

## إيجاد نوع جديد من الشركات الآسيوية المتعددة الجنسيات

من بداية بعيدة الاحتمال في أن تحقق شيئاً كانطلاقة تايوانية، وبتمويل ضعيف، أسست شركة Acer، عام 1976، مؤسسة متعددة الجنسيات، مع شركات تابعة لها في ثلاث وأربعين دولة لتصبح واحدة من الشركات العشر الأولى في العالم في مجال تقانة المعلومات. وأسست شركة النفط الوطنية الماليزية أيضاً حقبة أصول هائلة في ما وراء البحار، إذ إن 75% من عائداتها تأتي من خارج ماليزية. لنتذكر أن شركة (CP) للأعمال الزراعية تمتلك شركات أعمال زراعية تابعة منتشرة في اثنتين وعشرين دولة من ضمنها تايلاند، والهند، وإندونيسية، وماليزية، وتايوان، وتركية، وفيتنام، ومئة وعشر مؤسسات تجارية في الصين وحدها. هذه الشركات لا تشبه المصدرين الآسيويين التقليديين الذين يبلغ التدويل لديهم أقل من مجموعة مكاتب مبيعات في ما وراء البحار. وقد ذهبت أيضاً أبعد بكثير مما ذهب هؤلاء المصدرون (بما في ذلك عدد من الشركات اليابانية المشهورة)، إذ نقل هؤلاء المصدرون ببساطة التصنيع إلى مواقع أقل كلفة، في حين تركوا الأعمال الأساسية كلها مثل التسويق، والبحث، والتطوير، والتمويل مستقرة استقراراً راسخاً في الوطن. وبدلاً من ذلك، فإن شركات مثل Acer، و Petronas، و CP أسست مؤسسات متعددة الجنسيات كاملة، إذ كل مظهر من نشاطاتها، فعلياً، يجتاز الحدود الدولية.

لكن هذه الشركات الآسيوية، التي هي فعلاً متعددة الجنسيات، لا تزال نادرة. لقد اتجهت الشركات الآسيوية إلى أن تكون مؤسسات تجارة دولية، أكثر مما هي مؤسسات استثمار دولية. حتى حين راكمت أصولاً مهمة في ما وراء البحار، فإن معظمها أدار

إمبراطوريته المالية على نحو يشبه حقيبة استثمارات مستقلة متعددة الجنسيات، أكثر مما يشبه إدارة مؤسسة مندمجة متعددة الجنسيات. وعلى نحو مغاير، أسست الشركات الغربية المتعددة الجنسيات شبكات واسعة من الشركات الوطنية التابعة عبر المنطقة الآسيوية. ولكن هذه الوحدات في الدول الآسيوية لم تكن عموماً مُدمجة بإحكام مثل وحداتها الموجودة في أوروبا وأمريكا الشمالية. كانت هذه الإستراتيجيات قابلة للتطبيق لو أن آسية بقيت مُقسّمة في مجموعة من الإقطاعات الوطنية. إن الشركات المتعددة الجنسيات لم تكن ضرورية في الساحة الآسيوية، إذ إن المنافسين في كل سوق وطنية يمكن أن يحتموا وراء سور من العوائق يمتد من القيود الصريحة المُعلنة على الاستثمار من قبل الأجانب وصولاً إلى الاختلافات في القوانين والأنظمة والتكاليف المرتفعة للنقل والاتصالات. وكما رأينا في الفصل الأول، فإن الجولة المقبلة من المنافسة ستري هذه الإقطاعات الوطنية السابقة تتعرض لهجوم قاسٍ، إذ إنها ستكون مفلسة ومُهْمَشة؛ بسبب توحيد الضغط المتعاطم لإطلاق اقتصادات بواسطة الحدود والضرورات السياسية بأن تنظم الصناعات المحلية والنمو المنتعش من جديد؛ بسبب قيام صناعات آسيوية منافسة بنحو أكبر نتيجة فتح أبواب الاندماج.

إن زوال الإقطاعات الوطنية سيفرض على الشركات الآسيوية، التي تطمح إلى أن تكون بين الفائزين في الجولة المقبلة من المنافسة، أن تقبل تحدي بناء نوع جديد من الشركات المتعددة الجنسيات، أي مؤسسة قادرة على استغلال اقتصادات الحجم العالمية والإقليمية ونقل قدرات، وأنظمة، ومعرفة بواسطة الحدود بطرق تستغل مواطن قوة إرث آسية. لحسن الحظ، هذا التحدي مترافق مع فرصة فريدة في نوعها: إن الفرصة للشركات الآسيوية كي تستخدم التدويل طريقة لتتعلم وتستحوذ على قدرات جديدة، لا فقط كي تكسب اقتصادات من استغلال منتجاتها وخدماتها ومهارتها القائمة. وكون الشركات الآسيوية قادمة حديثاً إلى التدويل، فإن بإمكانها أن تجعل من قدومها المتأخر ميزة، إذا كانت هذه الشركات قادرة على الاستفادة من الفرصة؛ كي تقوّي التنوع الدولي أكثر من التكيف على مَضْضٍ. (كما فعلت معظم الشركات المتعددة الجنسيات التي ذهبت من قبل).

بالنسبة إلى الشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في آسيا، فإن زوال الإقطاعات الوطنية سيتطلب اندماجاً أشد إحصائياً بين شركاتها الآسيوية التابعة، بوصفها وسيلةً لتخفيض التكاليف وتقوية الممارسة الأفضل والابتكار المحلي. وفي هذا الفصل سوف نتفحص الفرص والصعوبات ذات الصلة، ونتفحص أيضاً الطريقة التي تستطيع بها الشركات الآسيوية، والشركات الغربية المتعددة الجنسيات معاً أن تبدأ بمواجهة التحديات الجديدة للتدويل التي سيبرزها الفوز في الجولة المقبلة من المنافسة الآسيوية. إننا نبدأ بشرح السبب الذي يجعل التدويل الكامل يصبح ضرورة من أجل النجاح المستقبلي في آسيا.

### ضرورة التدويل

إن عدداً من القوى القوية تندمج؛ كي تُحدث ضغطاً جديدة من أجل تدويل الشركات الآسيوية. وهذه الضغوط تشمل:

خطوات تدريجية، لكنها متواصلة؛ كي تفكك العوائق أمام التجارة والاستثمار بواسطة الحدود التي عزلت، تاريخياً، الأسواق الآسيوية.

السياسات الوطنية المصممة؛ كي تعزز الشركات المتعددة الجنسيات الناشئة في الوطن.

الضغط من أجل أن تضاهي الشركات الآسيوية الاقتصادات الدولية كونها أُنجزت من قبل منافسين متعددي الجنسيات.

قيود النمو المفروضة التي بحاجة إلى كبح الإرث الآسيوي للتنوع النفعي، أو في حالات كثيرة أغلبه.

### تلاشي العقبات أمام الاستثمار والتجارة بواسطة الحدود:

بعد الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، مارس صندوق النقد الدولي (IMF) وهيئات دولية أخرى ضغطاً شديدة على حكومات دول آسيوية كثيرة؛ كي تفتح تدريجياً أسواقها

للمنافسة الدولية. ومن المحتمل أن سنغافورة أنجزت التغييرات الأسرع والأبعد أثراً في هذا الاتجاه، لكن عمليات تحرير مشابهة بُدئ بها في تايلاند، وكورية، وتايوان، حتى إندونيسية، وماليزية. وقد اشتمل هذا على رفع القيود عن الاستثمار الأجنبي المباشر المتجه نحو الداخل، وعن الاستحوادات بواسطة الحدود، وأيضاً القيام بخطوات من أجل التقليل من العوائق التجارية الآسيوية الداخلية. أصبحت منطقة التجارة الحرة الآسيوية (AFTA) في الأول من كانون الثاني/يناير عام 2003 سارية المفعول بين ستة أعضاء من دول رابطة جنوب شرقي آسية (آسيان ASEAN). وإن يكن هناك بعض الاستثناءات و«الترتيبات الانتقالية» (مثل خطة ماليزية لتخفيض التعرفة على العربات المستوردة إلى 20% في عام 2005، والإعفاء الجزئي للفيليبين من التعرفة على البيتروكيماويات المستوردة).

ولدى سنغافورة اتفاقية تجارة حرة مع اليابان، وهي تُفاوض أيضاً على ترتيبات مشابهة مع الهند، وتايلاند، والفيليبين. وهناك مفاوضات ثنائية تجري الآن لتقليل العوائق التجارية بين الولايات المتحدة ودول آسيان. وتجري أيضاً مناقشات جدية الآن أيضاً بشأن اندماج ما اصطلح على تسميته اقتصادات آسيان + 3 (أي الصين، واليابان، وكورية الجنوبية، بالإضافة إلى كتلة آسيان).

كانت حكومات آسيوية كثيرة مُجبرة على تخفيف القيود عن الاستثمارات الأجنبية المباشرة في دولها، وذلك في ضوء تهافت على جذب الاستثمار الأجنبي في سنوات النمو الأكثر إبطاءً، التي تبعت الأزمة الآسيوية عام 1997. على سبيل المثال، خفضت كورية القيود عن استحواد الشركات الأجنبية على شركات محلية غير راغبة في التنازل عن شيء من ممتلكاتها، وفتحت اثنتين وعشرين صناعة كان الاستثمار الأجنبي فيها ممنوعاً سابقاً. وتسمح إندونيسية الآن للشركات الأجنبية التابعة كلها أن تعمل في قطاع التجارة بالجملة والتجزئة، وفي قطاعات التصنيع كلها. حتى تايلاند، إذ تضمنت بعض تصريحات رئيس الوزراء تاكسين شيناواترة كلاماً منمقاً، زادت حدود الملكية الأجنبية لشركات الخدمات المالية، وأبطلت الشروط السابقة التي فرضتها على المستثمرين الأجانب بضرورة أن يقيموا مشروعاتهم

الاستثمارية في مناطق محددة من البلاد. إن دخول الصين إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) يفرض تفكيك شبكة عوائقها المعقدة للتجارة والاستثمار تدريجياً. وقد وعدت، مثلاً، بأن تخفض التعرفة على المنتجات الصناعية من معدل 6,24% عام 2001 إلى 4,9% عام 2005P كي تتيح للمصارف الأجنبية أن تقوم بالأعمال بالعملة المحلية في عام 2004؛ لتخفيف الحظر على الملكية الأجنبية للمزودين بالاتصالات السلكية واللاسلكية إلى سقف 49%؛ وكي تلغي القوانين القديمة التي تستثني الشركات الأجنبية من تجارة التصدير والاستيراد والبيع بالجملة. وفي حين أن التنفيذ قد يواجه درجة من التروي والانتظار (كما هو واضح في الأنظمة الجديدة التي تفرض على المصارف الأجنبية الاقتصار على فتح فرع جديد واحد في الصين كل عام، وتقضي بأن يكون كل فرع على حدة برأسمال قدره 72 مليون دولار أمريكي)، فإن الاتجاه الطويل الأمد نحو الاندماج الأكبر للصين مع الاقتصاد الآسيوي والعالمي واضح، ومن المحتمل أنه من المتعذر إلغاؤه.

فيما تتلاشى عوائق الاستثمار والتجارة الأجنبية في عموم آسيا، فإن المنافسة بواسطة الحدود ستزداد بنحو حتمي، وستصبح إستراتيجية الاحتماء خلف أسوار الحماية الوطنية أقل قبولاً شيئاً فشيئاً ويتعذر الدفاع عنها، والشركات الآسيوية التي سيطرت، تقليدياً، على إقطاعاتها الوطنية سوف تواجه منافسة من الواردات، والأكثر أهمية، من المستثمرين الأجانب الذين يؤسسون متاجر محلياً - تماماً في مجال نشاط الأقطاب المحليين.

### السياسات الوطنية للترويج للشركات المتعددة الجنسيات الناشئة في الوطن:

تولت عدة حكومات آسيوية سياسات تشجع على تطوير الشركات المتعددة الجنسيات الناشئة في الوطن، وذلك بتعزيز تدويل شركاتها الرئيسية. وهذه السياسات تُراوح بين التأثير المباشر في إستراتيجيات الشركات التي تسيطر عليها هذه الحكومات، عبر حوافز، مثل قروض مساعدة للاستثمارات في ما وراء البحار، وبين السياسات الصناعية التي

عززت المنافسة الشديدة في الوطن في صناعات معينة، مُشجعة الشركات على التطلع إلى أسواق بديلة. تاريخياً، مثل هذه السياسات الحكومية كانت حافزاً مهماً للتوسع الدولي من قبل الشركات اليابانية والكورية، التي أحدثت كثيراً من الشركات المتعددة الجنسيات الآسيوية المشهورة الموجودة اليوم، مثل Hitachi، و Mitsubishi، و Toshiba، و Matsushita اليابانية، وشركات Hyundai، و LG، و Samsung الكورية<sup>(1)</sup>. تتبع الحكومات الماليزية، والسنغافورية، والصينية في الوقت الحاضر سياسات تعزز موجة جديدة من التدويل من قبل شركات مقرها في هذه الدول. شركة Petronas الماليزية مثال ناجح على هذه السياسة في العمل. تعود جذور زخم توسعها الدولي إلى المهمة التي أخذها على عاتقه رئيس الوزراء محاضر محمد، التي هدفت إلى جعل ماليزية بطلاة الدول النامية ومصدرة لرأس المال والخبرة إلى العالم الثالث. بعد الدعم القوي الذي قدمه محاضر محمد لرئاسة نلسون مانديلا عام 1994، ساندت حكومة جنوب إفريقية، ضمناً، شركة Petronas في الاستحواذ على حصة تبلغ 30% في أكبر شركة لتسويق البترول، وتكريره في جنوب إفريقية، وهي Engen<sup>(2)</sup>. لقد أعطى النجاح في هذه الصفقة شركة Petronas السيطرة على 30% تقريباً من سوق بيع الوقود بالتجزئة في جنوب إفريقية، و 17% من قدرتها التكريرية. أسهمت شركة Engen، في عام 2000، بـ 20% تقريباً من الإيرادات الكلية للشركة الماليزية التي أثبتت أنها منصة مهمة تنطلق منها توسعات دولية إضافية، وقد تضمنت هذه التوسعات صفقات من أجل الاستكشاف والإنتاج في السودان، ومن ضمنها أنابيب بطول 1500 كيلومتر مكنت السودان من أن تصبح مصدر نفط صافٍ عام 1999. وقد أخذ شركة النفط الوطنية الصينية على عاتقها هذا المشروع بالمشاركة مع شركة النفط الوطنية السودانية Sudapet.

واصلت شركة Petronas تطوير أعمال مهمة في خمسين بلداً، وإلى حدٍ ما عن طريق مواصلة التركيز على الدول، إذ إن بعض منافسيها الدوليين الرئيسيين إما استقبلوا بارتياح أو مُنعوا من الدخول. وهذه الأعمال تضمنت مؤسسات تجارية في إيران، والجزائر، وتركمانستان، وباكستان، والصين. بالإجمال، أكثر من ثلاثة أرباع العشرين

مليار دولار أمريكي من إيرادات Petronas تأتي الآن من خارج ماليزية. إن الأمر الأساسي وراء تشجيع الحكومة لتوسع Petronas في الخارج كان حقيقة أن احتياطات النفط الماليزي كانت تتضاءل. لكن قطاعات أخرى كثيرة من الاقتصاد الماليزي كان لديها مشكلة مشابهة: سوق وطنية صغيرة. نتيجة لذلك، شُجِّعت شركات ماليزية أخرى كثيرة لها علاقات قوية مع الحكومة على التوسع دولياً، إما عبر عمليات في المجالات الزراعية في ما وراء البحار (كما في حالة Sime Darby) أو بالاستحواذ على أصول خاصة أو قدرات (مثل الاستحواذ على Laura Ashly من قبل الصناعات الماليزية التي استُعرضت بالتفصيل في الفصل الخامس).

لقد شجعت حكومة سنغافورة تشجيعاً نشطاً تدويل الشركات التي مقرها سنغافورة، بنحو مباشر، بتأثيرها في الشركات المرتبطة بالحكومة، مثل شركة (GLCs) التي سُرحت في الفصل الثاني). لقد بدأ هذا التشجيع عام 1993 مع نشر «الخطة الرئيسية» لسنغافورة التي دعيت «المرحلة الآتية» التي تضمنت فكرة تقوية الكفاءات الموجودة في سنغافورة في السوق العالمية، بواسطة نمو الشركات المتعددة الجنسيات السنغافورية، بوصفها أساساً مهماً من أسس التطوير<sup>(3)</sup>. إن الأسباب واضحة :

السوق الوطنية السنغافورية صغيرة جداً، وهكذا فإنه إن رغبت شركاتها في النمو، فإنه يجب عليها أن تتوسع في الخارج.

لأن عدد السكان الذي تستطيع هذه الجزيرة أن تدعمه هو عدد محدود، فإن الناتج المحلي الإجمالي المتزايد يجب أن يأتي من استغلال مهارات السنغافوريين دولياً. وحديثاً، اتخذت رسالة التدويل صورة دعوات مباشرة من قبل أعضاء كبار في الحكومة؛ من أجل أن توسع الشركات المرتبطة بالحكومة انتشارها في المنطقة الآسيوية. إن الاستثمارات بواسطة الشاطئ المهمة من قبل الشركات المرتبطة بالحكومة، مثل شركة Sing Tel، ومصرف DBS، والشركة الهندسية SemCorp، وشركة Singapore Technologies، كلها يمكن أن يُنظر إليها على أنها، إلى حد ما، استجابة لورقة عمل هذه السياسة<sup>(4)</sup>.

أخيراً، بدأت الصين أواخر الثمانينيات بتوسيع فاعلية «شركاتها للاستثمار والائتمان الدولي»، ومنها شركة الصين للاستثمار والتجارة الدولية CITIC (نُوقشت في الفصل الثاني) الأكثر شهرة. وكان هدف الصين مزدوجاً، حيث هناك هدف ضمان الإمدادات من المواد الخام الرئيسية، وهدف الحصول على التقانة والمهارة من وراء البحار. بين عامي 1985 و 1990 كان عدد الشركات الفرعية الخارجية من الشركات الصينية، وأيضاً استثمار الصين في الخارج قد تزايد أكثر من ثلاثة أضعاف<sup>(5)</sup>. قدمت الحكومة الصينية في المرحلة اللاحقة حوافز متنوعة؛ كي تساعد مصدرها في تطوير الشركات التابعة المتخصصة بالتوزيع، والمبيعات في أسواق ما وراء البحار كي تدعم الصادرات. ومع وصول الصين إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) والإصرار، نتيجةً لذلك، على اندماجها في الاقتصاد العالمي، بدأت مرحلة جديدة كانت فيها الحكومة الصينية تريد أن ترى نشوء شركات متعددة الجنسيات قوية مقرها الصين؛ وذلك بسبب المنافسة العالمية، إضافةً إلى الكبرياء الصيني.

حقيقة أن هذه الدول، بالإضافة إلى حكومات آسيوية أخرى، تواصل السياسات التي تعزز نشوء الشركات المتعددة الجنسيات الوطنية المنشأ لأسباب التنمية الوطنية، تعني أن مبادلات المكافأة- المخاطرة الخاصة بالشركات الفردية قد حُرِّفت لمصلحة التدويل. سيؤدي هذا التدويل، بدوره، إلى منافسة أشد بواسطة الحدود. حتى تلك الشركات القائمة خارج نطاق نفوذ الحكومة المباشر وتأثيرها، سيتعين عليها أن تستجيب عن طريق الانضمام إلى اللعبة التنافسية الدولية الجديدة.

### مضاهاة ميزات الشركات المتعددة الجنسيات:

إنها ليست فقط الحاجة إلى الاستجابة لإيجاد شركات متعددة الجنسيات تروج لها حكوماتها هي ما سيجبر عدداً متزايداً من الشركات الآسيوية كي تغدو أكثر دوليةً، سيكون على القدر ذاته من الأهمية بالنسبة إلى التدويل مضاهاة الاقتصادات المحسنة العابرة للحدود، التي ستكون الشركات المتعددة الجنسيات قادرة على إنجازها عندما تُفكَّك العقبات التي تعيق تدفق السلع والخدمات عبر آسية.

عندما أُزيلت عوائق الاستثمار بواسطة الحدود والتجارة، فإن الشركات المتعددة الجنسيات مثل Shell، و GE Capital، وسيتي بنك Citibank، تحركت بسرعة لتسيطر على قطاعاتها المختارة من السوق في آسيا. إن نجاح Citibank في تأسيس أعمال في عموم آسيا في خدمات بطاقات الائتمان مثال جيد على ذلك. إذ ما انفك مصرف سيتي بنك Citibank يدير صناعةً مصرفيةً فرعيةً في آسيا على مدى أكثر من عقد، وفي أثناء هذه المدة طُوِّرَ شركات فرعية في خمس عشرة دولة آسيوية. أتى تقدُّمه المفاجئ عندما سمحت له التقانات المحسَّنة، وإلغاء القوانين بأن يُطلق أعمال بطاقة ائتمان لعموم آسيا مُدمجة ومستندة إلى إيجاد برنامج خدمة جديدة، أي بطاقة المستهلك الباسفيكي- الآسيوي. وقد وجَّه Citibank خدمات بطاقته إلى المهنيين الآسيويين الذين ثمنوا القدرة على استخدام البطاقة بثبات كلما سافروا، وقدَّروا الارتباط مع مصرف عالمي مشهور.

كانت المصارف الآسيوية المنافسة - وكلها تقريباً قد افتقرت إلى شبكة مهمة خارج أوطانها - غير قادرة على أن تضاهي ميزات بواسطة الحدود لمصرف Citibank: قدرة فذة لتوزيع التكاليف الثابتة، ومجال الوصول إلى حملات التسويق لعموم آسيا المؤثرة في التكاليف، والفرصة لنقل الخبرة والتعلم من الدول باستخدام برنامج خدمة مشترك. كلما كانت الشركات الغربية المتعددة الجنسيات قادرة على أن تقيد من مدى وصولها وانتشارها الدولي بالطريقة التي أفاد بها Citibank، فإن الشركات الآسيوية ستكون مجبرة على أن تتدوَّل إلى حد أبعد كي تبقى منافسة.

### نهاية النمو بواسطة التنويع النفعي:

كما ناقشنا في الفصل الأول، فإن التنويع النفعي في عدد كبير من الصناعات المختلفة، كان الطريقة الرئيسة التي نمت بها شركات آسيوية كثيرة. امتلكت هذه الإستراتيجية جاذبية واضحة بسماعها لهذه الشركات بأن تعزز الوصول المحلي المفضَّل إلى رأس المال، وإمدادات المواد الخام، والتوزيع، والرخصات، والعلاقات التي تمتعت بها في أسواقها المحلية. لكن أزمة عام 1997 والبيئة التنافسية الأقسى التي تلتها، كشفت ضعف هذه الإستراتيجية، إذ كانت القدرات والموارد قد وُزعت توزيعاً ضعيفاً على أعمال كثيرة غير

متصل ببعضها. افتقرت شركات آسيوية، مثل شركة Renong في ماليزية، و Daewoo في كورية، و Siam Cement في تايلاند، و Siam Group في إندونيسية، التي نمت بالتنوع النفعي، إلى عمق المعرفة والقدرات الإدارية؛ كي تنافس لاعبين أكثر تخصصاً بواسطة مجموعة واسعة من الأعمال. لكن الانتقال إلى مجموعة أكثر تخصصاً يعني عملاً أصغر ما لم يكن هناك إمكان لإيجاد النمو من موارد أخرى. إن نهاية التنوع النفعي، بوصفه إستراتيجية قابلة للتطبيق سوف تجبر الشركات الآسيوية على تحويل انتباهها إلى فرص من أجل النمو عن طريق التنوع الجغرافي عبر منافسة بواسطة الحدود لأعمالها الأساسية، إذ تتمتع بعمق القدرات التخصصية. إن الانتقال إلى إستراتيجية أكثر تخصصاً تؤدي حتماً إلى البحث عن تدويل أكبر بين الشركات الآسيوية.

### حافز التدويل:

تكسر هذه القوى الأربع الحواجز بالنسبة إلى الاستثمار والتجارة، والسياسات الوطنية لتعزيز نشوء الشركات المتعددة الجنسيات الناشئة في الوطن، والحاجة إلى مضاهاة الميزات العابرة للحدود المتاحة للشركات المتعددة الجنسيات، ونهاية التنوع النفعي بوصفه مورد نمو قابلاً للتطبيق، وسوف تجبر الشركات الآسيوية على أن تواجه مباشرة تحدي التدويل في الجولة المقبلة من المنافسة. يوجد دليل على أن هذا يحدث الآن. في زمن يعود إلى عام 1999، بينت معطيات الاستثمار والمبيعات الخارجية لـ 426 شركة آسيوية زيادة ملحوظة في سرعة التدويل في أعقاب الأزمة المالية عام 1997. بين الشركات السنغافورية، على سبيل المثال، زادت المبيعات الخارجية بالقياس إلى المبيعات الإجمالية من 34% إلى 44% بين مستويات قبل وبعد الأزمة. نمت نسبة أصول ما وراء البحار، من الأصول الكلية، بارتفاع أكثر من 19% إلى 31%. أما بين الشركات الماليزية، فقد ارتفعت نسبة المبيعات الخارجية من 19% إلى 28%، في حين أن الاستثمار المتزايد في ما وراء البحار رفع حصة الأصول الخارجية من 13% إلى 18% (6).

حافز التدويل هذا، قاده في سنغافورة، شركات كبيرة باستحواذها على أصول خارجية. اشترت شركة SIA، على سبيل المثال، 49% من شركة الخطوط الجوية

الأطلنطية Virgin التي تتخذ من لندن مقراً لها، واستحوذت تيليكوم سنغافورة على Optus في أستراليا وحصّة في تيليكوم سيل أضخم مشغل هاتف محمول في إندونيسية. واشترت شركة Neptune Orient Lines المشغل اللوجستي للولايات المتحدة APL، واستثمر DBS (مصرف سنغافورة للتنمية سابقاً) في كل من تايلاند وهونغ كونغ، طامحاً إلى أن يصبح واحداً من المصارف الرئيسة في المنطقة. شركات من كل الأحجام، من ماليزية، زادت نسبتها المثوية من الأصول الخارجية والمبيعات. كانت الزيادة في التدويل في هونغ كونغ أكثر تواضعاً، إذ قادتها شركاتها الأصغر.

إن مدى هذه الموجة الجديدة من التدويل أيضاً تنوعت بواسطة الصناعة. دُول قطاع التصنيع- حيث مستويات المبيعات والأصول الخارجية كانت متزايدة قبل الأزمة- إلى حد أبعد في النتيجة. والشركات في بعض الصناعات التي كانت تاريخياً وطنية، مثل العقارات والصناعات التصنيعية مثل «الكيمائيات»، أيضاً بدأت تتخذ تدابير مهمة في ما وراء البحار بعد الأزمة. كان المستوى المرتفع نسبياً للمبيعات، والأصول الخارجية في قطاعات مثل التجارة والخدمات والسلع الاستهلاكية السريعة النقل (FMCG) قد حُوِّفَظ عليه، لكنه أظهر إشارة ضعيفة على الزيادة إلى حد أبعد، مع استثناء شركات أصغر تمثل رد فعلها بتدويل مبيعاتها. واستمر في أثناء ذلك المستوى المنخفض للمبيعات، والأصول الخارجية في قطاع الخدمات المالية، مع استثناءات قليلة مثل المصارف كَمَصْرِيَّة DBS، و Standard Chartered.

عموماً، وعلى أي حال، يمكن ألا يكون هناك مجال للشك في أن الأزمة المالية الآسيوية عام 1997 حثت الحافز لتدويل المبيعات والأصول بين عينة واسعة من الشركات الآسيوية، وربما يكون على القدر ذاته من الأهمية أنها أيضاً بدأت تبدل عقليات الشركات الآسيوية حول عمل التدويل في إستراتيجياتها المستقبلية. عززت قوى التغيير الأخرى في البيئة التنافسية، التي أوجزناها في أول هذا الفصل، هذه الحاجة لإعادة التقويم الأساسي.

تجربة المؤلف الخاصة مع الإدارة الأعلى للشركات الآسيوية تشير إلى أن التدويل هو الآن مدرج بقوة في جدول الأعمال المؤسسية لشركات آسيوية تتزايد أكثر فأكثر. يجب على التدويل، في ضوء أهمية زوال الإقطاعات الوطنية التقليدية، أن يأتي إلى المقدمة أكثر.

مع ذلك، إن إدراك القدرة الكامنة للتدويل بوصفها أداة، إن لم تكن ضرورة، من أجل المنافسة في الجولة المقبلة أمرٌ، ومعالجة هذا التحدي الجديد معالجة ناجحة أمر آخر تماماً. سيحدث إرث شركات آسية إضافة إلى حقيقة أنها، باستثناء اليابان، قادمة حديثاً إلى لعبة التدويل مقارنة بنظيراتها الأوروبية والأمريكيات، تحديات خاصة. هذه التحديات، وكيفية التغلب عليها هو موضوع الأقسام الآتية من هذا الكتاب، ولحسن الحظ، يوجد فرص ممكنة لهذه الشركات كي تلتف على الطريق التقليدي الطويل وتصبح شركات متعددة الجنسيات حقيقية.

### التغلب على العقبات المفروضة من قبل إرث الأعمال الآسيوي

تواجه الشركات الآسيوية عدداً من تحديات التدويل الخاصة بإرثها، أو على الأقل، تحديات أكثر حدة مما تواجهه الشركات في أمكنة أخرى من العالم. بعض المساوئ التي شرحناها في الفصل الثاني، التي تقف في طريق التدويل الناجح تتضمن المركزية المفرطة في اتخاذ القرار، وقلة الاستثمار في الأصول غير الملموسة، وحقيقة أن المدة الطويلة من الاحتماء وراء العوائق الوطنية أدت إلى اتكال كثير من الشركات على موارد ميزة تنافسية فريدة بالنسبة إلى موقع دولتهم- الوطن، وإلى افتقارها إلى القدرات المطلوبة لبناء مؤسسات دولية ناجحة وإدارتها. هذه العوائق متفاقمة: بسبب استمرار الإستراتيجيات التي تركز باستمرار على تأسيس وجود محلي «تثبيت الراية» أكثر مما يركز على بناء شبكة متكاملة وراء البحار.

### التحرر من عقلية «تثبيت الراية»:

اتجهت النماذج التقليدية للتدويل إلى أن تكون مستندة إلى أخذ المنتجات والخدمات والأنظمة التي أنجزتها الشركات في الوطن، وتكرار هذه العروض في الأسواق الجديدة<sup>(7)</sup>. وكي تحقق نمواً في المبيعات، فإن الشركات التي تتبع هذه المقاربة تبدأ عن طريق البيع في الدول «المجاورة» (إذ كان التقارب الاقتصادي والثقافي أكثر أهمية من المسافة الجغرافية). وهذا يجعل من الممكن الدخول إلى أسواق جديدة، دون تغيير

مهم سواء في مواصفات العرض، أم في العمليات التجارية، والمعالجات، والأنظمة التي استُخدمت كي تحقق هذا النمو. مثل هذه الشركات تبدأ التدويل بتأسيس مكاتب خدمات وتوزيع ومبيعات في ما وراء البحار. وبينما تنمو المبيعات المحلية، فإنها تضيف، معيارياً، نشاطات جديدة إلى شركاتها التابعة القائمة خارج بلدها، وتُوجد نسخة مصفرة عن مؤسساتها التي مقرها في الوطن.

إن اتباع إستراتيجية التدويل هذه، غالباً ما يؤدي إلى إحداث شبكات من الشركات التابعة الدولية المبعثرة على نطاق واسع والمرتبطة بالمقر الرئيس، لكنها مستقل بعضها عن بعض نسبياً، ويصبح التدويل مسألة «تثبيت الرؤية» في الأسواق الجديدة الواعدة. إن الشركات الآسيوية التي تولّت إستراتيجية التدويل هذه عانت قيودها.

انتهى الأمر بشركات مثل سامسونغ للسيارات، ودايو موتور إلى شركات تابعة مبعثرة من بولونية إلى أوزبكستان، وكانت كل عملية تجارية معزولة عن نظيراتها<sup>(8)</sup>. أسست شركة الأطعمة السريعة الفلبينية Jollibee ثلاثة وعشرين متجراً مبعثراً في عشر دول، وذلك في المرحلة الأولى من تدويلها (1992-1997). إن فقدان الضخامة الحاسمة لجذب انتباه الزبائن في كل سوق من هذه الأسواق المعزولة، والمجال الصغير للمشاركة في التكاليف الثابتة المحلية بين المتاجر، جعل كل سوق من هذه الأسواق يعمل في حدود نصف الحجم المجدي الأدنى المُقدَّر<sup>(9)</sup>. وعندما استحوذ المصرف السنغافوري DBS على مصرف Thai Danu في تايلاند، فإنه، بنحو أولي، رسّخ الشيء القليل في طريقة التنظيم؛ كي يدمج شركته التابعة الجديدة سواء مع المقر الرئيس، أم مع المصارف التي يمتلك بها حصة في مكان آخر. لقد أرسل فقط موظفين اثنين دائمين من سنغافورة إلى مصرف Thai Danu. وعلى الرغم من أنهما بذلا أقصى الجهود، فإنه لم يكن هناك طريقة تجعل من الممكن لهما أن ينجعا بعد المشاكل التي عصفت بمصرف Thai Danu في أثناء أزمة 1997، وقد تُركا وحيدين؛ كي يصنعا تقدماً مهماً باتجاه دمجهم في شبكة DBS<sup>(10)</sup>.

وبينما تواصل الشركات الآسيوية التزامها نموذج «تثبيت الرؤية» القديم المهمل للتدويل، فلن تكون قادرة على تأسيس نوع جديد ناجح من الشركات الآسيوية المتعددة الجنسيات.

إن الشركات المتعددة الجنسيات الرئيسية، من الولايات المتحدة وأوروبا، تكسب في الوقت الحاضر اقتصادات شبكية مهمة عن طريق ربط شركاتها التابعة بشبكة محكمة الارتباط. وتُصمم مثل هذه الشبكة؛ كي تستغل التضافر بين الشركات التابعة (مثلما نصح كريستوفر بارتليت وسومانتر غوشال في خطتهما لإيجاد شركات عابرة للحدود القومية)، أو تُصمم مثل هذه الشبكة؛ كي تكشف عن إمكان جديد للابتكار عن طريق تنظيم المعرفة المبعثرة والحبيسة داخل الإطار المحلي بتأسيس بُنى «ما وراء الوطنية»<sup>(11)</sup>.

ما لم تتجاوز الشركات الآسيوية فكرة أن التدويل يعني أكثر قليلاً من تأسيس وجود محلي، وتبدأ ببناء شبكة دولية؛ كي تستغل هذه الاقتصادات الشبكية، فإن هذه الشركات الآسيوية ستكون غير قادرة على منافسة منافساتها من الشركات المتعددة الجنسيات من الأجزاء الأخرى من العالم. إن الإفلات من تفكير «تثبيت الرؤية» هو فقط الخطوة الأولى التي يتعين على الشركات الآسيوية أن تقوم بها، باتجاه تأسيس الشركات الآسيوية المتعددة الجنسيات المستقبلية. وكي تواجه بنجاح هذا التحدي، فإن العوائق الأخرى التي تنشأ من إرث الشركات (المذكورة سابقاً) يجب عليها إما أن تُحيد أو تُستغل بنجاح في نماذج جديدة من الميزة. إن أول هذه العوائق هو استثمارها المتدني المزمّن في الأصول غير الملموسة.

### الاستثمار في الأصول غير الملموسة:

كما رأينا في الفصل الثاني، فإن شركات آسيوية كثيرة نجحت، إلى حد كبير، بالاستناد إلى ما يمكن أن يطلق عليه وصف ميزات «مستندة إلى الموارد» مثل الوصول إلى مواد خام، وأيد عاملة منخفضة التكاليف، والوصول التفضيلي إلى رأس المال والرخصات الحكومية التي يُحصَل عليها بواسطة العلاقات المحلية. إن شركات Asian Pulb and Paper و Salim Group في إندونيسية، أو Renong و TRI في ماليزية، قد تكون أمثلة جيدة على ذلك. لقد نجحت هذه الشركات غالباً في السيطرة على أسواقها الداخلية.

هذه الميزات المستندة إلى الموارد ثابتة إلى حدٍ بعيد. إن الشركة التي تنجح وتزدهر؛ بسبب تدني كلفة المواد الخام، والوصول إلى رخصة حكومية يمكن أن تصدر منتجها بطريقة تجعلها تنافس. إلا أن الشركة التي تتكلى على ميزات مستندة إلى الموارد سيكون لديها الشيء القليل؛ كي تضيفه إلى سوق في الخارج بوصفها مستثمراً أجنبياً مباشراً. الشركات الآسيوية الأكثر انفتاحاً وتَوَرُّاً، مثل شركة Astra of Indonesia، أو San Miguel of the Philippines أسست منشآت تجميع محلية مجدية، وشبكات توزيع قوية، وفي بعض الحالات أسست علامات تجارية قوية؛ كي تعزز ميزات الأساسية المستندة إلى الموارد<sup>(12)</sup>. هذه الأنواع من الميزات التي تستند إلى الأصول المادية، يمكن أن تكون مكررة في المواقع الأجنبية. ولكن في الحد الذي تكون فيه شركة آسيوية ليست أفضل من منافسيها الأجانب، أو المحليين الآخرين في بناء أصول مثل منشآت، وشبكات توزيع، وعلامات تجارية في سوق خارجي، فإنها ستفتقر إلى أي ميزة تنافسية بوصفه مستثمراً أجنبياً.

غالباً ما يربح المستثمرون الأجانب الذين يستثمرون بنحو مباشر، عندما يمتلكون ميزات «مستندة إلى النظام» الذي يقوي الأصول غير الملموسة، مثل أنظمة الجودة، وكفاءة التسويق، والمهارة، والتقانة الامتلاكية الخاصة. هذه هي الأنواع من الميزات التنافسية التي يمكن أن تُنقل إلى الأسواق حيث هذه الأنظمة معدومة. نجحت الشركات المتعددة الجنسيات الرئيسية، مثل British Petroleum، و Procter & Gamble، و IBM، و Unilever، باكتساب ميزات قدرتها على نقل هذه الأصول غير الملموسة بواسطة الحدود. إن المشكلة بالنسبة إلى معظم الشركات الآسيوية، هي أنها عموماً لم تستثمر استثماراً كافياً في هذه الأصول غير الملموسة؛ كي تمنح نفسها برنامجاً قوياً من الأنظمة، والعلامات التجارية، والتقانات التي تستطيع أن تستخدمها؛ كي تنافس بنجاح أصحاب المواقع الأساسيين عندما تدخل إلى السوق.

يوجد استثناءات، كما ذكرنا في الفصل الأول، إذ تطورت مجموعة (CP) Charoen Pokhand التايلندية، على سبيل المثال، بنجاح في كل مكان من آسيا بواسطة نقل نظام أعمالها الزراعي المتكامل بواسطة الحدود. ويضم النظام

مجموعة من تقانات البذور، وإنتاج النباتات، ودمج سلسلة الإمداد والأنظمة اللوجيستية، وقياس الإنجاز، وألواح معيارية لحفظ السجلات والتدريب وأدوات تحسين الإنتاجية. وينقل هذا النظام إلى دولة جديدة بدءاً من الإمداد الجديد بالموظفين، والتدريب والإمداد بالمزارعين الذين يصبحون منتجين إنتاجية عالية من أجل (CP)، فإن الشركة تكون قادرة على تأسيس سلسلة إمداد أعمال زراعية في الدول التي تدخلها، وتصل إلى مستويات الإنتاج التي يكون فيها المنافسون والتقنيات التقليدية غير قادرة على أن تجاريها. إن ميزات المستندة إلى النظام تعطي CP طريقة واضحة؛ كي تضيف قيمة بوصفها مستثمراً أجنبياً مباشراً. إن شركة المنتجات Banyan Tree، التي نوقشت في الفصل الخامس، نقلت بنجاح تطوير منتجاتها وإدارتها، وأنظمة تسويقها؛ كي تُوجد من جديد منتجاتها المسماة «ملاذ للحواس» في تايلاند، وإندونيسية وجزر المالديف.

وإذا كان بوسع شركات آسيوية أخرى أن تتدول بنجاح، فإنه سيكون عليها أيضاً عندئذٍ أن تمتلك شيئاً فريداً يمكن أن يُنقل إلى الأسواق الأجنبية التي تدخلها. في الجولة المقبلة من المنافسة في آسية، لن يكون استخدام النقود لبناء قدرة في سوق أجنبي كافياً للمنافسة، سواء مع الشركات المحلية التي لديها مسار داخلي تلقائي، أم مع الشركات الغربية المتعددة الجنسيات القادرة على تقوية أنظمتها، وعلاماتها التجارية، وتقاناتها عبر شبكة آسيوية متكاملة.

### بناء قدرات دولية:

العامل المهم الآخر الذي يعيق تدويل الشركات الآسيوية، هو الفجوة المهمة التي تُوجد غالباً بين قدراتها الموجودة، وأساس المهارة الضرورية من أجل التوسع الفاعل بواسطة الحدود. عندما استحوذ المصرف السنغافوري DBS على مصرف Thai Danu في تايلاند، على سبيل المثال، كان لديه مجموعة قليلة جداً من الموظفين الذين لديهم تجربة خارجية واسعة. كانت أنظمتهم من أجل إدارة الوحدات في ما وراء البحار مُصمَّمة من أجل تبادلات بسيطة نسبياً بين المقرات وفرع من المصرف، لا من أجل تفاعل معقد بين

أقسام سنغافورية، وكيان خارجي مهم مثل Thai Danu، الذي كان له في ذلك الوقت أكثر من تسعين فرعاً خاصاً به. وكانت القدرات التخصصية بالغة الأهمية في هيئته التنظيمية الفاعلة. بالمقابل، فإنه في السيطرة على شركة تابعة في الخارج ودمجها، كانت مهارة «شخص متنوع القدرات والمهارات» مع الميل إلى المقاولات حاسمة جداً. لقد كلفت فجوات القدرة هذه المصرف السنغافوري كثيراً في النتيجة الأولية للاستحواذ، عندما أصبحت الأزمة الآسيوية عام 1997 أسوأ. بالنتيجة، أدرك المصرف أنه إذا أراد أن يبني مصرفاً إقليمياً آسيوياً ويديره إدارة ناجحة، فإنه سيكون عليه أن يسد بطريقة منهجية فجوات القدرة التي كانت تعيق توسعه الدولي مع خليط من الاستخدام الانتقائي للموظفين، والتدريب، وإدارة العمل لبناء الخبرة.

بطريقة مماثلة، عندما بدأت شركة الحاسوب التايوانية العملاقة Acer تؤسس لنفسها موقعاً عالمياً في أعمال الحاسوب الشخصية ذات العلامة التجارية، فإن مديرها التنفيذي الرئيس ستان شيه لحظ قائلاً: «هذه هي نقطة ضعف الشركات التايوانية، حيث إنها غير قادرة على استغلال قدرتها التقنية إلى المستوى الذي تصل به إلى السوق المحتمل...»

ثم إن التوسع العالمي واللامركزية يتطلبان صفات كثيرة: مثل الإحساس بالعمل، وفهم مهمة الشركة، والقدرة على ضبط العمليات التجارية، والتكيف مع الظروف المحلية، والتكيف مع التغيير. إنه من الصعب تطوير مثل هؤلاء الناس، وخاصة لتلبية احتياجات العمليات التجارية في ما وراء البحار<sup>(13)</sup>.

الرسالة واضحة: التدويل ليس لعبة للهواة غير المحترفين أو الانتهازيين؛ بل يقتضي النجاح أن تستثمر الشركات في بناء ملاك، وتوظيفه، أو الاستحواذ على ملاك إداري وموظفين لديهم خبرات ومهارات ضرورية، أولاً لتأسيس عمليات قابلة للتطبيق في ما وراء البحار، أو الاستحواذ عليها، وبعد ذلك لإدارة الشبكة الدولية الناتجة. وبسبب إرث التنوع عبر الصناعات، وليس بسبب الحدود الوطنية، فإن كثيراً من الشركات الآسيوية، مع ذلك، عليها أن تضع هذه القدرات في المكان الصحيح.

## إعادة هيكلة المؤسسات الشديدة المركزية:

إن العائق الأخير الذي يجب أن تتغلب عليه الشركات الآسيوية، قبل أن تستطيع أن تتحول بنجاح، هو حقيقة أن صنع القرار في مؤسساتها مركزي إلى حد كبير. كما رأينا في الفصل الثاني، فإنه على الرغم من أن الشركات الآسيوية في الوقت الحاضر نشأت من جذور متنوعة، فهي تشترك جميعاً في إرث المركزية الشديدة. وهذا الوضع له فوائد كثيرة، إذ إنه يسهّل التفاعل المستمر المباشر (وهو أمر أساسي في اتصال «النطاق العالي»)، ويعزز تدفق الفرص غير المتوقعة، ويساعد في إنتاج تطوير الفرق حيث الناس معاً «في تألف» و«تزامن» بعضهم مع بعض. أما الجانب السلبي للمركزية، فهو أنها لا تجعل من السهل إدارة الشبكة الدولية المترامية الأطراف بنجاح.

طبعاً هذه ليست مشكلة مقتصرة على الشركات الآسيوية، إذ إن كثيراً من الشركات الغربية المتعددة الجنسيات الناجحة في الوقت الحاضر واجهت التحدي نفسه. لكن هذه المشكلة حادة بالنسبة إلى الشركات الآسيوية خاصة؛ لأنها تقليدياً اتكلت على العلاقات الشخصية بين الأفراد (غالباً مجموعة الأسرة نفسها)، وعلى المستويات العالية من الفهم المشترك، وعلى التفاعلات الدقيقة الشخصية إلى حد بعيد التي تكون فيها عوامل القرار ومعاييرها ضمنية؛ كي يديروا شركاتهم. إن المؤسسات، مع اعتماد أكبر بكثير على قوانين وإجراءات ومذكرات واضحة في عملية الإدارة، بالمقابل، عموماً تجد أنه من الأسهل أن تتغلب على مشكلات «طغيان المسافة» الذي يرافق التدويل باستمرار. ومع مزيد من عملياتها الواضحة والمنظمة، فإنها تستطيع أن تقيّد أكثر من تقانة المعلومات والاتصالات بجسّر هوة المسافات والمناطق الزمنية. إن عمليات إدارة كثير من الشركات الآسيوية وأساليبها، بالمقابل، تميل إلى مفاومة مشكلة استبداد المسافة وتحديد المجال لحلول تقانة الاتصالات والمعلومات الفاعلة.

عالجت بعض الشركات الآسيوية هذه المشكلة بإرسال أعضاء من الأسرة أو موظفين موثوقين ينوبون مناب الرئيس؛ كي يديروا شركاتهم التابعة في ما وراء البحار، وبهذه الطريقة يضمنون أن المديرين الرئيسيين لديهم فهم مشترك للمؤسسة وعملية الإدارة، ومن المرجح أن يكونوا في تألف مع الآخرين في المجموعة. من الواضح أنه بالنسبة إلى

معظم الشركات الضخمة، فإن هذا الحل يقدم حلاً مؤقتاً ومحدوداً ليس غير. ومن المحتمل أن التوسع الدولي للشركات الآسيوية ستعوقه طبيعة عملياتها الإدارية، مقارنة بالمنافسين الذين تطوروا في تقليد إداري مختلف.

إن العقبة بالنسبة إلى التدويل يمكن أن تُلاحظ حتى بين الشركات الكورية، مثل سامسونغ التي كانت في طليعة التوسع الحديث للشركات الآسيوية في ما وراء البحار. لدى تأسيس منشأة في برلين، مثلاً، كان لسامسونغ في موضع واحد أكثر من مئتين من مهندسيها، أو مهندسي شركائها المقيمين هناك؛ كي ينقلوا المعرفة من كورية إلى الألمانية<sup>(14)</sup> وفيما بعد، استثمرت استثماراً هائلاً في برامجها؛ كي تؤهل العمال والمشرفين الألمان، وتكيفهم مع ثقافة الشركة، وكي تدمجهم في قاعدة المعرفة الضمنية لسامسونغ. من جهة أخرى، من الممكن أن يُنظر إلى هذا بوصفه دليلاً على الالتزام الكبير من سامسونغ لمنشأتها في برلين. ولكنه يُظهر بوضوح عدم قدرتها على نقل الثقافة والمهارة بطريقة أكثر فاعلية.

تتفاقم هذه المشكلات؛ بسبب البنى «الوظيفية» التي تتولأها الشركات الآسيوية بطبيعة الحال. هذا النوع من البنية التنظيمية كان مفهوماً في الماضي؛ لأن تحدي معظم الشركات الآسيوية كان قدرتها على أن تبني قدرات عالمية المستوى في الوظائف الأساسية التي تحفز التنافسية في الوطن: العمليات التجارية، والمبيعات، والتسويق، والجودة، والتمويل، وهلمَّ جرّاً. إن الطريقة الأفضل لبناء القوة في هذه المجالات، هي تولّي مؤسسة وظيفية قوية، إذ تكون كل مجموعة مركّزة بوضوح في تحقيق التميز في نشاطها الوظيفي التخصصي. هذه المقاربة اتبعتها بقوة شركات يابانية، وكورية، وسنغافورية، واتبعتها بوتيرة أقل، شركات من دول آسيوية أخرى، وخاصة تلك التي تُدار من قبل صينيين في ما وراء البحار (لنتذكر تحليلنا في الفصل الثاني).

عندما تنتقل الأولوية إلى التوسع الدولي، فإن هذه البنى الوظيفية تعمل بوصفها عائقاً. إنها تشجع الشركات على أن تصل إلى طريق يأتي بعكس المراد منه لمحاولة تكرار مجموعة كاملة من الوظائف المختلفة، كل منها بعمق مناسب من القدرات في شركات تابعة جديدة في ما وراء البحار. وهذا ببساطة لا ينجح؛ لأن متطلبات الاستثمار الكلي لتكرار نسخة مصغرة عن المؤسسة القائمة في الوطن حول العالم تُشَلُّ وتُعطل. ثمة ما

هو أسوأ من ذلك، فالمؤسسات الوظيفية تتجه إلى أن تضع معظم تركيزها في التفوق في النشاطات الأساسية، عبر تكرار الطريقة التي تتجز بها الأشياء في الوطن؛ لذا فهي عموماً تكون في حالة توافق ضعيف مع التكيف مع الحاجات الخاصة بالعمليات الخارجية، التي تكون أصغر حجماً من أن تسوّغ تغيير أنظمتها أو عملياتها المعيارية.

ولكي تغلب الشركات الآسيوية على عقبات التدويل التي تفرضها هياكلها الموجودة، يتعين عليها أن توزع موظفيها إلى وحدات عمل أو فرق أصغر. إن عمل وظائف الدعم المركزي الباقي ستحتاج عندئذ إلى أن يُعاد تعريفها بوصفها مزودات خدمة متخصصة تتبع مهاراتها إلى عدد ضخم من الزبائن في الداخل، والشركات التي تدولت، مثل Petronas، استخدمت مثل هذه الطريقة. إنه يبدو أنها عملت حتى في المهمة المطلوبة لمشروعات الاندماج في دول ثانوية في إنتاج الغاز والنفط (مثل جنوب إفريقية وتركمانستان) في شبكتها الدولية. وإذا تغلبت شركات أكثر على عوائق التدويل هذه، وأسست نوعاً جديداً ناجحاً من الشركات المتعددة الجنسيات الآسيوية، فإنها ستحتاج إلى إستراتيجية للتغلب، بنحو منهجي، على العقبات التي تواجهها. وموضوعنا الآتي هو كيف يمكن أن تبدو مثل هذه الإستراتيجية؟

### تأسيس نوع جديد من الشركات الآسيوية المتعددة الجنسيات:

في إيجاد نوع جديد من الشركات المتعددة الجنسيات الناجحة «نمط آسيوي»، يكون من الصواب استخدام مواطن القوة الموجودة في إرث الشركات الآسيوية، بوصفها أساساً يبني عليه. وقد حددنا في الفصل الثاني ثلاثة مظاهر لهذا الإرث تبدو واعدة، ولاسيما بوصفها أساس بناء، وهي المهارة في البناء، وإدارة شبكات التحالف، والقدرة على التعلم السريع والتكيفية.

### تقوية شبكات التحالف:

يبدو برنامج العمل الناجح لشركات آسيوية مستقبلية متعددة الجنسيات شبيهاً بشبكة دولية للتحالفات، أكثر مما هو قوة عالمية هائلة تستنسخ مؤسستها القائمة في الوطن في

مؤسسات حول العالم. إن استخدام التحالفات لدعم التوسع الدولي يمكن أن يساعد في التغلب على العوائق كي تدخل وتزود بطريقة ما، لتعوض عن الثغرات في القدرات، والتجربة، ولتعمل في الأسواق الخارجية. إن بناء تحالفات يمكن أن يسرّع المعدل الذي يمكن أن تمتد به وصولها وانتشارها الدولي، مقارنة بمحاولة بناء قدرات مكافئة داخل المؤسسة، إنها فائدة مهمة بالنسبة إلى الشركات الآسيوية القادمة حديثاً من حين إلى آخر إلى لعبة التدويل في صناعاتها<sup>(15)</sup>.

التحالف الذي أسسته صانعة الأواني المنزلية الصينية هاير Haier مع سانيو Sanyo اليابانية خير مثال على ذلك. كانت هاير تفتش عن طريقة: كي تدخل إلى قنوات التوزيع المدمجة والمحكمة بطريقة تعيق الوصول إلى السوق اليابانية. كان لدى سانيو مسار داخلي في شبكة تجار اليابان، لكن بوصفها شريك تحالف محتملاً، ماذا يمكن لشركة هاير أن تقدم بالمقابل؟ لقد أدركت هاير أن أصلها الأعظم قيمة في عيني سانيو هو التوزيع المتكامل، وشبكة الخدمات التي بنتها عن طريق الصين التي هي سوق حيث يكون التوزيع مجزأً بنحو طبيعي، ومن الصعب أن يُدار. لقد نتجت صفقة التحالف الآتية: ستفتح هاير شبكات توزيعها الصينية لمنتجات سانيو، مقابل الوصول نفسه إلى الشبكة المؤسسة من قبل سانيو في اليابان. كانت هذه خطوة مهمة في تدويل هاير؛ ليس فقط لأنها اشترطت الوصول إلى المستهلكين اليابانيين المحتملين، ولكن لأنها اشترطت فتح نافذة في واحدة من الأسواق الرئيسية في العالم، على المشتريين الأكثر حنكةً ومهارةً وتطلباً من أي مكان في العالم.

المثال الجيد الآخر على استخدام التحالفات لتسريع التدويل هو الصفقات الابتكارية التي صنعتها شركة (UPEC) التايوانية مع الشركات المتعددة الجنسيات العاملة الآن في الصين. وتعدّ هذه الشركة من الشركات الضخمة؛ إذ يبلغ رأسمالها 7 مليارات دولار أمريكي، وقد تطورت مثل أصلها الأول President Foods موظفةً أموالها في عمل جديد. لا تزال أعمالها الغذائية تحقق مبيعات أكثر من ملياري دولار أمريكي كل عام، وتدير شبكة دولية واسعة تضم الآن عمليات تجارية في الصين، وهونغ كونغ، وإندونيسية، والفلبين، وتايلاند، وفيتنام، ثم إنها تمتلك شركتين مشهورتين مقرهما سان فرنسيسكو هما

Wyndham Baking Company, و Amos chocolate Chip Cookie Coporation Inc التي تُعد ثالث أضخم شركة كعك محلى في الولايات المتحدة.

أسست شركة UPEC، في المرحلة الأولى من توسعها الدولي عام 1991، عدداً من المشروعات المشتركة مع مشروعات مملوكة للدولة في الصين. ومع الوقت، كان لهذه المشروعات نتائج متنوعة. إحدى المشكلات كانت هي أنه في حين كان لدى UPEC خطة تطوير كبيرة وطويلة الأمد بالنسبة إلى الصين، وتود أن تستثمر مجدداً كل أرباحها في عملياتها المحلية كي تعزز موقع سوقها، فإن كثيراً من شركائها المحليين كانوا تواقين إلى الحصول على عائدات سريعة، ويريدون أن يستخدموا الأموال الناتجة؛ كي يفوا ديونهم كلها، وليس من أجل إعادة الاستثمار. إن تشعب الأهداف هذا أصبح عقبة بالنسبة إلى خطط توسع UPEC، وأحبطت ساعيها لبناء موقع سوق قوي<sup>(16)</sup>. لذا قررت UPEC أن تجرب مساراً جديداً كي تمد وصولها إلى الصين: بناء تحالفات مع شركات عالمية تعمل الآن هناك. إن الفلسفة التي تقوم عليها هذه التحالفات تتضمن الثقة بأن القضايا التي تواجهها هي قضايا شائعة بالنسبة إلى أي شركة أجنبية تقوم بأعمال في الصين، والاعتراف بأنه لا يوجد شركة في العالم في الوقت الحاضر لديها موارد كافية كي تستغل كامل إمكان السوق الصينية؛ لذا قررت أن تبدأ العمل مع الشركات المتعددة الجنسيات الأخرى لتطوير الأعمال بنحو مشترك، والمشاركة في التكاليف. حددت UPEC التوزيع بوصفه مجالاً مثمراً، ولاسيما من أجل التعاون. لقد كانت مرنة إلى حد بعيد بشأن تصميم النوع المناسب من بنية التحالف على أساس مرحلة تلو أخرى. لقد صنعت تحالفات بتكاليف مشتركة، وتوزيع وتسويق تعاوني مختلف مع 6 من منافذ البيع البالغ عديدها في سوق الصين 32 منفذاً التي تُدار من قبل شركة البيع بالتجزئة الفرنسية Carrefour مع شركة الأغذية Nissin اليابانية المتخصصة بزيوت الطبخ، وشركة Kikkoman لصلصة الصوية، وشركة Kirin في الجعة، وشركة America's Cargil للحبوب. أعلنت شركة UPEC، في شهر أيار/مايو من عام 2003، عن تحالف إستراتيجي مع شركة الأغذية Nissin Foods، وهي واحدة من منتجي المعكرونة الجاهزة الأضخم في العالم؛ كي تطورا بالاشتراك معاً أعمال المعكرونة الجاهزة في الصين الكبرى (الصين، وتايوان). تعتقد

الشركة السنغافورية SingPost أيضاً أن التحالفات هي الطريق الأكثر فاعلية كي تصبح دولية. في عام 2000، يقول كبير مديريها التنفيذيين وليام تان: إنه أدرك أن زبائننا لمتعددي الجنسية طلبوا مزود خدمة ذا انتشار عالمي، و«كي نقدم هذه الخدمة علينا أن نعوّلم، والطريقة الوحيدة لذلك هي أن نبني تحالفات مع شركات بريدية ذات نمط فكري مماثل»<sup>(17)</sup>. بالعمل وفقاً لهذه الرؤية، أسست شركة SingPost مشروعاً مشتركاً مع مكتب البريد البريطاني الموحد، ومجموعة النقل والبريد الهولندية TNT. اتفق المشغلون الثلاثة على تحويل عمليات أعمالهم الدولية إلى شركة المشروع المشترك الجديد التي من بين زبائنها شركات متعددة الجنسيات للتسويق المباشر وناشرون، وتجار مواد إلكترونية، ومؤسسات مالية. وفجأة بين عشية وضحاها، أعطى هذا الوضع لشركة SingPost حصة أساسية في شركة رأسمالها 750 مليون دولار أمريكي ذات انتشار عالمي. وبدلاً من اتباع المسار الدولي المعتاد المشتمل على التزامات متزايدة من مكتب تمثيلي، بواسطة وحدات المبيعات والتصنيع لشركات تابعة مكتملة، فإن الشركات الآسيوية تستطيع أن تستخدم هذه الأنواع من إستراتيجيات التحالف؛ كي تسرع عملية توسع انتشارها العالمي. إن سلوك مسار التحالف يعود بالنفع على مواطن القوة التقليدية لشركات آسية في المنافسة عبر شبكات العلاقات. ولهذه الإستراتيجية فائدة كبيرة، إذ إنها تتيح فرصاً من أجل التعلم السريع عن طريق الاعتماد على قاعدة معلومات موجودة لدى الشريك.

### حشد المعرفة العالمية:

فإن أحد التحديات الرئيسية بالنسبة إلى الشركات الآسيوية، بوصفها حديثة العهد بلعبة التداول، هو كيف تلحق بمنافسيها المتعددي الجنسيات الأكثر خبرة عن طريق بناء معرفتها بسرعة. جواب واحد يكمن في بناء قدرة مصقولة متطورة للوصول إلى المعرفة ونقلها من حول العالم. وكي ترى ما الذي ينطوي عليه ذلك، عليك أن تفكر بروية في حالة مشغل الاتصالات SingTel. وقد وضعت SingTel، عام 1992، في ضوء مواجهة تخفيف القوانين والداخلين الجدد إلى سوقها الوطنية، هدفاً تمثل بكسب ما بين 15% إلى 20% من الإيرادات من العمليات التجارية في ما وراء البحار في خمس سنوات.

وعندما أصبح لي هسين يانغ مديراً تنفيذياً رئيساً عام 1995 عدّلها إلى 20% بحلول عام 1998 و 50% عام 2004.

تضمنت خطوة SingTel الأولى باتجاه التدويل شراء سلسلة من حصص أقلية، وبنحو رئيس، في مشغلات الاتصالات المحلية وشركات الكابل في أوروبا. معظم هذه المشغلات والشركات أخفقت في أن تتطور لتصبح أكثر بكثير من استثمارات مالية سلبية، وقد عملت شيئاً قليلاً؛ كي تساعد SingTel في أن تتطور إلى عمل متعدد الجنسية فعلي. قرر لي يانغ، المدير التنفيذي الرئيس، في عام 1997، أن يبدأ من جديد قيادة تدويل SingTel في اتجاه جديد: مع تركيز على آسية، واستخدام استثمارات أساسية في شركات النقل الآسيوية المتوقع لها النجاح، التي يمكن أن تكون شركة SingTel منخرطة فيها بفاعلية في التعلم الدولي والإدارة.

كانت النتيجة شبكة من الحصص تشمل AIS في تايلاند، و Global Telecom، و Bharti في الهند، و Global Telecom في الفيليبين، و 100% من Optus، وهي الشركة الثانية في أستراليا. وقد قررت SingTel أن تصل إلى التعلم الدولي، وأن تنقله بهذه الشبكة الجديدة، وقد أعادت تقويم الطريقة التي شاركت بها في المعرفة مع شركائها الإقليميين وبينهم، إذ كانت القنوات الرئيسة مقاعد في الهيئات الخاصة، والحضور في اجتماعات الهيئات، وتقارير لاحقة عن كل شركة. خلف هذه الوظائف الرقابية الروتينية، كانت النشاطات على أساس خاص. لقد وجدت SingTel أن المنافع بُدّت بسرعة؛ لأنها كانت مؤسّسة على مشروع، وعاد أعضاء الفريق مباشرة إلى أماكنهم المحلية داخل كل شركة. كي تبني شركة دولية، فإن هذه الطريقة يجب أن تتغير.

ما حلّ محل الاندماج المحدود الخاص أخيراً، بين الوحدات الدولية لـ SingTel، كان مجموعة من البنى والعمليات المصممة تحديداً؛ كي تنتج قيمة عن طريق نقل المعرفة المتاحة بالمجموعة. وقد بدأ هذا مع التغيير في التفكير. وكما قال لام هون فاي، الذي كان قد عُيّن رئيساً لوحدة المحمول الإقليمية الجديدة (RMU): «لقد عملنا كثيراً إقليمياً بوصفنا مجموعة أكثر مما عملنا في أي وقت مضى في SingTel. إن الوحدة المخصصة تساعد بالطبع، ولكن عندما أقول إنه يوجد كثير من التركيز فإنني لا أعني فقط RMU

نفسها، إن RMU هي مجرد شيء محفّز، والأمر المهم هو أن المؤسسة كلها تصبح معنية، وكثير من الموظفين في الوقت الحاضر منخرطون في العمل والمشروعات الإقليمية، أكثر مما كانوا فيما مضى. وهكذا فإنه حتى المديرين من المستوى المتوسط يصبحون معنيين، في حين كان الأمر مقتصرًا سابقاً على ذوي المستويات الأعلى فقط»<sup>(18)</sup>. الشعور بحقيقة أن SingTel كانت الآن شركة دولية بات يُدرّك ويفهم فهماً راسخاً. تبع ذلك تأسيس سلسلة من مجموعات العمل الإقليمية المتواصلة في أربعة مجالات أساسية، إذ اعتقدت SingTel بوجود تعاون على صعيد نقل المعرفة دولياً. وهي تشمل:

- الموارد الإنسانية: كانت قد وضعت الخطط من أجل كشف المهوبة الكبيرة المحتملة لأسواق مختلفة، وهكذا فإن الأشخاص المقرر لهم مسؤوليات أعلى من SingTel يكونون قد امتلكوا على الأقل موقع مهنة واحدة مع وحدة في الخارج.
- إدارة المعرفة ووضع العلامة القياسية: كل الوحدات حازت أدلةً مشتركة، مثل متوسط الإيرادات لكل مستخدم (ARPU) ووقائع الاستخدام (MOU)؛ كي تسمح لتطوير نظام إدارة المعرفة الإقليمي المستند إلى شبكة web أن يشجع وضع علامة قياسية وتبادل الممارسات الأفضل، وكي تُبقي موظفي المجموعة الواسعة على اطلاع بكل ما هو حديث في مجال التطورات الرئيسية في المنطقة.
- تطور المنتج: اتفقت الوحدات كلها على أن تشارك في خرائط طريق المنتج، وأن تتخذ قرارات ستكون الوحدة وفقاً لها متقدمة على غيرها في المنتجات الجديدة. وهذا أثبت في النهاية أنه ذو قيمة، ولاسيما في مجال اكتساب المحتوى؛ وهذا سمح لمجموعة SingTel أن تقيّد من سجل المسار القوي لشركة Global Telecom في الارتباط مع أنواع مختلفة من شركاء المحتوى في الفيليبين.
- شراء المعدات والتقانة: كانت الوحدات الدولية قادرة على أن تُسهّم بمواردها، ومهاراتها في المفاوضات مع الموردين من أجل جيل 2.5 ومعدات 3G، وقد جعلت «الموردين يهتمون بالوضع الجديد لشركة SingTel في المنطقة» مع تحسينات لاحقة في الأسعار والخدمات التي قدموها.

إن فوائد تأسيس هذه البنى والعمليات للوصول إلى المعرفة ونقلها دولياً كانت معاً مباشرة وعملية. وقد وجد لوكاس تشاو، رئيس SingTel لخدمات المحمول، حلاً لمشكلة دامت طويلاً، عاناها عندما كان الوطن في سنغافورة. لقد تذكر قائلاً: «نحن عرفنا أن الاستدعاء بواسطة المناداة تعاني مستوى منخفضاً وهابطاً، وكنت أحك رأسي، كلما فكرت في الطريقة التي سأتدرك بها هذا الانخفاض، وأستغل هذا التدفق من النقود مادمت أستطيع فعل ذلك، لقد حدث ذلك في اجتماعات المراجعة التي قمت بها مع AIS في تايلاند، لقد تطلعوا إلى أبعد من الشركة، وكل القضايا التي كانت لديهم، واختاروا فعلياً خدمة المحمول وأرسلوها مع خدمة الاستدعاء بواسطة المناداة (باستخدام جهاز البيجر) وقدموها إلى مشترك خدمة البيجر؛ كي يحاولوا إبطاء هذا الانخفاض»<sup>(19)</sup>. لقد اعتقد تشو أنها كانت فكرة ممتازة ومباشرة قدم عرضاً مشابهاً في سنغافورة وهي الخطوة التي أثبتت نجاحاً في تعزيز موارد إيراداتها.

إن فهم التدويل من منظور الاستحواذ على قدرات جديدة، ونقل المعرفة المبعثرة حول العالم، مثلما فعلت شركة SingTel، يسخر مواطن القوة التاريخية للشركة الآسيوية في التعلم: تجاوز ترخيص المنتجات، والتقانات مما وراء البحار، والوصول إلى إيجاد عمليات وبنى ضمن الشركة، يمكن أن تنقل التعلم الدولي. إن فرصة الشركات الآسيوية؛ كي تعيد تعريف الجانب الرئيس من صيرورتها دولية أكثر، من حيث الفرصة للتعلم من العالم - وليس فقط وضع صيغة مبنية وطنياً في الأسواق الجديدة - قد تكون إستراتيجية قوية من أجل مواجهة التحدي الذي يواجهه القادمون الجدد إلى اللعبة العالمية.

### استغلال التكيفية:

التكيفية هي المظهر الأخير من الإرث الآسيوي، الذي يمكن أن يقوى ويعزز من أجل الفائدة، في حين تتعرض الشركات الآسيوية إلى تحدي التدويل الذي تواجهه. حددنا في الفصل الثاني حقيقة أنه حيثما غامرت الشركات الآسيوية بمشروع في الخارج، فإنها عموماً أثبتت أنها ماهرة في التكيف مع الاختلافات المحلية الدقيقة في سلوك الزبائن، والمنافسة، والأهداف الحكومية، حتى عندما استلزم ذلك الإستراتيجية التي رآها

المراقبون الغربيون غير تقليدية. ينبغي، في الجولة المقبلة من المناقشة، أن تُستغلَّ هذه التكيفية بسلسلة واسعة من البيئات الدولية، في الوقت الذي تعزز فيه الاندماج الكافي بين الوحدات الدولية؛ كي تكسب تعاونيات متاحة بواسطة الحدود.

تقدم تجربة العلامة التجارية الرئيسة في اليابان لصلصة الصوية Kikkoman دروساً عن كيفية تحقيق هذا التوازن بين التكيف والاندماج.

ترجع أصول هذه الشركة إلى أوائل القرن السابع عشر، في مشروعات إنتاج صلصة الصوية، ومقرها مدينة نودة في اليابان. كانت هذه الشركة عام 1917 هي الصانع الأضخم لصلصة الصوية في اليابان. سُجِّلت باسم Kikkoman International Inc. في سان فرانسيسكو عام 1957، وفي أواخر سبعينيات القرن العشرين، بدأت توسيع عملياتها التجارية؛ كي تضم شركات تابعة في أوروبا وآسيا. إن المبيعات في الولايات المتحدة كانت محصورة ضمن المهاجرين من اليابان، ومن الأمريكيين من أصل ياباني، وفي أقليات عرقية آسيوية أخرى. وكان من الضروري للخروج من هذه البيئة المحصورة أن تطور طرقاً؛ كي تُدخل صلصة الصوية في سان ثقافة الأطعمة الأمريكية السائدة. وكانت مطابخ الاختبار قد بُنيت في المقر الرئيس للشركة في فرانيسكو، وحُشد أيضاً الاقتصاديون المحليون، وخبراء الطهي؛ كي يُوجدوا صفات الطهي التي تتطلب صلصة الصوية. وبعد ذلك طُبعت وصفات الطهي الناتجة في كراسات صغيرة أُصقت على أعناق زجاجات صلصة الصوية، وهكذا فقد قدمت للمستهلك الأمريكي العادي فكرةً كثيرة عن كيفية استخدام صلصة الصوية، بوصفها مَرَقاً لنقع اللحم من أجل الشواء، ومن أجل تنكيه اللحم الذي يُعد المادة الأساسية في الهمبرغر والكاسرول، ومجموعة متنوعة من الأطباق الأمريكية الأخرى. لقد سوِّقت الشركة منتجها تحت شعار «كل التتبيل المطلوب» الذي عُرض عرضاً بارزاً على زجاجاتها، وقد عبأت المنتج في أوانٍ صُنفت حسب الحجم؛ من أجل رفوف متاجر الخدمة الذاتية الأمريكية.

كررت الشركة عملية تكييف عروضها بمهارة مع ظروف السوق المحلية، كلما توسعت في دول أخرى. ففي أستراليا، كيفت الشركة تسويقها مع ثقافة «الشواء» Barbecue، ولأن الأستراليين مستهلكون مهمون للأطعمة البحرية، فقد وسعت الشركة مفهوم «لذيذ

على اللحوم» الذي أثبت نجاحه في الولايات المتحدة؛ كي تُدخل فِكْراً من أجل استخدام الصلصة في إعداد أطباق الأطعمة البحرية. وبعد وصولها إلى السوق الأوروبية، قررت الشركة أن تطلق منتجها في ألمانيا الغربية؛ لأنه، كما وصف يوزابور موعي، المدير التنفيذي الرئيس للشركة: «كانت دول ذات تراث لاتيني مثل فرنسا، وإيطالية، وإسبانية معتزة جداً بثقافتها الغذائية، وبدت أقل انفتاحاً على الأطعمة الأجنبية. أما الألمان، فقد كانوا أكثر انفتاحاً على الأطعمة الأجنبية، إذا كانت سائغة الطعم»<sup>(20)</sup>.

وعندما افتتحت الشركة منشأة إنتاج في مدينة Walworth في ولاية ويسكونسين الأمريكية عام 1971، مارست سياسة استخدام موظفين محليين، ليس فقط من أجل أعمال الإنتاج، ولكن أيضاً من أجل مناصب الإدارة. لقد قررت الشركة باكراً أن تقوم بممارسات إدارة «أسلوب- أمريكي»، وقد وُظف مواطن أمريكي ليكون أول مدير لشؤون الموظفين، ورفضت الراية الأمريكية على مدخل البناء. وقد احتفظ بالفنيين الضروريين، وهيئة موظفي الإدارة من اليابان، في الحد الأدنى من عددهم، في مساكن بأماكن متفرقة من المدينة؛ وذلك من أجل تجنب إيجاد «قرية يابانية» في المدينة حتى الوقت الحاضر. بعد ثلاثين عاماً من عمل المنشأة، فإن من بين المئة والأربعين موظفاً من العاملين الآن فيها، هناك سبعة فقط من اليابان. تُظهر الشركة بوضوح نوعاً من التكيف الذي تعد الشركات الآسيوية إعداداً جيداً من أجل امتلاكه، إنه أكثر اتساعاً ومهارة من ذلك التكيف الذي تكون شركات غربية متعددة الجنسيات كثيرة مستعدة وقادرة على تحقيقه، وهي التي تنظر إلى مهمتها بوصفها «تقديم صيغة ناجحة إلى العالم أنجزت في أمريكا أو أوروبا».

لقد حددت Kikkoman المجال المحتمل تحديداً واسعاً، ويشمل وضع المنتج والتسويق وممارسات الإدارة، وكانت مستعدة باستمرار؛ كي تقوم بتجارب، وتتعلم؛ كي تحصل على الأفضل والأكثر ملاءمة بين عروضها وبيئتها المحلية، في حين أنها لا تزال تحافظ على جوهر ما يميز منتجاتها ( في حالة Kikkoman، فإن منتجاتها مخمرة تخميراً طبيعياً أكثر من كونها قد أنتجت كيميائياً، وذلك بجمع بروتين الخضار المحلل بالماء مع الملح والماء وعصير الذرة والتلوين الاصطناعي). هذه المقدرة على التكيف المستمر والبارع في نطاق

واسع- في حين تبقى ثابتة في القيم الجوهرية- هي شيء ما يجب أن تستغله الشركات الآسيوية على أكمل وجه في مواجهة تحدي التدويل.

يجب أن يكون واضحاً، على أي حال، من هذه الأمثلة على الطريقة التي تستطيع بها الشركات الآسيوية أن تستخدم مواطن القوة في إرثها لخدمة التدويل، أن إيجاد شركات متعددة الجنسيات آسيوية الأسلوب لا يمكن أن يُنجز في قفزة واحدة. وبدلاً من ذلك، فإن المطلوب هو حملة تدريجية مستمرة مماثلة لصعود سلم.

### صعود سلم التدويل:

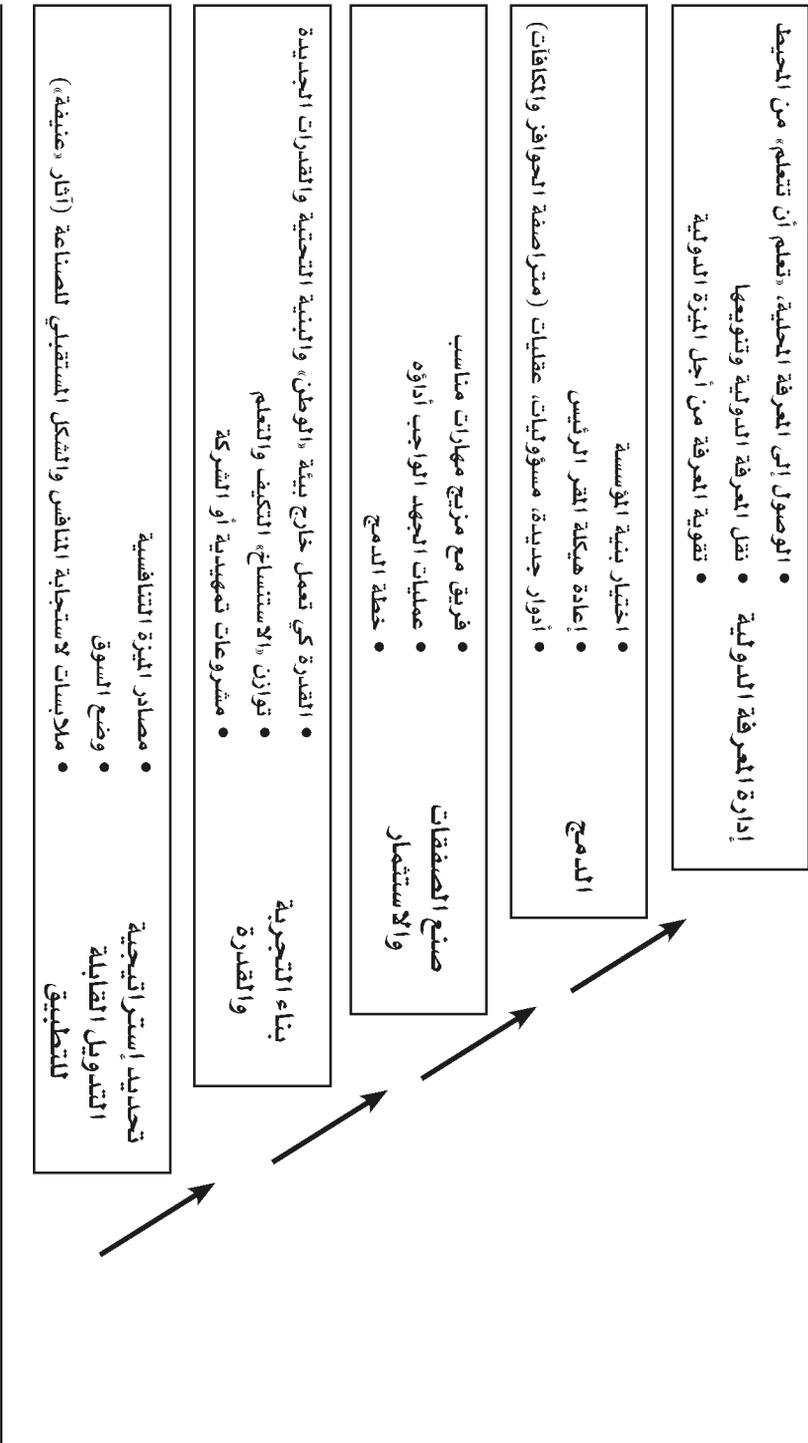
إن الخطوات الأكثر أهمية في هذا «السلم للتدويل» موصوفة في الرسم البياني (1-6)، وفي حين أن كل خطوة مستقلة بذاتها على نطاق واسع وبالتسلسل، فإن الواقع ليس بدقة هذا العرض. ستتشابك الخطوات إلى حد ما، ثم إن التحضيرات للخطوة المقبلة قد تجري بعض الأحيان بالتوازي مع سابقتها. في الوقت نفسه، إنه لأمر مهم أن ندرك أن مهمة التدويل مشابهة لصعود سلم، حيث كل خطوة تمثل تغييراً كمياً يجب أن يكون مرشحاً قبل الانتقال إلى خطوة أخرى. إن التدويل المهم نادراً ما يتحقق بواسطة تغيير كمي طولي. إنه لم يعد ممكناً أن يكون في منتصف طريق سوق خارجية، أو نصف مجهز بقدره على الاندماج في عمليات تجارية في ما وراء البحار. يتجه التدويل إلى أن يكون مورداً كثيفاً على مدى وقت طويل، وهكذا فإن إعطاء الأولوية لهذه المظاهر التي سترسي الأساس للمراحل المستقبلية هو ضرورة. تستلزم الخطوة الأولى تحديد إستراتيجية تدويل قابلة للتطبيق، وتجب عن الأسئلة الآتية:

ما القيمة الإضافية التي أقدمها إلى السوق الخارجية؟

على ماذا يدل ضمناً وضع السوق الذي يقوم بذلك؟

لنتذكر وضوح شركة Kikkoman في الإجابة عن هذه الأسئلة. كانت القيمة المضافة محددة تحديداً جيداً: صلصة الصوية المخمرة بنحو طبيعي مصنوعة ببساطة من فول الصوية والقمح والملح والماء في عملية تستغرق عدة أشهر، تؤدي إلى منتج بنكهة مركبة

رسم بياني (1-6)  
سلم التسويل



غنية بالزعر البري، وطعم يشبه اللحم تقريباً، ونكهة لذيذة مقارنة بطبخات كيمابوية مُنتجة من قبل كثير من منافسيها. إن إستراتيجيتها من أجل وضع هذا المنتج كانت أن تقوم بالتجريب مع أشياء دقيقة مُكيّفة، حتى أنجزت توافقاً مع السلوك المحلي وثقافة الزبون المحلي.

لكن كما رأينا في القسم السابق، بدلاً من تطوير الإستراتيجية التي تشمل قيمة مضافة واضحة ووضع السوق، فإن شركات آسيوية في الموجة الأخيرة من التوسع الدولي حاولت أن تمتلك إستراتيجية غير كافية من «تثبيت الراية» فقط، أكثر مما تحقق طريقة لتقديم ميزة تنافسية للسوق الخارجية. وتبدأ الخطوة الثانية مع تحديد فجوات القدرة التي سوف تعيق شركتك عن العمل الفاعل خارج بيئة وطنها، وهذه الفجوات تكون في الموظفين، والأنظمة، وأسلوب الإدارة. أحد الأسباب الأساسية لنجاح شركة SingTel، على سبيل المثال، كان التقويم الواقعي للفجوات في قدرتها التدويلية. إن الهدف عندئذ هو سد هذه الفجوات بواسطة عملية تنظيمية مصممة؛ كي تزيد إلى الحد الأقصى التعليم المتصل بالموارد، والزمّن المستهلك؛ كي تزيد أساس القدرة مع الموارد الخارجية، مثل الاستخدامات الجديدة أو بالتحالفات.

على الرغم من الحاجة الواضحة لبناء هذه القدرات التدويلية، قبل صنع استثمارات خارجية كبرى، فإن شركات كثيرة حاولت أن تتخطى هذه الخطوة عمداً أو إهمالاً، كما رأينا، مع مصرف DBS. وبينما من الممكن أن تسرّع حركة شركة عن طريق الخطوات، فإن تجاوز بعض الخطوات ليس خياراً قابلاً للنجاح.

وعندما يُوضع البرنامج الراسخ للقدرات في موضعه الصحيح، فإن الخطوة الثالثة تتطلب زيادة الوجود المحلي، وقدرات محددة السياق بواسطة استثمار واستحوادات (تذكر SingTel أو التحالفات الإستراتيجية التي رعتها شركة هاير و UPEC). هذه الخطوة ضرورية للتغلب على عائق الاعتماد على الميزات المبنية محلياً وحدها. ولضمان أن هذه الأنواع من الصفقات تضيف قيمة، فإن مجموعة جديدة من القدرات يجب أن تُوضع في الموضع الصحيح، بما في ذلك القدرة على أن تبدأ بجهد دولي واجب الأداء، وأن تعقد الصفقات، وأن تضع خطة اندماج قابلة للتطبيق. وكي يتحقق هذا، فإن مزيجاً من بناء قدرة داخلية، وتقوية فاعلة للمستشارين الخارجيين والموظفين المحليين قد يكون ضرورياً.

تتطلب الخطوة الرابعة إعادة صنع البنى الشديدة المركزية، التي تكثر في الشركات الآسيوية في الوقت الحاضر، وتقتضي أيضاً إعادة تأسيس المؤسسات التنظيمية؛ كي تُوجد مجموعة من وحدات الأعمال الأصغر حجماً، وكي تدمج الأقسام التي تقبل عملها بوصفها مزودة خدمات أكثر من ممارسة السيطرة. وهذا يقتضي إعادة تأسيس مؤسسة المقر الرئيس، لا محاولة دمج شركات تابعة خارجية جديدة في بُنى ثابتة مقرها في الوطن ببساطة. إن الحوافز والمكافآت وتطوير الإدارة وتخطيط المهنة أيضاً يجب أن تتراصف مع أهداف الأداء الدولي،

وإلا فإن الدولة-الوطن- المسيطرة ستركز على الأداء المحلي وحده، وتترك إدارة عمليات الخارج «تفرق أو تتخبط».

في الخطوة النهائية، عندما يكون الوجود القوي في الخارج قد رُسخ، فإن الشركات التابعة الخارجية يمكن أن تبدأ بتغيير عملها من «متعلمين» إلى «معلمين» أيضاً. ولتحقيق هذا الانتقال، فإنه يجب أن يُرسخ تدفق المعرفة في كلا الاتجاهين بين الوطن والخارج. ثم إنه يجب على المقر الرئيس أن يطور العقلية، والقنوات التي تسمح له بالتعلم من العمليات التجارية الخارجية، كما رأينا في شركة SingTel. ويمكن أن تعمل الوحدات الخارجية بوصفها مورداً قوياً للفكر الجديدة وللاستقصاءات التقانية، والابتكارات المتعلقة بالطريقة التي قد يستخدم بها الزبائن في بيئات مختلفة المنتج، أو الخدمة بطرق جديدة تتيح فرصة أعظم. وهذا يتطلب بناء مجموعة جديدة من القدرات تستطيع الوصول إلى المعرفة المبعثرة في العمليات التجارية الدولية، ونقلها وتقويتها من أجل أفضلية دولية.

يُظهر صعود سلم التدويل تحديات هائلة. إذ إنه عندما تقبل الشركات الآسيوية أكثر فأكثر ضرورة التدويل وبناء القدرات؛ كي تجعل ذلك التدويل يحدث، فإنها ستضيق الفجوة مع الشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في أسية في الوقت الحاضر، أو مع تلك الشركات الراغبة في التنافس من أجل حصة في نمو أسية في المستقبل. سيتحدى هذا، بدوره، شركات متعددة الجنسيات؛ كي تقوي لعبتها في أسية أيضاً.

## تحديات جديدة بالنسبة إلى الشركات الغربية المتعددة الجنسيات

كثير من الشركات الغربية المتعددة الجنسيات العاملة في آسيا كان لها بداية رئيسية، عندما وصلت إلى تحقيق الفوائد المحتملة من الاندماج بواسطة الحدود. كان لديها الوصول والانتشار الدولي الذي يتجاوز المنطقة عن طريق شركات تابعة مؤسسية، وخبرة في طريقة التكيف مع ظروف محلية. لكن يجدر لحن أن وجود شركات متعددة الجنسيات كثيرة أُسست في آسيا كانت ملاءمة للنجاح في بيئة الماضي التنافسية أكثر من الاستعداد للفوز في الجولة المقبلة من المنافسة، ولاسيما في مواجهة الجديد من الشركات المتعددة الجنسيات، الذي يبدو أنه على الأرجح ستتطور عندما تواجه الشركات الآسيوية تحدي التدويل.

عندما تُقارن بمطالب البيئة التنافسية المتغيرة في آسيا، فإن جوانب قصور الأسس الموجودة للشركات المتعددة الجنسيات تكمن، معيارياً، في ثلاثة مجالات، هي: مشكلة «الذراع الطويلة والضعيفة» والافتقار إلى الاندماج العابر للحدود، والاعتقاد أنه كافٍ أن نذكر عالمياً ونفعل محلياً. وإذا أرادت الشركات المتعددة الجنسيات الغربية أن تتفادى خسارة الأساس بالنسبة إلى الفروع المحلية في الجولة المقبلة للمنافسة الآسيوية، فإنه يجب عليها أن تواجه جوانب القصور هذه.

### التغلب على مشكلة «الذراع الطويلة والضعيفة»:

لأن كثيراً من الشركات الغربية المتعددة الجنسيات، أتت أصلاً إلى آسيا، للبحث عن مواقع ذات تكلفة أقل من أجل عملياتها التصنيعية وخدماتها، فإن وحداتها في آسيا هي منشآت تصنيعية بنحو رئيس، أو مراكز عمليات. وشركات أخرى أتت بحثاً عن أسواق قابلة للنمو، وهكذا فإن وحدات الخدمات والمبيعات صنعت جوهر عملياتها الآسيوية. في كلتا الحالتين، بدأت الشركات التابعة الآسيوية بوصفها امتداداً لوظيفة عالمية، مثل التصنيع، أو المبيعات ضمن الشركات المتعددة الجنسيات.

إن شركة تابعة من هذا القبيل، لها بالضرورة علاقات قوية مع المركز الرئيس العالمي للشركة المتعددة الجنسيات. لقد كان عمل الوحدات الآسيوية أن تنفذ المهام الموجهة إليها

من المركز الرئيس، أو أن تطبق صيغة أعمال أُنجرت في وطنها حيث مركزها الرئيس. تماماً كما تنفذ الأصابع أوامر الدماغ، فإن الشركات التابعة الآسيوية عملت مثل نهاية ذراع طويلة لمركز شركة. كانت الذراع أيضاً «ضعيفة»؛ بمعنى أن اتساع المعرفة التي حاولت أن تكتسبها كان محدوداً. تمخض هذا التطور عن وحدات آسيوية تمتلك تأثيراً محدوداً فقط في الإستراتيجيات، والتصميم، أو تطوير وظائفها الخاصة ونشاطاتها، وعلى نحو مساوٍ من حيث الأهمية، كانت هناك تفاعلات محدودة فقط مع نظيراتها من الشركات التابعة، خارج المركز الرئيس في المؤسسة المتعددة الجنسيات. ومن الواضح أنه يوجد استثناءات: على سبيل المثال، سلّمت Hewlett-Packard (HP) إحدى وحداتها السنغافورية المسؤولية العالمية، والتسويق الدولي عن خطتها للطابعات، بما في ذلك التصميم، وإدارة سلسلة الإمداد العالمية، والتسويق الدولي. كان يجب أن تصبح علاقات هذه الوحدة مع الشبكة العالمية HP واسعة، وقادرة على تسهيل التدفق ثنائي الاتجاه والمتواصل للمعرفة المعقدة. لكن هذا الوضع نادر، إذ إن الوحدات الآسيوية للشركات الغربية المتعددة الجنسيات، نادراً ما امتلكت الرخصة التي تسمح لها بتطوير اتساع النشاطات، والقدرات المساوية للشركات التابعة الرئيسة، وعمقها في أماكن أخرى من العالم (عدد الشركات المتعددة الجنسيات مع مراكز الامتياز في أسية من أجل خطط إنتاج رئيسة لا يزال قليلاً).

ما لم يتغير هذا الوضع تغيراً جوهرياً، فإنه من المرجح أن ترى الشركات المحلية التابعة للشركات المتعددة الجنسيات أن الميزة التنافسية، في الوقت الحاضر، تتأكل كلما وسعت الشركات الآسيوية أكثر فأكثر سلسلة القدرات التي تكون بها هذه الشركات عالمية المستوى؛ كي تشمل الابتكار، وبناء علامة تجارية، وإدارة سلسلة إمداد.

### اندماج أكثر بواسطة الحدود:

جانب القصور الثاني للشركات الغربية المتعددة الجنسيات في أسية، مقارنة بمتطلبات الجولة المقبلة من المنافسة، هو أنها صممت عملياتها حول الشركات التابعة الوطنية التي تمتلك فقط اندماجاً محدوداً مع نظيراتها من الوحدات الآسيوية. كانت

هذه إستراتيجية حساسة في آسية مقسمة إلى إقطاعات وطنية مفصولة بجواجز تمنع تدفق التجارة والاستثمار والاتصالات. ولكن عندما تنهار الأسوار حول هذه الإقطاعات الوطنية، فإن الشركات الغربية المتعددة الجنسيات سيتعين عليها أن تعيد تقويم تنافسية بناها الموجودة في سياق آسية أكثر اندماجاً على الصعيد الاقتصادي. إن تحقيق تعاونيات بواسطة الحدود سوف يتحول من كونه أمراً سطحياً إلى أن يصبح أمراً جوهرياً للبقاء.

ومن التناقض الظاهري أن الشركات الغربية المتعددة الجنسيات أيضاً تواجه صيغتها الذاتية لضرورة التدويل في الجولة المقبلة من المنافسة في آسية. ولا تشبه كثيراً نظيراتها الشركات الآسيويات، فإنها لا تحتاج إلى أن تمد انتشارها عبر آسية ببناء شركات تابعة، لكنها تحتاج أكثر إلى أن تدمج الشركات التابعة لها بنحو أفضل بكثير. الجدير بالملاحظة أن إصلاح الهياكل التنظيمية الموجودة يكون في بعض الأحيان أكثر تحدياً من بناء بنية من لاشيء، ومع كل ذلك، فإن الأشخاص المتقدمين في السن لا يتعلمون بسهولة طرقاً جديدة. خذ حالة الشركة المتعددة الجنسيات الهولندية - الإنكليزية Unilever، فإنها برؤية التطور الكبير للمنافسة بواسطة الحدود، ورؤية المنافسين الآسيويين يقفزون فوق الحدود الوطنية بافتتاح وحدات في دول جديدة، قررت هذه الشركة أن تتفحص من جديد مجال تحسين أساس تكلفتها، وتقوية الممارسات الأفضل عن طريق الدمج الأفضل لشركاتها التابعة الكثيرة في آسية. إن Unilever، على الرغم من تاريخها الطويل وحصصها المهمة من السوق في آسية، حددت قائمة طويلة من تعاونيات غير مُستغلة يتعين اكتسابها من التنسيق، والدمج الأفضل لشركاتها التابعة العاملة في الأعمال نفسها «عبر الماء» ضمن آسية. وقد شملت هذه التعاونيات فرصاً لشراء مشترك، ووحدات مُخصّصة في بعض الدول، بوصفها قاعدة للإمداد الإقليمي من أجل خطط إنتاج خاصة، وتطوير مُنتج مشترك، وبناء علامة تجارية مشتركة، وحملات تسويق مشتركة. ولتحقيق هذه التعاونيات دون تفويض قدرتها المستمرة للاستجابة لظروف السوق، فإنه كان على Unilever أن تتقدم تقدماً متزايداً نحو الاندماج على مدى السنين. وقد تطلب هذا تأسيس زمرة من مجموعات التنسيق الإقليمي التي كانت القوة فيها متوازنة بين الرؤساء والوحدات المسؤولة عن خدمات الإمداد (مثل تطوير المنتج) لوحداتها الشقيقة

وممثلي الوحدات العاملين بوصفهم داخليين. وكانت هذه المجموعات قد أُعطيت تدريجياً موارد ومسؤوليات أكبر عندما اكتسبت خبرة، وعندما أصبح المديرون في البلاد مرتاحين أكثر في العمل، مع اندماج أكبر بواسطة الحدود، واعتماد أكبر على شبكة عموم آسية من أجل إنجاز النشاطات الأساسية ضمن أعمالهم (21).

وجدت Unilever أنه بينما كانت فوائد الاندماج الأكبر بواسطة الحدود على أساس التكاليف الأقل وهوامش الربح المحسنة مهمة، ونسبياً، سهلة التحديد، فإن تحقيقها فعلياً على أرض الواقع تطلب عملية متعددة المراحل ومعقدة، يمكن أن يُعاد عبرها صياغة الأفكار والبنى القائمة. يحدث هذا على الرغم من أن Unilever شأنها شأن شركات متعددة الجنسيات كثيرة امتلكت عقوداً من الخبرة في تكييف صيغة أعمالها العالمية مع الأسواق المحلية، وكان مديروها خبراء في «التفكير عالمياً والعمل محلياً». الحقيقة المؤلمة هي أنه في الجولة المقبلة من المنافسة سيكون من غير المرجح أن تكون مجموعة المهارات هذه وحدها كافية للنجاح.

### ما بعد التفكير عالمياً والعمل محلياً:

لن يكون كافياً في البيئة التنافسية الآسيوية المستقبلية لمديري الشركات المتعددة الجنسيات، أن يكونوا قادرين على التفكير عالمياً والعمل محلياً، والسبب هو أنه كونه خبيراً في أخذ صيغة الأعمال العالمية، وتكييفها مع السوق المحلية، يتجاهل إلى حد بعيد الفرصة لاكتساب التعلم من السوق الآسيوية وتطبيقه إعادة صياغة إستراتيجية الشركة في آسية (وكذلك الحال في العالم).

إن التفكير عالمياً والعمل محلياً غالباً ما يعني أن الممارسات الأفضل والابتكارات الناتجة في أثناء تكييف صيغة عمل عالمي مع سوق محلية تبقى حبيسة محلياً: إنها لا تصبح منتشرة في آسية وفي العالم. وإذا بقيت هذه الحالة، فإن الشركات الغربية المتعددة الجنسيات في آسية لن تكون قادرة على استغلال التعلم الذي راكمته هذه الشركات داخل عملياتها التجارية الآسيوية استغلالاً كاملاً. إن النتيجة الطويلة الأمد لهذا الإخفاق

ستكون عجز الشركات الغربية عن مجاراة نظيراتها الآسيوية، عندما تصبح قادرة على أخذ ما تعلمته في بلد آسيوي واحد، واستخدام ذلك التعلم في مكان آخر.

باختصار، إذا بقيت آسية متلقية ومنفذة للممارسة الأفضل ضمن الشركات الغربية المتعددة الجنسيات، أكثر من أن تكون مشاركة قوية في الابتكار والتحسين العالمي، فإن ميزتها التنافسية ستأكل بالنسبة إلى المنافسين الآسيويين القادرين على استغلال ما يتعلمونه في آسية من أجل كل ما يفيد. من أجل منع هذا التآكل في ميزتها التنافسية، فإن مديري الشركات الغربية المتعددة الجنسيات في آسية سيتعين عليهم أن يتجاوزوا تكييف صيغة العمل العالمي محلياً<sup>(22)</sup>، وأن يصبحوا أفضل بكثير عند تحديد الطريقة التي يمكن أن تشارك بها المظاهر الآسيوية لعملياتهم المحلية بمهارة في القوة العالمية لشركتهم. وسيكون على آسية أن تنتقل من كونها منفذة إلى أن تصبح مهمة إسهاماً، وفي بعض الحالات، قائدة إستراتيجية في الشركات المتعددة الجنسيات، إذا كانت هذه الشركات تنوي أن تفوز في الجولة المقبلة من آسية<sup>(23)</sup>.

### العولة الآسيوية

إن زوال الإقطاعات الوطنية أمام سقوط عوائق التجارة والاستثمار بواسطة الحدود، والسياسات الوطنية لإيجاد شركات متعددة الجنسيات ناشئة في الوطن، والحاجة إلى مضاهاة ميزات الشركات الغربية المتعددة الجنسيات، ونهاية النمو بواسطة التنوع النفعي، تعني أنه عندما ندخل الجولة المقبلة من المنافسة، فإنه سيصبح أمراً ضرورياً أن تتدول الشركات الآسيوية. ومع بعض الاستثناءات البارزة، فإن هناك أيضاً شركات آسيوية قليلة أسست شركات متعددة الجنسيات مستوفية الصفات، إذ صار فعلياً بوسع كل مظهر من مظاهر أعمالها أن يجتاز الحدود الوطنية؛ كي تبني شبكة دولية متكاملة. ينبغي لكثيرين أن يفهموا هذا التحدي في بيئة آسية المتغيرة. ولكن كونها حديثة العهد في لعبة التدويل، فإنه من غير المحتمل أن تفوز الشركات الآسيوية عن طريق تقليد الإستراتيجيات المثبتة من قبل الشركات الغربية التي سارت قبل الشركات الآسيوية في الطريق إلى العولة. ينبغي للشركات الآسيوية أن تفيد من مواطن قوة إرثها الآسيوي؛ كي

تُوجد نوعاً جديداً من الشركات المتعددة الجنسيات الآسيوية التي تنتج ميزات التنافسية إلى حدٍ ما عن تمييزها عن الشركات العملاقة في الوقت الحاضر في آسية والأمريكيتين.

أوجزنا في هذا الفصل بعض الإستراتيجيات التي قد تميز الشركات المتعددة الجنسيات ذات الأسلوب الآسيوي التي ستنجح، ومن ضمنها:

استخدام التحالفات أكثر بكثير بوصفها طريقةً للتدويل.

استخدام التوسع الدولي لاكتساب القدرات الجديدة، ونقل جوانب المعرفة المبعثرة حول العالم، لإعطاء العالم صيغة أعمال منجزة في الوطن حيث مركز الأعمال.

تأكيد التكيف الذي يستخدم قوة التنوع المحلي، أكثر من محاولته إزالتها من الطريق.

قبل أن تستطيع الشركات الآسيوية بناء نوع جديد من الشركات الآسيوية المتعددة الجنسيات، سيتعين عليها أن تبدأ بالتحرر من المفهوم الواسع الانتشار للتدويل، بوصفه عملية تثبيت راية في بلاد جديدة.

الفائزون هم الشركات التي تدرك أن «صعود سلم»- بناء قدرات دولية جديدة بطريقة تدريجية ومنظمة- هو تشبيه أكثر ملاءمةً. إن الخطوة الأولى هو أن تكون واضحة بشأن القيمة المضافة المميزة التي يمكن لشركة أن تقدمها لأسواقها المستهدفة، عندما تؤسس مشروعات في ما وراء البحار. ينبغي أن يتبع ذلك حملة مستمرة لبناء قاعدة خبرة، وبنى، وقدرات ضرورية لإدارة مؤسسة دولية. وهؤلاء الذين يخفقون في صنع هذا الاستثمار، ويحاولون أن يتكلموا، بدلاً من ذلك، على مهارات إبرام الصفقات وحدها (تأتي إلى الذاكرة هنا شركة PCCW في هونغ كونغ)، يجازفون برؤية طموحاتهم في التدويل تنهار عندما تنهار أساساتها الضعيفة<sup>(24)</sup>.

بينما تتابع شركات آسيوية تحركها ببطء في طريق التدويل، فإن الشركات المتعددة الجنسيات العاملة في آسية ستواجه ضرورة التدويل الخاصة بها. وهذا قد يبدو طلباً متناقضاً في الظاهر، إذ إنه فعلاً أظهر اللاعبين العالميون الراسخون في آسية بوضوح أوراق اعتمادهم الدولية، ولكن الحقيقة هي أن ما بنته كثير من هذه الشركات هو البنى

المُصمِّمة للفوز في المعارك التنافسية في الماضي. من أجل النجاح في الجولة المقبلة من المنافسة، فإن شركاتها التابعة الآسيوية سيتعين عليها أن تتطور إلى أكثر من «ذراع طويلة وضعيفة» للأصل، مع مجموعة أعمق، وأوسع من القدرات المحلية. وسيتعين على الشركات الغربية المتعددة الجنسيات في آسيا أيضاً أن تجد المجموعة الموجودة من الشركات التابعة، بحيث تكون كل واحدة منها مركزة في سوق وطنية في شبكة آسيوية أكثر اندماجاً. وأخيراً سيتعين على الشركات الغربية المتعددة الجنسيات أن تتجاوز طريقة «التفكير عالمياً والأداء محلياً»؛ كي تصبح أفضل بكثير في الاستغلال الكامل للتعلم الذي تُراكمه داخل عملياتها التجارية الآسيوية. وهذا يعني تطور عمل آسية؛ كي تصبح مسهمة إسهاماً كاملاً، وفي بعض خطط الإنتاج، أن تصبح قائدة إستراتيجية في شبكات العالمية بدلاً من أن تقلل فاعليتها إلى مجرد منفذة للصيغة العالمية في الأسواق المحلية. إن مواجهة تحديات التدويل المذكورة لن تكون سهلة على أي مجموعة. ولكن وراء الإمكان المباشر للتكاليف الأقل، وهوامش الربح الأفضل، والتدفق الأقوى للابتكار، وتدويل الأعمال الآسيوية، تظل هناك إمكانية الحصول على جائزة طويلة الأمد وأكثر أهمية، وهي الفرص الجديدة لإعادة بناء ساحة آسية التنافسية، وهذه الفرص هي موضوع الفصل السابع.