




## انواع ائتلاف برندها (شرکت ها)

### برندسازی مشترک Co-Branding

# CO-BRANDING

1  +  = 

*MORE AFFORDABILITY / WIDER ACCESSIBILITY  
for Versace products in H&M stores*

2  +  = 

*HIGHER PREMIUM ON BLACKBERRY  
since it attaches itself to the Porsche Design  
brand equity*

3  +  = 

*APPEAL TO A NICHE MARKET/ CERTAIN LIFESTYLE  
a wider demographic is reached Nike appealing  
to Apple users and vice versa*

برندسازی مشترک استفاده از دو یا چند برند برای نام‌گذاری (انتخاب نام تجاری) یک محصول جدید است. این برندها در رسیدن به اهداف خود به هم کمک می‌نمایند. در این کار هماهنگ‌سازی کلی بین دو برند و محصول جدید باید مدنظر قرار گیرد. علم رسیدن به یک برند مشترک، همان علم ایجاد اتحاد و همکاری است. برندسازی مشترک بین **City Bank** و **MTV** در جهت تولید یک کارت اعتباری با یک برند مشترک نمونه‌ای از این کار است.

کارت برای مشتریانی که بتوانند از مزایای خاص آن به نام MTVCitibank club استفاده کنند سودمند خواهد بود.

از برندسازی مشترک (برندسازی مشارکتی) به اتحاد برای کار مشترک و یا ایجاد هم‌افزایی بازاریابی نیز یاد شده است.

### انواع برندسازی مشترک

برندسازی مشترک دو نوع دارد: برند مشترک در اجزا و برند مشترک مرکب

۱- **برند مشترک در اجزا** به معنی استفاده از یک برند شناخته‌شده در تولیدات یک برند شناخته‌شده دیگر است. این کار برای مواد و مؤلفه‌هایی که در تولید محصول نهایی به کار گرفته می‌شوند نیز ارزش ویژه برند ایجاد می‌کند. اجزای مورد استفاده در این کار به برند اصلی وابسته می‌شوند.

به‌عنوان مثال، در کامپیوترهای برند Dell از پردازنده‌های شرکت اینتل استفاده شده که نمونه‌ای از استراتژی برندسازی مشترک است. برندهایی که جزئی از برند مشترک هستند معمولاً بزرگ‌ترین خریداران یا تامین‌کننده‌های موجود شرکت اصلی هستند.

مؤلفه‌های برند باید منحصر به فرد باشند. آن‌ها باید یا خود برند اصلی باشند یا دارای حق امتیاز باشند. برند مشترک در اجزا منجر به تولید محصولات با کیفیت‌تر، تبلیغات بهتر، دسترسی بیشتر به کانال‌های توزیع و سود بیشتر می‌شود. فروشنده مؤلفه‌های برند از ارتباط طولانی‌مدت با مشتریان سود می‌برد. تولیدکننده برند مشترک از داشتن مزایای رقابتی سود می‌برد و فروشنده آن از کمک‌های تبلیغاتی که از سوی مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده برند به آن می‌رسد بهره می‌گیرد.

۲- **برند مشترک مرکب** به استفاده از نام دو برند شناخته‌شده اشاره دارد به طوری که دو برند به‌طور مشترک محصول/خدمت متمایز و متفاوتی ارائه می‌دهند که به‌طور مجزا قادر به ارائه آن نبودند. موفقیت برندسازی مرکب بستگی به محبوبیت مؤلفه‌های آن و همچنین میزان مکمل بودن هر جزء برای سایر اجزا دارد.

## مزایا و معایب برندسازی مشترک

برندسازی مشترک مزایای مختلفی دارد. از جمله :

به اشتراک‌گذاری خطر، کسب درآمد حق امتیاز، درآمد حاصل از فروش بیشتر، اعتماد بیشتر مشتریان نسبت به محصول، دامنه گسترده‌تر به دلیل تبلیغات مشترک، مزایای تکنولوژیکی، داشتن تصویر بهتر به دلیل ارتباط با برندهای شناخته‌شده دیگر و دسترسی بهتر به منابع مالی جدید. اما برندسازی مشترک خالی از محدودیت نیست. این احتمال وجود دارد که به دلیل تفاوت بازار دو محصول نسبت به هم و یا تفاوت کامل دو محصول، برندسازی مشترک با شکست روبرو شود. اگر بین دیدگاه‌ها و مأموریت‌های دو شرکت تفاوت وجود داشته باشد، برندسازی مرکب شکست خواهد خورد. برندسازی مشترک ممکن است بر روی مؤلفه‌های آن تاثیر منفی برجای بگذارد. داشتن تجربه بد مشتریان از هر یک از مؤلفه‌های برند، ارزش ویژه برند کلی را دچار خدشه می‌نماید.

## طرفداران و منتقدان برندسازی مشترک Co-Branding

“درست پس از اینکه روگر پنسکی خرید برنامه ریزی شده برند ساترن (Saturn) از GM را اعلام کرد، نمایندگی‌های مجاز فروش ساترن، کمپین برند مشترکی را در سراسر کشور شروع کردند و بنرها و بیلبوردهایی را برای جشن این ائتلاف برپا کردند. تبلیغات ساترن و جیتا با افتخار اعلام کرد: “سرانجام، آقای (مرد) ماشین، مالک شرکت ماشین می شود. اسکات دویس، مالک نمایندگی مجاز فروش، نتیجه افزایش ترافیک را با این گفته توضیح داد: مصرف‌کنندگان از کسانی که دوست دارند خرید می‌کنند. بسیاری از مشتریان ماشین را از GM نمی‌خرند، اما از Roger Penske خواهند خرید. این علتی بود که دویس- و خیلی از معامله‌گران دیگر مانند او- بسیار مشتاق بودند تا ساترن با پنسک (Penske) ارتباط داشته باشد. برند مشترک تلاش غیر عمدی و عجیبی بود. ( حداقل از دیدگاه GM). اما موفقیت آمیز بود. مدیر بازاریابی ساترن، کیم مک گیل، اذعان نمود، اعلان پنسکی باعث ترقی فروش ۳۵ درصدی در ژوئن سال گذشته شد.”

ائتلاف برند با برند مشترک پدیده ی جدیدی نیست، و ما به عنوان مصرف کننده آن را مسلم و بدیهی در نظر می گیریم. اگر به فروشگاه های مختلف بروید، نمونه های زیادی را خواهید دید. همچنین می توانید برندهای مشترک را در دنیای اتومبیل (Coach (COH) and Lexus (TM))، صنعت کفش (Disney (DIS)) و (Crocs (CROX))، صنعت هوایی (Southwest (LUV) and SeaWorld) و حتی در گروه محصولاتی که در پاکت ها یا جیب صندلی هوپیما قرار می گیرد (“Order your Braun Oral-B Plaque Remover today”)، پیدا کنید.

حال سوال این است: چرا برند مشترک (ائتلاف برندها)؟ دلایل زیادی برای شرکت ها وجود دارد که برنامه ی ایجاد برند مشترک را شروع می کنند. در ابتدا، این برنامه ها روشی قدرتمند از معرفی محصولات و خدمات یک شرکت به مصرف کنندگان دیگر است. شاید بهترین مثال کمپین بزرگ “Intel Inside” است، که برندی را راه اندازی کرد که در آن زمان مصرف کنندگان کمی حتی نامی از آن شنیده بودند و در کنار رقبای بزرگی مانند IBM و HP جایگاهی نداشت. اما در مدت یک سال از راه اندازی این برنامه، ایتل (INTC) با ۳۰۰ تولید کننده کامپیوتر ائتلاف برند داشت و به شهرت امروزی نیز دست پیدا کرد.

ائتلاف برند یک برند را توانمند می سازد تا از شهرت و خوشنامی که متعلق به دیگری است سود کسب کند. در ائتلاف ۱۹۸۴ نایک و مایکل جردن منطقی نهفته است، و تلاش شگرفی برای موفقیت هر دو انجام داده است.

مزیت دیگر ائتلاف برندسازی صرفه جویی هزینه است، هزینه های که نمی تواند در شرایط اقتصادی دشوار از آن چشم پوشی کرد. این ائتلاف دلیلی است که شما بطور فزاینده رستورانهای فست فود مانند Pizza Hut و Taco Bell را می بینید که ساختمانهای مشابه و بعضی اوقات باجه یا پیشخوان، منو و کارکنانشان را مشترک می کنند. یا در مورد فورد (F) که همکاری در زمینه ی حق بیمه در دو دهه با بائر ادی داشته است و اخیراً از “۴۵۰ اسب بخار سوپر فورد F-150 موتور هارلی دیویدسون بیش از ۴۲،۰۰۰ \$ سود کسب کرده است. ائتلاف برند فقط برای شرکت های بزرگ و برای برندهای بین المللی و ملی عظیم نیست. به طور مثال کسب و کارهای کوچک ممکن است با نایک یا Procter & Gamble ائتلافی برقرار کنند که منجر به افزایش تخفیفات در قفسه ها می شود و نوعی سود دوطرفه است.

مزایایی فراتر از این نیز، که فقط به ده ها تن از شرکای سفارشی در زمینه ی همکاری های تجاری الگویی در مورد نوع کسب و کار کوچک ارائه می دهند وجود دارد ، آیا شما در منطقه جغرافیایی محلی و یا یک بازار ملی فعال هستید. مهم این است که فکر خلاقانه در مورد محصولات و یا خدمات داشته باشید که در برخی موارد باید راه تکمیل شود یا آن که درخواست تجدید نظر و یا اعتبار را افزایش دهیم.

به عنوان مثال، یک رستوران می تواند با یک بسته بندی مواد غذایی محلی همکاری تجاری با ساخت یک آیتم برای منو جدید، یا یک همکاری حسابداری تجاری را با ارائه فناوری اطلاعات برای ارائه مشاوره جدید انجام دهد، یا یک پزشک ممکن است همکاری تجاری با یک بیمارستان را در یک خط سرویس جدید انجام دهد. محل خوب برای شروع تولید ایده ای است که با فکر کردن در مورد انواع دیگری از شرکت ها یی که خدمات بازار را به خوبی انجام می دهند هدف قرار می دهد. حتی این امکان برای شما وجود دارد که از مشتریان خود بخواهید که شرکت های دیگر که با آنها کسب و کار مشابه دارید را شناسایی کنند و از آن ها الگو بگیرید.

در توسعه راهبردهای خود مراقب باشید. - ائتلاف برند یا برند مشترک بدون ریسک نیست. در واقع اگر افزایش اعتبار برای هر دو طرف مثبت باشد ممکن است هر دو یا یک سو سود ببرند اگر مثبت نباشد یا حتی اگر اشتباه باشد اثر منفی بر شرکت بزرگتر منعکس می کند. علاوه بر این، در یک برنامه همکاری تجاری باید درک بیشتری از مجموعه ای از عوامل داشته باشید، نمی توانید به دور از واقعیت عمل کنید و باید اصولی برای کارهای خود داشته باشید.

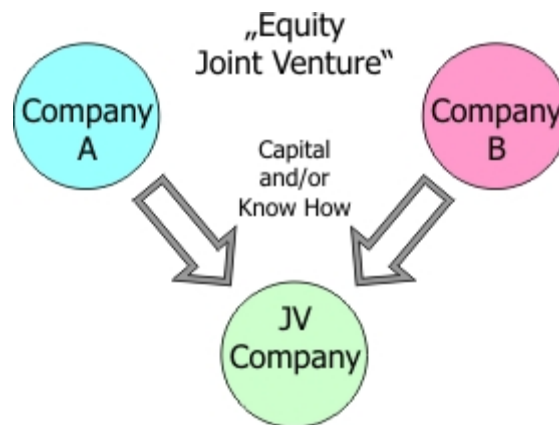
لذا مهم است تا با دقت اصول ائتلاف برندگان را بررسی کنید. توسعه دستورالعمل های کسب و کار شما را قادر می سازد به صورت عینی فرصت هایی که بوجود می آیند را ارزیابی کنند. بسیاری از شرکت های بزرگ دستورالعمل های رسمی را برای این منظور تعیین کرده اند و حتی یک ابزار تصمیم گیری همکاری تجاری در اینترنت برای کمک به راهنمای مدیران از طریق انواع عوامل تصمیم گیری مربوط به فرصت ها ی همکاری تجاری قرار داده شده است.

برای ایجاد ائتلاف برند باید بتوان معیارهای مشخصی را ایجاد کرد. ارائه طرح پیشنهادی و رسیدن به معیارها ممکن است براساس اینکه مناسبترین موقعیت برای شما چه چیز باشد متمایز باشد. اما تناسب باید مورد توجه اصلی باشد. بسیاری از برند ها مشخصه های مشابهی را تقسیم می کنند، اما دوبرند دقیقا مثل هم نیستند. برای مثال ائتلاف برند ماشین های ورزشی و کامپیوتر ها کمتر رخ میدهد. (هرچند فراری از پیوستن به Acer جلوگیری نکرد). ائتلاف برند کفش های Ecco با صندوق جهانی حفاظت از طبیعت (WWF) احساس درک متقابلی ایجاد نمود Chanel و Hello Kitty اندکی بیشتر این کار را انجام دادند.

همانطور که در ابتدا مثالهایی از ائتلاف برند موجود را بررسی کردیم از خودتان بپرسید که چگونه و چرا یک تناسب خوب ایجاد می شود. گذشته از آن، شرکت های دیگر را دنبال کنید و از آنها تقاضا کنید تا رهنمودها و راهبردهای ائتلاف برنیشان را با شما به اشتراک بگذارند. سپس اصول ائتلاف برندی را پیدا کنید که برای شرکت شما مناسب هستند. وقتی آنها مستقر می شوند شما می توانید شرکای بالقوه ای را برانگیزید که ممکن است تناسب خوبی با شما داشته باشند و مزیت های پیوند را از دیدگاه آنها و شما بررسی کنید. و سپس یک طرح پیشنهادی را ارائه و سعی کنید تا به آنها دست یابید.

ائتلاف برند استراتژی است که اغلب نادیده گرفته شده است. این استراتژی می تواند بزرگتر از مجموع تمام بخش ها باشد. از آنجاییکه این استراتژی باید خردمندانه و از نظر اقتصادی به درستی اجرا شود، سطح جدیدی از علاقه و هیجان را پیرامون خدمت و محصولات ایجاد می کند.

## جوینت ونچر چیست؟



"جوینت ونچر" یک اصطلاح دقیق حقوقی نیست و تقریباً در هیچ یک از نظام‌های حقوقی تعریف نشده است؛ با این حال، از پرکاربردترین اصطلاحات در حقوق تجارت بین الملل است که امروزه تقریباً در تمام زبان‌های دنیا وارد شده و با معانی متنوع و مختلف مورد استفاده قرار می‌گیرد. این اصطلاح از سال 1980 به بعد در آرای دادگاه‌های آمریکا مورد استفاده قرار گرفت. امروزه در آمریکا لغت Venture معادل لغت مؤسسه (Enterprise) با تاکید بیشتر بر مفهوم ریسک به کار می‌رود.

جوینت ونچر اصطلاحی است انگلیسی که در زبان حقوقی و اقتصادی کشور ما به همان لفظ بکار رفته است. "جوینت ونچر" به نوعی از همکاری تجاری اطلاق میشود که طی آن طرفین، مدیریت فعالیت خاصی را به نحو مشترک به عهده می‌گیرند و در سود و زیان حاصله شریک می‌شوند. به این ترتیب بسیاری از انواع قراردادهای انتقال تکنولوژی و اعطای لیسانس و عاملیت پخش و غیره از حیطه شمول اصطلاح "جوینت ونچر" خارج می‌شوند.

### عناصر جوینت ونچر:

جوینت ونچردر هر صورت بر اساس یک قرارداد استوار می‌شود؛ حتی در مواردی که در قالب یک شرکت تجاری سازماندهی می‌شود که در این صورت اصل تشکیل شرکت، روابط شرکا با شرکت و معاملاتی Ventu که احتمالاً بین آنان صورت می‌گیرد، قواعد راجع به نقل و انتقال سهام، منع رقابت شرکا با شرکت، نحوه و میزان افزایش سرمایه در آینده، نحوه حل و فصل اختلافات و موارد خاتمه همکاری، همه از مسایلی هستند که باید بر اساس قرارداد

"جوینت ونچر" حل و فصل شوند. پس به طور کلی میتوان گفت که جوینت ونچر مبتنی بر یک قرارداد است.

در چارچوب یک "جوینت ونچر"، طرفین با همکاری یکدیگر فعالیت خاصی را پیش می‌برند. در واقع دخالت فعال طرفین در اداره "جوینت ونچر" از وجوه ممیزه آن است. چنانچه یکی از طرفین با وجود مشارکت در تأمین سرمایه و سهیم شدن در سود فعالیت از مشارکت فعال در مدیریت امتناع کند، نمیتوان روابط ایجاد شده را تحت عنوان "جوینت ونچر" تحلیل نمود. همین امر "جوینت ونچر" را از شرکت‌های سهامی، که در آن بسیاری از سهام‌داران پس از تأمین بخشی از سرمایه شرکت در مدیریت شرکت نقش فعالی ایفا نمی‌کنند، متمایز می‌کند. این ویژگی باعث تمایز "جوینت ونچر" از قراردادهای فاینانس (تأمین مالی) یا قراردادهای مشابه می‌گردد که در آن بانک یا تأمین‌کننده اعتبار، پس از این‌که بخشی از سرمایه فعالیت را تأمین می‌نماید، از دخالت در اداره شرکت خودداری می‌کند.

آنچه مهم است اصل شراکت است. به این ترتیب در مواردی که یک طرف به درخواست دیگری و در مقابل دریافت اجرت، قسمتی از فعالیت را انجام می‌دهد، نمیتوان چنین رابطه‌ای را "جوینت ونچر" نامید. همین امر جوینت ونچر را از روابط پیمانکاری فرعی و دادن کمک‌های فنی و غیره متمایز می‌کند.

### انواع جوینت ونچر:

دسته‌ای از "جوینت ونچر"ها بدون انجام سرمایه‌گذاری مشترک و در نتیجه بدون تأسیس یک بنگاه اقتصادی مشترک تشکیل می‌گردند. این نوع "جوینت ونچر" که بدون آورده "بوده" هر یک از طرفین بر اساس قرارداد، انجام بخشی از فعالیت مشترک را به عهده می‌گیرد. معمولاً نظارت بر کل فعالیت به عهده یک کمیته مدیریت مشترک قرار می‌گیرد؛ اما طرفین هر یک به اسم خود و به مسئولیت خود بخشی از فعالیت را به انجام می‌رسانند. این گونه از "جوینت ونچر"ها معمولاً بر اساس یک قرارداد همکاری یا یک قرارداد فعالیت مشترک شکل می‌گیرد بدون این‌که طرفین برای اجرای این قرارداد دست به تأسیس یک بنگاه اقتصادی جدید بزنند. به همین دلیل به این نوع، "جوینت ونچرهای قراردادی" گفته می‌شود.

در مقابل، نوع دیگری JV قرارداد که در آن طرفین برای همکاری با یکدیگر و تحقق اهداف مشترک دست به تأسیس یک بنگاه اقتصادی جدید می‌زنند. آورده‌های خود را در این بنگاه



متمرکز می‌کنند و هدایت فعالیت از طریق این بنگاه اقتصادی انجام می‌پذیرد. این دسته را "جوینت ونچر با آورده" یا "جوینت ونچر سرمایه" یا "جوینت ونچرهای شرکتی" می‌نامند در این قسم مشارکت تجارتي، برخلاف نوع قبلي، اراده طرفين براي همكاري به صورت تأسيس شركتي تجاري نمود و بروز مي‌يابد و به همين جهت علي الاصول مدت اين نوع مشاركت بسيار بيشتري از مدت مشاركت نوع قراردادي آن مي‌باشد. البته ورود به اين نوع مشاركت لزوماً نيازمند تأسيس شركت تجاري جديد نخواهد بود. گاه ممكن است يك يا چند شريك وارد شركت تجاري موجود شوند كه علي الاصول به صورت انتقال مقداري از سهام و يا افزايش سرمايه صورت مي‌گيرد.

### علل تشكيل جوینت ونچر

تشكيل JV ميان شركت‌هاي داخلي و يا شركت‌هاي داخلي و خارجي موضوعي متداول در دو دهه اخير بوده است. در حالي كه كشورها بويژه كشورهاي در حال توسعه تمايل زيادي به همكاري و توليد مشترك با توليدكنندگان بزرگ جهاني داشته و اين تمايل سبب گرديده قريب به 3/4 از JV ها ميان بنگاه‌هايي با مليت‌هاي مختلف ايجاد شود. در عين حال نمي‌توان از آثار مثبت اينگونه همكاري تجاري در سطح بنگاه‌هاي داخلي يك كشور نيز غفلت كرد. از جمله اين موارد همكاري دو يا چند شركت در سيستم توليد چابك صورت مي‌گيرد. توليد چابك به عنوان يكي از پاراداييم‌هاي مدرن در توليد صنعتي در دنياي امروز مطرح بوده و از جمله اجزاي تشكيل دهنده آن ايجاد JV شركتي و يا قراردادي مي‌باشد.

## تفاوت کنسرسیوم (Consortium) و سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture)

کنسرسیوم (Consortium) در زبان لاتین به معنی مشارکت است. کنسرسیوم به توافق نامه ای بین ۲ یا چند نفر، شرکت و یا دولتها که برای دستیابی به یک هدف با یکدیگر همکاری میکنند گفته می شود و به (MOU) نیز معروف است

کنسرسیوم (Consortium) در زبان لاتین به معنی مشارکت است. کنسرسیوم به توافق نامه ای بین ۲ یا چند نفر، گفته میشود.

کنسرسیوم (Consortium) در زبان لاتین به معنی مشارکت است. کنسرسیوم به توافق نامه ای بین ۲ یا چند نفر، شرکت و یا دولتها که برای دستیابی به یک هدف با یکدیگر همکاری میکنند گفته می شود و به (MOU) نیز معروف است (در ادامه خواهیم خواند). به عنوان مثال گروهی از تاجران و یا صنعتگران در راستای اجرای یک پروژه مداوم مثل ساخت یک سد با یکدیگر توافق کرده و هرکدام برای انجام پروژه، فعالیت و حرفه خاص خود در این زمینه را انجام میدهند.

کنسرسیوم (consortium)	سرمایه گذاری مشترک (Joint Ventures)
از اشخاص حقوقی تشکیل نشده است	متشکل از اشخاص حقوقی
مدیریت توسط اعضای کنسرسیوم انجام میشود	مدیریت توسط توافق بین طرفین صورت میگیرد
دارایی ها عموماً در دست اعضای کنسرسیوم است	دارایی ها به نام طرفین صادر میشود

هر عضو از کنسرسیوم موظف به پاسخگویی به یک گروه است . این گروه بر اساس مقررات کنسرسیوم و با توافق بین اعضا تعیین می شود. بنابراین هر عضو در انجام کار خود مستقل بوده و به اعضای عملیاتی که مرتبط با کنسرسیوم نیستند نیز تعهدی ندارند. و تنها این گروه قادر به کنترل اعضا می باشد.

## تفاوت سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture) و کنسرسیوم (Consortium)

در سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture)، معمولاً دو یا چند شرکت برای انجام فعالیت های اقتصادی با یکدیگر همکاری می کنند. در این فرآیند طرفین برای ایجاد یک شرکت جدید با یکدیگر توافق کرده و میزان سود، زیان و هزینه ها را بین خود تقسیم می کنند. برخی اوقات سرمایه گذاری مشترک می تواند به صورت ساده تری که اعضای آن هم سهمی در آن ندارند برای انجام یک پروژه خاص انجام گیرد. انتخاب این موضوع که از کدام نوع قرار داد می توان برای انجام پروژه ها استفاده کرد، به شاخص های معتبر (Licences) شرکتها و توانایی مالی مناسب آنها برای اجرای پروژه مورد نظر بستگی دارد.

اگر شرکت شاخص های معتبر و بودجه مناسب برای اجرای پروژه مورد نظر خود را داشته باشد، برای کاهش میزان ریسک و افزایش ارزش پول خود از کنسرسیوم استفاده کند. سهولت اجرا و شکل گیری پروژه در این نوع قرار دادها نیز بیشتر است. اما اگر شرکت در گرفتن مجوزهای مورد نیاز و یا حتی تامین بودجه مالی برای حمایت پروژه خود با مشکلاتی مواجه است یا برای اجرای پروژه می بایستی از شرکت متخصص دیگری بهره برد روش سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture) توصیه می شود. برای پیدا کردن شریک های تجاری می توانید از شرکت های متخصص در این زمینه بهره ببرید؛ سپینود شرق با بیش از یک دهه تجربه در زمینه مشاوره تجاری و سرمایه گذاری قادر است تا در پیدا کردن شریک تجاری شما خدمات خود را در اختیار شما بگذارد.

### تفاهم نامه (Memorandum of understanding (MOU))

یک توافق نامه غیر مستقیم بین شرکا است که، طرفین در آن جزئیات شرایط و مسئولیت های خود را نوشته و با یکدیگر توافق می کنند.

MOU معمولاً اولین مرحله برای ایجاد یک قرار داد می باشد.

از لحاظ قانونی MOU الزامی نمی باشد، اما به عنوان مدرکی معتبر از لحاظ قانونی به حساب می آید. MOU و چون از معاهده ها سریع تر و آسان تر است در روابط و قراردادهای بین المللی کاربرد زیادی داشته و همچنین می توانند به عنوان ابزارهای اصلاحی در معاهدات داخلی نیز استفاده شوند؛ اما از لحاظ پیچیدگی و زمانی با یکدیگر تفاوت هایی دارند ولی در مجموع نشان دهنده توافقاتی بین طرفین، مبنی بر شرایط ذکر شده آنها می باشد. از خصوصیات قراردادهای MOU این است که این قراردادهای الزام عملی برای طرفین

بوجود نمی آورند و عاری از هرگونه تبادل مالی اند.

چرا از MOU استفاده می کنیم؟

• زمان ایجاد شراکت با شرکت دیگر.

• زمانی که یک شرکت کوچک با شرکت های دیگر در پروژه های بزرگ شراکت می کند.

• زمانی که یک شرکت درخواست شراکت به شرکت دوم دیگری می دهد.

عوامل مورد نیاز در تفاهم نامه MOU

1. شرح خدمات

2. توافق نامه بین طرفین

3. توافق نامه مشاوره

4. توافق نامه حفظ اطلاعات محرمانه

ائتلاف استراتژیک (Strategic Alliance) یا اتحاد استراتژیک چیست؟

## PROCESS OF STRATEGIC ALLIANCE

Setting alliance strategy

Selecting a partner

Structuring the alliance

Managing the alliance

Re-evaluating the alliance

اجازه بدهید قبل از اینکه اصل بحث را آغاز کنیم، مجدداً تأکیدی بر این نکته داشته باشیم که در نوشته‌ها و تحلیل‌های قدیمی‌تر مدیریتی (حدود یک دهه قبل و قبل از آن) عموماً دو اصطلاح ائتلاف استراتژیک و اتحاد استراتژیک به یک معنا و به جای یکدیگر به کار برده می‌شدند.

هنوز هم برخی از مقالات مدیریتی، این دو اصطلاح را به جای یکدیگر به کار می‌برند. حتی کسانی هستند که ارتباط استراتژیک و همکاری استراتژیک را هم معادل دو تعبیر قبل به کار می‌برند.

قبل از ورود به بحث اصلی اجازه بدهید خیال خودمان را از اصطلاحاتی مانند همکاری استراتژیک و ارتباط استراتژیک و رابطه استراتژیک راحت کنیم:

استراتژیک از جمله صفت‌هایی است که در گفتگوهای روزمره‌ی سیاست، اقتصاد و کسب و کار، زیاد به کار می‌رود.

در عمده‌ی موارد هم این صفت، رابطه‌ی چندانی با آنچه ما در درس‌های استراتژی و مدیریت استراتژیک خوانده‌ایم ندارد.

در گفتگوهای روزمره، معمولاً استراتژی صفتی است که مهم بودن، کلیدی بودن و یا بلندمدت بودن را تداعی می‌کند.

به همین علت می‌بینیم که مدیر یک شرکت توضیح می‌دهد که با شرکت دیگری، رابطه استراتژیک دارد و یا یک سیاستمدار می‌گوید: ما در حوزه‌های استراتژیک، رابطه‌ی خود را با کشور الف یا ب، توسعه داده‌ایم (یا محدود کرده‌ایم).

واژه‌هایی مانند همکاری استراتژیک و محصول استراتژیک و رابطه استراتژیک و ارتباط استراتژیک و توافق استراتژیک را بیشتر می‌توان در این مقوله جا داد.

### تعریف ائتلاف استراتژیک

در ائتلاف استراتژیک، دو یا چند شرکت تصمیم می‌گیرند در یک یا چند حوزه، منافع یکدیگر را در نظر بگیرند.

همچنین سیاست‌گذاری‌ها و تصمیم‌گیری‌ها را با هماهنگی یکدیگر انجام دهند.

حتی اگر هم به صورت دقیق چنین کاری انجام نمی‌دهند، چارچوب‌های کلی تصمیم‌گیری را با یکدیگر هماهنگ می‌کنند تا مطمئن باشند که تصمیم‌ها و اقدام‌های یکی از اعضای ائتلاف، با دیگر اعضا تضاد و تعارض پیدا نمی‌کند.

ائتلاف از جنس ادغام (Merge / Aquisition) نیست.  
 ائتلاف از جنس سرمایه گذاری مشترک (Joint Venture) هم نیست.  
 همه همان هویت مستقل قبلی را دارند. اما صرفاً هماهنگ‌تر و هم‌سوتر عمل می‌کنند.  
 چرا کسب و کارها به سراغ ائتلاف استراتژیک می‌روند؟  
 قاعدتاً می‌توانید فهرستی بلند و طولانی از علت‌ها و انگیزه‌های ائتلاف استراتژیک بنویسید و تنظیم کنید.

هر ائتلافی می‌تواند انگیزه‌های ویژه‌ی خودش را داشته باشد.  
 اما موارد زیر، برخی از مهم‌ترین انگیزه‌های شکل‌گیری ائتلاف‌های استراتژیک هستند:

- افزایش قدرت تاثیرگذاری بر صنعت
- کنترل بهتر بازار
- کاهش اصطکاک رقابتی (مثلاً از طریق تقسیم بازار)
- از بین بردن یا کاهش یک تهدید بیرونی
- به اشتراک گذاشتن منابع (مالی / انسانی یا سایر منابع)
- کاهش ریسک و مدیریت ابهام

**ائتلاف‌های استراتژیک به چه علت‌هایی ممکن است شکست بخورند؟**

مانند فهرست انگیزه‌های تشکیل ائتلاف، برای علت‌های شکست ائتلاف هم می‌توان موارد بسیاری را فهرست کرد.

فهرست زیر برخی از علت‌های احتمالی شکست ائتلاف‌ها را مورد اشاره قرار می‌دهد:

- کارشکنی‌های یکی از طرفین در عمل به تعهدات
- فشارهای قانونی (خصوصاً اگر دولت یا اتحادیه‌ها احساس کنند که نوعی انحصارطلبی شکل گرفته)
- تفاوت‌های فرهنگی در مدیریت و تصمیم‌گیری بین شرکت‌کنندگان در ائتلاف
- تغییرات شدید محیطی در حدی که اتفاق نظر و دیدگاه‌های مشترک اولیه دیگر وجود نداشته باشند
- به وجود آمدن سودهای بزرگ یا زیان‌های بزرگ در همکاری (سودها می‌توانند طمع و حرص و سهم‌خواهی ایجاد کنند و زیان‌ها می‌توانند باعث راه افتادن بازی مقصریابی شوند.)

البته طبیعتاً مشابه روشی که در بحث کالبدشکافی پیش از مرگ توضیح داده شد، شرکت‌ها، سازمان‌ها و دولت‌ها می‌کوشند قبل از شکل‌گیری ائتلاف، سناریوهای مختلف را پیش‌بینی کنند و بکوشند از طریق اقدام‌های پیشگیرانه احتمال وقوع تهدید برای ائتلاف را به حداقل برسانند.

## استراتژی هلدینگ



اقدام به خصوصی‌سازی در جهت کوچک کردن شرکت‌های دولتی که سال‌های متمادی در مسیر بزرگ شدن حرکت کرده اند، کاری بسیار سخت اما ممکن است. یکی از نسخه‌های تجویزی جهت کوچک سازی دولت، ایجاد شرکت‌های هلدینگ و سپس واگذاری آنها به بخش خصوصی است، بنابراین این مقاله با هدف آشنایی با شرکت‌های هلدینگ و بدون ورود به موانع و مشکلات خصوصی‌سازی، قصد دارد به اجمال به بررسی مفهوم هلدینگ، استراتژی‌های رایج در سطح هلدینگ و سبک‌های تعامل آن با شرکت‌های تابعه بپردازد. لازم به ذکر است که در مقاله پیش رو، واحد تجاری، واحد کسب و کار و شرکت تابعه مفهوم یکسانی دارند.

شرکت مادر یا شرکت هلدینگ، شرکتی است که با هدف اعمال کنترل و مدیریت بر شرکت‌های تابعه، اکثریت یا اقلیت سهام در یک یا چند شرکت را در اختیار می‌گیرد. باید توجه داشت که شرکت هلدینگ نوعاً اکثریت سهام شرکت‌های تابعه را داراست، ولی گاه به

دلیل پراکنده بودن سهامداران، با مالکیت اقلیت سهام نیز کنترل شرکت‌های تابعه امکان‌پذیر است. به این ترتیب، مشخص است که شرکت هلدینگ، مستقیماً، محصول (کالا یا خدمت) عرضه نمی‌کند و دارایی‌های شرکت هلدینگ سهام شرکت‌های تابعه است. در حقیقت شرکت هلدینگ ستاد فرماندهی شرکت‌های تابعه است، بنابراین، باید دارای بینشی وسیع از کسب‌وکار شرکت‌های تابعه باشد تا بتواند شرکت‌های تحت فرمان خود را در مسیر ارزش‌آفرینی و هم‌افزایی به‌طور کارآمد هدایت و رهبری کند.

### هلدینگ؛ هم بزرگ هم منعطف

اصولاً مقصود از تاسیس هر شرکتی ارتقای ارزش صاحبان سهام است. برخی از شرکت‌ها با شناخت زنجیره ارزشی کسب‌وکارها و به تملیک درآوردن شرکت‌هایی که در زنجیره ارزشی قرار دارند، ضمن هلدینگ شدن، موجب کاهش ریسک و منجر به هم‌افزایی می‌شوند. به اعتقاد «انسف» از چهره‌های سرشناس مدیریت استراتژیک، چهار نوع هم‌افزایی (هم‌افزایی فروش، هم‌افزایی عملیاتی، هم‌افزایی سرمایه‌گذاری و هم‌افزایی مدیریتی) وجود دارد که هلدینگ با راهبری شرکت‌های تابعه می‌تواند این هم‌افزایی‌ها را ایجاد کند. البته در برخی موارد ممکن است اهداف دیگری همچون رشد کاذب شرکت و ایجاد حاشیه امنیت برای مدیران، انگیزه حرکت به سمت هلدینگ شدن باشد.

واقعیت این است که در شرکت‌های هلدینگ امکان استفاده از منابع بین شرکت‌ها (منابع آزاد) و به اشتراک گذاشتن توانمندی‌ها، صرفه‌جویی در مقیاس و در عین حال قدرت انعطاف‌پذیری بالا خصوصاً در شرکت‌های هلدینگ تخصصی، مزیتی است که در شرایط برابر، شرکت‌های دیگر از آن بی‌بهره‌اند. البته قدرت انعطاف‌پذیری و واکنش در برابر تغییرات محیطی بستگی به سبک ارتباطی هلدینگ با شرکت‌های تابعه دارد. پس می‌توان عنوان کرد که هلدینگ هم‌زمان دو هدف به ظاهر متناقض را دنبال می‌کند: هم دوست دارد بزرگ باشد و هم انعطاف‌پذیر. به عبارتی هم از مزیت‌های سازمان بزرگ مانند منابع وسیع و هم از مزیت‌های سازمان کوچک یعنی انعطاف‌پذیری بالا، بهره می‌برد.



## استراتژی در سطح هلدینگ corporate strategy

اگر بپذیریم که هلدینگ یک شرکت چند کسب‌وکاره است، پس مدیران آن مدام باید پورتفوی کسب‌وکار خود را مورد ارزیابی قرار دهند تا کسب‌وکارهای کاهنده ارزش را از پورتفوی خود خارج و کسب‌وکارهای ارزش‌زا را توسعه دهند. بنابراین مدیران هلدینگ با تجزیه تحلیل شرایط حاکم بر کسب‌وکارهای خود می‌توانند جهت‌گیری‌های کلی کسب‌وکارهای خود را مشخص سازند. دو گروه تجزیه تحلیل در سطح هلدینگ انجام می‌شود و مدیران براساس نتایج این تجزیه تحلیل‌ها نسبت به رشد، تثبیت و انقباض کسب‌وکارها از پورتفوی خود تصمیم می‌گیرند. نتایج این دو گروه تجزیه تحلیل‌ها در استراتژی‌های هدایتی هلدینگ (رشد، تثبیت و انقباض) ظاهر می‌شود.

### تجزیه تحلیل در سطح هلدینگ

چنانکه پیشتر اشاره شد در سطح هلدینگ دو گروه تجزیه و تحلیل جهت مشخص شدن استراتژی هدایتی هلدینگ انجام می‌شود:

#### 1. تجزیه و تحلیل پورتفولیو portfolio strategy

کمبل، گولد و الکساندر نویسندگان کتاب «استراتژی شرکت، ارزش‌آفرینی در شرکت‌های چند کسب‌وکاره» می‌گویند برای طراحی استراتژی در سطح هلدینگ باید به دو سوال اساسی پاسخ داده شود:

چه کسب‌وکاری باید دنبال شود و چرا؟ چه نوع ساختار تشکیلاتی، فرآیندهای مدیریتی و فلسفه‌ای می‌تواند متضمن عملکرد قابل ملاحظه شرکت‌های تابعه (واحدهای تجاری استراتژیک) شود؟

تجزیه و تحلیل‌های پورتفولیو در تلاش برای پاسخگویی به پرسش‌های فوق، جذابیت صنایع مختلف و مدیریت جریان‌های نقدی واحدهای تجاری استراتژیک را به گونه‌ای که بهترین عملکرد تضمین شود، مد نظر قرار می‌دهد. در همین حال این نوع تحلیل‌ها معمولاً مصرف درآمد حاصل از فعالیت‌های جا افتاده را برای سرمایه‌گذاری روی کسب‌وکارهای جدید سودآور توصیه می‌کند. اما تجزیه تحلیل پورتفولیو صرفاً از دیدگاه امور مالی به کسب‌وکارهای

هلدينگ نظر دارد و هر كسب‌و‌كار يا واحد تجاري استراتژيك را يك فرصت مستقل براي سرمايه‌گذاري قلمداد مي‌كند. به بياني ساده‌تر تجزيه تحليل پورتفوليو بر ارتباط و همكاري بين شركت‌هاي تابعه كه منشا هم‌افزايي هلدينگ است، توجهي نمي‌كند. به اين ترتيب مي‌توان اين‌گونه نتيجه گرفت كه تصميم‌گيري مستقل در مورد تك تك شركت‌هاي تابعه، به استراتژي پورتفوليو معروف است.

## 2. تجزيه تحليل مادري parenting strategy

تجزيه تحليل مادري به دو سوال اخير با در نظر گرفتن هم‌افزايي‌هاي احتمالي بين كسب‌و‌كار ها، پاسخ مي‌دهد. اين استراتژي چگونگي تخصيص منابع و نحوه مديريت قابليت‌ها و فعاليت ها را در پورتفوي كسب‌و‌كار نشان مي‌دهد. در حقيقت اگر تجزيه تحليل پورتفوليو (استراتژي پورتفوليو) با ملاحظات هم‌افزايي بين كسب‌و‌كارها انجام شود، مي‌توان آن را استراتژي مادري نام نهاد. به‌طور كلي در استراتژي مادري موارد زير ارزيابي و در خصوص آنها تصميم‌گيري مي‌شود:

1. کدام كسب‌و‌كارها در اولويت تخصيص منابع قرار دارند؟ به عبارتي ساده‌تر کدام يك از واحدهاي كسب‌و‌كار (شركت‌هاي تابعه) بايد مورد توجه بيشتري قرار گيرند؟

2. عوامل حياتي موفقيت Critical Success Factors-CS در هر كسب‌و‌كار چيست و شركت به چه نحوي مي‌تواند از آنها استفاده كند؟

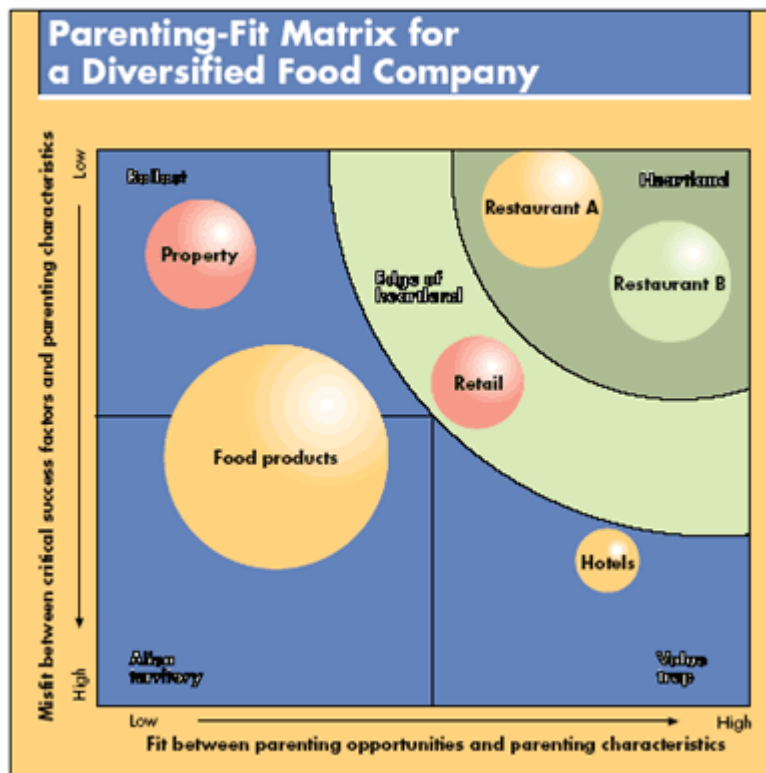
3. چگونه مي‌توان فعاليت‌ها را در زنجيره ارزشي هماهنگ كرد؟ به عبارتي به چه نحوي قابليت‌ها و توانمندی‌ها در ميان واحدهاي كسب‌و‌كار مبادله مي‌شود تا هم‌افزايي به وجود آيد؟

4. تا چه ميزان ادغام واحدهاي كسب‌و‌كار مطلوب است؟

تصميماتي كه در چهار حوزه اخير اتخاذ مي‌شود، استراتژي مادري (استراتژي هلدينگ) را شكل مي‌دهد.

با استنباط از آنچه که گفته شد، می‌توان عنوان کرد که با انجام تجزیه و تحلیل‌های مادری، به‌طور ضمنی تجزیه تحلیل پورتفولیو نیز صورت می‌پذیرد. به عبارتی ساده‌تر، تجزیه تحلیل مادری جامع‌تر از تجزیه تحلیل پورتفولیو است. در این قسمت به یکی از ابزارهای مهم تجزیه تحلیل مادری یعنی ماتریس «اشریج» Matrix Ashrigd پرداخته می‌شود.

ماتریس مادری (ماتریس اشریج)



این ماتریس به تحلیل و بررسی پورتفوی کسب‌وکار هلدینگ (شرکت مادر) بر اساس تناسب میان مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت هلدینگ با فرصت‌های مادری هر کسب‌وکار و عوامل کلیدی موفقیت هر کسب‌وکار CSF، می‌پردازد.

تجزیه تحلیل پورتفوی کسب‌وکارهای هلدینگ از طریق ماتریس مادری، نشان می‌دهد که کدام یک از واحدهای کسب‌وکار باید در اولویت جهت‌گیری‌های هلدینگ قرار گیرند. این ماتریس گویای این است که اگر بین مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت مادر با عوامل کلیدی

موفقیت در آن کسب‌وکار از یک طرف و بین مهارت‌ها، منابع و ویژگی‌های شرکت مادر با فرصت‌های مادری در واحد کسب و کار از طرف دیگر، تناسب بالایی برقرار باشد، ارزش‌آفرینی در هلدینگ به طرز قابل ملاحظه‌ای افزایش می‌یابد.

منظور از عوامل کلیدی موفقیت، عواملی هستند که در موفقیت هر کسب‌وکار نقش تعیین‌کننده و کلیدی دارند. برای مثال ممکن است حجم بالای منابع مالی، یک عامل کلیدی موفقیت محسوب شده و منشا مزیت رقابتی باشد. منظور از فرصت‌های مادری در هر کسب و کار، وجود خلا و فرصت‌هایی در شرکت‌های تابعه است که شرکت مادر بتواند با اتکا به منابع و مهارت‌های خود خلا را پرکند، برای مثال ممکن است یکی از شرکت‌های تابعه از مهارت فروش ضعیفی برخوردار باشد که در این‌صورت شرکت هلدینگ با انتقال نیروهای فروش متخصص خود از یک شرکت به شرکت تابعه دیگر می‌تواند خلا مهارتی را از بین ببرد. با مشخص شدن مفهوم عوامل کلیدی موفقیت و فرصت‌های مادری، به اختصار خانه‌های چهارگانه ماتریس مادری تشریح می‌شود:

### **قلمرو محوری (کسب و کارهای اصلی)**

از دیدگاه کمبل، گولد و الکساندر کسب و کارها یا شرکت‌های تابعه‌ای که در گوشه سمت راست ماتریس مادری قرار می‌گیرند باید محور اصلی آینده هلدینگ محسوب شوند. کسب‌وکارهایی که در این ناحیه قرار دارند برای شرکت مادر فرصت‌هایی را فراهم می‌کنند تا به اصلاح آنها بپردازد. به علاوه شرکت مادر هم عوامل کلیدی موفقیت در این کسب‌وکارها یا واحدهای تجاری را به خوبی می‌فهمد و راه‌هایی برای پرداختن به آنها دارد. این کسب‌وکارها باید نسبت به دیگر فعالیت‌ها در اولویت جهت‌گیری‌های هلدینگ باشند.

### **حوزه تعادل و آرامش**

کسب‌وکارهای این ناحیه از نظر عوامل کلیدی موفقیت با منابع و مهارت‌های شرکت مادر تناسب دارند، اما این شرکت‌ها (به دلیل عدم رشد بازار) نمی‌توانند فرصت‌هایی را برای شرکت مادر فراهم سازند که بتواند در آنها بهبود ایجاد کند. کسب‌وکارهای این ناحیه موقتا می‌توانند به عنوان منبع نقدینگی هلدینگ قلمداد شوند، ولی از آنجا که ممکن است تغییرات

محیطی این کسب‌وکارها را به دیار غربت سوق دهد، توصیه می‌شود که هلدینگ به محض دریافت قیمت بیش از ارزش مورد توقع جریانات نقدی آتی، نسبت به واگذاری یا فروش آنها اقدام کند.

### دیار غربت

کسب‌وکارهای این ناحیه برای شرکت مادر فرصتهایی را برای ارتقا یا بهبود فراهم نمی‌سازند. به علاوه بین مهارت‌های شرکت مادر، و عوامل کلیدی موفقیت آنها تناسبی وجود ندارد، بنابراین جزو واحدهای کاهنده ارزش محسوب می‌شوند. این واحدها معمولا کوچک و باقیمانده برنامه‌های مدیران ارشد گذشته است، هرچند مدیران هلدینگ ناچسبی آنها را به مجموعه می‌پذیرند، اما احتمالا نداشتن خریدار، احساس تعهد مدیران هلدینگ نسبت به مدیران این واحدهای کسب‌وکار و مسائل متعدد دیگر، حفظ موقت آنها را توجیه می‌کند. از آنجا که ارزش آفرینی از طریق همکاری هلدینگ با این کسب‌وکارها متصور نیست، باید قبل از نابودی کامل واگذار شوند.

### دام ارزشی

کسب‌وکارهای واقع در این ناحیه فرصت‌های خوبی را برای شرکت هلدینگ جهت توسعه و اصلاح آنها فراهم می‌کند، اما شرکت مادر نمی‌تواند عوامل کلیدی موفقیت این واحدها را درک کند یا درک نادرستی از آن عوامل دارد. در اینجاست که شرکت مادر دچار بزرگترین اشتباه خود می‌شود و راه‌های افزایش سوددهی و ارتقای جایگاه رقابتی این کسب‌وکارها را فرصت‌های فراهم آمده از طرف شرکت تابعه تلقی می‌کند.

برای مثال با توجه به اینکه شرکت مادر در تولید در سطح جهانی مهارت‌هایی تردید ناپذیر دارد، تلاش می‌کند تا شرکت تابعه را نیز به یک تولیدکننده با معیارهای جهانی تبدیل کند، غافل از آنکه این شرکت موفقیت اولیه خود را در اثر تولید برای یک بخش محدود بازار کسب کرده است و فعالیت در بخش کوچکی از بازار عامل کلیدی موفقیت این واحد است. شوق کسب سود فوری شرکت مادر را کور می‌کند و توان آن را در جهت نابودی ارزش‌های واحد موفق به کار می‌گیرد.

## استراتژی‌های هدایتی Directional strategies

بعد از اینکه تجزیه تحلیل‌های پورتفولیو و تجزیه تحلیل‌های مادری انجام شد، مدیران هلدینگ می‌توانند جهت‌گیری کلی تفوی کسب‌وکار خود را از طریق استراتژی‌های هدایتی به شکل ملموس‌تری، مشخص‌سازند. در حقیقت تحلیل‌های ماتریس مادری، مبنایی را بوجود می‌آورد که مدیران هلدینگ نسبت به رشد، تثبیت یا انقباض شرکت‌های تابعه خود تصمیم‌گیری کنند. به‌طور کلی استراتژی‌های هدایتی (جهت‌گیری‌های کلی)، در قالب سه گروه استراتژی قابل انجام است که به اختصار به مفاهیم هرکدام پرداخته می‌شود:

الف) استراتژی‌های رشد: استراتژی‌های رشد در چهار گروه قابل طبقه‌بندی هستند:

1) استراتژی ادغام عمودی vertical integration

در این حالت هلدینگ در زنجیره ارزش خود، شرکت‌های تامین‌کننده مواد اولیه یا عرضه‌کنندگان نهایی محصول را به تملیک خود در می‌آورد. تملیک شرکت‌های تامین‌کننده مواد اولیه، استراتژی ادغام به پس backward integration و تملیک توزیع‌کنندگان یا سازندگان نهایی محصول را استراتژی ادغام به پیش forward integration می‌نامند.

2) استراتژی رشد افقی horizontal growth

این استراتژی شامل توسعه محصولات موجود به سایر بخش‌های بازار یا افزایش طیف محصولات مرتبط با محصولات قبلی به بازارهای جاری یا ترکیبی از هر دو است. در حقیقت در این استراتژی، توسعه بازار یا توسعه محصولات مورد تاکید است. تملیک رقبا نمونه‌ای از استراتژی رشد افقی است.

3) استراتژی تنوع مربوط related or concentric diversificatio

در این استراتژی، رشد شرکت در راستای صنعتی است که در آن فعال است و فعالیت‌های خود را در صنایع مرتبط توسعه می‌دهد تا بتواند از مزیت‌های تکنولوژی، مشتریان، کانال‌های توزیع و سیاست‌های دولتی حاکم بر صنعت فعال کنونی استفاده کند.

4) استراتژی تنوع نامربوط unrelated or conglomerate diversificatio

در اجرای این استراتژی، شرکت وارد کسب‌وکارهایی می‌شود که با کسب‌وکارهای جاری بی‌ارتباط است، کاهش رشد صنعت کنونی و پایان یافتن چرخه عمر محصولات کنونی و از طرفی انگیزه کاهش ریسک، دلایلی است که ورود به کسب‌وکارهای غیرمربوط را برای مدیران جذاب می‌کند. شرکت‌ها یا از طریق منابع داخلی اقدام به راه‌اندازی خطوط جدید کسب‌وکار می‌کنند یا از طریق منابع خارجی و ایجاد شراکت‌ها، ادغام و خرید سهام سایر شرکت‌ها، وارد حوزه‌های جدید کسب‌وکار می‌شوند.

ب) استراتژی‌های تثبیتی: در برخی شرایط، حفظ موقعیت کنونی به جای اتخاذ استراتژی رشد مناسب‌تر است. به‌طور کلی استراتژی‌های تثبیتی سه نوع هستند:  
1) استراتژی توقف و حرکت (pause and then proceed)

در این حالت محیط از حالت تلاطم برخوردار است و پیش‌بینی محیط متغیر است، بنابراین نیازمند حرکت‌های خرامان-خرامان است. در این حالت بهتر است الگوی هلدینگ با احتیاط و رعایت محافظه‌کاری حفظ شود تا تغییر یا شفافیتی درباره آینده محیط رخ دهد.

2) استراتژی عدم تغییر (no change)

در این حالت محیط شرکت با ثبات است و تغییری در پورتفوی شرکت ضروری به نظر نمی‌رسد. در حقیقت پورتفوی کسب‌وکار موجود، رضایت بخش است.

3) استراتژی سود سوزآور (Grab profits while you can)

به‌طور کلی این استراتژی توصیه نمی‌شود چرا که در این استراتژی تلاش می‌شود وضعیت بد کسب‌وکارها و آینده تاریک شرکت‌های تابعه از طریق سودهای مصنوعی، خوب جلوه داده شود. در این استراتژی مدیران چشم بر واقعیت‌ها می‌بندند و با شگردهای متعدد و ترفندهای حسابداری، سودهای تصنعی ایجاد می‌کنند. این استراتژی کارکرد موقتی دارد و نهایتاً سازمان را به مرز اضمحلال و نابودی تمام خواهد کشید. ورشکستگی شرکت انرون در آمریکا نتیجه اتخاذ استراتژی سود توسط مدیران آن شرکت بود. لازم به ذکر است که معاملات چرخشی در بورس اوراق بهادار تهران توسط شرکت‌های تابعه هلدینگ‌ها می‌تواند مثال خوبی از استراتژی سود سوزآور باشد.

ج) استراتژی‌های انقباضی: این استراتژی‌ها به حذف یا کاهش فعالیت‌های پورتفوی کسب و کار مربوط است و چهار نوع می‌باشد:

#### 1) استراتژی احیا Turnaroun

وقتی فروش شرکت سیر نزولی طی می‌کند مدیران در جهت کوچک‌سازی اقدام می‌کنند و با کاهش هزینه‌ها سعی دارند روند منفی فروش و سودآوری را مثبت سازند. این استراتژی دو مرحله دارد مرحله اول، انقباض contractio است که شرکت سعی در کوچک‌سازی و کاهش هزینه دارد و مرحله دوم، تثبیت consolidatio است که شرکت کوچک شده تثبیت شود تا مجددا وارد مسیر رشد و توسعه شود.

#### 2) استراتژی اسارت captive company strateg

از مدیران هلدینگ نمی‌توان انتظار داشت که در خصوص کسب و کار یا شرکت تابعی که در یک صنعت رو به افول و با جذابیت کم فعالیت می‌کند، از استراتژی احیا تمام عیار استفاده کند. اما اگر مدیریت کسب و کاری که در این موقعیت قرار دارد دست رو دست بگذارد، با کاهش فروش، زیان و نهایتاً ورشکستگی روبه‌رو خواهد شد. صنعتی که با رشد آهسته، عدم رشد و رشد منفی مواجه است، برای نجات خود و ادامه زندگی به هر گریزگاهی روی می‌آورد، کاستن از قلمرو عملیات واحدهای وظیفه‌ای مانند عملیات بازاریابی (برای کم کردن هزینه‌ها) می‌تواند مغری برای شرکت باشد و تلاش برای یافتن گریزگاهی مناسب، آن را به صورت بنگاهی در اسارت یک یا دو مشتری قرار می‌دهد. در این حالت شرکت ضعیف به قیمت 70-80 درصد وابستگی به معدودی خریداری قوی، برای خود اطمینان خاطر جهت ادامه حیات کسب می‌کند. شرکت صنعتی سیمون که یک تولیدکننده موتور اتومبیل در آمریکا است را می‌توان به عنوان نمونه‌ای از شرکت‌هایی که این نوع استراتژی را در پیش گرفته‌اند، ذکر کرد. شرکت صنعتی سیمون در اثر درماندگی و برای آنکه بتواند به عنوان تامین‌کننده انحصاری موتورهای مورد استفاده شرکت جنرال موتورز عمل کند، به آن شرکت اجازه داد تا تجهیزات و حساب‌های آنها را بازرسی و توانایی‌های کارکنان را با مصاحبه و سایر آزمون‌ها ارزشیابی کند. در مقابل، جنرال موتورز نیز طی چند قرارداد دراز مدت خرید حدود 80 درصد از محصولات شرکت سیمون را تضمین کرد. در حقیقت در این استراتژی، شرکت زندگی ذلت بار را به امید بهبود اوضاع در آینده تحمل می‌کند.



### 3) فروش sell ou

شرکتی که دو استراتژی قبلی نیز برای حیات آن کارساز نیست؛ احتمالاً تنها گزینه پیش رویش پیدا کردن خریداری خواهد بود که تمام یا بخشی از کسب‌وکار خود را بفروشد و خود را از کسب‌وکار خارج سازد.

### 4) انحلال و ورشکستگی Liquidation and bankruptc

شرکتی که از طریق سه استراتژی قبلی همچنان ناموفق است، تنها گزینه پیش روی خود انحلال و اعلام ورشکستگی است. انحلال داوطلبانه نسبت به ورشکستگی از مزیت رعایت حقوق صاحبان سهام برخوردار است به این معنی که در استراتژی انحلال، هیات‌مدیره به تدریج و از طریق فروش دارایی‌ها، دیون شرکت را پرداخت کرده و در صورت باقی ماندن وجه اضافی، به سهامداران پرداخت می‌کنند، اما در استراتژی ورشکستگی، دارایی‌های شرکت از طریق مراجع قانونی به فروش گذاشته می‌شود که ممکن است منافع سهامداران در قیاس با استراتژی انحلال به علت شرایط اضطراری، به خوبی رعایت نشود.

### سبک‌های تعامل هلدینگ با شرکت‌های تابعه ( شیوه‌های اجرای سیستم کنترل استراتژیک)

شرکت هلدینگ یا شرکت مادر باید شیوه تعامل و سبک رفتاری خود را با شرکت‌های تابعه مشخص سازد. در حقیقت بعد از تعیین جهت‌گیری کلی هلدینگ، نحوه تعامل با شرکت‌های تابعه از حساسیت‌های بالایی دارد. شیوه‌های تعامل هلدینگ از این حیث مهم است که اطمینانی معقول از حسن انجام امور در شرکت‌های تابعه و حرکت در راستای جهت‌گیری کلی هلدینگ در شرکت‌های تابعه بدست آید.

شرکت‌های هلدینگ برای تعامل، ایجاد ارتباط و کنترل شرکت‌های تابعه از سه سبک مختلف استفاده می‌کنند: برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل استراتژیک و کنترل مالی در اینجا به اختصار به بررسی هرکدام به صورت جداگانه و در نهایت مقایسه آنها در یک جدول کلی پرداخته می‌شود:

سبک برنامه‌ریزی استراتژیک: در این شیوه تعامل، هلدینگ کاملاً به صورت متمرکز عمل می‌کند و علاوه بر تدوین استراتژی کلی هلدینگ، استراتژی شرکت‌های تابعه را نیز تدوین

می‌کند. در حقیقت تفویض اختیاری به شرکت‌های تابعه صورت نمی‌گیرد و کسب‌وکارهای تابعه باید براساس استراتژی مدونی که هلدینگ برای آنها تهیه کرده است، حرکت کرده و گزارش عملکرد خود را به ستاد فرماندهی (هلدینگ) ارائه کنند. هلدینگ با برگزاری جلسات متعدد بودجه و استراتژی، بر عملکرد اجرای استراتژی نظارت دارد. هلدینگ‌هایی که از این شیوه استفاده می‌کنند باید از مدیران و کارشناسانی در ستاد مرکزی بهره بگیرند که از تخصص بسیار بالایی در حوزه‌های فعالیت شرکت‌های تابعه برخوردار باشند. در این روش هلدینگ خود را مغز متفکر thinker و شرکت‌های تابعه را بصورت اجرا کنندگان محض قلمداد می‌کند. این سبک تعامل برای کسب‌وکارهایی که جدید هستند و مدیریت آنها شناخت کافی از شرایط کسب‌وکارها ندارد، احتمالاً مناسب باشد. سبک برنامه‌ریزی استراتژیک با سبک دستوری یا آمرانه در تئوری‌های رهبری مترادف است.

سبک کنترل مالی: در این شیوه تعامل، هلدینگ به صورت کاملاً غیرمتمرکز عمل می‌کند و تقریباً تمامی امور مربوط به تدوین استراتژی شرکت‌های تابعه به خودشان تفویض می‌شود. البته شرکت‌های تابعه باید استراتژی خود را در راستای جهت‌گیری کلی هلدینگ (استراتژی‌های هدایتی) تدوین کنند.

مدیران هلدینگ در این شیوه بر سودآوری کوتاه‌مدت تأکید دارند و از طریق بودجه‌های سالانه action plan به‌طور مستمر نسبت به تحقق شاخص‌های بودجه متناسب با استراتژی نظارت دارند. در این حالت ممکن است شرکت‌های تابعه برخی از فرصت‌های سودآور آینده را با منافع کوتاه مدت مبادله کنند و حتی وسوسه استفاده از استراتژی سود را نیز داشته باشند.

این شیوه تعامل نشان می‌دهد که مدیران هلدینگ اعتقاد بسیار قوی نسبت به تخصص و مهارت مدیران شرکت‌های تابعه دارند یا اینکه مهارت‌های ستاد مرکزی را کمتر از مهارت‌های شرکت‌های تابعه می‌دانند. سبک کنترل مالی با سبک تفویضی در تئوری‌های رهبری مترادف است.

سبک کنترل استراتژیک: ورود مبحث فازی به علم مدیریت موجب شده است که نگرش‌های مدیریتی از حالت صفر یک خارج شده و شکل فازی و غیرقطعی به خود بگیرد. این سبک

تعامل، نه کاملا دستوری و نه کاملا تفویضی است، بلکه در بین این دو قرار می‌گیرد. به عبارتی حالت مشارکتی دارد.

در سبک کنترل استراتژیک، ستادی مرکزی هلدینگ و شرکت‌های تابعه با هم مشارکت و به صورت تیمی کار می‌کنند.

در حقیقت در این شیوه تعامل، نگاه مدیران هلدینگ بر این فرض مبتنی است که مهارت‌ها و تخصص‌ها، صرفاً در ستاد مرکزی نیست بلکه در سراسر هلدینگ و شرکت‌های تابعه توزیع شده است. در این سبک شرکت‌های تابعه شخصا استراتژی خود را براساس جهت‌گیری کلی هلدینگ تدوین می‌کنند و با برگزاری جلسات متعدد با ستاد مرکزی هلدینگ از استراتژی خود دفاع می‌کنند.

در جلسات دفاعیه استراتژی، مدیران و کارشناسان هلدینگ براساس جهت‌گیری کلی هلدینگ با نمایندگان شرکت‌های تابعه به بحث و گفت‌وگو می‌پردازند و با اعلام دیدگاه‌ها و نظرات خود در یک فضای صمیمانه استراتژی پیشنهادی شرکت‌های تابعه را مورد تایید قرار می‌دهند. البته برگزاری جلسات ممکن است چند جلسه طول بکشد. با تایید و تصویب استراتژی، شرکت‌های تابعه مبادرت به اجرای آن می‌کنند و گزارش‌های عملکردی خود را در حین اجرای استراتژی به هلدینگ ارائه می‌کنند که با تنظیم جلسات ارزیابی و با حضور نمایندگان هلدینگ و شرکت‌های تابعه عملکرد ارزیابی و در صورت نیاز استراتژی بازنگری می‌شود. چنان که ملاحظه می‌شود این سبک تعامل مترادف با سبک مشارکتی در تئوری‌های رهبری است. خلاصه مقایسه سه سبک تعاملی اخیر در جدول شماره 1 نشان داده شده است.

لازم به یاد آوری است که سبک کنترل استراتژیک از کاربرد بسیار بالایی در سطح شرکت‌های هلدینگ برخوردار است و چنانچه مقایسه جدول نیز نشان می‌دهد، در این حالت احتمال هم‌افزایی به مراتب بیشتری وجود دارد، اما نباید فراموش کرد که نمی‌توان هیچ‌کدام از سه سبک را بهترین سبک معرفی کرد و براساس نگرش اقتضایی در مدیریت، ممکن است هریک از سه سبک براساس شرایط محیطی و سازمانی بر دیگری ارجحیت یابد.

## رنو نیسان - یک ائتلاف برندینگ



# RENAULT NISSAN

اگر پای حرف تحلیل‌گران بورس و اهالی اقتصاد بنشینید، وقتی از ائتلاف استراتژیک رنو-نیسان صحبت می‌کنند، معمولاً به این نکته اشاره می‌کنند که کارلوس گوسن، پس از در اختیار گرفتن نیسان، عملاً این شرکت را از ورشکستگی قطعی نجات داد.

اما جالب اینجاست که اگر تمام گفتگوها و گزارش‌ها و مصاحبه‌های کارلوس گوسن را جستجو و مرور کنید، چنین تعبیرهایی را نمی‌بینید.

او هرگز و تحت هیچ شرایطی، خود را نجات‌دهنده‌ی نیسان معرفی نکرده و نمی‌کند. گوسن، از این نوع صفت‌ها اجتناب می‌کند. حتی وقتی واقعیت، چنین صفت‌ها و موفقیت‌هایی را در مورد عملکرد او تایید می‌کند.

شاید شنیدن حرف‌های ژان ماری درو در مورد او جالب باشد:

کارلوس گوسن، خوب می‌دانست که اگر می‌خواهد رنو و نیسان هر دو زنده و بالنده بمانند، باید فرهنگ هر دو شرکت را حفظ کند.

معمولاً وقتی از ادغام استراتژیک حرف می‌زنیم، یکی از نخستین نکاتی که به ذهن می‌رسد، ادغام در لایه‌های حاکمیتی و مدیریتی است.

اما کارلوس گوسن تلاش کرد تا استقلال هر دو شرکت تا حد امکان حفظ شود. تاکید گوسن این بود:

هنر مجموعه‌ی رنو - نیسان این بود که این سه دستاورد را به صورت همزمان بدون از بین رفتن هویت هر یک از دو شرکت به دست آورد.

ژان ماری درو در ادامه توضیح می‌دهد: زمانی که گوسن این سبک را آغاز کرد منتقدان زیادی وجود داشتند.

بعضی تحلیل‌گران، خرید بیش از یک سوم سهام نیسان توسط رنو را یک اشتباه فاحش می‌دانستند.

گروهی دیگر، معتقد بودند که با توجه به سبک گوسن (که به جای اتحاد به سراغ ائتلاف رفته و اصرار دارد استقلال هویت تا حد امکان حفظ شود) طی ده سال نخست هم، نمی‌توان انتظار سودآوری داشت.

نیسان دقیقاً یک سال بعد، از ضرر ۶ میلیارد دلاری به سوددهی ۲ میلیارد دلاری رسید. حفظ هویت فقط یه شعار نبود. در عین حفظ هویت‌ها، یک‌کاسه شدن منابع دو شرکت کمک کرد که رنو نیسان بتواند نخستین خودروسازی باشد که در مقیاس انبوه، نسبت به عرضه‌ی خودروهای الکتریکی اقدام کند.

ژان ماری درو ادامه می‌دهد: شاید شما از بیرون متوجه نشوید. اما من ده سال با هر دو شرکت کار کرده‌ام. البته بیشتر با نیسان کار کرده‌ام.

وقتی شرکت‌ها را از درون می‌شناسید، تازه به عمق تعادلی که بین دو مجموعه وجود دارد پی می‌برید.

گوسن اصرار دارد که هر شرکت یا مجموعه‌ی همکاری که سیاست اجتناب از غالب بودن را نمی‌پذیرد یا با آن هم‌سو نیست، نباید همراه ائتلاف باقی بماند. چون سوق پیدا کردن قدرت به سمت یک هویت و ضعیف شدن هویت دیگر، در بلندمدت کل ائتلاف را تضعیف خواهد کرد.

اثبات ادعای تعادل و به رسمیت شناختن هویت ساده نیست  
کافی است کمی به شرایط اولیه‌ی ائتلاف فکر کنید.

رنو بخش قابل توجهی از سهام نیسان را خریده. نیسان زیان‌ده و در آستانه‌ی ورشکستگی بوده.

خیلی منطقی بود که در قرارداد، مرجع حل اختلاف، دادگاهی در فرانسه یا کشور بی‌طرف دیگر باشد.

در مورد رابطه‌ی دایملر (آلمان) - کرایسلر (آمریکا)، چون دایملر دست اقتصادی بالاتری داشت، اصرار کرد که مرجع حل اختلاف و قانون حاکم بر قرارداد، قانون آلمان باشد و این اتفاق هم افتاد.

به این شکل، مدیران و کارکنان نیسان، کمی اطمینان حاصل کردند که قرار نیست در دل مجموعه‌ی دیگری حل شوند.

کارلوس گوسن همچنین تعهد عجیب دیگری هم داد:

گفت اگر نیسان در این ائتلاف شکست بخورد و زیان‌ده بماند، او از رنو هم استعفا خواهد داد.

او می‌خواست کارکنان نیسان مطمئن شوند که او برای نیسان یک مدیر بیرونی و خارجی نیست.

جالب اینجاست که در این تعامل، همیشه این رنو نبود که از نیسان محافظت و مراقبت می‌کرد. اتفاقاً نیسان خود در بسیاری از زمینه‌ها یک مرجع در صنعت خودرو محسوب می‌شود.

دینامیک تعامل در طول زمان، تغییر هم می‌کند. گاهی نیسان باید مراقب باشد که تعادل حفظ شود و کفه‌ی رابطه به سمت نیسان سنگین‌تر نشود.

ژان ماری درو، خاطرات و تحلیل خود را از کارلوس گوسن و دو شرکت (که هر دو را از درون می‌شناسد) این‌گونه به پایان می‌برد:

گوسن جایی در ژوئن ۲۰۰۸ می‌گفت: نباید فراموش کنیم که ما از افرادی که شبیه خودمان هستند، چیزهای کمتری یاد می‌گیریم.

این برای گوسن فقط یک شعار نیست.

ناحیه‌ای که من در آن زندگی می‌کنم [اروپا] از جهانی سازی می‌ترسد و گاهی آن را تهدید می‌بیند. مردم اروپا گاهی فراموش می‌کنند که جهانی‌سازی چقدر بازارهای جدید و فرصت‌های جدید برای آنها ایجاد کرده است.

اما گوسن، یک شهروند جهانی است.

او می‌داند که می‌توان همکاری‌های بزرگ بین‌المللی داشت. به شرط آنکه نخواهیم همه در یک هویت حل شوند.

او ائتلاف را مثل ازدواج می‌بیند. ازدواج موفق قرار نیست هیچ‌یک از طرفین را حذف کند. اتفاقاً قرار است هر یک از طرفین بیش از گذشته حضور داشته باشند و دیده شوند.

من در کنفرانسی که سال ۲۰۰۸ داشتیم از گوسن دعوت کردم و از مدیر بخش خلاقیت شرکت (که سیصد نفر با او کار می‌کنند) خواستم در حضور جمع سوالاتش را از گوسن بپرسد.

یک سوال مهم این بود: نظر شما راجع به تنوع و تفاوت و گونه‌گونی یا همان Diversity چیست؟

گوسن توضیح داد:

این یک فکت است که واقعیت، در اثر تفاوت‌ها و گونه‌گونی‌ها معنا پیدا می‌کند و ادراک می‌شود.

رنگ چیست؟ ویژگی رنگ در این است که یک ناحیه را از ناحیه‌ی دیگر متمایز می‌کند. اگر این تمایز را نپسندیم، رنگ وجود ندارد.

شکل هندسی چیست؟ بخشی از فضا یا مکان، که از سایر بخش‌ها متمایز شده است.

ما انسان‌ها فقط از طریق دیدن تفاوت‌ها در محیط اطرافمان است که محیط اطرافمان را می‌شناسیم و درک می‌کنیم.

تنوع و گونه‌گونی چیزی نیست که من یا شما آن را تایید یا رد کنیم.

این گونه‌گونی اساس درک ما انسان‌ها از جهان بیرون است.

من هم می‌کوشم همین دیدگاه را در محیط کسب و کار پیاده‌سازی کنم.

اما فراموش نکنید که: انسان‌ها گونه‌گونی را چندان دوست ندارند. انسان‌ها شباهت را بیشتر دوست دارند.

تحمل هویت‌های مستقل و متفاوت چندان ساده نیست. ما دوست داریم دیگران کاملاً مثل ما باشند. از خود ما باشند. شبیه ما فکر کنند. شبیه ما تصمیم بگیرند. دنیا را مانند ما ببینند.

## همکاری آیکیا و آدیداس در حوزه ورزش در خانه



شرکت آیکیا (IKEA) از سال ۲۰۱۴ تا کنون، هر سال در اوایل ماه ژوئن، رویداد روزهای طراحی دموکراتیک (یا به بیان دیگر: طراحی مردمی) را برگزار می‌کند.

بحث طراحی دموکراتیک (Democratic Design) شاخه‌های متعددی دارد؛ اما محور اصلی آن بر کاهش هزینه‌ی طراحی استوار است.

به شکلی که افراد بیشتری بتوانند از محصولات دارای طراحی مناسب استفاده کنند. البته کاهش هزینه‌ی دسترسی و فراگیر شدن ابزارها و امکانات که معمولاً با عنوان دموکراتیزه شدن از آن یاد می‌شود، در زمینه‌های متعددی مطرح بوده و هست. به عنوان مثال، بسیاری پلتفرم‌های بزرگ که خدمات مربوط به ایجاد و توسعه‌ی شبکه‌های اجتماعی را ارائه می‌کنند، مدعی دموکراتیک کردن رسانه و کاهش هزینه‌ی دسترسی به رسانه هستند.

آیکیا در این رویداد سالانه، با دعوت از روزنامه‌نگاران، وبلاگ‌نویس‌ها و انفلوئنسرها و افراد تأثیرگذار، برنامه‌های پیش روی خود را اعلام می‌کند و به اطلاع مردم و علاقه‌مندان می‌رساند.

برندهایی که چنین برنامه‌هایی برگزار می‌کنند، معمولاً بخشی از رویداد را به اعلام همکاری‌های تجاری و استراتژیک اختصاص می‌دهند.

امسال هم، مارکوس انگمن گزارشی از این همکاری‌ها ارائه کرد.



اگر فهرست همکاری‌های آیکیا برایتان جذاب است، می‌توانید به صفحه‌ی همکاری‌ها (Collaborations) در سایت آیکیا مراجعه کنید.

اما آنچه در میان همه‌ی این همکاری‌ها می‌تواند جالب باشد، آغاز همکاری آدیداس و آیکیا است.

### همکاری آدیداس و آیکیا

هنوز در این‌باره اطلاعات زیادی منتشر نشده است. اما از نحوه‌ی معرفی و اطلاع‌رسانی به نظر می‌رسد هنوز برای خودِ دو برند هم چندان شفاف نیست که قرار است دقیقاً چه اتفاقی بیفتد.

در جلسه‌ای که این خبر اعلام شد، بیشتر حرف‌هایی کلی از این دست مطرح شد که هر دو شرکت به نوآوری باز اعتقاد دارند و سوابق هر دو شرکت هم نشان می‌دهد که روحیه‌ی خوبی برای همکاری دارند.

اما در مجموع - بر اساس اطلاعات محدودی که ارائه شد - به نظر می‌رسد هدف آدیداس توسعه‌ی بازار ورزش و نرمش در محیط خانه است.

سهم بزرگی از محصولات آدیداس در بیرون خانه مصرف می‌شوند و به نظر می‌رسد این شرکت اکنون احساس می‌کند داخل خانه‌ها فضای بسیار بزرگی است که می‌تواند مورد استفاده و بهره‌برداری قرار گیرد.

شاید بتوان گفت آورده‌ی آیکیا در این همکاری، شناخت از فضا و سبک زندگی انسان‌هاست و در مقابل، آدیداس هم دانش و تخصص خود در حوزه‌ی ورزش را به کار می‌گیرد و به اشتراک می‌گذارد.

نماینده‌ی آیکیا در این زمینه گفت:

واقعیت این است که تمرین و ورزش در خانه، بسیار ارزان‌تر از هزینه‌ی ثبت‌نام در باشگاه است.

اکثر مردم وقت کافی برای باشگاه ندارند و تمرین در خانه را ترجیح می‌دهند.

به هر حال، فعلاً آنچه مشخص است این است که آیکیا قرار است تیم‌های تحقیقاتی متعددی را در کشورهای مختلف جهان فعال کرده و با اجازه‌ی مردم، در خانه‌های آن‌ها حضور پیدا کند و با شناخت بهتر از افراد در سنین مختلف، ایده‌هایی برای ورود آدیداس به بازار ورزش در خانه را جستجو کند.