

## چالشهای رقابتی بازار واحد اروپا

نویسنده: حسن قاسمی  
عضو هیئت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

### چکیده

۱۹۹۳، سال تحقق بازار واحد اروپا، سالی که حرکت آزاد سرمایه، نیروی انسانی، کالا و خدمات در داخل بازار واحد اروپا آغاز می‌شود است. به عقیده بسیاری از منتقدان، سیاستمداران و اقتصاددانها تحقق بازار واحد اروپا، عصر جدیدی از فرصتهای اقتصادی و سیاسی به همراه خواهد آورد و در داخل جامعه اروپا ثروت و اشتغال ایجاد خواهد نمود و در عین حال باعث ایجاد رقابت فشرده‌ای در محیط تجاری خواهد شد که بنوبه خود به کاهش قیمتها، افزایش تقاضا و کاهش تورم خواهد انجامید و در نهایت بازاری پدید خواهد آمد که بزرگترین بلوک اقتصادی بالقوه جهان خواهد شد.

۱۹۹۳ چالشی است با هدف اصلی ایجاد محیطی اقتصادی که در سایه آن صنایع اروپائی بتوانند به گونه‌ای رقابتی‌تر عمل کنند و بر قدرتهای اقتصادی جهان به برتری دست یابند و این همانا از مهمترین علل اتحاد اروپا است. بازار واحد اروپا در مسیر تحقق این هدف و در عملکرد آینده خود،

با چالشهای عمده‌ای، از نظر ساختار صنعت و ترکیب مشتریان و رفتار آنان روبرو خواهد شد. این مقاله به معرفی ماهیت و آثار ناشی از این چالشها می‌پردازد.

## چالشهای رقابتی بازار واحد اروپا

نتیجه بدیهی تشکیل بازار واحد اروپا تغییراتی است که در محدوده‌های رقابت و حوزه عمل فروشندگان و مشتریان ایجاد خواهد شد. در این مقاله به بحث درباره رقابت در جامعه اروپا و اثرات آن بر ساختار صنعت و مشتریان و سپس به این سؤال که چگونه شرکتها میتوانند وضعیت رقابتی خود را در مقابل این تغییرات ارزیابی کنند خواهیم پرداخت.

فشردگی رقابت به احتمال زیاد در اکثر بخشهای صنعتی اروپا افزایش خواهد یافت، سی چینی<sup>۱</sup> در گزارش خود به تغییرات عمده‌ای در صنایع غذایی، خودروسازی، ارتباطات دور برد و خدمات مالی اشاره می‌کند. طبق پیش‌بینی مرکز هنلی صنایع مبتنی بر تکنولوژی پیشرفته در صورت رفع موانع مرزی و گمرکی بین کشورهای عضو جامعه اروپا آسیب پذیر خواهند بود. بازار واحد بر روی تعدیل قیمت در صنایع داروئی و رقابت داخلی و خارجی در صنایع نساجی تاثیر خواهد گذاشت و نهایتاً صنایع محدودی از تغییرات ناشی از شکل‌گیری بازار واحد اروپا بدور خواهند ماند.

جامعه اروپا باید به اثرات ناشی از تغییرات بر روی مشتریان و رقابت توجه داشته باشد. نه تنها بعضی از صنایع از افزایش رقابت متاثر خواهند شد بلکه صنایع جدیدی نیز قطعاً در بازار ظاهر خواهند شد. این فشردگی رقابت باعث ایجاد تغییراتی در عادات خرید مصرف‌کنندگان و همچنین در ترکیب مشتریان صنایع قطعات یدکی و خدمات خواهد شد.

پیش‌بینی تغییرات احتمالی در ساختار صنعت، رفتار خریداران و ترکیب مشتریان

۱- اقتصاددان ایتالیایی مأمور از طرف کمیسیون اروپا جهت مطالعه اثرات ناشی از تحقق اروپای واحد.

اهمیت حیاتی برای شرکتها دارد.

محدوده‌های کلیدی که در این مورد باید مورد بررسی قرار گیرد عبارت است از:  
- فرصتهای مستقیم رقابتی برای بهره‌گیری از نقاط ضعف احساس شده در کالاهای و خدمات توسط مشتریان وفادار.

- تمایل مشتریان موجود و وفادار به خرید از دیگران.

- احتمال آنکه فشارهای رقابتی باعث تجدید ساختاری در صنایع شده و در نتیجه باعث تغییراتی در فهرست خریداران شود.

درک رفتار مصرف‌کننده اصل اول در هر تجارت است و تشخیص موقعیتهای ناشی از کوتاهی و قصور یک شرکت در برآوردن کامل نیازهای مشتریان برای شرکتها بسیار حیاتی و اصل اساسی بازاریابی است.

در بررسی مقوله رقابت لازم است منابع و آثار ناشی از آنان بر ساختار صنعت مورد مطالعه قرار گیرد و این مسئله مبنائی منطقی برای تجزیه و تحلیل و تعیین موقعیت رقابت تجارتي در اختیار مدیران قرار میدهد. لذا مهم است نگاهی هر چند مختصر به رقباء، ویژگیهای آنها و اثراتشان بر بازار واحد اروپا و ساختار صنعت بیفکنیم. بدین منظور به بررسی موارد زیر خواهیم پرداخت.

- آثار رقابت ژاپنیا

- آثار رقابت آمریکای شمالی

- آثار رقابت از ناحیه اقیانوس کبیر

- آثار رقابت اروپائیا

- آثار رقابت بر شرکت‌های کوچک و متوسط

- آثار رقابت بر فعالیتهای ساختار صنعت

- آثار رقابت بر سیستم ارزشی صنعت

### الف: آثار رقابت ژاپنیا

رقابت ژاپنیا یکی از عوامل مهمی است که باید در چارچوب بازار اروپای واحد مورد مطالعه قرار گیرد. توسعه سریع صنعتی ژاپن در طول دهه ۸۵-۱۹۷۵ دو رهبر عمده تجارت جهانی یعنی آمریکا و آلمان را بشدت عقب رانده است. در واقع ظهور ژاپن به

عنوان دومین اقتصاد جهانی دلیل عمده‌ای بر تشکیل بازار اروپای واحد بوده است. چگونگی سازگار کردن استراتژی ژاپنی با بازار واحد اروپا تعیین کننده فشرده‌گی رقابت در بسیاری از بخشهای اقتصاد خواهد بود. شرکتهای ژاپنی دارای مقیاس تولید و توزیع جهانی بوده و مصمم به فرمانروائی بر صنایع مبتنی بر تکنولوژی پیشرفته اروپا هستند. مطالعه‌ای که به وسیله مرکز تحقیقاتی هنلی در انگلستان انجام شد نشان میدهد که تعداد زیادی از صنایع سود ده آینده در بخشهای قرار دارند که از رشد سریع تکنولوژیکی برخوردار خواهند بود و این همان صنایعی است که ژاپنیها در آن دارای برتری هستند.

ژاپن متمایل به مستحکم کردن موقعیت خود در اروپاست و توانائی دست یابی به موفقیت مشابهی را دارد که شرکتهای آمریکائی در دو دهه ۵۰ و ۶۰ در اروپا کسب کردند و این واقعیتی است انکار ناپذیر.

شرکتهای ژاپنی اعتقاد و پابندی کامل به مدیریت بر اساس کیفیت<sup>۱</sup> و اعمال آن در تمامی سطوح سازمانی دارند و در عین حال این تعهد را با کارآیی بالا همراه ساخته و برآند تا تولید با هزینه کمتر، به قیمت تنزل کیفیت تمام نشود. همچنین شرکتهای ژاپنی میکوشند نرخ برگشت سرمایه را بکاهند و... مدت پرداختهای اقساط خود را در مقایسه با رقبای خویش بیفزایند. شرکتهای ژاپنی گرایش زیادی به اخذ وام با بهره پائین دارند تا از این طریق فشار کوتاه مدت صاحبان سهام را بر خود کاهش دهند.

در نتیجه نسبت سود هر سهم / قیمت بازار هر سهم بزرگترین شرکتهای ژاپنی در حدود ۹۴ درصد در مقابل نرخ برگشت سرمایه ۸ درصد است توضیح بیشتر آنکه به رغم سهم عمده‌ای که شرکتهای ژاپنی در بازارهای جهانی دارند، فقط تعداد ۵۱ واحد از آنان دارای سودی در حد ۲۰۰ میلیون دلار و یا بیشتر هستند و این در مقام مقایسه با فقط ۵۸ شرکت انگلیسی و ۲۰۵ شرکت آمریکائی با وضعیتی مشابه است. ژاپنیها سود خود را در فعالیتهای پژوهش و توسعه<sup>۲</sup>، ارتقای کیفیت و سرمایه گذاری در بازار بکار میبرند و این نوع تخصیص، به منزله تأمین سوخت برای ماشین توسعه آنها است.

صنعت خودرو سازی ژاپن مثال مناسبی برای توصیف عملکرد ژاپنیها در مقایسه با

1- QUALITY MANAGEMENT

2- RESEARCH AND DEVELOPMENT (R&D)

رقبای جهانی آنها است.

ژاپنی‌ها جامعه اروپا را به عنوان بازار واحدی تلقی می‌کنند. تا سال ۱۹۸۵ ارزش پائین‌ین و ساختار چشمگیر صادراتی ژاپن که به وسیله ۶۰۰۰ شرکت تجاری صورت می‌گرفت (شرکتهای موسوم به سوگوشوشا<sup>۱</sup> را که ۱۶ تای آنان ۵۵ درصد صادرات ژاپن و سهمی بیش از ۱/۳ تولید ناخالص ملی آن را به خود اختصاص داده‌اند) وضعیت مستحکم جهت صادرات کالاهای ژاپنی به جامعه اروپا ایجاد کرده بود. اخیراً در پی افزایش ارزش ین و به منظور خودداری از اصطکاک تجاری بسیاری از شرکتهای ژاپنی

### شرکتهای برتر خودروسازی جهان

نام شرکت	فروش (میلیون دلار)	رتبه فروش	سود (میلیون دلار)	رتبه سود	% فروش	نرخ بازدهی حقوق صاحبان سرمایه	رتبه نرخ بازدهی حقوق صاحبان سرمایه
جنرال موتورز	۱۰۱۷۸۲	۱	۱۷۱	۹	۰/۲	۱۰	۸ آمریکا
فورد	۷۱۶۴۳	۲	۴۶۳۰	۱	۶/۴	۲۶	۳ آمریکا
تویوتا	۵۳۳۸۰	۳	۲۰۸۰	۲	۳/۹	۸/۶	۹ ژاپن
بنز	۳۹۰۹۳	۴	۱۰۳۵	۶	۲/۶	۳۱/۷	۲ آلمان
نيسان	۳۴۱۷۰	۵	۱۶۳	۱۰	۰/۵	۴/۶	۱۰ ژاپن
فولکس واگن	۳۱۶۴۵	۶	۴۴۱	۸	۱/۴	۱۱/۱	۷ آلمان
فيات	۳۰۲۰۰	۷	۱۸۵۰	۳	۶/۱	۲۴/۷	۴ ایتالیا
کرایسلر	۲۶۲۷۷	۸	۱۲۹۰	۴	۴/۹	۲۰/۱	۵ آمریکا
هوندا	۲۲۹۳۰	۹	۶۹۲	۷	۳	۱۲/۶	۶ ژاپن
پژو	۲۰۳۰۰	۱۰	۱۱۵۰	۵	۵/۶	۴۹/۷	۱ فرانسه

در اروپا مستقر می‌شوند، حتی بعضی از شرکتها مانند مزدا، واحدهای پژوهش و توسعه خود را نیز در اروپا مستقر میکنند.

آثار ناشی از حضور شرکتهای ژاپنی در جامعه اروپا گوناگون است اولاً شرکتهای مسلط اروپائی باید به منظور رقابت با ژاپنیها از نظر هزینه، پژوهش و توسعه و بازاریابی در عملکرد خود تجدید نظر کنند ولی در عین حال شرکتهای ژاپنی تحت فشار فزاینده‌ای برای تامین منابع خود از خارج هستند. به عنوان مثال: هیتاچی برای شناسائی فروشندگان خود دفاتر خرید در لندن، نیویورک و هنگ کنگ گشوده است. این امر، فرصت مناسبی به فروشندگان قطعات و خدمات در جامعه اروپا ارائه میدهد.

فروشندگان شرکتهائی که در معرض خطر رقابت ژاپنیها قرار دارند برای بقای خود ناگزیر از دستیابی به استانداردهای کیفیت و خدمات ژاپنی هستند، صرفاً بدین علت که مشتریان اروپائی آنها، به مقابله با استانداردهای ژاپنی برای رقابت در قبال کیفیت و قیمت نیاز دارند. در عین حال بسیاری از مشتریان بالقوه ژاپنی مایل به خرید از شرکتهائی هستند که بتوانند کالا و خدماتی همطراز با کیفیت و ویژگیهای خدمات ژاپنی ارائه دهند.

عامل دیگری که بازار واحد اروپا از آن متأثر خواهد شد کیفیت بازاریابی ژاپنیها است. ژاپنیها هزینه چشمگیری برای تبلیغات منظور میکنند و روش قیمت گذاری آنها تهاجمی است. در عین حال خدمات بعد از فروش آنها در سطح بالائی عرضه میشود. سبک بازاریابی ژاپنیها بر پایه تحقیق عمیق در بازار برای مشخص کردن نقاط ضعف رقبایشان در برآورد نیازهای مشتریان قرار دارد. یک مثال بارز در این مورد نحوه ورود تویوتا به بازار آمریکا است.

ژاپنیها در مطالعه روی اتومبیلهای کوچک بدین نتیجه رسیدند که میتوانند وارد بازار آمریکا شوند و در برابر فولکس واگن قد علم کنند. آنها ورود خود به بازار آمریکا را بر اساس سیاستهای زیر پایه گذاشتند:

طراحی اتومبیل کوچکی که انتظارات مشتریان آمریکائی را به نحو بهتری در مقایسه با فولکس واگن برآورده سازد.

- ایجاد واحدهای خدماتی به مراتب بهتر از فولکس واگن و در نظر گرفتن سود بیشتر

برای توزیع کنندگان توپوتا در مقایسه با توزیع کنندگان فولکس واگن. استراتژیهای ورود ژاپنیا به بازارهای جدید غالباً موفق بوده است و فهرست زیر علت و چگونگی این موضوع را روشن میکند:

- مبانی تعریف مشخص موفقیت از نظر ژاپنیا بر اساس تحقیق عمیق در راستای عملکرد کالا، فعالیتهای ارتقای فروش، سطح خدمات و سطح قیمت قرارداد.

- گر چه ژاپنیا همیشه خود از پایه گذاران کانالهای توزیع نیستند ولی همواره کالاهایشان و خدمات بعد از فروش مربوط به آن، در بازار، در دسترس قرار دارد.

- استراتژی ورود ژاپنیا به بازار جدید، بر اساس تقبل هزینه‌ای چشمگیر و بیش از رقبا و فعالیت شدید در حوزه تبلیغات تلویزیونی در صورت امکان و با هدف بدست آوردن موقعیت رقابتی قرار دارد. آمادگی برای قبول سرمایه گذاری، به مدت طولانی و قبل از برگشت سرمایه.

- آمادگی کامل بر اساس برنامه فراگیر بازاریابی یکپارچه و کوشش در راه متوالی بودن فعالیتهای به منظور حداکثر تأثیر.

هر استراتژی ورود در بازار، به طور جداگانه و با بررسی دقیق جزئیات آن بازار و نقش هر عنصر در استراتژی، مورد بررسی دقیق قرار میگیرد. برنامه ریزی بر اساس مشارکت پائین به بالا قرار دارد، همچنین از تکیه صرف بر نظرات و عقاید دست اندرکاران محلی ژاپنی احتراز میشود.

از سوی دیگر، فعالیتهای ژاپنیا یکسره به ستیزه جوئی در مقابل شرکتهای رقیب محدود نمیشود، بلکه به سرمایه گذاریهای مشترک و همکاریهای غیر رسمی تقریباً در تمامی بخشهای بازرگانی هم دست میزنند برای مثال توشیبا به زیمنس و جنرال الکتریک، هوندا به بریتیش لیلاند و نیسان به فولکس واگن پیوسته است. علت این امر را می توان در توضیحات سکاشمینرو معاون اجرائی توشیبا یافت وی اظهار می دارد "در حالیکه فاصله بین کشورها کوتاه شده و تکنولوژی پیشرفت بیشتری پیدا کرده است، یک شرکت به تنهایی نمیتواند با تمامی زمینه‌های توسعه تکنولوژی کنار آید."

ولی باید در نظر داشت که تهدید ژاپنیا در مقابله با صنایع اروپا تنها به تعدادی محدود از صنایع خلاصه خواهد شد، زیرا نقاط قوت ژاپنیا تا به حال فقط در صنایع

بسیار رایج<sup>۱</sup> مشاهده شده است. شرکتهای ژاپنی تولیدکننده این صنایع در بخشهای کلیدی مانند تولید اتومبیل، ساعت، دوربین عکاسی و ماشین حساب الکترونیک این احساس را ایجاد کرده اند که تمامی شرکتهای ژاپنی از کارآئی بالا در ارتباط با هزینه، کیفیت و بازاریابی برخوردارند ولی باید در نظر داشت که کمتر از ۱۵ درصد از نیروی کار ژاپن در شرکتهای برخوردار از تکنولوژی پیشرفته و سهام پر رونق و رایج<sup>۲</sup> مشغول بکارند و نباید چنین تصور کرد که تمامی شرکتهای ژاپنی اداره موفقیت آمیزی دارند. در بخشهایی مانند مواد شیمیائی، فرآوری مواد غذایی، سیمان و آلومینیوم عملکرد ژاپنها در مقایسه با شرکتهای غربی ضعیفتر است. شرکتهای داروسازی ژاپنی به رغم شروع به تغییر سازمان، گرچه از نظر تعداد زیادند ولی هنوز کوچک شمرده میشوند. صنایع هوا-فضائی<sup>۳</sup> ژاپنی هنوز فاصله بسیار زیادی از رقبای آمریکائی و اروپائی خود دارند. صنایع خدماتی آنها مانند خرده فروشی، خطوط هواپیمائی، بیمه و توزیع از کارآئی پائینتری نسبت به رقبای انگلیسی و آمریکائی برخوردارند گرچه بخش بانکداری با تزریق چشمگیر مازاد مالی ژاپن با سرعت زیادی در حال رشد و توسعه است.

از نظر رقم نسبی فروش، میتسویشی کمیکال، بزرگترین شرکت شیمیائی ژاپن دارای فروشی حدود ۳ میلیارد دلار است در حالیکه شرکتهای آی.سی.آی و هوخست فروشی افزون بر ۲۰ میلیارد دلار در سال دارند.

خارج از محدوده شرکتهای برخوردار از تکنولوژی پیشرفته و سهام پر رونق و رایج، ادعای بهتر اداره شدن شرکتهای ژاپنی در مقایسه با شرکتهای غربی افسانه‌ای بیش نیست ولی در عین حال بجاست یادآوری شود که نقطه قوت اقتصاد ژاپنها در محدوده صادرات، وابستگی شدید به موفقیت شرکتهائی است که کمتر از ۲۰٪ نیروی کار ژاپن را در اختیار دارند.

1- HIGH PROFILE INDUSTRIES

2- HIGH TECHNOLOGICAL BLUE CHIP COMPANIES.

3- AEROSPACE INDUSTRIES



## ب: آثار رقابت آمریکای شمالی

نزدیک به ۴۰٪ از ۱۰۰۰ شرکت بزرگ دنیا آمریکائی هستند. ایالات متحده دارای ۳۴۵ شرکت و کانادا ۳۵ شرکت بزرگ است که بیشترشان در جامعه اروپا فعالند. شرکتهای آمریکائی در طول دهه‌های گذشته با شرکتهای جامعه اروپا همزیستی داشته‌اند. در حقیقت در سال ۱۹۴۵ نقش شرکتهای آمریکائی در بهبود وضعیت اقتصادی اروپا چشمگیر بوده است. بسیاری از شرکتهای بزرگ آمریکائی مانند آی.بی.ام، پراکتر اند گمبل<sup>۱</sup>، نایسکو<sup>۲</sup>، الی لیلی<sup>۳</sup> و کاتریلار<sup>۴</sup> در آموزش مدیران اروپائی نقش فعالی داشته‌اند. تعلیم و تربیت آنها عمدتاً بر اساس مواد درسی دانشگاههای آمریکائی مانند هاروارد بوده است.

پیوند شرکتهای آمریکائی و اروپائی عمدتاً بر اساس مالکیت شرکتهای چند ملیتی بوده است و در حالی که امریکا از تراز مثبت صادرات به جامعه اروپا برخوردار است. ولی به هر حال کمیسیون اروپا آمریکائیه‌ها را در کنار ژاپنیها بویژه در حوزه نوآوریهای تکنولوژیکی و حضور در بازارهای جهانی، به عنوان رقبای اصلی خود تلقی می‌کند. نیاز شرکتهای آمریکائی به فعالیت در بازارهای جهانی به منظور رقابت در بازار داخل آمریکا، جامعه اروپا را به عرصه بسیار جذابی برای سرمایه‌گذاری و رشد صادرات آمریکا بدل کرده است. بازار واحد اروپا زمینه ساز موقعیت مناسبی جهت شرکتهای آمریکائی (که از مزیت تولید انبوه برخوردارند) برای رقابت موثرتر در داخل جامعه اروپا در مقایسه با شرکتهای اروپائی است. هماهنگی کالاها و آزادی انتقال کالا در داخل بازاری به این وسعت، زمینه‌ساز موقعیتهای مناسبی برای شرکتهای آمریکائی است که به علت تولید انبوه از هزینه پایین تری برخوردارند.

شرکتهای آمریکایی مستقر در اروپا، دانش عمیقی از بازار اروپا دارند و به علت استقرار طولانی خود در موقعیت مناسبی از نظر بهره‌برداری از بازار اروپای واحد هستند. آنها از منابع وسیعی برای فعالیتهای پژوهش و توسعه برخوردارند و عطش و انگیزه

1- PROCTER AND GAMBLE

2- NABISCO

3- ELY LILLEY

4- CATERPILAR

جدیدشان برای صادرات باعث تشویق به حضور هر چه بیشتر در بازار واحد اروپا خواهد شد.

نحوه ورود شرکتهای آمریکائی به بازار اروپا عمدتاً از طریق تصاحب<sup>۱</sup> است اینگونه ورود، بدون شک تغییراتی در الگوی مالکیت جامعه اروپا ایجاد میکند.

### سهم جامعه اروپا در شرکت های چند ملیتی

نام مملکت	تعداد شرکتهای فعال در آب و برق و گاز	تعداد شرکتهای فعال در آب و برق و گاز	تعداد شرکتهای فعال در آب و برق و گاز	تعداد شرکتهای فعال در آب و برق و گاز	تعداد شرکتهای فعال در آب و برق و گاز
بلژیک	۱۱	۱	۶	۴	۴
دانمارک	۱	-	-	-	-
فرانسه	۲۵	۲	۱۸	۲۰	۱۶
ایتالیا	۱۷	-	۱۰	۵	۱۱
ایرلند	-	-	-	-	-
هلند	۱۱	۱	۶	۵	۷
پرتغال	-	-	-	-	-
اسپانیا	۱۶	۳	۹	۴	۶
آلمان غربی	۳۵	۴	۲۲	۱۹	۱۳
انگلستان	۱۱۲	۶	۸۲	۹۷	۵۸
ژاپن	۳۱۰	۱۷	۲۶۰	۱۷۲	۵۱
آمریکا	۳۴۵	۴۵	۲۵۹	۲۴۰	۲۰۵

مأخذ: BUSINESS WEEK, MORGAN STANLEY INTERNATIONAL

سبک کار شرکت‌های آمریکایی تضاد چشمگیری با شرکت‌های ژاپنی دارد. تاکید شرکت‌های آمریکائی بر برگشت سریع سرمایه است و فشار سهامداران بر مدیریت، در همین جهت بسیار شدید می‌باشد. نسبت سود هر سهم / قیمت بازار هر سهم برای شرکت‌های بزرگ آمریکائی ۲۲/۶ درصد از شرکت‌های عمده اروپائی بیشتر است، گرچه برگشت حق دارندگان سهام نسبت به هر سهم، بطور میانگین ۴۶ درصد پائینتر و حدود ۱۵/۲ درصد است.

### پ: آثار رقابت از ناحیه اقیانوس کبیر

فیلیپ کاتلر در کتاب اخیر خود نام «رقابت جدید»<sup>۱</sup> خطر رقابت را نه فقط از ناحیه ژاپن بلکه بالقوه از طرف ناحیه اقیانوس کبیر می‌بیند. کشورهای کره، تایوان، سنگاپور و هنگ کنگ دنبال روی الگوی توسعه ژاپن‌ها هستند.

اندونزی، تایلند و مالزی همراه با فیلیپین با برخورداری از نیروی کار ارزان و تکنولوژی و پیروی از الگوی توسعه ژاپن‌ها در حال تبدیل به رقبای جهانی هستند. شماری از این ممالک در حال تولید ارزان قیمت تجهیزات اصلی برای شرکت‌های ژاپنی، آمریکائی و اروپائی بوده از این طریق به کسب تکنولوژی و تخصص مشغولند. برای مثال در کشور کره جنوبی تکنولوژی از حالت ابتدائی خارج شده و فعالیتهای پژوهش و توسعه در تکنولوژی پیشرفته جائی برای خود باز کرده است. کره هم اکنون دارای کارآترین صنعت فولاد جهان است که متقابلاً صنعت پویای خودروسازی آن را تغذیه میکند.

اثر عمده رقابت از ناحیه اقیانوس کبیر بر بازار واحد اروپا تهاجم به صنایع مبتنی بر تکنولوژی ساده اروپا و ارائه گزینه دومی از کالاهای اصلی اروپائی با قیمت تمام شده پائین است. کشورهای یاد شده قابلیت‌های تحسین برانگیزی در بازاریابی از طریق شرکت‌های عظیم بازرگانی بین المللی دارند و این شرکتها عمدتاً در هنگ کنگ و سنگاپور مستقرند.

شرکت‌های اروپایی که هدف تهاجم صادرات منطقه اقیانوس کبیر قرار گرفته‌اند برای

حمایت از خود باید دست به کاهش هزینه و بهبود کالا و کیفیت آن بزنند.

کاتلر همچنين اشاره‌ای به چین و هند، دو کشوری که پر جمعیت‌ترین ممالک دنیا هستند دارد. هند برای پیوستن به کشورهای در حال توسعه سریع فقط نیازمند رفع آشوبهای سیاسی و تجدید نظر در مدیریت اقتصادی خویش است. این کشور دارای طبقه متخصص در بازرگانی، نیروی کار ارزان و ساختار تکنولوژیک است و برای شروع فقط به یک تکان نیاز دارد.

اما چین، "غول خفته"... هنگامی که یک میلیارد واندی چینی دست به روشن کردن موتور صنعتی خود بزنند چه اتفاقی خواهد افتاد؟ در سال ۱۹۹۷ هنگ کنگ منطقه‌ای از چین و دروازه‌ای جهانی برای کالاهای این کشور خواهد شد.

استرالیا نیز از یک پایگاه صنعتی در حال رشد سریع برخوردار است. شرکتهای بزرگ استرالیایی در محدوده غذا، نوشابه، رسانه‌ها و خدمات مالی از موقعیت چشمگیری در اروپا و آمریکا برخوردار بوده‌اند و شرکتهای عمده استرالیایی در عرصه صنایع پخش رادیویی، غذایی و لوازم خانگی از موقعیت جهانی برخوردارند و بدیهی است که کشاورزی را نیز باید به موارد فوق افزود.

استرالیا به عنوان یکی از اعضای اصلی کشورهای مشترک المنافع از ارتباط سیاسی و ملی خاصی با انگلستان بهره‌مند است و با عنایت به این موقعیت، گرایش شرکتهای استرالیایی به توسعه در بازارهای اروپایی، از طریق پایگاهشان در انگلستان است.

### ت: آثار رقابت از ناحیه اروپائیا

پرداختن به پیش بینی آثار ناشی از رقابت اروپائیا بر بازارهای یکدیگر، بعضاً وجود رقابت خارجی را نادیده می‌انگارد ولی بر اساس تغییرات پیش بینی شده در پایگاه مشتریان دو وجه از رقابت بین اروپائیا ظاهر خواهد شد.

- ادغام شرکتهای داخل جامعه اروپایی باعث ایجاد تغییراتی در ترکیب و سیمای مشتریان خواهد شد. در حقیقت بسیار به ندرت ممکن است خرید به تناسب از شرکتهای ادغام شده و یا تصاحب شده انجام شود.

- از نقطه نظر بازاریابی شرکتهای سعی در بین المللی شدن خود خواهند کرد و نتیجتاً در خرید مواد خود از کانالهای بین المللی نیز خواهند کوشید.

در نگاهی به ماهیت رقابت در جامعه اروپا میتوانیم شاهد تفاوت مشخص بین ممالک دارای شرکتهای بزرگ و ممالک فاقد این گونه شرکتهای باشیم. انگلستان دارای ۱۱۲، آلمان ۳۵، فرانسه ۲۵، ایتالیا ۱۷، اسپانیا ۱۶، هلند و بلژیک هر یک ۱۱ شرکت بزرگ جهانی هستند.

شرکتهای بزرگ اروپائی تاکید بسیار بر سرمایه گذاری در آمریکا دارند و این تاکید عمدتاً به دلیل مسائل اداری کاغذ بازی و دردسر و موانع کمتر و توان بالقوه بیشتر در مقایسه با بازارهای اروپا است. ولی هنوز در شماری از بخشها مانند دارو، اروپا از موقعیت رقابتی خاصی برخوردار است و در این زمینه‌ها، ورود به بازارهای آمریکا یکی از اهداف استراتژیک بازار واحد اروپاست. ژان فرانسوا دک - رئیس هیئت مدیره شرکت ساموتی، در مصاحبه‌ای با مجله BUSINESS WEEK میگوید:

"باید تا سال ۱۹۹۳ حتماً به منظور فروش داروهای جدید تولیدی در لابراتوارهای تحقیقاتی خود، در بازارهای آمریکا حضور پیدا کنیم."

مزیت‌های دو طرفه آمریکا و جامعه آزاد اروپا، تعدادی از شرکتهای اروپائی را در یک موقعیت رقابتی جهانی در ارتباط با رقبای ژاپنی و آمریکائی قرار میدهد. بدون شک این موقعیت، با توان مالی چشمگیر جامعه اروپا در ارتباط با خرید شرکتهای تولیدی جدید تقویت خواهد شد.

تمایل سرشار شرکتهای اروپائی غیر عضو در جامعه اروپا بویژه شرکتهای سوئیسی و سوئدی برای ورود به بازارهای جامعه نیز کاملاً آشکار است، شرکتهائی مانند SWEDISH MATCH, ATLAS COPCO, NESTLE مدتهای طولانی از طریق شعبه‌های خود در داخل بازارهای جامعه اروپا فعالیت کرده‌اند.

### ث - آثار رقابت شرکتهای کوچک و متوسط:

اهمیت شرکتهای کوچک و متوسط را نباید نادیده گرفت. تحقیق بازار واحد اروپا در حکم ناقوس مرگ برای بسیاری از شرکتهای کوچک و متوسط تلقی می‌شود، ولی به احتمال قوی عکس آن مصداق دارد.

بر اساس قرائن موجود در آمریکا، آشکارا مشخص است که نه تنها شرکتهای کوچکتر به بقای خود ادامه خواهند داد، بلکه بعنوان رقبائی برای شرکتهای بزرگتر نیز شناخته میشوند.

نیروی واکنش سریع شرکتهای بزرگ و متوسط سازمانی اروپائی، به منظور حمایت از این نوع شرکتهاست که ایجاد آن در هیئت شبکه‌ای از شرکتهای بازرگانی جهت تسهیل در ارتباطات و ادامه فعالیت و همکاری متقابل در محدوده‌های برخوردار از کارائی است. بدیهی است این امر به رقابت آنها با شرکتهای بزرگ یاری خواهد داد.

انعطاف پذیری و هزینه پائین تر شرکتهای کوچک و متوسط، آنها را قادر می‌سازد تا از محدوده‌های معین و کوچکی از بازار که حضور در آن برای شرکتهای بزرگ غیراقتصادی است، بهره‌برداری کنند. شرکتهای کوچک می‌توانند سازماندهی خود را بر اساس منطقه‌ای و به منظور برآوردن نیازهای خاص مشتریان محلی و نه بر اساس مقیاس حضور در بازار اروپا، برنامه ریزی کنند.

### ج: آثار رقابت بر ساختار صنعت:

تشدید فعالیتهای بازرگانی ناشی از ایجاد بازار واحد اروپا، آثار متعددی بر روی شکل‌گیری ساختار صنعت در سطح جامعه اروپا خواهد داشت که ارکان اصلی آن عبارتند از:

- خروج تعدادی از شرکتهای بازارها به دلیل تشدید رقابت
- تغییر مکان استقرار فیزیکی شماری از شرکتهای که نیازمند تولید کالاهای رقابتی‌تر در مراکز برجسته تولید کالاهای برتر و یا پیدا کردن مراکز تولید کالاهای ارزان قیمت هستند.
- خرید شرکتهائی که در محدوده‌های محلی به فعالیت مشغولند توسط شرکتهای بزرگ به منظور تقویت بازاریابی و استقرار تولید در بازارهای مورد نظر و یا کسب تکنولوژی مورد نیاز.
- خرید شرکتهای کوچک که از نظر رقابتی جذابیتهای ندارند ولی در خدمت شرکتهای بزرگتر میتوانند فعالیت موفقیت آمیزی داشته باشند.
- خرید توسط شرکتهای خارج از محدوده جامعه اروپا به منظور حضور در پیکره بومی.
- ادغام و یا شراکت برای تقویت نقاط قوت، ارتقای فعالیتهای گسترش فعالیتهای پژوهش و توسعه و غیره. عوامل یاد شده فوق بر صحنه رقابت که ارائه دهندگان و

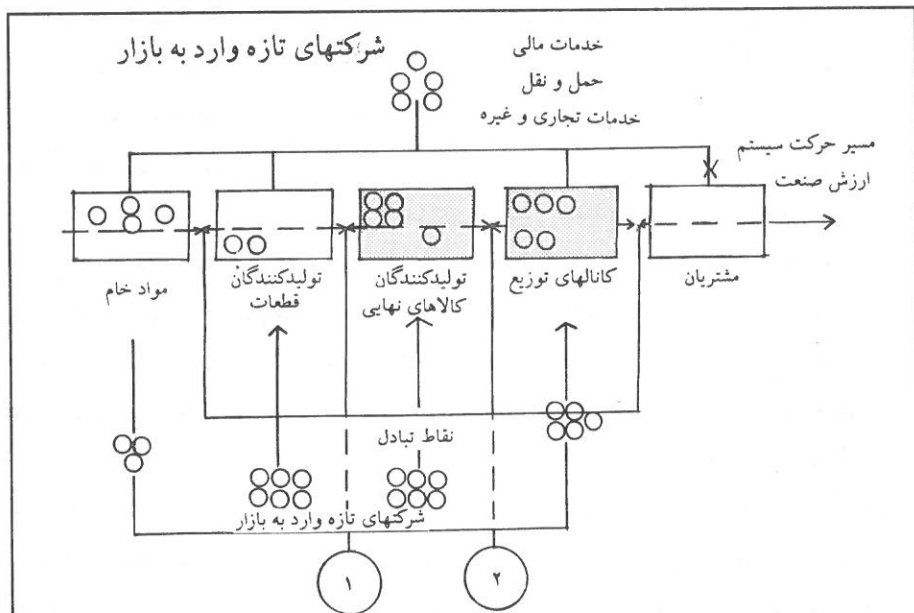
مصرف کنندگان کالا باید در آن به فعالیت مشغول باشند اثر مستقیم خواهد گذاشت. لذا توجه دقیق مدیران به ریسک ناشی از این تغییرات و آثار آن بر شرکت از اهمیت خاصی برخوردار است.

### - مدل سیستم ارزشی صنعت:

سیستم ارزشی صنعت نمایانگر اجزای تشکیل دهنده یک صنعت بعنوان سیستم ارزشی و نقاط تبادل<sup>۱</sup> در طول سیر آن است. نقطه‌های تبادل، نماینده ساختار صنعتی است که شرکتها در آن به عنوان خریدار و فروشنده با یکدیگر رقابت میکنند. لذا ساختار صنعت از تشدید رقابت به دو شکل متأثر میشود، اول شدت رقابت در داخل ساختار در هر نقطه‌ای از منطقه تبادل. دوم آثار ناشی از تغییرات در نقطه‌های دیگر این منطقه. برای مثال: اگر تعداد تولید کنندگان کالاهای نهائی بدون افزایش تعداد تامین کنندگان اجزاء و قطعات آن کالاها افزایش یابد کنترل تامین کنندگان اجزاء و قطعات بر قیمت و خدمت مربوط افزایش پیدا خواهد کرد، زیرا آنان قدرت خود را بر تولید کننده اعمال خواهند کرد و چنانچه همزمان با فشردگی رقابت کانالهای توزیع افزایش نیابد تسلط خریداران، قدرت خرید تولید کنندگان را تحت فرمان خود در خواهد آورد. نتیجه این وضع، کاهش قیمتها و حاشیه سود از یک طرف و افزایش هزینه از طرف دیگر است. پس بدیهی است که چنانچه سیستم ارزشی در تناسب با ارزش ایجاد شده در کنار خود باشد، سهم موجود در هر نقطه تبادل کاهش مییابد و این در حالی است که فشردگی رقابت در نقطه حداکثر شروع به حرکت به سوی پائینترین حد خود میکند. لذا در مثالی که تولید کنندگان کالای نهائی در شرایط رقابت فشرده عمل میکنند، ارزش به سه جهت حرکت میکند:

- به سمت تامین کنندگان اجزاء و قطعات، کانالهای توزیع و صنایع خدماتی، مانند سازمانهای تبلیغاتی و حمل و نقل و یا نیاز به افزایش سرمایه گذاری در بازاریابی و خدمات، توسط هر تولید کننده‌ای برای فروش کالاهای خود.

با ترسیم یک مدل تقریبی از سیستم ارزشی صنعت و قرار دادن شرکت در نقطه‌ای مناسب از سیستم، میتوان از این مدل برای روشن ساختن آثار ناشی از ریسک تغییرات و آثار مترتب بر وضعیت شرکت کمک گرفت. با تجزیه و تحلیل عواملی که تاثیر تعیین کننده



دیاگرام فوق نشان دهنده سیستم ارزشی صنعت است. درحالیکه مواد خام در داخل سیستم بسوی مشتری نهائی سرازیر میشود، سهم ارزش بین خریدار و فروشنده در نقطه تبادل تقسیم میشود. هر چه فشردگی رقابت بین خریداران و فروشندگان در نقطه تبادل بیشتر باشد نسبت سهم تقسیم شده در این نقطه کمتر است. با ایجاد بازار واحد هر چه تعداد شرکتهای تازه وارد در ساختار هر صنعتی در حول نقطه تبادل بیشتر باشد رقابت فشرده تر شد متقابلاً بر روی سهم مسیر حرکت سیستم ارزشی اثر میگذارد. خانههای هاشور زده شده نشان دهنده اثر تجدید ساختار است.

۱- اثر فوق الذکر در جائیکه تجدید ساختار سازمانی تولیدکننده باعث تغییر در محل استقرار مشتریان قطعات و کاهش قدرت فروش تولیدکننده میشود مشاهده می‌گردد.

۲- تجدید ساختار در کانالهای توزیع توازن قدرت فروشندگان کالاهای نهائی را با در فشار گذاشتن تولیدکنندگان قطعات برای قیمت پائینتر در وضعیت جدیدی قرار می‌دهد.



بر نقطه‌های تبادل در سیستم دارند، میتوان محدوده‌های ریسک آور شرکت را مشخص کرد. در تجزیه و تحلیل سیستم ارزشی یک صنعت درک صحیح از عواملی که ساختار صنعت را در هر نقطه تبادل تحت تاثیر قرار میدهد از اهمیت خاصی برخوردار است در این صورت، مشخص کردن محدوده‌هایی که مستقیماً بر رابطه فروشندگان و خریداران تاثیر میگذارد امکان‌پذیر خواهد بود. اساساً چنین تجزیه و تحلیلی کمکی بزرگ به مدیریت شرکت جهت ارزیابی قابلیت‌های موجود در برخورد با تغییرات محیطی شمرده میشود و نه فقط ارائه دهنده زمینه‌ای مناسب برای مشخص کردن موقعیتها و خطرهاست بلکه به تصمیم‌گیری در محدوده‌های یکپارچگی صنعتی<sup>۱</sup> و گوناگون سازی<sup>۲</sup> از طریق بکار گرفتن همین تجزیه و تحلیل در ارتباط با وابستگی صنعتی<sup>۳</sup> نیز کمک خواهد کرد. تجزیه و تحلیل ساختار صنعت در پایه ریزی استراتژی یک شرکت از اهمیت تعیین کننده‌ای برخوردار است.

مایکل ای. پورتر - در کتاب خود "مزیت رقابتی" اظهار میدارد که ساختار صنعت بر اساس عوامل رقابتی، تعیین کننده توانائی شرکت در کسب سود است. وی بحث خود را بر اساس پنج عامل زیر مطرح میکند:

- تهدید جایگزین شدن

- تهدید تازه واردها

- نیروی چانه زنی عرضه کنندگان یا فروشندگان

- رقابت بین عرضه کنندگان موجود

- نیروی چانه‌زنی خریداران

در بسط و تعمیم مدل مایکل ای. پورتر به محیط بازار واحد، شش عامل دیگر بایداافزوده شود.

- حذف حمایت دولت از هر کدام از رقبا

- اثر نرخ برابری ارز بر روی قیمت‌های نسبی

1- INTEGRATION

2- DIVERSIFICATION

3- ADJOINING INDUSTRY

- مشکلات ناشی از تجارت موازی<sup>۱</sup>

- کاهش هزینه اعتبار

- زمینه‌های مساعدت و همکاری

- پیامدهای ناشی از تغییرات ساختاری در کل سیستم ارزشی صنعت

با در نظر گرفتن الگوی فشردگی رقابت که در ارتباط با آثار بازار واحد تعدیل شده است

مدیران میتوانند درک بهتری از بازار واحد و سیاست آن داشته باشند، از این گذشته، با

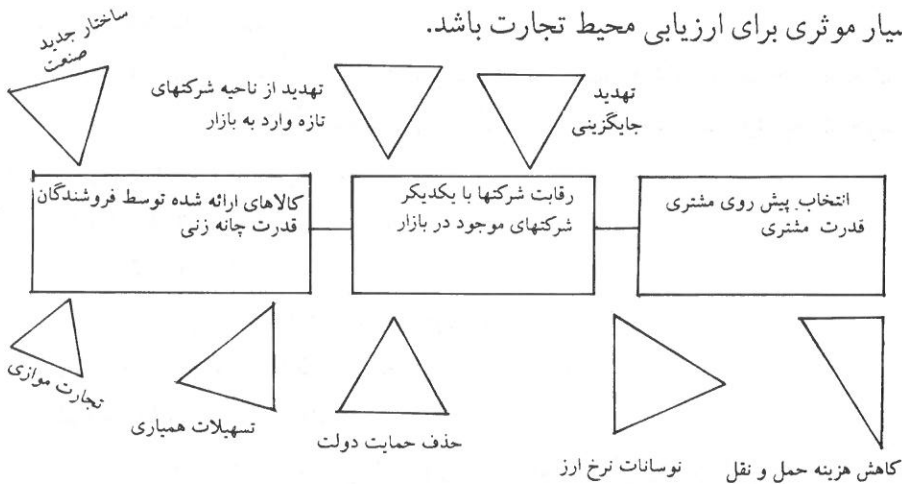
تاکید بر فشردگی رقابت میتوان موقعیتها و خطرها را آسانتر مشخص کرد.

بازار باید از نقطه نظر فرصتهائی که هنوز ممکن است به رغم رقبای موجود بر

تهدیدهای پیشگفته فائق آید ارزیابی شود و این تهدیدها نه تنها باید شناسائی شود بلکه

باید از طرف شرکت به عنوان فرصت نیز تلقی گردد. مدل فشردگی رقابت میتواند ابزار

بسیار موثری برای ارزیابی محیط تجارت باشد.



اقتباس از مدل مایکل پورتر در مورد اجزاء ساختار صنعت

چنانکه ملاحظه میشود تاکید مدل بر روی برخورد رقبا با یکدیگر و اثر آن بر انتخاب

مصرف کننده است. این مدل میتواند با بکار گرفتن یک مثال از حالت انحصاری به

بهترین وجه توضیح داده شود. یک عرضه کننده بدون رقیب میتواند بازار را کنترل کند و

تا زمانی که مصرف کننده به جستجوی کالای جایگزین بر نیاید، قادر به ارضای نیاز وی

می‌باشد (نیروی چانه زنی عرضه کننده). دوام و ادامه کنترل عرضه کننده را عواملی مانند تهدید از ناحیه رقبای جدید و ورود کالاهای جایگزین به بازار محدود میکند.

همزمان با افزایش سطح فشرده‌گی رقابت، کنترل عرضه کننده بر بازار بدلیل انتخابهای مصرف کننده از نظر قیمت، کیفیت کالا و تنوع کالا رو به کاهش می‌رود.

بر اساس اظهارات پورتر عواملی که بر روی برخورد رقبا اثر می‌گذارد بشرح زیر است: - محدوده‌ای که در آن رقبای درون صنعت در توازن با یکدیگر قرار دارند چنانچه تمامی شرکتهای رقیب از اندازه‌های مساوی برخوردار باشند تهدید به رقابت فشرده افزایش می‌یابد و چنانچه در یک بازار شرکت مسلطی وجود داشته باشد، درجه بالاتری از ثبات مشاهده خواهد شد. (شرکتهای بزرگ دارای توانائی کنترل و تنبیه رقبای کوچکتر هستند)

- بازارهای رشد یافته و در حال رشد بطئی: در چنین بازارهایی احتمال افزایش رقابت فشرده وجود دارد زیرا شرکتهای اصلی و بزرگ، برای ایفای نقش رهبری بازار متمایل به رقابت با یکدیگرند.

- هزینه‌های ثابت بالا: در زمانیکه هزینه‌های ثابت بالا باشند، رقبا به منظور حفظ ظرفیت تولید خود قیمتها را کاهش خواهند داد. خطری که از ادامه کاهش قیمتها برمیخیزد، تحت الشعاع قرار گرفتن سود دهی است.

- زمانی که ظرفیت مازاد در حال افزایش باشد با افزایش حداقل ظرفیت تولید احتمالاً در کوتاه مدت باعث افزایش مازاد ظرفیت در صنعت خواهد شد. لذا هر افزایشی در ظرفیت تولید توسط یکی از رقبا باعث تولید در زیر ظرفیت از طرف دیگران خواهد شد و نتیجه افزایش رقابت در ارائه قیمتها خواهد بود.

- جائیکه موانع زیادی بر سر راه خروج از بازار وجود دارد: موانعی که بر سر راه خروج یک شرکت از بازار وجود دارد معمولاً به پافشاری در تولید مازاد ظرفیت خواهد انجامید، که این بنوبه خود منجر به افزایش رقابت خواهد شد.

موانع خروج از بازار در مواردی که امکانات تولیدی در خدمت تولید کالاهائی از نوع خاص باشد یا فشار سیاسی و سوبسید برای تولید غیر اقتصادی وجود داشته باشد ممکن است بسیار متعدد باشد.

### حمایت دولت:

اثرات ناشی از حمایت دولت عامل مهمی در تحریک فعالیتهای رقابتی و همچنین معتدل ساختن اغتشاش بازار است. عوامل حمایتی دولت که میتواند در خدمت تحریک فعالیتهای رقابتی موثر افتند به شرح زیر است:

- حمایت از صنایع داخلی از راه ایجاد موانع بر سر راه واردات و محدود کردن سرمایه گذاری خارجی
- حمایت از صنایع داخلی با ارائه وام و کنتراست
- حمایت از صنایع داخلی از طریق استراتژی برنامه ریزی شده دولت به منظور ارائه مزیت‌های بین‌المللی
- معتدل ساختن فشردگی رقابت از طریق کنترل قیمت، گمرک و غیره

هر نوع تغییر در سیاست دولت اثر عمده‌ای بر روی فشردگی رقابت در یک بازار علیرغم جهانی بودن، منطقه‌ای بودن و یا داخلی بودن آن خواهد داشت.

### ارز خارجی:

نرخ برابری ارز در زمانی که رقابت گسترده خارجی در بازار وجود داشته باشد می‌تواند عاملی جهت تعدیل قیمت‌ها و رقابت باشد. در عین حال چنانچه نرخ برابری ارز اثری معکوس بر روی قیمت‌ها داشته باشد شرکتهای کارآ در موقعیتی نامناسب قرار می‌گیرند و بر عکس شرکتهائی که از کارآئی برخوردار نیستند میتوانند در زمانی که نرخ برابری به نفع آنها است از مزیت قیمت بهره‌مند شوند.

### تجارت موازی:

تجارت موازی به معنای خرید کالا از یک بازار و فروش آن در بازار دیگری خارج از شبکه توزیع رسمی تولیدکننده است. این نوع تجارت در تمامی کشورها مرسوم است ولی در بازار جامعه اروپا تبدیل به مساله حساسی شده است. در جامعه اروپا تجارت موازی تشویق و در عین حال محکوم میشود. این نوع تجارت سه اثر عمده بر روی توانائی کسب درآمد صنعت دارد.

- رقابت قیمت در زمانیکه تجارت کنندگان موازی، کالا را در ارزانترین بازار ممکن خریداری کرده و در گرانترین بازار ممکن جامعه اروپا میفروشند، تشدید میشود.  
- کالاهای از مسیر بازار مورد نظر منحرف میشوند.

- تجارت موازی میتواند سیستم ارزشی صنعت را تغییر دهد، زیرا تجار در امر تفکیک مواد و اجزاء و قطعات و کالای تمام شده دخالت کرده و آنها را با هزینه پائینتری در طول سیستم توزیع ارائه میدهند.

حضور تجارت موازی در جامعه اروپا در محدوده کالاهای غذایی و همچنین در مورد مواد خام و قطعات یدکی کاملاً مشهود است (از طریق واسطه‌ها که عمدتاً در آلمان مستقرند) لذا تجارت موازی میتواند بر قیمت پرداخت شده از طرف تولیدکننده در سیستم ارزشی صنعت (تعدیل هزینه تولید) و تفکیک مواد و انحراف کالاهای تمام شده از بازارهای مورد نظر تاثیر بگذارد.

اینکه خرده فروشان عمده تا چه حد خود را با سیاست تجارت موازی تطبیق میدهند سوالی است که آینده بدان پاسخ خواهد داد. خرده فروشان که دارای منابع و تسهیلات خرید در بازار واحد اروپا هستند بدون شک از توانائی تطبیق خود با چنین سیاستی برخوردارند و بدون شک فشاردگی رقابت در سطح عمده فروشان آنها را تشویق به اتخاذ سیاست تجارت موازی خواهد کرد.

### کاهش هزینه‌های اعتبار:

تشدید رقابت در بخش خدمات مالی به علت کاهش کنترل، جریان اخذ وام ارزانتر و رقابتی تر را تشویق خواهد کرد و این مسئله دارای پیامدهای زیر خواهد بود:

- ارائه سرمایه برای تازه واردان به بازار و در نتیجه فشاردهی بیشتر شدن رقابت  
- ایجاد انگیزه افزایش تولید برای شرکتها که منجر به افزایش ظرفیت تولید در بعضی از نقاط در طول سیستم ارزشی (با اثر کاهش سوددهی در نقاطی از سیستم که سوددهی تحت تاثیر جنگ قیمت و هزینه‌های اضافی بازاریابی قرار میگیرد) میشود.

- امکان ورود شرکتهای خارجی به جامعه اروپا از طریق سودبسید کردن سرمایه - گذاری خود با اخذ وام کم هزینه در داخل جامعه اروپا

### کاهش هزینه‌های حمل و نقل:

حذف کنترل‌های مرزی و ایجاد سهولت در مقررات و قوانین مرزی و حمل و نقل منجر به کاهش هزینه‌های حمل و نقل خواهد شد. هزینه حمل و نقل ارزانتر همراه با حرکت آزاد کالاها به شرکتها امکان میدهد که محل تولید خود را تغییر دهند و در محدوده‌هایی با امکان تولید ارزانتر مستقر شوند. افزون بر این، کاهش هزینه‌های حمل و نقل ورود به بازارهای جدیدی را که قبلاً تسخیر ناپذیر بودند میسر میسازد (اسپانیا و پرتغال) و این امر به نوبه خود باعث تشدید رقابت در داخل بازار اروپای واحد خواهد شد.

### آرایشهای مبتنی بر همکاری:

اینگونه تمهیدها در مقابل فشار ناشی از رقابت و یا به عنوان وسیله‌ای برای کاهش ریسک ورود به بازاری جدید ابزار مفیدی شمرده میشود. البته باید متذکر شد که آرایشهای مبتنی بر همکاری آثار متنوعی بر روی ساختار صنعت دارد. در این مورد میتوان از تشدید رقابت از طریق اجازه ورود شرکتهای جدید بر بازار اروپا با ریسک کم، تاثیر بر روی ارزش ساختاری از طریق سازش بین خریدار و فروشنده و یا تولیدکننده و توزیع‌کننده به منظور کاهش رقابت یاد کرد.

چنانکه مشاهده شد آثار رقابتی ناشی از تحقق بازار اروپای واحد بسیار پیچیده‌تر از آن است که در ابتدا به نظر میرسد. این فرآیند نه تنها باعث تغییر ماهیت رقابت شرکتهای تازه وارد با شرکتهای سابقه‌دار میشود، بلکه به تغییرات ناشی از فعالیتهای رقبا از طریق تعویض عرضه‌کنندگان و مشتریان نیز خواهد انجامید. در حالیکه شرکتها مصمم به ورود به بازارهای جدید و استفاده از مزایای اروپای واحد هستند خود به عامل موثری در سیمای رقابتی بازارهای خویش مبدل خواهند شد.

درک صحیح از تاثیر رقابت بر ساختار صنعت، از ضروریات برنامه ریزی استراتژیک است. هنگامی که نیروهای موثر مشخص شوند، مدیران قادر خواهند شد در زمینه‌های توسعه تجارت و سود آوری به برنامه ریزی استراتژیک برای برخورد با رقبا پردازند.

## منابع مأخذ

- 1- Owen, R. and Dynes. M (1990), "The Times, Guide to Europe 1992", Times Inc. Ltd.
- 2- Johansson J.k. and Nonaka (1989), Market Research: The Japanese Way.
- 3- Economist (July 1988) "Survey of Europe Single Market".
- 4- Van Mesdag (Jan-Feb 1987) "Winning it in Foreign Market", Harvard Business Review.

