

تمهيد

قابلت بانكاج غيماوات أول مرة في سبتمبر عام 1978، حين كنت أبحث عن طالب موهوب ليساعدني في تطوير مقرر لمشروع هارفارد للتفاوض الذي كان في بدايته آنذاك. وبرز غيماوات بسبب توجهه الدولي إضافة إلى ما يتمتع به من مواهب فكرية وحب للاستطلاع. وأكد العمل معه مدة سنة انطباعي الأول بأن مستقبلاً زاهراً ينتظره.

راقبت باهتمام غيماوات وهو يتفوق في دراسته الجامعية ثم العليا للحصول على شهادة الدكتوراه من جامعة هارفارد في مدة ست سنين، وسررت حين قرر العمل مستشاراً بعد حصوله على الشهادة. وسررت أيضاً حين جنده مايكل بورتر للانضمام إلى الهيئة التدريسية في كلية هارفارد للأعمال، وهو في الثالثة والعشرين، ليصبح أصغر أستاذ جامعي في الكلية، وذلك على خلفية جملة من الأعمال المتميزة عن الاستدامة والديناميات التنافسية، خصوصاً «الالتزام»، كتابه المفضل عندي، أو كان المفضل عندي قبل صدور هذا الكتاب.

يعتمد كتاب «إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية»، على عقد من الانشغال بإستراتيجيات المشروعات العالمية. وأدى هذا البحث المكثف إلى سيل من المقالات في مجلة «هارفارد بيزنس ريفيو»، آخرها مقالان الأولى بعنوان «إستراتيجيات عالمية لقيادة عالمية» (ديسمبر 2005)، تلقت جائزة المجلة بوصفها أفضل مقالة تشر تلك السنة، والثانية بعنوان «إدارة الاختلاف: التحدي المركزي في الإستراتيجية العالمية»، نشرت بوصفها مقالة رئيسة في مارس عام 2007. لكن في هذا الكتاب وحده فصل غيماوات فكرته الجوهرية وشرحها واستكشف مضامينها بصورة كاملة: الحدود [بين الدول] مازالت مهمة. ويقول إن عصرنا ليس عصر العولمة الكاملة - أو حتى شبه الكاملة. بل إن الوضع العالمي يتصف بما يمكن أن نطلق عليه تعبير «شبه العولمة».

ولا ريب في أن فكرة غيماوات عن «شبه العولة» تناقض الاستعراضات الراهنة التي تحتفي بتلاشي الحدود وظهور عالم مسطح حيث يجد الناس العمل والفرص دون أن تقيدهم حدود المكان. بالنسبة إلى توماس فريدمان، أبرز المروجين لهذا الرأي، فإن التقانة هي التي تفرض «التسطح» أساساً - أما في نظر تيد ليفيت، الذي كتب عن الموضوع قبل فريدمان بعشرين سنة، فهو نتيجة لقوة الطلب، وتقارب الأذواق. ثم ظهرت تنويعات أخرى على هذه الرؤية العريضة. لكنها تؤدي كلها بصورة طبيعية إلى التشديد على الحجم، وعلى إستراتيجيات تعتمد مبدأ «مقاس واحد يناسب الكل».

لم يقتنع غيماوات. وأتصوره، مثل غاليليو قبل مثوله أمام محكمة التفتيش، غير قادر على منع نفسه من القول: «لكنها تدور فعلاً حول الشمس!». بكلمات أخرى، ربما يكون العالم المسطح مغرياً لبعضهم، لكن المشاهدة التجريبية المكثفة والتحليل العميق يشيران إلى أن الحدود الثقافية والسياسية والجغرافية بين بلدان العالم مازالت تهيمن - وتمارس تأثيراً رئيساً في الإستراتيجية العالمية.

لو توقف غيماوات هنا، لذكرنا بأن العالم مكان أكثر تعقيداً، وأن القيادة الإستراتيجية عملية صعبة. لكنه مهتم بتقديم معرفة عملية وفعالة عن الإستراتيجيات العالمية التي تحقق النجاح فعلاً. لذلك، يقدم الكتاب للقارئ أطراً متسقة ومتناسكة وقوية للتفكير بالطرق التي تجعل الحدود مهمة، ولتقويم التحركات والخطوات العابرة للحدود الوطنية. والأهم ربما، أنه يطور مصفوفة من الإستراتيجيات للتعامل مع الفوارق والاختلافات - إستراتيجيات تتجاوز إطار «مقاس واحد يناسب الكل».

هذه المصفوفة من الإستراتيجيات مغرية على وجه الخصوص في نظري، لأنني شهدت أثناء عملي مستشاراً مدة عشرين سنة، شركات عديدة تفشل لأنها نسيت بالضبط التمييز بين الحجم والإستراتيجية. لكن الإستراتيجية، التي ابتكرت في المعارك التي دارت بين الفرس والإغريق، هي فن وعلم التغلب على مزايا الحجم. الإستراتيجية تهدف إلى إتاحة نصر الصغير على الكبير، والقلة على الكثرة، على الأقل لبعض الوقت.

لا يناسب مفهوم غيماوات عن «شبه العولمة» هذا الرأي العريض للإستراتيجية فحسب، بل يزودنا أيضاً بالأدوات الضرورية لدفع العولمة الناجحة قدماً. وبصفتي مؤسساً لشركة استشارات، «بانثيا»، وكبير المستشارين فيما يتعلق بالقيادة الإستراتيجية في «بوز آلان هاميلتون»، أشعر بالفخر لأن كلاً من الشركتين أدركت قيمة هذه الأفكار. وكان استقبال الزبائن في شركة بوز آلان حماسياً، ونتوقع أن تساعدنا على تكوين فهم أعمق للعالم - وتغييره نحو الأفضل.

- نيكوس موركوغيانيس

كلمة شكر

تكمّن خلف هذا الكتاب رحلة شخصية من مدينة صغيرة في الهند، إلى إنديانا (في الولايات المتحدة)، ثم العودة إلى الهند، ثم إلى كمبريدج (بولاية مساتشوستس)، ثم إلى برشلونة. مهنيًا، بدأت العمل على أفكار هذا الكتاب في أواسط الثمانينيات، بعيد انضمامي إلى كلية هارفارد للأعمال، حين كتبت مقالة تحليلية مبكرة عن الإستراتيجية العالمية مع مايك سبينس، أحد المشرفين على أطروحتي.

زاد اهتمامي بتشبع عملي عن الإستراتيجية بالمنظور العابر للحدود نتيجة دراسة عن قدرة الهند التنافسية كتبتها مع مايكل بوتر في منتصف التسعينيات لصالح اتحاد الصناعة الهندية. بعد ذلك بقليل، أسعفتني الحظ بما يكفي لتولي تدريس مقرر الإستراتيجية العالمية والإدارة (من مايك يوشينو) في كلية هارفارد للأعمال، فأتيحت لي فرصة مزمنة الأبحاث وتطوير المقرر والكتابات للممارسين في هذا الميدان. والآن، أنا أركز على القضايا المتعلقة بالعمولة والإستراتيجية العالمية منذ عقد من السنين تقريباً. هذه المرحلة من الرحلة غلّت قرابة خمسين دراسة حالة وورقة بحث، إضافة إلى هذا الكتاب، وتشكيلة متنوعة من المواد الداعمة، مثل قرص مضغوط عن العمولة، وموقع على الويب (الذي يدرج معظم أعمالي إلى الآن)، ومادة لعدد من المشروعات القائمة.

أعبر عن امتناني لكلية هارفارد للأعمال، التي قدمت (بإدارة العميد كيم كلارك وجاي لايت) دعماً سخياً لبرنامج الدراسة هذا طوال عقد من السنين. أما كلية (IESE) بإدارة العميد جوردي كانالز، فقد كانت مكاناً مدهشاً لوضع اللمسات النهائية على هذا الكتاب. أدين بالفضل أيضاً إلى مجلة «هارفارد بزنس ريفيو»، حيث ساعدت توم ستيفارت، وديفيد تشامبيون، وغيرهما على صياغة ودعم محاولاتي للاتصال مع الممارسين. وأشكر بالطبع العاملين في مطبعة كلية هارفارد على عملهم على هذا الكتاب، خصوصاً ميليندا ميرينو وبريان سوريت على ما قدماه من مشورة ونصح. أتوجه بالشكر أيضاً إلى وكيّتي

هيلين ريز، والمحرج جيف كرويشانك، على المساعدة في إعطاء شكل منتظم لكتلة الأفكار المعقدة والمتشابكة في هذا الكتاب.

أدين بالفضل أيضاً إلى عدد لا حصر له من الأشخاص والزملاء والمديرين الذين قابلتهم، والطلاب الذين عملت معهم على المفاهيم التي ناقشتها هنا - إضافة إلى كثير من الكتابات الممتازة التي لا يتسع المقام لذكرها. لكن يجب أن أشكر بعض الأشخاص الذين قرؤوا المسودات وقدموا ملاحظاتهم المفيدة: ستيف ألتمان، أمار بيد، ديك كيفز، توم هوت، دون ليسارد، أنيتا مكفاهان، نيكوس موركوغيانيس، يان أوسترفيلد، ريتشارد رولينسون، دينيس ريبيرغ، جوردان سيغل، لوري سبفي. ولا أنسى مساعدتي في هارفارد، التي أجرت بعض الأبحاث الضرورية للفصول، وقرأت المخطوط بنسخه المتعددة. أدين بالفضل أيضاً إلى كين مارك وبيلولو دسوزا على ما قدماه من مساعده في البحث. أخيراً، أعبر عن شكري الجزيل لزوجتي، للسبب الذي ذكرته في الإهداء ولأسباب عديدة أخرى.

مقدمة

تطلبت تجربتي الأولى في الكتابة عن الأوضاع العالمية أوائل التسعينيات، زيارة إلى مصنع «بيسي» في ولاية البنجاب الهندية التي تمزقها النزاعات. ونظراً للبيئة السياسية المحيطة - حرب أهلية محدودة- كان كثير من العمال من الميليشيات الذين أتوا إلى المصنع مسلحين ببنادق الكلاشنيكوف. وضع مصنع بيبيسي نظاماً للتفتيش يفرض على العمال ترك أسلحتهم عند الباب قبل دخولهم ثم استعادتها بعد خروجهم. قال مدير الموارد البشرية بنبرة صارمة: «لا يسمح أبداً بدخول البنادق إلى المبنى»، وعرفت منه الفوارق الهائلة والاختلافات الكبرى التي يجب أن تقبل بها الشركات العالمية.

تعاظم هذا المعنى للفوارق والاختلافات واشتد عبر السنوات التي قضيتها منذ ذلك الحين في دراسة العولمة والإستراتيجية العالمية. ونتيجة لذلك، يذكر هذا الكتاب المديرين، بدلاً من أن يركز على حجم السوق ووهم العالم الذي تلاشت حدوده، بحاجتهم إلى تركيز انتباه جدي، إذا أرادوا لشركاتهم عبور الحدود بنجاح، على الفوارق والاختلافات المستدامة بين البلدان عند تطوير الإستراتيجيات وتقويمها. ويزودهم برؤى متعمقة وأدوات ضرورية للقيام بذلك.

من أجل شرح هذا المنظور عن العولمة - أو ما أسميه «شبه العولمة» - سوف أستخدم كرة القدم على سبيل الاستعارة التشبيهية⁽¹⁾. لكن قد يشعر القراء الأمريكيون بنوع من خيبة الأمل لأن كرة القدم التي أستخدمها ليست كرة القدم الأمريكية، لكنها في حد ذاتها نقطة مفيدة للإشارة إلى الفوارق بين البلدان. فمع أن من المفترض أن تكون كرة القدم ظاهرة عالمية - لاحظ كوفي عنان، الأمين العام السابق للأمم المتحدة، بشيء من الحسد أن عدد البلدان الأعضاء في الاتحاد الدولي لكرة القدم «الفيفا»، يفوق عدد الدول الأعضاء في الأمم المتحدة - لكن هيمنتها على الجماهير الرياضية غير متكافئة، والولايات المتحدة تمثل استثناءً وحيداً وكبيراً لجاذبيتها العامة⁽²⁾.

إذاً، تغيرت اللعبة كثيراً منذ أن بدأ القرويون الإنكليز ركل مثنائات الخنازير المحشوة في العصور الوسطى. وبدأت كرة القدم تنتشر على المستوى العالمي أثناء ذروة اتساع الإمبراطورية البريطانية، لكن عولمة الرياضة سارت في الاتجاه المعاكس في حقبة ما بين الحربين (الأولى والثانية)، حيث قيدت السلطات انتقال اللاعبين بين بلدان العالم.

شهدت السنوات التي أعقبت الحرب العالمية الثانية تصاعد حدة المنافسة بين الدول، خصوصاً على كأس العالم. وبحلول أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات، برز نادي ريال مدريد بوصفه أول ناد أوروبي يضم لاعبين من عدد من البلدان الأخرى⁽³⁾. لكن ظل الدوري في بلدان أوروبا الغربية حتى أواخر الثمانينيات يقيد عدد اللاعبين الأجانب بين واحد وثلاثة في كل فريق. في هذه الأثناء، حظرت بلدان أوروبا الشرقية «تصدير» لاعبيها. ولم تتفوق المنافسة الدولية المتزايدة على المنافسة الحادة بين النوادي المحلية. ومن ثم أعادت المباريات الكروية بين ريال مدريد وبرشلونة تمثيل الحرب الأهلية الإسبانية، وما زالت تفعل حتى اليوم، وأنا شاهد على ذلك لأنني عشت في برشلونة وحضرت المباريات بين الفريقين.

اخفضت الحواجز المعيقة لانتقال اللاعبين على الأغلب في تسعينيات القرن العشرين (للعبة في النادي لكن ليس للبلد). وأدت الضغوط الاقتصادية في أوروبا الشرقية والأجزاء الفقيرة الأخرى من العالم إلى التخلي عن القيود وتبني إستراتيجيات تصديرية التوجه من قبل كثير من النوادي المحلية، إضافة إلى أكاديميات كرة القدم التي أسست لهذه الغاية. وعلى جانب الطلب، أصدرت محكمة العدل الأوروبية عام 1995 قراراً برفع القيود التي تحدد عدد اللاعبين الأجانب المسموح لهم باللعب في النوادي الأوروبية. وفي عام 1999، أصبح نادي تشيلسي أول ناد في تاريخ الدوري الممتاز الإنكليزي يبدأ مباراة دون لاعب إنكليزي واحد في الميدان⁽⁴⁾. وفي موسم 2004 - 2005، بلغت نسبة اللاعبين الأساسيين الأجانب في الدوري⁽⁵⁾ 45%. ثمة تدويل مشابه في النوادي الأوروبية الأخرى. لكن بالنسبة لكأس العالم، حيث تدور المنافسة بين الأمم، مازال الاتحاد الدولي (الفيفا) يفرض أن يحمل اللاعبون الذين يمثلون بلدهم الجنسية.

أدى تباين درجات حركة العمال عبر الحدود إلى نتائج بالغة الاختلاف. فحركة اللاعبين الحرة عبر الحدود، على مستوى النوادي، ركزت الجودة والنجاح على المستويين الوطني والإقليمي في أغنى النوادي⁽⁶⁾. وفي مسابقة أبطال الأندية الأوروبية، مثلاً، انخفض عدد الفرق المختلفة المتأهلة إلى دوري الثمانية انخفاضاً كبيراً في السنوات العشرين الماضية. ومثلما يشير تقرير لشركة المحاسبة ديلويت توتش صدر حديثاً، فإن تركيز الإيرادات في أكبر عشرين نادياً -أوروبية كلها- يتزايد أيضاً، وذلك مع ضمان النوادي الغنية حقوق البث ونقل المباريات⁽⁷⁾. ومن اللافت أن النادي الذي حقق أعلى العائدات في موسم عام 2005 - 2006 (ريال مدريد: 373 مليون دولار)، قد ازدهر مالياً لا عبر بناء هوية محلية فقط، بل عبر استهداف المبيعات العالمية للسلع التي تظهر صورة فريق النجوم، ومنهم ديفيد بيكام ورونالدو (لكن يبدو أن ذلك كان على حساب اللعب في الميدان: فقد بدأ ريال مدريد إعادة بناء فريقه بضم لاعبين أصغر عمراً بعد سلسلة من العروض المحرجة والسيئة).

لكن هذه القصة عن النجاح الذي يتركز ويتعاضم باستمرار لا تنطبق على مستوى كأس العالم. فمع تزايد مهارات اللاعبين نتيجة اللعب في الأندية الأوروبية، زاد عدد البلدان الفقيرة القادرة على المنافسة عالمياً. ومن ثم، تمثل في بطولات كأس العالم الخمس الأخيرة، في الربع النهائي، فريقان في المعدل المتوسط لم يصلا إلى هذه المرحلة من قبل قط. أما وصول هذه الفرق الجديدة فلم يؤد إلى مزيد من الانتصارات الساحقة: فالمعدل الوسطي للفارق في الأهداف، بدءاً من مرحلة ربع النهائي، في بطولات كأس العالم الخمس الأخيرة بلغ هدفاً واحداً، مقابل فارق هدفين في البطولات الخمس التي أقيمت بعد الحرب العالمية الثانية. ومن الواضح أن قلة انتقال اللاعبين عبر الحدود قد أدت إلى نتائج مختلفة اختلافاً بيناً عن مباريات النوادي.

لكن التكافؤ المتزايد على مستوى الدول لا يعني أن الاختلافات على المستوى الدولي قد زالت كلها. فالتحليل الإحصائي التفصيلي لمحددات الترتيب الرسمي للاتحاد الدولي (الفيفا) يلقي بعض الضوء على المسألة. على وجه العموم، تحتل البلدان الكبيرة التي

تسودها ثقافة لاتينية الأصول مرتبة أعلى، مثل حال البلدان التي تتمتع بمناخ معتدل ودخل فردي مرتفع (إلى نقطة معينة)⁽⁸⁾.

وتستحق حركة رأس المال عبر الحدود إضافة إلى العمالة أن تؤخذ بعين الاعتبار. فقد شهدت السنوات الأخيرة شراء مستثمرين أجانب لعدد من النوادي الإنكليزية التي تلعب فرقها في الدوري الممتاز (مثلاً: شراء رومان أبراموفيتش لنادي تشيلسي). لكن محاولات الاستثمار الأجنبي في النوادي البرازيلية مثلاً لم تتجح. لنفكر مثلاً بالقصة المحزنة لشركة هيكس وميوز وتيت وفيرست، وقرارها بالاستثمار في كرة القدم البرازيلية عام 1999. ومثلما قال أحد شركاء الشركة آنذاك: «يصعب تخيل قطاع أفضل للاستثمار في البرازيل. فإذا أضفت جماهير دوري البيسبول للمحترفين، وكرة السلة وكرة القدم والهوكي في الولايات المتحدة، فإن العدد يبقى أقل من عدد جماهير كرة القدم في البرازيل»⁽⁹⁾. واعتماداً على هذا الحساب البدائي، تولت الشركة التحكم بالتعاملات التجارية لأشهر نوادي ساو باولو، كورينثيان. واستثمرت أكثر من 60 مليون دولار في الفريق في السنة الأولى من العقد الذي تبلغ مدته عشر سنين.

لكن لسوء حظ شركة هيكس وميوز، فإن أوساط النادي البرازيلي على درجة من التسييس والفساد تعادل الأسلوب الساحر لكرة القدم البرازيلية. فاز فريق كورينثيان ببطولة أندية العالم عام 2000، لكن أداءه تراجع بعد ذلك، وبدأت الجماهير تحتج بشدة على بيع اللاعبين الأساسيين، وتغيير ألوان قمصان الفريق، وإضافة الإعلانات الدعائية. وفي عام 2003، في خضم نزاع مع الشركاء المحليين، الذين اتهمتهم الشركة بالاختلاس، خرجت من الميدان - مثلما فعلت مجموعتان أجنبيتان أخريان استثمرتا أيضاً في كرة القدم البرازيلية في الوقت ذاته تقريباً.

ما الذي نستخلصه من هذه المناقشة الوجيزة عن كرة القدم فيما يتعلق بالعمولة - والإستراتيجية العالمية التي تمثل بؤرة تركيز هذا الكتاب؟

● تقدم كرة القدم على الصعيد العالمي يعكس كثيراً من المؤشرات الاقتصادية على العمولة: هناك ذروة قبل الحرب العالمية الأولى، تبعها تراجع ونكوص أثناء الحربين

والحقبة بينهما، ثم انتعاش بعد الحرب العالمية الثانية. الانتعاش أدى، إلى جانب عدد من الأبعاد، إلى أرقام قياسية. في الوقت ذاته، يذكرنا فشل كرة القدم في جذب الاهتمام في الولايات المتحدة، أكبر سوق رياضي في العالم مثلما هو واضح، بأن العولة، على الرغم من الأرقام القياسية الجديدة، تبقى من جوانب عديدة غير متكافئة وغير مكتملة. الفصل الأول يطبق هذه الموضوعات المأخوذة من عالم كرة القدم على السياق الأوسع للعولة.

- قصة شركة هيكس وميوز وتيت وفيرست واستثمارها في البرازيل توضح أيضاً ما يرجح أن يكون أشهر حكم مسبق لا يعتمد على الدليل في تقويم الإستراتيجيات العابرة للحدود الوطنية: التوكيد على «الحجم»، الذي يفشل في تقدير مدى عناد الفوارق وتجذر والاختلافات بين بلدان العالم. يناقش الفصل الثالث بنية عامة لتقويم تأثيرات التحركات الإستراتيجية العابرة للحدود الوطنية - بطاقة تسجيل مكونات القيمة- التي تتجاوز نطاق التركيز على الحجم ووفورات الحجم الكبير*.
- الإستراتيجيات التي تتبعها نوادي كرة القدم تظهر سلسلة من المقاربات للتعامل مع الاختلافات والفوارق بين المواقع والأماكن. وأشار إلى هذه المقاربات باسم إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة** . كثير من الأندية تركز جهودها على تشكيل هوية محلية، أي أنها تتكيف مع مواقع معينة. لكن هناك عدداً من النوادي التي لجأت إلى التجميع عبر الحدود (مثلاً: مبيعات نادي ريال مدريد للسلع العالمية). في حين أن بعض النوادي في البلدان الفقيرة تغذي النوادي الغنية بالموهب؛ أي أنها تساعد في المراجعة. يبرز دور المراجعة أيضاً في بعض الاستثمارات العابرة للحدود، وفي تصنيع السلع المتخصصة، كرات القدم: مدينة سيالكوت الباكستانية مشهورة بإنتاجها مدة تقارب المئة عام، ومازالت تصنع أكبر كمية في العالم منها⁽¹⁰⁾. تمثل إستراتيجيات التكيف للتعامل مع الاختلافات

* جني الأرباح بالاستفادة من تباين الأسعار في الأسواق المختلفة. (م)

** تخفيض التكاليف عبر زيادة حجم الإنتاج. (م)

والفوارق، والتجمع لمغالبتها، والمراجعة لاستغلالها، عناوين الفصول 4، 5، 6 على التوالي. أما الفصل السابع فهو جامع شامل: إذ يستقصي المدى الذي يمكن فيه مزج هذه الإستراتيجيات الثلاث وموائمتها للتعامل مع الاختلافات والفوارق، نظراً لمتطلباتها المختلفة.

● فشل كرة القدم - حتى الآن - في الولايات المتحدة يعد مجرد مؤشر واحد على الأهمية المستمرة للفوارق والاختلافات بين بلدان العالم. أما المؤشرات الأخرى فتشمل الأدوار التي لعبتها الثقافة اللاتينية، ودرجات الحرارة المعتدلة، والمستوى المطلوب من التطور الاقتصادي، في ترتيب مختلف بلدان العالم وفقاً لتصنيف الاتحاد الدولي لكرة القدم (الفيفا). أما القيود المفروضة على انتقال اللاعبين في كأس العالم لكن ليس في النوادي، فتسلط الضوء على الأهمية المستمرة للعوامل الإدارية والمؤسسية، مثلما يفعل سجل النجاح الأفضل للاستثمار الأجنبي في النوادي الإنكليزية مقارنة بالنوادي البرازيلية. هذه العوامل تظهر بصورة مسبقة إطاراً للتفكير بالفوارق والاختلافات عبر الحدود: إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية (CAGE)، الذي طورناه في الفصل الثاني، يسلط الضوء على الفوارق والاختلافات الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية بين بلدان العالم.

أخيراً، ركز وصف كرة القدم على وضع اللعبة في نهاية عام 2006. لكن يستحيل تجاهل التغييرات واستبعادها. على سبيل المثال، انتقد رئيس الاتحاد الدولي سيب بلاتر هيمنة النوادي الأوروبية الغنية، وانتقال اللاعبين بحرية بين الأندية، مشبهاً ذلك بالعبودية⁽¹¹⁾. وبصورة مشابهة، هناك على الدوام علامات سوء على العولمة تلهب المجادلات المتعلقة بالسؤال الآتي: هل تتوقف أم تسير في الاتجاه المعاكس؟ الفصل الثامن يستخدم الرؤى المتطورة في الفصول السابقة لمناقشة كيف يجب عليك التفكير بهذه المجادلات - وما الذي يمكن لشركتك أن تفعله الآن لتبني سبيلاً إلى مستقبل أفضل.

باختصار، ما ينفرد به هذا الكتاب المتعلق بالإستراتيجية العالمية هو تركيزه على الفوارق والاختلافات بين بلدان العالم. والقصد هو مساعدة الشركات العابرة للحدود

الوطنية على زيادة ربحيتها عبر رؤية العالم على حقيقته، لا كما تؤمثلة العبارات المنمقة. ولتحقيق هذا الهدف، يجسد الكتاب ثلاث مزايا: أولاً، سهولة القراءة، بسبب وجهة نظره الموحدة، وإيجازه وتكثيفه، وتقديم موجز في نهاية كل فصل، واستخدامه لعدد من الأمثلة (يمكن العثور على أمثلة أخرى على موقعي على الويب: [http://www.ghemawatorg]).

ثانياً، الكتاب وثيق الصلة باهتمامات صناع السياسة التجارية لأنني كتبتة عن احتياجاتهم (مع أنه قد يثير اهتمام صناع السياسة العامة أو غيرهم ممن يسعون إلى فهم النشاط العابر للحدود الوطنية) وحافظت على النقاش ضمن إطار الواقع الحقيقي عبر التركيز على إيجاد القيمة واقتناصها. من المهم أيضاً في هذا السياق السهولة التي تستطيع بها الشركات من مختلف أرجاء العالم تعديل الأطر المقدمة لتناسبها - حيث تقترح الأطر بعض التمارين الواضحة للمتابعة. وثالثاً، يعد الكتاب دقيقاً ومفصلاً بمعنى أنه اعتمد على الأبحاث في تشكيلة متنوعة من الميادين - منها علم الاقتصاد الدولي، والتنظيم الصناعي، والإستراتيجية التجارية، والتجارة الدولية- إضافة إلى تفاعلات مكثفة مع الممارسين.

هوامش

1- للاطلاع على تاريخ عالمي مرجعي لكرة القدم، انظر:

David Goldblatt, The Ball Is Round (London: Viking, 2006).

ثمة مناقشة مفيدة أيضا لعولمة كرة القدم، انظر:

Gerald Hodi, «The Second Globalisation of Soccer» (San Francisco: Funders Network on Trade and Globalization, 16 June 2006), available at www.fntg.org/news/ndex.php?op=view&articleid=1237&type=0; and Franklin Foer, How Soccer Explains the World: An Unlikely Theory of Globalization (New York: HarperCollins, 2004).

2- انظر:

Kofi A. Annan, «At the UN, How We Envy the World Cup,» International Herald Tribune, 10 - 11 June 2006, 5.

3- Geoffrey Wheatcroft, «Non-Native Sons,» Atlantic Monthly, June 2006.

4- Ibid.

5- Alan Beattie, «Distortions of the World Cup, a Game of Two Hemispheres,» Financial Times, 12 June 2006, 13.

6- البيانات المتعلقة بالنجاح في أرض الملعب في هذه الفقرة والفقرة اللاحقة مستمدة من:

Branko Milanovic, «Globalization and Goals: Does Soccer Show the Way?» Review of International Political Economy 12 (December 2005);: 829 - 850 and an E-mail from him dated

13 August 2006, regarding the goal differentials in the 2006 World Cup.

7- Deloitte, Sports Business Group, «Football Money League: The Reign in Spain», (Manchester, UK: Deloitte 2007), accessed at <http://www.deloitte.com/dtt/:da/doc/content/Deloitte%20FML%202007.pdf>.

8- Robert Hoffmann, Lee Chew Ging, and Bala Ramasamy, «The Socio- conomic Determinants of International Soccer Performance,» *Journal of Applied Economics* 5, no. 2 (November 2002): 253 - 72.

9- Mike Kepp, «Scoring Profits?» *Latin Trade* (magazine), December, 2000.

10- Uwe Buse, «Balls and Chains», *Spiegel Online*, 26 May 2006.

11- «Blatter Launches Fresh Series of Blasts», *ESPN SoccerNet*, 13 October 2005,
<http://soccernet.espn.go.com/news/story?id=345694&cc=5739>.

القيمة في عالم من الاختلافات

يوجز الفصل الأول الأدلة على أن الوضع الراهن للعالم هو «شبه عوامة» إذ جاز التعبير: مستويات التكامل والاندماج عبر الحدود تتزايد عموماً، وفي حالات كثيرة، تسجل أرقاماً قياسية جديدة، لكنها لا تقترب أبداً من التكامل والاندماج تماماً وسوف تستمر على هذه الحال طوال عقود من السنين. ثم ينتقل ليفسر سبب كون شبه العوامة عاملاً جوهرياً للإستراتيجيات العابرة للحدود كي تمتلك مضموناً مميزاً – إضافة إلى أن سبب الفشل في ملاحظتها يمكن أن يمثل وصفة للأداء الهزيل.

الفصل الثاني يجمع الأسباب التي تجعل الحدود أمراً مهماً حتى الآن، ويصنفها وفقاً للمسافات الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية بين بلدان العالم. ولا ريب في أن أفضل تطبيق لهذا الإطار إنما يكون على مستوى الصناعة (مجال النشاط التجاري) لأن الأنماط المختلفة للفوارق تتفاوت تفاوتاً كبيراً في الأهمية بين صناعة وأخرى. لكن في معظم الصناعات، تمتلك بلدان المنشأ مضامين مهمة فعلاً للوجهات – وهي نقطة مراوغة تغيب عن معظم الأطر الراسخة لتحليل البلدان.

الفصل الثالث يناقش السبب الذي يدعو – إن وجد – الشركات إلى الامتداد عالمياً في عالم ما تزال فيه الاختلافات والفوارق مهمة. ويقدم بطاقة تسجيل لإيجاد القيمة تشمل، لكن تتجاوز نطاق، المكونات المألوفة للحجم واقتصادات الحجم الكبير. ويوفر أيضاً مجموعة من الخطوط الإرشادية التحليلية، ولائحة بالأسئلة المحددة التي يجب طرحها – والإجابة عنها. أما الهدف فهو تعزيز مزيد من الواقعية فيما يتعلق بالإستراتيجيات العابرة للحدود وكيف ستضيف قيمة في مواجهة الاختلافات والفوارق بين بلدان العالم. مثل هذه الإستراتيجيات سوف تشكل عنوان الجزء الثاني من هذا الكتاب.