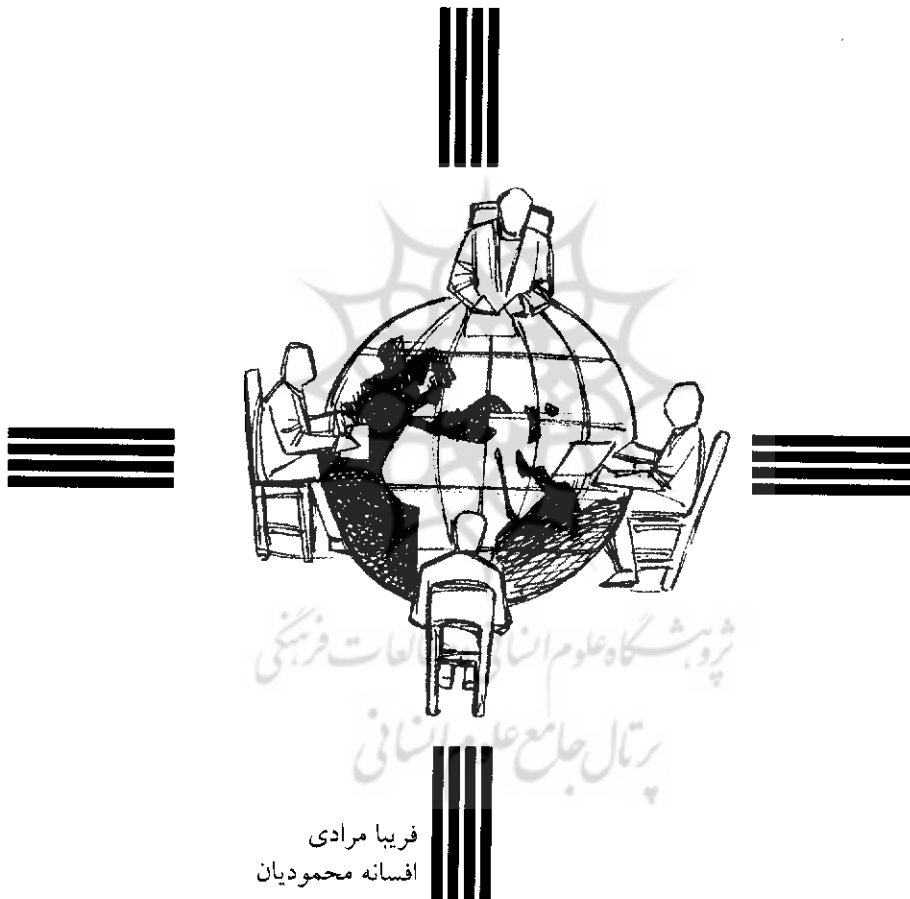




# چهار استراتژی برای رویارویی با شرکتهای چندملیتی



فریبا مرادی  
افسانه محمودیان

## چکیده

به دنبال پدیده جهانی‌سازی، یکی از چالش‌های جدی فراروی شرکتهای محلی، رقابت با شرکتهای قدرتمند بین‌المللی است. با وجود اینکه جهانی‌سازی دارای اثرهای اجتناب ناپذیر بر کسب و کار همه بینگاههای اقتصادی است، اما صنایع مختلف از نظر میزان فشار برای جهانی شدن متفاوتند. این تفاوت طیف گسترده‌ای از فشار زیاد برای جهانی شدن تا فشار برای محلی شدن را دربر می‌گیرد. از طرفی شرکتهای دارای مزیت‌های رقابتی هستند که ممکن است یا فقط در بازار محلی‌شان قابل استفاده باشد و یا قابلیت به ارگیری در بازارهای خارجی را نیز داشته باشد. نتیجه تحقیق بر روی تعداد زیادی از شرکتهای در کشورهای مختلف، نشان می‌دهد که مدیران شرکتهای بومی با درک درست مزیت‌های رقابتی خود و قابلیت کاربرد آنها در بازارهای خارجی و نیز درک میزان فشار جهانی‌سازی در صنعت خود قادر به اتخاذ استراتژیهای مناسبی هستند که این توانایی امکان تداوم موفقیت‌آمیز فعالیتشان را در رقابت با شرکتهای چندملیتی، فراهم آورد.

سازمانها برای ماندگاری خود، نیازمند پایش دائم محیط کسب و کارشان هستند. پایش محیط کسب و کار، به معنی شناسایی فرصتها و تهدیدهای محیطی، به همراه ارزیابی و توسعه توانمندیهای داخلی سازمان، امکان استفاده به موقع از فرصتها و فرار از تهدیدها را برای آنها فراهم می‌آورد. امروزه تدوین استراتژیهای 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 گستره‌ای به پهنای کل جهان هستند و این یکی از چالشهای اساسی فراروی مدیران بنگاههای اقتصادی در دنیای امروز است. بنگاههای اقتصادی در کشورهای پیشرفته جهان، نظیر: ایالات متحده امریکا، اروپای غربی و ژاپن از سالها پیش با این چالش روبه رو هستند. برای بنگاههای مستقر در کشورهای بلوک شرق، آغاز این چالش از دهه گذشته بوده؛ حال آنکه تعداد قابل توجهی از شرکتها در کشورهای در حال توسعه که به دلایل مختلف بازارهای خود را به روی شرکتهای جهانی نگشوده اند هنوز در معرض آزمون رقابت جهانی قرار نگرفته اند و نگاه آنها به محیط کسب و کار محدود به حریم بازار محلی‌شان است. مدیران این‌گونه 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 می‌شوند.

در این راستا می‌توان 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 اجتناب‌ناپذیر جهانی شدن، دیر یا زود- متناسب با نوع صنعت- بسیاری از این صنایع در آستانه رقابت با غولهای جهانی قرار خواهند گرفت. تجربه طولانی رقابتی شرکتهای جهانی برخوردار از: منابع

مالی قوی، تکنولوژی پیشرفته، محصولات برتر، نام تجاری قوی، بازاریابی به موقع و مهارتهای مدیریت از یک سو و استفاده از دانش استراتژیست‌های قوی که به طور مرتب اطلاعات فضای کسب و کار را به عنوان موثرترین پارامتر تصمیم‌گیری در اختیار مدیران آنها قرار می‌دهند از سوی دیگر، حیات سازمانهای محلی بی‌تجربه در رقابت را دچار مخاطره می‌سازد. این ضعف عمومی دامنگیر تمامی بنگاههایی است که بار مدیریت آنها یا به طور مستقیم بر دوش دولتها بوده، یا تداوم حیات آنها در سایه حمایتهای سخاوتمندانه دولتها فراهم شده است.

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

برای یافتن پاسخ این پرسش یکی از بهترین روشها استفاده از تجربه‌های سایر بنگاهها است. نتایج چند پژوهش در بازارهای کشورهای مختلف و صنایع متفاوت، از آمریکای لاتین گرفته تا اروپای شرقی و آسیا، استراتژی‌هایی را برای صنایع محلی در رویارویی با پدیده ورود شرکتهای قدرتمند خارجی به فضای کسب و کارشان، ارائه می‌دهد. البته این تجربه‌ها جنبه عمومی داشته و بنگاهها بایستی متناسب با توانمندیهای خود، ویژگیهای صنعت و شرایط محیطی و رقابتی‌شان، استراتژی ویژه خود را تدوین و به طور منظم بازنگری کنند.

### واکنشهای مختلف بنگاههای محلی در برابر ورود رقبای خارجی به بازارشان

نتایج پژوهشها نشان می‌دهد که در شرایط رویارویی با پدیده ورود شرکتها جهانی به بازارهای محلی، مدیران سازمانهای محلی غالباً یکی از سه واکنش زیر را نشان می‌دهند:

۱. درخواست از دولت برای برقرار کردن مجدد موانع بازرگانی و حمایت از آنها به شکلهای مختلف در عرصه رقابت
۲. شراکت با شرکتها چندانمیتی، البته نه

در موقعیتی برابر، بلکه بیشتر به عنوان یک شریک کاملاً تابع و فرمانبردار.<sup>۳</sup> فروش و ترک صنعت.

تجربه موفق بسیاری از شرکتها محلی نشان می‌دهد که جدای از سه گزینه یاد شده، گزینه‌های دیگری نیز برای مدیران این شرکتها وجود دارد. بنگاهی که بازاریاب مورد حمله قرار می‌گیرد، چهار گزینه پیش رو دارد: هیچ اقدامی نکند، تدافعی رفتار کند، بازار خود را گسترش داده ولی از نبرد رویارو بگریزد و یا اقدام به نبردی همه‌جانبه کند. در بسیاری موارد، انتخاب گزینه اول (عدم انجام هر اقدامی) معادل خودکشی است. چنین بنگاهی ماندگار نیست. اما بسیاری از شرکتها با اتخاذ استراتژی‌های سه‌گانه باقی مانده، یعنی: دفاع از بازار محلی، گسترش بازار و طفره رفتن از رویارویی مستقیم با رقبای قدرتمند و یا حمله متقابل، نتایج موفقیت‌آمیزی کسب کرده‌اند. به علاوه یک بنگاه خانگی همواره گزینه همکاری با شرکتها چند ملیتی را نیز پیش رو دارد.

### پارامترهای موثر در تدوین استراتژی بنگاههای محلی

اتخاذ هر یک از این استراتژی‌ها در چه شرایطی برای کسب نتایج موفقیت‌آمیز توصیه می‌شود؟ برای پاسخگویی به این پرسش ابتدا باید به بررسی دو پارامتر مهم و موثر در اتخاذ استراتژی‌های 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، اندازه‌گیری میزان فشاری است که در جهت محلی ماندن یا جهانی شدن بر صنعت وارد می‌شود. می‌توان گفت که شرکتها از نظر فشار جهانی شدن بر روی طیفی قرار دارند که یک سر آن، شرکتها متعلق به صنایعی است که به شدت زیر فشار جهانی سازی هستند. این شرکتها در بخش تحقیق و توسعه، سرمایه‌گذاری زیادی کرده، دارای هزینه‌های ثابت بالا هستند. پوشش چنین هزینه‌هایی فقط از راه فروش در بازارهای چندگانه امکان پذیر است. در این صنایع محصولات استاندارد شده به مشتریان سراسر جهان ارائه

می‌شود. سر دیگر طیف صناعی هستند که در آنها برآوردن نیازهای مشتریان محلی، موفقیت به شمار می‌آید. صناعی که با نبود همگرایی در خواسته‌های مصرف کنندگان و در نتیجه تقاضا برای ارائه محصولات سفارشی مطابق خواسته‌های 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 شرکت‌های جهانی می‌شود. در تمام این صنایع، شرکتها فقط از راه فروش در بازارهای محلی خود می‌توانند 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 سازمانها 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 داراییهای رقابتی شرکتشان دارند. این داراییهای رقابتی هم شامل داراییهایی است که فقط در بازار محلی ارزش دارند و هم داراییهایی که در بازارهای دیگری، نظیر: بازارهای مشابه خارجی هم ارزشمندند. بیشتر شرکتها از داراییهایی برخوردارند که می‌توانند مزیتی رقابتی را برای آنها در بازار خانگی‌شان ایجاد کنند. مثلا 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 مقامهای دولتی و یا گرایش مصرف کنندگان به تولیدات داخلی و .... در برخی موارد نیز شرکت‌های محلی محصولاتی را تولید می‌کنند برای سلیقه‌های محلی جاذبه دارند و شرکت‌های جهانی قادر به تولید مقرون به صرفه آن نیستند. داراییهایی از این دست می‌توانند زمینه موفقیت در دفاع از بازار خانگی را ایجاد کنند. برخی از داراییهای رقابتی حتی می‌توانند زمینه توسعه به بازارهای دیگر را نیز به وجود آورند. به برای مثال یک شرکت می‌تواند از مزیت دسترسی به مواد اولیه ارزان بها در بازار داخلی خود، برای شکستن قیمت

کالاها در کشورهای دیگر استفاده کند. داراییهایی نظیر تجربه در خدمت رسانی به بخشهایی از بازار با سلیقه‌های ویژه، ممکن است در بسیاری موارد به راحتی قابل استفاده و گسترش به بازارهای مشابه در خارج باشند. هر چه این گونه دارایی شرکتها بیشتر باشد، شانس آنها برای گسترش بازار به خارج افزایش می‌یابد.

به طور خلاصه می‌توان گفت: یک بنگاه محلی باید دست کم دارای توان بازاریابی در بازار خانگی خود باشد که عوامل موثر بر این توان، عبارتند از: داشتن یک نام تجاری مطرح در بازار محلی و سهم بازار به نسبت بالا، در اختیار داشتن کانالهای توزیع و خدمات یکپارچه با پوشش وسیع بازار، در اختیار داشتن توانمندیهایی نظیر تکنولوژی پیشرفته ناشی از سرمایه گذاری در بخش تحقیق



و توسعه، تولید و ارائه مجموعه وسیعی از محصولات، در اختیار داشتن کانالهای توزیع بین المللی قوی و توانایی تملک یا ادغام با بنگاههای خارجی - برای به دست آوردن دانش و گسترش تسهیلات تولید و کسب منافع ناشی از ورود به بازار - می‌تواند قدرت رقابتی شرکت‌های بومی را برای رقابت در سطح بین المللی با شرکت‌های جهانی و چند ملیتی افزایش دهد. این دو پارامتر، یعنی: فشار ناشی از جهانی شدن در یک صنعت و میزان قابلیت جهانی شدن داراییهای یک شرکت، می‌توانند راهنمای تدوین استراتژی در شرکت‌های خانگی باشند.

#### استراتژی‌های چهارگانه

ارزیابی پارامترهای یاد شده، وضعیت

شرکت را در یکی از حالت‌های چهارگانه که در پی می‌آید مشخص می‌کند که برای هر یک از این حالتها با استفاده از تجربه‌های شرکت‌های محلی که در معرض ورود شرکت‌های خارجی قدرتمند به بازارشان قرار گرفته‌اند، استراتژی‌هایی پیشنهاد می‌شود:

۱. در صورتی که فشار برای جهانی شدن کم باشد و بنگاههای خانگی از مزیت‌های رقابتی قابل استفاده در بازارهای جهانی برخوردار نباشند، از بازار خانگی خود دفاع می‌کنند. شرکت‌هایی که این استراتژی را به کار می‌گیرند در اصطلاح «مدافع» نامیده می‌شوند.

استراتژی‌های تدافعی شامل تمرکز بر بازارهای جاویژه (Niche) - بازارهایی که آنقدر کوچکند که بنگاههای 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 مزیت‌هایی است که در بازار خانگی از آن بهره برداری می‌کنند. در رویارویی با رقبای قدرتمند خارجی، غالبا لازم است که این دسته شرکتها 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 چشم‌پوشی از مشتریان طرفدار برندهای جهانی، از بازار خود دفاع کنند.

یک نمونه موفق از این مدافعان، شرکت Shanghai Jahwa قدیمی‌ترین شرکت تولید کننده لوازم آرایشی چین است که با تکیه بر سلیقه‌های 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 فرهنگهای مختلف بسیار متفاوتند، بنابراین فشار جهانی سازی در صنایع تولید لوازم آرایش، ضعیف است. این شرکت به جای تلاش برای تولید محصولات مشابه شرکت‌های غربی و رویارویی با آنها از این راه، نامهای تجاری کم هزینه‌ای 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، روحهای داخلی و نشانه‌های سلامت بدن هستند. Liushen یا شش روح نام یک درمان سنتی برای گرم‌زدگی و دیگر بیماریهای تابستانی است که از ترکیبی از پودر مروارید و ماسک ساخته می‌شود. 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 می‌دهند. G.I.B. بزرگترین تولیدکننده نان و محصولات شیرینی در مکزیک، هنگام رویارویی با رقابت خارجی، از این روش استفاده کرد. این شرکت شبکه گسترده‌ای را برای فروش و توزیع به کار گرفت تا محصولاتش را در مغازه‌های کوچکی که در همه جا گسترده بود و مکزیک‌ها بیشتر خریدشان را آنجا انجام می‌دادند، عرضه کند. اینکار زمینه موفقیت این شرکت را در حفظ بازار داخلی فراهم آورد.

۲. اگر فشار برای جهانی شدن کم باشد اما مزیت‌های رقابتی شرکت قابل استفاده در سطح جهانی باشند، چنین شرکتی ممکن است قادر به گسترش موفقیت‌های خانگی خود، به تعداد محدودی از دیگر بازارها باشد. این شکل از شرکتها را توسعه دهنده می‌نامیم.

بنگاههای خانگی که از مزیت‌های ویژه قوی برخوردارند، زمانی که با ورود بنگاههای چند ملیتی به بازار خود روبه‌رو می‌شوند، بر اساس شناخت خود از بازار محلی، سهم بازار و شهرت نام تجاری خود با آنها رقابت می‌کنند. شرکت‌های محلی می‌توانند با به کارگیری درست دارایی‌های قابل انتقال خود (دارایی‌های قابل استفاده در سطح جهانی) از مرحله دفاع از بازارهای محلی هم فراتر روند. توسعه‌دهندگان می‌توانند از موفقیت خانگی‌شان به عنوان سکویی برای گسترش به بازارهای مشابه استفاده کنند و از این راه دارایی‌های شرکت را به گونه اثر بخش‌تر به کار گیرند. بازارهای مشابه بازارهایی هستند که در مواردی مانند اولویت‌های مصرف کنندگان، نزدیکی جغرافیایی، کانالهای توزیع یا

مقررات دولتی شبیه بازار خانگی آنها هستند. همچنین آنها می‌توانند 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 فیلیپینی‌های 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 سلیقه‌های 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 هونگ کونگ، خاورمیانه و کالیفرنیا تاسیس کرد.

**بنگاههای خانگی که از مزیت‌های ویژه برخوردارند، زمانی که با ورود بنگاههای چند ملیتی به بازار خود روبه‌رو می‌شوند، بر اساس شناخت خود از بازار و شهرت نام تجاری خود با آنها رقابت می‌کنند.**

یک نمونه بهره‌بردار از مشترکات فرهنگی و زبانی Televisa، بزرگترین شرکت رسانه‌ای مکزیک است که از رویکرد جستجو برای یافتن مشترکات فرهنگی و زبانی برای تبدیل شدن به فعالترین تولیدکننده نمایش‌های تلویزیونی به زبان اسپانیولی استفاده کرد. شرکت با آگاهی از اینکه برنامه‌هایش در بسیاری از بازارهای اسپانیولی زبان خارج از مکزیک مورد توجه قرار دارد، بازارهای آمریکای لاتین، اسپانیا، ایالات مرزی آمریکا و فلوریدا را هدف قرار داد.

مفهوم بازارهای مشابه، گاه شامل شباهت در زمینه‌های دیگر است؛ به عنوان نمونه شرکت هندی Asian Paints که با وجود حمله شرکت‌های چند ملیتی به بازار هند ۴۰ درصد بازار رنگ‌های ساختمانی

در کشور خود را در اختیار دارد، با استفاده از تجربه‌های خود در ارتباط با مصرف کنندگان کم درآمدی که طرفدار رنگ‌های ارزان بها، برای صرفه جویی در هزینه‌ها 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، بنگاههای خانگی مزیت‌های رقابتی ضعیف، به جای رویارویی با بنگاههای چند ملیتی، با آنها همکاری می‌کنند. به این دسته شرکتها در اصطلاح *طفره رونندگان از حمله می‌گویند.*

این شرکتها به جای رویارویی، استراتژی‌های همکاری شامل پیمانهای استراتژیک همکاری، فعالیت به عنوان پیمانکار فرعی یک بنگاه چند ملیتی در بازار داخلی و یا ادغام با بنگاه چند ملیتی را در پیش می‌گیرند. در این حالت بنگاه به تجدید ساختار پیرامون ارتباط ویژه‌ای در زنجیره ارزش، یعنی جایی که دارایی‌های محلی ارزشمندند می‌پردازد.

شرکت Cheeh carmarker Skoda یک نمونه از این بنگاهها است که پس از سقوط شوروی سابق در سال ۱۹۸۹ و گشوده شدن بازارهای اروپای شرقی، جایگاه خود را به عنوان تولیدکننده محصولات کم کیفیت - که تا پیش از آن تنها گزینه قابل انتخاب مصرف کنندگان بازار داخل بود - در برابر برندهای مشهور و مدل‌های 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، سرمایه‌گذاری 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 تولیدکننده کامپیوترهای شخصی است که بعد از آزاد شدن اقتصاد روسیه، مدیران آن دریافتند که در نبردهای رودرو با شرکت‌هایی 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 جنبه‌های

پایین دستی کسب و کار خود یعنی توزیع، خدمات و واراتنی تاکید کردند. Vist از راه یک شبکه گسترده فروش و توافق با خرده فروشهای عمده در زمینه توزیع انحصاری، به بازار داخل کشور دسترسی پیدا کرد. این رویکرد برای بازار کامپیوتر روسیه مناسب بود؛ زیرا روسها فروشندگان داخلی را ترجیح می دادند. کتابچه های راهنمای این شرکت به زبان روسی بود و واراتنی 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 محصولات است که یا مکمل محصولات شرکتهای چند ملیتی باشند و یا بتوان آنها را با سلیقه های محلی سازگار کرد. برای مثال، به هنگام ورود مایکرو سافت به بازار چین، شرکتهای 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.

ظرفه رونندگان از حمله، می توانند به سمت دیگر زنجیره ارزش هم حرکت کنند. برای مثال: پس از باز شدن بازارهای مکزیک، بسیاری از شرکتهای تولیدی تغییر جهت داده، به تامین کنندگان اجزای کارخانه های تازه تاسیس شرکتهای چند ملیتی، تبدیل شدند.

ظرفه رفتن و جاخالی دادن، شاید سخت ترین استراتژی اجرایی در میان سایر استراتژی ها باشد، زیرا لازمست 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 شرکتهای چند ملیتی در سطح جهانی می شود. چنین شرکتهایی را مدعی قهرمانی یا ستیزه گر می نامند.

هر چه شرکتهای 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 رقبای آمریکای شمالی و سوئدی اش است، بهره برد.

برای شرکتهایی که در فکر ستیز هستند و به منابع کلیدی دسترسی ندارند، یافتن یک جایزه (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 شرکتهای ممکن است مجبور به جدا کردن بخشهایی 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 بخشهایی 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 بنگاهها 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 توانمندیهای خود را به راحتی توسعه داده و استانداردهای فنی جدید

### مزیت های رقابتی

	قابل جهانی شدن	متناسب با بازار داخل
زیاد	<b>مدعیان قهرمانی</b> تمرکز بر ارتقای ظرفیت و منابع برای رقابت با شرکتهای چند ملیتی و جهانی به ویژه برای حفظ بازارهای جاویژه.	<b>ظرفه رونندگان از حمله</b> همکاری با شرکتهای چند ملیتی از راه تمرکز بر یک ارتباط در زنجیره ارزش، سرمایه گذاری مشترک یا فروش به شرکتهای چند ملیتی.
کم	<b>توسعه دهندگان</b> تمرکز بر گسترش در بازارهای مشابه بازارهای خانگی با استفاده از توسعه شایستگی های بومی.	<b>مدافعان</b> تمرکز بر نفوذ، در بخشهایی از بازار که شرکتهای چند ملیتی در آنها ضعیفاند. روی آوردن به دولت برای کمک گرفتن.

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 بنگاههای خانگی در کشور خود و یا بیرون بردن سرمایه از این صنعت و خروج از بازار، تنها گزینه های باقی مانده اند.

### رویکرد مشارکت

شرکتهای استفاده کننده از هر یک از چهار استراتژی یاد شده برای رویارویی با ورود شرکتهای چند ملیتی به بازارشان، می توانند از مزایای تشکیل اتحاد سود ببرند، اما طبیعت و هدفهای 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 شرکتهای ژاپنی Kanebo و Lion مجموعه ای از محصولات بهداشتی شخصی را به همان گستردگی رقبا ارائه کرد. در هر حال Jahwa مراقب بود که شرکانش را در بخش کوچکی؛ که او را قادر به حفظ کنترل مالی و مدیریتی بر محصولاتش می کرد، محدود کند.

ظرفه رونندگان از حمله هم می توانند با حرکت به سمت بخشی دیگر از زنجیره ارزش، از ایجاد انواع مشابه شرکتهای محدود برای پرکردن خلأ موجود در توانمندیهای 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 شرکات در زنجیره تامین را در بر می گیرد. تشکیل شرکتهای تولید برای تامین کالاهایی با برندهای ویژه، می تواند برای بسیاری از شرکتهای آنها 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.

شرکت، 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 توانمندیهای Colgate به عنوان یک برند بین المللی بسیار نافذ بود، بنابراین شرکت با تولید خمیر دندان با برند شرکتهای غیر رقیب نظیر هنکل و Beechman Group توانست به رقابت رو در رو با رقبایش در غرب بپردازد. علاوه بر این، شرکتهای 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 تصمیمهای آنها آینده بنگاه را به شدت زیر تاثیر قرار می دهد.

شرط ماندگاری در رقابت، شناخت و پاسخگویی سریع به فرصتهای بازار است و برای اینکار بنگاهها بایستی از روشهای دقیق و کارآمد برای پیش فرستاده استفاده کرده و برای استفاده از آنها بسیار انعطاف پذیر باشند، اما این توصیه اغلب توسط مدیران شرکتهای 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 می کنند، فراموش می شود. از طرفی با درک درست ارتباط بین داراییهای شرکت و ویژگیهای خاص صنعت، مدیران می توانند پیش بینی کنند که استراتژی هایشان چگونه می توانند 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 می تواند کل معادلات پیشین را به هم بریزد. تنها شرکتهایی قادر به تداوم رقابت در چنین فضاهای متغیری هستند که از انعطاف پذیری 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 همان گونه که ساختار برخی صنایع، برای شرکتهایی که در مقیاسهای بزرگ فعالیت می کنند مساعد است، ساختار برخی دیگر از صنایع، شرایط را برای شرکتهای تولیدکننده در مقیاس کم، مساعد می سازد. امروزه شرکتهای چند ملیتی در جستجوی بهره برداری از مقیاسهای اقتصادی جهانی اند، در حالی که بنگاههای داخلی در تلاش برای بخش بندی بازار و برآوردن نیازهای جاویزه های خاص هستند. □

### منابع

1. A.Thompson, Jr. & A.J.Strickland III, (2003) "Strategic Management Concepts and Cases"- McGraw Hill Higher Education- Thirteenth Edition.
2. Niraj Dawar & Tony Frost March-April 1999 "Competing With Giants : Survival Strategies For local Companies In Emerging Markets" Harvard Business Review .
3. Eugene D.Jaffe, Israel D.Nebenzahl and Israel Schorr - "Strategic Options of Home Country Firms Faced with MNC Entry", Long Range Planning vol 38- (2005) 183-195.

● فریبا مرادی و افسانه محمودیان: کارشناسان ارشد مدیریت سیستم و بهره وری

