

THE GLOBAL BUSINESS ENVIRONMENT

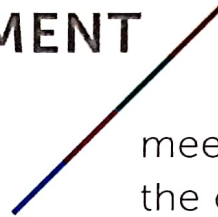
Meeting the Challenges

Janet Morrison | **3rd Edition**



www.palgrave.com
Companion Website

**THE
GLOBAL
BUSINESS
ENVIRONMENT**



meeting
the challenges

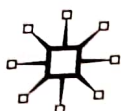
THE GLOBAL BUSINESS ENVIRONMENT

meeting
the challenges

3rd edition

Janet Morrison

palgrave
macmillan



© Janet Morrison 2011

All rights reserved. No reproduction, copy or transmission of this publication may be made without written permission.

No portion of this publication may be reproduced, copied or transmitted save with written permission or in accordance with the provisions of the Copyright, Designs and Patents Act 1988, or under the terms of any licence permitting limited copying issued by the Copyright Licensing Agency, Saffron House, 6–10 Kirby Street, London EC1N 8TS.

Any person who does any unauthorized act in relation to this publication may be liable to criminal prosecution and civil claims for damages.

The author has asserted her right to be identified as the author of this work in accordance with the Copyright, Designs and Patents Act 1988.

First published 2002

Second edition published 2006

Third edition published 2011 by

PALGRAVE MACMILLAN

Palgrave Macmillan in the UK is an imprint of Macmillan Publishers Limited, registered in England, company number 785998, of Houndmills, Basingstoke, Hampshire RG21 6XS.

Palgrave Macmillan in the US is a division of St Martin's Press LLC, 175 Fifth Avenue, New York, NY 10010.

Palgrave Macmillan is the global academic imprint of the above companies and has companies and representatives throughout the world.

Palgrave® and Macmillan® are registered trademarks in the United States, the United Kingdom, Europe and other countries.

ISBN: 978–0–230–21025–7

This book is printed on paper suitable for recycling and made from fully managed and sustained forest sources. Logging, pulping and manufacturing processes are expected to conform to the environmental regulations of the country of origin.

A catalogue record for this book is available from the British Library.

A catalog record for this book is available from the Library of Congress.

10 9 8 7 6 5 4 3 2 1
20 19 18 17 16 15 14 13 12 11

Printed in China



CONTENTS IN BRIEF

Part 1	Business in the global environment	1
Chapter 1	Introduction to the business enterprise	3
2	Globalization and the business environment	39
Part 2	Economies and markets	75
3	National economies in the global environment	77
4	International trade and global competition	117
5	Strategies in a globalized world	154
Part 3	Societies in the international environment	191
6	Cultural and social environments	193
7	The political environment	226
8	The legal environment	264
Part 4	Global issues and business	297
9	Financial markets	300
10	Technology and innovation	331
11	Ecology and climate change	361
12	Ethics and social responsibility	392
13	Critical themes in perspective	423

CONTENTS

	x
List of case studies	xii
List of figures	xiv
List of tables	xv
Acknowledgements	xvi
About the author	xvii
Preface to the third edition	xviii
Introduction	xxiv
Critical themes in each chapter	xxv
Case study grid	xxviii
Tour of book	xxx
List of acronyms	
Part 1 Business in the global environment	1
Chapter 1 Introduction to the business enterprise	3
Introduction	6
What does the business enterprise exist to do?	6
How does the enterprise carry out its goals?	13
The enterprise in the international environment	27
The enterprise in a dynamic environment	33
Conclusions	35
Review questions	35
Key revision concepts	36
Assignments	36
Further reading	36
Chapter 2 Globalization and the business environment	39
Introduction	42
What is globalization?	42
Country differences	45
MNEs and internationalization	48
FDI and the global economy	53
Globalization in the balance	61
Conclusions	71
Review questions	71
Key revision concepts	71
Assignments	71
Further reading	72
Part 2 Economies and markets	75
Chapter 3 National economies in the global environment	77
Introduction	80
The macroeconomic environment	80
Classifying national economic systems	94

	Market economies	96
	Mixed economies	101
	Regionalization: focus on the EU	105
	Implications for international business strategy	110
	Conclusions	113
	Review questions	113
	Key revision concepts	114
	Assignments	114
	Further reading	114
Chapter 4	International trade and global competition	117
	Introduction	120
	Trade and economic growth	120
	Theories of international trade	123
	National trade policies	128
	Global and regional trade patterns	134
	International regulation of trade	137
	Regional and bilateral trade agreements	140
	Multilateralism at the crossroads	147
	Globalization and world trade	149
	Conclusions	150
	Review questions	150
	Key revision concepts	151
	Assignments	151
	Further reading	151
Chapter 5	Strategies in a globalized world	154
	Introduction	157
	Overview of strategy	157
	Theories of business strategy	158
	Levels of strategy	165
	Internationalization strategies	167
	MNE structures	178
	Rethinking globalization	185
	Conclusions	187
	Review questions	187
	Key revision concepts	188
	Assignments	188
	Further reading	188
Part 3	Societies in the international environment	191
Chapter 6	Cultural and social environments	193
	Introduction	196
	What is culture and how is it relevant to business?	196
	National cultures	198
	Languages	199
	Religions	201
	Culture theories	206
	Organizational culture	210
	Changing societies	212
	Conclusions	222
	Review questions	222
	Key revision concepts	223

	Assignments	223
	Further reading	223
Chapter 7	The political environment	226
	Introduction	229
	The political sphere	229
	Nation-states: their scope and authority	231
	Political risk	234
	Democracy and authoritarianism	237
	Unitary and federal systems	242
	Systems of government	243
	Political parties	249
	Global politics	253
	Conclusions	260
	Review questions	260
	Key revision concepts	261
	Assignments	261
	Further reading	261
Chapter 8	The legal environment	264
	Introduction	266
	Classifying law	266
	Legal risk for international business	269
	National legal systems	273
	Legal framework of the European Union	277
	Cross-border transactions	278
	Which nation's law applies?	284
	Crime, corruption and the legal environment	286
	Impacts of international law on business	289
	Human rights	290
	Conclusions	293
	Review questions	293
	Key revision concepts	294
	Assignments	294
	Further reading	294
		294
Part 4	Global issues and business	297
Chapter 9	Financial markets	300
	Introduction	300
	International capital markets	303
	Development of the international monetary system	303
	The International Monetary Fund and World Bank	315
	Global markets for corporate control	318
	Conclusions	322
	Review questions	327
	Key revision concepts	327
	Assignments	328
	Further reading	328
Chapter 10	Technology and innovation	328
	Introduction	331
	Concepts and processes	334
	Theories of technological innovation	334
		337

	National systems of innovation	339
	Patents and other intellectual property rights	345
	Technology transfer	351
	Technology and globalization	355
	Conclusions	357
	Review questions	357
	Key revision concepts	358
	Assignments	358
	Further reading	358
Chapter 11	Ecology and climate change	361
	Introduction	364
	Environmental degradation in context	364
	Climate change	367
	Transboundary pollution and energy strategy	375
	International legal frameworks for protecting the environment	378
	Challenges of environmental protection for businesses	379
	EU initiatives on the environment	384
	Sustainable consumption	385
	Environmental protection and changing values	387
	Conclusions	388
	Review questions	388
	Key revision concepts	389
	Assignments	389
	Further reading	389
Chapter 12	Ethics and social responsibility	392
	Introduction	395
	Ethics: principles and practices	395
	Social responsibility of the firm	400
	CSR and corporate governance	407
	The social enterprise	410
	Who is left behind, and why?	411
	Conclusions	419
	Review questions	419
	Key revision concepts	420
	Assignments	420
	Further reading	420
Chapter 13	Critical themes in perspective	423
	Introduction	426
	Critical themes in retrospect	426
	Looking forward	440
	Conclusions	446
	Review questions	446
	Key revision concepts	447
	Assignments	447
	Further reading	447
Appendix		449
Glossary		460
References		468
Index		473



ACKNOWLEDGEMENTS

Writing a book of this size and scope is a daunting task, especially for a sole author. The challenges facing businesses, highlighted in the book's subtitle, are, in a sense, mirrored by those which confronted me as its author. Foundation knowledge and skills, much like the basic nuts and bolts of a business, risked being overwhelmed by the convulsive events taking place in the business environment over the last few years. Of course, I was not starting from scratch, as this is the third edition of the book. But my approach to the task, as in the last edition, has not been to leave the edifice in place and simply make adjustments around the edges. The momentous changes taking place in today's world demand a more sweeping response. At the same time, I was aware that much of the strength of earlier editions lay in their lucid explanations of foundation material, which remain the best basis on which to understand the environmental shifts taking place, along with their impacts on organizations. Hence, foundation concepts are still core to the book, interpreted in new contexts and explored in new case studies and thought-provoking critical themes. I hope that this approach will prove stimulating, both to those familiar with previous editions and to those new to the text.

Although the conception and writing of this book fell to me alone, I am greatly indebted to a number of people whose help was indispensable in seeing this large project through to completion. I owe the deepest gratitude to my husband, Ian Morrison, for his support and encouragement. The book's production relied on the professional skills of several people who deserve many thanks. My editors, Ursula Gavin and Joanna McGarry, aided by the staff at Palgrave Macmillan, have overseen the project from the beginning. Jim Weaver designed the page layout. Linda Norris and her team at Aardvark Editorial transformed the manuscript into the finished book. Bryony Allen was the copy-editor. Annette Richards has again produced the index, which readers of earlier editions have found invaluable.

Numerous anonymous reviewers have helped to shape the outline and content of this third edition. They include those who gave me helpful insights and feedback on the second edition, and those who commented on this new edition at the manuscript stage. I appreciate all their remarks, and have endeavoured to incorporate as many as possible of their ideas. I hope the finished book will measure up to their expectations, and I hope especially that student readers will find it enjoyable as well as illuminating.

The author and publishers are grateful to the following companies for kindly granting permission to use the images in this book: CEMEX, Nokia, Volkswagen, Sony UK, Tullow Oil, SAB Miller, Applied Materials, BYD Auto, Carlsberg, Mitsubishi, Autonomy, Nomura, Biocon, Saudi Aramco and Unilever. Additional images were supplied by the Press Association and by iStockphoto.

All maps in this book are copyright of Maps in Minutes 2010, and are reproduced with kind permission.

ABOUT THE AUTHOR



Janet Morrison, now retired, was a senior lecturer in strategic and international management at Sunderland University Business School in the UK, where she enjoyed a long career in teaching, research, curriculum development and course administration. She taught international business modules at undergraduate and postgraduate levels, including International Business Environment, Management in a Global Environment, Japanese Business and the Social and Cultural Environment of International Business. She was programme leader for undergraduate international business degrees and the MBA in International Management.

Janet's academic background goes back to her first degree (in political science and history) at Mary Washington College of the University of Virginia in the US (now the University of Mary Washington), followed by a master's degree from the University of Toronto in Canada and, later, a law degree from the University of Newcastle-upon-Tyne in the UK. She also studied in Chicago and Nagoya in Japan.

Her published research includes articles in a range of areas, including corporate governance, Japanese business and corporate social responsibility. She is the author of the textbook *International Business*, published by Palgrave Macmillan in 2009.

PREFACE TO THE THIRD EDITION

The first edition of this book, entitled *The International Business Environment*, which was published in 2002, was pioneering in its international sweep and multidisciplinary approach. Looking back now, nearly a decade later, these guiding principles – rare in business studies texts at the time – have demonstrated their enduring value. This third edition reaffirms the relevance of this approach, in opening up new frontiers, both geographically and in terms of outlook. Globalization, a theme of this text from the outset, has remained pivotal in understanding and grappling with the changing business environment. A new title, *The Global Business Environment: Meeting the Challenges*, reflects both the expanding geographic scope of international business and the emergence of global issues, such as climate change and social responsibility, which are central to the challenges facing tomorrow's international managers.

New challenges can be daunting but can also bring excitement and rewards. The successful enterprise rests on skills, vision and resources, to be sure, but it also increasingly depends on knowledge and understanding of factors such as international consumer markets, political currents, financial systems and differing national cultures. Recent events, such as the global financial crisis, have shown that understanding these seemingly more mundane aspects of business is as crucial to business success as having a great idea or product. As in previous editions, I have attempted to present the basic business concepts clearly and logically for students, bearing in mind that many readers will have little or no background in business studies. Also in keeping with the aims of previous editions, I have highlighted changes and trends in societies which, while difficult to capture in quantitative terms, shape events and perceptions of the world, for businesses, governments and individuals alike.

New case studies and new features, such as Meet the CEO, which gives an insider's view of an enterprise, engage the reader in the real world of business. In writing the Meet the CEO features, I have attempted to convey both the joys and disappointments of the international business rollercoaster. In addition, new critical themes enable the reader to cast a critical eye over unfolding events, government policies and business strategies, assessing long-term trends and their impacts. Concepts and explanations are presented clearly, making this book accessible and valuable for students on both undergraduate and postgraduate courses. I am pleased that students and lecturers in a wide range of countries have found this book helpful, and that international students have found the text easy to read. This new edition has been written with this wide readership in mind. I hope that it will again prove stimulating, relevant and enjoyable for readers.

Janet Morrison

INTRODUCTION

The first edition of this book, in 2002, was forward-looking in its international approach, aiming to open up vistas of international business around the world, both geographically and culturally. Since then, international interactions among countries and organizations have multiplied beyond what most people would have thought possible. The third edition of this book continues in the spirit of earlier editions, stressing an underlying international approach, and aiming to acquaint readers with the themes and trends now shaping the global environment. These aims, for both author and student, have become more challenging as the years have passed. New players come on the international scene virtually every day, including companies, countries, international organizations and individual people – each of whom is capable of making a difference in the way business is conceived and carried on. New complexities can be exciting, but can also be daunting to take on board. Why and how does the Chinese entrepreneur now find the funding he needs from an American investment fund? This and many other intriguing aspects of the current international environment are explained and explored in this new edition. New, more highly focused, themes are introduced, and new features are presented which capture both the changing environment and the challenges it poses for international managers.

Critical themes

The last edition of this book revolved around two major themes. The first was globalization, encompassing deeper integration among businesses, governments and societies. And the second was diversity – among societies, peoples, regions and organizations. These themes remain relevant, and much of the discussion in the unfolding chapters will highlight them. However, the new evolving contours of the global economy call for more highly focused themes, which, at the same time, invite critical thinking. These critical themes are described below. For each chapter, relevant critical themes, usually three or four, will be flagged up at the beginning. 'Critical thinking' boxes throughout the chapter will provide opportunities to delve into particular themes in context.

There are eight critical themes, each explained briefly below:

- **Multilayered environment** – Businesses operate in an external environment that includes local communities, regions within countries, sovereign states, regional groupings of states and international groupings. Managing interactions in this increasingly complex international environment depends on understanding the dynamics of each.
- **Multidimensional environment** – Dimensions of the business environment include political, legal, economic, cultural, technological, financial and ecological. A separate chapter is devoted to each of these dimensions, and interactions are highlighted within each.

- **Role of the state** – States are now playing more active roles in business and society contexts than ever before, in both the developed world and developing countries. In some countries, this represents a radical departure from traditional views of what governments should be doing. Their impacts, both direct and indirect, are highlighted throughout the book.
- **Emerging economies** – Why single out emerging economies when the large western economies and Japan have been influential for longer in international business? Emerging economies, notably the Bric economies (Brazil, Russia, India and China) are catching up fast, and are now the greatest source of growth in the global economy. Their companies and governments are growing in confidence and economic power in international business, and their societies are the fastest-growing markets for consumer products.
- **Changing societies** – This theme echoes that of diversity among societies of earlier editions. However, we widen the focus to taken in changes taking place in developing countries, often due to globalization processes.
- **Globalization of industries** – Globalization remains a dominant theme, highlighted here by industries driven by global production networks. Many are highlighted specifically in the new feature, 'Exploring the global business environment'.
- **International risks** – Events in recent years have demonstrated the risks in globalized business activities across a range of sectors. Finance is perhaps the most prominent, as the 2008 global financial crisis alerted businesses and governments to the risks of volatility in globalized markets. But there are others, such as food and commodities, which will also come under the spotlight in the chapters.
- **Corporate social responsibility (CSR) and sustainability** – These topics are typically dealt with in separate chapters of business environment texts, and this book is no exception. However, these themes are now seen as core in business strategy, particularly in interactions with consumers and employees worldwide. Hence, these themes are introduced in Chapter 1, and run through the entire text. There is a grid at the end of this introduction, showing which themes feature most prominently in which chapters.

These eight themes are intended to promote critical thinking, prompted in part by the 'Critical thinking' questions which appear at intervals. They also serve to highlight recurring issues which confront international managers. The eight themes are not to be seen in isolation. In this text, as in real business situations, they are likely to appear in clusters, in which interrelationships will be illuminating. Critical thinking features and case studies will often involve considering cross-cutting themes. Here are two examples: sustainability in an emerging economy such as Brazil (case study in Chapter 11); and the risk of state intervention, as Google experienced in China (case study in Chapter 8).

Plan of the book

The book has been reorganized since the last edition, to bring globalization more into focus at the heart of the enterprise. Globalization now features in Part 1, highlighting impacts on the enterprise in the global environment. Economies and markets are grouped in a second part. The dimensions of the environment, formerly Part 2, have become Part 3. And Part 4, as in the last edition, focuses on global issues, and these

have been expanded to include the global financial crisis; ecology and climate change; and issues of ethics and CSR. The following is a brief summary of the four parts, indicating the overall focus of the part and the content of each chapter.

Part 1: The business in the global environment

There are two chapters in this part. **Chapter 1** provides an introduction to the business organization, outlining key concepts and organizational features. The chapter introduces the key dimensions of the business environment and the multiple layers of the environment in which businesses operate. The chapter shows that internal aspects of the business, such as corporate governance, shape its interactions in the external environment, whether at local or global level. **Chapter 2** pursues these themes in a context of globalization. It stresses that globalization is not one but many processes, which proceed at differing paces in different business sectors, different countries and different dimensions of the environment. The chapter highlights globalization as both a reality and a challenge for businesses, pointing to the ways in which multinational companies are meeting the challenges of new markets.

Part 2: Economies and markets

This part centres on the competitive environments in which businesses operate, including national, regional and global. **Chapter 3** introduces national economies and economic systems. Understanding global forces depends crucially on grasping how national economies function, along with the ways in which decision-makers form policies. Global economic integration is proceeding apace, but there remains huge diversity among national economic systems. **Chapter 4** takes us more broadly into the international environment, looking at the ways in which competitive forces, many of them from emerging economies, are shaping the competitive landscape. We examine the nature and patterns of international trade from a range of perspectives, including nation-states and business organizations. **Chapter 5** pursues MNE strategy in greater detail, looking first at the broader issues of strategy formation, including theories highlighting both internal and external factors. Corporate strategy is conceived in the international context, looking at divergent internationalization strategies in terms of the firm's long-term goals.

Part 3: Societies in the global environment

This part marks a shift from markets and strategy to broad areas of the international environment relating to societies – their cultures, how they are governed and how their legal systems impact on people. **Chapter 6** explores the cultural and social environments. For most businesses, as for people, a national culture is an anchoring point, but in today's globalized world, companies are constantly encountering new cultures, whether in markets or in new production locations. Managing in diverse cultural environments has become complex, made more so by the changes rapidly taking place in emerging economies. But opportunities abound as never before, for both firms and societies. In **Chapter 7**, on the political environment, we take a more formal and institutional view of societies, looking at the structures by which they are governed. These, too, change over time, especially in the context of newly independent states and those which are rebuilding their political systems following the collapse of communism. Managing political risk, especially evident in countries where the state plays a major role, is a major challenge for international business. These considerations are taken up again in the following chapter, **Chapter 8**, on the

legal environment. Here we look first at national legal systems and their differing approaches to civil and criminal law. For international business, legal risks arise in numerous types of activity, including forming joint ventures, making contracts with suppliers and customers, and employing people in different countries. Legal systems, like other dimensions of the environment considered in this part of the book, are changing. Some of those changes mark a greater awareness of cross-border legal issues and the need for global co-ordination.

Part 4: Global issues and business

This part focuses on areas of the business environment in which global issues and risks are the major features. In **Chapter 9**, we explore global financial markets, a sphere of business activity which has seen rapid growth associated with globalization, but which has also seen increased risks. Following a number of financial crises, regulatory changes at both national and international level aim to create a more stable global environment. **Chapter 10** also examines the impact of globalization, this time in the changing technological environment. Innovation has long been recognized as a key to competitiveness, and with more and more countries building greater innovation capacity, the scope for innovative technology now encompasses a wide range of countries, notably the large emerging economies.

In **Chapter 11**, we take an overview of the impacts of industrialization and globalization in terms of the natural environment. Paramount among these impacts is climate change, a global issue, but one which can have devastating effects in local environments, especially severe in the poorest and most vulnerable countries. Although many governments have been slow to take up the challenges, business initiatives abound, pointing the way with sustainable business strategies. These lead naturally to the topics of **Chapter 12**, ethics and corporate social responsibility. Multi-national companies are becoming increasingly involved in the communities and countries in which they operate. The challenges facing today's firms, whether in developed or developing countries, involve multiple stakeholders and issues of social responsibility. In **Chapter 13**, the last chapter, we take an overview of the critical themes, highlighting how they are intertwined in the preceding chapters. We also take the opportunity to look forward at how some of the forces featured in the critical themes are changing.

Chapter features

This book is designed to present the content in a logical and easily accessible manner. Although ideally a reader would begin with Chapter 1 and read each successive chapter in order, the book has been designed so that any chapter can be read independently, and the reader is guided by references to earlier relevant material, such as definitions of key concepts. Chapter features are outlined below, divided between those at the beginning of the chapter, those in the body of the text, and those at the end of each chapter.

At the beginning of each chapter ...

- An **Outline** of the sections in the chapter.
- The **Learning objectives** of the chapter clarify particular outcomes which the reader can expect.

- A list of the chapter's **Critical themes** follow, showing how each theme is illustrated in the text.
- An **Opening case study** sets the scene for the chapter, raising issues which will arise in the text. This case study usually features a company and raises issues of corporate strategy in the changing environment. Questions for discussion and references for further exploration are given.

In the body of the chapter ...

- **Key words** are defined in the text, and definitions appear in the margins alongside the relevant section in which they are introduced (this is a new feature). These include concepts, principles and major international institutions. (They also feature in a glossary at the end of the book.)
- **References** are given in parentheses in the text, for example (Tellis, 2009). The References section at the end of the book lists all references in the main text. References within case studies are given at the end of each case study.
- **Summary points** boxes appear at the end of each major section. These consolidate the main points, and can be used as an aid to revision.
- Web references in **More online** ... These refer to further information available on the internet, relating to the topic under consideration. Most refer to companies which illustrate the point being discussed.
- **Exploring the global business environment** – This is a new case study feature. This case study focuses on an industry, country or group of countries, highlighting challenges in the global environment. Questions for discussion and references are given.
- **Meet the CEO** – This is a new case study feature. Here, there is an opportunity to find out how the CEO of a real company sees his/her job and views the challenges ahead, from a personal point of view. The CEOs are from large and small companies, and from a number of different countries.
- **Critical thinking** boxes appear throughout the chapter. They raise questions and issues which invite the reader to examine the topic critically, often exploring further implications. These boxes highlight the critical themes in each chapter.

At the end of the chapter ...

- **Conclusions** – Each chapter ends with a list of conclusions, which are drawn from the major sections.
- **Review questions** are designed to cover all the topics in the chapter. They are an aid to learning for self-study or discussion. They are also a revision aid.
- **Key revision concepts** – This is a new feature, listing the key concepts and their page numbers in the chapter. These are aids to understanding the themes, discussing case studies and revising for examinations.
- Two **assignments** are given after the review questions. These are broader in scope than the review questions. They require some independent research and offer opportunity to present a considered analysis in a structured way.
- **Further reading** gives an indication of other sources to read that provide both further information and differing critical perspectives on the topics in the chapter.

- **Closing case study** – This is a new feature. This case study focuses on a company, raising issues that have featured in the chapter, and posing strategic questions for the firm. Questions for discussion and references for further exploration are provided.

Other learning aids

Other learning aids are listed below:

- **Grid of critical themes** – This grid, which is at the end of this introduction, shows which critical themes are featured in each chapter.
- **Case study grid** – Also at the end of this introduction, this is a guide to the content of the many case studies in the book, making it easy to see at-a-glance the geographical focus, industry, and critical themes of each case study.

Features at the end of the book

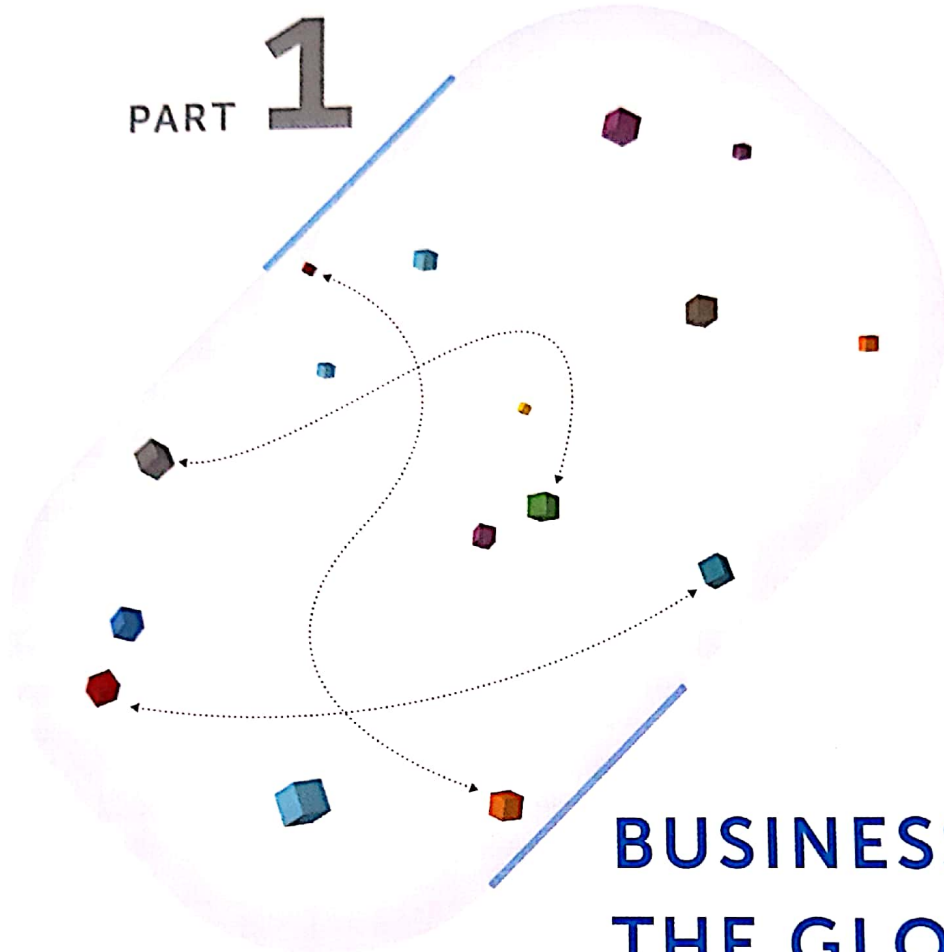
- **Maps** section – Identifying and understanding the geographical location of countries and regions might seem incidental, but is immensely useful in understanding the substantive issues discussed in the text.
- **Glossary** of key words – This contains all the key words highlighted in bold in the text.
- **References** – This section provides details of the references cited in the text, listed alphabetically by author or organization.
- **Index** – This is divided into three sections: Organizations, People and Subjects.

The global business environment is constantly changing, and along with it the individuals, firms and countries that shape events and pose future challenges. This book deliberately focuses on corporate and national actors that are at the forefront of change: some large companies are familiar names, but there are many smaller ones looking to make their mark and shape global markets. No one knows which will be tomorrow's winners, and which will be superseded by friskier, more innovative competitors. However, as this book highlights, the emergence of winners is not as haphazard as a casual observer might think. The global business environment in its many dimensions and different locations provides abundant lessons for the astute international manager eager to take on the challenges.

CRITICAL THEMES IN EACH CHAPTER

	Multilayered environment	Multidimensional environment	Role of the state	Emerging economies	Changing societies	Globalization of industries	International risks	CSR and sustainability
1 Introduction	✓	✓		✓			✓	✓
2 Globalization	✓			✓	✓	✓		
3 Economies and markets	✓	✓	✓	✓				
4 Trade and global competition	✓		✓	✓				
5 Strategies in a globalized world			✓	✓		✓	✓	
6 Cultural and social environment	✓	✓		✓	✓			
7 Political environment	✓	✓	✓				✓	
8 Legal environment	✓		✓				✓	✓
9 Financial markets	✓		✓			✓	✓	✓
10 Technology and innovation	✓	✓	✓	✓		✓		
11 Ecology and climate change	✓		✓	✓	✓			✓
12 Ethics and CSR	✓				✓	✓		✓
13 Critical themes in perspective	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

PART **1**



BUSINESS IN THE GLOBAL ENVIRONMENT

- How are the emerging economies of China and India changing the business environment?
- What impact has the global financial crisis had on the way businesses operate?
- How should business leaders in the age of the multinational enterprise approach their social and ethical responsibilities?

This bestselling textbook tackles these and many other challenges head on. Combining a clear, thorough introduction to the business environment with a uniquely global perspective, *The Global Business Environment* covers all you need to know about the rapidly changing context in which businesses operate.

Features throughout the book are designed to help you learn, revise and think critically about the global business environment:

- **Case studies:** Over 30 case studies invite you to explore how a diverse range of businesses, industries, governments and individuals are meeting the challenges of the contemporary business environment
- **Spotlight on emerging economies:** Provides insight into the emerging economies of Brazil, Russia, India and China, and their place in the global economy
- **Meet the CEO:** Your chance to learn about some of the most influential business leaders in the world, from the CEO of multinational Unilever to the chairman of Mitsubishi
- **Critical thinking:** Recurring themes and critical thinking boxes in every chapter encourage debate on key issues from the globalization of industries to environmental sustainability, developing skills that will take you far beyond your business degree

Enriched by Janet Morrison's characteristically clear, authoritative writing style and an unrivalled range of learning tools, *The Global Business Environment* is an invaluable resource for students at any stage of their business lives.

Janet Morrison was Senior Lecturer in Strategic and International Management at the Sunderland University Business School, UK. She is also the author of *International Business*, published by Palgrave Macmillan.



At www.palgrave.com/business/morrisongbe3, students and lecturers will find a wealth of resources, including extra case studies, a wealth of interviews with business leaders and more, all included in the book.

Photograph: Wendy Chan/Getty Images

محیط کسب و کار جهانی

رویارویی با چالش‌ها

مقدمه و سخن مترجم

«جانت موريسون» (Janet Morrison) که اکنون بازنشسته شده است، مدرس ارشد مدیریت استراتژیک و بین‌المللی در دانشکده بازرگانی دانشگاه ساندرلند بریتانیا و به مدت طولانی مشغول تدریس، تحقیق، توسعه برنامه درسی و مدیریت دوره‌ها بود. او دوره‌های درسی کسب‌وکار بین‌المللی را در مقاطع کارشناسی و کارشناسی ارشد، از جمله محیط کسب‌وکار بین‌المللی، مدیریت در محیط جهانی، تجارت ژاپنی و محیط اجتماعی و فرهنگی تجارت بین‌المللی تدریس کرد. همچنین مدیر گروه مقطع کارشناسی بازرگانی بین‌المللی و MBA در مدیریت بین‌المللی بود.

جانت موريسون کارشناسی خود را در رشته علوم سیاسی و تاریخ در کالج مری واشنگتن دانشگاه ویرجینیا در ایالات متحده (دانشگاه مری واشنگتن کنونی) و مدرک کارشناسی ارشد را از دانشگاه تورنتو کانادا و بعداً مدرک حقوق را از دانشگاه نیوکاسل آپون تاین در بریتانیا گرفت، همچنین در شیکاگو و ناگویا در ژاپن تحصیل کرده است. تحقیقات منتشر شده او شامل مقالاتی در زمینه‌های مختلفی از جمله حاکمیت شرکتی، تجارت ژاپنی و مسئولیت اجتماعی شرکت است. او نویسنده کتاب درسی تجارت بین‌المللی است که توسط پالگریو مک‌میلان در سال ۲۰۰۹ منتشر شد.

اولین ویرایش این کتاب با عنوان محیط کسب‌وکار بین‌المللی که در سال ۲۰۰۲ منتشر شد که در رویکرد بین‌المللی و چند رشته‌ای خود پیشگام بود. با نگاهی به گذشته، تقریباً یک دهه بعد، این اصول راهنما (که در آن زمان در متون مطالعات تجاری نادر بودند)، ارزش ماندگار خود را نشان دادند. این ویرایش سوم مجدداً بر ارتباط این رویکرد، در گشودن مرزهای جدید، هم از نظر جغرافیایی و هم از نظر چشم‌انداز، تأکید می‌کند. جهانی شدن، موضوع مهمی است که از ابتدا، برای درک و دست‌وپنجه نرم کردن با محیط کسب‌وکار در حال تغییر، محوری باقی مانده است. عنوان جدید، محیط کسب‌وکار جهانی: رویارویی با

چالش‌ها، هم‌گستره جغرافیایی در حال گسترش تجارت بین‌المللی و هم‌ظهور مسائل جهانی مانند تغییرات آب و هوایی و مسئولیت اجتماعی را که محور چالش‌های پیش‌روی مدیران بین‌المللی فردا هستند، منعکس می‌کند.

چالش‌های جدید می‌توانند دلهره‌آور باشند اما می‌توانند هیجان و پاداش نیز به همراه داشته باشند. مطمئناً یک شرکت موفق متکی به مهارت‌ها، چشم‌انداز و منابع است، اما به‌طور فزاینده‌ای به دانش و درک عواملی مانند بازارهای مصرف بین‌المللی، جریان‌های سیاسی، سیستم‌های مالی و فرهنگ‌های ملی متفاوت بستگی دارد. رویدادهای اخیر، مانند بحران مالی جهانی، نشان داده‌اند که درک این جنبه‌های به‌ظاهر پیش‌پاافتاده‌تر کسب‌وکار، به‌اندازه داشتن یک ایده یا محصول عالی برای موفقیت کسب‌وکار حیاتی است. مانند ویرایش‌های قبلی، سعی شده تا مفاهیم اساسی کسب‌وکار را به‌روشنی و منطقی برای دانشجویان ارائه شود، با در نظر گرفتن این‌که بسیاری از خوانندگان احتمالاً مطالعات کمتری در زمینه بازرگانی دارند یا اصلاً ندارند.

چاپ اول این کتاب، در سال ۲۰۰۲، در رویکرد بین‌المللی خود آینده‌نگر بود و هدف آن باز کردن چشم‌اندازی از تجارت بین‌المللی در سراسر جهان، هم‌از نظر جغرافیایی و هم‌از نظر فرهنگی بود. از آن زمان، تعاملات بین‌المللی بین کشورها و سازمان‌ها فراتر از آن چیزی بود که بیشتر مردم تصور می‌کردند. علیرغم اینکه پیش‌از این در ایران به چاپ نرسیده است، اما در کتاب کنونی ویرایش‌های قبلی ادامه می‌یابد و بر رویکرد بین‌المللی اساسی تأکید دارد و هدف آن آشنایی خوانندگان با موضوعات و روندهایی است که اکنون محیط جهانی را شکل می‌دهد. این اهداف، هم برای نویسنده و هم برای دانشجویان، با گذشت سال‌ها چالش‌برانگیزتر شده‌اند. بازیگران جدید تقریباً هر روز به صحنه بین‌المللی می‌آیند، از جمله شرکت‌ها، کشورها، سازمان‌های بین‌المللی و تجاری که هر یک از آن‌ها می‌توانند در نحوه تصور و انجام کسب‌وکار تفاوت ایجاد کنند. پیچیدگی‌های جدید می‌توانند هیجان‌انگیز باشند، اما در کنار آن می‌توانند دلهره‌آور باشند. چرا و چگونه کارآفرین چینی اکنون بودجه مورد نیاز

خود را از یک صندوق سرمایه‌گذاری آمریکایی پیدا می‌کند؟ این و بسیاری دیگر از جنبه‌های جذاب محیط بین‌المللی کنونی در این ویرایش جدید توضیح داده شده و مورد بررسی قرار گرفته است. مضامین جدید و بسیار متمرکزتر معرفی می‌شوند و ویژگی‌های جدیدی ارائه می‌شوند که هم محیط در حال تغییر و هم چالش‌هایی را که برای مدیران بین‌المللی ایجاد می‌کند به تصویر می‌کشد.

موضوعات مهم

آخرین ویرایش این کتاب حول دو موضوع اصلی می‌چرخد. اولین مورد جهانی‌سازی‌ها و دومی تنوع بود؛ در میان جوامع، مردم، مناطق و منطقه، که شامل یکپارچگی عمیق‌تر بین مشاغل، دولت‌ها و سازمان‌های اجتماعی است. این مضامین مرتبط باقی می‌مانند، و بسیاری از بحث‌ها در فصول مختلف مورد تحلیل قرار می‌گیرند. با این حال، خطوط جدید در حال تحول اقتصاد جهانی خواستار مضامین بسیار متمرکزتری است که در عین حال خواستار تفکر انتقادی است. این موضوعات مهم در زیر توضیح داده شده است. برای هر فصل، موضوعات مهم مرتبط، معمولاً سه یا چهار، در ابتدا علامت‌گذاری می‌شوند.

محیط چندلایه. کسب‌وکارها در یک محیط خارجی فعالیت می‌کنند که شامل جوامع محلی، مناطق درون کشورها، دولت‌های مستقل، گروه‌های منطقه‌ای دولت‌ها و گروه‌های بین‌المللی است. مدیریت تعاملات در این محیط بین‌المللی پیچیده به درک پویایی هر یک بستگی دارد.

محیط چندبعدی. ابعاد محیط کسب‌وکار شامل سیاسی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی، فناوری، مالی و زیست‌محیطی است. فصل جداگانه‌ای به هر یک از این ابعاد اختصاص یافته است و تعاملات درون هر کدام برجسته شده است.

نقش دولت. در حال حاضر دولت‌ها نقش‌های فعال‌تری را در زمینه‌های تجاری و اجتماعی، هم در کشورهای توسعه‌یافته و هم در کشورهای در حال توسعه، نسبت به گذشته

ایفا می‌کنند. در برخی کشورها، این نشان‌دهنده انحراف از دیدگاه‌های سنتی است در مورد آنچه دولت‌ها باید انجام دهند. تأثیرات آن‌ها، چه مستقیم و چه غیرمستقیم، در سراسر کتاب برجسته شده است.

اقتصادهای نوظهور. وقتی اقتصادهای بزرگ غربی و ژاپن برای مدت طولانی‌تری در تجارت بین‌المللی تأثیرگذار بوده‌اند، چرا اقتصادهای نوظهور را مطرح کنیم؟ اقتصادهای نوظهور، به‌ویژه اقتصادهای بریک (برزیل، روسیه، هند و چین) به‌سرعت در حال افزایش هستند و اکنون بزرگ‌ترین منبع رشد در اقتصاد جهانی هستند. شرکت‌ها و دولت‌های آن‌ها در حال افزایش اعتماد و قدرت اقتصادی در تجارت بین‌المللی هستند و جوامع آن‌ها بازارهایی هستند که سریع‌ترین رشد را برای محصولات مصرفی دارند.

جوامع در حال تغییر. این موضوع بازتابی از تنوع در میان جوامع ویرایش‌های قبلی است. با این حال، تمرکز کتاب بر تغییراتی است که در کشورهای در حال توسعه اغلب به دلیل فرآیندهای جهانی شدن، رخ می‌دهد.

جهانی شدن صنایع. جهانی شدن یک موضوع غالب است که در این کتاب، توسط صنایعی که با شبکه‌های تولید جهانی هدایت می‌شوند، نشان شده است. بسیاری از آن‌ها به‌طور خاص در ویژگی جدید، «کاوش در محیط کسب‌وکار جهانی» را دارا هستند.

ریسک‌های بین‌المللی. رویدادهای سال‌های اخیر، چالش‌های موجود در فعالیت‌های تجاری جهانی را در طیف وسیعی از بخش‌ها نشان داده‌اند. امور مالی شاید برجسته‌ترین آن‌ها باشد، زیرا بحران مالی جهانی در سال ۲۰۰۸ به کسب‌وکارها و دولت‌ها نسبت به ریسک نوسانات در بازارهای جهانی هشدار داد. اما موارد دیگری مانند غذا و کالا وجود دارد که در فصل‌ها نیز مورد توجه قرار خواهند گرفت.

مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) و پایداری. این موضوعات معمولاً در فصول جداگانه متون محیط کسب و کار بررسی می‌شوند و این کتاب نیز از این قاعده مستثنا نیست. با این حال، این موضوعات در حال حاضر به عنوان هسته اصلی در استراتژی کسب و کار، به ویژه در تعامل با مصرف‌کنندگان و کارکنان در سراسر جهان دیده می‌شود. از این رو، این مضامین در فصل ۱ معرفی شده و در کل متن ارائه شده است. در پایان این مقدمه شبکه‌ای وجود دارد که نشان می‌دهد کدام موضوعات در کدام فصل برجسته‌تر هستند.

این هشت موضوع برای ترویج تفکر انتقادی در نظر گرفته شده است، آن‌ها همچنین برای تأکید بر مسائل تکراری که مدیران بین‌المللی با آن مواجه هستند، ارائه شده است. این هشت مضمون را نباید مجزا دید. در نهایت، مترجمانی که تلاش کردند تا نسخه کنونی ترجمه شود، از تمامی خوانندگان درخواست می‌کنند تا نظرات خود را راجع به ترجمه، مطالب و هرگونه انتقاد و پیشنهاد به ایمیل ایشان ارسال شود.

با تشکر

فاطمه زرگران خوزانی

دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

۰۹۳۵۵۶۴۳۶۳۰

fatemehzargaran@mail.com

قربانعلی مهربانی

دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه دفاع ملی

مضامین اصلی و انتقادی در هر فصل

مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) و پایداری	ریسک‌های بین‌المللی	جهانی‌شدن صنایع	جوامع در حال تغییر	اقتصادهای نوظهور	نقش دولت	محیط چنابعدی	محیط چندانیه	
*	*			*		*	*	۱- مقدمه
		*	*	*			*	۲- جهانی‌شدن
				*	*	*	*	۳- اقتصاد و بازارها
				*	*		*	۴- تجارت و رقابت جهانی
	*	*		*	*			۵- استراتژی در جهان جهانی شده
			*	*		*	*	۶- محیط اجتماعی و فرهنگی
	*	*			*	*	*	۷- محیط سیاسی
*	*	*			*		*	۸- محیط قانونی
*	*				*		*	۹- بازارهای مالی
				*	*	*	*	۱۰- نوآوری و فناوری
*			*	*	*		*	۱۱- اکولوژی و تغییرات جوی
*		*	*				*	۱۲- اخلاق و مسئولیت اجتماعی شرکتی
*	*	*	*	*	*	*	*	۱۳- نگاهی به مضامین انتقادی

فهرست مطالب

۲۲	بخش اول: کسب و کار در محیط جهانی
۲۳	فصل اول: مقدمه‌ای بر کسب و کارها
۲۴	مقدمه
۲۵	کسب و کارهای موجود چه می‌کنند؟
۲۵	اهداف و مقاصد
۲۶	بازارها و مصرف‌کنندگان
۲۷	ذینفعان و مسئولیت اجتماعی شرکتی
۳۰	چگونه کسب و کارها، اهداف خود را اجرایی می‌سازد؟
Error! Bookmark not defined.	کارآفرینان
Error! Bookmark not defined.	شرکت‌ها
Error! Bookmark not defined.	شرکت‌های چندملیتی (MNE)
Error! Bookmark not defined.	چه کسی کسب و کار را کنترل می‌کند؟
Error! Bookmark not defined.	واحدهای وظیفه‌ای درون سازمان
Error! Bookmark not defined.	دیدگاه کسب و کارها نسبت به جهان
Error! Bookmark not defined.	کسب و کارها در محیط بین‌المللی
Error! Bookmark not defined.	ابعاد چندگانه
Error! Bookmark not defined.	محیط چندلایه
Error! Bookmark not defined.	کسب و کار در یک محیط پویا
۳۱	فصل دوم: جهانی شدن و محیط کسب و کار
۳۲	مقدمه
۳۲	جهانی شدن به چه معناست؟

Error! Bookmark not defined.	تفاوت‌های کشورهای
Error! Bookmark not defined.	شرکت‌های چندملیتی (MNE) و بین‌المللی شدن
Error! Bookmark not defined.	چرا شرکت‌ها بین‌المللی می‌شوند؟
Error! Bookmark not defined.	حالت‌های بین‌المللی شدن
Error! Bookmark not defined.	سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و اقتصاد جهانی
Error! Bookmark not defined.	نظریه‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی
Error! Bookmark not defined.	روندهای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI)
Error! Bookmark not defined.	سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه
	not defined.
Error! Bookmark not defined.	جهانی‌شدن در حالت تعادل
Error! Bookmark not defined.	اثرات جهانی‌شدن در محیط‌های بین‌المللی
Error! Bookmark not defined.	محیط اقتصادی
Error! Bookmark not defined.	محیط سیاسی
Error! Bookmark not defined.	محیط قانونی
Error! Bookmark not defined.	محیط مالی
Error! Bookmark not defined.	محیط فرهنگی و اجتماعی
Error! Bookmark not defined.	محیط فناوری
Error! Bookmark not defined.	محیط اکولوژیکی (زیست‌محیطی)
Error! Bookmark not defined.	بازاندیشی استراتژی کسب‌وکار جهانی
Error! Bookmark not defined.	زنجیره تأمین گسترده شده
Error! Bookmark not defined.	بازارهای مالی جهانی
Error! Bookmark not defined.	بازاریابی جهانی
Error! Bookmark not defined.	پایداری
۳۵	بخش دوم: اقتصادها و بازارها
۳۶	فصل سوم: اقتصادهای ملی در محیط جهانی

Error! Bookmark not defined.	مقدمه
Error! Bookmark not defined.	محیط کلان
Error! Bookmark not defined.	درآمد ناخالص ملی و تولید ناخالص داخلی
Error! Bookmark not defined.	رشد اقتصادی
Error! Bookmark not defined.	سایر شاخص های اقتصادی
Error! Bookmark not defined.	تورم
Error! Bookmark not defined.	بیکاری
Error! Bookmark not defined.	تراز پرداخت
Error! Bookmark not defined.	نقش دولت در اقتصاد
Error! Bookmark not defined.	طبقه بندی سیستم های اقتصاد ملی
Error! Bookmark not defined.	اقتصادهای بازار
Error! Bookmark not defined.	مدل بازار آزاد (لیبرال)
Error! Bookmark not defined.	مدل های بازار اجتماعی
Error! Bookmark not defined.	نظام های سرمایه داری آسیایی
Error! Bookmark not defined.	اقتصادهای مختلط
Error! Bookmark not defined.	چین
Error! Bookmark not defined.	هند
Error! Bookmark not defined.	اقتصادهای در حال گذار اروپای شرقی و میانه
Error! Bookmark not defined.	منطقه ای شدن: تمرکز روی اتحادیه اروپا
Error! Bookmark not defined.	اقتصادهای اتحادیه اروپا و منطقه یورو
Error! Bookmark not defined.	گسترش و آینده اتحادیه اروپا
۳۸	فصل چهارم: تجارت بین المللی و رقابت جهانی
Error! Bookmark not defined.	مقدمه
Error! Bookmark not defined.	نظریه های تجارت بین الملل

Error! Bookmark not defined.	نظریه مزیت نسبی
Error! Bookmark not defined.	نظریه چرخه عمر محصول از دیدگاه تجارت
Error! Bookmark not defined.	نظریه‌های جدید در تجارت
Error! Bookmark not defined.	نظریه مزیت رقابتی پورتر
Error! Bookmark not defined.	سیاست‌های تجارت ملی
Error! Bookmark not defined.	بیش دولت در مورد تجارت
Error! Bookmark not defined.	ترویج صنعتی شدن
Error! Bookmark not defined.	حمایت از اشتغال
Error! Bookmark not defined.	حمایت از مصرف‌کنندگان
Error! Bookmark not defined.	ترویج منافع استراتژیک
Error! Bookmark not defined.	حمایت از فرهنگ ملی
Error! Bookmark not defined.	ابزارهای سیاست تجاری دولت
Error! Bookmark not defined.	الگوهای تجارت منطقه‌ای و جهانی
Error! Bookmark not defined.	مقررات جهانی تجارت
Error! Bookmark not defined.	اصول گات
Error! Bookmark not defined.	سازمان تجارت جهانی و مقررات تجارت جهانی
Error! Bookmark not defined.	توافقات تجاری چندجانبه و سازمان تجارت جهانی
Error! Bookmark not defined.	توافقات تجاری دوجانبه و منطقه‌ای
Error! Bookmark not defined.	انواع موافقت‌نامه‌های تجاری منطقه‌ای
۳۹.....	چندجانبه گرایی و چالش آن
Error! Bookmark not defined.	جهانی شدن و تجارت جهانی
۴۰.....	فصل پنجم: استراتژی‌هایی در جهانی شده
Error! Bookmark not defined.	مقدمه
Error! Bookmark not defined.	مروری بر استراتژی

نظریه‌های استراتژی کسب و کار.....	Error! Bookmark not defined.
تحلیل SWOT.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه استراتژی رقابتی پورتر.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه‌های منبع محور و شایستگی محور.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه‌های فرآیند محور.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه استراتژی نوظهور میتزبرگ.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه مدیریت ذینفعان.....	Error! Bookmark not defined.
سطوح استراتژی.....	Error! Bookmark not defined.
استراتژی‌های بین‌المللی سازی.....	Error! Bookmark not defined.
صادرات.....	٤١
لیسانس و اعطای مجوز.....	Error! Bookmark not defined.
سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی.....	Error! Bookmark not defined.
سرمایه‌گذاری‌های گرینفیلد.....	Error! Bookmark not defined.
اکتساب.....	Error! Bookmark not defined.
شرکت‌های چندملیتی در بازارهای نوظهور و بین‌المللی سازی.....	Error! Bookmark not defined.
	defined.
ساختارهای شرکت‌های چندملیتی.....	Error! Bookmark not defined.
رویکرد وظیفه‌ای.....	Error! Bookmark not defined.
ساختار بخشی.....	Error! Bookmark not defined.
ساختار ماتریسی.....	Error! Bookmark not defined.
تکامل سازمان‌های فراملی.....	Error! Bookmark not defined.
شبکه‌های بین‌سازمانی.....	Error! Bookmark not defined.
تفکر دوباره در باب جهانی شدن.....	Error! Bookmark not defined.
بخش سوم: جوامع در محیط بین‌المللی.....	Error! Bookmark not defined.
فصل ششم: محیط‌های فرهنگی و اجتماعی.....	٤٢

مقدمه	۴۳
فرهنگ چیست و چه ارتباطی با کسب و کار دارد؟	۴۳
فرهنگ‌های ملی	Error! Bookmark not defined.
زبان‌ها	Error! Bookmark not defined.
انگلیسی، زبان جهانی؟	Error! Bookmark not defined.
مذاهب	Error! Bookmark not defined.
مسیحیت	Error! Bookmark not defined.
اسلام	Error! Bookmark not defined.
مذاهب آسیایی	Error! Bookmark not defined.
هندوئیسم	Error! Bookmark not defined.
بودائیسم	Error! Bookmark not defined.
کنفوسیوس‌گرایی	Error! Bookmark not defined.
چگونگی تأثیر مذهب بر زندگی کاری	Error! Bookmark not defined.
نظریه‌های فرهنگی	Error! Bookmark not defined.
ابعاد نظریه فرهنگی هافستد	Error! Bookmark not defined.
نظریه روابط ترامپنارس	Error! Bookmark not defined.
فرهنگ‌سازمانی	Error! Bookmark not defined.
تغییر جوامع	Error! Bookmark not defined.
مهاجرت	Error! Bookmark not defined.
شهرنشینی	Error! Bookmark not defined.
جمعیت رو به تغییر	Error! Bookmark not defined.
فصل هفتم: محیط سیاسی	۴۵
مقدمه	Error! Bookmark not defined.
حیطه سیاسی	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.	دولت ملی: چشم انداز و اختیارات.....
Error! Bookmark not defined.	قلمرو و حکومت.....
Error! Bookmark not defined.	حاکمیت.....
Error! Bookmark not defined.	منابع قدرت در حکومت.....
Error! Bookmark not defined.	ریسک سیاسی.....
Error! Bookmark not defined.	دموکراسی و نظام خودکامه و استبدادی.....
Error! Bookmark not defined.	نظام خودکامه و استبدادی.....
Error! Bookmark not defined.	دموکراسی.....
Error! Bookmark not defined.	گفتمان دموکراسی شدن.....
Error! Bookmark not defined.	نظام‌های اتحادیه‌ای و فدرال.....
Error! Bookmark not defined.	نظام‌های دولتی.....
Error! Bookmark not defined.	شوراهای قانون‌گذار و انتخابات.....
Error! Bookmark not defined.	بخش اجرایی (قوه مجریه).....
Error! Bookmark not defined.	بخش قضایی (قوه قضائیه).....
Error! Bookmark not defined.	احزاب سیاسی.....
Error! Bookmark not defined.	سیاست‌های جهانی.....
Error! Bookmark not defined.	نهادها.....
Error! Bookmark not defined.	سازمان ملل متحد.....
Error! Bookmark not defined.	اتحادیه اروپا.....
Error! Bookmark not defined.	توازن قدرت جهانی در حال تغییر.....
فصل هشتم: محیط قانونی.	۴۷.....
Error! Bookmark not defined.	مقدمه.....
Error! Bookmark not defined.	طبقه‌بندی قوانین.....
Error! Bookmark not defined.	ریسک قانونی برای کسب‌وکار بین‌المللی.....

نظام قوانین ملی.....	Error! Bookmark not defined.
سنت قوانین مدنی.....	۴۸
سنت قوانین عرفی.....	Error! Bookmark not defined.
نظام قانونی غیر غربی.....	Error! Bookmark not defined.
چارچوب قانونی اتحادیه اروپا.....	Error! Bookmark not defined.
مراودات بین مرزی.....	Error! Bookmark not defined.
تدوین بین المللی قوانین قراردادی.....	Error! Bookmark not defined.
عوامل فرهنگی در قراردادهای بین المللی.....	Error! Bookmark not defined.
سهل انگاری و مسئولیت در قبال محصول و کالا.....	Error! Bookmark not defined.
قوانین رقابت.....	Error! Bookmark not defined.
کدام یک از قوانین ملی اجرایی هستند؟.....	Error! Bookmark not defined.
جرائم، فساد و محیط های قانونی.....	Error! Bookmark not defined.
تأثیر قوانین بین المللی بر کسب و کارها.....	Error! Bookmark not defined.
حقوق بشر.....	Error! Bookmark not defined.
بخش چهارم: کسب و کار و مسائل جهانی.....	۵۰
فصل نهم: بازارهای مالی.....	۵۲
مقدمه.....	Error! Bookmark not defined.
بازار سرمایه بین الملل.....	Error! Bookmark not defined.
بازار سهام (ارزش ویژه).....	Error! Bookmark not defined.
وضع مقررات در بازار سرمایه و بورس.....	Error! Bookmark not defined.
بازار بدهی.....	Error! Bookmark not defined.
بحران مالی ۲۰۰۸.....	Error! Bookmark not defined.
چشم انداز در حال تغییر مقررات بین المللی.....	Error! Bookmark not defined.
توسعه نظام پولی بین المللی.....	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.	پایه طلا.....
Error! Bookmark not defined.	توافق نامه برتون وودز.....
Error! Bookmark not defined.	سیستم نرخ تبادل ارز.....
Error! Bookmark not defined.	صندوق بین المللی پول و بانک جهانی.....
Error! Bookmark not defined.	مدیریت اقتصادهای ملی بحران زده.....
Error! Bookmark not defined.	بازارهای جهانی برای کنترل شرکتی.....
Error! Bookmark not defined.	ادغام ها.....
Error! Bookmark not defined.	اكتساب.....
Error! Bookmark not defined.	روندها در ادغام و اکتساب بین مرزی.....
هـ.....	فصل دهم: فناوری و نوآوری
Error! Bookmark not defined.	مقدمه.....
Error! Bookmark not defined.	مفاهیم و فرایندها.....
Error! Bookmark not defined.	نظریه های نوآوری فناورانه.....
Error! Bookmark not defined.	نظریه شومپیتر درباره امواج صنعتی.....
Error! Bookmark not defined.	چرخه عمر محصول و نوآوری.....
Error! Bookmark not defined.	نظام های ملی نوآوری.....
Error! Bookmark not defined.	جنبه های کلیدی نظام ملی نوآوری.....
Error! Bookmark not defined.	تحصیل و آموزش.....
Error! Bookmark not defined.	ظرفیت های علم و فناوری.....
Error! Bookmark not defined.	ساختار صنعتی.....
Error! Bookmark not defined.	نقاط قوت و ضعف علم و فناوری.....
Error! Bookmark not defined.	تعاملات در نظام نوآور.....
Error! Bookmark not defined.	نظام نوآوری ملی با توجه به بافت تاریخی فرهنگی.....
Error! Bookmark not defined.	پتنت ها، اختراعات و دیگر حقوق مالکیت فکری.....

اختراع قابل پتنت شدن چیست؟	Error! Bookmark not defined.
حقوق پتنت‌ها در عمل	Error! Bookmark not defined.
جنبه‌های تجاری موافقت‌نامه مالکیت فکری (TRIPS)	Error! Bookmark not defined.
انتقال فناوری	Error! Bookmark not defined.
کانال‌های انتقال فناوری بین‌المللی	Error! Bookmark not defined.
سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی FDI	Error! Bookmark not defined.
سرمایه‌گذاری‌های مشترک و اتحادیه‌های استراتژیک	Error! Bookmark not defined.
اعطای مجوز فناوری	Error! Bookmark not defined.
تجارت	Error! Bookmark not defined.
نوآوری و نفوذ فناوری	Error! Bookmark not defined.
فناوری و جهانی شدن	۵۵
فصل یازدهم: کولوژی و تغییرات جوی	۵۶
مقدمه	Error! Bookmark not defined.
تخریب زیست‌محیطی و عوامل موثر بر آن	Error! Bookmark not defined.
تغییرات آب‌وهوایی	Error! Bookmark not defined.
از تغییرات آب‌وهوایی چه می‌دانیم؟	Error! Bookmark not defined.
مشارکت جهانی برای مقابله با تغییرات آب‌وهوایی	Error! Bookmark not defined.
طرح‌های ابتکاری دولت‌ها برای مقابله با تغییرات آب‌وهوا	Error! Bookmark not defined.
آلودگی فرامرزی و استراتژی انرژی	Error! Bookmark not defined.
چارچوب‌های قانونی بین‌المللی برای حفاظت از محیط‌زیست	Error! Bookmark not defined.
چالش‌های حفاظت از محیط‌زیست برای کسب‌وکارها	Error! Bookmark not defined.
توسعه پایدار در بافت کسب‌وکار	Error! Bookmark not defined.
مدیریت زیست‌محیطی	Error! Bookmark not defined.
اقدامات اتحادیه اروپا در خصوص محیط زیست	Error! Bookmark not defined.

۵۷	مصرف پایدار.....
Error! Bookmark not defined.	حفاظت از محیط زیست و ارزش‌های در حال تغییر.....
۵۹	فصل دوازدهم: اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی.....
Error! Bookmark not defined.	مقدمه.....
Error! Bookmark not defined.	اخلاقیات: رویه‌ها و اصول.....
Error! Bookmark not defined.	بنیان‌های اخلاق.....
Error! Bookmark not defined.	اصول اخلاقی در کسب‌وکار.....
۶۰	مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها.....
Error! Bookmark not defined.	نظریه مسئولیت اجتماعی شرکتی.....
Error! Bookmark not defined.	نظریه مسئولیت اجتماعی شرکتی در عمل.....
Error! Bookmark not defined.	رسیدن به استانداردهای بین‌المللی.....
Error! Bookmark not defined.	مسئولیت اجتماعی شرکتی و حاکمیت شرکتی.....
Error! Bookmark not defined.	شرکت تجاری اجتماعی.....
Error! Bookmark not defined.	چه کسانی جا مانده‌اند و چرا؟.....
Error! Bookmark not defined.	برندگان و بازندگان در نیروی کار جهانی.....
Error! Bookmark not defined.	اهداف توسعه‌ای.....
Error! Bookmark not defined.	پیامدهای مسئولیت اجتماعی شرکتی.....
۶۲	فصل سیزدهم: نگاهی به موضوعات انتقادی.....
Error! Bookmark not defined.	مقدمه.....
Error! Bookmark not defined.	بازنگری مضامین انتقادی.....
Error! Bookmark not defined.	محیط چندلایه.....
Error! Bookmark not defined.	محیط چندبُعدی.....
Error! Bookmark not defined.	نقش حکومت و دولت.....
Error! Bookmark not defined.	اقتصادهای نوظهور.....

Error! Bookmark not defined.	جوامع در حال تغییر
Error! Bookmark not defined.	جهانی شدن صنایع
Error! Bookmark not defined.	ریسک‌های بین‌المللی
Error! Bookmark not defined.	نگاه به آینده
Error! Bookmark not defined.	تغییر پیکربندی جهانی شدن
Error! Bookmark not defined.	چالش‌های جدید برای دولت‌های ملی
Error! Bookmark not defined.	انتقال توازن جهانی قدرت

فهرست شکل‌ها

شکل ۱-۱-۱- ذینفعان خانگی و خارجی	۲۹
Error! Bookmark not defined.	شکل ۲-۱- شرکت چندملیتی (MNE)
Error! Bookmark not defined.	شکل ۳-۱- ساختار تک لایه هیئت‌مدیره
Error! Bookmark not defined.	شکل ۴-۱- واحدهای وظیفه‌ای کسب‌وکار در محیط سازمانی
Error! Bookmark not defined.	شکل ۵-۱- ابعاد و لایه‌های محیط بین‌المللی
Error! Bookmark not defined.	شکل ۱-۲- فرایندهای جهانی شدن و پیامدهای آن
Error! Bookmark not defined.	شکل ۲-۲- حالت‌های بین‌المللی شدن
Error! Bookmark not defined.	شکل ۳-۲- پارادایم OLI دانینگ
شکل ۱-۳- جریان دایره‌ای درآمد در اقتصاد	۳۷
Error! Bookmark not defined.	شکل ۲-۳- مروری بر سیستم‌های اقتصادی مختلف
Error! Bookmark not defined.	شکل ۱-۴- الماس پورتر: تعیین مزیت ملی
Error! Bookmark not defined.	شکل ۱-۵- تحلیل SWOT
Error! Bookmark not defined.	شکل ۲-۵- مدل پنج نیروی پورتر
Error! Bookmark not defined.	شکل ۳-۵- دیدگاه منبع محور بنگاه‌ها
Error! Bookmark not defined.	شکل ۴-۵- سطوح استراتژی

- شکل ۵-۵- مدل‌های بین‌المللی‌سازی..... ۴۱
- شکل ۵-۶- گزینه‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۵-۷- کسب‌وکارهای جنرال‌الکتریک در سال ۲۰۰۹..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۵-۸- ساختار مبتنی بر واحدهای وظیفه‌ای..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۵-۹- ساختار چندبخشی..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۵-۱۰- ماتریس جهانی..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۵-۱۱- مدل‌های سازمان‌های بین‌المللی..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۶-۱- جنبه‌های فرهنگی..... ۴۴
- شکل ۶-۲- تأثیرات مذاهب بر کسب‌وکارها..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۷-۱- اثر سیاست‌های حکومتی بر کسب‌وکارها..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۷-۲- دموکراسی در مقایسه با نظام خودکامه..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۷-۳- قوای سه‌گانه دولت..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۷-۴- اقدامات اصلی در منشور سازمان ملل متحد..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۸-۱- محیط قانونی بین‌المللی..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۸-۲- خلاصه‌ای از حیطه‌های مهم قوانین اثرگذار بر کسب‌وکار و صلاحیت قضایی مربوطه. **Error!**
- Bookmark not defined.**
- شکل ۸-۲- ریسک‌های قانونی در کسب‌وکار بین‌المللی..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۸-۴- کنوانسیون حقوق بشر ملل متحد..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۹-۱- اوراق قرضه بدهی رهنی..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۱۱-۱- عوامل تخریب محیطی..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۱۱-۲- جنبه‌های مدیریت محیط‌زیست..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۱۲-۱- ابعاد اخلاقی کسب‌وکار..... ۶۰
- شکل ۱۲-۲- هرم مسئولیت اجتماعی شرکتی کارول..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۱۲-۳- اهداف توسعه هزار..... **Error! Bookmark not defined.**
- شکل ۱۳-۱- لایه‌های چندگانه محیط کسب‌وکار..... ۶۳

شکل ۱۳-۲- تقاضاهای جدید و قدیم از دولت‌های ملی **Error! Bookmark not defined.**

فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۱- اصول حاکمیت شرکتی توصیه‌شده از طرف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی **Error!**

Bookmark not defined.

جدول ۲-۱- شاخص فراملیتی..... **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۳-۱- تجزیه تحلیل PEST در محیط کسب‌وکار بین‌المللی. **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۴-۱- ابعاد و لایه‌های محیط بین‌المللی..... **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۱-۲- توسعه اقتصادی: دسته‌بندی کشورها از سوی سازمان ملل متحد. **Error! Bookmark not**

defined.

جدول ۱-۳- اعضای اتحادیه اروپا و منطقه یورو..... **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۱-۴- رده‌بندی رقابت‌پذیری مجمع جهانی اقتصاد WEF برای سال ۲۰۱۸-۲۰۱۹..... **Error!**

Bookmark not defined.

جدول ۲-۴- مزایا و معایب تجارت آزاد..... **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۳-۴- گروه‌بندی تجارت منطقه‌ای..... **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۱-۶- رتبه کشورهای منتخب در چهار بعد فرهنگ ملی براساس تحقیقات هافستد **Error!**

Bookmark not defined.

جدول ۱-۷- نظام‌های دولت..... ۴۶.....

جدول ۱-۸- طرح کلی قوانین مدنی و قوانین کیفی..... **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۲-۸- کشورهای منتخب با قانون مدنی و عرفی..... ۴۸.....

جدول ۳-۸- خلاصه‌ای از سنت‌های قوانین عرفی و مدنی..... **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۱-۱۳- محیط ملی و جهانی..... **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۲-۱۳- ریسک‌های بین‌المللی برای کسب‌وکار..... **Error! Bookmark not defined.**

جدول ۳-۱۳- مسئولیت اجتماعی شرکتی و موضوع پایدارپذیری در ابعاد محیطی .. **Error! Bookmark**

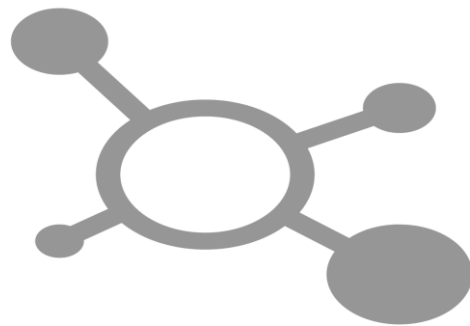
not defined.

بخش اول: کسب و کار در محیط جهانی

دو فصلی که در این بخش قرار دارند، اساس و پایه کل کتاب را تشکیل می‌دهند. در هر مطالعه کسب و کاری، بین مسائل خود سازمان، که محیط داخلی کسب و کار نامیده می‌شود و موضوعات مربوط به محیط خارجی مانند بازاری که در آن قصد فروش محصولاتش را دارد، تمایز وجود دارد. اگرچه این گونه تقسیم‌بندی، بیش از اندازه ساده است، همان طوری که در فصل بعدی پی خواهیم برد، این تقسیم‌بندی کمک می‌کند تا از آن برای صورت‌بندی اولیه مفاهیم و مسائلی استفاده کنیم که در فصل‌های بعدی تفاوت‌های ظریف‌تری آن مشخص می‌شود.

فصل ۱، «مقدمه‌ای بر کسب و کارها»، بر خود کسب و کار، اهداف آن و چگونگی دستیابی به آنان تمرکز دارد. این فصل با معطوف کردن توجه خود به اساسی‌ترین سؤال آغاز می‌شود: به چه دلیلی کسب و کار وجود دارد؟ مسائل و موضوعات بسیاری وارد بازی می‌شوند، از جمله اینکه چه چیزی به مشتریان ارائه می‌شود، نوع سازمانی که باید راه‌اندازی شود، و چگونگی اجرا و اداره کردن آن. کسانی که شرکت تأسیس می‌کنند، این تصمیمات را در خلأ نمی‌گیرند. به محض اینکه آن‌ها اقدامات مخاطره‌آمیز کسب و کاری جدیدی را شروع می‌کنند، درگیر چارچوب‌های قانونی و نظارتی نه فقط در کشور خودشان بلکه در تمامی کشورهایی می‌شوند که می‌خواهند محصولات خود را بفروشند یا عملیاتی را اجرا کنند. محیط جهانی امروز، درحالی که در ابتدا این موانع به ظاهر دلهره‌آور را نشان می‌دهد، فرصت‌های بی‌سابقه‌ای را نیز ارائه می‌کند. عنصر حیاتی موفقیت در هر کسب و کاری، داشتن سازمانی با اهداف روشن، کارآمد، ساختار وظیفه‌ای ساده و افراد متعهد به اهداف سازمانی است که به وظایف خود در راستای عملیات سازمان عمل می‌کنند. آخرین بخش در فصل اول، به معرفی کسب و کار در محیط خارجی و تنظیم ابعادی می‌پردازد که اساس فصل‌های جداگانه را تشکیل می‌دهند.

در فصل دوم، «جهانی‌شدن و محیط کسب و کار»، تمرکزمان از محیط داخلی سازمان را تغییر داده و به محیط خارجی با بازارهای به سرعت در حال تحول و تولید در زنجیره تأمین جهانی معطوف می‌کنیم. فرایندهای بسیاری که تحت عنوان گسترده «جهانی‌شدن» باهم بیان می‌شوند، با ارزیابی تأثیرشان روی سازمان‌های کسب و کاری، دولت و جامعه به شدت موردبررسی قرار می‌گیرند. جهانی‌شدن، طیف وسیع فرایندهای مختلف از ارتباطات با سرعت بالا تا همگرا شدن سلاقی مصرف‌کننده را نشان می‌دهد. این فرایندها به صورت‌های گوناگونی اتفاق می‌افتند، برخی با ایجاد تغییر سریع و برخی به تنهایی و به تدریج ظهور می‌یابند. عوامل منطقه‌ای و کشوری به بازی وارد می‌شوند. جهانی‌شدن در بعضی کشورها به سرعت و اما در بیشتر کشورهای به آهستگی پیش می‌رود. شرکت‌هایی که عملیات بین‌المللی دارند، با تفاوت‌های محلی/جهانی هماهنگ می‌شوند، زیرا می‌دانند که هنوز هم تفاوت‌های ملی و محلی در بازارها و استراتژی بانفوذ و تأثیرگذار است.



فصل اول:

مقدمه‌ای بر کسب و کارها

مقدمه

فعالیت‌های کسب‌وکاری، به زندگی روزانه و خواسته‌های مردم در سراسر جهان شکل می‌دهد، از کشاورزی در مناطق روستایی آفریقا تا مدیر اجرایی بودن یک شرکت کسب‌وکاری بزرگ بانکی در امریکا که انواع مختلفی از اهداف سازمانی را ارائه می‌کند، سازمان کسب‌وکاری، تنوع زیادی در مشتریان و اهداف دارد، از آذوقه رسانی به منظور خرید یک قرص نان برای مشتریان تا قراردادهای شرکت‌های بزرگ نفتی برای اکتشاف نفتی که دولت‌ها انجام می‌دهند. در سال‌های اخیر، با گسترش و تعمیق روابط میان جوامع و بین بسیاری از سازمان‌ها، هم سازمان‌های کسب‌وکاری و هم محیط آن‌ها بسیار پیچیده‌تر شده‌اند. در حال حاضر بسیاری از سازمان‌ها خودشان را از نظر چشم‌انداز و عملیات، یک بازیکن جهانی در نظر می‌گیرند. با این حال حتی شرکت‌های جهانی باید با محیط‌های مختلف و شرایط متغیر تطابق یابند. این تغییرات ممکن است قوانین ظریف یا تغییرات بنیادین، تغییر اهداف سازمانی، ساختار و روش انجام کارها باشد. درک تعامل پویا میان سازمان و محیط در حال تغییر، کلید موفقیت کسب‌وکار در چشم‌انداز رقابت جهانی امروز است. تمامی سازمان‌های کسب‌وکاری، در هر اندازه و محدوده جغرافیایی، با پرسش‌های کلیدی مواجه می‌شوند که باید به آن پاسخ دهند، خواه آگاهانه و خواه ناآگاهانه و در طول مسیر.

این فصل را با شناسایی این پرسش‌های کلیدی در پشت زمینه سازمان کسب‌وکاری شروع کردیم از جمله: چه کاری باید انجام دهیم؟ چگونه باید اهدافمان را عملی کنیم؟ متوجه شدیم که اهداف و وسیله رسیدن به آن در هم تنیده‌اند و موفقیت سازمان بستگی به این موضوع دارد که ارزش را به روش‌های مختلف و در محیط‌های مختلف به مشتری ارائه کند. شرکت‌ها بیش از پیش به دنبال توسعه بین‌المللی برای دستیابی به مشتریان بیشتر و ارائه عملکرد کارآمدتر هستند. دریافتیم که فعالیت بین‌المللی به معنای کپی‌برداری ساده از فرمولی که به طور موفقیت‌آمیزی در کشور خود عمل کرده، نیست. عملیات بین‌المللی مزایای بزرگی را وعده می‌دهد اما چالش‌های جدید، ریسک‌ها و عدم اطمینان سازمانی را ایجاد می‌کند.

چرا بعضی بنگاه‌ها با وجود موفق بودن در کشورهای خود، در عملیات بین‌المللی از پا در می‌آیند یا به عبارتی به تته‌پته کردن می‌افتند؟ تفاوت فرهنگی بر نحوه درگیر شدن بنگاه‌ها با سازمان‌ها و جوامع در سایر کشورها اثرگذار است. به طور مشابه، پاسخگویی به محیط در حال تغییر از بنگاهی به بنگاه دیگر، متفاوت است. اکنون طیف وسیعی از شرکت‌ها و کشورها درگیر کسب‌وکار جهانی هستند و تغییرات به‌ویژه در موارد مرتبط با پیشرفت‌های تکنولوژیکی، به سرعت به پیش می‌رود. دو دیدگاه در مورد محیط بین‌المللی را در نظر گرفتیم. نخستین دیدگاه، ابعاد متفاوتی از محیط همچون اقتصادی، فرهنگی، سیاسی، حقوقی، مالی، زیست‌محیطی و فناوری است. دیدگاه دوم از نوع دامنه فعالیت است، مثل محلی، ملی، منطقه‌ای و جهانی. به این ترتیب، چارچوبی عملی فراهم آوردیم تا نحوه‌ای را که سازمان‌ها از طریق هر یک از این ابعاد در محیط‌های جغرافیایی چندگانه فعالیت، درک کنیم و بفهمیم.

کسب و کارهای موجود چه می کنند؟

«کسب و کار» (Business) به هر نوع فعالیت اقتصادی اشاره دارد که در آن کالا یا خدمات (و یا ترکیبی از هر دو) در مقابل وجه پرداختی (معمولاً پول) عرضه می شوند. این تعریف، معامله ارزی پایه را توصیف می کند. نوع فعالیت های تحت پوشش عبارت است از محصولات تجاری، محصولات تولیدی، استخراج منابع طبیعی و کشاورزی. «کسب و کار بین المللی» (International Business) به فعالیت های کسب و کاری اشاره می کند که میان دو یا چند کشور قرار دارد. امروزه کسب و کارها به طور معمول به فراتر از مرزهای کشور خود و فرصت های جدید نگاه می کنند. علاوه بر این، اگرچه بنگاه های شش منطقه پیشرفته تر جهان (مانند شمال آمریکا، اروپا و ژاپن) قبلاً و به کرات آرزو داشتند تا در کشورهای دیگر گسترش یابند، امروزه کسب و کارهایی در طیف بسیار گسترده تری از کشورهای «در مسیر جهانی شدن» را شاهد هستیم. از جمله این ها می توان از بنگاه هایی در چین، هندوستان، آفریقا و امریکای لاتین نام برد. در نتیجه در بسیاری از کشورها، احتمالاً شرکت های داخلی و خارجی در کنار یکدیگر به رقابت می پردازند.

کسب و کار تاریخچه بسیار طولانی دارد. جوامع باستانی عمدتاً به دلیل فعالیت های کسب و کاری پررونق، و مخصوصاً از طریق تجارت با سایر کشورها رشد کردند و بزرگ شدند. به نظر می رسد تمایل به انجام کسب و کار جهان شمول است، زیرا در تمامی جوامع، حتی جوامع تحت نظام کمونیستی که آشکارا مخالف بنگاه های اقتصادی خصوصی است، کسب و کار وجود دارد. کسب و کارهای کوچک که به صورت غیررسمی عمل می کنند و شرکت های جاه طلبی که به دنبال رقابت در محیط پر کشمکش اقتصادهای بازار امروزی هستند، تفاوت های بسیاری باهم دارند. مفاهیمی که در ادامه آورده شده است، به روشن سازی این مسئله کمک می کند که چگونه کسب و کارها در زمینه های بسیار متفاوت کار می کنند.

اهداف و مقاصد

یک سازمان کسب و کاری به خودی خود و به سادگی به وجود نمی آید. سازمان به وسیله افراد ایجاد می شود، افرادی که احتمال دارد در هر جامعه یا موقعیت جغرافیایی ظاهر شوند، و کسانی که ارزش ها و تجربیات خودشان را در خدمت سازمان قرار می دهند. کسب و کارها در محیط های ملی خاص و در چارچوب اجتماعی و ارزش های متمایز خودشان تأسیس می شوند. مؤسسان به خوبی می توانند در ذهن خود هدف فراگیر و مأموریت مشارکت در جامعه از طریق ایجاد اشتغال و تولید ثروت را تجسم کنند. آن ها ایده هایی در مورد چگونگی و نوع موجودیتی خواهند داشت که آرزو دارند از لحاظ سازمانی ایجاد کنند. همچنین بر اهداف خود برای ارائه کالا یا خدمات خاص به مشتری تمرکز خواهند داشت. این اهداف به صورت مکرر تغییر خواهند کرد در حالی که اهداف اساسی، پایدارتر هستند. هم تصمیم گیرندگان و هم شرایط و موقعیت تغییر خواهند کرد. اما سؤال همیشگی این است که ما چه هدفی را محقق می سازیم یا باید محقق سازیم؟ اکثر کسب و کارهای جهانی هدف را کسب درآمد می دانند و گاهی اوقات آن ها را «سازمان های انتفاعی و سودبر» (Profit Organization) می خوانند تا از «سازمان های غیرانتفاعی و ناسودبر» (Not-For-Profit Organization) مانند مؤسسات

خیریه تشخیص داده شوند. دسته سومی به نام «سازمان اجتماعی» (Social Enterprise) وجود دارد که جایی بین دو دسته پیشین قرار دارد، هدفش به دست آوردن پول است، اما این پول بیشتر برای انگیزه‌های اجتماعی است.

اگرچه هدف سازمان انتفاعی، کسب منفعت مالی است، اکثر بنیان‌گذاران می‌گویند کسب سود برای انجام مقاصد دیگر است. به‌راستی، در برخی کسب‌وکارها، ممکن است به‌صورت ناشیانه و به‌سادگی، هدف، غنی‌سازی صاحبان بیان شود. اما اکثر صاحبان کسب‌وکار هدف خود را برای مثال ارائه محصولاتی که رضایت مشتری را حاصل سازد، توصیف می‌کنند. لازم نیست که یک محصول کاملاً جدید باشد، اما می‌تواند از نظر فناوری نوآورانه‌تر، با طراحی بهتر یا قیمت نازل‌تری در مقایسه با رقبا باشد. می‌تواند یک کالای «سبزتر» نسبت به تمامی رقبا باشد، مثل یک ماشین با مصرف بهینه‌تر سوخت. واقع‌گرایانه بنگریم، هیچ سازمانی قصد ندارد در تمامی شاخص‌ها از رقبایش بهتر عمل کند. اهداف متقابلاً منحصربه‌فرد هستند، بعید است یک محصول ارزان‌قیمت از آخرین تکنولوژی بهره‌مند باشد. تنوع قابل توجهی در این مسیر وجود دارد به‌طوری‌که سازمان می‌تواند موقعیت رقابتی خودش را به‌گونه‌ای بسازد که به ما در مورد تخصص، فرهنگ و اهداف گسترده و اساسی‌اش در جامعه می‌گوید.

در بازارهای مصرف‌کننده جهانی امروز، ما شرکت‌های رقیب را در انواع زمینه‌های ملی پیدا کردیم. یکی از محصولات به‌سرعت رو به رشد در سطح جهانی، گوشی‌های هوشمند هستند که انواع خدمات اینترنت تلفن همراه را ارائه می‌کنند. آیفون که توسط شرکت آمریکایی کامپیوتری اپل ساخته شده است، به‌وسیله طوفانی که با راه‌اندازی آن در سال ۲۰۰۷ ایجاد کرد، جهان را به دست گرفت. اما رقبا با دیدن چشم‌انداز خوب برای رشد، وارد بازار گوشی‌های هوشمند شدند. این رقبا شامل سه شرکت زیر بودند: شرکت نوکیا که این شرکت فنلاندی برای مدت‌زمان طولانی بر بازار تلفن‌های همراه حکمرانی می‌کرد. شرکت کانادایی ریسرچ این موشن، با محصولات بلک بری خود و شرکت تایوانی ایسوس. این شرکت‌ها به‌طور قابل توجهی در بافت و فرهنگ متفاوت هستند؛ ریشه و خواستگاه آن در قاره‌های مختلف است (آمریکا، اروپا و آسیا) و سازمان‌هایشان در فرهنگ‌های ملی متمایزی تکامل یافته‌اند، حال‌آنکه در کسب‌وکارهای جهانی در حال رشد هستند. شرکت اپل به خاطر طراحی و تکنولوژی خود مشهور است و با چشم‌انداز بنیان‌گذار کاریزماتیکش یعنی استیو جابز، کهنه‌کار جنگ سخت رقابتی با رقبای بزرگ‌تر در آمریکای شمالی هدایت می‌شد. نوکیا در بازارهای جهانی تلفن همراه، موقعیت غالبی را با تکیه بر فرهنگ‌سازمانی قوی ایجاد کرده است که این فرهنگ‌سازمانی ریشه در فرهنگ اسکانندیناوی دارد. در مقابل آن، ریسرچ این موشن، بر محصول بلک بری تمرکز کرده است، که یک محصول برتر و به‌ویژه مورد علاقه مشتریان کسب‌وکاری است. ایسوس با قدرت رشد سریعی در بازارهای کامپیوتری قصد دارد تخصص فنی با تولید کم‌هزینه در آسیا را ترکیب کند تا نسبت به رقبای جهانی‌اش، ارزش بهتری را به مصرف‌کننده ارائه کند.

بازارها و مصرف‌کنندگان

بازار یک مفهوم قدیمی است و به محلی اشاره دارد که در آن معاملات ارزی به صورت رسمی یا غیررسمی انجام می‌گیرد. امروزه مفهوم بازار در زمینه‌های فراوانی به کار برده می‌شود و می‌تواند شماری از پدیده‌ها را پوشش دهد، اگرچه تمامی این‌ها از مفهوم هسته‌ای معاملات ارزی ریشه می‌گیرند. بازار را می‌توان به چهار روش عمده تعریف کرد.

« کشور، برحسب مصرف‌کنندگان خود. مصرف‌کنندگان کشوری معمولاً با توجه به فرهنگ و تاریخ مشترک، در چگونگی ترجیح محصول شباهت دارند. بازارهای ملی، تکیه‌گاه اصلی بسیاری از شرکت‌هایی است که بر بازارهای خانگی خود تمرکز می‌کنند.

« نوع تجاری. تجارت می‌تواند در سطح جهانی رخ دهند و نباید به یک محل خاص محدود شود. برای مثال بازارهای مالی وجود دارند تا معاملات مالی را انجام دهند، مانند بازار سهام.

« کشور، برحسب اقتصاد خود. استفاده نسبتاً جدید از این کلمه معمولاً در مفهوم «بازارهای در حال ظهور» (Emerging Markets) است، واژه‌ای که به طور گسترده‌ای استفاده می‌شود اما نسبتاً آزادانه‌تر تعریف شده است. این کلمه به کشورهای در حال توسعه سریع اشاره دارد، و به طور قابل توجه، «کشورهای عضو بریک» (Bric Countries) یعنی برزیل، روسیه، هند و چین، از این نوع هستند. رشد سریع اقتصادی، آن‌ها را مرکز توجه بسیاری از کسب و کارها قرار داده است، که دلیل عمده آن نیز صفوف رو به رشد مصرف‌کنندگان طبقه متوسط آن کشورهاست

« گروهی از مصرف‌کنندگان با ترجیحات و ویژگی‌های مشابه. در بازاریابی، گروهی از مصرف‌کنندگان قابل تشخیص، همچون افرادی با سن ۱۸ تا ۳۰ سال به عنوان یک «بخش» (Segment) شناخته می‌شوند.

یک بازار مهم برای بسیاری از شرکت‌ها، مصرف‌کنندگان طبقه متوسط و شهرنشین هستند که در بازارهای بزرگ در حال ظهور از رشد بسیار سریعی برخوردار است. احتمالاً یک میلیارد مصرف‌کننده طبقه متوسط در جهان وجود دارد، اما بیش از چهار میلیارد از مردم پایین‌تر از «هرم» قرار دارند که نیازهای آن‌ها نیز مهم است. اهمیت آن‌ها در کتاب سی‌کی پراهلد با عنوان «آینده در پایین هرم است» چاپ ۲۰۰۹ به طور مفصل بیان شده است. به طور روزافزون، شرکت‌ها بیشتر توجه خود را بر تهیه محصولاتی برای طیف بسیار گسترده‌ای از مصرف‌کنندگان معطوف ساخته‌اند، و این مصرف‌کنندگان اغلب در کشورهای فقیر زندگی می‌کنند، جایی که زیرساخت‌ها ضعیف و سطح آموزش و تحصیلات پایین است. در این کشورها قیمت بسیار اهمیت دارد؛ چند سنت (واحد پول) کمتر یا بیشتر، عامل بزرگی در توانایی مصرف‌کننده برای خرید محصول را نشان می‌دهد. شرکت‌های جهانی همچون پراکترا اند گمبل که محصولات زیبایی‌اش تصویر باشکوه و پرزرق و برقی را پرورش می‌دهد، چرا به دنبال فروش صابون معمولی آن هم در شرایط سخت و در آفریقا هستند؟ بخشی از پاسخ این سؤال در معمای غیرقابل حل شرکت‌های بزرگ قرار دارد: افزایش احتمال رشد قابل توجه بازارهای جدید بر ضد امنیت بازارهای بالغ موجودی است که در آن رشد در حداقلی است.

ذینفعان و مسئولیت اجتماعی شرکتی

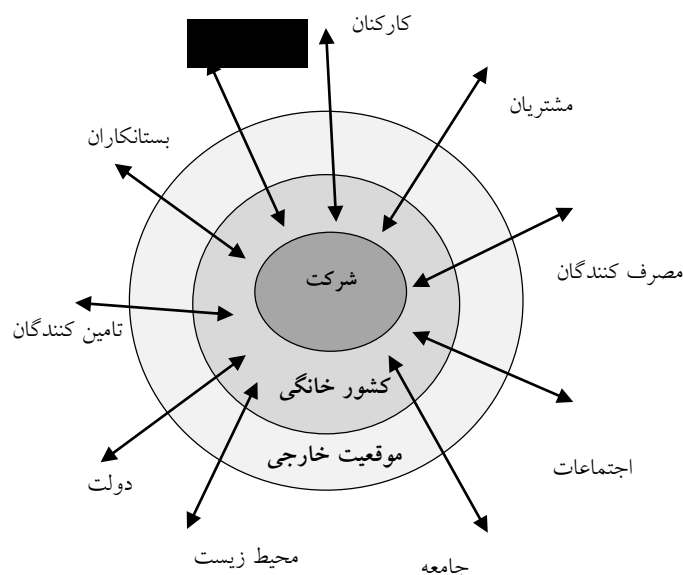
در پاسخ به سؤالی که در انتهای بخش قبلی مطرح شد، که چرا پراکتر اند گمبل بازارهای آفریقایی را هدف قرار می‌دهد، می‌توانیم به سادگی به پاسخ پیشنهادشده قبلی استناد کنیم، کسب درآمد. اما این تنها بخشی از داستان است. شرکت بزرگ به دنبال موفقیت در بازارهای متعدد هم از نظر کشورها و هم از نظر نوع مصرف‌کننده است. که این با تمایل به برآورده سازی نیازهای مصرف‌کنندگان و همچنین فراهم آوردن فعالیت‌های اقتصادی ارزشمند برای کارکنان نتیجه می‌شود. این ملاحظات بخشی از پاسخ به این سؤال است. «هستیم تا چه کاری انجام دهیم». به‌طورکلی شرکت‌ها در چند سال اخیر تلاش کرده‌اند تا به‌عنوان مشارکت‌کنندگانی در جامعه شناخته شوند.

در همین راستا، مدیران در مورد روابط متقابل میان محیط داخلی و خارجی شرکت آگاه‌تر شدند. این دیدگاه موجب روابط شرکت با ذینفعان شد. شکل ۱-۱ انواع ذینفعان در محیط‌های خارجی و داخلی را مشخص می‌کند. «ذینفع» (**Stakeholder**) می‌تواند هر کسی (افراد، گروه‌ها و حتی به‌طورکلی جامعه) باشد که بر شرکت اثر می‌گذارد یا شرکت موقعیتی برای اثرگذاری بر آن‌ها است. این اثرات ممکن است مستقیم یا غیرمستقیم، افراد مشخص یا در مفهوم کلی‌تر جامعه به‌عنوان چیزی متمایز از اعضای فعلی آن باشد. ذینفعانی که روابط مستقیمی با شرکت دارند، شامل مالکان، کارکنان، مشتریان، تأمین‌کنندگان و شرکای کسب‌وکاری می‌شوند و در هر کشوری که در آن بنگاه کسب‌وکار می‌کند، واقع شده‌اند. دولت می‌تواند یک ذینفع مستقیم باشد به‌ویژه اگر سهام مالکیت داشته باشد یا با ایجاد محیط قانونی که در آن بنگاه عمل می‌کند، یک ذینفع غیرمستقیم باشد.

ذینفعان غیرمستقیم که بر عملیات شرکت تأثیر می‌گذارند یا تحت تأثیر آن قرار می‌گیرند، دامنه وسیعی از منافع اجتماعی را پوشش می‌دهند که کانال‌های مستقیم ارتباط با مدیران کمتر از آن بهره‌مند هستند. ذینفعان غیرمستقیم شامل جامعه محلی، جامعه به‌طورکلی و محیط اقتصادی است که تحت تأثیر فعالیت شرکت قرار دارد. از طرف دیگر، افزایش سریع فناوری اطلاعات شاهد شبکه‌های اجتماعی در وب‌سایت‌هایی نظیر فیس‌بوک و توئیتر در گسترش فعالیت‌های کسب‌وکاری و اثرگذاری روی شرکت‌ها است. مردم در هر جایی که باشند می‌توانند دیدگاه‌های خودشان را به گوش شنوندگان و مخاطبان بی‌شماری برسانند. شرکت‌هایی که خواهان حفظ کنترل شدید روی روابط ذینفعان هستند، این تحولات را تهدید می‌بینند، درحالی‌که شرکت‌های روشنفکرتر این تحولات را فرصتی برای به دست آوردن اطلاعات ارزشمند از دیدگاه‌های مشتریان و سایر ذینفعان به حساب می‌آورند.

در شرکتی که عمدتاً در بازارهای داخلی خود فعالیت انجام می‌دهد، مدیران ایده نسبتاً روشنی در مورد ذینفعان اصلی خود دارند. کارکنان و مشتریان آن‌ها به‌راحتی قابل شناسایی هستند. برای شرکتی که در سطح بین‌المللی عمل می‌کند، شناسایی ذینفعان بسیار دشوار و چالش‌برانگیز است. محصولات تحت نام تجاری شرکت به‌وسیله کارگرانی در مناطق دورافتاده ساخته می‌شود، کارگرانی که توسط شرکتی متفاوت به کار گرفته شده و ارتباط بسیار اندکی با شرکتی دارد که نام تجاری‌اش روی محصولات ظاهر می‌شود. این نوع عملیات بسیار متداول بوده و به‌عنوان «برون‌سپاری» (**Outsourcing**) یا تولید تحت لیسانس شناخته شده است. نایک، گپ و دیگر برندهای نام آشنا از این الگو پیروی کرده‌اند. برون‌سپاری

که معمولاً به منظور تولید محصولات در یک مکان کم‌هزینه‌تر از کشور خانگی (مبدأ) بنگاه صورت می‌گیرد، یکی از گرایش‌های اصلی در رابطه با جهانی‌شدن است. شرکتی که تصمیم می‌گیرد در این مسیر گام بردارد، به طور ضمنی بیانیه‌ای در مورد چشم‌انداز خود نسبت به اهداف و استراتژی تدوین کرده است.



شکل ۱-۱- ذینفعان خانگی و خارجی

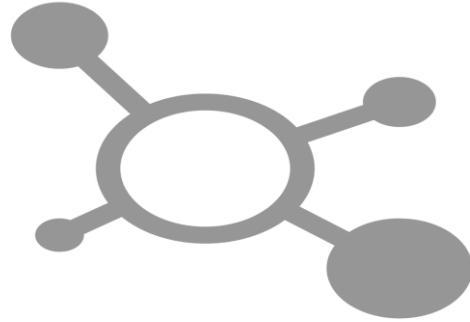
در سال‌های اخیر، شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای تمایل دارند اهداف و مقاصد خود را برحسب ذینفعان تعیین کنند، تمایلی که به رسمیت شناختن نقش گسترده‌تری در اجتماع را نشان می‌دهند نسبت به زمانی که یک بنگاه اقتصادی ساده باشند. چنین رویکردی به فعالیت‌های کسب‌وکاری بر طبق این دیدگاه، نتیجه اعتقاد به مسئولیت اجتماعی شرکت‌هاست. «مسئولیت اجتماعی شرکتی» (Corporate Social Responsibility- CSR) به عنوان یک رویکرد تصدیق می‌کند که کسب‌وکار نقش گسترده‌تری در اجتماع برای توسعه قوانین و معنویات و نقش‌های اجتماعی و اخلاقی دارد. با این حال، مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها اصطلاحاً به چتری تبدیل شده است که طیفی از روش‌ها را برای اهداف کسب‌وکاری پوشش می‌دهد. این موضوع در سراسر این کتاب لحاظ می‌شود و در نهایت در یک ارزیابی گسترده جمع‌آوری می‌شود.

در حالی که برخی شرکت‌ها روی مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها به عنوان استراتژی راهنمای خودشان تأکید می‌کنند و آن را در اولویت قرار می‌دهند، شرکت‌هایی هم هستند که به مسئولیت اجتماعی شرکتی به عنوان یک فعالیت داوطلبانه نگاه می‌کنند که از جریان اصلی کسب‌وکارشان جدا است. رویکرد بسیاری از شرکت‌هایی که بین این دو سر افراطی

قرار گرفته‌اند، یکپارچه‌سازی اهداف کسب‌وکاری با اهداف مسئولیت اجتماعی شرکتی است. این موضوع به استراتژی یکپارچه معروف است و پایه‌ای برای مورد کسب‌وکاری مسئولیت اجتماعی شرکتی است. این رویکرد اعتقاد دارد که اگرچه شرکت به‌عنوان یک هدف به دنبال حداکثرسازی سود است، انگیزه‌های صرفاً اقتصادی، نسبتاً کوتاه‌مدت هستند، و شرکت باید با نگاهی دقیق به دنبال ارزش‌آفرینی بلندمدت باشد، که ظرفیتش را به‌منظور تولید سود و منفعت در آینده حفظ کند.

چگونه کسب‌وکارها، اهداف خود را اجرایی می‌سازد؟

اگرچه از شکل‌گیری اهداف شرکتی و اجرایی ساختن آن‌ها صحبت می‌کنیم، در واقع، کسانی که شرکت را راه‌اندازی می‌کنند، همان کسانی هستند که تصمیمات کلیدی را می‌گیرند. در این بخش، به بازیکنان و فرایندهایی که این وظیفه را انجام می‌دهند، نگاهی می‌اندازیم. ابتدا در این قسمت به فرم‌ها، ساختارها و فرایندهایی توجه می‌کنیم که چارچوب قانونی را تشکیل می‌دهند: این موضوعی است که لازم است شرکت قبل از اینکه درگیر املاک و مستغلاتش همچون تولید شود، آن را در نظر بگیرد. بیشتر کسب‌وکارها در یک مسیر کوچک و با بنیان‌گذارانی که صاحبان اولیه آن هستند، آغاز می‌شود. آن‌ها مسئولیت مهمی را به‌ویژه در مراحل اولیه کسب‌وکار به دوش دارند. با این حال، داشتن ایده بزرگ برای کسب‌وکار، تنها آغاز کار است. آن‌ها باید ساختار رسمی و سازمانی را ایجاد کنند تا این ایده را به پیش ببرند و در مورد چگونگی مدیریت و تأمین مالی، تصمیم‌گیری کنند. در حال حاضر برای بسیاری از مؤسسات، هر یک از این جنبه‌های کسب‌وکاری دارای ابعاد بین‌المللی علاوه بر پیچیدگی‌های احتمالی است، اما فرصت‌های وسوسه‌برانگیزی را فراهم می‌آورد.



فصل دوم:

جهانی شدن و محیط کسب و کار

مقدمه

حدوداً از نیمه دوم قرن بیستم، جهان تغییراتی را در تمامی ابعاد محیطی تجربه کرده است که تحت عنوان «جهانی شدن» بیان شده‌اند. امروزه این تغییرات تقریباً توسط همه افراد، از شهرنشینان در اقتصادهای ثروتمند تا روستاییان در مناطق آفریقایی احساس شده است. هر نوع فعالیت کسب و کاری و تمامی اندازه‌های سازمانی تحت تأثیر قرار گرفته‌اند. همچنین صنایعی چون نفت که به خودی خود جهانی‌اند، متأثر شده است، اما صنایعی چون نساجی و پوشاک که معمولاً محلی و ملی بوده‌اند، نیز به شدت تحت تأثیر قرار گرفته‌اند. شرکت‌های چندملیتی (MNE) از نتایج عمده این تغییرات بوده است اما شرکت‌های کوچک و متوسط (SME) نیز از فرصت‌های موجود برای گسترش افق دید خود در بخش‌های متعدد بهره برده‌اند. از نشانه‌های جهانی شدن، ارتباط متقابل و وابستگی متقابل میان مردم، سازمان‌ها و دولت‌هاست. این روابط با پیشرفت در تکنولوژی به ویژه در ارتباطات از راه دور، اینترنت و حمل و نقل تسهیل شده‌اند. در حالی که همه موافق هستند که اقتصاد جهانی یک واقعیت است، عمق و میزان وسعتی که به آن دست پیدا می‌کند، همراه با اثرات آن، به طور مداوم مورد بحث قرار می‌گیرد. اغلب از جهانی شدن به خاطر نقش آن در توسعه اقتصادی ستایش و تقدیر می‌شود اما به دلیل اثرات اجتماعی و زیست محیطی مورد انتقاد قرار می‌گیرد. همان‌طور که در این فصل خواهیم دید در جهانی شدن، برحسب کشورها، صنایع و اشتغال برنده و بازنده وجود دارد.

اهداف این فصل، نخست بررسی چشم‌انداز نیروهای جهانی شدن و دوم، بررسی تغییراتی است که در زمینه کسب و کار بین‌المللی در حال اتفاق افتادن است. به ناچار تمرکز را روی شرکت‌های چندملیتی قرار می‌دهیم که نیروهای محرک هستند. استراتژی‌های جهانی آن‌ها که روی تولید در خارج از کشور متمرکز است، عوامل کلیدی در روابط متقابل دارند که ما اکنون میان محیط‌های اقتصادی، سیاسی و تکنولوژیکی در اقتصاد جهانی شاهد هستیم. در حال حاضر، شرکت‌های چندملیتی در ارزیابی و جابجایی اثرات منفی جهانی شدن مانند تخریب محیط‌زیست نقش دارند. با این وجود، آن‌ها تنها کنشگران نیستند، اما در شبکه‌های سازمانی (دولتی و غیردولتی)، بین‌المللی و همچنین محلی درگیر هستند که در آن با اثرات منفی به شیوه‌های بیشتر ارتباطی و غیرقابل تصور برای نسل‌های قبلی مبارزه می‌کنند. جهانی شدن اغلب به عنوان فرایندهای اجتناب‌ناپذیر مربوط به گسترش شرکت‌های چندملیتی و بازارها در نظر گرفته می‌شود اما امروزه گفتن کلمه غیرقابل اجتناب بودن آن‌ها مورد سؤال است. از نیروهای بسیاری که از فرایندها نتیجه شده‌اند، رشد در ارتباطات سازمانی است که می‌تواند آینده جهانی شدن را رام سازد و هدایت کند.

جهانی شدن به چه معناست؟

دائماً خاطر نشان می‌کنیم که ما در جهانی زندگی می‌کنیم که جهانی شده است. مردم در کشورهای ثروتمندتر جهان به کالاهای مصرفی کم هزینه، دسترسی به اینترنت در هر مکانی و مسافرت به سراسر جهان همچون یک اتفاق معمولی، عادت

کرده‌اند. این منافع در زندگی مصرف‌کننده مدرن و امروزی همگی به جهانی شدن مرتبط است و پیوند زده شده است. در عین حال، مردم در هر دو کشور ثروتمند و فقیر در مورد امرارمعاش، شرایط زندگی و محیط طبیعی نگران هستند. این جنبه‌های جهانی شدن بر سر رفاه آینده سایه افکنده است. چگونه تمامی این اثرات، مطلوب یا نامطلوب، به هم مرتبط می‌شوند؟ در این فصل رویکردی را در نظر می‌گیریم که بازیگران و نیروهای به‌هم‌پیوسته‌ای را شناسایی و به تدوین استراتژی آینده به‌منظور گسترش منافع برای تمامی مردم جهان کمک می‌کند درحالی‌که از اثرات منفی آن می‌کاهد.

«جهانی شدن» (Globalization) را می‌توان به‌عنوان ترکیبی از فرایندها تعریف کرد که در آن محصولات، مردم، شرکت‌ها، پول و اطلاعات می‌تواند سریعاً در سراسر جهان حرکت کند، و محدود موانع مرزی بر سر راه آن‌ها قرار دارد، دقیقاً همان‌طور که تصمیم‌گیرندگان می‌خواهند. فرایندهای نتیجه شده تغییراتی در هر دو تولیدات و بازارها ایجاد کرده است.

«تولید جهانی» (Globalized Production) به توانایی شرکت‌های چندملیتی برای قرار دادن مراحل مختلف تولید در باصرفه‌ترین موقعیت مکانی اشاره دارد. مراحل مختلف تولید را می‌توان همچون شکل‌گیری یک «زنجیره ارزش» (Value Chain) در نظر گرفت، از منبع‌یابی مواد برای تولید، توزیع و تحویل به مصرف‌کننده نهایی. هر مرحله در زنجیره به ارزش محصول نهایی اضافه می‌شود. تولید جهانی به‌شدت توسعه‌یافته است، اکنون شرکت‌های چندملیتی قادر هستند تا به لطف پیشرفت در تکنولوژی اطلاعات و تکنولوژی ارتباطات زنجیره ارزش پیچیده را هماهنگ سازند. «بازارهای جهانی» (Globalization of Markets) در محصولات استاندارد شده توسعه‌یافته‌اند اما در بسیاری از بخش‌ها، از جمله مواد غذایی، هنوز هم تفاوت‌های فرهنگی نمایان می‌شوند. جهانی شدن در این بخش‌ها به‌منظور ارائه محصولات خاص به بازارهای محلی، شکلی از استراتژی‌های جهانی را به خود گرفته‌اند.

اگرچه استعمار و پیوندهای تجارت بین‌المللی در قرن‌های هجدهم و نوزدهم کشورها را در سراسر جهان مرتبط ساخت، این دوره‌های قدیمی شاهد عمق تعاملات را که مشخصه جهانی شدن است و امروزه ما آن را تجربه می‌کنیم، نبودند. تنها در دوره پس از جنگ جهانی دوم با عمق بخشیدن به روابط اقتصادی از طریق تجارت و سرمایه‌گذاری فرامرزی، همراه با بهبود ارتباطات و حمل‌ونقل بود که دوره کنونی جهانی شدن آغاز شد. استفاده از این اصطلاح در دهه ۱۹۶۰ شروع شد و پول مشترک در دهه ۱۹۸۰ حاصل شد. مورخان و دیگر مفسران در مورد ماهیت و میزان این روند اختلاف نظر دارند. برخی از مفسران یقین دارند که روند جهانی شدن، اساساً جهانی را که ما در آن زندگی می‌کنیم، از جمله آرایش فرهنگی و اجتماعی مردم را به‌عنوان افراد منحصربه‌فرد، تغییر داده است. آن‌ها بر این نظر هستند که ما در یک عصر جهانی زندگی می‌کنیم که در آن جوامع، فرهنگ‌ها و کشورها در حال تلفیق شدن به یک جامعه جهانی ساخته‌شده از شهروندان جهانی است. این دیدگاه افراطی، که حرکت‌ها و جنبش‌ها را در اواخر دهه ۱۹۹۰ جمع کرده است، به نام «ابرجهانی شدن» (Hyperglobalization) شناخته می‌شود. این دیدگاه، تقریباً یک تصویر آرمان‌گرایانه از کشورها و جوامعی طراحی کرده است که از طریق گسترش سرمایه‌داری بازار آزاد به یکدیگر مرتبط شده‌اند. ابرجهانی شدن، یک جهان «بدون

مرز» را پیش‌بینی می‌کند که در آن استقلال کشورهای منفرد به تدریج کوچک و کوچک‌تر می‌شوند و جامعه مدنی جهانی پدیدار خواهد شد. اگرچه به نظر می‌رسد که این دیدگاه تقریباً طنین خوش‌بینانه برای طرفداران به صدا درمی‌آورد، برای بسیاری از شکاکان که به سرسختی ارزش‌های فرهنگی ریشه‌دار اشاره می‌کنند، آهنگ راستینی نمی‌نوازد، و زنگ خطری برای دیگرانی است که از پیامدهای ابرجهانی‌شدن برای جوامع، محیط فرهنگی و ملی آن‌ها هراس دارند.

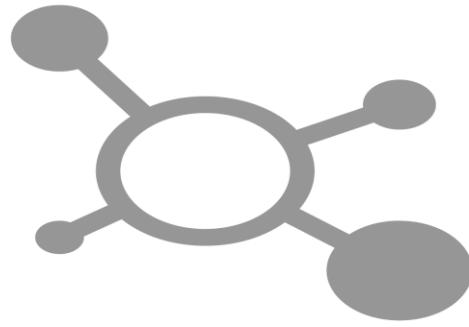
بخش دوم: اقتصادها و بازارها

در این بخش بر محیط‌های رقابتی تمرکز می‌کنیم که در آن کسب‌وکارها فعالیت دارند، و شامل محیط‌های ملی، منطقه‌ای و جهانی است.

فصل سوم با عنوان «اقتصادهای ملی در محیط جهانی» به معرفی اقتصادهای ملی و سیستم‌های اقتصادی می‌پردازد. درک و آشنایی با نیروهای جهانی به‌طور اساسی بستگی دارد به چگونگی فهم عملکرد اقتصادهای ملی به همراه راه‌هایی که در آن تصمیم‌گیرندگان سیاست‌های را تشکیل می‌دهند. یکپارچگی اقتصاد جهانی با سرعت زیادی ادامه دارد اما هنوز تفاوت‌های زیادی میان سیستم‌های اقتصادی ملی وجود دارد. اگرچه گسترش ارزش‌های بازار توجه جهانی را در سال‌های اخیر به خود جلب کرده است، اصلاحات بازار، خود با منعکس کردن تاریخ و ارزش‌های گوناگون، ویژگی‌های متمایز ملی را دریافت می‌کنند. درک پویایی محیط ملی و اثر متقابل آن برای مدیر بین‌المللی امروزی ضروری است.

فصل ۴ با عنوان «تجارت بین‌المللی و رقابت جهانی» با پیگیری روش‌هایی که در آن نیروهای رقابتی که بسیاری از آن‌ها از اقتصادهای در حال ظهور هستند، چشم‌انداز جهانی را شکل می‌دهد و دیدگاه ما را نسبت به محیط بین‌المللی گسترده‌تر می‌سازد. ما به بررسی ماهیت و الگوهای تجارت بین‌المللی در طیف وسیعی از چشم‌اندازها از جمله سازمان‌های کسب‌وکاری و دولت ملت می‌پردازیم. یکپارچگی اقتصادی در سطوح جهانی و منطقه‌ای، وابستگی متقابل بزرگ‌تری را در میان فعالان اقتصادی ایجاد می‌کند اما دریافتیم که نیروهای ملی هنوز هم در هر دو بخش توسعه‌یافته و در حال توسعه جهان، نفوذ و تأثیرات قدرتمندی دارند. در تصمیم‌گیری‌های استراتژیک همچون تصمیم‌گیری برای یک موقعیت مکانی جدید، شرکت‌های چندملیتی می‌توانند از مزایای بازارهای بیشتر آزاد شده بهره‌مند شوند اما باید برای مداخله‌های دولتی نیز آماده باشند.

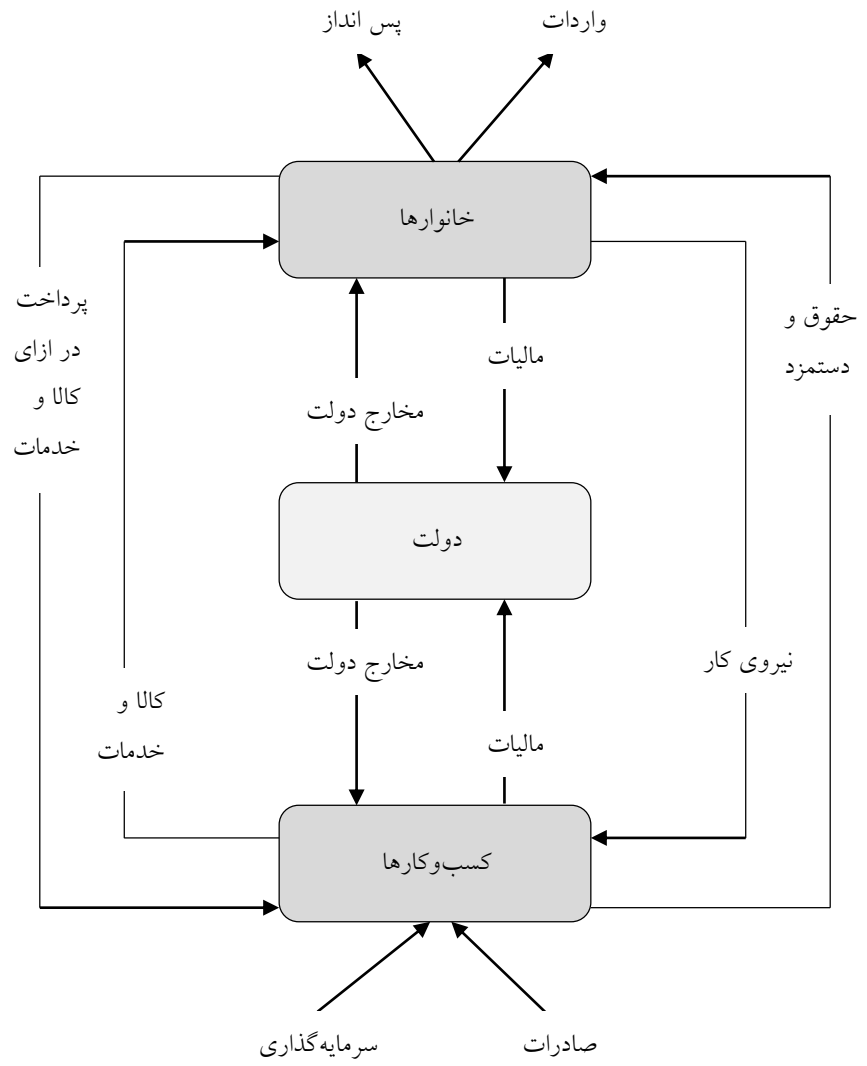
فصل ۵ با عنوان «استراتژی‌ها در جهان جهانی‌شده» استراتژی‌های شرکت‌های چندملیتی را همراه با جزئیات بیشتری بررسی می‌کند، و در ابتدا به موضوعات گسترده‌تری از شکل‌گیری استراتژی نظر دارد که از جمله آن‌ها به تئوری‌هایی می‌پردازد که هر دو عوامل درونی و بیرونی را برجسته و مشخص می‌سازند. ما با تمرکز به استراتژی‌های بین‌المللی برحسب اهداف بلندمدت شرکتی، به‌طور خاص بر استراتژی شرکتی در زمینه بین‌المللی توجه داریم. جهانی‌شدن شاهد توسعه زنجیره تأمین توسعه‌یافته به‌ویژه در مفهوم قرارگیری فعالیت‌ها در محیط‌های کم‌هزینه بوده است. امروزه استراتژیست‌های کنونی شرکت‌های چندملیتی با در نظر گرفتن مدل‌های در حال تحول کسب‌وکار که در بلندمدت ایجاد ارزش می‌کنند، به بررسی مجدد این روابط و بازاندیشی شایستگی‌های اصلی شرکت‌ها روی آورده‌اند. بخش آخر، در بازاندیشی جهانی‌شدن، این موضوعات و مسائل را با هم به ارمغان می‌آورد.



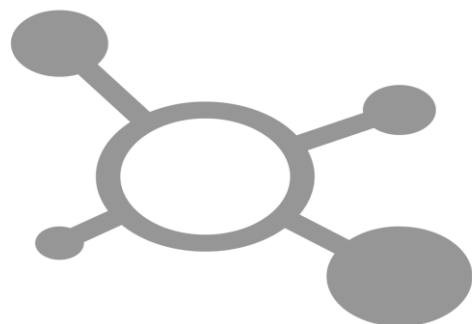
فصل سوم:

اقتصادهای ملی در محیط جهانی

همان‌گونه که در شکل ۱-۳ می‌توان دید. کسب‌وکارها برای خانوارها اشتغال و درآمد فراهم می‌آورند، درحالی‌که مصرف‌کنندگان درآمد به‌دست‌آمده را برای کالاها و خدمات مصرف می‌کنند. درعین‌حال، هر دو کسب‌وکارها و افراد به دولت مالیات پرداخت می‌کنند که برای تأمین مالی هزینه‌های عمومی و امنیت اجتماعی مورد استفاده قرار می‌گیرد. با افزایش یا کاهش هزینه‌های عمومی یا با تغییر نظام مالیاتی، برای دولت این امکان وجود دارد که به کمک شرکت‌ها یا مصرف‌کنندگان روی هزینه‌ها تأثیر بگذارد. به‌عنوان‌مثال، هزینه‌های عمومی در پروژه‌های دولتی، شرکت‌هایی با سفارش‌های بیشتر و نیاز بیشتر به نیروی کار فراهم می‌آورد. که این نیروی‌های کار به‌نوبه خود کالاهای مصرفی خریداری خواهند کرد. بنابراین، «تزریق» کمک‌های مالی دولتی تأثیر کلی بر اقتصاد خواهد گذاشت که به دلیل اثر امواجی آن بر سراسر اقتصاد، اقتصاددانان از آن به‌عنوان اثر ضریب فزاینده یاد می‌کنند. همچنین باید توجه داشت که اثرات جریان‌های بین‌المللی در شکل ۱-۳ به حساب آورده شده است. مصرف‌کنندگان محصولات وارداتی را خریداری می‌کنند که به‌عنوان «نشت» از جریان دایره‌ای به تصویر کشیده می‌شود. به‌طور مشابه، زمانی که شرکت‌ها محصولات را صادر می‌کنند، درآمد حاصله، از آنجایی که سرمایه‌گذاری در خارج است، به‌گونه‌ای تزریق است. در این بخش، به طیف وسیعی از شاخص‌های اقتصادی توجه می‌کنیم که ماهیت و چالاک‌ی اقتصاد ملی را آشکار می‌کند. سپس به نقش دولت در مدیریت اقتصاد ملی می‌پردازیم. این به ما می‌گوید که اگرچه ما در عصر یکپارچگی اقتصاد جهانی زندگی می‌کنیم، نقش دولت‌های ملی که به این زودی‌ها از بین نمی‌رود، به‌طور فزاینده‌ای در شکل دادن اقتصادهای ملی پررنگ‌تر می‌شود.



شکل ۳-۱- جریان دایره‌ای درآمد در اقتصاد



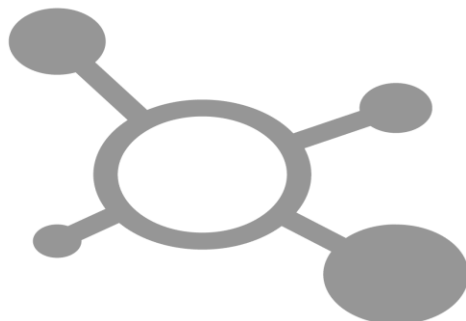
فصل چهارم:

تجارت بین‌المللی و رقابت جهانی

چندجانبه گرایی و چالش آن

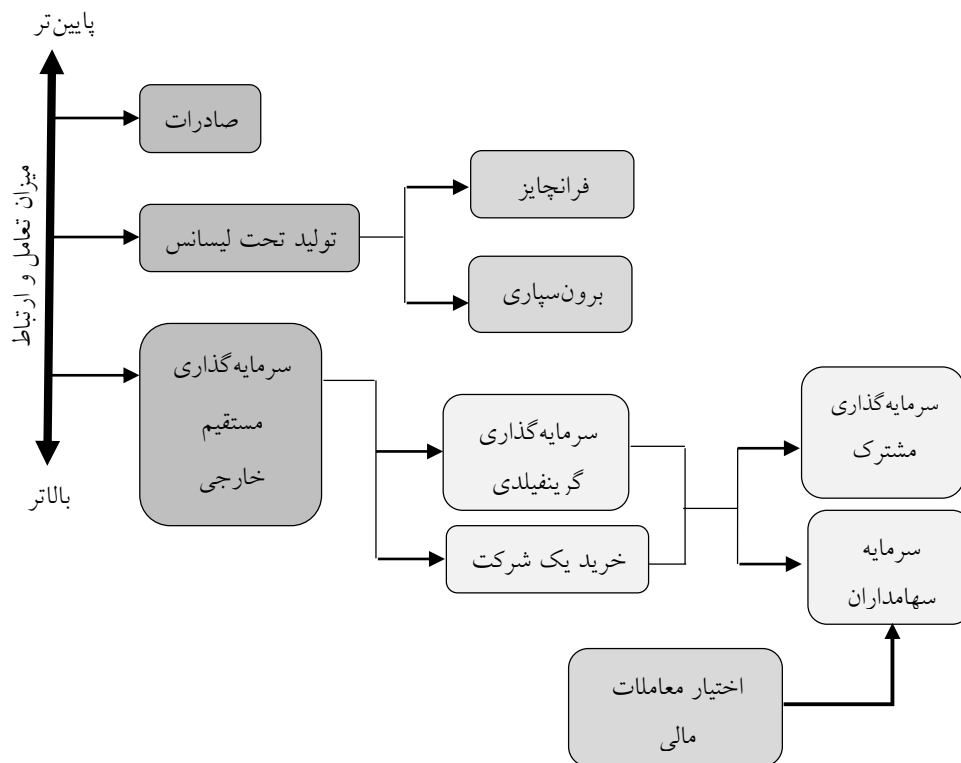
با افزایش ابتکارات دوجانبه و منطقه‌ای، چندجانبه گرایی ترویج شده از سوی سازمان تجارت جهانی پایه‌گذاری شده و آینده آن را برای نظم تجارت جهانی زیر سؤال می‌برد. شکست دور دوحه، رکود اقتصادی در بسیاری از کشورها و افزایش احساسات حمایت‌گرایانه، تعهد دولت‌ها به دستور کار تجاری چندجانبه سازمان تجارت جهانی را تضعیف کرده است. در این زمینه، دولت‌ها موافقت‌نامه‌های دوجانبه را جذاب‌تر و بالقوه سودمندتر از نظر منافع ملی خود می‌بینند. توافق‌نامه‌های تجارت آزاد (FTA) که معمولاً دوجانبه است، گسترش یافته است. پاسکال لامی (۲۰۰۷)، مدیرکل سازمان تجارت جهانی، که نگران تهدیدات چندجانبه گرایی است، برخی از جنبه‌های توافق‌نامه‌های دوجانبه را که برای دولت‌ها جذاب است، برجسته کرده است:

- ◀ می‌توانند خیلی سریع‌تر از توافقات چندجانبه منعقد شوند.
- ◀ می‌توانند به حوزه‌هایی فراتر از تجارت مانند سرمایه‌گذاری، استانداردهای فنی و استانداردهای زیست‌محیطی بروند و برای منافع کشورهای درگیر طراحی شوند.
- ◀ در شرایط نابرابری، مانند توافقاتی میان یک کشور در حال توسعه فقیر و یک کشور ثروتمند (که در توافقاتی دوجانبه رایج است)، کمک‌های توسعه و سایر منافع برای کشور در حال توسعه را می‌توان نوشت.



فصل پنجم:

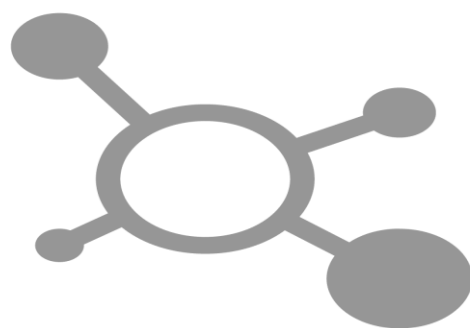
استراتژی‌هایی در جهانی جهانی شده



شکل ۵-۵- مدل‌های بین‌المللی سازی

صادرات

زمانی که بنگاه‌های تجاری تولیدکننده با ریسک نسبتاً پایین صادرات مواجه می‌شوند، به فکر توسعه بخش خارجی خود برای صادرات می‌افتند. لازم است که محصولات صادراتی برای بازارهای خاص با دقت انتخاب شوند تا شانس موفقیت افزایش یابد. تحلیل PEST روی بازارهای احتمالی می‌تواند کمک‌حال این شرکت‌ها باشد. موانع صادرات را می‌توان عامل بیرونی مهمی دانست: موانع تعرفه‌ای و غیرتعرفه‌ای می‌توانند باعث شوند کالاهای وارداتی در مقایسه با کالاهای داخلی در بازارهای مصرفی گران به نظر برسند. کسب‌وکار تا حد زیادی بر خدمات سایر سازمان‌ها تکیه دارد. باید کرایه حمل و توزیع را با کمپانی‌های متخصص در امر صادرات مقرر کند و باید خرده‌فروش‌ها را با دقت انتخاب کند تا به بهترین حالت ممکن برای محصول خود دست‌یابد.



فصل ششم:

محیط‌های فرهنگی و اجتماعی

جهانی شدن باعث نزدیکی فرهنگی و فیزیکی مردم با فرهنگ‌های متفاوت از گوشه و کنار جهان شده است. اما آیا این تعامل بیشتر به معنای آن است که مردم در حال نزدیک‌تر شدن و شبیه‌هم‌شدن هستند؟ ممکن است یک تاجر بین‌المللی بر پایه تجارب شخصی این‌گونه استدلال کند که مذاکره برای یک معامله تجاری در مراکش با مذاکره تجاری در آلمان و ژاپن بسیار فرق می‌کند. هر در مورد، دست‌یابی به خروجی مطلوب به حساسیت فرهنگی برحسب زبان، نظام‌های ارزشی و هنجارهای رفتاری بین آن‌ها و میزبانانشان بستگی دارد. به‌طور خلاصه، هماهنگی با تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند مستقیماً بر موفقیت یا شکست پروژه‌ها تأثیر بگذارد.

در این فصل، دو هدف اصلی را دنبال می‌کنیم. اول، درک تأثیر فرهنگ بر فعالیت‌های تجاری و سازمان‌ها در جهان. دوم، درک چگونگی تغییر جوامع، از جمله تغییرات جمعیتی و اثرات آن بر جهانی شدن. با آنکه شواهد بسیاری مثلاً در مورد رشد فزاینده استفاده از اینترنت وجود دارد (یعنی یک فرهنگ جهانی نوظهور)، اما شواهد فراوانی نیز درباره عدم رنگ باختن هویت فرهنگی بومی وجود دارد (همان‌طور که انتظار داشتیم) و این هویت‌های فرهنگی بومی در حال سازگاری و ترویج در محیط جهانی جدید هستند. تعامل بین فرهنگ جهانی و بومی به شکل‌گیری استراتژی شرکتی کمک می‌کند. در کسب‌وکارهای بین‌المللی، پذیرش این تعامل پویا، کلید «مدیریت طیف‌های متفاوت فرهنگی» است. با تعریف فرهنگ، بررسی ابعاد فرهنگی در جوامع و شکل‌گیری هویت‌های خاص فرهنگی در میان مردم جهان کار را آغاز می‌کنیم.

فرهنگ چیست و چه ارتباطی با کسب‌وکار دارد؟

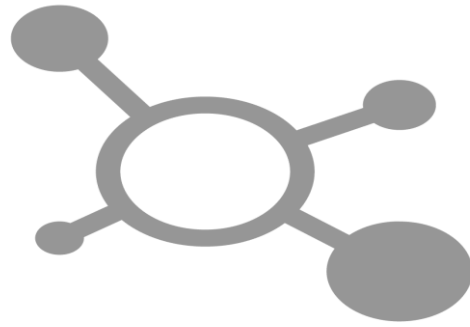
فرهنگ را به شیوه‌های مختلفی تعریف کرده‌اند؛ این تفاوت به گوناگونی پدیده‌های فرهنگی قابل مشاهده اشاره دارد. زبان، مراسم مذهبی و هنر تنها چند نمونه از نمادهای فرهنگی اند که معانی مشترک دارند و اثرانگشت منحصربه‌فردی را از یک جامعه خاص نمایش می‌دهند. می‌توان «فرهنگ» (Culture) را به‌طور جامع‌تر به این صورت تعریف نمود: «مجموعه‌ای آموخته، مشترک، مجاب‌کننده و درهم‌تنیده از نمادهایی که معنای آن‌ها جهت‌گیری اعضای جامعه را مشخص می‌کند». به‌ناچار، همه ما دنیای اطرافمان را تا حدی از طریق «صافی فرهنگی» تفسیر می‌کنیم. همان‌طور که در فصل ۱ مشاهده کردید، نژادپرستی (قوم‌مداری) نشان‌دهنده نگرش انعطاف‌ناپذیر ارتباط با دنیا برحسب فرهنگ خودمان است، اما چندمرکزگرایی به معنای نگرش قصد غلبه فرضیات فرهنگی مان و ایجاد بستر پذیرش مناسب و درک دیگر فرهنگ‌هاست. روابط تجاری بین‌المللی موفق تا حد بسیار زیادی به ایجاد نگرش چندمرکزگرایی در شرایطی وابسته‌اند که مسائل بین‌فرهنگی ممکن است به وجود آید؛ برای مثال، ایجاد سرمایه‌گذاری‌های مشترک.

شکل ۶-۱ بسیاری از جنبه‌های مشترک فرهنگی را نشان می‌دهد. فرهنگ شامل ارزش‌ها و باورهای مشترک یک گروه و همچنین هنجارهای رفتاری قابل انتظار از اعضای گروه است. ارزش‌ها اساساً به نگرش ما به قضیه خیر و شر،

درست و غلط بستگی دارند. همچنین، ارزش‌ها شامل افکار و اندیشه‌ها فردی درباره گروه است. یکی از ویژگی‌های مهم و متمایزکننده نظام ارزشی غرب، برای مثال، ارزش ذاتی فردی است. در جایی که فردگرایی ارزش زیادی دارد، ساختارهای دولتی و نهادی آن جامعه به دنبال تضمین آزادی افراد هستند. رشد دموکراسی در کشورهایی با فرهنگ‌های فردگرای قوی اتفاقی نیست، بلکه حاصل نظام‌های ارزشی است. برخلاف این حالت، جوامعی که ارزش بالاتری برای جمع قائل‌اند، نظیر خانواده یا گروه‌های خویشاوندی، احتمالاً ساختارهای نهادی را توسعه دهند که والدگریانه‌تر (Paternalistic) است، یعنی یک شخصیت در قالب والد بر آن اشراف دارد. این جوامع احتمالاً برای وفاداری گروهی بیش از آزادی فردی احترام و ارزش قائل‌اند. در بخش مربوط به نظریه‌های فرهنگی، بیشتر درباره این ابعاد بحث خواهیم کرد.



شکل ۶-۱- جنبه‌های فرهنگی



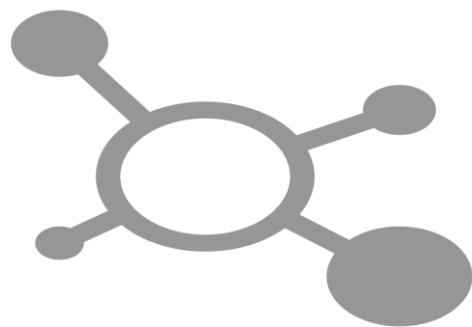
فصل هفتم:

محیط سیاسی

جدول ۷-۱ - نظام‌های دولت

مرکب	پارلمانی	ریاست جمهوری	
قوه مجریه وحدت ایجاد کرده و نخست‌وزیر، برنامه پارلمان را هماهنگ می‌کند.	مجری بازتابی از حمایت انتخابی در پارلمان است	اجرای قدرتمند براساس انتخاب مردمی، مدت‌زمانی ثابت در دفتر	مزایا
تضاد میان رئیس‌جمهور و نخست‌وزیر	اکثریت ناچیز ممکن است منجر به فروپاشی دولت شوند.	نارضایتی احتمالی در میان رأی‌دهندگان	معایب
رئیس‌جمهور در دوره ثابت، می‌تواند پایداری را به ارمغان بیاورد اما دولت ائتلافی متوالی می‌تواند در سیستم‌های چندحزبی، ناپایدار باشد.	اگر نخست‌وزیر دارای اکثریت بزرگ باشد، پایدار است، اما ائتلاف و دولت اقلیت می‌توانند ناپایدار باشند.	قوه مجریه پایدار است، اما قوه مقننه ممکن است تحت تسلط طرف مقابل باشد و در قانون‌گذاری چالش ایجاد شود.	پایداری

«نظام ریاست جمهوری» (Presidential System) به معنای داشتن یک مدیر اجرایی قدرتمند است؛ رئیس‌جمهور را در حالت عادی مردم انتخاب می‌کنند و بنابراین حکمی مردمی در اختیار اوست. ایالات متحده نمونه‌ای پیش‌تاز از نظام ریاست جمهوری است، اگرچه رئیس‌جمهور از لحاظ فنی از سوی یک مجمع انتخاباتی انتخاب می‌شود که هر ایالت نمایندگان خود را که انتخاب رأی‌دهندگان است، این مجمع می‌فرستد. کنترل بر قدرت اجرایی به واسطه قانون اساسی و همچنین یک نظام دوحزبی منسجم اعطا می‌گردد. از دیگر کشورهای مطرح در نظام ریاست جمهوری می‌توان به کشورهای آمریکای لاتین اشاره کرد که برای آن‌ها یک نظام ریاست جمهوری بیشتر بر پایه فرهنگ سیاسی است که در آن ملی‌گرایی و چندگانه‌گرایی از جمله مشخصه‌های برجسته بوده است. نواقص ذاتی نظام برنده با رأی بیشتر در انتخابات ریاست جمهوری آن است که حامیان کاندید بازنده ممکن است احساس بیگانگی کنند، درحالی‌که برنده‌ها ممکن است نگاهی افراطی به محبوبیت کاندید خود پیدا کنند، که همین دیدگاه «باعث می‌شود که هوادارانش را با مردم در حالت کلی تلفیق کند».



فصل هشتم: **محیط قانونی**

جدول ۸-۲- کشورهای منتخب با قانون مدنی و عرفی

قانون مدنی	قانون عرفی
آرژانتین	استرالیا
برزیل	بنگلادش
شیلی	کانادا
چین	غنا
مصر	هند
فرانسه	اسرائیل
آلمان	جامائیکا
مصر	کنیا
اندونزی	مالزی
ایران	نیجریه
ایتالیا	سنگاپور
ژاپن	انگلستان
مکزیک	ایالات متحده امریکا
سوئد	زامبیا

سنت قوانین مدنی

از میان این دو سنت، «سنت قوانین مدنی» (The Civil Law Tradition) قدیمی تر است و از روم باستان، *ius civile* سرچشمه می‌گیرد که در قرن ششم در منشور ژوستینیان وارد شد. قوانین مدنی بر منشوری قانونی برای پایه و اساس این نظام استوار است که طبق آن قوانین بعدی وضع می‌گردد. این منشور قانونی، یک قانون ابتدایی جامع و نظام‌مند

برای یک کشور است. مدل‌های مدرن قوانین مدون شامل منشور مدنی فرانسوی ۱۸۰۴ هستند، که به آن‌ها منشور ناپلئونی و منشور مدنی آلمانی ۱۸۹۶ می‌گویند. قوانین مدون در واقع به چندین منشور مختلف تقسیم‌بندی می‌شوند که به موضوع آن‌ها بستگی دارد. منشور مدنی، که شامل قوانین خصوصی می‌باشد (یعنی بین شهروندان). برای مثال با منشور تجاری و یک منشور کیفی تکمیل می‌گردد. این منشورها سازگارپذیری خود را از طریق ارائه مدل‌هایی برای بسیاری دیگر از کشورها در اروپا، آمریکای لاتین، آفریقا، آسیا و خاورمیانه ثابت کرده‌اند (به جدول ۸-۲ مراجعه کنید). آن‌ها در نظام‌های فدرالی سازگارپذیرند، مانند آلمان، یا در نظام‌های واحد، نظیر فرانسه. در بریتانیا، اسکاتلند از سنت قوانین مدنی پیروی می‌کند. برگزیدن مدل منشور مدنی در ژاپن مصادف شد با انقلاب صنعتی اولیه و سیاست‌های مدرن‌سازی این کشور در قرن نوزدهم.

بخش چهارم: کسب و کار و مسائل جهانی

اکنون به زمینه محیط کسب و کاری بر می گردیم که در آن مسائل و ریسک‌هایی وجود دارد.

در فصل ۹، «بازارهای مالی»، حوزه فعالیت‌های کسب و کار را که رشد سریع داشتند بررسی کردیم، که البته با افزایش ریسک هم مواجه بودند. همه کسب و کارها بر مرادوات مالی تکیه دارند، نه صرفاً کسب و کارهایی که در بخش مالی‌اند. هموار بودن و بازده انجام اموری مالی در بین مرزها یکی از ویژگی‌های برجسته جهانی شدن است. با آزادسازی در نظام‌های مالی ملی، به شرکت‌های MNE کمک شده که باعث ایجاد فرصت‌های جدید برای افزایش سرمایه در مکان‌های مختلف گشته است. با این حال با افزایش فرصت‌ها، ریسک‌ها نیز افزایش می‌یابند. بحران‌های مالی متوالی به لزوم طراحی مقررات بیشتر اشاره دارند، اما دولت‌های ملی می‌دانند که اگر قرار است شرکت‌های تجاری رونق یابند، مقررات باید باعث تسهیل در روند کار بازارها شوند، نه آنکه باعث سرکوب آن‌ها شوند. به‌طور مشابه، نهادهای مالی بین‌المللی نظیر IMF، به دنبال اصلاحات مقرراتی در حیطه جهانی‌اند. از لحاظ بین‌المللی، عاملان به سمت اقتصادهای نوپا گرایش دارند، یعنی جایی که نیروهای ملی جدید اثر گرایش‌ها به سمت سهم جهانی بیشتر را خنثی می‌کنند.

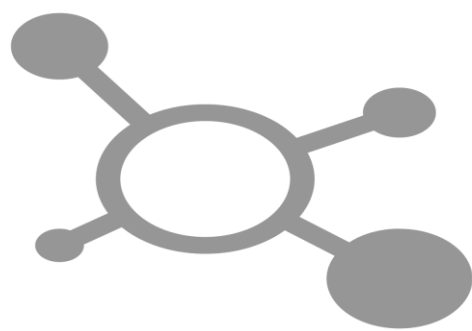
در فصل ۱۰، «فناوری و نوآوری»، نیز اثر جهانی شدن را بررسی می‌کنیم، اما این بار در محیط فناورانه در حال تغییر. نوآوری را مدت‌هاست کلید رقابت‌پذیری می‌دانند و با توجه به اینکه هرروزه کشورهای بیشتری در پی ایجاد ظرفیت‌های بیشتر در این حوزه‌اند، چشم‌انداز فناوری نوآور در حال حاضر دربردارنده بازه وسیعی از کشورهاست، من جمله اقتصادهای نوپای بزرگ. تبدیل یک ایده‌ی نوآور به محصولی موفق نیازمند بازه‌ای از مهارت‌هاست که کل سازمان را در برگیرد. عوامل محیطی، از جمله محافظت قانونی از مالکیت فکری نیز حیاتی‌اند. بنابراین، نیاز به شرایط کاری که در آن کارآفرینان بتوانند به منابع موردنیاز خود برای دنبال کردن ایده‌هایشان دست‌یابند، نیز ضروری است. نوآوری فناورانه مسیری به سمت توسعه اقتصادی است، که این موضوع به‌ویژه در اقتصادهای نوظهور مشاهده می‌شود. دولت‌های کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه هر دو به دنبال نوآوری برای همگامی با چالش‌های محیطی نظیر تغییر شرایط جوّی هستند، که موضوع بحث فصل ۱۱ است.

در فصل ۱۱، «اکولوژی و تغییرات جوّی»، مروری اجمالی بر اثرات صنعتی شدن و جهانی شدن برحسب محیط‌زیست طبیعی خواهم داشت. از میان این اثرات قابل توجه می‌توان به تغییرات جوّی، مسئله‌ای جهانی، اشاره کرد، که اثری شدید در محیط‌های بومی دارد، به‌ویژه در فقیرترین و آسیب‌پذیرترین کشورها این آسیب‌ها شدیدتر است. مبارزه علیه تغییرات جوّی به نقطه مرکزی اقدامات برای دستیابی به توافق بین‌المللی بر محدودسازی گسیل آلاینده‌های زیان‌بار مبدل شده است. پروتکل کیوتو در ۱۹۹۸ به نتایج مثبتی در این زمینه دست‌یافت، با این حال، دستیابی به توافق نظر در دنیایی که اقتصادهای نوظهور به بزرگ‌ترین گسیل‌کننده‌های آلاینده‌ها در آن تبدیل شده‌اند امری دشوار است.

برنامه‌های ملی متنوع و حساسیت سیاسی نسبت به هر اقدامی که ممکن است رشد اقتصادی را با اختلال مواجه سازد باعث کم‌رنگ شدن امیدها برای دستیابی به اتفاق نظر برای کاهش آلاینده‌ها از طریق پیمان بین‌المللی جدید شده است. باین‌حال، سازمان‌ها و کسب‌وکارهای آینده‌نگر در حال انجام اقداماتی در توسعه‌ی پایدار هستند، در فصل ۱۲ این مورد را بررسی می‌کنیم.

فصل ۱۲ درباره «اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی» است. اگرچه باآنکه ممکن است متمایزسازی رفتار اخلاقی از رفتار غیراخلاقی در اصل کاری راحت به‌نظر برسد، اما در عمل، وجود نواحی خاکستری بسیار زیاد در این قضیه تصمیم‌گیری قاطع را با دشواری مواجه می‌سازد. در بسیاری از موارد، ممکن است یک کسب‌وکار با «شرارت‌های کمتری» مواجه شود، که هیچ‌کدام از آن‌ها را در دنیا ایده‌آل انتخاب نخواهد کرد. در این فصل، به اصول بنیادین تصمیم‌گیری اخلاقی اشاره خواهیم کرد، درک تکامل تعریف رفتار خوب و رفتار بد می‌تواند به مدیریت وضعیت‌های واقعی احتمالی کمک کند. اصول اخلاقی و CSR از جمله اجزای مهم تصمیم‌گیری استراتژیک برای MNEها هستند، نه صرفاً به‌علت رسوایی‌های بسیار قابل‌توجه در شرکت‌ها. قطعاً، CSR شرکت‌ها را مجبور می‌سازد تا به حاکمیت شرکتی و پاسخ‌گویی به ذینفعان خود نگاه کنند. اما این امر بنگاه‌های تجاری را به تدریج به سمت تأیید اهمیت چگونگی تولید سود در عملیات جهانی رهنمون خواهد کرد، نه فقط میزان پولی که شرکت درمی‌آورد.

در فصل ۱۳ «نگاهی به موضوعات انتقادی»، در واقع به چارچوب‌های انتقادی توجه خواهیم داشت و به ارتباط آن‌ها با فصل‌های قبلی نیز اشاره می‌کنیم. همچنین، فرصت بررسی بیشتر را هم خواهیم داشت و به برخی از نیروهای اثرگذار در حال تغییر و چالشی نیز نگاهی خواهیم داشت. توازن قدرت در جهان چگونه از سمت کشورهای توسعه‌یافته به سمت کشورهای در حال توسعه در حال حرکت است؟ آیا آن دولت حاکم و مستقل در حال مبدل شدن به بازیگری بزرگ‌تر در هر دو بُعد داخلی و خارجی است؟ یک چیز حتمی است: رویه‌ها که براساس این پرسش‌ها به آن‌ها اشاره می‌کنیم برخی از عوامل تعیین‌کننده اصلی در تغییرات در اقتصادی جهانی در آینده خواهند بود.

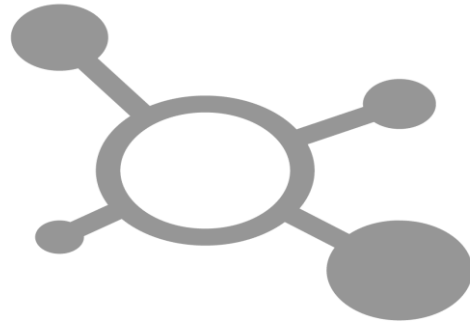


فصل نهم:

بازارهای مالی

«صندوق‌های پوشش ریسک» (Hedge Fund)، که صندوق‌های سرمایه‌گذاری در بازار بورس و اوراق قرضه هستند، به‌علت استراتژی‌های بر پایه سرمایه‌گذاری مخاطره‌آمیزشان، که برای تولید بهره‌های کوتاه‌مدت طراحی شده بودند، اما در درازمدت می‌توانستند بازار را از مسیر خود منحرف کنند، مقصر شناخته شدند. این نوع از فعالیت را باید از «هجینگ» (Hedging)، که در آن شرکت‌های غیرمالي هر روزه وارد این معاملات می‌شوند، متمایز بدانیم تا مطمئن شویم که آن‌ها مثلاً به سبب نرخ نوسان‌کننده تبادل ضرر نمی‌کنند. مدیران صندوق‌های هجینگ، سرمایه‌گذاران فعالی هستند و به‌طور مداوم به دنبال فرصت‌هایی برای تولید سودند. آن‌ها موردانتقاد رهبران دولت و رهبران شرکتی قرار دارند؛ به‌ویژه زمانی که به‌مانند کرکس‌هایی به اهداف ضعیف حمله‌ور می‌شوند. چه دولت‌ها باشند چه شرکت‌ها. همچنین، گروه‌های سهامی خصوصی نیز متهم به رفتار سوءاستفاده‌گرانه می‌شوند. «صندوق سهام خصوصی» (The Private Equity Fund)، که معمولاً برای مدتی ثابت حدود چند سال دوام می‌آورند، از طرف سرمایه‌گذاران ثروتمند سرمایه‌گذاری می‌کنند. گروه سهامی خصوصی، به‌مانند صندوق‌های سرمایه‌گذاری تأمینی، به دنبال بهره‌های کوتاه‌مدت هستند، اما استراتژی آن‌ها بر فعالیت‌های خرید سهام متمرکز شده است که کنترل شرکت‌هایی که بعداً دچار بار سنگین بدهی می‌شوند در دست می‌گیرد.

ابزارهای مالی، که معمولاً در دسته «اوراق بهادار مشتقه» (Derivative) یا مشتقات قرار می‌گیرند، بازار بزرگی برحسب فعالیت‌های خود شکل داده‌اند. ارزش هر اوراق بهادار مشتقه به ارزش نوع دارایی بستگی دارد، نظیر پول نقد یا ملک. اوراق بهادار مشتقه رشد را در تبدیل کردن اوراق بهادار بدهی تسهیل کرده‌اند و به این صورت عرضه‌ی اوراق بهادار به صورت اوراق قرضه قابل دادوستد نیز آسان شده است.



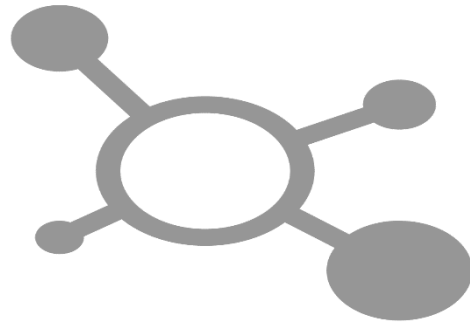
فصل دهم:

فناوری و نوآوری

فناوری و جهانی شدن

در این فصل دیدیم که جهانی شدن تولید به نفوذ فناوری منجر شده است، اما ظرفیت‌های فناورانه همچنان تا حد زیادی به نظام ملی نوآوری وابسته است. علاوه بر این، نوآوری فناورانه به‌طور فزاینده‌ای به پیوندهای بین پژوهش‌های علمی و R&D صنعتی وابسته است، که هر دو مورد در میان محیط‌های فناورانه ملی با یکدیگر فرق دارند. استراتژی‌های R&D شرکت‌های جهانی با هدف «تخصصی‌سازی بخشی» (Sectoral Specializations) از سوی کشورهای خاصی مطرح می‌گردند. بنابراین، فرایندهای جهانی شدن در هر دو بُعد تولید نوآوری و بهره‌برداری از ثمرات آن به نقش پیوسته سیاست‌های دولت‌های ملی اشاره می‌کنند. دولت‌ها از طریق ارائه طرح‌های تشویقی به شرکت‌ها برای فعالیت‌های نوآورانه و زیرساخت‌های حمایتی نظیر مشارکت صنعت و دانشگاه، می‌توانند فعالیت‌های نوآورانه‌ای را جذب کنند که برتری رقابتی تولید می‌کند. به همین دلیل است که مایکل پورتر و دیگران بر اهمیت دولت در ترویج و تحکیم نوآوری تأیید می‌کنند.

کشورهایی که بر صنایع تولیدی کارمحور و کم‌هزینه تمرکز کرده‌اند، در توسعه سیستم‌های تولید پیشرفته از لحاظ فناوری به موفقیت چندانی دست نیافته‌اند. این امکان وجود دارد که در این کشورها کسب‌وکارها ممکن است فرصت‌هایی در صنایع دانش‌محور «اقتصاد جدید» (New Economy) (همان‌طور که غالباً بیان می‌شود) بیابند، یعنی در شرایطی که مکان جغرافیایی از تولید اهمیت کمتری دارد. از سویی دیگر، همچنان واگرایی گسترده‌ای در استفاده از اینترنت در میان نواحی مختلف جهان وجود دارد



فصل یازدهم:

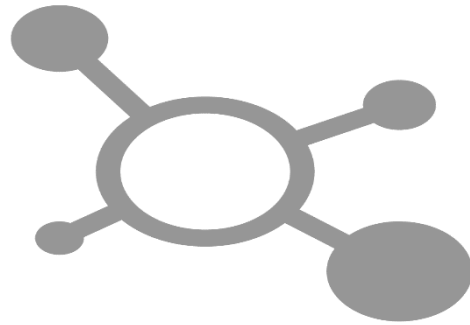
اکولوژی و تغییرات جوی

مصرف پایدار

زمانی که به مسائل مرتبط با مصرف‌کننده و محیط‌زیست فکر می‌کنیم، عمدتاً بازیافت زباله و خرید محصولات ارگانیک به یادمان می‌آید. با این حال، مصرف‌گرایی محصولات سبز بازه‌ای گسترده از تصمیمات سبک زندگی را در بر می‌گیرد. علاوه بر خرید محصولات سازگار با محیط‌زیست و بازیافت آنها، تولید آلاینده‌های کمتر در بخش حمل‌ونقل، استفاده از گردشگری طبیعت در تعطیلات و سرمایه‌گذاری در صندوق‌های مسئول (از لحاظ اجتماعی) را نیز شامل می‌شود. در بررسی نقش مصرف‌کنندگان در مسائل زیست‌محیطی، UNEP بر مفهوم گسترده «مصرف پایدار» (**Sustainable Consumption**) تمرکز دارد، که بسیاری از تصمیمات سبک‌زندگی مصرف‌کنندگان را که بر محیط‌زیست در بلند مدت اثر می‌گذارند پوشش می‌دهد، چه مستقیماً یا غیرمستقیماً. گروه «کانسیومر فوکس» (Consumer Focus)، گروهی از مصرف‌کنندگان که دپارتمان کسب‌وکار، نوآوری و مهارت بریتانیا از آنها حمایت مالی می‌کند، در تحقیقات خود متوجه شد که شرکت‌های به‌تدریج در حال افزایش ادعاهای زیست‌محیطی خود درباره محصولاتشان هستند و همچنین انتظارات مصرف‌کنندگان از محصول و تعهدات زیست‌محیطی شرکت‌ها در حال افزایش است. با این حال، دو سوم از مصرف‌کنندگان به‌سختی می‌توانند محصولات بهتر برای محیط زیست را تشخیص دهند و ۵۸٪ فکر می‌کنند که شرکت‌ها ممکن است فقط به این علت ادعاهای سبز درباره محصولات خود داشته باشند که قیمت بالاتری را برای محصولات خود طلب نمایند. استدلال افراد شکاک در مورد مصرف‌گرایی سبز این است که حتی اگر مصرف‌کنندگان کشورهای ثروتمند عادات خرید خود را به سمت محصولات سبزتر تغییر دهند، اثرات زیان‌بار محدود می‌گردد، مگر آنکه مردم متقاعد شوند کمتر مصرف کنند.

آنها می‌گویند که بهبود در محصولات به‌طوری‌که برای محیط‌زیست خطرات کمتری داشته باشند غالباً به‌سبب افزایش تقاضا نادیده گرفته می‌شود. برای مثال در بخش حمل‌ونقل، اگرچه خودروهای جدید از لحاظ میزان مصرف سوخت مقرون به‌صرفه هستند، اما افزایش تعداد وسایط نقلیه در جاده‌ها منافع بازده بالاتر انرژی را از میان می‌برد. خودروسازان به سمت کشورهای BRIC می‌روند. این کشورها، با آن اقتصاد روبه‌رشدشان، مصرف‌کنندگانی به‌دنبال خرید خودرو هستند و همچنین از مدل‌های جدید نیز استقبال می‌کنند. در این بازارها، که تعداد خودروهای کمتری به‌ازای هر شهروند نسبت به اقتصادهای پیشرفته وجود دارد، جای پیشرفت برای رشد در این بازارها بسیار زیاد است. در عوض کشورهای BRIC از سوی خودروسازان، منبع اصلی سود در آینده دانسته می‌شوند اما تکلیف پیامدهای زیست‌محیطی چه می‌شود؟ چین و هند قوی‌ترین صنعت خودروسازی روبه‌رشد را دارند. انتظار می‌رود که چین دو برابر آمریکا در جاده‌هایش خودرو داشته باشد. از نظر کسب‌وکارها، به‌ویژه بنگاه‌های تجاری تولیدکننده، مفهوم تعریف مصرف پایدار به‌صورت مصرف کاهش‌یافته با حداقل تقاضا تطابق دارد. به‌طور مشابه، از نظر دولت‌ها از کاهش مصرف استقبال چندانی نمی‌شود. کاهش مخارج مصرف باعث ایجاد سردرگمی می‌گردد: کاهش خروجی به کاهش در اشتغال منجر می‌شود، کاهش

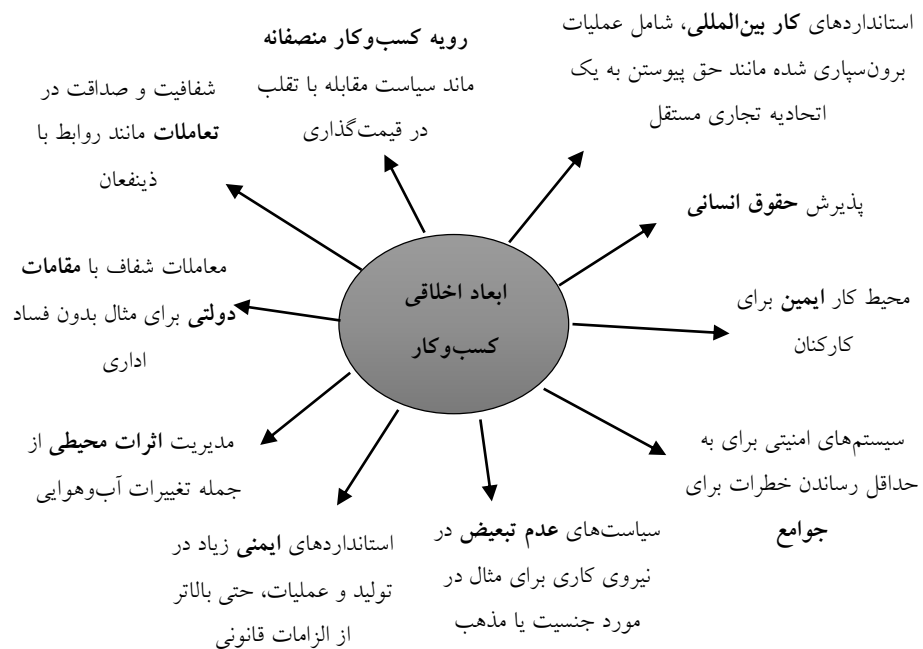
درآمدهای مالیاتی و رشد اقتصادی ضعیف. با این حال، دولت‌ها در جایگاهی هستند که بتوانند در رفتار مصرفی و رویکرد تولیدکنندگان تغییری ایجاد کنند و این همان اصل مصرف پایدار است.



فصل دوازدهم:

اصول اخلاقی و مسؤلیت اجتماعی

بُعد اخلاقی نهایی کسب و کار، که در شکل ۱۲-۱ مشاهده می‌کنید، مدیریت زیست‌محیطی و مبارزه با تغییرات آب‌وهوایی است. معمولاً، وظایف بر عهده یک شخص یا گروه گذاشته می‌شوند، به‌مانند مثال‌هایی که ذکر کردیم. اما در مورد محیط‌زیست، این جایگاه از شفافیت کمتری دارد. همان‌طور که شکل نشان می‌دهد، بنگاه‌های تجاری وظیفه حفاظت از محیط زیست در برابر خساراتی را دارند که بر کارگران و جوامع محلی و بومی وارد می‌شود. اما اصل پایداری چیزی بیش از این است، و برپایه «عدالت میان‌نسلی» (Intergenerational Justice) قرار دارد. این بدان معناست که بنگاه‌های تجاری تعهدات اخلاقی در قبال نسل‌های آینده دارند، زیرا اگر ما اقدامی برای کاهش گسیل آلاینده‌ها نکنیم، آنگاه استانداردهای زندگی‌شان ممکن است به خطر بیوفتند. این بدان معناست که بین نیازها و خواسته‌های ساکنان امروز و آینده مناقشه بالقوه‌ای برقرار است، همین امر باعث می‌شود که بنگاه‌های تجاری برای محاسبه رابطه جایگزین ممکن بین آن‌ها احتمالات آینده را نیز در نظر بگیرند.

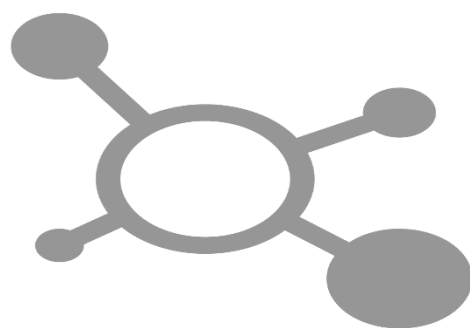


شکل ۱۲-۱- ابعاد اخلاقی کسب و کار

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

شرکت‌های MNE پیشران‌های فرایند جهانی شدن بوده‌اند؛ آنها از سیاست‌های آزادسازی دولت‌های ملی در بسیاری از مناطق سود برده‌اند و تعاملات خود را، علاوه بر پیوندهایی که با وطن خود دارند، با جوامع میزبان عمیق‌تر و منسجم‌تر

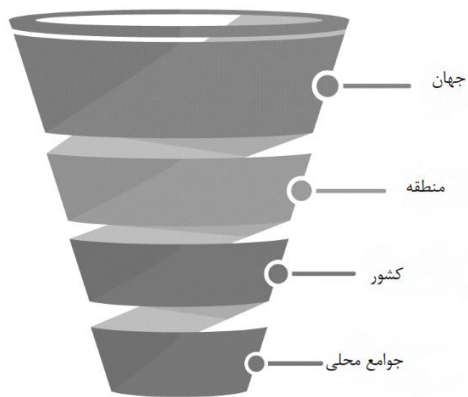
کرده‌اند. با فعال‌تر شدن بنگاه‌های تجاری در جوامع، آنها به بخشی از جامع تبدیل می‌شوند. «مسئولیت اجتماعی» (Social Reponsibility) به نقش بنگاه تجاری در جامعه اشاره دارد که شامل تعهداتی به ذینفعان در جوامع محلی و به محیط زیست است. در برخی از کشورها، نظیر ژاپن، بنگاه‌های تجاری را به طور سنتی بخشی از جامعه می‌دانسته‌اند که نقش اجتماعی علاوه بر فعالیت‌های اقتصادی خود دارد. از نظر کارکنان ژاپنی، کار چیزی بیش از روشی برای امرار معاش است، بلکه روشی برای خود زندگی است، که با حس تعلق کارمند گره خورده است.



فصل سیزدهم:

نگاهی به موضوعات انتقادی

لایه‌های محیط کسب‌وکار که در این کتاب معرفی شده‌اند در شکل ۱-۵ مشاهده می‌شود. در شکل ۱-۱۳ مجدداً آن‌ها را به تصویر کشیدیم. هر کسب‌وکاری در یک جامعه فعالیت می‌کند و اثرات بومی دارد، حتی آن کسب‌وکارهایی که خود را لزوماً جهانی می‌دانند. با افزایش توجه به ذینفعان، بنگاه‌های تجاری نقش خود را در جوامع بومی تأیید می‌کنند. یک کسب‌وکار تولیدی، کشاورزی یا معدن‌کاوی از مردم بومی استفاده می‌کند و با دیگر وجوه جامعه نیز سروکار دارد.



شکل ۱-۱۳- لایه‌های چندگانه محیط کسب‌وکار

شرکت‌ها در بخش‌های دیگر، نظیر بانکداری، نفوذی بیشتری دارند. بخش امور مالی در لندن موتور رشدی نه صرفاً در لندن، بلکه به‌طور کلی در بریتانیا است. بانک‌های بزرگ خود را جهانی می‌دانستند، اما زمانی که بحران مالی رخ داد، آن‌ها را واحدهای تجاری ملی معرفی کردند، بسیاری از آن‌ها کمک‌های دولتی دریافت کردند. بریتانیا چارچوب قانونی ضعیفی داشت، که باعث جذب بنگاه‌های تجاری خدمات مالی شده بود. نظیر بسیاری از کسب‌وکارهایی که در این کتاب معرفی کردیم، برتری مکانی نقشی مهم در انتخاب کشور میزبان ایفا می‌کند. ایرلند مثالی دیگری است که آن را به‌علت برتری مکانی معرفی می‌کنیم، اما اقتصاد آزاد این کشور تحت تأثیر شوک‌های جهانی معکوس در دوره بحران مالی قرار گرفت. از نظر اکثر کشورهای، محیط سیاسی و قانونی را چارچوب‌های قانونی ملی دیکته می‌کنند. علاوه بر این، واحدهای منطقه‌ای، نظیر دولت‌های منفرد در ایالات متحده، سطح بالاتری از قانون و تنظیم مقررات تحمیل می‌کنند.