

## "جهانی سازی در صنعت نساجی : استراتژی شرکتی . مزیت رقابتی"

By Sir Geoffrey Owen , Senior Fellow , Institute of Management ,  
London of School of Economics 2001

سعیده کریمی

بیست سال گذشته انگلستان یک تمایز منحصر به فرد داشت و مرکزی برای بزرگترین کمپانی نساجی در جهان بود . در ۱۹۷۸ بر طبق آماری که توسط مجله تجارت آلمانی منتشر شد ، *courtaulds* در مقابل نزدیکترین رقیبش که صنایع *Burlington* در آمریکا بود ، فاصله ی زیادی داشت . رتبه بندی مشابه که نشان داد که ۳ کمپانی انگلیسی دیگر *coat patons* و *Total* و *Carrington* در ۲۵ تا اول قرار گرفته بودند . بقیه لیست به طور گسترده ای شامل شرکت های ژاپنی و آمریکایی بود . (جدول ۱)

برای کسانی که این صنعت را نمی شناختند چنین رتبه بندی ممکن است به عنوان نشانه ای از قدرت رقابتی انگلستان در صنایع نساجی به نظر برسد و شاید افرادی هم که در این صنعت بین دهه های ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ بودند چنین عقیده ای داشته باشند . با این وجود ، آیا زمانی که *Vodafone* به عنوان بزرگترین اپراتور موبایل شناخته شد موجب افتخار است . و آیا زمانیکه *ICI* از لیست کمپانی های شیمیایی پیشرو خارج شد موجب تاسف است ؟ اما در صنایع نساجی ، همانطور که می دانیم ، ارتباط چندانی بین اندازه و موفقیت تجاری وجود ندارد . در آماری که ۲۰ سال بعد انتشار یافت ، ۴ کمپانی انگلیسی نسبتا ضعیف عملکردند و به طور کلی صنعت نساجی انگلیس ضعیف عمل کرد .

زمانیکه در سال ۱۹۹۹ ، لیست رتبه بندی منتشر شد ( جدول ۲ ) ، *courtauls* ، که اکنون به صنایع *Courtaulds* مشهور است ، از کمپانی مادرش جدا شد و در رتبه ۲۴ قرار گرفت . ۳ کمپانی دیگر از طریق ادغام<sup>۱</sup> و خریداری سهام<sup>۲</sup> ، *coats viyella* را تشکیل دادند که در رتبه ۱۱ ، قرار گرفت . در عین حال هر دو کمپانی در وضعیت ضعیفی قرار داشتند و نتوانستند به عنوان رهبران جهانی مورد توجه قرار گیرند . صنایع *courtaulds* متعاقبا از طریق *sara lee* در آمریکا خریداری شد و همچنین *Coat Viella* از صنعت نساجی بریتانیا کناره گیری کرد .

آنچه در آن دوران در اروپا چشمگیر است این است که موفق ترین نساجی اروپا مربوط به ایتالیا و آلمان است و تولید هر دو کشور به طور گسترده ای در دسته شرکتهای کوچک و متوسط قرار داشته است و در حال حاضر نیز چنین است (جدول ۳). بهترین عملکرد مربوط به ایتالیا است که صادراتی تقریبا مشابه با آلمان دارد . اما سهم عمده تری از بازار داخلی را حفظ می کند . از این رو مازاد تجاری در حدود ۶ بیلیون دلار در مقایسه با ۱,۷ بیلیون دلار در آلمان و کسری تجاری ۳ بیلیون دلار در بریتانیا ، دارد ( جدول ۴ ) .

<sup>1</sup> merger

<sup>2</sup> Take-over

چه چیزی در پشت چنین اختلاف عملکردی قرار گرفته است؟ چرا *Coat Patons*، *Courtaulds* و دیگر شرکتهای انگلیسی ضعیف تر از همتهایشان در آلمان و بریتانیا عمل می کنند؟ به طور کلی تر، چه شرکت هایی در چه کشورهایی که در طی ۳۰ سال گذشته در معرض فشار رقابتی شدید قرار گرفته است بهترین عملکرد را در صنعت داشته است. حدی که در آن یک شرکت عملکرد بهتری از سایرین دارد، به موجب مدیریت بهتر بوده است یا فاکتورهای خاصی که در کشور وجود داشته است – اندازه و ویژگی تقاضای بومی، آیا خط مشی دولتی موثر بوده است یا تاثیر موسسات ملی از قبیل سیستم آموزشی بوده است؟ شاید *Coats Patons* و *Courtaulds* با توجه به محدودیت هایی که تحت آن شرایط در انگلستان عمل می کردند، بهتر از آنچه که منطقی انتظار می رفته است عملکرد کرده اند.

با توجه به سوالات مطرح شده درباره آن بخش از زنجیره ارزش صنعت نساجی بحث می کنیم که مربوط به تولید نخ بافندگی برای تولید لباس و سایر محصولات نهایی مربوط می شود. اگر چه اندکی درباره خرده فروشی نیز گفته می شود (جدول ۵). مباحث اساساً مربوط به وقایع ۱۹۷۰ و کمی قبل تر از آن می باشد.

قبل از بررسی کمپانی ها و ملت ها، کمی در باره این صنعت می گوئیم. ۳۰ سال گذشته وجود داشته اند که ماهیت رقابت در منسوجات و پوشاک تغییر داده اند. اولین آنها جهانی شدن، دوم تکنولوژی و سوم مد بوده است.

از ۱۹۷۰ یک تغییر مستمر در تولید و صادرات منسوجات و پوشاک از کشورهای توسعه یافته به در حال توسعه وجود داشته است (جدول ۶). این تغییر در سالهای نزدیک به پس از جنگ شروع شده بود. ۳ صادر کننده پیشرو در آن زمان هنگ کنگ، هند و پاکستان بودند که به علت عضویتشان در کشورهای مشترک المنافع<sup>۳</sup>، دسترسی آزاد به بازار انگلیس داشتند. سایر کشورهای آسیایی به ویژه تایوان و کره، آمریکا را به عنوان بازار اصلی صادراتشان قرار دادند. برای این کشورها تولید منسوجات نخی انتخاب بدیهی به عنوان نخستین گام به سوی صنعتی شدن بود زیرا این انتخاب مستلزم سرمایه گذاری کلان در استفاده از ماشین آلات نبود و مواد اولیه به آسانی در دسترس بود. بسیاری از آنها متعاقباً به دیگر انواع بافت و تولید پوشاک گسترش یافتند. همچنین در تایوان و کره سرمایه گذاری گسترده ای در تولید الیاف وجود داشته است، در حال حاضر مجموعاً این دو کشور بیشتر از کل اروپا الیاف مصنوعی تولید می کنند.

کشورهای کمتر توسعه یافته عموماً به بازار تولید پوشاک شدند. این مرحله کاربرترین بخش از زنجیره ارزش است و کشورهایمانند بنگلادش و اندونزی از مزیت رقابتی شان در این مورد (عرضه فراوان نیروی کار ارزان) – به عنوان پیمانکاران فرعی برای تولید کنندگان و خرده فروشان پوشاک در کشورهای صنعتی در جهت افزایش صادرات

<sup>3</sup> Common Wealth

قابل توجه بهره برده اند. در حال حاضر بیش از ۱۵۰ کشور در حال توسعه برای کشورهای صنعتی پوشاک عرضه می کند اگرچه تقریباً ۹۰ درصد از تجارت به ۲۵ تامین کننده بزرگ اختصاص دارد.

توسعه صادرات به وسیله محدودیت های تحمیل شده از طریق کشورهای صنعتی کنترل می شود که در اواخر دهه ۱۹۵۰ و بعد از آن به قرار داد MFA<sup>۴</sup> پیوست. MFA در دفعات متعددی مورد تجدید نظر و اصلاح قرار گرفت. لیکن در ۱۹۹۵ به عنوان بخشی از مذاکرات Uruguay Round of Trade، کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه بر روی یک برنامه فاز بندی شده آزادسازی<sup>۵</sup> به توافق نظر رسیدند. حتی اگر جدول زمانی، (کلیه سهمیه های MFA تا ۲۰۰۵ برداشته خواهد شد، اگرچه همچنان در ارتباط با تعرفه ها عدم اطمینان وجود دارد) در برخی کشورها، به ویژه در آمریکا مورد قبول واقع شود، تعرفه ها در صنایع نساجی بسیار بالاتر از دیگر تولیدات صنعتی باقی می ماند. علی رغم معاهده MFA تجارت جهانی در منسوجات و پوشاک با حضور کشورهای اندکی به عنوان تامین کنندگان عمده به رشد ادامه داده است. در منسوجات برندگان برجسته در کشورهای آسیای شرقی و چین، کره و تایوان در راس قرار داشتند، اگرچه ترکیه به سرعت در این زمینه مطرح می شود (جدول ۷). در میان کشورهای اروپایی، تنها ایتالیا موقعیت خود را حفظ کرد درحالیکه آلمان، فرانسه و انگلستان از موضع خود عقب نشینی کردند. در مورد پوشاک وضعیت نسبتاً متفاوت به نظر می رسد (جدول ۸). واضح ترین تغییر، رشد چین به عنوان بزرگترین صادرکننده است، درعین حال دو تحول دیگر نیز حائز اهمیت است. یکی از آنها کاهش در صادرات ۳ پیشرو آسیایی، هنگ کنگ، تایوان و کره است. کمپانیها در این ۳ کشور با افزایش هزینه های حقوق مواجه شدند که مجبور به انتقال بخشی از تولید پوشاکشان به مناطق ارزانتر عمدتاً به چین و سایر کشورهای آسیایی شدند.

تغییر دیگر پیشرفت مکزیکی و ترکیه است. این امر روند روبه رشد به سوی منطقه ای شدن را منعکس می کند. فرایندی که بخشی از مناسبات تجاری تبعیضی (از جمله ایجاد منطقه آزاد تجاری آمریکای شمالی) و بخشی از تغییر در تقاضا نشات می گیرد. خرده فروشان پوشاک در آمریکا و اروپای غربی به طور فزاینده ای نه تنها در جستجوی تامین کنندگان کم هزینه بلکه در جستجوی تولید کنندگانی هستند که می توانند به سرعت پاسخگوی تقاضای متغییر مصرف کننده باشند، هستند. اهمیت نزدیکی به تامین کننده، یک چرخه چهار هفته ای به جای چهار ماهه خصوصاً برای محصولات که تابع هستند، بدین جهت است. در حال حاضر مکزیکی در آمریکای شمالی نسبت به کره و تایوان

<sup>4</sup> Multi-Fiber Arrangement

کانادا، ایالات متحده آمریکا و اتحادیه اروپا تحت این معاهده قرار می گرفتند. این معاهده بین کشورهای صنعتی به کار برده نمی شد. این سهمیه برای ۷۳ کشور از کشورهای جنوبی به ویژه کشورهای آسیایی به کار برده شد. این معاهده تجارت جهانی منسوجات و پوشاک را از ۱۹۷۴ تا ۲۰۰۴ نظارت می کرد و در مورد سهمیه ای که کشورهای در حال توسعه به توسعه یافته صادر می کردند اعمال نفوذ می کرد. در اول ژانویه ۲۰۰۵ انقضا یافت. به هر حال این معاهده اثر منفی برای همه کشورهای در حال توسعه نداشت برای مثال اتحادیه اروپا هیچ محدودیتی برای واردات از فقیرترین کشورها از جمله بنگلادش قرار نداد و به توسعه وسیعی در صنایع منجر گردید.

<sup>5</sup> liberalisation

تامین کننده ی پوشاک ارزشمندتری برای آمریکا است ، در حالیکه در اروپای غربی افزایش سریعی در وادرات نه تنها از ترکیه بلکه از کشورهای اروپایی شرقی و از آفریقای شمالی وجود داشته است .

تا چه حد این روند ادامه خواهد داشت ، و اینکه آیا این روند مانند پوشاک به صنایع نساجی توسعه می یابد سوالاتی هستند که هنوز جای بحث دارند. از لحاظ هزینه و راحتی علائمی مبنی بر این امر که رشد تولید پوشاک فرضاً در جمهوری چک محرک رشد سرمایه گذاری جدید در پارچه در آن کشور است ، وجود دارد. برخی محققین معتقد اند که اگرچه تعداد زیادی ملل صادر کننده پوشاک و منسوجات وجود خواهد داشت ، بخش عمده ای از تجارت جهانی تحت کنترل چهار قدرت برتر ( چین ، هند مکزیک ، ترکیه ) که تمام مراحل زنجیره ارزش از تبدیل الیاف به منسوجات و پوشاک را پوشش می دهد ، متمرکز خواهد شد .

انتقال تولید از مناطق با هزینه بالا به هزینه پایین مسائل تطبیق جدی برای تولید کنندگان در کشور های صنعتی مطرح کرده است . با این وجود تحول دیگری نیز وجود دارد و آن پیشرفت در تکنولوژی تولید منسوجات است . برای مثال کارگاه بافندگی *shuttleless* در دهه ۱۹۷۰ ایجاد گردید که الیاف را ۳ برابر سریعتر از کارگاه های سنتی تولید می کرد ،



"Shuttleless"



"Convevtional"

*open –end spinning* نرخ تولید نخ را چهار برابر تکنیک های *ring –spinning* افزایش داد و تعداد مراحل در تولید نخ را از ۱۵ به ۴ مرحله کاهش داد . بهبودهای گسترده ای در طراحی ماشین های بافندگی و رنگرزی و تکمیل ، کاهش ظرفیت نیروی کار چنین عملیات هایی ایجاد شد .



" open –end spinning "



" ring - Spinning"

از جنبه محصول ، پارچه های جدیدی با ویژگی های خاص ، هم برای پوشاک هم برای مصارف صنعتی توسعه داده شدند. تاثیر این امر ایجاد صنعت نساجی به شدت تحقیقاتی تر نسبت به گذشته ، و ایجاد فرصت های بازار جدید برای تولیدکنندگان در کشورهای با هزینه بالا بود . آنچه معروف به منسوجات فنی است ، برای کاربردهای غیر پوشاک، در حال حاضر در حدود ۳۰ درصد تولید منسوجات اتحادیه اروپا را دربرمی گیرد ، و نسبت در حال رشد است.

مجموعه ای مجزا از پیشرفتهای فنی ، توسعه سریع تکنولوژی اطلاعات بوده است . این امر آنچه خرده فروشی ناب<sup>۶</sup> نامیده می شود را تسهیل ساخته است . بدین ترتیب خرده فروشان مبادله داده های الکترونیکی و تکنیک های مربوطه را برای سرعت بخشیدن به جریان اطلاعات به تامین کنندگانشان و از تامین کنندگانشان ، خطوط چابک<sup>۷</sup> که به طور غیر منتظره ای رایج می شوند ، و قطع ارتباط با آنها<sup>۸</sup>ی که در فروش ضعیف عمل می کنند، بکار می گیرند . با به کارگیری این تکنولوژی به طور اثر بخشی ، روابط این خرده فروشان ، تولید کنندگان پوشاک و تامین کنندگان منسوجات به طریقی منسجم تر مدیریت می شود . میزان خرید و فروش راهی برای درجه همکاری بسیار گسترده تر فراهم می آورد . با توجه به چنین مقدماتی نزدیکی (مجاورت)<sup>۹</sup> مهم تر از حداقل هزینه ممکن می شود .

سومین نیرویی که اساس رقابت را در منسوجات و پوشاک تغییر داده است مد است . افزایش استانداردهای زندگی ، تغییر شیوه های زندگی ، رویه های غیررسمی تر برای سازماندهی کار تقاضا برای ایجاد تنوع را افزایش داده است . مد و برند نقش گسترده تری نه تنها در میان مصرف کنندگان مرد بلکه مصرف کنندگان زن ایفا می کند . چنین امری به نوبه خود منجر به یک طیف وسیع تری از فروشگاه های خرده فروشی که هر یک برای بخش متفاوتی از بازار امکاناتی فراهم می آورد . برای مثال آمریکا ، جاییکه بازار پوشاک توسط فروشگاههای بزرگی<sup>۹</sup> از قبیل *j.c.penny* ،

<sup>6</sup> Lean retailing

<sup>7</sup> Quickly replenishing lines

<sup>8</sup> proximity

<sup>9</sup> Department stores

و فروشگاه‌های وسیعی<sup>۱۰</sup> نظیر *sears roebuck* تصاحب شد، شاهد افزایش ارزان‌فروشی‌هایی<sup>۱۱</sup> از قبیل *Wal-mart* و به ویژه فروشگاه‌هایی مانند *Limited* و *GAP* بوده است. به این وضعیت باید ورود کمپانی‌های خارجی از قبیل *Benetton* از ایتالیا اضافه شود. بازار انبوه‌فروشی‌تر و شخصی‌تر شده است.

جریان مشابهی در انگلستان وجود دارد. برخی مفسرین معتقدند که مسائل اخیر *Marks & Spencer* تا اندازه‌ای ناشی از تضعیف محور توجه مشتریان بازار که در جستجوی کیفیتی مناسب در قیمت‌های قابل پرداخت هستند، بوده است. بسیاری از مشتریان *M&S*، با توجه به این دیدگاه در جستجوی شیک‌ترین‌ها هستند و موفقیت وارد شونده‌گان جدید از خارج از جمله *Zara* از اسپانیا و *Hennes & Mauritz* از سوئدان، همچنین رقابتی انگلیسی از قبیل *Next* بدین علت است. به نظر می‌رسد بازار در حال بخش‌بندی شدن<sup>۱۲</sup> است، در خصوص *M&S* از طریق ارزان‌فروش‌ها و فروشگاه‌های تخصصی<sup>۱۳</sup> مورد تهاجم قرار می‌گیرد.

هنوز برخی محصولات ابتدائی وجود دارند که تغییر زیادی در طی سال نمی‌کند و در حجم زیادی برای تقاضای قابل پیش‌بینی تولید شود، در عین حال حتی کالاهایی نظیر جین‌ها تابع مد هستند و این بخش از بازار (کالاهای بر مبنای مد) در حال رشد می‌باشد. نتیجه این امر برنامه‌ریزی به مراتب دشوارتر برای آینده است. همانطور که مطالعه اخیر آمریکا مطرح می‌کند که تعدد محصول و چرخه محصول کوتاه‌تر در رویه‌های دائم‌التغییر و تمایز محصول منعکس می‌شود، و به عدم اطمینان تقاضا برای خرده‌فروشان و تولیدکنندگان کمک می‌کند. لذا پیش‌بینی تقاضا و برنامه‌ریزی محصول را هر روز سخت‌تر می‌کند. در جهانی که تولیدکنندگان باید تعداد زیادی محصول بر اساس مد عرضه کنند، سرعت و انعطاف‌پذیری قابلیت‌های مهمی برای شرکت‌هایی است که با تنوع محصول دست و پنجه نرم می‌کنند.

این ۳ فاکتور - جهانی‌سازی، تکنولوژی و مد - محیط را برای تولیدکنندگان منسوجات و پوشاک دگرگون ساخته است. چگونه آنها به این امر پاسخ داده‌اند و چرا بهتر از دیگران عمل کرده‌اند؟ در ابتدا درباره انگلستان بحث می‌کنیم و مقایساتی با آلمان و ایتالیا و آمریکا صورت می‌گیرد و سپس به طور مختصر به کشورهای آسیای شرقی اشاره می‌شود.

رهبران مدیریت اغلب تاکید می‌کنند که کمپانیها در تصمیمات استراتژیک، به گذشته اخیرشان محدود می‌شوند. در مورد انگلستان، تاریخ صنعت نساجی بعد از ۱۹۴۵ مورد بررسی دقیق قرار گرفت. از ۳ شاخه اصلی صنعت نخ، پشم، کشباف و بافتنی، اولی به مراتب بزرگترین و بی‌ثبات‌ترین است. در قرن نوزدهم عرضه نخ و پوشاک با قیمت پایین افزایش یافت، صنعت نخ *Lancashire* شدیداً در سالهای بین دو جنگ جهانی زمانیکه تجارت جهانی

<sup>10</sup> Mass merchandiser

<sup>11</sup> discounters

<sup>12</sup> fragmenting

<sup>13</sup> Specialist stores

فرو پاشید و رقباى جديد اساسا از ژاين ظاهر شدند ، متحمل زيان شد .در بازار فروش بعد از جنگ جهانى دوم آرامش کوتاه مدت برقرار گرديد ، اما در اواسط دهه ۱۹۵۰ رقابت مجدداً افزايش يافت و رکود اقتصادى اجتناب ناپذير بود .  
*Lancashire* يک مشکل خاص داشت که همتهای اروپایى و آمریکای شمالى در آن سهمی نداشتند ، بلکه بازار داخلى اش در معرض تهديد توليد کنندگان با قيمت پايين قرار داشت که اساسا هند ، پاکستان ، هنگ کنگ بودند که به دليل موقعيت شان به عنوان اعضای کشورهای مشترک المنافع به آنها اجازه ورود معاف از ماليات به بازار انگلستان می داد . توليد کنندگان آمریکایى و اروپایى بیشتر در مقابل وادرات کالاها با قيمت پايين در طى اين دوره محافظت می شدند و حتى بعد از اینکه دولت انگلستان موانعی را برای واردات کشورهای مشترک المنافع در اواخر دهه ۱۹۵۰ وضع کرد ، به قوت خود باقى ماندند .

چگونه *Lancashire* کاهش فزاينده را در هم شکست ؟ مداخله دولت ، با يک برنامه طراحى شده برای درهم ريختن و تجهيز مجدد بهبودهای اندکی را ايجاد کرد و در اوایل دهه ۱۹۶۰ صنعت محکوم به تحليل رفتن به نظر می رسيد . *Courtaulds* توليدکننده ابريشم مصنوعى ، شروع به مدرنيزه کردن و تجهيز مجدد صنعت *Lancashire* به طریقى که به آن اجازه رقابت اثربخش در مقابل وادرات را می داد بخشى از انگيزه کمپانى تامين امنيت فروشگاه ها برای توليدات کمپانى بود . که شامل آکریلیک و ساير الیاف مصنوعى از جمله ابريشم مصنوعى بود . اما طرحريزان برنامه همچنان معتقد بودند که صنعت نساجى انگلستان به شخصه می توانست قابليت سوددهى داشته باشد . الگويشان آمریکا بود ، جائيکه ترکیبى از تجهيزات مدرن و توليد بلند مدت ، صنعت نساجى را برای دستیابى به سطح بهره وری به مراتب بالاتر از صنعت انگليس توانا می سازد .

طرح بی نظير *courtaulds* شامل برنامه يادگیری که مشتمل بر نه تنها برخی از بزرگترین کمپانیهای *Lancashire* بلکه کمپانى کشفاف و بافتنى در در میدلندز شرقى می باشد، همچنین سرمايه گذاری گسترده ای در کارخانجات بافندگى جديد وجود داشت .نتيجه شرکت ادغام عمودى شده ، توليد الیاف در يک سمت و پوشاک از سمت ديگر ، قابل توجه بود . همزمان ، در واکنش به فعاليتهاى *courtaulds* ، کمپانیهای ديگرى نیز به ادغام روى آوردند . يکى از يادگيرنده ها *Coats Patons* يک کمپانى اسکاتلندى که تجارت اصيلش توليد نخ بود ، است . با توجه به تنوع يافتن به زمينه های جديد - يک استراتژى رايج در آن زمان - *Coats* تعدادى از کمپانیهای کشفاف و بافتنى را خريدارى کرد . *Eric Pasold* موسس و رئيس يک شرکت تامين کننده پيشرو پوشاک کودکان تحت برند *ladybird* در شرح حال خود اظهار می کند اينکه چگونه تصميم گرفت که به جای *Courtaulds* توسط *coats* خريدارى شود تا حدی بدین علت است که فکر می کرد زنجيره فروش *Scotch Wool Shops - coats* - می توانست به فروشگاههای پوشاک کودکان تبديل شود .





متاسفانه همکاری با *coats* به خوبی عمل نکرد، *Pasolds* فروخته شد و کارخانه نزدیک *slaugh* تعطیل *an* اگرچه *Woolworth* در حال حاضر مالک برند *Ladybird* است، و همچنان در حال قوی تر شدن است. تاریخچه بعدی صنعت، از اواسط دهه ۱۹۷۰ به بعد، تا حدی به عنوان یک سری تلاشها توسط گروههای بزرگ در نظر گرفته می شود، برخی از آنها از طریق خریدهای بیشتر گسترده تر شدند و راهی به سمت بازار جهانی یافتند. این تلاشها با جزئیات فراتر از دامنه این مقاله است، اما تعقیب جریانات *Courtaulds* ارزشمند است چرا که مسائل گسترده تری را نشان می دهد.

در بازنگری، دیده می شود که استراتژی مقیاس، استانداردسازی و ادغام عمودی خدشه دار می شود. اول اینکه برای تولید کنندگان انگلیسی حتی با وجود تجهیزات مدرن، رقابت با تولیدکنندگان خارجی با قیمت پایین غیر ممکن است. دوم، هدف *courtaulds* برای تبدیل شدن به هنگ کنگ اروپا، ارائه پارچه های استاندارد در سراسر اروپا، بر پایه این فرض است که اروپای غربی مانند آمریکا یک بازار همگون و منسجم می شود. همزمان معلوم شد که بازار اروپا متنوع تر و مد گراتر از آمریکا و کمتر در پی استاندارد سازی است. سوم، *courtaulds* مشکلات را در مدیریت گروه ادغام شده عمودی کمتر تخمین زده بود، خط مشی اجبار کلیه کمپانی های گروهی برای خرید پارچه و نخ از تامین کنندگان داخلی منجر به کیفیت ضعیف و از دست دادن سهم بازار گردید، به استثنای تعداد اندکی از تولید کنندگان ژاپنی بزرگ، دیگر کمپانیهای نساجی در جهان یک استراتژی مشابه را دنبال نکرده اند برای مثال در آمریکا مانند بیشتر اروپا، تولید کننده پارچه و الیاف در دست کمپانی های مجزا هست، و آن ساختار حفظ می شود. چهارمین اشتباه انتخاب ماشین آلات نامناسب به خصوص برای کارخانجات پارچه بافی جدید بود. یک محقق با تجربه، بعد از بررسی تجهیزاتی که در کارخانه *Skelmersdale* نصب شده بود می گوید: در حال حاضر یا شرایط تجاری آینده امکان هیچ تولید سود آوری با چنین ماشینهایی وجود ندارد.

چنین ضعف هایی در شرایط اقتصادی دشوار که به دنبال بحران نفت ۷۴-۱۹۳۷۳ آشکارتر شد. اما رکود انگلستان از ۸۱-۱۹۷۹ بسیار جدی تر بود که *courtaulds* را مجبور به یک بازبینی اساسی در استراتژی ساخت. واضح است که علی رغم حمایت نسبی که توسط *MFA* فراهم شده است بسیاری از کارخانجات بافت پارچه و ریسندگی قابلیت رقابت در عرصه بین المللی را نداشتند. و چنین مساله ای در مورد برخی شرکتهای تولید پوشاک نیز صدق می کرد. به منظور بقا شرکت مجبور بود کارخانجات تولید انگلیسی اش را بر روی محصولاتی تمرکز دهد که بدلیل خصوصیاتشان، محتوای فنی شان، یا لزوم نزدیک بودن به مشتری به طور مستقیم رقابت پذیر با کالاهای وارداتی با

هزینه پایین نبودند ، این تولید بومی با یک اتکای در حال افزایش به منبع بیرونی هم برای منسوجات و هم برای پوشاک جائیکه زمان تحویل طولانی قابل قبول بود ، مکمل قرار می گرفت .

از جهت فروش ، *Courtaulds* کسب و کار گسترده ای در تریکو و کشاف در *M&S* داشت ، اما تصمیم گرفت منابع بیشتری را در برندش از قبیل *Wolsey* ، *Gossard* ، *Aristoc* و *Lyle & scott* تخصیص دهد ، و آنها را به عرصه بین المللی ارتقا دهد . هدف نهایی تغییر کسب و کار برای دستیابی به ۹۰ درصد از فروش در انگلستان و حداقل ۵۰ درصد در بازار خارجی بود.

در ۱۹۸۹ کارخانجات منسوجات و لباس با کمپانی ذکر شده به طور مجزا مشهور به منسوجات *courtaulds* ادغام شدند . در طی سالهای بعد بیشتر کارخانجات ریسندگی و پارچه بافی فروخته یا تعطیل شدند و منسوجات به طور گسترده ای به پارچه استرچ و توری منحصر شد ، بخشی که در آن *courtaulds* مزیتی فنی داشت . در مورد پوشاک *Marks & Spencer* همچنان در حال قوی شدن بود ، در حالیکه جهانی شدن برند *Courtaulds* مشکل بود. به طور مثال *Gossard* یک برند پیشرو جهانی مستلزم سرمایه گذاری قابل ملاحظه بود و *courtaulds* در مقابل رقبای بین المللی بزرگ از قبیل *Sara Lee* در آمریکا که مالک *Playtex* و تعداد دیگری از برنده های مشهور بود قرار داشت. این یکی از مشکلات عدیده ای بود که منافع در نیمه دوم ۱۹۹۰ کاهش می داد . با در نظر گرفتن قیمت سهام در دوران رکود ، منسوجات *courtaulds* در شرایط مساعدی برای مقاومت در برابر پیشنهاد خرید نامناسب از *Sara Lee* آمریکا نبود و در ماههای اولیه ۲۰۰۰ این معامله صورت گرفت . در وهله اول آمریکایی ها به لباس خواب *courtaulds* هم به برند *M&S* و هم برندهای خود شرکت ، علاقه نشان دادند ، بیشتر سهام باقی مانده منسوجات بعد از خرید ، فروخته شدند ، در حالیکه کمپانی های پوشاک متعددی که *Sara Lee* به عنوان حاشیه تجارت اصلیش مورد توجه قرار می داد ، وجود داشتند.

این جریانات چه چیزی را درباره استراتژی شرکتی و مزیت رقابتی به ما می گوید ؟

زمانیکه *courtaulds* متوجه شد که آینده ای به عنوان یک تولید کننده نخ و پارچه ندارد ، تمرکز بر روی بخشهایی (پارچه استرچ و پارچه توری ) را انتخاب کرد که تکنولوژی و موقعیت بازار نیرومندی داشت . اینها واقعا قابل رشد و از نظر بین المللی کسب و کارهای رقابت پذیر بودند . به ویژه زمانیکه توسط خریدها در آمریکا و فرانسه تقویت شدند . اما منطق چندانی در ترکیب آنها با تولید پوشاک وجود نداشت ، فقط بخش اندکی از خروجی پارچه استرچ *courtaulds* به صورت داخلی مورد استفاده قرار می گرفت و ادغام عمودی مزیتی برای کسب و کار پوشاک ایجاد نمی کرد .

در مورد پوشاک - و اینجا ما اهمیت فاکتورهای خاص کشور را می بینیم - *courtaulds* در حال فعالیت در بازار داخلی بود که برای برنده های خود تولید کننده به استثنای (انتهایی بالایی تجارت) <sup>۱۴</sup> مفید نبود. *Burberry* و

<sup>14</sup> At the top end of the trade

*Aquascutum* می توانستند به خوبی عمل کنند اما بخش عمده بازار توسط فروشگاههای زنجیره ای که مارک خاصی را می فروختند با *M&S* به عنوان پیشرو در اکثر بخشها ، تصاحب شد . این ویژگی متمایز بازار انگلیس ، تقریباً غیر مشابه با آلمان یا ایتالیا که صنعت خرده فروشی به مراتب کمتر مورد توجه قرار می گرفت . *Courtaulds* همانند دیگر تولید کنندگان انگلیسی به دلیل روند بسیار کند جهانی شدن برندش می تواند مورد انتقاد قرار گیرد . در عین حال به دلیل نداشتن موقعیت بازار محلی قوی برای تولید در وضعیت نامطلوبی قرار داشت . یک راه برای جبران این وضعیت نامساعد خرید یک تولید کننده پوشاک خارجی بود و *Courtaulds* یک شرکت فرانسوی را به این منظور خریداری کرد . اما این امر به آسانی با قدرت *courtaulds* سازگار نبود و هرگز منطبق با انتظارات آن عمل نکرد .

تجربه *courtaulds* و سایر کمپانی های انگلیسی نشان می دهد که عرضه حجم زیادی کالا برای *Marks & Spencer* و همچنین ارتقای برندهای خاص تولید کننده از طریق سایر خرده فروشان آسان نبوده است . این موضوع برای اشاره به این مطلب است که نگوئید *M&S* شکست ناپذیر است . یک داستان موفقیت در خور توجه شرکت انگلیسی مربوطه به *Pretty Polly* یک برند مشهور جوراب زنانه زمانی که در حجم زیادی در دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ به فروش رفت . جالب اینکه این برند بعد از تغییرات متعدد مالکیت ، اکنون بخشی از گروه *Sara Lee* است . در عین حال رقابت و همکاری با موضوع دیگری است . یکی از موفق ترین تولید کنندگان انگلیسی پوشاک *Dewhirst* که تقریباً به طور کامل تمرکز بر روی *Marks & Spencer* را انتخاب کرده است . خط مشی اش ارائه خدمت شایسته و کیفیت مطلوب است ، چه از طریق کارخانجات انگلیسی یا خارجی ، از آنجا که تقریباً تغییر تامین کنندگان غیر ممکن است ، چه از طریق کارخانجات انگلیسی یا خارجی ، از آنجا که تقریباً تغییر تامین کنندگان غیر ممکن است *Marks & Spencer* تقریباً ۹۰ درصد از تولید *Dewhirst* را کسب کردند ، تعدادی از آنها اکنون مربوط به مراکش ، مالزی و اندونزی هستند .

تخصصی شدن و بین المللی شدن ، که در این نمونه های انگلیسی مطرح شد ، کلیدهای بقا است ، کمپانیها باید تعیین کنند کدام بخش از کسب و کارشان ، می توانند از نظر بین المللی رقابت پذیر باشد و هر کار ممکن را برای تقویت آنها انجام دهند .

تخصصی شدن ممکن است به معنای بیرون آمدن از پوشاک برای تمرکز بر روی صنایع نساجی با عملکرد بالا باشد . این استراتژی توسط صنایع نساجی *Allied* تعقیب شد ، زمانیکه یکی از تولید کنندگان *Yorkshire* پیشرو پارچه فاستونی برای پوشاک ، با خارج شدن از بخش مد اکنون محصولات از قبیل پارچه های برای کیسه هوا<sup>۱۵</sup> و پارچه های قادر به عبور هوای ضد آب<sup>۱۶</sup> ، و پارچه هایی برای لباسهای با قابلیت رویت بالا<sup>۱۷</sup> تولید می کند . مورد

<sup>15</sup> airbag

<sup>16</sup> Waterproof breathable

<sup>17</sup> High-visibility clothing

جالب دیگر *Dawson* ، گروه تولید کشباف اسکاتلندی ، که بعد از یک تجربه ناخوشایند متنوع سازی ، خودش را از یک شرکت مختلط کوچک به تجارت بر مبنای پشم کشمیر با برند *Ballantyne* به عنوان مدل اصلیش تبدیل کرد. یک مثال استثنائی تر از یک کمپانی که محور اصلی اش عقب نشینی کرده *Coats Viyella* است که در طی سالهای گذشته تقریباً به طور کامل از تولید منسوجات و پوشاک به منظور تمرکز صرف بر روی کسب و کار بین المللی اش ، تولید نخ ، خارج شد . ( *coats* هنوز در تجارت-مد ، از طریق *Jeager* و *Viella* است ، گرچه این کسب و کارها ممکن است در موعد مقرر منحل شوند) . نخ تجارتي بود که در آن شرکت *J & P Coats* موفقیتش را در قرن ۱۹ بنا نهاده بود و همیشه منبع اصلی سود بوده است . می توان آنچه که برای *Coats* در طول ۴۰ سال گذشته به عنوان یک انحراف مخرب ارزش و بیش از حد گران اتفاق افتاده است، شرح داد .

آنچه ما در صنعت نساجی انگلستان در طول ۳ دهه گذشته مشاهده کرده ایم ، یک فرایند آرام و دشوار تطبیق با واقعیات بازار جهانی با گام های اشتباه متعدد در طی مسیر است . در حالیکه این جریان کاملاً مایوس کننده نیست عملکرد نسبت به آلمان و ایتالیا کمتر مطلوب بوده است . چه چیزی تولید کنندگان آلمانی و ایتالیایی به نحو درستی انجام دادند که همتهای انگلیسیشان به اشتباه انجام دادند . ؟

دو تفاوت مهم ، که برای کشورهای اروپایی به کار می رود ، این است که آنها مساله ای از نوع *Lancashire* (یک بخش نخ وسیع با ظرفیتی به مراتب مازاد از تقاضای احتمالی ) ندارند و آنها با مساله واردات کالا با قیمت پایین مانند انگلستان به دلیل ارتباط با کشورهای مشترک المنافع مواجه نشدند .بعلاوه تولید کنندگان منسوجات ایتالیایی و آلمانی به طور وسیعی از گسترش سریع تجارت در اروپا در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ فرآیندی که در آن شرکتهای انگلیسی ، تا حدی به دلیل تاخیر ورود انگلیس به بازار مشترک ، به حوزه بسیار کوچکتری وارد شدند ( **جدول ۹** ) . بازار مشترک همچنان در معرض رقابت با کالاهای وارداتی با قیمت پایین تر قرار داشت و شرکتهای آلمانی مجبور به انطباق با آن بودند ، اما آنها به گونه ای بسیار متفاوت از شرکتهای آلمانی عمل کردند . هیچ نوع جریانی توسط تولید کنندگان الیاف مصنوعی برای ادغام رو به جلو با ریسندگی و پارچه بافی و هیچ تلاشی برای ایجاد گروههای نساجی بزرگ قابل مقایسه با *Courtaulds* در انگلیس وجود نداشت . در واقع گروههای بزرگ اندکی که در طول دهه ۱۹۶۰ ایجاد شده بودند نظم داده شدند یا از کسب و کار خارج شدند . در اوایل دهه ۱۹۸۰ ، ۶۰ درصد از کارکنان صنعت در اختیار کمپانی هایی بود که کمتر از ۵۰۰ نفر استخدام می کردند . در طی دهه بعد متوسط کارکنان به ازای هر کمپانی از ۲۰۷ به ۱۰۶ کاهش یافت . این کمپانی ها به اندازه کافی برای سرمایه گذاری بر روی ماشینهای مدرن بزرگ بودند اما برای پاسخ گویی به صورت انعطاف پذیر برای احتیاجات متغییر مشتریان کوچک بودند .

به علاوه ، چنین وضعیتی ، یک انطباق به سمت بازار ، به کمک نه دولتهای فدرالی و نه ایالتی که به دنبال کاهش سرعت فرآیند یا تغییر آن به جهت های خاص هستند ، بود . این یک تفاوت دیگر با انگلستان است ، جاییکه

سازماندهی مجدد *Courtaulds* مورد تشویق قرار گرفت و تا حدی توسط دولت مورد حمایت قرار می گرفت . با وجود حمایت ، به ویژه در حوزه حمایت تجاری ، بسیار کمتر از آنچه *Courtaulds* انتظار آن را داشت ، بود.

در طی این دوره ، دستمزدهای بالای آلمان تولید کنندگان لباس را به طور فزاینده ای غیر اقتصادی ساخت . پاسخ تولید کنندگان لباس انتقال فعالیت هایشان به مناطق با هزینه پایین بود ، به ویژه اروپای شرقی ، و همچنین همکاری های قابل توجهی با تامین کنندگان پارچه کردند . پارچه تولید آلمان به کارخانجات لباس خارجی فرستاده و به صورت کالای نهایی برگردانده شد . مبادله توسط طرح تجاری تبعیضی معروف به فرآیند رو به خارج<sup>۱۸</sup> آسانتر شد که به موجب آن باز واردات<sup>۱۹</sup> پوشاک صرفاً در معرض مالیات بر ارزش افزوده در کشور خارجی بود . الگوهای تجاری بزرگترین صنعت نساجی آلمان در سالهای اخیر لهستان ، جمهوری چک ، رومانی و مجارستان بوده اند .

*OPT* یا تجارت فرآیندی رو به خارج ، یک عامل مهم برای مازاد آلمان بوده است و طرف دیگر قضیه کسری بسیار زیاد در لباس است (جدول ۱۰) . ، به هر حال در سالهای گذشته صنعت نساجی تحت فشار زیادی قرار داشته است ، زیرا تعدادی از کشورهای تولید کننده پوشاک از قبیل جمهوری چک صنایع نساجی شان را افزایش می داده اند . صنعت نساجی آلمان با یک دوره رکورد آتی مواجه می شود و روند خارج شدن از پارچه های پوشاک به صنایع نساجی خانگی و منسوجات صنعتی احتمال دارد ادامه یابد.

همانطور که جدول نشان می دهد ، ایتالیا هم در منسوجات و هم در لباس قوی است ، به طور کلی این امر یکی از نقاط رقابتی ایتالیا برای مدت طولانی بوده است ، و از طریق ایجاد بازار مشترک تقویت می شود ، زمانیکه ایتالیا به عنوان کشور عضو با پایین ترین هزینه های دستمزد ، به خوبی برای تامین منسوجات و لباس برای همکاران *EEC*<sup>۲۰</sup> عمل کرد . از آن زمان به بعد صنعت ایتالیا مزیت اولیه را بر آن بنا نهاده است و امروزه موفقیتش بیشتر بر پایه سبک ، طراحی و کیفیت است تا هزینه های پایین . این وضعیت از طریق صنعتی ، مانند آلمان ، که عمدتاً در بر گیرنده شرکت های کوچک و متوسط به دست آمده است . گروه *Marzotto* ، که در مرتبه ۲۱ ام در ۱۹۹۹ قرار گرفت یک استثنای قابل توجه است . برخی از این شرکتها ، مانند *Prato* و *Biella* در صنایع پارچه پشمی ، در نواحی صنعتی گرد می آیند . این ساختار بخش بندی شده به طور عمده منشا انعطاف پذیری و پاسخگویی سریع است - به طور خلاصه خصوصیتی که در بازارهای امروز ضروریترین هستند .

ایتالیا در مقایسه با *M&S* زنجیره خرده فروشی نیرومندی ندارد و رشد سریع فروشگاهها خرده فروشی وسیع تری برای تولید کنندگان لباس و پارچه به منظور وارد کردن برندهای خاصشان در بازار فراهم می آورد . برای مثال

<sup>18</sup> Outward processing

<sup>19</sup> Re-imported

<sup>20</sup> European Economic Community

*Miroglio* ، یک تولید کننده پیشرو برای پارچه های گلدار است ، ۵ طرح را می فروشد که هر کدام بر روی یک بخش مجزا از بازار تمرکز دارد .

هم چنین موفقیت اماکن مد در ایتالیا از قبیل *Prada* ، *Armani* ، *Gucci* موثر بوده است . برخی از این اماکن ، از جمله *Prada* ، کارخانجات مخصوص به خود را دارند در عین حال برای بخش عمده ای به شرکتهای محلی برای عرضه پارچه و پوشاک با کیفیت بالا وابسته هستند . ما به زمینه نسبتاً غیر قابل اطمینانی از تفاوت فرهنگی بین ملتها وارد می شویم ، شاید به این علت که مشتری ایتالیایی به لباس های مد روز بیشتر از همتهایشان در انگلستان اهمیت می دهند ، *M&S* در ایتالیا وجود ندارند . بی شک یک چرخه مقبول ، به همراه تعداد زیادی مشتری که متقاضی لباس مد روز هستند و به تولیدکنندگان پوشاک و منسوجات که دائماً به منظور به روز کردن طرح هایشان و بهبود کیفیت شان تحت فشار هستند ، بازخورد می دهند ، حضور دارند.

تولید کنندگان ایتالیایی از فشارهای اقتصادی که در آلمان و انگلستان بوده است در امان نیستند . تمرکززدایی مکان یابی تولید به ویژه در مورد لباس رخ داد . برای مثال *Benetton* ، کمپانی تریکو ، هم اکنون کارخانجاتی در کرواسی ، مجارستان هم چنین اسپانیا و پرتغال دارد . *Miroglio* در مجارستان و بلغارستان سرمایه گذاری کرده است و *Marzotto* به لیتوانی رفته است . به نظر می رسد این فرایند به ویژه برای تولیدات بنیادی با هدف بازار انبوه ادامه یابد.

اما قدرت ایتالیا در منتها الیه کیفیت بالای بازار ، ظاهراً بر مبنای یک ساختار صنعتی انعطاف پذیر نیروی کار بسیار ماهر ، برند برجسته و یک بازار محلی پذیرا ست که به نظر می رسد برای مدت زیادی ادامه یابد .

در بازننگری ، به نظر عجیب می رسد که برنامه ریزان در *courtaulds* ، زمانیکه آنها در حال بررسی آینده صنعت نساجی انگلیس در اوایل دهه ۱۹۶۰ بودند توجه چندانی به آلمان و ایتالیا نداشتند . در عوض آنها فکر می کردند که بازار اروپا بیشتر شبیه بازار آمریکا می شود . اما اگر عقیده آنها در این زمینه اشتباه بود آیا تفکر آنها حداقل در مورد اینکه در آمریکا یک استراتژی بر پایه مقیاس و استانداردسازی به خوبی عمل می کند درست است؟ جواب این است که علی رغم سطوح بالاتر حمایت نسبت به انگلیس و اروپا ، تولید کنندگان پوشاک و منسوجات با مشکلات جدی در ۳۰ سال گذشته مواجه شده اند .

در صنایع نساجی ، علی رغم سرمایه گذاری سنگین در ماشین آلات جدید و افزایش چشمگیر بهره وری وقایع مهمی در بین بزرگترین کمپانیها وجود داشته است . برای مثال صنایع *Burlington* ، بزرگترین تولید کننده ، رقابت با واردات را به عنوان منبع اصلی مشکلاتش ذکر کرد . گرچه *Burlington* از کاهش هزینه ها از طریق انتقال بخشی از تولیدش به خارج از آمریکا اساساً به مکزیک خسته شده بود ، و از طریق سرمایه گذاری در تکنولوژی جدید ، این کارها برای جبران فشار مداوم برای قیمت ها کافی نبود . کمپانی به شدت تحت فشار دیگر کارخانجات *Guilford*

است که ادعا می کند بزرگترین چله بافی در جهان است. سال گذشته با ورود به یک برنامه ی تغییر ساختار اعلام کرد مشتمل بر ، کناره گیری از تجارت و تمرکز بر روی پارچه های تخصصی و صنعتی بود. هم چنین بخشی از تولید پارچه پوشاک را به مکزیک به منظور نزدیک شدن به مشتریان انتقال داد.

همچنین در مورد لباس در سالهای اخیر اغتشاش بسیار زیادی وجود داشته است. یکی از بزرگترین کمپانیها شرکت VF، که برندش شامل Lee ، Wrangler ، و North face است ، برنامه هایی به منظور کاهش نیروی کارش نزدیک ۱۸٪ ، ۱۳۰۰۰ از تعداد کل ۷۱۵۰۰ اعلام کرده است و در حال خارج شدن از تریکو و سرمایه گذاری بیشتری در چین ، پوشاک و برندهای خارجی ، و کسب آنچه " یک رویکرد تهاجمی تر " برای منبع یابی در کشورهای با هزینه پایین قلمداد می شود.



"Warren Buffet"



**Wrangler**

برای کمپانی هایی از قبیل VF مدیریت برند که به طور روزافزونی به معنای مدیریت برند جهانی است ، امری ضروریست. این نکته زمانیکه Warren buffet ، سرمایه گذار آمریکایی معروف ، کنترل کمپانی بزرگ لباس دیگری ، Fruit of the Loom ، را پذیرفت مورد تأیید قرار گرفت. این کمپانی یکی از بزرگترین تولید کنندگان آمریکایی لباس اسپرت است که عمدتاً تحت نام برندش از طریق خریداران انبوه و خرده فروشان فروخته شد. همچنین به رقابت با واردات از طریق انتقال کاربرترین عملیات هایش به خارج از آمریکا واکنش داده است. اما این جریانها مسائل تولیدی جدی را موجب گردید ، ایجاد یک بحران مالی که در ۲۰ سال گذشته به ورشکستگی منجر گردید. Warran Buffett طرفدار بزرگ برندهای قوی و چشمگیر است ، او یک سرمایه گذار بزرگ در Coca-Cola است و به نظر معقول می رسد که در نجات Fruit of the Loom او بیشتر به برندش علاقه مند است تا به کارخانجاتش.

چه اندازه برای تولید کنندگان لباس صاحب برند کنترل مستقیم تولید ضروری است ؟

بسیاری از کمپانیهای موفق لباس آمریکایی از جمله Tommy Hilfiger و Liz clauborn ، هیچ تولیدی را خودشان انجام نمی دهد بلکه کاملاً به پیمانکاران فرعی یا در آمریکا یا خارج از آن وابسته هستند. Sara Lee یک شبکه از کارخانجات در سر تا سر جهان در اختیار داشته است ، گرچه تمرکز اصلی اش همانطور که ماموریتش آشکار می سازد افزایش قدرت برندش است (جدول ۱۱). این بیانیه الویت زیادی به توسعه محصول می دهد ، در عین حال لزوماً مستلزم سرمایه گذاری گسترده در تولید نیست.

برخی تولید کنندگان منسوجات آمریکایی تکنولوژی را برای توسعه محصولات جدید استفاده کرده اند که تامین کنندگان خارجی نمی توانند با آن رقابت کنند. یک مثال کارخانجات *Malden* است که در *Lawrence*، ماساچوست واقع شد. معروفترین تولیدش که نتیجه ۱۰۰ میلیون دلار سرمایه گذاری در *R&D*، *Polartec* است، پارچه لباس تریکو ۱۰۰٪ پلی استر که به روشی خاص برای ایجاد یک محصول پشمی رایج که عمدتاً در لباسهای زمستانی بکار می رود، تکمیل می گردد، و در ۱۰۰ سبک، ۵۰۰ رنگ و ۱۰۰۰ الگو به بازار می آید. شرکتهای متعدد دیگری هم چنین به دنبال جایگاههای کم ظرفیت مانند لباسهای شکار استتار رفته اند که از پارچه پلی استر مخصوص که توسط *Milliken* تولید و توسعه داده شده ساخته می شد.

ممکن است که تاثیر ترکیبی تکنولوژی جدید، خرده فروشی ناب و تمایز محصول سرعت انتقال تولید از آمریکا به کشورهایی با هزینه پایین را کاهش دهد. برخی محققین معتقدند که صنایع لباس و نساجی آمریکایی در حال گذر از یک فرآیند مخرب سازنده، نابودی کارخانجاتی که در بخشهای نامناسب بازار هستند یا استراتژی های نامناسب دارند، از طریق وارد شوندهای جدید، مورد هده قرار دادن بخش هایی از بازار که تامین کنندگان به آسان ینمی توانند مورد حمله قرار دهند، جبران می شود. حدی که در آن یک بخش لباس / نساجی چشمگیر به حضور در ایالت متحده آمریکا ادامه م ی دهد بر مبنای یک استراتژی بسیار متفاوت از استراتژی است که *courtaulds* را در اوایل دهه ۱۹۶۰ بسیار تحت تاثیر قرار داد.

این عقیده که در تغییر تقسیم بین المللی کار که اکنون در دست اقدام است، تمام منافع به سمت کشورهای در حال توسعه می رود. آنها همچنین تعدیلات سختی برای تولید به ویژه آنهایی که در مرحله میانی بین موقعیت توسعه یافته و در حال توسعه هستند، داشته اند. ۳ قدرت برتر آسیای شرقی، هنگ کنگ، تایوان و کره صنایع لباس و نساجی وسیعی در طول دهه ۱۹۶۰ و ۱۹۷۰ ایجاد کردند و روابط نزدیکی با مشتریان در آمریکا و به میزان کم تری در اروپا ایجاد کردند. هم اکنون هزینه های دستمزد در سطحی قرار دارد که تولید لباس را غیر اقتصادی می سازد و کمپانیها در چنین کشورهایی مجبور به انتقال تولیدشان به چین و مکان هایی با هزینه کم تر می شوند. آیا اگر همین طور که محتمل به نظر می رسد، تولید کننده منسوجات به یک سمت مشابه حرکت کند، کمپانی های آسیای شرقی موقعیتشان را در زنجیره ارزش صنعت نساجی از دست می دهند؟

یک استراتژی حرکت به سمت پایین، یعنی نزدیک شدن به مشتری از طریق تولید یا خرید برندهایشان است. یک مثال *Fang Brothers knitting*، بزرگترین کمپانی لباس تریکو هنگ کنگ که تامین کننده اصلی برای خرده فروشان آمریکایی از مجله *Tommy Hilfiger*، *Gap* است. به علاوه به منظور توسعه برندش، اخیراً این کمپانی *Pringle* در اسکاتلند را خریداری کرد و به نظر می رسد مالکان جدید زندگی جدیدی به این برند دادند و آن را برای مشتریان جوان تر با هدف کلوب شبانه به جای کلوب گلف تغییر حالت دادند.



رویگرد دیگر تبدیل شدن از تولید کنندگان با هزینه پایین به تسهیل کنندگان یا هماهنگ کننده ها می باشد . سرویس دهی به مشتریان در اروپا و آمریکا از طریق تعهد به سازماندهی عرضه لباس ، با در نظر گرفتن این امر که تولید در هر مکانی که واقع می گردد به بهترین نحو نیازهای مشتری را از نظر قیمت ، کیفیت و زمان تحویل برآورده سازد. در اینجا روند به سمت خرده فروشی ناب می توانست مطلوب باشد ، زیرا تاکید بیشتری بر روی مدیریت زنجیره ارزش دارد و عرضه و تقاضا را با دقت بیشتری تطبیق می دهد .

یک محقق در ارتباط با تایوان می نویسد : مدیریت زنجیره ارزش اثربخش ، قابلیت ایجاد صرفه جویی هایی که منافع را از طریق کاهش هزینه های دستمزد تحت الشعاع قرار می دهد ، دارد. تولید پوشاک تایوان به طور اجتناب ناپذیری مجددا در مناطقی با هزینه های دستمزد پایین تر قرار خواهد گرفت ، در عین حال شرکت داخلی پتانسیل برای تبدیل شدن به نیروی کلیدی در پشت عملیات یکنواخت، زنجیره کالا با تکنولوژی بالا را دارد . زیرا بخشی از این زنجیره بسیار منسجم تر از آنهایی است در گذشته بوده اند ، هزینه های تغییر وضعیت برای خرده فروشی پیشرو گران تر می شود . یک شرکت محلی در آسیای جنوب شرقی یا چین تقریبا احتمال دارد که برای زیر قیمت فروختن حتی در شرکتهای تایوانی برون مرزی توانا باشد . اما احتمال کمی برای کنترل سفارشات الکترونیکی از خریداران و پاسخ اثربخش به پیش بینی ، برنامه ریزی و پیگیری ساخت و تولید پوشاک به سرعت و به طریقی انعطاف پذیرتر ، وجود دارد. به طور خلاصه این قابلیت ها به مراتب شکل پایداری از مزیت رقابتی برای شرکتهای تایوانی نسبت به منبع یابی جهانی برای نیروی کار با پایین ترین هزینه است.

عامل دیگری که می تواند مزیتی برای شرکت آسیای شرقی با سابقه به شمار رود رشد توجه همگانی درباره شرایط کار در کارخانجات کشورهای در حال توسعه است که برای کمپانی های غربی پوشاک تولید می کنند به خصوص در آمریکا و با یک مقیاس در حال افزایش در اروپاست. مبارزات توده های دانشجویی ، اتحادیه های تجاری و سازمانهای غیر دولتی ، خرده فروشان صاحب برند را به توجه بیشتر به دستمزد ها و شرایطی که در هر مرحله زنجیره تعیین می شود جلب کرده است و آنها ممکن است وظیفه نظارت را به شرکتهای آسیای شرقی مورد اعتماد که رابطه دوستانه نزدیکی با آنها ایجاد کرده اند ، تفویض کنند .

از طریق انطباق با تغییرات در مسیری که زنجیره ارزش سازماندهی می شود ، شرکتهای آسیای شرقی نقش برجسته ای در صنعت ایفا می کنند . ذکر این نکته حائز اهمیت است که شرکتهای کره ای و تایوانی که در لیست ۱۰۰ کمپانی اول نساجی جهان قرار می گیرند

( جدول ۱۲ ) یکی از شرکتهای تایوانی که در رتبه ۳۹ قرار دارد *Hualon* است . این کمپانی نخ نایلونی و پلی استر تولید می کند و به دیگر تولید کنندگان منسوجات می فروشند ، همچنین دامنه وسیعی پارچه تولید می کند . در حالیکه شرکتهای اصلیش در آسیا ( در بر گیرنده شرکتهای فرعی بزرگ در مالزی ) هستند ، از طریق خریداری دارایی های

یک شرکت نساجی آلمانی ورشکسته به اروپا آمده است و بیشتر ماشین آلات پارچه بافی را به کارخانجات در جمهوری چک انتقال داد. سایر شرکتهای کره ای و تایوانی در مکزیک برای نزدیک شدن به مشتریان آمریکایی سرمایه گذاری کرده اند.

آنچه ما در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه می بینیم بررسی مستمر تولید کنندگان منسوجات و لباس برای استراتژی که به بهترین نحو با شرایط شان منطبق می شود، تاریخچه شان و ظرفیت خریدشان و موقعیت بازار محلی شان، می باشد. اگر یک مسئله مشترک وجود داشته باشد، آن مسئله انجام کارهایی است که خودتان به بهترین نحو انجام می دهید، و صرف نظر کردن یا برون سپاری کارهایی که دیگران بهتر انجام می دهند. اما این پیشنهاد بسیار کلی هنوز کمپانی ها را در انتخابات استراتژیک مشکلی قرار می دهد.

۳ کارکرد اصلی در زنجیره پوشاک - نساجی در نظر گرفته می شود (جدول ۱۳) که شامل طراحی و ارتقا محصول (پدید آورندگان برند)، به نمایش گذاشتن و توزیع (خرده فروشی، Website، پست) و تولید است. آیا یک کمپانی باید در یکی از این ۳ فعالیت یا دو تا یا همه آنها وارد شود؟ برای برخی مبدعین برند، بخصوص آنهایی که یک بازار انبوه را سرویس می دهند، نیاز به ورود به در معرض نمایش گذاشتن و توزیع ندارند و بهتر است که به خرده فروش و توزیع کننده واگذار گردد. تعدادی از این کمپانیها هیچ فعالیت تولیدی را انتخاب نمی کنند. در انتهای بالایی تجارت، شرکتهایی هستند که محصولاتشان را تولید می کنند، برندهایشان را ارتقا می دهند و فروشگاه هایشان را اداره می کنند. Zegna، یک تولید کننده پارچه پشمی پیشرو که در Biella واقع شده یک مورد از این حالت است. یک سوال مرتبط در این مورد معایب و منافع ادغام عمودی است. بحث انجام شده مخالف با آن است، در عین حال می توان مثال هایی را یافت که در جهت دیگر قرار دارند. Zara یک کمپانی اسپانیایی مرکز طراحی و تولید در "La Coruna in Galicia" در شمال اسپانیا دارد که از طریق یک شبکه از پیمانکاران فرعی محلی حمایت می شود و محصولاتش را از طریق فروشگاهها یش به فروش می رساند. طراحان Zara در ارتباط مستمر با مدیران فروشگاه برای یافتن آیتیم هایی هستند که از فروش خوبی برخوردارند. بنابر این آنها می توانند سفارشات تکراری و طرحه های جدید به کارخانه تولید وارد کنند. کارخانه نیز به نوبه خود کالاها را به فروشگاه ۲ بار در هفته می فرستد که نیاز برای انبارها را از بین می برد و موجودی را پایین نگه می دارد. zara صرفاً ۳ هفته برای تولید یک محصول جدید نیاز دارد در حالیکه متوسط صنعت ۹ ماه است.

با وجود تعداد زیادی استراتژی های مناسب، یافتن قواعد کلی درباره آنچه کمپانی ها باید انجام دهند یا آنچه آنها باید در گذشته انجام می داده اند، مشکل است. هم چنین تعیین اهمیت دقیق برای فاکتورهای خاص کشور یا شرکت در بیان موفقیت یا شکست دشوار است.

در مورد انگلستان، برخی اشتباهات جدید در دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۶۰ ایجاد گردید و از بین بردن آنها مشکل بود. با توجه به تجربه آلمان و ایتالیا بقای کارخانجات انگلیسی اگر اکثر آنها از طریق ادغام مغلوب نشده بودند امکان پذیر بود، اما نمی توان در این مورد مطمئن بود، و در موارد بسیاری این تنها بخشی از جریان است.

کارخانجات دیگر خارج از کنترل مدیریت وجود دارند که آنچه کمپانیها می توانستند یا نمی توانستند انجام دهند را محدود کردند. آنچه قبلا ذکر کرده ام تاریخچه به ویژه در *Lancashire* است. مساله دیگر نقش قدرتمند فروشگاههای زنجیره ای در بازار لباس بود. همینطور برای وضع قوانین و خط مشی ها، برخی محققین اهمیت بسیار زیادی برای نواقص سیستم آموزشی انگلستان قائل شدند که منجر به آموزش نامطلوب کارگران و مدیران می شد. تاثیر این امر بر روی صنعت لباس و نساجی این بود که برای شرکتهای انگلیسی نسبت به شرکتهای آلمانی ارتقای بازار از طریق ارائه محصولات با کیفیت بالا مشکل تر بود.

البته نیروی دیگری در این بحث وجود دارد و می توان وزن بیشتری به خط مشی دولتی داد، رویکرد نامنظم برای صنعت از اواخر دهه ۱۹۵۰ به بعد، مداخله نصفه نیمه دولت و به طور مشابه در اکتبر ۱۹۵۹ تعهدات نصفه و نیمه حمایتی که هرگز برآورده نشد، حمایت نسبی برای ایجاد کمپانی های بزرگ با دغدغه های مستمر درباره رقابت خنثی می گردد، کمپانی ها را درباره موقعیتی که قرار گرفته اند دچار تردید می کند. دولت با رها کردن صنعت به حال خود به شرکت ها اجازه می دهد که موفقیتشان را طرح ریزی کنند. این مطلب را می توان افزود که چنین حالتی، تاثیر منفی مالیات بالا، هم برای شرکت های فعلی و هم برای کارآفرینان جدیدی که وارد صنعت می شوند وجود دارد، و خاص صنایع نساجی نیست. این نکته ای است که توسط *Eric Pasold* در شرح حالش ذکر شد، و تا حدی شرح می دهد که چرا ما هرگز سطح تجارت متوسط و خصوصی که منبعی از قدرت در آلمان و ایتالیا به اثبات رسیده است، حفظ نکردیم.

آیا اگر انگلیس به بازار مشترک در دهه ۱۹۵۰ به جای ۱۹۷۰ می پیوست صنعت عملکرد بهتری داشت؟ اکثر شرکت های نساجی انگلیسی و همتهایشان در سایر صنایع در سال های اولیه پس از جنگ در شناسایی عوامل کلیدی که به منظور بقا در اروپای غربی مانند *Frank Kreation* و همتهایشان در *Courtaulds* مهیا می شد، کند عمل کردند و حتی اگر آنها این شناسایی را انجام می دادند، آنها برداشت اشتباهی از بازار اروپا داشتند. این واقعیت که در اواسط دهه ۱۹۸۰، در صنعتی که پیش از این جهانی تر از هر صنعت دیگری بود، صنایع *Courtaulds* ۹۰ درصد از تولیدش را در انگلستان انجام می داد و ۹۰ درصد از فروشش را از انگلستان به دست می آورد، در خور توجه است. ورود به جامعه اروپا ممکن است تفاوت ایجاد کرده باشد، اما امری قطعی نیست.

در پایان آنچه باید شناسایی شود این است که صنعت نساجی انگلیس بین دهه ۱۹۵۰ و ۱۹۸۰ و به دلایل متعدد که برخی از تاریخ، و برخی از اشتباهات در دوره بعد از جنگ نشات می گیرد، تطبیق قابل ملاحظه ای انجام

داد ، و دریافت که انطباق به شدت مشکل است. ممکن است نتیجه نادیده گرفته شود ، لیکن انتظار اینکه صنعتی که در قرن ۱۸ و ۱۹ بر جهان حکمفرما بوده است باید در قرن ۱۹ و ۲۰ در بالا به قوت خود باقی می ماند، غیر منطقی است.

## "جدول ۱"

۲۵ کمپانی اول انگلیسی در رتبه بندی ۱۹۷۸

- 1. Courtaulds
- 9. Coats Patons
- 13. Tootal
- 21. Carrington Viyella

سایر کمپانی ها در ۲۵ تای اول

- 10 From US
- 5 From Japan
- 3 From France
- 2 From South Korea
- 1 From Turkey

Source : TextileWirtschaft

## "جدول ۲"

۲۵ کمپانی اول انگلیسی در رتبه بندی ۱۹۹۹

- 11. Coats Viyella
- 24. Courtaulds صنایع نساجی

سایر کمپانی ها در ۲۵ تای اول

- 15 From US
- 5 From Japan
- 1 From France
- 1 From Germany
- 1 From Switzeland

Source : TextileWirtschaft

### "جدول ۳"

تمرکز بر صنایع نساجی و پوشاک

سهام " درصد " پنج کمپانی در بازگشت سرمایه در پنج کشور در ۱۹۹۹

	<i>Textiles</i>	<i>Clothing</i>
<i>Uk</i>	52	33
<i>France</i>	28	35
<i>Germany</i>	20	46
<i>Italy</i>	12	25
<i>US</i>	31	NA

Source :Euratex

### "جدول ۴"

صادرات و واردات صنعت نساجی در ۲۰۰۰ (ارقام به بیلیون دلار)

	صادرات	واردات	تبادل
<i>Italy</i>	11.6	6.12	5.84
<i>Germany</i>	11.02	9.32	1.70
<i>France</i>	6.76	6.75	0.01
<i>UK</i>	4.21	6.91	-2.70

Source:world Trade Organization

## "جدول ۵"

تولید فیبر ، طبیعی و مصنوعی

تبدیل فیبر به نخ

تولید کلاف از طریق بافندگی

پرداخت کردن کلاف ( شستن ، چاپ ، خشک کردن و ...) تبدیل کلاف به

لباس

منسوجات خانگی

کف پوش و فرش

منسوجات صنعتی (روکش اتومبیل، فیلتر، منسوجات پزشکی ، ...)

خرده فروشی ، فروشگاه های بزرگ ، ارزان فروش ها ، سفارش پستی ، خرید اینترنتی ، ...

## "جدول ۶"

تولید جهانی منسوجات و لباس در ۱۹۹۸ ( مطابق با ارزش دلار آمریکا)

	منسوجات	پوشاک
ASIA	39%	45%
AMERICA	29%	26%
EUROPE	29%	26%
AFRICA	2%	2%
OCEANIA	1%	1%

SOURCE: OETH

## "جدول ۷"

برندگان و بازندگان در صادرات نساجی جهان ۱۹۸۰-۲۰۰۰ ( سهم "درصدی" از صادرات کل جهان در هر سال )

	1980	2000
CHINA	4.6	10.2
SOUTH KOREA	4	8.1
ITALY	7.6	7.6
TAIWAN	3.2	7.4
US	6.8	7
INDIA	2.1	3.4
PAKISTAN	1.6	2.9
TURKEY	0.6	2.3

---

GERMANY	11.4	7.0
JAPAN	9.3	4.5
FRANCE	6.2	4.1
UK	5.7	2.7

## "جدول ۸"

برندگان و بازندگان در صادرات جهانی پوشاک ۱۹۸۰-۲۰۰۰ ( سهم "درصدی" از صادرات کل جهان در هر سال )

	1980	2000
CHINA	4	18.1
MEXICO	0	4.4
TURKEY	0.3	3.3
INDIA	1.5	2.8
INDONESIA	0.2	2.4

---

HONG KONG	11.5	5
KOREA	7.3	2.5
TAIWAN	6	1.5
ITALY	11.3	6.6
GERMANY	7.1	3.4
FRANCE	5.7	2.7
UK	4.6	2.1



## "جدول ۹"

صادرات منسوجات و پوشاک برای شش عضو جامعه اقتصادی اروپا به صورت درصدی از کل

	1960	1970	1980
<i>UK</i>			
منسوجات	13	14.7	33.4
پوشاک	17	17.6	34.6
<i>GERMANY</i>			
منسوجات	20.8	42.3	43
پوشاک	23	59.8	54
<i>ITALY</i>			
منسوجات	31.1	44.5	48.7
پوشاک	36	68	65.1

SOURCE: EUROPEAN COMMISSION

## "جدول ۱۰"

تجارت منسوجات و پوشاک در چهار کشور در ۲۰۰۰ (به بلیون دلار)

	صادرات	واردات	تعادل
<i>GERMANY</i>			
منسوجات	11.02	9.32	1.7
پوشاک	6.84	19.31	-12.47
<i>ITALY</i>			
منسوجات	11.96	6.12	5.84
پوشاک	13.22	6.07	7.15
<i>UK</i>			
منسوجات	4.21	6.91	-2.70
پوشاک	4.11	12.90	-8.79
<i>US</i>			
منسوجات	10.96	15.71	-4.75
پوشاک	8.65	66.39	-57.74

## "جدول ۱۱"

SARA LEE استراتژی

ایجاد برندهای پیشرو در بازارها در سراسر جهان ، تمرکز بر روی محصولات و کسب و کارهایی که :

- جهانی ، یا پتانسیل به گسترش به صورت جهانی را دارد.
- حفظ موقعیت برند پیشرو ( درجه ۱ یا درجه ۲).
- جذب مشتریان از طریق کانال های مشتری چندگانه
- بهره مندی از تلاش های توسعه محصول نوآورانه
- می تواند از موانع اقتصادی عبور کند ، به عنوان ساختار هزینه ای که از مزیت مقیاس بهره مند می شود و به آسانی از طریق رقبا قابل رقابت نیست ، تعریف می شود

## "جدول ۱۲"

۱۰۰ کشور اول در نساجی در ۱۹۹۹

US	31
EUROPEAN UNION	27
JAPAN	24
TAIWAN	5
SOUTH KOREA	4
OTHERS	9

SOURCE : EURATEX

## "جدول ۱۳"

کجا باید متمرکز شد؟

- طراحی و ارتقا محصول – مبتکران برند
- در معرض نمایش قرار دادن و توزیع – فروشگاه ها ، خرده فروشان اینترنت ، کمپانی های سفارش پستی
- تولید