

الفصل الثاني

إرث الأعمال الآسيوي المحاسن والمساوئ

مُجَابَهًا بالزيادة المفرطة الأسوأ في قدرة شحن الحمولة العالمية مدة عقد من الزمان في عام 2002، بدأ تشانغ يونغ- فا رئيس مجموعة Evergreen Group التايوانية بتقديم طلبات من أجل ثلاثين حاملة حاويات جديدة وضخمة. كثير من منافسيه في ما يدعى اجتماعات «BoxClub» (اجتماعات المجلس الدولي لمُشغلي حاويات النقل) بدؤوا يسألون بصوت مرتفع فيما إذا قد بدأ يفقد سيطرته على الواقع. مُعبراً عن الإحباط؛ لأنه بدأ أن منافسيه الآسيويين سيعملون وفقاً لقواعد مختلفة، أعلن أحد مديري الشحن التنفيذيين السابقين بقوة: «إن الصينيين والكوريين مخبولون. وكل صناعة الشحن بالحاويات، هي ماخوّر لممارسات الأعمال السيئة!»⁽¹⁾.

لكن تشانغ يرجو أن يختلف عن أولئك، وقد أشار في مقابلة أجراها أخيراً قائلاً: «إذا أخذ الأمر في سياق عالمي، فإنه صحيح أن هناك قدرة مفرطة، ولكن إذا أخذ الأمر في سياق شركة نقل فردية، فإن المخطّط مختلف جداً؛ إن مجموعة Evergreen تحتاج إلى بُنى جديدة؛ لأن حمولتنا تتجاوز كثيراً الأمكنة التي نستطيع أن نقدمها»⁽²⁾. لم تكن المرة الأولى التي يتولى بها تشانغ إستراتيجية رآها كثير من منافسيه الغربيين غير تقليدية. دشن العمل في شركة EVA للطيران، وهي صاحبة المرتبة الثانية بين شركات الطيران في تايوان، في عام 1991، عندما كانت شركات الطيران تتعرض لخسائر. خسرت EVA على مدى الأعوام الثلاثة الأولى مبلغاً إجمالياً قدره 90 مليون دولار أمريكي. ولكن في العام الرابع، عادل ربحها خسارتها، وكانت أرباحها بعد اقتطاع الضريبة هو 72 مليون دولار أمريكي في عام 2002. في أثناء ذلك، عندما تحدث بعض المعلقين حول العالم عن

فوائد المركز وعن البنى المؤسسية الشفافة، علق المتحدث باسم مجموعة Evergreen قائلاً: «خسرت EVA في المراحل الأولى كثيراً من المال، وعليه كان يجب أن تكون مدعومة من المجموعة. والآن، لا يعمل الشحن على نحو جيد، وهكذا فإنه من الملائم أن تعيد EVA شيئاً مقابل الدعم الذي كانت قد تلقتة»⁽³⁾. وتؤكد Evergreen ما كان بعض المحللين قد وصفوه بقولهم: «شبكة معقدة تعقيداً مدهشاً من الإسهامات المالية المتقاطعة»⁽⁴⁾. إنها تدير سفنها بطاقم مُكوّن من نحو خمسة عشر ملاحاً، مقارنة بمعدل صناعي متوسط أفراد طاقمه واحد وعشرون، وطاف كثير من أسطولها سنواتٍ بسرعة أبطأ، مخفضاً استهلاك الوقود تقريباً إلى نصف النسبة المُستخدمة من قبل المنافسين. وعلى الرغم من كون الشركة تايوانية، فإن Evergreen تتدبر أمر مقدار ضخّم من الحمولات من الصين الشعبية، وترفع الرايات الأجنبية لشركاتها التابعة، مثل Lloyd Triestino التي مقرها إيطالية و Hatsu التي ترفع الراية البريطانية. ثم إنها اكتسبت أيضاً بجهودها المتواصلة مواقع عمل جديدة في طرقها إلى إفريقية وأمريكا الجنوبية، وهي الأسواق التي يرفضها كثير من منافسيها.

توضح Evergreen بعض الخصائص المميزة لإرث الأعمال الآسيوي، والطريقة التي تؤثر بها في الإستراتيجيات التي تتولاها شركات آسيوية، من العمل ببطنة التجار الذين يتاجرون في الشوارع، في سعيهم لالتماس فرص جديدة بارتباطات معقدة بين أعمال مختلفة واستغلالها، إلى المخاطرة بتخمينات غالباً ما تظهر أنها مناقضة لما يراه المراقبون الغربيون. يضم هذا الإرث، بوصفه منصة انطلاق للنجاح في الجولة المقبلة من المنافسة في أسية، العناصر التي يمكن أن تُقوّى من أجل ميزة مستقبلية، والمساوئ التي يجب التخلص منها. إن تمييز أي جزء من إرث الأعمال الآسيوي يقع في كل من هاتين الفئتين، وفصل مواطن القوة عن العوائق التي تعيق أساس البيئة التنافسية الجديدة سيكون أمراً حاسماً. إن الفائزين في أسية المستقبل هي الشركات التي تكون قادرة على أن توحد مواطن القوة التقليدية، مع ممارسات الأعمال الأفضل التي يجب على بقية العالم أن يقدمها. في هذا تضمينات واضحة لما تحتاج الشركات الغربية إلى أن تغيره إزاء الموضوع الذي سيتعين عليها أن تضاعف جهودها فيه؛ كي تستغل الأفكار والقدرات الآسيوية المتمتعة بدراسة

القَدَم بطرق جديدة. ولكن سيكون على الشركات المتعددة الجنسيات أن تغير الطريقة التي تكيف بها مقارنة فهمها العالمي لآسية: بعض التحويرات التي أنجزت كي تلائم آسية الماضية سيكون من الضروري التخلص منها. وسيكون هناك فرص جديدة لاستغلال تجاربها في ما وراء البحار بطرق كانت قد أُعيقَت بسبب حقائق المنافسة الآسيوية (مثل العوائق بين الأسواق الوطنية) في الماضي. إن الجولة المقبلة من المنافسة ستأتي بفرص واسعة وجديدة للشركات المتعددة الجنسيات؛ كي تتعلم من آسية، وكي تطبق المعرفة المميزة التي كسبتها في آسية على عملياتها في أنحاء العالم. ولكن لتحقيق أي إنجاز من هذا، ستحتاج الشركات المتعددة الجنسيات إلى أن تفصل ذهنياً محاسن إرث الأعمال الآسيوي عن مساوئه، باستخدام مقياس بيئة المستقبل التنافسية الجديدة.

نبدأ في هذا الفصل من الكتاب ذلك الفصل الذهني، والسعي للإجابة عن السؤال الآتي: ما مظاهر إرث الأعمال الآسيوي التي يمكن أن تقوّى، بوصفها مورداً للميزة والفائدة، في الجولة المقبلة من المنافسة؟ وما المظاهر التي سيكون من الضروري التخلص منها؟

مسائل إرث الأعمال الآسيوي

قد يرد بعض القراء فوراً على هذا بطرحهم الآتي: ولكن أليس كل خصوصيات إرث الأعمال الآسيوي ستصبح عاجلاً آثاراً من عادات قديمة؟ حاجج بعض المعنيين بالأمر في أنه مهما يكن ما اعتقد بصحته في الماضي، فإن آسية الجديدة ستكون مجبرة على أن تتكيف مع نموذج الأعمال العالمي أو حتى الأمريكي: «إنهم يؤكدون أن ما دعونا إرثاً هو أكثر قليلاً من نتيجة لحكومات متصلبة، ومصالح مقتصرة على فئة معينة ورؤساءماليين مخلصين للمحسوبيات والمحابة يبطئون سرعة «الإصلاح»، وهم يستشهدون بالأزمة الآسيوية وقوة «الأساسيات الاقتصادية» بوصفها دليلاً يؤيد قضيتهم.

أعتقد أن هذه الرؤية تظهر جزءاً كبيراً من رغبة أولئك، مثل المدير التنفيذي لشحن الحاويات الذي اقتبسنا كلامه سابقاً، الذين يريدون من العالم أن يعمل وفقاً لقوانينهم. وكي ترى وهمهم، لا تنظر إلى أبعد من تطور اليابان. تقدمت، في العقود الثلاثة التي تلت،

الحرب العالمية الثانية، لتصبح ثاني أضخم اقتصاد على وجه الأرض، وساعد صنّاع السياسة الأمريكية، في حقبة ما بعد الحرب مباشرة على «إعادة صنع» كثير من مؤسسات اليسار الأساسية باستخدام مخططات وبرامج أمريكية. حتى الآن، ونحن ندخل القرن الواحد والعشرين، فإن قلة من الأشخاص سيجادلون في أن المشهد التنافسي في اليابان يقترب من سوق مفتوحة وحرّة إرث أعمال اللاعبين الأساسيين فيها له شأن بسيط.

كثير من المشهد التنافسي الياباني لا يزال في الوقت الحاضر مسيطراً عليه من قبل إرث لاعبي الشركات القوية، مثل ميتسوبيشي Mitsubishi، وميتسوي Mitsui، وسوميتومو Sumitomo، وتويوتا Toyota.

ما ذكر هو غيض من فيض فقط. لا تزال كثير من هذه الشركات مستقرة في صميم مجموعات من الشركات المترابطة بلا إحكام، معروفة باسم Keirets، أو شبكات من الشركات التي تقع مقرّها مجتمعاً في مدينة واحدة. مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، كانت الشركات الرائدة التي أُسست قبل هذه الشركات المعروفة باسم Zaibatsu قد حُلّت من قبل الوكلاء الأمريكيين؛ بحثاً عن سوق أكثر تنافسية. ولكن في عقد واحد ظهرت في بنية جديدة. ضعفت العلاقات بين أعضاء Keiretsu فعلاً في السنوات الأخيرة، ولكن إرث القيام بالأعمال استناداً إلى شبكة معقدة من العلاقات لا يزال قائماً. مثلاً، ضخّت تويوتا في عام 2003 رأس مال قدره 85 مليون دولار، في شركة التجارة العامة Tomen التي كانت تواجه الإفلاس، واكتتبت بـ 255 مليون دولار إضافي على أسهم تفضيلية أُصدرت من قبل المصرف الدائن الرئيس لـ Tomen وهو مصرف UFJ المضطرب. ليس الاستثمار في القيمة الاسمية للأسهم، في شركة تجارة عامة خاسرة، وفي المصرف الممول لها تحركاً، ثالث أضخم صانع سيارات في العالم. إذاً: ماذا كان الرابط بين هذه الشركات الثلاثة؟

الإجابة: هي أن الشركات الثلاث هي جزء من شبكة محكمة من العلاقات في مدينة ناغوية Nagoya⁽⁵⁾. وهذا ما كان نقطة تقارب باتجاه العلامة التجارية الأمريكية لرأسمالية السوق الحرّة.

نعم، إن البيئة الآسيوية تخضع لتغيير مفاجئ. لكن فيما تكيف أسية بقية الشركات مع هذه الحقائق الجديدة، وتتابع طريق النمو الاقتصادي، فإنه ليس هناك احتمال أكثر أن تقلد نموذج السوق الأمريكي أكثر مما كان الوضع في اليابان. ولا ينبغي أن يكون ذلك، إنه ليس من الصواب بالنسبة إلى الشركات الآسيوية أن تلعب اللعبة نفسها، وبالقواعد نفسها مثل نظرائها في الولايات المتحدة وأوروبا. ولفعل ذلك فإنها ستتنازل عن المزايا المهمة التي اكتسبتها بتقوية مواطن قوة الأعمال الآسيوية التقليدية. وعلى نحو مشابه، فإنه ليس من الصواب بالنسبة إلى الشركات المتعددة الجنسيات أن تتجاهل إرث الأعمال الآسيوي. وهذا لن يعيق فقط قدراتها على التكيف في الجولة المقبلة من المنافسة، وإنما سيغلق الباب أمام التعلم من أسية، وأمام فرصها لتقوية هذه الأفكار الثابتة عالمياً.

فك الرموز لجذور إرث الأعمال الآسيوي

مثل القارة الآسيوية المتنوعة نفسها، فإن إرث الأعمال الآسيوي هو رقعة معقدة، وملونة بالثقافات والتجارب المختلفة من مجموعة منفصلة إلى حد ما من اللاعبين. تحديد الخيوط المشتركة التي ينبغي إما التخلص منها في المستقبل، أو تقويتها في الميزة التنافسية المقبلة ليست مهمة سهلة. وهذه الخيوط المشتركة موجودة، لكن لكي نكشف عنها، ونضمن أنها مفهومة في السياق الصحيح، علينا أن ننقضي أثرها بالرجوع إلى «أصول الإرث» الذي انبثقت منه شركات أسية القائمة حالياً، ولكي نفهم أين تختلف، وأين تتقارب، والخصائص المميزة التي تشترك بها.

وبدراسة خلفيات الناس الذين أسسوا هذه الشركات الآسيوية القائمة الآن، وأولئك الذين يقودون هذه الشركات والبيئات التي أحدثت تطورها، فإنه يمكن أن نحدد سبعة أصول للشركات الآسيوية:

- الشركات الصينية في ما وراء البحار: وهي الشركات التي يسيطر عليها مغتربون صينيون، ومقارنًا في دول مثل إندونيسية، وماليزية، وتايلاند، وسنغافورة، وتايوان، وهونغ كونغ.

● الشركات الكورية الضخمة: تدعى باللغة الكورية chaebol وهي الشركات الضخمة جداً، التي تعود أخيراً من صدمة الأزمة المالية الآسيوية عام 1997 حتى تعيد تعريف نفسها بوصفها قوة رئيسة في كورية وفيما وراءها.

● شركات الصين الشعبية: وهي شركات قوية ظهرت في جمهورية الصين الشعبية، وأغلبيتها مملوكة للدولة أو مسيطر عليها من قبل وكالات الحكومة الصينية (ولو أنها أُدرجت في سوق الأسهم في هونغ كونغ، أو أسواق أسهم دولية أخرى) ونطاقاً متنامٍ يضم شركات خاصة صينية.

● الأبطال القوميون: وهي الشركات التي أسست عمليات تجارية ضخمة جداً ضمن حدود دولة آسيوية واحدة، وتقليدياً، تستغل ميزات المحلية، ولكنها في الوقت الحاضر تتطلع إلى ما وراء حدودها.

● الشركات اليابانية: أُسست بوصفها من اللاعبين الرئيسيين في المنطقة بأنظمة وتقانة هائلة، وهي تسعى للحصول على حصة ضخمة من النمو في آسية إزاء الركود في الوطن.

● شركات GLCs السنغافورية (شركات مرتبطة مع الحكومة) وهي شركات أُدرجت في سوق الأسهم المالية السنغافورية، وأحياناً في بعض أسواق الأسهم المالية الخارجية، إذ تبقى الحكومة على سيطرتها عليها، أو على حصة أسهم مهمة بواسطة حيازتها في شركة Temasek Holdings.

● شركات Bumiputera في ماليزية، وهي شركات تُدار من قبل الملايين من أهل البلاد الذين يتمتعون بعلاقات حميمة مع حكومتهم بالنظر إلى فعلهم الأساسي في السياسات المخططة من قبل الحكومة؛ كي توازن سيطرة العرق الصيني على الأعمال في ماليزية.

إن تحليلاً لكل أصل من هذه الأصول في إرث الأعمال الآسيوية لا يسمح لنا فقط بتحديد العناصر المشتركة الرئيسة لذلك الإرث، ولكن أيضاً بأن نحدد الفرص لتقويتها في المستقبل.

الشركات الصينية في ما وراء البحار:

برز مقاولون صينيون في كل مكان من آسية مدة قرون كثيرة. وقد حدثت موجات هجرة ضخمة في منتصف القرن التاسع عشر (عندما غادر الصين ثلاثة ملايين صيني مقاطعتي فيوجيان وغوندونغ الصينيتين وحدهما)، وفي الأعوام الباكرة من القرن العشرين، عندما أُجبر ما اصطلح على تسميته (الاقتصاد العاجز) في قرى صينية كثيراً من أُسرٍ جائعة، وكثيراً من أبناء الشعب الذين أُفقرُوا، على أن يبحثوا عن سُبُل العيش؛ وعبر الهجرة الجماعية لملايين آخرين في أثناء الثورة الشيوعية عام 1949⁽⁶⁾.

أصبح في الوقت الحاضر هؤلاء المهاجرون والمتحدرون منهم قوةً كبرى في الأعمال في كل مكان من آسية، بما في ذلك سنغافورة، وهونغ كونغ، وتايوان (إذ إنهم هم الفئة العرقية المهيمنة) وفي ماليزية، وإندونيسية، بنحو ملحوظ في تايلاند، والفلبين (أربع دول فيها أقلية عرقية صينية وأحياناً أقلية صغيرة جداً). وقد نفذ تأثيرهم إلى كل مستويات الأعمال من متجر قرية، بواسطة مقاولين فرعيين وشركات متوسطة الحجم، إلى إمبراطوريات أعمال بمليارات الدولارات الأمريكية من المبيعات، مثل Cheong Kong / Hutchis Whampoa و Henderson Land و Wheellock في هونغ كونغ، و Hong Leong و Frase & Neave في سنغافورة، و Chareon Pokphand و Bankgkok في تايلاند، و Salim and Sinar Mas في إندونيسية، و Kerry Group و Genting في ماليزية، و JG Summit و SM Prime Holdings في الفلبين، و Frmosa Plastics و Evergreen في تايوان.

حتى أضخم هذه الشركات (معظمها مُدرجة في قائمة معتمدة من قِبَل الحكومة)، لا تزال حتى الوقت الحاضر تحت سيطرة مقاول واحد، أو مجموعة أُسرية صغيرة؛ يمتلك لي كا-شينغ Cheong Kong، ويمتلك كويك لينغ بينغ Hong Leong. وتمتلك أسرة سوفون بانيتش مصرف Bangkok Bank، وتمتلك أسرة سليم Liem Sioe Liong، وتمتلك أسرة ساي SM Prime Holdings، وتمتلك أسرة روبرت كوك مجموعة Kerry Group؛ كل ما سبق هو أمثلة قليلة فقط.

إن تجارب هؤلاء الأفراد ومعتقداتهم تبقى قوية التأثير في إستراتيجيات هذه الشركات، وتبقى ثابتة في الهياكل التنظيمية لمؤسساتهم وثقافات شركاتهم. هذه الهياكل والخصائص الثقافية المميزة أدت إلى جعل هذه الشركات محجوبة، إلى حد كبير، عن الأجانب أو المراقبين غير النظاميين. إنها نادراً ما تظهر في قوائم نموذج Fourtun 500؛ لأنها ليست قائمة بوصفها شركة واحدة أو مجموعة مدمجة، وبدلاً من ذلك فهي تصنع شبكة معقدة من المصالح المسيطرة، والإسهامات المتقاطعة. خذ مثلاً مجموعة Far Eastern Group في تايوان التي هي شبكة شركات بـ 5 مليارات دولار أمريكي تشتمل على أساس داخلي يسيطر عليه أعضاء أسرة Hsu وحولها شبكة من ثمانية شركات مُدرجة، وعشرات الشركات الفرعية، والأعضاء الشركاء المرتبطين برفعة من الإسهامات المتقاطعة والمصالح المسيطرة. مثل هذه الهياكل لديها ميزة زيادة مدى وصول الأسرة إلى الحد الأقصى وتنوع مصالحها لأي حصة مُعطاة من الأسهم الأسرية، وأيضاً تتيح إمكان ضخ الرأسمال الخارجي بأدنى حد من خسارة التحكم.

إن ما وصفه بعض المراقبين بـ «فقدان الشفافية» يستمر عميقاً. في بعض الحالات، تنشأ هذه الخبيصة من رغبة المفاوضين الصينيين في ما وراء البحار، المدركين جيداً لوضعهم بوصفها أعضاء في أقلية عرقية، في أن يتفادوا القوة أو الثروة الواضحة الجليلة. ولكنها تزودهم بميزتهم الأساسية الأولى في المعركة من أجل الأسواق الآسيوية؛ إذ يتجه المنافسون إلى الاستخفاف بتقدير مواردهم وقدراتهم. وبالنسبة إلى خصومهم الذين لا يستطيعون الحصول على صورة واضحة لمنافسيهم، فإن الوضع يشبه قليلاً المصارعة مع شبح.

إن أهمية مثل هذه المقاربات التقليدية في شركات ما وراء البحار الصينية يمكن بسهولة أن تُحجَب بمظهر خادع من الأعمال الحديثة. وعلى الرغم من تجار البضائع الدوليين، وتجار القطع الأجنبي الجالسين خلف مجموعة من الحواسيب، وبرمجيات محاسبة المؤسسات التجارية، وجداول أسواق الأسهم المالية في العالم، والتقارير السنوية المفعمة بالأمل، فإن القواعد الست المُستخلصة من تجارب الماضي وخبراته التي تجدي نفعاً أكثر

مما يجدي التخطيط الإستراتيجي وأسلوب الإدارة في الولايات المتحدة تستمر في السيطرة على صنع القرار بين معظم الشركات الصينية في ما وراء البحار، وهذه الوسائل هي:

• «شبكات غير رسمية، ستكون مفضلة على معاملات تجارية وثيقة»: إن الأفراد الذين غادروا وطنهم إلى بيئة غير مألوفة تحولوا أولاً بنحو طبيعي إلى شبكات غير رسمية؛ كي يرسخوا ويُثبتوا أنفسهم: شبكات غير رسمية من الأقرباء، وفتات متضافرة، ونقابات تجارية ومهنية، أو جماعات ذات لهجة واحدة، مثل (Chiu Chow أو Hakka)، فبينما كانوا يشرعون في أعمالهم وينمونها، كانوا يستخدمون شبكات من الأقرباء والأسرة؛ كي يُوجدوا هيئة موظفين وشركاء أعمال. ومن الأرجح أن هؤلاء الأعضاء الجدد في الوظيفة كانوا موثوقين بدرجة أكبر، ثم إنه يمكن معرفتهم سابقاً أكثر من الأشخاص الذين هم من الخارج، من غير الخاضعين للسيطرة الاجتماعية من قبل المجموعة أو الأسرة الممتدة. إن الشركات الصينية في ما وراء البحار أسست على شبكات محكمة من الأفراد الملتزمين والمخلصين، والشركاء الخارجيين المتحلقين حول زعيم أسرة/شركة يؤمن بحكمه الشخصي، وبقدرته الخارقة، وجاذبيته في نوع من «الأبوية الخيرة». والعقوبات على هذه الشركات؛ بسبب الإخفاق في التزام الاتفاقيات، تأتي من «كونها مُدرجة على اللائحة السوداء» بدلاً من أن تكون قانونية - وهي قوة قوية؛ نظراً لأن ارتدادات عدم النزاهة وعدم الموثوقية ليست على الفرد، بل على الأسرة أو العشيرة⁽⁷⁾.

• «ليست المسألة مسألة ما تعرفه، بل هي مسألة السرعة التي تستطيع أن تتعلم بها»: بالوصول إلى بلاد جديدة بوصفك قادماً جديداً، من الواضح أنه ليس الذي تعرفه عندما تصل إلى هذه البلاد هو ما سيجعلك ناجحاً. إن الشيء الذي يدخل في الحساب هو كيف ستتعلم جيداً؟ وكم هي سرعة تعلم؟ هذا التفكير يواصل انتشاره في إستراتيجيات الأعمال الصينية في ما وراء البحار. وهذا يعني أنهم مهتمون، باستمرار، بتعلم كفاءات ومهارات جديدة، وهكذا فإن صفقة ستكون بوضوح أكثر جاذبية إذا كانت تُعد بإضافة ما إلى أسهم معرفة الشركة. فلسفة التعلم هذه تعني أن هذه الشركات مستعدة للدخول في مجالات جديدة من الأعمال، فهي لا

تمتلك الآن مجموعة كاملة من الكفاءات، ولكنها تعتقد في أنها تستطيع أن تتعلم ما تحتاج إليه كي تصبح أسرع من منافسيها.

● «قواعد المتاجرة» معظم الشركات الصينية في ما وراء البحار لا تزال، بنحوفعلي، تحت سيطرة الأفراد الذين كان تدريبهم، على نحو ثابت، راسخاً في صميم الأعمال. هذه الخلفية تؤدي بمالكي هذه الشركات إلى التأكيد على المتاجرة الصارمة بالأفكار، والأنظمة، والتقانات الحديثة؛ لأنها أساس للنجاح. وبينما يُقدَّرُ المبدعون، أو أولئك الذين لديهم معرفة تقنية، ومهارات متخصصة، يُحَكَّم على وضعهم وإسهامهم دوماً على أساس الأثر التجاري. وفي أوساط الإدارة العليا، فإن صفات مثل الولاء والموثوقية ومعرفة القيم الأساسية للشركة والفتنة التجارية (معرفة راتحة المال) تُكافَأُ. وهي حقيقة تعزز التركيز الشديد على المتاجرة والخبرة لجعلها تحدث.

● «أن تكون الأول دوماً أفضل من أن تكون دوماً على صواب» معظم الشركات الصينية في ما وراء البحار أُسست على أساس تكييف متواصل، وردة فعل على بيئات أعمالها أكثر مما بُنيت على تفكير فردي لمنتج كبير أو رؤية السوق. كان المؤسسون دهاة وواسعي الحيلة والتدبير في إيجاد الفرص على صعيد بيع العملات والتجارة، وكانوا يعملون بعض الأحيان بوصفهم وسطاء بين أناس ينتمون إلى شبكتهم العرقية والمستعمرين الأوروبيين أو المشتريين الغربيين (في ماليزية وسنغافورة وإندونيسية). لقد اتجهوا إلى رؤية الأعمال على أنها سلسلة من الصفقات أكثر مما هي حملات طويلة الأمد مُخطَّطة بدقة. نُظر إلى السرعة في صنع القرار على أنها أمر حاسم. لخصّ المقالول السنغافوري كويك همونغ بنغ هذا الشعور بالقول: «قدرتك على أن تحكم على وضع الأعمال مهمة جداً، عندما تتجلى الأمور بشأن صفقة أعمال، سأقول نعم أحرزوا نجاحاً سريعاً، تابعوا. ليس هناك حاجة إلى المناقشة إلى حد أبعد من هذا. كي تنجح عليك أن تكون قادراً على صنع حكم، عليك أن تقول لنفسك: إن الفرصة نادرة، إذا أجلت قرارك مرة، وبعدها مرتين، فإن الفرصة ستضيع سريعاً» (8).

تكمّن وراء هذا السلوك مقارنة تدبر أمر عدم اليقين، وذلك في تعارض مع الكتب الغربية، التي تتناول تحليل الأخطار وإدارتها. لهذه المقاربة ثلاثة عناصر: الأول هو فكرة أن التحرك بسرعة يجعل الوقت لمصلحتك، إذ يتوافر وقت لارتكاب الأخطاء والتعلم منها. لكن كما جاء على لسان أحد كبار المديرين التنفيذيين: «عندما تدخل باكراً فأنت لست دوماً على صواب، ولكن لديك هنا الوقت كي تصحح. أما إذا أتيت متأخراً فعليك أن تضرب بسرعة، فليس هناك أي وقت للأخطاء أو للطرق الجانبية، وما لم تجعلها صحيحة من المرة الأولى، فإنك لن تدركها مطلقاً»⁽⁹⁾. الفكرة الثانية هي أنه فقط عندما تبدأ الفرصة بالظهور، فإنه ملائم أكثر أن تبدأ بـ «رهان منخفض التكلفة»، وفيما بعد، عندما تؤسس السوق ويصطف المنافسون للدخول، فإن الأخطار المترافقة مع كل دولار من الاستثمار قد تقل، ولكن الرهانات المطلوبة للعمل غالباً ما ترتفع. عندما يعمل هذان المظهران معاً، فإنه من غير الواضح أن نسبة الأخطار تقل بالانتظار. الفكرة الثالثة هي أن المبدأ الرئيس لإدارة الأخطار هو تقييد مخطئ «الحالة الأسوأ» وليس صرف الاهتمام إلى محاولة التنبؤ بـ «معدل» النتيجة الأكثر احتمالاً. بالنسبة إلى المديرين الذين تدرّبوا في الغرب، والذين تربوا على أن القيمة الراهنة الصافية المتكيفة مع الخطر، فإن هذه الفكرة ليست إلا وضع أساس تحت النص المسرحي الكابوس، وبعده قد يكون الدخول في الظلام لعنة.

● «السيطرة على العوائق في السلسلة» يكمن خلف كل منتج أو خدمة سلسلة من النشاطات، تمتد من المواد الأولية إلى المعلومات غير المعالجة، بواسطة إيجاد مكونات المنتج الأساسي أو رزم الخدمات، والتوزيع، والسطوح البيئية للزبائن. يوجد على طول هذه السلسلة عوائق وطرق معروفة في سلسلة الفاعلية، حيث التحكم مُركّز في عدد قليل من الشركات. قد تكون هذه العوائق أو الطرق الصعبة ممثلة في نشاطات تتطلب تقانات امتلاكية، أو مهارات متخصصة، أو شبكات توزيع، أو مواد أولية في إمداد محدود. تلك الشركات التي تتحكم بالطرق لديها فاعلية مالية كي تسيطر على حصة كبيرة من الربح الإجمالي المتاح في السلسلة. وهذه الفاعلية كانت، بنحو خاص، كبيرة في الجولة السابقة من المنافسة بوصفها نمواً سريعاً أو جرداً ضعفاً على العوائق. تاريخياً، هذه العوائق في آسيا كانت في

الإمداد بالمكونات الرئيسية. ولهذا السبب كانت شركات مثل شركة Acer للحاسوب في تايوان قد بدأت بالتركيز على تصنيع لوحات التحكم الرئيسية التي تحتوي على جميع الدارات تاركة التركيب للمنافسين المحليين. عندما انتقل العائق إلى المضمار اللوجستي الفاعل وإلى صنع الأشياء وفقاً لطلب الزبون وإلى التسليم «وفقاً للوقت»، فإن Acer غيرت تركيزها إلى السيطرة على العوائق الجديدة. سيتحرك العائق من جديد في الجولة المقبلة من المنافسة، وسينتقل في هذا الوقت إلى عناصر، مثل التقانات الامتلاكية الخاصة، وبناء العلامات التجارية، والأنظمة.

● «يمكن للأدوات والتقانات الحديثة أن تتعايش مع العلاقات الاجتماعية التقليدية وأفكار الخدمة»: هذا التداخل يعطي الشركات الصينية في ما وراء البحار درجة عالية من قابلية الألفة مع الظروف المختلفة والبيئات المحلية. كثير من الشركات الصينية في ما وراء البحار أدخلت على نحو مغامر التقانات الأحدث، وعقلنت بنياتها التعويضية والإدارية وأعادت هيكلتها، حتى إنها انتقلت إلى أنظمة تقديم التقارير المالية والميزانية وفقاً للنموذج الأمريكي. يبدأ بيد مع هذا التحديث، استمرت في تعزيز نموذج الأسرة (إحضار أشخاص من الخارج، فقط إذا كانوا مختارين بعناية، إلى شبكة علاقاتهم الخاصة بالمؤسسة)، وبناء التبادلية المشتركة، وإعادة تأكيد الشعور المتبادل بوصفه أساساً لعلاقات العمل. لقد أدى هذا الوضع إلى إدارة «صينية تقليدية» متعايشة مع تقنيات الإدارة الغربية. شرح المقاول السنغافوري لو إينغ وون هذا المزيج بالطريقة الآتية: «نحن نتولى الطرائق العصرية بكل ما في الكلمة من معنى. كل شخص من أفراد أسرتي لديه مسؤوليات، ولدينا خريطة سلطة تحدد من هو الرئيس، ومن هو المدير، والمناصب الأخرى. في سنغافورة لي أخوان اثنان في الشركة نفسها، وأخ آخر في شركتنا الماليزية، ويوجد ثلاثة آخرون في إندونيسية. سبعة منا - نحن الإخوة - موزعون على أماكن مختلفة، كل واحد منا يشغل منصباً محدداً، وينجز أعمالاً محددة»⁽¹⁰⁾. بعض الشركات الصينية في ما وراء البحار المرتاحة مع هذا التعايش، مثل Banyan Tree وShangri-la Hotel تمكّنت، بنجاح، من توحيد أفكار الخدمات التقليدية مع الأنظمة والبنية التحتية لتقانات المعلومات الحديثة؛ كي توجد تجارب خدمات فريدة للزبائن.

لقد جادل بعض الأفراد في أنه عندما يضطلع الجيل القادم من أسر الأعمال الصينية في ما وراء البحار بالمسؤولية - كثير منهم تدريبوا في مدارس الأعمال الغربية- فسوف يتوقف العمل بهذه السلوكيات⁽¹¹⁾. ولكن يوجد دليل بسيط على صحة هذا. انظر إلى شركات مثل مجموعة Lippo Group، حيث الإدارة اليومية انتقلت إلى جيمس وستيفن ريدي، أبنّي رجل الأعمال الصيني في ما وراء البحار لي موتي، (الذي أخذ لاحقاً الاسم الإندونيسي مختار ريدي). إن الجيل الجديد فعلاً دخل أدوات الإدارة الغربية بسرعة أكبر بما في ذلك تقنيات الإدارة المالية المعقدة، غير أن هذه التقنيات أدرجت واستوعبت في مقاربة العمل القائمة لكنها لم تحل محلها. إن إرث الأعمال هذا يحدث مواطن قوة ومواطن ضعف معاً في الشركات الصينية في ما وراء البحار في مواجهة الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية⁽¹²⁾.

المحاسن والمساوي في إرث الشركات الصينية في ما وراء البحار:

المحاسن: بين مواطن قوة الممارسات والإستراتيجيات التقليدية للأعمال الصينية في ما وراء البحار، التي يمكن أن تُقوّى في الميزة التنافسية في الجولة المقبلة من المنافسة الآتي: الخبرة في صنع تحالفات مع شبكة من المشاركين وإدارتها، والتركيز على التعلم السريع والقدرات في المتاجرة بـفكرٍ وابتكارات جديدة، والسيطرة على العوائق التي تنشأ في النمو مستقبلاً، ودمج تقاليد الخدمة الآسيوية بالتقانات الحديثة، والقدرة على التآلف مع الظروف المتغيرة والبيئات المحلية.

في تقوية مواطن القوة المحتملة هذه، فإن الشركات الصينية في ما وراء البحار تتمتع بقدرة على التحرك السريع والمرن عندما تجد الفرصة. وعندما يُصنع القرار، فإنها تتحرك بسرعة في التنفيذ. إن التوسع في بناء الإجماع في الرأي في المراتب المتوسطة من الإدارة غير ضروري؛ لأنها تعمل على أساس الاتجاه من الأعلى. هذه الشركات أيضاً صانعة صفقات شديدة البراعة من الطراز الأول. ولكن وراء كل صفقة هناك مجموعة أنشئت بعناية، من العلاقات مع حكومات، وشركاء، وموردين، وغالباً، مع زبائن تساعد في التخفيف من المخاطرة. بعض الأقوال المأثورة عن «تاجر» الأرز

الناجح وُضعت في خطط أعمال إمبراطوريات الأعمال الحديثة هذه: «حافظ على جردك وأصولك ونقودك، التي تجني ربحاً سريعاً، وكوّن هامش ربح عن كل صفقة، ولكن اربح من الحجم».

المساوي: ما لم يحدث إصلاحها كي توجد نوعاً جديداً من الشركات، فإن بعض المظاهر في إرث هذه الأعمال ستعمل بوصفها عقبة تعيق الفوز في آسية في الجولة المقبلة من المنافسة. وهي تعمل غالباً ضد الاستثمار الطويل الأمد في الأصول غير الملموسة، وهكذا عندما تواجه الشركات الصينية في ما وراء البحار البيئة المتغيرة التي وصفناها في الفصل الأول، فإن قلة منها لديها ميزات العلامة التجارية القوية والتقانات الامتلاكية. وهذه الشركات متنوعة على نطاق واسع عبر أعمال مختلفة، وهو الأمر الذي يعني أن الموارد المتاحة لديها للاستثمار في بناء كفاءات متخصصة وراسخة في كل عمل قليلة الانتشار. وهذه ليست إشكالية عندما يكون مفتاح النجاح هو تيسر وجود المنتج المعياري المسعّر بطريقة تنافسية أو الخدمات بحجم كبير. ولكن عندما يتطلب الفوز منتجات متخصصة ومنتجة بناء على طلب الزبون، وخدمات مختلفة بوضوح عن عروض المنافسين، فإن النقص المستمر في التركيز، وفي عمق الكفاءة يهدد بتوقف هذه الشركات. وأخيراً، فإن الاتكال غير المنظم من جديد على بنية العشيرة، والأسرة، وعلى أسلوب الإدارة الذي جعل شخصياً، وعلى الشبكات المحلية سيعرقل هذه الشركات في توسيعها ودمجها لشبكتها الدولية. توسعت شركة Ing Woon Lau مثل كثير من الشركات الصينية في ما وراء البحار عالمياً بإرسال أعضاء الأسرة؛ كي يؤسسوا فروعاً تابعة للشركة في ما وراء البحار ويديروها في مواضع مختلفة. وكانت النتيجة الدمج على المستوى الإستراتيجي والإدارة الأعلى استناداً إلى الروابط الأسرية، والمعتقدات المشتركة. ولكن مجرد دمج محدود على المستوى التشغيلي اليومي. في الاقتصاد العالمي والآسيوي المتزايد الاندماج، يقيد هذا التقليد درجة تضامن العمليات التجارية وتضافرها، تلك العمليات التي تستطيع هذه الشركات أن تحققها، وأيضاً الدمج وانتقال الأنظمة المجدي بواسطة الحدود.

الشركات الكورية الضخمة Chaebol:

على الرغم من إعادة الهيكلة المؤلمة التي بدأت بوصفها نتيجةً للأزمة المالية الآسيوية 1997، وكانت قد وصلت أخيراً إلى القمة مع التباطؤ الاقتصادي العالمي في عامي 2000-2001، ظلت الشركات الكورية الضخمة والمتنوعة قوةً مهيمنةً في الاقتصاد الكوري، وفي عدد من الأسواق العالمية والآسيوية الرئيّسة. كانت أصول سامسونغ، الشركة الكورية الضخمة المرموقة، في عام 2002 هي 54 مليار دولار، وأنتجت الحجم الأضخم في العالم من رقائق الذاكرة ولوحات العرض المسطّحة، وقد صنّفت ثاني أضخم مُصنّع لأقراص الفيديو الرقمية DVD، وثالث أضخم مُصنّع للهواتف المحمولة. وشركة LG inc. بأصول 40 مليار دولار أمريكي كانت المنتج الأضخم في العالم لمكيفات الهواء وسواقات CD-ROM. حتى بعد تقسيم القطاع الكبير لهونداي المصنفة تقليدياً على أنها صاحبة المرتبة الأولى بين الشركات الضخمة، فإن Hyundai Motor الناشئة امتلكت أصولاً بقيمة 28 مليار دولار أمريكي عام 2002، وضاعفت أربع مرات صادرات السيارات إلى الولايات المتحدة منذ الأزمة (13).

وكما هو الحال في الشركات الصينية في ما وراء البحار، فإن الطريقة التي اتبعتها الشركات الكورية الضخمة في مجال الأعمال صيغت إلى حد كبير متأثرة بتاريخها بدءاً من الاحتلال الياباني لكورية. راكمت الشركات والأفراد اليابانيون في أثناء الاحتلال أصولاً مهمة مع نهاية الحرب الكورية عام 1953، وهذه الأصول المُصادرة كانت موزعة على أسس مناسبة؛ وُزعت على أسس تفضيلية على حفنة من المقاولين الكوريين الواعدين، مكونة الأساس الوطيد للشركات الضخمة القائمة حالياً. وبعد الانقلاب العسكري 1961، التفتت الحكومة الجديدة إلى هذه الشركات، واهتمت بها لتصبح الوسائل الرئيّسة لدفع كورية باتجاه التصنيع المُوجّه للتصدير. وقد أعطيت وصولاً تفضيلياً إلى القروض المنخفضة الفائدة من المصارف المملوكة من قبل الدولة، والرخص، والحوافز الضريبية. وحصلت السيطرة على أسعار المواد الخام من أجل تعزيز هوامش الربح. وقد شجعت هذه الشركات كي تطور الإنتاج الكثيف والصناعات الثقيلة مثل بناء السفن، والفولاذ، والصناعات الكيماوية، ونجحت في أن تكسب بالجهد المتواصل حصة أساسية لكورية

في السوق العالمية في هذه القطاعات. كانت الشركات الضخمة في منتصف السبعينيات تُحَثُّ على أن تُوجد شركات تجارة عامة (مُؤَسَّسة وفقاً لنموذج شركة Sogo Shosha اليابانية أو مؤسسات تجارية مثل ميتسو Mitsu وMitsubishi ميتسوبيشي) وأُحدثت شبكات جديدة من التحالفات؛ كي تحصل على المواد الخام وتعزز الصادرات الكورية. انتقلت بنشاط إلى أعمال الإنشاءات الدولية في آسية والشرق الأوسط. وفي أواخر سبعينيات القرن العشرين، أصبحت هذه الشركات الكورية ضخمة ومهيمنة جداً عقوداً. وشعرت الحكومة أنه من غير الممكن أن تقلص نشاطاتها دون حدوث أضرار خطيرة على الاقتصاد الكوري.

ولأن هذه الشركات واصلت تطورها، فقد أصبحت الأساس في تكتل شركات كبيرة ومتنوعة. وقبل إعادة الهيكلة التي بدأت عام 2000، تقريباً، كان لكل الشركات الضخمة المصنفة في المراتب العليا أسهم في صناعة السيارات، وشبه الموصلات، وبناء السفن، والإنشاءات، والصناعات الكيماوية، والصناعات الدوائية، والعناية الصحية، والتجارة، والأدوات المنزلية، والفنادق والترفيه، والاتصالات السلكية واللاسلكية، وتجارة التجزئة، والإعلام، والعقارات. كانت السلطة مركزة إلى حد كبير ضمن الشركات الضخمة في أيدي أسرة مؤسَّسة على الرغم من كونها مدرجة في القائمة على أنها عامة⁽¹⁴⁾. خُفِّض تخفيف المواصفات إلى الحد الأدنى باستخدام مستويات عالية من الدين لتمويل التوسع. ومع وصول نسب حقوق المُسهمين من الدين إلى 195% في سامسونغ وأكثر من 225% في هونداي، كثير من الشركات التابعة كان لديها تجربة بسيطة للمنافسة في سوق مفتوحة؛ لأن الصفقات ضمن المجموعات حُسبت بين 36% و 42% من إجمالي المبيعات في الشركات الضخمة الرئيسة.

صُنعت الاختيارات الإستراتيجية، وقرارات توزيع الموارد الأساسية من قبل «مكتب الرئيس للتخطيط» في معظم هذه الشركات. تُوَسَّس الأعمال الجديدة ومشروعات التوسع الكبرى عموماً من قبل أعضاء فريق الإدارة المركزية. ومع ذلك، وُجد دليل ضعيف على التعاون، مثل البحث والتطوير المشترك بواسطة الشركات التابعة، التي غالباً ما تناهت من أجل الموارد ضمن المجموعة.

إن التكلفة القليلة لرأس المال، بالنظر إلى قروض الدولة المنخفضة الفائدة، والتنافسي المؤسسي بين الشركات الضخمة من أجل الحجم وحصّة السوق، ألهب الاستثمارات الضخمة في المشروعات بنسبة منخفضة من العائد. جلبت الشركات الضخمة، في أثناء أعوام قليلة في أوائل التسعينيات، على سبيل المثال، ستة مجتمعات بتروكيماوية مندمجة، ضاعفت القدرة الكورية الإجمالية في إنتاج غاز الإثيلين، في وقت كانت فيه الأسعار العالمية تنخفض، وكانت القدرة المفرطة مُتنبأ بها على نطاق واسع. مثل هذه الاستثمارات الطويلة الأمد وكثيفة الإنتاج، تمخضت عن جعل الشركات الضخمة حبيسة في أساس أصول ضخمة، لكنه منخفض الإنتاج غالباً⁽¹⁵⁾.

تاريخ مختلف وخصائص مشتركة:

إن الشركات الكورية الضخمة، على الرغم من تاريخها المختلف جداً، تشترك بعدد من الخصائص مع نظيراتها الصينية في ما وراء البحار. فهذه الشركات يتوافر فيها مديرون متمرسون في إقامة التحالفات وإنشاء الشبكات التي تضم حكومات، ومصارف، ومزودون بالتقانة، وموردون، وموزعون في ما وراء البحار. ولدى هذه الشركات الكره الشديد نفسه للشفافية، والمعاملات التجارية الوثيقة على الرغم من الضغط المستمر من المجتمع الدولي. وتتجه الشركات الكورية الضخمة إلى أن تكون مركزية إلى حد بعيد، وغالباً ما وُصفت بأنها مؤسسات «قوة عسكرية»، وهذا يعطيها قدرات هائلة على نطاق واسع في تنفيذ سريع لمشروعات الأعمال التي قررت أن تقوم بها، بناءً على ذلك، هذه الشركات تمتلك السرعة، إن لم يكن دوماً المرونة، وهذه هي الخصيصة المميزة للشركات الصينية في الخارج. وأيضاً لديها، بنحو مماثل، تركيزاً قوياً على قدرات التعلم بوصفه مورداً رئيساً للميزة التنافسية، وهي أيضاً قادرة بسرعة على استيعاب التقانة الحديثة من خارج كوريا، وأن تتاجر بها في منتوجات تنافسية التكلفة أنتجت بمقادير ضخمة. هذه القدرة تُدعم بالوصول إلى مجموعة ضخمة من المهندسين والعلماء الكوريين ذوي الخصائص المميزة وبتكلفة قليلة نسبياً. إن رغبة موظفيها وإدارتها في السفر والعمل في الخارج في الشركات الكورية الضخمة، حتى في البيئات التي قد تُعد مواقع فيها مشقة، جعلهم قابليين للتألف إلى حد

بعيد. نتيجةً لذلك، أثبتوا مهارات في العمل في الأسواق النامية من شرق أوروبا إلى روسية إلى أمريكا اللاتينية، وفي الأجزاء الأقل نمواً في آسية مثل فيتنام وميانمار. ومقابل موطن القوة هذا، فإن إرث هذه الشركات ترك لديها ثغرات مهمة في إستراتيجياتها، وعملياتها، وقدراتها. في المقام الأول، بين هذه الثغرات حقيقة أن مقاربتها للأعمال تساعد قليلاً على تمييز عروضها. وعلى الرغم من أن الشركات الكورية الضخمة زادت من إنفاقها على البحث والتطوير في السنوات الأخيرة، فإن تأكيدها التاريخي على التعلم أكثر من الابتكار يجعلها معتمدةً بنحو كبير على الموارد الخارجية للتقانة الحديثة (اليابان بنحو خاص). إن وصولها إلى إمداد بالمكونات المميزة أيضاً محدود؛ لأن هذه الشركات عامة كانت قليلة البراعة في تعزيز تطوير شبكة قوية من المقاولين الفرعيين الكوريين خارج نطاق مورديها من الشركة. ثم إنها أيضاً اتجهت إلى الاتكال بقوة على الأسعار بوصفها سلاحاً تنافسياً في السوق العالمية - أي: المضاربة بسرعة خاطفة- عن طريق عرض تقانة متقدمة بأسعار أدنى من أسعار المنافسين اليابانيين أو الغربيين، وليس المنافسة عن طريق العلامة التجارية وتمييز الخدمات. هذا التوجه تفاقم؛ بسبب العقلية التي وضعت مطلب الضخامة والحجم قبل الربحية؛ لأنه مقياس للنجاح. نتيجةً لذلك، فإن قدرتها على الاستثمار بهذه الإمكانيات عندما تدخل إلى الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية تكون قد قيّدت بعبء أسس أصولها الضخمة لكن المنخفضة الإنتاج.

شركات الصين الشعبية:

أصل الإرث المميز الثالث يتألف من الشركات التي قاعدتها في الوطن، وهذه الشركات التي بعثرت الإوز الطائر، تغدو على نحو متزايد قوة قوية في المنافسة الآسيوية⁽¹⁶⁾. وهذه المجموعة تشمل ثلاث مجموعات فرعية:

- المؤسسات الأكثر تقدماً المملوكة لدولة الصين الشعبية (SOCs)، وكثير منها مدرج في قائمة معتمدة في أسواق الأوراق المالية الأجنبية أو ما اصطلح Red Chip Listings في هونغ كونغ. ومنها أيضاً China Merchants (ولها مصالح في الشحن والدهانات البحرية والسندات الصناعية والطرق التي يجب دفع رسوم

مقابل استخدامها) وشركات النفط الصينية Sinopec، وشركة نفط بواسطة الشاطئ الوطنية الصينية (CNOOC) والشركة الوطنية الصينية لتصدير الحبوب، والزيوت، والمواد الغذائية واستيرادها (China Ceroil).

● صنف جديد من الأعمال المملوكة للقطاع الخاص على نطاق واسع في الصين، التي توسعت توسعاً كبيراً وعدد منها يحتل مكان الطليعة في صناعاته؛ مثل مجموعة الشركات المنتجة للأدوات المنزلية Haier Group و Legend Holdings التي امتلكت 31% من حصة أعمال الحاسوب في الصين في عام 2001 و Hope Group في الأعمال الزراعية⁽¹⁷⁾.

● الاستثمار والتجارة بواسطة وسائل النقل والشحن التابعة للحكومة الصينية والعاملة فيما وراء البحار، مثل شركة الصين الدولية للاستثمار والتجارة (CITIC)، وشركة موارد الصين، وشركة الصين للشحن ما وراء البحار (COSCO) التي أسست شركات تابعة مهمة في ما وراء البحار. لقد أسست الصين أكثر من 5000 شركة في 130 دولة مستثمرة أكثر من 6 مليارات دولار أمريكي في عام 1996⁽¹⁸⁾. مثلاً الشركة التابعة لـ (CITIC) واسمها (CITIC Pacific) الباسيفيكي هي الشركة المدرجة الأضخم الثانية عشرة في هونغ كونغ بـ 25% من الأسهم في الخطوط الجوية باسيفيك Cathy ومجموعة سندات ضخمة من الملكية و COSCO أضخم شركة شحن حاويات.

سواء أكانت هذه الشركات عامة أم خاصة، فإن لها علاقة حميمة مع الحكومات المحلية، والإقليمية، والقومية. مثلاً شركة CITIC، أسست عام 1979 بعدد من الموظفين اقتصر على عشرين موظفاً فقط. ولكنها امتلكت تفويضاً من مجلس الدولة في الصين الذي تتبع له مباشرة، من أجل تصدير التقانة والخبرة الإدارية، وكي تدير التعاون التقاني والاقتصادي في الصين وفي الخارج، ولكي تؤسس أعمالاً تجارية ومالية دولية ومحلية. امتلكت في عام 2002 ما قدر بـ 30 مليار دولار أمريكي من الأصول، بما في ذلك أسهم في مصهر الألمنيوم الأسترالي، وأسهم في واحدة من شركات عجينة الورق والورق الأضخم في كندا، وأيضاً في CITIC Pacific في هونغ كونغ.

تتمتع شركة CNOOC بالحقوق الحصرية لمشروعات الغاز والنفط بواسطة الشاطئ المشتركة الصينية- الخارجية. وقد قُدِّرَ بأنها ستكون واحدة من أفضل منتجي النفط في العالم، من حيث الكفاية والجدوى بتكلفة تبلغ 9 دولارات أمريكية للبرميل. ومع الرخصات الصادرة من أجل استغلال فقط 50% من منطقة نفط الشواطئ، فإن للشركة إمكانية نمو ضخمة وخططاً لاستثمار 3,4 مليار دولار في التوسع في عام 2004⁽¹⁹⁾.

بين الشركات الصينية الخاصة، شركة Haier Group وهي مثال رئيس على القوة الجديدة للمنافسة المنبثقة من الصين الشعبية. أسست هذه الشركة عام 1984 عندما تولى المقاول زانغ زيومين أمر معمل البرادات Qingdo المنهار من الدولة. وعلى مدى الخمسة عشر عاماً اللاحقة، كان زانغ قادراً على تطوير الشركة، على الصعيد التنظيمي وبواسطة ثمانية عشر استحواذاً إضافياً وصولاً إلى مبيعات تجاوزت 5,2 مليار دولار أمريكي. وقد هيمنت الشركة على السوق الصينية في مجالات البرادات، والثلاجات، ومكيفات الهواء، والغسالات. ولم تتفوق حصة سوقها في هذه القطاعات على منافساتها المملوكة للصين فقط، ولكنها تفوقت أيضاً على الشركات التابعة، والمشروعات المشتركة لكل الشركات المتعددة الجنسيات الأجنبية العاملة في السوق. أسست شركة Haier Group علامة تجارية قوية اعترُفَ بأنها تمتلك نظام التوزيع وقوة المبيعات الأفضل للكثانيات (المقارم (الشراشف)، والمناشف، والأغطية الكتانية) في الصين. ببناء قوتها في الصين، دخلت شركة Haier Group على نحو مغامر إلى أسواق التصدير موزعة إلى 30,000 منفذ بيع في أكثر من 100 دولة، إضافةً إلى تأسيسها منشآت تصنيع في الفيليبين، وولاية ساوث كارولينا الأمريكية⁽²⁰⁾. كان توسع Haier مدعوماً من قبل الحكومة الصينية (بما في ذلك الحصول على قروض مصرفية ورخص) بوصفه جزءاً من الجهود الرامية إلى الشركات المتعددة الجنسيات التي مقرها الصين⁽²¹⁾.

منافسون مستندون إلى العلاقات، ومدعومون بالتركيز التجاري والتعلم السريع:

إن هذه الشركات الصينية، في ضوء عملها المهم، في تحديث الاقتصاد الصيني، وإعادة هيكليته تفيد، بوضوح، من الدعم المباشر، وغير المباشر معاً من الحكومة الصينية، وتراوح هذه الفائدة بين الوصول إلى التمويل المصرفي عن طريق رخصات حصرية وقوة

مؤثرة في المفاوضات، مثل دخول الصين في منظمة التجارة العالمية (WTO). إن المنافسة عن طريق بناء العلاقات والتحالفات وتقويتها هي نزعة طبيعية لهذه الشركات. وهي أيضاً تفيد من سوقها الصينية الداخلية الضخمة، ويعطيها حجمها قوة تفاوضية في الحصول على كل شيء بدءاً من المواد الخام، وبرخصات تقانة- قوة المساومة التي لا يخجلون من استخدامها لمصلحة تخفيض تكاليفها المنخفضة أصلاً. خلافاً لبعض البنى النمطية للشركات المنبثقة من دولة اشتراكية، فإن الشركات الصينية الرئيسة تجارية إلى حد بعيد، وتكافح كفاحاً لتكتشف طرق إعادة هندسة المنتجات والعمليات لتجعلها أرخص، وهي مهارة سُحذت في ما أصبح سوقاً صينيةً محليةً شديدة التنافس على مدى العقد الماضي. ثم إن هذه الشركات سريعة التعلم أيضاً، وأفضلها ليست التي تكتفي بالإلتقان السريع لتقانة الإنتاج المتقدمة، بل أيضاً التي تتقن فن بناء شبكات توزيع ومبيعات فاعلة ومؤثرة على الأقل في البيئة الصينية. دفع التعلم السريع، مثلاً، بشركة China's Baosteel إلى أن تصبح منتجة الفولاذ الثانية في العالم على أساس الأداء التشغيلي (يقاس استناداً إلى عشرين معياراً محدداً بما في ذلك الفاعلية ومهارات القوة العاملة، من قبل مكتب الاستشارات الخاص بالفولاذ في الولايات المتحدة) (22).

ولكن هذه الشركات الصينية شأنها شأن نظيراتها الشركات الصينية في ما وراء البحار، وشأن الشركات الكورية الضخمة تعاني بعض المساوي؛ مثل عدم الرغبة وقلة الخبرة في تطوير تقانة امتلاكية خاصة، وفي بناء علامة تجارية مرنة، باستثناء قلة من الشركات مثل Haier. وهذه الشركات مقصورة في تطوير المهارات، والأفكار، والهياكل والأنظمة الضرورية لدعم إيجاد شبكة دولية فاعلة ومتكاملة، تتجاوز الاستثمار السلبي في الأصول الأجنبية.

أبطال قوميون :

إن الأبطال القوميين جميعاً، على الرغم من الجذور العرقية المتنوعة، يتشاركون ميزة أساسية واحدة، هي أنهم جميعاً أسسوا مواقع تنافسية قوية في أسواق الوطن التي عُرِزَت إلى حد بعيد عن المنافسة عبر الحدود؛ إما لأسباب تتعلق ببنية السوق أو بحواجز مؤسسية.

مثال على ذلك شركة Jollibee، التي تسيطر على أعمال الأطفمة السريعة الإعداد في الفلبين. وعلى الرغم من منافسة أطفمة ماكدونالد سريعة الإعداد لها على مدى خمسين عاماً، فإنها تحافظ على شعور بالعلامة التجارية الأقوى في الفلبين من منافستها العالمية ولديها 600 منفذ بيع تقريباً (30% أكثر من منافذ بيع ماكدونالد). وبداية من انطلاقها في محالّ بيع مثلجات (الآيس كريم)، دخلت Jollibee أعمال الطعام سريعة التحضير بمطابخ ومنشآت تبدو مشابهة لمطابخ ومنشآت ماكدونالد. كان سر نجاحها هو المنتج المواءم الذي حدثت ملاءمته؛ لكي يناسب الذوق الفلبيني من الهامبورغر العالمي مع أنواع أكثر بكثير، من لحم الدجاج والثوم وصلصة الصوية في الشطائر (السندويش).

ليس في الأمر شيء مفاجئ، فالأبطال القوميون أقوياء، وخاصة في أعمال مثل الأطفمة أو الخدمات، إذ يكون التآلف المحلي الدقيق أمراً حاسماً، إذ تميل الأسواق إلى أن تُطبع بالطابع المحلي بحيث يمكن للشركات المحلية أن تزدهر، أو في الصناعات التي تُحمى بشدة من قبل التعرفة الجمركية. أمثلة جيدة على هذا النوع من الشركات هي شركة San Miguel أو شركة Ayala Corporation (تباعاً، أضخم من يورد الجعة والمشروبات الروحية والأطفمة، وواحدة من أكبر مطوّري العقارات في الفلبين) وشركة «صانعي الدراجات النارية والسيارات الإندونيسية Astra (وتهيمن عليها في الوقت الحاضر» مجموعة المركبات والدراجات السنغافورية).

تقاليد قيّمة كامنة، لكنها حبيسة المحلية:

مثّل الشركات الآسيوية المعروفة باسم الأبطال القوميين، من حيث المهارة في بناء العلاقات والتحالفات وإدارتها، مثّل نظيراتها في الأصول الآسيوية الأخرى، وأيضاً في سرعة التعلم من الشركاء. وهذه المهارات لها جذور في العلاقات التي لا مثيل لها لهذه الشركات مع حكوماتها المحلية، ولكن هذه المهارات طُبقت على التحالفات مع الشركات الأخرى في أسية، وفي أمكنة أخرى كي تسهل الدخول في هذه الأعمال الجديدة وتقوي الأعمال القائمة. ومثال على ذلك هو الشراكة بين شركة Singapore's SingTel مع

Globe Telecom Germany's Deutsche Telecom؛ كي تطور شركتها التابعة التي، التي أحضرت تقانة ورأس مال جديداً وخبرة تسويق دولية إلى العمل.

كثير من هذه الشركات تضمنت تقاليد الخدمة القوية لثقافتها المحلية، وأسست تبعاً لذلك، موحدة هذه العناصر بمهارة مع ممارسات الأعمال الحديثة والعمليات المستوردة من الخارج، كما رأينا في Jollibee. أظهرت هذه الشركات بطريقة مماثلة قدرات كبيرة في استيراد التقانات الأجنبية، وفي تكييفها بطريقة نافعة، والاتجار بها في بيئتها المحلية.

إلا أنه من غير المرجح أن يكون الاعتماد على تراث الأعمال هذا وحده، كافياً لينافس في البيئة الآسيوية الجديدة للمنافسة الشديدة بواسطة الحدود. وما لم يعيدوا ابتكار أنفسهم، فإن هؤلاء الأبطال القوميين في آسيا يخاطرون بأن يُتركوا بعيداً، على الهامش، فاقدين البنى والأفكار والقدرات الضرورية لتقوية مواطن قوتهم على المستوى الدولي، وهم إلى ذلك يواجهون ضغطاً متزايداً من اللاعبين الدوليين، الذين يجمعون محاسن الحجم ومدى الوصول مع القدرة المتزايدة على أن يكيّفوا عملياتهم التجارية مع الأسواق المحلية تكييفاً بالغ الدقة. قد يحمل المستقبل أيضاً رسالة قاسية تقول: أن تكون قائداً في سوق وطنية محمية لا يعني أن قدراتك من طراز عالمي.

من جديد، Jollibee تُعد مثالاً رئيساً. في طورها التدويلي الأول (1993-1997)، أسست 23 مخزناً تناثرت في 10 دول. وبفقدان الحجم الحاسم لكسب اهتمام الزبون في كل سوق من هذه الأسواق المعزولة، مع مجال ضعيف لمشاركة تكاليف ثابتة محلية بين المخازن، فإن كل مخزن كان يعمل نصف الحد الأدنى من الحجم المجدي المقدر له. وزيادة على ذلك، فإن صيغة أعمال Jollibee الناجحة جداً في الفيليبين، أثبتت أنها تقتصر إلى القدرة على التلاؤم مع عدد من أسواق ما وراء البحار. لقد تبنت منذ ذلك الحين توسعاً دولياً أكثر حذراً وتحفظاً، مركزة على مراكز وجود المغتربين الفيليبينيين، مثل غوام وبروناي والشرق الأوسط. لكن هذه الشركة مثلها مثل الشركات الأخرى من الأبطال القوميين، لا تزال تواجه خطر أن تجد نفسها في مأزق عندما تندمج الأسواق الآسيوية، وتسقط عوائق المنافسة بواسطة الحدود.

الشركات اليابانية:

إن الشركات اليابانية ستبقى اللاعب الأساسي في اللعبة الآسيوية بالنظر إلى أعدادها الضخمة وحجمها وقوتها التقنيّة، على الرغم من الخط البياني المزمّن الانكماش، فيما يبدو، في اليابان نفسها. إن تأثيرها الواسع تزايد حين بدأت الشركات اليابانية تصدر؛ كي تلبّي الطلب المتزايد بسرعة في الأسواق الآسيوية في الثمانينيات وأوائل التسعينيات. وفي تلك المرحلة، أسست هذه الشركات شبكات توزيع قوية عن طريق آسية من أجل المنتجات الجاهزة، ومدخلات مباشرة ذات مواصفات عالية، مثل الكيماويات واللدائن. بدأت في مرحلة ثانية تنقل الإنتاج إلى اقتصادات آسيوية أخرى؛ بحثاً عن مواقع منخفضة التكاليف؛ كي تتولى أمور أجزاء من سلسلة القيمة مطابقة نسبياً للنوعيات القياسية، وتعتمد على اليد العاملة من سلسلة القيمة. شركات مثل Sony و Fujitsu و National Panasonic، على سبيل المثال، كلها نقلت أجزاء مهمة من عملياتها التركيبية إلى تايوان، وجنوب شرقي آسية، وحديثاً إلى الصين. على خط مواز، أسست كثير من الشركات مبيعات عالمية، وشبكات إمداد⁽²³⁾.

سيكون من الخطأ، على أي حال، أن نستنتج أن براعة تصدير الشركات اليابانية، وانتشار شبكاتها التصنيعية عبر آسية وما وراءها حوّلا هذه الشركات إلى مؤسسات عالمية، فإن الطريقة التي تُتَجَز بها الأعمال لا تزال تعكس المركزية الشديدة لصنع القرار في مكاتبها الرئيسة في طوكيو، أوساكا، أوناغوية. إن إستراتيجياتها وطريقة عملها تتواصل متأثرة إلى حد بعيد بإرثها الياباني، على الرغم من كونها قطعت شوطاً أبعد بكثير من شقيقاتها الشركات الآسيوية الأخرى في منعطف التطور، فإن الشركات اليابانية تشترك في خصائص مميزة مشتركة مع شركات الجنسيات الأخرى التي ناقشناها سابقاً. إنها تميل إلى المنافسة بشبكة من الشركات المتحالفة لا بوصفها شركات فردية.

تاريخياً، كان هذا بواسطة الزيباتوس Zaibatsu وخليفتها الكيريتسو Keiretsu* ولكن؛ لأن هذه الروابط قد ضعفت، فإن الشركات اليابانية أسست شبكة جديدة من

* الزيباتوس: هم فريق من الأسر اليابانية الثرية التي تسيطر على المال والصناعة والأعمال.

التحالفات حتى تساعدها في المنافسة. تأمل مقاربة شركة Ntt DocoMo على صعيد تطوير خدماتها للهاتف المحمول، إذ بدأت بتأسيس تحالفات وثيقة مع ما تصفها بأنها «أسرة مورِّدو المعدات» بما في ذلك Fujitsu، و Hitachi، و NEC؛ كي تضمن أن قدرة المعدات، والتقانة، وإمدادها بالهواتف المدمجة تجاري إستراتيجيتها للخدمات الواسعة. بعدئذ، استمرت كي تصنع علاقة مع IBM اليابان و SAP اليابان؛ لتستكشف حلولاً تجاريةً للهاتف المحمول، ومع Hewlett-Pakard (HP)؛ كي تحسّن توزيع الوسائط المتعددة للهاتف المحمول، ومشروع مشترك مع Nissan و Mitsue و NEC؛ كي تطور أنظمة ملاحية للسيارات، وأحدثت تحالفاً إستراتيجياً مع Coca Cola اليابان والمؤسسة التجارية Itochu؛ كي تربط الهواتف المحمولة مع آلات البيع، وكذلك أسست تحالفات مع Sony و SEGA في ألعاب الهاتف المحمول ومؤسسة مشتركة مع مصرف Sakura في تسديد دفعات الهاتف المحمول إلكترونياً، وهذا عدد قليل من أكثر من 35 شبكة تحالف أسستها شركة Ntt DoCoMo بين عامي 2000 و2002⁽²⁴⁾. هذا الميل إلى التحالفات يمتد إلى العمل عن كثب مع الحكومات في اليابان وفي غيرها. إن الشركات اليابانية أيضاً تمتلك قدرة شُحذت جيداً لتتاجر بتقنيات حديثة بسرعة، مثلها في ذلك مثل كثير من نظيراتها الآسيويات. أخذاً بالحسبان الكيفية التي طورت بها اليابان طريقة رائدة في استخدام رقائق الكربون الليفية في سلسلة واسعة من التطبيقات، على سبيل المثال، علق أحد المديرين التنفيذيين اليابانيين بالقول: «كنا قادرين على أن نبدأ بسرعة؛ لأننا استخدمنا المادة الكربونية الجديدة في تطبيقات منخفضة مستوى المخاطرة، وصنارات الصيد، وعملنا انطلاقاً من تلك النقطة عبر التعلم بالعمل»⁽²⁵⁾. وأشار إلى أنه في الولايات المتحدة الأمريكية، كان استخدام رقائق الكربون الليفية أول مرة في الطائرات النفاثة العسكرية، وهو تطبيق عالي مستوى المخاطرة، وهذا يعني أن وجود صعوبة في مواكبة التقانة وتطبيقاتها في مجالات أخرى كان بطيئاً. أسأل نفسك لماذا كان اليابانيون هم الذين وضعوا ما اصطلح على تسميته بالمنطق الغامض، في آلة الغسيل المتواضعة، ليبدعوا منتجات طفحت بأجهزة الإحساس والبرامج والقدرة على التلاؤم تلقائياً مع الأقمشة المختلفة قبل أن يُوجدها منافسوهم الأمريكيون والأوروبيون بسنوات.

خلافاً لصورتها النمطية، الشركات اليابانية أثبتت أيضاً أنها ستكون ابتكارية إلى حد كبير في بعض المجالات. حقيقةً، ربما لا تكون هذه الشركات منشأ اختراقات تؤهلها للفوز بجائزة نوبل. لكن فكر في «إدارة النوعية الكلية» و«الصيانة الإنتاجية الكلية» و«سلاسل الإمداد وفق الوقت»، فإنها كلها ابتكارات جديرة باللحظ والاهتمام، وذات تأثير بعيد المدى أكثر من الاكتشافات التي تنتزع عناونات الصحف. إنه ابتكار «أسلوب آسيوي»، إذ كما وصفه رئيس البحث والتطوير في شركة يابانية مرموقة أخرى: «نحن نتحدث عن «إبداع اكتشاف» و«إبداع تطبيقات» إنهما محترمان بنحو متساوٍ»⁽²⁶⁾.

أخيراً، غالباً ما تتوافر في الشركات اليابانية ميزات إجراءات دقيقة التوثيق ومحددة، وهذا يساعدها على أن تقوم بإنجاز منتج ونوعية فوق المعدل، وعلى بناء منشآت تصنيع مجدية وفاعلة عن طريق آسية على جناح السرعة. وتتعلم هذه الشركات بمزايا ملاك الإدارة اليابانية جيدة التأهيل والتدريب. ويبيدي كثير من هذا الملاك استعداداً للعمل وغالباً في مواقع معزولة وبنية تحتية ضعيفة. إن الجانب الضعيف هو أن العمليات المقررة بإحكام والأفكار تجازف بأن تصبح مساوئ غير مرنة، عندما تدخل إلى الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية. هذه المشكلة ستكون متفاقمة في المستقبل ما لم تشرع مراكز إدارة المؤسسات الرئيسة في إرخاء قبضتها المشدودة على صنع القرار، وتسمح باستقلال محلي أكبر.

الشركات السنغافورية المرتبطة بالحكومة:

منذ أن أصبحت سنغافورة دولة مستقلة عام 1965، طورت الحكومة مجموعة من الشركات الوطيدة المرتبطة بالحكومة التي تكون مملوكة فعلياً للدولة، وتسيطر عليها الشركة الحكومية القابضة، في الوقت الذي تكون فيه مُدرجة في قائمة معتمدة في سوق الأوراق المالية المحلية Temasek. رأس مالها من برنامج المعاشات الضخم والإلزامي الذي تديره الدولة، يسهم فيه الموظفون ماداموا على رأس عملهم. بلغت في عام 2000 رسملة سوق الشركات المدرجة في القائمة المعتمدة والموحدة ضمن سندات ملكية Temasek 40,3 مليار دولار أمريكي، تضمنت شركات تراوح بين مصرف DBC

و Keppel، و SingTel، و Singapore Technologies، وبين الأيقونات الوطنية، مثل Singapore Airlines و Neptune Orient Lines.

بعيداً عن الوصف المبالغ فيه للشركات العملاقة غير الفاعلة والمرتبكة، التي تديرها الدولة، فإن هذه الشركات أثبتت أنها منافسة هائلة في الأسواق المحلية، وأحياناً العالمية. وفي حين أن هذه الشركات أخذت توجيهاً إستراتيجياً واسعاً من الحكومة (مثل التشجيع على تحقيق الاعتماد على الذات على الصعيد التقني عبر البحث والتطوير المتزايدين أو التوسع في ما وراء البحار) فإنها تُدار إلى حدٍ كبير بعيداً عن التدخل من قبل السياسيين والموظفين الحكوميين - من قبل إدارة مستقلة ومديرين من الخارج.

وضمنت، في الوقت نفسه، إدارة مجموعة سندات (Temasek) تحجيم المنافسة أو التدخل بين الشركات المملوكة من قبل الدولة، (كل منها متخصص في مجالها الأساسي) تركيزاً مهماً على العمليات المتنامية في سنغافورة (كي توجد أعمالاً محلية وقيمة مضافة) بدلاً من التوسع في ما وراء البحار. ونتيجة لذلك، فإن إرث أعمال هذه الشركات يمثل انقساماً خطراً. يوجد ضمن الشركات المملوكة من قبل الدولة كفاية تكنوقراطية متطورة في سلسلة كاملة من المجالات الوظيفية، من الإدارة المالية إلى العمليات والتسويق. بالإضافة إلى هذا، فإن لدى هذه الشركة نقصاً في اعتماد المنافسة القاسية التي لا ترحم، حتى إنها في بعض الحالات لديها نفور منها، ثم إنها تعاني قلة تمرس وخبرة في الأسواق الدولية، وفي فهم تقلبات الأعمال والبنية التحتية التنظيمية في أماكن أخرى من آسيا.

لقد ظهر الجانب الضعيف من هذا الإرث إلى العلن منذ أن بدأت الحكومة السنغافورية في أواخر التسعينيات تشجع هذه الشركات على التوسع على الصعيد الدولي بهدف طويل الأمد؛ وهو تأسيس شركات متعددة الجنسيات، مقرها سنغافورة⁽²⁷⁾.

فورة قصيرة من الصفقات تبعت ذلك بما في ذلك استحواذ SingTel على شركة Telstra الأسترالية، واستحواذ شركة DBS على مصارف في سنغافورة، وهونغ كونغ، والفلبين، واستحواذ Nol على خطوط American President الجوية وشراء الخطوط

الجوية السنغافورية 49% من أسهم Virgin Atlantic Airways، وكانت النتائج غالباً محبطة، وقد أشارت إلى الحاجة إلى قدرات مُعززة على صعيد التدويل.

شركات أبناء التراب Bumiputera:

تعني كلمة Bumiputera حرفياً «أبناء التراب». وهذه الشركات يسيطر عليها إثنيون ملاوييون في ماليزية. وهي تصنع قوة تنافسية منفصلة في المشهد الآسيوي؛ بفضل علاقاتها الحميمة مع سياسات الحكومة المصممة لتقويم السيطرة غير المتجانسة، وغير المتكافئة من قبل الإثنية الصينية في ماليزية⁽²⁸⁾ إن الدعم المقدم لهذه الشركات مشابه ما يوصف أحياناً في الولايات المتحدة بالتمييز الإيجابي.

سنّت الحكومة الماليزية في عام 1971 «سياستها الاقتصادية الجديدة» الهادفة إلى تشجيع تطوير الأعمال التي يملكها ملاوييون. وهذا كان، إلى حد ما، استجابة لأحداث الشغب العرقية التي حدثت عام 1969 التي أدت إلى حدوث وفيات كثيرة، وإلى حقيقة أن 62% من أصول الشركات المقدره كان في أيدي أجنبية (إرث الحكم الاستعماري)، في حين أن الأقليات العرقية الهندية والصينية سيطرت على أكثر من 34% من الأصول، وكانت نسبة 4% فقط في أيدي شركات Bumiputera.

إن المؤسسات التجارية الاستعمارية البريطانية، مثل Guthrie و Sime Darby Corporation استحوذت عليهما شركة التجارة الحكومية الماليزية، في حالة Sime Darby عبر شراء حصة استحواذية في سوق لندن للأسهم المالية. عندما أُدرجت هذه الشركات في قائمة معتمدة فيما بعد، كانت السيطرة عليها قد نُقلت إلى مقاولي Bumiputera⁽²⁹⁾. (وكانت Sime Darby قد أُدرجت في سوق الأسهم المالية في كوالالامبور في ماليزية عام 1979).

تمت مساعدة شركات Bumiputera ناشئة بمنحها أذون تفضيلية في الرخص والعقود الحكومية بتمكينها من الوصول إلى التمويل والمعلومات. خذ مثلاً Renong وهي واحدة من الشركات الماليزية الأضخم. حتى أواخر عام 2001 عندما أعيد تأميمها، كانت تحت

سيطرة رجل الأعمال الملاوي حلیم سعد. بدأ حلیم سعد عمله في شركة عقارات تديرها Renong، يرأسها دايم زين الدين، الذي أصبح فيما بعد وزير المالية في ماليزية. وسيطر حلیم في بداية عمله الخاص عام 1985 على شركة (United Engineers Malaysia (UEM)، وهي صانعة معدات آلية متعثرة. بعد ثلاث سنوات فازت بعقد (بناء - تشغيل - نقل) بقيمة 4,2 مليار دولار أمريكي؛ لبناء واحد من أكبر مشروعات البنية التحتية في ماليزية وهو طريق شمال - جنوب تفرض رسوم على مستخدميها. سيطر حلیم في عام 1990 على Renong، ودعمها بالشركة السابقة UEM. هذا بالإضافة إلى سلسلة من المؤسسات التي يمتلكها الحزب الحاكم، وهو المنظمة الوطنية المتحدة للملاويين. بمساعدة التدفق النقدي اليومي من الطريق التي أنشأها، واقتراض أكثر من 5 مليارات دولار أمريكي، أسست Renong مجموعة من 13 شركة مدرجة في قائمة معتمدة في الاتصال عن بعد، والإنشاءات، والفنادق، والمصارف، والإعلام، والنفط، والغاز⁽³⁰⁾. وقد أثبتت Renong أنها من غير الممكن توقعها إلى أن غادر راعيها دايم زين الدين الحكومة عام 2001.

وشركة صناعات موارد التقانة (TRI)، التي يديرها تاج الدين رملي، هي أيضاً شركة Bumiputera دعمتها الحكومة الماليزية التي منحتها واحدة من أوائل الامتيازات لتقديم خدمات الاتصالات للهواتف النقالة، وقد زادت رسملة سوقها بسرعة على أكثر من مليارٍ دولار أمريكي؛ وهذا مكّنها من شراء أسهم استحواذية في الخطوط الجوية الماليزية مقابل 720 مليون دولار أمريكي عام 1994 (التي أعادت بيعها فيما بعد إلى الحكومة عام 2001).

هناك معلم إرث واضح من معالم شركات Bumiputera يتمثل في اعتمادها على المعاملة التفضيلية، وأحياناً حقوق الاحتكار التي تلقتهما مكوناً من مكونات سياسة الحكومة. بعض من هذه الشركات، مثل Sime Darby، تحركت إلى أبعد من الاعتماد الضيق على التفضيل الحكومي؛ كي تطور عمق مهارات الإدارة والأنظمة، لتضيف إلى علاقاتها التجارية وميزانيتها العامة القوية. هذا التحول مكّن Sime Darby من أن توسع، بنجاح، أعمالها عن طريق آسية وأستراليا، وعن طريق مجموعة متنوعة واسعة

من الصناعات، بدءاً من الزراعات وصولاً إلى المعدات الثقيلة والتصنيع والتطوير العقاري. ولكن الشركات الأخرى، مثل Renong، و TRI، لم تكن قادرة على أن توسع قاعدة مزاياها التنافسية كثيراً إلى أكثر من الأفضليات الأولية التي منحت لها. مثلاً، سجلت TRI ثلاث سنوات متلاحقة من الخسائر، وقدراً كبيراً من الديون قبل أن تُجبر على بيع حصتها الاستحواذية في الخطوط الجوية الماليزية إلى الحكومة⁽³¹⁾. وعندما واجهت Renong الإفلاس في أثناء الأزمة الآسيوية عام 1997، دبر حليم صفقة من أجل أن تضخ شركة UEM أموالاً نقدية في Renong مقابل حصة تساوي 32% من أسهم الشركة. وقد وافق على أن يعيد شراء الحصة السهمية بنحو 700 مليون دولار أمريكي في تموز (يوليو) من عام 2001. وعندما أخفق في تحصيل الدفع، طردته الحكومة، وأعدت تأميم شركتي Renong و UEM بشراء الحصة غير المسددة بقيمة 974 مليون دولار، وهي الخطوة التي جاءت في الأسبوع الذي استقال فيه وزير المالية المستشار مدةً طويلة دايم زين الدين.

شركات Bumiputera تلك في اعتمادها المستمر على المعاملة التفضيلية والعلاقات المحلية، ودون مجموعة أوسع من المزايا التنافسية، كانت غير قادرة على أن تتوسع عالمياً بنجاح. وكي تنمو، فإنها وظفت أموالها في مشروعات متنوعة ضمن وطنها الأم، وهذا غالباً ما أسفر عن فقدان التركيز، وعدم القدرة على البناء بكفاية تشغيلية عميقة في أعمال معينة، وهذا يجعلها عرضة للسقوط بيد المنافسين المتخصصين المتوافرين على عمليات وتقانة ذات صنف عالمي في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية. وزيادة على ذلك، ولكونها ملزمة قانونياً بالعمل بوصفها ذراعاً فعلية للحكومة عندما تدعوها، فإنها تستطيع أن تفرض عليها تكاليف ستعيق قدرتها على المنافسة في الجولة المقبلة. أشار عدد من المراقبين إلى أن استثمارات شركات Bumiputera تتضمن مشروعات تذكارية غير مربحة تتعلق بالسياسة الوطنية أكثر مما تتعلق بالأعمال التجارية. وعندما قررت الحكومة أن تحصل على شركة TRI؛ كي تحافظ على أصولها في أيدي ماليزية، مثلاً، فإنها حثت شركة Bumiputera أخرى، وهي شركة تيليكوم ماليزية، على أن تؤدي مهمة المشتري.

الإمكانية الكامنة في إرث الأعمال الآسيوية

من الواضح أن الأصول التي صاغت إرث الأعمال في آسية متنوعة. لكن تحليلنا أيضاً يوضح أنه يوجد عدد من القدرات، والإستراتيجيات والفكر المشتركة على نطاق واسع، التي تميز بنحو إجمالي «المقاربة الآسيوية» للتنافس. هذه المقاربة تتضمن العناصر الإيجابية التي تستطيع الشركات الآسيوية أن تستخدمها، احتمالياً، لتحسّن فرص فوزها في الجولة المقبلة من المنافسة، ثم إنها تتضمن أيضاً مساوي الماضي، التي يجب أن يُتخلّص منها إن كان مرغوباً في ألا تعيق تلك النظم البالية الشركات الآسيوية في البيئة المتغيرة التي تنشأ الآن. إن أهم الميزات الإيجابية لإرث الأعمال الآسيوية التي رأيناها متكررة عبر الأصول التي ناقشناها تتضمن:

- المهارة في بناء شبكات التحالفات مع شركات توفر قدرات وموارد متممة، ومع موردين، وحكومات حتى منافسين، وإدارتها. في الماضي، هدفت كثير من هذه التحالفات إلى التقليل من المخاطرة والمحافظة على السيطرة الأسرية أو الشخصية، والسعي لنيل معاملة تفضيلية واسترضاءً. ولكن هذا الإرث يمتلك قدرة محتملة سيكون من الممكن إعادة استخدامها؛ كي تساعد في تسريع نسبة تحسين الإنتاجية، وكي تسهم في الابتكار وبناء العلامة التجارية. سيكون لهذه المهارات عمل تقوم به في إحداث طريق جديد إلى التدويل، وتمهيد الطريق للاندماج الصناعي، والفوز على الحكومات التي تخاف خسارة السيادة الوطنية، أو المالكين الذين يرون فقدان السيطرة على شركة ما عندما يستحوذ عليها استحواداً كاملاً أنه علامة هزيمة.
- القدرة على التعلم السريع والتطبيق العملي للفكر الجديدة: في الماضي كانت هذه القدرة تُوجه إلى حد بعيد، وجهة «التناول بسرعة خاطفة». ستحتاج في المستقبل إلى أن تكون مُوجهة نحو الإبداع والابتكار، وإيجاد طرق لتحسين الإنتاج بواسطة جبهة واسعة، وبناء علامات تجارية جديدة، واختصار العملية التقليدية للتوسع الدولي.

- السرعة، والمرونة، وانتهاز الفرص الغنية المؤثرة: لقد روكت هذه القدرات بصنع الصفقات ومقاربة «تاجر الأرز»، التي نمت عبرها شركات آسيوية كثيرة، ووظفت أموالها في مشروعات مختلفة. وشريطة أن يكون ما ذكر قابلاً لإدخال تعديلات طفيفة عليه، بحيث يضحى ملائماً للأهداف الجديدة، فإن هذه الصفات نفسها ستمتلك مهمة أساسية في الجولة المقبلة من المنافسة، إذا أمكن استخدامها في تسريع وتيرة التوسع عن طريق الحدود وإعادة الهيكلة التنظيمية الضرورية لدعمها.
- امتلاك معرفة أساليب المتاجرة والخبرة فيها: هذه المقدرة كانت فكرة رئيسة متكررة بواسطة كثير من الأصول الآسيوية التي تفحصناها سابقاً. تاريخياً، كان يحصل التركيز في المقام الأول على مهمة الاتجار بالتقانات، والمنتجات، والخدمات التي جُربت في أماكن أخرى من العالم في الأسواق الآسيوية وأثبتت جدواها. يمكن لهذه المقدرة في بيئة المستقبل أن تتوسع؛ كي تقفز إلى المنافسة عن طريق الاتجار، ورفع مستوى الابتكارات التي يُؤتى بها من الخارج بوصفها فِكراً ونماذج أولية باكرة ينبغي إخضاعها للاختبار والتطوير، وليست مجرد عروض تعتمد؛ لأنها جُربت سابقاً في أماكن أخرى. هذه المهارات نفسها أيضاً يمكن إعادة استخدامها كي تزيد من سرعة «ابتكار نموذج آسيوي»، إذ الابتكار مركز على تطوير تطبيقات جديدة وعمليات، لا فقط على اكتشاف بخص القيمة وعديم الجوهر.
- المطابقة والسيطرة على نقاط الاختناق: كما ذكر في الفصل الأول، فإن الإستراتيجية كانت مشتركة في نجاح كثير من الشركات الآسيوية في طور النمو السريع في أسية، إذ ظهرت عوائق القدرة ظهوراً متكرراً. منذ الأزمة المالية عام 1997، الزيادة المستمرة للقدرة حولتها إلى غير مجدية. ولكن في الجولة المقبلة من المنافسة، من المحتمل أن تنشأ نقاط اختناق جديدة محتملة، ليس في القدرة التصنيعية الأساسية، ولكن الأكثر احتمالاً أنها ستكون في فرصة الربح من التقانات الأساسية المسيطرة وقنوات التوزيع والعلامات التجارية. سيتطلب انتهاز الفرص مهارات مشابهة، لكن بعقلية جديدة تتعلق بالمواضع التي ينبغي البحث فيها عن نقاط الاختناق المستقبلية.

• تقاليد الخدمة: نتذكر أن تقوية التقاليد الراسخة للخدمة الآسيوية الموحدة مع التقانة الحديثة هي قدرة راسخة تماماً خاصة بين «الأبطال القوميين» والشركات «الصينية في ما وراء البحار» في الوقت الحاضر. ستعتم، في المستقبل، الشركات التي تستطيع أن تستخدم تقاليد الخدمة هذه بميزة القاعدة المميزة التي ستبنى منها في المستقبل العلامات التجارية في بيئة يكون فيها تحقيق التميز وبلوغه أمراً حاسماً، أكثر فأكثر، للنجاح.

• القدرة على التكيف: إن السمة الأخيرة التي امتدت إلى كثير من أصول الشركات الآسيوية التي حدث فحصها سابقاً هي القدرة على التكيف مع الظروف المتغيرة بسرعة، والاختلافات المحلية الدقيقة في سلوك المستهلك، وفي المنافسة وأهداف الحكومة، حتى عندما تطلب هذا الأمر إستراتيجيات نظر إليها المراقبون الغربيون بوصفها إستراتيجيات غير قديمة. هذا الإرث يمكن أن يكون له عملهم في الفوز في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية. ومهما يكن، فإنه سيكون هناك ضرورة كي يُستغل بنجاح في القدرة على التلاؤم تلاؤماً سريعاً ومجدياً مع البيئات الجغرافية الجديدة، في حين أن قطف ثمار ضروب التعاون المتاحة عن طريق الاندماج بوصفها توسعاً ناجحاً عبر الحدود والاندماج الصناعي يصبحان مظاهر حاسمة للساحة التنافسية.

بالإضافة إلى مواطن القوة المحتملة هذه في إرث الأعمال الآسيوية التي يمكن أن تُقوى كي توجد ميزة مستقبلية، فإن تقويمنا يلقي الضوء على المساوي التي حدثت في الماضي ويجب التخلص منها، وتتضمن:

• المركزية المفرطة في صنع القرار: إن صنع القرار المفرط المركزية يعيق التوسع الدولي، وذلك بإعاقة تحول الشركات الآسيوية إلى مؤسسات دولية فاعلة ومؤثرة (حقيقة أن الشركات اليابانية لا تزال تعاني هذا الخلل بعد عقود يُظهر بوضوح مدى صعوبة أن تخفف الشركات الآسيوية وطأة هذا الإرث).

• التركيز على الحجم وتراكم الأصول لا الإنتاجية: من المحتمل أن هذا سيقوض الربحية التي تعقب نهاية «تحصيل الإيجار» وتعمل ضد التغيير متعدد المراحل، في الإنتاجية الضرورية لتأسيس برنامج صلب، من أجل المنافسة في البيئة الآسيوية الجديدة.

• التنوع الذي تقوده الانتهازية، لا القدرة: فيما يمكن أن تكون مستويات أعلى من التنوع مسوغة؛ بسبب الأسواق الرأسمالية الآسيوية الأقل تطوراً وفاعليةً من تلك القائمة في الولايات المتحدة وأوروبا، فإن الإرث الآسيوي الواسع الانتشار للتنوع الشامل يحرم وحدات الأعمال الفردية من الموارد الضرورية، كي تطور قدرات متخصصة وراسخة⁽³²⁾. ومن المحتمل أن يلحق هذا ضرراً متزايداً في بيئة المستقبل، التي تتطلب مستويات عالية من التميز والابتكار، والعلامة التجارية، والقدرات المتخصصة لدعمها. يحوّل التنوع أيضاً رأس المال بعيداً عن التوسع الدولي، بواسطة المؤسسات الفردية، وبعيداً عن الاستثمارات المُصمّمة لتحريك الاندماج الصناعي.

• قلة الاستثمار في الأصول غير الملموسة: كما رأينا، فإن إرث كثير من الشركات الآسيوية يفضّل الاستثمار في التجهيزات، وفي القدرة التصنيعية، وفي الملكية. ولكن في البيئة التنافسية الآسيوية الناشئة التي وصفت في الفصل الأول، سيكون من الحكمة وحسن الاختيار الاستثمار في الأصول غير الملموسة؛ مثل الملكية الفكرية، والتقانة الامتلاكية الخاصة، والأنظمة، والعلامات التجارية.

• الاحتماء وراء الحواجز الوطنية: هذه الفكرة المتكررة في إرث الأعمال الآسيوية، هي الفكرة التي ستجعلها المنافسة المتزايدة بواسطة الحدود، وزوال الإقطاعات الوطنية فكرة يتعذر الدفاع عنها في المستقبل.

إن تقوية مزايا الإرث الآسيوي، وتوحيد مواطن القوة هذه، مع الممارسة الأفضل عالمياً، والتخلص من مساوئ الماضي لإيجاد نوع جديد من الشركات الآسيوية القادرة على الفوز في الجولة المقبلة، كل هذا يظهر بوضوح تحديات هائلة. وهذا ما سوف ينصب الاهتمام عليه في الفصول الخمسة المقبلة. قبل التحول إلى تلك القضايا، فإن كلمات

قليلة عن ملاسبات إرث الأعمال الآسيوية بالنسبة إلى الشركات المتعددة الجنسيات التي ستنافس أيضاً في الجولة المقبلة في آسية مناسبة هنا.

المعاني التي ينبغي للشركات المتعددة الجنسيات أن تفهمها ضمناً

في تقويم تضمينات إرث الأعمال في آسية من أجل المنافسة المستقبلية، هناك ثلاثة أسئلة تواجه الشركات المتعددة الجنسيات، هي:

- بأي طرق سيكون على الإستراتيجيات والبنى التي وضعتها الشركات الغربية المتعددة الجنسيات في الموضع الصحيح؛ كي تنافس في البيئة الآسيوية في الماضي، أن تتغير كي تفوز في الجولة المقبلة؟ ستحتاج الشركات الغربية المتعددة الجنسيات إلى أن تعيد، إلى حد ما، تخمين ملاءمة إرثها الخاص في آسية.
- ما الذي سيحقق التوازن الصحيح بين استغلال تميزها في آسية والسعي للمنافسة، والإفادة من بعض الميزات التقليدية للشركات المحلية؟
- ماذا تستطيع الشركات المتعددة الجنسيات أن تتعلم من إرث الأعمال الآسيوية، الذي يمكن أن تقويه في مكان آخر في العالم بواسطة شبكاتها العالمية؟

إن الإجابات الدقيقة ستختلف حسب الصناعة، وأيضاً ستعتمد على الطريقة التي طورت بها أي شركة متعددة الجنسيات عملياتها الآسيوية. قليلة هي التعميمات الممكنة، على أي حال، في هذا المجال.

أولاً: معظم الشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في آسية بذلت أقصى الجهد في عملياتها؛ كي تعكس التجزؤ السابق لآسية في أسواق وطنية منفصلة. عوائق التجارة والاستثمار وتبادل المعلومات جعلت تأسيس شركات تابعة مكتفية ذاتياً في كل سوق رئيسة أمراً صائباً، وكانت العلاقات الأساسية لهذه الشركات التابعة مع المركز الرئيس، لا مع شقيقاتها الآسيويات. سيكون على الشركات المتعددة الجنسيات أن تكسر قيود هذا الإرث، إن أرادت النجاح في آسية المستقبل، التي ستكون أكثر اندماجاً من الناحية الاقتصادية.

ثانياً: اتجهت الشركات المتعددة الجنسيات إلى تقوية مجموعة صغيرة جداً فقط من قدرات آسية التقليدية في الماضي؛ بالدرجة الأولى في مجالات التصنيع وعمليات الخدمات الروتينية التي يعول عليها، والمجدية من حيث التكلفة مثل إدارة مراكز هاتفية. ستحتاج الشركات المتعددة الجنسيات في المستقبل إلى توسيع نشاطاتها؛ كي تمكن أكثر مواطن القوة التقليدية لإرث الأعمال في آسية، مثل (الاتجار أو إدارة شبكات التحالف المعقدة المعرفة سابقاً) من أن تُسَخَّرَ لخدمة العمل. وهذا سيحسن أرجحية فوز شركاتها التابعة في آسية الجديدة وعالمياً، وبعض الشركات بدأت الآن تجري هذا التغيير. مثلاً Citibank دخل في تجربة وحدته السنغافورية في الاتجار بِفِكْرٍ منتج جديد، كي يطلق خدمات ابتكارية ويطورها وينشرها حول العالم.

ثالثاً: معظم الشركات الغربية المتعددة الجنسيات في آسية أُسست كي تكون «معلمين» لا «متعلمين» متميزين. ولكن في المستقبل، قدرة آسية بوصفها مورداً للمعرفة المميزة سوقاً رئيسةً تستشعر فيه حاجات المستهلك الناشئة، وعود سلوك الزبائن المتغير على أنها مهمةٌ أهمية جاذبيتها بوصفها سوقاً ناميةً لخدمات الشركات المتعددة الجنسيات، ومنتجاتها المتاحة حالياً. لاحظ حقيقة أن الأسواق الرئيسية العالمية في استخدام الاتصالات بواسطة الهواتف المحمولة المرتبطة بالشبكة العنكبوتية في الوقت الحاضر هي اليابان وكورية، في حين أن بعض الابتكارات الرئيسية في تصميم الهواتف المحمولة وتصنيعها تحدث في الصين. والشركات الغربية المتعددة الجنسيات ستكون في وضع غير مواتٍ للفوز في الجولة المقبلة من المنافسة في آسية، إذا كانت غير قادرة على تغيير موقعها، بحيث تتعلم من آسية إلى جانب تعليمها إياها.

بالنسبة إلى الشركات الآسيوية، والشركات الغربية المتعددة الجنسيات على حدٍ سواء، فإن تحديات تقوية مواطن قوة إرث الأعمال الآسيوية في المستقبل، وتوحيدها مع الممارسة الأفضل عالمياً، والتخلي عن مساوئ الماضي؛ كي توجد نوعاً جديداً من الشركات القادرة على الفوز في الجولة التنافسية المقبلة، هي تحديات هائلة.

الفصل الثالث

الارتقاء إلى مستوى تحدي الإنتاجية الآسيوية

شركة Li&Fun التي أسست عام 1906، لطالما ازدهرت بوصفها مؤسسة تجارية صينية تقليدية تستخدم معرفتها المحلية، وعلاقاتها الوطيدة مع الموردين والحكومات؛ كي تتوسط بين موردي المنتجات الصينية؛ مثل الملابس والألعاب وبين بائعي التجزئة الأوروبيين والأمريكيين. في أواخر تسعينيات القرن العشرين، كان زبائنها الرئيسيون هم شركة The Limited Inc Warner Brother، وشركة Britain's John Lewis Partnership، وشركة Spain's El Corte Ingles⁽¹⁾. مقابل معايير منافسيها، فإن الشركات التي يملكها غربيون (مثل Jardine Matheson Inchcape Buying Services) وسلسلة من منافساتها المملوكة للصين، كانت تُعد فاعلة، ولكن عندما بدأت قوى العولمة تضرب بقسوة، في أعقاب الأزمة المالية عام 1997، أدرك الأخوان فكتور ووليام فانغ - اللذان يديران الشركة المدرجة في هونغ كونغ- أن إنتاجية Li& Fung منخفضة جداً، وأن قيمتها المضافة محدودة جداً كي تضمن النجاح المستمر.

لأن الأخوين فكتور ووليام درسوا في مدرسة هارفارد للأعمال (التحق فكتور بكليتها قبل العودة إلى هونغ كونغ)، فربما كان من المفري مواجهة تحديات الإنتاجية، والقيمة المضافة ببساطة، عن طريق استيراد برمجيات إدارة سلسلة الإمداد من الولايات المتحدة، أو بإدخال الشركة في بوابة الصفقات التجارية بين مؤسستين تجاريتين. وقد صُرف النظر عن هذه الخيارات؛ لكونها غير كافية للفوز في المستقبل الذي رأوه يظهر حينها. وبدلاً من ذلك، قرر الأخوان إعادة صياغة الأعمال في نوع جديد من الشركات، نوع جديد قادر على إعادة توجيه التقانة الأمريكية الدقيقة؛ كي تلائم المطالب الفريدة للمنافسة الآسيوية، فيما لو تُقوّيت مواطن القوة لمؤسسة وصفها فكتور بأنها «متأصلة في

القيم الصينية»⁽²⁾. ومن أجل إنجاز هذا العمل الفذ، عادا إلى المبادئ الأولى، وقد سألا نفسيهما: «ماذا ستعني العولة لآسية؟».

لقد قررا أن القدرة الكامنة الرئيسة لـ Li&Fung تمثل ظهور نوع من بيئة تخصص مشترك، وصفناها في الفصل الأول. إنها أسية، حيث يركز الموردون المختلفون على الأجزاء الأكثر تخصصاً من سلسلة القيمة، وحيث يتبادلون الخدمات، والمكونات، والمواد المتخصصة، ويعيدون دمجها بعضها ببعض بواسطة الحدود، في سياق تجميع منتج نهائي وعرضه على الزبائن. إن التخصص المشترك، بدوره، سيعني انفجاراً في التعقيد: سلاسل الإمداد التي كانت فيما مضى مؤلفة من خمس حلقات وصل، سيكون لديها في المستقبل العشرات، أو حتى المئات من القطع التي ستحتاج إلى التنسيق. حتى، في ما يبدو، فإن طلب ملابس مباشراً من بائع أمريكي يبيع بالتجزئة سيستلزم غزلاً، وحياكَةً، وصبغاً، وإنتاج زمامات منزلة (سحابات)، وخياطة، وتمويلاً، ومحاسبة. كل هذه المهام التي تتولاها شركات متخصصة تقتضي وجود مواقع مختلفة تمتد إلى كل زاوية من أسية، وكلها تتداخل مع الترتيبات اللوجيستية، والتسويق، ومدخلات التصميم المُقدّمة من مزيد من المتخصصين. إن الترتيبات اللوجيستية الراهنة، والتنسيق، والعمليات الإدارية لن تقوى على المنافسة، وستخفض الإنتاجية بحدة بسبب ذلك. لقد انبثقت الإستراتيجية الفائزة الجديدة من هذه الأفكار. إنها أُسست على إدراك أنه، كما وصف وليام فانغ: «شخص ما أُعدَّ كي يلتقط كل هذه القطع، ويعيدها إلى بعضها معاً، ودوماً يوجد سلسلة إمداد ولكن لا إدارة لها»⁽³⁾. لن يُعد التصنيع ذو الفاعلية الأعلى في كل مرحلة فردية كافياً كي يحقق إنتاجية ذات صنف عالمي. وهذا يتطلب تنسيقاً محسناً جوهرياً، وتغيراً متعدد المراحل في فاعلية «نشاطات الدعم» المهملة تراوح من تخطيط القدرة إلى اتخاذ الأوامر والجدولة والبنية التنظيمية والحوافز، التي يمكن أن تساعد على أن تتفتح المعرفة في رؤوس كثير من الناس المعنيين.

قررت Li&Fung أن مستقبلها يكمن تماماً في مواجهة هذا التحدي للإنتاجية، والتخلص من عدم الفاعلية في سلسلة الإمداد في أسية. طبعاً، يستعمل الأخوان فانغ كامل قوة الشبكة (الإنترنت) وبرمجيات إدارة سلسلة الإمداد عظيمة التأثير. ولكن

بدلاً من تقليد الحلول التي تُرعى في الولايات المتحدة وأوروبا، فقد نجحت Li & Fung بإيجاد مؤسسة قادرة على دمج المعرفة المحلية، ومهارات إدارة التحالف الآسيوي، والانتهازية الصينية في ما وراء البحار، وميزة المحرك الأول (وهو التوحيد الذي وصفه فكتور فانغ مازحاً، بقوله: إنه يشبه «مدينة ضخمة في يدٍ، وحاسوب محمول (لاب توب) في يدٍ أخرى»، وهذا يمكن الشركة من دمج المعرفة التكتيكية 3600 موظف، ومواطني القوة الآسيوية التقليدية، والتقانية من أفضل نوع، والعمليات؛ كي تطور شبكة فاعلة تمتد من إستديوهات التصميم للباثمين بالتجزئة في الولايات المتحدة إلى نساء قرويات يعملن على آلات خياطة في بنغلاديش. مثل هذا المزيج سمح لـ Li & Fung

بأن تتفوق أداءً، وأن تستحوذ على منافستها السابقتين Incheap Buying Service و Dodwell. ثم إنها تطورت بوتيرة أسرع من بوابة الصفقات التجارية بين عمليين تجاريين، مثل Alibaba أو Global Sources، التي تعتمد على التقانة المتطورة جداً وحدها. إن جعل سلاسل الإمداد أكثر فاعلية هو في صميم أعمال Li & Fung، لكن شركات كثيرة أخرى سيكون عليها أن تنفذ إستراتيجيات؛ كي تتجز تغيراً متعدد المراحل مشابهاً على صعيد الإنتاجية عبر جبهة واسعة، بما في ذلك إدارة سلسلة الإمداد، والترتيبات اللوجيستية، والمبيعات والإدارة. كل هذا الدفع الخارجي لتحسين الإنتاج سيكون ضرورياً؛ لأنه في البيئة التنافسية الجديدة الناشئة في آسيا، فإن مستوى عالمياً في التصنيع، أو في عمليات الخدمات الأساسية وحدها لن تكون كافية كي تتجح في الجولة المقبلة من المنافسة. سننظر في هذا الفصل من الكتاب إلى الطريقة التي يمكن بها مواجهة ذلك التحدي. ويتفحص هذا الفصل أيضاً السبب الذي سيجعل التحسين حاسماً في الجولة المقبلة من المنافسة، ويحدد الفكر والعمليات التي تُعد عدواً للإنتاجية في الشركات الآسيوية في الوقت الحاضر، ويوجز الإستراتيجيات التي تستطيع الشركات استخدامها لتتجز نوعاً من تحسينات الإنتاجية المتعددة المراحل المطلوبة.

تماماً كما هي الحال مع Li & Fung، أجادل في أن بوسع الشركات الآسيوية أن تستخدم تقانة شديدة الفاعلية؛ كي تقوي مواطن قوتها التقليدية وتحوّل الإنتاجية الآسيوية من عقبة إلى مورد للميزة التنافسية.

تحسُّنُ الإنتاجية حاسم في الوقت الحاضر

إن الخطوة الأولى باتجاه إنجاز تحسينات جوهرية في الإنتاجية، هي أن تعترف الشركات في آسية أن لديها مشكلة في الإنتاجية. كان الإنكار في الماضي ممكناً؛ بسبب التكلفة المنخفضة لليد العاملة. أكثر من عقد من النمو عند معدلات متوسطة بحدود ضعفي النمو في الولايات المتحدة وأوروبا ساعدت في تحقيق الرضا عن الذات. ولكن الجدير بأن نتذكره، هو أن النمو في الناتج وفي الدخل القومي يمكن أن يتغذى من موردين اثنين مختلفين: إما امتصاص مدخلات أكثر أو بواسطة إنتاجية متزايدة. لقد استنتجت دراسة دقيقة أُجريت من قبل باحثين في معهد بروكينغز أن معظم نمو آسية في أثناء مدة ازدهارها الطويلة أتى مما دعوه «التراكم»، أي امتصاص مدخلات أكثر من رأس المال، والثقانة، والموارد الطبيعية، ومن قوى عاملة متنامية وأفضل تعليماً⁽⁴⁾. وقد استنتج هؤلاء الباحثون أن إنتاجية مجمل عوامل الإنتاج (TFP)، أدت دوراً ضعيفاً في نجاح شرقي آسية⁽⁵⁾ إلى حد يبعث على الاستغراب.

وفي حين أن منهجيات إنتاجية مجمل عوامل الإنتاج (TFP) أخضعت للمناقشة الأكاديمية الناشطة، فإن باحثين آخرين، مثل إلوين يونغ وبول كرمغان، أشاروا على نحو مستقل إلى أن الحجم الواسع للنمو في آسية يمكن أن يكون عائداً إلى الانصهارات الهائلة بين رأس المال والقوى العاملة الأفضل تعليماً⁽⁶⁾. لقد أتخمت الشركات الآسيوية نفسها - كالأشخاص الشرهين - بالموارد، دون الاهتمام بالقدر الذي سيتبدد على الطريق، وفيما إذا كانت هذه الموارد قد وُضعت في الاستخدام الأكثر إنتاجية. كان التوسع هو اسم اللعبة، وغالباً بأي ثمن تقريباً. وكانت النتيجة أنه في الوقت الحاضر، فإن الأعمال الآسيوية ليست في أي مكان تقريباً تنافسية بقدر ما يجب أن تكون في ضوء التكاليف المنخفضة نسبياً لقوتها العاملة؛ لأن كثيراً من ميزتها الممكنة بُددت عبر إنتاجية منخفضة.

في أثناء ذلك، تشير معلومات من المصرف الدولي إلى أنه طوال الثمانينيات وأوائل التسعينيات، فقدت الشركات الآسيوية الأساس بالنسبة إلى نظيراتها في الولايات المتحدة، إذ كانت الإنتاجية هي الحافز الرئيس للنمو. في كوريا الجنوبية وتايوان وفي المدة نفسها، مثلاً، كان تحسُّن الإنتاجية (يقاس عبر كل النشاطات، وليس فقط في منشآت التصنيع

ومصانع الخدمات) قد بلغ أقل من 15% من النمو الإجمالي في الناتج المحلي الإجمالي (GDP) مقارنة بـ 50% تقريباً للولايات المتحدة وأكثر من 70% لألمانيا.

أي شخص دخل إلى فرع مصرف آسيوي تقليدي كي يصرف صكاً محرراً بعملة أجنبية، حتى في اليابان، يشهد هذا. ومقارنة بالولايات المتحدة أو أوروبا، تعد معظم فروع المصارف الآسيوية مثقلة بالموظفين، ولكنها لا تزال غير فاعلة. وفي تايلاند يدعونه وفقاً للمثل المشهور هناك «لا خدمة...»، في إشارة إلى حقيقة أنه كثيراً ما حدث أن عاملاً فاتته وجبة من الحساء الحامض والبهارات المشهورة جعلهم يقضون ساعة غدائهم كلها واقفين في صف في المصرف.

لفهم حجم هذا التحدي للإنتاجية على مستوى شركة، جُمعت عينة من ثلاثين شركة مصنفة في المراتب العليا، وفق رسملة السوق في كل واحدة من مناطق ثلاث هي أمريكا الشمالية وأوروبية وآسية، وقارنتها على أساس مقياس إنتاجية جاهز وتقريبي: وهو حجم العمل لكل موظف. في أمريكا الشمالية، كل موظف أدى عملاً بلغ إجمالي حركته 388,000 دولار من حجم العمل. وفي أوروبا كان الرقم 275,000 دولار تقريباً. بالنسبة إلى عينتنا من الشركات الثلاثين المصنفة في المراتب العليا في مجلة Asiaweek 500، فإن حجم العمل للموظف كان معدله دون 250,000 دولار - نحو 36% أقل من إجمالي الحركة في أمريكا الشمالية⁽⁷⁾. كانت الفجوة في بعض القطاعات أضخم من ذلك. وكان إجمالي الحركة للموظف في شركات الاتصالات المصنفة في المراتب العليا، مثلاً 149,000 دولار مقارنة بـ 351,000 دولار في الولايات المتحدة⁽⁸⁾.

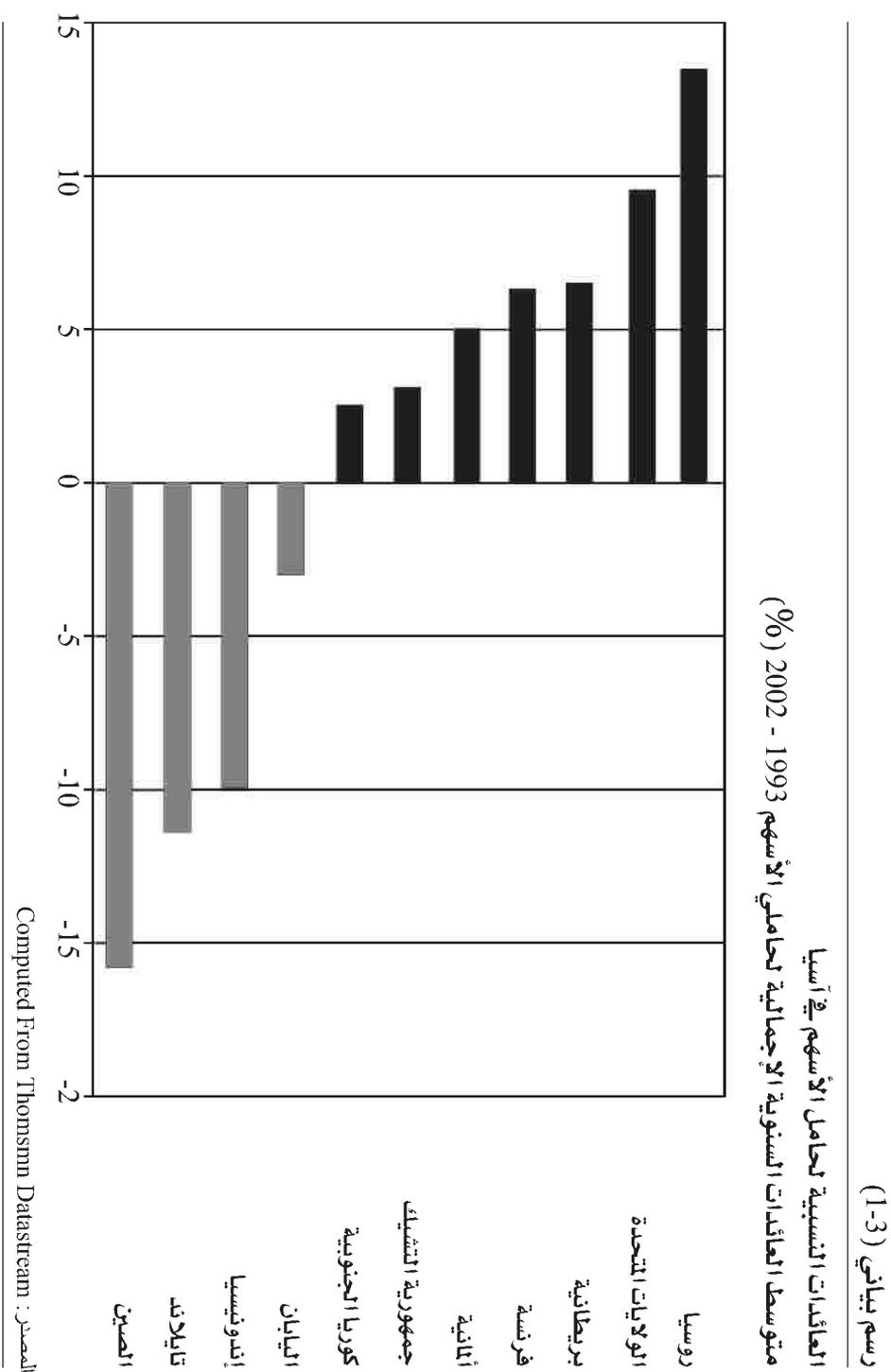
غالباً ما يجادل المدافعون عن إنتاجية الشركة الآسيوية؛ بأن حجم العمل الأقل للموظف يعكس اختياراً معقولاً لاستخدام هيئة موظفين أكثر ورأس مال أقل، في منطقة تكون كلفة الأجور فيها أقل بكثير منها في الولايات المتحدة. إذا كانت هذه هي القضية، فإننا سنتوقع أن الإنتاجية، على ما يُعتقد، الهادفة بدقة إلى استثمار رأس المال ستكون نموذجية. ولكن حساباتنا تُظهر أن إنتاجية رأس المال في آسية أيضاً تتأخر عن اللحاق بالولايات المتحدة. إلا أن حساباتنا تظهر أن إنتاجية رأس المال في آسية متأخرة كثيراً عنها في الولايات المتحدة. استناداً إلى عَيْنَتِنَا، إنتاجية استثمار رأس المال في الفيليبين متأخرة عنها في

الولايات المتحدة بنسبة 52% بالمتوسط، وفي ماليزية بنسبة 31% تقريباً. وفي سنغافورة وتايوان بنسبة 25%، وفي كورية الجنوبية بنسبة 15% ولنتذكر أن تلك الإحصائيات لا تتضمن قائمة طويلة من الشركات المتلكئة. إنها مقارنة للشركات الرئيسة في آسية بأضخم الشركات الأمريكية. ومع أن هذه الإحصائيات تمثل فقط مقاييس على مستوى عالٍ من عينة محدودة، فإن الرسالة تأتي واضحة وصريحة، وفجواها أنه حتى الشركات الآسيوية المصنفة في المراتب الأعلى ليست من طراز عالمي، من حيث القوة العاملة، ومن حيث إنتاجية رأس المال. هذه الرسالة عززت بحقيقة أن العائدات الإجمالية للدولار بالنسبة إلى حاملي الأسهم الموزعة من قِبَل الشركات الآسيوية على مدى عقد 1993-2002 راوحت من 2% للعام الواحد للشركات الكورية الضخمة chaebol إلى سلبي للشركات التي مقرها اليابان واندونيسية وتايلاند والصين. ويُقارن هذا مع متوسط نسبة العائد السنوية بين 5% و15% في أوروبا الغربية والولايات المتحدة وروسية (الرسم البياني 3-1). إن تحسين الإنتاجية، في ضوء حجم هذه الفجوة، يمثل فرصة عظيمة وتحدياً قاسياً للإدارة.

وفي مواجهة هذا التحدي، من المعقول، طبعاً، أن نبدأ في المجال الذي فيه المشكلة والإمكانية هي الأضخم. إن الخطوة الأولى هي أن نحدد بدقة الجوانب القائمة في الإنتاجية التي ينبغي تركيز الاهتمام الأكبر عليها.

الجوانب القائمة للإنتاجية في شركات آسية

أحد وجوه التباين الذي يصدم معظم الزائرين للشركات في آسية هو أن عمليات تصنيع قوية وفعالة وعالمية المستوى ومصقولة، غالباً ما تتوضع جنباً إلى جنب مع مكاتب تفصب الموظفين، وأساليب تخزين ووسائل توزيع تبدو أنها تغيرت قليلاً في عقود من الزمن. في بلد مزدحم بشركات الإلكترونيات، ينفق عمال الوظائف اليابانية أكواماً بحجم الجبال من الوثائق الورقية، في دوائر بناء الإجماع في الرأي، حيث يبدي كل شخص موافقته بإضافة «خاتمه الشخصي». تقانة إضافة الخاتم الشخصي إلى وثيقة إلكترونية متاحة، لكن قليلة هي المكاتب التي تستخدمها حتى الآن. هذه الانطباعات مشتتة على قصص



جدول (1-3)

نمو الإنتاجية التقديري في قطاعات مختارة عام 1999

| تمويل | تجارة | نقل | تصنيع | |
|------------|-------|------------|-------|----------|
| -0.4 | 3.2 | 3.2 | 9.1 | ماليزية |
| غير متوافر | 6.8 | 8.7 | 16.2 | سنغافورة |
| 0.6 | 4.3 | غير متوافر | 9.5 | تايوان |

المصدر:

Computed From data presented by Abdul Rahman Ibrahim and Ab. Wahab Muhamad' 'The productivity Framework' productivity in the Service Sector and the Productivity Paradox' 'in Productivity Measurement in the Service Sector (Toryo: Asian Productivity Organization) 2001y 77 - 82.

مثبتة بالمعلومات عن التغييرات في نمو الإنتاجية عبر قطاعات مختلفة في أثناء التعايش من الأزمة المالية الآسيوية (جدول 1-3). وفي البلدان الثلاثة التي درست، كانت معدلات نمو الإنتاجية في قطاعات النقل والتجارة (تتضمن التجارة والتوزيع والبيع بالجملة وبالتجزئة) تراوح بين ثلث ونصف ثلث، إلى نصف المعدل المحقق في التصنيع فقط. وكان نمو الإنتاجية في القطاع المالي، في أثناء ذلك، تافهاً وجديراً بالإهمال (أو في حالة ماليزية كان سلبياً بنحو طفيف).

تبدو الجوانب القاتمة للإنتاجية أكثر شيوعاً في المجالات غير التصنيعية؛ مثل التوزيع والترتيبات اللوجيستية، والمبيعات، والخدمات المالية. تؤيد دراسة حديثة عن قطاع الخدمات في تايوان هذا الرأي الذي يرى أن قطاعات الخدمات هي المتلكئة الإنتاجية. من الزيادة الإجمالية في القيمة المضافة في صناعات الخدمات في تايوان على مدى خمسة وثلاثين عاماً، قُدِّر رأس المال الإضافي المستثمر بـ40% من النمو، كان الذي تبعه هو العمل الإضافي وقد قُدِّر 32%. وأخيراً، أتت إنتاجية العامل الإجمالية (TFP) المسهم الأصغر عند 28%⁽¹⁰⁾. أُجريت دراسة أخرى في هذا الوقت حول اليابان من قبل معهد Mckinsey Institute، وقد وجدت أن الإنتاجية في السيارات، والفولاذ، ومكّنات صناعة الآلات، والإلكترونيات الاستهلاكية كانت نحو 20% أعلى من المعدل للمنافسين

للأمريكيين والأوروبيين⁽¹¹⁾. توصل، بالمقابل، بحثٌ مشابه إلى أن الإنتاجية اليابانية في تجارة التجزئة والتوزيع كانت 50% أقل من المستوى الأمريكي، في حين أن العناية الصحية كانت أقل بـ7%. هذه الإنتاجية المنخفضة أيضاً تنتقل إلى خدمات الزبائن، وإدارة التخزين، والتمويل والإدارة ضمن شركات التصنيع الآسيوية. بمقارنة المخزونات النافذة، وحجم أعمال الجرد، ونسبة المدينين إلى المبيعات للشركات الآسيوية إزاء المعايير العالمية، وجدت دراسة أخرى لـ McKinsey أن الأداء الآسيوي متأخر نحو 35% و55% (الرسم البياني 2-3)⁽¹²⁾.

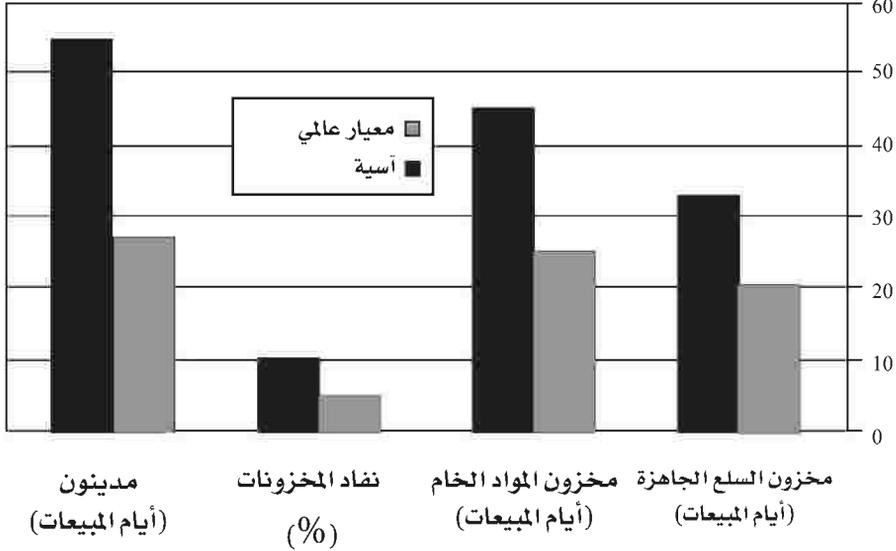
هناك مسوغات مقنعة حول سبب أن مشكلة الإنتاجية الآسيوية تكمن في المقام الأول في مجالات خارج التصنيع والروتين وعمليات خدمات الخطوط الخلفية، التي لا علاقة مباشرة لها بالمتعاملين مع المصنع أو الشركة.

أولاً: تُبنى الإنتاجية العالية غالباً وإلى حد كبير في المعدات التي تؤلف خطوط التصنيع الحديثة، أو أنظمة تقانة المعلومات التي تقود الخطوط الخلفية التي لا علاقة مباشرة لها بالمتعاملين مع المصنع أو الشركة لنشاطات الخدمات. إن تحسين الخدمات في هذا المجال يمكن أن «يُشترى» بالاستثمار في التقانة الحديثة. وفي مجالات مثل سلسلة التوزيع، والمبيعات، وخدمات الخطوط الأمامية، وإدارة الموردين، يوجد حلول معيارية قليلة، والاستثمار في التقانة هو جزء صغير فقط من القضية. في هذه المجالات، يمكن أن تنجز تحسينات رئيسة في الإنتاجية فقط بعمليات التنقية المنجزة بجهد كبير عن طريق التجربة، والإدارة الأفضل، والتدريب، والتغيير الثقافي. إنها تتطلب وقتاً، ومهارات مناسبة، وخبرةً متراكمةً.

ثانياً: إن التفضيل التاريخي بين الشركات الآسيوية هو من أجل الاستثمار في الأصول الملموسة (الوسائل المادية) مثل الملكية، والآليات، أو حتى معدات الحاسوب، وليس الأصول غير الملموسة؛ ومن ضمنها أنظمة البرامج، والتدريب، وتطوير العمليات. إن نقص الاستثمار في هذه البرامج التنظيمية أدى إلى أن تكون إنتاجية النشاطات خارج التصنيع، وعمليات خدمات الخطوط الخلفية متأخرة.

رسم بياني (2-3)

إشكاليات قائمة في سلاسل الإمداد الآسيوية



المصدر: استناداً إلى تقديرات معهد ماكينزي العالمي

ثالثاً: إن إنتاجية التوزيع، وسلاسل الإمداد، وخدمات زبائن الخط الأمامي والدعم غالباً ما تعتمد على نوعية البنية التحتية المحلية؛ ومن ضمنها النقل وأنظمة الاتصالات، حتى توفير الخدمة، وصنع القرار من قبل السلطات الحكومية. إن الثغرات في البنية التحتية الآسيوية، والإمداد غير الكافي والردء النوعية للخدمات الحكومية المتممة، وتجار التجزئة والموزعين الضعيفي التمويل وغير المستعدين للاستثمار، كل هذا يعيق تحسينات الإنتاجية في أجزاء من السلسلة خارج السيطرة المباشرة لمديري الشركات.

أخيراً: التوحيد (خاصة في كوريا والفيليبين) والعقد الاجتماعي الضمني بين الشركات الكبرى، ودعم الحكومات مستوى من «البطالة المُقنَّعة»؛ بهدف المحافظة على الاستقرار الاجتماعي في بعض الدول الآسيوية؛ نتيجةً لذلك أصبحت نشاطات الخدمات فعلياً مجالات عصيةً على تحسين الإنتاجية.

التشريعات في اليابان وتايلاند، التي تحافظ حفاظاً مجدياً على قطاع البيع بالتجزئة، تعيق مثلاً الفاعلية المحسنة للبيع بالتجزئة نفسه، وترهق أيضاً كثيراً من شركات الخدمات والتصنيع، بتكاليف التعامل مع شبكة توزيع البيع بالتجزئة غير فاعلة.

بعض مساوئ إرث الأعمال الآسيوي التي حددناها في الفصل الثاني، واضطت على تعزيزها وتقويتها لهذه العوائق المعرقلة لتحسين الإنتاجية، والمثال الأكثر وضوحاً هو التركيز بين الشركات الآسيوية على الحجم وتراكم الأصول على حساب الإنتاجية. حقيقة أن التوزيع قد قادته، إلى حد بعيد، الانتهازية، تعني أنه على الرغم من أن لدى الشركات أصولاً وامتيازات في الموضع الصحيح كي تعمل، فإنها افتقرت غالباً إلى القدرات الاختصاصية الضرورية؛ كي تزيد إنتاجيتها إلى الحد الأقصى. مثال رئيس على ذلك شركة Thakral التي كانت فيما مضى واحدة من أكثر المؤسسات التجارية السنغافورية ازدهاراً. لقد أسست هذه الشركة أعمال بيع بالجملة، في كل أنحاء جنوب شرقي آسيا والصين. ولكن في أواخر ازدهار حقبة التسعينيات، نوعت الشركة أعمالها، ووظفت أموالها في مشروعات مختلفة، تراوح بين سلسلة من متاجر البيع بالتجزئة في الصين بتطوير الملكية في الصين وبين مشروعات مشتركة في تقنية الشبكة (الإنترنت)، وهي مجالات افتقرت فيها الشركة إلى كل شيء باستثناء القدرات الظاهرية. وقد أخفقت في الوقت نفسه، في الاستثمار في أنظمة ترمي إلى تحسين إنتاجية شبكة توزيعها الخاصة بها، وكي تطور كفاءات جديدة، مثل خبرة إدارة القطع الأجنبي التي أصبحت ضرورية كي تنافس. مثقلة بالدين الذي استخدمته في أثناء توزيع أساس أصولها وتوزيعها مع هوامش ربح مضغوطة؛ بسبب الإخفاق في تقليص أساس تكلفتها إزاء منافسة أكثر حدة من الشركات في كوريا والصين، هبط سعر سهم Thakral من 8 دولارات للسهم إلى سنتات قليلة في عام 2002. إن الإخفاق في تركيز استثماراتها في تحسين إنتاجية عملها الأساسي كلف Thakral غالباً⁽¹³⁾.

مشكلات الإنتاجية الناجحة عن نقص الاستثمار المستهدف تفاقمت أكثر؛ بسبب المركزية التقليدية في صنع القرار في شركات آسيوية كثيرة أعادت تطور الهياكل التنظيمية، التي ربما كانت قد سهلت التحسينات في الإنتاجية لسلسلة الإمداد.

هذه العوامل مجتمعة سمحت لخمسة من «أعداء» تحسين الإنتاجية أن تستمر، وهي:

- الوظائفية: الهياكل التنظيمية التي توجد مجموعة من الوظائف المعزولة؛ مثل المبيعات والتوزيع، والعمليات، والتسويق، بحيث لا يوجد من يركز لیتبين فيما إذا كان التسليم الإجمالي، أو مجموعة عمليات الخدمات تعمل فعلاً من أجل الزبون.

- تشوش العمليات المؤدية إلى انتقال السلع من المنشأ إلى المستهلك: لا يعرف أحد ما الذي يحدث في عمليات التوزيع لتجار الجملة، وتجار البيع بالتجزئة، والعلاء وخدمات الصيانة، والسماسة وخلافهم من غير الخاضعين لسيطرة الشركة، ولا يعرف أحد فيما إذا كان زبون بعينه يحقق ربحاً فعلاً للشركة بعد كل هذه «التكاليف للخدمة» المُدرّجة.

الوقت المبدد المنقضي بين وضع مخطط العمل وإنجازه:

- «إننا نركز على تجنب تبديد المال أكثر بكثير مما نكون حريصين بشأن تأخيرات غير ضرورية ووقت مبدد إضافي، على الرغم من أننا نعرف أن الوقت مال».

- وهم الأجور: ما يهيمن على قرارات التوظيف هو عدد الموظفين ونسب أجورهم، لا القيمة المضافة التي يحققها الموظف.

- لعنة التجار: بالتركيز فقط على الشراء من الموردين الأرخص، فإنه من الممكن تجاهل الأثر الضار على الإنتاجية الذي يمكن أن يكون لدى مورد قليل البراعة.

إن فهم أعداء الإنتاجية هؤلاء يحتاج إلى تأطير أولويات إدارة حديثة؛ من أجل معالجة الفجوة في إنتاجية أسية؛ ولذا فإن كلاً منها يستحق مناقشة موجزة بدوره.

الوظائفية:

كما رأينا في الفصل الثاني، فإن كثيراً من الشركات الآسيوية مؤلفة من أقسام وظيفية قوية، مثل المبيعات، والتسويق، والعمليات، والتمويل، وتطوير المنتجات. هذا النموذج من البنية التنظيمية يكون من الصواب امتلاكه، عندما يكون الهدف هو بناء قدرات قوية في كل وظيفة منفصلة: إنه يمنح التركيز والتماسك للفريق، ويسهل تعلم الممارسة الأفضل وتطويرها، ويقدم بنية مهنة واضحة تساعد في جذب الموظفين وحثهم. ولكن الجانب السلبي في هذا النموذج هو أن الهياكل التنظيمية غالباً ما تخفق في أن تزيد إلى الحد الأقصى أداء السلسلة الإجمالية من النشاطات التي تخدم الزبون. وهكذا فإنه على الرغم من أنه قد يكون كل إسهام وظيفي منجزاً إنجزاً مجدياً، فإنه يوجد كثير من نقل الصلاحيات والمسؤوليات على طول السلسلة، إذ تتجه الإنتاجية والخدمات إلى السقوط عبر مواطن الضعف والخلل. وليس لدى أحد المسؤولية الكلية كي يزيد إلى الحد الأقصى الإنتاجية، والخدمات المسلمة من قبل السلسلة ابتداءً من الوقت الذي حصل به تلقي الأمر وصولاً إلى الوقت الذي يسدد به الزبون بيان الحساب (الفاتورة)، ويبدأ باستخدام المنتج أو الخدمة.

خذ مثلاً بسيطاً على استخدامك لغرفة في فندق، إذ ترى عدداً قليلاً فقط من مجموعة موظفي الصف الأمامي في قسم الاستقبال. لكن إنتاجية كامل العملية التي تؤدي بك إلى الاستقرار في غرفتك تعتمد على عدد وافر من الوظائف الأخرى: إن كان قسم المبيعات سجل حجزك بدقة، أو الكفاية التي بها نظام القسم المالي يتفحص بطاقتك الائتمانية، وفيما إذا كان قسم تدبير الخدمات نظف الغرفة استعداداً لوصولك، وفيما إذا قام قسم الصيانة بإصلاح أي أعطال، وما إلى ذلك. قد يتباهى القسم المالي بنفسه على أساس أنه طور قسماً ممتازاً من أجل تفحص رصيدك الدائن، بحيث لا يعاني ديناً معدوماً مطلقاً تقريباً. ولكن هذا النظام نفسه قد يُضعف سهولة إنتاجية الموظفين في الخط الأمامي (ويجعلك تنتظر أيضاً) بإضافة إجراءات إضافية، وربما ابتكر قسم تدبير الخدمات عملية رائعة من أجل تنظيف الغرف على نحو متتابعي؛ كي يوفر وقت السير بين الغرف. لكن؛ لأن هذا الأمر غير مناسب لأوقات

وصول ضيوف جدد، ينتهي المطاف بعمال تنظيف الغرف، وهم يُهرعون بسرعة بالغة من عمل طارئٍ إلى آخر؛ لأن الغرف الأساسية غير مُهيأة لوصول الضيوف. إنتاجية عمال التنظيف (ورضاك) ينخفضان نتيجةً لذلك.

هذا المثال البسيط يوضح نقطة أساسية: عندما ينتقل التركيز من بناء قدرات أساسية إلى رفع مستويات الإنتاجية تحقيقاً لعمليةٍ متراصةٍ، يكون تكييف الوظائف مع العمل رديئاً. إن الهياكل الوظيفية خدمت الشركات الآسيوية جيداً في الجولة السابقة من المنافسة، عندما كان بقاء القدرات والطاقات بمعدل سريع مصدراً أساسياً للميزة والأفضلية. وعندما دخلنا الطور الثاني، إذ تحسين الإنتاجية كان أولوية، فإن الهياكل الوظيفية السائدة في الشركات الآسيوية اليوم ينبغي تعزيزها أو استبدالها.

اضطراب العمليات المؤدية إلى انتقال السلع من المنشأ إلى المستهلك:

كما رأينا سابقاً في هذا الفصل، في الجدول (1-3) فإن نمو الإنتاجية في النقل والترتيبات اللوجيستية، والبيع بالجملة، وتجارة التجزئة تأخر كثيراً عن ذلك القائم في التصنيع. عدم الفاعلية في هذه المجالات تضعف وتخفف مباشرةً إنتاجية سلاسل الإمداد عبر آسية. ولكن لا يزال الأسوأ يتمثل في أنها تجري دورة هدامة، ستضعف إنتاجية شركات أخرى تعتمد على السلسلة؛ كي تخدم زبائنها.

هذه الآثار الشديدة والسلبية، حيث الإنتاجية المتدنية في جزء واحد من السلسلة ينسف، بدوره، الإنتاجية في أداء النشاطات اللاحقة، تعمل بطريقتين:

أولاً: لأن سلسلة التوزيع وتسليم الخدمات غالباً ما تكون غير منتجة وغير جديرة بالثقة، فإن شركات الخدمات والمنتجات التي توردتها لا تستطيع أن تتنبأ، بدقة، ولا أن تزيل المشكلات والصعوبات التي تعترض سبيل انسيابية عملها. وعليها أن تحافظ على المخزون الزائد أو الطاقة الإضافية؛ كي تعوض مواطن الضعف لهذه الاتجاهات الهابطة في السلسلة، وهذا يضعف إنتاجيتها.

غالباً ما ينشأ في الصناعات التصنيعية الخطُّ البيانيُّ السلبِيُّ الآتي بوصفه نتيجة: إذ تؤدي أخطاء التنبؤ إلى الحاجة إلى مخزون منظم متزايد، وأوامر التخزين من جديد تعوق القدرة. وهكذا تزداد الأوقات المبددة المنقضية بين وضع خطط العمل وإنجازه، وهذا يعني أنه يجب التنبؤ أكثر في المستقبل، وهذا الأمر يزيد، بدوره، أخطاء التنبؤ حتى تفي بالأمر، فإن أوامر أكثر فأكثر يجب أن يُعجّل بها؛ لأنها «أوقات تشغيل خاصة»، ولأن زيادة وقت التعطيل، وإعادة العمل ومنع الجدولة الفاعلة كلها عوامل تقوض، جوهرياً، الإنتاجية. إن اضطراب العمليات المؤدية إلى انتقال السلع من المنشأ إلى المستهلك - عدم القدرة على الحصول على رؤية دقيقة لمستويات المخزون والتكاليف التي تُكبّدت، ومستويات الخدمات في قنواتك التوزيعية - يمكن أن يؤدي إلى أن تصبح الشركات، دوماً، حبيسة، ومنغلقة في دورة عدم استقرار الإنتاج، والإنتاجية المنخفضة. يمكن لدورات هدامة مشابهة أن تُضعف إنتاجية صناعات الخدمات التي يكون عملاء توزيعها أو سماستها غير قادرين على توفير المعلومات الضرورية لتخطيط القدرة، وانسيابية العمل، والتوظيف المناسب. تخيل محاولة لإدارة خدمة خطوط جوية منتجة، أو إدارة خطوط حديدية دون معرفة كم عدد البطاقات المباعة، أو كم عدد المنصات النقالة التي ستصل ذلك اليوم لنقل الحمولة.

يمكن لاضطراب العمليات أيضاً أن يضعف الإنتاجية بحجب واقع ما يحدث داخل الحدود الخاصة للشركة. في معرض كفاها كي تبقى قائمة مباشرة بعد الأزمة الآسيوية عام 1997، فإن CircleK للبيع بالتجزئة في هونغ كونغ، مثلاً، وجدت نفسها معرّقة بشدة من قبل آلات تسجيل النقد، التي لم تكن تربط بينها شبكة بواسطة المخازن الموزعة عليها، وعليه افتقرت إلى الاطلاع على المخزون الإجمالي المتوافر ضمن سلسلتها. طلب مديرو المخازن الفردية أيضاً منتجات مباشرة من موردين مختلفين، وهذا أدى إلى تسليمات متعددة مبعثرة ومفرّقة طوال اليوم، وهذا الأمر تمخض عن صرف انتباه الموظفين عن خدمة الزبائن⁽¹⁴⁾.

أما التأثير الثاني الشديد لاضطراب العمليات، فإنه ينشأ؛ لأن هذا الاضطراب يعوق السيطرة الكاملة على ما تكلفه، بنحو أساسي، خدمة زبون فردي. إن إجمالي «تكلفة خدمة» أي زبون فردي يتضمن خليطاً معقداً يشمل

- تكاليف تسليم المنتجات أو الخدمات.
- تكلفة أشياء مرتجعة، أو رفض قبول خدمات مدرجة في جدول.
- تكاليف تعليم الزبون حول منتج أو خدمة معينة.
- تكاليف تصنيع المنتج أو الخدمة أو تعديلها وفقاً للحاجات الفردية.
- تكاليف العمل الورقي المطلوب للتعامل مع زبون (بما في ذلك تكاليف عروض المناقصة أو التسعير).
- تكاليف الاعتماد أو الدفع المتأخر أو الدين المدوم.

كثير من هذه التكاليف، يسببها، فعلياً، سلوك البائعين بالجملة، والبائعين بالتجزئة، ونوعية عملياتهم الداخلية الخاصة والسيطرة. إن الإخفاق في الحصول على معلومات دقيقة في الوقت المناسب من الزبون، مثلاً، يمكن أن يرفع جوهرياً هذه التكاليف عبر الأشياء المرتجعة، والإبدال، وإعادة العمل، وتصحيح الخطأ وإعادة التدريب. من جديد، تتضرر الإنتاجية الإجمالية بشدة، عندما ترتد هذه الآثار عن طريق سلسلة الإمداد.

يُضاعف تحدي السيطرة على «كلفة الخدمة» بتجزئة البيع بالمفرق، وقلة الاستثمار المقابل في أنظمة البيع بالتجزئة في أماكن كثيرة من آسية. يوجد في الصين مثلاً نحو 17,4 مليون منفذ للبيع بالتجزئة، والخمسة الأكبر منها تُحسب 0,7% من السوق، حتى في اليابان وهونغ كونغ يوجد 13 و 10 متاجر بيع تجزئة على التوالي لكل 100 من الأفراد، مقارنة بنحو 5 في الولايات المتحدة. النتيجة، كما وصف مدير مجموعة Swire Beverages المسؤولة عن توزيع Coca Cola في مقاطعات كثيرة من الصين «رؤية المبيعات المخزون، أمر سيئ جداً مع معطيات محدودة عن ماهية المنتجات التي بيعت، وأين»⁽¹⁵⁾. إن التكاليف المرتفعة الناجمة عن كل ما تقدم ستعمل على إضعاف الإنتاجية الإجمالية.

يمكن أن يكون تشوش العمليات في الخدمات المالية إشكالياً أكثر؛ لأنه يهدد بإضعاف السيطرة على المخاطرة، وأيضاً إضعاف الفاعلية التشغيلية. عندما استحوذ مصرف سنغافورة DBS على Thai Danu الذي يتخذ من بانكوك مقراً له عام 1997، وجد أن

الأنظمة الموجودة في الشبكة الفرعية كانت رديئة جداً، إذ لم يكن هناك إظهار للمدينية الإجمالية لأي زبون محدد؛ لأن كل القروض المقدمة من قبل الفروع المختلفة لم تقترن بدليل مرجعي؛ لذا كان من الممكن لفرع واحد أن يمدد الائتمان الإضافي، دون أن يكون مدركاً أن الزبون كان متخلفاً عن تسديد قرض حصل عليه من فرع شقيق آخر. الأعداد المتزايدة من القروض التي لم تسدد أقساطها المستحقة كانت النتيجة الوحيدة. إن إنتاجية رأس مال المصرف وملاكه انخفضت عندما كافح؛ كي يسوي المأزق الناتج. وبينما تستمر هذه النماذج المنحرفة من تشوش العمليات، ستبقى إنتاجية آسية في حالة ركود. إن التدابير الرامية إلى تحسين الرؤية جوهرياً على طول سلسلة الإمداد الإجمالية من النقد أو من المواد الخام إلى المستخدم النهائي هي تدابير حاسمة لسد فجوة الإنتاجية.

الوقت المبدد المنقضي بين وضع خطة العمل وإنجازه تاماً:

حلل عدد من الدراسات التي أجريت أخيراً الوقت الإجمالي المنقضي بين تسلّم أمر أو طلب خدمة، وتسلم الزبون أخيراً للسلع أو الخدمات كاملة في عدد من الشركات الآسيوية. كانت النتائج مدهشة: بالمتوسط، أنجزت الطلبات في مدة بين 5% و 0,5% من الوقت الإجمالي الذي استغرقه طريقها بواسطة أنظمة هذه الشركات. إن الـ 95% إلى 99,5% من الوقت المنقضي، قضتها طلبات الزبون أو طلبات الخدمة تنتظر في صف أو أكثر من الصفوف الآتية:

- الانتظار كي تُدخل في النظام.
- الانتظار كي تحدد وتُحدد كلفتها وتُسعر.
- الانتظار كي تُرتب من حيث الأولوية.
- الانتظار كي تجدول.
- الانتظار لبقية دفعتها للحاق بها.
- الانتظار من أجل الطلبات التي تسبقها في الصف.

- الانتظار كي تنظم في بيان حساب.
- الانتظار كي تُختار من المستودع.
- الانتظار كي تُسلم.

لنستشهد ثانية بمدير Swine Beverages، إذ يقول: «في الواقع، بحسب المعايير الصناعية الأوروبية أو الأمريكية، فإن معظم ما اصطلح على تسميته «سلعاً استهلاكيةً سريعة الحركة» في آسية هي بطيئة الحركة»⁽¹⁶⁾. هذه الأوقات المطولة المنقضية بين وضع خطة العمل وإنجازه كاملاً تضعف إنتاجية سلسلة إمداد آسية. وهي تؤدي إلى التأخيرات التي تعني أن العمال، زيادة على المعدات في كامل السلسلة، تركوا عاطلين عن العمل عندما كانوا ينتظرون أن تُسلم المواد، أو المكونات أو الخدمات، وهذا يقلل من الانتفاع من القدرة، ومن ثمّ إنتاجية رأس المال والعمل.

أوقات أطول منقضية بين وضع خطط العمل وإنجازه تأمّاً تجبر الشركات على أن تتنبأ بنحو إضافي في المستقبل، وتُفاقم مشكلة أخطاء التنبؤ التي تضعف الإنتاجية. ثم إنها توجد الحاجة إلى أشخاص، وإلى مخزون أكثر في النظام؛ وهذا الأمر يقلل تبعاً من فاعلية سلسلة الإمداد برمتها.

إن الوقت المبدد المنقضي بين وضع خطة للعمل وإنجازه تأمّاً هو تكلفة مهمة أخرى لعبء ثقيل تقلل من الإنتاجية الآسيوية. قضت الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا العقد الأخير تركز على التخلص من هذه التكاليف في عملياتها، وفي الاستثمار في أنظمة؛ كي تجعل هذا ممكناً. بالمقابل، تحسينات العملية واستثمارات تقانة المعلومات في آسية قاصرة عن معالجة تحديات تقليل الأوقات المنقضية بين وضع خطط العمل، وإنجازه تأمّاً، وتحسين فاعلية سلسلة الإمداد إلى مستويات مشابهة. في مسح أجري أخيراً للشركات الماليزية، مثلاً، أفاد أن أكثر من نصف الشركات التي استجابت للمسح كانت أنظمتها القائمة غير قادرة على تنفيذ متطلبات زبائنها⁽¹⁷⁾، وإذا كانت آسية عازمةً على سد فجوة الإنتاجية، فعليها ألاّ تكتفي بمعالجة هذا العجز، بل يجب عليها فعل ذلك بوتيرة متسارعة.

وهم الأجور:

حقيقة أن توسيع القدرة كي تجاري الطلب كانت على قمة الأولويات، في شركات آسيوية كثيرة، في أثناء طور النمو في الثمانينيات والتسعينيات، أدت إلى تأكيد التوظيف السريع لموظفين جدد بنسب أجور منافسة. ولتجنب خسارة حصة السوق، واجه المديرون ضغطاً قوياً «للضغط على الموظفين» في سعي محموم لمجاراة الطلب المتزايد على منتجاتهم وخدماتهم.

أساساً، كان هذا السلوك افتراضاً ضمنياً؛ بأن زيادة نسب الأجور المنخفضة في آسية ستضمن تلقائياً التنافسية. ومع مستويات أجور أقل من ربع النسب الشبيهة في الولايات المتحدة أو أوروبا، فإن إنتاجية الموظفين بدت أنها ستضمن فقط اهتماماً ثانوياً. ولكن هذا الافتراض بأن الأجور المنخفضة وفقاً للمعايير الدولية تعني، تلقائياً، عمليات منافسة من حيث الكلفة، ثبت في نهاية الأمر أنها وهم خطر.

وعندما ندخل في المرحلة المقبلة من المنافسة، فإن ثلاثة أسس تغيرت تجعل الشركات المصابة بوهم الأجور مكشوفة. وهذه الأسس هي:

1- العامل الصيني.

2- التكاليف العامة المرتفعة.

تحسينات الإنتاجية في الولايات المتحدة وأوروبا.

إن عامل الصين هو أول هذه الأسس. بزوغ الصين بوصفها «مصنع العالم» يحدث ضغطاً شديداً على الدول الآسيوية، التي عوّلت على نسب الأجور المنخفضة؛ بوصفها مورداً رئيساً للميزة في الماضي. حتى ضمن الصين نفسها، تواجه الشركات التي تجتذب اليد العاملة من المدن والمقاطعات الغالية على الساحل الشرقي منافسةً متزايدة من مناطق أقل تطوراً. ومع تبخر نسب الأجور المنخفضة بوصفها مورداً للميزة التنافسية، يجب أن ينتقل الارتكاز إلى القيمة المضافة لكل موظف. وكي تنافس مستويات الأجور للمناطق الصينية الأقل تطوراً، فإن الأجور النسبية الأعلى سيكون عليها أن تكون أكثر من تعويض، بواسطة

القيمة المضافة الإضافية لكل عضو من هيئة الموظفين، وباختصار، ووفقاً لتغيير متعدد المراحل في الإنتاجية يعيد تأسيس ميزة الكلفة التنافسية.

من الصعب جداً كسب هذه الميزة التي تحفزها الإنتاجية مقارنة بمواقع التكلفة المنخفضة في الصين في التصنيع، أو عمليات الخدمات الروتينية. تستطيع الصين، في الوقت الحاضر، أن تشتري معدات ذات طراز عالمي، أو أنظمة تقانة معلومات، ولديها مجموعة ضخمة من المهندسين المؤهلين لإدارتها. إن الشركات في المواقع المنافسة سيكون عليها أن تفتش عن إنتاجية، وميزة تكلفة في المجالات التي تتطلب «مهارات سهلة» ومعالجات ومعرفة ضمنية ستستغرق الشركات الصينية وقتاً حتى تتقنها. والمنافسة الصينية مع ذلك قوة أخرى تدفع الحاجة إلى تحسين الإنتاجية خارج عمليات الروتين إلى مقدمة الحاجات.

العامل الثاني الذي يكشف أخطار وهم الأجور هو النسبة المتزايدة من التكاليف المكتلة الآن فيما ندعوه نفقات عامة.

تبلغ النفقات العامة في الوقت الحاضر غالباً 40% تقريباً من التكاليف الإجمالية. ولكن حجم النشاط في معظم وظائف النفقات العامة هذه ليس هو الذي يحفز الإنتاجية (عدد القصاصات الورقية التي تحركها في اليوم) بل جودة صنع القرار. هذا ينسحب على النشاطات التي تراوح بين صنع قرار إستراتيجي عالي المستوى، وبين مهمات مثل برمجة الإنتاج التي تبدو عملاً اعتيادياً، ومن الواضح أن المهمات الاعتيادية غالباً ما تختفي من المبادلات التجارية المعقدة التي، إذا ما سُعرت تسعيراً مغلوطاً، تزيد التكاليف، وتضعف خدمات الزبائن. إن التكاليف الحقيقية تُحدد بجودة صنع القرار، وليس بنسب الأجور.

أما العامل الأخير الذي يجعل وهم الأجور أكثر خطورة، هو التحسين التراكمي القاسي في الإنتاجية، الذي أُنجَز خمسة عشر عاماً من التركيز الشديد على الإنتاجية غير التصنيعية في الولايات المتحدة وأوروبا، في كل نشاط من البيع بالتجزئة إلى الترتيبات اللوجيستية والإدارة. وكانت التحسينات الناتجة في هذه المجالات في الغرب جوهرية. إن تعزيز الإنتاجية في هذه المجالات أُعطي قوة دافعة إضافية باستخدام موارد خارجية

من خدمات الدعم والخدمات الإدارية. إن المورد الخارجي يتحسن متعدد المراحل في الإنتاجية، سمح للشركات بالوصول إلى فوائد التركيز والخبرة واقتصادات الحجم؛ باستخدام موردين متخصصين؛ كي يحلّوا محل نشاطات داخلية ضمن الشركات صغيرة الحجم. وفي الوقت الحاضر، استخدام التوريد الخارجي وتحسين الإنتاجية التي ينجزها على صعيد خدمات الدعم لا يزال في مرحلته الأولى في آسيا، ويعرقله خليط من فقدان الموردين المؤهلين، والبنى التحتية الإدارية والقانونية الناقصة، والتعطيل الإداري. نتيجةً لذلك، تبقى خدمات الدعم مورداً لكثير من المشكلات التي تتسبب في ميزة التكلفة الآسيوية مقارنة بالولايات المتحدة وأوروبا.

لجنة التجار:

كما رأينا في الفصل الثاني، أحد مواطن قوة الشركات الآسيوية هو ثقافتها المرتبطة بإبرام صفقات المفاوضة. أحد هذه الفوائد، هو الأسعار الممتازة التي تستطيع أن تشتري بها هذه الشركات المنتجات والخدمات التي تتطلبها بوصفها مدخلات لهذه الأعمال. لكن «عقلية المتاجرة» هذه تعترتها بعض العيوب التي تتناول سلسلة الإمداد.

أولاً: النظرة الضيقة إلى أسعار الشراء قد تؤدي إلى إنتاجية أقل، وتكاليف متزايدة عند نقاط أخرى على طول السلسلة. تستطيع المواد الخام الرخيصة وخدمات الدعم غير الملائمة، مثلاً، بسهولة أن تؤدي إلى وقت تعطل أطول، أو إعادة عمل أكثر، أو عدم رضا الزبائن.

ثانياً: التركيز على الحصول على سعر الشراء الأقل يمكن أن يحجب فرص التخلص من التكاليف غير الضرورية من سلسلة الإمداد عن طريق التعاون (إخراج المخزون المزعج من سلسلة الإمداد بمشاركة معلومات أفضل، مثلاً) .

يقدر مستشارو الإدارة في McKinsey & Company أن شركة آسيوية متوسطة تستطيع بالمتوسط أن تكسب تحسين إنتاج مرة واحدة في إنتاجية سلسلة الإمداد الإجمالية بنسبة 10% متبوعة بأرباح متواصلة بين 3% و5% لكل عام، وذلك بالانتقال من «الشراء التقليدي» إلى الممارسة الأفضل لإدارة سلسلة الإمداد⁽¹⁸⁾. هذا يتضمن إعادة تصميم

المنتجات، والخدمات، والعمليات الداخلية، وهكذا تستطيع أن تدمج المواد، والمكونات وخدمات الدعم بسهولة أكثر، مُحسنةً مواصفات الموردين، والتعاون بشأن تطوير المنتجات الجديدة، وتبادل معلومات أكثر وأفضل، وفي الوقت المناسب مع الموردين، ورفع مستوى الترتيبات اللوجيستية، وتدفع المواد إلى الحد الأقصى.

إن التنازل عن هذه الأرباح الممكنة بالتركيز الوحيد على صنع صفقة، هو بمنزلة «لعنة التجار». يتطلب الإفلات من هذا التكتيف للإنتاجية الانتقال من التركيز على تكاليف الشراء إلى التكاليف الإجمالية لمنتج أو خدمة على مدى كل سلسلة القيمة الخاصة بك، ودورة الحياة التي على مداها تتفاعل وأعمالك.

إن معالجة أعداء الإنتاجية الخمسة، وهي الوظيفية، وتشوش العمليات المفضية إلى انتقال السلع من المنشأ إلى المستهلك، والزمن المبدد المنقضي بين وضع خطط العمل وإنجازه تماماً، ووهم الأجور، ولعنة التجار تعرض بوضوح جدول أعمال إدارياً متحدثاً. إن تحسن التغيير المتعدد المراحل في الإنتاجية هو أساس جوهرى للفوز في البيئة التنافسية الجديدة في آسية.

أسلوب الفاعلية الآسيوي

إن السير على طريق مهترئة نحو تحسين الإنتاجية بواسطة جبهة واسعة كانت قد سارت عبرها شركات أمريكية وأوروبية كثيرة، لن يكون بأي حال طريق الفوز في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية. إستراتيجية التقليد لمقاربات زيادة الإنتاجية الإجمالية المستخدمة في أماكن أخرى تخاطر بإرسال الشركات الآسيوية إلى دورات بغيضة من اللحاق الدائم بالآخرين. إنها تتنازل أيضاً عن فرصة تقوية بعض مواطن القوة المميزة من إرث الأعمال الآسيوي التي حددناها في الفصل الثاني. تبرز ثلاث فرص كبيرة لإنجاز تغيير متعدد المراحل في «الأسلوب الآسيوي» للإنتاجية الإجمالية:

استخدام تقانات جديدة للتقدم متجاوزة المنافسين العالميين؛ وذلك بإعادة توجيه العين التقليدية للشركات الآسيوية من أجل ميزة المحرك - الأول، وكذلك إعادة توجيه قدراتها في الاتجار بالتقانة الحديثة والتنفيذ السريع باتجاه مشكلة الإنتاجية الراهنة.

- تطوير أنظمة ذات طراز عالمي في معرض دعم إدارة العلاقات الآسيوية التقليدية؛ وذلك باستخدام برمجيات متطورة جداً، وأنظمة تعمل في الخلفية كي تؤطر التعامل مع الزبائن والموردين، وكي تُوسع قنوات الاتصال.
- هندسة نوع جديد من سلسلة الإمداد مستند إلى الشبكات؛ وذلك بإيجاد بديل جديد لمفهوم «خط إنتاج» طولي من الإمداد، باستخدام مواطن القوة الآسيوية في تجميع إدارة التحالفات.
- كل مبادرة من هذه المبادرات ستكون مستخدمة من قبل الفائزين في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية في صياغة إستراتيجيات، تهاجم أعداء تحسين الإنتاجية الآسيوية المحددة سابقاً، وتبدأ ببناء موارد مميزة وجديدة لميزة الإنتاجية. وسيكون، في الوقت نفسه، من الضروري التخلي عن بعض عناصر الإستراتيجيات التقليدية للشركات الآسيوية، بما فيها التأكيد السابق على تراكم الأصول، والتنوع الانتهازي والتثبيت، والاهتمام بالتكاليف بدلاً من القيمة المضافة.

إستراتيجيات من أجل تغيير متعدد المراحل في الإنتاجية

إن إعادة تعريف الأسلوب الآسيوي هذه بنى هياكل تنظيمية آسيوية جديدة، ومقاربات جديدة لإدارة مجموع العمليات المفضية إلى انتقال السلع من المنشأ إلى المستهلك، وانتقالاً من السرعة في استخدام قدرة جديدة نحو سرعة الاستجابة لطلبات الزبون، وأساليب منقحة في تقويم إسهام الموظفين، ونشوء نوع جديد من إدارة سلسلة الإمداد المرتبطة بالشبكة.

البنى التنظيمية الآسيوية الجديدة:

كما ناقشنا سابقاً، فإن التنظيمات الوظيفية التي تهيمن على شركات آسيوية كثيرة، في الوقت الحاضر، خدمت إلى حد بعيد هدفها المتمثل في بناء مجموعة قوية من القدرات، بنجاح، في وظائف رئيسية؛ مثل المبيعات، والتمويل، والعمليات، وغيرها. لقد حان الوقت للتقدم، وإنجاز بنى مصممة حول عمليات متينة، كل منها يهدف إلى إيجاد قيمة من

أجل الزبون. وهذا سيحتم انهيار الحدود الوظيفية الموجودة، وتغييراً يتطلب تصميماً إدارياً كبيراً، وشجاعة لمقاومة المصالح الراسخة «للبارونات الوظيفية». لكن المكافآت في الإنتاجية المحسنة كبيرة. كثير من تحسينات شركة kao جعلت ممكنة بإعادة الهيكلة التي أنهت سيطرة مجموعات الوظيفية القوية، تاريخياً.⁽¹⁹⁾ بدلاً من اتباع الطريق الذي سارت عليه شركات غربية كثيرة ذاك الطريق القائم على ابتكار وحدات أعمال إستراتيجية قسَمِيَّة (حيث كل قسم يؤلف وحدة قائمة بذاتها)، وبعثد المؤسسات الأم، فإنه يوجد جدل قوي بشأن تقدم أسية متجاوزة هذه الهياكل، بالذهاب مباشرة إلى ما يُدعى هياكل المرحلة الأولى / المرحلة الأخيرة الحديثة، من أجل الحصول على زيادة في التغيير المتعدد المراحل في الإنتاجية⁽²⁰⁾.

إن الميزة الرئيسية لهذه المؤسسات هي المرحلة الأولية المبنية على سلسلة من الفرق التي تؤكد فهم حاجات زبائن محددين، أو أقسام عملاء (مثل المشايخ ومصنعي شبه الموصلات أو الخطوط الجوية). تكون وحدات الخط الأمامي (التي تكون على اتصال مع الزبائن) عندئذ مسؤولة عن إيجاد حزمة من المنتجات والخدمات المصنفة وفقاً لطلب الزبون؛ كي تقي بهذه الحاجات وبالعامل بوصفها «بطلاً» فرداً من أجل الزبون في التعامل مع الشركة. إن البنية المرتبطة بالمرحلة النهائية مُشكَّلة من وحدات التي عملها هو الإمداد بنحو فاعل للخدمات والمنتجات الأساسية، التي تصنع حزمة (سواء حصل عليها من الخارج أم أنتجت محلياً).

كل وحدة مرحلة نهائية تركز على إتقان العمليات والتقانات وسلسلة الإمداد، التي ستمكنها من أن تسلّم، على الوجه الذي ينبغي، المكون الأساسي المحدد أو المنتج أو الخدمة التي بإمداد وحدات المرحلة الأولية بها.

هذه البنى الجديدة ليست الدواء لكل العلل، فهي أيضاً تأتي بمشكلاتها الخاصة، مثلاً وحدات الخطوط الخلفية تشكي من أنها تخاطر بأن تصبح معزولة عن السوق، أو أنها تنهي مساعدة المنتجات الأخرى والخدمات في المجموعة. أما فرق الخطوط الأمامية، فإنها تندب؛ لأنها مجبرة على قضاء كثير من الوقت في المساومة على أسعار

النقل، ومن أنه ما لم يكن زبائنها من الضخامة بمكان، فإنها لن تلقى اهتماماً كافياً، ولن يكون هناك تصنيع أو تعديل وفقاً لطلب الزبون من الموردين الداخليين العاملين في الخطوط الخلفية. لكن الشركات العالمية الرئيسية؛ مثل IBM و HP التي أقامت مؤسسات على أساس الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية في السنوات الأخيرة، حققت تحسينات مهمة في الإنتاجية وحدود الربح.

في التغلب على العوائق المعرّقة للإنتاجية التي تضعها المؤسسات الوظيفية الجديدة، فإن لدى الشركات الآسيوية فرصة مضاعفة ثلاث مرات:

أولاً: الفرصة الأولى، هي إمكانية أن تتحسن الإنتاجية، بالذهاب مباشرة إلى مؤسسات خطوط أمامية/خطوط خلفية، وهذا سيمكّنها من تجاوز كثير من منافسيها الغربيين الذين يعيق إرث شركاتهم المتعددة الجنسيات التقليدية والهياكل الذي قامت عليه انتقالاً من هذا القبيل.

ثانياً: الفرصة الثانية، هي فرصة تقوية مواطن قوتها التقليدية في إدارة تصنيع فاعل، أو عمليات خدمات أساسية فاعلة بتطبيق هذه المهارات نفسها على كامل الخطوط الخلفية لهذه المؤسسات، التي تشمل مجموعة كاملة من نشاطات سلسلة الإمداد بما في ذلك تلك التي وراء «بوابة المعمل».

ثالثاً: التحرر من قيود المؤسسات التنظيمية الموجودة يتيح فرصاً جديدة لاستخدام مواطن القوة الآسيوية التقليدية في إبرام الصفقات، وتوفير الخدمات في مؤسسات الخطوط الأمامية التي تركز اهتمامها على الزبون مباشرةً.

شركة واحدة اتخذت خطوات كي تكسب هذه الفرص، هي شركة San Miguel Corporation التي تُعد الشركة الأضخم لصنع الجعة في الفلبين. بدءاً من عام 1998، أعادت هيكلة عمليات الجعة فيها؛ كي توجد وحدات خطوط أمامية تركز اهتمامها كله على تحسين الإنتاجية في أنظمتها التوزيعية. ساعدت مضاعفة عدد بائعي الجملة الذين تزودهم بمنتجاتها في تخفيض تكاليف الوحدة؛ نتيجة لتوزيع التكاليف الثابتة للشبكة توزيعاً أفضل. والأكثر أهمية كان سلسلة من عقود التوزيع المصممة؛ كي تعزز تعزيزاً

مباشراً إنتاجية قنوات San Miguel بما في ذلك الحوافز، وشروط الائتمان التي صممت خاصة كي تزيد نسبة البيع وتحسن التداول. وقد أُعيدت هيكلة البقية الناتجة من العمل؛ كي تركز على الجدوى ونوعية الإمداد⁽²¹⁾. وكانت المربحية قد حوّلت نتيجةً لذلك.

مقاربات جديدة لإدارة عملية التسليم:

المجموعة الثانية المهمة من المبادرات المطلوبة، إذا ما أريد الإنتاج الآسيوي أن يحقق تحسناً في التغيير المتعدد المراحل، فإنها ينبغي أن تهدف إلى تنقية تشوش خطوط عمليات التسليم الموجودة في الوقت الحاضر. بحيث يكون للشركة «خط رؤية ثابتة» للزبون النهائي، وتسيطر بنحو أفضل كثيراً على تكاليف الخدمة.

فقط مع مؤسسات الخطوط الأمامية / الخطوط الخلفية يوجد إمكان لتحسين الإنتاجية في عمليات التسليم في أسية؛ وذلك بالاقتراف من الخارج الأكثر تطوراً وتقدماً. إن الاستثمار في أنظمة إدارة العلاقات الزبائن مثلاً يمكن أن يؤدي عملاً مهماً في تسهيل الرؤية المُحسّنة والضببط. تشير عمليات مسح أجريت أخيراً إلى أن الشركات الآسيوية تنفق نحو مليار دولار سنوياً على أنظمة إدارة علاقات الزبائن. من المتوقع أن ينمو هذا الإنفاق خمسة أضعاف عام 2006، ولكن ستظل مثل هذه الزيادة الجوهرية، على الرغم من ذلك، تُخلفُ الإنفاق على هذه الأنظمة عند نصف العشرة مليارات دولار، التي كانت تستثمرها الشركات الأمريكية عام 2001⁽²²⁾. وإذا كانت هذه الاستثمارات ستطلق تحسينات ضخمة في الإنتاجية، فإن رؤية المديرين لمهتهم المحتملة سيكون من الواجب توسيعها. حصل في مسح حديث آخر أجري من قبل Ogilvy On أن بعض الذين شملهم المسح ركّزوا على قضايا تنفيذ البرامج المرافقة لأنظمة إدارة علاقات الزبائن أكثر من تركيزهم على فوائد الإنتاجية من رؤية أفضل لخط التسليم، وتكاليف الخدمة، ومربحية الزبائن، وسلوك الزبائن أيضاً⁽²³⁾.

سيتعين على الشركات الآسيوية من أجل بناء ميزة إنتاجية أن تمضي بعيداً فقط وراء استيراد برمجيات إدارة عمليات الزبون والتسليم وتطبيقها، هذه البرمجيات المستخدمة في الولايات المتحدة. إن مفاتيح النجاح ستكون في توحيد هذه الأنظمة مع مواطن قوة

إدارة العلاقات الآسيوية التقليدية، لاستخدام التقانة الجديدة لتقوية العلاقات القائمة مع الموزعين والزبائن، لا لتحل محلها. وهذا يعني استخدام الأنظمة الجديدة؛ لفتح قنوات أوسع، من الاتصال مع الموزعين والزبائن. لكن لجني ثمار القدرة الكامنة من أجل إنتاجية محسنة كاملةً، فإن الهدف يجب أن يكون مساعدة قرارات شرائهم وتعزيزها، وتوقع حاجات المستقبل، وإيصال التغذية الراجعة للزبون والموزع على نطاق واسع إلى الشركة. وقد أشار مدير في شركة Swine Beverage التي تعمل مع 215,000 متجر ناشط للبيع بالتجزئة: «إننا أدخلنا أنظمة؛ كي نتتبع أثر المبيعات بواسطة منتج من كل منفذ بيع فردي يومياً، وندمج معطيات الجرد والمبيعات مع المعلومات عن قدرة الإنتاج والتوزيع... لكن لاستخدام هذه الأدوات كي نعزز الميزة إلى أقصى حد، سيتعين على الشركة أن تتأثر على تعزيز علاقاتها وروابطها مع شركائها في بيع التجزئة، متفهمَةً قاعدة زبونها واحتياجاته على أكمل وجه» (24).

وعموماً، سيكون على المديرين الآسيويين أن يؤكدوا بنحو أكبر فاعلية موزعيهم وعملائهم؛ لضمان أن الإنتاجية المرتفعة في التصنيع، وعمليات الخدمات الروتينية لم يُبطل مفعولها؛ بسبب عدم فاعلية عملية التسليم. ومع كل ذلك، فإن السعر المدفوع من قبل المستخدم النهائي يجب أن يدعم كل السلسلة. إن عملية التسليم غير المنتجة تخفّض حدود الربح المتاحة للآخرين. ومن أجل مواجهة هذا التحدي فإنه سيكون مطلوباً أنواع جديدة من التحالفات مع الموزعين والعملاء، وقنوات تسليم مبتكرة تزيل أجزاء من السلسلة، ومن الممكن أيضاً أن يكون مطلوباً استثمارات في القدرة الأكبر للتعامل مباشرة مع الزبائن. مثلاً، سيكون على الخطوط الجوية أن تنظر بجرأة أكبر إلى تحسين الإنتاجية في شبكات وكلاء السفر الذين يوزعون بطاقات الطيران أو التعويض عنهم بوسيلة حجز عن طريق الشبكة (الإنترنت) أو مراكز المكالمات الهاتفية. وسيكون على المصنعين أن يرتبطوا على نحو تام مع فاعليات موزعي صناعاتهم ومستخدميها، وأن يتعاملوا تعاملًا مباشراً أكثر مع زبائنهم. من جديد، تتيح معظم هذه المبادرات فرصاً للارتقاء بمستوى إرث علاقات آسية بواسطة أساليب جديدة، ولتقديم نوعيات خدمة تقليدية بمزيد من الفاعلية.

من سرعة التوسع إلى سرعة الاستجابة:

كما رأينا في الفصل الثاني، فإن الأعمال الآسيوية لها تقليد طويل الأمد في السرعة بإبرام الصفقات، وفي الإمساك بالفرص الناشئة، وفي الحصول على قدرة جديدة وإدارتها. سيتعين على المؤسسات التجارية الآسيوية، في الجولة الجديدة من المنافسة، مضاعفة هذه السرعة في الطريقة التي تستجيب بها إلى طلبات الزبائن، ومعالجة خسائر الإنتاجية المرافقة للزمن المبدد المنقضي بين وضع مخطط عمل وإنجازه تماماً. وهذا يعني تعلم كيفية تعقّب مواطن إهدار الوقت بالاهتمام نفسه الذي يحدث عن طريقه رصد مواطن إهدار المال في الوقت الحاضر. إنه يعني تأسيس أنظمة؛ كي تقيس الأوقات الكلية المنقضية بين وضع مخطط العمل وإنجازه تماماً، وكي تحدد بدقة أين يكون الوقت مبدداً بالتأخير، بإيجاد «ميزانية الوقت» ويجب أن يحمل الموظفون المسؤولية عن الوقت المبدد المنقضي بين وضع مخطط العمل، وإنجازه تماماً الذي أسهمت حصتهم من العملية فيه في إجمالي الهدر، بما في ذلك الآثار الشديدة على الآخرين. إن التوقيتات المعيارية يجب أن تصبح مُستخدمة على العموم بوصفها تكاليف معيارية.

لنتذكر المشكلات التي واجهتها مؤسسة بيع التجزئة في هونغ كونغ، المعروفة باسم Circle K في أواخر التسعينيات: إنتاجية منخفضة من هيئة الموظفين في المخازن، ومخزون نافذ مستمر على الرغم من مستويات الجرد المرتفعة. وبالتركيز على ميزانيات الوقت والاستثمار في عمليات وأنظمة مناسبة، كانت Circle K قادرة على أن تنزل إلى النصف متوسط زمن الإجراء من 12 ثانية إلى 6 ثوانٍ فقط. وقد أنقصت الوقت الذي استغرقه كل مخزن بين تسليم البضائع وتسليمها من شهر تقريباً إلى أقل من أسبوعين⁽²⁵⁾.

فور انتهاء الإدارة من معالجة الأوقات المبددة المنقضية بين وضع خطط العمل وإنجازه تماماً، تستلزم الخطوة المقبلة إزالة العقبات التي تسهم في التأخير إزالة منهجية وصارمة. الأولويات، وتحديد الكميات المطلوبة لعملية واحدة، وجريان العمل، والجرد كلها يجب أن يُعاد تفحصها؛ كي تتخلص من التأخير الذي تضعف الإنتاجية. والتنفيذ الناجح للبرنامج يمكن أن يعود بفائدة أرباح الإنتاجية السريعة. شركة الإلكترونيات الاستهلاكية اليابانية Sharp، مثلاً، وسّعت أنظمة ضبط التكاليف؛ كي تشمل الميزانية

المبنية على الوقت في عملياتها في أوساكا Osaka عام 1990. ارتفعت نسبة قدرتها في عامين على تنفيذ طلبات الزبائن في الحال من 77% إلى 88%، في حين كان انخفاض الجرد أكثر من 30%⁽²⁶⁾.

مقاربة جديدة لتقويم إسهام الموظفين:

لقد حان الوقت لإعادة تَفحص الأعمال المنخفضة الإنتاجية، التي أوجدتها الشركات في آسية في اندفاعها؛ كي تجاري الطلب المزدهر في التسعينيات. وهذا يعني أن القيمة المضافة لكل موظف وعمل يجب أن يُعاد تقويمها بطريقة منهجية. تاريخياً، قوّمت شركات آسيوية كثيرة الموظفين، وكافأتهم على أساس فيما إذا كانت الإجراءات قد اتُبعت باجتهاد وموثوقية من قبل الموظفين الذين تعد نسب أجورهم تنافسية مع السوق. ولكن الموظفين الذين يحرزون نجاحاً على أساس هذه المقاييس، قد يكونون لا يزالون عالقين في فخ الإنتاجية المنخفضة؛ وهذا بسبب أنهم يقيسون الجهد والمطاوعة أكثر مما يقيسون نسبة المدخلات والمخرجات. وبدلاً من ذلك فإنه لإزالة الإنتاجية المنخفضة، ينبغي للشركات في آسية أن تسأل أسئلة مثل:

• لماذا ننفذ تلك المهمة بأي حال من الأحوال؟

• ما القيمة التي تضيفها؟

• كيف يمكن أن تُجَزَّ المهمة نفسها بطريقة أكثر فاعلية؟

إذاً: لن يكون كافياً تنفيذ تخفيضات «عامة» اعتباطية في الأعداد الفعلية للأشخاص الموجودين على جدول رواتب الشركة، فهذا يخاطر بإضعاف الشركة وبعمل غير مثمر.

إن العمليات الموجودة أو ما يُسمى مصاريف غير مباشرة؛ مثل الإدارة أو المحاسبة أو خدمات الزبائن ستحتاج إلى الفحص فحصاً دقيقاً وتاماً، بحيث يمكن تحرير نظام العمل من الهدر والإنتاجية المنخفضة.

هذا ينسحب على الوظائف الإدارية أيضاً، إذ يجب على الشركات الآسيوية أن تركز أكثر على جودة صنع القرار بين مراتبها الإدارية، وتضع المكافآت والعقوبات وفقاً لذلك.

لكن بدلاً من استيراد أنظمة قياس الأداء والعمليات بالجملة من الخارج، فإن العمل البارع سيكون تصميم طريقة جديدة لتقويم القيمة المضافة للموظف، وتحسينها مع المحافظة على مواطن القوة في الثقافات التنظيمية الآسيوية التي نوقشت في الفصل الثاني.

إن تجربة Li&Fung الشركة التي وصفناها في بداية هذا الفصل، تشير إلى الطريق المستقبلي. تاريخياً، كثير من مديريها كانوا مسؤولين عن السيطرة على عملية تحديد الموارد والتصنيع برمتها في دولة محددة. هؤلاء المديرون قُدروا، وكوفتوا على أساس نجاحهم في إدارة الموارد من تلك الدولة. ولكن بنية عمل من هذا القبيل قيدت قيمتهم المضافة نتيجة ثيهم عن البحث عن موارد أفضل خارج حدودهم الوطنية. وخفضت أيضاً مستوى المرونة التي يمكن لشركة Li&Fung أن تقدمها - مورد رئيس آخر للقيمة المضافة لزبائنها. بتنفيذ تقانة المعلومات الأمريكية الحديثة، التي أتاحت الوصول إلى معلومات عن الشبكة الكلية لـ Li&Fung بنقرات قليلة، فإن الشركة أعادت تعيين مديريها وفقاً لمجموعات الزبائن، وليس وفقاً للدول، وكما ذكر «إخبارهم أن يركزوا على المنتج، والعمل مع شبكة عملنا الكلية؛ كي يحصلوا على مصادر من المنطقة بدلاً من الدولة»⁽²⁷⁾. كان نظام المكافآت قد أُصلح؛ كي يعكس مربحية المنتج والزبون. ولكن جنباً إلى جنب مع هذا التأكيد للقيمة المضافة، وليس مطابقة بعض ما بقي من الإرث الصيني التقليدي. أكدت Li&Fung أنه «إذا لم ينجح المديرون، فإننا لا نتخلص منهم بالضرورة مباشرة. إننا نفهم طبيعة الأعمال، وأحياناً في أثناء الانكماش يستطيع مدير أن يعمل على نحو رديء سنوات عدة. لقد علّمنا والدنا قيمة الولاء، وسوف نحافظ على أي مدير، أو ننقله، إذا كانت النتائج الضعيفة هي نتيجة شيء ما غير جهوده»⁽²⁸⁾. وسيكون على المديرين، في الوقت نفسه، أن ينظروا بدقة أكثر إلى الفوائد الممكنة من النشاطات ذات المورد الخارجي، حيث القيمة المضافة لكل موظف هي أدنى من المعايير الصناعية. وإن الشركات الآسيوية ستجد خدماتها صغيرة الحجم وقديمة الطراز على الرغم من أن التقنيات والخبرة المطلوبة لإنجاز خدمات الدعم بنحو فاعل أصبحت أكثر تقدماً. إن الحصول على المصدر الخارجي لخدمات الدعم غير الحاسمة يتيح لشركة ما أن تصل إلى اقتصادات الحجم عن طريق حجم التجمع مع الآخرين، ثم إنه يسمح باستهلاك

دين تكاليف الاستثمار في بناء قدرات متطورة جداً، يتحمل المتخصصون فقط مسؤولية بنائها. تبقى حقيقة أن الحصول على المورد الخارجي لخدمات الدعم في مرحلته الأولى في شركات آسيوية كثيرة، وهي تمثل عائقاً دائماً في وجه تحسين الإنتاجية.

نوع جديد من إدارة سلسلة إمداد مرتبطة بالشبكة:

إن المجال الأخير الخصب الذي يجب على المديرين أن ينظروا إليه كي يسدوا فجوة الإنتاجية الآسيوية هو إدارة سلسلة الإمداد. وهذا يعني أن ترتقي رؤاهم إلى أبعد كثيراً من التعاريف التقليدية «للشراء». إن تخفيض التكلفة الإجمالية إلى الحد الأدنى للمنتج، أو الخدمة الواردة إلى الشركة بواسطة كل النشاطات التي تلامسها، وبواسطة دورة حياة كاملة، التي على طولها تؤثر في مستخدميها يجب أن يصبح الهدف.

هذا يعني بناء فريق إدارة سلسلة إمداد متقاطعة الوظائف. ثم إنه يعني تطوير قدرات الموظفين المعنيين، من منطلق المهارات المكتبية والتفاوضية؛ كي تشمل القدرات على إعادة التوصيف، وإعادة تصميم العملية، والعمل مع الموردين لتحسين تصميم المنتجات، والخدمات، وتبادل المعلومات. إنه يعني ربط إدارة الموردين بعملية تصميم المنتج، ويعني ربط المشتريات بواسطة وحدات العمل، والوظائف كي تزيد فاعلية الحجم.

وتعني أيضاً الموافقة على خريطة طريق لتحسين الموردين، وليس فقط مجموعة المواصفات والأسعار للربع القادم. وتعني أيضاً وضع معيار مقابل الصناعات الرئيسة؛ مثل تصنيع الإلكترونيات لوضع أهداف من أجل تحسين الإنتاجية.

كثير من هذه المبادرات لتحسين فاعلية سلسلة الإمداد نُفِذت سابقاً من قبل الولايات المتحدة وأوروبا، لكنها استخدمت ضمن سياق رؤية «خط إنتاج» طويلاً لسلسلة الإمداد بين المواد الخام أو المعطيات الأولية والمنتج النهائي أو عرض الخدمات. قد تكون فرصة آسية كي تزيد إنتاجيتها الكلية لا تزال قابلة للتعزيز بتوسيع مفهوم شبكة إمداد تمتد عبر صناعات وشركاء تحالف، إضافة إلى النشاطات الجغرافية، والتخلص من عدد وافر من انعدام الكفايات في سلسلة الإمداد الآسيوية الموجودة في العملية.

خذ على سبيل المثال شركة Noble Group المدرجة في قائمة معتمدة في سنغافورة. إنها تشتري الحديد الخام من باهير في الهند، وبعدئذ تستأجر سفناً لشحنه إلى كينكادو في الصين، إذ يقوم هناك شريك متحالف بتحويله إلى فولاذ مُدَلَّفَن على البارد، ثم يعاد تحميله في سفينة أخرى مستأجرة من قبل Noble Group، ويورد إلى المستخدمين في اليابان وأسترالية وكورية الجنوبية.

إن رأس المال التشغيلي المطلوب يغطى من Nobl للتمويل، والتأمين المتعلق بالطريق يغطى من قبل الشركة المعروفة باسم Trade-Vest Risk Services وهو ذراع شركة Noble للتأمين⁽²⁹⁾. تماماً مثل Li&Fung، تجمع Noble سلسلة أكثر فاعلية، وتديرها ببناء شبكة معقدة من الموردين وشركاء تحالف، وشركات متشابكة الإدارة. المجموعة التايلاندية Charoen Pokphand تُعدّ مثلاً آخر، وقد نوقش عملها في الفصل الأول، وقد تميزت بأنها أحدثت تبديلاً كاملاً في الإنتاجية، في سلسلة الإمداد للأعمال الزراعية الآسيوية، وذلك بتجميع شبكة من المزارعين، وبأعني التجزئة، ومطاحن العلف، وأعمال خدمات الطعام، مع الإمداد بالبذور والمواشي ومنشآت معالجة الطعام. بوسع شبكات الإمداد ذات الأسلوب الآسيوي الجديدة هذه أن تطرح برامج عمل من أجل دفع تحسينات الإنتاجية في آسية إلى الأمام، بحيث تتجاوز كثيراً ما يمكن أن يُنجز ببساطة بتكرار أساليب الولايات المتحدة وأوروبية مكونة مورداً جديداً للميزة التي تعود بالنفع على مواطن القوة الآسيوية في صنع صفقة، وإدارة تحالف⁽³⁰⁾.

الارتقاء إلى مستوى التحدي

إن الخليط المناسب المطلوب من هذه الإستراتيجيات والمبادرات سيتنوع بنحو واضح بواسطة الشركة، والصناعة، والدولة عن طريق آسية. ولكن الحقيقة تبقى أنه يجب على الشركات الآسيوية أن تحسّن التغيير المتعدد المراحل في إنتاجيتها خارج حدود التصنيع، وعمليات الخدمات الروتينية القائمة المجدية؛ وذلك من أجل أن تنافس في هذه الألفية الجديدة. هذا الفصل وضع خطة مفصلة للمجاملات التي ينبغي أن يحظى استهدافها بالأولوية: الوظائفية، واضطراب العمليات، والزمن المبدد المنقضي بين وضع

مخطط العمل وإنجازه تماماً، ووهم الأجور، ولعنة التجار. سيؤدي الاستثمار والتقانة عملاً، في معالجة هذه الجوانب القائمة، إلا أن الأكثر أهمية هو التغيير في التفكير: وهذا يعني إدراك أن الإنتاجية في مجالات «ضعيفة»، وفي أجزاء من مجموعة عمليات سلسلة الإمداد المتروكة تقليدياً للآخرين، هي المجال الذي تكمن فيه الفرصة الحقيقية لتحسين الإنتاجية في آسية. سيكون الفائز في الجولة المقبلة من المنافسة الشركات التي تقبل بأن مكافآت الإنتاجية ستأتي، ليس فقط من معدات جديدة لامعة أو من البرمجيات الأحدث المكلفة، ولكن بدلاً من ذلك ستأتي من التعزيز التام والتفصيلي، الذي لا يفتر للطريقة التي تُجَزَّ بها الأشياء. وهذا يعني أن في السعي إلى الارتقاء إلى مستوى تحدي الإنتاجية توجد فرصة لإيجاد موارد جديدة للميزة التنافسية، عن طريق توحيد مواطن القوة الآسيوية التقليدية مع التقنيات، والأنظمة، والعمليات المستوردة من الخارج؛ كي تنتج منتجات هجينة مربحة بطريقة استثنائية. هذه الفرص تشمل استخدام التقنيات الجديدة الموحدة مع القدرات، من أجل تعلم وتكيف سريعين، لتجاوز المنافسين العالميين، واستخدام أنظمة عالمية في دعم إدارة العلامة التجارية الآسيوية التقليدية، وهندسة نوع جديد من سلسلة الإمداد المبني على شبكات تحالف معقدة.

هل هذه الفرص مناسبة فقط للشركات الآسيوية؟

إن تجربة Unilever في تايلاند لا توحى بذلك. فعلى الرغم من أنها تعمل منذ أكثر من ثلاثين عاماً في البلاد، ولها علاقات حميمة مع مورد مواد التغليف التي تستخدمها Starprint، فإن شركة Unilever قررت أن تركز على تحسين التغيير المتعدد المراحل في هذا الجانب من سلسلة إمدادها. بواسطة تحالف جديد مع Starprint التي زامت الإمداد بمشاركة في معلومات تخطيط الإنتاج ونسب التخطيط الفعلي، انخفض التخزين المشترك بنسبة 40%، وأُنقِص الوقت المبدد المنقضي بين تخطيط العمل وتنفيذه كاملاً بنحو مجدٍ نحو 60%، في حين أن موثوقية تسليم البضائع تسليماً لا يعتره عيب قد حوِّظ عليها⁽³¹⁾. إن الفوز في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية سوف يتطلب من الشركات الآسيوية، والشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في آسية على حد سواء أن ترتقي إلى مستوى تحدي الإنتاجية الآسيوية.