

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.

شبه العولمة والإستراتيجية

عولمة الأسواق وشبكة. ومعها، يقترب العالم التجاري المتعدد الجنسيات من نهايته، وكذلك حال الشركات متعددة الجنسيات.. فهي تشتغل في عدد من البلدان، وتعدل منتجاتها وعملياتها في كل بلد بتكلفة مرتفعة نسبياً. الشركة العالمية تشتغل بثبات عنيد.. فهي تباع السلع ذاتها بالطريقة ذاتها في كل مكان.

تيد ليفيت، «عولمة الأسواق» 1983.

بعد ربع قرن من تصريحات تيد ليفيت الجريئة، فسحت الإثارة المتعلقة بعولمة الأسواق المجال للإثارة المتصلة بعولمة المنتج⁽¹⁾. لكن ما بقي ثابتاً هو رؤية لقيامه العولمة، التي تكتسح كل شيء أمامها. وهذه الرؤية تؤدي إلى التركيز على الإستراتيجيات الضرورية للعالم المندمج والمتكامل الذي يأتي بعد القيامه: إستراتيجيات تعتمد بصورة محتمة على مبدأ «مقاس واحد يناسب الكل». لهذا السبب ما يزال تعريف ليفيت للإستراتيجية العالمية بوصفها إستراتيجية لعالم متكامل ومندمج متبعاً وسائداً⁽²⁾.

ومع الاعتذار لزميلي الراحل في كلية هارفارد للأعمال، فإن هذا التعريف ما يزال يفتقد العقلانية. في هذا الكتاب، أعيد تعريف الإستراتيجية العالمية لوصف مجموعة أوسع من الاحتمالات الإستراتيجية. وأقدم الحجة على أن الفوارق والاختلافات بين العالم ما تزال أعمق وأكبر مما يُعترف به عموماً. ونتيجة لذلك، فإن الإستراتيجيات التي تفرض اندماجاً عالمياً كاملاً تميل إلى المبالغة في التشديد على توحيد المقاييس الدولية والتوسع الكمي. وفي حين أن من المهم، طبعاً، الاستفادة من أوجه التشابه عبر الحدود، إلا أن من الحاسم في الأهمية أيضاً التعامل مع أوجه الاختلاف. فعلى المدى

القريب والمدى المتوسط، سوف تأخذ الإستراتيجيات الفاعلة العابرة للحدود الجانبين بعين الاعتبار، أي واقع ما أسميه شبه العولمة. أما الهدف الرئيس لهذا الكتاب فهو توسيع أفق التفكير بالإستراتيجيات العابرة للحدود للعالم شبه المعولم.

يبدأ هذا الفصل بترسيخ حقيقة أن شبه العولمة هي الحالة الواقعية لعالم اليوم - والغد. وهو يفعل ذلك عبر أخذ بعض البيانات والمعطيات بالحسبان، لأن من حقنا جميعاً، كما لاحظ الراحل دانييل باتريك موبنيهان، التعبير عن آرائنا، لكن لا يحق لنا فرض حقائقنا. ثم يبدأ الفصل بالتصدي للمضامين المتعلقة بإستراتيجية الشركات، باستخدام مثال واحدة من أضخم الشركات العابرة للحدود ألا وهي كوكاكولا. ففي الوقت الذي ظهرت فيه مقالة ليفيت، كانت كوكاكولا تتبع إستراتيجية عالمية من النوع الذي أوصى به. المشكلات المتأصلة في الإستراتيجية تتطلب وقتاً لتظهر على السطح، لكن بحلول الألفية الجديدة، جرف كوكاكولا بحر من المشكلات. ولم تبدأ إلا منذ مدة قريبة باستعادة عافيتها. ويمكن للشركات الأخرى إما التعلم من تجربة كوكاكولا، أو إعادة اكتشاف الدروس والعبر نفسها عن شبه العولمة بالأسلوب الصعب المتعب، عبر التجربة والخطأ.

القيامة الآن؟

وفقاً لفهرس مكتبة الكونغرس، نحن نفرق في بحر من الكتب المتعلقة بالعولمة. فقد نشر أكثر من خمسة آلاف كتاب عن هذا الموضوع بين عامي 2000 - 2004، مقارنة بأقل من خمسمئة كتاب طوال عقد التسعينيات. وفي الحقيقة، فإن معدل الزيادة في العناوين المتصلة بالعولمة بين منتصف التسعينيات وعام 2003 - حيث تضاعف كل ثمانية عشر شهراً - تجاوز معدل الزيادة في الكتب التي تناولت قانون مور الشهير!

في خضم هذا الضجيج الصخّاب، يبدو أن الكتب التي تناولت العولمة واستطاعت جذب الاهتمام قد فعلت ذلك عبر رسم رؤى لـ «قيامة العولمة». إذ تنزع هذه المؤلفات إلى استعراض ما يدعوه العلماء الأكاديميون بالسمات العامة للجدل الرؤيوي: مناقشات عاطفية لا عقلانية، واعتماد على النبوءات، وإثارة لغوية رمزية (مثلاً: التعامل مع كل شيء بوصفه علامة)، وتشديد على إيجاد بشر «جدد»، وفوق كل شيء ربما، ضجيج لجلب الانتباه⁽³⁾.

فتسطيح الأرض هو قيامه العوامة التي تحتل مركز المسرح عند كتابة هذه الصفحات⁽⁴⁾. ولهذا، فإن السؤال الأول الذي طرح علي أثناء إحدى المقابلات التلفزيونية -بجدية تامة- هو: لماذا أعتقد حتى الآن أن الأرض كروية⁽⁵⁾. لكن الرؤى الأخرى المتعلقة بقيامة العوامة طرحت أيضاً: «موت المسافة»، «نهاية التاريخ»، تلاقي الأذواق (الموضوع المفضل لدى ليفيت). بعض الكتاب في هذا السياق نظروا إلى القيامة بوصفها أمراً جيداً - نجاة من الصدوع القبلية القديمة التي قسمت البشر، أو فرصة لبيع السلعة ذاتها للبشر كلهم. في حين عدها بعضهم الآخر أمراً سيئاً: عملية سوف تؤدي إلى أن يأكل الجميع وجبات الطعام السريعة ذاتها. لكنهم جميعاً يميلون إلى افتراض (أو توقع) تدويل كامل تقريباً.

عند هذه النقطة أعترض بشدة، لكن على أساس البيانات والمعطيات لا الرأي والاعتقاد. فمعظم أنماط النشاط الاقتصادي التي يمكن القيام بها إما داخل الحدود أو عبرها ما تزال محلية وفقاً للبلد المعني.

اسأل نفسك، مثلاً، ما هو حجم تدفقات إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر من إجمالي رأس المال العالمي الثابت (أو بعبارة أخرى، ما هو حجم رؤوس الأموال المستثمرة بواسطة الشركات الأجنبية خارج بلدانها الأصلية من بين رؤوس الأموال المستثمرة في شتى بلدان العالم؟). ربما سمعت الخطاب البلاغي القائل إن «الاستثمار لا يعرف حدوداً» الخ.. الحقيقة أن نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر من إجمالي تشكيل رأس المال الثابت ظلت أقل من 10% طوال كل سنة من السنوات الثلاث الماضية التي تتوافر عنها بيانات ومعطيات (2003 - 2005). بكلمات أخرى، لا يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر سوى جزء ضئيل لا يتجاوز عشرة سنتات من كل دولار من رأس المال المستثمر - أو أقل بكثير حين ندرك أن معظم الاستثمار الأجنبي المباشر يشمل عمليات اندماج وامتلاك شركات أخرى: أي استثمار لا يولد فعلاً مصروفات رأسمالية متزايدة. ومع أن موجة الاندماج يمكن أن ترفع النسبة إلى أكثر من 10%، إلا أنها لم تصل قط إلى 20%⁽⁶⁾.

مثال الاستثمار الأجنبي المباشر ليس مثلاً معزولاً ولا غير تمثيلي. الشكل 1-1 يوجز البيانات المتعلقة بالتدويل وفقاً لعشرة أبعاد. ومثلما يمكن أن نرى، تتجمع مستويات

التدويل وفقاً لهذه الأبعاد لتقترب أكثر إلى نسبة 10% - وهذا أيضاً هو المعدل الوسطي عبر الفئات العشر- من اقترابها إلى نسبة 100% (7). أما الاستثناء الأكبر في القيمة المطلقة- نسبة التجارة إلى الناتج المحلي الإجمالي التي تظهر أسفل الشكل - فيتمثل ربما في التراجع نحو نسبة 20% عند تعديل خطأ تكرار الحساب (8). لذلك، إذا أردت تخمين مستوى التدويل لنشاط ليست لدي معلومات محددة عنه، سوف أظنه أقرب إلى نسبة 10% منه إلى نسبة 100%؛ أدعو ذلك «افتراض العشرة بالمئة المرجح».

وعلى الرغم من «افتراض العشرة بالمئة المرجح»، أفضل الحديث عن شبه العولمة بدلاً «عولمة العشرة بالمئة». من أسباب ذلك أن نسبة 10% لا تعني أي نوع من الاستمرارية العالمية الثابتة؛ وأحسب أن العقود القليلة الآتية ستشهد زيادة في تدويل كثير من الفئات الواردة في الشكل 1-1، وارتقاء (بطيئاً) في معدلاتها الوسطية. ثانياً، إذا كانت مستويات التدويل تسجل أرقاماً قياسية جديدة في جوانب عديدة، فإن النشاط الدولي يستحق جزءاً من الانتباه يتجاوز حصته الراهنة من النشاط الاقتصادي الإجمالي - فهو يزداد أهمية وموجته تأخذه إلى مجالات غير مستكشفة. ثالثاً، اهتمام قطاع الأعمال التجارية بالتدويل ربما يتجاوز أيضاً مستويات التدويل العامة لأن له بعض المزايا المحددة - إضافة إلى المثالب - مقارنة بالقنوات الأخرى للتنسيق العابر للحدود. ومن ثم، فإن الشركات الكبرى أكثر تدويلاً من مستوى نسبة العشرة بالمئة: نصف مبيعات، وأصول، واستخدام أكبر مئة شركة غير مالية، مثلاً، يتم في الخارج (9). وكثير من الشركات الأصغر تطمح إلى زيادة مستويات التدويل لديها.

إذاً، النقطة المهمة في البيانات المقدمة في الشكل 1-1 - وغيرها من البيانات المتعلقة باندماج السوق عبر الحدود الوطنية التي أناقشها بتفاصيل مطولة وبأسلوب أكثر منهجية في بحثي الأكاديمي المنشور - لا تتمثل في أن علينا تجاهل القضايا العابرة للحدود، بل علينا رؤيتها من منظور شبه معولم (10). ومن هذا المنظور، يبدو أن الجانب المدهش لمختلف الإعلانات عن قيامة العولمة هو مدى المبالغة فيها.

الشكل 1-1

افتراض الـ 10%



ملاحظة: حددت المقاييس كما يأتي. اتصالات هاتفية: المكون الدولي في إجمالي دقائق الاتصال؛ المهاجرون (إزاء السكان): نسبة المهاجرين على المدى الطويل من سكان العالم؛ طلاب الجامعات: نسبة الطلاب الأجانب من إجمالي طلاب الجامعات في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية؛ أبحاث الإدارة: نسبة الأوراق البحثية التي تضم مكوناً عابراً للحدود؛ جمعيات خيرية خاصة: المكون الدولي في المؤسسات الخيرية الخاصة في الولايات المتحدة؛ استثمار مباشر: نسبة تكفلات الاستثمار الأجنبي المباشر من إجمالي رأس المال العالمي الثابت؛ سياح: نسبة القادمين الدوليين من إجمالي السياح القادمين؛ براءات اختراع: براءات اختراع المقيمين في بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية التي تشمل مكوناً دولياً؛ استثمار في الأسهم: المكون الدولي في الأسهم التي يملكها المستثمرون في الولايات المتحدة؛ التجارة (مقابل النتائج المحلي الإجمالي): نسبة الصادرات الدولية من السلع والخدمات من الناتج المحلي الإجمالي العالمي.

مصادر: البيانات المقدمة أقرب ما تكون إلى عام 2004 (إلا ما ذكر خلاف ذلك). تقدير نسبة المهاجرين على المدى الطويل اعتمد على منظمة اليونسكو، والمنظمة الدولية للمهاجرين، والهجرة الدولية: تكاليف ومنافع الهجرة الدولية (جنيف، المنظمة الدولية للمهاجرين، يونيو 2005). البيانات المتعلقة بنسبة الطلاب الأجانب من طلاب الجامعات مأخوذة من بلدان منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، باستثناء المكسيك ولوكسمبورغ. انظر:

OECD Education Online Database (English) in OECD Statistics Version 3.0.

رقم أبحاث الإدارة مأخوذ من ستيف ويزنز.

«Recent Development in International Management Research: A Review of top 20 management Journals,» Journal of Management 28 (2002). 227 - 305.

التقدير (السخي) للمكون الدولي في المنظمات الخيرية مقتصر على الولايات المتحدة فقط وقيمتها مؤسسة جينفا غلوبال. تمويل الاستثمار المباشر مقاس بواسطة تقسيم تدفق رأسمال الأجنبي المباشر على إجمالي تشكيل رأسمال الثابت؛ تمويل التجارة (السلع والخدمات) تم حسابه عبر تقسيم الاستثمار الأجنبي المباشر على الناتج المحلي الإجمالي، والبيانات مأخوذة من تقرير الاستثمار الدولي الذي يصدره سنوياً مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية. تقدير القادمين من السياح اعتمد على تقديرات مجلس السياحة والسفر الدولي لعام 2000. بيانات براءات الاختراع مستمدة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، و«لوحة تسجيل العلوم والثقافة والصناعة» (2005). البيانات المتعلقة بحقيقة الاستثمار مأخوذة من ممتلكات المستثمرين من الأسهم في الولايات المتحدة كما أوردتها وحللها بونغشمان كرو، ورينيه إم. ستولتز، وفرانديس إي. ولرونوك في ورقة عمل بعنوان «العولمة المالية، والحكم، وتطور الاحتياز الوطني» (يونيو 2006)، وهي متوفرة على: <http://ssrn.com/abstract=911595>.

قيامه على المدى القريب؟

هنالك رد واضح ومتاح لدعاة القيامه: توكيد أن العالم إذا لم يكن مسطحاً تماماً اليوم، فإنه يصبح كذلك غداً⁽¹¹⁾.

للتعامل مع مثل هذا التوكيد، علينا معاينة الاتجاهات والنزعات كلها بدلاً من الاكتفاء بالنظر إلى مستويات الاندماج عند مرحلة زمنية معينة. النتائج تبدو مثيرة. فعلى طول بضعة أبعاد، وصل الاندماج إلى أعلى مستوى له قبل سنوات عديدة. على سبيل المثال، تشير الحسابات التقريبية إلى أن الجزء من سكان العالم الذي يمثل المهاجرين الدوليين على المدى الطويل كان أكبر عام 1900 -نتيجة المستوى من الهجرة في حقبة سابقة- منه في عام 2005⁽¹²⁾.

على الأبعاد الأخرى، ثمة أرقام قياسية جديدة تسجل. لكن هذا حدث منذ وقت قريب نسبياً، وبعد حقب طويلة من الركود والارتداد والنكوص. على سبيل المثال، بلغ الاستثمار الأجنبي المباشر في الأسهم بوصفه نسبة من الناتج المحلي الإجمالي الذروة قبل الحرب العالمية الأولى ولم يعد إلى ذلك المستوى إلا في تسعينيات القرن العشرين. وفي الحقيقة، قدم بعض الاقتصاديين الحجة على أن أكثر ما يلفت الانتباه في التطور المشهود على مدى القرون القليلة الماضية كان مستوى التراجع في التدويل بين الحربين العالميتين، حيث يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر توضيحاً لافتاً على نحو خاص⁽¹³⁾.

وأخيراً، هنالك أبعاد تقارن تبعاً لها مستويات الاندماج في حقبة ما قبل الحرب العالمية الأولى وتم تجاوزها بسرعة نسبياً بعد الحرب العالمية الثانية. تجسد التجارة الدولية في علاقتها بالناتج المحلي الإجمالي مثلاً بارزاً: فقد تجاوزت أرقام ما قبل الحرب العالمية الأولى أثناء عقد الستينيات، وبلغت مستوى 20% لأول مرة عام 1979، وعلى مدى السنوات الخمس والعشرين اللاحقة، ازدادت إلى 27%. إن استقرار معدل الزيادة هذا سوف يتضمن وصول نسبة التجارة من الناتج المحلي الإجمالي إلى أقل من 35% بحلول عام 2030. صحيح أن ذلك يعد أمراً غير مسبوق، لكنه لا يبلغ حد القيامه⁽¹⁴⁾.

من المفيد تكميل مثل هذه الاستقراءات بالتفكير بالقوى الكامنة خلف التوجهات والنزعات. لنفكر بقوتين محركتين للاندماج العابر للحدود أكدهما معظم المؤيدين لفكرة القيامة⁽¹⁵⁾:

• التحسينات التقنية، خصوصاً في مجال تقنيات الاتصالات

• التغييرات في السياسة التي أشركت مزيداً من البلدان في الاقتصاد العالمي

السؤال الذي يجب طرحه هو: هل تدفعنا هاتان القوتان المحركتان فعلاً نحو عالم مندمج في المستقبل القريب؟

تحسين تقنيات الاتصالات

تبدو التحسينات التقنية أكثر القوى المحركة تكراراً في شواهد المؤيدين لفكرة قيامة العولمة المزعومة⁽¹⁶⁾. ونظراً لمعدل التحسن الذي طرأ على تقانات النقل، والاتصالات خصوصاً، في القرن الأخير، فقد اجتذبت معظم الانتباه. على سبيل المثال، انخفضت تكلفة المكالمات الهاتفية التي تستمر ثلاث دقائق من نيويورك إلى لندن من 350 دولاراً في عام 1930 إلى 40 سنتاً تقريباً في عام 1999، وتقترب الآن من الصفر عبر الإنترنت. والإنترنت ذاتها مجرد شكل من عديد من أشكال الاتصال الأحدث عهداً - حيث مكنتها التقنية الرقمية والتقاء الاتصالات والحوسبة - التي تقدمت بصورة أسرع عدة مرات من الخدمة الهاتفية العادية القديمة. وتيرة التحسن هذه ألهمت كثيراً من الإعلانات التي تحدثت عن القيامة، ومنها الإعلان الآتي المأخوذ من واحد من أفضل الكتب من هذا النوع: كتاب «موت المسافة» لفرانسيس كيرنكروس:

سوف تنتشر أفكار جديدة بطريقة أسرع قافزة فوق الحدود. وستحظى البلدان الفقيرة بالوصول الفوري إلى المعلومات التي كانت ذات يوم مقتصرة على العالم الصناعي، ولا تنتقل إلا ببطء، إذا انتقلت أصلاً، وراء تخومه. مجموعات كاملة من المواطنين والناخبين سوف تتعلم أشياء لم يكن يعرفها من قبل سوى قلة قليلة من البيروقراطيين. الشركات الصغيرة سوف تعرض خدمات لم تكن قادرة على توفيرها من قبل سوى الشركات

العملقة. في هذه الطرق جميعاً، تعد ثورة الاتصالات ديمقراطية وتحريرية بامتياز، تعيد التوازن بين الكبير والصغير، والغني والفقير⁽¹⁷⁾.

في الجوهر، هنالك شيء من المعقولية في أفكار كيرنكروس. فالتقانات والمعايير تمكن فعلاً الاتصال والتعاون عن بعد، وهذا عامل مهم. ومن المحتمل أيضاً، كما أكد الكاتب، أن الفصل بين المكان الذي يمكن أن تؤدي فيه بعض الخدمات، وبين تقديمها فعلاً سيمثل فارقاً مهماً إلى حد بعيد.

ومع ذلك، فإن من المبالغة والغلو القفز من هذه الحقائق الجوهرية إلى ادعاء «موت المسافة» اعتماداً على تحسن تقانات الاتصالات. لتعيد التفكير بالإنترنت ذاتها. فمن المستحيل قياس تدويل حركة الإنترنت بدقة، خصوصاً بسبب مشكلات تقدير حجم التدفقات المحلية. لكن أفضل التقديرات التي تمكنت من تحديدها تشير إلى أن مستوى التدويل يقل قليلاً عن 20%⁽¹⁸⁾. وفيما يتعلق بالتغيرات لا بالمستويات، من المفترض أن تنقص الحصة الدولية، خصوصاً الحصة القارية، من إجمالي حركة المرور، لأن تزداد، لأسباب تتراوح بين زيادة حركة الاتصال المباشر من زميل إلى زميل، وبين تطوير البدائل للولايات المتحدة، التي ظلت حتى وقت قريب مركزاً للتحويلات الدولية كلها.

الأمثلة التي تركز على الأعمال التجارية تسمح بمزيد من العبارات المحددة اعتماداً على بيانات أدق وأفضل. انظر إلى خدمات تقانة المعلومات، التي كثيراً ما يستشهد بها بوصفها توضح العوامة القائمة على التقانة. فنسبة 2% أو 11% من مثل هذا النشاط - اعتماداً على النظرة للسوق المحتملة الإجمالية أو مجرد الجزء الذي يمكن الوصول إليه مباشرة منها - تتم خارج الحدود⁽¹⁹⁾. شركة غوغل تجسد مثلاً أكثر تركزاً على الشبكة، يساعد على تفسير الحواجز على الحدود، إضافة إلى تأثيراتها.

تفخر الشركة بدعم أكثر من مائة لغة، ونتيجة لذلك - جزئياً - عدت منذ مدة أفضل موقع عالمي على الويب. لكن استخدامه في روسيا - مسقط رأس الشريك المؤسس سيرغي برين - لا يتجاوز 28% مقابل 64% لرائد السوق في خدمات البحث، موقع

ياندكس (yandex)، و53% لموقع رامبلر (Rambler)، المنافسين المحليين اللذين يسيطرن على 91% من سوق الإعلانات الدعائية المرتبطة بمحركات البحث في روسيا⁽²⁰⁾. تعكس مشكلات غوغل - في جزء منها - التعقيدات اللغوية: فالأسماء باللغة الروسية لها ثلاثة أصناف للجنس وست حالات إعرابية (شكل الكلمة الذي يظهر دورها في الجملة)، والأفعال كثيرة الشذوذ، ومعنى الكلمات يمكن أن يعتمد على نهاياتها أو على السياق. إضافة إلى أن المنافسين المحليين استطاعوا التكيف بصورة أفضل مع السياق المحلي عبر تطوير آليات للدفع مثلاً عبر المصارف التقليدية للتعويض عن ندرة البطاقات الائتمانية والبنية التحتية للدفع عبر الإنترنت. ومع أن غوغل ضاعفت مدى طاقتها منذ عام 2003، إلا أن ذلك تطلب حضوراً مادياً في روسيا وتوظيف مهندسين هناك، وهذا يثبت الأهمية المستمرة للموقع المادي.

توضح جهود غوغل التي حظيت بدعاية واسعة مع الرقابة الصينية مجموعة مختلفة من الأسباب التي ما تزال تجعل الحدود الوطنية عاملاً مهماً: أصبحت الحكومات أكثر مهارة في ابتكار شبكات وطنية مغلقة وفرض القوانين المحلية (بمساعدة تقانات التعريف الجغرافي على الإنترنت المستمرة في التحسن). ولا يقتصر الأمر على الحكومات الاستبدادية التي تستعرض عضلاتها بمثل هذه الطرق. فكثير من الخبراء يجدون نجاح جهود الحكومة الفرنسية عام 2000 في تقييد بيع التذكارات النازية عبر موقع ياهو، سابقة قانونية مفتاحية في هذا السياق. أما التدخل الذي ربما مارس أكبر تأثير اقتصادي فكان الحظر الذي فرضته الحكومة الأمريكية عام 2006 على المقامرة عبر الإنترنت.

سوف نناقش بإسهاب مضامين القيود على الحدود كلها فيما يتعلق بالإنترنت في هذا الكتاب تحت عنوان جانبي معبر هو: أوهام العالم الخالي من الحدود، حيث نقدم الحجة على أن «ما دعوانه ذات مرة بالشبكة العالمية يتحول إلى مجموعة من الشبكات الوطنية»⁽²¹⁾. الفصل الثاني يعاين بصورة أعم الحواجز المعيقة للنشاط الاقتصادي العابر للحدود الوطنية، ويجمعها ويصنفها ضمن إطار المسافة الثقافية - الإدارية والجغرافية - الاقتصادية، للتفكير بالفوارق والاختلافات بين بلدان العالم.

انفتاح السياسة:

ثمة قوة محرّكة ملحوظة ثانية للاندماج العابر للحدود الوطنية تمثلها مجموعة من التغيرات في السياسة دفعت كثيراً من البلدان - خصوصاً الصين والهند والاتحاد السوفييتي السابق - إلى المشاركة بصورة أشمل في الاقتصاد الدولي. ويقدم الاقتصاديان جيفري ساكس وأندور وارنر أفضل الأوصاف المعتمدة على الأبحاث (مع أنها تتنبأ بالقيامة) لهذه التغيرات في السياسة ومضامينها:

شهدت الحقبة الممتدة بين عامي 1970 - 1995، خصوصاً العقد الأخير، أكثر عمليات التناغم المؤسسي والاندماج الاقتصادي إثارة وجلباً للانتباه في تاريخ العالم. ففي حين ظل الاندماج الاقتصادي يتزايد طوال السبعينيات والثمانينيات، إلا أن مدى الاندماج لم يصبح بؤرة التركيز إلا منذ انهيار الشيوعية عام 1989. في عام 1995، برز نظام اقتصادي عالمي مهيم (22).

صحيح أن مثل هذا الانفتاح السياسي عامل مهم، لكن تصويره بوصفه تغييراً كاسحاً لا يعد دقيقاً في أفضل الأحوال. لنتذكر أن الاندماج ما يزال محدوداً نسبياً. في هذه الأثناء، فإن السياسات التي نطبّقها، نحن البشر المتغيرين دوماً، قابلة للعكس والنقض إلى حد مفاغى. ولذلك، يبدو كتاب فوكوياما «نهاية التاريخ»، الذي يفترض انتصار الديمقراطية الليبرالية والرأسمالية المدفوعة بقوة التقانة على الإيديولوجيات الأخرى، قديماً وغريباً اليوم (23). أما كتاب صمويل هنتنغتون «صدام الحضارات»، فيبدو، خصوصاً في أعقاب الحادي عشر من سبتمبر 2001، أكثر قدرة على التنبؤ بالأحداث (24).

لكن حتى لو بقينا ضمن المجال الاقتصادي، كما يفعل ساكس ووارنر غالباً، فسنرى بسرعة أدلة مضادة تثبت إمكانية عكس السياسة الانفتاحية التي افترض أنها لا تعكس. فما سمي بإجماع واشنطن على سياسات الانفتاح الملائمة للسوق، تعارض مع الأزمة النقدية الآسيوية وأثار نزاعاً عميقاً منذ ذلك الحين - في النزعة نحو «الشعبوية الجديدة» في معظم أنحاء أمريكا اللاتينية مثلاً - إلى حد أننا بدأنا نرى أوراق عمل بعنوان «هل مات إجماع واشنطن؟». وعلى صعيد النتائج، فإن عدد البلدان - في أمريكا

اللاتينية، وسواحل إفريقيا، وجمهريات الاتحاد السوفيتي السابق- التي خرجت من عضوية «نادي التجمع» (التي حددت على أساس تضيق الفجوة الإنتاجية والبنوية مع البلدان الصناعية المتقدمة) يماثل عدد تلك التي ضمت إليه⁽²⁵⁾. وعلى مستوى متعدد الجوانب، فإن تعليق جولة الدوحة للمحادثات التجارية في صيف عام 2006 - حفز مجلة الإيكونوميست على وضع عنوان على غلافها يقول: «مستقبل العولمة»، وتصوير سفينة جانحة- لا يعد علامة تبشر بالخير⁽²⁶⁾. إضافة إلى ذلك، فإن موجة عمليات الاندماج والاستيلاء العابرة للحدود التي انطلقت حديثاً تواجه على ما يبدو مزيداً من السياسات الحمائية في سلسلة أوسع من البلدان مقارنة بالموجة السابقة في أواخر التسعينيات.

وبالطبع، حين نأخذ بالاعتبار المشاعر التي تغيرت في هذا السياق أكثر من مرة في العقود الأخيرة، نجد أن من الممكن أن تتغير مرة أخرى في المستقبل. سوف نناقش نقاط الانعطافات والتحويلات المحتملة هذه بإسهاب في الفصل الثامن. أما النقطة المهمة هنا فلا تقتصر على إمكانية العودة إلى السياسات الملائمة للعولمة فقط، بل إن لدينا أمثلة حديثة نسبياً على أن ذلك حدث فعلاً، أثناء حقبة ما بين الحربين. وعلى وجه الخصوص، علينا التفكير باحتمال ألا يتناسب الاندماج الاقتصادي الدولي العميق فعلاً مع السيادة الوطنية⁽²⁷⁾.

إذاً، في حين يتعذر عكس القوى التقانية المحركة للاندماج العابر للحدود، لا يمكننا تطبيق الأمر ذاته على القوى المحركة للسياسة. لذلك، تعد هذه القوى المحركة للسياسة ركائز مزعزعة للرؤى التي تتنبأ بالاندماج العابر للحدود بصورة كاملة - فضلاً عن رسم الإستراتيجية اعتماداً على مثل هذه الرؤى!

من المثير للتفكير بالسبب الذي يجعل اعتقاد الناس بالعولمة يتجاوز واقع شبه العولمة إلى هذا الحد. ولا ريب في أن القول المأثور لجين دولا فونتين: «يسهل على كل شخص الاعتقاد بما يخاف منه أو يرغب به»، يقدم على الأقل بعضاً من التفسيرات: الخوف الرهابي لأولئك الذين يخشون هيمنة الشركات متعددة الجنسية على العالم؛ التفوق المغرور للنخب، التي عرف أفرادها باسم «رجال دافوس» والمؤمنين بالأهمية والكونية؛ الشعور بعدم الأمان لدى أولئك الذين يحاولون أن يفهموا ما يجري؛ الطوباوية الساذجة

لأصحاب النزعة العالمية .. الخ. لكن قضاء مزيد من الوقت على هذه القضية يشبه قليلاً ما قاله إتش. إل. منكينز عن زيارة حديقة الحيوان: مثيرة لكن غير منتجة. لذلك حان الوقت للالتفات إلى المضامين المهمة للشركات وإستراتيجياتها العالمية، التي سنتطرق إليها عبر دراسة القصة المذهلة نوعاً ما لشركة كوكاكولا.

حالة شركة كوكاكولا

يمكن لشركات تمتلك خبرة عالمية طويلة، وحضوراً ونجاحاً على المستوى العالمي أن تسقط ضحية رؤى تنبؤية عن الحدث العالمي الجلل - ومن ثم تعرض نفسها لخطر داهم. الحالة التي تستدعي انتباهاً وهدراً على نحو خاص تمثلها شركة كوكاكولا، التي تتفوق في حضورها العالمي الواسع على أي شركة أخرى في العالم، وتمتلك ما يعد أعلى علامة تجارية في العالم، وتحقق أرباحاً أكثر في الخارج مقارنة بالداخل. فحتى أواخر التسعينيات، كانت الشركة تعد مثلاً نموذجياً للإدارة العالمية. لكن منذ ذلك الحين عانت تراجعاً وانحساراً ولم تعد تتلقى المديح، وهي حالة مازالت تتعافى منها حتى الآن. لنفكر بالشركة تحت إدارة سلسلة من المديرين التنفيذيين المتعاقبين.

الخلفية:

أسست كوكاكولا عام 1886، وقامت بأول خطواتها خارج الولايات المتحدة في عام 1902 عندما دخلت كوبا - في السنة نفسها التي بدأت فيها منافستها اللدودة بيبسي كولا نشاطها التجاري. وبحلول عام 1929، أي قبل خمس سنوات من أول مغامرة أجنبية قامت بها بيبسي كولا (في كندا)، كانت كوكاكولا تباع في ستة وسبعين بلداً في العالم. وتدعم حضورها الدولي كثيراً في الحرب العالمية الثانية، عندما أصبح تزويد الجنود الأمريكيين المتمركزين في العالم بالمشروبات الخفيفة سياسة حكومية. أعضيت كوكاكولا من تقنين السكر زمن الحرب، وبنيت ثلاثة وستين مصنعاً للتعبئة في شتى أنحاء العالم. واستمرت اندفاعتها العالمية بعد الحرب، برئاسة روبرت وودروف، الذي أدار الشركة من أوائل العشرينيات إلى بداية الثمانينيات، وأعلن أن رايتها سترفرف في كل مكان: «في كل

بلد في العالم تهيمن [كوكا] كولا. نشعر بأن علينا أن نغرس رأيتنا في كل مكان. حتى قبل وصول المسيحيين، فإن قدر كوكاكولا هو أن ترث الأرض وما عليها»⁽²⁸⁾.

لكن على الرغم من هذه النزعة الانتصارية (التي أشار إليها أحد المعلقين الظرفاء بأنها «استعمار الكوكاكولا»)، إلا أن إستراتيجية الشركة استمرت في التركيز على «التعددية المحلية» في هذه الحقبة. وكانت عملياتها المحلية تدار بأسلوب مستقل إلى حد ما. أما الهدف الرئيس فكان دعم شبكة من أكثر من ألف من مصانع التعبئة، استخدمت عدداً من العمال يتجاوز عددهم في الشركة الأم بخمسين مرة، وتولت فعلياً معظم النشاطات التي أداها نظام كوكاكولا.

روبرتو غويزيتا: استغلال أوجه التشابه:

تابع روبرتو غويزيتا، الذي استلم إدارة الشركة عام 1981، اندفاعه وودروف في الأسواق العالمية، لكنه شرع أيضاً في تغيير أسلوب إدارتها. فطوال المدة التي شغل فيها المنصب، أصبحت كوكاكولا رمزاً للشركة المعولة الجريئة: عبرت إستراتيجيتها عن إحساس غويزيتا بأن الفارق الجوهرى الوحيد بين الأسواق في الولايات المتحدة وغيرها من البلدان هو المستويات المنخفضة (في المعدل الوسطي) لاختراق الأسواق الخارجية. ومثلما قال في إحدى خطبه: «في هذه المرحلة، يستهلك الزبائن في الولايات المتحدة من المشروبات الخفيفة أكثر من أي مشروبات أخرى، ومنها ماء الصنبور العادي. فإذا استفدنا من الفرص المتاحة استفادة كاملة، فسوف نرى في يوم قريب، قبل مرور سنين عديدة على بداية القرن الثاني، الموجه ذاتها تكتسح سوقاً إثر آخر»⁽²⁹⁾.

هذا الاعتقاد الجوهرى بأوجه التشابه بين بلدان العالم أسس قاعدة لإستراتيجية عالمية شددت باطراد على النمو العالمى، واقتصاد الحجم الكبير، وغياب الحدود بين الدول، والوجود في كل مكان، والمركزية مع توحيد المقاييس:

● حمى النمو: مع أن حجم النمو في الولايات المتحدة تباطأ في منتصف الثمانينيات، إلا أن غويزيتا تشبث بالأهداف التاريخية ووضع مزيداً من التوكيد على العمليات خارج

الولايات المتحدة بوصفها طريقة لتحقيقها. ونظراً للإيمان بأوجه التشابه بين بلدان العالم، بدت هذه البلدان بحراً وأسعاً من فرص النمو: على سبيل المثال، في السنة الأخيرة من عمل غويزيتا مديراً تنفيذياً، باعت كوكاكولا ثلاثين غالوناً من المشروبات الخفيفة لكل فرد في الولايات المتحدة (5% من سكان العالم)، مقابل ثلاثة غالونات ونصف الغالون (في المعدل المتوسط) في بقية بلدان العالم. فأين فرص النمو المتاحة!

● وفورات الحجم الكبير: كان غويزيتا على قناعة أيضاً بأن اقتصاد الحجم الكبير الذي لاتحده حدود سوف يزيد باستمرار تركيز حصة السوق تحت سيطرة الشركة. ومثلما قال مفسراً لشركات التعبئة في خطبة ألقاها قبيل وفاته: «نحن نملك أشهر علامة تجارية في العالم. وفي الحقيقة، لدينا أربع من أشهر خمس علامات تجارية للمشروبات الخفيفة.. ومثلما أرى فهذه انطلاقة عملاقة. ولا أستطيع التفكير بأي نشاط تجاري واحد يحتل موقعاً أفضل للنجاح من نشاطنا.. في وقت تنهاوى فيه الحواجز التجارية»⁽³⁰⁾. مرة أخرى نرى أن هذا العامل في إستراتيجية غويزيتا سار جنباً إلى جنب الاعتقاد بأوجه التشابه بين بلدان العالم.

● عالم دون دول: في عام 1996، أعلن غويزيتا أن «التصنيفات التقسيمية إلى هو دولي ومحلي، التي وصفت بنية نشاطنا التجاري سابقاً، لم تعد صحيحة. اليوم، تُعد شركتنا، التي حدثت واتخذت مقرأاً لها في الولايات المتحدة، شركة عالمية حقاً»⁽³¹⁾. وتصرف على أساس هذه التوكيد عبر دمج المؤسسة الأمريكية بصورة رسمية في المؤسسة الدولية - مع أن العمليات في الولايات المتحدة استمرت بوصفها كياناً قائماً بذاته. المهم أن مثل هذه الخطوة سيكون لها معنى مفهوماً مثالياً، نظراً للإيمان بأوجه التشابه بين بلدان العالم، لأن الحفاظ على العمليات داخل الولايات المتحدة وخارجها منفصلة سوف يكون متكرراً في أفضل الأحوال ومختل الوظيفة (بمعنى إيجاد صوامع غير ضرورية).

● الحضور في كل مكان: ورث غويزيتا مشروعاً يعمل في مئة وستين بلداً؛ وبحلول وقت رحيله، وصل الرقم إلى مئتين تقريباً. بعض هذا التوسع - في أوروبا الشرقية

مثلاً مع انهيار جدار برلين- كان منطقياً. لكن الجهود لاختراق أسواق أخرى بدت مبررة على أساس الاعتقاد والرأي لا تحليل السوق. وهكذا، بعد أن انسحب الاتحاد السوفييتي من أفغانستان- واستمرت الاضطرابات في البلد- فازت كوكاكولا في السباق مع بيبسي كولا لتكون أول من يعيد المشروبات الخفيفة إلى السوق الأفغانية عام 1991⁽³²⁾.

● المركزية وتوحيد المقاييس: في مسعى لتحقيق الأهداف الموصوفة آنفاً، انخرط غويزيتا في عملية غير مسبوقة من المركزنة وتوحيد المقاييس. فقد عززت الأقسام، وأقيم مركز للمجموعات الإقليمية في أطلنطا. ووضعت الأبحاث المتعلقة بالمستهلكين، والخدمات المبتكرة، والإعلانات الدعائية التلفزيونية، ومعظم عمليات الترويج تحت إشراف «إدج كريبيتف»، وكالة الدعاية التابعة لشركة كوكاكولا، على أساس فكرة توحيد مقاييس ومعايير نشاطات التسويق هذه - وتأثير الزيادة الإضافية في عدد العاملين في المقر الرئيس. في الوقت ذاته، أنشأت الشركة ما دعي بشركات التعبئة الداعمة، التي تعمل في أكثر من بلد، وتمتلك فيها شركة كوكاكولا حصة من الأسهم تتراوح بين 20 - 49% وهذا ما أدى إلى مزيد من مشاركة كوكاكولا - دولياً - في القرارات التي كانت تتخذها سابقاً شركات التعبئة الأكثر استقلالية.

من الواضح أن التوكيد على المركزنة وتوحيد المقاييس أوجد انحيازاً نحو إستراتيجية «مقاس واحد يناسب الكل». لكن قلة من المراقبين كانت ستجادل في صحة هذه الإستراتيجية آنذاك. فقد عدت مجلة «فورتن» كوكاكولا الشركة الأمريكية التي نالت أكبر قدر من الإعجاب في أعوام 1995، و 1996، و 1997. والأهم أن قيمتها السوقية زادت من 4 مليارات دولار إلى 140 دولار ملياراً في المدة التي شغل فيها غويزيتا منصب كبير المديرين التنفيذيين (16 سنة). ومع ذلك، عبرت هذه الإنجازات المؤثرة عن القوى الجوهرية التي تتمتع بها الشركة، وعن مثابرة غويزيتا ودأبه في استغلالها (إضافة إلى بعض الحسابات الإبداعية قرب نهاية هذه الحقبة في شراء شركات التعبئة وبيعها)، لا عن صحة ورسوخ مقاربة «مقاس واحد يناسب الكل». وفي ضوء جهود خلفه المضنية، تبين أن تلك المقاربة قد جرت المبالغة في أهميتها إلى حد معيب.

دوغلاس إفستر: التشبث بالمسار

عندما توفي غويزيتا فجأة عام 1997، خلفه كبير المديرين الماليين، دوغلاس إفستر. وكان دوغلاس هو العقل المفكر وراء إستراتيجية شراء شركات التعبئة ثم إعادة بيعها إلى الشركات التابعة لكوكاكولا، مع اعتبار المكاسب والأرباح من مدخول التشغيل؛ ساعدت هذه الممارسة على إخفاء الضغوط على الربحية المركزة. شارك إفستر غويزيتا في رؤيته للنمو الدولي غير المحدود: فقد كان عنوان أول رسالة بعث بها إفستر إلى المساهمين وأصحاب المصلحة في الشركة هو: «نشاط تجاري في المهد»، وضمت قسماً بعنوان «لماذا يعد مليار دولار [من مدخرات كوكاكولا اليومية] مجرد بداية؟ نظرة على المليارات السبعة والأربعين الأخرى»⁽³³⁾. تشبث إفستر بالعناصر الأخرى من إستراتيجية غويزيتا العالمية أيضاً: حين سأله صحفي هل ستغير الشركة وجهتها، رد قائلاً: «لا انعطاف إلى اليسار، ولا إلى اليمين».

لكن إستراتيجية إفستر القائمة على التشبث بالمسار واجهت بسرعة حواجز معيقة، كثيراً منها متعلق بالطلب. فقد بدأ الاقتصاد العالمي بالانكماش في اليوم الأول الذي استلم فيه منصبه تقريباً، حيث عانت البرازيل واليابان - أضخم سوقين عالميين للشركة - تراجعاً اقتصادياً حاداً. وزادت حدة الأزمة النقدية الآسيوية (التي أشرنا إليها سابقاً) في عام 1998. وبحلول عام 1999، كان التشغيل في روسيا يعمل بنصف طاقته⁽³⁴⁾. والمحللون ذاتهم الذين وضعوا قيماً مرتفعة لأسهم كوكاكولا بسبب «حضورها» العالمي، خفضوها الآن نتيجة «انكشافها» العالمي.

قلل إفستر من أهمية نواقص وعيوب النمو بوصفها نكسات قصيرة الأجل ورفض تخفيض حجم النمو البالغ 7-8% الذي وضع هدفاً - وتحقق - في عهد غويزيتا، على الرغم من أنه ضبط نمو الأرباح المستهدف. لكن في أواخر عام 1999، انخفض تقدير قيمة أسهم الشركة بزهاء 70 مليار دولار عن الذروة التي وصلت إليها، نتيجة لهذه وغيرها من المشكلات، ومنها العلاقات المتوترة مع الحكومات، خصوصاً في أوروبا، ومع شركات التعبئة. وقام المسؤولون عن وضع الأنظمة والقواعد في الاتحاد الأوروبي محاولات الشركة - الموجهة من

مقرها- الاستيلاء على أورانجينا وكادبوري شويبيس، وسبب البطء في التصدي لمشكلات التلوث في فرنسا وبلجيكا مزيداً من الضغط والإرهاق. وبدأت شركات التعبئة تجد كوكاكولا متسلطة أيضاً. فقد كانت تتعرض لضغوط الأرباح في كثير من المناطق الجغرافية وتضررت على نحو خاص من محاولات كوكاكولا ملء القنوات حين تعرض معدل نموها للضغط. أما القشة التي قصمت ظهر البعير فكانت محاولة إفستر المحافظة على الأداء عبر فرض زيادة على السعر بلغت 7.6%. فمارست شركات التعبئة ضغطاً هائلاً على مجلس الإدارة، التي استطاعت دوماً الاتصال به عبر قناة خلفية، لطرده إفستر. وهذا ما فعله.

دوغلاس دافت: الإذعان للفوارق والاختلافات

خلف إفستر دوغلاس دافت، الذي رأس من قبل مجموعة الشرق الأوسط والشرق الأقصى التابعة لكوكاكولا. سنوات عمل دافت في الميدان غرست فيه الاعتقاد بأن الطريقة الفضلى للفوز عالمياً هي نقل سلطة صنع القرار الإستراتيجي إلى المديرين التنفيذيين المحليين. ومثلما قال في يناير 2000: «لا أحد يشرب عالمياً. فالسكان المحليون يعطشون ويذهبون إلى بائع التجزئة ويشتررون كولا مصنوعة محلياً»⁽³⁵⁾. وأضاف تفصيلات إلى هذا الموضوع في مقالة صحفية بعنوان «فكر محلياً، وتصرف محلياً» (مارس 2000):

مع اقتراب نهاية القرن، غير العالم مساره، ولم نغير نحن مسارنا. العالم يطلب مزيداً من المرونة، وسرعة الاستجابة، والحساسية المحلية، في حين نضاعف نحن اعتمادنا على مركزية صنع القرارات وتوحيد المقاييس في ممارساتنا، لنبتعد أكثر عن مقاربتنا التقليدية المحلية المتعددة.. فإذا طور زملاؤنا المحليون فكرة أو إستراتيجية صحيحة ومناسبة محلياً، وواءمت قيمنا وسياساتنا ومعاييرنا الجوهرية في التكامل والجودة، فإن لديهم السلطة والمسؤولية لتحقيقها⁽³⁶⁾.

كان هذا أكثر من مجرد كلام بلاغي لتشجيع الشركات المحلية التابعة لكوكاكولا. فقد أحدث دافت تغييراً جذرياً ومفاجئاً في أسلوب إدارة كوكاكولا. فأمر بتسريح ستة آلاف موظف (تسريحاً مؤقتاً) معظمهم في المقر الرئيس في أطلنطا، وأطلق عملية إعادة

تنظيم واسعة النطاق استهدفت -من بين أشياء أخرى- إعادة موضعة عملية صنع القرار لتصبح أقرب إلى الأسواق المحلية. ولربما كان الإعلان الذي أحدث أكبر مفاجأة -وأدى إلى رحيل أفضل مواهب التسويق- هو وقف الإعلانات الدعائية العالمية. وبدلاً من ذلك، وضعت ميزانيات الدعاية والسيطرة المبتكرة في أيدي المديرين التنفيذيين المحليين، الذين أسعدهم القرار لكن أخذهم على حين غرة. ونتيجة لذلك، تدنى مستوى الجودة وعانى اقتصاد الحجم الكبير. وتدفق سيل جارف من الإعلانات الدعائية المحلية على محطات التلفزيون، بدءاً من مجموعة من الأشخاص يسرون عراة على الشاطئ (في إحدى الدعايات الإيطالية)، وصولاً إلى جدة غاضبة تغادر اجتماع العائلة على كرسي متحرك عندما لم تحضر لها حفيدتها علبة كولا (في الولايات المتحدة). وثبتت أن الموضوعات الجديدة لم تعمر طويلاً أيضاً: حملة «تمتع» بقيت خمسة عشر شهراً، و«الحياة طعمها حلو» خمسة أشهر (مقابل «دائماً» التي استمرت من عام 1993 إلى عام 2000).

نظراً لهذه الجهود العبثية، يجب ألا يفاجئنا تراجع حجم النمو. إذ لم يتجاوز في المعدل الوسطي 3.8% في عامي 2000 و 2001، مقارنة بنسبة 5.2% التي تحققت في عامي 1998 و 1999 (في عهد إفاستر).

لم يكن ذلك مقبولاً في شركة اعتادت تقليدياً تقدير النمو وإجلاله ورعايته. في مارس 2002، ذكرت وول ستريت جورنال: «شعار «فكر محياً، وتصرف محلياً» اندثر. الإشراف على التسويق يعود إلى أطلنطا». وأعيد تجميع زهاء مئة من خبراء التسويق في أطلنطا ضمن مجموعة تسويق عالمية لوضع إستراتيجية للعلامات التجارية الأساسية، ومشاركة الوكالة، وتطوير مواهب التسويق، ومساعدة الأسواق المحلية على تقاسم أفضل الممارسات. لكن الجهود المبذولة لإعادة بناء قدرات المقر الرئيس، في هذه وغيرها من الوظائف، تباطأت لأن عملية استخدام الموظفين ودمجهم تطلبت وقتاً أطول من استبدالهم. في هذه الأثناء، استمر إنتاج الدعاية. ونتيجة لذلك، ارتفع معدل حجم النمو إلى 4.7% بين عامي 2002 - 2003 - أي أقل من الهدف بعيد الأمد البالغ 5 - 6% (الذي وضعه دافت عام 2001)، واستمرت أسعار الأسهم بالركود. في فبراير 2004، أعلنت كوكاكولا تقاعد دافت.

نيفيل إسديل: إدارة أوجه التشابه والاختلاف

بحث الشركة في الداخل والخارج عن خليفة لدافت، وعثرت في نهاية المطاف على مدير تنفيذي متقاعد من الشركة، هو نيفيل إسديل، الذي استلم الإدارة في مايو عام 2004. ما تزال قصة كوكاكولا تحت إدارة إسديل تكتب حتى الآن، لكن خطواته في أول سنتين بدت متسقة مع وجهة نظره التي عبر عنها علناً: «البندول [تحت إدارة أسلافه السابقين] تأرجح كثيراً». فتخلى عن المبالغة في التركيز على المحلية التي بدأها دافت عبر الاستمرار في بناء قدرات المركز وإعادة مركزه عناصر التسويق، مع تشديد خاص على موضوعات دعائية أكبر وأكثر شمولية وعالمية. لكن الملاحظ أن هذا الرفض للمحلية لم يترافق مع عودة إلى مقاربة غويزيتا وإفستر القائمة على «مقاس واحد يناسب الكل» بما تتصف به من تشديد على المبالغة في توحيد المقاييس:

- حمى النمو تراجعت نتيجة تخفيض إسديل لحجم النمو المستهدف على المدى البعيد إلى 3 - 4%. وكانت ردة فعل محلي الأسهم إيجابية، خصوصاً أنهم لم يعودوا ينظرون إلى هدف دافت بتحقيق نمو يتراوح بين 5 - 6% بوصفه معقولاً.
- لم تعد وفورات الحجم الكبير وبيع بعض العلامات التجارية لمشروب الصودا بؤرة تركيز كوكاكولا الرئيسة: بل تحولت إلى الابتكار، خصوصاً في المشروبات غير الغازية.
- اختفت فكرة العالم من دون دول والشركة التي لا وطن لها. في أوائل عام 2006، أعاد إسديل تأسيس منصب ألفاه غويزيتا قبل عقد من السنين: مدير العمليات الدولية كلها خارج أمريكا الشمالية. أما القصد فلم يكن مجرد تحسين احتمالات التنسيق في الخارج فقط، بل الواقعية في إدراك الملامح والجوانب المميزة والتحديات في المنطقة الداخلية. وهذه مقاربة بعيدة كل البعد عن الاعتقاد القائل بعدم وجود فارق مميز بين الداخل والخارج بالنسبة لشركة عالمية مثل كوكاكولا.
- الحضور في كل مكان. لم يتخل إسديل عن هذا الهدف، لكن تشديده على «النظر إلى حيث الربحية ثم التوسع هناك» يشير إلى مزيد من القرارات التي تخصص المصادر اعتماداً على أوهى الفوارق.

● المركزة وتوحيد المقاييس. عدل هذا الهدف. إذ تمتع المديرين الإقليميون بسلطة أكبر مقارنة بحالهم في عهد غويزيتا أو إفستر. وأظهرت إستراتيجيات الشركة الآن مزيداً من التنوع على المستوى القطري. في الصين والهند، على وجه الخصوص، خفضت كوكاكولا نقاط السعر، وقلصت التكاليف عبر تبني المدخلات وجعلها محلية، وتحديث عمليات التعبئة، وتحسين العمليات اللوجستية والتوزيع، لاسيما في الأرياف. ومثلما لاحظنا آنفاً، ثمة تشديد أكبر الآن على التنوع.

النقطة الأخيرة تحتمل مزيداً من النقاش. فما أدركه مركز كوكاكولا الرئيس على ما يبدو، في السنوات القليلة الماضية، هو أن التنافس بالطريقة ذاتها في الأسواق كلها قد لا يكون منطقياً.

من الإنصاف القول إن هذا الإدراك يعود حقاً إلى دافت: «أنا لا أقول إن كل سوق سوف يتحول إلى صورة مرآوية لأمريكا الشمالية أو أستراليا. فما يريد منا المستهلكون في أسواقنا الواعدة قد يتطور بصورة مختلفة - وربما مختلفة جداً - عن أسواقنا الراسخة»⁽³⁷⁾.

من سوء حظ كوكاكولا، أن دافت استجاب عبر ترك ألف وردة تزهر. لكن مثل هذه المقاربة تثير بصورة طبيعية السؤال الآتي: لماذا يكون الكل أكبر من حاصل جمع أجزائه؟ فإذا لم تكن هناك فوائد تستخلص من أوجه التشابه عبر الحدود، لماذا تمثل العمليات المختلفة في كل بلد جزءاً من الشركة نفسها أصلاً؟

تحت إدارة إسديل، بالمقابل، تحاول كوكاكولا استخدام الأفكار التي نجحت في أحد الأسواق لإعادة التفكير بكيفية المنافسة في غيرها - بطريقة تفسح مجالاً لإضافة القيمة عبر الحدود. والملاحظ هنا، خصوصاً في هذا السياق، اعتماد كوكاكولا على ما تعلمته في اليابان (انظر إطار كوكاكولا في اليابان) لمعرفة كيف تصبح أقل اتكالاً على مشروب الكولا في الأسواق الأخرى. وهذا مهم في الولايات المتحدة، مثلاً، لأن البدانة أصبحت تمثل قلقاً رئيساً، وكذلك الحال في الصين حيث تتضاعف مقاومة الكولا نتيجة تجنب المشروبات الدكناء (اللون). وبالتوازي مع ذلك كله، هنالك توكيد جديد على عوامة علامات تجارية لا تشمل الكولا بدلاً من التعامل معها بوصفها إضافات محلية.

باختصار، يجب رؤية إستراتيجية كوكاكولا تحت إدارة إسديل بوصفها محاولة للعثور على طريقة جديدة ومحسنة للمنافسة عبر الحدود، بدلاً من نوع من التسوية بين مبالغة غويزيتا وإفستر في المركز وتوحيد المقاييس، وغلودافت في المحلية والابتعاد عن المركزية -التي تؤثر أيضاً في الأداء. لكن مدى نجاح هذه الإستراتيجية الجديدة لم يظهر بعد، وعلى أي حال لم تعد الشركة تتأرجح بين هذين الحدين المتطرفين. بل تحاول التخلص من هذا التأرجح برمته والمنافسة بطريقة لا تتجاهل الفوارق عبر الحدود الوطنية ولا تدعن لها كلية- أي أنها تدرك واقع شبه العوامة.

فيما وراء كوكاكولا

حان الوقت للاستقراء واستخلاص النتائج من حالة كوكاكولا. يبدأ هذا القسم بمناقشة السبب الذي يجعل شركات أخرى تخضع لجاذبية إستراتيجيات «مقاس واحد يناسب الكل» التي أغرت كوكاكولا تحت إدارة غويزيتا وإفستر. ثم تأخذ المناقشة دليلاً من ميل الشركة نحو المحلية تحت إدارة دافت لمعاينة احتمال إطالة أمد الضعف بعد اختيار مثل هذه الإستراتيجية، بدلاً من التخلي عنها بسرعة كي تستعيد الشركة عافيتها. وتختتم باستخدام إستراتيجية إسديل بوصفها منصة انطلاق إلى طريقة ثالثة للمنافسة عبر الحدود الوطنية - طريقة أكثر من مجرد تسوية بين طرفي عوامة «مقاس واحد يناسب الكل»، والنظرة المحلية ضيقة الأفق.

انحياز واسع

لا تعد قصة كوكاكولا، مع أنها مثيرة وملونة، فريدة ومتفردة. فثمة أمثلة أخرى كثيرة على التوسع والامتداد ثم التراجع. شركة فودافون مثلاً، شهدت في بيئة سريعة التغير، دورة مشابهة من الامتداد والتوسع ثم التراجع في مدة زمنية أقصر. وفي حين أسست حضوراً مهماً في اليابان والولايات المتحدة إضافة إلى منطقتها الأصلية في أوروبا، إلا أن الفوارق والاختلافات في معايير الهاتف النقال أجهضت محاولاتها لتحقيق وفورات الحجم الكبير عبر مختلف المناطق الإقليمية. وفي السنة العاشرة من اندماج شركتي

ديملر - كرايزلر، هنالك شائعات تتحدث عن الانفصال بينهما. وبغض النظر عن النتيجة النهائية، إلا أن الأهداف المقصودة لم تتحقق على ما يبدو.

كوكاكولا في اليابان

تعود هيمنة كوكاكولا على السوق اليابانية إلى حقبة الاحتلال الأمريكي للبلاد بعد الحرب العالمية الثانية والجنود الأمريكيين الذين تمركزوا هناك. ونتيجة لذلك، تمتعت الشركة بحصة سوقية كاسحة في اليابان، التي تعد أكبر أسواقها من حيث الربحية (تولد أرباحاً أكثر من بقية البلدان في آسيا والشرق الأوسط مجتمعة). لكن هذه الهيمنة لم تكن نتيجة ولع اليابانيين بمشروب الكولا. فهو لا يمثل سوى جزء بسيط من مبيعات الشركة هناك. فمعظم المبيعات والأرباح اليابانية تأتي من بيع القهوة المعلبة وأكثر من مئتين من المنتجات المختارة الأخرى، مثل «ريل غولد»، المعالج للصداع؛ و«لوف بودي» وهو شاي يعتقد بعضهم أنه يكبر الثديين*. والتشكيلة المتنوعة من المنتجات في السوق اليابانية تعبر عن شهية محدودة لمشروبات الكولا، والحاجة إلى تقديم منتجات متعددة لملاء آلات البيع، والولع بـ«الصرعات» الذي دفع الشركة إلى تقديم مئة منتج جديد كل سنة في اليابان. المركز لم يرحب دوماً بهذا المستوى من التنوع؛ وفي الحقيقة، فإن منتج الشركة الرائد في اليابان، «جورجيا كوفي»، طوره كما قيل شركات محلية على الرغم من اعتراضات المركز ووضع اسمها بوصفه تعليقاً ساخراً على مدى تعاون المركز ومساعدته. لكن المركز تساهل معها قليلاً لأن العمليات في اليابان كانت مربحة إلى هذا الحد.

نتيجة لذلك كله، طورت شركة كوكاكولا في اليابان قدراتها الذاتية لتطوير المنتج، والمقدرة على التعامل مع مزيد من العلامات التجارية (الأصغر حجماً). تحت إدارة إسديل، كانت كوكاكولا تفكك نموذج «شركة المشروبات الكاملة» الذي صنعه في اليابان لتفكر بكيفية التقليل من الاعتماد على مشروب الكولا في الأسواق الأخرى.

* المعلومات المتعلقة بعروض منتجات كوكاكولا في اليابان مستمدة من:

Dean Foust, «Queen of Pop,» BusinessWeek, 7 August 2006, 44 - 51.

من طرق استخلاص بعض الرؤى المتعمقة من تكرار مثل هذه الحالات، التفكير في سياق أعم بالأفكار المتحيزة المرتبطة بفشل شركة كوكاكولا، تحت إدارة كل من غويزيتا وإفستر، في التعامل بجدية مع الفوارق والاختلافات عبر الحدود.

● حمى النمو: حتى بالنسبة لشركة عالمية مدوّلة مثل كوكاكولا، فإن معدل اختراقها للسوق المحلية يزيد على السوق العالمية بعشرة أضعاف. وفيما يتعلق بمعظم الشركات الأخرى، يتعاضم الفارق بين الاختراق المحلي والخارجي والإطار الذي تغيب عنه الحدود والمطبق على مثل هذه الفوارق في مستويات الاختراق، يخاطر بالحث على مفاقمة حمى النمو عبر الأسواق الأجنبية، خصوصاً لأن معظم الشركات تميل إلى عبور الحدود بعد إشباع سوقها المحلية. وما يزيد الطين بلة أن مثل هذه الأحكام المتحيزة يمكن أن تتفاقم بواسطة المستشارين (مثلاً: المصرفيون الاستثماريون المهتمون بعقد الصفقات)⁽³⁸⁾. في الوقت الذي أكتب فيه هذه الصفحات، أعين نسخة من إستراتيجية كبرى وضعتها مؤسسة استشارية على شريحة شفافة تعرض «حسابات إستراتيجيتها العالمية» فوق كرة أرضية مصنوعة حسب طراز معروف وجاهز. في القطب الشمالي هنالك لوحة تلخص الهدف الواسع الشامل لمثل هذه الحسابات: النمو.

● وفورات الحجم الكبير: لم يأت هوس شركة كوكاكولا بالحجم الكبير من فراغ؛ فهو عاقبة منطقية للفشل في أخذ الفوارق عبر الحدود الوطنية على محمل الجد. ومثلما أشار بروس كوغوت منذ زمن بعيد، فإن الإجابة في غياب مثل هذه الاختلافات عن سؤال «ما هو الفارق حين تنتقل من السياق المحلي إلى العالمي.. هي ببساطة أن العالم كله مكان أكبر، ولذلك تتأثر جميع الاقتصادات المتعلقة بحجم العمليات»⁽³⁹⁾. في الحقيقة، يبدو أن هناك هوساً باقتصاد الحجم الكبير، ومن ثم بزيادة التركيز. لذلك، فإن المسوح التي أجريتها مع فاريبورتز غادار تشير إلى أن أكثر من ثلاثة أرباع المديرين يعتقدون أن زيادة الاندماج عبر الحدود يؤدي إلى زيادة تركيز الشركة البائعة - على الرغم من أن الصناعات الثماني عشرة العالمية أو المعولة التي جمعنا بيانات عنها لا تظهر - في المعدل الوسطي-

مثل هذه الزيادة⁽⁴⁰⁾. وبالصدفة، تبين من العينة، أن صناعة المشروبات الخفيفة تظهر فعلاً أكبر زيادة في التركيز. وهذا يشير إلى أن الاعتقاد باقتصاد الحجم الكبير سيكون في غير محله في السياقات الأخرى.

● عالم دون حدود وشركة لا وطن لها: قلة قليلة من الشركات بلغت الحد الذي وصلته كوكاكولا تحت إدارة غويزيتا: الإعلان بأنها لا تملك مركز عمليات إدارية ولا بلد منشأ. لكن يبدو أن عديداً من المديرين يعتقدون فعلاً أن على الشركة العالمية حقاً أن تسعى إلى تحقيق هذه الحالة التي تنعدم فيها الجنسية. وشعروا بخيبة الأمل لأن الشركات الأجنبية لا تبدو أنها قادرة على التخلي عن السمات الأجنبية (انظر الفصل الثاني لمزيد من التفصيل عن مثالب ومشكلات «الأجنبي»). وهذا يصدق على ما يبدو على شركات أمريكية نموذجية، مثل كوكاكولا، في أجزاء العالم التي تسودها مشاعر الكراهية للولايات المتحدة. لكن حتى الشركات التي تأتي من بلدان مغمورة لا تمارس نفوذاً كبيراً على الساحة الدولية يمكن أن تواجه المشكلات: لنفكر مثلاً بمقاطعة المنتجات الدنمركية في الشرق الأوسط بعد أن نشرت صحيفة دانمركية رسوماً كاريكاتورية مسيئة للرسول.

● الحضور في كل مكان: لا تشابه سوى قلة قليلة من الشركات كوكاكولا في حضورها في معظم أسواق العالم، لكن عدداً كبيراً منها شعر بالندم على ذلك - وسيوافق على أن الشركة العالمية فعلاً يجب أن تنافس في كل مكان. هذه العاقبة المنطقية للاعتقاد بعالم لا حدود فيه يبدو أنها فرضت مرة أخرى تجريبياً بواسطة المفهوم المغالي بعدد البلدان التي تعمل فيها الشركة «النموذجية» المتعددة الجنسية. ولذلك، يفاجأ المديرون حين يعلمون أن الشركات الأمريكية المتعددة الجنسية لا تعمل في الحالة النموذجية إلا في بلد أو بلدين أجنيين، وأن كندا تمثل 60% من الحالات للشركات التي تعمل في بلد واحد⁽⁴¹⁾. مرة أخرى نقول، يمكن للمديرين أن يتبعوا نصيحة مضللة في هذا السياق؛ ومن ثم، تؤطر «حسابات الإستراتيجية العالمية» للمؤسسة الاستشارية الرائدة في مجال الإستراتيجية التي أوردناها آنفاً، التوسع العالمي ضمن سؤال متى، لا أين.

● المركزة وتوحيد المقاييس: أخيراً، إذا اقتنعت (بوصفك مديراً لشركة) بأن الحدود غير مهمة، فأنت تنافس دولياً بالطريقة نفسها التي تنافس فيها محلياً، وذلك لأسباب تتراوح بين وفورات الحجم الكبير، وصعوبة فهم مدى اختلاف الظروف والشروط في البلدان الأجنبية. واحتمال مثل هذه المبالغة في التوكيد على أوجه الشبه يتعزز بملاحظة أن الشركات الناجحة في الوطن من المرجح أن تغامر بالعمل في الخارج، وتكون - كما هو مفترض - معجبة علناً بنماذج نشاطها المحلي. فضلاً عن ذلك، حتى لو اصطدمت هذه الأحكام المسبقة المتحيزة بحقيقة واقعية معادية، فإن ذلك لن يكون كافياً للتخلي عنها. فقد استمرت شركة كوكاكولا في التشديد على المركزية وتوحيد المقاييس تحت إدارة كل من غويزيتا وإفستر، على الرغم من ضغوط الاستجابة للسوق التي أجبرتها على زيادة عدد علاماتها التجارية من بضع علامات في أوائل الستينيات إلى أكثر من أربعمئة اليوم، وعلى الرغم من خصوصية سوقها الخارجية الرئيسة الأكثر ربحية، اليابان، كما ناقشنا آنفاً.

إذاً، في حين تعد شركة كوكاكولا استثناء في بعض الأبعاد، فإن شركات «نموذجية» أخرى ربما عانت أحكاماً متحيزة مشابهة فيما يتعلق بتبني إستراتيجيات «مقاس واحد يناسب الكل». في بعض الحالات، قد تتعرض لضغوط أشد لفعل ذلك.

عواقب كارثية:

لنتذكر أن شركة كوكاكولا، بعد انجرافها مع إستراتيجية مقاس واحد يناسب الكل، تحت إدارة كل من غويزيتا وإفستر، دفعت البندول بعيداً في الاتجاه المعاكس أثناء أول سنتين شغل فيهما دافت منصب كبير المديرين التنفيذيين. بكلمات أخرى، لم يتطلب الأمر وقتاً لتطوير الإستراتيجية، واكتشاف المشكلات، وابتكار الترياق الشافي فقط، بل إن كثيراً ما كان الترياق ردة فعل مبالغاً فيها.

أحد تفسيرات هذا النوع من التجاوز والغلو عاطفي. فإذا تملكك الإيمان المفرط بالعولمة، يصبح «هراء العولمة» - وهو التعبير الذي نحتته أصلاً كلير بوث لوس في ردها على رؤى وينديل ويلكي عن العالم الواحد قبل أكثر من نصف قرن - ردة الفعل الطبيعية، والمتهورة.

التفسير الآخر سياسي. فماذا حدث في أعقاب معظم الثورات؟ عمل الناس على تصفية الحسابات القديمة. بعد أن اجتاحت «الفلاحون» مقرات الشركات - وهذا ما حصل في شركة كوكاكولا تحت إدارة دافت- يسهل تصور تفكك قدرات المراكز، وإن لم تأخذ البدائل المحلية أو الإقليمية مواقعها بعد.

لهذه الأسباب وغيرها، «حرقنا معظم الشركات أصابعها» عبر الانخراط أولاً في توحيد المقاييس العالمية المضللة، ثم الانتقال فجأة إلى تبني الإستراتيجية المحلية. هناك شركات أخرى استسلمت وأوقفت العمليات الدولية كلها. لماذا؟ لسبب وحيد: لم تتمتع بالمزايا الضخمة العابرة للحدود التي تتمتع بها كوكاكولا. بعضها أوردناه آنفاً: أئمن علامة تجارية في العالم، ومنتجات رئيسة موحدة القياس نسبياً، وصفات راسخة. المزايا الأخرى تشمل العمليات الدولية الأكثر ربحية من المحلية، وحضوراً جغرافياً واسعاً ومتوازناً - شركة كوكاكولا واحدة من عشر شركات تقريباً من شركات مجلة فورتن الخمسة التي تستمد 20% من مبيعاتها على الأقل من كل من المناطق الثلاث: أمريكا الشمالية، وأوروبا، وآسيا- المحيط الهادئ، وشبكة قوية من شركات التعبئة التي توفر ثقلًا موازنًا للممول نحو توحيد المقاييس.

من دون وسائل الحماية والأمان أو نقاط القوة هذه، يمكن للشركة العابرة للحدود الوطنية أن ترتكب أخطاء أفدح - وتكون أقل قدرة على إصلاحها. من أجل تقويم مدى نزوع شركتك لارتكاب مثل هذه الأخطاء، أجب عن الأسئلة الواردة في الإطار («المعتقدات السائدة في شركتك عن العولة: تشخيص»).

الخطاب البلاغي والعلاج:

تتفاقم تحديات التغلب على المعتقدات المتحيزة وتجنب الكوارث التي وصفناها للتو بالخطاب البلاغي المشوش. ثمة تفسير واضح يمثله الشعار المأخوذ من الحركة البيئية: «فكر عالمياً، وتصرف محلياً». أصبحت هذه العبارة تعني أشياء مختلفة تبعاً للأشخاص بحيث فقدت مدلولها الدقيق. ولذلك، حولها غوبزيتا إلى خدمة لوصف الإستراتيجية المغالية في المركز وتوحيد المقاييس التي تبناها في شركة كوكاكولا، خصوصاً فيما يتعلق

بالتسويق. لكن أوريت غاديش، رئيس شركة بين أند كومباني استخدم شعار «فكر عالمياً، وسوق محلياً» لتشجيع مديري العلامة التجارية على التركيز على المحلية - أي نقيض إستراتيجية غويزيتا تماماً⁽⁴²⁾. لذلك، تتمثل إحدى مشكلات شعاره «فكر عالمياً وتصرف محلياً» في كونه طبق على المقاربات الإستراتيجية التي تراوحت بين المحلية المتطرفة والغلو في توحيد المقاييس، لذلك أفرغ من محتواه المحدد.

المعتقدات السائدة في شركتك عن العولمة: تشخيص

أي من المعتقدات الآتية تؤسس طريقة تفكير شركتك بالعولمة والإستراتيجية العالمية؟ ضع علامة على المربع المناسب.

نعم لا

- | | | |
|--------------------------|--------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 1- العولمة تؤدي إلى عالم من الاندماج الكامل (تقريباً) العابر للحدود. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 2- التوسع العالمي ضرورة لا خيار يجب تقويمه. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 3- العولمة تعرض فرصاً للنمو لا حد لها فعلياً. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 4- العولمة تجعل الصناعات أكثر تركيزاً. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 5- الشركة العالمية فعلاً ليس لها وطن. |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 6- الشركة العالمية فعلاً يجب أن تستهدف المنافسة في كل مكان (تقريباً) |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 7- الإستراتيجية العالمية تتعلق أساساً باستغلال أوجه التشابه عبر حدود بلدان العالم |

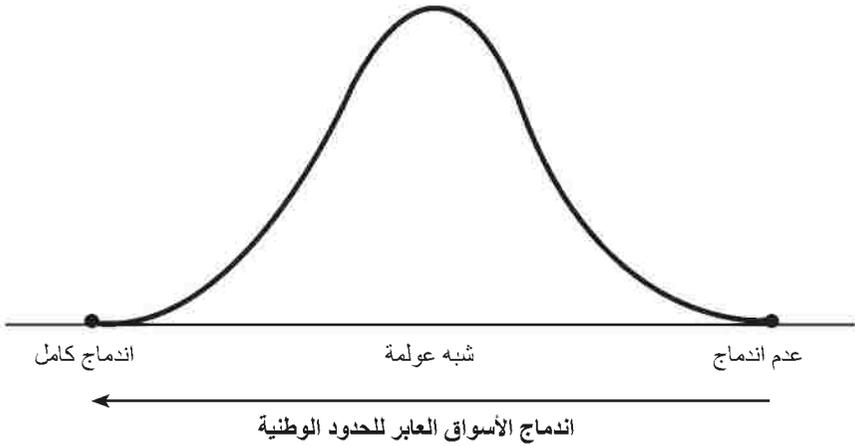
حساب النقاط: امنح شركتك نقطة عن الإجابة ب «أجل»، ثم اجمع النقاط. يمكن للنتائج أن تفسر بوصفها تبسيطاً لدرجات الخطر الملونة التي تعلنها وزارة الأمن الوطني في الولايات المتحدة. النقاط من 0-1 تعني أن خطر الهوس بالعولمة ضعيف (أخضر)؛ النقاط من 2-4 تعني أن الخطر قد ازداد (أصفر)؛ الدرجات من 5-7 تعني أن الخطر داهم وشديد (أحمر). لمزيد من تفسير حساب النقاط، أوجه القارئ إلى حيث تناقش هذه المعتقدات:

- المعتقد الأول تمت مناقشته في القسم الأول من هذا الفصل وسيتلقى مزيداً من الدراسة البناءة في الفصل الثاني.
- المعتقد الثاني سوف يناقش بإسهاب، وسنتطرق إلى العلاج في الفصل الثالث.
- المعتقدات من الثالث - السابع، تمت مناقشتها بهذا الترتيب في سياق دراسة إستراتيجية كوكاكولا العالمية في هذا الفصل، وسوف نتطرق إليها في الفصلين الثاني والثالث.

يعيد الشكل 1-2 تآطير تلك النقطة بطريقة أوضح، ويؤكد أن المستويات المتوسطة للاندماج العابر للحدود المتأصلة في شبه العولة هي ما يفتح احتمال أن تمتلك الإستراتيجية العالمية محتوى متميزاً عن الإستراتيجية المصممة لمقاربة بلد واحد. بكلمات أخرى، يعد التشخيص التجريبي لشبه العولة في القسم الأول من هذا الفصل أكثر أهمية مما بدا في الظاهر. فحالة شبه العولة هي ما تمكّن من تطوير مقاربة عالمية متميزة ومحددة للإستراتيجية.

الشكل 1-2

المحتوى المميز للإستراتيجية العالمية



هذه الفرصة ليست سهلة، مع أنها مغرية. والكتاب يتخذ مقاربة متعددة الطبقات لها، بدءاً من وضع أسس وركائز جديدة. ولذلك، يتبع هذا الفصل -عن أهمية الحدود للإستراتيجية- آخر يعاين الطبقة الأساسية التي تضم النشاط الاقتصادي العابر للحدود لفهم السبب الذي يجعل الحدود الوطنية مهمة حتى الآن.

لكن من أجل إقناع القراء المشككين بأن ما سينتج أكثر من مجرد تجريدات نظرية - ولأنني انتقدت مبدأ «فكر عالمياً، وتصرف محلياً» على غموضه وإبهامه - أقدم فيما يأتي عرضاً تمهيدياً للتوصيات المحددة المأخوذة من الفصول اللاحقة:

- حدد مدى الفوارق الدولية -الثقافية، والإدارية، والجغرافية والاقتصادية- التي تعد مفتاحية في مجالك، وأبحث عن الاختلافات في الاختلافات: صنف البلدان الأجنبية ضمن فئة تلك القريبة من موطنك وفقاً للأبعاد الرئيسية مقابل تلك البعيدة. هذا هو موضوع الفصل الثاني.
- حلل العوائد المتزايدة للحجم أو المدى بدلاً من افتراضها وجودها -أو افتراض غيابها- لكن تجاوز أيضاً الحجم والنمو واقتصاد الحجم الكبير لمعاينة مكونات القيمة الاقتصادية كلها في تقويم البدائل العابرة للحدود. هذا هو موضوع الفصل الثالث.
- اعمل على توسيع الاستجابات للفوارق والاختلافات لتتجاوز نطاق تحسين نموذج النشاط المحلي - وفكر أيضاً بطرق الاستفادة من الفوارق والاختلافات، بدلاً من التعامل معها جميعها بوصفها قيوداً تعيق إيجاد القيمة. أما الهدف، الذي نسهب في مناقشته في الفصول 4-8، فهو تعزيز الإبداع في التفكير بكيفية المنافسة عبر الحدود.

نتائج ختامية

نوجز النتائج المستخلصة من هذا الفصل في إطار «تعميمات عالمية». يجب أن يتضح الآن سبب كون حالة شبه العولمة أكثر من مجرد نتيجة وسطية للاهتمام -أو عدم الاهتمام- بحالة العالم. فعلى وجه الخصوص، تعد عاملاً جوهرياً في احتمال أن تحظى الإستراتيجية العالمية بمضمون متميز عن الإستراتيجية المصممة للتعامل مع بلد واحد.

تعميمات عالمية

- حالة شبه العولمة تمثل الحالة الواقعية للعالم.
- سيبقى العالم شبه معلوم طوال العقود القادمة.
- يساعد المنظور شبه المعلوم الشركات على مقاومة جملة متنوعة من الأوهام الخادعة المستمدة من رؤى قيامة العولمة: حمى النمو، ومعيار الحجم الضخم، والعالم دون دول، والحضور في كل مكان، والمقاس الواحد المناسب للجميع.
- حالة شبه العولمة هي التي تفسح المجال للإستراتيجية العابرة للحدود الوطنية كي تمتلك مضموناً مميزاً عن الإستراتيجية المصممة للتعامل مع بلد واحد.

من المفيد اختتام هذا الفصل بالبداية بتحويل الانتباه من أهمية حالة شبه العولمة إلى مضامين أخذها على محمل الجد. لنلاحظ خصوصاً أن حالة شبه العولمة تشمل تفكيراً متكاملًا يدمج التفاعلات المحلية والتفاعلات العابرة للحدود الوطنية - الحواجز والجسور بين بلدان العالم - بدلاً من التركيز على واحدة منهما. بكلمات أخرى، يعني أخذ شبه العولمة على محمل الجد استنتاج أن قرارات النشاط التجاري لا يمكن صنعها على أساس كل بلد بمفرده، ولا على أساس مقاس واحد يناسب الكل. ما يجب فهمه، بدلاً من ذلك، أن واقع النشاط التجاري يكمن بين «بلد (معزول) واحد، وعالم (مدمج) واحد». وهذا ليس سهلاً، لكن الفوائد تشمل إحساساً أكثر غنى بالاحتمالات الإستراتيجية مقارنة بتلك التي تتيحها وجهات النظر المتطرفة فيما يتعلق بالاندماج الكامل أو الاندماج الغائب. لذلك يمكن لحالة شبه العولمة أن تكون محررة ومتحدية في آن.

هوامش

1- للاطلاع على المقالة الأصلية، انظر:

Theodore Levitt, «The Globalization of Markets,» Harvard Business Review, May-June 1983, 92.

2- انظر مثلاً:

Wikipedia, s.v. «Global strategy», http://en.wikipedia.org/iviki/Global_strategy.

3- انظر مثلاً:

Richard Landes, «Millenarianism and the Dynamics of Apocalyptic Time», in *Expecting the End: Millennialism in Soda! and Historical Context*, ed. Kenneth G. C. Newport and Crawford Gribben (Wilco, TX: Baylor University Press, 2006).

4- يعود هذا طبعاً إلى تأثير كتاب توماس فريدمان «العالم مسطح» الذي احتل طوال أسابيع مختلف لوائح الكتب الأكثر مبيعاً، متفوقاً في ذلك على معظم الكتب السابقة التي تناولت العولمة. الكتاب الذي يتجاوز عدد صفحاته 450 صفحة لا يضم جداول ولا رسوماً بيانية ولا هوامش. انظر مقالتي «لماذا العالم ليس مسطحاً»، إضافة إلى الرسائل المتبادلة مع فريدمان -من بين آخرين- على صفحات عدد مايو-يونيو 2007 من مجلة «فورين بوليسي».

5-Times TV, Mumbai, 10 August 2006.

6- تشير التقديرات الأولية لعام 2006 أن موجة الاندماج زادت هذه النسبة إلى قرابة 12%.

7- الاندماج الكامل بمعنى عدم أهمية الحدود سوف يتضمن في الحالة النمطية مستويات من التدويل أقل من نسبة 100%، إلى مدى يعتمد على أكبر الحصة الوطنية من النشاط المعني. ومن ثم، ودون أي خطأ في الحساب، ستكون نسبة التجارة إلى إجمالي الناتج المحلي للعالم 90% حسب مقياس عدم أهمية الحدود. الفصل الثاني يعرض مقارنات أخرى تتعلق بالتجارة.

8- إحدى المشكلات هي التركيز على الإيرادات بدلاً من القيمة المضافة. على سبيل المثال: شحنات قطع غيار السيارات من الولايات المتحدة إلى كندا، ثم شحن السيارات إلى الولايات المتحدة.

9- U.N. Conference on Trade and Development, World Investment Report, 2005 (New York and Geneva: United Nations, 2005).

10- انظر:

Pankaj Ghemawat, «Semiglobalization and International Business Strategy» Journal of International Business Studies 34, no. 2 (2003): 138 - 152.

11- هذه مثلاً طاقة النجاة التي استخدمها توماس فريدمان حين واجه الشكل 1-1. انظر:

«Why the World Isn't Flat» in the May-June 2007 issue of Foreign Policy.

12- UNESCO, International Organization for Migration, World Migration 2005: Costs and Benefits of International Migration (Geneva: International Organization for Migration, June 2005).

13- Alan M. Taylor, «Globalization, Trade, and Development: Some Lessons from History», in Bridges for Development: Policies

and Institutions for Trade and Integration, ed. R. Devlin and A. Estevadeordal (Washington, DC: Inter-American Development Bank, 2003).

14- من الجدير بالذكر أن الاقتصاديين المختصين بالتجارة ما يزالون يحاولون تفسير سبب قلة حجم التجارة لا زيادته، مثلما سنشرح في الفصل الثاني.

15- القوة المحركة التي شدد عليها ليفيت، تقارب الأذواق، لم تعد تؤخذ على محمل الجد كثيراً. انظر:

John A. Quelch and Rohit Deshpande, eds., The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders (New York: Jossey-Bass, 2004), particularly my chapter, «Global Standardization vs. Localization; A Case Study and a Model,» 115 - 145.

16- ذكر أيضاً أن التحسينات التكنولوجية لعبت هذا الدور في سيناريوهات القيامة عموماً. انظر:

Kenneth G. C. Newport and Crawford Gribben, eds, Expecting the End:

Millennialism in Social and Historical Context (Waco, TX: Baylor University Press, 2006).

17- Frances C. Cairncross, The Death of Distance: How the Communications Revolution Will Change Our Lives (Boston: Harvard Business School Press, 1997), 4.

18- الحسابات معتمدة على تخمينات لحركة المرور على الإنترنت في نهاية عام 2005 من المصادر الآتية:

Andrew Odlyzko of the University of Minnesota; the U.S. share of world wide traffic, from RHK/Ovum, market consultants; and total

cross-border traffic from TeleGeography's Global Internet Geography. For a discussion of Professor Odlyzko's methodology and its location to end-2002, see «Internet Traffic Growth: Sources and Implications,» in Optical Transmission Systems and Equipment for WDM Networking II, ed. B. B.

Dingel, Proc. SPIE, vol. 5247, 2003, 1-15, The figure for end-2005 was provided by him in a phone conversation on 22 March 2007.

19- National Association of Software and Service Companies, «The IT Industry in India; Strategic Review, 2006» (New Delhi: NASSCOM, December 2005).

استشهد فريدمان بناندان نيلكاني، كبير المديرين التنفيذيين في شركة إنفوسيس، ثاني أكبر شركة لخدمة تقانة المعلومات في الهند، بوصفه مصدر إلهام فكرته عن العالم المسطح. لكن نيلكاني أكد لي أنه بالرغم من قدرة المبرمجين الهنود الآن على خدمة الولايات المتحدة من الهند، إلا أن الوصول يضمه رأس المال الأمريكي المستثمر. أقرأ ذلك بوصفه دلالة على الحواجز المعيقة، وعلى أن بلد المنشأ مهم - حتى لرأس المال، الذي كثيراً ما نعتقد أنه لا دولة له.

20- انظر:

Eric Pfanner, «Google's Russia March Stalls», International Herald Tribune, 18 December 2006, 9, 11.

21- Jack Goldsmith and Tim Wu, Who Controls the Internet? Illusions of a Borderless World (New York: Oxford University Press, 2006), 149.

22- Jeffrey Sachs and Andrew Warner, «Economic Reform and the Process of Global Integration», Breakings Papers on Economic Activity, 25th Anniversary Issue (1995).

- 23- Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man* (New York: Free Press, 1992).
- 24- Samuel Huntington, *The Clash of Civilizations and the Remaking of World Order* (New York: Simon & Schuster, 1996).
- 25- Steve Dowrick and J, Bradford DeLong, «Globalization and Convergence,» paper presented for National Bureau of Economic Research Conference on Globalization in Historical Perspective, Santa Barbara, CA, 45- May 2001.
- 26- «The Future of Globalization, *The Economist*, 29 July-4 August 2006, front cover.
- 28- *The Cola Conquest*, video directed by Irene Angelico (Ronin Films, Canberra, Australia, 1998).
- 29- Ibid.
- 30- Roberto C. Goizueta, remarks made to World Bottler Meeting, Monte Carlo, 25 August 1997, available at <http://www.goizuetafoundation.org/world.htm>.
- 31- Roberto C. Goizueta, quoted in Chris Rouch, «Coke Executive John Hunter Calling It Quits», *Atlanta Journal and Constitution*, 12 January 1996.
- 32- Sharon Herbaugh, «Coke and Pepsi Discover New Terrain in Afghanistan,» *Associated Press*, 26 November 1991.
- 33- *The Coca-Cola Company, Annual Report, 1997.*

- 34- «Coke,s Man on the Spot», BusinessWeek Online, 3 May 1999, available at www.businessweek.com/199918_99/b3627119.htm.
- 35- Douglas Daft, quoted in Betsy McKay, «Coke’s Daft Offers Vision for More-Nimble Firm», Wall Street Journal, 31 January 2000.
- 36- Douglas Daft, «Back to Classic Coke», Financial Times, 27 March 2000.
- 37- Douglas Uaft, «Realizing the Potential of a Great Industry», remarks at the Beverage Digest «Future Smarts» Conference in New York, 8 December 2003, posted in the «Press center/viewpoints» section of the Coke Web site, www2.coca cola.com/presscenter/viewpoints_daft_bev_digest2003_include.html.

38- للاطلاع على مناقشة أوسع عن الموضوع، انظر:

- Pankaj Ghemawat, «The Growth Boosters», Harvard Business Review, July 2004.
- 39- Bruce Kogut, «A Note on Global Strategies» Strategic Management Journal 10, 10.389 (1989): 383 - 389.
- 40- Pankaj Ghemawat and Fariborz Ghadar, «Global Integration* Global Concentration», Industrial and Corporate Change, August 2006, especially 597- 603.
- 41- Reid W. Click and Paul Harrison, «Does Multinationality Matter? Evidence of Value Destruction in U.S. Multinational Corporations», working paper no. 2000 - 21, Board of Governors of the Federal Reserve System, Washington, DC, February 2000; and Susan M. Feinberg, «The Expansion and Location Patterns of

U.S. Multinationals», working paper, Robert H. Smith School of Business, University of Maryland, College Park, 2003.

42- Orit Gadiesh, «Think Globally, Market Locally», Financier Worldwide, 1 August 2005.

الفوارق والاختلافات بين بلدان العالم

إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية

«لا توجد أرض أجنبية. الرحال وحدة الأجنبي»

- روبرت لويس ستيفنسون*

أكد الفصل الأول الحالة شبه المعولة للعالم الحقيقي، حيث الحدود ما تزال مهمة. أما هذا الفصل فيغوص مسافة أعمق في السؤال عن السبب. الجزء الأكثر وضوحاً من الإجابة يتمثل في بروز فوارق واختلافات كبيرة على الحدود. في حين يتعلق الجزء الأقل وضوحاً بكيفية التفكير بمثل هذه الفوارق، وبدلاً من التعامل مع أوجه الاختلاف مقابل أوجه الشبه بتعابير مطلقة، فإن هذا الفصل يسمح بدرجات من الاختلاف. وهو يفعل ذلك عبر صياغة الفوارق على شكل مسافات تباعد بين بلدان العالم وفقاً لجملة متنوعة من الأبعاد الثقافية، والإدارية/السياسية، والجغرافية، والاقتصادية. ونتيجة لذلك، لا يساعد إطار هذه الأبعاد في تحديد الفوارق المفتاحية في وضعيات معينة فقط؛ بل يتيح رؤى متعمقة في الاختلافات داخل الاختلافات عبر توفير ركيزة مؤسسة لتمييز البلدان القريبة وفقاً لأبعاد مفتاحية، عن تلك البعيدة نسبياً.

يبدأ هذا الفصل بوصفين وجيزين لشركتي غوغل ووال - مارت يوضحان تأثير الأبعاد الرئيسية للمسافة (الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية). ثم يلخص الأدلة المنهجية التي تثبت أن الأبعاد المتعددة للمسافة ما تزال مهمة جداً. وتتوسع هذه الأدلة المنهجية وتتفصل لتصبح إطاراً للمسافة الثقافية والإدارية/السياسية، والجغرافية، والاقتصادية لفهم الاختلافات بين بلدان العالم، وتتوضح بتحليل يقارن الصين إزاء الهند حسب منظور الولايات المتحدة. ويتابع الفصل ليناقد كيف تخضع تأثيرات الأنماط المختلفة للمسافات

* The Silverado Squatter, 1883

بين البلاد لشروط سمات الصناعة وخصائصها، وهذا يقترح أن إطار المسافة يجب تطبيقه على مستوى صناعة محددة، لا على مستوى الصناعات كلها. ويختتم الفصل بمراجعة عدد من هذه التطبيقات. ويتكرر إطار المسافة أيضاً في مناقشة الإستراتيجيات المصممة للعولة والقوى الداعمة للإستراتيجية المحددة في الجزء الثاني من هذا الكتاب.

المشكلة المزدوجة مع المسافة

المثال الذي تجسده الصعوبات التي واجهتها شركة غوغل في روسيا والصين، وناقشناه في الفصل الأول، يلامس مكونات إطار المسافة الثقافية والإدارية / السياسية والجغرافية والاقتصادية جميعها:

- المسافة الثقافية: أكبر مشكلات غوغل في روسيا تبدو مرتبطة باللغة الصعبة نسبياً.
- المسافة الإدارية: تعبر الصعوبات التي واجهتها شركة غوغل في التعامل مع الرقابة الصينية عن الاختلاف بين الأطر الصينية الإدارية والسياسية وتلك القائمة في بلد المنشأ، الولايات المتحدة.
- المسافة الجغرافية: مع أن منتجات غوغل رقمية، إلا أنها واجهت صعوبات في التكيف مع روسيا عن بعد واضطرت إلى إنشاء مكاتب لها هناك.
- المسافة الاقتصادية: مثل اختلاف البنية التحتية لنظام الدفع في روسيا عقبة أخرى لغوغل مقارنة بالمنافسين المحليين.

المثال الثاني لشركة حققت نجاحاً كبيراً إجمالاً لكنها واجهت صعوبة جمة، تجسده وال - مارت، أضخم مشروع في العالم على صعيد المبيعات. فعلى الرغم من جهودها المبذولة منذ مدة قريبة في مجال العمل والعمال (غير المتعلقة بالأسواق)، إلا أن الشركة تتمتع بالكفاءة في الأداء في وطنها الأم، حيث تمثل عائداتها التي بلغت 240 مليار دولار، عام 2005، قرابة 10% من مبيعات التجزئة غير الآلية، وفقاً لبيانات مكتب الإحصاء الأمريكي. ومع أن مبيعات شركة وال - مارت العالمية أقل بكثير، 60 مليار دولار، إلا أنها نمت بصورة أسرع وتفوقت إلى حد بعيد على أي شركة تجزئة عالمية. لكن ربحية مبيعاتها العالمية ظلت أقل إلى حد بعيد من مبيعاتها في الولايات المتحدة. لماذا؟

في حين أن هناك عوامل أخرى تسهم في ذلك، إلا أن العامل الذي ستركز عليه في هذا الفصل هو إخفاق الشركة في أخذ المسافة، بمفهومها العريض والشامل، بعين الاعتبار. قبل عدة سنوات، سئل كبير المديرين التنفيذيين لي سكوت عن الاحتمالات العالمية لشركة وال - مارت، فأجاب: «قالوا إننا سنواجه صعوبات حين نغادر أركنساس ونذهب إلى أماكن مثل ألاباما، على بعد 600 ميل. بل وظفنا شخصاً للعمل على الفوارق الثقافية بين أركنساس وألاباما. ثم قيل لنا إن أسلوبنا لن ينجح في نيوجيرسي أو نيويورك»⁽¹⁾.

مضمون الكلام واضح لا لبس فيه: نموذج نشاطنا التجاري تفوق في أدائه في الوطن، على الرغم من المشككين. ولا بد أن يتفوق في الخارج. العاقبة المتوقعة: نقلت شركة وال - مارت نموذج نشاطها الأساسي من الولايات المتحدة إلى خارجها وكان أداؤها أفضل في البلدان المشابهة للولايات المتحدة منه في تلك المختلفة عنها.

لنفكر بربحية الشركة وفقاً لكل سوق دولية كبرى عام 2004. تشير التقديرات في الشكل 1-2 إلى أن أربعة فقط من تسعة بلدان ولدت أرباحاً تلك السنة: المكسيك، وكندا، وبريطانيا، وبورتوريكو⁽²⁾. والأكثر إثارة للاهتمام أن البلدان التي تحقق فيها الربح تشابه الولايات المتحدة في الأبعاد الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية في حين تختلف البلدان التي لم تحقق الأرباح في هذه الأبعاد.

● اثنان من البلدان المربحة، كندا وبريطانيا، يشتركان في اللغة نفسها مع الولايات المتحدة، في حين لا تشترك البلدان التي لم تحقق الأرباح بهذه اللغة؛ والبلدان الثلاثة ترتبط أيضاً بروابط استعمارية.

● خلافاً للبلدان غير المربحة، يشارك اثنان من البلدان المربحة، كندا والمكسيك، الولايات المتحدة في اتفاقية إقليمية للتجارة الحرة، «نافتا»، في حين لا ينطبق ذلك على البلدان غير المربحة. و«البلد» المربح الثالث وفقاً لتصنيف وال - مارت، بورتوريكو، يعد رسمياً «أراض تابعة للولايات المتحدة غير مندمجة فيها».

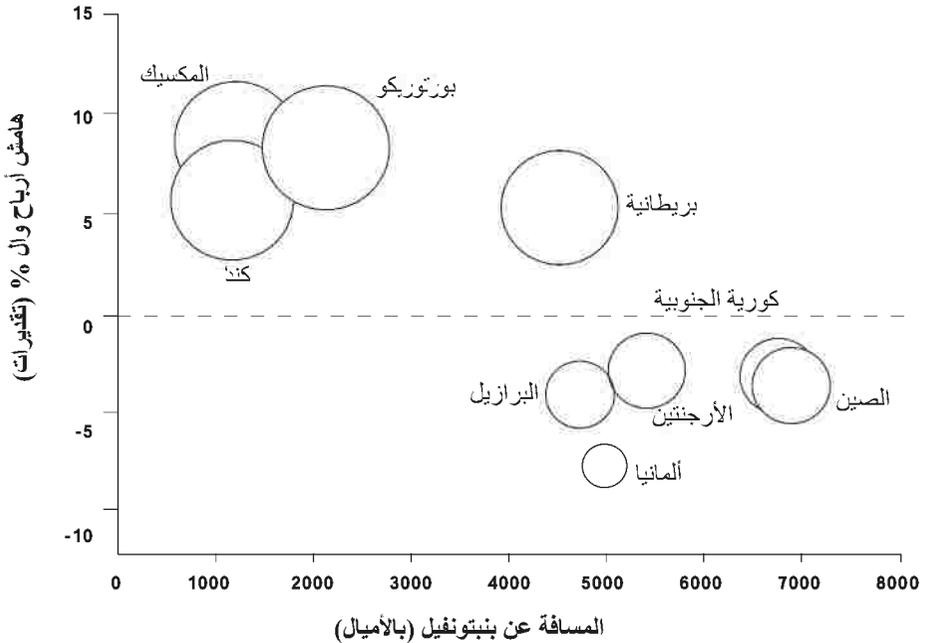
● عاصمة كل من البلدان المربحة الأربعة هي أقرب جغرافياً إلى مقر شركة وال - مارت (بلد المنشأ) في بينتونفيل (أركنساس)، من عواصم البلدان الخمسة غير المربحة؛ إضافة إلى أن كندا والمكسيك يشتركان في الحدود البرية مع الولايات المتحدة.

• تبدو الفوارق الاقتصادية مهمة أيضاً: فمن الأصعب قليلاً للشركة التفوق في الأداء في البلدان الفقيرة - مع أن البيانات المتعلقة بهذه النقطة محدودة جداً.

بعد أن قدمنا مثالين على المسافة التي تضعف الأداء، أود الإشارة إلى أن المسافة ليست عاملاً سيئاً على الدوام. إذ توفر شركة وال - مارت مثلاً مزيداً من المال عبر شراء السلع الرخيصة التكلفة من الصين، أي عبر استغلال المسافة الاقتصادية، مقارنة بتوفيرها من شبكة مخازنها العالمية كلها. هذا المثال، وبصورة أعم إستراتيجيات المراجعة التي تستغل المسافة بدلاً من التعامل معها بوصفها حاجزاً معيقاً يجب تعديله أو الالتفاف حوله. سوف يناقش بإسهاب في الفصل السادس. وكل ما قصدته المناقشة حتى الآن هو اقتراح أن من الضروري فعلاً أخذ المسافة على محمل الجد.

الشكل 1-2

أرباح عمليات شركة وال - مارت حسب البلد 2004 (تقديرات)



المصدر: والمارت، والمارت المكسيك، وزارة التجارة الصينية (2005/2/11) التقديرات: BBVA, Retail Forward, and Management Ventures, Inc. إضافة إلى تحليل وتقدير بانكاج غياموات وكين مارك.

<«Wal-Mart's International Expansion.» Case 9486-705- (Boston: Harvard Business School, 2005)>

وفي حين أن الأرقام مقتصرة على سنة واحدة وتشمل بعض الأمثلة إلا أن صلتها الوثيقة أظهرها انسحاب والمارت من سوقين «خاسرين»: كوريا الجنوبية وألمانيا. ملاحظة: المناطق المحددة بدوائر تتناسب مع عائدات والمارت من أسواق مختلفة.

أخذ المسافة على محمل الجد

ولد اقتراح أن المسافة يمكن أن تمثل عاملاً بالغ الأهمية من البيانات المنهجية والنظامية. فالدليل على ذلك واسع شامل يضم معظم الدراسات التي تناولت تأثيرات الموقع. لكن كما كبيراً من هذه الدراسات والأدبيات ركز بؤرة الاهتمام على التفاعلات بين مسافات قريبة جداً، أو ما يعد فعلاً موقعاً مشتركاً (مثلاً: الأدبيات التي تناولت اقتصادات التكتلات). هذه الأنواع من الأعمال تظهر بالتأكيد الأهمية العامة للموقع، لكنها لم تغامر بالخروج من نطاق التقسيم القائم على الفصل بين الموقع المشابه / الموقع المختلف إلا حديثاً. وللحصول على وصف دقيق لمدى تأثير كثافة التفاعلات الاقتصادية بالمسافة المكانية (وغيرها من الأبعاد) تعد الأدبيات التي تناولت ما دعي بـ «نماذج الجذب» في الاقتصاد الدولي منصة انطلاقاً فضلى.

ما الذي تخبرنا به الأرقام؟

عمل الاقتصاديون على تكييف قانون نيوتن للجاذبية لوصف التفاعلات الاقتصادية الدولية⁽³⁾. ومن ثم، فإن أبسط نموذج جذب للتجارة الدولية يتوقع أن التجارة بين بلدين من بلدان العالم سوف تتصل اتصالاً مباشراً بحجمهما الاقتصادي (سمة وحيدة الجانب) وبصورة عكسية بالمسافة المادية بينهما (سمة ثنائية الجانب). بكلمات أخرى، الاقتصادات الأكبر حجماً سوف تولد، كما هو متوقع، مزيداً من التجارة بالأرقام المطلقة، والمسافات الأبعد الفاصلة بينها يجب أن تعيق هذه التجارة. يضاف مزيد من نماذج الجذب المعقدة إلى الأبعاد غير الجغرافية للمسافة، فضلاً عن السمات وحيدة الجانب التي لا تتعلق بحجم الاقتصاد. ما الذي تخبرنا به محاولات مواءمة مثل هذه النماذج مع البيانات المتعلقة بالتفاعلات الاقتصادية الدولية من معلومات عن العالم الذي نعيش فيه؟

لنبدأ بالتركيز على التجارة الدولية. لقد استطاعت نماذج الجذب المناسبة تفسير نصف، أو حتى ثلثي، التفاوت في حجم التجارة بين كل بلدين من بلدان العالم، وهذه

نسبة جيدة. وعندما نعاين عدداً من هذه الدراسات، نجد أن زيادة تبلغ 1% في حجم الاقتصاد تؤدي - كما هو مقدر نمطياً - إلى زيادة تتراوح بين 0.7 - 0.8% في حجم التجارة الإجمالي. أما تأثير المسافة الجغرافية في تفسير الاتجاه المعاكس، وهو أشد إلى حد ما: زيادة 1% في المسافة بين (عاصمتي) البلدين يقلص حجم التجارة المتوقعة بينهما بنسبة 1% تقريباً. بكلمات أخرى، من المتوقع أن يكون حجم التجارة بين بلدين يبعد أحدهما عن الآخر مسافة ألف ميل أكبر بخمس مرات (إن تساوت العوامل الأخرى) عن بلدين تفصل بينهما مسافة خمسة آلاف ميل (4).

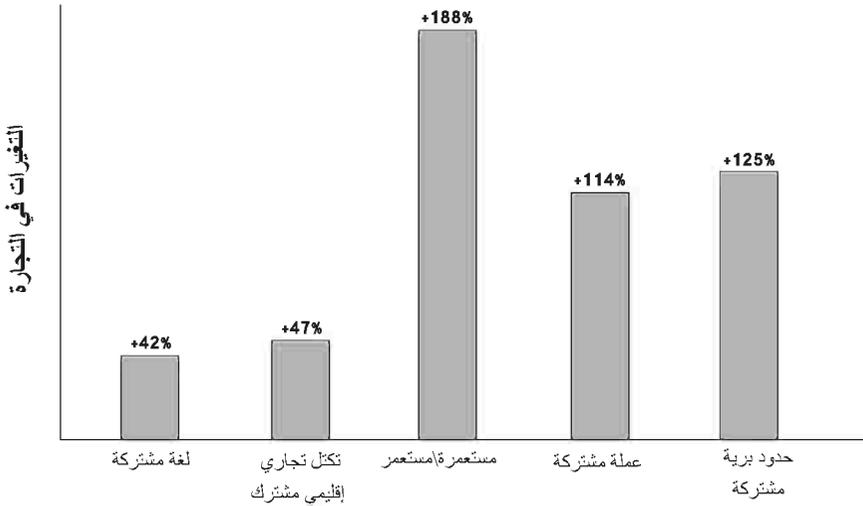
الأحجام المقدره لتأثيرات المتغيرات الأخرى المتعلقة بالمسافة أشد إثارة للاهتمام. الشكل 2-2 يوجز نتائج بعض التحليلات الإحصائية (التي أجريتها مع راجيف ماليك) عن التجارة الثنائية الآتية عبر هذا المنظور (5). وبالأساس، يشير ضمناً إلى أن البلدين اللذين يتصفان بالعوامل المشتركة المدرجة في الشكل جميعها، يجب توقع أن يتفوقا في حجم التجارة على بلدين لا تجمعها هذه العوامل المشتركة بتسع وعشرين مرة ($1.42 \times 1.47 \times 2.88 \times 2.14 \times 2.25$).

المقصود من هذه التقديرات كما هو واضح أن تدل على الحقائق لا أن تكون دقيقة، لكن التأثيرات التي تظهرها وتسلط عليها الضوء تتوافق مع الحالات الواقعية. الاقتصاد الكندي مثلاً يحتل المرتبة العاشرة عالمياً من حيث الحجم، لكن العلاقات التجارية الثنائية التي تجمع كندا بالولايات المتحدة هي الأضخم في العالم عموماً. القرب الجغرافي يمثل جزءاً من الإجابة، وكذلك العوامل المشتركة مع الولايات المتحدة وفقاً لأربعة من الأبعاد الخمسة المدرجة في الشكل 2-2، التي لا يضاهاها أي من بلدان العالم الأخرى (6).

لكن بيانات التجارة بين كندا والولايات المتحدة تذكرنا أيضاً بأن الاندماج الاقتصادي أبعد ما يكون عن الاكتمال. وفي الحقيقة، لا يتمثل لغز التجارة الكندية - الأمريكية في نظر الاقتصاديين في سبب الحجم الكبير بل في سبب عدم زيادته إلى حد أعلى. لمعرفة السبب، يجب أن ندرس مزيداً من بيانات التجارة.

الشكل 2-2

تأثيرات أوجه التشابه إزاء أوجه الاختلاف في التجارة الثنائية



Source: Pankaj Ghemawat and Rejiv, "The Industry Structure of international Trade Network: A Gravity Approach".

في عام 1988، أي قبل توقيع اتفاقية «نافتا»، قدرت مستويات تجارة السلع بين المقاطعات الكندية - أي داخل البلد - بأنها أكبر بعشرين مرة من مستويات التجارة مع الولايات الأمريكية المساوية في الحجم والمسافة. بكلمات أخرى، هنالك «انحياز وطني» مدمج. لقد ساعدت اتفاقية «نافتا» على تقليص نسبة هذا الانحياز الوطني من 20 إلى واحد، إلى عشرة إلى واحد بحلول منتصف التسعينيات، وربما شهدت مزيداً من الانخفاض منذ ذلك الحين، مع أنها ما تزال تزيد عن خمسة إلى 1. هذه النسب تتعلق بالبضائع والسلع فقط؛ أما فيما يتعلق بالخدمات فما زالت النسبة أكبر بعدة مرات⁽⁷⁾.

إذاً، مازالت الحدود الدولية مهمة ومؤثرة ومهيمنة، حتى عند النظر إلى بلدين متجاورين ومتشابهين في معظم الأبعاد المفتاحية. مرة أخرى نقول، نحن في مواجهة واقع شبه العملة.

تؤكد الأدلة المتعلقة بأشكال التفاعل الاقتصادي الدولي (غير التجارة عموماً) أهمية المسافة - الجغرافية وغير الجغرافية. ولذلك، اكتشفت التأثيرات السلبية (إجمالاً) للمسافة في الاستثمار الأجنبي المباشر، وتجارة الأسهم، والتراخيص، وصفقات التجارة الإلكترونية- على الرغم من أن قوة هذه التأثيرات تتفاوت فعلاً بتفاوت أشكال التفاعل⁽⁸⁾. فضلاً عن ذلك، يشير تحليل شامل تناول تسع عشرة دراسة إحصائية منفصلة إلى أن تأثيرات المسافة عموماً - خلافاً للحالة الكندية- الأمريكية التي ناقشناها آنفاً - لم تتقلص كثيراً على مدى القرن العشرين!⁽⁹⁾.

أطر لتحليل البلدان

يقترح الدليل الذي قدمناه للتو أن تأثيرات المسافة يمكن أن تكون هائلة. لذلك، دعونا نعين الأدوات المتاحة لـ«التحليل على مستوى البلد» - مثلاً: أنواع الجهود التي تبذلها الشركات قبل اتخاذ القرار بفتح متجر في بلد جديد- ونرى مدى استعدادها للتصدي لتأثيرات المسافة. الإجابة عموماً هي: الشركات لا تحسب حساب تأثير المسافة!

المقام هنا لا يناسب إجراء مراجعة مفصلة لأطر التحليل على مستوى البلد، يكفي تقديم مثال واحد⁽¹⁰⁾. لنفكر بالمؤشرات التنافسية التي أصدرها المنتدى الاقتصادي العالمي. ففي حين تعد مصدراً مفيداً للبيانات العابرة لحدود الدول، إلا أن معظم الفئات التي تناولتها - مثلاً، المال والتقانة والعمل والإدارة والمؤسسات- تركزت على السمات وحيدة الجانب للبلدان. وصحيح أن فئة الانفتاح، التي تشمل التعرفة الجمركية، والحواجز المخفية المعيقة للاستيراد.. الخ متعددة الجوانب: فهي تقيس المسافة الإدارية الفاصلة بين أحد البلدان وبقية بلدان العالم، لكنها تتجاهل الاختلافات في الاختلافات: مثلاً، فكرة أنه كان من الأفضل لشركة وال - مارت لو تعلمت بسرعة أكبر أن ألمانيا وكوريا الجنوبية- اللتين اضطرت للخروج منهما بعد إعداد الشكل 2-1 أبعد بكثير عن الولايات المتحدة من كندا أو المكسيك. إن ملاحظة مثل هذه التأثيرات تتطلب قياسات ثنائية الجانب للمسافة.

تعد مؤشرات المنافسة تمثيلية للأطر الأخرى المستخدمة على نطاق واسع في التحليل على مستوى البلد، التي تميل أيضاً إلى افتراض إمكانية تحليل البلدان واحداً واحداً - أي

بطريقة وحيدة الجانب- إزاء معايير مشتركة. لكن المشكلة في هذه المقاربة القائمة على المقاييس تتمثل في كونها تتعامل مع البلدان بوصفها بنى منفصلة قائمة بذاتها، في حين يجب التعامل معها باعتبارها نقاطاً مدمجة في شبكة وتقع على مسافات متفاوتة من بعضها بعضاً. إن إضافة القياسات الأحادية للمسافة التي تظهر مثل هذه الاختلافات إلى السمات المألوفة، الأحادية أو متعددة الجوانب، هي الإسهام الرئيس لإطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية للتحليل على مستوى البلد.

لنلاحظ أن القياسات الثنائية مؤسّسة على الفوارق بين البلد الأم والبلد الأجنبي (أو البلدان الأجنبية) الذي يخضع للتحليل، أي أنها راسخة في المركز الإداري للعمليات. الفصل الأول قدم جزءاً من الأس المنطقي لإقامة مركز إداري للعمليات مع وصف للاعتقاد الخاطئ بالشركة التي لا وطن لها ودحضه. على الصعيد التجريبي، ليس من الصعب عموماً تحديد المركز الإداري لعمليات الشركة، بل أصبح أكثر سهولة في العقود الأخيرة، لذلك فإن الحالات القليلة التي يمثل فيها ذلك مشكلة يجب ألا يسمح لها بالهيمنة على باقي المناقشة⁽¹¹⁾. ومن منظور واقعي، يعد المركز الإداري للعمليات، أو أي قاعدة راسخة للنشاطات، عاملاً جوهرياً لتطبيق فكرة أن أصل الشركة يجب أن يؤثر في وجهتها.

إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية على مستوى البلد

مثملاً لاحظنا أنفاً، كثيراً ما تكون هذه المكونات الأربعة متداخلة ومتناسجة: على سبيل المثال، يصعب تصور وجود بلدان متشابهة إدارياً -مثلاً: أن تكون جزءاً من منطقة تجارة حرة- إلا إذا كانت متشابهة أيضاً ثقافياً أو جغرافياً أو اقتصادياً. ومع ذلك، من المفيد التمييز بين المكونات الأربعة، لأن لها ركائز مختلفة، ونتيجة لذلك تعرض تحديات وفرصاً مختلفة. إضافة إلى أن هذه المكونات الأربعة توفر طريقة مفيدة لتجميع التأثيرات أحادية الجانب في التفاعلات العابرة للحدود الخاصة ببلدان معينة، فضلاً عن التأثيرات الثنائية الجانب الخاصة بكل بلدين على حدة (والتأثيرات متعددة الجوانب أيضاً). سنناقش فيما يأتي هذه الأنماط المتنوعة من التأثيرات، ونلخصها في الجدول 1-2، مع أن التركيز ينصب بصورة رئيسة على التأثيرات الثنائية، ليعكس جدتها إضافة إلى التأثير المحدد بنماذج الجذب.

فكرة تجاوز نطاق المسافة المادية في التفكير بالإستراتيجية العابرة للحدود ليست جديدة. ومن ثم، فإن فكرة أن تذهب الشركات الطامحة إلى تدويل نشاطاتها أولاً إلى البلدان القريبة جغرافياً - أي «المسافة الأقرب بين السوق المحلية في الوطن والسوق الأجنبية الناتجة عن إدراك الفوارق الثقافية والتجارية وفهمها» - اقترحت أول مرة قبل ثلاثين عاماً⁽¹²⁾. لكن إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية يتخذ منظوراً أوسع للمسافة، ويتمتع بركيزة تجريبية أشد صلابة.

المسافة الثقافية

كلمة «ثقافة» المستخدمة هنا تشير بدلالاتها إلى سمات المجتمع وخصائصه التي يحافظ عليها عبر التفاعلات بين أفرادها، لا بواسطة الدولة (بوصفها السلطة التي تضع القانون أو تطبقه). إذ تميل الفوارق الثقافية بين البلدان عموماً إلى تقليص التفاعلات الاقتصادية بينها. وتأثيرات اللغات في هذا السياق ربما تكون الأكثر وضوحاً: انظر إلى العمود الأول في الشكل 2-2، أو فكر، للحصول على دليل من نوع مختلف، بالأخطاء المخرجة في الترجمة من لغة إلى لغة أخرى. وفي الحقيقة فإن لوائح الأخطاء المخرجة في التسويق تهيمن عليها عادة مثل هذه النكسات والعثرات في اللغات الأجنبية⁽¹³⁾.

الجوانب والملامح الأخرى من المسافة الثقافية التي يمكن قياسها بأسلوب منهجي، وتبين أنها تضعف التبادل الاقتصادي، تشمل الاختلافات في الإثنية والدين، وانعدام الثقة، وتفاوت الإيمان بالمساواة (الذي يعرف بأنه التسامح المجتمعي مع تجاوزات السوق والسلطة السياسية)⁽¹⁴⁾. لكن هناك سمات ثقافية أخرى شديدة الخصوصية (مثلاً: تفضيل ألوان معينة) أو المراوغة، بمعنى أنها غير مرئية تقريباً حتى لأولئك الذين توجه سلوكهم.

خذ على سبيل المثال التساهل الصيني التقليدي تجاه انتهاك حقوق النشر. إذ يعزو كثير من المراقبين هذا المعيار الاجتماعي إلى الماضي الشيوعي القريب للصين. لكن مثلما يقدم وليام ألفورد الحجة في كتابه «سرقة كتاب جنحة أنيقة»، ربما يعبر عن مبدأ كونفوشيوسي يشجع تكرار نتائج المساعي الفكرية الماضية:

«أنا أثبت وأقصد، بدلاً من أن أبدأ؛ أو من بالقدماء وأحبهم»⁽¹⁵⁾. وفي الحقيقة، مثلت انتهاكات حقوق النشر مشكلة للناشرين الغربيين قبل اندفاعه النمو الراهنة في الصين. ففي عشرينيات القرن العشرين، مثلاً، وجدت دار ميريام - وبستر، التي كانت على وشك إدخال معجم ثنائي اللغة إلى الصين، أن الناشر المحلي بدأ توزيع نسخة خاصة به قبل الحصول على حق النشر.

إضافة إلى السمات الثنائية التي تأخذ شكل اختلافات ثقافية، قد يتأثر النشاط الاقتصادي العابر للحدود أيضاً بالسمات الثقافية الأحادية. ومن ثم، يتضح بالبداهة أن الأمم التي تسودها ثقافات معزولة، أو حتى تقليدية، سوف تنزع إلى إغلاق أبوابها أمام التجارة والاستثمار الدوليين، أي إلى أن تكون معزولة أكثر من غيرها.

من المرجح أن يؤدي الاتصال الطويل بين البلدان إلى إضعاف بعض تأثيرات الاختلافات الثقافية بينها على أقل تقدير. مثل هذا الاتصال يزيد الألفة المتبادلة، و«يزرع» المؤسسات والمنظمات الضرورية لدعم النشاط الاقتصادي العابر للحدود، ويسهل التعديلات الثقافية. وعلى وجه العموم، يبدو وكأن الاختلافات العديدة في القيم والمعايير والطباع والصفات الأحادية المعزولة تثبت على الأرجح أنها أكثر تعقيداً وتجذراً، حتى على المدى المتوسط، من الاختلافات في اللغة، والإثنية، والدين.

المسافة الإدارية

تضم السمات والخصائص الإدارية القوانين، والسياسات، والمؤسسات التي تبرز في الحالة النمطية من عملية سياسية طبقتها الحكومات بصورة مباشرة أو بالوكالة. تضاف إلى هذه أيضاً العلاقات الدولية بين البلدان، ومنها المعاهدات والاتفاقيات والمنظمات الدولية، على أساس أن هذه العلاقات تستدام بواسطة البلدان التي توجد أو تدعمها.

وتشمل السمات الإدارية أو الخصائص السياسية التي شددت عليها نماذج الجذب بوصفها تؤثر في النشاط الاقتصادي العابر للحدود، الروابط الكولونيالية، والعضوية في

التكتل التجاري الإقليمي ذاته، واستخدام عملة مشتركة. ويشير التحليل الإحصائي في الشكل 2-2 إلى أن الروابط بين المستعمر والمستعمرة يمكن أن تضعف التجارة ثلاث مرات، حتى وإن انقطعت الرابطة قبل عهد بعيد - لأسباب تتراوح كما هو مفترض بين الألفة الثقافية والتشابه في الأنظمة القانونية. وفيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي المباشر، ونظراً لمحدودية البيانات النظامية، من الأفضل الاستشهاد بأمثلة وحالات محددة. فبين عامي 1997 - 2001، اتجه نصف موجة الاستثمار الأجنبي المباشر الضخمة المنطلقة من إسبانيا إلى أمريكا اللاتينية - قرابة عشرة أضعاف حصة أمريكا اللاتينية في الاستثمار الأجنبي المباشر على الصعيد العالمي - في حين احتلت أوروبا، الأقرب جغرافياً، التي تملك اقتصاداً أكبر وأقوى، المرتبة الثانية. يعبر هذا النمط بكل وضوح عن العوامل الإدارية (والثقافية) المشتركة المتجذرة في العلاقات بين المستعمر والمستعمرة التي انتهت رسمياً في القرن التاسع عشر، لا عن تأثيرات الحجم أو المسافة الجغرافية.

يمكن لترتيبات التجارة التفضيلية والعملة المشتركة أن تزيد أيضاً حجم التجارة إلى حد بعيد - بل قد تتفوق على روابط المستعمر - المستعمرة إذ جمعت معاً (انظر الشكل 2-2). ويجسد اندماج الاتحاد الأوروبي على مدى نصف القرن الماضي أفضل مثال معبر ربما عن الجهود الدؤوبة والمقصودة لتقليص المسافة الإدارية. فمع أن الهند وباكستان يتقاسمان الماضي الاستعماري ذاته، ويشتركان في حدود برية، وتجمعها روابط اللغة، إلا أن حالة العداء الطويلة بينهما تعني أن التجارة الرسمية بينهما لا تتجاوز عشر توقعات نماذج الجذب. وفي أعقاب توتر العلاقات، مثل إجبار شركة موانئ دبي على التخلي عن إدارة الموانئ الخمسة في الولايات المتحدة، لاحظ المراقبون تحولاً في الاستثمارات من الشرق الأوسط بعيداً عن الولايات المتحدة.

مثلما يشير المثالان السابقان، يمكن للمسافة الإدارية أن تزيد أو تنقص عبر الإجراءات الأحادية. وفي الحقيقة، تضع سياسات الحكومات الفردية بعضاً من أكثر العوائق والحواجز شيوعاً أمام التجارة العابرة للحدود. في بعض الحالات، تظهر الصعوبات في الوطن الأم للشركة. على سبيل، اضطرت الشركات التابعة للبلدان الأعضاء في منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية، إلى التعامل مع القوانين المحلية التي

تحظر الرشوة، والامتثال للمعايير الصارمة نسبياً للصحة والسلامة والبيئة - التي يمكن لها جميعاً أن تعيق عملياتها في العالم. لكن كثيراً ما تكون حكومة البلد المستهدف هي التي تضع الحواجز أمام الاستثمار الأجنبي - عبر الحصص التجارية، والقيود على الاستثمار الأجنبي المباشر، وتفضيل المنافسين المحليين عبر الدعم الحكومي والمحسوبية والمحاباة في القواعد والأنظمة والتزويد.

هذه كلها حالات تمتعت فيها الحكومة الوطنية بسلطة كافية للتأثير في النتائج. لكن يمكن للبنية التحتية المؤسسية الضعيفة في البلد المستهدف أن تعرقل أيضاً النشاط الاقتصادي العابر للحدود. على سبيل المثال، تحجم شركات عديدة عن ممارسة النشاط التجاري في بلدان معروفة بانتشار الفساد، أو الأنظمة القانونية غير الموثوقة، أو تعاني صراعاً اجتماعياً (تشير بعض الأبحاث والدراسات إلى أن هذه الظروف المحلية السلبية، إذا أطلق لها العنان، يمكن أن تكبح التجارة والاستثمار إلى حد أبعد من أي قيود إدارية). وبالمقابل، حين تكون البنية التحتية المؤسسية في البلد قوية ومتينة، فإن من المرجح أن يرتفع مستوى الاندماج العابر للحدود.

المسافة الجغرافية

السمات والخصائص الجغرافية للبلدان التي يمكن أن تؤثر في النشاط الاقتصادي العابر للحدود تأتي غالباً من الظواهر الطبيعية، مع أن للتدخلات البشرية دوراً في بعض الأحيان. هذا هو الجزء من إطار المسافة (الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادي) التي يفكر به الناس حين يسمعون أولاً كلمة مسافة. فهم يميلون إلى التركيز على المسافة المادية، وهذا يتماشى مع النتائج التجريبية - والحس المنطقي السليم - التي تشير إلى أنه كلما بعد البلد صعب ممارسة النشاط التجاري فيه (بعد تساوي الشروط الأخرى).

لكن المسافة الجغرافية أكثر من مجرد مسافة مادية تفصل مثلاً بين عاصمتين. فهناك سمات جغرافية أخرى، يجب أخذها بعين الاعتبار، وهي تشمل وجود (أو عدم وجود) حدود برية مشتركة، والفوارق في المناطق الزمنية والمناخ، والساحل المطل على

المحيط (في الحالة الأحادية)، والطبوغرافيا، والبعد عن الحدود (داخل البلد) (أنتذكر هنا شكوى رئيس وزراء كندا السابق وليام مكنزي من أن «لدينا كثيراً من الجغرافيا»). إضافة إلى ذلك، ربما تحتاج الصفات «الجغرافية» التي صنعها البشر، مثل البنى التحتية للنقل والاتصالات، إلى أن تؤخذ بعين الاعتبار - على الرغم من إمكانية اعتبارها سمات اقتصادية لا جغرافية.

يستحق تأثير المسافة المادية مزيداً من التفصيل. فأوضح تأثير للمسافات المادية الطويلة يتجلى في ارتفاع تكاليف النقل. وهذه بالطبع أكثر أهمية للتجارة منها للاستثمار الأجنبي المباشر، ولهذا السبب نرى ميلاً نحو الاستثمار الأجنبي المباشر كلما نأت المسافة. لكن نماذج الجذب تشير إلى أن الاستثمار الأجنبي المباشر يميل أيضاً إلى التقلص مع ازدياد المسافة - وهذا يعبر عن حقيقة أن المسافات المادية الطويلة ترفع تكاليف الاتصالات إضافة إلى تكاليف النقل. لتتذكر مثال غوغل واضطرابها إلى إنشاء مكاتب في روسيا لتحسين معرفتها بالسوق المحلية واستجابتها لها.

ما هي العبرة العامة المستخلصة؟ تذكر «جغرافية المعلومات»، إضافة إلى جغرافية النقل المادي، حين تفكر في التأثيرات الجغرافية في النشاط الاقتصادي العابر للحدود.

المسافة الاقتصادية

تشير المسافة الاقتصادية إلى الاختلافات والفوارق التي تؤثر في النشاط الاقتصادي العابر للحدود عبر آليات اقتصادية متميزة عن الآليات الثقافية أو الإدارية أو الجغرافية التي ناقشناها للتو. في هذا السياق لا تشير نماذج الجذب إلى الحجم الاقتصادي فقط (الذي يزيد الحجم المطلق للتجارة لكن ينقص التجارة بوصفها نسبة مئوية من الناتج المحلي الإجمالي)، بل إلى دخل الفرد أيضاً. فالبلدان الغنية تتخرط أكثر في النشاطات الاقتصادية العابرة للحدود (بالنسبة لحجمها الاقتصادي) مقارنة بالبلدان الفقيرة. ومثلما هو متضمن في العلاقة الإيجابية الطردية بين دخل الفرد من الناتج المحلي الإجمالي والتجارة والتدفقات الاستثمارية، فإن معظم هذه النشاطات تحدث مع البلدان الغنية الأخرى.

وبالطبع، يترافق ارتفاع دخل الفرد مع ارتفاع تكاليف العمل. ويمكن معاينة ذلك مباشرة وعلى أساس منفصل معاً - بكلمات أخرى، فيما يتعلق بمستويات المهارات المختلفة أو أنواع التدريب. ثمة عوامل إنتاج أخرى يمكن تفحص كلفتها أو وجودتها بهذه الطريقة، وتشمل الأرض، والموارد الطبيعية، ورأس المال، والموارد المتقدمة التي صنعها الإنسان، مثل البنية التحتية والمعلومات.

أخيراً، من الجدير بالذكر أن التفاعلات بين البلدان الغنية والغنية، والغنية والفقيرة، تميل إلى الارتباط، وإن بصورة غير كاملة، مع أداء مختلف الوظائف الاقتصادية. وعلى وجه الخصوص، كثيراً ما تشمل التفاعلات بين البلدان الغنية والفقيرة المراجعة، حيث تقرن الشركة العرض والطلب لا داخل الأسواق الوطنية بل عبرها، وذلك بتقسيم سلسلة القيمة دولياً. وفي حين يمكن للاختلافات الثقافية والإدارية والجغرافية أن تشكل أسساً للمراجعة، مثلما ناقش في الفصل السادس، إلا أن المراجعة الاقتصادية تبرز على نحو خاص. لذلك فإن أفضل منبه هو: في حين أن المسافة تميل إلى ممارسة تأثير سلبي يضعف النشاط الاقتصادي العابر للحدود عموماً، إلا أنها ربما تشجع مثل هذا النشاط في حالات خاصة ومحددة.

مثال على مستوى البلد:

الهند إزاء الصين من منظور الولايات المتحدة

لنستخدم إطار المسافة لمعاينة موضوع محدد طلب مني مراراً الحديث عنه: كيف يمكن مقارنة الهند والصين من منظور الشركات الأمريكية؟⁽¹⁶⁾ المقارنة أوجزها الجدول 2-2، وسوف نفضلها في الفقرات الآتية.

العوامل الثقافية: المصدر الرئيس لقرب الهند ثقافياً من الولايات المتحدة هو دون شك استخدامها الأوسع للغة الإنكليزية. فمجموع عدد الهنود الذي يعرفون الإنكليزية يتراوح بين 100 - 300 مليون شخص - وأعتقد بصحة الرقم الأدنى - لكن من المتفق عليه عموماً أن عددهم يفوق أقرانهم في الصين. من المعتقد أيضاً أن الصين تحظى

بميزة تتعلق بحجم جاليتها المهاجرة ونزعتها التجارية - على الرغم من أن المغتربين الهنود في الولايات المتحدة، خصوصاً، هم أفضل تعليماً، وأحدث وصولاً، وأكثر احتمالاً للانخراط في قطاع التقانة.

تعطي السمات الثقافية الأحادية للبلدين نتائج أقل وضوحاً وتحديداً. فالصين أكثر انسجاماً لغوياً وإثنيةً، لكن تظل مسألة هل يسهل ذلك التقدم أم يزيد العزلة محل نقاش وجدل. وفي حين أن البنية الاجتماعية في الهند متخمة بالانقسام الطبقي المنتشر إلى حد يدعو إلى الأسف، إلا أن النخب الهندية المتغربنة أعادت ترسيخ الروابط الاقتصادية مع الولايات المتحدة.

العوامل الإدارية: أوجد الاستعمار البريطاني عدداً من العوامل المشتركة بين الهند والولايات المتحدة. أهمها أن الأنظمة القانونية في البلدين كليهما مؤسسة على القانون العام البريطاني المتميز بتشديده على السوابق والتكيف. أما النظام القانوني في الصين، فهو يعتمد - بالمقابل - على القانون المدني -النسخة الألمانية- المتميز بتشديده على المبادئ المطلقة، ولذلك لا تحتاج إلى وضعها في سياق. إضافة إلى أن العلاقات السياسية بين الولايات المتحدة والهند وثيقة جداً في الوقت الراهن. وفي حين أن هذه الحالة خاضعة للتغيير، إلا أن ما يبدو مؤكداً أن التوترات السياسية بين الولايات المتحدة والصين سوف تظل قائمة على مدى العقود القادمة، أو حتى مدة أطول.

تعتمد النظرة العامة إلى المؤشرات الأحادية الإدارية والسياسية على الإطار الزمني الذي نتبناه. فعلى المدى القريب، يبدو أن الشركات متعددة الجنسية تجد نفسها حالياً في مواجهة عدد أقل من العقبات الإدارية والسياسية التي تعترض النشاط التجاري في الصين مقارنة بالهند، ويعود جزء من السبب إلى المناطق الاقتصادية الخاصة والمناطق المتميزة، مثل هونغ كونغ، وظلت هذه الشركات حتى وقت قريب تتمتع بمعدلات ضريبية تفضيلية في الصين. لكن على المدى البعيد، تواجه الصين تحديات أضخم من الهند في ترسيخ حكم القانون، وحماية الملكية الخاصة، وإعادة بناء المشروعات والمصارف المتعثرة التي تملكها الدولة، والتصدي للتغيير السياسي.

الجدول 2-2

الهند مقابل الصين من منظور الشركات الأمريكية

عوامل الجذب الثقافية	عوامل الجذب الإدارية	عوامل الجذب الجغرافية	عوامل الجذب الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> ● لغة إنكليزية ● نخبة متغربة 	<ul style="list-style-type: none"> ● مستعمر مشترك ● قانون مشترك ● صداقة سياسية ● مخاطرة أقل على المدى البعيد؟ 	<ul style="list-style-type: none"> ● عمالة متخصصة ● ربحية ● إستراتيجية راسخة وتحديث ● بنية تحتية للبرمجيات 	
<ul style="list-style-type: none"> ● انسجام لغوي وإثني ● جالية مهاجرة مؤثرة 	<ul style="list-style-type: none"> ● قيود مخففة على النشاط التجاري ● مناطق حرة و متميزة 	<ul style="list-style-type: none"> ● أقرب إلى الساحل الغربي الأمريكي ● موانئ متفوقة وغيرها من البنى التحتية ● شبكة إنتاج في شرق آسيا 	<ul style="list-style-type: none"> ● أسواق أكبر حجماً ● دخل أعلى ● مدخلات العمل والإنتاجية ● توافر رأس المال ● سلاسل توريد ● شركات أجنبية تعمل كجسور للتصدير

العوامل الجغرافية: تبعد تشيناي (في الهند) عن لونغ بيتش (في كاليفورنيا) - أنشط مرفأً للحاويات في الولايات المتحدة - مسافة تزيد بنسبة ستين بالمائة عن شنغهاي. لكن مسافة الشحن الأبعد مجرد جزء من مشكلات الهند اللوجستية: فموانئها بطيئة وتفتقر إلى الكفاءة في الأداء، وهذا يزيد الوقت المطلوب للشحن إلى الولايات المتحدة إلى مدة تتراوح بين 6-12 أسبوعاً، مقابل مدة تتراوح بين أسبوعين وثلاثة من الصين، ويقدم مثلاً على الحالة الهزيلة نسبياً لبنيتها التحتية.

من العوامل الجغرافية المفتاحية الأخرى أن الصين تمثل المحرك ضمن اقتصاد ناشط ومزدهر في منطقة شرق آسيا، ولها شركاء إقليميون تجاريون يمثلون أكثر من نصف الاستثمار الأجنبي المباشر وثلاثة أرباع الواردات. وعلاقات الصين التجارية مع الولايات المتحدة، جزء لا يتجزأ من هذه الشبكة العريضة، ومعززة بها من بعض النواحي.

وبالمقابل، تقع الهند في منطقة إقليمية أقل نشاطاً وازدهاراً، وتجارتها مع جيرانها في جنوب آسيا لا تتجاوز 5% من إجمالي تجارتها.

العوامل الاقتصادية: تستحق العوامل الأحادية تركيز انتباه خاص تحت هذا العنوان. فمن المعتقد أن اقتصاد الصين أكبر بكثير من مرتين من اقتصاد الهند - على الرغم من أن الإحصائيات الرسمية الصينية ربما تتبالغ في معدلات النمو الاقتصادي الفعلية بنسبة تتراوح بين 2 - 4%⁽¹⁷⁾. فضلاً عن ذلك، فإن أسواق الصين لمنتجات الدخل المرن أكبر من أسواق الهند بخمس مرات، وهذا يعكس تأثيرات دخل الفرد الأكثر ارتفاعاً من الناتج المحلي الإجمالي. إنتاجية العمال في الصين أعلى أيضاً، لتتماشى مع دخل العمال الأعلى، إضافة إلى أن عمال الصين أفضل تعليماً - مع أن الصين تأتي بعد الهند في بعض الفئات المتطورة (مثلاً: المديرون من أصحاب الخبرة، والخريجون الذين يتكلمون الإنكليزية)، وتواجه مشكلات سكانية أسوأ، نظراً لسياسة الطفل الواحد لكل أسرة التي تنتهجها. حققت الصين نتائج أفضل حتى اليوم عبر إعادة تخصيص وتحويل العمال من الزراعة إلى التصنيع، وعبر حشد مزيد من رأس المال المحلي: معدلات الادخار الرسمية في الصين (ربما توجد مبالغة هنا أيضاً) تقدر بنسبة تتراوح بين 40 - 50% من الناتج المحلي الإجمالي، مقابل 20 - 25% في الهند⁽¹⁸⁾.

لكن الوجه الآخر السلبي لوفرة رأس المال الصيني يتمثل في كبح العائدات والإفراط في الاستثمار، خصوصاً في قطاع الإنشاءات والبنية التحتية بواسطة شركات لم تعرف بالانضباط الذاتي. أما الشركات الهندية فكانت تحقق على الدوام أرباحاً أعلى. إضافة إلى أن أفضل الشركات الهندية المحلية حصلت في الحالة النمطية على دعم أقل من الحكومة الوطنية مقارنة بالشركات التي تحاول الحكومة الصينية دعمها وتوسيعها لتصبح عالمية. وتمثلت استجابة الشركات الهندية في تبني مقاربة أكثر انضباطاً وأقل تركيزاً على الاستثمار.

تمثل الشركات الأجنبية 20% من الإنتاج الصناعي الصيني، وأقل من ذلك في الهند. ومارست الشركات الاستثمارية الأجنبية تأثيراً كبيراً لا يتناسب مع حجمها في الصادرات الصينية، حيث زاد الأجانب حصصهم إلى أكثر من 50% إجمالاً، وإلى 80% في منتجات القيمة المضافة. ونظراً لأن الشركات الأجنبية تمثل أقل من 10% من إجمالي الصادرات

الهندية، والصادرات الهندية لم تتجاوز عشر الصادرات الصينية، فإن صادرات الشركات الأجنبية الاسمية من الصين أكبر بخمسين مرة من صادرات الهند. لهذه الأرقام دلالة أيضاً فيما يتعلق بالمستويات النسبية لتطوير سلاسل التوريد في البلدين.

باختصار، تبدو الصين أكثر جاذبية من الهند للمستثمرين الأمريكيين عموماً وفقاً لكثير من الأسس الجغرافية والاقتصادية، لكن أقل جاذبية وفقاً لعدد من الأسس الثقافية والإدارية.

سوف أضيف أربع تفاصيل لهذه الخلاصة السريعة. أولاً: اختيار المنظور مفتاح مهم. فالمقارنة تبدو مختلفة من منظور أوروبا الغربية: الصين أبعد جغرافياً، لكن من ناحية أخرى، لا تمثل قدرات الهند في اللغة الإنكليزية عاملاً حاسماً. وربما تبدو أوروبا الشرقية وشمال إفريقيا بدائل أكثر جذباً للاستثمار من الصين أو الهند.

ثانياً: الصين والهند بلدان هائلان فيهما قدر كبير من التنوع الداخلي. على سبيل المثال، المناطق الساحلية في البلدين كليهما أكثر نشاطاً وازدهاراً من المناطق الداخلية، وهذا يشير إلى إمكانية تطبيق إطار المسافة وطنياً ودولياً. ومن ثم، فإن شركة تصنيع الزجاج سينت - غوييان قد تفوقت على الشركات الأجنبية الأقدم عهداً في الهند عبر التركيز على المنطقة الساحلية في الجنوب بدلاً من الشمال.

ثالثاً: تركيز شركات عديدة في الصين والهند على العمود الأخير من الجدول 2-2، خصوصاً النقاط المتعلقة بالأسواق الأكبر حجماً والإنتاجية الأعلى للعمال في الصين. لكن الجدول يذكرنا بالحاجة إلى اتخاذ منظور أوسع وأعرض، ليتبين لنا النتيجة المفاجئة المستخلصة: قرب الهند الثقايف والإداري نسبياً من الولايات المتحدة. وليس من قبيل الصدفة أن هذين البعدين من إطار المسافة هما اللذان يتجاهلهما المراقبون غالباً.

النقطة الرابعة هي امتداد منطقي للثالثة. فكما هو مفترض، يجب أن تبدو الهند أكثر جاذبية من الصين بوصفها وجهة استثمارية في الصناعات الأكثر حساسية للمسافة الثقافية أو الإدارية. وتقدم صناعة خدمات البرمجيات مثلاً معبراً في السياق. ثقافياً، هذه هو العمل التجاري الذي تأخذ فيه معرفة اللغة الإنكليزية أهمية

خاصة، وساعدت فيه بصورة مباشرة الجالية الهندية المغتربة في الولايات المتحدة - تشير مختلف التقارير إلى أن المغتربين الهنود يمثلون ثلث القوة العاملة في شركات التقانة في وادي السيليكون، ويديرون نسبة 10% من المشروعات التقانية الجديدة هناك. إضافة إلى ذلك تغدو المسافة الجغرافية عن الولايات المتحدة أقل أهمية باطراد، خصوصاً منذ الانتقال نحو التطوير الخارجي، واستفادة الهند اقتصادياً من العدد الأكبر من خريجها الموهوبين. النتيجة: تمثل الهند أكثر من ثلثي خدمات البرمجيات التي انتقلت من الولايات المتحدة إلى الخارج، مقارنة بعشر هذه الخدمات في الصين (19).

يؤدي مثال البرمجيات مباشرة إلى تحليل إطار المسافة على مستوى الصناعة، وهذا ما سنناقشه فيما يأتي.

إطار المسافة على مستوى الصناعة

قد يقنع صندوق استثماري يوظف مجموعة من الاستثمارات بإجابة عن السؤال المتعلق بمدى جاذبية الصين عموماً مقارنة بالهند. لكن معظم المديرين التنفيذيين الذين يقارنون بين البلدين يرجح أن يرغبوا بعقد المقارنة من منظور صناعة معينة. في مثل هذه الحالات، يصبح تأثير الفوارق والاختلافات بين البلدين مشروطاً بخصائص الصناعة وسماتها، التي يجب أن تؤخذ في الحسبان في معظم تطبيقات إستراتيجية الشركات. الجدول 2-3 يوجز أنواع الصناعات التي تتأثر على نحو خاص بكل مكون من مكونات المسافة، ويستشهد بالأمثلة؛ وبقية هذا القسم تفصل ذلك كله.

الحساسية الثقافية:

ما هي أنواع المنتجات أو الخدمات الأكثر حساسية وتأثراً بالفوارق الثقافية؟ حين نتذكر مناقشتنا الواردة آنفاً للغة بوصفها محدداً مفتاحياً للمسافة الثقافية، نجد أن الحساسية اللغوية تجسد مؤشراً واضحاً: تحظى الفوارق في اللغات بأهمية أكبر في البرمجيات أو برامج التلفزيون منها في صناعة الإسمنت مثلاً. وعلى نحو مشابه، يمكن أن نفكر

بمنتجات تحظى بجاذبية إثنية خاصة تتأثر تأثيراً كبيراً بالفوارق الإثنية، أو منتجات تؤثر فيها الاختلافات في الدين والعقائد. ولذلك، يظهر في التحليل الارتجاعي الإحصائي عبر الحدود، أن المنتجات الغذائية تعد من أكثر المنتجات حساسية للمسافة الثقافية، لهذه الأسباب الإثنية والدينية من جهة، ولأنها تطلق تداعيات أخرى متعلقة بهوية المستهلك بوصفه عضواً في مجتمع معين، من جهة أخرى. على سبيل المثال، يعد الأمريكيون الرز سلعة، مثل الشعيرية أو البطاطا - لكن هذه المادة تعني أكثر بكثير بالنسبة لليابانيين.

الجدول 2-3: إطار المسافة على مستوى الصناعة:

المسافة الثقافية	المسافة الإدارية	المسافة الجغرافية	المسافة الاقتصادية
تحظى الفوارق الثقافية بأهمية بالغة عندما:	يكون التدخل الحكومي على أعلى مستوياته في المجالات التي:	تلعب الجغرافيا دوراً أكثر أهمية في:	تمارس الفوارق الاقتصادية أكبر تأثير عندما:
<ul style="list-style-type: none"> ● يكون للمنتجات مضمون لغوي (برامج التلفزيون) ● تكون المنتجات مهمة للهوية الثقافية أو الوطنية (أغذية) ● تكون ملامح المنتجات متفاوتة فيما يتعلق بـ: - الحجم (سيارات) - المعايير (معدات كهربائية) ● تحمل المنتجات روابط محددة تتصل بالبلد (نبيذ) 	<ul style="list-style-type: none"> ● تنتج سلعاً أساسية (كهرباء) ● تنتج سلعاً أخرى تعد من حقوق المواطن الأساسية (أدوية) ● تستخدم أعداداً كبيرة من العمال (الزراعة) ● تورد المعدات للحكومة (النقل العام) ● تعد رمزاً وطنياً (الفضاء) ● تعد مهمة وحيوية للأمن القومي (الاتصالات) ● تستغل الموارد الطبيعية (النفط، التعدين) ● تخضع لتكاليف مرتفعة لا تسترد (بنية تحتية) 	<ul style="list-style-type: none"> ● المنتجات التي تنخفض فيها نسبة القيمة إلى الوزن أو الحجم (إسمنت) ● المنتجات الهشة أو سريعة العطب (زجاج، فواكه) ● المجالات التي يكون فيها الإشراف المحلي ومتطلبات التشغيل مرتفعة (كثير من الخدمات) 	<ul style="list-style-type: none"> ● تتفاوت طبيعة الطلب مع مستوى الدخل (سيارات) ● تكون الجوانب المالية لتوحيد المقاييس والحجم محدودة (إسمنت) ● تبرز الفوارق في تكلفة العمل وغيرها (ملابس) ● يختلف توزيع أو أنظمة النشاط التجاري (تأمين) ● تحتاج الشركات إلى أن تكون سريعة الاستجابة والمرنة (أدوات منزلية)

ثمة فوارق ثقافية أخرى على مستوى الصناعة مستمدة جزئياً من الفوارق الاقتصادية (ولذلك تُخلط بها عادة). اليابانيون مثلاً يفضلون أن تكون سياراتهم صغيرة الحجم،

تعبّر عن المعايير الاجتماعية إضافة إلى اعتبارات الاقتصاد (في تكلفة الوقود) وسهولة القيادة في بلد المساحة المتاحة فيه محدودة وثمينة.

أخيراً، في حين أن المناقشة السابقة للثقافة على مستوى البلد لاحظت أن مثل هذه الفوارق والاختلافات تميل إلى تقليص النشاط الاقتصادي العابر للحدود، إلا أن هذا الميل العام يمكن دحضه وعكسه، إلى حد ما، بالاعتبارات على مستوى الصناعة. والقوة الكبرى المعاكسة يمثلها التمايز العمودي القوي وفقاً لبلد المنشأ الذي يجعل الزبائن في البلدان المختلفة يعدون منتجات بعض البلدان الأخرى بأنها «الأفضل». على سبيل المثال، أظهرت معامل الشمبانيا الفرنسية البارزة إمكانية استخدام علامة مميزة لبناء نشاط تجاري عالمي. كما فعلت الشيء نفسه الشركات التي تقدم الثقافة الشعبية الأمريكية، من ديزني إلى ملابس الجينز، بطريقة تذكرنا أن التأثيرات القوية لبلد المنشأ لا تحتاج دوماً إلى الارتباط بنوعية ريفية أو جودة عالية.

هذان المثالان للتمايز العمودي -الشمبانيا وميكي ماوس- يثبتان الحكمة القائلة إن الطلب العالمي على المنتجات الاستهلاكية يأتي غالباً من شريحتي الشباب ومستهلكي الكماليات. هنالك أيضاً نصيحتان أوسع نطاقاً فيما يتعلق بتحليل التنوع في تفضيل السلع عبر البلدان.

● يجب التفريق بين التمايز العمودي والتمايز الأفقي، أي الحالة التي يصنف فيها المستهلكون في بلدان مختلفة المنتجات نفسها بطرق مختلفة (مثلاً: الأذواق تختلف ولا تتماثل غالباً).

● يجب إجراء التحليل على المستوى المحدود، مثلاً، على مستوى الشمبانيا لا المشروبات عموماً، أو مستوى منتجات المخازب (الأكثر حساسية للمسافة نسبياً) إزاء منتجات البروتين مثل لحم البقر والدجاج (غير الحساسة نسبياً) بدلاً من جمع الصنفين في فئة «الأطعمة الغذائية».

الحساسية الإدارية

في أغلب الأحوال تنتج المسافة الإدارية من الرغبة في حماية الصناعات المحلية أو تنظيمها: إذ ترى الحكومات المحلية بعض الأسباب الداعية للتدخل لحماية الصناعات

من المنافسة الخارجية ووضع حواجز من نوع ما (مثلاً: تعرفة جمركية، أو تعقييدات تنظيمية، أو قوانين محلية). على وجه العموم، من المرجح أن تقام مثل هذه الأنواع من الحواجز إذا استوفت الصناعة المحلية واحداً أو أكثر من المعايير الآتية:

- إنتاج المواد الأساسية: من المرجح أن تتدخل الحكومة في الأسواق المحلية لمصلحة السلع التي تعد أساسية لحياة المواطنين اليومية. تشمل هذه الفئة الأغذية الأساسية والوقود والكهرباء مثلاً.
- إنتاج السلع أو الخدمات التي تعد من حقوق المواطن الأساسية: على نحو مشابه، تنتج بعض الصناعات، مثل قطاع الرعاية الصحية، سلعاً أو خدمات يعتقد الناس أنها من حقهم بوصفها من حقوق الإنسان الأساسية. وكثيراً ما تتدخل الحكومات لوضع معايير الجودة والتحكم بالسعر في مثل هذه الصناعات أيضاً.
- استخدام أعداد كبيرة من العمال: الصناعات التي تمثل كتلات كبيرة من الناخبين تتلقى غالباً دعم الدولة على شكل معونات وحماية. العمال الزراعيون وعمال الملابس مثال على هذه الفئة.
- توريد معدات/ سلع ضخمة للحكومة: إذا كانت الحكومات هي أكبر المشترين (مثلاً: لمعدات النقل العام)، فهذا يوسع التدخل الحكومي أيضاً.
- اعتبارها من الرموز الوطنية: بعض الصناعات أو الشركات تعد رموزاً لحدافة البلد وقدرتها التنافسية. التنافس بين شركتي بوينغ وإيرباص في سوق الطائرات التجارية الضخمة مثلاً ولد عواطف حماسية مغالية على جانبي المحيط الأطلسي. هذه الصناعة لا تتعلق فقط بالوظائف والدولار (أو اليورو).
- اعتبارها حيوية للأمن القومي: سوف تتدخل الحكومات لحماية تلك الصناعات التي تعد مرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالأمن القومي. والأمثلة الحديثة من الولايات المتحدة تشمل حالة شركة موانئ دبي العالمية المذكورة آنفاً، ومقاومة محاولات شركة النفط الصينية الوطنية شراء شركة يونيكال.

• التحكم بالموارد الطبيعية: توضح حالات أخرى في قطاع النفط والغاز -مثلاً: إعادة تأميم احتياطات الغاز الطبيعي في بوليفيا- أن الموارد الطبيعية تعد غالباً جزءاً من الميراث الوطني، ويمكن للشركات الأجنبية التي تسعى إلى استغلالها أن تتهم بنهبها.

• تشمل تكاليف مرتفعة لا يمكن استردادها: الصناعات التي تتطلب استثمارات ضخمة ومحددة جغرافياً ولا يمكن استعادتها -مثل كثير من الصناعات الثقيلة المذكورة آنفاً- معرضة لتدخل الحكومات إلى حد بعيد ما إن توظف هذه الاستثمارات.

المثال المعبر عن صناعة تلبى معظم هذه المعايير هي الكهرباء، التي تشمل هنا توليدها ونقلها وتوزيعها. لقد شهدت هذه الصناعة، التي كانت من مجالات «التقانة المتقدمة» الرئيسية في أواخر القرن التاسع عشر، استثمارات أجنبية كبيرة في البداية، على الرغم من التركيز على رأس المال (أكثر من العمالة) في نظام لم يطبق إلا على القاطرات البخارية فقط. لكن بسبب الضغوط الإدارية التي تتعرض لها الملكية الأجنبية على نحو خاص في هذه الصناعة، اكتسحت العالم موجة من «نزع الملكية الأجنبية» لهذا القطاع وتحويله إلى الملكية المحلية، بدءاً من الثورة الروسية وانتهاءً بأواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات من القرن العشرين.

تبع هذه الردة على العولمة انبعاث الاهتمام بالاستثمار الأجنبي المباشر، وذلك مع بدء تنظيم قطاع الكهرباء في شتى بلدان العالم. أما النتيجة فكانت فقاعة استثمارية عالمية، خصوصاً في مجال توليد الكهرباء⁽²⁰⁾. وغذى هذه الفقاعة 400 مليار دولار من الاستثمار الأجنبي المباشر بين عامي 1992 - 2002، وهذا أدى إلى أكثر من 100 مليار دولار من دمار القيمة، يعود السبب في معظمه -خصوصاً في الأسواق الناشئة- إلى إعادة التفاوض واستيلاء الحكومات المحلية على الصناعة. لكن من المفاجئ أكثر أن يجسد ذلك آخر مثال على الإحساس المشترك على نطاق واسع، لكن غير الصحيح، بالأمان الإداري.

الحساسية الجغرافية

ما هي أنواع الصناعات الأكثر حساسية للمسافة الجغرافية؟ الإجابات بديهية، طالما يتعلق الأمر بالتدفقات التجارية: المنتجات التي تتدنى فيها نسبة القيمة إلى الوزن/

الحجم (مثلاً: الإسمنت). أو المنتجات المعرضة للتلف عند النقل (مثلاً: الأطعمة سريعة التحضير)، أو المنتجات التي تتطلب حضوراً محلياً مهماً.

من الصعب تحديد التأثيرات ذات الصلة في الاستثمار العابر للحدود بصورة واضحة، نظراً لأن مثل هذا الاستثمار يمكن أن يمثل بديلاً عن التجارة أو مكماً لها. ولذلك قدم الباحثون الحجة على أن الأداء المحلي المتفوق أو متطلبات المراقبة والإشراف تميل إلى تقليص الاستثمار الأجنبي المباشر (عبر تقييد التجارة)، وإلى زيادة الاستثمار الأجنبي المباشر (عبر جعل الاستثمار بديلاً عن التجارة). لكن نتذكر أن المسافة المادية أظهرت تأثيراً سلبياً إجمالياً على الاستثمار الأجنبي المباشر، إضافة إلى التجارة. وهذا يزيد احتمال تقدم التجارة والاستثمار الأجنبي المباشر جنباً إلى جنب.

من الأمثلة المدعمة بالأدلة على تأثير المسافة الجغرافية القوي على الاستثمار الأجنبي المباشر حالة شركة الإسمنت المكسيكية، سيميكس، التي سنناقشها بإسهاب في الفصل الثالث. فقد ركزت الشركة في البداية على التوسع العالمي عبر الاستيلاء على الشركات الأخرى في الأسواق الناشئة. وبعد استفاد الفرص في أمريكا اللاتينية، وصلت إلى إندونيسيا (أبعد مكان عن المكسيك وإن ظل على كوكب الأرض طبعاً). لكن عمليات الاستيلاء الأحدث التي قامت بها تشير إلى أنها أعادت في الحقيقة التركيز على الجزء الغربي من العالم في محاولة لبناء قلعة جغرافية حولها.

الحساسية الاقتصادية:

عند اتخاذ منظور تفصيلي على مستوى الصناعة للمسافة الاقتصادية، من المفيد تفكيك القيمة لشركة تمثيلية (نموذجية) في صناعة ما وتقسيمها إلى تكاليف على جانب العرض، واستعداد لدفع سعر المنتج المعروض على جانب الطلب. سوف نتوسع في شرح هذا المنظور الاقتصادي التفصيلي في الفصل الثالث. وما سنناقشه هنا محددات العرض والطلب للحساسية تجاه المسافة الاقتصادية.

على جانب العرض، يرجح أن تمارس المسافة الاقتصادية أضخم تأثير في المنتجات التي تهيمن على بنى التكلفة فيها عوامل التكلفة المطلقة التي تتفاوت تفاوتاً كبيراً على

مستوى العالم. وفي حين تبرز المنتجات التي ترتفع فيها الحاجة إلى العمالة في هذا السياق، فإن واقع شبه العوالة يذكرنا بأنه حتى تكاليف عوامل مثل رأس المال تخضع إلى درجة معينة للموقع المحدد والتنوع المرتبط به.

على جانب الطلب، توجد الفوارق الكبيرة في الاستعداد لدفع السعر - المرتبط عادة بدخل الفرد - حوافزاً للنظر فيما وراء الحدود الوطنية. لكن من المرجح أن تضر فوارق الدخل، لا أن تساعد، النشاط الاقتصادي العالمي حين تتضمن تفضيلاً لأنواع مختلفة من المنتجات. والصناعات التي تتطلب كثيراً من التنوع، أو المرونة، أو الاستجابة السريعة يرجح أيضاً أن تتصف بمستويات منخفضة نسبياً من القدرة على التبادلات الدولية العابرة للحدود بسبب التعقيد الإضافي للتكاليف.

ثم هنالك مقاييس أخرى أقل تحديد لكنها تبقى مفيدة للنشاط الاقتصادي. على سبيل المثال، المدى الذي تؤدي فيه المسافة الاقتصادية إلى اختلافات في عادات الزبائن، أو القنوات، أو أنظمة ممارسة النشاط التجاري - أو على الأعم، بنية الصناعة - عبر البلدان، يعد أيضاً وثيق الصلة بتقويم تأثير المسافة على مستوى الصناعة. ولذلك اقترحت إحدى الدراسات أن الهوامش المحلية - تكاليف النقل المحلية، وبيع الجملة، والتجزئة - تلعب دوراً أكبر في إقامة الحواجز أمام الواردات إلى الولايات المتحدة من تكاليف النقل الدولية والتعريفات الجمركية مجتمعة⁽²¹⁾.

ولتلخيص هذا القسم، نقول إن إطار المسافة يقدم عادة أقصى درجة من الفائدة حين يطبق على مستوى الصناعة. بكلمات أخرى، المهمة لا تنحصر في تحديد الفوارق والاختلافات بين البلدان فقط، بل في فهم أيها الأكثر أهمية في الصناعة التي تستهدفها بنشاطك. وهذا يساعد في تحويل التحليل من المستوى الشامل إلى المستوى التفصيلي المحدد.

بعض التطبيقات

يعد إطار المسافة، على مستوى الصناعة، قابلاً لمصفوفة واسعة جداً من التطبيقات. دعونا نركز على خمسة من أهمها:

توضيح الفوارق وإظهارها:

يتمثل أحد تطبيقات إطار المسافة في توضيح الفوارق وإظهار الاختلافات. وفي حين أن هذا التطبيق قد يبدو واضحاً إلى حد لا يتطلب فيه التفصيل والشرح، إلا أن دراسة حالة عن محطة «ستار تي في» تساعد في إظهار السبب الذي يجعله يستحق توكيداً إضافياً⁽²²⁾.

أطلقت المحطة عام 1991 بوصفها خدمة تلفزيونية فضائية موجهة إلى نسبة الخمسة بالمائة من أغنى سكان آسيا. في ذلك الوقت، كان استخدام الأقمار الصناعية كهوائيات بث ضخمة يحل المشكلات المتعلقة بقيود المسافة الجغرافية التي خضعت لها تقليدياً محطات البث الأرضية. ركزت محطة ستار، ضمن نطاق بثها في آسيا، على النخب المدنية نسبياً، المتوقع أن تكون قادرة على تحمل تكلفة الخدمة، وجذب المعلنين، ومستعدة لمشاهدة البرامج المعادة باللغة الإنكليزية (وهذا سيوفر على المحطة نفقات إنتاج برامج جديدة باللغات المحلية). وكانت شركة «نيوز كوربوريشن» (التابعة لروبرت مردوخ) التي تراهن على المحطات الفضائية بدلاً من الكبلية، قد انجرفت مع هذا النموذج من العمل ومع فكرة تدعيم برامجها الإنكليزية عبر بلدان آسيا - خصوصاً أفلام شركة فوكس للقرن العشرين، ومكتبة البرامج التلفزيونية - إلى حد شراء محطة ستار من مالكها الملياردير لي كا- شينغ (من هونغ كونغ) بمبلغ وصل إلى 825 مليون دولار في منتصف عام 1995.

وبحلول عام 2006، بدأت ستار أخيراً تحقق الأرباح. ومع ذلك، كانت على ما يبدو استثماراً هزياً لشركة نيوز كوربوريشن. أما الأسباب فتتعلق بالمسافة. فالبث الفضائي التلفزيوني قلص فعلاً المسافة الجغرافية، لكنه لم يتصد للجوانب الأخرى من المسافة التي قللت شركة ستار من أهميتها في البداية - وهذا ما ندمت عليه فيما بعد:

- المسافة الثقافية: افترضت ستار في البداية أن المشاهدين الآسيويين سوف يقنعون بالبرامج المقدمة باللغة الإنكليزية، لمجرد أن كثيرين في المنطقة الجغرافية المستهدفة يتكلمون الإنكليزية بوصفها لغة ثانية. ولم تتبه الشركة إلى الأدلة المتوافرة من أوروبا القارية التي تثبت أن المشاهدين، حين يملكون الخيار، يفضلون البرامج بلغتهم المحلية، حتى إن كانوا يتحدثون فعلاً بلغات أجنبية.

• المسافة الإدارية: أعارت شركة نيوز كوربوريشن أذناً صماءً للوقائع - خصوصاً في قطاع تجاري تبدو فيه الملكية الأجنبية محملة دوماً بشحنة سياسية، نظراً لقدرة التلفزيون على التأثير في الناس. فبعد شراء ستار، أعلن روبرت مردوخ أن المحطة الفضائية ستشكل «تهديداً لا لبس فيه للأنظمة الاستبدادية في كل مكان»، لأنها تسمح للناس بتفادي مصادر الأخبار الرسمية⁽²³⁾. ردت الحكومة الصينية بحظر الاستقبال المحلي لمحطات البث الفضائي الأجنبية - وظلت إستراتيجية مردوخ منذ ذلك الحين تركز على الخروج من هذه الحفرة.

من المفاجئ على نحو خاص أن النقطة الأخيرة فاتت على مردوخ، خصوصاً حين نعرف تاريخه الشخصي - عليه أن يحصل على الجنسية الأمريكية كي يشتري المحطات التلفزيونية التي دعمت شبكة فوكس - إضافة إلى غرائزه السياسية الصائبة عموماً. لكن خبرته الدولية وخبرة نيوز كوربوريشن انحصرتا في الديمقراطيات الناطقة بالإنكليزية. ومثلما تبين، لم يكن ذلك يمثل استعداداً أو إعداداً جيداً للتعامل مع الصين.

النقطة الأوسع التي أود توكيدها أن توضيح الاختلافات والفوارق - مثلما يفعل إطار المسافة - عامل مهم لأن كثيراً من السياقات الأجنبية، في عالم شديد التنوع، ستكون غريبة على المديرين الذين يتخذون القرارات المتعلقة بالقضايا العابرة للحدود. في مثل هذه الحالات، لا تكفي الخبرة الشخصية. وربما لا يخطر على بال معد الخطب الأمريكي أن الخطبة المناهضة للاستبداد ستثير مشكلة. لكن من الممكن تقليل تأثير هذه النقاط العمياء عبر تركيز مزيد من الانتباه على أبعاد إطار المسافة كلها.

فهم العقبات المعيقة لـ«الأجنبي»

يتمثل التطبيق الثاني من تطبيقات إطار المسافة في كونه تريباقاً للرؤى الانتصارية المهيمنة على الشركات المتعددة الجنسية والمصاحبة لرؤى قيامة العولمة التي ناقشناها في الفصل الأول. يشمل هذا التطبيق استخدام الإطار لتحديد الاختلافات بين البلدان التي قد تعيق نشاط الشركات متعددة الجنسية في مواجهة المنافسين المحليين - أو ما

يسمى بالعقبات المعيقة للأجنبي- أو على الأعم، الفوارق التي تؤثر في مواقعها⁽²⁴⁾. ويمكن لذلك أن يكون تمريناً مفيداً للشركات متعددة الجنسية، أو لمنافسيها المحليين، أو للطرفين معاً.

للمساعدة على توسيع أفق التفكير ومغالبة الأحكام المسبقة المتحيزة فيما يتعلق بالانتصار الحتمي للشركات متعددة الجنسية، يوفر الجدول 2-4 لائحة شاملة للمثالب والنواقص والعقبات التي قد تواجهها الشركات متعددة الجنسية مقارنة بالمنافسين المحليين. لنفكر مثلاً بمنتجات التجميل، حيث استطاعت حفنة قليلة من الشركات متعددة الجنسية، بقيادة لوريال الفرنسية وبروكتر أند غامبل الأمريكية، تحقيق زيادة مهمة في التركيز العالمي على مدى العقود القليلة الماضية، وتعد الرائدة الآن في معظم الأسواق العالمية الكبرى. من أشهر الاستثناءات كوريا الجنوبية، حيث تسيطر شركة مستحضرات التجميل المحلية أمورباسيفيك على أكثر من 30% من سوق مستحضرات التجميل -مقابل 8% لمنافسها المحلي الرئيس، و5% لشركة لوريال، أكبر شركة منافسة متعددة الجنسيات- وجنت هوامش ربح تشغيلية لا تضاهى في صناعة مواد التجميل في شتى أنحاء العالم. لماذا ثبت أن سوق كوريا بالغ الصعوبة للشركات متعددة الجنسية؟

يقترح إطار المسافة عدداً من الإجابات للسؤال. أولاً، يجب أن تمثل منتجات العناية بالجمال ذروة مطلقة فيما يتعلق بالمنتجات المعبرة عن الأنا والخاضعة للأحكام الثقافية المسبقة. والكوريون على وجه الخصوص يشغلهم هاجس العناية بالبشرة و«المكياج»، وهي مجالات للمنتج تسمح بالتمايز الأفقي حول البشرة الآسيوية ومفاهيم الجمال، خصوصاً البشرة البيضاء في أسواق شرق آسيا. اجتمعت هذه التأثيرات معاً لتحد الجاذبية الثقافية لمنتجات الشركات متعددة الجنسية. فضلاً عن أن هذه الشركات تواجه عقبات إدارية إضافية تشمل التعرف الجمركية، والقواعد والأنظمة المتحيزة، ومبادرات مثل حملة «المنتجات المصنوعة في كوريا تناسب الكوريين»، التي أطلقتها جمعية صناعة مواد التجميل الكورية. وعلى الصعيد الاقتصادي، تفتقر الشركات متعددة الجنسية إلى القدرة على الوصول إلى البيوت («مبيعات من باب إلى باب»)،

الجدول 4-2

المشكلات والمطالب المحتملة التي تواجه الشركات متعددة الجنسية عند منافسة الشركات المحلية: تحليل إطار المسافة

مشكلات ثقافية	مشكلات إدارية	مشكلات جغرافية	مشكلات اقتصادية
مشكلات تعيق اتخاذ مظهر محلي: لغة، تقاليد، هوية (برامج تلفزيونية مقابل الإسمتنت)	تحيز الحكومة المضيفة ضد المنتجات/ الشركات الأجنبية، يترافق عموماً مع: تدخل حكومي واسع النطاق	تكاليف نقل مرتفعة، تترافق عموماً مع: قيمة منخفضة	ارتفاع التكلفة (تكلفة العمال، المديرين، إعادة الهيكلة، أو التكيف)
مشكلات تعيق الاهتمام بتغاير التفضيلات (مسافة أفقية)	أنظمة وقواعد (رعاية صحية) تزويد/تمويل (إنشاءات)	مقابل الوزن/الحجم	ضعف الخبرة والمعرفة في حالة وجود اختلافات في الموردن، أو القنوات، أو الأنظمة والقوانين
● أنواق خاصة (نقائو السك، سراويل الملاكمة)	● بروز قضايا سياسية (بنث تلفزيوني)	● أخطار/صعوبات في النقل	مشكلات في التنوع/ المرونة/الاستجابة
● تصاميم مختلفة (أدوات منزلية)	● ملكية الدولة (بنية تحتية)	● سرعة فساد المنتج	حساسية تجاه الضغوط على الأسعار العالمية
● معايير ومقاييس مختلفة (معدات كهربائية)	● إجلال الأبطال الوطنيين (برامج الفضاء)	الافتقار إلى البنية التحتية الضرورية للنقل/الاتصالات	(المساهمون في بلد المنشأ لا يعرفون الأسواق المحلية)
● أحجام وعلب تغليف مختلفة (أطعمة معالجة)	● اهتمامات تتعلق بالأمن القومي	متطلبات المراقبة المحلية المكثفة للأداء	كفاءة المنافسين المحليين نتيجة البيئات الانتقائية؛ ضعف الربحية عند التوسع هناك
● اختلافات في الشرائح المستهدفة (مذياع محمول ومسجلات كاسيت)	● مقاومة محلية منظمة لنزوح العمال (زراعة، نسج)	متطلبات أخرى	مثالب التأخر في دخول السوق
محمولة في الولايات المتحدة مقابل اليابان)	● تأثيرات وطنية موروثه (موارد قومية)	للأداء المحلي	تدني مستوى الالتزام بسوق محدد
أدواق متجنزة تفضل المنتجات المحلية	● الطبيعة الإستراتيجية للحجم (سيارات)	لأنشطة القيمة (خدمات عديدة)	
أحكام متحيزة محلية في الطلب (حملات ترويج المنتج المحلي)	● الأصول ومدى المشكلات المستمرة (بنية تحتية)		
الافتقار إلى الاتصال أو الشبكات الاجتماعية	تتعرقل المفاوضات مع الحكومة المضيفة بالنشاطات التي تمارس في أماكن أخرى من العالم (ديزني والصين ونشاطات الدالاي لاما)		
	قيود مفروضة من الحكومة في بلد المنشأ (رشوة)		
	متطلبات تنظيمية متعددة		
	تقيد بالعلاقات بين بلد المنشأ والبلد المضيف (موتورولا في الصين)		

Susceptibility to home-country norms-or, more broadly, social influences- regarding health, safety and environmental issues (U.S. footwear and apparel companies in Asia)

وهي قناة توزيع مهمة في كوريا، وهذا ما حصر الشركات متعددة الجنسية في متاجر صغيرة مرتفعة السعر لتوزيعها وحرمها من وفورات الحجم الكبير. تعد هذه كلها اعتبارات حاسمة الأهمية في صناعة مستحضرات التجميل يجب أن تأخذها الشركات متعددة الجنسية بالاعتبار حين تفكر بدخول السوق الكورية أو التوسع فيها - أو إعادة التفكير بوجودها هناك.

ربما تكون أنسب طريقة لمحاولة التغلب على الحواجز المعيقة له «الأجنبي» هي شراء شركة منافسة محلية. لكن شراء منافس محلي يؤدي إلى الاعتماد على الظروف. فقد اعتقد كثيرون أن محطة ستار سوف تتجح في الصين إذا حافظ روبرت مردوخ على شراكته مع لي كا-شينغ - واستفاد من علاقات لي العميقة مع الحكومة الصينية - بدلاً من شراء شركته كاملة.

تقويم الملاك الطبيعيين ومقارنة المنافسين الأجنبيين

حتى وإن أنخمت الثقة الشركات متعددة الجنسيات بأنها ستفوز على المنافسين المحليين في سوق معين، فإن من الممكن استخدام إطار المسافة على مستوى أدق من الوضوح لإلقاء الضوء على المواقع النسبية للشركات متعددة الجنسية من منظور البلدان المختلفة. لنفكر على سبيل المثال بالسؤال المثير المتعلق بما سيحدث في كوبا بعد غياب فيدل كاسترو عن المشهد. وعلى افتراض أن البلد سيفتح أبوابه، هل تفوز الشركات الأوروبية أم الأمريكية على المنافسين هناك؟

علاقات كوبا السياسية بأوروبا أفضل حالاً في الوقت الراهن، وتجمعها أيضاً روابط لغوية وكولونيالية مع إحدى الأمم الأوروبية، إسبانيا. لكن الولايات المتحدة أقرب بكثير إلى كوبا، إلى جانب معظم الأبعاد الأخرى. قربها الجغرافي واضح تماماً: في الليالي الصافية، يمكن مشاهدة وهج أضواء ميامي من ميناء هافانا. وهناك قرب في بعض الأبعاد الثقافية على الأقل: كوبا جزء من منطقة البيسبول لا منطقة كرة القدم، مثلاً. وميزة اللغة الإسبانية تعوض - جزئياً - باستخدام الإسبانية لغة ثانية في الولايات المتحدة، خصوصاً حول ميامي، التي أصبحت مركزاً إقليمياً للنشاط التجاري مع أمريكا اللاتينية.

ميامي تعد أيضاً مركزاً لجالية كويية كبيرة في الولايات المتحدة، ويمكن أن توسع قنوات الاتصال بين البلدين، حتى وإن لم تستخدم هذه القنوات بصورة مفيدة حالياً.

إضافة إلى ذلك كله، ومع أن كوبا لم تكن قط مستعمرة أمريكية (على الرغم من المحاولات الأمريكية العديدة لشراء الجزيرة)، إلا أن الشركات الأمريكية الكبرى، وعصابات الجريمة المنظمة، هيمنت على الاقتصاد الكوبي طوال العقود التي سبقت ثورة كاسترو. وعلى الأرجح، سوف تؤدي مطالبة هذه الشركات والجالية الكويية بحقوقها المزعومة من حكومة كاسترو، إلى تحويلات مهمة للأصول في أي تطبيع العلاقات بعد كاسترو. لهذا السبب، أراهن على فوز الشركات الأمريكية على منافساتها الأوروبية، باستثناء الصناعات التي تسبق فيها الشركات الأوروبية الشركات الأمريكية.

بالتوافق مع موضوع الفقرة السابقة، يمكن لمثل هذا التحليل أن يجرى أيضاً على مستوى الصناعة. فقد تحقق بعض النجاح مؤخراً في الجهود الواسعة لتوقع أي الشركات ستنجح على مستوى الصناعة وفي أي أسواق - على سبيل المثال، حققت الشركات الأمريكية نجاحاً أكبر - بوصفها مجموعة - في زيادة السوق في الهند مقارنة بالصين - وهي أكثر نجاحاً في المكسيك، حيث تفوقت على الشركات الإسبانية على صعيد معدل ومدى النجاح⁽²⁵⁾. لكن بعد أن لاحظنا مزايا «الملكية الطبيعية»، يجب أن نفهم أن من السهل طغيان عوامل أخرى - مثلاً: الإستراتيجيات العالمية السيئة أو الجيدة.

مقارنة الأسواق

يمكن استخدام إطار المسافة أيضاً لمقارنة الأسواق من منظور شركة معينة. ونظراً لأنني عرضت الأفكار الأساسية عن هذا الموضوع، سوف أقدم هنا تطبيقاً يجمع شركة وبلدين تطرقت لها سابقاً: شركة أمورباسيفيك تعقد مقارنة - من منظورها الخاص - بين الصين والهند.

من منظور الشركة الكورية، تحظى الصين بعوامل جذب متفوقة على الهند. وربما يكون أوضحها أن نيودلهي تبعد ثلاثة آلاف ميل عن سيول، مقابل أقل من ستمئة ميل عن بكين. تعزز ذلك كله مصفوفة من الروابط التاريخية بين كوريا والصين: عوامل إثنية

مشتركة تعبر - في جزء منها - عن هجرة متبادلة مهمة؛ وتأثير الكونفوشيوسية والبوذية؛ ومملكة كوغوريو القديمة التي امتدت من شمال شرق الصين إلى كوريا الشمالية؛ واستخدام الكوريين للكتابة الصينية طوال ألف سنة. وفي وقت أقرب، حظيت الأفلام السينمائية والبرامج التلفزيونية والموسيقى الكورية بشعبية واسعة في الصين إلى حد أن وسائل الإعلام في البلدين أشارت إلى هذا الشغف بوصفه «الموجة الكورية».

هذه القواسم المشتركة على مستوى البلد تعززت على مستوى الصناعة عبر التأثير النافذ لنظام أدوية الأعشاب الصيني على الكوري - كانت كوريا تاريخياً نقطة عبور لشحنات أدوية الأعشاب الصينية إلى اليابان - وعلى مستوى الشركة، عبر تركيز أمورباسيفيك على عشبة الجنسنغ، والشاي الأخضر، ونسج شجر البامبو، بوصفها مكونات مسجلة، وهذا ما وافق التقاليد الصينية. أما الهند فليست قريبة من كوريا الجنوبية في أي من هذه الأبعاد، ولذلك تمثل تحدياً على ما يبدو.

تأثيرات المسافة المعيقة

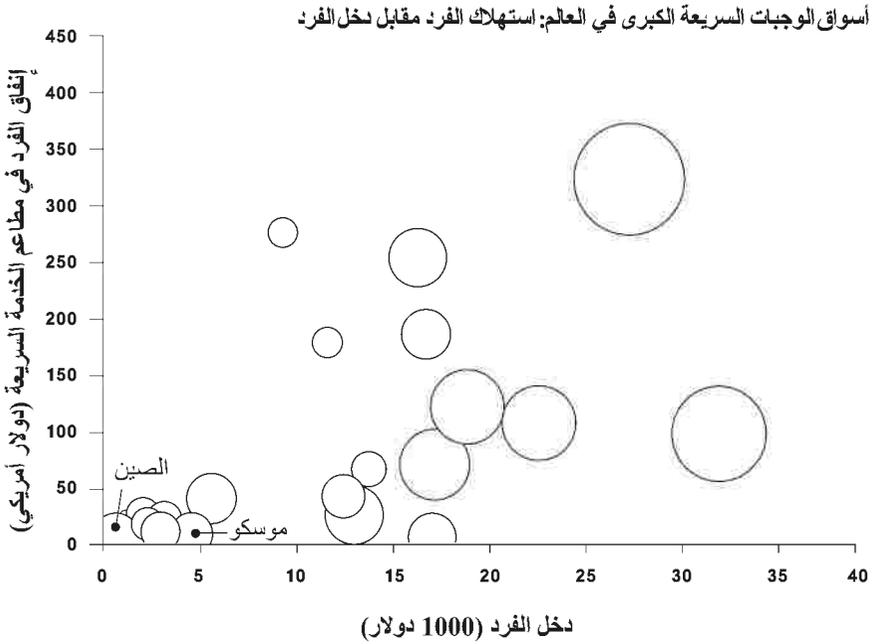
تعد الأمثلة المناقشة آنفاً نوعية، لكن من الممكن أيضاً اتخاذ مقارنة كمية لتقويم تأثيرات المسافة. لنفكر بالأداة الأكثر شيوعاً التي تستخدمها الشركات عند تقرير مكان المنافسة: تحليل البلد الشامل، الذي يتضمن نوعاً من القياس لحجم السوق بوصفه مكوناً رئيساً من مكوناته. ولسوء الحظ يعد وصفة مناسبة للمبالغة في الهوس بالحجم التي وصفتها وانتقدتها في الفصل الأول. من الحلول الناجعة تجاهل القياسات الخام (وتقسيمها خصوصاً) لحجم السوق واللجوء إلى قياسات المسافة بمعناها العريض. وفي حين أن مثل هذا الإغفال يشمل كثيراً من القياسات التقريبية، فإن إدخال بعض التعديلات للتواءم مع المسافة يمثل فكرة أفضل، لإظهار مدى أهميتها، من الامتناع عن إدخال أي تعديلات.

لنفكر بحالة شركة يام، الشركة الأم لسلسلة بيتزا هوت، وتاكوبل، وكوي إف سي للوجبات السريعة، التي انفصلت عن شركة بيبسي عام 1997. في ذلك الوقت، كانت عملياتها الدولية مشتتة ومبعثرة، حيث انتشرت مطاعمها في سبعة وعشرين بلداً (مع أن ثلثي الإيرادات، ونسبة أعلى من الأرباح، أتت من سبعة أسواق فقط). فضلاً عن ذلك،

فإن التزامات خدمة الديون والربحية الدولية المحدودة لم تترك لها سوى أقل من عشر المبلغ المالي الذي استثمرته منافستها اللدودة، شركة مكدونالد خارج الولايات المتحدة. ونتيجة لذلك، قرر رئيس إدارة العمليات الدولية في شركة يام!، بيت باسي، تقليص عدد أسواقها الرئيسية إلى عشرة فقط. لكن أي عشرة منها؟

يظهر الشكل 2-3 عشرين سوقاً عالمياً رئيساً لشركة يام!، فيما يتعلق بدخل الفرد، واستهلاك الفرد للوجبات السريعة، وإجمالي حجم سوق الوجبات السريعة (مناطق الدوائر في الشكل). أما المنطق الكامن وراء هذه الشبكة الجامعة للبلدان فيفيد في توجيه الشركة نحو الدوائر الأكبر في الوسط واليمين عند انتقاء الأسواق الأساسية العشرة. لكن لاحظ أن ذلك كله يغفل تأثيرات المسافة!

الشكل 2-3



source: pankaj ghemawat, Distance still matters: the Hard reality of Glocal Expansion, Harvard Business Review, 2001, 146.

لفهم مدى الفرق الذي تحدثه المسافة، فكر بحالة المكسيك، التي احتلت في الشكل المرتبة السادسة عشرة من بين عشرين سوقاً رئيساً فيما يتعلق بإجمالي استهلاك الوجبات السريعة⁽²⁶⁾. وحين يجمع هذا الترتيب مع تقديرات دخل الفرد واستهلاكه المتدنية، يبدو أن على شركة يام! الخروج من المكسيك. لكن حين تعدل أرقام حجم السوق لكل بلد بالمسافة الجغرافية التي تفصله عن دالاس -المركز الإداري لعمليات الشركة- تقفز المكسيك إلى المرتبة السادسة فيما يتعلق بفرصة السوق. وحين ندخل مزيداً من التعديلات على الأرقام لتعبر عن الحدود البرية المشتركة (وغيابها يقلص فرصة العمل التجاري إلى النصف كما هو مفترض)، وعضوية المكسيك في منظمة «نافتا» مع الولايات المتحدة (وغيابها يقلص الفرصة إلى النصف أيضاً)، تصعد المكسيك إلى المرتبة الثانية -ولا تسبقها إلا كندا.

وبالطبع، لا تعد التعديلات كلها إيجابية- فافتقار المكسيك إلى اللغة المشتركة مع الولايات المتحدة ينزل مرتبتها قليلاً، مع أنها تبقى ضمن المراكز الثلاثة الأولى، مع كندا وبريطانيا. لكن الرسالة الإجمالية واضحة لا لبس فيها: المحاولات المعقولة لأخذ المسافة بالحسبان تعني ضمناً أن فرصة السوق في المكسيك كبيرة نسبياً⁽²⁷⁾. وبالمقابل، قد يقترح تحليل البلد الشامل غير المعدل للمسافة على شركة يام! الخروج من المكسيك.

ماذا عن منظور بيتر باسي؟

«تحتل المكسيك المرتبة الثانية أو الثالثة على سلم أولوياتنا».

فضلاً من تحذيري من مغبة الإجراء التقريبي، سوف أضيف تحذيرين آخرين. أولاً، تعتمد نجاعة تجاهل تأثير المسافة على متغيرات الوضع. وهو يعمل بأفضل صورة حين تتفاوت المسافات بين مركز العمليات الإدارية ومختلف الأسواق الأجنبية تفاوتاً كبيراً - وهذا شرط جرت تلبيته في حالة شركة يام!

ثانياً والأهم، يمثل تحليل السوق جزءاً فقط -وأحياناً جزءاً صغيراً- من النجاح. فالنجاحات الكبرى تتطلب غالباً تفكيراً إبداعياً بالمنافسة أو غيرها من الأبعاد التي

تصمم تبعاً لها إستراتيجيات جديدة ومحسنة، لا مجرد عملية آلية لإعادة تشكيل حجم إمكانية السوق.

ارتقاء شركة يام! منذ أن قرر بيتر باسي كيفية إعادة هيكلة العمليات خارج الولايات المتحدة يقدم مثلاً معبراً. فقد نمت الصين، التي كانت تمثل 263 وحدة عام 1998، إلى 1800 وحدة عام 2005، وولدت دخلاً تشغيلياً تجاوز دخل عمليات تشغيل الشركة في العالم في عام 1998.

أما العائد على رأس المال المستثمر في الصين فتجاوز 30%، مقابل تكلفة رأس المال التي بلغت 9%، وتصف شركة يام! اليوم عملية بناء علامات تجارية مهيمنة في الصين بأنها إستراتيجيتها الرئيسة. وهي تزعم أن شركة كي إف سي في الصين في طريقها لتصبح «بحجم مكدونالد [في الولايات المتحدة] يوماً ما»⁽²⁸⁾. ما الذي يكمن خلف هذا الأداء المذهل؟

باختصار شديد، أعادت شركة يام! موضوعة كي إف سي في الصين لتقدم لوائح طعام موسعة، وخدمة كاملة (على الطاولة)، ومرافق أفضل تجهيزاً، على اعتبار ندره خيارات تناول الوجبات السريعة، الميسرة من حيث السعر، خصوصاً ذات النوعية الجيدة، وذلك مع تطور الصين السريع. شركة يام! الصين لم تواجه حتى الآن منافساً جدياً في هذه الفئة المزدهرة من المطاعم.

لنلاحظ التباعد بين هذه النتيجة وتحليل تأثير المسافة المجرى للسوق كحاله في عام 1998 - الذي كان سيجعل الصين، لو أجري حسب الوصف الوارد آنفاً، تتضمن بصعوبة إلى قائمة العشرة الأوائل. ولتوسيع النقطة ذاتها، نقول إن محاولات التعديل للتوائم مع المسافة مبررة عموماً. لكن يجب أن تكمل، لا أن تحل محل، تحديد الموقع التنافسي الصحيح وغيره من عناصر الإستراتيجية - التي سنناقشها بإسهاب في الفصل الثالث والفصول اللاحقة.

نتائج ختامية

يلخص إطار «تعميمات عالمية» النتائج المستخلصة المحددة من هذا الفصل. ولتقديم شرح أوسع، نقول: في حين أن الفصل السابق، عن شبه العولمة، قدم الحجة على أهمية التمييز بين الداخل والخارج، فإن هذا الفصل تقدم خطوة إضافية لا في إدراك هذا التمييز فقط بل في إظهار الفارق الدقيق الذي يجعل كل بلد يختلف عن غيره. أما الابتكار المفتاحي في هذا الفصل فكان تقديم إطار، إطار المسافة، يكشف مثل هذه «الاختلافات في الاختلافات» فيما يتعلق بالمقاييس الثنائية للمسافة من بين أبعاد متنوعة. إذ تسمح إضافة المقاييس الثنائية للمسافة إلى النماذج التقليدية لتحليل البلدان، بتمثيل هذه البلدان بوصفها مواقع ونقاط -تقع على مسافات متفاوتة من بعضها بعضاً- في شبكة عالمية.

بعد أن قمنا باستكشاف إطار المسافة وإمكانية تطبيقه، من المفيد أن نلاحظ في الختام أن المسافة ليست ركيزة كافية لوضع إستراتيجية عالمية، ولهذا السبب لم يتوقف الكتاب هنا. فالإطار يساعدنا على رسم خريطة للمشهد العالمي.

لكن تقرير كيفية التحرك عبر هذا المشهد يحتاج إلى مزيد من الفهم الدقيق للتكاليف والمكاسب من عبور الحدود. على سبيل المثال، لنعيد التفكير بقرارات شركة وال - مارت لدخول السوق. ففي حين أن من اللافت تراجع ربحيتها كلما بعدت متاجرها عن بينتونفيل (الشكل 2-1)، إلا أن من الأكثر فائدة تفكيك تلك العلاقة وتقرير أن وال - مارت تمثل أكثر من 5% من مبيعات التجزئة في أسواقها غير الأمريكية التي تحقق فيها الربح، مقابل أقل من 2% في الأسواق غير المربحة. ومن الواضح أن مقاربتها للتزويد والتوريد والإمداد تتطلب حصصاً كبيرة نسبياً من السوق لتنجح. ولذلك يصبح السؤال هو: في ضوء المسافة، وباعتبار إستراتيجية الشركة والذهنية السائدة فيها، هل تبدو قادرة على تحقيق الحصة المطلوبة في السوق المستهدف؟ التحليل الدقيق على هذه الخطوط لإيجاد القيمة وقواها المحركة هو موضوع الفصل الثالث.

تعميمات عالمية

- 1- في عالم شبه معولم، يجب أن تؤخذ بالاعتبار أوجه الشبه والاختلاف بين البلدان.
- 2- تأثيرات أوجه الاختلاف إزاء أوجه الشبه على النشاط الاقتصادي العابر للحدود هائلة، ولا يبدو أنها ستختفي.
- 3- تقدم المسافة مجموعة مفيدة من المقاييس لمعرفة درجة الاختلاف مقابل التشابه بين البلدان.
- 4- يجب التفكير بالمسافة بوصفها بنية متعددة الأبعاد لها أربعة أنواع من المكونات: ثقافية وإدارية وجغرافية واقتصادية يوجزها إطار المسافة.
- 5- إطار المسافة يطبق على أفضل وجه على مستوى الصناعة، أي كيف تكون أهمية المسافة بين البلدان مشروطة بسمات الصناعة أو تتفاوت بتفاوتها.
- 6- تشمل تطبيقات إطار المسافة توضيح الفوارق والاختلافات، وفهم المشكلات التي تواجه «الأجنبي»، ومقارنة المنافسين الأجانب، ومقارنة الأسواق، وتقلص أحجام الأسواق بالمسافة.

هوامش

1- انظر:

David Orgel, «Wal-Mart's Global Strategy: When Opportunity Knocks,» Women's Wear Daily, 24 June 2002.

2- لأغراض المناقشة اللاحقة، سأعد بورتوريكو متميزة عن الولايات المتحدة، أي بلداً أجنبياً.

3- للاطلاع على مناقشة أوسع لنماذج الجذب، انظر:

Edward E. Learner and James Levinsohn, «International Trade Theory: The Evidence,» Handbook of International Economics, vol. III, ed. G. Grossman and K. Rogoff (Amsterdam: Elsevier B.V., 1995).

4- لاحظ أن المعدل الوسطي للمسافة عبر المجموعات الثنائية للبلدان تتراوح بين هذين الرقمين.

5- التقديرات المذكورة هنا مستمدة من عملي مع راجيف ماليك، ومع أنها ضخمة بالتعبير المطلق، إلا أنها أقل من تلك التي ذكرت في:

Pankaj Ghemawat, «Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion,» Harvard Business Review, September 2001, whose estimates were based on early work by Jeffrey Frankel and Andrew Rose, «An Estimate of the Effects of Currency Unions on Growth» unpublished paper, University of California, Berkeley, 2000.

تقديراتنا الأقل تعبر عن اهتمامنا بالتعامل مع المشاهدات المتعددة وتركيزنا على البلدان المنفصلة مقابل الكيانات المتميزة سياسياً.

6- اشترك البلدان بالمستعمر ذاته: بريطانيا العظمى.

7- انظر:

John F. Helliwell, «Border Effects: Assessing Their Implications for Canadian Policy in a North American Context,» in Social and Labour Market Aspects of North American Linkages, ed. Richard G. Harris and Thomas Lemieux (Calgary: University of Calgary Press, 2005), 41 - 76.

8- انظر على سبيل المثال:

Prakash Loungani et al., «The Role of Information in Driving FDI: Theory and Evidence,» paper presented at the North American Winter Meeting of the Econometric Society, Washington, DC, 35-January 2003; Richard Portes and Helen Rey, «The Determinants of Cross-Border Equity Flows», Journal of International Economics 65 (February 2005): 269 - 296; Juan Alcacer and Michelle Gittelman, «How Do I Know What You Know? Patent Examiners and the Generation of Patent Citations», Review of Economics and Statistics, forthcoming; and Ali Hortacsu, Asis Martinez-Jerez, and Jason Douglas, «The Geography of Trade on eBay and MercadoLibre», working paper, University of Chicago, 2006.

9- Gert-Jan M. Linders, «Distance Decay in International Trade Patterns: A Meta-analysis», paper no. ersap679, presented at 45th Congress of the European Regional Science Association, Vrije universiteit, Amsterdam, 23 - 25 August 2005, available at <http://www.ersa.org>.

للاطلاع على دليل إضافي على أقلمة التجارة الدولية انظر الفصل الخامس.

10- للاطلاع على مراجعة لأطر تحليل البلدان، انظر:

«Note on Country Analysis,» on my Web site, www.ghemawat.org.

11- انظر:

Geoffrey G. Jones, «The Rise of Corporate Nationality,» Harvard Business Review, October 2006, 20 - 22; and, Geoffrey G. Jones, «The End of Nationality? Global Firms and 'Borderless Worlds',» Zeitschrift für Unternehmensgeschichte 51, no. 2 (2006): 149 - 166.

12- Jan Johanson and Jan-Erik Vahine, «The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments», Journal of International Business Studies 8, no. 1 (1977): 22 - 32.

13- انظر على سبيل المثال:

«Marketing Mishaps,» NZMarketing Magazine 18, no. 5 (June 1999): 7.

14- انظر مثلاً:

Bruce Kogut and Harbir Singh, «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», Journal of International Business Studies 19 (1988), 411 - 432; Luigi Guiso, Paola Sapienza, and Luigi Zingales, «Cultural Biases in Economic Exchange», unpublished paper. University of Chicago, 2005; Jordan I. Siegel, Amir N. Licht, and Shalom H. Schwartz, «Egalitarianism and International Investment», working paper no. 1202006-, European Corporate Governance Institute (ECGI) Finance Research Paper Series, Brussels, 21 April 2006.

15- William P. Alford, *To Steal a Book Is an Elegant Offense: Intellectual Property Law in Chinese Civilization*, Studies in East Asian Law (Stanford, CA: Stanford University Press, 1995).

16- اعتمد هذا القسم اعتماداً كبيراً على عملي المشترك على مقارنة الصين بالهند مع توماس هوت من مجموعة بوسطن الاستشارية وجامعة هونغ كونغ.

17-Thomas G. Rawski, «Beijing's Fuzzy Math,» Wall Street Journal (Eastern edition), 22 April 2002, AIM.

18-«Dim Sums», The Economist, 4 November 2006, 79 - 80.

19-«Extending India's Leadership in the Global IT and BPO Industries», NASSCOM- McKinsey Report, New Delhi, December 2005.

20- Raymond Hill and [., G. Thomas III, «Moths to a Flame: Social Proof, Reputation, and Status in the Overseas Electricity Bubble», mimeographed working paper, Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, May 2005.

21- Donald J. Rousslang and Theodore To, «Domestic Trade and Transportation Costs as Barriers to International Trade», Canadian Journal of Economics 26, no. 1 (February 1993J: 208 - 221.

22- للاطلاع على وصف أكثر تفصيلاً لحالة محطة ستار، انظر:

Pankaj Ghemawat and Timothy J. Keohane, «Star TV in 1993,» Case 9012-701- (Boston: Harvard Business School, 2000; rev, 2005) and Pankaj Ghemawat, «Star TV in 2000,» Case 9-706-418 (Boston: Harvard Business School, 2005); and for a more detailed analysis, see Pankaj Ghemawat, «Global Standardization vs. Localization: A Case Study

and a Model», in *The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders*, ed. John A. Quelch and Rohit Deshpande (New York: Jossey- ass, 2004), 115 - 145.

23- Rupert Murdoch, quoted in the *Times* (London), 2 September 1993, reprinted in *Los Angeles Times*, 13 February 1994; and, for instance, «Week in Review Desk, «New York Times, 29 May 1994.

24- انظر مثلاً:

Stephen Hymer, *The International Operations of National Firms* (Cambridge, MA: MIT Press, 1976); and Srilata Zaheer, «Overcoming the Liability of Foreignness», *Academy of Management Journal* 38, no. 2 (1995): 341 - 363.

25- Subramaniam Rangan and Metin Sengul, «Institutional Similarities and MNE Relative Performance Abroad: A Study of Foreign Multinationals in Six Host Markets, «working paper, INSEAD, Cedex, France, October 2004.

26- للاطلاع على مزيد من التفاصيل عن التحليل اللاحق، انظر:

Pankaj Ghemawat, «Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion,» *Harvard Business Review*, September 2001, 137 - 147,

27- سيلاحظ القارئ المهتم أنني استكمل (بل أقسم في الواقع) مقاييس حجم السوق أو الدخل التي شغلت تقليدياً شبكات تخطيط المحور الأفقي لتحليل البلد الشامل، بمقاييس المسافة.

28- Jeremy Grant, «Yum Claims KFC Growth Could Match McDonald's,» *Financial Times*, 1 December 2005, 19.

إيجاد قيمة عالمية

بطاقة تسجيل مكونات القيمة

«أعتقد أن جزءاً كبيراً من بؤس البشر ناتج عن التقديرات الخاطئة التي يجرونها لقيمة الأشياء»

- بنجامين فرانكلين. «الصارفة»، 1779

ناقش الفصل الثاني أوجه التشابه إزاء أوجه الاختلاف بين البلدان، واستخدم إطار المسافة طريقة لفهم مدى أهميتها على مستويي البلد والصناعة. أما هذا الفصل فيناقش السبب - إن وجد - الذي يدعو الشركات إلى التوسع العالمي في عالم مازالت فيه المسافة تمثل عاملاً هاماً.

يبدأ الفصل بمراجعة وجيزة لكيفية تصدي الإستراتيجية العالمية غالباً - أو فشلها في التصدي - لسؤال: «لماذا التوسع العالمي؟». ثم يوضح - باستخدام مثال شركة الإسمنت المكسيكية، سيميكس، التي تحولت إلى شركة رائدة على مستوى العالم منذ أوائل التسعينيات - بطاقة تسجيل القيمة، التي تكيف، وتوسع، منطلق إضافة القيمة المطورة في سياق بلد واحد إلى سياق عابر للحدود، إلى جانب الإرشادات التوجيهية التحليلية التي يجب اتباعها، والأسئلة المحددة التي يجب الإجابة عنها عند التطبيق. أخيراً، يناقش الفصل بإيجاز كيف نوسع التحليل للتصدي لقضايا الاستدامة، وكيف «نثقل» التحليل عبر استخدام الحكم المنطقي الحصيف، ونتجاوز التحليل المقتصر على معرفة أي خيار إستراتيجي هو الأفضل لتوليد خيارات إستراتيجية مفيدة ونافعة.

لماذا التوسع العالمي؟

نادراً ما يستقصي الكتاب الذي يتناولون عوالة النشاط التجاري السبب - إن وجد - الذي يدفع النشاط التجاري إلى التوسع عالمياً. ومع أن هناك عدداً من الأسباب لهذا الإغفال والتجاهل، إلا أن أهمها ربما يكون النزعة المنتشرة على نطاق واسع إلى الإيمان بقيامة العوالة. ومن الطبيعي أن يجعل ذلك السؤال قضية فيها نظر.

ثانياً: ربما يكون هناك بعض البدائل التي احتلت الساحة. فمعظم ما كتب عن العوالة من منظور النشاط التجاري منذ أواخر الثمانينيات، قد هيمنت عليه الاهتمامات المتعلقة بكيف، وليس لماذا: كيف نربط الوحدات المشتتة، ونبني شبكات عالمية، ونجد المديرين العالميين وندرهم، ونوجد ثقافة عالمية فعلاً في الشركات⁽¹⁾. فضلاً عن ذلك، ركزت الأدبيات، في المدى الذي تعاملت فيه مع الإستراتيجية العالمية مقابل المؤسسة العالمية، على الوصول إلى الحضور العالمي: دخول الأسواق العالمية الصحيحة، أو القيام بشراء الشركات الأخرى المناسبة، أو اختيار الشركاء العالميين المناسبين⁽²⁾. وهذا كله لا يتصدى لسؤال لماذا.

ثالثاً: -ومن منظور عملي- هناك شعور بأن الخطوات الإستراتيجية العالمية على درجة من التعقيد والخضوع لحالة من عدم اليقين بحيث أصبحت مسألة تتعلق جوهرياً بالاعتقاد. يمكن رؤية ذلك بوصفه استطلاة للنزعة التقليدية في إستراتيجية البلد الواحد إلى إجراء تحليل مفصل للتكاليف والمكاسب عند اتخاذ القرارات الضيقة نسبياً، والاستسلام للطاقة الغريزية الطبيعية عند اتخاذ القرارات الكبرى - وهي نزعة كان أول من لاحظها الراحل نورثكوت باركينسون في أحد قوانينه التي لم تحظ بشهرة كبيرة⁽³⁾.

ومهما كانت الخلطة الدقيقة للأسباب، كثيراً ما يرد المديرين التنفيذيين في الشركات العالمية أو التي تسعى إلى العالمية، بشعارات ليس لها مضمون. بول فيردن ونيك فان هيك جمعاً قائمة بهذه الشعارات كانت ستبدو مضحكة لو لم تقترب إلى هذا الحد المرح من الحقيقة (الشكل 1-3).

فضلاً عن ذلك كله، لا تعد هذه الشعارات مجرد غوايات خطيرة تجتذب السذج والغافلين. لنتذكر المناقشة في الفصل الثاني عن الموجة الكاسحة من الاستثمار الأجنبي المباشر في قطاع الكهرباء التي انطلقت في أوائل التسعينيات، والتي ثبت أنها غير مربحة. فقد أشار تحليل لـ 264 مشروعاً استثمارياً أجنبياً تولتها 24 شركة أمريكية بين عامي 1993 - 2002، إلى أن:

- الشركات «المرموقة» (أي التي تضم في مجالس إدارتها مديرين حاليين أو سابقين لأفضل 500 شركة في قائمة مجلة فورتشن) كانت تميل على نحو خاص إلى توظيف مبالغ ضخمة في الاستثمار الأجنبي المباشر.

- محلي الأسهم استمروا في تركيز انتباه أكبر على هذه الشركات المرموقة، وأوصوا بشراء أسهمها حتى عام 2001.

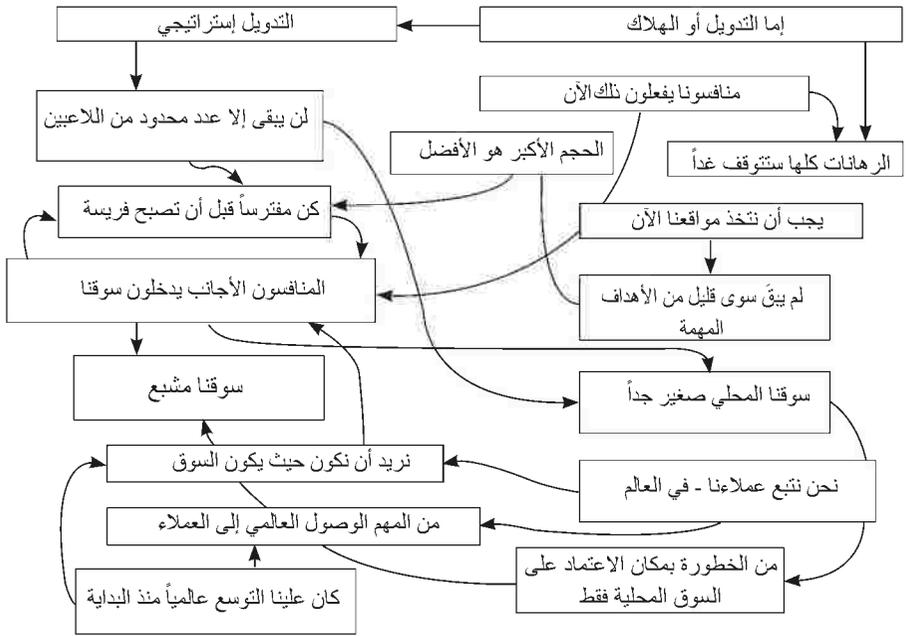
- ردة فعل سوق الأوراق المالية على الاستثمار الأجنبي المباشر ظلت إيجابية حتى عام 1998 - بلغت موجة الاستثمار ذروتها بين عامي 1998 - 2001 - حتى بعد أن بدأ التأثير السلبي للاستثمار الأجنبي المباشر على النتائج المالية المعلنة يتضح ويظهر⁽⁴⁾.

وبالطبع، لم يكن المديرين والأسواق المالية المجموعات الوحيدة التي كانت حماسها في غير محلها عندما يتعلق الأمر بخطوات عبور الحدود - فالكتاب الذين تناولوا النشاطات التجارية الدولية كانوا أيضاً عرضة لهذه المشكلات. ولتوضيح هذه النقطة، سوف أستشهد بثلاثة أمثلة. نالت شركة وال - مارت، على الرغم من الاعتبارات التي ناقشناها في الفصل الثاني، قدراً كبيراً من الإعجاب والاستحسان بوصفها شركة عالمية متفوقة في بيع التجزئة بسبب حجمها ونموها على المستوى الدولي - إلى أن بدأت منذ مدة في الخروج من أسواقها غير المربحة. أما شركة سيميكس فقد وصفت - في كتب التدريس عن النشاط التجاري العالمي، إضافة إلى كليات الأعمال - بأنها رائدة في استخدام تقانة المعلومات وتزويد موزعيها بما يحتاجون إليه، على الرغم من أن هذين السببين لا علاقة لهما بأهم الأسباب وراء ربحيتها العالمية، كما سنرى في هذا الفصل. في حين أن شركة

فيليبس، التي سنكتشف ارتقاءها في الفصل الرابع، ظلت موضوعاً للكتابات التي أظهرتها مثلاً معقولاً للأداء الجيد يجسد تشكيلة متنوعة من النماذج المؤسسية الحديثة، في حين أنها كانت تترنح على حافة الإفلاس.

الشكل 3-1

شبكة من الشعارات المداولة



source: paul verdin and Nick Van Heck from Local Champions to Global masters (London: palgrave, 2001).

الخيطة المشترك الواصل بين هذه الأمثلة جميعها هو عدم توجيه انتباه كاف إلى إيجاد القيمة الاقتصادية. وما نراه بدلاً من ذلك، في هذه وغيرها من الحالات، تجاهل القيمة أو تحليلها بأسلوب سطحي، أو التعامل مع البقاء بوصفه بدلاً عن إيجاد القيمة، أو التركيز على متابعة مؤشرات الأداء. أما الترياق الواضح فهو تكييف، وتعديل، وتوسيع

التركيز الصارم على إيجاد القيمة الذي ثبت نجاحه في إستراتيجية البلد الواحد. ومع أننا سننجز ذلك في فقرات لاحقة من هذا الفصل، إلا أننا سنبدأ بتوضيح أهمية المنظور المركز على القيمة.

شركة سيميكس: إيجاد القيمة عبر التوسع العابر للحدود في صناعة الإسمنت

تبدو مادة الإسمنت غير مؤهلة للعولمة. فنسب الأبحاث والتطوير إزاء المبيعات، والدعاية والإعلان إزاء المبيعات، أي المؤشرين الرئيسيين على النزعة نحو الانخراط في الاستثمار الأجنبي المباشر، منخفضة جداً. وكذلك حال نسبة قيمة المنتج إزاء الوزن، التي تضخم تأثيرات المسافة الجغرافية. فضلاً عن ذلك كله، إذا أصاب المنتج البلبل أثناء نقله بالبحر - الطريقة الوحيدة العالية المردود لشحنه عبر المسافات الطويلة - فإنه يتلف ويتعذر استعماله.

لكن على الرغم من هذه الشروط والظروف الأساسية غير الواعدة، زاد التركيز العالمي في مجال الإسمنت إلى درجة كبيرة منذ الثمانينيات، حين كان المتنافسون الخمسة الأوائل يسيطرون على نسبة لا تتجاوز 11% من السوق العالمي. وبفضل الاستيلاء على الشركات الأخرى عبر الحدود، اقتربت النسبة الآن إلى 25%، وهذا يعني أن الإسمنت شهد واحدة من أعلى الزيادات المطلقة في التركيز العالمي في أي صناعة كبرى جمعت عنها البيانات! ويبدو أن شركات الإسمنت الكبرى، التي استمرت في تحقيق الربح أثناء تلك الحقبة، قد وجدت سبباً للاستفادة من التوسع العابر للحدود. شركة سيميكس تثير الاهتمام على نحو خاص. فقد انحصرت طاقتها كلها في المكسيك حتى أواخر الثمانينيات، ولم تكن حتى ضمن قائمة أكبر خمس شركات آنذاك، لكنها نمت منذ ذلك الحين لتصبح ثالث أكبر منافس، في حين حافظت على مستويات مرتفعة من الربحية مثلها مثل أي شركة كبرى. كيف حققت شركة سيميكس هذا الأداء المتفوق، وما هو الدور الذي لعبته العولمة على وجه الخصوص؟

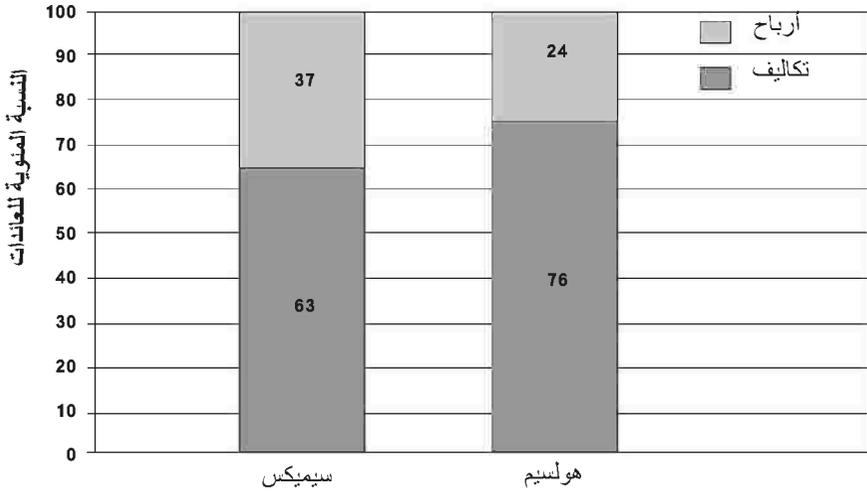
الحجم:

الأساس المنطقي الشائع الذي يستشهد به لعبور الحدود - إضافة الحجم واقتناص حصة السوق - يبدو بالتأكيد قابلاً للتطبيق على حالة شركة سيميكس. لنقارن سيميكس مع شركة إسمنت أخرى في أمريكا اللاتينية، شركة فوتورانتيم البرازيلية. في عام 1988، كانت الشركة البرازيلية أكبر قليلاً من الشركة المكسيكية، واحتلت المرتبة السادسة بين أضخم شركات العالم. لكن بعد مدة لم تتجاوز خمسة عشر عاماً، قفزت سيميكس إلى المرتبة الثالثة، وتراجعت فوتورانتيم إلى المركز العاشر. ماذا حدث في غضون تلك المدة؟ باختصار، عملت الشركة البرازيلية على تنويع منتجاتها أفقياً، فدخلت صناعات مثل عجينة الورق والورق، والألمنيوم، وغيره من المواد المعدنية. وبالمقابل، لجأت سيميكس إلى التنويع الجغرافي. وإلى حد ما، عبرت الحدود لتنمو لأن سوقها المحلي في المكسيك كان صغيراً - أصغر إلى حد بعيد من سوق فوتورانتيم المحلي في البرازيل - ولأنها بحلول عام 1989 كانت تسيطر على ثلثي طاقة المكسيك. ولم يبق لها مجال كبير للنمو في الداخل.

لكن مجرد إضافة الحجم لا يفسر كيف تمكنت سيميكس من الحفاظ على هوامش أرباحها المتفوقة - أو بصورة أعم، كيف تمكنت من إيجاد قيمة عبر إستراتيجية توسع اعتمدت على شراء الشركات الأخرى التي تتمتع بطاقة إنتاجية قائمة في البلدان الأخرى. إن الاكتفاء بسياسة الاستيلاء على الشركات الأخرى لا يفيد، مثلما اكتشف المستثمرون الأجانب في قطاع الكهرباء، في التصدي لأهم اختبار لإيجاد القيمة في الأعمال التجارية العالمية، اختبار الوضع الجيد: هل يمكن جمع النشاطات وتنسيقها عبر مناطق جغرافية متعددة الوحدات من إيجاد مزيد من القيمة والحصول عليها مقارنة بحالها حين تكون عمليات مستقلة ومنفصلة؟ إذا لم يكن الرد بالإيجاب، فإن احتمال إيجاد قيمة متفوقة عبر عمليات الاستيلاء يعتمد على نقل القيمة: أي على القدرة على شراء الأصول بأقل من قيمتها الفعلية. وهذه عملية ممتازة، لكنها غير مجدية غالباً، خصوصاً في ضوء ارتفاع تكاليف شراء الشركات والصفقات.

الشكل 2-3

سيميكس مقابل هولسيم: النسبة المئوية للعائدات



الشكل 3-3

سيميكس مقابل هولسيم: دولار/طن



هوامش الأرباح

تتضح مناقشة الحجم أننا بحاجة، إذا أردنا تطبيق اختبار الوضع الجيد، إلى تقييم كيف تأثرت هامش أرباح سيميكس بالتوسع العالمي. الصورة المقارنة لهوامش الأرباح

ومكونيها الاثنتين: الأسعار والتكاليف، تعد منصة انطلاق مفيدة. هنا بالضبط ضل كثير، وربما معظم محلي أداء شركة سيميكس - عبر ارتكاب خطأ بسيط لكن جسيم في التعبير عن التكاليف والأرباح بوصفها نسباً مئوية من الأسعار. وهذا ما أدى إلى شيء يشابه الشكل 3-2، الذي يقارن بين شركة سيميكس ومناستها العالمية الأكبر حجماً، شركة هولسيم، في وقت لم تلجأ فيه أي منهما إلى التنوع. مثل هذا التحليل لا يؤكد فقط أن أرباح سيميكس في المعدل الوسطي أفضل من أرباح هولسيم، بل يقترح أيضاً أن تكاليف سيميكس أقل.

المشكلة في المقاربة المتخذة في الشكل 3-2 هي أن التعبير عن التكاليف والأرباح بوصفها نسبة مئوية من الإيرادات، يخلط بين فوارق التكلفة وفوارق السعر. ولمعرفة مدى أهمية فصلها، قارن اقتصاد سيميكس مع اقتصاد هولسيم على أساس الدولار/ طن (الشكل 3-3). أما الفارق الكبير فهو: الشكل 3-3 يوضح حقيقة أن ميزة سيميكس تتبع من متوسط الأسعار الأعلى لا من متوسط التكاليف الأدنى!

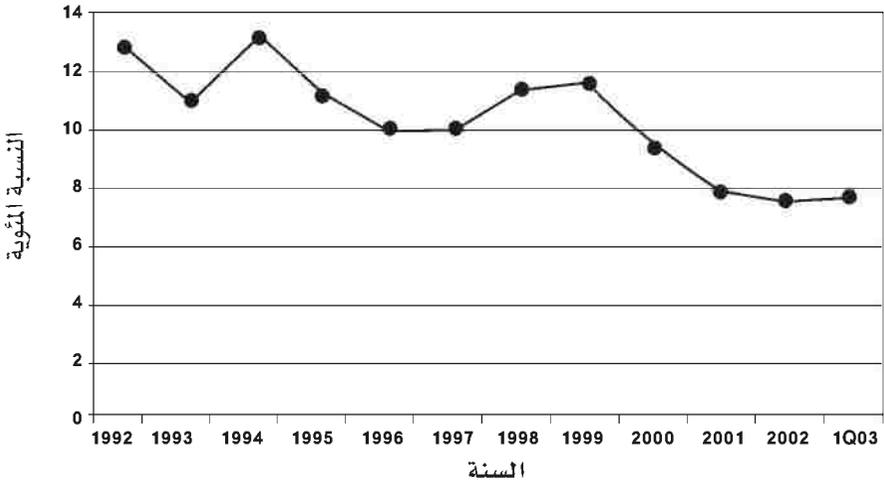
التكاليف:

ربما نظن أن التكافؤ بين سيميكس وهولسيم فيما يتعلق بتكاليف التشغيل/ طن يعني عدم وجود شيء مهم يحدث في جانب التكلفة في سيميكس. لكن ذلك ليس صحيحاً. لسبب واحد هو أن سيميكس حققت التكافؤ على الرغم من النمو الأسرع، الذي يزيد في الحالة النمطية التعقيد وتكاليف التشغيل، خصوصاً في أعقاب عمليات الاستيلاء الكبرى على الشركات الأخرى (بكلمات أخرى، يمكن لإضافة القيمة أن تزيد التكاليف على المدى القريب والمتوسط). ومن اللافت على وجه الخصوص في هذا السياق عملية الدمج التي أعقبت الاستيلاء، التي أصبحت أسرع وأكثر شمولية بمرور الزمن. وهكذا، تطلب الأمر من سيميكس قرابة أربعة وعشرين شهراً لدمج الشركات الإسبانية التي استولت عليها في أوائل التسعينيات فيما يتعلق بتوحيد مقاييس منصات التشغيل؛ وبعد ثمانية أعوام، تطلب الأمر أربعة أشهر فقط لدمج شركات أمريكية مماثلة في الحجم.

ثانياً: لا تشمل مقارنات تكاليف التشغيل تكاليف رأس المال أو التمويل، التي تعد عاملاً مؤثراً ومهيماً في صناعة الإسمنت المعتمدة على الحاجة المكثفة إلى رأس المال. ويمكن لهذه التكاليف أن تفكك وتقسّم إلى التكلفة الوسطية لرأس المال مضروبة بالحجم المستثمر في كل طن من الطاقة. ويبدو أن تكاليف الاستثمار والاستيلاء في شركة سيميكس قابلة للمقارنة مع تلك التكاليف عند منافسيها. لكن الشكل 3-4 يظهر تراجعاً مستمراً في تكاليف رأس المال التي دفعتها شركة سيميكس بين عام 1992 وأوائل عام 2003.

الشكل 3-4

تكاليف رأس المال في شركة سيميكس



source: cemex financial strategy, Rodrigo Trevino, cfo, july 3,2003, presentation accessed from www.cemex.com.

أسهمت عوامل عديدة في انحدار الخط البياني في الشكل 3-4، تشمل ربما العلاقة الوثيقة بين شركة سيميكس وأحد المصارف المكسيكية الذي جرت خوصصته في أوائل التسعينيات، وامتلكت فيه الشركة جزءاً من الأسهم. لكن أود التركيز هنا على العوامل المتعلقة بالعمولة، حيث يبدو أن اثنين منها سببا تقلص معدل التكلفة الوسطي لرأس المال. أولاً، قلص جمع أسواق المنتج تذبذب التدفقات النقدية في الشركة (سنناقش

هذا الموضوع لاحقاً تحت عنوان «المخاطرة»). إضافة إلى ذلك، وحسبما لاحظ لورينزو زامبرانو، كبير المديرين التنفيذيين، ترافقت عولة سوق المنتج بعولة سوق رأس المال (ومكنتها جزئياً على أقل تقدير). حين كانت سيميكس شركة محلية، اعتمدت أساساً على الموارد المحلية للتمويل. لكن بعد عمليات الاستيلاء الكبرى على الشركات الإسبانية، مولت الشركة عمليات الاستيلاء الجديدة عبر عملياتها في إسبانيا، لتستفيد من الحسم الضريبي على الفائدة في إسبانيا (لكن ليس في المكسيك)، وحوافز الاستثمار الإسبانية، والقيمة الإضافية للأصول في بلد متقدم لا تواجه فيه «مخاطرة المكسيك». وفي حين حاولت شركات مكسيكية عديدة الاستفادة من المصادر الأجنبية لرأس المال بعد انفتاح المكسيك في الثمانينيات، إلا أن سيميكس كانت استثنائية في اعتمادها المبكر على رأس المال الأوروبي (لا الأمريكي)، واستخدامها للأصول الحقيقية التي اكتسبتها في الخارج بوصفها إضافية، وتطور الفريق المالي في الشركة أو ارتفاع درجة مهارته على ما يبدو.

وبالطبع، ربما لم يساعد لجوء سيميكس إلى مصادر التمويل الأوروبية في إيجاد ميزة إزاء المنافسين الرئيسيين، وجميعهم في أوروبا، لكنه ساعد فعلاً في تخفيض حدة المشكلة الكبرى المرتبطة بتكاليف رأس المال المرتفعة. وباعتبار الحاجة المكثفة إلى رأس المال في صناعة الإسمنت على وجه الخصوص، قد تمثل حتى المشكلة الصغيرة في تكلفة رأس المال عيباً مهلكاً يدمر إستراتيجية التوسع عبر الحدود. ولذلك، أشار تحليل تقريبي للتأثر والحساسية اعتماداً على افتراضات مقدمة في تقارير المحللين إلى أن انخفاضاً بنسبة 0.5% في المعدل الوسطي لتكلفة رأس المال سوف يزيد قيمتها السوقية بنسبة 5%. وبالمقارنة، نلاحظ أن الشركة قدرت أن الانتقال إلى تمويل عمليات الاستيلاء في إسبانيا قلص المعدل الوسطي لتكلفة رأس المال بنسبة 2.5%.

الأسعار والاستعداد للدفع

الفارق المدهش فعلاً بين شركة سيميكس وأبرز الشركات العالمية المنافسة هو المعدل الوسطي الأعلى للأسعار الذي تفرضه. فعلاصة سيميكس التجارية العالمية التي بدأت

الشركة تعرضها بالتوازي مع علاماتها التجارية المحلية التي اكتسبتها بالشراء، ربما لعبت دوراً هنا، خصوصاً في المبيعات (في أكياس) قليلة الكمية للمشتريين الصغار (التجزئة) بدلاً من الكميات الضخمة للمشتريين الكبار (بالجملة). وعند بيع كميات كبيرة لمشتري الجملة، أسهم ضمان الشركة تسليم الطليبة في أثناء خمس عشرة دقيقة من الموعد المتوقع عليه - على طريقة مطاعم دومينو للبيتزا - في قيمة المشتري واستعداده لدفع السعر لتقليص تكاليف زمن التوقف عن العمل.

أورد المراقبون هذه وغيرها من الشواهد والبرامج بوصفها توضيحات لقوة التمايز حتى في صناعة مسلعة مثل الإسمنت. لكن المنطق البدهي السليم يشير إلى أنها لا تفسر كلياً أسعار سيميكس التي ترتفع في المعدل الوسطي بنسبة 20% عن أسعار شركة هولسيم. الحاجة إلى تكثيف الدعاية في الإسمنت، كما لاحظنا، منخفضة جداً؛ والحفاظ على العلامات التجارية المحلية يزيد كما هو مفترض القيود المحددة لقوة العلامات التجارية العالمية؛ والبرامج الرئيسية، مثل ضمان التسليم، ظلت حتى وقت قريب محصورة في مركز العمليات الإدارية للشركة في المكسيك. لكن ما يبدو أنه باعث محرك قوي لرفع السعر هو قوة المساومة والسوق، مثلما سنناقش في الفقرة الآتية.

الأسعار والقوة الداعمة

من المعتاد عموماً أن الأسعار المختلفة، من دون حساب الفوارق في التكاليف أو في الاستعداد للدفع، تعبر عن تأثيرات الاختلافات في القوة الداعمة أو قوة المساومة. ويبدو ذلك بالتأكيد عاملاً مهماً في حالة شركة سيميكس. فهي شديدة الانضباط في طريقة امتلاك الشركات الأخرى. إذ تشتري الطاقة والقدرة في بلدان أو مناطق يمكنها فيها: (1) تقليص عدد المنافسين؛ (2) اقتناص أكبر حصة من السوق من بين هؤلاء المنافسين في نهاية المطاف؛ (3) امتلاك حصة تمكنها من السيطرة على الشركات التابعة لها. الشكل 3-5 يوجز النتائج المستخلصة.

لنلاحظ الصلة الواضحة بين أرباح التشغيل في شركة سيميكس حسب السوق الرئيس، إزاء حصتها في ذلك السوق. وفكرة أن هذه الصلة تعتمد على قوة المساومة لا

على الكفاءة تثبتتها حقيقة إن الشركة حين «تنظف البلد» -بمعنى توحيد وتقوية السوق- فإن الشركات الأخرى تستفيد أيضاً. على سبيل المثال، يحقق منافسو سيميكس الأصغر حجماً في المكسيك أرباحاً هائلة.

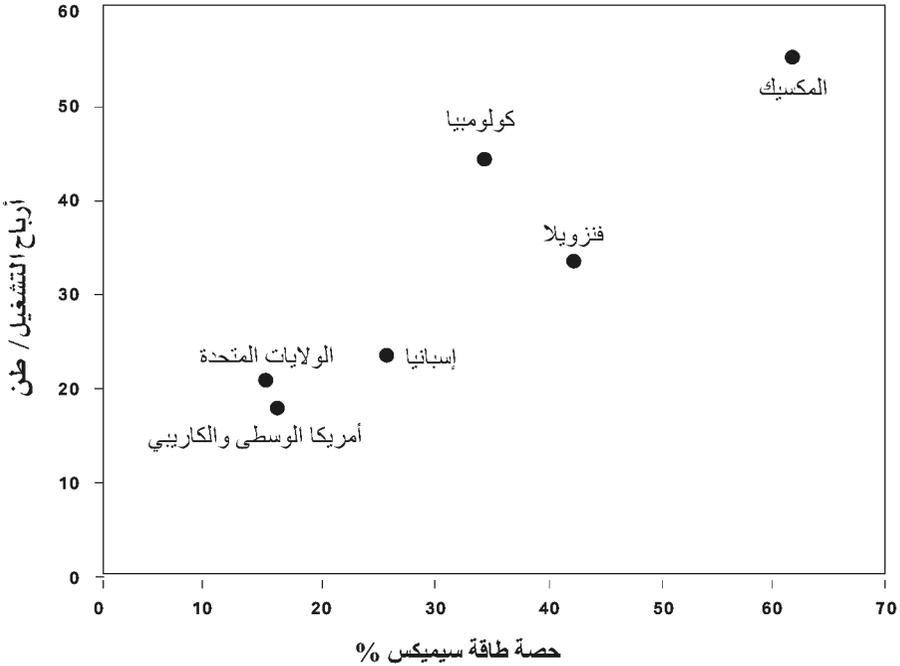
تقوية السوق الداخلي وتوحيده بهذه الصورة لن يساعد الربحية إذا كانت الواردات تتدفق كلما ارتفعت الأسعار المحلية فوق مستوى معين. لكن سيميكس تسيطر أيضاً على ما يمكن أن يدعى في الإستراتيجية العسكرية بـ«المضائق الإستراتيجية»، التي تتيح لها التأثير في مستويات الواردات إلى الأسواق الرئيسية. ومن المهم على نحو خاص شبكة سيميكس التي تضم ستين محطة شحن بحرية في شتى أنحاء العالم. فعلى الساحل الإسباني وحده، تسيطر على تسع من هذه المحطات، لتحمي بفاعلية سوقها هناك من الغزاة الذين يبيعون بأقل من سعر التكلفة، وتهدد -ضمناً- الأسواق الأجنبية. ويستكمل هذا التحكم بدور سيميكس بوصفها أكبر شركة تتاجر بالإسمنت في العالم - ومعظمه من إنتاج طرف ثالث. وهذا لا يعد نشاطاً مربحاً في حد ذاته. لكن التجارة بمنتجات الآخرين طريقة جيدة لإبعاد الواردات رخيصة السعر عن أسواقها الرئيسية، إضافة إلى اكتساب الخبرة في الأسواق الأخرى قبل أن تقرر اكتساب طاقات محلية أم لا.

من المفارقة أن التهديد القادم من هذا البعد بالتحديد هو الذي حض شركة سيميكس على التوسع عالمياً. وعلى وجه الخصوص، استحدثت استثمارات شركة هولسيم في المكسيك في عام 1989 شركة سيميكس على البدء بتوظيف استثمارات كبيرة في إسبانيا عام 1992، حيث كانت لشركة هولسيم استثمارات مهمة هناك. أما المضمون الواضح فهو أنه في حالة اندلاع حرب أسعار في المكسيك فسوف تتفجر أخرى في إسبانيا. ومثلما تبين، لم تندلع حروب أسعار.

وبالطبع كانت النتيجة أن مثل هذه الهيمنة والإقرار بالاعتماد المتبادل على المنافسين العالميين الآخرين أطلقا تحقيقاً وتهماً قضائية بالاحتكار، وبعضها ما يزال مستمراً حتى الآن.

الشكل 3-5

ربحية شبكة سيميكس حسب البلاد أو المنطقة 1998-2002



المخاطرة:

ساعدت العولة شركة سيميكس أيضاً على تجنب المخاطرة (ومن ثم أسهمت في تقليص تكلفة رأس المال، مثلما ناقشنا آنفاً). فقطاع الإنشاءات، الذي يحفز صناعة الإسمنت، يتميز بدورات محلية وإقليمية عميقة. لقد ساعد جمع الأسواق عبر دورات قطاع الإنشاءات المختلفة في تقليص درجة الانحراف المعياري في هامش الربح الربعية لشركة سيميكس من 22% في المعدل الوسطي بين أعوام 1978 - 1992 (عند الاستعداد للاستيلاء على الشركات الإسبانية)، إلى 12% بين عام 1992 - 1997. وساعد الشركة أيضاً على النجاة من أزمة العملة في المكسيك في منتصف التسعينيات -التي دعيت بـ«صدمة التكيلا»- التي كانت ستجبر سيميكس على بيع إنتاجها كله إلى منافس عالمي. وبعد أن تعولت، تشتري سيميكس الآن الطاقة، مثل غيرها من الشركات

العالمية المنافسة، بجزء من تكاليف الاستبدال حين يتعرض المنافسون المحليون للضغط من الدورات الاقتصادية المحلية (كما حدث مثلاً في آسيا في أعقاب الأزمة النقدية في أواخر التسعينيات).

المعرفة

المجال العريض الأخير الذي يجب مناقشته هنا يتعلق بتأثير العولمة في توليد المعرفة ونقلها. فما إن تخرج الشركة من المكسيك لصنع الإسمنت وبيعه لعملاء آخرين، حتى تتاح لها فرصة تعلم أنواع الطرق المفيدة كلها. الشكل 3-6 يوجز أصول بعض من أفضل الممارسات التي غرستها سيميكس في عملياتها العالمية في أواخر التسعينيات وأوائل الألفية الجديدة. بعض هذه المعارف العابرة للحدود اكتسبتها بالصدفة المواتية. لكن بعضها الآخر نتج عن المسعى الهادف للحصول على المعلومات والعزم المصمم على نشرها في العالم⁽⁵⁾. تجسدت هذه العزيمة في سلسلة من الآليات التي يمكن تلخيصها تحت عنوان «أسلوب سيميكس»: تبني لغة مشتركة (الإنكليزية بدلاً من الإسبانية) في شتى أنحاء العالم، وإخضاع المديرين إلى دورات تعاقبية في العالم، واستخدام المستشارين الدوليين، والاستثمارات المستدامة في التقانة، ومنها تقانة المعلومات، لتحقيق الإمكانيات التي يتيحها التعلم.

الجدول 3-1 يوجز المناقشة في هذا القسم. الخلايا المظلمة تحظى بأهمية خاصة في تفسير السبب الذي منع العولمة في هذه الحالة من أن تصبح مبرراً لاستخدام العمليات المربحة في السوق الداخلي لعبور الحدود إلى الأسواق غير المربحة في الخارج.

بطاقة تسجيل مكونات القيمة

يحلل الجدول 3-1 إضافة القيمة في شركة سيميكس إلى ستة مكونات: إضافة الحجم، وتقليص التكاليف، والتمايز، وتحسين جاذبية الصناعة، وتطبيع المخاطر، وتوليد المعرفة ونشرها (وغير ذلك من الموارد).

الجدول 1-3

مكونات إضافة القيمة عبر التوسع العالمي: حالة شركة سيميكس

مكونات القيمة	إنجازات سيميكس، أو محاولات، أو مقصدها	التأثير، والملاحظات
إضافة الحجم أو النمو	النمو بقصد احتلال المرتبة السادسة ثم الثالثة عالمياً	× أداء لا يتصل بالمقياس العالمي (وإلا لن تحقق المرتبة الثالثة أكبر ربح)، بل بالمقياس الوطني أو المحلي
تقليل التكاليف	تخفيضات مطلقة في تكاليف التشغيل	+؟ ربما يكون محدوداً نظراً لأن سيميكس استولت على منافسين لهم حصص محلية كبيرة في السوق بدلاً من إعادة بناء الحالات؛ تكاليف التشغيل/الطن ليست أقل من هولسيم مثلاً
	تكاليف الاندماج بعد عمليات الدمج	+؟ حسنت عمليات الاندماج بعد الدمج وقلصت من مدة سنتين (إسبانيا في عام 1992) إلى 100 يوم، وخفضت تكاليف التوزيع والاندماج بعد عمليات الاستيلاء
	تكاليف عمليات الاستيلاء	× المفتاح الأساسي للنجاح السريع عبر الاستيلاء، لكن دون تأثير في حجم الكعكة التي يجب تقسيمها بين المشتري والشركة التي أنجزت عملية الاستيلاء
	تخفيض تكاليف رأس المال عبر الإضافة، والمراجعة الضريبية، وتقليل حجم المخاطرة.. إلخ	+ ربما لا يكون ذلك مصدراً للميزة التنافسية إزاء منافسين في بلد غني، لكنه يجنب الشركة مشكلات ومطالب كبيرة. اعتماد حاسم على التوسع خارج المكسيك
التميز أو زيادة الاستعداد للدفع	بناء العلامة التجارية	× على المستوى المحلي غالباً؛ نسبة الدعاية للمبيعات والبحث والتطوير للمبيعات منخفضة
	بيع منتجات البناء بالتجزئة	× متوافرة عموماً بشروط تنافسية، مما يحد احتمال الجملة
	التسليم في مدة 15 دقيقة	+ في المكسيك فقط (مع إمكانية توسيع الخدمة إلى خارجها)، لكنه يولد دعاية للشركة في العالم
		+ تجنب تقليص تراجع الاستعداد للدفع نتيجة محدودية التباير عبر الحدود

تحسين جاذبية الصناعة أو قوة المساومة	+ حصة محلية كبيرة أو زيادة في التركيز المستهدف	+ الاستفادة من الحجم المحلي أو الوطني أو التركيز؛ أدت إلى ارتفاع الأسعار والربحية في الأسواق المحلية المركزة (نسبة تركيز ثلاث شركات تجاوزت %90 في المكسيك وكولومبيا وفنزويلا)
	+ تحويل الواردات عن الأسواق الرئيسية (تاجر أكبر)	+ يعزز ويتعزز بالسيطرة على المنافسة المحلية: التجارة تسهل عملية الاستيلاء على الشركات المستهدفة
	-	- مواجهة دعاوى قضائية واتهامات بالاحتكار: في المكسيك وكولومبيا وفنزويلا

تطبيع المخاطرة (أو تقليصها)	+ تقليص في الانحراف المعياري لأرباح التدفق النقدي الربعية: من %22 (1978-1992) إلى %12 (1992-1997)	+ مهم، نظراً لحجم التخفيض والحاجة إلى تكتيف رأس المال؛ اعتماد على التناسب المحدود لأسعار الإسمنت عبر الحدود الوطنية (لوقبت الشركة مكسيكية فقط، ستكون «صدمة التكيلا» مهلكة)
-----------------------------	---	--

تقليل المخاطرة التنافسية	+ مهم: الشركات المحلية الأخرى استهدفتها الشركات متعددة الجنسية
	+ زيادة مبتكرة في المجازفة واحتمالات النمو: استبدال الطاقة الإسبانية بطاقة جنوب شرق آسيا

توليد المعرفة (والمصادر والقدرات الأخرى)	+ دمج أفضل الممارسات في أسلوب سيميكس، ونشرها	+ أصبح نقل المعارف أسهل نتيجة تجانس الصناعة، وتوحيد مقاييس التقانة، وقابلية المخرجات للقياس
	+ ذهنية عالمية، تناوب، استخدام اللغة الإنكليزية، مستشارون أمريكيون، أنظمة	+ تركيز على التوسع العالمي بدلاً من الأفقي، إضافة إلى سيطرة مكثفة وتدخل (بدعم من المركزية وتوحيد المقاييس)

ملاحظة: (×): لا تأثير؛ (+): تأثير إيجابي؛ (-): تأثير سلبي؛ (°): غير مؤكد. التظليل يشير إلى التأثيرات المهمة على وجه الخصوص.

تشكل هذه المكونات ما ندعوه «بطاقة تسجيل مكونات القيمة». والنقطة المهمة أنها تعطي معنى إلى طريقة التفكير بإيجاد القيمة بصورة عامة لا خاصة بحالة شركة سيميكس. ويقصد من المكونات التي تؤلف القيمة أن تكون قابلة للقياس، وتساعد في تقرير إجمالي إضافة القيمة - أو طرحها.

وعلى نحو مفصل، تكيف بطاقة تسجيل مكونات القيمة وتوسع التركيز الصارم على إيجاد القيمة الذي خضع لاختبار كاف - في الشركات، وبواسطة المستشارين، وفي قاعات المحاضرات - في إستراتيجية البلد الواحد. لنلاحظ أن القيمة هي ناتج الحجم والربح. والمكونان الاثنان لهامش الربح نفسه في إستراتيجية البلد الواحد هما معدل جاذبية البيئة التي يمارس فيها النشاط التجاري، والميزة التنافسية ضمن هذه البيئة⁽⁶⁾. وعلى نحو تقريبي، ترتبط هذه الكميات بما يمكن أن ندعوه بالمعادلة الأساسية لإستراتيجية النشاط التجاري:

$$\text{هامش الربح} = \text{هامش ربح الصناعة} + \text{الميزة التنافسية}$$

إطار مايكل بورتر الشهير المكون من خمس قوى للتحليل البنيوي للصناعات، استكشف المحددات الإستراتيجية لهامش ربحية الصناعة، أو أول طرف من ناتج المعادلة⁽⁷⁾. وعمل بورتر وغيره من الإستراتيجيين، خصوصاً آدم براندنبرغر وغوس ستوارت، على سبر محددات الميزة التنافسية، الطرف الثاني من ناتج المعادلة، وأكدوا على توضيحها فيما يتعلق بالاستعداد للدفع والتكاليف (للمرصة):

$$\begin{aligned} \text{الميزة التنافسية} &= [\text{الاستعداد للدفع} - \text{التكلفة}] \text{ للشركة} - [\text{الاستعداد للدفع} \\ &- \text{التكلفة}] \text{ للمنافس} = \text{الاستعداد النسبي للدفع} - \text{التكلفة النسبية}. \end{aligned}$$

بكلمات أخرى، ارتقى تقدير الميزة التنافسية، في إستراتيجية البلد الواحد، إلى فهم الجوانب المالية لما يمكن أن ندعوه بـ«الإسفين التنافسي». إذ يقال عن شركة إنها أوجدت ميزة تنافسية على منافسيها إذا نجحت أكثر من منافسيها في دق إسفين بين الاستعداد للدفع والتكاليف.

تتبع بطاقة تسجيل مكونات القيمة إستراتيجية البلد الواحد في أربعة من مكوناتها الستة: إضافة القيمة (أو النمو في إطار أكثر دينامية)، وتقليص التكاليف، والتمايز أو زيادة الاستعداد للدفع، وزيادة جاذبية الصناعة. أما المكونان الآخران - تطبيع المخاطرة وتوليد المعرفة والموارد الأخرى - فيعبران عن اختلافات كبيرة بين البلدان، مثلما ناقشنا

في الفصل الثاني. يعد هذان المكونان من الإضافات المعتادة إلى الإستراتيجية العالمية، وأهميتهما الكامنة توضحها حالة شركة سيميكس. أفضل أخذ توليد المعرفة وتوسيعها لتشمل موارد أخرى يمكن توليدها أيضاً (أو استنزافها) نتيجة العولة. وهذا يساعد في تجنب المبالغة في التشديد على التعلم - الذي أصبح على الرغم من أهميته نوعاً من التميمة في الإستراتيجية الدولية - عبر جلب موارد أخرى إلى الصورة تؤثر في فرصة الشركة المستقبلية، وإن لم تظهر بشكل مباشر وفوري في تدفقاتها النقدية.

يجب أن يوضح ذلك كله المنطق المؤسس للإطارات في الشكل 3-7، التي تتناولها أيضاً بطاقة التسجيل في الجدول 3-1. فضلاً عن أن هذا المنطق، الذي يشمل القابلية للقياس والإضافة، يميز بطاقة تسجيل مكونات القيمة عن تلك المستعملة على نطاق واسع في قطاع الأعمال التجارية التي تكفي بتعداد خليط من البنود العشوائية إلى حد ما.

قبل مناقشة كيفية تحليل كل من الإطارات الظاهرة في الشكل 3-7، تجدر الإشارة إلى عدد من الخطوط الإرشادية التحليلية العريضة: أهمية التفكير الشامل بإيجاد القيمة، والتفكيك والتحليل، والقياس، وعقد المقارنات.

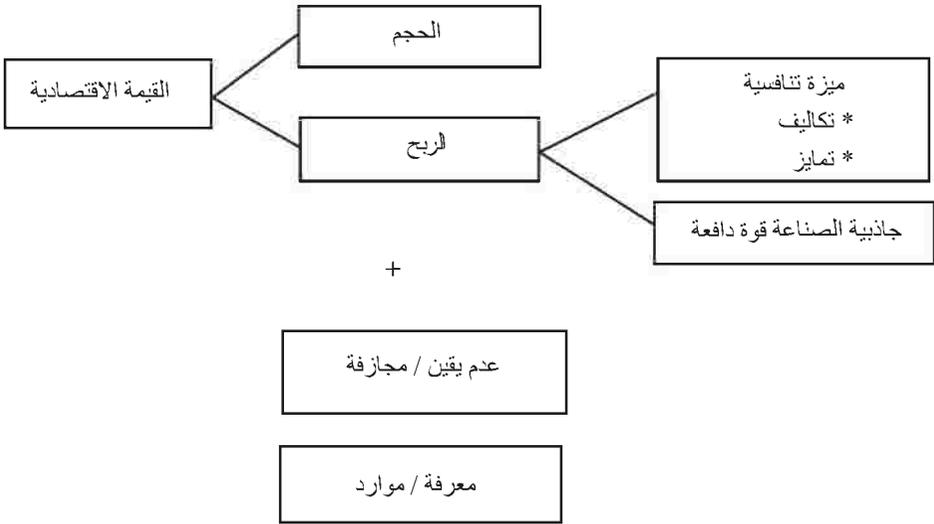
الشمولية:

المقصد الإستراتيجي الكامن خلف بطاقة التسجيل هو معاينة إيجاد القيمة العابرة للحدود من منظور أوسع مما يتضمنه النوع المعياري المركز على الحجم: العالم مكان واسع، والحجم الكبير مطلوب فيه، ونحن بحاجة إلى اقتناص حصتنا! أما اللازمة الطبيعية لمثل هذا الهوس بالحجم فهي: سوف نخفض تكاليفنا عبر مطاردة الحجم الكبير عبر الحدود.

ربما يكون لهاتين الفكرتين أساس من الصحة أو لا يكون، وذلك اعتماداً على الظروف. لكن مثلما يؤكد الجدول 3-1 والشكل 3-7، فإنهما مجرد ناتج ثانوي لمكونات بطاقة تسجيل القيمة. وسوف تقترب من مضاعفة إمكاناتك إلى أقصى حد إذا امتلكت مفهوماً عريضاً ومناسباً لمفهوم عبور الحدود وكيف يضيف القيمة.

الشكل 3-7

مكونات القيمة



وبالطبع، هذا لا يعني القول إن المكونات كلها متساوية في الأهمية في الصناعات كلها أو للشركات جميعها. فضلاً عن أن مكونات القيمة المختلفة يمكن أن تصبح مهمة إلى حد ما في مراحل مختلفة من تاريخ الشركة. على سبيل المثال، لم يبدأ مصرف سيتي بانك أخذ المخاطرة على مستوى البلد على محمل الجد عند اتخاذ قرار دخول السوق إلا بعد أن بلغ عدد البلدان التي دخلها مئة. ومن ثم، فإن الأمثلة التي نناقشها في الفصل القادم لن تحاول التعامل مع الإطارات الظاهرة في الشكل 3-7 كلها، بل مجرد تلك الوثيقة الصلة. لكن في أي تحليل حقيقي، من المهم البدء بالأسلوب الشمولي: عبر التفكير على الأقل بمكونات القيمة الستة كلها، مع أن بعضها يستحق اهتماماً أكبر من بعضها الآخر.

التفكيك والفصل

يجب استكمال هذا التشديد على الشمولية بتقدير أهمية التفكيك والفصل. فبنية بطاقة التسجيل ذاتها تسلط الضوء على أهمية تفكيك القيمة وفصل مكوناتها. ويمكن للأنواع الأخرى من التفكيك والفصل أن تكون مفيدة جداً في تحليل عملية إيجاد القيمة.

ومن ثم، من المنطقي دوماً تفكيك الشركات وفصلها وتقسيمها إلى نشاطات أو عمليات مستقلة ثم تحليل كيف يسهم كل منها في مكونات بطاقة تسجيل مكونات القيمة. وربما تستحق مكونات القيمة ذاتها التفكيك والفصل: قارن التمايز بين تكاليف التشغيل وتكاليف رأس المال في حالة شركة سيميكس.

وبالطبع، يجب أن نتذكر أيضاً المقصد الإستراتيجي الكامن خلف تطبيق بطاقة التسجيل: بناء صورة شاملة لاحتمالات إضافة القيمة. ونتيجة ذلك، فإن أي تحليل تجريه للمكونات -واحداً إثر الآخر- يجب أن يتبعه العمل على بناء أو إعادة بناء رؤية للكل - كما تظهر حالة شركة سيميكس في الشكل 3-1.

القياس الكمي

كثيراً ما يعد القياس الكمي عاملاً جوهرياً في دفع التحليل وتنشيطه. ولذلك فإن معظم المجموعات التي ناقشت معها حالة شركة سيميكس سجلت محاولات الشركة تقليص التكاليف وزيادة الأسعار في آن. لكن بعض الحسابات المطلوبة لأخذ فكرة عن الأحجام الكبيرة نسبياً - مع مضامين كبيرة لمثل هذه القضايا لاختيار السوق في المستقبل (على سبيل المثال، إذ كانت شركة سيميكس تجني أرباحاً ضخمة اعتماداً على ميزات التكلفة، لن تكون اعتبارات جاذبية السوق على هذا القدر من الأهمية في قراراتها المتعلقة باختيار السوق).

أؤكد أن معظم القيمة المضافة عبر القياس الكمي تأتي من حسابات بسيطة ومرتبطة، وضح كثيراً منها تحليل حالة شركة سيميكس: تحديد الأحجام النسبية لمختلف أنواع التأثيرات؛ ومعرفة أين تجني الشركة أكبر أرباحها؛ وسبر الفوارق الكبيرة بين الجوانب المالية للشركة وتلك المتعلقة بالمنافسين؛ وإجراء تحليل للربح والخسارة. ولذلك، إذا أردنا نصح عميل فيما يتعلق بالاستيلاء على شركة أخرى، فإننا نوصي بتحليل يتجاهل التدفق النقدي في مرحلة معينة - لكننا سنقضي معظم الوقت في إجراء التحليلات الواردة آنفاً لإلقاء الضوء على التدفقات النقدية التي يجب أن ترتبط بمثل هذا التحليل.

وبالطبع، سوف تحتاج، حتى لإجراء تحليل بسيط، إلى وضع افتراضات، وتحليل مدى تأثير النتائج المستخلصة بالافتراضات، وتكرار العملية إن لزم الأمر. وما يجدر الإشارة إليه أيضاً التحذير من عدم القدرة على قياس كل ما هو مهم. إحدى المقاربات تتمثل في قياس القيمة المتوقعة من القيام بمهمة مقارنة بأخرى، ثم موازنة نتائج ذلك التحليل إزاء الاعتبارات النوعية التي لم تشملها الحسابات. هذه العملية تعطي فكرة تقريبية عن حجم الاعتبارات النوعية التي تعد مهمة لكي تدحض الأرقام.

يمكنك تطبيق مقارنة مشابهة نوعاً ما للقيم التي لا تشمل القيمة الاقتصادية. ولو فضلت فعل شيء على الرغم من، لا بسبب، القيمة الاقتصادية، فإن من المفيد معرفة كم سيكلف خيارك المفضل شركتك على الصعيد الاقتصادي، قيل أن تقرر تحقيق مسعاك.

المقارنات:

لكي يكون التحليل مفيداً يجب أن تعقد المقارنات. ويمكن للأشكال المختلفة للمقارنات أن تشمل:

- الخيار آ مقابل الخيار ب وج... : هذا النوع من المقارنة مفيد على وجه الخصوص في عملية صنع القرار. ويكون من المنطقي عادة مقارنة الخيارات كلها إزاء بعضها بعضاً بدلاً من تفحصها واحداً واحداً، مقابل بديل عدم فعل أي شيء. ويعود جزء من السبب إلى أن مثل هذا التقييم المشترك ربما يجعل من الأسهل أخذ الاعتبارات صعبة التقييم (مثلاً: النوعية، كما ناقشنا آنفاً) بالحسبان⁽⁹⁾.
- الموقع في مرحلة زمنية معينة إزاء أخرى: هذا النوع من المقارنة يصبح مفيداً على نحو خاص لأغراض الرصد والمراقبة والتشخيص. لذلك فهو مفيد لتجاوز التحقق من التحسينات لتقدير هل يعد معدل التحسينات مرضياً (مثلاً: هل يتجاوز معدلاً مستهدفاً أم هل يكفي تحقيق مستوى مستهدف من الأداء). سوف نناقش مثل هذه التوقعات في فقرة لاحقة من هذا الفصل، في سياق الاستدامة.

● المقارنات مع المنافسين: يفيد هذا النوع من المقارنة بصورة مباشرة أغراض التشخيص - مع أن حالات اللاتناظر التي يسלט الضوء عليها يمكن أن تقيّد أيضاً في اقتراح الخطوات الإجرائية التصحيحية أو الداعمة. ويعد الاختيار المناسب لنقطة مرجعية تقيس أداء المنافسين عاملاً حاسماً الأهمية لاستخلاص قيمة من مثل هذه التحليلات.

● المقارنات مع تركيز السوق وتقليصه: السؤال هنا هو هل يمكن جمع النشاطات وتنسيقها عبر مناطق جغرافية متعددة الوحدات من إيجاد مزيد من القيمة والحصول عليها مقارنة بحالتها عندما تكون مستقلة ومنفصلة (مثلما اقترحنا، سابقاً في اختبار الأداء الجيد). هذا النوع من المقارنة مفيد بوجه خاص في تقييم عمليات الدمج وتوسيع التفكير الإستراتيجي عبر إجبار الشركة على إعادة التفكير بما تفعله داخلياً.

لاحظ أن تحليل شركة سيميكس يختتم بتجسيد هذه الأنواع من المقارنات كلها، حتى وإن كان الدافع محاولة فهم كيف تفوقت شركة سيميكس في الأداء على منافسيها. سوف نتحول الآن إلى إجراء مناقشة عامة لكل من المكونات الستة لبطاقة تسجيل القيمة.

مكونات بطاقة تسجيل القيمة

تعرفنا على المكونات الستة لبطاقة تسجيل القيمة في السياق المحدد لشركة سيميكس. لكن لكي نجعل البطاقة أكثر فائدة نحن بحاجة إلى مناقشة كل مكون من مكونات القيمة الستة من منظور أوسع وأكثر عمومية. المناقشة منظمة حول عدد من التوجيهات لتحليل كل من مكونات القيمة الستة، مثلما يوجز الجدول 2-3

إضافة الحجم أو النمو

ربما يكون السبب الذي أورده معظم المحللين للعلامة، كما لاحظنا في الفصل الأول، هو أن الشركة لم يعد لها مجال في السوق المحلي. لكن إذا كان هذا هو السبب الوحيد المقدم،

فمن الأفضل على الأرجح أن تمتنع الشركة عن التوسع عالمياً. ولذلك، كما لاحظنا في مناقشة شركة سيميكس، فإن الطريقة الوحيدة، دون زيادة في حجم الكعكة، لإيجاد القيمة عبر عمليات الاستيلاء هي شراء الشركات بأقل من سعرها الحقيقي - وهو هدف جدير بالثناء، لكن لا يمكن تحقيقه من طرف واحد.

شركة مكدونالد تجسد مثلاً على شركة عالمية شهيرة فكرت بهذا الخيار منذ مدة قريبة. فوفقاً لكبير المديرين التنفيذيين جيم سكينر: «لقد أثبتنا أننا نكبر في الحجم لكن لا نحسن الأداء. وعلينا أن نحسنه.. أسهمنا في أربعة أو خمسة مليارات دولار في إنفاق رأس المال وبناء مطاعم جديدة على مدى أربع سنوات، ومع ذلك لم نحقق زيادة في نمو دخل التشغيل. لذلك قررنا التركيز على عملياتنا القائمة»⁽¹⁰⁾.

لكن لكل شركة تجد بعد الدراسة والتفكير أن زيادة الحجم قد لا تكون مربحة، هنالك عدد من الشركات لا تفعل ذلك. فما الذي يساعدها على تحسين أدائها؟

انظر إلى الأرباح الاقتصادية، أي أرباح الحسابات مطروحاً منها تكاليف استعادة رأس المال. إن خصم تكاليف رأس المال من أرباح الحسابات يساعد في تركيز الانتباه على إيجاد القيمة الحقيقية - وهو تركيز يبدو مفقوداً نظراً للعديد من الشركات متعددة الجنسية التي تولد قيمة اقتصادية سلبية على مدى سنين طويلة (انظر الفصل الثامن) ! إن كشف هذه النتائج السلبية يشجع المناقشة المتعلقة بمدى تعبيرها عن استثمارات محسوبة أو نتائج تشغيل غير مرغوبة.

اعرف المستوى الذي تصبح فيه وفورات الحجم أو إنتاج الجملة مهم حقاً. تمثل وفورات الحجم الكبير الرابطة المباشرة بين الحجم والمكونات الأخرى لبطاقة تسجيل القيمة. لكن مضامينها الإستراتيجية تعتمد على المستوى - إن وجد - الذي يصبح عنده إضافة الحجم وإنتاج الجملة أمراً مهماً: الحجم العالمي، والحجم الوطني، وحجم الشركة، وحصّة محفظة الزبون.. الخ. وهكذا فإن أداء شركة «إنترناشيونال بينت» ظل ضعيفاً على المستوى العالمي مدة طويلة لأنها - خلافاً لسيميكس - ركزت على الحجم

العالمي في نشاط تجاري كانت فيه وفورات الحجم الرئيسة تشتغل على المستوى الوطني. في حين يبدو أن شركة «غولدمان ساكس» - بوصفها تجسد مثلاً إيجابياً - اختارت سبيلاً ناجحاً عندما ركزت على حصتها من نشاط الاستثمار المصرفي التي شملت لائحة مختارة من العملاء العالميين. لاحظ أيضاً أن الشركات تستطيع محاولة تنظيم وفورات إضافية من الحجم الكبير عبر إستراتيجيات التجميع على وجه الخصوص (انظر الفصل الخامس).

اعمل على قياس قوة وفورات الحجم أو إنتاج الجملة. من الواضح أن قوة وفورات الحجم أو إنتاج الجملة وموقعها عامل بالغ الأهمية. ولذلك، حاولت شركة ويرلبول، رائدة السوق في الأدوات المنزلية (انظر الفصل الرابع) في أواخر التسعينيات اتباع إستراتيجية تقسيم عدد منصات المنتجات التي تعرضها في شتى أنحاء العالم إلى نصفين، لكنها تخلت بسرعة عن هذه الإستراتيجية. ونظراً لمحدودية وفورات الحجم الكبير في صناعة الأدوات المنزلية، فقد كان من المتوقع لهذه الخطوة أن تخفض التكاليف بنسبة لا تزيد عن 2% من الإيرادات - وهي ليست كافية للتغلب على العقبات الأخرى المتعلقة بالمسافة التي تواجه التطبيق الناجح لإستراتيجية الشركة. وبالمقابل، كان أداء شركات تصنيع السيارات (التي حاولت ويرلبول محاكاتها) أفضل بكثير عبر مثل هذه الإستراتيجيات نتيجة تأثر الصناعة بصورة أكبر بالحجم.

اعمل على تقويم التأثيرات الأخرى لزيادة الحجم. ركزت المناقشة آنفاً على وفورات الحجم الكبير، خصوصاً على جانب التكلفة. لكن زيادة الحجم يمكن أن تمارس تأثيرات أخرى - ليست إيجابية كلها - على الجوانب المالية الأخرى للشركة. فقد يزيد الحجم الإضافي مثلاً التكاليف بدلاً من تخفيضها إذا كانت المدخلات الأساسية غير كافية - أو بسبب تكاليف التعديل والتكيف مثل تلك المرتبطة بالدمج اللاحق على الاندماج. ويمكن أن تؤثر بوضوح في المكونات الأخرى لبطاقة تسجيل القيمة، وهذا ما سنناقشه لاحقاً.

الجدول 2-3

تطبيق بطاقة تسجيل مكونات القيمة

مكونات القيمة	توجيهات إرشادية
إضافة الحجم أو النمو	<ul style="list-style-type: none"> ● انظر إلى الربحية الاقتصادية الحقيقية لإضافة الحجم ● تفحص المستوى الذي يغل عنده الحجم الإضافي وفورات الحجم الكبير أو إنتاج الجملة (عالمياً، ووطنياً، أو على مستوى الشركة أو الزبون) ● حاول قياس قوة تأثيرات الحجم (التراجع، نسبة التكاليف أو الإيرادات المتأثرة) ● قوّم تأثيرات الحجم الأخرى
تقليل التكاليف	<ul style="list-style-type: none"> ● فكك تأثيرات التكلفة وحلل تأثيرات السعر ● قسم التكاليف إلى فئات فرعية ● خذ بالاعتبار زيادات التكلفة (بسبب التعقيدات، أو التكيف) إضافة إلى انخفاضها، وتبين الناتج ● انظر إلى محركات التكلفة التي لا تتعلق بالحجم الكبير أو إنتاج الجملة ● عاين نسب تكاليف العمل إلى المبيعات في الصناعة (أو الشركة)
التمايز أو زيادة الاستعداد للدفع	<ul style="list-style-type: none"> ● عاين نسب البحث والتطوير إلى المبيعات والدعاية والإعلان إلى المبيعات في الصناعة ● ركز على الاستعداد للدفع بدلاً من السعر المدفوع ● فكر بكيفية تأثير النزعة العالمية في الاستعداد للدفع ● حلل على وجه الخصوص كيف يؤثر التنافر في الأذواق عبر الحدود في الاستعداد لدفع سعر المنتجات المعروضة ● قسم السوق بطريقة مناسبة إلى شرائح
تحسين جانبية الصناعة أو قوة المسؤولة	<ul style="list-style-type: none"> ● خذ بالاعتبار الاختلافات العالمية في ربحية الصناعة (=مجال النشاط التجاري) ● اعمل على فهم ديناميات التركيز في الصناعة ● عاين من منظور أوسع تأثير التغيرات في بنية الصناعة ● ادرس على وجه الخصوص كيف تستطيع تخفيف حدة المنافسة أو زيادتها ● أدرك مضامين ما تقوله بالنسبة لتكاليف المنافسين أو الاستعداد لدفع سعر منتجاتهم (جعل وضعهم أسوأ يمكن أن يضيف قيمة تعادل تحسين وضعك) ● انتبه للأنظمة والقواعد وغيرها من القيود التي لا تتعلق بالسوق – وأخلاقيات العمل

<ul style="list-style-type: none"> ● تبين مدى المدى ومصادرها الأساسية في نشاطك التجاري (مثلاً: الحاجة المكثفة إلى رأس المال، تذبذب الطلب..) ● قوم مدى تقليص العمليات العابرة للحدود حجم المخاطرة أو زيادته ● ميّز أي فوائد ربما تنتج عن زيادة حجم المخاطرة ● فكر بالنماذج المتعددة لإدارة التعرض للمخاطرة أو استغلال الاحتمالات ● قوّم الموقع المحدد إزاء انتقال المعرفة ● خذ بالاعتبار النماذج المتعددة لتوليد المعرفة (ونشرها) ● فكر بالمصادر أو القدرات الأخرى بأسلوب مشابه ● تجنب الازدواجية والتكرار في الحساب 	<p>تطبيع المخاطرة (أو تقليصها)</p> <p>توليد المعرفة (والمصادر والقدرات الأخرى)</p>
---	--

تخفيض التكاليف

كثيراً ما تأخذ الشركات التي تخطط لعبور الحدود الوطنية تخفيض التكاليف بعين الاعتبار عند اتخاذ مثل هذه القرارات. لكن هنا أيضاً يتسع المجال لإدخال التحسينات، خصوصاً لأن المديرين لا يرضون غالباً عن قدرتهم على تحقيق تخفيضات التكلفة المستهدفة عبر التوسع العابر للحدود⁽¹¹⁾.

فكك تأثيرات التكلفة وحل تأثيرات السعر. رأينا في حالة شركة سيميكس أن من الأفضل فصل تأثيرات التكلفة وتأثيرات السعر بدلاً من النظر إلى الأرباح بوصفها نسبة من المبيعات. وتدرك إستراتيجية البلد الواحد أهمية عمليات التفكيك والتحليل هذه للمنتجات التي لا تعد سلعاً كلية. لكن في سياق شبه معولم وعابر للحدود، يمكن لمثل هذا التفكيك التحليلي أن يكون مهماً حتى لسلعة مثل الإسمنت.

ونظراً لأن فصل تأثيرات التكلفة وتأثيرات السعر يستبعد اعتبار التكاليف جزءاً من الإيرادات، فإنه يثير السؤال المتعلق بالأسس الأخرى للتطبيع التي يجب استخدامها. لقد اعتمد تحليل حالة شركة سيميكس على أساس الطن للتعبير عن الإيرادات والتكاليف والأرباح. لكن في حالات أخرى ربما يكون من المنطقي التطبيع على أساس وحدة مصدر المدخلات بدلاً من وحدة المخرجات. وفي حين أن رأس المال يعد أكثر المصادر شيوعاً

في هذا السياق، فإن أنواعاً أخرى من المصادر قد تكون منطقية، اعتماداً على سمات الصناعة وخصائصها. ونظراً لانخفاض مستوى الحاجة المكثفة إلى رأس المال في خدمة البرمجيات، وارتفاع مستوى الحاجة إلى العمالة الماهرة، فإن قياس التكاليف والإيرادات على أساس العامل/الموظف غالباً ما يكون أكثر منطقية، مثلما سنرى في الفصل السادس.

فكك التكاليف وقسمها إلى فئات فرعية. مرة أخرى نقول إن حالة شركة سيميكس وضحت هذه النقطة عبر تسليط الضوء على فائدة التمييز بين تكاليف التشغيل وتكاليف رأس المال. أما التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة فتتمثل تمييزاً مفصلاً آخر، خصوصاً لأغراض مثل التحليلات المتعادلة. التمييزات المهمة الأخرى تعد أكثر ارتباطاً بالحالات المحددة التي خضعت للدراسة. على سبيل المثال، تؤثر مشكلة التعقيد في صناعة الأدوات المنزلية على البيع والتكاليف الإدارية خصوصاً، ولذلك تستحق هذه الفئة الفرعية من التكاليف المتابعة بصورة منفصلة.

خذ بالاعتبار ارتفاع التكاليف وانخفاضها. تعد هذه النقطة، التي تطرقنا إليها بإيجاز، مهمة إلى حد يكفي لإعادة التوكيد عليها. فكر مثلاً بالدمج العابر للحدود الذي يوصف بأنه فشل لا نجاح في حالة ديملر-كرايزلر. ففي حين واجهت عملية الدمج مشكلات عديدة، فإن مشكلة بعينها - خصوصاً من منظور حملة الأسهم وأصحاب المصلحة في ديملر-بنز - تتعلق بالتكاليف الإضافية: العلاوة المرتفعة التي دفعت إلى المساهمين في شركة كرايزلر وبلغت نسبتها 28%؛ ومئات الملايين من الدولارات على شكل رسوم للمصرفيين الاستثماريين وتكاليف الصفقة؛ ومئات الملايين أيضاً على شكل تعويضات ثابتة للمديرين الألمان لكي تتساوى رواتبهم مع رواتب نظرائهم الأمريكيين. تبرز هذه الأرقام بكل وضوح عند المقارنة مع الاقتصاد في التكاليف الذي استهدفته عملية الاندماج، وانحصر غالباً في التوريد والنشاطات الأخرى مثل التمويل، والتحكم، وتقانة المعلومات، والإمداد.

انظر إلى محركات التكلفة بدلاً من الحجم الكبير وإنتاج الجملة. في حين ركزت المناقشة الواردة آنفاً على الحجم الكبير وإنتاج الجملة، فإن الإستراتيجيين يعرفون أن

هناك كثيراً من محركات التكلفة الأخرى: الموقع، الذي يحظى بأهمية خاصة في السياق العابر للحدود؛ والاستفادة من القدرة والطاقة؛ والاندماج العمودي؛ والتوقيت (ميزة التحرك مبكراً قبل المنافسين مثلاً)؛ والسياسات الوظيفية؛ والعوامل المؤسسية مثل التنظيمات النقابية والأنظمة الحكومية مثل التعرفة الجمركية. إن معاينة المدى الكامل لمحركات التكلفة تزيد قدرة الشركة على تخفيض التكاليف الناتجة عن التوسع العابر للحدود، أو احتوائها على أقل تقدير.

اعمل على ربط تخفيضات التكلفة المطلقة بالحاجة المكثفة إلى العمال أو المواهب. تمثل الحاجة المكثفة إلى العمال والمواهب مجرد احتمال واحد من احتمالات المراجعة، لكنه استرعى انتباهاً خاصاً. لذلك قد ترغب مثلاً في مقارنة نشاطك التجاري بالمعدلات السائدة في مختلف الصناعات (للتصنيع في الولايات المتحدة)، حيث تعد نسبة نفقات الموظفين والعمال التي تبلغ 17% من العائدات في أدنى مستوى من الربيع*، و 23% في المستوى المتوسط، و 31% في المستوى المرتفع. ولا ريب في أن القيمة المرتفعة لشركتك فيما يتعلق بهذه المستويات تزيد احتمال تخفيضات التكلفة المطلقة عبر مراجعة العمل.

هذه بعض القضايا المتصلة بالتكلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق بطاقة تسجيل مكونات القيمة. وسوف نتطرق لغيرها بإيجاز أيضاً، فحين تختلف تكاليف الفرصة اختلافاً بيناً عن التكاليف الفعلية (عندما لا تتوافر المدخلات الرخيصة)، من المهم التركيز دون لبس على الأولى. وحتى حين لا يمثل ذلك مشكلة، حيث إن كثيراً من الشركات تتبع أنظمة للتكلفة تفتقد الكفاءة والفاعلية (وهذا يصدق خصوصاً على التكاليف العامة المباشرة). يجب التعامل مع الأمر قبل أن يصبح حساب التكاليف من المدخلات المفيدة في التحليل الإستراتيجي. في بعض الأحيان يخلط المحللون أيضاً بين الاختلافات في تكاليف الشركات والاختلافات في مجموعة منتجاتها بدلاً من معاينة المنتجات القابلة للمقارنة. ثمة مجموعة أخرى من المشكلات التي تتعلق بالتقلبات عبر

* كل واحدة من المجموعات الأربع المتساوية التي تنقسم إليها العينة الإحصائية. (م)

الحدود (مثلاً: تذبذب معدلات أسعار الصرف)، سوف نناقشها في الفقرة المتعلقة بتطبيع المخاطر. وأخيراً، يجب ألا يؤدي التركيز على التكاليف إلى استبعاد التفكير بالتمايز، واستعداد الزبون للدفع، مثلما سنناقش فيما يأتي.

التمايز أو زيادة الاستعداد للدفع

كثيراً ما تجري الشركات تحليلات التكلفة عبر الحدود بطريقة تفتقد الدقة والإتقان. وتزداد الحالة سوءاً حين يتعلق الأمر بالتمايز أو الاستعداد للدفع. وقد تفترض أن ما نجح في سوقها المحلي سوف ينجح أيضاً، مع بعض التعديلات المرتجلة، في الخارج، بل ربما يحقق نجاحاً أكبر هناك. لكن مثل هذا الافتراض لا يمثل بديلاً عن التحليل الجدي لمكون القيمة هذا. نعرض فيما يأتي بعض الإرشادات المفيدة.

اعمل على ربط إمكانية التمايز مع نسب البحث والتطوير إلى المبيعات ونسب الدعاية والإعلان إلى المبيعات في شركتك أو صناعتك. الإنفاق على البحث والتطوير وعلى الدعاية والإعلان بالنسبة إلى المبيعات يعد من أقدم وأرسخ المؤشرات على التوسع العالمي، ولهذا السبب يعد تمايز المنتج علامة فارقة تميز الشركات متعددة الجنسية (المتوسعة أفقياً)⁽¹²⁾. إن إنفاق نسبة 0.9% من عائدات المبيعات على البحث والتطوير يمثل أدنى مستوى من إنفاق قطاع التصنيع في الولايات المتحدة، في حين يعادل المستوى المتوسط نسبة 2%، والمرتفع نسبة 3.5%. أما فيما يتعلق بنسب الدعاية والإعلان من المبيعات فالمعدلات هي 0.8%، و 1.7%، و 3.5% على التوالي. توفر حالة شركة سيميكيكس مثلاً مفيداً. لاحظ أن الإسمنت ينحدر إلى المستوى الأدنى في عشر صناعات تصنيعية في الولايات المتحدة فيما يتعلق بالحاجة المكثفة إلى البحث والتطوير والدعاية والإعلان. لكن هذا لا يعني أن فرص التمايز غائبة كلية: فقد صممت سيميكيكس طرفاً مبتكرة لتسليم المنتج إلى مشتري الجملة واستعرضت إبداعها في تغليف المنتج لمشتري التجزئة، وفي تمويل مشترياتهم. بل يعني أن المجال المتاح للتمايز يظل أكثر محدودية في هذه الصناعة منه في المنظفات أو المشروبات الخفيفة أو المواد الصيدلانية مثلاً، وأن من المهم التثبيت بالواقعية في هذه النقطة.

ركز على الاستعداد للدفع بدلاً من السعر المدفوع. هنالك مشكلتان على الأقل في استخدام الأسعار بدائل عن المكاسب والمنافع التي يكون المشتري على استعداد لدفع ثمنها. أولاً، تخلط الأسعار بين عدد من التأثيرات الأخرى المتعلقة بجاذبية الصناعة وقوة المساومة، مثلما رأينا في حالة شركة سيميكس. ثانياً، يشجع التركيز على الاستعداد للدفع تصور الأشياء كما يمكن أن تكون لا كما هي كائنة فعلاً. وسوف نناقش هذه وغيرها من إستراتيجيات تغيير اللعبة بمزيد من المنهجية في فقرة لاحقة من هذا الفصل تتناول موضوع الإبداع.

فكر من منظور كيف تؤثر النزعة العالمية في الاستعداد للدفع. كتب كثيراً عن التشوق إلى الانتماء إلى المجتمع العالمي، إضافة إلى وجود بضعة أمثلة معبرة، مثل زارا، شركة التجزئة الإسبانية لبيع الملابس الجاهزة: يمكننا تخيل أن المهتمين بالأزياء في أحد البلدان يتوقون إلى حد ما إلى معرفة الأزياء التي يرتديها نظراؤهم في البلدان الأخرى المهتمة بالأزياء. لكن الأمثلة التي تثبت أن النزعة العالمية بحد ذاتها تزيد الاستعداد للدفع نادرة نسبياً، خصوصاً في المنتجات الاستهلاكية (فيما يتعلق بالمنتجات والخدمات بين الشركات، ربما يكون المشترون أنفسهم «معوّلين» إذا جاز التعبير، مما يجعل هذه الزيادات أكثر احتمالاً). من العوامل المهمة القابلة للمقارنة لكن لم يُشدد عليها بما يكفي مزايا بلد المنشأ - المرتبطة ببلدان أو مناطق محددة، لا بالعالمية عموماً - التي يمكن أن تتأثر إلى حد ما بالإستراتيجية⁽¹³⁾. شركن هاغن - دازس تجسد مثلاً معبراً في هذا السياق: فالاسم ابتكره مؤسسو شركة أمريكية يقع مقرها في برونكس لمنح جاذبية اسكندنافية (مقلدة) للمثلجات التي تنتجها.

إزاء هذه الأنواع من المزايا المحتملة من العمليات العابرة للحدود، علينا موازنة المثالب والعوائق كلها التي تواجه «الأجنبي»، وأضرار بلد المنشأ المرتبطة ببلدان محددة. فمقابل كل شركة هاغن-دازس، هناك آرلا، شركة منتجات الألبان الدنمركية (الاسكندنافية الحقيقية) التي تعرضت إلى أضرار جسيمة نتيجة موجة الغضب التي اجتاحت الشرق الأوسط احتجاجاً على الرسوم الكارتونية المسيئة للرسول التي نشرتها صحيفة دنمركية.

لاحظ أن أضرار بلد المنشأ -مثلاً الدنمرك لشركة آرلا- لا تنحصر بالضرورة ضمن البلدان البارزة عموماً والمكروهة على نطاق واسع.

حلل كيف يؤثر التنافر في الأذواق عبر الحدود في الاستعداد لدفع سعر المنتجات المعروضة. تناول الفصل الثاني هذا الموضوع بأسلوب متعمق، لذلك فإن ما سنضيفه هنا مجرد تذكرة بالتحديات في هذا السياق. فحتى التنافر في التفضيل الذي يبدو بسيطاً وواضحاً نسبياً قد يتطلب تغييرات تحويلية إذا أردنا التصدي له بفعالية. ولذلك، فكر بالنزعة المختارة في استطلاع نشر في مجلة مكنزي كورترلي في أوائل عام 2006 بوصفها أكثر العلامات المنذرة بالخطر للنشاط التجاري العالمي على مدى السنوات الخمس الآتية: العدد المتزايد من المستهلكين في البلدان الناشئة⁽¹⁴⁾. ومن ثم فإن الاختلافات المرتبطة بالدخل التي سلط عليها الضوء تبدو واضحة ومباشرة عند المقارنة مع بعض الاختلافات الأخرى العابرة للحدود التي ناقشناها في الفصل الثاني. لكن نماذج النشاط التجاري المعدلة فعلاً لتناسب الأسواق المتقدمة والمنافسة بفعالية في الأسواق الناشئة تتطلب على الأرجح جهوداً جبارة، مع عدم وجود ضمان بالنجاح. والجدير بالذكر أن التكيف والتعديل يشكلان موضوع الفصل الرابع.

قسم السوق إلى شرائح مناسبة. يعني التقسيم الفهم الواضح للفوارق والاختلافات في الاستعداد للدفع (وأحياناً الاختلافات في التكاليف). في الحالة النمطية، يزداد عدد الشرائح التي يجب أخذها بالاعتبار مع التنوع في حاجات الزبون وسهولة تعديل منتجات الشركة أو خدماتها لتناسب هذه الحاجات. ويمكن لإعادة التقسيم أن تلعب دوراً أوسع أيضاً، وذلك عبر تغيير المنظور ومن ثم توسيع التفكير الإستراتيجي. وغالباً ما تكون فوائد التقسيم هذه أكثر أهمية من في السياق العابر للحدود منها في البلد الواحد، لأن الاختلافات عبر الحدود تتجاوز عموماً تلك الموجودة في بلد واحد. لكن الفوائد التي تجنيها الشركة من تحسين تفكيرها بعبور الحدود يمكن أن تساعد أيضاً في سياق البلد الواحد. ومثلما قال لي مدير أوروبي لشركة أمريكية متعددة الجنسية تعمل في مجال المنتجات الاستهلاكية: «نحن الآن نعيد تثقيف موظفي المركز الرئيس بالتقسيم».

في الختام، قد يكون من الأصعب تحديد مضمون الخطوة التي تركز على الاستعداد للدفع من تلك التي تركز على التكاليف، خصوصاً حين يكون للأذواق والتفضيلات مكون ذاتي مؤثر. لكن ذلك لا يعد سبباً موجباً لعدم إدخال التحسينات على ممارسة سيئة عموماً في هذا المجال. والإرشادات المقدمة هنا تساعد في اقتراح الطريقة المناسبة.

تحسين جاذبية الصناعة وقوة المساومة

تركزت مناقشتنا المتعلقة بتخفيض التكاليف وزيادة التمايز، المكونين المهمين من مكونات بطاقة تسجيل القيمة، على الكفاءة. ومثلما أوضحت حالة شركة سيميكس، من المهم أيضاً استخدام اعتبارات جاذبية الصناعة أو قوة المساومة بفاعلية. نقدم فيما يأتي بعض الإرشادات المحددة للقيام بذلك.

خذ بالاعتبار الفوارق في ربحية الصناعة بين بلدان العالم. أبسط طريقة لتوضيح الفوارق في ربحية الصناعة بين بلدان العالم هي ملاحظة التنوع الهائل في معدل الربحية بينها؛ انظر الشكل 3-8 لتعرّف البيانات المتعلقة بأكثر من أربعة آلاف شركة من اثنين وأربعين بلداً. تمثل هذه الاختلافات بين الصناعات في معدل الربحية أحد مصدري التفاوت عبر الحدود؛ أما الآخر فيشمل طبعاً التفاوت في ربحية الصناعة ذاتها عبر مختلف البلدان. ويبدو التفاوت ضخماً إلى حد يتعذر تجاهله.

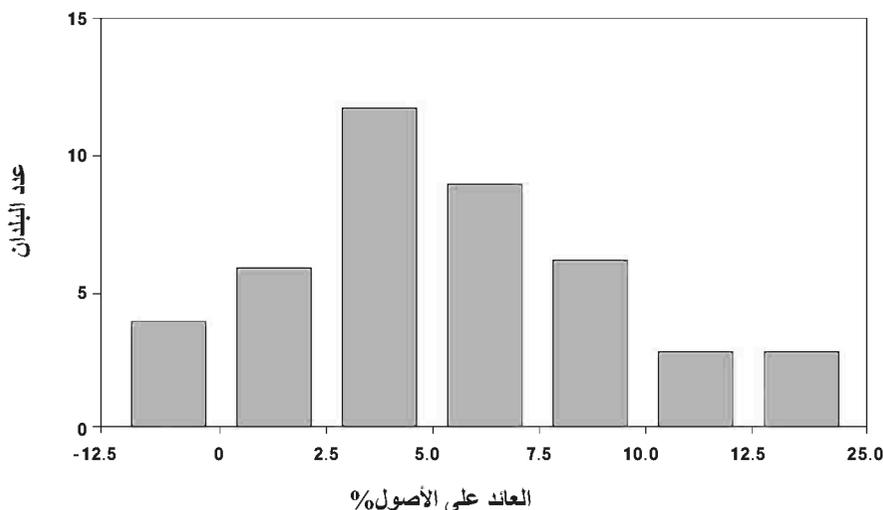
حاول فهم ديناميات التركيز في صناعتك. أشار الفصل الأول إلى أن مديري الشركات يعتقدون أن زيادة الاندماج العالمي يزيد التركيز العالمي - حتى إن لم تكن الحالة كذلك في الحقيقة. ولا يعد ذلك مجرد خطأ مفهومي معمم: إذ إن المديرين لا يدركون أحياناً ديناميات التركيز في صناعاتهم!

تجسد صناعة السيارات مثلاً معبراً في هذا السياق. فقد كان الاعتقاد الشائع، الذي استخدم لتسويق عمليات الاندماج الكبرى، مثل ديمرل-كرايزلر، يؤكد أن هذه الصناعة تزداد تركيزاً وتكثيفاً⁽¹⁵⁾. لكن البيانات تشير فعلياً إلى تراجع فعلي في التركيز العالمي منذ

الحرب العالمية الثانية، أعقبته مستويات متعادلة (لا ترتفع ولا تنخفض) وإن بقيت أدنى من وضعها قبل بضعة عقود (انظر الشكل 3-9)⁽¹⁶⁾. وفي الحقيقة، فإن ذروة التركيز العالمي في صناعة السيارات حدثت قبل ثمانين عاماً، حين مثل طراز «فورد تي» (Ford T) أكثر من نصف مخزون السيارات في العالم! والفارق مهم. فعمليات الاندماج الكبرى ستكون أكثر منطقية لو كان ازدياد وفورات الحجم الكبير يزيد فعلاً التركيز العالمي، لكن الوضع السائد في صناعة السيارات هو وضع انقسام وتشظ وإفراط في الطاقة الإنتاجية. في مثل هذا الوضع المنقسم والمتشظي، تبدو أي عملية اندماج كبرى وكأنها تستهدف إزالة منافس كبير من المشهد، وهي نزعة منتشرة في شركات صناعة السيارات كلها. العملية مفيدة للتخلص من المنافسين، لكنها ليست بالضرورة مفيدة للمساهمين.

الشكل 3-8

معدل الربحية في 42 بلداً، 1993 - 2003



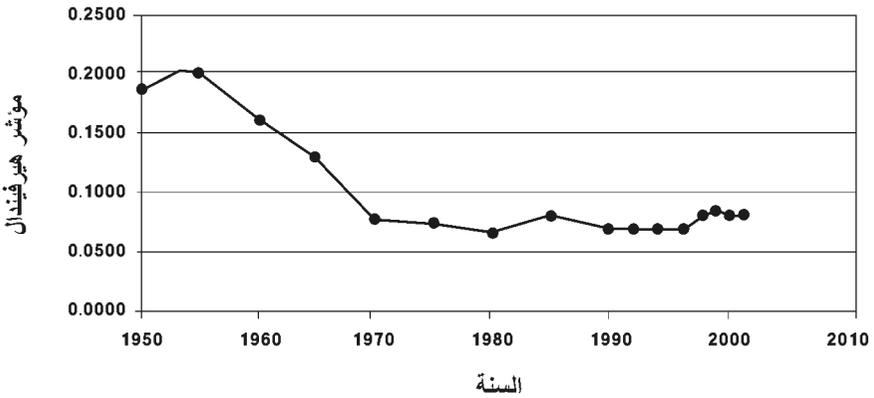
Source: Rogerio Victor and Anita McGahan, "The Effect of Industry and Location on Firm Profitability in the Global Market: Empirical Evidence That Firm Performance Depends on the Interaction Between Industry Affiliation and Country Identity," working paper, Boston University School of Management, Boston, February 2006.

عائناً من منظور أوسع التغييرات (الأخرى) في بنية الصناعة. النقطة المهمة في الفقرة السابقة تتمثل في ضرورة معاينة الأدلة الدامغة، بدلاً من افتراض أن العولة

تزيد تركيز الصناعة. وعلى طول الخطوط نفسها، من المهم أيضاً معرفة هل تتغير عوامل أخرى في بنية الصناعة - مثلاً، العوامل التي سلط الضوء عليها مايكل بورتر في إطار القوى الخمس. الأمثلة تشمل الانتقال في المبيعات أو الإنتاج نحو الأسواق الناشئة واحتمال التعرض بدرجة أكبر إلى عراقيل المشتريين والموردين العالميين نتيجة زيادة النشاط العابر للحدود.

الشكل 3-9

مستويات التركيز العالمي في صناعة السيارات



ملاحظة: مقياس التركيز المستخدم هنا، الذي أمثته الحاجة إلى التناغم مع البيانات المعلنة لأعوام 1950-1970 بواسطة ريمون فيرنون ومساعدته، هو مؤشر هيرفيندال المعدل. يُحسب المؤشر عبر تربع حصص سوق الوحدة في أكبر عشرة منتجين في سنة معينة ثم جمعها معاً (مع أن الحصص ذاتها تعتمد على حجم السوق الإجمالي، وليس مجموع حجم أكبر عشرة منتجين).

فكرٌ بكيفية زيادة درجة المنافسة أو إنقاصها. من الشائع الافتراض (غالباً دون تقديم أي أسس منطقية) أن المنافسين سوف يتصرفون بوحدة من عدة طرق معيارية: عبر محاكاة الخطوات (مثلاً الدخول إلى أسواق جديدة)، والتراجع أمام التهديد، والفرار بأسرع وقت ممكن.. إلخ. لكن من الأفضل التفكير باستجابات المنافسين المحتملة للخطوات المتخذة على أساس تحليلات بنوية مفصلة تتناول المنافسين. التحليل المفصل من هذا النوع ضروري مثلاً لتفسير السبب الذي يجعل الاتصال بأسواق متعددة يرفع الأسعار في بعض الصناعات مثل الإسمنت، ويؤدي إلى حروب أسعار في أخرى، مثل الإطارات.

أدرك مضامين خطواتك بالنسبة لتكاليف المنافسين أو الاستعداد لدفع أسعار منتجاتهم. إن زيادة تكاليف منافسيك وتخفيض درجة الاستعداد لدفع أسعار منتجاتهم يمكن أن يفيدا أرباح شركتك مثلما يفيد تحسين موقعك بالملق. ولذلك، ومن أجل التفوق على المنافسين وتكاليفهم المنخفضة في مجال خدمات البرمجيات من الهند، أقامت الشركات الغربية، مثل أي بي إم وأكسينتشر، عمليات تشغيل مهمة هناك. أما القصد فهو رفع تكاليف العمل والعمال لدى المنافسين الهنود وتقليص تكاليفها.

انتبه للقيود التنظيمية التي لا تتعلق بالسوق - والمبادئ الأخلاقية. الوضع القانوني للإستراتيجيات المدرجة تحت العنواين السابقين على وجه الخصوص، يتفاوت بتفاوت البلدان. وهذا يثير قضية واسعة تتعلق بالقيود التنظيمية أو غيرها من القيود التي لا تتعلق بالسوق على التصرف والتحرك، خصوصاً ما يتصل منها باستهداف بناء قوة المساومة. وليس من المفاجئ أن يكون هذا النوع من السلوك والتصرف هو الذي أثار أسئلة قانونية وأخلاقية وأخرى تتعلق بالأسعار في حالة شركة سيميكس.

أبلغ طلابي في دبلوم إدارة الأعمال عدة أشياء عن مثل هذه الحالات. أولاً، إذا اتفقت الشركة مع منافساتها على رفع الأسعار، فإن عليها إعادة التفكير بسياساتها. ثانياً، يجب عليها التفكير بلائحة من السلوكيات، مثل:

1- إدراك أن الهيمنة أو الاعتراف بالاعتماد المتبادل يمكن أن يساعدا في رفع الأسعار (مثلاً: عبر التنسيق الضمني).

2- استغلال الاتصالات المحلية (مثلاً: ممارسة الضغط من أجل الحماية).

3- بناء قوة السوق بطريقة غير مباشرة لتفادي القيود المفروضة على التركيز (مثلاً: عبر تبادل امتلاك الأسهم).

4- إعادة التفاوض على الصفقات إذا لاحت فرص جديدة (مثلاً: التهديد بوقف الخدمة بعد ترسخ الموقع - الذي يمارس أكبر تأثير في الاحتكارات الطبيعية).

5- عقد اتفاقات سرية مع المسؤولين الحكوميين (مثلاً: اكتشاف منافذ ضريبية ثمينة بعد الخصخصة تخفض الأسعار بصورة مؤثرة).

6- التفكير بطرق قانونية (أو شبه قانونية) لمكافحة المسؤولين الحكوميين (مثلاً: عبر الوسطاء).

لم يثبت في حالة شركة سيميكس سوى أول عنصرين من هذه اللائحة، وهما اللذان يسببان أقل قدر من الإشكاليات في رأي طلابي. لكن من السهل تقديم أمثلة أخرى على السلوكيات الإشكالية أيضاً. تباين رأي الطلاب فيما يتعلق بباقي السلوكيات في القائمة. لكن التحذير الذي قدمته لهم هو: إذا لم يسبب لهم أي سلوك في القائمة القلق فهذا يعني أن إحساسهم بالمبادئ الأخلاقية غير متطور. وهذا ما أقوله للقراء أيضاً.

تطبيع المخاطرة

مكون القيمة هذا وضع عمداً ضمن إطار تطبيع المخاطرة لا تحييدها، وذلك لتمييز التباعد الواسع بين تحسين المخاطرة وتقليل درجتها. وفي حين أن نظرية المال كانت دقيقة فيما يتعلق بحساب معدلات التقليل من المخاطرة التي تدخل في مقام تحليل التدفق النقدي المحسوم، فإن المنظور الإستراتيجي للمخاطرة يشدد على التعامل بطريقة أفضل مع تفاوت التدفقات النقدية التي تدخل في بسط هذا التحليل. وهذه مهمة صعبة وتمثل تحدياً، لكن يمكن تقديم بعض التوجيهات الإرشادية في هذا السياق:

ميز المصادر الرئيسية للمخاطرة ومداهها في نشاطك التجاري (الحاجة المكثفة إلى رأس المال وغيرها من المتغيرات المترابطة التي لا يمكن فصم عراها وتذبذب الطلب.. إلخ). من منظور إستراتيجي، ثمة طريقة تقريبية وجاهزة لتفكيك المخاطرة تقوم على تصنيفها ضمن الفئات الآتية:

- مجازفات العرض والطلب.
- مجازفات مالية، مثل تذبذب أسعار الصرف والرابطة المنهجية بين العائدات المحلية والعائدات العالمية.
- مجازفات تنافسية، تشمل تلك المرتبطة بالسماح للمنافس بملاذ مريح في سوقه المحلي.
- مجازفات لا تتعلق بالسوق.

عند تطبيق هذه وغيرها من الخطط التصنيفية، من المهم تجنب الازدواجية وتكرار الحساب. لاحظ أيضاً أن المخاطر ذات الصلة تتفاوت وفقاً للإستراتيجية وللصناعة كليهما. فالشركة التي تركز على سلاسل التوريد العابرة للحدود في إستراتيجيتها المعولة تواجه مجازفات مختلفة تماماً عن تلك التي تواجهها شركة أقامت عمليات تشغيل مكثفية ذاتياً في مناطق جغرافية مختلفة. ومن الطرق المفيدة لإيجاز المجازفات استخدام النسبة التي تتصل بمدى سرعة المعلومات في حل حالات الغموض الرئيسة إزاء معدل إنفاق المال (الذي لا يمكن استعادته). وتبدو النسبة أكثر ارتفاعاً في الاستثمارات في منافذ بيع الوجبات السريعة مثلاً مقارنة بالكهرباء.

قدّر مدى تقليص العمليات العابرة للحدود من درجة المخاطرة - أو زيادتها. توفر شركة سيميكس مثلاً مفيداً للتجمع الجغرافي الذي يقلص مجازفة التشغيل. لكن شركة كوكاكولا تجسد مثلاً مضاداً: فالتذبذب في نمو الطلب الذي واجهته منذ الأزمة الآسيوية نجم كلية تقريباً عن عملياتها الأقل نضجاً خارج الولايات المتحدة. ويزيد المدى العالمي الأوسع أيضاً مخاطرة التعرض لعدوى الأسواق المتعددة: فما كانت مشكلات آرثر أندرسون بعد شركة إنرون في الولايات المتحدة ستؤثر في شركة المحاسبة في فرنسا مثلاً لو كانت الشركتان تمثلان كيانهين منفصلين. إن أهمية مثل هذه الأمثلة المضادة على مخاطرة التجميع ضاعفتها الأبحاث التي تشير إلى أن عائدات الشركات متعددة الجنسية من الأسواق المتنوعة التي تشتغل فيها تميل غالباً إلى الارتباط أكثر من عائدات المنافسين المحليين في الأسواق ذاتها.

ميز أي فوائد ربما تجنيها من زيادة المخاطرة. إن فكرة تطبيع المخاطرة تبدو أنها تشير إلى ضرورة تقليصها إلى أقصى حد. لكن يمكن للمخاطرة أن تكون ثمينة للأسباب نفسها التي تجعل الخيارات المالية أكثر قيمة في وجود قدر أكبر من التذبذب (في الأسعار). واستبدال شركة سيميكس في أواخر التسعينيات الطاقة في السوق الإسبانية، التي ينخفض فيها معدل النمو ومستوى المخاطرة، بالطاقة التي يرتفع فيها معدل النمو ومستوى المخاطرة في آسيا، يجسد مثلاً نموذجياً على تقدير أهمية الخيار الذي تقاسمه

كثير من الشركات المتعددة الجنسية في الأسواق الناضجة المتطورة - التي تعد الأسواق الناشئة خيارات إستراتيجية ضخمة لا مجرد شركاء خطيرة.

خذ بالاعتبار نماذج إدارة التعرض للمخاطرة أو استغلال الخيارات. ثمة طرق عديدة لإدارة المخاطرة. ومن ثم، قد تدخل الشركة سوقاً أجنبياً ولديها عمليات متطورة، أو تقوم بعمليات استيلاء على شركات أخرى، أو تعمل مع شريك محلي في مشروع مشترك، أو تكتفي بالتصدير إليه - وهذا يشمل مضامين مختلفة تماماً للمجازفات (والعائدات). أو قد يكون من المنطقي، نظراً للتنوع الواسع لحملة الأسهم وأصحاب المصلحة (خلافاً لحالة شراء سيميكس، حيث ارتبط جزء مهم من ثروة العائلة المهيمنة بالشركة)، الاعتماد على المساهمين لإلغاء المجازفات المتصلة بالصناعة تحديداً، وعلى هذا الأساس تجاهلها عند وضع إستراتيجية الشركة. إن امتلاك إحساس واسع بالاحتمالات يرجح أن يحسن عوائد المخاطرة التي تواجهها الشركة.

توليد المعرفة - والموارد والقدرات الأخرى

يتصدى توليد المعرفة (وغيرها من الموارد والقدرات)، أكثر من أي مكون آخر من مكونات بطاقة تسجيل القيمة، لما يمكن أن نعهده الميزانية العمومية الإستراتيجية للشركة، بدلاً من كشف حسابها الإستراتيجي (للدخل). وهو يركز على تطوير الموارد والقدرات وتمييزها ونشرها بمرور الوقت، حيث تشكل المعرفة المورد الأكثر خضوعاً للدراسة والبحث.

قدّر كيف يكون الموقع المحدد إزاء المعرفة المتحركة وما الذي يمكنك عمله في هذا السياق. تجسد شركة سيميكس مثلاً معبراً عن نقل المعرفة الناجح الذي بسطته الخصائص البيئية: الإسمنت هو الإسمنت، ولذلك فإن الأفكار المتولدة في جزء من العالم يمكن تطبيقها بسهولة نسبية (دونما حاجة إلى كثير من الترجمة) في أجزاءه الأخرى. والمسافة المتعددة الأبعاد بين البلدان تمثل تحدياً في بيئات أخرى، وتتطلب انتباهاً واضحاً لنزع المعرفة من السياق ثم إعادةها إليه إذا أردنا لنقلها أن يكون ناجحاً. وإلا، يمكن لنقل المعرفة أن يضر بدلاً من أن ينفع.

خذ بالاعتبار النماذج المتعددة لإدارة توليد المعرفة وتفكيكها. تميل الأبحاث المتعلقة بنقل المعرفة إلى التركيز على النقل الرسمي/ النظامي ضمن الشركات متعددة الجنسية بطريقة تستبعد النماذج الأخرى لتنمية المعرفة وتطويرها ونقلها عبر الحدود: عبر التفاعلات الشخصية؛ والعمل مع المشتريين أو الموردين أو المستشارين؛ والابتكار المفتوح؛ والمحاكاة؛ والتعاقد على استخدام المعرفة.. إلخ⁽¹⁷⁾. وحتى فاعلية نقل المعرفة داخلياً يمكن أن تتفاوت تفاوتاً كبيراً اعتماداً على أسلوب إدارتها.

على سبيل المثال، في حين أبلت شركة مستحضرات التجميل أمورباسيفيك بلاءً حسناً في حماية مركز عملياتها الرئيس في كوريا، إلا أنها واجهت صعوبات في الحصول على المعرفة ودمجها من عملياتها خارج كوريا. ولذلك، في حين أن العمليات في فرنسا حققت بعض النجاح في إطلاق عطور جديدة، خصوصاً «لوليتا ليمبيكا»، إلا أن تدفق المعرفة إلى كوريا قيدها الروابط الضعيفة مع المؤسسة الأم. أما جهود شركة مستحضرات التجميل اليابانية شيسيدو فكانت أكثر نجاحاً في هذا السياق: وبعد نجاحها في تصنيع وإطلاق العطور في فرنسا، استخدمت الشركة منشآتها الفرنسية للبدء بتصنيع «خطوط شيسيدو» في اليابان (حيث تجري معظم عمليات تطوير المفاهيم والتعديلات واللمسات الأخيرة على العطور)، ونقلت بعضاً من التقنيات الإدارية الفرنسية للمنتجات الأخرى إلى اليابان⁽¹⁸⁾.

فكر بالموارد أو القدرات الأخرى بطريقة مشابهة. نقل المعرفة ما يزال يحمل مسحة تقنية أو تقانية. ويمكن للأنواع الأخرى من المعلومات - مثل الابتكارات الإدارية، في حالة شركة شيسيدو - أن تنفيد في نقلها عبر الحدود (حيث توفر التقانة العالمية القوة الدافعة). وعلى نحو أوسع، هناك أنواع عديدة من الموارد والقدرات التي يمكن أخذها بالحسبان ضمن مكون القيمة هذا.

تجسد العلاقات مثلاً مهماً. فما هو السبب وراء نجاح شركة سيميكس في إسقاط تهمة الاحتكار التي وجهت إليها في المكسيك، وفي منع محاولات تصدير الإسمنت إلى السوق المحلي، مثلما حصل مع سفينة الشحن «ماري نور» التي حاولت عبثاً طوال ستة شهور

تفريغ حملتها من الإسمنت الروسي في مختلف موانئ المكسيك قبل أن تستسلم؟ يحتمل العثور على جزء من الإجابة في شبكة العلاقات المحلية التي يتمتع بها كبير المديرين التنفيذيين لورنزو زامبرانو: علاقات قرابة مع العائلات التجارية البارزة في مونتيري، مثل ساداس وغارزاس؛ وتشابك العضوية في مجالس إدارة شركاتها مع الشركات المكسيكية الكبرى؛ والعضوية في اتحاد تجاري قوي في قطاع الأعمال، والصلات الوثيقة بالمؤسسة السياسية.

وفي حين أن هذا المثال الخاص يركز على السوق المحلي ويثير - مرة أخرى - بعض المسائل الأخلاقية، إلا أن من السهل التفكير بالعلاقات العابرة للحدود التي لا تثير مثل هذه المسائل. ومن ثم، فإن السبب الراسخ الذي يدعو الشركات متعددة الجنسية إلى مشاركة الشركات المحلية، حتى حين لا تجيز الأنظمة والقواعد المحلية ذلك، هو الاستفادة من شبكات علاقات الشركاء المحليين.

تجنب الازدواجية وتكرار الحساب. في حين أن هذه مشكلة عامة تواجه تطبيق بطاقة تسجيل مكونات القيمة، إلا أنها من المرجح أن تظهر على وجه الخصوص في سياق هذا المكون بالذات. فإذا استطعت أن تأخذ في الحسبان تأثيرات توليد مصدر (أو استفاد مصدر) في التكاليف والاستعداد للدفع.. الخ - وهو أمر يوصي به المحللون عموماً - حاول تجنب إضافتها إلى هذا المكون من بطاقة التسجيل أيضاً.

تجاوز إطار بطاقة تسجيل مكونات القيمة

توفر بطاقة تسجيل مكونات القيمة ركيزة لتقييم مدى المعنى المنطقي لخطوة إستراتيجية محددة. فضلاً عن أن الاعتبار الشامل للبدائل الإستراتيجية يجب أن يشمل عدداً من الأسئلة الإضافية لكن المهمة:

1- هل يؤدي الخيار الإستراتيجي المنتقى إلى استدامة إيجاد القيمة وامتلاكها؟

2- هل تميل الخبرة والتجربة إلى توكيد نتائج التحليل أم إلى نقضها؟

3- هل كرس ما يكفي من الانتباه للتفكير بإمكانية ابتكار بدائل أفضل؟

أستطيع كتابة فصل مستقل عن كل من هذه الاعتبارات الإضافية - وفعلت ذلك حقاً⁽¹⁹⁾. لكن اعتبارات المساحة لا تسمح إلا بمراجعة سريعة هنا.

الاستدامة

ما يهم فعلاً في الخيار الإستراتيجي ليس قدرته على إضافة قيمة في لحظة زمنية معينة، بل هل يستمر في إضافة القيمة بمرور الزمن. وإذا نجح في ذلك، ما حجم تلك القيمة المضافة التي ستحصل عليها الشركة وتجنّبها، مع الأخذ بالاعتبار المنافسة من اللاعبين الآخرين في بيئتها؟

اعلم أن الأداء المتفوق لا يدوم طويلاً. الخطوة الأولى في أخذ الاستدامة على محمل الجد هي إدراك حقيقة أنك لا تستطيع أن تعدّها قضية مسلماً بها. على مستوى الصناعة، تعدّ الصناعات التي تخضع إلى انخفاض سريع في السعر فعلاً - انخفاض بنسبة 3% سنوياً هو إحدى العتبات المقترحة - هي تلك المعروفة بدورتها السريعة، حيث يميل الأداء المتفوق إلى أن يكون قصير الأجل إلا إذا استطاعت الشركة النجاح في الابتكار المستمر.

على سبيل المثال، يتجاوز الانخفاض في مجال الإلكترونيات الاستهلاكية هذه العتبة، في حين أنه لا يتجاوزها في الإسمنت. وتشمل مؤشرات غياب الاستدامة على مستوى الشركة الأرباح التي تعتمد اعتماداً كبيراً على العائدات من الموارد التي لا تعمر طويلاً.

فكر بكيفية ارتقاء البيئة التي تعمل فيها. مع أن مؤشرات الاستدامة إزاء عدم الاستدامة تعدّ أدوات مفيدة، إلا أنها لا تمثل بديلاً للتفكير بمدى توافم التحرك الإستراتيجي المحدد مع الاتجاهات السائدة في البيئة المحيطة، كما تدرك عموماً.

لنراجع مرة أخرى استيلاء شركة نيوز كوربوريشن على محطة ستار التلفزيونية. فقد كان من المفترض أن تضيف هذه الخطوة القيمة وذلك عبر إعادة عرض برامج

شركة «نيوز» المقدمة بالإنكليزية والموجودة في مكتبتها، ومن ثم تخفض تكاليف إنتاجها. لكن في ذلك الوقت، كان بمقدور الشركة توقع جملة من التغيرات التي تجري في أسواق المحطات التلفزيونية الآسيوية وتضعف إمكانية تطبيق هذه الإستراتيجية. وعلى وجه الخصوص، كان من المنطقي توقع أن يقلص النمو السريع في حجم مشاهدة البرامج من أهمية تكاليف البرامج المحددة بالبلد واللغة لكل مشاهد، التي كانت شركة نيوز تسعى إلى تجنبها. أضف إلى هذه التغيرات، فيما يتعلق بالتكاليف النسبية، الجاذبية الكبيرة للبرامج المحلية - وهذا واضح إما من المنطق العقلاني السليم أو البيانات المتزامنة (الشكل 3-10) - وسوف تحصل على صورة واضحة لإستراتيجية البرامج باللغة الإنكليزية وهي تصبح أقل جدوى وإمكانية للتطبيق بمرور الوقت.

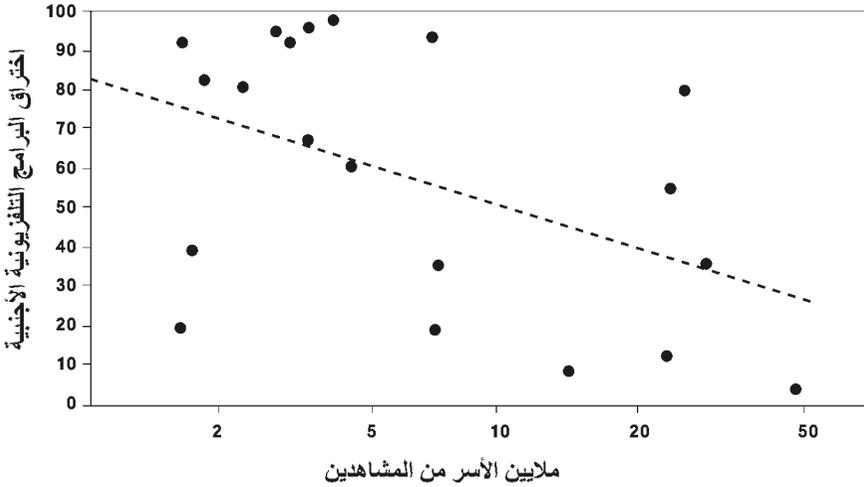
توقع أسلوب تصرف المنافسين الآخرين المرجح في نظام القيمة. إضافة إلى التفكير المتعمق بالتغيرات العريضة في البيئة التي تعمل فيها، ثمة اختبار مفيد للاستدامة هو أن تضع نفسك في مكان اللاعبين الآخرين الذين تتفاعل معهم. تناولنا آنفاً مسألة إجراء تحليل مفصل لمعرفة كيف سيتصرف المنافسون. ويمكن إجراء تحليل مشابه يشمل الشركات التي دخلت إلى السوق حديثاً، والزبائن، والموردين، والشركات التي قدمت بدائل عن منتجاتك أو استكملتها.

فماذا يفعل هؤلاء كلهم إذا حاولوا مضاعفة القيمة لديهم إلى أقصى حد؟ ما هي الخطوات التي سيتخذونها على الأرجح، بعد أن تأخذ بعين الاعتبار ميولهم وطباعهم؟ وما هي أنواع الإجراءات التي ستتخذها أنت لموجهتهم؟

انظر إلى مدى قابلية الخطوات لأن تُقلد (أو تُحيد). في حين أن القصد من التحليل المفصل لمنافسيك أو اللاعبين الآخرين ضمن نظام القيمة هو توقع أسلوب تصرفهم، فإن ذلك سرعان ما يصبح أشد صعوبة مع زيادة عدد المنافسين. ومن ثم يكون من المنطقي النظر مباشرة إلى المدى الذي يمكن فيه محاكاة التحرك الهادف إلى إيجاد القيمة (أو تحييده) على أساس أن المحاكاة إن كانت ممكنة فسوف تضعف القيمة.

الشكل 3-10:

البرامج التلفزيونية الأجنبية وحجم السوق المحلي



Source: Pankaj Ghemawat, 'Global Standardization vs. Localization: A Case Study and Model,' in The Global Market: Developing a strategy to Manage Across Borders, ed. Jounh A. Quelch and Rohit Deshpande.

فكر في تسلسل من الخطوات والتحركات. تبنى الاستدامة، وتفتح الفرص عموماً، عبر تسلسل من الخطوات والتحركات المتعاقبة. وحين تأخذ ذلك بالاعتبار، فإن من المهم توقع مثل هذه الروابط بين الخطوات أو المشروعات وأخذها في الحسبان قبل أن تقرر هل تستثمر فيها أم لا. وفي حين أن ذلك يتطلب نظرة عميقة وثاقبة إلى المستقبل، وهذا أمر صعب، إلا أن المنطق الأساسي يجب أن يكون واضحاً بما فيه الكفاية: على الإستراتيجيين تقييم إجمالي الإستراتيجيات، لا المشروعات أو الخطوات الفردية المكونة لتلك الإستراتيجيات.

تذكر أن بعض الخطوات تستحق أن تتخذها وإن لم تقدم مزايا مستدامة. إذا لم تتخذ مثل هذه الخطوات، فستبقى شركتك في حالة من الضرر المستدام. وهذه طريقة أخرى لتوكيد النقاط المقدمة سابقاً: في حين أن المقارنات مع المنافسين يمكن أن تكون مفيدة جداً، فإن الهدف النهائي هو إيجاد قيمة لشركتك لا التغلب على المنافسة بحد ذاتها.

الحكم الحصيف

تتطلب غالبية القرارات الإستراتيجية الحكم الحصيف إضافة إلى التحليل. والحكم الصائب الحصيف يشمل إدراك حقيقة أن التحليل عرضة دوماً للخطأ، ولذلك يمكن تحسين احتمالات الرأي الصائب عبر تقويم مدى معقولية التوصيات الناتجة عن التحليل.

وفي حين أن هناك طرقاً عديدة لتثليث التحليل، إلا أن ثلاثة أحكام تعد حاسمة الأهمية لعملية صنع القرار الإستراتيجي:

- الكفاءة أو القدرة المميزة: نسبة الفرص الجيدة إلى السيئة تظل أعلى داخل شركتك في مجال الكفاءة المميزة من خارجها.
- توازن الموارد: عند اتخاذ قرارات إستراتيجية مهمة، عليك أن تنتبه إلى الحفاظ على توازن تقريبي بين العرض والطلب على الموارد الأساسية، ومنها رأس المال.
- السياق البنيوي: من المهم أيضاً أن تأخذ بالاعتبار طريقة إظهار الخيارات الإستراتيجية وتقويمها، وكثيراً ما يتحقق ذلك -جزئياً- بتركيز الانتباه على من يدعو إليها ويناصرهما.

لنفكر مثلاً بشراء مصرف سانتاندر الإسباني لمصرف أبي ناشيونال البريطاني عام 2004 مقابل 12.5 مليار يورو، ليشكلاً معاً عاشر أكبر مصرف في العالم آنذاك وفقاً لرسملة السوق. شمل تقويم سانتاندر لمصرف أبي مكونات بطاقة تسجيل القيمة كلها. لكن من الحديث مع رئيس المصرف، إميليو بوتين، أدركتُ أن ركائز الحكم الحصيف الثلاثة الموصوفة آنفاً قد أخذت جميعها بعين الاعتبار عندما اتخذ قراره. أولاً، رأى أن الشركة في موقع مناسب لتستولي على المصرف الآخر: فهي تتمتع بخبرة مهمة في إعادة هيكلة المؤسسات المصرفية التي تشتريها؛ ولديها نافذة مفتوحة على بريطانيا منذ عام 1988 نتيجة تحالفها الإستراتيجي مع مصرف رويال بانك أوف سكوتلند، مما سمح للشركة بمراقبة دمج مصرف رويال لمصرف أكبر حجماً، هو ناشيونال ويستمنستر؛ والمرجح أن يعيق المنظمون عروضاً قدمتها مصارف أخرى، ومنها رويال. ثانياً، ساعدت

عملية الاستيلاء على تنشيط النمو الذي بدأ يتعثر - في حين مثلت أكبر صفقة تقريباً يمكن لميزانية شركة سانتاندر العمومية التعامل معها. وأخيراً، خضعت فرصة شراء مصرف آبي لتفحص دقيق من خوان رودريغز إنسيارت، المستشار الموثوق المسؤول عن عدة مبادرات ناجحة أخرى، الذي شغل، مع بوتين، منصب ممثلي شركة سانتاندر في مجلس إدارة مصرف آبي.

الإبداع

ركز هذا الفصل حتى الآن على تقويم الخيارات الإستراتيجية. لكن الإبداع في تحسين مجموعة الخيارات المتاحة عامل بالغ الأهمية ومكمل لتطوير الإستراتيجية، لأن مضاعفة عدد الاختبارات دون تحسين البدائل تعد وصفاً مناسبة لإعاقة التحليل - أي للعطالة وعدم الحركة.

لا يمكن للإبداع أن يكون منهجياً بصورة كاملة، لكن هناك طرقاً واضحة لإغناء جملة من الخيارات الإستراتيجية المطروحة. وفي حين تناول هذا الفصل بعضها بسرعة، إلا أننا نعرض هنا خمس مقاربات تكملية يمكن اتخاذها. معظم هذه المقاربات عامة - أي يمكن تطبيقها في الإستراتيجية المصممة للبلد الواحد - لكنها سوف توسع وتفصل على خطوط مفيدة بوجه خاص للإستراتيجية العالمية.

اعمل على تنويع الخيارات فيما يتعلق بالتحكم والسيطرة، ونمط التطوير، والتوقيت، وغير ذلك من العوامل. لاحظت الشركات الدولية وجود عديد من الأنماط المحتملة للمشاركة في السوق: الصادرات، واتفاقات التوريد، والترخيص والتوكيل، والتحالفات الإستراتيجية، والمشروعات المشتركة، والتحكم بعمليات التشغيل وامتلاكها بصورة كاملة، مع تركيز الانتباه على الاختيار بين النمطين الأخيرين. حيث شدد مؤيدو الملكية الكاملة على مزاياها فيما يتعلق بالأمان والسيطرة. ومن ناحية أخرى، أشار مناصرو المشروعات المشتركة على مزاياها فيما يتصل بالقدرة على الوصول إلى القدرات والشبكات المحلية وتقليص تحديات التكيف، مثلما سنناقش في الفصل القادم.

في حين سوف يستمر هذا الجدل حتماً، إلا أنني سأقدم الحجة على أن الخيارات بين النماذج المختلفة للمشاركة في السوق تميل، من وجهة نظر إدارية، إلى أن تكون موضوعية ومحددة بالسياق بحيث لا يرجح للتقويمات العامة أن تفيد. وبدلاً من ذلك يحتاج المديرون إلى فهم مضامين كل مكون من مكونات إضافة القيمة، وحصّة القيمة المضافة التي يمكن كسبها باستمرار. لنلاحظ أيضاً أن الحجج ذاتها تنطبق على نماذج المشاركة في أسواق المدخلات (مثلاً: الأسواق الخارجية الخاضعة للاحتكار إزاء غير الخاضعة للاحتكار)، والتطوير الداخلي إزاء عمليات الاستيلاء.

وسع مدى جهود المسح. تلامس مناقشة الاستدامة بعض الاقتراحات، منها التركيز على التغيرات بوصفه طريقة لكشف ما هو جديد؛ وتوسيع مدى جهود المسح الخارجي ليشمل نظام القيمة برمته في صناعتك، لا مجرد المنافسين المباشرين، ووضع نفسك في مكان اللاعبين الآخرين. وبالطبع فإن أوضح الطرق لتوسيع جهود المسح في السياق العالمي هي معاينة مناطق جغرافية متعددة. ومن ثم، حتى لو لم يكن لشركتك مصلحة مباشرة في الهند أو الصين، فإن من المفيد معرفة الإستراتيجيات التي يطورها المنافسون هناك. على سبيل المثال، يجب على كل مشغل للخدمات اللاسلكية أن يدرك على الأقل الإستراتيجيات الراديكالية لعقود الباطن التي وضعتها رائدة السوق الهندي، شركة بارتري إيرتيل، وساعدها على تخفيض أجور المكالمات إلى أقل من سنتين للدقيقة، مقارنة بأكثر من عشرين سنتاً في كثير من الأسواق المتطورة. وخذ على سبيل المثال أيضاً مجال عملي: فكثير من كليات الأعمال، خصوصاً في الولايات المتحدة، تتبنى توجهاً محلياً قوياً. لكنها تستطيع التعلم من معاينة كليات أخرى، مثل كلية الأعمال ICFAI في الهند، التي ضاعفت عدد المنتسبين إلى مرحلة الدبلوم - عبر التوكيد على القابلية للقياس، والتعلم عن بعد، والتركيز على متطلبات السوق - عشر مرات في عشر سنوات، لتصبح واحدة من أكبر كليات الأعمال في العالم. لكن نظراً للمسافة بالطبع، فإن الترجمة الحرفية لمثل هذه النماذج في السياقات الأخرى لن تنجح على الأرجح؛ وبدلاً من ذلك، فإن المطلوب هو تركيز الانتباه على نزع النموذج من سياقه ثم إعادة موضعه في السياق المناسب.

غير المنظور. إن النظر إلى المنافسين من مناطق جغرافية مختلفة يعد مجرد طريقة من طرق محاولة تحقيق تغيير جذري في المنظور. واقترحت طرق عديدة أخرى، قلة قليلة منها يمكن ذكرها هنا. حاول إلغاء افتراض واحد، أو بضعة افتراضات، أو الافتراضات كلها (مثلاً: فكر بكيفية حل مشكلات معينة إن بدأت من جديد، أو إذا لم يكن المال هو الهدف). حدد القواعد غير المكتوبة التي تدفع الصناعة وتحرك سلوك المنافسين. وحاول كسرها. انظر إلى التهديدات والفرص بوصفها طريقة لزيادة الاستجابة للتغيير. اتبع سبباً من الداخل إلى الخارج، من الإجابات المحتملة إلى القضايا التي تواجه النشاط التجاري - التهديدات والفرص - إضافة إلى سبب من الخارج إلى الداخل، من القضايا إلى الإجابات. حاول أن تفهم كيف تفعل عكس ما ترغب فعلاً في تحقيقه، ثم اعمل العكس. حاول تبني موقف قابل للتغيير تجاه الحالة الراهنة عبر سؤال نفسك: «لم لا؟». فكر بطرق أخرى لقلب الأمور رأساً على عقب (مثلاً: عبر تبديل من يدفع ومن يقبض). استخدم تقنيات متطورة لتعزيز التفكير الجانبي أو الموازي. وتقدم خطوة إضافية في فكرة وضع نفسك في مكان المنافسين عبر تحليل شركتك من منظورهم.

قد تبدو الآليات المذكورة آنفاً مجردة ومشتتة، لكن الأمثلة تساعد على توكيد مدى قيمة هذه التغيرات الجذرية وفائدتها في المنظور. فقد عارضت شركة دي بيرز المنتجة للماس في البداية القيود على التجارة غير المشروعة بالماس، لكنها امتلكت فيما بعد المرونة الذهنية لتدرك أن هذه القيود يمكن أن تساعد فعلياً لمواجهة الزيادة المفرطة في العرض والتسليح في سوق الماس. أما شركة طيران رياناير الأوروبية التي تعرض أسعاراً مخفضة على رحلاتها، فقد ابتكرت إستراتيجية لا تكتفي تبعاً لها بزيادة الأسعار على الرحلات الموجهة إلى المطارات الأقل شهرة وشعبية فقط، بل فرضت رسوماً على هذه المطارات والسلطات السياحية من أجل نقل مزيد من المسافرين إليها. في حين عرفت شركة زارا الإسبانية لبيع الملابس (بالتجزئة) أن بمقدورها تخفيض حجم المخزون وتعزيز استعداد الزبون للدفع عبر تسريع دورة التصميم والتصنيع، وبذلك تجعل الملابس التي تنتجها تعتمد على الزي الدارج في الموسم، بدلاً من توقع ما سيحدث من تغيرات في عالم الأزياء. ورأى أكشمي ميتال، الذي يسيطر الآن على شركة أرسيلور ميتال، أن معظم قيمة مصانع

الفولاذ المدمجة التي بدأ شراءها في منتصف التسعينيات في الكتلة الشرقية السابقة، ربما تكمن في حقوق التنقيب المشتركة، وليس في طاقة صنع الفولاذ بحد ذاتها.

اعمل على توجيه القوى الإبداعية في المؤسسة برمتها. ثمة طريقة أخرى لتوسيع التفكير بالخيارات الإستراتيجية، تشمل تجاوز نموذج «الدماغ الكبير الوحيد» للابتكار الإستراتيجي، وتشكيل العمليات والبنى المؤسسية بحيث تعكس ما نعرفه عن الإبداع. مرة أخرى نقول باختصار إن التوصيات تشمل رعاية الانفتاح الذهني وتمميته؛ وتعزيز دافع ركوب المخاطرة والالتزام بالتعلم؛ والتسامح مع التفكير المتنوع؛ وتطوير حساسات مناسبة؛ وجعل التخطيط الإستراتيجي أكثر توجهاً نحو الاكتشاف أو شبهاً بالحوار الموسع؛ والتوكيد على تدفق المعلومات الغنية والتضلع من تفاصيل النشاط التجاري؛ وإجراء تحليل مرتكز على البيانات والمعطيات؛ ومواجهة الأفكار المسبقة والمتحيزة المعروفة (مثلاً: متلازمة «لم يبتكر هنا»); والاعتماد على عوامل الالتزام الذاتية، مثل الحماس، إضافة إلى عوامل الالتزام الخارجية، مثل الحوافز؛ والاستمرار في تجديد نشاط المؤسسة، وتحديها، وحتى زعزعة استقرارها. ومن الواضح أن هذه السمات المؤسسة تؤثر في تقويم الخيارات الجديدة إضافة إلى توليدها.

في حين أن هذه الآليات عامة كما قلنا، فإن لتسخير قوة المؤسسة كلها وتوجيهها عبر الحدود صدى خاصاً في سياق شبه العولمة، مثلما وضحت حالة شركة كوكاكولا. ومن ثم، فإن من التغييرات التي أحدثها نيفيل إسديل منذ أن استلم منصب كبير المديرين التنفيذيين في الشركة إعادة تنظيم المعارض التجارية الداخلية وغيرها من اللقاءات والاجتماعات العالمية. وقيل إن مثل هذه اللقاءات والاجتماعات لم تعقد حين كان دوغلاس دافت مديراً، وهذا يعبر عن رأيه المسبق القائم على مبدأ «فكر محلياً وتصرف محلياً»، في حين أن تلك التي عقدت تحت إدارة روبرتو غويزيتا اتبعت حكمه المسبق القائم على قاعدة «الدماغ الكبير الواحد» - بكلمات أخرى، خدمت بوصفها قناة للمركز الرئيس لتوجيه العاملين في الميدان.

اقرأ باقي فصول هذا الكتاب. ثمة مقارنة أخيرة لتعزيز الإبداع في ابتكار إستراتيجيات عالمية تتمثل في تلك التي تحتل بقية هذا الكتاب. وباعتبار النتائج المستخلصة حتى الآن -نحن نعيش في عالم شبه معولم حيث ما تزال الفوارق بين البلدان مهمة إلى حد بعيد- فإن الجزء الثاني من هذا الكتاب يعاين عدة إستراتيجيات عريضة للتعامل مع الفوارق والاختلافات.

هذه المعالجة المنهجية للفوارق والاختلافات تساعد في تطوير مقارنة للتفكير بإيجاد القيمة التي تتمم الإستراتيجية العالمية، لكنها أكثر مواءمة من المقاربات الأخرى لتعزيز الإبداع الذي ناقشناه في هذه الفقرة.

نتائج ختامية

يوجز إطار «تعميمات عالمية» النتائج المحددة المستخلصة من هذا الفصل. وبمعنى أوسع، وفر هذا الفصل ركيزة شاملة ودقيقة ومفصلة لمتابعة إيجاد القيمة بواسطة التحركات العابرة للحدود. أما القصد فهو تزويد القارئ بطريقة أكثر واقعية لتحليل مثل هذه الخطوات والتحركات. لكن الواقعية ليست بديلاً عن الإبداع؛ بل توالف بين الاثنين لتحسين الأداء.

سوف يتطرق الجزء الثاني من هذا الكتاب، مسلحاً ببطاقة تسجيل مكونات القيمة، إلى إستراتيجيات عريضة للتعامل مع الاختلافات عبر الحدود - في الوقت ذاته الذي يميز طبعاً أوجه التشابه ويستخدمها. لقد كانت حالة شركة سيميكس، التي ناقشناها بالتفصيل في هذا الفصل، بسيطة نسبياً في هذا السياق، نظراً لأن «الإسمنت هو الإسمنت» - مع التحذير من أن المسافة الجغرافية مهمة إلى حد بعيد حتى في هذه الصناعة. أما الفصول اللاحقة فسوف توسع - من بين أمور أخرى - مناقشة القدرات العملية على تطبيق المفاهيم والأدوات التي طورناها في الجزء الأول على حالات تكون فيها الاختلافات متعددة الأبعاد - وأكثر بروزاً.

تعميمات عالمية

- 1- التشخيص الذي يشير إلى أننا نعيش في عالم شبه معلوم حيث ما تزال الفوارق بين البلدان مهمة إلى حد بعيد، يجعل من المهم الإجابة عن السؤال الآتي: «لماذا التوسع العالمي؟». إن الإجابة عن هذا السؤال تتطلب تحليلاً جدياً ودقيقاً.
- 2- توفر بطاقة تسجيل مكونات القيمة ركيزة مؤسسة لمثل هذا التحليل عبر تفكيك إضافة القيمة إلى ستة مكونات: إضافة الحجم، وتخفيض التكاليف، والتمايز، وتحسين جاذبية الصناعة، وتطبيع المخاطر، وتوليد المعرفة ونشرها (وغير ذلك من المصادر).
- 3- عند تطبيق بطاقة تسجيل مكونات القيمة، من المهم عدم الاكتفاء بتذكر مكونات القيمة الستة فقط، بل يجب التفكيك والقياس وعقد المقارنات.
- 4- من المفيد استكمال التحليل المرتكز على بطاقة تسجيل مكونات القيمة بتركيز بعض الانتباه على الاستدامة.
- 5- تستطيع، بل يجب عليك، استخدام حكمك المنطقي لتقويم نتائج التحليل.
- 6- هنالك مكاسب كبيرة من إغناء مجموعة من الخيارات المدروسة وتحسين تقويم تلك المجموعة.

هوامش

1- قارن أبرز الكُتاب في هذا السياق:

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, *Managing Across Borders: The Transnational Solution* (Boston: Harvard Business School Press, 1989).

على حد تعبيرهما: «في جميع الشركات التي درسناها، لم يكن التحدي الرئيس في الاستجابة إلى مطالب الثمانينيات تحديد إستراتيجية، بل مغالبة القدرات المؤسسية الأحادية البعد وإدارة الأحكام المتحيزة التي تقف في طريق بناء موقع عالمي جديد عابر للحدود وأكثر تعقيداً». بكلمات أخرى، يفترض بأهداف ومضمون إستراتيجية عبور الحدود الواضوح، لكن ذلك لا ينطبق على التنظيم. وبرأيي هذا يعني وضع العربة أمام الحصان، نظراً للإقرار العام، حتى من الخبراء والمختصين، بأن البنية التنظيمية/المؤسسية يجب أن تكون معتمدة على الإستراتيجية. للاطلاع على مزيد من النقاش انظر الفصل السابع.

2- وفقاً لدراسة أجريت حديثاً، فإن 6% من المقالات التي نشرت بين عامي 1996-2000 في أبرز عشرين مجلة متخصصة في الإدارة كان لها مضمون عالمي، ومن هذه المجموعة الفرعية ركزت نسبة 6% على إستراتيجيات وسياسات المشروعات المتعددة الجنسية. انظر:

Steve Werner, «Recent Developments in International Management Research: A Review of the Top 20 Management Journals», *Journal of Management* 28, no. 3 (2002): 277 - 306.

يقول ويرنر: «باستثناء التحالفات الإستراتيجية ونمط إستراتيجيات الدخول، لم تجر سوى أبحاث قليلة جداً على إستراتيجيات الشركات متعددة الجنسية.

3- انظر:

C. Northcote Parkinson, *Parkinson's Law and other Studies in Administration* (Boston: Houghton Mifflin, 1956).

4- Raymond Hill and L. G. Thomas III, «Moths to a Flame: Social Proof, Reputation, and Status in the Overseas Electricity Bubble/» mimeographed working paper, Goizueta Business School, Emory University, Atlanta, May 2005.

5- انظر على سبيل المثال:

Steven Prokopy, «An Interview with Francisco Garza, Cemex's President—North American Region & Trading,» *Cement Americas*, 1 July 2002, available at www.cementamericas.com/mag/cement_cemex_interview_francisco/.

6- للاطلاع على مزيد من التفاصيل، انظر كتابي:

Strategy and the Business Landscape, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2005), especially ch. 2 and 3.

7- انظر:

Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

8- انظر:

Michael E. Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1985); and Adam M. Brandenburger and Harborne W. Stuart Jr., «Value-Based Business Strategy», *Journal of Economics & Management Strategy* 5, no. 1 (1996): 5 - 24.

- 9- Christopher Hsee et al., «Preference Reversals Between Joint and Separate Evaluations of Options,» Psychological Bulletin 125, no. 5 (1999): 576 - 590.
- 10- Janet Adamy, «McDonald's CEO's Plan to Win Serves Up Well-Done Results,» Wall Street Journal Europe, 57- January 2007, 8.
- 11- هذه النقطة برزت من استطلاعات أجراها بول فيردين من كلية سلوفاني للأعمال (جامعة بروكسل)، وتفضل بتقاسمها معي.
- 12- انظر مثلاً:
Richard F. Caves, Multinational Enterprise and Economic Analysis, 3rd ed. (Cambridge: Cambridge University Press, 2007), ch. 1.
- 13- جرت مناقشة تأثيرات بلد المنشأ في الفصل الثاني.
- 14- Wendy M. Becker and Vanessa M. Freeman, «Going from Global Trends to Corporate Strategy», McKinsey Quarterly 3 (2006): 17 - 28.
- 15- للاطلاع على اختبار لتطبيق مكونات القيمة على اندماج ديمر-كرايزلر (الفاشل) انظر موقعي على الويب: www.ghemawat.org.
- 16- في ربع القرن الأخير ظهرت أنماط مشابهة فيما يتعلق بالتركيز الإقليمي، وباستثناء أوروبا الغربية، كانت مستويات التركيز الأولية منخفضة وازدادت منذ ذلك الحين، على الرغم من أنها ظلت منخفضة نسبياً.
- 17- انظر مثلاً:
Timothy G. Bunnell and Neil M. Coe, «Spaces and Scales of Innovation,» Progress in Human Geography 25, no. 4 (2001) 569 - 589.
- 18- مثال شيسيدو مأخوذ من:

Yves L. Doz, Jose Santos, and Peter Williamson, *From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy* (Boston: Harvard Business School Press, 2001), 65 - 67.

19- فيما يتعلق بالاستدامة انظر المناقشة الوجيزة حول الحواجز المعيقة للتقليد
-أحد من التهديدات الأربعة للاستدامة- في:

Pankaj Ghemawat, «Sustainable Advantage», *Harvard Business Review*, September-October 1986, 53 - 58; Pankaj Ghemawat, «Sustaining Superior Performance», in *Strategy and the Business Landscape*, 2nd ed. (Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall, 2006), ch. 5; And Pankaj Ghemawat, *Commitment* (New York: Free Press, 1991), ch. 7.

انظر أيضاً: www.ghemawat.org.