



برگردان: لیلی رشیدی

مطالعه رقبای کوچک نشان می دهد که لازم است به آنها که حرکت کندتر و روش های زیرکانه تری دارند، توجه بیشتر و دقیق تر مبذول شود. گاهی اوقات، رقبای کم هزینه، حضور مخفیانه خود را با رقابت در بخش های توسعه نیافته و کمتر مورد توجه بازار، آغاز می کنند.

#### وقت خریدن برای رسیدن به شتاب مورد نظر

اگر رقبای کم هزینه جدید در بخش های توسعه نیافته و حاشیه ای یک بازار در حال رقابت هستند، تاثیر اولیه فروش آنها بر فروش شرکت های بزرگ، ممکن است خیلی محسوس نباشد. در این موارد، حتی اگر سهم شرکت های بزرگ تر و کل بازار در حال سقوط باشد، آنها اغلب به رشد خود ادامه می دهند و گاهی سرعت این رشد چنان زیاد می شود که برداشتی غلط از یک امنیت کاذب در بازار به آنها دست می دهد. این وضعیت پویا و دینامیک مساله مهمی برای شرکت های فعال در بازارهای در حال توسعه است، به ویژه در شهرهای کوچک یا در مناطق روستایی، که در اغلب آنها داده های بازار معمولا به اندازه بازارهای بالغ، شفاف و در دسترس نیستند. در برخی موارد، رقبای کم هزینه روی بخش های خاصی از بازار تمرکز می کنند تا برای خود زمان بخرند و در این فاصله به رشد مورد نظر خود دست یابند. ممکن است در این فاصله به تغییرات مهمی در رفتار و زیرساخت های خود برای ادامه این رشد نیاز داشته باشند که به طور معمول، این تغییرات طی یک

وقتی رقبای کم هزینه و کوچک در بازار ظاهر می شوند، یکی از سخت ترین تصمیم گیری های مدیران شرکت های بزرگ با محصولات و نام و نشان تجاری شناخته شده، نحوه برخورد با این تازه واردان است. آیا شرکت یا واحد کسب و کار باید استراتژی خود را با توجه به تهدید این رقبای جدید تنظیم کند یا همچنان به روش قبلی خود بدون تغییر در استراتژی یا تاکتیک ادامه دهد؟

همانطور که این شرکت ها اغلب برای تعریف ماهیت و ابعاد این چالش در تلاش اند، در بسیاری از موارد آن را کمتر از میزان واقعی برآورد می کنند. گاهی اوقات مدیران آن قدر بر رقبای سنتی خود متمرکز شده اند، که خطر رشد و توسعه رقبای کم هزینه را تشخیص نمی دهند. کدام مدیر را سراغ دارید که با مورد رقیب کوچکی به نام شرکت هواپیمایی ریان ایر (Ryan Air) و ورود شدیداً موفق آن به بازار اروپا آشنا نباشد؟ به همین ترتیب، شرکت های مخابراتی بزرگ جهان به قدری مشغول کسب و کار خود بودند که خطر رقیب کم هزینه ای به نام هووی (Huawei) از چین را نادیده گرفتند و این شرکت، اکنون یکی از شرکت های پیشرو در زمینه شبکه های خطوط ثابت، تلفن همراه، ارتباط از راه دور، سوئیچ ها و اینترنت است. مثال دیگر، شرکت کمتر شناخته شده ویزیو (Vizio) به عنوان تامین کننده قطعات تلویزیون های ال سی دی است که در عرض پنج سال، نام و نشان تجاری آن تبدیل به یکی از شناخته شده ترین برندها در بازار آمریکای شمالی شد.

شب اتفاق نمی افتد.

به خاطر عرضه قیمت های بسیار پایین برخی خطوط هوایی مانند ایزی جت ، رایان ایر و خطوط هوایی ساوت-وست، مشتریان به تدریج و آهسته به رفتار جدیدی در زمینه تهیه بلیت مورد نیاز خود روی آوردند. افراد زیادی در اروپا تعطیلات آخر هفته خود را در کشورهای دوردست می گذرانند، در حالی که پیش از ظهور این شرکت ها با بلیت های ارزان، این مسافران تنها سفرهای محلی یا منطقه ای را تجربه می کردند. بسیاری از افراد شاغل در بخش هایی از اروپا فرصت های شغلی صدها مایل دورتر از محل زندگی خود را به دست آورده اند. بعضی از پزشکان که در قاره اروپا زندگی می کنند، به صورت پاره وقت برای رفع کمبود پزشک در بخش هایی از انگلستان به طور مداوم در حال سفر هستند. حتی کسانی که دارای درآمد نسبتاً پایین هستند، مانند کارگران ساخت و ساز، امکان رفت و آمد میان محل زندگی خود در اروپای شرقی و محل کار خود در اروپای غربی را به دست آورده اند. همین سقوط قیمت که متعاقب آن رفتار جدید در مصرف کننده را ایجاد کرده است، موجب رشد سریع تر این شرکت ها می شود.

### تامین منابع و قابلیت های مورد نیاز

برخی از رقبا کم هزینه با پیدا کردن راه های زیرکانه برای غلبه بر شکاف قابلیت های مورد نیاز، بسیار سریع تر از شرکت های بزرگ تر عمل می کنند. برای مثال، زمانی که یک رقیب به روش زیر زمینی اقدام به کپی کردن محصول یک شرکت بزرگ می کند و با استفاده از رنگ، شماره مدل و روش های تبلیغاتی او محصولی را تولید و به بازار عرضه می کند، از این روش استفاده کرده است (یک تولید کننده چینی ماشین آلات نساجی، به مشتریان خود کمک می کند تا بین محصول خودش و شرکت رقیب بزرگ تر انتخاب بهتری داشته باشند). در بسیاری از صنایع، حق مالکیت معنوی با یک هزینه متوسط، قابل دسترسی است. همچنین، رقبا کم هزینه با موشکافی در تکنولوژی، کانال های توزیع، و روابط شرکت های بزرگ با مشتریان شان به اطلاعات مورد نظر خود دست می یابند.

گاهی اوقات، رقبا کم هزینه، فاصله موجود بین کیفیت و عملکرد محصول خود را در مقایسه با محصول رقبا بزرگ تر از طریق بهره گیری از پشتیبانی مشتریان

و تامین کنندگان که آنها نیز به نوعی در حال تلاش برای محافظت از منافع خود هستند، تامین می کنند. مشتریان اغلب مشتاق به رقابت بیشتر میان عرضه کنندگان هستند و در برخی موارد با ارائه اطلاعات و پشتیبانی از رقبا کم هزینه به آنها کمک می کنند تا توسعه یابند و خود را بهبود دهند. تامین کنندگان تجهیزات و قطعات نیز تمایل بسیاری به فروش محصولات خود به شرکت های کوچک و تازه وارد بازار دارند. رقبا کم هزینه نیز تمایل دارند تا از طریق تامین کنندگان شرکت های بزرگ به دانش و تجربه شرکت های بزرگ دست یابند؛ دانشی که در برخی موارد سال ها طول می کشد تا منتقل شود.

### مبارزه با رقبا کوچک و تازه وارد

شرکت های بزرگ و قدیمی بازار چند گزینه محدود برای نشان دادن واکنش مناسب در مقابل این رقبا تازه، پیش رو دارند. این استراتژی ها می توانند از به راه انداختن یک جنگ قیمت تمام عیار با رقبا تازه وارد برای منزوی کردن آنها تا حرکت به بخشی دیگر از بازار که در برابر حمله شرکت های کوچک آسیب پذیر نیست، متغیر باشند. مشتری در درجه اول بر کیفیت و قابلیت اطمینان محصول تمرکز دارد. برای مثال، اگر یک رقیب تازه وارد ادعا کند که کیفیت محصولات او مناسب است، ممکن است مشتریان به سمت این رقیب کشیده شوند. عکس این موضوع نیز صادق است، یعنی مشتریان به مصرف محصولات شرکت های قدیمی و بزرگ تمایل دارند، چون آنها محصولات کامل و مجموعه ای از خدمات مورد نیاز مشتریان را ارائه می کنند؛ برای مثال، تأمین مالی، پشتیبانی فنی و خدمات مطلوب، روابط قوی با مشتریان و ... که این موارد معمولاً مانع حرکت مشتریان به سوی رقبا تازه می شود. بنابراین شرکت های بزرگ می توانند به جای تمرکز صرف بر فروش محصولات به ارائه راه حل ها و مجموعه های مورد علاقه مشتریان بپردازند.

نوکیا یکی از شرکت هایی است که چالش رقبا جدید و کوچک را با موفقیت پشت سر گذاشت و با تهدید این تازه واردان در بازار چین به خوبی مقابله نمود. اواخر دهه ۱۹۸۰ موتورولا اولین تولید کننده تلفن همراه بود که فرایند تولید تلفن را در این کشور آغاز کرد. به زودی شرکت های اریکسون و نوکیا و به دنبال آنها سامسونگ و

زیمنس وارد این بازار شدند. این رقبای کوچک و جدید خارجی به سرعت بر این بازار کوچک ولی رو به رشد تسلط یافتند. در سال ۲۰۰۲، موتورولا (رهبر بازار) و نوکیا همچنان تقریباً ۵۰ درصد از بازار چین را تحت کنترل داشتند. اما ۱۸ ماه بعد، سهم این دو شرکت به کمتر از ۳۵ درصد رسید و رقبای محلی بیش از ۴۰ درصد از سهم بازار را به دست آورده بودند. این شرکت های داخلی با عرضه گوشی های کم قیمت و طراحی خاص برای رفع نیازهای کاربران داخلی به این موفقیت دست یافتند. نوکیا به سرعت به این تهدید پاسخ داد. تا سال ۲۰۰۵، نوکیا اقدام به عرضه دو نوع گوشی کرد که به کاربران چینی اجازه می داد تا کاراکترها و حروف چینی را در تلفن همراه خود به کار ببرند. نوکیا برای مقابله با رقبای محلی که به خصوص در شهرهای کوچک نفوذ کرده بودند، اقدام به تجدید نظر در ساختار توزیع محصولات خود کرد. این شرکت پیش از این تنها با تکیه بر تعدادی از توزیع کنندگان ملی اقدام به پوشش عرضه در ۱۰ شهر بزرگ و اصلی چین کرده بود، بنابراین در تصمیم گیری جدید خود، برخی از این توزیع کنندگان را حذف کرد و به جای آن، ۴۰ توزیع کننده استانی را به کار گرفت و بیش از هزار نیروی فروش را استخدام کرد و به علاوه ۴ هزار بازاریاب در فروشگاه های خرده فروشی مستقر کرد (در دوره های اوج کاری، نیروهای تبلیغاتی و فروش به بیش از ۲۰ هزار نیز افزایش می یافتند). تا سال ۲۰۰۹، نوکیا ۹۰ هزار مرکز فروش و بیش از هزار مرکز خدمات پس از فروش داشت. **روشگاه علوم انسانی**

شرکت دوباره و به سرعت سهم از دست رفته خود را در بازار به دست آورد. در سال های اخیر، نوکیا با وجود رقابت و فشار شدید از سوی شرکت های بزرگ تلفن همراه و نیز تهدید ورود تعداد زیادی از رقبای کوچک محلی، همچنان در حدود ۳۵ درصد از سهم بازار چین را از آن خود کرده است.

در بسیاری موارد مدیران به علت دست کم گرفتن تهدید و دامنه اثر رقبای کوچک و تازه وارد، بسیار پشیمان می شوند و در شرایط دشواری قرار می گیرند. اما در حال حاضر شرکت ها به اندازه کافی هشیار هستند تا ماهیت و اثر چالش حاصل از رقبای کوچک را به درستی درک کنند و تهدید حاصل شده از این رویداد را به حداقل برسانند. □



## هفت شیوه برای پیروزی در کارزار ایده ها

برگردان: صادق قراگزلو  
S\_37gh@yahoo.com

شما آنقدر هیجان زده هستید که به بالا و پایین می پرید. این ایده (بهترین ایده ای که تاکنون داشته اید) نه تنها باعث صرفه جویی ده ها هزار دلار در این سال برای شرکت خواهد شد، بلکه پول ساز نیز خواهد بود. با وجود این، سه نفر از همکاران در حالی که سخنان شما را ظاهرًا گوش می کنند، با بی توجهی زیاد به شما خیره شده اند. شما با حیرت به آنها خیره می شوید و از خود می پرسید: چرا آنها آنچه که شما می خواهید را نمی خواهند (به ویژه وقتی که کاملاً واضح است که آن ایده برای شرکت بهترین ایده است؟) تقریباً همه افراد، زمانی این تجربه را داشته اند و دلیل آن ساده است: زمانی که شما به جای آنکه ایده تان را به بحث بگذارید، به معرفی و ارائه آن می پردازید، هرکسی به این موضوع فکر می کند که در ذهن شنوندگان چه می گذرد. آیا آنها آن را فهمیده اند؟ آیا آنها آن را دوست دارند؟ آیا آنها از شما خوششان می آید؟ اینکه صرفاً یک شخص ایده پرداز یا رابطه ای باشید، کارایی و تأثیرگذاری شما را در محیط کار، محدود خواهد کرد. راه به اجرا در آوردن یک ایده، تمرکز همزمان بر پروراندن ایده ها و تقویت روابط با همکاران است. با این نیت و مقصود به جلسه ای بروید که می خواهید ایده تان را به شراکت بگذارید و افراد دیگر را در شکل دهی، تقویت و تحقق مفهوم نهایی آن، شرکت دهید. شما از طریق سهیم کردن افراد دیگر در فرایند نوآوری، به نتایج بهتر و پیوندهای مستحکم تری در میان افراد دست خواهید یافت. نیت و مقصود، یکی از اصول هفت گانه در مشارکت است. اصول دیگر عبارت اند از:

### \*مقاومت را تشخیص دهید

انسان ها با ایده ها و ایده دهندگان به سه علت مخالفت