

به سوی رقابت جهانی

نویسنده: DAVID LEI

ترجمه: عبدالعلی شالوند

LONG RANGE PLANNING, VOL 22, NO.1

مآخذ:

مقدمه مترجم

برونگرانی در سیاست‌های صنعتی و اقتصادی، جوهر اصلی تحول کیفی و تاریخی جهان معاصر به‌شمار می‌آید. * در آستانه ورود به قرن بیست و یکم و در آخرین سال‌های هیج‌ترین، مهم‌ترین و تعیین‌کننده‌ترین سده تاریخ بشر، دهکده جهانی با امواج خروشان متلاطم و سهمگین اقیانوس رقابت‌های تکنولوژیک روبرو می‌باشد. چالشی عظیم در میان ملت‌ها برای دستیابی به برتری جهانشمول در حوزه صنعت برپا شده و در یک سوی عالم ژاپن و در سوی دیگر اروپا، سیادت همیشگی آمریکا در هفت دهه قرن حاضر را به خطر انداخته‌اند و در این میان تلاش پرتلمر و تاریخ‌ساز انسان‌های مصمم و به‌پاخاسته در شرق آسیا به‌ویژه چین و هند، مزاحمتی دیگر از دید استراتژیست‌های آمریکایی تلقی می‌شود.

نویسنده مقاله حاضر با درک درست و برآمده از تحلیلی واقع‌گرا پیرامون شرایط حساس جهانی در این برهه از تاریخ، مدیران عظیم‌ترین شرکت‌های صنعتی آمریکا را مخاطب قرار داده و از این رهگذر الهاماتی درس‌آموز و راهگشا برای موفقیت در چالش بزرگ رقابت‌های جهانشمول ارائه می‌کند او در این نوشتار با دسته‌بندی ابعاد استراتژی شرکت‌ها به بعد سیاست خارجی، سیاست داخلی و «زمان» اشاره کرده و مسایل مرتبط با رهیافت سرمایه‌گذاری مشترک را مورد کنکاشی دقیق قرار می‌دهد. تکیه بر نیروهای درونی و درون‌زا کردن توسعه تکنولوژی همراه با دست‌اندازی هشیارانه به توشه تکنولوژیک سایر رقبا از مهم‌ترین پیام‌ها و توصیه‌های نویسنده به‌حساب می‌آید.

در سال‌های گذشته بسیاری از شرکت‌های آمریکایی نه تنها عملیات درونی بلکه حتی نگرش خود درباره عناصر تشکیل‌دهنده یک استراتژی انسجام‌بخش و کارآمد^(۱) برای رقابت در عرصه جهانی را از پایه بازسازی کرده‌اند. رقابت شدید و خطر آفرین ژاپن، اروپای غربی و سایر کشورهای واقع در شرق دور، در تمامی رشته‌های صنعتی از مواد غذایی تا صنایع ارتباطات، شرکت‌های آمریکایی را وادار می‌سازد تا در برداشت‌های سنتی خود از استراتژی‌های جهانشمول، تجدید نظر نمایند. به‌عنوان مثال شرکت TEXAS INSTRUMENTS از طریق ایجاد اتحادی استراتژیک با مشتریان خود در اروپا، شرق دور و آمریکا، فعالیت مراکز تحقیق و توسعه آنها را به سمت حساسیت بیشتر و پاسخ‌گویی بهتر به نیازهای بازار هدایت کرده‌است. شرکت فیلیس تولیدکننده محصولات الکترونیکی به‌منظور توسعه محصولات جدید با کمپانی ژاپنی ماتسوشیتا همکاری وسیعی را آغاز نموده و IBM هم از طریق ساده‌تر کردن طراحی محصول و اتوماسیون کارخانجات اصلی خود، سعی کرده تا محصولاتش را با هزینه‌هایی کمتر از مقیاس جهانی تولید و عرضه نماید. در شرکت‌هایی که سعادت و بقای آنها در گرو طراحی، تولید و عرضه محصول و خدمات در بسیاری از نقاط جهان است، مدیریت سطح بالا^(۲) برای رویارویی با چالش جدید رقابت جهانشمول^(۳) باید در شیوه برخورد کنونی خود با استراتژی، تجدید نظر به‌عمل آورد. هنوز مسئله استراتژی خصوصاً در سطح شرکت‌ها، معضلی است که غالباً از آن عبارات مبهمی چون «نیل به شایستگی ممتاز»^(۴) و «جهانشمول شدن» استنباط می‌گردد. این مقاله اساساً می‌خواهد نشان دهد که استراتژی در سطح شرکت‌ها مفهومی چند بعدی دارد و مدیریت سطح بالا را ملزم می‌نماید که تأثیرات متقابل مساعی شرکت، رقابتی بالقوه و شرکاء آن و نیز مسئله زمان را مورد توجه قرار دهد.

نگاهی نو به استراتژی رقابت

شیوه رایج تنظیم و تدوین استراتژی بلندمدت، مدیران را ترغیب کرده است که به دو مجموعه جداگانه از استراتژی‌ها بیندیشند. استراتژی در سطح شرکت،^(۵) و استراتژی در سطح یک فعالیت^(۶). استراتژی سطح شرکت می‌گوید که در کدامین رشته باید به رقابت پرداخت و استراتژی سطح فعالیت، از چگونگی رقابت در یک فعالیت و رشته مفروض سخن می‌گوید. در ساده‌ترین تعبیر می‌توان گفت که استراتژی سطح شرکت حکم می‌کند که مهم‌ترین وظیفه مدیریت سطح بالا، چیزی جز انتخاب مناسب‌ترین فعالیت برای شرکت نیست. برای اغلب شرکت‌های بزرگ و متوسط، مسائل مربوط به برتری در رقابت جهانشمول، مهم‌ترین ابعاد استراتژی شرکت به‌شمار می‌آید. زیرا هم‌گام با روند مستمر جهانی شدن صنایع، این موضوع مستقیماً با کار و فعالیت کلی آنها در بلندمدت مرتبط می‌شود. به‌همین دلیل مفهوم

استراتژی در سطح شرکت و استراتژی در سطح فعالیت، به مرور زمان از بین رفته است.

با توجه به پیشرفت‌هایی نظیر اتوماسیون تولید و جهانی شدن حوزه کار تامین منابع و سرمایه‌گذاری مشترک با مشارکت طرف‌های خارجی، اینک ما دورنمای جدیدی از صنعت را در برابر خود مشاهده می‌کنیم و بدین لحاظ شاید تفکیک قائل شدن بین استراتژی در سطح شرکت و در سطح فعالیت‌های آن، دیگر بی‌مفهوم باشد. با توجه به افزایش هزینه‌ها و ریسک فوق‌العاده زیاد سرمایه‌گذاری‌های جدید جهانی، اینک به شکلی شتابان وقت آن فرا رسیده که واحدهای امور استراتژیک^(۷) با مسئولین جهان‌نگر^(۸) و برخورداری از اختیارات مشخص و با همکاری سایر واحدها به دخالت دادن کلیه بخش‌های ذریبط، در هزینه‌ها و خطرات بالقوه و نیز تبادل مهارت‌ها و قابلیت‌های آنها با یکدیگر، بپردازند. بدین ترتیب با گره خوردن و درآمیختن سرنوشت کامل شرکت با میزان موفقیت هر یک از اقسام آن در گستره‌ای جهانی، مدیریت سطح بالا باید در تعیین چگونگی رقابت واحدها در محدوده بازار محصول خود، به‌طور قابل ملاحظه‌ای اعمال نفوذ نماید. و از آنجا که تصمیمات و نتایج کار واحدهای امور استراتژیک می‌تواند واقعاً سیمای استراتژیک شرکت‌ها را کاملاً تغییر دهد، پدیده رقابت جهانشمول در تمامی صنایع، تمایز بین استراتژی سطح شرکت و استراتژی در سطح فعالیت‌ها را ناپیدا ساخته است.

پیچیدگی چند بعدی

در شرکت‌هایی که در سطح جهان فعالیت می‌کنند، استراتژی خصلتی چند بعدی پیدا می‌کند. ابعاد مهم استراتژیک که مدیریت سطح بالا باید بدان‌ها توجه نماید، جدا از مسئله دیرینه انتخاب فعالیت مناسب و در خور برای شرکت، شامل تصمیماتی خطیر و استراتژیک است که موقعیت رقابتی شرکت را در بلندمدت مستقیماً تحت تاثیر قرار می‌دهند و من آنها را چنین دسته‌بندی می‌کنم:

- ۱ - اتحاد استراتژیک: استفاده از سرمایه‌گذاری مشترک^(۹) به منظور مشارکت در توسعه و هزینه‌های تولید و نفوذ به بازارهای جدید.
- ۲ - توسعه درون‌زا^(۱۰) و کسب تکنولوژی‌های جدید: کنکاش و جستجو برای رهیافتی متوازن به سوی زمینه‌های رشد.
- ۳ - پویایی در تفکر و همراهی با زمان: درک خاصیت ذاتی و لاینفک قابلیت تغییر و دگرگونی در عالم.

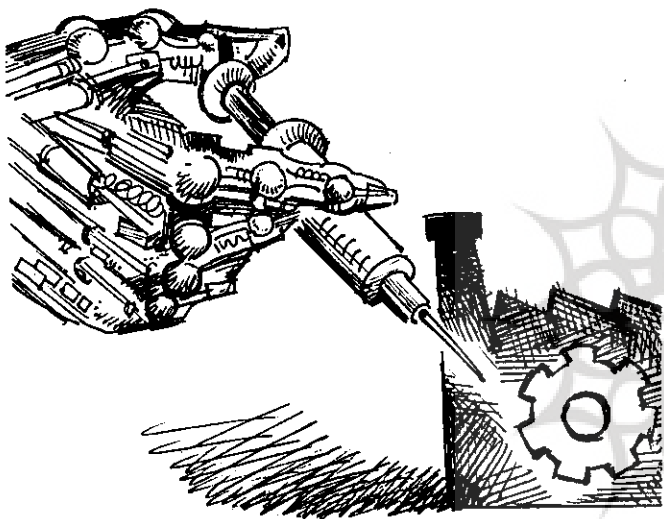
استفاده از سرمایه‌گذاری مشترک همان چیزی است که من آن را بعد سیاست خارجی در استراتژی، نامیده‌ام و ناظر بر انتخاب شریک خارجی و شناخت انگیزه‌ها و تاثیرات این انتخاب بر موقعیت رقابتی شرکت در بلندمدت است.

ایجاد توازن بین توسعه درون‌زا و تحصیل تکنولوژی، بعد سیاست داخلی را در استراتژی شرکت تشکیل می‌دهد. این بعد ناظر بر توسعه تکنولوژی‌ها و محصولات جدید به منظور دستیابی به شایستگی ممتاز در یک رشته خاص و یا مجموعه‌ای از رشته‌هاست. بعد زمان نیز همان عنصری است که مدیران آمریکائی غالباً در تفکر استراتژیک خویش، به آن بی‌توجهی می‌کنند. فعالیت کردن در گستره‌ای جهانی به معنی مواجه شدن با سطح بسیار بالاتری از تغییرات و دگرگونی‌های نامشخص

و در عین حال، رویارویی با فرصت‌های جدید برای ورود به صنایعی است که قبلاً به دلیل موانع موجود، سدود به نظر می‌رسیدند. سه گانگی این ابعاد، به منزله جدائی و استقلال آنها از یکدیگر نیست، بلکه اهمیت حیاتی انتخاب نوع فعالیت برای رقابت را مورد تاکید قرار می‌دهد.

بعد سیاست خارجی: اتحادهای استراتژیک از طریق سرمایه‌گذاری مشترک

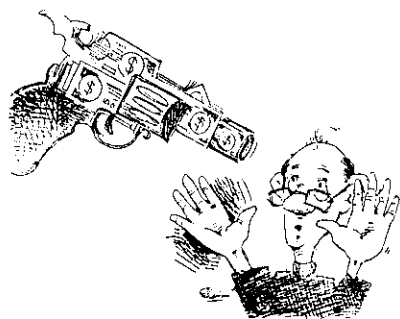
در آستانه ورود ما به قرن بیست و یکم، اتحادهای استراتژیک در قالب سرمایه‌گذاری مشترک، پتانسیل‌های عظیم و نیز دام‌های خطرناکی را برای همکاری شرکت‌های جهانشمول از ملیت‌های گوناگون، به وجود آورده است. همان‌طور که مدیریت سطح بالا نیز معتقد است که هیچ شرکتی نمی‌تواند به تنهایی از پس تهدیدات نهفته در سرمایه‌گذاری‌های جهان -



- بدون تردید در شرایط فعلی که ارتباطات، اطلاعات و حمل و نقل در حدی وسیع گسترش یافته‌است، شرکت‌هایی که میخواهند در سطح جهان رقابت کنند باید در تمامی بازارهای بزرگ حضور داشته باشند.

مقیاس^(۱۱) برآید، هزینه‌ها و ریسک فوق‌العاده زیاد تحقیق و توسعه، تامین منابع مالی و لزوم راه یافتن به بازارها، چشم‌اندازهایی را برای اتحادهای وسیع استراتژیک در میان شرکت‌های جهانشمول ترسیم کرده است. با این حال اگر مدیریت شرکت در کار تدوین و اجرای سیاست خارجی خود، دقت لازم را مبذول ندارد، سرمایه‌گذاری مشترک میتواند جداً قابلیت رقابت شرکت را در بلندمدت از بین ببرد. به همین دلیل پیرامون مسئله سرمایه‌گذاری مشترک، به‌عنوان محملی برای همکاری، سؤال‌های گوناگونی ایجاد شده است.

ارتباط سرمایه‌گذاری مشترک با استراتژی شرکت
سرمایه‌گذاری مشترک یک بعد مهم در رقابت جهانشمول و استراتژی



شرکت‌ها به‌شمار می‌آید. زیرا شرکت با اتخاذ این تصمیم مهم و تعیین‌کننده^(۱۲) یک عامل خارجی را مستقیماً در عملیات اصلی خود وارد می‌کند. اینک به جای برخورد سنت‌گرایانه قبلی که سوال می‌شد در چه فعالیت‌هایی باید رقابت کرد، باید پرسیده شود آیا می‌توان یک خارجی را در کارها و فعالیت‌های خود وارد کرد؟ هرچند سرمایه‌گذاری مشترک به‌عنوان وسیله‌ای برای کاستن از خطرها و تقسیم بازارها جاذبه فراوانی داشته است، ولی بااین حال اگر بدون برخورداری از دانش و مهارت‌های لازم انجام شود، می‌تواند استراتژی آینده شرکت را دچار محدودیت نماید. در مورد شرکت‌هایی که برتری آنها در رقابت جهانشمول از تکنولوژی پیشرفته، دانش تخصصی، فرآیندها و تولیدات تخصصی بالاخره شیوه‌های بازاریابی ناشی می‌شود، سرمایه‌گذاری مشترک به برتری هرچه بیشتر این شرکت‌ها می‌انجامد و در پرتو همین برتری، شرکاء آن نیز می‌توانند درباره نقاط قوت و مهارت‌های برتر شرکت به تلمذ^(۱۳) بپردازند. از آنجا که در جریان سرمایه‌گذاری‌های مشترک، رمز اصلی توانمندی و قابلیت پایدار شرکت در رقابت، از چشم رقبا بالقوه پوشیده نخواهد ماند، مدیریت سطح بالا رغبت چندانی به این کار نشان نمی‌دهد. ولی در هر حال شایسته نیست که شرکت‌ها از این اهرم کارآمد برای ورود به بازارهای جدید غفلت نمایند و فقط کافی است مراقب باشند که ویژگی‌های برتر خود در تکنولوژی و مهارت‌های تخصصی را همچنان پای‌برجا نگاه دارند.

● در آستانه ورود ما به قرن بیست و یکم، اتحادهای استراتژیک در قالب سرمایه‌گذاری مشترک، پتانسیل‌های عظیم و نیز دام‌های خطرناکی را برای همکاری شرکت‌های جهانشمول از ملیت‌های گوناگون به‌وجود آورده است.

● سرمایه‌گذاری مشترک یک بعد مهم در رقابت جهانشمول و استراتژی شرکت‌ها به‌شمار می‌آید.

برای ایجاد یک کارخانه در داخل مرزهای ایالات متحده و عبور از سد قوانین حمایتی این کشور، امضاء شده است. توافق شرکت «فیلیس» با شرکت «ماتوشیتا» و سایر کارخانجات ژاپنی به‌منظور عرضه محصولات ژاپن با برچسب فیلیس، یکی دیگر از نمونه‌های بارز این نوع همکاری‌ها می‌باشد.

منطق جهانی^(۱۴) دیگری که برای سرمایه‌گذاری مشترک از نوع ائتلاف Y می‌توان قائل شد این است که یکی از شرکاء می‌خواهد از تکنولوژی و مهارت‌های تولیدی شریک دیگر بهره‌مند شود. تصمیم اخیر شرکت‌های «فورد» و «مزدا» برای طراحی مشترک اتوموبیل‌های کوچک، بازتابی از این نیاز متقابل به‌حساب می‌آید. همچنین تصمیم اخیر شرکت «توشیبا» برای همکاری با شرکت «MOTOROLA» به‌منظور تضمین دسترسی به نیمه‌هادی‌های تخصصی با تکنولوژی پیشرفته، سبب خواهد شد که طرف ژاپنی بتواند به‌راحتی از بار هزینه‌های لازم برای قدرتمند شدن در برابر رقبا داخلی و خارجی، شانه خالی کند. توافق تازه بوئینگ با کنسرسیومی از کارخانجات ژاپنی علاقمند به تولید هواپیماهای غیر نظامی (و در صورت امکان نظامی) نیز حاکی از آرزوی ژاپنی‌ها به دستیابی بر مهارت‌های طراحی و ساخت آمریکایی‌ها در این بازار بسیار سودآور، می‌باشد.

انگیزه‌های اقتصادی

درست در زمانی که اکثر تولیدکنندگان اروپائی و آمریکائی به اهرم سرمایه‌گذاری مشترک به‌عنوان امکانی برای بازیابی برتری رقابتی از دست رفته خود در بسیاری از صنایع، چشم دوخته‌اند، این امر توجه مدیریت سطح بالا را به خود جلب کرده است. گرچه سرمایه‌گذاری مشترک چه از نوع X و چه از نوع Y، منافع کوتاه‌مدت و جذابی را دربردارد، با این حال خطرات بسیار زیادی نیز در این راه نهفته است که باید خصوصاً از طریق انگیزه‌های بلندمدت استراتژیک، مراقب اوضاع بود.

سرمایه‌گذاری مشترک و ساختار صنایع

سرمایه‌گذاری مشترک به‌لحاظ تئوریک، برای طرفین فوائد بسیار زیادی دربر دارد. در ارتباط با موضوع رقابت جهانشمول، سرمایه‌گذاری مشترک در دو مقوله جداگانه دسته‌بندی می‌شود. FULLER و PORTER معتقدند که دو نوع مختلف از سرمایه‌گذاری مشترک می‌تواند انجام شود. نوع اول که به ائتلاف نوع X موسوم است، عبارت از تقسیم فعالیت‌هایی است که مکمل یکدیگر^(۱۵) باشند. مانند قرارداد بین دو کارخانه خودروسازی که یکی کار طراحی محصول و دیگری ساخت آن را انجام می‌دهد. میتوان گفت که ائتلاف نوع X به‌شکلی تقاطعی^(۱۶)، عملیات مختلف در زنجیره‌ای از فعالیت‌های ناظر بر ایجاد ارزش افزوده^(۱۷) را انجام می‌دهد. دومین نوع سرمایه‌گذاری را ائتلاف نوع Y می‌نامند که طی آن دو کارخانه (وباشتر) با همکاری یکدیگر، فعالیت یکسانی در مراحل ماقبل نهائی^(۱۸) فرآیند تولید را انجام می‌دهند.

به‌عنوان مثال می‌توان به قرارداد تولید مشترک بین شرکت‌های «جنرال موتورز» و «تویوتا» و نیز سرمایه‌گذاری مشترک «بوئینگ» و «صنایع سنگین فوجی» برای تحقیق و توسعه در صنایع هواپیماسازی اشاره نمود.

ائتلاف نوع X غالباً به کارخانه‌ای مربوط می‌شود که تکنولوژی‌ها و محصولات جدیدی دارد و درصدد است به بازارها و مجاری توزیع در یک کشور دیگر راه پیدا کند. این شیوه خصوصاً توسط بسیاری از شرکت‌های ژاپنی و آمریکائی اتخاذ شده‌است و هدف شرکت‌های ژاپنی معمولاً این است که از بارگران تولید مجدد امکانات طرف آمریکائی اجتناب کنند.

قرارداد اخیر تویوتا و جنرال موتورز تا حد زیادی به‌دلیل اشتیاق تویوتا

در مورد سرمایه‌گذاری‌های نوع X نیاز به ادغام عمودی یا تقویت حلقه‌ای ضعیف از زنجیره فعالیت‌های موجود ارزش افزوده، انگیزه قدرتمندی برای پیدا کردن یک شریک ایجاد می‌نماید. شرکت‌هایی که خود را در تولید و ساخت، ضعیف می‌پندارند، غالباً به ائتلاف نوع X روی می‌آورند تا ناتوانی خود را در ساخت و تحمل هزینه‌های گزاف تولیدات داخلی را جبران نمایند، (مانند همکاری شرکت MOTOROLA با توشیبا در تولید چیپس‌های جدید). تدارک یک موجودی با دوام از مهم‌ترین انگیزه‌های توسل به سرمایه‌گذاری مشترک از نوع X تلقی می‌شود.

PORTER و FULLER معتقدند که انگیزه‌های اولیه اقتصادی در سرمایه‌گذاری مشترک از نوع Y حول مسائلی چون کاهش ریسک و تقسیم منابع به‌منظور دستیابی به «اقتصاد مقیاس» قرار می‌گیرد. با توجه به اینکه در این نوع سرمایه‌گذاری‌ها همه شرکاء در زمینه‌های مشابهی فعالیت می‌کنند، پتانسیل زیادتری برای تبادل سازوبرگ‌ها و انتقال دانش جدید به وجود می‌آید که می‌تواند قابلیت رقابت در همه طرف‌های درگیر را تحکیم بخشد. برخلاف سرمایه‌گذاری نوع X، سرمایه‌گذاری نوع Y معمولاً زمانی رخ می‌دهد که هر دو طرف شراکت، در فعالیت و کار مشابهی قدرتمند باشند.

سیاست خارجی و وابستگی

در سرمایه‌گذاری‌های مشترک، به غیر از انگیزه‌های اقتصادی که مستقیماً به کسب منافع مالی مربوط می‌شود، مسائل به مراتب اساسی‌تری چون انگیزه‌های استراتژیک رقابت وجود دارد و بزرگ‌ترین خطرات بالقوه نیز در همین جا قرار دارد. هر سرمایه‌گذاری مشترکی می‌تواند متضمن هزینه‌هایی باشد که قبل از اجرای کامل کار معمولاً مشخص نمی‌شود و مدیریت سطح بالا باید پیش از آنکه خسارات بالقوه و احتمالی بتواند پیامدهای نامطلوبی بیاریاورد، اوضاع را دریابد. از این رو اگر مدیریت نتواند به موقع به نقطه ضعف‌های آشکار و پنهان شرکت در کار سرمایه‌گذاری مشترک پی ببرد، در بلندمدت قدرت و برتری رقابتی به دست رقبای جدید می‌افتد. برخی شرکت‌ها نیز ممکن است واقعا درصدد باشند شرکاء مورد نظر خود را در شماری از سرمایه‌گذاری‌های مشترک وارد نمایند تا از این راه بتوانند داده‌های اطلاعاتی^(۱۹) لازم را جمع‌آوری کنند و فعالیت شرکاء را نیز زیر نظر داشته باشند.

به‌عنوان مثال در جریان سرمایه‌گذاری‌های مشترک از نوع X، توسعه تکنولوژی و تولید از یک شرکت به شرکت طرف قرارداد با آن، سرازیر می‌گردد. در مواردی که شرکت‌های آمریکایی سهواً تکنولوژی‌هایی نظیر ترانزیستورها، قطعات تلویزیون رنگی و سایر محصولات مصرفی الکترونیک را از دست داده‌اند، معلوم شده‌است که دیگر به دشواری خواهند توانست دوباره وارد بازار شوند. همچنین سرمایه‌گذاری‌های نوع Y نیز می‌تواند متضمن خسارات سختی برای طرف قوی‌تر باشد، زیرا شریک ضعیف‌تر، نهایتاً هریک از حلقه‌های زنجیره فعالیت‌های موجود ارزش افزوده از تکنولوژی و مهارت گرفته تا شیوه‌های بازاریابی را فرامی‌گیرد. از این رو به سهولت می‌توان دید که چگونه استفاده استراتژیک از مسئله سرمایه‌گذاری‌های مشترک می‌تواند به‌طور ثابت و همیشگی، در خدمت اعمال نظارت بر پیشرفت‌های تکنولوژیک شرکاء قرار گیرد. کاملاً می‌توان انتظار داشت

که برخی شرکت‌ها به‌ویژه شرکت‌های آسیایی، فقط باین هدف در سرمایه‌گذاری مشترک وارد می‌شوند که به‌طور مستقیم آزاد^(۲۰) شاهد توسعه شرکت‌هایی باشند که در یک محصول یا تکنولوژی معین به مقام رهبری پذیرفته شده‌اند.

سیاست خارجی در عمل

RICH و MANKIN می‌گویند سرمایه‌گذاری‌های مشترک به‌ویژه با ژاپنی‌ها، شرکت‌های آمریکایی را از کسب تجربیات عمیق‌تر بازمی‌دارد و در عوض به ژاپنی‌ها اجازه می‌دهد که از تکنولوژی پیشرفته آمریکایی با سهولت اعجاب‌آوری بهره‌برداری کنند و به‌همین دلیل این‌گونه سرمایه‌گذاری‌ها از دید نامبردگان به هیچ‌نمی‌ارزد. تجربیات سایر شرکت‌های جهانشمول اروپایی نظیر فیلیپس و «توماسون» نیز حاکی از مشکلات بسیار شدید دستیابی به تکنولوژی ژاپنی می‌باشد، حال آن‌که تکنولوژی این شرکت‌ها به راحتی در دسترس قرار دارد. نتایج مطالعاتی که اخیراً توسط DOZ و HAMEL به عمل آمده است نشان می‌دهد که شرکت‌های ژاپنی نه با نیت حل مشکلات فنی در یک رابطه برابر، بلکه با هدف کشاندن شرکت‌های آمریکایی به وابستگی شدید نسبت به شرکاء ژاپنی از طریق امحاء نقاط قوت و غلبه بر مهارت‌های اصلی و مهم این شرکت‌ها، در سرمایه‌گذاری‌های مشترک وارد می‌شوند. پیش‌قدم

شدن ژاپنی‌ها در سرمایه‌گذاری مشترک با هدف انداختن شرکت‌های آمریکایی در یک موضع ضعیف رقابتی در آینده، از طریق فراگرفتن و پی‌بردن به سوابق تجربی این شرکت‌ها و کاهش قابلیت آنها برای توسعه تکنولوژی‌های جدید انجام می‌شود. سرمایه‌گذاری مشترک با ژاپنی‌ها راهی نیست که شرکت‌های آمریکایی بتوانند از آن طریق به تفوق رقابتی خود، مجدداً دست پیدا کنند. سرمایه‌گذاری مشترک بوئینگ با کنسرسیومی از شرکت‌های ژاپنی که اخیراً برای توسعه 7Y7 (یک شرکت خطوط هوایمایی تجاری) انجام شد، کوهی از مشکلات را بی‌سار آورده‌است. کار فاجعه‌آمیز شرکت HONEYWELL در تولید کامپیوتر با سرمایه‌گذاری مشترک شرکت فرانسوی BULL و شرکت ژاپنی NEC، درس دیگری بود تا مدیریت سطح بالا نسبت به خطرات ناشی از ایجاد انشعاب در کارها هشیار باشد.

سیاست‌های ناظر بر توسعه درون‌زا و کسب تکنولوژی

ایجاد توازن صحیح بین توسعه درون‌زا و کسب تکنولوژی به‌منظور ایجاد مبانی لازم جهت نیل به فعالیت‌ها و تکنولوژی‌های جدید در آینده، از مباحثی است که مستقیماً با موضوع رقابت جهانشمول ارتباط پیدا می‌کند. توسعه درون‌زا عبارت‌است از انتخاب هر شرکت برای نیل به فعالیت‌ها و تکنولوژی‌های جدید از طریق دستیابی به رشد و پیشرفت با به‌کارگیری تلاش‌ها و امکانات ذاتی شرکت. ولی رهیافت مستکی بر کسب تکنولوژی از بیرون^(۲۱)، به توانایی مدیریت سطح بالا در استفاده از تکنولوژی‌های جدید و قابلیت بهره‌برداری بهینه از آن بستگی دارد. در بعد سیاست داخلی بیشتر به چگونگی نیل به رشد تکنولوژیکی و نه ضرورت یا عدم ضرورت این کار پرداخته می‌شود. چه در بحث توسعه درون‌زا و چه در رهیافت کسب تکنولوژی، هدف اصلی رهنمون شدن شرکت به سوی توانایی‌های لازم برای ارتقاء وضعیت موجود آن می‌باشد. در بعد سیاست داخلی، از بحث پیرامون مشارکت و

سرمایه گذاری‌های مشترک، پرهیزی شود.

درونی در برابر بیرونی

انتخاب‌هایی که تاکنون پیرامون دو راه حل «توسعه درون‌زا» و «کسب تکنولوژی» به عمل آمده غالباً با رد یکی و تکیه برد دیگری همراه بوده و مسئله مهم ایجاد توازن بین این دو سیاست و رعایت ساختار صنعت، مدنظر قرار نگرفته‌است. اما شرکت‌هایی که در اقصی نقاط عالم، این مهم را به خوبی پیش برده‌اند، سعی کرده‌اند تا ترکیبی متعادل از سیاست‌های مزبور را به کار گیرند تا به شکلی بهینه از امکانات موجود استفاده نمایند. به عنوان مثال شرکت جنرال الکتریک در مسیر توسعه درونی فعالیت‌های جدیدی را از طریق ایجاد بخش‌های جدید آغاز کرد و در عین حال شرکت‌های کوچکی نظیر CALMA - کارخانه تخصصی در زمینه‌های CAD/CAM - را در راستای تکمیل حلقه‌های تکنولوژیک، ضمیمه خود ساخت. شرکت AT&A مبالغ هنگفتی را صرف کرد تا بتواند با شرکت‌هایی چون OLIVETTI برابری نماید و به موازات این کار نیز کارخانجات و مراکز طراحی جدیدی را در سرتاسر جهان از طریق سرمایه گذاری مشترک تاسیس کرد. شرکت بین‌المللی ROCKWELL در آستانه سالگرد خرید شرکت ALLEN-BRADLY تولیدکننده تجهیزات اتوماتیک و کنترل‌های صنعتی، کارخانجات خود را با به کارگرفتن محرکه‌های درون‌زا، برای تولید محصولات الکترونیک و صنایع ارتباطات مجهز کرد. بدین ترتیب بسیاری از شرکت‌ها نیز که معمولاً متکی بر توسعه درون‌زا بودند، به منظور ایجاد مبانی لازم برای رشد درآینده، در هر کجا که تکنولوژی‌ها و محصولات شرکت‌های در حال رشد را مناسب یافتند نسبت به الحاق آنها به شرکت خود اقدام کردند.

ساختار صنعت و کسب تکنولوژی

استراتژی تخصصی شدن شرکت‌ها اقتضا می‌کند که مدیریت سطح بالا، قابلیت تغییر و حالات ویژه^(۲۵) مربوط به نقاط قوت و مهارت‌های اصلی و نیز پایه‌های صنعت و تکنولوژی شرکت را بشناسد. ایفای نقش محوری و کانونی به طور بالقوه صلاحیت‌ها و تجارب بیشتری را برای رقابت و تصرف بازارهای مختلف ایجاد می‌کند ولی در عین حال مستلزم شیوه‌های ابداعی و استراتژی‌هایی برای ورود به بازارهای جدید است که معمولاً با تکنولوژی‌های جدید و البته برآمده از فعالیت‌های کنونی شرکت تحقق می‌یابد.

تعجب آور نیست که شرکت‌هایی چون جنرال الکتریک، آی بی ام، زیمنس، NEC و NORTHERN TELECOM از جذب سایر شرکت‌ها در مقیاس وسیع، اجتناب ورزیده‌اند. زیرا این شرکت‌ها که برتری رقابتی آنها ناشی از روند طولانی مدت تحقیق و توسعه، دانش تخصصی و فرآیندهای مخصوص به خود می‌باشد نمی‌توانند به راحتی تکنولوژی‌های اکتسابی را در خود هضم نمایند، و در عوض به دلیل برخورداری از همین نقاط قوت، برای رقابت کردن باید قبل از هر چیز بر محصولات و تکنولوژی‌های برآمده از توسعه‌های درون‌زا تکیه کنند.

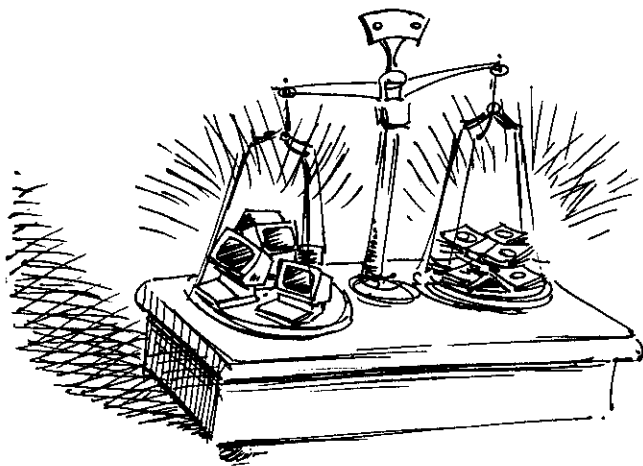
از سوی دیگر، شرکت‌هایی که بدون برخورداری از تکنولوژی‌ها و مهارت‌های سطح بالا و مناسب که از طریق توسعه درون‌زا ایجاد شده باشد، به جذب سایر شرکت‌ها وسیعاً روی آورده‌اند، عموماً به جای ایجاد مهارت‌های اصلی، به کنترل‌های مالی متوسل شده‌اند. به همین دلیل شعبات شرکت‌های آمریکائی (مثل ITT در اروپا) در مقایسه با هم‌تایان

جستجو برای ایفای یک نقش کانونی

گرچه عنوان توسعه درون‌زا و کسب تکنولوژی، از دیرزمان مطرح بوده ولی اگر به این واقعیت که اینک ایالات متحده و سایر کشورها در گرماگرم موج جدید ادغام‌ها^(۲۶) یعنی «تلاش شرکت‌ها به منظور ایفای نقش محوری و تخصصی در تولید» قرار گرفته‌اند، عنایت شود، آنگاه ارتباط عنوان مذکور با رقابت جهانشمول بیش از پیش آشکار می‌گردد. برخلاف ادغام‌هایی که طی دهه‌های ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ از طریق پیوستگی‌ها و تنوعات بی‌ربط^(۲۷) صورت می‌گرفت و نهایتاً نتایج مفیدی نیز در بر نداشت، ادغام‌های کنونی و کسب تکنولوژی‌های جدید، از بازسازی وسیع صنایع آمریکا تحت تاثیر امواج خروشان رقابت‌های خارجی خبر می‌دهد. از آنجا که بسیاری از شرکت‌ها به دلیل ندانم کاری نتوانستند در زمینه‌هایی که شانس بهتری برای رقابت وجود داشت، فعالیت کنند، و در نتیجه، کسب و کار خود را نیز از دست داده‌اند،



سیاست‌های توسعه درون‌زا و کسب تکنولوژی برای دستیابی به برتری رقابت جهانشمول، به صورت مسئله‌ای پراهمیت و موضوع روز^(۲۸) درآمده است. در این حال پیشروی دائماً فزاینده مدیریت سطح بالا در آمریکا برای دستیابی به تخصصی شدن، به خوبی حاکی از آخرین پیشرفت‌هایی است که در تکنولوژی ساخت و طراحی محصول ایجاد شده و به تدریج هویدا می‌گردد. همگام با پیشرفت‌های حاصله در تکنولوژی و رفع موانع و تنگناهای بازدارنده در بخش صنعت و کاهش هم‌زمان سطح هزینه‌ها در بازارهای مختلف، توسعه درون‌زا نقشی به مراتب آشکارتر در استراتژی شرکت‌ها پیدا کرده‌است.



خود که توسعه درون‌زا را در پیش گرفته‌اند (مانند DUPONT در اروپا)، در رقابت‌های جهانشمول موفق نبوده‌اند.

از این‌رو، یک استراتژی مشخص و روشن با هدف تخصصی و کانونی شدن به هیچ‌وجه حکم نمی‌کند که دستیابی به رشد فقط از یک راه منحصر به فرد انجام شود، بلکه اهمیت ایجاد مبانی درونی برای تکنولوژی و محصول رانشان می‌دهد که می‌توان در مواقعی که رقابت به شکلی فزاینده وارد بعد تکنولوژیک می‌شود، به این مبانی درونی اتکا کرد. حتی تحصیل تکنولوژی‌های دقیقاً انتخاب شده نیز نمی‌تواند فقدان مهارت‌های اصلی و برآمده از توسعه درون‌زا را جبران کند. بنابراین یک سیاست داخلی موفقیت‌آمیز باید بر منابع درونی قدرت و تجربه قوام یافته‌باشد.

الزامهای تکنولوژی

برای کانونی تلقی شدن یک کارخانه تعریف می‌شود، اینک در آستانه تحول است و مشخصه اصلی برای کانونی بودن، داشتن تکنولوژی‌هایی است که بتواند نیازهای بالقوه و گوناگون بازار را تامین نماید. سدشکی اخیر شرکت ALLEN-BRADLEY و ارائه انواع کنترل‌های صنعتی، آغاز روندی است که به‌زودی جهان را فرامی‌گیرد. بهره‌مندی از قدرت ساخت انعطاف‌پذیر و حساس نه تنها به استنباط درست مدیریت سطح بالا از وظایف مهندسی مربوط به این تکنولوژی، بلکه همچنین به قابلیت بی‌سابقه برای رفع موانع صنعتی که روزگاری غیرقابل عبور تلقی می‌شد کمک می‌کند.

تولیدات واقعاً جهانشمول

حصول پیشرفت‌های بیشتر در اتوماسیون و طراحی کارآمدتر محصول، توانسته‌است بسیاری از شرکت‌ها را در تحقق رویاهای خود جهت دستیابی به محصولی واقعاً جهانشمول، به حرکت درآورد. شرکت BLACK AND DECKER به گونه‌ای موثر، مقام سنتی خود در تولید ابزارهای کوچک را ترک گفت و بازارانه طرح‌های ساده‌تر و استفاده از همکاری نزدیک‌تر با جنرال موتور جهت دستیابی به امکانات تولیدی، در خدمت بازارهای محصولات مصرفی قرار گرفت. از این گذشته، تعهد و عزم این شرکت برای اتخاذ یک استراتژی جهانشمول می‌تواند تحقق یابد زیرا تکنیک‌های جدید آن در امر طراحی محدوده وسیعی از کالاهای مصرفی در بازارهای مختلف جهان، کاربرد دارد.

پی‌بودن به جهان نو

شاید زمان وفضا در مبحث استراتژیک، کمتر از هر چیزی، مفهوم شده باشند. تکنولوژی سریعاً در حال پیشرفت در جهان امروز، روند برچیده شدن موانع سنتی برای ورود به بسیاری از صنایع را سرعتی فراوان بخشیده‌است. به‌همین دلیل یکی از بزرگ‌ترین وظایف فرآوری مدیریت سطح بالا، فهم بهتر این مسئله است که چگونه بعد زمان می‌تواند به‌سرعت یک استراتژی را تغییر دهد. آن دسته از مدیران که بدانند چگونه صنایع در طول زمان تکامل می‌یابند، در مقایسه با مدیران دیگری که دچار ایستایی و جمود فکری هستند، از قابلیت و توان بسیار

در شرکت‌هایی که رهیافت توسعه درون‌زا را برای ایجاد فعالیت‌های جدید، اتخاذ می‌کنند، در اژه برنامه‌ریزی استراتژیک و تولید، بعد تکنولوژی را به‌دست می‌آورند. نقش رشد یابنده‌ای که اتوماسیون و سیستم‌های انعطاف‌پذیر در آینده نزدیک، در استراتژی اغلب شرکت‌ها ایفا می‌کنند، برای هرگونه بحث پیرامون توسعه درون‌زا اهمیت دارد. اتوماسیون، یعنی همان راهی که آی بی ام، جنرال الکتریک و سایر کارخانجات بزرگ و کوچک در پیش گرفته‌اند، سبب می‌شود تا شرکت‌ها بتوانند هم‌زمان با کاربرد مطلوب تکنولوژی‌های تولیدی جدید، هزینه‌های ساخت را کاهش دهند. اتوماسیون با درآمیختن آخرین طراحی‌ها در تولید و تقلیل تعداد بخش‌ها و قسمت‌ها، توانست به هرچه بیشتر اقتصادی شدن کار و ازاین طریق به کارگرفتن مجموعه کوچکتري از دارائی‌های ثابت شامل امور مهندسی، تحقیق و توسعه، تولید و در نهایت اصلاح و بهبود تولیدات کمک کند. با استفاده از این مفاهیم شرکت‌ها می‌توانند برای چندین بازار مختلف محصول تولید کنند. باین وجود، همراه شدن با پیشرفت‌های جدید تکنولوژی مستلزم توجهات دقیق مدیریت شرکت‌ها است زیرا این امر مشکلات و معضلاتی جدید از جمله کهنه شدن و ازکار افتادن استانداردهای ارزیابی کار و ضرورت ادغام عملیاتی فعالیت‌های شرکت را باخود به همراه می‌آورد.

راهی جدید به سوی تنوع^(۲۶)

پیشرفت‌های حاصله در تکنولوژی و طرح‌های جدید تولیدی، فرصت‌های نوینی را برای شرکت‌های آمریکائی فراهم آورده است که می‌توان در خلاصه‌ترین کلام، آن را چنین تعبیر کرد: «کسب منافع فراوان از طریق عرضه محصولات جدید در بازارهای گوناگون بدون نیاز به همکاری سایر شرکت‌ها». به‌عنوان مثال نوآوری شرکت DUPONT در تکنولوژی‌های جدید شیمیائی، این شرکت را قادر ساخت تا نه تنها در محصولات شیمیائی تخصصی بلکه در عرضه مواد مورد نیاز صنعت فرش و مواد ترکیبی صنایع الکترونیک به رقابت برخیزد. اتوماسیون و اقتصادی کردن میدان عمل، تاحد زیادی محدوده رقابت و حوزه تلاش‌های شرکت‌ها برای تامین نیاز بازارهای جهانی و حتی توان لازم برای ورود به حوزه سایر رقبای ایجاد و تقویت می‌کند. مفهومی که قبلاً

● **آندسته از مدیران که بدانند چگونه صنایع در طول زمان تکامل می‌یابند در مقایسه با مدیران دیگری که دچار ایستایی و جمود فکری هستند از توان بسیار بیشتری برای وارد ساختن شرکت‌های خود به بازارهای جدید بهره‌مند خواهند بود.**

بیشتری برای وارد ساختن شرکت‌های خود به بازارهای جدید، بهره‌مند خواهند بود.

تفکر جهانشمول و زمان

برخلاف مسائل فیزیکی و قابل لمسی چون موضوعات طرف‌های سرمایه‌گذاری مشترک یا تخصیص منابع برای تحقیق و توسعه و هراستراتژی دیگری، مقوله زمان ارتباط بسیار بیشتری با نگرش جهانی و تفکر جهانشمول و بالاخره تکامل در عرصه جهان پیدا می‌کند. هرگونه موفقیت در تحقق اهداف مربوط به دو بعد اول استراتژی یعنی بعد سیاست خارجی و بعد سیاست داخلی، منوط به درک کردن و دریافتن زمان است. مدیرانی که به تفکری پویا و جهان‌نگر خود کرده‌اند از پرتوی بسیار بزرگی نسبت به رقبای خود بهره‌مند می‌باشند. شاید بزرگ‌ترین مشکل فراوری مدیران آمریکائی فعالیت داشتن در یک عرصه جهانی باشد. در مطالعاتی که سال ۱۹۸۶ بر روی یکصد مدیر آمریکائی انجام شد این نتیجه به دست آمد که حدود ۱۰٪ این مدیران نسبت به فرصت‌های مربوط به بازارهای خارجی بی‌اعتنا بوده‌اند. از این گذشته هنوز مدیران آمریکائی در تخصیص دادن منابع خود برای بازارهای بالقوه موجود و جدید، در تردید و نگرانی به سر می‌برند. باین وجود، تعریف و تبیین دقیق مفهوم زمان در یک رقابت جهانشمول از اهمیتی زیاد برخوردار است.

زمان، استراتژی و ساختار

بدون تردید در شرایط فعلی که ارتباطات، اطلاعات و حمل و نقل در حدی وسیع گسترش یافته‌است، شرکت‌هایی که می‌خواهند در سطح جهان رقابت کنند باید در تمامی بازارهای بزرگ حضور داشته باشند. ولی هنوز قاطبه مدیران در نگاه کردن به فراتر از مناطق نفوذ و بازارهای فعلی خود با دشواری‌های بزرگی دست‌به‌گریبان هستند و در پیامدهای نامطلوب سازمان‌های ضعیف، حساسیت و عکس‌العمل‌های بطشی و خاموش و ناتوانی در جوابگویی به نیازهای مشتریان، دست‌وپا می‌زنند. از این رو بزرگ‌ترین مشکل فعلی همانا ایجاد توازن بین حضوری جهانی و قابلیت رقابت در هزینه‌ها به‌ویژه در دوران کوتاه شدن هرچه بیشتر طول عمر محصول می‌باشد.

در تحلیل تغییرات ضروری در استراتژی و ساختار به منظور رقابت داشتن در عرصه‌های مختلف، نقش و تاثیر عظیم بعد زمان آشکار می‌شود. فهمیدن و پوی بردن و دریافتن بعد زمان از یک سو به معنی اشراف داشتن بر موقعیتی است که استراتژی برای رقابت در یک محیط بخصوص، دارای بیشترین تناسب است، و از سوی دیگر به معنی

برخوردار بودن استراتژی از حمایت کامل فرآیندهای برنامه‌ریزی، ارتباطات، برنامه‌های انگیزنده و سایر بدهای ساختار درونی شرکت می‌باشد. برخوردار بودن از یک برتری رقابتی جهانشمول و پایدار در گرو هماهنگی و انطباق استراتژی و ساختار است. بنابراین بعد زمان اقتضا می‌کند که مدیریت سطح بالا بدانند که در چه زمانی براساس موقعیت‌های فراوری شرکت به بهبود استراتژی بپردازد. در عین حال ممکن است هرگونه تغییر بزرگ در استراتژی، به دنبال خود بهبود در ساختار درونی را نیز الزامی نماید. تجربه موفق شرکت OLIVETTI و اینکه توانست از یک شرکت ایتالیایی تولیدکننده کامپیوتر به یک بازیگر جهانی در صنایع خدمات اطلاعاتی تبدیل شود، نشان می‌دهد که چگونه تیم مدیریت سطح بالا می‌تواند برای برنامه‌ریزی و ارائه خط‌مشی جدید به یک شرکت کوچک، گام‌های بزرگی بردارد.

از این رو بزرگ‌ترین چالش نهفته در بعد زمان، کسب آمادگی و اشتیاق مدیریت سطح بالا برای تغییر و هدایت مجدد تلاش‌های شرکت به سوی میدان‌های جدید رشد و حرکت می‌باشد. در نهایت باید گفت که یکی از بزرگ‌ترین آزمایش‌ها و امتحانات فراوری مدیریت سطح بالا این است که چگونه می‌تواند با موفقیت و آرامش، تلاش‌های شرکت به سوی فرصت‌های جدید و بالقوه موجود را هدایت کند. □

زیرنویس‌ها:

* ماهنامه تدبیر شماره ۲۱ صفحه ۲۴

- 1 - Cohesive and effective strategy.
- 2 - Top management
- 3 - The new challenge of global competition
- 4 - Distinctive competence
- 5 - Corporate-level strategy.
- 6 - Business-level strategy.
- 7 - Strategic Business units
- 8 - World-wide responsibility
- 9 - Joint-venture
- 10 - Internal development
- 11 - World-scale ventures
- 12 - A major watershed decision
- 13 - To learn.
- 14 - Complementary activities
- 15 - Crossing over
- 16 - The chain of value-adding activities.
- 17 - The same basic activity
- 18 - The global rationale
- 19 - Intelligence data
- 20 - To listen
- 21 - Acquisition-Oriented approach
- 22 - A new merger wave
- 23 - Conglomerates and unrelated diversification
- 24 - Salient and timely issues
- 25 - Vernality and idiosyncrasy
- 26 - Diversity