

آموزه‌هایی از پنجرینی شرکت‌های ناشناخته جهانی

احمد الهیاری
Ah_yari@hotmail.com

علی کردی نژاد
Ali.Kordinejad@Gmail.com

چکیده

تفکر غالب برای تحلیل چگونگی شکل‌گیری و محتوای استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط بر محورهایی استوار است که شکل‌گیری استراتژی‌ها را، حاصل انفعال و یا انباشت تدریجی تجربیات مدیرانی می‌پندارند که غالباً مالک شرکت‌ها نیز هستند.

آشکار شدن رهبران بزرگ جهانی در بازارهای تخصصی کوچک، بازنگری در نگرش‌های مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط را ضروری ساخته است. شرکت‌های کوچک گمنامی وجود دارند که از مفروضات مدیریت نوین پیروی نمی‌کنند و در عین حال رهبران پر منفعت بازارهای خویش هستند. آنان استراتژی‌های دگرگونه‌ای را به کار می‌گیرند که مهم‌ترین مشخصه آنها عدم انفعال در برابر محیط است.

مقدمه

در اقتصاد جهانی دانش محور، نقشی اساسی برای شرکت‌های کوچک و متوسط در نظر گرفته شده است. رقابت‌پذیری آتی کشورها به توان تولید دانش و به کارگیری آن بستگی خواهد داشت. اکنون شرکت‌های کوچک و متوسط از جایگاه ویژه‌ای در عرصه تولید دانش و به کارگیری آن و افزایش توان رقابت‌پذیری کشورها برخوردار هستند.

در ادبیات مدیریت استراتژیک، مکاتب و رویکردهای گوناگونی ظهور کرده‌اند که اغلب

در فضای کسب و کارهای بزرگ توسعه یافته‌اند. ویژگی‌های کسب و کارهای کوچک باعث شده است تا چنین رویکردهایی از کارآمدی مناسبی برای آنان برخوردار نباشند. شرکت‌های کوچک نسخه‌های کوچکتر شرکت‌های بزرگ نیستند و از ماهیت متفاوتی برخوردارند. تفاوت ماهوی، کاربرد بسیاری از متدولوژی‌ها و ابزار مناسب شرکت‌های بزرگ را برای شرکت‌های کوچک نامناسب می‌نماید.

در بررسی فرایند شکل‌گیری و محتوای استراتژی‌های شرکت‌هایی کوچک و متوسط نیز، تفکر غالب بر حول محور استراتژی‌هایی است که از روی انفعال و تطابق و بر اساس یادگیری تدریجی مالک مدیران آشکار می‌شوند. ضرورت بازنگری در نگرش‌های مربوط به شرکت‌های کوچک و متوسط برای بقا و برتری در بازارها با آشکار شدن رهبران بزرگ جهانی در بازارهای تخصصی کوچک، بیش از پیش احساس می‌شود.

در نوشتار حاضر تلاش خواهیم کرد تا این فرض که شرکت‌های کوچک بایستی از غولها بیاموزند را معکوس کرده و نگاهی متفاوت را از استراتژی‌های رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط معرفی کنیم.

مفروضات رایج استراتژی شرکت‌های کوچک و متوسط

بر مطالعه نحوه پیدایش و محتوای اصول رقابتی شرکت‌های کوچک و متوسط مفروضاتی حاکم است که با ظهور دسته‌جدیدی از شرکت‌های

گمنام لزوم بازنگری در آنها احساس می‌شود. برخی از این مفروضات به شرح ذیل هستند:

تداوم و بقاء مهم‌تر از رشد: تمرکز اصلی تحقیقات در بررسی تجاری شرکت‌های کوچک بر استراتژی‌هایی است که «فرایند رشد» را تحت پوشش قرار می‌دهند. در این بررسیها پیش‌رانه‌های رشد شناسایی می‌گردند. همچنین مشخص می‌شود که چه نوع استراتژی‌هایی برای رشد توسط شرکت‌های کوچک موفق اتخاذ می‌شوند.

به نقل از مجله «فورچون»، دغدغه اغلب کارآفرینان بیش از آنکه تنظیم سازمان باشد، ساختن آن است. برای آنها توسعه، یک وسواس و حتی گاه یک بیماری است که مبتنی بر وسواس فکری آنها برای یافتن ثروت و ایجاد یک امپراتوری مورد توجه قرار می‌گیرد (۱).

استراتژی‌هایی که به تداوم و بقا شرکت می‌انجامند کمتر مورد توجه قرار گرفته‌اند و این در حالی است که «تلاش برای تداوم و بقا» متداولترین اتفاقی است که در تعداد زیادی از شرکت‌های کوچک روی می‌دهد (۲). از طرفی برای اکثر مالک مدیران رشد و توسعه اولویت اصلی محسوب نمی‌شود.

«پیتر دراگر» نیز معتقد است «مزایای کوچک بودن در حال افزایش است. زمانی که نگاه می‌کنید که چه کسی صادر می‌کنند در می‌یابید که شرکت‌های بزرگ نیستند که تنها عالی عمل می‌کنند اما به غیر از چند شرکت بزرگ تمامی کالاهای صادراتی در شرکت‌های متوسط ساخته می‌شوند که بسیار تخصصی هستند. من فکر می‌کنم شرکت‌های

از مطالب پیشین چنین بر می آید که استراتژی این شرکتها منبعث از مدل های تجویزی همراه با جزئیات دقیق و مبتنی بر فرایند شناخت کامل و جامع و یا تکنیک های پیچیده نیست بلکه بیش از هر چیز مبتنی بر رویکردی منعطف و فطری برای بقا و تداوم در برابر رویدادهای حاوی فرصتها و تهدیدهای پیش بینی نشده و متناسب با اهداف شخصی و تجاری مالکان است. استراتژی های شرکت های کوچک زمانی از سوی مالکان مقبول می افتند که سهولت اجرا را به همراه داشته باشند. شرکت های کوچک و متوسط که رهبری بازار خویش را در دست دارند تمامی توسط مدیران اجرایی راهبری می شوند که هم مشارکت جو (در جزئیات و امور فرعی) و هم خودرأی (در اصول) هستند (۳). گرایش مالک-مدیران به بهره گیری از توانمندی های سایر افراد شرکت در خلق استراتژی های نو و به افزایش است. اگر چه نبایستی به طور کامل تاثیر گذاری اندیشه های مالکان را در راهبردهای شرکتها انکار کرد.

نظریه تکامل تدریجی استراتژی شرکت های کوچک و متوسط

شرکت های کوچک و متوسط که از اندیشه ای برای بقا و برتری برخوردارند به چه دلیلی به بازنگری در استراتژی های خود می پردازند؟ در تحقیق صورت گرفته در دانشگاه کمبریج تلاش شده است تا به این پرسش پاسخ داده شود (۴). یافته های این تحقیق نشان می دهد که تصمیم به تدوین راهبرداز وقوع رویدادهای خاص به ویژه

نیست تادر چهار چوب آن به فرصتها و تهدیدهای پیش بینی نشده پاسخ مناسب دهد. به نظر می رسد استراتژی هایی که کمتر از منطق گرایی دقیق برخوردار هستند و در برابر وقوع رویدادهای پیش بینی نشده منعطف هستند کاربرد آسانتری برای مالکان داشته و از ارزش بیشتری برخوردار باشند (۲).

نسبت دادن برخورد انفعالی به شرکت های کوچک از اعتبار زیادی برخوردار نیست. قهرمانان پنهان که از سوی «سیمون» معرفی شده اند قادر هستند با بهره گیری از نیروی انسانی کم و در عین حال نوآور خویش و نیز استفاده از نزدیکی به مشتری تاثیرات شگرفی بر جهت حرکت یک کسب و کار داشته باشند. گردش مالی آنان نیز آنان را از انفعال در برابر تغییرات محیط دورنگه خواهد داشت. شرکت هایی چون «بریتا» که در زمره قهرمانان پنهان قرار دارند، قدرت خارق العاده ای در تغییر جهت بازارها و عدم انفعال را به نمایش می گذارند.

مشارکت جویی و خودرأیی مالک مدیران:

ویژگی های روانی مالک مدیران بر محتوای استراتژی شرکت های کوچک و متوسط تاثیر فراوانی دارد. میزان ریسک پذیری، سخت کوشی و قابلیت ایده پردازی بر اساس قضاوت و تجربه و نیز اهداف شخصی و تجاری مالکان به عنوان عوامل مهم در محتوای استراتژی شرکت نقش آفرینی می کنند. در شرکت های کوچک و متوسط رهبری مهمترین پدیده تاثیر گذار بر کسب و کار است.

بزرگ محو خواهند شد اما من کسب و کارهای بیشتر و بیشتری را ملاحظه می کنم که در آن اندازه متوسط شرکتها بسیار بهتر است. تلاش برای بزرگ بودن به سهولت نتایج را پخش می کند و سودآوری را نابود می سازد. (۳)

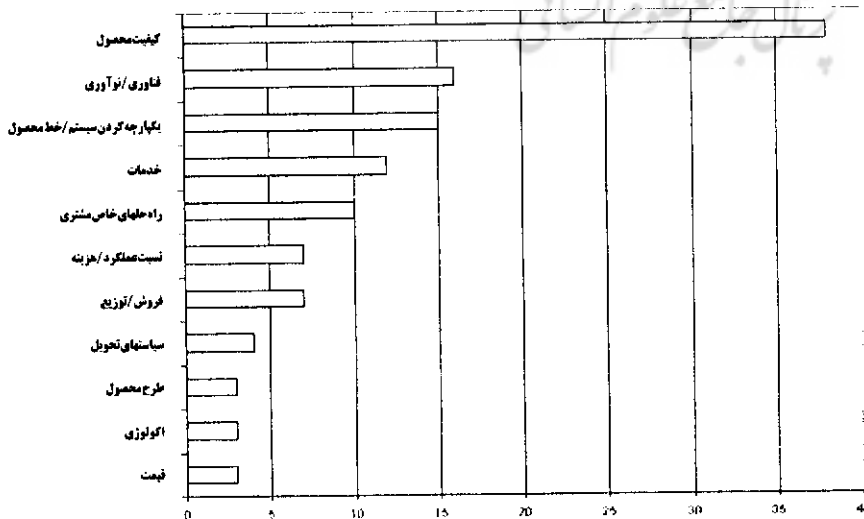
بیشترین مدل های معمول تعالی مدیریت حاصل بررسی شرکت های بزرگ یا رو به رشدی است که خدمات و محصولات کاملاً در معرض دید پدید می آورند، از این رو داستانهای موفقیت بیشتر متمرکز بر شرکت های بزرگ بوده اند. روزنامه نگاران و استادان محافل علمی موفقیت های بنگاه های بزرگ را به تصویر می کشند و چنین القا می کنند که شرکت های کوچک بایستی از این غولها بیاموزند و تقلید کنند.

در دنیای کسب و کار شرکت هایی در سایه قرار دارند. شرکت هایی که در سطح جهانی به فعالیت مشغولند و حتی برای دنیای تجاری ناشناخته هستند. این شرکتها توانسته اند بیش از ۷۰ درصد سهم بازار جهانی را در اختیار بگیرند. هرمان سیمون در کتاب «قهرمانان پنهان» استراتژی ها و اقدامات شرکت هایی با چهره ای پنهان (low profile) و عملکرد بسیار عالی در آلمان را آشکار ساخته است. شرکت های کوچک و متوسطی که در گوشه ای خاص از بازار به طور کاملاً تخصصی مشغول فعالیت هستند. آنان ضمن تلاش برای بقا و تداوم همچنان بر کوچک ماندن اصرار می ورزند.

این امر نشان می دهد که تحقیقات در مورد استراتژی های شرکت های کوچک و متوسط بایستی تمرکز خود را از بررسی «استراتژی های رشد» بر «استراتژی های بقا و برتری در عین کوچک ماندن» تغییر دهند.

تاثیر گذاری و قدرت مواجهه با محیط: بسیاری از رویکردهای کنونی استراتژی بر اتخاذ تصمیمات و سیاست هایی تاکید دارند که بر محیط بیرونی شرکت تاثیر گذار باشند. اما مالکان ممکن است احساس کنند که این امر نمی تواند توسط آنان محقق گردد زیرا معمولاً با محیط های پر مخاطره ای مواجه می شوند که قدرت تاثیر گذاری بسیار اندکی بر آن دارند. ناتوانی شرکت های کوچک در تاثیر گذاری بر اتفاقات حاصل ضعف آنان در نقدینگی، توان بازاریابی و نوآوری در فرایند و محصول است.

مدل های کلاسیک و استراتژی های قطعی معمولاً به گونه ای تنظیم می شوند که شرکت قادر



نمودار ۱- ارزشهای آرایه شده از سوی قهرمانان پنهان به مشتریان

مواجهه با بحران آغاز می‌شود. این تحقیق به چند رویداد عمده اشاره دارد.

زیان‌دهی و یا در آستانه ورشکستگی قرار گرفتن مهمترین رویدادی است که شرکتهای کوچک و متوسط را وامی دارد تا برای تغییر جهت و سوددهی به بازنگری در استراتژی‌های خود بپردازند.

تغییرات صورت گرفته در محیط بیرونی نیز ممکن است شرایطی فراهم سازد که شرکتهای توسعه‌رادر دستور کار قرار دهند. در برخی موارد ممکن است با گذر زمان شرکت از تمرکز بر کسب و کار محوری خود منحرف گردد و یا در تعیین و نیز گزینش اولویتهای خود دچار سردرگمی شده باشد. تمرکز و شفافیت اولویتهای عمده‌ترین هدف مدیریت، بیان شده است.

همچنین تحقیق صورت گرفته در دانشگاه «میدلسکس» (انگلستان) نشان می‌دهد که تعداد بسیار زیادی از شرکتهای کوچک و متوسط که دارای استراتژی هستند اسنادی درباره استراتژی کنونی خود تهیه نکرده‌اند. علت این امر تکامل تدریجی استراتژی توسط فرد کارآفرین عنوان شده است. تحقیق یادشده از کاربرد مفهوم تکامل تدریجی استراتژی‌های «هنری مینزبرگ» در شرکتهای کوچک و متوسط حکایت دارد (۵). در این نوع استراتژی از وجود شروط و وقت بسیار در تدوین بندها اهداف خبری نیست.

دیدگاه مالک-مدیر یک امر شخصی است که امکان تغییر کامل آن وجود دارد. به بیان دیگر، از آنجا که طراح، خود مجری نیز هست، می‌تواند مرحله به مرحله با توجه به بازخوردها و اطلاعات پیشین کارهای گذشته، به موقعیتهای فرصتهای جدید یا تهدیدهای محیط به سرعت عکس العمل نشان دهد (۱).

ظهور استراتژی‌های شرکتهای کوچک و متوسط حاصل درک نسبی مالک مدیران از شرایط محیطی بدون به کارگیری گسترده ابزار تحلیلی و مبتنی بر یادگیری تدریجی و نیز خلاقیت فردی است. چنین دریافتهایی حاصل مطالعه شرکتهای کوچک و متوسط معروف در انتظار عمومی است. شرکتهای کوچکی که برای عموم شناخته شده هستند غالباً چنین عمل می‌کنند. با این حال، در بخش بعدی مشاهده خواهیم کرد که نوع دیگری از شرکتهای هادر دیگری از چگونگی و ویژگیهای استراتژی هادر شرکتهای کوچک را آشکار می‌سازند.

در اقتصاد جهانی دانش محور، نقشی اساسی برای شرکتهای کوچک و متوسط در نظر گرفته شده است.

شرکتهای کوچک و متوسط در حال حاضر از جایگاه ویژه‌ای در عرصه تولید دانش برخوردار هستند.

آن و نیز انتخاب آگاهانه محصول و بازار و چگونگی تعامل با سایر عوامل، نمایشی دیگر از نامناسب بودن فرض عملکرد انفعالی را به تصویر می‌کشند. قهرمانان پنهان نشان می‌دهند که استراتژی‌های آنها حاصل انفعال نیست بلکه تاکتیک‌هایی را برای شناسایی فرصتها که در نمایه اساسی استراتژی هستند پیش بینی و با تجربیات انباشته شده مدیران تلفیق می‌کنند.

این کوچکهای بزرگ در حوزه فعالیت خویش از سهم جهانی بازار حدود ۷۰ تا ۹۰ درصد برخوردارند آنان پیش از آنکه واژه جهانی شدن بر سر زبانها بیفتد واقعا جهانی بوده‌اند. اهدافی بلندپروازانه جهت جهانی شدن در ذهن گردانندگان برندگان موز شکل می‌گیرد. «بادر» (Baader) رهبر جهانی بازار تجهیزات فراوری ماهی با بیش از ۹۰ درصد سهم، «بریتا» (Brita) دارنده ۸۵ درصد سهم بازار جهانی فیلترهای آب در محل، «اسیلورا» (Essilor) سازنده جهانی کفشهای کوهنوردی نمونه‌هایی از رهبران کوچک بازارها هستند (۳).

قهرمانان پنهان جایگاه اول و یا دوم بازار جهانی و یا جایگاه اول در بازار منطقه‌ای (اروپا) را در اختیار دارند. تقریباً تمامی قهرمانان پنهان، رهبران بازار در حوزه خویش هستند. این شرکتهای همیشه شماره یک بودن را هدف گرفته‌اند. شماره یک به معنای شماره یک در خانه نیست بلکه آنها بالاترین افتخارها را در سطح جهانی می‌خواهند. راهبرد «سیمون» برای موفقیت قهرمانان پنهان با اشتیاق آنان جهت دستیابی به موقعیت رهبری بازار آغاز می‌شود. این شرکتهای به بلوغ رسیده که برای عموم نیز شناخته شده نیستند، از اندازه کوچک یا متوسط برخوردارند و بیش از حدود یک میلیارد دلار در سال فروش ندارند و

نظریه قهرمانان پنهان یا برندگان موز
تعداد زیادی از شرکتهای تجاری موفق از نظر مشاوران، مجلات و محققان علوم بازرگانی پنهان مانده‌اند. در سطح زیرین داستانهای موفقیتهای تجاری و حماسه‌های نوآوریها، منبعی از عقلانیت مدیریتی مورد غفلت قرار گرفته و دسته‌ای از رقبای جهانی به طور مرموزی از نظرها دور مانده است. اگر چه تهیه نوشته یا نانوشته استراتژی در شرکتهای کوچک عمدتاً واکنشی به عوامل تهدید کننده آنان است یا این حال برخی دیگر از شرکتهای به لحاظ تدبیر پیشین درباره مراحل نفوذ در بازارها و توسعه

جدول ۱- مقایسه ریسک تمرکز در بازار با ریسک رقابتی

ریسک بازار		ریسک رقابتی	
زیاد	کم	کم	زیاد
استراتژی متمرکز	قهرمانان پنهان	کم	زیاد
		استراتژی تنوع	بناگاههای بزرگ

«استراتژی تنوع» در این شرکتها ترجیح داده می‌شود. علت این امر در پراکنده شدن منابع و قابلیت‌ها از اطراف محصول و بازار کلیدی عنوان می‌گردد.

- ارایه محصولی خاص بر خوردار از پیچیدگی های تکنولوژیک: هیچ یک از قهرمانان به فروش محصولات و کالاهای معمولی نمی‌پردازند که به راحتی قابل مشابه سازی توسط سایرین باشند. آنچه که قهرمانان را از دیگران متمایز می‌سازد توانایی زیاد آنها در نوآوری مداوم و بهبود محصولات است. آنان به تاکید بر محصولی خاص و غالباً بر خوردار از پیچیدگیهای تکنولوژیک متمرکز هستند. بسیاری از محصولات آنها نامحسوس هستند و اکثراً در فرایندهای ویژه تولید و یا آزمایشگاه به کار گرفته می‌شوند و یا به عنوان مجموعه‌ای فرعی در محصولی نهایی استفاده می‌گردند. برای نمونه می‌توان از ماشین آلات تخصصی «هاونی» (Hauni) در فرآوری سیگار، فیلترهای خانگی آب «بریتا» و غیره نام برد.

با این حال، این امر برای شرکتها خالی از مخاطره نیست. بدیهی است که در حوزه محصولات با فناوری بالا خطراتی وجود دارد. کیفیت محصول می‌تواند به سرعت کمی برداری شده و همچنین نسبت عملکرد به هزینه، نیروی محرکه‌ای می‌شود تا رقبا مهاجم از حوزه‌های کم هزینه به بازار آنان وارد شوند و یا عمده فروشان محصول نیز تصمیم بگیرند که به این گوشه بازار بخرزند. گروه آخر اگر چه به ندرت شانس علیه شرکت‌های تخصصی دارد اما گروه پیشین در دسر ساز تر خواهد بود.

ریسک‌های قهرمانان پنهان ناشی از تخصصی شدن بسیار آنها است. در حالی که محصول بهره‌مند از تکنیک بهتر مزایای فراوانی به همراه دارد اما با توجه به تغییرات سریع کافی نیست و عالی بودن از نظر تکنیکی تنها مانعی سودمند است که نیازهای مشتریان با شیوه‌ای اقتصادی برآورده شوند.

- خلق بازار: قهرمانان پنهان خویش را شرکتی تخصصی می‌دانند که می‌خواهند در بازارهای کوچک، در زمره بزرگان قرار گیرند. آنان برای موفقیت نیازمند آن هستند که مشتریانانشان نیز در جهان درجه یک باشند. خلق بازاری که در آن به

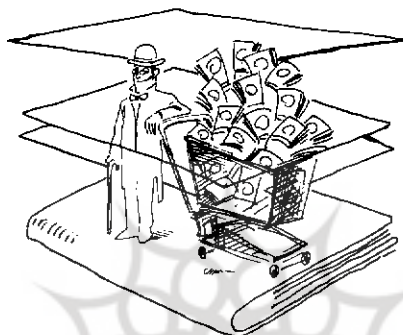
غالباً از انظار عمومی دورنگه داشته می‌شوند. استراتژی نوخاسته و تطابقی «هنری مینزبرگ» بر درک شهودی و تکامل تدریجی استراتژی در شرکت‌های کوچک اشاره دارد. «هرمان سیمون» شرکت‌هایی را به تصویر می‌کشد که نه تنها در برابر تحولات متغیر نیستند بلکه در حوزه عملیاتی خویش با هوشیاری هر چه تمامتر و با بهره‌گیری از استراتژی‌های از پیش تدبیر شده عمل می‌کنند. پیش تدبیری بودن استراتژی‌های این شرکتها حالتی مطلق ندارد با این حال قصد و نیت از پیش در آن لحاظ شده است.

استراتژیهای رقابتی قهرمانان پنهان

«سیمون» به استراتژی‌های زیر جهت دستیابی به رهبری بازار اشاره می‌کند (۳):

- اصرار بر گمنامی و خیزش به گوشه اختصاصی: علت موفقیت این بنگاهها آن است که همگی دقت کرده‌اند مبدا بازارشان را وسیع تعریف کنند بر عکس سعی کرده‌اند تا بازارشان را خیلی محدود ببینند یعنی دقیقاً بر اساس محصولی که تولید می‌کنند (۲). مطالعه محصولات و خدمات قهرمانان پنهان نشانگر آن است که آنها در گوشه‌های پنهان مانده از چشم سایرین به فعالیت مشغولند.

یک دلیل مهم برای در انظار نبودن این رهبران جهانی آن است که آنها خود بر گمنام ماندن اصرار دارند و از شهرت می‌گریزند. آنها علاقه‌ای به آشکار شدن استراتژی‌هایشان ندارند زیرا دیگران را متوجه کسب و کار آنها می‌سازد. آنان حتی حاضر نیستند سهم واقعی‌شان برای مشتریان و رقبا آشکار گردد. کسی نباید از گوشه بازار آنها با خبر شود.



همانگونه که در جدول شماره یک مشاهده می‌شود یک تفاوت اساسی میان بنگاههای بزرگ و قهرمانان پنهان از منظر شدت مواجهه با ریسک و نیز تمرکز بازار و رقابت مشهود است. در حالی که بنگاههای بزرگ مجبورند در بازارهای تنگ جهت دستیابی به حجم بالا فعالیت کنند و از منافع تولید در مقیاس اقتصادی بهره‌مند شوند قهرمانان پنهان بر گوشه‌ای از بازار متمرکز می‌شوند که در آن به طور طبیعی با رقابت کمتری مواجه می‌گردند (۳).

پرهیز از تنوع محصول نیز از ویژگیهای اساسی آنان محسوب می‌شود. «استراتژی تمرکز» بر

جدول ۲- مقایسه عملکرد شرکتها با میزان تعامل با مشتری

عملکرد			
زیاد	کم		
بنگاههای بزرگ	شرکت‌های کوچک (با موفقیت کمتر)	کم	درجه تعامل
قهرمانان پنهان		زیاد	

که قواعد بازی در بازار را تعیین می کنند.

- نوآوری و عالی بودن در فناوری: آنچه که قهرمانان را از دیگران متمایز می سازد توانایی زیاد آنها در نوآوری مداوم و بهبود محصولات است. قابلیت نوآوری و ارایه محصولات بر خوردار از فناوریهای برتر از مهمترین شایستگیهای این شرکتها محسوب می شود. در بازارها محصولات بسیاری ارایه می شوند که متمرکز بر بخشهای تعریف شده باریکی از بازار هستند این موضوع تخصصی شدن و کمال گرایی را تضمین می کند و در نتیجه باعث سخت تر شدن رقابت در آن می شود.

واحدهای تحقیق و توسعه آنان، کوچک بوده و بیشتر از توان کارکنان فوق العاده خلاق و مبتکر بهره می گیرند و در تحقیق و توسعه نسبت به همردیفان ضعیف خود بیشتر سرمایه گذاری می کنند. از ضعفهای متداول تحقیقاتی در سایر شرکتها کوچک و متوسط در آنها خبری نیست همچنین توان یادگیری سازمانی این شرکتها مثال زدنی است. قهرمانان هر منبعی را برای یادگیری به منظور جهت دادن به نوآوریها و نیز ارایه محصولات تکنولوژیک مقتنم می شمارند.

تمامی برندگان مرموزا، نوآورانی عالی هستند که خود بازارهای خویش را پدید آورده اند و دارای حق ثبت اختراع بین المللی هستند. «سیمون» نتیجه می گیرد که موفقیت جهانی این قهرمانان به طور گسترده ای بر اساس شایستگیهای عالی تکنولوژیک و نوآور بودن شکل می گیرد و ارتباطی با شانس و یا شرایط محیطی ندارد.

- ارزش آفرینی اقتصادی: محصولات انبوه از مزیت های قیمت پایین برخوردارند. در بازاریابی انبوه؛ عالی بودن محصول بایستی به قدری از کفایت باشد که مشتریان راغب به پرداخت هزینه های آن باشند. خدمات به مانند کیفیت و نوآوری نقشی مهم در ارتقای جایگاه قهرمانان پنهان در بازارهای جهانی ایفا می کنند. استراتژی رقابتی بیش از آنکه مبتنی بر مزیت های هزینه ای باشد بر اساس تمایز شکل می گیرد. اگرچه مزیت های هزینه ای همچنان با احتیاط مورد استفاده قرار می گیرند.

قهرمانان پنهان سعی می کنند محصولات خاص با عملکرد عالی را با قیمتهایی رقابتی ارایه

دغدغه اغلب کارآفرینان بیش از آنکه تنظیم سازمان باشد، ساختن آن است.

در دنیای کسب و کار شرکتیایی در سایه قرار دارند، شرکتیایی که در سطح جهانی مشغول فعالیت اند و حتی در دنیای تجارت ناشناخته مانده اند.

هستند. آنها اساس عالی بودن توان رقابتی خود را در چیزهایی می بینند که تنها خود قادر به انجامش هستند.

کارکنان که مهمترین منابع برای نوآوری محسوب می شوند عامل پیش برنده خود اتکایی قهرمانان پنهان محسوب می شوند. افراد با انگیزه ای که خواهان مشارکت گسترده در امور مربوط به نوآوری در فرایندها و محصولات هستند با حساسیتی بالا برای حضور در شرکت برگزیده می شوند.

- کیفیت عالی محصول: کیفیت عالی یک ویژگی اساسی محصولات برندگان مرموز است نمودار شماره یک بیانگر آن است که کیفیت مهمترین ارزشی است که این شرکتها برای دستیابی به جایگاه اول بازار جهانی برای مشتریان خویش فراهم می سازند (۷). کیفیت عالی مانعی اساسی برای تازه واردها به بازار توسط رهبر بازار پدید می آورد. در این صورت یک تازه وارد به بازار با هزینه های بسیاری مواجه خواهد شد. چرا که بایستی به طور قابل ملاحظه ای بهتر از رهبر بوده یا دارای راه حل های موثری برای کاهش هزینه هایش باشد. بقای آنها بر انجام یک کار به طور بسیار عالی بستگی دارد. آنان مدعی هستند

فعالیت مشغولند یک بخشی از استراتژی آنان محسوب می شود. بازار غالباً حاصل تلاش خود آنهاست و از سوی هیچ عاملی به آنها اعطا نشده است.

چالشهای خلق موفقیت آمیز یک بازار، بسیار زیاد و شامل ریسک بزرگی است. این به خاطر این واقعیت است که ایجاد بازارهای جدید اغلب نیازمند آموزش مشتریان است. از زمانی که یک محصول و خدمت جدید ارایه می شود، لازم است مشتریان در باره مزایای بهره بردن از آن آموزش ببینند.

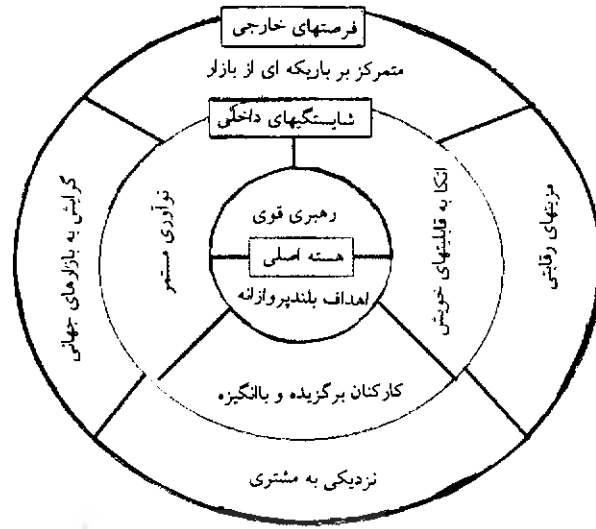
البته بایستی بر «تبلی» مشتریانی که ترجیح می دهند به آنچه که قبلاً استفاده می کردند بچسبند فایده آمد. شرکت های اروپایی با یک مانع مضاعف در اروپا رو به رو هستند زیرا مشتریان اروپایی نسبت به مشتریان جنوب شرق آسیا یا ایالات متحده عموماً کمتر خواهان آزمودن چیزهای تازه هستند.

چالشی بزرگ پیش روی آنها است. باقی ماندن در گوشه بازار و دوری جستن از بازارهای انبوه، که مزیت های هزینه ای در آنها حاکمیت دارند، بسیار دشوار است.

- خویش اتکایی و پرهیز از ائتلاف استراتژیک و پیمان سپاری: قهرمانان به منظور حفاظت از شایستگیهای محوری و دانش فنی درباره تحقیق و توسعه بسیار مرموز عمل می کنند و راه هرگونه نفوذ به دانش ایجاد شده در درون شرکت را با قاطعیت سد می کنند.

از این رو، برای برافراشتن موانع برای سایرین از پیمان سپاری و ائتلافهای استراتژیک پرهیز می شود. در عوض آنان به ایجاد شایستگیهای بی هم تاد داخل، اهتمام ویژه ای دارند. رفتار آنان حاکی از آن است که برای حضور در بازارهای جهانی تمایلی به شریک کردن دیگران ندارند و بدبینی شدیدی نسبت به ائتلافهای استراتژیک در میان آنها رواج دارد. ساخت و تولید و کلیه عملیات در داخل صورت می پذیرد حتی برخی کوچکترین دستگاههای مورد نیاز را خویش می سازند. در براون (Braun) آنها همه چیز حتی ماشین های ویژه و تیغه ها و ابزارهای کوچک را خود می سازند. بیش از ۸۰ درصد ماشین آلاتی که چوپا چوپس (Chupa Chups) استفاده می کند در داخل طراحی و تولید و از چشم رقبا دور نگه داشته می شوند. قهرمانان پنهان بر قوت های خود متکی

رقابت پذیری اقتصادی کشورها خواهند بود، استراتژی های از پیش تدبیر شده ای را اتخاذ می کنند که بر فعالیت در گوشه ای اختصاصی از بازار اما جهانی، ارایه محصول خاص برخوردار از پیچیدگیهای تکنولوژیک، خویش اتکایی و پرهیز از ائتلاف استراتژیک و پیمان سپاری، نوآوری و/عالی بودن در فناوری به مدد کارکنان برگزیده و با انگیزه، ارزش آفرینی اقتصادی، بازاریابی از طریق ارتباط نزدیک با مشتری و ترکیب بهینه از فناوری به عنوان مهمترین قابلیت داخلی و فرصتهای بازار، تاکید دارند. نگرش سیستمی ارایه شده در شکل شماره یک به اختصار ویژگیهای استراتژی های یاد شده را به تصویر می کشد (۸).



منابع و ماخذ

۱- علی احمدی علیرضا، فتح الله مهدی، تاج الدین ایرج، نگرشی جامع بر مدیریت استراتژیک، تولید دانش، چاپ اول، پاییز ۸۲

2 - Curran James, Small business strategy, Kingston University

3 - Simon Hermann, Hidden Champions. Lessons from 500 of the world's companies, Harvard Business School Press, 1996 best unknown

4- D. Frizelle, Business Strategy-do SMEs face special problems?, Institute for Manufacturing, University of Cambridge, Mill, Manufacturing Information Systems Preceeding of the SMESME international Conference/Adlborg University, Denmark, May 2001

5 - Sainidis Eustathios, Gill Raj, White Anthony, Emergent Strategies In SMEs, Engenering group, Middlesex University, Manufacturing Information Systems Preceeding of the SMESME international Conference/Adlborg University, Denmark, May 2001

6- کازومانو مایکل، مارکیدز کستنانتین، تفکر راهبردی (برای عصر آتی)، مرتضی عماد زاده، فصلنامه مدیرساز، شماره ۱۲

7- What you can learn from the best european companies, The Quarterly NewsLetter for the Eroupean High-Tech community, Q1, 2005

8-Simon Hermann, Hidden Champions, What Polish Firms can learn from the world's best unknown companies, WSPIZ-Business School, Warszawa November 2002

● احمد الهیاری: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی - سازمان صنایع دفاع

● علی کردی نژاد: کارشناس مدیریت صنعتی - سازمان صنایع دفاع

واقعی دریافت می کند (۳).

دو رویکرد اساسی یعنی بهره گیری از فرصتهای بازار و نیز به کارگیری شایستگیهای محوری در تدوین استراتژی ها متداول هستند. همانگونه که اشاره شد فناوری و قابلیت نوآوری مهمترین قابلیت یک قهرمان پنهان تلقی می شود. در بررسیها آشکار شده است که فرصتهای بازار نزد شرکتهای بزرگ از جایگاه بهتری در قیاس با عامل فناوری برخوردار است. اما قهرمانان پنهان ترکیب مناسب و هم افزایی فرصتهای بازار و قابلیت نوآوری را برای کسب جایگاه در بازار ترجیح می دهند و در تعریف بازارهایشان نیازهای مشتریان و فناوری را توأمان در نظر می گیرند و بر آنها تمرکز می شوند (۸).

نتیجه گیری

چهره بخشی از موفقترین شرکتهای در سایه شرکتهای بزرگ پنهان مانده است. برخی از شرکتهای کوچک و متوسط که از جایگاه رهبری در بازارهای جهانی برخوردارند استراتژی هایی را به کار می گیرند که برخی مفروضات همچون تلاش برای رشد، ناتوانی در تاثیرگذاری بر محیط، مالک محور بودن استراتژی ها و نیز بازنگری بر اساس مواجهه با تهدید را در شرکتهای کوچک و متوسط به چالش می کشد.

اگرچه تکامل تدریجی و تطبیقی استراتژی در بسیاری از شرکتهای کوچک و متوسط صدق می کند اما نظریه قهرمانان پنهان بیانگر آن است که شرکتهای کوچک و متوسط که در آینده مبنای

دهند عملکرد با نیازها و خواسته های مشتریان انطباق خوبی دارد که خود منتهی به مزیتهایی در کیفیت محصول و خدمات می گردد. همانگونه که در نمودار شماره یک مشاهده می شود مزیت رقابتی شماره یک از طریق رهبری در کیفیت محصول حاصل شده است. دومین مزیت، فناوری و نوآوری است و در انتهای لیست قیمت قرار گرفته است. این شرکتها از طریق قیمت نمی فروشند. محصولاتی گران اما اقتصادی برای مشتری فراهم می سازند. همچنین به دلیل رویکرد جهانی به مقیاس اقتصادی دست می یابند.

- بازاریابی از طریق ارتباط نزدیک با مشتری: بازاریابی انبوه اگرچه شیوه ای متداول در کسب و کار است اما کمتر مورد توجه قهرمانان پنهان قرار گرفته است. آنان به مشتریان خویش بسیار نزدیک هستند اما از دپارتمان های عریض و طویل بازاریابی در آنها خبری نیست. مفهوم ارتباط نزدیک با مشتری یکی از بهترین رفتارهای قهرمانان پنهان است و این در حالی است که قدرت سیستم رسمی ستجش بازار آنها بسیار نیست. وقتی شرکتهای بزرگ، متوسط و کوچک و قهرمانان پنهان درباره روابط با مشتری با هم مقایسه می شوند، واضح است که تنها قهرمانان پنهان در هر دو حوزه عملکرد و تعامل با مشتری عالی هستند. رویکرد تعامل نزدیک با مشتری در تمام سطوح سازمانی جاری است و صدای مشتری به خوبی شنیده می شود. وفادار ساختن مشتری بیش از هر چیز مورد توجه است و وفاداری مشتری ۱۰۰ درصد است زیرا مشتری ارزش