

بی اثر کردن عوامل کامیابی رقیب را در پی دارند و مبتنی بر برتریها و قوت‌های نسبی شرکتها شکل می‌گیرند.

بهره‌گیری از اسبهای تروا منحصر به سطح شرکتها نیست، بلکه برخی کشورها از راههایی همچون پیمانهای منطقه‌ای و جهانی در تلاش اند تا با بهره‌گیری از اسبهای تروا رقابت پذیری ملی خویش را تقویت کنند. همچنین اسبهای تروا عرصه سیاست و تعاملات میان کشورها را مورد تاخت و تاز خود قرار داده اند.

این نوشتار تلاش دارد تا با بهره‌گیری از نمونه‌های واقعی دنیای کسب و کار و ویژگیها و چگونگی شکل‌گیری و نیز تاکتیکهای متداول استراتژی‌های اسبهای تروا را به تصویر کشد. برای این منظور تعداد زیادی از مقالات و کتب مورد تحلیل و استنتاج مفهومی قرار گرفته است.

ویژگیهای اسبهای تروا

اسبهای تجاری تروا از ویژگیهایی برخوردارند که آنان را از سایر شیوه‌های رقابت متمایز می‌سازند. اسبهای تروا ممکن است در هر زمینه‌ای از کسب و کار گسترده شده باشند. شرکتها به‌ندرت متوجه آن می‌شوند مگر هنگامی که بازارهای خود را از دست رفته ببینند. شناخت ویژگیهای اسبهای تروا ممکن است به درک کامل آنان منجر نشود اما می‌تواند از شدت غافلگیری بکاهد.

بهره‌گیری از مزیت‌های نسبی

شرکتها در صورت برخوردارگی از مزایای رقابتی منحصر به فرد، رویکردهای دیگری را برای غلبه بر رقیب برمی‌گزینند و شایستگیهای محوری و مزایای رقابتی را مبنای رقابت قرار می‌دهند. شرایطی وجود دارند که در آنها شرکت در یک رشته فعالیت صنعتی یا بازرگانی مزیت ویژه‌ای نسبت به سایرین ندارد و کلیه رقیب در مورد عوامل کلیدی موفقیت با سعی و جدیت فراوان به فعالیت مشغولند. در چنین موقعیتهایی نیز کسب برتری نسبی تنها با بهره‌گیری از هر گونه تفاوت در شرایط رقابتی شرکتها امکان پذیر است.

در صورتی که دو شرکت رقیب برتری

استراتژی تجاری اسب تروا

احمد الهیاری Ah_yari@hotmail.com

علی کردی نژاد Ali.kordinejad@Gmail.com

چکیده

بهره‌گیری از اصل غافلگیری و فریب دشمن از دیرباز متداول بوده است. در عصر حاضر اصل غافلگیری و فریب با ویژگیهای خاص خود و تاکتیکهای 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 رقیب را به تسخیر خویش در آورند. شرکتهای شکست خورده در می‌یابند 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 رقیب را دنبال می‌کند. با این حال یک استراتژی انقلابی نیست و حاصل آن گرایش تدریجی مشتریان به سوی شرکت مهاجم است. این نوشتار تلاش دارد تا با بهره‌گیری از نمونه‌های واقعی دنیای کسب و کار و ویژگیها و چگونگی شکل‌گیری و نیز تاکتیکهای متداول استراتژی‌های اسبهای تروا را به تصویر کشد.

مقدمه

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

مدیران برخی شرکتها هنگامی که هوشیار می‌شوند، در می‌یابند که بخشهای وسیعی از بازار را در زمانی کوتاه به رقیب واگذار کرده اند. مرور هوشمندانه سرگذشت استراتژی‌ها و اقدامات شرکت موارد متعددی از علل تسلیم بازارها را آشکار خواهد کرد. اگرچه متداول‌ترین 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 می‌توان بازشناخت. سابقه استراتژی اسب تروا به افسانه‌ای

از یونان باستان باز می‌گردد. آنگاه که تمامی تلاشهای یونانیان برای عبور از دیوارهای مستحکم قلعه و نیز درهم شکستن توان جنگجویان تروا بی‌ثمر ماند، روی به ترفندی غیرمتعارف آوردند و قابلیت‌های دیوارهای مستحکم و جنگجویان را بی‌اثر کردند.

هوشمندان دنیای تجارت، افسانه تروا را به عرصه کسب و کار آوردند تا بازارهای محافظت شده رقیب را به تسخیر خویش درآورند. مطالعات نشانگر آن است که می‌توان ویژگیها و چگونگی شکل‌گیری و نیز تاکتیکهای متداول استراتژی‌های اسبهای تروا را دریافت و خویش را نسبت به آن آگاه کرد. اگرچه اسب تروا ناکارآمدی عوامل کامیابی رقیب 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 بهره‌گیری از اسبهای تروا افزایش می‌یابد. اسبهای تروا

محسوسی نسبت به هم نداشته و از شرایط یکسانی برخوردار باشند، تمایل به بهره‌گیری از اسبهای تروا افزایش می‌یابد. اسبهای تروا بی‌اثر کردن عوامل کامیابی رقبا را در پی دارند و مبتنی بر برتریها و قوتهای نسبی شرکتها شکل می‌گیرند.

بی‌اثر کننده عوامل کامیابی رقبا

یک متفکر استراتژیک هیچگاه اجازه نمی‌دهد که عوامل کلیدی مربوط به فعالیتهایی که مسئولیت آنها را بر عهده دارد از نظر دور بمانند. در بسیاری موارد استراتژی شرکتها بر اساس سرآمدی در عوامل کلیدی موفقیت صنعت شکل می‌گیرد. با این حال استراتژی شرکت الزاما برای ستیزی تمام عیار در کلیه جناحها نیست بلکه تنها به نبردی محدود در جبهه‌ای که عوامل کلیدی پیروزی تعیین می‌کنند طرح می‌شود.

اگرچه رقابت بر اساس عوامل کلیدی مورد تاکید است اما خالی از مخاطره نیست. اسبهای تروا در مواردی به کار می‌روند که امکان نفوذ به بازار به طور عادی و با بهره‌گیری از تاکتیکهای معمول بسیار ضعیف باشد و عوامل کامیابی رقبا در برابر شیوه‌های 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 می‌شود تا شرکت از اندیشیدن به سایر شیوه‌های ممکن رقیبان باز بماند و شرایط مناسب برای طرح و پیاده‌سازی استراتژی اسب تروا را علیه خویش فراهم سازد.

رقیب زیرک اگرچه در برخی موارد شیوه‌های شناخته شده را برای ضربه زدن به نقاط ضعف شرکت به کار می‌گیرد با این حال موفقیت اسب تروا او در گرو ضربه زدن به نقاطی است که کمترین محافظت از آنها به عمل می‌آید. استراتژی اسب تروا رقیب بر غفلت شرکت از نقاط بی‌محافظ و نه ضعیف و نیز تاکید بیش از حد شرکت‌های 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 فرصتها را برای خود افزایش دهند، تاکید دارد. رویکرد قاعده شکنی، مبتنی بر شیوه‌های کلاسیک و شناخته شده رقابت نیست و حاصل اندیشه‌های خلاق است که بی‌اثر کردن عوامل کامیابی رقبا را از طریق تغییر قواعد موجود و مفروضات کسب و کار پی می‌گیرد.

استراتژی اسب تروا شباهتهای همچون غیرمتعارف بودن و برخاستن از اندیشه خلاق با قاعده شکنی دارد. با این حال اسب تروا وضع موجود را زیر و رو نمی‌کند و به رخنه بی‌صدا به نقاط مغفول و کمتر محافظت شده شرکت‌های رقیب می‌پردازد. در تدوین استراتژی اسب تروا، لازم است تا راهکارهای بدیع و بی‌سابقه 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 کار می‌شود. و این در حالی است که اسب تروا در پستر شرایط موجود در پی نفوذ به بازارها است.

نیازهای معطل مانده مهم‌ترین فرصت رسوخ

پیشتاناز بازار به خوبی می‌دانند که با گزینش یک یا چند بعد از ابعاد ارزش آفرین مشتری و ارائه عالی آنها می‌توانند دیگران را پشت سر نهند. امروز با تغییر شرایط، مشتری است که بر بازارها حکمرانی می‌کند. از این رو استراتژی‌هایی که مبتنی بر «نظام ارزشی مشتری» شکل می‌گیرند برای پیشتانازی در بازارها از اهمیت بیشتری برخوردار گشته‌اند.

کسانی که به شرکت مراجعه می‌کنند اما خریدی انجام نمی‌دهند و یا حتی مصرف‌کنندگانی که نیازهای خود را از رقبا تامین می‌کنند مشتریان بالقوه‌ای برای کسب و کار هستند. به بیان پتر دراکر بزرگ‌ترین شرکتها و سازمانها دست بالا ۳۰ درصد

مشتریان احتمالی را در دست دارند. بنابراین همواره ۷۰ درصد از کسانی که می‌توانند مشتری تلقی شوند از دسترس بیرون می‌مانند. جای تامل است که در بسیاری از موارد دگرگونیهایی از سوی غیرمشتریان بر سازمانها تحمیل می‌شود. مطالعات نشان می‌دهد اسبهای تروا در اکثر موارد بر محور متأثر ساختن غیرمشتریان ساخته می‌شوند. قرار دادن قابلیت‌های مختلف ارزش آفرین برای غیرمشتریان در محصولات و خدمات، موجب جلب اولیه آنان می‌شود و احتمال امتحان کردن سایر محصولات شرکت از سوی آنها را افزایش می‌دهد.

هرگاه رقبا از آفرینش ارزشهای عالی برای بخشهای کلیدی و تاثیرگذار بازار غفلت کنند، فرصت مناسبی برای تدوین کنندگان استراتژی‌های ترویایی فراهم می‌شود. بر آوردن نیازهای معطل مانده آشکار و پنهان مشتریان و غیرمشتریان، مهمترین فرصت رسوخ به بازارهاست. بی‌توجهی به انتظارات مشتریان بالفعل نیز می‌تواند امتیازات شرکت‌های جا افتاده در بازار را تباہ کند و فرصتی در اختیار رقبا قرار دهد که ارزشهای برآورده نشده مشتریان کنونی را مبنای ایجاد اسب تروای خویش سازند.

جدی گرفته نشدن از سوی رقبا

نفوذ آهسته و آرام اسبهای تروا به گونه‌ای است که در ابتدا نشانه‌ای از تهدید بروز نمی‌دهند و در وهله اول نگرانی رقبا را بر نمی‌انگیزند. حتی در موارد متعددی، اسبهای تروا که مبتنی بر فریب رقیب طراحی می‌شوند، به اشتباه علامتی از دوستی و خیرخواهی تفسیر می‌شوند و شرکتها تصوری از ماهیت مخرب آن در آینده ندارند. نداشتن علامت مشخص موجب می‌شود شرکتها 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

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 می‌گیرد. این شرکت سعی دارد با این استراتژی قلعه شرکت‌های رقیب را از درون آسیب پذیر سازد.

سونی قصد دارد محصولات تکنولوژیکی را ارائه دهد که در هر دستگاهی که خریداری می‌شود رد پایی از آن ملاحظه شود. Memory Stick، ماژولی برای ذخیره و ارسال اطلاعات از یک دستگاه به دستگاه دیگر، پلی استیشن ۲، به عنوان پلتفرم اینترنت خانگی که می‌تواند به سایر دستگاهها از طریق مادون قرمز، بلوتوث و Memory Stick وصل شود، و نیز CLIE (پیوند ارتباطات برای اطلاعات و سرگرمی) نمونه محصولات تکنولوژیک سونی است که به عنوان اسب تروا در محصولات سایر شرکتها رخنه می‌کنند.

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 قابلیتی زمینه را برای نفوذ هر چه بیشتر سونی به بازار کاربران ارتباطات شبکه ای هموارتر می‌سازد.

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 دستگاههای اینترنتی با نام تجاری سونی، رشد خواهند کرد. از این رو اسب تروا را به درون محصولات سایر شرکت‌های فعال در سرگرمیها و هنرهای دیجیتال گسیل داشته است و منتظر روزی است که با وفادارسازی کاربران خود حاکم بی‌رقیب بازار شود.

در صورت راهیابی به اتاق طرفداران بازیهای رایانه‌ای از طریق سیستمهای سریع، سونی می‌تواند با قیمتی مناسب هر چیزی از خدمات اینترنتی گرفته تا موسیقی و فیلم‌های قابل دانلود و حتی دوربینهای دیجیتال و رایانه‌های جدید را به کاربران کنسولهای

اسبهای تروا را می‌توان پوشیدگی آنها و تاکید بیش از حد شرکت‌های فریب خورده بر مفروضات شناخته شده رقابت عنوان کرد.

انواع اسبهای تروا

اسبهای تجاری تروا در اشکال گوناگونی مشاهده شده اند. متداولترین و شناخته شده ترین انواع اسبهای تجاری تروا شامل دمینگ، 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 تاکتیکهای دیگری نیز در آینده به فهرست زیر افزوده شود. با این حال چگونگی شکل گیری آنها بر مبنای ویژگیهای پیش گفته خواهد بود.

محصول تروایی

زمانی که تنها برتری نسبی میان رقبا حاکم باشد مشاهده می‌شود اسب تروا به اشکال مختلف در قالب محصول حاضر می‌شود. یکی از متداولترین و در عین حال مخفی ترین تاکتیک‌های 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 می‌کند که کاربران ویندوز نیز می‌توانند از آنها بهره گیرند.

از iPod که دستگاه پخش دیجیتالی موسیقی است، به عنوان اسب تروای اپل برای رسوخ به دل کاربران ویندوز یاد می‌شود. 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 رایانه‌های شخصی فعالیت می‌کرد. در این دهه اپل تصمیم گرفت تا برخی از بازارهای

استفاده از غفلت رقیب از نیازهای معطل مانده آشکار و پنهان مشتریان بالفعل و بالقوه مهمترین فرصت را برای بهره‌گیری از اسبهای تجاری تروا فراهم می‌سازد.

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 کالایی کامل‌تر 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 سرگرمیهای 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 گروههای 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 دستگاههای پخش موسیقی دیجیتال بوده است. اپل تاکنون ۲۰ میلیون دستگاه iPod به فروش رسانده که

بازبیا ارائه دهد.

ویندوز در برابر یونیکس

ارائه یک مجموعه از برنامه‌های کتابخانه‌ای و توابع کاربردی در سال ۱۹۹۱ توسط یک شرکت کوچک نرم‌افزاری به نام بریستول موجب شد تا طرح بهره‌گیری 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 بهره‌گیری از Wind/U به تقویت و توسعه WISE پرداخت. مایکروسافت دریافته بود که WISE مکانیزمی است که می تواند راه به کارگیری NT را در شبکه های اطلاعاتی شرکتها 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.

بررسیها 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 حتماً را جایگزین هویج کرد. نام مایکروسافت در بهره گیری از اسب تروا بیش از هر شرکت دیگری مطرح

**در مورد سرمایه گذاری
مستقیم خارجی و پیمانهای
منطقه ای و نسبت دادن
آن به استراتژی تجاری
اسب تروا، اتفاق نظر وجود
ندارد. گروهی این نوع
سرمایه گذاریها را مصداق
استراتژی اسب تروا می
دانند و گروهی دیگر
معتقدند که این چنین
نیست.**

می شود. این شرکت برای نفوذ به دل کاربران سیستم عامل شبکه نت و شرکت ناول، اسب تروا را 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 گذاریهای مشترک میان شرکتهای ژاپنی و شرکتهای 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.

شرکتهای آمریکایی موجبات دسترسی شرکتهای 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.

دیدگاههای فوق سناریوهای بدبینانه هستند. از این منظر ژاپنی ها درون قلعه شرکتهای 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 سرپیچ، 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 شرکتهای 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 شرکتهای 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 پیمانهای 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 شرکتها 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 شرکتها هستند. نمونه های بسیاری از شرکتها، چون سونی، مایکروسافت و اپل از این تاکتیک بهره برده اند. اکنون با این پرسش مواجهیم که آیا همکاری مشترک شرکت خودروسازی فورد و مایکروسافت پیرامون توسعه خودروهایی دارای قابلیت خود-تعمیری، زمینه ساز حضور مستقل مایکروسافت در صنعت خودرو نخواهد بود؟

بایستی مراقب سرمایه گذاری مشترک و نیز سرمایه گذاری مستقیم خارجی بود. هر ائتلافی نمی تواند منشأ 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. □

منابع

- ۱- ایچی اومی کن، تفکر یک استراتژیست، داوود مسکریان حقیقی، سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۱
- ۲- غفاریان وفا، کیانی غلامرضا، استراتژی اثربخش، سازمان فرهنگی فرا، ۸۰
- ۳- علی احمدی علیرضا، الهیاری احمد، استراتژی رقابت و نوآوری در کسب و کار، انتشارات تولید دانش، چاپ اول، ۱۳۸۲
- 4- Apple's Trojan Horse is Working. www. TranscendStrategy.com
- ۵- «افزایش فروش ۷۵ درصدی محصولات اپل»، روزنامه همشهری، صفحه انفورماتیک ۲۵ تیر ۱۳۸۱
- 6- Sony's Trojan Horse Strategy، http://www.shosteck.com/default.htm
- 7- How MS used the WISE Trojan Horse Against Unix، John Lettice، http://www.theregister.co.uk/1999/07/18/analysis_how_ms_used/
- 8- Netware: Fight or Switch?، Microsoft fields new technologies -- and migration tools -- in the battle against NetWare، Steve Gillmor، Byte Magazine، July 1996
- 9- Trojan Horse or Boomerang: Two-Tiered Investment in the Asian Auto Complex، Gregory Nobel، National Australian University
- 10- Trojan Horse or Workhorse? The Evolution of U.S.-Japanese Joint Ventures in the United States، Hennart، Roehl، Hagen
- 11- Are Joint Ventures with Local Firms an Efficient Way to Enter a Culturally Distant Market? The Case of Japanese Entry into the United States، Hennart، Roehl، Hagen، 2002
- ۱۲- مدعیان دمپینگ باید ادعایشان را ثابت کنند، روزنامه ابرار اقتصادی، شماره ۱۸۵۴، ۸۳/۰۹/۲۱
- 13- China: Is the world really prepared?، Bernstein، Investment Research & Management
- ۱۴- نفس های صنعت کفش به شماره افتاده است، روزنامه هموطن سلام، ۸۴/۱۰/۴
- احمد الهیاری: کارشناس ارشد مدیریت صنعتی از دانشگاه علامه طباطبائی
- علی کردی نژاد: کارشناس مدیریت صنعتی