دینامیک حالت ورود 1: توزیع کنندگان خارجی

پنج هدف یادگیری

1. توضیح دادن دلایل اینکه چرا MNE روابط بلندمدت با توزیع کنندگان محلی برقرار می کنند، حتی زمانی که آنها یک شبکه توزیع کاملا متعلق را اداره می کنند.

2. برای پرورش درک درست، نقش توزیع کنندگان خارجی می تواند نقش فرایند توسعه FSA را بازی کند.

3. ارائه دستورالعمل های مشخص برای MNEs در مورد نحوه مدیریت توزیع کنندگان محلی در کشورهای میزبان.

4. توصیف چالش های بزرگ MNE ها در برخورد با مگا توزیع کنندگان مانند وال مارت و مزایای فروش مستقیم.

5. تعریف "اثر شلاق چرمی" و نشان دادن اینکه چگونه شرکت های تولیدی باید عدم اطمینان را در مورد ورودی و خروجی زنجیره تامین مدیریت کنند.

**اهمیت**

در یک مقاله مهم HBR، دیوید آرنولد نقش بازیگران خارجی، مخصوصا توزیع کنندگان خارجی در استراتژی بین المللی را مورد مطالعه قرار داد. آرنولد بر نقش تدریجی توزیع کنندگان محلی در زمانی که MNE ها خود را در بازارهای جدید تاسیس می کردند و سپس سعی در رشد در این بازارها داشتند متمرکز شد. او می گوید که بسیاری از MNE ها در ابتدا روابطی با توزیع کنندگان محلی برای کاهش هزینه ها و به حداقل رساندن خطرات ایجاد می کنند. به عبارت دیگر، قابلیت های تکمیلی توزیع کننده محلی (مثلا آگاهی از مقررات محلی و شیوه های تجاری، توانایی استخدام مناسبات و ارتباط با مشتریان بالقوه) جایگزین برای ایجاد FSA های جدید، محدود به محل مورد نیاز برای دسترسی به بازار میزبان کشور، از مواردی هستند که در موفقیت بازار بسیار اهمیت دارند. متأسفانه، پس از نفوذ بازار اولیه، فروش اغلب به سمت پایین حرکت می کند و حتی ممکن است کاهش یابد. به طور معمول، MNE با پاسخ دادن به سوالی در خصوص قابلیت شراکت محلی و توانایی آن در تعهدات و انتظارات عملکرد، پاسخ می دهد. بازخوانی MNE حتی ممکن است کنترل شرکت های داخلی را از طریق خرید توزیع کننده یا به دست آوردن حقوق توزیع به منظور ساخت یک شبکه توزیع اختصاص یافته، به خود اختصاص دهد. براساس گزارش آرنولد، از طریق برنامه ریزی استراتژیک بهتر انتخاب توزیع کننده و مدیریت ارتباطات با توزیع کنندگان محلی، دوره گذار منتج به اغلب فرقه های فاجعه آمیز، مخرب و پر هزینه می شود.

MNE خود را با یک توزیع کننده مستقل محلی هماهنگ می کند تا خطر ابتلا به سرقت و بهره برداری از دانش موجود در مورد بازار محلی و مشتریان بالقوه بزرگ با هزینه کم را به حداقل برساند. در این جا، توزیع کننده قرار است FSA های قابل انتقال بین المللی MNE را که قابلیت استفاده از آن را دارند، در اختیار داشته باشد.

به طور معمول، MNE در بازاریابی و توسعه کسب و کار بسیار کم سرمایه گذاری می کند، زیرا فرض می کند که توزیع کننده محلی از این مناطق برای ورود به بازار خارجی استفاده می کند. اما در انجام این کار، "شرکت ها کنترل تصمیمات بازاریابی استراتژیک را توسط شرکای محلی کنترل می کنند، از این رو کنترل بیشتری نسبت به بازار های داخلی دارند." آرنولد استراتژی سرمایه گذاری با کمترین سرمایه را "استراتژی ساحلی" نامیده است. نگرش MNE این است که منتظر بمانیم و ببینیم چه چیزی با کمترین تعهد به دست می آید.

اگر رشد فروش کم شود، هنگامی که ابتدا "میوه پایین آویز" (فروش محصولات اصلی MNE به پایگاه مشتری موجود در توزیع کننده) بدست آید، هر طرف ممکن است مسیر دیگری را برای نتایج ناامید کننده انتخاب نماید. به طور معمول، MNE از اینکه توزیع کننده محلی "نمی دانست چگونه بازار رشد می کند. . . در رشد کسب و کار سرمایه گذاری نکرد. . . [و] به اندازه کافی بلندپرواز نبود " متاسف است، در حالی که شریک محلی می گوید که MNE پشتیبانی کافی برای مطابقت با انتظارات بیش از حد خود را نداشته است.

در واقع، هر دو طرف می توانند مسئولیت شکست نسبی توافقنامه توزیع را به عهده بگیرند. تحقیقات آرنولد نشان می دهد که "موضوعات مشابه تکرار می شوند: نه طرفین - چند ملیتی و نه توزیع کننده - به طور کامل در بازاریابی استراتژیک و یا در توسعه کسب و کار تهاجمی سرمایه گذاری نکردند".

جالب توجه است، آرنولد متوجه می شود که شرکت ها معمولا زمانی که از یک استراتژی ساحلی به ترکیبی از توزیع مستقیم توسط خود MNE و ارتباطات دراز مدت با توزیع کنندگان محلی پیروی می کنند، موفق می شوند. این استراتژی مختلط اغلب به MNE اجازه کنترل توزیع را در صورت امکان می دهد، در حالی که در صورت لزوم بر قابلیت های مکمل توزیع کنندگان تکیه می کنند:

به نظر می رسد ممکن است برخی از توزیع کنندگان ملی بخشی از یک سیستم توزیع مختلط باشند که در آن شرکت های چند ملیتی به طور مستقیم مشتریان اصلی را مدیریت خواهند کرد، در حالی که توزیع کنندگان دیگر، مستقل بر روی بخش های گسسته بازار های ملی یا حساب های کوچک تمرکز خواهند کرد. . . توزیع کنندگان محلی مستقل اغلب بهترین ابزار برای ارائه حساب های کوچک و متوسط محلی را ارائه می دهند.

این مقاله با تعیین لیستی از هفت دستورالعمل MNEs در هنگام برخورد با توزیع کنندگان محلی نتیجه گیری می کند. این دستورالعمل ها باید به سازمان های غیر دولتی کمک کنند تا از الگوی قابل مشاهده و ناکارآمدی بازار محلی به دلیل عدم سرمایه گذاری و بیش از حد وابستگی به توزیع کنندگان جلوگیری شود و پس از آن یک اصلاح بیش از حد در قالب درونی سازی تمام فعالیت های توزیع صورت گیرد:

1. مکانها را به طور پیشفرض انتخاب کنید و سپس توزیع کنندگان مناسب را نماید. MNE باید خود را برای کشورهایی که می خواهد آن را وارد کنند، در رابطه با اهداف استراتژیک خود (و مزایای موقعیت مکانی مربوط به سطح کشور)، و شرکای مناسب در آن کشورها، به جای گسترش در سطح بین المللی به مکان های خاص در پاسخ به پیشنهادات ناخواسته از توزیع کنندگان محلی (مثلا در زمینه نمایشگاه های تجاری) بشناساند. بهترین شرکا لزوما بزرگترین توزیع کنندگان نیستند، زیرا ممکن است توزیع کنندگان محلی قرارداد هایی با (مشارکت) MNE ها برای خطوط تولید مشابه داشته باشد و بنابراین ممکن است علاقه مند به تقسیم بازار داخلی موجود در میان رقبای MNE باشد.

2. تمرکز بر توانایی های توسعه بازار توزیع کنندگان. مهم است که بهترین شرکت را از لحاظ استراتژی، فرهنگ، تمایل به سرمایه گذاری و آموزش استراتژی FF و غیره پیدا کنیم، نه فقط یک "بازار" با آن دسته از توزیع کنندگان که در حال حاضر به مشتریان کلیدی هدف محصولات مرتبط عرضه می کنند.

3. توزیع کنندگان را به عنوان شرکای بلند مدت مدیریت کنید. این رویکرد، که ممکن است شامل انگیزه های مرتبط با عملکرد واقعی فروش باشد، توزیع کنندگان را ترغیب می کند تا بیشتر در بازاریابی استراتژیک و توسعه بلند مدت سرمایه گذاری کنند. با استفاده از توزیع کنندگان برای اهداف کوتاه مدت برای نفوذ در بازار، و این که از طریق مقررات خرید بازپرداخت حقوق در قرارداد روشن است، انگیزه ای برای سرمایه گذاری های توزیع کننده در توسعه بازار ایجاد می شود و حتی ممکن است مشکلات احتمالی قابلیت اطمینان را افزایش دهد. به عنوان مثال، اگر قیمت خرید به حجم فروش بستگی داشته باشد، بدون در نظر گرفتن حاشیه سود، توزیع کننده ممکن است تلاش کند محصول MNE را به عنوان کالایی خاص قرار دهند تا بالاترین قیمت ممکن را از مشتریان دریافت کنند. در نتیجه توزیع کننده ممکن است باعث آسیب رسیدن به موقعیت محصول در بازار محلی شود.

4. ارائه منابع (مدیریتی، مالی و مبتنی بر دانش) به منظور حمایت از توزیع کنندگان با هدف توسعه بازار. تحقیقات آرنولد نشان می دهد که MNE به ندرت از یک بازار صادرات جدید به طور کامل خارج می شود. پس از اتمام زودتر منابع بیشتر ممکن است روابط بهتر با شرکای محلی و همچنین عملکرد را ارتقاء دهد. منابع ارائه شده ممکن است شامل پشتیبانی کارکنان ماهر، اقلیت شرکت سهامی (به عنوان مثال برای سرمایه گذاری مشترک) و به اشتراک گذاری دانش (به عنوان مثال برای افزایش فروش تجهیزات ساده با ارائه خدمات مربوط به مشتریان) باشد.

5. استراتژی بازاریابی را به توزیع کنندگان تحویل ندهید. در حالی که توزیع کنندگان باید بتوانند استراتژی MNE را به نیازهای بازار محلی تطبیق دهند، به نظر می رسد که MNE بتواند رهبری روشن را در مورد انتخاب محصولات به بازار، موقعیت این محصولات و اندازه و استفاده از بازاریابی بودجه عرضه کند.

6. دسترسی مشترک به بازار حیاتی توزیع کنندگان و جستجوی فیزیکی. در بسیاری از موارد شرکای توزیع محلی ممکن است تنها بازیگران اقتصادی باشند که با داشتن چنین اطلاعات با ارزشی در کشور میزبان، و عزم آنها برای به اشتراک گذاشتن این اطلاعات، تعهد خود را نسبت به تبدیل شدن به یک شریک جامع و بلند مدت می دانند. در عین حال، توزیع کنندگان مشکلات عقلانی محدود MNE را با بهبود درک محدود خود از خصوصیات بازار محلی، کاهش می دهند.

7. لینک های ملی توزیع کنندگان با یکدیگر، به خصوص در سطح منطقه ای (پوشش چندین کشور). چنین ارتباط هایی، به شکل جلسات منطقه ای برای هماهنگی توزیع و دفاتر و یا انجمن های توزیع کننده مستقل، ممکن است منجر به استفاده از بهترین شیوه ها در داخل شبکه توزیع کنندگان شود و به عنوان یک مکانیسم نظارت داخلی عمل کند، و پیاده سازی استراتژی سازگار تر در سراسر منطقه را تحریک می کند.

**زمینه و دیدگاه مکمل**

کار آرنولد را می توان به عنوان مکمل چشم انداز بارتلت و گوشال تفسیر کرد، که در فصل 5 مورد بحث قرار گرفته است، که در آن نیاز به MNE برای دسترسی به شرکت های وابسته خارجی خود به عنوان منابع جدید مزیت رقابتی بیان می شود. همچنین با نقطه نظر کومرل در مورد نوآوری، که در فصل 6 بحث شده است، که مراکز تحقیق و توسعه در خارج از کشور، کلید دستیابی به منابع جدید دانش پیشرفته هستند، سازگار است. این همچنین با ارزیابی فردوسی که در فصل 7 مورد بحث قرار گرفته است، و بیان می دارد تولید کنندگان موفق باید کارخانه های خارجی خود را به منابع FSA جدید گسترش دهند نیز سازگاری دارد.

هفت قانون توزیع بین المللی آرنولد با موضوع مهم در تفکر تجاری بین المللی در طول 20 سال گذشته مطابقت دارد، یعنی اینکه شرکت ها می توانند از تقویت ارتباط بین المللی خود با طرفین خارجی که ادعاهای FSA تکمیلی را اداره می کنند سود ببرند، به جای تلاش برای توسعه چنین FSA ها در داخل شرکت. به خصوص اگر زمان ببرد تا چنین FSA هایی بتوانند به طور داخلی توسعه یابند و خریداری محصول در کشور میزبان افزایش می یابد.

متاسفانه، این مشکل پس از آنکه شرکای غیر اختصاصی اعم از مگا توزیع کنندگان مانند Wal-Mart و Home Depot - بخش قابل توجهی از کل حجم فروش شرکت را در اختیار می گیرند ممکن است بیشتر شود. برای بسیاری از تولیدکنندگان آمریکایی این به معنای تکامل از "داشتن شبکه جهانی وفادار و فروشندگان وفادار و وفاداری قوی برای تبدیل شدن به تولید کننده کالایی است که می تواند در تعداد بیشتری از رسانه ها برای قیمت پایین خریداری شود." قدرت بازار مگا توزیع کنندگان منجر به فشارهای مداوم پایین بر روی قیمت ها و در نتیجه خرید اجباری از تولید کنندگانی در مناطق کم هزینه مانند چین شود. متاسفانه، طبق گفته های نویسندگان، چنین سرشماری عمدتا به سود رساندن به مگا توزیع کنندگان خدمت می کند نه تولید کنندگان، چرا که هر گونه کاهش هزینه در سمت ورودی فقط قیمت بیشتری را در سمت خروجی کاهش می دهد.

این دیدگاه مطابق با پیشنهاد آرنولد است که جنبه های بازاریابی استراتژیک توزیع خارجی را کنترل می کند و توزیع کنندگان خارجی را مجبور به رشد سهم بازار به هر وسیله ای نمی کند. در حقیقت، اگر تولیدکنندگان بزرگ از نسخه آرنولد برای عدم فروش محصولات استراتژیک به توزیع کنندگان در زمینه داخلی استفاده کنند، ممکن است بتوانند از استبداد مگا توزیع کنندگان جلوگیری کنند. با این وجود توجه داشته باشید نکته مهم جایی است که آرنولد بیان کرد می توان مزایای استفاده از توزیع کنندگان را به خوبی مدیریت کند، در حالی که توماس و ویلکینسون بر معایب استفاده از توزیع کنندگان و مزایای فروش مستقیم تاکید می کنند.

نکته توماس و ویلکینسون این است که روابط بلندمدت با توزیع کنندگان می توانند به قفل سازنده تقریبا برگشت ناپذیر و نامطلوب برای تولید کننده منجر شوند، زمانی که این توزیع کنندگان موقعیت مکانی محصول را به کالا تبدیل می کنند و بخش بزرگی از تولید کل تولید را خریداری می کنند.

لی اشاره می کند که راه دیگری برای مدیریت عدم اطمینان تقاضا، اتخاذ یک استراتژی تعویق است، که در آن بعضی فعالیت های تولیدی در پایان فرایند تولید انجام می شود و در نتیجه حداکثر انعطاف پذیری این فرایند را افزایش می دهد. به این ترتیب، سفارشی سازی محصولات نهایی به همان اندازه ممکن است با توجه به تغییر تقاضای مشتری انجام می شود. به عنوان مثال، بنتون ، خرده فروش ایتالیایی لباس، تاخیر در پوشیدن ژاکت های خود را با رنگ خاص به تاخیر افتادن در روند تولید نسبت داد. در زمینه کسب و کار بین المللی، مکان بهینه برای فعالیت های تعطیل، مانند مونتاژ، تست و بسته بندی نهایی، اغلب مرکز توزیع نزدیک مشتری است، مانند مراکز توزیع اروپایی (EDC) در اتحادیه اروپا.

نکته اصلی این است که بسیاری از عدم اطمینان ها در طرف های ورودی و خروجی بازار را می توان از طریق مدیریت زنجیره تامین برطرف نمود. در اینجا، ادغام عمودی نیازی به جایگزین کردن مشارکت استراتژیک با انواع بازیگران در سمت ورودی بازار (بازار عرضه) یا سمت خروجی بازار (طرفین) ندارد. با این وجود، مدیریت چنین عدم قطعیت، در بخش اطلاعات، هماهنگی و برنامه ریزی مشترک با تامین کنندگان و توزیع کنندگان، نیازمندی های قابل توجهی دارد. در اینجا، MNE می تواند FSA جدیدی را که به طور غیرمستقیم به آن متصل شده است، به شکل "زنجیره تامین چابک"، که در میان هماهنگ کننده های بین المللی رایج است، توسعه دهد. به عنوان مثال، Cisco Systems، تامین کننده تجهیزات شبکه و مدیریت شبکه ای برای اینترنت مبتنی بر آمریکا، ک مرکز الکترونیکی ایجاد کرده است که از "نرم افزار برنامه ریزی هوشمند" استفاده می کند تا شناسایی مشکلات عرضه و تقاضای بالقوه ابتدایی، با هشدار کافی برای طرفین انجام شود و اقدامات قطعی که به سرعت از طریق اینترنت انجام می شود، ارائه گردد. "

در حالی که مقاله HBR آرنولد به چالش های گسترده و استراتژیک در روابط توزیع کننده MNE- مربوط می شود، مقاله CMR لی به طور مفصل اتخاذ یک زنجیره عرضه چابک در موارد تقاضای زیاد و عدم اطمینان عرضه را پیشنهاد می دهد. با یک زنجیره عرضه چابک، MNE، تامین کنندگان و توزیع کنندگان آن می توانند از اقدامات هماهنگ جهت کاهش چنین عدم قطعیت هایی بهره مند شوند. علاوه بر این، لی با آرنولد موافق است که ادغام عمودی (یعنی مالکیت کل زنجیره تأمین) برای مدیریت عدم قطعیت ضروری نیست - با به اشتراک گذاری اطلاعات فیزیکی، هماهنگی و برنامه ریزی مشترک، MNE می تواند بی ثباتی را با ارائه کنندگان (خارجی) و توزیع کنندگان مدیریت کند.

در مقابل، در چند نمونه آرنولد شرکای توزیع موفق و بلندمدت را در نظر می گیرد و در توصیه هایش برای ایجاد چنین مشارکتی، هر دو طرف اهمیت بیشتری در توسعه FSA جدید دارند، حتی در کوتاه مدت، به ویژه از نظر فاکتور ارتباطی MNE و دانش پایگاه توزیع کننده. توزیع کنندگان که موفق به ثبات در طول زمان می شوند، با به اشتراک گذاری اطلاعات بازار و کمک به ایجاد FSA های جدید، از جمله ایجاد پروژه های جدید و همکاری با دیگر توزیع کنندگان در بازارهای همسایه، به رقابت با MNE کمک کرده اند. چنین تعهدات توزیع شده با تعهدات مشابه از MNE در زمینه منابع مدیریتی، مالی و دانش مبتنی بر دانش برای توسعه بازار همراه است.

این ایده از توزیع کنندگان - بازیگران خارج از MNE - به تولید FSAs کمک می کند. گسترش جالب از چارچوب این کتاب برای تحلیل الگوهای توسعه FSA فراهم شده است. در فصل های اولیه، بررسی کردیم که آیا توسعه FSA از طریق سازمان مادر در کشور اصلی یا از طریق شرکت های تابعه در بازارهای میزبان صورت گرفت یا خیر. مقاله آرنولد سطح دیگری را برای تحلیل با ارزیابی اینکه آیا و به چه اندازه توسعه FSA در بازارهای میزبان خارجی باید در داخل، از طریق یارانه های کاملا متعلق و یا از طریق همکاری با توزیع کنندگان محلی انجام شود، اضافه می کند.

پیرو مشاوره آرنولد - اتخاذ ترکیبی از عملیات "داخلی" و "خارجی" - اجازه می دهد که MNE ترکیبی از استراتژی های توسعه FSA را دنبال کند که می تواند با استفاده از چارچوب الگوهای توسعه FSA مورد تحلیل قرار گیرد. بر طبق گزارش آرنولد، شرکت تابعه باید به نقاط قوت خود (به عنوان مثال، FSA های قابل انتقال) بازی کند و به یک رویکرد استاندارد تر متمرکز بر حساب های بزرگ بین المللی بپردازد. در مقابل، شرکای توزیع محلی باید به نقاط قوت خود (به عنوان مثال، FSA های مرتبط با موقعیت مکانی) بازی کنند و باید در ارائه پوشش خدماتی که منحصر به فرد است و با هر بازار میزبان سازگار باشد، در سطح ملی پاسخگو باشد. این استراتژی ها به شکل الگوی من و الگوی چهارم چارچوب ما مربوط می شود (به شکل 11.1 نگاه کنید).

دستورالعمل پنجم آرنولد برای MNE ها، که آنها باید کنترل تصمیم گیری های استراتژیک را حفظ کنند، یک هشدار علیه سلطه بر توزیع بین المللی توسط الگوی IV است، با توزیع کنندگان مستقل محلی که دارای سطح بالایی از استقلال و کنترل است، هر کشور مستقل از دیگران عمل می کند، با موفقیت بازار تعیین شده توسط هر FSA های توزیع کننده ملی است. این نتیجه موجب کاهش توانایی MNE برای به دست آوردن دانش ارزشمندی از طریق مرزها می شود.

اگر MNE تنها به توزیع کنندگان مستقل و خارجی پایبند باشد - و اگر کنترل استراتژیک توسط مرکز مرکزی همچنان ضعیف باشد - بعید است که توسعه FSA از طریق الگو V یا الگو VIII حتی در طولانی مدت صورت گیرد؛ زیرا توزیع کنندگان مستقل انگیزه ای برای به عنوان کارآفرینان و تولید FSA های جدید به صورت خودمختار (الگوی V) یا به طور جمعی (الگو VIII) عمل می کنند و بعدا با سایر شرکای توزیع MNE یا یاران MNE به اشتراک می گذارند. در این مورد، توزیع کنندگان مستقل اینگونه FSA ها را تولید و به اشتراک نمی گذارند؛ زیرا آنها می دانند که از موفقیت هایی که خارج از بازارهای محلی آنها به دست می آید، هیچ مزیتی دریافت نمی کنند.

به رغم نسخه های مدیریتی مفید آن، کار آرونولد دارای دو محدودیت عمده است. اولا، آرنولد به اشتباه توصیه می کند که مشتریان داخلی را برون سپاری نمایند و برون سپاری دیگران را بر اساس اندازه مشتری تنظیم کنند. بر طبق نظر آرنولد، مشتریان بزرگتر (و در نتیجه احتمالا مهمتر از آن) باید توسط خود MNE خدمت کنند. با این حال، در واقع، پارامترهای غیر از اندازه ممکن است از لحاظ استراتژیک مهم باشند. سوال کلیدی این است که آیا مشتری نیاز به تعامل و سفارشی گسترده دارد و انتظار دارد که سازگاری محصول مستمر داشته باشد. این مشتریان باید به صورت داخلی در نظر گرفته شوند، زیرا این توجه نیاز به منابع قابل توجهی دارد و چون انطباق محصول مستمر، آسان تر خواهد بود و اگر بتواند مستقیما توسط شرکت فرعی MNE به جای توزیع کننده، انجام شود. (ارتباط با امکانات تولیدی نسبت به توزیع کننده شرکت تابعه نزدیک تر و مستقیم تر خواهد بود) از سوی دیگر، اگر یک مشتری فقط مقادیر زیادی را بدون نیاز به سفارشی سازی یا پیشرفت های فنی مستحکم خریداری کند، استفاده از توزیع کننده خارجی با FSA های محکم می تواند راه حل بهینه باشد.

در سلول 2 شکل 11.2 شاید با استفاده از قراردادهای ساده بازار با توزیع کنندگان، صادرات بدون پیچیدگی های عمده اداری ممکن است رخ دهد، زیرا مشتری هیچ الزامی برای تغییر محصول ایجاد نمی کند. در سلول 1، سفارشی سازی تکنیکی قابل توجه یا اتخاذ این روش ضروری است، بنابراین انگیزه ای برای درونی سازی توزیع به منظور تسهیل سازگاری صحیح ایجاد می شود. در سلول های 3A و 4A نیاز اضافی برای انطباق سفارشی مشخص شده بر اساس محل وجود دارد و این نیاز می تواند توسط MNE به طور داخلی انجام شود، یعنی با توسعه FSA های جدید و محلی در داخل شرکت. توجه داشته باشید که در سلول 3A، MNE دارای قابلیت بازترکیبی استثنایی است: می تواند بیشتر توسعه یابد و هر دو دانش فنی (قابل انتقال بین المللی) و دانش مرتبط با مکان را بازسازی کند. در نهایت، در سلول های 3B و 4B، فقط طرفین خارجی می توانند نیاز سفارشی سازی / سازگاری تعیین شده توسط محل را برآورده کنند. سلول 3B احتمالا نشان دهنده جالب ترین مورد است: در اینجا، MNE می تواند محصول سفارشی سازی / سازگاری خود را با نیازهای کاملا فنی مشتری ارائه دهد، اما باید شرایط مورد نیاز محل را برای سفارشی سازی / سازگاری که نمی تواند به صورت داخلی حل شوند، برآورده کند.

به دلایل سادگی، شکل 11.3 به صراحت جغرافیایی پراکنده را نشان نمی دهد که ممکن است این زنجیره عرضه را مشخص کند. با این حال، جغرافیای پراکنده نیازهای بیشتری برای توانایی ترکیب را برای هماهنگ کردن اجزای مختلف زنجیره تامین فراهم می کند.

به منظور افزایش قابلیت اطمینان، MNE به طور معمول سعی می کند روش های مشابهی را در بازار ورودی و خروجی های بازار به کار گیرد. به عنوان مثال، اگر سیستم های JIT در سمت بازار ورودی پذیرفته شوند، یک سیستم مشابه احتمالا در سمت بازار خروجی استفاده خواهد شد. اگر هماهنگی تولید به وسیله استفاده از سیستم های پیچیده ICT به میزان زیادی اجرا شود، ICT های پیچیده احتمالا در مرز با تامین کنندگان و توزیع کنندگان استفاده خواهند شد. نکته این است که به سادگی که درک رابطه با یک توزیع کننده خارجی، از نظر چرا و چگونه آن تشکیل شده بود، و چگونه باید آن را در آینده موفق، ممکن است درک درستی از راه اندازی کل زنجیره تامین MNE نیاز، به جای به سادگی یک درک توزیع کننده و نیازهای توزیع MNE. شکل 11.4 نشان می دهد که موارد FSA معمولی (که ممکن است تمام زنجیره عرضه را در بر بگیرد) به کشور میزبان منتقل می شود، که سپس به منابع مکمل توزیع کنندگان افزوده می شود.

**پنج راهکار مدیریت**

1. بررسی استراتژی توزیع بین المللی خود و نمونه کار روابط با توزیع کنندگان محلی

2. پیرو از هفت دستورالعمل MNE هنگام استفاده از توزیع کنندگان محلی در گسترش بین المللی

3. در نظر گرفتن معایب استفاده از توزیع کنندگان و مزایای فروش مستقیم

4. به لحاظ تطبیقی عدم اطمینان در بازار ورودی و خروجی خود را در زنجیره عرضه خود ارزیابی کنید.

5. ارزیابی مطلوب توزیع بین المللی را ارزیابی کنید و رویکرد یکپارچه سازی را برای هماهنگ کردن اجزای مختلف زنجیره تأمین خود اعمال کنید.

**مورد 11.1- مدل فروش مستقیم یا یک سیستم "دوگانه": استراتژی توزیع دل در چین**

بسیاری از مردم نسبت به توانایی دل برای تکرار مدل فروش معروف مستقیم خود در خارج از کشور بسیار مشکوک بودند. طبق گفته مدیرعامل دل، زمانی که شرکت سخت افزاری رایانه ای در ایالات متحده در ابتدا در سطح بین المللی (به انگلستان در سال 1987) گسترش یافت، "از بیست و دو روزنامه نگار که به اطلاع ما رسانده بودند، حدود بیست و یک مورد پیش بینی کرد بودند که ما شکست خواهیم خورد. آنها ادعا می کنند که مدل مستقیم یک مفهوم آمریکایی است. هیچ کس کامپیوترهای مستقیم را از تولید کننده خریداری نمی کند. . . آنها گفتند این ایده بد است. به خانه برگرد. "

**مدل فروش مستقیم**

مایکل دل، دانشجویی پس از سال اول تحصیل خود را رها کرد، زمانی که متوجه تعدادی از ناهنجاری ها در تجارت کامپیوتر شد، فرصت استفاده از رایانه های شخصی را به طور مستقیم برای مصرف کنندگان فراهم کرد. برای خرید یک کامپیوتر IBM، تولید کنندگان حدود 700 دلار پرداخت می کنند؛ برای مونتاژ کامپیوتر، خرده فروشان مبلغ 2000 دلار پرداخت می کنند؛ و مشتریان پس از پرداخت مبلغ 3000 دلار بدون دریافت پشتیبانی فنی، کامپیوتر را دریافت خواهند کرد. این مدل کانال سنتی بود که بزرگترین بازیکنان در صنعت مانند IBM و اپل از آن پیروی می کردند: سازندگان کامپیوتر ها را ساختند، آنها را به نمایندگی ها توزیع کردند، و نمایندگی فروش آنها را به شرکت ها و مصرف کنندگان شخصی می فروختند.

بخش عمده ای از موفقیت به مدل فروش مستقیم مربوط بود. دل زنجیره عرضه خود را باز طراحی و یکپارچه نمود: ابتدا سفارشات را از کاربران نهایی دریافت کرد، سپس قطعات را به تامین کنندگان سفارش داد، رایانه ها را مونتاژ کرد و سپس کامپیوترها را مستقیما از کارخانه های دل به مشتریان تحویل داد. در مقایسه با زنجیره عرضه سنتی در صنعت کامپیوتر، مدل مستقیم دارای دو مزیت عمده بود. اول، نزدیکی به کاربران نهایی، باعث شد تا دل بهتر از نیازهای کاربران، تقاضای پیش بینی دقیق تر و ایجاد ارتباطات طولانی مدت با کاربران نهایی را درک کند. دوم، از بین بردن توزیع کنندگان، دل نه تنها هزینه فروش خود را کاهش داد، بلکه همچنین موجودی خود را از طریق پیش بینی دقیق و ادغام با تامین کنندگان قطعات کم کرد.

**توسعه و صادرات بین المللی به چین: پیش از 1998**

فروش بین المللی در ژوئن 1987 آغاز شد، زمانی که دل فعالیت خود را در انگلستان شروع کرد. به رغم شک و تردید بسیار، کسب و کار دل در بریتانیا از همان ابتدا سودآور بود. [20] در چهار سال آینده دل شرکت های تابعه را در 14 کشور تاسیس کرد. دل در سال 1995 مرکز مشتری آسیا اقیانوسیه را در پنانگ مالزی تاسیس نمود که به عنوان مرکز فروش و بازاریابی در استرالیا، چین، هنگ کنگ، هند، اندونزی، کره، مالزی، نیوزیلند، فیلیپین، سنگاپور، تایوان و تایلند عمل می کرد.

با این حال، عملکرد دل خیلی خوب نبود. در سال 1996، دل تنها 20 هزار کامپیوتر در چین فروخت و تنها یک درصد از سهم بازار را به خود اختصاص داد و آن را در رتبه دهم در میان فروشندگان کامپیوتر خانگی قرار داد. این نتایج غافلگیر کننده عمدتا ناشی از اندازه بازار نسبتا کوچک و عدم تلاش دل و توزیع کنندگان آن بود. دل بدون قصد داشتن رابطه بلندمدت با توزیع کنندگان، انتظار زمان مناسبی برای استفاده از مدل فروش مستقیم خود را داشت. در همان زمان، این توزیع کنندگان تمایل به سرمایه گذاری در توسعه بازار نداشتند، پیش بینی میشد که دل به زودی به مدل مستقیم معروف خود سوئیچ کند.

**تقلید از الگوی مستقیم در چین: 1998-2004**

فیل کلی، رئیس دل آسیا و اقیانوسیه، ستاد دل را برای ساختن پایگاه تولیدی در چین و فروش به طور مستقیم ترغیب کرد. در نهایت، رشد چشمگیر بازار کامپیوتر خانگی در چین، ستاد را متقاعد کرد. در سال 1998، دل یک مرکز مشتری چین (CCC) را در ژامین تاسیس کرد تا تولید و فروش کامپیوترها، و همچنین ارائه خدمات و پشتیبانی فنی را ارائه دهد.

**خصوصیات بازار کامپیوتر خانگی چینی**

بازار چینی براساس دو روش مهم متمایز بود. ابتدا، خریداران خرده فروشی تنها 10 درصد از کل فروش به حساب می آمدند، و یک کامپیوتر به طور متوسط تقریبا پس انداز دو سال یک نفر هزینه داشت. بنابراین، خرید یک کامپیوتر برای خانواده های چینی متوسط دشوار بود و تمام خانواده می خواستند به فروشگاه بروند، دستگاه را لمس کرده و آن را آزمایش کنند. بنابراین، دل بازار شرکت ها، از جمله MNEs و موسسات دولتی را هدف قرار داد. مأمورین اطلاعات در این سازمان ها معمولا از لحاظ تکنولوژی معقول بودند و از قبل می دانستند که چه چیزی نیاز دارند. دیدن و دست زدن به دستگاه ضروری نبود. علاوه بر این، این شرکت ها نیز نیازی به خدمات زیاد ندارند.

دوم، کارتهای اعتباری در چین عمدتا برای موسسات شرکتی و افرادی که دارای وضعیت اجتماعی بالا بودند صادر شد. اکثر مردم چینی برای خرید کارت اعتباری استفاده نمی کردند.

**تکرار مدل فروش مستقیم با سازگاری جزئی**

دل اطمینان داشت که اگر بر بخش شرکت ها تمرکز کند، مدل فروش مستقیم آن در چین به خوبی کار خواهد کرد.

دل تلاش کرد تا بهره وری را در کل زنجیره فروش افزایش دهد. به عنوان مثال، در سال 1999، زمان سفارش به تحویل در چین تقریبا همان دوره 9 روزه در ایالات متحده بود. علاوه بر این، دل سعی کرد تا استعدادهای محلی را جلب کند. اگرچه دل برخی از کارکنان را از جنوب شرقی آسیا استخدام کرد، اما این شرکت به زودی استعداد های محلی را برای بسیاری از موقعیتها، حتی برای بسیاری از کارهای اداری، استخدام نمود.

**مدل سیستم دوگانه: 1998-2004**

به رغم مشکلات گاه و بی گاه بین دل و توزیع کنندگان آن، زمانی که بخش خرده فروشی خریدار در بازار کامپیوتر خانگی های چینی ناچیز بود، سیستم دوگانه بسیار خوب کار می کرد. بین سال های 2000 تا 2002، دل موفق شد که سهم بازار خود را در بازار خرده فروشی از 0.2 درصد به 4.7 درصد افزایش می دهد.

در مواجهه با رشد بازار خرده فروشی: پس از سال 2004

بازار کامپیوترهای چینی سرزمین اصلی در هزاره جدید رشد کرد، اما بیشتر رشد از بازار خرده فروشی است. نرخ رشد تقاضای کامپیوتر در مراکز شهری مانند پکن و شانگهای در سال 2004 به میزان سالانه 2-3 درصد افت کرد، در حالی که نرخ رشد در شهرهای متوسط و شهرهای کوچک تا حدود 40 درصد افزایش یافت.

**حرکت خرده فروشی دل**

در سال 2006 و 2007، دل جای خود را به عنوان بزرگترین تولید کننده کامپیوتر در جهان به هیولت پاکارد داد. علاوه بر این، دل رتبه برتر خود را برای بالاترین میزان فروش نوت بوک و ال سی دی به Acer و سامسونگ داد. اعتبار آن نیز با به خرابی بیش از چهار میلیون لپ تاپ و اتهامات تقلب در گزارشات مالی به خطر افتاد. مایکل دل، که به عنوان مدیرعامل در سال 2004 استعفا داد، این نقش را در سال 2007 برای کمک به شرکت از سر گرفت. مایکل دل در یک ایمیل ارسال شده به کارکنان در سراسر جهان در آوریل 2007 نشان داد که دل مدل های جدید تولید و توزیع رایانه ها را دنبال می کند.

بازاندیشی خرده فروشی در چین

برای ادامه رشد خود، دل اکنون تلاش می کند تا بازار روستایی چین را جذب کند. اگر چه این بخش به طور کلی مصرف کنندگان کامپیوتر به حساب نمی آید، اما تعداد مشتریان زیاد توجه بسیاری از تولیدکنندگان کامپیوتر را به خود جلب کرده است. دل برای دسترسی به این بخش نیاز به نمایش تکنولوژی آن و آموزش روستاییان در مورد مزایای استفاده از کامپیوتر خانگی دارد. دل با امكان دست یابی به بخش های جدید مشتری، افزایش قابلیت های سرویس و بهبود تاكتيك های توزیع، امیدوار است كه به عنوان دومین تولید كننده رایانه های شخصی در چین دست یابد.

**دینامیک حالت ورود 2: اتحاد استراتژیک شرکا**

پنج هدف یادگیری

1. توصیف معنای "اتحادهای استراتژیک" و مزایای اصلی آنها.

2. توضیح مفهوم "مارپیچ وابستگی" و راه هایی برای جلوگیری از آن

3. درک خطرات وابستگی، استثمار و سوءاستفاده در اتحادهای راهبردی.

4. حمایت از درک مفاهیم "نژاد یادگیری" و "یادگیری نامتقارن" در بستر اتحاد.

5. نشان دادن اینکه چگونه MNE ها در اقتصاد نوظهور به طور کامل مالکیت یک شرکت وابسته را در مقابل اتحاد قرار می دهند.

**اهمیت**

در سال 1989 گری هامل، یوویس دوز و سی. کا. پاراهالاد مقدمه HBR در مورد پویایی اتحادیه های استراتژیک بین المللی نوشتند. آنها بر پدیده ای متمرکز شده اند که MNE های بزرگ بر اساس آن اتحادیه های استراتژیک را با شرکت های بزرگ تشکیل می دهند.