

چهار استراتژی رقابت با شرکت های جهانی

سازمان ها برای ماندگاری خود، نیازمند پایش دائم محیط کسب و کارشان هستند. پایش محیط کسب و کار، به معنی شناسایی فرصت ها و تهدیدهای محیطی، به همراه ارزیابی و توسعه توانمندی های داخلی سازمان، امکان استفاده به موقع از فرصت ها و فرار از تهدیدها را برای آنها فراهم می آورد. امروزه تدوین استراتژی های مناسب بدون پایش منظم محیط، به امری غیر ممکن تبدیل شده است. از سویی با گسترش جهانی سازی، مفهوم محیط کسب و کار برای بسیاری از صنایع در حال تغییر و گسترش است.

به عبارتی: برخی صنایع برای پایش محیط، مجبور به پایش گسترده ای به پهنای کل جهان هستند و این یکی از چالش های اساسی فراروی مدیران بنگاه های اقتصادی در دنیای امروز است. بنگاه های اقتصادی در کشورهای پیشرفته جهان، نظیر: ایالات متحده آمریکا، اروپای غربی و ژاپن از سال ها پیش با این چالش روبه رو هستند. برای بنگاه های مستقر در کشورهای بلوک شرق، آغاز این چالش از دهه گذشته بوده؛ حال آنکه تعداد قابل توجهی از شرکت ها در کشورهای در حال توسعه که به دلایل مختلف بازارهای خود را به روی شرکت های جهانی نگشوده اند هنوز در معرض آزمون رقابت جهانی قرار نگرفته اند و نگاه آنها به محیط کسب و کار محدود به حریم بازار محلی شان است. مدیران این گونه صنایع، به دلیل جدی نبودن فضای رقابت، غالباً ابزار و تجربه کافی را برای پایش محیط در اختیار نداشته و به طور طبیعی در برابر تغییرات سریع محیط کسب و کار غافلگیر می شوند.

در این راستا می توان به بسیاری از صنایع کشورمان اشاره کرد که بنا به دلایل بسیاری که خارج از حوصله این بحث است هنوز نه تنها در معرض رقابت جهانی قرار نگرفته اند که در بسیاری از موارد با در اختیار داشتن یک بازار حمایت شده، حتی رقابت داخلی جدی را، نیز تجربه نکرده اند.

با توسعه اجتناب ناپذیر جهانی شدن، دیر یا زود- متناسب با نوع صنعت- بسیاری از این صنایع در آستانه رقابت با غول های جهانی قرار خواهند گرفت. تجربه طولانی رقابتی شرکت های جهانی برخوردار از: منابع مالی قوی، تکنولوژی پیشرفته، محصولات برتر، نام تجاری قوی، بازاریابی به موقع و مهارت های مدیریت از یک سو و استفاده از دانش استراتژیست های قوی که به طور مرتب اطلاعات فضای کسب و کار را به عنوان موثرترین پارامتر تصمیم گیری در اختیار مدیران آنها قرار می دهند از سوی دیگر، حیات سازمان های محلی بی تجربه در رقابت را دچار مخاطره می سازد. این ضعف عمومی دامنگیر تمامی بنگاه هایی است که بار مدیریت آنها یا به طور مستقیم بر دوش دولت ها بوده، یا تداوم حیات آنها در سایه حمایت های سخاوتمندانه دولت ها فراهم شده است.

با توجه به این مشکلات اکنون این پرسش مطرح است که راهکار مدیران سازمان های کشور ما در رویارویی با موج جهانی شدن چیست و آنها چگونه می توانند در فضای جدید کسب و کار، زنده مانده و حتی مزیت هایی نیز برای خود کسب کنند؟

برای یافتن پاسخ این پرسش یکی از بهترین روش ها استفاده از تجربه های سایر بنگاه ها است. نتایج چند پژوهش در بازارهای کشورهای مختلف و صنایع متفاوت، از آمریکای لاتین گرفته تا اروپای شرقی و آسیا، استراتژی هایی را برای صنایع محلی در رویارویی با پدیده ورود شرکت های قدرتمند خارجی به فضای کسب و کارشان، ارائه می دهد. البته این تجربه ها جنبه عمومی داشته و بنگاه ها بایستی متناسب با توانمندی های خود، ویژگی های صنعت و شرایط محیطی و رقابتی شان، استراتژی ویژه خود را تدوین و به طور منظم بازنگری کنند.

واکنش های مختلف بنگاه های محلی در برابر ورود رقبا خارجی به بازارشان

نتایج پژوهش ها نشان می دهد که در شرایط روبرویی با پدیده ورود شرکت های جهانی به بازارهای محلی، مدیران سازمان های محلی غالباً یکی از سه واکنش زیر را نشان می دهند:

- ۱- درخواست از دولت برای برقرار کردن مجدد موانع بازرگانی و حمایت از آنها به شکل های مختلف در عرصه رقابت
- ۲- شراکت با شرکت های چندملیتی، البته نه در موقعیتی برابر، بلکه بیشتر به عنوان یک شریک کاملاً تابع و فرمانبردار
- ۳- فروش و ترک صنعت.

تجربه موفق بسیاری از شرکت های محلی نشان می دهد که جدای از سه گزینه یاد شده، گزینه های دیگری نیز برای مدیران این شرکت ها وجود دارد. بنگاهی که بازارش مورد حمله قرار می گیرد، چهار گزینه پیش رو دارد: هیچ اقدامی نکند، تدافعی رفتار کند، بازار خود را گسترش داده ولی از نبرد روبرو بگریزد و یا اقدام به نبردی همه جانبه کند. در بسیاری موارد، انتخاب گزینه اول (عدم انجام هر اقدامی) معادل خودکشی است. چنین بنگاهی ماندگار نیست. اما بسیاری از شرکت ها با اتخاذ استراتژی های سه گانه باقی مانده، یعنی: دفاع از بازار محلی، گسترش بازار و طفره رفتن از روبرویی مستقیم با رقبای قدرتمند و یا حمله متقابل، نتایج موفقیت آمیزی کسب کرده اند. به علاوه یک بنگاه خانگی همواره گزینه همکاری با شرکت های چند ملیتی را نیز پیش رو دارد.

پارامترهای موثر در تدوین استراتژی بنگاه های محلی

اتخاذ هر یک از این استراتژی ها در چه شرایطی برای کسب نتایج موفقیت آمیز توصیه می شود؟ برای پاسخگویی به این پرسش ابتدا باید به بررسی دو پارامتر مهم و موثر در اتخاذ استراتژی های کسب و کار در فضای جهانی بپردازیم: نخستین اقدام مدیران یک بنگاه محلی یافتن پاسخ این پرسش است که در صنعت شما چقدر جهانی شدن مطرح است؟ به عبارتی، اندازه گیری میزان فشاری است که در جهت محلی ماندن یا جهانی شدن بر صنعت وارد می شود. می توان گفت که شرکت ها از نظر فشار جهانی شدن بر روی طیفی قرار دارند که یک سر آن، شرکت های متعلق به صنایعی است که به شدت زیر فشار جهانی سازی هستند. این شرکت ها در بخش تحقیق و توسعه، سرمایه گذاری زیادی کرده، دارای هزینه های ثابت بالا هستند. پوشش چنین هزینه هایی فقط از راه فروش در بازارهای چندگانه امکان پذیر است. در این صنایع محصولات استاندارد شده به مشتریان سراسر جهان ارائه می شود. سر دیگر طیف صنایعی هستند که در آنها برآوردن نیازهای مشتریان محلی، موفقیت به شمار می آید. صنایعی که با نبود همگرایی در خواسته های مصرف کنندگان و در نتیجه تقاضا برای ارائه محصولات سفارشی مطابق خواسته های مشتریان و یا با قوانین متعدد و سختگیرانه برای ورود به بازارهای محلی رو به رو هستند. این گونه از صنایع ناچار به محلی کردن کسب و کار خواهند بود. از طرف دیگر، هزینه بالای حمل و نقل در برخی صنایع، مانع از حضور شرکت های جهانی می شود. در تمام این صنایع، شرکت ها فقط از راه فروش در بازارهای محلی خود می توانند کامیاب شوند. فشار برای جهانی سازی در این صنایع کمتر است.

با توجه به اینکه اغلب صنایع در جایی بین دو سر این طیف قرار دارند، مدیران سازمان ها در گام نخست بایستی موقعیت صنعت خود را به درستی و با دقت تشخیص دهند.

در گام دوم، پس از شناخت مدیران از صنعت خود، نیاز به ارزیابی دارایی های رقابتی شرکتشان دارند. این دارایی های رقابتی هم شامل دارایی هایی است که فقط در بازار محلی ارزش دارند و هم دارایی هایی که در بازارهای دیگری، نظیر: بازارهای مشابه خارجی هم ارزشمندند. بیشتر شرکت ها از دارایی هایی برخوردارند که می توانند مزیتی رقابتی را برای آنها در بازار خانگی شان ایجاد کنند. مثلاً برخورداری از یک شبکه توزیع محلی که ایجاد کردن مشابه آن برای یک شرکت خارجی زمان زیادی لازم دارد، یا داشتن ارتباطات ریشه دار با مقام های دولتی و یا گرایش مصرف کنندگان به تولیدات داخلی و ... در برخی موارد نیز شرکت های محلی محصولاتی را تولید می کنند برای سلیقه های محلی جاذبه دارند و شرکت های جهانی قادر به تولید مقرون به صرفه آن نیستند.

دارایی هایی از این دست می توانند زمینه موفقیت در دفاع از بازار خانگی را ایجاد کنند. برخی از دارایی های رقابتی حتی می توانند زمینه توسعه به بازارهای دیگر را نیز به وجود آورند. به برای مثال یک شرکت می تواند از مزیت دسترسی به مواد اولیه ارزان بها در بازار داخلی خود، برای شکستن قیمت کالاها در کشورهای دیگر استفاده کند. دارایی هایی نظیر تجربه در خدمت رسانی به بخش هایی از بازار با سلیقه های ویژه، ممکن است در بسیاری موارد به راحتی قابل استفاده و گسترش به بازارهای مشابه در خارج باشند. هر چه این گونه دارایی شرکت ها بیشتر باشد، شانس آنها برای گسترش بازار به خارج افزایش می یابد.

به طور خلاصه می توان گفت: یک بنگاه محلی باید دست کم دارای توان بازاریابی در بازار خانگی خود باشد که عوامل موثر بر این توان، شامل داشتن یک نام تجاری مطرح در بازار محلی و سهم بازار به نسبت بالا، در اختیار داشتن کانال های توزیع و خدمات یکپارچه با پوشش وسیع بازار، در اختیار داشتن توانمندی هایی نظیر تکنولوژی پیشرفته ناشی از سرمایه گذاری در بخش تحقیق و توسعه، تولید و ارائه مجموعه وسیعی از محصولات، در اختیار داشتن کانال های توزیع بین المللی قوی و توانایی تملک یا ادغام با بنگاه های خارجی - برای به دست آوردن دانش و گسترش تسهیلات تولید و کسب منافع ناشی از ورود به بازار - می تواند قدرت رقابتی شرکت های بومی را برای رقابت در سطح بین المللی با شرکت های جهانی و چند ملیتی افزایش دهد.

این دو پارامتر، یعنی: فشار ناشی از جهانی شدن در یک صنعت و میزان قابلیت جهانی شدن دارایی های یک شرکت، می توانند راهنمای تدوین استراتژی در شرکت های خانگی باشند.

استراتژی های چهارگانه

ارزیابی پارامترهای یاد شده، وضعیت شرکت را در یکی از حالت های چهارگانه که در پی می آید مشخص می کند که برای هر یک از این حالتها با استفاده از تجربه های شرکتهای محلی که در معرض ورود شرکتهای خارجی قدرتمند به بازارشان قرار گرفته اند، استراتژی هایی پیشنهاد می شود :

۱- در صورتی که فشار برای جهانی شدن کم باشد و بنگاه های خانگی از مزیت های رقابتی قابل استفاده در بازارهای جهانی برخوردار نباشند، از بازار خانگی خود دفاع می کنند. شرکت هایی که این استراتژی را به کار می گیرند در اصطلاح «مدافع» نامیده می شوند.

استراتژی های تدافعی شامل تمرکز بر بازارهای جاویژه (Niche) – بازارهایی که آن قدر کوچک اند که بنگاه های چند ملیتی تمایلی به آنها ندارند- روی آوردن به دولت برای جلب حمایت و یا کناره گیری از بازار است. رمز موفقیت مدافعان، تمرکز بر مزیت هایی است که در بازار خانگی از آن بهره برداری می کنند. در رویارویی با رقبای قدرتمند خارجی، غالباً لازم است که این دسته شرکت ها به ارائه محصولات و خدمات مطابق با نیازهای مشتریان – نیازهایی که اغلب منحصر به فرد و ویژه هستند – بپردازند. مدافعان بایستی با تمرکز بر مصرف کنندگان طرفدار محصولات محلی و چشم پوشی از مشتریان طرفدار برندهای جهانی، از بازار خود دفاع کنند.

یک نمونه موفق از این مدافعان، شرکت Shanghai Jahwa قدیمی ترین شرکت تولید کننده لوازم آرایشی چین است که با تکیه بر سلیقه های ویژه مصرف کنندگان چینی در زمینه لوازم آرایش، توانست بازار محلی خود را در برابر تولید کنندگان صاحب نام غربی حفظ کند. با توجه به اینکه استانداردهای زیبایی در میان فرهنگ های مختلف بسیار متفاوتند، بنابراین فشار جهانی سازی در صنایع تولید لوازم آرایش، ضعیف است. این شرکت به جای تلاش برای تولید محصولات مشابه شرکت های غربی و رویارویی با آنها از این راه، نام های تجاری کم هزینه ای را بر پایه باورهای مشتریان از مواد اولیه سنتی ایجاد کرد. برای مثال بسیاری از مصرف کنندگان چینی بر این باورند که اعضای بدن انسان، نظیر: قلب و کبد، روح های داخلی و نشانه های سلامت بدن هستند.

Liushen یا شش روح نام یک درمان سنتی برای گرمزدگی و دیگر بیماری های تابستانی است که از ترکیبی از پودر مروارید و ماسک ساخته می شود. با توجه به این سنت، Jahwa یک برند ادکلن با نام Liushen ایجاد و آن را برای مصارف تابستانی بسته بندی کرد. این برند به سرعت ۶۰ درصد بازار را به دست آورد.

برخی دیگر از مدافعان، فشار رقابت خارجی را با افزایش استحکام شبکه توزیع خود کاهش می دهند. G.I.B. بزرگترین تولیدکننده نان و محصولات شیرینی در مکزیک، هنگام رویارویی با رقابت خارجی، از این روش استفاده کرد. این شرکت شبکه گسترده ای را برای فروش و توزیع به کار گرفت تا محصولاتش را در مغازه های کوچکی که در همه جا گسترده بود و مزیکی ها بیشتر خریدشان را آنجا انجام می دادند، عرضه کند. این کار زمینه موفقیت این شرکت را در حفظ بازار داخلی فراهم آورد.

۲- اگر فشار برای جهانی شدن کم باشد اما مزیت های رقابتی شرکت قابل استفاده در سطح جهانی باشند، چنین شرکتی ممکن است قادر به گسترش موفقیت های خانگی خود، به تعداد محدودی از دیگر بازارها باشد. این شکل از شرکت ها را توسعه دهنده می نامیم.

بنگاه های خانگی که از مزیت های ویژه قوی برخوردارند، زمانی که با ورود بنگاه های چند ملیتی به بازار خود رو به رو می شوند، بر اساس شناخت خود از بازار محلی، سهم بازار و شهرت نام تجاری خود با آنها رقابت می کنند. شرکت های محلی می توانند با به کارگیری درست دارایی های قابل انتقال خود (دارایی های قابل استفاده در سطح جهانی) از مرحله دفاع از بازارهای محلی هم فراتر روند. توسعه دهندگان می توانند از موفقیت خانگی شان به عنوان سکویی برای گسترش به بازارهای مشابه استفاده کنند و از این راه دارایی های شرکت را به گونه اثر بخش تر به کار گیرند. بازارهای مشابه بازارهایی هستند که در مواردی مانند اولویت های مصرف کنندگان، نزدیکی جغرافیایی، کانال های توزیع یا مقررات دولتی شبیه بازار خانگی آنها هستند. همچنین آنها می توانند با جستجوی مشترکات فرهنگی و زبانی نیز زمینه توسعه بازار خود را جستجو و ایجاد کنند.

Jollibee Foods یک شرکت فعال در زمینه تهیه غذاهای آماده در فیلیپین، با تمرکز بر فیلیپینی های مقیم در دیگر کشورها بازار خود را گسترش داد. ابتدا این شرکت با بهبود استانداردهای خدمات و تحویل خود و نیز تغییر منوی رقبا متناسب با سلیقه

های محلی، توانست بر یورش مک دونالد به بازار خانگی خود غلبه کند. این موضوع اعتماد به نفس آنها را برای توسعه به سایر مناطق افزایش داد. پس از آن شرکت با استفاده از منوهای جدید، ۱۲ رستوران را در نزدیکی جمعیت‌های بزرگ مهاجران مقیم در هنگ کنگ، خاورمیانه و کالیفرنیا تاسیس کرد.

یک نمونه بهره برداری از مشترکات فرهنگی و زبانی **Televisa**، بزرگترین شرکت رسانه‌ای مکزیکی است که از رویکرد جستجو برای یافتن مشترکات فرهنگی و زبانی برای تبدیل شدن به فعال ترین تولید کننده نمایش های تلویزیونی به زبان اسپانیولی استفاده کرد. شرکت با آگاهی از اینکه برنامه هایش در بسیاری از بازارهای اسپانیولی زبان خارج از مکزیکی مورد توجه قرار دارد، بازارهای آمریکای لاتین، اسپانیا، ایالات مرزی آمریکا و فلوریدا را هدف قرار داد.

مفهوم بازارهای مشابه، گاه شامل شباهت در زمینه های دیگر است؛ به عنوان نمونه شرکت هندی **Asian Paints** که با وجود حمله شرکت های چند ملیتی به بازار هند ۴۰ درصد بازار رنگ های ساختمانی در کشور خود را در اختیار دارد، با استفاده از تجربه های خود در ارتباط با مصرف کنندگان کم در آمدی که طرفدار رنگ های ارزان بها، برای صرفه جویی در هزینه ها هستند، بازار خود را به تعدادی از کشورهای همسایه و حتی کشورهای دوردست گسترش داد.

۳- در صورتی که فشار برای جهانی شدن زیاد باشد، بنگاه های خانگی دارای مزیت های رقابتی ضعیف، به جای رویارویی با بنگاه های چند ملیتی، با آنها همکاری می کنند. به این دسته شرکت ها در اصطلاح طفره رونندگان از حمله می گویند. این شرکت ها به جای رویارویی، استراتژی های همکاری شامل پیمان های استراتژیک همکاری، فعالیت به عنوان پیمانکار فرعی یک بنگاه چند ملیتی در بازار داخلی و یا ادغام با بنگاه چند ملیتی را در پیش می گیرند. در این حالت بنگاه به تجدید ساختار پیرامون ارتباط ویژه ای در زنجیره ارزش، یعنی جایی که دارایی های محلی ارزشمندند می پردازد.

شرکت **Cheeh carmarker Skoda** یک نمونه از این بنگاه ها است که پس از سقوط شوروی سابق در سال ۱۹۸۹ و گشوده شدن بازارهای اروپای شرقی، جایگاه خود را به عنوان تولید کننده محصولات کم کیفیت- که تا پیش از آن تنها گزینه قابل انتخاب مصرف کنندگان بازار داخل بود - در برابر برندهای مشهور و مدل های ممتاز اتومبیل غربی در خطر دید. دولت چک به سرعت شرکت را به فولکس واگن فروخت و پس از آن عملیات **Skoda** را تجدید ساختار کرده، سرمایه گذاری سنگینی در زمینه تکنولوژی و محصولات جدید انجام داد و موقعیت شرکت را در خط تولید فولکس واگن تثبیت کرد.

نمونه دیگر، شرکت روسی **Vist** تولید کننده کامپیوترهای شخصی است که بعد از آزاد شدن اقتصاد روسیه، مدیران آن دریافتند که در نبردهای رودررو با شرکت هایی نظیر **IBM** شانس کمی برای موفقیت دارند. بنابراین به جای واگذاری کامل و یا جستجو برای یافتن یک شریک تجاری، به تعریف دوباره کسب خود پرداختند. آنها به جای نگرستن به شرکت به عنوان یک سازنده کامپیوترهای شخصی، بیشتر بر جنبه های پایین دستی کسب و کار خود یعنی توزیع، خدمات و وارانتهی تاکید کردند. **Vist** از راه یک شبکه گسترده فروش و توافق با خرده فروش های عمده در زمینه توزیع انحصاری، به بازار داخل کشور دسترسی پیدا کرد. این رویکرد برای بازار کامپیوتر روسیه مناسب بود؛ زیرا روس ها فروشندگان داخلی را ترجیح می دادند. کتابچه های راهنمای این شرکت به زبان روسی بود و وارانتهی طولانی مدت ارائه می کرد. اگر چه کامپیوترهایی که می فروخت خیلی معمولی بودند، ولی، مزایای پایین دستی **Vist** سبب شد که با ۲۰ درصد سهم بازار، بتواند یک برند پیشرو در روسیه باشد.

زمانی که توزیع و ارائه خدمات، مزیت اصلی یک شرکت باشد از رویکردهای دیگری هم می توان استفاده کرد؛ یک رویکرد تامین محصولاتی است که یا مکمل محصولات شرکت های چند ملیتی باشند و یا بتوان آنها را با سلیقه های محلی سازگار کرد. برای

مثال، به هنگام ورود مایکرو سافت به بازار چین، شرکت های نرم افزاری محلی به جای ایجاد یک سیستم عامل مشابه ویندوز توجه خود را به توسعه برنامه های کاربردی ویندوز که متناسب با نیاز بازار چین باشد، معطوف کردند. طفره روندگان از حمله، می توانند به سمت دیگر زنجیره ارزش هم حرکت کنند. برای مثال: پس از باز شدن بازارهای مکزیک، بسیاری از شرکت های تولیدی تغییر جهت داده، به تامین کنندگان اجزای کارخانه های تازه تاسیس شرکت های چند ملیتی، تبدیل شدند.

طفره رفتن و جاخالی دادن، شاید سخت ترین استراتژی اجرایی در میان سایر استراتژی ها باشد، زیرا لازم است شرکت جنبه های اصلی استراتژی خود را از نو بسازد و این کار را باید پیش از اینکه توسط جریان رقابت خارجی از بین برود، انجام دهد.

۴- در شرایط فشار زیاد برای جهانی شدن در صورتی که مزیت های رقابتی بنگاه در سطح جهانی ارزشمند و قابل استفاده باشند شرکت به طور عملی قادر به رقابت پایاپای با شرکت های چند ملیتی در سطح جهانی می شود. چنین شرکت هایی را مدعی قهرمانی یا ستیزه گر می نامند. هر چه شرکت ها بیشتر و بیشتر رقابت در بازارهای جهانی را می آموزند، با تعداد ستیزه گران مهاجم بیشتری رو به رو می شوند. بیشتر ستیزه گران در صنایع تولید کالاهای مصرفی فعالیت می کنند که منابع طبیعی یا نیروی انسانی ارزان، مزیت هزینه پایین را برای آنها فراهم می سازد.

برای مثال شرکت IKPP اندونزی، با دسترسی به منابع چوب - که محصول شرایط مساعد رشد در مناطق حاره با هزینه برداشت کم است - حرکتی تهاجمی به سمت بازارهای صادراتی داشت. شرکت در کسب و کار اصلی خود که کاغذ است، از هزینه های تولید که تقریباً نصف رقبا آمریکای شمالی و سوئدی اش است، بهره برد.

برای شرکت هایی که در فکر ستیز هستند و به منابع کلیدی دسترسی ندارند، یافتن یک جاویژه (Niche) محدود و قابل دفاع بسیار حیاتی است. اما یافتن یک بازار ویژه پایدار در یک صنعت جهانی معمولاً به معنی یک فرایند گسترده تجدید ساختار است. بسیاری از شرکت ها ممکن است مجبور به جدا کردن بخش هایی از کسب و کار شوند که این حرکت در سطح جهانی نمی تواند تداوم داشته باشد. اگر چه برای بسیاری از مدیران این فرایند سختی است اما جدا کردن بخش هایی از کسب و کار، برونسپاری اجزایی که بیشتر در داخل ساخته می شدند و سرمایه گذاری بر روی محصولات و فرایندهای جدید، کلید تجدید جایگاه ستیزه گران به عنوان تولیدکنندگان جهانی است. در حقیقت نیاز به کوچکتر شدن پیش از بزرگتر شدن یکی از موضوعات مهم در فرایند تجدید ساختار بنگاه ها است.

یک رویکرد دیگر برای ستیزه گران، پیوستن به یک کنسرسیوم تولیدی است که در آن یک شرکت پیشرو شبکه جهانی یا منطقه ای، اعضای کنسرسیوم و تامین کنندگان را مدیریت می کند. برای مثال وقتی جنرال موتورز تصمیم گرفت که تولید سرپوش رادیاتور برای اتومبیل های شمال آمریکا را برونسپاری کند، شرکت Sundaram Fastener هند یک خط تولید کامل GM را خریداری کرده و به هند آورد و یک سال بعد تامین کننده انحصاری سرپوش رادیاتور در بخش شمال آمریکای GM شد. علاوه بر منافع ناشی از فروش پنج میلیون سرپوش رادیاتور در سال، مشارکت در شبکه تامین GM، به Sundaram کمک کرد بتواند توانمندی های خود را به راحتی توسعه داده و استانداردهای فنی جدید و فن درک نیاز مشتریان را بیاموزد و در موقعیتی قرار گیرد که بتواند بازارهای کشورهای اروپایی و ژاپن را هدف قرار دهد. در ماتریس چهار حالت یاد شده ترسیم شده است: برای بنگاههایی که توانایی اتخاذ هیچ کدام از استراتژی های یاد شده را ندارند، ادغام با دیگر بنگاه های خانگی در کشور خود و یا بیرون بردن سرمایه از این صنعت و خروج از بازار، تنها گزینه های باقی مانده اند.

رویکرد مشارکت

شرکت های استفاده کننده از هر یک از چهار استراتژی یاد شده برای رویارویی با ورود شرکت های چند ملیتی به بازارشان، می توانند از مزایای تشکیل اتحاد سود ببرند، اما طبیعت و هدف های اتحادها بسته به نوع استراتژی که اتخاذ می کنند، متفاوت خواهد بود. اتحاد در صورتی که با تعیین دقیق پارامترهای اتحاد و مشارکت همراه باشد می تواند به مدافعان در تقویت جایگاهشان کمک کند.

برای مثال، Shanghai Jahwa وقتی متوجه شد که رقبای چند ملیتی طیف گسترده تری از محصولات را، نسبت به آنچه او می توانست ارائه دهد، ارائه می دهند، با تشکیل اتحاد با شرکت های ژاپنی Kanebo و Lion مجموعه ای از محصولات بهداشت شخصی را به همان گستردگی رقبا ارائه کرد. در هر حال Jahwa مراقب بود که شراکتش را در بخش کوچکی؛ که او را قادر به حفظ کنترل مالی و مدیریتی بر محصولاتش می کرد، محدود کند.

طرفه روندگان از حمله هم می توانند با حرکت به سمت بخشی دیگر از زنجیره ارزش، از ایجاد انواع مشابه شراکت های محدود برای پرکردن خلأ موجود در توانمندی های خود، بهره ببرند و کسب و کارشان را از نو تعریف کنند. اما برای توسعه دهندگان و ستیزه گران تشکیل اتحاد، اغلب ضروری است. این اتحاد دامنه وسیعی از شراکت در زنجیره تامین را در بر می گیرد. تشکیل شراکت های تولید برای تامین کالاهایی با برندهای ویژه، می تواند برای بسیاری از شرکت ها، تنها راه نفوذ در بازارهای بین المللی باشد. Acer در تایوان، پیش از سرمایه گذاری بر روی برند خود و تبدیل به یک ستیزنده کامل شدن، کامپیوترهای خود را با برند Compaq می فروخت، همچنین Kia Motors در کره، Ford Fiesta را تولید می کرد.

شراکت، حتی برای توسعه دهندگانی که هیچ تمایلی به جهانی شدن هم ندارند مفید است. شرکت هندی Balsara تولید کننده محصولات بهداشتی و آرایشی که خمیر دندان Promise آن با طعم میخک مشهور است، با رقابت خانگی سختی از سوی خمیر دندان Colgate رو به رو شد. مدیران Balsara مصمم به دفاع از بازار خانگی خود بودند اما توانمندی های Colgate به عنوان یک برند بین المللی بسیار نافذ بود، بنابراین شرکت با تولید خمیر دندان با برند شرکت های غیر رقیب نظیر هنکل و Group Beechman توانست به رقابت رو در رو با رقبایش در غرب بپردازد. علاوه بر این، شراکت ها Balsara را قادر به بهبود کارخانه ها و افزایش سطح کیفیت محصولات و بسته بندی کرد؛ بهبودهایی که به حفظ سهم بازار خانگی شرکت انجامید.

نتیجه گیری

پیدایی رقابت از طرف یک شرکت چند ملیتی، یک بنگاه خانگی را به طور اجتناب ناپذیری زیر فشار قرار خواهد داد. در این شرایط، برخی حمله و مقابله، برخی همکاری و برخی دیگر عقب نشینی را توصیه می کنند. در بعضی شرایط، تهدید سبب آزاد شدن بیش از انتظار ذخیره های انرژی، خلاقیت و نوآوری برای رویارویی با چالش پیش آمده می شود. در هر حال مدیران برای آگاهی از گزینه های موجود و انتخاب مناسب ترین واکنش نیاز به دستور کار راهنما دارند، چرا که تصمیم های آنها آینده بنگاه را به شدت زیر تاثیر قرار می دهد.

شرط ماندگاری در رقابت، شناخت و پاسخگویی سریع به فرصت های بازار است و برای اینکار بنگاه ها بایستی از روش های دقیق و کارآمد برای پیش فرصت ها استفاده کرده و برای استفاده از آنها بسیار انعطاف پذیر باشند، اما این توصیه اغلب توسط مدیران شرکت های محلی که در معرض رقابت خارجی نبوده اند و مرزهای صنعت را از پیش تعیین شده فرض کرده و در مواردی در

اختیار دولت تصور می‌کنند، فراموش می‌شود. از طرفی با درک درست ارتباط بین دارایی‌های شرکت و ویژگی‌های خاص صنعت، مدیران می‌توانند پیش‌بینی کنند که استراتژی‌هایشان چگونه می‌توانند فراتر از زمان رشد کنند.

نکته دیگری را که مدیران باید در نظر گیرند این است که طبیعت صنعت هم ممکن است تغییر یابد. یک شرکت در یک کسب و کار محلی، هنگامی که در اوج قدرت رقابت است ممکن است با حرکتی از جانب رقیب برای ایجاد تغییر اساسی در صنعت رو به رو شود که این تغییر می‌تواند کل معادلات پیشین را به هم بریزد. تنها شرکت‌هایی قادر به تداوم رقابت در چنین فضاها متغیری هستند که از انعطاف‌پذیری بسیار زیادی برخوردار باشند. علاوه بر این ضرورت دارد که مدیران میزان فشار رقابت جهانی بر صنعت خود را به درستی درک کنند، زیرا درست همان‌گونه که ساختار برخی صنایع، برای شرکت‌هایی که در مقیاس‌های بزرگ فعالیت می‌کنند مساعد است، ساختار برخی دیگر از صنایع، شرایط را برای شرکت‌های تولیدکننده در مقیاس کم، مساعد می‌سازد. امروزه شرکت‌های چند ملیتی در جستجوی بهره‌برداری از مقیاس‌های اقتصادی جهانی‌اند، در حالی که بنگاه‌های داخلی در تلاش برای بخش بندی بازار و برآوردن نیازهای جاویژه‌های خاص هستند.

ماهنامه تدبیر

فریبا مرادی و افسانه محمودیان: کارشناسان ارشد مدیریت سیستم و بهره‌وری