



**BRANDAFARIN JOURNAL OF MANAGEMENT**  
**Volume No.: 3, Issue No.: 47, Feb 2024**  
**P-ISSN: 2717-0683 , E-ISSN: 2783-3801**

---

## **Dynamic effects of business and trade cycles on business relationships**

### **Abstract:**

**Purpose** – The aim of this paper is to identify the effects of business cycles on industrial business-to-business relationships within extremely volatile industries.

**Design/methodology/approach** – The paper is an in-depth case study on Outotec plc, a leading provider of technologies for the mining and metal industries.

**Findings** – The study identifies the changes in a business relationship during a business cycle as the dominance between the parties and the cooperative and the competitive nature of the relationship alternate.

**Practical implications** – The study identifies ways to smooth the effects of business cycles in extremely volatile industries from the viewpoint of a project-based technology provider.

**Originality/value** – While a significant amount of macroeconomic research on cycles and a few studies on industry-specific business cycles can be found, this study is a rare example of company-specific research on surviving business cycles.

**Keywords:** Business cycles, Project business, Relationshipmanagement, Volatile business environment, Business-to-business marketing.

# تأثیرات داینامیک چرخه های کسب و کار و تجارت بر روابط تجاری

داود قشقائی

دانش آموخته DBA موسسه آموزش عالی ترجمان علوم

## چکیده:

هدف- هدف این مقاله شناسایی تأثیرات چرخه های تجاری بر روابط صنعتی تجارت با تجارت (b-to-b) در صنایع بسیار سبک است. طرح/ روش شناسی/ دیدگاه - این مقاله مطالعه موردی دقیق Outotec plc، ارائه دهنده برجسته تکنولوژی برای صنایع فلزات و معادن است. یافته ها- این مطالعه تغییرات رابطه تجاری همانند غلبه بین بخش ها و ماهیت تعاونی و رقابتی تناوب رابطه را طی یک چرخه تجاری شناسایی می کند. کاربردهای عملی- این بررسی روشهای معتدل سازی اثرات چرخه های تجاری را در صنایع بسیار سبک از منظر یک ارائه دهنده تکنولوژی مبتنی بر پروژه شناسایی می کند. اصالت/ ارزش- در حالی که تعداد زیادی پژوهش اقتصادکلان در مورد چرخه ها و بررسی هائی نیز در مورد چرخه های تجاری ویژه صنعت (صنعت- ویژه) وجود دارد، این مطالعه نمونه نادری از تحقیق ویژه کمپانی بر ابقای چرخه های تجاری است. کلمات کلیدی: چرخه های تجاری، تجارت پروژه، مدیریت رابطه، محیط تجاری سبک، بازاریابی تجارت با تجارت.

## مقدمه

چرخه های تجاری برجسته ترین پدیده های حیات تجاری اند. این چرخه ها برای اقتصاددانان تمرین های فکری بسیار هیجان انگیزی فراهم می آورند ولی برای مدیران و شرکتهای یکی از سخت ترین چالش هائی هستند که باید به منظور موفقیت و حتی بقا بر آنها غلبه کنند. بسیاری از کمپانی های عمل کننده در بالادست زنجیره ارزش، با گردش پذیری شدید مواجه می شوند، چرا که حتی کوچکترین نوسانات بازارهای نهائی آنها منجر به چیزی می شود که اثر شلاقی نام دارد. چون تغییرات بسیار جزئی در تقاضای مشتری، نوسانات وسیعی در طول زنجیره تامین ایجاد می نماید. این اثر، شرکت ها را در بسیاری از صنایع دچار نوسان کرده به جای پیشرفت تدریجی رو به جلو، منجر به تغییر جهت مسیر آنها می شود. هر مرحله از چرخه تجاری مسائل و چالش های مدیریتی خاص خود را ایجاد می کند. علاوه بر این، نادیده انگاشتن امر بازبینی و مرور چرخه طی یک دوره شاید چند ساله آسان است چون مدیران تمایل به بقا از طریق گزارش سالیانه دارند. در هر حال، ممکن است چنین دیدگاه های طولانی مدت، یک جزء ضروری توسعه شرکت های مصون از رکود باشند. تا به امروز تنها مطالعات کمی با هدف مرتبط ساختن کنترل سازمانی و استراتژی های چرخه های تجاری انجام شده است. در حالی که بازبینی و مرور ادبیات چرخه تجاری، میزان قابل توجهی از تحقیقات اقتصاد کلان را در مورد چرخه ها نشان می دهد، تنها مطالعات کمی درباره چرخه های تجاری ویژه صنعت یافت می شود. بحران های مالی اخیر منجر به ایجاد توصیف های تاریخی بسیاری در مورد "حباب" های آسیب زای اقتصاد جهانی و نیز تحقیقات زیادی در بخش مالی شده است. در هر حال پژوهش های ویژه کمپانی در مورد احیا در مواجهه با چرخه های اقتصادی که ممکن است چالش های مدیریتی حقیقی را آشکار سازند همچنان کمیاب هستند. این مقاله از دیدگاه مدیریت ارشد ارائه دهنده تکنولوژی، به مطالعه پویایی روابط تجاری در چرخه های تجاری می پردازد. از نقطه نظر مدیریتی، چرخه های تجاری، پدیده های اقتصادی عینی ای نیستند که از دید ناظران خود دور باشند. از سوی دیگر، برای درک صحیح آنها، شناخت ترکیبی ویژه تری از صنعت و بازیگران زنجیره ارزش آن مورد نیاز است. هدف از این مطالعه شناسایی تأثیرات چرخه های تجاری بر روابط صنعتی تجارت با تجارت در صنایع بسیار سبک است. ما از دیدگاه روابط تجاری ای به پدیده نزدیک می شویم که ادعا می کنند درک پویایی روابط تجاری در فازهای مختلف یک چرخه تجاری، یک چالش و مساله مدیریتی اولیه برای برای شرکت های درون صنایع سبک است. به منظور بررسی دقیق این مساله، کمپانی Outotec PLC را که ارائه دهنده جهانی راهکارها و تکنولوژی های پردازشی استخراج معادن و صنایع فلزی است، بررسی می کنیم. صنایع فلزی با ماهیت چرخه ای استثنائی خود به خوبی شناخته شده اند. در بخش بعدی چشم اندازی از پژوهش های موجود در پویایی روابط تجاری در طول زمان و ابعاد پویایی رابطه فراهم می کنیم. بخش سوم، تحقیقات پیشین در مورد چرخه های تجاری را به طور کل و به طور خاص در صنایع فلزی ارائه می دهد. این کار زمینه و بستر مورد نیاز درک ویژگی های پویایی رابطه تجاری که چرخه های تجاری یک صنعت خاص را تحت پوشش قرار می

دهد، ایجاد می نماید. پس از آن روش مطالعه ارائه شده است. بخش های تجربی، از شرح Outotec PLC و تجارت آن، به سمت تجزیه و تحلیل اثرات چرخه های تجاری بر پویایی رابطه تجاری ملاحظه شده توسط مدیران کمپانی حرکت می کند. ما یک چرخه تجاری معمول را که Outotec PLC با آن مواجه است آنالیز کرده و اثرات آن را بر روابط تجاری کمپانی مشخص می نمائیم. در بخش نتیجه گیری، روش های معتدل سازی اثرات چرخه های تجاری را از طریق مدیریت روابط مشتری و سبد سهام مورد بحث قرار می دهیم.

### پویایی رابطه تجاری

تحقیقات معاصر در مورد پویایی رابطه تجاری، غنی از بازرسی تعاملات دوتایی است که فرآیندهای ارتباط تجاری را در زمان به پیش می برند. بررسی ها در جستجوی شرکت، روابط و عوامل سطح شبکه ای هستند که بر توسعه روابط تجاری موثرند. انواع عوامل سازمانی و محیطی جهت محاسبه مسیرها و الگوهای توسعه روابط در زمینه های شبه شبکه ای پیشنهاد شده اند. این عوامل ویژه زمینه، مستعد توسعه روابط انحصاری هستند. همچنین فرآیندهایی از قبیل یادگیری، در هر دو سطح روابط درون و بین شرکتی مورد مطالعه قرار گرفته با یک ساختار شبکه ای متغیر در طول زمان مرتبط می شوند. برخی از پروژه های استراتژیک از قبیل توسعه راهکارهای یکپارچه را می توان به سازمان درونی و روابط و فعل و انفعالات بین بازیگران (Actors) مرتبط ساخت. نحوه درک دو همکار از روابط دوتایی جهت درک پویایی رابطه یک موضوع اساسی است. این درک و دریافت، دارای استدلالاتی در مورد رفتار بازیگران در استراتژی های تعاملی ای است که در رابطه اعمال می کنند.

در سطح روابط، ممکن است بخش ها برای یک رابطه تجاری از میان چهار استراتژی تعاملی اصلی گزینش انجام دهند: تعاونی، رقابتی، دستوری و تسلیمی. کمپانی های پیرو هر یک از این استراتژی ها رفتار و برهم کنش متفاوتی نسبت به یکدیگر دارند. استراتژی رقابتی، بر حالت رقابتی سنتی عمل برای است شرایط تجارت (قیمت، شرایط تحویل) برای یک تامین کننده و خریدار منحصراً به فرد متکی است. در مقابل، کمپانی های تعاونی تمعداً به دنبال اهداف و روش های مشترک هستند. در حالت دستوری، تامین کننده یا خریدار تلاش می کند به قدرت قابل توجهی بیش از رفتار طرف مقابل دست یابد. نهایتاً، حالت تسلیمی، حالتی از برهم کنش است که در آن تامین کننده یا خریدار، موازنه نامتقارن قدرت را در روابط می پذیرد. این چهار استراتژی متقابل رابطه می توانند در یک فضای الماس شکل مبتنی بر بعد رقابت-همکاری و تسلسل-غالبیت خریدار در مقابل فروشنده جای گیرند. این ابزار، که در شکل 1 به تصویر کشیده شده است، می تواند برای توصیف و موقعیت یابی روابط دوتایی به کار رود. ارتباط از طریق فعل و انفعال این حالات تعاملی اساسی توسعه می یابد. در حقیقت، روابط تجاری معمولاً ترکیبی از این حالات های حد استراتژی های نسبی هستند. حالات تعاملی روابط می تواند در طول زمان عوض شود، و این تغییر را می توان به عنوان شیفت در سطح الماس تجسم نمود.

تغییرات در درجه تعاونی و رقابتی بودن روابط و غالبیت آنها، یک فضای خاص ارتباطی ایجاد می کند. اعتماد، بخش جدایی ناپذیر این فضا است و روش اعتماد بخش های مقابل به یکدیگر، متأثر از شناخت، سطوح ریسک، و ظرفیت تحمل ریسک افراد درگیر در معاملات است. این مساله باعث می شود توسعه رابطه فرایندی تکاملی باشد که در آن حتی پویایی حسی نیز توأمان طی چرخه روابط تجاری درگیر است.

### روش شناسی

مطالعه حاضر یک مطالعه موردی کیفی است. کمپانی مورد، Outotec PLC یکی از ارائه دهندگان جهانی پیشروی راهکارهای پردازشی، فن آوری ها و خدمات برای صنایع فلزی و استخراج معدن است. Outotec دارای سابقه ای طولانی به عنوان یک واحد نسبتاً مستقل از شرکت مادر خود، Outokumpu PLC است که قدمت آن به 1910 می رسد. شرکت به عنوان یک گروه حقوقی تثبیت شده در سال 2006 سازماندهی شده است. در اکتبر 2006 کمپانی به عنوان یک شرکت مستقل در لیست بورس اوراق بهادار هلسینکی قرار گرفت. با توجه به موافقتنامه امضا شده با شرکت مادر Outokumpu PLC، نام سابق "تکنولوژی Outokumpu" در آوریل 2007 به Outotec تغییر یافت.

امروزه Outotec به صورت جهانی با 2000 کارمند در 18 کشور سراسر دنیا کار می کند. راهبردهای شرکت در بازه متنوع تحویل تجهیزات منفرد تا خطوط تولید و تحویلات جامع کارخانه های تمام فرایند قرار می گیرد. تجربه طولانی، طیف گسترده پروژه ها، تعداد زیاد بازیگران و cyclicity شدید در صنایع مشتری، Outotec PLC را یک مورد مناسب و ویژه آشکارا تجربی جهت تجزیه و تحلیل می سازد. ما این پژوهش را بطور جالب توجه در سال 2005 طی یک دوره رونق تصاعدی قوی شروع کردیم و در

طول چهار سال مطالعه، شاهد رکود و افت عمیقی بودیم که به ما اجازه داد یک چرخه کامل را در کنار هسته مدیران اصلی کمپانی نمونه، دنبال کنیم.

موارد تجربی مورد استفاده در مطالعه حاضر متشکل از 12 مصاحبه بامدیران شرکت نمونه، دو مصاحبه گروه-متمرکز و یک کارگاه آموزشی است. علاوه بر این، از مواد آرشیوی، اسناد و مدارک کمپانی و مقالات حرفه ای مرتبط با کمپانی نمونه برای به دست آوردن جزئیات مهم کمپانی و تجارت آن بهره برده ایم. همانطور که در کار عملیاتی مدیر در مساله دیده می شود، مصاحبه های شخصی، دریافت های منحصر به فردی از رویدادها، ساختارها و فرآیندهای اساسی چرخه های تجاری برای ما فراهم ساخته اند. در مصاحبه های گروه متمرکز، مدیران تجربیات خود را با تجارب دیگران مقایسه کردند.

بر اساس داده ها طرح یک چرخه تجاری معمول را توسعه داده ایم که سطوح مدیریتی دست اندرکاران و رویدادهای معمول هر فاز را نمودار می سازند. این طرح جهت ارزیابی به چهار مدیرارائه شد و پس از کارگاه آموزشی ای که در آن گروهی بزرگتر از مدیران نظرات خود را در مورد نحوه مطابقت تعبیر ما با واقعیت خود بیان کردند، مورد بازبینی قرار گرفت.

### تجزیه و تحلیل یک چرخه تجاری معمول از دید Outotec

چرخه های تجاری نمایشی، بطور جدی موقعیت ارائه دهنده تکنولوژی که در بالادست زنجیره ارزش صنایع فلزی عمل می کند به خطر می اندازند. بخش زیر رویدادها و اقدامات مربوط به چرخه تجاری معمول را همانطور که توسط مدیران Outotec تفسیر می شود، بیان می کند (نگاه کنید به شکل 3).

ما چرخه ای را شرح می دهیم که از دوره بازیابی آغاز می شود و با ترقی، رکود و افت ادامه می یابد. در هنگام ملاحظه تقاضا، مشاهده و درک تفاوت بین مصرف نهائی واقعی و مصرف ظاهری، در این مورد خاص دریافت سفارش برای ارائه دهنده تکنولوژی، تولیدکنندگان فلزات یا استخراج معدن مهم است. معمولاً تغییرات مصرف نهایی واقعی بسیار کمتر از مصرف ظاهری بالادست در زنجیره ارزش است.

### رویدادهای اصلی دوره بازیابی

عمیق ترین نقطه افت وقتی اتفاق می افتد که تقاضای ظاهری در پایین ترین سطح آن است. در هنگام تحول به سمت بازیابی، اعتماد در میان بازیگران در طول تمام زنجیره ارزش به طور تدریجی ارتقا می یابد. ممکن است برخی از خریداران افزایش قیمت های آینده را پیش بینی کرده شروع به ارائه سفارشات انحصاری به امید سود اضافی از موجودی های گسترش یافته خود نمایند. جذب رو به رشد سفارشات برای کارخانه های ذوب و صنایع معدن در مرحله اولیه بازیابی قابل مشاهده است. صنعت معدن نسبتاً به سرعت پس از اولین نشانه های بازیابی و در زمانی که جذب رو به رشد سفارشات قابل توجه است، واکنش نشان می دهد. بسیاری از معادن متروکه شده طی دوره رکود، بازگشایی شده به افزایش سطح تولید کمک می کنند. هنگامی که احیا شروع می شود، سهام تاجران معمولاً در پایین ترین سطح خود قرار دارد. بدلیل رشد مصرف نهایی و مصرف ظاهری و کمبود عرضه از صنعت معدن، کارخانه ها و تاجران ذوب، و بازرگانان، قیمت فلزات افزایش می یابد. این مساله، صنعت معدن را به شروع برنامه ریزی سرمایه گذاری های جدید تشویق می نماید. خریداران در صنعت معدن و تولیدکنندگان فلز شروع به برقراری تماس با ارائه دهندگان تکنولوژی می کنند. این موقعیت با دوره قبلی که ارائه دهنده تکنولوژی فعال ترین عنصر در فرایند تماس بود، متفاوت است. این امر به ویژه زمان برنامه ریزی تخصیص منابع و استراتژیک به عنوان تحویل به مشتری است که فوراً آغاز نخواهد شد.

با این وجود، منابع معدنی در صنعت استخراج معدن شروع به کاهش کرده، باعث جستجوی سنگ و بهره برداری از ذخایر کوچک تر می شود. کاهش سهام در LME یکی از مهم ترین نشانه های عدم تعادل عرضه و تقاضا است. علاوه بر این، همانطور که بازیابی تقویت می شود، کارخانه های ذوب شروع به رقابت برای دریافت مواد خام از صنعت معدن می کنند. در این نقطه، بازار خریدار، بازار فروشنده می شود. این به معنای قیمت های بالاتر مواد خام است. به تدریج ارائه دهنده تکنولوژی نیز خود را در موقعیت قوی تر ارتباطی با مشتریان می بیند، چون مشتریان به انواع خدمات و تجهیزات جدید نیاز دارند و نهایتاً پروژه های بزرگی سفارش می دهند.

### رویدادهای اصلی دوره رونق

دوره رونق با رشد تولید ناخالص ملی مشخص می شود. این مساله به این واقعیت مرتبط است که هر دو نوع مصرف صنعتی و مصرف کننده مثل قیمت فلز در حالت اوج است. در آغاز رونق، تجارت اشتقاقی بسیار فعال است. همانطور که تولیدکنندگان فلز با مسئله

جذب سفارش بالا و سهام پایین مواجه می شوند، تاجران به طور فعال با آنها تماس برقرار می کنند. در همان زمان، تولیدکنندگان فلز در حالی که سهام تخلیه شده دارند به سمت کمبود ظرفیت تولید متمایل می شوند. قیمت های بالاتر و حجم بالا، ترازنامه را تقویت کرده و تولیدکنندگان فلز را قادر به سرمایه گذاری های مالی می نماید.

فازهای اولیه دوره رونق بخصوص می توانند برای کارخانه های ذوب مشکل ساز باشند، چون قیمت مواد خام آنها، یعنی سنگ معدن، بالا و قیمت محصولات نهائی یعنی فلزات، هنوز پائین است. صنایع معدن معمولاً در این مرحله بهتر عمل می کنند چون ساختار هزینه های آنها نسبتاً پایدار باقی می ماند. یکی از مشکلات صنعت معدن پیش بینی افزایش قیمت است. از یک طرف، بستن معاملات و تعیین قیمت با سرعتی که به منظور جریان نقدینگی ممکن است، قابل ترجیح می باشد. از سوی دیگر، ممکن است قیمت های بازار در نقطه یک معامله واقعی بالاتر باشند. بسیاری از مشتریان ارائه دهنده تکنولوژی در حال ارزیابی حوزه ها و قیمت های پروژه هستند. در نتیجه، ممکن است بسیاری از بررسی های امکان پروژه که در جریان هستند به سفارشات جدید تبدیل گردند و برخی از مشتریان نیز هنوز بامشکلاتی در تنظیم منابع مالی مواجه باشند. چشم اندازهای جدید به دلیل موقعیت پولی قوی تر کارخانه های استخراج معادن و فلزات ظهور خواهد یافت.

طی این دوره کمپانی های عظیم فلزات و استخراج معدن طرح های سرمایه گذاری خود را برای چندین سال با پیش بینی رشد پیوسته مصرف جهانی فلزات به روز می کنند. در حال حاضر سهام صنایع استخراج معادن، تاجران و LME خالی است، و بنابراین قیمت فلز بسیار بالا است. از آنجا که دفتر (لیست) سفارش ارائه دهندگان تکنولوژی در حال حاضر کامل است، آنها متمایل به تمرکز بر رایج ترین و جذاب ترین چشم اندازها، با صرف نظر از مشتریان ناشناخته یا کمتر باذخایر ناکافی هستند. این در زمانی است که معادن به دنبال سود سریع بوده و امکان ورود داوطلبان جدید به بازار وجود دارد.

دفتر (لیست) سفارش ارائه دهندگان تکنولوژی کامل بوده، زمان تحویل طولانی است و هیچ زمانی برای بررسی تمام سوالات وجود ندارد. بهرحال، سفارشات محترمانه شروع به افت می کند که اولین نشانه آغاز رکود است. به طور معمول سرمایه گذاری های تولید کننده فلزات تکمیل و منجر به ایجاد ظرفیت عرضه بیشتر در بازار می گردد. با وجودی که تمام تحویلات تکنولوژی در پایان دوره رونق آماده نیست، کارخانه های ذوب در این زمان خود را در جایگاهی با ظرفیت بیش از حد می یابند. این مساله می تواند شروع رکود را تسریع کند.

### رویدادهای اصلی رکود

شروع یک رکود، مجموع بسیاری از شرایط، از قبیل سطوح موجودی بالا و قیمت های تصاعدی، و یک یا چند نقطه ی اوج دیگر، از جمله افزایش ظرفیت عمده یا عدم قطعیت های عمومی در اقتصاد جهانی است. ترکیب این عوامل می تواند اعتماد یا تمایلات بازاری منفی در میان بازیگران ایجاد کند. سفارشات به تدریج در تمام سطوح از زنجیره ارزش افت می کنند. بنابراین، بسیاری از عوامل دیگر بجز کاهش مصرف پایانی نیز می توانند رکود را ایجاد نمایند.

در راستای تمایل منفی بازار، رشد تولید ناخالص ملی کند می شود. حجم تجارت بسیار فعال مشتق غیر فعال می شود، که می تواند رکود را شتاب بیشتری ببخشد. تمایل منفی بازار منجر به موقعیتی می شود که در آن تاجران، تولیدکنندگان فلز، و نهایتاً صنایع معدن و ارائه دهندگان تکنولوژی با تقاضای کاهش قیمت و لغو سفارشات روبرو می شوند. هنگامی که صنعت معدن سرمایه گذاری را کاهش می دهد، معادن جدید به مدت طولانی تر باز نمی مانند. این مساله به طور طبیعی، بر ارائه دهنده تکنولوژی که سایر بازیگران به طور نزدیک دنبال می کند اثر می گذارد. رکود اقتصادی بر آنها با کاهش تعداد تماس های تلفنی پرس و جو شروع می شود. با این وجود، آنها برای چند سال پس از شروع رکود به تحویل خود ادامه خواهند داد. به تدریج بسیاری از بازیگران شروع به اتخاذ محدودسازی تولید می کنند، اما آنهایی که سرمایه گذاری های جدید انجام داده اند به طور ویژه از انجام این کار اکراه دارند. به طور معمول در این مرحله، ارائه دهندگان تکنولوژی تقاضاهای کمتر و کمتری از مشتری دریافت می کنند. سرمایه گذاری های انجام شده تنها جزئی هستند و تمایل به تمرکز بر صرفه جویی و نگهداری هزینه دارند.

از آنجا که هر دو صنعت استخراج معادن و تولید فلز سرمایه گذاری های خود را کاهش داده اند، ارائه دهنده فن آوری با رقابت حساس برای چند تحویل عمده مواجه می گردد. در رکود، ارائه دهندگان فن آوری، حتی آنها که تمایلی به محدود کردن نیاز تولیدی خود برای انجام مشروط آن نداشته اند، شروع به تماس با چشم اندازهای جدید می کنند. این رویدادها نهایتاً منجر به پر شدن قابل توجه سهام تاجران و دادو ستدها در LME و نیز افت چشمگیر قیمت می شوند.

### رویدادهای اصلی کسادی (افت)

تقاضای کم فلزات، تولید صنعتی کم و همچنین دادو ستد اشتقاقی غیر فعال، مشخصه شروع کسادی است. قیمت فلزات به پایین ترین نقطه و سهام به نقطه اوج خود نزدیک می شود. کارخانه های ذوب هنوز می توانند سبک کاملاً سطح بالای خود را حفظ کنند و از هزینه های مرتبط با قیمت فلزات رها شوند، اما حجم آنها نیز کم است.

تولیدکنندگان فلز و کمپانی های استخراج معدن هیچ کدام در ارائه دهنده تکنولوژی سرمایه گذاری نمی کنند، یا به طور فعال در تماس با آن نمی مانند. از آنجا که تجارت میان تولید کنندگان فلز و کمپانی های استخراج معدن غیر فعال است، مدیریت ارشد زمان کافی برای برنامه ریزی استراتژیک را دارد.

سهام LME کامل (پر) است چون دیگر بازیگران می خواهند سهام خود را به جریان بیندازند. به عنوان مثال، تاجران مشتاق به فروش سهام خود به LME هستند و در نتیجه، سهام آن ها به پایین ترین نقطه کاهش می یابد. پس از آن حتی تولیدکنندگان فلز شروع به فروش سهام به LME به منظور کسب جریان فوری نقدینگی می نمایند.

با وجود کاهش میزان تماس تولید کنندگان فلز و صنعت معدن، ارائه دهنده فن آوری طی کسادی به دنبال یک استراتژی فروش فعال است. نگرش نسبت به مشتریان موجود بسیار خدمت محور بوده در این فاز مشتریان با جذابیت کمتر نیز به طور جدی مورد توجه قرار می گیرند. در این شرایط هدف اصلی ارائه دهنده فن آوری، بقا است. از آنجا که مصرف نهائی مصرف کننده و صنعت نسبتاً بالا است، سهام LME با وجود کسادی کاهش می یابد. این اولین نشانه ریکووری بالقوه است.

شکل 3 - بازیگران و رویدادهای کلیدی را طی مراحل مختلف نشان داده رویدادهای مهم در طول چرخه را جمع بندی می کند اما بهر حال، رویدادهای جزئی را که گاه پیش می آیند، برجسته نمی سازد. برای مثال، معادن مواد معدنی کافی برای ارائه به تولیدکنندگان فلز ندارند، و بنابراین کارخانه های ذوب مجبورند به طور موقت تولید را کاهش دهند. به علاوه، باید در نظر داشت که حتی اگر رویدادها در یک نقطه زمانی در شکل مشخص شوند، ممکن است در واقعیت طی دوره طولانی تری رخ دهند.

### پویایی روابط مشتری در طول چرخه تجاری

بخش حاضر اثرات معمول چرخه های تجاری را بر روابط مشتری با عرضه کننده بعنوان سلسله مراتب وابستگی به قدرت و اثرات ماهیت رقابتی را در مقابل ماهیت تعاونی برهم کنش شرح می دهد. (نگاه کنید به شکل 4). چرخه های تجاری تمایل به تغییر حالت رفتار متقابل دارند و در نتیجه، ماهیت رابطه دوتایی تجاری تغییر می کند. شکل 4 توسعه معمول ارتباط بین ارائه دهنده تکنولوژی و مشتری استراتژیک آن را در طول چرخه تجاری نشان می دهد. شکل 4 از عمیق ترین کسادی شروع می شود، زمانی که روابط تجاری تمایل دارند بشدت مشتری- غالب باشند.

در آخرین مرحله دوره کسادی اولین نشانه های افزایش اعتماد در توسعه و رشد آینده در صنعت مشاهده می شود. با این حال، هیچ کس نمی تواند مطمئن باشد که بازیابی در یک مسیر پایدار قرار دارد. در هر صورت، این عدم اطمینان رابطه قدرت را در میان همکاران تجاری، متعادل (برابر) می سازد. اگرچه مشتریان فعالانه برنامه ریزی سرمایه گذاری و تماس با فروشندگان را به عنوان نتیجه آغاز می کنند، ولی فروشندگان هنوز به شدت به دنبال سفارشات هستند چون دفترچه سفارش های آن ها در خالی ترین حالت می باشد.

حالت بازیابی به طور فزاینده ای شروع به غالب شدن می کند و در نتیجه، میزان غلبه مشتری را کاهش می دهد. همزمان، فروشندگانی که برای یک مدت زمان نسبتاً طولانی تجارت را بر اساس شرایط مشتریان خود را انجام داده اند، علاقمند به بهره وری از موقعیت جدید می باشند. در دوران بازیابی، روابط مشتری- غالب پیشین بسوی وضعیتی برابرتر برای حالت تعاونی رفتار توسعه می یابد. علاوه بر این توازن قدرت مساوی تر، ماهیت تعاونی رابطه تجاری آشکارتر است چون جهت گیری هر دو طرف به سمت سرمایه گذاری های آینده است.

در دوره رونق، مشتری به طور فزاینده به ارائه دهنده تکنولوژی وابسته می شود چون فروشندگان با درخواست مناقصه ها و سفارشات بسیار زیادی مواجه می گردد. حالت تعامل فروشندگان را می توان به عنوان ترکیب غلبه و استراتژی های رقابتی تشریح نمود، و ارتباطات تجاری جهت تقلید ماهیت آن پیش می آیند. البته، مشتری می تواند بکوشد بخوبی از یک استراتژی رقابتی بهره ببرد، اما در واقع باید تا اندازه ای فروتنانه رفتار نماید. طبیعتاً مشتریان کلیدی تمایل دارند رابطه همکاری طولانی ای را که فروشندگان زیرک

با وجود منابع محدود برای حفظ ارتباط با مشتری، با خدمات خوب به آن پاسخ می دهد به آنها یادآوری کنند. قیمت تمام کالاها و خدمات سرمایه گذاری شده در بالاترین سطح خود قرار دارد. درست قبل از آخرین فاز رونق، مشتریان در وابسته ترین حالت نسبت به فروشندگان هستند.

در پایان دوره رونق عدم قطعیت در مورد توسعه آینده در میان مدیران در سراسر زنجیره ارزش انتشار می یابد. اطمینان از پیوسته بودن گردش چرخه و ناپایداری بودن وضعیت غیر ممکن است. عدم قطعیتی که برابری بیشتری را در تعادل قدرت به ارمغان می آورد ممکن است سرعت تغییراتی مانند فعال تر شدن فروشندگان در تماس با مشتریان خود را برانگیزد. دیر یا زود حالت رکود شروع به غلبه می کند. در نتیجه، توازن قدرت روابط تجاری معکوس می شود، فروشندگان احساس وابستگی بیشتر و بیشتری به مشتریان می کنند. از سوی دیگر، چون مشتریان مجبور به تحمل شرایط فروشندگان غالب برای مدت زمان نسبتاً طولانی بوده اند، ممکن است حتی مشتاق دریافت قدرت باشند.

اگرچه روشن است که در حال حاضر در صنعت، چرخه در حال گردش به سمت به رکود است، ولی چون فروشندگان حجم سفارشات پس مانده زیادی دارند حالت رفتار خود را فوراً تغییر نمی دهند. با توجه به اینکه تعداد سفارشات جدید برای فروشندگان در حال سقوط است، مشتریان به سرعت شروع به استفاده از استراتژی های رقابتی می کنند. بنابراین در طول یک رکود است که رابطه در ناب ترین شکل رقابتی خود قرار دارد.

فروشندگان در زمانی که حجم سفارشات باقیمانده رو به کاهش بوده رکود اقتصادی در حال تبدیل شدن به کساد است، شروع به پذیرش موقعیت قدرت تضعیف شده خود در رابطه با مشتریان کلیدی می کنند و تدریجاً حالت رفتاری تسلیم را اتخاذ می نمایند. مشتریان ممکن است از این وضعیت به شکل فرصت طلبانه بهره برداری کنند. در عمیق ترین کساد، روابط تجاری شدیداً مشتری-غالب هستند اگر چه در این زمان ارائه دهندگان عمده تکنولوژی فرصت یادآوری مشتریان مشارکت متقابل خود را بدست خواهند آورد. علاوه بر این، ارائه دهندگان عمده تکنولوژی، پروژه های توسعه در حال پیشرفتی را با مشتریان کلیدی خود که تا حد زیادی از اثرات چرخه های تجاری مصون هستند خواهند داشت. بنابراین، فقط ارتباط بین فروشندگان و خریداران در ماهیت تغییر می کنند، چنان که روابط بین موسسات D و R طولانی مدت و بسیار مشارکتی است چون ممکن است بهترین نتایج تنها در جو اعتماد متقابل و مسئولیت پیوسته بودجه بدست آید. لازم است در نظر داشته باشید که پروژه های ارائه دهنده فن آوری که از مرحله مناقصه شروع و با تکمیل پروژه و دوره گارانتی پایان می یابند، معمولاً طولانی مدت هستند. بنابراین طی مرحله تکمیل پروژه، فازهای چرخه ای مختلفی را می توان یافت، اما تاثیر آنها در سطح پروژه شباهت کمی به اثر قابل مشاهده طی مرحله مناقصه پروژه جدید دارد. تجزیه و تحلیل ما بر روند مناقصه برای پروژه های جدید متمرکز شده است.

### نتیجه گیری

هدف از مطالعه حاضر شناسایی اثرات چرخه های تجاری بر روابط صنعتی تجارت با تجارت در صنایع بسیار سبک بود. تجزیه و تحلیل تجربی، این اثرات را در مورد یک ارائه دهنده عمده تکنولوژی برای صنایع معدن و فلزات از طریق تشریح رویدادها و تغییرات اولیه در روابط تجاری معمول آن نشان می دهد. در طول چرخه، روابط از همکاری به سمت رقابت و غلبه فروشنده به سمت غلبه مشتری حرکت می کنند و بازمی گردند. این مطالعه نشان می دهد که سطح اعتماد در میان بازیگران است که رفتار را شکل می دهد، و پس از آن ماهیت ادواری (گردشی) تجارت را تقویت خواهد کرد.

معمولاً عنوان اعتماد، آنچه را که به معنای اطمینان یا باور است پوشش می دهد. اغلب اقتصاددانان پیش بینی می کنند که اعتماد منطقی است، افراد از اطلاعات در دست برای پیش بینی منطقی استفاده کرده سپس بر پایه این پیش بینی ها، تصمیم گیری های عقلانی انجام می دهند. با این حال، در مورد مفهوم اعتماد، موارد بیشتری وجود دارد (نگاه کنید به Akerlof و Shiller, 2009, صفحات 11-13). این فراتر از منطقی صرف پیش می رود چون افراد اعتمادکننده اغلب اطلاعات خاصی را که برای ناظر بی طرف برجسته بنظر می آید، رها می کنند. هنگامی که اعتماد به این شیوه تعریف شود، درک اینکه در طول زمان تغییر نموده و نقش عمده ای را در چرخه تجاری بازی می کند آسان خواهد بود. در نتیجه، در دوره رونق افراد اعتماد می کنند و سریع تصمیم می گیرند، - حتی تصمیمات آبی-، چرا که معتقدند موفق خواهند بود. هنگامی که اعتماد از بین می رود، این جریان غیرفعال شده و مدیران فاقد اعتماد از نبرد رقابتی کنار می کشند. صنایع فلزی و استخراج معدن بشدت مستعد چرخه های ایجاد شده توسط تغییر در اعتماد هستند.

دیگر مفهوم مرکزی مرتبط با چرخه تجاری، که در آنالیز تجربی نشان داده شده است آسیب پذیری شرکت است. برای نشان دادن مفهوم آسیب پذیری شرکت می توانیم از قیاس سقوط یک ساختمان طی زلزله استفاده کنیم. در حالی که دلیل مستقیم سقوط، وقوع زلزله است، ممکن است علت زمین ساز به تکنیک های ضعیف ساخت و ساز نسبت داده شود. بدلیل نقایص ساختاری ساختمان، شوک واقعی وارده به آن منجر به سقوط شد. به طور مشابه، شرکت ها و صنایع باید به اندازه کافی قوی باشند تا بتوانند

از رکود نجات یافته نوسانات ملایمی را جذب کنند. مهمترین مساله مدیریتی این است که چگونه می توان شرکت های مصون از رکود بنا کرد.

ما در تحلیل موردی خود نحوه تغییر روابط تجاری را در طول فازهای مختلف یک چرخه تجاری شناسائی کردیم. مدیرانی که این تغییرات را درک می کنند می توانند برای کمک به شرکت های خود نه تنها بمنظور بقا، بلکه برای مدیریت روابط طولانی مدت مشتری جهت جذب و تعدیل اثرات چرخه تجاری آماده تر باشند. موضوع بسیار مهم برای ارائه دهنده تکنولوژی، حفظ سطح رضایت بخش خدمات برای مشتریان کلیدی حتی در پر تب و تاب ترین دوره های رونق است و بهره برداری بیش از حد از آسیب پذیری از همتهای فن آوری خود در عمیق ترین حالت کساد در دراز مدت به نفع مشتری نیست.

نهایتاً، ارائه دهنده تکنولوژی باید اوراق بهادار و سبد سهام روابط و پروژه ها را مدیریت کند. اگر دفاتر کل حساب یک فروشنده عمدتاً شامل روابط رقابتی مشتری باشد، کمپانی در مورد چرخه تجاری بسیار آسیب پذیر تر خواهد بود. مشتریانی که به شدت به یک استراتژی تعامل رقابتی تکیه می کنند، معمولاً چندین عرضه کننده دارند. این مساله گرایش قوی به استفاده از بازارهای لحظه ای را در خرید آنها نشان می دهد. این مشتریان علاقه خاصی به توسعه روابط آینده محور با عرضه کنندگان خود ندارند. بطور کلی، این روابط مشتری به شدت تحت تاثیر چرخه های تجاری و بالعکس هستند. رفتار رقابتی cyclicity را تقویت می کند.

از سوی دیگر، معمولاً برای یک تامین کننده، مشارکتی تر کردن روابط مشتری رقابتی، پر هزینه و دشوار است. بنابراین، تامین کننده باید نسبت به شناسایی مشتریانی که واقعا ارزش سرمایه گذاری را دارند حساس باشد و جذابیت حوزه های تجاری مشتریان را نیز ارزیابی نماید. شناسایی این مساله که تجارت مشتری دوره ای، ضد ادواری یا غیر ادواری است، کاملاً ضروری می باشد. حتی در بخش سبک نمونه ما، یک شرکت می تواند تکنولوژی و محصولات خود را به صنایع و شرکت های مشتری که ضد ادواری یا حتی غیر ادواری هستند عرضه نماید.

Outotec فعالانه به دنبال صنایع مشتری کمتر ادواری همانند تجارت آب است. در سال 2010، Outotec و دیگر کمپانی Kemira PLC وارد همکاری استراتژیک در زمینه توسعه راهکارهای برنامه های صنعتی متمرکز بر آب شدند. Kemira یک شرکت بین المللی است که انتخاب وسیعی از مواد شیمیایی و راهکارهای پردازشی را برای صنایع مختلف ارائه می دهد. این دو، یک توافق نامه همکاری استراتژیک رابه منظور توسعه، ترویج و حمایت از تجارت کمپانی ها در راهکارهای صنعتی تصفیه و پاکسازی آب امضا کردند. این همکاری، شایستگی Outotec را در تکنولوژی پردازش مواد معدنی و ماسه های نفتی با اطلاعات و فنون Kemira در تصفیه آب و برنامه های کاربردی مرتبط ترکیب می کند تا بهینه سازی پردازشی ای به مشتریان ارائه دهد که آنها را به صرفه جوئی در هزینه، بهره وری، پایداری و بهبود کیفیت قادر می سازد. هدف از همکاری، توسعه منحصر به فرد دانش آب و فن آوری جدید برای تقویت کاربرد آب و بازیافت آن در صنایع متمرکز بر آب و در نتیجه ایجاد فرصت های تجاری جدید برای کمپانی ها در بخش فناوری زیست محیطی است.

تحقیقات قبلی در مورد چرخه های ویژگی صنعت نشان داده است که افراد در موقعیت های بازاری مشابه به روش های مشابه عمل می کنند. در بسیاری از موارد، ممکن است سیستم های زنجیره ارزش بحران های خود را ایجاد کنند. همانند صنایع فلزی و معدن، اقدامات بازیگران، چرخه های تجاری را تغذیه می کند. چنین بر می آید که سازمان ها باید برای تعدیل چرخه های تجاری، راه های جدید و خلاق تفکر را که فراتر از چارک کوتاه مدت یا تفکر سالانه مدیریت هستند به کار گیرند. برای جمع بندی یافته های اصلی پژوهش حاضر، می توان مفاهیم مدیریتی زیر را با توجه به تعدیل اثرات چرخه های تجاری از طریق مدیریت روابط مشتری و سبد سهام پیشنهاد نمود:

- مدیران باید درک کنند که اعتماد در میان بازیگران صنعت است که رفتار شرکت ها را تحت تاثیر قرار می دهد و در واقع چرخه های تجاری را ایجاد می کند.

- برای ایجاد یک شرکت مصون از رکود، سبد سهام متعادل با تجارت مشتری ضد ادواری یا غیر ادواری مورد نیاز است.

- مدیران برای ایجاد روابط مشتری طولانی مدت پایا که تحمل چرخه های تجاری را دارند، نیازمند درک تغییرات وابستگی های درونی و سطح همکاری در روابط مشتری در طول چرخه های تجاری دارند و از رفتار های فرصت طلبانه پرهیز می کنند. حتی در دوره رونق پر تب و تاب، عرضه کنندگان به حفظ سطح خدمات رضایت بخش برای مشتریان کلیدی خود نیاز دارند.



- Akerlof, G.A. and Shiller, R.J. (2009), *Animal Spirits. How Human Psychology Drives the Economy, and Why It Matters for Global Capitalism*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Alajoutsijaarvi, K., Moeller, K. and Rosenbroijer, C.-J. (1999), "Relevance of focal nets in understanding the dynamics of business relationships", *Journal of Business to Business Marketing*, Vol. 6 No. 3, pp. 3-35.
- Alajoutsijaarvi, K., Klint, M.B. and Tikkanen, H. (2001), "Customer relationship strategies and the smoothing of industry-specific business cycles: the case of the global fine paper industry", *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 487-97.
- Alajoutsijaarvi, K., Holma, H., Nyberg, K. and Tikkanen, H. (2005), "Cyclicity in the Finnish and Swedish sawmill industry, 1970-2000", *Scandinavian Economic History Review*, Vol. 53 No. 1, pp. 66-90.
- Andersen, P.H. and Kumar, R. (2006), "Emotions, trust and relationship development in business relationships: a conceptual model for buyer-seller dyads", *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, pp. 522-35.
- Bennet, R. (2005), "Marketing policies of economics in a cyclical sector: an empirical study of the construction industry in the United Kingdom", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 20 No. 3, pp. 118-26.
- Bigelow, R. and Chan, P.S. (1992), "Managing in difficult times: lesson from the most recent recession", *Management Decision*, Vol. 30 No. 8, pp. 34-41.
- Baangens, L. and Araujo, L. (2002), "The structures and processes of learning: a case study", *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 7, pp. 571-81.
- Bruner, R.F. and Carr, S.D. (2007), *The Panic of 1907. Lessons Learnt from the Market's Perfect Storm*, John Wiley & Sons, Englewood Cliffs, NJ.
- Campbell, N.C.G. (1985), "An interaction approach to organizational buying behavior", *Journal of Business Research*, Vol. 13, pp. 35-48.