



جامعة تكريت

كلية الادارة والاقتصاد

قسم ادارة الاعمال

ادارة الاعمال الدولية

المرحلة الرابعة

Hatem A. Abdullah

اعداد



أ.م.د حاتم علي عبدالله حسين

2024-2023

المحاضرة الاولى

تنافسية الاعمال

المنافسة هي جوهر نجاح أو فشل الشركات. تحدد المنافسة مدى ملاءمة أنشطة الشركة التي يمكن أن تساهم في أدائها ، مثل الابتكارات أو الثقافة المتماسكة أو التنفيذ الجيد. والاستراتيجية التنافسية هي البحث عن مركز تنافسي ملائم في صناعة ما ، وهي الساحة الأساسية التي تحدث فيها المنافسة. تهدف الاستراتيجية التنافسية إلى إنشاء موقف مرعب ومستدام ضد القوى التي تحدد المنافسة الصناعية.

هناك سؤالان محوريان يكمنان وراء اختيار الاستراتيجية التنافسية. الأول هو جاذبية الصناعات للربحية طويلة الأجل والعوامل التي تحددها. إذ لا تقدم جميع الصناعات فرصًا متساوية للربحية المستدامة ، والربحية المتأصلة في صناعتها هي أحد المكونات الأساسية في تحديد ربحية الشركة. السؤال المركزي الثاني في الاستراتيجية التنافسية هو ما هي محددات الموقف التنافسي النسبي داخل الصناعة. ففي معظم الصناعات ، تكون بعض الشركات أكثر ربحية من غيرها ، بغض النظر عن متوسط ربحية الصناعة.

كلا السؤالين لا يكفيان في حد ذاتهم لتوجيه اختيار الاستراتيجية التنافسية. فقد لا تحقق شركة في صناعة جذابة للغاية أرباحًا جذابة إذا اختارت وضعًا تنافسيًا ضعيفًا. وعلى العكس من ذلك ، قد تكون الشركة التي تتمتع بمركز تنافسي ممتاز في صناعة ضعيفة بحيث لا تكون مربحة للغاية ، ولن يكون هناك فائدة تذكر في بذل المزيد من الجهود لتعزيز مكانتها. فجاذبية الصناعة وتغيير الموقف التنافسي. تجعل من الصناعات أكثر أو أقل جاذبية بمرور الوقت ، ويعكس الوضع التنافسي معركة لا تنتهي بين المنافسين. حتى في فترات الاستقرار الطويلة يمكن أن تنتهي هذه الفترات فجأة بحركات تنافسية. ويمكن أن تتشكل جاذبية الصناعة والموقع التنافسي من قبل الشركة ، وهذا ما يجعل اختيار الاستراتيجية التنافسية أمرًا صعبًا ومثيرًا. وفي حين أن جاذبية الصناعة هي جزئيًا انعكاس لعوامل ليس للشركة تأثير كبير عليها ، فإن الاستراتيجية التنافسية لديها قوة كبيرة لجعل الصناعة أكثر أو أقل جاذبية. في الوقت نفسه ، يمكن للشركة تحسين أو تآكل وضعها داخل الصناعة من خلال اختيارها للاستراتيجية. وبالتالي ، فإن الاستراتيجية التنافسية لا تستجيب فقط للبيئة ولكنها تحاول أيضًا تشكيل تلك البيئة لصالح الشركة.

كان هذان السؤالان المحوريان في الاستراتيجية التنافسية دليلان للشركة في اختيار تنافسيتهما. ان تقنيات تحليل الصناعات والمنافسين يمثلان إطارًا تحليليًا لفهم الصناعات والمنافسين ، وصياغة استراتيجية تنافسية شاملة، من خلال وصف القوى التنافسية الخمس التي تحدد جاذبية الصناعة والأسباب الكامنة وراءها ، وكذلك كيف تتغير هذه القوى بمرور الوقت ويمكن أن تتأثر من خلال الاستراتيجية. فضلًا عن تحديد ثلاث استراتيجيات عامة واسعة لتحقيق الميزة التنافسية. وبالتالي فهم كيفية تحليل المنافسين والتنبؤ بسلوكهم والتأثير فيه، وكيفية تعيين المنافسين في مجموعات استراتيجية وتقييم المواقف الأكثر جاذبية في الصناعة. ثم المضي في تطبيق الإطار على مجموعة من الأنواع المهمة من بيئات الصناعة.

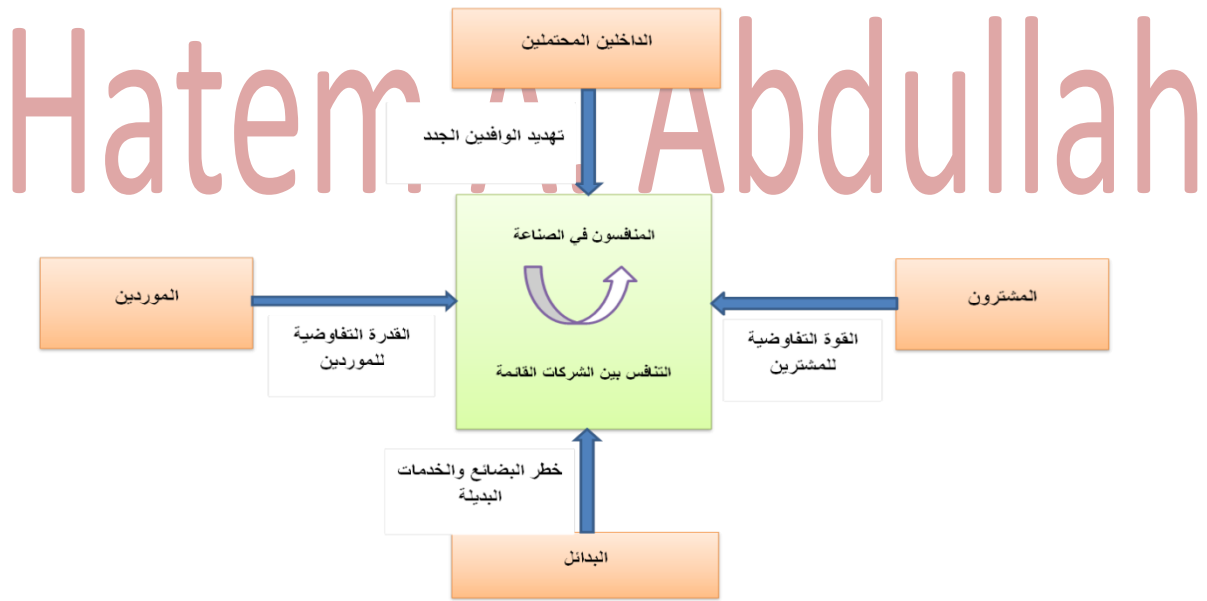
تنمو الميزة التنافسية بشكل أساسي من القيمة التي يمكن للشركة أن تخلقها لمشتريها والتي تتجاوز تكلفة الشركة لإنشائها. والقيمة هي ما يرغب المشترون في دفعه ، وتنبع القيمة الفائقة من تقديم أسعار أقل من المنافسين للحصول على مزايا مكافئة أو تقديم مزايا فريدة تتجاوز سعرًا أعلى. هناك نوعان أساسيان من الميزة التنافسية: قيادة التكلفة والتمايز. وهنا ونحن باتجاه الدخول الى الأسواق الدولية فمن الاولى لنا فهم طبيعة المنافسة ، وكيف

تحدد منظمات الاعمال لها مكانة بين المنافسين، وهذا يتم من كسب ميزة التكلفة لصالح الشركة أو كيف يمكنها تمييز نفسها. وسنناقش في هذه المحاضرة السؤال الاول اعلاه، ونناقش السؤال الثاني في المحاضرة الثانية.

اولاً: التحليل الهيكلي للصناعات

المحدد الأساسي الأول لربحية الشركة هو جاذبية الصناعة. يجب أن تنبثق الاستراتيجية التنافسية من فهم متطور لقواعد المنافسة التي تحدد جاذبية الصناعة. الهدف النهائي للاستراتيجية التنافسية هو التعامل مع هذه القواعد وتغييرها بشكل مثالي لصالح الشركة. في أي صناعة ، سواء كانت محلية أو دولية أو منتجاً أو خدمة ، إذ تتجسد قواعد المنافسة في خمس قوى تنافسية: دخول منافسين جدد ، والتهديد بالبدايل ، والقدرة التفاوضية للمشتريين ، والقوة التفاوضية من الموردين ، والتنافس بين المنافسين الحاليين (انظر الشكل 1).

تحدد القوة الجماعية لهذه القوى التنافسية الخمس قدرة الشركات في صناعة ما على كسب عوائد اعلى من المتوسط ، وهذه العوائد تعني ان معدلات العائد على الاستثمار تزيد عن تكلفة رأس المال. وتختلف قوة القوى الخمس من صناعة إلى أخرى ، ويمكن أن تتغير مع تطور الصناعة. والنتيجة هي أن جميع الصناعات ليست متشابهة من وجهة نظر الربحية الكامنة. ففي الصناعات التي تكون فيها القوى الخمس مواتية ، مثل الأدوية والمشروبات الغازية ونشر قاعدة البيانات ، يكسب العديد من المنافسين عوائد جذابة. اما في صناعات الهواتف مثلاً فالقادة تختلف اختلافاً جذرياً.

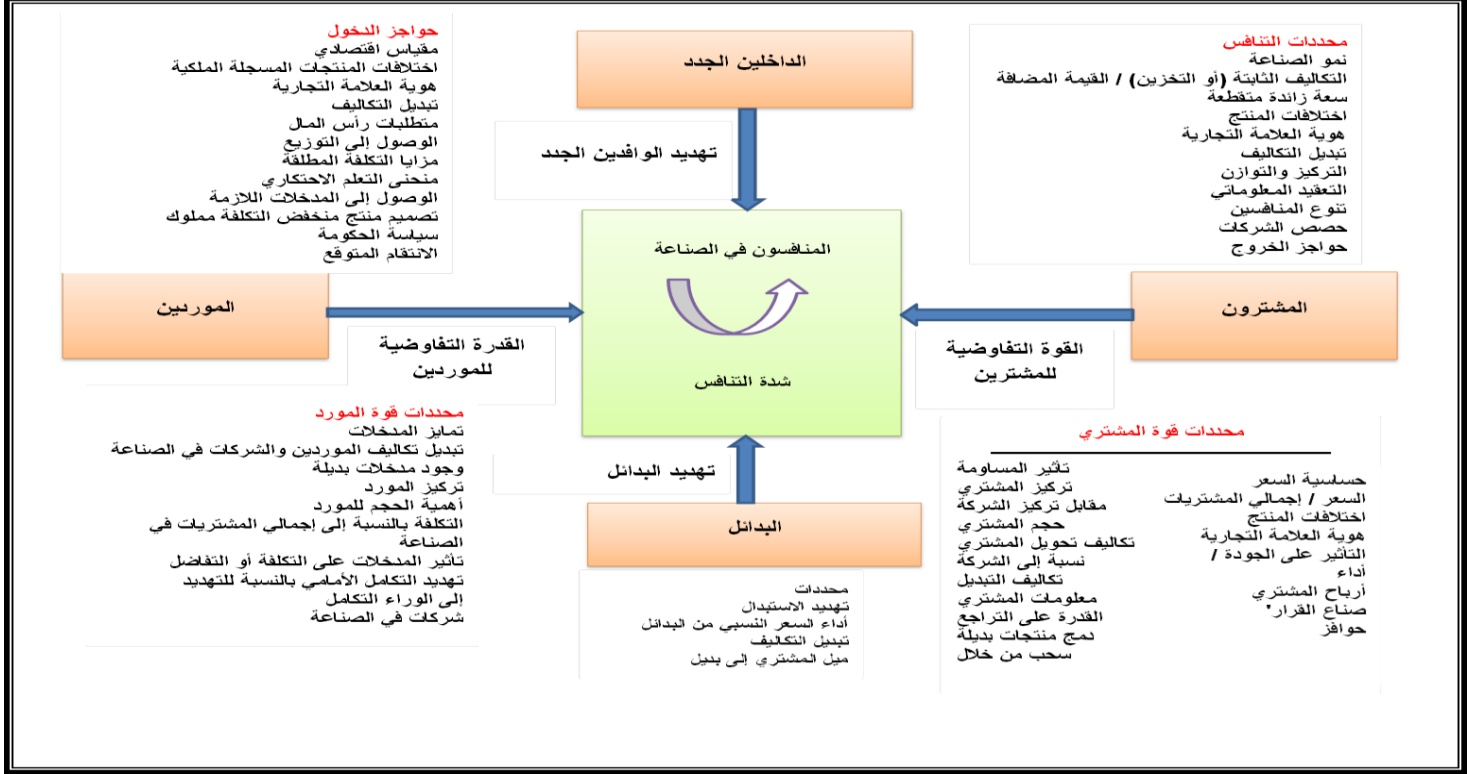


الشكل 1 القوى التنافسية الخمس التي تحدد ربحية الصناعة.

تحدد القوى الخمس ربحية الصناعة لأنها تؤثر على الأسعار والتكاليف والاستثمار المطلوب للشركات في الصناعة. فمثلاً تؤثر قوة المشتري على الأسعار التي يمكن أن تتقاضاها الشركات ، كما يؤثر خطر الاستبدال على أسعار المنتجات. يمكن أن تؤثر قوة المشتري أيضاً على التكلفة والاستثمار ، لأن المشتريين الأقوياء يطلبون خدمة مكلفة. كما تحدد القدرة التفاوضية للموردين تكاليف المواد والمدخلات الأخرى. وتؤثر شدة التنافس على الأسعار بالإضافة

إلى تكاليف المنافسة في مجالات مثل المصنع وتطوير المنتجات والإعلان وقوة المبيعات. كما ان التهديد بالدخول يضع حداً للأسعار ، ويشكل الاستثمار المطلوب لردع الداخلين الجدد.

قوة كل من القوى التنافسية الخمس هي وظيفة هيكل الصناعة ، أو الخصائص الاقتصادية والتقنية الأساسية للصناعة. وتظهر عناصرها الهامة في الشكل (2).



الشكل 2 عناصر هيكل الصناعة

هيكل الصناعة مستقر نسبياً ، ولكن يمكن أن يتغير بمرور الوقت مع تطور الصناعة. يؤدي التغيير الهيكلي إلى تغيير القوة الإجمالية والنسبية للقوى التنافسية ، وبالتالي يمكن أن يؤثر إيجاباً أو سلباً على ربحية الصناعة. كما ان اتجاهات الصناعة الأكثر أهمية للاستراتيجية هي تلك التي تؤثر على هيكل الصناعة. فإذا كانت القوى التنافسية الخمس ومحدداتها الهيكلية هي فقط وظيفة لخصائص الصناعة الجوهرية ، فإن الاستراتيجية التنافسية ستعتمد بشكل كبير على اختيار الصناعة المناسبة وفهم القوى الخمس بشكل أفضل من المنافسين. ولكن في حين أن هذه مهام مهمة بالتأكيد لأي شركة ، وهي جوهر الاستراتيجية التنافسية في بعض الصناعات ، فإن الشركة عادة لا تكون أسيرة لهيكل صناعتها. اذ يمكن للشركات ، من خلال استراتيجياتها ، التأثير على القوى الخمس. إذا تمكنت الشركة من تشكيل هيكل صناعتها ، فيمكنها تغيير جاذبية الصناعة بشكل أساسي للأفضل أو للأسوأ.

يوضح الشكل 2 جميع عناصر هيكل الصناعة التي قد تدفع المنافسة في الصناعة. فلن تكون جميع القوى الخمس متساوية في الأهمية وستختلف العوامل الهيكلية الخاصة المهمة. فكل صناعة فريدة ولها هيكلها الفريد. ويسمح إطار القوى الخمس للشركة التي تعمل في هذه الصناعة بمعرفة مدى التعقيد وتحديد تلك العوامل الحاسمة للمنافسة في صناعتها ، بالإضافة إلى تحديد تلك الابتكارات الاستراتيجية التي من شأنها تحسين ربحية الصناعة. إطار القوى الخمس لا يلغي الحاجة للإبداع في إيجاد طرق جديدة للمنافسة في الصناعة. وبدلاً من ذلك ، فإنه يوجه الطاقات الإبداعية

للمديرين نحو جوانب هيكل الصناعة الأكثر أهمية للربحية على المدى الطويل. إذ يهدف الإطار، في هذه العملية، إلى رفع احتمالات اكتشاف ابتكار استراتيجي مرغوب فيه.

يمكن للاستراتيجيات التي تغير هيكل الصناعة أن تكون شيئاً ذا حدين، لأن الشركة يمكن أن تدمر هيكل الصناعة والربحية بذات السهولة التي يمكنها من خلالها تحسينها. فقد يؤدي تصميم المنتج الجديد الذي يقوض حواجز الدخول أو يزيد من تقلب المنافسة، إلى تقويض الربحية على المدى الطويل للصناعة، على الرغم من أن البادئ قد يتمتع بأرباح أعلى بشكل مؤقت. أو يمكن أن تؤدي فترة طويلة من خفض الأسعار إلى تقويض التمايز.

غالباً ما تتخذ الشركات خيارات استراتيجية دون النظر في العواقب طويلة المدى لهيكل الصناعة. إنهم يرون مكسباً في مركزهم التنافسي إذا نجحت الخطوة، لكنهم يفشلون في توقع عواقب رد الفعل التنافسي. إذا كان لتقليد خطوة من قبل المنافسين الرئيسيين تأثير تدمير هيكل الصناعة، فإن الجميع يكون في وضع أسوأ. عادة ما تكون مثل هذه "المدمرات" الصناعية، شركات من الدرجة الثانية التي تبحث عن طرق للتغلب على عيوب المنافسة الرئيسية، أو الشركات التي واجهت مشاكل خطيرة وتبحث بشدة عن حلول، أو منافسين لا يعرفون تكاليفهم أو لديهم افتراضات غير واقعية حول المستقبل.

إن قدرة الشركات على تشكيل هيكل الصناعة تضع عبئاً خاصاً على قادة الصناعة. يمكن أن يكون لأفعال القادة تأثير غير متناسب على الهيكل، نظراً لحجمها وتأثيرها على المشتري والموردين والمنافسين الآخرين. في الوقت نفسه، تضمن حصص السوق الكبيرة للقادة، أن أي شيء يغير هيكل الصناعة العام سيؤثر عليهم أيضاً. إذن، يجب على القادة أن يوازنوا باستمرار بين وضعه التنافسي وصحة الصناعة ككل. غالباً ما يكون القادة أفضل حالاً في اتخاذ إجراءات لتحسين أو حماية هيكل الصناعة بدلاً من السعي وراء ميزة تنافسية أكبر لأنفسهم. يبدو أن قادة الصناعة مثل Coca-Cola و Campbell's Soup قد اتبعوا هذا المبدأ.

ثانياً: هيكل الصناعة واحتياجات المشتري

لقد قيل في كثير من الأحيان أن تلبية احتياجات المشتري هي جوهر النجاح في مسعى الأعمال. إذ إن تلبية احتياجات المشتري هي بالفعل شرط أساسي لاستمرارية الصناعة والشركات داخلها. يجب أن يكون المشترون على استعداد لدفع ثمن منتج يتجاوز تكلفة إنتاجه، وإلا فلن تستمر الصناعة على المدى الطويل.

قد تكون تلبية احتياجات المشتري شرطاً أساسياً لربحية الصناعة، ولكنها في حد ذاتها ليست كافية. السؤال الحاسم في تحديد الربحية هو ما إذا كان بإمكان الشركات الحصول على القيمة التي تخلقها للمشتري، أو ما إذا كانت هذه القيمة يتم التنافس عليها مع الآخرين. ولنناقشها على شكل نقاط:

1. يحدد هيكل الصناعة من يلتقط القيمة.
2. ويحدد تهديد الدخول احتمالية دخول الشركات الجديدة إلى صناعة ما والتنافس على القيمة، إما بنقلها إلى المشتريين في شكل أسعار منخفضة أو تبديدها عن طريق زيادة تكاليف المنافسة.
3. وتحدد قوة المشتريين مدى احتفاظهم بمعظم القيمة التي تم إنشاؤها لأنفسهم، مما يترك الشركات في الصناعة ذات عوائد متواضعة فقط.
4. ويحدد التهديد بالبدائل مدى قدرة بعض المنتجات الأخرى على تلبية نفس احتياجات المشتري، وبالتالي يضع حداً أقصى للمبلغ الذي يرغب المشتري في دفعه مقابل منتج الصناعة.

5. وتحدد قوة الموردين إلى أي مدى سيتم تخصيص القيمة التي يتم إنشاؤها للمشتريين من قبل الموردين بدلاً من الشركات في الصناعة.

6. أخيرًا ، تتشابه حدة التنافس مع التهديد بالدخول. إنه يحدد مدى تنافس الشركات العاملة بالفعل في صناعة ما على القيمة التي تخلقها للمشتريين فيما بينهم ، أو تمريرها إلى المشتريين بأسعار منخفضة أو تبديدها في تكاليف أعلى للمنافسة.

يحدد هيكل الصناعة ، إذن ، من يحتفظ بنسبة القيمة التي يخلقها المنتج للمشتريين. إذا لم يخلق منتج الصناعة قيمة كبيرة لمشتريه ، فهناك قيمة قليلة يمكن للشركات التقاطها بغض النظر عن العناصر الأخرى للهيكل. إذا كان المنتج يخلق الكثير من القيمة ، يصبح الهيكل حاسمًا. في بعض الصناعات مثل السيارات والشاحنات الثقيلة ، تخلق الشركات قيمة هائلة لمشتريها ولكنها ، في المتوسط ، تحصل على القليل جدًا منها من خلال الأرباح. وفي صناعات أخرى مثل خدمات تصنيف السندات ، والمعدات الطبية ، وخدمات ومعدات حقول النفط ، تخلق الشركات أيضًا قيمة عالية لمشتريها ولكنها استحوذت تاريخياً على نسبة جيدة منها. وفي خدمات ومعدات حقول النفط ، على سبيل المثال ، يمكن للعديد من المنتجات أن تقلل بشكل كبير من تكلفة الحفر. نظرًا لأن بنية الصناعة كانت مواتية ، فق تمكنت العديد من الشركات في قطاع خدمات ومعدات حقول النفط من الاحتفاظ بحصة من هذه المدخرات في شكل عوائد عالية. ولكن في الآونة الأخيرة ، تآكلت الجاذبية الهيكلية للعديد من الصناعات في قطاع خدمات ومعدات حقول النفط نتيجة لانخفاض الطلب ، والوافدين الجدد ، وتآكل تمايز المنتجات ، وزيادة الحساسية لسعر المشتري. على الرغم من حقيقة أن المنتجات المعروضة لا تزال تخلق قيمة هائلة للمشتري ، فقد انخفضت أرباح الشركة والصناعة بشكل كبير.

ثالثًا: هيكل الصناعة وميزان العرض / الطلب

وجهة نظر أخرى شائعة حول ربحية الصناعة هي أن الأرباح دالة على التوازن بين العرض والطلب. إذا كان الطلب أكبر من العرض ، فإن هذا يؤدي إلى ربحية عالية. ومع ذلك ، فإن توازن العرض / الطلب على المدى الطويل يتأثر بشدة بهيكل الصناعة ، وكذلك عواقب عدم توازن العرض / الطلب على الربحية. ومن ثم ، على الرغم من أن التقلبات قصيرة الأجل في العرض والطلب يمكن أن تؤثر على الربحية قصيرة الأجل ، فإن هيكل الصناعة يكمن وراء الربحية طويلة الأجل.

يتغير العرض والطلب باستمرار ، ويتكيف كل منهما مع الآخر. ولنناقشه ايضاً

1. يحدد هيكل الصناعة مدى سرعة إضافة المنافسين لإمدادات جديدة.
2. إن ارتفاع حواجز الدخول يدعم احتمالية دخول الوافدين الجدد إلى صناعة ما وخفض الأسعار.
3. تلعب شدة التنافس دورًا رئيسيًا في تحديد ما إذا كانت الشركات الحالية ستوسع طاقتها بقوة أو ستختار الحفاظ على الربحية.
4. يحدد هيكل الصناعة أيضًا مدى سرعة المنافسين في إزالة العرض الزائد.
5. تمنع حواجز الخروج الشركات من مغادرة الصناعة عندما يكون هناك الكثير من السعة ، وتطيل فترات السعة الزائدة. ففي شحن ناقلات النفط ، على سبيل المثال ، تكون حواجز الخروج عالية جدًا بسبب تخصص الموجودات. وقد تُرجم هذا إلى قمم قصيرة وقيعان طويلة للأسعار. وبالتالي ، يشكل هيكل الصناعة توازن العرض / الطلب ومدة الاختلالات.

تختلف عواقب عدم التوازن بين العرض والطلب على ربحية الصناعة أيضًا اعتمادًا على هيكل الصناعة. ففي بعض الصناعات ، تؤدي كمية صغيرة من الطاقة الفائضة إلى حروب أسعار وربحية منخفضة. هذه هي الصناعات التي توجد فيها ضغوط هيكلية للمنافسة الشديدة أو المشتريين الأقوياء. وفي الصناعات الأخرى ، يكون لفترات السعة الزائدة تأثير ضئيل نسبيًا على الربحية بسبب الهيكل المناسب.

المحاضرة الثانية

الاستراتيجيات التنافسية

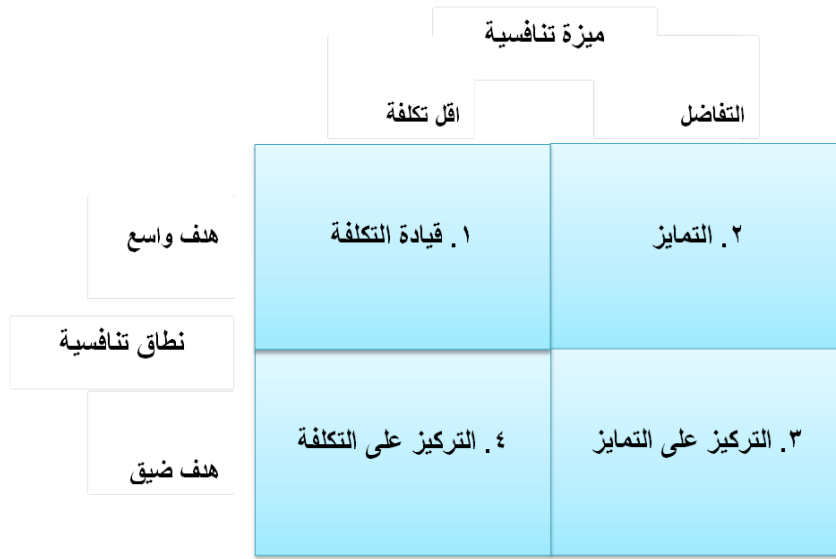
السؤال المركزي الثاني في الاستراتيجية التنافسية هو المركز النسبي للشركة داخل صناعتها. يحدد تحديد المواقع ما إذا كانت ربحية الشركة أعلى أو أقل من متوسط الصناعة. الشركة التي يمكنها وضع نفسها بشكل جيد قد تكسب معدلات عائد عالية على الرغم من أن هيكل الصناعة غير مواتٍ وبالتالي فإن متوسط ربحية الصناعة متواضع.

الأساس الرئيس للأداء فوق المتوسط على المدى الطويل هو الميزة التنافسية المستدامة، على الرغم من أن الشركة يمكن أن تمتلك عددًا لا يحصى من نقاط القوة والضعف مقابل منافسيها ، إلا أن هناك نوعين أساسيين من الميزة التنافسية التي يمكن أن تمتلكها الشركة: تكلفة منخفضة أو تمايز. إن أهمية أي قوة أو ضعف تمتلكه الشركة هي في النهاية دالة على تأثيرها على التكلفة النسبية أو التمايز. تنبع ميزة التكلفة والتمايز بدورها من هيكل الصناعة. وإنها ناتجة عن قدرة الشركة على التعامل مع القوى الخمس بشكل أفضل من منافسيها.

يؤدي النوعان الأساسيان للميزة التنافسية جنبًا إلى جنب مع نطاق الأنشطة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها إلى ثلاث استراتيجيات عامة لتحقيق أداء فوق المتوسط في الصناعة: قيادة التكلفة ، والتمايز ، والتركيز. تشمل استراتيجيات التركيز على متغيرين ، التركيز على التكلفة والتركيز على التمايز. تظهر الاستراتيجيات العامة في الشكل 3.

تتضمن كل استراتيجية عامة طريقًا مختلفًا جوهريًا للميزة التنافسية ، حيث تجمع بين خيار حول نوع الميزة التنافسية المطلوبة مع نطاق الهدف الاستراتيجي الذي يجب تحقيق الميزة التنافسية فيه. تسعى استراتيجيات قيادة التكلفة والتمايز إلى ميزة تنافسية في مجموعة واسعة من قطاعات الصناعة ، بينما تهدف استراتيجيات التركيز إلى ميزة التكلفة (التركيز على التكلفة) أو التمايز (تركيز التمايز) في قطاع ضيق.

تختلف الإجراءات المحددة المطلوبة لتنفيذ كل استراتيجية عامة بشكل كبير من صناعة إلى أخرى ، كما هو الحال بالنسبة للاستراتيجيات العامة الممكنة في صناعة معينة. في حين أن اختيار وتنفيذ استراتيجية عامة ليس بالأمر السهل، إلا أنهما يمثلان المسارات المنطقية للميزة التنافسية التي يجب استكشافها في أي صناعة.



الشكل 3 ثلاث استراتيجيات عامة

المفهوم الكامن وراء مفهوم الاستراتيجيات العامة هو أن الميزة التنافسية هي في صميم أي استراتيجية ، وأن تحقيق الميزة التنافسية يتطلب من الشركة أن تختار - إذا كانت الشركة تريد تحقيق ميزة تنافسية ، فيجب عليها أن تختار نوع الميزة التنافسية التي تسعى إلى تحقيقها والنطاق الذي ستحققه فيه. أن تكون "كل الأشياء لجميع الناس" هي وصفة للوسط الاستراتيجي والأداء الأقل من المتوسط ، لأنه غالبًا ما يعني أن الشركة ليس لديها ميزة تنافسية على الإطلاق.

1. قيادة التكلفة Cost Leadership

ربما تكون قيادة التكلفة هي أوضح الاستراتيجيات العامة الثلاث. في ذلك ، تبدأ الشركة في أن تصبح مقدم الكلفة المنخفضة في صناعتها. تمتلك الشركة نطاقًا واسعًا وتخدم العديد من قطاعات الصناعة ، وقد تعمل حتى في الصناعات ذات الصلة - غالبًا ما يكون اتساع الشركة مهمًا لميزة التكلفة. تتنوع مصادر ميزة التكلفة وتعتمد على هيكل الصناعة. قد تشمل السعي لتحقيق وفورات الحجم ، والتكنولوجيا ، والوصول التفضيلي إلى المواد الخام ، وعوامل أخرى ، ففي أجهزة التلفزيون ، على سبيل المثال ، تتطلب قيادة التكلفة مرافق صورة ذات حجم فعال ، تصميم التكلفة والتجميع الآلي والنطاق العالمي الذي يتم من خلاله استهلاك البحث والتطوير. وفي خدمات الحراسة الأمنية ، تتطلب ميزة التكلفة تكلفة منخفضة للغاية ، ومصدرًا وفيرًا للعمالة منخفضة التكلفة ، وإجراءات تدريب فعالة بسبب معدل دوران مرتفع. تتضمن حالة المنتج منخفض التكلفة أكثر من مجرد النزول إلى منحنى التعلم. يجب أن يجد المنتج منخفض التكلفة ويستغل جميع مصادر ميزة التكلفة. عادة ما يبيع المنتجون منخفضو التكلفة منتجًا قياسيًا أو بدون زخرفة ، ويضعون تركيزًا كبيرًا على جني النطاق أو مزايا التكلفة المطلقة من جميع المصادر.

إذا تمكنت الشركة من تحقيق القيادة الإجمالية للتكلفة والمحافظة عليها ، فستكون ذات أداء أعلى من المتوسط في صناعتها بشرط أن تتمكن من فرض أسعار عند متوسط الصناعة أو بالقرب منه. وبأسعار معادلة أو أقل من

أسعار منافسها ، فإن المركز منخفض التكلفة لقائد التكلفة يترجم إلى عوائد أعلى. ومع ذلك ، لا يمكن لقائد التكلفة أن يتجاهل أسس التمايز. إذا لم يكن المشترون ينظرون إلى منتجها على أنه قابل للمقارنة أو مقبول ، فسيضطر قائد التكلفة إلى خصم أسعار أقل بكثير من أسعار المنافسين لكسب المبيعات. قد يؤدي هذا إلى إبطال مزايا مركز التكلفة المناسب. تكساس إنسترومنتس (في الساعات) ونورثويست إيرلاينز (في النقل الجوي) هما شركتان منخفضتا التكلفة وقعتا في هذا الفخ. لم تستطع شركة Texas Instruments التغلب على عيوبها في التمايز وخرجت من صناعة الساعات. أدركت شركة Northwest Airlines مشكلتها في الوقت المناسب ، وبذلت جهودًا لتحسين التسويق وخدمة الركاب والخدمة لوكلاء السفر لجعل منتجها أكثر قابلية للمقارنة مع منتجات منافسها.

يجب أن يحقق قائد التكلفة التكافؤ أو القرب في قواعد التمايز بالنسبة إلى منافسيه ليكون أداءً فوق المتوسط ، على الرغم من أنه يعتمد على قيادة التكلفة لميزته التنافسية. يسمح التكافؤ في أسس التمايز لقائد التكلفة بترجمة ميزته من حيث التكلفة مباشرة إلى أرباح أعلى من المنافسين . القرب في التمايز يعني أن خصم السعر الضروري لتحقيق حصة سوقية مقبولة لا يعوض ميزة التكلفة لقائد التكلفة ومن ثم زعيم التكلفة يكسب عوائد فوق المتوسط. عادة ما يتطلب المنطق الاستراتيجي لقيادة التكلفة أن تكون الشركة رائدة التكلفة ، وليست واحدة من العديد من الشركات التي تتنافس على هذا المنصب.

عندما يكون هناك أكثر من قائد تكلفة طموح ، يكون التنافس بينهم شرسًا لأن كل نقطة من حصة السوق تعتبر بالغة الأهمية. ما لم تتمكن إحدى الشركات من كسب زمام المبادرة في التكلفة و "إقناع" الآخرين بالتخلي عن استراتيجياتهم ، فإن النتائج المترتبة على الربحية (وهيكل الصناعة على المدى الطويل) يمكن أن تكون كارثية ، كما كان الحال في عدد من الصناعات البتروكيمياوية. وبالتالي فإن قيادة التكلفة هي استراتيجية تعتمد بشكل خاص على الإجراءات الوقائية ، ما لم يسمح التغيير التكنولوجي الرئيسي للشركة بتغيير موقف التكلفة بشكل جذري.

2. التمايز Differentiation

الاستراتيجية الثانية هي التمايز. في استراتيجية التمايز ، تسعى الشركة إلى أن تكون فريدة من نوعها في صناعتها على طول بعض الأبعاد التي يقدرها المشترون على نطاق واسع. إنه يختار سمة واحدة أو أكثر يري العديد من المشتريين في الصناعة أنها مهمة ، ويضع نفسه بشكل فريد لتلبية تلك الاحتياجات. يكافأ على تفرد به بسعر ممتاز.

وسائل التمايز خاصة بكل صناعة. يمكن أن يعتمد التمايز على المنتج نفسه ، ونظام التسليم الذي يتم بيعه من خلاله ، ونهج التسويق ، ومجموعة واسعة من العوامل الأخرى. ففي معدات البناء ، على سبيل المثال ، يعتمد تمايز Caterpillar Tractor على متانة المنتج والخدمة وتوافر قطع الغيار وشبكة الوكلاء الممتازة. في مستحضرات التجميل ، يميل التمايز إلى الاعتماد بشكل أكبر على صورة المنتج وتحديد مواقع العدادات في المتاجر.

الشركة التي يمكنها تحقيق التمايز والحفاظ عليه ستكون ذات أداء أعلى من المتوسط في صناعتها إذا تجاوز سعرها العلاوي التكاليف الإضافية المتكبدة لكونها فريدة من نوعها. لذلك ، يجب أن يبحث المميز دائمًا عن طرق للتمييز تؤدي إلى علاوة سعرية أكبر من تكلفة التمايز. لا يمكن أن يتجاهل عامل التفاضل مركز التكلفة الخاص به ، لأن أسعاره المتميزة سيتم إلغاؤها من خلال مركز تكلفة أدنى بشكل ملحوظ. وبالتالي ، فإن أداة التمييز تهدف إلى التكافؤ في التكلفة أو القرب من منافسها ، من خلال تقليل التكلفة في جميع المجالات التي لا تؤثر على التمايز.

يتطلب منطق استراتيجية التمايز أن تختار الشركة سمات تميز نفسها فيها عن منافسها. يجب أن تكون الشركة فريدة حقًا في شيء ما أو أن يُنظر إليها على أنها فريدة إذا كانت تتوقع سعرًا ممتازًا. على عكس قيادة التكلفة ، ومع ذلك ، يمكن أن يكون هناك أكثر من استراتيجية تمايز ناجحة في صناعة ما إذا كان هناك عدد من السمات التي يقدرها المشترون على نطاق واسع.

3. التركيز Focus

الاستراتيجية العامة الثالثة هي التركيز. تختلف هذه الاستراتيجية تمامًا عن غيرها لأنها تعتمد على اختيار نطاق تنافسي ضيق داخل الصناعة. يختار البؤرة شريحة أو مجموعة من القطاعات في الصناعة ويصمم استراتيجيتها لخدمتهم مع استبعاد الآخرين. من خلال تحسين استراتيجيته للقطاعات المستهدفة ، يسعى المصور إلى تحقيق ميزة تنافسية في الشرائح المستهدفة على الرغم من أنه لا يمتلك ميزة تنافسية بشكل عام.

في حين أن قائد التكلفة سيكون الأكثر ربحية ، فليس من الضروري أن تكون قائد التكلفة للحفاظ على عوائد أعلى من المتوسط في صناعات السلع الأساسية حيث توجد فرص محدودة لبناء قدرة فعالة. عادةً ما تظل الشركة التي تقع في الربع الأدنى من التكاليف ، وإن لم تكن الشركة الرائدة في التكلفة ، ذات أداء أعلى من المتوسط. يوجد مثل هذا الموقف في صناعة الألمنيوم ، حيث تكون القدرة على إضافة سعة منخفضة التكلفة محدودة من خلال الوصول إلى الطاقة منخفضة التكلفة والبوكسيت والبنية التحتية.

استراتيجية التركيز لها نوعان من المتغيرات. في التركيز على التكلفة ، تسعى الشركة إلى ميزة التكلفة في قطاعها المستهدف ، بينما تسعى الشركة في التركيز على التمايز إلى التمايز في قطاعها المستهدف. يعتمد كلا المتغيرين لاستراتيجية التركيز على الاختلافات بين الشرائح المستهدفة للمركز والقطاعات الأخرى في الصناعة. يجب أن يكون للقطاعات المستهدفة مشترين لديهم احتياجات غير عادية أو يجب أن يختلف نظام الإنتاج والتسليم الذي يخدم الشريحة المستهدفة بشكل أفضل عن نظام القطاعات الصناعية الأخرى. يستغل تركيز التكلفة الاختلافات في سلوك التكلفة في بعض القطاعات ، بينما يستغل تركيز التمايز الاحتياجات الخاصة للمشتريين في قطاعات معينة. تشير هذه الاختلافات إلى أن الشرائح لا يتم تقديمها بشكل جيد من قبل المنافسين المستهدفين على نطاق واسع والذين يخدمونها في نفس الوقت الذي يخدمون فيه الآخرين. وبالتالي يمكن للمركز تحقيق ميزة تنافسية من خلال تكريس نفسه للقطاعات حصريًا. من الواضح أن نطاق الهدف هو مسألة درجة ، ولكن جوهر التركيز هو استغلال اختلافات الهدف الضيق من توازن الصناعة.⁸ التركيز الضيق في حد ذاته ليس كافيًا للأداء فوق المتوسط.

يعتبر Hammermill Paper من الأمثلة الجيدة على المصور الذي استغل الاختلافات في عملية الإنتاج التي تخدم شرائح مختلفة على أفضل وجه. يتجه Hammermill بشكل متزايد نحو الأوراق المتخصصة ذات الحجم المنخفض نسبيًا والجودة العالية ، حيث تواجه الشركات الورقية الكبيرة ذات الآلات الأكبر حجمًا غرامة تكلفة صارمة لعمليات الإنتاج القصيرة. تعد معدات Hammermill أكثر ملاءمة لعمليات التشغيل القصيرة مع الإعدادات المتكررة.

يستفيد المصور من التحسين الفرعي في أي من الاتجاهين من قبل المنافسين المستهدفين على نطاق واسع. قد يكون أداء المنافسين ضعيفًا في تلبية احتياجات شريحة معينة ، مما يفتح إمكانية التركيز على التمايز. قد يكون أداء المنافسين المستهدفين على نطاق واسع أكثر من اللازم في تلبية احتياجات شريحة ، مما يعني أنهم يتحملون تكلفة أعلى من اللازم في خدمته. قد تكون هناك فرصة للتركيز على التكلفة في مجرد تلبية احتياجات هذا الجزء وليس أكثر.

إذا كانت الشريحة المستهدفة لمنظم التركيز لا تختلف عن القطاعات الأخرى ، فلن تنجح استراتيجية التركيز. في المشروبات الغازية ، على سبيل المثال ، ركزت Royal Crown على مشروبات الكولا ، بينما تمتلك Coca-Cola و Pepsi خطوط إنتاج واسعة مع العديد من المشروبات المنكهة. ومع ذلك ، يمكن تقديم شريحة رويال كراون بشكل

جيد من قبل كوكاكولا وبيبسي في نفس الوقت الذي تخدم فيه شرائح أخرى. ومن ثم تتمتع كوكاكولا وبيبسي بمزايا تنافسية على رويال كراون في قطاع الكولا نظرًا للاقتصاديات وجود خط أوسع.

إذا تمكنت الشركة من تحقيق قيادة التكلفة المستدامة (التركيز على التكلفة) أو التمايز (التركيز على التمايز) في قطاعها وكان القطاع جذابًا من الناحية الهيكلية ، فسيكون للشركة عائداً أعلى أداءً من المتوسط في صناعتها.

المحاضرة الثالثة

تنافسية الشركة

الشركة التي تشارك في كل استراتيجية عامة ولكنها تفشل في تحقيق أي منها "عالقة في المنتصف". لا تمتلك أي ميزة تنافسية. هذا الموقف الاستراتيجي عادة ما يكون وصفة لأداء أقل من المتوسط. الشركة العالقة في الوسط سوف تتنافس في وضع غير مؤات لأن قائد التكلفة أو التمايز أو التركيز سيكونون في وضع أفضل للمنافسة في أي قطاع. إذا كانت الشركة العالقة في الوسط محظوظة بما يكفي لاكتشاف منتج أو مشروع مربح ، فإن المنافسين الذين يتمتعون بميزة تنافسية مستدامة سوف يقضون على الغنائم بسرعة. في معظم الصناعات ، هناك عدد غير قليل من المنافسين عالقين في الوسط. لن تحقق الشركة العالقة في الوسط أرباحًا جذابة إلا إذا كان هيكل صناعتها مناسبًا للغاية ، أو إذا كانت الشركة محظوظة بما يكفي لوجود منافسين عالقين أيضًا في الوسط. ومع ذلك ، عادة ما تكون هذه الشركة أقل ربحية بكثير من المنافسين الذين يحققون إحدى الاستراتيجيات العامة. يميل نضج الصناعة إلى توسيع الفروق في الأداء بين الشركات ذات الاستراتيجيات العامة وتلك العالقة في الوسط ، لأنها تكشف عن الاستراتيجيات غير المدروسة التي تم اتباعها من خلال النمو السريع.

غالبًا ما يكون الوقوع في الوسط مظهرًا من مظاهر عدم رغبة الشركة في اتخاذ خيارات حول كيفية المنافسة. إنها تحاول تحقيق ميزة تنافسية بكل الوسائل ولا تحقق شيئًا ، لأن تحقيق أنواع مختلفة من الميزة التنافسية يتطلب عادةً إجراءات غير متسقة. كما أن الوقوع في الوسط يؤثر أيضًا على الشركات الناجحة ، التي تعرض استراتيجيتها العامة للخطر من أجل النمو أو المكانة. والمثال الكلاسيكي على ذلك هو Laker Airways ، التي بدأت باستراتيجية تركيز واضحة للتكلفة تستند إلى عملية بدون زخرفة في سوق شمال الأطلسي ، تستهدف شريحة معينة من جمهور المسافرين التي كانت شديدة الحساسية للسعر. ومع ذلك ، مع مرور الوقت ، بدأ لaker في إضافة زخرفة ، وخدمات جديدة ، وطرق جديدة. لقد طمس صورتها ، وحسنت نظام الخدمة والتوصيل. كانت العواقب وخيمة ، وأفلس ليكر في النهاية.

إن إغراء طمس استراتيجية عامة ، وبالتالي تصبح عالقة في الوسط ، يعد أمرًا رائعًا بشكل خاص لمن يركز على التركيز بمجرد أن يسيطر على الشرائح المستهدفة. يتضمن التركيز تحديد حجم المبيعات المحتمل بشكل متعمد. يمكن أن يؤدي النجاح إلى أن يغيب التركيز عن أسباب نجاحه ويهدد استراتيجية التركيز الخاصة به من أجل النمو. بدلاً من المساومة على استراتيجيتها العامة ، عادة ما تكون الشركة أفضل حالًا في العثور على صناعات جديدة لتنمو فيها حيث يمكنها استخدام استراتيجيتها العامة مرة أخرى أو استغلال العلاقات المتبادلة.

أولاً: السعي وراء أكثر من استراتيجية عامة

تعد كل استراتيجية عامة نهجًا مختلفًا بشكل أساسي لإنشاء ميزة تنافسية والحفاظ عليها ، حيث تجمع بين نوع الميزة التنافسية التي تسعى إليها الشركة ونطاق هدفها الاستراتيجي. عادة يجب على الشركة أن تختار بينهم ، أو

ستصبح عالقة في المنتصف. لا يمكن اكتساب فوائد تحسين استراتيجية الشركة لقطاع مستهدف معين (التركيز) إذا كانت الشركة تخدم في وقت واحد مجموعة واسعة من القطاعات (قيادة التكلفة أو التمايز). في بعض الأحيان ، قد تكون الشركة قادرة على إنشاء وحدتي عمل منفصلتين إلى حد كبير داخل نفس كيان الشركة ، كل منهما باستراتيجية عامة مختلفة. ومن الأمثلة الجيدة على ذلك شركة الفنادق البريطانية Trusthouse Forte ، التي تدير خمس سلاسل فنادق منفصلة يستهدف كل منها قطاعًا مختلفًا. ومع ذلك ، ما لم تفصل الشركة بشكل صارم الوحدات التي تتبع استراتيجيات عامة مختلفة ، فقد تعرض للخطر قدرة أي منها على تحقيق ميزتها التنافسية.

إن اتباع نهج دون المستوى الأمثل للمنافسة ، والذي يُرجح بسبب انتشاره بين وحدات الأعمال عادة ما يكون تحقيق قيادة التكلفة والتمايز غير متسقين ، لأن التمايز عادة ما يكون مكلفًا. فلكي تكون فريدًا وتحصل على علاوة سعرية ، فسوف ترفع أداة التمييز التكاليف عن عمد ، كما فعلت Caterpillar في معدات البناء. على العكس من ذلك ، غالبًا ما تتطلب قيادة التكلفة من الشركة التخلي عن بعض التمايز عن طريق توحيد منتجاتها وتقليل النفقات التسويقية وما شابه ذلك. لأن ذلك ينطوي عليه خفض التكلفة دائمًا على حساب التوضيحية في التمايز. اكتشفت العديد من الشركات طرقًا لتقليل التكلفة ليس فقط دون الإضرار بتمايزها ولكن أثناء رفعها فعليًا ، باستخدام ممارسات أكثر كفاءة وفعالية أو استخدام تقنية مختلفة. في بعض الأحيان ، يمكن تحقيق وفورات كبيرة في التكاليف دون أي تأثير على التمايز على الإطلاق إذا لم تركز الشركة على خفض التكلفة سابقًا. ومع ذلك ، فإن خفض التكلفة يختلف عن تحقيق ميزة التكلفة. عند مواجهة المنافسين القادرين الذين يسعون أيضًا إلى قيادة التكلفة ، ستصل الشركة في النهاية إلى النقطة التي يتطلب فيها المزيد من خفض التكلفة التوضيحية في التمايز. في هذه المرحلة تصبح الاستراتيجيات العامة غير متسقة ويجب على الشركة أن تختار. سياسات الشركة وثقافتها ، وسيؤدي إلى الوقوع في الوسط.

إذا تمكنت الشركة من تحقيق قيادة التكلفة والتمايز في وقت واحد ، فإن المكافآت تكون رائعة لأن الفوائد الإضافية سترتفع - إذ يؤدي التمايز إلى أسعار مميزة وفي نفس الوقت فإن قيادة التكلفة تؤدي إلى انخفاض التكاليف. مثال على شركة حققت كل من ميزة التكلفة والتمايز في قطاعها هي Crown Cork and Seal في صناعة الحاويات المعدنية. استهدفت شركة Crown ما يسمى بالاستخدامات "التي يصعب حملها" للعلب في صناعات المشروبات الغازية. إنها تصنع العلب الفولاذية فقط بدلاً من الصلب والألمنيوم. إذ في قطاعها المستهدفة ، ميزت شركة Crown نفسها على أساس الخدمة والمساعدة التكنولوجية وتقديم مجموعة متكاملة من العلب الفولاذية وآلات التعليب. سيكون التمايز من هذا النوع أكثر صعوبة في تحقيقه في قطاعات الصناعة الأخرى التي لها احتياجات مختلفة. وفي الوقت نفسه ، كرست كراون منشآتها لإنتاج أنواع العلب التي يطلها المشترون فقط في قطاعاتها المختارة واستثمرت بقوة في قطعتين حديثتين تكنولوجيا تعليب الصلب. نتيجة لذلك ، ربما حققت شركة Crown أيضًا مكانة منتج منخفضة التكلفة في قطاعها.

هناك ثلاثة شروط يمكن بموجبها للشركة أن تحقق كلاً من قيادة التكلفة والتمايز في وقت واحد:

1. المتنافسون عالقون في المنتصف. عندما يكون المنافسون عالقين في الوسط ، لا يوجد أي منهم في وضع جيد بما يكفي لإجبار الشركة إلى النقطة التي تصبح فيها التكلفة والتمايز غير متسقين. كان هذا هو الحال مع Crown Cork and Seal. لم يكن منافسوها الرئيسيون يستثمرون في تكنولوجيا إنتاج العلب الفولاذية منخفضة التكلفة ، لذلك حققت شركة Crown قيادة التكلفة دون الاضطرار إلى التوضيحية بالتمايز في هذه العملية. إذا كان منافسوها يتابعون استراتيجية قيادة تكلفة عدوانية ، فإن محاولة شركة كراون لتكون منخفضة التكلفة و متميزة ربما كانت ستتحكم

عليها بأن تصبح عالقة في الوسط. إذ ان فرص خفض التكلفة التي لم تضحى بالتمايز كانت ستتاح بالفعل امام منافسي كراون.

في حين أن المنافسين العالقين في الوسط يمكن أن يسمحوا للشركة بتحقيق كل من التمايز والتكلفة المنخفضة، فإن هذا الوضع غالبًا ما يكون مؤقتًا. في نهاية المطاف ، سيختار أحد المنافسين استراتيجية عامة ويبدأ في تنفيذها جيدًا ، مما يعرض المفاضلات بين التكلفة والتمايز. وبالتالي يجب على الشركة اختيار نوع الميزة التنافسية التي تنوي الحفاظ عليها على المدى الطويل. يتمثل الخطر في مواجهة المنافسين الضعفاء في أن الشركة ستبدأ في التنازل عن موقع التكلفة أو التمايز لتحقيق كليهما وتترك نفسها عرضة لظهور منافس قادر.

2. تتأثر التكلفة بشدة بالمشاركة أو العلاقات المتبادلة. يمكن أيضًا تحقيق قيادة التكلفة والتمايز في وقت واحد حيث يتم تحديد موضع التكلفة بشكل كبير من خلال حصة السوق ، بدلاً من تصميم المنتج أو مستوى التكنولوجيا أو الخدمة المقدمة أو عوامل أخرى. إذا تمكنت إحدى الشركات من فتح ميزة كبيرة في حصة السوق ، فإن مزايا التكلفة للمشاركة في بعض الأنشطة تسمح للشركة بتحمل تكاليف إضافية في مكان آخر مع الحفاظ على قيادة التكلفة الصافية ، أو تقلل المشاركة من تكلفة التمايز بالنسبة للمنافسين.

3. شركة رائدة في ابتكار رئيسي. يمكن أن يسمح إدخال ابتكار تقني كبير للشركة بتخفيض التكلفة وتعزيز التمايز في نفس الوقت ، وربما تحقيق كلا الاستراتيجيتين. يمكن أن يكون لإدخال تقنيات التصنيع الآلي الجديدة هذا التأثير ، وكذلك إدخال تكنولوجيا نظام المعلومات الجديدة لإدارة الخدمات اللوجستية أو تصميم المنتجات على الكمبيوتر. يمكن أن يكون للممارسات الجديدة المبتكرة غير المرتبطة بالتكنولوجيا هذا التأثير أيضًا. يمكن أن تؤدي إقامة علاقات تعاون مع الموردين إلى خفض تكاليف المدخلات وتحسين جودة المدخلات .

ومع ذلك ، فإن القدرة على أن تكون منخفضة التكلفة ومتميزة هي وظيفة كونك الشركة الوحيدة التي لديها الابتكار الجديد. بمجرد أن يقدم المنافسون الابتكار أيضًا ، تصبح الشركة مرة أخرى في وضع يضطر فيها إلى إجراء مقايضة. هل سيتم تصميم نظام المعلومات الخاص بها للتأكيد على التكلفة أو التمايز ، على سبيل المثال ، مقارنة بنظام معلومات المنافس؟ قد يكون الرائد في وضع غير موات إذا لم يعترف ابتكاره بإمكانية التقليد في السعي وراء كل من التكلفة المنخفضة والتمايز. قد لا تكون التكلفة منخفضة ولا متميزة بمجرد مطابقة الابتكار من قبل المنافسين الذين يختارون استراتيجية عامة واحدة.

يجب على الشركة دائمًا السعي بقوة وراء جميع فرص خفض التكلفة التي لا تضحى بالتمايز. يجب على الشركة أيضًا متابعة جميع فرص التمايز غير المكلفة. ومع ذلك ، بعد هذه النقطة ، يجب أن تكون الشركة مستعدة لاختيار ميزتها التنافسية النهائية وحل المفاضلات وفقًا لذلك.

ثانياً: الاستدامة

لا تؤدي الاستراتيجية العامة إلى أداء فوق المتوسط ما لم تكن مستدامة تجاه المنافسين ، على الرغم من أن الإجراءات التي تعمل على تحسين هيكل الصناعة قد تؤدي إلى تحسين الربحية على مستوى الصناعة حتى لو تم تقليدها. تتطلب استدامة الاستراتيجيات العامة الثلاث أن تقاوم الميزة التنافسية للشركة التآكل بفعل سلوك المنافسين أو تطور الصناعة. تتضمن كل استراتيجية عامة مخاطر مختلفة والتي تظهر في الجدول 1.

تتطلب استدامة الاستراتيجية العامة أن تمتلك الشركة بعض الحواجز التي تجعل تقليد الاستراتيجية أمرًا صعبًا. نظرًا لأن الحواجز التي تحول دون التقليد لا يمكن التغلب عليها أبدًا ، فمن الضروري عادةً أن تقدم الشركة هدفًا متحركًا لمنافسيها من خلال الاستثمار من أجل تحسين مركزها باستمرار. تمثل كل استراتيجية عامة أيضًا تهديدًا

متملاً للآخرين - كما يوضح الجدول 1-1 ، على سبيل المثال ، يجب أن يقلق القائمون على التركيز بشأن المنافسين المستهدفين على نطاق واسع والعكس صحيح.

الجدول 1 مخاطر الاستراتيجيات العامة		
مخاطر التركيز	مخاطر التمايز	مخاطر قيادة التكلفة
تقليد استراتيجية التركيز عدم الجاذبية تآكل الهيكل اختفاء الطلب	عدم استمرارية التمايز التقليد اسس التمايز تصبح أقل أهمية	عدم استدامة قيادة التكلفة تقليد المنافسين التغيرات التكنولوجية تآكل اسس قيادة التكلفة
المنافسون المستهدفون على نطاق واسع يطغون على القطاع تضيق اختلافات السوق عن الأسواق الأخرى مزايا زيادة الخط العريض	القرب من قيادة الكلفة	القرب من التمايز
يركز التركيز الجديد على القطاع الفرعي للصناعة	تحقق أدوات التركيز على التمايز تمايزاً أكبر في القطاعات	يحقق التركيز على التكلفة تكلفة أقل في القطاعات

يمكن استخدام الجدول 1 لتحليل كيفية مهاجمة منافس يستخدم أيًا من الاستراتيجيات العامة. على سبيل المثال، يمكن أن تتعرض الشركة التي تسعى إلى التمايز الشامل للهجوم من قبل الشركات التي تفتح فجوة كبيرة في التكلفة ، وتضييق نطاق التمايز ، وتحول التمايز الذي يرغب فيه المشترون إلى أبعاد أخرى ، أو التركيز. كل استراتيجية عامة عرضة لأنواع مختلفة من الهجمات.

في بعض الصناعات ، يلغي هيكل الصناعة أو استراتيجيات المنافسين إمكانية تحقيق واحدة أو أكثر من الاستراتيجيات العامة. في بعض الأحيان ، لا توجد طريقة مجدية لشركة واحدة للحصول على ميزة تكلفة كبيرة ، على سبيل المثال ، لأن العديد من الشركات يتم وضعها بشكل متساوٍ فيما يتعلق باقتصاديات الحجم ، أو الوصول إلى المواد الخام ، أو عوامل أخرى للتكلفة. وبالمثل ، فإن الصناعة التي بها قطاعات قليلة أو اختلافات طفيفة فقط بين القطاعات ، مثل البولي إيثيلين منخفض الكثافة ، قد توفر فرصًا قليلة للتركيز. وبالتالي فإن مزيج الاستراتيجيات العامة سوف يختلف من صناعة إلى أخرى.

ومع ذلك ، في العديد من الصناعات ، يمكن أن تتعايش الاستراتيجيات العامة الثلاث بشكل مريح طالما أن الشركات تتبع استراتيجيات مختلفة أو تختار أسسًا مختلفة للتمايز أو التركيز. الصناعات التي تتبع فيها العديد من الشركات القوية استراتيجيات التمايز بناءً على مصادر مختلفة من قيمة المشتري غالبًا ما تكون مريحة بشكل خاص. هذا يميل إلى تحسين هيكل الصناعة ويؤدي إلى منافسة صناعية مستقرة. إذا اختارت شركتان أو أكثر اتباع نفس الاستراتيجية العامة على نفس الأساس ، فإن النتيجة يمكن أن تكون معركة طويلة الأمد وغير مريحة. أسوأ موقف هو حيث تتنافس العديد من الشركات على قيادة التكلفة الإجمالية. إذن ، فإن الاختيار السابق والحاضر للاستراتيجيات العامة من قبل المنافسين له تأثير على الخيارات المتاحة للشركة وتكلفة تغيير مركزها.

يعتمد مفهوم الاستراتيجيات العامة على فرضية أن هناك عددًا من الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية ، اعتمادًا على هيكل الصناعة. إذا اتبعت جميع الشركات في صناعة ما مبادئ الاستراتيجية التنافسية ، فسيختار كل منها قواعد مختلفة للميزة التنافسية. بينما لن تنجح جميعها ، توفر الاستراتيجيات العامة طرقًا بديلة لأداء متفوق. تعتمد بعض مفاهيم التخطيط الاستراتيجي بشكل ضيق على طريق واحد فقط للميزة التنافسية ، وأبرزها التكلفة. لا تفضل هذه المفاهيم في تفسير نجاح العديد من الشركات فحسب ، بل يمكنها أيضًا أن تقود جميع الشركات في صناعة ما إلى السعي وراء نفس النوع من الميزة التنافسية بنفس الطريقة - مع نتائج كارثية يمكن التنبؤ بها.

ثالثًا: الاستراتيجيات العامة وتطور الصناعة

يمكن أن تؤثر التغييرات في هيكل الصناعة على الأسس التي تُبنى عليها الاستراتيجيات العامة وبالتالي تغير التوازن فيما بينها. على سبيل المثال ، أدى ظهور عناصر التحكم الإلكترونية وأنظمة تطوير الصور الجديدة إلى تآكل أهمية الخدمة كأساس للتمايز في آلات التصوير. يخلق التغيير الهيكلي العديد من المخاطر الموضحة في الجدول 1.

يمكن للتغيير الهيكلي أن يحول التوازن النسبي بين الاستراتيجيات العامة في الصناعة ، لأنه يمكن أن يغير استدامة استراتيجية عامة أو حجم الميزة التنافسية التي تنتج عنها. تقدم صناعة السيارات مثالاً جيدًا. في وقت مبكر من تاريخها ، اتبعت شركات السيارات الرائدة استراتيجيات التمايز في إنتاج السيارات السياحية باهظة الثمن. أدت التغييرات التكنولوجية والسوقية إلى إمكانية قيام هنري فورد بتغيير قواعد المنافسة من خلال تبني استراتيجية قيادة التكلفة الإجمالية الكلاسيكية ، بناءً على إنتاج منخفض التكلفة لنموذج قياسي يُباع بأسعار منخفضة. سيطرت فورد بسرعة على الصناعة في جميع أنحاء العالم. ومع ذلك ، بحلول أواخر عشرينيات القرن الماضي ، كان النمو الاقتصادي ، والإلزام المتزايد بالسيارات ، لقد أوجد التغيير إمكانية قيام جنرال موتورز بتغيير القواعد مرة أخرى - فقد استخدم استراتيجية تمايز تعتمد على خط واسع وميزات وأسعار مميزة. طوال هذا التطور ، استمر المنافسون المركزون أيضًا في النجاح.

الترويج العام. دخلت K Mart وخصومات أخرى باستراتيجيات قيادة التكلفة ضد Sears والمتاجر التقليدية ، والتي تتميز بتكاليف منخفضة وبضائع تحمل علامة تجارية وطنية. ومع ذلك ، تواجه K Mart الآن منافسة من الخصم الأكثر تمايزًا الذين يبيعون البضائع الموجهة نحو الموضة ، مثل Wal-Mart. في الوقت نفسه ، دخلت الخصومات المركزة وتبيع منتجات مثل السلع الرياضية (هيرمان) ، وأدوات المساعدة على الصحة والجمال (CVS) ، والكتب (بارنز ونوبل). ركزت صالات عرض الكتالوج أيضًا على الأجهزة والمجوهرات ، باستخدام استراتيجيات منخفضة التكلفة في تلك القطاعات. وهكذا تم اختراق أسس الميزة التنافسية لـ K Mart وتواجه صعوبة في التفوق على متوسط الصناعة.

رابعًا: الاستراتيجيات العامة والهيكل التنظيمي

تتضمن كل استراتيجية عامة مهارات ومتطلبات مختلفة للنجاح ، والتي تُترجم عادةً إلى اختلافات في الهيكل التنظيمي والثقافة. عادةً ما تتضمن قيادة التكلفة أنظمة تحكم صارمة ، وتقليل النفقات العامة ، والسعي لتحقيق وفورات الحجم ، والتفاني في منحنى التعلم ؛ قد تأتي بنتائج عكسية لشركة تحاول تمييز نفسها من خلال تيار مستمر من المنتجات الجديدة الإبداعية.

يوجد استعراض أكثر تفصيلاً للمهارات المختلفة التي تتطلبها كل استراتيجية عامة في الاستراتيجية التنافسية، الاختلافات التنظيمية التي تنطوي عليها عادة كل استراتيجية عامة تحمل عدداً من الآثار. مثلما توجد غالباً تناقضات بيئية في تحقيق أكثر من استراتيجية عامة واحدة ، لا تريد الشركة أن يكون هيكلها التنظيمي دون المستوى الأمثل لأنه يجمع بين ممارسات غير متسقة. لقد أصبح من المؤلف ربط اختيار التنفيذيين والتحفيز بـ "مهمة" وحدة الأعمال. عادة ما يتم التعبير عنها من حيث بناء أو حيازة أو حصاد حصة السوق. من المهم بنفس القدر - إن لم يكن أكثر أهمية - مطابقة الاختيار التنفيذي والتحفيز مع الاستراتيجية العامة التي يتم اتباعها.

مفهوم الاستراتيجيات العامة له أيضاً آثار على دور الثقافة في النجاح التنافسي. الثقافة ، التي يصعب تحديد مجموعة من المعايير والمواقف التي تساعد في تشكيل منظمة ، أصبحت ينظر إليها كعنصر مهم في شركة ناجحة. ومع ذلك ، يتم تضمين الثقافات المختلفة من خلال استراتيجيات عامة مختلفة. يمكن تسهيل التمايز من خلال ثقافة تشجع على الابتكار. الفردية والمخاطرة (Hewlett-Packard) ، بينما يمكن تسهيل قيادة التكلفة من خلال الاقتصاد والانضباط والاهتمام بالتفاصيل (Emerson Electric). يمكن للثقافة أن تعزز بقوة الميزة التنافسية التي تسعى الاستراتيجية العامة إلى تحقيقها. إذا كانت الثقافة مناسبة. لا توجد ثقافة جيدة أو سيئة في حد ذاتها. الثقافة وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية وليست غاية في حد ذاتها.

العلاقة بين الاستراتيجية العامة والتنظيم لها أيضاً آثار على الشركة المتنوعة. هناك ميل للشركات المتنوعة لاتباع نفس الاستراتيجية العامة في العديد من وحدات أعمالها. لأن المهارات والثقة يتم تطويرها لاتباع نهج معين للميزة التنافسية. علاوة على ذلك ، غالباً ما تكتسب الإدارة العليا خبرة في الإشراف على نوع معين من الاستراتيجية. تشتهر Emerson Electric بسعيها لتحقيق الريادة في التكلفة في العديد من وحدات أعمالها ، على سبيل المثال ، كما هو الحال مع H.J Heinz.

التنافس مع نفس الاستراتيجية العامة في العديد من وحدات الأعمال هو إحدى الطرق التي يمكن من خلالها لشركة متنوعة أن تضيف قيمة إلى تلك الوحدات ، ومع ذلك ، فإن استخدام استراتيجية عامة مشتركة ينطوي على بعض المخاطر التي ينبغي تسليط الضوء عليها. تتمثل إحدى المخاطر الواضحة في أن شركة متنوعة ستفرض استراتيجية عامة معينة على وحدة أعمال لن تدعمها صناعتها (أو وضعها الأولي). هناك خطر آخر أكثر دقة وهو أن وحدة الأعمال سوف يساء فهمها بسبب الظروف في صناعتها التي لا تتفق مع الاستراتيجية العامة السائدة. والأسوأ من ذلك ، أن وحدات الأعمال هذه قد تقوض استراتيجياتها من قبل الإدارة العليا. نظراً لأن كل استراتيجية عامة غالباً ما تتضمن نمطاً مختلفاً من الاستثمارات وأنواع مختلفة من المديرين التنفيذيين والثقافات ، هناك خطر يتمثل في إجبار وحدة الأعمال التي "خرج رجل غريب" على التعايش مع سياسات وأهداف الشركة غير الملائمة. على سبيل المثال ، يمكن أن يكون هدف خفض التكلفة الشامل أو سياسات الموظفين على مستوى الشركة غير موافق لوحدة الأعمال التي تحاول أن تفرض نفسها على الجودة والخدمة ، تماماً مثل السياسات تجاه النفقات العامة المناسبة للتمييز ، يمكن أن تقوض محاولة وحدة العمل لتكون المنتج منخفض التكلفة.

رابعاً: الاستراتيجيات العامة وعملية التخطيط الاستراتيجي

بالنظر إلى الدور المحوري للميزة التنافسية في الأداء المتفوق ، يجب أن يكون محور الخطة الاستراتيجية للشركة هو استراتيجيتها العامة. تحدد الاستراتيجية العامة النهج الأساسي للميزة التنافسية التي تتبعها الشركة ، وتوفر السياق للإجراءات التي يتعين اتخاذها في كل مجال وظيفي. ومع ذلك ، فمن الناحية العملية ، فإن العديد من الخطط الاستراتيجية عبارة عن قوائم بخطوات العمل دون توضيح واضح للميزة التنافسية التي تتمتع بها الشركة أو تسعى

إلى تحقيقها وكيف. من المحتمل أن تكون مثل هذه الخطط قد أغفلت الغرض الأساسي للاستراتيجية التنافسية في عملية المرور بآليات التخطيط. وبالمثل ، فإن العديد من الخطط مبنية على توقعات للأسعار والتكاليف المستقبلية التي تكون خاطئة دائماً تقريباً ، بدلاً من الفهم الأساسي لهيكل الصناعة والميزة التنافسية التي ستقضي على الربحية بغض النظر عن الأسعار والتكاليف الفعلية.

كجزء من عمليات التخطيط الاستراتيجي ، تصنف العديد من الشركات المتنوعة وحدات الأعمال باستخدام نظام مثل البناء أو الاحتفاظ أو الحصاد. غالباً ما تستخدم هذه التصنيفات لوصف أو تلخيص استراتيجية وحدات العمل. في حين أن مثل هذه التصنيفات قد تكون مفيدة في التفكير في تخصيص الموارد في شركة متنوعة ، فمن المضلل للغاية أن نخطئ في فهمها لاستراتيجيات. استراتيجية وحدة الأعمال هي الطريق إلى الميزة التنافسية التي ستحدد أداءها. البناء والاحتفاظ والحصاد هي نتائج استراتيجية عامة ، أو الاعتراف بعدم القدرة على تحقيق أي استراتيجية عامة وبالتالي الحاجة إلى الحصاد. وبالمثل ، فإن الاستحواذ والتكامل الرأسي ليسا استراتيجيات بل وسيلتين لتحقيقهما.

من الممارسات الشائعة الأخرى في التخطيط الاستراتيجي استخدام حصة السوق لوصف الوضع التنافسي لوحدة الأعمال. بعض الشركات. الذهاب إلى أبعد من ذلك لتحديد الهدف المتمثل في أن تكون جميع وحدات الأعمال الخاصة بهم قادة (رقم واحد أو رقم اثنين) في صناعاتهم. هذا النهج للاستراتيجية خطير بقدر ما هو واضح بشكل مخادع. في حين أن الحصة السوقية مرتبطة بالتأكيد بالمركز التنافسي (بسبب اقتصاديات الحجم ، على سبيل المثال) ، فإن قيادة الصناعة ليست سبباً بل تأثيراً للميزة التنافسية. حصة السوق في حد ذاتها ليست مهمة من الناحية التنافسية : الميزة التنافسية. يجب أن يكون التفويض الاستراتيجي لوحدات الأعمال هو تحقيق ميزة تنافسية. قد يضمن السعي وراء القيادة لمصلحتها ألا تحقق الشركة أبداً ميزة تنافسية أو أنها تفقد الميزة التي تمتلكها. كما أن هدف القيادة بحد ذاته يشرك المديرين في نقاشات لا نهاية لها حول كيفية تعريف الصناعة لحساب الأسهم ، مما يحجب مرة أخرى البحث عن الميزة التنافسية التي هي جوهر الاستراتيجية.

في بعض الصناعات ، لا يتمتع قادة السوق بأفضل أداء لأن هيكل الصناعة لا يكافئ القيادة. ومن الأمثلة الحديثة على ذلك بنك كونتيننتال إيلنوي ، الذي تبني التوجه الصريح لقيادة السوق في الإقراض بالجملة. نجحت في تحقيق هذا الهدف ، لكن القيادة لم تترجم إلى ميزة تنافسية. وبدلاً من ذلك ، أدى الدافع إلى القيادة إلى تقديم قروض لا تفعلها البنوك الأخرى ، وإلى تصاعد التكاليف. كانت القيادة تعني أيضاً أن كونتيننتال إيلنوي كان عليها التعامل مع الشركات الكبيرة التي تتعامل مع مشتري القروض الأقوياء للغاية والحساسين للسعر. ستدفع كونتيننتال إيلنوي ثمن القيادة لعدة سنوات. في العديد من الشركات الأخرى ، مثل بيرلينجتون إندستريز في صناعة الأقمشة وتكساس إنسترومنتس في الإلكترونيات ، يبدو أن السعي وراء القيادة لمصلحتها أدى أحياناً إلى تحويل الانتباه عن تحقيق الميزة التنافسية والحفاظ عليها.

المحاضرة الرابعة

الاستراتيجية الدولية "خلق القيمة في الأسواق العالمية"

نناقش في هذا الفصل كيف تخلق الشركات قيمة وتحقق ميزة تنافسية في السوق العالمية، إذ إن الشركات متعددة الجنسيات تواجه باستمرار العديد من القرارات المهمة وتشمل هذه القرارات "استراتيجيات الدخول إلى الأسواق الدولية"، والتحدي هنا يتمثل بكيفية الاختيار بين التكيف المحلي في عروض المنتجات والمواقع والإعلان والتسعير، والتكامل العالمي.

وكذلك سوف نتناول كيف يمكن للشركات تجنب المزالق عبر تطوير فهم أفضل لبيئات الأعمال في مختلف البلدان، بالإضافة إلى ذلك نتعامل مع العوامل التي يمكن أن تؤثر على نجاح الصناعة في دولة معينة.

أولاً: فهم أهمية التوسع الدولي كاستراتيجية تنوع قابلة للتطبيق

يواجه المديرون العديد من الفرص والمخاطر عندما يقومون بتنويع التجارة في الخارج، إذ إن التجارة زادت بين الدول بشكل كبير في السنوات الأخيرة، وتشير التقديرات إلى أن التجارة في الآونة الأخيرة عبر الدول تجاوزت التجارة داخل الدول. ولا تنحصر في صناعة دون الأخرى، إذ تظهر في مجموعة متنوعة من الصناعات مثل أشباه الموصلات والسيارات والطائرات والاتصالات السلكية واللاسلكية وأجهزة الكمبيوتر والإلكترونيات والمنتجات الاستهلاكية، ويكاد يكون من المستحيل البقاء ما لم تبحث الشركات في العالم عن المنافسين والعملاء والموارد البشرية والموردين والتكنولوجيا. فمثلاً إن جنرال إلكتريك تستفيد من أعمال طاقة الرياح من خلال الاستفادة من المواهب حول العالم، إذ تتعاقد مع مراكز أبحاث في الصين وألمانيا والهند والولايات المتحدة لتطوير توربينات ضخمة بوزن 92 طن. كما

- صمم باحثون صينيون في شنغهاي المعالجات الدقيقة
- ابتكر مهندسون ميكانيكيون من الهند نماذج رياضية لزيادة كفاءة المواد في التوربينات
- خبراء أنظمة الطاقة في الولايات المتحدة (نيسكاينا، نيويورك) التي يعمل بها باحثون من 55 دولة يقومون بأعمال التصميم
- ابتكر الفنيون في ميونيخ بألمانيا توربيناً "ذكياً" يمكنه حساب سرعات الرياح وأجهزة استشعار الإشارات في التوربينات الأخرى لإنتاج أقصى قدر من الكهرباء

كما إن صعود العولمة الذي يعني ظهور رأسمالية السوق حول العالم، والذي قد خلق بلا شك فرص عمل هائلة للشركات متعددة الجنسيات على سبيل المثال: "بينما انخفضت مبيعات الهواتف الذكية في أوروبا الغربية في الربع الثالث من عام 2014 نما بمعدل 50 في المائة في أوروبا الشرقية والشرق الأوسط وأفريقيا"، كان لهذا الارتفاع السريع في الرأسمالية العالمية آثاراً دراماتيكية على النمو في المناطق الاقتصادية المختلفة على سبيل المثال القائمة السنوية لمجلة Fortune التي تضم أكبر 500 شركة في العالم تضمنت 156 شركة من الأسواق الناشئة في عام 2015 مقارنة بـ 18 فقط في عام 1995، وتتوقع شركة McKinsey & Company أنه بحلول عام 2025 حوالي 45 في المائة من قائمة Fortune سيكون في الاقتصادات الناشئة والتي تنتج الآن شركات عالمية ذات أسواق محلية ضخمة وتلتزم بالاستثمار في الابتكار، ويأتي أكثر من نصف إنتاج العالم الآن من الأسواق الناشئة وهذا يؤدي إلى تقارب مستويات

المعيشة في جميع أنحاء العالم ويغير وجه الأعمال أحد الأمثلة على ذلك هو التحول في سوق السيارات العالمي حيث حلت الصين محل الولايات المتحدة كأكبر سوق للسيارات في عام 2009 .

يتمثل أحد تحديات العولمة في تحديد كيفية تلبية احتياجات العملاء بمستويات دخل مختلفة للغاية، ففي العديد من الاقتصادات النامية تظل توزيعات الدخل أوسع بكثير مما هي عليه في العالم المتقدم ، مما يترك الكثيرين يعانون من الفقر حتى مع نمو هذه الاقتصادات.

يتمثل التحدي الذي يواجه الشركات متعددة الجنسيات في تصميم منتجاتها وخدماتها لتلبية احتياجات "قاع الهرم". وهي تسمية للأسواق في البلدان النامية التي تمثل سوقًا كبيرة للغاية تبلغ قوتها الشرائية 14 تريليون دولار، فالشركات العالمية تقوم بتغيير منتجاتها بشكل متزايد لتلبية احتياجات ما يقرب من 5 مليارات من الفقراء في العالم الذين يعيشون في البلدان النامية بشكل جماعي.

ثانيا: العوامل التي تؤثر على تنافسية الدولة

أجرى مايكل بورتر من جامعة هارفارد دراسة لمدة أربع سنوات نظر فيها هو وفريق من 30 باحثًا في أنماط النجاح التنافسي في 10 دول تجارية رائدة وخلص إلى أن هناك أربع سمات عامة للدول التي تشكل بشكل فردي وكنظام ما يسمى بنموذج الماسة للميزة الوطنية، محددًا في هذه الماسة السمات التي تحدد بشكل مشترك ميدان اللعب الذي تنشئه كل دولة وتعمل لصالح صناعاتها هذه العوامل هي:

1. عامل الثروات: مكانة الأمة في عوامل الإنتاج مثل العمالة الماهرة أو البنية التحتية اللازمة للمنافسة في صناعة معينة.
2. ظروف الطلب: طبيعة طلب السوق المحلي على منتج أو خدمة الصناعة.
3. الصناعات ذات الصلة والداعمة: التواجد أو الغياب في الدولة للصناعات الداعمة وذات الصلة التي تتمتع بقدرة تنافسية دولية.
4. استراتيجية الشركة وهيكلها والتنافس: تتحكم الظروف في الدولة في كيفية إنشاء الشركات وتنظيمها وإدارتها فضلاً عن طبيعة التنافس المحلي.

1. عامل الثروات: يشير الاقتصاد الكلاسيكي إلى أن عوامل الإنتاج مثل الأرض والعمالة ورأس المال هي اللبنة الأساسية التي تخلق سلعةً وخدمات استهلاكية قابلة للاستخدام، ومع ذلك تسعى الشركات في الدول المتقدمة للحصول على ميزة تنافسية على الشركات في الدول الأخرى على سبيل المثال يجب أن يكون لدى الدولة أو الصناعة التي تعتمد على الابتكار العلمي مجموعة موارد بشرية ماهرة للاستفادة منها ان تجميع الموارد . وهذا العامل ليس موروثًا بل يتم إنشاؤه من خلال الاستثمار في المعرفة والمواهب الخاصة بالصناعة، كما ان البنية التحتية الداعمة للبلد، أي أنظمة النقل والاتصالات وكذلك نظامها المصرفي هو أيضا أمر بالغ الأهمية، لذلك يجب تطوير عوامل الإنتاج الخاصة بالصناعة والشركات بالإضافة إلى مجموعة الموارد الأقل أهمية مثل السرعة والكفاءة التي يتم بها نشر هذه الموارد وبالتالي فإن المعرفة والمهارات الخاصة بالشركة التي تم إنشاؤها داخل بلد ما والتي تكون نادرة وقيمة ويصعب تقليدها ويتم نشرها بسرعة وكفاءة هي عوامل الإنتاج التي تؤدي في النهاية إلى الميزة التنافسية للأمة على سبيل المثال تمتلك جزيرة اليابان مساحة صغيرة من اليابسة مما يجعل مساحة المستودعات اللازمة لتخزين

المخزون باهظة التكلفة ولكن من خلال الريادة في إدارة المخزون في الوقت المناسب ، تمكنت الشركات اليابانية من إنشاء مورد اكتسبت منه ميزة على الشركات في الدول الأخرى التي أنفقت مبالغ كبيرة على مخزون المستودعات. ومن المفارقات أن الدول غالبًا ما تطور عوامل متقدمة ومتخصصة لأنها تفتقر إلى الموارد الأساسية الحيوية. على سبيل المثال ، تفتقر كوريا الجنوبية إلى الموارد الطبيعية الوفيرة ولكن لديها قوة عاملة تتمتع بأخلاقيات عمل قوية وعدد كبير من المهندسين وأنظمة الشركات الكبيرة لخلق خبرة في التصنيع. وبالمثل ، طورت ألمانيا صناعة كيميائية قوية ، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أن Hoechst و BASF أمضيا سنوات في إنشاء صبغة نيلية اصطناعية لتقليل اعتمادهما على الواردات ، على عكس المملكة المتحدة ، التي وفرت مستعمراتها إمدادات كبيرة من النيلي الطبيعي.

2. ظروف الطلب : تشير ظروف الطلب إلى المطالب التي يضعها المستهلكون على صناعة السلع والخدمات، إذ يجبر المستهلكون الذين يطلبون منتجات وخدمات محددة للغاية ومتطورة الشركات على إنشاء منتجات وخدمات مبتكرة ومتقدمة لتلبية الطلب، فمثلًا يمثل ضغط المستهلك هذا تحديات لصناعات الدولة ولكن استجابة لهذه التحديات غالبًا ما ينتج عنه تحسينات في السلع والخدمات الحالية، مما يؤدي إلى تهيئة الظروف اللازمة للميزة التنافسية على الشركات في البلدان الأخرى، كما أن البلدان التي لديها مستهلكون متطلبون تدفع ذلك البلد للوفاء بالمعايير العالية وتحديث المنتجات والخدمات الحالية وإنشاء منتجات وخدمات مبتكرة، وعليه فإن شروط طلب المستهلك تؤثر على كيفية رؤية الشركات للسوق، وهذا بدوره يساعد الصناعات في الدولة على توقع ظروف الطلب العالمي المستقبلية بشكل أفضل والاستجابة بشكل استباقي لمتطلبات المنتج والخدمة. الدنمارك على سبيل المثال معروفة بوعيمها البيئي مما يجعل من المستهلكين أن يطالبوا ويرغبوا بالمنتجات الآمنة بيئيًا مما يجبر المصنعين الدنماركيين ليصبحوا روادًا في معدات التحكم في تلوث المياه.

هذا هو الحال بالنسبة لـ Brands International Chiquita ، وهي شركة متخصصة بالفواكه وأكثر تحديدًا بالموز، التي أمضت سنوات في بناء أعمالها وتطوير اقتصاديات الحجم ومرافق ذات كفاءة على نطاق واسع. تنوعت في العديد من خطوط الإنتاج المختلفة، وقد أعاد التركيز في السنوات الأخيرة الشركة على خطوط إنتاج الموز والسلطات المعبأة. الآن ، تشيكيتا تنتج ما يقرب من ثلث الموز الذي تباعه في مزارعها الخاصة في أمريكا اللاتينية، وهي الشركة الرائدة في سوق الموز في أوروبا والمرتبة الثانية في السوق في أمريكا الشمالية. تستخدم Chiquita قدراتها وكفاءتها الأساسية في تنمية وتوزيع علامتها التجارية من الموز في أسواقها الدولية. في عام 2015 ، تم شراؤها من قبل مجموعة Cutrale البرازيلية، والتي أضافت الموز من العلامة التجارية Chiquita والسلطات الطازجة المعبأة إلى أعمالها في الفاكهة في البرتغال والتفاح والخوخ.

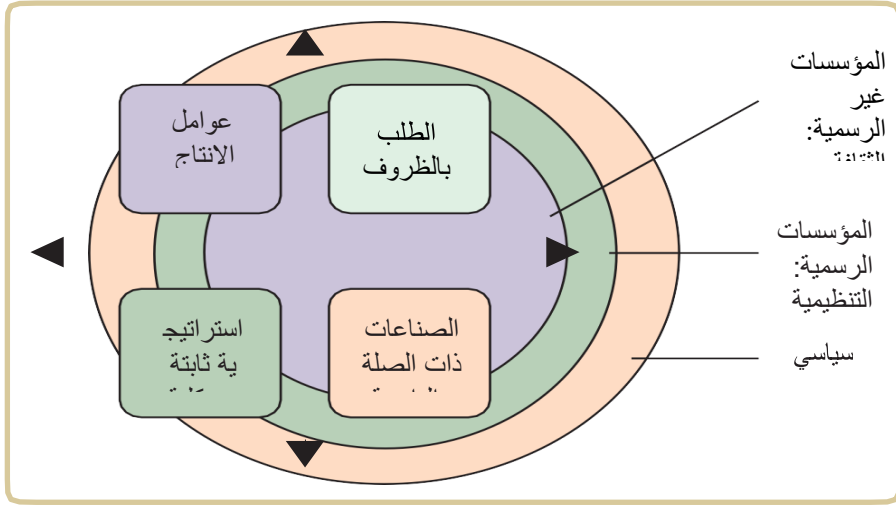
3. الصناعات ذات الصلة والداعمة : هي الصناعات المكملة لصناعات أخرى فمثلًا ان صناعة الجلود مكملة لصناعة الأحذية والحقائب، وصناعة الاطارات مكملة لصناعة السيارات وهكذا الكثير. الصناعات ذات الصلة والداعمة تمكن الشركات من إدارة المدخلات بشكل أكثر فاعلية فمثلًا تستفيد البلدان ذات قاعدة الموردين القوية من خلال إضافة الكفاءة إلى الأنشطة النهائية حيث تساعد قاعدة الموردين التنافسية الشركة في الحصول على المدخلات باستخدام أساليب فعالة من حيث التكلفة وفي الوقت المناسب وبالتالي تقليل تكاليف التصنيع كما توفر علاقات العمل الوثيقة مع الموردين إمكانية تطوير مزايا تنافسية من خلال البحث والتطوير المشترك والتبادل المستمر للمعرفة إضافة الى ذلك تقدم الصناعات ذات الصلة فرصاً مماثلة من خلال الجهود المشتركة بين الشركات بالإضافة إلى ذلك تخلق الصناعات ذات الصلة احتمال دخول شركات جديدة إلى السوق مما يؤدي إلى زيادة المنافسة وإجبار الشركات القائمة على أن تصبح أكثر قدرة على المنافسة من خلال جهود عديدة مثل التحكم في التكلفة وابتكار المنتجات والنهج الجديدة للتوزيع حيث تمنح صناعات البلد الأم مصدرًا للميزة التنافسية، ومثال على ذلك في صناعة الأحذية الإيطالية تعزز الصناعات الداعمة الميزة التنافسية الوطنية في إيطاليا يقع مصنعو الأحذية جغرافياً بالقرب

من مورديهم، ولدى الشركات المصنعة للأحذية تفاعلات مستمرة مع موردي الجلود ومن خلال هذه العلاقة يتعرفون على القوام والألوان وتقنيات التصنيع الجديدة، بينما لا يزال الحذاء في مرحلة النموذج الأولي يمكن للمصنعين توقع الطلب المستقبلي وتجهيز مصانعهم للمنتجات الجديدة قبل فترة طويلة من إدراك الشركات في الدول الأخرى للأنماط الجديدة. كما تدعم صناعة خدمات التصميم الصناعات الخاصة بها ذات الصلة ، مثل أحذية التزلج وملابس الموسية والأثاث.

4. **استراتيجية الشركة وهيكلها والتنافس:** يكون التنافس شديداً بشكل خاص في الدول التي لديها ظروف طلب قوي من المستهلكين وقواعد قوية للموردين وإمكانات عالية للوافدين الجدد من الصناعات ذات الصلة. يؤدي هذا التنافس بدوره إلى زيادة كفاءة الشركات في تطوير وتسويق وتوزيع المنتجات والخدمات داخل البلد الأم وبالتالي يوفر التنافس المحلي حافزاً قوياً للشركات للابتكار وإيجاد مصادر جديدة للميزة التنافسية، إذ يجبر هذا التنافس الشديد الشركات على البحث خارج حدودها الوطنية عن أسواق جديدة وتهيئة الظروف اللازمة للقدرة التنافسية العالمية. يعزز نظام التدريب التقني الممتاز في ألمانيا التركيز القوي على التحسينات المستمرة للمنتجات والعمليات. وفي إيطاليا ، يولد الفخر الوطني لمصممي البلاد صناعات قوية ليس فقط في الأحذية ولكن أيضاً في السيارات الرياضية وملابس الموسية والأثاث. وفي الولايات المتحدة ، تساهم المنافسة بين مصنعي الكمبيوتر ومنتجي البرمجيات في زيادة تطوير هذه الصناعات.

يجب أن تدرك الشركات الرائدة أن الشركة التي يقع مقرها في بلد يتمتع بميزة تنافسية وطنية لا يضمن النجاح لأنها تنفذ استراتيجيتها المختارة على مستوى الأعمال التجارية الدولية. قد تكون الخيارات الاستراتيجية الفعلية التي يتخذها المدبرون هي الأسباب الأكثر إلحاحاً للنجاح أو الفشل حيث تقوم الشركات بالتنوع الجغرافي. وفقاً لذلك ، من المرجح أن تنتج العوامل الموضحة في الشكل (4) أساساً للمزايا التنافسية للشركة فقط عندما تقوم بتطوير وتنفيذ استراتيجية دولية مناسبة على مستوى الأعمال، وبالتالي ، يجب مراعاة هذه العوامل المتميزة الخاصة بكل بلد بدقة عند اتخاذ قرار بشأن استراتيجية مستوى الأعمال التجارية الدولية التي يجب استخدامها. ستقوم الشركة بعد ذلك بإجراء تعديلات مستمرة على استراتيجيتها على مستوى الأعمال التجارية الدولية مع الأخذ في الاعتبار طبيعة المنافسة التي تواجهها في الأسواق الدولية المختلفة وفي ضوء احتياجات الزبائن.

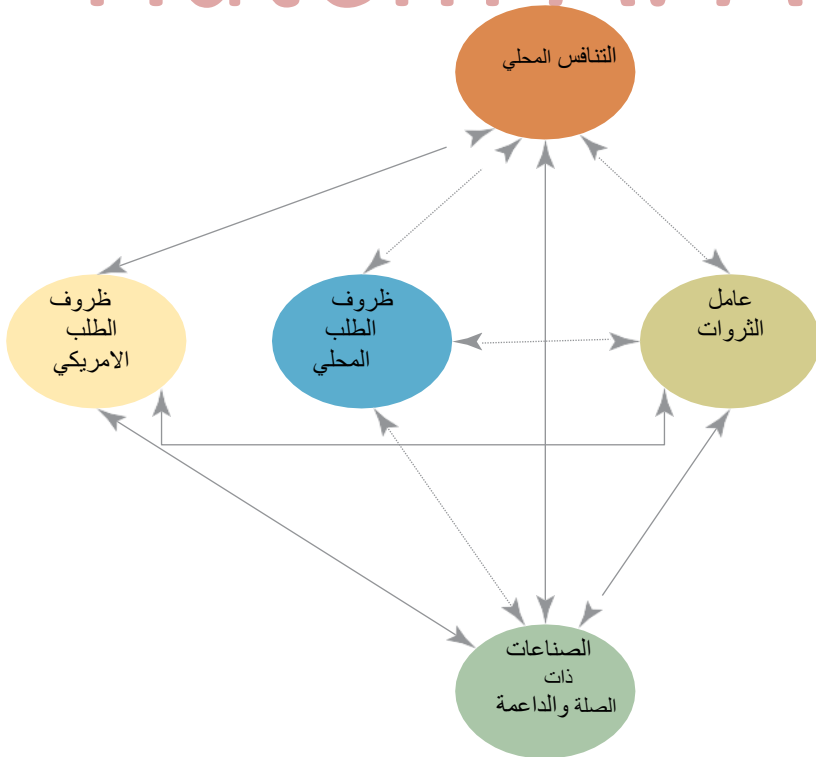
لكزس ، على سبيل المثال ، لا تملك الحصة التي تريدها في سوق السيارات الفاخرة في الصين. وفقاً لذلك ، تقوم تويوتا (التي تصنع لكزس) بتعديل كيفية تنفيذها استراتيجية التمايز الدولي على مستوى الأعمال في الصين لخدمة العملاء بشكل أفضل. ومع ذلك ، فقد تخلفت كثيراً عن العلامات التجارية الفاخرة الأخرى مثل BMW و Audi و Cadillac. وقد قررت تويوتا عدم وضع منشأة إنتاج في الصين ، وبالتالي اضطرت إلى دفع تعريفة بنسبة 25 % لكل سيارة يتم بيعها. ومع ذلك ، فإن استراتيجية التمايز الخاصة بها تؤدي ثمارها من خلال زيادة المبيعات بنسبة 27٪ في عام 2017. وقد باعت ما يقرب من 140 ألف سيارة في الصين خلال ذلك العام. وهي ثاني أكبر سوق لسيارات لكزس بعد الولايات المتحدة.



شكل (4) ماسة بورتر

من بين جميع النقاط المتعلقة بالميزة الوطنية لماسة بورتر ربما يكون التنافس المحلي أقوى مؤشر على النجاح التنافسي العالمي، ومن المرجح أن تكون الشركات التي شهدت منافسة محلية شديدة قد صممت استراتيجيات وهيكل تسمح لها بالمنافسة بنجاح في الأسواق العالمية، فمثلاً في صناعة التجزئة الأوروبية للبقالة، أدى التنافس الشديد بشركات مثل Aldi و Tesco إلى تشديد سلاسل التوريد وتحسين كفاءة المتاجر وبالتالي فليس من المستغرب أن تكون هذه الشركات أيضاً لاعبين عالميين أقوياء، وتقدم صناعة البرمجيات الهندية مثالا واضحاً على كيفية تفاعل السمات الموجودة في "الماس" بورتر لتؤدي إلى الظروف الملائمة لنمو صناعة قوية. والشكل التوضيحي (5) يوضح "ماسة البرمجيات" في الهند. وتناقش استراتيجية 1 بشكل أكبر العناصر التي يعزز بعضها البعض في العمل في هذا السوق

Hatem A. Abdullatif



حواجز دخول منخفضة للغاية ؛
أكثر من 800 شركة ، تنافس شديد ؛
العديد من تطوير البرمجيات MNC

تمثل الخطوط المتقطعة
تفاعلات أضعف.

سوق المعرفة ديناميكي وقوي
وعدد كبير من العلماء والمهندسين.

عملاء؛ رواتب متدنية و تطبيقات مرتفعة
لغة إنجليزية ممتازة

الشكل 5 ماسة البرمجيات في الهند

تعليق ختامي على العوامل التي تؤثر على القدرة التنافسية للدولة: استخلص بورتر استنتاجاته بناء على تاريخ حالة الشركات في أكثر من 100 صناعة على الرغم من الاختلافات في الاستراتيجيات التي يستخدمها المنافسون العالميون الناجحون، ظهر موضوع مشترك في ان الشركات التي نجحت في الأسواق العالمية نجحت أولاً في أسواق محلية شديدة التنافسية، ويمكننا أن نستنتج أن الميزة التنافسية للشركات العالمية تنشأ عادة من التحسين المستمر والابتكار.

استراتيجية 1

الهند وماسة الميزة الوطنية

أصبحت صناعة البرمجيات الهندية واحدة من الأسواق العالمية الرائدة للبرامج، نمت الصناعة إلى حوالي 135 مليار دولار (في التصدير) في 2018 وتقدم شركات تكنولوجيا المعلومات الهندية البرامج والخدمات لأكثر من نصف شركات Fortune 500، فما هي العوامل الدافعة لهذا النجاح؟ تساعد ماسة الميزة الوطنية في توضيح هذا السؤال. انظر الشكل التوضيحي 1.

أولاً: عامل الثروات الذي أفضى إلى نهوض الهند في صناعة البرمجيات من خلال الاستثمار في تنمية الموارد البشرية مع التركيز على المعرفة الخاصة بالصناعة، لقد خلقت الجامعات الهندية وشركات البرمجيات حرفياً هذا العامل الأساسي للإنتاج، على سبيل المثال تنتج الهند ثاني أكبر إنتاج سنوي للعلماء والمهندسين في العالم بعد الولايات المتحدة فقط في صناعة كثيفة المعرفة مثل البرمجيات، و يعد تطوير الموارد البشرية أمراً أساسياً للنجاح المحلي والعالمي.

ثانياً: ظروف الطلب تتطلب أن تظل شركات البرمجيات في طليعة الابتكار التكنولوجي، فالهند لديها بالفعل تحركات نحو عوامة صناعة البرمجيات الخاصة بها، إذ وجدت ظروف طلب المستهلك في الدول المتقدمة مثل ألمانيا والدنمارك وأجزاء من جنوب شرق آسيا والولايات المتحدة إلى خلق طلب المستهلك الضروري لدفع صانعي البرمجيات في الهند نحو حلول برمجية متطورة.

ثالثاً : الهند لديها قاعدة الموردين وكذلك الصناعات ذات الصلة اللازمة لدفع التنافس وتعزيز القدرة التنافسية، فعلى وجه الخصوص اجهزة تقنية المعلومات IT انخفضت أسعارها بسرعة في التسعينيات علاوة على ذلك فإن التغيير التكنولوجي السريع في أجهزة تكنولوجيا المعلومات يعني أن المتأخرين مثل الهند لم يتم حبسهم في تقنيات الجيل الأقدم وبالتالي يمكن لكل من صناعات أجهزة تكنولوجيا المعلومات والبرمجيات قفز التقنيات القديمة بالإضافة إلى ذلك توفر العلاقات بين العاملين في مجال المعرفة في صناعات الأجهزة وبرمجيات تكنولوجيا المعلومات الهيكل الاجتماعي لتبادل المعرفة المستمر، مما يشجع على زيادة تحسين المنتجات الحالية و مزيد من التحسينات في البنية التحتية.

رابعاً ، مع أكثر من 800 شركة في صناعة خدمات البرمجيات في الهند فان هذا التنافس الشديد يجبر الشركات على تطوير استراتيجياتها وهياكلها على الرغم من أن شركات مثل TCS و Infosys و Wipro أصبحت كبيرة الا انها لازالت تواجه منافسة قوية من الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تطمح للقبض عليها، هذا التنافس الشديد هو أحد العوامل الرئيسية التي تدفع شركات البرمجيات الهندية لتطوير قنوات توزيعها الخارجية.

المحاضرة الخامسة التوسع الدولي : دوافع الشركة

تلجأ الشركات الى التوسع الدولي في محاولة لتعزيز قدراتها من جانب وكسب حصة سوقية اكبر من جانب اخر وان الدوافع الكامنة وراء التوسع الدولي تتمثل بالاتي:

1. **زيادة حجم السوق** هناك العديد من الدوافع للشركة لمتابعة التوسع الدولي اكثرها وضوحا هو **زيادة حجم الأسواق المحتملة** لمنتجات وخدمات الشركة حيث ان العالم تجاوز عدد سكانه 7.7 مليار نسمة في أوائل عام 2019 تمثل الولايات المتحدة أقل من 5 في المائة.

تكثف العديد من الشركات **متعددة الجنسيات** جهودها لتسويق منتجاتها وخدماتها إلى دول مثل الهند والصين، حيث ازدادت صفوف الطبقة الوسطى على مدى العقد الماضي، وتتوقع دراسة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية أن الاستهلاك من قبل المستهلكين من الطبقة المتوسطة في الأسواق الآسيوية سينمو من 4.9 تريليون دولار في عام 2009 إلى أكثر من 30 تريليون دولار بحلول عام 2020 في هذه المرحلة ستشكل آسيا 60% من استهلاك الطبقة المتوسطة العالمي ارتفاعاً من 20% في 2009.

يؤدي توسيع الوجود العالمي للشركة أيضا الى زيادة حجم عملياتها تلقائيا مما يوفر لها إيرادات وموجودات أكبر كما في مناقشة استراتيجيات قيادة التكلفة الإجمالية فإن مثل هذه الزيادة في الإيرادات وقاعدة الموجودات من المحتمل أن تمكن الشركة من تحقيق وفورات الحجم، وبالتالي هذا يوفر فوائد متعددة تتمثل إحدى الميزات في توزيع التكاليف الثابتة مثل البحث والتطوير على حجم إنتاج أكبر.

2. **الاستفادة من فرص المراجعة** هي الميزة الثانية للتوسع الدولي، وفي أبسط أشكالها تتضمن المراجعة شراء شيء بسعر رخيص وبيعه حيث يتطلب سعراً أعلى، فمثلا ان جزء كبير من نجاح وول مارت يمكن ان يعزى الى خبرة الشركة في المراجعة، اذ لا تقتصر احتمالات المراجعة بالضرورة على فرص التداول البسيطة بل يمكن تطبيقه فعليا على أي عامل إنتاج وكل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، فعلى سبيل المثال يجوز للشركة تحديد مواقع مراكز الاتصال الخاصة بها في الهند ومصانعها في الصين أو فيتنام والبحث والتطوير في أوروبا حيث قد تتوفر أنواع معينة من الموظفين الموهوبين بأقل تكلفة ممكنة، كما ان في الأسواق المالية العالمية المتكاملة اليوم يمكن للشركة الاقتراض من أي مكان في العالم حيث يكون رأس المال فيه رخيصاً واستخدامه لتمويل مشروع في بلد حيث يكون رأس المال فيه باهظ التكلفة، وبالتالي تعتبر فرص المراجعة هذه أكثر جاذبية للشركات العالمية لأن الحجم الأكبر يمكنهم من الشراء بكميات كبيرة وبالتالي زيادة قدرتهم على مساومة الموردين.

3. **تعزيز امكانية نمو المنتج** يعد تعزيز معدل نمو المنتج الذي هو في مرحلة النضج في موطن الشركة ولكن لديه إمكانات طلب أكبر في أماكن أخرى، ميزة أخرى للتوسع الدولي اذ ان المنتجات (والصناعات) عموماً تمر بدورة حياة من أربع مراحل تتمثل في التقديم والنمو والنضج والانحدار، في العقود الأخيرة سعى منتج المشروبات الغازية في الولايات المتحدة مثل Cola و Pepsi بقوة إلى الأسواق الدولية لتحقيق مستويات من النمو لن تكون متاحة في الولايات المتحدة وقد أدت الاختلافات في إمكانات نمو السوق إلى قيام بعض الشركات بإعادة هيكلة عملياتها على سبيل المثال نقلت شركة Procter & Gamble مقرها العالمي للعناية بالبشرة ومستحضرات التجميل والعناية الشخصية من سينسيناتي إلى سنغافورة لتكون أقرب إلى السوق الآسيوية سريعة النمو.

4. **تحسين موقع أنشطة سلسلة القيمة** يعد تحسين الموقع الفعلي لكل نشاط في الشركة "سلسلة القيمة هو فائدة أخرى، أن سلسلة القيمة تمثل الأنشطة المختلفة التي يجب على جميع الشركات المشاركة فيها لإنتاج المنتجات والخدمات. الأنشطة الأساسية مثل اللوجستيات الواردة العمليات والتسويق ، بالإضافة إلى أنشطة الدعم مثل المشتريات والبحث والتطوير و ادارة الموارد البشرية يتعين على جميع الشركات اتخاذ قرارات حاسمة بشأن مكان كل منها، فيمكن أن يؤدي تحسين الموقع لكل نشاط في سلسلة القيمة إلى واحد أو أكثر من المزايا الاستراتيجية الثلاث: تحسين الأداء ، وخفض التكلفة ، وتقليل المخاطر. ولن فصلها بشكل أكثر فهما:

- **تحسين الأداء:** يعد قرار Microsoft بإنشاء مختبرات بحثية في كامبريدج/ إنجلترا مثال على قرار تحديد الموقع الذي تم توجيهه بشكل أساسي بهدف بناء والحفاظ على التميز على مستوى عالمي في أنشطة خلق القيمة المختارة، أتاح هذا القرار الاستراتيجي للشركة الوصول إلى المواهب الفنية والمهنية المتميزة، يمكن أن تؤثر قرارات الموقع على الجودة التي يتم بها تنفيذ أي نشاط من حيث توافر المواهب المطلوبة وسرعة التعلم وجودة التنسيق الخارجي والداخلي.

- **تقليل التكاليف** تم اتخاذ قرارين بشأن تحديد الموقع استنادًا إلى حد كبير من اعتبارات خفض التكلفة: الأول هو قرار شركة نايك بشأن مصدر تصنيع الأحذية الرياضية من دول اسبوية مثل الصين وفيتنام واندونيسيا، والقرار الثاني قرار شركة فولكس فاجن إنشاء مصنع جديد لإنتاج السيارات في تشاتانوغا بولاية تينيسي للاستفادة من تكاليف العمالة المنخفضة نسبيًا بالإضافة إلى انخفاض تكاليف الشحن بسبب قرب تشاتانوغا من كل من السكك الحديدية والنقل النهري، يمكن أن تؤثر قرارات الموقع هذه على هيكل التكلفة من حيث القوى العاملة المحلية والموارد الأخرى والنقل والخدمات اللوجستية والحواجز الحكومية وهيكل الضرائب المحلية. تتوازي مزايا تعزيز الأداء وتقليل التكلفة مع الاستراتيجيات على مستوى الأعمال (قيادة التكلفة الإجمالية والتميز) التي يمكن تحقيقها في وقت واحد. ضع في اعتبارك مثالنا في القسم السابق حول صناعة البرمجيات الهندية. عندما أقامت Oracle عملية تطوير في ذلك البلد استفادت الشركة من انخفاض تكاليف العمالة والنفقات التشغيلية ومن تحسينات الأداء التي تحققت من خلال توظيف محترفين موهوبين بشكل رائع.

- **تقليل المخاطر** بالنظر إلى التقلبات غير المنتظمة في نسب الصرف بين الدولار الأمريكي والين الياباني (فيما يتعلق ببعضهما البعض وبالعملات الرئيسية الأخرى) كان الأساس المهم لمنافسة التكلفة بين Ford و Toyota هو براعتهما النسبية في إدارة مخاطر العملة. تتمثل إحدى طرق هؤلاء المنافسين لإدارة مخاطر العملة في نشر العناصر عالية التكلفة لعمليات التصنيع الخاصة بهم عبر عدد قليل من المواقع المختارة بعناية في جميع أنحاء العالم يمكن أن تؤثر قرارات الموقع هذه على ملف المخاطر العام للشركة فيما يتعلق بالعملة والمخاطر الاقتصادية والسياسية.

5. **فرص التعلم** من خلال التوسع في أسواق جديدة، تعرض الشركات نفسها لمتطلبات السوق المختلفة ، وقدرات البحث والتطوير ، والمهارات الوظيفية ، والعمليات التنظيمية ، والممارسات الإدارية، وهذا يوفر فرصًا للمديرين لنقل المعرفة الناتجة عن هذه التعرضات إلى مكاتبهم الرئيسية وإلى الأقسام الأخرى في الشركة ، وبالتالي فإن التوسع في أسواق جديدة يوفر مجموعة من فرص التعلم، على سبيل المثال عندما يكون استحوذت Loreal وهي شركة فرنسية لتصنيع منتجات العناية الشخصية على شركتين أمريكيتين طورتا وباعتا منتجات للعناية بالشعر للعملاء الأمريكيين من أصل أفريقي اكتسبت المعرفة حول ما يشار إليه في الصناعة باسم "العناية بالشعر العرقية" ثم أخذت هذه المعرفة وأنشأت قسمًا جديدًا للعناية بالشعر العرق في أوروبا وبدأ لاحقًا في شق طريقه في الأسواق الأفريقية.

6. **اكتشاف الابتكار العكسي:** أصبح الدافع الرئيسي للتوسع الدولي في ان الشركات الرائدة تكتشف وتطور العديد من المنتجات خصيصًا للأسواق الناشئة، و يمكن أن يؤدي ثماره بشكل كبير، ففي الماضي طورت الشركات متعددة

الجنسيات عادة منتجات لأسواقها المحلية الغنية، ثم حاولت بيعها في البلدان النامية مع تعديلات طفيفة ومع ذلك تباطؤ النمو في الدول الغنية والنمو السريع للطلب في البلدان النامية مثل الهند والصين، وعليه يصبح هذا النهج غير ملائم بشكل متزايد، لذلك وبدلاً منه خصصت شركات مثل GE موارد كبيرة لتطوير المنتجات التي تلبي احتياجات الدول النامية والمنتجات التي توفر وظائف مناسبة بجزء بسيط من التكلفة ومن المثير للاهتمام أن هذه المنتجات قد لاقت فيما بعد نجاحاً كبيراً في قطاعات القيمة في البلدان الغنية أيضاً بالتالي تزداد أهمية الابتكار العكسي لأن العملاء والحكومات في البلدان ذات الدخل المرتفع يحاولون تقليل تكاليف الرعاية الصحية في مواجهة التغيرات الديموغرافية الكبيرة مثل شيخوخة السكان وطول العمر، إذ قد تتمكن البلدان ذات الدخل المرتفع من الاستفادة بشكل كبير من تبني ابتكارات العملية التي تم اختراعها في قطاع تقديم الرعاية الصحية في الأسواق الناشئة، تصف إستراتيجية 2 كيف تكون مجموعات المستشفيات الهندية قادرة على توفير إجراءات طبية عالية الجودة بجزء بسيط من تكاليف المستشفيات الأمريكية وكيف يمكن للمستشفيات في الولايات المتحدة الاستفادة من هذه الابتكارات العملية.

استراتيجية 2

الابتكار العكسي في مجال الرعاية الصحية

تواجه أنظمة الرعاية الصحية حول العالم تحديات هائلة، ففي عام 2017 أنفقت الولايات المتحدة 3.5 تريليون دولار أو 18٪ من الناتج المحلي الإجمالي على خدمات الرعاية الصحية، وهذا يمثل أكثر من 10500 دولار للفرد وضعف مبلغ أي دولة أخرى ذات دخل مرتفع. تكاليف الرعاية الصحية لا بد أيضاً أن ترتفع أكثر في الوتيرة الحالية تزيد النفقات المتعلقة بالصحة بمقدار ضعف معدل مؤشر أسعار المستهلك بحلول عام 2028 وستحتاج الحكومة الفيدرالية في الولايات المتحدة إلى دعم الإنفاق على الرعاية الصحية بنحو 10 في المائة من الناتج المحلي الإجمالي إذا استمرت الاتجاهات الحالية، فالبلدان الصناعية الأخرى تواجه قضايا مماثلة، ففي المملكة المتحدة دعا مسؤول حكومي رفيع المستوى بأن الوضع المالي لخدمة الصحة الوطنية (NHS) بأنه فوضي، وفي فرنسا أصبح نظام الرعاية الصحية على شفا الإفلاس، قد يأتي العلاج غير التقليدي للتحكم في تكاليف الرعاية الصحية من جهود الابتكار العكسية، إذ يشير الابتكار العكسي إلى الابتكارات التي تتدفق من البلدان منخفضة الدخل إلى البلدان ذات الدخل المرتفع وليس العكس وتهدف الابتكارات العكسية في البلدان منخفضة الدخل عادةً إلى تعظيم القيمة، وبمعنى آخر تهدف الابتكارات العكسية إلى توفير منتجات أو خدمات بتكلفة منخفضة أثناء ذلك تحقق نتائج عالية الجودة، و تعتبر الهند دولة غير متوقعة للابتكار في مجال الرعاية الصحية حيث تضم العديد من المستشفيات الناجحة التي تقدم رعاية صحية عالية الجودة بأسعار أقل بكثير مما هي عليه في الولايات المتحدة. خذ Health Naryanana مثال. تأسست Narayana في عام 2000 وهي متخصصة في رعاية القلب بينما تتلقى الكثير من الثناء على رعايتها عالية الجودة فإن Narayana قادرة على تقديم أنواع مختلفة من جراحات القلب بجزء بسيط من أسعار الولايات المتحدة. الجراحة التاجية على سبيل المثال قد تكلف فقط 1 إلى 3 في المائة من سعر الولايات المتحدة، كيف تستطيع Narayana والمستشفيات الهندية الأخرى توفير الرعاية الصحية بأسعار منخفضة مع توفير رعاية عالية الجودة؟.

أعدت العديد من المستشفيات الهندية تكوين تقديم الرعاية الصحية من خلال إنشاء نظام المراكز والتحديث في هذا النظام، توجد معدات متطورة وأطباء متخصصون في مراكز حضرية أصغر، وينتهي إليها مراكز أقل شيئا فشيئا، فالأقل من المراكز الحضرية يركز على العلاجات الروتينية وزيارات المتابعة والتشخيص وتعمل بشكل أساسي كبوابة للمراكز الحضرية، ويتم التواصل بين الأطباء في المراكز الحضرية والمراكز الأقل منها ولنقل عنها بأنها أشبه بالمستوصفات، ويتم التواصل من خلال إجراء المكالمات الفيديوية بينهم، على سبيل المثال يستخدم المتخصصين في

المراكز تقنيات مؤتمرات الفيديو للتواصل مع الأطباء والمرضى، وهذا انما يعمل على خفض التكاليف سواء كان ذلك على المرضى الذين يوفرهم تكلفة النقل أو المستشفيات التي يمكنها استخدام مرافقها بشكل أكثر كفاءة بسبب الأحجام الكبيرة، او بالنسبة للمستشفيات.

لقد أثرت الابتكارات العكسية المستوحاة من تقديم الرعاية الصحية الهندية بالفعل على الرعاية الصحية الأمريكية في المناطق التي تشبه المشكلات الموجودة في البلدان منخفضة الدخل على سبيل المثال في ميسيسيبي وهي الولاية الأمريكية التي بها أقل عدد من الأطباء لكل فرد. يجب على المرضى في كثير من الأحيان السفر عدة ساعات للوصول الى المركز الطبي في جامعة ميسيسيبي الذي يمثل المركز الطبي الوحيد في الولاية، وليس من المفاجئ أن ولاية ميسيسيبي كانت أول ولاية في الولايات المتحدة، تنفذ التجربة الهندية حيث يمكن للأطباء في المستشفيات المجتمعية إجراء محادثة بالفيديو مع المتخصصين في UMMC ، اليوم يرتبط 35 تخصصًا في UMMC بأكثر من 200 مستشفى مجتمعي ريفي في جميع أنحاء الولاية مما يؤدي إلى تحسين جودة الرعاية الطبية مع خفض تكاليف تقديم الرعاية الصحية في جميع أنحاء ميسيسيبي.

Hatem A. Abdullah

المحاضرة السادسة المخاطر المحتملة للتوسع الدولي

عندما توسع شركة ما عملياتها الدولية فإنها تفعل ذلك لزيادة أرباحها أو إيراداتها كما هو الحال مع أي استثمار آخر ولكن هناك أيضاً مخاطر محتملة للمساعدة الشركات تقييم مخاطر دخول الأسواق الأجنبية وقد تم تطوير أنظمة التصنيف لتقييم المخاطر السياسية والاقتصادية وكذلك المالية. يعرض الجدول 2 المخاطر الأخرى التي يحتمل أن تواجهها الشركات اثناء التوسع الدولي في عينة من البلدان.

الجدول 2 تصنيف المخاطر تبعا لعينة من البلدان أغسطس 22 ، 2018

نتيجة البلد	التصنيف العام للدولة	المخاطر الاقتصادية	المخاطر السياسية	مخاطر النظام المالي
النرويج	1	2	1	1
كندا	1	1	1	1
الولايات المتحدة	1	2	1	1
سنغافورة	1	2	1	1
هونغ كونج	2	2	2	1
كوريا الجنوبية	2	2	2	2
جنوب أفريقيا	4	4	4	3
الصين	3	2	3	3
البحرين	4	4	3	3
كازاخستان	4	3	4	4
كولومبيا	4	3	4	4
روسيا	4	3	4	4
الأرجنتين	5	4	4	5
ليبيا	5	5	5	5

المخاطر السياسية والاقتصادية: المخاطر السياسية تشير إلى احتمال تعطل عمليات الشركات متعددة الجنسيات من قبل القوى أو الأحداث السياسية سواء حدثت في البلدان المضيفة أو البلد الأصلي أو نتيجة للتغيرات في البيئة الدولية. إذ ان الاضطرابات المحتملة لعمليات الشركة عند تنفيذ استراتيجيتها سوف تخلق العديد من المشاكل ، بما في ذلك عدم اليقين الناجم عن التنظيم الحكومي ، ووجود العديد من السلطات القانونية أو الفساد، والتي قد تكون متضاربة، وقد يكون لدى الشركات التي تستثمر في دول أخرى مخاوف بشأن استقرار الحكومة الوطنية وأثار الاضطرابات وعدم استقرار الحكومة على استثماراتها أو موجوداتها.

تشير دراسة حديثة أيضًا إلى أن المخاطر السياسية في بلد ما غالبًا ما تنتشر إلى دول أخرى ، كما هو الحال في ثورات الربيع العربي بين العديد من دول الشرق الأوسط. وقد تعرض الفيفا، وهو الاتحاد الدولي لكرة القدم الذي يرمي مباريات كأس العالم لكرة القدم جنبًا إلى جنب مع الشركات الإقليمية والقطرية التابعة له، لتدقيق شديد بحثًا عن ممارسات فاسدة محتملة . لقد تم دعم الكثير من الفساد المزعوم الذي حدث بشكل غير مباشر من طبيعة الحكومات والمؤسسات التي تحظى فيها كرة القدم بشعبية ، خاصة في البلدان الأقل تقدمًا. زُعم أنه تم دفع رشوى لأفريقيا لاستقبال كأس العالم ، وأصبحت القرارات الأخيرة التي اتخذها الفيفا باستضافة المباريات في روسيا وقطر في 2018 و 2022 موضع تساؤل من قبل العديد من البلدان ، على سبيل المثال البرازيل وباراغواي.

كما ان روسيا شهدت مستوى مرتفعًا نسبيًا من عدم الاستقرار المؤسسي في السنوات التي أعقبت انتقالها الثوري إلى حكومة أكثر ديمقراطية. لاستعادة المزيد من السيطرة المركزية والحد من الفوضى اللامركزية ، اتخذ القادة الروس إجراءات مثل مقاضاة المديرين التنفيذيين الأقوياء في الشركات الخاصة ، والسعي للسيطرة على موجودات الشركة ، وعدم الموافقة على بعض عمليات الاستحواذ الأجنبية على الشركات الروسية. أدى عدم الاستقرار المؤسسي الأولي ، الذي أعقبته إجراءات الحكومة المركزية ، إلى قيام بعض الشركات بتأخير أو تجنب الاستثمار الأجنبي المباشر الكبير في روسيا. تفاقمت خطورة الوضع عندما استولت روسيا على شبه جزيرة القرم من أوكرانيا واستخدمت المتمردين بالوكالة للقتال في شرق أوكرانيا. وعانى الاقتصاد الروسي من العقوبات التي فرضتها عليها الولايات المتحدة ودول غربية أخرى. وقد تفاقم الوضع بسبب المخاوف بشأن تدخل روسيا في الانتخابات الرئاسية الأمريكية لعام 2016.

بشكل عام مناخ الأعمال في الولايات المتحدة موات للغاية ومع ذلك فإن بعض البلدان حول العالم قد تكون خطرة على الصحة من مبادرات الشركات بسبب المخاطر السياسية، يمكن ان تشكل تهديدات خطيرة بسبب بعض القوى مثل الاضطرابات الاجتماعية والاضطرابات العسكرية والمظاهرات وحتى الصراع العنيف والإرهاب، فمثلا ان التوتر والعنف المستمر في الشرق الأوسط المرتبطين بـ الثورات والحروب الأهلية في مصر وليبيا وسوريا ودول أخرى مثل هذه الظروف تزيد من احتمالية تدمير الممتلكات وتعطيل العمليات.

مصدر آخر للمخاطر السياسية في العديد من البلدان هو عدم وجود سيادة القانون يؤدي الى غياب القواعد أو عدم وجود تطبيق موحد للقواعد الحالية إلى ما قد يبدو غالبًا قرارات تعسفية وغير متسقة من قبل المسؤولين الحكوميين، هذا يمكن ان يجعل من الصعب على الشركات الأجنبية القيام بأعمال تجارية، على سبيل المثال ضع في اعتبارك تجربة رينو في روسيا. اذ دفعت رينو مليار دولار للحصول على حصة ملكية بنسبة 25% في شركة السيارات الروسية AvtoVAZ في عام 2008 ، وبعد عام واحد فقط هدد رئيس الوزراء الروسي فلاديمير بوتين بتخفيف حصة ملكية رينو ما لم تساهم بمزيد من الأموال لدعم AvtoVAZ التي كانت تشهد حينها انخفاضًا كبيرًا في المبيعات، أدركت رينو أن مطالبتها بالملكية ربما لم يتم تعليقها في نظام المحاكم الروسي الفاسد. لذلك ، اضطرت إلى التفاوض ووافقت في النهاية على نقل أكثر من 300 مليون دولار من التكنولوجيا والخبرة إلى الشركة الروسية لضمان بقاء حصة ملكيتها عند 25%.

إستراتيجية 3

مركز مكافحة الإرهاب على حدود الولايات المتحدة؟ انها كندا

تهتم الشركات عادةً بقضايا التزييف في البلدان النامية مثل الهند أو الصين، و قلة هم الذين يتوقعون قضايا التزييف في الاقتصادات المتقدمة لأن مدخولات المستهلكين المرتفعة والمؤسسات الفعالة تحمي عادة حقوق الملكية الفكرية للشركات، ليس الأمر كذلك في كندا ففي كثير من الحالات تبرز كندا كدولة لها تاريخ وسمعة سيئة في التعامل مع قضايا الملكية الفكرية فعلى سبيل المثال، عام 2018 وضع مكتب الممثل التجاري للولايات المتحدة (USTR) كندا إلى جانب الصين والهند وروسيا على قائمة المراقبة ذات الأولوية للبلدان التي تفشل في إنفاذ حقوق

الملكية الفكرية بشكل فعال وبالمثل صنفت غرفة التجارة الأمريكية وضع نظام حقوق الملكية الفكرية في كندا أقرب إلى اقتصادات مثل المكسيك وماليزيا منه إلى الولايات المتحدة والاتحاد الأوروبي وتشعر الولايات المتحدة بالقلق بشكل خاص من أن جارتها الشمالية لا تقوم بتفتيش واحتجاز البضائع المقرصنة التي يتم شحنها عبر كندا، والنبأ السار هو أن كندا قامت بتحسين قوانينها وأنظمتها بل إنها تمنح موظفي الجمارك حقوقًا كافية لاحتجاز الشحنات في حالة الاشتباه في سرقة الملكية الفكرية لكن النبأ السيئ هو أن كندا لا تخصص موارد كافية لإنفاذ قوانينها.

مع تدهور المؤسسات تفقد الولايات المتحدة بريقها كمكان لعمليات القاعدة انعكس هذا الشعور في استطلاع للرأي شمل مديري الأعمال من خريجي كلية هارفارد للأعمال عندما سئلوا عما إذا كانوا قد فضلوا مؤخرًا إقامة عمليات جديدة في الولايات المتحدة أو في موقع أجنبي، فإن الغالبية العظمى منهم 84% أجابوا بأنهم اختاروا الموقع الأجنبي، وبالتالي فإن الاقتصادات المتقدمة مثل الولايات المتحدة تخاطر بالخسارة لصالح البلدان الأخرى إذا فشلت في تعزيز وتقوية مؤسساتها القانونية والسياسية.

يمكن أن تكون القوانين وإنفاذ القوانين المرتبطة بحماية حقوق الملكية الفكرية خطرا اقتصاديا كبيرا، مايكروسوفت على سبيل المثال خسرت مليارات الدولارات من العائدات المحتملة من خلال قرصنة منتجاتها البرمجية في العديد من البلدان بما في ذلك الصين، كما تعاني مناطق أخرى من العالم مثل الاتحاد السوفيتي السابق وبعض دول أوروبا الشرقية من مشاكل القرصنة أيضًا ، وتعرضت الشركات الغنية بالملكية الفكرية لخسائر مالية مع تزايد التقليد لمنتجاتها التي نمت بسبب نقص إنفاذ القانون لحقوق الملكية الفكرية.

التزوير والتزييف شكل مباشر من أشكال سرقة حقوق الملكية الفكرية، فقد قدرت غرفة التجارة الدولية أن قيمة السلع المقلدة يمكن أن تتجاوز 1.9 تريليون دولار في عام 2022 ، أي أكثر من 2% من إجمالي الاقتصاد العالمي، ويقول جيفري هاردي رئيس برنامج مكافحة التزوير في المحكمة الجنائية الدولية (لقد انفجر العمل برمته للتو). إذ ان التزييف انتقل إلى ما هو أبعد من حقايب اليد والأحذية ليشمل المواد الكيميائية والأدوية وأجزاء الطائرات، ووفقًا لدراسة أجرتها جامعة فلوريدا يُقدر أن 25% من سوق المبيدات الحشرية في بعض أجزاء أوروبا مقلدة، هذا أمر مقلق بشكل خاص لأن هذه المواد الكيميائية غالبًا ما تكون سامة.

أما المخاطر الاقتصادية تشمل نقاط الضعف الأساسية في اقتصاد البلد أو المنطقة مع إمكانية إحداث آثار سلبية على جهود الشركات لتنفيذ استراتيجياتها الدولية بنجاح. كما هو موضح في مثال عدم الاستقرار المؤسسي الروسي وحقوق الملكية ، فإن المخاطر السياسية والمخاطر الاقتصادية مترابطة. إذا لم تتمكن الشركات من حماية ملكيتها الفكرية ، فمن غير المرجح أن تستخدم وسيلة لدخول السوق الأجنبية التي تنطوي على استثمارات كبيرة ومباشرة. لذلك ، تحتاج البلدان إلى إنشاء حقوق ملكية فكرية قوية والحفاظ عليها وإنفاذها لجذب الاستثمار الأجنبي المباشر.

في الاقتصادات الناشئة ، يتمثل أحد المخاطر الاقتصادية الكبيرة في توافر البنية التحتية المهمة للسماح للاعبين الكبار في الصناعة ، مثل المناجم التي تحتاج إلى طاقة كهربائية كافية، مالا يمكن تجهيزها الا من خلال الشبكات الوطنية للكهرباء لتلبية متطلبات استخدام الطاقة الخاصة بهم. وفي كثير من الأحيان ، يضطر منتجو الطاقة الكهربائية غير الكفوئين المملوكين للدولة إلى تشغيل تعقيم متقطع، وهو أمر مدمر لعملية التصنيع والتكرير المستمرة.

مخاطر العملة يمكن أن تشكل تقلبات العملة مخاطر كبيرة أيضا، فيجب على الشركة التي لديها عمليات في العديد من البلدان أن تراقب باستمرار سعر الصرف بين عملتها وعملة البلد المضيف لتقليلها مخاطر العملة، إذ ان حتى التغيير البسيط في سعر الصرف يمكن أن يؤدي إلى اختلاف كبير في تكلفة الإنتاج أو صافي الربح عند ممارسة الأعمال التجارية في الخارج.

أما مخاطر الإدارة يمكن اعتبار مخاطر الإدارة بأنها التحديات والمخاطر التي يواجهها المديرون عندما يتعين عليهم الاستجابة للاختلافات الحتمية التي يواجهونها في الأسواق الخارجية، إذ تتخذ مخاطر الإدارة مجموعة متنوعة مثل

الثقافة والعادات واللغة ومستويات الدخل وتفضيلات العملاء وأنظمة التوزيع وما إلى ذلك. كما سنلاحظ لاحقاً في المحاضرات القادمة حتى في حالة المنتجات القياسية على ما يبدو فإن درجة معينة من التكيف المحلي ستكون ضرورية، كما يمكن أن تشكل الاختلافات في الثقافات عبر البلدان أيضاً تحديات فريدة للمديرين، ويمكن للرموز الثقافية أن تثير مشاعر عميقة فمثلاً في سلسلة من الإعلانات استهدفت شركة كوكا كولا المصطافين الإيطاليين وتحولت إلى برج إيفل ، إمباير ستيت ، وبرج بيزا في زجاجة كوكاكولا المألوفة ومع ذلك عندما تم تحويل أعمدة البارثينون الرخامية البيضاء التي تتوج الأكروبوليس في أثينا إلى زجاجات كوكا كولا غضب الإغريق. والسبب ؟ ان الإغريق يعتبرون الأكربوليس على انها "صخرة مقدسة" وقال مسؤول حكومي إن البارثينون هو رمز دولي للتميز وان كل من يهين البارثينون يهين الثقافة العالمية.

المحاضرة السابعة

حواجز وفوائد استخدام استراتيجية الاعمال الدولية

سوف يتم دراسة هذه المحاضرة من خلال ثلاثة اجزاء: يتعلق الاول بحواجز الدخول الى الاعمال الدولية، والثاني فوائد العمل بالاعمال الدولية، اما الثالث فسوف يتناول التشتت في سلاسل القيمة للشركات.

اولاً: حواجز العمل باستراتيجية الاعمال الدولية

عبر ريموند فيرنون عن الأساس المنطقي الكلاسيكي للاستراتيجية دولية. في ان الشركة عندما تبتكر منتجاً في سوق بلدها الأصلي، لا سيما في الاقتصادات المتقدمة مثل تلك الموجودة في ألمانيا وفرنسا واليابان والسويد وكندا ودولة الإمارات العربية المتحدة والولايات المتحدة. غالباً ما يتطور الطلب على المنتج في بلدان أخرى ، مما يؤدي إلى قيام الشركة بتصدير المنتجات من عملياتها المحلية لتلبية الطلب. يمكن أن تبرر الزيادات المستمرة في الطلب لاحقاً قرار الشركة بتأسيس عمليات خارج قاعدتها المحلية.

وبالتالي فإن حواجز الدخول في الاستراتيجية الدولية تتلخص بـ:

1. الوصول الى المواد الخام

2. دمج العمليات

3. فرص استخدام التقنيات

4. اطالة دورة حياة المنتج

5. الوصول الى الزبائن

يعد الوصول إلى الموارد اللازمة والتي من المحتمل أن تكون نادرة سبباً لاستخدام الشركات لاستراتيجية الاعمال الدولية. تعتبر الإمدادات الرئيسية من المواد الخام - وخاصة المعادن والطاقة - بالغة الأهمية لجهود الشركات في بعض الصناعات لتصنيع منتجاتها. فمثلاً تتمتع شركات الطاقة والتعدين بإمكانية الوصول إلى المواد الخام ، من خلال عملياتها في جميع أنحاء العالم ، والتي بدورها تباعها للمصنعين الذين يحتاجون إلى تلك الموارد. مجموعة ريو تينتو وهي شركة تعدين دولية رائدة. تعمل كمنظمة عالمية، لدى الشركة 55000 موظف عبر ست قارات وتعمل في أكثر من 40 دولة. تستخدم Rio Tinto قدراتها في مجال التكنولوجيا والابتكار والاستكشاف والتسويق والعمليات التشغيلية لتحديد الموارد المعدنية واستخراجها وتسويقها في جميع أنحاء العالم. في الصناعات الأخرى حيث تمثل

تكاليف العمالة جزءًا كبيرًا من نفقات الشركة ، قد تختار الشركات إنشاء مرافق في بلدان أخرى للوصول إلى العمالة الأقل تكلفة. يُعد مصنعو الملابس والإلكترونيات أمثلة على الشركات التي تتبع استراتيجية أعمال دولية بهذا القطاع. الضغط المتزايد لدمج العمليات على نطاق عالمي هو عامل آخر يؤثر على الشركات لاتباع استراتيجية أعمال دولية. فمع تطور الدول إلى التصنيع ، يبدو أن الطلب على بعض المنتجات والسلع أصبح أكثر تشابهًا. قد يكون هذا الطلب بلا حدود على المنتجات ذات العلامات التجارية العالمية ناتجًا عن أوجه التشابه المتزايدة في نمط الحياة في الدول المتقدمة.

كما ان الزيادات في الاتصالات العالمية تسهل أيضا قدرة الناس في مختلف البلدان لتصور ونمذجة أنماط الحياة في الثقافات الأخرى. علاوة على ذلك ، في الأسواق الناشئة ، يسمح الاعتماد السريع المتزايد للتقنيات مثل الإنترنت وتطبيقات الهاتف المحمول بتكامل أكبر للتجارة ورأس المال والثقافة والعمل. على سبيل المثال ، تشهد فيتنام "ثورة في الأجهزة المحمولة". في عام 2017 ، كان لدى 28.8 مليون شخص هواتف ذكية وإمكانية الوصول إلى الإنترنت ، مقارنة بـ 20.7 مليون في عام 2015. ومن المتوقع أن يرتفع هذا الرقم إلى 42.7 مليون شخص بحلول عام 2022. بهذا المعنى ، التقنيات هي الأساس للجهود المبذولة لربط الأسواق والعمليات المتباينة في جميع أنحاء العالم.

تعد إمكانية الطلب الكبير على السلع والخدمات من الناس في الأسواق الناشئة مثل الصين والهند حافزًا قويًا آخر للشركات لاستخدام استراتيجية دولية. ثاني أكبر بائع تجزئة في العالم (خلف وول مارت فقط) وأكبر بائع تجزئة في أوروبا هي كارفور ، اذ تدير خمسة تنسيقات رئيسية لمتاجر البقالة - محلات السوبر ماركت ومحلات السوبر ماركت والنقد والحمل ومحلات هايبر كاش والمتاجر الصغيرة. تتبع الشركة أيضًا المنتجات عبر الإنترنت. تدير كارفور 12300 متجرًا في 30 دولة . في عام 2018 ، أعلنت عن تحالف استراتيجي كبير مع Tesco ، وهي شركة بريطانية متعددة الجنسيات تعمل في مجالات مماثلة لكارفور. في التحالف يخططون للتعاون في عدة مجالات، لا سيما في سلاسل التوريد الخاصة بهم. من خلال مشاركة خبراتهم. على الرغم من اختلاف الهند عن الدول الغربية في كثير من النواحي، مثل الثقافة والسياسة ومبادئ نظامها الاقتصادي، إلا أنها توفر سوقًا ضخمة محتملة ، وأصبحت الحكومة أكثر دعمًا للاستثمار الأجنبي المباشر.

ثانيا: الفوائد المتحققة من استراتيجية الاعمال الدولية

أن الشركات التي كما اشرنا لها سابقا عند زيادة الطلب الى منتجاتها المحلية وتزايد الطلب فأن النتيجة المنطقية لها ان تقوم بزيادة الانتاج وصولا الى الطلب على منتجاتها من الخارج لتدخل في عمليات التصدير الاولي ومن ثم قد تنقل عملياتها الى البلدان المجاورة وهكذا شيئا فشيئا الى العمل باستراتيجية الاعمال الدولية، ومن وراء كل ذلك هنالك ثلاثة فوائد اساسية تعزز من قدرة الشركة التنافسية

1. زيادة حجم السوق

يمكن للشركات توسيع حجم سوقها المحتمل - بشكل كبير - من خلال استخدام استراتيجية الاعمال الدولية لإنشاء مراكز أقوى في الأسواق خارج أسواقها المحلية. كمصدر رئيسي للنمو.

تدرك شركات مثل Netflix و Carrefour أن إدارة أذواق المستهلكين المختلفة والممارسات المرتبطة بالقيم أو التقاليد الثقافية في الأسواق المختلفة أمر صعب. ومع ذلك ، فهم يقبلون هذا التحدي بسبب إمكانية تعزيز حجم الشركات وأدائها. تقبل الشركات الأخرى التحدي المتمثل في التنفيذ الناجح لاستراتيجية الاعمال الدولية إلى حد كبير بسبب فرص النمو المحدودة في أسواقها المحلية مما يجعلها تلجأ الى الاسواق الخارجية. يبدو أن هذا هو الحال جزئيًا على الأقل بالنسبة للمنافسين الرئيسيين المتمثلين بـ CocaCo و PepsiCo ، الشركات التي لم تكن قادرة على تحقيق نمو كبير في أسواقها المحلية الأمريكية وأمريكا الشمالية لبعض الوقت.

في الواقع ، معظم نمو الشركات يحدث في الأسواق الدولية. إذ إن الحجم الكلي للسوق الدولي لديه أيضًا القدرة على التأثير على درجة الفائدة التي يمكن أن تحققها الشركة بسبب استخدام استراتيجية الأعمال الدولية. وبشكل عام ، توفر الأسواق الدولية الأكبر عوائد محتملة أعلى وتشكل مخاطر أقل على الشركة التي تختار الاستثمار في تلك الأسواق. يرتبط أيضًا بقوة القاعدة العلمية للأسواق الدولية التي قد تتنافس فيها الشركة، لأن المعرفة العلمية ورأس المال البشري ضروريان لتسهيل الجهود لبيع و / أو تقديم المنتجات التي تخلق قيمة للزبائن.

2. اقتصاديات الحجم والتعلم

من خلال زيادة عدد الأسواق التي تتنافس فيها ، قد تتمكن الشركات من التمتع بوفورات الحجم ، لا سيما في عمليات التصنيع. وعلى نطاق أوسع ، فإن الشركات القادرة على إجراء تحسينات مستمرة على العمليات تعزز قدرتها على خفض التكاليف مع زيادة القيمة التي تخلقها منتجاتها للزبائن، على سبيل المثال، تمتلك الشركات المنافسة Airbus SAS و Boeing مرافق تصنيع متعددة وتعميد بعض الأنشطة للشركات. وهي موجودة في جميع أنحاء العالم، لتطوير اقتصاديات الحجم.

تعتبر وفورات الحجم بالغة الأهمية في عدد من الصناعات بالإضافة إلى صناعة التصنيع في الخطوط الجوية. على سبيل المثال ، وفورات الحجم هي عنصر حاسم في نموذج أعمال كوستكو. كوستكو هي شركة اشتراك تبيع خدمة لعملائها. الخدمة التي تقدمها هي شراء السلع بكميات كبيرة بتكاليف منخفضة (بسبب وفورات الحجم) ، مما يسمح للشركة ببيع البضائع للمستهلكين بأسعار منخفضة. وفي الواقع، كوستكو تحظى بشعبية كبيرة لدرجة أنها تعاني من بعض حالات عدم وفورات الحجم من حيث أن بعض الناس يفضلون عدم التسوق في المتاجر المزدحمة. مما يجعل

من كوستكو الاستمرار في زيادة عدد متاجرها. كما أن العمل في الأسواق الدولية المتعددة يوفر للشركات فرصًا تعليمية جديدة، ربما حتى فيما يتعلق بأنشطة البحث والتطوير (R & D). فيمكن أن تساهم زيادة قدرة الشركة في البحث والتطوير في جهودها لتعزيز الابتكار، وهو أمر بالغ الأهمية للنجاح على المدى القصير والطويل. ومع ذلك ، تشير نتائج البحث إلى أنه للاستفادة من الاستثمارات الدولية في البحث والتطوير ، تحتاج الشركات إلى نظام قوي للبحث والتطوير بالفعل لاستيعاب المعرفة الناتجة عن أنشطة البحث والتطوير الفعالة.

3. مزايا الموقع

يمكن أن يساعد تحديد مواقع المرافق للشركات خارج سوقها المحلي، في بعض الأحيان على تقليل التكاليف. تعود هذه الميزة للاستراتيجية الدولية، إذ إن الشركة عندما توفر منشآت في المواقع الدولية فإنها تسهل من الوصول الأسهل إلى العمالة والطاقة والموارد الطبيعية الأخرى منخفضة التكلفة. وتشمل مزايا الموقع الأخرى الوصول إلى الإمدادات الهامة والزبائن، إذ يجب على الشركات إدارة منشآتها بفاعلية لتحقيق الاستفادة الكاملة من ميزة الموقع من ناحية التكاليف، وخاصة تلك التي تتعامل مع التصنيع والتوزيع، فضلًا عن طبيعة احتياجات الزبائن الدوليين التي تؤثر على درجة الفائدة التي يمكن أن تجنيها من خلال ميزة الموقع . وقد تؤثر أيضًا تأثيرات مؤسسات الدولة الثقافية والروسية (على سبيل المثال ، القوانين واللوائح) على مزايا الموقع وغيوبه. من الأسهل على الشركة إتمام المعاملات التجارية الدولية عندما يكون هناك تطابق ثقافي قوي ومؤسسات الدولة المماثلة التي تشارك معها الشركة أثناء تنفيذ استراتيجيتها الدولية.

وأخيرًا ، تؤثر المسافات المادية على خيارات موقع الشركة وكذلك كيفية إدارتها للمرافق في المواقع المختارة، ففي الآونة الأخيرة ، كان هناك ضغط في بعض البلدان على الشركات لتقليل حجم ونطاق تدويلها والتركيز على إنتاج السلع في السوق المحلية. على سبيل المثال ، ضغطت إدارة ترامب في الولايات المتحدة على الشركات لنقل عمليات التصنيع

الدولية إلى الولايات المتحدة من أجل توفير المزيد من الوظائف للمواطنين الأمريكيين. ونتيجة لذلك ، بدأت بعض الشركات في البحث عن طرق تمكنها من عكس بعض جهود التدويل أثناء القيام بذلك بكفاءة وخدمة جميع الأسواق المحلية والدولية.

ثالثا: التشتت العالمي لسلاسل القيمة: الاستعانة بمصادر خارجية ونقل إلى الخارج

كان الاتجاه الرئيسي الأخير هو تشتت سلاسل القيمة للشركات متعددة الجنسيات عبر مختلف البلدان، أي أن الأنشطة المختلفة التي تشكل سلسلة القيمة للشركة تنتشر الآن عبر العديد من البلدان والقارات، ويحدث هذا التشتت في القيمة بشكل رئيسي من خلال زيادة النقل إلى الخارج والاستعانة بمصادر خارجية، وقد وصف تقرير صادر عن منظمة التجارة العالمية ان إنتاج سيارة أمريكية معينة يتم على النحو التالي: 30% من قيمة السيارة ترجع إلى كوريا لتجميع السيارة و 17.5% ترجع لليابان من خلال المكونات والتكنولوجيا المتقدمة و 7.5% لألمانيا من خلال التصميم و 4% لتايوان وسنغافورة للأجزاء الثانوية و 2.5% إلى المملكة المتحدة لخدمات الإعلان والتسويق و 1.5 في المائة لأيرلندا وبربادوس لمعالجة البيانات. هذا يعني أن 37% فقط من قيمة الإنتاج يتم إنشاؤها في الولايات المتحدة.

في اقتصاد اليوم نشهد بشكل متزايد اتجاهين مترابطين: الاستعانة بمصادر خارجية ونقل إلى الخارج: الاستعانة بمصادر خارجية تحدث عندما تقرر إحدى الشركات الاستفادة من شركات أخرى لأداء أنشطة خلق القيمة التي تم إجراؤها سابقًا داخل الشركة. او قد يكون نشاطًا جديدًا تكون الشركة قادرة تمامًا على القيام به ولكنها تختار أن يقوم شخص آخر بأدائه لأسباب تتعلق بالتكلفة أو الجودة يمكن أن يكون الاستعانة بمصادر خارجية إما شركة محلية أو أجنبية.

اما النقل إلى الخارج يحدث عندما تقرر الشركة تحويل نشاط كانت تؤديه في موقع محلي إلى موقع أجنبي على سبيل المثال تمتلك كل من Microsoft و Intel الآن مرافق البحث والتطوير في الهند ويعمل بها عدد كبير من العلماء والمهندسين الهنود، ففي كثير من الأحيان يكون النقل إلى الخارج والاستعانة بمصادر خارجية يسيران معًا بمعنى أنه يجوز للشركة التي تستعين بمصادر خارجية لإداء نشاط ما مما يجعل من هذا النشاط ان ينتقل الى الخارج.

يرجع الانفجار الأخير في حجم الاستعانة بمصادر خارجية والنقل إلى الخارج إلى مجموعة متنوعة من العوامل: فحتى الستينيات كانت سلسلة القيمة بأكملها في مكان واحد بالنسبة لمعظم الشركات، علاوة على ذلك فإن الإنتاج يكون بالقرب من مكان تواجد الزبائن والسبب يعود الى إبقاء تكاليف النقل تحت السيطرة، اما في حالة الصناعات الخدمية فقد كان هناك اعتقاد عام بأن النقل إلى الخارج غير ممكن لأن المنتج والمستهلك يجب أن يكونا موجودين في نفس المكان وفي نفس الوقت حيث لا يمكن إجراء قصة شعر إذا تم فصل الحلاق عن الزبون.

اما بالنسبة للصناعات التحويلية فقد مكن الانخفاض السريع في تكاليف النقل والتنسيق، الشركات من توزيع سلاسل القيمة الخاصة بها على مواقع مختلفة على سبيل المثال تجري Nike البحث والتطوير في الولايات المتحدة ويتم شراء المواد الخام من العديد من البلدان ويتم التصنيع الفعلي في الصين أو إندونيسيا أو فيتنام ويتم إنتاج الإعلانات في الولايات المتحدة ويتم إجراء المبيعات والخدمة في جميع البلدان تقريبًا، وبالتالي يتم تنفيذ كل نشاط من أنشطة إنشاء القيمة في الموقع حيث تكون التكلفة أقل أو تكون الجودة هي الأفضل، وبدون العثور على المواقع المثلى لكل نشاط لم تكن شركة نايك لتبلغ مكانتها كأكبر شركة احذية في العالم.

بينما يوفر النقل إلى الخارج إمكانية خفض التكاليف في الشركات عبر مجموعة واسعة من الصناعات فإن العديد من الشركات تجد أن فوائد النقل إلى الخارج بعيدة المنال وأن التكاليف أكبر مما توقعوا، وقد وجدت دراسة أجرتها AMR Research أن 56% من الشركات التي تنقل الإنتاج إلى الخارج شهدت زيادة في إجمالي التكاليف على عكس

توقعاتها بشأن توفير التكاليف، وفي دراسة أكثر تركيزًا قال 70% من المديرين إن الاستعانة بالمصادر الخارجية في الصين أكثر تكلفة مما كانوا يتوقعون في البداية، وسبب هذه النتيجة المعاكسة ليس مفاجئًا، إذ إن تكاليف النقل إلى الخارج مثل الأجور المنخفضة والمزايا وتكاليف الطاقة والتكاليف التنظيمية وقلة الضرائب التي تبحث عنها الشركات كلها مرئية وفورية، لكن في المقابل هناك مجموعة من التكاليف المخفية التي تنشأ بمرور الوقت وغالبًا ما تطغى على وفورات تكلفة النقل إلى الخارج تشمل هذه التكاليف المخفية ما يلي:

• **إجمالي تكاليف الأجور** قد تكون تكلفة العمالة في الساعة أقل بكثير في الأسواق النامية ولكن هذا قد لا يترجم إلى انخفاض التكاليف الإجمالية إذا كان العمال في هذه الأسواق أقل إنتاجية أو أقل مهارة مما ينتهي الأمر بالشركات بعدد أكبر من الساعات اللازمة لإنتاج نفس الكمية من المنتج وهذا يستلزم توظيف المزيد من العمال وعمل الموظفين لساعات أطول.

• **التكاليف غير المباشرة** بالإضافة إلى ارتفاع تكاليف العمالة هناك أيضًا عدد من التكاليف غير المباشرة التي تظهر إذا كانت هناك مشاكل مع مستوى مهارة العمال فستجد الشركة الحاجة إلى مزيد من التدريب والإشراف على العمال والمزيد من المواد الخام والضبيعات نظرًا لانخفاض مستوى المهارة وإعادة العمل بشكل أكبر لإصلاح مشاكل الجودة، وقد تواجه الشركة أيضًا حاجة أكبر لموظفي الأمن في منشآتها.

• **زيادة المخزون** نظرًا لأوقات التسليم الأطول غالبًا ما تحتاج الشركات إلى ربط المزيد من رأس المال في العمل الجاري والمخزون.

• **انخفاض استجابة السوق** قد تجعل خطوط الإمداد الطويلة من البلدان منخفضة التكلفة الشركات أقل استجابة للتحويلات في طلبات الزبائن، وقد يؤدي ذلك إلى الأضرار بصورة علامتهم التجارية ويزيد أيضًا من تكاليف تقادم المنتج حيث قد يضطرون إلى التخلي عن المنتجات أو بيعها بسعر منخفض للغاية لأن معايير التكنولوجيا المتغيرة قد لا تلبي بسرعة حاجات أو أذواق الزبائن.

• **تكاليف التنسيق** قد يكون تنسيق تطوير المنتجات وتصنيعها صعبًا مع العمليات التي تقوم بمهام مختلفة في بلدان مختلفة هذا قد يعيق الابتكار وقد يؤدي أيضًا إلى تكاليف غير متوقعة مثل دفع أجر إضافي في بعض الأسواق حتى يتمكن الموظفون عبر مناطق زمنية متعددة من الاجتماع لتنسيق أنشطتهم.

• **حقوق الملكية الفكرية** يمكن للشركات العاملة في البلدان ذات الحماية الضعيفة للملكية الفكرية أن تفقد أسرارها التجارية أو تتخذ إجراءات مكلفة لحماية هذه الأسرار.

• **تضخم الأجور** عند الانتقال إلى الخارج غالبًا ما تفترض الشركات مستوى معينًا من استقرار الأجور لكن الأجور في الأسواق النامية يمكن أن تكون متقلبة وترتفع بشكل كبير على سبيل المثال ارتفع الحد الأدنى للأجور الذي حددهه المقاطعات في الصين بمعدل 13% سنويًا في عام 2014 كما صرح روجر ماينرز رئيس قسم الاقتصاد بجامعة تكساس في أربلنغتون "تعتبر الولايات المتحدة أكثر قدرة على المنافسة على أساس الأجور لأن متوسط الأجور قد انخفض خاصة بالنسبة للعمال المبتدئين والأجور في الصين أخذت في الازدياد"

وبالتالي يتعين على الشركات أن تأخذ في الاعتبار كل هذه التكاليف عند تحديد الانتقال من عدمه لعملياتهم إلى الخارج.

المحاضرة الثامنة

تحقيق ميزة تنافسية في الأسواق العالمية

نناقش الآن القوتين المتعارضتين اللتين تواجههما الشركات عندما تتوسع في السوق العالمية وهما خفض التكلفة" التكامل العالمي" والتكيف مع الأسواق المحلية ثم نتناول الأنواع الأربعة الأساسية من الاستراتيجيات الدولية التي قد يتبعونها: دولية وعالمية ومتعددة المنازل والعابرة للحدود يعتمد اختيار أحد هذه الأنواع الأربعة من الاستراتيجيات إلى حد كبير على الضغط النسبي للشركة لمعالجة كل من القوتين.

اولا: الضغوط المتعارضة: خفض التكاليف" التكامل العالمي" والتكيف مع الأسواق المحلية

قبل سنوات عديدة دعا الخبير الإستراتيجي للتسويق الشهير ثيودور ليفيت إلى استراتيجيات من شأنها تفضيل المنتجات والعلامات التجارية العالمية، واقترح أن تقوم الشركات بتوحيد جميع منتجاتها وخدماتها لجميع أسواقها العالمية، و مثل هذا النهج من شأنه أن يساعد الشركة على تخفيض تكاليفها الإجمالية من خلال توزيع استثماراتها على أكبر عدد من الاسواق الممكنة او يكون العالم وكأنه سوق واحد.

أعتمد نهج ليفيت على ثلاثة افتراضات رئيسية:

1. أصبحت احتياجات الزبائن واهتماماتهم متجانسة بشكل متزايد في جميع أنحاء العالم.
 2. الناس في جميع أنحاء العالم على استعداد للتضحية بالأفضليات في ميزات المنتج ووظائفه وتصميمه وما شابه ذلك مقابل اسعار أقل بجودة عالية.
 3. يمكن تحقيق وفورات الحجم الكبيرة في الإنتاج والتسويق من خلال الدخول إلى الأسواق العالمية.
- ومع ذلك ، هناك أدلة كافية لدحض هذه الافتراضات، ففيما يتعلق بالافتراض الأول : فإن التجانس المتزايد في جميع أنحاء العالم لاحتياجات الزبائن واهتماماتهم، فإن اذواق الزبائن ممكن ان تكون متجانسة في بعض القطاعات الا انها تختلف ايضا في الكثير، فمثلا ضع في اعتبارك عدد أسواق المنتجات بدءًا من الساعات وحقائب اليد إلى المشروبات الغازية والأطعمة السريعة، فقد حددت الشركات قطاعات الزبائن العالمية وطوّرت منتجات وعلامات تجارية عالمية تستهدف تلك القطاعات أيضًا، الا ان بعض الشركات تقوم بتكييف خطوطها مع التفضيلات الخاصة بالدول وتطوير العلامات التجارية المحلية التي تستهدف قطاعات السوق المحلية على سبيل المثال يشمل خط بيتزا نستله الذي يتم تسويقه في المملكة المتحدة الجبن مع لحم الخنزير والأناناس على طبقة من الخبز الفرنسي وبالمثل تقوم شركة Coca-Cola في اليابان بتسويق جورجيا (مشروب منشط) بالإضافة إلى Classic Coke و Hi-Coke، وهو ما لا يمكن تعميمه من حيث التجانس لان البلدان الاسلامية لا تتقبل المثال الاول.

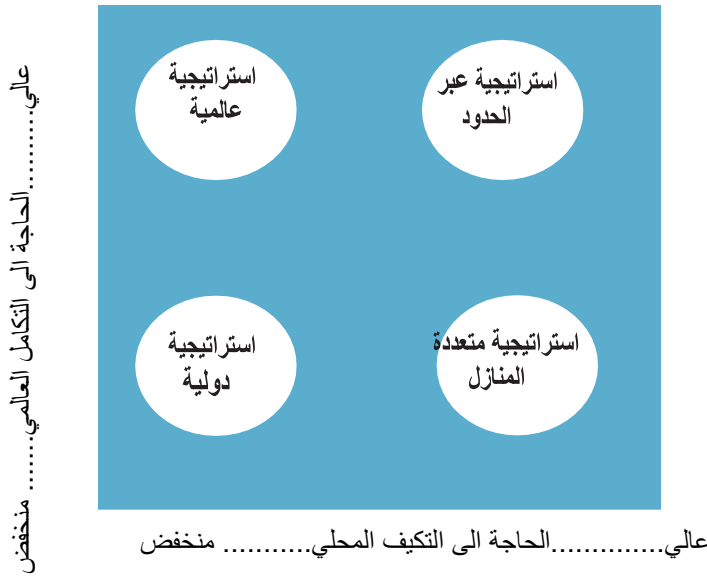
تأمل الافتراض الثاني التضحية بسمات المنتج مقابل أسعار أقل، فصحيح ان السعر محدد اساس لاقتناء المنتجات، الا ان هناك دائمًا شريحة حساسة للسعر في العديد من أسواق المنتجات، فلا يوجد ما يشير إلى أن هذه الشريحة في ازدياد في المقابل في العديد من أسواق المنتجات والخدمات بدءًا من الساعات وأجهزة الكمبيوتر الشخصية والأجهزة المنزلية إلى الخدمات المصرفية والتأمين، فهناك اهتمام متزايد بميزات المنتج المتعددة وجودة المنتج والخدمة.

أخيرًا الافتراض الثالث هو أنه يمكن تحقيق وفورات الحجم الكبيرة في الإنتاج والتسويق للمنتجات والخدمات العالمية على الرغم من أن التوحيد القياسي قد يقلل من تكاليف التصنيع، إلا أن هذا المنظور لا يأخذ في الاعتبار ثلاث نقاط حرجة ومتراطة وهي ان التطورات التكنولوجية تمكّن من أتمتة المصانع المرنة و تحقق وفورات الحجم عند

مستويات منخفضة من الإنتاج ولا تتطلب إنتاج منتج معياري واحد، وكذلك ان تكلفة الإنتاج ليست سوى مكون واحد وغالبًا ما لا يكون العنصر الحاسم في تحديد التكلفة الإجمالية للمنتج، اما العنصر الثالث فلا ينبغي أن تكون استراتيجية الشركة مدفوعة بالمنتج كما يجب أن تأخذ في الاعتبار الأنشطة الأخرى في سلسلة قيمة الشركة مثل التسويق والمبيعات والتوزيع.

بناءً على هذه الافتراضات سنواجه صعوبة في القول بأنه من الحكمة تطوير نفس المنتج أو الخدمة لجميع الأسواق في جميع أنحاء العالم في حين أن هناك بعض الاستثناءات مثل طائرات بوينج وبعض منتجات المشروبات الغازية لشركة كوكا كولا، ويجب على المديرين أيضًا السعي لتكييف منتجاتهم مع ثقافة البلد الذي يحاولون القيام بأعمال تجارية فيه، فقليلون من يجادلون بأن "مقاس واحد يناسب الجميع". وبشكل عام تفرض الضغوط المتعارضة التي يواجهها المديرون مطالب متضاربة على الشركات لأنها تسعى جاهدة لتكون قادرة على المنافسة من ناحية، وتتطلب الضغوط التنافسية أن تفعل الشركات ما في وسعها لخفض تكاليف الوحدة حتى لا يدرك المستهلكون أن منتجاتهم وخدماتهم باهظة الثمن. وقد يقودهم ذلك إلى التفكير في تحديد مواقع مرافق التصنيع حيث تكون تكاليف العمالة منخفضة وتطوير منتجات عالية الجودة عبر العديد من البلدان بالإضافة إلى الاستجابة للضغوط لخفض التكاليف، و يجب على المديرين أن يسعوا جاهدين للاستجابة للضغوط المحلية من أجل تكييف منتجاتهم مع طلب السوق المحلي الذي يمارسون فيه أعمالهم، وهذا يتطلب تمييز عروضهم واستراتيجياتهم من بلد إلى آخر لتعكس أذواق المستهلكين وتفضيلاتهم وإجراء تغييرات لتعكس الاختلافات في قنوات التوزيع وممارسات الموارد البشرية واللوائح الحكومية ومع ذلك نظرًا لأن الاستراتيجيات والتكتيكات للتمييز بين المنتجات والخدمات للأسواق المحلية يمكن أن تنطوي على نفقات إضافية فإن تكاليف الشركة تميل إلى الارتفاع.

وعليه ينتج عن الضغطين المتعارضين أربع استراتيجيات أساسية مختلفة يمكن للشركات استخدامها للمنافسة في السوق العالمية: دولية، وعالمية، ومتعددة المنازل، وعابرة للحدود. إذ تعتمد الاستراتيجية التي تختارها الشركة على درجة الضغط الذي تواجهه لخفض التكاليف وأهمية التكيف مع الأسواق المحلية، والشكل (6) يوضح الظروف التي بموجبها ستكون كل من هذه الاستراتيجيات أكثر ملاءمة.



شكل 6 الاستراتيجيات الدولية

1. الاستراتيجية الدولية

هناك عدد قليل من الصناعات التي توجد فيها ضغوط للتكيف المحلي وخفض التكاليف ومن الامثلة على مثل هذه الصناعة ، صناعة الادوية المزمّنة، اذ ان هذه الادوية للأمراض الشديدة ولكنها لا تؤثر سوى على عدد قليل من اشخاص، وتندرج أمراض مثل مرض غوشر(وهو مرض يصيب كبد الاطفال) ومرض فابري (وهو مرض نادر جدا ينتج عن نقص انزيم Alpha A)، وضمن هذه الفئة تنشط شركات مثل Genzyme و Oxford GlycoSciences من صناعة الأدوية، عمليا ليست هناك حاجة لتكييف منتجاتهم مع الأسواق المحلية كما ان ضغوط خفض التكاليف منخفضة على الرغم من تأثر بضعة آلاف من المرضى فقط ، فإن الإيرادات والهوامش كبيرة لأن المرضى ينفقون ما يصل إلى 100,000 دولار في السنة.

تعتمد الاستراتيجية الدولية على نشر وتكييف معرفة الشركة الأم وخبرتها مع الأسواق الخارجية و يُسمح لوحدة الاعمال بأجراء بعض التعديلات الطفيفة على المنتجات والأفكار القادمة من المكتب الرئيسي لكن لديهم قدر أقل بكثير من الاستقلال مقارنة بالشركات متعددة المنازل. الهدف الأساسي من هذه الاستراتيجية هو استغلال معرفة الشركة الأم وقدراتها في جميع انحاء العالم، اذ جميع مصادر الكفاءات الأساسية مركزية، وقد اتبعت غالبية الشركات متعددة الجنسيات الأمريكية الكبيرة الإستراتيجية الدولية في العقود التي أعقبت الحرب العالمية الثانية، وعملت هذه الشركات على مركزية البحث والتطوير وتطوير المنتجات ولكنها أنشأت مرافق تصنيع بالإضافة إلى منظمات تسويق في الخارج مثل McDonalds و Kellogg التي تعد أمثلة على الشركات التي تتبع مثل هذه الإستراتيجية على الرغم من أن هذه الشركات تقوم ببعض التعديلات المحلية إلا أنها ذات طبيعة محدودة للغاية، ومع تزايد الضغوط لخفض التكاليف بسبب المنافسة العالمية وخاصة من البلدان منخفضة التكلفة أصبحت فرص توظيف استراتيجية دولية بنجاح أكثر محدودية، مما يجعل من هذه الإستراتيجية ان تكون الأنسب في المواقف التي تتمتع فيها الشركة بميزة الكفاءات التي تفتقر إليها الشركات المحلية في الأسواق الخارجية. الا ان هنالك بعض المخاطر والتحديات المرتبطة بالاستراتيجية الدولية:

- عادة ما يكون للأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة مواقع مثالية مختلفة وهذا يعني أن البحث والتطوير قد يكون موجودًا على النحو الأمثل في بلد به وفرة من العلماء والمهندسين في حين أن التجميع قد يتم إجراؤه بشكل أفضل في موقع منخفض التكلفة، Nike على سبيل المثال تصمم أحذيتها في الولايات المتحدة ولكن كل التصنيع يتم في دول مثل الصين أو تايلاند.

- قد يؤدي الافتقار إلى الاستجابة المحلية إلى عزل الزبائن المحليين والأسوأ من ذلك أن عدم قدرة الشركة على تقبل الأفكار الجديدة والابتكار من الشركات الأجنبية التابعة لها قد يؤدي إلى ضياع الفرص، يلخص

الجدول (3) نقاط القوة والقيود المفروضة على الاستراتيجيات الدولية في السوق العالمية

الجدول 3 نقاط القوة والقيود للاستراتيجيات الدولية في السوق العالمية

نقاط القوة	القيود
الاستفادة من معرفة الشركة الام والكفاءات الاساسية ونشرها	محدودية القدرة على التكيف مع الاسواق المحلية
انخفاض التكاليف بسبب قلة الحاجة لتصميم المنتجات والخدمات	عدم القدرة على الاستفادة من الافكار والابتكارات الجديدة التي تحدث في الاسواق المحلية

2. الاستراتيجية العالمية

كما هو مبين في الشكل (6) فإن الشركة التي ينصب تركيزها على خفض التكاليف تميل إلى اتباع استراتيجية عالمية، والاستراتيجية العالمية هي استراتيجية تنافسية مركزية ويتم التحكم فيها إلى حد كبير من قبل مكتب الشركة، نظرًا لأن التركيز الأساسي هو التحكم في التكاليف، إذ يسعى مكتب الشركة جاهدًا لتحقيق مستوى قوي من التنسيق والتكامل عبر مختلف فروع الشركة، وتسعى الشركات التي تتبع استراتيجية عالمية إلى تقديم منتجات وخدمات موحدة بالإضافة إلى تحديد موقع أنشطة التصنيع والبحث والتطوير والتسويق في مواقع قليلة فقط. تؤكد الاستراتيجية العالمية على وفورات الحجم بسبب توحيد المنتجات والخدمات ومركزية العمليات في مواقع قليلة. وعلى هذا النحو قد تكون إحدى الميزات أن الابتكارات التي تظهر من خلال جهود وحدة الأعمال أو مكتب الشركة يمكن نقلها بسهولة أكبر إلى مواقع أخرى على الرغم من أن التكاليف قد تكون أقل إلا أن الشركة التي تتبع استراتيجية عالمية قد تضطر بشكل عام إلى التخلي عن فرص نمو الإيرادات لأنها لا تستثمر موارد كبيرة في تكييف عروض المنتجات من سوق إلى آخر.

الاستراتيجية العالمية هي الأنسب عندما تكون هناك ضغوط قوية لخفض التكاليف وضغوط ضعيفة نسبيًا للتكيف مع الأسواق المحلية. وقد أصبحت وفورات الحجم أحد الاعتبارات الهامة وقد تأتي مزايا زيادة الحجم من مصانع الإنتاج الكبيرة أو عمليات التشغيل وكذلك من الخدمات اللوجستية وشبكات التوزيع الأكثر كفاءة، الحجم العالمي مهم أيضًا بشكل خاص في دعم مستويات عالية من الاستثمار في البحث والتطوير، كما نتوقع فإن العديد من الصناعات التي تتطلب مستويات عالية من البحث والتطوير مثل الأدوية وأشياء الموصلات والطائرات النفاثة تتبع الاستراتيجيات العالمية وتمثل الميزة أخرى للاستراتيجية العالمية في قدرتها على تمكين الشركة من إنشاء مستوى معياري من الجودة في جميع أنحاء العالم. وتسمى الاستراتيجية العالمية بأستراتيجية المنتجات النمطية مثل صناعة الماء، وتعالوا نلقي نظرة إلى ما قاله توم سيبل الرئيس السابق لشركة Siebel Systems (التي أصبحت الآن جزءًا من Oracle) مطور برامج تطبيقات الأعمال الإلكترونية حول التكامل العالمي: يتوقع عملنا من الشركات العالمية مثل IBM و Zurich Financial Services و Citicorp نفس المستوى العالي من الخدمة والجودة ونفس سياسات الترخيص بغض النظر عن المكان الذي نتعامل معهم في جميع أنحاء العالم، وتساعدنا الموارد البشرية والإدارات القانونية التي لدينا في وضع سياسات تحترم الثقافات والمتطلبات المحلية في جميع أنحاء العالم بنفس الوقت مع الحفاظ على أعلى المعايير. اما المخاطر والتحديات المرتبطة باستراتيجية عالمية فهي:

- يمكن أن تتمتع الشركة بوفورات الحجم فقط من خلال تركيز الموارد والأنشطة الحساسة في موقع واحد أو عدة مواقع ومع ذلك يصبح هذا التركيز سيف ذو حدين على سبيل المثال إذا كان لدى الشركة منشأة تصنيع واحدة فقط فيجب عليها تصدير إنتاجها (على سبيل المثال ، المكونات أو الأنظمة الفرعية أو المنتجات النهائية) إلى أسواق أخرى قد يكون بعضها على بعد مسافة كبيرة من العملية وبالتالي يجب أن تتخذ القرارات المتعلقة بتحديد موقع المرافق بشكل موزون فضلًا عن الفوائد المحتملة من تركيز العمليات في موقع واحد مقابل تكاليف النقل والتعرفة المرتفعة الناتجة عن هذا التركيز.
- قد يميل التركيز الجغرافي لأي نشاط أيضًا إلى عزل هذا النشاط عن الأسواق المستهدفة وقد يكون هذا العزل محفوفًا بالمخاطر لأنه قد يعيق قدرة الشركة على الاستجابة بسرعة للتغيرات في ظروف السوق واحتياجاته.
- كما أن تركيز نشاط في مكان واحد يجعل بقية الشركة تعتمد على هذا الموقع، وهذه التبعية تعني أنه ما لم يكن للموقع كفاءات عالمية المستوى فإن الشركة يمكن أن يتآكل وضعها التنافسي إذا ظهرت مشاكل في هذا الموقع، وقد اعرب مسؤول تنفيذي أوروبي في شركة فورد وهو يفكر في تركيز أنشطة الشركة خلال برنامج

التكامل العالمي في منتصف التسعينيات عن أسفه الآن إذا أخطأت في تقدير السوق فأنها سوف تخطئ في 15 دولة بدلاً من دولة واحدة، على اعتبار انها منتشرة في هذه الدول.

جدول(4)

نقاط القوة ومحددات الاستراتيجية العالمية

نقاط القوة	المحددات او القيود
يحدث التكامل القوي عبر مختلف الاعمال	توجد قدرة محدودة على التكيف مع الاسواق المحلية
يؤدي التوحيد القياسي الى زيادة وفورات الحجم مما يقلل التكاليف	قد يؤدي تركيز الانشطة الى زيادة الاعتماد على منشأة واحدة
تسهيل انشاء معايير جودة موحدة في جميع أنحاء العالم	قد تؤدي المواقع الفردية الى ارتفاع الرسوم الجمركية وتكاليف النقل

3. استراتيجية متعددة الجنسيات (متعددة المواقع)

وفقاً للشكل(6) فإن الشركة التي ينصب تركيزها على التمييز بين عروض منتجاتها وخدماتها للتكيف مع الأسواق المحلية تتبع استراتيجية متعددة المواقع، اذ تميل القرارات الناشئة عن استراتيجية متعددة المواقع إلى أن تكون لامركزية للسماح للشركة بتصميم منتجاتها والاستجابة بسرعة للتغيرات في الطلب، اذ يمكن ذلك الشركة من توسيع سوقها وفرض أسعار مختلفة في أسواق مختلفة. وبالنسبة للشركات التي تتبع هذه الاستراتيجية فإن الاختلافات في اللغة والثقافة ومستويات الدخل وتفضيلات الزبائن وأنظمة التوزيع ليست سوى عدد قليل من العوامل العديدة التي يجب مراعاتها، فحتى في حالة المنتجات الموحدة نسبيًا غالبًا ما يكون مستوى معينًا من التكيف المحلي ضروريًا لكي تعمل الشركات في ظل التنوع في الثقافة واللغة والحاجات. ضع في اعتبارك على سبيل المثال Oreo cookie، فقد صممت كرافت هاينز e iconic cookie من اجل ان تلي الأذواق والتفضيلات بشكل أفضل في الأسواق المختلفة، وابتكرت كرافت الشاي الأخضر Green tea Oreos في الصين والشوكولاتة وزبدة الفول السوداني Chocolate and peanut butter Oreos لإندونيسيا و Banana and dulce de leche Oreos للأرجنتين، كما انها خفضت حلاوة Cookie للصين وقللت من مرارة Cookie للهند، حتى أن كرافت ابتكرت شكل جديد لرقاقة بسكويت الويفر-wafer- Oreos stick-style لتلبية احتياجات الأسواق المحلية.

تحتاج الشركات إلى تجاوز مجرد تصميمات المنتجات، اذ ان إحدى الطرق البسيطة التي عملت بها الشركات لتلبية احتياجات السوق هي إيجاد الأسماء المناسبة لمنتجاتها على سبيل المثال في الصين تضيفي أسماء المنتجات معانٍ قوية عليها ويمكن أن تكون محركات مهمة لنجاحها نتيجة لذلك كانت الشركات حريصة على كيفية ترجمة علاماتها التجارية فمثلا أصبح اسم Reebok هو Rui bu وهو ما يعني خطوات سريعة أصبحت أطعمة Lays الحفيفة هي Le shi مما يعني اشياء مبهجة. Coca Cola اسمها الصيني Ke Kou Ke Le، يترجم إلى متعة لذيذة، وهذا يعني عندما تدخل الشركات الأسواق الأجنبية فإنها غالبًا ما تواجه أذواق المستهلكين المختلفة بشكل واضح. تتناول الاستراتيجية 4 بعض الطرق التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات مثل Cola-Coca لتكييف عروض منتجاتها مع الأسواق الخارجية.

تقوم شركة كوكا كولا بتطوير المشروبات المحلية

قد يكون دخول الأسواق الأجنبية بعروض موحدة مغريًا للشركات ذات العلامات التجارية العالمية القوية والمنتجات المعروفة، وقد يكون هذا مناسبًا بشكل خاص لعلامة تجارية شهيرة مثل Coca Cola سادس علامة تجارية عالمية من حيث القيمة وفقًا لتصنيف 2018 الصادر عن مجلة Forbes.

الفوائد المحتملة للتكامل العالمي كبيرة حيث أن عملاق المشروبات الغازية قادر على الاستفادة من علامة Coke التجارية في الأسواق الخارجية، ففي الماضي حافظت شركة Coca Cola على سيطرة شديدة على عمليات البحث والتطوير والتسويق لديها للاستفادة من جاذبيتها العالمية في الأسواق الخارجية لكن في الآونة الأخيرة غيرت شركة كوكا كولا استراتيجيتها الدولية عندما تم تعيين جيمس كوينسي الرئيس التنفيذي لشركة Coca-Cola في مايو 2017، تبنى كوينسي عناصر استراتيجية متعددة المواقع للاستفادة من التمييز بين منتجات كوكاكولا في الأسواق الخارجية، بدأ كوينسي بتوجيه شركة Coca Cola الدولية لإطلاق المزيد من النكهات المحلية، وقد كانت النتائج مثيرة للإعجاب، ففي عام 2017 أطلقت شركة Cola 500 مشروب حول العالم بعضها فريد حقًا، وأطلقت شركة Indian Coke الفرعية على سبيل المثال عصير مانجو، فالهنود يقوموا بعصر المانجو وامتصاص اللب من خلال حفرة تعمل فيه. لذلك أطلقت الشركة المشروب الجديد المسى Maaza Chunky ليحاكي هذه التجربة للسوق الهندي.

و يأمل الرئيس التنفيذي كوينسي أن يؤدي التركيز الأكبر على تفضيلات البلدان الفردية إلى إدخال ثقافة جديدة لريادة الأعمال والمجازفة في شركة المشروبات، لان المستثمرون والمحللون لطالما انتقدوا شركة Coca Cola للمراهنة لفترة طويلة على مشروباتها الغازية المعروفة عالميًا وتجاهلها للاختلافات الوطنية في أذواق المستهلكين والاتجاهات الصحية، ونتيجة لذلك يتم الآن تشجيع الشركات التابعة الدولية على تجربة مفاهيم المشروبات الجديدة والمبتكرة، وبطبيعة الحال يأتي هذا التركيز متعدد المواقع مصحوبًا بمخاطر جديدة على سبيل المثال مشروب Maaza Chunky الجديد المذكور سابقًا يجب ألا يقنع المستهلكين الهنود من حيث مذاقه فحسب بل يتطلب أيضًا تقنيات إنتاج محلية جديدة مثل عملية تعبئة معدلة للعصير وكذلك العلب المصممة حديثًا ومع ذلك تتوقع شركة Coca Cola فوائد كبيرة من النهج الأكثر محلية، يسمح لشركة Coca Cola باختبار المنتجات في سوق واحد ثم تقديم المنتج إلى الأسواق الخارجية الأخرى إذا ثبت نجاحها على سبيل المثال أطلقت شركة Coca Cola مشروب Coca Cola Plus Coffee في أستراليا قبل تقديم نسخة معدلة.

المخاطر والتحديات كما قد تتوقع هناك بعض المخاطر المرتبطة باستراتيجية متعددة المواقع من بينها ما يلي:

- عادةً ما يؤدي التكيف المحلي للمنتجات والخدمات إلى زيادة هيكل تكلفة الشركة، ففي العديد من الصناعات تكون المنافسة شديدة لدرجة أن معظم الشركات لا تستطيع تحمل أي عيوب تنافسية على حساب التكلفة، يتمثل التحدي الرئيسي للمديرين في تحديد المفاضلة بين التكيف المحلي وهيكل التكلفة، فمثلا أدت اعتبارات التكلفة إلى قيام شركة Procter & Gamble بتوحيد تصميم حفاظاتها في جميع الأسواق الأوروبية، وقد تم ذلك على الرغم من البيانات البحثية التي تشير إلى أن الأمهات الإيطاليات على عكس الأمهات في البلدان الأخرى يفضلن الحفاظات التي تغطي سرة الطفل ومع ذلك أدركت P&G لاحقًا أن هذه الميزة كانت بالغة الأهمية لهؤلاء الأمهات لذلك قررت الشركة دمج هذه الميزة في السوق الإيطالية على الرغم من آثارها السلبية من حيث التكلفة.

- في بعض الأحيان قد تأتي التعديلات المحلية حتى لو كانت بنية حسنة بنتائج عكسية، فعندما دخلت سلسلة المطاعم الأمريكية تي جي أي فرايديز إلى سوق كوريا الجنوبية قامت عن قصد بدمج العديد من الأطباق المحلية مثل الكيمتشي (الملفوف الحار) في قائمتها ومع ذلك لم يتم استقبال هذه الاستجابة بشكل جيد، وقد أشار تحليل الشركة لقبول السوق الضعيف إلى أن العملاء الكوريين توقعوا زيارة TGI Friday كزيارة إلى أمريكا. وبالتالي فإن العثور على الأطباق الكورية كان غير متوافق مع توقعاتهم....
- الدرجة المثلى للتكيف المحلي تتطور بمرور الوقت في العديد من قطاعات الصناعة قد تؤدي مجموعة متنوعة من العوامل مثل تأثير وسائل الإعلام العالمية وزيادة السفر الدولي وانخفاض التفاوتات في الدخل عبر البلدان إلى زيادة التكامل العالمي، و من ناحية أخرى في قطاعات الصناعة الأخرى لا سيما حيث يمكن تقديم المنتج أو الخدمة عبر الإنترنت (مثل الموسيقى).
- قد تزداد الحاجة إلى مزيد من التخصيص والتكيف المحلي بمرور الوقت، إذ يجب على الشركات إعادة ضبط الحاجة إلى التكيف المحلي على أساس مستمر مقتطعات التكيف المفرط سعر بالتأكد كما هو قيد التكيف.

الجدول (5) نقاط القوة والقيود للاستراتيجيات متعددة المواقع

المحددات او القيود	نقاط القوة
انخفاض القدرة على تحقيق وفورات في التكاليف من خلال وفورات الحجم	القدرة على تكيف المنتجات والخدمات مع ظروف السوق المحلية
صعوبة أكبر في نقل المعرفة عبر البلدان	القدرة على اكتشاف الفرص المحتملة لمنافذ جذابة في سوق معين مما يعزز الإيرادات
امكانية أن تؤدي إلى التكيف المفرط مع تغير الظروف	

4. استراتيجية العابرة للحدود او العابرة للوطنية

الاستراتيجية العابرة للحدود تسعى جاهدة لتحسين المفاضلات المرتبطة بالكفاءة والتكيف المحلي والتعلم وهي تسعى إلى الكفاءة ليس لمصلحتها ولكن كوسيلة لتحقيق القدرة التنافسية العالمية، وهي تدرك أهمية الاستجابة المحلية كأداة لتحقيق المرونة في العمليات الدولية ينظر إلى الابتكارات على أنها نتيجة لعملية أكبر للتعلم التنظيمي تتضمن مساهمات كل فرد في الشركة أيضًا من المبادئ الأساسية للنموذج العابر للحدود أن موجودات الشركة وقدراتها يتم توزيعها وفقًا للموقع الأكثر فائدة لكل نشاط، وبالتالي يتجنب المديرون الميل إلى تركيز الأنشطة في موقع مركزي (استراتيجية عالمية) أو تفريقها عبر العديد من المواقع لتعزيز التكيف (استراتيجية متعددة المنازل). يقدم بيتر بربيك الرئيس السابق لشركة نستله شركة الأغذية العملاقة وجهة نظر وهي كلما اقتربنا من المستهلك في العلامات التجارية والتسعير والتواصل والمنتج كلما قمنا باللامركزية، وكلما تعاملنا مع الإنتاج والخدمات اللوجستية وإدارة سلسلة التوريد كلما أصبح صنع القرار أكثر مركزية. ويضيف هنا بعد كل شيء نحن نريد الاستفادة من حجم شركة نستله وان لا يعيقها أي شيء في التوسع الدولي، يوضح مثال نستله نهجًا مشتركًا في تحديد ما إذا كنت تريد المركزية أو اللامركزية في أنشطة سلسلة القيمة، فعادة تميل الأنشطة الأساسية لأن تكون داعمة مثل التسويق والمبيعات والخدمة إلى طلب المزيد من اللامركزية من أجل التكيف مع ظروف السوق المحلية، ومن ناحية أخرى الأنشطة الأساسية التي هي الأساسية على سبيل المثال الخدمات اللوجستية والعمليات إلى أن تكون مركزية وذلك لأن هناك حاجة أقل لتكييف هذه العلاقات مع الأسواق المحلية. بالإضافة إلى ذلك تميل العديد من أنشطة الدعم مثل

أنظمة المعلومات والمشتريات إلى المركزية من أجل زيادة إمكانات وفورات الحجم، تتمثل الفلسفة المركزية للشركات العابرة للحدود في التكيف المعزز لجميع المواقف التنافسية بالإضافة إلى المرونة من خلال الاستفادة من تدفقات الاتصالات والمعرفة في جميع أنحاء المنظمة. ان السمة الرئيسية هي دمج المساهمات الفريدة لجميع الوحدات في العمليات العالمية وبالتالي يمكن أن يؤدي الابتكار المشترك من قبل المقر الرئيسي وإحدى الوحدات الخارجية إلى تطوير منتجات وخدمات موحدة نسبيًا ومرنة ومناسبة للأسواق المتعددة.

تناقش الاستراتيجية 5 كيف استفادت Panasonic من الانتقال من استراتيجية عالمية إلى استراتيجية العابرة للحدود او العابرة للوطنية

إستراتيجية 5

تجربة Panasonic تظهر فوائد أن تكون عابراً للأوطان

انتقلت Panasonic إلى الصين في أواخر الثمانينيات حيث رأت أنها منطقة منخفضة التكلفة لتصنيع منتجاتها، سابقاً كانت Panasonic تستخدم استراتيجية عالمية في عملياتها، اذ قامت بتصميم المنتجات الموحدة في اليابان وتصنيعها في أسواق منخفضة التكلفة وبيع منتجاتها. وعندما ارادت ان تتوسع الى الصين فلم تواجه مشكلة بالبداية حتى بدأ الاقتصاد الصيني في النمو والنضج عندما بدأت الطبقة الوسطى الصينية في الظهور، اذ قفز المنافسون المحليون مثل Haier بسرعة بمنتجات مصممة للسوق الصينية وتفوقت على Panasonic في السوق المتنامية، أدى ذلك إلى تغيير Panasonic بشكل جذري في طريقتها في المنافسة في السوق العالمية، حيث احتضنت Panasonic الحاجة إلى تحقيق التوازن بين التكامل العالمي والتكيف المحلي وأنشأت مركزاً لأبحاث أسلوب الحياة في الصين في هذا المركز قام موظفو التسويق وتطوير المنتجات بتجميع وتفسير البيانات المتعلقة برغبات الزبائن واحتياجاتهم وكانت مهمتهم هي الكشف عن الاحتياجات المخفية في السوق الصينية وتصميم المنتجات لتلبية تلك الاحتياجات، وفي الوقت نفسه شدد المديرين لوحدة الاعمال على ضرورة قيام موظفي المركز بتصميم المنتجات التي استفادت من التكامل العالمي على سبيل المثال طلب من الموظفين العمل بانتظام مع المهندسين في اليابان للتأكد من أن تصميمات المنتجات تستخدم الأجزاء العالمية القياسية في نظام Panasonic ، وأيضاً الاستفادة من التقنيات التي يتم تطويرها في اليابان بمرور الوقت، ادى هذا الى بناء الثقة مع المهندسين اليابانيين الذين بدأوا في مناقشة كيفية الاستفادة من معرفتهم للمساعدة في تصميم المنتجات التي يمكن بيعها في الأسواق الأخرى وهكذا تدفقت المعرفة في كلا الاتجاهين من اليابان إلى الصين ومن الصين إلى اليابان وبالتالي بقية العالم، لقد عمل النظام بشكل جيد في الصين لدرجة أن Panasonic وسعت سياساتها وأنشأت مراكز أبحاث حول نمط الحياة في أوروبا والهند.

هناك خمسة عناصر رئيسية في مبادرة Panasonic العابرة للحدود الوطنية. يسمح كل منها لشركة Panasonic بإدارة التوتر من أجل التكامل العالمي والتكيف المحلي:

- **إنشاء وحدة مخصصة:** يجب على منظمة واحدة ان تركز نفسها لاحتضان التوتر كان الهدف من مركز ابحاث أسلوب الحياة الصيني التابع لـ Panasonic هو فهم المستهلكين الصينيين والاستفادة من قدرات البحث والتطوير الخاصة بـ Panasonic في اليابان.
- **قم بإنشاء مهمة على الأرض** يجب أن توضح مهمة الشركة بشكل صريح كيف أن التكيف المحلي والتكامل عبر الحدود يدعمان استراتيجية الشركة، كانت مهمة مركز نمط الحياة تتضح في "تفسير البيانات"، وليس فقط جمع البيانات للتأكد من أن الرؤى أدت إلى مقترحات منتجات قابلة للتطبيق والتي استفادت من الاصول التكنولوجية لشركة Panasonic.
- **تطوير الموظفين المحليين الأساسيين** يجب على الوحدة المحلية تطوير الموظفين المحليين الذين يمكنهم المشاركة في أنشطة التوطين والتكامل في مركز نمط الحياة، فقد أمضى كل موظف عامًا في الحصول على

تدريب وتدريب مكثف في العمل الميداني وكتابة المقترحات للمنتجات التي تعزز تكنولوجيا Panasonic لتلبية الاحتياجات المحلية.

- **وسّع نطاق الوصول** يجب أن تضغط الوحدة باستمرار لتوسيع نفوذها، فقد عزز قائد مركز نمط الحياة التواصل والتفاعل بين المركز والمهندسين في Panasonic لتوسيع نطاق وتأثير الشركة.
- **تقوية السلطة المحلية** يجب إعطاء السلطة الكافية للشركات التابعة في الخارج لتعزيز استقلاليتها مع ضمان التكامل العالمي السليم، فمن خلال رؤية النجاحات المبكرة لمركز نمط الحياة أعطت Panasonic سلطة متزايدة لعملياتها في الصين من أجل تكييف محلي أعمق مع الحفاظ أيضًا على علاقات عمل متكاملة بين اليابان والصين

المخاطر والتحديات كما هو الحال مع الاستراتيجيات الأخرى هناك بعض المخاطر والتحديات الفريدة المرتبطة بالاستراتيجية العابرة للوطنية

- لا يمكن أن يضمن اختيار الموقع الأمثل على ما يبدو أن جودة وتكلفة مدخلات العوامل (أي العمالة والمواد) هي الأمثل، فيجب على المديرين التأكد من أن تحقق ميزة الموقع فعليًا ولا يم تبديدها بسبب نقاط الضعف في الإنتاجية وجودة العمليات الداخلية، مثلًا شركة فورد موتور، استفادت من وجود بعض عمليات التصنيع الخاصة بها في المكسيك في حين أن البعض جادلوا بأن فوائد معدلات الأجور المنخفضة سوف يقابلها جزئيًا انخفاض الإنتاجية نظرًا لان معدل البطالة في المكسيك أعلى مما هو عليه في الولايات المتحدة، يمكن أن تكون شركة فورد أكثر انتقائية في ممارسات التوظيف الخاصة بها في المكسيك ونظرًا لانخفاض معدل دوران موظفيها المكسيكيين فإن شركة فورد تستطيع ان تبرر ذلك من خلال ارتفاع مستوى الاستثمار في التدريب والتطوير وبالتالي يمكن للنتيجة الصافية ليس فقط معدلات أجور أقل ولكن أيضًا إنتاجية أعلى مما هي عليه في الولايات المتحدة.
- على الرغم من أن نقل المعرفة يمكن أن يكون مصدرًا رئيسيًا للميزة التنافسية إلا أنه لا يتم تلقائيًا لنقل المعرفة من شركة تابعة واحدة إلى أخرى، فمن المهم لمصدر المعرفة والوحدات المستهدفة و مقر الشركة التعرف على القيمة المحتملة لمثل هذه المعرفة الفريدة، وبالنظر إلى أنه يمكن أن تكون هناك مسافات جغرافية ولغوية وثقافية كبيرة تفصل عادة بين الشركات التابعة المنفصلة يمكن أن تصبح إمكانية نقل معرفة كبيرة جدًا صعبه التحقيق ويجب على الشركات إنشاء آليات بشكل منهجي وروتيني للكشف عن فرص نقل المعرفة.

الجدول(6) نقاط القوة والقيود للاستراتيجيات العابرة للوطنية

نقاط القوة	المحددات او القيود
القدرة على تحقيق وفورات الحجم	تحديات فريدة في تحديد المواقع المثلى للأنشطة لضمان التكلفة والجودة
القدرة على التكيف مع الاسواق المحلية	تحديات ادارية فريدة في تعزيز نقل المعرفة
القدرة على تحديد مواقع الأنشطة بالمواقع المثلى	
القدرة على زيادة تدفقات المعرفة والتعلم	

المحاضرة التاسعة

عالمي أم إقليمي؟ نظرة ثانية على العولمة

حتى الآن اقترحنا أربع استراتيجيات محتملة يجب على الشركة أن تختار منها بمجرد أن تقرر المنافسة في السوق العالمية. وقد أكد العديد من الكتاب في السنوات الأخيرة أن عملية العولمة تسببت في زيادة عدم أهمية الحدود الوطنية ومع ذلك شكك بعض العلماء في هذا المنظور وجدلوا بأنه من غير الحكمة أن تسرع الشركات نحو العولمة الشاملة قبل الإجابة على أسئلة حول مدى عولمة الشركات.

دعونا نحاول توضيح ماذا تعني العولمة، فتقليدياً يتم قياس عولمة الشركة من حيث مبيعاتها الخارجية كنسبة مئوية من إجمالي المبيعات ومع ذلك قد يكون هذا الإجراء مضللاً بعض الشيء فعلى سبيل المثال ضع في اعتبارك شركة أمريكية وسعت أنشطتها إلى كندا من الواضح أن هذه المبادرة تختلف نوعياً عن تحقيق نفس حجم المبيعات في بلد بعيد مثل الصين وبالمثل إذا توسعت شركة ماليزية في سنغافورة أو بدأت شركة ألمانية في بيع منتجاتها في النمسا، فإن هذا سيمثل توسعاً في دولة مجاورة جغرافياً. غالباً ما تشترك مثل هذه البلدان المجاورة في العديد من الخصائص المشتركة من حيث اللغة والثقافة والبنية التحتية وتفضيلات الزبائن، وعبارة أخرى هذه قضية أقلمة أكثر منها عولمة.

أدى التحليل الشامل لبيانات التوزيع الخاصة بالمبيعات عبر مختلف البلدان والمناطق إلى استنتاج الآن روجمان وآلان فيريبيكي أن هناك حجة أقوى لصالح الأقلية من العولمة ووفقاً لدراساتهم يجب أن تمتلك الشركة 20% على الأقل من مبيعاتها في كل منطقة من المناطق الاقتصادية الرئيسية الثلاث أمريكا الشمالية وأوروبا وآسيا ليتم اعتبارها شركة عالمية ومع ذلك وجدوا أن 9 فقط من أكبر 500 شركة في العالم حققوا هذا المعيار، وحتى عندما خففتوا المعيار إلى 20% من المبيعات في كلٍ من منطقتين على الأقل من المناطق الثلاث ارتفع الرقم إلى 25 شركة فقط وبالتالي فإن معظم الشركات الإقليمية في أحسن الأحوال وليست عالمية حتى اليوم.

في عالم يتسم بالاتصال الفوري والنقل السريع والحكومات التي تزداد استعداداً لفتح أسواقها أمام التجارة والاستثمار، لماذا يوجد عدد قليل جداً من الشركات العالمية، والجواب الأكثر وضوحاً هو أن المسافة لا تزال مهمة، ومن ثم بعد كل شيء من الأسهل القيام بالأعمال التجارية في بلد مجاور منه في بلد بعيد مع تساوي كل شيء آخر يمكن النظر إلى المسافة في التحليل النهائي على أنها مفهوم متعدد الأبعاد وليس مجرد مقياس للمسافة الجغرافية، على سبيل المثال تقع كل من كندا والمكسيك على مسافة واحدة من الولايات المتحدة ومع ذلك تجد الشركات الأمريكية أنه من الأسهل توسيع عملياتها في كندا أكثر من المكسيك، والسبب ان كندا تشترك مع الولايات المتحدة في العديد من القواسم المشتركة من حيث اللغة والثقافة والتنمية الاقتصادية والنظم القانونية والسياسية والبنية التحتية وبالتالي إذا نظرنا إلى المسافة على أنها ذات أبعاد عديدة فإن الولايات المتحدة و كندا قريبتان جداً في حين أن هناك مسافة أكبر بين الولايات المتحدة والمكسيك.

وبالمثل عندما ننظر إلى ما يمكن أن نسميه المسافة الحقيقية بين الولايات المتحدة والصين التي لا تنحصر بتأثيرات المسافة الجغرافية بل بالمسافة من حيث الثقافة واللغة والدين والنظم القانونية والسياسية بين البلدين، ومن ناحية أخرى فعلى الرغم من أن الولايات المتحدة وأستراليا بعيدتان جغرافياً فإن المسافة الحقيقية تعد أقل إلى حد ما عندما ينظر المرء إلى المسافة على طول الأبعاد الأخرى. سبب آخر للتوسع الإقليمي هو ظهور التكتلات التجارية ومناطق التجارة الحرة إذ تم إنشاء عدد من الاتفاقيات الإقليمية التي تسهل نمو الأعمال داخل هذه المناطق من خلال تخفيف القيود التجارية والضرائب والتعريفات وشملت هذه الاتحاد الأوروبي (الاتحاد الأوروبي) واتفاقية

التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) ورابطة أمم جنوب شرق آسيا (آسيان) والميركوسور (كتلة تجارية في أمريكا الجنوبية)، وبالتالي فقد حقق التكامل الاقتصادي الإقليمي تقدماً بوتيرة أسرع من التكامل الاقتصادي العالمي، وتعكس أنماط التجارة والاستثمار لأكبر الشركات من خلال القواسم المشتركة للتاريخ السياسي والثقافي الذي ينتج ليس فقط القواسم المشتركة ولكن أيضاً التقارب المتبادل، فمثلا ان المنطقة العربية تمتد من الجزائر والمغرب في الغرب إلى عمان واليمن في الشرق وبينهما أكثر من 20 دولة تشترك في اللغة العربية والدين الإسلامي مما يجعل هذه البلدان كتلة إقليمية طبيعية وبالمثل تشترك بلدان أمريكا الجنوبية والوسطى في اللغة الإسبانية (باستثناء البرازيل) والدين الكاثوليكي وتاريخ الاستعمار الإسباني لا عجب أن تجد الشركات أن التوسع داخل منطقتها أسهل وأقل خطورة من التوسع في مناطق أخرى.

وعليه تعد مسؤولية الأجنب والأقلمة اتجاهين مهمين يؤثران على اختيار الشركة واستخدامها للاستراتيجيات الدولية ، ولا سيما الاستراتيجيات الدولية على مستوى الشركات.

اولا: مسؤولية الأجنب

كان النجاح الكبير الذي حققته الشركات اليابانية مثل تويوتا وسوني في الولايات المتحدة والأسواق الدولية الأخرى في الثمانينيات بمثابة هزة قوية لمديري الولايات المتحدة. أيقظ هذا النجاح المديرين الأمريكيين على أهمية المنافسة الدولية وحقيقة أن العديد من الأسواق كانت تتحول بسرعة إلى عولمة. في القرن الحادي والعشرين ، تمثل البرازيل وروسيا والهند والصين (BRIC) فرصاً رئيسية في الأسواق الدولية للشركات من العديد من البلدان ، بما في ذلك الولايات المتحدة واليابان وكوريا وأعضاء الاتحاد الأوروبي. بالإضافة إلى ذلك ، أظهرت الاقتصادات الناشئة مثل إندونيسيا وماليزيا والمكسيك وكولومبيا وكينيا وبولندا نمواً سريعاً وتغلباً للإنترنت وتحسيناً لسيادة القانون. ومع ذلك ، حتى لو بدت الأسواق الخارجية جذابة ، كما يبدو الحال مع دول البريك والاقتصادات النامية الأخرى، فهناك مخاوف مشروعة للشركات التي تفكر في دخول هذه الأسواق. هذه هي مسؤولية الأجنب، التي تتمثل بمجموعة من التكاليف المرتبطة بمختلف القضايا التي تواجهها الشركات عند دخول الأسواق الخارجية، بما في ذلك بيئات التشغيل غير المألوفة، والاختلافات الاقتصادية والإدارية والثقافية عن بيئاتهم المؤسسية المحلية، وتحديات التنسيق عبر المسافات.

وهناك أربعة أنواع من المسافات ترتبط عامةً بالمسؤولية عن الغربة ومسؤولية الأجنب

1. المسافة الثقافية
2. المسافة الادارية
3. المسافة الجغرافية
4. المسافة الاقتصادية

فالاختلافات الثقافية للشركة مقارنة مع بيئتها المحلية، وتحديات التنسيق عبر المسافات، ينبغي ان تؤخذ بنظر الاعتبار قبل المسافة الجغرافية والاقتصادية، وتوضح تجربة شركة والت ديزني أثناء افتتاح مدن الملاهي في دول أجنبية مسؤولية الأجنب. على سبيل المثال ، فقد عانت ديزني من "دعاوى قضائية في فرنسا ، في ديزني لاند باريس ، بسبب عدم التوافق بين سياسات الموظفين المنقولين والموظفين الفرنسيين المكلفين بأدائها".

وبالتالي يجب أن يكون التفكير في استخدام استراتيجية دولية لدخول الأسواق الخارجية على دراية بأنواع المسافات الأربعة التي سيواجهونها عند القيام بذلك وتحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتقليل الآثار السلبية المحتملة المرتبطة بهذه المسافات.

ثانياً: الأقليمية:

الأقليمية هي الاتجاه البيئي العالمي الثاني الذي يؤثر على اختيار الشركة واستخدامها للاستراتيجيات الدولية. لقد أصبح هذا الاتجاه بارزاً إلى حد كبير لأنه عندما تختار الشركة المنافسة يمكن أن يؤثر على قدرتها التنافسية الاستراتيجية في واحد أو أكثر من الأسواق الإقليمية. حالياً ، يتم استخدام الاستراتيجية العالمية بشكل أقل تواتراً، ولا يزال من الصعب التنفيذ بنجاح حتى عندما تستخدم الشركة استراتيجيات قائمة على الإنترنت، على الرغم من أن حدود الدول أقل أهمية عندما تكون التجارة الإلكترونية أكثر أهمية. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يحد مقدار المنافسة العالية المبنية على كمية محدودة من الموارد والعملاء من تركيز الشركة على منطقة معينة بدلاً من الأسواق الخاصة بكل بلد والتي توجد في أجزاء متعددة من العالم.

يسمح التركيز الإقليمي للشركة بتعبئة مواردها للمنافسة بفاعلية بدلاً من نشر مواردها المحدودة عبر أسواق دولية متعددة خاصة بكل بلد. الاستراتيجية التي قد ترغب الشركة بتطبيقها قد تضيق نطاق تركيزها على منطقة معينة من العالم. من خلال القيام بذلك ، يمكنها فهم الثقافات والأعراف القانونية والاجتماعية والعوامل الأخرى، والمهمة للمنافسة الفعالة في تلك الأسواق بشكل أفضل. على سبيل المثال ، قد تركز الشركة على الأسواق الآسيوية فقط ، بدلاً من التنافس في وقت واحد في الشرق الأوسط وأوروبا وآسيا أو قد تختار الشركة منطقة من العالم تكون فيها الأسواق أكثر تشابهاً ويكون التنسيق وتقاسم الموارد ممكنًا. وبهذه الطريقة ، قد تكون الشركة أكثر قدرة على فهم الأسواق التي تتنافس فيها ، وكذلك تحقيق بعض الاقتصادات، على الرغم من أنها قد تضطر إلى استخدام استراتيجية متعددة الجنسيات. تركز الشركات بشكل عام الكثير من مداخلها في الأسواق الدولية على البلدان المجاورة لبلدها الأصلي ، والتي قد يشار إليها على أنها منطقتها الأصلية.

اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية (نافتا) ، التي وقعت الولايات المتحدة وكندا والمكسيك في عام 1993 ، تسهل التجارة الحرة عبر حدود البلدان في أمريكا الشمالية. تخفف نافتا القيود المفروضة على الاستراتيجيات الدولية داخل هذه المنطقة وتوفر فرصة أكبر للاستراتيجيات الدولية الإقليمية . ومع ذلك ، أعربت إدارة ترامب عن شكوكها بشأن الاتفاقية وهي بصدد محاولة إعادة التفاوض عليها. ومن غير الواضح ما إذا كانت الاتفاقية ستبقى سارية، ولكن إذا فشلت ، ستعاني البلدان الثلاثة من فقدان الوظائف. إذ تشير التقديرات إلى أن الولايات المتحدة ستفقد 300000 وظيفة إذا فقدت نافتا.

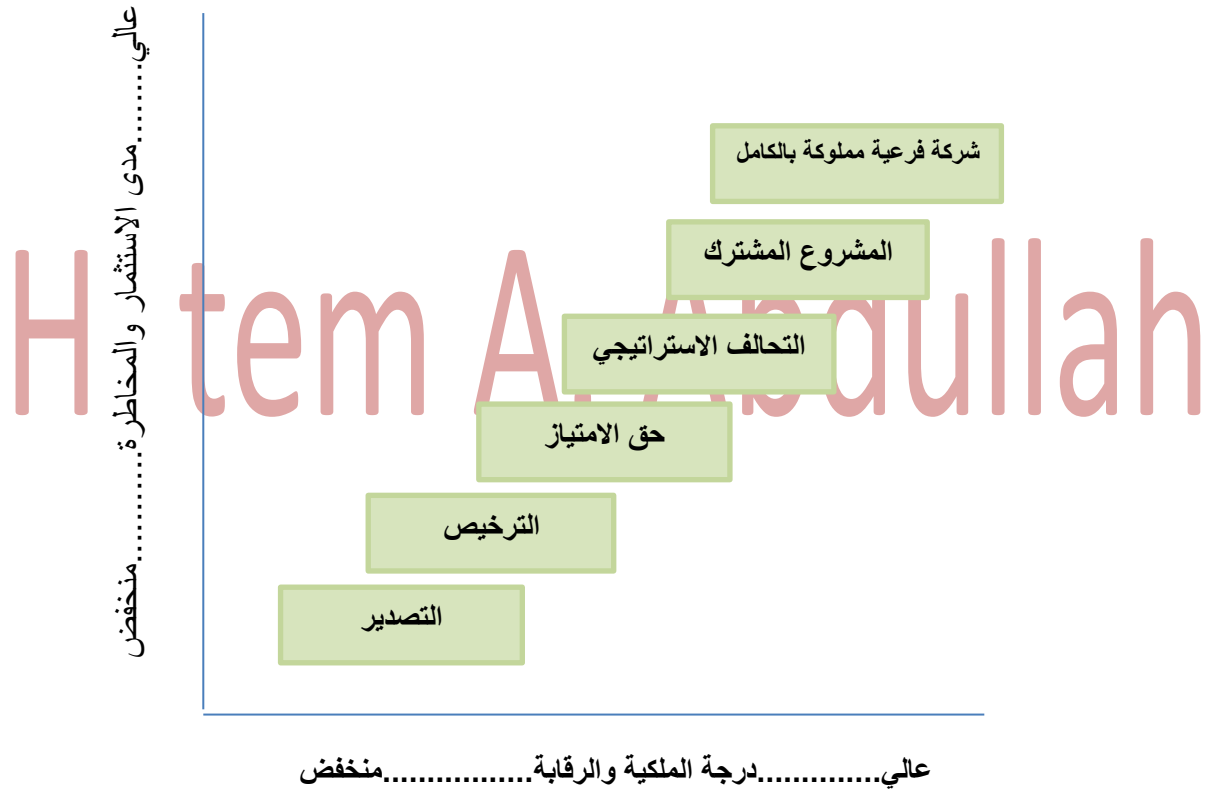
تدخل معظم الشركات الإقليمية بالتتابع ، بدءاً من الأسواق التي هم أكثر دراية بها. كما يقدمون أكبر وأقوى خطوط أعمالهم في هذه الأسواق، ومن ثم تلمها خطوط الإنتاج الأخرى بمجرد اعتبار الجهود الأولية ناجحة. يتم تقديم خطوط الإنتاج الإضافية عادةً في موقع الاستثمار الأصلي . ومع ذلك ، تشير الأبحاث أيضاً إلى أن حجم السوق وخصائص الصناعة يمكن أن تؤثر على هذا القرار.

الأقليمية مهمة لمعظم الشركات متعددة الجنسيات ، حتى تلك التي تتنافس في العديد من المناطق في جميع أنحاء العالم. على سبيل المثال ، تمتلك معظم الشركات الكبيرة متعددة الجنسيات هياكل تنظيمية تجمع العمليات داخل نفس المنطقة (عبر البلدان) لأغراض الإدارة والتنسيق. تساعد إدارة الأعمال حسب المناطق الشركات المتعددة الجنسيات (MNE) على التعامل مع تعقيدات وتحديات العمل في أسواق دولية متعددة.

المحاضرة العاشرة طرق الدخول للتوسع الدولي

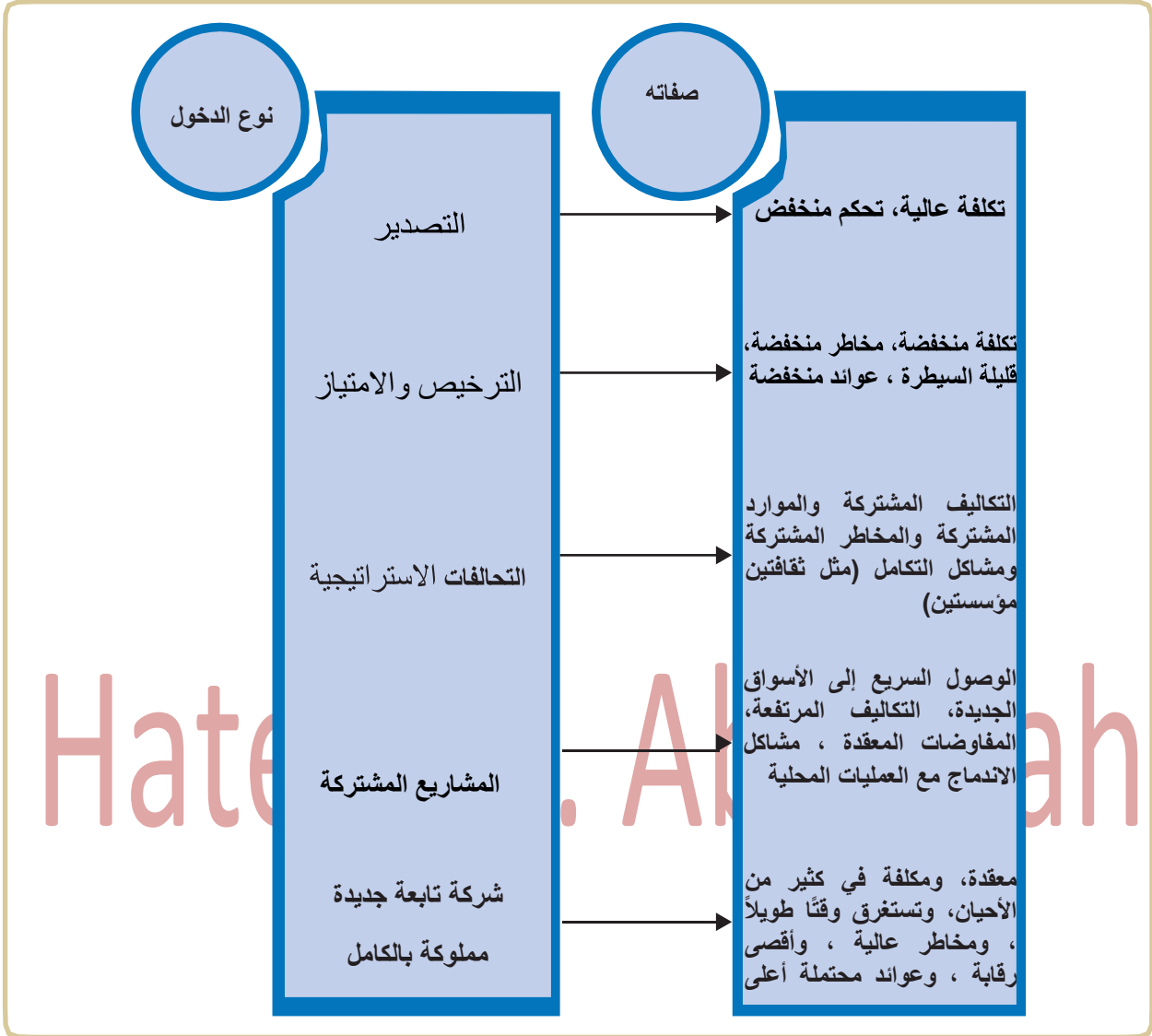
لدى الشركة العديد من الخيارات المتاحة لها عندما تقرر التوسع في الأسواق الدولية نظراً للتحديات المرتبطة بهذا الدخول، فمثلاً ان الشركات تبدأ أولاً على نطاق صغير كما اشرنا اليه سابقاً ثم تزيد من مستوى الاستثمار والمخاطر لديها على المستوى الدولي لأنها تكتسب خبرة أكبر مع السوق الخارجية المعنية. يوضح الشكل التوضيحي 4 مجموعة متنوعة من طرق الدخول الى الاسواق الاجنبية بما في ذلك التصدير والترخيص والامتياز والمشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية والشركات التابعة المملوكة بالكامل.

الشكل 7 أوضاع او انواع الدخول للتوسع الدولي



ان وضعية الدخول الى الاسواق الدولية تتحدد وفق متغيرين وهما درجة الملكية والرقابة من جانب ومدى الاستثمار والمخاطرة من جانب اخر، وكما هو معروف فإن درجة الملكية والرقابة هما متغيران مترابطان طرديا، فكلما زادت درجة الملكية للشركة كلما زادت الرقابة والعكس صحيح ايضا، ومن جانب اخر فإن الاستثمار والمخاطرة على ذات الغرار هما ايضا متغيران مترابطان طرديا، فكلما زاد الاستثمار كلما زادت المخاطرة والعكس صحيح، وانه كلما زادت المخاطرة كلما زادت العوائد (الربح او الخسارة). وفي ظل هذه المصنوفة ووفقا لفسلفة الشركة في النمو والتوسع فسوف تتحدد وضعيات الدخول وكالاتي:

شكل(8): صفات استراتيجيات التوسع الدولي



أولاً: التصدير

بالنسبة للعديد من الشركات ، التصدير هو الأسلوب الأولي للدخول المستخدم . التصدير هو وضع دخول ترسل من خلاله الشركة المنتجات التي تنتجها في سوقها المحلي إلى الأسواق الدولية. يعد التصدير خيارًا شائعًا لوضع الدخل للشركات الصغيرة لبدء استراتيجية دولية.

يتكون التصدير من إنتاج سلع في بلد ما لبيعها في بلد آخر، و تمكن استراتيجية الدخول هذه (أي التصدير) الشركة من استثمار أقل قدر من الموارد من حيث منتجها وتنظيمها واستراتيجية الشركة الشاملة، وبالتالي هي ذات مخاطرة منخفضة، إلا أنها في ذات الوقت تكون غير ذات ملكية ولا يمكن الرقابة عليها بشكل كلي. والعديد من البلدان المضيفة تكره أو لا تحبذ هذه الاستراتيجية من استراتيجيات الدخول، والسبب أنها توفر فرص عمل محلية أقل من طرق الدخول الأخرى. فضلاً عن ذلك، فأن الشركات عادة ما تتحمل تكاليف عالية جراء هذه الاستراتيجية وتتعرض في الدخول بسبب الاجراءات الرسمية، وفي كل مرة تتكرر العملية تصبح على شكل اجراءات رسمية تزيد من التكاليف للشركة.

فوائد مثل هذه الاستراتيجية، انها تمكن الشركات من الصفر مما يجعل خطى الدخول لها خطى ثابتة وتحقق موطئ قدم لها بثبات سواء كان في المبيعات والتوزيع، ونظرًا لأن العديد من الأسواق الخارجية تخضع للتنظيم الوطني وتهيمن عليها شبكات الوسطاء المحليين، وبالتالي تحتاج الشركات إلى الشراكة مع الموزعين المحليين للاستفادة من خبراتهم القيمة ومعرفتهم بأسواقهم الخاصة. وبعد كل ذلك تدرك الشركات متعددة الجنسيات أنها لا تستطيع إتقان ممارسات الأعمال المحلية وتلبية المتطلبات التنظيمية وتوظيف وإدارة الموظفين المحليين أو الوصول إلى العملاء المحتملين دون شكل من أشكال الشراكة المحلية. كما ان الشركات متعددة الجنسيات تريد أيضًا تقليل المخاطر التي تتعرض لها، وذلك يتم عن طريق التعاقد مع موزعين محليين والاستثمار القليل جدًا في المشروع، وعليه فالشركة في جوهرها تتخلى عن السيطرة على قرارات التسويق الاستراتيجية للشركاء المحليين.

المخاطر والقيود يعد التصدير طريقة غير مكلفة نسبيًا لدخول الأسواق الأجنبية ومع ذلك لا يزال من الممكن أن يكون لها جوانب سلبية كبيرة، ففي المقام الأول تكون القدرة على تصميم منتجات الشركة لتلبية احتياجات السوق المحلية محدودة للغاية، في دراسة أجريت على 250 حالة استخدمت فيها الشركات متعددة الجنسيات الموزعين المحليين لتنفيذ استراتيجية دخول الصادرات كانت النتائج قاتمة في الغالبية العظمى من الحالات ، تم شراء الموزعين (لزيادة السيطرة) من قبل الشركة متعددة الجنسيات أو تم فصلهم من العمل في المقابل يشترك الموزعون الناجحون في خاصيتين مشتركتين:

1. انهم يكونون جزءا من سلسلة القيمة للشركة متعددة الجنسيات.
2. انهم يتصرفون وكأن الشركة شركتهم ويشاركون معلومات السوق مع الشركة متعددة الجنسيات.

لكن النقطة الأساسية هي أهمية تطوير علاقات تعاونية ومريحة للجانبين لضمان مزيد من الرقابة في العمليات دون التعرض لمخاطر كبيرة.

ثانيا: الترخيص والامتياز

الترخيص والامتياز كلاهما شكل من أشكال الترتيبات التعاقدية **الترخيص** يمكن الشركة من الحصول على إتاوة أو رسوم مقابل الحق في استخدام علامتها التجارية أو براءات الاختراع أو الأسرار التجارية أو أي عنصر آخر ذي قيمة من الملكية الفكرية اما **حق الامتياز** تتضمن العقود عموماً مجموعة واسعة من العوامل في العملية ولها فترة زمنية أطول تكون خلالها الاتفاقية سارية المفعول، ويظل الامتياز شكل اساسيًا من أشكال الأعمال الأمريكية.

من **الفوائد** الاساسية في الأسواق الدولية، تتمثل ميزة الترخيص في أن الشركة التي تمنح الترخيص لا تتحمل سوى القليل من المخاطر حيث لا يتعين عليها استثمار أي موارد كبيرة في الدولة نفسها في المقابل يحصل المرخص له (الشركة التي تحصل على الترخيص) على حق الوصول إلى العلامة التجارية وبراءة الاختراع وما إلى ذلك ويكون قادرًا على خلق مزايا تنافسية محتملة، وفي كثير من الحالات تستفيد الدولة أيضًا من المنتج الذي يتم تصنيعه محليًا. على سبيل المثال تم ترخيص Yoplait yogurt بواسطة General Mills من Sodima وهي جمعية تعاونية فرنسية للبيع في الولايات المتحدة تعد شعارات الكليات والفرق الرياضية المحترفة في الولايات المتحدة مصدرًا آخر للعلامات التجارية التي تولد دخلًا كبيرًا من حقوق الملكية محليًا ودوليًا.

بينما يتمتع الامتياز بميزة الحد من التعرض للمخاطر الذي تتعرض له الشركة في الأسواق الخارجية وفي الوقت نفسه فان الشركة قادرة على توسيع قاعدة ايرادات الشركة.

المخاطر والقيود يتخلى المرخص عن السيطرة على منتجه ويتخلى عن الإيرادات والأرباح المحتملة علاوة على ذلك قد يصبح المرخص له في نهاية المطاف على دراية ببراءة الاختراع والأسرار التجارية لدرجة أنه قد يصبح منافسًا بمعنى أنه يجوز للمرخص له إجراء بعض التعديلات على المنتج وتصنيعه وبيعه بشكل مستقل عن المرخص دون الحاجة إلى دفع رسوم حقوق الملكية. يتفاهم هذا الوضع المحتمل في البلدان التي لديها قوانين ضعيفة نسبيًا لحماية الملكية الفكرية بالإضافة إلى ذلك إذا تبين أن المرخص له الذي تم اختياره من قبل الشركة متعددة الجنسيات كان اختياريًا سيئًا فقد يتم تشويه اسم العلامة التجارية وسمعة المنتج.

أما مع حق الامتياز تتلقى الشركة متعددة الجنسيات جزءًا فقط من الإيرادات في شكل من أشكال رسوم الامتياز لو أن الشركة انشأت العملية بنفسها (على سبيل المثال مطعم من خلال الاستثمار المباشر) لكان لديها كامل الإيرادات لنفسها، لكن غالبًا ما ترغب الشركات في تعاون أوثق مع الشركات الأخرى من أجل زيادة الإيرادات وتقليل التكاليف وتعزيز تعلمهم في كثير من الأحيان من خلال نشر التكنولوجيا لتحقيق هذه الأهداف.

ثالثًا: التحالفات الاستراتيجية والمشاريع المشتركة

اكتسبت المشاريع المشتركة والتحالفات الاستراتيجية مؤخرًا شعبية متزايدة، وهذان الشكلان من الشراكة مختلفان، في أن المشاريع المشتركة تستلزم إنشاء كيان قانوني تابع لجهة خارجية في حين أن التحالفات الاستراتيجية لا تفعل ذلك بالإضافة إلى ذلك تركز التحالفات الإستراتيجية بشكل عام على المبادرات الأصغر في نطاقها من المشاريع المشتركة، بمعنى أن التحالف الاستراتيجي يكون مثلًا تحالفًا لزيادة الخبرة أو الاعلان أو التصنيع، أي يكون جزئيًا وهو يختلف عن المشروع المشترك.

الفوائد لهذه الاستراتيجيات، أنها تكون فاعلة في مساعدة الشركات على زيادة الإيرادات وخفض التكاليف بالإضافة إلى تعزيز تقنيات التعلم ونشر التقنيات، وتمكن هذه الشراكات الشركات من تقاسم المخاطر وكذلك الإيرادات والأرباح المحتملة أيضًا من خلال التعرف على مصادر المعرفة والتقنيات الجديدة، ويمكن أن تساعد هذه الشراكات الشركات على تطوير الكفاءات الأساسية التي يمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية في السوق، وأخيرًا يمكن للدخول في شراكات مع شركات الدولة المضيفة أن يوفر معلومات مفيدة للغاية عن أذواق السوق المحلية والظروف التنافسية والمسائل القانونية والفروق الثقافية الدقيقة.

المخاطر والقيود لهذا النوع، يجب أن يكون المديرون على دراية بالمخاطر المرتبطة بالتحالفات الإستراتيجية والمشاريع المشتركة وكيف يمكن التقليل منها: أولاً إذ يجب أن تكون هناك استراتيجية محددة بوضوح ومدعومة بقوة من قبل المنظمات التي هي طرف في الشراكة خلاف ذلك قد تعمل الشركات في أغراض متقاطعة ولا تحقق أيًا من أهدافها، ثانيًا ولأنه يرتبط ارتباطًا وثيقًا بالقضية الأولى يجب أن يكون هناك فهم واضح للقدرات والموارد التي ستكون مركزية للشراكة وبدون هذا التوضيح ستكون هناك فرص أقل للتعلم وتطوير الكفاءات التي يمكن أن تؤدي إلى مزايا تنافسية، ثالثًا إن الثقة عنصر حيوي يسمح بالتدرج بالعلاقة بين شركاء التحالف والتعرف على بعضهم البعض بشكل أفضل وتنمية الثقة بدون ثقة قد يستغل أحد الطرفين من الطرف الآخر على سبيل المثال حجب حصته العادلة من الموارد والوصول إلى المعلومات المميزة من خلال وسائل غير أخلاقية (أو غير قانونية)، رابعًا يجب معالجة القضايا الثقافية التي يمكن أن تؤدي إلى الصراع والسلوكيات المختلفة ثقافة المنظمة هي مجموعة القيم والمعتقدات والمواقف التي تؤثر على سلوك وأهداف موظفيها وبالتالي فإن الاعتراف بالاختلافات الثقافية وكذلك السعي لتطوير عناصر ثقافة مشتركة للشراكة أمر حيوي، وبدون ثقافة موحدة سيصبح من الصعب الجمع بين الموارد التي تزداد أهمية في المنظمات كثيفة المعرفة والاستفادة منها، أخيرًا ينبغي ترك نجاح تحالف الشركة للصدفة لتحسين احتمالات نجاحهم، فقد قامت العديد من الشركات بتوثيق معرفة إدارة التحالف بعناية من خلال إنشاء إرشادات

وأدلة لمساعدتهم على إدارة جوانب محددة من دورة حياة التحالف بالكامل (على سبيل المثال ، اختيار الشركاء والتفاوض بشأن التحالف والتعاقد). على سبيل المثال ، طورت Hewlett Packard 60 أداة وقوالبًا مختلفة وضعتها في دليل من 300 صفحة لتوجيه عملية صنع القرار، تضمن الدليل أدوات مثل نموذج لإعداد دراسة الجدوى للتحالف ونموذج تقييم الشريك ونموذج تفاوض يحدد أدوار ومسؤوليات الإدارات المختلفة وقائمة بطرق قياس أداء التحالف وقائمة مراجعة إنهاء التحالف.

رابعاً: الشركات التابعة المملوكة بالكامل

عندما ترغب الشركة في أعلى مستوى من السيطرة فإنها تطور شركات تابعة مملوكة بالكامل على الرغم من أن الشركات التابعة المملوكة بالكامل يمكن أن تحقق أكبر عوائد إلا أنها تتمتع أيضاً بأعلى مستويات الاستثمار والمخاطر. الشركة التابعة المملوكة بالكامل هي شركة تمتلك فيها شركة متعددة الجنسيات 100% من المخزون ، وهناك طريقتان يمكن لشركة ما إنشاء شركة فرعية مملوكة لها بالكامل هما الحصول على شركة موجودة في البلد الأم (الاستحواذ) أو (2) تطوير عملية جديدة تماماً (يشار إليها غالباً كمشروع جديد).

الفوائد إن إنشاء شركة تابعة مملوكة بالكامل هو الأكثر تكلفة والأكثر خطورة من بين طرق الدخول المختلفة ومع ذلك يمكن أن تحقق أيضاً أعلى عوائد، بالإضافة إلى ذلك فإنه يوفر للشركة متعددة الجنسيات أكبر درجة من التحكم في جميع الأنشطة بما في ذلك التصنيع والتسويق والتوزيع وتطوير التكنولوجيا. الشركات التابعة المملوكة بالكامل هي الأنسب عندما يكون لدى الشركة بالفعل المعرفة والقدرات المناسبة التي يمكنها الاستفادة منها بسهولة من خلال مواقع متعددة، تتراوح الأمثلة من المطاعم إلى الشركات المصنعة لأشباه الموصلات لخفض التكاليف، على سبيل المثال تقوم شركة إنتل ببناء مصانع أشباه الموصلات في جميع أنحاء العالم وكلها تستخدم نفس المخطط تقريباً يمكن زيادة المعرفة عن طريق توظيف المديرين والمهنيين من موطن الشركة غالباً من خلال توظيف المواهب من المنافسين.

المخاطر والقيود كما لوحظ فإن الشركات التابعة المملوكة بالكامل هي عادة وضع الدخول الأعلى تكلفة والأعلى مخاطر من الامتياز أو المشاريع المشتركة أو التحالفات الاستراتيجية، يتم مشاركة المخاطر مع شركاء الشركة مع الشركات التابعة المملوكة بالكامل، إذ تتحمل الشركة الأم كامل المخاطرة، ويمكن تقليل المخاطر المرتبطة بممارسة الأعمال التجارية في بلد جديد (على سبيل المثال ، السياسية والثقافية والقانونية) من خلال توظيف المواهب المحلية. على سبيل المثال تجنبت Wendys ارتكاب خطأين فادحين في ألمانيا من خلال توظيف الافراد المحليين في موظفي الإعلانات، ففي إحدى الحالات أرادت الشركة الترويج لصفاتها ومنتجاتها القديمة ومع ذلك فإن الترجمة الحرفية للغة الألمانية كانت تعني بأن الشبكة عفا عليها الزمن. اما الموقف الثاني فقد أرادت Wendys أن تؤكد أن الهامبرغر يمكن أن يعد بـ256 طريقة. المشكلة؟ الكلمة الألمانية التي أرادت Wendys استخدامها لوصف الطرق السريعة كانت تترجم الى طرق، وعلى الرغم من أن مثل هذه الأخطاء قد تكون مسلية في بعض الأحيان بالنسبة للجماهير لكن من الأفضل التأكيد على اكتشاف هذه الأخطاء قبل أن تربك المستهلك أو تخرج الشركة.

المحاضرة الحادية عشر النتائج التنافسية للاستراتيجية الدولية

كما تمت مناقشته سابقاً ، يمكن أن تؤدي الاستراتيجيات الدولية إلى ثلاث فوائد أساسية (زيادة حجم السوق ، وفورات الحجم والتعلم ، ومزايا الموقع) للشركات. يتم اكتساب هذه الفوائد الأساسية عندما تدير الشركة بنجاح الشؤون السياسية كامتداد أو تطوير للاستراتيجية الدولية ، استراتيجية التنوع الدولي هي استراتيجية تقوم من خلالها الشركة بتوسيع مبيعات سلعها أو خدماتها عبر حدود المناطق والبلدان العالمية إلى عدد كبير من المواقع الجغرافية أو الأسواق.

أولاً: النتائج الايجابية

1. التنوع الدولي والعوائد

تشير الدلائل إلى العديد من الأسباب التي تجعل الشركات تستخدم استراتيجية التنوع الدولية ، مما يعني أن التنوع الدولي يجب أن يرتبط بشكل إيجابي بأداء الشركة، كما تقاس بالعوائد التي تجنيها من استثماراتها. وقد أظهرت الأبحاث أنه مع زيادة التنوع الدولي ، تنخفض عائدات الشركة في البداية ثم تزداد بسرعة حيث تتعلم كيفية إدارة التنوع الجغرافي المتزايد الذي أوجدته. عادة ما تحقق الشركات المتنوعة على نطاق واسع في أسواق دولية متعددة أكثر عوائد الأسهم إيجابية ، لا سيما عندما تنوع جغرافياً في مجالات الأعمال الأساسية.

تساهم العديد من العوامل في الآثار الإيجابية للتنوع الدولي ، مثل الملكية الخاصة مقابل الملكية الحكومية ، واقتصاديات الحجم والخبرة المحتملة ، ومزايا الموقع ، وزيادة حجم السوق ، وفرصة تثبيت العوائد. يساعد استقرار العائدات من خلال التنوع الدولي على تقليل المخاطر الإجمالية للشركة . يمكن للشركات الكبيرة الراسخة والمشاريع التجارية أن تحقق هذه النتائج الإيجابية من خلال التنفيذ الناجح لاستراتيجية التنوع.

2. تعزيز الابتكار

كما لوحظ في مناقشتنا لمحددات الميزة الوطنية، تعتمد القدرة التنافسية لأي دولة ، جزئياً ، على قدرة صناعاتها على الابتكار. في نهاية المطاف وبشكل حتمي ، يتفوق المنافسون على الشركات التي تفشل في الابتكار. لذلك ، فإن الطريقة الوحيدة للدول الفردية والشركات الفردية للحفاظ على الميزة التنافسية هي تطويرها باستمرار من خلال الابتكار.

تخلق استراتيجية التنوع الدولية إمكانية للشركات لتحقيق عوائد أكبر على ابتكاراتها (من خلال أسواق أكبر أو أكثر عددًا) مع تقليل المخاطر التي غالبًا ما تكون كبيرة لاستثمارات البحث والتطوير. بالإضافة إلى ذلك ، قد يكون التنوع الدولي ضروريًا لتوليد الموارد المطلوبة للحفاظ على عملية البحث والتطوير واسعة النطاق. بيئة التقادم التكنولوجي السريع من جانب آخر تجعل من الصعب الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة والعمليات كثيفة رأس المال اللازمة للمنافسة في مثل هذه البيئة. وقد تجد الشركات التي تعمل فقط في الأسواق المحلية مثل هذه الاستثمارات صعبة بسبب طول الفترة الزمنية اللازمة لاسترداد الاستثمار الأصلي. لكن، يؤدي التنوع في العديد من الأسواق الدولية إلى تحسين قدرة الشركة على تخصيص عوائد إضافية من الابتكار قبل أن يتمكن المنافسون المحليون من التغلب على الميزة التنافسية الأولية الناتجة عن الابتكار. إذ يتعلمون عن تلك المنتجات والعمليات ويدمجون هذه المعرفة في عملياتهم ، ويمكن تطوير المزيد من الابتكار. لدمج التعلم في عمليات البحث والتطوير الخاصة بها ، يجب على الشركات إدارة هذه العمليات بفاعلية لاستيعاب واستخدام المعرفة الجديدة لخلق المزيد من الابتكارات.

العلاقة بين التنوع الجغرافي الدولي والابتكار والعوائد معقدة. يعد مستوى معين من الأداء ضروريًا لتوفير الموارد التي تحتاجها الشركة للتنوع الجغرافي: في المقابل، يوفر التنوع الجغرافي حوافز وموارد للاستثمار في البحث والتطوير. يجب أن يعزز البحث والتطوير الفعال عائدات الشركة، والتي توفر بعد ذلك المزيد من الموارد للتنوع الجغرافي المستمر والاستثمار في البحث والتطوير. تشير الدلائل إلى أن فرق الإدارة العليا الأكثر تنوعًا ثقافيًا غالبًا ما يكون لديها معرفة أكبر بالأسواق الدولية وخصائصها، لكن توجهها للتوسع دوليًا يمكن أن يتأثر بطبيعة حوافزها. تتطلب إدارة وحدات الأعمال لشركة متعددة الجنسيات متنوعة جغرافيًا مهارة، ليس فقط في إدارة مجموعة لامركزية من الأعمال، ولكن أيضًا في تنسيق وجهات النظر المتنوعة الناشئة عن الأعمال التجارية الموجودة في بلدان ومناطق مختلفة. إن الشركات القادرة على القيام بذلك تزيد من احتمالية التفوق على منافسها.

ثانياً: التحدي الدولي للاستراتيجيات

يؤدي الاستخدام الفعال للاستراتيجيات الدولية إلى تحقيق فوائد أساسية ويساهم في القدرة التنافسية الاستراتيجية للشركة. ومع ذلك، ولأسباب عديدة، يصعب تحقيق هذه النتائج الإيجابية.

1. **تعقيد إدارة الأعمال الدولية:** عادة ما يؤدي اتباع الاستراتيجيات الدولية، لا سيما استراتيجية التنوع الدولية، إلى نمو حجم الشركة وتعقيد عملياتها. في المقابل، يزيد الحجم الأكبر والتعقيد التشغيلي الأكبر يكون بصعوبة إدارة الشركة. وفي مرحلة ما، يتسبب الحجم والتعقيد إما في أن تصبح الشركة غير قابلة للإدارة أو تزيد تكلفة إدارتها بما يتجاوز القيمة التي تم إنشاؤها باستخدام الاستراتيجيات الدولية. ومن جانب آخر، الثقافات والممارسات المؤسسية المختلفة (على سبيل المثال، تلك المرتبطة بالهيئات الحكومية) التي هي جزء من البلدان التي تتنافس فيها الشركة عند استخدام استراتيجية دولية يمكن أن تخلق أيضًا صعوبات. يجب أن تبني الشركات على قدراتها ومزاياها الأخرى للتغلب على التحديات التي تواجهها الأسواق الدولية. على سبيل المثال، يمكن لبعض الشركات من الاقتصادات الناشئة التي تحتفظ باحتكارات في أسواقها المحلية أن تستثمر الموارد المكتسبة هناك لتعزيز قدرتها التنافسية في الأسواق الدولية (لأنهم ليسوا مضطرين للقلق بشأن المنافسين في الأسواق المحلية). المفتاح هو الشركات للتغلب على المسؤوليات الأجنبية المختلفة بغض النظر عن مصدرها.

2. حدود التوسع الدولي

تعلم كيفية الإدارة الفعالة للاستراتيجيات الدولية يُحسن من احتمالية تحقيق نتائج إيجابية مثل الأداء المعزز. ومع ذلك، في مرحلة ما، فإن درجة التنوع الجغرافي وربما التنوع للمنتجات التي تحققها الاستراتيجيات الدولية للشركة تؤدي إلى استقرار العوائد من استخدام الاستراتيجيات وتصبح في النهاية سلبية.

مشكلة للمناقشة

هل يجب أن تستثمر شركة إيرباص في خدمة سياسية؟

أصبحت إيرباص مثالاً رئيسياً للشركة متعددة الجنسيات مترامية الأطراف، تأسست في عام 1970 كاتحاد يعزز صناعة الطيران الأوروبية. وسرعان ما أصبحت الشركة شركة تصنيع طائرات تجارية رائدة على مستوى العالم، تتنافس وجهاً لوجه مع نظيرتها الأمريكية بوينغ، تنتشر عمليات إيرباص في جميع أنحاء أوروبا، وبلغت ذروتها في شبكة معقدة من 14 مصنعاً في ستة بلدان أوروبية.

إن الهيكل المؤسسي غير العادي لشركة إيرباص هو نتيجة للتدخل السياسي ونتيجة لذلك لم تحدد شركة إيرباص عملياتها في البلدان التي من شأنها زيادة الكفاءة الاقتصادية إلى الحد الأقصى كما تفعل شركات القطاع الخاص النموذجية ولكن في البلدان التي من شأنها زيادة الدعم السياسي، في حين أن التأثير السياسي في الشركات موضوع

مثير للجدل فقد تنجم عنه بعض الجوانب الإيجابية حتى أن البعض يجادل بأن الجذور السياسية لشركة إيرباص هي السبب الأساسي لنجاحها، فعندما تم تشكيل شركة إيرباص من قبل سياسيين من عدة دول أوروبية أدركوا أن توحيد صناعة الطيران الأوروبية كان السبيل الوحيد للتنافس ضد شركة بوينج التي كانت تتمتع بميزة هائلة كمحرك أول في قطاع الطيران العالمي ، وبالتالي يفيد التأثير السياسي شركة إيرباص بعدة طرق مثل الوصول المفضل إلى القروض المصرفية ونقل التكنولوجيا من الجامعات التي تديرها الدولة والشركات الأوروبية الأخرى.

تعلمت إيرباص أيضاً كيفية التعامل مع عمليات صنع القرار السياسي المعقدة وهي مهارة مفيدة عند التفاوض على طلبات الطائرات مع شركات الطيران التي تديرها الدولة بالإضافة إلى ذلك قامت شركة إيرباص ببناء قدرات لوجستية يصعب تكرارها ناشئة عن التحديات الهائلة المرتبطة بنقل مكونات الطائرات بين مواقع الإنتاج المتفرقة على سبيل المثال طورت شركة إيرباص أكبر طائرات شحن في العالم لتسهيل حركة أجزاء الطائرات عبر عمليات التصنيع الأوروبية كانت هذه التجربة مع طائرات الشحن الكبيرة مفيدة في تطوير أكبر طائرة ركاب في العالم إيرباص A380 بطبيعة الحال قد تشكل المزايا السياسية مقابل النفوذ تحديات أيضاً لا سيما عندما ينبع التأثير السياسي من الحكومات غير الأوروبية فليس من المستغرب أن تشعر شركة إيرباص بضغط متزايدة لتأسيس طاقة إنتاجية خارج أوروبا لأن طلب شراء واحد فقط من أصل خمسة طائرات إيرباص يأتي من أوروبا، الصين هي أحد عملاء إيرباص البارزين والأكثر أهمية استجابت شركة إيرباص لكتابها المعتاد وأنشأت مصنعاً في الصين لحشد الدعم السياسي لطلبات الطائرات المستقبلية ومع ذلك بدلاً من تهدئة المطالب السياسية زادت الحكومة الصينية من مطالبتها في أوائل عام 2018 قام منظم الطيران الصيني بتأخير الحصول على شهادة الصلاحية للطيران للعديد من طرازات إيرباص مما تسبب في تراكم الطائرات في مصانع إيرباص في أوروبا.

كيف ردت إيرباص؟ أعلنت أنها ستزيد سعة التجميع النهائي ل طائرات إيرباص في مصنعها الصيني بنسبة 50% بحلول عام 2020 رضوخاً لضغوط سياسية من الصين قد يهدد بناء القدرة الإنتاجية في مواقع خارج أوروبا أيضاً حماية حقوق الملكية الفكرية وهي مشكلة تُثار عادةً عند الاستثمار في الصين غالباً ما تجبر الحكومة الصينية الشركات الأجنبية على تبادل المعرفة ونقل التقنيات إلى الشركات المملوكة للدولة تعتقد شركة إيرباص في النهاية أن بعض عمليات نقل التكنولوجيا أمر لا مفر منه لكنها تريد الحفاظ على ريادتها التكنولوجية لسنوات عديدة قادمة لهذا الغرض لا تشارك إيرباص مباشرة مع شركة الطيران التي تديرها الدولة لتقليل مخاطر نقل التكنولوجيا غير المرغوب فيها إلى منافس ناشئ في صناعة الطيران العالمية ومع ذلك فإن شركة إيرباص تصنع الطائرات في الصين وتعمل مع العديد من الموردين الصينيين قد يؤدي مجرد الاستثمار والعمل في الصين إلى نقل المعرفة الذي يمكن أن يساعد في تحقيق هدف الحزب الشيوعي المتمثل بتوفير 10 % من سوق الطائرات الصينية بحلول عام 2025.

المحاضرة الثانية عشر

الأخلاقيات والمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة البيئية والاستراتيجية

من الواضح أن الشركة تتحمل مسؤولية تحقيق الأرباح وتنمية الأعمال التجارية ، ولكن من الواضح أيضًا أن الشركة وموظفيها ملزمون أيضًا بواجب الامتثال للقانون والعمل وفقًا لقواعد المنافسة العادلة. لكن هل يقع على الشركة واجب تجاوز المتطلبات القانونية والعمل وفقًا للمعايير الأخلاقية للمجتمعات التي تعمل فيها؟ وهل عليها واجب أو التزام للمساهمة في تحسين المجتمع بشكل مستقل عن احتياجات وتفضيلات العملاء الذين تخدمهم؟ هل يجب على الشركة إظهار الضمير الاجتماعي وتخصيص جزء من مواردها لتحسين المجتمع؟ هل ينبغي اختبار مبادراتها الإستراتيجية بحثًا عن الآثار السلبية المحتملة على الأجيال القادمة من سكان العالم؟

تركز هذه المحاضرة على ما إذا كان على الشركة أثناء محاولتها صياغة وتنفيذ استراتيجية تقدم قيمة للزبائن والمساهمين على حد سواء واجب (1) التصرف بطريقة أخلاقية ، (2) إظهار سلوك مسؤول اجتماعيًا من خلال كونها شركة مواطنة ملتزمة، و (3) تبني ممارسات أعمال تحافظ على الموارد الطبيعية وتحمي مصالح الأجيال القادمة وتحافظ على رفاهية الكوكب.

أولاً: ماذا نعني بأخلاقيات العمل؟

أخلاقيات العمل هي تطبيق المبادئ والمعايير الأخلاقية على إجراءات وقرارات منظمات الأعمال وسلوك موظفيها. لا تختلف المبادئ الأخلاقية في العمل مادياً عن المبادئ الأخلاقية بشكل عام لأنه يجب الحكم على الإجراءات التجارية في سياق معايير المجتمع للصواب والخطأ. لا توجد مجموعة خاصة من القواعد التي يقرر رجال الأعمال تطبيقها على سلوكهم. إذا تم اعتبار عدم الأمانة أمرًا غير أخلاقي ، فإن السلوك غير النزاهة في العمل - سواء كان يتعلق بالزبائن أو الموردين أو الموظفين أو المساهمين - يعتبر أيضًا غير أخلاقي. إذا كان السلوك الأخلاقي يستلزم الالتزام بالمعايير المقبولة عمومًا حول السلوك الصواب والخطأ ، فيجب على المديرين مراعاة هذه المعايير عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

في حين أن معظم مديري الشركات حريصون على التأكد من أن إستراتيجية الشركة تقع ضمن حدود ما هو قانوني ، فإن الأدلة تشير إلى أنهم ليسوا دائمًا حريصين على التأكد من أن استراتيجياتهم في حدود ما يعتبر أخلاقيًا. في السنوات الأخيرة ، تم الكشف عن سوء السلوك الأخلاقي من جانب المديرين في منظمات مثل فولكس فاجن وفيفا وويلز فارجو والعديد من الشركات المصرفية الاستثمارية الرائدة ومجموعة من مقرضي الرهن العقاري. تتجلى عواقب صياغة الاستراتيجيات التي لا يمكنها اجتياز اختبار التدقيق الأخلاقي في الانخفاض الحاد في أسعار الأسهم التي تكلف المساهمين مليارات الدولارات ، وضربات العلاقات العامة المدمرة ، والغرامات الكبيرة ، واحكام الاتهام الجنائية وإدانات المديرين التنفيذيين للشركة.

ثانياً: العوامل الدافعة للاستراتيجيات غير الأخلاقية وسلوك العمل

بغض النظر عن نوع التفكير بأن "العمل التجاري هو العمل وليس الأخلاق" الذي ظهر في فضائح الأعمال رفيعة المستوى الأخيرة ، تبرز أيضًا ثلاثة دوافع رئيسية أخرى لسلوك العمل غير الأخلاقي وهي:

1. **الإشراف الخاطئ:** يتيح السعي غير الأخلاقي لتحقيق مكاسب شخصية ومصالح أنانية أخرى. غالبًا ما يضع الأشخاص المهووسون بتراكم الثروة والجشع والسلطة والمكانة والمصالح الأنانية الأخرى المبادئ الأخلاقية جانبًا في سعيهم لتحقيق الذات. بدافع من طموحاتهم ، يظهرون القليل من الهواجس في الالتفاف على القواعد أو القيام

بكل ما هو ضروري لتحقيق أهدافهم. يمكن أن يؤدي تجاهل العام لأخلاقيات العمل إلى تحفيز جميع أنواع المناورات والسلوكيات الاستراتيجية غير الأخلاقية في الشركات

2. الضغوط الشديدة على مديري الشركة لتحقيق حدود الأداء المطلوبة أو تجاوزها. عندما يجد الموظفون الرئيسيون أنفسهم يسعون جاهدين لتلبية توقعات المبيعات والأرباح الفصلية والسنوية للمستثمرين والمحللين الماليين أو لتحقيق أهداف أداء طموحة أخرى ، فإنهم غالبًا ما يشعرون بضغط هائل لفعل كل ما يلزم لحماية سمعتهم لتحقيق نتائج جيدة. مع تزايد الضغط ، يبدئون في توسيع القواعد أكثر فأكثر ، حتى يتم التغاضي عن حدود السلوك الأخلاقي. بمجرد عبور الناس للحدود الأخلاقية "للفداء بأرقامهم أو تحطيمها" ، تصبح عتبة تقديم تنازلات أخلاقية أكثر تطرفًا أقل. ففي عام 2014 ، اهتمت لجنة الأوراق المالية والبورصات الأمريكية شركة Diamond Foods (صانع Pop Secret و Emerald Nuts) بالاحتيال المحاسبي ، بدعوى أن الشركة زورت التكاليف من أجل تعزيز الأرباح وأسعار الأسهم. وافقت الشركة على دفع 5 ملايين دولار ، بينما يتعين على رئيسها التنفيذي (المعزول الآن) دفع 125000 دولار لتسوية تهمة الإهمال المنفصلة وإعادة 4 ملايين دولار من المكافآت إلى الشركة. كانت الضربة الحقيقية للشركة أن استحوذها المعلق على شركة برينجلز العملاقة لرقائق البطاطس انهار نتيجة الفضيحة ، مما أحبط أحلام الشركة في أن تصبح ثاني أكبر شركة للوجبات الخفيفة في العالم.

3. ثقافة الشركة التي تضع الربحية وأداء الأعمال الجيد قبل السلوك الأخلاقي. عندما تفرز ثقافة الشركة مناخ عمل فاسد أو غير أخلاقي ، يكون لدى الأشخاص ترخيص معتمد من الشركة لتجاهل "ما هو صحيح" والانخراط في أي سلوك أو استخدام أي استراتيجية يعتقدون أنه يمكنهم التخلص منها. تتخلل بيئة العمل معايير ثقافية مثل "أي شخص آخر يفعل ذلك" و "لا بأس من ثني القواعد لإنجاز المهمة". في مثل هذه الشركات ، من المؤكد أن الأشخاص غير الأخلاقيين يقللون من أهمية مراعاة الإجراءات الاستراتيجية الأخلاقية وسلوك العمل. علاوة على ذلك ، فإن الضغوط الثقافية لاستخدام وسائل غير أخلاقية إذا أصبحت الظروف صعبة يمكن أن تدفع الأشخاص الشرفاء إلى التصرف بشكل غير أخلاقي. أنشأ قادة Enron إنرون ثقافة ضغطت على موظفي الشركة ليكونوا مبتكرين وجريئين في اكتشاف كيفية زيادة الأرباح الحالية - بغض النظر عن الأساليب. أوضحت عملية تقييم الأداء السنوي لشركة إنرون "الضعف في الأداء" ، والتي تم فيها التخلي عن أدنى مرتبة من 15 إلى 20 في المائة من الموظفين ، أن النتائج النهائية هي الأكثر أهمية. أصبحت اللعبة في إنرون هي ابتكار طرقًا ذكية لزيادة الإيرادات والأرباح ، حتى لو كان هذا يعني أحيانًا العمل خارج السياسات المعمول بها. في الواقع ، تم الاحتفاء بالسلوك الخارجي إذا وُلد أعمالًا تجارية جديدة مربحة.

ثالثًا: تحديد تكاليف فشل أخلاقيات العمل

في حين أنه لا جدال في وجود حالة أخلاقية لاستراتيجية عمل أخلاقية تنعكس جيدًا على شخصية الشركة وموظفيها ، فمن الصحيح أيضًا أن الاستراتيجية الأخلاقية هي عمل جيد وتخدم المصلحة الذاتية للمساهمين. إن اتباع استراتيجيات غير أخلاقية والتسامح مع السلوك غير الأخلاقي سيضر بمرور الوقت بسمعة الشركة ويؤدي إلى مجموعة واسعة النطاق من العواقب الأخرى المكلفة. يوضح الشكل (6) التكاليف واسعة النطاق التي يمكن أن تتكبدها الشركة عند اكتشاف سلوك غير أخلاقي وتضطر إلى تعديل سلوكها. وكلما زادت الانتهاكات الأخلاقية الصارخة التي ترتكبها الشركة ، زادت التكاليف وزاد الضرر الذي يلحق بسمعتها (ولسمعة موظفي الشركة المعنيين). في الحالات البارزة ، يمكن أن تصل تكاليف سوء السلوك الأخلاقي بسهولة إلى مئات الملايين وحتى مليارات الدولارات ، خاصةً إذا أثارت غضبًا عامًا واسع النطاق وتعرض العديد من الأشخاص للأذى.

تكاليف غير ملموسة أو أقل وضوحاً	تكاليف إدارية داخلية	التكاليف المرئية
<ul style="list-style-type: none"> • انشاقات العملاء • فقدان السمعة • فقدان معنويات الموظفين • ودرجات عالية من سخرية الموظفين • ارتفاع معدل دوران الموظفين • ارتفاع تكاليف التوظيف وصعوبة جذب الموظفين • الآثار السلبية على إنتاجية الموظف • تكاليف الامتثال للوائح الحكومية 	<ul style="list-style-type: none"> • التكاليف القانونية والتحقيقية التي تتكبدها الشركة • تكاليف توفير التعليم العلاجي والتدريب الأخلاقي لموظفي الشركة • تكاليف اتخاذ الإجراءات التصحيحية • تكاليف الإدارة المرتبطة بضمان الامتثال في المستقبل 	<ul style="list-style-type: none"> • الغرامات والعقوبات الحكومية • العقوبات المدنية الناشئة عن الدعاوى الجماعية وغيرها من الدعاوى القضائية التي تهدف إلى معاقبة الشركة على جرماتها والضرر الذي يلحق بالآخرين • التكاليف التي يتحملها المساهمون في شكل سعر أقل للسهم (وربما توزيعات أرباح أقل)

الشكل 9: التكاليف التي تتكبدها الشركات عندما يتم اكتشاف المخالفات الأخلاقية والمعاقبة عليها

تتجاوز تداعيات سوء السلوك الأخلاقي من جانب الشركة مجرد تكاليف التعويض عن الأفعال السيئة. يتجنب المشترون الشركات المعروفة بسلوكها المشبوه. تواجه الشركات المعروفة بانخراطها في سلوك غير أخلاقي صعوبة في توظيف الموظفين الموهوبين والاحتفاظ بهم. معظم الأشخاص المستقيمين أخلاقياً لا يريدون الوقوع في شرك في موقف مساومة ، ولا يريدون أن تلتصق سمعتهم الشخصية بسبب تصرفات صاحب العمل. يخاطر السلوك غير الأخلاقي لشركة بإلحاق ضرر كبير بالمساهمين في شكل إيرادات مفقودة ، وتكاليف أعلى ، وأرباح أقل ، وأسعار أسهم أقل ، وسمعة تجارية متضائلة. لذلك ، إلى حد كبير ، تعتبر الاستراتيجيات الأخلاقية والسلوك الأخلاقي عملاً جيداً.

مثال تطبيقي

معايير موردي ايكيا العالمية: الحفاظ على تكاليف منخفضة أثناء محاربة الأسباب الجذرية لعمل الأطفال

تشتهر ايكيا بمفروشاتها المنزلية الأنيقة والجهازية للجميع ، ولطالما اعتمدت على شبكة موردين واسعة لتصنيع منتجاتها ودعم توسعها العالمي السريع. لقد عملت بجد لتطوير نهج ناجح لتشجيع المعايير الأخلاقية العالية بين مورديها ، بما في ذلك المعايير المتعلقة بقضية عمالة الأطفال التي تشتهر بصعوبة.

تضمنت خطة ايكيا الأولية لمكافحة استخدام عمالة الأطفال من قبل مورديها (1) عقود هددت بالإلغاء الفوري و (2) عمليات تدقيق عشوائية من قبل شريك خارجي. على الرغم من هذه الضمانات ، اكتشفت الشركة أن بعض مورديها الهنود ما زالوا يوظفون الأطفال. أدركت ايكيا أن هذه المشكلة ستظهر مراراً وتكراراً إذا استمرت في استخدام الموردين منخفضي التكلفة في البلدان النامية - وهو عنصر حاسم في استراتيجيتها لاحتواء التكاليف.

لمعالجة هذه المشكلة ، قامت ايكيا بتطوير وتقديم معيارها الجديد للموردين ، IWAY ، الذي يعالج القضايا الاجتماعية ، والسلامة ، والبيئة عبر نموذج الشراء الخاص بها. عند مواجهة خطأ من أحد الموردين ، تعمل ايكيا مع الشركة لمعرفة الأسباب الجذرية للانتهاكات ومعالجتها. استخدام عمالة الأطفال ، على سبيل المثال ، يمكن أن يشير إلى مشاكل أكبر: عدم كفاءة الإنتاج التي تتطلب عمالة أقل تكلفة ، ونقص الخيارات البديلة للأطفال مثل المدرسة أو المراكز المجتمعية الخاضعة للإشراف ، وصحة الأسرة أو تحديات الدخل التي تعني أن الأطفال يحتاجون إلى أن يصبحوا معيّلين وهكذا. تتخذ ايكيا إجراءات لتوفير الخبرة الفنية لتحسين ظروف العمل والعمليات ، وتقديم المساعدة المالية بأسعار معقولة ، وتشغيل برامج التدريب في الموقع ، والمساعدة في تطوير الموارد والبنية التحتية في

المناطق التي يوجد بها مورديها. بدأت مؤسسة ايكيا أيضًا التركيز على هذه القضايا من خلال الشراكات مع اليونيسف ومنظمة إنقاذ الطفولة التي تهدف إلى تمويل البرامج المجتمعية طويلة الأجل التي تدعم الوصول إلى التعليم والرعاية الصحية والدخل الأسري المستدام. وصلت البرامج إلى 12 مليون طفل بحلول عام 2016. أدى نهج ايكيا الاستباقي إلى تقليل بعض المخاطر التي ينطوي عليها الاعتماد على الموردين في البلدان النامية. ومن خلال نهجها ، تمكنت ايكيا من الحفاظ على مبادئها الاستراتيجية الأساسية حتى عندما تبدو متناقضة: التكاليف المنخفضة ، والتصميم الرائع ، والالتزام بمبادئها الأخلاقية ، والالتزام بعالم أفضل.

رابعاً: الاستراتيجية والمسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة البيئية

فكرة أن الشركات عليها التزام بتعزيز التحسين الاجتماعي ، وهو موضوع نوقش كثيرًا في الخمسين عامًا الماضية ، ترسخت في القرن التاسع عشر عندما بدأت الشركات التقدمية في أعقاب الثورة الصناعية في تزويد العمال بالسكن ووسائل الراحة الأخرى. وبدأت في الستينيات فكرة أن المديرين التنفيذيين في الشركات يجب أن يوازنوا بين مصالح جميع أصحاب المصلحة - المساهمين والموظفين والعملاء والموردين والمجتمعات التي يعملون فيها والمجتمع ككل .

ماذا نعني بالمسؤولية الاجتماعية للشركات؟

يتمثل جوهر سلوك العمل المسؤول اجتماعيًا في أنه يجب على الشركة الموازنة بين الإجراءات الإستراتيجية لتحقيق فائدة للمساهمين وواجبها في أن تكون شركة مواطنة صالحة. الفكرة الأساسية هي أن مديري الشركة يجب أن يظهروا ضميرًا اجتماعيًا في تشغيل الأعمال وأن يفكروا على وجه التحديد في كيفية تأثير قرارات الإدارة وإجراءات الشركة على رفاهية الموظفين والمجتمعات المحلية والبيئة والمجتمع ككل. وبالتالي ، فإن التصرف بطريقة مسؤولة اجتماعيًا يشمل أكثر من مجرد المشاركة في مشاريع خدمة المجتمع والتبرع بالأموال للجمعيات الخيرية وغيرها من القضايا الاجتماعية الجديرة بالاهتمام. إن إظهار المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) يستلزم أيضًا اتخاذ إجراءات تكتسب الثقة والاحترام من جميع أصحاب المصلحة - مثل العمل بطريقة مشرفة وأخلاقية ، والسعي لجعل الشركة مكانًا رائعًا للعمل ، وإظهار الاحترام الحقيقي للبيئة ، ومحاولة صنع فرق في تحسين المجتمع. تتضمن برامج المسؤولية الاجتماعية للشركات بشكل عام ما يلي:

- **الجهود المبذولة لتوظيف استراتيجية أخلاقية ومراعاة المبادئ الأخلاقية في تشغيل الأعمال.** يعد الالتزام الصادق بمراعاة المبادئ الأخلاقية عنصرًا ضروريًا في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات لمجرد أن السلوك غير الأخلاقي لا يتوافق مع مفهوم المواطنة الصالحة للشركات والسلوك التجاري المسؤول اجتماعيًا.
- **تقديم مساهمات خيرية ، ودعم مساعي خدمة المجتمع ، والمشاركة في مبادرات خيرية أوسع ، والتواصل لإحداث فرق في حياة المحرومين.** تفي بعض الشركات بالتزاماتها الخيرية من خلال نشر جهودها على العديد من الأنشطة الخيرية والمجتمعية ؛ على سبيل المثال ، تدعم Microsoft و Johnson & Johnson مجموعة متنوعة من برامج المجتمع والفنون والرعاية الاجتماعية. يفضل البعض الآخر تركيز طاقاتهم بشكل ضيق. تركز ماكدونالدز ، على سبيل المثال ، على رعاية برنامج رونالد ماكدونالد هاوس (الذي يوفر منزلًا بعيدًا عن المنزل لعائلات الأطفال المصابين بأمراض خطيرة والذين يتلقون العلاج في المستشفيات القريبة). شركة GlaxoSmithKline الرائدة في صناعة الأدوية التي تستلزم وصفة طبية وشركات الأدوية الأخرى إما تتبرع بالأدوية أو تخفضها بشكل كبير لتوزيعها في الدول الأقل نموًا. تعزز الشركات بشكل متكرر جهودها الخيرية من خلال تشجيع الموظفين على دعم القضايا الخيرية والمشاركة في شؤون المجتمع ، غالبًا من خلال البرامج التي تطابق مساهمات الموظفين.
- **إجراءات لحماية البيئة ، وعلى وجه الخصوص ، لتقليل أو إزالة أي تأثير سلبي على البيئة ينجم عن أنشطة الأعمال الخاصة بالشركة.** المسؤولية الاجتماعية للشركات كما تنطبق على حماية البيئة تستلزم السعي بنشاط

ليكونوا رعاة جيدين للبيئة. وهذا يعني استخدام أفضل العلوم والتكنولوجيا المتاحة لتقليل الجوانب الضارة بيئيًا لعملياتها دون المستويات التي تتطلبها اللوائح البيئية السائدة. وهذا يعني أيضًا تخصيص الوقت والمال لتحسين البيئة بطرق تتجاوز حدود الصناعة الخاصة بالشركة - مثل المشاركة في مشاريع إعادة التدوير ، واعتماد ممارسات الحفاظ على الطاقة ، ودعم الجهود لتنظيف إمدادات المياه المحلية.

- إجراءات لتهيئة بيئة عمل تعزز نوعية الحياة للموظفين. تبذل العديد من الشركات جهدًا إضافيًا لتحسين نوعية الحياة لموظفيها ، سواء في العمل أو في المنزل. يمكن أن يشمل ذلك حضانات الاطفال في الموقع ، وجداول العمل المرنة ، ومرافق التمرين في مكان العمل ، والإجازات الخاصة لرعاية أفراد الأسرة المرضى ، وفرص العمل في المنزل ، وبرامج التطوير الوظيفي وفرص التعليم ، وبرامج السلامة الخاصة ، وما شابه.
- إجراءات لبناء قوة عاملة متنوعة فيما يتعلق بالجنس والعرق والأصل القومي والجوانب الأخرى التي يأتي بها الأشخاص المختلفون إلى مكان العمل. أنشأت معظم الشركات الكبرى في الولايات المتحدة برامج لتنوع القوى العاملة ، ويبدل البعض قصارى جهده لضمان أن تكون أماكن عملهم جذابة للأقليات العرقية وشاملة لجميع المجموعات ووجهات النظر.

إن الجمع بين المساعي المسؤولة اجتماعياً التي تختارها الشركة لمتابعة تحدد إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركة. تصف فقرة المفاهيم والصلات 9.2 Concepts & Connections نهج Warby Parker للمسؤولية الاجتماعية للشركات. لكن المكونات المحددة التي تم التأكيد عليها في استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات تختلف من شركة إلى أخرى وترتبط عادةً بالقيم الأساسية للشركة. على سبيل المثال ، تبنى شركة جنرال ميلز استراتيجيتها الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية للشركات حول موضوع "تغذية الحياة" للتأكيد على التزامها بالتغذية الجيدة بالإضافة إلى العمل الخيري وبناء المجتمع وحماية البيئة. تتضمن استراتيجية المسؤولية الاجتماعية للشركات في ستاربكس أربعة عناصر رئيسية (التوريد الأخلاقي ، وخدمة المجتمع ، والإشراف البيئي ، ودعم المزارعين) ، وكلها لها نقاط اتصال بالطريقة التي تشتري بها الشركة قهوتها - وهو جانب رئيسي من إستراتيجية تمايز المنتجات.

مثال تطبيقي

WARBY PARKER: الجمع بين المسؤولية الاجتماعية للشركات والموضة التي يمكن تحمل تكاليفها

منذ تأسيسها في عام 2010 ، نجحت Warby Parker في بيع أكثر من مليون زوج من النظارات الراقية بسعر مخفض قدره 95 دولارًا - أقل بنسبة 80 في المائة تقريبًا من متوسط سعر 500 دولار على زوج مماثل من النظارات من منتج آخر. مع أكثر من 50 متجرًا في الولايات المتحدة ، قامت الشركة ببناء علامة تجارية معترف بها عالميًا كواحدة من أقوى العلامات التجارية في العالم ؛ تنشر باستمرار نتيجة التوصيات (مقياس مدى احتمالية أن يوصي شخص ما بالمنتج) بما يقرب من 90 - أعلى من شركات مثل Zappos و Apple.

تقع مسؤولية الشركة في صميم Warby Parker. لكل زوج من النظارات المباعة ، تقدم الشركة لشركاء دوليين غير ربحيين مثل VisionSpring تبرعًا شهريًا من النظارات ؛ وبدعم من Warby Parker ، يوفر هؤلاء الشركاء فحوصات العين الأساسية ويعلمون أعضاء المجتمع كيفية تصنيع النظارات وبيعها بأسعار منخفضة جدًا لتضخيم الآثار المفيدة في مجتمعاتهم. بحلول عام 2017 ، كانت الشركة قد وزعت أكثر من 2 مليون زوج من النظارات على الناس في 35 دولة. كان متوسط التأثير على متلقي زوج من النظارات المتبرع بها زيادة بنسبة 20 في المائة في الدخل الشخصي وزيادة بنسبة 35 في المائة في الإنتاجية.

تتوسع الجهود المبذولة لتكون شركة مسؤولة إلى ما بعد شركات Warby Parker الدولية. تقوم الشركة طواعية بتقييم نفسها مقابل معايير في مجالات "البيئة" و"العمال" و"العملاء" و"المجتمع" و"الحوكمة" ، مما يدل على تفاني لا مثيل له تقريبًا لتحقيق النتائج خارج الربح. يُنظر إلى الشركة على نطاق واسع على أنها صاحب عمل مفضل

وتستقطب بانتظام أفضل المواهب لجميع الأدوار في جميع أنحاء المنظمة. إنها تلتزم بمعايير بيئية عالية للغاية ، وتدير عملية خالية تمامًا من الكربون.

في حين أن الإجراءات المؤثرة اجتماعياً مهمة في Warby Parker ، فإن الشركة تدرك الدور الحاسم لعملائها أيضاً. قضى كلا المؤسسين ساعات لا حصر لها في تنسيق الشراكات مع الموردين المتفانين لضمان الجودة ، واستثمرا بعمق في بناء عملية تصنيع بسيطة لتقليل التكلفة ، وسعيا إلى بناء مؤسسة من شأنها أن تبقي المشتريين سعداء. التأثير الصافي هو شركة صحية للغاية من الناحية الاقتصادية - فقد نشروا حوالي 3000 دولار في المبيعات لكل قدم مربع ، بما يتماشى مع الاستقرار المالي لمتابعة المسؤوليات خارج نطاق رضا العملاء.

تدمج الأساسيات القوية التي وضعها مؤسسو الشركة المسؤولية في حمضها النووي وربط كل جزء من النجاح التجاري بالنتائج الإيجابية في العالم. حازت الشركة مؤخراً على المرتبة الأولى في قائمة Fast Company "أكثر الشركات ابتكاراً" وتستمر في بناء التابعين المخلصين - لمنتجاتها وجهود المسؤولية الاجتماعية للشركات - مع توسعها.

المسؤولية الاجتماعية للشركات والخط السفلي الثلاثي: غالباً ما يتم توجيه مبادرات المسؤولية الاجتماعية للشركات التي تتخذها الشركات إلى تحسين "المحصلة الثلاثية" للشركة - إشارة إلى ثلاثة أنواع من مقاييس الأداء: الاقتصادية والاجتماعية والبيئية. الهدف هو أن تنجح الشركة في نفس الوقت في جميع الأبعاد الثلاثة. غالباً ما يشار إلى الأبعاد الثلاثة للأداء من حيث الركائز الثلاث "الأشخاص والكوكب والريح". يشير مصطلح الأشخاص إلى المبادرات الاجتماعية المختلفة التي تشكل استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات ، مثل تبرعات الشركات ومشاركة المجتمع. ويشير مصطلح الكوكب إلى التأثير البيئي للشركة والممارسات البيئية. بينما مصطلح الريح له معنى أوسع فيما يتعلق بالريح الثلاثي. حيث لا يشمل فقط الريح الذي تجنيه الشركة لمساهمتها ولكن أيضاً التأثير الاقتصادي للشركة على المجتمع بشكل عام. تظهر تقارير خط الأساس الثلاثي (TBL) كطريقة ذات أهمية متزايدة للشركات لجعل نتائج استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات واضحة لأصحاب المصلحة.

ماذا نعني بالاستدامة وممارسات الأعمال المستدامة؟

يستخدم مصطلح الاستدامة بعدة طرق. ففي العديد من الشركات ، يكون مرادفاً للمسؤولية الاجتماعية للشركات ؛ وينظر إليه البعض على أنه مصطلح يحل تدريجياً محل المسؤولية الاجتماعية للشركات في قاموس الأعمال. في الواقع ، غالباً ما يكون إعداد تقارير الاستدامة وتقارير TBL أمراً واحداً. ومع ذلك ، في كثير من الأحيان ، يأخذ المصطلح معنى أكثر تركيزاً ، يتعلق بعلاقة الشركة ببيئتها واستخدامها للموارد الطبيعية ، بما في ذلك الأرض والمياه والهواء والمعادن والوقود الأحفوري. نظراً لأن الشركات هي أكبر مستخدم للموارد الطبيعية المحدودة ، فإن إدارة هذه الموارد والحفاظ عليها أمر بالغ الأهمية للمصالح الاقتصادية طويلة الأجل للشركات.

بالنسبة لبعض الشركات ، هذه المشكلة لها آثار مباشرة وواضحة على استمرارية نموذج واستراتيجية أعمالها. بدأت باسيفيك للغاز والكهرباء قياس البصمة الكربونية الكاملة لسلسلة التوريد الخاصة بها لتصبح ليس فقط "أكثر اخضراراً" ولكن أيضاً منتجاً أكثر كفاءة للطاقة. بالنسبة للشركات الأخرى ، حيث يكون الاتصال أقل مباشرة ، ولكن جميع الشركات جزء من نظام بيئي للأعمال تعتمد صحتها الاقتصادية على توفر الموارد الطبيعية. رداً على ذلك ، بدأت معظم الشركات الكبرى في تغيير طريقة عملها ، مع التركيز على استخدام ممارسات الأعمال المستدامة ، والتي تُعرّف بأنها قدرة على تلبية احتياجات الحاضر دون المساس بالقدرة على تلبية احتياجات المستقبل. كما بدأ الكثيرون في دمج اعتبار الاستدامة البيئية في أنشطة صنع الإستراتيجيات الخاصة بهم.

تستلزم استراتيجيات الاستدامة البيئية إجراءات مدروسة ومتضافرة لتشغيل الأعمال التجارية بطريقة تحمي وربما تعزز الموارد الطبيعية وأنظمة الدعم البيئي ، وتحمي من النتائج التي ستعرض الكوكب في النهاية للخطر ، وبالتالي فهي

مستدامة لعدة قرون. تهدف مبادرات الاستدامة التي تتخذها الشركات إلى تحسين المحصلة النهائية الثلاثية للشركة – أي أداءها في المقاييس الاقتصادية والبيئية والاجتماعية. تعد شركة Unilever ، وهي منتج متنوع للأطعمة المصنعة والعناية الشخصية ومنتجات التنظيف المنزلي ، من بين أكثر الشركات التزامًا بممارسات الأعمال المستدامة بيئيًا. تتبع الشركة 11 مؤشرًا زراعيًا مستدامًا في أعمالها الخاصة بالأغذية المصنعة ، وقد أطلقت مجموعة متنوعة من البرامج لتحسين الأداء البيئي لمورديها. تشمل الأمثلة على هذه البرامج التمويل الخاص منخفض السعر لموردي الطماطم الذين يختارون التحول إلى أنظمة الري التي تحافظ على المياه وبرامج التدريب في الهند التي سمحت لمزارعي الخيار المتعاقدين بتقليل استخدام مبيدات الآفات بنسبة 90 في المائة ، مع تحسين الناتج بنسبة 78 في المائة.

كما أعادت شركة Unilever تصميم العديد من العمليات الداخلية لتحسين الأداء العام للشركة فيما يتعلق بمقاييس الاستدامة. على سبيل المثال ، قللت مصانع الشركة من استخدام المياه بنسبة 50 بالمائة وتصنيع النفايات بنسبة 14 بالمائة من خلال تنفيذ مبادرات الاستدامة. أعادت شركة Unilever أيضًا تصميم عبوات العديد من منتجاتها للحفاظ على الموارد الطبيعية وتقليل حجم نفايات المستهلك. تمت إعادة تشكيل زجاجات الشامبو Suave الخاصة بالشركة في الولايات المتحدة لتوفير ما يقرب من 150 طنًا من الراتينج البلاستيكي سنويًا ، وهو ما يعادل 15 مليون زجاجة فارغة أقل. وبصفتها منتجًا لشاي ليبتون ، تُعد Unilever أكبر مشترٍ لأوراق الشاي في العالم ، ولذا التزمت الشركة بتوريد جميع أنواع الشاي من مزارع Rainforest Alliance المعتمدة بحلول عام 2015 ، نظرًا لنهج Unilever الشامل ثلاثي المحصلة تجاه الإدارة المستدامة للمزارع. نظرًا لأن 40 بالمائة من مبيعات Unilever يتم إجراؤها للمستهلكين في البلدان النامية ، فإن الشركة ملتزمة أيضًا بمعالجة الاحتياجات المجتمعية للمستهلكين في تلك البلدان. تشمل الأمثلة على الأداء الاجتماعي للشركة المغاسل المجانية في الأحياء الفقيرة في البلدان النامية ، ومساعدة بدء الأعمال التجارية الصغيرة المملوكة للنساء في الهند ، ومياه الشرب المجانية المقدمة إلى القرى في غانا. في بعض الأحيان يكون توفير التكاليف وتحسين الربحية من العوامل الدافعة لاستراتيجيات استدامة الشركات. أدت مبادرات الاستدامة الخاصة بشركة Nike إلى خفض استهلاك الطاقة بنسبة 24٪ ، والانبعاثات بنسبة 21٪ ، واستهلاك المياه بنسبة 13٪ ، والنفايات بنسبة 35٪ ، واستخدام المواد الكيميائية بنسبة 20٪ بين عامي 2010 و 2015. ولا يتميز نظام Swiffer بتصميم صديق للبيئة فحسب ، بل يتفوق أيضًا على البدائل الأقل صداقة للبيئة. على الرغم من أن معظم المستهلكين ربما لا يدركون أن ممسحة Swiffer تقلل من الطلب على مصادر المياه المحلية ، وتوفر الكهرباء اللازمة لتسخين المياه ، ولا تضيف إلى كمية المنظفات التي تشق طريقها إلى المجاري المائية ومرافق معالجة النفايات ، فهم كذلك ينجذبون إلى شراء ممسحة Swiffer لأنهم يفضلون ملاءات Swiffer التي تستخدم مرة واحدة لماء وإعادة تعبئة دلو ممسحة وعصر ممسحة مبللة حتى تصبح الأرضية نظيفة.

صياغة استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية للشركات والاستدامة

بينما تسعى الشركات جاهدة لتحمل المسؤولية الاجتماعية والانخراط في ممارسات الأعمال المستدامة بيئيًا، هناك متسع كبير لكل شركة لإصدار بيانها الخاص حول المساهمات الخيرية التي يجب تقديمها ، وأنواع مشاريع خدمة المجتمع التي يجب التأكيد عليها ، والإجراءات البيئية التي يجب دعمها ، وكيف لجعل الشركة مكانًا جيدًا للعمل ، وأين وكيف يتناسب تنوع القوى العاملة مع رؤية الشركة ، وماذا ستفعل أيضًا لدعم القضايا والمشاريع الجديرة بالرفع على المجتمع. قد تختار الشركة تركيز استراتيجيتها المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها على القضايا الاجتماعية العامة ، ولكن استراتيجيات المسؤولية الاجتماعية المرتبطة بعرض قيمة العملاء أو أنشطة سلسلة القيمة الرئيسية قد تساعد أيضًا في بناء ميزة تنافسية.

ساهمت إستراتيجية فورد للاستدامة لتقليل انبعاثات الكربون في تحقيق ميزة تنافسية وأنتجت فوائد بيئية. تعد Ford Fusion hybrid من بين أقل السيارات تلويثًا على الطريق وتحتل المرتبة الأولى بين السيارات الهجينة من حيث

الاقتصاد في استهلاك الوقود وحجم المقصورة. ساعد تطوير الطرز الهجينة مثل Fusion على كسب ولاء المشترين المهتمين بالوقود ومنح الشركة صورة خضراء جديدة. كما أن التزام Green Mountain Coffee Roasters بحماية رفاهية مزارعي البن وعائلاتهم (على وجه الخصوص ، التأكد من حصولهم على تسعيرة عادلة) يلبي أيضًا رغبات واحتياجات عملائها. في تعاملاتها مع الموردين في تعاونيات صغار المزارعين في بيرو والمكسيك وسومطرة ، تدفع Green Mountain أسعار تجارية عادلة لحبوب البن. تشتري Green Mountain أيضًا حوالي 29 في المائة من قهوتها مباشرة من المزارعين للتخلص من الوسطاء ورؤية أن المزارعين يدركون سعرًا أعلى لجهودهم. يدرك مستهلكو Green Mountain Coffee هذه الجهود ويقومون بشراء منتجات الشركة ، جزئيًا ، لتشجيع مثل هذه الممارسات.

✚ حالة العمل للسلوك المسؤول اجتماعيًا

إن الحججة الأخلاقية لسبب وجوب تصرف الشركات بطريقة تفيد جميع أصحاب المصلحة في الشركة - وليس المساهمين فقط - تتلخص في "هذا هو الشيء الصحيح الذي يجب فعله". في المناخ الاجتماعي السائد اليوم ، يمكن توقع أن يدرك معظم قادة الأعمال أن الإجراءات المسؤولة اجتماعياً مهمة وأن الشركات عليها واجب أن تكون مواطنين صالحين. ولكن هناك مدرسة فكرية تكميلية تعمل على أساس عقد اجتماعي ضمني مع أعضاء المجتمع. وفقاً لهذا العقد ، يمنح المجتمع الشركة الحق في إدارة شؤونها التجارية ويوافق على عدم تقييد سعيها لتحقيق ربح عادل للسلع أو الخدمات التي تبيعها بشكل غير معقول. في مقابل "ترخيص العمل" هذا ، تلتزم الشركة بالعمل كمواطن مسؤول ، والقيام بنصيبها العادل لتعزيز الرفاهية العامة ، وتجنب إلحاق أي ضرر. من الواضح أن مثل هذه النظرة تضع عبئاً أخلاقياً على الشركة للعمل بشرف ، وتوفير ظروف عمل جيدة للموظفين ، وأن تكون مشرفاً بيئياً جيداً ، وتُظهر مواطنة جيدة للشركة.

مهما كانت الحجج الأخلاقية لسلوك الأعمال المسؤول اجتماعياً وممارسات الأعمال المستدامة بيئياً ، فهناك بالتأكيد أسباب تجارية جيدة تجعل الشركات تركز الوقت والموارد لمبادرات المسؤولية الاجتماعية والاستدامة البيئية والمواطنة الجيدة للشركات:

- يمكن أن تؤدي مثل هذه الإجراءات إلى زيادة رعاية المشتري. تمنح إستراتيجية المسؤولية الاجتماعية القوية والمرئية الشركة ميزة في تمييز نفسها عن المنافسين وفي جذب المستهلكين الذين يفضلون القيام بأعمال تجارية مع الشركات التي تعتبر مواطنين صالحين. قامت شركة Whole Foods Market و TOMS و Green Mountain Coffee Roasters و Patagonia بتوسيع قواعد عملائها بالتأكيد بسبب أنشطتها المرئية والمعلن عنها جيداً كشركات واعية اجتماعياً.
- الالتزام القوي بالسلوك المسؤول اجتماعياً يقلل من مخاطر الحوادث التي تضر بالسمعة. الشركات التي لا تولي أهمية كبيرة للعمل بطريقة مسؤولة اجتماعياً تكون أكثر عرضة للفضائح والإحراج. تسارع مجموعات نشطاء المستهلكين والبيئة وحقوق الإنسان إلى انتقاد الشركات التي يعتبرون سلوكها خارج الخط ، وهم بارعون في إيصال رسالتهم إلى وسائل الإعلام وعلى الإنترنت. لسنوات عديدة ، تلقت Nike انتقادات لاذعة لعدم مراقبة ظروف العمل الشاق في المصانع الآسيوية التي أنتجت أحذية Nike ، مما دفع المؤسس المشارك لشركة Nike والرئيس التنفيذي السابق Phil Knight إلى قول أنه ، "أصبحت Nike مرادفاً لتأجير العبيد ، والعمل الإضافي القسري ، والانتهاكات التعسفية . " بدأت Nike جهداً مكثفاً لمراقبة الظروف في 800 مصنع من مصني العقود الذين أنتجوا أحذية Nike. كما قال نايت ، "تأتي الأحذية الجيدة من المصانع الجيدة والمصانع الجيدة لديها علاقات عمل جيدة." ومع ذلك ، ظلت Nike تعاني باستمرار من الشكاوى من نشطاء حقوق الإنسان من أن إجراءات المراقبة الخاصة بها معيبة وأنها لا تفعل ما يكفي لتصحيح محنة عمال المصانع.

- يمكن للإجراءات المسؤولة اجتماعياً وممارسات الأعمال المستدامة أن تخفض التكاليف وتعزز توظيف الموظفين والاحتفاظ بالقوى العاملة. الشركات ذات السمعة الطيبة المستحقة للمساهمة بالوقت والمال لتحسين المجتمع تكون أكثر قدرة على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم مقارنة بالشركات ذات السمعة المشوهة. يشعر بعض الموظفين بالرضا تجاه العمل في شركة ملتزمة بتحسين المجتمع. يمكن أن يسهم هذا في انخفاض معدل الدوران وتحسين إنتاجية العمال. تشمل الفوائد الاقتصادية الأخرى المباشرة وغير المباشرة انخفاض تكاليف تعيين الموظفين وتدريبهم. على سبيل المثال ، يقال إن شركة ستاربكس تتمتع بمعدلات أقل بكثير من معدل دوران الموظفين بسبب حزمة المزايا الكاملة لكل من الموظفين بدوام كامل وبدوام جزئي ، وجهود الإدارة لجعل ستاربكس مكاناً رائعاً للعمل ، وممارسات الشركة المسؤولة اجتماعياً. عندما اكتشفت إحدى الشركات المصنعة للورق المعاد تدويره في الولايات المتحدة ، مع مراعاة الكفاءة البيئية ، كيفية زيادة معدل استرداد الألياف لديها ، فقد وفرت ما يعادل 20000 طن من نفايات الورق - وهو عامل ساعد الشركة في أن تصبح المنتج الأقل تكلفة في الصناعة. ومن خلال مساعدة ثلثي موظفيها على الإقلاع عن التدخين والاستثمار في عدد من برامج العافية للموظفين ، وفرت Johnson & Johnson 250 مليون دولار من تكاليف الرعاية الصحية على مدى 10 سنوات.
 - قد تأتي فرص تعزيز الإيرادات من المسؤولية الاجتماعية للشركات واستراتيجيات الاستدامة البيئية. يمكن أن يؤدي الدافع إلى الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية إلى تحفيز الجهود المبتكرة التي تؤدي بدورها إلى منتجات وفرص جديدة لتعزيز الإيرادات. السيارات الكهربائية مثل BMW i3 و Nissan Leaf هي أحد الأمثلة على ذلك. في كثير من الحالات ، تكون فرص الإيرادات مرتبطة بالمنتجات الأساسية للشركة. على سبيل المثال ، توسعت شركتا PepsiCo و Coca-Cola في مجال العصائر لتقديم بديل صحي لمشروباتهما الغازية. في حالات أخرى ، تأتي فرص تحسين الإيرادات من طرق مبتكرة لتقليل الهدر واستخدام المنتجات الثانوية لإنتاج الشركة. أصبحت Staples واحدة من أكبر الشركات المنتجة للطاقة المتجددة في الولايات المتحدة بسبب تركيبها لألواح الطاقة الشمسية في جميع منافذها (وبيع ما لا تسهلكه في أسواق ائتمان الطاقة المتجددة).
 - تعمل إستراتيجيات المسؤولية الاجتماعية جيدة التصميم لصالح المساهمين. وجدت دراسة استغرقت عامين لشركات رائدة أن تحسين الامتثال البيئي وتطوير منتجات صديقة للبيئة يمكن أن يعزز ربحية السهم ، والربحية ، واحتمال الفوز بالعقود. تم العثور على أسعار أسهم الشركات التي ترتفع في معايير الأداء الاجتماعي والبيئي لأداء 35 إلى 45 في المائة أفضل من متوسط 2500 شركة تتألف من مؤشر داو جونز العالمي. أشارت مراجعة لحوالي 135 دراسة إلى وجود علاقة إيجابية ، ولكنها صغيرة ، بين السلوك الجيد للشركات والأداء المالي الجيد. أظهرت 2٪ فقط من الدراسات أن تكريس موارد الشركة للمسؤولية الاجتماعية يضر بمصالح المساهمين.
- باختصار ، يمكن للشركات التي تأخذ المسؤولية الاجتماعية بجدية تحسين سمعتها التجارية وكفاءتها التشغيلية مع تقليل تعرضها للمخاطر وتشجيع الولاء والابتكار. بشكل عام ، الشركات التي تبذل جهداً خاصاً لحماية البيئة (بما يتجاوز ما هو مطلوب بموجب القانون) ، تنشط في شؤون المجتمع ، وهي داعمة سخية للقضايا الخيرية والمشاريع التي تفيد المجتمع ، من المرجح أن يُنظر إليها على أنها استثمارات جيدة للعمل أو التعامل معها. ومن المرجح أن ينظر المساهمون إلى حالة الأعمال الخاصة بالمسؤولية الاجتماعية على أنها قضية قوية ، على الرغم من أنهم بالتأكيد لديهم الحق في القلق بشأن ما إذا كان الوقت والمال الذي تنفقه شركتهم لتنفيذ استراتيجية المسؤولية الاجتماعية يفوق الفوائد ويقلل من النتيجة النهائية بمقدار غير مبرر.