

استراتژی اسب تروا

بهره گیری از اصل غافلگیری و فریب دشمن از دیرباز متداول بوده است. در عصر حاضر اصل غافلگیری و فریب با ویژگی های خاص خود و تاکتیک های مختلف در عرصه رقابت کسب و کارها مورد توجه قرار گرفته است.

هوشمندان دنیای تجارت، افسانه تروا را به عرصه کسب و کار آوردند تا بازارهای محافظت شده رقبا را به تسخیر خویش در آورند. شرکت های شکست خورده در می یابند که فریب خورده اند و «اسب تروا» راه رقیب را هموار ساخته و قلعه مستحکم آنان از درون در حال از هم پاشیدن است. استراتژی اسب تروا یک استراتژی غیرمتعارف است که تغییر قواعد و ناکارآمد نمودن عوامل کامیابی رقبا را دنبال می کند. با این حال یک استراتژی انقلابی نیست و حاصل آن گرایش تدریجی مشتریان به سوی شرکت مهاجم است.

این نوشتار تلاش دارد تا با بهره گیری از نمونه های واقعی دنیای کسب و کار ویژگی ها و چگونگی شکل گیری و نیز تاکتیک های متداول استراتژی های اسب های تروا را به تصویر کشد.

مقدمه

تسخیر و تصاحب بخش هایی از بازار رقبا، همواره حاصل یک کشمکش و مواجهه مستقیم نیست. اگرچه موارد فراوانی را می توان یافت که برخورد رو در رو جهت تسخیر قلمروی رقبا رویکرد غالب بوده است، اما این تمام ماجرا نیست.

مدیران برخی شرکت ها هنگامی که هوشیار می شوند، در می یابند که بخش های وسیعی از بازار را در زمانی کوتاه به رقیب واگذار کرده اند. مرور هوشمندانه سرگذشت استراتژی ها و اقدامات شرکت موارد متعددی از علل تسلیم بازارها را آشکار خواهد کرد. اگرچه متداول ترین علل شامل ناتوانی در درک و برآوردن ابعاد ارزش آفرین مشتریان، نداشتن تمرکز بر عوامل کلیدی موفقیت صنعت، درک نکردن تغییر و تحولات محیط کسب و کار است، با این حال علل دیگری را می توان بازشناخت.

سابقه استراتژی اسب تروا به افسانه ای از یونان باستان باز می گردد. آنگاه که تمامی تلاش های یونانیان برای عبور از دیوارهای مستحکم قلعه و نیز درهم شکستن توان جنگجویان تروا بی ثمر ماند، روی به ترفندی غیرمتعارف آوردند و قابلیت های دیوارهای مستحکم و جنگجویان را بی اثر کردند. هوشمندان دنیای تجارت، افسانه تروا را به عرصه کسب و کار آوردند تا بازارهای محافظت شده رقبا را به تسخیر خویش درآورند. مطالعات نشانگر آن است که می توان ویژگی ها و چگونگی شکل گیری و نیز تاکتیک های متداول استراتژی های اسب های تروا را دریافت و خویش را نسبت به آن آگاه کرد. اگرچه اسب تروا ناکارآمدی عوامل کامیابی رقبا را مد نظر دارد اما نتیجه آن یک استراتژی انقلابی نخواهد بود.

در صورتی که دو شرکت رقیب برتری محسوسی نسبت به هم نداشته و از شرایط یکسانی برخوردار باشند، تمایل به بهره گیری از اسب های تروا افزایش می یابد. اسب های تروا بی اثر کردن عوامل کامیابی رقبا را در پی دارند و مبتنی بر برتری ها و قوت های نسبی شرکت ها شکل می گیرند. بهره گیری از اسب های تروا منحصر به سطح شرکت ها نیست، بلکه برخی کشورها از راه هایی همچون پیمان های منطقه ای و جهانی در تلاش اند تا با بهره گیری از اسب های تروا رقابت پذیری ملی خویش را تقویت کنند. همچنین اسب های تروا عرصه سیاست و تعاملات میان کشورها را مورد تاخت و تاز خود قرار داده اند.

این نوشتار تلاش دارد تا با بهره گیری از نمونه های واقعی دنیای کسب و کار ویژگی ها و چگونگی شکل گیری و نیز تاکتیک های متداول استراتژی های اسب های تروا را به تصویر کشد. برای این منظور تعداد زیادی از مقالات و کتب مورد تحلیل و استنتاج مفهومی قرار گرفته است.

ویژگی های اسب های تروا

اسب های تجاری تروا از ویژگی هایی برخوردارند که آنان را از سایر شیوه های رقابت متمایز می سازند. اسب های تروا ممکن است در هر زمینه ای از کسب و کار گسترده شده باشند. شرکت ها به ندرت متوجه آن می شوند مگر هنگامی که بازارهای خود را از دست رفته ببینند. شناخت ویژگی های اسب های تروا ممکن است به درک کامل آنان منجر نشود اما می تواند از شدت غافلگیری بکاهد.

بهره گیری از مزیت های نسبی

شرکت ها در صورت برخورداری از مزایای رقابتی منحصر به فرد، رویکردهای دیگری را برای غلبه بر رقبا برمیگزینند و شایستگی های محوری و مزایای رقابتی را مبنای رقابت قرار می دهند. شرایطی وجود دارند که در آنها شرکت در یک رشته فعالیت صنعتی یا بازرگانی مزیت ویژه ای نسبت به سایرین ندارد و کلیه رقبا در مورد عوامل کلیدی موفقیت با سعی و جدیت فراوان به فعالیت مشغولند. در چنین موقعیت هایی نیز کسب برتری نسبی تنها با بهره گیری از هر گونه تفاوت در شرایط رقابتی شرکت ها امکان پذیر است.

در صورتی که دو شرکت رقیب برتری محسوس نسبت به هم نداشته و از شرایط یکسانی برخوردار باشند، تمایل به بهره گیری از اسب های تروا افزایش می یابد. اسب های تروا بی اثر کردن عوامل کامیابی رقبا را در پی دارند و مبتنی بر برتری ها و قوت های نسبی شرکت ها شکل می گیرند.

بی اثر کننده عوامل کامیابی رقبا

یک متفکر استراتژیک هیچگاه اجازه نمی دهد که عوامل کلیدی مربوط به فعالیت هایی که مسئولیت آنها را بر عهده دارد از نظر دور بمانند. در بسیاری موارد استراتژی شرکت ها بر اساس سرآمدی در عوامل کلیدی موفقیت صنعت شکل می گیرد. با این حال استراتژی شرکت الزاما برای ستیزی تمام عیار در کلیه جناح ها نیست بلکه تنها به نبردی محدود در جبهه ای که عوامل کلیدی پیروزی تعیین می کنند طرح می شود.

اگرچه رقابت بر اساس عوامل کلیدی مورد تاکید است اما خالی از مخاطره نیست. اسب های تروا در مواردی به کار می روند که امکان نفوذ به بازار به طور عادی و با بهره گیری از تاکتیک های معمول بسیار ضعیف باشد و عوامل کامیابی رقبا در برابر شیوه های معمول به خوبی عمل کنند. از این رو تبدیل عوامل کامیابی رقبا به عواملی دست و پا گیر برای آنها و به اشتباه انداختن آنان جهت تاکید بیشتر بر آن عوامل، در موفقیت اسب تروا حائز اهمیت است.

تاکید بیش از حد بر عوامل کامیابی در مقابل رقبا موجب می شود تا شرکت از اندیشیدن به سایر شیوه های ممکن رقیبان باز بماند و شرایط مناسب برای طرح و پیاده سازی استراتژی اسب تروا را علیه خویش فراهم سازد. رقیب زیرک اگرچه در برخی موارد شیوه های شناخته شده را برای ضربه زدن به نقاط ضعف شرکت به کار می گیرد با این حال موفقیت اسب تروا او در گرو ضربه زدن به

نقاطی است که کمترین محافظت از آنها به عمل می آید. استراتژی اسب تروای رقیب بر غفلت شرکت از نقاط بی محافظ و نه ضعیف و نیز تاکید بیش از حد شرکت های فریب خورده بر مفروضات شناخته شده رقابت استوار است.

اسب تروا متمایز از قاعده شکنی

قاعده شکنی که یک رویکرد کلی برای راهیابی استراتژیک است، بر گزینش راهکارهایی برای برهم زدن قواعد شناخته شده موجود و تغییر آنها به قواعدی که شانس استفاده از فرصت ها را برای خود افزایش دهند، تاکید دارد. رویکرد قاعده شکنی، مبتنی بر شیوه های کلاسیک و شناخته شده رقابت نیست و حاصل اندیشه های خلاق است که بی اثر کردن عوامل کامیابی رقبا را از طریق تغییر قواعد موجود و مفروضات کسب و کاری می گیرد.

استراتژی اسب تروا شباهت های همچون غیرمتعارف بودن و برخاستن از اندیشه خلاق با قاعده شکنی دارد. با این حال اسب تروا وضع موجود را زیر و رو نمی کند و به رخنه بی صدا به نقاط مغفول و کمتر محافظت شده شرکت های رقیب می پردازد. در تدوین استراتژی اسب تروا، لازم است تا راهکارهای بدیع و بی سابقه در شرایط و مفروضات موجود جستجو شوند، چرا که اسب تروا یک استراتژی انقلابی نیست. استراتژی انقلابی موجب پدید آمدن قواعد و استانداردهای جدیدی برای کسب و کاری می شود. و این در حالی است که اسب تروا در بستر شرایط موجود در پی نفوذ به بازارها است.

نیازهای معطل مانده مهم ترین فرصت رسوخ

پیشتازان بازار به خوبی می دانند که با گزینش یک یا چند بعد از ابعاد ارزش آفرین مشتری و ارائه عالی آنها می توانند دیگران را پشت سر نهند. امروز با تغییر شرایط، مشتری است که بر بازارها حکمرانی می کند. از این رو استراتژی هایی که مبتنی بر «نظام ارزشی مشتری» شکل می گیرند برای پیشتازی در بازارها از اهمیت بیشتری برخوردار گشته اند. کسانی که به شرکت مراجعه می کنند اما خریدی انجام نمی دهند و یا حتی مصرف کنندگانی که نیازهای خود را از رقبا تامین می کنند مشتریان بالقوه ای برای کسب و کاری هستند. به بیان پیترو دراکر بزرگترین شرکت ها و سازمان ها دست بالا ۳۰ درصد مشتریان احتمالی را در دست دارند.

بنابراین همواره ۷۰ درصد از کسانی که می توانند مشتری تلقی شوند از دسترس بیرون می مانند. جای تامل است که در بسیاری از موارد دگرگونی ها از سوی غیرمشتریان بر سازمان ها تحمیل می شود. مطالعات نشان می دهد اسب های تروا در اکثر موارد بر محور متاثر ساختن غیرمشتریان ساخته می شوند. قرار دادن قابلیت های مختلف ارزش آفرین برای غیرمشتریان در محصولات و خدمات، موجب جلب اولیه آنان می شود و احتمال امتحان کردن سایر محصولات شرکت از سوی آنها را افزایش می دهد.

هرگاه رقبا از آفرینش ارزش های عالی برای بخش های کلیدی و تاثیرگذار بازار غفلت کنند، فرصت مناسبی برای تدوین کنندگان استراتژی های تروایی فراهم می شود. برآوردن نیازهای معطل مانده آشکار و پنهان مشتریان و غیرمشتریان، مهم ترین فرصت رسوخ به بازارهاست. بی توجهی به انتظارات مشتریان بالفعل نیز می تواند امتیازات شرکت های جا افتاده در بازار را تباه کند و فرصتی در اختیار رقبا قرار دهد که ارزش های برآورده نشده مشتریان کنونی را مبنای ایجاد اسب تروای خویش سازند.

جدی گرفته نشدن از سوی رقبا

نفوذ آهسته اسب های تروا به گونه ای است که در ابتدا نشانه ای از تهدید بروز نمی دهند و در وهله اول نگرانی رقبا را بر نمی انگیزند. حتی در موارد متعددی، اسب های تروا که مبتنی بر فریب رقیب طراحی می شوند، به اشتباه علامتی از دوستی و خیرخواهی تفسیر

می شوند و شرکت ها تصویری از ماهیت مخرب آن در آینده ندارند. نداشتن علامت مشخص موجب می شود شرکت ها به سهولت از کنار آن عبور کنند و در نتیجه غافلگیر شوند.

استراتژی اسب تروا به معنای وانمود کردن به قصد و نیت خوب از طریق پذیرفتن اصول و هنجارهای رقیب است. نیت خیرخواهانه فریبی بیش نیست و هدف واقعی آن هدایت اصول و هنجارها به سوی اصول و استانداردهای خویش است. مهمترین عوامل ناتوانی در تفسیر صحیح اسب های تروا را می توان پوشیدگی آنها و تاکید بیش از حد شرکت های فریب خورده بر مفروضات شناخته شده رقابت عنوان کرد.

انواع اسب های تروا

اسب های تجاری تروا در اشکال گوناگونی مشاهده شده اند. متداول ترین و شناخته شده ترین انواع اسب های تجاری تروا شامل دمپینگ، بهره گیری از محصول و خدمات و سرمایه گذاری مشترک است. هر یک از آنان در شرایط خاصی کارایی خواهند داشت و ممکن است قابل تعمیم به دیگر شرایط نباشند. ممکن است تاکتیک های دیگری نیز در آینده به فهرست زیر افزوده شود. با این حال چگونگی شکل گیری آنها بر مبنای ویژگی های پیش گفته خواهد بود.

محصول تروایی

زمانی که تنها برتری نسبی میان رقبا حاکم باشد مشاهده می شود اسب تروا به اشکال مختلف در قالب محصول حاضر می شود. یکی از متداول ترین و در عین حال مخفی ترین تاکتیک های تروایی ارائه محصول یا خدمت بر پلت فرم محصول رقیب است.

اپل، سازگاری با محصول رقیب

شرکت رایانه ای اپل که سیستم عامل مکینتاش آن صحنه را به سیستم عامل ویندوز واگذار کرده است تلاش کرد تا با معرفی محصولی سازگار با ویندوز، راه نفوذ خود را به سوی کاربران ویندوز هموار سازد. اپل به تدریج محصولاتی را عرضه می کند که کاربران ویندوز نیز می توانند از آنها بهره گیرند.

از iPod که دستگاه پخش دیجیتالی موسیقی است، به عنوان اسب تروای اپل برای رسوخ به دل کاربران ویندوز یاد می شود. این استراتژی تا هنگامی که محصولات اپل، به عنوان هدایایی به مشتریان رقیب، درست عمل کنند از کارایی برخوردار خواهد بود. در دهه ۹۰، شرکت اپل در دنیای رایانه های شخصی فعالیت می کرد. در این دهه اپل تصمیم گرفت تا برخی از بازارهای رایانه های شخصی مانند پرینترها را ترک کند. شرکت اپل تا زمانی که در سال ۱۹۹۸، iMacs به بازار عرضه شد و در میان مشتریان موجود علاقه مندانی یافت، دارای رشد اندکی بود.

پیام بازار در واکنش به iMacs واضح بود. خریداران به کلاهی کامل تر از یک رایانه احتیاج داشتند و iPod جادوی اپل بود. مخاطب اصلی اپل گرایش به چند رسانه ای دارد. اپل دریافته است که رایانه های شخصی محور اصلی آتی برای سرگرمی های دیجیتالی نخواهند بود. بنابراین دستگاه پخش موسیقی یک گام در این جهت بود. اپل برای جلب کاربران وفادار ویندوز سازگار کردن iPod با ویندوز را در پیش گرفت. اکنون که iPod توانسته بود در دل کاربران وفادار رقیب نفوذ کند، نوبت به ارائه iTunes بود تا بازار اپل گسترده تر شود.

اکنون، احتمال آنکه کاربرانی که تجربه خوبی از iPod و iTunes داشته اند تمامی گروه های محصولات اپل را نیز امتحان کنند، بسیار افزایش یافته است. فروش محصولات شرکت اپل در سه ماهه دوم ۲۰۰۵، ۷۵ درصد افزایش یافت و سود خالص آن ۴ برابر شد. علت اصلی این افزایش چشمگیر اقبال مردم نسبت به خرید دستگاه های پخش موسیقی دیجیتال بوده است. اپل تاکنون ۲۰ میلیون دستگاه iPod به فروش رسانده که افزایش فروش iPod مردم را نسبت به خرید کامپیوترهای اپل تشویق کرده است.

تکنولوژی سونی درون محصول رقبا

شرکت ژاپنی سونی نیز در مواردی که برتری قابل ملاحظه ای نسبت به رقبا ندارد استراتژی اسب تروا را پیش می گیرد. این شرکت سعی دارد با این استراتژی قلعه شرکت های رقیب را از درون آسیب پذیر سازد. سونی قصد دارد محصولات تکنولوژیکی را ارائه دهد که در هر دستگاهی که خریداری می شود رد پای آن ملاحظه شود. Memory Stick، ماژول برای ذخیره و ارسال اطلاعات از یک دستگاه به دستگاه دیگر، پلی استیشن ۲، به عنوان پلتفرم اینترنت خانگی که می تواند به سایر دستگاه ها از طریق مادون قرمز، بلوتوث و Stick Memory وصل شود، و نیز CLIE (پیوند ارتباطات برای اطلاعات و سرگرمی) نمونه محصولات تکنولوژیکی سونی است که به عنوان اسب تروا در محصولات سایر شرکت ها رخنه می کنند.

پلی استیشن ۲ این قابلیت را دارد که گروهی از افراد بتوانند با بهره گیری از اینترنت به طور دسته جمعی به بازی بپردازند. چنین قابلیت زمینی را برای نفوذ هر چه بیشتر سونی به بازار کاربران ارتباطات شبکه ای هموارتر می سازد. تشخیص سونی آن است که جوانان و نوجوانان که کاربران نسل بعدی اینترنت بدون سیم هستند هسته اصلی بازار خواهند بود. جوانان و نوجوانان بزرگترین مشتریان ویدئو، موسیقی و بازی هستند که با دستگاه های اینترنتی با نام تجاری سونی، رشد خواهند کرد. از این رو اسب تروا را به درون محصولات سایر شرکت های فعال در سرگرمی ها و هنرهای دیجیتال گسیل داشته است و منتظر روزی است که با وفادارسازی کاربران خود حاکم بی رقیب بازار شود.

در صورت راهیابی به اتاق طرفداران بازی های رایانه ای از طریق سیستم های سریع، سونی می تواند با قیمتی مناسب هر چیزی از خدمات اینترنتی گرفته تا موسیقی و فیلم های قابل دانلود و حتی دوربین های دیجیتال و رایانه های جدید را به کاربران کنسول های بازی ها ارائه دهد.

ویندوز در برابر یونیکس

ارائه یک مجموعه از برنامه های کتابخانه ای و توابع کاربردی در سال ۱۹۹۱ توسط یک شرکت کوچک نرم افزاری به نام بریستول موجب شد تا طرح بهره گیری از یک «اسب تروا» در اذهان مدیران مایکروسافت نقش ببندد. مایکروسافت خواهان آن بود که بازار کوچک سیستم عامل NT برای سرورها را گسترش دهد و رقبای اصلی همچون یونیکس را از سر راه خود بردارد.

Wind/U که مجموعه ای از برنامه های کتابخانه ای و توابع کاربردی بود این امکان را فراهم ساخت که برنامه های کاربردی نوشته شده در محیط ویندوز در محیط یونیکس نیز اجرا شوند. طی قراردادی کدهای ویندوز بریستول تحت لیسانس برنامه اصلی رابط محیط ویندوز یعنی WISE قرار گرفت. بدین سان مایکروسافت با بهره گیری از Wind/U به تقویت و توسعه WISE پرداخت.

مایکروسافت دریافته بود که WISE مکانیزی است که می تواند راه به کارگیری NT را در شبکه های اطلاعاتی شرکت ها هموار سازد. در آغازین روزها، NT بازار کوچکی داشت و WISE می توانست آن را توسعه دهد. از WISE که به یاری Wind/U، کاربران یونیکس را قادر می ساخت تا برنامه های کاربردی تحت ویندوز خود را در محیط یونیکس نیز اجرا کنند، به عنوان یک

اسب تروا جهت نفوذ NT به بازارهای یونیکس استفاده شد. در این امر تلاش شد تا غیرمشتریان نیز قادر باشند مانند مشتریان از خدمات مایکروسافت برخوردار شوند. بررسی ها از تلاش سران مایکروسافت جهت افزودن برخی خدمات موجود در شبکه های یونیکس به خدمات NT و سپس جذب کلیه کاربران به سوی آن حکایت می کنند. پس از جذب کاربران یونیکس، مایکروسافت حتی گامی فراتر از این برداشت و بهره گیری از NT سرور را برای دریافت برخی خدمات دیگر اجباری و بدین سان چماق را جایگزین هویج کرد.

نام مایکروسافت در بهره گیری از اسب تروا بیش از هر شرکت دیگری مطرح می شود. این شرکت برای نفوذ به دل کاربران سیستم عامل شبکه نت ور شرکت ناول، اسب تروای خویش را درون قلعه ناول فرستاده است. همچنین از ایکس باکس ۲ به عنوان یک اسب تروا جهت وارد کردن مایکروسافت به بازار سرگرمی یاد می شود.

سرمایه گذاری و همکاری مشترک

تعدادی از صاحب نظران استراتژی، مانند همل، ریچ و منکین اشاره دارند که ژاپنی ها تبحر ویژه ای در یادگیری از شرکای خود دارند. زمانی که یادگیری تکمیل شد، دلیلی برای ادامه اشتراک نمی بینند. ریچ و منکین معتقدند که در بسیاری از سرمایه گذاری های مشترک میان شرکت های ژاپنی و شرکت های اروپایی و آمریکایی، کارکنان آمریکایی برای سرهم بندی قطعات و اجزا ساخت ژاپن استخدام می شوند.

در ابتدا بیش از هر چیز، تخصص بازاریابی شرکای آمریکایی مورد توجه ژاپنی هاست. به عبارت دیگر ژاپنی ها فراهم کننده فناوری ساخت و محصول هستند و این در حالی است که شرکای آمریکایی وظیفه بازاریابی و فروش را بر عهده دارند. در استراتژی ژاپنی ها به ویژه در صنایع مصرفی الکترونیک که ژاپنی ها در آن مسلط هستند، چنین توافقاتی می توانند مانند یک اسب تروا عمل کند. شرکت های آمریکایی موجبات دسترسی شرکت های ژاپنی را به مشتریان خود فراهم می کنند و پس از مدتی تنها نظاره گر آن خواهند بود که ژاپنی ها تصمیم به تکرور گرفته اند و شبکه توزیع خود را بر اساس شهرت کسب شده به کمک آمریکایی ها ایجاد می کنند. حتی اگر ژاپنی ها به توافق، پس از تثبیت حضور خود در آمریکا، پایان ندهند، سازندگان ژاپنی در موقعیتی هستند که حاشیه سود توزیع کنندگان آمریکایی را به شدت کاهش دهند.

دیدگاه های فوق سناریوهای بدبینانه هستند. از این منظر ژاپنی ها درون قلعه شرکت های آمریکایی وارد می شوند و به بررسی نقاط دفاعی، یعنی منابعی که شرکت آمریکایی در سرمایه گذاری به اشتراک گذاشته است، می پردازند و پس از آن شرکت ژاپنی مادر از این دانش برای خنثی سازی مزایا و عوامل کامیابی شرکای آمریکایی استفاده می کند. بنابراین قلعه به آسانی می تواند مورد حمله قرار گیرد. در واقع این تکنیک به معنای همراهی با رقیب و سبقت و جا گذاردن او در سر پیچ، تعبیر می شود.

بسیاری از خبرگان معتقدند که چین با هزینه های پایین تهدیدی نوظهور برای صنعت خدمات نرم افزاری هند است. برخی از تکنولوژیست های هندی علاقه شدید چین به دعوت از شرکت های هندی جهت برپایی تسهیلات اجرایی در چین را نشانه ای از یک استراتژی اسب تروا می دانند. آنها بیمناکند که چینی ها به سرعت به تجربه لازم برسند و شرکت های هندی را ببلعند.

در این تکنیک ممکن است شرکت به کار گیرنده اسب تروا تمامی آنچه را که تعهد کرده است به انجام نرساند و بیش از آنچه که تقاضا کرده است، بهره برداری کند. چنین اسب تروایی قادر خواهد بود تا شرکت را ضعیف سازد و یا وابستگی آن را به شرکت بهره گیرنده از اسب تروا افزایش دهد. سرمایه گذاری مستقیم خارجی و پیمان های منطقه ای نیز گونه ای از این تاکتیک هستند که در

سطح ملی مورد بهره برداری قرار می گیرند. با این حال تحقیقات دیگری که توسط هنرات و همکارانش صورت گرفته، موجب تشکیک در اسب تروا بودن سرمایه گذاری مشترک و سرمایه گذاری مستقیم خارجی ژاپنی ها در ایالات متحده شده است.

قیمت پایین

فروش محصولات با قیمت پایین در اولین حضور در بازارها می تواند اساسی برای سایر اقدامات باشد. زمانی که محصول در اولین حضور به دلیل قیمت پایین به همراه سطح قابل قبولی از کیفیت، مورد پذیرش بازار قرار گرفت، می توان قابلیت های محصول و خدمات را افزایش داد و با قیمت های بالاتری در بازار حاضر شد. این تاکتیک شناخته شده ترین اسب تروا است و در بازارهایی که حساس به قیمت هستند کارایی بالایی دارد.

حضور کالاهای چینی ارزان قیمت در بازارهای جهانی به یمن نیروی کار ارزان و یارانه های فراوان دولت به کالاهای صادراتی، زمینه را برای نفوذ و آسیب پذیری شرکت های داخلی کشورها فراهم می سازد. قیمت محصولات چینی حدود ۴۰ تا ۵۰ درصد پایین تر از قیمت محصولات غیرچینی از جمله اجناس کشورهای مالزی، کره ای و ایرانی است. دو عامل باعث ارزان شدن قیمت فروش محصولات می شود، یکی قاچاق کالا و دیگری فروش محصولات به قیمتی پایین تر از قیمت واقعی آن.

این تکنیک چینی ها در بازار کفش ایران، یعنی رقابت بر مبنای قیمت، به خوبی کارآمدی خویش را نشان داده است. کفش چینی سود مناسبی را برای فروشندگان در پی داشته است و خریداران نیز به دلیل قیمت کم که کیفیت نازل آن را از دید پنهان می کند، به خرید این نوع کفش روی می آورند. سود مناسب فروشندگان و قیمت های بسیار نازل، هدیه فریبنده ای است که توسط فروشندگان به درون قلعه صنعت کفش ایران حمل شده است. این رویکرد اگرچه یک استراتژی انقلابی نیست، با این حال ناکارآمدی عوامل کامیابی صنعت کفش ایران را در پی داشته است. در این تاکتیک، اسب تروا زودتر خویش را نشان خواهد داد. چرا که رقابت بر اساس قیمت های پایین برای مدت طولانی نمی تواند ادامه یابد و شرکت های مهاجم ناگزیر به افزایش قیمت های خود و گذر از دمپینگ خواهند بود.

خلاصه

شرایط کنونی حاکم بر جهان و آینده شناسی تحولات آتی در عرصه اقتصاد و صنعت، حاکی از توسعه بازارهای جهانی و حاکمیت شرکت های چند ملیتی بر بازارهای اغلب مناطق دنیاست. همزمان با تحول در شیوه های رقابت شاهد انواع شناخته شده و یا بدیع و خلاقانه ای از استراتژی هستیم.

یکی از استراتژی های نوظهور در کسب و کار به کارگیری انواع اسب های تروا است. اسب های تروا ماهیتی فریبنده دارند و مبتنی بر اصل غافلگیری طرح ریزی می شوند و آن زمانی است که شرکت ها نسبت به هم برتری فاحشی نداشته باشند. در این میان استفاده از غفلت رقیب از نیازهای معطل مانده آشکار و پنهان مشتریان بالفعل و بالقوه مهم ترین فرصت را برای بهره گیری از اسب های تجاری تروا فراهم می سازد. این استراتژی اگرچه حاصل خلاقیت و ناکام کننده عوامل کامیابی رقیب است با این حال یک استراتژی انقلابی در صنعت محسوب نمی شود. اسب های تروا در قالب های مختلفی خود را به نمایش می گذارند. متداول ترین اسب تجاری تروا دمپینگ است که در بازارهای حساس به قیمت ها نمود بیشتری می یابد. اکنون نهضت های متعددی در کشورهای جهان برای مبارزه با این پدیده پایه گذاری شده اند.

محصولات و خدمات نیز بستر مناسبی برای گسیل داشتن اسب های تروا به درون قلمرو حاکمیتی سایر شرکت ها هستند. نمونه های بسیاری از شرکت ها، چون سونی، میکروسافت و اپل از این تاکتیک بهره برده اند. اکنون با این پرسش مواجهیم که آیا همکاری مشترک شرکت خودروسازی فورد و میکروسافت پیرامون توسعه خودروهای دارای قابلیت خود-تعمیری، زمینه ساز حضور مستقل میکروسافت در صنعت خودرو خواهد بود؟

بایستی مراقب سرمایه گذاری مشترک و نیز سرمایه گذاری مستقیم خارجی بود. هر ائتلافی نمی تواند منشا خیرخواهانه داشته باشد. رفتار شرکت های ژاپنی در آمریکا، اروپا و آسیای جنوب شرقی حکایت از خنثی سازی قابلیت های شرکا پس از ائتلاف از سوی ژاپنی ها دارد.

ماهنامه تدبیر

- احمد الهیاری: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی از دانشگاه علامه طباطبایی

- علی کردی نژاد: کارشناس مدیریت صنعتی