

## همکاری در بازار Niche : مورد فیات و PSA در وسایل نقلیه چند منظوره

با تحریک توسط موفقیت رنو در اروپا و کرایسلر در شمال امریکا، فیات و PSA تصمیم گرفتند که با تشکیل اتحاد برای طراحی، توسعه و تولید خودرو کاملاً جدید، وارد بازار در حال ظهور خودرو چند منظوره شوند.

مطالعه این مورد نشان می‌دهد که گستره محدود این بخش همراه با هزینه رو به رشد ورودی، امکان حرکت‌های مستقل را کاهش می‌دهد. به عنوان یک نتیجه، این اتحاد عمدتاً برای به اشتراک گذاری سرمایه گذاری و خطرات، و برای به دست آوردن اقتصاد مقیاس در یک کارخانه مشترک طراحی شده است. به این ترتیب، این کار نمونه یک اتحاد در مقیاس را ارائه می‌دهد. با این حال، ما استرس داریم که آن منافع توسط این واقعیت موازنه شود که هنگامی که متحدان به رقابت برای تجاری سازی وسایل نقلیه مربوطه در شبکه‌های توزیع خود باز می‌گردند، آنها کاملاً محصولات مشابه را ارائه می‌هند. این نشان می‌دهد که تا چه حد اتحادهای مقیاس محدود می‌شوند، برای مثال، کاهش تنوع صنعتی و کاهش گستره تمایز.

دو شریک توافق کردند تا PSA را به مدیریت روز به روز اتحاد بسپارند. همانطور که فیات دارای مسئولیت مشابه برای اتحاد قبلی مداوم با PSA در کامیون‌های سبک است، ارتباط جدید در وسایل نقلیه چند منظوره برای دو شریک، تعادل قدرت آنها و ایجاد وابستگی متقابل بین آنها را میسر ساخته است. این شکل سازمانی نشان می‌دهد که چگونه حل مشکلات کلاسیک در مدیریت اتحاد به منظور محدود کردن احتمال رفتارهای فرصت طلبانه ممکن است. این مورد همچنین نشان می‌دهد که وقف مدیریت اتحاد به یک شریک ویژه از آموختن همکاران از یکدیگر جلوگیری می‌کند. کپی رایت © ۱۹۹۷ مقالات علوم با مسئولیت محدود

PSA و فیات دو تولید کننده خودرو در اروپا هستند که بیش از دو میلیون دستگاه خودرو در سال را تولید می‌کنند. در سال ۱۹۸۸، آنها تصمیم گرفتند که در جهت ورود به بازار در حال ظهور خودرو چند منظوره به یکدیگر بپیوندند (MPV). شش سال بعد، پس از تعهد مشترک ۵ میلیارد فرانک ( 1 میلیارد دلار ایالات متحده) در طراحی، توسعه و تست مدل کاملاً جدید MPV و سرمایه گذاری ۶ میلیارد فرانک با هم (۱،۲ میلیارد دلار ایالات متحده) در یک

کارخانه کاملاً جدید اختصاص داده شده به این وسیله نقلیه، دو شریک شروع به نفوذ در بخش نمودند. با این حال، این همکاری در درب کارخانه به پایان می‌رسد و شرکا رقابت در مرحله تجاری سازی باز می‌گردند. در اروپا، سازندگان خودکار معمولاً روی زیرسیستم‌های خاص، به عنوان مثال موتور، جعبه دنده، حتی قدرت یا قطار و یا سیستم عامل همکاری می‌کنند، اما به ندرت در وسیله نقلیه کل (Henault)، (1996) دامنه این معامله، عدم تجربه دو شریک در زمینه MPV (بیشتر از اسکن فنی) و پروفیل‌های دو متحد (شرکت‌های خصوصی که در آن سهام به طور عمده توسط خانواده‌ها مقرر می‌شود) این حرکت قابل توجه را ایجاد نموده است.

هدف این مقاله استفاده از مورد-PSA فیات برای طراحی دروس با توجه به مدیریت اتحاد است. این مطالعه مبتنی بر مصاحبه‌های عمیق با مدیران کلی در فیات و PSA، کارشناسان صنعت ۲ و کسب و کار گسترده و بررسی مطبوعات متخصص است. برخی از موارد به خوبی مستند شده نیز برای مقایسه استفاده شده است. این تجزیه و تحلیل به ما اجازه می‌دهد تا ۴ درس را استنباط کنیم که در متن توسعه داده خواهد شد:

۱. تصمیم‌گیری PSA و فیات برای همکاری تا حد زیادی با عدم قطعیت ناشی از اندازه کوچک بخش MPV در حال ظهور در اروپا و هزینه‌های ورودی رو به رشد در این زمینه تحت تأثیر قرار گرفته است؛
۲. این ارتباط نمونه‌ای از اتحاد در مقیاس (با توجه به تعاریف معمولاً استفاده شده در نوشته‌های اتحاد داخل شرکت) را ارائه می‌دهد که در آن بسیاری از تصمیم‌گیری‌ها با این هدف محدود شده است.
۳. با این حال با بهره‌گیری از اثرات مقیاس در توسعه و مراحل ساخت، تمایز ضعیف بین محصولات توزیع شده از طریق چهار شبکه توزیع تحت چهار نام‌های تجاری مختلف موازنه شده است؛
۴. متحدین یک راه بسیار جالب را برای ممانعت از رفتارهای فرصت‌طلبانه پیدا کرده‌اند (که مشکل معمول در مدیریت پیمانی است)، که اجازه نمی‌دهد یک متحد از دیگری یاد بگیرد.

ارتباط این دو نوآوری منجر شد تا ماشین‌های MPV اتومبیل‌های ویژگی‌های زیر را نشان دهند: سلول مسافر مدولار همراه با یک ظرفیت بزرگ برای مردم (تا ۷ یا ۸ کرسی) و / یا توشه، ابزار و یا تجهیزات اوقات فراغت. این

تعریف موقعیت وسیله نقلیه بین ون و ماشین شخصی را مشخص می کند (از نوع سدان). آن دسته از وسایل نقلیه به طور فزاینده تمایل به اتخاذ بدنه ناگسستنی (معمولا به شکل تخم مرغ) از گریل رادیاتور به پنجره عقب دارند. در مقدمه اول از مفهوم MPV، چند تولید کننده ماشین در توسعه خود معتمد بودند. این عدم اطمینان مربوط به سطح تقاضا (در نظری به تازگی این مفهوم) بود تا ملاحظات فن آوری. این مورد بویژه در مورد PSA و فیات صحیح بود. در آغاز دهه ۱۹۸۰، PSA - که پول از دست داده بود - حتی این پیشنهاد Matra، برای تشکیل یک اتحاد در پروژه MPV خود را رد کرده بود (و ترجیح داد روی یک خودرو کوچکتر خود-۲۰۵ سرمایه گذاری کند).

### ورود تازه واردان

همانطور که موفقیت کرایسلر با مینی ون در شمال آمریکا و رنو Espace در اروپا بیشتر و بیشتر آشکار می شد، سازندگان غایب خودرو از این بخش شروع به تحقق این مورد نمودند که این غیاب باعث کمبود واقعی در سبد محصولات آنها در مقایسه با سایر رقبا شد. PSA و فیات، به طور خاص، با موفقیت رقبای خود با این نوع محصولات شگفت زده شدند.

از زمان تولد مفهوم MPV، بازار آمریکای شمالی بزرگترین حجم مینی ون در جهان را نشان داد. در پایان دهه ۱۹۸۰، فروش مینی ون رشد 15 درصد در سال را داشت؛ این مورد حتی بین سال های ۱۹۹۰ و ۱۹۹۳ دو برابر شد موفقیت کرایسلر نشان دهنده جذابیت این بخش بود. کمتر از ۲۰ مدل در حال حاضر در بازار آمریکای شمالی ارائه شده است. کل بازار بیش از یک میلیون دستگاه خودرو در هر سال در حدود ۱۰ درصد از بازار خودرو را ارائه می دهد.

### شکل ۱ مفهوم MPV

#### بخش نسبتا محدود در اروپا با هزینه ورودی در حال رشد

این متن برای اولین بار در چرخه زندگی بخش MPV پرتو افکند. خواهیم دید که مرحله تولد MPV هر دو توسط کرایسلر در شمال آمریکا و Matra رنو در اروپا هدایت شده است. این دو پیشگامان نوآورانه تا حد زیادی در تعریف این مفهوم وسیله نقلیه جدید نقش داشتند و مزیت قابل توجه پیشرفت خود را اتخاذ نمود. مرحله رشد توسط

جریانی از تازه واردان پایدار می شود- هنگامی که این مفهوم شناخت را به دست آورد - با نرخ رشد بالاتر از این بخش (در مقایسه با بخش های سنتی صنعت خودرو) جذب شد. تمام این تازه واردان شرایط محیطی را در بازار تغییر دادند. تقاضا توسط افزایش طیف وسیعی از محصولات ارائه تحریک شد. همزمان، قیمت گذاری در حال تبدیل شدن به یک مسئله جدی تر است.

PSA و فیات به وضوح متعلق به موج دوم خودروسازان هستند که در حال رسیدن به مرحله رشد چرخه عمر محصول هستند. آنها ده سال بعد از-Matra رنو به بازار MPVs رسیدند. ما بیان می کنیم که هزینه ورودی در این مرحله، در بخشی که به عنوان یک بازار جایگاه ویژه باقی می ماند، انگیزه ای قوی برای ایجاد همکاری، یعنی برای گسترش سرمایه گذاری های قابل توجه است.

### ظهور مفهوم MPV

کرایسلر به طور کلی با راه اندازی نوع وسیله نقلیه در آغاز دهه ۱۹۸۰ شناخته شده است. در آن زمان، در زمینه مشکلات جدی در صنعت تولید خودرو شمال آمریکا، بلکه در خود شرکت، کرایسلر احتمالاً نوآوری را تحریک نموده است. با راه اندازی در سال ۱۹۸۳ در بازار آمریکا در قیمت نزدیک به قیمت واگن های ایستگاه، مینی ون موفقیت تجاری قوی را به دست آورد. این موفقیت به طور شگفت آور برای شرکت مجاز بهبود را میسر ساخته است. در منشاء آن، مینی ون از ون بیشتر نیست (یعنی ابزار خودرو) که کوتاه شده است و در آن پنجره ها و صندلی ها نصب شده اند - همانطور که در شکل ۱ نشان داده شده است. اما ساختار خودرو مانند ون باقی مانده است: محور عقب انعطاف ناپذیر، تعلیق فنر برگ.

در اروپا، مفهوم MPV معمولاً با Matra-Renault Espace مرتبط است. این مفهوم نشأت گرفته در بخش خودرو گروه Matra در زمان هایی که در آن شرکت های فرعی نزدیک به ورشکستگی بودند. از راه اندازی آن در سال ۱۹۸۴، این ماشین عمدتاً توسط Matra-Renault ساخته شده است اما توسط رنو توزیع و تجاری سازی شده است. همانطور که تجربه خودروهای Matra در تولید و طراحی ماشین های ورزشی و تفریحی (در حجم بسیار پایین) ریشه یافته است تعجب آور نیست که طراحی MPV نزدیک به ماشین نوع سدان وانت است (نگاه کنید به

شکل ۱). از زمان تولد آن، محتوای فن آوری Espace بالا بوده است: بدنه ساخته شده از مواد کامپوزیت (گرفته شده از بخش هوا و فضا Matra) فنر مارپیچ تعلیق، پیمانه کامل از فضای داخلی.

شکل ۲ تعداد فزاینده ای از رقبا

پس از مرحله در حال ظهور مشخص شده توسط جهش کند، بازار MPV اروپا وارد مرحله رشد از پایان دهه ۱۹۸۰ شد، تا به حال با نرخ رشد سالانه تا ۲۰ درصد. تعدادی از واحدهای فروخته شده از ۶۲۰۰۰ در سال ۱۹۹۰ به ۱۵۷ در سال ۱۹۹۴، و حتی 182,000 در سال ۱۹۹۵ رفت. این بازار به شدت توسط Matra-رنو Espace از زمان راه اندازی آن در سال ۱۹۸۴ تحت سلطه قرار گرفته است- با چالش کرایسلر از سال ۱۹۸۸ (یعنی سال که در آن این مدل برای اولین بار در اروپا وارد شد) با این وجود، ورود مداوم تازه واردان همواره کاهش سهم بازار آن را کاهش داده است. شکل 2 نشان می دهد که حداقل ۱۲ رده تجارت متفاوت در حال حاضر رقابت در منطقه اروپا وجود دارد. در این روش، تازه واردان یک شکاف را در رهبری رنو در اروپا ایجاد می کنند (الگوی مشابه در شمال امریکا رخ داده است: ورودی های رقبا سهم فرسایش یافته بازار کرایسلر)

بخشی از تقاضا ناشی از بخش استیشن واگن می شود و بخشی از تقاضا توسط راه اندازی محصول نشان داده شده است. ممکن است فرض شود که افزایش تقاضا توسط ورود رقبا در بخش تحریک شده است (همراه با کاهش تدریجی در قیمت محصول. علاوه بر این، ارائه مدل های جدید، تقاضای بالقوه را بوجود می آورد که به طور کامل توسط پیشنهادات قبلی برآورده نشده است.

### تغییر قوانین

زمانی که رقبا بسیاری در بازار وارد شدند، این وارد دیگر در دوران کودکی خود نبود و موانع ورود تکامل یافت: با افزایش سطح سرمایه گذاری اولیه، مشتریان حساسیت بیشتری نسبت به مسائل مربوط به قیمت پیدا کردند، و اقتصاد مقیاس از اهمیت بیشتری برخوردار شد. اما حجم تولید در اروپا در سطوح نسبتا پایین باقی ماند نسبت به حجمی که تولید کنندگان بزرگ ماشین برای آن استفاده می کردند. این تغییر قوانین برخی از شرکت ها را به ترکیب تلاش ها تحریک می نمود. قابل توجه است که در این بخش، نسبت اتحاد بالاتر از هر بخش دیگر در صنعت

خودرو است. در کنار PSA-Fiat و Matra-Renault ما مثال فورد، فولکس واگن و صندلی در بازار اروپا (با Galaxy / Sharan / Alhambra MPV) یا حتی در شمال بازار آمریکا، فورد و نیسان (با تلاش (MPV). داریم. clones توسط خودکار سازان بزرگ ایالات متحده: به عنوان مثال، Chrysler Town & Country، Plymouth Voyager and the Dodge Caravan توسعه یافته و دارای مینی ون های نسبتاً مشابه است. چطور می تواند انتخاب PSA و فیات را برای همکاری در این بیشتر توضیح داد؟

### اتحادهای ساخته شده برای اثر مقیاس

معمولاً نوشته ها در مورد اتحاد تمایزی بین "مقیاس" و "مکمل" اتحاد ایجاد می کند - همانطور که در جدول ۱ نشان داده شده است. حتی اگر لغات بتوانند از یک نویسنده به دیگری تغییر یابند، این مفهوم یکسان باقی می ماند. با این وجود، برچسب ها زمانی نامناسب هستند که هر اتحاد مکمل باشد.

#### جدول ۱ دو نوع اتحاد

به این دلیل است که ما بعد از این بین اتحادهای "مقیاس" و "همزیستی تمایز قائل می شویم (آدلر، ۱۹۷۹). تمایز بین این دو نوع اتحاد ناشی از نوع مزایایی است که متحدان به دنبال آن هستند. اولین نوع به دنبال موارد کمی متمم است در حالی که به نظر می رسد دومی به موارد کیفی نگاه کند. اتحاد متمم در مقیاس زمانی رخ می دهد که برخی از شرکت های منابع مشابه را برای ذخیره و یا برای رسیدن به توده بحرانی قرار می دهند (در غیر این صورت دور از دسترس). معمولاً، شرکت های تشکیل دهنده اتحاد در مقیاس متعلق به یک صنعت، در پروفیل های قابل مقایسه از منابع را نشان می دهند و با همان نوع از مشکلات روبرو هستند. رقبا متعددی ممکن است، برای مثال، برای افزایش قدرت خود در بازار برای ترویج استاندارد در صنعت خود به نیروها بپیوندند. اتحادهای همزیستی زمانی رخ می دهد که شرکت منابع از ماهیت های مختلف و یا منابعی که به طور نامتقارن توسط شرکای مقرر شده است را ترکیب می کنند. هر شرکت قدرت های مختلف را به ارمغان می آورد. معمولاً شرکت های تشکیل دهنده اتحادهای همزیستی متعلق به صنایع مختلف هستند و یا در مراحل مختلف زنجیره کسب و کار مشابه قرار می گیرند؛ آنها

رقبای مستقیم نیستند. در نتیجه، مشکلات آنها لزوماً یکسان نیست و ماهیت حرکت آنها از طریق اتحاد متفاوت است.

این بخش نشان می‌دهد که اتحاد بین PSA و فیات در بخش MPV نمونه‌ای از اتحاد در مقیاس را ارائه می‌دهد. ما می‌بینیم که هر از ویژگی‌های این قرارداد، و هر تصمیم گرفته به این هدف اختصاص داده شده است. علاوه بر این، ما تأکید می‌کنیم که هدف از این معامله کاملاً متفاوت از موافقت‌نامه‌های دیگر در همان صنعت است.

### دنبال نمودن آثار مقیاس

همانطور که در شکل ۳ نشان داده شده است، این اتحاد، PSA-فیات در MPV با هدف به دست آوردن آثار در مقیاس است. ما این استدلال‌ها را در زیر توسعه می‌دهیم.

### هزینه و ریسک به اشتراک گذاری

نقطه توسعه یافته در بخش قبلی این است که سرمایه‌گذاری اولیه مورد نیاز در حال حاضر به سطوح بالا رسیده است چرا که این بخش دیگر در مراحل ابتدایی نیست. این مورد مشکل در بخش‌های حجم بالا مانند در محدوده (Clio, 106 or Punto) نیست. با توجه به اندازه نسبتاً کوچک از بخش MPVs، یعنی گستره محدود بازار در اروپا، تولیدکنندگان دارای انگیزه قوی برای همکاری در به اشتراک گذاری طراحی (R & D) و هزینه‌های تولید هستند.

شکل ۳ متمم بودن بین همکاران در جنبه‌های کمی رخ می‌دهد

### به دست آوردن اقتصاد مقیاس

در صنعت خودرو، همانند بسیاری از صنایع، هزینه با ظرفیت کارخانه کاهش می‌یابد. با اضافه کردن ظرفیت‌های تولید مورد نظر در همان کارخانه، PSA و فیات قادر به رسیدن به یک مقیاس بزرگتر در مقایسه با وضعیتی هستند که در آن آنها در کارخانه عمل می‌کنند (نگاه کنید به نمودار در شکل ۳). در نتیجه این توافق تولید مشترک اجازه می‌دهد تا شرکا با هم با هزینه پایین‌تر از تولید برسند. کارخانه PSA-Fiat برای تولید تا ۶۰۰ اتومبیل در روز با نقطه عطف در ۳۵۰ طراحی شده است. این توافق‌نامه مشخص‌کننده برابری تولید است: 300 MPVs باید نسبت به شبکه‌های پژو و Citroën هدایت شود و ۳۰۰ تا در شبکه‌های فیات و Lancia فروخته می‌شود. حتی شرکا دو

برابر نمودن ظرفیت تولید را مدیریت می کنند (در مورد بازار افزایش دوام. در این مورد، آنها هزینه های تولید را را پیش بینی می کنند.

### افزایش قدرت چانه زنی

مرتبط با تامین قطعات، این همکاری قدرت مذاکره متحدان روبروی جزء تامین کنندگان را را افزایش می دهد. این نکته بسیار مربوط به ۷۰ درصد ارزش افزوده از خارج خریداری شده است.

با این حال، بعد از این تاکید خواهد شد که رسیدن به این مقیاس دو شریک را مجبور به طراحی یک مدل سازگار با چهار برند و به حداقل رساندن تنوع صنعتی نمود. علاوه بر این، حجم محدود تولید متصل به تولید وسایل نقلیه ویژه (به خصوص موتور) تنوع را به دلیل هزینه محدود می کند.

شکل ۴ وقتی که متمم بودن در جنبه های کیفی رخ می دهد. (اقتباس از Dussauge و Garette، 1991، ص.

۱۵)

### اثر مقیاس و همزیستی دست به دست نمی شود

اتحاد همزیستی میان شرکت ها با پروفایل های منابع مختلف رخ می دهد. مورد توافق نامه تعاونی ارتباط دهنده خودروهای Matra، و Renaulte ((Garrette and Blanc, 1990) است. که می تواند به عنوان مثال اشاره شود. هدف از اتحاد بین Matra خودرو و رنو در MPV Espace عمدتاً قرار دادن انواع منابع است - متمم بودن بین همکاران در جنبه های کیفی رخ می دهد.

از یک طرف، اگر خودروهای Matra به طور کلی به عنوان نمایشگر بالقوه خلاقیت شناخته شوند، اندازه کوچک آنها در صنعت ساخت خودرو باعث دو معایب رقابتی می شود. اول، این شرکت نه دارای موتور، و نه یک جعبه دنده از آن خود است همیشه این قطعات مکانیکی را خریداری می کرده است. دوم، خودروهای Matra به طور بدیهی قادر به اجرای یک توزیع شبکه از خود نیستند. این دو کاستی همیشه شرکت را مجبور به ایجاد ارتباط با تولید کنندگان ماشین بزرگتر نموده است. از سوی دیگر، اگر رنو دارای دارایی های مکمل باشد که خودروهای Matra، فاقد آن هستند، این شرکت تا به حال هیچ پروژه MPV شبیه به آنچه در خودروهای Matra در زمان اتحاد وجود داشته



نداشته اند. با وجود چند مورد استثنا (مانند آلپ و R30) این مورد نیز در تخصص حجم کم تولید خودرو ضعیف است.

به بیان ساده تر، هر دو شرکای توزیع وظایف را بین خود در مراحل مختلف زنجیره ارزش افزوده نسبت به نقاط قوت اصلی آنها صورت دادند (نگاه کنید به شکل ۴) Matra طراحی MPV را آغاز نمود و سپس ساخت بدنه را در پیش گرفت. این شرکت امروزه هنوز هم متعهد به بسیاری از مونتاژ در کارخانه خود است. رنو Matra را با قطعات مکانیکی (موتور و گیربکس) تامین می کند و به طور عمده مسئول بازاریابی، توزیع و خدمات پس از فروش است. در طراحی این اتحاد، دو شرکت انواع مختلف منابع را به منظور غلبه بر نقاط ضعف خود و به دست آوردن یک ترکیب تکمیلی از منابع کیفی مختلف مخلوط نمودند.

اتحاد-PSA فیات همزیستی نیست زمانی که دو شرکت دارای پروفایل های قابل مقایسه با منابع هستند و از هر فقدان واقعی در یک منطقه خاص رنج نمی برند: هر یک دارای صلاحیت های طراحی، قابلیت توسعه، مونتاژ و تولید ظرفیت، نیروهای بازاریابی و شبکه های توزیع هستند. سیستم های تولید آنها نسبتا برابر است. از مدل Fordist، هر دو در آنها به شدت در اتوماسیون قبل از اتخاذ تکنیک های ژاپنی امروزی الهام گرفته سرمایه گذاری کردند. با این حال، هیچ کدام تجربه خاصی در این جایگاه خاص ندارند که هر دوی آنها نسبتا ضعیف در بخش های بالایی از بازار خودرو هستند. تمام متمم بودن برای قرارداد-PSA فیات یکی بین منابع مالی آورده شده توسط شرکا است.

### مشکلات رخ داده در مرحله تجاری سازی

بقیه این مقاله توضیح خواهد داد که چرا انتخاب دو متحد برای توزیع و فروش وسایل نقلیه در شبکه های توزیع آنها انتخاب اجتناب ناپذیر بوده است. سپس عواقب اتحاد مقیاس، در برخورد مرحله تجاری سازی بررسی خواهد شد.

### یک MPV، دو گروه، چهار برند

PSA و فیات تصمیم به پیوستن تلاش های خود تنها در یک بخش از زنجیره ارزش گرفتند. آنها اتحاد خود را برای طراحی و ساخت MPV کاملا جدید بستند. این به این معنی است که دو گروه به رقابت در مرحله تجاری سازی بازگشتند. همان MPV تحت چهار نام متفاوت به فروش می رسد: Peugeot 806, Citro6n Evasion, Fiat

Ulysse and Lancia Zeta در چهار شبکه مختلف. اگر عمر به عنوان دو نفره آسان نباشد، می توان تصور نمود

که عمر به عنوان یک چهارتایی حتی سخت تر است!

در واقع، دو گروه تا به حال هیچ جایگزین واقعی برای این انتخاب نداشتند. این به وضوح غیر قابل تصور بود که ادغام شبکه های توزیع در دو گروه (هر گروه می خواهد حریم خصوصی خود را حفظ کند) و یا راه اندازی ابتدایی شبکه جدید صورت گیرد. شرکای قادر به ادغام تلاش خود در مرحله تجاری سازی به طور عمده نبودند به علت نام های تجاری و مسائل مرکزی در خودرو بازار است. علامت های تجاری اتومبیل احتمالاً در میان مارک های بیشتر شناخته شده و یافته در سراسر جهان قرار دارد (فکر می کنم مرسدس بنز، به عنوان مثال). هر تولید کننده ماشین دارای ارزش ویژه برند است که می خواهد آن را حفظ و بهره برداری نماید. ایجاد یک نام تجاری قدرتمند جدید نیاز به سرمایه گذاری های بزرگ با بازگشتی ناشناخته دارد (به یاد داشته باشید که دوباره جوان سازی تجاری تالبوت پس از برداشت PSA در Simca یک شکست بود). به عنوان یک نتیجه، نمی تلاش برای راه اندازی یک نام تجاری جدید هوشمندانه نیست.

### فرض محدودیت اتحاد مقیاس

مزایای اقتصادی یک اتحاد در مقیاس توسط محدودیت های قوی موازنه می شوند: چالش PSA و فیات برای ایجاد برخی تمایزات در میان این چهار برند است (توسط مشتری باید درک شود)، اما به طور همزمان تنوع صنعتی را کاهش می دهد.

شکل ۵ تمایز قائل شدن بیان محصول مشهود و یک دید بزرگ از پیشنهاد

به منظور به حداقل رساندن هزینه های توسعه، فیات و PSA تنها تصمیم به طراحی یک پروژه (معروف به U60) با چند ویژگی متمایز نمودند. این تعریف بدان معنی است که وسیله نقلیه نمی تواند با هویت منصوب و یا شخصیت (برای مثال، از لحاظ سبک) برای هر چهار برند تناسب یابد. با تعریف مفهوم متوسط، هیچ یک از علامت های تجاری نمی تواند به طور کامل راضی کننده باشد. ما حتی می توانیم در مورد توانایی مشتری برای ارتباط با این این ازدیاد به یک نام تجاری خاص، یعنی شناسایی نام تجاری سوال کنیم.

در مرحله تولید، به منظور به حداکثر رساندن اقتصاد مقیاس، تمام MPVS، همان شاسی، همان قاب، همان بدن، موتورهای مشابه و دیگر بخش های مکانیکی را به اشتراک می گذارند. PSA و فیات تنها در مورد تمایز کوچک با ۹۰ درصد از اجزای مشترک برای هر MPV موافقت کردند. وسایل نقلیه تنها نشان دهنده چراغ های مختلف، شبکه های رادیاتور، ضربه گیر و ائانه یا لوازم داخلی است. برای مشخص بدن، این بدان معنی است که یک مشتری MPVS بسیار مشابه را در یک ماشین پژو یا یک Citroen را پیدا خواهد کرد، یا حتی یک نمایشگاه فیات، زتا Lancia، قرار داده شده در بالا، تنها یک تفاوت معنی دار بود (به عنوان مثال شبکه مقابل آن متفاوت است). نقطه مرکزی اینست که معرفی تمایز بیشتر بین مدل ها با توجه به مدیران پروژه بیش از حد پرهزینه خواهد بود.

به طور خلاصه، ویژگی های ملموس خودرو ارائه دهنده تمایز قابل توجهی نیست. چنین تمایز ضعیفی میان این چهار برند باعث جایگزینی قوی بین مدل ها می شود. همه می دانند که با جایگزینی بالاتر بین دو پیشنهاد، احتمال اینکه رقابت برای جنگ های قیمت گذاری آغاز شود بالاتر خواهد رفت. این احتمالاً قوی ترین خطر مرتبط با این اتحاد است. این بدان معنی است که تمایز باید در جای دیگری یافت شود. شرکت نمی تواند صرفاً تکیه بر وفاداری مشتری نماید. همانطور که در شکل ۵ نشان داده شده است، آنها باید بر استراتژی های بازاریابی خود برای متمایز بودن تکیه کنند.

اولین عنصر، چگالی شبکه توزیع، زمان تحویل و کیفیت نیروهای فروش آنها است. هر قدر تعداد نقاط فروش بالاتر باشد، احتمال رسیدن یک نام تجاری به مصرف کنندگان بالاتر خواهد بود. تمایز می تواند از طریق تصویر و شهرت خلق شده از طریق ارتباط و تبلیغ یافت شود. نهایتاً روش دیگر برای جذب مشتریان کیفیت بعد از خدمات فروش است. همانطور که تمام این ویژگی های جانبی مهم و مهم تر می شوند زمانی که MPV به فاز بلوغ خود می رسد، PSA و فیات می تواند در ایجا افستی برای ریسک جنگ قیمت ها را بیابند.

### یک روش جالب برای رسیدن به ممانعت از رفتار فرصت طلبانه

منافعی که یک شرکت در اتحاد به دست می آورد وابسته به اقدامات آنها و به اقدامات شریک تجاری آنها است. اگر کسی به طور موثر همکاری نکند، اعتماد به خطر می افتد و همکاری احتمالاً زودتر یا دیرتر قطع می شود. Hill

بازی- تاکید نمودند که مسئله مرکزی برای مدیریت اتحاد، روش های یافتن کاهش احتمال رفتار فرصت طلبانه است. به این دلیل است که اتحادها غالباً به صورت اشکال ناپایدار و خطرناک از سازمان در نظر گرفته می شوند. می بینیم که مورد PSA- فیات که ساختاردهنده اتحاد آنها است، دو شریک را مجاز به افزایش وابستگی داخلی و نتیجتاً تقویت ارتباط آنها می نماید.

اتحاد PSA- فیات در مورد وسایل نقلیه MPV به تنهایی ارتباطی چشمگیر بین دو گروه نیست. از ۱۹۷۸، آنها در تولید کامیون ها همکاری داشتند. این وسایل در ایتالیا تولید می شوند (حدود ۱۹۰۰۰۰ واحد در هر سال) با Sevel Sud، یک شرکت که به طور معادل توسط دو گروه کنترل می شود. آنها توسط Peugeot, Citroën and Fiat تحت اسامی Ducato, Boxer, Jumper، به ترتیب تجاری سازی شده اند. سه مدل به طور مختصر متمایز هستند، تا زمانی که ظهور خارجی در نظر گرفته می شود، اما آنها با موتورهای خود تجهیز می شوند. هنوز، این اتحاد برای دو طرف تجاری سودمند است زمانی که این مورد برای آنها دستیابی به منافع از آثار مقیاس را میسر می سازد (دقیقاً در مورد MPVها).

آنچه برای تاکید مهم است، اینست که توسعه، بهره برداری و مدیریت کارخانه Sevel Sud تحت مسئولیت فیات از زمان ساخت کارخانه است. PSA کنترل را روی هیئت مدیره و از طریق تعدادی از مدیران اعمال می کند که نشاندهنده گروهی در محل صنعتی در ایتالیا است. اما همانطور که PSA در مدیریت روز به روز کارخانه درگیر نیست، به طور کلی روی فیات برای جنبه های آن تکیه می کند. این سازمان به طور مشخص یک عدم موازنه را ایجاد نمود زمانی که PSA به شدت وابسته به اقدامات فیات بود.

توافق در مورد MPVها دو شرکت را با یافتن تعادلی جدید برای موازنه قدرت بین آنها با به اشتراک گذاری قدرت میان دو حوزه و نه روی یک حوزه، قادر به حل این مسئله نمود. این نقطه توسط شکل ۶ نشان داده شده است. آنها یک شرکت جدید، Sevel Nord را با مالکیت معادل خلق نمودند که مسئول تولید MPVها بود. این شرکت و

کارخانه آن در فرانسه واقع شده اند. همانطور که قبلاً ذکر شد، پیاده سازی آن و مدیریت آن به افراد نشات گرفته از گروه PSA محول شدند.

شکل ۶ موازنه روابط بین PSA و فیات

این ارتباطات جدید یک وضعیت جالب را خلق می کند. دو شریک تجاری در دو مشارکت مختلف درگیر می شوند. تصمیمات مهم به طور پیوسته گرفته می شود اما آنها مسئولیت مدیریت را به شریک محلی برای هر یک از این مشارکت ها محول می کنند. به هر حال، این شکل از سازماندهی، یک وابستگی متقابل را خلق می کند. حقیقت اینست که PSA باید به طور کلی روی فیات برای تامین کامیون های آن تکیه کند که توسط این حقیقت موازنه می شود که فیات باید به طور کلی روی PSA برای تامین MPV های آن تکیه کند. این مورد می تواند به آسانی درک شود که شریک تجاری هر فضایی را برای رفتار فرصت طلبانه دارد زمانی که متحمل جبران از همکار خود می شود. هنوز، حدی جدی از این شکل سازمانی اینست که اختصاص دادن مدیریت اتحاد به یک طرف تجاری به طور قابل توجهی از یادگیری متقابل شرکای تجاری جلوگیری می کند.

### فرصت های یادگیری کم

اتحادهای انتقال منبع که در آن اتحادها با هدف یادگیری از شرکای تجاری صورت گرفته است، به طور خاص توسط Kogut (۱۹۸۸)، Richter and Hamel (1991), Hamel et al. (1989), Vettel (1995) آزمایش شده است. در اتحاد انتقال منبع، شرکای تجاری از تبادلات روز به روز در ساختار اتحاد بین مهندسیان، مدیران منابع انسانی و افراد بازاریابی شرکت های متحد برای دستیابی ضمنی به دانش (یعنی غیررسمی) استفاده می کنند.

یک مورد شناخته شده، Nummi، مشارکت، پیوسته صاحبان سهام بین General Motors (GM) and Toyota است (ضمیمه را ببینید). هدف GM و تویوتا از طریق مشارکت پیوسته صاحبان سهام Nummi استفاده از ساختار به عنوان وسیله ای برای یادگیری متقابل است. در آغاز دهه ۱۹۸۰، تولیدکنندگان ماشین آمریکایی از مسائل عمده رنج می بردند ((Womack et al., 1990)). در مقایسه با رقبای ژاپنی آنها، کارخانه های آمریکایی کمتر بهره وری داشتند. آنها به طور مشخص نیاز به پر نمودن فاصله خالی برای باقی ماندن بودند. برای رسیدن به

این هدف، GM تصمیم گرفت تا کارخانه کالیفرنایی خود را در Fremont دوباره باز کند (چند سال قبل به دلیل نرخ گذاری ضعیف بسته شده بود) و با مسئولین مدیریت آن به تویوتا اعتماد دهد. اگر این یک فرصت برای GM در دیدن و یادگیری در مورد اقدامات ژاپنی باشد، این مورد از طرف دیگر، شانس برای تویوتا در یادگیری از محیط تولید ماشین آمریکایی شمالی نیز بود- که به باز نمودن دو کارخانه جدید آنها کمک می نمودند (Rehder 1998).

اتحاد فیات-PSA برای میسر نمودن یادگیری متقابل برای شرکای تجاری طراحی نشد. فرصت های بسیار کمی برای یادگیری از طرف تجاری در اتحاد وجود دارد. حتی اگر تصمیم گیری در میان اتحادها برای تمام موضوعات عمده به اشتراک گذاشته شود- به خصوص برای تعریف پروژه، فیات با بیشتر پیاده سازی های خود به PSA اطمینان داد: این بدین معنی است که مطالعات طراحی، توسعه و آزمایش وسیله نقلیه جدید، راه اندازی مدیریت کارخانه جدید تحت مسئولیت PSA است. تنها تعداد کمی از افراد از دو شرکت با هم کار می کردند. نماینده های فیات بخشی از نیروهای وظیفه در مدت فرآیند طراحی بودند و تعداد محدودی از مدیران در اجرای تولید درگیر بودند. به عنوان یک نتیجه، منافع فیات از تجربه PSA، بود، اما از رقیب خود یاد نمی گرفت. زمانی که رقابت کم می شود. ریسک نشت کم است. اما بدین معنی است که همکاری کاملاً بهره برداری نشده است.

یک توضیح از این ویژگی این است که شکاف بین بسیاری از تولید کنندگان خودرو در اروپا به اندازه موارد موجود بین، تولید کنندگان خودروهای ژاپن و آمریکای شمالی، در آغاز دهه ۱۹۸۰ عمیق نبود. اگر اتحادهای یادگیری در زمینه شمال آمریکا و مربوط به شرکت های اروپایی مانند Rover مناسب باشد (در توافق سابق خود با هوندا)، بین تولید کنندگان خودرو در اروپا کمتر مربوط به نظر می رسد.

با این حال، برای اولین بار، PSA و فیات قادر به مقایسه بازده شبکه های تجاری مربوطه خواهند بود زمانی که آنها ماشین های بسیار مشابه را ارائه دهند. با این حال، این احتمالاً بیشتر یک تصادف است تا استراتژی آگاه

### نتیجه گیری

با وجود ورود دیر به بازار MPV، PSA و فیات در حال حاضر بازیکنان جدی در این زمینه هستند. Sevel NORD به تولید ۴۵۰ MPVs (و کلون ابزار) به ازای هر روز رسیده است. چهار برند با هم برای اولین بار در سال ۱۹۹۵ در

رتبه بندی بازار اروپا قرار گرفتند. اما، در حال حاضر کمتر از ۵ کارخانه رقابتی مختلف اختصاص داده شده به تولید MPVS در اروپا وجود ندارد و متاسفانه، به نظر می رسد که ظرفیت های تولید با نرخ بالاتر از تقاضای آنها را افزایش یافته اند.

د این مقاله قدرت اتحاد در مقیاس در جایگاه خاص بازار را نشان می دهد. دو گروه قادر به رسیدن به نتایج با هم هستند که احتمالاً به تنهایی قادر به رسیدن به آن نیستند مشکل کلاسیک در ارتباط با اتحاد مدیریت، رفتار های فرصت طلبانه به عنوان مثال، به عنوان راه حل خوبی نشان داده است. با این وجود، تمایز ضعیف بین محصولات اتحاد یک مشکل برای حل و فصل باقی مانده است. احتمال جنگ قیمت ها هنوز بالا است.

### پیوست - Nummi: از خاکستر به موفقیت

شرکت تولیدی متحده موتورز، شرکت (Nummi) احتمالاً سرمایه گذاری مشترک ایجاد شده بین دیترویت بزرگ و سه خودروساز ژاپنی است. این اتحاد از بزرگترین تولید کننده خودرو ایالات متحده و ژاپن ارائه دهنده نمونه ای از سازمان ها در تلاش برای یادگیری از یکدیگر است (نگاه کنید به شکل ۷). دو شرکت سرمایه گذاری را در تلاش برای اعمال مدیریت به سبک ژاپنی برای درخواست ساخت خودرو در ایالات متحده ایجاد نمودند.

کارخانه Nummi کارخانه مونتاژ سابق جنرال موتورز (GM) است که قبلاً متعلق و با مدیریت GM بوده است. با باز شدن در 1962، به عنوان مرکز تسهیلات مدرن در فرمونت (کالیفرنیا)، این کارخانه به تولید شورت مالیبو و کامیون ها GMC در طول خطوط سنتی Taylorist پرداخت در طول این سالها، این کارخانه با مشکلات جدی روبرو شد. در زمینه بحران صنعت خودرو در ایالات متحده، اشتغال از ۶۸۰۰ در سال ۱۹۷۸ در سال ۱۹۸۲ را به ۳۰۰۰ نفر رسید. سازمان به کار خصمانه و غیر مولد گره خورده بود روابط، مانع از درگیری های بی پایان شدند، ما میان کارگران و مدیریت تفرقه ایجاد شد. به عنوان یک نتیجه، این کارخانه بدترین ارقام در گروه GM. آدلر (1993) گزارش: "GM-فرمونت بهره وری پایین، کیفیت بی پایان، مواد مخدر و سوء مصرف الکل و غیبت بیش از ۲۰٪ را به نمایش گذاشت. این کارخانه سرانجام در مارس 1982 بسته شد.

قصد تویوتا و جنرال موتورز به همکاری در فوریه 1983 اعلام شد. جنرال موتورز با ارائه تسهیلات و تویوتا به 100 میلیون دلار سرمایه گذاری نمود. دو شریک برای وظایف سهم موافقت نمودند: تویوتا را در طراحی خودرو و عملیات مهندسی، روزانه و جنرال موتورز در بازاریابی و فروش.

شکل ۷ یادگیری از طرف تجاری

Nummi با تیم مدیریت کاملاً جدید با فلسفه مدیریتی مختلف شروع نمود. تویوتا غلبه در سرمایه گذاری مشترک و در زمان مسئولیت کامل برای آموزش آمریکایی ها در چگونگی پیاده سازی و مدیریت سیستم تولید آن را متعهد شد: Tatsuro Toyoda، فرزند مؤسس تویوتا، به عنوان مدیر عامل شرکت منصوب شد، او با یک گروه از حدود ۳۰ مدیر شرکت تویوتا آمد - او همچنین مدیرانی از فورد، کرایسلر و کارخانه های دیگر GM استخدام نمود (حدود ۲۰ نفر از مدیران از GM).

دو بلوک ساختمانی رویکرد تویوتا تولید و مدیریت عملیات با مفهوم تیم و استاندارد کار بود. مدل تولید ناب توسط شرکت، بر اساس وظایف کاری تخصصی تکمیل شده توسط چرخش کار و نظم و انضباط در اجرای روشهای کار دقیق به تصویب رسید. این رویکرد در مقابل رویکرد کارخانه Uddevalla ولوو در سوئد است که نمونه جایگزین استدلال انسان محور می باشد که سازگاری سازمانی و یادگیری بهتر با چرخه کار طولانی تر و به سادگی به کار گرفته می شود.

تکنیک های مدیریتی پوشش دهنده منابع انسانی مدیریت مسطح سلسله مراتب، فشرده سازی، توانمند سازی مردم، حل تیمی مشکل، دنبال نمودن اجماع، و خط تولید سازمان است (ثابت بهبود [ ] کایزن، تولید جریان مداوم [ ] آنها در زمان تحویل قطعات خودرو و قطعات). پس از دو سال بسته شدن، تویوتا دوباره مونتاژ و احداث کارخانه ماشین پرس مجاور را پیکربندی نمود. در ماه دسامبر سال ۱۹۸۴، یک سازمان جدید در اطراف سیستم تولید تویوتا آغاز شد. از ماه مه ۱۹۸۴ تا دسامبر ۱۹۸۵، Nummi ۲۲۰۰ کارگران را به طور مشترک دوباره توسط تویوتا و کارگران خودرو (UAW) از طریق برنامه غربالگری دقیق کار فرآیند استخدام نمود (۸۵ درصد از نیروی کار آمد قبلی - از جمله سلسله مراتب کل اتحادیه). در عوض، UAW روی سیستم تولید تویوتا برای پذیرش و کار طبقه بندی ساده



توافق کردند (از ۱۸ کلاس مهارت ۲). در سال ۱۹۹۳، تویوتا و جنرال موتورز اعلام کردند که آنها برای ادامه سرمایه گذاری ژاپنی / آمریکایی مشترک خود در شکل فعلی خود به طور نامحدود به توافق رسیده اند. زمانی که Nummi جشن ۱۰ سالگرد خود را گرفت، نقطه عطف بزرگ دیگری به دست آورد هنگامی که دو میلیون خودرو (تویوتا در سال ۱۹۹۴ سدان) در تاریخ ۱۲، ۱۹۹۴. Nummi با بهره وری، کیفیت بالاتر تولید که نمایشگر سودآوری برای کارخانه GM-فرمونت بود. تولید با همان تعداد از اتومبیل، اما با کیفیت بسیار بالاتر و نیمی از نیروی کار. Nummi یک طبقه جهانی را به دست آورده بود: کیفیت محصولات رقبای Nummi نسبت به کارخانه خواهر خود در شهر Takaoda در ژاپن و یا حتی بهترین اتومبیل ژاپنی (Womack و همکاران، ۱۹۹۰). اگرچه Nummi اغلب کار، مدیریت همکاری و هماهنگی را مدل سازی می کند، با این وجود این کارخانه چندان اختلافی با آن ندارد. در Nummi چرخش ناشی از ایجاد یک فرهنگ سوم بود که نه آمریکایی بود و نه ژاپنی.

درس های آموخته شده در فرمونت تویوتا، راه اندازی چهار سال بعد، دو کارخانه های جدید خودکار تولید، یکی در ایالات متحده (جورج تاون، کنتاکی) و یکی در کانادا را میسر ساخت. کارخانه هایی که به سطح کیفیت نزدیک به همتایان ژاپنی خود رسیدند. نقل قول کمیسیون تجارت فدرال، ویلمز و همکاران. (۱۹۹۴) نشان می دهد که Nummi به جنرال موتورز به درو نمودن مزایای به دست آوردن تجربه دست اول با سیستم تولید کارآمد کمک نمود. با این حال، اینکه GM در واقع دارای قابلیت یکپارچه سازی ساخت خودروهای کوچک است امروزه مورد پرسش قرار گرفته است.

## References

- Adler, L. (1979) La stratégie de la symbiose. *Harvard L'Expansion* 14, Automne, 85-98.
- Adler, P.S. (1993) Time-and-motion regained. *Harvard Business Review* January-February, 97-108.
- Brown, C. and Reich, M. (1989) When does union-management cooperation work? A look at NUMMI and GM-Van Nuys. *California Management Review* 31, 4, Summer. 26-44.
- Dussauge, P. and Garrette, B. (1990) Alliances stratégiques mode d'emploi. *Revue Française de Gestion* 85, Septembre-October, 4-18.
- Garrette B. and Blanc, G. (1990) Matra / Renault Espace, Case Study. *Groupe H.E.C.* Paris.
- Gugler, P. (1991) *Les Alliances Stratégiques Transnationales*. Éditions Universitaires Fribourg (Suisse).
- Gulati, R., Khanna, T. and Nohria, N. (1994) Unilateral commitments and the importance of process in alliances. *Sloan Management Review* 35, 3, Spring, 61-70.
- Hamel, G., Doz, Y.L. and Prahalad, C.K. (1989) S'associer avec la concurrence: comment en sortir gagnant? *Harvard-L'Expansion* 54, Automne, 24-32.
- Hamel, G. (1991) Competition for competence and inter-partner learning within international strategic alliances. *Strategic Management Journal* 12, 83-103.
- Henault, P. (1996) Les accords de coopération dans l'industrie automobile: Le cas du groupe PSA Peugeot Citroën. *Revue Afplane* 15, Mars, 37-41.
- Hennart, J.-F. (1988) A transaction costs theory of equity joint ventures. *Strategic Management Journal* 9, 361-374.
- Hill, C.W.L. (1990) Cooperation, opportunism, and the invisible hand: implications for transaction cost theory. *Academy of Management Review* 15, 3, 500-513.
- Joffre, P. and Koenig, G. (1984) Stratégies de coopération et d'alliance inter-entreprises. *Enseignement et gestion* 31, Automne, 67-73.
- Koenig, C. and Van Wijk, G. (1992) Alliances interentreprises: le rôle de la confiance. In *Perspectives en Management Stratégique*, ed. A. Noël, pp. 305-327. Economica, Paris.
- Kogut, B. (1988) Joint ventures: theoretical and empirical perspectives. *Strategic Management Journal* 9, 319-332.
- Rehder, R.R. (1988) Japanese transplants: a new model for Detroit. *Business Horizons* January-February, 52-61.
- Richter, F.-J. and Vettel, K. (1995) Successful joint ventures in Japan: transferring knowledge through organizational learning. *Long Range Planning* 28, 3, 37-45.
- Roberts, E.B. and Mizouchi, R. (1989) Inter-firm technological collaboration: the case of Japanese biotechnology. *International Journal of Technology Management* 4, 1, 43-61.
- Wilms, W.W., Hardcastle, A.J. and Zell, D.M. (1994) Cultural transformation at NUMMI. *Sloan Management Review* 36, 1, Fall, 99-113.
- Womack, J.P., Jones, D.T. and Roos, D. (1990) *The Machine That Changed the World*, Rawson Associates, New York.