

# واکنش بازار

STRATEGIC MANAGEMENT

ترجمه: دفتر امور مدیران  
قسمت دوم

## □ واکنش شاغلین در بازار در مقابل ورود تازه واردین:

○ حتی اگر بالاتر بودن درآمد در مقایسه با مبالغه پیش از ورود در مقابل هزینه‌های عملکردها، شرکت تازه‌وارد را قادر به وصول هزینه‌های سرمایه‌گذاری شده در داراییهای ملموس و غیرملموس نماید، همیشه خطر آن وجود دارد که واکنش شاغلین قبلی در بازار قیمت‌ها را کاهش داده و فروش واردشوندگان را محدود و چنین وصولی را غیرممکن سازد. شرکت‌های شاغل می‌توانند با تبلیغات پرخاشگرانه، کاهش قیمت‌ها، تهاجم به بازار شرکت‌های تازه‌وارد و اموری از این قبیل، فعالانه در برابر فعالیتهای بازاریابی آنها مقاومت کنند.

بنابراین بادر نظر گرفتن پتانسیل و توانایی شرکت‌های تازه‌وارد بایستی عواملی که بر میزان و نحوه شدت عمل تلافی‌جویانه شاغلین در بازار مؤثر است شناسایی گردد.

از آنجایی که هر تازه‌وارد با بالا بردن ظرفیت تولید در صنعت و به هم زدن شرایط بازار تهدیدی بالقوه یا حقیقی برای شاغلین محسوب می‌شود، شرکت‌های شاغل احتمالاً به تلافی‌جویی علیه هر تازه‌وارد خواهند پرداخت. اگر در ورود به شیوه اکتساب (تغییر مالکیت)، ظرفیت نهایی تولید بدون تغییر باقی بماند و شاغلین در معرض خطر افزایش تولید یا کاهش قیمت نباشند باین

عکس‌العمل نشان دهند یا ندهند به دو عامل بستگی دارد: میزان و مقیاس ورود و میزان تمرکز فروشندگان در صنعت وارد شده. بحث راجع به هر کدام از این موارد در ادامه آورده شده است.

از تحقیقات درباره رقابت چنین برمی‌آید که شاغلین هنگامی که احساس می‌کنند واردشونده بخاطر هزینه‌های زیاد اقدام به برگشت به بازار نخواهد کرد، کمتر به اقدام تلافی‌جویانه و پرخاشگرانه رغبت نشان

می‌دهند. مثلاً چن<sup>(۲)</sup> و مک میلان<sup>(۳)</sup> تحقیقی را در هر دو زمینه علم اقتصاد و نظریه سازمانی انجام دادند که بر این نکته تأکید می‌کرد: «سرمایه‌گذاری قابل توجه در اجزایی

برگشت‌ناپذیر، همانند ظرفیت و ارزش سرمایه، یک حرکت رقابتی را بیش از دیگر حرکات غیر قابل برگشت می‌سازد». هنگامی که چنین سرمایه‌گذاری‌هایی مدنظرند، بحث‌ها شروع میشوند و یک واردشونده به خاطر عدم توانایی بالقوه برای وصول آن سرمایه‌گذاری‌ها از بازگشتن بیزار خواهد بود. با پیش‌بینی این مطلب، شاغلین اقدام تلافی‌جویانه سختی انجام

حساب وارد شونده قادر خواهد بود تا از اقدام تلافی‌جویانه شاغلین برحذر بماند. این وضعیت، واردشونده به شیوه اکتسابی را قادر خواهد ساخت تا عملکرد پس از ورود قابل قبول و نسبتاً سریعی را تجربه کند و بعلاوه احتمال عقب‌نشینی از صنعت وارد شده را کاهش دهد.

از طرف دیگر، اگر ورود با بنا کردن کارخانجاتی جدید انجام شود، ظرفیت اضافی

## شاغلین هنگامی که احساس می‌کنند واردشونده بخاطر هزینه‌های زیاد اقدام به برگشت به بازار نخواهد کرد، کمتر به اقدام تلافی‌جویانه و پرخاشگرانه رغبت نشان می‌دهند.

تولید به صنعت تحمیل می‌شود و احتمالاً ساختار قیمتی موجود<sup>(۱)</sup> و موقعیت رقابتی شاغلین مورد تهدید قرار می‌گیرد. آن‌گونه که چاترچی متذکر شده اتخاذ یک استراتژی برای ورود مستقیم در چنین ساختاری ارزش ویژه‌ای خواهد داشت، زیرا یک واردشونده جدید می‌تواند سهام بازار را به همان قیمت دیگر شاغلین به دست آورد. لذا در شرایطی برابر با دیگران است. بنابراین در مقایسه با این روش، احتمالاً وارد شونده‌گان به شیوه نوآوری، توجه شاغلین را بیشتر به خود جلب خواهند کرد. اما این که شاغلین واقعاً به ورود تازه‌واردین نوآور

1 - Price structure.

2 - Chen.

3 - Macmillan.

نمی‌دهند بلکه واردشونده جدید را با خود همسو می‌سازند. البته همان‌طور که محققین متذکر شده‌اند، عوامل سیاسی، اجتماعی و سازمانی نیز ممکن است به اندازه دلایل اقتصادی در تعیین حدی که یک واردشونده ورود خود را غیرقابل برگشت ببیند، اهمیت داشته باشند چن و مک‌میلان بدون اشاره به منبعی می‌گویند: غیرقابل بازگشت بودن یک فعالیت تجاری می‌تواند رفتار پاسخ‌گویانه رقیب را شکل دهد، زیرا به‌عنوان نشانه‌ای قوی و معیاری برای

شناخت یک مهاجم واقعی (محکم) عمل می‌کند. در حالی که شاخصهای متعددی در اندازه‌گیری اثرات سرمایه‌گذاری توسط شرکت واردشونده و میزان تعهد مدیریتی نسبت به تجارت وارد شده وجود دارد، اما شاید قابل سنجش‌ترین شیوه، بررسی مقیاس ورود به بازار باشد. ورود در سطح بالا اغلب بسا سرمایه‌گذاری سنگینی همراه است که بدون تعهد مدیریتی قوی برای دنبال کردن یک روند مشخص، موفقیت آن غیرمحتمل است. ازاین‌رو، انتظار

می‌رود که ورود در مقیاس گسترده (۴) توقف کوتاهی به فعالیت شاغلین موجود بدهد و آنها از تلافی‌جویی شدید علیه واردشونده خودداری کنند.

علاوه بر بازتاب تعهد و پایبندی و نیز ویژگی غیرقابل بازگشت بودن سرمایه‌گذاری، مقیاس گسترده در ورد به بازار به‌عنوان یک مزیت در هزینه‌سازی در شرکتهای تازه‌وارد محسوب می‌شود. برای مثال بیگادایک (۵) در تحقیق بنیادی خود در مورد متمایز ساختن شیوه‌های ورود، دریافت که ورود به مقیاس گسترده دستیابی سریع به شراکت را تسهیل می‌نماید. او توضیح می‌دهد که این امر با افزایش سودکلی و کاهش هزینه در سطح واحد شرکت

که ناشی از معیارهای اقتصادی می‌باشد، حرکت شرکت تازه‌وارد را به سمت سودآوری شتاب می‌بخشد. از این‌رو، ممکن است هزینه رقابت در این سطح شاغلین را بجای تلافی‌جویی علیه تازه‌واردین بزرگ که یا از شیوه اکتسابی و یا از شیوه نوآوری وارد شده‌اند به سازگاری تشویق نماید. کل توضیحات اصولی نظری فوق به ما اجازه می‌دهد پیش‌بینی کنیم که:

**فرضیه ۲:** عملکرد پس از ورود در هر دوشیوه اکتساب و نوآوری ارتباطی مستقیم با



مقیاس ورود دارد. در حالی که احتمال سازش شاغلین در بازار با تازه‌واردین در مقیاس گسترده از هردوشیوه وجود دارد، اما هنوز احتمال تلافی‌جویی علیه واردشوندگان از شیوه نوآوری به قوت خود باقی است. چراکه ظرفیت اضافی تولید بر صنعت وارد شده تحمیل می‌کنند. چن و مک‌میلان این بحث را مطرح می‌کنند که برای تصمیم‌گیری درباره واکنش نشان دادن یا ندادن به یک حرکت رقابتی، شرکتهای باید:

برای این‌که واکنشی صورت بگیرد پرداختهای خود را متوازن کنند. هرچه تأثیر حرکت مهاجمین بر بازارهای کلیدی مدافعین بیشتر شود، پرداختها و هزینه‌های مدافعین بیشتر می‌شود. این استدلال حاکی است که در صورت

نبود اطلاعات دقیقی در مورد پرداخت، محققین استراتژی می‌توانند از وابستگی رقیب به عنوان جایگزینی برای احتمال تلافی‌جویی استفاده کنند.

انگیزه اقدامی سخت و تلافی‌جویانه علیه واردشوندگان جدید هنگامی بیشتر خواهد شد که شاغلین اتحادی قوی در آن صنعت داشته باشند. شرایط مخاطره‌آمیزی که برای شاغلین در صنعت وارد شده به‌وجود آمده می‌تواند با تمرکز و یکپارچگی فروشندگان بهبود یابد.

همچنین واکنش شاغلین به هر ورود جدید می‌تواند به چگونگی تقسیم هزینه اقدام تلافی‌جویانه میان شاغلین بستگی داشته باشد. شاغلینی که علیه هر واردشونده به تلافی‌جویی دست می‌زنند، هزینه‌های شخصی را در انجام اقدامات یک‌جانبه خود متحمل می‌شوند. اما اگر واردشونده تدریجاً به خروج از صنعت وادار شود، تمامی شاغلین از منافع آن بهره‌مند می‌شوند. بنابراین هر شاغلی می‌خواهد تازه‌واردین از آن صنعت خارج شوند و ترجیح

می‌دهد خود در این ارتباط هزینه‌ای صرف ننماید. اما اگر تنها عده کمی هم از شاغلین در بازار وجود داشته باشند، ممکن است بتوانند با هماهنگ کردن فعالیت‌هایشان و حتی مشارکت در هزینه‌های تلافی‌جویانه از مواجهه با مشکلات این کار اجتناب ورزند. این امر بدان معناست که تمرکز بالا، احتمال تبانی رفتاری مسالمت‌آمیز را بالا می‌برد. برای مثال در مطالعه‌ای پیرامون شرکتهای تولیدی آمریکا، گالبریت (۶) و استیلز (۷) دریافتند که سودآوری شرکت

4 - Large-scale. 5 - Biggadike.

6 - Galbraith. 7 - Stiles.

ارتباطی مستقیم با تمرکز فروشندگان بر هر سه نوع فرآورده بازار دارد<sup>(۸)</sup> (شامل بازار قطعات،<sup>(۹)</sup> اقلام سرمایه‌ای<sup>(۱۰)</sup> و اقلام مصرفی). محققین این یافته را در بخش نظری تحقیق خود پیش‌بینی کرده و موفقیت آن را به همکاری باالقوه شاغلین در اتخاذ رفتاری مسالمت‌جویانه در صنایع مورد نظر نسبت می‌دهند. در اقدامی مشابه لیبرمن<sup>(۱۱)</sup> در مطالعه صنایع فرآورده‌های شیمیایی دریافت که شاغلین مورد نظر سرمایه‌گذارهای خود را در مقابله با ورود یک تازه‌وارد بسیج می‌نمایند نه در مقابل توسعه ظرفیت یک شاغل موجود. همین نتیجه‌گیری از مطالعه برسنهان<sup>(۱۲)</sup> و

رایس<sup>(۱۳)</sup> پیرامون پنج صنعت خرده‌فروشی و حرفه‌ای بدست آمد، آنها در ساقفتند در واکنش به هر تازه‌وارد از آنجایی که از تمرکز بازارهای وارد شده کاسته می‌شود، قیمت‌ها آرام‌تر سقوط می‌کنند. حتی

در جایی که به‌خاطر موانع عملی و قانونی، سازش گروهی امکان‌پذیر نباشد، به‌لحاظ مسائل خصوصی همانند مشاهده تهدیدی مستقیم از سوی یک واردشونده جدید، ممکن است شاغلی بزرگ از صنایع متمرکز دست به تلافی‌جویی بزند. هنگامی که این اتفاق رخ می‌دهد، دیگر شاغلین بزرگ برای حفظ موقعیت قابل احترام خود در صنعت و در نتیجه قرار دادن واردشونده جدید در شرایط زیانبار، تحریک به انجام اقدامی مشابه می‌شوند. بنابراین منطقی است توقع داشته باشیم که تلافی‌جویی علیه واردشوندگان شیوه نوآوری هنگامی که صنعت وارد شده شدیداً متمرکز و منسجم باشد، محتمل‌تر است. یادآوری این نکته اهمیت دارد که حداقل از لحاظ نظری، واردشوندگان به‌شیوه اکتساب از آنجا که باعث ایجاد ظرفیت اضافی تولید نمی‌شوند شاغلین را توسعه مدیریت/شماره ۷ آبان ماه ۱۳۷۸

با اقدامی تلافی‌جویانه ترغیب نمی‌کنند. در عوض اکتساب شرکتی موجود در بازار می‌تواند عملاً منافعی همانند پایداری در رقابت و مزایای جانبی بالایی را به همراه داشته باشد. بنابراین فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۳: تمرکز و یکپارچگی فروشندگان در قسمت وارد شده تأثیری منفی بر عملکرد واردشوندگان به شیوه نوآوری و تأثیری مثبت بر عملکرد تجاری واردشوندگان به شیوه اکتساب خواهد داشت. بعلاوه احتمال دارد تلافی‌جویی شاغلین هنگامی که ورود جدید بجای ظرفیت اضافی کم، اضافه تولید بالایی را باعث می‌شود، شدیدتر گردد. همان‌گونه که چن و مک‌میلان

### انگیزه اقدامی سخت و تلافی‌جویانه علیه واردشوندگان جدید هنگامی بیشتر خواهد شد که شاغلین اتحادی قوی در آن صنعت داشته باشند. شرایط مخاطره‌آمیزی که برای شاغلین در صنعت وارد شده به وجود آمده می‌تواند با تمرکز و یکپارچگی فروشندگان بهبود یابد.

متذکر می‌شوند:

هرگاه مهاجمی حرکتی شدید و غیرقابل بازگشت در بازار انجام دهد که برای مدافع دارای اهمیت باشد، برای مدافع ضروری است تمایل خود به مقابله را نشان دهد، حتی اگر مهاجم علائمی از تمایل به خشونت از خود نشان داده باشد.

به عبارت دیگر ورود در مقیاس کم از طریق شیوه نوآوری بخاطر تأثیر حاشیه‌ای و ناچیز آن بر موقعیت بازار کمتر قابل رؤیت و کمتر تهدیدآمیز است و بنابراین شاغلین در برابر چنین ورودی از تلافی‌جویی اجتناب می‌کنند. در حقیقت جلمان<sup>(۱۴)</sup> و سالوپ<sup>(۱۵)</sup> تحت عنوان اصول اقتصادی جودو این ایده را مطرح می‌کنند که یک واردشونده بهتر است بجای دست‌زدن به تمهداتی بزرگ به الزاماتی کوچک روی آورد تا ماشه سلاح تلافی‌جویی شاغلین را بر علیه خود

نچکاند. از طرف دیگر ورود در مقیاس بالا به میان صنعتی شدیداً متمرکز احتمالاً ساختار صنعت را متأثر کرده و شرکت‌هایی را که از شهرت بسزایی در بازار برخوردارند، مستقیماً به مبارزه می‌طلبند. لذا شاغلین بزرگ برای حفظ موقعیت خود در بازار تازه‌واردین را به خروج از بازار و یا تحمل عملکردی کم‌بازده و بی‌ارزش وادار می‌کنند. از این رو فرضیه زیر مطرح می‌شود:

فرضیه ۴: تمرکز فروشندگان در صنعت وارد شده تأثیری منفی بر عملکرد تجاری پس از ورود واردشوندگان در مقیاس بالا از طریق نوآوری خواهد داشت.

□ وابستگی

○ تحقیقات بسیار پیرامون تنوع سازمان حاکی از آن است که منافع رقابت به شرکت‌هایی که در هزینه فعالیت‌های ویژه با یکدیگر شریکند و یا از گسترش تقاضا در واحدهای تجاری مختلف خود بهره می‌برند، تعلق دارد.

اگر این استدلال را در مطلب حاضر ادامه دهیم ممکن است منافع شرکت تازه وارد نیز در ایجاد صنعتی جدید تصور شود، مشروط بر این که دیدگاه اقتصادی مشترکی بین شرکت‌های جدید وجود داشته باشد. این امر بدان معناست که سرمایه‌گذاری غیرقابل بازگشت مورد نیاز برای ورودی موفقیت‌آمیز ممکن است برای همه واردشوندگان به یک اندازه دشوار نباشد. میزان

8 - Product-markets.

9 - Components.

10 - Capital goods.

11 - Liberman.

12 - Bresnahan.

13 - Reiss.

14 - Gelman.

15 - Salop.

سهولت و راحتی که یک شرکت می‌تواند وارد یک صنعت شود و نیز سودآوری احتمالی آن به میزان تجربیات صنعت اصلی در مدیریت فعالیتهایی که می‌تواند برای موفقیت در محیط جدید منشأ اثر باشد، بستگی دارد. هنگامی که تجربیات مرتبط و در دسترس موجود شرکت بتواند برای غلبه سریع بر ضررهای سرمایه‌گذاری غیرقابل بازگشت شاغلین کمک نماید، ورود احتمالاً مخارج کمتری در برخواهد داشت و نهایتاً موفقیت‌آمیزتر خواهد بود.

البته وابستگی به صنعت اصلی (مادر) تأثیر یکسانی بر هر دو روش ورود ندارد. اینکه صنایع توسعه یافته داخلی بیشتر از شرکتهای اکتساب شده بتوانند منابع شرکت اصلی را در اختیار صنعت تازه وارد قرار دهند، محتمل به نظر می‌رسد. در مقایسه با یک شرکت اکتسابی خارجی، شرکت داخلی در زمینه‌های فرهنگی، تشکیلاتی و روشها معمولاً با شرکتهای موجود سازگاری بیشتری دارد. بعلاوه از آن‌جا که مدیران شرکتهای نو ظهور داخلی بواسطه کار و شبکه‌های ارتباطی اجتماعی، ارتباط بیشتری با دیگر هم‌ترازان خود در دیگر بخشهای اجرایی شرکت دارند، احتمال دارد که منابع مناسب‌تری را جذب کنند. بعبارت دیگر واردشوندگان به شیوه نوآوری نه تنها مجبور به تحمل هزینه‌های ائتلاف نیستند، بلکه در موقیعت بهتری قرار دارند تا از طریق ارتباط با صنعت اصلی منافع سازمان را تحقق بخشند.

در مقابل، فعالیت شرکتهای اکتسابی هنگامی که صنعت اصلی تلاش می‌کند در زمینه‌های مشترک با آنها ائتلاف نماید، (هنگام تغییر مالکیت) منقطع می‌شود. علاوه بر این بدلیل کمبود سابقه همکاری میان مدیران شرکتهای تملک شده و صاحبان صنایع شاغل در بازار این احتمال وجود دارد که درک منافع تنوریکی ارتباط میان این دو بسیار مشکل باشد. در حقیقت احتمال آن می‌رود که ورود به شیوه

اکتسابی هزینه و خطر فزاینده‌ای را بر روی شرکت تازه وارد تحمیل نماید که این امر در عملکرد ضعیف شرکتهای اکتسابی بطور کلی مشهود است. احتمال وقوع شکست شدید در فرآیند اکتساب به عنوان یک شیوه ورود می‌تواند به دودلیل مرتبط با یکدیگر باشد. دلیل اول عدم تقارن ناشی از نگهداری اطلاعات خصوصی حرفه مورد نظر می‌باشد یعنی ممکن است شرکت کسب کننده، ارزش واقعی شرکت کسب شده را نداند و بدین طریق خود را در معرض انتخابی مضر قرار دهد. دلیل دوم تحقیقات در حال تکوین است که اهمیت هزینه‌های ایجاد یکپارچگی و ائتلاف در یک حرفه کسب شده با ساختار و سیستم یکپارچه موجود شرکتهای شاغل را نشان می‌دهد. بویژه در شرایطی که هم نیروزایی قابل توجهی میان حرفه تملک شده و عملیات موجود اتحادیه وابسته وجود داشته باشد هزینه‌های ائتلاف دیگر ناچیز نمی‌باشند. علاوه بر این چنین هزینه‌هایی فزاینده هستند، زیرا شاغلین موجود در صنعت وارد شده مجبور به صرف مخارج قابل مقایسه نیستند. بدین مفهوم، هزینه‌های ائتلاف نشانگر هزینه‌های غیرقابل بازگشت و موانع ورود نیز هستند. از آنجایی که پیش‌بینی اثر ویژه اشتراک مساعی و هزینه‌های ائتلاف از قبل امکان‌پذیر نیست، منافع وابستگی و ارتباط در شیوه ورود اکتسابی بوضوح آشکار نیستند. از این رو پنجمین فرضیه قابل آزمایش عبارت است از:

#### فرضیه ۵: وابستگی به شرکت اصلی (مادر)

بر عملکرد پس از ورود واردشوندگان به شیوه نوآوری تأثیری مثبت می‌گذارد.

بالاخره، از آنجایی که خواص ساختاری در صنعت مقصد یک موضوع پیچیده و دشوار می‌باشد، منابع عمومی و در دسترس شرکت اصلی (مادر) نیز احتمالاً عامل تعیین کننده مهمی برای عملکرد واردشوندگان خواهند بود، زیرا اقدام تلافی‌جویانه شاغلین علیه واردشوندگان را نمی‌توان کنترل کرد و هم

نیروزایی را فقط می‌توان برای جبران بخشی از سرمایه‌گذاری غیرقابل بازگشت مورد استفاده قرار داد. از طرفی منابع شرکت اصلی اهمیت ویژه‌ای دارند، زیرا ثابت شده است که شرکتهای واردشونده بلافاصله پس از ورود با مخالفت‌های ناخواسته و جدی از سوی دیگران مواجه می‌شوند. بنابراین انتظار می‌رود که دستیابی به حمایت‌های مالی و مدیریتی شرکت اصلی تأثیری مثبت بر عملکرد پس از ورود تازه‌واردین براساس هر دو شیوه داشته باشد. بعلاوه، انتظار می‌رود اگر صنعت وارد شده در حال رشد سریع باشد، عملکرد واردشوندگان به هر دو شیوه، تحت تأثیر مثبت قرار گیرد.

بطور خلاصه، در ارتباط با موانع ساختاری ورود از جمله سرمایه‌گذاری و انجام هزینه‌های غیرقابل بازگشت که واردشونده برای رقابت در مقابل شاغلین مجبور به صرف آن است تفاوت‌هایی میان دوشیوه ورود اکتسابی و نوآوری ظهور پیدا کرده و گسترش می‌یابد. این موضوع که واردشوندگان به شیوه‌های ورود نوآوری و اکتسابی لازم نیست به یک اندازه متحمل این هزینه‌ها شوند، مورد بحث قرار گرفته است. البته این امر به دو موضوع بستگی دارد، اول: شیوه‌ای که در آن چنین هزینه‌هایی توسط تازه‌واردین هر دو روش صرف می‌شود، دوم: شدت تلافی‌جویی شاغلین علیه واردشوندگان این دوشیوه و سوم: به میزان و گستردگی شراکت واردشوندگان در هزینه‌ها و تقسیم آن میان خود بستگی دارد. همچنین این نکته مورد بحث قرار گرفته است که میزان هزینه‌های عملیاتی که شرکت مادر می‌تواند در عرصه جدید فعالیت و صنعت تازه‌وارد متحمل شود، به منابع قابل دسترس آن شرکت بستگی دارد.