

الفصل الأول

المنافسة الآسيوية: الجولة المقبلة

سيكون هناك حاجة إلى نوع مختلف من الشركات الآسيوية؛ للنجاح في الجولة المقبلة من المنافسة. ويدور هذا الكتاب حول ما ستحتاج إليه تلك الشركات، كي تظهر كما يُرجى منها، وكيف يمكن أن تُؤسَّس. إنه حول فهم التحديات، واستغلال الفرص التي يستتبعها وجه المنافسة الآسيوية المتغير.

سيقتضي الفوز في آسية في المستقبل من الشركات: أن توحد قواها التقليدية مع أفضل الممارسات التجارية من أنحاء العالم؛ كي تكون شركات آسيوية متعددة الجنسيات جديدة ومميزة في مواجهة هؤلاء المنافسين الآسيويين، ذوي الأسلوب الجديد. ستحتاج الشركات الغربية العاملة في آسية إلى إعادة تقويم مصادر ميزتها التنافسية، وتزويدها بوقود إضافي -يصبح الرضا عن الذات المصحوب بغفلة عن الأخطاء المحدقة، والافتقار إلى الفهم الحقيقي لأخطار المنافسة المحلية موطن ضعف لهذه الشركات.

إن بعض الشركات الآسيوية الآن في طريقها إلى إيجاد نوع من الشركات التي توضع في الموضع الصحيح؛ كي تفوز في الجولة المقبلة من المنافسة. انظر إلى شركة Thailand's Charoen Pokphand (CP) للأعمال الزراعية. فقد كانت أعمالها الزراعية، في الوقت الذي حدث فيه الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، جزءاً من إمبراطورية أعمال منتشرة على نحو واسع بمبيعات جماعية، قُدِّرت أنها تتجاوز خمسة مليارات دولار. كانت بدايتها من متجر وحيد للبذور في الحي الصيني في بانكوك عام 1921، إذ أقل ما يقال في نجاحها: إنه كان مدهشاً. لكن ميزتها الإنتاجية الباكرا على المنافسين، التي بلغت 80% كانت تتقلص، وعلى الرغم من الانتقال من البذور عن طريق علف الحيوانات إلى إنتاج

الدجاج، ولحم الخنزير، والقريدس، لا تزال تستحوذ على نسبة محدودة فقط من القيمة المضافة المحتملة بين المزرعة والمستهلك النهائي، وكانت معظم مبيعاتها غير موسومة بعلامة تجارية، ثم إن عملياتها التجارية المهمة انتشرت في اثنتين وعشرين دولة، من ضمنها تايلاند، والهند، وماليزية، وإندونيسية، وتايوان، وتركية، وفيتنام، ومئة وعشرة أعمال تجارية في الصين. تُدار هذه الشركة بوصفها مجموعة شركات صغيرة ومتوسطة الحجم (SMEs)، لا بوصفها شبكةً محكمة الدمج والتكامل. إن مربحها كانت على الرغم من حجمها وانتشارها، لا تزال تُعرقَل عن طريق التجزؤ الصناعي (في قطاع علف الحيوانات في الصين، مثلاً، واجهت منافسة من 12,000 مطحنة علف مستقلة)⁽¹⁾.

وحولت نفسها في الوقت الحاضر نحو الأفضل؛ استعداداً لجولة جديدة من المنافسة، اعتماداً على قواها التقليدية وتوحيدها مع قوى جديدة. وبالتخلص من حصصها في التلغاز الفضائي والأرضي، وتصنيع الدرجات النارية، والبتروكيماويات، وتخميم الجعة، أعادت الشركة تركيز استثمارها في الأعمال الزراعية. إن شركة CP تندفع، اعتماداً على فهمها العميق لسلسلة الإمداد للأعمال الزراعية الآسيوية، في خطوة تغيير أخرى، تتخطى الزراعة ومعالجة الإنتاجية إلى الشروع في معالجة نفقات التخزين والمبيعات، ونفقات الإدارة؛ للانكباب على تحسين الإنتاجية في النفقات العامة، حيث يكون الناتج أصعب قياساً، وحيث تكون الأتمتة أكثر تحدياً. إنها تنتقل إلى قيمة مضافة أعلى، إذ صنعت الأطعمة؛ مثل الروبيان المعلّب، بطرق جذابة، ثم إنها يمكن أن توضع مباشرةً على طاولة الطعام في الفنادق في الولايات المتحدة، وعلى سفافيد الدجاج، ولحم الخنزير، والخضار الجاهزة للشواء في حانات ياكيتوري اليابانية، والوجبات الجاهزة المبرّدة لمتاجر الخدمة الذاتية الأوروبية (السوبر ماركت) مثل تيسكو (Tesco) محلات بيع التجزئة الأضخم في بريطانيا، والآن بعملياتها التجارية الممتدة إلى ما وراء البحار. إن شركة CP، بالعمل في تشارك مع زبائن رئيسيين، تؤسس مصادر جديدة للميزة، وتفتح فرصاً جديدة؛ بغية أن تصبح «مطبخ العالم». لكن هذه المبادرات الجديدة أُسست بثبات على قاعدة معرفة موجودة، ومجموعة من القدرات التي تمتد، بدقة، إلى أساس العمل الزراعي في المزارع، ومطاحن الأعلاف، والأسواق

المحلية في آسية. وتبدأ شركة CP في خط مواز، بوضع الموارد خلف تأسيس علاماتها التجارية الدولية؛ مثل الأطعمة البحرية Costa Seafoods؛ كي تستحوذ أكثر على القيمة الإضافية التي توجد لها للزبائن.

إن شركة CP تتوّي معرفتها الفريدة في المناخ الآسيوي، وظروف البيئة الاستثمارية بدلاً من استعارة التقانة ببساطة من وراء البحار، تقويها باستثمار ما بين 3% و 5% من المبيعات، في البحث والتطوير؛ كي تنتج سلسلة واسعة من الابتكارات. وهذه الابتكارات امتدت إلى تطويرها سلالةً فريدة من الأسماك، وهي التابقيم، وقد صممت في سبيل تحقيق إنتاجية عالية في برك الماء الآسيوية، ولكن دون الطعم «الموحد»، الذي قلل من استساغة الأسماك التي تُربى في المزارع. وساعدت هذه الابتكارات أيضاً في استخدام البذور وفقاً للأراضي المحلية وأنماط هطول المطر، وعلى تطبيق التقانة العالية المستوى على تربية الروبيان، وعلى علم سموم البرك المائية، وفي تطوير نباتات السحلب المعدلة وراثياً. إن شركة CP تتحرك، في أثناء ذلك، بثبات؛ كي تحول بنيتها المجزأة السابقة من «مجموعة شركات صغيرة ومتوسطة، منتشرة هنا وهناك في آسية» إلى شبكة موحدة قادرة على إنضاج الأعمال القائمة على التعاون والتضافر بواسطة الحدود، وقادرة على أن تغذي سلسلة إمداد ثابتة ومتمينة مطلوبة من قبل متاجر «السوبر ماركت» في العالم وموردي المون والأطعمة، مع محافظتها على التوافق التقليدي مع الاختلافات في الظروف المحلية، (نزولاً إلى التنوع في عقلية المزارعين وتجارهم في مناطق مختلفة). وأخيراً، إذ يكون ذلك ممكناً، فإن شركة CP تسعى لإعادة تحديد مسار ساحتها التنافسية مع منافسين كبار مثل مجموعة Hope (شركة خاصة رائدة رأس مالها مليار دولار، استحوذت في الصين على ثلاثين شركة لطحن الدقيق والأعلاف، كانت مملوكة من قبل الدولة سابقاً)، مثلاً تجري إدماجاً بين اثني عشر ألف مطحنة في الصين؛ بغية تقليص عددها إلى نحو ألفي مطحنة فاعلة من حيث الحجم، ومجدية من حيث التكلفة، وقابلة للحياة والنمو على المدى الطويل.

لا تمثل أي إستراتيجية من هذه الإستراتيجيات حلاً سريعاً ناجحاً، ولا تعرض ضماناً موثوقة للنجاح، ولكنها تحدد الطريق إلى أنواع التغييرات، التي ستحتاج إليها شركات آسية؛ كي تفوز في الجولة المقبلة من المنافسة. إن تطوير هذه الأنواع من الإستراتيجيات وتنفيذها يستلزم كثيراً من استيعاب التقانات والمهارات الجديدة، إنهما يتطلبان تغييرات أساسية في اتجاهات التفكير السابقة، وفي الهياكل التنظيمية وعمليات الإدارة.

إن هذه التغييرات، مع ذلك، ليست بمنزلة تقليد طرق الشركات المتعددة الجنسيات من الولايات المتحدة وأوروبا. وبدلاً من ذلك، فإن هذا التحول يتطلب من الشركات الآسيوية أن توحد قواها التقليدية، مع القدرة على اكتساب الأفكار والتقانات الأفضل، التي تستطيع أن تختارها من حول العالم ودمجها. إن مثل هذه الجهود لن تُنتج فقط نوعاً جديداً ومميزاً من الشركات، وإنما من حيث الجوهر، ستعيد توجيه مسار الساحة الآسيوية. يجب على مديري الشركات الآسيوية، في الوقت الحاضر، أن يسألوا أنفسهم الأسئلة الأساسية الآتية:

- هل أعرف ما ستحتاج إليه شركتي؛ كي تبدو أنها ستفوز في الجولة المقبلة من المنافسة؟
- هل أمتلك الإستراتيجيات؛ كي أنجح عن طريق تقوية إرثي وقدراتي الآسيوية المميزة بطرق جديدة، وتعزيزها؟

إن معظم ما تبقى من هذا الكتاب مكرس لجمع الفِكرِ العامة، وتنظيمها، مع الأدلة التي ستساعد مديري الشركات الآسيوية في تطوير إستراتيجية نشيطة، تمكّنهم من الإجابة بنعم على هذين السؤالين بثقة.

إذا كنت مديراً لشركة غربية متعددة الجنسيات تعمل في آسية (أو مديراً لشركة تخطط كي تدخل إلى المنطقة)، فإنه من المحتمل أن تسأل نفسك فيما إذا كان يجب عليك أن تستمر في قراءة هذا الكتاب. انظر إلى المعطيات الآتية: في عام 1995؛ أي بعد سنوات قليلة من فتح الصين سوقها الخاص بالحاسوب الشخصي (PC) للمنافسة العالمية، فإن الشركات المتعددة الجنسيات، ومن ضمنها HP و IBM و Compaq (الآن مُدمجة) فازت بنصيب من السوق يفوق الـ 50%. لقد تنبأت مجلة The Economist

أن حصة الشركات المتعددة الجنسيات سترتفع إلى 80% في العام 2000 مع إجبار اللاعبين المحليين على العودة إلى حصة 20%. وقد حدث العكس في الواقع. إذ إنه في عام 2000 أحرزت الحواسيب الشخصية الصينية منضدية الحجم ذات العلامة التجارية لجند (legend) المرتبة الأولى، إذ بلغ نصيبها من السوق 29%، ثم أحرزت اثنتان من الشركات المحلية المرتبتين الثانية والثالثة، وهما Founder بحصة 9% و Great Wall بحصة 5%. إن الحصة الأضخم بعد هاتين الحصتين من سوق الحواسيب الشخصية، كانت قد استحوذت عليها شركات آسيوية، مثل شركة Acer التايوانية، وشركة Toshiba اليابانية، وتراجعت الشركات الآسيوية إلى حصة 20%

من سوق مشترك. إن الأدلة المفهومة ضمناً هنا واضحة، ولأننا ندخل الجولة المقبلة من المنافسة في آسيا، فقد حان الوقت لكي تفهم هذه الشركات المتعددة الجنسيات المنافسين الآسيويين المحليين، وكيف ستتطور في المستقبل بجدية جديدة. ولأنها تواجه منافسة أشد مما سبق من نوع جديد من الشركات الآسيوية، التي تجمع مزايا «الفريق - الوطن» مع قدرات المستقبل ذات المستوى العالمي، سيتعين على الشركات المتعددة الجنسيات الغربية أن تتحدى بنحو جوهري الإستراتيجيات التي كانت ناجحة، في جعلها تفوز بحصة من النمو المتسارع في آسيا مدة العقدين الأخيرين. وسيحتاج المديرون في الشركات الغربية إلى مقاربات جديدة للسوق، تتيح لهم أن يحددوا بدقة متناهية مواطن قوتهم الفريدة الممكنة في الجولة المقبلة من آسيا، وأن يستخدموها، من ثم، خير استخدام. يهدف هذا الكتاب إلى تقديم فهم للطريقة التي من المرجح أن يتطور بها بنحو أفضل المنافسون الآسيويون، وبعض الأفكار الثاقبة عن المواضيع التي من الممكن أن تكمن بها مواطن قوة الشركات الآسيوية في المستقبل ومواطن ضعفها.

الضغوط من أجل التغيير

هذه الإستراتيجيات الجديدة مطلوبة؛ لأن تغييراً قوياً وملحوظاً يجري في البيئة التنافسية في آسيا. إن تكرار ما أجدى نفعاً في الماضي من غير المحتمل أن ينجح إزاء الحقائق الجديدة. لقد دُفعت هذه التغييرات بسرعة إلى الأمام بالتنمية المتسارعة للصين،

وبالتأثير التراكمي لرفع القيود، وتحرير التجارة التدريجيين والمستدامين عن طريق آسية، وانخراط الجيل الجديد من القوى الاجتماعية والسكانية العاكف على إعادة تكييف مستقبل آسية الاقتصادي. وهذه كلها اتجاهات طويلة الأمد، لكن تأثيرها المباشر في المنافسة الآسيوية كُبح؛ لأن كثيراً من الشركات الآسيوية قد أُعيقَت وقُيدت بالنتائج التي أعقبت الأزمة المالية عام 1997 على مدى السنوات الخمس الأخيرة. والآن فقط أُزيلت هذه العوائق، وأعيدت جدولة الدين أو أخيراً قد سُدد، وأعطيت هذه الشركات الآسيوية بذلك مجالاً واسعاً للحركة؛ كي تستجيب إلى الضغوط المكبوتة من أجل التغيير. إن فهم دوافع التغيير في البيئة الآسيوية، وماذا تعني هذه الدوافع بالنسبة إلى الطريقة التي ستعمل بها المنافسة الآسيوية في الجولة المقبلة، هو الخطوة الأولى باتجاه إيجاد أنواع جديدة من الإستراتيجيات، والشركات التي ستنجح في المستقبل.

انعكاسات أزمة عام 1997:

إن المرحلة الجديدة بالاهتمام، التي تلفت النظر إلى النمو والازدهار في آسية على مدى العقدين اللذين سبقا أزمة عام 1997 تقريباً، كانت من نواحٍ كثيرة «معجزة». كانت معدلات النمو في شرقي آسية 8% بين عامي 1980 و 1990 و 8,1% بين عامي 1990 و 1998. إن كثيراً من المستثمرين المستقلين شاركوا في الثروة المتزايدة، بالإضافة إلى الثروات الذائعة الصيت جداً، والمتراكمة من قبل نخبة آسية التجارية، وأصبحت سلسلة واسعة من الخدمات والسلع الاستهلاكية في متناول ملايين الآسيويين، وكان هذا المرة الأولى، في حين انخفض الفقر والأمية انخفاضاً مثيراً، ثم إن التغذية والصحة ومتوسط العمر المتوقع تحسنت بنحو ملحوظ⁽²⁾. ولكن الواقع الكامن وراء كثير مما اصطلح على تسميته معجزات، لم يكن كما كان يبدو ظاهرياً.

حدثت مع الإنجازات الكثيرة اختلالات وظيفية عدة للتوازن، وكانت غير ثابتة. وكان بينها في المقام الأول الاختلال الذي أحدثته مبالغ ضخمة من رأس المال، الذي يتصيد فرص الاستثمار الإنتاجي بأسرع ما يمكن أن تحدث به هذه الفرص. وانظر دلالة على ذلك

إلى حقيقة أن متوسط نسبة دين المصارف إلى إجمالي الناتج المحلي الإجمالي (GDP) بواسطة اقتصادات شرقي آسيا ارتفع من 46% عام 1980 إلى 105% عام 1997.

عندما ينفذ صبر المستثمرين المتحمسين مع فرص الاستثمار الجيدة جداً، فإنهم يبدوون بالنظر إلى فرص أقل متانة وسلامة. ولأنهم لا يريدون أن تفوتهم فرصة الانتفاع من الازدهار، فإنهم أقتعوا أنفسهم بأنه أمر حسن أن يؤسسوا مجموعات إنتاجية جديدة وأبنية مكاتب وفنادق، حتى عندما يكون الزبائن المحتملون غير محددين. فضلاً على ذلك، فإنهم يقنعون أنفسهم بأن الشركات التي ليس لديها خبرة في صناعة جديدة، ستتعلم بطريقة سحرية: كيف تدير شؤون تجارة جديدة بسلسلة بين عشية وضحاها؛ وأن المنتجات والخدمات الجديدة، لا ريب، ستنتقل، حتى حين تكون قيمتها بالنسبة إلى المستخدمين غير مُجربة؛ وأن أسعار أصل الشركات المتضخمة تضخماً شديداً تمثل قيمة جيدة. إنهم يظنون أن المد المرتفع للنمو سوف يجرف كل هذه العيوب وجوانب القصور.

حتى بالنسبة إلى المستثمرين المفرطين في التفاؤل، مع ذلك، طبعاً، فإنه سيأتي في وقت يكون من المفترض فيه أن تنتج الاستثمارات أرباحاً ونقوداً، إذ إن الاستثمارات الهامشية وغير المنتجة والكثيرة التي صُنعت في أثناء الجزء الأخير من مدة ازدهار آسيا، لم تستطع أن تنفذ الوضع. إن أسسها الداعمة- قاعدة زبائنها، والخدمات والبنية التحتية المرافقة، والمهارات والقدرات المطلوبة لإدارتها بنجاح- كانت ببساطة ضعيفة جداً، وعندما أخفقت العوائد في أن تتحقق، فقدَ المستثمرون الثقة. هؤلاء الذين أقرضوا ديوناً بدؤوا يطالبون بإعادة أموالهم، وقد حاول مستثمرو الأسهم العادية أن يبيعوا أسهمهم. وهكذا ولدت أزمة عام 1997.

باتت هذه المشكلات مفهومة الآن فهماً جيداً، على مستوى الاقتصادات الكبرى، ولكن ما يُعترف به على نطاق أقل اتساعاً، هو أن الازدهار الطويل ترك الشركات في آسيا تترشح تحت نير عادة مستحكمة خطيرة؛ وهي الاعتماد على «تحصيل الإيجار»؛ أي: العوائد من ملكية الأصول أو الموجودات، لا إيجاد قيمة جديدة للزبائن بوصفها طريقة رئيسة لهم، لصنع المال وموارد الإيجار التي جفت الآن إلى حدٍّ بعيد.

نهاية تحصيل الإيجار:

إن إيجاد قيمة جديدة يعني إيجاد طرق لتزويد الزبائن بخدمات وسلع، إما أن تكون أكثر ملاءمة لاحتياجاتهم، أو أن تكون أكثر فاعليةً من طرق المنافسين. ولم تكن تلك هي الطريقة التي كسبت بها كثير من الشركات في أسية الأموال في أثناء مدة الازدهار. وبدلاً من ذلك فإن كثيراً منها أثري بتحصيل «الإيجارات» من الأصول أو الموجودات التي كانت تسيطر عليها. انظر إلى بعض الأمثلة على الإيجارات:

أرباح المضاربة: كثير من الشركات الآسيوية كدّست سندات تجارية ضخمة لأصول مادية، تراوح بين عقارات، ومنشآت كيميائية ضخمة، وحيازات أسهم في شركات أخرى. وحين تدفق رأس المال إلى أسية، تضخمت أسعار هذه الأصول. وهكذا، لا بأس إذا كنت فعلاً تُوجد قيمة بوصفك، لنقل، مطوراً ملكية عن طريق بناء الأبنية على نحو مُجدٍ في مواقع قابلة للنمو، إذ سيجد المستأجرون فيها موئلاً عون لأعمالهم كي تنجح. وبدلاً من ذلك راهنْ مراهنةً عظيمةً وأسسْ أصولاً بأسرع ما يمكن مقترضاً أموال الآخرين. عندئذ استرحْ وانظر إلى قيمة تحليق أصولك. لقد أصبح رأس المال مورد فائض أكثر أهمية لكثير من الشركات في أسية، من أرباح الإمداد بالسلع والخدمات.

الأفضليات الوطنية والاحتكارات المحلية: إن أرباح كثير من الشركات في أسية كانت قد عزّزت بالوصول إلى الرخص والإجازات المقيدة، التي أحدثت احتكارات فعلية في أسواق كثيرة عن طريق أسية. إنه لم يكن تنافساً من طراز عالمي، ذاك الذي سمح لهذه الشركات أن تنجح وتزدهر، وبدلاً من ذلك كانت الحقيقة هي أن الشركات تحكمت بالطرق الضيقة في السلسلة، مثل الوصول إلى السوق والتوزيع، وهو الأمر الذي سمح لها بالإفادة من الازدهار الاقتصادي. ضع جهودك في الإبقاء على التحكم بعنق الزجاجة واسترحْ، واجمع الإيجارات من أولئك الذين يحتاجون إلى أن يعبروا.

موازنة الموارد: الشركات الناجحة في الأسواق التنافسية هي تلك التي تكتشف: كيف ستضيف قيمة أعلى بتكلفة أقل من تكلفة الشركات المنافسة لها. لكن حتى تلك الشركات التي تقدم عرضاً أقل جاذبية، أو خدمات أردأ وموارد مُبددة للأموال،

عبر التقصير وعدم الفاعلية، يمكن أن تنجح إذا استطاعت الوصول إلى موارد بتكلفة منخفضة على نحو زائف. وظّف الحقوق الاحتكارية في الغابات المطرية الاستوائية السريعة النمو، أو رأس المال المقدم بوصفه معونةً مالية من مصرف الدولة، تحصل على مدخل إلى موارد عالية الجودة بأقل من قيمة السوق. حتى إذا كنت تحوّل هذه الموارد إلى أنواع رديئة ومنتجات منخفضة القيمة، وتعرض خدمات رديئة، وتبدد نسبة عالية من الدخل التي تستخدمها في العملية، فإنك تبقى قادراً على الإفادة من الإيجارات التي تحصلها باستغلال الموارد التي حصلت عليها بسعر رخيص.

سوق المورد: أدمت الشركات في الاقتصادات الآسيوية، التي ما انفكت تنمو بين 7% و 8% سنوياً على مدى عقود، على متعة التسابق على طلب الإمداد باستمرار. وعلى الرغم من صدمات قوية قليلة أحدثتها الدورة التجارية، فإن ذلك كان بنحو أساسي سوق المورد. وفي هذه البيئة المقيّدة بالإمداد، فإن أولئك الذين يستطيعون أن ينظموا الموارد؛ كي يوسعوا القدرة بسرعة، يحسنون صنعاً. إن القدرة على الإمداد بكمية كبيرة أمرٌ أساسيٌّ. سواءً أكانت النوعية ممتازة أم كان المنتج أو الخدمة معدلة، وفقاً للمتطلبات الدقيقة للمستخدم، أم كانت الفاعلية التشغيلية من طراز عالمي، كل هذه تُعدّ أموراً ثانوية. يُحفّز أداء الشركات إلى حدٍّ بعيد، من قبل أولئك الذين يملكون الأصول والموارد والقدرة، في بيئة نُدرة دائمة. ومرة ثانية، إذا كنت تتحكم بالأصول إزاء الطلب المتزايد، فباستطاعتك أن تنعم بالإيجارات. حتى عندما استمروا في الإفادة من هذه الأنواع من تحصيل الإيجار، فإن كثيراً من كبار المديرين في الشركات الآسيوية كانوا سعداء ينعمون في وهم أنهم كانوا ينتجون قيمة جديدة، عبر التنافس المتفوق عالمياً، وينجحون في سوق مفتوحة ودينامية. الشيء نفسه كان ينطبق على كثير من نظرائهم المتعددي الجنسيات، العاملين في المنطقة، الذين كانت إدارتهم أكثر ميلاً إلى أن تعزو نجاحاتها إلى تنفيذٍ واستراتيجية رائعين، يثيران الإعجاب، أكثر مما تعزوه إلى ظروف السوق الإيجابية المواتية.

لقد حطمت الأزمة المالية الآسيوية ذلك الوهم؛ لأنها بضربة واحدة تقريباً أزلت معظم موارد الإيجارات الاقتصادية، تلك ذاتها التي كانت سر النجاح الذي تعجز الكلمات عن وصفه لكثير من الشركات الآسيوية. جوبهت الإدارة الآسيوية بانكماش دام طويلاً، بدلاً من أرباح رأس المال بوصفها أصولاً ترتفع قيمتها عاماً بعد آخر، وقد واجه أولئك الذين لديهم احتكارات محلية آمنة ومريحة انهياراً في الطلب المحلي؛ لذلك أظهرت محاولاتهم التحول إلى الأسواق التصديرية أنهم لم يكونوا منافسين قط خارج أسواقهم المحلية، التي كانوا ينعمون فيها بغطاء يحميهم، وهكذا فإن الإيرادات التي كانوا يحصلون عليها، من اختلاف أسعار صرف العملات تحولت إلى خسائر. أصبحت آسية في أثناء ذلك «السوق المناسبة للمشتريين» إذ كان الزبون الذي يملك أموالاً نقدية ملكاً. وما كان مهماً هو امتلاك منتجات وخدمات جذابة ومناسبة لحاجات الزبون الدقيق في اختياره، الذي يصعب إرضاءه، وسلسلة إمدادات فائقة الفاعلية وفيض كبير وقدرة غير تفاضلية، أصبحت مسؤولية أكثر مما هي أصول.

الإبداع من جديد بعد الأزمة:

ما يمكن أن يبدو مدهشاً أنه على الرغم من اختفاء الإيجارات من أرباح الشركات والانكماش الضخم في أسعار الأصول، قامت أغلب الشركات بإجراء تغيير بسيط جداً في أسس إستراتيجياتها التنافسية، في المرحلة التي تلت الأزمة مباشرة. وفي مسح للمديرين في 127 شركة آسيوية، وشركات متعددة الجنسيات عاملة في آسية أشرفت عليه عام 1998 مثلاً، أشار 50% تقريباً من الذين شملهم المسح إلى أنهم كانوا يخططون «كي يبقوا إلى النهاية»، و «يجتازوا العاصفة بسلام»، حتى تأتي أوقات أفضل، و فقط 13% كانوا يبادرون ببرنامج إعادة هيكلة مغامر (استلزم بيع بعض الأعمال ودفع الدين نقداً، وتقوية أعمال أخرى عن طريق إجراء تغييرات في الإستراتيجية، أو تسخير المكتسبات للشروع في أعمال أخرى)⁽³⁾.

لم يتحقق كثير من إعادة الهيكلة المتنبأ بها، ومن التغييرات في الإستراتيجية من قبل الأعمال الآسيوية، والسبب المهم هو أنها وجدت نفسها في مأزق يواجهها من قبل الدائنين

بعدها حدثت الأزمة. لقد انتشر بين المقرضين قولٌ مأثورٌ قديمٌ يقول: «إذا كنت مديناً للمصرف بمبلغ قليل من المال، ولا تستطيع أن تسدده، فعندئذٍ إنها مشكلتك، ولكن إذا كنت مديناً للمصرف بمبلغ ضخم، ولا تستطيع تسديده، فإنها مشكلة المصرف». تلخص هاتان الجملتان السبب الذي دفع بشركات آسيوية كثيرة؛ كي تتدبر أمرها لتتفادى إعادة الهيكلة المثيرة لأعمالها، في أعقاب أزمة 1997. كان لدى المصارف خيارات قليلة، غير إعادة جدولة ديونها أو إعادة هيكلتها. وكان استرداد الأصول ذا فائدة قليلة؛ لأن الأصول، يمكن فقط أن تُصَفَّى بأسعار زهيدة جداً (محروقة)، هذا إن كان بيعها ممكناً أصلاً، ولم تكن المصارف عموماً في وضع تستطيع فيه أن تضطلع بإدارة الشركات، في حين كان المديرون الأكفأ نادرين. أرادت بعض المصارف في أثناء ذلك أن تتفادى الاعتراف بواقع سندات قروضها، وفقاً لما لحظه مين هينغ تشاو في صحيفة Korea's Hansol بسخرية قائلاً: ومن الغريب أن تلك الشركات ذات التصنيف الائتماني السيئ، والمدينة بقروض مصرفية مُدَّت أمام تسديد قروضها؛ لأن المصارف لا تستطيع أن تتحمل الإعلان عن أنها في وضع العجز⁽⁴⁾.

إن عملية إصلاح مواطن الخلل، التي كشفت النقاب عنها أزمة عام 1997، استغرقت أكثر من خمسة أعوام من العمل بواسطة النظام. أسست الحكومات شركات إدارة أصول مثل أبرة ABRA في إندونيسية، وشركة «داناهارتة Danaharta في ماليزية. وقد بدأت هذه الشركات عملية بطيئة إلى حد مرهق، للتعامل مع القروض غير المُنجزة على دفاتر المصارف، وأخذ الدائنون الشيء القليل، أو حوّلوا الديون إلى أسهم كارهين.

لقد باعت شركات مثل First Pacific أصولاً غير آسيوية؛ كي تصفي ميزانيتها العامة، وبدأت بالاستحواذ على أعمال من جديد، ثم إن مجموعات أسرية مثل Eastern Sugar التي تسيطر عليها جماعة واتانا فيكين في تايلاند، بدأت بإعادة هيكلة ديونها، وهي مهمة أكملتها هذه الجماعة أخيراً عام 2003، وبعدئذٍ أضحت قادرة على إطلاق مبادرات جديدة.

وفي حين سارت هذه العملية ببطء، فإن أيدي فرق إدارة كثيرة، سواء أكانت حرساً قديماً أم مديرين أخذوا مواقعهم حديثاً في العمل، قُيِّدَت أيديهم، عندما وصل الأمر إلى تجديد إستراتيجياتهم. مثال رئيس على ذلك هو شركة دايو Daewoo، التي كانت فيما مضى ثاني أضخم مجموعة شركات في كورية. وعلى الرغم من عجز بلغ أكثر من 80 مليار دولار أمريكي، وإعلان باكر عن خطط إعادة هيكلة تتطوي على مغامرة بعد حدوث الأزمة، آلت دايو إلى الإهمال. وبدلاً من إعادة الهيكلة، فإن الشركة ادعت أنها ستكون قادرة على تخفيض نسبة أسهم ديونها إلى أقل من 200% في عام 2000، وذلك بإطلاق أسهم جديدة في سوق الأسهم المالية. لقد تخلت عن خطط بيع صناعات دايو الثقيلة (بناء السفن وعمل الآلات) وأوريون إلكترونيك Orion Electric (منتجة لمونيتور الحاسوب) لمشتريين أجنب. وكانت، في أثناء ذلك، تقاوم خطة التخلي عن أعمال الإلكترونيات الاستهلاكية إلى سامسونغ Samsung مقايضةً مقابل أعمال ذات صلة بالآليات ذاتية الحركة من سامسونغ.

لقد استغرق الأمر أكثر من عامين قبل أن تنهار أخيراً دايو، وبعد مدة وجيزة اختفى مؤسس الشركة ورئيسها كيم وو- تشونغ، وسجن في غيابه اثنان وعشرون مديراً تنفيذياً من الشركة؛ بسبب الاحتيال الذي ضخم أصول الشركة نحو 30 مليار دولار⁽⁵⁾. لم تكتمل إعادة الهيكلة، التي قسّمت دايو إلى سلسلة من الشركات الصغيرة، بما في ذلك دايو لبناء السفن، ودايو للصناعات الثقيلة، وشهدت بيع موتور دايو السابقة إلى جنرال موتورز، حتى عام 2003.

لكن عندما حدثت التغييرات أخيراً في الإستراتيجية كانت مثيرة. ما انبثق من دايو الأصلية أخيراً كان شركات أكثر تركيزاً، وأقل تكالفاً على «تحصيل الإيجار» وأقل وصولاً إلى رأسمال تفضيلي من مصارف الدولة. هذه الشركات المستقلة الجديدة، مثل دايو لبناء السفن، باشرت عملها بسياسات لتحسين إنتاجيتها بطريقة جوهرية؛ كي تستعيد مربحها وتضع الأساس من أجل التنافسية المستقبلية. شركات كورية ذات رؤوس أموال ضخمة، مثل شركة سامسونغ، هي شركة كورية ضخمة أخرى، من تلك الشركات التي تدعى باللغة الكورية chaebol (وتعني حرفياً مقدار كبير من المال)، عاكفة الآن على

إجراء تغييرات كبيرة في الإستراتيجية. وبعد مدة وجيزة من تعيينه رئيساً للإلكترونيات سامسونغ، واجه يون جونغ يونغ الأزمة. في بادئ الأمر كان التغيير محدوداً، ولكن أخيراً فصل يون ثلث القوة العاملة السابقة، وباع أعمالاً خاسرة، ووظف في العمل ثلاث مئة من حاملي شهادة الماجستير في إدارة الأعمال من الدارسين في الولايات المتحدة، وسبع مئة من المهندسين حاملي شهادة الدكتوراه. ويصف يون نفسه بأنه مثل «صانع الفوضى الشاملة»⁽⁶⁾. أعلنت سامسونغ في أواخر عام 2002 عن تغيير متعدد المراحل في مساعيها لتأسيس علامة تجارية عالمية رئيسة لمنتجاتها، وقد وقعت عقد إعلانات جديد بمبلغ أربع مئة مليون دولار أمريكي لكل عام، مع وكالة Madison Avenue's Foote, Cone & Belding Agency.

من الواضح أن كل شركة آسيوية تجر هذه الأنواع من التغييرات الدراماتيكية. ولكن حقيقة أن الشركات الآن، أخيراً، تتخلص من القيود التي وُضعت، بسبب أزمة عام 1997 تبشر ببيئة تنافسية مختلفة في الجولة المقبلة من المنافسة. وفي الوقت نفسه، فإن الضغط المتزايد من أجل تغيير الطريقة التي تنافست بها في الماضي، يأتي من إخفاق استعادة «الأحوال القديمة الجيدة» في آسيا، على الرغم من نسب النمو المتحسنة بالإضافة إلى الإدراك العميق أن زمن تحصيل الإيجارات قد انتهى إلى غير رجعة. نتيجة لذلك، فإن طبيعة المنافسة ستتغير؛ تغيير المنافسة باتجاه تلك الشركات التي تستطيع أن تضيف القيمة الأعظم إلى الموارد التي تستخدمها، وبعيداً عن الشركات التي ببساطة تضيف قدرة جديدة. إن الجولة القادمة ستكافئ أولئك الذين يستطيعون أن يفعلوا أكثر، وبطريقة مختلفة، لا أولئك الذين أسسوا إمبراطوريات الشركات الأضخم أو جمعوا أضخم الأموال النقدية من الأصول والموارد التي يحصلون منها الإيجارات.

الأسواق الآسيوية بوصفها محركاً للنمو المستقبلي:

إن توقف تحصيل الإيجار بوصفه مؤلداً للربح، هو القوة الأولى التي تحفز التغيير في البيئة التنافسية الآسيوية، أما القيمة الرئيسية الثانية فهي الطلب المتزايد للسوق الآسيوية: طلب من ضمن آسيا يحل الآن محل صادرات إلى الولايات المتحدة، بوصفه

محركاً للنمو. هذا التغيير كسب زخماً مع الوقت، لكن البندول يتأرجح الآن تأرجحاً حاسماً. اعتاد الناس على القول: عندما تعطس الولايات المتحدة تُصاب آسية بالزُّكام، ولكن بعدما أصيب الاقتصاد الأمريكي بهبوط مفاجئ عام 2001، انخفضت نسب النمو في آسية أقل كثيراً مما كان متوقعاً. وبالتأكيد، فإن اليابان بقيت عالقةً في فخها الانكماشي، في حين عانت بعض القطاعات والاقتصادات، مثل سنغافورة التي كانت مرتبطة ارتباطاً مباشراً أكثر مع طلب الولايات المتحدة للإلكترونيات، عقبات كثيرة. ومع ذلك، فبينما انخفضت الواردات الأمريكية من آسية 14% بين عامي 2000 و2001، فإن النمو في معظم مناطق آسية استمر بين ضعف وثلاثة أضعاف ذلك الذي تحقق في الولايات المتحدة.

إن السبب المهم لهذا الانقطاع عن نموذج الماضي كان أن الاقتصادات الآسيوية بدأت تطوير دينامية نموها المستدام الذاتي الدعم دون الحاجة إلى عون خارجي. وكى نرى دليلاً على هذه الدينامية في العمل، ننظر إلى Acer، وهي المورد الأضخم في تايوان لسلع الحاسوب ذات العلامة التجارية. بين عامي 2000 و2001 ازدادت حصة Acer من إيرادات المبيعات الإجمالية الآتية من الصين من 10% إلى 18%، في حين انخفضت حصة أمريكا الشمالية من 30% إلى 20%. والنموذج مكرر في الصناعات من الزراعة إلى الموارد الطبيعية والخدمات، وفي الصناعات سريعة النمو مثل السياحة، حيث يأتي تقريباً 70% من السائحين إلى الدول الآسيوية من الدول الآسيوية المجاورة الأخرى. وهذا الاتجاه سيتعزز في المستقبل، وليس السبب الأقل لذلك هو أن الصين منفتحة أكثر، وأضحى الآن محركاً مهماً للنمو الداخلي الآسيوي، عبر وارداتها المتزايدة من الخدمات والسلع المنتجة آسيوياً. إن السائحين الصينيين إلى تايوان وحدها، عدوا 8% من إجمالي السائحين عام 2000 ارتفاعاً من نسبتهم التي كانت تؤلف 1% من عدد السياح عن عام 1990⁽⁷⁾.

هناك عدد من الأسباب الأخرى الكامنة وراء حقيقة أن طلب السوق الآسيوي سيصبح بنحو متزايد أكثر أهمية من الصادرات. أولاً، على مدى الأعوام الخمسة عشر القادمة، ستنمو القوة العاملة في آسية بمعدل متوسط يزيد على 1% كل عام. ويُقارن ذلك بالقوة

العاملة الأوروبية التي ستبقى في مكانها، أو ستخضع عدداً، والقوة العاملة الأمريكية التي ستتمو، ولكن ليس بأكثر من 0,7% كل عام.

هذه الإحصائيات ليست تخميناً. إن نمو القوة العاملة على مدى الأعوام الخمسة عشر القادمة، هو واحدٌ من الاتجاهات القليلة التي نستطيع أن نتنبأ به، بدرجة عالية من الدقة إلى حدٍ ما؛ لأن أولئك العمال المستقبليين قد ولدوا؛ بشرط ألا يكون هناك هجرات ضخمة للناس حول العالم، إذ إنه في هذه الحالة سيفيرون حجم السكان في أي منطقة بذاتها من العالم تغييراً أساسياً، وألا يكون هناك بطالة ضخمة، فإن أعداد الأطفال الأحياء في الوقت الحاضر سيكون مساوياً للنمو في القوة العاملة في المستقبل. إن هذه المعادلة البسيطة غالباً تُنسى، في غمرة التشوش الذي يكتنف التنبؤ القصير الأمد، ولكن يجب ألا تُتجاهل؛ لأن الملابس هي أن تبدأ آسية، من القوة العاملة فقط، بدينامية نمو الخط القاعدي، الذي سيكون أعلى من ذلك الذي سيكون في أوروبا أو الولايات المتحدة. عملياً، هذا الفارق في النمو لمصلحة آسية سيكون أكثر وضوحاً؛ لأنه بالإضافة إلى أطفال الوقت الحاضر، فإن مزيداً من النساء الآسيويات سيدخلن إلى القوة العاملة خارج المنزل أو مزرعة الأسرة، إنه التغيير الذي جرى سابقاً في أوروبا والولايات المتحدة.

والسبب الثاني الذي يكمن وراء أن أسواق آسية ستكون أساسية، هو مجال النمو السريع في مستويات الدخل الآسيوي، بواسطة تحسين الإنتاجية، الذي يُنجز باستخدام التقانات والمعالجات التي أتقن استخدامها في مكان آخر. وإذا كانت دول جنوب شرقي آسية، بما فيها تايلاند وماليزية، ستطلق إلى مستويات الإنتاجية التي وصلت إليها كوريا في الوقت الحاضر، فإن معدل مستويات الدخل سيكون مضاعفاً. وإذا وصلت هذه الدول إلى مستويات الإنتاجية التي حُققَت من قبل أوروبا أو الولايات المتحدة، فإن معدل مستوى الدخل سيكون ثلاثة أضعاف أو أربعة أضعاف، مقارنة بمعدل مستوى الدخل في الوقت الحاضر. إن إمكان أن تنمو الصين معتمدةً على الإنتاجية المحسنة فحسب، هو أكثر من مدهش. وإذا كان معدل إنتاج العاملة الصينية في الوقت الحاضر مماثلاً لمعدل إنتاج نظيرتها الكورية، فإن السوق الصينية الراهنة سيتضاعف حجمها ثلاث عشرة مرة،

وإذا وصلت إلى معدل أوروبية في الوقت الحاضر، فإن الاقتصاد الصيني سيكون أكثر بخمس وعشرين مرة من حجمه الحالي. وإذا استطاعت الصين أن تصل إلى مستويات الإنتاجية التي حققتها الولايات المتحدة في عام 2000، فإنه سيكون لديها سوق أضخم من سوقها الحالية بأربعين مرة.

هذه التحسينات الجوهرية في الإنتاجية لن تكون سهلة الإنجاز. ولكن النقطة المهمة هي أنها قابلة للتحقيق؛ لأن التقانات والعمليات والأنظمة المطلوبة لتحقيق هذا النوع من الزيادة موجودة الآن. في الولايات المتحدة، على سبيل المقارنة، سيأتي كثير من نمو الإنتاجية من التقانات التي لم تُبتكر حتى الآن، أو على الأقل حتى الآن لم تُدرّ على أساس تجاري على نطاق واسع. إن قدرة آسية على تنمية أسواقها عن طريق سد الفجوة الإنتاجية، ستُعزّز بواسطة رفع مستويات التعليم: سيكون في العقود الآتية هؤلاء الذين يدخلون إلى القوة العاملة أفضل تعليماً من كل من سبقهم. إنه مؤثر جداً أن 68% من الكوريين الشباب، الذين دخلوا حديثاً إلى القوة العاملة في الوقت الحاضر، يحملون مؤهل (كلية) مستوى ثالث. وهؤلاء الطلاب هم باستمرار بين المراتب العليا في المقارنات الدولية، لقدراتهم في فرع من فروع المعرفة مثل الرياضيات والعلوم. وفي جميع دول شرقي آسية الأكثر تطوراً مثل ماليزية وتايلاند، هناك بين 20% و 30% من أولئك الذين يبدؤون عملهم بدوام كامل، أكملوا دراسات مستوى ثالث. حتى في الصين وإندونيسية اللتين تضمان مجموعة ضخمة جداً من السكان الريفيين، فإن الرقم هو 11% و 6%، على التوالي، وهو يرتفع بسرعة. إن إضافة نسبة عالية من الأشخاص المؤهلين جيداً إلى قوتها العاملة (خلافاً لما كان عليه الوضع عند الجيل الماضي) يعطي آسية فرصة قوية لتحسين مستويات الإنتاجية سريعاً، ولنمو بسرعة دون أن تكون مقيدة على نحو غير ملائم بسبب نقص المهارات.

سبب ثالث يجعل من المرجح أن يقود الطلب الآسيوي النمو في المستقبل يكمن في تاريخ نسب المدخرات المرتفعة في آسية. على مدى العقد الماضي، ادخر الناس وسطياً في شرقي آسية أكثر من 20% من دخلهم. أبقى الصين على نسبة ادخار صافٍ من 30%

من الدخل على مدى أكثر من عقد. إن النسب المقارنة للادخار في أوروبا يبلغ معدلها نحو 10%، وادخر المستهلكون الأمريكيون 5% إلى 6% من دخلهم فقط.

هذا المال المتراكم من المدخرات الآسيوية يقدم إمكانية كامنة لآسية؛ كي تنمو أسرع من أجزاء أخرى من العالم على مدى العقد القادم، أو دون أن ترزح تحت عبء مستويات خطيرة من الدين.

اتجه الآسيويون، منذ الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، إلى حصر مدخراتهم في ودائع مصرفية. وكانت النتيجة أن وصلت ودائع المصارف في آسية عام 2002 إلى أعلى مستوى بلغته على الإطلاق. وامتلك أفراد الأسر الصينية وحدهم أكثر من ترليون دولار في المصارف المحلية، ومبلغاً إضافياً يقدر بـ 250 مليار دولار أمريكي في حوزتهم بالإضافة إلى الإيداعات المصرفية. ولكونها حذرة في مساندة كل الأعمال، باستثناء معظم عروض استثمار الحديد الصلب، فقد شهدت المصارف ارتفاعاً مثيراً في نسب ودائعها المُعدّة للإقراض. هذه التطورات مجتمعةً كونت آسية المغمورة بالسيولة النقدية، وهي أبعد ما تكون عن الحرمان من النقد. محرومة من النقد، فإنها كانت مغمورة بالسيولة المالية.

ولكن آخر الأمر، سيبدأ المدخرون الآسيويون بإخراج أموالهم من ودائع المصارف؛ كي يضعوها في سندات وأسهم عادية، حين تتلاشى ذكرى أزمة عام 1997 وتتعزيز الثقة. وستبدأ المصارف، مع إدارة الأخطار المحسّنة حديثاً وأنظمة الموافقة على القروض، بالإقراض أكثر لمشروعات الاستثمار القوية؛ لذا سيبدأ هذا المقدار الهائل من السيولة في آسية بدعم استثمار المستقبل ونموّه.

إن نسب المدخرات المرتفعة أيضاً تقدم فرصة؛ كي يحث الإنفاق الاستهلاكي المتزايد الطلب في المستقبل. وعندما تتوافر أحوال اقتصادية أفضل، فإن بعض أولئك المدخرين الآسيويين الجليين (بمن فيهم جيل جديد من الذين كَسَبه الدخل، عرفوا ازدهاراً ورخاءً اقتصادياً نسبياً فقط، ولم يعرفوا فقر الماضي البعيد الذي يوهن العزيمة)، قد يبدؤون الإنفاق بإسراف. إن حقيقة أن لديهم المجال لمزيد من الإنفاق،

دون أن يأخذوا على عاتقهم عبء المستويات المرتفعة من دين المستهلك (لا يشبهون كثيراً من المستهلكين في الولايات المتحدة وبعض أجزاء من أوروبا، الذين هم الآن على مسافة قريبة من حدود اقتراضهم) تتيح، إضافة إلى ذلك، مورداً آخر لإمكان أن تنمو آسية أسرع من الغرب، دون تحمل أعباء أخطاء تطوي على تهور. كان هذا قد بدأ يحدث في عام 2002 في كوريا، البلد الذي كانت فيه إعادة الهيكلة التي تلت الأزمة أكثر تحدياً ومغامرة، وقد وُضع أول أساس جديد للنمو المستقبلي، والآن بدأت الدول الأخرى تتبع كورية.

إن توحيد هاتين القوتين - التحول من إيداعات المصارف نحو السندات والأسهم، والتحول التدريجي من بيئة يكون فيها المستهلكون يختزنون النقد باتجاه بيئة يكونون مستعدين فيها للإنفاق - سيسهم في الأهمية المتنامية للإستراتيجيات الرامية إلى اختراق الأسواق الآسيوية في الجولة المقبلة من المنافسة. ولاشك في أن الولايات المتحدة وأوروبا ستبقين أسواقاً مهمة للشركات الآسيوية، ولكن الاعتماد على طلب التصدير بوصفه حافظاً رئيساً للنمو الآسيوي قد انتهى. إن آسية الآن محرك نمو بحكم حقها الذاتي. لقد ذهب بعضهم بعيداً إلى حد التنبؤ بأن الطلب الداخلي ضمن آسية سيكون الدافع الرئيس لنمو الاقتصاد العالمي على مدى عشر السنوات إلى العشرين سنة القادمة⁽⁸⁾.

لهذا للتحول أيضاً مدلولاته المهمة الضمنية التي ينطوي عليها بدايةً بالنسبة إلى الإستراتيجيات، التي سيكون على الشركات الآسيوية أن تتبناها في المستقبل؛ لأنه يعني أنه بدلاً من المنافسة للحلول محل السلع والخدمات المنتجة محلياً، في الولايات المتحدة وأوروبا، يعني أن التركيز سيتحول إلى المنافسة مع اللاعبين الآسيويين الآخرين من أجل حصة في أسواق آسية، فعواقب هذا التحول عميقة جداً.

إن ميزات التكاليف التي سمحت للشركات الآسيوية بأن تأخذ حصة السوق من الموردن المرتفعي التكاليف في الولايات المتحدة وأوروبا، سوف تساعد مساعدة ضئيلة في الفوز بالمعركة من أجل أسواق آسية. إن المنافسين الرئيسين، سواء أكانوا الشركات

الآسيوية أم الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في آسيا، سوف ينعمون جميعاً بميزات التكاليف الآسيوية ذاتها. وستكون التكاليف المنخفضة هي بطاقة الدخول إلى اللعبة. ستكون موارد ميزات جديدة ضرورية من أجل الفوز في الجولة المقبلة من المنافسة من أجل أسواق آسيا.

وسيتحول بحث الماضي عن فهم الأسواق الأوروبية والأمريكية نحو تطوير فهم أعمق للمستهلكين ولمشترى الأعمال المتنوعين من آسيا والاستجابة وفقاً لذلك. ولكن ألا تفهم الشركات الآن الأسواق الآسيوية؟ إن هذه الفكرة خرافة خطيرة. لا تنظر إلى أبعد من الإخفاقات عندما غامرت شركات لديها معرفة عميقة ودقيقة حول سوق آسيوي واحد في الدول المجاورة، بما في ذلك المصارف السنغافورية، إذ نزلت النقد في الشركات الضخمة جداً التايلاندية منها والفلبينية؛ وهذا الأمر سبب خسائر جسيمة في الصين. إن التحول الصائب إلى الأسواق الآسيوية سيستلزم طرق فهم مختلفة وجديدة لكل شيء، بدءاً من بحث حالة السوق وإدارة العلاقات الزبائن، وصولاً إلى تأسيس علامة تجارية، وإيجاد التعريف الآسيوي للخدمة الجيدة.

إن تأسيس قنوات توزيع فاعلة، ومؤثرة عن طريق آسيا سيكون أمراً أساسياً. كان في الجولة السابقة من المنافسة كسب الوصول إلى التوزيع في الولايات المتحدة وأوروبا أولوية حاسمة، وكان هذا صعباً ومكلفاً ومستنزفاً للوقت، ولكن مقارنة بآسيا، فإن الولايات المتحدة وأوروبا امتلكتا شبكة فاعلة ومتطورة، للتوزيع والبيع بالجملة والتجزئة في الموضع الملائم تماماً. وكانت القنوات الأمريكية والأوروبية ليست قادرة فقط على جعل السلع والخدمات في أيدي المستخدمين، ولكن أيضاً في نقل المعلومات إلى الزبائن وتقديم خدمات دعم مساندة. يختلف الموقف في آسيا؛ إذ إنه في أسواق كثيرة تعاني شبكة التوزيع والبيع بالجملة وقنوات التجزئة فجوات عميقة غالباً، وتكون عادة الجدوى منخفضة كثيراً. ولكن ما هو أكثر أهمية هو أنّ كثيراً من أنظمة التوزيع الآسيوية سيئة الإعداد، من حيث فهم حاجات الزبائن، ونقل معلومات عن التسويق وتقديم خدمات سريعة الاستجابة، وكي تكون ناجحة في الفوز بحصة في أسواق النمو المستقبلي لآسيا،

فإنه يجب على الشركات أن تقوّي بطريقة فاعلة شبكات التوزيع وتمزجها، لا فقط كسب المدى الواسع لوصولها وانتشارها.

إن التحول من الأسواق الأوروبية والأمريكية نحو الأسواق الآسيوية بوصفها مورداً رئيساً للنمو، يُظهر تحديات جديدة مختلفة، ويتيح فرصاً لتعلم طريقة المنافسة.

الصين تبعر الإوز الطائر:

غالباً ما وصفت وسائل الإعلام النموذج التقليدي للتطوير الاقتصادي بعبارة «الإوز الطائر»*. لقد بدأت كل دولة بتصنيع سلع بسيطة تتطلب عملاً مكثفاً وتصديرها، مثل الألبسة والأحذية. وعندما راكمت رأس مال وبراعة ومهارة في العمل انتقلت إلى صناعات متوسطة، مثل صناعة الكيماويات الأساسية واللدائن البلاستيكية، وبعدئذ انتقلت إلى منتجات القيمة المضافة الأعلى، مثل أشباه الموصلات والأدوية. وبينما كانت إحدى الدول تنتقل إلى المستوى اللاحق لصناعات القيمة المضافة متوافقة ومتناسقة مع دعم معايير معيشية أعلى وتكاليف عمل متزايدة، كانت دولة أخرى نامية تأخذ مكانها عند الحد الأدنى للقيمة. وقد قادت اليابان السرب، تلتها هونغ كونغ، وسنغافورة، وكورية الجنوبية، وتايوان، بعد ذلك ماليزية، وتايلاند، والفلبين، وإندونيسية، وفيتنام في آخر القائمة. وإن يكن بسيطاً إلى حدٍ ما، فإن مفهوم الإوز الطائر في الإعلام دعم كثيراً سياسات حكومية وإستراتيجيات شركات. لقد صاغ هذا المفهوم النموذج الذي استثمرت فيه لاحقاً الشركات المتنوعة المملوكة آسيوياً، وأسست الشركات المتعددة الجنسيات فاعلياتها وأنشطتها في آسية.

* الإوز الطائر: هو نموذج في التجربة التنموية الآسيوية، وقد صاغه الاقتصادي الياباني الشهير أكاماتزو في ثلاثينيات القرن العشرين، ليصف التطور الاقتصادي في الدول النامية. وهذا النموذج يتكون من ثلاث مراحل مرتبطة بدورة المنتج، إذ يأخذ في المرحلة الأولى البلد الآخذ في النمو باستيراد السلع من البلد المتقدم القريب منه في آسية. كانت اليابان هي البلد المتقدم حينذاك. يحاول في المرحلة الثانية البلد الآخذ في النمو إنتاج السلعة على أرضه بتمويل مشترك أو دون تمويل من البلد المتقدم. أما في المرحلة الثالثة، فيبدأ البلد الآخذ في النمو في تصدير السلعة إلى البلدان الآسيوية المجاورة الأقل تقدماً.

بعدئذٍ أتت الصين. لخصت مجلة The Economist على نحوٍ فيفي بالغرض نتيجة ذلك بصورة ساخرة. لقد رسمت طائرة نفاثة يقودها حيوان الباندا، وتصد هذه الطائرة بسرعة كبيرة صعوداً مستقيماً عبر سرب من الإوز الآسيوي⁽⁹⁾. لم تكن الصين تطير ضمن بنية ملائمة ومتجانسة؛ مع انطلاقة الألفية الجديدة، كانت تنتج كل شيء من الصناعات البسيطة إلى مكونات التقانات المتقدمة ومعداتنا، ومن الألعاب القماشية البسيطة إلى اللدنيّات (البلاستيكيات) ثم إلى شبه الموصلات والآليات المتخصصة. وتعمل الصين هذا على نطاق واسع إلى حد يكفي لإعادة رسم الخريطة التنافسية.

أبطل في الوقت الحاضر، ذلك النموذج من الإوز الطائر، إذ تستثمر؛ كي تقوي ميزتك المبنية في بلدك، وأصبحت البنية الدقيقة البارعة في حالة تهوٍش وفوضى؛ لذا سيكون على الشركات أن تعيد تقويم المنتجات والخدمات والأنشطة، التي تستطيع أن تنافس بها في المستقبل. لقد آن الأوان؛ كي تنسى الشركات والحكومات معاً محاولة الجمع بين الدول والصناعات. ستكون هويتك الذاتية في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية، أكثر أهمية بكثير من هويتك الوطنية «من أين أتيت؟» ومن تاريخك في الصناعة.

مع الصين الآن جزء أساسي من اللعبة الآسيوية، وسيكون الفائزون هم أولئك الذين يستطيعون أن يعرضوا جزءاً مميزاً من الآليات الآسيوية الأكثر تكاملاً، إذ تورّد الشركات الناجحة المكونات المتخصصة أو المنتجات أو الخدمات، أو تركّز على نشاطات خاصة ضمن سلسلة الإمداد الإجمالية. إن عالم الماضي - إذ صنعت الشركات في دولة واحدة النسيج في حين صنعت الشركات التي في دولة أخرى الحواسيب المحمولة (Laptop) - سيفسح في المجال لبيئة جديدة، إذ ستبادل الشركات في كل صناعة، وفي مواقع مختلفة، منتجات وخدمات متميزة. مثلاً، ستبيع الصين معدات معالجة حاويات متخصصة إلى كورية، وستبيع كورية في الوقت نفسه أناساً أليين «robots» إلى الصين؛ كي تجهّز منشآتها لتجميع السيارات. وستصمم تايلاند الخطوط الكبرى للدارات، وترسمها على رفاقات السليكون، في حين إن ماليزية تجمعها، وتغلفها في رفاقات يمكن ربطها بلوحة الحاسوب الرئيسة التي تتضمن جميع الدارات، وستبيع فيتنام بركولي (نبات شبيه بالقنبيط)

إلى الصين، في حين إنها ستشتري فول الصوية الصيني، وستمد سنغافورة هونغ كونغ بخدمات التسويق، في حين أنها تبث الإعلانات التجارية التلفزيونية التي تنتجها هونغ كونغ. يدعو الاقتصاديون هذا الأمر بـ «التخصص المُشترك» وهو بيئة تنافسية، تتخصص فيها شركات مختلفة في جوانب مختلفة من سلسلة القيم و/ أو تتبادل الخدمات والمنتجات المتخصصة بواسطة الحدود. تتدفق التجارة في بيئة التخصص المشترك في الاتجاهين معاً بين بلدين، حتى في الصناعة نفسها.

إن ظهور التخصص المشترك في آسية يمثل تغييراً أساسياً في البيئة التنافسية. لن تكون الشركات قادرة على الاتكال على كونها في موقع موات ومساعد لصناعة محددة بوصفها عاملاً رئيساً يميزها عن المنافسين. ستظل الفروق في النوعية والتكلفة بين الدول موجودة، ولكنها ستكون ضئيلة الأهمية، مقارنةً بالفروق بين الشركات الفردية. بالتركيز على تحقيق إنتاجية عالية في حقل نشاط معين، أو ابتكار خدمات ومنتجات متخصصة تكون فعلياً فريدة في نوعها، فإن الشركات الرئيسة في آسية الجديدة ستتيح ميزة تنافسية هائلة، لن تكون الشركات المتعاسة قادرة على مضاهاة هذه الشركات، وليس مهماً الطريقة التي تبدو بها بيئة بلدهم إيجابية ومواتية. لقد حدث هذا تماماً في صناعات مثل شبه الموصلات. إن موطنك الذي تنتمي إليه لا يعد مسألة حاسمة على صعيد قدرتك على المنافسة في شبه الموصلات: شركات من الصين، وماليزية، وسنغافورة، وتايوان، وتايواند على سبيل المثال كلها في العمل. إن الوجود في الموقع المناسب لا يعني ضماناً للنجاح. إن ما يهم هو أنه لديك مهارات، ومعرفة، وتجربة، وقدرات؛ كي تجعل شركتك تتفوق في إمداد جزء خاص من السلسلة، مثل تصميم الدارات أو الليثوغرافية الضوئية (طباعة حجرية تستعمل فيها صفائح معدة ضوئياً) أو أن تصبح متفوقاً عالمياً في إنتاج أجزاء محددة من الرقااقات التي تدخل في صلب صناعة معالجات الحواسيب، مثل ذاكرة الحاسوب (DRAMs) و (RISC).

سيكرر هذا النموذج في صناعة بعد أخرى في الجولة المقبلة من المنافسة. إن العالم المريح للميزة الوطنية في آسية سيفسح في المجال لعالم آخر، تكون فيه الحدود الحادة للإنتاجية والتفاضل هي الشيء الذي يُؤخذ في الحسبان. وعندما يحدث هذا التغيير، فإنه سيحفز تغييراً رابعاً واسع التأثير في البيئة التنافسية الآسيوية: سوف تُستبدل الإقطاعات الوطنية السابقة بمنافسة تكون آسيوية شاملة على نحو متزايد.

زوال الإقطاعات الوطنية:

تشترك الاقتصادات الأوروبية والآسيوية معاً في إرث مشترك لحقبة ما بعد الحرب، وهو الانقسام إلى أسواق وطنية معزولة إلى حد كبير، ومنفصل بعضها عن بعض بمزيج من حواجز التعرفة وغير التعرفة، واختلافات ثقافية ولغوية، وخيارات مختلفة تتعلق بالمعايير المحلية، واختلافات تنظيمية بين الدول. يكون من الصواب في هذه البيئة، بالنسبة إلى الشركات عموماً، أن تدخل كل سوق وطنية بوصفها ساحة تنافسية منفصلة. وكان هذا السلوك معززاً بطرائق متنوعة من المعاملات التفضيلية المقدمة من الحكومات إلى شركاتها المحلية، بواسطة توزيع الرخص والوصول التفضيلي إلى التمويل، وأنواع أخرى من الدعم المباشر وغير المباشر.

دخلت الشركات المتعددة الجنسيات بطريقة مماثلة، تاريخياً، مجموعة أسواق وطنية منفصلة؛ مدركة أنه في حقبة السبعينيات والثمانينيات فضّلت معظم الحكومات درجة عالية من الاكتفاء الذاتي واستبدال الاستيراد، وبحث الشركات المتعددة الجنسيات أيضاً عن حوافز وعن امتيازات الضريبة عن طريق عرض تأسيس شركات تابعة بسلسلة كاملة إلى حد ما من قدرات الإنتاج والخدمات والمبيعات في كل دولة تعمل فيها هذه الشركات. وكانت النتيجة سلسلة من الأسواق الوطنية المستقلة نسبياً، كل سوق منها تلقى الخدمات التي يحتاج إليها عن طريق مجموعته الخاصة المميزة من الموردين محدثاً شركات محلية وشركات تابعة للشركات المتعددة الجنسية داخل البلاد.

بدأ ما يُعرف الآن بالاتحاد الأوروبي، منذ أربعين عاماً، ببذل جهود حثيثة وطويلة الأمد، لتفكيك هذه البنية المجزأة للأسواق الوطنية ومنافسة دولة تلو الأخرى. هذا المشروع اكتسب تدريجياً سرعة كبيرة مع حملة «إكمال السوق الأوروبية الموحدة» عام 1992. سارت آسية في صناعات كثيرة في الاتجاه المعاكس؛ إذ لم تبقَ فقط العوائق القديمة بين الأسواق الوطنية سليمة إلى حد كبير، ولكن أيضاً أُدخلت عوائق جديدة إلى المنافسة بواسطة الحدود على حالة خليط متزايد من الأنظمة التي اختلفت بين الدول. وتقدمت الاتفاقيات ببطء، في أثناء ذلك، من أجل تحرير التجارة وتخفيض التعرفة، واتجهت المجموعات الإقليمية مثل آسيان ASEAN، وهي تجمع دول جنوب شرقي آسية، إلى التركيز على ورقة العمل السياسية أولاً مع مناقشة قضايا تجارية واقتصادية لاحقاً.

كانت الأسواق الوطنية المجزأة تعني أن الشركات الآسيوية، ركزت نموذجياً على أن تصبح سمكة كبيرة في أحواضها المحلية. وبتقوية معرفتها وعلاقاتها بسوق بلدها الأم المحمي، اختارت أغلب الشركات المملوكة آسيوياً أن توزع أصولها عبر الصناعات لتشكل شركات محلية ضخمة جداً وممتدة لها حصص في كل شيء، بدءاً من المنتجات الزراعية وصولاً إلى التصنيع، والملكية، والخدمات المالية. سمح التحرك في سلسلة من الصناعات المختلفة للشركات الآسيوية، على الرغم من بقائها ضمن حدودها الوطنية، باستغلال علاقاتها القوية مع الحكومات المحلية أو القومية، وأن تزيد إلى الحد الأعلى قدرتها على المساومة مع الموزعين والموردين المحليين، وبالوصول إلى رأس المال من المصارف المحلية (غالباً دون أن تكون مجبرة على الإذعان لمعايير المقرض العالمي كما أوضحت، بقسوة، أزمة عام 1997)، وكانت النتيجة مجموعة من إقطاعات عامة وطنية.

سلك المديرون الوطنيون المسؤولون عن الشركات التابعة المتمتعة بنوع من الاستقلالية، ضمن الشبكة الآسيوية للشركات الأجنبية المتعددة الجنسيات، مسلكاً مماثلاً لسلوك الشركات الآسيوية. لقد صاروا من أجل استثمار موارد أكثر في وحدات أعمالهم، وحثوا ضد مشاركة الوظائف بدءاً من الحصول على الموارد والتصنيع، وصولاً إلى التوزيع والتسويق مع شركاتهم التابعة الشقيقة على أساس أن أي خطوات من هذا القبيل ستقلل من قدرتهم على الاستجابة إلى خصوصيات السوق المحلية. كانت النتيجة مجموعة من الإقطاعات الوطنية ضمن شركات متعددة الجنسيات كثيرة، مماثلة في بنيتها للشركات، على الرغم من امتداد الشركات المتعددة الجنسيات إلى عموم آسية.

لكن لأننا ندخل الألفية الجديدة، فإن هذه الإقطاعات - سواء أكانت على هيئة شركات آسيوية متنوعة، وهي تعد ممتازة لا تجاري ضمن حدود وطنها، أم كانت شركات إقليمية تابعة للشركات المتعددة الجنسيات - بدأت تقع تحت تهديد النمو السريع للمنافسة بواسطة الحدود في آسية.

يفتح، في الوقت الحاضر، الخليطُ الفاعل من سقوط العوائق التجارية، واقتصادات الأسواق الوطنية والتكاليف المنخفضة للنقل والاتصالات، الباب أمام موارد جديدة من الميزة التنافسية المستندة إلى اقتصادات الحجم والتنسيق بواسطة الحدود، وكانت

النتائج مدهشة. تنمو التجارة الآن بين الدول الآسيوية بسرعة، تزيد على ضعف السرعة التي تموفيتها تجارة آسية مع بقية أنحاء العالم، وقد عكس ذلك زيادة سريعة في المنافسة بين الشركات التي تتخذ من آسية مقراً لها، على الأسواق الآسيوية الأخرى الواقعة خارج نطاق حلبة سباق وطنها. وما يمكن أن يكون حتى أكثر أهمية أن الشركات الآسيوية استثمرت 50 مليار دولار أمريكي تقريباً كل عام، في بناء عمليات تجارية أو اكتسابها في دول أخرى منذ عام 1995 (على الرغم من نكسة الأزمة المالية عام 1997⁽¹⁰⁾). كان كثير من هذا الاستثمار في بناء مواقع قوية في الأسواق الآسيوية الأخرى، حيث ستعد من هذه المواقع هجمات على الإقطاعات الوطنية القديمة.

شركة Idofood الإندونيسية مثال ممتاز على ذلك. تمتعت في عهد الرئيس الإندونيسي سوهارتو (1967-1998)، مجموعة سليم التي هي أصل إندوفود باحتكار فعلي لاستيراد القمح وطحنه وهو المقوم الرئيس للعصائبية، وهي نوع من المعكرونة الرقيقة، التي تعد السلعة الرئيسة في الغذاء الإندونيسي. إن تقوية هذه الميزة بإيجاد عدد كبير من منكهات معكرونة الجاهزة، وكذلك العلامات التجارية جعلت هذه المجموعة تسيطر على نسبة 95% من السوق الإندونيسية. ادعت إندوفود في عام 1998 أنها المنتج الأضخم للعصائبية الجاهزة في العالم. ولكن صنع عصائبية جاهزة بـ 6 مليارات دولار في آسية أوجد أيضاً منافسين أقوى في أجزاء أخرى من آسية، مثل Uni-President التايوانية و Tingyi Holdings الصينية. وعندما فتح باب استيراد القمح في إندونيسية، فإن هؤلاء المنافسين الكامين الذين كان توسعهم وتمدهم الدولي قد أعيق بسبب الأنظمة تحركوا بعدد من القفزات، وكان على إندوفود أن تنافس منافسين غير معروفين وغير متوقعين. هبطت في عام 2003 حصة سوق إندوفود سبع نقاط مئوية؛ أي: أصبحت حصتها 88% من السوق، وواصلت انخفاضها حتى إن السعر الذي تحققه لكل حزمة من العصائبية ينخفض أكثر من 1% كل عام⁽¹¹⁾.

عندما تقتحم الشركات المحلية الأسواق الوطنية بعضها لبعض، فإن المنافسة تصبح لعبة عموم آسية. في ضوء اختلاف آسية في تنوعها الثقافي، فإن هذا لا يعني الصعود المفاجئ للخدمات والمنتجات «الآسيوية» المتجانسة التكوين التي تغطي القارة. لكنه يعني

أنه سيكون على الشركات الآسيوية والشركات التابعة المتعددة الجنسيات، التي تركز اهتمامها على البلاد التي أقامت فيها منشأتها، وتتخذ منها مقاراً لها أن تبدأ بالنظر إلى ما بعد منافستها المحلية التقليدية، وأن تتعلم كي تنافس القادمين الجدد من الجانب الآخر بواسطة حدودهم الوطنية.

تحولات في قواعد المنافسة في الجولة المقبلة

إن قوى التغيير هذه أربع، هي:

1- التأثيرات المتأخرة لأزمة عام 1997 المالية.

2- التحول من الصادرات إلى طلب السوق الآسيوي بوصفه محركاً للنمو.

3- نشوء البعثة الصينية للإوز الطائر.

4- زوال الإقطاعات الوطنية.

تدمج هذه القوى؛ كي تبدل جوهرياً متطلبات النجاح التنافسي في الجولة المقبلة. وهذه التغييرات الموضحة في الرسم البياني (1-1)، يمكن تلخيصها على النحو الآتي:

من إنتاجية التصنيع إلى «الإنتاجية الإجمالية»:

تسابقت الإنتاجية في التصنيع وعمليات الغرفة الخلفية لأعمال الخدمات قُدماً، في الجولة السابقة من المنافسة الآسيوية، في حين تأخرت الإنتاجية في نشاطات «أسهل» مثل التوزيع والمبيعات والإدارة (لوقام أي شخص بجولة في إحدى منشآت التصنيع في آسية، وبعد ذلك حاول أن يصرف صكاً في مصرف، أو زار مستودع بيع بالجملة، لتوثق من صحة ذلك). ولكن في الجولة المقبلة من المنافسة، لن يكون كافياً الاتكال على الإنتاجية العالية في التصنيع والعمليات وحدها. وفي البيئة المستقبلية، سيزداد احتدام التنافس على الأسواق الآسيوية بدلاً من طلبات التصدير، وسينقض منافسون جدد على الإقطاعات الوطنية، وستضع المصانع الصينية معايير من أجل فاعلية التصنيع - شيء واحد سيميز

المنافسين، هو التكاليف الإجمالية لتسليمهم البضائع، ودعمهم للخدمات والمنتجات إلى المستهلكين الآسيويين. الإنتاجية المتدنية التي سُكت عنها سابقاً خارج المعمل ستصبح عقبةً محتومةً. إن مطلب دفع الإنتاجية الإجمالية قُدماً إلى الأمام -و يُقاس بواسطة كل فاعلية مشمولة في السلسلة التي تخدم بطريقة جوهرية المستخدم النهائي- سيكون في مقدمة المطالب.

من كونها «أفضل» إلى كونها «مختلفة»:

رأينا من قبل أنه حين يواصل تطور الصين بعثرة الإوز الطائر، فإنه سيكون مهماً أهميةً متزايدةً أن يصبح قطعة في المنشار الآسيوي الأضخم. وعندما تختفي أشباه احتكارات الإقطاعات الوطنية السابقة، ستحتاج الشركات الناجحة إلى الكفاح من أجل السيطرة بطريقة خاصة على الأقسام المتخصصة بواسطة الأسواق الآسيوية. إن إستراتيجيةً مستندة إلى فعل الشيء نفسه الذي فعله المنافسون، ولكن بمحاولة فعله على نحو أفضل (أرخص وأكثر فاعلية)، ستصبح أكثر صعوبة من ذي قبل أن تدوم. حتى «صاحب الصنائع السبعة» الجيد سيكافح؛ كي يجد موضعاً مريحاً على الساحة الجديدة. وستتطلب البيئة الجديدة أن تنجح الشركات في السعي لتحقيق إستراتيجية تجعله مختلفاً عن المنافسين، إضافةً إلى فعل ما هو أفضل؛ الأمر المتمثل في أن تُعد هذه الشركات نفسها للعمل بطريقة حاسمة بمعزل عن المنافسة.

من موازنة سعر صرف الأصل (الموجودات التي تمتلكها مؤسسة ما) إلى إيجاد القيمة وحيازتها:

دون تضخم سعر الأصل و«تحصيل الأيجار» لتعزيز الأرباح، فإن الجولة المقبلة من المنافسة ستكون مميزة بالحاجة إلى إيجاد موارد جديدة للقيمة وحيازتها، ويتطلب هذا من شركات كثيرة أن تُجري تغييرات أساسية في إستراتيجيتهم.

وكي توجد قيمة جديدة، فإنك تحتاج إلى فهم أساسي ودقيق للخدمات والميزات الإضافية التي يكون المستهلكون مستعدين لشرائها، وكذلك تحتاج إلى فهم عميق

للقدرة التشغيلية المطلوبة؛ كي تسلم بثقة هذا العرض الأكثر تعقيداً. ومن الصعب أن تعمل عندما يكون لديك إرثٌ من مجموعة الأعمال التي وصفها أحد كبار المديرين التنفيذيين بقوله: «إننا أوجدنا بالدخول في أنماط أعمال جديدة لم نعرف عنها شيئاً، غالباً شيئاً أكثر بقليل من الواجهة»⁽¹²⁾. ولكي تقف على دليل على ذلك، لا تنظر إلى أبعد من تجربة الأزمة الآسيوية، إذ أدار كثيرون بطريقة جيدة أعمالاً، ومؤسسات بالغة الأهمية كانت مهددة «بإضافات ملحقة» مثل الملكية. ومثل كثير من الشركات الأخرى، فإن شركة Group Lai Sun مثلاً صاحبة علامة crocodile التجارية المربحة، أصابها الإفلاس عندما انهارت استثمارات ممتلكاتها؛ لقد امتلكت أصول الممتلكات، لكن لم يكن لديها فهم للسوق وقدرات تشغيلية؛ كي توجد قيمة في سوق مختلف جداً عن مظهره الخارجي. على نحو مشابه، كان على شركة SimeDarby ذات الانتشار الواسع والقدرات الراسخة في التصنيع والخدمات الصناعية، أن تعترف بأنها كانت تفتقر إلى العمق التشغيلي كي تضيف قيمة إلى مصرفها Sime Bank. وكانت استجابة Sime Darby أن خرجت من مجال الأعمال. لكن التركيز على الأعمال حيث يكون لديك القوة التشغيلية وحدها،

لن يكون كافياً كي توجد قيمة وتمتلكها. وكي تربح في البيئة الجديدة، لا تقتصر حاجة الشركات على توليد قيمة إضافية للزبائن، ولكنها أيضاً تحتاج إلى أن تشير إلى هذه القيمة الإضافية للمستهلكين بواسطة علاماتها التجارية. إن العلامات التجارية والنوعية المحسنة والخدمات الضرورية لدعمها ستؤدي عملاً واسعاً جداً في العهد الجديد للمنافسة التي تحركها القيمة.

من التنوع الأفقي إلى التنوع الجغرافي:

أخيراً، إن زوال الإقطاعات الوطنية والضغط لتوزيع التكاليف الإضافية في التميز، يعني أن الجولة المقبلة من المنافسة ستتحول عن المنافسة بين الشركات الكبيرة إلى التنوع الناجح بواسطة الحدود.

وكما لوحظ آنفاً، فإن أغلبية الشركات المملوكة آسيوياً اختارت أن تنوع أصولها بواسطة الصناعات (ما اصطلاح على تسميته بالتنوع الأفقي). وهذا سمح لها باستغلال العلاقات

القوية مع الحكومات المحلية والوطنية؛ كي تزيد إلى الحد الأقصى قدرتها على المساومة مع الموزعين والموردين المحليين، والوصول إلى رأسمال من المصارف المحلية. ولكن زوال هذه الإقطاعات الوطنية يعني أن شركات آسيوية أكثر فأكثر ستكون مجبرة على البحث عن اقتصادات بواسطة الحدود كي تبقى منافسة. بالنسبة إلى الشركات المتعددة الجنسيات، فإنها تعني أن قائمة الشركات التابعة الوطنية المنتشرة في الوقت الحاضر حول أسية، التي يصعب قيادها لشدة تعقيد أمورها ستحتاج إلى أن تُجَدَّد إلى شبكة أوثق تكاملاً بما لا يقاس. وبالنسبة إلى المجموعتين معاً، فإن المنافسة ستدور حول نوعية أنظمة الشركة، ومعالجاتها، وإستراتيجياتها؛ كي تتسق الأعمال نفسها، وتديرها بفاعلية بواسطة الحدود الوطنية.

تقوية الإرث الآسيوي في المستقبل

استجابة إلى هذه التغييرات الأساسية في أسس المنافسة، فإن الإستراتيجية الواضحة قد تكون تقليد ما فعلته الشركات في الولايات المتحدة وأوروبا؛ كي تواجه تحديات مشابهة في بيئتها الخاصة. ومنذ نشوب الأزمة المالية عام 1997، كان بعض المعلقين يضغطون على الحكومات الآسيوية وعلى المؤسسات التجارية لإنتاج نسخة من المثل الأعلى للمنافسة الأمريكية: الشفافية، وساحة منافسة متكافئة، والنجاح للأصلح، والإفلاس لأولئك الذين لا يستطيعون أن يكونوا على المستوى المطلوب. إنهم يلومون الحكومات المتصلبة و«المصالح المكتسبة»، والرأسماليين المخلصين لإبطاء سرعة «الإصلاح».

هذا المخطط مبدأ جزئي وتفكير أمل جزئي. إنه لن يحدث ولا يجب أن يحدث. إن محاكاتك إستراتيجيات الشركات ذات الأسلوب الأمريكي في الاستجابة للعبة التنافسية الجديدة في أسية، ستمخض عن خسارتك ما أنت راغب فيه لدى محاولتك التخلص مما أنت راغب فيه. سيكون بنحو موثوق ضرورياً للشركات الآسيوية وللشركات المتعددة الجنسيات العاملة في أسية التخلص من مساوئ الماضي. ولكن الفائزين في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية سيحددون مواطن القوة في إرثهم الآسيوي، ويقوونها في المستقبل، ببناء إستراتيجيات جديدة ومميزة حولها. بالنسبة إلى الشركات الآسيوية، هذا يعني فضلاً حذراً لمواطن القوة في إرثها الآسيوي عن ممارسات وعادات الأعمال التي تنتمي

إلى العهد الذي انتهى مع أزمة عام 1997. بالنسبة إلى الشركات الغربية المتعددة الجنسيات، فهذا يعني إعادة التفكير فيما تستطيع أن تتعلمه من آسية الذي يمكن أن يُقوّي محلياً وعالمياً. تصبح هذه الشركات طلاباً معلمين أيضاً في آسية، ويطبّقون ما يتعلمونه بواسطة شبكاتهم العالمية، لا فقط في آسية.

مواطن القوة المحتملة للإرث الآسيوي التي يمكن أن تُقوّي من قبل الشركات الآسيوية، والشركات المتعددة الجنسيات على حدٍ سواء، ونقاط الضعف التي يجب أن تعالج، والمساوئ التي يجب التخلص منها تُستكشف بالتفصيل في الفصل الثاني. في تحديد التحديات المستقبلية في الجولة المقبلة من المنافسة، من المفيد أن نصف بإيجاز أين يمكن أن تكمن تقوية الإرث الآسيوي.

المجالات المحتملة للتقوية:

واحدة من الميزات المدهشة لكثير من الشركات الآسيوية، ولاسيما تلك الشركات التي تُدار من قبل الصينيين في ما وراء البحار، هي القدرة على التحرك سريعاً عندما تظهر الفرص. هذه القدرة متحدة مع طرق التقييم وإدارة الأخطار؛ لكونها الأولى في الأسواق الجديدة التي تختلف عن تلك الطرق التي طُبقت تقليدياً في الغرب. كانت القدرات موجهة بنحو أساسي نحو المتاجرة بالأوراق المالية وتجارة الأصول، في أثناء مدة الازدهار الطويلة في الثمانينيات والتسعينيات. وفي المرحلة المقبلة من النمو الآسيوي هناك حاجة إلى استخدام هذه القدرات في بناء مزايا محرك أول، يمكن الدفاع عنها، وتسويقها عندما تُحدد فرص جديدة.

إن النمو السريع للطلب الآسيوي، في أثناء حقبة الازدهار الطويلة، وتجربة القدرة، وقيود المقدرة في توسيع الإمداد، جعلت المديرين الآسيويين حساسين لإستراتيجية التحكم بـ «نقاط الاختناق» أو «الطرق الصعبة» في سلسلة الإمداد، حيث يمكن أن تُستخرج الأرباح. هذه المهارة ستكون مفيدة في الجولة المقبلة من المنافسة، ولكن بدلاً من التفتيش عن «نقاط الاختناق» التي تُحدّث بالزيادة الإجمالية للطلب عن العرض، سيكون من الضروري أن

نحدد تلك الفاعليات التي لديها إمكان الربح الأعلى؛ لأنها تعتمد على الأصول والقدرات والمعرفة، التي يصعب على المتنافسين أن يستسخوها.

وهذا سيتطلب، بدوره، البحث عن طرق لاكتساب مدى وصول وانتشار أكبر وتحكماً محلياً بالامتلاكات والتقانة الأساسية. إحدى الطرق للقيام بذلك ستكون إحداث شراكات أكثر مع شركات صغيرة ومتوسطة الحجم من حول العالم، تكون لديها تقانات امتلاكية متخصصة كي تقدمها. إن الميل، بالنسبة إلى الشركات الآسيوية كي «تضفي الصفة الذاتية على السوق» (جعل السوق ذا صفة ذاتية يمكّن الأعضاء المشاركين فيها من بيع بعضهم بعضاً السلع والخدمات) عن طريق حشد شبكات التحالفات، في أثناء ذلك، هو مجال آخر، يمكن أن يقوّي الإرث الآسيوي. وعلى الرغم من الدعوات المطالبة بمزيد من الشفافية، وتجنب العلاقات التجارية المحابية والحميمية، تظل المنافسة بين شبكات التحالف المعقدة - كما نراها تتبثق في صناعات على نحو من الاتصالات السلكية واللاسلكية إلى الخطوط الجوية- في ازدياد في الشرق والغرب. إذا استُخدمت، على نحو ملائم، فإن هذه الإمكانيّة من أجل المنافسة المستندة إلى نماذج جديدة من التحالفات ستفيد مواطن القوة التاريخية لصانعي الصفقات الآسيوية.

إن التقاليد الراسخة للخدمات وللفنون الثابتة بعمق في ثقافات آسيوية كثيرة يمكن أيضاً أن تُقوّي في العلامات التجارية الآسيوية المستقبلية وفي أعمال الخدمات. إن شركات، مثل الخطوط الجوية السنغافورية، و Shagri- la Hotel، و Bayan Tree، و Japan's Kenzo and Uniqlo أظهرت الطريقة. لكن كي تستغل هذه الإمكانيّة في بيئة مستقبلية، تحتاج الإستراتيجيات من أجل إيجاد قيم وحيازتها أن تحل محل المتاجرة بالأوراق المالية، بوصفها اهتمامات رئيسة تتطلب تركيزاً أوسع على بناء العلامات التجارية الآسيوية.

إن عهد المحسوبة أو ما يدعوه الإندونيسيون الرأسمالية «البديلة» طور، على الرغم من جوانب النقص والقصور فيها، فهماً دقيقاً في آسية عن الطريقة التي ستحاز بها إستراتيجيات الشركات إلى الأهداف الاجتماعية والاقتصادية الحكومية من أجل فائدة

الطرفين. يجب علينا في الجولة المقبلة من المنافسة ألا نتوقع من الحكومات الآسيوية أن توقف مكافأة ما يراه كثير من المسوّقين المستقلين ميزات «غير عادلة» إلى حد كبير لشركات خاصة في اللعبة التنافسية للتنمية الوطنية. نستطيع أن نتوقع أن الحكومات الآسيوية ستكون أكثر حذراً، تجاه المعاملة التفضيلية فقط لتلك الشركات التي تستطيع أن تظهر بوضوح عمق الكفاءة والتجربة التشغيلية في الأعمال التي من أجلها يسعون إلى دعم الحكومة. ولكن القدرة على أن تتراصف، بحذر، إستراتيجيات شركات مع أهداف حكومية ستبقى قوة أساسية. وشرح أحد المسؤولين الحكوميين الكبار قائلاً: «الشركات الغربية تأتي إلى هنا، تتحدث عن التجارة الحرة، وتفتح أسواقنا كما لو أن هذا يجب أن يكون جيداً بالنسبة إلينا. لدينا أهداف واضحة؛ كي نطور صناعات إستراتيجية جديدة معينة. وغالباً تمتلك الشركات الآسيوية المتعددة الجنسيات فهماً أفضل عن الطريقة التي ستترافف بها استثماراتها وهذه الأهداف»⁽¹³⁾.

مظهر آخر من مظاهر الإرث الآسيوي يمكن أن يُقوّى، وهو خبرة الشركات الآسيوية التي اكتسبتها في أثناء سنوات من التركيز على الاتجار في التقانات والفكر الحديث، التي غالباً ما كانت تُكتشف في مكان آخر. بطريقة أو بأخرى، فإن نقص البحث الأساسي داخل معظم الشركات الآسيوية هو عقبة واضحة. ولكن لأن سلسلة من التقانات المناسبة لأي عمل تتسع، وبتزايد تشتت المعرفة التي تحتاج الشركات أن تصل إليها، فإنه سيكون هناك إمكانية أقل للشركات كي تتكلم كلياً على البحث والتطوير داخلها. في هذه البيئة، حيث تحديد ما الذي يصنع الابتكار والشبكات المستخدمة للاستحواذ على معرفة جديدة من الضروري أن تكون موسعة، فإن مواطن القوة الآسيوية في التعلم من العالم وتحويل تلك المعرفة، بسرعة، إلى خدمات ومنتجات تجارية منتجة على نطاق واسع ستصبح، بنحو مقنع، ميزة محتملة إذا استخدمت بطريقة صحيحة.

أخيراً، فإن شعار الشركات الآسيوية الأكثر تقدماً كان «إن المسألة ليست مسألة ماذا تعرف، ولكن كم هي السرعة التي تستطيع أن تتعلم بها». مع زوال تحصيل الإيجار بوصفه مسهماً رئيساً في الأرباح، يجب ألا نتوقع من الموارد أن تفوق الطموح

في الجولة المقبلة من المنافسة. ومن المرجح أن تصبح السرعة التي تستطيع الشركات أن تتعلم بها أكثر أهمية من أي شيء، ثم إن البيئة التنافسية الجديدة تتطلب من الشركات أن تسعى من أجل إنتاجية إجمالية أعلى وتمايز أعظم؛ كي تصبح مختلفة. لذا فإن الإمكانية تكمن في إيجاد طرق لتقوية فاعلية التركيز التقليدي للأعمال الآسيوية على الاستيعاب بسرعة للتقانات الحديثة، وتعلم مهارات جديدة وفهم الأسواق الجديدة⁽¹⁴⁾. إن الرهان على استغلال المزايا الكامنة في الإرث الآسيوي في المستقبل الناجح، يُظهر على أي حال تحديات هائلة، في ضوء مواجهة التغير القوي المثير للاهتمام في البيئة التنافسية لآسية.

التحديات الخمسة الأساسية في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية:

سيكون الفائزون في أسية المستقبل مميزين بقدرتهم على أن يثبتوا أنهم أهل لمواجهة التحديات الخمسة الآتية:

- 1- صنع تغييرات متعددة المراحل في الإنتاجية الإجمالية.
- 2- بناء قدرات جديدة من أجل الابتكار والإبداع.
- 3- إيجاد علامات تجارية آسيوية قوية.
- 4- توسيع الشبكات الدولية ودمجها.
- 5- إعادة صياغة الساحة الآسيوية بواسطة دفع عمليات الاندماج الصناعي قدماً إلى الأمام.

1- صنع تغييرات متعددة المراحل في الإنتاجية الإجمالية:

يتطلب صنع تغيير متعدد المراحل في الإنتاجية الإجمالية البدء بعمل واسع في مجالات الإنتاجية المنخفضة، التي عُضَّ الطرف عنها في أثناء مدة الازدهار السابق في آسية: عدم الفاعلية على صعيد الأعمال اللوجستية، والتوزيع، وسلاسل الإمداد، وعمليات الخدمة والدعم، والإدارة وصنع قرار الإدارة. إنها ستعني أيضاً تركيزاً

جديداً على القيمة المضافة لكل موظف، لا فقط خفض التكاليف. ولأن هذه التغييرات ستقتضي التعديل المؤلم الذي يضرب الثقافة والعادات والمعتقدات التقليدية الراسخة في شركات آسية بعمق في صميمها، فإن هذه التغييرات لا يمكن أن تُنجز ببساطة عن طريق نسخ العمليات والأنظمة المستخدمة في الغرب. تماماً مثلما كانت خطوات تقدم دراماتيكية في إنتاجية التصنيع في اليابان قد أُنجزت بواسطة طرق فريدة مطورة محلياً، فإنه سيكون على تحسينات الإنتاجية الأوسع للمستقبل أن تكون رابحة، بإعطاء نكهة آسيوية للعمليات والأنظمة الجديدة التي جرى تعلمها في الخارج. ستكون في كثير من الشركات الآسيوية هذه التحسينات الإنتاجية ضرورية؛ كي تُطلق الموارد الضرورية للاستثمار في الابتكار، وبناء العلامة التجارية، وإعادة صياغة الساحة الآسيوية، وهكذا سيكون من الواجب أن تُنجز في زمن قياسي، وهذا يعني أن مواطن القوة الآسيوية في الماضي، وهي تتحرك بسرعة لإبرام الصفقات، واستغلال الفرص الناشئة، ستحتاج إلى إعادة توجيه بطريقة حاسمة نحو تغيير متعدد المراحل في الإنتاجية الإجمالية.

2- بناء قدرات جديدة من أجل الابتكار والإبداع:

ستتطلب الشركات قدرات جديدة، من أجل الابتكار؛ كي تميز نفسها فعلياً عن المنافسين؛ وكي تقلت من فخ التسليح الحالي في آسية، لتصبح «مختلفة، وأيضاً أفضل»، وهذا سيتطلب تغيير العقلية التي تسمح لها بالتركيز على الإبداع بمعناه الواسع؛ كي تدرج الابتكار في مشروعات الشركة، لا فقط في تطوير التقانات أو المنتجات الجديدة. وسيحتاج الفائزون إلى تطوير عمليات إبداع نشيطة وفاعلة، تستطيع أن تستخدم مواطن القوة الآسيوية التقليدية في الاتجار السريع، وفي التعلم من العالم، لا إلى اتباع نموذج الإبداع المعروف باسم «مبتكر وحيد في كراج»، وتنظيم العمل المبالغ به في وادي السيليكون.*

* وادي السيليكون: هو منطقة في جنوب شرقي فرانسيسكو، كاليفورنية في الولايات المتحدة الأمريكية، مشهور بتصميم التقانة المتطورة والصناعات التصنيعية.

3- إيجاد علامات تجارية آسيوية قوية:

ستحتاج الشركات إلى إيجاد علامات تجارية قوية قادرة على الاستحواذ على القيمة المضافة الأعلى، وعلى العمل على كسب ولاء الزبائن. يجب في الوقت نفسه على هذه الشركات أن تقوي إرث أسية في ثقافة الخدمات، والنشاط في عمل الشركات الآسيوية، والقدرة من أجل التعلم في الطرق التي ستختصر الطريق على عمليات بناء العلامة التجارية التي تستغرق في الحالة الطبيعية عقوداً من الاستثمار الضخم.

4- توسيع الشبكات الدولية ودمجها:

سيكون توسيع الشبكات الدولية ودمجها ضرورياً؛ كي يمكن الشركات من المنافسة بوصفها مؤسسات تجارية موحدة في أسية عامة، لا بوصفها مؤسسات قومية ممتازة ورائعة، أو بوصفها مجموعة من الشركات التابعة المترابطة دون إحكام. يكون التحدي بتجاوز استنساخ أنواع البنيات الدولية، التي تولتها الشركات الغربية المتعددة الجنسيات حول العالم؛ كي تُوجد شركات متعددة الجنسيات «نماذج آسيوية» مميزة يمكن أن تُفيد من الخبرة الآسيوية في تجميع شبكات تحالفات وإدارتها وأن تستمر، متفردة، في جعل أهداف الشركة تتراصف وأهداف الحكومات الآسيوية؛ لتتغلب على عائق كونها قادمة حديثاً؛ عن طريق اختصار العملية القياسية للتدويل بطرق إبداعية.

5- إعادة صياغة الساحة الآسيوية بواسطة دفع عمليات الاندماج الصناعي قدماً إلى الأمام:

ستحتاج الشركات الآسيوية؛ كي تُجري الاندماج الصناعي، إلى الإفادة من الاستحواذات واستخدام الدمج، حتى تنتقل من الصناعات الآسيوية المجزأة في الوقت الحاضر إلى بنية أكثر فاعلية مع إمكان ربح محسّن. إن الفائزين في المستقبل سيستخدمون، في الارتقاء إلى مستوى هذا التحدي، الاندماج بنجاح؛ ليكسبوا التحكم بظهور نقاط الاختناق أو الطرق الضيقة على طول سلسلة النشاطات بين المدخلات

والمستخدمين النهائيين. وسيحتاجون أيضاً إلى مقارنة مسألة الاستحواذات المتعددة، ودمجها في روح التحالف أكثر من روح الاستيلاء عليها، حاشدة المهارات الآسيوية التقليدية، في سبيل مشابهة المؤسسات التي تستحوذ عليها، وربطها ببعضها ببعض.

إن مراجعة هذه التحديات ستتطلب أكثر بكثير من تحسينات إضافية. إن الفوز في الجولة المقبلة، بالنسبة إلى كثير من الشركات المملوكة آسيوياً، سيتطلب فورة نشاط في إستراتيجياتها ومؤسساتها معاً. إن المسار، بالنسبة إلى هذه الشركات، سيكون لمواجهة هذه التحديات عبر تقوية قدراتها وإرثها الآسيوي المميز، لا تحطيمها في البحث عن التغيير. لن تكون الشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في آسية مستثناة من اتباع كل ما ذُكر. وستتطلب تحديات جولة المنافسة القادمة إعادة التفكير بين الشركات الغربية؛ لأنها أُجبرت على التعامل مع المنافسة الهائلة على نحو متزايد من قبل المنافسين المحليين الرئيسيين، الذين يتحدون المعرفة التقليدية ببناء نموذج جديد ومميز للشركات الآسيوية المتعددة الجنسيات.

الفوز في آسية

بينما سنعكف على استكشاف الإستراتيجيات التي ستفوز في آسية، في الألفية الجديدة، في بقية هذا الكتاب، فالفصل الثاني يبدأ باكتشاف جزء من إرث الشركات الآسيوية، والشركات التابعة المتعددة الجنسية الغربية العاملة في المنطقة بتفصيل أكبر؛ ذلك الجزء الذي يمكن أن يُقوى بوصفه مواطن قوة في الجولة المقبلة من المنافسة. ويتناول الفصل أيضاً المظاهر التي من الضروري التخلص منها؛ لأنها مساوئ تصنع عبئاً مرهقاً من الماضي.

تستكشف الفصول الثلاثة اللاحقة التحديات الإستراتيجية الآتية مستقبلاً: في إنجاز تغيير متعدد المراحل في الإنتاجية عن طريق جبهة واسعة، وفي الارتقاء إلى مستوى تحدي بناء قدرات ابتكار وإبداع محسنة في الشركات الآسيوية، وفي اختصار عملية بناء العلامات التجارية الآسيوية الجديدة والقوية، التي تقوّى الخدمات التقليدية والتقاليد الثقافية والفنية الآسيوية.

نستكشف في الفصل السادس القضايا التي تواجهها الشركات، في سعيها لبناء شبكات دولية قوية من القاعدة الآسيوية، أو كي تجمع مجموعة من الشركات التابعة المتنوعة الموجودة في أعمال آسيوية موحدة وفاعلة. يتفحص الفصل السابع إمكان أن تقوم الشركات الرئيسة بإعادة صياغة الساحة الآسيوية، باستخدام الدمج والاستحواذات؛ كي تجري عمليات الاندماج الصناعي. وأخيراً، يجمع الفصل الثامن هذه الخيوط معاً، ويضع خطة لمجموعة من برامج العمل، من أجل الفوز في الجولة المقبلة في المنافسة الآسيوية، وكيف سيكون على الشركات الآسيوية والشركات المتعددة الجنسيات الناجحة على حد سواء أن تبدو مختلفة عما كانت عليه في الماضي.