

## الجزء الثاني

### إستراتيجيات لإيجاد القيمة العالمية

يركز الجزء الثاني على إستراتيجيات إضافة القيمة في مواجهة الفوارق والاختلافات الكبيرة بين البلدان. تتناول الفصول 4-6 إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة للاستجابة للاختلافات. في حين يوفر الفصلان 7-8 منظوراً متكاملأً.

● يركز الفصل الرابع على إستراتيجيات التكيف للتوائم مع الاختلافات بين البلدان. ولأن هذه الفئة من الاستجابات للاختلافات ستكون مألوفة، يستهدف الفصل توسيع التفكير عبر التوكيد على سلسلة من القوى الداعمة الأساسية والفرعية المتاحة للتكيف بصورة أكثر فاعلية.

● لاويركز الفصل الخامس على إستراتيجيات التجميع التي تتقلب على بعض الاختلافات والفوارق بين البلدان عبر تجميعها اعتماداً على أوجه التشابه. وفي حين أن هناك ركائز محتملة عديدة للتجميع، يسعى هذا الفصل إلى التعامل مع العمق لا العرض عبر التركيز على التجميع الجغرافي للمناطق.

● يركز الفصل السادس على إستراتيجيات المراجعة التي تستغل فوارق مختارة بين البلدان بدلاً من التعامل معها بوصفها قيوداً وعقبات. ويراجع إستراتيجيات المراجعة اعتماداً على فوارق المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية (انظر الفصل الثاني)، لكنه يتناول المراجعة الاقتصادية، خصوصاً مراجعة العمل، بالتفصيل.

● يتفحص الفصل السابع العلاقة التبادلية بين إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة والمدى الذي يصبح فيه من الممكن والمفضل السعي وراء أكثر من

واحدة منها في الوقت ذاته. بكلمات أخرى، يتصدى الفصل لتطوير إستراتيجيات متكاملة للاستفادة من الفوارق والاختلافات.

- يختتم الفصل الثامن الكتاب بمعاينة مستقبل العولمة، من المنظورين المتفائل والمتشائم. في حين يستخدم الرؤى التي تطورت في الفصول السابقة لاختراق مثل هذه المجالات وحسمها - واقتراح مقاربة تدريجية للشركات لكي تعزز إيجاد القيمة العالمية.

## التكيف

### التواؤم مع الاختلافات والفوارق

«يجب جعل كل شيء أبسط بقدر الإمكان، لكن دون الإفراط في التبسيط».

- قول منسوب إلى ألبرت اينشتاين

أسس الجزء الأول من هذا الكتاب سياق شبه العمولة ووضع إطاراً للتفكير بالفوارق والاختلافات بين البلدان، ومقياساً لتقويم الخيارات الإستراتيجية العابرة للحدود في ضوء مثل هذه الاختلافات. والآن نتحول إلى ما يمكن أن نفعله فيما يتعلق بالاختلافات، ونبدأ بإستراتيجية التكيف، أو التواؤم مع الاختلافات.

بعض التكيف عامل جوهرى للمشروعات العابرة للحدود كلها. لنفكر بمثالين ناقشناهما في الجزء الأول:

● يعد الإسمنت سلعة تنتج بتقانة ناضجة، لكن ظلت شركة سيميكس بحاجة إلى التواؤم مع الفروقات العالمية في أسعار الطاقة، واختلاط الطلب بين الإسمنت المعبأ في أكياس والكميات الكبيرة غير المغلفة.. الخ

● كان أداء متاجر وال - مارت تاريخياً ينخفض كلما ابتعدت عن مركزها في بينتونفيل (بولاية أركنساس). ويبدو أن التصلب وعدم القدرة على التكيف يمثلان أوضح الأسباب وراء ذلك. وتشمل التظاهرات البادية للعيان خطوات خاطئة مثل عرض سلع تتعلق بكرة القدم الأمريكية في البرازيل التي يعيش سكانها كرة القدم العادية. لكن المشكلات أعمق وأعمد من ذلك: وفقاً لتقديراتي، فإن من بين خمسين سياسة

وممارسة ميزت الشركة محلياً، نفذت خمس وثلاثون بصورة كاملة إلى حد ما، واثنتي عشرة جزئياً على الأقل، في عملياتها الدولية - وهذه درجة مدهشة من الاتساق والتطابق في صناعة خاضعة لفروقات كبيرة بين البلدان.

يوضح مثال وال - مارت على وجه الخصوص ما يبدو أنه انحياز شائع نحو التصلب وعدم التكيف في الإستراتيجيات العابرة للحدود<sup>(1)</sup>. ويمكن جزء من الحل، كما اقترحنا آنفاً، في تحليل الفوارق والاختلافات التي ما تزال تقسم بلدان العالم بدلاً من تجاهلها بسبب الاعتقاد بأنها ستفقد أهميتها.

لكن من المهم أيضاً للشركات التفكير بمصفوفة كاملة من القوى الداعمة المتاحة للتكيف مع هذه الفروقات والاختلافات - أدوات تحسن الشروط التي يمكن عبرها تحقيق التكيف. وفي سبيل التعمق في دراسة تحدي التكيف والتشكيلة المتنوعة من الاستجابات المحتملة له سوف يستكشف هذا الفصل بشيء من التفصيل صناعة تحتاج إلى تنوع كبير - الأدوات المنزلية الكبيرة - مع تركيز خاص على إستراتيجيات أكبر عشرة متنافسين على مستوى العالم<sup>(2)</sup>. وباستخدام عديد من الأمثلة الإضافية، سوف يناقش القوى الداعمة للتكيف بصورة أوسع قبل الانتقال إلى بعض القضايا المؤسسية والتنظيمية التي تنبثق من إدارة التكيف.

### صناعة الأدوات المنزلية الكبيرة

مع أن صناعة الأدوات المنزلية الكبيرة تتجمع وتتوحد ضمن الولايات المتحدة وأوروبا الغربية منذ الستينيات، إلا أن العولمة عبر المناطق بدأت جدياً في منتصف الثمانينيات، بجولة من عمليات الاستيلاء الكبيرة على الشركات. ففي عام 1986، اشترت شركة إلكترولوكس، رائدة السوق في أوروبا، شركة وايت كونسوليديتد، ثالث أكبر شركة منتجة في الولايات المتحدة.

وردت الشركات الأمريكية الكبرى بين عامي 1989 - 1990: اشترت ويرلبول، أكبر الشركات الأمريكية، وحدة إنتاج الأدوات المنزلية الكبيرة في شركة فيليبس، التي كانت

ثاني أكبر شركة في أوروبا لكنها تعاني المصاعب؛ واشترت جنرال إلكتريك، ثاني أكبر منتج في الولايات المتحدة، أسهماً في وحدة إنتاج الأدوات المنزلية في شركة جي. إي. سي البريطانية؛ واشترت ماي تاغ، رابع أكبر شركة، شركة هوفر، ووسعت نشاطها الفعال في بريطانيا وأستراليا.

وشهدت تسعينيات القرن العشرين توسعاً عالمياً من منافسين آخرين من أوروبا، خصوصاً شركة بوش - سيمنس الألمانية، ومن آسيا: الشركات اليابانية، مثل ماتسوشيتا، التي صعّدت على المسرح العالمي، وانضمت إليها الشركات الكورية، مثل إل جي، وسامسونغ، إضافة إلى هاير الصينية.

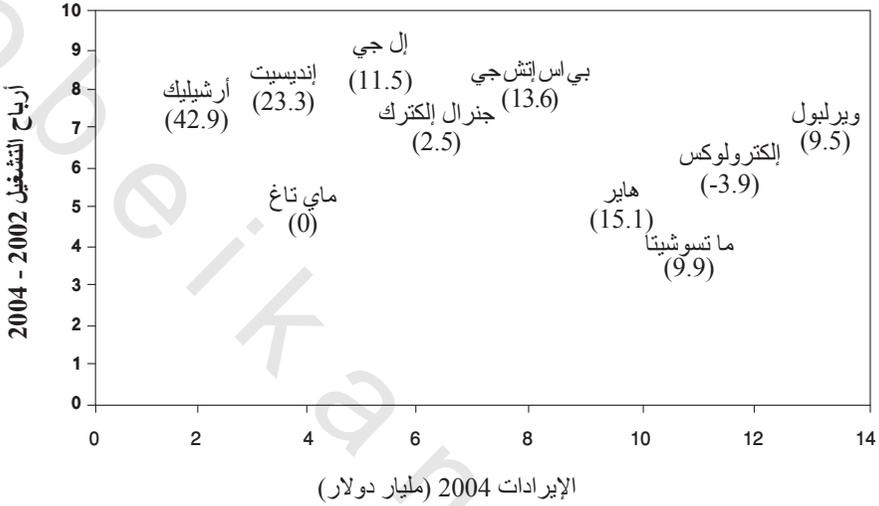
قدمت حجة أقوى لصالح العولمة في مقابلة أجراها عام 1994 ديفيد ويتوام، كبير المديرين التنفيذيين في شركة ويرلبول عندما اشترت وحدة إنتاج فيليبس: «بمرور الوقت، ستصبح صناعتنا عالمية، شئنا أم أبينا. وبذلك فإن أمامنا ثلاثة خيارات. إما أن نتجاهل المحتوم - وهذا قرار يحكم على ويرلبول بالموت البطيء. أو انتظار العولمة لتبدأ ثم محاولة التصرف تبعاً لها. أو نستطيع التحكم بمصيرنا ومحاولة تشكيل العولمة في صناعتنا»<sup>(3)</sup>.

لكن التوسع العالمي فشل في تعزيز الأداء. يظهر الشكل 4-1 الربحية الراهنة لأكثر عشر شركات متنافسة في مختلف أسواق العالم<sup>(4)</sup>. وفي ضوء بيانات الربحية، لا تبدو الشركات التي انتقلت مبكراً إلى التوسع عبر المناطق - مثل إلكترولوكس والشركات الأمريكية الأربع الكبرى - قد استفادت من مزايا التحرك المبكر.

ولا استطاعت تنمية نشاطاتها في مجال الأدوات المنزلية بسرعة: وتراجعت أيضاً إلى المراتب المتأخرة وفقاً لمعدلات نمو الإيرادات بين عامي 2002 - 2004 (الرقم بين قوسين في الشكل). وبالمثل، لم تكن أكبر الشركات العشر - التي وسعت عموماً حضورها وفعاليتها الجغرافية - لم تكن الأكثر ربحية. لذلك، في حين أن عمليات الدمج والتوحيد حدثت فعلاً في هذه الصناعة، إلا أن الأداء تراجع. فلماذا لم تجر الأمور كما هو مفترض؟

الشكل 4-1:

الربحية مقابل الحجم (ومعدلات النمو) لأكبر عشرة متنافسين في صناعة الأدوات المنزلية.



مصادر: التقارير السنوية للشركات المذكورة في الرسم البياني؛ إضافة إلى:

Feedona Group, «World Major Household Appliances: World Industry Study with forecasts to 2009 and 2015.» Study 2015 (Cleveland: Freedona Group, January 2996); Pankaj Ghemawat and Catherine Thomas, «Arcelik Home Appliances: International Expansion Strategy.» Case 705477- (Boston: Harvard Business School, 2005); Pankaj Ghemawat and Thomas M. Hout, «Haier»s U.S. Information Database.

الهوامش الربحية لشركة ماتسوشيتا هي لعام 2004-2003؛ أما أرقام جنرال إلكتريك وهاير فهي تقديرية.

## سياق الصناعة

جسدت شركة ويرلبول أوضح حالة لإضافة القيمة عبر التوسع عالمياً مع الاعتقاد بأن رغبة المستهلكين في المنتجات ستكون متشابهة في كل مكان (مثلما فعل تيد لافيت). ومثلما ذكر التقرير السنوي للشركة (1987): «المستهلكون في البلدان الصناعية الكبرى يتبعون أساليب حياة متشابهة باطراد، كحال توقعاتهم فيما يتعلق بما ستقدمه المنتجات الاستهلاكية».

المشكلة في هذا المنطق، في مجال الأدوات المنزلية وغيرها من المجالات، أنه مؤسس (حسبما قال تشارلز داروين ذات مرة) على الوعي الداخلي لا المشاهدة الخارجية. فحتى البدايات المبكرة من القرن الحادي والعشرين، ظل كبار المصنعين للأدوات المنزلية

يعرضون آلاف الأنواع المختلفة - بلغ العدد خمسة عشر ألفاً في حالة شركة إلكترولوكس. ولا ريب في إن إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية (انظر الفصل الثاني) يساعدنا في إظهار المدى الكامل للاختلافات بين البلدان التي منعت تقارب الأذواق والتفضيلات، في حين أن أدوات التشخيص (انظر الفصل الثالث) تسلط الضوء على المدى الذي تبلغه هذه الاختلافات في إضعاف الحوافز (الضعيفة أصلاً) للتوسع العابر للحدود (انظر الجدول 1-4).

عند دراسة الجدول 1-4 (من اليمين إلى اليسار)، نجد أن عدد التنويعات المطلوبة للمنافسة الفعالة في الأسواق المتعددة تتضخم، أولاً بواسطة سلسلة من الاختلافات الثقافية - بعضها خاص، وبعضها مستمد من أخرى جوهرية. والمثال على الفئة الأولى تقدمه غسالات الثياب، وهي فئة يفترض أن يكون التنوع فيها محدوداً نسبياً - لكنه في الحقيقة ليس كذلك:

#### الجدول 1-4

الفوارق بين بلدان العالم التي تزيد متطلبات التنوع في صناعة الأدوات المنزلية الكبيرة

الفوارق الاقتصادية	الفوارق الجغرافية	الفوارق الإدارية	الفوارق الثقافية
● مستويات الدخل: تكلفة أقل أو درجة أدنى من الاستعداد للدفع	● الجو	● المعايير الكهربائية	● أنواق خاصة
● النمو: تشكيلات أسرية جديدة	○ درجة الحرارة	○ المقاييس والمنافذ	● تجذر الأذواق
● السعر أو توافر البدائل أو المكملات	○ أشعة الشمس	○ لاستطاعة الكهربائية	● منتجات ناضجة غالباً
○ حيز مكاني	● حجم كبير أو نسبة منخفضة من القيمة	○ الدورات	● الافتقار إلى التأثيرات الاستهلاكية الخارجية
○ كهرباء	○ مقابل الوزن.	● قواعد وأنظمة أخرى: ببيئية	
		● السياسة الحمائية: الرسوم الجمركية تصل إلى 20%	
		في الولايات المتحدة.	

في فرنسا تمثل الغسالات ذات الباب العلوي قرابة 70% من السوق؛ أما الغسالات ذات الباب الأمامي فتباع نمطياً بسعر أخفض قليلاً، على الرغم من حقيقة أن نفقات الإنتاج متعادلة. في ألمانيا الغربية، فضل المستهلكون الغسالات ذات الباب الأمامي مع

سرعة دوران كبيرة تصل إلى 800 دورة في الدقيقة. في حين فضل المستهلكون الطليان سرعة دوران تتراوح بين 600 - 800 دورة في الدقيقة والغسالات ذات الباب الأمامي أيضاً. أما البريطانيون فقد فضلوا الغسالات ذات الباب الأمامي وسرعة دوران تبلغ 800 دورة، لكن مع ماء ساخن وبارد لا ماء بارد فقط<sup>(5)</sup>.

بل يبدو أن جزءاً أكبر من التنوع مستمد من الاختلافات الأخرى الأعمق والأهم بين البلدان. ومن ثم، تمارس المطابخ الوطنية، من وجهة نظر ثقافية، تأثيراً مهماً في الطلب في عدد من فئات الأدوات المنزلية. على سبيل المثال، يريد الألمان، مقارنة بمشتري البرادات الأمريكيين، مزيداً من المساحة للحوم؛ في حين يفضل الطليان أمكنة خاصة للخضراوات؛ والعائلات الهندية، النباتية وغير النباتية، تطلب إحكام الإغلاق الداخلي لمنع اختلاط رائحة الطعام. ومن أجل شي الديك الرومي في عيد الميلاد، يزيد حجم الأفران في إنكلترا عن حجمها في ألمانيا، حيث يطهى الإوز. ولا يحتاج الألمان أيضاً إلى أفران تنظف ذاتياً، لأنهم يخبزون الطعام بدرجات حرارة أقل من الفرنسيين. وعلى وجه العموم، لا تحتاج الأسرة الهندية إلى الفرن على الإطلاق.

فضلاً عن ذلك كله، تعد التفضيلات المتعلقة بالأصناف الأقدم من الأدوات المنزلية راسخة نسبياً. ومثلما شرح أحد خبراء التسويق: «يعد البيت الجزء الأكثر ارتباطاً بالثقافة في حياة الفرد. فالمستهلكون في باريس لا يهتمون بنوع البراد الذي يستخدم في نيويورك»<sup>(6)</sup>.

من الناحية الإدارية، يزداد التنوع الضروري في الأدوات المنزلية بالتنوع في المعايير الكهربائية، مع وجود ثلاثة عشر نوعاً من المقابس والمآخذ الجدارية، إضافة إلى الفلطيات والترددات المختلفة، مستخدمة في بلدان العالم<sup>(7)</sup>. كما تتنوع أيضاً أنماط أخرى من القوانين والقواعد، خصوصاً البيئية منها، وفقاً لتنوع البلدان. وتجتمع السياسة الحمائية مع ارتفاع تكاليف النقل لتجعل التنوعيات المتماثلة التي تنتج في مناطق مختلفة غير صالحة للتبادل فيما بينها - بكلمات أخرى، تقيد هذه العوامل التجارة داخل المجال (طريقة لزيادة التنوع المعروض دون زيادة العدد المنتج بالضرورة في كل منطقة). تاريخياً، جرت التجارة ضمن المناطق وأصبحت أكثر إقليمية في العقود الأخيرة<sup>(8)</sup>.

تشمل العوامل الجغرافية الأخرى ذات الصلة المناخ. ومن ثم، لا تظهر الحاجة إلى مكيفات الهواء حيث (وحيث) لا يكون الجو حاراً، وثبت أن مجففات الثياب أقل نجاحاً في منطقة البحر المتوسط المشمسة.

فيما يتعلق بالفوارق الاقتصادية وحدها، من المرجح أن يكون أهم دافع محرك للتنوع بين البلدان هو مستوى الدخل المحلي. ويمكن لثمان الثلث أن يعادل دخل الفرد السنوي في الهند، مقارنة بوضع نقاط مئوية في الولايات المتحدة. ونتيجة لذلك، يظل اختراق الثلجات محدوداً جداً في الهند، على الرغم من الحرارة اللاهبة، والأنواع التي تباع هناك أصغر حجماً وأبسط صناعة وأرخص سعراً من تلك التي تباع في الولايات المتحدة. من العوامل الاقتصادية الأخرى المهمة جداً التنوعيات في الإتاحة والأسعار للبدائل والإضافات مثل الحيز المكاني والكهرباء. فعلى وجه العموم، يتمتع المشتري الأمريكي بمساحة أكبر في منزله، ولذلك فهو يميل إلى شراء الأدوات الأكبر حجماً ويتحمل مستويات أعلى من الضجيج. وغالباً ما تكون تكاليف الكهرباء أعلى خارج الولايات المتحدة، والتركيز أكبر على كفاءة الطاقة. كما توجد شبكات تزويد الكهرباء غير الموثوقة أسواقاً ومنتجات خاصة، مثل اهتمام الصينيين بمفاتيح التحكم الإلكترونية التي تعود إلى الوضعية العادية آلياً بعد انقطاع التيار الكهربائي.

تتراكب هذه التنوعيات كلها على الفوارق المحلية المهمة في التفضيلات المتعلقة بالخصائص والسمات، مثل اللون والمادة والحجم وكفاءة الطاقة والضجيج، وغير ذلك من العوامل الصديقة للبيئة، والتخطيط الأساسي، وتصميم الباب، وترتيب الرفوف، وموضع المجمد، وإضافة مذوب الجليد، ومفاتيح التحكم. وهذا كله يضاعف تحديات التعامل مع التنوع والتعقيد. فضلاً عن ذلك، ركزت المناقشة الواردة آنفاً على الفوارق بين البلدان التي تحرك تنوع التفضيلات لا على الفوارق المهمة جميعها. كثير من الفوارق والاختلافات الإضافية التي ناقشناها في الفصل الثاني مازالت تنطبق على هذه الصناعة وتجعل من الأصعب إدارة النشاط العابر للحدود. ولذلك، ربما أضعفت القيود اللغوية الحملة الإعلانية سيئة السمعة التي أطلقتها شركة إلكترولوكس في الولايات المتحدة (كانت بعنوان: «لاشيء يمتص مثل إلكترولوكس»!).

أحد أنواع الفوارق بين البلدان الذي يمارس تأثيراً مهماً في الاتجاه المعاكس - أي يشجع التوسع العابر للحدود - هو الفارق في تكاليف العمل، الذي يمكن أن يمثل نسبة تتراوح بين 20 - 30% من إيرادات مبيعات الإنتاج المحلي في البلدان التي ترتفع فيها التكاليف. لكن نظراً لتكاليف النقل المرتفعة نسبياً، فإن الفئات الفرعية للمنتج التي تدخل في منافسة عابرة للحدود، وخصوصاً بين المناطق، تظل محدودة. فعلى الرغم من أن شركة هاير تشحن كثيراً من البرادات التي توضع في المتاجر من الصين، منصة الإنتاج الأرخص في العالم، إلى الولايات المتحدة، إلا أن تكاليف النقل تعيق التصدير المربح للثلاجات الكبيرة - حتى قبل حساب التعرف الجمركية الأمريكية.

ولاتخاذ منظور أكثر منهجية للجوانب المالية للصناعة، يجب أن نأخذ بالاعتبار الفئات المختلفة للإنفاق بوصفها نسبة من الإيرادات. وفيما يتعلق بالحاجة إلى تكثيف الدعاية، والبحث والتطوير، والعمالة، تحتل صناعة الأدوات المنزلية الكبيرة مرتبة أعلى من المعدل الواسطي للصناعة التصنيعية، لكنها تحتل مرتبة أدنى بكثير على المقياس الإحصائي المؤي. كما تتخلف عن صناعة السيارات فيما يتعلق بالحاجة إلى تكثيف الدعاية، والبحث والتطوير خصوصاً، مما يشير إلى حوافز أضعف للتوسع عبر الحدود - حتى وإن عد كثير من مديري شركات الأدوات المنزلية صناعة السيارات قريبة من صناعتهم ورائدتها. لذلك، هنالك دافع محدود لتجاوز التنوع والتعقيد المطلوبين للمنافسة عبر الحدود.

من منظورنا الخاص، وخلافاً للشركات الساعية إلى الاندماج والتوحد، يعد ذلك عاملاً مساعداً لا عقبة معيقة. إذ لا تكتفي صناعة الأدوات المنزلية الكبيرة بتشكيل تحدٍ بالغ القوة للتكيف، بل وفرت لمختلف المتنافسين - نظراً لأنها تفتقد محركاً مهيماً لإيجاد القيمة عبر التوسع العالمي - حيزاً لمحاولة وتجريب طرق مختلفة للاستجابة لذلك التحدي. وعلى وجه الخصوص، فإن الإستراتيجيات التنافسية التي اتبعتها أكبر عشرة متنافسين (التي سأناقشها في الفقرة اللاحقة)، تشمل معظم القوى الداعمة للاستجابة لتحديات التكيف.

## الإستراتيجيات التنافسية

يتبع بعض من أكبر المتنافسين في مجال الأدوات المنزلية الكبيرة إستراتيجيات تنافسية أساسية تتركز على إستراتيجية البلد الواحد، أو التكلفة المنخفضة (مثلاً: شركة ماتسوشيتا اليابانية، وشركة هاير الصينية)، أو التمايز (مثلاً: شركة بوش - سيمنس وشركة إل جي). ومن الواضح أن ميزة تنافسية قوية إلى حد كاف فيما يتعلق بالتكلفة أو التمايز، يمكنها أن توازن بعض الضغوط على الأقل للتكيف مع مختلف الأسواق. لكن الاختلافات بين البلدان أدت إلى تعديلات مهمة في مثل هذه الإستراتيجيات الأساسية. واستجابة للضغوط من المنافسين في البلدان الأخرى، اضطرت شركة ماتسوشيتا إلى إعادة تنظيم إستراتيجيتها المرتكزة على الحجم وتوجيه التكلفة لإنتاج منتجات موحدة المعايير نسبياً في بضعة مصانع في اليابان. أما صادرات شركة هاير إلى الولايات المتحدة التي تتبع مقاربة «صعب أولاً، سهل ثانياً»، فلم تؤد إلى التركيز على الثلجات المصغرة وغيرها من المنتجات سهلة النقل فقط، بل إلى شراكة غير عادية مع مايكل جيمال، رجل الأعمال وصاحب الذهنية التجارية المغامرة، ورئيس شركة هاير في أمريكا. في حين تتفاوت منتجات شركتي بوش - سيمنس وإل جي تفاوتاً كبيراً تبعاً للأسواق الناشئة والمتطورة. إن فهم هذه وغيرها من الاستجابات للفوارق والاختلافات، ومن ثم مضاعفة درجات الحرية الإستراتيجية إلى أقصى حد، يتطلبان تجاوز التوصيفات المتعلقة بالتكاليف المنخفضة مقابل التمايز - أو المكونات الأخرى لبطاقة تسجيل القيمة. فالاحتفاظ ببطاقة التسجيل لا يمثل بديلاً للتفكير بالمضمون الإستراتيجي.

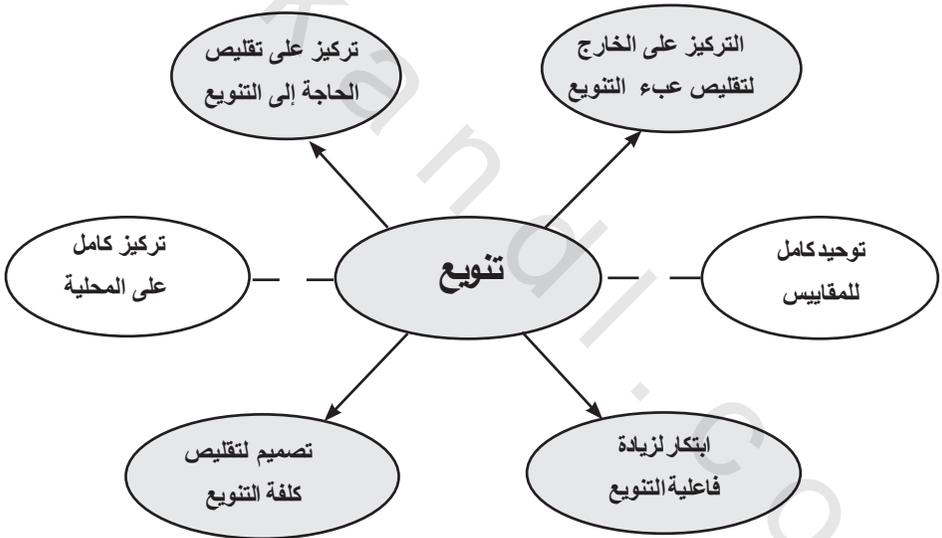
بعد تبني هذا المنظور، تشمل الإستراتيجيات التي يتبعها المتنافسون الكبار في ميدان الأدوات المنزلية القوى الداعمة الرئيسة كلها للاستجابة لتحديات التكيف (انظر الدوائر البيضاوية المظلمة في الشكل 4-2).

أول وأوضح مقاربة للتكيف مع الفوارق والاختلافات بين البلدان هي التنوع. جسدت شركة إلكترولوكس السويد - التي مثلت ذروة عمليات الاندماج التي شملت أكثر من خمسمئة شركة، وعرضت خمسة عشر ألفاً من المنتجات المنوعة بحلول أواخر التسعينيات

– نموذجاً للحد الأقصى من هذه المقاربة. وفي الحقيقة، اختبرت شركة إلكترولوكس في إحدى المراحل تلبية الأذواق الفردية – السماح للمستهلكين بالخلط والمطابقة عبر استخدام أكثر من عشرة آلاف توليفة من الألوان والمواد في الثلاثيات وحدها!<sup>(9)</sup> لكن ثبت أن التنوع البسيط غير كاف لتلبية جميع المتطلبات المتضمنة في الحضور الجغرافي الواسع للصناعة، ونظراً لضعف الأداء، حاولت شركة إلكترولوكس منذ مدة قريبة اللجوء إلى بعض عمليات الاندماج والتوحيد.

الشكل 4-2:

### القوى الداعمة للتكيف



القوة الداعمة الثانية للتعامل مع تحديات التكيف تشمل التركيز على مناطق جغرافية ومنتجات ومراحل عمودية محددة، بوصفه طريقة لتقليل حدة الاختلاف والتغاير. ومن ثم فإن الشركات المنافسة الأصغر حجماً في لائحة أكبر عشر شركات – مثل إنديسيت الإيطالية، وأرشيبيك التركية، وماي تاغ (قبل أن تستولي عليها شركة ويرلبول عام 2005) – تركز على مناطق محددة بدلاً من التشغيل عالمياً. وسبق أن ذكرنا تركيز شركة هايبر

على المنتجات المدمجة الأصغر حجماً. وثمة مثال للتركيز على المرحلة العمودية تقدمه شركة تصنيع الضاغطات البرازيلية إمبراكو، التي تسيطر على ربع السوق العالمي تقريباً - أي ضعف حصة رائدة سوق الأدوات المنزلية، شركة ويرلبول. ونظراً لأن ويرلبول تمتلك أيضاً حصة كبيرة في أسهم شركة إمبراكو، يبدو أن الاختلافات في مدى توحيد نشاطهما العالمي تعبر عن سمات المنتج وخصائصه - ثمة حاجة كبيرة إلى تكثيف البحث والتطوير، ونسبة مرتفعة من القيمة إزاء الوزن - لا عن المقاربات الإدارية.

القوة الداعمة الثالثة للتكيف تشمل النشاط الخارجي - عبر المشروعات المشتركة، والشراكة.. الخ - بوصفه طريقة لتقليص العبء الداخلي. والمثال هنا تجسده شراكة هاير مع مايكل جيمال بوصفها طريقة للتكيف مع المتطلبات غير المألوفة للسوق الأمريكية. ثمة عدد من الشركات المتنافسة الكبرى التي تؤكد أيضاً على النشاط الخارجي. وعلى وجه الخصوص، امتلكت شركة جنرال إلكتريك أبلينانسز نسبة 50% في مشروع مشترك ضخم في المملكة المتحدة، جي دي إيه، ربطها بشركة تجزئة كبرى في اليابان من أجل التوزيع، وقلص استثمارها في الصين عبر وضع العلامة التجارية على منتجات المصنعين المحليين (لكن الشركة باعت حصتها في المشروع المشترك إلى شركة إنديسيت الإيطالية عام 2002، لتعزز تركيزها على أمريكا الشمالية)،

القوة الداعمة الرابعة للتكيف هي التصميم الهادف إلى تخفيض كلفة التنوع لا الحاجة إليه. ومن المرجح أن أوضح مثال على هذه القوة تجسده الأدوات المنزلية الكبيرة التي تنتجها شركة إنديسيت، التي حققت نجاحاً كبيراً عبر إستراتيجية تعتمد على قيام كل مصنع بإنتاج فئة واحدة من الأدوات المنزلية باستخدام منصة إنتاج أساسية واحدة.

القوة الداعمة الأخيرة للتكيف هي الابتكار، الذي يمكن، نتيجة تأثيره العميق، أن يوصف بأنه تحسين فاعلية جهود التكيف. تجسد الشركة الرائدة في سوق الأدوات المنزلية ويرلبول أفضل الأمثلة النموذجية على هذه المقاربة. فبعد محاولة مترددة نسبياً في مجال الإنتاج عبر المنصات، نقلت الشركة منذ عام 2000 تركيزها الإستراتيجي إلى «إيجاد القيمة المركزة على العلامة التجارية»، وهذا يشمل «الابتكار من كل شخص

وفي كل مكان». استقادت الشركة من إدخال غسالة الباب الأمامي «دويت» التي صممها فرعها الأوروبي، إلى السوق الأمريكية، التي فضلت منذ زمن طويل الغسالة ذات الباب العلوي. لكنها حققت نجاحاً أقل في محاولتها الأكثر طموحاً لتطوير «غسالة العالم».

ركزت هذه المناقشة التي تناولت الإستراتيجيات التنافسية لأكثر عشر شركات منتجة للأدوات المنزلية، على التكيف بوصفه استجابة للفوارق والاختلافات بين البلدان. فضلاً عن ذلك، ركز المتنافسون كلهم بعض الانتباه على إستراتيجيتين إضافيتين: التجميع على المستوى الإقليمي - أما عبر التركيز على منطقة معينة، أو فيما يتعلق بكيفية تنظيمهم عبر المناطق - والمراجعة، بوصفها طريقة لتخفيض التكاليف في وجه الضغوط المستمرة على الأسعار والأرباح (إستراتيجيات التجميع والمراجعة تشكل بؤرة تركيز الفصلين الخامس والسادس على التوالي).

### القوى الداعمة الأساسية والفرعية للتكيف

الحاجة إلى تجنب الإفراط في التوجه المحلي والمبالغة في توحيد المعايير عند تقرير طريقة التكيف ليست جديدة. أما الجديد فهو تجميع قوى داعمة متعددة للتكيف (انظر الشكل 4-2): وهذا يوفر قائمة بالاحتمالات الممكنة التي تتجاوز نطاق الأحكام المبهمة من أجل التوصل إلى «التوازن الصحيح» أو «العالمية / المحلية». ولأن التنوع جوهر التكيف، يمكن تفصيل كل من هذه القوى الداعمة وتقسيمها إلى قوى فرعية (انظر الجدول 4-2).

لنلاحظ أن هذه القائمة ليست شاملة وجامعة للقوى الداعمة الفرعية كلها. ومن السهل التفكير بأخرى يمكن أن تمثل ركائز للتكيف، على الأقل في صناعة معينة أو سياق محدد للشركة. على سبيل المثال، يمكن أن نضيف تحت عنوان التوجه الخارجي التوكيلات وغيرها من أشكال التعاقد بين الشركات<sup>(10)</sup>. لكن القوى الفرعية العشرين المدرجة في الجدول 4-2 تشكل مجموعة كبيرة إلى حد يكفي لإثبات وجود طرق متعددة للتكيف.

## الجدول 4-2:

## القوى الداعمة الأساسية والفرعية للتكيف

التنوع	التركيز:	التجريب:	التصميم:	الابتكار:
	تقليل الحاجة إلى التنوع	تقليل عبء التنوع	تقليل كلفة التنوع	تحسين فاعلية التنوع
● منتجات	● منتجات	● تحالفات	● مرونة	● نقل
● سياسات	● مناطق جغرافية	● إستراتيجية	● تقسيم	● التوجه المحلي
● الإستراتيجية التجارية	● مراحل عمودية	● توكيلات	● منصات	● إعادة التجميع
● مقاييس	● تقسيمات إلى شرائح	● تكيف المستخدم	● تجزئة إلى وحدات مستقلة	● التحويل
		● علاقات وشبكات		

ولا تتبع القوى الداعمة الفرعية، ولا حتى الأساسية، مبدأ الاستبعاد المتبادل (وجود واحدة يلغي الأخرى). وبذلك، ونظراً للمتطلبات والتشعبات المميزة، فإن محاولة الوصول إلى قوة داعمة متفوقة على القوى الأخرى الأساسية أو الفرعية مسعى عبثي. لسبب واحد هو أن الامتياز في أي شكل من أشكال التكيف يتطلب في الحالة النمطية تنظيمًا متعاونًا ومؤسسة متحالفة. السبب الثاني الذي يجعل الإستراتيجية تتطلب خيارات يجب اتخاذها له علاقة بالتعقيد، بالمتاعب التي يواجهها المتنافسون في مجال الأدوات المنزلية الكبيرة. لنلاحظ أن التعقيد آفة مهلكة فيما يتعلق بمعظم مكونات القيمة المحددة في بطاقة تسجيل القيمة: يمكن أن يضعف وفورات الحجم الكبير؛ ويزيد التكاليف؛ ويقلص التمايز أو القدرة على خدمة الزبائن عبر إبهام الصورة أو إيجاد صراعات حقيقية مع قنوات التوزيع مثلاً؛ ويفاقم المخاطرة ويضعف التصلب؛ ويستنفد، بدل أن يدعم، الموارد (الأخرى) خصوصاً القدرة الإدارية. أخيراً، تتعلق الحاجة إلى الانتقاء والاختيار أيضاً بمتطلبات التجميع والمراجعة إضافة إلى التكيف - وهي متطلبات سوف نتناولها في الفصول اللاحقة.

بكلمات أخرى، توفر لائحة القوى الداعمة الأساسية والفرعية في الجدول 4-2 بدائل يمكن الاختيار منها، وهي ليست قائمة تحقق يجب تطبيق بنودها كلها: فهذا يؤدي إلى

ظهور معادل عسر الهضم في الشركة، وفي حين أن مثل هذه اللائحة لا تحل -لوحدها ويحد ذاتها- مشكلة الخيار الإستراتيجي، إلا أن من الضروري أن تسمح للشركات، عبر توسيع مجموعة الاحتمالات، بتحسين الشروط التي تحقق عبرها التكيف. على سبيل المثال، ومثلما ناقشنا سابقاً، لم يحقق دوغلاس دافت سوى نجاح محدود في محاولة جعل شركة كوكاكولا أكثر قدرة على التكيف عبر إعادة التفكير بالسياسات التي يسمح بتنوعها وفقاً للبلدان، مقابل تلك المرسومة في المقر الرئيس في أطلنطا. ولربما كان من المفيد تركيز الانتباه على مصفوفة أوسع من القوى الداعمة الأساسية والفرعية. لذلك سننتقل إليها بمزيد من التفصيل، مع توضيحها بسلسلة من الأمثلة.

### التنوع

يعد التنوع أوضح طريقة للتكيف مع الفوارق بين البلدان وهو شائع في كل مكان. يشمل التنوع تغييرات في المنتجات، وفي السياسات، وفي موضعة النشاط التجاري، وحتى المقاييس (مثلاً: معدلات العائدات المستهدفة). لقد شدد علماء الاجتماع، مثلهم مثل البيولوجيين، منذ أمد بعيد على الدور الحاسم للتنوع في التحسينات الارتقائية عبر دورة من التنوع، أو الانتقاء، أو الاحتفاظ، أو التوسيع. ومن منظور إستراتيجي متميز، يجب ألا يكون التنوع عشوائياً؛ بل موجه، والإستراتيجية هي التي توفر هذا التوجيه مع إفصاح المجال لمزيد من الصقل والتحسين.

### المنتجات

حتى المنتجات التي يفترض أن تكون موحدة المقاييس والمعايير يجب تنوعها بصورة واسعة. ففي مسعى شركة ميكروسوفت لتكييف برنامج ويندوز، ثم فيستا، لجأت إلى لغات مثل العبرية، التي تكتب من اليمين إلى اليسار، والألمانية، التي تضم كلمات أطول من الكلمات الإنكليزية بنسبة 30% (وتتطلب تغييراً في واجهة المستخدم)؛ والأيقونات وخرائط البيئات غير المقبولة شمولياً؛ والاختلافات على الحدود المرسومة في الخرائط - فضلاً عن التنوعيات في معدلات القرصنة ومستويات دخل الفرد. أما شركة يونيليفر

فتعرض أكثر من مئة نوع من ماركة الصابون العالمية الشهيرة لوكس. وحتى كوكاكولا الكلاسيكية تتنوع في الحلاوة وغيرها من أبعاد المذاق في شتى أنحاء العالم. وفي الحقيقة، يعتقد خبير العلامات التجارية المحنك مارتن ليندستروم أن رقاقت البطاطا «برينغلز» هي المنتج الاستهلاكي الوحيد المتاح على نطاق واسع والموحد للمقاييس كلية - وأن شركة شركة بروكتر أند غامبل تفرض عقوبات كبيرة على نفسها عبر الإصرار على هذا القدر من التوحيد<sup>(11)</sup>.

التنوعات الموصوفة آنفاً ليست سوى تعديلات هامشية نسبياً على ما يمكن وصفه بمنتجات عالمية. فثمة منتجات أخرى - حتى منتجات شركات كوكاكولا التي تعد أكثر شركات العالم توحيداً للمقاييس - أكثر تخصيصاً لتناسب بلداناً معينة. لنفكر بمنتجات كوكاكولا التي تزيد عن مئتين في اليابان (انظر إطار «كوكاكولا في اليابان» في الفصل الأول). والزوار (ومعظمهم من الأمريكيين) الذي يأتون إلى المعرض العالمي في أطلنطا لا يستسيغون طعم المنتجات التي تباع في اليابان وغيرها، بسبب اختلاف الأذواق<sup>(12)</sup>.

## السياسات

يمكن للحاجة إلى تنوع السياسات عبر البلدان أن تكون أقل وضوحاً إلى حد ما من الحاجة إلى تنوع المنتجات. لنفكر بحالة شركة لينكولن إلكتروك (مقرها في كليفلاند) التي تنتج آلات اللحام ومنتجات تستهلكها هذه الآلات<sup>(13)</sup>. ظلت الشركة موضوعاً يدرس باستمرار في هارفارد لأنها تفوقت في الأداء على الشركات المنافسة - ومنها شركات أكبر حجماً مثل جنرال إلكتروك وويستجهاوس - في سوقها المحلي عبر مستويات رائدة من الإنتاجية. وهذه بدورها تحققت عبر استخدام العمل بالقطعة وسياسات موارد بشرية داعمة.

ومع توسع شركة لينكولن إلكتروك في الخارج، ركزت على ترسيخ حضور في أضخم الأسواق العالمية. وربما كان من الأفضل استخدام إطار المسافة الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية لاختيار الأسواق: فقد كان أداءها أفضل بكثير في البلدان التي تشابه الولايات المتحدة في السماح للاستخدام غير المقيد للعمل بالقطعة. إضافة إلى

أن أداء الشركة يبدأ بالتحسن على ما يبدو في بيئات أخرى أيضاً، حيث يحظر العمل بالقطعة. واستطاعت تحقيق ذلك عبر التفكير المتعمق بسياسات الخلط والمواءمة (التنسيق والقابلية للتبادل) بطريقة تجز أفضل توازن ممكن بين الاتساق الداخلي والتناسب مع البيئة الخارجية - بدلاً من التشديد الساذج على أحدهما أو الآخر<sup>(14)</sup>.

### تغيير الإستراتيجية

يعد التغيير الكامل لإستراتيجية النشاط التجاري متميزاً عن (وأوسع من) تغيير المنتجات أو حتى السياسات. ومثلما أوجزنا في الفصل الأول، غيرت شركة كوكاكولا، بعد أن تعاملت بجدية مع قضية عدم الاكتفاء بمجرد اقتناص الأرباح من الأسواق الناشئة (مثل أسواق الهند والصين)، إستراتيجيتها لتتبنى أخرى قائمة على هوامش أرباح أقل وحجم أكبر، وهي إستراتيجية تشمل تخفيض نقاط السعر، وتقليص التكاليف، وتوسيع إتاحة المنتج.

ثمة مثال آخر أكثر تعبيراً عن تغيير الإستراتيجية في الفئة العريضة ذاتها من المشروبات تجسده شركة جينرو، التي ربما تكون أقل شهرة من كوكاكولا بالنسبة لمعظم القراء، لكنها أكبر علامة تجارية في العالم للمشروبات تبعاً للحجم. والجزء الأعظم من مبيعاتها يأتي من السوق المحلية في كوريا، لكن الشركة - التي قارن الغربيون مذاق منتجاتها بشراب السعال - توسعت في عشرات البلدان، مع تركيز رئيس على اليابان، حيث تحتل المركز الأول في السوق<sup>(15)</sup>. وإضافة إلى أن احتلال موقع القيادة في السوق اليابانية احتاج منها إلى عقدين من السنين، فقد تطلب أيضاً تخفيضاً في المحتوى السكري إلى عشر معدله الأصلي؛ وإعادة تركيب المنتج للسماح بشربه بعد تخفيض كثافته بالماء الحار أو البارد (بدلاً من شربه على حالته الأصلية، كما يحدث في كوريا)؛ وتغليفاً مختلفاً يستهدف - جزئياً - جعله مشابهاً للمشروبات الشهيرة؛ ووضع سعر أعلى ليناسب صورة المنتج (على عكس السعر الذي تضعه الشركة للمنتج في الأسواق الأخرى التي تصدره إليها)؛ واستخدام العارضات الغريبات (البيضاوات

البشرة) في الدعايات التلفزيونية، إلى درجة أن غالبية الزبائن اليابانيين لا يعرفون أن شراب جينرو يأتي من كوريا<sup>(16)</sup>.

### المقياس المعياري

تتعلق القوة الداعمة الأخيرة هنا بتعديل المقياس المعياري والأهداف في البلدان المختلفة. ومثلما أشرنا في الفصل الثالث، يتفاوت المعدل الوسطي للربحية تفاوتاً كبيراً في الصناعة نفسها بين البلدان، وهذا يدل على أن أهداف الربحية يجب وضعها على مستويات مختلفة للبلدان المختلفة إذا كانت الشركة جادة في اختراقها كلها. وهكذا، تسيطر شركة أرشيليك على أكثر من نصف السوق التركية للأدوات المنزلية لأنها تملك أكثر من ألفين وخمسمئة منفذ بيع حصري، وتكسب هوامش ربح مرتفعة هناك. ومن المرجح ألا تتوسع خارج تركيا أبداً إذا أصرت على الحصول على هوامش ربح مماثلة، حتى وإن كان بعض هذا التوسع منطقياً لأسباب تشمل تقليص حجم المخاطرة: وهكذا، فإن الأزمة الاقتصادية التي سببت انخفاض الطلب التركي بنسبة الثلث عام 2001 كانت المهماز المحفز وراء توجيهها العالمي الحالي.

وبالطبع، بعد أن عرضت هذه النقطة، يجب أن تؤكد ضرورة عدم اتباع هذا المنطق إلى النقطة التي يؤدي فيها إلى تدمير القيمة بدلاً من إضافتها.

وهكذا، حافظت شركة ويرلبول على حضورها الواسع في أوروبا بالرغم من أن أرباحها هناك تقل عن أرباحها في أمريكا، فهذه طريقة لزيادة القوة الداعمة في مواجهة شركة إلكترولوكس المنافسة عبر حرمانها من «ملاذ آمن في أرض الوطن». لكن من ناحية الوضع الحسابي للحالة -المليار دولار التي دفعتها ثمناً لنشاط فيليبس في أوروبا، والخسائر اللاحقة المتوقعة هناك، والقيمة الزمنية للمال، اجتمعت كلها لتجعل التكلفة الصافية لوجودها في أوروبا تتجاوز أكثر من نصف القيمة السوقية الراهنة لشركة ويرلبول - كان يجب عليها العثور على طريقة مختلفة وأقل تكلفة للمشاركة في السوق الأوروبية.

## التركيز على تقليص الحاجة إلى التنوع

تكمن مشكلة الاعتماد حصراً على التنوع بوصفه قوة داعمة للتكيف في أنه يزيد التعقيد. ومن القوى الداعمة، التكميلية غالباً، للحفاظ على التعقيد تحت السيطرة، التركيز على المجال أو تضييقه بصورة هادفة بحيث يمكن إدارته ومن ثم تقليص حجم التكيف المطلوب. سوف أناقش بالتفصيل أربع قوى داعمة فرعية: التركيز على المنتج، والتركيز الجغرافي، والتركيز العمودي، والتركيز على الجزء المستهدف من السوق.

### التركيز على المنتج

يعد التركيز على المنتج قوة داعمة فرعية فعالة للتصدي لتحديات التكيف نظراً لوجود اختلافات هائلة غالباً ضمن فئات المنتج الواسعة في درجة التنوع المطلوبة للمنافسة بفاعلية في السوق المحلية. لنقارن البرامج التلفزيونية، حيث تهيمن العروض المحلية في معظم البلدان الكبيرة، مع الأفلام السينمائية، خصوصاً أفلام الحركة، حيث مازالت هوليوود مهيمنة بسبب وفورات الحجم الكبير والإنتاج بالجملة المرتبطة بالأسماء الشهيرة والتأثيرات الخاصة. لكن التحليل الجامع على مستوى الأفلام أو البرامج التلفزيونية ككل لا يعد كافياً: المطلوب غالباً تحليل تفصيلي أكثر دقة لكشف تحديات معينة أو فرص محددة.

والمثال الذي يجسد فيلم الحركة الذي لم يحقق نجاحاً يذكر في عبور الحدود، فيلم «الأمو» (الفيلم الذي أنتج عام 2004، وليس المعركة التي جرت عام 1836 بين القوات المكسيكية وثوار تكساس). هذا الفيلم استوفى بالتأكيد معيار الميزانية الضخمة حيث كلف شركة ديزني زهاء 100 مليون دولار. لكنه لم يحقق أرباحاً حين عرض باللغة الإنكليزية. إلا أن اللافت فعلاً محاولات شركة ديزني لجعل الفيلم جذاباً للمشاهدين من ذوي الأصول اللاتينية، عبر السعي -من بين أشياء أخرى- لإيجاد مزيد من التوازن في معاملة الأمريكيين إزاء المكسيكيين، لتبرز الأبطال المكسيكيين في الفيلم، وتدير حملة تسويق منفصلة باللغة الإسبانية.. الخ. والمهم أن من المستبعد أن تتجح هذه الجهود بغض

النظر عن التفوق في تنفيذ الأساليب التكتيكية، لأن الأمر، كما قال أحد الخبراء: «تمثل جرحاً غائراً في الأمريكيين من ذوي الأصول اللاتينية»<sup>(17)</sup>.

وبالمقابل، هنالك بعض البرامج التلفزيونية التي تعبر الحدود فعلاً وتحقق النجاح. فشبكات ديسكفري، التي تركز على برامج الحقائق الواقعية، خصوصاً الأفلام الوثائقية، تجسد مثلاً ممتازاً. ومثلما علق المؤسس جون هندريكس ذات مرة: «الأفلام الوثائقية المتعلقة بالطبيعة والعلوم هي من بين قلة من البرامج التي يمكن عرضها في أي بلد، نظراً لعدم وجود انحياز ثقافي أو سياسي فيها»<sup>(18)</sup>. إضافة إلى ذلك، فإن متطلبات «الدبلجة» أو الترجمة تظل عند الحد الأدنى، لاسيما بالنسبة للأفلام الوثائقية التي تتناول الطبيعة. لكن هذا لا يعني أن التنوع غير ضروري: فالأذواق تختلف، حتى في الأفلام الوثائقية، حيث تبين أن المشاهدين في شرق آسيا مثلاً يفضلون «عروض الحيوانات الدموية»، بينما يفضل الأستراليون الطب الشرعي. ونتيجة لذلك كله، تبلغ نسبة البرامج المحلية في شبكات ديسكفري 20%. لكن بالمقارنة مع أنواع أخرى من البرامج التلفزيونية، تعد هذه مشكلات ثانوية، ولهذا السبب يبلغ عدد المشتركين في شبكات ديسكفري (القناة التعليمية، وقناة السفر، وكوكب الحيوان) زهاء 1.4 مليار مشاهد في شتى أنحاء العالم.

### التركيز الجغرافي

يعد التركيز الجغرافي قوة داعمة فرعية أخرى لتقليص الحاجة إلى التنوع. إذ يمكن للتقييد المدروس للمدى الجغرافي أن يسمح بالتركيز على البلدان التي لا تحتاج إلى قدر كبير من التكيف مع القيم المحلية - إضافة إلى زيادة احتمالات النجاح عبر السماح للمديرين بتركيز جهودهم للتكيف على بلدان محددة في العالم. التركيز على الوطن الأم ممارسة شائعة ومفيدة على نحو خاص: وغالبية الشركات العشر الكبرى المتنافسة في مجال الأدوات المنزلية تركز على هذه المنطقة. ومثل هذا التركيز لا يقلص المسافة الجغرافية إلى الحد الأقصى فقط، ولا مشكلات التنسيق عبر المناطق الزمنية وحسب، بل يمكن أن يقلص المسافة الإدارية أيضاً، نظراً للعدد الكبير من الاتفاقيات التجارية

والاستثمارية، وحتى المسافة الثقافية والاقتصادية، نظراً لوجود درجة أكبر من التألف والانسجام ضمن هذه المناطق وليس غيرها.

سوف نناقش بالتفصيل في الفصل الخامس استخدام المناطق لبنات مؤسسة للإستراتيجية العالمية - مع مزيد من التوكيد على إستراتيجيات المناطق المتعددة. لكن هناك نقطتين من الضروري ذكرهما الآن. أولاً، يمكن للتركيز الجغرافي الذي يستهدف الاستفادة من العوامل المشتركة أن يتخذ أيضاً أشكالاً أخرى غير التركيز على منطقة الوطن الأم. وهكذا، حين انفتح الاقتصاد الإسباني في الثمانينيات، ركز الإسبان على الاستثمار المكثف في أمريكا اللاتينية الناطقة بالإسبانية بوصفها «هدفاً ناعماً» بدلاً من أوروبا. ثانياً، يمكن التركيز الجغرافي أن يساعد حتى حين تشدد الإستراتيجية العالمية للشركة على استغلال الاختلافات بدلاً من أوجه الشبه. ومن ثم، تشدد شركة كوغنيزانت لخدمات البرمجيات (التي سندرسها بمزيد من التفصيل في الفصل السابع) على المراجعة في الهند مثل كثير من الشركات الأخرى، لكنها سعت إلى التمايز عبر التكيف وتعزيز مزيد من الملامح المحلية عند دخولها السوق - وهي مهمة ساعد على إنجازها تركيزها حتى وقت قريب على الولايات المتحدة.

### التركيز العمودي

يمكن للشركات، إضافة إلى التركيز على المنتج أو التركيز الجغرافي، أن تركز على «أجزاء عمودية محددة للقيمة»، ومن ثم تبسط إلى حد بعيد عملياتها العابرة للحدود. وهكذا، بدأت شركة ساديا، أكبر شركة في البرازيل لمعالجة اللحوم والدواجن وإنتاج الطعام المجمد السهل التحضير، عبر تصدير اللحوم (دون معالجة) - لتصبح أكبر مصدر للحوم الدجاج في العالم - قبل الانتقال إلى الطعام المجمد والمعالج الذي يخضع لدرجة أكبر من الاختلاف الثقافي<sup>(19)</sup>. في حين اختبرت شركة برونزويك، الشركة الأمريكية الرائدة في صناعة قوارب الترفيه والنزهات ومحركاتها، المياه الدولية إذا جاز التعبير بواسطة المحركات، قبل البدء ببيع القوارب في بلدان العالم الأخرى، مع التركيز على شريحة السعر الأعلى.

## التركيز على شريحة محددة من السوق

تستمر شركة برونزويك في التركيز على تصدير القوارب الفاخرة والمرتفعة السعر بوصفه طريقة للتغلب على المسافة الجغرافية وتكاليف الشحن المرتبطة بها. أما شركة زارا الإسبانية لبيع الملابس بالتجزئة، فتقدم مثلاً آخر على التركيز على شريحة محددة من السوق. فقد تمكنت من التوسع إلى 59 بلداً، وكسبت عائدات على رأس المال الموظف تجاوز 40% على الرغم من توحيد مقاييس خط الإنتاج ومظهر وترتيب متاجرها، مثل واجهات العرض، وتصميم المتجر، والموسيقى الصداحة والعمود الفواحة داخل المتجر. وعبر ذلك كله عن تركيزها على الزبائن المهتمين بأحدث الأزياء، الذين يمكن إثبات أنهم أكثر تناغمًا وانسجاماً عبر البلدان مقارنة بأولئك غير المهتمين بأحدث صيحات الأزياء الدارجة. واستطاعت شركات متنوعة النشاط، مثل شركات توريد الأطعمة المغلفة الهندية، وشركات وسائل الإعلام المكسيكية، اختراق الولايات المتحدة عبر التركيز على الجاليات الهندية والمكسيكية، ومن ثم التقليل من الحاجة إلى التكيف. وفي حين أن جاليات «الشتات» قليلة العدد نسبياً، إلا أن أفرادها أكثر غنى من إخوانهم في أرض الوطن، وهذا يجعل منهم هدفاً مربحاً.

## التركيز الخارجي لتخفيف عبء التنويع

تتصل قوة التوجه الخارجي الداعمة بقوة التركيز الداعمة. لكن بدلاً من مجرد تضيق المجال، يمكن للتوجه الخارجي أن يقسم النشاطات عبر الحدود التنظيمية لتحسين الفاعلية المؤسسية عبر تخفيف العبء الداخلي للتكيف. يتفرع التوجه الخارجي إلى قوى داعمة فرعية متعددة، سوف نركز على أربع منها: التحالفات الإستراتيجية، والترخيص والتوكيل، وتكيف المستخدم، وشبكات العلاقات المفيدة.

## التحالفات الإستراتيجية

يمكن للتحالفات الإستراتيجية أن تسهل الوصول إلى معرفة السوق المحلية التي يصعب شراؤها، أو إلى الروابط في سلسلة القيمة المحلية التي يتعذر الوصول إليها، أو إلى

الصلوات المحلية، ومنها الصلات السياسية، وغير ذلك من المنافع والفوائد. تستخدم مثل هذه التحالفات على وجه الخصوص عند دخول الأسواق البعيدة عن مركز العمليات الإدارية<sup>(20)</sup>. إضافة إلى أنها تستطيع تقليص بعض أنواع المجازفات عبر السماح بشراء الشركات المحلية على مراحل بدلاً من الاستيلاء عليها دفعة واحدة (مثل حالة ويرلبول وفيليبس). وبالطبع، تفرض التحالفات الإستراتيجية تكاليفها ومخاطرها، ومنها غياب الأمان المالي، والافتقار إلى السيطرة والتحكم، وسوء استخدام الملكية الفكرية<sup>(21)</sup>. لهذه الأسباب جميعها، وبسبب تعقيدها الإداري، يجب التعامل مع التحالفات بوصفها قوة داعمة فرعية ومحتملة لتخفيف عبء التكيف، لا علاجاً شافياً للعلل كلها مثلما يؤكد المتحمسون لها.

نظراً لتعقيد هذه العوامل، يعتمد نجاح كثير من التحالفات -وفشلها- على الحظ والصدفة. لكن هناك استثناءات، أشهرها ربما استخدام شركة إيلي ليلي للتحالفات لمغالبة الأبعاد التقانية إضافة إلى الأبعاد الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية للمسافة<sup>(22)</sup>. في أواخر التسعينيات، حين اكتسحت صناعة الأدوية موجة من عمليات الاندماج والاستيلاء، اختارت الشركة، بدلاً من ذلك، إستراتيجية تركز على التحالفات. المشكلة أن المسوحات الخارجية وضعت قدرات الشركة في هذا السياق في أدنى مستوى مقارنة بنظيراتها. ولكي تتفوق على منافساتها، استثمرت الشركة في إنشاء مكتب لإدارة التحالفات إلى جانب وحدات نشاطها الخمس، لتضع بنية إدارية موحدة المقياس لتحالفاتها التي زادت عن المئة، وتطور برنامج تدريب منهجياً، ومجموعة وسائل لإدارة التحالفات (شملت قاعدة بيانات يمكن أن تقدم ما تم تعلمه من دروس وعبر من كل تحالف)، ونظمت مسحاً سنوياً لأداء كل تحالف. من التحالفات التي حققت نجاحاً لافتاً التحالف الإستراتيجي مع شركة تاكيدا اليابانية، الذي أدى إلى ارتفاع سريع في مبيعات دواء السكري، أكتوس، واكتساحه السوق في الولايات المتحدة. وأدى نجاح هذا التحالف أيضاً إلى تنامي شهرة شركة ليلي وسمعتها، وعدت شريكاً مفضلاً<sup>(23)</sup>. فضلاً عن ذلك كله، يمر هذا التحالف الناجح في مرحلة الجيل الرابع، مما يدل على ديمومته واستمراره.

## التوكيل والترخيص:

المنطق ذاته ينطبق على الأشكال الأخرى من التعاون الرسمي بين الشركات. ونظراً لأنني ذكرت سابقاً مثال شركة يام!، سوف استخدمه هنا للتوضيح والتفسير. فعلى شاكلة معظم مطاعم الوجبات السريعة، طورت شركة يام! عمليات توكيل وترخيص معقدة تتقاسم عبرها المعرفة الواسعة في الاتجاهين كليهما - أي من مركز العمليات الإدارية وإليه. ويظهر هذا الشكل «التعددي» للتنظيم المؤسسي عوامل تكاملية مهمة بين الوكيل الحصري والوحدات التي تملكها الشركة<sup>(24)</sup>. فمُنح التوكيل يساعد الشركة على التخفيف من قيود الموارد الداخلية الكابحة للنمو، وزيادة درجة الاستجابة المحلية، وتحقيق الإبداع والابتكار - فالوكلاء هم الذين ابتكروا شطيرة مطاعم مكدونالد الشهيرة «بيغ ماك» مثلاً - وحقن الشركة - طوعاً - ببعض الضوابط الواقعية لعملية صنع القرار. وبالمقابل، فإن الوحدات التي تملكها الشركة وتخفف من صرامة القيود المعيقة للنمو بسبب ندرة الوكلاء المؤهلين، يمكن توجيهها بدلاً من استمالتها، بحيث توفر الركيزة لبناء ثقة الوكلاء (مثلاً: عبر نشر فكرة جديدة بين الوحدات التي تملكها الشركة). ومن المهم أيضاً على ما يبدو التعلم المتبادل بين الوكيل الحصري والوحدات التي تملكها الشركات، لكنه يتطلب تنسيقاً عبر آليات متنوعة مثل التقدم المطرد في المهنة، واستخدام نمط عمليات التشغيل لوضع معايير للأنماط الأخرى.

## تكيف المستخدم وإقامة شبكات العلاقات المفيدة

للتقدم خطوة إضافية على طيف التوجه الخارجي، يمكن التفكير بإشراك الزبائن وأطراف مستقلة ثالثة في تحدي التكيف. وثمة مقاربات أخرى شاعت حديثاً للقيام بذلك<sup>(25)</sup>. ولربما يجسد نظام «لينوكس» المثال النموذجي في هذا السياق، وهو واحد من عدة مبادرات لتطوير برمجيات المصدر المفتوح - في هذه الحالة: نظام تشغيل للحاسوب. نظام لينوكس هو من بنات أفكار مبرمج فنلندي اسمه لينوس تورفالدز، وبرز بوصفه تحدياً عالمياً قوياً لبرنامج ميكروسوفت التشغيلي. لكن شركة «لينوكس» لا تشبه شركة

ميكروسوفت، وليس لها مقر إداري رئيس، فهي مجرد شبكة مفككة تعتمد على جهود أفراد وشركات في شتى أنحاء العالم<sup>(26)</sup>.

كيف يمكن لنظام كهذا أن ينجح؟ الطريقة هي تقريباً كالاتي: يضع لينوس خطوطاً إرشادية عريضة للجيل القادم من التحسينات على نظام لينوكس. ويرسل المساهمون، ومعظمهم ليسوا أمريكيين، اقتراحاتهم التحديثية إلى لينوس وكبار مساعديه، الذين إما أن يوافقوا أو يرفضوا إضافتها إلى نظام التشغيل الأساسي. ومن ثم يكون المطورون الأفراد أحراراً في إضافة الزخارف المحسنة لجوهر النظام للخروج بعروض برمجيات متميزة. وإضافة إلى المبتكرين - المستخدمين، يحصل برنامج لينوكس على الدعم من شبكة من الشركات المتخصصة في شتى أرجاء العالم - مثل «ريدهات» (الأمريكية)، و«سوسي» (الألمانية)، وتيربولينوكس (اليابانية والصينية)، و«كون أكتيف» (البرازيلية)، و«ماندريك» (الفرنسية)، «وريدفلاغ» (الصينية) - فضلاً عن شركات تكميلية مثل أي بي إم، التي تعد لينوكس طريقة لمواجهة منافستها ميكروسوفت.

تعد شركة لينوكس نموذجاً غير عادي - فهي ليست حتى «نشاط تجاري» بالمعنى التقليدي - لكنها أنتجت نظاماً تشغيلياً أكثر قدرة على التكيف حتى من نظام ميكروسوفت وحقوق ملكيته، وذلك من جوانب عديدة. فإضافة إلى أن النظام قابل للتعديل ليناسب المستخدم على أكمل وجه، فقد صمم جوهره (الذي طوره تورفالدز اعتماداً على يونيكس) ليكون قابلاً للتوسع، بحيث يستطيع قيادة أجهزة وأدوات متنوعة، بدءاً بساعات اليد وانتهاء بالحواسيب. فضلاً عن أن نظام لينوكس لا يثير الهموم الإدارية ذاتها التي تواجه نظام شركة ميكروسوفت (خشيت الحكومة الصينية، من بين حكومات أخرى، من أنه متختم بالفجوات التي تسمح بالتجسس على الصين)، ولأنه مجاني فهو متاح للجميع.

### التصميم الضروري لتخفيض كلفة التنوع

يشير مثال لينوكس أيضاً إلى أهمية التصميم بوصفه طريقة للتخفيض المدروس لكلفة التنوع، وليس الحاجة إلى التنوع أو إلى عبئه. ثمة طرق شائعة ومتعلقة لتخفيض كلفة التنوع، تشمل المرونة، والتقسيم، والمنصات، والتنظيم في وحدات.

## المرونة:

المرونة تعني التصميم المدروس لأنظمة النشاط التجاري بحيث تخفض التكاليف الثابتة المرتبطة بإنتاج منتجات متنوعة. وتوفر الأدوات المنزلية الكبيرة مرة أخرى مثلاً معبراً، نظراً لأنها تضم نموذجين مختلفين للتصنيع: المصانع الأمريكية الكبيرة المدمجة عمودياً التي تركز على المدى الطويل على السوق المتجانس نسبياً في أمريكا الشمالية، والمصانع الأصغر حجماً والأقل اندماجاً التي تلبى الطلبات الأوروبية على مزيد من التنوع.

الشركات الأمريكية المصنعة الكبرى تسعى في الحالة النمطية إلى إنتاج مليون وحدة من كل منتج في مصانعها، وهو مستوى اقترحته الدراسة المبكرة بوصفه يحقق مبدأ وفورات الحجم الكبير. وفي المقابل، ركز المصنعون الأوروبيون الأكثر تقدماً على تخفيضات الكلفة المطلقة بدلاً من الحجم، وذلك عبر تصميم مصانع تكون أكثر كفاءة على المدى القريب، مع أحجام إنتاج سنوية تتراوح بين نصف وثلث إنتاج المصانع الأمريكية الكبرى.

وفي حين يركز مثال الأدوات المنزلية هذا على الإنتاج، فإن إمكانية المرونة ازدادت أيضاً في المدة الأخيرة -بالنسبة لبعض الصناعات والمنتجات- عبر التغييرات التي خفضت تكاليف التخزين والتوزيع. ومن ثم أشارت التقديرات إلى أن مكاسب المستهلك من زيادة تنوع المنتج في المكتبات الإلكترونية تبلغ عشرة أضعاف مكاسبه من المواقع التي تعرض أسعاراً أقل على الشبكة الإلكترونية<sup>(27)</sup>. الإنترنت بالطبع هي التي منحت مصادر القيمة هذه عبر توفير الوصول إلى «لائحة طويلة» من المنتجات<sup>(28)</sup>. شركة أمازون مثلاً لا تخزن سوى جزء صغير جداً من المليونين ونصف المليون عنوان التي تعرضها كما تؤكد، بل تعتمد على الطلبات من الناشرين والموزعين لتلبية الطلب على البقية بعد أن يرسل المستهلكون طلبياتهم.

ولنلاحظ التشكيلة المتنوعة المتوفرة -والقابلة للتعديل والتكيف- ربما تتعزز بالكتب الإلكترونية أو الطب عند الطب، حيث لا تخفض تكاليف التخزين فقط، بل تلغي فعلياً.

## التقسيم:

يمكن إجراء التقسيم على مستويات متعددة، لكن في شكله الأبسط يشمل فصل العوامل التي يمكن أن تتفاوت تبعاً للبلدان عن العوامل التي تمثل جزءاً لا يتجزأ من النظام المعقد، ومن ثم يجب عدم المساس بها تدريجياً. وفي حين قد يبدو ذلك أمراً أساسياً، إلا أنه يمثل عقبة كأداء لمؤسسات عديدة. ولذلك، احتاجت شركة وال - مارت، وفقاً لنائب رئيسها جون مينزر، إلى سنين طويلة لتعرف «مدى المسؤولية»، أو المجال الذي يستطيع ضمنه المديرون المحليون اتخاذ القرارات دون إشراك موظفي المركز الرئيسي في بينتونييل<sup>(29)</sup>.

من المعترف به أن شركة مك دونالد متفوقة في التقسيم. وكثيراً ما اعتقد المستهلكون، خصوصاً في الولايات المتحدة، أن الشركة هي المزود المستمر لشطائر «بيغ ماك» وغيرها. لكن عند زيارة مطاعم مك دونالد في مختلف أرجاء العالم، يبدو واضحاً أن ما تعرضه من منتجات يتفاوت تفاوتاً كبيراً بين بلد وآخر. على سبيل المثال لا الحصر، تقدم مطاعم مك دونالد «برغر ماك دو» (شطيرة محلاة من لحم البقر) و«ماك سباغيتي» في الفلبين (لا تقدمها في مطاعمها الإيطالية). وتبيع «تيرياك ماك برغر» في اليابان، إضافة إلى «لام برغر» في الهند (شطائر من لحم الضأن) لتجنب إثارة حساسية الهندوس. أما في تايوان، فقد بدأت تقديم «رايس برغر» (فطيرتين محشوتين بالأرز بدلاً من الشطيرة التقليدية) عام 2005، ثم نقلتها إلى الصين عام 2006.

تتطلب مثل هذه التعديلات غير المتكررة على نظام مازال معروفاً بالكفاءة التشغيلية المتفوقة والمستمرة، من مطاعم مك دونالد تقسيم الخيارات إلى تلك التي يكون فيها التكيف المحلي مجدياً، وتلك التي تؤدي إلى إضعاف أداء النظام - باتباع قاعدة 20% محلي و80% عالمي في هذا السياق. لكن مثل هذا التقسيم يتجاوز نطاق خيار المنتجات. ولذلك، فإن شعار مك دونالد، على الرغم من حملات الدعاية العالمية، يروج لنبيذ مك دونالد في فرنسا، وشريحة سمك مك دونالد في أستراليا - ويحتفل بعيد الميلاد في أوروبا الشمالية، والسنة الصينية في هونغ كونغ - لكنه لا يظهر أبداً في وسائل الإعلام العالمية<sup>(30)</sup>. أما الهدف فهو حيك قصة الشعار في نسيج الثقافات المحلية في شتى أنحاء العالم.

## منصات الإنتاج:

المجال اللاحق لمكدونالد، عند كتابة هذه الصفحات، هو تقديم مطبخ مؤلف من وحدات مستقلة وقادر على تحضير أكثر من نوع واحد من الوجبات في المطعم نفسه، اعتماداً على فرن يمكنه طهي تشكيلة متنوعة من الأطباق في الوقت ذاته، بطريقة تزيد التنوع في مطاعم ماكدونالد<sup>(31)</sup>.

يجسد هذا الفرن مثلاً واحداً على منصة تؤسس لتعديل المنتج حسب رغبة الزبون بطريقة عالية المردود. وتقدم شركة إنديسيت، في مجال صناعة الأدوات المنزلية، مثلاً معبراً آخر. فقد عزا الخبراء والمطلعون معظم أداء الشركة المتفوق إلى قدرتها على تبسيط ما تعرضه إلى منصة أو منصتين أساسيتين لكل صنف من المنتج، يمكن توسيعهما لتشمل مئات وحدات تخزين المنتج. ويمكن مقارنة انضباط شركة إنديسيت في هذا السياق مع شركة ويرلبول. فهذه الأخيرة تسعى أيضاً إلى إيجاد منصات - لكن بأسلوب سطح - بطريقة تركز على توفير نفقات التزويد بدلاً من إحداث تغييرات عميقة في التنظيم المؤسسي. ونتيجة لذلك، فإن الوفورات التي جنتها من تقليص منصات الإنتاجية لا تبلغ أكثر من 2% من المبيعات - وهي نسبة غير كافية لتعزيز أدائها ورفعها إلى المستويات المرغوبة، ولذلك حولت التركيز في العقد الأول من القرن الحادي والعشرين إلى الابتكار.

## التجزئة إلى وحدات:

تشمل التجزئة إلى وحدات - نظرياً - تحديد سطوح بينية موحدة المعايير للتفاعل بين عوامل الاختيار كلها، بدلاً من التفاعل بين منصة والمكونات الرابضة فوقها، بحيث يمكن خلط ومطابقة عناصر الاختيار كلها<sup>(32)</sup>. ومثل ذلك المقاربة التي اتبعت في تصميم معظم نظم الحواسيب منذ أدخل نظام أي بي إم 360 في أوائل الستينيات - بحيث يمكن لمجموعات مستقلة ومتخصصة العمل على أجزاء مختلفة من الحاسوب. أما المفتاح الرقمي AXE الذي طوره شركة إريكسون في أواخر السبعينيات بكلفة قاربت خمسمئة مليون دولار - أي زهاء نصف مبيعات الشركة آنذاك - فقد مثل اختراقاً مهماً في التجزئة

إلى وحدات التي صممت للتصدي للتنوع عبر الحدود. ونظراً لأن حجم مصفوفة AXE يمكن تعديله بسهولة، باعت شركة إريكسون النظام في أكثر من مئة بلد من بلدان العالم<sup>(33)</sup>. وتبين أيضاً أن المنتجات المكونة من وحدات جزئية مستقلة تحسن الأداء في صناعة الأدوات المنزلية<sup>(34)</sup>.

توفر شركة ياهو! مثلاً أوسع نطاقاً على استخدامات وحدود الوحدات المستقلة - في التصميم المؤسسي. فقد أنشأت الشركة بنية قائمة على مبدأ «وَصْلٌ وشَغْلٌ»، حيث تستطيع أكثر من مئة «ملكية» فردية السعي وراء مجموعة محددة ومستهدفة من الزبائن على أساس من اللامركزية. وما تسيطر عليه شركة ياهو! مركزياً هو السطوح البيئية مع البنية الخارجية، خصوصاً «المظهر والإحساس»، أو السطح البيئي بين هذه الخدمات ومنصة البحث الأساسية، والشروط التعاقدية المستخدمة في توقيع اتفاقيات المحتوى مع الشركاء. أدت هذه الترتيبات إلى نمو أفقي وجغرافي سريع عدة سنوات، لكنها توضح أيضاً بعض المجازفات والمخاطر في إستراتيجية التجزئة إلى وحدات مستقلة. وفي مذكورة تسربت منذ مدة قريبة، وصف أحد كبار المديرين التنفيذيين المشكلة بأسلوب زاهي الألوان: «شبهت إستراتيجيتنا بدهن زبدة الفستق على مجموعة من الفرص التي تستمر في الارتقاء في العالم الإلكتروني، وبالنتيجة: طبقة رقيقة من الاستثمار تنتشر على كل ما نفعله، ولذلك لا نركز على شيء محدد»<sup>(35)</sup>. المشكلات المحددة التي ذكرت شملت الافتقار إلى «رؤية متماسكة»، وفصل العمليات إلى «صوامع لا علاقة لإحداها بالأخرى»، و«فائض ضخمة لا حاجة للمؤسسة به». وربما كان من المنطقي في هذه الحالة التوكيد على التركيز بدلاً من التقسيم إلى وحدات مستقلة. وبصورة أعم، للتصميم الذي يستهدف القابلية للتكيف ثمن يجب دفعه من رصيد الكفاءة.

### الابتكار لتحسين فاعلية التنوع

يمكن لبعض القوى الداعمة الأساسية والفرعية التي ناقشناها أنفاً - مثل إعادة رسم الإستراتيجية والتصميم المناسب للقابلية للتكيف - أن توصف أيضاً بأنها حالات تمثل آخر

قوة داعمة وشاملة للتكيف نتطرق إليها في هذا الفصل: الابتكار. يمكن للابتكار أن يكون من طبيعة عالمية. على سبيل المثال، تصميم التغليف المسطح الذي ابتكرته شركة إيكيا، وخفف من قيود المسافة الجغرافية وما يرتبط بها من تكاليف النقل، ساعد في توسيع البيع بالتجزئة ليشمل ثلاثين بلداً تقريباً. لكن كثيراً ما تتضمن الاختلافات بين البلدان ابتكاراً أضيف في مدها، مثلما يتضح في مناقشة هذا القسم للقوى الداعمة الفرعية الأكثر راديكالية: النقل، والتوجه المحلي، وإعادة التجميع، والتحويل<sup>(36)</sup>.

### النقل:

من مزايا التشغيل في سياقات متعددة ومتنوعة أن ما تغله التجربة والخبرة من ابتكارات أو رؤى في سياق يمكن نقلها إلى أخرى. وأحد الأمثلة على ذلك حالة شركة سيميكس ونقلها للابتكارات المتعددة من جزء من العالم إلى آخر، كما ناقشنا سابقاً. وإدخال شركة ويرلبول غسالة دويت، ذات الباب الأمامي والمصممة في أوروبا، إلى السوق الأمريكية، مثال آخر. المثال الثالث الذي يذكرنا بأن هذه الابتكارات لا تحتاج بالضرورة إلى أن تنطلق من أكثر المناطق الجغرافية تقدماً وأهمية، تجسده شركة ديزني. إذ أصبحت فروع ديزني في أمريكا اللاتينية - التي لا تساهم بأكثر من نسبة 2% من عائدات الشركة - مصدراً رئيساً في السنوات الأخيرة للرؤى الثاقبة لتحسين كفاءة شركة ديزني على الصعيد الدولي عبر المشاركة في الخدمات، والأهم عبر تعزيز جاذبية المنتج بواسطة رصف تجارب الشركة وخبراتها في المجالات التجارية الرئيسة. ويعود ذلك بالضبط إلى أن عليها التصدي لبنية الاقتصاد الشامل المتحدية دون الاستفادة من التدفق من مدينة الملاهي<sup>(37)</sup>.

### التوجه المحلي:

في حين تفوح من النقل نكهة المصادفة السارة إذا جاز التعبير، فإن التوجه المحلي يشمل تركيزاً أوضح على الابتكار في المنطقة الجغرافية المستهدفة. لنأخذ على سبيل المثال مطاعم كنتاكي فرايد تشيكن في الصين (انظر الفصل الثاني)، والذراع الهندي

لشركة يونيليفر. فشركة «هندوستان ليفر» مشهورة بشبكة توزيعها الشاملة، التي تخترق عمق الأرياف الهندية. الشركات المتعددة الجنسية الأخرى المنتجة للبضائع الاستهلاكية المعبأة، تتمتع أيضاً بشبكات قوية، لكنها تستخدمها غالباً لاقتناص الأرباح (الصغيرة) من أعلى المنتجات في السوق. لكن شركة هندوستان ليفر أوجدت قدرات ابتكارية محلية دعمت شبكتها إلى حد بعيد. وتشمل منتجاتها المبتكرة ألواح منظفات للمستهلكين الذين يغسلون ثيابهم بأيديهم، ومعجون أسنان لا يحتاج إلى فرشاة، بل ينظف الأسنان بالأصابع (حسب العادة التقليدية في الهند)، إضافة إلى كريم يفتح لون البشرة ومزيج فريد مؤلف من شامبو وزيت للشعر.

تصدت الابتكارات الأخرى للحساسية الزائدة تجاه السعر في السوق الهندية. والأمثلة تشمل أكياس تغليف صغيرة منخفضة السعر (أكياس الشامبو مثلاً)، وتخفيض نفقات التصنيع، واستخدام التقانة المتقدمة لتغطية جانب من لوح الصابون بطبقة بلاستيكية (لكي لا يستهلك بسرعة). ونتيجة لهذه الابتكارات وكثير غيرها، إضافة إلى امتداد شبكة التوزيع واتساعها، تتمتع شركة هندوستان ليفر بهوامش ربحية تقترب من 50% - العائد على رأس المال الموظف تجاوز 100% كما ذكر - في سوق شديد الحساسية تجاه السعر.

### إعادة التجميع:

تشمل إعادة التجميع توليف عناصر من نموذج نشاط الشركة الأم مع الفرص التي تنشأ في السياقات الجديدة. ومثلما أشرنا في مستهل هذا الفصل، يتجاوز التكيف مجرد العمل المتعجل لإصلاح وضع المنتج الموجود أو الخدمة القائمة لتحقيق درجة أعلى من التناسب والتواءم مع السوق المحلي. إن التلاعب ببضع «مورثات» جديدة مع الاحتفاظ بالكائن المضيف يمكن أن يولد مسخاً من نوع جديد.

تعرضت شركة نيوز كوربوريشن وستار تي في إلى انتقاداتنا في الفصل الثاني، لكنني الآن سأقر بأحد نجاحاتهما: مثال مثير على إعادة التجميع في أواخر التسعينيات، وهي عملية جعلت الهند تجسد أحد نجاحات شركة ستار تي في الرئيسة. قد لا يبدو العرض التلفزيوني «كوان با نيغا كروباتي» مألوفاً، لكنه نسخة باللغة الهندية لبرنامج «من سيربح

المليون؟» الذي عرض بترخيص من شركة الإنتاج البريطانية سيلادور. استخدمت شركة ستار طريقة الإعداد والمشاهد والموسيقى والقواعد الأساسية نفسها في النسخة الهندية كما في الأصل، لكنها قررت تكيف المشاركين والأسئلة والتسويق للتواءم مع الشروط والظروف المحلية. وعلى وجه الخصوص، استعانت بممثل هندي شهير ودعته إلى لندن لمشاهدة النسخة البريطانية من البرنامج وهو يسجل، وعملت معه على تطوير عبارات شائعة يمكن أن تجذب اهتمام المشاهدين الهنود. ونظمت حملة دعاية كبيرة ومكلفة، ضمنت أن تمثل الحلقة الأولى مناسبة كبرى في ميدان البث التلفزيوني باللغة الهندية. وفي حين أن نجاح البرنامج حفز المقلدين، إلا أن أياً منهم لم يحقق نجاحاً مماثلاً، ولم تفلح محاولة محطة زي تي في، مع أنها رفعت قيمة الجائزة المالية عشرة أضعاف. صحيح أنه كان بمقدور أي منافس أجنبي أو محلي الحصول على ترخيص عرض البرنامج من شركة سيلادور في السوق الهندية - مثلما أبلغني جيمس مردوخ، المدير التنفيذي لمحطة ستار تي في: «نحن جميعاً نذهب إلى المعارض نفسها»<sup>(38)</sup> - إلا أن معرفة شركة ستار بما يفضله المشاهد، وخبرة شركة نيوز كوربوريشن الإنتاجية ( التي شملت برامج مسابقات أخرى )، منحها ميزة تفوقت بها في تحديد واستثمار، ما كان من جوانب عديدة، محاولة لإعادة التجميع أو التهجين أكثر منها محاولة للتكيف بالمعنى التقليدي.

## التحويل

التحويل طريقة تحاول عبرها الشركة مباشرة تقليص الحاجة إلى التكيف -عبر السعي إلى تشكيل أو تحويل البيئة المحلية- بدلاً من محاولة تعزيز قدرتها -كما ناقشنا سابقاً- على التواءم معها. وينسب الفضل إلى شركة ماك دونالد، عبر تطوير الأسواق لتناسب الأنظمة التي وضعتها لا العكس، على كونها أول من مارس هذه الإستراتيجية على المستوى العالمي. شركة ستاربكس تجسد مثلاً لافتاً آخر. فمع أن الشركة العملاقة (من سياتل) ذكرت مراراً بوصفها في طليعة الإمبريالية الثقافية الأمريكية، إلا أن هذه التهمة مضللة إلى حد ما. المدير التنفيذي هوارد شولتز، رسم في سيرته الذاتية صورة ساحرة لمحاولته الأصلية لافتتاح مقهى يقدم القهوة الإيطالية (اسبرسو) في الولايات المتحدة -مع موسيقى الأوبرا والندل الذي يرتدون ربطات عنق على هيئة فراشة، على الرغم من غياب

الموسيقى واللباس المميز فيما بعد - على شكل تكيف. حيث نجح في اجتذاب زبائن لشرب القهوة والمرور بتجربة تختلف اختلافاً جوهرياً عن متاجر «دنكن دونتس» مثلاً. لقد حول ذوق الأمريكيين الذين يشربون القهوة فأصبحوا الآن ينتظرون في المقهى مقاعد مريحة، وموسيقى دارجة، وبيئة نظيفة (يمنع فيها التدخين) لإغناء تجربتهم مع شرب القهوة.

كانت تجربة التحول أكثر دراماتيكية حين انتقلت ستاربكس إلى اليابان. فقد أصرت الشركة على منع التدخين في مقاهيها، وهو قرار ميزها في الولايات المتحدة. وقال المتشككون إن القرار سيحسم مصير مقاهي ستاربكس في اليابان لأنه يستبعد رجال الأعمال اليابانيين والمدمنين على التدخين، الذين تحتشد بهم المقاهي اليابانية. وبدلاً من ذلك، ساعد قرار منع التدخين مقاهي ستاربكس على اجتذاب النساء اللاتي لا يذهبن كثيراً إلى المقاهي اليابانية التقليدية.

يستحق ما قلناه الإعادة: لأن ستاربكس استطاعت تغيير الأسواق المحلية في الوقت الذي تتكيف فيه مع الشروط والظروف المحلية، فقد قللت الحاجة إلى التكيف إلى الحد الأقصى. لكن يجب الحذر من نزعة لتجنب الأشكال الأخرى من التكيف عبر التظاهر بإمكانية تغيير الأوضاع والحالات جميعها بسهولة. وهكذا، تخلت شركة ميكروسوفت عن محاولات التغيير والتحويل بعد عقد من الخسائر في الصين، حيث تعترف الآن بأنها بحاجة إلى عقد أو اثنين لتجني الأرباح. ومثلما قال أحد الصحفيين: «من الواضح أن ميكروسوفت لم تعد تحاول تغيير الصين؛ فالصين هي التي تغير ميكروسوفت»<sup>(40)</sup>.

### تحليل التكيف:

قد تشير الأمثلة التي ناقشناها في هذا الفصل، خصوصاً في صناعة الأدوات المنزلية، إلى أن الهدف الرئيس للتكيف هو تحسين منحنى الطلب الذي تواجهه الشركة، أي زيادة الحجم، أو الاستعداد للدفع، أو كليهما. لكن عند التفكير من منظور أوسع بالتكيف، يصبح من المهم تذكر المكونات الأخرى لبطاقة تسجيل القيمة أيضاً: التأثير بواحد أو أكثر منها ربما يمثل هدفاً مهماً، بل متفوقاً.

بعض الجهود الساعية إلى تبيئة المنتج التي ناقشناها في فقرة التوجه المحلي، توفر أمثلة على التكيف الذي يستهدف تقليص التكاليف. فقد شددت مجموعة بوسطن الاستشارية منذ مدة قريبة على أن من الطرق المثيرة لتكييف التصنيع ليوائم السوق الناشئة بناء مصانع مؤقتة تعتمد على الحاجة إلى تكثيف العمالة (لا رأس المال) وتصميمها للإنتاج المؤقت بالجملة<sup>(41)</sup>. ويمكن كما هو مفترض بناء مثل هذه المعامل بتكلفة تتراوح بين 20 - 30% من تكلفة المصنع الأمريكي المجهز للأتمتة المرنة - وثبت أنه باهظ التكلفة في صناعات عديدة - وتحقيق تخفيض مهم في زمن الإنتاج. ومع أن هذه المصانع المؤقتة لا تتمتع بالمرونة فيما يتعلق بتنوع المنتج أو بحجم الإنتاج، إلا أن مزاياها فيما يتصل بالتكاليف، وزمن الإنتاج، وتقليص حواجز الخروج، تجعلها في الحقيقة مربحة خصوصاً حين تكون درجة عدم اليقين مرتفعة - وهذا يذكرنا بوجود أكثر من طريقة لتطبيع المخاطر والمجازفات.

بعد التوكيد على الفوائد الواسعة النطاق للتكيف، يجب أن نضيف احتمال أن يفرز تأثيرات سلبية وإيجابية في مكونات بطاقة تسجيل القيمة. والمسائل المتعلقة بوفورات الحجم الكبير، خصوصاً الرابطة بين الحجم والتكاليف، تهيمن في هذا السياق. والسبب أن التكيف يشمل أساساً - وهذا قيد مهم لهذه الإستراتيجية العريضة - التضحية بوفورات الحجم الكبير على الصعيد العالمي. وهي تضحية مؤلمة بوجه خاص حين يشمل التكيف تحمل تكاليف ثابتة في حالات يكون فيها إما حجم السوق أو حصة الشركة فيه محدودة.

لنفكر على سبيل المثال بشركة لوريال ومواجهتها مع شركة أمورباسيفيك في مجال مستحضرات التجميل في السوق الكورية. ناقش الفصل الثاني مصفوفة المثالب والظروف العسيرة التي تواجهها شركة لوريال، وغيرها من الشركات متعددة الجنسية، في منافسة هذه الشركة الكورية الرائدة في كوريا. لكن بمقدور لوريال التصدي على الأقل لبعض المثالب الثقافية التي تبدو بارزة وملحوظة عند تطوير منتجات أكثر ملاءمة للبشرة الكورية ومفاهيم الجمال السائدة هناك. المشكلة أن لوريال إذا حاولت مضاهاة إنفاق الشركة الكورية على البحث والتطوير - التي لم تتجاوز 3.6% من مبيعاتها عام -

2006 فإن عليها أن تنفق أكثر من 20% من عائداتها، بعد أن نأخذ بالاعتبار أن حصتها السوقية تقل عن سدس حصة الشركة الكورية. وبسبب مبيعاتها المحلية المحدودة، تواجه لوريال عقبة أكبر عند محاولة محاكاة نظام التوزيع، من بيت إلى بيت، التي تستخدمه الشركة الكورية - حتى إن مثلت هذه القناة أكثر القنوات ربحاً. وبدلاً من ذلك، ركزت شركة لوريال على الاستفادة من وفورات الحجم الكبير على الصعيد العالمي - خصوصاً عبر ميزة جنسيتها الفرنسية - أو الإقليمي على الأقل (مثلاً: تركيزها على مبيض البشرة في آسيا بوصفه جزءاً من إستراتيجية مساحيق التجميل الجغرافية).

يعد مثال لوريال بسيطاً نسبياً من حيث أن محاولة التكيف بدرجة أكبر مع السوق الكورية سوف تضر بربحية لوريال الكورية إضافة إلى الشركة برمتها. أما الحالات الأكثر تعقيداً وصعوبة فتظهر حين تشير ربحية عمليات التشغيل في أحد البلدان والشركة بمجملها إلى اتجاهات مختلفة فيما يتعلق بقرارات التكيف المحددة - مثلما سنرى الآن.

### إدارة التكيف

الأمثلة التي تتطلب فيها البلدان مزيداً من التكيف مقارنة بما تراه الشركة ضرورياً، كثيرة وعديدة. لنفكر بحالة شركة رويال فيليبس إلكترونيكس، التي عبرت الحدود منذ أكثر من قرن<sup>(42)</sup>. فوسائل النقل والاتصالات المتخلفة، والسياسة الحمائية، والحاجة إلى إيجاد مشروعات محلية مشتركة للفوز بقبول السوق، قادت جميعها شركة فيليبس، مثل كثير من الشركات الأوروبية المتعددة الجنسية، إلى تأسيس نظام «فيدرالي» مكون غالباً من مؤسسات وطنية مستقلة ذاتياً. تعززت الفيدرالية بعد نشوب الحرب العالمية الثانية، حيث وضعت فيليبس أصولها خارج أوروبا القارية في تكتلات احتكارية مستقلة. وبعد نهاية الحرب، قررت إدارة الشركة إعادة بنائها عبر المؤسسات الوطنية المستقلة، التي أضافت قدرات تصميمية وتصنيعية إلى تركيزها السابق على التسويق المعدل. والمحور التنظيمي الثاني لمجموعات الصناعة الرئيسة كان من المفترض أن ينسق سياسة الإنتاج، لكنه بقي عاجزاً نسبياً في وجه كادر من نخبة من المديرين الأجانب المغتربين - «الماфия الهولندية» - الذين دافعوا عن وجهة النظر الداعمة للمؤسسات الوطنية المستقلة.

نتيجة لذلك كله، شغلت فيليبس بحلول عام 1970 خمسمئة من المصانع الموزعة في قرابة خمسين بلداً، وتعرضت لضغوط من الشركات المنافسة، مثل ماتسوشيتا، التي بدأت تخفض التكاليف عبر دمج المصانع وتوحيدها ونقل الوظائف إلى المناطق التي تنخفض فيها الأجور. لكن جهود فيليبس، بدءاً من أوائل السبعينيات، لاستثمار مزيد من الطاقة في مجموعات الصناعة الرئيسية (التي حملت فيما بعد اسم أقسام المنتج)، فشلت في تحقيق أي تقدم يذكر. وكانت فيليبس، آنذاك، قد طورت ثقافة «سميكة»: ناضجة، ومعقدة، وبيروقراطية، ومقاومة للمعلومات والحوافز الجديدة. ومع محاولة كبار المديرين التنفيذيين إعادة التوازن إلى مصفوفة أقسام المنتج الجغرافية وإبعادها عن المؤسسات الوطنية المستقلة، استمرت الشركة في خسارة حصتها السوقية وإعادة الهيكلة عبر الخروج من مجال إثر آخر. أخيراً، وظفت (بين عامي 1996 - 1997) كور بونسترا، مديراً تنفيذياً من خارج الشركة، فاتخذ إجراء صارماً بإلغاء الاستطالة الجغرافية للمصفوفة. ومر أكثر من ربع قرن منذ بدأت الماولات الأولى للتركيز على التكيف عبر المؤسسات الوطنية وعلى وفورات الحجم العالمي الكبير عبر أقسام المنتج!

إضافة إلى توضيح إمكانية المبالغة في التكيف، تظهر حالة شركة فيليبس أن أفضل درجة للتكيف تتفاوت وفقاً للصناعة ويمكن أن تتغير مع الزمن، وأن من الممكن أن يحدث تقاعس كبير في تغيير الدرجة الفعلية للتكيف، خصوصاً في المؤسسات الناضجة. للحالة أيضاً مضامين تتعلق بالجدل حول وجود طريقة مثلى للتنظيم، على الأقل من منظور التكيف. وعلى وجه الخصوص، كان من المقترح - لا سيما في أوروبا - أن النموذج الأوروبي من الشركات بوصفها اتحادات متعددة الجنسية، متفوق على النموذج الأمريكي الأكثر مركزية للشركات متعددة الجنسية بسبب التنوع الذي يعرضه<sup>(43)</sup>.

يذكرنا مثال شركة فيليبس بأن ذلك ليس سهلاً إلى هذا الحد: فوضع مبادئ دستورية تمنع التعديل الهيكلي أو العمليات في وجه الحقائق المتغيرة، يؤدي إلى ظهور مشكلات هائلة. في بعض الأحيان يجب أن تكون السلطة مركزية، وفي أحيان أخرى يجب أن توزع محلياً. الصعوبة تكمن في أخذ زمام المبادرة للتركيز أو التوزيع بدلاً من التعامل مع المركزية - أو اللامركزية - بوصفها المقاربة الفضلى. وفي هذه الحالة، سنقع في الشرك

نفسه التي عانت مصاعبه وقيوده شركة كوكاكولا (انظر الفصل الأول) من منظور أوسع نجد أن من الممكن تصور أخطاء النوعين: المبالغة في التكيف وعدم التكيف إلى الحد الضروري. إن القوى الداعمة الرئيسة والفرعية التي ناقشناها في الفقرات السابقة تساعد في تخفيف حدة التوتر بين التكيف الكامل مع السوق المحلي والالتزام الكامل بالمعايير والمقاييس الموحدة، لكن ذلك يترك سؤال درجة التكيف مفتوحاً.

يتطلب استغلال احتمالات التكيف إلى الحد الأقصى - بطريقة تتجنب الإفراط والتفريط في التكيف - ما يمكن أن يسمى بالذهنية العالمية. لكن ذلك سهل على الصعيد النظري لا العملي - مثلما تشير التقويمات الإدارية الذاتية. وهكذا، فإن أحد الاستطلاعات الذي شمل ألفاً وخمسمئة من المديرين في اثنتي عشرة شركة كبيرة متعددة الجنسية في منتصف التسعينيات، طلب منهم ترتيب أدائهم عبر مختلف الجوانب التي عدت حيوية وضرورية للمنافسة العالمية. وتبين أن «المبجوثين وضعوا قدراتهم على رعاية وتعزيز الذهنية العالمية في مؤسساتهم في المرتبة الأخيرة - المرتبة الرابعة والثلاثين من أربعة وثلاثين جانباً»<sup>(44)</sup>.

وما زاد الطين بلة أن ما قصده المديرون بالذهنية العالمية قلل من أهمية التكيف بوصفه قوة داعمة للإستراتيجية. وفي استطلاع آخر استهدف استخلاص أسس لقياس عولة الذهنية، اضطر الباحثون لإضافة جوانب تتعلق بالاستجابة لأن المبجوثين مالوا إلى تجاهل هذه الأبعاد<sup>(45)</sup>. وعبر ذلك كما هو مفترض عن نزعة إلى خلط الذهنية العالمية بتوحيد المقاييس والمعايير والمركزية.

ما الذي يمكن فعله في الطريق إلى إعادة التفكير؟ يتفق الخبراء على أن التعلم عن ظهر قلب (دون تفكير متعمق) للمعتقدات والتقاليد والمحرمات في الثقافات الأجنبية - مثلاً: رفع الإبهام في الهند إشارة تدل على الازدراء لا على أن كل شيء على ما يرام - ليس كافياً لإعداد الموظفين للتعامل مع كل حالة تنشأ، على الرغم من أنه المقاربة التي تتبعها برامج التدريب في الشركات غالباً<sup>(46)</sup>. والمطلوب بدلاً من ذلك آليات لرعاية وتشجيع الانفتاح على الثقافات والأسواق المتنوعة ومعرفتها (انظر الإطار: «تعزيز الانفتاح والمعرفة والدمج عبر البلدان)، آليات تساعد أيضاً مع إستراتيجيات أخرى على التعامل مع الفوارق والاختلافات الموصوفة في هذا الكتاب - التجميع والمراجعة.

## تعزيز الانفتاح والمعرفة والدمج عبر البلدان

يتطلب التكيف الناجح، فيما وراء المعرفة العابرة والسطحية للحقائق المتميزة المتعلقة بالثقافات الأجنبية، من الشركة أن تتمتع بأكبر عدد من الفرص المتاحة لتطوير المعرفة المتعمقة بالثقافات.

1- **توظيف القادرين على التكيف:** تتفاوت قدرة الناس على التصرف بأسلوب مناسب وفعال في السياقات الجديدة أو بين أشخاص ينتمون إلى خلفيات غير مألوفة. وفي حين أن التدريب والخبرة ربما يساعدان في هذا الصدد، إلا أن من الأفضل البدء بتوظيف أشخاص يتمتعون بالأهلية والكفاءة للتعامل بنجاح مع مثل هذه الحالات.

2- **التعليم الرسمي النظامي:** التعليم النظامي لا يجري في الفصول المدرسية فقط، بل يتم عبر التفاعلات مع الزملاء في أماكن أخرى من العالم. وبالطبع، فإن المحتوى المناسب لمثل هذا التعليم الرسمي / النظامي يعتمد على السياق والظروف. وسيكون من الخلل الوظيفي التوكيد على أهمية مزيد من التكيف مع الظروف المحلية لمديري شركة فيليبس مثلاً، وعلى توحيد المقاييس والمعايير في متاجر وال-مارت بدلاً من العكس- وحين عملت في برنامج تدريبي على الإستراتيجية العالمية للشركات، كنت أقضي وقتاً أطول على التصميم من التنفيذ.

3- **المشاركة في فرق ومشروعات تجارية عابرة للحدود:** يمكن لعمل الفرق والمشروعات أن يمثل مفتاح تطور العلاقات الشخصية العابرة للحدود - إضافة تكميلية بالغة الأهمية للسلطة الرسمية في إنجاز المهمات. لقد أصبح التنسيق بين الفرق الموزعة عالمياً أكثر سهولة في السنوات الأخيرة نتيجة تقانة المعلومات، التي يمكن أن تذكر بحد ذاتها بوصفها عاملاً مفتاحياً قادراً على إيجاد روابط وثيقة.

4- **الاستفادة من المواقع المتنوعة لاجتماعات الفرق والمشروعات:** حضرت منذ مدة اجتماعاً محلياً أسهم شركة أي بي إم عقد في بنغالور. ومثلما شرح لي كبير المديرين التنفيذيين، كان موضوع اللقاء إرسال إشارة تعبر عن الالتزام بعملية تشغيل والمساعدة في دمجها، وقد ارتفع عدد الموظفين الذين يقومون بها من عشرة آلاف إلى خمسين ألفاً في ثلاث سنين، وليس لأن إستراتيجية شركة أي بي إم لا يمكن شرحها إلا في بنغالور.

5- انغماس التجارب والخبرات في الثقافات الأجنبية: ما يزال مقرر الدورة التدريبية «التخصص في المنطقة الخارجية» التي نظمتها شركة سامسونج عام 1991، يعد نموذجاً يحتذى مثاله في هذا السياق. ففي كل سنة، ينتقي أكثر من مئتين من المتدربين المختارين بعناية، بلداً من بلدان العالم، ويدرسون ثقافته ولغته مدة ثلاثة أشهر، ثم يقضون سنة كاملة فيه -دون تعيين مهمة محددة يؤدونها ودون اتصال بفرع شركة سامسونج المحلي- لتتبعها دورة لمناقشة المعلومات المستخلصة لمدة شهرين في سيول.

6- تعيين المديرين في الفروع الخارجية: شكل من الانغماس في الثقافة يعد أكثر عمقاً وتكلفة من الناحية الاقتصادية. ونتيجة لذلك، يجب أن يستهدف المديرين من ذوي الإمكانيات والمؤهلات، ويجب ألا يعد وسيلة للتخلص من الأشخاص غير المرغوب فيهم.

7- رعاية التنوع الجغرافي والثقافي وتعزيزه في القمة: ما يزال من السهل العثور على شركات كبيرة لها عمليات مهمة خارج أسواق الوطن، لكن إدارتها العليا -ومجالس إدارتها- محلية التوجه كلية (تقريباً). توفر الصين مثلاً معبراً على نحو خاص: فعدد الممثلين الصينيين في إدارات الشركات الغربية الكبرى ما يزال صغيراً.

8- توزيع مقرات الوحدات التجارية أو مراكز الامتياز: يعد كبير المديرين التنفيذيين في شركة بروكتر أند غامبل، إيه. جي. لافلي، مقرات الوحدات التجارية الموزعة جغرافياً عاملاً مفتاحياً في تميز الشركة عن عديد من منافساتها. وبالطبع، يجب انتقاء المواقع بعناية: فمحاولة شركة بروكتر أند غامبل اختيار كراكاس مقراً لإحدى الوحدات التجارية العالمية، واجهت بسرعة مصاعب ومشكلات كبيرة، واضطرت إلى التخلي عنها.

9- تحديد وتعزيز مجموعة من القيم الأساسية في مختلف أقسام الشركة: يمكن لثقافة راسخة في الشركة أن تساعد في التغلب على ضيق الأفق على الرغم من تنوع الأماكن وظروف السوق. وهناك عدد من شركات الخدمات المحترفة تجسد أمثلة ناجحة في هذا السياق.

10- فتح الحدود المؤسسية والتنظيمية: تأطير المشكلة بوصفها تتعلق بإيجاد انفتاح داخل المؤسسة، يعني وضعها في قالب ضيق: الاهتمام بالابتكار المفتوح، مثلاً هو تذكرة بالشركات العملاقة التي استفادت عبر فتح المؤسسة أمام العالم الخارجي. وبالطبع، فإن هذا الانفتاح على العالم الخارجي محفوف بالمخاطر.

source: Adapted (and extended) with permission from vijay Govindarajan and Anil k. Gupta, The Quest for Global Dominance (San Francisco: Jossey-Bass. 2001) 129 - 136.

حتى مع توافر هذه الآليات كلها، فإن التغلب على الحواجز المعيقة لتغيير الإستراتيجية قد يتطلب دفعة مؤسسية قوية. تقدم شركة سامسونج مثلاً دراماتيكياً معبراً<sup>(47)</sup>. فعلى الرغم من عدد من المبادرات التي أطلقتها على مر السنين، ومنها برنامج الانغماس في الثقافة الموصوف في الإطار السابق، إلا أن رئيس الشركة لي كون هي لم يشعر بالرضى على سرعة جهود العولمة، فأطلق عام 1993 «مبادرة الإدارة الجديدة» عبر استدعاء مئة وخمسين من كبار المديرين التنفيذيين إلى فندق فخم في فرانكفورت. وبدأ محاضراته في الساعة الثامنة مساءً، ولم يتوقف عن الكلام طوال سبع ساعات، عن الحاجة إلى «تحويل سامسونج إلى شركة عالمية حقاً» -دون أن يذهب إلى الحمام مرة واحدة، وفقاً لأحد المشاركين- قبل أن يدعوهم جميعاً إلى «تغيير كل شيء باستثناء الأسرة». وبعد انتهاء المحاضرة، أمر المشاركين بالبقاء في فرانكفورت مدة أسبوع، لتعريضهم لتأثيرات العالم الخارجي. ثم أخذ فريق الإدارة العليا برمته في رحلات أخرى، زار أثناءها حتى لوس أنجلوس، «لأظهر لهم أن موقعنا الفعلي أقل مرتبة بكثير مما نظن»، أما المعنى الرمزي لهذه المساعي والجهود فقد تلقى الدعم والمساندة من تشديد قوي على الجودة والتنوع -والابتكار- بدلاً من الكم، مما يجعلها أكثر شبيهاً بشركة سوني. أعادت سامسونج هيكله عملياتها للتخلي عن النشاطات غير المربحة، وتضاعفت نسبة الإنتاج الخارجي ثلاث مرات، لتبلغ 60% عام 2000، عبر برنامج شمل التركيز على المناطق الإقليمية، وعمليات شراء كبيرة للشركات الأخرى، والاستثمارات الإستراتيجية.

بعد أكثر من عقد من السنين، ما يزال اجتماع فرانكفورت هذا يستدعي إلى الذاكرة بوصفه الشرارة التي أطلقت عملية التحول الثقافى. ولم تتمكن سامسونج، وحدها من بين شركات شبكة تشايبول الكورية، من النجاة سليمة من الأزمة المالية الآسيوية فقط، بل حققت أيضاً أكثر من ضعف رسملة السوق لشركة سوني، ثم تجاوزتها - إلى جانب فيليبس وباناسونيك (ماتسوشيتا)، لتصبح أئمن علامة تجارية للأدوات الإلكترونية الاستهلاكية في العالم<sup>(48)</sup>.

المثال يذكرنا أيضاً بأن رعاية الانفتاح وتعزيز المعرفة بالأسواق والثقافات المختلفة أمر يتعلق بالقلب والعقل أيضاً.

### نتائج ختامية

يوجز إطار «تعليمات عالمية» النتائج المستخلصة من هذا الفصل. ومن منظور أوسع، يشمل التكيف سلسلة من المقاربات المختلفة، يجب التفكير بها بعمق، بدلاً من تحويلها إلى عملية آلية تحدد بالعدد. الخبر السار أن المنظور الشامل للتكيف يوسع إلى حد بعيد الحيز المتاح للتواءم مع الاختلافات.

أما الخبر السيئ فهو أن التكيف بوصفه إستراتيجية للتعامل مع شبه العولة يعاني مجموعتين متميزتين من القيود والحدود، حتى في حالة استغلال الإمكانيات الكاملة. أولاً، افتراض أن القرارات المركزية متخذة على المستوى العالمي والقرارات اللامركزية متخذة على المستوى المحلي، يفشل في أن يأخذ بالحسبان آليات التجميع العابرة للحدود التي تشتغل على مستويات متوسطة بين البلد والعالم.

ثانياً، إستراتيجيات التكيف - بالتعريف تقريباً- تتعامل مع الاختلافات بين البلدان بوصفها عقبات وقيوداً يجب مغالبتها، ولذلك تتجاهل احتمالات الاستفادة منها. أما نمطي الإستراتيجية العامة للتعامل مع شبه العولة اللذين سنناقشهما فيما يأتي (التجميع والمراجعة)، فيستهدفان بكل وضوح هذين القيدين المعيقين لإستراتيجيات التكيف.

## تعميمات عالمية

- 1- قلة قليلة من الشركات تستطيع أن تعتمد على التوجه المحلي كلية أو توحيد المقاييس والمعايير فقط عند عبورها للحدود.
- 2- ثمة عدد كبير من القوى الداعمة الأساسية (والفرعية) للتكيف الوسطي بين حدي المحلية وتوحيد المقاييس: التنوع، والتركيز، والتوجه الخارجي، والتصميم، والابتكار.
- 3- من الممكن الإفراط والتفريط بالتكيف - مع أن التفريط أكثر شيوعاً.
- 4- تمارس سمات الصناعة وخصائصها تأثيراً كبيراً على الدرجة المثلى للتكيف، ويمكن أن تزيد أو تنقص مع الزمن.
- 5- تغيير الدرجة الفعلية للتكيف يمكن أن يخضع للتسويق والتأخير.
- 6- تساعد التغيير ذهنية مرنة وواقعية ومفتوحة - وقد يتطلب دفعة مؤسسية قوية.
- 7- تملك معظم الشركات حيزاً متاحاً لتحسين طريقة التكيف.
- 8- لا يمكن اتخاذ قرارات التكيف بصورة مستقلة عن القرارات المتعلقة بالتجميع والمراجعة.

## هوامش

1- انظر على سبيل المثال الأدلة على عجز حتى «المصدرين الكبار» عن التكيف بدرجة كافية، في:

Douglas Dow, «Adaptation and Performance in Foreign Markets: Evidence of Systematic Under Adaptation,» Journal of International Business Studies 37 (2006): 212 - 226.

2- David Whitwam and Regina Fazio Maruca, «The Right Way to Go Global: An Interview with Whirlpool CEO David Whitwam», Harvard Business Review, March 1, 1994.

3- إضافة إلى الأبحاث الأكاديمية المتوافرة عن هذه الصناعة، التي اجتذبت انتباهاً خاصاً في الجدل حول العولمة منذ نشر تيد ليفيت مقالته عن عولمة الأسواق عام 1983، كتبت ملاحظة عنها إضافة إلى حالة اثنتين من كبار الشركات المتنافسة في هذه الصناعة وقابلت مديري الشركات المتنافسة الأخرى.

4- في الواقع، ونظراً لحالات الغموض التي تلف تقويم السوق والمبيعات ذات الصلة، فإن من الأفضل التفكير بهذه اللائحة بوصفها تضم أكبر اثنتي عشرة شركة متنافسة (بدلاً من عشر).

5- انظر:

Charles W. K Baden-Fuller and John M. Stopford, «Globalization Frustrated: The Case of White Goods,» Strategic Management Journal 12 (1991): 493 - 507.

6- John A. Quelch, quoted in Barnaby J. Feder, «For White Goods, a World Beckons», New York Times, 25 November 1997.

- 7- Conrad H. McGregor, «Electricity Around the World,» World Standards Web site, <http://users.pandora.be/worldstandards/electricity.htm>.
- 8- Larry Davidson and Diego Agudelo, «The Globalization That Went Home: Changing World Trade Patterns Among the G7 from 1980 to 1997», unpublished paper, Indiana University Kelley School of Business Administration, Bloomington, IN, November 2004.
- 9- J. Rayner, «Lux Spoils Us for Choice,» Electrical and Radio Trading, 4 March 1999, 6.
- 10- من العوامل التي يمكن وضعها تحت عنوان التوجه الخارجي التحكم المرتكز على السوق، الذي أظهر بعض الحالات على الأقل لتحسين الأداء (مقارنة بالتحكم بالتفاصيل كلها)، انظر:
- Srilata Zaheer, «Overcoming the Liability of Foreignness», *Academy of Management Journal* 38 (1995): 341 - 363.
- 11- Martin Lindstrom, private communication to author, November 24, 2006.
- 12- Ted Friedman, «The World of the World of Coca-Cola», *Communication Research* 19, no. 5 (October 1992): 642 - 662.
- 13- انظر:
- Donald F. Hastings, «Lincoln Electric's Harsh Lessons from International Expansion», *Harvard Business Review*, May 1999, 163 - 178; and Ingmar Bjorkman and Charles Galunic, «Lincoln Electric in China», Case 4991-021- (Paris: INSEAD, 1999).

14- مقابلة مع المدير السابق لشركة لينكولن إلكترونيك، 2007/2/26.

15- Kayla Yoon, «Jinro's Adaptation Strategy», paper prepared for International Strategy course. Harvard Business School, Boston, fall 2005; «Localizing the Product and the Company Is the Key to Success in the Japanese Market», Business Update of Osaka 1 (2003), available at [www.ibo.or.jp/e/2003\\_1/index.html](http://www.ibo.or.jp/e/2003_1/index.html).

مع أن الشركة انتقلت إلى إدارة جديدة بسبب التزوير وسوء الإدارة المالية، إلا أن العلامة التجارية ظلت جيدة الأداء في السوق.

16- إضافة إلى أن تركيز شركة جينرو على أسواق اليابان وشرق وجنوب شرق آسيا -والجالية الكورية في الولايات المتحدة- يعبر عن القوة الداعمة التكميلية للتركيز واعتماده الشديد على شركة توزيع يابانية أصبحت فيما بعد شريكاً تجارياً يعكس قوة التوجه الخارجي. وسوف تناقش ذلك كله لاحقاً.

17- Simon Romero, «A Marketing Effort Falls Flat in Both Spanish and English», New York Times, 19 April 2004.

18- Warren Berger, «The Brains Behind Smart TV: How John Hendricks Is Helping Shape the Future of a More Intelligent World of Television,» Los Angeles Times, 25 June 1995, magazine section 16.

19- Yasushi Ueki, «Export-Led Growth and Geographic Distribution of the Poultry Meat Industry in Brazil», Discussion Paper 67, Institute of Developing Economies, JETRO, Japan, August 2006.

20- Bruce Kogut and Harhir Singh, «The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode», Journal of International Business Studies 19 (1988): 411 - 132.

21- الإقرار ببعض هذه التكاليف والمجازفات يشكل كما هو مفترض جزءاً من السبب الذي جعل عدد المشروعات المشتركة العابرة للحدود ينخفض بمقدار أربعة أضعاف منذ منتصف التسعينيات، في حين ارتفع عدد عمليات الاستيلاء والاندماج العابرة للحدود، وذلك وفقاً لشركة أمن البيانات.

22- الوصف الآتي يعتمد على:

Anton Gueth, Nelson Sims, and Roger Harrison, «Managing Alliances at Lilly», IN VIVO (Norwalk, CT: Windhover Information, Inc.), June 2001; telephone conversation with Dominic Palmer of Accenture, 7 December 2006.

23- للاطلاع على تفاصيل التحالفات التي تعرضت للصعاب ثم أعيد تأهيلها، انظر:

Lella Abboud, «How Eli Lilly,s Monster Deal laced Extinction— but Survived», Wall Street Journal, 2 April 2005.

24- Jeffrey L. Bradach, Franchise Organizations (Boston: Harvard Business School Press, 1998).

25- انظر على سبيل المثال:

Eric von Hippel, Democratizing Innovation (Cambridge, MA: MIT Press, 2005).

26- Steve Hamm, «Linux Inc», BusinessWeek, 31 January 2005, 60 - 68.

27- Erik Brynjolfsson, Yu (Jeffrey) Hu, and Michael D. Smith, «Consumer Surplus in the Digital Economy: Estimating the Value of Increased Product Variety at Online Booksellers» Management Science. 49, no, 11 (November 2003).

28- Chris Anderson, The Long Tail]: Why the Future of Business Is Selling Less of More (New York: Hyperion, 2006).

- 29- John Menzer, conversation with the author, 12 October 2004.
- 30- Martin Lindstrom, «Global Branding Versus Local Marketing», 23 November 2000, at [www.clickz.com](http://www.clickz.com).
- 31- Jeremy Grant, «Golden Arches Bridge Local Tastes», Financial Times, 9 February 2006, 10.
- 32- Carliss Y. Baldwin and Kirn B. Clark, Design Rules; The Power of Modularity, vol. 1 (Boston: Harvard Business School Press, 2000).
- 33- Pankaj Ghemawat, Long Nanyao, and Gregg Friedman, «Ericsson in China: Mobile Leadership», Case 9012-700- (Boston: Harvard Business School, 2001; rev. 2004).
- 34- Nicolay Worren, Karl Moore, and Pablo Cardona, «Modularity, Strategic Flexibility, and Firm Performance: A Study of the Home Appliance Industry», Strategic Management Journal 23 (2002): 1123 - 1140.
- 35- Richard Waters, «Yahoo Under Pressure After Leak», Financial Times, 19 November 2006.

39- انظر على سبيل المثال:

Yves Doz, Jose Santos, and Peter Williamson, From Global to Metanational: How Companies Win in the Knowledge Economy (Boston: Harvard Business School Press, 2001).

- 37- Roberto Vassolo, Guillermo Nicolas Perkins, and Maria Emilia Bianco, «Disney Latin America (A)», Case PE-C-083-IA-l-s, IAE (Buenos Aires, Argentina; Universidad Austral, March 2006).

38- James Murdoch and Bruce Churchill, telephone interview by author, 1 May 2001.

39- لم يكن الاسم الأول للمقاهي ستاربكس، بل «إل جيورنال»، لذلك يمكن القول إن ستاربكس طليعة للإمبريالية الثقافية الإيطالية في الواقع العملي! انظر:

Howard Schultz and Dori Jones Yang, Pour Your Heart into It: How Starbucks Built a Company One Cup at a Time (New York: Hyperion, 1997).

40- Sarah Schafer, «Microsoft's Cultural Revolution: How the Software Giant Is Rethinking the Way It Does Business in the World's Largest Market», Newsweek, 28 June 36.

41- Aryn Merchant and Benjamin Pinney, «Disposable Factories», BCG Perspective 424 (March 2006).

42- قصة فيليبس مستمدة من:

Pankaj Ghemawat and Pedro Nueno, «Revitalizing Philips (A)» Case N9474-702- (Boston: Harvard Business School, 2002); and Pankaj Ghemawat and Pedro Nueno, «Revitalizing Philips (B)» Case 9502-703- (Boston: Harvard Business School, 2002).

43- انظر على سبيل المثال:

Charles Handy, «Balancing Corporate Power: A New Federalist Paper,» Harvard Business Review, November-December 1992, 59 - 68.

44- Survey by the International Consortium of Executive Development Research, as reported in B. Dumaine, «Don't Be an Ugly-American Merger», Fortune, 16 October 1995, 225.

45- Thomas P. Murtha, Stefanie Ann Lenway, and Richard P. Bagozzi, «Global Mind-Sets and Cognitive Shift in a Complex Multinational Corporation,» Strategic Management Journal 19, no. 2 (1998): 97 - 114,

46- انظر على سبيل المثال:

P. Christopher Earley and Elaine Mosakowski, «Cultural Intelligence», Harvard Business Review, October 2004, 139 - 146.

47- الوصف الآتي يعتمد على:

Samsung's New Management (Seoul: Samsung Group, 1994); Youngsoo Kim, «Technological Capabilities and Samsung Electronics' International Production Network in East Asia», Management Decision 36, no. 8 (October 1998): 517 - 527; B. J. Lee and George Wehrfritz, «The Last Tycoon», Newsweek (international edition), 24 November 2003; and Martin Fackler, «Raising the Bar at Samsung», New York Times, 25 April 2006.

48- «Interbrand/BusinessWeek Ranking of the Top 100 Global Brands,» BusinessWeek, 7 August 2006.

## -5-

## التجميع

## التغلب على الاختلافات

«ننوي المضي قدماً مع العولمة.. عبر مزيد من تعزيز التركيز على المحلية واستقلالية عملياتنا التشغيلية في كل منطقة».

فوجيو تشو، تويوتا، 2003

ناقش الفصل الرابع أولى إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة للتعامل مع المسافات وعبور الحدود بنجاح: التكيف للتوائم مع الاختلافات. أما هذا الفصل فيتناول ثانياً الإستراتيجيات الثلاث: التجميع للتغلب على الاختلافات. يتعلق التجميع باستخدام وسائل تجميع متنوعة لإيجاد وفورات الحجم الكبير التي تتفوق على ما يمكن أن يقدمه التكيف مع كل بلد على حدة.

يعني التجميع ابتكار وتنفيذ آليات عابرة للحدود تشتغل على مستويات تقع بين البلد المفرد والعالم بأسره. وهي تشمل مستويات متوسطة ضمن الشركة، لا كبار المديرين أو رؤساء الفروع. لنفكر بالتجميع بوصفه يتطلب مشاركة الشريحة العليا من أصحاب المراكز المتوسطة في المؤسسة. أما الهدف فهو استغلال أوجه التشابه بين البلدان بأسلوب أكثر جرأة وجسارة من إستراتيجيات التكيف التقليدية، لكن أقل جرأة وجسارة من توحيد المقاييس كلية. الركيزة المفتاحية هي الفكرة القائلة بالاختلافات في الاختلافات (انظر الفصل الثاني): هنالك الكثير مما يمكن كسبه عبر تجميع الأشياء بحيث تكون الاختلافات ضمن المجموعة أقل بكثير من الاختلافات بين المجموعات.

مع أن هذا الفصل سيناقش الأنواع العديدة من إستراتيجيات التجميع، إلا أن مقاربتة الرئيسة - خلافاً للمقاربة الواردة في الفصل الرابع، التي تشدد على التنوع - هي التعمق في نوع واحد من إستراتيجيات التجميع، وفقاً للمنطقة الجغرافية (بعد الجغرافيا في إطار المسافات). يشرح هذا الفصل أولاً سبب بروز التقسيم إلى أقاليم بوجه خاص في السياق العابر للحدود، ثم يراجع سلسلة من الإستراتيجيات الإقليمية المختلفة - حيث تجسد شركة تويوتا المثال الرئيس - قبل الانتقال إلى مناقشة أوسع للركائز المختلفة للتجميع والتحديات التي تظهر عند إدارتها.

### حقيقة المناطق

ظلت أكثر الحجج شيوعاً لمصلحة التقسيم إلى أقاليم ومناطق تؤكد أن الإستراتيجية على المستوى الإقليمي أصبحت أكثر أهمية الآن، بعد أن بدأت العولمة بالتراجع<sup>(1)</sup>. لكن الحجة تهمش التقسيم إلى مناطق وأقاليم لأنها تعده أفضل ثاني بديل للعولمة. وفي الحقيقة، لم تغرق المناطق الجغرافية تحت المد المرتفع للعولمة: بل يمكن تقديم الحجة على تنامي أهميتها. لنفكر ببعض البيانات والمعطيات، بدءاً بالتجارة.

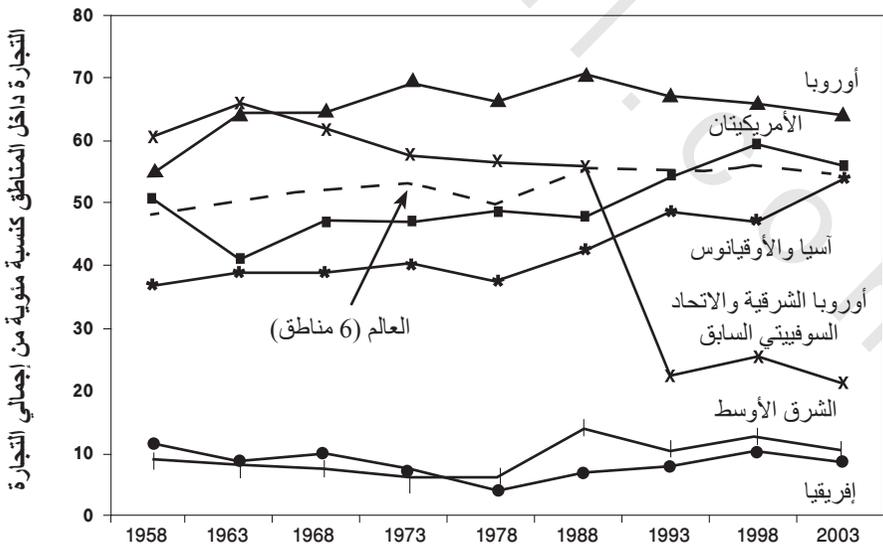
يظهر الشكل 1-5 كيف ارتقت التجارة ضمن المناطق منذ عام 1958 كنسبة مئوية من إجمالي التجارة الدولية. على سبيل المثال، في عام 1958، بلغت نسبة التجارة بين بلدان آسيا وأوقيانوسيا نسبة 35% من تجارة تلك المنطقة الجغرافية. وفي عام 2003 تجاوزت النسبة 54% - وبالصدفة، تمثل النسبة ذاتها معدل التجارة بين المناطق جميعها. الانخفاض المهم الوحيد حدث في أوروبا الشرقية، لكن ذلك يفسره انهيار الشيوعية. بكلمات أخرى، تشير البيانات في الشكل 1-5 إلى أنه في حقبة ما بعد الحرب، وهي حقبة تميزت عموماً بتسارع العولمة، مارست التجارة داخل المناطق تأثيراً أقوى من التجارة بين المناطق في الزيادة الكبيرة في حجم التجارة الدولية. يلقي الشكل 1-5 أيضاً ظلالاً من الشك على الافتراضات التي تقول إن التجارة داخل المناطق أقل مرتبة أو تعبيراً عن المشاركة القيمة الفعلية في الاقتصاد العالمي مقارنة بالتجارة بين المناطق: على وجه العموم، ترتبط المستويات المنخفضة من التجارة داخل المناطق - أي المستويات

المرتفعة أو التي تتزايد بحدة للتجارة بين المناطق - مع الأداء الاقتصادي الهزيل في المنطقة (لنقارن مثلاً إفريقية، والشرق الأوسط، واقتصادات أوروبا الشرقية التي تمر بمرحلة انتقالية).

لا يتضح بروز أهمية المناطق وتقسيمها في التجارة فقط، بل في المؤشرات الأخرى للنشاط الاقتصادي العابر للحدود. ومن ثم يعرض الاستثمار الأجنبي المباشر - وهو أقل اعتماداً على التقسيم إلى مناطق مقارنة بالتجارة، لأنه يخفف بعض القيود والحواجز الجغرافية التي تخضع لها التجارة - توجهاً نحو المناطق المقسمة أيضاً. إذ تظهر البيانات على المستوى القطري المأخوذة من مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، أنه في عشرين بلداً تقريباً تمثل 90% من وجهة الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم، بلغت حصة الاستثمار الأجنبي المباشر داخل المناطق من إجمالي حجمه 52% عام 2002<sup>(2)</sup>.

الشكل 5-1:

### التجارة داخل المناطق، 1953-2003.



source: United Nations, International Trade Statistics Yearbooks.

تشير البيانات على مستوى الشركات إلى الوجة ذاتها. فمن بين الشركات الأمريكية العاملة في بلد أجنبي واحد فقط، يبلغ احتمال أن يكون هذا البلد كندا 60%<sup>(3)</sup>. وتبين أن المكسيك أيضاً تمارس جاذبية كبيرة على الشركات الأمريكية. وفي حين أن هذه البيانات تشمل الشركات الأمريكية التي تعمل في الخارج جميعها، فإن أكبر الشركات متعددة الجنسية تظهر انحيازاً واضحاً للمنطقة. وتبين التحليلات التي أجراها ألان روغمان وألين فيربيك أن من بين الشركات الثلاثئة وست وستين في قائمة شركات فوربس الخمسمئة، هناك نسبة 88% منها حصلت على 50% من مبيعاتها على الأقل من مناطقها الأصلية عام 2001 - مع بلوغ حصة المبيعات في المنطقة الأصلية نسبة 80% في المعدل الوسطي في هذه المجموعة الفرعية<sup>(4)</sup>. وبالمقابل، فإن نسبة 2% من العينة - أو تسع شركات - بلغت نسبة مبيعاتها 20% أو أكثر في كل من المناطق «الثلاثية»: أمريكا الشمالية، و أوروبا، وآسيا، مع أن هذه النسبة تبدو حساسة للنقاط المحددة المستخدمة<sup>(5)</sup>.

وحتى حين يكون للشركات حضور قوي في أكثر من منطقة، فإن التفاعلات التنافسية غالباً ما تتركز على منطقة واحدة. دعونا نعود إلى صناعة الأدوات المنزلية. فأكبر شركتين في هذا المجال، ويرلبول والكترولوكس، تعدان ثنائية المنطقة بمعنى أن أمريكا الشمالية وأوروبا تمثلان 20% أو أكثر من مبيعاتهما (إلى أن قلص شراء ويرلبول لشركة ماي تاغ الحصة الأوروبية من إجمالي المبيعات إلى ما دون هذه العتبة). لكن المنافسة بينهما حدثت وجرت إدارتها غالباً على مستوى المنطقة. وتعززت أهمية المناطق والتركيز عليها بقدرة شركة إنديسيت وشركة أرشيليك، وهما اثنتان من بين أكثر ثلاث شركات متنافسة (من العشر الأوائل) ربحية وأسرعها نمواً، على تحقيق ذلك الأداء، على الرغم، أو بسبب، تركيزهما على منطقة واحدة. بكلمات أخرى، غالباً ما تبنى الطاقة والإنتاجية على مستوى المنطقة.

أستطيع الاستشهاد بمزيد من أسواق المناطق. وفي حين يصعب الحصول على البيانات الواقعية، إلا أن الخبراء يتفقون عموماً على أن الإنترنت أصبحت أكثر إقليمية في السنوات الأخيرة وذلك مع تراجع أهمية الولايات المتحدة بوصفها المحطة المركزية بين المناطق.

يعبر النشاط العابر للحدود والمركز باطراد على مناطق معينة. إضافة إلى مداه ومثابرتة (في بعض الأمثلة على أقل تقدير) عن الأهمية المستمرة للقرب الجغرافي وغيره

من الأبعاد الثقافية والإدارية والاقتصادية (إلى حد ما). هذه العوامل متعلقة: فالبلدان القريبة من بعضها جغرافياً تتقاسم على الأرجح عوامل مشتركة إلى جانب الأبعاد الأخرى. فضلاً عن ذلك، تكثفت هذه العوامل المشتركة في بعض المجالات أثناء العقود القليلة الماضية بسبب اتفاقيات التجارة الحرة، والضرائب، وغير ذلك من المعاملات التفضيلية بين بلدان الإقليم الواحد، بلغت حد الوحدة النقدية، وأوضح مثالين على ذلك تجسدهما بلدان النافتا (اتفاقية التجارة الحرة في أمريكا الشمالية) والاتحاد الأوروبي. ومن المفارقة أن بعض الفوارق والاختلافات بين بلدان المنطقة الواحدة يمكن أن تضاف إلى أوجه التشابه لتوسيع حصة المنطقة من إجمالي النشاط الاقتصادي. وهكذا، تجسد شركة ويرلبول النمط السائد في الشركات الأمريكية العاملة في مجالات عديدة: نقل مرافق الإنتاج إلى المكسيك القريبة، ومن ثم المراجعة عبر الاختلافات الاقتصادية بين البلدين مع الاحتفاظ بمزايا القرب الجغرافي وأوجه التشابه الإداري والسياسي، التي لا تتمتع بها البلدان الأبعد مسافة، مثل الصين. على نحو مشابه، يفضل كثير من الشركات الأوروبية نقل مرافق الإنتاج إلى أوروبا الشرقية القريبة جغرافياً. الفصول اللاحقة سوف تناقش مثل هذا التجميع + المراجعة بمزيد من التفصيل.

### التركيز الإقليمي لدى تويوتا

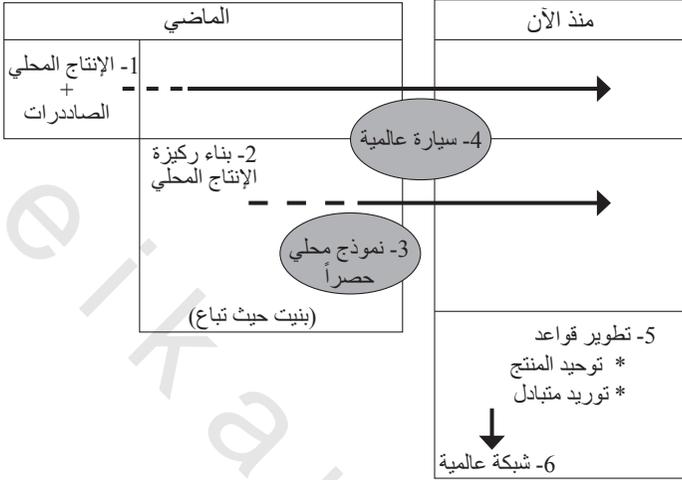
في حين عززت البيانات والأمثلة في الفقرة السابقة فكرة أن التركيز الإقليمي (على منطقة معينة) يعد من أوضح تمظهرات شبه العولة، إلا أنها تترك لدى القارئ انطباعاً مفاده أن التركيز الإقليمي مجرد نسخة أدنى مرتبة من العولة. أما أفضل طريقة لتبديد هذه الفكرة فهي التفكير بمثال تويوتا، الشركة العالمية الكبرى التي تبنت مبدأ التركيز الإقليمي بوصفه واحدة من ركائز إستراتيجيتها للمنافسة عبر الحدود.

تجاوزت تويوتا شركة جنرال موتورز بوصفها أكبر مصنع للسيارات في العالم عام 2007، في حين أن توزيع عائداتها معلوم إلى حد بعيد (ثنائي المنطقة)، حتى بمعايير لائحة مجلة فوربس لأكثر 500 شركة في العالم. ومع ذلك، سعت الشركة إلى إطلاق مصفوفة متطورة ومعقدة من المبادرات الإستراتيجية على المستوى الإقليمي. وسوف ننظم المناقشة وفقاً لموجز شركة تويوتا ذاتها عن قصة ارتقائها (انظر الشكل 5-2).

- المرحلة الأولى استمرت طوال الخمسين سنة الأولى لنشاط تويوتا في صناعة السيارات، حيث أقامت قاعدة إنتاج واحدة (في اليابان). وحتى في عام 1985، مثل الإنتاج الخارجي أقل من 5% من إجمالي الإنتاج. ووصلت النسبة إلى زهاء 15% بحلول عام 1990، و30% عام 1995، و46% عام 2006 - وهذا تغير جوهري أدى إلى تحولات كبرى في التركيز الإقليمي.
- شهدت المرحلة الثانية في الثمانينيات أول استثمار أجنبي مباشر ومهم لتويوتا، خصوصاً في الولايات المتحدة، حيث ارتفعت مبيعات السيارات اليابانية ارتفاعاً كبيراً، وزادت صرامة السياسات الحمائية وانتشرت المشاعر الوطنية. إن صنع مزيد من السيارات حيث تباع قاصص إمكانية فرض مزيد من القيود على الاستيراد، وخفض احتمال التعرض للخسائر في حال تطبيقها.
- المرحلة الثالثة بدأت في التسعينيات وشملت إقامة قواعد أو مراكز إقليمية لتحسين الأداء الهزيل، مع تقليل الاعتماد على اليابان. ودل الإنتاج الأولي لعدد محدود من النماذج المخصصة للسوق المحلية - وهذا من المحرمات التقليدية في تويوتا - على جدية الشركة في إقامة مزيد من المؤسسات المكتملة والقادرة في كل منطقة من مناطقها.
- تتداخل المرحلة الرابعة بالثالثة، وشهدت ترويج (مزيد) من السيارات العالمية - كورولا، وكامري، وياريس، وهيلوكس - مع أوجه تشابه مهمة عبر المناطق لتقاسم التكاليف الثابتة للتطوير والهندسة. في الوقت ذاته، تخفض تويوتا عدد منصات الإنتاج الرئيسة من إحدى عشرة إلى ست.
- المرحلة الخامسة تشمل التوحيد والتخصيص وفقاً للمنطقة، مع تلقي بعض المصانع أو المناطق تمويضاً عالمياً تقريباً. وهكذا، ينقل مشروع شاحنة تويوتا العالمي المحركات العادية وناقلات الحركة اليدوية من المصانع الآسيوية إلى أربعة مراكز تجميع هناك، وفي أمريكا اللاتينية، وإفريقيا، ثم إلى الأسواق الرئيسة كلها في شتى أنحاء العالم (الاستثناء تمثله الولايات المتحدة، حيث تفضل الشاحنة الأكبر حجماً).

الشكل 5-2:

بنية إنتاج شركة تويوتا في الماضي والحاضر (حتى عام 2004).



source: Toyota investor presentation, September 2004.

● سوف تشمل المرحلة السادسة، المتمثلة في إنشاء شبكة عالمية، مزيداً من المحاولات الشاملة لتحسين الإنتاج والعرض على المستوى العالمي. ووفقاً لرئيس الشركة فوجيو تشو، سوف تنظم الشبكة حول المناطق لأن تويوتا تتوقع توسع اتفاقيات التجارة الحرة ضمن الأمريكيتين، وأوروبا، وشرق آسيا، لا عبرها<sup>(6)</sup>.

تعد حالة شركة تويوتا نقطة مرجعية مفيدة بوجه خاص لأن ارتقاءها، خصوصاً منذ الثمانينيات، يوضح المجموعة الكاملة من الإستراتيجيات الإقليمية التي سنقدمها في الفقرة الآتية.

### نماذج الإستراتيجية الإقليمية

يوجز الشكل 5-3 النماذج الأصلية الستة للإستراتيجية الإقليمية المستخلصة من المراحل الست لارتقاء شركة تويوتا، إلى جانب الضرورات الإستراتيجية الأساسية

المرتبطة نمطياً بكل منها. لنلاحظ أن الإطارات 1-3 تركز على التجارة ضمن المناطق، في حين تركز الإطارات 4-6 على التجارة بين المناطق. وتمثل الإطارات المقاربات الأكثر تعقيداً - والأقل شيوعاً- للتعامل مع الحدود الإقليمية (بين المناطق).

ولذلك، تعد شركة تويوتا استثنائية فعلاً في تقدمها من الإطار 1 إلى الإطار 6. لكن التهليل لما أنجزته - التحول إلى أكبر مصنع للسيارات في العالم، وتحقيق الأرباح في الوقت ذاته - يجب ألا ييهم حقيقة عدم وجود نظام طبيعي للتقدم عبر هذه النماذج الأصلية للإستراتيجية الإقليمية. فالإستراتيجيات الإقليمية المختلفة تفيد مختلف النشاطات التجارية، إذا تضاعفت القيمة، لا التعقيد، إلى الحد الأقصى. سوف تناقش بقية هذا القسم أهداف وحدود كل إستراتيجية، وذلك باستخدام الأمثلة لتسليط الضوء على سلسلة الخيارات التي تستلزمها.

الشكل 3-5:

### الإستراتيجيات الإقليمية

1- تركيز إقليمي	2- تجميع إقليمي	3- مراكز إقليمية	4- منصات إقليمية	5- توكيلات إقليمية	6- شبكات إقليمية
الحجم/ الموقع الوطني	خيارات النمو تقليل المخاطرة	مواقع إقليمية	التشارك عبر المناطق	نخصص عبر المناطق	دمج عبر المناطق
زيادة تعقيد التحديات الإدارية: تطوير، دعم، سيطرة، تنسيق إقليمي					
تناقص الحالات					

ملاحظة: 1م و 2م تمثلان منطقتين؛ (●) أنماط إنتاج متميزة

## 1- التركيز على الإقليم أم الوطن

في حين أننا ناقشنا التركيز، إلا أن التركيز على الأبعاد الجغرافية أو الإقليمية يستحق إعادة التوكيد لأن الشركات كلها تقريباً تبدأ من هذا الإطار، باستثناء قلة قليلة «تولد عالمية»، في مجالات التقانة المتقدمة غالباً (مثلاً: ليفتيك وتشيكوبونت). هذا أيضاً هو الإطار الذي مازالت فيه نسبة 90% من شركات لائحة مجلة فوربس الخمسمئة، فيما يتعلق بالتحديد المعتمد على الإيرادات. كثير من الشركات التي انتقلت من هذا الإطار، مثل تويوتا، بقي تركيزها إقليمياً أو محلياً مدة طويلة. وبعض الشركات عادت في نهاية المطاف إلى التركيز الإقليمي، بوصف ذلك جزءاً من انحسار العولمة غالباً: على سبيل المثال، شركة ويرلبول في مجال الأدوات المنزلية أو شركة باير في مجال الأدوية.

بالنسبة للشركات الأخرى، لا يعد التركيز الإقليمي مسألة تتعلق بالفشل أو نقل السلطة الإدارية من المركز إلى الفروع، بل بالإستراتيجية على المدى الطويل. وهكذا، تركز شركة سامسونج، في مجال رقاقات الذواكر، على المبيعات العالمية - وفي الحقيقة، فهي تتمتع بأكثر توزيع للمبيعات العالمية توازناً في أي نشاط تجاري رئيس - لكنها تعد موقع معظم مراكز البحث والتطوير والإنتاج المتجمعة حول الموقع الرئيس في كوريا الجنوبية ميزة تنافسية مفتاحية. ونظراً لمدى اتصال تكاليف النقل المنخفضة بقيمة المنتج، فإن التركيز العالمي - الذي يتيح التفاعلات السريعة والتجديد عبر البحث والتطوير والإنتاج - يهيمن على الانتشار الجغرافي.

في مجال مختلف إلى حد ما، تصمم شركة زارا لبيع الألبسة منخفضة السعر، وتصنع ملابس حسب الموضة الدارجة في مركزها التصنيعي واللوجستي في شمال شرق إسبانيا، وتشحنها إلى أسواق أوروبا الغربية في مدة تتراوح بين أسبوعين وأربعة أسابيع من بدء التصميم. ومازالت قدرة الشركة على جذب الزبائن أو الاستجابة السريعة وتقليص حالات تخفيض الأسعار أكثر من كافية لتعويض التكاليف الإضافية للإنتاج في أوروبا بدلاً من آسيا - على الأقل فيما يتعلق بأسواق أوروبا الغربية. لكن «الأزياء السريعة» لا تنتقل بسرعة كافية من المركز الإسباني إلى المناطق الأخرى، لأن تكاليف الشحن الجوي

المطلوبة للاستجابة السريعة تعرض للخطر موقعها في أوروبا بوصفها شركة أزياء تباع بأسعار مخفضة.

يوضح هذا المثالان (سامسونج وزارا) الظروف المختلفة التي يستطيع ضمنها التركيز الإقليمي أو المحلي إثبات جاذبيته: حين تكون وفورات الحجم الكبير العالمي قوية بما يكفي للسماح بمركزة بعض النشاطات على أقل تقدير في منطقة واحدة أو مكان واحد، أو حين تشتغل وفورات الحجم الكبير الرئيسة على المستوى الإقليمي لا المحلي أو العالمي. إن التركيز على مبدأ «من منطقة إلى منطقة» مثلما تفعل شركة زارا مفضل أيضاً على التركيز على مبدأ «من الإقليمي إلى العالمي» الذي تتبعه شركة سامسونج في عدد من الحالات والظروف المحددة، مثل:

- سوق إقليمي أو محلي مربح بوجه خاص (الأدوات المنزلية في الولايات المتحدة لشركة ويلبول)، مع أن ذلك سوف يجذب شركات من مناطق أخرى (مثل هاير)
- حاجة إلى معرفة محلية عميقة تقلل التوسع غير الفعال (مثلاً: تركيز شركة لي أند فنغ على آسيا في وضع وإدارة سلاسل التوريد العالمية لشركات التجزئة)
- درجة مرتفعة من الحساسية لاتفاقيات التجارة الحرة الإقليمية والمعاملة التفضيلية الإقليمية (مثلاً: في ميدان صناعة السيارات، نظراً لحجم التجارة ثنائية الاتجاه في قطع التبديل والمركبات)
- عوامل أخرى تلغي المسافة بصورة فعالة ضمن المناطق، مقارنة بالمسافة بينها (مثلاً: شبكات الطاقة الإقليمية).

كثير من المخاطر المرتبطة بالتركيز الإقليمي أو المحلي تتعلق بتآكل هذه الظروف والشروط التي تدعم قابليته للنجاح والتطبيق فيما يتعلق بالإستراتيجيات العالمية الموحدة المقاييس. على الصعيد المفهومي، هنالك أيضاً اختطار تفوق الإستراتيجيات محلية التركيز. وهذا لا يعد عادة قضية في السوق المحلي الأصلي؛ بل يميل إلى الظهور على السطح في البلدان الأخرى، على شكل جدال غالباً حول مدى هيمنة المحلية على الإستراتيجية المرسومة للمنطقة.

أخيراً، يمكن للشركات التي تركز على المنطقة أن تفشل في تحقيق النمو أو مواجهة المخاطر بصورة كافية. إذ يغدو النمو ضمن أوروبا قضية مهمة لشركة زارا. والافتقار إلى وسائل مناسبة لمواجهة المخاطر برز الآن (2006) بوصفه مسألة مهمة ومقلقة، لأن انخفاض قيمة الدولار أمام اليورو ضخم تكاليف الإنتاج في شركة زارا في أوروبا، مقارنة بالمنافسين الذين يعتمدون أكثر على الواردات المسعرة بالدولار من آسيا.

## 2- الإستراتيجيات الإقليمية

يتألف الإطار 2 - الإستراتيجيات الإقليمية - من إستراتيجيات تشمل عملية تشغيلية أوسع خارج المنطقة الواحدة. وحين تريد الشركات الانتقال من الإطار 1 إلى الإطار 2، تورد غالباً شواهد تتعلق بخيارات النمو وتقليص حجم المخاطرة (بكلمات أخرى، تجنب التحديات التي تواجهها شركة زارا). ومن المحفزات المهمة بوجه خاص للانتقال في هذه الوجهة النمو السريع في المناطق الأخرى، والمواقع المحلية المهمة التي تولد تدفقاً نقدياً حراً وكبيراً، والمتطلبات الاستثمارية المحلية للوصول إلى الأسواق الأجنبية (قصة الاستثمار الأجنبي المباشر الذي قامت به تويوتا في المراحل المبكرة)، والفرصة المناسبة لتخفيف شدة الصدمات، والدورات.. الخ، عبر المناطق.

في حين يمكن للتوسع الجغرافي أن يتخذ أشكالاً عديدة، تشمل التوزع الكلي، فإن الخطوات الأكثر اتساقاً تستهدف عادة بناء حضور مؤثر في مناطق رئيسة أو فرعية محددة. وحتى إذا توافرت الموارد الضرورية، يمكن أن يتطلب ذلك عقداً من السنين أو أكثر، مثلما اتضح في بناء تويوتا لموقعها في أمريكا الشمالية، الذي بدأ بمشروع مشترك («نيو يوناييد موتور مانوفاكتشرينغ») مع شركة جنرال موتورز في أوائل الثمانينيات. نتذكر أيضاً أن تويوتا تمتعت بميزة تنافسية حاسمة الأهمية: نظام تويوتا للإنتاج، الذي نقلته كما هو إلى مواقع خارج اليابان. وبالنسبة لصانع سيارات يفتقد هذا النوع من المزايا، قد يتطلب بناء حضور مهم في منطقة جديدة مدة أطول بكثير.

يمكن رؤية حالات من التأخر لمدد أطول بأوضح أشكالها في إدارة الإستراتيجيات، وهذه تشمل تجميع حضور إقليمي عبر شراء الشركات الأخرى بدلاً من النمو العضوي. ويجسد

بناء شركة جنرال إلكتريك موقع مؤثر لها في أوروبا مثلاً معبراً. فحين بدأ جاك ويلش كبير المديرين التنفيذيين مبادرة عوامة الشركة في أواخر الثمانينيات، استهدف التوسع في أوروبا على وجه الخصوص وسرّع العملية عبر منح مساعدته الموثوقة، ناني بيكالي، صلاحية واسعة في عقد الصفقات. ونتيجة لعمليات الشراء هذه، ارتفعت عائدات الشركة من أوروبا إلى نصف إجمالي عائداتها غير الأمريكية بحلول أوائل القرن الحادي والعشرين.

لكن تعزيز العائدات لا علاقة له بالقصة كلها. فقد قدم خليفة ويلش، جيفري إميت، تقويماً باهتاً: «أوروبا نقطة تركيز كبيرة بالنسبة لي. لأنني أعتقد أساساً أننا غارقون في أوروبا اليوم»، مثلما اعترف قبل بضع سنين. ما الذي يفسر الأداء الهزيل؟ لقد اختارت شركة جنرال إلكتريك إدارة نشاطاتها الأوروبية بوصفها عمليات مستقلة ترتبط عبر بنيتها التجارية بالمركز الإداري للنشاط العالمي في الولايات المتحدة الذي يديره «المديرون العالميون» - وكثير منهم أمريكيون لم يعيشوا أو يعملوا قط خارج الولايات المتحدة. في الوقت ذاته، كان معظم المنافسين الأقوياء في ميادين النشاطات غير المالية من الأوروبيين الذين يعرفون تفاصيل أسواقهم المحلية ويتمتعون بالخبرة والاستعداد للمنافسة فيها بكفاءة وفعالية.

بعد أن عرقل الاتحاد الأوروبي محاولة شركة جنرال إلكتريك الاندماج مع شركة هونيويل، شعرت بالحاجة إلى تطوير مظهر أوروبي وبدأت تؤسس حضوراً مهماً في بروكسل. قررت الشركة أيضاً تكريس مزيد من البنية التحتية والموارد لأوروبا، وذلك كطريقة لاجتذاب أفضل الموظفين والعاملين الأوروبيين وتطوير قدراتهم والاحتفاظ بهم. ونتيجة لذلك كله، تجاوزت الشركة نطاق الإستراتيجيات الإقليمية عبر ترسيخ بنية مركزية إقليمية في أوروبا عام 2001 - منظمة حول منصب جديد لكبير المديرين التنفيذيين في أوروبا - لتتبع ذلك في عام 2003 بتنظيم مواز في آسيا - يصف جيف إميت الفرق الإقليمية بأنها عوامل تغيير مفتاحية في مختلف المبادرات المعولة التي أطلقتها الشركة.

شكل المركز الإقليمي الجديد لشركة جنرال إلكتريك علامة مميزة على الانتقال من المقاربة الإقليمية إلى نسخة الحد الأدنى من إستراتيجية المركز الإقليمي التي سنتناولها بالتفصيل في الفقرات اللاحقة. لكن العبرة المستخلصة هنا أن إستراتيجيات الشركة

الإقليمية استمرت مدة طويلة - على الرغم من أدائها الهزيل في أوروبا، وعلى الرغم من أنها تتمتع بإدارة ناجحة جداً على وجه الإجمال.

تميل الإستراتيجيات الإقليمية عموماً إلى نقل جزء من نظام تخصيص الموارد والأدوار الرقابية من مركز الشركة إلى كياناتها وفروعها الإقليمية. لكن بغض النظر عن ذلك، فهي لا تتيح الفرصة للاعتبارات الإقليمية كي تؤثر بما يحدث على الأرض على المستوى المحلي.

### 3- المراكز الإقليمية

ثمة بديل أكثر فاعلية لإضافة القيمة على المستوى الإقليمي عبر عنه أصلاً كينيتشي أوهماي في فكرته عن الإستراتيجية «المثلثة». وهذه تشمل بناء قواعد أو مراكز إقليمية توفر تشكيلة متنوعة من الموارد أو الخدمات المشتركة لعمليات التشغيل (المحلية) للشركة. أما المنطق الكامن وراء الفكرة فهو أن هذه المراكز قد يصعب على أي بلد واحد تبريرها - بسبب تضخمها، أو زيادة العائدات على الحجم، أو العوامل الخارجية - لكنها تستحق الاستثمار فيها من منظور عبور الحدود. ومع أن موقع واحد (أو بضعة مواقع قليلة) توفر غالباً مثل هذه الموارد والخدمات المشتركة، فقد يكون المركز في بعض الحالات افتراضياً.

تمثل إستراتيجيات المراكز الإقليمية في أوضح أشكالها - أي تلك التي تركز على الموقع الإقليمي فقط - نسخة بنوية متعددة المناطق للإستراتيجيات الإقليمية التركيز التي ناقشناها في الإطار 1 من الشكل 5-3. على سبيل المثال، إذا أضافت شركة زارا مركزاً ثانياً في آسيا، سوف تتحول من شركة تركز على المنطقة إلى أخرى تركز على أقاليم ومناطق متعددة. لذلك، فإن بعض الشروط ذاتها التي تفضل التركيز الإقليمي تفضل أيضاً المراكز الإقليمية المتعددة: (1) وفورات الحجم الكبير على المستوى الإقليمي؛ (2) عوامل تلغي المسافة بصورة فعالة ضمن المناطق مقارنة بالمسافات بينها؛ (3) شروط وظروف أخرى تؤدي إلى صعوبة بناء موقع على المستوى الإقليمي. أما الفارق فهو أن اعتبارات التباين والتغاير بين المناطق، في حالة التركيز على أكثر منطقة، تمارس تأثيرها

أيضاً. فكلما زاد اختلاف المناطق في متطلباتها، ضعف الأساس المنطقي للكيانات المتعددة الإقليمية التركيز ضمن الشركة لتقاسم الموارد والخدمات.

يمكن أن يعد المقر الإقليمي نسخة الحد الأدنى من المركز الإقليمي. لكن تأثير المقر الإقليمي محدود في الحالة النمطية عبر التركيز على الوظائف الداعمة، مع روابط محدودة بأنشطة التشغيل. ومن ثم، في حين أن هناك رئيساً لآسيا في سلسلة متاجر وال - مارت الدولية، إلا أنه يقوم بدور الاتصال والمراقبة، ولا يبدو أنه يمارس تأثيراً قوياً في الإستراتيجية أو تخصيص الموارد.

المثال المعبر عن إستراتيجية المركز الإقليمي القوية التي لا ترتبط بعمليات التشغيل والوظائف الداعمة، تجسده شركة ديل<sup>(7)</sup>. الشركة تبيع حواسيب شخصية موحدة المعايير والمقاييس نسبياً في شتى أنحاء العالم (مع بعض التعديل للتوائم مع تنوع بروتوكولات الاتصالات، وشبكات الكهرباء..)، باستخدام نموذج تجاري يعتمد على قدرات تشغيلية فريدة وتجاوز الحواجز المحلية أمام التوزيع. ومع ارتقاء ديل إلى قيادة سوق الحواسيب الشخصية في أمريكا الشمالية، غيرت إستراتيجيتها لتحقيق القيادة في مناطقها الأخرى أيضاً - في الأمريكيتين، وآسيا والمحيط الهادئ، واليابان، وأوروبا - وذلك عبر تعديل نشاطاتها/ حساباتها العالمية الأساسية، التي تعد أقل تنوعاً من النشاط التجاري الاستهلاكي في أنحاء العالم.

ما تزال العمليات التشغيلية الإقليمية لشركة ديل على مستويات مختلفة من التطور: أمريكا الشمالية هي الأسبق، تتبعها أوروبا (خصوصاً المناطق الناطقة بالإنكليزية التي استهدفت مبكراً)، وبعدها آسيا ثم أمريكا الجنوبية. ولذلك فإن كل منطقة من المناطق قد تطورت على خطوط متشابهة، ولها مقرها الإقليمي الخاص، وتصنيعها، وتسويقها، وبنيتها التحتية المتعلقة بتقانة المعلومات. يبرز التصنيع على وجه الخصوص المراكز المنظمة حول مرافق التجميع التي أضيفت في أيرلندا (1990)، وماليزيا (1996)، والصين (1998)، والبرازيل (1998). ومواقع المراكز تشدد على خدمة الأسواق الإقليمية عبر الاستجابة السريعة: وهكذا، فإن الموقع البرازيلي بعيد عن تجمعات تقانة المعلومات

البرازيلية، لكنه يتوضع في منتصف الطريق بين أكبر مدينتين في أمريكا الجنوبية: ساو باولو وبوينوس آيرس.

### استخدامات المقرات الإقليمية وحدودها

ركز الباحثون والممارسون على حد سواء انتباهاً كبيراً على المقرات الإقليمية<sup>(8)</sup>. وهذه تستحق فعلاً بعض الاهتمام لأنها تستطيع خدمة أغراض مهمة إذا خطط لها بدقة وأقيمت في مواقع مناسبة. ولذلك، طور فيليب لاسير قائمة من وظائف المقرات الإقليمية المفتاحية، شملت الاستطلاع (تطوير النشاط التجاري)، والتحفيز الإستراتيجي (مساعدة الوحدات الفرعية في المؤسسة على فهم البيئة الإقليمية والتعامل معها)، وإظهار الالتزام بالمنطقة (بالجمهور الداخلي والخارجي)، والتنسيق (ضمان استغلال التآزر والسعي وراء سياسات متسقة عبر المنطقة)، وتجميع الموارد (للاستفادة من وفورات الحجم الإقليمي الكبير)<sup>(9)</sup>.

اقترح لاسير أيضاً فئات تصنيفية للمقرات الإقليمية اعتماداً على دورها في إستراتيجيات الشركات متعددة الجنسية. وهذه تشمل المقرات المبادرة، التي تشدد على التحفيز الإستراتيجي والتنسيق لدعم العمليات المحلية؛ والمقرات التسهيلية، التي تجمع الاندماج، والتحفيز الإستراتيجي، وإظهار الالتزام؛ والمقرات المنسقة، التي تركز على التآزر الإستراتيجي والعمليات؛ والمقرات الإدارية، التي تركز على الوظائف الداعمة<sup>(10)</sup>. أما عمل مايكل إنرايت على المقرات الإقليمية في منطقة آسيا - المحيط الهادئ فيقدم بعض الدعم التجريبي لهذه الفئات التصنيفية<sup>(11)</sup>.

لكن التركيز على دور المقرات الإقليمية في الإستراتيجية الإقليمية يشابه التركيز على حقيبة بدلاً من محتوياتها. ففي غياب معنى واضح لطريقة الغطاء الإقليمي في إضافة القيمة، يستحيل تحديد المتطلبات التنسيقية على المستوى الإقليمي، فضلاً عن قدرة المقر الإقليمي على المساعدة في تلبيتها. في أسوأ الحالات، يصبح المقر الإقليمي بديلاً للتفكير بإستراتيجية الشركة الإقليمية.

وبكلمات أكثر إيجابية، ربما تظل الشركة التي لا تملك مقرات إقليمية (أو تملك قلة قليلة منها) تستخدم المناطق بوصفها لبنات مهمة في إستراتيجيتها الإجمالية.

لمزيد من التوضيح، دعونا نتذكر حالة شركة تويوتا. فمن منظور المقر الإقليمي يمكن أن نلاحظ بسرعة تأسيس شركة تويوتا في أمريكا الشمالية عام 1996، وتويوتا أوروبا عام 2002، وربما مركزها الإقليمي الفرعي في جنوب شرق آسيا، دون سواها. وبهذا المعنى، تعد المقرات الإقليمية ركيزة غير كافية لوصف الإستراتيجيات الإقليمية.

ظل القرب الجغرافي للموردين والزبائن عاملاً مفتاحياً في تنفيذ هذه الإستراتيجية، لأن التكاليف اللوجستية، مع فصل سلاسل التوريد في صناعة الحواسيب الشخصية، تتجاوز غالباً التكلفة المضافة عبر بعض عمليات التصنيع المحدودة. ونتيجة لذلك، تبرز المراكز الإقليمية أيضاً تركيزاً على الموردين المحليين، إضافة إلى مراكز التوريد اللوجستي حيث يحافظ الموردون العالميون على الأجزاء (على نفقتهم الخاصة) إلى أن يطلبها نظام شركة ديل القائم على التصنيع وفقاً لمواصفات خاصة (الشكل 5-4). هذه الروابط تجعل نظام الإنتاج يحصل على نسبة 70% من مكوناته من الموردين الآسيويين، على الرغم من توزيعهم الجغرافي. بل إن هذه المقاربة لإدارة علاقات سلسلة التوريد العالمية والعمليات اللوجستية قد جذبت انتباه شركة تويوتا، فضلاً عن المنافسين المباشرين لشركة ديل في صناعة الحواسيب الشخصية (الذين عملوا على تقليدها، فقللوا من ميزتها التنافسية).

يجب تقويم المراكز الإقليمية، مثل معظم الإستراتيجيات الإقليمية، وفقاً للمقاربات المحلية والموحدة المقاييس والمعايير (بكلمات أخرى، يستطيع المنافسون المحللون والعالميون مهاجمة مثل هذه البنية).

ونظراً لأن إستراتيجية شركة ديل لا تستهدف سوق الحواسيب الشخصية الرخيصة، الواقعة تحت هيمنة المنافسين المحليين الذين يركزون على هذه الشريحة، فقد تخلت عن

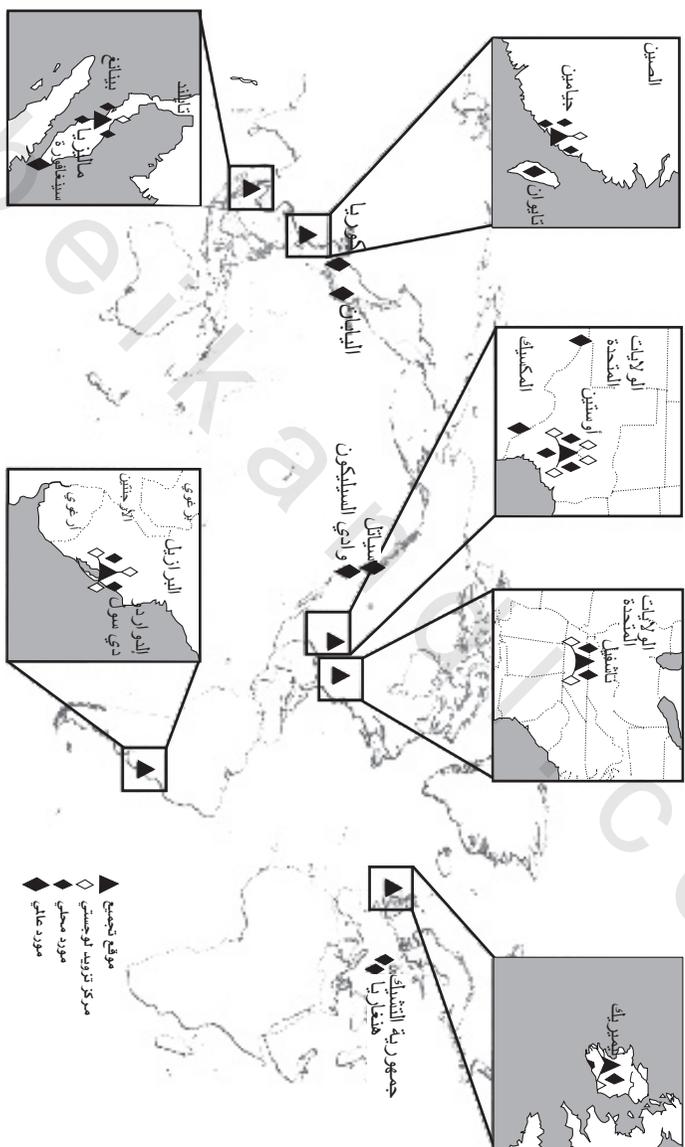
أهدافها لقيادة السوق في الصين، حيث يعتقد أن الزبائن يطالبون بمزيد من العلاقة مع المورد. أما التهديد القادم من المقاربات الأكثر توحيداً للمقاييس والمعايير فهو بالمقابل محدود: بل إن مشكلات الشركة التي واجهتها حديثاً أنبثقت من صعوبات تراوحت بين تراجع نمو الطلب الإجمالي ومشكلات الخدمة.

تواجه إستراتيجيات المراكز الإقليمية الأكثر استجابة للتنوع بين المناطق اختطار إضافة تكاليف مرتفعة أو التضحية بكثير من الفرص لتقاسم التكاليف عبر المناطق<sup>(12)</sup>. فالاستفادة من مثل هذه الفرص المشتركة تمثل محور اهتمام إستراتيجيات المنصة الإقليمية التي سنناقشها فيما يأتي.

#### 4- المنصات الإقليمية

تتشر المراكز الإقليمية، مثلما رأينا، التكاليف الثابتة عبر بلدان المنطقة. وخلافاً لذلك، تتشر المنصات الإقليمية التكاليف الثابتة عبر المناطق -ولذلك يمكن وصفها أيضاً بالمنصات بين المناطق. في الحالة النمطية، تشدد المنصات على النشاطات التي تفرز وفورات الحجم الكبير وإنتاج الجملة، إذا تم تسيقها عبر المناطق. ومن ثم فإن معظم شركات السيارات، مثل تويوتا، تحاول تقليص عدد المنصات الأساسية التي تعرضها في أنحاء العالم لتحقيق مزيد من وفورات الحجم الكبير فيما يتعلق بتكاليف التصميم والهندسة والإدارة والتزويد والعمليات.

أما الهدف فليس تقليص حجم تنوع المنتج، بل التنوع بطريقة عالية المردود عبر تعديل المنتج ليناسب السوق المحلي فوق المنصات المشتركة المصممة للتكيف مع هذه الخطوط. لنلاحظ أيضاً أن المنصات عملت بصورة أفضل في هذه الصناعة منها في صناعة الأدوات المنزلية بسبب الاعتماد الأكبر على رأس المال والبحث والتطوير وما يرتبط بها جميعاً من وفورات الحجم الكبير في صناعة السيارات (مثلاً: احتلت الشركات المصنعة للسيارات المراتب 4-6 من بين أكثر الشركات إنفاقاً على البحث والتطوير بين عامي 2005 - 2006)<sup>(13)</sup>.



الشكل 4-5:

مراكز التصنيع الإقليمية لشركة ديل، 2001.

source: Gary Fields, Territories of Profit (Palo Alto, CA: Stanford University Press, 2004), 212.

تجدد الإشارة إلى أنه على الرغم من المنصات الجسورة، إلا أن المبادرات، مثل مبادرة تويوتا، لم تصل بعد إلى مستوى توحيد المقاييس العالمية في صناعة السيارات. ومثلما يؤكد السير نيك شيلي، مدير عمليات التشغيل السابق في شركة فورد: «أكبر حاجز أمام العولمة [في صناعة السيارات].. هو التكلفة الرخيصة نسبياً لوقود السيارات في الولايات المتحدة. هناك تفاوت هائل بين الولايات المتحدة وبقية بلدان العالم، وهذا يوجد تبايناً مرافقاً في أكثر خصائص السيارة جوهرية: الحجم والقوة»<sup>(14)</sup>.

المعنى الضمني هنا أن شركة فورد ارتكبت خطأً ذريعاً في منتصف التسعينيات - برنامج فورد 2000- يوضح المخاطرة الرئيسة المتأصلة في إستراتيجيات المنصات: يمكنها أن تغالي في توحيد المقاييس والمعايير على حساب التنوع المطلوب في السوق المحلي<sup>(15)</sup>.

لقد كان برنامج فورد 2000 مبادرة طموحة جداً تطورت لدمج مناطق شركة فورد -لا سيما أمريكا الشمالية وأوروبا- في عملية تشغيل عالمية واحدة (وصفها أحد المحللين بأنها أكبر عملية دمج للنشاط التجاري في التاريخ، حتى ذلك الحين). لقد أوجدت محاولة شركة فورد لتقليص التكرار عبر أمريكا الشمالية وأوروبا اضطراباً داخلياً هائلاً ودمرت تنظيم الشركة في أوروبا.

وضحى البرنامج بقدرات تطوير المنتج الإقليمي ودفع منتجات غير جذابة إلى سوق لا يريدتها. والنتيجة؟ خسائر بقيمة 3 مليارات دولار في أوروبا عام 2000، إضافة إلى تراجع في حصة السوق الأوروبية بنسبة تراوحت بين 9% - 12%.

مثل هذه المجازفات وثيقة الصلة، نظراً للدوافع المركزية لعديد من مقرات الشركات (بعض المديرين، خصوصاً في هذا الميدان، ربما يقولون إن ذلك يقلل من أهمية المشكلة وحجمها). ولا ريب في أن الميل نحو المركزية يزيد مخاطر المبالغة في توحيد المنصات للمقاييس عبر المناطق.

## 5- التوكيلات الإقليمية

يمكن للتوكيلات الإقليمية أن توصف أيضاً بأنها توكيلات بين المناطق، لأنها تشمل تقديم تفويض أوسع لمناطق معينة لتوريد منتجات معينة أو أداء أدوار مؤسسية/ تنظيمية محددة في سبيل الاستفادة من تخصيص المنتج إضافة إلى وفورات الحجم الكبير. التوكيلات التي منحها تويوتا لمصانع آسيوية متعددة لتوريد المحركات وناقلات الحركة اليدوية لمشروع الشاحنات العالمي (غير الأمريكي)، استشهدنا بها سابقاً بوصفها مثالاً معبراً. الأمثلة الأخرى وفيرة. فشركة ويرلبول سوف تأتي بمعظم أدوات المطبخ من الهند - وهذا أسهل من الأدوات المنزلية الكبيرة، نظراً للنسب الأعلى من القيمة مقابل الوزن/الحجم في الأدوات الصغيرة. وهناك مجموعة من الشركات العالمية التي تعمل الآن على توسيع توكيلات عملياتها الإنتاجية في الصين. مرة أخرى نقول إن مدى مثل هذه التوكيلات يزداد عموماً مع «قابلية المنتج لتوحيد المقاييس» في شتى أرجاء العالم، حتى وإن شملت تركيز الموارد ونشرها على المستويات الإقليمية أو الوطنية أو المحلية.

تظهر التوكيلات الإقليمية أيضاً في مجالات تتجاوز نطاق تطوير المنتج والإنتاج. ومن ثم، تشمل الشركات العالمية العاملة في مجالات الاستشارات والهندسة والخدمات المالية وغيرها من الخدمات التجارية مراكز امتياز - مخزونات من المعارف والمهارات الخاصة تحمل مسؤولية إتاحة هذه المعارف لبقية أقسام وإدارات الشركة. وغالباً ما تتركز في موقع واحد، حول فرد أو مجموعة صغيرة من الأفراد، بدلاً من أن تكون موزعة جغرافياً. ونتيجة لذلك، تكون توكيلات الجغرافية أوسع من مساحة تأثيرها الجغرافية<sup>(16)</sup>.

مرة أخرى نؤكد وجود عدة مخاطر مرتبطة بمنح توكيلات جغرافية واسعة لمواقع معينة. أولاً، يمكن أن توفر غطاءاً للمصالح المحلية أو الوطنية أو الإقليمية لتمارس تأثيرها السلبي على الإستراتيجية العالمية للشركة، بل حتى تخطفها. ثانياً، التوكيلات الواسعة لا تناسب فهم التنويعات في الظروف المحلية أو الوطنية أو الإقليمية، مع أن المقاربات الأخرى، مثل المنصات، يمكن أن تساعد هنا. وأخيراً، يمكن للمبالغة في التخصيص أن

توجد حالة من التصلب وعدم المرونة والافتقار إلى الدعم. وفي عالم شديد المنافسة لا تعد هذه هموماً سطحية.

## 6- الشبكات الإقليمية

من أجل تحقيق التكامل عبر المناطق المختلفة مع تجنب الإفراط في التخصيص والتصلب وغياب المرونة، تشمل الشبكات الإقليمية دمج وتقسيم العمل بين الموارد المتوضعة في مناطق مختلفة. ومع أن الأكاديميين ناقشوا هذه المسألة بإسهاب، إلا أن معظم الشركات ما تزال تكتفي بالطموح لتحقيق هذا الدمج. لذلك، فإن مناقشتنا للشبكات ستكون وجيزة نسبياً وتتركز على شركة تويوتا، إحدى الشركات الجديدة التي يبدو أنها اتخذت خطوات جديّة باتجاه إقامة الشبكات الإقليمية والعالمية.

ربما تكون أكثر الرؤى صلة في قصة تويوتا أن من الأفضل، لأغراض عملية، التفكير بإقامة الشبكات لا بوصفها طريقة خاصة لإدارة المناطق، بل حالة ذهنية تشمل رؤية التصميم والتنظيم والتنسيق العابر للحدود من منظور أوسع (في الحقيقة، من هذا المنظور تكسب كل مؤسسة شيئاً عبر التفكير بنفسها بوصفها شبكة). وهكذا مع التقدم الذي حققته تويوتا عبر نماذج متنوعة للإستراتيجية الإقليمية (الإطارات 1-6 في الشكل 3-5)، أكملت أنماط جديدة من إيجاد القيمة عند عبور الحدود الأنماط القديمة بدلاً من الحلول محلها - مثلما يشير الشكل 2-5.

لنفكر بالمكونات المرقمة في الشكل 2-5 بالترتيب. ففي حين تجاوزت تويوتا قاعدة التصنيع اليابانية (التركيز الإقليمي)، ظلت الصادرات من مرافق التصنيع الإقليمية إلى بقية بلدان العالم تمثل أكثر ربع حجمها وحصّة أكبر من أرباحها. على نحو مشابه، مع أن تويوتا تجاوزت المقاربة الإقليمية، إلا أن القلق مازال كبيراً من السياسة الحمائية والانحياز إلى الصناعة الوطنية اللذين حفزا الاستثمارات الأولى في الولايات المتحدة، وانعكس في الإعلانات الدعائية التي سلطت الضوء على سجلها في إيجاد الوظائف والصدقة للبيئة.

فيما يتعلق بالمراكز الإقليمية، تعد تلك الموجودة في أمريكا الشمالية وآسيا ناضجة نسبياً (وإن كانت تنمو حتى الآن)، لكن الخسائر من العمليات الأوروبية مازالت تتراكم. إضافة إلى أن ترقية كاتسواكي واتاناابي، المختص بالإنتاج والتزويد، ليخلف فوجيو تشو رئيساً للشركة، علّمت على قلق متزايد من نقل نظام الإنتاج الذي تتبعه تويوتا من اليابان إلى مراكز الإنتاج الجديدة في وقت كان فيه الإنتاج الخارجي ينتشر بسرعة، كما عبرت عن التزام به. تستمر تويوتا أيضاً في العمل على تقليص منصات الإنتاجية الرئيسة والسعي إلى تخصيص إضافي عبر التوكيلات الإقليمية.

إدأً، لا يتعلق الأمر بالتقدم الذي حققته تويوتا عبر نماذج الإستراتيجية الإقليمية الستة في الشكل 5-3، بقدر ما يتصل بمحاولتها الآن لتغطي الإطارات الستة.

ثانياً، قدرة تويوتا على جمع ذلك كله - لاستخدام سلسلة من الإستراتيجيات الإقليمية لإيجاد القيمة- لا يمكن أن تفصل عن الميزة التنافسية الأساسية المذكورة آنفاً: قدرة نظامها الإنتاجي على صنع سيارات جيدة النوعية وموثوقة بتكاليف منخفضة. ولولا الميزة الجوهرية من هذا النوع، لاكتسح العجز المالي النماذج المعقدة من التنسيق التي تحاول الشركة تبنيها.

أخيراً، ومثلما لاحظنا سابقاً، لا تتمثل نقطة انطلاق تويوتا في رؤية عظيمة بعيدة المدى عن توسع عالمي بعيد حيث تتدفق السيارات وقطع الغيار بحرية من مكان إلى آخر. بل تتوقع الشركة أن تتوسع اتفاقيات التجارة الحرة ضمن الأمريكيتين و أوروبا وشرق آسيا، لكن ليس عبرها. وتبين أن المناطق هي أفضل وحدة للتعبير عن (وتطبيق) هذه الرؤية المعتدلة -والواقعية- عن عالم شبه معولم لا يمكن فيه تجاهل الجسور الواصلة ولا الحواجز الفاصلة.

قبل اختتام هذا القسم، سوف نقوم بسرعة احتمالات الإستراتيجيات الإقليمية وإمكاناتها لشركتك عبر التشخيص الوارد في إطار «تشخيص الإمكانيات الإقليمية».

## تشخيص الإمكانيات الإقليمية

ضع دائرة حول إجابة واحدة عن كل من الأسئلة الثمانية الآتية. إن كنت غير متأكد من الإجابة، اترك السؤال. لاحظ أن مدى الإجابات الكمية تقريبي، حتى وإن كانت لها بعض الأسس (التقريبية) في البيانات.

## تأثيرات الشركة

1- عدد البلدان التي تضم عمليات تشغيلية مهمة

(أ) 5-1 (ب) 6-15 (ج) أكثر من 15

2- نسبة المبيعات من المنطقة المحلية

(أ) أكثر من 80 (ب) 50-80 (ج) أقل من 50

## إستراتيجية الشراكة

3- هدف التوسع بين المناطق

(أ) يتقلص (ب) على حاله (ج) يزداد

4- عدد قواعد التجميع المستهدفة

(أ) 1 (ب) 2 (ج) أكثر من 2

## حلقات الوصل بين البلدان

5- نسبة التجارة في المنطقة

(أ) أقل من 50 (ب) بين 50-70 (ج) أكثر من 70

6- نسبة الاستثمار الأجنبي المباشر في المنطقة

(أ) أقل من 40 (ب) 40 - 60 (ج) أكثر من 60

## الاعتبارات التنافسية

7- الفوارق في الربحية بين المناطق

(أ) صغيرة (ب) قصيرة المدى (ج) بعيدة المدى

8- إستراتيجيات المنافسين الأساسية

(أ) الابتعاد عن الإقليمية (ب) دون تغيير (ج) إقليمية

النقاط تقريبية. امنح نفسك درجة -1 لكل إجابة (أ)، و0 لكل إجابة (ب)، و+1 لكل إجابة (ج)، ثم اجمعها معاً. الرقم الإيجابي يعني إمكانية مهمة للإستراتيجية على المستوى الإقليمي. وكلما زادت النقاط زادت الإمكانيات.

## من الإقليمية إلى التجميع

التفكير عبر سلسلة من الإستراتيجيات الإقليمية -عواملها الجاذبة وحدودها المقيدة- طريقة مفيدة لتحليل احتمالات التجميع. لكن التجميع يعرض فعلاً لوحة أعرض لتفكير الشركة بكيفية الاستفادة من مزيد من وفورات الحجم الكبير عبر الحدود الوطنية

### إعادة قياس المناطق

في حين أن معظم الأمثلة المعروضة حتى الآن تضمنت تعريفات على المستوى القاري، فقد تجنبنا تقديم أي تعريف واضح لكلمة «منطقة». أما الهدف فلم يكن التملص من المهمة، بل تفادي تخصيص النقاش بأسلوب غير مناسب عبر تقييد التعبير في مقياس جغرافي معين. ونظراً لحجم الوحدات الوطنية الكافي، يمكن لمنطق النماذج المختلفة أن ينقل من مستوى «عبر المناطق» إلى «ضمن المنطقة». على سبيل المثال، تقسم شركات النفط سوق البنزين في الولايات المتحدة إلى خمس مناطق. وبالمثل، يمكن رؤية الفرص الإقليمية في سياقات متنوعة تبدأ بالإسمنت في البرازيل ولا تنتهي بالجمعة في الصين، حيث تكاليف النقل مرتفعة نسبياً مقارنة بقيمة المنتج، والأسواق واسعة جغرافياً. يمكننا الارتقاء من المستوى القاري. فإذا اكتملت اتفاقية التجارة الحرة عبر الأطلسي -وهناك عدة أسباب تدعو إلى عدم اكتمالها- فإن ذلك سيجعل المنطقة العملاقة تمثل أكثر من 55% من الناتج المحلي الإجمالي على مستوى العالم كله. مثل هذه المنطقة ستصبح -في بعض الصناعات على الأقل- بؤرة تركيز جهود تطوير الإستراتيجية.

هذا مكان مناسب أيضاً لذكر خطط التجميع الجغرافية المتعددة المستويات التي يمارسها عدد من الشركات. وهكذا، فإن شركة المشروبات دياجيو منظمة حول أربع مناطق: أمريكا الشمالية، و أوروبا، و آسيا - المحيط الهادئ، والعالم، الذي يتألف من إفريقيا وأمريكا اللاتينية والكاريببي والشرق الأوسط. والمنطقة الحرة. لنلاحظ أن إضافة المنطقة الحرة تذكرة بأن البنى غير النظامية أو اللامتناظرة قد تكون أكثر عملية من التناظر الممتع (والبسيط في بعض الجوانب) الذي تضمنته مناقشتنا حتى الآن.

النقطة الأعرض أن هناك مستويات جغرافية مختلفة يمكن وفقاً لها تفسير النماذج الجغرافية الأصلية التي ناقشناها في القسم السابق. إن تقويم المستوى -عالمي، أو قاري، أو شبه قاري، أو وطني- الذي يرتبط عنده الحجم بالربحية، يعد دليلاً مفيداً لقياس الجغرافيا الصحيح. بكلمات أخرى، الاقتصاد العالمي مكون من عديد من الطبقات المتداخلة -من المحلية إلى العالمية- والمهم ليس التركيز على طبقة واحدة، بل التفكير فيما يتعلق بطبقات متعددة. إعادة القياس الجغرافي تعزز المرونة عبر المساعدة في تعديل الأفكار المتعلقة بالتركيز الإقليمي لتناسب المستويات الجغرافية المتعددة للتحليل.

### التجميع وفقاً لأبعاد المسافات الأخرى

إضافة إلى إعادة قياس المسافة الجغرافية، يمكن اتباع طريقة أكثر إبداعاً والتركيز على المسافة -والمناطق- وفقاً للأبعاد غير الجغرافية: الثقافية أو الإدارية/ السياسية والاقتصادية. إن التجميع وفقاً للأبعاد الأخرى من إطار المسافة سوف يظل يتضمن أحياناً تركيزاً على المناطق المتجاورة جغرافياً (المثال المعبر في هذا السياق تجسده عملية إعادة التجميع التي قامت بها شركة تويوتا للبلدان وفقاً لوجود أو توقع إنشاء مناطق تجارة حرة). في أحيان أخرى، سوف تغل عملية إعادة التعريف مناطق ليست متجاورة جغرافياً.

المثال على التجميع الثقافي تقدمه شركة تاتا للخدمات الاستشارية، أكبر شركات خدمات البرمجيات الهندية، التي تمارس نشاطها في أكثر من خمسة وثلاثين بلداً في العالم. وفي حين سوف تناقش الفصول اللاحقة الشركة بمزيد من التفصيل، فإننا سنتناول هنا مراكز الخدمة الإقليمية الرائدة - التي تستكمل نشاط مراكز الخدمات العالمية في الهند والصين. في عام 2002، أسست الشركة مركزاً إقليمياً لتقديم الخدمات في مونتيفيديو (عاصمة الأوروغواي)، ثم أقامت مركزاً في البرازيل لخدمة أمريكا اللاتينية إضافة إلى إسبانيا والبرتغال. اتبعت الشركة ذلك بمركز إقليمي لتقديم الخدمات في هنغاريا - حيث تعد الألمانية لغة ثانية- يركز نشاطه على أسواق وسط أوروبا. وهي تستكشف حالياً احتمال تأسيس مركز في المغرب، حيث تنتشر

اللغة الفرنسية، مع التطلع إلى خدمة فرنسا وغيرها من البلدان الناطقة بالفرنسية. إن التجميع على أساس اللغة يمثل عامل جذب خاص للشركة نظراً للأهمية الفائقة للمسافة اللغوية في هذا المجال.

فيما يتعلق بالمسافة الإدارية، يمكننا معاينة مثال «مجموعة تسويق الكومونيلث» في شركة ريثيون. فقبل عدة سنين، قررت شركة مقاولات الدفاع هذه (مقرها في ماساتشوستس) أن مجموعة بلدان الكومونيلث البريطانية تمثل قاعدة تنظيمية منطقية ينظم تبعاً لها تسويقها للعملاء في هذه البلدان. ويعتمد جزء من الأس المنطقي على أن كثيراً من هذه البلدان تشترك في إجراءات التزويد والممارسات نفسها.

بالنسبة للتجميع الاقتصادي، تجسد أوضح الأمثلة الشركات التي تميز بين الأسواق المتطورة والناشئة، وتركز في الحالات المتطرفة على واحد أو آخر منها. وهكذا، بعد أول استثمار أجنبي مباشر في إسبانيا، نمت شركة سيميكس المكسيكية في عقد التسعينيات عبر التجميع وفقاً للبعد الاقتصادي. أي توسعت في أسواق ناشئة أخرى تتقاسم عوامل مشتركة مع قاعدتها المحلية في الوطن، مثل الحجم الكبير للإسمنت المباع في أكياس، بقصد إيجاد «حلقة من الذهب الرمادي» تحيط بالعالم مثل خط الاستواء (مع أنه في السنوات القليلة الماضية، بدأت شركة سيميكس تركز مزيداً من الانتباه على التجميع على أساس جغرافي، الذي يبدو منطقياً، نظراً لأهمية المسافة الجغرافية في هذه الصناعة). كما أن كثيراً من المؤسسات المالية التي تعمل في الأسواق المتطورة والناشئة ضمت هذه الأخيرة في جزء منفصل من تنظيمها المؤسسي.

الجدير بالذكر أن عدداً من الشركات التي تمارس نشاطاً عالمياً وإقليمياً مهماً تستثمر الآن في تقانة رسم الخرائط الحديثة لتصور تعاريف جديدة للمناطق وشبه المناطق. يدعم هذه التقانة أساليب تجميع معززة؛ وقياسات أفضل لتحليل الشبكات؛ وبيانات موسعة عن الخصائص والسمات الثنائية والمتعددة والأحادية للبلدان.. الخ. وعلى الأقل، فإن هذا النوع من السبر يحفز الإبداع ولذلك يستحق أن نأخذه على محمل الجد.

## التجميع على أسس أخرى (غير البلدان)

من الطبيعي أن يركز إطار المسافات بؤرة الاهتمام على البلدان (أو الوحدات الجغرافية الأخرى، المعرفة بصورة أشمل) بوصفها أساساً للتجميع. لكن هناك عديداً من الأسس غير المتعلقة بالبلدان للتجميع العابر للحدود يمكن أن تتبعها الشركات: القنوات (مثلاً: شركة سيسكو التي تجمع على أساس نوع الشركاء)؛ وصناعات العميل (مثلاً: شركة أكسنتشر وكثير من شركات خدمات تقانة المعلومات)؛ والحسابات العالمية (مثلاً: سيتي كورب في نشاطها المصرفي)؛ والنشاطات التجارية الأكثر وضوحاً التي خضعت لدراسات مكثفة (مثلاً: وحدات النشاط التجاري العالمي في شركة بروكتر أند غامبل، وشركات أخرى كثيرة).

لكل خطة من خطط التجميع هذه معنى منطقي في ظروف معينة - مع ما تحمله من مخاطر. ومن ثم، اجتذبت إدارة الحسابات العالمية انتباهاً كبيراً في سياق التعامل بين الشركات بوصفها طريقة لتزويد الزبائن بنقطة اتصال وتنسيق وتوحيد للمعايير والمقاييس<sup>(17)</sup>. لكنها تثير جملة من المخاطر المقلقة: الزيادات المحتملة في قوة المساومة لدى الزبائن بوصفها حسابات عالمية، والصعوبات في إدارة الحسابات المحلية إلى جانب العالمية، واختطار إيجاد صوامع للزبائن. التجميع وفقاً للنشاط التجاري يجتذب بوجه خاص الشركات التي تنوع إنتاجها وتهيمن الاختلافات بين النشاطات التجارية بشكل أكبر من الاختلافات بين البلدان، مما يشير إلى ضرورة أن تشكل النشاطات التجارية ركيزة للسعي وراء وفورات الحجم الكبير العابرة للحدود. لكن هناك مخاطر يجب إدارتها على الأقل. وفي هذه الحالة يتمثل الخطر في التأثير السلبي للصوامع التجارية على وفورات الإنتاج بالجملة التي تخترق النشاطات التجارية.

باختصار، يمثل التجميع طريقة مؤثرة لتجاوز إستراتيجيات التكيف وفقاً للبلد المعني. وكل أساس من أسس التجميع يعرض احتمالات متعددة لرسم إستراتيجيات تناسب المستويين المحلي والعالمي عبر التجميع (مع أن المناطق تمثل الركيزة الوحيدة للتجميع الذي نتناوله بالتفصيل في هذا الفصل). وبذلك، لا يعد التجميع علاجاً سحرياً شافياً، لأسباب عدة. أولاً، يحمل التجميع دوماً اختطار إيجاد صوامع تحدث الفوضى

في الأداء المؤسسي. ثانياً، يميل التجميع أيضاً إلى زيادة التعقيد التنظيمي/ المؤسسي، نتيجة آليات الوصل التي يحتمها - خصوصاً حين تحاول الشركة تحقيقه وفقاً لأبعاد متعددة لا بعد واحد. ثالثاً، لأن من المستحيل عادة تطبيق أشكال التجميع كلها، فإن من المهم الاختيار منها- وهي مهمة تدعم أداءها الأطر التحليلية الواردة في الفصلين الثاني والثالث. رابعاً، يعد خلط أسس التجميع وصفة دائمة تقريباً للكارثة نظراً لأن وضع أساس للتجميع يتطلب سنوات طويلة. سوف نتطرق في الفقرتين التاليتين للنقطتين الأخيرتين.

## تحليل التجميع

نظراً لأن التجميع في جوهره استجابة مؤسسية لتحديات التعامل مع الفروقات والاختلافات، فهو يحتاج إلى وضعه ضمن وقائع الصناعة (أو الصناعات) التي تشغلها الشركة وفرص إيجاد القيمة التي تتيحها. لذلك فإن إطار المسافة وبطاقة تسجيل القيمة كثيراً ما يفيدان في توجيه الخيارات العابرة للحدود فيما يتعلق بكيفية التجميع. ناقشنا أنفاً دور إطار المسافة في المساعدة على اختيار القواعد الممكنة للتجميع، ولذلك سوف نركز هذه الفقرة على تطبيق مكونات بطاقة تسجيل القيمة على مثالين تطرقنا إليهما سابقاً: قرار شركة تاتا للخدمات الاستشارية بفتح منطقة جديدة، وقرار شركة بروكتر أند غامبل في أواخر التسعينيات بإعادة التفكير بدور المناطق في إستراتيجيتها العالمية.

سنتح لي فرصة مشاهدة شركة تاتا للخدمات الاستشارية بصورة مباشرة حين قررت افتتاح مراكز خدمات في أمريكا اللاتينية. لكن العقبة الرئيسية التي واجهتها كانت إدراك أن مستويات التكلفة ستكون أعلى منها في الهند، بسبب الأجور المحلية الأكثر ارتفاعاً، والعمليات التي لا تصل إلى الحجم المطلوب (بداية)، ومختلف المطالب الملزمة للشركات الأجنبية. لكن التفكير لم يكن حاسماً: كان على شركة تاتا موازنة ذلك كله إزاء المنافع الناجمة عن إضافة منطقة أمريكا اللاتينية إلى المؤسسة، ومقابل مجرد الاستمرار في التوسع في الهند (الجدول 5-1). لسوف أتناول المنافع (المظلة في الشكل) التي تعدها إدارة الشركة مهمة على نحو خاص بمزيد من التفصيل.

أولاً: تدعو إستراتيجية شركة تاتا للخدمات الاستشارية إلى زيادة في التركيز على

الصفقات الأكبر حجماً والأكثر تطوراً وتعقيداً. لكن، في بعض الحالات على الأقل، بدأ العملاء العالميون الكبار الذين يوقعون مثل هذه الصفقات يميلون إلى تفضيل بائع واحد (أو قلة البائعين) له مراكز تسليم في مناطق متعددة حيث يريدون إنجاز العمل - أو يتمتع بقدرات تشمل لغات ومناطق زمنية متعددة. أتى تصديق مبكر على هذا المقصد حين اختار مصرف إيه بي إن - أمرو شركة تاتا لعقد صفقة عالمية للحصول على خدماتها في العالم بقيمة 200 مليون جنيه إسترليني - أكبر صفقة في مجال تقانة المعلومات تفوز بها شركة هندية حتى ذلك الحين - على أساس مراكزها في أمريكا اللاتينية، وهي منطقة مهمة للعميل.

ثانياً: ساعدت مراكز تقديم الخدمة في أمريكا اللاتينية شركة تاتا للخدمات الاستشارية على احتلال موقع مزود «خدمة عالمية تتبع معياراً واحداً» في شتى أرجاء العالم. وفي حين تملك الشركات المنافسة الغربية الكبرى، مثل أكسنتر، شبكة عالمية أوسع من مراكز إيتاء الخدمات، إلا أن جودة خدمة هذه الشبكات كانت تعد غير متسقة، نظراً لاعتمادها على الشركاء المحليين.

الجدول 5-1:

قرار شركة تاتا للخدمات الاستشارية بافتتاح مراكز إقليمية لإيتاء الخدمات في أمريكا اللاتينية

مكونات القيمة	ملاحظات
إضافة القيمة	+ النشاط التجاري في أمريكا اللاتينية ++ صفقات عالمية كبرى تتطلب مكون أمريكا اللاتينية
تخفيض التكاليف	- تكاليف مطلقة أعلى في أمريكا اللاتينية + ارتفاع التكاليف الهندية
التمايز، أو زيادة الاستعداد للدفع	+ مزايا اللغة + مزايا المنطقة الزمنية ++ استهداف توفير «خدمة عالمية تتبع معياراً واحداً»
تحسين جاذبية الصناعة	+ القدرة على مواجهة مزاعم الشركات متعددة الجنسية بأن شركة تاتا للخدمات الاستشارية ليست عالمية + إمكانية اقتناص التفوق المستدام على الشركات الهندية المنافسة

تطبيق المخاطرة + تقليص حجم «مخاطرة الهند»

توليد وتحديث الموارد، + دعاية وشهرة

ومنها المعرفة ++ تعددية ثقافية

++ محاولة نشر قدرات الإيتاء عالمياً

ثالثاً: (النقطة الثالثة متصلة بالأولى والثانية)، ساعدت مراكز الإيتاء في أمريكا اللاتينية في توليد شهرة كبيرة لنموذج شبكة الإيتاء العالمية الذي وضعته شركة تاتا للخدمات الاستشارية. وكرست مقالة في صحيفة نيويورك تايمز عام 2006 لعمليات الشركة في أمريكا اللاتينية. فقد كتب توماس فريدمان يقول:

لا يمكن لشركة تاتا للخدمات الاستشارية في أمريكا اللاتينية توظيف العمال بالسرعة اللازمة. وحين زرت مقرها الرئيس، كان الموظفون على الحواسيب في المداخل والمرات وفسحات الأدراج.. وتبين أن كثيراً من الشركات متعددة الجنسية تعجب بفكرة نشر مخاطرها وتوزيعها وعدم الاكتفاء بممارسة نشاطها كله من الهند.. الشركة تتشبه بمبادئ مؤسسة تاتا، كأنما هي في مومباي، ولذلك كان من المشاهد اللافتة رؤية موظفين من الأوروغواي يتظاهرون وكأنهم هنود.. في عالم اليوم، يعد من الأمور العادية الجديدة رؤية شركة هندية يرأسها هنغاري - أوروغوياني [غابرييل روزمان، رئيس عمليات التشغيل في أمريكا اللاتينية]، وتخدم المصارف الأمريكية بواسطة مهندسين من مونتيفيديو تحت إدارة تقنيين هنود تعلموا تناول المأكولات الشائعة في أوروغواي<sup>(18)</sup>.

رابعاً: مثلما يشير الجزء الأخير من الشاهد السابق، ناسبت الخطوة حقن جرعة إضافية من التعددية الثقافية في دماء شركة يتجاوز حجم نشاطها خارج الهند 90%، لكن تزيد نسبة موظفيها الهنود على 90%.

أخيراً، والأهم ربما، فكرة محاولة ترويج قدرات الشركة على إيتاء خدماتها عالمياً. فنظراً لزيادة الضغط الذي يمارسه السوق على شركات تطوير البرمجيات في الهند (وهو موضوع سنناقشه بإسهاب في الفصل السادس)، يعد تطوير القدرة على تحقيق معايير الإيتاء المرتفعة ذاتها للمواقع الأخرى خطوة تخضع للتغيير المتواصل.

تعد هذه المنافع والمكاسب، والأخرى المدرجة في الجدول 5-1، كافية للتغلب على مخاوف التكاليف المرتفعة. ومن ثم يجب أن يعد هذا المثال تذكراً بفائدة التغطية الشاملة -ومنها العوامل النوعية والكمية- التي شجعتها بطاقة تسجيل مكونات القيمة.

التوضيح الثاني متعلق بحالة شركة بروكتر أند غامبل، وإعادة التفكير، في ظل قيادة المديرين التنفيذيين دورك جاغر وإيه جي. لافلي، بدور المناطق في إستراتيجيتها العالمية. فقد أمضت الشركة معظم سنوات الثمانينيات والتسعينيات في استبدال تظلماتها ومؤسساتها المركزة على البلد الواحد بجهاز إقليمي، في أوروبا على وجه الخصوص. لكن في نهاية التسعينيات، أدى التوكيد الأكبر على الابتكار والانتشار العالمي الأسرع إلى الانتقال إلى الوحدات التجارية العالمية بوصفها الركيزة الأساسية للتجميع. يناقش الفصل السابع بنية المؤسسة الناتجة، لكن من الجدير بالذكر أن شركة بروكتر أند غامبل لم تفقد كلية رؤية المناطق؛ بل أعادت تركيز انتباهها على المناطق التي تتعاظم فيها وفورات الحجم الكبير، وفقاً للخطوط المقترحة في الجدول 5-2، التي تميز اقتصاد النشاط التجاري في سلعة استهلاكية سريعة التحرك وتمثيلية.

نلاحظ من الجدول أن وفورات الحجم الكبير الإقليمية هي في التصنيع، وبنسبة أقل في التكاليف العامة الجارية؛ أما دعم التسويق، الذي يمثل غالباً بؤرة المناقشات حول توحيد المقاييس، فيأتي في المرتبة الثالثة. لا تركز هذه الأرقام المبسطة الانتباه على أول مكونين من مكونات بطاقة تسجيل القيمة فقط، لكنها تكفي لتفسير السبب الذي جعل جهود بروكتر أند غامبل التجميعية في أوروبا تشمل تزويد المناطق الفرعية متعددة البلدان عبر المصانع الضخمة وتجميع البلدان (مثلاً: بلجيكا وهولندا، وشبه الجزيرة الأيبيرية، وبلدان شمال أوروبا، والمملكة المتحدة، وإيرلندا) بحيث تخفض التكاليف الجارية.

وبالطبع، تشير التغييرات في الشركة (وتلك التي وصفناها آنفاً في شركة تويوتا) إلى الحاجة إلى التنسيق والترتيب بدلاً من المقاربة التي تتصف بقصر النظر أو المقاربة المعتمدة على «خيار تجميعي واحد للعصور كلها». وعمليات الانتقال الآن إلى البنى الجديدة أو الوسائل التنسيقية قد تكون مطلوبة للتصدي للمشكلات الناشئة من البنى والوسائل

القديمة - لكن سرعة التغيير بطيئة! ولهذا السبب، من المهم التفكير الاستباقي بدلاً من التعامل مع التجميع بوصفه خياراً متغيراً دون ضوابط، مثلما ستؤكد الفقرة اللاحقة.

الجدول 5-2:

### وفورات الحجم الكبير الإقليمية: مثال توضيحي

العلامة التجارية ب (مجموع العلامات التجارية المحلية) (مليون يورو)	العلامة التجارية آ (علامة تجارية إقليمية) (مليون يورو)	
100	100	إجمالي الإيرادات
48	40	نفقات تصنيع
(3)		نقل
12	10	دعم التسويق
10	10	دعم التجارة
5	4	البحث والتطوير
<u>13</u>	<u>10</u>	نفقات عامة وإدارية
15	26	أرباح

المصدر: Leading last-moving consumer good (FMCG) company

### إدارة التجميع

ربما يشير مدى قواعد التجميع المحتملة إلى مقاربة متحررة من القيود للاختيار منها. لكن صنع قاعدة لعملية التجميع يتطلب عادة التزاماً بها عدة سنوات - تقارب العشر بالنسبة للشركات الكبرى.

وللحصول على مثال تحذيري في هذا السياق يمكن التفكير بحالة شركة إيه بي بي، وهي شركة متعددة الجنسيات أسست عام 1988 نتيجة اندماج شركة آسيا السويدية (العاملة في مجال تصنيع الآلات والمعدات الكهربائية)، وشركة براون بوفيري السويسرية. أثار التصميم الهيكلي لشركة إيه بي بي، وفقاً لأحد المصادر «مزيداً من الانتباه على الأرجح في التسعينيات فاق ما تلقته الشركات متعددة الجنسيات كلها مجتمعة، من الصحافة التجارية

والأكاديميين على سواء»<sup>(19)</sup>. ونظراً للكتابات المستفيضة التي تناولت الشركة في سياقات مختلفة كثيرة، سوف أقدم أوجز وصف للقواعد المتحركة للتجميع في الشركة منذ أواخر الثمانينيات - الجدول 5-3 يوجز التغييرات وتناقشها الفقرة الآتية بمزيد من التفصيل.

بعد اندماج آسيا وبراون بوفيري، قرر كبير المديرين التنفيذيين الجديد في شركة إيه بي بي، بيرسي بارنيفيك التخلص من البيروقراطية والمجالات الجغرافية التي ورثها. وعمل على تسطيح المؤسسة وتشطية نشاطات الشركة التجارية وتقسيمها إلى شركات صغيرة تشتغل محلياً وتتبع المدير القطري ومدير النشاط التجاري في المنطقة («المصفوفة»). وفي عام 1993، أضاف بارنيفيك طبقة إقليمية إلى البعد الجغرافي للمصفوفة عبر تجميع البلدان ضمن ثلاث مناطق.

الجدول 5-3:

### القواعد المتحركة للتجميع في شركة إيه بي بي

#### كبير المديرين التنفيذيين

قبل الاندماج (حتى عام 1988)	بارنيفيك (1993-1988)	بارنيفيك (1998-1993)	لينداهل (2001-1998)	سنترمان (2002-2001)	دورمان (2004-2002)	كيندل (2004-؟)
• بلدان	• مناطق النشاط التجاري	• مناطق النشاط التجاري	• مناطق النشاط التجاري	• تقانات صناعات الزبون	• أقسام أساسية	• مناطق النشاط التجاري
• بلدان	• مناطق	• بلدان	• بلدان		• بلدان	• مناطق
		• مناطق	• حسابات عالمية			

\* Effective January 1, 2008.

كان من المهم لصنع هذه البنية ترسيخ نظام معلومات إدارية مشترك يقدم البيانات المتعلقة بسبعة متغيرات ليراجعها بارنيفيك لكل مما أصبح في نهاية المطاف ألفين من المراكز المربحة. كما سهلت نقاط الاتصال المرتبة والمنظمة هضم الشركات التي جرى شراؤها لاحقاً وإعادة تصميم وهيكله المناطق التجارية بمرور الوقت. لكن عدد المراكز

إضافة إلى الربحية المتواضعة ومزيد من عمليات الاستيلاء (على الشركات الأخرى) عملت جميعاً على غرس بذرة أزمة جوهرية تبدت في وقت لاحق من العقد.

بعد عشر سنوات من الاستقرار النسبي على المستوى المؤسسي الشامل، تسارعت خطى التغيير المؤسسي في شركة إيه بي بي، وذلك حين بدأت الأزمة الآسيوية -على وجه الخصوص- تفصح المشكلات التي تعانها بنية الشركة الهيكلية وإستراتيجيتها. أزال خليفة بارنيفيك، غوران ليندهال الطبقة الإقليمية لأنها مكلفة جداً وحاول نقل الشركة نحو بنية ثلاثية الأبعاد، حيث وضعت بنية إدارية عالمية على قمة منطقة النشاط التجاري الأصلية ومصفوفة البلد اللتين ابتكرهما بارنيفيك.

لكن الضغوط الخارجية تزايدت على الشركة. وإضافة إلى تباطؤ الطلب بعد الأزمة الآسيوية، ظهرت تحديات مرتبطة بأنظمة التسويق التي دمجت منتجات من مختلف مجالات النشاط التجاري أو لتلك التي كان زبائنها الرئيسيون عالميين أو إقليميين، لا محليين. فضلاً عن مشكلات أخرى ارتبطت مع استمرار الشركات المحلية المتمتعة بالاستقلال الذاتي. في عام 2001، استجاب كبير المديرين التنفيذيين الجديد، يورغن سنترمان عبر استبدال المصفوفة بتنظيم هيكلي شامل قصد منه جعل إيه بي بي «شركة تركز على المعرفة». وعلى وجه الخصوص، وحدات الزبائن الأربع أو وحدات الواجهة، التي تعرّف عبر صناعة الزبائن لا الجغرافيا، والمفترض أن تعزز قدرات الشركة على إيجاد القيمة للزبائن العالميين والإقليميين خصوصاً. وهذه سترتبط مع وحدتين تقانيتين هما تقانات الطاقة وتقانات الأتمتة، اللتين يفترض أن تدمجا تطوير التقانة في المجالين الرئيسيين من مجالات كفاءة الشركة التقانية.

أجبر سنترمان على الاستقالة عام 2002، وذلك حين وصلت الشركة إلى حافة الإفلاس بسبب استمرار تباطؤ الطلب، والضغوط المرتبطة بمليارات الدولارات من الاستحقاقات المالية الناجمة عن المسؤولية القانونية المتعلقة بمادة الأسبستوس التي تحملتها دون قصد في الولايات المتحدة عند شراء شركة كومبستشن إنجينيرنج (في عهد بارنيفيك)، وتراجع نشاط التنظيم الجديد. وسرعان ما عمل المدير الجديد، يورغن دورمان، على

تفكيك التنظيم الهيكلي الشامل، وبيع أقسام منه، وتجميع مجالات النشاط التجاري الباقية في قسمين أساسيين: أنظمة الطاقة والأتمتة.

شهدت السنوات القليلة الماضية، في عهد دورمان وخليفته فريد كيندل، تركيزاً على عملية إعادة بناء النشاط التجاري والشؤون المالية للتخلص من المشكلات الناجمة من الحقبة السابقة من النمو السريع المفرط وتغيير قواعد التجميع الأساسية. وبمساعدة التحسينات في البيئة الخارجية والداخلية، نجحت الشركة على ما يبدو في استرداد عافيتها ومواجهة الضغوط التي بلغت حد الأزمة في أوائل القرن الحادي والعشرين: بلغت المبيعات أخيراً مستويات أواخر التسعينيات تقريباً، بنصف عدد العاملين. وعملت الشركة منذ مدة قريبة على فصل القسمين الأساسيين إلى خمسة مجالات تجارية، إضافة إلى إعادة تجميع البلدان إلى مناطق مستقلة في ميزانياتها وخسائرها وأرباحها. وعادت المصفوفة مرة أخرى!

في قصة شركة إيه بي بي مضامين غنية لتصميم المؤسسة وهيكلها التنظيمي عموماً وإدارة التجميع على وجه الخصوص. دعونا نفكر بالمضامين الستة الآتية:

1- لم توضع خطة تجميع مثالية لإلغاء تبادلية التجميع/ الاستجابة، على الرغم من المزاем المتعلقة بتنفيذ المصفوفة في عهد بارنيفيك. تضخمت هذه النتيجة بالإقرار بعجز الخطط الموصوفة آنفاً عن التصدي لتحديات المراجعة - التي سعت إليها شركة جنرال إلكتريك، وعدت ذات مرة المنافس اللدود لشركة إيه بي بي - بطريقة أكثر فاعلية (انظر الفصل السابع)، وناقشها بإسهاب في الفصل اللاحق. بصورة أعم، يجب التخفيف من حدة موجات التفاوض بالمقاربات الجديدة لمشكلات التنظيمات المؤسسية المعقدة عبر إدراك حقيقة أن المسعى لإقامة بنية مؤسسية تحقق الأغراض كافة تمثل انتصاراً للأمل على التجربة.

2- على الرغم من النكسات التي تصيب أي خطة للتجميع، يبقى تحدي التجميع عبر أبعاد متعددة مهماً ومثيراً. ويتعاطم التحدي الإستراتيجي بعدد القواعد المحتملة للتجميع، حيث جربت شركة إيه بي بي كثيراً منها في مدة زمنية قصيرة.

أما التركيز على مجموعة فرعية من قواعد التجميع فيجب اختياره - في الحالة النموذجية - لأسباب منطقية ومدروسة بدلاً من الافتراضات غير المبررة.

3- والأهم من عدد أبعاد التجميع المختارة مدى الكفاءة في إدارتها. فمن السهل التفكير بثلاث أو أربع مصفوفات ناجحة (خصوصاً في قطاع تقانة المعلومات)، إضافة إلى الحالات التي تعرضت فيها الشركات لتحدي إدارة حتى بعد واحد من التجميع بطريقة فعالة. إن آليات الربط التي تتجاوز نطاق البنية الرسمية/ النظامية تعد بالغة الأهمية في هذا الصدد. فضلاً عن ذلك، وعلى الرغم من عودة شركة إيه بي بي منذ مدة قريبة إلى بنية المصفوفة، هنالك إحساس ناشئ، متجذر في تجربة كثير من الشركات الكبرى (مثلاً: فيليبس قبل عهد بونترا، كما ناقشنا في الفصل الرابع)، فإن الشركة حين تسعى فعلاً لتبني قواعد متعددة للتجميع، وتضع أكثر من واحدة منها على المستوى نفسه، فإنها تعرض نفسها لأزمة متشابكة. بكلمات أخرى، يبدو من الضروري غالباً اتباع نظام تراتبي.

4- في بعض الأحيان تلعب التشابهات السطحية دوراً مهماً في اختيار مقاربات التجميع يفوق حقيقتها. لنفكر مثلاً بخطة التجميع التي لم تعمر طويلاً في شركة إيه بي بي، والبنية المؤسسية الشاملة التي تبناها سنترمان وحاكي فيها شركات تقانة المعلومات. ولا يبدو انتقال الشركة إلى هذه البنية المؤسسية قد أخذ في الحسبان الفوارق بينها وبين هذه الشركات. فكثير من شركات تقانة المعلومات خدمت سلسلة أوسع من مستويات الصناعة العمودية، مما عزز حاجتها إلى التوسع والتجميع عبر هذا البعد. وانتقلت غالبيتها إلى البنية الشاملة من بنية وظيفية - وهو انتقال أسهل من ذلك الذي حدث في شركة إيه بي بي لأسباب سنشرحها لاحقاً.

5- الاختيار المناسب من مقاربات التجميع يتطلب تحليلاً - يتناول ديناميات الصناعة، وتاريخ الشركة، وأداءها. ومن ثم خضعت المصفوفة للضغط في شركة إيه بي بي بسبب ديناميات الصناعة - تباطؤ الطلب، وضغوط التسعير، والتوكيد المتزايد على الاندماج العالمي إزاء الاستجابة المحلية. إن تاريخ شركة إيه بي بي أثر سلباً

في الانتقال إلى البنية المؤسسية الشاملة بمعنى أنها بدأت بمؤسسة تجارية يجب تقسيمها إلى وظائف. وخلافاً لذلك، كان للبنية التقسيمية الأساسية التي جمع عبرها دورمان مناطق النشاط التجاري معنى منطقياً، نظراً لمسيس الحاجة إلى إعادة الهيكلة.

6- على المدى الطويل، كان أهم معيار لاختيار قواعد التجميع تعزيز الميزة التنافسية التي استهدفت بالعمليات العابرة للحدود (انظر الفصل السابع لمزيد من النقاش حول هذه النقطة). إن غرس القواعد الأولية للتجميع في البنية المؤسسية/ التنظيمية شرط ضروري، لكن غير كاف، لمثل هذا التعزيز. ويجب عدم دفع الأطر في المخطط التنظيمي إلا انطلاقاً من الإحساس بالحاجة الملحة: التكاليف، المتعلقة بالتأخر في تغيير السلوك المؤسسي والتصدي للفوضى والارتباك، مرتفعة جداً. يمكننا أن نتعلم من التباين بين الإفراط في نشاط شركة إيه بي بي، وثبات تويوتا مثلاً، أو تركيز بروكتر أند غامبل على إجراء التجميع اعتماداً على قواعد إقليمية طوال العقدين اللذين سبقا انتقالها إلى التشديد على الوحدات التجارية العالمية.

### نتائج ختامية

يوجز إطار «تعميمات عالمية» النتائج المحددة المستخلصة من هذا الفصل. وبصورة أشمل، يدعم التجميع توسيع الأدوات الإستراتيجية للتعامل مع الفوارق والاختلافات بين البلدان. لكن للتجميع حدوده المقيدة. وعلى شاكلة التكيف، يركز على استغلال أوجه التشابه بين البلدان بوصفها مصادر لإيجاد القيمة – أي أن التجميع يتعامل مع الفوارق بين البلدان بوصفها قيوداً معيقة. لكن أمثلة كثيرة، مثل شركة تاتا للخدمات الاستشارية، تذكرنا بأن الفوارق والاختلافات، على طول الأبعاد المختارة على أقل تقدير، يمكن أن تمثل أيضاً مصادر قوية لإمكانية إيجاد القيمة، لا مجرد مشكلة صعبة. الفصل اللاحق يتعمق في تفصيل هذه النقطة: حيث يركز على المراجعة بوصفها ثالث العوامل الضرورية لتوسيع التفكير بالإستراتيجية العالمية.

## تعميمات عالمية

- 1- لم يبق العالم مقسماً إلى أقاليم ومناطق من جوانب عديدة فقط - وهذا يظهر لحالة شبه العولة- لكن مستويات التقسيم في بعض الأبعاد على الأقل قد تزايدت بدلاً من أن تتناقص.
- 2- مازالت الغالبية الساحقة من الشركات، ومنها الشركات الكبرى، تستمد معظم مبيعاتها من مناطقها الأم. وحتى الشركات التي حققت نجاحاً كبيراً ووزعت عملياتها التشغيلية في مناطق متعددة (مثل تويوتا) تعتمد غالباً على المناطق بوصفها قواعدها الأساسية للتجميع.
- 3- هنالك عدد من الإستراتيجيات الإقليمية المتميزة، لا مجرد إستراتيجية واحدة: التركيز الإقليمي، والمجموعات الإقليمية، والمراكز الإقليمية، والمنصات الإقليمية، والتوكيلات الإقليمية، والشبكات الإقليمية.
- 4- يمكن للمناطق أو أشباه المناطق أن تحدد وفقاً لأبعاد إطار المسافات مع استثناء المسافة الجغرافية.
- 5- لا تمثل المناطق بحد ذاتها سوى قاعدة واحدة من قواعد التجميع العابر للحدود؛ وتشمل الأخرى القنوات، وصناعات العميل، والزبائن العالميين - والأهم للشركات التي تريد التنوع؛ وحدات النشاط التجاري العالمية أو أقسام المنتج.
- 6- تحاول خطط التجميع تقليص الفوارق والاختلافات ضمن المجموعات، ولهذا السبب نفسه، تخاطر بخسارة التفاعلات عبر المجموعات.
- 7- يزيد مسعى تبني قواعد متعددة للتجميع التعقيد زيادة كبيرة - وكثيراً ما يتطلب نوعاً من التراتبية في العمل.
- 8- يمكن لإطار المسافات وبطاقة تسجيل مكونات القيمة أن يساعد كثيراً في اختيار قواعد التجميع، مع أنه من المهم أيضاً إدراك أهمية التسلسل.
- 9- إعادة الخلط السريعة لقواعد التجميع تعد وصفاً مناسبة للأداء الهزيل؛ وتطبيق قاعدة للتجميع عملياً يتطلب عادة سنوات في المؤسسات الكبيرة المعقدة.

## هوامش

1- انظر:

Robert J. Kramer, Regional Headquarters: Roles and Organization, (New York: The Conference Board, 2002).

2- John H Dunning, Masataka Fujita, and Nevena Yakova, «Some Macro-data on the Regionalisation/Globalisation Debate: A Comment on the Rugman/Verbeke Analysis», Journal of international Business Studies 38, no. 1 (January 2007): 177 - 199.

3- Susan E. Feinberg, «The Expansion and Location Patterns of U.S. Multinationals» unpublished working paper, Rutgers University, New Brunswick, NJ, 2005.

4- Alan Rugman and Alain Verbeke, «A Perspective on Regional and Global Strategies of Multinational Enterprises», Journal of International Business Studies 35, no. 1 (January 2004): 3 - 18.

5- هذه الشركات التسع هي (وفقاً للترتيب التنازلي لإجمالي إيرادات المبيعات): IBM, Sony, Philips, Nokia, Intel, Canon, Coca-Cola, Flextronics, Christian Dior, and LVMH.

6- انظر:

[http://www.toyota.co.jp/en/ir/library/annual/pdf/2003/nresident\\_interview\\_e.pdf](http://www.toyota.co.jp/en/ir/library/annual/pdf/2003/nresident_interview_e.pdf).

7- للاطلاع على التفاصيل المتعلقة بشبكة إنتاج شركة ديل، انظر:

Kenneth L. Kraemer and Jason Dedrick, «Dell Computer: rganization of a Global Production Network,» Center for Research on Information Technology and Organizations, University of California at Irvine, December 1, 2002; and Gary Fields, Territories of Profit (Palo Alto: CA: Stanford University Press, 2004).

8- بول فيردين (من كلية سولفاي للأعمال) واحد من الذين أدركوا أهمية التركيز على الإستراتيجية الإقليمية وليس المقرات الإقليمية. انظر مثلاً: Paul Verdin et al., «Regional Organizations: Beware of the Pitfalls», in Tiie Future of the Multinational Company, ed. Julian Birkinshaw et al. (London: John Wiley, 2003).

9- Philippe Lasserre, «Regional Headquarters: The Spearhead for Asia Pacific Markets», Long Range Planning 29, no. 1 (1996): 30 - 37.

10- للاطلاع على تصنيف آخر، انظر:

Hellmut Schutte, «Strategy and Organization: Challenges for European MNCs in Asia», European Management Journal 15, no. 4 (1997):436 - 445.

قسم شوت المقرات الإقليمية إلى تلك الموجهة من مقر الشركة الرئيس، بمعنى الاهتمام بتطوير الإستراتيجية وتنفيذها -ومنها استطلاع لاسير ووظائف المحاكاة الإستراتيجية- وتلك الموجهة من العمليات الإقليمية التي تحاول تعزيز الكفاءة والفاعلية عبر التنسيق والتجميع.

11- Michael J. Enright, «Regional Management Centers in the Asia-Pacific», Management International Review, Special Issue, 2005, 57 - 80.

12- تاريخياً، عملت شركة ديل على ضمان عدم حدوث هذا النوع من التكرار في التطوير، حيث يكون هناك قدر مهم من وفورات الحجم الكبير، عبر مركزة

تلك الوظيفة في المقر الرئيس في أوستن، مع أنها بدأت نقل بعض أنشطة التطوير إلى آسيا أيضاً.

13- انظر:

Department of Trade and Industry, as reported in the Economist, 4 November 2006, 113.

14- Nick Scheele, «It's a Small World After All—Or Is It?» in The Global Market: Developing a Strategy to Manage Across Borders, ed. John A. Quelch and Rohit Deshpande (San Francisco: Jossey Bass, 2004), 146 - 157, especially p. 150 for the quote.

15- للاطلاع على مزيد من التفاصيل، انظر:

Douglas Brinkley, Wheels for the World (New York: Viking, 2003); as well as Scheele, ibid.

16- Karl Moore and Julian Birkinshaw, «Managing Knowledge in Global Service Firms: Centers of Excellence», Academy of Management Executive 12, no, 4 (1998): 81 - 92.

17- انظر على سبيل المثال:

David B. Montgomery, George S. Yip, and Belen Villalonga, «Demand for and Use of Global Account Management», Marketing Science Institute Report 99 - 115 (Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, 1999); and David Arnold, Julian Birkinshaw, and Omar Toulan, «Implementing Global Account Management in Multinational Corporations», Marketing Science Institute Report 00 - 103 (Stanford, CA: Stanford Graduate School of Business, 2000).

18- Thomas Friedman, «Anyone, Anything, Anywhere,» Nt'w York Times, 22 September 2006.

- 19- Eleanor Westney, «Geography as a Design Variable», in The Future of the Multinational Company, ed. Julian Birkinshaw et al. (London: John Wiley, 2003), 133.

obeyikandi.com

## المراجعة

### استغلال الاختلافات

تتعلق العولمة بالإنتاج في الأماكن عالية المردود،  
والحصول على رأس المال من أقل المصادر تكلفة،  
والبيع في المناطق الأكثر ربحاً

- إن. بي. ناريانا مورثي، شركة إنفوسيس، 2003.

الإستراتيجية الثالثة للتعامل مع المسافات وعبور الحدود بنجاح هي المراجعة. والمراجعة طريقة من طرق استغلال الفوارق والاختلافات. وتتضمن البحث عن وفورات مطلقة، لا وفورات الحجم الكبير التي تكتسب بتوحيد المقاييس. وتتعامل مع الاختلافات عبر الحدود بوصفها فرصاً متاحة لا قيوداً معيقة.

يبدأ هذا الفصل بتوكيد الأهمية المطلقة للمراجعة. ثم يستخدم إطار المسافات لكشف القواعد الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية للمراجعة. وفي سبيل توضيح التشكيلة المتنوعة من إستراتيجيات المراجعة، سوف أستخدم حالة معقدة مستمدة من الصناعة الدوائية، حيث تحظى القاعدتان الإدارية والاقتصادية للمراجعة بالأهمية. ويختتم بمزيد من مناقشة كيفية استخدام بطاقة تسجيل مكونات القيمة لتحليل المراجعة، وبعض التحديات الإدارية التي تبتثق عند استغلال فرص المراجعة.

### الأهمية المطلقة للمراجعة

تمثل المراجعة بالطبع الإستراتيجية الأصلية لعبور الحدود. وكثير من التجار العظام على مر التاريخ بدؤوا بتجارة السلع الفاخرة والكمالية التي كانت تخضع لفروقات كبيرة

في التكاليف المطلقة والإتاحة. ومن ثم، تطورت تجارة التوابل الأوروبية مع الهند لأن التوابل يمكن بيعها (في البداية) في أوروبا بسعر يتجاوز مئات أضعاف تكلفتها في الهند. أما الفراء والأسماك المتوافران بكثرة في أمريكا الشمالية فقط فقد ساعدا في إيجاد تجارة عبر أطلسية، مما أدى -صدفة- إلى استعمار القارة. وحركت فوارق مشابهة، جغرافية أساساً، أساطيل صيد الحيتان في أواخر القرن التاسع عشر (يمكن القول إن مصانعها العائمة بدأت التصنيع في الخارج)، إضافة إلى الشركات الزراعية والتعدينية المندمجة عمودياً التي ظهرت في أوائل القرن التاسع عشر.

حاولت المشروعات الحرة، التي هيمنت على الاستثمار الأجنبي البريطاني المباشر عند نهاية القرن التاسع عشر، اللجوء إلى المراجعة عبر الفوارق في البنية (والسلطة) الإدارية، وذلك بالمسعى لانتهاز فرص الاستثمار الأجنبي تحت مظلة القانون البريطاني. فضلاً عن ذلك، أصبحت صادرات المصنوعات الخفيفة (مثل الألبسة) مهمة في القرن التاسع عشر. وشملت هذه أيضاً المراجعة، لكنها مراجعة عبر الفوارق الاقتصادية، لا الجغرافية أو الإدارية.

على الرغم من هذا التاريخ الطويل، كثيراً ما تستخدم المناقشات المعاصرة المتعلقة بالعمولة والإستراتيجية بأهمية المراجعة. لنأخذ متاجر وال - مارت على سبيل المثال: معظم المناقشات العامة حول عمليات التدويل في الشركة تركزت على شبكة متاجرها الدولية. إذ تمتلك وال - مارت 2200 متجر دولي، ولدت جميعاً 63 مليار دولار من المبيعات (خمس إجمالي مبيعات الشركة) و3.3 مليار دولار من عائد التشغيل (قراءة سدس إجمالي) في عام 2006.

ما اجتذب قدرأ أقل من الانتباه جهود وال - مارت العالمية للحصول على المصادر، خصوصاً من الصين. ففي عام 2004، أعلنت الشركة أنها اشترت سلعاً بقيمة 18 مليار دولار من الصين مباشرة، فضلاً عن البضائع التي حصلت عليها بطريقة غير مباشرة من الموردين. وحتى حين نأخذ رقم 18 مليار دولار ونطبق التقديرات المعتادة لمعرفة كم خفض ذلك من تكاليف الشركة، فإن التوفير يقرب من 3 مليارات دولار - أي يمكن

مقارنته بدخل التشغيل المتولد عن المتاجر الدولية، لكن على قاعدة استثمارية أصغر<sup>(1)</sup>. ووفقاً لنتائج التدقيق الذي أجرته على عينة صغيرة من متاجر وال - مارت عام 2004، يتجاوز إجمالي سعر البضائع التي حصلت عليها الشركة من الصين، بطريقة مباشرة وغير مباشرة، ضعفي أو ثلاثة أضعاف هذا الرقم، مما يعني ضمناً أن الوفورات من الحصول على البضائع من الصين أكبر بكثير من دخل التشغيل من المتاجر الدولية! وبهذا المعنى، فإن شراء البضائع الصينية بسعر رخيص ثم بيعها بأرباح مرتفعة في الولايات المتحدة يمثلان جزءاً أكثر أهمية في إستراتيجية الشركة العابرة للحدود من شبكة متاجرها الدولية.

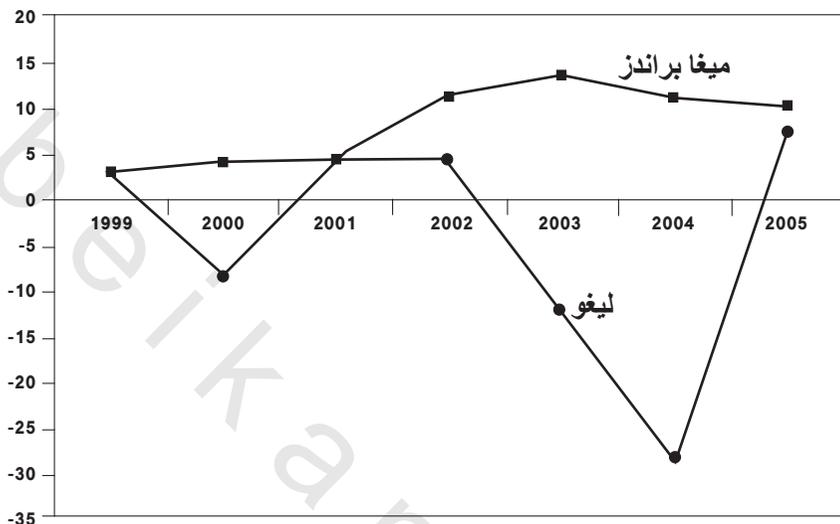
المثال الثاني - على شركة كان يجب أن تركز انتباهها أكبر على المراجعة في وقت أبكر- تجسده الحالة المحزنة لشركة ليغو، الشركة الدانمركية المصنعة لمكعبات البناء المخصصة للأطفال والأدوات المرتبطة بها. بدأ أداء ليغو يضعف في أواخر التسعينيات بسبب المبالغة المفرطة في التنوع والمنافسة الحادة في النشاط التجاري الأساسي، خصوصاً من شركة ميغا براندرز الكندية التي بدأت تباع مكعبات بسعر أرخص نتيجة الحصول على المصادر من الصين. لكن ليغو استمرت في صنع مكعباتها (المشكلة بالحقن) في الدانمرك وسويسرا، مما أدى إلى منتجات أعلى سعراً بنسبة 75% وأدنى من حيث الأداء المالي (انظر الشكل 6-1)<sup>(2)</sup>.

عاد أداء شركة ليغو إلى مستواه السابق بعد أن أعادت التركيز على نشاطها التجاري الأساسي، وأوكلت معظم إنتاجها عبر عقد من الباطن إلى شركة فليكسترونيكس التي نقلت معظم إنتاجها إلى الخارج. لكن ليغو تواجه منافساً أخطر وأرسخ في شركة ميغا براندرز - في فئة أوجدتها ليغو ولها الاسم نفسه.

تشير هذه الأمثلة إلى حالة من اللاتناظر بين الانتباه المكرس - من المعلقين وحتى المديرين- لفرص المراجعة إزاء الأسباب الأخرى لتوسيع العمليات عبر الحدود. هنالك أسباب متعددة وراء عدم إعطاء المراجعة الاهتمام الذي تستحقه - وهذه يجب تحديدها قبل أن يصبح بالإمكان تصحيحها.

الشكل 1-6

## شركة ميغا براندز إزاء شركة ليغو



أولاً: يبدو أن هناك شعوراً عاماً بأن النشاطات المؤسسة للأشكال التقليدية من المراجعة -الصيد، حين السمك، الزراعة، التلقيب، الحياكة... إلخ- متخلفة كثيراً. وحين يتعلق الأمر بمهمة جني المال عبر الحدود، ألا نتقدم متجاوزين إطار الصيد وجمع الثمار؟ فإن كنت ميالاً إلى الموافقة، فكر بما يعنيه فعلاً شراء بضائع بعشرات المليارات من الدولارات كل سنة من الصين -في عالم مازالت فيه المسافة تحظى بالأهمية- واستخدامها لتغذية المبيعات الهزيلة في الولايات المتحدة. لقد قاد هذا التحدي وتلك الفرصة مركز التزويد العالمي لشركة وال - مارت في شينجين (في الصين) إلى تطوير بعض من أعقد القدرات.

ثانياً: ثمة اعتقاد بأن العوامل الجوهرية في المراجعة، مثل رأس المال أو العمل، لا تعرض سوى فرص محدودة للميزة التنافسية<sup>(3)</sup>. فعلى الرغم من كل شيء، ألا يمكن الحصول على هذه العوامل بنقرة بالفأرة، لتتحول إلى سناد ضعيف لا يمكن الاعتماد

عليه في المنافسة؟ يتمثل ردي في الإشارة إلى حقيقة شبه العوامة التي ناقشناها سابقاً، خصوصاً في الفصل الأول. وحتى العوامل التي تبدو غير متخصصة مثل العمل ورأس المال تعد متخصصة على مستوى الموقع. إن حصول كثير من الشركات، ومنها وال - مارت، على المصادر من الصين، لم يرفع حتى الآن تكاليف العمل في الصين إلى مستوياتها في الولايات المتحدة، ومن المستبعد أن ترتفع في العقود القادمة - مع أنها لعبت دوراً في رفعها. وسوف أعود إلى مسألة الاستدامة هذه في الفقرة الأخيرة من هذا الفصل.

هنالك مفهوم مبسط ثالث، متصل بالسبب الثاني، يشمل فكرة تقول إن احتمال الربح من المراجعة محدود جداً. ما هو ردي؟ لننظر إلى الحسابات السابقة المتعلقة بشركة وال - مارت، أو إلى القطاعات الأخرى، مثل خدمات البرمجيات الهندية التي سأناقشها بإسهاب فيما بعد. أما الآن، لنلاحظ أنه في شركة تاتا للخدمات الاستشارية، الشركة الهندية الرائدة، زاد متوسط العائد على رأس المال المستخدم على 100% في السنوات الخمس الماضية، في حين بلغ معدل نمو الإيرادات أكثر من 30%. ومع أن الشركة تبدأ بالتجميع على المستوى الإقليمي، إلا أن إستراتيجيتها الأساسية اعتمدت تاريخياً على مراجعة العمل.

رابعاً: - وهذا يتصل بسؤال لماذا لا تفعل الشركات المزيد لاستغلال فرص المراجعة حتى حين تدركها- هنالك قدر كبير من الحساسية السياسية تجاه المراجعة، خصوصاً مراجعة العمل، حتى إن كانت تحدث في كل مكان حولنا. ولا يحتاج الأمر إلى اعتناق نظرية المؤامرة لمعرفة أن لذلك علاقة مع مزاعم وال - مارت - الشركة التي تملك سلسلة تزويد وأنظمة معلومات لا تضاهيها شركة أخرى في مجالها- بعدم معرفتها بالحجم الإجمالي للبضائع التي تتدفق من الصين إلى شبكة متاجرها. مرة أخرى، سوف نناقش إدارة هذا التحدي في موضع لاحق من هذا الفصل.

أخيراً، تتركز معظم المناقشات المتعلقة بالمراجعة -مثلما أظهرت حالة وال - مارت، على الحصول على البضائع (أو الخدمات) المرتكزة على العمل من الأسواق الناشئة وبيعها في الأسواق المتطورة. وهذا شكل بالغ الأهمية من المراجعة، لكنه ليس الوحيد. فإذا أردنا أن نعطي المراجعة ما تستحق من الأهمية علينا أن نوسع نظرتنا إليها.

من طرق توسيع تفكيرنا باحتمالات المراجعة الاستشهاد بأمثلة غير مألوفة. دعونا نفكر ببعض عناوين الأخبار التي ظهرت منذ مدة. بدأت جانغ ين، أغنى امرأة عاصمية في العالم، التي يبلغ صافي ثروتها 3 مليارات دولار، عملها باستيراد ورق النفايات من الولايات المتحدة ثم إعادة معالجته<sup>(4)</sup>. مستشفى بومرنغراد في تايلند، رائد السياحة الطبية، يعالج كل سنة قرابة نصف مليون مريض أجنبي في مرافقه الفخمة<sup>(5)</sup>. هناك عدد من البلدان في أوروبا الشرقية تجتذب أيضاً كثيراً من المرضى الأجانب ولها اختصاصات متميزة: جمهورية التشيك في الجراحة التجميلية؛ لاتفيا في جراحة الركبة؛ هنغاريا في طب الأسنان؛ سلوفينيا في العلاج المتعلق بالخصوبة<sup>(6)</sup>. ويفكر المستثمرون البرتغاليون ببناء مجمعات منعزلة ضخمة للأغنياء القادمين من شمال أوروبا<sup>(7)</sup>. حصل قرابة 3500 من الأثرياء من مختلف أرجاء العالم على الجنسية السويسرية ليستفيدوا من القوانين المحلية التي تحدد المدفوعات الضريبية بوصفها تكاليف إسكان متعددة، دون النظر إلى الثروة والدخل الأجنبي<sup>(8)</sup>. استطاعت شركة لان تشيلي تجاوز معدلات صناعة النقل الجوي بإستراتيجية تستفيد من الصادرات التشيلية من السلع سريعة التلف، مثل سمك السلمون والفواكه والأزهار: إذ يمثل الشحن الجوي 40% من عائداتها مقارنة بنسبة 5% أو أقل في شركات الطيران الأمريكية<sup>(9)</sup>. بعض من أفضل المدارس الداخلية في إفريقيا، في بلدان مثل غانا وجنوب إفريقيا، تجتذب الطلاب، خصوصاً من ذوي الأصول الإفريقية، من شتى أرجاء العالم<sup>(10)</sup>. التحويلات المالية من المهاجرين تبلغ نسبة 20% من الناتج القومي الإجمالي في عدد من البلدان الصغيرة، مثل مولدوفا ونيكاراغوا<sup>(11)</sup>. استيراد السيارات المستعملة تجارة أكبر حجماً، من ناحية عدد السيارات، من تجارة السيارات الجديدة في بلدان مثل بلغاريا وجمايكا ونيوزيلندا ونيجيريا<sup>(12)</sup>.

### إطار المسافات والمراجعة

تمثل الأمثلة السابقة كلها ابتعاداً عن -أو على الأقل تنوعاً على- الفكرة الاعتيادية عن المصنوعات المنخفضة التكلفة في الأسواق الناشئة وبيعها في الأسواق المتطورة. وعلى وجه الخصوص، يوضح عدد من الأمثلة ازدياد حالات المراجعة في الخدمات العابرة

للحدود. لكن لها طبيعة مختلطة. وللحصول على فكرة أشمل للمراجعة، يجب معاينتها من منظور إطار المسافات لأن كل نوع من الاختلافات بين البلدان يسלט الضوء على قاعدة محتملة للمراجعة<sup>(13)</sup>.

### المراجعة الثقافية

وفرت التأثيرات الإيجابية المتصلة بالبلد أو مكان المنشأ قاعدة أساسية للمراجعة الثقافية. على سبيل المثال، دعمت الثقافة الفرنسية، أو بالأخص صورتها في الخارج، النجاح العالمي للألبسة الفرنسية الراقية والعلطور والنبيد والأطعمة.

لكن يمكن أن تنطبق المراجعة الثقافية أيضاً على المنتجات والخدمات الجديدة المصممة للطبقات الشعبية. لنفكر مثلاً بالهيمنة العالمية الاستثنائية لسلسلة مطاعم الوجبات السريعة الأمريكية، التي مثلت في نهاية التسعينيات 27 من أكبر 30 سلسلة عالمية، واقتنصت نسبة 60% من مبيعات الوجبات السريعة في العالم<sup>(14)</sup>. لقد استغلت هذه المطاعم في عملياتها التشغيلية العالمية - بدرجات متفاوتة - الانتشار العالمي للثقافة الشعبية الأمريكية عبر تقديم شرائح من «أمريكانا» إلى جانب وجباتها. والمثال الأكثر تطرفاً يجسده مطعم شرائح العجل الياباني «بينهانا». فعلى الرغم من وجود مطعم من هذا النوع في طوكيو، إلا أن موقع الشركة على الويب يشير إلى افتتاح أول مطعم في برودواي في نيويورك. يقدم مطعم بينهانا نسخة «مسرحية» من وجبة الطعام الياباني التي تسخن على مائدة الزبون (تيان ياكى)، وتصفها الشركة بأنها «متعة»، ويعدّها آخرون تقليداً يابانياً - ومازالت الشركة تملك مطعماً واحداً في اليابان، مقابل أكثر من مئة من المطاعم المنتشرة في شتى أرجاء العالم (ومركزة في الولايات المتحدة).

ولم تنحصر مزايا «بلد المنشأ» هذه ضمن البلدان الغنية. إن يمكن للبلدان الفقيرة أيضاً أن تمثل منصات مهمة للمراجعة الثقافية. الأمثلة تشمل الموسيقى الهاييتية، والموسيقى الشعبية الجمايكية، والموسيقى الراقصة الشائعة في الكونغو، وجميعها تتمتع بمزايا الصورة في مجالاتها.

كثيراً ما نسمع مزاعم تشير إلى تناقص مدى المراجعة الثقافية بمرور الوقت، وذلك مع افتقاد العالم للتمايز على نحو متزايد. لكن من الواضح أن ذلك لا ينطبق على البلدان كلها وفئات المنتج جميعها، كما يشهد بذلك إطلاق عدد من الشركات الاستشارية للعلامات التجارية المرتبطة بالمكان في السنوات الأخيرة. أو بأسلوب أكثر تحديداً، يعد الارتباط الثابت والمتواصل بين البرازيل وكرة القدم، ومهرجان ريودي جانيرو، والشواطئ، والجنس - وكلها تستهوي الشباب - حالة من إمكانية المراجعة الثقافية التي بدأت البلدان تدركها.

ومن ثم، تعمل شركة إنبيف البلجيكية، أكبر مصنع للبيرة في العالم من ناحية حجم الإنتاج، على تحويل بيرة «براهما» البرازيلية إلى علامة تجارية عالمية - مع أن للنسخة المصدرية صيغة تركيبية مختلفة عن البرازيلية، حيث الزجاجاة أجمل شكلاً، والسعر أعلى ثمناً. ووفقاً لديفن كيلى، نائب رئيس شركة إنبيف للعلامات التجارية العالمية، عدت الشركة البيرة منتجاً يعبر عن جوهر البرازيل - حتى قبل التفكير بالمذاق: «السياق العاطفي لبراهما، الواقع في قلب وروح هذا البلد المثير الذي يدعى البرازيل، مثل أهم العوامل»<sup>(15)</sup>.

في الحقيقة، تظهر فرص جديدة للمراجعة الثقافية طوال الوقت. ومن ثم، فإن تشديد الاتحاد الأوروبي القوانين والقواعد الناظمة لتعيين المناطق الجغرافية فيما يتعلق بالمنتجات الغذائية، سوف يعزز المزايا الطبيعية لبلدان معينة أو أماكن المنشأ. أكثر من ذلك، ومثلما يشير تطوير فنلندا شهرة عالمية في الامتياز في تقانة المعلومات، في بعض فئات المنتجات، يمكن لمثل هذه المزايا أن توجد بسرعة أكبر من ذي قبل: في سنين لا عقود أو قرون. في هذه الأثناء، يمكن لتقليص أبعاد أخرى في فوارق إطار المسافات - التعرف الجمركية أو تكاليف النقل مثلاً - أن تزيد أيضاً إمكانية العملية للمراجعة الثقافية. على سبيل المثال، أصبح بيع المنتجات أو الخدمات للجاليات المغتربة اعتماداً على جاذبية «الوطن الأم» أسهل من قبل.

## المراجعة الإدارية

تفتح الاختلافات القانونية والمؤسسية والسياسية بين البلدان مجموعة أخرى من فرص المراجعة الإستراتيجية. فالتمايز في الضرائب ربما يجسد أوضح الأمثلة. فطوال التسعينيات، دفعت شركة نيوز كوربوريشن (التابعة لروبرت مردوخ)، على سبيل المثال لا الحصر، ضرائب دخل بمعدل يقل عن 10%، بدلاً من نسبة الضرائب الرسمية التي تتراوح بين 30-36% في البلدان الرئيسة الثلاثة التي عملت فيها: بريطانيا، والولايات المتحدة، وأستراليا. وبالمقارنة، كانت الشركات المنافسة الرئيسة، مثل ديزني، تدفع نسبة تقارب المعدل الرسمي.

حظيت هذه الوفورات الضريبية بأهمية حاسمة لتوسع شركة نيوز كوربوريشن في الولايات المتحدة، نظراً لضغوط الأرباح على الشركة: ظلت هوامش الربح الصافية باستمرار أقل من 10% من المبيعات في النصف الثاني من التسعينيات، في حين تضخمت نسبة الأصول إلى المبيعات لتبلغ ثلاثة إلى واحد. وعبر تجميع الشركات التي اشترتها في الولايات المتحدة في شركات قابضة في جزر كايمان، استطاعت نيوز كوربوريشن اقتطاع مدفوعات الفائدة على الدين المستخدم لتمويل الصفقات من الأرباح المتولدة من صحفها وعملياتها في بريطانيا. وعلى وجه الإجمال، دمجت الشركة قرابة مئة من الشركات الفرعية في ملاذات ضريبية تفرض ضرائب شركات منخفضة أو لا تفرض أي ضرائب على الإطلاق، أو تخضع لقوانين محدودة فيما يتعلق بكشف الحسابات المالية. وساعدت قدراتها المعلوماتية غير الملموسة في هذا الصدد. وعلى حد تعبير أحد المرجعيات في المحاسبة: «لا يوجد سبب على الإطلاق يجعل صحيفة تملك الحق بإظهار شيء ما، ألا تصدر من أي مكان، ولذلك يمكن أن تصدر من جزر كايمان»<sup>(16)</sup>.

تركز غالبية الشركات العابرة للحدود انتباهها على التمايزات الضريبية الدولية وعلى غيرها من القواعد الإدارية للمراجعة بسبب المضامين الكبيرة للقيمة. لكنها تميل إلى الحذر من مناقشة مثل هذه الاعتبارات لأن المناطق الإدارية الرمادية التي تدعمها يمكن أن تنقلص إلى حد بعيد أو حتى تُلغى. ومن ثم، فإن كثيراً من رجال الأعمال الصينيين،

في ظاهرة معروفة باسم «رحلة الذهاب والإياب»، وجهوا تمويلاتهم الاستثمارية عبر أطراف أجنبية لتعود إلى الصين مرة أخرى، عبر هونغ كونغ غالباً، وذلك لتأمين حماية قانونية أفضل، وتنازلات ضريبية، وغيرها من المعاملات التفضيلية. وفي الحقيقة، فإن ثلث الاستثمار الأجنبي المباشر الذي تدفق ظاهرياً إلى الصين انطلق أصلاً - حسب التقديرات - من الصين! وتعد جزيرة موريشوس الصغيرة (التي يبلغ عدد سكانها 1.2 مليون نسمة): «المصدر» الرئيس في بعض السنين للاستثمار الأجنبي المباشر المتدفق إلى الهند (عدد سكانها أكثر من مليار نسمة) بسبب اتفاقية ضريبية، إضافة إلى الروابط الثقافية (ثلث سكان موريشوس من أصول هندية). وبصورة أوسع، تميل الملاذات الضريبية والمناطق الحرة، ومناطق معالجة الصادرات، والمدن العابرة للحدود، وغيرها لأن تكون مناطق جاذبة وساخنة للمراجعة الإدارية. تحققت نجاحات مشهورة في هذا السياق. في عام 2006، كانت برمودا أغنى بلد في العالم، حيث بلغ معدل حصة الفرد من الناتج المحلي الإجمالي 70 ألف دولار، متجاوزاً بذلك الولايات المتحدة بنسبة 60%.

معظم ما يجري تحت عنوان المراجعة الإدارية قانوني أو شبه قانوني على أقل تقدير - حتى حين لا يتمتع إلا بغطاء قانوني رقيق، مثل نقل النشاط الاقتصادي إلى موقع آخر، بدءاً بنشاطات التصنيع وانتهاء بالتخلص من النفايات، لاستغلال القوانين البيئية المتساهلة. لكن النشاط الإجرامي العابر للحدود - مثل إنتاج المخدرات وتوزيعها، والاتجار بالبشر، وصفقات الأسلحة غير المشروعة، وأشكال أخرى من التهريب، والتزوير، وغسيل الأموال، على سبيل المثال لا الحصر - تميل أيضاً لأن تشمل بعض مكونات المراجعة، خصوصاً المراجعة الإدارية<sup>(17)</sup>. أما حجم فرص المراجعة هذه فيساعد في تفسير السبب الذي يجعل مكون عبور الحدود في إجمالي النشاط الإجرامي يتجاوز على الأرجح افتراض الـ 10% - مع أن من المستحيل التأكد تماماً.

تميل أنواع الشركات التي ناقشها هذا الكتاب إلى العمل ضمن أو حول القواعد والأنظمة بدلاً من خرقها. لكنها يمكن أن تحاول، وحاولت فعلاً، استخدام ما تملكه من نفوذ سياسي لتغيير القواعد والأنظمة التي لا تعجبها. وهكذا، حذر اتحاد الصناعة البريطانية في أواخر عام 2006 من أن عبء الضريبة في بريطانيا يمكن أن يسبب

هجرة الشركات منها - في محاولة واضحة للحد من الضرائب وأعباء الخضوع لها<sup>(18)</sup>. ثمة مثال من نوع آخر تجسده الشركات التي تستخدم الحكومات القوية في وطنها الأم لممارسة الضغط على الحكومات الأجنبية لمنحها معاملة تفضيلية. شركة إنرون مثلاً، حشدت مساعدة وزارة الخارجية الأمريكية، التي هددت بقطع المعونات التنموية عن موزامبيق - إحدى أفقر بلدان العالم- إذا منحت صفقة غاز إلى شركة من جنوب إفريقيا تنافس ائتلاف شركات إنرون.

هل في ذلك كله شيء من الخسة؟ أجل، خصوصاً وأن القصة تشمل شركة إنرون. لكن مثل هذه القصص تذكرنا بأن الشركات تساعد في صياغة القواعد الإدارية للعبة: يمكنها أن تضع القوانين والقواعد بدلاً من مجرد الخضوع لها، وأن تمايزت السلطة/ القوة مهمة - على مستوى الحكومة ومستوى الشركة.

### المراجعة الجغرافية

حين نأخذ بالاعتبار ما قيل وكتب عن «موت المسافة» المزعوم، لا نفاجئ عندما تأخذ قلة قليلة من خبراء الإستراتيجية المراجعة الجغرافية على محمل الجد. أجل، صحيح أن تكاليف النقل والاتصال قد شهدت انخفاضاً كبيراً في العقود القليلة الماضية، لكن هذا الانخفاض لا يترجم بالضرورة إلى تقلص في مدى إستراتيجيات المراجعة الجغرافية.

لنفكر بحالة النقل الجوي، الذي انخفضت تكاليفه أكثر من 90% منذ عام 1930 - وهو انخفاض أكثر حدة من ذلك الذي شهدته وسائل النقل الأخرى في المدة ذاتها. وفي الحقيقة، وبفضل النقل الجوي، سنحت فرص جديدة للمراجعة الجغرافية. على سبيل المثال، يعرض على المزاد في سوق الأزهار العالمي في أسمىر في هولندا أكثر من 20 مليون زهرة ومليون نبتة كل يوم، حيث يشتري الزبائن من الولايات المتحدة أو أوروبا الأزهار القادمة بالطائرات من كولومبيا مثلاً في يوم وصولها ذاته. وفي حين أن هذا مثال خاص، فإن الازدهار المرتبط بالتجارة الذي شهدته شركات النقل - يمكن اعتبارها كلها معتمدة على المراجعة الجغرافية- بين عامي 2003 - 2006 يذكرنا بأن المسافة الجغرافية مازالت مهمة ومؤثرة: لو لم تكن كذلك لواجهت مستقبلاً كئيباً. ويؤكد مثال

شركة لان تشيلي التي تركز على الشحن الجوي هذه النقطة. لنلاحظ أن الازدهار يمتد أيضاً ليشمل شركات النقل التي تعمل على الخطوط الداخلية فقط - على سبيل المثال، القطارات الأمريكية التي تنقل البضائع الصينية من موانئ الساحل الغربي إلى أجزاء أخرى من البلاد - نظراً لأن المسافة الجغرافية تظل مهمة داخل البلدان وبينها<sup>(19)</sup>.

مع أن تكاليف الاتصال قد انخفضت بدرجة أكثر حدة من تكاليف النقل، إلا أنها لم تلغ الفرص المتاحة للمراجعة المعتمدة على الجغرافيا. وهكذا، ولدت شركة كيبيل أند وايرليس البريطانية للاتصالات اللاسلكية نسبة 37% من إيراداتها و74% من أرباحها من عملياتها الدولية بين عامي 2005 - 2006<sup>(20)</sup>. تشمل الأرباح الدولية المرتفعة الاستفادة من المسافة المتبقية عبر خدمة ثلاثة وثلاثين من الأسواق الصغيرة نسبياً في شتى أنحاء العالم - كثير منها جزر مازالت تهيمن الشركة على اتصالاتها بالعالم الخارجي.

في الحقيقة، تأثر ارتقاء الاتصالات الهاتفية الدولية تأثراً شديداً بالمراجعة الإدارية على المسافة الإدارية المتبقية، حتى وإن ضعفت بعض تأثيرات المسافة الجغرافية. وبالأساس، أخرت القواعد التنظيمية التي دعمت الأسعار التقدم في التقانة باستمرار. وفي أيام احتكار الاتصالات السلكية واللاسلكية، كان بمقدور زبون يعيش خارج الولايات المتحدة الاتصال بحاسوب شخصي داخلها، ليرد صاحبه على الزبون ورقم الوجهة (في بلد ثال) ويتصل به مستفيداً من ميزة المعدلات الأقل سعراً للاتصالات التي تجري من الولايات المتحدة. وفي الوقت الراهن، تعتمد خدمات مثل سكايب على مراجعة الاختلافات بين الاتصالات الخارجية الحساسة للمسافة والخاضعة للتسعير، وتكاليف المسافة الثابتة للاتصال الهاتفي عبر بروتوكول الإنترنت.

الشركات المعتمدة على المراجعة الجغرافية التي أصيبت ببعض الخسائر في العقود الأخيرة هي شركات التجارة العامة الكبرى التي استفادت تقليدياً من التفاوت الضخم في الأسعار الدولية لمصفوفة عريضة من المنتجات عبر نقلها من بلد إلى آخر. وجعلت تكاليف النقل المنخفضة والاتصال الأوثق من الأسهل على الشركات المصنعة وشركات التجزئة استغلال هذه الفرص بنفسها.

ومع ذلك، وجدت أنجح الشركات التجارية طرقاً مناسبة للبقاء في الميدان. وهكذا، بدلاً من أن تتاجر شركة لي أند فينغ (من هونغ كونغ) بنفسها مباشرة، استمدت معظم عائداتها من مراجعة جغرافية (واقصادية) أكثر تعقيداً وتطوراً. واستخدمت مكاتبها المنتشرة في أربعين بلداً لإنشاء وإدارة سلسلة توريد متعددة الجنسيات لعملائها - أو ما يمكن وصفه بدقة أكبر بشبكات التوريد. على سبيل المثال، يمكن أن تأتي مستلزمات الملابس الإضافية التي تصنعها من الصين وكوريا الجنوبية واليابان وتايوان وهونغ كونغ وجنوب آسيا. ثم يشحن المنتج بعد ذلك إلى الولايات المتحدة ليباع في متاجر التجزئة مثل ليمند أو أبركرومبي أند فيتش، حيث يوفر له التأمين والأبحاث المتعلقة بالسوق، وحتى خدمات التصميم<sup>(21)</sup>.

ما هو الهدف من هذا النشاط كله؟ الهدف هو إيجاد احتمالات متعددة للمراجعة عبر تقسيم سلسلة القيمة بصورة أكثر دقة عبر المناطق الجغرافية - أو الانخراط فيما يسميه الاقتصاديون «تبادل المهام»<sup>(22)</sup>. ومن ثم فإن التأثير الرئيس لانخفاض تكاليف النقل والاتصالات لم يكن على المراجعة الجغرافية بحد ذاتها، بل على مدى المراجعة الاقتصادية، التي ارتفعت تكاليفها ارتفاعاً كبيراً كما سنرى في الفقرة الآتية

### المراجعة الاقتصادية

بمعنى من المعاني، تعد إستراتيجيات المراجعة التي تضيف القيمة كلها «اقتصادية». لكنني أستخدم التعبير هنا للإشارة إلى استغلال الفوارق الاقتصادية التي لا تستمد مباشرة من الاختلافات الثقافية أو الإدارية أو الجغرافية. تشمل هذه العوامل الفوارق في تكاليف العمل ورأس المال، إضافة إلى التنوع في المدخلات الأكثر تعلقاً بالمجال التجاري (مثل المعرفة) أو توافر المنتجات التكميلية.

أشهر أنواع المراجعة الاقتصادية استغلال العمالة الرخيصة، وهو شائع في الصناعات الأكثر تركيزاً على العمالة من رأس المال (مثل الملابس). وما يستحق التشديد هنا أن بمقدور شركات التقانة المتقدمة استخدام تلك الإستراتيجية بالدرجة ذاتها من الفعالية.

لنفكر مثلاً بحالة شركة إمبراير البرازيلية التي تعد واحدة من أكبر شركتين في العالم لتوريد الطائرات النفاثة الإقليمية. وفي حين أن عوامل عديدة، منها الامتياز الإداري والتقني، تسهم في نجاح الشركة، إلا أن تكاليف الاستخدام بلغت 26000 دولار لكل موظف في عام 2002، مقابل مبلغ يقدر بـ 63000 دولار في مجال الطائرات الإقليمية لدى منافسها اللدود، شركة بومبارديير (الكندية) التي يقع مقرها في مونتريال. فلو اتبعت شركة إمبراير بنية تكلفة الاستخدام في شركة بومبارديير لانخفض هامش ربحها التشغيلي من 21% من الإيرادات إلى 7%، وأصبح صافي دخلها سلبياً. ولم يكن من المفاجئ أن تركز شركة إمبراير عملياتها على التجميع النهائي، أي أكثر أجزاء عملية الإنتاج اعتماداً على العمالة، وتوكل القيام بأنشطة التشغيل الأخرى إلى شركائها الموردين في البلدان الغنية التي ترتفع فيها تكاليف العمالة<sup>(23)</sup>. مراجعة العمالة واحدة من القواعد المؤسسة للتهديد الذي تواجهه الشركتان من شركة أفبيش إنديستري الصينية، وهي مجموعة تصنيعية تديرها الدولة، أي بمساعدة شبكة من الموردين الدوليين، لتطوير طائرات إقليمية أكبر حجماً لكن تعرض بسعر يقل بنسبة تتراوح بين 10 - 20%<sup>(24)</sup>.

قد تبدو الفوارق في تكلفة رأس المال لأول وهلة أنها تعرض احتمالات أقل من الفوارق في تكلفة العمالة - فعلى الرغم من كل شيء، تقاس الأولى بنقاط مئوية مفردة وليس بعشر أو عشرين كما هي الحال في الثانية. لكن معظم الشركات (في الولايات المتحدة على الأقل) تكسب العائدات ضمن نقطتين أو ثلاث نقاط مئوية من تكلفة رأس المال، ومن ثم فإن مثل هذه الفوارق تعد تكاليف غير مباشرة (نتيجة لزومية)، خصوصاً في الصناعات التي تعتمد على رأس المال (أكثر من العمالة). وتوفر حالة شركة سيميكس مثلاً معبراً عن المراجعة في التمويل (انظر الفصل الثالث).

في حين نركز عموماً على المراجعة الاقتصادية في سياق العمليات والتمويل، يمكن أيضاً استغلالها في أنشطة وظيفية أخرى. لنفكر مثلاً بشركة ستارنت نيتوركس، التي أسست في أغسطس عام 2000 في ماساتشوستس، بهدف تحويل الشبكات اللاسلكية إلى اتصالات هاتفية عبر بروتوكول الإنترنت. وبعد تأسيسها بقليل، واجهت الشركة ما دعاه مؤسسها

أشرف داهوك بـ«الشتاء النووي» نتيجة الانهيار في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية<sup>(25)</sup>. لكن الشركة استطاعت البقاء -والازدهار- عبر نقل وظيفة تطوير منتجها إلى الهند. ولم تكن ستارنت مثلاً فريداً؛ إذ يبدو أن مزيداً من الشركات الأمريكية تنقل تطوير منتجاتها إلى الخارج، ولا تكتفي بمجرد مراكز الخدمة أو مكاتب تقديم المعلومات للزبائن، على الرغم من أن هذه المراكز والمكاتب اجتذبت اهتماماً أكبر<sup>(26)</sup>.

استكملت المناقشة السابقة فهنا لكل من الأبعاد العريضة الأربعة للمسافة المترسخة في إطار المسافات، بوصفها أساساً للمراجعة. إستراتيجيات المراجعة أكثر تنوعاً من أسس وقواعد المراجعة. ومن أجل توسيع تفكيرنا بالمراجعة، سوف ندرس مثلاً مفصلاً يوضح هذا التنوع

### تنويعات المراجعة: نموذج الصناعة الدوائية في الهند

حين يفكر الناس بالصناعة الدوائية يخطر على بالهم «فارما الكبرى»: مجموعة من أكثر من عشر شركات متعددة الجنسيات تقع مقراتها في الولايات المتحدة وأوروبا وتهيمن على قرابة نصف السوق العالمية فيما يتعلق بالقيمة<sup>(27)</sup>. تاريخياً، ولدت شركات فارما الكبرى عائدات مرتفعة عبر تطوير وتسويق الأدوية المحمية ببراءات الاختراع - خصوصاً الأدوية الشائعة، التي تعرف بأنها تلك التي تولد أكثر من مليار دولار من الإيرادات السنوية.

لكن فارما الكبرى تعرضت في السنوات الأخيرة إلى ضغوط هائلة: فقد حسبت شركة أكسنتشر أن القيمة الإجمالية لسوق القطاع الدوائي -الذي هيمنت عليه فارما الكبرى- انخفضت من أكثر من تريليوني دولار عام 2000 إلى أقل من 1.5 تريليون دولار بحلول عام 2005<sup>(28)</sup>. مشكلات فارما الكبرى متنوعة تشمل تراجع إنتاجية البحث والتطوير والتضخم العام. ومثلما يقول زميلي المتقاعد من هارفارد مايك شيرر: «الأسعار [المرتفعة] تزيد التكاليف»<sup>(29)</sup>. لكن التحدي الذي أركز عليه هنا يأتي من الأدوية المقلدة التي لا تحمل علامة تجارية. وعلى الرغم من أن هذه الأدوية هددت منذ مدة طويلة الأدوية التي انتهت مدة براءة اختراعها، إلا أن ارتفاع تكاليف الأدوية وتعزز موقف المشتريين،

إضافة إلى تغييرات بنوية أخرى، كثفت حديثاً تأثيرها على الأدوية التي تحمل علامات تجارية. وهكذا، ووفقاً لمؤسسة «ميدكو للحلول الصحية»، فإن ثلاثة أدوية شهيرة انتهت مدة براءة اختراعها في عام 2005، تحولت نسبة 87% من وصفاتها إلى أدوية لا تحمل علامة تجارية في مدة شهر واحد<sup>(30)</sup>.

يجب على الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية أن تلبى معايير الجودة نفسها كحال الأدوية ذات العلامة التجارية، لكنها في الحالة النمطية تباع بسعر يقل بنسبة 20-80% عنها. وتمثل الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية نسبة تتراوح بين 15 - 20% من السوق الدوائي وفقاً للقيمة والحجم<sup>(31)</sup>. فضلاً عن ذلك، يعتقد أنها ستهاجم نسبة 30% أخرى من السوق الراهن في الولايات المتحدة وحدها في السنوات الخمس القادمة، وذلك مع انتهاء مدة براءة اختراع الأدوية الرئيسية.

هنالك كثير من مصنعي الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية في العالم - يبلغ عددهم 150 وفقاً لأحد التقديرات. أكبر الشركات المصنعة، تيفا الإسرائيلية، بلغت مبيعاتها 5.3 مليار دولار عام 2005. ونجاحها متجذر في المراجعة الإدارية: وفقاً لإيلي هورفيتز، الذي أدارها مدة ست وعشرين سنة، فهي تدين بوجودها إلى المقاطعة العربية للشركات التي تتعامل مع إسرائيل<sup>(33)</sup>. ورداً على المقاطعة، سمحت إسرائيل للشركات المحلية بنسخ الأدوية المرخصة في الخارج إذا لم يسوقها أصحابها داخلياً - وبهذه الطريقة بنت الشركة خبرتها في العملية.

فجوة إدارية مشابهة أسست لنجاح موجة جديدة من المتحدين والمنافسين الهنود في الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية. فقد فكر مصنعو الأدوية في الهند طويلاً بسياسة أقرت بمعالجة الأدوية التي تحمل علامة تجارية لكن دون أن تنتجها، ومن ثم كافأت سرقة تقانة ومكونات الأدوية المستوردة. ومنذ عام 2005، عدلت قوانين براءة الاختراع في الهند لتلبي المعايير الدولية نتيجة انضمام الهند إلى منظمة التجارة العالمية. لكن بسبب هذا التاريخ، وتكاليف العمالة الرخيصة، واستعداد المشتري للدفع، والمنافسة الحادة محلياً، طورت الشركات المصنعة الكبرى في الهند قدرات تصنيعية

منخفضة التكلفة أتاحت لها بناء موقع مهم في ميدان صناعة الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية. أحد المؤشرات يدل على أن الشركات الهندية تمثل 25% من «تطبيقات الأدوية الجديدة المختصرة» التي تقدم إلى إدارة الدواء والغذاء الأمريكية لإطلاق الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية - حتى عند التركيز على أكبر عشر شركات هندية من بين عدة آلاف.

استمرت بعض الشركات الهندية في التركيز على تقليد الأدوية التي انتهت مدة براءة اختراعها أو الأدوية التي مازالت ضمن المدة في بعض الأماكن لكن يمكن تسويقها في أسواق أخرى غير منظمة. المقاربة الأولى هي التي اتبعتها تقليدياً المتنافسون في ميدان صناعة الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية. والثانية تجسدها ثاني أكبر شركة دوائية هندية، سييلا. في عام 2000، أعلنت الشركة إنتاج دواء مضاد لفيروس العوز المناعي البشري القهقري خفض التكلفة السنوية للمعالجة من 11000 دولار لكل مريض إلى 400 دولار. ويعتقد أن منتجات سييلا تمثل ثلث المعالجات المضادة لفيروس العوز المناعي البشري/ الإيدز في إفريقيا، والشركة قادرة على اكتساب أسواق جديدة إذا نفذت الحكومات الأخرى شروط منظمة التجارة العالمية التي تسمح لها بإعلان حالة الطوارئ وترخيص إنتاج أو بيع الأدوية دون الحصول على إذن صاحب براءة الاختراع - مثلما حدث في تايلند في نهاية يناير عام 2007<sup>(34)</sup>.

بدأت شركات هندية أخرى التعاون مع شركات غربية عبر الحصول على ترخيص تصنيع منتجاتها وتسويقها في الهند عادة، أو تصنيع المكونات الدوائية الفعالة لتسويقها الشركات الغربية خارج الهند. المثال المعبر عن شركة اتبعت المقاربتين كليهما، تجسده شركة نيكولاس بيرامال، ثامن أكبر شركة أدوية في الهند، التي تجنبت أساساً صادرات الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية - وما يرتبط بها من احتكاك مع فارما الكبرى - وذلك للتركيز على مثل هذه الشراكات التعاونية. فقد حصلت على ترخيص إنتاج الأدوية من عدة شركات غربية وشددت على تصنيع الأدوية الخاصة لها ومشاركتها في الأبحاث والتطوير.

لكن الشركات الدوائية الهندية الأخرى، مثل أكبرها «رانباكسي»، ركزت على الابتكار أو الريادة عموماً<sup>(35)</sup>. وعلى شاكلة معظم الشركات الهندية الأخرى، حققت شركة رانباكسي مبيعات خارجية كبيرة - تعادل 80% من إجمالي مبيعاتها - عبر صادراتها من الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية، لكن في السنوات الأخيرة وسعت نشاطها عبر عدة طرق. ولكي تستفيد من مدة الأشهر الستة الحصرية في الولايات المتحدة، كانت شركة رانباكسي جريئة في محاولاتها لتكون أول من يصنع نسخ الأدوية التي تنتهي مدة براءة اختراعها. استلزمت هذه المقاربة دعاوى قضائية مطولة، لم تكن ناجحة أحياناً (مثلاً: تحديها لبراءة اختراع شركة بيفيزر للدواء المضاد للكوليسترول، لبيبتور، الأكثر شهرة في العالم)، وغلت فوائد كبرى في أحيان أخرى (مثلاً: الدواء المضاد للكوليسترول، سيمافاستاتين). ثمة مجموعة أخرى من المبادرات الابتكارية التي استهدفت تحسين الأدوية التي انتهت مدة براءة اختراعها (مثلاً: عبر أنظمة إيتاء جديدة). وهكذا، منحت ترخيص الصيغة التركيبية للمضاد الحيوي سيبروفلووكساسين إلى شركة باير عام 1999. وبعد ذلك، شددت الشركة على أجهزة التنفس والرقع التي تعالج عن طريق الأدمة (الجلد). وفي حين تخضع الأدوية التي لا تحمل علامة تجارية لإجراءات موافقة أكثر تعقيداً، إلا أنها استفادت من مدة السنوات الثلاث للتسويق الحصري في الولايات المتحدة.

هنالك مقاربة ابتكارية أكثر أهمية استخدمتها شركة رانباكسي - وشركات هندية كبيرة أخرى - تمثلت في الاستثمار في تطوير أدوية جديدة كلياً. من المقدر إجمالاً أن الشركات الهندية لديها أكثر من ثلاثين «من المكونات الكيميائية الجديدة» في مراحل متقدمة نسبياً من التطوير. لكن تكلفة اكتشاف وتطوير عقار جديد (والفشل في ذلك) تقدر في الغرب بمبلغ يتجاوز مليار دولار - أي أكثر من العائدات السنوية لشركات الأدوية الهندية كلها باستثناء رانباكسي. ومن ثم فإن معظم الشركات الهندية التي تحاول تطوير أدوية جديدة - مثلاً: د. ريديز، ثالث أكبر شركة - أعلنت عزمها على منح تراخيص الأدوية الواعدة بوصفه طريقة لتعويض تكاليف ومخاطر التجارب السريرية للأدوية وإطلاقها في السوق.

يشير منح التراخيص أيضاً إلى تشكيلة متنوعة من الإستراتيجيات ذات الصلة التي تشمل التركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي لا تتصل بتصنيع الأدوية.

● البحث والتطوير: بدلاً من مجرد المشاركة في التصنيع، يتولى عدد من الشركات الهندية مهمة الأبحاث والتطوير لشركات التصنيع الغربية. تركز مثل هذه المقاربة على أكبر فوارق المراجعة في القطاع: تقدر شركة بفيذر أن أجر الكيميائيين الهنود يبلغ 5 دولارات في الساعة، مقابل أكثر من 50 دولاراً للعلماء الأمريكيين. ومن ثم، وقعت شركتنا نيكولاس بيرامال وإيلي ليلي في أوائل عام 2007 اتفاقاً تتحمل الأولى بموجبه مسؤولية التصميم العالمي وتنفيذ المرحلة المبكرة من العمل السريري لعدد من أدوية الثانية الجديدة.

● الاختبارات السريرية: يجب أن يخضع أي دواء جديد لسلسلة من الاختبارات السريرية -آخر مراحل الاختبار وأكثرها كلفة- على عينة مختارة بكل دقة من المرضى. اجتذبت هذه الاختبارات انتبهاً كبيراً من الشركات المعتمدة على المراجعة في صناعة الدواء. وتجرى نسبة تتجاوز 40% من الاختبارات السريرية كلها في البلدان الفقيرة<sup>(36)</sup>. وتجذب الهند انتبهاً خاصاً بسبب المورد الضخم من المرضى، وكثير منهم «بسطاء في المعالجة» (لا يستهلكون كميات كبيرة من الأدوية)، ولأن أطباءها يعرفون الإنكليزية<sup>(37)</sup>.

● الخدمات المعتمدة على تقانة المعلومات: نجحت الهند بوصفها وجهة للخدمات المعتمدة على تقانة المعلومات، حيث مثلت قرابة نصف إجمالي النشاطات التي نقلت إلى الخارج عام 2005<sup>(38)</sup>. ونتيجة لذلك، أظهر القطاع الدوائي اهتماماً كبيراً باستغلال إمكانياتها في احتواء التكاليف المتزايدة لإدارة البيانات والدعم المعلوماتي أثناء عملية تطوير الأدوية في مجالات مثل إدخال البيانات، وإدارة قواعد البيانات، وتصميم دراسة الاختبارات، وخدمات دعم الزبائن، وتحليل البيانات.

لا يعد هذا الوصف كاملاً - ويمكن تمييز الإستراتيجيات أيضاً عبر نمط النمو (داخلياً أو عبر امتلاك الشركات الأخرى/ بالشراء/، حيث اجتذب هذا النمط الأخير كثيراً من الشركات الهندية في السنوات الأخيرة)، ومجالات التخصص، والتركيز الجغرافي.. الخ. يمكن أيضاً النظر إلى القواعد الثقافية أو الجغرافية للمراجعة عبر التفكير بالأنظمة

الطبية التقليدية في الهند - أيورفيدا، سيذا، أوناني - وتووعها البيولوجي. لكن يجب أن يكون تنوع إستراتيجيات المراجعة المحتملة واضحاً مسبقاً.

تنوعت ردود أفعال فارما الكبرى. ونوفارتيس، خامس أكبر شركة أدوية في العالم مثال على ذلك. فقد اشترت شركة هيكسال الألمانية مقابل 8.3 مليار دولار عام 2005 لتعزيز موقعها بوصفها واحدة من أكبر اثنتين من الشركات المصنعة للأدوية التي لا تحمل علامة تجارية في العالم، وحاولت جمع الأدوية التي تحمل ولا تحمل علامات تجارية لعرض رعاية صحية شاملة «في موقع واحد»<sup>(39)</sup>. وفيما يتعلق بالهند، شاركت نوفارتيس في السوق هناك، بوصفها خامس أكبر شركة أجنبية. وتولت أيضاً إجراء اختبارات سريرية وتطوير البرمجيات في الهند، وافتتحت في أوائل عام 2006 مركزاً عالمياً للبحث والتطوير قرب مومباي لبيع الأدوية مباشرة إلى الزبائن. لكن التزام شركة نوفارتيس الكبير بالمصدر كان في الصين، التي وجد فيها عدد من شركات فارما الكبرى إمكاناتية أعظم من الهند. في أواخر عام 2006، أعلنت استثماراً بقيمة مئة مليون دولار في مرفق للبحث والتطوير في شنغهاي ركز بداية على الأمراض السرطانية الناجمة عن العدوى - وهي تمثل نسبة مهمة من حالات السرطان في الصين. ونشطت الشركة أيضاً على الجهة القانونية: في يناير عام 2007، رفعت دعوى أمام محكمة هندية لنقض قرار يحظر منحها براءة اختراع شكل معدل من عقارها المضاد لسرطان الدم، جليفك - مما استحث مسؤولاً في منظمة أطباء دون حدود للتعليق بالقول: «تحاول نوفارتيس إغلاق صيدلية العالم النامي»<sup>(40)</sup>. من الواضح أن المراجعة عرضت عدداً من الخيارات أمام فارما الكبرى، وليس لشركات الصف الثاني فقط.

### تحليل المراجعة

نظراً لتنوع إستراتيجيات المراجعة، لا توجد طريقة واحدة لتحليلها. إلا أن من الممكن استخدام بطاقة تسجيل مكونات القيمة لتنظيم التحليل والمساعدة في اقتراح بعض المقاربات المسموحة والممنوعة. أما النقطة المفتاحية فهي تذكر أن المراجعة يمكن أن تؤثر في مكونات بطاقة تسجيل القيمة كلها، لا مجرد خفض التكاليف.

## إضافة الحجم

يمكن للمراجعة أن تؤثر في الحجم عبر طرق عدة. في بعض الأحيان، يمكن لفرص المراجعة أن تفتح نشاطات تجارية جديدة كلياً - مثلاً: قطف الأزهار في فصل الشتاء في الجزء الغربي من العالم. وفي أحيان أخرى تأتي زيادة الحجم من حقيقة أنه في غياب المراجعة، قد يكون من الضروري تغيير وجهة النشاط التجاري - وهي نقطة مزعجة لكثير من المديرين التنفيذيين في قطاع التقانة المتقدمة، الذين يشكون من صعوبة العثور على المواهب التقنية المناسبة في كثير من البلدان المتقدمة.

ثمة مصدر مختلف نوعاً ما لنمو الحجم يشمل تأمين الوصول إلى السوق. دعونا نعيد التفكير بقرار شركة نوفارتيس بتأسيس مختبر رئيس للبحث والتطوير في شنغهاي. وفي حين أن مراجعة التكلفة تمثل كما هو مفترض أحد بواعث هذه الخطوة، فإن التحليل أكد وجود باعث آخر: تحسين العلاقات مع السلطات الحكومية التي ستقرر نوع الأدوية التي تشتريها لمواطنيها<sup>(41)</sup>. وهكذا، عند تقويم مثل هذه الخطوة، من المهم حساب التأثيرات الإيجابية في الأحجام المستقبلية بدلاً من مجرد تبني منظور يركز على التكاليف وحدها. وإلا، سوف نرفض بعض الخطوات المنطقية.

تتجمع هذه الآليات كلها كما هو مفترض لتفسر النتيجة التي اكتشفها استطلاع للرأي أجري حديثاً: النمو ثنائي أكثر الأسباب التي كررها المبحوثون لنقل الإنتاج إلى الخارج، بعد تخفيض التكاليف<sup>(42)</sup>. وليس من الضروري تقويم أهميتها النسبية لاستنتاج أن فكرة المراجعة التي تضيف القيمة يجب أن تؤخذ على محمل الجد.

وبالطبع، إلى جانب التأثيرات الممكنة للمراجعة في توسيع الحجم، من المهم توضيح قابلية قواعد المراجعة للتوسع. والمثال المعبر على مثل هذه القيود، شركة «جي إي إن 3 بارتنز» في كمبريدج بولاية ماساتشوستس. فالنشاط الأساسي للشركة يتركز على الاستشارة الإبداعية التي تقدمها للشركات الأمريكية الكبرى عبر الخبراء الروس المختصين بالمنهج الصارم الذي يعود إلى الحقبة السوفييتية لحل المشكلات بطريقة مبتكرة<sup>(43)</sup>. في نهاية عام 2005، بلغ عدد موظفي الشركة في روسيا مئة موظف، نصفهم

من حملة الدكتوراه في العلوم، وهؤلاء يلبون متطلبات الشركة (خمسة أعوام من الخبرة العملية). ومن الممكن تصور زيادة هذا العدد لـ 100 ألف موظف في شركة جي إي إن 100 ألف دولار، وتسعى إلى زيادته إلى أكثر من 200 ألف، مقابل مبلغ يتراوح بين 50-70 ألف دولار في شركات خدمات البرمجيات الهندية، مع أن رواتب الموظفين الروس ما زالت أدنى إلى حد ما.

### تخفيض النفقات

في حين مثل تخفيض النفقات أكثر الأسباب التي كررها المبحوثون للخطوات المتعلقة بالمراجعة، فإن تحليلاتها كثيراً ما تخطئ بطرق مفهومية بسيطة لكنها خطيرة عملياً. ومثلما يشير مثال شركة جي إي إن 3، يمكن لذلك أن يكون مضللاً: في تلك الحالة، لا بد لتكلفة فريق العاملين المطلوب منهم التضلع من منهج حل المشكلات المتوارث من الحقبة السوفييتية أن ترتفع ارتفاعاً حاداً، إذا ثبت أن شركة جي إي إن 3 - وغيرها من الشركات الاستشارية التي تستغل قاعدة المصدر ذاته - قد نجحت في استغلال المصدر مالياً. شملت المشكلات المتكررة ذات الصلة الفشل في التكيف مع التغيرات المرجحة في معدلات الصرف (قيمة اليوان الصيني مثلاً متدنية مقابل العملات الغربية، مما يشير إلى أن التقييمات المستقبلية اعتماداً على أسعار الصرف الحالية سوف تبالغ بحقيقة ميزة التكلفة الصينية)، ومع التمايزات في الإنتاجية (في كثير من الحالات الصينية والهندية، ما زالت جزءاً صغيراً من المستويات الغربية). حتى التقديرات المرجعية على ما يبدو يمكن أن تخضع لمثل هذه المشكلات.

على سبيل المثال، أصدرت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية منذ مدة قريبة تقريراً ذكر أن مستوى البحث والتطوير في الصين تفوق على مستواه في اليابان. اعتمدت هذه

«النتيجة المكتشفة» على الفكرة الآتية: لأن العلماء والمهندسين في الصين يكلفون ربع نظرائهم في اليابان وفقاً لمعدلات الصرف الرسمية، فلم لا نضعف إنفاق الصين على البحث والتطوير أربع مرات! (44).

ومع ذلك، في حين نقر ببعض الأسباب التي تجعل مراجعة العمالة أقل فائدة مما تبدو للوهلة الأولى، من المهم أيضاً إدراك بعض العوامل الإيجابية التي كثيراً ما تعرضت للتجاهل. لنفكر مثلاً بنوع الحساب الذي أميل إليه حين أتناول مراجعة العمالة أمام طلابي: «تكاليف موظفي البرمجيات الهنود تبلغ -مثلاً- ثلث تكاليف نظرائهم في الولايات المتحدة، لكنها ترتفع بنسبة 15% سنوياً، بحيث أن ميزة التكلفة الهندية سوف تتلاشى في مدة ثماني سنوات».

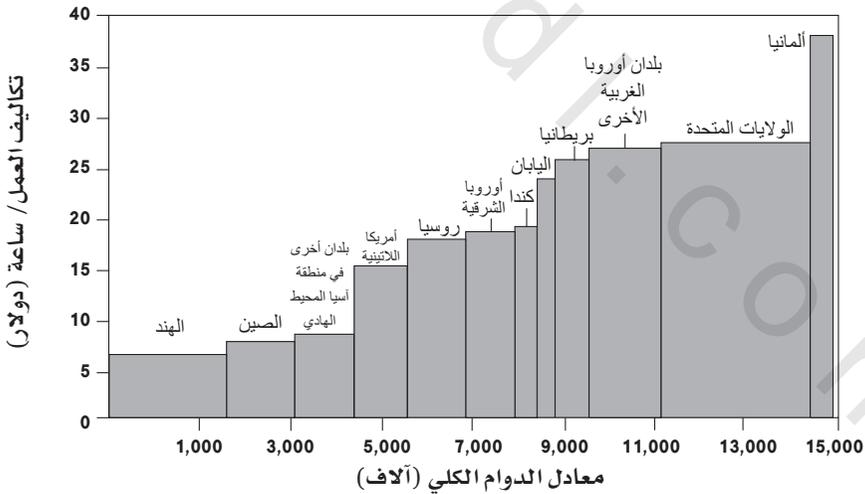
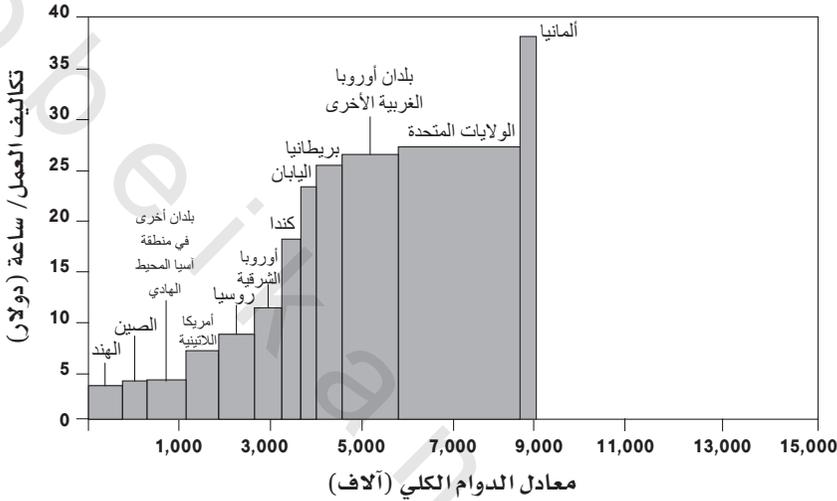
هذه الحجة ضد المراجعة تتجاهل عدة نقاط مفتاحية:

- تكاليف فرص تحويل النشاط التجاري (انظر فقرة إضافة الحجم).
- احتمال ظهور ضغوط أقوى على التكلفة والإتاحة في البلدان المتقدمة - مما يؤدي إلى توقعات بأن إجمالي الفائض المتولد بواسطة الهند وغيرها من البلدان التي توفر العمالة الرخيصة في ميدان تقانة المعلومات سوف يزداد بدلاً من أن يتناقص في السنوات القليلة القادمة (انظر الشكل 6-2).
- احتمال إجراء تحسينات أكثر سرعة على الإنتاجية واحتواء التكلفة في الهند - مثلما تحقق ذلك في التسعينيات عبر نقل التطوير إلى الخارج.
- تمايزات الجودة التي تميل في هذه الحالة لمصلحة المنافسين الهنود، كما سنناقش في الفقرة الآتية.

الفكرة الأوسع هنا أن من المهم تجاوز المقارنات الساذجة لتكلفة العمالة والنظر بطريقة متعمقة إلى أنواع الإيجابيات والسلبيات الموجزة سابقاً. وعدم جعلها تصل إلى حد الافتراض أن تأثيراتها سوف تحيد بعضها بعضاً، وهذا لن يحدث إلا صدفة.

## الشكل: 2-6

ارتفاع القوة العاملة العالمية في ميدان تقانة المعلومات (تكلفة العمل/ساعة مقابل معادل الدوام الكامل)



source: Compiled from industry sources and consultants' reports.

لكن ثمة مشكلة أخرى تتصل بالتركيز الشائع على تكاليف العمالة (والإنتاجية). لكن مثلما أكد الفصل الثالث، نحتاج إلى معاينة التكاليف بطريقة شمولية. وهكذا، سلط عمل

مجموعة بوسطن الاستشارية الضوء على رأس المال الذي يمكن ادخاره ببناء مصانع ومنشآت في البلدان التي يتطور اقتصادها بسرعة، مثل الصين<sup>(45)</sup>. وتقدر المجموعة أن من الممكن في عمليات التصنيع المتميزة تخفيض استثمارات رأس المال النمطية بنسبة تقل بمعدل يتراوح بين 10 - 30% عن المستويات الغربية عبر استخدام موردي المعدات المحليين؛ وبنسبة تتراوح بين 20 - 40% عبر استهداف تحسين العمليات مثل استبدال رأس المال بالعمالة وإعادة التفكير بقرارات الصنع أو الشراء؛ وبنسبة تتراوح بين 30 - 60% عبر إصلاح نموذج التشغيل بتجديد سلسلة الإنتاج برمتها، وإعادة تصميم المنتجات لتناسب قابلية التصنيع المحلية، والانتقال إلى الاستفادة من نموذج العمل خمسة أيام في الأسبوع. ولا تشمل المنافع العوائد المرتفعة على الاستثمار فقط، بل التكاليف الثابتة الأكثر انخفاضاً ونقاط التعادل وتقلص حواجز الخروج في حالة توقف عمليات التشغيل - أي انخفاض في حجم المخاطرة والتكاليف.

وبالطبع يجب أن يتمثل الهدف النهائي للتحليل في بناء صورة شاملة للتكاليف بدلاً من التركيز على عامل تكلفة وحيد، بغض النظر هل هو العمالة أم رأس المال أم غيرهما. وهذا محدد مفتاحي، إلى جانب العوامل المتعلقة بالتمايز التي تناقشها لاحقاً، لاحتمال نقل المنتج أو الخدمة إلى الخارج. ولا تشمل علامات «القابلية للنقل إلى الخارج» المتعلقة بالتكاليف العوامل التي ناقشناها سابقاً فقط، بل تضم النسب المرتفعة للقيمة إزاء الحجم، وسلاسل التوريد القصيرة، وتوافر المدخلات والمهارات المطلوبة. لكن من أجل فهم «درجة» الحافز لنقل المنتجات أو الخدمات إلى الخارج بدلاً من التعامل مع قابلية النقل للخارج بوصفها عملية سهلة لا تتطلب سوى وضع المفتاح على وضعية التشغيل - من الأفضل معاينة التكاليف بطريقة شمولية وليس الاعتماد على علامات من هذا النوع.

للحصول على مثال محسوس ومتعين، نسأل: لماذا استطاعت شركات خدمات البرمجيات الهندية النمو بسرعة أكبر وتحقيق مرباح أعلى من شركات الأدوية الهندية! يكمن جزء من الإجابة في اعتماد البرمجيات بصورة أكبر على العمالة، حيث تمثل تكاليف الموظفين نصف الإيرادات أو أكثر. والإجابة الأشمل تكمن في أن إجمالي تكاليف

شركات البرمجيات الهندية (لكل موظف) مازالت تمثل أقل من ثلث تكاليف الشركات المنافسة الغربية، التي تحاول اقتناص السوق منها، في حين أن تكاليف شركات الأدوية الهندية تعادل أكثر من ثلثي تكاليف الشركات الغربية التي تصنع أدوية لا تحمل علامة تجارية. والإجابة الأكثر شمولية تأخذ بالاعتبار أيضاً الحواجز الإدارية المهيقة للمراجعة الاقتصادية في قطاع الأدوية<sup>(46)</sup>.

## التمايز

اجتذب تأثير المراجعة في التمايز أو الاستعداد لدفع السعر انتباهاً أقل من تأثيرها في التكاليف، لكنه يعادله في الأهمية. على سبيل المثال، كثيراً ما تشمل المراجعة الثقافية رفع مستوى الاستعداد للدفع اعتماداً على تأثيرات بلد المنشأ. وبالطبع، ومثلما حذرنا الفصل الثالث، يمكن لمثل هذه التأثيرات أن تكون سلبية لا إيجابية اعتماداً على الحالة والوضع.

تبرز أمثلة المراجعة الاقتصادية أهمية التحليل الفعلي لمضامين المراجعة فيما يتعلق بالتمايز. وفي حين تقلص المراجعة الاقتصادية في أغلب الأحوال الاستعداد للدفع إضافة إلى التكاليف، هنالك استثناءات مهمة لهذه القاعدة. ويبدو أن خدمات البرمجيات تمثل أحد هذه الاستثناءات. فشركات البرمجيات الهندية أقل أسعاراً وتكلفة من منافساتها في الغرب، لكن يبدو أن هذا يعبر عن السمعة والطلب لا عن الفوارق في الجودة. وفي الحقيقة هناك أدلة على أن عدداً من الشركات الهندية الكبرى - مثل تاتا للخدمات الاستشارية (أكبر الشركات الهندية)، الرائدة أيضاً في جمع مثل هذه البيانات - تعرض جودة أعلى وتكاليف أقل لصيانة البرمجيات، على وجه الخصوص، مقارنة ببعض نظيراتها الغربية الأكثر شهرة<sup>(47)</sup>. يأتي الإثبات من حقيقة أن الهند ما تزال تمثل نصف مراكز تطوير البرمجيات المعتمدة للتشغيل على أعلى مستويات الالتزام بمعايير العملية وإن كانت لا تمثل أكثر من عشر إجمالي القوة العاملة في تقانة المعلومات في العالم. هذا المثال، إضافة إلى تدشين شركة تاتا للخدمات الاستشارية، في الربع الأول من عام 2007، حملة تسويق ركزت على نشر ميزتها التنافسية المزدوجة، يؤكدان أهمية ما يأتي:

- عدم التعامل مع السعر بوصفه بدلاً عن الجودة أو الاستعداد للدفع على المدى الطويل.
- التعمق في فهم الجوانب المالية للمشتري. ولذلك شددت حملة شركة تاتا للخدمات الاستشارية على مضامين نوعية البرمجيات الهزيلة بالنسبة لإجمالي تكاليف الجودة للمشتري، ومنها تحسين العمل - الذي قدر بنصف إجمالي إنفاق تقانة المعلومات في المؤسسة النمطية الكبيرة.
- نشر هذه الفوائد والمنافع بطريقة فعالة بدلاً من مجرد الافتراض بأن المشتريين يقررونها لأنفسهم.

ومثلما هي الحال في التكاليف، يمكن تعليم مدى القابلية لنقل الإنتاج إلى الخارج فيما يتصل بالتمايز: يقل احتمال نقل المنتج (أو الخدمة) إلى الخارج حين يكون من المطلوب تعديله ليناسب الزبون، أو يكون الطلب متغيراً، أو متطلبات الحضور المحلي أو الخدمة مرتفعة، أو صناع قرار الشراء في القطاع العام لا الخاص. لكن من الأفضل عادة محاولة بناء صورة شاملة وكمية للإمكانية النسبية - ومعرفة حجم الإسفين بين الاستعداد للدفع والتكاليف - بدلاً من مجرد الاعتماد على مثل هذه العلامات.

### تحسين جاذبية الصناعة أو قوة المساومة

إضافة إلى احتمال خفض التكاليف أو رفع مستوى الاستعداد لدفع السعر، قد تحسن المراجعة جاذبية الصناعة أو قوة المساومة ضمنها. وهكذا، زادت شركة أي بي إم عدد موظفيها في الهند من تسعة آلاف إلى خمسين ألفاً في أقل من ثلاث سنوات، لا مجرد تحسين قدراتها المالية والاقتصادية فقط، بل لممارسة الضغط على الشركات الهندية المنافسة عبر مهاجمة ما يعد حتى الآن أهم ميزة لها.

قد يكون من التهور الافتراض بأن المراجعة تمارس دوماً نوعاً خاصاً من التأثير في هذا الصدد. ففي حين أقامت الشركات العالمية مراكز بحث وتطوير عديدة في الصين والهند - مع تركيز على الإلكترونيات والاتصالات في الصين، والبرمجيات والهندسة في الهند - تبقى حماية حقوق الملكية الفكرية تثير قلقاً عميقاً. وتشير إحدى الدراسات التي تناولت الشركات العالمية التي أقامت مراكز للبحث والتطوير في الصين إلى أنها وجدت

عدة طرق للتصدي لهذه القضية. أحد الأساليب الذي يحظى بأهمية خاصة تقسيم جهود البحث والتطوير عبر الشبكة العالمية للشركة بطريقة تعتمد فيها قيمة المشروعات المقامة في الصين على المشروعات المقامة في أمكنة أخرى في الشبكة العالمية، أو على خبرة الشركة المحددة<sup>(48)</sup>. لنلاحظ أيضاً أن هذه الإستراتيجية غير متاحة للشركات المحلية، مما يسهم على الأرجح في إنفاقها الأقل على البحث والتطوير وعائداتها منهما.

لا تعد هذه التقسيمات حلاً مثالياً: لنفكر مثلاً بمزاعم شركة سيسكو بأن شركة هواوي تكنولوجيا الصينية استولت بصورة غير قانونية على تقانيتها عبر مناطق جغرافية متعددة. لكن المفهوم يشير إلى درسين مهمين فيما يتعلق بالإستراتيجية. أولاً، في الدراسة التي استشهدنا بها سابقاً، يبدو أن الشركات التي أبلت بلاء حسناً في مراكز البحث والتطوير الصينية هي التي تملك صلات داخلية قوية، مما يذكرنا بأن الميزة التنافسية يمكن أن تتطور في التعامل مع الإخفاقات المؤسسية إضافة إلى القواعد الأكثر تقليدية. ثانياً، يجب توضيح أن البيئة الخارجية بحاجة إلى اعتبارها حقيقة واقعية: يمكن لعواملها أن تتأثر (ويجب أن تتأثر في الحالة المثالية) بإستراتيجية الشركة.

### تطبيع المخاطرة

تخضع المراجعة إلى مصفوفة واسعة من المخاطر، المتعلقة بالسوق وغيره. فيما يتعلق بالسوق، لنفكر بالأخطار كلها التي تواجه سلاسل التوريد عبر الحدود: من الموردين الذين يتعذر الاعتماد عليهم إلى تقلب معدلات الصرف؛ واحتمال وجود عقبات وعراقيل تتعلق بالبنية التحتية على الحدود؛ وتضاعف المخاطر المرتبطة بسلاسل التوريد المقسمة عبر بلدان متعددة.. الخ.

لكن لدى شبكة شركة لي أند فنج رؤى عديدة تتعلق بكيفية التصدي لمثل هذه المخاطر. وبعد هجمات الحادي عشر من سبتمبر الإرهابية على الولايات المتحدة، تطلب الأمر من الشركة أقل من ثلاثة أسابيع كما قيل لإعادة موضوعة الأنشطة الحساسة للوقت ونقلها من الشركاء في باكستان إلى الشركاء في بلدان أخرى اعتبرت آمنة سياسياً. ومارست على ما يبدو مثل هذه المراجعة الدينامية عبر أطر زمنية طويلة أيضاً، استجابة لتغيرات مهمة

مثل التغيرات في معدلات الصرف. مثل هذه الخطوات حدثت ضمن سياق إستراتيجية أعرض حيث القدرة والطاقة والمواد تخضع لعمليات طويلة الأجل أو الطلب المستقر مثبت قبل الموعد المحدد، لكن القرارات المتعلقة بالسماح الحساسة لتقلبات السوق تؤجل إلى أقصى حد ممكن.

ثمة نوع محدد من المخاطرة المرتبطة بالمراجعة يتعلق بحساسيتها السياسية - وهذا يتوضح بصورة خاصة في مراجعة العمالة لكن لا ينحصر ضمن إطارها. لنلاحظ أن مثل هذه المخاطرة لا تنحصر ضمن المجموعات الخارجية (من الزبائن): فمع نقل شركة أي بي إم إنتاجها على الخارج مثلاً، حرص مديروها على الحذر لا في اتصالاتهم العلنية، بل في اتصالاتهم الداخلية أيضاً. فالشركات التي نجحت في المراجعة تعرض عدة دروس في هذا الصدد. أولاً، الحذر والتكتم: التشديد على الإمكانية العملية والنمو بوصفهما أهدافاً، لا على (مجرد) تخفيض التكاليف، والحذر عند الاعتماد على معايير الصحة والسلامة والبيئة التي تكون أقل تشدداً وصرامة مقارنة بمعايير الوطن الأم. ثانياً، يجب التفكير عبر سلسلة من الآليات - ممارسة الضغط، العمل مع الحلفاء الطبيعيين، ومنهم الشركات المنافسة لولا ذلك، والاستثمار في إيجاد فرص العمل.. الخ- لتوسيع حرية العمل. الاقتراح الأخير هو تفضيل إستراتيجيات تعرض درجة معينة من النشاط والحيوية تجاه التغييرات في المناخ السياسي.

يجب موازنة المخاطرة السياسية المرتبطة بإستراتيجيات المراجعة مع الإقرار بالمخاطر السياسية المحتملة للعوامل المضادة للإستراتيجيات. لنفكر بالمثال المذكور في الفقرة الأخيرة: الدعوى القضائية التي رفعتها شركة نوفارتيس أمام إحدى المحاكم الهندية. يجب رؤية المخاطر، مثلها مثل مكونات بطاقة تسجيل القيمة، من منظور مقارن، عبر البدائل.

#### توليد المعرفة - وغيرها من الموارد والقدرات

المكون الأخير من مكونات بطاقة تسجيل القيمة (سأتناوله بإيجاز) هو توليد المعرفة - وغيرها من الموارد والقدرات. إذ يمكن لإستراتيجيات المراجعة أن تفرز مضامين

إيجابية أو سلبية. على الجانب الإيجابي، سوف تساعد جهود أي بي إم وشركة أكستشر للتوسع في الهند على تعزيز قدراتهما على المدى الطويل، حتى لو كان التأثير على عوامل التشغيل المالية سلبياً على المدى القريب، بسبب انخفاض الأسعار، وارتفاع التكاليف، والتشوش الداخلي المرتبط بالتوسع السريع. على الجانب السلبي، بدأ أحد المصارف الاستثمارية الكبرى الذي نقل كثيراً من الوظائف التحليلية إلى الهند يدرك أن الخطوة سوف تستنزف مورده من المحللين في بضعة سنين - إلا إذا غير سياساته المتعلقة بالتوظيف والترقية تغييراً جذرياً.

يجب أن توضح هذه المناقشة لأهمية تحليل المراجعة، خصوصاً عند تطبيق مكونات بطاقة تسجيل القيمة، السبب وراء إمكانية استخدام المراجعة لاستهداف مكونات مختلفة في بطاقة تسجيل القيمة؛ فضلاً عن أن الحالات المعقدة التي تشمل قواعد متعددة للمراجعة توسع الاحتمالات، مثلما توضح في المناقشة الواردة في الفقرة السابقة حول الأدوية.

### إدارة المراجعة

قصد من هذا الفصل، مثله مثل الفصلين الرابع والخامس، توسيع تفكيرنا بكيفية التعامل مع الاختلافات والفوارق - في هذا المثال، بواسطة التوسع في احتمال استغلالها عبر إستراتيجيات المراجعة. لكن يتبدى عدد من التحديات عند إدارة إستراتيجيات المراجعة. بعضها، مثل المخاطر التي تولدها المراجعة، خصوصاً السياسية، ناقشناها سابقاً. لكن ما يستحق انتباهاً إضافياً هو استدامة إستراتيجيات المراجعة وكيف تتأثر بالموارد على مستوى الشركة، لاسيما القدرات الإدارية، مقابل الفوارق على مستوى السوق في الأسعار والتكاليف.. الخ.

لنلاحظ أولاً أن الحفاظ على ميزة تنافسية من المراجعة يمكن أن يمثل هدفاً مهماً، إلا أن من الضروري للمراجعة أن تكون معقولة ومنطقية. لنفكر مرة أخرى بمتاجر وال - مارت. فحتى حين لا تعرض المراجعة على الشركة ميزة مستدامة، فإنها تستحق القيام بها، ولو اقتصر السبب على تجنب الضرر الناتج عن ارتفاع التكاليف مقارنة بالمنافسين - وتلك عقبة كأداء تعرقل مسعى شركة وال - مارت لتبني إستراتيجية التكاليف المنخفضة.

مثال شركة ليغو مقابل شركة ميغابراندرز أكثر وضوحاً. فقد اختارت ليغو التعامل مع فرص المراجعة عبر توكيلها إلى الشركة المصنعة فليكسترونكس. أي أن شركة ليغو انتقلت إلى تحييد المراجعة بوصفها مصدرًا للميزة التنافسية أو خسارة الميزة التنافسية، والتركيز على الميزة المستمدة من مصادر قوتها غير المتعينة: علامتها التجارية، وعلاقاتها، وقدراتها الابتكارية. بالمقابل، اختارت وال - مارت، وفقاً لتشديدها التقليدي على الكفاءات المتعلقة بالعمليات النهائية، محاولة بناء ميزة تنافسية حول المراجعة عبر تطوير قدرات متميزة لإدارة أضخم عملية عابرة للحدود للحصول على الموارد في العالم. هذا التغير يسلب الضوء على الموضوع الثاني الذي يستحق التشديد عليه: بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر المراجعة يتطلب عموماً التزاماً ببناء قدرات خاصة بالشركة - التزاماً يحتاج إلى سنين أو حتى عقود لتنفيذه. وبالمقابل، قد يتيح عدم بناء القدرات الخاصة بالشركة التساوي والتكافؤ، لكن ليس أكثر.

يبرز الموضوع نفسه من بعض الأمثلة الأخرى التي يوردها هذا الفصل. شركة إمبراير تستفيد بالتأكيد من العمالة البرازيلية الرخيصة، لكن قدرتها على تحويل تلك العمالة - المتاحة للجميع نظرياً - إلى مصدر للميزة التنافسية تعتمد على قدرات طورته لإدارة عمليات طيران على مستوى عالمي في خضم الاضطراب في البرازيل المعاصرة. ورؤية النجاح المعتمدة على الابتكار في صناعة الأدوية لدى شركة رانباكسي كانت جاهزة منذ عقد من السنين، حين كتبت دراسة عن الشركة ودعوت رئيسها إلى التحدث أمام طلاب دبلوم إدارة الأعمال في جامعة هارفارد.

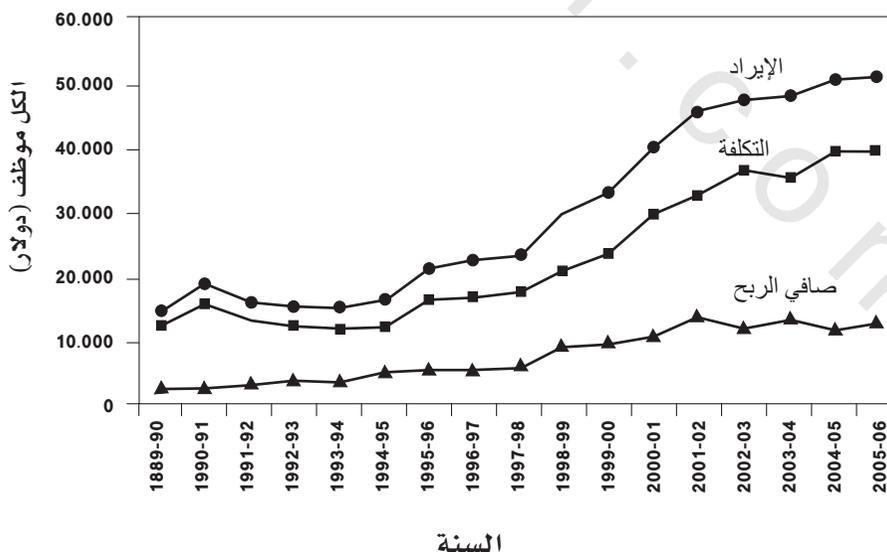
للاطلاع على مثال أكثر تفصيلاً إلى حد ما فيما يتعلق بتحويل مثل هذه الرؤى إلى واقع حقيقي، سوف نعاين مرة أخرى شركة تاتا للخدمات الاستشارية، أكبر شركة لخدمات البرمجيات في الهند. تسير مراجعات شركة تاتا في الاتجاه المعاكس لشركة وال - مارت: فهي تشتري بسعر منخفض في الهند (على شكل مطوري برمجيات) وتبيع بسعر مرتفع في الخارج. لكن هذا النموذج، التي كانت الشركة رائدة له، لم يعد فريداً: فقد استخدمته أيضاً كل شركة تعمل في تصدير البرمجيات من الهند، بدءاً من إنفوسيس، ثاني أكبر الشركات الهندية (التي استشهدنا بمؤسسها في التمهيد لهذا الفصل)، وصولاً

إلى أصغر شركة مصنعة لهياكل السيارات. وكانت نتيجة ذلك كله زيادة كبيرة في تكلفة مطوري البرمجيات الهنود. كيف استطاعت شركة تاتا للخدمات الاستشارية الحفاظ على أدائها المتفوق على الرغم من الارتفاع الحاد في تكاليف العمالة؟

يتابع الشكل 3-6 إيرادات شركة تاتا للخدمات الاستشارية لكل موظف، والتكاليف لكل موظف، وصافي الأرباح لكل موظف منذ نهاية الثمانينيات. تضاعفت تكاليف الشركة لكل موظف أكثر من ثلاث مرات منذ ذلك الحين. ومن أجل الحفاظ على أدائها، وجب على الشركة زيادة الإيراد لكل موظف بسرعة أكبر: تضاعفت الإيرادات أربع مرات في المدة ذاتها، والنتيجة: تضاعف الأرباح لكل موظف سبع مرات! الأداء وفقاً للعائد لكل موظف كان أكثر إثارة عند حساب التغيير المهم في النشاط التجاري من التطوير في الموقع إلى تطوير كفاءة العمليات خارج الهند اليوم: مع أن ذلك خفض الإيراد لكل موظف بنسبة تراوحت بين 30 - 40%، إلا أنه عزز الربح المطلق لكل موظف.

الشكل 3-6

## تحديث شركة تاتا للخدمات الاستشارية



ماذا يكمن خلف هذه الأرقام؟ إضافة إلى نقل العمل إلى الخارج، انتقلت شركة تاتا للخدمات الاستشارية إلى العمل على مشروعات أكبر حجماً وأكثر تعقيداً، حققت مرباح أعلى لكل موظف - وهو انتقال يبدو أنه يقود قطاع البرمجيات الهندي. ومع بقاء الإيراد لكل موظف أقل بكثير منه في شركتي أكستشر وأي بي إم - إضافة إلى مزايا الجودة - من الواضح أن هناك مجالاً للتحسن في هذا السياق. أما الهدف على المدى المتوسط فهو زيادة العائد لكل موظف بنسبة إضافية تتراوح بين 25 - 30%. لكن بالطبع، تطلب تحقيق هذه الأهداف، فضلاً عن الإنجازات السابقة، مستوى من القدرة يتجاوز الرؤية التي تشير إلى أن تكلفة مطوري البرمجيات الهنود منخفضة نسبياً.

يمكن تمييز متطلبات مشابهة للقدرة في جانبي العرض والطلب من هذا النشاط التجاري. فمن أجل نقل بعض أو كل متطلبات خدمة البرمجيات إلى الخارج بنجاح، يجب أن تملك الشركة العميلة بعض القدرة على تحديد هذه المتطلبات - قدرة أكبر مما تتطلبه حالة العمل داخل الشركة - ومتابعة النتائج. واعترافاً بهذه الحقيقة، مع بعض من أضخم صفقات نقل البرمجيات إلى الخارج التي جرى التفاوض عليها في منتصف التسعينيات وحن موعد تجديدها، يبدو أن الشركات المتطورة تعمل على تقسيمها وتوزيعها على عدة بائعين بدلاً من بائع واحد مهمين. لكن مثلما هي الحال في أي مجموعة، ما يزال من الممكن العثور على شركات بطيئة في ردة فعلها. وأهم أمثلي التحذيرية يجسدها البنك الأوروبي الذي أوكل إلى شركات البرمجيات الهندية استكمال أكثر من ألف من مشروعاته، لكنه لا يتابع الأداء عبر المشروعات أو البائعين.

إذا بدأ هذا المثال الأخير متطرفاً ويصعب تصديقه، لنلاحظ أن 1% من المبحوثين، في استطلاع أجراه حديثاً أري ليونين من جامعة ديوك، قالوا إن شركاتهم تتبنى إستراتيجيات على مستوى المؤسسة لنقل الإنتاج إلى الخارج<sup>(49)</sup>. لكن في غياب مثل هذه الإستراتيجية، ربما تخرج جهود نقل الإنتاج إلى الخارج عن السيطرة، أو تعترضها الحواجز والعراقيل الداخلية. أما الحل لهذه الحالة فهو إستراتيجي ومؤسسي معاً، يشمل آليات مثل إيجاد قادة داخليين ينادون بالمراجعة، وحوافز لمديري المشروع إضافة إلى كبار المديرين، والتزام فريق الإدارة العليا.

وباختصار، من المطلوب التزام مستدام بتطوير ونشر القدرات على المراجعة بطريقة فعالة - ولا تعد الالتزامات كلها ممكنة في أي مؤسسة في أي وقت. بكلمات أخرى، ربما يجب على الشركات التسوية بين المراجعة والعوامل الأخرى في إستراتيجياتها. وقد يكون بالمستطاع الخلط والمزج والمواءمة بين التكيف والتجميع والمراجعة للتوصل إلى الصيغة المناسبة - لننتذكر أن شركة تاتا للخدمات الاستشارية استطاعت إضافة درجة من التجميع الإقليمي إلى إستراتيجية المراجعة الأساسية التي تتبعها. لكن اتباع الإستراتيجيات الثلاث كلها، أو اثنتين منها، قد يؤدي إلى التناقض والتنافر.

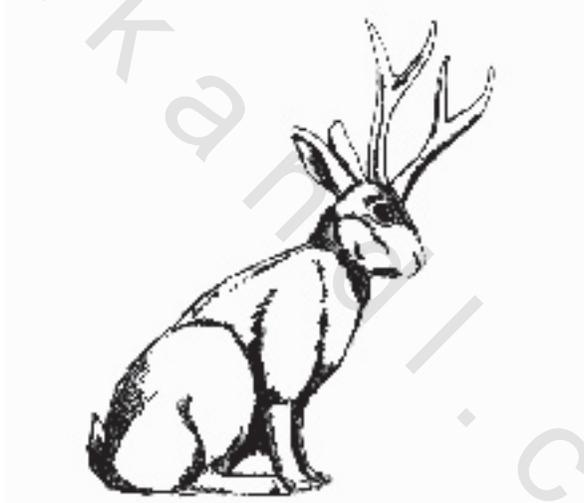
المثال التحذيري على الشركة التي فشلت، لمدة وجيزة، في فهم مثل هذه التسويات، تجسده شركة إيسر التايوانية، إحدى أكبر الشركات المصنعة للحواسيب في العالم. دخلت الشركة ميدان تصنيع الحواسيب الشخصية في مرحلة مبكرة وجنت أرباحاً طائلة عبر المراجعة. لكن في بدايات التسعينيات، بدأت تروج لعلامة إيسر بوصفها علامة تجارية عالمية (وأساساً للتجميع) عبر البلدان، خصوصاً المتقدمة. ثم تبين أن هذه المقاربة ذات الاتجاهين إشكالية. فحين حقق المنتج الذي يحمل العلامة التجارية نمواً كبيراً في الحجم، إلا أنه ظل خاسراً. في هذه الأثناء، شعر زبائن ذراع الشركة التصنيعي بالقلق من فضح أسرار النشاط التجاري عبر ما تعرضه الشركة تحت اسم علامتها التجارية. وصلت الأمور إلى ذروتها عام 2000، حين ألغت شركة أي بي إم طلبية ضخمة، وقلصت حصتها من إجمالي عائدات التصنيع من 53% في الربع الأول من عام 2000 إلى 26% في الربع الثاني من عام 2001. في نهاية المطاف، اتخذت إيسر بعض الخيارات الصعبة. فقد استمرت في التركيز على الزبائن في البلدان المتقدمة، وبدأت تتحول إلى شركة منفصلة باسم ويسترون. في هذه الأثناء، أعادت إيسر التركيز على مبيعات علامتها التجارية في منطقة شرق آسيا، خصوصاً الصين. وفي حين واجهت الإستراتيجية المعدلة تحدياتها الخاصة بها، إلا أنها كانت أنجح بالتأكيد من القديمة.

أعرض أمام طلابي صورة (على شريحة زجاجية) لحيوان أثار الجدل والترحيب في آن: الأرنب ذات القرون (الشكل 6-4). لن أدخل في جدل حول هذا الحيوان، الذي

ربما سكن - أو لم يسكن - الغرب الأمريكي، وأغرى رعاة البقر بمحاكاته للغناء البشري قبل أن يلقوا حتفهم، أو أنتج حليباً يقوي الطاقة الجنسية<sup>(50)</sup>. استحضر هذا الحيوان هنا لأثبت أن الطلب من حيوان - أو مؤسسة - أن يكون أكثر من شيء واحد في الوقت نفسه يؤدي إلى نتائج مزعجة. إن درجة معينة من الاتساق الداخلي مطلب أساسي للإستراتيجية الجيدة والمؤسسة الناجحة. والأرنب ذات القرون لا يمكن أن ترفع رأسها، فضلاً عن العدو.

الشكل: 4-6

#### الأرنب ذات القرون



الآن، سوف استخدم هذه الاستعارة التشبيهية في مناقشة أكثر جدية لواحد من أكثر الأسئلة تحدياً في الإستراتيجية العالمية المعاصرة: إلى أي مدى يمكن مزج إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة لتكون خلطة مناسبة؟ الفصل السابع يتصدى للسؤال بإسهاب.

#### نتائج ختامية

يوجز إطار «تعميمات عالمية» النتائج المحددة المستخلصة من هذا الفصل. وبصورة أشمل، توسع المراجعة أدواتنا الإستراتيجية للتعامل مع الاختلافات والفوارق بين البلدان.

لكن مثلما يؤكد مثال شركة إيسر، لا يمكن للقرارات المتعلقة بالمراجعة أن تتخذ بمعزل عن القرارات المتعلقة بالعوامل الأخرى في إستراتيجية الشركة. الفصل القادم يتناول هذه النقطة بصورة أكثر عمقاً.

### تعميمات عالمية

- 1- تشمل المراجعة استغلال الفوارق بين البلدان بدلاً من التعامل معها بوصفها عقبات يجب تعديلها أو مغالبتها.
- 2- لا تستطيع سوى قلة قليلة من الشركات تجاهل فرص المراجعة.
- 3- هنالك قواعد محتملة متعددة للمراجعة - ثقافية، وإدارية، وجغرافية، واقتصادية - وحتى لو ركزت الشركة على واحدة أو اثنتين منها، ستواجه تنوعات عديدة من إستراتيجيات المراجعة.
- 4- تحظى المراجعة بإمكانية تحسين مكونات بطاقة تسجيل القيمة كلها - لكنها تخضع أيضاً إلى عدد من المخاطر التي يجب مواجهتها وإدارتها.
- 5- تستحق المراجعة المحاولة وإن لم تغل ميزة تنافسية مستدامة، لكن التوكيد على فرص المراجعة يتطلب عادة التزاماً طويلاً للأجل بتطوير القرارات الخاصة بالشركة.
- 6- حتى الشركات التي لا تلجأ إلى المراجعة أمامها مجال واسع لتحسين قدرتها في هذا السياق.
- 7- لا يمكن اتخاذ قرارات المراجعة بمعزل عن القرارات المتعلقة بالعوامل الأخرى في إستراتيجية الشركة.

## هوامش

1- انظر على سبيل المثال:

Pankaj Ghemawat and Ken A. Mark, «Wal-Mart's International Expansion,» Case N1486-705- (Boston: Harvard Business School, rev. 2005), available on my Web site, www.ghemawat.org.

2- The Lego Group, «Company Profile 2004», available at www.lcgo.com/info/pdf/compprofileeng.pdf; and Sarah Bridge, «Trouble in Legoland», The Mail on Sunday; 13 November 2004.

3- هذا الاعتقاد متجذر بوجه خاص فيما يتعلق برأس المال، نظراً لأن معظم النظرية المالية الحديثة تعتمد على غياب فرص المراجعة في الأسواق المالية (يشار إليه أيضاً بأنه قانون السعر الواحد). لكن حتى في القطاع المالي، يمكن التفكير باستثناءات واضحة لهذه القانون.

4- Andrew Yeh, «Woman Breaks Mould to Top List of China's Richest People», Financial Times, 11 October 2006, 3.

5- Bumrungrad International, Bangkok, Web page, www.bumrungrad.com.

6- «Health Tourism», Esquire, August 2006, 63 - 64.

7- Louis Uchitelle, «Looking at Trade in a Social Context», International Herald Tribune, 30 January 2007, 12.

8- Haig Simonian, «Swiss Query Tax Deals for Super-Rich Foreigners», Financial Times, 30 January 2007, 3.

- 9- LAN Santander Investment Chile Conference, September 2006, available at [www.lan.com/file/about\\_us/lanchile/santander.pdf](http://www.lan.com/file/about_us/lanchile/santander.pdf).
- 10- Lynette Clemetson, «For Schooling, a Reverse Emigration to Africa», New York Times, 4 September 2003, available at [www.nytimes.com/200304/09//education](http://www.nytimes.com/200304/09//education).
- 11- «Remittances Becoming More Entrenched: The Worldwide Cash Flow Continues to Grow», on Limits to Growth Web page, [www.limitstogrowth.org/WEB-text/remittances.html](http://www.limitstogrowth.org/WEB-text/remittances.html); and «Moldova: Unprecedented Opportunities, Challenges Posed By \$ 1.2 Billion Aid Package», RadioFreeEumpe/RadioLiberty Reports, 5 January 2007, [www.rferl.org/reporis/pbureport](http://www.rferl.org/reporis/pbureport).
- 12- Peter Czaga and Barbara Fliess, «Used Goods Trade: A Growth Opportunity», OECD Observer, April 2005, [www.oecdobserver.org/newshttp://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1505AJsed\\_goods\\_trade.html](http://www.oecdobserver.org/newshttp://www.oecdobserver.org/news/fullstory.php/aid/1505AJsed_goods_trade.html); and [http://commerccan.ic.gc.ca/scdt/bizmap/interface2.nsf/vDownload/ISA\\_3745/\\$file/X\\_S392834.DOC](http://commerccan.ic.gc.ca/scdt/bizmap/interface2.nsf/vDownload/ISA_3745/$file/X_S392834.DOC).
- 13- للاطلاع على استقصاء أكثر تفصيلاً لهذه القضايا، انظر: Ghemawat, «The Forgotten Strategy», Harvard Business Review, November 2003, 77. This section is drawn largely from that article.
- 14- Pankaj Ghemawat and Larun Khanna, «Tricon Restaurants International: Globalization Re-examined», Case 700030- (Boston: Harvard Business School, 1999).

15- Robert Plummet, «Brazil's Brahma Beer Goes Global», BBC News, 4 December 2005, available at <http://news.bbc.co.Uk/2/hi/business/4462914.stm>.

16- Rick Krever from Deakin University, Melbourne, quoted in Kylie Morris, «Not Shaken, Not Stirred: Murdoch, Multinationals and Tax», ABC online, 2 November 2003, [www.abc.net.au/news/features/tax/page2.htm](http://www.abc.net.au/news/features/tax/page2.htm).

17- انظر:

Moises Nairn, *Illicit: How Smugglers, Traffickers, and Copycats Are Hijacking the Global Economy* (New York: Doubleday, 2005).

18- «Attractions of Exile», *Financial Times*, 11 October 2006.

19- انظر مثلاً:

Jonathan Fancy, «This Is How to Run a Railroad», *Forbes*, 13 February 2006, 94 - 101.

20- هذا التفكيك للإيرادات يعتمد على الإيرادات قبل حساب الفوائد والضرائب والاهتلاك والاستهلاك (2005-2006).

21- Michael Y. Yoshino and Anthony St. George, «Li & Fung (A): Beyond 'Filling in the Mosaic' 1995 -1998», Case No. 9092-398- (Boston: Harvard Business School, 1998).

22- Gene Grossman and Ksteban Rossi-Hansberg, «The Rise of Offshoring: It's Not Wine for Cloth Anymore», paper prepared for Federal Reserve Bank of Kansas City symposium, *The New Economic Geography: Effects and Policy Implications*, Jackson Hole, WY, 24-26 August 2006, available at [www.princeton.edu/~grossman](http://www.princeton.edu/~grossman).

23- تعتمد هذه الحسابات على:

- Pankaj Ghemawat, Gustavo A. Herrero, and Luiz Felipe Monteiro, «Embraer: The Global Leader in Regional Jets», Case 701 - 006 (Boston: Harvard Business School, 2000); and Canadian payroll data.
- 24- «Chinese Jet Expects to Snare 60 Percent of Domestic Market», China Post(Taiwan), April 6, 2007.
- 25- Ashraf Dahod, «Starent Networks», presentation at the Cash Contours (Tewksbury, MA), 5 October 2006.
- 26- Arie Y. Lewin, Silvia Massini, and Carine Peeters», From Offshoring to Globalization of Human Capital», unpublished draft, (Duke University, Durham, NC) January 2007.
- 27- الفقرة الآتية حول الهند تعتمد على بحث غير منشور أجراه:  
J. Rajagopal and K. V. Anantharaman of the Global Life Sciences & Healthcare practice of Tata Consultancy Services (Bangalore, India), which I draw on here with their permission. Other sources used are cited below as appropriate.
- 28- «Billion Dollar Pills», The Economist, 27 January 2007, 61 - 63.
- 29- E M. Scherer, quoted in Shereen El Feki, «A Survey of Pharmaceuticals», The Economist, 18 June 2005, 16.
- 30- «Robert Langreth and Matthew Herper, «Storm Warnings», Forbes, 13 March 2006, 39.

31- انظر على سبيل المثال:

- Eva Edery, «Generics Size Up the Market Opportunity», March 2006, [www.worldpharmaceuticals.net/pdfs/0093VPFOOy.pdf](http://www.worldpharmaceuticals.net/pdfs/0093VPFOOy.pdf).
- 32- «Billion Dollar Pills.»
- 33- Leila Abboud, «An Israeli Giant in Generic Drugs Faces New Rivals», Wall Street Journal, 28 October 2004.
- 34- لا تنحصر مثل هذه الفرص في الأسواق الناشئة. ففي أواخر عام 2005، حددت حكومة الولايات المتحدة بإلغاء براءات الاختراع للأدوية المعالجة لمرض أنفلونزا الطيور إذا لم توسع الشركات المصنعة لها مرافق الإنتاج الأمريكية.
- 35- للاطلاع على وصف لإستراتيجية شركة رانباكسي الأساسية، التي وضعت قبل أكثر من عقد من السنين، انظر:  
Pankaj Ghemawat and Kazbi Kothavala, «Repositioning Ranbaxy» Case 9181 - 796- (Boston: Harvard Business School, 1998).
- 36- Abraham Lustgarten, «Drug Testing Goes Offshore», Fortune, 8 August 2005, 67 - 72.
- 37- جرى الاستشهاد بقوانين بيئية أكثر تقييداً أحياناً بوصفها مصدراً للميزة التنافسية.
- 38- National Association of Software and Service Companies, «The IT Industry in India: Strategic Review, 2006» (New Delhi: NASSCOM, December 2005).
- 39- Andrew Jack, «Patently Unfair?» Financial Times, 22 November 2005, 21.
- 40- Amelia Gentleman, «Patent Rights Versus Drugs for Poor at Issue in India», International Herald Tribune, 30 January 2007, 10.

للاطلاع على مناقشة إضافية لبعض الأساليب التكتيكية التي استخدمتها فارما الكبرى لإعاقة المقلدين المحتملين، انظر:

Pankaj Ghemawat, Strategy and the Business landscape (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006), 100 - 103.

41- James Kanter, «Novartis Plans Lab in Shanghai», International Herald Tribune, 6 November 2006, 11.

42- Arie Y. Lewin and Carine Peeters, «The Top-Line Allure of Off shoring», Harvard Business Review, March 2006, 22 - 24.

43- للاطلاع على دراسة حالة مفصلة، انظر:

Pankaf Ghemawat, «GEN3 Partners: From Russia, with Rigor», on my Web site, www.ghemawat.org.

44- انظر:

«China Overtakes Japan for R&D,» Financial Times, 4 December 2006, 1.1

أدين بالفضل إلى توم هوت على الإشارة إلى هذا المثال المهم.

45- Jim Hemerling and Thomas Bradtke, «The New Economics of Global Advantage: Not Just Lower Costs but Higher Returns on Capital» (Boston: Boston Consulting Group, December 2005).

46- مقارنات البرمجيات تعتمد على العمل سنوات عديدة في تلك الصناعة؛ أما مقارنات الأدوية فهي استقراء لحسابات مبكرة في:

Rajesh Garg et al., «Four Opportunities in India's Pharmaceutical Market», McKinsey Quarterly 4 (1996): 132 - 145.

47- انظر:

Pankaj Ghemawat, «Tata Consultancy Services: Selling Certainty», case available on my Web site, [www.ghemawat.org](http://www.ghemawat.org).

48- Mlnyuan Zhao, «Doing R&D in Countries with Weak IPR Protection: Can Corporate Management Substitute for Legal Institutions?» Management Science 52, no. 8(2006): 1185 - 1199.

49- انظر:

Offshoring Research Network (ORN), <https://offshoring.fuqua.duke.edu/community/index.jsp>.

50- للاطلاع على أشمل التفسيرات للأرنب ذات القرون (الذي يورد شواهد تعود إلى القرن السادس عشر)، انظر:

Chuck Holliday and Dan Japuntich, «Jackalope Fans, Take Note», updated 22 August 2005, [ww2.lafayette.edu/~hollidac/jackalope.html](http://ww2.lafayette.edu/~hollidac/jackalope.html).

obeikandi.com

## التعامل مع الاختلافات

### مثلث التكيف والتجميع والمراجعة

لا يوجد كثير من العوامل المشتركة بين الشركة متعددة الجنسيات في أواخر القرن العشرين، وبين الشركات الدولية قبل مئة سنة، وتلك الشركات مختلفة جداً عن المشروعات التجارية الكبرى في القرن الثامن عشر. ونوع النشاط التجاري الذي يبرز الآن -المشروع المدمج عالمياً- يؤثر على قفزة كبرى مماثلة.

- سام بالميسانو، رئيس وكبير المديرين، التنفيذي  
شركة أي بي إم «المشروع المدمج عالمياً» 2006

لنقارن كلمات سام بالميسانو بكلمات تيد ليفيت في بداية الفصل الأول. من الواضح أن ليفيت شعر بالإثارة من عوامة الأسواق. أما ما أثار بالميسانو بالمقابل (وحظيت بفرصة التحقق من ذلك منه شخصياً) فهو عوامة الإنتاج وإيتاء الخدمات. في مقالة نشرت في مجلة «فورين أفيرز» واقتبس منها الشاهد، يلاحظ بالميسانو أن عدد المنشآت التصنيعية التي بنتها الشركات الأجنبية في الصين وحدها يقدر بستين ألفاً بين عامي 2000 - 2003، ويناقش كيف سعت شركة أي بي إم إلى الاستفادة من إحساسها المتوسع بالاحتمالات.

أعتقد أن بالميسانو يشير إلى أمر جوهري -أمر يمتد فيما وراء تبرير إستراتيجية شركة معينة أو حتى زيادة تقدير قيمة الاحتمالات التي تعرضها المراجعة. لقد أذن الانتباه إلى عوامة الإنتاج إضافة إلى عوامة الأسواق بشيء جديد في الإستراتيجية العالمية - شيء يغير فهمنا للتشكيلة المتنوعة من الإستراتيجيات العالمية فضلاً عن تحدي الاختيار منها. يبدأ هذا الفصل بتفسير السبب. ثم يناقش بأسلوب تقدمي مزيداً من الاستجابات الطموحة الموصوفة وفقاً للإستراتيجيات الثلاث، أي فيما يتعلق بإستراتيجيات التعامل

مع الاختلافات والفوارق. ويختتم ببعض الدروس العريضة والمفيدة للإستراتيجية العالمية والمؤسسة العالمية.

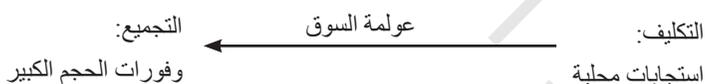
### الحاجة إلى إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية

يقارن الشكلان 1-7 أ و 1-7 ب القضايا الإستراتيجية التي تثيرها عولمة الأسواق مع تلك التي يثيرها أيضاً التفكير بعولمة الإنتاج. يركز الشكل 1-7 أ على عولمة الأسواق. فمع محدودية عولمة الأسواق، يكون التكيف في وضعه الصحيح؛ ومع شمولية العولمة من هذا النوع يستحق التجميع مزيداً من التوكيد؛ وفيما بينهما، يجب إجراء تسوية تبادلية بين الاثنين - الخيار الإستراتيجي الذي ركزت عليه أدبيات الإستراتيجية العالمية تقليدياً<sup>(1)</sup>.

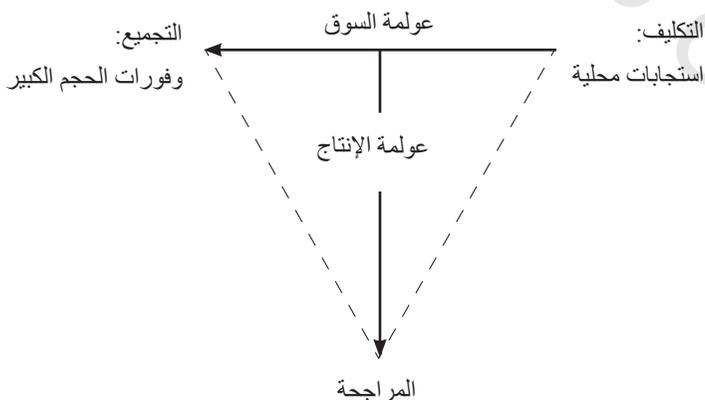
الشكل: 1-7

### عولمة الأسواق والإنتاج

أ: التسوية التبادلية بين التكيف والتجميع



ب: مثلث التكيف والتجميع والمراجعة



يوجز الشكل 7-1 ب مضمين عولة الإنتاج. وهذا يحول كما هو واضح التسوية التبادلية بين التكيف والتجميع إلى مثلث التكيف - التجميع - المراجعة<sup>(2)</sup>. وعلى القدر نفسه من الوضوح، يضيف كثيراً إلى سلسلة الطرق التي يمكن أن تستخدمها الشركات للتفكير بالتعامل مع الاختلافات عبر الحدود.

لكن الانتباه إلى عولة الإنتاج لا يقتصر على توسيع مدى الإستراتيجيات المحتملة: بل يشير أيضاً على مجموعة جديدة وموسعة من التسويات التبادلية. ومثلما تذكرنا الأدبيات التي تناولت العوامل المالية والاقتصادية في الشركات المتعددة الجنسيات، فإن للشركات المتعددة الجنسيات العمودية التي تستغل الفوارق بين البلدان سمات تشغيلية ومؤسسية مختلفة اختلافاً بيناً عن الشركات المتعددة الجنسيات الأفقية التي تمارس الأنشطة نفسها في أسواقها الرئيسية (وهذا يجمع معاً بطريقة متناغمة فئات التكيف والتجميع)<sup>(3)</sup>. يسلط الجدول 7-1 الضوء على الفوارق الإستراتيجية عبر إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة.

الجدول: 7-1

### الفوارق عبر إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة

المراجعة	التجميع	التكيف	السمات
تحقيق عوامل مالية واقتصادية مطلقاً عبر التخصص على المستوى الدولي	تحقيق وفورات الحجم الكبير والإنتاج بالجملة عبر توحيد المقاييس الدولية	تحقيق صلة محلية عبر التركيز على المستوى الوطني (مع استغلال بعض الحجم)	ميزة تنافسية: لماذا العولمة أصلاً؟
وفقاً للوظيفة؛ تشديد على العلاقات العمودية، ومنها عبر الحدود المؤسسية	وفقاً للنشاط التجاري، أو المنطقة، أو الزبون؛ تشديد على العلاقات الأفقية لوفورات الحجم الكبير العابرة للحدود	وفقاً للبلد؛ توكيد على التعديلات المناسبة لتحقيق شهرة محلية ضمن الحدود	تنسيق: كيف تنظم الشركات عملياتها عبر الحدود؟
استغلال بعض عوامل المسافة عبر التشغيل في مجموعة أكثر تنوعاً من البلدان	أو الجغرافية أو الإدارية أو الاقتصادية عبر التركيز على البلدان الأجنبية المشابهة للوطن الأم	الحد من تأثير المسافة الثقافية أو الإدارية أو الاقتصادية عبر التركيز على البلدان الأجنبية المشابهة للوطن الأم	تصميم: أين يحدد الموقع في الخارج؟

تحكم وسيطرة: ما الذي تراقبه الشركة وتنتبه له؟	إفراط في التنوع أو التعقيد	مبالغة في توحيد المقاييس أو التشديد على الحجم	تضييق التوسع والانتشار
تغيير القيود والعراقيل: من تراقب الشركة وتنتبه له داخلياً؟	زعماء راسخون في البلدان	مقرات رئيسية أو إقليمية أو نشاطات تجارية تتمتع بسلطة مطلقة	وظائف مفتاحية لنقاط الاتصال العمودية
دبلوماسية الشركة: ما هي القضايا الخارجية التي يمكن أن تظهر؟	حذر ونشاط، تشديد على تعزيز الصورة المحلي	مظهر متجانس وردة فعل ضده أو هيمنة (خصوصاً في الشركات الأمريكية)	استغلال أو استبدال الموردين، أو القنوات، أو الوسطاء؛ أكثر عرضة للاضطراب السياسي

الأهم، أن الإستراتيجيات الثلاث تشمل السعي وراء مصادر مختلفة للمزايا من التشغيل عبر الحدود، وهي مرتبطة بأنواع مؤسسية مختلفة. فإذا كانت الشركة تشدد على التكيف، فإن التنظيم المركز على البلد هو المتبع. أما إن كان التجميع هو الهدف الرئيس، فإن من المنطقي التجميع العابر للحدود من أنواع مختلفة - وحدات النشاط التجاري العالمي أو تقسيمات المنتج، أو البنى الإقليمية، أو الحسابات العالمية.. الخ. في حين أن التوكيد على المراجعة يتم على أفضل وجه بواسطة التنظيم المؤسسي العمودي أو الوظيفي الذي يتابع تدفق المنتجات أو ترتيبات العمل عبر المؤسسة. من الواضح أن أنماط التنظيم الثلاثة كلها لا يمكن أن تأخذ الأولوية في مؤسسة واحدة في الوقت نفسه. ومع أن بعض المقاربات للتنظيم المؤسسي (مثل المصفوفة) يمكن أن تجمع عناصر من أكثر من نمط واحد، فقد تحمل تكاليف على شكل تعقيد إداري.

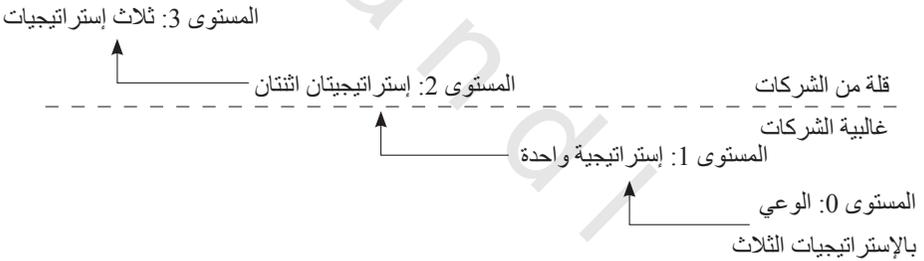
نظراً لهذه - وغيرها - من الفوارق والاختلافات عبر الإستراتيجيات الثلاث، كثيراً ما تتطلب الإستراتيجية خيارات تتعلق بأي من الإستراتيجيات الثلاث يجب التشديد عليها، أو كيفية التعامل مع الاختلافات. الشكل 7-2 يوجز التشكيلة المتنوعة من الإستراتيجيات العالمية المتضمنة في مثلث التكيف والتجميع والمراجعة، مصفوفة في أربعة مستويات من الطموحات، بغرض إيجاز الاحتمالات وليس اقتراح تسلسل يجب أن تمر عبره الشركات العابرة للحدود كلها. أما الفقرات اللاحقة فتناقش هذه المستويات الأربعة من الإستراتيجية العالمية واحداً واحداً.

المستوى 0: الوعي بالتكيف والتجميع والمراجعة

لكي تكون الإستراتيجيات الثلاث مفيدة، يجب على الشركة أن تدركها على أقل تقدير. وقد يبدو ذلك مطلباً سطحياً بحيث لا يستحق التشديد، لكن يمكن للشركة، عند الحكم عليها وفقاً للأمثلة الواردة في هذا الكتاب، أن تفشل في تلبية. فالشركات العالمية المبتدئة تميل غالباً إلى ممارسة نشاطها الخارجي بالطريقة ذاتها التي تستخدمها داخلياً، حيث تتوقع تجميعاً فورياً، وكثيراً ما تصاب بخسائر كبيرة قبل أن تتعلم أنها بحاجة أيضاً إلى بعض التكيف في الحالة النمطية.

الشكل: 2-7

### مستويات الإستراتيجية العالمية



المبدأ 0: بناء الوعي بالإستراتيجيات الثلاث	المبدأ 1: تثبيت ميزة إستراتيجية واحدة	المبدأ 2: السعي وراء إستراتيجية ثانية	المبدأ 3: الحذر من تبني الإستراتيجيات الثلاث
--	---	---	--

وإلى أن تتحول إلى العالمية لاستغلال فرص المراجعة، من المحتمل أن تتجاهل هذه الفرص في المراحل المبكرة أيضاً. أما في الشركات التي تتمتع بالخبرة والدراسة، فيمكن للتاريخ أيضاً أن يمثل مكيفاً مفتاحياً: فالشركة التي نمت عبر امتلاك شركات أخرى أو حظيت بتراث طويل من الفيدرالية يرجح أن تفشل في تحقيق التركيز المطلوب على التجميع الحقيقي. بلد المنشأ مهم أيضاً. فكثيراً ما تسعى الشركات الأمريكية للتجميع والمراجعة

بطريقة أكثر جرأة مقارنة بنظيراتها الأوروبية، لكنها غالباً أقل تناغماً مع التكيف. وتميل أفضل الشركات الصينية والهندية إلى التفوق في المراجعة مقارنة بالتكيف والتجميع.

من طرق مواجهة الانحياز الخاطئ في هذا السياق استخدام مثلث التكيف والتجميع والمراجعة لبناء وعي الشركة بالمدى الكامل للأهداف الإستراتيجية التي تسعى إليها، والقوى الداعمة الرئيسة والثانوية المختلفة للقيام بذلك. في هذا السياق، من المفيد التقسيم والتحديد. أي أن من المنطقي التشديد على القوى الداعمة التي ناقشناها في الفصل الرابع والخامس والسادس (وكثيراً ما تتعرض للتجاهل) (انظر الجدول 7-2)، والأفضل نقل النقاش إلى مستوى القوى الداعمة الثانوية، مدعوماً بالأمثلة المثيرة للاهتمام.

المقاربة الثانية لزيادة الوعي بالإستراتيجيات الثلاث استخدام مثلث التكيف والتجميع والمراجعة لتطوير بطاقة تسجيل معولة. وفي حين أن هناك مزايا ومثالب لاستخدام بطاقات التسجيل، إلا أنها تقسح مجالاً لإدخال تحسينات مهمة على حالة الممارسة الراهنة: يبدو أن معظم الشركات تفتقر إلى أي مقياس أداء منهجي عالمي يتجاوز اقتفاء نسبة الإيرادات المستمدة من العمليات الأجنبية وضمن أن تكون ربحية العمليات الخارجية مقبولة، أو على الأقل ليست سيئة في استدامتها.

## الجدول: 2-7

القوى الداعمة للإستراتيجية العالمية		
التكيف: التكيف مع الفوارق	التجميع: مغالبة الفوارق	المراجعة: استغلال الفوارق
● تنوع	● مناطق	● ثقافية
● تركيز	● تجميع آخر للبلدان	● إدارية
● توسيع إلى الخارج	● تجميع لا يعتمد على البلد	● جغرافية
● تصميم	□ نشاط تجاري أو منتج	● اقتصادية
● ابتكار	□ حسابات عالمية	
	□ صناعات العميل	
	□ قنوات قنوات	

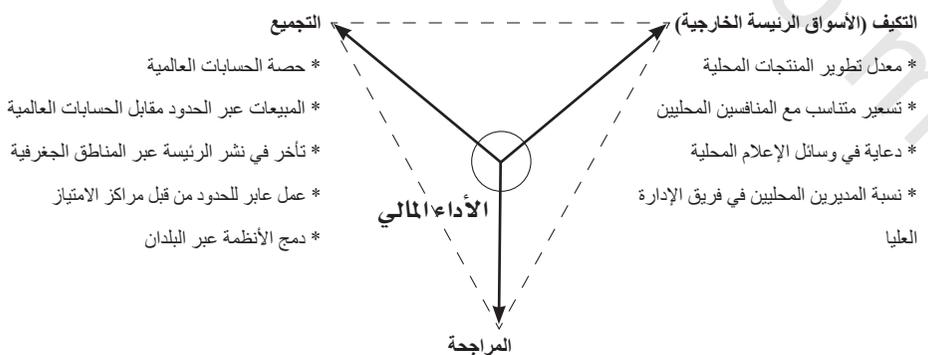
الشكل 7-3 مثال مبسط على بطاقة تسجيل العوامة. فقد طور لشركة خدمات مالية ركزت على جانب الأسواق المالية من النشاط التجاري، لا على الخدمات المالية (بالتجزئة) التي نمت عبر امتلاك الشركات الأخرى. أما الأهداف الكمية المرتبطة بعناصر بطاقة التسجيل في الشكل 7-3 فقد استكملت بأهداف نوعية، وحددت المبادرات للمساعدة في تحقيق النوعين من الأهداف، واقتني أثر التقدم وفقاً لإيجاد القيمة (على طول خطوط بطاقة تسجيل مكونات القيمة) إضافة إلى مقاييس التشغيل هذه.

لنلاحظ أنه في حين تشمل بطاقة تسجيل العوامة في الشكل الإستراتيجيات الثلاث كلها، فإن المعالجة لم تكن متوازنة بصورة متعمدة. وهذا يعبر عن إحساس واضح بأن تاريخ النمو، باعتبار صناعة الشركة، عبر شراء الشركات الأخرى، والإستراتيجية، والتجميع الإضافي، يحظى بأعلى الأولويات عالمياً - وهناك تسويات بين السعي وراء هذه الإستراتيجية وغيرها، خصوصاً التكيف.

يمكن للنقطة الأخيرة، ويجب أن تكون، معممة. إن بناء الوعي بالإستراتيجيات الثلاث أمر جوهري، وكثير من الشركات - خصوصاً تلك المتخلفة عن الركب - أمامها مجال لتحسين أدائها وفقاً لكل منها. ومع ذلك، سوف تحتاج غالبية الشركات إلى وضع الأولويات من بين الإستراتيجيات الثلاث، مثلما ناقش فيما يأتي.

الشكل 7-3:

### عينة لبطاقة تسجيل نتائج العوامة



المستوى 1: إستراتيجية واحدة (من الإستراتيجيات الثلاث)

الحاجة إلى وضع أولوية إستراتيجية -مقابل بذل أقصى جهد ممكن لاتباع الإستراتيجيات الثلاث- تنبثق من الاختلافات بين هذه الإستراتيجيات المبينة في الشكل 7-1. لقد شددت الأدبيات التي تناولت الإستراتيجية التنافسية منذ وقت طويل على أن مثل هذا التباين يجبر الشركات عادة على اختيار طريقة محددة للتغلب على المنافسين، بدلاً من مجرد التخطيط لمغالبتهم على الأبعاد كافة - وأن على الشركات التي تفشل في مواجهة هذه الحقيقة أن تحسب حساب تكاليف مرتفعة للنزاع والتنسيق<sup>(4)</sup>. ومثلما ناقشنا في الفصل السادس، تجسد شركة إيسر مثل هذا النزاع: إذ خسر نشاط علامتها التجارية الخاصة، المبني حول المراجعة، الزبائن حين بدأت التجميع أيضاً عبر بناء علاماتها التجارية المسجلة. وأفضل طريقة لإثبات حجة تكاليف التنسيق ملاحظة أنه عندما يقصد من كل شيء أن يمثل أولوية، لن يكون كذلك في الممارسة العملية<sup>(5)</sup>.

التوكيد على الوضوح المتعلق بأي من الإستراتيجيات الثلاث ستمثل الأساس لمسيرة عبور الحدود، لا يعني ضمناً تجاهل الإستراتيجيتين الباقيتين. ومثلما ذكرنا سابقاً، تحتاج غالبية الشركات العابرة للحدود إلى التفكير على الأقل بالإستراتيجيات الثلاث كلها. لكن النقطة المهمة أنه في هذه الحالة، فإن كل مدير في الشركة يطمح إلى إيجاد القيمة عبر الأنشطة العابرة للحدود يجب أن يكون قادراً على أن يحدد بكل وضوح، في فكره، أي واحدة من الإستراتيجيات الثلاث ستمثل الأساس للميزة التنافسية لعبور الحدود.

غالبية الشركات التي أقامت عمليات تشغيلية مربحة خارج وطنها الأم فعلت ذلك عبر التشديد على واحدة من الإستراتيجيات الثلاث. وفي حين يشار إلى مثل هذه الإستراتيجيات هنا بوصفها «نقية»، إلا الصفة يجب ألا تعادل «بسيطة». لقد كان أداء متاجر وال -مارت الدولية هزياً - بسبب صعوبات داخلية ومفروضة ذاتياً في تكييف نموذج النشاط التجاري الذي نجح في الوطن الأم. شركة يونيليفر تراجعت في أدائها أمام شركة بروكتر أند غامبل في مجالات التداخل والتشابه بينهما مثل أدوات التجميل بسبب الصعوبة التي مازالت تعانيها، على الرغم من جهودها المبذولة كلها، في التجميع لتحقيق وفورات الحجم الكبير والإنتاج

بالجملة عند عبور الحدود. أو لنفكر بحالة النجاح لا الفشل، التي تمثلها شركة إمبراير وقدرتها على التفوق في الأداء على شركة بومباردير في مجال الطائرات الإقليمية، الذي يمكن أن يعزى كلية إلى مراجعة العمالة - لكن على الرغم من الحساب السهل للعمالة الرخيصة، إلا أن إدارة عمليات طيران على مستوى عالمي من البرازيل ليست سهلة على الإطلاق.

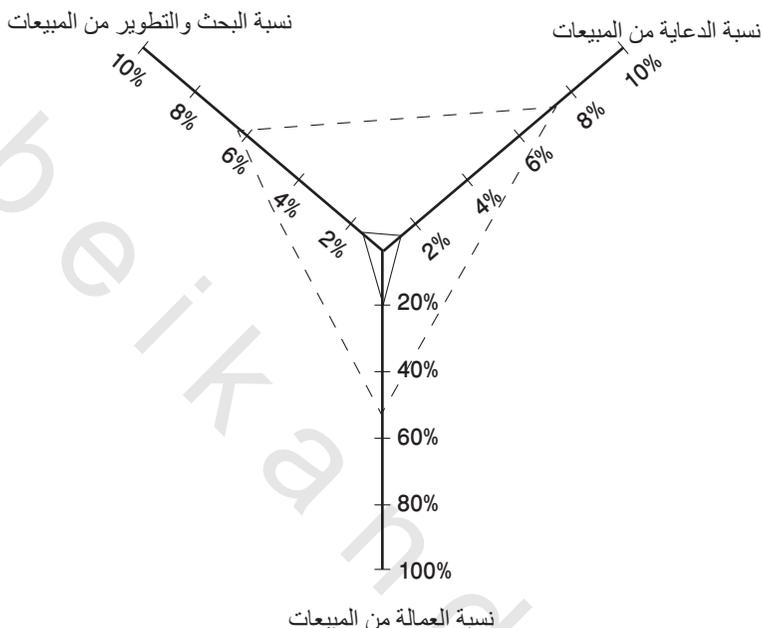
في حين أن الشركات التي حققت نجاحاً عالمياً طورت على الأرجح موارد وقدرات حول إستراتيجية محددة، إلا أن الشركات الأقل خبرة أو نجاحاً تحتاج إلى التفكير بالإستراتيجية التي يجب أن تستهدفها من الإستراتيجيات الثلاث. يمكن لمثلث الإستراتيجيات أن يفيد في هذا السياق. إحدى المقاربات تتمثل في حساب مدى تكثيف الصناعة أو النشاط التجاري في فئات متنوعة من الإنفاق التي تمثل بدائل للمجال الذي تفسحه الإستراتيجيات الثلاث. نسبة المبيعات التي تنفق على الدعاية تشير إلى مدى أهمية التكيف؛ ونسبة الإنفاق على البحث والتطوير تقيس أهمية التجميع؛ ونسبة الإنفاق على العمالة تساعد في قياس أهمية مراجعة (العمالة)<sup>(6)</sup>.

بصورة أكثر تحديداً، أوصي بتخطيط الصناعات أو الشركات وفقاً للنسخة المقاسة من مثلث التكيف والتجميع والمراجعة، كما في الشكل 4-7 (المعتمد على بيانات الصناعات التصنيعية في الولايات المتحدة). فإذا سجلت صناعة أو شركة نسبة أعلى من المعدل الوسطي في بعد محدد من الكثافة - المحددة بالخط المتصل في الشكل - تستحق الإستراتيجية ذات الصلة بعض الاهتمام. فإن سجلت نسبة أقرب إلى / أو تجاوزت الخط المنقط، فمن المؤكد أن من الخطورة بمكان تجاهل الإستراتيجية ذات الصلة.

ثمة مقارنة أخرى وثيقة الصلة تشمل استخدام مثلث التكيف والتجميع والمراجعة لرسم خريطة لموقع الشركة فيما يتعلق بمنافسيها - إما وفقاً لكثافة الإنفاق الموصوف أعلاه أو مجموعة أوسع من الاعتبارات (انظر الشكل 7-7). وهذا يوفر بعض الرؤية الإضافية فيما يتعلق بأي إستراتيجية أو إستراتيجيات يجب التشديد عليها - والمهم على وجه الخصوص متى تواجه الشركة منافسين خطرين.

الشكل: 4-7

## كثافة إنفاق الصناعة



## المستوى 2: الإستراتيجيتان المركبتان

مع أن الإستراتيجيات المتعلقة بالتكيف أو التجميع أو المراجعة تمثل أوضح أنواع الإستراتيجيات العالمية، إلا أن عدداً من الشركات العالمية الرائدة التي سنحت لي فرصة مناقشة مثل التكيف والتجميع والمراجعة معها تبدو أنها تشدد على اثنتين من الإستراتيجيات الثلاث بدلاً من واحدة. مثل هاتين الإستراتيجيتين المركبتين ربما تشملان فعلاً تغلب الشركة على منافسيها على بعدين اثنين، أو على الأرجح إقامة توازن أفضل بين الاثنتين مقارنة بقدرة المنافسين على تحقيق ذلك. وضمن هذا التفسير الأخير، يمكن التفكير بالإستراتيجيتين بوصفهما تعميماً لتسوية مفتاحية واحدة، بين التكيف والتجميع، تحدد بربط التركيز التقليدي على عوالة الأسواق بالتسويات المفتاحية الثلاث التي يسلط مثلث الإستراتيجيات الضوء عليها حالما تؤخذ عوالة الإنتاج بالحسبان (قارن الشكلين

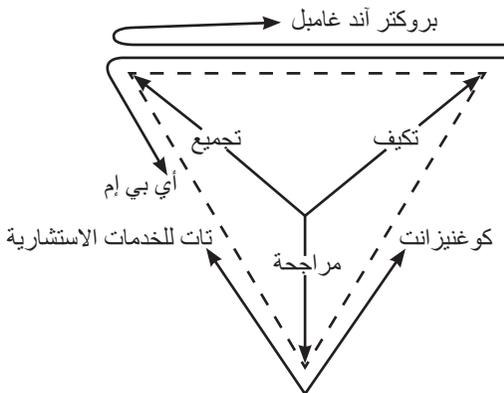
7-1 وأ 7-1ب). تتصل هاتان الإستراتيجيتان بجوانب مثلث الإستراتيجيات، مع توكيد التركيز المشترك الداعم لكل تسوية: أوجه التشابه في حالة التسوية بين التكيف والتجميع، والفوارق أو التنوع في حالة التسوية بين التكيف والمراجعة، والدمج العابر للحدود في حالة التسوية بين المراجعة والتجميع.

لنلاحظ أيضاً أن التفكير بإستراتيجيتين من الإستراتيجيات الثلاث يزيد تنوع الإستراتيجيات العالمية من ثلاث إلى ست - أو إلى تسع. ولتعلم الدروس المتعلقة بكيفية تحقيق الأهداف الطموحة المتضمنة في الإستراتيجيتين، من الأفضل معاينة حالات الشركات الرائدة. أما باقي الفقرات فسوف تركز على أربع من هذه الشركات، التي حصلنا على المعلومات المتعلقة بها من مناقشات مع كبار مديريها التنفيذيين (الشكل 7-5).

شركة أي بي إم: سعت الشركة طوال معظم تاريخها لتبني إستراتيجية تكيف تخدم أسواقاً خارجية عبر وضع شركة أي بي إم مصغرة في كل بلد مستهدف. وأدت كل واحدة من هذه الشركات مجموعة مكتملة غالباً من النشاطات (بغض النظر عن البحث والتطوير وتخصيص الموارد)، وتكيفت مع الفوارق المحلية وفقاً للضرورة.

الشكل: 7-5

### ارتقاء الشركات الرائدة



في الثمانينيات والتسعينيات، أدى عدم الرضا على المدى الذي قلص فيه التكيف مع كل بلد على حدة وفورات الحجم الدولي الكبير، إلى وضع بنية إقليمية فوق شركات أي بي إم المصغرة. جمعت شركة أي بي إم البلدان في مناطق لتحسين التنسيق ومن ثم ولدت مزيداً من وفورات الحجم الكبير على المستويين الإقليمي والعالمي.

لكن بعد ذلك بدأت الشركة أيضاً باستغلال الفوارق بين البلدان. وأوضح الإشارات على هذا التأكيد الجديد على المراجعة (وهو تعبير لا تستخدمه قيادة الشركة) جهودها لاستغلال الاختلاف في الأجور عبر مضاعفة موظفيها أكثر من ثلاث مرات في الأسواق الناشئة في مدة ثلاث سنوات خصوصاً في الهند، حيث ارتفع العدد من أقل من عشرة آلاف إلى خمسين ألفاً في المدة ذاتها - والتخطيط لتوسع إضافي ضخم هناك. معظم الموظفين الجدد يعملون في الخدمات العالمية للشركة، وهو جزء من الشركة ينمو بأقصى سرعة لكن يحقق أدنى هامش ربح - ويفترض أن تساعد في تحسينه، عبر تخفيض النفقات بدلاً من رفع الأسعار. لذلك، تسعى شركة أي بي إم لتبني إستراتيجية تجميع - مراجعة. أما التكيف فيبقى مهماً، خصوصاً في الأنشطة السوقية، لكنه لا يتلقى الاهتمام السابق.

ثمة جزء مثير بوجه خاص في محاولات شركة أي بي إم للمراجعة عبر تحسين التناسب بين عرض المواهب عالمياً والطلب عليها، وهو تناسب معقد يحسن إلى أقصى حد تعيين الموظفين في مواقع الشركة كافة. يصف كريشان ناثنان، مدير مختبر الأبحاث التابع للشركة في زيوريخ، بعض الأسباب التي تجعل هذا النموذج لتوظيف العاملين يشمل نشاطاً أكثر تعقيداً وتطوراً من نموذج توريد قطع الغيار مثلاً: أولاً، في العادة، لا يمكن تخزين خدمات الموظفين. ثانياً، لا يمكن إيجاز وظيفية العاملين بالطريقة المعيارية ذاتها - عبر الرقم المتسلسل وتوصيف الخصائص التقنية - كما توزع قطع الغيار. ثالثاً، عند توزيع الموظفين على فرق، يجب أن تتنبه الشركة لقضايا التناعم التي تجعل الفريق - في أسوأ السيناريوهات - أقل حجماً من مجموع أجزائه (البشرية). رابعاً، لهذا السبب وغيره (مثلاً: تطوير الموظفين)، يجب أن تلبى مدة التعيين وأداء المهمات بعض المعايير الخارجية. ويصف أيضاً أنماط تعيين المهمات للعاملين بأنها «75% عالمية و25% محلية». وفي حين أن

ذلك قد يبدو مبالغاً في الطموح، إلا أنه كما هو واضح يجسد، إلى المدى الذي يستخدم فيه أفضل تناسب للمراجعة بطريقة فعالة، انتقالاً هائلاً للسلطة، يعد تنسيقه الفعال تحدياً مؤسسياً أوسع نطاقاً.

شركة بروكتر أند غامبل: على شاكلة أي بي إم، بدأت شركة بروكتر أند غامبل بشركات مصغرة حاولت أن تتواءم مع الأسواق المحلية، لكنها ارتقت بطريقة مختلفة. فقد أدت محاولاتها المترددة في التجميع عبر أوروبا على وجه الخصوص إلى عملية تنصيب طيلة (وظيفة إثر وظيفة) لبنية متسلسلة ومتطورة على مدى الثمانينيات. لكن مصفوفة النشاط القائم على المناطق الجغرافية ثبت أن من الصعب السيطرة عليها، وفي عام 1999، أعلن دورك جاغر، المدير الجديد، عملية إعادة تنظيم واسعة حول وحدات النشاط التجاري العالمية التي تتحمل مسؤولية الربح في نهاية المطاف، تكملها تنظيمات / مؤسسات تطوير السوق الجغرافية التي تدير فعلاً فريق المبيعات.

كانت نتيجة هذه المحاولة الطموحة لتحقيق مزيد من التجميع فوضى عارمة على أعداد متعددة، منها نقاط الاتصال بين وحدات النشاط التجاري العالمية وتنظيمات تطوير الأسواق الجغرافية. استقال جاغر بعد سبعة عشر شهراً فقط. وشهدت شركة بروكتر أند غامبل مزيداً من النجاح تحت إدارة خليفته إيه. جي. لافلي، الذي يقول إنه احتفظ بالبيت الذي شيده جاغر، لكنه أضاف إليه شبكة من الأسلاك الكهربائية. وهكذا، وضعت «موائد القرار»، التي ابتكرت بعد شهور من المفاوضات، بروتوكولات لكيفية صنع القرارات المختلفة، ومن يتخذها -وحدات النشاط التجاري العالمية أم تنظيمات تطوير الأسواق الجغرافية- في حين تبقى مسؤولية الأرباح (والحق باتخاذ القرارات التي لا تغطيها «الموائد») على عاتق وحدات النشاط التجاري العالمية. لكن هناك بعض المرونة ضمن النظام: ترك مجال الأدوية، بقنوات التوزيع المميزة، خارج بنية تنظيمات تطوير الأسواق الجغرافية، وفي الأسواق الناشئة، حيث تحديات تطوير السوق هي المهيمنة، تظل مسؤولية الأرباح على عاتق المديرين في البلدان المختلفة. وتساعد أنظمة تقانة المعلومات المشتركة والمسارات المهنية التي تعبر بين وحدات النشاط التجاري العالمية وتنظيمات تطوير الأسواق الجغرافية، في ربط هذه الوحدات الفرعية معاً. أما ذروة العمل فيوفرها

نظام طبقي مفصل من المراجعات التي تبدأ بأهداف النمو، ثم تشمل الإستراتيجيات والابتكارات والعلامات التجارية، قبل أن تترجم إلى خطط وميزانيات تشغيل يمتد أفقها عامين اثنين.

يقول لافلي مفسراً إن شركة بروكتر أند غامبل، في حين تبقى مستعدة للتكيف مع الأسواق المهمة كلما دعت الضرورة، فهي تستهدف في نهاية المطاف التغلب على المنافسين -الشركات متعددة الجنسيات التي تركز على البلد إضافة إلى الشركات المحلية- عبر التجميع على مستويات الوحدات التجارية العالمية. ويتابع قائلاً إن المراجعة مهمة للشركة (عبر عقود الباطن غالباً)، لكنها تأتي بعد التكيف والتجميع: «لا نلجأ إلى عقود الباطن حين يتعلق الأمر بالزبون بصورة مباشرة». ونتيجة لذلك، أثرت المراجعة -عبر عقود الباطن المتعددة الطبقات، عن طريق وحدة الخدمات المشتركة التجارية العالمية، حيث توكل شركة هيوليت- باكارد بخدمات تقانة المعلومات، وأي بي إم بخدمات الموظفين، وجونز لانغ لاسال بإدارة المنشآت - بنسبة 2.5% تقريباً من قاعدة موظفي شركة بروكتر أند غامبل، مقابل زهاء 25% في شركة أي بي إم. من الأسباب الواضحة وراء ذلك أن مدى مراجعة العمالة في صناعة المنتجات الاستهلاكية السريعة الحركة قد يكون متزايداً لكنه أقل أهمية إجمالاً من الخدمات العالمية في شركة أي بي إم مثلاً.

شركة تاتا للخدمات الاستشارية كوغنيزانت: ناقشنا سابقاً محاولات شركة تاتا للخدمات الاستشارية للتجميع وإستراتيجية المراجعة الأساسية التي تتبناها. ومثلما يقول كبير المديرين التنفيذيين، إس. رامادورال، فإن الإستراتيجيتين تمثلان جزءاً لا يتجزأ من مستقبل الشركة. لكن في حين تسعى الشركة ظاهرياً وراء الإستراتيجيتين كما تفعل أي بي إم، إلا أنها تشدد أكثر نسبياً على المراجعة، وذلك بالتوافق مع إستراتيجيتها الأولية. التغيرات يساعد في تقديم الحجة على وجود مجال للتنوع في تعريف وتنفيذ إستراتيجيتين متماثلتين على ما يبدو، ويشير، مثلما يفعل مثال شركة بروكتر أند غامبل (التي تركز على التجميع أكثر من التكيف)، إلى أن التمييز بين التوكيد الرئيس والثانوي على الإستراتيجيتين يمكن أن يكون مفيداً في الحقيقة.

لكن حتى دون رسم هذه الخطوط التمييزية، هناك أكثر من سبيل واحد للنجاح في صناعة معينة. وسوف تتضح هذه النقطة بمثال آخر مستمد من شركة خدمات تقانة المعلومات الهندية، كوغنيزانت، التي نمت بسرعة لتصبح رابع أكبر منافس يقدم خدماته إلى خارج الهند. شددت شركة كوغنيزانت على المراجعة والتكيف، بدلاً من المراجعة والتجميع، وذلك عبر الاستثمار بشدة في الحضور المحلي و«الظهور» في سوقها الرئيس، الولايات المتحدة، إلى حد أن الشركة يمكن أن تعد نفسها هندية أو أمريكية اعتماداً على المناسبة.

بدأت الشركة نشاطها عام 1993، تحت الهيمنة المطلقة لشركة دون أند برادستريت، مع توزيع للسلطة أكثر عدالة وتكافؤ من الشركات الهندية: المؤسس كومار ماهاديفا تعامل مع الزبائن في الولايات المتحدة، في حين أشرف لاكشمي نارايانان (مسؤول التشغيل آنذاك، ورئيس الشركة حالياً) على إيتاء الخدمة من الهند. سرعان ما انتقلت الشركة إلى تعميق هذه العمليات الثنائية عبر وضع بنية قائمة على وجود قيادتين عالميتين لكل مشروع - واحدة في الهند وأخرى في الولايات المتحدة. تحمل القيادتان مسؤولية مشتركة وتعوضان على النتائج نفسها بالطريقة ذاتها. يتذكر فرانسيسكو دسوزا، كبير المديرين التنفيذيين الجدد، أن تنفيذ هذه البنية تطلب سنتين بل أكثر من ذلك لتغيير الذهنية السائدة - حين لم يكن عدد الموظفين يزيد عن ستمئة (مقارنة بخمسة وعشرين ألفاً الآن). وكانت البنية الثنائية مجرد عامل واحد، على الرغم أهميته، من جهد أوسع لإعادة التفكير بالتسويات بين المراجعة والتكيف وتجاوز ما تصفه إدارة الشركة بتحدي الاندماج الرئيس في نقل الإنتاج إلى الخارج: التنسيق الهزيل بين إيتاء الخدمة والتسويق، الذي يؤدي إلى «إلقاء الموظفين من فوق الجدار» (انظر الشكل 6-7).

توضح هذه الأمثلة معاً أن تبني إستراتيجيتين بدلاً من واحدة ما يزال يمثل تحدياً. وسوف نناقش العوامل المؤسسية في هذا التحدي في الفقرة الأخيرة من هذا الفصل.

المستوى 3: تبني الإستراتيجيات الثلاث معاً:

أخيراً، دعونا نضكر بشركة تحاول قهر منافسيها في الإستراتيجيات الثلاث كلها: التكيف والتجميع والمراجعة. النجاح في هذا السياق نادر جداً وإن لم يكن مستحيلًا. ويرجع أن يحدث في بيئات حيث تكون التوترات (الموجزة في الجدول 7-1) ضعيفة أو يمكن إلغاؤها بوفورات الحجم الكبير أو المزايا البنوية، أو حيث يعاني المنافسون المصاعب.

الشكل: 6-7

### إستراتيجية المراجعة - التكيف في شركة كوغنيزانت

تسويق المنتج	إيتاء الخدمات	تعيين الموظفين
* مواقع في الهند والولايات المتحدة	* بنية ثنائية القيادة	* عملية تعيين صارمة نسبياً
* استخدام الموظفين الأمريكيين في مناصب التسويق المهمة	* المقترحات تقدم بطريقة مشتركة (من الهند وخارجها)	* مزيد من الخريجين والمستشارين
* علاقة مع كبار المديرين	* مزيد من القرب من الزبائن	* مزيد من غير الهنود
* المبادرة إلى بيع عدد قليل من الزبائن الكبار	* فرق عمل في الموقع	* برامج تدريبية/ تثقيفية في الهند
	* سفراء ورحلات استخدام للتقانة	

المثال الذي يوضح هذه النقاط إضافة إلى المسعى وراء الإستراتيجيات الثلاث، تجسده شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية المختصة بالتصوير التشخيصي الطبي. نمت هذه الصناعة بسرعة وتركزت عالمياً في ثلاث شركات كبرى: جنرال إلكتريك للرعاية الصحية، وسيمنس للحلول الطبية، وفيليبس للأنظمة الطبية، التي تقدر حصصها من السوق العالمية بـ 30% و 25% و 20% على التوالي<sup>(7)</sup>. يبدو هذا التركيز العالمي متصلاً بالعنصر اللافت في الصناعة فيما يتعلق بالإستراتيجيات الموصوفة في الشكل 7-4: التصوير التشخيصي الطبي يحتل مرتبة متقدمة في الشركات المصنعة العشر من ناحية تكثيف البحث والتطوير. وعلى نحو خاص، ارتفعت نسب البحث والتطوير إلى المبيعات إلى أكثر من 10% لدى أكبر ثلاثة متنافسين، وترتفع أكثر في الشركات المنافسة الأصغر

حجماً، وكثير منها يواجه ضغوطاً على الأرباح. تشير هذه الأرقام إلى أن تحدي بناء حجم عالمي مرتبط بالتجميع قد ثبتت أهميته الخاصة في هذه الصناعة في السنوات الأخيرة.

ظلت شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية، أكبر الشركات الثلاث، أكثرها ربحاً أيضاً. وهذا يعبر أولاً وأخيراً عن النجاح في التجميع، كما تشير النقاط الآتية:

- وفورات الحجم الكبير: تنفق الشركة مبلغاً إجمالياً أكبر على البحث والتطوير مقارنة بالشركتين الأخريين، وتحظى بإجمالي مبيعات أعلى، وقوة خدمة أكبر (تمثل نصف إجمالي موظفي الشركة) - لكن نسبة البحث والتطوير إلى المبيعات أقل منها لدى الشركتين المنافستين، في حين تتعادل الشركات الثلاث في نسب النفقات الأخرى، لكن لشركة جنرال إلكتريك عدداً أقل من مواقع الإنتاج الرئيسية.

- القدرات على امتلاك الشركات الأخرى: أصبحت شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية، نتيجة خبرتها، أكثر كفاءة في امتلاك الشركات الأخرى. فقد أنجزت مئة عملية تقريباً من هذا النوع في عهد مديرها جيفري إميلت (قبل أن يصبح كبير المديرين التنفيذيين لشركة جنرال إلكتريك برمتها)؛ ومنذ ذلك الحين استمرت في امتلاك عدد كبير من الشركات، منها صفقة لشراء شركة أمرشام بقيمة 9.5 مليار دولار عام 2004، نقلت الشركة إلى صناعة الدواء، وشراؤها لمختبري أبوت في أوائل عام 2007 مقابل 8.1 مليار دولار، زاد من قدراتها الطبية.

- وفورات الإنتاج بالجملة: عبرت عمليتي شراء أمرشام ومختبرات أبوت عن دافع إلى جمع قاعدة جنرال إلكتريك الأساسية القائمة على مهارات الفيزياء والهندسة مع مهارات الكيمياء الحيوية؛ إضافة إلى أن شراء جنرال إلكتريك للرعاية الصحية للمعدات يمول من رأسمال شركة جنرال إلكتريك الرئيسية.

فضلاً عن نجاح الشركة في التجميع، تفوقت على منافساتها في المراجعة أيضاً. ففي عهد إميلت، وبعد ذلك، أصبحت «شركة إنتاج عالمية» عبر نقل الإنتاج بسرعة إلى القواعد المنخفضة التكلفة. ولقيت هذه الخطوات التسهيل والدعم من مفهوم تطور أصلاً في شركة جنرال إلكتريك: حيث يعمل فريق الموقع القائم بصورة وثيقة مع فريق الموقع

الجديد إلى أن يعادل أداء الفريق الثاني أداء الأول أو يتفوق عليه. بحلول عام 2005، ذكر أن شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية قطعت أكثر من نصف الطريق نحو تحقيق أهدافها المتمثلة في الحصول على نسبة 50% من مشترياتها المباشرة من المواد من البلدان المنخفضة التكلفة، ونقل 60% من عمليات التصنيع إليها.

أخيراً، وفيما يتعلق بالتكيف، استثمرت الشركة بشدة في مؤسسات التسويق المركزة على البلد، لدمج عمليات التطوير والتصنيع في المراحل النهائية، بهدف جعلها «ألمانية أكثر من الألمان»، على حد تعبير أحد المديرين التنفيذيين. كما عززت عوامل جذب الزبون عبر توكيدها على توفير الخدمات والمعدات معاً؛ على سبيل المثال، تدريب أخصائيي الأشعة والاستشارة بعد إجراء التصوير، مع أن العلاقة الحميمة بالزبون يجب أن تتناسب مع البلد كما هو واضح.

بعد أن أوجزت الإستراتيجية المدروسة التي تتبناها شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية، يجب أن أضيف حقيقة أنها خضعت لبعض التوترات الداخلية، خصوصاً فيما يتعلق بالتكيف مع المتطلبات الاستثنائية للأسواق ذات الاحتمالات الواعدة لكن المنخفضة الدخل مثل الصين والهند إزاء الاندماج عالمياً. ومثلما وصف جيف إيميلت منذ مدة قريبة:

في اجتماع عقد في السنة الماضية، لمراجعة منتجات القيمة للرعاية الصحية مع جو هوغان، الذي يدير العمل، أضفنا عشرين مليون دولار للتمويل وأبعدنا مسؤولية منتجات القيمة عن خطط الإنتاج ووضعناها في الصين. هكذا أزلنا عائقاً داخلياً: العمل الرئيس كان يمارس الضغط. وفي السنة التي مرت منذ الاجتماع، ارتفعت المبيعات من 60 إلى 260 مليون دولار. وفي عملية تحديث قمنا بها منذ مدة قريبة لهذه المنتجات نفسها، تحدثنا عن العائق الخارجي: كيف يمكننا أن نصمم معدات رخيصة ونضعها في الهند لكن نجمع قطعها في الصين ونتجنب التعريفات والرسوم<sup>(8)</sup>.

من الجدير بالذكر أيضاً أن شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية لا تحتل موقع الريادة في الأبعاد كلها؛ فقد ركزت شركة سيمنس بصورة أكبر على التصوير الأساسي وحققت كما يعتقد قيادة تقانية في مزيد من المعالجات التصويرية. أي أن شركة سيمنس

نجحت في إستراتيجية التجميع من أحد الجوانب على أقل تقدير. هذا المثال يذكرنا بأنه حتى حين يسعى أكثر من منافس واحد وراء إستراتيجية معينة، فإنه ينجح عبر اتخاذ مقاربات مختلفة اختلافاً جذرياً.

إضافة إلى ذلك كله، استطاعت شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية تبني الإستراتيجيات الثلاث إلى هذا الحد عبر فصل المسعى إلى واحدة منها: التكيف. وهذا مثال واحد على سلسلة من الآليات لتخفيض الإنفاق على المهمات الإدارية المتعددة. مثل هذه الآليات مطلوبة على نحو خاص حين تشدد الشركة على المسعى إلى إستراتيجيتين من الإستراتيجيات الثلاث، أو كلها معاً: ربما يعد فصلها مقارنة إجمالية أفضل من جمع الأنشطة المتباينة معاً ضمن بنية واحدة. وكما شرح لي إيه. جي. لافلي، يعود سبب قدرة شركة بروكتر أند غامبل على تبني إستراتيجية المراجعة إلى حد ما، إضافة إلى التكيف والتجميع، إلى تعمد الشركة فصل هذه الوظائف إلى ثلاث وحدات فرعية (الوحدات التجارية العالمية؛ ومنظمات تطوير السوق؛ والخدمات التجارية العالمية المشتركة)، وفرض بنية تقلل نقاط الاتصال إلى أقصى درجة، ومن ثم الاحتكاك بينها.

تشديد شركة بروكتر أند غامبل على عقود الباطن عبر الخدمات التجارية العالمية المشتركة يجعل المراجعة خارجية عملياً، ويدعو إلى الانتباه إلى قوة داعمة فرعية أخرى، مثلما ناقشنا في سياق التكيف في الفصل الرابع. بعض القوى الداعمة الفرعية الأخرى التي ناقشناها في الفصل الرابع تنطبق أيضاً على مشكلة تحسين عملية توزيع القدرات الإدارية المحدودة. إن جعل أجزاء مختلفة من المؤسسة تؤدي وظائف مختلفة أمر يتعلق في نهاية المطاف بزيادة التنوع الداخلي بطريقة فعالة، على الرغم من التسويات التي تحابي أداء مهمات معينة بأسلوب واحد عبر المؤسسة.

أخيراً، اعتمد أداء شركة جنرال إلكتريك للرعاية الصحية إلى حد ما على الصعوبات والعقبات التي يواجهها المنافسون. وإضافة إلى مواجهة تشكيلة متنوعة من المثالب المتعلقة بالحجم وغيرها من الصعوبات البنوية مقارنة بشركة جنرال إلكتريك، اتصفت شركة سيمنس وشركة فيليبس على وجه الخصوص، بالبطء في بعض النواحي، مثل نقل الإنتاج

إلى البلدان منخفضة التكلفة. لهذه الأسباب كلها، يجب مقاومة التعامل مع مثال شركة جنرال إلكتريك بوصفه دعوة مفتوحة لتبني الإستراتيجية الثلاثية (التكيف والتجميع والمراجعة). فإن ظل الإغراء قوياً ننصح بقراءة إطار الإستراتيجية الثلاثية: «الرهان الأفضل» بعناية ودقة.

### الإستراتيجية الثلاثية:

#### الرهان الأفضل؟

على الرغم من نصيحتي بعدم محاولة قهر المنافسين الأقوياء عبر الأبعاد الثلاثة كلها (التكيف والتجميع والمراجعة)، إلا أن التجربة تظهر أن المديرين النشيطين سوف يفكرون بهذا الهدف بل يسعون إلى بلوغه بوتيرة أكبر من الحالات القليلة التي يبدو فيها ممكن التحقق فعلاً. فبدلاً من المراهنة بموارد الشركة على الإستراتيجيات الثلاث معاً، قد تكون الطريقة الأكثر أماناً ترتيبها حسب الأهمية والنجاح واختيار الأولى ثم الثانية ثم الثالثة.

إن تحدي تبني الإستراتيجيات الثلاث في النشاط التجاري يبدو بالغ الصعوبة بسبب النزاعات أو التسويات (انظر الجدول 7-2). ومثلما أشار الفصل السادس، من المرجح أن تؤدي محاولات جمع الأضداد إلى كائن يشبه الأرنب ذات القرون!

مثلث التكيف والتجميع والمراجعة وتطوير الإستراتيجية:

#### مثال على رسم خريطة تنافسية

استخدمت الفقرات السابقة مثلث التكيف والتجميع والمراجعة لتوضيح تشكيلة متنوعة من الإستراتيجيات. يمكن للمثلث أيضاً أن يساعد في تقرير الإستراتيجية التي يجب السعي إليها في المقام الأول، وهي نقطة ناقشناها في تكثيف الإنفاق على الصناعة (الشكل 7-4)، لكنها تستحق بعض التفصيل.

المثال يتعلق بشركة فيليبس للأنظمة الطبية، أصغر الشركات الثلاث الكبرى المتخصصة بالتصوير التشخيصي. ومثلما ذكرنا في الفصل الرابع، اتبعت فيليبس منذ مدة طويلة إستراتيجية ركزت السلطة في أيدي مديري البلدان وشددت على التكيف - حتى عام 1996، حين ألقى كبير المديرين التنفيذيين الجديد الجزء الجغرافي من مصفوفة المنتج الجغرافي من أجل التجميع بطريقة أكثر فعالية حول أقسام الإنتاج العالمية. على المستوى التجاري، وفيما يتعلق بشركة فيليبس، قيل أحياناً إن تركيزها التقليدي على التكيف استمر وبقي مصدراً للميزة التنافسية التي تفوقت بها على شركتي جنرال إلكتريك أو سيمنس. لكن أي ميزة تتمتع بها شركة فيليبس في التكيف يحدها تفوق سيمنس في التقانة وجنرال إلكتريك في جودة الخدمة. وفي حين يمكن أن تعد هذه سمات عالمية لما تعرضه الشركتان المتنافستان، إلا أنها تثبتت فعلاً الزبون على المستوى المحلي.

يبدو أن أي ميزة باقية لشركة فيليبس من التكيف تبطلها مثالب التجميع، الذي تتخلف فيه عن ركب شركتي جنرال إلكتريك وسيمنس، حتى وإن قصد من تفوق فيليبس في أقسام الإنتاج العالمي في النصف الثاني من التسعينيات نقلها في هذا الاتجاه. فإنفاق شركة فيليبس المطلق على البحث والتطوير أقل من ثلث إنفاق جنرال إلكتريك وربع إنفاق سيمنس، لكنه أكبر من الشركات الأصغر حجماً وتمويلًا. إضافة إلى أن شركة فيليبس للأنظمة الصحية كانت حصيلة تجمع ست شركات منفصلة في موجة من عمليات شراء الشركات بين عامي 1998 - 2001 لاستكمال نشاطها الأصلي القديم في مجال التصوير الشعاعي. ومن المفاجئ إلى حد ما أن هذه المحاولة نجحت - في شركة لا تملك خبرة تعتمد عليها في امتلاك الشركات الأخرى - لكن التأثيرات اللاحقة مازالت مستمرة. وأهمها أن الشركة دفعت أكثر من 700 مليون يورو على محاولتين سابقتين للتملك - واحدة تمت، والأخرى تدرس - في عام 2004، مما أفقدها أرباحها في تلك السنة.

انشغال الشركة حتى وقت قريب في جمع أجزاءها معاً يتحمل جزئياً مسؤولية تخلف الشركة في مجال المراجعة. إذ لم تبدأ أي مشروع تصنيعي (مشترك) في الصين حتى سبتمبر عام 2004، ولم يصبح المنتج متوافراً في السوق الصينية حتى عام 2005، وجاهزاً

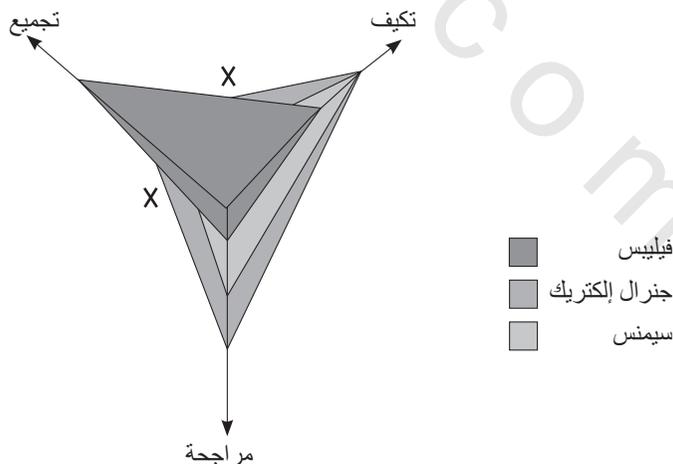
للتصدير حتى عام 2006 - حتى وإن كانت الشركة الأم، فيليبس، تعد واحدة من أكبر الشركات متعددة الجنسية في الصين. إجمالاً، يمكن مقارنة مستويات مصادر شركة فيليبس للأنظمة الصحية من البلدان منخفضة التكلفة عام 2005 بالمستويات التي بلغتها جنرال إلكتريك للرعاية الصحية عام 2001، كما تخلفت عن ركب شركة سيمنس أيضاً.

يمكن جمع هذه الرؤى عن الموقع فيما يتصل بالتكيف والتجميع والمراجعة معاً في خريطة تنافسية واحدة (انظر الشكل 7-7). وهذه تجذب الانتباه إلى موضع الشركات المتنافسة في حيز الإستراتيجية إضافة إلى تحسين تصور التسويات عبر مختلف الإستراتيجيات - وهذا مهم للتفكير بالمجال الذي يجب تركيز الجهود عليه.

كيف يمكن لشركة فيليبس استخدام هذه الخريطة التنافسية - ومثلث التكيف والتجميع والمراجعة، لتطوير الإستراتيجية؟ في ضوء المجالات التي تتخلف فيها شركة فيليبس عن المنافسين، هنالك على الأرجح بعض الحقائق التشغيلية المقبولة فيما يتعلق بمحاولة تضيق الفجوات مع المنافسين: الاستمرار في محاولة تحسين عمل الأقسام المختلفة للشركة معاً (التجميع)، وتسريع نقل التصنيع إلى البلدان منخفضة التكلفة (المراجعة).

الشكل: 7-7

الخريطة التنافسية للتكيف والتجميع والمراجعة في ميدان التصوير التشخيصي



لكن يبدو من المستبعد أن تتمكن الشركة من قهر منافستها الأكبر حجماً في أي من الإستراتيجيتين (إلا إذا نجحت في إدخال تقانة جديدة، لكن القول أسهل من الفعل). ويبدو أيضاً أن زيادة توكيد الصناعة ككل على المراجعة قد أضعفت إمكانية تبني إستراتيجية تعتمد على التكيف وحده.

أوضح بديلين إستراتيجيين لشركة فيليبس هما المعلمان بإشارة X في الشكل 7-7: التكيف-التجميع أو التكيف- المراجعة. خيار التكيف- المراجعة يعد أقرب للإستراتيجية الراهنة. لكن يجب أن نلاحظ أن من المستبعد مواجهة التحديات المتصلة بالتجميع لأن شركة فيليبس تحتل المرتبة الثالثة، ولذلك فإن من الأفضل لها أن تزيد قدرتها على الاستجابة المحلية. أو تستطيع أن تتخلى عن فكرة إيجاد ميزة تنافسية والاستفادة من الربحية الوسطية في الصناعة، المرتفعة أصلاً: توصف الشركات الثلاث الكبرى بأنها «مهذبة» في تحديد الأسعار. وعبر أي من الطريقتين يبدو أن تقليد الخطوات الواسعة النطاق للمنافسين الأكبر حجماً في مجالات جديدة كلياً أنه يوسع، ولا يضيق، هذا المصدر للمصاعب والمشكلات.

البديل الثاني المتاح أمام شركة فيليبس، التكيف - التجميع، لن يستهدف مجرد الإنتاج في المواقع منخفضة التكلفة، بل إعادة هيكلة جذرية وتبسيط المنتج بحيث يُخفض قدر كبير من التكلفة في الأسواق الكبيرة الناشئة، مثل الصين والهند. لكن هذا الخيار لا يناسب ميراث شركة فيليبس، التي لا تعتمد على المنافسة عبر تخفيض التكاليف. لقد قلصت شركة جنرال إلكتريك المجال المتاح أمام شركة فيليبس لاتباع إستراتيجية من هذا النوع (منتج «في الصين للصين») يفترض أن تخفض التكاليف بنسبة 50%. وخلافاً لذلك تحدثت شركة فيليبس عن تخفيضات في التكاليف بنسبة 20% مع أول إنتاج لها في الصين.

إخيراً، إذا لم ينفع أي من هذه البدائل المركبة - وبصراحة لا يبدو أن أياً منها يؤدي إلى ميزة تنافسية لشركة فيليبس - يمكن للشركة أن تحاول تغيير اللعبة التي تلعبها. ففي حين تبدو أنها تعاني مصاعب ومشكلات بنيوية في التصوير التشخيصي الأساسي وتتخلف عن ركب شركتي جنرال إلكتريك وسيمنس، تستطيع أن تبحث عن ميادين أخرى

تتمتع فيها بمزايا أكثر ومطالب أقل (فيما يتعلق بمثلث التكيف والتجميع والمراجعة، يمكن التفكير بذلك بوصفه انتقالاً جانبياً، إلى مجال تجاري جديد). وفي الحقيقة، يبدو أن شركة فيليبس تحاول شيئاً على طول هذه الخطوط -على الرغم من بطئها- وذلك مع تشديدها حديثاً على الأجهزة الطبية التي يمكن للناس استخدامها في المنزل، مثل أجهزة إزالة الرجفان لمعالجة توقف القلب المفاجئ. ومثلما قال كبير المديرين الماليين السابق يان هومن، تتمتع شركة فيليبس هنا بميزة تتفوق بها على الشركتين المنافستين: «مع نشاطنا التجاري في ميدان الأجهزة الاستهلاكية الإلكترونية والمنزلية، كسبنا خبرة كبيرة ومعرفة واسعة بكيفية خدمة المستهلكين»<sup>(9)</sup>. ونظراً لتركيز الموارد في هذه الإستراتيجية المرتكزة إلى الأجهزة الطبية المنزلية على التشغيل على المستوى المحلي أو الوطني، يمكن رؤية الإستراتيجية الجديدة بوصفها توكيداً على التكيف (والتجميع إلى حد ما) مع الأسواق الجديدة.

### ثلاثة مبادئ مؤسسية

سلطت الفقرات السابقة الضوء على تشكيلة متنوعة من الإستراتيجيات العالمية، وعرضت أدوات وعدة مبادئ محددة للاختيار منها. من المفيد إضافة ثلاثة مبادئ للتنظيم المؤسسي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية المختارة.

### التنسيق الموسع

في حين ظهرت الشركات متعددة الجنسيات منذ قرون، فقد زادت إلى حد بعيد حجم التنسيق الذي تحاول تحقيقه. اشتغلت أوائل الشركات المتعددة الجنسية، مثل الشركات التجارية الكبرى، في بيئات كان تدفق المعلومات فيها بطيئاً ومشتتاً، ومن ثم كانت مقراتها صغيرة: على سبيل المثال، لم يزد عدد مديري شركة هيدسون باي عن عشرين في بداية القرن الثامن عشر<sup>(10)</sup>. وبحلول نهاية القرن التاسع عشر، جربت بعض الشركات متعددة الجنسية الأشكال الوظيفية والتقسيمات التعددية للتنظيم المؤسسي استجابة لتحديات

التنسيق والتحكم عبر المسافات البعيدة، لكن المقرات الرئيسة ظلت صغيرة الحجم وفقاً للمعايير السائدة اليوم؛ وهكذا، لم يزد عدد الموظفين في شركة النفط العملاقة ستاندارد أويل (لصاحبها جون روكفلر) عن ألف في الإدارة العامة عشية حلها عام 1911. ومنذ ذلك الحين، نظرت الشركات المتعددة الجنسية الرائدة فيما وراء تبني إستراتيجية واحدة (المراجعة أصلاً)، واستفادت - خصوصاً قبل وقت قصير - من التحسينات الدراماتيكية في تقانة المعلومات. ونتيجة لذلك، يتجاوز التنسيق عبر الحدود في مثل هذه الشركات التوكيد التقليدي على تخصيص الموارد ومراقبة العمليات الوطنية بواسطة المقر الرئيس - ويشمل تنسيقاً مهماً عبر الحدود المؤسسية والتنظيمية. لكن شركات عديدة، فضلاً عن الأدبيات في هذا السياق، مازالت تتشبث بالحد الأدنى من مفاهيم التنسيق.

### آليات التنسيق الجديدة

تلقي التوسع الفعال في حجم التنسيق الدعم من تطوير آليات تنسيق جديدة. لنفكر بالأمثلة المستمدة من الشركات الرائدة التي ناقشناها في موضع سابق من هذا الفصل. فإضافة إلى سلسلة التوريد البشرية في شركة أي بي إم، أظهرت الشركة إبداعاً في ابتكار «مراكز لعقد الصفقات» من أجل التجميع عبر نشاطاتها التجارية المتنوعة، وفي إعادة التفكير بالافتراضات السائدة، مثل رصف المقرات الوظيفية العالمية؛ نقلت منذ مدة قريبة المدير المسؤول عن الاقتناء والتزويد من سومرز في نيويورك إلى شينجين في الصين.

الأمثلة الأخرى المذكورة آنفاً تشمل نشر بنية المراجعات في شركة بروكتر أند غامبل، وشبكة إيتاء الخدمات العالمية - الإقليمية - المحلية في شركة تاتا للخدمات الاستشارية، والبنية القيادية الثنائية في شركة كوغنيزانت، ومفهوم رفع أداء المركز الجديد ليعادل أداء المركز القائم أو يتفوق عليه في شركة جنرال إلكتريك. وهناك أمثلة عديدة أخرى. شركة سيسكو مثلاً أعلنت منذ مدة قريبة تعيين مدير مسؤول عن العولة يقع مقره في بنغالور، التي مثلت مركز العولة لشركة سيسكو في الشرق، بوصفه جزءاً من مبادرة

إنشاء مركز عالمي لتطوير التقانة في شبه القارة الهندية للمنافسة بصورة أكثر كفاءة مع شركة هواوي الصينية وأمثالها<sup>(11)</sup> (في الحقيقة، يفترض بالوظائف التجارية الرئيسية في الشركة أن تمثل في الهند، وهدف الشركة هو أن تبلغ نسبة كبار المديرين العاملين في بنغالور 20% بحلول عام 2010). النقطة المهمة في هذه الأمثلة كلها أن استجابات جديدة ابتكرت لمواجهة التحديات الجديدة، والشركات الرائدة تعد مكاناً مناسباً للبحث عنها.

### الأجندة المتطورة

دعونا نرجع إلى المثال الذي ابتدأ به هذا الفصل: شركة أي بي إم. ففي حين قطعت الشركة شوطاً بعيداً في السنوات الأخيرة في دمج المراجعة ضمن طريقة إدارة نشاطها التجاري، خصوصاً خدمات أي بي إم العالمية، يبدو من المستبعد أن تتمكن الشركة من قهر منافسيها الهنود في خدمات البرمجيات الأرخص كلفة، نظراً لتكاليف الاستخدام الأكثر ارتفاعاً من الشركات المحلية بنسبة تتراوح بين 50 - 75%. بدلاً من ذلك، فإن ما يميز شركة أي بي إم أنها تمتلك عرض خط إنتاج في الصناعة، في مجال العتاد والبرمجيات وخدمات تقانة المعلومات وذلك على الرغم من عمليات بيع الممتلكات التي قامت بها حديثاً.

وبالمقارنة مع مسعى شركة فيليبس لاحتلال المواقع الخالية - لكن من موقع أكثر قوة - يتمثل أحد الخيارات المتاحة أمام شركة أي بي إم في تحقيق رؤية «أي بي إم واحدة»، عبر تقديم حلول تشمل القطاعات الثلاثة.

وتشير التقارير الأخيرة الصادرة من مقر شركة أي بي إم الرئيس إلى أن تجميع الجهود على هذه الخطوط بالضبط قد بدأ مع تسريع الشركة للمراجعة (أو الاقتراب منها). وكان سام بالميسانو قد شكل فرقاً للدمج والقيمة من عدة مئات من كبار المديرين في الشركة بوصف ذلك بطريقة تنطلق من القاعدة إلى القمة لمحاولة تغيير المؤسسة

تغييراً جوهرياً بدلاً مما يمكن تحقيقه بالإملءات الصادرة من القمة إلى القاعدة وإلى رؤساء القطاعات. لنلاحظ أن مثل هذه التغييرات في التوكيدات النسبية مرجحة بصورة خاصة على المدى القريب إذا أرادت الشركة تبني إستراتيجيات مركبة.

المبدأ الأخير، بل المبادئ المؤسسية الثلاثة كلها التي ناقشناها في هذا القسم، يقصد منها تقديم حجة أوسع. إذ لم يتصور أحد حتى الآن الطريقة الفضلى لتنظيم شركة عالمية معقدة، حتى حين تكون مشروطة بهدف إستراتيجي أو أهداف إستراتيجية تسعى إليها. لكن يمكن تعلم دروس كثيرة مما تحاول الشركات الرائدة فعله، وكيف اختارت تحقيق أجندتها، والتحديات التي مازالت تصارعها.

### نتائج ختامية

يوجز إطار «تعميمات عالمية» النتائج المحددة المستمدة من هذا الفصل. فإذا بدت الأخيرة منها مفتوحة النهاية، فقد تعمدنا ذلك. إذ قصد من هذا الكتاب توسيع أفق التفكير بالإستراتيجية العالمية.

وأدى هذا الفصل دوره عبر التشديد على تنوع الإستراتيجيات العالمية: هنالك ثلاث إستراتيجيات «نقية» تتصل بالتكيف والتجميع والمراجعة - مع تنوعات متعددة لكل منها - إضافة إلى الإستراتيجيات المركبة. فضلاً عن ذلك، يمكن تصور عدد من التفسيرات المؤسسية والتطبيقات العملية لاختيار واحدة أو أكثر من الإستراتيجيات الثلاث (واحدة، أو اثنتين، أو حتى ثلاث). لهذا السبب، وعلى الرغم من إصراري على الاختيار من بين الإستراتيجيات الثلاث، يعد أخذ شبه العولة على محمل الجد في وضع الإستراتيجية عملية تحرر من القيود. هنالك طرق عديدة للتعامل مع الاختلافات والفوارق والاستفادة منها.

## تعميمات عالمية

- 1- انتقلت الإثارة المصاحبة للعولمة منذ الثمانينيات من عولمة الأسواق إلى عولمة الإنتاج.
- 2- في حين أن الحماس الراهن لعولمة الإنتاج -أو المراجعة- ربما يكون عابراً، إلا أن هناك للمرة الأولى إقراراً بالمدى الكامل لأجندة الإستراتيجية العالمية.
- 3- يمكن تلخيص هذه الأجندة بمثلث التكيف والتجميع والمراجعة، الذي يمكن استخدامه، إضافة إلى مساعدته في تسليط الضوء على التشكيلة المتنوعة من الإستراتيجيات العالمية، لتطوير بطاقة تسجيل نتائج العولمة ووضع الأولويات الإستراتيجية.
- 4- على كل مدير يطمح لإيجاد القيمة بواسطة عبور الحدود أن يكون قادراً على تصور أي من الإستراتيجيات الثلاث ستشكل الركيزة للميزة التنافسية للشركة العابرة للحدود.
- 5- أوصي في السياق المتعلق بالإستراتيجيات الثلاث بتثبيت واحدة على الأقل منها، ثم السعي وراء أخرى، لكن مع الانتباه والحذر عند السعي لتبني الثلاث معاً.
- 6- تشمل تطبيقات أو استطلاعات مثلث التكيف والتجميع والمراجعة التي تساعد في الاختيار منها التفكير الحذر بالتسويات بينها، ورسم خريطة لتكثيف الإنفاق والموقع التنافسي.
- 7- المسعى الفعال وراء التكيف أو التجميع أو المراجعة أو الجمع بينها، يتطلب توسيع مفاهيم التنسيق ومصفوفات من آليات التنسيق.
- 8- لم يتصور أحد حتى الآن الطريقة الفضلى لتنظيم شركة عالمية معقدة، لكن يمكن تعلم دروس عديدة من الشركات الرائدة.

## هوامش

1- بدأت هذه الأدبيات قبل أربعين سنة تقريباً بمناقشة التوتر الناتج عن الضغوط التي يمكن أن توجدتها البيئات الوطنية المختلفة من أجل التوحيد والتقسيم ضمن الشركات، انظر:

John Fayerweather, International Business Management; A Conceptual Framework (New York: McGraw-Hill, 1969). C. K. Prahalad and Yves L. Doz, in The Multinational Mission; Balancing Local Demands and Global Vision (New York: Free Press, 1987), elaborated on this tension as the widely cited trade-off between global integration and national responsiveness.

2- حتى وقت قريب، كان الجانب الوحيد الذي جذب الانتباه من المراجعة هو استغلال الفوارق العالمية في المعرفة. قارن:

Christopher A. Bartlett and Sumantra Ghoshal, Managing Across Borders: The Transnational Solution (Boston: Harvard Business School Press, 1989; 2nd ed. 1998).

3- للاطلاع على موجز ممتاز لهذه الأدبيات، انظر:

Richard E. Caves, Multinational Enterprise and Economic Analysis, 3rd ed. (Cambridge: Cambridge University Press, 2007).

4- انظر على سبيل المثال:

Michael E. Porter, Competitive Strategy (New York; Free Press, 1980), ch. 2; and Michael E. Porter, Competitive Advantage (New York: Free Press, 1985), ch. 1.

5- للاطلاع على مزيد من النقاش حول تكاليف النزاع والتسويات والتنسيق في سياق النشاطات التجارية المتعددة (لا الجغرافية)، انظر:

Pankaj Ghemawat and Jan W. Rivkin, «Choosing Corporate Scope,» in *Strategy and the Business Landscape*, 2nd ed., by Pankaj Ghemawat (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2001).

6- لنلاحظ أن نسبة الدعاية من المبيعات، والبحث والتطوير من المبيعات، تعد من أهم علامات الشركات متعددة الجنسيات، لكن الدعاية لوفورات الحجم الكبير ما زالت تشغل على المستوى المحلي أو الإقليمي، في حين يرجح أن يتميز البحث والتطوير بوفورات الحجم الكبير أو الإنتاج بالجملة على المستوى العالمي. لذلك، هنالك علاقة بين نسبة الدعاية من المبيعات وبين التكيف، الذي يركز على الاستجابة المحلية، وبين نسبة البحث والتطوير من المبيعات، وبين التجميع، الذي يركز على وفورات الحجم الكبير أو الإنتاج بالجملة على المستوى الدولي. أما نسبة نفقات العمل من المبيعات فهي بديل واضح لاحتمالات مراجعة العمل - مع ضرورة أن نذكر أننا نأخذنا بأن المراجعة تضم مصفوفة أوسع من الفوارق العالمية من مجرد تكاليف العمل. ومن ثم، بنت شركات النفط، أضخم الشركات العالمية وفقاً لأي معيار، عملياتها العالمية حول الفوارق في أسعار المواد الخام.

7- الأرقام كلها لعام 2005، إلا عند الإشارة إلى خلاف ذلك. ويعتمد الوصف غالباً على:

Pankaj Ghemawat, «Philips Medical Systems in 2005», Case 706-488 (Boston: Harvard Business School, 2006); D. Quinn Mills and Julian Kurz, «Siemens Medical Solutions: Strategic Turnaround», Case 703494- (Boston; Harvard Business School, 2003); and Tarim Khanna and Elizabeth A, Raabe, «General Electric Healthcare, 2006», Case 706 - 478 (Boston: Harvard Business School, 2006).

8- Jeffrey R. Immelt, quoted in Thomas A. Stewart, «Growth As Process», Harvard Business Review, June 2006, 60 - 71.

9- Joon Knapen, «Philips Stakes Its Health on Medical Devices», Dow Jones Newswires, 9 June 2004.

10- يعتمد هذا المثال، والمناقشة حول شركة ستاندارد أويل على:

Mira Wilkins, ed., The Growth of Multinationals (Aldershot, England: Edward Elgar Publishing, 1991), 455.

11- يعتمد هذا الوصف على النشرات الصحفية وعلى مقالات حول شركة سيسكو، انظر على وجه الخصوص:

“Cisco Chooses India As Site of Its Globalization Center and Names Wim Elfrink Chief Globalization Officer», 6 December 2006, [http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/ts\\_1\\_20606.html](http://newsroom.cisco.com/dlls/2006/ts_1_20606.html); and Rachel Konrad, «At Globalization Vanguard, Cisco Shifts Senior Executives to India’s Tech Hub», Associated Press, 5 January 2007.

obeikandi.com

## نحو مستقبل أفضل

### الانطلاق

حتى إن كنت على السبيل الصحيح، سوف يتجاوزك الآخرون إن بقيت على حالك.  
- قول منسوب إلى آرثر غودفري  
أو ويل روجرز

في الثمانينات، تركز الخطاب البلاغي المتعلق بالعمولة على الأسواق. وفي العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، يبدو أنه أكثر تركيزاً على الإنتاج. وإضافة إلى المضمون المهم لهذا التحول، فهو يشير إلى بعض التغيير (بمرور الزمن) في أسلوب تفكير المتحمسين للعمولة حتى الآن. هنالك تغير مشابه في المعتقدات المتعلقة بمستقبل العمولة أيضاً.

لا يساعد الخضوع لحصار أحد هذه الجدالات - بل يعيق أحياناً - تقرير ما يمكن فعله حول الإستراتيجية العالمية والبدء به. يبتدئ هذا الفصل بتعليق وجيز على التنبؤات المتعلقة بمستقبل العمولة. ثم يعرض عدة اقتراحات لتحسين السبل الموصلة إلى المستقبل، ويختتم بإطار من خمس خطوات للانطلاق عبر التحقق من الإستراتيجية العالمية للشركة أو النشاط التجاري.

### التنبؤات المتعلقة بالعمولة

تميل التنبؤات المتعلقة بالعمولة إلى الخضوع للإطار الزمني الذي تصاغ فيه. ومن ثم، فإن كارل بولاني والكتاب المشاركون معه (1957)، وكارل دويتش والكسندر إيكستين (1961)، الذين كتبوا قبل أن يتضح المدى الكامل لاستعادة العمولة نشاطها بعد الحرب العالمية الثانية، أكدوا أن الإجراءات المتنوعة للتدويل قد شهدت تراجعاً كبيراً منذ الحقبة

السابقة على الحرب العالمية الأولى، وشددوا على أن اتجاه هذه النزعة من المستبعد عكسه في المستقبل المنظور<sup>(1)</sup>.

خلافاً لتوقعات هؤلاء المفكرين البارزين، انطلقت موجة كاسحة من النشاط الاقتصادي العابر للحدود في حقبة ما بعد الحرب، وحين حطمت الأرقام القياسية لحقبة ما قبل الحرب، ألهمت استجابات متشعبة، حيث أكد المتفائلون أن الاندماج الاقتصادي العالمي بلغ ذرى جديدة، في حين أصر المشائمون أنه عاد إلى المستويات السائدة قبل قرن من الزمان. استمد التفاؤل بالعملة قوته من سقوط جدار برلين في أواخر الثمانينيات؛ والنمو السريع في آسيا، خصوصاً الصين (على الرغم من أزمة العملة الآسيوية التي قيدته)؛ ثم انتشار مد عوامة الإنتاج. لكن، لأن التفاؤل يميل إلى استحضار نقيضه، نسمع وأنا أكتب هذه الصفحات، اقتراحات جدية بأن العملة ربما تتباطأ - مثلما يتبدى في معدل زيادة الاندماج العابر للحدود.

لا أخذ مثل هذه التنبؤات على محمل الجد كثيراً، وذلك لأسباب لا تنحصر في إطار الأداء السابق، أو الأداء الذي لا يفل مرابح فقط، بل تشمل أيضاً عدة اعتبارات أخرى:

- التشكيك باستخدام النقاط المضيئة في دورة النشاط التجاري والأحداث المتسارعة الأخرى، بوصفها أساساً لإعلان التغيرات في وجهة أو سرعة عملية ذات زخم قوي تكشفت في مدة طويلة من الزمن.
- تقدير أهمية التعقيدات المصاحبة لتقديم تنبؤات دقيقة فيما يتعلق بالمؤسسات، فضلاً عن البلدان أو الاقتصاد العالمي برمته، إضافة إلى عدم الارتياح لاعتماد بعض التنبؤات على ركائز واقعية واهية.
- الاعتقاد بأن حالة شبه العملة، البعيدة كل البعد عن المحلية الكاملة أو الاندماج التام، تعد ركيزة أفضل لإستراتيجية الشركة مقارنة بالتنبؤات الخيالية المتعلقة بالتغيرات في تلك الحالة أو في سرعة التغيير.

من أجل تفصيل النقطة الأخيرة، لنفكر بسائق يقود سيارته عبر الولايات المتحدة، ولنفترض أنه في الغرب الأوسط. يظل السائق بعيداً طبعاً عن السواحل مدةً من الزمن،

بغض النظر هل قاد سيارته بسرعة أم ببطء - أو غير الاتجاه. يمكن تقديم حجة مشابهة على شبه العوامة. فعند النظر إلى الأمام، قد ترتفع مستويات الاندماج العابر للحدود، أو تبقى جامدة، أو حتى تعاني حركة عكسية حادة إذا أعطت التجربة في حقة ما بين الحربين وأثناءهما أي إشارة للاحتتمالات. لكن نظراً لمتغيرات الوضع الراهن، يبدو من المستبعد في المستقبل المنظور أن تؤدي الزيادة إلى وضع يمكن فيه تجاهل الفوارق والاختلافات بين البلدان. أو يؤدي التراجع والانخفاض إلى وضع يمكن فيه تناسي الروابط العابرة للحدود. ولذلك ليس من الضروري التنبؤ بصورة دقيقة بأن حالة شبه العوامة تعد واسعة وعريضة إلى حد كاف للبقاء لبعض الوقت. إن تحقيق استقرار مشابه في المواقف تجاه العمليات العالمية قد يبدو مفضلاً على التغييرات المفاجئة في الذهنية - خصوصاً أن معظم الإستراتيجيات العالمية يتعذر تغييرها بسرعة.

وباختصار، فإن التنبؤ الوحيد الذي أرتاح إليه هو أن شبه العوامة سوف تستمر على الأرجح طوال العقد أو العقدين القادمين أو أكثر - مع أن من الواضح أن السلسلة المتوقعة من النتائج تنتشر مع التقدم نحو المستقبل. فإذا لعب هذا التشخيص أي دور في منع المواقف الثنائية القطب تجاه العوامة، فسيكون جيداً بالاهتمام. لكن القراء يبحثون أيضاً عن نصيحة محددة فيما يتعلق بما يمكن فعله لتحسين مستقبل شركاتهم ومساراتها المستقبلية. واستجابة لذلك، دعوني أقدم بعض التوصيات التقريبية لإيجاد سبيل نحو مستقبل أفضل.

### إيجاد السبيل

كيف يمكن تحسين السبيل المتبع من اليوم إلى الغد وما بعده إذا كان المستقبل غارقاً في الغموض وعدم اليقين؟ وبصورة أكثر تحديداً، كيف يمكن تحسين حالة الشركة في سياق العوامة؟

1- توقع المطبات والانعطافات حتى إن اعتقدت أن العالم سيصبح أكثر اندماجاً وتكاملاً في نهاية المطاف: حتى إن بقيت مقتنعاً بأن الرؤية التي تتوقع الاندماج شبه الكامل للعالم سوف تتحقق عاجلاً أم آجلاً، يجب أن تدرك حقيقة أن الطريق من هنا إلى هناك لن يكون على الأرجح سهلاً أو ممهداً أو مستقيماً. بل ستكون

هناك صدمات وعقبات ودورات، وربما نشهد حقبة أخرى من الركود أو النكوص قد تستمر عقوداً من السنين (حدث ذلك من قبل!). حالة الاضطراب وعدم الاستقرار هذه تستحق أن تؤخذ بعين الاعتبار فيما يتعلق باقتصادات البرازيل وروسيا والهند والصين، التي أكد توماس فريدمان وغيره من الكتاب أنها مراكز إيجاد القيمة في القرن الحادي والعشرين. لكن حتى الشركات التي يفترض أنها مطلعة على الأسواق الناشئة وخبيرة بها تخطئ هنا. مصرف غولدمان ساكس - رائد المصارف الاستثمارية في معظم الأسواق الكبرى، وأول مصرف أمريكي يعمل في روسيا في الحقبة ما بعد السوفييتية، وأحد المؤسسات المسؤولة عن الدعاية للبلدان الأربعة (البرازيل وروسيا والهند والصين) بوصفها تمثل مجموعة من الفرص والخيارات التجارية - احتل المرتبة الرابعة والعشرين بين المصارف الاستثمارية الروسية في مجال كفاءة الملكية والديون عام 2005<sup>(2)</sup>. لماذا هذه المرتبة المتدنية؟ لأن مصرف غولدمان، مثل مصارف استثمارية أخرى، خرج من روسيا بعد الأزمة المالية عام 1998 والعجز عن سداد الدين، ومررت عدة سنوات قبل أن يعيد تثبيت موطن قدم له هناك. لنلاحظ أن إستراتيجيات كهذه كثيراً ما تستدعي التزاماً قوياً عند قمة الدورة وخروجاً عند قاعها - وهذه لا تعد وصفاً ناجحة للنجاح المالي.

2- انتبه «للمفاجآت المتوقعة» الأخرى أيضاً. المطبات مجرد تمظهر واحد لـ«المفاجآت المتوقعة»، وهو تعبير نحتته ماكس بيزرمان ومايكل واتكينز لوصف الأوضاع التي «يملك فيها القادة البيانات والرؤية التي يحتاجون إليها لإدراك المشكلات العويصة المحتملة، بل المحتملة، لكن يفشلون في الاستجابة بعمل وقائي فعال»<sup>(3)</sup>. ثمة عدد من المفاجآت المتوقعة أو المحتملة على الأقل فيما يتعلق بالبيئة العالمية العامة: ارتفاع حرارة الأرض؛ أنواع مختلفة من الاضطرابات في الشرق الأوسط والصين والهند والولايات المتحدة؛ أزمة سيولة عالمية؛ ردة فعل عنيفة، اجتماعية وسياسية، على العولمة.. إلخ<sup>(4)</sup>. المفاهيم المتعلقة بفجوة الحكومة العالمية تعزز فكرة أن صدمة من هذا النوع سوف تمارس تأثيراً مستمراً. ما مدى استعداد شركتك لمواجهة مثل هذه الصدمات؟ في الحد الأدنى، اقترح وضع سيناريو (أو أكثر من سيناريو) لتراجع

العولة وانحسارها وتحليل المضامين والتأثيرات في إستراتيجية شركتك العالمية، بوصف ذلك تمهيداً استهلالياً للتفكير بالبدائل المحتملة.

3- عرز قوة التوقع بالتفكير على مستوى الصناعة ومستوى الشركة: الصدمات والدورات والاتجاهات، حتى حين يكون لها مضامين عميقة، تتفاوت تفاوتاً كبيراً من صناعة إلى أخرى ومن شركة إلى أخرى، في تأثيراتها، بطرق تقلص إلى حد بعيد فائدة محاولة استخدام مفهوم تاريخي عالمي واحد ليناسبها جميعاً. ركز على المخاطر، والاتجاهات والنزعات التي يرجح أن تؤثر في مجالك أو شركتك، وكيف تفعل ذلك. ومن ثم، فإن التأثيرات البعيدة المدى، مثل الاحتباس الحراري، تعتمد على المنظور: هل نراها من وجهة نظر المستثمر المالي، أم شركة الإنشاءات، أم صانع السيارات (حيث تعتمد ردة الفعل أيضاً على التركيز على السيارات الكبيرة مقابل الصغيرة)، أو المورد المحتمل للطاقة النظيفة، على سبيل المثال لا الحصر. واعتماداً على الوضعية والموقع، قد تكون مخاطر أو نزعات أخرى أشد بروزاً، ومن ثم تحتاج إلى وضعها على قمة سلم الأولويات. على سبيل المثال، حين بدأت العمل مع شركة برمجيات هندية لوضع سيناريو مفيد للمستقبل، تصورنا أن من المنطقي البدء بأنفلونزا الطيور، نظراً لطبيعة نشاط الشركة التجارية.

4- أدرك أهمية النشاط التجاري في صياغة نتائج واسعة المدى - تشمل تلك المتعلقة بمستقبل العولة: ربما بدت المناقشة السابقة وكأنها تقترح أن النتائج سوف تتكشف بغض النظر عما تقرره الشركات. لكن نظراً لحالة عدم اليقين، من الواضح أن ذلك ليس صحيحاً. لنفكر بالعملية الواسعة للعولة ذاتها. المخاوف التي عبر عنها مناهضو العولة تشمل ما يأتي:

- تراجع حصة الأجور من إجمالي الدخل القومي في البلدان المتقدمة في الوقت التي تسجل فيه حصة الأرباح أعلى مستوياتها منذ عدة عقود في كثير منها.
- الافتقار إلى شبكة أمان معولة في كثير من هذه البلدان (الولايات المتحدة مثلاً، تبيع وفقاً للتقديرات تريلون دولار كل سنة من التجارة، لكنها تلفق مليار دولار على إعادة التدريب)<sup>(5)</sup>.

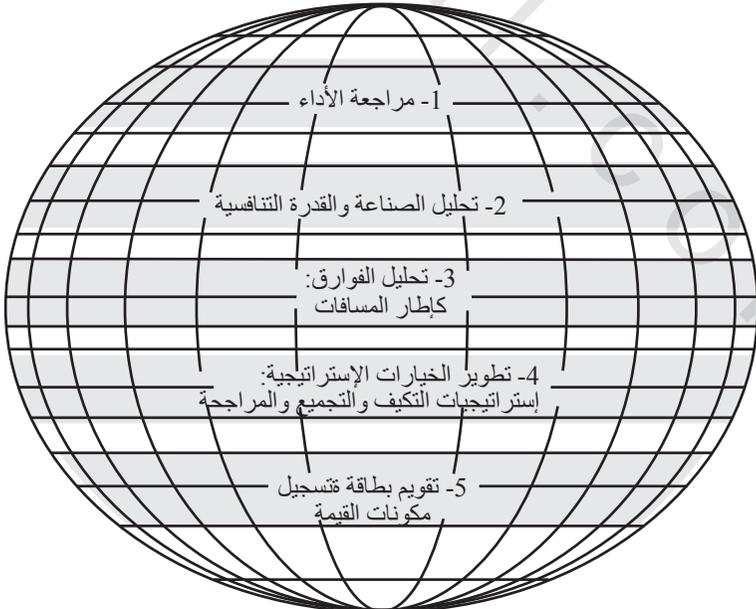
- إيجاد عالم من مسارين. ومثلما قال محمد يونس رائد القروض للمشروعات الصغيرة في خطبته عندما نال جائزة نوبل عام 2006، إذا كانت العوالة «طريقاً سريعاً ومجانياً للكل، فإن مساربه سوف تكتسحها الشاحنات الضخمة العائدة للاقتصادات القوية.. على حساب الدراجات الثلاثية الشائعة في بنغلاديش»<sup>(6)</sup>.
- ليس من العملي ولا من المبدئي أن تغرس الشركات رؤوسها في الرمال إذا جاز التعبير استجابة لقضية جوهرية مثل توزيع أرباح العوالة. وفيما يتعلق بالخطاب العام والفعل العام على وجه الخصوص، أوصي بالخطوات الآتية للشركات التي تفضل مزيداً من الاندماج (نلاحظ أن ذلك لا ينطبق على الشركات كلها):
- الحرص عند اختيار الألفاظ. فعقود الباطن كثيراً ما تطلق ردات فعل عاطفية، مثلما اكتشف المستشار الاقتصادي السابق لبوش، كريغ مانكيو؛ كذلك العوالة، التي «ترعب العمال الأكبر سناً» على حد تعبير فرانك لونتز الخبير في إجراء استطلاعات الرأي في الولايات المتحدة<sup>(7)</sup> (يوصي لونتز بالحديث عن اقتصاد السوق الحر بدلاً من العوالة - على الرغم من الظن بأن التعبير سيكون أقل نجاحاً في أوروبا القارية).
- يجب التمسك بالمتعين بدلاً من المجرّد فيما يتعلق بالفوائد الاقتصادية للعوالة. فالنتائج التي توصل إليها معهد مكنزي العالمي مثلاً حين حسب أن كل دولار تدفعه الولايات المتحدة على عقود الباطن في الخارج تتلقى مقابله 1.12 دولار، أكثر فائدة من اللجوء إلى عملية موازنة السوق الموصوفة في الكتب الاقتصادية المدرسية<sup>(8)</sup>.
- يجب تبديد أشباح العوالة ومخاوفها التي ليس لها أسس علمية، مثل الأسطورة التي تقول إن زيادة الاندماج العالمي تؤدي بالضرورة إلى زيادة التركيز العالمي (انظر الفصل الأول).
- يجب دعم برامج التدريب على الوظائف، والضمان الاجتماعي بصورة أعم. ويظهر التاريخ أن الدعم الذي تتلقاه التجارة الحرة يبقى هشاً في غياب مثل هذه البرامج.

- يجب توكيد التحديث ونمو الإنتاجية بوصفهما بؤرة تركيز السياسة العامة والسياسة التجارية. وهذا هو المهم فعلاً على المدى البعيد لثروة الأمم ونجاح الشركات على حد سواء.

5- لا تدع التركيز على المستقبل يبعد الاهتمام بالحاضر. يؤثر المستقبل، خصوصاً السؤال المتعلق بوجهة العولة وعواملها الدافعة أو المعيقة للإستراتيجيات العالمية، في نجاح أو فشل هذه الإستراتيجيات. لكن يجب ألا يسمح للتركيز على المستقبل باستبعاد وتجاهل حساب العوامل الأخرى المهمة أيضاً، لاسيما تلك المتعلقة بالحاضر. واللازمة المتكررة في هذا الكتاب هي أن الحالة الراهنة لممارسة الإستراتيجية العالمية تترك مجالاً كبيراً للتحسين. ومن طرق استغلال هذا الاحتمال البدء والانطلاق. الشكل 1-8 يصور عملية من خمس خطوات للقيام بذلك، مع ضرورة عدم الالتزام حرفياً بالتسلسل. أما بقية هذا الفصل فسوف تركز على هذه الخطوات.

الشكل: 1-8

إعادة تعريف الإستراتيجية العالمية: عملية من خمس خطوات للبدء والانطلاق



## البدء والانطلاق

الاقتراحات المتعلقة بكيفية استخدام الأفكار المطورة في هذا الكتاب لابتكار وتصميم إستراتيجيات عالمية أفضل عرضت في مختلف الفصول السابقة. لكن يبدو من المفيد إيجاز الاقتراحات هنا، في الفصل الأخير، لمساعدة القارئ على البدء بوضعها موضع التنفيذ. تبدأ عملية الخطوات الخمس الموصوفة هنا بتحليل للخلفية قبل التحول إلى ذكر الخيارات الإستراتيجية وتحليلها. ولأن تحليلات الخلفية لم يتناولها فصل كامل - أو أكثر - مكرس خصيصاً لها، فسوف نتطرق إليها بمزيد من التفصيل فيما يأتي:

1- مراجعة الأداء: مثل خلفية أي محاولة لوضع أو إعادة وضع إستراتيجية عالمية، من المفيد مراجعة أداء العمليات العالمية. أحد الأبعاد المفيدة لفصل الأداء هو البعد الجغرافي (مع أن قواعد الفصل متعددة بتعدد قواعد التجميع التي ناقشناها في الفصل الخامس). ولسلسلة من الأسباب المحتملة - مثل الاعتقاد بالانتشار في كل مكان في نهاية المطاف، وزيادة الالتزام، والتركيز على أرباح الحسابات بدلاً من الأرباح الاقتصادية، التي تستثني أيضاً تكاليف الفرصة من رأس المال الموظف - تدخل شركات عديدة مناطق جغرافية غير مناسبة ولا تخرج منها. بعض المؤشرات على مدى المشكلة توفرها البيانات التي حثلتها مؤسسة ماكارون أسوشييتس بطلب مني. وأعرض فيما يلي النتائج التي توصلت إليها:

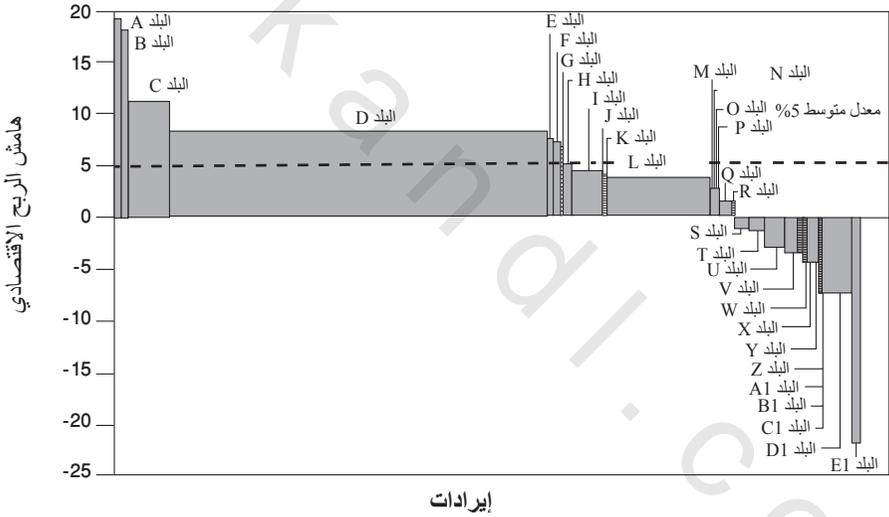
وجدنا أن نصف الشركات التي قمنا بمعاينتها (8 من 16) لديها وحدات جغرافية مهمة عائداتها الاقتصادية سلبية.. نعرف من عملائنا أن ربحيتهم وفقاً للمنطقة الجغرافية ظلت مستقرة بمرور الزمن إلا إذا استهدفوا عملاً محددًا على مستوى البلد / الإقليم.

يوفر الشكل 8-2 مثلاً نمطياً على هذا النوع من المشكلات. لنلاحظ أن خمس إيرادات هذه الشركة ولدت عام 2005 عائدات اقتصادية سلبية. وإذا بدا ذلك سيئاً، نجد أن النسبة نفسها كانت في شركة تويوتا، رائدة العولمة في مجالها، 25% لا 20%.

النقطة الأوسع هنا تشير إلى أنه بدلاً من معاينة الإيرادات العالمية، ومعدلات النمو، وحتى أرباح الحسابات، من المهم اتخاذ منظور يركز على القيمة. ومن الأفضل اتخاذ مقارنة أعرض لإدارة الأداء العالمي ووضع بطاقة تسجيل لنتائج العولة، مثلما وضع الشكل 7-3. ويعود هذا إلى إحساس بأن ما فعلته سابقاً يحسن عموماً المناقشات المتعلقة بما ستفعله لاحقاً.

الشكل: 2-8

العائدات الاقتصادية بحسب البلد: شركة تعمل في مجال البضائع الاستهلاكية سريعة الحركة.



2- تحليل الصناعة والمنافسة. يعد تحليل الصناعة والمنافسة جزءاً جوهرياً من مقارنة تطوير الإستراتيجية العالمية التي وصفت في هذا الفصل. وهو يتخلل بقية عملية الخطوات الخمس أيضاً، وسوف نستشهد به عند مناقشة كل خطوة. لكن ما يجب توكيده هنا وجود بعض الأسئلة الأساسية المتعلقة بالصناعة والتفاعلات ضمنها سيكون من الحمق البدء دون الإجابة عنها. وهذا يصح بصورة خاصة لأن بعض البدهيات في هذا السياق -فيما يتعلق بزيادة التركيز العالمي أو توحيد المقاييس على سبيل المثال- قد تبين أنها خاطئة عموماً<sup>(10)</sup>.

### الأسئلة الأساسية في تحليل الصناعة العابرة للحدود والمنافسة

- 1- تركيز المبيعات بين أكبر ثلاث إلى خمس شركات: هل يزداد فعلاً؟
- 2- القيادة والتغييرات في القيادة أو حصص السوق: هل هناك شركة رائدة واضحة، وفي هذه الحالة، ما هو حجم التبدل في الهويات؟
- 3- التجارة العابرة للحدود بوصفها نسبة مئوية من الإنتاج العالمي، أو الاستثمار الأجنبي المباشر المتصل بإجمالي تشكيل رأس المال الثابت، أو المشروعات العالمية المشتركة، أو التحالفات الإستراتيجية (المتعلقة ربما بعمليات الاندماج وامتلاك الشركات الأخرى عبر الحدود): كيف يمكن قياس هذه الإجراءات التطبيقية للاندماج عبر الحدود؟
- 4- توحيد المقاييس عبر الحدود، خصوصاً للمنتجات: هل يزداد فعلاً؟
- 5- معدل الانخفاض في السعر الحقيقي: ما الذي يتضمنه فيما يتعلق بأهداف تحسين الإنتاجية؟
- 6- ربحية الصناعة، خصوصاً الربحية الاقتصادية: ما حجم التفاوت في الربحية عبر الحدود؟
- 7- العلاقة بين الربحية والحجم (إن وجدت): هل تعتمد الربحية على الحجم العالمي أو الإقليمي أو المحلي، أو على مستوى المنشأة أو الزبون؟
- 8- توزيع الأرباح الاقتصادية عبر الموردين والمنافسين والمشتريين: أين يذهب المال؟
- 9- الدعاية / التسويق، والبحث والتطوير، والعمالة (ورأس المال والمدخلات المتخصصة): أي من فئات الإنفاق هذه تهيمن أكثر من غيرها على صناعتك، وعلى هذا الأساس، أي نوع من الصناعة هي؟

هنالك تسعة أسئلة أساسية من هذا النوع - أسئلة يجب أن تكون قادراً على الإجابة عنها اعتماداً على البيانات لا البدهة أو الحدس - مدرجة في إطار «أسئلة أساسية في تحليل الصناعة العابرة للحدود والمنافسة». يمكن تفصيل وتوسيع كثير من هذه الأسئلة فيما يتعلق بالمستويات في لحظات زمنية محددة مقابل التغييرات بمرور الزمن، وفيما يتصل أيضاً بمستويات التحليل العالمية أو الإقليمية أو المحلية؛ إضافة إلى أنواع أخرى

من خطط التقسيم. يجب النظر إلى كل منها من منظور صناعة معينة. والتغييرات عبر إطارات زمنية طويلة - عقد أو أكثر- مهمة، نظراً لبطء حركة كثير من الإجراءات والخطوات العالمية. فضلاً عن أن جمع البيانات العالمية ومقارنتها ربما يستدعيان جهداً أكبر من مجرد القيام بذلك على المستوى الوطني. ويكفي القول إن «مجرد» رسم صورة هذه الخلفية للصناعات والتفاعلات ضمنها يمكن أن يتطلب جهداً دؤوباً ومضنياً.

3- تحليل الاختلاف مع إطار المسافة: الخطوتان الأولى والثانية، مع أنهما أساسيتان وتتطلبان جهداً دؤوباً، إلا أنهما من العموميات، بمعنى أنهما لا تناقضان فكرة شبه العولة المقدمة في هذا الكتاب. إذ تجلب حالة شبه العولة الانتباه إلى الاختلافات والفوارق بين البلدان. وفهم مشهد شبه العولة كان الموضوع الرئيس في الفصل الثاني، الذي قدم إطار المسافة المتعددة الأبعاد للتفكير بالاختلافات بين أو عبر البلدان. وأكد الفصل مقاييس الاختلاف القائم على المسافة، مع استهداف غرضين أساسيين:

- نقل النقاش إلى مستوى يتجاوز الإعلانات عن جود وأهمية الفوارق عبر الحدود بواسطة السماح ببعض القياس والمعايرة
- إضافة مكون ثنائي أو متعدد إلى تحليل البلد الواحد اعتماداً على الخصائص الأحادية التي توحيها اعتبارات المسافة عن الوطن الأم.

إذا بدت مثل هذه النقاط قديمة الآن، لنذكر أنفسنا بحالة الممارسة، بل الممارسة المتطورة. تذكرت ذلك منذ مدة قريبة عندما وجدت نفسي في ندوة عن العولة مع مجموعة من الممارسين المعروفين في مناسبة أقيمت في فيينا. من الطبيعي أن تكون استجابة الحضور محلية، ولذلك طرح السؤال الآتي: «كيف يجب على الشركات النمساوية التفكير بأوروبا الشرقية؟». اتفق المشاركون عموماً على أن أوروبا الشرقية مثيرة للاهتمام، مع ضرورة الحذر هناك. إطار المسافة يتجاوز ذلك إلى حد أبعد: فهو يوجه الانتباه إلى بلدان أوروبا الشرقية حيث تنتشر اللغة الألمانية، خصوصاً في البلدان التي كانت جزءاً من الإمبراطورية النمساوية - الهنغارية، وتقع على مرمى حجر من النمسا، وتشارك

بحدود برية معها، ويمكنها استخدام نهر الدانوب للملاحة.. الخ. إضافة إلى ذلك كله، يمكن للإطار أن يستوعب بسهولة التنوع في دخل الفرد وغيره من الاختلافات المهمة التي توجد بين بلدان أوروبا.

الفصل الثاني شدد أيضاً على أن قيمة تحليل الاختلاف أو المسافة تأتي من نقله إلى مستوى الصناعة. فالهدف، بكلمات أخرى، هو معاينة مشهد الصناعة (أو النشاط التجاري للشركة) من منظور شبه معولم. لذلك فإن من المهم تصور الاختلافات بين البلدان، المهمة بالنسبة لصناعة الشركة، والمثالية لاكتساب إحساس كمي بالمسافة. ويجب أن تجسد الإستراتيجية المختارة -بؤرة تركيز الخطوتين اللاحقتين- بعض الاتساق في كيفية التعامل مع الأبعاد المهمة للمسافة. وبالطبع، يترك ذلك مجالاً لمقاربات مختلفة للتعامل مع المسافة، تتراوح بين الإستراتيجيات المشتركة التي تعطي الأولوية للقرب الجغرافي، وبين نقائص مثل إستراتيجية «صعب أولاً، سهل ثانياً» التي تبنتها شركة هاير - مع أن الشركات نادراً ما تتجح عبر اختيار المسافة من بين الأبعاد كلها. أما الفكرة السيئة فعلاً فهي تجاهل المسافة برمتها.

4- تطوير خيارات إستراتيجية حول إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة. ناقشنا تطوير خيارات إستراتيجية في الفصول 4-7، التي قدمت إستراتيجيات التكيف والتجميع والمراجعة وناقشت كيفية التعامل مع الاختلافات والغائها من القائمة الضمنية للخيارات الإستراتيجية. إضافة إلى أن هذه الفصول جسدت عدداً من النقاط الإجرائية، يستحق بعضها إعادة التوكيد هنا. أولاً، اتباع خيارين أو أكثر للتقويم أفضل من تبني واحد فقط. ثانياً، لا تظهر الخيارات الإستراتيجية بصورة تلقائية: بل يجب تطويرها وتوثيقها. ثالثاً، يجب أن يستدعي تحسين مجموعة من الخيارات الإستراتيجية المدروسة الانتباه ذاته الذي يستدعيه تحسين تقويمها.

ظل تحسين مجموعة الخيارات الإستراتيجية موضوعاً متكرراً في هذا الكتاب. ومن الطرق التي حاول هذا الكتاب استخدامها لتقديم المساعدة توسيع التفكير بالإستراتيجية العالمية مع التذكير بتعددية الأبعاد والتنوع على اختلاف أنواعهما:

- الاختلافات متعددة الأبعاد (الثقافية والإدارية والجغرافية والاقتصادية) بين البلدان، والاختلافات في الاختلافات.
- المكونات المتعددة للقيمة التي يمكن أن تتأثر بعبور الحدود.
- تنوع إستراتيجيات التعامل مع الفوارق عبر الحدود.

مناقشة الإبداع في تطوير الخيارات (الفصل الثالث) قدمت رؤى إضافية لكيفية تحسين الخيارات الإستراتيجية، وإيجاد ذهنية منفتحة ومرنة (الفصل الرابع؛ انظر أيضاً موقعي على الويب). كما وفرت المناقشة أمثلة عديدة ومحددة على التطوير الأصيل (وغير الأصيل) للإستراتيجيات العالمية. ما هو العامل المهم الذي يتعدّر تجنبه؟ من المهم دوماً البحث عن زاوية جديدة ومحسنة.

5- تقويم الخيارات الإستراتيجية بواسطة بطاقة تسجيل مكونات القيمة. عند تقويم الخيارات الإستراتيجية، من المفيد تحليل مضامين القيمة فيما يتعلق بالمكونات الستة لبطاقة تسجيل القيمة التي قدمت في الفصل الثالث. الجدول 2-3 يوفر لائحة طويلة بالخطوط الإرشادية -ثمانية وعشرين- لتحليل مكونات القيمة هذه. لكن طول وبنية اللائحة يجب ألا يغيبا النقطة الجوهرية: من المهم اتخاذ منظور للعوامة يركز على القيمة.

مرة أخرى نقول إن كانت هذه التوصيات تبدو حميدة ومأمونة، فإن من المهم مراجعة الممارسة الراهنة. فمازالت شركات عديدة ترى العوامة أساساً من منظور يتعلق بالإيرادات، في حين يركز غيرها على الأرباح الحسابية بدلاً من الأرباح الاقتصادية (صافي تكاليف رأس المال). ومن ثم ما يزال المنظور المركز على القيمة يبدو استثناء وليس القاعدة. كما يبدو أن قلة قليلة من الشركات تبلي بلاء حسناً في وصل عملية صنع القرار الإستراتيجي المتعلق بالعوامة مع أنظمتها المؤسسية وبرمجتها المالية.

التجاور بين هذا التركيز على القيمة والحاجة إلى الإبداع يمثل الملاحظة المناسبة للختام. ويجب أن يكون واضحاً تماماً من هذا الكتاب أن حالة شبه العوامة، المتميزة عن التجريبات المتعارضة حول الاندماج الكامل عبر الحدود والتقسيم المكتمل، تغني فضاء

الإستراتيجيات العالمية وتجعلها تفكر بالإبداع. لكن يجب أن يكون جلياً أيضاً أن حالة شبه العولمة تتضمن حواجز مهمة تعيق الأنشطة العابرة للحدود، مما يجعل من الضروري بصورة خاصة التركيز على القيمة.

obekanda.com

## هوامش

1- انظر:

Karl Polanyi, Conrad M. Arensberg, and Harry W. Pearson, eds.. Trade and Market in the Early Empires; Economies in History and Theory (Glencoe, IL: Free Press, 1957); and Karl W. Deutsch and Alexander Eckstein, «National Industrialization and the Declining Share of the International Economic Sector, 1890 - 1959», World Politics 13 (1961): 267 - 299.

2- Heather Timmons, «Goldman Sachs Rediscovered Russia,» npw York Times, 3 February 2006.

3- Max H. Bazerman and Michael D. Watkins, Predictable' Surprises: The Disasters You Should Have Seen Coming and How to Prevent Them (Boston: Harvard Business School Press, 2004).

4- للاطلاع على لائحة أطول، انظر المخاطر العالمية الثلاث والعشرين التي نوقشت في المنتدى الاقتصادي العالمي:

Global Risks 2007 (Davos, Switzerland: World Economic Forum, January 2007).

5- انظر على سبيل المثال:

Niall Ferguson, «Sinking Globalization,» Foreign Affairs 84, no. 2 (March-April 2005): 64 - 77.

6- Muhammad Yunus, Nobel lecture, Oslo, Norway, 10 December 2006, accessed at <http://nobelprize.org/nobelprizes/peace/laureates/2006/yunus-lecture-en.html>.

7- Frank Luntz, Wards That Work: It's Not What You Say, It's What People Hear (New York, Hyperion, 2007).

8- McKinsey Global Institute, «Offshoring: Is it a Win-Win Game?», (San Francisco, August 2003), [http://hei.unige.ch/~baldwin/ComparativeAdvantageMytns/IsOfshoringWinWin\\_McKinsey.pdf](http://hei.unige.ch/~baldwin/ComparativeAdvantageMytns/IsOfshoringWinWin_McKinsey.pdf).

9- على الرغم من أن الخطوات مقدمة بالتسلسل، إلا أن التدقيق بالإستراتيجية العالمية يتطلب عادة تغيير تسلسلها.

10- قارن مناقشة ودحض الاعتقاد بأن زيادة الاندماج العالمي يؤدي إلى زيادة التركيز العالمي (في الفصلين الأول والثالث).

---

## مراجع مختارة

- Ghemawat, Pankaj. 2001. Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion. *Harvard Business Review*, September, 137–147.
- . 2003. The Forgotten Strategy. *Harvard Business Review*, November, 76–84.
- . 2003. *Getting Global Strategy Right*. Boston: Harvard Business School Publishing. Faculty Seminar CD.
- . 2003. Semiglobalization and International Business Strategy. *Journal of International Business Studies* 34 (2):138–152.
- . 2003. *Strategy and the Business Landscape*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- . 2004. Global Standardization vs. Localization: A Case Study and a Model. In *The Global Market: Developing a Strategy to Manage across Borders*, ed. J. A. Quelch and R. Deshpande. San Francisco: Jossey-Bass.
- . 2004. The Growth Boosters. *Harvard Business Review*, July–August, 35–40.
- . 2005. Regional Strategies for Global Leadership. *Harvard Business Review*, December, 98–108.
- . 2006. Apocalyptic Now? *Harvard Business Review* 84 (10):32.
- . 2007. Managing Differences: The Central Challenge of Global Strategy. *Harvard Business Review* 85 (3) 58–68.
- . 2007. Why the World Isn't Flat. *Foreign Policy* (159):5–60.
- Ghemawat, Pankaj, and Fariborz Ghadar. 2000. The Dubious Logic of Global Mega-mergers. *Harvard Business Review*, July–August, 64–72.

obeikandi.com

## المؤلف في سطور

يعمل بانكاج غيماوات أستاذاً للإستراتيجية العالمية في كلية أي إي إس أي للأعمال، وإدارة الأعمال التجارية في كلية هارفارد للأعمال. أما تدريسه وأبحاثه الحالية فتركز على العولمة والإستراتيجية. واستطاع تطوير مقرر من ثلاثين جلسة لطلاب الدراسات العليا في إدارة الأعمال، وكتب أكثر من خمسين مقالة ودراسة حالة عن الموضوع، منها: «إستراتيجيات إقليمية للقيادة العالمية»، نالت جائزة مكينزي لأفضل مقالة نشرت في مجلة «هارفارد بزنس ريفيو» عام 2005. أما المجلات الأخرى التي نشر فيها مقالاته الحديثة عن العولمة فتشمل:

Foreign Affairs, Industrial and Corporate Change, and Journal of International Business Studies.

غيماوات واحد من أفضل عشرة كتاب في كلية هارفارد للأعمال. عمل أيضاً محرراً مسؤولاً عن الإستراتيجية في مجلة «العلوم الإدارية». ألف عدداً من الكتب المهمة عن الأعمال التجارية والإستراتيجية، منها:

Commitment, Games Business Play, and Strategy and the Business Landscape.

نال غيماوات شهادة في الرياضيات التطبيقية من كلية هارفارد (حيث انتخب عضواً في الجمعية الأكاديمية)، ثم شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية والتجارية من جامعة هارفارد. وعمل بعد ذلك مستشاراً قبل الانضمام إلى هيئة التدريس في كلية هارفارد للأعمال عام 1983. في عام 1991، عين أستاذاً ذا كرسي (كان أصغر أستاذ في تاريخ كلية هارفارد للأعمال). ثم انضم إلى كلية أي إي إس أي عام 2006. في عام 2007، انتخب زميلاً في أكاديمية الأعمال الدولية.