

## الرعاية (الأمومة) العالمية

ماركوس ألكسندر

obeykandi.com

## الفصل الخامس

### الرعاية (الأمومة) العالمية

في هذا الفصل سوف نقوم بفحص العولمة من منظور محدد وهو منظور الشركات العالمية الأم، وهي شركة متنوعة الأعمال، إذ من المعروف أنه بالإضافة إلى وحدات الأعمال الفردية فإن معظم الشركات العالمية تضم مدراء خطوط إنتاج، ومدراء إداريين لديهم مسؤوليات تذهب أبعد من الوحدة المفردة، وغالباً ما تشمل بلداناً مختلفة أو مناطق منتجات مختلفة، وقد يكون هؤلاء متوضعين في المركز الرئيسي للشركة، أو في مركز رئيسي متنوع الأقسام أو أي شكل من مراكز الشركات ولكنه وبشكل مهم فإن دورهم مختلف عن المدراء العاملين في وحدات العمل المحددة.

تقدم العولمة فرصاً خاصة وتحديات للمدراء في الشركة الأم من حيث المبدأ، فلدتهم صلاحيات واسعة لإدارة وتنسيق العلاقات بين الوحدات في البلدان المختلفة وتحديد الأولويات للتوسع العالمي. كما أن لديهم منظوراً عبر البلدان والأقاليم بشكل مستمر وهذا ما تفتقده الأعمال الفردية. ولكنهم يمكن أيضاً أن يلعبوا دور الضاغط الرئيسي على العولمة الفعالة، على سبيل المثال بواسطة تطبيق تأثير ثقافي كبير من المركز والذي يمكن أن يكون ضاراً أو غير مساعد في بعض المناطق.

هذا الفصل يفحص طبيعة ودور الشركة الأم والتحديات المعينة التي تفرضها العولمة عليها. إن تأثير العولمة يؤخذ بالاعتبار في أربع ساحات رئيسية:

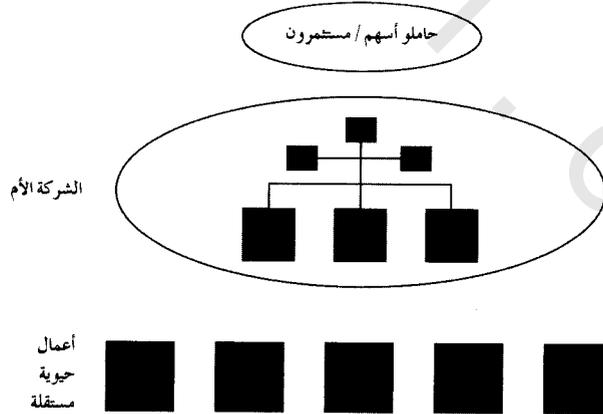
- فرص جديدة للراعي (الشركة الأم) لإضافة قيمة للأعمال.
- مخاطر جديدة ومطبات يجب أن يتفادها الراعي (الشركة الأم).
- تغييرات كلية لتعريف وحدة العمل وبنية المجموعة.
- تغييرات داخل الراعي نفسه (الشركة الأم).

### ماهي الشركة الأم؟

يعمل أغلبية الموظفين في معظم الشركات ضمن مجالات معينة بحيث إنهم يرسلون التقارير مباشرة أو بشكل غير مباشر إلى مدير عام مسؤول عن الربح لوحدة عمل معروفة بشكل واضح أكثر أو أقل على أية حال، فإن معظم الشركات الكبيرة والمتوسطة وحتى الكثير من الشركات الصغيرة جداً تحتوي على أكثر من عمل واحد. قد تكون هذه الشركات مبنية حول تركيبات مختلفة من الخدمات والمنتجات، تركز على أنواع مختلفة من الزبائن وتعمل في مناطق جغرافية مختلفة. كنتيجة ورغم أنها جزء من نفس المجموعة إلا أنها مبنية على أساس مراكز ربح سرّية. إن هذا بالدرجة الأولى يعطيهم التركيز والسيطرة التي تحتاج إليها لعمل التسويات المناسبة بين النفقات والعائدات والاستثمارات. على أحد الأطراف فإن المجموعات المتنوعة بشكل كبير مثل جنرال إلكتريك وفيرجن لديها أعمال تمتد على صناعات مختلفة. على الطرف الآخر من الطيف قد يكون هناك شركة برمجيات صغيرة لوحدين تركزان على قطاعات مختلفة من السوق أو بلدان مختلفة. في الوسط هناك مجموعات متنوعة الأعمال ولكن بشكل معين واضح من التركيز. «يونيلفر» فعلى سبيل المثال ومع أنها تضم المئات من وحدات الأعمال فإنها تركز على الأغذية، الصابون،

المنتجات الشخصية. بنك «بارك ليز» أو HSPC يركّز على الخدمات المالية. بعض الشركات متعددة الأعمال لديها تركيز جغرافي أكبر مثل مجموعة «كوجوانجوا» في الفيليبين أو «الفاجروبوا» في المكسيك والتي تغطي نشاطات عمل مختلفة داخل أراضي بلدها الأم.

في كل هذه المجموعات المتعددة الأعمال بعض الموظفين يقومون بأدوار لا تناسب أي وحدة عمل مفردة مثل هذه. مدراء الخطوط قد يكونون مسؤولين عن عدد من الأعمال المختلفة ضمن نفس البلد، أو عن عدد من الأعمال من نفس النوع ويعملون في بلدان مختلفة. المدير التنفيذي مسؤول عن كل الأعمال في المجموعة ولكنه في العادة لا يقوم بإدارة أي منها بشكل مباشر. بشكل مماثل فإن أدوار الموظفين قد توجد في عدة مستويات مختلفة في التسلسل الهرمي فوق وحدة العمل. قد يكون هناك مدير مجموعة تكنولوجيا المعلومات أو مدير الموارد البشرية في مركز مؤسسة، أو مدير مالي على مستوى البلد، أو مدير تسويق عالمي لمجموعة منتجات محددة. هذه الطبقات المتعددة من مدراء إداريين ومدراء خطوط يقبعون بين وحدات العمل وحاملي الأسهم أو مالكي المجموعة ممثلون بشكل تخطيطي في الشكل (5 - 1).



الشكل (5 - 1) العناصر ضمن الشركة الأم متعددة الأعمال

في هذا الفصل سوف نتطرق بشكل مجمل لكل هذه المراكز التي تعمل فوق وعبر وحدات العمل كشركة راعية (أم). نحن نجتمعها معاً لأنها وبالرغم من أنها تعمل في مستويات مختلفة إلا أن دورها الأساسي شبيه ومختلف تماماً عنه ذلك الخاص بمجموعة من الموظفين يعملون ضمن وحدة عمل محددة. نحن ندعوها «الراعي» بشكل جزئي لأن هذا هو التعبير الذي استخدم بشكل واسع، ولكن أيضاً لأنه يعطي بعض المؤشرات المفيدة عن طبيعة العلاقات المرتبطة.

على الرغم من أننا قد نتحدث عن المركز عوضاً عن المقر الرئيسي، وعلى الرغم من أن بعض المدراء التنفيذيين (ليس الكثيرون) مواظبين على رسم المخطط البياني للشركة بأنفسهم في الأسفل داعمين فريقاً يدعم بدوره موظفي عمل المقدمة، إلا أن الحقيقة في معظم الشركات مختلفة بشكل واضح. الراعي يقع فوق الأعمال ويتصرف كوسيط بينها وبين حاملي الأسهم، مقرراً أي عروض الأعمال ترفض أو تُموّل وأي المدراء يُعيّن أو يُستبدل. إنها تحدّد الموارد وتحكم فيها إذا كانت تستخدم بشكل حكيم أم لا. إنها تمنح الحياة لوحداث جديدة وترعى أو تعاقب تلك الموجودة بشكل مسبق. مزيداً على ذلك فإنها تميل إلى التفكير بأعمالها ك«عائلة واحدة»، حتى إذا كان لها خواص أو احتياجات مختلفة جداً وهذا يقود بشكل عام إلى متطلبات أكبر للانسجام أكثر مما يريد معظم مدراء الأعمال. إن كناية الرعاية مثل كل الكنايات غير مناسبة في كل مجال، ولكنها قادرة على التحريض على الفهم العميق بشكل مثير للاهتمام حول منافسة الأخوة، الأطفال المشاكسين، النظام الأبوي وتطور العلاقات بين الأولاد حتى النضج.

### ما الدور الذي يجب أن تلعبه الشركة الأم؟

على مدى الإثني عشرة سنة الأخيرة فإن مركز أشريديج للإدارة الاستراتيجية كان منكباً على بحث طبيعة ودور الشركات الأم حول العالم،

محاوياً التفريق بين الممارسة الجيدة والخاطئة. إن نقطة البدء هي تمييز شيء قامت الأسواق الرئيسية ومدراء التمويل بوضعه منذ فترة قريبة جداً ضمن دائرة اهتمام الكثير من المدراء الكبار. هذه هي الحقيقة أن الراعي بحد ذاته في منافسة مع رعاة آخرين ليكون مالكاً لأعماله. لأن الراعي هو وسيط كما ناقشنا سابقاً وكما هو موضح في الشكل (5 - 1) فهو قادر فقط على تبرير موقفه عن طريق جلب شيء ذي قيمة إلى المجموعة. إن الراعي يجلب النفقات حتماً: - النفقات المباشرة لموظفيه ومكاتبه. . . . إلخ - والأكثر أهمية - النفقات غير المباشرة لزم من إدارة الأعمال الذي تطلبه، والتأهيلات في اتخاذ القرار والذي تجلبه بشكل دائم.

### ولكن ماذا حول الفوائد؟

ما لم يكن الرّاعي يستطيع أن يُكوّن على الأقل قيمة إضافية تعادل النفقات الكاملة، فإن مدراء العمل والمالكين سيفضّلون استبدال الرّاعي أو الاستغناء عنه كلياً.

القيمة الإضافية مختلفة تماماً عن أداء المجموعة الكلي على الرغم من صعوبة فهم هذا الشيء بشكل صحيح فإن تأثير الرّاعي يجب تمييزه عن الأداء الذي يمكن لمجموعات العمل القيام به لوحدها، وكما وضح الكثيرون من مشتري الأسهم والإدارة فإن هذا الأداء يمكن في الواقع أن يكون أفضل بكثير مما تحقق لمساعدة «الرّاعي»، حتى قبل السماح بالنفقات المباشرة لهذا الأخير، فإن لهذا التحدي الاستراتيجي للرّاعي هو التوضيح بأنه يكون قيمة صافية لنفسه. بعبارة أخرى فإنه يمكن الأعمال من الأداء بشكل أفضل مما يمكن أن تقوم بدون نفوذه. بشكل مثالي يجب أن لا يقوم فقط بتكوين القيمة الصافية، ولكن يجب أن يقوم بذلك أكثر من أي راع بديل له نفس مجال العمل. إن أساس الإستيلاءات المتفق عليها أو بيع الأعمال هو أن الطرفين يعرفان بأن الرّاعي الجديد على الأغلب، سوف يكون قيمة إضافية أكبر من

القديم لهذا فإن تغير الرّاعي سوف يكون مفيداً لجميع الأطراف. إن أساس الإستيلاءات العدائية هي اعتقاد واحد أو أكثر من الرعاة الخارجيين بأنه يستطيع إضافة قيمة أكبر بكثير من الرّاعي الحالي وهو مستعد للدفع لبائعي الأسهم ليأخذ فرصته. على خلفية المنافسة المتزايدة العلنية والمباشرة بين الرعاة، فإنه من المهم أكثر للرّاعي أن يظهر بأنه يكون بحق قيمة فعلية أكثر مما يمكن إنجازها بالأعمال وحدها. ولهذا فإن الدور المناسب للرّاعي هو ليس فقط أن يتأسس أو يشرف على الأعمال المتنوعة، ويقدم التقارير عن تطورها إلى المالكين ولكن بإضافة قيمة لأعماله من خلال نشاطاته وتأثيره أكثر من نفقاته الكلية و - بشكل مثالي - أكثر من أي راع آخر يمكنه ذلك. إن الفشل في هذا الدور يقود بشكل متزايد وبسرعة إلى استبدال الرّاعي بطريقة أو بأخرى.

### ما هو المطلوب لنجاح الشركة الأم؟

معظم الشركات الأم يميزون الآن أهمية إضافة القيمة إلى أعمالهم. إن هذا على الأقل بداية مشجعة. ولكنه من المحزن أن نسبة معينة ليس لها حتى أي تأثير إيجابي في العملية ناهيك عن ادعاء واقعي بأفضلية الرّاعي المنافس.

من أجل كل مثال على التدخل الإيجابي فإنه سيوجد بسهولة على الأقل نظير سلبي. إن مراجعات التخطيط الاستراتيجي والتي من المفترض أن تركز على تفكير إدارة الأعمال معظم الأحيان ينتهي بها الأمر كتوجيهات علاجية للرّاعي. إن الميزانيات التي تحاول أن تكون أهدافاً مطاطية غالباً ما تستنزف الأعمال ببطء حتى الموت. إن سياسات مجموعة HR التي هدفت إلى تشجيع التماسك قد تمنع بشكل فعال كل وحدة من عمل ما هو ضروري في سوقها الخاص. إن مراجعات اتفاق رأس المال والمصممة للسماح للتخمين المعقول بالتقييمات الدورية المعقولة تقرّر أن القرار الصحيح يأتي متأخراً بحيث لا يكون مفيداً. إن المحاولات لتكوين تعاون مثير بين المجموعات المتقاربة غالباً ما يقود إلى عمليّات مضيعة للوقت وقرارات مكلفة سياسياً. باختصار وأثناء

المحاولة بإضافة القيمة فإنه غالباً ما ينتهي الأمر للرعاة إلى إحداث ضرر أكبر من الفائدة. اعتماداً على أبحاثنا بإنجازات الشركات على مرور عقد أو يزيد فقد عرضنا ثلاثة شروط أساسية تحدّد ما إذا كان الرّاعي سيكون مفيداً أم لا. قد تبدو كلها واضحة لكن الزمن ومرة أخرى واحد أو أكثر من الشروط يهمل، مما يقود إلى مبادرات فاشلة ومدراء أعمال ساخطين وحاملي أسهم متمللملين. إن الشرط الأول يهتم بطبيعة وحجم فرصة الرّاعي لتحسين قرارات إدارة الأعمال أو الأداء. هل هناك فرصة واضحة للرّاعي تشرح لماذا لن يتمكن مدراء العمل من تحقيق النتائج المثالية لوحدهم، وما هو الدور الذي يمكن أن يلعبه الرّاعي المساعد؟ إن فرص الرّاعي هي حجر الأساس للاستراتيجية على مستوى المجموعة وتحديد طبيعة الهدف الذي يطمح الرّاعي لتحقيقه. إن الأعمال المختلفة تقدم فرص رعاية مختلفة، وكما سنرى فإن العولمة المتزايدة قد تكوّن مجالاً من الفرص الجديدة للرّاعي لإضافة القيمة. إن الحصول على فرصة أو هدف هو مطلب أساسي لكن الشرط الثاني يهتم بمهارات الرّاعي وملاءمته للحصول على تلك الفرصة. هل يملك الرّاعي خواص رعاية مميزة مناسبة تماماً لاستغلال طبيعة الفرص المستهدفة؟. إذا كانت الفرصة على سبيل المثال هي مساعدة الأعمال التقليدية المتميزة على مشاركة معرفتها المعقدة فهل يكون الرّاعي مفيداً بتكوين ثقافة عامة عن المشاركة، أو بتصميم آليات تحويل مدمجة بالشركة يمكن أن تكون ناجحة؟ إذا كانت الفرصة هي حول تحسين الموارد العالمية فهل يمكن للرّاعي إدارة هذا الشيء بشكل منظم دون أن يكون بيروقراطية أو فرض ضغوط غير مناسبة على خيارات العمل؟

إن تمييز فرصة لخلق قيمة للأعمال لا تفيد كثيراً إذا كان الرّاعي (الشركة الأم) لا يملك المهارات لملاحظة الفرصة المذكورة. إذا كان الرّاعي هاوياً فقط في التعامل مع الفرصة المهمة فإنه على الأغلب سيكون هناك راع منافس وأكثر خبرة لتحقيق هذه الفرصة، بينما يحدد الشرطان الأولان قدرة الرّاعي على إضافة قيمة محددة، فإن الشرط الثابت يهتم بمخاطر تدمير هذه القيمة

المحددة. هل يملك الرّاعي الشعور الكافي لأعماله أو هل سيقوم بأشياء سوف ينتج عنها عوامل نجاح خطيرة غير مناسبة في عمل محدد وبالتالي إحداث أضرار غير مقصودة؟ غالباً ما يرى الرّاعي فرصاً لإضافة القيمة وقد يكون لديه مهارات ممتازة في استغلال هذه الفرص. ولكن في نفس الوقت فقد يقوم بأشياء أخرى ويبدل مجهودات إضافية ضارة بشكل أساسي بصحة العمل. إن الثورة الإلكترونية على سبيل المثال كوّنت فرصاً لرعاية كثيرين لبناء أعمال جديدة تستغل الموارد الموجودة مثل العلامات التجارية وقواعد بيانات الزبائن والعلاقات وشراء القوة وهكذا. إن الأعمال الجديدة تستفيد غالباً من الوصول إلى هذه الموارد المتاحة من قبل الرّاعي. لكن تأثير عضوية المجموعة يمكن أن يكون ضاراً بشكل كبير في مجالات أخرى. إن أنظمة التحكم والتخطيط الموجودة يمكن أن تتحرّك بشكل بطيء جداً نحو عمل إلكتروني، إن القيود والتوظيفات الجديدة والمكافآت قد تجعل من المستحيل الإستقطاب والاحتفاظ بالموهبة المناسبة، الثقافة العامة قد تكون غير مناسبة تماماً للعنصر الجديد وتقوم بشكل مستمر بالاحتكاك به مما يسبّب الإحباط والإرادة الضعيفة. إذا حدث في شكل من أشكال سوء التطابق هذا فإنه سوف يقلّص أو حتى يقوم بعكس الفوائد المحقّقة في الجانب الإيجابي.

إن الشروط الثلاثة المطلوبة للرعاية الجيدة ملخّصة في الجدول (5 - 1).

#### الجدول (5 - 1) ثلاثة شروط للرعاية الناجحة

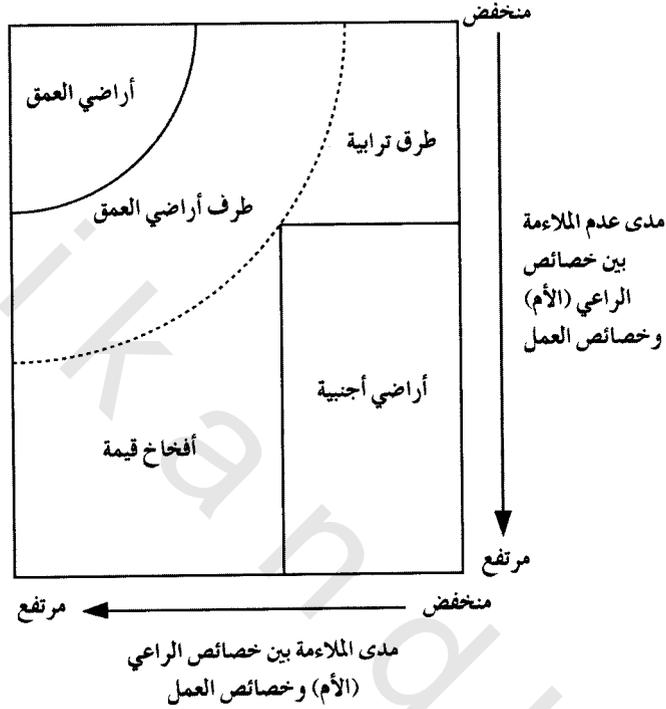
- فرص الشركة الأم - يجب أن تكون هناك فرص للتطور لا يمكن لإدارة العمل أن تلاحظها بنفسها لكن الرّاعي المناسب يمكنه ذلك.
- خصائص رعاية متميزة - يجب على الشركة الأم أن تملك مهارات تساعد في ملاحظة فرصها المستهدفة بشكل جيد.
- تفادي عدم التلاؤم في عوامل النجاح للعمل - يجب على الشركة الأم تفادي تدمير الفرصة المحددة بشكل متزامن مع فرص في المجالات الأخرى.

## هل الشركات الأم جيدة أم سيئة؟

لأن كل عمل له فرص رعاية مختلفة فإنه من غير المحتمل أن يكون أي راعٍ مناسب بشكل متساوٍ لمجالٍ واسعٍ من أنواع الأعمال. هذا لا يعني بالضرورة أنه لا يمكن أن يكون راعياً جيداً للأعمال في الصناعات المختلفة بما أنها يمكن أن يكون لها نفس عوامل النجاح المهمة وفرص الرعاية حتى تعاملت مع منتجات أو خدمات مختلفة. بشكل متساوٍ فإن التركيز على صناعة واحدة قد لا يكون مناسباً على الإطلاق. ضمن ما ندعوه صناعة الإعلام على سبيل المثال فإن الخدمات المالية أو حتى الكيماويات هناك أنواع كثيرة مختلفة من الأعمال وبخصائص مختلفة بشكل كامل. ليكون ذو مستوى عالمي يجب على الراعي أن يتخصص بطريقة ما. إنه يحتاج لتطوير طرق خاصة بل مميزة في عمل الأشياء والتي تناسب نوعاً معيناً من الأعمال بالتحديد. إذا تغيرت طبيعة العمل فإن المدراء التنفيذيون يتوقعون من الراعي أن يتغير بطرق شبيهة لكن الواقع أصعب من ذلك بكثير.

نفس الخصائص التي جعلت من IBM راعياً ممتازاً لأعمال الكمبيوتر الموحدة في الستينيات والسبعينيات قد أصبحت عبئاً ثقيلاً عندما تغيرت عوامل النجاح المهمة وفرص الرعاية بهذه الأعمال. لهذا وبشكل مماثل وفي أي وقت فإن الشروط الثلاثة آنفة الذكر يتم تحقيقها بدرجات مختلفة للأعمال المفردة في المجموعة. إن تأثير الشروط الثلاثة يمكن أن يلتقط في مشهد يعكس مدى ملاءمة أو عدم ملاءمة الراعي في وحدات عمله المتنوعة (انظر الشكل 5 - 2). المحور الأفقي يقيس ملاءمة خصائص الراعي لفرص الرعاية في العمل، وبذلك يقيس القيمة المضافة بشكل متساوٍ مع الفائدة. المحور الشاقولي يقيس مدى عدم الملاءمة بين خصائص الراعي وعوامل نجاح المهمة في العمل. وهي بذلك تشكل صماماً لتقليل المخاطرة التي يمكن للراعي أن يسبب الأضرار بها بشكل غير مقصود. من المفيد أن نقسم هذين المحورين لأن هناك تركيبات

مختلفة محتملة من الملاءمة وعدم الملاءمة. إن أعمال - العمق - تكتسب قيمة محددة من تأثير الرّاعي وهي ضمن مجال مخاطرة ضئيل بأن تعاني من الضرر.



الشكل (5 - 2) مخطط مبسط لحفاظة

أعمال - الأراضي الأجنبية - بالمقابل تكسب فوائد قليلة من مساعدة الرّاعي في الحصول على فرص رعاية مهمة لكنه من المحتمل جداً أن تتعرض للأضرار بعضويتها للمجموعة.

هذه الأعمال غالباً ما تجد طريقها إلى المجموعة كجزء من استحواد أكبر لم يتم ترتيبه. بشكل بديل فإن التغيير في البيئة مثل التأثيرات الشديدة للعولمة قد تحرك حتى أعمال العمق السابقة في هذا الجناح إذا تغيرت فرص رعايتها وعوامل نجاحها المهمة بشكل دراماتيكي. إضافة إلى ذلك فإن الرعاة أحياناً

يضطرون إلى الاستحواذ على أعمال جذابة أو مربحة والتي يفهمونها بشكل كامل. قد تكون هذه الأعمال جيدة في مكانها ولكنها إذا كانت في أراضٍ أجنبية بالنسبة لراعيها المعين فإن ذلك سوف يقلل من أدائها الحقيقي طالما بقيت في المجموعة. هذه القضية تقود بشكل متزايد إلى منتجات ثانوية وتعويمات جزئية لتقليل تأثير الراعي مع المحافظة على التقاط أكبر قيمة ممكنة للعمل.

أعمال الطرق الترابية لا تحصل لا على قيمة إضافية من عضوية المجموعة ولا تعاني من الضرر.

بشكل مثير فإن الكثير من الأعمال الموصوفة في التقارير السنوية «كنواة» قد يتضح بفحص أقرب بأن تكون طرقاً ترابية. غالباً ما تكون كبيرة وذات أداء جيد تلك الأعمال التي كانت موجودة منذ زمن طويل وهي مفهومة جيداً من قبل الراعي. على أية حال إذا ما توقف الراعي عن إضافة قيمة أكبر لها فإنه من غير الواضح أنها قد تعاني من التعويم، وقد تكسب مزيداً من التركيز وتكون عرضة للمحاسبة أثناء هذه العملية مثل ثقل التوازن في السفينة فإن هذه الأعمال يمكن أن تقدم الوزن والاستقرار في المجموعة، ولكنها تضيف أيضاً خطر إبطائها. كل ساعة ينفقها الراعي في أعمال الثقل هي ساعة مهدورة وإلى حد ما تشتت الانتباه إلى مناطق حيث يمكن للراعي أن يضيف أكثر. «أفخاخ القيمة» تطرح جدلاً حقيقياً. ليس هناك من شك بأنها تكسب منافع حقيقية من الراعي من بعض المناطق ربما مثل نقل التكنولوجيا أو المشاركة في العلامات التجارية أو الوصول إلى علاقات الزبائن. ولكن وفي الوقت نفسه فإنها تخاطر لتلقي تأثيراً محدداً ضاراً في مناطق أخرى. نقاط الالتقاء الرئيسية يمكن أن يقوم بها الراعي اعتماداً على معيار لا علاقة له بالموضوع لهذه الأعمال بالتحديد؛ التقارير أو آليات التحكم قد تركز على المواضيع الخطأ؛ أو قد تفرض إجراءات من أطراف أخرى في المجموعة حيث تعمل جيداً، لكنها على الرغم من ذلك تسبب الضرر في هذا السياق بالتحديد.

في النهاية فقد تقع بعض الأعمال على «طرف العمق» إما لأن الرّاعي لديه مهارات جزئية فقط في المساعدة في فرص الرعاية المتعلقة بالموضوع أو لأن هناك على الأقل بعض المناطق المحددة من عدم الملاءمة .

إن عرض مجموعة أشريدج الموصوفة والموضحة ليست كمعظم عروض المجموعات الأخرى حيث إنها تركّز الانتباه على العلاقة والمواءمة بين أعمال محددة ورعاية معينين عوضاً عن صحة أو ربح الأعمال بحد ذاته . بشكل نموذجي فإن الرعاية واعون أكثر للمحور الأفقي أكثر من العمودي . إنهم يرون فرص الرعاية والنجاحات لكنهم غالباً ما يسيئون تقدير الأضرار الناتجة في مكان آخر . إن مدراء الأعمال بالمقابل واعون غالباً للمحور الشاقولي لكنهم قد يفكّرون بالمحور الأفقي ببساطة كشروط للوصول إلى رأس المال «الرخيص» أو استخدام بعض الوظائف التخصصية مثل المالية .

إن تشكيل نظرة مقاسة لتأثير الرّاعي وكيفية تطويرها هو أساس استراتيجية الشراكة أو استراتيجية على مستوى المجموعة بالمقارنة مع الاستراتيجية على مستوى العمل .

إن التحليل المفصل لتأثير الرّاعي يستغرق وقتاً ويستخدم إدخلات تجمع من المدراء في الرّاعي ووحدات العمل بالإضافة إلى بيانات الأداء من الأعمال في المجموعة . إنه لمن المهم النظر إلى تغيرات الأداء عبر الزمن خاصة بالمقارنة مع الوحدات المتشابهة في مجموعات أخرى وملاحظة تأثير الرّاعي على هذه التغيرات . بعض الاقتراحات من أجل التحليل المفصل مقدمة في القسم 3 من Goold et al, (1994) لكنه على أية حال وكمدخل جاهز وأكثر صعوبة فإن القراء قد يلجأون إلى الأسئلة المطروحة في العمود الجانبي (1) للتخمين أين يمكن أن تقع أعمال معينة ضمن مجموعتهم .

## عمود جانبي (1) رسم خريطة مجموعتك

كفحص سريع للمفهوم الحالي لمجموعتك الخاصة أعط علامات للأسئلة العشرين التالية لأي عدد من الأعمال الفردية يمكن أن تختاره أو تسجل المجموعات الكلية لكل عمل على الجدول في الشكل (5 - 3). ومع أنه ليس تحليلاً دقيقاً لكنه يجب أن يقدم مؤشرات واضحة عن الملاءمة الأساسية وعدم الملاءمة.

صفر = العبارة غير صحيحة على الإطلاق.

5 = العبارة صحيحة تماماً.

إذا لم تكن متأكداً من الإجابة أعط العلامة (4).

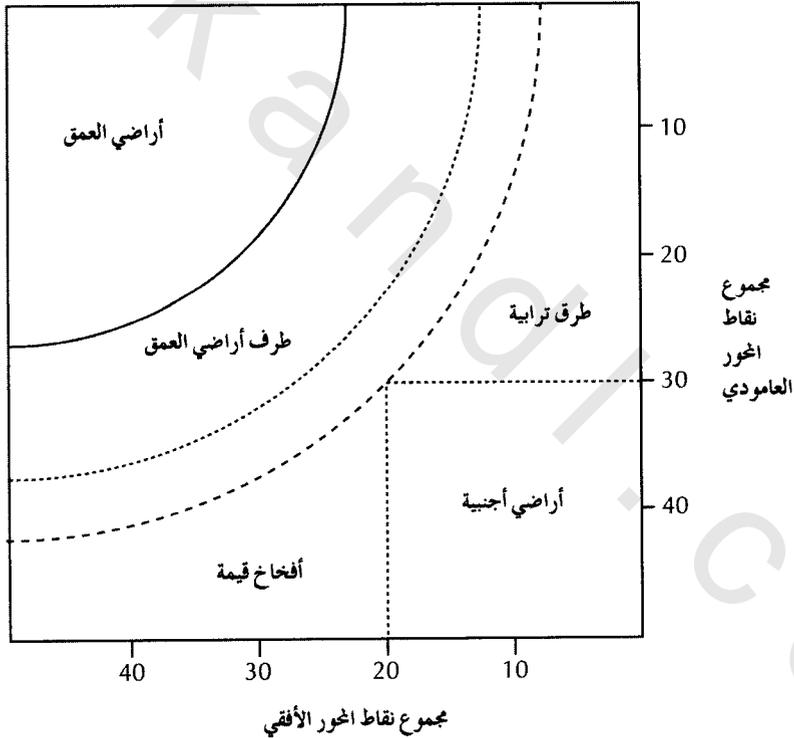
## المحور الأفقي: (العلامة 0 - 5):

- المدراء في هذا العمل مهتمون لمناقشة أفكارهم ومشاكلهم مع أعضاء من الشركة الزراعية والتقرب منهم.
- المدراء في هذا العمل واثقون بأن الزاعي يفهم تحدياتهم ويساعد في مواكبتها.
- هذا العمل يستفيد من خدمات الشركة والتي تعتبر مزودة لقيمة كبيرة في المال.
- نسبة إلى المنافسين فإن الأداء في هذا العمل تحسن بشكل ملحوظ على مدى السنوات الثلاث الأخيرة و/أو منذ الاستحواذ عليه/ إنشائي.
- عدد معين من المدراء الناجحين في هذا العمل أتوا من وحدات أخرى في المجموعة.
- إنفاقات رأس المال العظمى في هذا العمل كانت لوقتها تكون قيمة.
- هذا العمل يستفيد بشكل واضح من موارد المجموعة كالعلامات التجارية وبراءات الاختراع وعلاقات الشركة وطريقة العمل.
- المدراء في هذا العمل فخورون بارتباطهم بالشركة الزراعية.
- مبادرات شراكة جديدة تم اعتمادها لتكون ذات فائدة وذات مغزى حتى لو كانت متطلبية.
- مجموع النقاط الأفقي = .....

## المحور العمودي: العلامات (صفر إلى 5)

- خلال السنوات الثلاث الأخيرة فإن الأداء كان يعاني نسبة إلى وحدات منافسة في مجموعات أخرى.
- هذا العمل مختلف بشكل كبير عن معظم الأعمال في المجموعة.
- هذا العمل مجبر على استخدام خدمات الشركة التي تعتبر قيمة ضعيفة في المال.

- هذا العمل غالباً مقيد في اتخاذ القرارات والتي تؤثر على أدائه بشكل ملحوظ مثل سياسة المكافآت واستخدام الموظفين المناسبين والموظفين ذوي الكفاءة وعمل الاستشارات المهمة وتطوير أو الاستغناء عن الزبون وعلاقات المزود... إلخ.
  - المدراء في هذا العمل يكرسون وقتاً ملحوظاً لتزويد المركز بالإدخالات والتي لا يفهمون استخدامها أو قيمتها.
  - المدراء الكبار الناجحون تركوا هذا العمل غالباً لينضموا إلى المنافسين في مجموعة أخرى.
  - المدراء في هذا العمل مهتمون بالجدولة أو بيع كافة الأسهم أو حتى بيع الشركة إلى مجموعة أخرى.
- مجموع النقاط العمودية = .....



الشكل (5 - 3) الخطوط العريضة لمخطط مجموعة

## كيف تؤثر العولمة على الرعاية (الشركة الأم)؟

كما هو موضح في مكان آخر من الكتاب بأن العولمة يمكن أن تتضمن أنواعاً كثيرة مختلفة من التغيرات بشأن تأثير الجغرافيا على الأعمال. على الجانب الإيجابي فإن بعض هذه التغيرات يكون فرص رعاية جديدة مثيرة مما يمكن أن تقود إلى إضافة قيمة رعوية جديدة بالاهتمام. للحصول على هذه الفرص على أية حال فإن الراعي سوف يحتاج لأن يتعلم عدداً من المهارات الجديدة والتي ليس من السهولة دائماً اكتسابها. على الجانب السلبي فإن أشكالاً كثيرة من العولمة يمكن أن تغير عوامل النجاح المهمة في عمل ما، رافعة مخاطرة عدم الملاءمة وتدمير القيمة. الأقسام التالية تقدم أمثلة تفصيلية عن هذه التغيرات.

## كيف تؤثر العولمة على فرص الرعاية (الشركة الأم)؟

إن فرص الرعاية كما هو موضح أعلاه هي فرص للراعي لكي يساعد في تحسين أداء وحدة العمل أبعد مما يمكن إنجازها من قبل مدراء العمل لوحدهم. ولذلك فإنهم يمكن أن يكونوا فرصاً للراعي للدفاع عن العمل ضد التهديدات كما يمكنهم أن يكونوا فرصاً لأخذ العمل إلى مناطق جديدة من النمو والكسب.

العولمة تكون فرص رعاية جديدة في خمس مناطق رئيسية:

- الوصول إلى فرص النمو في أسواق «جديدة».
- الوصول إلى فرص موارد جديدة.
- التعرض للمخاطر في الأسواق الموجودة.
- الحاجة إلى الشبكات ونقل المعلومات عبر الحدود الجغرافية.
- الحاجة إلى الخدمات العالمية للزبائن.

## الوصول إلى فرص النمو في أسواق «جديدة»:

إن أحد جوانب العولمة هو الوصول المتزايد إلى أسواق كانت في السابق

مغلقة أو غير مثيرة للاهتمام اقتصادياً. إن أكثر الأمثلة وضوحاً في العقدين الأخيرين كانت الصين وحالياً فإن مزيداً من الاهتمام ينصب على الهند. لكن هذين المثالين يشكّلان عنصرتين فقط في نقطة كبيرة مرتبطة بالتطورات الاقتصادية والسياسية والتي فتحت في الآونة الأخيرة أسواقاً كثيرة في آسيا وأمريكا اللاتينية وشرق أوروبا وأفريقيا لطيف أكثر عرضاً من المزودين الأقوياء. في بعض الحالات بالطبع فإن «التغير» هو عبارة عن رجوع بسيط إلى الوضع في أول القرن العشرين. ومع ذلك فإنه يقدّم فرصاً جديدة ونزاعات على أعمال كثيرة أن تتصارع معها.

في هذا السياق فإن الرعاة قيّمون جداً بعدة طرق. أولاً فإن الراعي غالباً ما يكون المحرّض الذي يلفت الانتباه إلى الفرص الجديدة أو يدفعها إلى أولويات قائمة العمل.

على سبيل المثال فإن رؤية النمو القوي في آسيا بشكل عام، وفي الصين بالتحديد، فإن «ABB» وهي مجموعة هندسية ضخمة ذات إرث أوروبي قوي أقحمت نفسها في المنطقة في بداية التسعينيات. على مرّ فترة من بضع سنوات فإن الراعي أحرز نقلة دراماتيكية في الموارد عن طريق تملّق شركاته باستمرار وتوضيح الحاجة إلى وجود قوي في المنطقة.

ثانياً فإن الرعاة يمكن لهم أن يساعدوا في تقييم الأعمال واختيار أسواق جديدة مناسبة بما أنهم غالباً سوف يستحصلون على معلومات عن البلد المعني في أكثر من عمل واحد. يمكن أن يكون لهم أيضاً نظرة عامة أوضح عن التطورات في بلد أو منطقة معينة أو المصادر التي يمكن أن تجري أبحاثاً أكثر تفصيلاً. إن المجموعات مثل «فيفندي» Vivendi التي تعمل في مجال الإعلام والخدمات استخدمت راعياً كناقلاً لاكتشاف مناطق غير مألوفة وتأسيس نقطة تركيز لإعلام الأعمال المختلفة عنهم. من الممكن أن يكون حيويّاً على سبيل المثال للراعي أن يُنشئ مكتباً محلياً حتى قبل أن يبدأ أي عمل بالتحديد. في

هذا السياق فإن هذا يمكن أن يصبح إدارة على مستوى بلد أو إقليم ممتدة على عدة أعمال كما في ABB تاريخياً أو يمكن أن يذوب عندما تتأسس الأعمال الفردية بشكل كامل.

الدور الثالث للرعاية في الأسواق الجديدة المساعدة في تنسيق نشاطات الوحدات المختلفة استخدام الاتصالات المحلية وقنوات التوسيع المشتركة والحلفاء المحليين . . . إلخ لمساعدة كل وحدة بالعمل بأكثر من حجمها الحالي. إن الشركات مثل «شل» وBASF استخدمت هذا الأسلوب بنجاح وخاصة بشكل الأعمال المتداخلة والمترابطة والتي تعتبر شائعة في البتروكيماويات.

على أية حال في جميع مناطق التدخل الرعوي، فإن النوايا الطيبة لا تثبت دائماً في نفس مجال العمل. بينما يستطيع الرعوي اكتساب نظرة عامة أفضل فإنه يمكن أيضاً أن يركز الانتباه على النواحي «الخطأ» لسوق جديدة. على سبيل المثال فإن الرعوي لمجموعة منتجات بناء، شجع تطور الأعمال المحلية في عدد من البلدان التي كانت مجال اهتمام اقتصادي عام ولكنه كان لديها تراث بناء مختلف جداً مما يجعل الكثير من أعمال مواد البناء غير مناسبة أو ذات قيمة سيئة. بشكل مماثل فإن أحد رعاة الكيماويات أصرّ على استخدام نفس الشريك المحلي في أعماله ذات الاحتياجات المختلفة تماماً. ولم تكن النتيجة في هذه الحال التعاون البناء أو العلاقة القوية المتوقعة، وإنما الانكسار المستمر الذي يقود إلى الانهيار الحتمي للتحالف.

### الوصول إلى فرص إيرادات جديدة:

إن الدور المختلف الذي يمكن أن يلعبه الرعوي (الشركة الأم) يتعلّق بالمساعدة في اكتساب موارد من بلدان غير مألوفة بالنسبة لوحد العمل المعينة، ولكنها قادرة على تقديم مدخلات مفيدة. إذا كان هناك سوقاً فعّالة وشفافة

بشكل مسبق فقد يكون هناك فرصة ضئيلة للراعي لإضافة قيمة من خلال تدخله في هذه المنطقة. على أية حال فإن القضية ليست هكذا غالباً. في صناعات الأحذية والزينة على سبيل المثال فإن رعاة كثيرين قد أنشأوا عمليات توريد على مستوى المجموعة في الشرق الأقصى، أو في البلدان الأوروبية مثل إيطاليا والبرتغال للمساعدة في سد حاجات أعمال كثيرة مختلفة. مجموعة «بتلند» PENTLAND تجمع بين عدة ماركات رياضية وتجهيزات ترفيهية ناجحة بشكل كبير ومستقرة مثل «سبيدو»، «كيكرز»، «بيرجهاوس» و«إيليسة» بالإضافة إلى ماركات أخرى كثيرة وتستخدم قوة مجموعتها وخبرتها بهذه الطريقة لتقديم فوائد توريد لكل أعمالها الفردية. كما أن هذا مساعد للأعمال الصغيرة والناشئة والتي قد تجد من الصعوبة عليها إدارة موارد عالمية بشكل اقتصادي. وكنماذج للتجارة العالمية وانزياح معدلات التبادل فإن راعياً ماهراً مع صلات في بلدان كثيرة يمكنه مساعدة أعماله على التغلب على تقييم مواردها بشكل سريع والاستفادة من الموقف. في الوقت الراهن على سبيل المثال فإن الفوائد النسبية للتوريد في أوروبا الشرقية بالمقارنة مع آسيا قد تقلبت بسرعة كبيرة. بعض الرعاة الذين يملكون معرفة أعمق وأوسع بالمنطقتين من أي أعمال فردية قد استطاعوا أن يلحظوا الفرص وأن يستفيدوا منها.

إن فوائد التوريد لبلدان أخرى ليست محصورة بالمواد الخام أو البضائع الفيزيائية. على سبيل المثال فإن شركات مثل «ويلز» وهي لاعب في التأمين وإدارة المخاطرة قد كسبت فوائد معينة من تنفيذ عمليات خلفية كثيرة من أعمالها في الهند. الخطوط الجوية البريطانية British airways أنشأت عمليات مماثلة في مجالات كثيرة من إدارة الزبائن، والرعاة الأذكياء في الخدمات المالية وصناعات أخرى استخدموا شركات مثل «كومباس» في بومباي لتحسين خدمات الزبائن بشكل دراماتيكي وبكلفة منخفضة ملحوظة.

إن مراكز الاتصالات الأوروبية تجمع اقتصاديات ذات مقياس مع

إمكانيات لغة متعددة وقد نجحت بشكل محدد في إيرلندا ومجموعة دول «البنيلوكس». والكثير من الرعاية أنشأوا مراكز خدمات مشتركة في بلدان كثيرة ليستفيدوا من وصول عالمي أكبر. على أي حال فإن تدخل الزراعي في الموارد العالمية سيكون عرضة للفشل.

كما في المناطق الأخرى إذا ما كان الاهتمام غير كافٍ بالشروط الثلاثة المشروحة في جدول (5 - 1) في إحدى شركات التسجيلات على سبيل المثال، فإن الرّاعي استثنى اتفاقية توريد عالمية مع شركة لوجستية قوية جداً في بلد الرّاعي (الشركة الأم) نفسه لكنها ضعيفة بشكل نسبي في الكثير من أجزاء العالم الأخرى. المدراء الذين يديرون الأعمال في عدد من البلدان ثار غضبهم لضعف الخدمة المحلية معتقدين بأنها قادت إلى مبيعات خاسرة ومشاكل أخرى فاقت بكثير توفيرات الكلفة المتواضعة المتوصل إليها في صفقة عالمية.

### التعرض لتهديدات جديدة في الأسواق الموجودة:

يمكن لفرص رعاية أخرى أن تنشأ من تأثير العولمة على السوق المحلية لعمل ما. عندما تنفتح الأسواق على أنواع جديدة من المنافسة فإن أعمال المؤسسة قد تجد نفسها مع نماذج عمل مختلفة تماماً. الرّاعي الماهر يمكنه المساعدة في تخمين طبيعة التخييل المطلوب وتوظيف التطورات للوصول إليها، أو قد يلاحظ الحاجة للإنسحاب إلى موقع دفاعي. هذه القرارات أصعب من أن يتخذها مدراء أعمال منفردون والمعطون بالتحديد للاستنتاجات المتقاطعة التي قد تنشأ على مستوى العمل.

في المملكة العربية السعودية على سبيل المثال لاحظت الشركة الأم الماهرة عالمياً بمجموعة «سافولا» لشركات الأغذية، أن وصول فريتوليه Fritolay للأغذية الخفيفة «سناك فود» وطموحات النمو الجديدة من منتجي الحلوى مثل «مارس» و«كادبوري» كان يغيّر من قواعد المنافسة في هذه

الفئات . إذا لم تكن أذواق الزبائن فقط تتحوّل من المأكولات الخفيفة التقليدية مثل التمور إلى البطاطا «التشيبس» والشوكولا ، ولكن موارد أفضلية المنافسة في هذه المناطق كانت تتغير أيضاً باتجاه تطوير وتغليف المنتجات المكلفة .

إن مجرد الاستمرار في التنافس مع نموذج عمل أثبت نجاحه في الماضي لن يكون كافياً من الآن فصاعداً . إضافة إلى ذلك فإن الرّاعي لاحظ - من خلال معرفته بأسواق الشرق الأوسط الأخرى جزئياً - بأن قيمة المقياس في تطوير المنتجات سوف تفضل بشكل متزايد اللاعبين على مستوى عالمي . قاد هذا إلى أدوار رعوية لتوظيف التحالفات التكنولوجية من جهة ولإثارة إعادة تصميم عروض المنتجات من جهة أخرى . بشكل مماثل فعندما انفتحت جنوب أفريقيا على التجارة العالمية بشكل كامل مرة أخرى ، فإن الشركات مثل إنجلو أمريكان والتي تحوّلت بشكل كبير عن قاعدتها في التعدين لاحظت بسرعة أن منطق الرعاية الصالح سابقاً عن إعادة تأهيل النقد في مصفوفة أوسع وأوسع من الشركات الجنوب أفريقية سيصبح قريباً غير ملائم . إن مهمة الرّاعي كانت تحضير «شركاته لمنافسة من مستوى عالمي على حلبة عالمية . قاد هذا إلى إعادة قوية للمجموعة والتطور العالمي ، إلى جانب خطوط الإنتاج المركز عليها مثل البلاستيك والفحم والمعادن الأساسية وتكوين ثقافة منفتحة أكثر والخروج من أي عمليّات كثيرة يمكن الآن أن تصبح ذات قيمة أكبر والحصول على مستقبل أفضل مع رعاة آخرين .

مرة أخرى فإن النوع الخطأ من التدخّل من قبل الرّاعي (الشركة الأم) يمكن أن يكون مدمراً بشكل كبير . على سبيل المثال فإن ردة فعل كثير من الرعاة الأوروبيين الغربيين للمنافسة العالمية في أسواقهم المحلية والحاصلة بشكل خاص من قبل الغارات اليابانية في السبعينيات كان انسحاب «قسم» مضلل . تضمن هذا الضغط على شركاتهم لترك المنافسة في «الجانب المنخفض من السوق» حيث عرضت الأسعار المنخفضة بشكل واضح من

قبل المصدّرين الآسيويين والتركيز عوضاً عن هذا على أسواق أكثر ربحية وإضافة للقيمة. ما فات الكثيرين من الرعاة كان الرابط الاقتصادي القابع بين هذه الأقسام، إذا كان من الممكن مشاركة الكثير من المكونات نفسها والأنظمة الفرعية و«كتل البناء» عبر الأقسام، فإن اقتصاديات المقياس المكتسبة في تجمع السوق يمكن أن يستخدم لمهاجمة المواقع التي تبدو آمنة في المناطق الأكثر اختصاصاً.

هذا درس هضم تماماً الآن من قبل صانعي السيارات العالميين على سبيل المثال، والذين يبنون تنوعاً حول عدد صغير من المنصات الأساسية العالمية. قبل عقدين من الآن كان هذا أقل فهماً بشكل كبير وسوء التفاهات المتوازية هو الذي يقود نفوذ كثير من الرعاة اليوم.

### الحاجة للإتصالات الشبكية ونقل المعلومات عبر الحدود الجغرافية:

مجال خامس كبير من فرص الرعاية الجديدة التي أطلقت العولمة شرارتها تتعلق بالصفقات مع الزبائن عبر حدود البلد. بينما تتعولم الشركات متحركة في أراض جديدة وتزيد في المشاركة عبر الحدود فإنها غالباً تتوقع من مموليها تقديم دعم محلي منسق بشكل أكبر. ففي بداية الثمانينيات، جعلت شركات ساتشي وساتشي من هذا الميل المتنامي، لربما المبكر، مقبولاً في الصناعة الإعلانية، ومنذ ذلك الحين، تنامت الضغوط بوضوح من أجل دعم منسق على مستوى العالم لعدد كبير من الخدمات المهنية بما في ذلك الاتصالات والخدمات القانونية، وخدمات المشورة المالية للشركات، إلا أن هذه المشكلة ليست محددة بقضية الخدمات، وعلى أية حال، ففي السلع البيضاء، ونأخذ هنا على سبيل المثال شركة أميرسون إلكترونيك التي شعرت بنفسها أنها مضطرة لإقامة عمليّات صناعة للمحركات في أوروبا لدعم حركات شركة ويرل بول

المنتجة للسلع البيضاء وزبون هام لأميرسون في الولايات المتحدة، ولقد اتضح بشكل متكرر لموردي شركة ماكدونالد أن يتبعوا هذه الشركة، وإن بتقاعس واسترخاء أحياناً إلى مجالات جديدة، وتعتبر صناعة السيارات واحدة من أوضح الأمثلة على هذا الميل الذي كان يضع المزودين الرئيسيين تحت ضغط متنام ليدعموا الزبائن على المستوى العالمي. وقد أدى هذا إلى تغييرات هامة في حاجات الشركات الأم لأنظمة العمل ومكوناته، وكسوف الشركات الأم التي كانت أقل قدرة على المساعدة، فشرية بيتي آر على سبيل المثال كانت أمأ ناجحة لعدد من الشركات التي تعمل في مجال قطع السيارات، حيث تكمن الفرص الرئيسية في تخفيض الكلف ورفع الأسعار، ومع تغير الطلب على العارضين اتضح أن الرقابة المالية الشديدة ومسؤوليات وحدات العمل المكتومة التي كانت مساعدة جداً في الماضي قد وقفت في طريق تنسيق معقد على مستوى البلد وحالت دون إقامة إدارة زبائن عالمية.

ولقد كانت شركات مثل هيلوت - باكارد رائدة في مجال دعم حسابات عالمية مختارة رغم أنها عرفت الكلف والتعقيدات التي تشتمل عليها مثل هذه الحسابات، فبعد ازدياد عدد الحسابات العالمية المخصصة لأغراض معينة من 26 سنة 1993 إلى 250 سنة 1996 شذبتهم إلى 95 في نهاية سنة 1997 ولكن شركات أم أخرى كانت أقل عوناً وواقعية، ففي شركة استشارية واحدة على سبيل المثال أصرت الشركة الأم على اتباع نظام تنسيق عالمي للزبائن مستند لقاعدة معلومات واسعة ومعقدة، ولقد تبين أن إعادة هيكلة الكيان الأساسي باهظة جداً كما جرت البرهنة على صعوبة «الطلبات على تزويد الوحش» بمعلومات حديثة، فتأكد أنها شاقّة، كما أن الثغرات سرعان ما تبدئ بالظهور، وهكذا أصبح النظام خلال سنة بدون فائدة إلى حد كبير، وبذلك اعتبر أنه بمثابة شركة فيل أبيض، ولقد كان يمثل حلاً أقل شمولية ولكنه بقي أكثر عمليّة.

## ما هي الأشرار (المطبات) التي تكوّننها العولمة للشركة الأم؟

لقد رأينا أحد أهم الأشرار أو المطبات التي تضعها العولمة أمام الشركات الأم، لمجرد أن الشركة الأم ترى فرصاً جديدة تساعد عملها إلا أن ذلك لا يعني أنها تملك المهارات المناسبة لتحقيق هذه الفرص. وتبدو المحاولات للخوض غير متصورة وسبباً في أضرار هامة، حتى ولو كانت الفرصة حقيقية.

وعلى أي حال، ليس هذا هو الشرك الوحيد، فالسبب الآخر في المشاكل هو الفكرة المبسطة أن العولمة شيء وحيد موحد، وفي الواقع، إنه مفهوم يغطي عدداً ضخماً من تغييرات جغرافية مختلفة. فكثير من الشركات الأم، تخلط ما بين الاعتماد المتبادل والامتنامي للاقتصاديات عبر العالم مع توحيد الأذواق، فالعولمة المتزايدة لأسواق المال والتدفقات التجارية، تعني أن اقتصاديات محلية تتأثر بسرعة وبدرجة كبيرة بأمر تتم على بعد آلاف الأميال، تماماً مثل الأفراد الذين يرتبطون فوراً الآن عبر CNN والإذاعة البريطانية BBC World العالمية بحوادث كان أثرها يخف بالبعد ومرور الزمن، ولكن هذا لا يعني أن الأفراد أصبحوا غير مميزين عبر الكرة الأرضية.

ففي بحوثهم وكتاباتهم حول هذا الموضوع، ميّز سومانترا غوشال وكريس بارتليت (1989) بصورة مفيدة ما بين الأهمية النسبية وبين قيمة التكامل العالمي والاستجابة المحلية. أما جورج يب واندو كامبل (انظر يب 1989 ولف لوك يب 1996) فقد أكدوا على الفارق ما بين الشركات العاملة في المجال الدولي مباشرة والشركات التي يمكنها اعتبار ذاتها «دولية» لأن أسواقها متوقفة على اقتصاديات أخرى. فكل هؤلاء الأساتذة وكثيرون غيرهم كانوا مهتمين بتحويل الأفكار المبسطة للعولمة إلى فهم أكثر وضوحاً.

وعلى أي حال، يعتبر بحث استكشاف لغة العولمة، إذا ما أخذ في إطار معين، تحدياً كبيراً، وهو غالباً ما لا يفهم حتى من قبل الشركات الناجحة

وعالية المهارات. وتعتبر شركة ديزني مثلاً على هذا القول، فعلى الرغم من أنها تملك شخصيات وعلامات فارقة مميزة ومعترف بها، فقد كافحت لفهم أي العوامل انتقلت إلى دول أخرى، فالحجم الأصلي في ديزني أوروبا (اسم اعترف فيما بعد بعدم صلاحيته فأصبح ديزني لاند باريس) لم يكن مناسباً. فعلى الرغم من الاهتمام العظيم في استئجار يد عاملة متنوعة الثقافات وتسجيل صوت سندريلا بحيث يصبح صوتها مفهوماً من قبل الأطفال الفرنسيين بقي النموذج الاقتصادي لها أمريكياً.

وقد اعتمدت ربحية المشروع على بيع يومي للسلع والمأكولات من ناحية، وتعدد أيام الزيارة، إلا أن معظم الأوروبيين ولا سيما الفرنسيين - للأسف - لم يكونوا على استعداد لزيارتها أكثر من يوم واحد، كما كانوا يأتون بطعامهم معهم، وكانوا يتجنبون شراء الكثير من آذان ميكي ماوس وأغلفة أقلام الرصاص دامبو، الأمر الذي أدى بها إلى حال من شبه إفلاس، إلا أن تعيين مدير فرنسي لها غير من خارطة العوامل المحلية والعالمية فأنقذ المشروع، وهناك مجال آخر لوقوع الشركات الأم في أشرار، وهو الفشل في تفهم أن بعض أوجه العولمة قد غيرت من العوامل الحرجة للنجاح في أي مشروع. فتجار المفرق الدوليون على سبيل المثال غيروا من ضرورياتهم بشكل هام على مدى السنوات العشر الأخيرة، بسبب «خلطة» تتألف من عملية وأنظمة مشاركة، وبحث عن مصادر عالمية، والرغبة في عرض وطني شامل.

وقد وجد العارضون الذين لم يتغيروا بالانسجام مع هذه التطورات مصادر المزايا السالف ذكرها، قد هُتمت كما حُرب المركز الاعتباري الذي كانوا يتمتعون به، ولم يكن ضمن هذه الإطارات من غير العادي لمدرء الشركات الأم أن يصبحوا مجرد عبء أو قيد على التغيير وخاصة إذا كانوا عاملين بنشاط في مراحل مختلفة من تطور الشركة السابق.

ويمكن أخذ الاتجاه الثقافي للشركة الأم كمؤشر على حاجات العمليات

في أجزاء مختلفة جداً من العالم، ويمكن على سبيل المثال الافتراضات الحديثة حول الاتصالات اللاسلكية والبنية التحتية في مجال النقل أن يؤدي إلى أخطاء رئيسة، ونترك جانباً الأثر الممكن لقضايا أكثر تعقيداً مثل المفاوضات مع شركاء محتملين من الصين أو اليابان، وبينما يمكن أن يضحك الأمريكيون والبريطانيون على مفهوم (أمتين مقسومتين بلغة مشتركة) وكأنها نكتة، يمكن أن نرى أمماً أخرى تفصل بعضها البعض اللغة وطيفاً واسعاً من الفوارق الثقافية، فالشرك النمودجي للشركة الأم - في هذا المجال، خاصة للشركات الأم الأنجلوسكسونية التي تنظر برعب لتصور الاضطراب لتعلم «لغة أجنبية» - يكمن في الإغراء باستئجار حفنة من المتقنين للغات، وافتراض أن هذا سيجعل منهم مدراء فعالين وحساسين للثقافة المحيطة، ولربما يراودهم الأمل في إيجاد معادل لموائم عالٍ. فالشركات العالمية الأم غالباً ما تفترض أن أي إنسان يتعلم لغات مختلفة «غريبة» سيكون مؤهلاً بحد ذاته لتجاوز أي تحد دولي، ولكنهم غالباً ما يضيقون بعنف من آثار هذه الافتراضات المبسطة.

ويكمن خطر «الجغرافيا المفهومية» كواحد من كثير من الأشرار التي تقع فيها الشركات الأم، وهذا يعني القيام بافتراضات خطيرة حول عمليات في منطقة ذات عنوان مشترك أو وحدة ظاهرية وفي حال التطرف، هناك نموذج شركات تقسم عملياتها إلى مجالين، الوطني وما وراء البحار. فالأمريكان يميلون إلى تنظيم مفهوم (أوروبا) تماماً كما يفعل الأوروبيون بمفهوم واسع لآسيا.

والشركات الأم التي تتعامل مع وحدات في دول أخرى ميالة لأطر وكيانات تبسط التعقد المزعج لها، وهذا منطقي بشكل كامل إذا ما طبق بعناية، ولكن بكل تبسيط، كثيرون يملكون أخطاء، فمفهوم «الأمريكيين» على سبيل المثال، قد يساعد في مجال تحديد المناطق الزمنية على الكرة الأرضية، وبعض أنماط التجارة، والتبعية الدولارية، ولكن في أطر أخرى يمكن لهذا المفهوم أن يكون مضللاً.

## تغيرات لهيكلية المجموعة وتعريف الأعمال:

حتى الآن، لقد أشرنا إلى وحدات العمل ضمن مجموعة كما لو كانت «مفترضة» متأثرة بالعولمة ونفوذ شركة الأم، وفي بعض الأحيان يمكن للعولمة أن تغيّر بشكل جوهري من التعريف المناسب، تماماً كما تستطيع التغيرات التقنية وسلوك الزبائن أن تفعله.

ويعتبر أوضح تغيّر من هذا النوع هو توسّع مدى العمل من مستوى دولة إلى مجال منطقة أو إقليم ثم إلى مستوى العالم، فإذا كانت تدير عدداً من بنوك المفروق في دول أوروبية مختلفة، فإنه من المنطقي أن تشير إلى كل واحد منها وكأنه كيان منفصل حتى ولو بدأت تقييم روابط بينها، وإذا كنت تدير عدداً من المعامل المختلفة التي تنتج كيماويات أساسية في هذه المناطق فإنك ترتكب خطيئة، وستعاني من سلبيات كثيرة بالمقارنة مع منافسك الذي يدير معاملة كوحدة، لأن التوجه الاستراتيجي المباشر المحدد وطنياً سيقود إلى مقايضات مناسبة في الحال الأولى وخسائر في الحال الثانية، فالتسهيلات الصغيرة جداً والتكاليف اللوجستية لا يمكن مقايضتها بشكل مناسب بكلفة أخرى ناجمة عن خدمة الزبائن بشكل متقطع ومكلف وهكذا.

وقد أدّى اضمحلال أهمية الحدود الإقليمية وزيادة عدد العمليات التي تكافئ التغيّر في المدى كما رأينا في حالات كثيرة إلى بروز حاجة معقدة لجمع عناصر التكامل العالمي مع العناصر التفصيلية المحلية، فالشركة الأم يجب أن تقرر فيما إذا كان عليها أن تقيم وحدات عالمية لها، أو تحاول أن تشجع قيام عناصر محلية بالتفصيل داخل الوحدات العالمية أو أن تشجع تفصيلاً محلياً للحاجات ضمن الوحدة المحلية ذاتها أو في أسواق أخرى، وقد مالت شركة يونيليفر إلى المنحى الأول بينما أثرت شركة بروكتور أند جامبل المنحى الثاني، ولكن حتى ولو بقيت وحدات العمل الأساسية في الوطن فإن الخط الرئيسي لعمليات الشركة الأم يمكن أن ينتقل من البعد الجغرافي إلى المنتج ومنطقة

الإنتاج، وهذا ما حدث في السنوات العشر الماضية لشركة ABB وفي مجالات أخرى مثل البرامج والخدمات المهنية المتنوعة وإنتاج الأجهزة الاستهلاكية الإلكترونية.

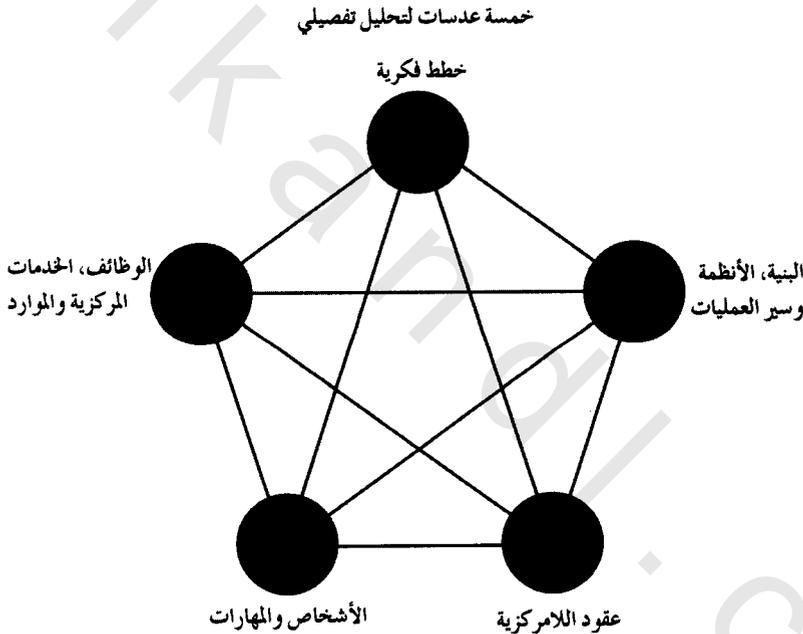
وهناك قضية أخرى تواجه الشركات الأم ألا وهي التقرير فيما إذا كانت التغييرات في العمل أو في تعريفه، ستخرب المنطق السابق لملكية أجزاء من المحفظة الاستثمارية، وعلى سبيل المثال، فالشركة الأم التي لها مركز في بلد واحد في صناعة معولمة، غالباً ما تكون قيمة أفضل من بيع قطعة واحدة من المنشار المسنن العالمي مما لو حاولت جمع كل الآخرين، وعلى أي حال، إذا كان لا يوجد شركات أم في حال مركز بداية أفضل، فهناك فرصة لتجميع على مستوى عالمي، حتى ولو أن الشركات الأم في حال متقدم من العمل، فمن الممكن أن تشكل تحالفات تسعى لتكوين شبكة عالمية يحتاج إليها العمل. ويوجد قرارات واضحة تحتاج إلى تفهم تفصيلي لحالة خاصة، وهناك تحيز عام كما لاحظنا أنه حتى ولو كانت الشركة الأم في حال بداية ضعيفة ومهارات قليلة في تحالف أو تكامل عبر الوطن، فإنها تكون في حال إغراء للتحرك على طريقة التوسع.

وهذا ما يؤدي إلى ارتفاع في الأسعار لهذه الشركات التي يمكن أن تشتري وهي في مرحلة من الأداء المنخفض قبل أن تهتز أو تتحسن البنية الصناعية الجديدة، ويبدو أن أعمال المناجم والبحث عن المعادن قد سارت على هذا الطريق.

### التغييرات المطلوبة داخل الشركة الأم:

إذا كانت استراتيجية الشركة بصدد إنجاز، والوصول إلى إقامة وضع صحي ما بين الشركة الأم وعمليّاتها كما يجادل، فمن المنطقي أن التغييرات التي سببتها العولمة على مستوى العمل يجب أن تؤدي إلى تغييرات على مستوى

الشركة الأم، ولكي يستفاد من الفرص الجديدة للشركة الأم ولدعم التغييرات الحيوية اللازمة لعوامل النجاح في مجال العمل، فإن الشركة الأم تحتاج إلى تطوير سلوكيات ومهارات جديدة، وهذا صعب تحليله ومن الممكن أن يشمل الإتيان بمدراء جدد، وتغيير طرق عمل متأصلة وتحليل الشركة الأم والتغييرات الممكنة التي يجب عليها أن تسيّر خلالها، فقد وجدنا أن ننظر من خلال (عدسات) خمس على الشكل الموجود في الشكل (5 - 4).



الشكل (5 - 4) تحليل الشركة الأم

ومن الممكن أن تؤدي التغييرات في كل هذه المجالات إلى دعم الأعمال المتأثرة بالعولمة. فالبيئة الهيكلية والأنظمة والعمليات واضحة في مجال التغيير. وسواء أكوّنت الشركات الأم مصفوفة كما فعلت شركة ABB تهدف إلى وضع

التكامل العالمي فوق التجاوب المحلي، أو تهدف إلى تغيير اتجاه المتابعة التقريرية كما فعلت شركة شل للكيمائيات، أو لتشجيع النظرة الإقليمية والعالمية، وهو أول خيط تغيير تسحبه الشركات.

أما الوظائف والخدمات المركزية والعوامل التي غالباً ما تكون مستخدمة كطريقة لتأكيد منحى عالمياً موحداً معيارياً ومنسقاً، على الرغم أن هذا ممكن أن يرى كمجرد يد ثقيلة ونوع من البيروقراطية في منظمات مستخدمة لتكوين شعور يسعى إلى تحديد مسؤولية، أو الحصول على تفويض محلي.

فقد تكون اللامركزية المزعومة معقدة قليلاً، وهذا المصطلح يغطي التفاهم ما بين رئيس وحدة العمل والشركة الأم ومن الذي يسمح له بماذا؟ ففي الشركة المعولمة يوجد غالباً نوع من الاحتكاك ما بين رؤساء وحدات البلد، ورؤساء وحدات الشركة الأم. وهناك عدد متنام من القرارات التي تسحب من خط الجهة المحلية إلى واحد من المجموعات ذات القاعدة الأوسع. أو لربما يشعر الرؤساء في الدولة أن سلطاتهم قد جرى الانتقاص منها، وبالتالي أصبحوا مسؤولين عن الأداء كنتيجة. ولهذا لا بد للشركة الأم من تعلم التحكم في إدارة هذه التغييرات وليس تغيير المدراء فقط. كما يجب إحداث تغييرات متممة في المركز. ففي شركة ما على سبيل المثال، بينما كانت الشركة الأم مصممة على منحى أكثر جامعية عبر الدول، هدفه مكافحة المنافسة العالمية المنسقة، استمرت باعتبار كل مدير في بلد ما مسؤولاً عن أداء مجموعته. ومن المدهش أن نرى ذلك يقود إلى اتفاقات مستهلكة للوقت على المستوى الوطني، والتي جرى تجاهلها عندما وجدت أنها غير جذابة محلياً.

وعلى أي حال، فإن أكثر العناصر صعوبة للتغيير هما العنصران الأخيران المرتبطان ببعضهما بقوة. فإذا كان الأفراد المسؤولون في الشركة الأم ثابتين، فهذا قد يحقق بعض المهارات الجديدة، ولكنها تظل غير قادرة على التغيير الجذري ولا يمكن لها أن تترك «الخطط الفكرية» التي بُنيت على مدى سنوات

كثيرة ومرتبطة بشدة مع نجاحها السابق. وبينما كثير منهم يحبون أن يتخيلوا أننا سريعو البديهة ودائمو التغير باستمرار فإن التخمين الخارجي يشير إلى تطور أقل حدة. ويبدو أن تغيير خططنا الفكرية مختلف جداً عن القيام بالعمل بشكل مختلف، وكما هو الحال في قرارات رأس السنة كثير من الرغبات النزيهة لتغيير سلوكيات الأهل تهتز وتنهار في التجربة الأولى الحقيقية على أرض الواقع. وعلى سبيل المثال، ففي الشركة الأم، يمكن أن يتحدثوا عن تأسيس موقع قدم في أسواق ناشئة معينة، ولكنهم يرفضون بإصرار مقترحات استثمار يجدونها ذات مخاطر أو يغلغون عمليات ناشئة إذا لم تعط فائدة في السنة الأولى.

وفي الشركة الأم يمكن أن يتحدثوا عن الدور الهام لاقتسام المعرفة التقنية، ولكنهم يرفضون كلفة ثلاثة مدراء مسافرين إلى اجتماع مشترك. فالشركة الأم قد تعترف بقيمة خدمة الزبائن على المستوى العالمي، ولكنها ترفض التسليم بالتباين سعري إلى أن يمسك منافس بالعمل. وهذا لا يعني أن الجواب (الصحيح) واضح دوماً ولكن حتى إذا وجد اتفاق فكري على ما هو السؤال، فإن الشركة الأم قد تفضل في تنفيذ تغييرات ضرورية لأن ذلك يتعارض مع معتقدات عميقة ومستمرّة.

## مسألة (2) غوادريجا

كثير من القضايا التي نُوقشت في هذا الفصل يمكن أن توضح في حالة غوادريجا وهي شركة ناجحة سريعة النمو يملكها نامورا.

وتعود جذور عملها إلى السبعينيات والثمانينيات عندما توسّع ثورن - أي أم أي - من مجال السمعيات إلى مجالات الفيديو والتلفزيون انطلاقاً من قاعدة محلية في المملكة المتحدة. وقد تعرض هذا التوسع للكثير من الإقلاعات كما اضطره لبعض الحيازات في الكثير من الدول الأوروبية المختلفة، إلى حيازات أكبر في الولايات المتحدة. وهكذا كانت شركة ثورن رينتال تتحرك بثبات في

الأسواق التجارية مثل فرش الدكاكين والمستشفيات والفنادق في أوروبا، وكان العمل يتم من خلال كيانات مختلفة وبين أسعار مختلفة ونماذج عمل مختلفة تعتمد على فرص العمل والمنافسة المحلية. أما رئيس العمل في البلد فقد كان في طرق كثيرة جزء من اتحاد متراخ يحصل على منافع في الشراء وبعض التوصية الإدارية من الشركة الأم ولكن في إطار منفصل تماماً عن طبيعة البيئة المحلية.

ومع مرور الوقت، أصبح واضحاً بشكل متزايد أن العمليات التي تخدم الزبائن تحتاج إلى آليات ديناميكية مختلفة عن الديناميكيات الأخرى. وفوق هذا، فإن شطائر معينة من الزبائن كانوا يفتحون فرص خدمات أخرى، ولا سيما في القطاع الفندقية حيث انتقلت الخدمة من مجرد استئجار لجهاز تلفزيون إلى تقديم خدمات كثيرة في هذا المجال تشمل برامج مدفوعة الأجر وأفلاماً وأحياناً قنوات ترويجية للفندق ذاته. وبالانفاق مع شركة برامج أصبحت شركة ثورن خبيرة بالسوق ومسيطر عليه. ففي المملكة المتحدة ودول أخرى يملك سوق الفنادق إمكانات كبيرة أوسع من إمكانات أسواق أخرى، فمجال تكوين قيمة إضافية عن طريق التحسينات التقنية وتفهم تفصيلي لحاجات الزبون.

وتتبع تجزؤ ثورن - أي أم أي - في منتصف التسعينيات، فإن المجموعة الإيجارية ككل تعرّضت لبعض الضغوط وخطة للانفصال، وقد هدفت إلى فصل أجزاء كثيرة من المجموعة بعد أن أصبح واضحاً أنها ستكون أكثر قيمة إذا كانت عمليات فردية لشركات أم أخرى. دخل نامورا لتمويل وإدارة هذه العملية المعقّدة من وراء الرجل الأسطوري جي هانس، وهذا ما كوّن فرصة نموذجية للتجميع المشترك. فنشاطات الفنادق واقتطاعها من العمليات الأخرى إلى أوروبا وإعادة إقامة مجموعة جديدة مركزة اسمها غوادريجا.

ولقد كانت عوامل النجاح الحرجة وفرص الشركة الأم ضمن غوادريجا مختلفة جداً عن النشاطات الإيجارية الأخرى. وبينما كان شراء الكومبيوترات

مهماً جداً فإن عوامل كانت تجمع إدارة الدكاكين والمنافذ لم تعد قائمة . فالتكنولوجيا كانت مهمة جداً وخاصة أنها تتضمن البرامج اللازمة لتقديم الخدمات إلى الضيوف مثل (تلفزة متداخلة، ومنافذ أنترنت، ورسائل على الشاشة ودفع الفواتير للعاملين في الفندقة مثل خدمة الغرف وجدولتها، وإدارة ميني بار، وحفظ الطاقة).

وعلى أي حال فإن تقانة كهذه تحتاج إلى تسويق معقد وتكوين رزم برامج، ودليل توجيهي للمستخدمين إلخ، وهذا يتضمن بيع استشارة معقدة. وكل هذه العوامل تشجع تنسيقاً أكثر دقة على المنحى الأوروبي وبين مدراء الشركة الأم غوادريجا التي أقامت سلسلة من الآليات الجديدة لتحقيق ذلك. وقد تم تجميع دول متعددة لتصبح من مهام وحدات إقليمية واحدة، وهناك نشاطات مثل تطوير المنتج أصبحت أكثر مركزية، ويتم تنسيقها بشكل أدق عبر مجموعات متخصصة على المستوى الأوروبي ومن خلال تعاون أكثر ما بين المدراء المحليين ومدراء الشركة الأم كفريق مشترك.

وفي هذه الأثناء كان هناك تركيز بين زبائن فنادق غوادريجا يتطلب إدارة أقوى للحساب المركزي لكل النشاطات الأوروبية. وفوق هذا، ومع توسع هذه السلاسل القوية إلى مناطق عمل جديدة مثل الشرق الأوسط وأفريقيا، كانوا يطلبون من غوادريجا تزويد دعم قوي للترفيه ضمن الغرف حتى ولو كانوا لا يعملون في هذه المجالات سابقاً.

وفي نهاية سنة 2000م برز مازق نموذجي للعولمة، تحركت معه الشركة من شركة تجزئة واتحاد يعمل محلياً إلى شبكة تركز على الزبائن على المستوى العالمي (والإقليمي). ولكن هل يجب أن تصبح أكثر اندماجاً وتكاملاً؟ فمن جهة ما يزال هنا فوارق ما بين طلبات صناعة فنادق شاطئية مجزأة ومبعثرة في إيطاليا وحاجات سلسلة شركات مركزة في المملكة المتحدة. فالطلب في إسكندنافيا على مداخل للأترنت والنشاطات الإنسانية المشتركة أكبر من فرنسا.

وبرمجة التلفزيون في الشرق الأوسط تختلف كثيراً عما هو في ألمانيا. وفي الجانب الآخر يتوقع الزبائن العالميون مستويات عالمية، فالاستثمارات التكنولوجية الجديدة تحتاج إلى مدى عالمي ونهوض اقتصادي، وتصبح الفوارق السعرية شفافاً، وهذا ما يتطلب انسجاماً وتناغماً عالمياً.

وبافتراض ما تقدم، فإن المدير التنفيذي الجديد استخلص أنه لم يعد مناسباً إدارة غوادريجا كمجموعة، وأن من الأفضل إدارتها كعمل منفرد. «الشركة الأم» على هذا المستوى ستتوقف عن الوجود على الأقل، حتى تولد عملاً جديداً بمواصفات مختلفة على الرغم من أن هذه الأعمال ستكون بالتأكيد معولمة.

### تطبيقات للممارسة

ويشير كل هذا إلى ضرورة مراعاة الشركات الأم لآثار العولمة عليها وعلى أعمالها. ولكن بسبب أن الفائدة لا تأتي فقط من التفاعل المناسب ما بين الأطراف، فالمهم أن يكون واقعياً بالشركات الأم وعملها. وتؤثر العولمة بأشكال مختلفة ومعقدة، فمن المهم أن تمسك خصائص الموقف أكثر من الكلام والتفكير بعموميات كاسحة. وعلى كل، فمن المهم أن تحدد خصائص الشركة الأم، وتختار بشكل نزيه عما إذا كان من المحتمل أن يكون تدخلاً كهذا مفيداً أم لا.

● هل تكون العولمة فرصاً لقيمة مضافة بطرق جديدة للعمل في مجموعات يمكن لها أن تساعد في العمل؟

- الدخول إلى أسواق جديدة، - الاستفادة من مصادر عالمية! -

- التعامل مع التهديدات الجديدة لأسواق قائمة؛ تحسين المشاركة أو الشبكات العالمية!

- تطوير مناسب لخدمة زبائن منسقة!

- ما هي المخاطر والأشراك الجديدة التي يقع علينا واجب تجنبها:
    - هل نحن مهتمون بتجنبها؟
    - معالجة الفرص بطريق غير مناسبة وغير مفيدة.
    - تبني فرشة عريضة للعولمة بذاتها.
    - تجاهل التغيرات في عوامل نجاح أعمالنا.
    - فرض افتراضات ومعايير ثقافية ضيقة.
    - تطبيق «جغرافيا مفهومية» وتبسيطات غير منطقية.
  - هل علينا أن نعيد النظر في تعريف الوحدات الأساسية أو بنية الشركة؟
    - هل من المناسب أن نحدّد بعض وحدات العمل على المستوى الوطني؟
    - هل ينبغي التأكيد على جهاز متابعة لبنية تبين الفوارق في المنتج والخدمة والزبون أكبر من فوارق الجغرافيا؟
  - كم من التغيرات تحتاج إليها الشركة الأم؟
    - هل لدينا المهارات المناسبة لتحقيق فرص لشركات تابعة؟
    - هل نحتاج إلى تغيير جوهري للطريقة التي نعمل عليها ونسلكها أو نفكر فيها؟
    - وإذا كان كذلك، كم تحتاج لتحقيق ذلك دون تغييرات مهمّة في المديرين الرئيسيين في الشركة الأم؟.
- وتكوّن العولمة بالتأكيد فرصاً جديدة إيجابية ولكنها بعيدة عن ضمان أن الشركة الأم ستستفيد منها. فعمليّات التبنّي الناجحة تكمن في معرفة أي من الممارك يجب الخوض فيها، وللشركات الأم كما لوحدات العمل تبدو نصيحة اليونان القدماء «اعرف نفسك» صحيحة.

المراجع:

- Bartlett, G. and Ghoshal, S. (1989) *Managing Across Borders: The transnational solution*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Doz, Y., Santos, J. and Williamson, P.J. (2001) *From Global to Metanational: How companies win in the global knowledge economy*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Goold, M., Campbell, A. and Alexander, M. (1994) *Corporate Level Strategy: Creating value in the multibusiness company*, John Wiley, New York.
- Lovelock, C.H. and Yip, G.S. (1996) 'Developing global strategies for service businesses', *California Management Review*, 38(2), Winter.
- Yip, G.S. (1989) 'Global strategy . . . in a world of nations?', *Sloan Management Review*, Fall.