

بسمه تعالی

د‌اور محترم

سلام علیکم

ضمن تقدیر و تشکر از بررسی مقاله « بررسی استراتژی‌های رقابتی پنج شرکت چندملیتی صنعت رسانه و فناوری اطلاعات» و تذکر برای اصلاح آن در راستای افزودن به غنای علمی به استحضار می‌رساند تمام موارد انجام شد که گزارش آن به شرح زیر تقدیم می‌شود:

۱- با توجه به یادداشتها، ویرایش مجدد انجام شد؛

۲- بیان مسئله، اهداف و پیشینه به صورت روشن نوشته شد

۳- چون تحقیق مروری است فقط سوال نوشته شد و به آن پاسخ داده شده است.

۴- خلاصه استراتژی شرکت ها در جدولی درج شد

۵- نوآوری مقاله درج و عنوان شده است

۶- نتیجه‌گیری با ادبیات خود نویسنده و به استناد تحقیق صورت گرفته نوشته و آورده شد

است.

۷- پیشنهاداتی برای تحقیقات آینده ب‌آورده شده است

۸- ضمن رعایت منبع نویسی، منابعی را که در متن مقاله مورد استناد قرار گرفته اند به طور

کامل درج شده است.

باتشکر، ۱۴۰۰/۴/۲۸

بررسی استراتژی‌های رقابتی پنج شرکت چندملیتی صنعت رسانه و فناوری اطلاعات

چکیده: رویکرد کارآفرینی به شرکت‌ها، استفاده از مدل مارپیچ سه گانه (تعامل دولت، دانشگاه و صنعت)^۱ و مدیریت منابع انسانی و برندسازی^۲، از جمله استراتژی‌های اساسی و عوامل موفقیت غول‌های عرصه صنعت رسانه و فناوری اطلاعات در آسیا می‌باشد، سازمان‌هایی که در قالب شرکت‌های چند ملیتی^۳ فعالیت می‌کنند.

بر اساس پیش‌بینی‌ها، آینده اقتصاد دنیا، تحت سلطه شرکت‌های آسیای شرقی خواهد بود و بایستی مردم سرزمین‌های غربی، خود را برای درک هویت فرهنگی کشورهای آسیایی آماده نمایند و صاحبان شرکت‌های غربی هم باید فرهنگ و استراتژی‌های تجاری شرکت‌های آسیایی را مطالعه کنند. تلاش‌های شرکت‌های آسیایی در این راستا، چشمگیر بوده است؛ آنها برای تقویت ظرفیت‌های عملیاتی و ایجاد سهم بازار داخلی، به سرعت دانش و فناوری شرکت‌های خارجی را جذب کرده‌اند. علاوه بر این، حمایت گسترده دولت‌ها از شرکت‌های آسیایی برای رشد جهانی، آنها را به وام گرفتن سنگین خارجی نیز بی‌نیاز کرده است. از جمله کشورهایی که توانسته‌اند در اقتصاد جهان، حرفی برای گفتن داشته باشند، چین و هند هستند.

این مقاله، به بررسی پنج هلدینگ رسانه‌ای آسیایی؛ «علی بابا، هوآوی، لنوو، تنسنت و اینفوسیس» و راهبردهای آنها برای آماده‌سازی جهت حضور موفق در بازارهای داخلی و رقابت با شرکت‌های خارجی و راهیابی به بازارهای غرب پرداخته است.

کلید واژه‌ها: استراتژی، شرکت‌های آسیایی، مدل مارپیچ سه گانه، کارآفرینی

۱ - مقدمه:

قاره پهناور و پرجمعیت آسیا، تبدیل به ظرفیتی قدرتمند و بازاری سودآور برای شرکت‌های دنیا شده است. گرچه هنوز برخی از فعالان حوزه کسب و کار از وجود فرصت‌ها و موفقیت روزافزون شرکت‌های آسیایی غافل‌اند ولی

^۱ - Triple Helix

^۲ - Branding

^۳ - Multinational Corporation

خلاقیت و قدرت اثربخشی آنها در استفاده از فناوری برای به دست آوردن مشتری‌ها و مقابله با رقبا چشمگیر بوده است (فیلیپ و دیگران، ۱۳۹۸: پیشگفتار مولفان).

شرکت‌های آسیایی در راستای تقویت ظرفیت‌های عملیاتی و کسب سهم در بازار داخلی، به سرعت، دانش و فناوری شرکت‌های خارجی را جذب کرده‌اند. علاوه بر این، حمایت گسترده دولت‌ها از شرکت‌های آسیایی برای رشد در سطح جهان، آنها را از گرفتن وام‌های سنگین خارجی نیز بی‌نیاز کرده است و از جمله کشورهایی که توانسته‌اند در اقتصاد جهان، حرفی برای گفتن داشته باشند، چین و هند هستند. چشمگیرترین ویژگی پیشرفت اقتصادی آسیا، ظهور چین است. این کشور به احتمال زیاد، تا پایان سال ۲۰۲۰ بر ایالات متحده به عنوان بزرگترین اقتصاد جهان (براساس تولید ناخالص داخلی) پیشی خواهد گرفت. موفقیت اقتصادی اولیه این کشور در درجه اول، استفاده درست و بهره‌گیری از مفهوم، «صرفه جویی ناشی از مقیاس»^۱ است (Segers, 2016:1-3).

چین از طریق سرمایه انسانی و نیروی کار، افزایش مهارت‌های منابع انسانی و توسعه نوآوری‌های علمی و تکنولوژیکی، بزرگ کردن مقیاس تولید و توسعه تجارت خارجی توانسته بر محدودیت‌های موجود در منابع خود غلبه کند (پورتر، ۱۳۹۶: مقدمه).

هند هم گرچه، هنوز یک کشور فقیر با مشکلات اقتصادی و اجتماعی گسترده است ولی از زمان آزادسازی اقتصادی در سال ۱۹۹۱ به نهمین اقتصاد بزرگ جهان تبدیل شده است. شرکت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات هند به سرعت در بازارهای جهانی نفوذ کرده‌اند و تجهیزات و امکانات ارزان برای مشتریان در بازارهای سنگاپور، هلند، انگلستان و ایالات متحده فراهم می‌نمایند (Segers, 2016:7).

۲- بیان مساله و اهداف:

هلدینگ یک شخصیت حقوقی است که جهت دستیابی به اهداف خود باید با اعمال مدیریت استراتژیک، مجموعه شرکت‌های تحت پوشش خود را به گونه‌ای اداره نماید که با امکان استفاده شرکت‌های تابعه از توانایی‌ها و قابلیت‌های یکدیگر بتواند باعث بهره‌وری از حداکثر ظرفیت فعلی واحدها گردند (عبدی، ۱۳۹۴: ۱۲).

^۱ - Economies of scale

از سوی دیگر، افزایش شدت رقابت در فضای کسب و کار و تغییرات مداوم و پیش بینی نشده و گاه اساسی در محیط پیرامون بنگاه‌ها، آن‌ها را واداشته تا به فکر استمرار حفظ موقعیت استراتژیک خود در بازار در مقایسه با سایر رقبا باشند. این مفهوم که از آن به ایجاد و حفظ مزیت رقابتی پایدار یاد می‌شود، پیش تر در گرو ایجاد، اخذ و نگهداشت مجموعه‌ای از منابع خاص بود تا به کمک آن بنگاه بتواند جایگاه خود را در عرصه رقابت حفظ نماید. اما محدودیت‌های موجود در تامین منابعی که بتوانند چنین مزیتی را برای بنگاه‌ها فراهم کنند، بنگاه‌ها را به سوی استفاده از فرصت‌های مشترک به منظور دستیابی به مزیت‌های ناشی از اشتراک گذاشتن منابع و قابلیت‌ها سوق داد که یکی از مهمترین انواع آن تشکیل شرکت‌های هلدینگ یا بنگاه‌های مادر است و می‌توان گفت تشکیل هلدینگ‌ها در حقیقت نوعی پاسخ به ضرورت موجود در محیط پیرامون بنگاه‌هاست زیرا از منطق کافی در دنیای کسب و کار برخوردارست و شرکت‌ها می‌توانند با استفاده از الگوهای مبتنی بر رقابت چندگانه، موقعیت رقابتی ممتاز برای خود فراهم آورند (خاشعی ورنامخواستی و ولیان، ۱۳۹۷: پیشگفتار).

از سوی دیگر، نگهداشت و توسعه محلی برندها در برخی مواقع امری دشوار می‌گردد، فلذا رویکرد و استراتژی ورود و توسعه در بازارها و محل‌های جدید در پیش گرفته می‌شود (استینکامپ، ۱۳۹۹: ۷). هلدینگ‌ها به واسطه تعاملشان با عوامل بازار در پی کسب سود شکل می‌گیرند و به سوی دولت و سایر سازمان‌های فرا بازاری جهت دهی می‌شوند که هدفش کسب یا ترفیع مشروعیت است و برای پیشبرد این استراتژی است که شبکه سازی و جنبه‌های نظارتی، هنجاری و شناختی نهادهای چندملیتی در کشورهایی سرمایه گذاری می‌کنند که هماهنگی بین مفهوم اخیر، یعنی مشروعیت اجتماعی یا نظارتی و فنی با هماهنگی مفهوم پیشین (یا هماهنگی مربوط به کشورهای خاستگاه) تفاوت داشته باشد (جانسون، ۱۳۹۸: مقدمه). شرکت‌هایی که دارای استراتژی جهانی هستند و استراتژی رقابتی پیچیده‌ای دارند، چرا که با گسترش محیط بر تعداد عوامل و متغیرها و تهدیدها و فرصت‌ها افزوده می‌شود و گام‌های اولیه جهانی شدن استراتژی از زمانی برداشته شد که در بازارهای کشورهای صنعتی، تکنولوژی موجب افزایش تولید شد و شرکت‌ها برای فروش محصولات خود به سوی بازارهای کشورهای مختلف روی آوردند و رقابت بین شرکت‌ها و افزایش آگاهی مردم، موجب تدوین استراتژی‌های مشتری مداری و جلب رضایت مشتریان و در نهایت کیفیت‌گرایی و بهره‌وری بیشتر شد (لمونت، ۱۳۹۵: ۹ و ۱۰).

پنج شرکت چندملیتی صنعت رسانه و فناوری اطلاعات هم گام های اساسی در حوزه اتخاذ استراتژی برداشته اند. حوزه مشاغل حوزه صنعت رسانه و اطلاعات دارای ویژگی هایی چون چند ماهیتی بودن، قیمت پایین، صرفه نسبت به مقیاس، تفاوت در ماهیت محصول، همگرایی صنایع و فناوری ها، کم کشش بودن (تقاضا نسبت به قیمت حساسیت ندارد)، وابستگی به عرضه شدن در بازار و نقش قدرتمند دولت در این صنایع هستند. در صنایع رسانه ای و اطلاعاتی، صلاحیت های اصلی ممکن است در زمینه های ایجاد محتوا، پلتفرم های توزیع (سیستم عامل توزیع)، تسلط بر فناوری پیشرفته، طراحی برتر، بازاریابی مؤثر یا روابط نزدیک با دولت باشد (Noam, 2019:45). همچنین به دست آوردن مزیت رقابتی و افزایش سودآوری به عنوان یکی از اهداف شرکت های فناوری اطلاعات - که دائماً با مسئولیت های اجتماعی، نگرانی های نظارتی، پیشرفت های فنی و منطقی و تغییر ترجیحات مصرف کننده، به سختی تا می کنند - چالش برانگیز است (Olmsted, 2008: 56).

از سوی دیگر، شرکت های موجود در بازار دیجیتال با یک محیط کاری پیچیده و پر از فناوری ها و مقررات دائم التغیر و تهدیدهای رقابتی روبرو هستند. مخاطرات سرمایه گذاری شامل تخصیص میلیاردها دلار برای ساخت و ارائه محصولات و خدمات جدید، خریدها و توسعه بازارهای جدید به نوعی بازدارنده محسوب می شود. دیگر آن روزهایی که سازمان ها می توانستند با بی پروایی به راهبرد طولانی مدت تمسک جویند و پیشرفت نمایند، سپری شده است. صنایع رسانه، پیوسته با افزایش هزینه، کاهش درآمد، افزایش رقابت برای جلب توجه مخاطب و زمینه های فناوری جدید، دست به گریبانند. آنها باید خود را برای تضمین و رشد آینده با این محیط راهبردی سازگار نمایند (کونگ، ۱۳۸۹: ۱۴۶).

هدف از این تحقیق مروری، بررسی عوامل موفقیت ۵ غول آسیایی عرصه صنعت رسانه و فناوری اطلاعات در آسیا است. سوال تحقیق هم این است که کسب و کارهای آسیایی، با چه استراتژی هایی در حال فتح جهان هستند؟ و از آنجا که تحقیق مورد نظر به روش توصیفی انجام شده است، محقق می کوشد به جای طرح فرضیه به سوال تحقیق پاسخ دهد.

۳- پیشنهاد تحقیق

در ارتباط با بررسی استراتژی‌های رقابتی پنج شرکت چندملیتی صنعت رسانه و فناوری اطلاعات، تحقیق و پژوهشی‌هایی گسترده انجام نشده و بیشتر تحقیق‌های انجام شده در حوزه صنایع بیمه، ساختمان و بانک‌ها بوده لذا بررسی پیش رو دارای تازگی است.

الهیاری و علی احمدی (۱۳۸۲: ۱۹۲) به نقل از مایکل پورتر، نبود استراتژی توسط شرکت‌ها را یکی از عوامل اصلی شکست آنها می‌دانند و می‌نویسند؛ شرکت‌های ژاپنی به ندرت دارای یک استراتژی می‌باشند و شکست آنان در دهه ۱۹۹۰ ناشی از نبود استراتژی بود.

از سوی دیگر، بازارهای توسعه یافته آسیایی در پژوهش‌ها، مورد غفلت واقع شده است و بولاک، پالپو و کانا (۱۳۹۲: پیشگفتار) در تحقیق‌های خود استدلال می‌کنند که چرا بازارهای نوظهور نباید از درس‌های سختی که بازارهای توسعه یافته در مسیر تکامل آموخته‌اند عبرت بگیرند و از بهترین شیوه‌های آن، استفاده کنند.

جوکار و مروتی (۱۳۹۵: ۸۲) هم در نتایج تحقیقی که با استفاده از مدل مارپیچ سه گانه (تعامل دولت، دانشگاه و صنعت) انجام شده است به این نتیجه دست یافته‌اند که صنعت نتوانسته جایگاه مناسب خود را در میان تعاملات سه گانه دانشگاه، صنعت و دولت باز کند، در حالی که ارتباط مستحکم سه رکن دانشگاه، صنعت و دولت، خود عامل شکوفایی هر چه بیشتر صنعت و به تبع آن فناوری است.

آکر (۱۳۹۵: ۲۳-۲۲) در بررسی‌های خود به این نتایج دست یافته است که استراتژیست‌ها باید ۵ وظیفه مدیریتی ایجاد کنند؛ تحلیل استراتژیک (نیاز به اطلاعات مشتریان، رقبا و روندهای تاثیرگذار بر بازار)، نوآوری، کسب و کارهای چندگانه، خلق مزیت رقابتی پایدار و توسعه پایگاه‌های رشد.

وی همچنین در نتایج تحقیق‌های خود (۱۳۹۵: ۲۳-۲۲)، می‌آورد: دلیل پابرجایی شرکت‌ها، چهار شرط؛ یک بازار قدرتمند داخلی، یک مدل و فرمول یکسان در کشورهای مختلف، تلاش برای ایجاد مزیت هزینه در مقایسه جهانی و تمایز مشتری که قابل انتقال باشد.

۴- مبانی نظری

تعاریف مفهومی

استراتژی: استراتژی، قلمرو رقابتی سازمان است که هدفش تبیین و مشخص کردن واحدهای کسب و کار، رشد و متنوع سازی آنها است و موجب ارتقای جایگاه رقابتی می شود (لبافی، ۱۳۹۹).

همچنین استراتژی، یک طرح همه جانبه نگر و تلفیقی است که نقاط قوت و ضعف سازمان را با فرصت ها و تهدیدهای محیطی مرتبط ساخته و دستیابی به اهداف اصلی سازمان را میسر می سازد. استراتژی در مفهوم تجاری، فرمولی گسترده است که سازمان برای نیل به موفقیت به کار می گیرد و برنامه و طرح لازم برای پیروزی در رقابت به طور کامل و به تفصیل در آن منعکس می شود (سوقندی، ۱۳۹۷: ۹۷).

شرکت های چند ملیتی: شرکت های چندملیتی مفهومی است که از اوایل دهه ۱۹۳۰ میلادی به بعد در فرهنگ تجارت بین الملل نمایان شد و پس از چند دهه به صورت واژه ای متداول درآمد و آن شرکتی است که عملیاتش در سطح کشورهای مختلف گسترده است و از یک استراتژی، منابع و عملیات با هدف حفظ مزیت های محلی مانند هزینه های کار، تخفیف های مالیاتی یا دسترسی به بازارهای محلی در سطح جهان استفاده می کند. این نوع شرکت که با یک شرکت بین المللی که فقط در کشورهای مختلف کالا می فروشد متفاوت است (الوانی، زاهدی و فقیهی، ۱۳۸۸: ۲۴۱).

از جمله ویژگی این شرکت ها این است که اتحادهای استراتژیک، مثل سرمایه گذاری های مشترک و توافقات امتیازدهی، بین شرکت های چندملیتی و یک شرکت محلی در کشور میزبان به طور فزاینده ای در حال افزایش است؛ زیرا شرکت های چندملیتی بدین طریق می توانند وارد کشورهای دیگر به خصوص کشورهای کمتر توسعه یافته شوند (ال. ویلن و دیوید هانگر، ۱۳۹۶: ۴۷۴).

مدیریت منابع انسانی: عبارت است از مدیریت و اداره استراتژیک و پایدار با ارزش ترین دارایی های شرکت، یعنی کارکنانی که در آن جا کار می کنند و در کنار هم برای رسیدن شرکت به اهدافش، کمک می کنند. مدیریت منابع انسانی بر اهمیت جلب تعهد کارکنان نسبت به سازمان، ماموریت و ارزش های آن تاکید می کند، لذا تعهد محور است و همچنین به طرق مختلف به خلق و حفظ مزیت رقابتی شرکت کمک می کند و بر افزایش ارزش به ویژه برای سهامداران تاکید می ورزد (آرمسترانگ، ۱۳۸۶: ۳۱).

صرفه جویی ناشی از مقیاس: این مفهوم بدان معناست که با افزایش حجم تولید، هزینه متوسط هر واحد کالا کاهش می یابد. به عنوان مثال هزینه اولیه تولید یک کالای رسانه ای مانند فیلم یا یک بازی رایانه ای بسیار زیاد است اما تکثیر آن هزینه چندانی ندارد (روشندل، شریفی و لبافی، ۱۳۹۷: ۳۱).

کارآفرینی^۱: «رابرت هیسریچ»^۲ فرایند کارآفرینی را خلق چیزی نو می داند که توام با صرف و وقت و تلاش بسیار و پذیرش خطرات مالی، روحی و اجتماعی برای به دست آوردن منابع مالی، رضایت شخصی و استقلال است که نتیجه این فرایند از فعالیت های منظمی حاصل می شود که خلاقیت و نوآوری را به نیازمندی ها و فرصت های بازار پیوند می دهد یا به عبارتی فرایند کارآفرینی تنها خلق محصول یا خدمتی جدید نیست بلکه خلق محصول جدیدی است که متناسب با نیاز های بازار و تقاضای موجود باشد و بتوان آن را به جامعه ارائه نمود (سعیدی کیا، ۱۳۸۲: ۹۴).

برندسازی: فرایند ایجاد یک تصویر منحصر به فرد، تجسمی از محصول با هدف جذب مراجعان و ایجاد جایگاهی در بازار می باشد. برند سازی حس آگاهی ایجاد و به یک محصول کمک می کند منحصر به فرد شود و از این رو، از رقبا متمایز می گردد، برندسازی یکی از اثر بخش ترین روش ها برای افزایش فروش است (سنگری، صابریان و کمپانی، ۱۳۹۸: ۱۵۶).

بازاریابی: بازاریابی، بخشی از فعالیت های بازرگانی شامل شناسایی تقاضا برای کالاها و خدمات و فراهم کردن تسهیلات و کانال برای توزیع و فروش موثر آنهاست (الوانی، زاهدی و فقیهی، ۱۳۸۸: ۲۲۹).

بر اساس مطالعات تجربی، در بحث استراتژی و بازاریابی شرکت های بین المللی، صلاحیت بین المللی شرکت ها، جهت گیری تکنولوژیکی صنعت، منحصر به فرد بودن محصول، ویژگی فرهنگی محصول و نوع محصول و ویژگی های بازار صادرات (شباهت مقررات

۱- Entrepreneurship

۲- ROBERT D. HISRICH

قانونی و آشنایی با مشتریان و کشور مقصد صادرات، رقابت پذیری بازار صادرات و) مطرح و مورد بررسی قرار گرفته است (Linton, 2018:45).

استراتژی رقابتی^۱: استراتژی رقابتی، یک برنامه عملکرد بلندمدت است که یک شرکت برای دستیابی به اهداف رقابتی، مدنظر قرار می دهد. شرکت، بعد از بررسی نقاط قوت و ضعف رقبا و مقایسه آنها با نقاط قوت و ضعف خود، از استراتژی رقابتی برای پیروزی در رقابت با دیگران، بهره می برد. این استراتژی برای پاسخ گویی و تحمل فشارهای وارده از طرف بازار رقابتی، عملکردهای مختلف شرکت را ترکیب می کند، مشتریان را جذب و جایگاه شرکت را در بازار رقابت، تثبیت می کند. همچنین، مزیت رقابتی، ارائه دهنده چارچوبی غنی برای شناسایی عوامل زیربنایی در صنایع می باشد. امروزه استراتژی رقابتی و شاخه های محوری آن در مورد تحلیل صنعت، تحلیل رقبا و تعیین موقعیت استراتژیک به عنوان بخشی پذیرفته شده از فعالیتهای مدیریتی محسوب می شود (پورتر، ۱۳۹۶: ۷۶-۷۴).

معمولا استراتژی های عمومی رقابتی شامل؛ استراتژی رهبری - هزینه، تمایز و تمرکز است. در استراتژی رهبری - هزینه، برتری در رقابت از طریق تولید محصول با کمترین هزینه نسبت به رقبا مطرح است. در استراتژی تمایز، منحصر بفرد بودن محصول از دیدگاه مشتریان در مقایسه با سایر رقبا مد نظر است و در استراتژی تمرکز، فعالیت شرکت در بخشی کوچک از بازار مطرح می گردد (مشاور، ۱۳۹۸: مقدمه).

جدول شماره (۱) استراتژی رقابتی و شایستگی های هر فرایند (اللهیاری و علی احمدی، ۱۳۹۲: ۷۵)

فرآیندها	تولید	تحقیق و توسعه	فروش و بازاریابی
استراتژی رقابتی			
برتری عملیاتی	تولید در سطح جهانی	نوآوری های تدریجی	بازاریابی برای بازارهای انبوه
نوآوری محصول	تولید اولیه	نوآوری های جهشی	بازاریابی تکنیکی
مشتری مداری	ساخت چابک	ارائه راه حل های خاص	بازاریابی خدمات

مزیت رقابتی: وضعیتی است که بنگاه یا کشوری بتواند برتری خود را در صنعتی در برابر رقبا حفظ کند. مزیت رقابتی صرفاً هزینه های تولید، کیفیت و ویژگی های محصول را در بر نمی گیرد بلکه ابداع محصولات جدید را نیز شامل می شود (الکساندر و همکاران، ۱۳۹۰: ۵۷۹).

مارپیچ سه گانه^۱ (تعامل دولت، دانشگاه و صنعت): مدل مارپیچ سه گانه، بیانگر همپوشانی و تداخل نقش ها و ماموریت های دانشگاه ها، صنعت و دولت با یکدیگر است. دانشگاه، صنعت و دولت، یکی از اثرگذارترین نهادها در توسعه و به ویژه پیشرفت های اقتصادی و فناوریانه جامعه محسوب می شوند. وجود توأم استفاده از علم به عنوان روش هایی برای ایجاد مزیت رقابتی در شرکت ها، ظهور صنایع دانش بنیان، فعالیت های دولت و سرمایه گذاری این نهاد در صنایع پر ریسک موجب ایجاد اکوسیستمی مناسب برای ظهور و رشد کسب و کارهای مختلف می شود (جوکار و مروتی، ۱۳۹۵: ۷۴).

همچنین این مدل برای تحلیل و تبیین نظام نوآوری و سیاست گذاری توسعه فناوری استفاده می شود. در این مدل، دانشگاه ها، علاوه بر آموزش و پژوهش به کارآفرینی نیز می پردازند. صنعت در کنار تولید کالا و خدمات دست به خلق و انتشار دانش می زند و دولت هم به سرمایه گذاری دارای ریسک در زمینه های دانش، فناوری و خدمات می پردازد. بدین ترتیب، مرزهای میان دانشگاه، صنعت و کم رنگ شده و نظام و نوآوری از پویایی بیشتری برخوردار می گردد. لوندوال^۲ (۱۹۹۲)، نظام ملی نوآوری را به عنوان یک نظام متناسب برپایه تعاملات کاربران و تولیدکنندگان مانند دانشگاه و صنعت معرفی نمود. ارتباط علم و فناوری و به واقع کنش متقابل و پیوند دانشگاه و صنعت، توسعه علم و فناوری را شتاب بخشیده و این شتاب موجب تسریع در رشد و توسعه اقتصادی و صنعتی می شود که توسعه صنعتی نیز مستلزم پیشرفت و توسعه فناوری است و ارتباط مستحکم سه رکن دانشگاه، صنعت و دولت خود عامل شکوفایی هر چه بیشتر صنعت و به تبع آن فناوری در کشورهای آسیایی بوده است (جوکار و مروتی، ۱۳۹۵: ۷۳-۷۲).

ساختن بنگاه های رقابتی برای فتح جهان

^۱ - Competitive Advantage

^۲ - Lundvall

شرکت‌های آسیایی در حال کسب شایستگی و رقابت در اقتصاد جهانی هستند. مزیت‌های رقابتی چون؛ حمایت دولت، بومی سازی تولیدات و اقتصاد صرفه جویی نسبت به مقیاس برای ورود آنها به بازارهای بین المللی بسیار موثر بوده است. در ادامه نحوه موفقیت پنج شرکت آسیایی که تبدیل به شرکت‌های معتبر در غرب شده اند، خواهد آمد. تاریخ نیز به ما یادآور می شود که حدود پنجاه سال پیش، سونی و تویوتای ژاپنی در غرب کاملاً ناشناخته بودند، اما ۱۵ سال بعد (حدود ۱۹۸۰) آنها مشهور شدند و آن زمان محققان عنوان کردند که این موفقیت و پدیده ها، موج اول آسیایی سازی است، که از سالهای ۱۹۷۰-۱۹۹۰ از ژاپن آغاز شد. در موج دوم آسیایی شدن غیر از ژاپن، کشورهای دیگری نیز حضور دارند که وسعت گستردگی آنها در جهان به مراتب بیشتر از موج اول است (Segers, 2016:9).

۵- شرکت های مورد بررسی

۵-۱- شرکت علی بابا^۱

شرکت علی بابا مشهور به غول اطلاعات و تجارت الکترونیکی، در سال ۱۹۹۹ تاسیس شد. این شرکت یک امپراتوری مجازی برای خرده فروشان است که اطلاعات و داده های بازار را به صورت رایگان از طریق پلتفرم در اختیار مردم قرار می دهد. هدف از راه اندازی این پورتال این بود که تولید کنندگان چینی بتوانند با خریداران خارج از کشور ارتباط برقرار کنند. این شرکت در ابتدا با سرمایه گذاری مشترک ژاپن و چین تاسیس شد. علی بابا، بسترهای تجارت الکترونیکی را برای بیش از ۲۴۰ کشور جهان فراهم کرده است. از تفاوت های این شرکت با رقبایی چون ای بی^۲ این است که علی بابا برخلاف دیگر پلتفرم ها، از فروشندگان حق کمیسیون خرید و فروش دریافت نمی کند. داشتن روحیه کارآفرینی مدیران شرکت، تمرکز بر تامین نیازهای مشتریان، خرید رقبا و ادغام با آنها، انجام مرتب کنترل کیفی محصولات، مشارکت در امور خیریه برای تبلیغ برند، ارائه وام به بازاریان و سرمایه گذاری در بازارهای افقی از جمله رویکردهای این شرکت است (Segers, 2016:13-15).

علی بابا نمونه ای از «کسب و کار هوشمند» فردا است؛ پلتفرمی مبتنی بر فناوری که نقش آفرینان مختلف حوزه کسب و کار را در قالب اکوسیستم هماهنگ می کند و صرفاً کمپانی تجارت آنلاین نیست، بلکه اگر تمامی

^۱ - Alibaba

^۲ - eBay

بخش‌های مربوط به خرده‌فروشی را بردارید و آن‌ها را به صورت آنلاین در قالب یک شبکه پراکنده و داده‌محور از فروشندگان، بازاریاب‌ها، تامین‌کنندگان خدمات، کمپانی‌های تدارکات و تولیدکننده‌ها تبدیل کنید، به علی‌بابا خواهید رسید. به عبارت دیگر، علی‌بابا آنچه آمازون^۱، ای‌بی، پی‌پل^۲، گوگل، فدکس^۳، عمده‌فروش‌ها و بخش خوبی از تولیدکننده‌های آمریکایی انجام می‌دهند را خودش انجام می‌دهد و همچنین کمک‌های سالمی را به بخش خدمات مالی ارائه می‌دهد (زنگ، ۲۰۱۸: ۴۶-۳۴).

استراتژی‌های شرکت

استراتژی بیگ بائو^۴ به منظور پاسخگویی به نیازهای مشتریان در بازار تجارت، گروه علی‌بابا با خرید رقبا و ادغام آنها در سیستم خود گسترش یافت. این استراتژی، نه تنها در زمینه تمرکز بر فروش محصولات و خدمات به شرکت‌های دیگر است بلکه در زمینه تمرکز تجارت الکترونیکی بین بنگاه و مصرف‌کننده - که بیشتر شامل خرده فروش‌ها می‌شود - نیز کاربرد دارد. همچنین علی‌بابا، بستری را آماده می‌کند تا کاربران (مشتری‌ها) خودشان با یکدیگر معامله کنند و این اقدام علی‌بابا نوعی نوسازی و بازسازی بود، زیرا یک استراتژی درست، می‌تواند باعث پوست اندازی شرکت و حتی جهانی شدن آن شود (کمپل، ۱۳۹۹: ۵۸).

استراتژی تامین‌کننده طلا^۵ استراتژی تامین‌کننده طلا، اصلی‌ترین استراتژی علی‌بابا برای ورود به بازار بین‌المللی است. در وب‌سایت، تولیدکنندگان با نماد طلایی به نمایش در می‌آیند و به آنها اجازه می‌دهد در نتایج جستجو، رتبه بالاتری داشته باشند. این نوع مهر تأیید، باعث افزایش اعتماد تأمین‌کنندگان آنها می‌شود (Segers, 2016:29).

استراتژی مارپیچ سه گانه (تعامل دولت، دانشگاه و صنعت): بر اساس بررسی‌های انجام شده، دولت چین هلدینگ - ها را در این راستا، حمایت می‌کند به عنوان نمونه، با فراهم ساختن امکان دسترسی آسان مردم به اینترنت پرسرعت،

۱- Amazon

۲- PayPal

۳- FedEx

۴- Big Bao Strategy

۵- The Gold Supplier Strategy

مردم به سمت استفاده از بازار تجارت آنلاین سوق پیدا می کنند و تاجران، تجارت خود را توسعه می دهند. همچنین

دولت چین در سال های اخیر بر بخش سوم یعنی دانشگاه نیز بیشتر تمرکز کرده است (Segers, 2016:30).

داده های جمع آوری شده یک تحقیق، از دانشگاه های «جیائو تونگ» و «لیورپول» در شانگهای چین در زمینه نوآوری و توسعه منطقه ای، نیز نشان دهنده استقبال دانشگاه های این کشور از این مدل است.

(Liua & Huangb, 2018)

استراتژی آنلاین به آفلاین^۱:

در سیستم علی بابا، مشتریان می توانند محصولات را به وسیله اسکن کردن یک کد دو رقمی، خریداری نمایند و همچنین می توانند با اسکن کردن یک کد دیگر، تحویل گرفتن محصول سفارشی خود را اطلاع دهند. مشتریان همچنین می توانند با اسکن کردن کدی دیگر، تبلیغاتی را که در مورد خاصی مایلند به آن ها اعلام شود، دریافت کنند. علی بابا برای شتاب دادن به این استراتژی، در حال انجام فعالیت های مختلفی، از جمله توجیه بانک ها به استفاده از سیستم اسکن کد، مجهز کردن موبایل به موارد ویژه و غیره است (پی، ۱۳۹۶).

۵-۲- هوآوی^۲: غول ارتباطی از راه دور

این شرکت در سال ۱۹۸۷ میلادی تاسیس شد و ابتدا با دیگر شرکت های مخابراتی، در ساخت تلفن همکاری می کرد. هوآوی در سال ۲۰۱۲ میلادی با ساخت گوشی تلفن همراه وارد کارزار شد. هوآوی محصولات خود را به دسته های مختلف ابر، لوله و دستگاه، به شرح زیر تقسیم می کند:

ابر: ابر استعاره ای برای اینترنت است. برنامه ریزی شبکه ارتباطات از راه دور، طراحی، نگهداری آی پی، مدیریت منابع، تهیه و فعال سازی، تشخیص شبکه و نظارت بر عملکرد، معماری سیستم و خدمات حرفه ای از جمله خدمات این شرکت در این بخش است.

^۱ - Online-o-offline/ O2O strategy

^۲- Huawei

لوله: لوله مخفف زیرساخت‌هایی است که اپراتورها قادر به ساختن یک شبکه هستند. محصول نهایی در لوله، ارتباط داده است که شامل روترها، امنیت شبکه و سوئیچ‌های اینترنت است.

دستگاه‌ها: هواوی، دستگاه‌هایی را برای استفاده شخصی مانند تلفن‌های همراه و تبلت‌ها تولید می‌کند (بی‌نا،

۱۳۹۳).

مشتری محوری، بهبود کیفیت و خدمات به مشتری، ارائه محصول با قیمت ارزان، ساخت محصولات نوآورانه، ایجاد درآمد مداوم، سازگاری با محیط زیست، بومی‌سازی و توجه بیش از حد به ایمنی کارکنان از راهبردهای این شرکت است. چشم‌انداز این شرکت این است که به یکی از مارک‌های برتر تلفن هوشمند در جهان تبدیل شود. از شعارهای اصلی این شرکت، این است که با نوآوری بالا بروید و ترقی کنید. استفاده از روح گرگ به معنی انعطاف پذیری شدید در مواجهه با شکست از دیگر شعارهای این شرکت چندملیتی است. برخی از منتقدان آن می‌گویند به دلیل حمایت بیش از اندازه دولت چین، غرب و به ویژه آمریکا از قدرت این شرکت اظهار نگرانی نموده و موسسان این شرکت را به جاسوسی برای دولت متهم کرده‌اند. موسسان هواوی می‌گویند: رشد سریع محصولات آنها در بازارهای توسعه یافته و بازارهای در حال ظهور به این دلیل است که "استراتژی نوآوری مشتری محور" را به کار گرفته‌اند زیرا آن‌ما را قادر می‌سازد تا تولیدات انعطاف پذیر و ایمن ارائه دهیم که با چالش‌های تجاری اپراتورها مطابقت داشته باشد (Segers, 2016:80-83).

و این اقدام هواوی، استقبال از استراتژی نسل چهارم بازاریابی است زیرا، برای جذب مصرف کنندگان دیجیتال جدید، باید چشم‌انداز قدیمی ولی با تمرکز فناوری جدید را در نظر گرفت و گرچه تاکنون بازاریابی، سه نسل «محصول محور»، «مشتری محور» و «انسان محور» را پشت سر گذاشته است ولی اکنون به دلیل اهمیت اقتصاد دیجیتال، با نسل چهارم به نام نسل بازاریابی «محصول و مشتری محور» روبرو هستیم (فیلیپ و دیگران، ۱۳۹۸؛ پیشگفتار مولفان).

۵-۳- نوو^۲: تلاش برای تقویت موقعیت در بازار اروپا از طریق نوآوری‌های جدید

^۱ - Customer-centric innovation strategy

^۲ -Lenovo

این شرکت چینی در سال ۱۹۸۷ آغاز به کار کرد. کیفیت بالای محصولات آن و تنوع رایانه‌ها، لپ‌تاپ و همچنین تلفن‌های هوشمند مخصوص کاربران خصوصی و کاربران حرفه‌ای و سهولت استفاده و فروش اجناس با قیمت مناسب از ویژگی‌های تولیدات آن است. بنیانگذار این شرکت که معروف به پدرخوانده فناوری اطلاعات چین است، قصد دارد لنوو را به بزرگترین شرکت کامپیوتر شخصی جهان و یک رهبر نو ظهور کامپیوتر شخصی تبدیل کند (بجاری، ۱۳۹۸ و نیکبخت، ۱۳۹۶)

استراتژی شرکت

استراتژی تبلیغ برند چهار در یک^۱

نام تجاری اصلی محصولات، لنوو است و در زیر مجموعه آن، مارک‌های فرعی نیز وجود دارد. این مارک‌های فرعی دارای نکات برجسته فنی و یا ویژگی‌های خدمات فنی هستند و برای یک گروه مصرفی خاص از جمله برای خانواده‌ها با شعار «لذت بردن خانواده و تحقق رویاها» و برای روستاییان با شعار، «لذت کافی در روستا»، ارائه شده است. از نظر برخورداری از حمایت‌های دولتی، دولت از این شرکت حمایت زیادی نکرده است و تولید کنندگان معتقدند که برای یک شرکت، برند صرفاً محصول را منعکس نمی‌کند بلکه تجسم کاملی از فرهنگ، تاثیر و ارزش اجتماعی شرکت در این راستا اهمیت دارد.

۵-۴- تنسنت^۲: نمونه ای از شرکت‌های با راهبرد گسترش خرد و نوآوری

این شرکت هلدینگ چینی در سال ۱۹۹۸ میلادی در زمینه ارائه خدمات شبکه‌های اجتماعی، رسانه‌های گروهی، پورتال‌های وب، تجارت الکترونیک، آنتی ویروس‌ها، مرورگر وب، بازی‌های چند نفره آنلاین و خدمات ارزش افزوده مخابرات شروع به فعالیت کرد. برند جوان چینی، بزرگ‌ترین شرکت بازی جهان، یکی از بزرگ‌ترین برندهای فناوری، یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های رسانه‌های اجتماعی و یکی از بزرگ‌ترین سرمایه‌گذارهای خطرپذیر جهان است. شبکه‌های اجتماعی، موسیقی، پرتال‌های تحت وب، تجارت الکترونیک،

^۱-Four-in-One” Brand Promotion Strategy

^۲-Tencent

بازی‌های موبایلی و آنلاین، خدمات اینترنتی، خدمات پرداخت، گوشی‌های هوشمند و بسیاری موارد دیگر در دسته‌ی خدمات تنسنت قرار می‌گیرند و هر کدام در میان برترین‌های حوزه خود قرار دارند. از میان مشهورترین دریافت‌کننده‌های سرمایه از تنسنت می‌توان به اسنپ‌چت^۱، اسپاتیفای^۲، تسلا^۳ و فیلم و سریال‌های هالیوودی اشاره کرد و به همین دلیل تنسنت یکی از بزرگ‌ترین بازیگران دنیای فناوری است و امروز فرمانروای شبکه‌های اجتماعی در چین، لقب گرفته است و امروز ارزشی بیش از ۵۰۰ میلیارد دلار دارد و به‌عنوان اولین شرکت آسیایی فعال در حوزه فناوری به این درجه رسید و به‌همراه «بایدو»^۴ و علی‌بابا (موسوم به گروه **BAT**)، رقابتی جدی با بازیگران بزرگ «سیلیکون‌ولی»^۵ یعنی «فیسبوک»، «آمازون»، «نتفلیکس» و «گوگل» موسوم به گروه **(FANG)** دارند (زارع سریزدی، ۱۳۹۸).

استراتژی شرکت

کپی کردن ایده رقبا از جمله استراتژی‌های این شرکت است. این شرکت، عمدتاً محصولات تولید شده مناسب رقبا در بازار چین را کپی می‌کند (**Segers, 2016:117**). تنسنت در تلاش برای فرمانروایی در بازار شبکه‌های اجتماعی، از کپی کردن محصولات شرکت‌های دیگر هم ابایی نداشت. آن‌ها زمانی قصد تأسیس نسخه‌ای اختصاصی از «ویبو»^۶ برای خود داشتند. شرکت سینا اولین شبکه اجتماعی را به‌نام ویبو عرضه کرده بود و تنسنت هم نسخه‌ای مشابه را در آوریل ۲۰۱۰ به بازار ارائه کرد. یکی از سیاست‌های دیگر و همیشگی تنسنت در عرضه سرویس‌ها، به توسعه انواع مشابه و رقابت داخلی آن‌ها اختصاص دارد. «وی‌چت»^۷ هم که امروز به عنوان یکی از سرویس‌های فوق موفق شناخته می‌شود، نتیجه یک رقابت داخلی بود (زارع سریزدی، ۱۳۹۸) زیرا موسسان آن

^۱- Snapchat

^۲- Spotify

^۳- Tesla

^۴- Baidu

^۵ Silicon Valley :- سیلیکون‌ولی، به معنی دره سیلیکون، نام رایج و غیررسمی منطقه‌ای در حدود ۷۰ کیلومتری

جنوب شرقی سانفرانسیسکو در ایالات متحده آمریکا است. شهرت این منطقه به دلیل قرار داشتن بسیاری از شرکت‌های مطرح انفورماتیک جهان است (مترجم).

^۶- Weibo

^۷- WeChat

معتقدند که نوآوری تنها از طریق تحقیق و توسعه رخ نمی دهد بلکه روش های دیگری نیز وجود دارد که برخی از آنها عبارتند از انطباق نوآوری، تغییرات مستمر، تقلید و ترکیب دانش موجود به روش های جدید (مومنی، صفر دوست و محمد روضه سرا، ۱۳۹۴؛ ۸۸).

همچنین اضافه کردن تصاویر کوچک به یک محصول و بومی سازی آن و استفاده از مدل مارپیچ سه گانه از دیگر استراتژی های این شرکت است. این شرکت محصولات خود، از جمله بازی ها یا نرم افزارهای پیام رسان را به صورت رایگان ارائه می دهد (Segers, 2016:122).

۵-۵- اینفوسیس^۱؛ برند جهانی در خدمات مشاوره فناوری

اینفوسیس، یک شرکت هندی است که در سال ۱۹۸۱ میلادی تاسیس شد و در سطح بین المللی در امور خدمات مشاوره ای اقتصادی، تکنولوژی اطلاعات و مهندسی فعالیت می کند. توجه به مصرف کنندگان دیجیتال، فعالیت در عرصه اقتصادهای نوظهور و تجارت های جدید، استفاده از شعار فردای پایدار، اعتقاد به باهوشی و هوشمندی در سازمان، بهینه سازی هزینه، افزایش بهره وری در فروش و بهبود اثربخشی از دیگر استراتژی ها و رویکردهای این شرکت است. این غول فناوری اطلاعات، پنج پروژه انرژی پاک هند - که به اسکار سبز معروف است - را برای قرار گرفتن در فهرست های بین المللی هدایت می کند (Segers, 2016: 149-151).

استراتژی های شرکت

استراتژی مارپیچ سه گانه: اینفوسیس از سال ۲۰۰۴ روابط گسترده ای را با دانشگاه ها در سراسر جهان شروع کرده است. این شرکت با برنامه ها و ابتکارات مختلف توانسته دانشجویان مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد از دانشگاه های بازرگانی، فناوری و هنرهای آزاد را جذب فعالیت های کارآموزی خود کند (بی نا، ۱۳۹۱).

استراتژی مدیریت دانش: اینفوسیس پیاده سازی مدیریت دانش را از سال ۱۹۹۹ آغاز کرد. مراحل بلوغ مدیریت دانش در این شرکت را می توان در ۴ بازه زمانی دسته بندی نمود.

^۱ - Infosys

گراف دانش: نمودار دانش (گراف دانش) یک پایگاه داده نموداری است که تمام سیستم‌ها، تعاملات و محتوای موجود در سازمان و ارتباطات آن را ترسیم می‌کند. به عبارت دیگر این گراف به مثابه یک نقشه دانش سازمانی عمل می‌کند.

حافظه دیجیتال: حافظه دیجیتال ابزاری برای یادگیری ماشینی و قابلیت استدلال خودکار است که سیستم‌ها را برای خلق بینش از دانش‌ها به هم متصل می‌کند.

فروشگاه دانش: یک پلتفرم دانش حرفه‌ای و سازماندهی شده است که به طور خودکار فراداده تولید می‌کند تا اطمینان حاصل شود که دانش مورد نیاز کاربران به راحتی در جستجوهای آن‌ها ظاهر می‌شود.

مرکز دانش: ابزار جستجوی سازمانی است که با یک ساختار گرافیکی از مفاهیم مرتبط، محتویات دانشی پیشنهادی و شبکه‌هایی از همکاران و کارشناسان متناسب با هر پرسش، پاسخ ارائه می‌کند. طی کردن این ۴ مسیر موجب شد تا این شرکت در سال ۲۰۲۰ در سطح سوم بلوغ مدیریت دانش قرار بگیرد.

همچنین در دوران کووید ۱۹ و اختلالات ایجاد شده بر اثر آن، محیط باثبات و قدرتمندی که توسط مدیریت دانش در سازمان وجود داشت به اینفوسیس کمک کرد تا شرایط کاری کارکنان را تنها طی سه روز به دورکاری تغییر دهد (زمانی، ۱۴۰۰).

۵-۶- مقایسه استراتژی شرکت‌ها

ردیف	نام شرکت	استراتژی‌ها	مقایسه
۱	علی بابا	بیگ بائو (خرید رقبا و ادغام)، تامین کننده طلا) نشان دادن تولیدکنندگان در سایت با نماد طلایی)، مارپیچ سه گانه (تعامل دولت، دانشگاه و صنعت) و آنلاین به آفلاین،	این شرکت به عنوان یک کسب و کار هوشمند، در مقایسه با ۴ شرکت دیگر، داری بیشترین استراتژی و همچنین نماد خرده فروشی جهانی است.
۲	هوآوی	نوآوری مشتری محور	این شرکت در مقایسه با سایر شرکت‌ها، بیشتر روی نوآوری و خدمت نوآورانه به مشتری، ارائه تولیدات انعطاف پذیر و ایمن

			که با چالش‌های تجاری اپراتورها مطابقت داشته باشد، تاکید کرده است.
۳	لنوو	تبلیغ برند چهار در یک و تقلید و ترکیب دانش	لنوو صراحتاً معتقد به تقلید صرف نیست بلکه تقلید را در کنار با ترکیب دانش یک دستاورد جدید می داند.
۴	تسنیت	کپی کردن ایده رقبا، مارپیچ سه گانه، اضافه کردن تصاویر کوچک به یک محصول و بومی سازی آن	اعتقاد به کپی کردن ایده رقبا، فقط در تسنیت دیده شد.
۵	اینفوسیس	مارپیچ سه گانه و مدیریت دانش	تنها شرکتی است از بین شرکت های دیگر که به مدیریت دانش بسیار پایند و از استراتژی های اساسی آن است.

نتیجه گیری:

کسب و کارهای آسیایی، با چه استراتژی‌هایی در حال فتح جهان هستند؟ این سوالی بود که تحقیق حاضر تا حدودی به آن پاسخ داد. قاره آسیا، به عنوان یکی از مراکز اصلی کسب و کار و تجارت در جهان به ویژه در حوزه فناوری، دارای رشد قابل توصیفی است. رویکرد کارآفرینی به شرکت‌ها، استفاده از مدل مارپیچ سه گانه، مدیریت منابع انسانی و برندسازی، از جمله استراتژی‌های اساسی این شرکت هاست.

همچنین بهره گیری از صرفه جویی ناشی از مقیاس، اعمال مدیریت استراتژیک برای استفاده حداکثری از ظرفیت فعلی واحدها، استمرار حفظ موقعیت استراتژیک خود در فضای کسب و کار پیش بینی نشده، تعامل با بازارهای محلی و جهانی، داشتن استراتژی جهانی و به دست آوردن مزیت رقابتی از عوامل موفقیت پنج هلدینگ رسانه‌ای آسیایی؛ «علی بابا، هوآوی، לנוو، تسنیت و اینفوسیس» است.

۵ شرکتی که در چین و هند قرار گرفته اند؛ چین از طریق سرمایه انسانی و نیروی کار، افزایش مهارت‌های منابع انسانی و توسعه نوآوری‌های علمی و تکنولوژیکی، بزرگ کردن مقیاس تولید و توسعه تجارت خارجی توانسته بر

محدودیت‌های موجود در منابع خود غلبه کند و هند هم با فراهم کردن تجهیزات و امکانات ارزان برای مشتریان در بازارهای سنگاپور، هلند، انگلستان و ایالات متحده در حال بازاریابی و بازاریگشایی است.

این اقدامات استراتژیک از سوی این ۵ شرکت، نشان دهنده، تاکتیک و راهبرد در پاسخ به ضرورت موجود در محیط پیرامون، حرکت به سمت استراتژی‌های جهانی برای حفظ موقعیت استراتژیک خود در بازار و نشانه هوشمندی است.

از سوی دیگر آنها از حمایت دولت، بومی سازی تولیدات، داشتن روحیه کارآفرینی مدیران شرکت، تمرکز بر تامین نیازهای مشتریان، خرید رقبا و ادغام، انجام مستمر کنترل کیفیت محصولات، مشارکت در امور خیریه برای تبلیغ برند برخوردار بوده‌اند.

پیشنهادهات:

- با توجه به تازگی موضوع تحقیق، پیشنهاد می شود سایر محققان، فعالیت این ۵ غول آسیایی را به صورت جامع تر و بر اساس تحقیق‌های اخیر بررسی کنند.
- با توجه به تغییرات محیطی گسترده و قرار گرفتن در محیط کاری پیچیده و پر از فناوری‌ها و مقررات دائم‌التغیر و تهدیدهای رقابتی، ضروری است، تحقیق‌هایی با رویکرد مقایسه‌ای شرکت‌های آسیایی با نمونه‌های مشابه غربی انجام شود.
- بررسی مقایسه‌ای شرکت‌های آسیایی و اروپایی از نظر نحوه اتخاذ استراتژی‌های رقابتی و جهانی و چندملیتی برای تحقیق‌های دیگر پیشنهاد می گردد.
- با توجه به اینکه شرکت‌های مورد بررسی تحقیق پیش رو در کشورهای آسیای شرقی قرار دارند، ضرورت دارد، دلیل عوامل رشد این بخش از آسیا در مقایسه با سایر بخش‌های آن چون آسیای غربی و خاورمیانه در تحقیق‌های دیگر مورد بررسی قرار گیرد.
- ضروری است با توجه به قرار گرفتن جهان در شرایط کرونایی، تحقیق‌هایی پیرامون، استراتژی غول‌های صنعت رسانه آسیایی برای این دوران، انجام شود.

Investigating the competitive strategies of five multinational companies in the media and information technology industry

Abstract:

Entrepreneurial approach to companies, using the three-helix model (government, university and industry interaction), human resource management and branding, including the basic strategies and success factors of media and IT giants in Asia That is, organizations that operate in the form of multinational corporations.

According to forecasts, the future of the world economy will be dominated by East Asian companies, and the people of the Western lands must prepare themselves to understand the cultural identity of Asian countries, and the owners of Western companies must also have a culture and strategy. Study Asian companies' businesses. The efforts of Asian companies have been impressive; They have rapidly absorbed the knowledge and technology of foreign companies to strengthen their operational capacity and create domestic market share. In addition, the widespread support of governments for Asian companies for global growth has eliminated the need for heavy foreign borrowing. China and India are among the countries that have had a say in the world economy.

This article examines five Asian media holdings; Alibaba, Huawei, Lenovo, Tencent and Infosys and their strategies for preparing for a successful presence in domestic markets and competing with foreign companies and navigating Western markets.

Keywords: Strategy, Asian Companies, Triple Helix Model, Entrepreneurship

منابع و مأخذ:

- آرمسترانگ، مایکل (۱۳۸۶). مدیریت استراتژیک منابع انسانی(راهنمای عمل). ترجمه؛ سید

محمد اعرابی و داود ایزدی، تهران؛ دفتر پژوهش های فرهنگی، چاپ سوم.

- آکر، دیوید (۱۳۹۵). **مدیریت استراتژیک بازار**. ترجمه؛ احمد روستا و سید رامین هاشمی. تهران؛ انتشارات آریانا قلم، چاپ اول، ویراست دهم.
- احمدی، علیرضا و الهیاری، احمد (۱۳۹۲). **استراتژی رقابت و نوآوری در کسب و کار**. تهران؛ انتشارات تولید دانش.
- استینکامپ، یان بندیک ا.ام (۱۳۹۹). **استراتژی برند جهانی «بازاریابی آگانه جهانی در عصر برندینگ»**. ترجمه؛ سجاد گلین و ندا قاسمی. تهران؛ نشر آرنا، چاپ اول.
- الکساندر، آلیسون و همکاران (۱۳۹۰). **اقتصاد رسانه، نظریه و کاربرد**، ترجمه؛ عادل پیغامی، تهران؛ دفتر مطالعات و برنامه ریزی رسانه ها، چاپ اول.
- بجاری، اعظم (۱۳۹۸). **داستان برند لنوو؛ امپراطوری بزرگ تولید کننده کامپیوتر و تجهیزات جانبی**، بازیابی شده در <https://www.plaza.ir/mag/139810/214840/history-of-lenovo-company>
- پورتر، مایکل (۱۳۹۶). **استراتژی رقابتی: تکنیک‌های تحلیل صنعت و رقبا**، ترجمه؛ جهانگیر مجیدی و عباس مهرپوا. تهران؛ انتشارات رسا، چاپ ششم.
- پی، علی (۱۳۹۶). **تازه ترین استراتژی علی بابا برای کنار زدن رقبا چیست؟** سایت خونبرث، لینک کوتاه شده <https://b2n.ir/t10665>
- جانسون، هانس (۱۳۹۸). **استراتژی کسب و کار بین الملل در کشور، بازارهای نوظهور (رویکرد شبکه نهادی)**. ترجمه؛ مهران رضوانی و همکاران. تهران؛ انتشارات دانشگاه تهران، چاپ اول.
- جوکار، طاهره و مروتی، مرضیه (۱۳۹۵). **بررسی وضعیت روابط دانشگاه، صنعت و دولت در تولیدات علمی بر اساس مدل مارپیچ سه گانه**، فصلنامه علمی پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال هشتم، شماره ۳، پاییز ۱۳۹۵، صص ۷۱-۸۴
- حیدری، عاطفه (۱۳۹۶). **هفت دلیل اصلی موفقیت شرکت علی بابا**، مجله قرمز لینک کوتاه شده مطلب؛ <https://b2n.ir/e53258>
- خاشعی ورنامخواستی، وحید و ولیان، علیرضا (۱۳۹۷). **مدیریت استراتژیک هلدینگ، چارچوبی برای استراتژی های سرپرستی**. تهران؛ انتشارات دانشگاه علامه طباطبائی، چاپ اول.

- روشندل، طاهر، شریفی، سید مهدی و لبافی، سمیه (۱۳۹۷). **مدیریت رسانه**، تهران؛ انتشارات دانشگاه تهران، چاپ دوم.
- زارع سریزدی، مهدی (۱۳۹۸). **داستان برند تنسنت، غول جوان و بلندپرواز دنیای فناوری**، بازیابی شده در <https://www.zoomit.ir/2019/7/19/338131/tencent-brand-stor>
- زاهدی، شمس السادات، الوانی، مهدی و فقیهی، ابوالحسن (۱۳۸۸). **فرهنگ جامع مدیریت**، تهران؛ دانشگاه علامه طباطبائی. چاپ چهارم.
- زمانی، فهیمه (۱۴۰۰). **مدیریت دانش در اینفوسیس**، گروه مشاوره مدیریت دانش دانا، بازیابی شده در لینک کوتاه <https://b2n.ir/s52921>
- زنگ، مینگ (۲۰۱۸). **علی بابا و آینده کسب و کار**، ترجمه توسط نشر نوین، مجله کسب و کار هاروارد، صص ۳۴-۴۶ همچنین قابل دسترسی از طریق لینک زیر <https://hbrfarsi.org/alibaba-and-the-future-of-business/>
- سعیدی کیا، مهدی (۱۳۸۲)، **آشنایی با کارآفرینی**، تهران؛ نشر سپاس، چاپ اول .
- سنگری، نگین، کمپانی، مژگان و صابریان، فاطمه (۱۳۹۸). **بازاریابی رسانه های اجتماعی**، تهران؛ انتشارات ادیان روز، چاپ اول.
- سوقندی، زهرا (۱۳۹۷). **مدیریت استراتژیک و سیاست های کسب و کار**، مشهد؛ انتشارات متخصصان، چاپ اول.
- صفر دوست، عاصیه، محمد روضه سرا، مریم و مومنی، فرشاد (۱۳۹۴). **تحلیل شکاف نظام مارپیچ سه گانه در صنعت دفاعی کشور، فصلنامه مدیریت توسعه فناوری**، دوره سوم، شماره ۳، زمستان ۱۳۹۴، صص ۸۱-۱۱۰
- عبدی، عاطفه (۱۳۹۴). **استراتژی شرکت های هلدینگ** . تهران: انتشارات تصویر ذهنی بصیرت، چاپ اول.
- فیلیپ، کاترو دیگران (۱۳۹۹). **رقبای آسیایی (بازاریابی برای رقابت پذیری در عصر کاربران دیجیتال)**، ترجمه؛ حسین علی سلطانی و فاطمه السادات ابوالمعالی. تهران؛ انتشارات ادیان روز، چاپ اول.

- کانا، ترن، پالپو، کریشنا و بولاک، ریچارد (۱۳۹۲). **استراتژی های کسب و کار در بازارهای نوظهور؛ راهنمای برنامه ریزی و اجرا**. مترجمان؛ حامد محبی، بنفشه عطرسائی، تهران: انتشارات آریانا قلم، چاپ اول.
- کمپل، اندرو (۱۳۹۹). **استراتژی برای سطح بنگاه های مادر**. ترجمه؛ سید احسان شجاعی و وحیدرضا باقری، تهران؛ انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.
- کونگ، لوسی (۱۳۸۹). **مدیریت راهبردی در رسانه؛ از نظریه تا اجرا**. ترجمه؛ دکتر علی اکبر فرهنگی، علیرضا قراگوزلو و مریم خطیب زاده. تهران؛ نشر دانش.
- لبافی، سمیه (۱۳۹۹). **یادداشت های کلاس درس استراتژی رسانه ای مقطع دکترا**، دانشگاه تهران، پردیس ارس، ترم دوم تحصیلی مدیریت رسانه ۱۳۹۸-۱۳۹۹.
- لمونت، داگلاس (۱۳۹۵). **استراتژی جهانی، چگونه جهانی شویم؟**، ترجمه؛ اسفندیار نوروزی و حسن نصیری قیداری، تهران؛ انتشارات صفیر سیمرغ، چاپ اول.
- مشاور، یوسف (۱۳۹۸). **استراتژی رقابتی**، تهران؛ انتشارات حافظ پژوه، چاپ اول.
- نیکبخت، بنفشه (۱۳۹۶). **داستان برند: لنوو، بزرگ ترین تولید کننده کامپیوتر شخصی در دنیا**، بازیابی شده در لینک زیر <https://www.zoomit.ir/brand-story/192128-lenovo-brand-story>

- **Chan-Olmsted, Sylvia M (2008). Competitive strategy media firms (Strategic and Brand Management in Changing Media Markets), Lawrence Erlbaum Associates, Publisher Mahwah, New Jersey.**
- **Linton, Jonathan (2018) Understanding international product strategy in multinational corporation through new product development approaches and evolution, Technovation, (August–September 2018, Volumes 76–77, Pages 1-78 .**
- **Noam, Eli M. (2019), Strategy Planning in Media and Information Firms, New York, [Springer Publishing](https://www.springer.com).**

- **Rien T. Segers (2016).Multinational Management (A Casebook on Asia's Global Market Leaders), New York. Springer.**
- **Yipeng Liua, Qihai Huangb (2018). University capability as a micro-foundation for the Triple Helix model: The case of China**
<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0166497218301263?via%3Dihub>