

## الفصل الرابع القوى البنائية المعززة للتكامل العالمي

### Structural Forces Driving Global Integration

تعزز مجموعة من القوى البنائية التنمية الدولية والتكامل العالمي للشركات والصناعات . تتوسع الشركات في نطاقها الجغرافي لمواصلة النمو ، واستثمار وتقوية المزايا التنافسية .

يمثل التكامل العالمي العملية التي عن طريقها تخلق وتتواصل المزايا التنافسية القائمة على نطاق جغرافي واسع . يضع المديرون اختلافا دقيقا بين ظاهرتين . تحرك بعض القوى البنائية التوسع العالمي للصناعات والشركات ، ولكنها لا تحرك بالضرورة التكامل . على سبيل المثال ، ظهور أسواق عالية النمو في آسيا وأمريكا الجنوبية يجذب الاستثمارات الأجنبية المباشرة و/أو تدفق التجارة . تعزز بعض القوى البنائية التنمية العالمية ، وتدفع إلى التكامل العالمي للشركات والصناعات . على سبيل المثال، قد تعزز إمكانيات اقتصاديات الحجم الكبير الشركات إلى توسيع وتكامل أنشطتها عبر الحدود : تركيز البحوث والتطوير ، مركزية الشراء ، مركزية التصنيع في بعض المواقع ، التنظيم العالمي لإدارة الحسابات الأساسية .

يتمتع المنافسون العالميون بمزايا تنافسية فائقة مقارنة بالأطراف المحلية عندما يعملون على تكامل أنشطتهم العالمية ، يعرف قاموس Webster " التكامل " على أنه: وضع أو تجميع الأجزاء معا في كل منسجم . يمكن تحقيق التكامل باستخدام ثلاث آليات أساسية : التركيز ، المركزية ، أو التنسيق . قد تقرر إحدى الشركات العالمية تركيز الإمداد والتمويل لأوروبا في موقع معين ، وتغلق المستودعات المحلية في البلدان الأوروبية المختلفة ، ومركزية اتخاذ القرار المتعلق بمشروعات البحوث والتطوير في

مراكز الشركات الرئيسية ، وتنسيق العلامات التجارية الأوروبية ( على سبيل المثال ، كل وحدة قومية لديها استقلالية عالية في تحديد خطط عمليات التشغيل التسويقي ، ولكن مديري العلامات التجارية يجتمعون على فترات ربع سنوية لتحقيق التناغم والانسجام بين استراتيجياتهم ) . يمكن تحقيق التنسيق من خلال آليات مختلفة : التدرج الهيكلي ( المراكز الرئيسية ) التنسيق الأفقي ( مدير المنتج الأوربي ) أو هيئة اجتماع دوري بين مديري العلامة التجارية من البلدان المختلفة ) . تكمل مثل هذه الآليات التنسيق الرسمية بروابط غير رسمية : عمليات التشنئة الاجتماعية .

الغرض من هذا الفصل الكشف عن القوى البنائية التي تحث الشركات على :

- توسيع نطاقها الجغرافي .
- تكامل ( تركيز ، مركزية و / أو تنسيق ) أنشطتها العالمية .

استنادا إلى المناقشات مع أعضاء الإدارة العليا في شركات الكابلات ، الطلاب ، الأحذية ، وحلويات الشكولاته فإنه يمكن تجميع هذه القوى البنائية في أربع فئات : الكثافة التكنولوجية ، نطاق وحجم الاقتصاد الكبير ، المزايا المقارنة ، قاعدة العميل الدولي ( أنظر الشكل 1-2 ) . معظم هذه القوى ترتبط ببعض الصناعات أو بعض تقسيمات المنتج - السوق داخل الصناعة المعينة . على سبيل المثال ، الميزة المقارنة القائمة على تكلفة العمل تعتبر محورية في صناعة الأحذية ، ذات أهمية في كابلات محطات القوى ذات "القولت" المنخفض ، وغير مهمة في صناعة البويات وفي صناعة حلويات الشكولاته . بعض القوى مشتركة في صناعات الدراسة الأربع : النطاق العالمي وقوى التفاوض مع العملاء وظهور أسواق عالية النمو .

يشتمل مفهوم الكثافة التكنولوجية على أوجه عديدة . تكون ابتكارات المنتج والعملية ذات أهمية قصوى في بعض الصناعات . البحوث والتطوير R&D تمثل عامل نجاح رئيسي . ميزانية R&D مرتفعة جدا كأرقام مطلقة ومقارنة بمعدل دوران المبيعات ، الوقوف على آخر تطورات المعرفة نادر الحدوث ، و تفاضل الشركات من أجل أفضل المهندسين . إن المنافسين ذوى النطاق العالمي يستطيعون تغطية مخصصات R&D بصورة أسرع ، قبل أن يصل الجيل التالي للمنتجات إلى

الأسواق . إنهم يستطيعون أيضا التنقيب عن المعرفة حيث توجد : على سبيل المثال ، يمكنهم استقطاب الأفراد من أفضل الجامعات في العالم . بالتأكيد ، أنهم يتمتعون بميزة تنافسية مهمة مقارنة بالأطراف المحليين . تشمل الكثافة التكنولوجية أيضا على كثافة رأس المال . في بعض الصناعات تتطلب الآلية المعقدة العمليات الصناعية ، مصانع الإنتاج ، استثمارات عالية ، والتي لا يمكن استهلاكها في حالة أن يكون السوق محليا فقط . إن صناعات مثل الطيران المدني والمكونات الإلكترونية هي من الصناعات كثيفة التكنولوجيا بالنسبة لكل من R&D وعمليات التصنيع . من الواضح ، أنه لا يمكن لأية شركة أن تنافس بنجاح بدون نطاق عالمي في مثل هذه الصناعات . ينظر المديرون إلى الكثافة التكنولوجية العالية كقوة بنائية أساسية لتعزيز التكامل العالمي ( Kobrin , 1991 ) .

تعتمد التكاليف في كثير من وحدات الصناعة على اقتصاديات الحجم الكبير. يوفر النطاق العالمي الواسع المجال للأعمال ذات الحجم الأكبر . قد تكون هناك إمكانية لاقتصادية الحجم الكبير في مراحل مختلفة من سلسلة القيمة Value chain : في البحوث والتطوير ، الشراء ، التصنيع والتسويق (الإعلان والتمويل). تعتبر اقتصاديات الإنتاج الكبير ( والنطاق ) أحد معالم الكثافة التكنولوجية في مجال R&D ( كما ذكر سابقا ) . تخفض مشتريات الحجم الكبير تكلفة الوحدة من المدخلات - المواد الخام ، المكونات والنظم الفرعية - بسبب القوة التنافسية للمنافسين الكبار في مواجهة الموردين . قد يكون التصنيع على نطاق واسع أيضا مصدرا للمنافسة في مجال التكاليف : قد يكون شرطا ضروريا لاستهلاك عملية إنتاجية عالية التكنولوجيا، وأن عمليات تشغيل الإنتاج على فترات طويلة قد تخفض تكلفة الوحدة . ومع ذلك توجد حدود متعددة لتأثير اقتصاديات الحجم الكبير . عندما يتم الوصول إلى الحجم الحرج في التصنيع ، فإن اقتصاديات النطاق الهامشي يمكن أن تصبح ليس لها دلالة . قد تحد تكاليف النقل العالية من سهولة الوصول إلى السوق والحجم الأمثل للوحدة الإنتاجية . قد تخفض عمليات التصنيع المرنة من الحاجة إلى تسيير الإنتاج على فترات طويلة . في الصناعات ذات الكثافة العمالية ، فإن الميزة التنافسية لتكلفة وحدة العمل الرخيصة يمكن أن تكون أكثر أهمية من اقتصاديات الحجم الكبير . في بعض

الأعمال يمثل الإعلان والتمويل نسبة عالية من تكلفة المبيعات ( حتى نسبة 10 % ).  
عندما تكون حملات الإعلان والتمويل متشابهة عبر الحدود ( بمعنى أن يكون لدى  
العملاء نفس الدوافع والسلوكيات ) ، فإن اقتصاديات الحجم الكبير قد يكون لها  
تأثير كبير على تكلفة الوحدة . الكثير من فرص التمويل مفتوحة أمام المنافسين  
العالمين . على سبيل المثال ، الرعاية التمويلية للأحداث العالمية مثل الألعاب الأولمبية  
تحتاج إلى حضور على مستوى العالم لتغطية هذه الميزانيات . في النهاية ، تكلفة  
الإعلان بالنسبة للوحدة المباعة يمكن أن يكون أقل بالنسبة للأطراف العالمين عنها في  
حالة الأطراف المحليين .

إن مصادر الميزة التنافسية التي تكون مرتبطة بموقع معين ، بلد أو منطقة  
جغرافية يطلق عليها المزايا المقارنة Comparative advantages . توجد أنماط عديدة  
من الميزة المقارنة : قد تستفيد الشركات الموجودة في بلدان معينة من الانخفاض  
النسبي لوحدة تكلفة العمالة . تستفيد الشركات في بلدان معينة من الانخفاض النسبي  
في تكلفة رأس المال ( معدل فائدة أقل ، ضرائب أقل ، الخ ) . قد يكون من السهل  
الوصول للمواد الخام أو المكونات النادرة في بعض المواقع . أيضا قد تكون بعض  
البلدان طورت قاعدة معرفية متميزة في مجال أعمال معينة . عندما لا يوجد تماثل في  
عوامل الإنتاج بين الأقطار يحاول المنافسون التقاط المزايا المقارنة وذلك بتوطين  
أنشطتهم في البلدان الجاذبة . نجد أن المنافسين الذين يستفيدون من المزايا المقارنة  
يستثمرون أيضا أوضاعهم المتميزة ويتوسعون في أنشطتهم العالمية خلال التصدير .

تستحث الضغوط القوية على الأسعار على المزيد من تخفيضات التكاليف  
وأيا تمحرك الإستراتيجيات العالمية . يزداد إيقاع الحركة اللولبية لمنافسة الأسعار  
وتخفيض التكاليف عندما يكون لدى العملاء قوة تفاوضية عالية ويعملون على  
المستوى العالمي .

يفضل " العملاء العالميون الأقوياء " الموردين العالمين ذوي التكاليف  
التنافسية الذين يمكنهم أن يوفرُوا جودة ملائمة عبر الحدود . عندما يتوسع العملاء  
في نطاقهم الجغرافي ، فإن أفضل الموردين ينتهزون فرص النمو ويتبعون عملاءهم .

أيضا يخلق ظهور الأسواق عالية النمو فرصا جديدة للتنمية العالمية ، وخاصة عندما تصبح الأسواق التقليدية ناضجة . تجذب فرص النمو المنافسة العالمية وتوسع النطاق الجغرافي للصناعة . يتم تعزيز التنمية العالمية للصناعة من خلال التنمية العالمية لقاعدة عملاتها .

يلخص الشكل 4-1 القوى التي تعزز التكامل العالمي و/أو التنمية العالمية ، ويشير إلى تأثيرها على الإجراءات التنافسية .

تدون الأقسام التالية آراء أعضاء الإدارة العليا حول القوى التي تعزز التكامل العالمي في الصناعات الأربع : الكابلات ، الطلاء ، الأحذية ، حلويات الشكولاته .

تعزز الكثافة التكنولوجية التنمية العالمية والتكامل العالمي في صناعة الطلاء ، وفي صناعة الكابلات ، تأثيرها أقل أهمية في الصناعتين الأخريين في هذه الدراسة . من الأعمال كثيفة التكنولوجيا داخل صناعة الطلاء تشطيب السيارات والعلب المعدنية ( للمشروبات ) : أنها الأكثر عالمية أيضا . تخلق الابتكارات التكنولوجية الحاجة والفرص إلى توسيع النطاق الجغرافي للمبتكر .

يساعدك الحجم على أن تجارى القفزات التكنولوجية . لقد طورنا طلاءات تشطيب السيارات المضادة للمياه . حتى الآن ، لا يوجد أكثر من أربعة منافسين عالميين يسيطرون على هذه التكنولوجيا الجديدة ، كلهم أوروبيون . بفضل هذه الميزة التكنولوجية أصبحت المنافسة عالمية وزاد الأوروبيون من حصتهم التسويقية ، وبدأ العملاء الأمريكيون يعملون مع الموردوين الأوربيين . لقد فقدت PPG and Dupont حصتها التسويقية في السوق المحلي - الأمريكي - . تمثلت استجابة هذه الشركات الأمريكية في الهجوم على أوروبا وآسيا عن طريق التملك وسياسة حرب الأسعار . إلى الدرجة التي تكون عليها اهتمامات صناعة الطلاء ، فإن القفزات التكنولوجية يعززها الطلب الجديد من أجل " المنتجات الخضراء " :

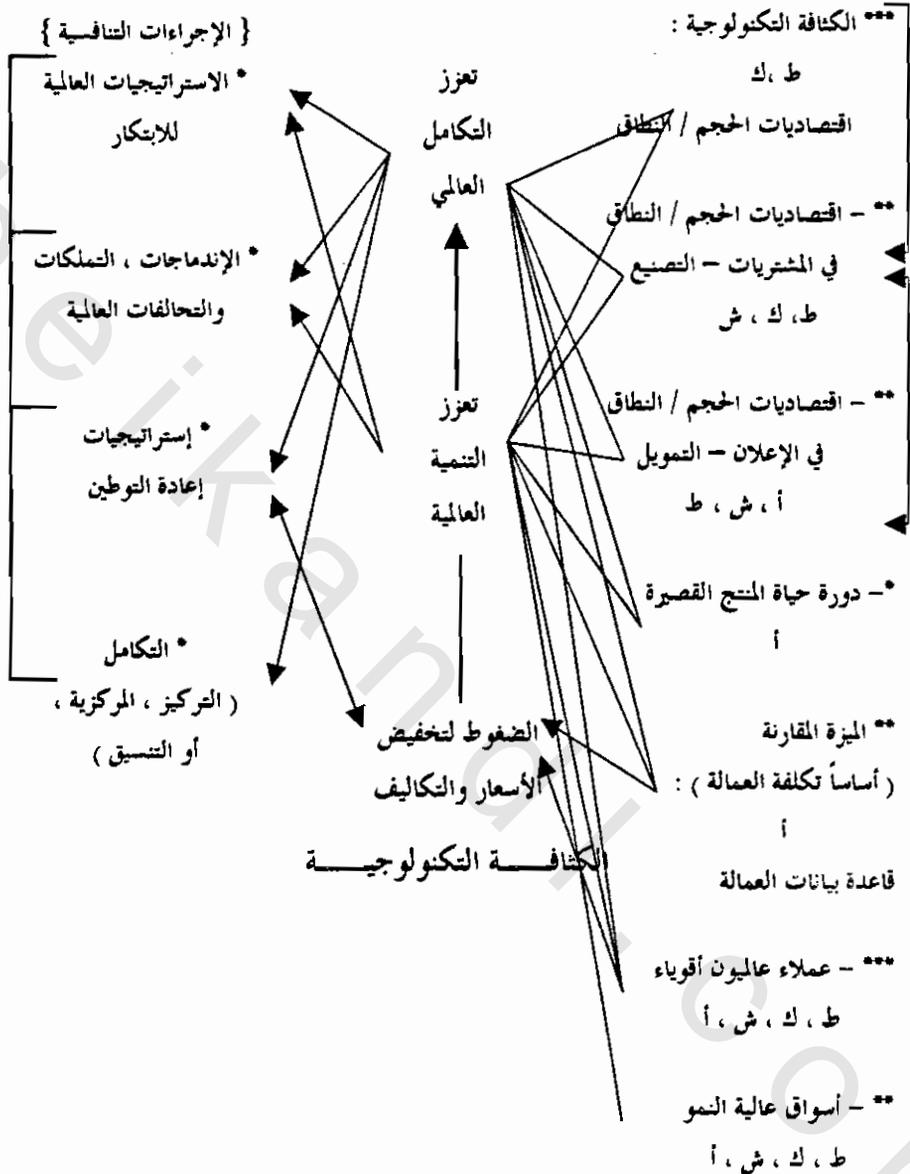
في السنوات العشر الأخيرة قد زاد الوعي بالموضوعات البيئية المتعلقة بصناعة الطلاء وبصورة كبيرة . اليوم ، عند تطور المنتجات ، فإن القوى

الدافعة الكبيرة تتمثل في العناية بالبيئة . لقد كانت الاتحادات العمالية هي التي فجرت أساسا قضية البيئة ، حيث أنها كانت ولا تزال لا تقبل أن يعمل أعضاؤها في مواد ضارة . ثم جاء بعد ذلك الوعي بين المستهلكين النهائيين وخاصة السيدات : إهن يتأكدن من أن الرجال يشترون المنتجات صديقة البيئة . صدرت بعد ذلك التشريعات واللوائح . إنها تحتوي على مواد شديدة الصرامة بحيث أصبح من الضروري إنفاق مبالغ طائلة على وحدات التنقية بالمصانع ، والتي تمثل صعوبة كبيرة أمام الشركات المحلية الصغيرة .

أثر هذا الاتجاه على كل تقسيمات السوق داخل صناعة الطلاء ، حتى ذلك النشاط الأكثر تمسكا بالتعدد المحلي multidomestic : طلاء الديكورات . منذ ما يقرب من ثلاثين عاما مضت ، كان يستطيع أي شخص أن يقوم بمفرده داخل " جراهه الخاص " بمشروع طلاءات الديكور ؛ يشتري ويخلط مادة الراتنجات ( مادة صمغية ) ، الألوان المطلوبة ، والمذيبات ثم يملأ أوعيته الخاصة . الآن ، البحوث والتطوير وأيضا التصنيع لمواد الطلاء المضادة للمياه والمنتجات صديقة المستخدم أكثر تعقيدا . إن الطلاءات المضادة للمياه تمثل الآن 90 ٪ في السوق البريطاني ، 50 ٪ في فرنسا ، ونسبة أقل في جنوب أوروبا . نتيجة لذلك طور المنافسون في شمال أوروبا ( مثل : Akzo Nobel, Alcro Beckers and ICI ) خبرة في الطلاءات المضادة للمياه ، واعتمدوا عليها في توسعاتهم العالمية .

شكل رقم 1-4

القوى البنائية المعززة للتكامل العالمي وأو التنمية العالمية



ط = طلاء ، ك = كابلات ، ش = شكولاته ، أ = أحذية

\* = تأثير معتدل

\*\* = تأثير قوى

\*\*\* = تأثير قوى جداً

في صناعة الكابلات ركز المديرون على العلاقة القوية بين الكثافة التكنولوجية والنطاق الجغرافي للأعمال :

عندما تتعامل مع منتجات عالية التكنولوجيا جداً على سبيل المثال ، ككابلات الفولت العالي ، فإن السوق يكون عالمياً . إن الشركة الواقعة في بلد ما تستطيع أن تنتج لكل المصانع على مستوى الكرة الأرضية . يجب على المنتجين أن يوفرُوا النقاء الكامل . إنه من الصعب صناعة وصلات أو نهايات لكابلات الفولت العالي . يوجد عدد قليل جداً من المنتجين المؤهلين لعمل ذلك .

في خطتنا ذات الثلاث سنوات اقترحت تقسيماً للمنتج - السوق يحتوي على 50 منتجاً في الأسواق المهمة . لم يتم تسويق أكثر من 10 من هذه المنتجات عالمياً ، وكانت هذه هي الأكثر تقدماً تكنولوجياً - على أحد الجوانب تخلق القدرة التكنولوجية الخاصة الفرص أمام التوسع العالمي . على الجانب الآخر تتطلب الميزة التكنولوجية الرائدة ميزانيات R&D ضخمة ، والتي يمكن استردادها فقط من الأسواق العالمية .

سوف يكون هناك تطورات تكنولوجية جديدة في المستقبل : الألياف الزجاجية والموصلات الأعلى تميزاً سوف تلعب دوراً محورياً في توزيع الطاقة . يوجد تحالف R&D بين Pirelli وشركة أمريكية لتقديم الموصلات الأعلى تميزاً إلى السوق العالمي . في خلال عشر سنوات سوف يكون من المفيد استخدام الموصلات الأعلى تميزاً في صناعة الكابلات ذات الفولت العالي (V K 110 وأكثر) . باستخدام تلك الموصلات سوف تكون الأسلاك أقل سمكاً ، وتخفض الحرارة أثناء انتقال الطاقة . بهذه القفزة التكنولوجية سوف تكون المنافسة عالمية - أخيراً يسمح النطاق العالمي باقتصاديات الحجم الكبير في مجال البحوث والتطوير R&D .

إن شركة مثلنا لديها القدرة أن تكون رائدة تكنولوجية : أننا نشعر بأنك تستطيع أن تكسب هوامش تسويقية أفضل إذا كنت من حيث التكنولوجيا وخدمة العميل في موضع الريادة . إن هذا مكلف ، ولكن كل الأشياء

الجيدة لها تكلفة . الآن ، نحن لم نكن نريد تغيير ميثاقنا ، ولكن كنا نريد أن تكون عواندنا رائدة في مجال الصناعة وأن نحافظ على التكاليف منخفضة . ولذلك قررنا أن تحقيق ذلك كان يتطلب التركيز على عدد محدود من المنتجات وأن يباع في كل الأسواق الرئيسية في العالم حتى يمكن تخفيض تكلفة الوحدة (الطلاء) .

### اقتصاديات الحجم في الشراء

توجد اقتصاديات للحجم مهمة في صناعة البويات :

تعتبر اقتصاديات الحجم الكبير وراء التركيز على مشروعات الطلاء والبداية في نشاط المشتريات . عندما تكون مشترياتنا تحت السيطرة ، فإننا سوف نشترى مواد خام بأسعار أقل 10% منها في حالة الشركات المتوسطة، وهذا يعني 5% أرباحاً فعلية .

يرتبط النطاق الجغرافي الواسع بصفة عامة بالحجم الكبير ، وتعتمد تكلفة الشراء على حجم أوامر الشراء :

نحن نتفاوض في بارشلونه وهم يتفاوضون في Leverkusen (ألمانيا) . والأسعار ليست واحدة . أنني أتحدث عن 10 إلى 20 في المائة فرق في تكاليف المواد الخام ، وتكاليف المواد الخام تصل إلى 70 في المائة من إجمالي تكاليف مادة "التلميع" الطلاء .

قد يكون لدى المنافسين العالميين الكبار قاعدة كافية لتكامل مشتريات المواد الخام . تكون اقتصاديات الحجم مهمة فوق ذلك عندما تسمح لمنتج مواد الطلاء بالتكامل إلى أعلى ، على سبيل المثال ، بحيث ينتج الراتنجات كمنتج فرعي عندما تصنع مادة التلميع . أن لدى شركة Milesi الرائدة مصنع خاص لإنتاج الراتنجات ، وليست في حاجة إلى شرائه من Bayer or Basf .

ومع ذلك هذا هو الاستثناء ؛ العكس أكثر حدوثاً : المجموعات الكيميائية التي تنتج المواد الخام (Hoechst, Basf, ICI or Total) تضيف قيمة لأنشطتها بتدشين أو الإشراف على أعمال الطلاء .

تعتمد اقتصاديات الحجم والنطاق في الشراء على القوة التفاوضية للشركة . إنك تحتاج لكي تطور وتبيع منتجات صديقة للبيئة إلى منتجات جديدة ومعامل بحثية . تختص المعامل البحثية بالشركات متعددة الجنسيات التي تنتج المواد الخام . إذا قررت مثل هذه الشركات أن تبيع الكيلو مقابل 10.500 ليره ، فإنه يجب عليك أن تدفع هذا السعر ، لا توجد بدائل أخرى . ومن ثم ، فإن التدويل محتمل ، سوف تغلق كثير من الشركات الصغيرة أبوابها ، والسبب سوف يكون للأقوى - يزيد منتجو الطلاء من قوهم التفاوضية ، عندما يستطيعون تنسيق طلبات شرائهم العالمية : الميزة واضحة في أن تكون شركة عالمية في ضوء القوة الشرائية . عندما أشتري تيتانيوم titanium ، عندما أشتري راتنجات ، عندما أشتري مواد تعبئة ، فإن الحقيقة أن لدينا مواقع إنتاج في فرنسا ، في إنجلترا ، في المجر ، في الصين ، في فيتنام ... يعطى كل هذا قوة تفاوضية مهمة . أنا نركز بمجدبة أنشطة المشتريات لكي نساير الموردين العالميين : أنهم يعرفون بأن قسم الطلاء لدينا عالمي . لكي تكون كبيراً يساعدك كثيراً .

### اقتصاديات الحجم الكبير في التصنيع

قد يستفيد مشروع الأعمال ذو النطاق العالمي الواسع من اقتصاديات الحجم الكبير في التصنيع ، وفي المقابل ، فإن تكاليف التصنيع المنخفضة سوف تساعد المشروع على المنافسة في الأسواق الأجنبية . توجد اقتصاديات مهمة للحجم الكبير والنطاق الجغرافي في ثلاث من المصانع الأربع : الكابلات ، الحلويات ، والطلاء .

في صناعة الكابلات توسع القليل من المنافسين الكبار في نطاقهم العالمي عن طريق الإشراف على الأعمال المحلية . منذ خمسة عشر عاماً كان السوق متعدد المحليات : ارتباطات قوية بين شركات التليفون المحلية أو المرافق العامة ومنتجي الكابلات المحليين ذوى المنافسة الدولية المحدودة . بدأ المنافسون العالميون في إعادة هيكلة عملياتهم التشغيلية .

لقد رشّد المنافسون العالميون الكبار عمليات التصنيع ، لقد أغلقوا المصانع القديمة وبنوا وحدات متخصصة في بلدان كبيرة مثل ألمانيا وفرنسا . لقد اختاروا أفضل الأماكن ليخدموا السوق بأفضل الطرق .

سوف تعاني الشركات الصغيرة المنتجة للكابلات أياماً صعبة في تنافسها مع الشركات الكبيرة التي تتمتع باقتصاديات كبيرة الحجم . يضاف إلى ذلك ، وجود طاقة إنتاجية فائضة . إغلاق المصانع قادمة . سوف يكون علينا أن نغلق بعض المصانع ، لأنه لم يعد لديها الحجم الحساس ، وسوف يصبح على الكثير من الشركات الصغيرة التركيز على الأسواق المتميزة . مع الأخذ في الاعتبار حجم السوق وتكلفة النقل ، فإن التحدي العالمي يتمثل في الوصول إلى الحجم الحساس في التصنيع .

عندما تبدأ في تصنيع كابل مثل هذا ، فإنك تبدأ بخط طوله 200 متر ، والفاقد من بداية التشغيل والتوقفات يمثل تكلفة مهمة . إنك تكون قد خفضت التكاليف عملياً ، عندما تجري التشغيل على أساس كابل طوله 100 كم مقارنة بكابل 4 كم . ومع ذلك ، لا تستطيع أن تصنعه بطول كبير إلى درجة غير عملية ، يجب أن تكون قادراً على أن تبيع ما تنتجه . أتمنى أنه في خلال عشر سنوات سوف يكون لدينا مدى معياري بصورة معقولة عبر أوروبا . سوف يكون من المحتمل أن يستفيد من ذلك منافسون متعددون : لدى Alcatel وحدات منتجة في كل أنحاء أوروبا ، أيضاً BICC ؛ Pirelli في جنوب أوروبا ، ABB في شمال أوروبا . يود كل منا أن تستخدم وحداتنا الإنتاجية بصورة مثالية . ولذلك ، فإن الأساس لإعادة الهيكلة أصبح قائماً .

يجب مقارنة الحجم الإنتاجي الحساس بإجمالي حجم السوق العالمي . عندما تكون هناك مساحة لعدد قليل من المنافسين ، فإن المسرح يكون معداً لعولمة الصناعة : في هذه الأيام ، قد أصبح معظم صانعي الكابلات منتجة للألياف البصرية . ولكن لا يوجد غير عدد قليل منهم ؛ لأن صناعة الألياف تحتاج إلى استثمارات كثيفة . اليوم ، لكي تصل إلى سعر السوق فإنك تحتاج إلى

صناعات ذات إنتاجية عالية ، دعنا نقول أكثر من مليون كيلو متر في العام. هذا الرقم مرتفع مقارنة بالسوق العالمي الذي يصل إلى 11 مليون كيلو متر تقريباً في العام . ولذلك عدد المصانع المحتمل محدود - تعزز اقتصاديات الحجم في التصنيع التركيز على صناعة حلويات الشكولاته والتكامل العالمي للأطراف الدولية . اقتصاديات الحجم الكبير مهمة مع الأخذ في الاعتبار الحجم العالي من منتجات مثل الأقراص والأشكال الطوبوية . منتجات مثل الشكولاته على شكل صناديق أو لفائف خاصة تعتبر أكثر تنوعاً وذات مواقع إنتاج صغيرة ومرنة ولا تزال تنافسية .

تعزز اقتصاديات الحجم التركيز على الإنتاج . عندما تستولي الشركات متعددة الجنسيات على ثلثي السوق العالمي ، فإنك سوف ترى نفس المنتجات في المحلات التجارية الصغيرة والكبيرة في كل مكان . سوف يكون الحل الوحيد أمام الشركات المحلية التركيز على المنتجات المتخصصة (حسب الطلب) إنما لن تستطيع المنافسة مع الشركات متعددة الجنسيات . الأكثر من ذلك ، سوف تركز الشركات متعددة الجنسيات بصورة هجومية على التصنيع . من بين الشركات متعددة الجنسيات العاملة في أسبانيا توجد واحدة فقط Nestlé تقوم ببعض الإنتاج المحلي . الشركات الأخرى Suchard and Lindt ، أغلقت أبواب مصانعها في أسبانيا ، ويتم استيراد معظم هذه المنتجات العالمية .

إذا أردت أن تكون كفنناً ، فإنك تحتاج إلى تخفيض سلسلة منتجاتك من ، لنقل ، 100 منتج إلى 40 ، حينئذ تستطيع أن ترشد عملية التصنيع . تحتاج حينئذ إلى دورات تشغيل إنتاج أطول ، سوق أكبر ، وهذا سوف يقودك إلى أن تباع دولياً . إحدى القوى الدافعة وراء التنمية الدولية تتمثل في اقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج - ساهمت كل من Nestlé, Kraft, Jacobs, Mars and Ferrero في زيادة مستوى كثافة رأس المال في صناعة الشكولاته . في هذه الأيام يكلف إنشاء خط إنتاجي جديد عدة ملايين من الدولارات الأمريكية .

تستخدم معظم مصانع الشكولاته الآلية الذكية Robots ، على سبيل المثال للتعرف على شكل القطع وحجم "جوز الهند" قبل تغطيتها بالشكولاته - مطلوب توفير حجم كاف لتغطية تكلفة المعدات المعقدة ، والنطاق العالمي مطلوب للوصول إلى حجم كاف .

طبقاً لسرؤية المديرين ، اقتصاديات الحجم الكبير في التصنيع أقل أهمية في صناعة البويات ، وخاصة في المنتجات منخفضة القيمة المضافة التي لا يمكن نقلها إلى مسافات بعيدة . أيضاً ، اقتصاديات الإنتاج الكبير أقل أهمية في صناعة الأحذية ، لأنها من مشروعات الأعمال كثيفة العمالة حيث تعتمد تكلفة التصنيع على تكلفة وحدة العمل .

### كثافة الإعلان

#### Advertising intensity

تعزز كثافة الإعلان التنمية العالمية والتكامل العالمي في أقسام متعددة من المنتج - السوق : الأحذية الرياضية ، الأشكال الطويلة وعدد قليل من العلامات التجارية العالمية في صناعة حلوى الشكولاته . قد اعتاد المستهلكون العالميون على هذه المنتجات والعلامات التجارية . لقد شكلت الإجراءات التنافسية لعدد قليل من المنتجين والموسقين المتكبرين عملية العولمة . يانفاق كمية ضخمة على برامج الإعلان والتمويل فقد ابتكروا طرقاً جديدة للمنافسة في صناعاتهم : في الصورة الذهنية للعلامة التجارية واقتصاديات الحجم الكبير والنطاق في الإعلان .

في مجال الأحذية الرياضية خلقت Nike صورة ذهنية عالمية مع التركيز على الحملات الإعلانية والرعاية التمويلية لسنوات عديدة :

لا توجد أية شركة أوروبية حتى Adidas ، تستطيع أن تنفق 10 مليون بيزيتا في العام على الإعلان الأوروبي . لقد أصبحت Nike ديكتاتوراً حقيقياً ، رقم واحد في التنس ، رقم واحد في كرة السلة ، ورقم واحد في كل الألعاب الأكثر شهرة .

عندما تكون القائد للسوق مع تغطية عالمية فإن ذلك يساعد على استرداد ميزانيات التسويق الضخمة . إن النمو المتزايد في الأحذية الرياضية جذب منافسين آخرين : تبنت شركة Reebok وشركة Adidas نفس الإستراتيجيات . كانت Fila هي الاستثناء المهم في هذه المعركة التسويقية العملاقة ، منافس صغير له إستراتيجية تميزه . ومع ذلك ، تعتمد Fila على الإعلانات التلفزيونية للتوسع العالمي .

إن مشروع الأحذية الرياضية له أوجه شبه كثيرة مع صناعة الموسيقى ، إن المستهلك الرئيسي المستهدف هو نفسه في الصناعتين . ومن ثم نحن نستخدم قناة تلفزيونية للموسيقى بأمريكا ، لديها قاعدة أوروبية في لندن للإعلان . إنها مكلفة ، ولكن عائدها الإيجابي كبير .

تمثل قنوات TV العالمية الموجهات الأساسية في عولمة الأعمال :

توجد اقتصاديات للحجم الكبير مهمة في مجال الإعلان . توجد ميول لتدشين الحملات الإعلانية التي تغطي الكثير من البلدان . في هذه الأيام حتى الكوريين يشاهدون الرياضة الأوروبية . الاتصال أصبح أكثر وأكثر عالمية .

تعزى التنمية العالمية في صناعة الأحذية الرياضية إلى التطور الاجتماعي الواسع في أنماط الاستهلاك :

الشباب يستهلك المزيد والمزيد ، أنهم يميلون إلى نفس السلوك في كل أرجاء العالم . تنشر وسائل الاتصال نفس الصورة الذهنية ، نفس الزي ، نفس المناخ ، نفس الأبطال ، ومن ثم يصبح السلوك عالميا .

تحدث نفس الظاهرة في صناعة حلوى الشكولاته

سوف تزداد إعلانات التلفزيون التجارية ، وذلك مرغوب لدى الشركات الكبيرة ذات المزايا العريضة . يمكنك أن تنتج إعلانات TV في أحد الأماكن وتعرضها في عدد من البلدان : أحيانا يتطلب الإعلان إعادة تسجيل الصوت باللغة المحلية لكل بلد مستهدفة . Snickers أحد الراعين الرئيسيين لكأس العالم في كرة القدم ، وتتفق شركة Mars أكثر من 100 مليون دولار

للحصول على هذا المركز . بالطبع السبب وراء كل هذا الوصول إلى المستهلكين حول كل العالم عبر التلفزيون . وعموما ، تكلفة الحملة الإعلانية لكل مستهلك تعتبر قليلة نسبيا . عندما توزع منتجاتك في كل مكان في البلدان الأجنبية فإنك تستطيع أن تدفع وتسترد إعلانات TV .

إنني أرى المستقبل في التدويل ( العولمة ) أكثر منه في حالة الإجراء المحلي، والشيء الذي سوف يساعدنا على أن نكون عالميين هو وسائل الاتصال الجماهيري . لقد أصبحت هي ذاتها أكثر وأكثر عالمية . إن الملايين في عشرات الدول تشاهدك على شاشة TV . إن الرياضة والتلفزيون سوف يجعلان التدويل أكثر سهولة وخاصة إذا كنت الراعي لحدث رياضي عالمي .

لقد أصبحت مهارات التسويق واقتصاديات الحجم الكبير في إعلانات العلامة التجارية عالميا العامل الأساسي في النجاح على مدى العشرين سنة الأخيرة .

إن مشروعات أعمال الشكولاته من أكثر الأعمال ارتباطا بالعلامة التجارية . استثمارات تسويق العلامة التجارية ضخمة إذا أردت أن تتوسع على المستوى العالمي . قد اختارت بعض الشركات التركيز على عدد صغير من المنتجات لكي تستطيع أن تتحمل التكلفة الباهظة لبناء العلامة التجارية، على سبيل المثال شركة Mars ؛ تقدم المنتجات التالية تحت أسماء : Mars bars, Snickers, M&Ms, Wringsls . في صناعة الشكولاته اليوم ليس كافيا أن يكون لديك منتج جيد : يوجد الآلاف من المنتجات الجيدة ، المنتج الجيد من المتطلبات الأساسية ، يتوقع كل فرد أن يكون لديك منتج جيد . يضاف إلى ذلك ، أنك ، في حاجة إلى مهارات تسويقية واستثمارات ، ثم تراعى النواحي الاقتصادية ، لأنه مكلف جدا . إن بناء العلامة التجارية يصل في تكلفته إلى مستوى بناء المصانع .

لقد شكّل عدد قليل من المنافسين العالميين قواعد اللعبة الجديدة . كانت

شركة Mars من بين هؤلاء المنافسين .

{....} شكولاته قضبان Snikers ملائمة للمستهلك الروسي كما هي ملائمة للمستهلك الأمريكي . إن لها طعم لذيذ ، تعطى الكثير من الطاقة ومصنوعة من أجزاء عالية الجودة ، وإذا كان الناس جوعى ويريدون تناول وجبة خفيفة مغذية ، فإنهم سوف يشترونها ويأكلونها . ولذلك ، أعتقد أن أحد المحفزات الكبيرة على التدويل يتمثل في قابلية المنتجات المستقرة للقبول. أصبحت كثافة الإعلان والرعاية التمويلية قوة هيكلية مهمة تعزز التكامل العالمي ، تحت ضغط الإجراءات التنافسية المتكررة .

يوجد تطور مماثل ، أقل أهمية وأكثر حداثة في جزء واحد من سوق مصنع الطلاء :  
طلاء الديكور للمستهلك :

تتجه تكاليف التسويق إلى الزيادة . يتطلب هذا الكثير والكثير من التعامل مع إعلانات TV ، وهذه وسيلة باهظة التكاليف . يمكنك أن تقول أنه يمكنك الوصول إلى عدد أكبر من المستهلكين . لا أزال غير متأكد بأن إعلانات TV كافية لبيع الطلاء . إنني آمل أن نزيد إجمالي الاستهلاك من الطلاء لكل شخص ، وإلا سوف يعنى ذلك أننا قد زدنا تكاليفنا التسويقية.

يحاول المنافسون زيادة حصصهم التسويقية والتوسع عالميا لكي يفيدوا من اقتصاديات الحجم الكبير على مستوى التصنيع وغالبا على مستوى التسويق :  
الإعلان . على سبيل المثال Dulux ، أساسا العلامة التجارية البريطانية لشركة ICI :  
الآن نراها في كل مكان في أوروبا .

### بعض الملاحظات حول الكثافة التسويقية

يستخدم أصحاب النظريات مفهوم الكثافة التسويقية لالتقاط الأهمية النسبية للتسويق في سلسل القيمة .

تصل النظريات الاقتصادية والتسويقية إلى استنتاجات غير متناسقة حول تأثير الكثافة التسويقية على ديناميات الصناعات العالمية . يقترح (1983) Levitt من

ناحية ، أن التسويق العالمي يحقق مزايا تكاليفية عندما تكون المصروفات التسويقية مرتفعة بالنسبة إلى المبيعات ، وعندما يكون نقل الممارسات التسويقية عبر الحدود ممكنا . يجادل ( Bartlett and Ghoshal ( 1989 أن سياسات العلامة التجارية عالميا كافية لأنها تستثمر بالكامل اقتصاديات الحجم الكبير ، وترى بعض النظريات الاقتصادية التميز في المنتج ( مقاسا بنسبة المصروفات الإعلانية إلى معدل دوران المبيعات ) على أنه ميزة احتكارية والتي تعزز التنمية العالمية للشركات (Lall,1980; Caves , 1981 . ومن ناحية أخرى ، ينظر إلى كثافة التسويق كعلامة على تجانس السوق وخاصة مميزة للصناعات متعددة الجنسيات ، وقد وجد ( Kobrin (1991 علاقة سلبية بين كثافة التسويق ( مقاسه بنسبة المصروفات الإعلانية إلى معدل دوران المبيعات ) وبين مؤشر التكامل العالمي . توضح آراء المديرين هذه المناظرة : الكثافة التسويقية لها تأثير مزدوج .

إن الأنشطة في نهاية خط الإنتاج ؛ المبيعات والتوزيع تعتمد على ظروف السوق المحلية ، بينما الاتصال ( الإعلان ، والرعاية التمويلية ) قد توفر اقتصاديات الحجم الكبير والنطاق . عندما تمثل تكاليف المبيعات والتوزيع نسبة عالية من التكاليف الكلية في سلسلة القيمة ( كثافة تسويقية عالية ) فإن المنافسين العالميين يجبرون على مضاعفة المبيعات والتوزيع ، كما أن ميزتهم التنافسية على حساب المنافسين المحليين تكون غير كافية . ومن ثم ، فإن تكاليف المبيعات والتوزيع العالية وتنوع نظم التوزيع عبر البلدان المختلفة يخلق حواجز أمام الدخول إلى الأسواق ، يعزز الاستجابة المحلية ، ويحافظ على الشركات المحلية ، كما يوضحه الفصل الثالث . عندما تمثل تكاليف الاتصال ( الإعلانات ، ورعاية التمويل ) نسبة عالية من إجمالي التكاليف في سلسلة القيمة ( وأيضا الكثافة التسويقية العالية ) ، وعندما تتم تلبية أو خلق الحاجات العامة للأفراد في كل مكان ، فإن الاتصالات العالمية تولد ميزة تنافسية مهمة ( اقتصاديات الحجم الكبير والنطاق ) للمنافسين العالميين . ولذلك ، فإن الكثافة التسويقية تعبر عن مفهوم مزدوج ذي تأثير مزدوج على التنمية العالمية للصناعات . ولأن تكاليف المبيعات العالية ، وتكاليف الإعلان العالية تسيران معا في منتجات الصناعات الاستهلاكية ، حيث أن الأنشطة في نهاية خط الإنتاج تكون

عنصراً حاكماً ، فإنه من الحيوي جدا التفرقة بين هذين التأثيرين وتقييم آثارهما المرتبطة . عندما يسيطر تأثير المبيعات والتوزيع على تأثير الاتصال العالمي فإن الكثافة التسويقية تعزز الاستجابة المحلية ، وعندما يسيطر تأثير الاتصال العالمي على تأثير المبيعات والتوزيع ، فإن الكثافة التسويقية تعزز التكامل العالمي . يخلق مثل هذا السياق المزيد من الحرية أمام الشركات : البعض يتبنى إستراتيجيات العلامة التجارية عالمياً ، الآخرون يفضلون التركيز على المنطقة الجغرافية ، بينما يتمسك الباقون بالإستراتيجية المزدوجة (العلامات التجارية العالمية ، والعلامات التجارية المحلية)

### دورة حياة قصيرة للمنتج Short Product life cycle

عندما تكون الكثافة التكنولوجية أو الكثافة الإعلانية مرتفعة ، أو عندما تعزز تكاليف الوحدة بواسطة اقتصاديات الحجم الكبير ، فإن دورات الحياة القصيرة للمنتج تعزز التنمية العالمية . يفتح النطاق الجغرافي العريض دولياً فرص السوق لاسترداد تكاليف التطور والتدشين قبل الجيل التالي . قد تنتج دورات الحياة القصيرة للمنتج من الابتكارات التكنولوجية المتكررة أو من دورات "الموضة" .

تعزز دورات الموضة القصيرة التنمية العالمية في أحذية الرفاهية للسيدات وبين المستهلكين من الشباب .

"الموضة" هي العامل الرئيسي في أحذية الرفاهية للسيدات ، والتي هي الآن دولية ، لم تعد إيطالية ، أو ألمانية أو فرنسية بأي شكل . نظراً إلى "الموضة" الموسمية تصبح دورة المنتج أكثر وأكثر قصراً . إنها يجب أن تجدد باستمرار وتصبح تكلفة تغطية المنتجات الجديدة أكثر ارتفاعاً عن ذي قبل . على الجانب الآخر تسمح لك الموضة أن تباع في كل أنحاء العالم دون تكيف محلي ، وواقعياً ، يكون عليك أن تباع على مستوى العالم .

يمثل الشباب جزء السوق المتنامي ، إنهم حساسون إلى الموضات التي تنبثق بطريقة غير متوقعة . لا يستطيع المنتجون مسابرة هذه الموضات الهجومية التي يجها الشباب . على سبيل المثال ، جعل الأفارقة - الأمريكيان الأحذية طويلة الساق

boots أحذية عمل بين الشباب في كل مكان . لكي يمكن الاستفادة من هذه الظاهرة، فإن شركات الأحذية الكبيرة مثل Nike كان عليها أن تستبدل أحذية العامل طويلة الساق ببعض إنتاجها التقليدي من الأحذية الرياضية ، كان عليهم أن يتبعوا الموضة بسرعة . أي شيء يمكن أن يحدث في أي وقت .

لقد وضع المنتجون والموقنون آليات للتنسيق لكي ينظموا الموضة : المعارض المهنية العالمية في مدينة Dusseldorf (مرتين في العام ، في مارس وفي سبتمبر) في ميلانو ، باريس ، لاس فيجاس ، وطوكيو. فيما بين المعارض يعد المنتجون "مجموعتهم" العالمية .

يوجد بعض التنسيق بين لجان الموضة ، حول الأشكال ، حول الألوان . اللجان القومية للموضة تجتمع أولاً . ثم تتجه اللجنة الدولية إلى أن تبقى في وسط الطريق . بعد ذلك توجد بعض التحركات إلى اليمين أو إلى اليسار ، على مستوى القطر أو على مستوى الشركة ، وهكذا هنا وهناك { ... } إننا نهدف إلى مجموعة عالمية . إننا نحصل على الأفكار والرغبات من فروعنا المحلية ثم ندرسها في صنع المجموعة ، ولكن المخرجات تكون على المستوى العالمي .

إذا أخذنا في الاعتبار انتشار مواقع التصنيع (لكي تستفيد من تكاليف العمل المنخفضة) وأماكن الاستهلاك ، فإن على المنافسين العالميين أن يتكاملوا وينسقوا أنشطتهم على نطاق عالمي من أجل تقصير أوقات الدورة .

سوف يكون علينا أن نجد الكثير من الحلول الفعالة لتحسين الإنتاج طبقاً لمسهج في الوقت المناسب Just - in - time لمسايرة اتجاهات الموضة . في نفس الوقت يوجد ما نطلق عليه "سياحة الأحذية" . أننا نستخدم اتصالات الأقمار الصناعية لإرسال تصميمات الإنتاج إلى مصانعنا الأجنبية في البرتغال . تصنع بعض الأجزاء في الهند ، البعض الآخر في إيطاليا ثم يرسل إلى الهند عبر فرانكفورت . الأجزاء العليا من الحذاء تصنع في الهند ، وترسل إلى عملياتنا التشغيلية في البرتغال للتجميع . ومن ثم ، تعود إلينا في فرانكفورت ..... رحلة حول العالم .

## ميزة مقارنة Comparative advantage

من بين المصادر المتعددة للميزة المقارنة ، تبدو تكلفة العمل لها تأثير ضخم على التنمية العالمية في صناعة الأحذية . ينظر إلى الأنواع الأخرى للمزايا المقارنة على أنها أقل أهمية : تكلفة رأس المال ، سهولة الوصول إلى مصادر التوريد ، وإلى المعرفة المحلية المتميزة . قد يكون هذا بسبب أن الأسواق العالمية لرأس المال ، المواد الخام ، والمعرفة قد أصبحت أكثر سلاسة في تدفقها على مدى 15 عاماً الأخيرة (بينما العمالة الرخيصة لا يمكنها التحرك عبر الحدود بأعداد كبيرة) .

في صناعة الأحذية تمثل تكلفة العمالة حوالي 40 في المائة من إجمالي التكلفة ( في المتوسط) . نسبة أجور عمال الساعة في البرازيل إلى الولايات المتحدة الأمريكية واحد إلى عشرة ، والنسبة بين الصين وألمانيا واحد إلى ثلاثين . نتيجة لذلك أعيد توطين صناعة الأحذية في البلدان الأقل تكلفة عمالة .

لا تعزز التكنولوجيا صناعة الأحذية . التكنولوجيا بسيطة ومن السهل على أي فرد الحصول عليها . على الجانب الآخر ، لها صناعة كثيفة العمالة ، ولذلك قد هاجر الإنتاج من بلد إلى آخر بحثاً عن التكاليف الأكثر تنافسية . كانت موجة إعادة التوطين الأولى إلى جنوب أوروبا : أولاً إلى إيطاليا ، ثم إلى أسبانيا ، وبعد ذلك إلى البرتغال ويوغسلافيا وأيضاً إلى البرازيل في منطقة Porto Alegre . عندما زادت أجور عمالة الساعة في جنوب أوروبا ، حدثت الموجه التالية لإعادة التوطين إلى كوريا وتايوان . ولكن في هذه الأيام الأجور في كوريا أعلى منها في حالة البرتغال . لقد قرأت بأن منتجي الأحذية في كوريا كانوا يدرسون إقامة موقع إنتاجي في إنجلترا للاستفادة من التكاليف الأقل والمرونة الاجتماعية !! . كانت الموجه الثالثة في اتجاه إندونيسيا وتسايلاند . فيما بعد نقل التايوانيون الإنتاج إلى الصين : إنهم زوّدوا ذلك الموقع بالمهارات الإدارية ، المعدات والتصميم ودفّعوا أجوراً لعمّال الساعة أقل من 50 سنتاً . لحقت بلدان آسيوية أخرى بالمراحل

الأخيرة من الموجه الثالثة : ماليزيا ، الفلبين ، لاوس ، كمبوديا وفيتنام التي بدأت منذ أربع سنوات مضت وحققت قفزات عملاقة . تجمع الهند بين العمالة الرخيصة والجلسود عالية الجودة ، إن لها مستقل عظيم في هذه الصناعة .

في بعض البلدان أحدثت هذه العملية تحولاً في كل الصناعة . على سبيل المثال ، في منتصف التسعينيات (1990) أقل من 20 في المائة من الإنتاج كان يصنع في ألمانيا ، وكان ذلك بالنسبة للأحذية التي تفوق أسعارها 200 مارك ألماني للزوج الواحد من الأحذية . تحت هذا القيد كانت تكلفة وحدة العمالة الألمانية مرتفعة إلى حد عدم القدرة على المنافسة .

أعدت الشركات الألمانية توطين الإنتاج إلى البرتغال ، والأكثر حداثة إلى سلوفاكيا ، التشيك ، المجر . تُشترى الأجزاء في الهند والشرق الأقصى . يتم الحصول على الجلود من إيطاليا ، الهند وباكستان . في نهاية الستينيات (1960) استخدمت صناعة الأحذية الألمانية 110.000 شخصاً وأنتجت 170 مليون زوج أحذية . في عام 1993 استخدمت 23.000 شخصاً وأنتجت 53 مليون زوج .

داخل أوروبا لا يزال هناك اختلافات ملفتة في تكاليف الإنتاج ، ولكن الفجوات تنكمش الآن . على سبيل المثال ، الفرق بين البرتغال وفرنسا (الأجور وكل الضرائب المرتبطة بها) كانت واحد إلى أربعة في عام 1995 . لا يزال هناك اقتصاد الظل الذي جعل تكاليف الإنتاج أرخص في كل من أسبانيا وإيطاليا . يمكن القيام بخياطة الأحذية داخل البيوت ، وفي كثير من المصانع الصغيرة الإيطالية (عدد العمالة في حدود عشرة أفراد) . ومع ذلك يعاني المنتجون الأسبان والإيطاليون من المنافسة الآسيوية على أساس التسويق الكبير . في عام 1995 صدرت أسبانيا 15 مليون زوج إلى الولايات المتحدة مقارنة بعدد 45 مليون زوج منذ عشر سنوات . في الواقع من الصعب جداً أن تنافس مع المصنع الصيني :

إنني أعتقد أن الصين تصدر إلى أمريكا ما يقرب من 600 مليون زوج أحذية في العام ، متوسط السعر حوالي 1.80 دولاراً أمريكياً . ماذا يبيعون مقابل 1.80 دولاراً ؟ شرابات ؟ سيور ؟ لا أعرف ! .

لقد فرضت المفوضية الأوروبية حصصاً على الكميات التي يمكن تصنيها في الصين وتستوردها أوروبا . حددت حصة الواردات في عام 1994 (في 12 بلداً) بعدد 96 مليون زوج أحذية مقارنة بعدد 132 مليون زوج في عام 1992 قبل وضع الحصة . نجحت جماعات المنتجين الضاغطة بمهارة على عدم اعتبار أحذية الرياضة وأحذية الخروج (وقت الفراغ) لا تدخل ضمن الحصص المحددة . لقد قرروا أن يطلقوا على أن "الأحذية الرياضية عالية التقنية" أي زوج أحذية يباع بسعر أعلى من 79 فرنك فرنسي إلى تاجر التجزئة . بهذا السعر المنخفض استطاعت معظم الأحذية المستوردة أن تهرب من نظام الحصص quotas . حوالي 90 في المائة من الأحذية الرياضية تصنع في آسيا .

إن السعر الأفضل ليس دائماً الاختيار الأفضل : يمكنك أن تشتري بسعر 400 بيزيتا في الصين .... ولكن يجب أن تشتري على الأقل 50.000 زوج أحذية ، تدفع ثمنها مقدماً ، تنتظر وصولها في حالة جيدة ثم تختبر حينئذ جودتها .

لأن قصر أوقات التسليم قد أصبح عامل نجاح أساسي ، فإن إعادة التوطين إلى الشرق الأقصى قد تكون موضع شك ، على الأقل بالنسبة للمنتجات ذات القيمة المضافة العالية .

من جانب التوريد ، أعتقد أن ، القرب من السوق سوف يصبح أكثر أهمية . ولأن تجار التجزئة قد أصبحوا أكثر تعقيداً ، فإنهم سوف يطلبون سرعة أكبر في الاستجابة ، وأعتقد أن المستقبل في صناعة الأحذية الأوروبية إحدى الصناعات القادرة على المنافسة على أساس الاستجابة السريعة . إن مجرد تحركك إلى ما وراء البحار ، فإنك لا تستطيع أن تكون سريعاً ، حيث أوقات الشحن سوف تصبح أطول مما يجب . على سبيل المثال ، الموزعون الأمريكيون مثل Wal-Mart and Gap وضعوا نظاماً لتحسين وقت

الاستجابة لتحقيق المرونة الكافية مع المنتجين والمقاولين من الباطن المتعاملين معهم . في هذا النظام تفضل منتجات المنطقة على المنتجات عبر البحار .

تعتمد ديناميات إعادة التوطين على خصائص كل قسم منتج - سوق . لإعادة التوطين أهمية في أحذية الرياضة والتسويق الكبير . ومع ذلك ، نجد أن العلامات التجارية الدولية وشبكات التوزيع لا تزال تنتمي إلى المنافسين في أمريكا الشمالية وأوروبا . إن تجزئة أنشطتهم لسلسلة القيمة بين المواقع المختلفة (حتى يمكن استثمار المزايا المقارنة) تطلب تكاملاً عالمياً محكماً حتى يمكن التنافس على الوقت والجودة .

### الضغوط لتخفيض الأسعار والتكاليف

#### Pressures to reduce prices and costs

الدمج بين القوى المتعددة يعزز التخفيض العام في الأسعار والتكاليف . يعزز ظهور المنافسة الجديدة من البلدان التي تتمتع بتكلفة عمالة منخفضة حروب الأسعار . على سبيل المثال ، سوف تهيمن الصين وغدا الهند على صناعة الأحذية . إن مستوى الإنتاجية الذي قد حققناه في أوروبا ليس أعلى كثيراً منه في حالة الشرق الأقصى . نحن لا نتنافس مع أفراد يعملون في ورش يعلوها التراب والتخلف . إن المصانع في الشرق الأقصى سوف تصبح سريعاً على نفس المتقدم كما هو الحال في العالم القديم . إن التغير الوحيد المهم في المنافسة يمكن أن يأتي من قرارات سياسية ، ولكن سياسة الحماية لم تعد المبدأ الاقتصادي السائد في هذه الأيام . (الأحذية)

في صناعة الكابلات قد دخل الموردون ذوو التكاليف المنخفضة إلى الطرف الأخير في سوق الكابلات : إنهم يتنافسون على السعر وتحسين مستوى جودتهم . يؤدي الاستغلال الأقصى للطاقة إلى منافسة الأسعار قبل أن تصبح الصناعة مركزة ، وقد كان هناك استغلال أقصى للطاقة على مدى سنوات عديدة في أوروبا .

في كوابلات الاتصالات عن بعد قد تراجع حجم الكابلات النحاسية إلى النصف في السنوات الخمس الأخيرة . وضع هذا ضغطا هائلا على تلك الصناعة . تحرك الجميع إلى كوابلات الألياف الزجاجية ، ويعتقد أن الطلب سوف يتفجر . ولكن كل فرد قد زاد من طاقاته الإنتاجية في الألياف الزجاجية .... ولذلك يوجد الآن استغلال أقصى للطاقة في كل العالم . وهنا تستطيع أن تدرك السبب وراء انخفاض مستوى الأسعار إلى النصف خلال سنوات قليلة . تبدأ عملية الدمج وشراء بعض الشركات لبعض الآخر شمالا ويمينا .

في المقابل ، حرك الاستغلال الأقصى للطاقة التوسع العالمي

- في بداية عقد التسعينيات ( 1990 ) أدى الكساد إلى تكثيف المنافسة العالمية : كان علينا أن نذهب إلى الخارج بحثا عن الأسواق . استمرت الأسعار في الهبوط سنويا ، وكان علينا أن نحسن الإنتاجية (الكابلات) .

عندما تزداد التجارة عبر الحدود فإنه يمكن إحداث تناغم وتناسق بين الأسعار عالميا . على سبيل المثال ، تتجه الأسعار في صناعة الشكولاته إلى الهبوط في ألمانيا وفي المملكة المتحدة عنها في باقي الدول الأوربية . مثل هذه الاختلافات داخل الاتحاد الأوربي سوف لا تستمر طويلا ، حيث يكون من المحتمل أن تتناغم الأسعار عند المستوى الأدنى .

اختصارا ، تمثل الضغوط العالمية على الأسعار والتكاليف كلا من السبب والنتيجة في عولة الصناعة ، أية صناعة .

لقد أصبح المزيد والمزيد من المستهلكين حساسين إلى الأسعار .

إن التفسير هو فلسفة المستهلك . الآن يفضل الناس شراء أربعة أزواج في عام واحد بدلا من زوج واحد . إنهم يحبون التغيير ، مسابرة الموضة ، وهم يشترون المنتجات الرخيصة لكي يمكنهم القدرة على التنوع .

تساعد قوة الموزعين التفاوضية المتزايدة على تعزيز تدنى الأسعار .

يعزز نمو اللافات الخاصة تدين الأسعار ، وخاصة في مجال أعمال أقراص وصناديق الشكولاته . سوف تأتي الضغوط على الأسعار أيضا من تدويل الموزعين ، وتناسق الأسعار عبر البلدان المختلفة عند مستويات دنيا . تحت ضغوط هذه القوى يوسع المنافسون الأقوياء أنشطتهم العالمية ويصلون بسهولة إلى إنتاج منخفض التكاليف أو إلى تحقيق اقتصاديات النطاق ويخفضوا تكاليف الوحدة . لا يستطيع المنافسون الأكثر ضعفا البقاء ، إنهم يغلقون مشروعاتهم ، ويفسحوا المجال أمام الآخرين ، أو يخضعون لإشراف الأطراف الدولية . يذهب تركيز الصناعة يدا بيد مع تنميتها العالمية .

### العملاء العالميون الأقوياء

#### Powerful international customers

يعزز العملاء العالميون التنمية العالمية وتكامل مورديهم العالميين . هذه هي الحالة مع صناعة الطلاء ، حيث أن تشطيب السيارة يعتبرا قسما عالميا لأن العملاء (منتجي السيارات ) يصبحون الآن عالميين ولأن الكثافة التكنولوجية مرتفعة . ديناميا تغليف العلب مماثلة :

توجد معركة ميدانية عالية ، أطرافها عدد قليل من الموردين الكبار ، وعدد قليل من العملاء الكبار : تغليف العلب . في هذه الحالة ، تكون الصيغة غطية ، أكثر منها في أي مجال آخر في صناعة التغليف ، لأنه يتحتم عليك أن تكيف نفسك طبقا للعملاء العالميين الأقوياء . إذا كان لشركة الكوكاكولا مصنع تعليب في شانغهاي ، برلين ، لندن ونيويورك ، فإنهم يريدون أن تكون العلب نفس اللون ، نفس نوع التغليف ، ولذلك ، تكون قد حققت عمليا ، المواصفات العالمية في ذلك المجال .

- يتبع الموردون عملاءهم أينما يذهبون بالنسبة لصناعة التغليف ، فإن الاعتماد الكلي على النطاق الجغرافي للعميل . يعتمد نطاق المنافسة على العميل . يجبر عملاء الصناعة الذين يعملون على مستوى العالم الموردين على تبنى إستراتيجية عالمية .

تطبق نفس الآلية على الكابلات المقاومة للحرارة العالية بالنسبة للأجهزة المترية

عملاؤنا يندمجون ؛ والمجموعات الصغيرة تنمو ، بمعنى شركات مثل :

Bosch, Electrolux, Siemens, والإيطالية (Merloni, Nomicelli, Candy) ، والشركة الأمريكية العملاقة Philips - Whirlpool ، والتركيز لم ينته بعد . في هذه المجموعات يستطيع الإنتاج أن يهاجر من بلد إلى آخر ، وتوجد معركة بين الوحدات التابعة حول من له حق الإنتاج . النتيجة الأولى بالنسبة لنا كموردين أنه علينا أن نخفض الأسعار ، نزيد الأحجام ونجني ثمار اقتصاديات الحجم الكبير ، وإلا قد نفقد العملاء . ثانيا ، يعيد عملاؤنا توطين عملياتهم الإنتاجية : يتحركون من فرنسا إلى إيطاليا حيث التكاليف منخفضة ، ولذلك يجب علينا أن نذهب ونبيع منتجاتنا في إيطاليا .

عندما يتجه منتج الآلات الأصليين إلى العمل عالميا ، فإن على الموردين أيضا أن يعملوا على المستوى العالمي .

بدأ الكثير من عملائنا التوسع حول العالم . كل فرد يذهب إلى الصين - يفعل هذا منتج السيارات - ونحن نصنع لهم الأسلاك . إنه من الأفضل أن نرافقهم إلى البلدان الجديدة ، وأن نتعاون معهم عالميا ، وليس فقط على المستوى المحلي .

أحد الأسباب التي تجعلنا عالميين أن عملاؤنا متعددو الجنسيات ، نحن نتفاوض مع مصانع يمكن أن تتوطن في اسكتلاندا ، أمريكا ، أو جنوب أفريقيا . على سبيل المثال ، عندما قررت شركة IBM شراء كابلاتنا ، أخبرونا للتعامل مع إدارة مشترياتهم في باريس . هذه هي الطريقة التي أصبح بها السوق عالميا {....} . العمل مع مثل هؤلاء العملاء ممتع ، لأن العمليات الإنتاجية يمكن أن تركز على نوع واحد من الكابلات وتصبح أكثر كفاءة .

إلى الحد الذي يكون التركيز فيه على المنتجات الاستهلاكية ، فإن القوة التفاوضية العالية لسلسلة التجزئة وتوسعها العالمي الحديث يعزز التنمية العالمية والتكامل العالمي في طلاءات الديكور ، الأحذية ، وصناعة الشكولاته .

أصبحت قاعدة المستهلك أكثر عالمية . إن تجار التجزئة الكبار الذين يتبنون منهج " افعلها بنفسك (DIY) do it yourself " يتوسعون من الولايات المتحد الأمريكية إلى المكسيك وكندا ، ومن ثم ، فإنهم يغطون كل أمريكا الشمالية . في أوروبا تحركت متاجر DIY الضخمة من قاعدتها القومية إلى البلدان الأوروبية الأخرى . إنها أيام مبكرة ، قد فعل البعض أكثر من الآخرين . تتحرك الآن إلى الخارج Castorama and Carrefour من فرنسا، تتوسع سلسلة تجارة التجزئة الألمانية لمواد البناء في حدودها ، شركة Bricola and G&B من Benelux إلى بلدان أوروبية أخرى . أننا نعتقد بأن تجارة التجزئة سوف تصبح أكثر عالمية ، وأن منتجو طلاءات الديكور سوف يتبعوهم . يحضر تجار التجزئة معهم نطاق منتجاتهم الأساسية . إنهم يبدأون في التفاوض حول المستوى العالمي ، والذي يعنى فرصا جديدة ، ولكن أيضا ضغوطا على الأسعار ومزيدا من المنافسة العالمية ( الطلاء ) .

في صناعة الأحذية ينظم التوزيع في قناتين أساسيتين . على أحد الجوانب توجد علامات تجارية قوية ذات جودة عالية ، قيمة مضافة عالية ، وأسعار مرتفعة والتي توزع من خلال محلات مملوكة بالكامل أو تجارة تجزئة حاصلة على امتياز العلامة التجارية أو محلات متخصصة ذات علامات تجارية متعددة . على الجانب الآخر توجد منتجات بدون أسماء أو علامات تجارية ، منخفضة الأسعار توزع عن طريق سلاسل تجزئة متخصصة كبيرة أو عن طريق معدلات الخصم . لقد كان التطور الأكثر تأثيرا في هذه الصناعة متمثلا في عدد تجار التجزئة المستقلين ، بما يصل إلى 30 في المائة تقريبا من السوق .

إن التطور الرئيسي على مدى السنوات العشر الأخيرة ليس هو النمو في محلات " السوبر ماركت " التي حققت في أحسن الأحوال ، مكائنها . إن التطور الأكثر تأثيرا هو ظهور ما نسميه في مصطلحاتنا اللغوية محلات السوبر ماركت المتخصصة ، وبصفة خاصة Les Halles de la hausse ، وفي الأحذية الرياضية Decathlon . بدأت بعض هذه السلاسل من تجارة التجزئة القوية التوسع العالمي . ( صناعة الأحذية )

يشكل العملاء المنافسة . أنهم يأتون إلى هنا بزوج من الأحذية ويقولون : " انظر ، أنني أحتاج إلى هذا " وأنت تعطيهم السعر . ثم يذهبون إلى مصنع آخر في بلد آخر سعياً إلى أسعار أقل . يتجه المستهلكون إلى تنقية صناعة الأحذية . تدفع شركات التوزيع الضخمة الصناعة إلى العولمة ، نحن نعتمد عليها من أجل التسويق الكبير The mass market .

تمثل القوة التفاوضية الخاصة بسلاسل تجارة التجزئة أهمية أيضاً في صناعة الشكولاته، حيث قد كان هناك تركيز ملحوظ في تجارة التجزئة . في كثير من الأقطار الأوروبية يهيمن أكبر عشرة من تجار التجزئة في المواد الغذائية على 80 في المائة من السوق . القوة التي لديك في مقابل قوة أصحاب محلات البقالة في غاية الأهمية من الناحية العملية . إذا كنت الرابع من حيث الترتيب ، فلن تكون لك قوة الأول في الترتيب ، ويكون هناك اتجاه إلى استبعادك ( صناعة حلوى الشكولاته ) .

في فرنسا يباع أكثر من 25 في المائة من أقراص الشكولاته تحت علامات خاصة : قد تعلن المنافسة العالمية عن ذاتها من خلال نمو العلامات الخاصة ، أو تجارة العلامة الخاصة حيث ( سلاسل تجارية ) : Sainsbury , Tesco , Safeway سوف تكون في منتهى السعادة أن تتحدث إلى شخص يعرض عليها منتج جيد، مستعد لتقديم سعر جيد ، ويلبي شروطهم من حيث الاتفاق ، التعبئة ، وذلك النوع من الأشياء ( صناعة حلويات الشكولاته) .

تجربى المنافسة على المستوى الأوربي أكثر وأكثر لأن التوزيع الحديث ينظم على السطاق الأوربي . لدى وحدات السوبر ماركت ، والمأنحين للخصومات استراتيجية أوربية . يحاول الجميع اختيار المورد الأفضل خارجياً .

الألمان المأنحون للخصومات في منتهى القوة الآن ، شركات مثل Aldi , Lidle , and Norma . أنهم يتوسعون الآن عبر أوروبا الغربية إلى بنيلوكس Benelux ، إلى فرنسا ، إلى إنجلترا ، أنهم يبدعون الذهاب إلى إيطاليا . لدى النمسا أيضاً أعمال خصم قوية والتي تتوسع في اتجاه أسواق شرق أوروبا . تعمل الدول الاسكندنافية على الالتحاق بالركب . بدأت Rema في

النرويج الذهب إلى الخارج . يتبع المنتجون مانحي الخصومات حيث يذهبون . ( صناعة حلوليات الشكولاته )

## ظهور أسواق عالية النمو Emerging high growth markets

يجذب ظهور الأسواق عالية النمو المنافسة الأجنبية ، وخاصة عندما تكون الأسواق التقليدية ناضجة . هذه هي حالة الصناعات الأربع الخاضعة للدراسة . تتوطن إمكانيات النمو في منطقتين رئيسيتين : الشرق الأقصى وبعض بلدان أوروبا الشرقية .

استهلاك الطلاء لكل شخص يرتبط عن قرب بنصيب كل فرد في المتوسط من المنتج المحلي ، ولذلك ، عندما تزداد الرفاهية حينئذ يزداد استهلاك الطلاء .

أعلى استهلاك للفرد من الطلاء في فرنسا ، وسويسرا ، وأقل معدل في الصومال ، والحبشة . توضع النمرور الآسيوية في النصف الأدنى ، ولكنهم يتحركون إلى أعلى بسرعة . دول آسيا المحيط الهادي كلها قريبة من النمو والتنمية ، بينما الأسواق الأوروبية المعقدة هي الآن ناضجة .

نحن نتوقع نمو الاستهلاك في دول أوروبا الشرقية في خلال 15-20 سنة قادمة ، في بلدان مثل المجر ، ألمانيا الشرقية سابقاً ، جمهورية التشيك ، سلوفاكيا ، بولندا ، دول البلطيق ، وحتى روسيا وأوكرانيا . في بلدان مثل بلغاريا ورومانيا سوف يكون الوضع أكثر صعوبة .

عندما يبدأ البلد مرحلة الانفتاح الاقتصادي ، فإنه يبدأ في طلاء المنازل . تبدأ نظيرة أوروبا الشرقية في التغيير ، بفضل الطلاء . إن الطلاء رمز : لمسة طلاء أبيض في مدينة قد مزقتها الحرب إلى أجزاء وشظايا يعبر عن رمز للعودة إلى الحياة والحيوية - خذ فيتنام على سبيل المثال ... إن لمسة طلاء تساعد على رفع المعنويات .

يحدث نفس التطور في صناعة الكابلات :

أصبحت الصناعة عالمية ، لأن الأسواق النامية توجد في مكان آخر غير أوروبا. إذا أردت أن تلعب دوراً أكبر في الصناعة ، يجب أن تخرج من أوروبا. إن الشرق الأقصى ، وآسيا وأمريكا الجنوبية أسواق نامية . الصين والهند قادمتان على الطريق ، روسيا مجتمع واعد بصورة كبيرة.

في صناعة الأحذية ، دول عديدة مثل اليابان ، كوريا ، سنغافورة ، هونج كونج وتايوان جذبت المنتجين من أوروبا الغربية المتدمجين في أحذية الموضة . أيضاً ، أمريكا اللاتينية وخاصة ، البرازيل والمكسيك تقدم إمكانية نمو في صناعة الكابلات ، أسواق الأحذية وحلويات الشكولاته المتميزة.

يتحرك المنافسون الأجانب إلى الأسواق عالية النمو الصاعدة حديثاً من خلال استراتيجية طويلة الأجل.

سوف تحدث المنافسة في الشرق وفي آسيا . سوف نحاول أن ننشئ مراكز قوية في كل البلدان الشرقية بأسرع ما يمكن . هذه هي الآن المعركة الميدانية لشركات الأغذية . هناك دائماً مكافأة لمن يصل إلى السوق أولاً ؛ يجب أن تبنى سمعة العلامة التجارية أكثر تذكيراً بقدر الإمكان . نحن لسنا الوحيدين في ذلك - كل الجماعات الكبيرة ذات الاستراتيجيات العالمية تفعل هذا . الإمكانات الكامنة في الشرق الأقصى ضخمة جداً إلى حد أنه يجب أن نكون مستعدين . ( صناعة الشكولاته )

تعزز طموحات النمو هذا الاتجاه ، والذي لا يمكن تحقيقه من خلال الأسواق التقليدية الناضجة :

إن ما وراء هذا يتمثل في الرغبة الإنسانية للنمو والتنمية . يتصرف مديرو الشركة مثل { الملك } جويستان أودلف ونابليون . المزيد من الطرق السلمية ، للتأكيد ، ولكن نفس الرغبة للتوسع وتحقيق الانتصار . سوف يتمثل التغير الكبير في أوروبا الشرقية وفي آسيا . إن الحديث عن أوروبا الشرقية ، الشركات الغربية العالمية سوف تزود نفسها بنظم إنتاج حديثة . سوف تنتشر حقوق المعرفة الفنية know-how الأوروبية في أرجاء كل

هذه البلدان ، وسوف تحصل العلامات التجارية حصصاً تسويقية ، ولكن متوسط استهلاك الفرد سوف لا يزداد بصورة جذرية . في آسيا الوضع مختلف :

سوف ينمو السوق بفضل زيادة القوة الشرائية . تخيل ما يمكن أن يمثله تحرك متوسط استهلاك الفرد من أقل من (1) كيلو جرام إلى (2) كيلو جرام واضرب هذا في 2 بليون نسمة . ( صناعة حلويات الشكولاته ) .

### النمو في أوروبا الشرقية

في صناعة الطلاء ، ينظرون إلى أوروبا الشرقية كمنطقة توسع طبيعية بالنسبة للمنافسين القائمين في الغرب .

قد تكون الشركات الأمريكية متطلعة للنمو في أوروبا من خلال عمليات الستملك . يرى أولئك الذين غير متواجدين بعد في السوق الأوروبية يرون الشرق على أنه فرصة مواتية ، سوف تكون كل المنطقة السوق الأكبر في العالم ، أكبر بكثير من منطقة NAFTA ( أمريكا ، كندا ، المكسيك ) .

في صناعة الكابلات توجد منافسة محلية حول كابلات محطات القوى ، ولكن فرص النمو المرتفع توجد في الألياف الزجاجية والنظم عالية التكنولوجيا .

صناعة الكابلات قوية في بعض بلدان أوروبا الشرقية ، وأقل نمواً في البعض الآخر . إنها قوية في أسواق كابلات القوى أكثر منها في حالة الاتصال عن بعد ، وخاصة في الألياف الزجاجية . تكمن المشكلة في التمويل ، وهذا ما يضع حدوداً واقعية حول مدى السرعة التي يسر عليها البناء في هذه البلدان . إنها بالطبع مسألة مرتبطة بتدعيم البنك الدولي وآخرين .

قد بدأت بعض الأقطار النامية في أوروبا الشرقية في تصنيع الأجهزة الكهربائية بالاشتراك مع فرنسا ، أو ألمانيا أو المواصفات الهولندية : أوروبا الشرقية ، بولندا ، وروسيا قد أصبحوا عملاء مرتقبين لمنتجي كابلات الحرارة العالية .

توجد فرص تنمية أمام أسواق أحذية الموضة الصاعدة في أوروبا الشرقية . لا تتفق الموضة مع الأفكار الاشتراكية ، حيث كان من الصعب بالنسبة للمنتجين المحليين التحول إلى الموضة في التسعينيات ( 1990).

بعد سقوط حائط برلين ، أخذت المسألة بعض الوقت لكي ينطلق السوق . كان هذا بسبب أن القوة الشرائية كانت منخفضة ، ولا توجد منظمة محلية لديها مصادر مالية كافية لاستيراد سلع أجنبية . الآن ومنذ بضع سنوات قد ظهر السوق ، ربما يكون صغيراً مقارنة بنسبة السكان ، حوالي 4 في المائة ، في المتوسط ، ولكن هؤلاء الأفراد يمكنهم الشراء ويريدون سلعاً تحمل علامة تجارية مشهورة ، لأنها تعبر عن رمز المكانة الاجتماعية التي تظهر أن منتجاتهم لا يقدر عليها أي فرد.

بالنسبة لصناعة حلويات الشكولاته تعتبر روسيا ثالث أكبر سوق في العالم ، وأن أوكرانيا تأتي على قمة قائمة عشرة بلدان الأكثر استهلاكاً.

إن الفرص بالنسبة للاتحاد السوفيتي السابق والكتلة الشرقية بصفة عامة ضخمة جداً . مئات الملايين من الأفراد لم يتربوا على تذوق وحب ذلك الطعام . أن ما قد تربوا معه وعليه مواد غذائية ضعيفة الجودة ومرعبة من إنتاج الدولة ، ... وهذا يمثل سوقاً واسعاً مفتوحاً أمام الأفراد والذين لديهم الشجاعة للتعامل معه ... دفعه قوية في اتجاه العولمة.

تمثل أوروبا الشرقية ، بما في ذلك روسيا مخزوناً عملاقاً من المستهلكين . وأنني أعتقد بأن كل الشركات العالمية تنظم نفسها من أجلها ، سواء عن طريق بناء وحدات إنتاج في هذه البلدان أو عن طريق التصدير . إنني أتحدث عن أوروبا الشرقية ، ولكن في الصين يوجد هناك أيضاً بعض العمليات التشغيلية المهمة جداً . الفكرة تلتخص في أن تنمو على المستوى العالمي في مناطق قد تم تجاهلها بصورة كبيرة بدلاً من محاولة تنشيط الاستهلاك في بلدان مثل الولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا الغربية : حيث وصل استهلاكها إلى مرحلة الاستقرار النسبي ( صناعة حلويات الشكولاته ) .

توجد بعض الأخطار ولكن أيضا الكثير من المزايا في التحرك مبكرا إلى هذه الأسواق.

علينا أن نظرق أبواب أسواق أوروبا الشرقية. إن تكاليف وسائل الإعلان مقبولة ، إنما لا تزال رخيصة . سوف لا تكون أبدا رخيصة إلى حد انتشار علامة تجارية في بلدان أوروبا الشرقية . إن المسوقين في الشركات الكبيرة ضحكوا على الأسعار التي أعلنها التلفزيون مقابل الإعلانات في بولندا وروسيا . كان هذا في البداية ، ولكنك حتى الآن تستطيع أن تقدم علامتك التجارية إلى هذه الأسواق . على الجانب الآخر ، الهياكل التجارية والمغذبة الأخرى ليست كافية ، ولكنك لا تستطيع أن تجد كل الطرق مهيأة ومفروشة بالورود . ( صناعة حلويات الشكولاته ) .

### النمو في آسيا

يشرع منتجوا الطلاء من البلدان المتقدمة في إقامة عمليات تشغيل محلية في آسيا لكي يسيروا وراء عملائهم إلى هذه المناطق المتنامية ( منتجى السيارات والعملاء الصناعيين الآخرين ) ولكي يطرقوا الأسواق المحلية عالية النمو في طلاءات الديكور .

لقد أصبحت آسيا هدفا له الأولوية في صناعة الكابلات : اليوم نحن الآن في عملية إقامة مشروعات مشتركة في الصين ، في فيتنام وفي الهند ..... فقط مثل أي فرد آخر ، في هذه الأسواق النامية يتجاهل المستهلكون كابلات النحاس التقليدية ويذهبون مباشرة إلى كابلات الألياف الزجاجية .

سوف تكون آسيا السوق الأكثر أهمية للنمو بالنسبة لنا لسنوات كثيرة قادمة . لقد شرعنا في إقامة عمليات تصنيع الألياف الصناعية في الهند ، وسوف نفعل نفس الشيء في ماليزيا . في تايلاند وفي الصين بدأنا في تصنيع مواد ونهاية الكابلات .

في الأسواق النامية حديثا ، في آسيا ، على سبيل المثال ؛ إنهم لا ينتظرون إلى أن يكون هناك مورد محلي قادرا على إمدادهم بحزمة كاملة : التكنولوجيا ، النظام

( متضمنا كل أنواع المعدات ) وسهولة الحصول على الأموال اللازمة لإقامة كل ما يتعلق بمشروع الأعمال ، مدى توافر الأموال اللازمة للتمويل في مثل هذه البلدان ، يمكن أن يكون عاملا محوريا عند الاختيار ما بين المورد المحلي والمورد العالمي ( الكابلات ) .

يأخذ المديرون في الاعتبار أن يجب عليهم أن ينشئوا عمليات تشغيل محلية ، لأن المسافة بين أوروبا و الشرق الأقصى لا تسمح بقيام حالات تعاون مهمة ، وأن الأسواق المحلية للكابلات كبيرة بدرجة كافية .

في صناعة الأحذية يستورد الكثير من البلدان الآسيوية منتجات الموضة عالية التسويق و التي ليسوا قادرين على تصميمها و إنتاجها بأنفسهم .

كنا في الخمسينيات 1950 نصدر أساسا إلى أوروبا . عندما وصل السوق الأوربي إلى حد الاستقرار بدأنا نتجه في أعمالنا مع جنوب شرق آسيا في الستينيات ، 1960 ،

وخاصة هونج كونج و اليابان . في الثمانينيات امتدت مبيعاتنا إلى سنغافورة و كوريا ، اليوم تعتبر كوريا سوقا مهما جدا بالنسبة لنا ، ليس كثيرا بالنسبة للمستهلكين الكوريين ، ولكن بالنسبة للسياح . يطر اليابانيون إلى كوريا في العطلات الاسبوعية . إنهم يشترون أربعة أزواج من الأحذية و فروق السعر تدفع ثمنا لتذكرة الطائرة . في صناعة الشكولاته توجد فرص نمو للعلامات التجارية العالية و مسوقون متميزون .

بالنسبة لمنتجاتنا من الشكولاته عالية الجودة و السعر ، فان الأسواق الأكثر جاذبية توجد في الشرق الأقصى : اليابان ، هونج كونج ، سنغافورة ، تايوان . هناك يفهم الأفراد الجودة . بالإضافة إلى هذه المنطقة ذات الأولوية ، نستطيع أن نجد بعض جيوب الطلب في الولايات المتحدة و في كندا بين السكان ذوى السلالة الألمانية . على الجانب الآخر ، لا يفهم الأمريكي

أو الكندي العادي مفهومنا عن الجودة عندما يكون للمنتجات قيمة منخفضة نسبياً، فانه في هذه الحالة تقام عمليات التصنيع المحلي.

منذ ثلاث سنوات مضت بدأنا ننتج في روسيا، وفي 20 نوفمبر 1999 خرج منتجنا "لولى بوب" (عيدان تنتهي بقطعه شكولاته) من خط إنتاجنا الأول في الصين. افترض أننا استطعنا أن نبيع بحريه في الصين و بدون مشكلات تحويل عملات، وتخيّل أن بلسونا من الأفراد بدءوا شراء علامتنا التجارية، حينئذ سوف نواجه مشكله في التسليم من أسبانيا.

و مع ذلك، توجد منافسة شديدة في الأسواق الظاهرة عالية النمو، ذلك لأنها جذبت الكثير من الأطراف الدولية.

في آسيا، وأوروبا الشرقية تجد كل المنتجين العالميين الذين يتصدرون قائمة أكبر منتجي الكابلات ذات الفولت العالي ..... Alcatel, Pirelli, BICC. أننا نقابلهم في كل مكان، وكل فرد يجارب بشراصة.

تعتبر الأطراف الدولية أن مستوى المخاطر لا يزال مرتفعاً في بلدان مثل روسيا. إن لنا موضع قدم في أوروبا الشرقية بالفعل، ونحن نبيع الى روسيا. لقد بعنا في السنوات الأخيرة. وابدوا هذا ممتعاً. ولكنه يمكن أن ينتهي في أي وقت. منذ شهر مضى فرضوا فجأة رسوماً جمركية في روسيا، والتي جعلت الأمور أكثر تعقيداً. يجب أن تكون حريصاً عندما تتعامل مع هذه البلدان.(صناعة حلويات الشكولاته)

سوف تزداد المنافسة عندما ينمو الإنتاج المحلي.

قد تطلع الألمان إلى الشرق و استفادوا من الطلب الجديد، وخاصة من روسيا. لقد قفز الإنتاج الألماني إلى أعلى بالفعل. لقد عملت شركات مثل Bahlsen بكامل طاقتها مجرد أن تلبى الطلبات الروسية الأولى. ولكن سوف تكون هناك لحظة عندما تستقر الشركات هناك، حيث يعمل الروس جاهدين على بناء صناعاتهم، وسوف يهبط معدل التجارة قليلاً، وحينئذ سوف تشتعل حروب المنافسة بشدة (صناعة الشكولاته).

في صناعة الأحذية ، يسيطر المنتجون الآسيويون و الأوروبيون الشرقيون على أسواقهم المحلية و يتنافسون في الأسواق الكبيرة على مستوى العالم. الأعمال المحلية نشيطة جدا في طلاءات الديكور ، حيث فرص النمو معتدلة من خلال زيادة المنافسة المحلية. بصفة عامة ، يوجد ترحيب بالاستثمار الأجنبي المباشر و لكن الواردات محدودة نتيجة السياسات الحمائية. من المتوقع أيضا في المستقبل ، أن هذه الأقطار سوف تتنافس في الاتجاه العكسي و تباع منتجاتها الأقل تكلفة الى أوروبا و أمريكا الشمالية . على سبيل المثال بالنسبة للأسلاك ذات الطلاء :

من الممكن جدا أن بلدان من الشرق أو من آسيا سوف تأتي إلى أوروبا. على سبيل المثال ، الصين جاهزة جدا بالآلات الجديدة و الحديثة، و على الرغم من أنه يجب أن يكون توريدهم الى سوقهم المتنامي الخاص ، فقد يبدؤوا يوميا البيع الى الخارج بأسعار تنافسية. (الكابلات) .

ذكر المديرون أيضا مخاطرة مالية عالية المستوى نسبياً في روسيا، و في بعض البلدان الآسيوية، و لكن في وقت الدراسة (1995) لم يتوقعوا الأزمة المالية في تايلاند، إندونيسيا، و كوريا الجنوبية (1997) ، و الكساد الذي تلي فترة التوهج الاقتصادي والمضاربة المالية والأزمة المالية في روسيا (1998).

على الرغم من كل هذه الأخطار ، فإن اتخاذ منظور طويل الأجل و ظهور أسواق عالية النمو تعتبر مغرية جدا إلى حد أنها تعزز المغامرات العالية ، و يمكنها تغيير النطاق الجغرافي للصناعات ، و خاصة عندما تكون الأسواق التقليدية بلغت مستوى التضجج أو أنها في حالة انهيار . بالإضافة إلى حالة الاقتصاديات الصاعدة في مقابل الأسواق التقليدية ؛ قد تكون سيناريو خاص لقانون أكثر عمومية : التوسع العالمي للشركات يعززه السوق - النمو المتميز عبر الحدود يعطى تاريخ الأعمال الدولية دليلا قويا حول تأثير الظروف النقدية على التجارة و الاستثمار العالميين . يهتم المديرون بالتذبذب النقدي . على أحد الجوانب ، استقرار العملات مطلوب لتحريك التجارة العالمية ؛ على الجانب الآخر تذبذب العملات (تخفيض قيمة الليرة الإيطالية و البيزيتا الأسبانية في بداية عقد التسعينيات 1990) ، و انهيار العديد من العملات الآسيوية في (1997) تؤثر على التدفق النسبي للسلع عبر الحدود ، و يغري

هكذا بعض الشركات العالمية لنشر مواقع إنتاجها في مناطق متعددة لكي تخفض من مستوى المخاطرة . و مع ذلك ، لا تعتبر الظروف النقدية عاملاً بنائياً مهماً ، إنما مجرد عوامل لتلطيف وهيئة .

خلال مناقشة القوى البنائية التي تعزز التكامل العالمي ، قد ذكر عدد من الإجراءات التنافسية ذات الارتباط . على سبيل المثال ، الاستراتيجيات التمايزة القائمة على R&D في مجال الكثافة التكنولوجية ، حجم الاستراتيجيات في مجال اقتصاديات الحجم الكبير ، الإعلان العالمي عن العلامة التجارية ، واستراتيجيات إعادة التوطين بالنسبة للمزايا التنافسية ، قطع الأسعار ، المغامرات الجديدة في الأسواق الصاعدة . تحلل الفصول التالية الإجراءات التنافسية بمزيد من التفصيل ، و توفر تسميلاً للاستراتيجيات العالمية.

### من الممارسة إلى النظرية : ملخص

#### From practice to theory : a summary

تعزز قوى بنائية عديدة التكامل العالمي . ينظر إلى "الكثافة التكنولوجية" على أنها من أكبر الدوافع إلى العالمية ، جنباً إلى جنب مع الأدبيات (على سبيل المثال، 1991 Kobrin) تتضمن الكثافة التكنولوجية العالية ، اقتصاديات و نطاق الحجم الكبير في البحوث والتطوير . " اقتصاديات و نطاق الحجم الكبير في التصنيع ، لها تأثير ما بين معتدل و قوى علي عملية التدويل، استناداً إلى طبيعة الصناعة ؛ في بعض الصناعات مثل صناعة الطلاء ، فإنها تكون مرتبطة " باقتصاديات و نطاق المشتريات " . أيضا " اقتصاديا و نطاق الحجم الكبير في الإعلان و الرعاية التمويلية " تعزز التكامل العالمي، علي خلاف استنتاجات دراسة Kobrin (1991). إن " دورة حياة المنتج القصيرة " كما في موضة الأحذية ، تحض علي العولمة : النطاق الكبير للسوق يعوض إطار الوقت القصير . تعزز المزايا المقارنة ، و خاصة تكاليف العمالة ، التكامل العالمي للأنشطة في المراحل الأولى (المصادر) مجرى خطوط مشروعات الأعمال ، و استراتيجيات إعادة التوطين في بعض الصناعات كما في حالة الأحذية و الكابلات ذات التكنولوجيا المنخفضة . إن المنافسة من البلدان ذات العمالة الرخيصة ،

التشغيل عند مستوى الدرجات القصوى للطاقة ، التجارة عبر الحدود ، القوة التفاوضية للعملاء ، وهكذا ، تخلق " ضغوطاً " من أجل تخفيض الأسعار والتكاليف ، والتي تحت على التوسع العالمي ، المزيد من إعادة التوطين و التكامل ، من أجل جني ثمار اقتصاديات الحجم الكبير . توفر " الطبيعة العالمية للعملاء " فرصاً للتوسع العالمي وتتطلب بعض التنسيق في مجال التسويق و المبيعات . يحد ظهور الأسواق عالية النمو علي التحركات الاستراتيجية العالمية ، و خاصة عندما تكون الأسواق المحلية التقليدية قد تجمدت .

عندما تؤخذ النتائج المتعلقة بتأثير كثافة الإعلان (هذا الفصل) ، مع تأثير كثافة التوزيع (الفصل الثالث) ، فإن المرء يصل إلي الاستنتاج بأن " كثافة التسويق " مفهومًا مزدوجًا " و لها تأثير مزدوج " علي التكامل العالمي للصناعات . تحرك الكثافة العالمية للإعلان - الرعاية التمويلية العولمة ، بينما الكثافة العالية للتوزيع - المبيعات تحرك الاستجابة المحلية . تحمل هذه الازدواجية معضلة تتناقض النتائج و المناقشات في البحوث السابقة ( Levitt, 1983 مقابل Kobrin, 1991 ) .

يشتمل مفهوم الكثافة التكنولوجية علي عوامل العرض و الطلب : اقتصاديات الحجم و النطاق الكبير في R&D ، باستثناء المعرفة التي يمكن أن تتوطن في بلدان أو شركات محدودة ، و الطلب المتنامي العالمي علي مستوى العالم من أجل المنتجات الجديدة والأكثر جودة . تنتمي اقتصاديات و نطاق الحجم الكبير والمزايا المقارنة إلي نظريات الاقتصاد و التكاليف . " يجذب الممارسون اهتمامنا إلي مجموعة من العوامل لها ارتباط بالطلب " : عندما يفعلون ذلك ، فإنهم يكملون نظريات الاتجاه السائد. " ينظر المدبرون إلي النطاق الجغرافي و قوة العملاء التفاوضية ، كإحدى القوى المحورية التي تعزز التكامل في الصناعات الأربع الخاضعة للدراسة . تأثير العملاء العالميين مباشر (علي الموردين أن يتبعوهم) وغير مباشر (علي الموردين أن ينمو لكي يتعادلوا مع القوة التفاوضية المتزايدة للعملاء) . و في الواقع ، يخلق الربط بين القوتين - الكثافة التكنولوجية العالية و العملاء العالميون الأقوياء - سيناريوهات العولمة الأكثر إثارة ، مثل عولمة تغطية العلب المعدنية ، تشطيب

السيارات ، أو كابلات الغواصات ذات الفولت العالي . ظهور الأسواق الخارجية عالية النمو الجديدة ينظر إليها أيضا ، علي أنها قوة مؤثرة تعزز التنمية الدولية في الصناعات الأربع التي درسناها . إن الأسواق عالية النمو الجديدة في آسيا ، و أوروبا الغربية و في أمريكا الشمالية تجذب الشركات الأجنبية ، وخاصة عندما يصل الطلب إلي حد الركود في الأسواق التقليدية في الدول المتقدمة ( أمريكا الشمالية ، أوروبا الغربية واليابان) . تحث البلدان عالية النمو علي تدفق المنتجات والاستثمارات الأجنبية المباشرة ، إلي أن يتم تجهيزها بالصناعة المحلية . هذه حالة خاصة لظاهرة شديدة العمومية : التأثير المحرك للاختلافات في نمو السوق عبر الحدود .

تعزز هذه القوى البنائية التنمية العالية و التكامل العالمي ، عندما فقط ، تستثمر الشركات مجموعة من الظروف و المغامرات المواتية عبر الحدود .

### بيان المراجع و المصادر

#### Bibliography

التكنولوجيا مصدر للابتكار و الميزة التنافسية ، و النظريات الاقتصادية تعتبر أن الاستثمار الأجنبي يعتمد علي المزايا التنافسية التي لا تستطيع الشركات المحلية الحصول عليها ( Kindleberger, 1969, Hymer, 1976 ) . يستثمر المتكروون التكنولوجيون ميزتهم التنافسية عبر الحدود ( Vernon , 1966 ) و هم يطبقون نقل التكنولوجيا بين عملياتهم التشغيلية العالمية ( Teece , 1976 ; Rugman , 1981 ) . الميزة التكنولوجية واحدة من مزايا الملكية في الصيغة الانتقائية - ( الجمع بين أفضل ما يكون لدى النظريات و المدارس المختلفة ) - ( Dunning , 1988 , 1993 ) . في نظرية تكلفة العامل التجاري ، تعتبر التكنولوجيا وحق المعرفة الفنية مصادر لعيوب السوق التي تحرك الاستثمارات العالمية ؛ ( Buckley and Casson , 1976 ) ( Teece , 1986 ) . يمكن تغطية تكاليف R&D العالية عندما يكون للشركات نطاق جغرافي واسع ( Porter, 1986 ; Prahalad and Dos , 1987 ; Bartlett and Ghoshal , 1992 ) و لذلك ينظر إلي الكثافة التكنولوجية كمحدد قوى للتكامل العالمي . لقد قاس ( Koblin 1991 ) الكثافة التكنولوجية بنسبة مصروفات

R&D إلى معدل دوران المبيعات ، و لقد وجد علاقة مهمة بين الكثافة التكنولوجية و مؤشر التكامل العالمي.

جادل Porter (1986) فيما يتعلق بسهولة الوصول إلى موارد المواد ، بأن قوة مساومة الموردين العالميين تدفع الشركات إلى التنسيق أو مركزية الشراء كرد فعل على الضغوط التي يمارسها هؤلاء الموردون . هذا العامل مهم ، بصفة خاصة عندما تكون تكلفة المواد الخام مرتفعة ، أو عندما تكون الأسعار متذبذبة في الأسواق العالمية (Prahalad and Dos , 1987) . في النظرية الانتقائية ، قوة الموردين العالميين إحدى المتغيرات المحددة - الموقع (Dunning , 1981) .

لقد تم إدراك اقتصاديات الحجم الكبيرة بصورة واسعة كمحدد لتنمية الصناعات عالميا ، سواء في أدبيات الاقتصاد أو الإدارة . في النظرية الاقتصادية ، اقتصاديات الحجم الكبير تعتبر واحدة من مزايا الاحتكار الأربع التي تفسر الاستثمار الأجنبي المباشر.

(Kindleberger , 1969) والتنمية متعددة الجنسيات (Hymer , 1976) . في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ، يخلق النطاق الجغرافي الواسع الفرص أمام اقتصاديات الحجم الكبير، ومنظور الحجم الكبير يدفع الشركات إلى التوسع عبر الحدود لكي يسهل عليها الوصول إلى الأسواق الكبيرة المحتملة . تخلق اقتصاديات الحجم الكبير الحاجة إلى التنسيق العالمي (Bartlett and Ghoshal , 1992) و يقود الشركات إلى التركيز علي موقع أو أكثر قليلا لخدمة العالم ككل (Porter , 1986) . يفكر المؤلفون بصفة عامة بالنسبة لاقتصاديات الحجم الكبير في الإنتاج . بقدر ما يكون الإنتاج موضع اهتمام ، فإن التحدي يتمثل في الوصول إلى الحجم الحرج حيث تكون وحدة الإنتاج تنافسية . تحدد نسبة الحجم الحرج إلى حجم السوق العالمي مستوى الضغط في اتجاه العولمة . يستخدم Koblin (1991) مقياس التصنيع كمتغير يفسر التكامل العالمي ، و مع ذلك ، لم يجد أية علاقة ذات دلالة و استنتج أن أهمية هذا العامل قد بولغ في تأكيدها في أدبيات الإدارة .

فيما يتعلق بالتأثير المزدوج لكثافة التسويق و اقتصاد الحجم الكبير و النطاق في الإعلان ، فقد لاحظ Prahalad and Dos (1987) غموض العلاقة و اقترحا أن تحلل الأسباب وراء النسبة العالية للإعلان إلى المبيعات . قد ترجع النسبة العالية إلى مضاعفة مصروفات التسويق في بلدان عديدة مختلفة ؛ و قد ترجع أيضا إلى حملات الإعلانات التجارية العالية عن العلامة التجارية ، تلك الحملات الباهظة التكاليف . عندما توجد الحاجات العالمية ، فإن اقتصاديات الحجم الكبير في الإعلان تعزز التنمية العالمية و التكامل العالمي .

طبقا لكل من (Bartlett and Ghoshal, 1992) ، فإن دورات حياة المنتجات القصيرة والتكنولوجيا تعزز الابتكار علي المستوى العالمي . يزيد منظور الدورة القصيرة الحاجة لدي الشركات إلى البحث عن الحجم العالمي من أجل تغطية استثماراتها (البحوث والتطوير و التصنيع) بأسرع ما يمكن . يجادل ( Yip ( 1992 ) أن حياة السوق القصيرة المرتبطة بارتفاع تكلفة تطوير المنتج تستثير الاستراتيجيات العالمية .

منذ نظرية الميزة المقارنة ( Ohlin , 1933 ; Hecksher , 1919 ) فإن تطوير السفيرات العالمية قد تم تفسيرها عن طريق توزيع الموارد غير المتساوي عبر البلدان المختلفة ، أو أكثر دقة ، توزيع عوامل الإنتاج : العمل ، رأس المال ، موارد المواد السائدة . استنتجت النظريات الأكثر حداثة أن المزايا المقارنة تحت علي كل من التبادلات والاستثمارات الأجنبية المباشرة ، (Mundel, 1957 ; Vernon, 1966, Kojima, 1978 ; Dunning, 1981) . يرجع معظم أصحاب نظريات الإدارة الاستراتيجية أيضا إلى الميزة المقارنة كمحدد أساسي في الديناميات العالمية للصناعات واستراتيجيات الشركات ( Perlmutter, 1969; Kogut, 1985a; Prahalad and Doz, 1987; Roth and Morrison, 1990; Bartlett and Ghoshal, 1992) ومع ذلك اقترح (Porter) 1986 بأن الميزة المقارنة تتآكل.

تخلق المنافسة الكثيفة و/أو النمو المنخفض في البلدان الأساسية ضغوطا شديدة علي الأسعار . و طبقا لما يراه (Porter (1986 , 1990) ، فإن المنافسة القوية

علي الأسعار تدفع الشركات إلى توسيع نطاقها الجغرافي ، لكي تحقق النمو وتستثمر اقتصاديات الحجم الكبير . أيضا الضغوط الشديدة علي الأسعار تدفع الشركات إلى إعادة توطین أنشطتها لكي تستغل المزايا المقارنة . احفظ ( Prahalad and DOZ 1987 ) بالضغط من أجل تخفيض التكاليف كأحد العوامل الأربعة المؤثرة علي التكامل التشغيلي العالمي .

قد تم تجاهل تأثير العملاء العالميين بواسطة نظريات تعدد الجنسيات الاقتصادية . جادل العديد من المؤلفين الذين ساعدوا علي تطوير إطار التكامل العالمي / إطار الاستجابة المحلية بأن التنسيق العالمي و/أو تركيز مشتريات العملاء يعزز التطوير العالمي للموردين ( Porter, 1986; Prahalad and Doz, 1987; Ghoshal, 1987; Roth and Morrison, 1990; Yip, 1992 - رأي ) ( 1969 ) Perlmutter أن العملاء العالميين يمثلون إحدى القوى البيئية المقبولة كمنظمات أرضية مركزية .