المنتج، إذ ربما لا يملك المنتج المصادر المالية ليكون صانعًا كاملاً؛ و/أو أن منتجات التأمين إما أن تكون غير متوافرة أو غير معروضة. ونتيجة لذلك، كان لزامًا على الصانع الأمريكي أن يتأكد من اتخاذ مثل هذه الخطوات قدر الإمكان ليحد من انكشافه.

وعلى المرء أن يدرك أن الحكومات في جميع أنحاء العالم تزداد اهتمامًا بمفهوم حماية المستهلك. فقد أشارت أمم أفريقية إلى أنها ستقاضي شركات التبغ، وقد بدأ ذلك فعلاً عند بعض الأمم الآسيوية. وعلى الرغم من أن المرء يمكن أن يفترض مكانة خاصة للتبغ، فإنه ربما يكون نذيرًا بأمر قادمة. ولهذا، حيثما تتم المبيعات، على الصانع أن يتوخى الحذر، خصوصًا وأن الصانع لن يعرف مصير أهدافه الأخير.

### حل الخلافات

يزداد عدد النزاعات عبر الحدود بصورة ثابتة كلما تقدمت العولمة. ينفر مواطنوا أمة ما من الثقة بمحاكم أمة أخرى، لأنها تختلف عما يعرفونه في وطنهم، من ناحية، وبسبب المصاريف الإضافية لمتابعة قضية في مكان بعيد، من جهة أخرى؛ وأخيرًا بسبب الافتقار إلى الثقة بالنتيجة. لقد جعلت هذه الحقائق رجال الأعمال والحكومة على حد سواء يتطلعون إلى آليات حل النزاعات التي تستطيع تجاهل الأنظمة المحلية الوطنية.

إن أكثر الأشكال الشائعة لحل النزاعات هو التحكيم الذي ينص عليه خاصة في وثائق العقود أو المعاملات. على أية حال، لا يعد كافيًا مجرد ذكر أن فريقًا يرغب في التحكيم في حال نشوب نزاع لا تستطيع الأطراف المعنية حله بنفسها. فهناك عدد من القرارات لا بد من اتخاذها قبل الدخول في اتفاق نهائي يؤثر تأثيرًا هامًا على نجاح جهد التحكيم الذي سيتم فيما بعد.

من بين القضايا التي لا بد من مواجهتها هي فيما إذا كان الفرقاء يرغبون في الانخراط في تحكيم يتعلق بالموضوع المتنازع عليه، حيث يدرون بأنفسهم عملية التحكيم رغم أنهم يكونون قد أشاروا إلى الإجراءات التي ينوون استخدامها. من بين الخيارات هو لجنة الأمم المتحدة المختصة بقانون التجارة الدولي UNCITRAL وقانون موديل في التحكيم التجاري الدولي Model Law on International commercial Arbitration، والميثاق الأمريكي الداخلي في

التحكيم التجاري الدولي Inter-Amecian Convention on International Commercial Arbitration كل مما ذكر أعلاه يقدم الأحكام الإجرائية فقط . ويمكن لأحكام الإجراءات الواردة في المركز الدولي لتسوية نزاعات الاستثمار ICSID أن تدخل حيّز التنفيذ عندما يكون هناك نزاع بين أمة ومستثمر أجنبي شريطة أن تكون تلك الأمة من الموقعين على ميثاق تأسيس المركز . وعلى الرغم من أن النفقات ربما تكون أقل إذا ما جرت محاولة سلوك التحكيم في ما يتعلق بالنزاع، فإذا لم يتم بصورة صحيحة لا يكون الحكم ملزمًا . وبما أن الهدف من التحكيم هو الوصول إلى نتيجة سريعة للنزاع فإن اللجوء إلى المحكمة بعد التحكيم للدفاع عن تنفيذ الحكم ليست نتيجة مرغوبة .

من المتفق عليه عمومًا أن التحكيم المدار جيّدًا هو أكثر المسارات حكمة . على الفرقاء أن يقرّوا عددًا من القضايا تتعلق بهذا، أيضًا: وجوب اختيار هيئة التحكيم<sup>(13)</sup> . وعلى الرغم من أن لكل هيئة تحكيم أحكامها الإجرائية الخاصة بها، إلا أنه يمكن في بعضها اختيار أحكامها الإجرائية الخاصة بها، إلا أنه يمكن في بعضها اختيار أحكام أخرى، ويجب اتخاذ القرار بشأن أي منها ينبغي اختياره . يجب أن يكون القانون الأساسي الحاكم للنزاع مخصّصًا بالتحديد، وهناك حرية كبيرة في اتخاذ مثل هذا الاختيار، طالما أن هناك علاقة ما بين الأمة التي تم اختيار قانونها وموضوع القضية . وهنا، أيضًا، لا بد من الحذر الشديد للتأكد من القانون الوطني الذي وقع عليه الاختيار متطور بما فيه الكفاية بحيث يستطيع المحكمون الاسترشاد به . وإذا كان الأمر يتضمن بيع سلع أعمال عبر الحدود فإن ميثاق فيينا حول العقود المتعلقة بالمبيعات الدولية للسلع CISG لعام 1980 يمكن أن يستخدم إذا كانت الأمتان موقعتين على الميثاق . من المستحيل، على أية حال، تخطي هذا الميثاق في الاتفاق الأولي .

ثم هناك قرار يتعلق فيما إذا كان هناك محكم واحد أو أكثر . تعيين أكثر

من محكم يكلف نفقات أكثر، بيد أن اختيار حكم واحد ربما يؤدي إلى التحيز، وهو أمر يجري تلافيه عادة بالتصريح أن المحكم لا يكون من مواطني أي من بلدان المتنازعين. ويترك الأمر غالبًا إلى الهيئة الإدارية: فإن قررت أن الأمر معقد جدًا فإنها تستدعي محكمين إضافيين. وعلى أية حال، فإن خبرة المحكم تُحدّد بناء على موضوع العقد، بحيث لا يستدعي الأمر أخصائيين ليجزوا الموضوع للمحكم ويبينوا له الجوانب الجمركية والعملية للموضوع، مما يسفر فقط عن زيادة التكاليف.

ولا بد من أن تكون لغة العقد محدّدة بدقة بحيث تصبح هي لغة التحكيم. ولهذا، ينبغي ترجمة جميع الوثائق إلى اللغة المختارة وتصبح هي الوثائق «الرسمية». وأي رجل أعمال تعامل مع الترجمة يعرف صعوبة التقاط الفروق الدقيقة في الاتفاق ونقلها إلى لغة أخرى، وكلما كان الأمر معقدًا أكثر كان احتمال أن تكون الترجمة غير دقيقة أكبر. وهذه مسألة أخرى مثيرة للقلق والإزعاج لا بد من التعامل معها حتى في مسائل التحكيم.

وأخيرًا، بعد إجراء التحكيم، فإن على المحكم أن يصدر حكمًا. ويجب أن يحدد الاتفاق بدقة وجوب عدم صدور أي «حكم غير معلل» مهما كان بسيطًا. ويتطلب الحكم المعلل أن كل اكتشاف لواقعة أو حقيقة وكل تحديد لقانون يجب ذكره، ويضيف إلى زمن الإجراءات وكلفتها. وعندما يصدر قرار التحكيم، تظل هناك حاجة لوضعه موضع التنفيذ، ويجب أن يشار في الاتفاق إلى المكان الذي يجب أن يصدر فيه القرار وأين سيطبق. لا بد من وجود صعوبة قليلة، شريطة أن تكون الأمة (الأمم) التي جرى فيها التحكيم والتي أتبع قانونها، إضافة إلى الأمة التي ستكلف محاكمها بتنفيذ الحكم، قد وقعت على ميثاق الأمم المتحدة حول الاعتراف بقرارات التحكيم الأجنبية لعام 1958 وتنفيذها، والمعروف أيضًا بـ «ميثاق نيويورك»<sup>(14)</sup>.

ينبغي أن يكون التنفيذ بسيطاً نسبياً، ولكن لا بد إدراك أنه حتى باستخدام التحكيم المدار بدقة، فإن الأمة ربما ترفض تنفيذ الحكم إذا كان ذلك ضد سياستها العامة. ولنقارن هذا، على أية حال، بصعوبات تنفيذ حكم قضائي في المكسيك، على سبيل المثال. حيث يحتمل أن ترفض المحاكم الاعتراف بقرار ما لم يتفق مع جميع الأنظمة ذات الصلة بالإنابة القضائية؛ كما حصلت المحكمة الأجنبية على قانون الأحوال الشخصية المطبق على المواطنين؛ والالتزام الذي بنى عليه قرار التحكيم يعد مسألة خاضعة للدعاء والمطالبة في المكسيك؛ وحكم القضاء قطعي في بلد المنشأ؛ وأخيراً يجب تصديق القرار حسب الأصول. لا يتطلب التصديق ترجمة القرار إلى الإسبانية فحسب، بل يتطلب أيضاً عددًا من الإجراءات التي لا بد من اتباعها حرفياً. من الواضح أن قرار التحكيم أسهل تطبيقاً من سواه.

من العوامل الكبرى التي دفعت بكندا إلى طلب التفاوض بشأن اتفاقية تجارة حرة مع الولايات المتحدة الأمريكية هو السعي لإيجاد بدائل للإجراءات الأحادية الجانب التي اتخذتها حكومة الولايات المتحدة بموجب سياستنا (الأمريكيين) التجارية، وكذلك لتلافي محاكم الولايات المتحدة عندما كانت الشركات الكندية تستخدم من قبل أعمال أمريكية بسبب أثر هذه الشركات على العمل الأمريكي. فتمت صياغة آلية لحل النزاعات في اتفاقية التجارة الحرة الكندية - الأمريكية لعام 1989 حيث رُسِّخ عدد من الإجراءات الرسمية للتعامل مع النزاعات التجارية. وإضافة إلى إيجاد إجراءات لاتباعها، أقامت الأمتان هيئة خبراء يجري اختيار المحكمين من بين مراقبيها. كما عزّزت أحكام بدائل حلول النزاعات في النافتا NAFTA لعام 1994 التي تضم كندا والمكسيك والولايات المتحدة. هنالك شروط خاصة لتسوية النزاعات التي تنشأ بين أمة ومستثمر من أمة أخرى عضو في النافتا؛ تتعلق بالخدمات المالية، ودخول رجال الأعمال

الموقت؛ ومسائل مكافحة إغراق السوق ورسوم التعويض. وهناك فصل يعالج الترتيبات المؤسسية وإجراءات تسوية النزاعات التي ينبغي اتباعها من قبل الأعضاء.

كما أن مفاوضات جولة أورغواي UR من الغات GATT والتي كانت متزامنة مع مفاوضات اتفاقية التجارة الحرة الكندية - الأمريكية والنافتا NAFTA قد غطت مسألة حل النزاعات. ونتيجة لذلك تضمنت وثائق منظمة التجارة الدولية (WTO) World Trade Organization شروطاً لتسوية النزاعات بموجب أحكامها وإجراءاتها المشابهة جداً لما ورد في النافتا.

وهناك أشكال أخرى بديلة لحل النزاعات أكثر شعبية. وتشمل هذه الأشكال الوساطة حيث يحاول ناصح خارجي مساعدة الفريقين على اختيار نتيجة ترضي الطرفين. وينبغي ألا ننسى، على أية حال، أن الأمم تنفر من التخلي عن قدرتها على تحديد ما تسفر عنه الأحداث التي تقع ضمن أراضيها. ونتيجة لذلك، من الضروري استكشاف جميع هذه البدائل بدقة بدلاً من التعامل معها على أنها أفكار لاحقة أثناء التفاوض على صياغة العقد.

### الضرائب ومبادئ المحاسبة

تسبب العولمة والرغبة في التنمية الاقتصادية ظهور عدد من الاتجاهات المتلاقية على المشهد الدولي. فهناك عدد متزايد من معاهدات الضرائب تحاول الحكومات بموجبها حماية مواطنيها من دفع «ضرائب مضاعفة». وتنحصر هذه المعاهدات عموماً في تلك الضرائب التي تسمى بضريبة الدخل. ويجد رجل الأعمال المشتغل خارج الحدود، عادة، أن أقل مشاكله هي «ضريبة الدخل» ذلك لوجود ضرائب معاملات عديدة، وضرائب ملكية، وضرائب القيمة المضافة، وهكذا مما يأكل العائدات بمعدل مذهل.

ولهذا، كان من الممارسات الشائعة لدى العديد من الأمم الاحتفاظ

بمجموعتين من الدفاتر - واحد للمديرين والآخر للسلطات . ولهذه الممارسة نتائج كارثية فيما يتعلق بالشركات التي تجد أن ممتلكاتها قد صودرت وأن المسؤولين ينظرون، أثناء تقييم الموجودات لتحديد التعويضات، إلى التقارير التي تكون قد وصلتهم<sup>(15)</sup>.

هناك عدة أسباب لوجود قواعد للمحاسبة معترف عليها بصورة عامة حازت على اعتراف واسع النطاق. إنها تساعد الإدارة على فهم السيولة النقدية، وتساعد المستثمرين في فهم الأحوال المالية للشركات التي اشتروا فيها حصصًا أو لتلك التي يفكرون في شرائها؛ وهي وسيلة تستطيع سلطات الضرائب بفضلها تحديد ما إذا كانت الضرائب المدفوعة هي الضرائب المستحقة فعلاً. وهذا لا يعني أنه لا يمكن وجود طريقتين تقدم بهما المعلومات؛ واحدة للتوافق مع القوانين وأخرى للإدارة. بل إن ما تعنيه هو أن مجموعتي الدفاتر يجب أن يتضمننا إجمالي الأصول والخصوم ذاتها، أو السيولة المالية أو الأرباح نفسها. وربما لا يكون لدى امرئ مجموعة من الدفاتر تبين وجود تكاليف تسويق لبيعه النفط الخام إلى مصفاة التكرير التي يمتلكها لأغراض حكومية وليس لديه مثل هذه التكاليف على الأرقام المعدة للإدارة<sup>(16)</sup>.

لدى الولايات المتحدة مبادئ محاسبة طورت منذ زمن ومقبولة بصورة عامة تعد القانون المتبع في شركات القطاع العام ضمن هذا البلد. إن لجنة البورصة والأمن خوّلت شركات القطاع العام باستخدام الغاب (GAAP) Generally Accepted Accounting Principles في بياناتها الإعلامية. كما أنه من الضروري كجزء من الشفافية والإعلام المتوقع من هذه الشركات، أن يقوم مدققوا حسابات خارجيون بمراجعة البيانات المالية، وأن يطالبوا بموجب القانون تقديم النصح كجزء من التقييم الذي يُعدونه، بشأن ما إذا كان التقرير السنوي قد أُعدَّ وفقاً للغاب GAAP أو فيما إذا كان هناك أي إشكال يمكن أن

يكون ماديًا (أي، ضغط الدخل الصافي بمقدار 5٪). وهكذا يمكن الخارجيين من مقارنة الشركات بثقة.

لا يتوافر هذا النمط من الإعلان في البلدان الأخرى. ويعد هذا أحد الأسباب التي تجعل قلة من الشركات الأجنبية تسعى لإصدار رأس مال في سوق البورصة الأمريكية؛ فهم لا يرغبون في مثل هذا التدقيق في عملياتهم. وضعت مبادئ المحاسبة في أنحاء أخرى من العالم للمواطنين ولمن هم ضمن القطر وليس للغرباء. ولهذا لم تنجح الولايات المتحدة في محاولتها جعل نظامها مقبولاً كمبادئ محاسبة موحدة في جميع أنحاء العالم. فقد أسست لجنة معايير المحاسبة الدولية (IASB) International Accounting Standards Committee، سنة 1973 وأصدرت معايير اعتقدت أنها مناسبة لكل الأمم. هناك العديد من أمم الأسواق الناشئة تعقد مؤتمرات مع الإياسك IASC لتؤكد أن متطلباتها المحاسبية تتوافق مع توصيات الإياسك. ومع ذلك لا تتوافق توصيات الإياسك مع المعايير السائدة في الولايات المتحدة، أو المملكة المتحدة أو ألمانيا. ولهذا ليس من المحتمل أن يكون هناك نظام محاسبة وحيد في جميع أنحاء العالم<sup>(17)</sup>.

وعلى المدير أن يفهم كذلك أن قانون الضريبة الأمريكي يتوافق مع مبادئ المحاسبة الموجودة. وكثيرًا ما تنظر لجان الكونغرس إلى الغاب GAAP أو إلى مجلس معايير المحاسبة المالية (FASB) Financial Accounting Standards Board، لترى أية لغة تستخدمها الشركات، ومن ثم يكتبون قانون الضرائب مستخدمين اللغة ذاتها و/أو الصيغة نفسها. ليست هذه حالة التشريعات الأخرى. ونتيجة لذلك، على المرء أن يستخدم الحذر الشديد في الأساليب المحاسبية المستخدمة، وخصائص العائدات والنفقات المختارة، وأن يدرك أن سلطات الضرائب لا تتفق بالضرورة مع مبادئ المحاسبة السائدة في بلدهم.

## خلاصة

كانت غاية هذا الفصل تنبيه رجال الأعمال إلى أهمية أثر القضايا القانونية على عملياتهم عندما يصبحون عالميين . بعض هذه القضايا بحثت هنا لإلقاء ضوء على مدى الموضوعات التي على المرء أن يدرس المضامين القانونية . ليس هذا الفصل كراسة تعملها بنفسك . إن البيئة القانونية برمتها في حالة فيض ، لذلك من الضروري الاحتفاظ بمعلومات حالية والاعتماد عليها في الحقل القانوني كما يفعل المرء في تخطيط استراتيجيات التسويق أو في البحث عن حلول مالية . وينبغي للمدير الذي يريد أن يكون ناصحاً أن تأخذ تخطيطاته الاستراتيجية وإدارته لعمله القضايا القانونية في الاعتبار . وعليه أن يحاول أن يظل مسائراً في تفكيره ما يجري ، ويطلب إلى مستشاريه المهنيين التأكد من أنه يفهم ما تأخذه الحكومات بعين الاعتبار في أي جزء من العالم توصله إليه عملياته . أما الفشل في عمل ذلك سيقود حتماً إلى عمل ضائع في أحسن الأحوال ، وإلى مزيد من التكاليف ، ومزيد من المحن التي هو بغنى عنها .

## ملاحظات:

- 1 - Daniel Yergin and Joseph Stanis law ، «المرتفعات المهيمنة: المعركة بين الحكومة والسوق التي تعيد تشكيل العالم الحديث» ، نيويورك : (Simon & Schuster ، 1998) .
- 2 - M. Juan Quintanilla and Mariano E. Bauen ، «النفط المكسيكي والطاقة» ، بنية المكسيك المتغيرة . توقعات سياسية واجتماعية واقتصادية ، طبعة: (Armonk New York ، M. E. Sharpe ، 1996) ، ص 125 .
- 3 - إضافة إلى منح الولايات المتحدة والولايات المكسيكية والأقاليم الكندية مهلة سنتين لتدرج ما ترغب من استثناءات . القائمة طويلة لدرجة أنها تحتاج إلى عدة أقراص مدمجة (cds) لاحتوائها .
- 4 - هذه ، على الأقل ، مزاعم عدد من الأعمال الأمريكية التي كان يبدو من المستحيل اختراقها حتى حصل الانحسار الاقتصادي الياباني . من الأمثلة على ذلك اضطلاع شركة Eastman Kodak لشركة Fuji مصرحة بأنها كانت عاجزة عن اختراق السوق اليابانية بسبب الممارسات المحلية اليابانية . ومع ذلك ، أثبتت شركات أمريكية عديدة ، حديثاً ، أنها قادرة على تحقيق نجاح في اليابان بفضل تحرير أجنبية توزيع تقليدية . هؤلاء هم

The New Rules for: Building Wealth: L. L. Bean. Lester. C. Thurow Companies and Nations in a Knowledge Based Economy, Individuals - (نيويورك: Harper Collins 1999)، ص 28.

- 5 - حصل هذا لشركة برامج حاسوبية أمريكية كانت قد توسعت في أوروبا واعتقدت أنها ستكون قادرة على نقل كادرها الوظيفي عندما نشاء .
- 6 - Public, Report of Review of NAO Submision No. 9710، المكتب الإداري القومي للولايات المتحدة، مكتب شؤون العمال العالميين، وزارة العمل الأمريكية، (12 يناير 1998).
- 7 - قانون الإجازات الطبية والأُسرية الأمريكي لسنة 1993 (FMLA). أصبح ساري المفعول في 5 أغسطس 1993.
- 8 - Viscaino v. Microsoft 173 F3d 713 (9 th Cir 19990).
- 9 - U. S. V. Pilkington Civ. No. 94 - 345 (D. Ariz. May 25, 1994), 2 a Fed. Reg. 30, 604 (June 14, 1994).
- 10 - صحيفة «Finland» Christian Wik Nina Isokorpi، القانون المالي الدولي، قانون التنافس ومنع الاتحادات الاحتكارية، 1997 Supp. (لندن، سبتمبر 1997).
- 11 - المكسيك، قانون التنافس الاقتصادي الفيدرالي، الجريدة الفيدرالية الرسمية (24 ديسمبر 1992). لا بد من الإشارة إلى أن القوانين لا تصبح نافذة في المكسيك إلا بعد نشرها في الجريدة الرسمية، خلافاً لما هو الحال في الولايات المتحدة حيث تصبح القوانين نافذة فور توقيعها من قِبَل الرئيس.
- 12 - ليست المدن الفردية وحدها، مثل نيو أورليانز، وشيكاغو، هي التي أقامت دعاوى ضد صانعي البنادق، بل هناك قضايا طبقية أقامها ضحايا الجرائم التي تشمل البنادق. David «After Tohacco Success, Lawyers Pick Gun Fight»، Segal، صحيفة واشنطن بوست (5 يناير 1999)، ص A01. كما لا بد من الإشارة إلى أن الاجتماع السنوي لجمعية المحاماة الأمريكية الذي عقد في يونيو سنة 1999 قدم قسم ممارسة الضرر والتأمين مناقشة عامة حول التعرض لعنف البنادق من أجل «تثقيف المتمرنين... حول آخر التطورات في مقاضاة البليون دولار هذه». متوفرة: Http:// Scratch. abanet. org.
- 13 - هنالك مؤسسات عديدة كهذه، بعضها أقدم من بعض. من بين أفضلها شهرة جمعية التحكيم الأمريكية في نيويورك؛ ومحكمة التحكيم الدولية لغرفة التجارة الدولية في باريس، ومحكمة لندن للتحكيم. إضافة إلى الهيئة التحكيمية في بودابست في هنغاريا، وزيورخ في سويسرا، وستوكهولم في السويد، وموسكو في روسيا.
- 14 - للاطلاع على تحليل كامل للغة التي ينبغي استخدامها في مواد التحكيم القانونية، انظر Roger W. Reinsch and Rafuele De Vito، «دليل العمل الشخصي للتفاوض من أجل

اتفاقية تحكيم دولية» Multinational Business Review، مجلد 6، (ربيع 1998)، ص 1 - 12.

- 15 - ربما كانت أشهر حالة استملاك تضمنت استخدام تقويمات مختلفة كهذه هي حالة La Brea، وهو حقل استغلته شركة البترول العالمية، أحد فروع Standard Oil في البيرو. وبعد سنوات من النزاع بين London Pacific (شركة نفط بريطانية) وحكومة البيرو، صدر قرار تحكيمي دولي سنة 1922 يقضي بوضع اليد على الامتياز. في سنة 1924 استولت شركة IPC على الشركة ولكنها ظلت تدفع الضرائب على ممتلكات أقل بكثير مما كان متوقفاً. حاولت حكومة البيرو العسكرية سنة 1968 أن تعوّض الضرائب المستحقة الماضية من الكمية المقترضة من أجل الاستهلاك. ولكن حكومة الولايات المتحدة أعلنت أن هذه التعويضات غير قانونية وأثارت تعديل Leopoldi Gonzalez Agnayo, La Nationalizacion de Biene Extranjeros en American Latina II، (مدينة مكسيكو: UNAM 1969)، ص 7 - 45.
- 16 - حصل هذا في فنزويلا في خمسينات القرن العشرين ومطلع ستيناته الأمر الذي جعل الأمة رائدة في إيجاد «منظمة الأمم المصدرة للبترول».
- 17 - John Don Edwards and John B. Barrack، «الوصول إلى معايير محاسبة عالمية»، مركز المشروع العالمي الخاص. متوافر: (www.cipe.org/ert/e31/e31.html).



## استراتيجية مالية عالمية للقرن الواحد والعشرين

راج أغاروال

Raj Aggarwal

روبرت إي. غروس

Robert E. Grosse

غدت المالية عند منعطف القرن الحادي والعشرين، عالمية حقًا مرّة أخرى. ففي آية شركة متوسطة الحجم، أو كبيرة لا بد أن تأخذ المناقشات المالية بالحسبان الفرص المتاحة والمخاطر التي تقدّمها أكثر من سوق مالية محلية. يوجد بين أيدي المديرين الماليين مصفوفة لا تُصدّق من الأدوات والترتيبات المالية. هنالك مدى متسعُ أبدأً من الأدوات والمصادر التحويلية مع تحول جانبي بيانات الميزانيات إلى سيولة بصورة متزايدة. يزخر جانبا الأصول والخصوم بالفرص. فلنتأمل مدى البدائل المتوافرة لتحويل حاجات الشركة المبيّنة في الشكل (1 - 9).

إذا ما احتاجت الشركة إلى تمويل دين فإن الخيارات المتاحة تتراوح من قروض مصرفية قصيرة الأجل أو أوراق تجارية، إلى تسهيلات مالية متوسطة الأجل، إلى صكوك طويلة الأجل - وكلها متوافرة في الوطن أو في الخارج. وإذا ما احتاجت الشركة إلى تمويل أسهم فإن مدى الخيارات يمتد من المكاسب المحتجزة، إلى سندات الأسهم المنتظمة، إلى إيصالات الإيداعات - وكلها، أيضًا، متوافرة في الوطن وفي الخارج. تدرس هذه الخيارات بالتفصيل فيما بعد.



فرص موازنة سعر الصرف التي تولدها تقلبات سعر الصرف والاختلافات السياسية والمؤسسية الدولية، ويستغلها.

### الفروق المؤسسية الدولية

تختلف البنية المؤسسية المالية اختلافًا كبيرًا من بلد إلى بلد. تنشأ مثل هذه الفروق لأسباب عديدة تشمل المسارات التطورية التاريخية، والأفضليات الثقافية والسلوك فيما يتعلق بالتسعير المجازف والخدمات المالية، والبنى السياسية والتنظيمية لإدارة الاقتصاد. فمثلاً، تميل الأسواق المالية (وخصوصاً الأسهم) إلى أن تكون أكثر أهمية في الوساطات المالية في أمريكا الشمالية وغيرها من البلدان الأنجلو - سكسونية كالمملكة المتحدة وأستراليا، في حين تعتمد الشركات في البلدان الأخرى اعتمادًا أكبر على الأنظمة المصرفية. وبالإضافة إلى هذا الفرق المتعلق بالدور النسبي للأسواق مقابل المصارف، تختلف البلدان، كذلك، بشأن الأهمية النسبية للقطاع المالي إجمالاً في الاقتصاد ذي المستويات الأعلى من الأهمية النسبية المقترنة عمومًا بمعدلات نمو اقتصادي أعلى.

### الفروق السياسية الدولية

تختلف البلدان اختلافًا كبيرًا بدلالة البنى السياسية فيها، وتقود هذه الاختلافات عادة إلى فروق في كيفية إدارة الحكومة للاقتصاد. تختلف الأنظمة السياسية عادة بشأن طبيعة السياسات المالية والنقدية وأهميتها. فعلى سبيل المثال، كانت السياسة النقدية الألمانية، قبل تبنيها لمعاهدة التقارب الأوروبية في أواسط تسعينات القرن العشرين، تعد، عمومًا، أكثر صرامة من السياسات النقدية في البلدان الأوروبية الأخرى، مثل إيطاليا. ويمكن أن تختلف الحكومات، أيضًا، بدلالة عدد من القضايا المحددة مثل الأهمية التي توليها لشبكات السلامة الاجتماعية. كما أن الاختلافات السياسية الدولية مهمة أيضًا

في صياغة الأنظمة المالية الوطنية. فالمؤثرات التنظيمية والحكومية على القطاع المالي تختلف كثيرًا باختلاف البلدان. إن هذه الفروق في إدارة اقتصاد ما لا تؤثر في طبيعة الأنظمة المالية المحلية والبنى المصرفية فحسب، بل تؤثر أيضًا بتدققات الأموال عبر الحدود وغير ذلك من الأنشطة المالية. ولها بالتأكيد أثر على كيفية تغير معدلات سعر الفائدة ومعدلات سعر الصرف وتطورها بمرور الزمن.

### تضمينات للإدارة المالية الدولية

إن الفروق المؤسسية والسياسية لا تشكل طبيعة حركات سعر الصرف فحسب، بل تؤثر أيضًا في كيفية تقييم المجازفة المالية ومجازفة العمل وتسعيهما في بلد من البلدان. فالمديرون الماليون الحاذقون يستطيعون موازنة مثل هذه الفروق واستغلالها لتخفيض تكاليف التشغيل والتكاليف المالية وتقليل المخاطر لصالح شركتهم. فالانحرافات المديدة، مثلاً، عن شراء أسعار الصرف ذات القوة المكافئة تعني فرصًا لإيجاد القيمة بفضل تعيين المصادر وتقسيم السوق<sup>(1)</sup>. إضافة إلى احتمال وجود فرص لإيجاد قيمة عن طريق تلافي حركات سعر الصرف غير المتوقعة أو غير المرغوبة. وبالمثل تتيح هذه الفروق الدولية لشركة تستطيع الوصول إلى التحويل في بلدان عديدة أن تخفض تكاليف تمويلها بفضل جمع المال في أكثر البلدان تأثيرًا على الكلفة في أي وقت معين. وهكذا، يتوجب على المديرين الماليين الحاذقين في الشركات المتعددة الجنسيات أن يحسبوا حسابًا للأهداف العالمية والأهداف المحلية معًا بأن واحد، أي عليهم أن يكونوا محليين - عالميًا أو «محليين عالميين» في كل أعمالهم وتأملاتهم.

### ما مدى عالمية الأسواق المالية؟

للأسواق المالية اليوم مجال يجسر العالم حقًا. أي أن الشركات في

جميع أنحاء العالم تستطيع الوصول إلى الأسواق المحلية والخارجية في بلدان كثيرة وبعملات عديدة. وعلى الرغم من وجود حواجز في وجه الاستثمار فيما وراء البحار والاقتراض في بلدان عديدة، ورغم أن الشركات تواجه مستويات مختلفة من الضرائب والتكاليف التنظيمية الأخرى، فإن الأسواق المالية، مع ذلك، مترابطة عالمياً. منذ اندفاع أسعار سوق البورصة التي يؤثر بعضها في بعض عبر الكرة الأرضية عندما تغلق طوكيو وتفتح لندن، ويتبع ذلك فتح نيويورك وأخيراً إغلاق سان فرانسيسكو - وهذه الأسواق تتفاعل. والواقع أنها تزداد ارتباطاً بدلالة التجارة بحيث يستطيع المستثمرون في سوق بورصة ما الوصول إلى أسواق أخرى في جميع أنحاء العالم على نطاق أوسع وبتزايد أكبر. كما أن الشركات نفسها الآن غالباً ما تسجل أسهمها في أسواق عديدة محولة بذلك أسهمها وسنداتهما إلى سلع تجارية في الأسواق المالية المحلية في بلدان عديدة.

إن مقياس عالمية الأسواق المالية اليوم هو سوق البورصة الأجنبية التي تنجز معاملات قيمتها أكثر من 1,5 \$ تريليون دولاراً كل يوم عمل<sup>(2)</sup>. مركز هذه السوق في لندن ولكن العمليات التجارية تستمر ليل نهار طالما أن المصارف تمرر أنشطتها التجارية إلى فروعها وشركاتها التابعة لها من لندن إلى نيويورك وسان فرانسيسكو، وطوكيو، وهونغ كونغ، والبحرين، وعودة إلى لندن. إنه عمل على مدار الساعة، وتعد هذه السوق أكبر سوق مالية في العالم بدلالة القيمة (وبالمقارنة، بلغت العمليات التجارية العالمية بالسلع والخدمات طيلة سنة كامل سنة 1998 حوالي 6,7 \$ تريليون أو أقل من قيمة العمليات التجارية في البورصة الأجنبية في أسبوع واحد؛ وبلغ حجم الأعمال التجارية في بورصة نيويورك 7,3 \$ تريليون سنة 1998، أو حوالي قيمة العمليات التجارية في البورصة العالمية خلال أسبوع واحد).

ومقياس آخر لمدى عالمية الأسواق المالية هو مستوى مساهمة الشركات

للأمريكية في أسواق الولايات المتحدة المالية. فقد بلغ عدد الشركات الأجنبية المسجلة في بورصة نيويورك، بما في ذلك حصص الأسهم العادية وإبصالات الإيداع الأمريكية، الآن أكثر من (400) من (48) بلدًا، (وما زال العدد يرتفع). وهناك قدر كبير من الاستثمار في الأسهم الأمريكية وهناك أيضًا في الاتجاه المعاكس استثمار أمريكي في أسهم أجنبية (وكلا الرقمين يتصاعدان بسرعة أكبر من الاستثمار المحلي). وإجمالاً، تُعدُّ السوق المالية الأمريكية عالمية بدرجة عالية وكلا المقترضين والمقرضين العالميين نشطون فيها.

وهناك مقياس ثالث لعمليات الأسواق المالية في جميع أنحاء العالم هو انتشار الصدمات المالية. فعندما حَلَّت محنة المضاربة في تايلاند في تموز (يوليو) سنة 1997 وانتقلت ملايين من دولارات الاستثمارات خارج تلك البلد، لم تنخفض قيمة الباهت baht بصورة درامية فحسب، بل جرَّ معه عملات عديدة أخرى. وأول من تأثر البلدان المجاورة مثل أندونيسيا وماليزيا، ولكن الأثر انتشر حتى شمل أمريكا اللاتينية، حيث ضربت المضاربة الأرجنتين والبرازيل. كما حدثت انكماشات اقتصادية، وهجمات مضاربة بدءًا من اليابان إلى روسيا إلى إكوادور حيث حاولت عمليات تخفيض قيمة العملات وسياسات الطوارئ الحكومية وقف هلع البيع خلال سنة 1998. يبدو أن انتشار صدمة المضاربة قد انتهت، ولكن الأثر الاقتصادي كان عالميًا بوضوح.

تؤكد هذه الأنواع من الصدمات المالية الكبرى بصورة درامية أنه لا بدَّ من تنفيذ الإدارة المالية على أساس عالمي. وينبغي تقييم التكاليف والمجازفات وإدارتها على أساس عالمي. فليس من الحكمة قياس خطة المجازفات في بلد ما دون الأخذ بالحسبان أثر الظروف في البلدان الأخرى. فالمحنة الآسيوية في تسعينات القرن العشرين تشرح هذه المشكلة بصورة صارخة. حتى في السياق المحلي، ليس من المعقول التعامل مع مجازفة سعر الفائدة دون اعتبار مجازفة التضخم ومجازفة سعر الصرف (إضافة إلى تفاعلاتها). فعندما تتغير أسعار

الفائدة، إنما يحدث ذلك بسبب التغير الحاصل في التضخم أو استباقاً لذلك التغير، وغالبًا ما يكون مقترنًا بإعادة تقييم العملة التي تتبع بتخفيض قيمتها لأجل قصير. فمجازفات أي منها لا يمكن أن تدار بمعزل عن مجازفات الأخرى.

### الأسواق المالية الدولية والمؤسسات

سوف تستمر الأسواق المالية الدولية في مطلع الألفين في تقديم إمكانية وصول الأعمال إلى بدائل تمويلية، وبدائل استثمارية، وخدمات مالية متنوعة أخرى كإدارة الميزانيات، والتحويل، وغير ذلك، تمامًا كما كان الحال في أواخر تسعينات القرن العشرين. إن أدوار المؤسسات تتغير، على أية حال، كلما أصبحت الأسواق المالية الكبرى أكثر شيوغًا، وكلما اتسع استخدام الإنترنت بوصفه آلية لتقديم الخدمات.

تزداد جاذبية الأسواق المالية في جميع أنحاء العالم للمقترضين والمقرضين الدوليين. فقبل أقل من عقد من الزمن كانت معظم الأسواق المالية الوطنية تنقسم بعضها عن بعض بأنظمة ضريبية وتنظيمية، وبأحكام الملكية، وبتكاليف المعاملات. لقد واجه المقترضون والمقرضون، خارج الولايات المتحدة، في المملكة المتحدة، وعدد قليل آخر من الأسواق، حواجز هائلة أمام دخولهم وخروجهم. كان اختيار أمناء الصندوق للشركات الدولية لموقع إدارة النقد و/أو إدارة مجازفة الصرف، يقع عادة على لندن. إذ إن المواقع الأخرى كانت مثقلة بالقيود التنظيمية وتكاليف المعاملات.

تقدم معظم بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD، اليوم، دخولاً وخروجاً غير مقيدين لتحويلات الميزانيات وغيرها من المعاملات المالية، كما أن المراكز المالية في مواقع الأسواق الناشئة مثل هونغ كونغ، وسنغافورة، وبانما، وجزر كيمن Cayman Islands تقدّم نشاطًا ماليًا غير مقيّد ومنخفض التكلفة لاختيار مركز مالي إقليمي مشترك، اليوم، صلة مع أنواع

النظر من المراكز التي ترغب في العمل معها، أكبر من الصلة مع تكاليف المعاملات أو القيود التنظيمية.

ربما تتطلع شركة أمريكية، مثلاً، مهتمة في توسيع مصادر ميزانيتها لتشمل مستثمرين/مقرضين من خارج الولايات المتحدة، إلى الأسواق الأوروبية للحصول على تمويل جديد. فإذا ما أصدرت سنداً أوروبياً فإنها ستجد مستثمرين مؤسسين إضافيين، في أوروبا الذين لا ينشطون في الولايات المتحدة، وبالتالي تكون قد وسّعت نطاق فرصها. وكذلك الأمر، إذا ما أصدرت أسهماً كإيصالات الإيداع العالمية GDRs أو كحصة عادية في لندن أو في أية سوق مالية كبرى، فإن الشركة ربما تكسب مستثمرين للأسهم جدداً. وبدراسة التمويل المصرفي في لندن أو في أي مكان آخر في أوروبا أو في آسيا، فإن الشركة ربما تنمي علاقات مصرفية جديدة ومصادر تمويل إضافية.

إن مجموعات مماثلة من الفرص عبر الحدود تنتظر شركات أخرى من بلدان أخرى كذلك. تستطيع الشركات الأجنبية الوصول إلى الأسواق المالية الأمريكية الكبرى بفضل استخدام الدين التقليدي ومستندات الأسهم، أو بفضل ابتكارات متاحة فقط لمن يصدرها من غير الأمريكيين مثل إيصالات الإيداع الأمريكية ADRs في جانب الأسهم، أو سندات يانكي أو أوراق تجارية في جانب الدين.

### التكاليف والمجازفات في الأسواق المالية الحديثة

ربما تأتي الإشكالات التي يواجهها المرء في الإفادة من هذه الأسواق المالية القوية من مصادر عديدة. أولها أنه إذا لم تكن الشركة تملك بالفعل درجة عالية من الملاءة، فإن كثيراً من البدائل التمويلية لا تتوافر، بكل بساطة، لأن مقدرة الشركات على إصدار معظم المستندات التي بُحثت هنا تكمن كلية في ما يرى الآخرون من ثقة في ملاءمتها، لذلك تعاني الشركات الأصغر والأقل شهرة من زمن صعب، بوجه عام، حتى تحصل على هذه الثقة. وثاني هذه

المصادر، القيود السياسية الحكومية التي ما زالت قائمة في بلدان عديدة على الأنشطة المالية الدولية. لذلك ربما ترى بعض الشركات أن أدوات التمويل المرغوبة ليست ممكنة قانونيًا، بعد. وثالثها، هو أن قبول الشركة تمويلًا من مصدر دولي، يعرضها لمخاطر جديدة مثل مخاطر سعر الصرف والمخاطر التجارية السياسية المترتبة على عملها في ظل تشريع أجنبي. ورابع هذه المصادر هو أنه ما إن تغدو الشركة جزءًا من حلبة التمويل الدولي حتى تنخرط في المسرحية وتخضع لمجازفات العمل على هذا الصعيد (خصوصًا فيما يتعلّق بالدمج والضم).

### المؤسسات المالية في السياق العالمي

على الرغم من أن ظاهرة الكف عن الوساطات اكتسحت الأسواق المالية منذ مطلع ثمانينات القرن العشرين، فقد استعادت المصارف التجارية دورها كمورّد بارز للخدمات المالية. لقد بدا في مطلع ثمانينات القرن العشرين أن المصارف التجارية في الولايات المتحدة تسير في طريق الانهيار الدائم. إذ كانت المصارف التجارية مهذّدة تهديدًا ناجحًا من قبل الابتكارات المالية (مثل الميزانيات المتبادلة في أسواق النقد، وحسابات الإدارة المالية على مستوى البيع بالتجزئة، والتسهيلات المالية كالأوراق التجارية، وتسهيلات التأمين الدوّارة على الصعيد المشترك) ومن قبل المصارف الاستثمارية مثل مصرف ميريل لينش Merrill Lynch ومصرف شيرسون ليهمان برذرز Shearson Lehman Brothers.

وبدخول تسعينات القرن العشرين، كان واضحًا أن المصارف التجارية في الولايات المتحدة قد نجت من تهديد الموت الموجّه إليها من أنداها المصارف الاستثمارية (رغم أن المدخرات والقروض لم تنج). اتجهت الحركة الكبرى في الولايات المتحدة في غضون هذا العقد نحو دمج المصارف التجارية في بيوتات سلطة لتقديم الخدمات المالية في جميع أنحاء الولايات المتحدة قادرة على

منافسة عارضي الخدمات المالية المحلية اللامصرفية، ومنافسة المصارف الأجنبية المتعددة الأغراض، كذلك، مثل بنك باركليز Barclays وودتش بنك Deutsche Bank. إن ما يشرح هذه التغيرات في السوق المصرفية الأمريكية هو التوسع القومي الذي قام به بنك ون Bank One من خلال ضمّه لمصارف صغيرة ومتوسطة الحجم في أكثر من عشرين ولاية (وخصوصًا في الأقاليم غير الساحلية من الولايات المتحدة)<sup>(3)</sup>. والتوسع الذي قام به مصرف تشيز مانهاتن Chase Manhattan من خلال إقامة مكاتب لإنتاج القروض، وإقراض العقارات في جميع أنحاء البلاد (إضافة إلى ضمّه لبنك كميكال Chamilal Bank سنة 1996).

لقد اختتم هذا الاتجاه تسعينات القرن العشرين بولادة بنك أمريكا (Bofa Bank of America الحالي الذي نجم عن الاندماج بينشنز بنك Nations Bank سنة 1998 (حيث اكتسب نيشنز بنك أساسًا السيطرة على الكيان الموحد، حتى إنه نقل المقر الرئيسي له من سان فرانسيسكو San Francisco إلى شارلوت Charlotte، في نورث كارولانيا North Carolina. يشمل هذا المصرف المجموعة المندمجة للمصارف الإقليمية السابقة مثل كروكر بنك Crocker Bank وسي فيرست Seafirst على الساحل الغربي، وبارنت بنك Barnett Bank وبوت مينز بانكشيرز Boat men's Bancshares على الساحل الشرقي. ومن الأمثلة الأخرى على جنون التضامن هذا هو تشكيل سيتي غروب City group سنة 1998 الذي التحق فيها سيتي بنك City Bank بمجموعة ترافيلرز Travelers Group من أجل تشكيل سوق مالية كبرى، مع حضور كبير في المصرفية التجارية، والمصرفية الاستثمارية (سالمون سميث بارني Salmon Smith Barney والتأمين في طول الولايات المتحدة وعرضها، وفي الخارج).

وبالنظر إلى أحكام الخدمات المالية في المستوى العالمي، فإن أية شركة أمريكية تستطيع احتساب أية شركة من الشركات التالية مقدّمةً محتملةً للخدمات المالية في عشرات من البلدان.

نلاحظ، كما هو مبين في الجدول 1 - 9، أن مدى المؤسسات المالية العالمية كبيرٌ ومتعدد الوجود. القائمة تنمو بالتأكيد، ومقيدة بحقيقة أنها لم تشمل عارضي الخدمات المالية غير المركزة في المصارف (مثل ميريل لينش، وأميركان إكسبرس American Express وفورد كريدت Ford Credit وجي. إي. كاييتال G.E. Capital).

الجدول 9.1: المصارف الشاملة العالمية الكبرى 1999.

عدد البلدان	الخدمات	المؤسسة المالية
98	com, inv, ins	Citigroup
50	com, inv	Deutsche Bank
40	com, inv	Union Bank Of Switz
37	com, inv	Bank of America
76	com, inv	Barclays Bank
79	com, inv	HongKong & Shanghai Bank
40	com, inv, ins	Lloyds Bank
50	com, inv	Credit Suisse
70	com, inv	Dresdner Bank
45	com, inv	Bank of Tokyo-Mistubishi
30	com, inv	ABN-Amro Bank

ملاحظة: com = أعمال مصرفية تجارية

inv = أعمال مصرفية استثمارية

ins = تأمين

المصادر: كتيب هوفر للعمل الدولي، تقارير مصرفية سنوية، تقارير تحليلية من مصارف استثمارية.

## مجال الأسواق الدولية وعلاقاته

إن حجم الأسواق المالية في نهاية القرن العشرين مثير للإعجاب حقًا. فابتداءً بأسواق البورصة الأجنبية ذات الحصيلة التجارية المقدرة بـ 1,5 \$ تريليون دولار يوميًا، نجد أن مدى الأسواق المالية واسع وعميق حقًا. فهذه الأسواق لا يرتبط بعضها ببعض بالمعاملات في ما بينها، بل أيضًا بالوسطاء ذوي المكاتب في بلدان عديدة. فمثلًا، يستطيع مصرف هونغ كونغ Hong Kong Bank (HSBC) أن يقدم لعميل حساب تدقيق في نيويورك (عبر شبكة فروع «مارين ميدلاند» Marine Midland التي يملكها بالكامل)، وكتاب اعتماد في هونغ كونغ، وخدمة إدارة نقدية في لندن (عبر المنتسبين لشبكة ميدلاند)، بغض النظر عن الخدمات الأخرى في عشرات المواقع في جميع أنحاء العالم. يُعطي الجدول (2 - 9) منظورًا نسبيًا للإمكانات التمويلية في أسواق مختلفة.

لا تعمل الأسواق المالية الآن عبر أسواق منظمة فحسب، بل أيضًا عبر غرف تجارية وأسواق إلكترونية التي تشمل مصارف تجارية ومصارف استثمارية في معاملات تحتوي منظومات الأصول والخصوم المتسعة باستمرار (OTC والأسهم التجارية في البورصة) على أساس دائم طيلة الأربع والعشرين ساعة.

## الأوراق المالية والمستندات المتوافرة

يجري بحث التنوع الواسع للمستندات المالية المتوافرة في الأسواق المالية المتعددة فيما بعد في فصول مستقلة تغطي جميع أدوات التمويل (مصادر الأموال)، استثمار الأدوات (استخدام الأموال)، وأدوات الحماية (إدارة منع الأخطار).

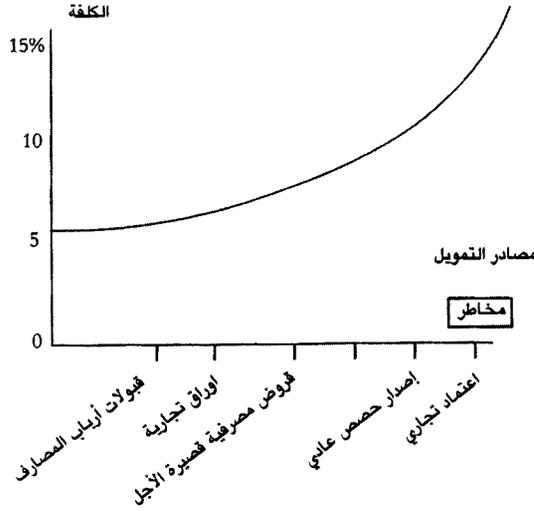
## الجدول 2.9: الأسواق المالية الجوهرية سنة 1998.

السوق	مجممل العمليات التجارية اليومية	التمويل
New York Stock Exchange	\$22.8	\$11,800
London Stock Exchange	8.150	2,370
Frankfort Stock Exchange*	4.289	1,094
Tokyo Stock Exchange	2.357	2,439
Hong Kong Stock Exchange	0.562	344
US total bank loans		7,061.8
UK total bank loans		1,806.7
ADRs total issues		392

\* معطيات فرانكفورت تغطي البورصة الألمانية كلها.  
المصادر: نظام الاحتياطي الفيدرالي، مصرف انكلترا،  
بونديسبنك Bundesbank، بورصة نيويورك، بورصة لندن.

## 1: أدوات التمويل (مصادر الأموال) واستراتيجيات

تتضمن المصادر الرئيسة للأموال المتوافرة لشركة دولية تلك المبيّنة في الشكل 1 - 9. وينبغي تقييم هذه البدائل بدلالة تكاليفها وتعرضها لمخاطر سعر الفائدة، وسعر الصرف، والمخاطر السياسية، ومخاطر الأثمان، إضافة إلى أثرها على مخاطر تقصير الشركة، والرقابة المشتركة، وأثرها على مقدرة البحث عن مزيد من التمويل فيما بعد. فإذا أرادت شركة أمريكية إصدار سندات من فئة اليورو في لوكسمبورغ فليسوف يتضمن ذلك الوصول إلى المستثمرين الأوروبيين، وكشف العملة باليورو، وخطر تقصير أعلى مما سبق، وأموراً أخرى مساوية لها. ربما تكون كلفة إصدار هذه المستندات وسعر الفائدة عليها أقل من التكاليف المحلية في الولايات المتحدة، إلا أنه لا يمكن إغفال المخاطر الجديدة وموئل المستثمرين الموسع<sup>(4)</sup>.



الشكل 2-9: علاقة المخاطر / الكلفة (في مستندات دولارية أميركية 1999).

مما لا شك فيه أن الاعتبار الأساسي لاختيار مصدر التمويل من بين المصادر المختلفة هو الكلفة، وعلى الأخص كلفة الفائدة (أو العائد المطلوب على مستندات الأسهم). وتعتمد هذه الكلفة على فترة التمويل (وقت أطول، كلفة أعلى) وعلى الاختيار بين الدين وصيغ الأسهم (غالبًا ما يكون الدين أرخص، ولكنه يعرض الشركة لخطر التقصير). فعندما يزوج هذا الاعتبار مع الخطر المشمول، فإنه يمكن رسم منحنى كلاسيكي لـ «المخاطر/الكلفة» كما في الشكل 2 - 9.

يبيّن منحنى تناوب المخاطر/الكلفة الكلاسيكي هذا، الميل الصاعد المألوف، الذي يرتفع بسرعة أكبر كلما استخدمت الشركة مستويات أعلى من تمويل الدين. أما الذي لا يبيّنه المنحنى، على أية حال، هو المجازفة النوعية للشركة المتولدة عن كل أداة. فمثلاً، لو مكّنت السندات الأوروبية من فئة الين الشركة من حماية الأصول الموجودة من فئة الين، فإن مصدر التمويل هذا

سيظهر في مستوى خطر أدنى من الذي يظهر في الشكل . والواقع أنه ينظر إلى المخاطر في الشكل من منظور السوق المالية إجمالاً، بدلاً من منظور الشركة الداخلي . وكل شركة تحتاج إلى بناء مخطط مخاطر/ كلفة خاص بها لمقارنة مصادر التمويل المختلفة، طالما أن وضعية كل شركة تختلف عن الأخرى . في حين أن ما يظهره الشكل بصورة مفيدة هو كلفة الفائدة التقريبية لكل أداة، رغم أن هذه الأدوات سوف تختلف إلى حد ما بالنسبة إلى كل شركة .

### قرارات بنية رأس المال

تعكس القرارات المتعلقة بنية رأس المال خيارات نِسَب الدين والأسهم في مصادر التمويل التي تستخدمها الشركة . فالدفع إلى الدائن يجب أن يكون في حينه وإلا اضطرت الشركة لإعلان الإفلاس . أما حاملو الأسهم فليس لهم هذه الأولوية، ولكنهم يستطيعون المطالبة بكل ما تبقى من الدخل أو الأصول . الدين أسلم للمستثمر وتكاليفه المترتبة على الشركة قابلة للحسم الضريبي، ورغم أنه أرخص عمومًا إلا أنه أخطر من الأسهم على الشركة . ولكي تخفض الشركة تكاليف رأس المال وترفع قيمة سوقها، خير لها أن تبحث عن دين أقل كلفة يستطيع خدمتها بأمان .

إضافة إلى أن تمويل الدين، بالاعتماد على مجموعة الفرص الاستثمارية والبنية الإدارية للشركة، يمكن أن يشجّع المديرين على تغيير صيغة مزج استثمارات الشركة ومداهما لتقترب أكثر من استثماراتها المثلى . وعلى مستوى الدين المثالي، تُعادل التكاليف الإضافية ذات الصلة بالمجازفة وسواها، بفضل الميزات الإدارية وغيرها العائدة لتمويل الدين، مثل انخفاض متوسط تكاليف رأس المال الناجمة عن استخدام جزء أكبر من الدين . ربما يختلف مستوى الدين المثالي هذا، الذي يُخفض متوسط كلفة رأس المال، اعتمادًا على مجموعة الفرص الاستثمارية للشركة، والبنية الإدارية، واستقرارية السيولات

النقدية العاملة للشركة، واحتمال حدوث كارثة مالية وتكاليفها، وعلى مدى احتمالها للمجازفة.

وهكذا يمكن توقع تغير البنية الرأسمالية المثالية للشركة ليس فقط بسبب حجم الشركة وغير ذلك من الخصائص المشتركة، بل أيضًا بنقل نسبة الضريبة، والصناعة، والبلد. فالبنى الرأسمالية للشركات التي تعمل في مجال صناعة واحدة، ولكنها في بلدان مختلفة، غالبًا ما تكون مختلفة تمامًا. وتعكس هذه الفروق عمومًا الاختلافات الدولية في نسب الضرائب والأنظمة التنظيمية، والاختلافات في المواقف تجاه محن العمل. إن نسب الضريبة الأعلى تتضمن ميزة أعلى للدين، كما أن بنى عمل المجموعات هي في صالح الدين، إذ يتوقع من أعضاء المجموعة أن يساعدوا عضو المجموعة في المحنة. يبيّن الجدول (3 - 9) بعض الفروق الدولية في قواعد البنى الرأسمالية. إضافة إلى ما يبيّنه هذا الجدول من كبريات الشركات في كل بلد، فهو يتضمن كذلك المدى الدولي الكبير في نسب إجمالي الأصول TA التي تمول بالأسهم (أما البقية فتمول بالدين).

### قرارات البنى الرأسمالية للفروع الأجنبية

إن قرارات البنية الرأسمالية لفرع شركة متعددة الجنسيات في بلد ما غالبًا ما تعكس ثلاثة آثار كبرى، هي: مخاطر سياسية، قواعد نسب الدين، وقواعد الدين للبلد الأم. الأثر الأول الكبير هو المجازفة السياسية في البلد المضيف، مع استخدام نسب دَين أعلى، ومستويات أعلى من التمويل المحلي في بلدان ذات مستويات عالية من المجازفة السياسية، ومجازفة الميزانيات المغلقة. تتضمن المؤثرات المحلية على نسب الدين المثلى معدلات الضريبة والمصانع في بيئة العمل المؤثرة على استقرارية السيولات النقدية واحتمال حدوث محنة مالية. وتتضمن مؤثرات البلد الأم على البنية الرأسمالية للفرع الحاجة إلى التوافق مع قواعد نسبة الدين في البلد الأم في بيانات مالية موحدة. إذ إن الانحراف عن أية مجموعة من قواعد نسب الدين، سواء كانت القواعد

المحلية، أو قواعد البلد الأم، يسفر عن تكاليف أعلى وبما أن قواعد الدين المحلية والعائدة إلى الوطن الأم غالبًا ما تكون مختلفة، فإن على البنية الرأسمالية للفرع الأجنبي أن توازن هذه التكاليف.

الجدول 3.9: الفروق الدولية في قواعد البنية الرأسمالية  
(شركات كبرى من بلدان مختارة)

البلد	نسبة المعدلات Equity-TA%
<b>Latin America</b>	
Mexico	53
Chile	55
Brazil	40
Argentina	42
<b>Europe</b>	
UK	40
Netherlands	30
Germany	25
Sweden	24
France	18
Italy	12
<b>Asia</b>	
Hong Kong	67
Singapore	58
Taiwan	36
India	31
Japan	14
Korea	12

المصادر:

1. راجع أغاروال، «فروق البنية الرأسمالية بين شركات آسيوية كبيرة»، النشرة الاقتصادية الآسيوية (يوليو، تموز 1990)، 39 - 53.
2. راجع أغاروال، «البنية الرأسمالية بين شركات أمريكا اللاتينية»، التمويل الإداري (1987) - 3 (1) - 11.
3. راجع أغاروال، «الفروق الدولية في قواعد البنية الرأسمالية»، مجلة Management International Review.

## 2. استثمار الأدوات (استخدامات الأموال) والاستراتيجيات

### إدارة رأس المال العامل، المتعدّد الجنسيات.

تتضمّن إدارة رأس المال العامل قرارات تتعلّق بمستويات الدفع النقدي، وسندات القبض، والموجودات. يُعدّ رأس المال العامل الكبير مكلفًا، يخفض الربحية والعائد على رأس المال. وكذلك رأس المال العامل القليل جدًّا يُعدّ مكلفًا بدلالة الفرص الضائعة (مثلًا، المبيعات الضائعة بسبب المخزون غير الكفؤ أو بسبب سياسة الائتمانات الشديدة)، إذ ربما تعاني الشركة من ارتفاع كلفة رأسمالها بسبب قلة السيولة النقدية إذا لم تستطع سداد الفواتير في الوقت المناسب. وهكذا فإن سياسة البنية الرأسمالية، مثلها كمثّل سياسات رأس المال العامل، وتكاليف المستوى العالي جدًّا. وبسبب صعوبة قياس العديد من هذه المبادلات، فإنه لا يمكن أن يكون تحديد المستويات المثالية لرأس المال العامل علمية تمامًا. إذ تظل، عمليًا، من الصيغ الفنية.

تعتمد تكاليف مجازفات مستوى معيّن من مستويات رأس المال العامل على القواعد المحلية وظروف العمل. فمثلًا، عمليات التصفية المصرفية المحلية للمدفوعات، والتنبؤ بالتدفق النقدي الداخلي والتدفق النقدي الخارجي يؤثر في المستويات المثالية للنقد، وتؤثر شروط الائتمان الصناعي والمحلي وسياسات الجمع في مستويات سندات القبض، وتؤثر التوافرية المحلية والأوقات الرائدة ومعدلات التضخم تأثيرًا كبيرًا في مستويات المخزون. وسوف يكون كذلك، لقوة العملة المحلية بعض الأثر على مستويات رأس المال العامل كما بحث سابقًا. على أية حال، لا يمكن أن تكون المستويات الفرعية لرأس المال العامل خارجة كثيرًا عن قواعد البلد الأم لتجنب الإشكالات مع البيانات المالية الموحدة. وكما هو حال قرارات البنية الرأسمالية لفروع الشركات المتعددة الجنسيات، لا بدّ للمستويات المثالية لرأس المال العامل، والنقد، وسندات القبض والمخزون العائدة إلى فرع شركة متعدّدة

الجنسيات، أن تعكس توازنًا بين مؤثرات بلد الموطن، ومؤثرات البلد المضيف.

### وضع ميزانية رأس المال الدولي

وضع ميزانية رأس المال هي عملية تمويل المشاريع ذات المنافع البعيدة المدى (أي، المنافع التي تتجاوز سنة واحدة). وينبغي لمشاريع وضع الميزانية أن تضيف قيمة (أي أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية التزايدية والمنافع الأخرى يجب أن تفوق القيمة الحالية للاستثمار مع حسم كليهما بنسب حسم مناسبة معدلة بما يتفق مع المجازفة). وهكذا فإن عملية وضع ميزانية رأس المال لا تتضمن تقدير معدلات الحسم المناسبة المعدلة بما يتفق مع المجازفة فحسب، بل تتضمن أيضًا تقييم فوائد المشروع المستقبلية وتحويل أكبر قدر منها إلى سيولات نقدية، مع الأخذ بالحسبان ردود فعل المنافسين، والتغيرات الأخرى في البيئة المستقبلية للعمل.

ربما كان من الصعب جدًا تقييم العديد من المنافع (مثل نوعية المنتج المحسنة، أو أوقات تسليم أفضل، أو تحسينات في خدمة الزبائن) بدلالة السيولة النقدية. إذ ربما تكون بعض المنافع المستقبلية اللانقدية على هيئة خيارات حقيقية تضع الشركة في احتمال تعهدات مستقبلية مربحة. إضافة إلى صعوبات تقييم المنافع المستقبلية للمشروع المقترح وعدم التيقن من هذا التقييم، فإن وضع ميزانية رأس المال تتضمن، كذلك، تقييمًا للمجازفات في هذه المنافع المستقبلية لتقدير نسبة حسم مناسبة لحساب القيمة الحالية لهذه المنافع المستقبلية. وربما يستخدم تحليل مشروع رأس المال تحليل الحساسية، وتقييمات سيناريو، ومحاكاة، ونظرية المجموعات، ونماذج تسعير الخيارات، وإجراءات نموذجية أخرى لتقييم هذه المنافع المستقبلية غير اليقينية وتقدير نسبة الحسم المناسبة والمعدلة وفق المجازفة. ويتضمن تقييم مشاريع رأس المال عادة، من ناحية عملية، تقريبات عديدة وتقديرات ذاتية خصوصًا فيما يتعلق

بالمشاريع الصغيرة مع تزايد اتساع عملية التقييم فيما يتعلق بالمشاريع الأكبر.

يمكن أن يكون تمييز الخيارات الواقعية التي ربما تتولد عن مشروع رأسمالي تحديًا قويًا. والتحدّي الأول هو تحديد فرصة العمل المستقبلية المحتملة التي نشأت، وإعادة سكبها في قوالب علم مصطلحات الخيارات. مثلاً، من الضروري تحديد الأصل الهام ودرجة المجازفة فيه، أو سعر ممارسة الخيارات، أو ما هو الاستثمار المطلوب، وما هو استحقاق الخيار أو كم من الزمن ستظل فرصة العمل هذه متوافرة؟ إضافة إلى أنه من المفيد ملاحظة أن قيمة الخيار تعتمد اعتمادًا إيجابيًا على خطورة الأصل الهام وعلى استحقاق الخيار. ويجب حسم قيمة الخيار المستقبلي هذا رجوعًا إلى سنة الصفر.

إن تقييم مشاريع رأس المال في المتعدّدة الجنسيات المتنوّعة يزداد تعقيدًا بفضل حقيقة أنه في الوقت الذي تعين في الرئاسات المشتركة عمومًا ميزانيات هذه المشاريع، تكون اقتراحات مشاريع قد أُعدّت من قبل الأقسام أو من هيئة موظفي وحدة عمل الذين هم أكثر دراية بمخاطر المشاريع ومنافعها. يؤدي اللاتناسق المعلوماتي هذا إلى «مقامرة» بين الرئاسات ووحدات العمل ويسفر عن بعض بقايا تكاليف الأقسام الإدارية البيئية (بين الشركات) ويُعدُّ عدم التناسق المعلوماتي هذا بين الرئاسات ووحدات العمل أسوأ، عمومًا، أثرًا على المشاريع في بلدان أجنبية، ويعتمد (أو يرفض) لأن المشاريع القادمة من الأقسام المختلفة، أو وحدات العمل، أو البلدان، ربما لا تلبّي المعايير ذاتها. يجب تطوير أنظمة حوافز مناسبة بين الأقسام والشركات، وتطوير بنى تنظيمية لعمليات وضع ميزانيات رأس المال، وتطبيقها لتقليص تكاليف الأقسام الإدارية هذه.

كل هذه القضايا والتحديات المتعلقة بأنظمة وضع ميزانيات رأس المال قد أكدت بالنسبة للشركات المتعدّدة الجنسيات المتباينة التي ينبغي أن تقارن، غالبًا، اقتراحات المشاريع المقدمة من صناعات وبلدان مختلفة مع أعمال

وبيئات ثقافية مختلفة، ودرجات من الشدة التنافسية، ومعدلات التضخم وأسعار الصرف. إنه تحدٍّ لجعل تقييم منافع ومخاطر المشروع مسألة يمكن مقارنتها في البلدان المختلفة والصناعات المتنوعة. فعلى سبيل المثال، جرى التعبير عن هذا التحديّ لشركة تغليف متعدّدة الجنسيات والمتباينة في الولايات المتحدة، في السؤال التالي: «كيف تقارن طلب رأس مال لمعمل علب من الكرتون المموج في المسيسيبي بطلب لمعمل قوارير زجاجية في إكوادور؟» لا يبدو أن هناك أية مقارنة فضلى للجواب على مثل هذا النمط من الأسئلة، وعلى الشركات المتعدّدة الجنسيات والمتباينة أن تطوّر طرقها المتنوعة وتقنياتها لتقييم المشاريع الرأسمالية ومقارنتها عبر البلدان والصناعات. تشمل تقنيات تقييم المجازفة فئات تصنيف مشكّلة وذاتية، وتحليل سيناريو، ومحاكاة لتقييم أثر الأساليب المتنوعة المعقولة في المتحوّلات على الأقل، مثل أسعار الصرف، ومعدلات التضخم، ومعدلات الحسم.

أثناء تقييم اقتراحات مشاريع رأس المال في الشركة متعددة الجنسيات لا بدّ للمشروع المقترح من أن يلاقي عقبتين في وجه الموافقة عليه. العقبة الأولى هي أنه ينبغي للمشروع أن يكون قيمة مضافة للفرع المحلي بالعملة المحلية عاكساً للاستثمار والمنافع المستحقة للفرع المحلي (مثلاً، ينبغي أن يكون له قيمة حالية صافية إيجابية). إضافة إلى أنه ينبغي لمشروع رأس المال في شركة متعددة الجنسيات التي تواجه هذه العقبة المبدئية الأولى، أن يُقيّم كذلك بدلالة السيولات النقدية والمنافع الأخرى للشركة الأم عاكسة استثمار الأم ومنافعها كالتحويل المالي. أما إذا كان التحليل الثاني قاصراً، فإنّ ذلك يستوجب تعديل بنية المشروع والتحويلات للأم، وهكذا تحصل الشركة الأم على عائِد كافٍ على استثمارها.

### 3: أدوات الحماية (إدارة الأخطار) واستراتيجياتها

المخاطر الرئيسية التي تواجهها الشركات على الصعيد الدولي هي تلك

التي تواجهها محليًا، إضافة إلى خطر سعر الصرف، وخطر البلد. حتى هذا القول يحتاج إلى حماية لأن المخاطر المحلية كخطر سعر الفائدة، وخطر التضخم، تتوسّع على الصعيد الدولي عندما تواجه الشركة معدلات في أسواق مختلفة، بدرجات مختلفة من المخاطر. وإجمالاً، تُعدّ المخاطر المالية الدولية أكثر اتساعاً من تلك التي تواجه محليًا، وتتسم بفروق إضافية بسبب مزج أسواق متعدّدة.

### مصادر الخطر في عمل عبر الحدود

تنشأ مخاطر العمل والمخاطر المالية في عمل عبر الحدود، مبدئيًا، بسبب الفروق الثقافية والمؤسسية والسياسية. وتؤدي هذه الفروق إلى نشوء فروق في ممارسات العمل وتوقعاته الهامة، غالبًا، والتي يمكن أن تكون حاسمة. إن المصدر الأولي للخطر في عمل عبر الحدود يمكن تقليصه أو إلغاؤه مباشرة هو الافتقار للألفة مع هذه الفروق الدولية في ممارسات العمل وتوقعاته. كما أن الفروق الثقافية الدولية والمؤسسية والسياسية تؤثر في طبيعة التغييرات وإمكانية التنبؤ بها في بيئة العمل، وهكذا، تؤثر في مخاطر العمل التي تواجه في النشاط عبر الحدود. وبالتالي فإن على خطط العمل وتحليل منفعة الكلفة المتعلقة بنشاط عبر الحدود أن تأخذ بالحسبان تكاليف إدارة هذه الفروق الدولية ومخاطرها في ممارسات العمل، والتوقعات والتحويلات في بيئة العمل.

### استراتيجيات الحماية المالية العاملة

غالبًا ما يقال إن الحماية هي «لعبة الكم الصفري»، ومع افتراض أن الأسواق المالية كفؤة، فإن تكاليف الحماية يجب أن تساوي أو تزيد (بسبب تكاليف المعاملات) عن منافع الحماية. وفي حين أن هذا القول يمكن أن يكون صحيحًا بوجه عام، إلا أن هناك استثناءات هامة تفيد بأن الحماية يمكن أن تكون نشاطًا مضافًا إلى القيمة في حالات معيّنة. يمكن للحماية أن تكون لعبة

من إيجابي لأن الأسواق لا تكون دائماً كفؤة تماماً، ولأن الشركات غالباً ما تواجه برامج ضريبية محدبة، ومتخلفة في وضع القرارات موضع التنفيذ.

هنالك دليل هام على انحرافات عديدة قصيرة الأجل عن الأسواق الكفؤة حتى بأكثر العملات نشاطاً تجارياً، مع انحرافات أوسع فيما يتعلق بالعملات الأقل استخداماً في المجال التجاري. إضافة إلى وجود انحرافات هامة طويلة الأجل، على ما يبدو، لأسعار صرف عديدة عن الأسعار المكافئة للقوة الشرائية. ويمكن إرجاع العديد من هذه الانحرافات عن الأسواق الكفؤة إلى أعمال حكومية، في حين تعزى انحرافات أخرى إلى تكاليف المعاملات والمعلومات، وهي تكاليف ليست قليلة. حتى في أسواق البورصة الأجنبية التي تكون عادة ذات كفاءة، تحتاج الشركة إلى الانخراط في عدد من العمليات قبل أن يصل متوسط خسارة سعر الصرف وبيع سعر الصرف إلى الصفر. أما الشركات التي لا تنخرط في عمليات عديدة في البورصة الأجنبية، فربما تجد أنه من المفيد دراسة الحماية من مخاطر سعر الصرف.

وعملياً، يجب على الشركات الاحتراس من كميات سعر الصرف الكبيرة جداً، وغيرها من الخسارات لتجنب الوقوع في محنة مالية، مثل تكاليف خرق قوانين الدين، وتكاليف الإفلاس المحتمل، وعدم القدرة على خدمة الزبائن والعارضين والموظفين. ليس من السهل أن يكون العديد من قرارات التشغيل قابلة للعكس بدون تكلفة، وبالتالي تكون حماية تغيرات سعر الصرف قادرة على إضافة قيمة في مثل هذه الحالات. فضلاً عن أن الشركة التي تواجه برنامج ضريبية محدبة أو متصاعدة ذات نسب أعلى فيما يتعلق بمستويات الدخل الأعلى تستطيع أن تخفض فاتورة الضريبة التي تتوقعها عن طريق الاحتياط كم التطرف في دخلها وتخفيضه. وبالمثل، فإن الشركة التي تواجه تكاليف سياسية لدى تقديمها تقارير بدخل عالٍ (مطالب مشاركة السحاحة والسخاء مع مالكي الحصص)، يمكنها الاستفادة عن طريق الاحتياط من التطرف في الدخل المعلن

عنه وتخفيضه. وهكذا، يمكن أن يكون هناك، في الواقع العملي، أوضاع عديدة تكون فيها الحماية من مخاطر سعر الصرف مفيدة. ومن المفيد للمدير المالي أن يحدّد مثل هذه الأوضاع لشركة معيّنة أثناء قيامه بتطوير سياسة إدارة منع مخاطر سعر الصرف لصالح الشركة.

### التنظيم من أجل الحماية من مخاطر العملات

كما يُشير البحث السابق، ليس هناك عذر للفشل في إيجاد أدوات حماية عندما تكون المخاطر كبيرة، و/أو تؤثر في عمل مشترك عام. والمشكلة هي أنك لا ترغب في اتقاء كل مجازفة تأتي في طريقك، خصوصًا عندما تنشأ الوقايات الطبيعية في الشركات المتعدّدة الجنسيات (مثلاً، يمكن لفرع فرنسي أن يكون وضع مديونية صافية بالجنيهات يمكن أن توازن جزءًا من الكشف الفرنسي أو كله). وهكذا، قبل أن تقدّم الشكر بأعمال وقائية، عليها أن تحدّد ما الذي ستحميه (أي، ما هو كشفها الصافي). لا بدّ من جمع المعلومات عن عمليات تبادل العملات المشمولة في المشاريع، والسيولات النقدية المتوقعة، من كل فرع مستقل ووحدة عمل مستقلة، ثم تدمج. وخلافًا لأنظمة المحاسبة التقليدية، ينبغي لمثل هذا الدمج أن يكون بالعمل وليس بوحدة البلد أو العمل. وهذا النهج من الدمج الذي يوازن غالبًا الانكشافات بكل عملة يتيح للشركة أن تفيد من الوقاية الذاتية وموازنة المعاملات. إن المعطيات اللازمة لتحديد الكشف الصافي لا تتوافر عادة من نظام المعلومات المحاسبية للشركة لأنها تشمل معاملات مستقبلية وليس المعاملات الماضية. يمكن إجراء مزيد من الدمج للكشوفات بعملات ذات علاقات وثيقة فيما بينها، من أجل تحديد الكشوف الصافية التي ينبغي وقايتها بدلالة مجموعة أضيق من العملات الأكثر سيولة.

بالإضافة إلى تطوّر نظام تقارير كشف العملة، على الشركة أن تطور بنية تنظيمية لإدارة مخاطر عملتها (وغيرها من المخاطر ذات الصلة). ولا بد من

تعيين الموظف المشترك المسؤول عن سياسات الوقاية وقراراتها، كما يجب تطوير بيان السياسة الذي يشير إلى أنماط الكشوف التي ينبغي حمايتها. ولا بد من تطوير أنظمة رقابة كفؤة ومناسبة لتحديد المواقع الثانوية وتطبيق أنظمة الرقابة هذه. وإذا كان لدى الشركة العديد من مراكز الربح المستقلة فلا بد من أن يُهيأ أمين الصندوق المركزي المسؤول عن الوقاية لبيع مستندات الوقاية بأسعار منافسة إلى وحدات العمل المستقلة التابعة له و/أو لابتكار إجراءات أخرى للإفادة من عمليات التعويض والموازنة داخل الشركة، مع السماح لوحدات العمل أن تظلّ مستقلة.

### استراتيجيات الوقاية المالية

يمكن للشركة أن تدير مخاطر البورصات الأجنبية بفضل الانخراط في عمليات يمكن أن تحقق مكاسب تعويضية (أو خسائر) في حالة تغير سعر الصرف بصورة غير متوقعة. وبعبارة أخرى، يمكن للشركة أن تشتري أو تبيع أداة مالية مع استرجاع رأس المال الأمر الذي يعوض خسارة سعر الصرف في عملية هامة. ومن الأمثلة على مثل هذه الأدوات هو العقود المستقبلية، والعقود لأجل، وعمليات الشراء الاختياري في المستقبل، وعمليات شراء حق بيع الأسهم بسعر محدد (والواقع أنه توجد أدوات عديدة أخرى أكثر تعقيداً للوقاية من اتساع مدى المخاطر المالية، ومخاطر السلع، ومخاطر الأحداث).

المستقبلات والآجال والخيارات كلها أدوات (مستندات) مالية تصدر لفترة زمنية محددة. فالعقود المستقبلية تثبت الأسعار لتسليم مستقبلي لأصل أساسي (أو التزام). تحوّل هذه العقود إلى سلع تجارية على أساس تحولات منظمة لكميات معينة وتواريخ منتهية، وتتضمّن وديعة هامشية أمامية عليا، وتقيماً يومياً من سوق إلى سوق للعقد لضمان هامش عامل أدنى في جميع الأوقات ما دامت مدة العقد المستقبلي سارية. أما العقود لأجل فتثبت أيضاً سعر أصل أساسي (أو التزام) ولكنها تباع عبر مكتب سمسار ومخصصة

للكميّات المعدّلة وفق رغبة الزبون وللتواريخ المنتهية. لا يوجد في العقد لأجل تبادل نقد حتى تاريخ انتهاء العقد أو المباشرة. وهكذا تتضمّن العقود لأجل، بالمقارنة مع العقود المستقبلية، مستويات أعلى من المخاطرة للفرقاء، النظراء. وغالبًا ما تجمع عقود لأجل ذات تواريخ انتهاء متعاقبة في صيغة اتفاق مقايضة.

كذلك الخيارات تثبت سعر أصل أساسي من أجل تسليم مستقبلي، مع شراء اختياري مستقبلي يتيح لحامل الخيار أن يبيع بسعر ثابت، إضافة إلى شراء حق لبيع الأسهم بسعر محدود يسمح بالبيع لقاء أسعار ثابتة. يمكن للخيارات أن تُقايض أو أن يتاجر بها عبر مكتب سمسار. وخلافًا للمستقبليات أو الآجلات، على أية حال، لا تتطلب الخيارات تسليمًا تعاقديًا (أو تسوية) أصل أساسي. يمكن مباشرة الخيارات فقط عندما تكون نافعة لحامل الخيار وعندما يسمح بالغاؤها إذا لم تكن نافعة. وبالتالي، فإن الخيارات أعلى أسعارًا بسبب هذه المرونة.

إذا ما رغبت شركة في وقاية عملة أجنبية مقبوضة، فإنّها ربّما تتعاقد على بيع إيصالات العملة الأجنبية المتوقعة باستخدام عقود لأجل أو عقود مستقبلية تلغي أي ريب في الكمية المستقبلية بدلالة عملتها المحلية. أما إذا رغبت في وقاية عملية كمية غير مؤكّدة أو ليست محدّدة الزمن، وبالعملة الأجنبية، فإنّ الشركة ربّما تستخدم خيارًا لوقاية مخاطر عملتها. وعمليًا، غالبًا ما تواجه الشركات مخاطر عملة التي يمكن أن تكون أكثر تعقيدًا من هذه الأمثلة البسيطة. لقد نما حقل الهندسة الماليّة كثيرًا في السنوات الأخيرة وابتكر المهندسون الماليون مجموعات متنوّعة من أدوات الوقاية هذه لمجاراة التحوّلات الدخيلة التي يمكن تصميمها لوقاية مخاطر معيّنة بصورة دقيقة كفؤة.

ويمكن للشركة، كذلك، أن تقلّص خطر عملتها بفضل تغيير سياساتها الماليّة لتتجاوب مع التحوّلات المتوقعة في قيم العملات. فمثلاً تستطيع تسريع جميع مقبوضات بعملة تزداد ضعفًا، أو مدفوعات بعملة تزداد قوّة. إن تحليل

منفعة الكلفة لمثل هذه السياسات فيما يتعلّق بالسيولات الماليّة والأصول والخصوم النقديّة، يجب أن يعكس، ليس فقط تغيّر سعر الصرف المتوقع، بل أيضًا، أيّة تكاليف تتعلّق بفرصة التعويض لمثل هذه التغيّرات. وبالمثل، يجب تقييم السياسات المتعلقة بالموجودات وغيرها من الأصول والخصوم غير النقدية، مع الأخذ بالحسبان تغيّرات سعر الصرف، ومعدّلات التضخّم، وتكاليف الفرص.

### سياسات عاملة كاستراتيجيات وقاية

ينبغي وقاية سوء المزاولات المستمرة وطويلة الأجل بين العملات بسيولات نقدية بفضل استراتيجيات عاملة، خصوصًا عندما تنحدر توافرية أدوات الحماية الماليّة، وتضعد تكاليفها بحدّة مع استحقاقها. وبالعكس، فإنّ السياسات العاملة لا تناسب، عمومًا، لوقاية كشوفات العملة قصيرة الأجل، بسبب كلفتها ولا معكوسيتها. وهكذا فإنّ العامل الأولي المؤثر في الوقاية ذات السياسات العاملة هو التغيّرات طويلة الأجل في أسعار الصرف وانحرافات عن القيم المكافئة للقوّة الشرائية.

وفي حال الانحرافات الهامّة عن تكافؤ القوّة الشرائية، ربّما تقوم الشركة بتغيير تحديد مصادرها للإفادة من أسعار الصرف الضعيفة باستمرار وتحاول زيادة مبيعاتها في مناطق ذات العملات ذات القيمة المتعاضمة باستمرار. وبالمثل، يمكن لقرارات تحديد مواقع المعامل أن يعكس، أيضًا، التوزع الجغرافي لمبيعاتها والقوى النسبية للعملات المشمولة بالتعامل. فمثلًا، استجابة للارتفاع السريع للين الياباني في أواسط ثمانينات القرن العشرين (واستجابة لسياسة الحماية الأمريكيّة) أنشأ العديد من صانعي السيارات اليابانيين معامل في الولايات المتحدة لخدمة السوق الأمريكيّة، مقلّصة جدًّا، بل حتى ملغية لمخاطر العملة المتعلّقة بتغيّر سعر صرف الين بالدولار. والسياسة التسويقيّة التي تبناها صانعو السيارات اليابانيين لمقاومة ارتفاع الين هي تنمية

مبيعات المنتجات والأنواع الأقل حساسيةً لتنافس الأسعار (تقسيم السوق). وقد انعكست هذه السياسة في جهود توسيع مبيعات فئات الرفاهية الجديدة مثل ليكسوس Lexus من قبل تويوتا، وإنفينيتي Infinity من قبل نيسان، وأكيورا Acura من قبل هوندا. إضافة إلى أن شركات السيارات اليابانية قد ابتعدت عن خدمة الأقسام المنخفضة التكاليف والحساسية للسعر لصالح خطوط منتجات أخرى مؤكدة على النوعية الأعلى والطراز الأفضل وغير ذلك من العوامل اللاسعرية.

### إدارة الحقيبة العالمية: تنوع حقيقي ومالي

يمكن للتنوع الدولي تقليص المجازفة طالما أن الاقتصاديات الوطنية لا تصعد وتهبط بصورة ترادفية. ويمكن أن يكون تقليص مثل هذه المجازفة، في ظروف عديدة، نشاطاً مضافاً للقيمة (مثلاً، في الأوضاع حيث تكون المخاطرة الكلية، ليست فقط المخاطرة النظامية، ذات أهمية)؛ وفي الأوضاع التي تواجه فيها الشركات نسباً ضريبية متصاعدة، وتكاليف سياسية؛ وفي أوضاع أخرى كالتي وصفت فيما سبق حيث يمكن أن تكون الوقاية نشاطاً مضافاً إلى القيمة. وهكذا يرى العديد من الشركات أن التنوع الدولي يُعد نشاطاً مضافاً إلى القيمة، خصوصاً إذا ما استفادت من لا كمالية السوق وتنظيمات الحكومات وغيرها من السياسات والفرص التي لا تتوافر بسهولة للآخرين.

يجري اتباع التنوع الدولي للأصول الحقيقية عادة كجزء، من عملية استثمار أجنبي مباشر FDI تقوم به شركة متعددة الجنسيات، حيث تستثمر الشركة فيما وراء البحار بقصد مباشرة رقابة إدارية على العمليات الأجنبية هذه. وبالمقابل، يتضمن استثمار الحقيبة الأجنبية FPI استثمارات عبر الحدود في سندات عمل دون الاهتمام بالرقابة الإدارية. وبالمقارنة مع الاستثمار الأجنبي المباشر FDI، يعد استثمار الحقيبة الأجنبية FPI أقلّ كلفة في المعاملات ويمكن أن يكون له منظور أقصر أجلاً. إذ إن تكاليف المعاملات فيما يتعلق بـ FDI

أعلى الأمر الذي يستوجب منظورًا أطول أجلاً، لكن ال FDI تسمح عمومًا بالوصول إلى فرص غير متاحة لمستثمري الحقيبة. تعدّ تكاليف المعلومات أعلى لأي من نمطي الاستثمار الأجنبي لأنّ المعلومات والخبرة بشأن الاستثمار الأجنبي نادرة نسبيًا ومكلفة.

### بدائل لتنويع الحقيبة الأجنبية

باتباع ال FPI، هناك طريقة لتجنب تكاليف العمليات والمعلومات العالية، وهي عدم شراء السندات الأجنبية بصورة مباشرة إلاّ إذا كنت مستثمرًا كبيرًا أو مؤسسيًا قادرًا على استخدام اقتصاديات الحجم والمدى في الخبرة في فرص الاستثمار الأجنبية. وبسبب الحاجة إلى عبور الحدود القانونية الوطنية، فإن الاستثمارات في السندات الأجنبية تتضمنّ تصفية مكلفة ومعقدة، وتسوية، وحجز وتوقيف. قبل تأكيد حق شراء السندات الأجنبية. على أيّة حال، يفتح الاستثمار في السندات الأجنبية المقايضة في البورصات الأجنبية أوسع عالم من الاستثمارات مع أكبر فرص لإيجاد استثمارات جيّدة.

المقاربة الثانية من ال FPI هي الاستثمار في السندات الأجنبية التي تقايض في الوطن على هيئة إيصالات إيداع (DRs) depository receipts مثل إيصالات الإيداع العالمية GDRs أو إيصالات الإيداع الأمريكية ADRs. تمثل إيصالات الإيداع حصصًا أجنبية مملوكة في إيداع محليّ (عادة في مصرف كبير مشهور، أو شركة أسهم). تتجنّب مقايضة ال DRs التعقيدات القانونية لإقامة ملكيّة عبر الحدود، إذ يمكن مقايضة ال DRs في أسواق بورصة الأسهم المحليّة مع متطلبات محاسبية وكشفيّة أقل بالمقارنة مع تسجيل الأسهم في بورصة أسهم مماثلة. فضلًا عن أن المستثمرين يستطيعون مقايضة ال DRs كأسي سهم مسجّل آخر، إضافة إلى احتمال توافر مزيد من المعلومات محليًا تتعلق بمثل هذه الأسهم الأجنبية. لقد ارتفع في السنوات الأخيرة، عدد ال DRs والحصص

الأجنبية المدرجة في البورصات المحليّة والتي جرت مفاوضاتها فيها، ارتفاعاً كبيراً مع توسع هام في مجموعة فرص الاستثمار ضمن هذه الفئة.

المقاربة الثالثة من الـ FPI هي الاستثمار في حصص الشركات المتعدّدة الجنسيّات ذات القاعدة المحليّة أو المتاجرة المحليّة MNCs. فهذه الشركات متنوّعة دوليّة بدلالة أصولها الحقيقيّة، كما أن تيارات دخلها تعكس عموماً العديد من منافع التنوع الدولي. وفي حين أنه ليس للمستثمرين الأفراد تأثير، أو لهم تأثير قليل، على طبيعة التنوع الدولي ومداه في كل MNC فإنهم يستطيعون الاقتراب أكثر إلى تنوعاتهم المرغوبة بفضل إنشاء حقيبة شركات متعدّدة الجنسيّات MNCs مناسبة.

أما المقاربة الرابعة فهي الاستثمار في صناديق دوليّة متبادلة (فقط أسهم أجنبيّة) أو صناديق عالميّة متبادلة (أسهم أجنبيّة ومحليّة) مفتوحة النهاية (يضاف إلى الصندوق مال جديد) أو مغلقة النهاية (كميّة محدودة تستثمر، وحصص تُقايس في بورصة). هنالك تكاثر في الصناديق الدوليّة والعالميّة المتبادلة في السنوات الأخيرة، ويستطيع المستثمرون الآن أن يجدوا مجالاً واسعاً من فرص الاستثمار بين الصناديق المتبادلة. يقوم المديرون ذوو القدرات المتنوّعة وبنى الكلفة بإدارة صناديق متبادلة والتحدّي يكمن في التقاط الصندوق المتبادل الصحيح المتوقّع<sup>(5)</sup>.

### تعيين موقع الأصول العالميّة

تعد هذه البدائل المختلفة للتنوع العالمي ملائمة للمستثمرين ذوي المستويات المختلفة من المعرفة والمقدرة بالنسبة للتنوع الدولي، ولآفاقهم الاستثماريّة، ومواقفهم تجاه المخاطر في مثل هذه الاستثمارات. فمثلاً، ينبغي توجيه العديد من المستثمرين الأفراد، أو المستثمرين الأصغر، إلى صناديق متبادلة مناسبة، في حين أن المستثمرين الأكبر والمؤسّسين ربما يفكّرون في

الاستثمارات الدوليّة جزءاً من الحقيبة الكليّة للمستثمر وأحد القرارات الأولى، وبالتالي فهي تتضمّن تعيين موقع الأصول (أي، النسبة المئويّة لإجمالي الحقيبة التي ينبغي أن تكون في استثمارات أجنبيّة). إن اختيار مؤشر علامة الإسناد (وفئة العملة العائدة له) للاستثمارات الأجنبيّة هذه يعدّ أمراً هاماً أيضاً كما أنه سيؤثر تأثيراً كبيراً في قرارات الاستثمار التالية.

### إدارة الأحداث الاستراتيجيةّة

على الرغم من جميع الأسواق والأدوات الماليّة التي طوّرت خلال العقدين المنصرمين، فإن العالم المالي لم يزدد استقراراً أو تبوّؤة. لا بد من أن تكون تقنيّات الوقاية سريعة التقلّب كي تعيش، ولهذا ربّما ينظر إلى الطرق المتعرّجة التي يمكن تتبّعها إلى الوراء حتى انهيار البورصة في أكتوبر 1987 في الولايات المتحدة، على أنها نتائج مقبولة لهذه البيئّة. لن يكون المديرون الماليّون سعداء إذا لم تكن التقلبيّة ذاتها مستقرّة، وهكذا غالباً ما تفشل تقنيّات الوقاية في قياس السمة الجوهريّة هذه للأسواق بصورة صحيحة.

تحدث مخاطر إضافيّة عندما تؤثر المشاكل في سوق على العمل في سوق أخرى. فقد تأثر مفهوم إدارة منع المخاطر العالميّة، في السنوات الأخيرة، تأثراً كبيراً بأثار التلوّث أو بالعدوى الماليّة، خصوصاً في الأسواق الناشئة. غدت العدوى الماليّة هامّة، بصورة خاصّة، بعد محنة التكوّيل Tequila المكسيكيّة لعام 1994 والمحنة الآسيوية لعام 1997 عندما انتشرت الأزمة فشملت بلدان أخرى من الإقليمين، وأخيراً دخلت الأسواق الناشئة في أجزاء أخرى من العالم.

وأخيراً، تتسبّب البيئّة الاقتصاديّة العالميّة، ليس فقط بالتغيّرات والذبذبات الصغيرة الكثيرة المتكرّرة فحسب، بل أيضاً، بانقطاعات استراتيجيّة غير متكرّرة مثل صدمات سعر النفط لعامي 1973 و1979، وانهيار وول ستريت Wall Street سنة 1987، وإفلاس بيرنغز Barings الناجم عن المتاجرة بالمشتقّات سنة 1992،

والأزمة الروسية لعام 1998 - 1999. مثل هذه الأحداث السياسيّة والاقتصاديّة يمكن أن يكون لها، بل لها، نتائج هامة بالنسبة للأسواق المالية.

ما الذي يمكن أن يفعله المرء لإدارة ما يسمّيه الكثيرون «خطر الحدث» والذي نسميه «مجازفة» بسبب الأحداث الاستراتيجية؟ أوّل شيء ينبغي فعله هو إدراك أنّ الأسواق سوف تستمرّ في إظهار هذه التقلّبات، مع افتراض أن الحكومات سوف تستمرّ بالسماح للتحويل العالمي أن يعمل. وتستمرّ الأسواق المالية العالميّة بالنمو بالنسبة إلى اقتصاد السلع والخدمات، وتحكم مثل هذه الأسواق بالتوقّعات حول المستقبل الذي يمكن أن تصبح أحياناً غير مستقرّة، بل الذي أصبح فعلاً كذلك. وعلى الشركات المتعدّدة الجنسيّات أن تراقب الأسواق، وتنظّم أمورها بحيث تستبق، قدر المستطاع، مثل هذه الأحداث الاستراتيجية. كما على الشركات أيضاً استخدام سيناريوهات محتملة لمثل هذه الأحداث في جهودها التخطيطيّة الاستراتيجية. وأمّا الأمر الثاني الذي ينبغي فعله فهو بناء بعض المرونة الاستراتيجية العاملة (مثلاً، أخذ شيء من طاقة الدين الاحتياطيّة بعين الاعتبار في عملية التمويل بحيث لا يدفع الانكماش الاقتصادي المفاجيء إلى محنة ماليّة). وأخيراً، على المديرين أن يكونوا مستعدّين للردّ فوراً على إعلان أحداث استراتيجية باستجابات جاهزة للتنفيذ مُعدّة سلفاً استباقاً للأحداث المحتملة التي يمكن أن تصبح حقيقة واقعة.

### خلاصة

على المديرين أن يستمروا في تطوير بدائل تمويليّة أقلّ كلفة وأكثر أماناً، إضافة إلى تنمية استثمارات أكثر أماناً وذات عائدات أعلى. وينبغي أن يساعدوا على الوصول إلى المجازفات الماليّة ومخاطر العمل التي تواجهها شركاتهم وأن يساعدوا كذلك على إدارتها. يُعدّ وجهها الميزانيّة المشتركة الآن أكثر سيولة، كما أن هناك انفجار حقيقي في مدى الأدوات الماليّة المتوافرة لدى المديرين الماليين. لقد أصبحت الأسواق الماليّة الآن عالميّة، كما أنّ أعداداً متزايدة من

أسواق المنتجات في طريقها إلى أن تصبح عالميّة، بل أصبحت كذلك فعلاً. تمثل هذه التحوّات فرصاً لا سابقة لها وتحديات مهمّة.

لقد قدّم هذا الفصل مراجعة قصيرة للمهمّات المتحدّية التي واجهها مديرون ماليّون لشركات متعدّدة الجنسيّات في مطلع القرن الحادي والعشرين. يواجه هؤلاء المديرون أسواقاً ماليّة غدت عالميّة في طبيعتها وبصورة متزايدة، ومع ذلك تظلّ تتأثر بالتنظيمات والقواعد المحليّة تأثراً كبيراً. على مثل هؤلاء المديرين أن يفكروا عالمياً، ويتصرّفوا «عالمياً - محليّاً» (أي، مع الاهتمام اللازم لموازنة الحاجات والظروف العالميّة والمحليّة كليهما).

### ملاحظات

- 1 - مثلاً، كانت قيمة العملة في اليابان وسويسرا ترتفع باستمرار خلال العقد الأخير من القرن العشرين، الأمر الذي جعل الإنتاج خارج هذين البلدين واستيراد ما يُنتج إليهما لخدمة سوقيهما أكثر ربحاً بالنسبة للشركات خصوصاً مع بقاء الأمور الأخرى متعادلة.
- 2 - انظر عملية مسح الأسواق الوطنية لصرف العملات الأجنبية التي يجريها مصرف التسويقات العالمية كل ثلاث سنوات، والتي نصف عمليات تفكيك أنشطة صرف العملات الأجنبية في الأسواق الرئيسة في جميع أنحاء العالم. آخر مسح متوافر في صفحة المصرف على شبكة الإنترنت: (www.bis.org).
- 3 - المصرف واحد تحرك حديثاً إلى ضم مؤسسات مالية أكبر، أيضاً، وذلك بعقد صفقة شراء كبيرة لـ First Chicago - NBD سنة 1998. ما زالت تحتفظ هذه الشركة في ذلك الوقت بمجالها اللاساحلي.
- 4 - في حين أن بحث تفاصيل السندات المالية المحددة أو نقاطها الدقيقة يُعدّ خارج نطاق هذا الفصل، فإننا ننصح بكتاب مثل: «الأسواق والسندات والمؤسسات المالية» بـ Anthony M. & antomero and David F. Babel (شيكاغو، إزوين، 1997) للاطلاع على مثل هذه التفاصيل. أما ما يخدم غايّتنا هنا هو إلقاء الضوء على الاعتبارات الأساسية التي تدخل في عملية اتخاذ القرارات.
- 5 - Errunza وغيره، «هل يمكن تحقيق مكاسب من التنوع الدولي دون المتاجرة في الخارج؟» Journal of Finance (ديسمبر 1999)، قد بينوا أن المستثمرين الأمريكيين استطاعوا في تسعينات القرن العشرين أن يجنوا كل فوائد تنوع السندات المالية الدولية تقريباً عن طريق شراء سندات كتلك التي بحثناها أعلاه (مثل، ADRs، صناديق البلد، شركات متعددة الجنسيات) في سوق الولايات المتحدة المحلية.