

مدیریت بین‌المللی

قسمت دوم
ترجمه: احمد آرام

بازار، در بازار چین است و علت جزئی آن است که رقیبانی - نظیر ریکو، کائو، و توشیبا، اتحاد شرکتهای پیشتاز محلی تشکیل نداده‌اند و از این لحاظ نمی‌توان آنها را شرکای محلی خوبی دانست. شرکت، علاوه بر آن امتیازات مالیاتی هم دریافت کرد و نتیجه خالص این است که سودها در معرض هدف‌گیری بود.

آوردن محصولات خارجی به بازارهای محلی:

هر مؤسسه‌ای که از اتحاد شرکتهای پیشتاز بین‌المللی برای حمل‌کالای خود به یک بازار خارجی استفاده می‌کند، یک شرکت محلی شرکتهای پیشتاز را، راه جالبی برای آوردن محصول خارجی به بازار موجود خود می‌بیند. بدیهی است این عمل تکمیلی و تعارف‌آمیز سود است که اتحاد مزبور را ممکن می‌سازد

همکاران محلی برای استفاده بهتر بردن از کارخانجات موجود یا کانالهای توزیع، وارد اتحادیه‌های شرکتهای پیشتاز می‌شوند تا خود را در برابر تکنولوژی جدید خفان آور، محافظت کنند، یا ساده‌تر، به صورت یک نیرو یا انگیزه برای رشد جدید درآیند. نوعاً پاداشهای دریافتی به توسط یک شریک محلی از یک اتحاد شرکتهای پیشتاز با آنچه به شریک خارجی می‌رسد متفاوت است. به مثالهای زیر توجه کنید:

- بسیاری از شرکت‌کنندگان خارجی از حمل محصولات تمام شده یا آماده و قطعات به اتحادیه‌های شرکتهای پیشتاز سودی می‌برند. این سودها به خصوص جالبند زیرا به صورت تقدینه خالص دریافت می‌شود که چه بسا درباره سودهای اتحادیه‌های شرکتهای پیشتاز صادق نباشد و نیز بدان سبب که شریک خارجی ۱۰۰ درصد آنها را نه فقط یک سهم را تصرف می‌کند.
- بسیاری از شرکای خارجی حصه تکنولوژی یا حق تکنولوژی را که درصد ثابتی از حجم فروش اتحاد شرکتهای پیشتاز است، می‌گیرند. شریک محلی ممکن است حق مدیریت همانند مبلغ مذکور دریافت کند یا نکند.
- شرکای خارجی نوعاً مالیات خاصی بابت سهم منافی که به آنها از طرف اتحاد شرکتهای پیشتاز می‌دهند می‌پردازند. مؤسسات محلی چنین مبلغی نمی‌پردازند.

در نتیجه این تفاوتها، شریک محلی اغلب خلی‌نگرانتر از شریک خارجی، از لحاظ درآمدهای خط پایین و سهم منافع و پرداخت آن در اتحاد شرکتهای پیشتاز است. از این موضوع چنین استنباط می‌شود که شریک خارجی خوشحال‌تر است که شرکت پیشرفته را به صورت یک فعالیت بازاریابی، یا عملیات سوارکردن با آچارگردان بداند، همان‌طور که قبلاً توضیح داده شد، تا اینکه به نقطه‌ای برسد که مواد وارده کم اهمیت‌تری را خریداری کند.

گرچه این منطق قابل فهم است ولی چه بسا کوتاه‌بینی باشد. بهترین مثال سودهایی که می‌تواند به یک شرکت اصلی از یک اتحاد شرکتهای پیشتاز قدرتمند برگردد فوجی زیراکس است که به صورت اتحاد شرکتهای پیشتاز در

دنبال‌روی ازمشتریان در بازارهای جهانی: راه دیگری برای کاهش خطر ورود به بازار خارجی، دنبال‌روی از مؤسسه‌ای است که هم‌اکنون در داخل‌مشرتی هستند. به این ترتیب، در سالهای اخیر بسیاری از تدارک‌کنندگان اتومبیل‌های ژاپنی دنبال‌هوندا، تویوتا و نیسان را گرفته‌اند زیرا آنها کارخانه‌های جدیدی در شمال آمریکا و اروپا دایر کرده‌اند. بسیاری اوقات، این تدارک‌کنندگان که از توانایی کار خود در یک محیط خارجی نامطمئن هستند، تصمیم می‌گیرند یک اتحاد شرکتهای پیشتاز با شریک محلی وجود آورند. برای مثال، تعداد بسیار زیادی اتحاد شرکتهای پیشتاز در ایالات متحد بین ژاپنی‌ها و آمریکاییان تدارک‌کننده اتومبیل، بدین منظور ایجاد شده که اتومبیل‌های ژاپنی «ساخت غیرژاپن» ایجاد شده که اتومبیل‌های ژاپنی «ساخت غیر ژاپن» را تدارک کنند. برای آمریکائیه‌ها، چنین اتحادها، راهی است برای آموختن تکنیکهای ژاپنی در ساخت و تولید و طرز ورود به بازارهای روبه توسعه و اینگونه اتحادها اغلب برای شریکان آمریکایی، به دلیلهایی که بعداً می‌آید، چندان رضایت بخش نیست.

سرمایه‌گذاری در بازارهای آینده. یکی از خطرناکترین اتحادیه‌های شرکتهای پیشتاز، آنهایی هستند که به توسط مؤسسات برای بازارهای آینده خود، در موضوع خیلی زودتری تشکیل می‌شود. آنهایی که در سالهای اخیر بیشتر از همه جلب دقت می‌کنند اتحادیه‌های شرکتهای پیشتاز در چین، در اروپای شرقی و در اتحاد جماهیر شوروی سابق است. هر یک از این مناطق، بازارهای بسیار بزرگ و دست‌نخورده دارند و چه بسا مواد اولیه کم قیمت و کارگر ارزان هم دارا باشند. مسأله عمده‌ای که مؤسسات غربی برای نفوذ در این بازارها با آن مواجهند ناآشنایی آنها با فرهنگ محلی، استقرار نظرها و طرز تلقی‌های غربی در کیفیت کالا، و در بعضی مناطق به وطن اصلی برگرداندن درآمد تقدینه خشک است. راه حل، (که بعضی اوقات از طریق دولت محلی تحمیل می‌شود)، اغلب ایجاد اتحادیه‌های شرکتهای پیشتاز با شریکهای محلی است «که راه‌وچاه‌های دانند» و می‌توانند با بوروکراسی محلی چگونه رفتار و عمل کنند.

حتی یک شریک محلی، تضمینی برای موفقیت نیست زیرا قوانین جاری در این محلها ممکن است یک شبه تغییر کنند. شرکت زیراکس شانگهای، در این مورد مثال خوبی برای اتحادیه شرکتهای پیشتاز است زیرا مجبور شد خود را با تغییرات عمده وفق دهد. این شرکت بعد از سه سال گفتگو و مباحثه در ۱۹۸۷ تشکیل شد. اولین ضربه وارد به این شرکت در سال ۱۹۸۸ بود که دولت مقرراتی برای نظارت در فروش وضع کرد. طبق این مقررات، مشتری بالقوه می‌بایست قبل از خرید یک دستگاه چاپگر از چند دستگاه دولتی کسب اجازه کند. طبق برآورد زیراکس، بازار بعد از اعلام این مقررات فقط به اندازه ۲۰ درصد بازار قبلی شد. مسأله دیگر اتحاد شرکتهای پیشتاز، از تنزل نقدینه محلی سرچشمه می‌گیرد که به طور افسانه‌ای بهای قطعات وارداتی را بالا می‌برد. خبر خوش آنکه زیراکس پیشرو سهامداران

اوایل سالهای ۱۹۶۰ بین زیراکس و فوجی فوتو شروع بکار کرد. شاید این قویترین اتحاد شرکتهای پیشتاز آمریکایی - ژاپنی در ژاپن باشد.

فوجی زیراکس، در دهه ساله اول فعالیت خود تنها یک سازمان بازاریابی بود. این سازمان بهترین کوشش خود را در راه فروش چاپگرهای زیراکس در بازارهای ژاپن بکار برد حتی با وجود اینکه دردمندان واضح بود که شرکت آمریکایی هیچ اقدامی برای تطبیق ماشین با نیازمندیهای بازار ژاپنی به جا نیاورده است. برای مثال، در یکی از مدلها، مشیان ژاپنی ناچار بودند روی جعبه‌ای بایستند تا دستشان به تکه چاپگر برسد. بعد از ۱۰ سال کار و عمل، فوجی زیراکس ساخت ماشینهای خودش را شروع کرد و در سال ۱۹۷۵ در حال تجدید طراحی و وسائل و قطعات آمریکایی برای بازار ژاپنی بود. خیلی زود بعد از آن، با تشویق فوجی فوتو و علی‌رغم مقاومت مهندسان زیراکس ایالات متحد، مؤسسه شروع به طراحی وسیله نسخه‌برداری خودش کرد. مقصود سازمان این بود که یک ماشین نسخه‌برداری در نصف مدت و به نصف قیمت ماشینهای قبلی بسازد. پس از نیل بدین مقصود، مؤسسه دیدگاه خود را متوجه بردن جایزه‌دمنینگ که جایزه‌ای است ژاپنی، برای درخشندگی و برتری از لحاظ کنترل کامل کیفی، کرد. فوجی زیراکس این جایزه را در سال ۱۹۸۰ ربود. (۱)

همچنین در سال ۱۹۸۰ بود که زیراکس، زیر تأثیر رقابت شدید شرکتهای نسخه‌برداری ژاپنی به هوش آمد و شروع کرد بالاخره از درسهایی که می‌توان از فوجی زیراکس آموخت عبرت گرفته بد آنها توجه کند. با پذیرش تکنیکهای سازندگی اتحاد شرکتهای پیشتاز ژاپن و برنامه‌های کیفی آن، شرکت اصلی تلاش کرد سلامت خود را در اواسط دهه ۱۹۸۰ بازیابد. بدون دروس آموخته شده از فوجی زیراکس، غیر محتمل بود، زیراکس که سهم بازار جهانی‌اش از ۸۲ درصد به ۴۱ درصد رسیده بود، به صورت یک شرکت مستقل ادامه دهد.

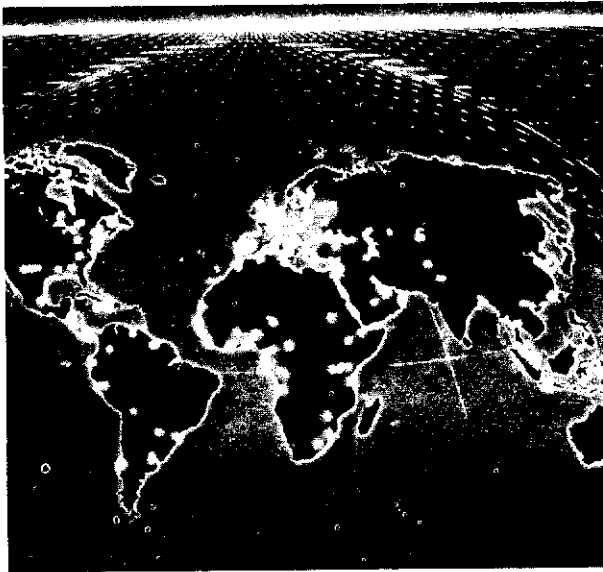
استفاده از شرکتهای پیشتاز برای تغییرات

همانطور که مثالهای پیشین نشان داد، بسیاری از اتحادیه‌های شرکتهای پیشتاز، محصولاتی را می‌گیرند که یک شریک آن را به خوبی می‌شناسد و به بازاری می‌برد که شریک دیگر به خصوصیات آن آشناست. در هر صورت برخی از آنها مواضع و اراضی جدیدی می‌یابند و یکی از شریکان اصلی یا هردوی آنها به طرف محصولات و بازارهای جدیدی روی می‌آوردند که برای آنها تازه‌گی دارد.

آموختن از شریکان خود

یکی از جالبترین داستانهایی که درباره ترقی و پیشرفت شرکتهای ژاپنی بعد از جنگ دوم جهانی گفته می‌شود راجع به کوشش آنها در حرکت به بازار تجاری صنایع هواپیمایی است. در ۱۹۶۲ با پشتیبانی حکومت ژاپنی، میتسویشی، فوجی، و کواوازاکی، صاحبان صنایع سنگین یک هواپیمای متوسط کوتاه سالن به نام YX.11 بوجود آوردند. این یک بدبختی بازرگانی بود زیرا طبق بررسی حکومت بعدی، شرکت‌کنندگان فاقد معلومات و تجربه اساسی در طرح، تولید و بازاریابی صنایع هواپیمایی بودند. بهترین راه حل تصمیم‌گرفتن، به این صورت بود که اتحادیه‌ای با مؤسسات وارد در صنعت که می‌دانند چه می‌کنند تشکیل شود. (۲)

از آن به بعد، این سه شرکت ژاپنی با بویینگ در ساخت هواپیمای ۷۶۷ شریک شدند تا یک موتور جت جدید بسازند. همچنانکه پیش از این گفته شد، نزدیکترین و آخرین گام آنها همکاری ۴۱ درصدشان در ساخت بویینگ



۷۷۷ بوده است. این عمل یک حرکت مهم و معنی‌دار برای ژاپنیها بوده است به طوری که در حال حاضر ۲۰۰ مهندس در عملیات ساخت بویینگ در شهر سیاتل مشغول طراحی، آزمایش و گسترش عملیات هستند و ژاپنیها همچنین در سازندگی و عملیات مالی و فروش نیز همکاری دارند.

استفاده کردن از این ترتیبات یک پیشنهاد و کاربلندمدت است تا مهارت‌های لازم برای رقابت کردن در یک کار و شغل تازه بدست آید ولی به وضوح یکی از جمله کارهایی است که ژاپنیها با کمال میل با آن زندگی می‌کنند. با توجه به این واقعیت که اکثر دسترسی‌ها به شغل غیرمرتبط، به موفقیت نمی‌انجامد و سعی در ورود به یک شغل و کار جدید بدون کمک دیگران به شدت دشوار است، انتخاب شریک‌هایی که به شما کمک کنند تا کار را بیاموزید، به نظر نمی‌رسد روش یا استراتژی بدی باشد.

آموختن همراه شریک

زیاد اتفاق می‌افتد که دو مؤسسه، تشکیل یک اتحاد شرکتهای پیشتاز دهند تا آنها را به کسب و کاری بکشاند که برای هردو جدید باشد. معمولاً

۱- داستان زیراکس به صورت فوق‌العاده خوب به توسط گاری جاکوبسن و جان هیلکرک در زیراکس شده است: مرجع American Samurai (نیویورک، کتابهای Collier. ناشر مک‌میلان سال ۱۹۸۶)

۲- شرح خوبی راجع به آموزش انجام یافته به توسط مؤسسات ژاپنی در صنعت هواپیماسازی به توسط مایک یوشینو در کتاب رقابت در صنایع جهانی (چاپ بوستن - مدرسه بازرگانی هاروارد ۱۹۸۶) منعکس است.

تشکیل دادن اتحاد شرکتهای پیشتاز و سهولت کارکردن با آن. پاسخ عجولانه به این سؤاها دادن، ممکن است یک مؤسسه را به رابطه بد بکشاند یا موجب شود فرصت خوبی را از دست بدهد.

به همین دلایل، اغلب بهترین راه آن است که شرکتهای باایجا یک رابطه ضعیف یا کم اهمیت شروع کنند و توافقنامه ساده‌ای ببندند که مهم باشد ولی موضوع مرگ و زندگی برای هیچکدام نداشته باشد. همان‌طور که اعتماد و اطمینان مؤسسات افزایش می‌یابد هدف فعالیت‌های کسبی هم توسعه پذیرد. رابطه فورده - مزدا که احتمالاً عظیم‌ترین و پیچیده‌ترین اتحاد شرکتهای موجود باشد در دهه ۱۹۷۰ با یک موافقت ساده خرید - فروش بوجود آمد و طبق آن مزدا می‌بایست وانت‌های سبک به فورده بفروشد. به تدریج ولی به صورت افزایشی معاملاتی بین شرکتهای انجام گرفت و در اواخر دهه ۱۹۸۰ متجاوز از ۵۰ موافقتنامه جداگانه در میدان بود که از منبع یابی بالنسبه ساده تا طراحی و ساختن اتومبیل‌های مشترک را در بر می‌گرفت.

مثال خوب دیگری به وسیله کورنینگ گلاس که در سال ۱۹۷۰ اختراع مهمی در ایجاد فیبرهای نوری کرد و مصرف آنها را در مخابرات دور و جانیینی با سیم مسی یا کابل هم‌محور است. محمترین مشتری خارج از ایالات متحد این فیبر، مخابرات راه‌دور ملی اروپا بود. این مؤسسات شهرت داشتند که در امر خرید، خیلی ملی‌گرا هستند. برای دسترسی به این خریداران «کورنینگ» قرارداد تولید منعقد کرد. این موافقتنامه‌ها در سالهای ۱۹۷۳ و ۱۹۷۴ با شرکتهایی در انگلستان، فرانسه، آلمان و ایتالیا که همانوقت عرضه کننده مواد به مخابراتهای راه‌دور مذکور بودند امضاء شد. این موافقتنامه‌ها مؤسسات اروپایی را دعوت می‌کرد که تکنولوژیهای لازم را برای ترکیب کردن فیبرها در داخل کابلها بوجود آورند، درحالی که کورنینگ خود به ساختن فیبرهای نوری ادامه می‌داد. به‌زودی این شریکان ورود فیبر را از کورنینگ شروع و آن را در محل، داخل کابل کردند. بعدوقتی شریکها خیالشان از یکدیگر آسوده شد و هر بازاری آماده بود، کورنینگ و شرکاء اتحادیه‌های شرکتهای پیشتاز برای تولید فیبر نوری در محل خود تشکیل دادند. این اتحادیه‌ها، فوق‌العاده خوب عمل کردند و موفقیت مستمر آنها به‌ویژه در اواخر دهه ۱۹۸۰ مهم شمرده شد زیرا سرعت رشد در بازار ایالات متحد به تراز افقی رسید. کورنینگ به عنوان یکی از موفقترین استفاده‌کنندگان از اتحادهای شرکتهای پیشتاز جهان مورد تکریم و احترام است.

به طور دائم به گوش مدیران خواننده می‌شود که در اتحاد شرکتهای پیشتاز شریکی را باید انتخاب کنند که به وی اعتماد و اطمینان دارند و همچنانکه این مثالها نشان می‌دهد، در هر حال، اعتماد بین شریکها فقط در طی زمان و در نتیجه تجربه‌های مشترک و فراوان بدست می‌آید. هیچکس نمی‌تواند اطمینان را مبدأ قرار دهد.

طراحی اتحاد شرکتهای پیشتاز

در هجان ایجاد یک کار نو در یک کشور خارجی با دسترسی پیدا کردن به تکنولوژی آماده شده به توسط یک شریک آن سوی دریاها، مهم آن است که بصیرت الزامات اساسی استراتژیک را آن هم دیده‌ها و بصیرتهایی که شرط موفقیت اتحاد شرکتهای پیشتاز است، گم نکنیم. سؤاهاهایی که باید مطرح شود همانهاست که هنگام پیشنهاد شدن هرکار یا شغل جدید مطرح است: آیا بازار فروش جالب است؟ رقابت چه اندازه شدید است؟ شرکت جدید

شغل جدید تا حدودی به شغل فعلی یکی از شرکاء ارتباط دارد. اما اتحاد شرکتهای پیشتاز در عین حال یک گام مهم به سوی مجهول است. یکی از اینگونه اتحادها در سال ۱۹۸۲ بین جان‌لابات، یک شرکت کانادایی آبیوسازی و مجموعه شرکتهای توسعه کانادا برای ورود به رشته بیونکنولوژی تشکیل شد. اتحاد برای مدت ۱۰ سال از بدو تأسیس با مبلغی تخمینی برای کل مخارج معادل ۹۰ میلیون دلار تأمین اعتبار کرد. این اتحاد که اغلب کارکنانش دانشمند و مهندس بودند در سالهای اول درست مانند اتحادهای شرکتهای پیشتاز پژوهش و گسترش، به شرحی که قبلاً از آنها یاد شد، به نظر می‌رسید. در هر صورت تفاوت این بود که آلیکس عنوان اتحادیه تازه تشکیل شده - بر حسب پیشامد محصولات خود را تولید می‌کند و بفروش می‌رساند نه آنکه تکنولوژی خود را به شرکاء عرضه دارد.

هنگام حرکت در یک رشته جدید، مانند بیونکنولوژی، که در آن تصفیه کامل راهی بعید طولانی در آینده به نظر می‌رسد ایجاد یک اتحاد شرکتهای پیشتاز چندین مزیت در بر دارد. واضحتر از همه اینکه هزینه‌ها تسهیم می‌شود. عامل مهم دیگر آنکه طرد پروژه از طرف یک شریک مشکلتراست زیرا در مقابل شریک دیگر تعهداتی به گردن ندارند. یک طرح داخلی یا خانگی با به سادگی و آرامی می‌توان در هم پیچید اما تصمیم در مورد خروج از یک اتحاد شرکتهای پیشتاز عاقتر و معمولاً دشوارتر است. بدین ترتیب، اگر پشتکار و پی‌گیری راهی به سوی موفقیت باشد، نیروی استقامت بیشتری که یک اتحاد شرکتهای پیشتاز می‌تواند فراهم سازد چه‌بسا قاطع باشد.

برای توفیق یک اتحاد شرکتهای پیشتاز بین‌المللی نیازمندیهی چیست؟

فهرست اقلام مندرج در شکل ۷-۶، شامل موارد بسیاری است که مدیر هنگام تأسیس یک اتحاد شرکتهای پیشتاز بین‌المللی باید بدانها توجه کند هرکدام از این موارد در قسمتهای بعدی شرح داده می‌شود.

تشخیص قابلیتها و نیازهای خود

اتحاد تصمیم نسبت به ورود به یک اتحاد شرکتهای پیشتاز را نباید سبک شمرد. همان‌طور که قبلاً گفته شد اتحادیه‌های شرکتهای پیشتاز مستلزم مقدار زیادی توجه و دقت است از طرف مدیریت، علیرغم دقت و توجهی که در آنها مبدول می‌شود بسیاری از آنها در نظر شرکتهای اصلی غیررضایت‌بخش شناخته شده است.

مؤسساتی که در نظر دارند به یک اتحادیه جورانه شرکتهای پیشتاز بپیوندند باید خود را راضی کنند که راه ساده‌تری برای کسب آنچه بدان نیاز دارند وجود ندارد، نظیر نوع اتحاد با حقوق نامتساوی که در فصل ۱ بدان اشاره شد. اینان باید دقیقاً مواظب طول مدت زمانی که نیاز به کمک دارند باشند. برچسب اتحادهای شرکتهای پیشتاز «راه‌حل‌های همیشگی برای مسائل کوتاه‌مدت» است. این برچسب به توسط مؤسساتی تهیه شده که برای دریافت کمک در بعض جنبه‌های کسب و کارشان وارد اتحاد جورانه شرکتهای پیشتاز می‌شوند و بعدازآنکه دیگر نیازی نداشتند بازهم به آن اتحاد می‌چسبند و آن را رها نمی‌کنند.

انتخاب شریک مناسب و موافق

آسان نیست که قبل از شروع به کار اتحاد شرکتهای پیشتاز، بیشتر چیزهایی را که یک مدیر بیش از همه چیز دوست دارد درباره یک شریک بالقوه بدانند، تعیین کرد، مانند وسعت واقعی قابلیتها و تواناییها، مقاصد و اهداف وی از

چگونه رقابت خواهد کرد؟ آیا این شرکت منابع لازم را در اختیار دارد؟ و امثال آنها.

علاوه بر این ملاحظات و نگرانیها سه مسأله دیگر به ویژه برای طراحی اتحاد شرکتهای پیشتاز، مهم و مربوطاند. یکی مسأله آزادی استراتژیک است که باید در مورد رابطه میان اتحاد و مؤسسات (والدین) در نظر گرفت. تاچه اندازه آزادی به اتحاد داده میشود که هرطور مایل باشد عمل کند به ویژه در مورد انتخاب عرضه کنندگان، خط محصول و مشتریان؟ درباره اتحاد شرکتهای پیشتاز شیمیایی داو که پیش از این بدان اشاره شد ناسازگاری میان شریکها، در اطراف الزام اتحاد شرکتهای پیشتاز برای خرید مواد، دور می زد، آیا به قیمتی بخرد که به عقیده اهالی کره، قیمتی متورم بود یا از کارخانه جدیدی خریداری کند که به طور کامل تحت مالکیت کره قرار داشت؟ به وضوح دید آمریکاییها با کره ایها در میزان آزادی استراتژیک، مجاز برای اتحاد شرکتهای پیشتاز، تا حدودی تفاوت داشت.

موضوع دوم از لحاظ اهمیت، آن است که اتحاد شرکتهای پیشتاز در وضع برد-برد قرار داشته باشد. یعنی اگر اتحاد شرکتهای پیشتاز موفق باشد، هر یک از طرفیت (والدین) صاحب منافع بزرگ و زیاد خواهد شد زیرا این امر باعث می شود که هر دو طرف حتی در مضیقه ها و تنگناها برای موفقیت اتحاد شرکتهای پیشتاز، در حال اشتغال بکار باشند و اگر تجزیه و تحلیل استراتژیک، نظر دهد که عایدی طرفین کم و حاشیه ای خواهد بود، اتحاد شرکتهای پیشتاز یا باید تجدید سازمان یا متروک شود.

در نهایت، این امری مهم و قاطع است که راجع به تقشهای مدیریت که هر شرکت یا طرف اصلی بازی خواهد کرد، تصمیم گرفته شود. مدیریت اتحاد و شرکتهای پیشتاز وقتی ساده تر خواهد شد که یک طرف اصلی نقش بازر و برتری بازی کند و تأثیر زیادی روی عملیات استراتژیک و اقدامات روز به روز اتحاد شرکتهای پیشتاز، هر دو داشته باشد. همچنین است اگر یک طرف اصلی، نقش رهبری در عملیات روز به روز اتحاد شرکتهای پیشتاز را داشته باشد، در اتحادهای شرکتهای پیشتاز، مدیریت مشترک دشوارترین مدیریت هاست. در این قبیل اتحادها هر دو طرف اصلی (والدین) یک نقش درون رو مهم، هم در تصمیمات استراتژیک و هم در عملیات روزانه اتحاد شرکتهای پیشتاز، هر دو دارند. این امکانات در شکل شماره ۷-۷ نشان داده شده است.

علی رغم این حقیقت که اداره کردن اتحادهای شرکتهای پیشتازی که دارای عضو اصلی برتری جو هستند آسانتر از اداره اتحادهای شرکتهای پیشتازی است که مدیریت مشترک دارند ولی آنها همواره اتحاد مناسبی نوعاً برای تأسیس نیستند. اتحادهای شرکتهای پیشتازی که اعضای اصلی برتری جو دارند به بیشترین احتمال وقتی یکی از شریکها اطلاعات و مهارت لازم را برای اینکه اتحاد شرکتهای پیشتاز یک موفقیت بسازد و طرف دیگر به سادگی سهمی در تهیه پول، علامت تجاری و چه بسا یک بار انتقال تکنولوژی داشته باشد به بیشترین احتمال موفق ترند. پژوهش نشان داده است، مثلاً، که اتحادیه های شرکتهای پیشتاز موجود در کشورهای روبه توسعه ای که عضو اصلی خارجی برتری جو است به موفقیت نزدیک نمی شود. اتحادهای شرکتهای پیشتاز با مدیریت مشترک، در مواقعی که اتحاد به مشورت فعال بین اعضای هر یک از شرکتهای اصلی نیاز دارد، لازم اند. از جمله در اتخاذ این تصمیم که چگونه باید محصول عرضه شده از طرف

یکی از اعضای اصلی را برای بازار محلی تغییر داد که در آن بازار کالای مزبور به نام عضو دیگر، شهرت کامل دارد. یا چگونه روش ساخت و تولید طراحی شده به توسط یکی از شریکان اصلی را تغییر داد تا برای نیروی کار و شرایط کار مشهور شده به نام شریک اصلی دیگر، مناسب باشد.

یک اتحاد شرکتهای پیشتاز وقتی رو به زحمت می دود که یکی از شرکای اصلی سعی کند نقشی بزرگتر از حد معقول، در مدیریت به عهده گیرد. یک شرکت آمریکایی مشترک با یک اتحاد شرکتهای پیشتاز در ژاپن، مثلاً، اصرار داشت یکی از افراد خود را به معاونت رئیس اتحاد مزبور منصوب کند. این عمل معقولی نبود زیرا آن مرد چیزی نداشت که به مدیریت اتحاد مذکور عرضه کند. کاری که او داشت به طور ساده این بود که دائماً به ژاپنیها یادآوری کند که شرکای آمریکایی به آنها اعتماد ندارند. آمریکاییها برای یک اتحاد با مدیریت مشترک، فشار می آوردند که در وقت منطقی تر و معقولتر اجازه دهند ژاپنیها که یقیناً همه مهارتهای لازم را دارا بودند، مؤسسه ای برتر یا پیشرو باشند. کمک عمده آمریکاییها به اتحاد مزبور این بود که اجازه دهند از مارکها و علامتاش که شهرت جهانی داشت و نامهای مختص آن، اتحاد جسورانه شرکتهای پیشتاز، استفاده برد.

مثال دوم، آن هم در ژاپن، درباره یک مؤسسه فرانسوی است که در شروع این فصل از آن یاد شد. این شرکت، تکنولوژی پیچیده ای به اتحاد جسورانه شرکتهای پیشتاز می آورد که برای مناسب کردن آنها با بازار ژاپن می بایست تغییراتی در آنها داده شود. روشن بود که مؤسسه فرانسوی یک حق قاطع در مدیریت اتحاد شرکتهای پیشتاز برای خود می طلبید. از طرف دیگر، فرانسویان اطلاعی از بازار ژاپن نداشتند و به این ترتیب هم حق قاطعی در مدیریت اتحاد برای خود می خواستند. راه حل منطقی، تشکیل دادن اتحاد شرکتهای پیشتاز با مدیریت مشترک و حق رأی متساوی در مدیریت بود. متأسفانه، هر دو شرکت می خواستند در مدیریت نقش برتر به عهده داشته باشند. از این رو اتحاد مذکور در یک عمل پیش پافتاده و ناچیز اتخاذ تصمیم، فرو پاشید.

هوالباقی

مصیبت جانگداز درگذشت مدیر توانای نظام
مقدس جمهوری اسلامی ایران برادر مرحوم
مغفور نصرالله خیری (مدیر عامل بنیاد علوی) را
به عموم مدیران ایران اسلامی تسلیت و تعزیت
عرض می نمائیم و از حضرت باقی شمعجاری
اَسْمَه اطهار(س) را برای روح آن مرحوم
خواستاریم.

توسعه مدیریت

انجام دادن معامله

مدیران مجرب چنین استدلالی می‌کنند که رابطه میان شرکاء، نقش اساسی در اتحاد شرکتهای پیشتاز دارد، نه توافق قانونی که آنان را پیوند می‌دهد. در عین حال، اغلب در حصول اطمینان از این که توافق خوبی دارند دقت بکار می‌برند آن هم توافقی که هر دو طرف بفهمند و خیالشان راحت باشد. عوامل اصلی یک موافقتنامه اتحاد شرکتهای پیشتاز، در شکل ۸-۷ نمایش داده شده است. اغلب آنها سراسر است و مربوط است به عنوانهایی که در این فصل یادآور شده‌ایم. یک قلم یا فقره در فهرست که مورد بحث قرار نگرفته، انحلال اتحاد است.

هرچند بعضی مدیران از بحث درجدایی یا طلاق هنگام عقد ازدواج شانه خالی می‌کنند، ولی مهم است که برای انحلال شرکت در هنگام پیش آمدن عدم توافق جدی، روشی در نظر گرفته شود آن هم در هنگامی که خیالها آسوده و حسن نیت فراوان است. تکنیک معمول، استفاده از اصطلاح: «تیر خلاص» است که به هر طرف اجازه می‌دهد قیمتی برای خرید سهم طرف مقابل در اتحاد شرکتهای پیشتاز نام ببرد. شریک دوم حق انتخاب دارد که با این قیمت بفروشد یا سهام طرف اول را به همین قیمت بخرد. این عمل اطمینان می‌دهد که فقط قیمت معقول منصفانه پیشنهاد خواهد شد حداقل توافقی که هر دو شریک به قدر کافی قدرت خرید یکدیگر را داشته باشند.

به کار انداختن اتحاد شرکتهای پیشتاز

اتحادهای شرکتهای پیشتاز نیاز به مراقبت نزدیک و مستمر دارند، به ویژه در ماههای اول تشکیلشان علاوه بر ایجاد یک محیط سالم کار بین مؤسسان یا شرکتهای اصلی و دبیرکل اتحاد شرکتهای پیشتاز، مدیران باید متوجه تأثیر تفاوتهای فرهنگی نیز باشند چه ممکن است در اتحاد شرکتهای پیشتاز تأثیر گذاشته موجب بروز عدم تساویها یا نابرابریها شود.

اتحاد به‌های شرکتهای پیشتاز بین‌المللی، مانند هر کار یا فعالیت بین‌المللی دیگر مستلزم همکاری مدیرانی با ملیتها و فرهنگهای ملی متفاوت، با یکدیگر است. جز آنکه مدیران نسبت به خصوصیات فرهنگی که با آن معامله می‌کنند حساس باشند ممکن است با سوء تفاهمها و دشواریهای جدی و سخت رو به رو شوند. به عنوان مثال، بسیاری از مدیران غربی از طرز تصمیم‌گیری کند و رضایت‌آمیز ژاپنیا در عذاب و ناراحت هستند متساویاً، ژاپنیا هم طرز اتخاذ تصمیم فردی آمریکاها را شگفت‌انگیز می‌یابند، زیرا تصمیمات خیلی زود اتخاذ می‌شود ولی به جریان گذاشتن و بکار بردن آنها خیلی کند است. مؤسسات استفاده‌کننده از اتحاد شرکتهای پیشتاز بین‌المللی، از اینگونه مسائل کاملاً آگاهند و سعی دارند آنها را به حداقل برسانند و مثلاً فورد بیش از ۱۵۰۰ مدیر را در دوره‌های آموزشی شرکت داد تا توان کار کردن آنها را آزمایش کند.

یادآوری این مطلب اهمیت دارد که تفاوتهای فرهنگی فقط معلول تفاوتها ملی نیست. مثلاً:

- مؤسسات کوچکی که با شرکای بزرگ کار می‌کنند در شگفت و هراس اند چرا که تأیید یک طرح ممکن است ماهها - نه روزها - به درازا کشد. در بعضی موارد تفاوتهای فرهنگی به نظر می‌رسد بین مؤسسات کوچک و بزرگ که هر دو از یک ملیت اند بیشتر باشد تا میان ملیتهای دارای ملیتهای متفاوت، به ویژه اگر چند ملیتها در یک صنعت هم باشند.
- مؤساتی که با دو شریک، هر دو از یک کشور، کار می‌کنند وقتی

در آداب و عادات فرهنگی شرکتهای این همه تفاوت می‌بینند تعجب می‌کنند. یک مؤسسه اتومبیل ژاپن که از شهرستانها اداره می‌شود با مؤسسه دیگری که از توکیو اداره می‌شود خیلی تفاوت دارد.

● تفاوتهای فرهنگی میان مدیرانی که در حوزه‌های عملیاتی متفاوت کار می‌کنند ممکن است بیش از مدیرانی باشد که در حوزه عملیاتی واحد و در مؤسسات مختلف هستند. مثلاً، مهندسان اروپایی متوجه شدند که وقتی درباره شرکتهای پیشتاز آمریکایی بحث می‌کنند و جوجه مشترکشان با مهندسان آمریکایی بیشتر است تا با بازاریابهای مؤسسه یا شرکت خودشان.

یک مسأله خیلی معمول در اتحاد شرکتهای پیشتاز، آن است که مقاصد و اهداف مؤسسان یا شرکای اصلی که هنگام تشکیل شرکتهای پیشتاز تعاطی شده به مرور زمان دستخوش تباعد و واگرایی می‌شود. این تباعدها ممکن است به علت تغییرات دارایی شرکاء رخ دهد. این مورد در انحلال اتحاد شرکتهای پیشتاز جنرال موتور-دیو در سال ۱۹۹۲ در کره رخ داد. ارتباطهای میان شریکان موجب گرفتاری و زحمت شد، بدین علت که جنرال موتور حاضر نبود حصه بیشتری در اتحاد بگذارد آن هم علی‌رغم بدهی بیش از ۸ به آن، هنگامی که در ۱۹۹۱ مواجه با تنزل سریع ین شد. شرکای اصلی کره‌ای تصمیم گرفتند که اتحاد باید به طرف توسعه و گسترش برود و سهم بازار را به حداکثر رساند. شرکای جنرال موتور که خود از لحاظ مالی وضع ضعیفی داشتند اصرار می‌کردند که به سوددهی موجود باید تأکید کرد. هنگامی که دیو، بی‌آنکه حرفی به جنرال موتور بزند، یک برنامه امتیازی برای مشتریان اتحاد شرکتهای پیشتاز عرضه کرد، ارتباط به سنگلاخی افتاد که هرگز خلاصی نیافت.

یک تذکر یا یادداشت آخری، بی‌عدالتی بدون قصد و غرض را مورد توجه قرار می‌دهد که ممکن است در طول حیات یک اتحاد شرکتهای پیشتاز اتفاق افتد. به علت شرایط پیش‌بینی نشده، ممکن است یک شریک از اتحاد شرکتهای پیشتاز که در اواسط دهه ۱۹۸۰ میان شرکای اصلی آمریکایی و ژاپنی تأسیس شد، قطعات راز شرکای اصلی ژاپنی به قیمت مبتنی بر دلار آمریکایی می‌خرید. چون ارزش ین ترقی کرد شریک اصلی ژاپنی برای هربارگیری، ین کمتر و کمتری دریافت می‌کرد. اندرز بسیاری از مدیران مجرب اتحاد شرکتهای پیشتاز در این وضع، آن است که تغییری در موافقتنامه اصلی باید بعمل آید تا سختی بین شرکای اصلی تقسیم شود. این عمل در مورد مذکور انجام گرفت و اتحاد شرکتهای پیشتاز در حال حاضر در کمال خوبی مشغول عمل است در حالی که سوددهی آن به اندازه‌ای که در اصل پیش‌بینی شده بود، نیست.

خلاصه:

به دلایل مندرج در این فصل، اتحادهای شرکتهای جورانه بین‌المللی، یک قسمت مهم در استراتژی بسیاری مؤسسات است و این اهمیت رويه فزونی می‌رود. در هر صورت طراحی و اداره خوب آنها دشوار است و تاکنون بسیاری از این اتحادها پایین تر از سطح انتظارات مدیریت عمل کرده‌اند. اما این موضوع نباید بهانه مؤسسات برای پرهیز از این اتحادها باشد. در بسیاری صنایع، برندگان شرکتهایی هستند که طرز مدیریت موفقیت‌آمیز اتحادیه‌ها را با حداکثر سرعت می‌پیمایند و با زندگان مدیرانی خواهند بود که شانه خود را بالا می‌اندازند و می‌گویند: اتحاد شرکتهای پیشتاز بیش از اندازه دشوار است بهتر است ما خودمان به تنهایی نرویم ■