

مورد کاومی

پروشکاو علوم انسانی و مطالعات زبانی

رنال جامع علوم انسانی

وقتی تولیدکننده پیمانی شما به رقبتان تبدیل می شود

هاروارد بیزینس ریویو، سپتامبر ۲۰۰۶
نوشته بنیتو آرونادا و خوزه وازکوئز

همان طور که آی بی ام و دیگر شرکتها آموخته اند، داشتن تولیدکنندگان پیمانی به مثابه یک شمشیر دو لبه است. از یک سو، تولیدکننده پیمانی، از دارایی های فکری تولیدکنندگان تجهیزات اصلی برخوردار می شود و ممکن است آن را در اختیار دیگر مشتریان هم قرار دهد. از سوی دیگر، با واگذار کردن کل فرآیند تولید به تولیدکنندگان تجهیزات اصلی، ممکن است تولیدکنندگان پیمانی تصمیم بگیرند تا یک نام تجاری برای خود دست و پا کنند و از طریق آن با فروشندگان و توزیع کنندگان - از جمله تولیدکنندگان تجهیزات اصلی - رابطه ایجاد کنند. وقتی چنین حالتی رخ دهد، ممکن است تولیدکنندگان تجهیزات اصلی نه تنها با خطر شرکتهای تازه وارد بلکه با نوعی رقابت جدید مواجه شوند: این موضوعی است که ممکن است تولیدکننده پیمانی آن را نادیده بگیرد.

اگر چه بدست آوردن یک نام تجاری برای همه تولیدکنندگان پیمانی میسر نیست اما هویت چنین نامی، ریشه در توانمندی تولیدی این گونه شرکتها دارد و می تواند به سرعت اعتبار بالایی را برای آنها موجب شود. به علاوه، یک تولیدکننده پیمانی با تعدادی زیادی از تولیدکنندگان تجهیزات اصلی کار می کند که

اگر تولیدکنندگان پیمانی دریابند که نمی توانند تمام اطلاعات لازم برای فروش و بازاریابی یک محصول جدید را از مشتریانشان به دست آورند، می توانند کل بخشهای مورد نیازشان را از تولیدکنندگان تجهیزات اصلی بخرند.

این امر به آن اجازه می دهد تا بر تولید سودآورترین محصولات تمرکز نماید. همچنین ساختار هزینه ای آن نیز الزاماً باری بردوش سرمایه گذاری های حوزه تحقیق و توسعه تحمیل نخواهد کرد. به طور خلاصه، تلاشهای تولیدکنندگان تجهیزات اصلی برای دستیابی به پیشرفتهای عملیاتی و صرفه جویی های مالی، می تواند آنها را در موقعیتی برتر قرار دهد. اما باید گفت که دیگر عاملان بازار سریعاً خود را به آنها نزدیک می کنند.

تولیدکنندگان تجهیزات اصلی نمی توانند تنها از طریق واگذار نکردن فعالیت هایشان به دیگران از این معضل بپرهیزند. محرمانه بودن برخی فعالیت های تولیدی و کاهش هزینه این فعالیت ها، باعث می شود که به هر حال، تولیدکنندگان پیمانی به سراغ تولیدکنندگان تجهیزات اصلی بروند. اما تولیدکنندگان تجهیزات اصلی می توانند رابطه خود با تولیدکنندگان پیمانی را به گونه ای مدیریت نمایند که نه خودشان بیش از حد ضعیف و نه تولیدکنندگان پیمانی بیش از حد قوی شوند. این کار نیازمند چند چیز است: عدم آشکار کردن رازها و اسرار دیگران؛ احتیاط در قبال کسانی که با آنها ارتباط برقرار می شود؛ و حفظ وفاداری و سخاوت نسبت به شرکا و مشتریان.

آی بی ام خالق صنعت رایانه های شخصی است. اما مدت زمان زیادی باقی نمانده که نام این شرکت از عرصه صنعت رایانه های شخصی پاک شود و آی بی ام این صنعت را ترک کند. تنها عاملی که ممکن است این مسئله را به تاخیر بیندازد، سرمایه گذاری مشترکی است که آی بی ام اخیراً با شرکت لنوو^۲ که یک شرکت تولیدکننده رایانه است، انجام داده است. لنوو که در سال ۱۹۸۴ به عنوان توزیع کننده تجهیزات آی بی ام و دیگر شرکتها در چین، تاسیس شد، هم اکنون رایانه هایش را با لوگو و مارک خودش روانه بازار می کند. مسلماً، لنوو راه زیادی در پیش دارد. همین وضع در مورد شرکت سانمینا - اس سی آی^۳ صادق است که تولیدکننده برخی از رایانه های خانگی آی بی ام در ایالات متحده است: به تازگی، سانمینا برخی از کارخانه های تولید رایانه را خریده است. همانند لنوو، سانمینا محصولات بسیاری از مارکهای معتبر را موتتا می کند. این شرکت نقش خود را توسعه داده و هم اکنون طراحی و مهندسی قطعات الکترونیک را خودش انجام می دهد. این دو شرکت نماد تولیدکنندگانی هستند که زمانی گمنام بودند اما حالا نام و اعتباری برای خود فراهم کرده اند. در واقع، پیچیدگی های محیط آی بی ام، این ایده را به چالش می کشد که تولیدکنندگان پیمانی دیگر حاضر نیستند با سودی کم برای شرکتهای دارای نامهای تجاری معتبر کار کنند.

در حقیقت، با واگذار کردن کل فرآیند تولید یک محصول به خارج، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی^۴ امکان می یابند تا هزینه های کار خود را کاهش دهند، سرمایه خود را آزاد کنند و بهره وری نیروی کارشان را افزایش دهند. سپس آنها می توانند بر موضوعاتی تمرکز کنند که به بهترین شکل ممکن باعث افزایش ارزش یک محصول می شود مانند تحقیق و توسعه، طراحی و بازاریابی. بدین ترتیب، نقاط قوت خاص تولیدکنندگان پیمانی که ممکن است شامل داشتن کارخانه ای در کشوری با دستمزدهای پایین، معیارهای مناسب اقتصادی، توانمندیهای تولیدی و استفاده از فرآیندهای توسعه و مهندسی باشد، بیش از پیش تقویت شود.

1. Benito Arrunada and Xose H. Vazquez
2. Lenovo
3. SCI-Sanmina
4. (OEMs) Original equipment manufacturers

رقابت فشرده

تنها چند شرکت صنعتی هنوز هم تولید را بخشی الزامی در کسب و کارشان می دانند. دارندگان قدیمی نامهای تجاری - آنچه ما امروزه به نام تولیدکنندگان تجهیزات اصلی می شناسیم - ترجیح می دهند بر تحقیق، طراحی و فروش تمرکز کنند و تولید را به متخصصان جدید یعنی تولیدکنندگان پیمانی واگذار کنند.

تولید پیمانی دربرگیرنده تامین منابع کل فرآیند تولید از بیرون است به صورتی که هیچ یک از کارکنان تولیدکنندگان تجهیزات اصلی در تماس فیزیکی با محصولاتی نباشند که آنها را بازاریابی کرده و به فروش می رسانند. این روش با تولید نخستین محصولات آی بی ام در سال ۱۹۸۱ آغاز شد اما یک دهه طول کشید تا به وضع امروزی خود برسد و همه چیز از تولید اسباب بازی تا لباس، کفش، نوشیدنی و فرآورده های دارویی را در بگیرد. امروزه، حتی بخشهایی از صنعت خودروسازی نیز از این روش استفاده می کند. شرکت فنلاندی تولید قطعات خودرو و المت^۵ محصولات پورشه باکستر^۶ را مونتاژ می کند و شرکت اتریشی مگنا استیر^۷ مونتاژکننده خودروهای مرسدس^۸، بی ام^۹

مثلاً شرکت هاوالت پاکارد می تواند از فناوریهایی همچون تبادل الکترونیک داده ها برای انتقال مشخصات خود مستقیماً از واحدهای طراحی به ماشین‌الات و رباتها در کارخانه یک تولیدکننده پیمانی استفاده کند.

و ساب^{۱۰} است.

به چهار طریق، گسترش تولید پیمانی رقابت را تشدید کرده است.

ایجاد شرکتهای جدید- تولید پیمانی، ایجاد شرکتهای و بخشهای جدید را تسهیل کرده است. شرکتهایی که منابعشان را از بیرون تامین می کنند، مجبور نیستند سرمایه خود را افزایش دهند، دست به سرمایه گذاری های جدید بزنند یا سرمایه خود را برای استفاده از امکانات جدید به خطر اندازند. بنابراین، آنها می توانند از رقبای قدیمی پیشی گرفته و وارد بازارهای جدیدی شوند. در واقع، هر شرکتی - حتی شرکتی که فروش زیادی ندارد - می تواند به کمک یک تولیدکننده پیمانی، هزینه هایش را کاهش

5.Valmet Automotive

6.Porsche Boxster

7.Magna Steyr

8.Mercedes

9.BMW

10.Saab

دهد. به همین طریق، دل ۱۱ و گیتوی ۱۲ توانستند فراتر از رایانه های خانگی خود سرمایه گذاری کنند و وارد بازارهای داخلی لوازم الکترونیک برای تلویزیونهای پلاسما و ال سی دی، دستگاههای پخش دی وی و بسیاری از محصولات جدید دیگر شوند.

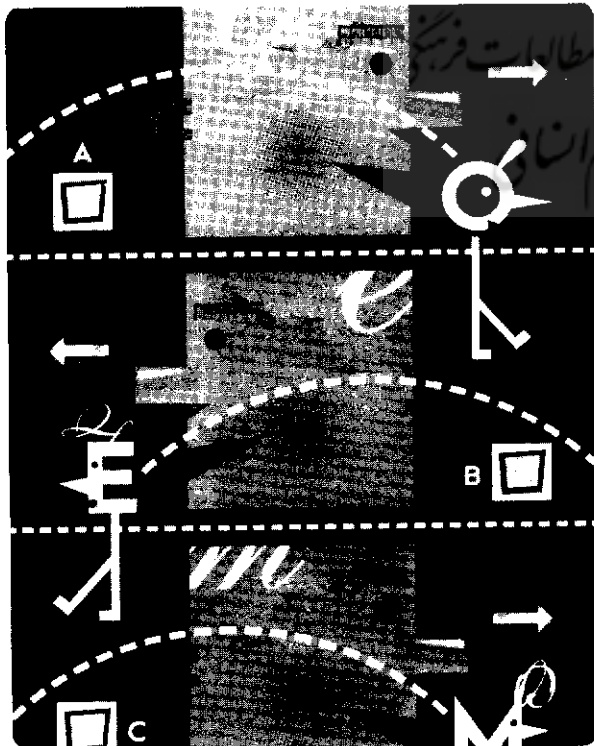
ایجاد نامهای تجاری جدید- تکامل اوضاع تولیدکنندگان پیمانی آنها را ترغیب می کند تا نامهای تجاری خود را توسعه دهند. این امر بدین صورت اتفاق می افتد: همچنان که تولیدکنندگان پیمانی به وضع اثربخش و مناسب می رسند، سطح هزینه های آنها یکسان می شود. در عین حال، ممکن است آنها شروع به تولید محصولات نامی نمایند. در پاسخ، تولیدکنندگان پیمانی تلاش می کنند از طریق فعالیت های دارای ارزش افزوده همچون تحقیق و توسعه و بازاریابی، به یک مزیت رقابتی پایدار دست یابند. با توجه به حضور تعداد زیادی از شرکتهای نوآور، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی برخی از کارهای خاص خود را به تولیدکنندگان پیمانی نخواهند داد و عملاً تولیدکنندگان پیمانی مجبور می شوند خودشان چنین تخصص هایی را پیدا کنند تا بتوانند در آینده از آنها به عنوان تهدیدی در مقابل تولیدکنندگان تجهیزات اصلی استفاده کنند. بدین ترتیب، تولیدکنندگان پیمانی خودشان به تولیدکنندگان تجهیزات اصلی تبدیل می شوند. لنوو و تولیدکنندگان پیمانی مستقر در چین همچون حایر^{۱۳} (تولیدکننده لوازم خانگی) و تی سی ال^{۱۴} (تولیدکننده تلویزیون)

11.Dell

12.Gateway

13.Haier

14.TCL



که یک تولیدکننده پیمانی است، تخصص خود را با تولید محصولاتی برای آی بی ام، هاولت پاکارد ۲۱ و میتسوبیسی ۲۲ توسعه داد. بعدها، توزیع کننده ای به نام اینگرام میکرو ۲۳ از سولکترون درخواست کرد تا بازاریابی رایانه های خانگی، سرورها و دیگر تجهیزات رایانه ای را تحت نام تجاری خود و فروشندگان برعهده بگیرد. فروشندگانی همچون بست بای ۲۴، کارفور ۲۵، سیرز ۲۶ و وال - مارت ۲۷ محصولات الکترونیک را تحت نام تجاری خود می فروشند و در نتیجه قدرت بازاریابی تولیدکنندگان تجهیزات اصلی را تضعیف کرده اند. تولیدکنندگان پیمانی نیز که نامهایی تجاری برای خود دست و پا کرده اند از این موضوع رنج می برند زیرا محصولات آنها به سختی دارای کیفیت، نوآوری و قدرت رقابت با قیمتهای فروشندگان اصلی است.

انتقال دارایی های فکری - تولید پیمانی باعث می شود که دارایی های ناملموس فکری تولیدکنندگان تجهیزات اصلی وارد بازی شود. یک تولیدکننده پیمانی می تواند از مزایای یک نام تجاری استفاده کند که آن را از طریق همکاری با تولیدکنندگان تجهیزات اصلی به دست آورده است؛ همچنین این تولیدکننده پیمانی می تواند (به طور مشروع یا غیر مشروع) این اطلاعات را در اختیار دیگر مشتریان تولیدکنندگان تجهیزات اصلی قرار دهد. چنین انتقالی می تواند حتی زمانی رخ دهد که تولیدکننده پیمانی، دیگر، قطعات مورد نیاز دیگران را نمی سازد: دستگاههای اسکن سه بعدی، طراحی های رایانه ای و تولید رایانه ای به شرکتها اجازه می دهد تا در عرض چند ساعت قطعاتی را که طراحی شان ممکن است سالها به طول انجامد، کپی کنند. بدین ترتیب امکان سوء استفاده بسیار بالا است. مثلاً شرکت بین المللی سی اف ام ۲۸ که محصولات خود را در ایالات متحده ارائه می کند، یک سرمایه گذاری مشترک با جنرال الکتریک ۲۹ و SNECMA که یک تولیدکننده فرانسوی قطعاتی از موتور هواپیما است، انجام داده است.

رابطه ای اجتناب ناپذیر

تولید پیمانی امری اجتناب ناپذیر است هر چند که خطرهای

20. Solectron
21. Packard-Hewlett
22. Mitsubishi
23. Ingram Micro
24. Best Buy
25. Carrefour
26. Sears
27. Mart-Wal
28. CFM
29. General Electric

به سه شرکت پیشروی جهانی در زمینه صنایع خود تبدیل شده اند. اگر تولیدکنندگان پیمانی دریاوند که نمی توانند تمام اطلاعات لازم برای فروش و بازاریابی یک محصول جدید را از مشتریانشان به دست آورند، می توانند کل بخشهای مورد نیازشان را از تولیدکنندگان تجهیزات اصلی بخرند. بنکیو ۱۵ همین کار را انجام داده و در سال ۲۰۰۵، کسب و کار تلفن های همراه زیمنس ۱۶ را خرید. با این کار، نه تنها بنکیو فناوری زیمنس را خرید بلکه توانست به تجربه مدیریتی آن، حجم بالای نیروهای با استعداد آن، نام تجاری معروف آن و چشم انداز جهانی فعالیت های آن دست یابد. وقتی تولیدکنندگان پیمانی به چنین امکاناتی دست یابند، می توانند شروع به نوآوری در حوزه هایی نمایند که مدت مدیدی در آن تجربه اندوخته اند. استفاده از حقوق انحصاری پیمان تولیدکنندگان انحصاری اروپا در چین - ۲۶ مورد در سال ۱۹۹۰ و ۹۶۱ مورد در سال ۲۰۰۰ - مؤید همین موضوع است. تولیدکنندگان پیمانی می توانند اطلاعات تحقیق و توسعه را نیز از تولیدکنندگان تجهیزات اصلی بخرند. در سال ۲۰۰۴، شرکت صنعتی خودروسازی شانگهای در چین که برخی فعالیت های تولیدی را برای شرکتهای فولکس واگن ۱۷

ترکیب استانداردسازی و تولید انعطاف پذیر، به تولیدکنندگان تجهیزات اصلی اجازه می دهد تا به سرعت، تولیدکنندگان پیمانی ضعیف یا فاقد همکاری را عوض کنند. ماهیت متقابل این روابط و البته توانایی هر یک از طرفین برای پایان دادن به آن، استفاده از چنین ارتباطاتی را تسهیل می نماید.

و جنرال موتورز ۱۸ انجام می داد، شرکت ورشکسته ام جی روور ۱۹ را خرید و اقدام به تولید مدل های روور ۲۵، روور ۵۴ و روور ۷۵ کرد. هم اینک، این شرکت قصد دارد تا خطوط تولیدی خود را در اروپا، چین و آمریکای شمالی به فروش برساند.

بهبود زنجیره ارزشی - پر قدرت ترین فروشندگان و توزیع کنندگان می توانند از کارآمدترین و بزرگ ترین تولیدکنندگان پیمانی برای تولید محصولاتی استفاده کنند (تحت نام فروشنده یا عرضه کننده) که از نظر کیفیت دقیقاً همانند محصولات تولیدی تولیدکنندگان تجهیزات اصلی هستند. این محصولات شبیه به محصولات تولیدکنندگان تجهیزات اصلی هستند اما با نصف قیمت آنها عرضه می شوند. سولکترون ۲۰

15. BenQ
16. Siemens
17. Volkswagen
18. (GM) General Motors
19. MG Rover

زیادی دارد. نخست، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی که وارد تولید پیمانی می شوند می توانند هزینه هایشان را کاهش دهند حتی اگر تعداد واحدهای فروش آنها کمتر از حد کافی از نظر صرفه اقتصادی باشد. مثلاً فلکسترونیکس^{۳۰} را در نظر بگیرید: کارخانه تولیدکننده پیمانی در گوادالاجارا^{۳۱} در مکزیک، می تواند لوازم الکترونیک شرکت فیلیپس رویال^{۳۲} را برای تلویزیونهایی که به اینترنت متصل می شوند با هزینه ای بسیار کم مونتاژ کند زیرا این شرکت به طور هم زمان تولیدکننده دستگاه های مشابهی برای سونی^{۳۳} در خط تولیدی مجاور خویش است. در واقع، همکاری با تعداد زیادی از تولیدکنندگان تجهیزات اصلی به تولیدکنندگان پیمانی اجازه می دهد تا از درآمدها برای سرمایه گذاری در خودکار ساختن فعالیت های کارخانه ها استفاده کنند. این امر برای آی بی ام، هاولت پاکارد یا سانمینا دشوارتر است که بخواهند فقط از طریق کارخانه هایشان و تنها با تولید تحت نام تجاری خودشان، به مزایای اقتصادی هم دست یابند.

دوم- تولید پیمانی به تولیدکنندگان تجهیزات اصلی اجازه می دهد تا بر سودآورترین فعالیت هایشان تمرکز نمایند (مانند تحقیق و توسعه یا فروش و بازاریابی). مسلماً آی بی ام پول و دانش لازم را برای سرمایه گذاری در "خود کار کردن کارخانه اش" دارد و از داشتن رابطه با سانمینا که محصولاتش را با قیمت دل آریه می کند، راضی است. اما نکات متمایز آی بی ام، بخشهای مهندسی و خدمات آن هستند، تخصص هایی که تامین منابع آنها از بیرون، باعث شده که این شرکت بتواند بر آنها تمرکز کند.

سوم- شرکتها می توانند بهتر از قبل اقدام به ایجاد هماهنگی در بین خود نمایند. متعاقباً، منطق اقتصادی که تولیدکنندگان تجهیزات اصلی را ترغیب می کرد تا تقریباً تمامی کارهای تخصصی خود را در داخل انجام دهند، دیگر کاربرد ندارد. اینترنت بخش زیادی از این مسایل را حل کرده که همین موضوع در مورد شیوه های استاندارد تولید، رویکردهای مدیریتی، پروتکل های ارتباطات الکترونیک و قالبهای طراحی های دیجیتالی نیز که سازمانهای بین المللی یا فدراسیونی از سازمانهای ملی برای استانداردسازی معرفی می کنند، صادق است. مثلاً شرکت هاولت پاکارد می تواند از فناوریهایی همچون تبادل الکترونیک داده ها برای انتقال مشخصات خود مستقیماً از واحدهای طراحی به ماشین آلات و رباتها در کارخانه یک تولیدکننده پیمانی استفاده کند. چنین اقداماتی، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی را از جدا کردن فعالیت های نوآورانه خویش از

فعالیت های تولیدی آنها رها می سازد.

چهارم- سامانه های تولیدی انعطاف پذیر به تولیدکنندگان تجهیزات اصلی اجازه می دهند تا یک محصول را در مدت زمانی کوتاه جایگزین محصولی دیگر کنند. مثلاً شرکت والمت فنلاند توانسته در عرض چند ماه شروع به مونتاژ پورشه باکسستر نماید و به یک تولیدکننده پیشرو در این عرصه تبدیل شود. فورده^{۳۴} نیز سه نوع شاسی مختلف را در کارخانههایش می سازد که هر کدام از آنها متناسب با ۹ نوع مدل مختلف خودروست. این امر به فورده اجازه می دهد تا تولیدش را سریعاً به مدلهایی تغییر دهد که بیشترین تقاضا را در بازار دارند.

نهایتاً، ترکیب استانداردها سازی و تولید انعطاف پذیر، به تولیدکنندگان تجهیزات اصلی اجازه می دهد تا به سرعت، تولیدکنندگان پیمانی ضعیف یا فاقد همکاری را عوض کنند. ماهیت متقابل این روابط و البته توانایی هر یک از طرفین برای پایان دادن به آن، استفاده از چنین ارتباطاتی را تسهیل می نماید. تولیدکنندگان تجهیزات اصلی پیشرو نمی توانند با اطمینان دست به تلفیق های عمودی بزنند هر چند که مزایای این کار بسیار زیاد است. یک جایگزین بهتر توسعه وضع فعلی، تامین منابع از بیرون و در عین حال جلوگیری از اقدامات فرصت طلبانه تولیدکنندگان پیمانی و دیگر شرکا است.

تمایل دارید چه نوع ارتباطی با تولیدکننده پیمانی خود داشته باشید؟

شرایط سازمانی میان تولیدکنندگان تجهیزات اصلی و تولیدکنندگان پیمانی بسیار مهم است (از قراردادهای یکجانبه تا قراردادهای مستقل تر که ممکن است تمدید بشوند یا نشوند). جدول زیر می تواند به سازمانها کمک کند تا سطح تعهداتشان - و در نتیجه ریسکی را که می خواهند در زمان تامین منابع از بیرون بپذیرند، مشخص سازند.

34. Ford

نوع ارتباط	ویژگی ها	سطح تعهد / هزینه کنترل
توافق بازار	حضور یک مرتبه ای	پایین
قراردادهای قابل تمدید	حضور مستمر اما نامعین	متوسط
چارچوب	توافق در زمینه تولید مدلهای مختلف در یک زمان مشخص؛ پرداخت بر مبنای واحدها یا قطعات تولیدی در کارخانه تولیدکننده	متوسط - بالا
اتحادهای استراتژیک	توافقی بلند مدت، فرآیندهای آزاد تبادل اطلاعات و دارایی های فکری؛ سازگاری؛ ارتباطات متقابل	بالا

30. Flextronics

31. Guadalarja

32. Royal Philips

33. Sony

چگونه تولیدکنندگان تجهیزات اصلی می توانند از عهده خطر ها بر آیند

مسلمان، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی هیچ چاره ای ندارند جز اینکه به سراغ تولید پیمانی بروند. خوشبختانه، تحرکات دفاعی خوبی برای مقابله با خطرهای ناشی از این کار وجود دارد.

مراقب باشید منابع خود را از کجا تامین می کنید. فرآیندهایی که بخشی از توانمندی های محوری تولیدکنندگان تجهیزات اصلی هستند یا آنچه جزء دارایی های اصلی این تولیدکنندگان به شمار می روند، به هیچ وجه نباید از بیرون تامین شوند. مثلاً سونی اریکسون ۳۵ فقط منابع تولید محصولات قدیمی خود را از بیرون تامین می کند. شرکت سیستم های سیسکو ۳۶ توانایی تولیدی داخلی خوبی برای بسیاری از محصولاتش دارد. اگر چه در سال ۲۰۰۰، شرکت آلکاتل ۳۷ شروع به فروش تمامی ۱۰۰ کارخانه خود کرد و برخی از آنها را به تولیدکنندگان پیمانی همچون سولکترون و سامینا فروخت - اما حدود نیمی از محصولات جدید و نیازمند فناوریهای پیشرفته را خودش تولید می کند.

وقتی محصول تولیدکنندگان تجهیزات اصلی، ممتاز و منحصر به فرد نیست، میزان نوآوری، پیچیدگی و بلوغ آن در بازار مدت زمان رابطه میان تولیدکنندگان پیمانی و تولیدکنندگان تجهیزات اصلی را مشخص می سازد

رابطه خود را بر اساس واقعیات ایجاد کنید. وقتی محصول تولیدکنندگان تجهیزات اصلی، ممتاز و منحصر به فرد نیست، میزان نوآوری، پیچیدگی و بلوغ آن در بازار مدت زمان رابطه میان تولیدکنندگان پیمانی و تولیدکنندگان تجهیزات اصلی را مشخص می سازد. اگر ممتاز و پیچیده بودن یک محصول، یک تولیدکننده پیمانی را وادار کند تا زمان و منابع را به تولید آن اختصاص دهد، آنگاه چنین تولیدکننده ای باید قراردادی بلند مدت را برای چنین سرمایه گذاری هایی منعقد کند. یک قرارداد بلند مدت، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی را از سرمایه گذاری در فرآیندهای تولیدی تولیدکنندگان پیمانی مصون نگه می دارد. هنگامی که محصولات تولیدکنندگان تجهیزات اصلی ممتاز و پیچیده هستند، تقریباً برای چنین تولیدکنندگانی غیر ممکن است که به سرعت تولیدکنندگان پیمانی دیگری را بیابند. بنابراین، یک قرارداد بلند مدت ارزش پیدا می کند زیرا مانع از آن می شود که تولیدکنندگان پیمانی نیز تولیدکنندگان تجهیزات اصلی را به حال خود رها سازند.

بر عکس، اگر تولیدکنندگان تجهیزات اصلی بتوانند به راحتی تولیدکنندگان پیمانی را به این دلیل جایگزین کنند که محصول آنها بیش از حد ساده و عمومی است، می توانند از قراردادی کوتاه مدت تر برای تولیدکنندگان تجهیزات اصلی استفاده کنند. در چنین وضعی، هیچ عاملی نمی تواند مانع از آن شود که تولیدکنندگان تجهیزات اصلی به سراغ تولیدکنندگان پیمانی جذاب تر بروند یا حتی عکس این موضوع رخ دهد. در سال ۱۹۹۹، شرکت دایملر کرایسلر ۳۸ (که در آن زمان در غالب دایملر بنز کار می کرد)، از مگنا استیر که یک تولیدکننده پیمانی است، خواست تا مدل SUV کلاس ام مرسدس بنزهای آن را مونتاژ کند. نخستین دستگاه، تنها هشت ماه پس از توافق اولیه از کارخانه بیرون آمد. در این مورد، قراردادی با مدت محدود، باعث مصون ماندن سرمایه گذاری های هر دو طرف شده بود. البته وقتی بی ام و از مگنا استیر خواست تا مدل X3 آن را مونتاژ کند، طرفین قراردادی بلند مدت تر انعقاد کردند. در این مورد، بی ام و به دنبال کمک مگنا برای نیل به فناوری پیشرفته خودروهای دو دیفرانسیل بود که هدف اصلی بی ام و در مورد این مدل بود.

قراردادهای سازمانی میان تولیدکنندگان تجهیزات اصلی و تولیدکنندگان پیمانی از قراردادهای یکجانبه (تحت عنوان قراردادهای بازاری شناخته می شوند) تا قراردادهای مستمر و مستقل تر ادر بر می گیرد همچون قراردادهای شبکه ای، سرمایه گذاری های مشترک و دیگر قراردادهای شراکت. یک قرارداد بازاری که ممکن است قابل تمدید باشد یا نباشد، تولید یک محصول مشخص همچون MP3 را شامل می شود. چنین قراردادی دارای ابعاد فنی و طراحی زیادی است. بر عکس قراردادهای شبکه ای دربرگیرنده آن هستند که یک تولیدکننده پیمانی چند نوع از این دستگاه را در عرض یک سال تولید کند. البته قرارداد مشارکت می تواند تولیدکننده پیمانی را متعهد نماید تا مدت زمان بیشتری به کارش ادامه دهد و به عرضه کننده انحصاری دستگاههای تولیدکننده تجهیزات اصلی تبدیل شود. دو نوع قرارداد کوتاه مدت وجود دارند. الامکس ۳۹ یک تولیدکننده پیمانی قطعات الکترونیک است که به مشتریان اجازه می دهد یک قرارداد آزاد یا یک قرارداد دارای میزان همکاری مشخص را انتخاب کنند. در مورد قرارداد اول، مشتریان الامکس در خط مونتاژ با دیگر مشتریان شریک می شوند و هر یک بنا بر تعداد واحدهایی که شرکت تولید کرده، مبالغی را به الامکس می پردازند. در قرارداد دارای حداکثر تولید مشخص، بخشی از کارخانه به تولید محصولات یک مشتری مشخص اختصاص می یابد و آن مشتری نیز هزینه آن را می پردازد تا مدیران بتوانند

37. Alcatel

38. DaimlerChrysler

39. Elamex

35. Sony Ericsson

36. Cisco Systems

فرآیندهای آتی را پیش بینی کنند. از آنجا که الامکس فاقد توانایی‌های طراحی است، این شرکت وارد قراردادهای بلندمدت‌تر می‌شود تا بتواند از تبحر تولیدکنندگان با تجربه‌تر برخوردار شود.

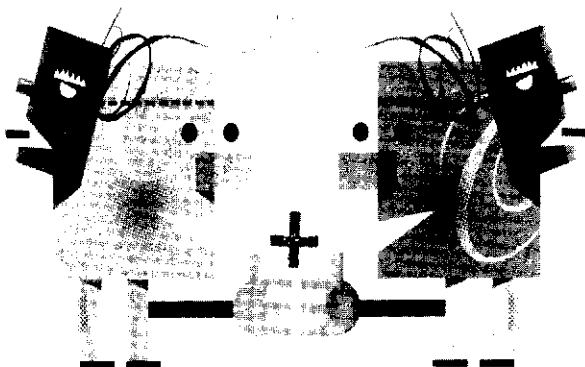
به شرکای قابل اعتماد خود آزادی عمل بدهید. همان‌طور که ذکر شد، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی برای به حداقل رساندن میزان خطر و محافظت از سرمایه‌گذاری‌های خود، باید به دنبال روابطی نزدیک با تولیدکنندگان پیمانی قابل اعتماد باشند. چنین ارتباطی دارای مزایای زیادی برای تولیدکنندگان قراردادی است تا بتوانند مستقل از پول و هدایت فنی تولیدکنندگان تجهیزات اصلی عمل کنند. اما چنین ارتباطاتی نباید انحصاری باشند. در غیر این صورت، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی از نوآوران صنایع خود مجزا یا اینکه طرد خواهند شد، زیرا این تولیدکنندگان قراردادی هستند که می‌توانند به مشتریان زیادی دست یابند. متعاقباً، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی باید وارد روابطی نزدیک با آن دسته از تولیدکنندگان قراردادی بشوند که قبلاً با آنها رابطه داشته‌اند. فلکسترونیکس که یک تولیدکننده پیمانی است، در سال ۱۹۹۹ یکی از کارخانه‌های شرکت سوئدی اریکسون را خرید. هم‌اینک تنها یک سوم از ظرفیت این کارخانه به تولیدات اریکسون می‌پردازد و سهم بیشتری از آن به تولید تلفن‌های بی‌سیم موتورولا، دستگاه‌های پیجر دو طرفه و دیگر دستگاه‌های اریکسون رابطه‌ای نزدیک میان فلکسترونیکس و یکی از برجسته‌ترین رقبایش ایجاد کرده که انتظار می‌رود سود زیادی از آن ببرد. احتمالاً این شرکت چندان از این موضوع ناراحت نیست که مایکروسافت یک مرکز تحقیقات بی‌سیم در سوئد افتتاح کرده تا در نزدیکی این مرکز تخصصی باشد. اگر اریکسون خواهان رابطه‌ای انحصاری با تولیدکننده قراردادی بود، می‌توانست یک تولیدکننده قراردادی ثانویه را بیابد که شرایطش را بپذیرد. با تعمیق وفاداری عرضه‌کنندگان و مشتریان، به جنگ عدم وفاداری تولیدکنندگان قراردادی بروید. ممکن است تولیدکنندگان رقابتی دارای امتیازات خاصی باشند. توانمندی‌های برتر تولید، طیفی گسترده‌تر از محصولات قابل ارائه و هزینه‌های پایین‌تر، از جمله مهم‌ترین مزایا هستند. اما ظهور تولید پیمانی، چالش‌هایی را نیز برای آن دسته از تولیدکنندگان پیمانی به دنبال داشته که به دنبال فروش محصولاتی هستند که خودشان تولید کرده‌اند. وجود نامهای تجاری مختلف و سخت شدن انتخاب مشتریان از جمله این مشکلات هستند. مثلاً امروزه ۲۰ نام تجاری در خصوص تلویزیون وجود دارد. اگرچه تولیدکنندگان پیمانی سعی کرده‌اند موانع ورود به کسب و کارهای مختلف را از پیش رو بردارند، اما نامهای تجاری معتبر تولیدکنندگان تجهیزات اصلی و تخصص فروش و بازاریابی آنها، خود موانع دیگری را پیش روی تولیدکنندگان پیمانی قرار داده است. به علاوه، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی می‌توانند

راحت‌تر از تولیدکنندگان پیمانی اقدام به ایجاد روابطی عمیق و مستقیم با عرضه‌کنندگان و مشتریان نمایند.

تولیدکنندگان تجهیزات اصلی می‌توانند ارتباطات خود با مشتریان را از طریق ارائه جوایز یا تخفیف‌های ویژه و همچنین خدمات فنی قوی تقویت نمایند. برخی از تولیدکنندگان تجهیزات اصلی می‌توانند مستقیماً اقدام به تبلیغ در مورد محصولات حرفه‌ای برای کاربران نهایی نمایند تا این کاربران به خریداران اصلی چنین محصولاتی تبدیل شوند. مثلاً شرکت سیستم‌های پزشکی فیلیپس، یک برنامه گسترده تبلیغات تلویزیونی را برای معرفی اسکنرهای پیشرفته آغاز کرده که خودش فروشنده انحصاری آنها در بیمارستانهاست.

اساساً، وفاداری مشتریان باید مبتنی بر آنچه باشد که محصولات تولیدکنندگان تجهیزات اصلی را از رقبایشان جدا می‌کند. وفاداری نمی‌تواند بر مبنای قیمت‌های پایین باشد زیرا مشتریان به دنبال بهترین قیمت هستند و غالباً تولیدکنندگان پیمانی در موقعیتی بهتر از تولیدکنندگان تجهیزات اصلی برای ارائه بهترین قیمت‌ها هستند. همین موضوع در قبال کیفیت مصداق دارد که در این زمینه، قدرت عملیاتی و طیف محصولات تولیدکنندگان پیمانی به مراتب بیشتر از تولیدکنندگان تجهیزات اصلی است. در واقع، محصولاتی که تولیدکنندگان پیمانی در اختیار دیگر نامهای تجاری قرار می‌دهند، از نظر کیفیت و قیمت شباهت زیادی با هم دارند زیرا در یک شرکت ساخته شده‌اند. برعکس، یک تولیدکننده پیمانی که محصولاتی منحصر به فرد را برای یک تولیدکننده تجهیزات اصلی می‌سازد، باید قراردادی بلندمدت انعقاد نماید تا مانع از بروز تهدیدات رقابتی برضد خود شود.

در حوزه فناوری اطلاعات، مونتاژکنندگان نه تنها بهترین قیمت‌ها را ارائه می‌کنند بلکه بیشتر از شرکتهای تولیدکننده محصولات متفاوت اما ثابت، شانس دریافت سفارش دارند. مشتریان این مونتاژکنندگان، قطعاتی را انتخاب می‌کنند که دارای کیفیت متفاوتی هستند و بنابراین می‌توانند قطعات مورد نیاز رایانه‌های خانگی خود را به قیمتی که می‌خواهند تهیه نمایند. احتمال زیادی وجود دارد که در آینده نزدیک، خودرو نیز این گونه مونتاژ شود. تولید خودرو و "پول و زمان" مورد نیاز برای حمل و نقل آن (سه هفته و حداقل ۵۰۰ دلار برای حمل دریایی



بین دو نقطه از جهان)، باعث خواهد شد که در آینده گرایش به تولید پیمانی در کشورهای دارای دستمزدهای پایین همچون چین افزایش یابد.

متعاقباً، شرکت‌هایی که خواهان تدوین استراتژی‌های تنوع‌سازی هستند، باید بر تحقیق، طراحی، فروش، زمان تحویل به بازار یا خدمات مشتریان تمرکز کنند. بدین ترتیب، آنها خودشان را متعهد می‌کنند تا حجم زیادی از منابع مورد نیازشان را از بیرون تأمین کنند. دل با حذف واسطه‌ها، از مشکلاتی که در زمینه تأمین سخت‌افزارهای آن پیش آمده بود، رها شد.

تولیدکنندگان تجهیزات اصلی می‌توانند وفاداری تولیدکنندگان را از نو بسازند. ممکن است توزیع‌کنندگان تمایل بیشتری به تولیدکنندگان پیمانی داشته باشند زیرا کار کردن با آنها ساده‌تر است و این در حالی است که تولیدکنندگان تجهیزات اصلی مرتباً به دنبال صرفه‌جویی حتی در کوتاه مدت هستند. حتی در مواردی که تولیدکنندگان تجهیزات اصلی سخاوتمندانه عمل می‌کنند، ترس توزیع‌کنندگان از اینکه کنار گذاشته شده و دیگران جایگزین آنها شوند، آنها را وسوسه می‌کند تا به سراغ شرکت‌هایی بروند که با آنها روابط بلندمدت ایجاد می‌کنند. آن دسته از تولیدکنندگان

تولیدکنندگان تجهیزات اصلی باید به میزان کافی، خودشان با مشتریان و عرضه‌کنندگان ارتباط داشته باشند تا آنها را از خطر همکاری با تولیدکنندگان پیمانی تازه کار مصون بدارند. آنها باید با متنوع‌سازی محصولاتشان، مانع از چنین ریسکی شوند.

تجهیزات اصلی که تعهداتی ارزشمند و معتبر در قبال توزیع‌کنندگان ایجاد می‌نمایند، اگرچه ممکن است متحمل هزینه‌های بالاتری شوند اما می‌توانند به پایبندی این توزیع‌کنندگان به محصولاتشان کمک کنند. این تعهدات می‌تواند شامل پرداخت هزینه‌های آموزش توزیع‌کنندگان در زمینه نحوه ارائه خدمات و محصولات تولیدکنندگان تجهیزات اصلی؛ پذیرفتن هزینه استفاده از سیستم‌های مناسب طبق نیازهای طرفین؛ یا درج نام توزیع‌کنندگان در تبلیغات تولیدکنندگان تجهیزات اصلی باشد. مراقب خطرهای موجود در بازار محصولات خود باشید. چالش‌های استراتژیک تحمیل شده در تولید پیمانی، نیازمند آن است که با احتیاط لازم به سوی تنوع‌سازی محصولات گام برداشته شود. در گذشته، شرکت‌های بزرگ، حقوق انحصاری زیادی را برای خود نگاه می‌داشتند تا فعالیت‌های تولیدی را در ید قدرت خود داشته باشند. به عبارت دیگر، یک تولیدکننده تجهیزات اصلی خوب، احتمالاً دارایی‌های فکری زیادی را در ارتباط با محصولاتش در اختیار دارد. مثلاً یک تولیدکننده درهای خودرو، باید اطلاعات کافی در مورد پلاستیک، کیسه‌های هوا،

لوازم الکترونیک و شیشه‌های به کار برده شده داشته باشد و حتی ممکن است حق انحصاری تولید برخی از این محصولات را خودش در اختیار بگیرد. ممکن است تولیدکنندگان تجهیزات اصلی بخواهند از این اطلاعات فزاینده برای ورود به بازارهای جدید استفاده کنند. تولیدکنندگان پیمانی که به استخدام تولیدکنندگان تجهیزات اصلی درمی‌آیند می‌توانند فرآیند ورود به بازارهای جدید را تسهیل کنند، همان‌طور که رقبا از تولیدکنندگان پیمانی برای ورود به بازارهای تولیدکنندگان تجهیزات اصلی استفاده می‌کنند. در اینجا تولیدکنندگان تجهیزات اصلی باید برای حفظ جایگاهشان به منابعشان اتکا کنند. تولیدکنندگان تجهیزات اصلی می‌توانند همان کاری را انجام دهند که دیگران در زمان ورود به بازار آنها انجام داده‌اند (حتی به کمک تولید پیمانی، با هزینه و ریسک پایین). این محصولات جدید مبتنی بر فناوریهای پیشرفته هستند. مثلاً شرکت رویال فیلیپس که یک شرکت تولید لوازم الکترونیک است، طیف گسترده‌ای از محصولات - رایانه، تجهیزات عکاسی، لوازم پخش موسیقی و یخچال - را تولید و عرضه کرده است. به همین صورت، شرکت‌های خودروسازی از توانایی‌هایی تکنولوژیک و قدرت اعتباری بالایی برای تنوع‌سازی انواع محصولات مورد استفاده خود برخوردار هستند.

تولیدکنندگان تجهیزات اصلی باید چنین استراتژی‌هایی را برای ورود به بازارهای خارجی و البته در قالب توانمندی‌های خود به کار بگیرند تا بتوانند از نفوذ نام تجاری خود بهره ببرند. برای تولیدکنندگان تجهیزات اصلی، استفاده مستقیم از نام تجاری - با کمک تولیدکنندگان پیمانی - جایگزینی بهتر است. بدون تولید پیمانی، احتمالاً اکثر تولیدکنندگان تجهیزات اصلی هرگز تلاش نمی‌کنند تا مستقیماً وارد بازاری شوند. مادامی که نوآوری تکنولوژیک فزایش مزایای فعالیت‌های تخصصی را به همراه داشته باشد، تولید پیمانی، انتخابی بهتر برای تولیدکنندگان تجهیزات اصلی خواهد بود. متأسفانه، مدیران فقط به دنبال فروش عمده هستند بدون اینکه در مورد تأمین منابع از بیرون، استفاده از تولیدکنندگان پیمانی و دستیابی به اتحادهای استراتژیک، تصمیمات مناسبی اتخاذ نمایند. وقتی تولیدکنندگان تجهیزات اصلی دارای حسی مشترک در قبال دارایی‌های فکری با تولیدکنندگان قراردادی هستند، مهم آن است که رابطه‌ای نزدیک و توأم با احترام میان آنها ایجاد شود، البته نه آنقدر نزدیک که تولیدکنندگان پیمانی تماس خود با بازار و دیگر تولیدکنندگان تجهیزات اصلی را از دست بدهند. از آنجا که چنین شیوه‌هایی مطمئن نیستند، تولیدکنندگان تجهیزات اصلی باید به میزان کافی، خودشان با مشتریان و عرضه‌کنندگان ارتباط داشته باشند تا آنها را از خطر همکاری با تولیدکنندگان پیمانی تازه کار مصون بدارند. آنها باید با متنوع‌سازی محصولاتشان، مانع از چنین ریسکی شوند.