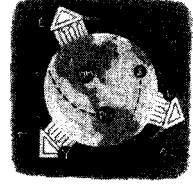


الشركة الآسيوية المتصلبة

ماركوس بوكرينك ووحيد حامد

في الوقت الراهن، وصلت غالبية الشركات الاستهلاكية متعددة الجنسية إلى آسيا. وبالرغم من أن النمو أتى سهلاً يسيراً للكثير منها، إلا أن الحفاظ على الأرباح المستدامة بقي أمراً محيراً ومراوفاً. ومع دخول مزيد من الشركات إلى الميدان، يجري استبدال استراتيجيات الدخول التقليدية بخطط طموحة تستهدف الحصول على نمو مربح ومواقع تنافسية مستدامة بأسرع ما يمكن. لكن برغم كل حماسة فرق الإدارة المحلية، إلا أن شركاتهم الفرعية تفتقد العمق والخبرة اللتين تتمتع بهما الشركات الأم في الوطن. إضافة إلى أن البيئة الآسيوية الفريدة قد أبرزت مواطن الضعف والعجز هذه. أما النتيجة فهي فجوة من الإحباط تفصل بين ما تريد الشركات متعددة الجنسية تحقيقه في آسيا وبين ما يمكن لها تقديمه في الواقع الفعلي.



في سبيل تجنب القبول بالقليل، يتوجب على الشركات متعددة الجنسية اتخاذ مقاربة مختلفة في آسيا. فعليها مثلاً تبني سياسة لامركزية في بعض المناطق ومركزية في أخرى، وأن تتمتع بالمرونة الكافية لتفصيل حلول مختلفة تناسب أسواق

الدول المختلفة، بل تناسب أنشطة مختلفة ضمن الوظيفة نفسها، الأمر الذي يعيد التوازن إلى الوضع.

السبب الموجب للامركزية

تختلف السوق الآسيوية عن غيرها من الأسواق في ثلاث نواح على أقل تقدير. أولاً، على الرغم من أهميتها كم منطقة تجارية واحدة، إلا أنها مكونة في الواقع من تشكيلة متنوعة من الأسواق المتعددة والمجزأة، يتصف كل منها بتميز حاجاته الاستهلاكية، وبنياته التجارية، واللاعبين المنافسين فيه.

ثانياً، تتغير الأسواق الآسيوية بسرعة مقارنة بالأسواق الناضجة والمكثفة في الغرب. وحتى سوق اليابان الناضجة قد تبدلت بشكل بارز مع ظهور البنى والأشكال التجارية الحديثة، خصوصاً متاجر الحسومات. وإحدى النتائج المترتبة على ذلك تتمثل في قيام كل من الشركات متعددة الجنسية الجسورة والشركات المحلية بتحسين مواقعها من خلال تعديل وتكييف عروضها لتستفيد من هذه القنوات التوزيعية الجديدة والفعالة.

ثالثاً، راکمت غالبية الشركات متعددة الجنسية، بسبب تزايد التوسع واختلاف القوانين والأنظمة المحلية، مجموعة متنوعة من الشركات التابعة، والمشاريع التجارية المشتركة، والمكاتب، لكل منها غاية تجارية خاصة، وبنية تكلفة مستقلة، وهيكلية تنظيمية محددة.

لقد دفعت هذه الخصائص الكثير من شركات السلع

الاستهلاكية إلى التشديد على السرعة، والاستجابة للحاجات المحلية، واختلاف الأسواق، الأمر الذي يستدعي وجود شركة ومقاولين على درجة عالية من اللامركزية، بحيث تتم عملية اتخاذ القرار محلياً. ومما يعزز هذه المقاربة حقيقة أن الكثير من الشركات متعددة الجنسية العاملة في آسيا ليست فنية وانتقائية من الناحية المؤسسية فقط، بل تتوضع في مكان بعيد عن الأسواق الرئيسة للشركة الأم ومركزها.

لكن المشكلة تكمن في أن اللامركزية عبر مجالس إدارة الشركات في آسيا يصعب تحقيقها في الممارسة العملية، إضافة إلى أنها غير ملائمة في كثير من الأحوال.

القوى المضادة للامركزية

بقدر ما تبدو المقاربة اللامركزية لأسواق آسيا منطقية ومعقولة، إلا أن هناك عدة عوامل تحتاج ضدها. أولاً، هنالك نقص حاد في كوادرات الإداريين في المراكز المتوسطة والعليا القادرين على اتخاذ قرارات فاعلة ومؤثرة في الأسواق الفردية؛ علاوة على أن المديرين الوافدين والمحليين المؤهلين، متى وجدوا، يطلبون رواتب مرتفعة بشكل استثنائي.

ثانياً، في حين أن بعض الأسواق الآسيوية كبيرة بما يكفي لتفيد من اللامركزية، إلا أن سواها صغيرة جداً وغير مضمونة الربح باستخدامها.

ثالثاً، يمكن لتكاليف استخدام الممارسات المختلفة أن

تكون مرتفعة. وبمقدور سياسات الإنتاج المتنوعة، مثلاً، أن توجد تعقيدات تبطل تأثير اقتصاديات الحجم الكبير. إذ تحتاج الشركات التي تتمتع بعلامات تجارية معروفة إقليمياً أو عالمياً إلى التأكد من أن تأثير مجموعة منتجاتها، وموقعها، وحتى القرارات المتعلقة بالتسعير والتسويق، لا يضعف ربحية المنطقة ككل.

رابعاً، في بعض الأسواق - مثل أسواق الصين واليابان وكوريا - تتطلب الاستراتيجية الرفيعة المستوى، والقرارات المتعلقة بالعلامة التجارية، واستثمار رأس المال، تعاوناً فاعلاً ومساهمة نشطة من قبل كبار المديرين في المركز.

مثل هذه العوامل دفعت بعض الشركات متعددة الجنسية إلى مركزة الإدارة والوظائف عبر الأسواق والمناطق الجغرافية، إضافة إلى تشجيع التعاون الإقليمي. لكن بالنسبة للكثير منها، أفرز هذا الدمج شركات تفتقد الاستجابة السريعة، وولّد البيروقراطية، وأصبح ذريعة تبرر وجود مراكز إقليمية كبيرة.

الحل الوسط للمواقع

بالنسبة لشركات السلع الاستهلاكية على وجه الخصوص، يضاعف الوضع في آسيا حدة النزاعات التنظيمية المتكررة بين المركزية واللامركزية، وبين أنشطة الدمج والتوحيد عبر الأسواق وبين نسخها وتكرارها ضمنها.

على سبيل المثال، تمكنت إحدى الشركات التي تميل إلى

الأسلوب المركزي من التحكم باستراتيجية التطوير، والتخطيط، والميزانية، والموقع، وقرارات التسويق في المراكز الرئيسة والآسيوية. يعني ذلك من الناحية التنظيمية وجود بنية هيكلية لرفع التقارير تتكرر في كل بلد. لكن المقاربة كانت مكلفة، وأفرزت نزاعات لا نهاية لها بين الشركات الفرعية المحلية ومركز الشركة الأم. ونتيجة لذلك، فوتت الشركة فرص السوق المتاحة.

من جهة أخرى، عانت إحدى الشركات التي تتبنى الأسلوب اللامركزي تباطؤاً كبيراً في النمو، بعد الفترة الأولية التي شهدت نجاحاً سريعاً، بسبب عدم قدرتها على نشر عملية تعديل وتكييف المنتج ومهارات إدارة العلامة التجارية عبر المنطقة. فالمشاريع التجارية الناجحة التي أقامتها في تايلند واليابان انضمت إلى العمليات التجارية التي تشق طريقها بصعوبة في الصين وأندونيسيا. وأدت الصفقات التي تعقد مع المقاولين، التي تتمتع بأهمية حاسمة لنجاح الدخول الأولي إلى السوق، إلى قرارات تفتقد التنسيق، ووظائف دعم مكررة، وأنظمة مختلفة عبر الأسواق، الأمر الذي زاد من التكاليف المرتفعة أصلاً. علاوة على ذلك، لم يكن أفضل الموظفين يتولون مسؤولية أكثر الأسواق أهمية، كما أن أحسن المواهب الإدارية كانت تركز جل اهتمامها على إدارة العمليات الوظيفية الكاملة وليس على تطوير وزيادة الطلب.

شركة أخرى من الشركات التي تتبنى اللامركزية، تركت

تحديد موقع وسعر واحد من أشهر أصنافها التجارية العالمية في أيدي الإدارة المحلية في كوريا. ولأن الفريق المحلي كان يفتقر إلى القدرات الضرورية لمواجهة المنافسة الجديدة، فقد عمل على تخفيض سعر الصنف التجاري العالمي لحماية حصته في السوق، مما دمر الصورة الذهنية للعلامة التجارية وربحيته. ويبدو الآن أن الضرر يتعذر إصلاحه.

من الصعب تفكيك وحل مثل هذه المواقع الخاضعة للتسويات والحلول الوسطى في آسيا. وبالنسبة للشركات التي أتينا على ذكرها آنفاً، هنالك تركيبة من المعايير الثقافية المختلفة، وندرة في المواهب الإدارية المحلية، وغير ذلك من المعوقات التي تبطئ وتضعف إلى حد بعيد قدرتها على إعادة البناء التنظيمي للشركة الفرعية وإعادة نشر الكوادر والموظفين.

إيجاد التوازن الصحيح

يتمثل حل معضلة المركزية - اللامركزية في جمع أفضل عناصر الأسلوبين. فالمقاربات التقليدية العامة وغير المحددة بحاجة إلى استبدال بعملية تكييف وتعديل أكثر دقة وتحديدًا للحلول التنظيمية لتناسب السوق، وعملية صنع القرار، والنشاط التجاري، حتى ضمن الوظيفة نفسها. كما تحتاج الشركات إلى الحفاظ على أرباح وفوائد المبادرة المحلية في موقعها الملائم، في الوقت نفسه الذي يتم فيه التشارك في الخبرة والمعرفة عبر الأسواق. وهذا يعني إعادة تحديد البنيات الهيكلية والأدوار،

ليس فقط للفروع في مختلف دول العالم، بل أيضاً للمراكز الآسيوية والشركة الأم التي تديرها.

لقد أظهرت الدراسات التي أجرتها مجموعة بوسطن الاستشارية، أن أنجح الشركات في آسيا تتبنى جملة من المبادئ الرئيسة حين تكيف فروعها تبعاً لهذه الطريقة. يمكنك أنت اتباع النصائح الآتية:

- أوجد حلولاً تنظيمية منفصلة لعملية صنع القرار الاستراتيجي والتكتيكي، خصوصاً حين يتصل الأمر باستثمارات وتسويق المنتج.
- قاوم إغراء توسيع مسؤوليات أفضل الموظفين لديك. ركّز جهود أكفأ المديرين على تطوير وزيادة الطلب وتنفيذ المبيعات، وليس على الشؤون الإدارية «العمومية». اجعلهم ينطلقون من الأسواق الاستراتيجية الكبرى ويرسلون التقارير مباشرة إلى رئيس الشركة الإقليمي في آسيا أو إلى كبار المديرين الدوليين.
- إعمل على مركزة القرارات بالنسبة للأسواق الأصغر حجماً ضمن الأسواق الرائدة، ووقع عقوداً تخوّل الشركات المتخصصة القيام بالأنشطة غير الحاسمة أو الخطرة.
- إعمل على توحيد مسؤوليات وظائف الدعم ودمجها، مثل الموارد البشرية، والشؤون المالية، وعمليات التصنيع، داخل كل بلد على أعلى مستوى ممكن. الأمر

الذي سيعزز تركيز المديرين في كل بلد على الاستراتيجية الحاسمة، والتسويق، والقرارات التجارية المهمة. كما سيقوي من قدرة المركز على رصد ومراقبة الأداء وإدارة عملية توظيف ووضع المواهب والكفاءات الأساسية عبر المنطقة.

- إعمل على تنشيط وتفعيل أهمية إدارة الموارد البشرية - التوظيف، التدريب، التطوير المهني - لمضاعفة الإمكانيات المتوفرة وزيادة ولاء الكفاءات والمواهب المحلية.
- تأكد من أن متطلبات وتعويضات القدرات المؤهلة تعكس المسؤوليات المختلفة التي يتولاها المدبرون في مواقع افتراضية مشابهة لكن في أسواق مختلفة.

إدارة التوازن

تحتاج الشركات متعددة الجنسية إلى تقييم الأسواق، والوظائف، والأنشطة المحددة تبعاً لمواءمتها مع مقارنة معينة، ومن ثم اختيار الأنشطة الضرورية للأسلوب المركزي أو اللامركزي في الإدارة. وهي بحاجة أيضاً إلى تمييز الأسواق الخطرة والحرحة من الأسواق المهمة لكن غير الخطرة، وتعديل الأهداف في بعض الحالات لتناسب الكفاءات المتوفرة وتوقع مسار الاقتصاد.

لكن التوترات القائمة بين المركزية واللامركزية قد لا تهدأ أبداً، كما أن خطر سيادة إحداها على الأخرى سيظل قائماً. إن

أكفاً وأكثر الشركات فاعلية تطور آليات توحيد ودمج محددة تتعامل مباشرة مع هذه الأخطار وتحسن نوعية القرارات المتخذة ضمن الفروع الآسيوية. نقدم في ما يأتي بعضاً منها:

- لضمان اتخاذ قرارات لامركزية ومتناغمة، تتأكد هذه الشركات من أن صنّاع القرار المحليين وكبار المدبرون يشتركون في الآراء والمعتقدات المتعلقة بالأولويات الاستراتيجية، وكيفية عمل النشاط التجاري، وما الذي يحرك ويدفع الأفضليات والمزايا، وكيف يمكن توليد القيمة.
- بالنسبة للقرارات المركزية المؤثرة، تتأكد من استرجاع المعلومات الصحيحة على الصعيد المحلي من خلال الدراسات التوجيهية أو المسوحات المحلية (أكثر من الإقليمية)، أو من خلال طلب الاتصال اليومي بين مدير العلامة التجارية في المركز والموظفين في مختلف البلاد.
- لزيادة مستوى التشارك في الخبرة على مستوى البلد، تنشئ هذه الشركات فرق عمل رسمية مهمتها إدارة العلامة التجارية والمبيعات.
- من أجل التشجيع على الدمج من القاعدة إلى القمة، تعين هذه الشركات مسؤوليات إقليمية محددة لمنتجات محددة مخصصة لدول معينة، أو تحدد أفضل موارد البلد لنشر الكفاءة والأهلية المحددين مركزياً.

إدارة عملية ارتقاء الشركة الفرعية

إن التأكد من استخدام الفرع الآسيوي للبنية الهيكلية والآليات الصحيحة يتطلب عملية ناشطة وفعالة.

- 1 - ضع السياق المناسب من خلال تطوير فهم لما يأتي:
 - رؤية واستراتيجية على المستوى العالمي - الآسيوي.
 - اقتصاديات النشاط التجاري.
 - الأسواق الخطرة إزاء الأسواق الأخرى.
 - مبادرات داخلية مستمرة.
- 2 - طور مخططاً هيكلياً من خلال:
 - تقسيم الوظائف إلى قرارات رئيسة وأنشطة داعمة.
 - تحديد المحفزات والمعوقات الكامنة في ما يتعلق بالمركزية واللامركزية الإدارية.
 - تطوير نظرة «الصفحة النظيفة» لكل عملية من عمليات صنع القرار ولكل مسؤولية تبعاً للوظيفة والسوق.
- 3 - تقييم الوضع الراهن، بما في ذلك:
 - عمليات صنع القرار والمسؤوليات الحالية.
 - هل تختلف عن الممارسة الفعلية، وعن نظرة «الصفحة النظيفة».
- 4 - تحديد كيفية إدارة عملية القبول بالتسوية من خلال:
 - ضمان كفاءة وأهلية القرارات اللامركزية.
 - تعزيز تعيين وتحديد القرارات المركزية.
 - تعزيز وتقوية قدرات الموارد المحلية.
 - تبسيط المقاربة التي تستهدف الأسواق الأصغر حجماً.
 - تشجيع القيمة المضافة من المركز.

5 - تطوير خطة لإدارة الارتقاء من خلال :

- إعطاء الأولوية لإعادة تنظيم الأسواق، والوظائف، والأنشطة.
- تطوير خطة للموارد البشرية تشمل الموارد المحلية والوافدة.
- تبني سياسات وأنظمة وآليات تفصيلية لجعل عملية الارتقاء ممكنة.

إن الشركات التي تسمح لفروعها الآسيوية بالارتقاء التدريجي تخاطر بمواجهة مشكلات عصية على الحل تتطلب سنوات طويلة لحلها. وليس هناك من نموذج نمطي وحيد يصلح لكل شركة، لكن تحت قيادة مركز فاعل وناشط، يمكن لكل شركة تصميم الحل التنظيمي الأمثل بالنسبة لوضعها الخاص، حل يواجه مباشرة التنازلات والتسويات التي تضطر للقيام بها قبل أن تدمر الاحتمال الكامن للنمو المريح في آسيا.

نشرت هذه المقالة للمرة الأولى في تشرين الثاني/نوفمبر 1997.