

## الفصل الأول

### النطاق الجغرافي : يستكشف تنوع المنتج – السوق

#### Geographic Scope : Exploring Product-Market Variety

الصناعة المختلطة ، المحددة عند مستوى الثلاثة أرقام ، تشمل عدة مجموعات من الأنشطة . على سبيل المثال ، نجد أن صناعة مواد الطلاء تشمل تشطيب السيارات وطلاء الفواصات البحرية وتغليف العلب المعدنية والطلاءات المتعلقة بأعمال الديكور والورنيش ... الخ . ويقدر الاهتمام بالدينامية العالمية للأعمال ، يعمل المديرون على وضع تمييز واضح بين الأنشطة في صناعة ما . كما يقترحون تقسيم صناعاتهم الذي نادرا ما يتطابق مع التقسيم المطبق في التصنيف ذي مستوى الأربع أرقام ( أو ما فوقه ) . ونظرا لما سبق وجد أنه من المناسب بداية أن نحدد الصناعة عند المستويات الرقمية الثلاثة (وعلى سبيل المثال مواد الطلاء ، الكابلات والأسلاك، صناعة الشكولاته ، صناعة الأحذية) تعتمد على تقسيمها على ما يتم تطبيقه عادة عن طريق المديرين . وفي حدود " صناعة مختلطة " معينة ، نجد أن بعض التقسيمات لها نطاق عالمي (أو أنها تتجه إلى العالمية) ، والبعض الآخر نطاق جغرافي محلي (متعددة المحليات) ، أقسام أخرى ما بين المحلية والعالمية وتعرف بال (التقسيمات المختلطة) . وبذلك نجد أن التواجد المشترك للتقسيمات (العالمية ، متعددة ائحليات ، التقسيمات المختلطة ) يصبح خاصية أساسية للصناعات المختلطة . وعلى سبيل المثال كما في صناعة حلوى الشكولاته :

إن قطع / ألواح الشكولاته المعروفة باسم " Marss " تحتل أكبر قسم عالمي بما لها من مذاق قياسي دولي ؛ ورغم أنها من أصل إنجليزي - Anglo Saxon إلا أنها الآن مقبولة عالمياً . وإذا ما تناولنا أقراص الشكولاته السادة ( الخالية من أية إضافات ) نجد أن مشروعاتها تتم على مستوى محلي لأن المذاق يختلف بين الأقاليم ، وبالتالي لا نجد من يمارس هذا النشاط على المستوى العالمي .... وينطبق ذلك بالمثل على أعمال المكسرات المغطاة بالسكر (الملبس) إلا أنه في أقسام السوق عالية المستوى نجد أن الأنواع الفاخرة من الأشياء ذات التغليف والتعبئة المزخرفة تباع في كل مكان في العالم . في الحقيقة هناك عدة ماركات قليلة معروفة عالمياً مثل Godiva تباع في كل مكان من العالم . وهناك منتجات أخرى والتي تعرض بالأسواق عالية المستوى تكون محلية فقط ، يقوم بإنتاجها شركات صغيرة تعرضها في محلات بجوار موقع تصنيعها . ويتم تسويقها إما محلياً فقط أو عالمياً فقط .<sup>(1)</sup>

في مواجهة مثل هذا التنوع في النطاق الجغرافي تقوم الشركات بتطبيق استراتيجيات مزدوجة : استراتيجيات عالمية في بعض أقسام الصناعة واستراتيجيات متعددة الخليات في الأقسام المحلية . بينما بعض الشركات تكون مدفوعة للتركيز في وثائق محفظة أعمالها على أقسام معينة : إما أنشطة عالمية أو أنشطة محلية متعددة . وبالتالي فإن مثل هذه الاستراتيجيات تعمل على تقوية البناء العالمي أو المحلي المتعدد أو المختلط لكل قسم ، وبذلك تحافظ على تنوع القطاعات الجغرافية . الإجراءات التنافسية للشركات سوف يتم تحليلها في الفصول ( الخامس والسادس ) . عند هذه المرحلة نجد أن المقارنات بين الأقسام في صناعة ما تكشف عن قوى البناء الرئيسية التي تعزز التنمية العالمية . على سبيل المثال ، في صناعة مواد الطلاء ، نجد أن مقارنة الأقسام العالمية مثل تشطيب السيارات ، السفن البحرية التجارية ، ومواد الطلاء المقاومة للصدأ والخاصة بمعدات الصناعة ، مقارنتها بالأقسام متعددة الخليات مثل مواد الطلاء المتعلقة بأعمال الديكور للمهنيين تظهر قويتين :

- الكثافة التكنولوجية .
- النطاق الدولي للعملاء الأقوياء.

هذا وتوجد عدة أقسام للسوق العالمي في الصناعات الأربعة التي تم دراستها

وهي :

في صناعة الكابلات الكهربائية والأسلاك ، صناعة الكابلات البحرية ، تطبيقات خاصة ، كابلات الضغط العالي ؛ في صناعة الشكولاته يصاحبها خطوط إنتاج ألواح الشكولاته وحلويات أخرى مثل ( Mars, M & Ms, etc., ) وصناعة اللبان وبعض الماركات الفاخرة ؛ في صناعة الأحذية وتشمل صناعة أحذية للرياضة - للخروج ، إلى جانب الأحذية الفاخرة . هذا ويوجد أيضاً لهذه الصناعات الأربع عدة أقسام للسوق متعدد الخليات مثل :

الكابلات متوسطة ومنخفضة الجهد ، صناعة الحلوى السكرية (عدا اللبان) ، صناعة أحذية الوقاية ( للأمن الصناعي ) .... الخ . تعتبر عدة أقسام " مختلطة " مثل :

سلسلة البيع بالتجزئة لمواد الطلاء ( خاصة منتجات معالجة الأخشاب ) ، أسلاك السيارات ، الأسلاك المظلية بالأنامل - الماركات الفاخرة للشكولاته (أقراص- علب) الأحذية العادية متوسطة المستوى (انظر الشكل 1-1).

في هذا الفصل نراجع القوى البنائية التي تصف الأنشطة العالمية ، متعددة الخليات ، والمختلطة ، واستناداً إلى المقارنات بين هذه الفئات الثلاث فإننا نستبط ثلاث كيانات تعزز التنمية العالمية.

## الأنشطة العالمية

### Global activities

في الأنشطة العالمية نجد أن القوى المعززة للتكامل العالمي تكون كبيرة والقوى المعززة للاستجابة المحلية تكون صغيرة . وفي مثل هذه الأعمال يكون التواجد العالمي في أكثر البلدان الأساسية مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية وبصفة عامة ، تكون حالة ضرورية أو قدرة على الاستمرار على المدى الطويل.

## الأنشطة العالمية داخل صناعة مواد الطلاء

يمثل سوق تشطيب السيارات 6 في المائة من إجمالي صناعة مواد الطلاء . وتعتبر هذه التشطيبات الآلية من الأعمال ذات الكثافة التكنولوجية بالمقارنة بمواد الطلاء في أعمال الديكور . كما أن البحث والتطوير يعتبر عملاً أساسياً للنجاح في مواجهة الطلبات المعقدة لمنتجي السيارات : تحسين عمليات التطبيق ، تلبية متطلبات الجودة الشاملة ، خفض التكلفة مع الخروج بمنتجات صديقة للبيئة .

إن التشطيب الآلي للسيارات يعتبر عملاً تكنولوجياً عالي المستوى ويبدو كصفقة جيدة للمورد ، ولكن مع وجود عدد قليل فقط من العملاء الكبار فإنهم يكونون في منتهى القسوة . إنك قد تتم عملك بصورة جيدة ولكن يأتي مطلبهم بأن يخفض السعر في العام القادم بنسبة 15 % ، وما يحدث فعلاً هو أن السعر ينخفض بنسبة 5 % ... إن صناع السيارات يعملون من أجل الوصول إلى عدد قليل من الموردين .... إنه مجرد سؤال حول من يكون الأقوى .

علاوة على ما سبق نجد أن صناعة السيارات أصبحت أكثر عالمية ، وعملاؤها على مستوى العالم يدفعون موردي السيارات لتوسيع النطاق الجغرافي لأنشطتهم .

إذا كنت أحد صناع السيارات في اليابان أو في الولايات المتحدة الأمريكية أو في أوروبا ، فإن كل منتجي مواد الطلاء في العالم بالنسبة لك هم الموردون المحتملون . ولكن بالطبع بعد فترة زمنية صغيرة سوف تختار الأفضل ، صاحب الأسلوب الأفضل : وربما يكون في أوروبا من البداية ثم حصل على حق الدخول إلى أمريكا واليابان . إنك أيضاً تختار المورد الذي يمتلك نفس النظام الذي يسهل لك أعمالك في أي مكان . وهذا الاتجاه يمثل ضغوطاً تؤدي إلى العالمية .

## شكل رقم 1-1

## أقسام السوق - المنتج والنطاق الجغرافي

	العالمية
القوي الدافعة للتكامل العالمي	ط * تشطيب السيارات
	ط * الطلاء المقاوم للصدأ ( الصناعة - الأعمال البحرية )
	ك * الكابلات البحرية
	ك * كابلات قوى الضغط العالي
	ش * صناعة حلويات الشكولاته ( ألواح وأقراص )
	ش * صناعة حلويات الشكولاته ( اللبان )
	أ * صناعة الأحذية الرياضية وأحذية الخروج
	أ * صناعة الأحذية الفاخرة للسيدات
	المختلطة
	ط * معالجة الأخشاب
ط * مواد طلاء أعمال الديكور ( ضمن مواد الصباغة )	
ك * أسلاك كهرباء السيارات	
ك * الأسلاك المغطاة بالمينا	
ش * الماركات العالمية للشكولاته ( أقراص - علب )	
أ * الأحذية العادية	
المختلط	
ط * مواد طلاء أعمال الديكور للمحترفين	
ك * كابلات القوى منخفضة الضغط	
ش * الحلوى السكرية المطهية	
ش * علب تشكيلات الشكولاته ( موسمية )	
أ * أحذية للأمان	

المحلية المتعددة

المفتاح

القوى الدافعة للاستجابة المحلية

{ ط = طلاء      ش = شكولاته  
ك = كابلات      أ = أحذية }

هناك عدة مجموعات صناعية قوية قليلة مثل شركة هوكست و PPG من بين أخريات استجابت للطلبات العالمية وتمكنت من تقوية أوضاعها في قارات أخرى : كمقاولين من الباطن علينا أن نتبع تحركات العملاء . إن المنافسة العالمية تزداد صعوبة ويقبل عدد المتنافسين نتيجة سيطرة هذه المجموعات القوية على المجموعات الأقل قوة بل وتملكها ؛  
 إن مصاد الطلاب للمنشآت البحرية وتلك المقاومة للصدأ التي تباع إلى عملاء أقوياء تعتبر من الأنشطة العالمية في مجال صناعة مواد الطلاب .

في مجال أعمال مواد الطلاب البحرية تحتاج لتواجد مندوبي مبيعات في كل ميناء هام . فمن المحتمل أن يشتري العملاء مواد الطلاب في سنغافورة أو فيتنام . وبناء على ما سبق نجد أن حوالي عشرة منافسين على مستوى العالم تمثل حصة مبيعاتهم 90 % من السوق . ثم توجد مواد الطلاب المقاومة للصدأ للعملاء الكبار ، على سبيل المثال في الصناعات البترولية أو للمنشآت النووية . في هذا النشاط عليك أن تحصل على شهادات من عملائك مثل (ELF, Electricité de France, أو SNCF ...) تلك التي تؤكد جودة منتجاتك من خلال سابق استخدامها لدى هؤلاء العملاء وتوجد نماذج خاصة لهذه الشهادات . إنه عالم صغير : تقابل في فيتنام مع بعض الروس اللذين رأيناهم في باكو ، في باكو نقابل نفس الأفراد واللذين رأيناهم في كراكاس . إنه سوق عالمي حيث المنافسة عالمية .

مرة أخرى ، نجد أن القوة التفاوضية للعملاء ورؤيتهم الدولية تعزز تنمية الموردين عالمياً .

### الأنشطة العالمية في مجال صناعة الكابلات

تستخدم الكابلات البحرية لتوصيل قوى الجهد المرتفع بين البلاد وبغرض الاتصالات عن بعد . يتفق المديرون في هذا العمل على أن المنافسة عالمية . إن عدداً قليلاً من الموردين كانوا يعملون في هذا المجال مثل : Alcatel ، Pirelli ، ATT ، التي غطت حوالي ثلثي السوق العالمي . إن توريد الكابلات البحرية يمثل جزءاً من مشروعات

معقدة تسم على مدى طويل وتشمل الكابلات ، المعدات الإلكترونية ، الأجهزة العاملة في النهايات الطرفية .... (الخ) . يستغرق تنفيذ مثل هذه المشروعات عدة سنوات حتى يتم إقامتها (حوالي 10 سنوات لتوصيلات الجهد العالي و 2 سنة للاتصالات عن بعد) . الكثافة التكنولوجية عالية المستوى ، خاصة في توصيلات الجهد العالي وبالنسبة للشركات التي تقوم بتوريد كافة المعدات والخدمات المرافقة . تتضمن غالبية هذه المشروعات عملاء من بلاد مختلفة .

دعنا نتخيل إقامة وصلة كابل بحري تربط بين اليابان وكوريا الجنوبية في خطين يتقابلان في الميناء الروسي Nakhodka ، فإنها تمر خلال سيريا كلها إلى موسكو حيث تنقسم لتجّه جنوباً إلى البحر الأسود وشمالاً إلى بحر البلطيق ثم خلال البحر الأسود إلى جنوب أوروبا وخلال بحر البلطيق إلى شمال أوروبا . إنه لعمل عالمي شاق يمر بدول كثيرة ولا يمكن إقامته إلا بتعاون قدرات عالية واتفاقات دولية .

بالتأكيد إن مجمل العمل في الكابلات ذات الجهد العالي (أعلى من 100 كيلو فولت) يرتقى إلى العالمية .

يوجد عدد قليل جداً من صناعات كابلات الجهد المرتفع وكلهم عالميون ، وعلى الجانب الآخر نجد أن صناعة كابلات الجهد المنخفض تتم على مستوى محلي . إن معدل وراثة المبيعات لإجمالي صناعة الكابلات يقترب من 50 بليون دولار أمريكي، والتجارة عبر الحدود تمثل 20 % في المتوسط . إننا نصدر 80 % من الكابلات ذات الجهد المرتفع & 20 % لكابلات الجهد المنخفض من إجمالي إنتاجنا إلى الخارج .

هذا وتعتبر الكثافة التكنولوجية القوة الرئيسة التي تفسر النطاق العالمي لسوق كابلات الجهد المرتفع .

الكابلات حتى الجهد المتوسط والتي تشكل العمود الفقري لشبكة توزيع القوى ، يمكن عملياً تصنيعها ببساطة . بينما كابلات الجهد المرتفع فإن تصنيعها أكثر صعوبة ، حيث هناك عدد قليل من الشركات في العالم تقوم

بتصنيعها وتوريدها . وبالطبع عندما تكون بحاجة إلى كابلات الجهد المرتفع مع عدم توافر مورد محلي لها ؛ فإنك ستلجأ حتماً إلى موردين من خارج البلاد .

في النهاية نجد أن المديرين يعتبرون أن السوق أيضاً عالمي في حالة الاحتياجات الخاصة تلك التي تستخدم قدرات خاصة محددة ، كما هو الحال في : الكابلات التي تستخدم في المناجم ، الأرصفة العائمة والمعدات اللازمة لاستخراج البترول ، الكابلات المستخدمة في الصناعات الكيماوية والتي يجب مقاومتها للصدأ ، أيضاً الكابلات التي تنقل الموصلات المتنوعة ( للأكسجين - المياه العذبة ... الخ ) ، الكابلات الخاصة بالملاحة الجوية وملاحة الفضاء ، كابلات المصاعد الكهربائية ، والواجب توافر المرونة بها وكذلك مقاومتها للاحتكاك الشديد . بالنسبة لهذه المنتجات النوعية الخاصة يوجد القليل من المنتجين المتخصصين فيها على المستوى العالمي .

يعتمد النطاق الجغرافي للمنافسة على مدى توافر قاعدة العميل على المستوى العالمي وأي مستوى من المواصفات القياسية تم تحقيقه ... عندما يرتفع المستوى التكنولوجي فإن النطاق يصل إلى العالمية لعدم وجود الكثيرين القادرين على المنافسة .

### الأنشطة العالمية في صناعة حلويات الشكولاته

في صناعة حلويات الشكولاته يوجد عدد قليل من المنتجات والماركات التي قد أصبحت عالمية .

أيضاً ذهبت ستجد بعض منتجات الشكولاته منتشرة على مستوى العالم مثل Mars , M & Ms .

هذه الماركات تخص ثلاثة أقسام في صناعة الشكولاته : الحلوى العادية ، حلوى اللبان ، المنتجات الفاخرة .

أشهر هذه الأقسام على مستوى العالم خطوط الإنتاج العادية ألواح الشكولاته ومنتجاتها العالمية مثل : ( Mars, snickers, Kit-Kat )

( etc., ، والتي تباع في كل القارات ومعروفة جيداً مثل ماكدونالدز والكوكاكولا .... إنما من أجل الشباب وكذلك من كانوا شباباً منذ 20 عاماً . والإعلان عن هذه المنتجات هو الآن جزء من الميراث الثقافي عن الغذاء على مستوى العالم .

يعتبر سوق المنتج ( ألواح الشكولاته ) جديداً نسبياً : فقد تم ابتكارها ونمت بسرعة خلال الـ 20 عاماً الماضية : وفي المنتج ألواح الشكولاته نجد أن الصورة الذهنية تلعب دوراً أساسياً لنجاحها . يوجد كم كبير من الاستثمارات على الإعلانات ، والكفالة المالية متوفرة على مستوى العالم ؛ هذا ويجب ألا يقل الإنتاج عن حجم اقتصادي حرج حتى تحقق ربحية مناسبة . الإجراءات التنافسية لبعض الشركات القليلة المتكثرة وضعت القواعد العالمية للمباراة والآن أصبحت كثافة الرعاية المالية للإعلان قوة بناءة رئيسية في هذا القسم .

كان يوجد عدد إثني كاطراف عالمين في صناعة اللبان : الأول شركة Wrigley وتمثل الريادة على مستوى العالم والثاني Warner Lambert وتعمل أيضاً في الصناعات الدوائية ويليها مجموعة Kraft وأيضاً شركة Stimorol (شركة داغرية) .

وعلى عكس الحلوى يعتبر اللبان سوقاً مربحاً . فنجد مثلاً Wrigley تحصل على 20% من أرباح التشغيل . إن اللبان منتج يعتمد على الصورة الذهنية ، لذا فإن الإعلان أساسي في تنمية عالمياً . ولما كانت صناعة اللبان تمثل نشاطاً لا يحتاج إلى رأسمال كبير ، فإنها تجذب المنافسين المحليين الذين قسموا السوق ( بينهم Perfetti في إيطاليا ، Lotte في اليابان ، General de Confiteria في أسبانيا ... ) . وعلى أية حال ، فإن الأطراف العالمية مستمرة في النمو اعتماداً على قدرتها التسويقية .

قد شغلت سلاسل التجزئة الكبيرة ما بين 40% & 60% من توزيع الأغذية في معظم البلدان المتقدمة . ومن منظور المنتجين ؛ فإن حجم الإنتاج والنطاق العالمي والإعلان المكثف يتوازن مع قوة تفاوض العملاء المتنامية : يجب أن تصبح رقم (1) أو رقم (2) في مشروع أعمالك ، وإلا فإن المفاوضات مع كتلة تجار تجزئة

السلع الغذائية تكون غير متوازنة ، ومن ثم تخرج من الصناعة . أكثر من ذلك ، فإن سلاسل تجار تجزئة السلع الغذائية يتوسعون حاليا بسرعة على مستوى العالم وخاصة في أوروبا ؛ والمنتجون يتبعون الموزعين أينما ذهبوا .

من المعتاد تواجد الآلاف من الصناعات الصغيرة مخصصة للإنتاج بحجم اقتصادي صغير للحلوى المقصور بيعها على المستهلكين التميزين . وقد نجح عدد قليل منهم في تنمية هذه المخاطرة عالميا . على سبيل المثال ، ( Godiva ) من بلجيكا أصبحت علامة بارزة عالميا لما تقدمه من شكولاته فاخرة وكذلك المجموعة الأمريكية ( Campbell ) لإنتاج البسكويت والشوربه والتي استولت على Govida وقدمت الموارد اللازمة لعالية علاقتها التجارية .

### الأنشطة العالمية في داخل مجال صناعة للأحذية

حاليا تستخدم الأحذية الرياضية للخروج . يرى المديرون هذه الصيحة على أنها اتجاه على المدى الطويل لأسلوب جديد للحياة على مستوى العالم . المستهلكون في كل القارات لديهم نفس التوقعات .

اليوم أصبحت أحذية الخروج الرياضية عالمية - نفس الماركات وأعلى وأقل منها يباع في كل سوق من أمريكا لأوروبا وآسيا . عامة السوق الأمريكي هو الذي أقام هذا الاتجاه ، ووصل في الحال إلى شمال أوروبا ، وباقي أنحاء العالم خلال عام واحد .

عدد قليل جدا من ممثلي هذه الصناعة سيطروا على هذا السوق Nike, Reebok, Adidas .

يعتمد نموهم العالمي وقوتهم على التسويق ، إعلان هائل ، ميزانيات الكفالة المالية والترويج ضخمة . لا بد من الإنتاج الكبير من أجل خفض التكلفة . علاوة على ذلك تم إسناد التصنيع بعقود من الباطن للفلبين في الصين أو فيتنام حيث تتوفر عمالة رخيصة . الأمر كله مجرد جراه تسويقية . فالسعر مرتفع نوعا ، وبالفعل يدفع المستهلكون من أجل التسويق

إعادة توطين التصنيع بآسيا هو مصدر لميزة تنافسية . بقدر التخطيط المسبق الجيد لتسير الإنتاج فإن المسافة الجغرافية وتكاليف النقل (بالقوارب) لا تفيد العولمة . تصميم المنتج والأنشطة التي في نهاية مجرى التيار الإنتاجي يتم تنسيقها عالميا . بالفعل كانت الدينامية العالمية لصناعة الأحذية الرياضية للخروج معززة بالإجراءات التنافسية لبعض الأطراف الرئيسية التي صعّدت من الكثافة التسويقية .

إن القسوى يزداد قوة أما الضعيف فلا يدرى إلى أين يذهب . علي سبيل المثال ، Nike نمت وذهبت من قوة إلى قوة . وكذلك Reebok . الشركات الكبيرة قد فرضت هيمنتها علي المبيعات العالمية في نطاق الأحذية الرياضية .

القوة المتنامية لحلقات التجزئة الكبيرة حثت أيضا علي تركيز وتنمية صناعة أحذية الخروج الرياضية عالميا .

صغار تجار التجزئة من (الإقليم الفرنسي) Creuse لم يعملوا مع الواردات . في الماضي عملت البيئة المتفرقة لشبكة التوزيع علي حماية المنتجين المحليين من الواردات . وبمجرد أن أصبح التوزيع مركزيا ، فإن قوة المساومة لدى الموزعين المتخصصين الكبار دعمت التجارة العالمية .

حالة أحذية السيدات الفاخرة مختلفة . فهي تمثل حوالي واحد في المائة من إجمالي سوق الأحذية كما أن الزوج منها يتعدى سعره 200 دولار أمريكي . أرقى أسواق الموضة للأحذية مملوكة لأصحاب الماركات حسنة السمعة مثل ←

. Charles Jourdan, Clergerie, Stephane KéLian, Rossetti and Pollini  
يتم توجيه الصادرات من فرنسا وإيطاليا مباشرة إلى البلاد الأكثر غنى مثل أمريكا وشمال أوروبا .

توجد قاعدة ذهبية في محراب أعمالنا : هي أن عليك ألا تأمل في بيع كمية كبيرة في بلد واحد ، ولكن الأفضل أن تبيع القليل في بلاد كثيرة . نحن بحاجة لإقليم كبير لكي نعيش .... لذا نحن نصدر كمية كبيرة لأمريكا

والقليل إلى كندا ، نحن نبيع لأستراليا ونيوزيلندا ، ونبيع كمية كبيرة إلى جنوب شرق آسيا ، هذه في حالة نحو كبير حاليا . نبيع إلى كوريا - فلديهم بعض منافذ بيع جملة اسمها " Chin Sigi " - نحن نبيع لسنغافورة وهونج كونج والقليل لليابان . قطعنا أعمالنا غير محدودة لأوروبا لكنها مع ذلك محدودة إلى بلاد متقدمة ونامية .

تمثل الدراية الفنية ، والتصميم المتكرر ، والصورة الذهنية للعلامة التجارية والنطاق العالمي عوامل النجاح الرئيسية . أن عروض الموضة العالمية ترسم الاتجاه وتربط بين الموردين وتجار التجزئة بشبكة محكمة .

نحن نبيع نفس خطوط المنتج في كل البلاد . الموضة عند القمة تكون واحدة في كل مكان . والمجلات مثل Elle أو Marie-Claire تباع الآن في أوروبا وشمال أمريكا وجنوب آسيا . نحن نبيع لصفوة المجتمع التي تسافر كثيرا ؛ لذا خط الإنتاج واحد علي مستوي العالم .

لقد تم الوصول إلى مجموعة العملاء النخبة من خلال " بوتيكات " في مدن عالمية . بالنسبة لي أمريكا لا تعتبر بلدا ، إنما خمس مدن : نيويورك ، لوس أنجلوس ، سان فرانسيسكو ، شيكاغو ، ميامي . أما بقية أمريكا فهي صحراء بالنسبة لي . بينما نجد أنها حقيقة لدى عميل في شارلستون ، فأننا نعمل أساسا في البلاد الكبيرة لأنني أبتكر الموضة وأذهب للبلاد الكبيرة حيث تكون الموضة مهمة .

في هذه الأعمال لا نستطيع إعادة توطين التصنيع بعيدا جدا ، إن ذلك يمثل مشكلتين هما السرعة والاتصال بين المصمم والمصنع خلال العملية الإنتاجية .

### الأنشطة متعددة المحليات

#### Multidomestic activites

في الأنشطة متعددة المحليات نجد أن القوى المعززة للإستجابة المحلية مرتفعة والقوى المعززة للتكامل العالمي منخفضة . في مثل هذه الأعمال ، النطاق العالمي لا يتيح أي ميزة تنافسية جوهرية للأطراف المحلية في مواجهة إحداهما للأخرى .

## الأنشطة متعددة المجالات في صناعة مواد الطلاء

مواد طلاءات الديكور للمستهلكين والمهنيين العالميين تعتبر عملاً محلياً . بداية ، لأن الكثافة التكنولوجية ( البحث والتطوير ، التصنيع ) تكون نسبياً منخفضة ، بالمقارنة بتشطيب السيارات على سبيل المثال .

التكنولوجيا والاستثمار لتصنيع مواد الطلاء لأعمال الديكور منخفضة تماماً . وقد تكون أيضاً صنعتها في " جراجك " أو في مخزن مؤجر . نفس الشيء مع الورنيش ، إنه من السهل جداً أن تصنعه : إنك تشتري مجرد زوجاً من المنتجات الرئيسية ، خلطاً وتصبح صانع ورنيش نصف شفاف . كنتيجة لذلك ، في أسبانيا يوجد صناع ورنيش كثيرون ، إنهم يعملون عند مستوى محلي جداً في داخل الإقليم .

منذ الثمانينيات ( 1980 ) ، خاصة في أمريكا الشمالية وشمال أوروبا ، زادت الكثافة التكنولوجية كنتيجة لمختلف اللوائح التي تدفع الشركات إلى تطوير وإنتاج منتجات صديقة للبيئة ، على سبيل المثال ، مواد الطلاء ذات القاعدة المائية في مقابل القاعدة المذيبة . مع ذلك ، هذا المانع التكنولوجي الجديد لم يفسد أوضاع الأطراف الوطنية القوية .

يوجد ملايين من عمال الطلاء العرضيين المهرة وآلاف من المهنيين في بلد مثل فرنسا ؛ والوصول إليهم من خلال شبكة توزيع معقدة .

إن المفتاح للنجاح هو التوزيع ، وليس التصنيع . الآن كل شخص يعرف كيف يصنع مواد الطلاء في ضوء الجودة ومستوى تكاليف الإنتاج . لكن ليس كل شخص يعرف كيف يبيعها . إن الأشخاص الذين سوف يكسبون سوف يكونون هم الأشخاص الذين تتوافر لديهم شبكة توزيع متطورة .

يبدو أن سهولة التوزيع تكون مانعاً للمنافسة العالمية ؛ على الأقل المنافسون العالميون لا يتمتعون بميزة تنافسية عندما تتحكم الأطراف المحلية في التوزيع . هذه حقيقة خاصة للمهنيين العاملين في الطلاء الذين يشترون ما يحتاجونه من المنتجات من شبكة تجار الجملة ، ويعتبرون أكثر العملاء ذوي العقلية المحلية المحافظة .

يعتبر عامل الطلاء ذا عقلية محافظة بشدة علي القدم . إن له ألوانه الخاصة به ، تاجر الجملة المفضل ، كما أنه يكون معتادا علي نوع ثابت من مادة الطلاء ، ويسعده أن تطلب منه نفس الماركة التجارية .

علاوة علي ذلك البلاد مختلفة ولها تقاليد مختلفة :

عليك أن تكيف نفسك إذا كنت ترغب أن تكون ناجحاً محلياً ... في مواد الطلاء لأعمال الديكور يوجد اثنان من المنافسين الكبار في أوروبا ، وعدد من الأطراف الإقليمية ، وبعدهن يوجد الأطراف المحليين جداً . نحن نتنافس مع ICI في أوروبا . لكن في إنجلترا يوجد القسم الإنجليزي لشركتنا الذي يتنافس مع القسم الإنجليزي لشركة ICI .

أما في السويد فنحن نتنافس مع Alcro Beckers . المتنافسون يختلفون من بلد لآخر . فيما وراء ذلك ، أنت أحياناً تجد نفس المالك ، لكن الشركات تبقى محلية .

تلخيصاً ، العملاء المحليون ، أنظمة التوزيع المحلية ونسبياً الكثافة التكنولوجية المنخفضة تحفظ المنافسين المحليين وتتطلب استجابة محلية من الشركات العالمية .

### الأنشطة متعددة المحليات في صناعة الكابلات

قوى الجهد المنخفض والمتوسط وكابلات الاتصالات عن بعد تعتبر أنشطة متعددة اقليمية . بداية يرجع هذا إلي أن عوائق التكنولوجيا المنخفضة تترك فراغاً لمنافسين كثيرين علي مستوى العالم . علي سبيل المثال الأعمال المحلية الجديدة يتم تدشينها في البلاد النامية (خاصة آسيا) . علاوة علي ذلك ، إذا أخذنا في الاعتبار أن هذه المنتجات لها قيمة مضافة منخفضة نسبياً فإن تكاليف النقل تحد من التجارة العالمية لمسافة طويلة .

أنت لا تستطيع تصدير كابلات ذات قوة واحد كيلو فولت إلي الهند ، إنما مجرد نحاس محاط بطبقة رقيقة من البلاستيك PVC . هذا لن ينجح . عليك أن تصنع محلياً وبيع محلياً .

علاوة على ذلك ، لسنوات عديدة ، المعايير المحلية والحماية الوطنية عاقت التطوير العالمي ودفعت الشركات لتكون مستجيبة محلياً .

منذ سبع سنوات مضت وصناعة الكابلات للقوى والاتصالات عن بعد كانت محلية جداً ، تقريباً أسواق مغلقة - اتحادات منتجين - عملاء محليين - أوامر شراء محلية وتوريدات محلية . منذ ثلاث سنوات مضت أصبحت المنافسة أكثر عالمية داخل أوروبا ؛ خاصة في الاتصالات عن بعد . المتنافسون الأجانب مثل Alcatel , Pirelli , BICC ينتجون الآن أيضا وفق المعايير الألمانية وقد كسبوا حصة في السوق الألماني . اليوم تحت المفوضية الأوروبية على التنسيق الأوربي ؛ برغم وجود معايير مختلفة حتى الآن .

شكل الجمع بين الكثافة التكنولوجية المنخفضة ، القيمة المضافة المنخفضة والعملاء المحليين في الأسواق الوطنية المحمية خاصة تعدد المحليات لهذا القطاع من صناعة الكابلات .

### الأنشطة متعددة المحليات في صناعة الشكولاته

فيما عدا اللبان وعدد قليل من ماركات نوعية(علي سبيل المثال Chupa Chups, Tic Tac) فإن صناعة حلويات الشكولاته ينظر إليها كعمل متعدد المحليات .

الحلوى السكرية تدار بطريقة مختلفة تماماً عما نسميه حلوى الشكولاته . أولاً ، المتنافسون ليسوا سواء . إن منتجي الحلوى ، في معظم الحالات ، عسبارة عن شركات صغيرة لها سمعة قومية ، أو حتى محلية في داخل البلد ، الذي ينتج منتجات خاصة أو بالأحرى غير غالية الثمن ، والذي لا رغبة لديه لأن يصبح عالمياً . توجد بعض الاستثناءات بالطبع ، في أعمال اللبان مثلاً ، لكن ، بصفة عامة ، هذه تمثل المنتجات التي صنعت لمذاقات محددة جداً ، وتفضيلات في عدد معين من البلاد ، أو منتجات لها قيمة مضافة منخفضة والتي لا يمكن نقلها إلي مسافات طويلة .

غالبية منتجات الحلوى السكرية معيارية نسبياً بقيمة مضافة منخفضة  
 الحلوى السكرية عملاً مقسماً لأجزاء صغيرة بواسطة متنافسين محليين  
 كثيرين . يرجع هذا إلى أنه عمل غير معزز تكنولوجياً . في الأعمال المعززة  
 تكنولوجياً أنت تحتاج إلى مقياس حتى تبني وحدات ذات كفاءة وأنت تحتاج  
 إلى نطاق ، أنت تحتاج أن تستكشف فرص السوق . في الحلويات السكرية  
 تستطيع أن تكون منافساً وتنشئ عملاً مربحاً علي نطاق محدود جداً .  
 سكر النبات المطهي من المنتجات البسيطة جداً . أنا لم أجربها بنفسي في  
 مطبخي ، لكن من الواضح أنها بسيطة جداً . في الحقيقة ، في كل بلد نحن  
 نجد منافسة من أجل حلوى سكر النبات . المنتجات الوحيدة التي تستطيع  
 الأعمال العالمية تطويرها هي تلك التي تحتاج إلى تكنولوجيا أكثر إلى حد ما ،  
 تنوع أكبر في خطوط الإنتاج لتسمح للشركات بأن يكون لديها سعر  
 منافس أفضل : علي سبيل المثال الشكولاته - المغطاة بالكرايميل ، سكر  
 النبات والجيلاتين بطعم الليمون أو بمذاق حمضي .

أشار بعض المديرين أن التقسيم بين الحلوى السكرية والشكولاته غير  
 واضح . هل "M&Ms" حلوى أو شكولاته ؟ دشت Mars الواحاً صغيرة في  
 شكل سكر نبات ، وغلفت كل لوح بمفرده وبيعت في أكياس . اقترح المديرون أنه ،  
 في هذه الصناعة ، التقسيم بين المنتجات المحلية والعالمية معزز بالكثافة الإعلانية .  
 يعتمد عدد قليل من المتنافسين علي الكثافة الإعلانية للعلامة التجارية من أجل عولمة  
 هذه العلامات . وبالتالي نجد أن الماركات العالمية في كل من الشكولاته والحلوى  
 السكرية . اعتمدت Ferrero علي التسويق لحلوياتها ماركة Chupa Chups, Tic  
 Tac فقد باعت منتجاتها (المصاصات) في (125) بلداً . علي الجانب الآخر لاتزال  
 حصة جوهرية من صناعة الشكولاته متعددة الخليات - متخصصون محليون ينتجون  
 بحجم صغير بدون ماركة - والتي لها كثافة إعلانية منخفضة جداً .

## الأنشطة متعددة المحليات في صناعة الأحذية

في داخل هذه الصناعة النشاط الوحيد الذي يعتبر متعدد المحليات هو أحذية الأمان . التنافس محلياً في صناعة أحذية الأمان . علي سبيل المثال في فرنسا ، الشركات الفرنسية يتنافس بعضها مع البعض الآخر . Bacou في طريقها إلي الريادة ، توجد شركة Jalatte التي كانت الرائدة لوقت طويل . يوجد Parade التي تنتمي إلي ERAM وعدد قليل من الماركات الأخرى . نحن بدأنا إقامة مشروعات أعمال في ألمانيا ، ولكن كان علينا أن نعمل بجد لعدة سنوات للتغلب علي عوائق المعايير الفنية الألمانية . المعايير مهمة في أحذية الأمان .

في هذا العمل العلاقات المتبادلة الوثيقة بين العميل والمورد يحفظ أنصار الإنتاج القومي من هجوم الأجانب . وعندما يكون هناك تصدير فإن معظمه يتجه إلي المستعمرات القديمة . بعض المنتجين أيضا يستوردون أجزاء الحذاء العليا من البلاد ذات العمالة منخفضة التكاليف ، لكن بصفة عامة تبقى أحذية الأمان نشاطاً محلياً .

## الأنشطة المختلطة

### Mixed activities

بين الأوضاع المحلية والعالمية توجد بعض الأنشطة التي تربي علي أنها مختلطة . القوي المعززة للتكامل العالمي والقوي المعززة للاستجابة المحلية تكون معتدلة ولكنها جوهرية . يتواجد في مثل هذه الأعمال المنافسون العالميون مع المنافسين المحليين في وقت واحد . وغالباً ما يكون النطاق الجغرافي للشركات العالمية قاصراً علي عدد قليل من البلاد أو قارة ما ، والسوق العالمي يكون مقسماً إلي أقاليم منفصلة بخطوط متقطعة .

### الأنشطة المختلفة في داخل صناعة مواد الطلاء

إن طلاءات الديكور المباعة علي أساس ( افعلها بنفسك ) من خلال سلاسل التجزئة مثل شركة Castorama في فرنسا ، تميل لأن تصبح نشاطاً مختلطاً . هذا جزئياً ؛ لان العامل الماهر العرضي يكون أقل حفاظاً علي التراث القديم من عامل الطلاء المهني المتخصص .

سوق المستهلك أكثر تواجداً بأوروبا وأنت كمستهلك لا تقوم غالباً بالطلاء بدرجة كافية تجعلك تسعي لتحصل علي أي علامات تميز فيما ترغبه . إنك إذا دخلت محلاً ما ، ورغبت في شراء مواد طلاء فإنك لا تسأل عن (5) لسترات من اللون الأبيض من ماركة Becker بل ستطلب طلاء أبيض ليس له رائحة سيئة وسريع الجفاف . لن تغادر المحل قائلاً : " ليس لديهم منتجات Becker ، سأذهب إلي مكان آخر " . لذلك فإن عامل النجاح الرئيسي في الطلاء المستخدم هو أن يكون متواجداً بنوع المنتج اللائق حيث يتواجد المستهلك .

عندما قامت المتاجر الرئيسية ( افعلها بنفسك ) بتوسيع أنشطتها إلي بلاد جديدة فإن موردتهم تبعوهم حيث ذهبوا . أيضا ، مع نهاية عقد الثمانينات (1980) بدأ رواد المصنعين في الإنفاق بكثرة علي الإعلان ( بما في ذلك التلفزيون ) . كان عليهم الوصول إلي حجم مبيعات حساس لاسترجاع نفقات الإعلان والاستجابة إلي القوى التفاوضية المتزايدة من سلاسل التجزئة . وقد حققوا هذا من خلال الاندماجات والتملك ، بداية من داخل البلد الأم وفيما بعد عبر الحدود . مع ذلك فإن هذه القوى المعززة للتكامل العالمي لا تزال متوازنة بواسطة القوى المعززة للاستجابة المحلية : الاختلافات في مذاقات المستهلكين عبر الحدود ، الارتفاع النسبي لتكلفة النقل ( بالمقارنة بالقيمة المضافة للمنتج )

إن منتجات معالجة الأخشاب Lasures التي تباع في المتاجر الكبيرة (اصنعها بنفسك) اعتبرت نشاطاً مختلفاً . التكنولوجيا معقدة أكثر والقيمة المضافة

أكبر منها في مواد طلاءات الديكور القياسية . انفق الرواد الكثير علي الإعلان عند دخولهم سوق أجنبي : هذه طريقة لإزالة العوائق أمام القادمين الجدد .

في معالجة الأخشاب ، السوق المناسب هو الأوربي ، والمتنافسون يميلون أن يكونوا أوربيين وباستراتيجيات أوربية . إن الشركة الداغركية الرائدة Dyrup بماركتها Bonde and Xylophene ، موجودة أيضا في مناطق جغرافية أخرى . لكن في أوربا لا يوجد عملياً ماركات من خارج القارة . هذه المنتجات كانت مخترعة بواسطة شركة داغركية ، في الواقع هناك منافس رئيسي آخر ، Gori ، وهو شركة داغركية أيضا . ثم هناك شركة Xyladé-cor المنتمية إلي Solvay - Bayer ( والآن تنتمي إلي سلسلة التجزئة البريطانية ( افعلها بنفسك ) ، ومنافسون آخرون أكثر محلية ، مثل VBB في فرنسا ، أوربا الجنوبية وإنجلترا .

### الأنشطة المختلطة في صناعة الكابلات

المنافسة في الكابلات والأسلاك التي تتحرك آلياً إقليمية ؛ المنطقة الأوربية معزولة عن المنطقة الأمريكية . هذا النشاط كثيف العمالة ويمكن إعادة توطين الإنتاج في بلاد العمالة الرخيصة ، لكن ليست بعيدة جداً عن المصنع .

ستكون هناك زيادة في الطلب علي كابلات وأسلاك السيارات . عدد الأسلاك لكل سيارة متزايد ، مع تزايد ما نحصل عليه من وظائف . في هذه الأعمال يجمع أغلب المنافسين أيضا الكابلات في حزم مطوية . هذه العمليات تكون واقعة بصفة عامة بالقرب من صناعات السيارات أو في بلاد ذات تكلفة أقل ... إنتاجنا اليوم تحرك إلي إستونيا ، إلي البرتغال والأحدث إلي شمال أفريقيا .

العملاء عالميون والمميزات النسبية تعزز التنمية العالمية ، مع ذلك نجد أن الكثافة التكنولوجية المنخفضة وتكاليف النقل المرتفعة نسبياً تحد من النطاق الجغرافي

لهذا العمل . الأسلاك المغطاة بالمينا للسيارات والأجهزة الكهربائية ينظر إليها كنشاط مختلط ، له حدود إقليمية .

لنتناول حالة الأسلاك المغطاة بالمينا ، إنها منتج بسيط ( سلك نحاسي مغطى بالمينا أو معزول بورق خاص ويستخدم لعمل ملفات " ماتور" الماكينات ، السيارات والأجهزة الكهربائية ) : هنا السوق قاري . القائد للسوق الحالي هو شركة Invex وهي الشركة التي تصنع الأسلاك جزئياً في إيطاليا وجزئياً في أسبانيا وتبيعها في كل أوروبا : نفس المنتج إلي نفس فئة العملاء الذين يصنعون السيارات ، الماكينات ، الأجهزة المنزلية .

بقدر ما تكون الأسلاك المغطاة بالمينا محل اهتمام ، يشكل العملاء الصناعيون مواصفاتهم علي قمة المواصفات العامة . تتمتع أسبانيا وإيطاليا بميزات تنافسية . ومع التسليم بتدهور عملة البيزتا والليرة ، فإن إيطاليا وأسبانيا هما البلدان الأكثر تصديراً . تقع المنافسة الأكثر في داخل المناطق الجغرافية . علي سبيل المثال في داخل أوروبا بسبب تكاليف النقل التي تحد من النطاق الجغرافي للتصدير . الأمريكيون لا يأتون عادة إلي أوروبا . لقد صدرنا إلي كندا وإلى أمريكا الجنوبية ، لكن هذا غير عادي .

### الأنشطة المختلطة في نطاق صناعة الشكولاته

فيما يتعلق بالشكولاته ذات العلامة التجارية بالأسواق الراقية ، نجد أن مشروعات أعمال الأقراص وعلب التشكيلات العالمية تتواجد في نفس الوقت مع ( العلامات التجارية ) للأعمال المحلية ، والمنافسة العالمية إقليمية : وهي جوهرية في نطاق القارة الواحدة وهامشية بين القارات .

لقد شئت أن يكون لدي أكثر من رسالة أوربية عن الأقراص . السوق عالمي ومحلي . وتوجد بعض المجموعات مثل Jacob Suchard التي لها منزلة حقيقية مع منتجها ماركة Milka في شرق وغرب أوروبا . وهناك عدداً من المنتجين القوميين يلعبون دوراً هاماً في هذا السوق ، خاصة في ألمانيا . كما يوجد أيضا بعضهم في فرنسا وإيطاليا .

الكثافة الإعلانية تعزز التكامل العالمي ، بينما اختلافات مذاق المستهلكين تمثل تعزيراً للاستجابة المحلية .

دعنا نبدأ مع أقراص الشكولاته . يوجد ثلاثة مذاقات متميزة للشكولاته في العالم الغربي . في بريطانيا " تمثل Cadbury المذاق وفي أمريكا تمثل Hershey المذاق أما علي مستوى القارة فالمذاق تمثله Suchard and Lindt ؛ والثلاثة أنواع مختلفة تماماً في المذاق ... بعض الشركات خسرت الملايين في محاولة بيع أحد أنواع الشكولاته في أسواق أخرى ... فقد فشلت Cadbury علي مستوى القارة وفي أمريكا ، وقد فقدت Suchard الملايين عند بيع منتجها في إنجلترا ... أما الأمريكيان فلم يحاولوا بيع شكولاته Hershey في أوربا ، ولكن إذا فعلوا أعتقد أنهم كانوا سوف يتعرضون لضربة قاتلة .

تختلف مذاقات المستهلكين أيضا عبر القارة الأوروبية ، ومثل هذا الاختلاف يترك مساحة أمام المنتجين المحليين . وقد حقق عدد قليل من المنافسين توسع ( إقليمي أو عالمي ) بمنتجات جيدة ( أحيانا تم تطويرها تلبية للمذاقات المتنوعة ) ومع الإعلان المكثف .

حتى إذا ذهبت إلي أمريكا وبجئت عن نعناع معلب فربما تجد نوعاً أو اثنين من ألواح الشكولاته بالنعناع رخيصة الثمن وتعافها النفس (رديئة المذاق)، وبالمثل في ألمانيا توجد ماركتان صغيرتان بأسماء مضحكة ولكنها ليست بالجودة الكافية للتوسع في إنتاجها عالمياً . كما توجد أيضا منافسة علي مستوى القمة لمنتجات مثل Guillian Chocolate seashells ، وصناديق شكولاته شركة Lindt .

ما أقوله الآن مناسباً لأوروبا ، فدائماً ما تجد مذاقات مختلفة في أجزاء أوروبا المختلفة . لذلك يوجد إنتاج محلي . ولكن بجانب ذلك يوجد بعض الشركات مثل Ferrero التي تحاول صناعة منتجات مثل (Mon Cheri) وهي عالمية أكثر ، بالضبط نفس المنتج وأيضا ناجحة . بعض المنتجات

والمراكات يمكن أن تصبح منتشرة علي مستوى أوروبا والعالم ، لكن منتجات أخرى كثيرة تبقي محلية .

### الأنشطة المختلطة في صناعة الأحذية

الأحذية متوسطة المرتبة ( أو الكلاسيكية ) تعتبر قسماً لسوق مختلط .  
الوقوف عند الفنتين ، الفاخرة والمنخفضة المرتبة ، نجد أن منتجات المرتبة المتوسطة يتبع الاتجاه دون أن ينشئ في وقت ما الاتجاه نفسه ؛ تصنيع هذه المنتجات لم يتم إعادة توطينه بالكامل ولأن التصنيع لم تتم إعادة توطينه كاملاً ، فإن السعر يكون مرتفعاً جداً بالنسبة للبلاد النامية . هكذا يكون قطاع السوق المتوسط غير عالمي جداً . في هذا النشاط يتواجد المتنافسون العالميون مع المحليين في وقت واحد .

André طرف عالمي لهذه الصناعة في أوروبا وهو من أصل فرنسي كما تباع في سويسرا وألمانيا ، هذا ويوجد عدد قليل من الأطراف العالميين وأكبرهم Bata ، فمبيعاته في عدد (104) بلداً ولا توجد شركات أخرى كثيرة في ضوء أن السوق الكبير هو المستهدف .

علي أحد الجوانب ، قد أعيد جزئياً توطين أنشطة التصنيع في وحدات منابع مجري الإنتاج ( الميزة التنافسية المعززة للتكامل العالمي ) ، من الجهة الأخرى ، الأنشطة السني في مصب المجري (التوزيع) لا تزال قومية أو محدودة لعدد قليل من البلاد حيث يعمل تجار التجزئة علي التوسع في حدود نشاطهم . تعتبر الكثافة الإعلانية منخفضة نسبياً إذا ما قورنت بالأحذية الرياضية للخروج ، والصورة الذهنية للعلامة التجارية ليست مؤثرة ، إذا ما قورنت بالأحذية الفاخرة . يشير المديرون إلي أن الاختلافات طفيفة في توقعات المستهلكين عبر الأمم .

إن العلامات التجارية لأحذية الرياضة والخروج Nike , Reebok, Adidas  
Timberland , هي حقيقة أعمال عالمية ، وعلي الطرف الآخر في الأسواق المتوسطة لأحذية الموضة ، توجد لكل بلد خصائص خاصة بها . ففي ألمانيا يبحثون عن "

الموديل " المريح ، وفي إيطاليا عن الشياكة ، وفي إنجلترا يهتمون بجذاء مناسب للسير في الشارع ، أما في فرنسا فيهتمون بالموضة الكلاسيكية . لذا فإن ما يمكن بيعه في أحد البلاد ليس بالضرورة يمكن بيعه في بلد آخر ، وعلي الرغم ، من ذلك فبعض الماركات عبرت حدود البلاد بنجاح .

### مثال ملخص : صناعة الكابلات والأسلاك

في صناعة الكابلات والأسلاك توجد مجموعة محددة من القوى البنائية التي تشكل النطاق الجغرافي لأقسام سوق المنتج . الاستجابة المحلية تكون أساساً معززة باللوائح والقواعد القومية . يفسر حجم السوق المناسب مع الحجم الحساس للوحدات الإنتاجية ، والحاجة لخدمات محلية طبقاً لمتطلبات العمل ، النطاق المحلي لأقسام السوق - المنتج المتعددة .

تعزز التنمية الدولية والتكامل العالمي أساساً بالكثافة التكنولوجية والقيمة المضافة المرتفعة للمنتج بالنسبة لتكلفة النقل . يفسر النطاق العالمي للعملاء أيضاً التنمية العالمية لبعض أقسام السوق - المنتج .

كل قطاع سوق - منتج يكون متميزاً بمجموعة محددة من المؤشرات (القوى) ووضع خاص علي الخريطة العالمية - محلية ( انظر الشكل 1-2 )

من أكثر الأقسام " عالمية " - الكابلات البحرية العاطسة - إلي القطاع الأكثر " محلية " - كابلات قوى الجهد المنخفض ، فإن هذا التخطيط يبين التنوع للسياريوهات العالمية داخل الصناعة المذكورة . مثل هذا التنوع يسبب تعقيداً شديداً للشركات التي تتنافس في الصناعة المختلطة .

هذا النوع من التحليل يكون مفيداً للممارسين المسؤولين عن الإستراتيجية العالمية لشركتهم، خاصة عندما تكون للشركة حافظة وثائق عريضة مبنية لأعمال الشركة .

شكل رقم 2-1

صناعة الكابلات والأسلاك :

خريطة أقسام السوق المنفتح داخل الإطار العالمي المحلي



## القوى التنافسة المحددة للنطاق الجغرافي

المقارنة بين الأنشطة العالمية ، متعددة المحليات والمختلطة عبر الصناعات الأربع والتي تم دراستها تكشف عن مجموعة من القوى التنافسة التي تعزز أو تعوق التنمية الدولية . كل مجموعة أنشطة فرعية داخل الصناعة المذكورة متميزة بمجموعة خاصة من القوى . علي سبيل المثال في صناعة مواد الطلاء ، تشطيب السيارات (عالمي) ويكون متميزاً بكثافة تكنولوجية عالية وعملاء عالميين أقوياء ، بينما صناعة طلاءات الديكور للمهنيين (متعددة المحليات) فإنها تتميز نسبياً بكثافة تكنولوجية منخفضة، وعملاء محليين ، موانع كبيرة لدخول شبكات التوزيع المحلية ، تقاليد مختلفة عبر البلاد . في صناعة الكابلات والأسلاك ، النطاق العالمي للكابلات البحرية يكون معززاً بكثافة تكنولوجية عالية وعملاء عالميين ، بينما النطاق المحلي المتعدد لكابلات الاتصالات عن بعد والضغط المنخفض تكون معززة بكثافة تكنولوجية منخفضة ، تكلفة انتقال مرتفعة ، قيمة مضافة منخفضة للمنتج ، حماية وطنية واستراتيجية دفاعية للأطراف المحليين . في صناعة الشكولاته والحلوى السكرية ، النطاق العالمي لأعمال ألواح الشكولاته تكون معززة باستراتيجيات عالمية مبتكرة ، كثافة إعلانية عالية وعملاء أقوياء (سلسلة تجزئة) ، بينما النطاق المحلي لحلوى السكر المطبوخ يكون معززاً بكثافة تكنولوجية منخفضة ، قيمة مضافة منخفضة وكثافة إعلانية منخفضة . في صناعة الأحذية ، النطاق العالمي لأحذية الرياضة - الخروج تكون معززة بالمميزات النسبية (تكلفة عمالة أقل في بعض البلاد)، استراتيجيات إعادة التوطين ، كثافة تسويقية مرتفعة متزايدة لسلسلة التجزئة، بينما النطاق المحلي لأحذية الأمان تكون معززة بالعملاء المحليين الذين يفضلون الأعمال المناصرة للقومية .

كنتيجة لما سبق ، نجد أن المتنافسين المشتركين في أقسام كثيرة لصناعة ما غالباً يطبقون استراتيجيات مزدوجة . علي سبيل المثال في صناعة الشكولاته Kraft Jacobs Suchard لها علامات تجارية مثل Milka ومحلية مثل Crema . بعض المتنافسين يفضلون أن يركزوا حافظه وثائقهم المينة لأعمالهم علي نوع خاص من قسم السوق ، علي سبيل المثال في صناعة مواد الطلاء تركز شركة PPG

علي الأنشطة العالمية مثل تشطيب السيارات . يسمح التنوع للنطاق الجغرافي داخل صناعة ما يتواجد المتنافسين العالميين والمحليين في وقت واحد ، علي سبيل المثال المجموعات العالمية في صناعة الكابلات مثل Alcatel تتواجد في نفس الوقت مع عدد من المتنافسين المحليين المصنعين لكابلات قوى الجهد المنخفض . داخل أقسام السوق المختلطة مثل المستوى المتوسط للأحذية تتواجد الشركات العالمية مثل Bata لكي تتنافس مع الشركات المحلية .

في هذا الفصل حللنا القوى التنافسية التي تعزز التكامل العالمي أو الاستجابة المحلية . تظهر المراجعة . - (19) قسما للسوق في عدد أربع صناعات - أن كل قسم متميز بذاته بمجموعة خاصة من القوى . علي أية حال ، يمكن إنقاص التنوع إلى ثلاث هيئات كلية رئيسية من القوى المعززة للتنمية العالمية للأعمال . الهيئة الكلية الأولى تكون محددة بقوتين رئيسيتين : الكثافة التكنولوجية العليا متحدة مع العملاء العالميين الأقوياء . تفسر هذه الهيئة الكلية النطاق العالمي للأنشطة التالية : تشطيب السيارات ، مواد الطلاء المقاومة للصدأ لتجار الأعمال البحرية وكبار العملاء الصناعيين ( صناعة البترول ، وحدات القوى النووية ..... ) الكابلات العاطسة تحت البحر وكابلات الاستعمالات الخاصة . الهيئة الكلية الثانية تكون محددة بقوتين رئيسيتين : الإعلان وكثافة التمويل والتي توجد الفرص لاقتصاديات الحجم والنطاق وتزيد من قوة تفاوض سلسلة التجزئة . تفسر هذه الهيئة الكلية النطاق العالمي للأنشطة التالية : ألواح الشكولاته ، اللبان وأحذية الرياضة - الخروج . تصف الهيئة الكلية الثالثة المنتجات الفاخرة : القيمة المضافة المرتفعة الصورة الذهنية للعلامة التجارية ، العملاء العالميون ذوى التوجه العالمي والموضنة . تفسر هذه الهيئة الكلية النطاق العالمي للأعمال مثل أحذية السيدات الفاخرة وعدة ماركات من شكولاته الهدايا الفاخرة . في كل هذه الهيئات الكلية نجد أن الإستراتيجيات العالمية التي تركز علي الابتكار التكنولوجي أو الصورة الذهنية للعلامة التجارية تتفاعل مع القوى البنائية .

هذا النمط لا يتظاهر بأن يكون متعباً لأنه يركز على عدد محدود من الصناعات وهو محدد عند مستوى ثلاثة أرقام أحادية وعدد محدود من أقسام السوق (19) . علي أية حال ، إنه يفترض هيئات كلية متنوعة ومحص النظريات البسيطة الشحيحة في ألفاظها التي تفسر التنمية العالمية للشركات . إنه يوضح أن تأثير العملاء جوهري في الهيئات الكلية الثلاث : نطاقهم العالمي (في الهيئة 1) ، قوتهم التفاوضية ( في الهيئة 2) أو أسلوبهم في الحياة العالمية (في الهيئة 3) . يؤكد أيضا أن الكثافة التكنولوجية (والقيمة المضافة المرتفعة) عامل رئيسي يؤثر على العولمة (يتفق مع Kobrin , 1991) . علي الجانب الآخر يمحص الرأي الذي يقول أن الكثافة التسويقية تعزز الاستجابة المحلية ( بعكس Kobrin , 1991 ) .

إن كثافة التوزيع/المبيعات تحفظ بالفعل الأطراف المحلية من الهجوم الأجنبي ، لكن كثافة الإعلان / التمويل لها أثر عكسي . إنها تعزز العولمة عندما يحقق عدد قليل من المتنافسين اقتصاديات النطاق مع إستراتيجياتها الدفاعية للاتصال علي مستوى العالم . في هذه الحالة تعزز الأعمال التنافسية التنمية العالمية وتشكل قوى بنائية جديدة . في النهاية ، بين العالمية أو المحلية ، توجد الأنشطة المختلطة (مثل الأسلاك المغطاة بالأنامل،المنتجات المعالجة للخشب، المستوى المتوسط لأحذية الشارع وأقراص الشكولاته) تظهر علي أنها مميزة بالنطاق الجغرافي الإقليمي . العالم مقسم إلي عدة أقاليم عالمية ، توجد منافسة شديدة داخل الإقليم الواحد . (علي سبيل المثال أوروبا) ولكن المنافسة بين الأقاليم تكون هامشية . يحلل الفصل التالي العوامل التي تحدد الصفة الإقليمية للصناعات المختلطة .

### من الممارسة إلي النظرية : ملخص

تعريف أقسام السوق - المنتج المختلفة التي تتميز بمجموعات من القوى التنافسية والهيئات الكلية الإقليمية من الأعمال العالمية الشاقة . الصناعات المحددة عند مستوى الثلاثة أرقام الأحادية طبقاً لأكواد SIC تتكون من عدة أنشطة ولها نطاقات جغرافية وقواعد تنافسية مختلفة . المجموعات الفرعية المناسبة للأنشطة لا يمكن تحديدها مسبقاً باستخدام أكواد قياسية ( علي سبيل المثال 4 , 5 أو 6 أرقام من اكواد SIC ) .

يتطلب التعريف بأقسام السوق - المنتج بعض الخبرة والمعرفة بالصناعة . مختلف الخبراء لديهم وجهات نظر مختلفة فيما يتعلق بتقسيم صناعاتهم ، ثم بعد ذلك نحتاج إلى توحيد المفاهيم ، من الممكن عمل هذا التوحيد بواسطة باحث أو من خلال مناظرة بين الخبراء . بقدر ما يكون البحث الكمي محل اهتمام فإن البناء لقواعد البيانات والمقارنات عبر الزمن والمسافة يحث علي استخدام التعريفات لوحداث التحليل . ومع ذلك ، يجب إجراء التصحيحات اللازمة عند استخدام مستوى الأكواد ذات الأربعة أرقام . الدراسات الكمية يجب أن تكون معتمدة علي فئات أكثر دقة ، أيضا تجمع بواسطة مجموعة من الخبراء . علي سبيل المثال في صناعة مواد الطلاء المعرفة عند المستوى الثالث رقم أحادي بالكود SIC ، عدد ( 30 ) خبيرا الذين اشتركوا في الدراسة قد ميزوا تسعة أقسام السوق - المنتج ، كل قسم متميز بصورة نوعية للقوى والنطاق الجغرافي : تشطيب السيارات ( عالمي ) ، إعادة تشطيب السيارات ( عالمي ) ، تغطية العلب المعدنية ( عالمي ) ، مواد الطلاء المقاومة للصدأ للصناعة والأعمال البحرية ( عالمية ) ، مواد الطلاء الصناعية ( محلية ) ، المختلطة أو العالمية اعتمادا علي النطاق الجغرافي للعملاء ( تغطية الملقات ( مختلطة ) ، مواد الطلاء للمهنيين ( محلي متعدد ) .

هذه الاختلافات تكون مصدرا للتعقيد للممارسين والأكاديميين . يجب التعرف علي النوع : إنه يسبب قيودا لكنه أيضا يزيد من الحرية الإستراتيجية للشركات . اعتمادا علي الموارد النوعية لشركاتهم . قد استخدم المديرون هذا التقسيم عند أخذ قرارات حافظة التوثيق التجاري المبينة للمنتج . فعلي سبيل المثال ، لعمل مشروع صغير أو متوسط الحجم قد يكون من الحكمة أن تركز علي قسم مختلط واحد أو علي عدد صغير من الأقسام المحلية المتعددة . قد يغري الشركة الكبيرة اختيار الأقسام العالمية وتنفيذ إستراتيجية عالمية جريئة في هذه الأنشطة . الشركات الكبيرة التي تكون مشتركة في كلتا الأنشطة العالمية ومتعددة المحليات عليها أن تجزئها إلى وحدات مختلفة ( في حالة صناعة مواد الطلاء ، يوجد تعاون ضعيف جدا بين الأقسام العالمية الأربعة والقسمين المحليين ) .

من المحتمل أن تواجد عدة أنشطة في وقت واحد بقواعد مختلفة يكون معروفا ضمن الصناعات المختلطة ، والتي ركزت عليها دراستنا التجريبية . نحن نقترح أن تكون خاصية أساسية لهذه الصناعات . علي أية حال ، نحن نقترح أيضا أنه يوجد بعض مستويات الاختلاف داخل الصناعات العالمية ومتعددة المحليات . بالفعل يمكن أن يكون التعرف على هذا الاختلاف مصدرا لميزة تنافسية للشركات العالمية . قد يجد المدير الذي يميز قسم السوق - المنتج داخل صناعة عالمية فرصة إستراتيجية تفاضلية . قد يجد المدير الذي يرى قسم سوق مختلط لمنتج معين داخل صناعة متعددة اغليات فرصة لأن يكون أول من يتحرك عبر الحدود . علي أية حال يمكن للممارسين استنتاج دروس مباشرة من هذه النتائج : الاستراتيجيات العالمية يجب تشكيلها عند مستوى قسم السوق - المنتج ، القواعد العالمية للمنافسة تكون نوعية لكل قسم .

فيما وراء التنوع ، قد حددنا ثلاث هيئات رئيسية للقوى البنائية التي تعزز التنمية العالمية للأعمال :

- الكثافة التكنولوجية المرتفعة ، متحدة مع العملاء العالميين الأقوياء .
  - كثافة (الإعلان/التمويل) التي توجد الفرص لاقتصاديات الحجم/النطاق، متحدة مع قوة التفاوض للموزعين .
  - المنتجات الفاخرة ( قيمة مضافة مرتفعة ، صورة ذهنية للعلامة التجارية، مستهلكون لهم توجه عالمي ، والموضة ) .
- الهيئة الكلية الاولى تنتج أكثر سيناريوهات العولمة الدرامية .

الاستراتيجيات العالمية المؤسسة علي الابتكار التكنولوجي ( في الهيئة الكلية الأولى ) أما الإستراتيجيات العالمية المؤسسة علي الصورة الذهنية العامة للعلاقة التجارية ( في الهيئة الكلية الثانية والثالثة ) فإنها تتفاعل مع القوى البنائية .

قد تتبنى الدراسات التالية مثل هذا المنهج القائم علي الهيئات الكلية . تبدو الكثافة التكنولوجية علي أنها المعزز الرئيسي للعالمية (مسايرة ومتفقة مع النظريات الموجودة)، لكن تأثير العملاء - نطاقهم العالمي - قوة مفاوضاتهم أو أسلوب حياتهم العالمي أيضا

يبدو علي أنه قوة جوهرية في عولة الأعمال ( هذه العوامل تميل لأن تكون متجاهلة في النظريات الموجودة ) .

يكشف تحليل الأقسام " المختلطة " عن وجود المقاطعات الإقليمية المتنافسة ( بلدان عديدة ) وملاءمة المنهج الإقليمي للمنافسة .

### ملاحظة

(1) استخدمت علاقتان في الحذف عند الاقتباس من حديث المستجوب أثناء المقابلة "....." تشير إلى أن المقابل كان صامتا لعدة ثوان ، بينما {...} تشير إلى أن المؤلف قد حذف أجزاء من النص .

### بيان المراجع والمصادر Bibliography

الأفكار الرئيسية - " العولة " " المختلطة " " المحلية " القوى المفروزة للتكامل العالمي والاستجابة المحلية - تم تعريفها بواسطة (Prahalad and Doz (1987) ، وفي أديبات الإدارة الاستراتيجية ، فإنها قائمة على إطار عمل " التكامل العالمي - الاستجابة المحلية " جملة التحيز المرتبطة بأكواد الأرقام الأربعة ، وغالبية التصنيفات القياسية ، تم مناقشتها بواسطة (Schmalensee(1989) ، Scherer and Ross(1990) من بين الآخرين .

اقترح . (تحت الطبع) Lubatkin et al., تخفيض هذا التحيز بالتحول إلى قواعد بيانات المعرفة أينما توجد (على سبيل المثال هم يستخدمون قاعدة بيانات " شركة بيع مناطق السوق " ، في الولايات المتحدة لصناعة المواد الغذائية) فيما يتعلق بالتنوع لقسم السوق - المنتج بالنسبة لديناميات التنافس العالمي ، درس (Atamer (1991 عدداً من سيناريوهات التحويل في ست صناعات في أوروبا ، وقدم دليلاً تجريبياً على عدم تجانس أقسام السوق - المنتج عندما يكون التنافس العالمي محل اهتمام .