



راهبرد ورود به بازارهای جدید

مورد بازار صنایع معدنی

بسیاری از شرکت ها برای توسعه به دنبال بازارهای جدید داخلی و خارجی هستند. ورود به یک قلمرو و ناحیه جدید، استراتژی شاخص و بزرگی است که می تواند بر تمامی فعالیت های سازمان تأثیر گذار باشد. هر شرکتی که قصد ورود به بازار صنایع معدنی را دارد ، لازم است که اهداف خود ، نظیر دست یابی به توسعه اقتصادی ، جلوگیری از کاهش احتمالی پروژه ها و کاستن از چالشهای رقابت با رقبای فعلی و ... را ، طی برنامه ای تدوین کند.

1- بیان مسئله

از اهداف راهبردی شرکتها، توسعه اقتصادی است و یکی از راههای دستیابی به این هدف ورود به بازارهای جدید است، که ممکن است مزایای زیر را به همراه داشته باشد.

گسترش دامنه کسب و کار به خارج از پروژه های فعلی

▪ توسعه شرکت و کمک به بقای آن

▪ دستیابی به فناوریها و دانش مهندسی جدید

افزایش درآمد از طریق دسترسی به منابع مالی جدید

کسب اعتبار

برای موفقیت، شرکت باید بازارهای هدف را به خوبی شناسایی کند، با شرایط صنایع معدنی آشنا گردد، راهبرد مناسبی برای ورود اتخاذ و برنامه ریزی کند تا ضمن اینکه مقابله با رقبا را می آموزد موفق به حفظ بقای خود شود. توصیه می گردد که در حال حاضر فرصت نفوذ به صنایع معدنی، به عنوان یک راهکار احتیاطی برای رشد کلی در نظر گرفته شود. توسعه بازار خارج از پروژه های جاری عامل مهمی است که اگر حساب شده و با برنامه انجام شود ، بقای شرکت را تضمین می کند.

2- اهداف

هدف اصلی، تدوین راهبردی مناسب برای ورود به بازار صنایع معدنی است و به پاسخ، پرسشهای زیر بستگی دارد.

2-1- شناسایی بازارهای صنعت معدنی

2-2- انتخاب بهترین بازار برای ورود

2-3- شناسایی موانع ورود

2-4- ساختار رقابت در بازار هدف

2-5- شناسایی عوامل مؤثر در تعیین قیمت پروژه ها یا ...

2-6- انتخاب مناسبترین اندازه پروژه یا ... برای شروع فعالیت

2-7- شناسایی رقبای بالفعل و بالقوه

2-8- ارائه سیاستهای مناسب جهت تبلیغ و ترویج

3- برنامه ریزی

ورود به بازارهای جدید در ابتدای امر فعالیتی از نوع پروژه است و مانند هر پروژه ای لازم است که پس از تهیه لیست اقدام ها،

برنامه ای جامع تدوین شود و در آن بدقت مشخص گردد که در هر مرحله یا کل پروژه توسعه صنایع معدنی:

- چه چیزی مورد نیاز است؟
- الزام های توسعه توسط چه کسی، چگونه ، با استفاده از چه تجهیزات، منابع و هزینه ای محقق خواهد شد؟
- چه زمانی رویداد ها اتفاق خواهند افتاد؟
- اهداف توسعه با چه میزانی از زمان، هزینه، کیفیت، محدوده ، ریسک و منافع قابل دستیابی اند؟

شکل زیر نمونه برنامه ای است که می تواند استفاده گردد. پیشنهاد می شود که هر شرکتی برنامه واقعی خود را تدوین کند.

Phase 1: Strategic Plan
Phase 2: Define the Business

Project Plan for New Business

Tasks	Start	End	Days	9/2	9/3	9/4	9/5	9/6	9/7	9/8	9/9	9/10	9/11	9/12	9/13	9/14	9/15	9/16	9/17	9/18	9/19	9/20	9/21	9/22	9/23	9/24	9/25	9/26	9/27	9/28	9/29	9/30	
Phase 1: Self-Assessment																																	
Define business vision	9/2	9/2	0																														
Identify skills	9/2	9/2	0																														
Decide whether to proceed	9/4	9/4	0																														
Phase 1: Define Opportunity																																	
Research market	9/5	9/5	0																														
Conduct interviews	9/6	9/10	4																														
Identify needed resources	9/11	9/13	2																														
Identify operating costs	9/13	9/14	1																														
Phase 1: Evaluate Potential Risks																																	
Assess market size	9/15	9/17	2																														
Estimate competition	9/17	9/18	1																														
Assess needed resources	9/18	9/19	1																														
Determine financial requirements	9/19	9/21	2																														
Evaluate profitability	9/21	9/22	1																														
Review strategy	9/22	9/23	1																														
Phase 2: Define the Market																																	
Access available research	9/29	9/29	1																														
Create market analysis	9/29	9/29	1																														
Implement market analysis	9/29	10/1	2																														

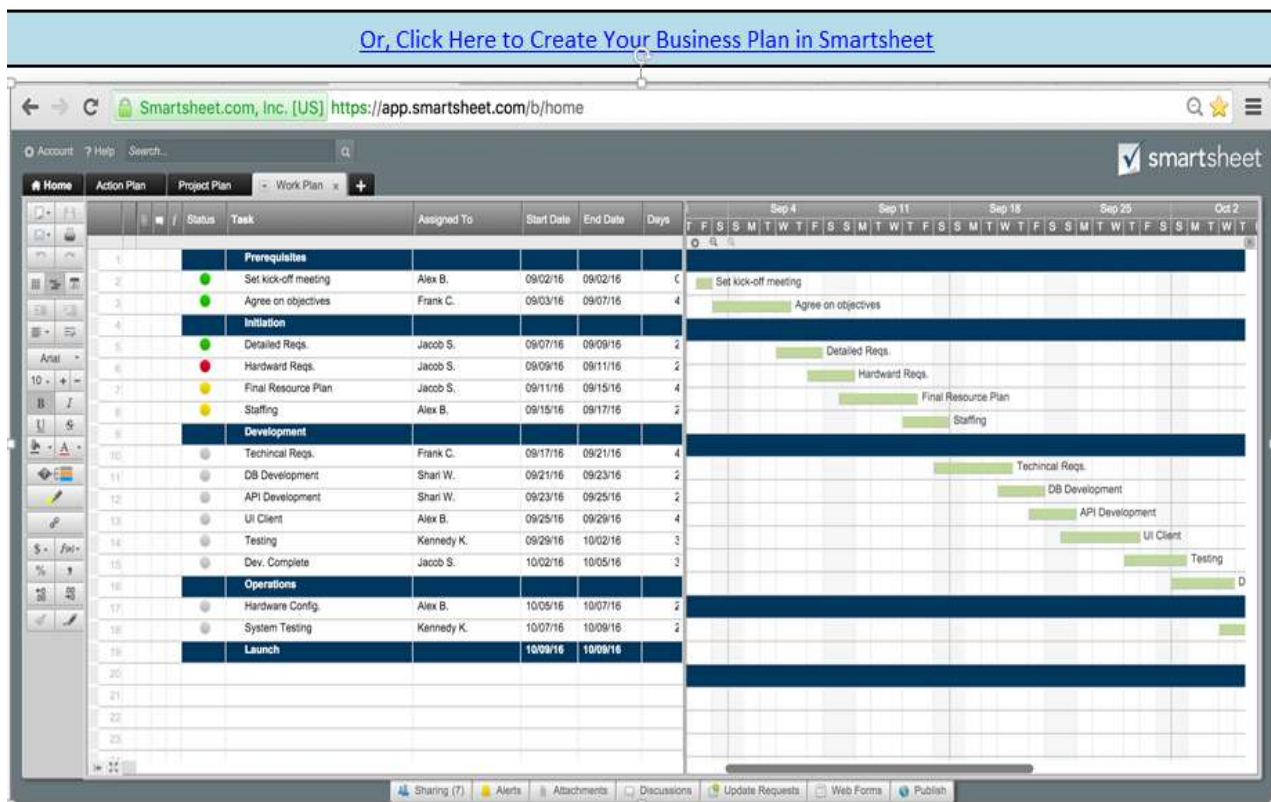
نمونه برنامه زمانی ورود به بازارهای جدید

4- روش‌شناسی

با توجه به گستردگی بازارهای معدنی که فعالیت‌های متفاوتی را در بر دارد، یک یا چند صنعت معدنی باید به عنوان بازار هدف در نظر گرفته شود. برای پی بردن به اینکه کدام شاخه از شاخه‌های فعال صنایع معدنی مناسبترین بازار برای ورود تلقی می‌شود. بسته به ساختار سازمانی، زمان و بودجه در نظر گرفته شده، می‌توان از روشهای متفاوتی استفاده کرد.

■ روشهای کیفی نظیر تحلیل کلی رفتار شرکت کنندگان مهم در بازار جدید، بررسی نکات شباهت و تفاوت‌های فرهنگی، قدرت مالی کارفرمایان، شناسایی رقبای، بررسی نشریه سالانه شاخصهای توسعه جهانی، گزارش‌های بانک جهانی و توجه به روند سرمایه‌گذاری جهانی و داخلی روشهایی ارزان و سریع هستند اما اطلاعات بدست آمده از این روشها دقت نظر بالایی ندارند.

■ روشهای تحلیل کمی، زمانبر و پرهزینه ترند اما دقت بالایی دارند. در این گونه روشها اطلاعات گردآوری شده از تحقیقات میدانی و اینترنتی از بازار هدف، با تکنیک‌های تصمیم‌گیری با معیارهای چندگانه، نرم‌افزارهای تحلیل سلسله‌مراتبی فرایندها (Analytical Hierarchy Process) A.H.P، پویایی و ساختار رقابت در بازار هدف با استفاده از الگوی مایکل پورتر، و... تحلیل می‌شوند تا موانع ورود به بازار هدف، بهترین بازار هدف و مناسبترین راهبرد ورود، مشخص گردد.



نمونه ای از نرم افزار تهیه برنامه بازار

5- شناسایی صنایع معدنی و تعیین بازار هدف

در میان صنایع معدنی ایران، سه صنعت فولاد، مس و روی بیشترین سهم را در ارائه پروژه ها دارند و بسته به این که شرکت از ابتدا قصد حضور همزمان در چند بازار را دارد یا خیر، صنایع فولاد یا مس که بالاترین اولویت را دارند، می توانند به عنوان بازارهای هدف در نظر گرفته شوند. جدول زیر صرفاً راهنمایی برای مطالعه بازار است و توصیه می شود که شرکت پس از پژوهش و مطالعه دقیق وضع فعلی صنایع معدنی، آنرا بروز رسانی کند.

رتبه بندی کلی مواد معدنی	رتبه بندی بر اساس حرکت از عبارات					
	انحصاری و بازار (A)	سرمایه گذاری (B)	اشغال (C)	راهبردی (D)	فنی (E)	اجتماعی و زیست-محیطی (F)
۱	مس	مس	مس	کرومیت	آهن	آهن
۲	سرب و روی	زغال	برکسیت	سرب و روی	دولومیت	مس
۳	فلدسپات	کرومیت	آهن	گوگرد	میزیت و گل سفید	ملا
۴	فسفات	پرلیت	سنگگر	زغال	فسفات	میزیت و گل سفید
۵	آهن	سنگگر	ملا	باریت	زغال	سنگگر
۶	ملا	سولفات سدیم	بور	فسفات	سی	تالک
۷	آزبست	فلورین	فسفات	آهن	سرب و روی	زغال
۸	کرومیت	آزبست	سرب و روی	کاتولین	آزبست	سرب و روی
۹	فلورین	نمک	دولومیت	آزبست	کرومیت	برکسیت
۱۰	زغال	کاتولین	سیلیس و دیاتومیت	مس	کاتولین	باریت
۱۱	تالک	سرب و روی	میزیت	ملا	برکسیت	کاتولین
۱۲	میزیت و گل سفید	بور	کاتولین	فلدسپات	سنگگر	فلورین
۱۳	سولفات سدیم	ملا	سولفات سدیم	پرلیت	باریت	کرومیت
۱۴	باریت	میزیت	فلورین	فلورین	پرلیت	دولومیت
۱۵	بور	سیلیس و دیاتومیت	نمک	سنگگر	ملا	فسفات
۱۶	کاتولین	باریت	پرلیت	نمک	سیلیس و دیاتومیت	نمک
۱۷	سنگگر	فسفات	زغال	تالک	پرلیت	دولومیت
۱۸	پرلیت	فلدسپات	کرومیت	سیلیس و دیاتومیت	نمک	سولفات سدیم
۱۹	نمک	دولومیت	باریت	میزیت و گل سفید	سولفات سدیم	بور
۲۰	سیلیس و دیاتومیت	برکسیت	فلدسپات	بور	تالک	فلدسپات
۲۱	دولومیت	آهن	سلسین	دولومیت	بور	سیلیس و دیاتومیت
۲۲	گوگرد	تالک	تالک	سولفات سدیم	سیلیس و دیاتومیت	فلج
۲۳	برکسیت	آنتیوان	آزبست	برکسیت	فلورین	پناس
۲۴	آنتیوان	نیان	گوگرد	نیان	گوگرد	نیان
۲۵	نیان	فلج	آنتیوان	فلج	نیان	نیان
۲۶	فلج	گوگرد	نیان	نیان	نیان	نیان
۲۷	نیان	نیان	نیان	نیان	نیان	نیان
۲۸	سلسین	سلسین	نیان	نیان	نیان	نیان
۲۹	پناس	پناس	پناس	پناس	پناس	پناس
۳۰	سیلیس و دیاتومیت	سیلیس و دیاتومیت	سیلیس و دیاتومیت	سیلیس و دیاتومیت	سیلیس و دیاتومیت	سیلیس و دیاتومیت

در صنایع معدنی حوزه های مختلفی وجود دارد به عنوان مثال صنایع مس و آهن به زیر مجموعه استخراج از معدن ، تغلیظ ، ذوب و تصفیه تقسیم می شوند و در صنعت فولاد تغلیظ شامل زیر مجموعه روش های فیزیکی و شیمیایی است. در عین حال محصول هایی میانی نظیر گندله سازی هم وجود دارد که دارای اهمیت زیادی است.

5- موانع ورود

شناسایی موانع ورود به بازار معدنی از عوامل تأثیرگذار در تصمیم گیری برای ورود به بازار هدف است. ممکن است موانع آنقدر جدی باشند که علی رغم تعیین بازار هدف و راهبرد ورود ، نفوذ به بازار منطقی نباشد و شرکت منصرف گردد. به همین دلیل پیشنهاد می شود ، از طریق جمع آوری اطلاعات و تجربیات شرکتهای ، موانع تجاری بر سر راه شناسایی و از میان آنها مهمترین مانعی که در مقابل شرکت قرار دارد مشخص شود.

6- شناسایی رقبا در بازار هدف

لازم است که پس از انجام تحقیقات میدانی در بازار هدف و اطلاعات اینترنتی، شرکت هایی به عنوان رقبای بالفعل و بالقوه معین شوند و وضعیت حضور آنها در بازار و نقاط ضعف و قوت آنها بررسی گردد، تا پارامترهای قابل رقابت ، برای ناردیس مشخص شود.

7- تبلیغ و ترویج

تبلیغات توسط تلویزیون، تابلوهای آگهی خیابانی، روزنامه، چاپ مقالات علمی در مجلات فنی و تخصصی، کاتالوگ و برشور، ابزارهایی هستند که به شناخت بیشتر شرکت ناردیس در بازار هدف کمک خواهند کرد. قدم اول تدوین برنامه جامع تبلیغاتی است که منابع، هزینه و الویت روشهای تبلیغی در آن مشخص گردد.

منظور از ترویج، تشریح و تبیین دلایل ورود به صنایع معدنی برای مدیران ارشد، مدیران میانی و مهندسان سازمان است تا اهداف شرکت را بشناسند. این شناخت کمک خواهد کرد که در راه توسعه، کمترین مقاومت سازمانی ایجاد و پیشرفت امور آسانتر شود.

8- ساختار سازمانی

دیر یا زود و با پیشرفت کار، لازم خواهد شد که واحد معدنی در سازمان ناردیس ایجاد گردد تا متولی امر شود و برنامه های تفصیلی توسعه را با استفاده از مهندسان خبره تدوین و اجرا کند. پیشنهاد می گردد از هم اکنون برنامه جذب افراد، سطح تخصص، تعداد متخصصان و زمان حضور آنان در شرکت پیش بینی شود.

9- تعیین راهبرد ورود

پس از تعیین بازار هدف، مهمترین موضوع مشخص ساختن راهبرد مناسب برای ورود به بازار هدف است. اگر راهبرد شرکتهای موفق فعلی در صنایع معدنی شناسایی و مطالعه گردد، ممکن است مشخص شود که شرکتهای بزرگ ایرانی چگونه فعالیت در صنایع معدنی را آغاز کردند؟ پیشنهاد فعلی برای شرکت ناردیس ورود از طریق پروژه ها است. دیگر راهبردها، نظیر بهره برداری از معادن یا سرمایه گذاری مستقیم را می توان برای آینده در نظر داشت.

برای تدوین برنامه راهبرد ورود به صنایع معدنی، اقدام های زیر هم پیشنهاد می شود .

- نظر خواهی از مدیران ارشد، مدیران میانی و کارشناسان شرکت

- تعیین معیارهایی برای ورود به بازارهای معدنی

- رتبه بندی راهبردها با استفاده از تکنیکهای رایج

- استفاده از تجربیات متخصصان صنعت معدنی

- شناسایی ریسکهای ورود به بازار صنایع معدنی و برنامه پاسخ به آنها

- برنامه ای که میزان منابع لازم، تاریخ تامین آنها و مدت زمانی که منابع باید در اختیار باشند را پوشش دهد

نتیجه تحلیل ها نشان خواهد داد که برای شرکت، مناسبترین راهبرد برای ورود به صنایع معدنی کدام است؟

10- نتایج

پس از انجام تجزیه و تحلیل اطلاعات به دست آمده از فرایندهای بالا، نتایج حاصل می تواندطبق فرمت سازمان به شرح زیر بیان شود.

۱- بهترین بازار هدف: صنایع فولاد یا مس یا ...

۲- مناسبترین راهبرد ورود: پروژه های EPC یا ...

۳- مهمترین موانع ورود:

الف) کاهش تعداد پروژه ها یا ...

ب) رقابت از جانب شرکت های ... که در بازار فعلی صاحب نام هستند

پ) ضعف مالی صنایع معدنی در اثر پایین آمدن قیمت های جهانی محصولات و ...

● جمع بندی

برای ورود به بازارهای معدنی و تعدیل چالشهای پیش روی ورود به حوزه ای کمتر شناخته شده ، قبل از هر گامی پیشنهاد می شود که برنامه ای دقیق تدوین گردد و برنامه در حین اجرا توسط واحدی سازمانی مانیتور ، کنترل و تصحیح شود. در این صورت ، احتمال خطای ورود کاهش خواهد یافت.

یحیی پور

95/5/26

منابع:

- رتبه بندی مواد معدنی کشور با استفاده از روش تحلیل سلسله مراتبی، مجله علوم زمین شماره 79، رضا شکور شهبابی و ...
- رتبه بندی اقتصادی- استراتژیکی مواد معدنی با استفاده از روش تاکسونومی، مجله علوم زمین، شماره 56، بصیری و...
- شناسایی و الویت گذاری عوامل موثر بر انتخاب روشهای ورود به بازارهای بین المللی، فایل اینترنتی، ابولفضل باقری و ...
- استراتژی ورود به بازارهای جدید، فایل اینترنتی، علی خویهدر

- World Mineral statistics, British Geological Survey, 2012
- Handbook of World Mineral Trade Statistics, 2014
- Industrial Minerals Journal, January 2015