

تمرین شماره ۷ (مربوط به فصل ششم)

اتحادهای استراتژیک جهانی

هدف: در این جلسه، هدف این است که ماهیت همکاری بین شرکت ها در یک اتحاد استراتژیک و تصمیمات لازم برای ایجاد یک اتحاد را درک کنیم. پس از این مطالعه مقدماتی، اتحاد استراتژیک GM-SAIC را مرور و بررسی کنید.

ممکن است یک اتحاد استراتژیک، بسیار گسترده به عنوان هرگونه توافق یا توافق نامه ای که براساس آن دو یا چند شرکت برای دستیابی به اهداف تجاری خاص همکاری می کنند، تعریف شود. با توجه به تعریف، این عبارت طیف گسترده ای از گزینه ها را شامل می شود، از توافق های ساده برای خرید و فروش کالاهای یکدیگر، ایجاد سرمایه گذاری های جداگانه و اگرچه اهداف یک اتحاد می تواند بسیار متفاوت باشد، اگر به درستی مورد بررسی قرار گیرد، اتحاد می تواند روشی نسبتاً ارزان برای دستیابی به اهداف هدفمند باشد. همکاری در دنیای تجارت از چند طریق عملی می شود. ممکن است در چارچوب یک قرارداد اتفاق بیفتد یا خیر. در استراتژی جلسه ۶، ما به نقش مکمل دست پیدا کردیم، صنعت دیگری که محصولات یا خدماتش باعث می شود مشتری ارزش بیشتری برای محصول شما قائل باشد. به عنوان مثال، در صنعت رایانه های شخصی، Hewlett-Packard و Dell رقیب هستند، اما آنها مکمل Intel، سازنده تراشه های پردازنده رایانه و Microsoft، سازنده نرم افزارهای سیستم عامل رایانه هستند. همکاری بین مایکروسافت و اینتل و هیولت پاکارد از پیشرفت های تکنولوژیکی و رشد کلی بازار سود می برد.

نظریه بازی و تجزیه و تحلیل هزینه مبادلات دو روش برای توضیح این هستند که چرا شرکت ها ممکن است ایجاد یک اتحاد استراتژیک را در یک چارچوب قراردادی در نظر بگیرند. نظریه بازی نشان می دهد که بنگاه ها به جای رقابت، برای حداکثر مزایا همکاری می کنند، بنابراین اتحاد می تواند به عنوان نمونه ای از چگونگی همکاری در به حداکثر رساندن منافع برای دو شریک شناخته شود. با این حال، ماهیت یک اتحاد، به ویژه هنگامی که دو بازیگر در یک صنعت قرار دارند، از برخی تضادهای ذاتی رنج می برد. این تناقضات به وجود می آید زیرا اهداف مثبت و دفاعی در ارتباط با اتحاد وجود دارد.

از زاویه نگاه مثبت، اهداف هر شریک این است که در فعالیتی که در آن همکاری می کند، ارزش افزوده به دست آورد و از طریق یادگیری از شریک، مهارت های خود را ارتقا بخشد. تملک یا کنترل منابع اصلی توسط هر یک از شرکا می تواند شرایط وابستگی را ایجاد کند. از طرف دفاعی و زاویه نگاه منفی، هدف این است که از وابستگی بیش از حد به شریک (که می تواند از انعطاف پذیری شرکت در تصمیم گیری های استراتژیک بکاهد) جلوگیری کند و از جذب و یادگیری صلاحیت های اصلی شرکت توسط رقیب جلوگیری شود. به ویژه، وضعیت دوم ممکن است باعث شود که از لبه رقابتی شرکت بکاهد.

این اهداف متناقض می تواند باعث ایجاد تنش شود و به شکست منجر بینجامد. بنابراین، نیاز به ساختار دقیق در اتحاد وجود دارد. طرفین باید در مورد اهداف خود شفاف باشند، نقاط قوت مکمل را برای اتحاد به وجود آورند و اطمینان حاصل کنند که مزایای همکاری حداکثر می شود. گاهی اوقات ورود به تعهدات بلند مدت می تواند به دستیابی به این مزایا کمک کند. تئوری تجزیه و تحلیل هزینه مبادله توضیح می دهد که وقتی هزینه مبادله خرید کالا در بازار آزاد بیش از حد بزرگ شود، مالکیت منابع از طریق قراردادها با کالاها و خدمات کارآمدتر است. بنابراین، اتحاد باید مزایای بیشتری را برای دو طرف از آنچه ممکن است از یک مبادله صرفاً مبتنی بر بازار برای کالاها و خدمات مشابه حاصل شود، داشته باشد. یعنی اگر دو طرف بتوانند از طریق برون سپاری نیازهای خود یا خرید موارد مربوطه، به اهداف خود برسند، دیگر نیازی به ورود به اتحاد نخواهد بود. در نتیجه، این رویکرد خواستار توافق نامه های مفصل قراردادی بین طرفین است که به وضوح موضوعات مربوط به هزینه و سود را پوشش می دهد و با رشد اعتماد، می توان با نظارت کمتر و تعامل بهتر بین شرکا، هزینه ها را کاهش داد.

محیط در حال تغییر و تجربه شرکا از تعامل با یکدیگر، می تواند منجر به مذاکره و تشخیص این اتحادها شود. از طرف دیگر، مشکلات جاری یا دستیابی به اهداف اتحاد می تواند به خاتمه آن منجر شود. این که آیا اتحاد ایجاد می شود یا خیر، به این بستگی دارد که همکاری، مزایای بیشتری را ایجاد می کند یا اینکه هزینه های معامله کاهش می یابد یا خیر. طرف های اتحاد، سه مرحله مهم را طی می کنند. (۱) انتخاب دقیق شریک، (۲) مذاکره و ساختار توافق و (۳) مدیریت پس از توافق اتحاد. سایر عوامل مؤثر در اتحاد موفقیت آمیز به شرح زیر است:

۱. ترجیحاً مشارکت باید مبتنی بر «برابری» باشد. وقتی شرکا مهارت های مکمل را می آورند و اهداف خود را روشن نگه می دارند، جای کمتری برای سردرگمی وجود دارد.
- ۲- منافع مالکیت، حقوق و تعهدات پیمانکاری کاملاً شفاف بیان شده، به تقویت و تعهد اتحاد کمک می کند.
- ۳- شرکاء باید تفاوت ها در سبک ها و فرهنگ های مدیریت را بشناسند و در برخورد با این موضوعات آشکارا و با روشی حساس تلاش کنند.
- ۴- بررسی منظم پیشرفت در اتحاد، اهداف را متمرکز می کند و مانع از بزرگ شدن مشکلات می شود.

تمرین

شانگهای جنرال موتورز: تجدید اتحاد GM-SAIC

دستورالعمل: مورد شانگهای جنرال موتورز شانگهای را بخوانید و فرمی که در ادامه آمده است را تکمیل کنید.

شانگهای جنرال موتورز (SGM)

شانگهای جنرال موتورز با مسئولیت محدود (SGM)، یک سرمایه گذاری مشترک بین جنرال موتورز (GM) و گروه صنعت خودرو شانگهای (SAIC) است که در ۱۲ ژوئن ۱۹۹۷ در شانگهای چین تاسیس شد. این توافق به عنوان یک همکاری ۵۰:۵۰ با هر یک از شرکا با کمک ۳۵۰ میلیون دلار به عنوان سهام آغاز شد. SAIC در سال ۲۰۱۰ سهام ۱٪ اضافی از سرمایه گذاری را به دست آورد. مشارکت در مدیریت به طور مساوی تقسیم شد که هر یک از شرکا دارای پنج کرسی در یک هیئت مدیره ۱۰ نفره و هر یک از دو مدیر در یک کمیته اجرایی چهار نفره منصوب شدند.

جدا از مشارکتهای مالی، در این توافق نامه تعهدات ویژه ای برای دو طرف ذکر شده بود. SAIC برای کمک به اخذ کلیه مجوزهای لازم برای تولید و توزیع محصولات کمک می کرد؛ تهیه مجوزهای واردات و صادرات، کسب حق استفاده از زمین برای تأسیسات تولیدی به دست آوردن برق، ویزا و مجوزهای کار برای کارمندان و کارمندان خارجی، استخدام کارمندان SAIC و دیگران، به دست آوردن کسر یا معافیت مالیاتی و گمرکی، کمک به روابط با دولت های محلی، به دست آوردن مواد اولیه کافی و امکانات حمل و نقل و کمک به دریافت وام از موسسات مالی چین. جنرال موتورز موظف بود در تهیه تجهیزات از خارج از کشور کمک کند. همچنین مدیریت استخدام و پشتیبانی فنی، قرارداد علائم تجاری، واردات و قراردادهای خدمات، قرارداد مجوز فناوری با SGM از تعهدات جنرال موتورز است. اگر یکی از طرفین به تعهدات خود عمل نکند، طرف دیگر می تواند SGM را منحل کند.

SGM پیشرفته ترین کارخانه اتومبیل را در پودونگ بنا کرد. تولید در سال ۱۹۹۹ با Buick Century، یک سدان لوکس متوسط مبتنی بر Buick Regal جنرال موتورز آغاز شد. بازار هدف این محصول در بخش میانه بالای بازار، از جمله مقامات دولتی و بازرگانان ثروتمند بود. Buick با توجه به بازار چین مجدداً طراحی شد، صندلی های عقب، اتاق بزرگتر، سیستم تعلیق محکم تر و موتور کوچکتر. سبد محصولات SGM به رشد سه مارک بزرگ (بیوک، کادیلاک و شورولت) رسید. این شرکت یک شبکه بزرگ فروش در سراسر کشور ایجاد کرده است و به هر سه خط مدل خدمت می کند. GM و SAIC با ایجاد نیروهای وظیفه ای مشترک و با همکاری در رویه های خاص تجاری در توسعه وسیله نقلیه، همکاری و ارتباطات خود را در مورد ارزش ها و اولویت های خود ایجاد کردند.

از ابتدا، SGM با توجه به همه جوانب زنجیره ارزش خود، رویکرد «راه حل کلی» را اتخاذ کرد، انتظار می رفت تامین کنندگان چینی استانداردهای کیفیت آمریکا را رعایت کنند و کمک و آموزش ارائه می شود. کارکنان فروش و خدمات نیز آموزش دیده بودند. SGM هم خودروهای وارداتی را هم به فروش می رساند. در سال ۲۰۱۱، SGM فروش کامل ۱,۲۳ میلیون وسایل نقلیه را به ثبت رساند، رکوردی برای این شرکت که ۱۸,۵ درصد رشد نسبت به سال قبل داشته است.

شرکت صنعت خودرو شانگهای (SAIC)

SAIC، بزرگترین خودروساز داخلی که در سال ۱۹۵۵ تأسیس شد، کاملاً متعلق به دولت شانگهای بود. این شرکت نقش مهمی در توسعه صنعت خودروی کشور دارد. در سال های اولیه، این کارخانه، موتور سیکلت ها و کامیون های سنگینی تولید می کرد اما در دهه ۱۹۸۰ به یک منبع اصلی و شریک سرمایه گذاری مشترک (JV) تبدیل شد. این شرکت با Volkswagen (VW) آلمان به نام شانگهای فولکس واگن (SVW) وارد JV شد و تولید "VW Santana" را در سال ۱۹۸۵ آغاز کرد. VW به دنبال دستیابی به بازار چین و همچنین باز کردن کانال ها به سایر بازارهای شرق آسیا بود. در سال ۱۹۸۵، دولت چین صنعت خودروسازی را به عنوان یک صنعت اصلی برای رشد و کمک معرفی کرد. این هدف صریح دولت برای ایجاد بازاری است که تحت تأثیر چند مونتاژ JV با رقابت بین المللی باشد که توسط تولید کنندگان قطعات محلی تهیه و با استانداردهای جهانی تولید شود. صنعت اتومبیل سازی در حال رشد سریع چین، برای بزرگان اتومبیل جهانی جذاب بود و در سال ۱۹۹۷، دولت چین ورود تولید کنندگان خارجی را کاهش داد اما آنها را ملزم به انجام JV با شرکای محلی کرد.

سرمایه گذاری مشترک SAIC با GM در سال ۱۹۹۷ به این شرکت اجازه داد تا وابستگی به VW را کاهش دهد و رقابت بین SVW و SGM از SAIC در زمینه دستیابی به فناوری و توسعه صلاحیت های تولیدی سودمند است. SAIC در JV های دیگری از جمله کسانی که دارای Iveco و Volvo بودند، شرکت داشت. عملکرد SAIC در انتقال مدیران از یک JV به دیگری T جریانهای اطلاعاتی قدرتمندی بین سرمایه گذاری ها ایجاد کرده است، اگرچه باعث ایجاد بی اعتمادی بین شرکای JV شده است. SAIC و JV های آن در رابطه با مالکیت معنوی با مشکلاتی روبرو بودند. در یک مورد، شرکت سرمایه گذاری مشترک SAIC-Chery Automobile، اجزای سازنده تامین کنندگان آلمانی و چینی SVW را که برای VW در آلمان تهیه شده بود، یکپارچه کرد. VW آلمان بخش ها و مؤلفه های طراحی را به عنوان مالکیت معنوی آن در نظر گرفت و از دفتر مرکزی تأمین کنندگان در آلمان خواسته شد که تحویل های SAIC-Chery را متوقف کنند و در نتیجه روابط آنها با VW دچار مشکل نشود. اگرچه تأمین کنندگان شانگهای مخالف بودند، آنها برای جلوگیری از بروز مشکلات دیگر، تصمیمات VW را پذیرفتند. در مورد دیگر، مدل SAIC-Chery QQ چری، با شورولت GM یکسان بود. اعتقاد بر این بود که SAIC اسرار تجاری را به چری منتقل کرده بود. هنگامی که

اداره مالکیت معنوی کشور در سال ۲۰۰۴ حکم داد که هیچ تخلفی صورت نگرفته، جنرال موتورز دادخواستی را صادر کرد که در دادگاه حل و فصل شد. SAIC ۲۰ درصد سهام خود را در چری در سال ۲۰۰۳ فروخت.

در سال ۲۰۰۷، SAIC اولین مدل توسعه یافته مستقل خود، Roewe 750 را با نام تجاری ملی چین به بازار عرضه کرد. کارمندان بریتانیایی MG Rover Group Ltd، انگلستان و مهندسان چینی که در GM آموزش دیده بودند، برای تهیه مدل استخدام شدند. Maoyuan، رئیس SAIC، گفت که می خواهد "یک برند جهانی چینی" بسازد و اذعان کرد که ممکن است به درگیری با شرکایی مانند GM منجر شود. وقتی سؤال شد، رئیس جنرال موتورز این تهدید را رد کرد و گفت که همیشه می دانست SAIC برند های خاص خود را تولید خواهد کرد. Roewe در داخل کشور، به ویژه بر سر قیمت، با Buicks رقابت می کند. SAIC، به عنوان بخشی از جبهه طلبی های جهانی خود، سرمایه گذاری ۵۰:۵۰ با GM برای ساخت اتومبیل در هند راه اندازی کرد. این شرکت در حال حاضر قطعات تراشه Chevy SAIL ساخته شده در چین را به شیلی و پرو صادر می کند و در حال طراحی مدل های جدید بیشتری برای فروش در سطح جهانی است. مایکل رابینت، یک تحلیلگر ارشد مستقر در ایالات متحده، اظهار داشت که SAIC "شرایط خوبی برای همکاری با شرکت های خودروسازی غربی در بازارهای جهانی دارد".

جنرال موتورز

شرکت جنرال موتورز (GM) یک شرکت جهانی اتومبیل سازی بود که در سال ۱۹۰۸ تأسیس شد و مقر آن در دیترویت میشیگان (ایالات متحده) بود. این شرکت در سراسر جهان، اتومبیل و قطعات خودرو را تولید و روانه بازار کرده است. این شرکت بزرگترین خودروساز جهان از نظر میزان فروش واحد در سال ۲۰۱۱ بود. جنرال موتورز برای اولین بار در دهه ۱۹۲۰ وارد بازار چین شد و شورولت را فروخت و در سال ۱۹۴۹ از چین خارج شد (در زمان انقلاب کمونیستی). به دنبال فرصت های رشد، جنرال موتورز در سال ۱۹۹۲ با شرکت First Auto Works (FAW) Jinbei برای تولید وسایل نقلیه تجاری سبک همکاری کرد. مدیر عامل جنرال موتورز، جک اسمیت در سال ۱۹۹۴ قول داد که GM بهترین فن آوری های خود را به چین می آورد و به ساخت بازار خودروی این کشور کمک می کند. هنگامی که جنرال موتورز JV خود را با SAIC نهایی کرد، به دلیل اصراف بیش از حد مورد انتقاد قرار گرفت، اما این شرکت ادعا کرد که سرمایه گذاری آن در چین برای بلند مدت است. جنرال موتورز در آموزش و توسعه مدیران محلی در کلیه سطوح عملیاتی تلاش کرد. جنرال موتورز در ابتدا مدله ای محبوب خود را از ایالات متحده برای بازار چین تطبیق داد تا مقررات محلی و نیازهای مصرف کنندگان چینی را برآورده کند و به تدریج در مورد ترجیحات مصرف کننده چینی بینش کسب کرد. جنرال موتورز با همکاری با تأمین کنندگان محلی، مشروعیت خود را در چین ایجاد کرد تا به آنها در بهبود کیفیت و فرآیندهای تولید کمک کند. این امر همچنین برای مقامات دولتی حسن نیت ایجاد کرد. SAIC که متعلق به دولت است و به خوبی با سایر مقامات در ارتباط است به جنرال موتورز کمک کرد تا بوروکراسی های دولت محلی و مرکزی را هدایت کند و همچنین به GM کمک کرد تا از مداخلات احزاب

مختلف جلوگیری کند. خشنود از سرمایه گذاری با SGM، جنرال موتورز حضور خود در بازار را با ساخت مینی بوس، مینی باری و مینی کوآر شورولت گسترش داد. شرکت فرعی GMs، Delphi Automobile Systems، بیش از ۲۱ کارخانه JV در چین داشت. به دنبال بحران مالی و رکود اقتصادی در سال ۲۰۰۸، جنرال موتورز شاهد کاهش فروش بوده و با هزینه های بالا، متحمل ضرر شده است. در سال ۲۰۰۹، این شرکت برای سازماندهی مجدد ورشکستگی ثبت نام کرد و دولت های ایالات متحده و کانادا، به عنوان بخشی از یک برنامه وثیقه، جدا از دستیابی به سهام در این شرکت، پشتیبانی مالی را ارائه دادند. در آن زمان، همانطور که قبلاً اشاره شد، جنرال موتورز نیز ۱٪ از سهام خود را در SGM به SAIC فروخت. جنرال موتورز و SAIC توافق نامه هایی را برای پیگیری توسعه و تجاری سازی خودروهای هیبریدی و سوختی و ساخت خودروهای برقی در چین امضا کردند که در سراسر جهان فروخته می شوند. وسیله نقلیه جدید که در SAIC و مرکز فنی اتومبیل پان آسیا جنرال موتورز در شانگهای مهندسی می شود، واجد شرایط کمک دولت است که می تواند حدود ۳۰٪ به قیمت خرده فروشی کمک کند. جنرال موتورز در کل ۱۱ شرکت JV و دو شرکت کاملاً خارجی و همچنین بیش از ۳۵۰۰۰ کارمند در چین داشت. همچنین بیش از ۲۷۰۰ نمایندگی فروش داشته است. جنرال موتورز از طریق JV های مختلف خود، در سال ۲۰۱۰ بیش از اتومبیل های ایالات متحده، در چین اتومبیل فروخت. در سال ۲۰۱۱، GM در مقایسه با ۲،۲۶ میلیون فروخته شده توسط VW (و JV های آن) که یک دهه زودتر در چین آغاز شده بود، رکورد ۲،۵۵ میلیون دستگاه را به فروش رساند.

شرایط صنعت خودرو در چین

برنامه دولت چین برای صنعت خودروسازی این بود که به تدریج تولید کنندگان معتبر را با JV به روز کنند تا آنها فن آوری های پیشرفته ساخت و طراحی را بیاموزند و بتوانند خودروهای باکیفیت برای صادرات تولید کنند. شرکت های خودروسازی خارجی مجاز به اجرای عملیات کاملاً متعارف نبودند و به صورت موردی برای داشتن JV ها دعوت می شدند. همه JV ها برای بومی سازی قطعات و اجزای سازنده مورد نیاز بودند. این سیاست همچنین انتقال دانش به بنگاه های محلی را تشویق می کند و شرکت های خارجی مجبور به ایجاد مراکز فنی برای آموزش کارگران چینی بودند. از زمان ورود چین به سازمان بازرگانی جهانی (WTO) در دسامبر سال ۲۰۰۱، تعرفه واردات خودرو از ۲۰۰٪ به حدود ۲۵٪ کاهش یافته است. در سال ۲۰۰۶، سهمیه واردات حذف شد. شرکت ها همچنین مجاز به مالکیت سازمان های عمده فروشی و خرده فروشی وسایل نقلیه خود بودند که قبلاً محدود به JV ها بودند. برنامه دولت چین این بود که تا سال ۲۰۲۰ سه یا پنج شرکت چینی را به تولید کنندگان رقابت در سطح جهانی اتومبیل های تمام برقی یا هیبریدی های پلاگین و دو تا سه تأمین کننده جهانی قطعات اصلی، از قبیل باتری پیشرفته و فن آوری های برقی موتور تبدیل کند. تولید کنندگان خارجی برای فروش در بازار چین رقابت کردند. به غیر از SVW و SGM، سایر تولید کنندگان خارجی شامل بخش های مختلف پژو، سیتروئن و فورد بودند. VW، که از طریق دو JV خود در سال ۱۹۹۹ حدود ۶۰٪ از بازار را کنترل می کرد، به تدریج مجبور شد سهم بازار را به دیگران واگذار کند.

خودروهای وارداتی حدود ۳٪ از بازار را به خود اختصاص داده اند. در بازار تنظیم شده چین، خریداران اتومبیل برای داشتن یک اتومبیل، مراحل اداری و اخذ انواع مجوزها را طی می کنند. به عنوان مثال، در شانگهای، یک خریدار باید قبل از ورود، به ۱۳ واحد دولتی مراجعه کند تا ۹ مجوز رسمی دریافت کند. در پکن، خریداران احتمالی ماشین ابتدا باید پلاک خود را بدست آورند. در ژانویه ۲۰۱۲، پکن اعلام کرد که ۲۴۰ هزار پلاک پلاک در طول سال صادر می شود (۷۰۰۰۰۰ دستگاه در سال گذشته در پکن فروخته شده است). حدود ۴٪ - ۵٪ از مردم در چین اتومبیل دارند (در مقایسه با حدود ۸۰٪ - ۹۰٪ در ایالات متحده). صنعت اتومبیل سازی چین از سال ۱۹۹۱ تا ۱۹۹۳ به طور متوسط ۳۷ درصد در سال به سرعت رشد کرد. بین سالهای ۱۹۹۴ و ۱۹۹۸ به شدت در حدود ۵٪ کاهش یافت و در طی ۲۰۰۰ تا ۱۹۹۹ حدود ۴٪ رشد کرد. هر دو جنرال موتورز و SAIC احساس کردند که از JV بهره برده اند. جنرال موتورز دسترسی به یک بازار رو به رشد را پیدا کرده بود و موفق شده است برندهای خود را با رشد سهم بازار تاسیس کند. SAIC فن آوری های پیشرفته ای بدست آورده بود و صلاحیت های تولید و دانش در مورد ایجاد کانال توزیع موفقیت آمیز و مهارت های فروش را توسعه داده بود. براساس موردکاوی مطالعه شده، نقاط قوت و قابلیت های SGM چیست؟ آیا این ها زمینه های بالقوه همکاری و درگیری بین شرکای آینده را پیشنهاد می کنند؟ جداول زیر را کامل کنید.

Capability or success factor for SGM	Contributed by (specify GM or SAIC)	Future role of partner on this issue

جدول ۱: مشارکت های مثبت در اتحادها

	Cooperation	Conflict
Strategic		
Operational		

جدول ۲. مناطق مشارکت و تعارض