

• رویکرد تهاجمی هدف از به کارگیری راهبرد، نه تنها مقابله با عوامل رقابتی، بلکه اعمال تغییراتی در منشا این عوامل است.

• جایگاه راهبرد رقابت بین المللی کجاست؟
- رقابت بین المللی به یکی از مهمترین موضوعهایی تبدیل شده است که امروزه شرکتها و حکومتها با آن مواجه هستند. از دهه ۱۹۶۰ که تجارت بین المللی انفجارگونه در اثر سرمایه گذاری خارجی رشد خود را آغاز کرد، رقابت بین المللی یک ضرورت شده است. راهبرد بین المللی البته موضوعی است با قلمرو جغرافیایی. تجزیه و تحلیل آن کاملا مانند چگونگی رقابت یک شرکت در سطح محلی، منطقه ای و ملی در یک کشور است.

• آیا الگویی برای رقابت بین المللی وجود دارد؟

- مناسب ترین نهاد برای تجزیه و تحلیل راهبرد بین المللی، صنعت است، زیرا صنعت حوزه ای است که مزیت رقابتی در آن به صورت برد و باخت مطرح است. الگوی رقابت بین المللی کاملا از یک صنعت تا صنعت دیگر متفاوت است و طیف وسیعی از صنایع داخلی یا جهانی را در حوزه رقابت خود دربرمی گیرد. در صنایع داخلی، رقابت در هر کشور اساسا به رقابت در دیگر کشورها وابسته نیست. در این حالت، مزیت های رقابتی شرکت، بسیار مختص همان کشور است، مانند خرده فروشی ها، کالاهای مصرفی، توزیع و بیمه. در طرف دیگر طیف، صنایع جهانی قرار دارند، یعنی صنایعی که در آن موقعیت رقابتی یک صنعت در یک کشور، کاملا تحت تاثیر موقعیت آن در سایر کشورهاست و برعکس. مانند صنایع تلویزیون سازی، نیمه هادی، خودرو، ساعت و هواپیماهای تجاری. البته با وجود همه این توضیحات باید گفت هیچ الگویی برای رقابت بین المللی و راهبرد جهانی وجود ندارد.

• شما دو بعد و دو مدل برای فعالیت و رقابت در صحنه جهانی در نظر گرفته اید. آنها کدام هستند؟

- در رقابت بین المللی، یک شرکت باید بعضی فعالیتها را در کشورها انجام دهد و نیز باید فعالیتهای بین المللی را به صورت یک سیستم یکپارچه و هماهنگ اداره کند. وجه خاص راهبرد بین المللی آن است که می توان دو بعد کلیدی برای چگونگی رقابت

• به راهبرد هزینه برمی گردیم. آیا راهبرد پیشرو بودن در هزینه هیچگونه ریسکی دربرندارد؟

- البته پیشرو بودن در هزینه فشارهای شدید بر شرکت جهت حفظ موقعیت خود می آورد. این امر به معنای سرمایه گذاری مجدد در تجهیزات مدرن، به دورریختن داراییهای مستهلک، اجتناب از افزایش خطوط تولید و هوشیار بودن نسبت به پیشرفتهای فناوری است.

• می توانید مثالی در این زمینه بزنید؟

- نمونه کلاسیک آن شرکت فورد در دهه ۱۹۲۰ است که با کاستن از مدلها و گونه های مختلف، تجهیزات خودکار پیشرفته و تلاش برای دستیابی به کاهش هزینه از طریق آموزش به نوعی پیشرو بودن غیر قابل انکار در هزینه دست نیافته بود. وقتی تمایل مشتریان به پرداخت بهای بیشتر برای داشتن خودرو با ویژگیهای بیشتر پدید آمد، شرکت جنرال موتورز با راه اندازی خط کاملی از مدلها خود را برای بهره برداری از این تحول آماده کرد، اما با توجه به انعطاف ناپذیری که به دلیل سرمایه گذاریهای سنگین جهت به حداقل رساندن هزینه یک مدل قدیمی انجام گرفته بود، شرکت فورد با هزینه های بسیاری جهت تعدیل مجدد راهبرد روبرو شد.

• خطرات ناشی از راهبرد تمایز چیست؟

- یک شرکت ممکن است به تمایز دست یابد، با این حال، تمایز یافتگی معمولا تفاوت قیمت را نیز به همان اندازه حفظ خواهد کرد. پس اگر در نتیجه تغییرات فناوری یا صرفا عدم توجه، هزینه شرکت تمایز یافته بیش از حد افزایش یابد ممکن است شرکت کم هزینه در موقعیتی قرار گیرد که قادر به اعمال بیشترین فشار بر حریف باشد.

• شما برای راهبردهای رقابتی، دو رویکرد تهاجمی و دفاعی را قائل هستید. بیشتر توضیح دهید.

- یک راهبرد رقابتی موثر ممکن است باعث ایجاد نوعی اقدام دفاعی یا تهاجمی جهت تثبیت موقعیت شرکت در مقابل پنج عامل رقابتی گردد. در رویکرد دفاعی، می توان راهبرد را به عنوان فرایندی در ایجاد سیستم دفاعی در مقابل عوامل رقابتی یا یافتن موقعیتهایی در درون صنعت تعریف کرد. در

باید در ژاپن پشتیبانی و خدمات پس از فروش داشته باشد. برعکس، در بسیاری صنایع، فعالیتهای پشتیبانی می تواند جدا از منطقه ای که خریدار قرار دارد صورت گیرد. بنابراین، مزیتهای رقابتی در فعالیتهای بنیانی، بیشتر به مشخصه های کشوری که این فعالیت در آن صورت می گیرد برمی گردد و فعالیتهای پشتیبانی می تواند مستقل از موقعیت حضور یک شرکت در یک کشور انجام شود.

• چه موقع می توان گفت یک صنعت، جهانی شده است؟

- وقتی برخی مزیتهای رقابتی را برای یکپارچه سازی فعالیتهای در عرصه جهانی داشته باشد. امروزه هماهنگی بین شبکه های به شدت پیچیده فعالیتهای پراکنده جهانی نظیر مالی، بازاریابی، تولید، تحقیق و توسعه به یک منبع اصلی مزیت رقابتی تبدیل شده است. این مزیت رقابتی می تواند به دلیل تغییرات محیطی مانند تغییر فناوری، نیاز مشتری، خط مشی حکومت یا زیرساخت کشور باشد.

• نقش دولت در رقابت صنعتی چیست؟

- دولت به طور بالقوه تمامی جنبه ها را تحت تاثیر قرار می دهد. در بسیاری از صنایع، دولت نقش خریدار یا تامین کننده دارد و می تواند از طریق سیاستهایی که اتخاذ می کند بر رقابت صنعت تاثیر بگذارد. قوانین و مقررات دولت نیز می تواند عاملی برای ایجاد محدودیت در فعالیت شرکتهای تامین کننده یا خریدار باشد. همچنین دولت می تواند از طریق وضع قوانین و در نتیجه کنترل رشد صنعت و ساختار هزینه رقابت رقیب را تحت تاثیر قرار دهد.

• راهبردهای صنایع جهانی کدام است؟

- مهمترین آن راهبرد هزینه و یا تمایز است. جستجو برای مزایای هزینه و یا تمایز از طریق فروش مجموعه وسیعی از محصولات یا خدمات به خریداران در همه یا اغلب بازارهای مهم کشورها. تویوتا و کوماتسو نمونه هایی از رهبران هزینه در سطح جهان و شرکتهایی مانند کاتریلار و IBM متمایزهای جهانی محسوب می شوند. راهبرد بخش بندی (SEGMENTATION) نیز به کار می آید. در برخی صنایع، راهبرد بخش بندی جهانی تنها راهبرد عملی و موثر جهانی است زیرا مزیتهای نسبی در بعد ترکیب و شکل و هماهنگی آنها در بخشهای خاص وجود دارد.

قدرت رقابت یک ملت به ظرفیت صنعت او برای نوآوری و روزآمد شدن بستگی دارد.



بهترین مدیرعامل هایی که من می شناسم، معلمها هستند زیرا اساس آنچه آنها تعلیم می دهند، راهبرد است.

دو دسته فعالیت در جریان است و عدم ارتباط و تفاهم کار را به صورت جزیره ای درمی آورد. یعنی فعالیتهای مختلف به صورت مستقل و نامربوط انجام می گیرد. چه باید کرد؟

- فعالیتهای در زنجیره ارزشی شرکت مستقل نیست و از طریق آنچه من «رابط ها» می نامم به هم مربوط می شود. روشی که یک فعالیت انجام می شود روی هزینه یا اثربخشی سایر فعالیتهای موثر است. این رابط ها فقط به فعالیتهای درون شرکت مربوط نیست بلکه تامین کنندگان و کانال های توزیع و خریدار نهایی را نیز دربرمی گیرد. بنابراین، این زنجیره را می توان «سیستم ارزشی» نامید. پس برای داشتن مزیت رقابتی، ارتباط فعالیتهای در این سیستم نیز مهم است. مثلا اینکه تامین کننده چگونه یک فعالیت خاص را انجام می دهد می تواند بر هزینه یا اثربخشی فعالیتهای درون شرکت اثر داشته باشد.

• آیا در رقابت بین المللی، این مسئله که جایگاه جغرافیایی انجام فعالیتهای بنیانی یا پشتیبانی کجا باشد مهم است؟

- شرکتی که به صورت بین المللی رقابت می کند، ابتدا باید تصمیم بگیرد که فعالیتهای را در زنجیره ارزشی در میان کشورها چگونه گسترش دهد. فعالیتهای بنیانی که در زنجیره ارزشی برشمرده بیشتر به محلی که مشتری قرار دارد مربوط است، مثلا اگر شرکتی می خواهد کالایی را در ژاپن بفروشد معمولا

بین المللی یک شرکت در نظر گرفت. اولی را من مدل ترکیب و شکل (CONFIGURATION) فعالیتهای جهانی شرکت می نامم، یعنی جایی یا جاهایی که فعالیتهای در زنجیره ارزشی انجام می شود. بعد دوم را من هماهنگی (COORDINATION) می نامم که اشاره دارد به اینکه چگونه فعالیتهای مشابه یا مرتبط در کشورهای مختلف با هماهنگی انجام می شود.

مثلا یک شرکت اگر دارای سه کارخانه است، می تواند هر سه کارخانه استقلال کامل داشته باشد و یا اینکه کاملا از لحاظ مشخصه ها، فرایند تولید، قطعات و مانند آن مشابه باشند. مدل ترکیب و شکل نیز طیفی از تمرکز تا عدم تمرکز را دربرمی گیرد. یعنی یک فعالیت در یک محل انجام می شود و خدمات و پشتیبانی از آن محل به همه جای دنیا داده می شود مثل آزمایشگاه تحقیق و توسعه یک کارخانه بزرگ، و یا اینکه فعالیتهای در کشورهای مختلف انجام می شود. البته یک شرکت نیاز ندارد همه فعالیتهایش را در همان کشور انجام دهد.

• مفهوم زنجیره ارزشی (VALUE CHAIN) که به آن اشاره کردید چیست؟

- هر شرکت مجموعه ای است از فعالیتهای مختلف اجرایی برای انجام کسب و کار در صنعت خود. من این فعالیتهای فعالیتهای ارزشی می نامم مانند فروش محصول توسط فروشندگان، انجام تعمیر و نگهداری توسط تکنسین ها، طراحی محصول یا فرایند توسط دانشمندان در آزمایشگاه و حفظ دفاتر مالی توسط حسابداران.

• آیا یک تقسیم بندی و تفکیک منطقی از این فعالیتهای می توان صورت داد؟

- فعالیتهای عمومی زنجیره ارزش را می توان به دو دسته تقسیم کرد. من دسته اول را فعالیتهای بنیانی می نامم، که شامل تولید فیزیکی محصول یا خدمت، عرضه آن، بازاریابی و پشتیبانی و خدمات پس از فروش است. دسته دوم را من فعالیتهای پشتیبانی می نامم که ورودیها یا زیرساختها را فراهم می آورد که امکان می دهد فعالیتهای بنیانی به صورت روان انجام گیرد، مانند خرید، توسعه فناوری و مدیریت منابع انسانی.

• شاهد آن هستیم که همواره منازعه ای بین این

هماهنگی ضربداری وظایف، بازاریابی و غیره در این مرحله ممکن است تا حد زیادی با مرحله رشد سریع متفاوت باشد. شاید به همین دلیل به هنگام ورود یک شرکت به مرحله بلوغ تغییر مدیران به نفع آن است.

• شما از بحث راهبرد رقابتی در صنعت به مزیت‌های رقابتی ملل رسیده‌اید و آن را به قدرت رقابت ملل تعمیم داده‌اید. این مزیت‌های رقابتی برای ملل کدام است؟

- شرایط و موقعیت ملت در برابر عوامل تولید نظیر نیروی کار ماهر یا زیرساخت که برای رقابت در صنعت لازم است؛

- شرایط تقاضا به مفهوم ماهیت نیاز بازار داخلی برای محصول یا خدمات یک صنعت؛

- صنایع مرتبط یا پشتیبان؛

- ساختار و راهبرد شرکتها به مفهوم اینکه شرکتها چگونه پدید می‌آیند، سازماندهی و مدیریت می‌شوند.

در دنیایی که رقابت جهانی روبه افزایش است ملتها اهمیت بیشتری می‌یابند. از آنجا که اساس رقابت به سمت خلق دانایی میل می‌کند نقش ملتها روبه افزایش است. مزیت رقابتی در خلال یک فرایند ملی زائیده و پایدار می‌شود. همه اختلاف‌های ملل در ارزشها، فرهنگ، ساختار اقتصادی، نهادها و تاریخ همه به موقعیت‌های رقابتی اسناد داده می‌شود. ملتها در صنایع خاصی موفق می‌شوند که محیط داخلی آنها مستعد، پویا و چالش پذیر برای آن است. اساسا رفاه و سعادت ملی ذاتی نیست بلکه زائیده می‌شود. قدرت رقابت یک ملت به ظرفیت صنعت او برای نوآوری و به هنگام شدن بستگی دارد.

• بهترین مدیرعامل ها به نظر شما چه کسانی هستند؟

- بهترین مدیرعامل هایی که من می‌شناسم معلم ها هستند. اساس آنچه آنها تعلیم می‌دهند راهبرد است. □

منابع:

۱ - مایکل، ای، پورتر، «استراتژی رقابتی»، ترجمه جهانگیر مجیدی و عباس مهرپویا، موسسه خدمات فرهنگی رسا، ۱۳۸۴.

۲ - MICHAEL E. PORTER, "COMPETITION IN GLOBAL INDUSTRIES", HARVARD BUSINESS SCHOOL, ۱۹۸۷.

۳ - MICHAEL E. PORTER & C.MONTGOMERY "STRATEGY", ۱۹۹۱.

۴ - J.BOYETT, "THE GURU GUIDE", ۱۹۹۸.

رقابت بین المللی به یکی از مهمترین موضوعهایی تبدیل شده است که امروزه شرکتها و حکومتها با آن مواجه هستند.



در دنیایی که رقابت جهانی روبه افزایش است، ملتها اهمیت بیشتری می‌یابند.

چرخه عمر محصول به عنوان ابزار پیش بینی توسعه صنعت آن است که این ابزار سعی در توصیف الگویی تکاملی دارند که به طور یکنواخت و تغییرناپذیر اتفاق می‌افتد. از آنجا که توسعه واقعی صنعت مسیرهای متفاوت زیادی را طی می‌کند، الگوی چرخه عمر همیشه معتبر نخواهد بود، اگرچه این الگو ممکن است رایج ترین الگوی توسعه باشد.

• آیا سبک مدیریت شرکت در مراحل و دورانهای مختلف در چرخه عمر باید متفاوت باشد؟

- گذار صنعت به مرحله بلوغ نشان دهنده این است که روند فعالیتهای شرکت تغییر می‌کند و جو تازه‌ای بر آن حاکم می‌شود. شور و هیجان رشد سریع و پیشرو بودن، جایشان را به نیازهای کنترل هزینه، رقابت بر سر قیمت، بازاریابی تهاجمی و غیره می‌دهد. این تغییرات که در مسیر فعالیت ایجاد می‌شود پیامدهای مهمی برای مدیریت شرکت دارد. مدیر نمی‌تواند فرصتهای چندانی را برای پیشرفت پرسنل ایجاد کند و باید پیوسته از طریق سیستم های رسمی و دقیق عملکرد شرکت خود را ارزیابی کند. در چنین محیطی روشهای غیررسمی گذشته و نیز روابط دوستانه پرسنل جایی ندارد. مهارتهای مدیر نیز با تغییر نیازهای اصلی تغییر سازمان تغییر می‌کند. فعالیتهای کنترل شدید هزینه،

تویوتا در بخش لیفت تراک و مرسدس بنز در بخش خودرو نمونه هایی از رهبران این راهبرد هستند.

• آیا سودآوری شرکتهای بزرگ از شرکتهای کوچک بیشتر است؟ آیا شرکتهایی که بیشترین سهم بازار را دارند بالاترین میزان سودآوری را خواهد داشت؟

- این مسئله خواه درست یا غلط به شرایط بستگی دارد. اگر شرکتهای بزرگ در یک صنعت در گروههای راهبردی که بیش از گروههای کوچک با موانع جابه جایی محافظت می‌شوند رقابت کنند، موقعیت آنها نسبت به مشتریها و تامین کنندگان قوی تر باشد، در مقابل گروههای رقیب نفوذناپذیر باشند و مانند آن، در این صورت مطمئنا سودآوری آنها از شرکتهای کوچک بیشتر خواهد بود؛ مانند صنایع تولید لوازم بهداشتی و تلویزیون. اما اگر مزیت میاس در تولید، توزیع یا دیگر زمینه ها خیلی بالا نباشد آن دسته از شرکتهای کوچکتر که از راهبردهای تخصصی پیروی می‌کنند ممکن است نسبت به شرکتهای بزرگتر به تنوع و تمایز بیشتر محصول، توسعه فناوری بالاتر یا ارائه خدمات بهتر به دلیل ویژگیهای برتر، برای محصول خود دست یابند. در چنین صناعی ممکن است سودآوری شرکتهای کوچکتر از شرکتهای بزرگتر بیشتر باشد؛ مانند صنایع تولید لباسهای زنانه و فرش.

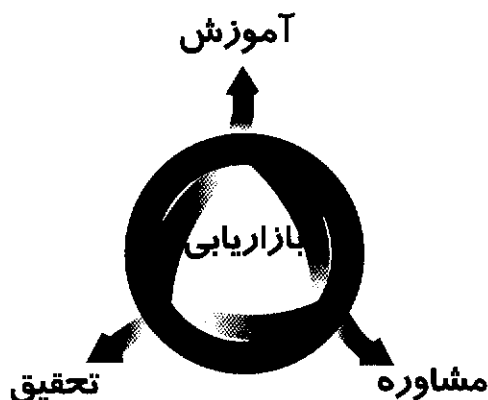
• الگوی چرخه عمر در صنعت چنین است که صنعت مراحل و دوره هایی را نظیر شکل گیری، رشد، بلوغ و افول پشت سر می‌گذارد و به همین جهت به شکل S است. آیا به چنین الگویی معتقدید؟

- منحنی رشد صنعت همیشه به شکل S نیست. گاهی اوقات صنایع به مرحله بلوغ نمی‌رسند و مستقیما از مرحله رشد وارد مرحله افول می‌شوند. گاه رشد صنعت پس از دوره افول از سرگرفته می‌شود، همان طور که در صنایع تولید موتورسیکلت و دوچرخه اینگونه بوده است. به نظر می‌رسد بعضی صنایع مرحله شکل گیری را که معمولا روند کندی دارد خیلی سریع پشت سر می‌گذارند. شرکتها می‌توانند از طریق تولید محصولات جدید و تغییر موقعیت منحنی رشد را تغییر داده آن را به روشهای مختلف بسط دهند. شکل اصلی



شرکت توسعه مهندسی بازار گستران آتی

شرکت TMBA با بهره گیری از اساتید مجرب دانشگاهی و کارشناسان خبره در حوزه آموزش، مشاوره و تحقیق در مباحث مدیریت بازاریابی و مباحث مرتبط فعالیت می کند



برای اولین بار در ایران

دوره ۲۵۰ ساعته پرورش MARKETING MAN

عناوین مباحث :

اصول و مبانی بازاریابی	اصول، فنون و هنر مذاکره
تفکر و استراتژیک	عقد قراردادهای بین المللی
مدیریت استراتژیک و بازاریابی	بورس و بازار سرمایه
تحقیقات بازاریابی	قیمت گذاری
مدیریت ارتباطات و ترویج	طراحی Marketing Plan
مدیریت فروش	مدیریت تمایز
مهندسی فروش و تکنیک های فروشندگی حرفه ای	مدیریت نام تجاری
مدیریت توزیع و نمایندگی ها	Joint-Venture - کنسرسیوم
بازاریابی الکترونیکی (eMarketing)	تکنیک های فرصت یابی
اندازه گیری رضایت مشتری (CSM)	Benchmarking
بازاریابی بین المللی	خلاقیت، نوآوری و کارآفرینی
مدیریت صادرات	فرآیند مهندسی ارتباطات مؤثر
بازار یابی خدماتی	

لطفاً برای کسب اطلاعات بیشتر در خصوص دوره پرورش Marketing Man و همچنین سمینارها و دوره های آموزشی با بخش آموزش شرکت تماس بگیرید و یا به سایت شرکت TMBA به نشانی www.Tmba.ir مراجعه فرمایید.

آدرس: خیابان مطهری، خیابان سلیمان خاطر، پلاک ۱۲۲، واحد ۲۸، تلفن: ۰۰۲۵۴۸۸۳ - ۸۸۳۲۳۸۱۲ - ۰۹۱۲۱۹۹۴۲۸۱

L www.Tmba.ir

info@Tmba.ir