

سرمایه‌گذاری مشترک: یک انتخاب استراتژیک

مترجم: عبدالعلی شالوند

ماخذ: LONG - RAGE PLANNING VOL.24 NO.4 AUG.1991

نویسنده: MICHAEL PAUL LYONS

اشاره:

محققاً می‌توان گسترش همکاری‌های خارجی و برون‌گرایی در سیاست‌های اقتصادی و صنعتی را از مهمترین و کارسازترین جهت‌گیری‌های دو برنامه پنج‌ساله اول و دوم جمهوری اسلامی ایران به حساب آورد. براساس مفاد مندرج در قانون برنامه پنج‌ساله اول و به موجب سیاست‌های متخذه وزارتخانه‌های صنعتی طی سال‌های ۶۸ تا ۷۱ به کلیه واحدهای صنعتی و متقاضیان سرمایه‌گذاری چه در بخش دولتی و چه در بخش خصوصی موکداً توصیه شده که بخش قابل توجهی از نیاز ارزی سالانه خود را از طریق سرمایه‌گذاری مشترک و همکاری با شرکتهای خارجی تأمین نمایند. بدین ترتیب می‌توان امیدوار بود که زمینه‌های لازم برای تحقق هدفهای بهمتری چون دستیابی به تکنولوژی پیشرفته و توسعه صادرات صنعتی به نحو احسن فراهم آید.

ولی تکلیفی به روند سرمایه‌گذاریهای خارجی و رقابت فزاینده غول‌های صنعتی در این جهان پر تکاپو تصویری از دشواری‌های نهفته در جانش عظیم بخش صنعت ایران را برای قاطبه مدیران این بخش ترسیم می‌نماید. مطابق با آمارهای رسمی، ژاپنی‌ها میران سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در سایر کشورهای جهان را از رقم ۱۰۱/۱۵۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۲ به رقم ۶۷/۵۲۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۹ (۶/۷ برابر) و شرکتهای آمریکائی نیز سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی خود را از ۲۱۱/۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۲ به رقم ۳۲۶/۹ میلیارد دلار در سال ۱۹۸۸ (۵۲٪ افزایش) داده‌اند.

نویسنده مقاله حاضر کوشیده است با کندوکاو در مهمترین مقالات مربوط به سرمایه‌گذاریهای مشترک و اتحادیه‌های استراتژیک، تصویری روشن‌تر از نقش مهم و تعیین‌کننده این مقولات در پیشبرد هدفهای صنعتی و ارتقاء تکنولوژیک ارائه نماید. گفتنی است که تدبیر، یکی از مقالات مورد نظر نویسنده را در شماره ۲۲ (مرداد ۷۱) به خوانندگان خود عرضه داشته است.

تقسیمات تجاری روبه افول گذاشته و جهان از نظر محصول، سلیقه و فرهنگ، شباهت روزافزونی پیدا می‌کند. البته انگاشتن تغییرات کنونی در راستای همگرایی و تشکیل یک بازار جهانشمول به منزله نفی استمرار تفاوتها و گونه‌گونی‌ها نخواهد بود و مسائلی چون ویژگیهای محلی، عملیات و تدارکات تولید و توزیع، تراکم جمعیت، شرایط اقلیمی و تفاوت‌های سیاسی و مذهبی، همچنان اهمیت خود را حفظ خواهند کرد. گرچه جهان عموماً مشترکات روزافزونی به خود می‌گیرد، ولی با این حال برخی درصددند تا با استناد به برخی گرایش‌ها، در مشاهدات ما تناقض پیدا کنند. گرایش فزاینده جهان به اشتراک و همسانی در بازارها، برای

در آستانه شروع دهه ۱۹۹۰، سرمایه‌گذاریهای مشترک^(۱) شهرتی روزافزون پیدا کرده و به نظر می‌رسد که نمی‌توان آنرا فقط یک شیوه جدید استراتژیک تلقی کرد، بلکه باید سرمایه‌گذاری مشترک را نشانه بروز تغییراتی به مراتب اساسی‌تر در عالم کسب و کار به حساب آورد. بی‌تردید این پدیده در حال شکوفا شدن است و هنوز ضرورت آن کاملاً آشکار نمی‌باشد.

سرمایه‌گذاری مشترک مفردی است که بسیاری سازمانها در برابر فشارهای ناشی از ضرورت ایجاد تغییرات ساختاری - از جمله در مقولاتی چون تکنولوژی و مقیاس - بدان متوسل می‌شوند. امروزه می‌توان پذیرفت که



* به موازات گرایش روزافزون به جهانی کردن حوزه‌های فعالیت، شرکت‌ها برای انتخاب بین دو راه - رویارویی بیشتر یا همکاری - در موقعیت دشواری قرار می‌گیرند.

سایر مناطق جهان نیز محصول خود را به فروش رساند. به‌رغم جهانی شدن بازارها، هنوز ورود به آنها با سدی از علائق سیاسی و ملی مواجه می‌باشد. شرکت‌های ژاپنی با مشارکت گسترده خود در بسیاری از سرمایه‌گذاریهای مشترک در اروپا توانسته‌اند از دژ احساسات ملی‌گرایانه عبور کنند. آنها برای مقبول واقع شدن چنین برنامه‌هایی ناچار بوده‌اند که انگیزه‌های قابل قبولی نیز ایجاد نمایند. همکاری هوندا با ROVER، ماتسوشیتا با فیلیس و NEC با BULL از نمونه‌های مهم اقدام ژاپنی‌ها به سرمایه‌گذاری مشترک می‌باشد. برخی نویسندگان هشدار داده‌اند که به دلیل احتمال افزایش نابرابر وابستگی یکی از طرفین، این اتحادها می‌تواند موجبات تضعیف آنها فراهم سازد. MANKIN و REICH ابراز نگرانی می‌کنند که وابستگی شرکاء کوچکتر از پیشرفت و موفقیت بیشتر آنها جلوگیری خواهد کرد. DOZ و HAMEL با سواسی بیشتر می‌گویند که: شرکت‌های ژاپنی به سرمایه‌گذاری مشترک به مثابه بخشی از استراتژی تهاجمی خود برای بال‌گسترده‌ی بازارها چشم امید دوخته‌اند. D.LEI دیدگاه خود را اینگونه توصیف می‌کند:

«... شرکت‌های ژاپنی نه با نیت حل معضلات فنی در یک رابطه برابر و مساوی بلکه با هدف کشاندن شرکت‌های آمریکائی به ورطه وابستگی شدید نسبت به شرکاء ژاپنی از طریق امحاء نقاط قوت و غلبه یافتن بر مهارت‌های کلیدی این شرکت‌ها به دلان سرمایه‌گذاری مشترک پای می‌گذارند.»

بی‌شک این برخوردی بسیار بدبینانه با مقوله سرمایه‌گذاری مشترک می‌باشد و می‌توان بجای این بدبینی، چنین تعبیر کرد که در یک اتحاد یا سرمایه‌گذاری مشترک، طرفین با هدف‌های کاملاً متفاوتی به آن نگاه می‌کنند. برخی آنها چون ترفندی برای ورود به بازارها می‌پندارند و برخی دیگر به نیت کاستن از خطرات و تهدیدات راه به آن تن

بسیاری از شرکت‌ها در طفره رفتن از رویارویی بارقبا، دشواری روزافزونی فراهم آورده و در نتیجه این وضعیت، استراتژی شرکت‌ها به مرور زمان مشی تهاجمی، دفاعی و یا همکاری را در پیش می‌گیرد.

جمعیت فزونی یابنده جهان و تاثیرات مستقیم و غیرمستقیم ارتباطات سریع از جمله محرکه‌های اصلی همگرایی کنونی به‌شمار می‌آیند. پیشرفت‌های حاصله در سیستم‌های حمل‌ونقل و نقل ارزان قیمت و قابل اعتماد، هم از نظر کیفی و هم به لحاظ کمی، سیمای جهان را در قرن حاضر دگرگون ساخته است. این پیشرفت‌ها سبب شده تا پایه‌های حمل‌ونقل کارآمد موادخام و کالا، موجبات اشاعه ایده‌ها و ارزش‌ها نیز فراهم آید. اصول و ارزش‌های بازار آزاد یعنی تجارت فزاینده بین‌المللی و تولید با هزینه‌ای نازل‌تر در مقیاسی بزرگتر و سودی بیشتر، مصرانه و بی‌وقفه در اقصی نقاط عالم دنبال می‌شود. امروزه چنین می‌نماید که جهان مرحله‌ای مهم را پشت سر گذاشته و فرهنگ‌های برآمده از تاریخ‌های گوناگون ملت‌ها اینک به شکلی روزافزون در ایده‌آلها، سلیقه‌ها، نیازها و فلسفه‌های همسان در می‌آیند.

همگرایی^(۱) ممکن است از اهمیت جغرافیا به‌عنوان یک عامل تعیین‌کننده تصمیمات خریدار بکاهد و هم شکلی وسیع‌تری را در بازارها ایجاد نماید. این امر می‌تواند رویارویی جهانی بین سازمانها را تشدید کند و در عین حال موجبات بهره‌برداری کامل از ظرفیت‌های تولیدی را فراهم آورده و زمینه‌های تخصصی که رقابت کمتری در آنها انجام می‌پذیرد را محدودتر نماید. به موازات گرایش روزافزون به جهانی کردن حوزه‌های فعالیت، شرکت‌ها برای انتخاب بین دو راه - رویارویی بیشتر یا همکاری - در موقعیت دشواری قرار می‌گیرند. دهه ۱۹۸۰ نظاره‌گر توسعه سریع اتحادها و ادغام‌های جهانی^(۲) و تصرفات خصمانه و غیرخصمانه همراه با بازاریابی بیرحمانه و تهاجمی^(۳) بود ولی بدون تردید دهه ۱۹۹۰ به شکلی روزافزون گرایشات منطقی را مشاهده خواهد کرد.

ضرورت تولید محصولات بومی و لزوم درون‌گرا ساختن تدابیر مربوط به فروش و توزیع، ظاهراً با نیاز فزاینده به طراحی ایده‌ها و طرح‌های جهان‌پسند و حضور هرچه بیشتر در بازارهای جهانی به نوعی در تناقض قرار می‌گیرد. DAVID LEI می‌گوید: «... همانطور که مدیران سطح بالا نیز معتقدند هیچ شرکتی نمی‌تواند به تنهایی بر تهدیدات نهفته در بطن سرمایه‌گذاریهای جهان - مقیاس فائق آید و به‌همین خاطر هزینه‌ها و ریسک فوق‌العاده زیاد تولید، تحقیق و توسعه، تامین منابع مالی و راه یافتن به بازارها، دورنمای روشنی را برای اتحادهای وسیع استراتژیک در میان شرکت‌های بزرگ جهانی تصویر کرده‌است.»

در حال حاضر نمونه‌های بسیار زیادی از اتحادها و سرمایه‌گذاریهای مشترک وجود دارد که اغلب آنها در یک گستره تکنولوژیک تشکیل شده‌اند. بخش قابل ملاحظه‌ای از این سرمایه‌گذاریهای مشترک بنا بر ملاحظات سیاسی بوجود آمده‌اند. صنایع ایرباس نمونه بارزی از سرمایه‌گذاری مشترک چندمنظوره می‌باشد. این شرکت با دلایل منطقی و عقلانی تشکیل شد و اعضاء آن حول منافع سیاسی و بازرگانی به دور یکدیگر جمع شدند. نیاز اصلی خطوط هوایمائی اروپا و حمایت‌ها و سیاست‌های تشویقی دولت‌ها موجبات انجام این سرمایه‌گذاری مشترک را فراهم آورد و در نتیجه ایرباس توانسته است در شرایط حضور غول‌های صنایع هوایماسازی آمریکا همچون بوئینگ و مک دانل داگلاس در

درمی دهند. بسیاری از سرمایه‌گذارهای مشترک با چنین مشکلاتی دست به گریبان می‌باشد.

هرگونه کنکاش و بررسی پیرامون سرمایه‌گذارهای مشترک با مسئله مالکیت سروکار پیدا می‌کند. بسیاری از شرکتهای غربی به سختی حاضر می‌شوند که دیگران را در مالکیت و اعمال نظارت بر کارها دخالت دهند. هم شرکت کوکاکولا و هم آی‌بی‌ام به دلیل سماجت دولت هند برای مشارکت داشتن در کارها، فعالیت‌های خود را در این کشور رها کردند. ولی به‌هرحال اینک زمان آن فرا رسیده که این قبیل برخوردها (یا همه یا هیچ) مورد تجدیدنظر قرار گیرد.

همگرایی در محصول

کلیه شرکتهایباید برای تولید و عرضه محصول تصمیماتی را اتخاذ نمایند. سابقاً هر شرکتی به تناسب نوع برداشت خود از ساختار بازار هزینه‌ها و سود به نوعی بازار را ارزیابی می‌کرد و همین امر موجب انشقاق تولید به تفکیک هر بازار بوده‌است. در روزگار کنونی درستی چنین مواضع انفعالی و عکس‌العملی، تا حدزیادی مورد تردید قرار گرفته بطوری که LEVITT در مقاله خود بر لزوم برخورد فعال با بازار تاکید کرده و انشقاق در تولید برحسب بازارهای مختلف را موجب ازدیاد هزینه دانسته‌است. او در استدلال خود به کل‌گرایی شرکتهایی چون مک‌دونالد، کوکاکولا، پیسی و سونی و امتناع آنها از رعایت سلیقه‌ها و ذائقه‌های خاصی اشاره کرده‌است. جهانی‌ترین محصولات ازجمله هواپیماهای غیرنظامی، کامپیوترها، ماشین‌های حساب جیبی و وسایل مخابراتی دیجیتال همگی برآند تا در بازارها هویت واحدی از خود تصویر نمایند.

طرفداران نظریه واگرایی سلیقه‌ها^(۵) روی اتوموبیل تاکید کرده و چنین استدلال می‌کنند که پس از عرضه همزمان این محصول در چند نقطه جهان، به‌سرعت تفاوت‌های زیادی درنوع، اندازه و کاربرد آن پیدا شده‌است. ولی با این حال به‌نظر می‌رسد که امروزه کار طراحی اتوموبیل نیز در وادی همگرایی پا گذاشته باشد. افزایش میزان سرمایه‌گذارهای مشترک جهانی در صنایع اتوموبیل چیزی بیش از یک رویداد اتفاقی بوده و محصولاتی جدید و بی‌سابقه به مشتری عرضه می‌گردد. تولید این محصول می‌تواند به‌سرعت جهانی شده و حالتی ژنریک پیدا کند. اجمالاً باید گفت که برای متقاضیان سرمایه‌گذاری مشترک اتخاذ سیاست درمورد محصول پیچیده به‌نظر می‌رسد. به‌رغم ادعاهای هر دو گروه طرفدار نظریات همگرایی و واگرایی، هیچ رهیافت بی‌چون و چرائی^(۶) در این زمینه وجود ندارد. به‌خواننده توصیه می‌شود که در ارتباط با این موضوع از جزم‌گرایی پرهیز و انعطاف‌پذیری پیشه کند.

*** در شرایطی که شرکت‌ها احساس کنند ورود آنها به یک بازار ممکن است موجبات رنجش و خشم ملی را تحریک نماید، مشارکت صوری و ظاهری (ازدواج مصلحتی) با یک شرکت داخلی راهگشا خواهد بود.**

منابع موردنیاز

در بازارهایی که دستخوش تغییرات سریعی شده‌اند، درستی قوانین و ایده‌های قدیمی مورد تردید قرار گرفته‌است. شرکتهایی که سالیان سال در رده‌های نخستین بازارهای محدود و بسته فعالیت کرده‌اند از اینکه ناگهان خود را در رده‌های دهم و بیستم بازارهای بزرگ جهانی می‌بینند، اندوهگین می‌شوند. این شرکتهای اخیراً^(۷) به نقش تعیین‌کننده‌ای که مقیاس و اندازه در کسب تفوق ایفا می‌کند پی برده و به فکر بقای بلندمدت خود افتاده‌اند. توسل به اتحاد یا سرمایه‌گذاری مشترک انتخابی است که می‌تواند چنین هدفی را محقق نماید.

آسیب‌پذیری رقابتی کوچکتر به ماهیت هر صنعت بستگی دارد. به‌عنوان مثال سازندگان اتوموبیل باید روز به روز بزرگتر شوند. به‌همین دلیل نه شرکت ROVER و نه JAGUAR توانستند به تنهایی موقعیتی حاصل کنند و به اتحاد و سایر روش‌ها روی آورند. بهره‌وری این شرکتهایساز اتحاد در حد قابل قبولی بود ولی با این حال در مقیاس جهانی بقدری کوچک بودند که نتوانستند به کار خود توسعه داده و مدل‌های جدیدی را به بازار عرضه کنند. همراه با پیدایش منابع جدید، بازیگران اصلی می‌توانند سرمایه‌گذاری خود را افزایش داده و محصولاتی جذاب‌تر و مقبول‌تر را روانه بازار ساخته و تدریجاً^(۸) کوچکترها را از میدان خارج کنند.

در بازارهایی که نقش مقیاس به گونه‌ای روز افزون به عامل کلیدی موفقیت تبدیل می‌شود اتحاد راهی است که آینده کوچکترها را نیز تضمین می‌کند. برای اتحاد روش‌های گوناگونی وجود دارد که هیچ یک از آنها به ویژه برای مدیریت شرکتهای کوچکتر خالی از خطر نیست. فقدان سرمایه چه ناشی از محدود بودن مقیاس و اندازه و چه به دلیل ضعف وقتور باشد موجبات تحلیل رفتن سازمانها خصوصاً در زمینه تکنولوژی - که پیش شرط بقا و موفقیت در آن، برخورداری از فعالیتهای گسترده تحقیقات و توسعه است - را فراهم می‌آورد. البته هرافولی در تکنولوژی معلول سرمایه‌گذاری ناکافی نیست بلکه گاهی اوقات ممکن است یک شرکت از حق انحصاری تولید یک محصول و فرآیندی برتر برخوردار بوده ولی قابلیت‌های تولید و توزیع را نداشته باشد و همین امر انگیزه‌های کافی برای شراکت با کسانی است که پول و امکانات تولید و توزیع را دارا می‌باشند. در چنین مواقعی سرمایه‌گذاری مشترک یکی از گزینه‌های مناسب به حساب می‌آید. نکته‌ای که در اینجا مطرح می‌شود این است که «منابع» به هرگونه دارایی کلیدی اطلاق می‌گردد و سرمایه پولی یکی از صور آن است. دانش تخصصی و منحصر به فرد، توانمندی‌های توزیع و حتی سرمایه سیاسی^(۷) هم می‌تواند مبنائی برای تشکیل یک اتحاد یا سرمایه‌گذاری مشترک به‌شمار آید. در شرایطی که شرکتها احساس کنند ورود آنها به یک بازار ممکن است موجبات رنجش و خشم ملی را تحریک نماید، مشارکت صوری و ظاهری (ازدواج مصلحتی)^(۸) با یک شرکت داخلی راهگشا خواهد بود.

فائق آمدن بر خطرات^(۹)

کاستن از تمهیدات و خطرات بالقوه، یکی از انگیزه‌های اصلی سرمایه‌گذارهای مشترک می‌باشد. برخی سازمانها از طریق جلب مشارکت سایر شرکتهایسهم‌ساختن آنها در خطرات احتمالی، شجاعت و بی‌پروایی لازم برای خلاقیت و اجرای طرحهای جدیدی را پیدا می‌کنند



* در حال حاضر نمونه‌های بسیار زیادی از اتحادها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک وجود دارد که اغلب آنها در یک گستره تکنولوژیک تشکیل شده‌اند.

که بدون چنین پشتوانه‌هایی قادر به انجام آن نیستند. نقصان منابع موجود و ضعف مهارتها باعث بروز خطرات احتمالی می‌شود. وارد شدن در اتحاد به مراتب بیش از سهم ساختن دیگران در مالکیت شرکت، موجب کاستن از خطر می‌گردد. به عبارت دیگر می‌توان گفت که مثل فرمول $2 + 2 = 5$ مجموع امکانات هریک از شرکاء از جمع تک تک این امکانات بیشتر خواهد شد. به همین دلیل طرح معظمی چون شرکت چند ملیتی صنایع ساخت هواپیماهای غیر نظامی (ایرباس) رقباء بالقوه و مشتریان خود را تحت تاثیر قرار داده و در عین حال به دلیل دست یافتن به منابع کمیاب و مجموعه‌ای از مهارت‌های گسترده این اطمینان را بوجود آورده که می‌تواند مسائل سیاسی را نیز نسبتاً در کنترل خود داشته باشد. همین موضوع سبب می‌شود که خطرات احتمالی فراوری شرکتها به حداقل ممکن کاهش یافته و توسعه پروژه‌های بزرگ، بلندمدت و جامع امکان‌پذیر گردد.

شکل‌های مختلف سرمایه‌گذاری‌های مشترک

برای تشریح اشکال گوناگون سرمایه‌گذاری‌های مشترک با احتراز از دقت زیاده از حد در کلمات و تاکید بر جنبه‌های عملی موضوع، دیدگاه JEMISON و BORYS پیرامون پنج نوع عمده از توافق بین شرکت‌ها اشاره می‌شود:

- ۱ - ادغام کامل دو یا چند شرکت در یکدیگر؛
- ۲ - تملک یک شرکت توسط شرکتی دیگر از طریق خرید؛
- ۳ - توافق با یک شرکت با هدف استفاده موقتی از امکانات و دارایی‌های آن و دستیابی سریع به محصولات، تکنولوژی و ابتکارات جدید؛
- ۴ - عقد قرارداد به منظور فروش محصولات یک شرکت؛
- ۵ - ایجاد یک سازمان جدید از چندین شرکت که رسماً مستقل از تمامی آنها فعالیت خواهد کرد.

خانم CHRISTELOW سرمایه‌گذاری مشترک را اینگونه تعریف کرده است: «پیوند دو شرکت با یکدیگر و عقد قرارداد ناظر بر فروش، مبادله تکنولوژی، روش‌های تولید و توافق روی امتیازات انحصاری طرفین». سرمایه‌گذاری‌های مشترک، اتحادها و مواردی از این قبیل مقولاتی شبیه به یکدیگر هستند و در نتیجه باید اذعان داشت که هیچ تعریف مجردی نمی‌تواند از جامعیت لازم برخوردار باشد. موارد گوناگونی از اتحادها و سرمایه‌گذاری‌های مشترک را می‌توان از

برخی جنبه‌ها مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. NUENO در این زمینه می‌نویسد: «چنانچه هدف اصلی از اتحادهای تکنولوژیک، دستیابی به قابلیت‌های تکنولوژیک باشد باید این اتحادها به شکل عمودی برقرار گردد و اگر غایت مطلوب تضمین دسترسی به بازار است باید از شیوه اتحادهای افقی استفاده شود. در این میان مسئله مهم دیگر، موقعیت شرکت‌های هم‌پیمانی است که با ما به رقابت برخاسته‌اند. نتیجه تحقیقات نشان می‌دهد که اتحادهای تکنولوژیک غالباً بدون توجه کافی به تاثیرات این اتحاد روی قابلیت رقابتی شرکتها در بلندمدت، برقرار می‌گردد.

بسیاری از مدیران به نتایج حاصل از تشکیل اتحادها امید چندانی ندارند زیرا اطلاعات آنها پیرامون این قضیه کافی نیست و قادر نیستند برای شرکت‌های خود هدف‌های بیرونی را طراحی کنند. گذشته از این ممکن است طرفین یک اتحاد هدف‌های بلند پروازانه خود را اشتباهاً به جای اهداف ناظر بر سرمایه‌گذاری‌های مشترک به حساب آورند. آیا هدف از انجام همکاری و تشکیل اتحاد، راه یافتن به بازارهای جدید و دست یافتن به تخصص‌های تولیدی و کاستن از خطرات احتمالی است یا فراهم آوردن موجبات دلخوشی و اطمینان خاطر سیاستمداران؟ آیا سرمایه‌گذاری مشترک به منظور تحقق هدف‌های صنعتی، تجاری و مالی انجام می‌شود یا باید ملاحظات تکنولوژیک مدنظر باشد؟ آیا هدف‌های طرفین سرمایه‌گذاری یکدیگر را تکمیل می‌کنند یا به هم شباهت دارند؟ دیگر اینکه آیا این اهداف ناقض یکدیگر و متضاد با هم نیستند؟

تکنولوژی: یک بعد مهم در توسعه سرمایه‌گذاری‌های مشترک

اتحادهای استراتژیک را برحسب هدف‌هایی که دنبال می‌کنند می‌توان به دو دسته تقسیم کرد: دستیابی به قابلیت‌های تکنولوژیک، و دستیابی به بازارها. NUERO دسته اول را اتحادهای عمودی و دسته دوم را اتحادهای افقی نامیده است. به این ترتیب می‌توان بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های مشترک و اتحادهای استراتژیک مشهور جهانی را در هریک از این دسته‌بندیها قرار داد. به عنوان مثال بسیاری از تلاش‌های تحقیقاتی در آمریکا، اروپا و ژاپن را می‌توان تدارکی برای رقابت ارزیابی کرد. پروژه‌هایی چون EUREKA و ESPRIT شمار زیادی از سازمانهای تجاری (و غیر تجاری) اروپا را در یکدیگر ادغام کرده و آمریکا نیز ابتکاری موسوم به INPACT را در پیش گرفته است. ژاپن برای توسعه نسل پنجم کامپیوترها با انگیزه‌ای قوی روی تکنولوژی چیپس، فوق هادی‌ها و قطعات الکترونیک تحقیقات گسترده‌ای را انجام می‌دهد که مسوولیت هماهنگی اینگونه تحقیقات با وزارت صنایع و بازرگانی بین‌المللی (موسوم به میتی) می‌باشد.

سایر اشکال سرمایه‌گذاری‌های مشترک به منظور ایجاد زمینه‌های لازم برای انتقال تکنولوژی انجام می‌شود. شرکت بوئینگ به دلایل گوناگون با کنسرسیومی از شرکت‌های ژاپنی وارد همکاری شده و نخستین هدف ژاپنی‌ها کسب تجربه در زمینه طراحی و ساخت هواپیما می‌باشد. البته این یک نمونه نادر است که ژاپنی‌ها می‌خواهند به تلمذ خود در این کار همچنان ادامه دهند. وگرنه امروزه این شرکت‌های غربی هستند که درصددند مهارت‌های تولیدی شرکت‌های ژاپنی را بیاموزند. یکی از جنبه‌های مهم بسیاری از سرمایه‌گذاری‌های مشترک که در سطح بین‌المللی انجام می‌پذیرد، انتقال تکنولوژی و مهارت از شرکت‌های چند ملیتی به کشور میزبان است و رمز سماجت میزبان برای ایجاد رابطه ۴۹-۵۱ (درصد) در

۱۰ راه کار موثر برای مدیران چگونه جلسات را بهرتر اداره کنیم؟

خسرو سلجوقی

کارشناس ارشد و رئیس گروه بررسی سیستم‌های سازمان امور اداری و استخدامی کشور
منبع: SUPERVISORY MANAGEMENT

جلسات مستمر مدیران در سازمان‌ها با توجه به سطوح و تعداد شرکت‌کنندگان هزینه خاصی را به سازمان‌ها تحمیل می‌کند و این هزینه اغلب به خاطر نتایج ضعیف یا عدم حصول نتیجه به هدر می‌رود. اگر شما رییس یا فقط عضوی از جلسه هستید، می‌توانید با بکارگیری راه کارهای ارائه شده زیر، از این گونه جلسات نتایج باارزشی کسب کنید.

۱ - هرگز جلسه‌ای را بدون دستور کار کتبی برگزار نکنید.

در صورتی که جلسه‌ای اضطراری باشد، حداقل باید اهداف کلی به وسیله تلفن برای همه توضیح داده شود و در شرایط اضطراری، دستور کار را در شروع جلسه با بکارگیری راه کارهای ارائه شده منظم و مرتب کنید اما هرگز جلسه‌ای را بدون دستور کار برگزار نکنید. چراکه اغلب اوقات عدم آگاهی و مهیا نبودن شرکت‌کنندگان در جلسات موجب تلف شدن وقت آنها خواهد شد.

۲ - بجای فهرست کردن عناوین، موضوعات را بصورت پرسش ویژه در آورید تا در مورد آنها بحث شود.

تا آنجا که امکان دارد، اهداف را به معیارهای کمی تبدیل کنید تا بدین طریق به

این مشارکتها نیز حصول اطمینان از تحقق این امر می‌باشد. تاکنون ما بحث خود را روی اتحادهای استراتژیک متمرکز کردیم. سایر اشکال اتحاد در زمینه‌های صنعتی، تجاری و مالی بیشتر ناظر بر مسائل عملی و بدیهی می‌باشد. مثلاً سیستم‌های توزیع غالباً به عنوان رمز موفقیت یک محصول شناخته می‌شود. باید اذعان داشت که یک محصول حتی خوب نیز بدون دسترسی موثر به کانال‌های مناسب، کاری از پیش نمی‌برد. برخی نویسندگان بر این باورند که شرکتهای غربی برای شایستگی‌های بازاریابی و توزیع، بهای زیادی قائل نبوده و تولید را تنها عامل تعیین‌کننده فرض می‌کنند و به همین دلیل ژاپنی‌ها توانسته‌اند بازارها را قبضه کنند. گرچه برخی شرکتهای چون نمی‌توانسته‌اند در یک رقابت آزاد کار خود را ادامه دهند، راه سرمایه‌گذاری مشترک را برگزیده‌اند، ولی تکنولوژی محرکه اصلی بسیاری از صنایع در توسل به این اقدام می‌باشد. مسئله‌ای که نویسندگان مزبور بدست فراموشی سپرده‌اند این است که کدامین عوامل موجبات موفقیت ژاپن به عنوان یک قدرت اقتصادی را فراهم ساخته است؟ گذشته از این موارد، ژاپنی‌ها حتی با تاکتیک‌هایی که فاقد خصایص سرمایه‌گذاریهای مشترک نیز بوده در صنایع به برتری‌هایی دست یافته‌اند.

اشتیاق ژاپنی‌ها به تگریستن به افق‌های دور و در نظر گرفتن دوره‌های زمانی ۲۰، ۳۰ و حتی ۵۰ ساله در مسائل استراتژیک رمز اصلی موفقیت آنها می‌باشد. تکنولوژی برتر^(۱۰) محصول موفقیت‌های عمومی است و تاکتیک سرمایه‌گذاری مشترک به نوبه خود نشانی از این برتری به حساب می‌آید. اگر منشأ دستاوردهای ژاپنی‌ها، توطئه و نوعی زرنگی تلقی شود، این خطر وجود خواهد داشت که به دلیل ناچیز شمرده شدن این موفقیت‌ها علل واقعی ضعف‌ها پوشیده بماند.

در پایان باید خاطر نشان شود که در دنیای کنونی، فرآیند تغییرات تکنولوژیک سرعتی شتابان در پیش گرفته و صور گوناگون و پیچیده‌ای از سرمایه‌گذاریهای مشترک و اتحادهای استراتژیک را بدنبال آورده است. تشکیل سرمایه‌گذاریهای مشترک و اتحادهای استراتژیک نشانه آن است که بلوغ در صنعت مراحل تکاملی خود را پشت سر می‌گذارد. به عبارت دیگر این تغییرپذیری ذاتی^(۱۱) خیر می‌دهد که زمان بسیاری از شرکتهای به سر آمده و چنین چیزی نمی‌تواند الزامی بی‌هدف^(۱۲) و یا ذاتاً مضر باشد. □

پانوشته‌ها:

* INDUSTRIAL RESTRUCTURING, U.N. MARCH 1991, P.203-204.

- 1 - JOINT- VENTURES
- 2 - CONVERGENCE
- 3 - GLOBAL ALLIANCES & MERGER
- 4 - CUT- THROAT OFFENSIVE MARKETING
- 5 - DIVERGING TASTES
- 6 - CLEAR-OUT APPROACH
- 7 - POLITICAL CAPITAL
- 8 - MARRIAGES OF CONVENIENCE
- 9 - RISK MANAGEMENT
- 10 - SUPERIOR TECHNOLOGY
- 11 - INHERENTLY UNSTABLE
- 12 - UN INTENTIONAL