**مدیریت بین المللی شرکت ها در کلاس جهانی**

مولفین:

دکتر سهیل پیرفکر (دکتری تخصصی کارآفرینی بین الملل)

دکتر حجت ذوقی (دکتری تخصصی کارآفرینی سازمانی)

فهرست مطالب

عنوان صفحه

**فصل اول: اهمیت نهادها..................................................................................................................3**

بخش اول: نظریه پورتر و دیدگاه ساختار صنعتی...............................................................................................................5

1- رقابت بین شرکت ها.................................................................................................................................................6

2- تهدید ورود تازه واردها.............................................................................................................................................6

3- قدرت چانه زنی عرضه کنندگان.................................................................................................................................7

4- قدرت چانه زنی مشتریان............................................................................................................................................7

5- تهدید کالاهای جایگزین...........................................................................................................................................7

بخش دوم: تئوری مبتنی بر منابع....................................................................................................................................10

تحلیل زنجیره ارزش......................................................................................................................................................11

مباحث مربوط به دیدگاه مبتنی بر منابع...........................................................................................................................13

**فصل دوم: تئوری نهادی...............................................................................................................15**

نقش استراتژیک فرهنگ ها...........................................................................................................................................16

نقش استراتژیک اخلاقیات یا اصول اخلاقی...................................................................................................................17

مدیریت اخلاقیات در محیط بین المللی..........................................................................................................................17

پاسخ های استراتژیک به چالش های اخلاقی..................................................................................................................18

مباحث پیرامون دیدگاه نهادی........................................................................................................................................18

نتایج و کاربردها...........................................................................................................................................................19

نظریه ی نهادی نوین تلفیقی و نقش آن بر ایجاد مزیت رقابتی........................................................................................19

تئوری نهادی نوین........................................................................................................................................................20

تئوری هزینه مبادله........................................................................................................................................................21

تئوری مبتنی بر منابع......................................................................................................................................................21

کارایی.........................................................................................................................................................................22

نقش تئوری نهادی در ارتباط با تئوری مبتنی بر منابع و هزینه مبادله در ایجاد مزیت رقابتی..................................................22

سازگاری در مقابل تمایز...............................................................................................................................................22

مشروعیت در مقابل کارایی...........................................................................................................................................23

ورود به بازارهای بین المللی...........................................................................................................................................24

نظریه های بین المللی سازی...........................................................................................................................................26

تحلیل عوامل و مدل های بین المللی سازی......................................................................................................................28

مدل کسب و کار جدید بین الملل..................................................................................................................................29

کارآفرینی بین المللی...................................................................................................................................................30

معنای کارآفرینی بین المللی در سازمان.........................................................................................................................31

نمونه هایی از کارآفرینی بین المللی..............................................................................................................................32

پیشینه کارآفرینی بین المللی..........................................................................................................................................33

مدلسازی سرعت بین المللی شدن...................................................................................................................................34

تاثیرات شبکه...............................................................................................................................................................37

اثرات دانش..................................................................................................................................................................39

**فصل سوم: فرهنگ و کسب و کارهای بین‌المللی...........................................................................41**

بخش اول: فرهنگ ملی................................................................................................................................................43

مؤلفه های فرهنگ ملی.................................................................................................................................................43

فرهنگ ملی: هافستد و مطالعات رهبری و رفتار سازمانی جهانی.....................................................................................45

مدل فرهنگ ملی هافستد..............................................................................................................................................45

مدل رهبری جهانی و رفتار سازمانی فرهنگ..................................................................................................................51

اهمیت خوشه های کشورها...........................................................................................................................................57

بخش دوم: فرهنگ کسب و کار...................................................................................................................................58

فرهنگ ملی: برخی اخطارها و احتیاط ها.......................................................................................................................60

فرهنگ ملی: آموزش میان فرهنگی...............................................................................................................................62

روش‌های آموزش فرهنگ...........................................................................................................................................62

آموزش فرهنگ: بهترین شیوه ها...................................................................................................................................64

مرور فصل....................................................................................................................................................................65

**فصل چهارم: مفاهیم استراتژیک نهادهای اقتصادی، حقوقی و مذهبی برای کسب و کارهای بین‌المللی..........67**

نهادهای اجتماعی.........................................................................................................................................................68

سیستم های اقتصادی.....................................................................................................................................................68

انواع سیستم‌های اقتصادی.............................................................................................................................................69

مفاهیم کسب و کارهای بین المللی در سیستم‌های اقتصادی...........................................................................................70

سیستم‌های حقوقی........................................................................................................................................................73

انواع سیستم ها حقوقی..................................................................................................................................................73

جنبه‌های دیگر محیط حقوقی: پروژه ی انجام کسب و کار............................................................................................75

ریسک سیاسی..............................................................................................................................................................78

مذهب..........................................................................................................................................................................80

آیین بودا......................................................................................................................................................................81

مسیحیت.......................................................................................................................................................................82

آیین هندو....................................................................................................................................................................82

اسلام............................................................................................................................................................................84

یهودیت.......................................................................................................................................................................85

آیین کنفوسیوس..........................................................................................................................................................85

مرور فصل....................................................................................................................................................................86

**فصل پنجم: تئوري‌هاي بين المللي شدن بر اساس سه محور نهادي، منابع و ساختار صنعتي................87**

کارکرد نهادها..............................................................................................................................................................88

چگونه نهادها، عدم اطمینان را کاهش می‌دهند..............................................................................................................89

استراتژی کسب و کار از دیدگاه مبتنی بر نهادها............................................................................................................91

دو قضیه اساسی از منظر نهادی......................................................................................................................................94

استراتژی قوانین فرهنگی...............................................................................................................................................95

ابعاد فرهنگ از دیدگاه هافستد......................................................................................................................................96

فرهنگ و استراتژی انتخابی...........................................................................................................................................98

نقش استراتژیک علم اخلاق.......................................................................................................................................100

مدیریت خارج از اخلاقیات........................................................................................................................................100

اصول اخلاقی و فساد..................................................................................................................................................102

چارچوب پاسخ استراتژیک برای رقابت های اخلاقی..................................................................................................104

فرصت طلبی در مقابل فرد گرایی و جمع گرایی.........................................................................................................106

فاصله فرهنگی در برابر فاصله نهادها............................................................................................................................107

سیب های بد در مقایسه با بشکه های بد.......................................................................................................................108

استراتژی ادراک........................................................................................................................................................109

**فصل ششم: روش هاي ورود به بازارهاي بين الملل.......................................................................111**

سوداگری: تفکر اولیه.................................................................................................................................................112

شالوده های نظریه ی تجارت مدرن.............................................................................................................................113

مزیت مطلق آدام اسمیت.............................................................................................................................................113

مزیت نسبی ریکاردو..................................................................................................................................................115

مزیت نسبی و منافع تولید............................................................................................................................................117

مزیت نسبی و منافع مصرف.........................................................................................................................................118

نظریه ی هکشر- اوهلین و نقش موهبت های عوامل تولید...........................................................................................119

بروز کردن نطریه ی هکشر-اوهلین.............................................................................................................................122

چرخه ی عمر محصول: یک دیدگاه نوآوری فناوری..................................................................................................124

نظریه‌ی تجارت جدید................................................................................................................................................128

مایکل پورتر و مزیت رقابتی کشورها..........................................................................................................................129

ارزیابی نظریه های تجارت..........................................................................................................................................132

دلایل مخالفت با تجارت آزاد.....................................................................................................................................133

تجارت آزاد به عنوان تهدیدی برای حاکمیت ملی......................................................................................................134

حفاظت از صنایع نوپا..................................................................................................................................................134

تجارت منصفانه..........................................................................................................................................................135

حفاظت از محیط زیست.............................................................................................................................................135

از دست دادن شغل.....................................................................................................................................................135

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی....................................................................................................................................136

نظریه‌ی مزیت انحصاری.............................................................................................................................................137

مرور فصل..................................................................................................................................................................139

**فصل هفتم: استراتژی‌های ورود شرکت‌های چندملیتی به بازار......................................................142**

صادرات....................................................................................................................................................................143

استراتژی‌های صادرات فعال........................................................................................................................................144

صادرات مستقیم یا غیرمستقیم.....................................................................................................................................146

پروانه و نمایندگی دادن..............................................................................................................................................147

نمایندگی دادن بین المللی: یک توافق نامه پروانه دادن ویژه.........................................................................................149

زمان انتخاب استراتژی نمایندگی دادن........................................................................................................................149

زمان انتخاب دادن نمایندگی فروش............................................................................................................................151

برخی از ضررهای نمایندگی دادن...............................................................................................................................152

اتحادهای استراتژیک بین المللی.................................................................................................................................154

زمان استفاده از اتحادهای استراتژیک..........................................................................................................................154

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی....................................................................................................................................157

فواید و مضرات FDI..................................................................................................................................................161

انتخاب استراتژی ورود: برخی ملاحظات استراتژیک کلی...........................................................................................162

قصد استراتژیک.........................................................................................................................................................162

قابلیت‌های شرکت......................................................................................................................................................162

مقررات دولت محلی..................................................................................................................................................163

بازار هدف و ویژگی های محصول.............................................................................................................................163

فاصله‌ی فرهنگی و جغرافیایی.....................................................................................................................................164

ریسک های سیاسی و مالی سرمایه‌گذاری...................................................................................................................164

نیاز به کنترل...............................................................................................................................................................165

استراتژی‌ ورود شرکت های چند ملیتی.......................................................................................................................166

مرور فصل..................................................................................................................................................................169

**فصل هشتم: استراتژي‌هاي بين‌المللي............................................................................................170**

انتخاب استراتژیک برای MNC ها.............................................................................................................................171

مزیت رقابتی و زنجیره ی ارزش..................................................................................................................................172

استراتژی فراملیتی.......................................................................................................................................................174

استراتژی بین المللی....................................................................................................................................................177

استراتژی پاسخگویی محلی........................................................................................................................................177

استراتژی های چند محلی و منطقه ای..........................................................................................................................178

جمع بندی..................................................................................................................................................................179

انتخاب یک استراتژی چندملیتی: چگونگی حل کردن دوراهی جهانی \_ محلی...........................................................180

بازارهای جهانی..........................................................................................................................................................181

محرک های جهانی شدن...........................................................................................................................................183

دولت ها.....................................................................................................................................................................184

رقابت........................................................................................................................................................................185

حجم واردات و صادرات در صنعت...........................................................................................................................186

چگونگی انتخاب فراملی یا بین المللی.........................................................................................................................186

تحلیل وضعیت شرکت و انتخاب استراتژی چندملیتی..................................................................................................187

مرور فصل..................................................................................................................................................................189

**فصل نهم: حاكميت شركتي در فضاي بين‌الملل.............................................................................191**

کارکردهای طرح سازمانی..........................................................................................................................................193

طرح‌های سازمانی برای چندملیتی‌ها............................................................................................................................193

بخش بین‌الملل...........................................................................................................................................................195

ساختار جغرافیایی جهان..............................................................................................................................................197

ساختار محصول جهانی...............................................................................................................................................198

ساختار شبکه‌ی ماتریسی و فراملی...............................................................................................................................200

انتخاب یک ساختار مناسب: استراتژی و ساختار..........................................................................................................204

مکانیسم‌های هماهنگی...............................................................................................................................................206

هماهنگی و یکپارچگی...............................................................................................................................................206

تیم‌ها..........................................................................................................................................................................208

تیم‌های مجازی جهانی................................................................................................................................................209

مدیریت دانش............................................................................................................................................................211

مرور فصل..................................................................................................................................................................213

**فصل دهم: اتحاد استراتژيك در فضاي بين الملل..........................................................................214**

اتحادها و شبکه های استراتژیک.................................................................................................................................215

مدل جامع اتحادها و شبکه‌های استراتژیک.................................................................................................................217

ملاحظات مبتنی بر صنعت..........................................................................................................................................217

ملاحظات مبتنی بر منابع..............................................................................................................................................218

ارزش.........................................................................................................................................................................218

کمیابی.......................................................................................................................................................................220

تقلیدپذیری................................................................................................................................................................221

سازمان دهی...............................................................................................................................................................222

ملاحظات مبتنی بر نهاد...............................................................................................................................................222

نهادهای غیررسمی تحت حمایت ارکان هنجاری و شناختی.........................................................................................223

تشکیل.......................................................................................................................................................................224

تکامل........................................................................................................................................................................227

مبارزه با فرصت طلبی.................................................................................................................................................228

تکامل از پیوندهای قوی به ضعیف..............................................................................................................................229

از ازدواج تا طلاق شرکتی..........................................................................................................................................230

عملکرد......................................................................................................................................................................232

عملکرد اتحادها و شبکه های استراتژیک....................................................................................................................232

عملکرد شرکت‌های مادر............................................................................................................................................233

مسابقه ی یادگیری در برابر تخصصی کردن شرکتی....................................................................................................234

سرمایه‌گذاری مشترک اکثریت در برابر اقلیت............................................................................................................235

اتحادها در برابر تملک‌ها............................................................................................................................................236

استراتژیست دانا..........................................................................................................................................................237

مرور فصل..................................................................................................................................................................239

**فصل یازدهم: مسئوليت اجتماعي و اخلاقيات در فضاي بين المللي شدن........................................240**

مقدمه.........................................................................................................................................................................241

دیدگاه ذینفع درباره‌ی شرکت....................................................................................................................................241

گروه‌های ذینفع اولیه و ثانویه......................................................................................................................................243

مسئولیت اجتماعی شرکت..........................................................................................................................................243

مدل جامع از مسئولیت اجتماعی شرکتی......................................................................................................................245

ملاحظات مبتنی بر صنعت...........................................................................................................................................246

ملاحظات مبتنی بر منابع..............................................................................................................................................250

ملاحظات مبتنی بر نهاد...............................................................................................................................................252

مسئولیت اجتماعی داخلی در برابر برون مرزی.............................................................................................................256

مسئولت اجتماعی شرکتی فعال در برابر غیر فعال برون مرزی.......................................................................................258

مسابقه برای زیر در برابر فوق......................................................................................................................................259

استراتژیست زرنگ و دانا............................................................................................................................................259

مرور فصل..................................................................................................................................................................261

**فصل دوازدهم: مدیریت مسئولیت اخلاقی و اجتماعی در شرکت های چندملیتی...........................262**

اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی بین‌المللی..............................................................................................................263

مسائل کلیدی اصول اخلاق جهانی..............................................................................................................................265

حقوق نیروی کار.......................................................................................................................................................266

آلودگی محیط زیست................................................................................................................................................267

فساد و رشوه خواری...................................................................................................................................................269

اصول اخلاق جهانی...................................................................................................................................................273

رویکرد شرکت چندملیتی به اصول اخلاقی جهانی: نسبی‌گرایی در برابر عام گرایی.....................................................273

فشارهای حمایت‌کننده از عام‌گرایی اخلاق.................................................................................................................274

ساختن شرکت مسئول از منظر اجتماعی......................................................................................................................275

تحلیل ذینفعان............................................................................................................................................................275

ضابطه‌ی رفتاری.........................................................................................................................................................278

اجرای موفقیت آمیز ضوابط رفتاری............................................................................................................................280

نظارت و اجرای اصول اخلاقی....................................................................................................................................281

عناصر کلیدی شرکت چندملیتی مسئول از لحاظ اجتماعی موفق..................................................................................282

مرور فصل..................................................................................................................................................................283

**فصل سیزدهم: حسابداري بين الملل و انواع سيستم هاي بين المللي..............................................284**

مقدمه.........................................................................................................................................................................285

فرهنگ ملی...............................................................................................................................................................286

نهادهای اجتماعی.......................................................................................................................................................287

انواع سیستم‌های حسابداری ملی..................................................................................................................................289

هماهنگ سازی..........................................................................................................................................................292

حسابداری نرخ‌های متفاوت ارز..................................................................................................................................297

معاملات ارزهای خارجی.....................................................................................................................................297

تبدیل ارز خارجی......................................................................................................................................................298

قوانین تبدیل ارز برای شرکت های آمریکایی در استانداردهای بین المللی حسابداری..................................................300

قیمت‌گذاری انتقالی و مالیات بندی بین‌المللی.............................................................................................................301

قیمت‌گذاری انتقالی...................................................................................................................................................302

مالیات‌بندی بین‌المللی.................................................................................................................................................303

گزارشگری و حسابداری مسئولیت اجتماعی...............................................................................................................306

مرور فصل..................................................................................................................................................................307

سخن مولفین:

در دنیای امروز، فرآیند بین‌المللی شدن شرکت‌ها به یکی از مهم‌ترین مباحث در حوزه مدیریت و کارآفرینی تبدیل شده است. با پیشرفت فناوری، گسترش ارتباطات و تغییرات سریع در بازارهای جهانی، شرکت‌ها دیگر نمی‌توانند تنها به بازارهای داخلی خود اکتفا کنند. این تغییرات نه‌تنها فرصت‌های جدیدی برای رشد و توسعه فراهم می‌آورد، بلکه چالش‌های متعددی نیز به همراه دارد که نیازمند استراتژی‌های نوآورانه و مدیریتی کارآمد است.

1. گسترش بازار: یکی از اصلی‌ترین دلایل بین‌المللی شدن، دستیابی به بازارهای جدید و افزایش پایگاه مشتریان است. با ورود به بازارهای خارجی، شرکت‌ها می‌توانند فروش و درآمد خود را افزایش دهند و از رکود در بازارهای داخلی جلوگیری کنند.

2.تنوع منابع درآمد: بین‌المللی شدن به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که منابع درآمد خود را متنوع کنند. با فعالیت در چندین کشور و منطقه، شرکت‌ها می‌توانند ریسک‌های اقتصادی را کاهش دهند و از نوسانات بازار داخلی مصون بمانند.

3. دسترسی به منابع و فناوری‌های جدید: ورود به بازارهای بین‌المللی به شرکت‌ها این امکان را می‌دهد که به منابع انسانی، مواد اولیه و فناوری‌های نوین دسترسی پیدا کنند. این دسترسی می‌تواند به افزایش بهره‌وری و نوآوری کمک کند.

4. رقابت‌پذیری و مزیت‌های مقیاس: شرکت‌هایی که به بازارهای بین‌المللی وارد می‌شوند، می‌توانند از مزایای مقیاس برخوردار شوند و هزینه‌های تولید را کاهش دهند. این امر به آن‌ها کمک می‌کند تا در برابر رقبای داخلی و خارجی رقابتی‌تر باشند.

5. توسعه برند و شهرت جهانی: بین‌المللی شدن می‌تواند به تقویت برند و شهرت جهانی یک شرکت کمک کند. شرکت‌هایی که در سطح جهانی شناخته شده‌اند، معمولاً اعتبار بیشتری دارند و می‌توانند اعتماد مشتریان بیشتری را جلب کنند.

6. یادگیری و نوآوری: فعالیت در بازارهای بین‌المللی به شرکت‌ها این فرصت را می‌دهد که با فرهنگ‌ها، شیوه‌های کسب‌وکار و نیازهای مختلف آشنا شوند. این تبادل فرهنگی و تجاری می‌تواند به یادگیری و نوآوری در محصولات و خدمات منجر شود.

7. تأثیر بر اقتصاد محلی: بین‌المللی شدن نه تنها برای شرکت‌ها مفید است، بلکه می‌تواند تأثیر مثبتی بر اقتصاد محلی نیز داشته باشد. ایجاد شغل‌های جدید، انتقال فناوری و افزایش سرمایه‌گذاری از جمله نتایج مثبت این فرآیند هستند.

در نهایت، فرآیند بین‌المللی شدن نه تنها یک استراتژی تجاری بلکه یک ضرورت برای بقا و رشد شرکت‌ها در دنیای پیچیده و متغیر امروز است. با توجه به چالش‌ها و فرصت‌های موجود، درک عمیق‌تر از این فرآیند و اتخاذ تصمیمات هوشمندانه می‌تواند به موفقیت‌های بلندمدت کمک کند.

ما در این کتاب تلاش کرده‌ایم تا با بررسی دقیق و جامع فرآیند بین‌المللی شدن شرکت‌ها، به تحلیل ابعاد مختلف این پدیده بپردازیم. از جمله مسائلی که در این کتاب مورد بررسی قرار گرفته‌اند، می‌توان به استراتژی‌های ورود به بازارهای خارجی، مدیریت ریسک‌های بین‌المللی، و نقش فرهنگ و تفاوت‌های فرهنگی در موفقیت یا شکست شرکت‌ها در بازارهای جدید اشاره کرد.

هدف ما از نگارش این کتاب، ارائه یک منبع مفید و کاربردی برای دانشجویان، پژوهشگران و مدیران شرکت‌هاست تا بتوانند با بهره‌گیری از مفاهیم و تجربیات مطرح‌شده، تصمیمات بهتری در راستای گسترش فعالیت‌های بین‌المللی خود اتخاذ کنند. همچنین، ما بر این باوریم که شناخت عمیق‌تر از چالش‌ها و فرصت‌های بین‌المللی شدن می‌تواند به توسعه پایدار و موفقیت‌های بلندمدت کمک کند.

در پایان، از تمامی افرادی که در این مسیر ما را یاری کرده‌اند، به ویژه همکاران و اساتید گرامی، سپاسگزاری می‌کنیم. امید داریم که این اثر بتواند گامی مؤثر در زمینه درک بهتر فرآیندهای بین‌المللی شدن شرکت‌ها باشد و الهام‌بخش پژوهش‌های بیشتر در این حوزه گردد.

قطعا هیچ اثری بدون اشکال نخواهد بود لذا از تمامی اساتید، دانشجویان و علاقه مندان به حوزه کارآفرینی و کسب و کارهای بین‌الملل خواهشمندیم تا درصورت وجود هرگونه انتقاد و یا نظر پیشنهادی در راستای بهبود اثر، آن را به ایمیل (pirfekr@yahoo.com) ارسال نمایند.

با احترام

سهیل پیرفکر – حجت ذوقی

اسفند ماه 1403

فصل اول: اهمیت نهادها

|  |
| --- |
| بسیاری از شرکت‌ها توسعه حوزه جغرافیایی، یعنی حرکت از بازارهای محلی به بازارهای خارجی را به عنوان بخشی از استراتژی رشد انتخاب می کنند(صادقی و همکاران، 1395). به اين نوع كسب و كارها كه در محيط بين‌المللي مشغول فعاليت هستند، كسب و كارهاي بين‌المللي مي‌گويند و بين‌المللي‌شدن به مفهوم همه فعاليت‌ها و عملياتي است كه شركت در محيط بين‌المللي و با شركاء انجام مي‌دهد. بسیاری از کارآفرینان فرصت‌های موجود در بازارهاي بین‌المللی را تشخیص می‌دهند و دسترسی به بازارهای جهانی یک ابزار استراتژیک برای رقابت‌پذیری و توسعه بیشتر کسب و کار آن‌ها شده است(رحیم‌نیا و همکاران، 1395). دسترسی به بازارهای جهانی برای کسب و کارها مجموعه‌ای از فرصت‌های کسب و کار از قبیل بازارهای بزرگتر و جایگاه های جدید در بازار، امکان دسترسی به صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس و مزیت‌های تکنولوژیک، ارتقاء شایستگی فنی، روشی برای پخش ریسک[[1]](#footnote-1)، کاهش و تقسیم هزینه‌ها شامل هزینه های تحقیق و توسعه و در بیشتر موارد دسترسی بیشتر به منابع تامین مالی را میسر می‌سازد(هاشای[[2]](#footnote-2)، 2011).  مدیریت کسب و کارها در فضای بین‌المللی موضوعي است كه در چند دهه اخير توسط محققين مختلف مورد بررسي قرار گرفته است. محققين در پی ارائه مدل ها و تئوری‌هایی برای تبیین رفتار شرکت‌ها در محیط‌های فراملی با نیروهای رقابتی، فرهنگی و نهادی بوده اند(خرمی و همکاران، 1390). این مدل ها زمان، مکان و استراتژی های حضور در بازارهای بین‌المللی و نیز نحوه سازماندهی و مدیریت رشد کسب و کارها را در این بازارها مورد بررسی قرار داده اند.  تئوری های و مدل های ارائه شده را می توان در سه طبقه کلی شامل دیدگاه ساختار صنعتی، تئوری مبتنی بر منابع و تئوری نهادی قرار داد. تئوری های سنتی مدیریت از قبیل ساختار صنعتی (پورتر، 1980) و نظریه مبتنی بر منابع (بارنی، 1991) استراتژی و نحوه مدیریت کسب و کار را انعکاسی از نوع و ساختار یک صنعت و نیز منابع و قابلیت‌های سازمانی توصیف می‌کنند(هسلز و همکاران[[3]](#footnote-3)، 2013). این تئوری‌ها به جهت نادیده گرفتن یا کم اهمیت شمردن نقش محیط یا چهارچوب نهادی که یک شرکت در آن فعالیت می‌نماید، شامل عوامل رسمی مانند قوانین و مقررات و نیز عوامل غیر رسمی مانند فرهنگ، هنجارها و ارزش های اخلاقی در محیط‌های متفاوت، مورد انتقاد قرار گرفته اند. در واقع، مجموعه اقداماتی که شرکت ها در یک محیط خاص مانند ژاپن انجام می‌دهند ممکن است در کشوری دیگر با محیط نهادی متفاوت مانند عربستان سعودی غیر اثربخش، غیرقانونی و یا حتی غیر اخلاقی باشد. لذا، اخیراً محققین تئوری نهادی را نیز به عنوان سومین پایه که رفتار و اقدامات سازمان ها را تحت تأثیر قرار می دهد مورد توجه قرار دهد(مرادی و همکاران، 1396).  در نظر گرفتن عوامل فرهنگی هم برای شرکت‌های چندملیتی که در محیط‌های مختلف بین‌المللی فعالیت می‌کنند و نیز برای شرکت‌های کوچک که بازارهای فراملی را مورد هدف قرار داده اند، حائز اهمیت است. در این کتاب، رفتار شرکت‌ها در محیط های متفاوت نهادی با تاکید بر سه تئوری اصلی(دیدگاه مبتنی بر صنعت، تئوری مبتنی بر منابع و تئوری نهادی یا مبتنی بر نهاد) مورد بررسی و تحلیل قرار می‌گیرد(شکل 1).  **ساختار صنعت**  **انتخاب ها و اقدامات مدیریتی**  **عملکرد**  **منابع وقابلیت های شرکت**  **شرایط وعوامل نهادی**  **شکل (1): عوامل نهادی (رسمی وغیر رسمی) به عنوان پایه سوم انتخاب ها و اقدامات مدیریتی**  همانطور که در شکل (2) نیز نشان داده شده است این عوامل بر یکدیگر تأثیر دارند و از یکدیگر تأثر می پذیرند. ابتدا هر یک از این دیدگاه ها مورد بررسی قرار می گیرند، سپس نحوه تأثیرگذاری آنها برای مدیریت فعالیت های کسب و کارها در محیط های بین المللی بحث می شود.  **منابع و قابلیت های سطح شرکت**  **ساختار صنعت**  **شرایط و عوامل نهادی**  **شکل (2): تعامل عوامل سطح شرکت، صنعت و نهاد** |

بخش اول: نظریه پورتر و دیدگاه ساختار صنعتی

پورتر(1980) معتقد است که استراتژی و عملکرد یک شرکت بستگی به درجه رقابت پذیری بین پنج نیرو دارد: 1) رقابت پذیری بین رقبا 2) تهدید ورود تازه وارد ها 3) قدرت چانه زنی عرضه کنندگان (مواد اولیه، و تجهیزات) 4) قدرت چانه زنی مشتریان 5) تهدید کالاهای جایگزین (شکل3). این نیروها به طور مستقیم هزینه و قیمت ها و در نتیجه سودآوری شرکت ها را تحت تأثیر قرار می دهند(سراتو و همکاران[[4]](#footnote-4)، 2015). هر چه این نیروها قویتر باشند، فشار آنها بر قیمت ها و هزینه بیشتر خواهد بود و در نتیجه صنعت مورد نظر جذابیت کمتری خواهد داشت.

**تهدید تازه واردها**

**قدرت چانه زنی عرضه کنندگان**

**تهدید کالاها یا خدمات جایگزین**

**قدرت چانه زنی خریداران**

**شکل 3: استراتژی و عملکرد یک شرکت**

شرکت ها هنگام ورود به بازارهای بین‌المللی می بایست ساختار صنعت مورد نظر را در نظر قرار بگیرد و اولاً صنایعی را انتخاب کنند که نیروهای پنج گانه در آن ضعیف‌تر است و ثانیاً مجموعه انتخاب ها و اقداماتی را انجام دهند که به موضع سازی مناسبتری در آن صنعت ختم شود(حمیدی‌زاده و همکاران، 1392). در ادامه این نیروها به تفصیل مورد بررسی قرار می‌گیرند.

1- رقابت بین شرکت ها

عواملی که نشان دهنده درجه رقابت در یک صنعت است عبارتند از:

* جنگ های رقابتی مکرر
* تکثرگرایی محصولات و خدمات جدید
* کمپین های رقابتی مکرر
* اقدامات و عکس العمل های رقابتی هزینه زا

عواملی که باعث ایجاد شرایط رقابتی بالا در یک صنعت می شوند عبارتند از:

* تعداد رقبا
* درجه تمایز محصولات
* وقتی محصولات دارای قیمت بالا[[5]](#footnote-5) و به صورت غیر مکرر خریداری می شوند.
* محصولات و خدمات از بین رفتنی
* صنایع در حال افول
* صنایع با هزینه های خروج بالا
* وقتی مشتریان هزینه انتقال یا جابجایی کمی دارند.
* تعهد غیر منطقی شرکت ها به کسب و کار خود

2- تهدید ورود تازه وارد ها

تازه واردها معمولاً وارد صنایع جذاب با سود بالای نرمال می‌شوند. موانع ورود به صنعت در بازارها به خصوص بازارهای بین المللی نیز تأثیر عمده ای در تصمیمات شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی دارد(دنیلز و همکاران[[6]](#footnote-6)، 2009). این اقدامات ممکن است توسط شرکت های موجود برای ایجاد مانع ورود برای تازه وارد ها اتخاذ شود. عوامل زیر مانع ورود برای تازه وارد ها ایجاد می‌نماید:

مزایای مربوط به صرفه جویی های ناشی از مقیاس

مزایای خاص سازمان (تکنولوژی، برند، موقعیت، سیستم توزیع)

هزینه انتقال یا جابجایی مشتریان[[7]](#footnote-7)

ترس از تلافی رقبا

تکثرگرایی محصول

3- قدرت چانه زنی عرضه کنندگان

عوامل زیر قدرت چانه زنی شرکت را در مقابل عرضه کنندگان تحت تأثیر قرار می‌دهد و تصمیمات شرکت‌ها هنگام ورود به بازارهای بین‌المللی یا فعالیت و رقابت در این بازارها به وضعیت عرضه کنندگان در صنعت خاص بستگی دارد:

* تعداد عرضه کنندگان
* وقتی محصولات یا مواد اولیه متمایز یا کمیاب ارائه می شود.
* وقتی امکان ادغام عمودی وجود دارد.
* حجم خرید شرکت
* هزینه های جابجایی

4- قدرت چانه زنی مشتریان

کلیه عواملی که در مورد عرضه کنندگان ذکر شد در مورد مشتریان نیز صدق می کند.

5- تهدید کالاهای جایگزین

محصولات صنایع دیگر هم می‌تواند جایگزینی برای محصولات یک شرکت باشد و لذا شرکت‌ها می بایست تمرکز خود را برای تمام شرکت هایی کنند که نیاز مشترکی بر طرف می‌نمایند. این تهدید در موارد ذیل پررنگ‌تر است:

وقتی محصولات جایگزین کیفیت و عملکرد بهتری دارند.

وقتی محصولات جایگزین هزینه های کمتری دارند.

|  |
| --- |
| دسترسی بهتر به محصولات جایگزینهزینه های جابجایی کمباید دقت نمود که تمایز بین رقیب و جایگزین بستگی به تعریف نوع صنعت دارد. بعداً پورتر کالاهای مکمل را نیز اضافه نموده است که به محصولاتی اتلاق می‌شود که مطلوبیت محصول دیگر را افزایش می‌دهد. مثلاً نرم افزار کالای مکمل برای کامپیوتر است که به عنوان تهدید و یا فرصت در یک صنعت خاص تلقی شود. برررسی مدل پورتر نشان می‌دهد که همه صنایع دارای ساختار و ویژگی های مشابه نیستند و پتانسیل سودآوری در صنایع مختلف متفاوت است و شرکت ها باید به گونه ای عمل کنند که موضع سازی مناسبی در صنایع داشته باشند. در سطح بین‌الملل نیز، صنایع دارای ویژگی‌های متفاوتی هستند. پورتر در سال 1990 مدل الماس خود را ارائه می‌دهد که به بررسی عوامل موثر بر مزیت رقابتی صنایع در کشورهای مختلف می پردازد(شکل 4).  **استراتژی شرکت، ساختار صنعت و رقابت**  **شرایط تقاضای بازار داخلی**  **موهبت های عوامل تولید**  **صنایع مرتبط و حمایت کننده**  **شکل(4): مزیت رقابتی صنایع در کشورهای مختلف** |
|  |

پورتر سه استراتژی کلی برای موضع سازی مناسب در صنایع با ساختارهای متفاوت ارائه می نماید: رهبری هزینه، تمایز سازی، و تمرکز. این سه استراتژی به همراه حوزه های وظیفه ای کلیدی مورد نیاز برای هر یک از این استراتژی ها در جدول (1) خلاصه شده اند.

جدول (1): مقایسه استراتژی های رقابتی پورتر

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| استراتژی | تمایز سازی محصول | بخش بندی بازار | حوزه های وظیفه ای مهم |
| رهبری هزینه | کم (بر اساس قیمت) | کم (بازار انبوه) | تولید و مدیریت لجستیک و مواد |
| تمایز سازی | بالا (بر اساس ویژگی خاص) | بالا (بخش بندی بازار) | تحقیق و توسعه، بازاریابی و فروش |
| تمرکز | پایین (بر اساس قیمت) یا بالا (بر اساس ویژگی های منحصر بفرد) | پایین ( یک یا چند بخش) | هر یک از حوزه ای وظیفه ای |

1- **رهبری هزینه:** این استراتژی که بر ارائه محصولات و خدمات مشابه یا با کیفیت با هزینه های پایین دارد، باعث تعدیل نیروهای پنج گانه رقابتی می شود. دو نقیصه دارد:

شرکت باید دائماً به فکر کاهش هزینه باشد.

ممکن است باعث نارضایتی مشتریان شود.

2- **تمایز سازی:** این استراتژی بر ارائه محصولات و خدمات متمایز برای گروه یا بخش های مختلف بازار دارد. نیازمند واحد های تحقیق وتوسعه و بازاریابی قوی است. باعث تعدیل نیروهای پنج گانه رقابتی می شود. دو نقیصه دارد:

ممکن است در ایجاد تمایز بلندمدت مشکل داشته باشند. مخصوصاً با هزینه های بالای تحقیق و توسعه همراه است.

محصولات آنها در خطر کپی برداری است.

3- **تمرکز:** این استراتژی بر نیازهای یک بخش یا گوشه دست نخورده بازار تمرکز دارد. این بخش می تواند یک حوزه جغرافیایی، یک نوع مشتری یا یک خط محصول باشد.

این استراتژی یک نوع خاص از تمایز سازی یا رهبری هزینه است. باعث تعدیل نیروهای پنج گانه رقابتی می‌شود. بسته به اینکه بر تمایزسازی یا هزینه‌ها تکیه تأید کند، می تواند دارای نقایص هر یک از این استراتژی‌ها باشد. تمایز و رهبری هزینه دو استراتژی اصلی هستند و پورتر معتقد است شرکت‌ها باید بر یکی از این دو تکیه تکیه کنند. شرکت‌هایی که در میانه راه هستند ممکن است عملکرد خوبی نداشته باشند.

مدل پورتر گرچه بخش مهمی از رفتار و عملکرد سازمانی را تبیین می نماید، اما همراه با چالش ها و انتقاداتی نیز بوده است که عبارتند از:

گاهی اوقات تعریف مرزهای یک صنعت دشوار است.

شرکت ها عوض رقابت ممکن است با هم همکاری نمایند یا رقابت را ممکن است اقدامی مثبت تلقی نمایند.

شرکت ممکن است در میانه دو استراتژی اصلی باشد اما سودآورانه فعالیت نماید.

در برخی از صنایع رقابت از سطح شرکت ها به گروه ها کشیده شده است.

برخی این دیدگاه را که عملکرد شرکت تنها توسط ویژگی های سطح صنعت تعیین می شود به چالش کشیده‌اند(بیانچی و همکاران[[8]](#footnote-8)، 2017). وِیژگی ها و قابلیت های سازمانی ممکن است باعث موفقیت شرکت‌ها در صنایعی شود که خیلی جذاب نیستند. یا عوامل نهادی شامل قوانین و مقررات و عوامل فرهنگی، هنجاری و ارزشی در یک جامعه ممکن است اقدامات سازمانی را تحت تأثیر قرار دهد و آن‌ها را غیر اثربخش، غیرقانونی و یا غیراخلاقی نماید. لذا ویژگی‌ها و قابلیت‌‌های سازمانی و عوامل نهادی نیز بخشی از رفتار و انتخاب‌ها و اقدامات مدیریتی سازمان را تبیین می‌نماید(مالهوترا و همکاران[[9]](#footnote-9)، 2010).

**نتایج و کاربردها:**

1- همه صنایع از لحاظ پتانسیل سودآوری یکسان نیستند و شرکت ها باید صنعتی را انتخاب کنند که این نیروها ضعیف تر هستند.

2- صنایع مشابه در کشورهای مختلف دارای ساختار متفاوت است، و شرکت ها باید به تحلیل ساختار صنعت در کشورهای مختلف بپردازند.

3- تمایز و رهبری دو استراتژی اصلی هستند. یک بعد را باید انتخاب کرد و پیوسته بر آن تمرکز کرد.

4- شرکت هایی که در میانه راه هستند، ممکن است عملکرد خوبی نداشته باشند.

بخش دوم: تئوری مبتنی بر منابع

دیدگاه مبتنی بر صنعت معتقد است که ویژگی های صنعت استراتژی و انتخاب‌های سازمانی را شکل می دهد در حالی‌که دیدگاه مبتنی بر منابع بر قابلیت ها و ویژگی‌های خاص سازمان تأکید دارد. این تئوری معتقد است که منابع و قابلیت‌های سازمانی بر رفتار و استراتژی سازمان تأثیر دارد و استراتژی و انتخاب های مدیریتی عملکرد سازمانی را در بازارهای محلی و بین المللی تعیین می‌کند(ریباو و همکاران[[10]](#footnote-10)، 2015).

|  |
| --- |
| **انتخاب ها و اقدامات مدیریتی**  **منابع و قابلیت های شرکت**  **عملکرد**  **شکل(5): تأثیر منابع و قابلیت ها بر انتخاب ها و اقدامات مدیریتی** |
|  |

منابع شامل دارایی‌های می شود که در فرآیند تولید و ارائه خدمت مورد استفاده قرار می‌گیرند و تحت مالکیت و کنترل شرکت می باشد. منابع شامل دارایی های ملموس مانند دارایی های فیزیکی، مالی و ناملموس مانند دانش ضمنی، استعداد مدیران، و شهرت می شود.

قابلیت سازمانی به توانایی سازمان برای ترکیب و هماهنگی منابع برای انجام وظایف و رسیدن به اهداف سازمانی اطلاق می شود. در واقع، منابع سازمانی به خودی خود ارزش زا نیستند و می بایست توسط قابلیت های سازمانی مورد استفاده قرار گیرند. قابلیت های سازمانی ترکیبی پیچیده از مهارت ها و دانش سازمانی هستند که در قالب روتین‌ها و فرآیند‌های سازمانی منابع سازمان را در جهت انجام فعالیت‌ها و وظایف خاص ترکیب می‌کنند(کلرک و همکاران[[11]](#footnote-11)، 2012).

بارنی (1991) معتقد است که چهار ویژگی منابع باعث مزیت رقابتی پایدار می شود:

- ارزشمند[[12]](#footnote-12) باشند.

- کمیاب[[13]](#footnote-13) باشند.

- به سختی و با هزینه بالا قابل کپی[[14]](#footnote-14) باشند و قابل جایگزینی[[15]](#footnote-15) نباشد.

- منابع به نحو موثری ترکیب و هماهنگ شده[[16]](#footnote-16) یاشند.

در واقع منابع سازمانی باید درای این ویژگی ها باشد تا باعث عملکرد برتر و کسب سود بالای نرمال در بازارهایی که شرکت در آن فعال است، شود.

جدول (2)، نشان می دهد که فقدان هر یک از این عوامل چگونه عملکرد سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| جدول (2): کسب و حفظ مزیت رقابتی (بارنی، 1992) | | | | | |
| ارزشمند | کمیاب | به سختی قابل کپی | بهره برداری شده | نتایج رقابتی | عملکرد شرکتی |
| خیر | - | - | خیر | فقدان | ضعیف |
| بلی | خیر | - | بلی | مشابهت | متوسط |
| بلی | بلی | خیر | بلی | موقت | بالای متوسط |
| بلی | بلی | بلی | بلی | پایدار | پیوسته بالای متوسط |

**تحلیل زنجیره ارزش**

اگر شرکت ها مجموعه ای از منابع و شایستگی ها هستند، چگونه این منابع با هم جمع می شوند تا خلق ارزش کنند؟ تحلیل زنجیره ارزش امکان پاسخ به این سوال را می دهد. کالا‌ها و خدمات از طریق زنجیره‌ای از فعالیت ها (از بالا دستی به پایین دستی) ایجاد می شوند که نهایتاً ارزش نهایی را برای مشتری ایجاد می‌کنند. این فعالیت ها شامل فعالیت های اصلی و حمایتی می باشند (شکل 6).

**خلق ارزش**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| زیربنایی | | | | | **فعالیت های حمایتی** |
| مدیریت منابع انسانی | | | | |
| تحقیق و توسعه | | | | |
| پشتیبانی | | | | |
| خدمات | بازاریابی | لجستیک به خارج | عملیات | لجستیک به داخل | **فعالیت های اصلی** | |
| **شکل 6: تحلیل زنجیره ارزش** | | | | | | |

این مدل با توجه به نوع کسب و کار می تواند تغییر کند و جای برخی از فعالیت های اصلی و حمایتی عوض شوند. در این تحلیل شرکت به بررسی نقاط ضعف و قوت خود در مقایسه با رقبا می‌پردازد. شرکت می‌تواند ارزیابی کنند که کدام نقاط قوت توانایی تبدیل به مزیت رقابتی را دارند. منابعی که کمیاب و ارزشمند باشند و به سختی جایگزین و کپی برداری شوند توانایی ایجاد مزیت رقابتی پایدار را برای شرکت ها دارند(ایل[[17]](#footnote-17)، 2011). هنگام تحلیل زنجیره ارزش شرکت‌ها بر فعالیت‌هایی تمرکز می کنند که باعث متمایز سازی شرکت از رقبا می‌شود. آن‌ها همچنین فعالیت‌هایی هزینه زایی را عملاً ارزشی برای مشتریان هدف ایجاد نمی‌کند را ممکن است، حذف نمایند(زانگ و همکاران[[18]](#footnote-18)، 2017).

زنجیره ارزش یک شرکت بخشی از یک زنجیره ارزش کلی تر است و شرکت ها می بایست جایگاه خود را در این زنجیره تعیین کنند. شرکت ها می بایست تعیین کنند که چه فعالیت‌هایی را خود انجام دهند و چه فعالیت هایی را برون سپاری کنند (شکل 7).

|  |
| --- |
| آیا واقعاً این فعالیت را خودمان باید انجام دهیم؟  برون سپاری، فروش، اجاره  آیا دارای منابع و قابلیت ها برای ایجاد ارزش بهتر از رقبا هستیم.  حفظ و بهبود فعالیت  خرید  نه  بله  نه  دسترسی و یا ایجاد از طریق اتحاد های استراتژیک  توسعه درونی  بله |
| **شکل 7: مدل تصمیم گیری در مورد زنجیره ارزش** |

معمولاً هنگام تصمیم‌گیری در مورد فعالیت های برون سپاری شرکت ها دو آیتم را در نظر می‌گیرند:

1- آیا فعالیت مورد نظر خاص آن صنعت می باشد یا بین صنایع دیگر مشترک می باشد؟

2- آیا قابلیت محوری خاص این شرکت می باشد یا پتانسیل کسب سود خود را از دست داده است؟

برای شناسایی قابلیت های کلیدی سه سوال را باید پرسید:

- آیا یک منبع مهم متمایز سازی محصول/خدمت است و کمک زیادی به ارزشی که مشتری در محصول نهایی درک می‌کند، ایجاد می‌کند؟

- آیا مربوط به یک واحد است یا مجموعه ای از واحدها از آن استفاده می‌نمایند؟

- آیا تقلید آن مشکل است؟

شرکت ها بعد جغرافیایی را هم مد نظر قرار می گیرند. یعنی ممکن است فعالیت خود را به شرکت های داخلی یا خارجی برون سپاری نمایند (شکل 8).

|  |
| --- |
| درون سازمان  برون سپاری داخلی  شرکت تابعه در خارج  برون سپاری خارجی  **داخلی**  **خارجی**  **روش فعالیت**  **درون سازمان**  **برون سپاری**  **مکان فعالیت** |
|  |

شکل 8: فعالیت های برون سپاری داخلی و خارجی

یک شرکت ممکن است که فعالیت خود را در جهان پخش کرده باشد و از روش ها و فعالیت‌های متنوع برای خلق ارزش استفاده نماید.

شرکت ها معمولاً زمانی برون سپاری می کنند که:

- انعطاف پذیری استراتژیک لازم است.

- عرضه کنندگان با هزینه پایین محصولات خود را ارائه می نماید.

- رقابت بین عرضه کنندگان بالاست.

اما در موارد ذیل شرکت ها فعالیت ها را درونی انجام می دهند:

- زمانیکه سازمان دارای تکنولوژی اختصاصی است.

- نیاز به هماهنگی بالا بین فعالیت ها وجود دارد.

- عرضه کنندگان از توانایی بالا برخوردار نیستند.

**مباحث مربوط به دیدگاه مبتنی بر منابع**

1- آیا قابلیت های سازمانی یا ویژگی ها و ساختار صنعت انتخاب ها و عملکرد سازمان را تعیین می‌کند؟

2- دیدگاه مبتنی بر منابع دیدگاهی ایستا از سازمان ارائه می نماید. شرکت های همچنین باید دارای قابلیت پویا برای ایجاد و بروز رسانی قابلیت ها و منابع خود یاشند. این قابلیت‌ها مجموعه روتین‌ها و فرآیندهای سازمانی برای ایجاد تغییر و توسعه منابع و قابلیت های سازمانی است. این قابلیت ها به خصوص در محیط‌های کسب و کار پویا مورد نیاز خواهند بود.

3- آیا برون سپاری به کشورهای داخلی یا خارجی باید صورت بگیرد؟

4- آیا شرکت های موفق داخلی دارای منابع و قابلیت های لازم برای موفقیت در عرصه بین‌المللی هستند؟

**نتایج و کاربردها:**

1- مدیران باید بر اساس تئوری مبتنی بر منابع قابلیت های خود را بسازند و آن قابلیت هایی که مهم نیستند را برون سپاری کنند.

2- شرکت ها می بایست باید قابلیت های ویژه خود را ایجاد کنند و روش های جدید خلق ارزش را ایجاد نمایند.

3- شرکت ها باید قابلیت ها و منابع را برای رقابت آینده ایجاد کنند.

فصل دوم: تئوری نهادی

به اعتقاد نورث (1990) نهادها محدویت‌های وضع شده بوسیله انسان‌ها می‌باشند که رفتار انسان ها را هدایت می کنند. دیدگاه نهادی بر این باور استوار است که علاوه بر شرایط و ویژگی‌های شرکت‌ها و ساختار صنعت، شرکت‌ها لازم است که تأثیرات دیگر عوامل از قبیل کشورها، قوانین و مقررات و فرهنگ جوامع را در انتخاب‌های مدیریتی و فعالیت های خود در نظر بگیرند(ردینگ و همکاران[[19]](#footnote-19)، 2018).

چارچوب نهادی متشکل از نهادهای رسمی و غیررسمی هستند که رفتار شرکتی و فردی را هدایت می‌کند. نهادی های رسمی شامل قوانین، مقررات و نهادهای غیر رسمی شامل فرهنگ، هنجارها و اخلاقیات می شود.

اسکات (1995) نهادهای رسمی و غیر رسمی را بر سه پایه اصلی طبقه بندی می‌کند: پایه قانونی[[20]](#footnote-20) که شامل قوانین و مقررات می شود.

پایه هنجاری[[21]](#footnote-21) که شامل هنجارها می شود.

پایه شناختی[[22]](#footnote-22) که شامل فرهنگ و اخلاقیات می شود (جدول 3).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| جدول 3: طبقه بندی نهادها | | |
| **درجه رسمیت** | **مثال** | **پایه/طبقه** |
| نهادهای رسمی | قوانین و مقررات | قانونی |
| نهادهای غیر رسمی | هنجارها | هنجاری |
| فرهنگ و اخلاقیات | شناختی |

عملکرد اصلی نهادها کاهش عدم اطمینان در مبادلات است. هزینه‌های مبادلات مانند عوامل ایجادکننده اصطکاک در سیستم‌های مکانیکی است. بدون وجود نهادهای حمایتی و باثبات هزینه مبادلات افزایش پیدا خواهد به صورتیکه برخی مبادلات تجاری اتفاق نخواهد افتاد.

دو روش برای مدیریت روابط وجود دارد:

- روش مبتنی بر روابط و نهادهای غیر رسمی

- روش مبتنی بر قوانین و نهادهای رسمی

همانطور که در شکل 9 مشاهده می شود این دو روش مکمل همدیگر هستند. از یک نقطه ای به بعد افراد و شرکت ها نمی‌توانند از روش مبتنی بر روابط برای کاهش هزینه‌های مبادلات استفاده نمایند(‌نقطه T3) و نیاز به روش های مکمل و استفاده از نهادهای رسمی مانند قوانین و مقررات دارند.

|  |
| --- |
| **هزینه ها**  **مبتنی بر قوانین**  **مبتنی بر روابط**  **هزینه ها**  **هزینه ها/مزایا**  **مزایا**  **مزایا**  T2  **زمان**  T5  T3  T1  T4 |
| **شکل 9: مکمل بودن روش های مبتنی بر روابط و قوانین** |

دلیلی برای برتری نهادهای رسمی بر غیر رسمی وجود ندارند و این دو مکمل یکدیگر هستند و معمولاً هرچه اندازه اقتصاد افزایش یاید نیاز به نهادهای رسمی افزایش می یابد.

نهادها خود پویا هستند و در طول زمان تغییر می کنند. شرکت ها و افراد به عنوان بازیگران اصلی انتخاب های خود را در چارچوب نهادی که فعالیت می کنند اتخاذ می نمایند.

پنگ و همکاران (2009) دو پیشنهاد اصلی تئوری نهادی را ارائه می نمایند:

- مدیران و شرکت ها به طور عقلایی علایق و انتخاب های خود را در چارچوب محدویت های نهادهای رسمی و غیر رسمی انجام می دهند.

- نهادهای رسمی و غیررسمی به صورت ترکیبی (با هم) رفتار شرکت‌ها و مدیران را هدایت   
می‌کنند، اما جائیکه نهادهای رسمی قوی و حمایتی وجود ندارد، نهادهای غیررسمی نقش پررنگ‌تری در هدایت رفتار افراد و شرکت‌ها دارند.

**نقش استراتژیک فرهنگ ها**

فرهنگ به مجموعه گفتار، پندار و رفتار متعلق به یک گروه یا طبقه ای از مردم گفته می شود که آنها را از دیگران متمایز می‌کنند. در تحلیل عوامل فرهنگی باید توجه داشت که نمی توان کشورها را بر اساس یک شاخص فرهنگی عمومی برجسته مقایسه نمود زیرا خرده فرهنگ ها و لایه های فرهنگی گوناگون مانند فرهنگ‌های قومی، اخلاقی و مذهبی و حتی سازمانی در درون هر کشور وجود دارد.

پنج بعد اصلی از منظر هافستد عبارتند از:

- فاصله قدرت (پایین یا بالا): فاصله قدرت به درجه عدم برابری اجتماعی و میزانی که افراد ضعیف‌تر این عدم برابری را می پذیرند.

- فردگرایی در مقابل جمع گرایی: فردگرایی اشاره به این دیدگاه دارد که هویت یک فرد اساساٌ بر اساس هویت خودش است در حالیکه در فرهنگ های جمع گرا افراد هویت خود را بر اساس فرهنگ جمعی گروهی (مانند خانواده، روستا و یا شرکت) که به آن تعلق دارد تعیین می کند.

- مردگرایی در مقابل زن گرایی: به میزان تبعیض جنسیتی اشاره دارد.

-پرهیز از عدم اطمینان (پایین یا بالا): اشاره به میزانی که اعضای یک فرهنگ تحمل وضعیت های مبهم و عدم اطمینان را دارند، دارد.

- گرایش بلند مدت در مقابل کوتاه مدت: جوامع با گرایش زمانی کوتاه مدت به دنبال نتایج سریع هستند ولی در جوامع با گرایش زمانی بلند مدت افراد به دنبال نتایج بلند مدت هستند.

این تقسیم بندی با انتقاداتی همراه بوده است وی نقطه شروع خوبی برای بحث در مورد بررسی تأثیر عوامل فرهنگ بر رفتار شرکت ها و انتخاب های مدیریتی آنهاست. مثلاً مدیریت مشارکتی در جوامع با فاصله قدرت بالا ممکن است به عنوان ضعف مدیریت تلقی شود. یا مدیریت قاطع، تهاجمی و پرادعا ممکن است تنها در جوامع مردگرا بار مثبت داشته باشد. لذا آگاهی از فرهنگ های مختلف باعث می شود که با نهادهای غیر رسمی که هدایت کننده رفتار در این جوامع است آشنا شویم.

**نقش استراتژیک اخلاقیات یا اصول اخلاقی**

اخلاقیات به هنجارها، اصول و استانداردهای اخلاقی که رفتار افراد و سازمان ها را هدایت می کند اشاره دارد. اخلاقیات نه تنها بخشی از نهادهای غیر رسمی هستند، بلکه به میزان زیادی در قوانین و مقررات هر کشور گنجانیده شده اند.

سه دیدگاه در مورد انگیزه سازمان ها برای رفتار اخلاقی دارد:

- دیدگاه منفی که معتقد است سازمان ها تحت فشارهای اجتماعی برای رفتار مشروع تظاهر به رفتار اخلاقی می کنند بدون اینکه واقعاً اخلاق گرا باشند.

- دیدگاه مثبت که معتقد است شرکت ها به صورت خود جوش و صرفه نظر از فشارهای اجتماعی درست عمل می‌کنند.

- دیدگاه نهادی که معتقد است سازمان ها رعایت اخلاقیات را می کنند زیرا ابزاری برای کسب سود است(مخمدشو و همکاران[[23]](#footnote-23)، 2015).

مطالعات نشان می دهد که شرکت هایی که در رعایت اصول اخلاقی شهرت داشته اند زودتر از بحران ها خارج شده‌اند.

**مدیریت اخلاقیات در محیط بین المللی**

مدیریت اخلاقیات در فضای بین المللی و خارج از مرزهای ملی یک شرکت چالشی است زیرا آنچه در یک محل اخلاقی است ممکن است در جای دیگر غیر اخلاقی باشد.

دو مکتب فکری در این زمینه وجود دارد:

- دیدگاه نسبی گرایی که معتقد است اخلاقیات در جاهای متفاوت دنیا تفاوت دارد.

- دیدگاه امپریالیسم که معتقد است استانداردهای اخلاقی جهانشول است.

به اعتقاد تماس دونادلسون شرکت ها می بایست سه اصل را رعایت کنند:

- به حقوق اساسی/اولیه و انسانیت احترام بگذارید.

- به سنت های محلی احترام بگذارید.

- به محیط نهادی و نهادهای محلی احترام بگذارید.

اصول اخلاقی به مبارزه با فساد کمک می کند. فساد یا استفاده از قدرت عمومی یا سازمانی برای منافع شخصی رقابت را در یک جامعه کاهش داده و باعث عدم تخصیص بهینه منابع می شود.

**پاسخ های استراتژیک به چالش های اخلاقی**

شرکت ها در برابر چالش های استراتژیک چهار پاسخ استراتژیک را انتخاب می کنند:

- رویکرد منفعلانه: شرکت از مسئولیت خود طفره می رود و کمتر از حد لازم انجام می دهد.

- رویکرد دفاعی: شرکت مسئولیت را قبول می کند ولی در سطح حداقل پاسخ می دهد.

-رویکرد سازگارانه: شرکت مسئولیت را می پذیرد و در تمام آنچه لازم است انجام می دهد.

- رویکرد پیش فعال: شرکت مسئولیت را پیش بینی می کند و بیش از آنچه لازم است را انجام می دهد.

شرکت ها ممکن است پاسخ های استراتژیک متفاوتی را نسبت به چالش های مختلف اتخاذ نمایند(پنگ[[24]](#footnote-24)، 2017).

**مباحث پیرامون دیدگاه نهادی**

از آنجائیکه دیدگاه نهادی دیدگاه جدیدی است، عجیب نیست که بحث هایی در آن مطرح شود.

- آیا نهادها فرصت گرایی را از بین می برند؟ یک منبع عدم اطمینان، رفتار فرصت طلبانه است که محققین معتقدند از طریق نهادها می تواند کاهش یابد. اما گروهی معتقدند که تأکید زیاد بر نهادهای رسمی ممکن است اثر معکوس داشته باشد.

- آیا رفتار فرصت طلبانه در جوامع فردگرا بیشتر است؟ عده ای معتقدند از آنجائیکه جوامع فردگرا رقابتی و فرصت گرا هستند، رفتار فرصت طلبانه در بین آنها بیشتر است که همیشه درست نیست.

- آیا فاصله فرهنگی (تفاوت فرهنگی بر اساس ابعاد هافستد) یا قاصله نهادی (تفاوت یا مشابهت دو کشور در ابعاد قانونی، هنجاری و شناختی) در انتخاب های استراتژیک و مدیریتی سازمان ها تأثیر دارد.؟ برخی معتقدند مراوده سازمان ها با فاصله فرهنگی کمتر موفق تر است اما این ایده توسط دیگران به چالش کشیده شده است.

- آیا انسان ها / شرکت ها رفتار فرصت طلبانه انجام می دهند به خاطر اینکه ذاتاً بد هستند یا در محیط بد قرار گرفته اند؟ بسیاری از مردم رفتار غیراخلاقی انجام می دهند به این خاطر که محیط کسب و کار آن‌ها را به این سمت سوق دهد.

**نتایج و کاربردها**

- هنگام ورود به سایر کشورها، شرکت ها می بایست درک شایسته ای از نهادهای رسمی و غیر رسمی که رفتار افراد و سازمان ها را در آن محیط هدایت می کند داشته باشند.

- شرکت نیاز نیست که از اعتقادات و باورهای فرهنگی کشورها تبعیت کند یا یا آنها مخالفت کند، فقط نقشه راهی از نهادهای غیر رسمی در کشور میزبان داشته باشد.

- شرکت ها می بایست تصمیم گیری اخلاقی را به عنوان شاخصی مهم در تصمیمات خود لحاظ کنند(هالنسن[[25]](#footnote-25)، 2007).

نظریه ی نهادی نوین تلفیقی و نقش آن بر ایجاد مزیت رقابتی

تئوری نهادی نوین بیان می دارد که سازمان‌ها بر اساس پذیرش فشارهای نهادی به طور اجتماعی مشروعیت، منابع و بقا کسب می کنند. این تئوری عملیات سازمان را در بعد استراتژی و نهادی به عنوان پاسخ به فشارهای رقابتی و نهادی تشریح می کنند. در تحقیقات مربوط به تئوری ها بیان شده است که تئوری نهادی نوین در تناقص با تئوری های دیگر نظیر تئوری هزینه مبادله، مبتنی بر منبع و مزیت رقابتی پورتر است و در تصمیمات مدیریتی نمی توان از این تئوری استفاده کرد. در پاسخ گویی به این مساله، و از تئوری نهادی نوین در جهت آگاه سازی رفتارهای مدیریتی به منظور خلق مزیت رقابتی از طریق ترکیب تئوری نهادی نوین با تئوری های هزینه ی مبادله، مبتنی بر منابع و مزیت رقابتی پورتر سعی شده است که نقش تئوری نهادی نوین در خلق مزیت رقابتی تشریح شود. نتایج نشان می‌دهد که این تئوری می تواند به عنوان رویکردی که ایجاد مزیت رقابتی را تشریح می کند ارائه شود. یعنی مزیت رقابتی نه تنها از طریق تمایز، منابع نامتجانس و کارایی بلکه همچنین از طریق سازگاری فشارهای نهادی نیز به دست می آید.

با توجه به انتقاداتی که به تئوری نهادی نوین در ارتباط با تئوری های دیگر سازمان در پژوهش ها بیان شده است، نظیر این که این تئوری در تناقص با تئوری های هزینه مبادله، مبتنی برمنابع و مزیت رقابتی است و یا اینکه این تئوری بیشتر جنبه اجتماعی دارد و در تصمیمات مدیریتی نمی توان از آن استفاده کرد و بیان شده است که این تئوری نمی تواند به خلق مزیت رقابتی، کارایی و بهره وری منجر شود. در پاسخ به انتقادات مذکور و با توجه به تحقیقات صورت پذیرفته، از طریق ترکیب تئوری نهادی نوین با تئوری های هزینه مبادله، مبتنی بر منابع و مزیت رقابتی پورتر سعی شده است که در نقش تئوری نهادی نوین در خلق مزیت رقابتی تشریح شود. در این فصل بدنبال این هستیم که نشان دهیم که نه تنها تئوری نهادی نوین با دیگر تئوری ها در تناقص نیست بلکه در کنار این تئوری ها می تواند به مزیت رقابتی تبدیل شود. در این فصل ما نشان خواهیم داد که اگرچه تئوری نهادی، تئوری سرشناسی برای تشریح پدیده سازمانی نیست، پویائی هایی که برخی تئوری‌ها و نویسندگان برای نهادگرایی ارائه کرده‌اند به دیدگاه های جدید و کمک هایی در زمینه مدیریت منجر شده است.

با توجه به بررسی‌های اخیر می توان گفت ارتباط میان مفاهیم نهادی نوین و قدیمی در نتایج آنها دیده می شود که به برخی نتایج مفید منجر و می توانند برای عملیات مدیریتی به کار گرفته شود. این نتایج عبارتند از اینکه، مزیت رقابتی نه تنها می تواند از طریق تمایز، عدم تجانس و تغییر، کسب شود بلکه همچنین می تواند از طریق انطباق فشارهای نهادی که مشروعیت، منابع، جلب حمایت ذی نفعان فراهم می آورد نیز کسب شود. تئوری نهادی نوین عملیات سازمان را در بعد استراتژیکی و نهادی و به عنوان پاسخ به فشارهای رقابتی و نهادی تشریح می‌کند. تئوری نهادی نوین طریقی را که اعمال فشارها، رفتار سازمانی را شکل می‌دهند و همچنین تغییرات مربوط به ارتباطات، حمایت و مشروعیت فراهم شده بدست ذی نفعان را شرح می دهد. مشروعیت و کارایی اهداف متناقص در فرآیند مدیریتی نیستند. در ارتباط با ذی نفعان، کارایی بدنبال مشروعیت بعلت دستیابی بیشتر به منابع می آید. مشروعت، نه فقط کارایی، به عنوان منبعی که رفتار سازمانی را شرح می دهد مورد تاکید قرار گرفته است. این نتایج ضرورت مدیریت فشارهای بافتی، رقابتی و نهادی بمنظور کسب حمایت ذی نفعان را نشان می دهند.

جدا از تجزیه و تحلیل مدیریتی در تئوری های قدیمی، با توجه به تئوری های نهادی نوین شرکت ها بایستی زمینه سازمانی و ذی نفعانی که قدرت را فراهم می آورند، شناسایی و بایستی توجهاتش را به منظور حل تعارض های بالقوه به طور مساوی تقسیم کند. اخیرا جریان های جدید نهاد گرایی با ترکیب تئوری های استراتژیکی و منطقی باعث تغییر خطوط تحقیقی جدید شده اند که تعریف مجدد تئوری نوین به سمت رویکرد واقع گرایانه تر با الزامات محیطی جدید سازگار است. تئوری نهادی نوین به عنوان رویکردی که ایجاد مزیت رقابتی را تشریح می کند، ارائه شده است. طبیعت استراتژیکی آن نتیجه ریشه های نهادی شرکت است که فرض می کند موقعیت غالب نه تنها از طریق تمایز نا متجانس (ناهمگون) بدست می آید، بلکه همچنین از طریق مدیدیت فشارهای نهادی مربوط با همگنی (تشابه) نیز به دست می‌آید.

تئوری نهادی نوین

در مقایسه با دیدگاه عمل گرا سنتی که سازمان ها را ماهیت منطقی با ساختارها، قوانین و رویه های طراحی شده برای اجرای وظایف مشخص به طور کارا در نظرمی گرفتند، تئوری نهادی، مبتنی بر این است که سازمان ها ساختارهای اجتماعی می باشند که در آن ساختارهای سازمانی، ابزارهای انطباق پذیر (به شکل واکنش به تعهدات و ویژگی های شرکت و همچنین اثرات و محدودیت های محیطخارجی) هستند، بنابراین نهادها از نظر مکانیسم‌ها و نتایج تعامل میان سازمان‌ها و محیط خارجی شان متنوع هستند. کارهای سلزنیک شروع شاخه نهادگرایی در تجزیه و تحلیل سازمانی است که عموما به تئوری نهادی نوین که توسط مایر و راون(1991) ودیماجیو و پاول(ب1991) بیان شده است، قرار دارد. تئوری نعدی نوین بدین دلیل ایجاد شده است که مفاهیم سلزنیک عمدتا توصیفی بودند تا تشریحی(توضیحی). سلزنیک فرایند را تعریف می کند ولی صراحتا به آن نمی پردازد. رفتار او از نهاد گرایی ما را به این مساله آگاه می کند که ارزش ها تلقین شده اند نه به اینکه چطوری رخ داده اند.(وان گتل و تیل کن) در نتیجه مکتب تئوری نهادی نوین در زمینه مطالعات سازمانی بوجود آمد. این مکتب نتیجه کار موثر مایر و راون است. تئوری نهادی نوین که دارای مبدا جامعه شناختی قوی است، بحث های خودش را بر روی این تصور که سازمان ها بر اساس پذیرش فشارهای نهادی-اجباری، هنجاری و اجباری شوند، حمایت اجتماعی ذی نفعان را کسب می کنند. چنین رویکرد جبر گرایانه به تئوری نهادی به چالش کشیده است در واقع تئوری نهادی نوین به دنبال هم شکلی صرف نیست بلکه بیش از آن به دنبال انتقال ارزش های ذی نفعان است و این تئوری بیان می دارد که در صورت انتقال ارزش های ذی نفعان است که حمایت آنها جلب می شود نه در سایه ی هم شکلی ظاهری.

**تئوری هزینه مبادله**

در زمینه مبادله تجاری، تئوری هزینه مبادله سه تا از مفروضات رفتار انسانی را که عبارتند از: عقلانیت محدود، فرصت طلبی و ریسک پذیری و هم چنین سه بعد مبادله یعنی تشریح و تعریف مالکیت و دارایی، عدم اطمینان و فراوانی مذاکرات را ذکر می‌کند. منطبق بر تعریف ویلیامسون فرصت طلبی چنین تعریف می شود"خودخواهی همراه با نیرنگ" که شامل دروغ گویی، تقلب و رفتار فریب کارانه است.برخی اضافه می کنند که فرصت طلبی می تواند به صورت روشی که مدیران یا ذی نفعان با ریا کاری و بدنبال انجام علایق خودشان زمانی که منفعتی را بدست می دهد تعریف شود. چنین رفتاری به آسانی شناخته و پیگیری نمی شود. در نتیجه عدم اطمینان رفتاری در بررسی شرکای تجاری نمایان می شود که بدین ترتیب ارزیابی و نظارت رفتار ممکن است شامل هزینه های مبادله قابل توجهی باشند.

**تئوری مبتنی بر منابع**

بر طبق تئوری مبتنی بر منبع سازمان، سازمان متشکل از مجموعه ای از منابع تولیدی تعریف می شود. بر اساس این تعریف منابع داخلی سازمان می توانند به عنوان مزیت رقابتی برشمرده شوند. به عقیده برنی تئوری مبتنی بر منبع می تواند جایگزین آنالیز منابع سازمان از دیدگاه مزیت رقابتی شود. تئوری مبتنی بر منابع بحث می کند که یک شرکت مجموعه ی منابع است. برنی این منابع را به سه دسته طبقه بندی می‌کند: سرمایه فیزیکی، انسانی و سازمانی.

او همچنین بحث می‌کند که ناهمگنی و تغییر ناپذیری منابع از عوامل موثر ایجاد مزیت رقابتی هستند. با چنین مفروضاتی تئوری مبتنی بر منابع دید جامع تری نسبت به آرایش منابع ایجاد می کند. هدف اصلی تئوری مبتنی بر منابع بکارگیری و شناسایی منابع بوجود آمده سازمان در جهت افزایش کارایی است. بر این اساس یک منبع داخلی زمانی مزیت رقابتی بحساب می آید که بصورت کارا در سازمان مورد استفاده قرار گیرد.(برنی و جی) استراتژی های موفق تمایز از اقدامات هماهنگ تمام قسمت های سازمان ناشی می شود، بگونه ای که پتانسیل تمایز را بایستی در کلیه فعالیت های سازمان جستجو کرد. یعنی علاوه بر فراهم آمدن منابع متمایز، مدیریت آن منابع در ایجاد مزیت رقابتی موثر است که مدیریت از طریق سیاست های سازمان، روابط با فعالیت های دیگر زنجیره ارزش و عرضه کنندگان، کانال ها، زمان، موقعیت فعالیت، روابط بین بخشی و بین فعالیتی، ادغام يا یادگیری، مقیاس و عوامل نهادی انجام می پذیرد(میسون و همکاران[[26]](#footnote-26)، 2015). نکته ای که در این زمینه باید مورد توجه قرار گیرد نحوه تاثیر گذاری این عوامل بر منابع متمایز فراهم شده توسط ذی نفعان است.

**کارایی**

وقتی که درباره ی کارایی بنگاهی صحبت می شود منظور موفقیت آن بنگاه یا موسسه در تولید حداکثر ممکن ستانده از مجموعه عوامل معین با تکنولوژی ثابت است، بطوری که تمام نهاد ها و ستانده ها به دقت اندازه گرفته شده باشند. کارایی مفهومی است که هزینه منابع صرف شده در فرآیند کسب هدف را ارزیابی می کند. بدین صورت که مقایسه خروجی های بدست آمده با ورودی های مصرف شده میزان کارایی را مشخص می کند. فارل پیشنهاد کرد که کارایی یک بنکاه شامل سه جز است: کارایی تکنیکی (فنی)، کارایی تخصصی(قیمت) و کارایی اقتصادی(کلی). بر اساس تعریف فارل کارایی فنی توانایی یک بنگاه برای بدست آوردن حداکثر ستانده از یک مجموعه نهادهای معین با حداقل کردن مجموعه نهاده ها. کارایی تخصصی کارایی توانایی یک بنگاه را برای استفاده از نهاده ها در ترکیب بهینه با توجه به قیمت های متناظر نهاده ها نشان می دهد. اگر بنگاهی هم از لحاظ فنی و هم از لحاظ تخصصی کاملا کارا باشد دارای کارایی اقتصادی است. (فارل)مطابق بر تئوری مزیت رقابتی پورتر کارایی یکی از عوامل ایجاد مزیت رقابتی است.

**نقش تئوری نهادی در ارتباط با تئوری مبتنی بر منابع و هزینه مبادله در ایجاد مزیت رقابتی**

در مقالات مختلف پارادوکس های مختلفی از ادغام تئوری نهادی نوین و دیگر تئوری ها ایجاد شده است. کمک های الویر با تاکید بر ادغام میان دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت و تئوری نهادی نوین پارادوکس اول را حمایت می کند. ادغام میان تئوری هزینه مبادله تئوری نهادی ارائه شده توسط الویر،پودار،رابرتزو گرین وود و مارتینر اساس پارادوکس دوم را که اختصاص به ذی نفعان و ریشه های نهادی دارد، بیان می کند. این دو تئوری مربوط به خلق مزیت رقابتی است.

سازگاری در مقابل تمایز

پارادوکس اول: حمایت های متمایز،مزیت رقابتی را حفظ می کند، اما سازگاری با فشارهای نهادی، مشروعیت، منابع و مزیت رقابتی فراهم می آورد. در متونی که فشارهای رقابتی و نهادی تاثیرات قوی را اعمال می کنند، تصمیم های استراتژیکی مدیران منتج به سازگاری با فشارهای نهادی می شود که به هم شکلی و مشروعیت منجر می شود. در تمایز که دنباله رو دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت است، سازگاری می تواند امکان خلق مزیت رقابتی را از طریق عدم تجانس (ناهمگنی) در منابع و قابلیت ها افزایش دهد. با وجودی که هر دو گزینه تاثیراتی بر عملکرد، ایجاد و حفظ قلمرو موقعیت بازار دارند، توجه کمی به تجزیه و تحلیل اثرات سازگاری بر عملکرد شرکت و مزیت رقابتی شده است(زو و همکاران[[27]](#footnote-27)، 2011). تمایز، گرایش به کاهش رقابتی دارد بر عکس سازگاری، حمایت اجتماعی ذینفعان را بهبود می بخشد و بنابراین مشروعیت شرکت را در پی دارد. تمایز و رقابت، جنگ بر سر منابع کمیاب را کاهش می دهد و در نتیجه عملکرد بهبود می یابد، اما از طرف دیگر سازگاری همه سازمان ها را شبیه هم می سازد و فشارهای رقابتی قوی تر هستند. دیدگاه مبتنی بر منابع شرکت، بیان می دارد که مزیت رقابتی می تواند با منابع استراتژیکی متمایز، حمایت شود. تمایز، مزیت ها و موقعیت های غالب را خلق می کند که در نهایت رقبا از منابع کلیدی شرکت تقلید می کنند. بنابراین بایستی به واسطه ی خلق فرصت های جدیدی که به مزیت های رقابتی جدید و موانع ورودی جدید منتج می شود، دوباره به حال اول بازگشت(پنگ[[28]](#footnote-28)، 2017)

در اینجا یک سوال کلیدی مطرح می‌شود: چگونه سازمان ها می توانند با فشارهای نهادی مواجه شوند و ادعاهای ذی نفعان را بپذیرند و مزیت رقابتی را حفظ کنند. خطوط جدید تفکر نهادی به این سوال پاسخ می دهد و نقطه اتصال با دیدگاه مبتنی بر منابع ایجاد می کنند. سازگاری، تمایز را کاهش می دهد ولی در موقعیت مشابه ریسک های اختصاص یافته به کاهش مشروعیت را کم و به کسب منابع کمک می کند. حقیقت این است که دو دیدگاه(تمایزوسازگاری) به درک بهتر فرایندهای خلق مزیت رقابتی کمک می‌کنند. بنابراین ادغام دیدگاه های نهادی و استراتژیکی، تناقض چشمگیری را منعکس می‌کند(در بازارها با فشارهای رقابتی و نهادی بالا هر دو موضوع سازگاری و تمایز بایستی اهمیت داده شوند). بر اساس این تناقض برخی نویسندگان نظیر استاو واپستین نشان دادند که پذیرش الزامات نهادی می‌تواند به عنوان ابزاری برای رقابتی شدن باشد. الویر برآورد می کند که تئوری نهادی نوین ناهمگنی و انحرافات را تشریح می‌کند زیرا ریشه های نهادی دارای اثری بر رفتار سازمانی است که به تناسب اقتصادی و اجتماعی منجر می‌شود. بنابراین سازگاری به مزیت رقابتی که نتیجه ارتباطات با ذی نفعانی است که مشروعیت را افزایش می‌دهد (پارادوکس دوم) منجر می‌شود و پذیرش خواست های متفاوت ذی نفعان از بافت نهادی می تواند به تمایز منجر شود.

مشروعیت در مقابل کارایی

پارادوکس دوم: بدنبال کارایی، برخی علایق ذی نفعان مورد توجه قرار نمی گیرند بنابراین مشروعیت کاهش می یابد با وجود این در فرایند انتشار کارایی مشروعیت را به عنوان نتیجه ارتباطات ذی نفعان دنبال می کنند. مشروعیت به عنوان (توافق عمومی است که اقدامات یک موجود را درون برخی از سیستم های ساختار یافته، مطلوب و قابل قبول می کنند. با کسب مشروعیت، شرکت ها می توانند به منابع، شهرت و مزیت بیشتری در موقعیت های رقابتی دست یابند. حال سوال این است که آیا فرایندهای استراتژیکی و مدیریت سازمانی می‌توانند محرکی برای مشروعیت و کارایی باشند؟

بدون شک کارایی یک مقیاس حیاتی عملکرد است با این وجود در سالهای اخیر توجه بیشتری به ابعاد اجتماعی عملکرد می شود. ارتباط ذی نفعان و ضرورت ترکیب مدیریت نهادی وجود دارد. شرکت ها نه تنها کارایی و بلکه همچنین مشروعیت را دنبال می کنند و بایستی نیازمندی های ذی نفعانشان را مشخص و ارضا کنند. هر دو هدف بایستی در فرایندهای مدیریتی گنجانده شود اما پارادوکسی که از این حقیقت ناشی شود این است که از طریق مشروعیت سازمان ها می توانند به کارایی دست یابند. با وجود اینکه آنها اهداف متناقضی را دنبال می کنند این مساله به عنوان یکی از نتایج ریشه ای نهادی رخ می دهد که تحقیق بر محتوای استراتژیکی را تشویق می کنند زیرا نقش بافت اجتماعی در تشریح عدم تجانس را نشان می دهد و اهداف کارایی و مشروعیت را محقق می سازد. گرانووتر ریشه ها را به عنوان فعالیت اقتصادی درون ساختارها و ارتباطات اجتماعی تعریف می‌کنند.

الویر بیان می کند که ریشه نهادی فرایندی است که از طریق آن فعالیت اقتصادی و استراتژیکی در یک بافت نهادی توسعه می یابد و از طریق دولت،گروه های ذی نفع و عقیده ی عمومی و انجمن های حرفه ای و تجاری شکل می‌یابد. ریشه های نهادی تعریف مجدد رقابت را مجاز می سازد. (پاول) و برآورد می کند که ریشه ها بر دوگانگی کلاسیکی میان نهادی و استراتژیکی، بنیادی و نمادی، اقتصادی و اجتماعی غلبه می کنند.

پذیرش فشارهای نهادی می تواند یک مزیت متمایز خلق کند و تسلیم مطیع کور بودن محتوای نهادی به رخوت سازمانی منجر می شود. در نتیجه ریشه های نهادی منجر به تشریح عیب های بازار و فرایند کسب و حفظ مزیت رقابتی در شرکت‌ها است(سرایی زاده، 1395). ریشه های نهادی و اثر آن بر خلق مزیت رقابتی یکی از موضوعات بحث انگیز و جدید است. زیرا نه تنها زمانی را که منابع ناهمگن و متغیر بر اساس معیار ریشه های اجتماعی مشخص شوند بلکه چگونگی این مساله که موقعیت های رقابتی اصلاح شوند را متمایز میکند. این مساله را می توان از تلفیق دو تئوری نهادی نوین و هزینه مبادله تشریح کرد. سازگاری با فشارهای نهادی مشروعیت را بدنبال دارد که این مشروعیت منطبق بر تئوری هزینه مبادله بیان شد و از آنجایی که این فصل متمرکز بر یک بعد معامله از تئوری هزینه مبادله یعنی عدم اطمینان (خصوصا عدم اطمینان رفتاری) است. نوع هزینه‌ی مبادله‌ای که مورد توجه قرار می‌گیرد هزینه ای است که در نتیجه عدم اطمینان رفتاری بوجود می‌آید .

ورود به بازارهای بین المللی

در پی اهمیت روزافزون فعالیت شرکت ها در بازار بین الملل و ابقای آنها در بازار رقابتی و استفاده از مزایای بازار بین الملل باید بدنبال فرآیندی بود تا از آن طریق شرکت ها بتوانند به سوی بین‌المللی‌سازی پیش روند(سو و همکاران[[29]](#footnote-29)، 2014). بین‌المللی سازی یکی از روش هایی است که از آن طریق شرکت ها می توانند با فعالیت در بازار بین‌المللی از مزایای آن برخوردار شوند(احمدیان، 1394). کمترین منفعتی که بین‌المللی‌سازی برای شرکت‌ها و کشورها دارد، انتقال فن‌آوری بین مرزهاست(احمدیان و همکاران، 1395).

بین‌المللی‌سازی[[30]](#footnote-30) اولین بار در سال 1996 در نظریه طول عمر محصول ورنن[[31]](#footnote-31) مطرح شد. بحث در مورد نظریه بین‌المللی‌سازی بسیار مشکل می‌باشد زیرا خود این اصطلاح هنوز کاملا شفاف تعریف نشده است با این وجود تعاریف گسترده‌ای از بین‌المللی سازی شده است، به عنوان نمونه بین المللی سازی را فرآیندی جهت افزایش درگیری در عملیات بین‌الملل شناخته اند و کسب و کار بین‌المللی را کسب و کاری تعریف کرده‌اند که مبادلات تجاری دو و یا چند کشور را شامل شود. محققان بین‌المللی‌سازی را به عنوان حرکتی رو به بیرون برای عملیات بین‌الملل شرکت می دانند(دانیالز و همکاران[[32]](#footnote-32)، 2009). بین المللی سازی را همچنین به عنوان بازتاب منافع کشور مبدا و اشتیاق تصمیم گیرندگان (کارآفرینان) برای فعالیت بر مبنای فرصت های موجود در بازارهای خارجی(خارج از مرز کشور مبدا) تعریف کرده اند.

درسال 2001 بیمیش[[33]](#footnote-33) تعریفی ارائه کرده که در آن، تعاریف و یافته های قبلی گنجانده شده بود و بین‌المللی‌سازی را به عنوان فرآیندی در نظر گرفت که در آن شرکت ها از تاثیرات مستقیم و غیر مستقیم مبادلات بین‌المللی بر آینده شان آگاهی دارند و به همین علت با کشورهای دیگر مبادلاتی را انجام می دهند. در سال 1989 بیمیش و کالف[[34]](#footnote-34) بین‌المللی سازی را فرآیند تطبیق عملیات شرکت (راهبرد،ساختار،منابع و نظایر آن) با محیط بین الملل معرفی کردند(سامر[[35]](#footnote-35)، 2010).

بین‌المللی‌سازی یک شرکت، مفهومی تک بعدی نیست و نمی‌تواند فقط در بعد عملیاتی مورد بررسی قرار گیرد. بنابراین طبق رویکرد تحقیق باید ابعاد کامل آن شناسایی شود. مفهوم بین‌المللی‌سازی در 6 بعد توسعه یافته است: روش‌های عملیات خارجی (طریقه ورود، راهبرد ورود)(چطور؟)، بازار(کجا؟)، محصول(چه چیزی؟)، نیروی کار، ساختار سازمان و امور مالی(مرادی و همکاران، 1394).

درمقایسه ابعاد مذکور، محصول، نیروی انسانی، ساختار سازمانی و امور مالی برای رشد هر شرکت لازم می‌باشد، در صورتیکه نحوه ورود به بازار و گزینش بازار از ویژگیهای مختص فرآیند بین المللی سازی می باشند، چگونگی ورود به بازار بین المللی را می توان از طیق ترتیبات نهادی[[36]](#footnote-36) مانند اعطای حق امتیاز، صادرات، سرمایه‌گذاری خارجی و نظایر آن انتخاب کرد. گزینش بازار نیز مکانی را که عملیات شرکت در آن مستقر می‌شود، نشان می دهد(غلام زاده و همکاران، 1390).

در بسیاری از کتب و مقالات جهانی‌سازی با بین‌المللی‌سازی اشتباه گرفته می‌شود. جهانی‌سازی و بین‌المللی‌سازی به طور کامل با یکدیگر تفاوت دارند. از جهانی‌سازی به عنوان موجی اجتناب‌ناپذیر یاد می‌کنند که در آینده رخ می‌دهد(اسلیج[[37]](#footnote-37)، 2011). بین‌المللی‌سازی به اهمیت فرآیند تجارت بین‌الملل، روابط بین‌الملل، پیمان‌های راهبردی و غیره اشاره می‌کند(محمد جوادی، 1390). بین‌الملل به معنای بین ملت‌ها می باشد. واحد اساسی در بین‌الملل، ملت‌ها هستند و روابط بین آنها بسیار مهم و ضروری است. در حالی که جهانی سازی به انسجام و یکپارچگی اقتصادی ملل می پردازد و می‌خواهد آن‌ها را به یک اقتصاد جهانی از طریق تجارت آزاد، جابه جایی آزاد سرمایه و حتی مهاجرت آزاد و بدون کنترل تبدیل کند. در جهانی‌سازی مرزها به منظور اهداف اقتصادی حذف می‌شوند(کنن و همکاران[[38]](#footnote-38)، 2014). تعریف بیمیش(1990) به عنوان تعریف بین‌المللی سازی طبیعت تکاملی بین‌المللی سازی و روابط به وجود آمده از طریق مبادله های بین المللی را نشان می‌دهد و همچنین تاثیر آنها بروی رشد شرکت و گسترش آنها به بازارهای دیگر را نمایان می‌سازد(سپالودا و همکاران[[39]](#footnote-39)، 2013).

**نظریه های بین المللی سازی**

این نظریه ها به دو دسته کلی تقسیم می شوند: نظریه های اقتصادی و نظریه های رفتاری. نتایج مطالعه برروی نظریه‌های بین المللی سازی و عوامل موثر در هرکدام به شرح جدول (4) می باشد.

**جدول 4: نظریه های بین المللی سازی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ردیف | نظریه های  بین المللی سازی | | توضیح | عوامل تاثیرگذار |
| 1 | نگرش اقتصادی | نظریه رشد[[40]](#footnote-40) | از اقتصاد صنعتی و اقتصاد بین الملل نشات می گیرد | اندازه شرکت |
| 2 | چرخه عمر  محصول[[41]](#footnote-41) | توسط ورنن (1997) توسعه یافته است. مقصد کالاهای جدید تولیدی را کشورهای توسعه یافته می داند زیرا تقاضا برای آنها وجود دارد و بعد از آن برای استفاده از نیروی کار ارزان تر کشور های در حال توسعه را پیشنهاد می دهد. | کالا یا خدمات و استاندارد آنها |
| 3 | تحلیل هزینه  تبادل[[42]](#footnote-42) | این نظریه فرض را بر این می گذارد که شرکت ها به منظور پایین آوردن هزینه معاملات از دو طریق اقدام می کنند. اول اثر مکانی دوم اثر مالکیت. | مزایای مکانی  مزایای مالکیت  مزایای درون سازی |
| 4 | نگرش رفتاری | مکتب آپسالا[[43]](#footnote-43) | بین المللی سازی را به عنوان فرایندی می داند که از طریق یادگیری (دانش تجربی) و گام های متوالی حاصل می شود. | تعهد به بازار  فاصله روانی[[44]](#footnote-44)  روابط در شبکه  فعالت های فعلی شرکت دانش بازار |
| 5 | مدل های نو آورانه[[45]](#footnote-45) | این مدل بر پایه منحنی توسعه صادرات می باشد و از فاصله روانی برای افزایش تعهد در بین المللی سازی استفاده می کند | فاصله روانی  تجربیات گذشته از صادرات |
| 6 |  | مدل انتخابی[[46]](#footnote-46) | این مدل بر پایه نظری سازمان های صنعتی،نظریه درونی سازی و نظریه مکانی بدون در نظر گرفتن رابطه آنها توسعه پیدا کرده است.  1.در هر کشوری تقاضایی برای کالاهای خاص وجود داردحال چرا این تقاضا توسط تولید کنندگان و یا واردات از کشورهای دیگر برطرف نمی شود.  2.شرکتی (فراملی) میخواهد مقیاس تولید خود را در عرصه جهانی گسترش دهد چرا برای این کار به سرمایه گذاری مستقیم خارجی روی می آورد و دیگر کانال ها (مانند فرش،مجوز صادرات و سرمایه گذاری غیر مستقیم خارجی را رها می کند. | مزایای مکانی  مزایای مالکیت  مزایای درون سازی |
| 7 |  | مدل صادرات اولیه[[47]](#footnote-47) | برای تشریح رفتار صادراتی شرکت های کوچک توسعه داده شده است. | تصمیم گیرنده و نظام ارزشی وی محیط شرکت و نوع تعاملات آن با شرکت |
| 8 |  | نگرش مبتنی بر منابع[[48]](#footnote-48) | بر پایه مزایای مالکیت می باشد. | مالکیت |
| 9 |  | زاییده جهانی[[49]](#footnote-49) | در انتقاد به مدل هایی به وجود امد که اعتقاد داشتند شرکت ها در ابتدا در بازار بومی توسعه پیدا می کنند، این نوع شرکت ها از همان ابتدا با مقاصد بازار های جهانی به وجود می آیند | نوع کالا و خدمات تصمیم گیرنده |
| 10 |  | مدل شبکه[[50]](#footnote-50) | بر این عقیده است که بین المللی سازی از طریق شبکه ایجاد میشود.در این مدل شرکت از شرکت های دیگر موجود در شبکه یاد میگیرد. | سرمایه اجتماعی و متغیر های انسانی  درجه بین المللی سازی شرکت و بازار |
| 11 |  | مدل کسب و کار جدید بین‌الملل[[51]](#footnote-51) | این مدل بر پایه تحلیل هزینه مبادله، نقص بازار و نظریه بین المللی سازی است. با در نظر گرفتن مزیت بزرگ بودن شرکت های چند ملیتی، اویات و مک دوگال عقیده دارند که با وجود اینکه بزرگ بودن شرکت مزیت اصلی آن برای فعالیت در چند کشور است ولی مزیت رقابتی که شرکت را در فعالیت های بین المللی ابقا می کند وابسته به دارایی های منحصر به فرد شرکت می باشد و اندازه تاثیر زیادی ندارد. | اندازه شرکت  عدم تمرکز فالیت های شرکت در یک مکان ارزش افزوده |

در گام بعدی با مطالعه بر روی مدل های بین‌المللی‌سازی، 12 عامل موثر مشترک استخراج گردید. این عوامل با درجه‌های اهمیت متفاوت در تمام مدل های فوق مشترک می باشند(جدول 5).

**جدول 5. عوامل موثر در فرآیند بین المللی سازی**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ردیف | عوامل | ردیف | عوامل |
| 1 | دسترسی به بازار و اطلاعات بازار | 7 | حمایت و پشتیبانی دولت |
| 2 | سطح ریسک سیاسی | 8 | کنترل مدیریتی |
| 3 | انتقال دانش فنی و فناوری | 9 | آموزش نیروی انسانی |
| 4 | دانش تجربی | 10 | بازاریابی خدمات |
| 5 | سرمایه لازم | 11 | کنترل مدیریتی |
| 6 | مالکیت | 12 | اختلاف فرهنگی با کشور میزبان |

عامل دسترسی به بازار و اطلاعات بازار در مدل تحلیل هزینه، مبادلات بازار ذکر شده است. همچنین در مکتب آپسالا و مدل صادرات اولیه به عنوان فرضیه های مدل به کار برده شده است(یامین و همکاران[[52]](#footnote-52)، 2017). ریسک سیاسی کشورها به عنوان یکی از عوامل مهم تاثیر گزار بر انتخاب روش بین‌المللی‌سازی شرکت‌ها می باشد(فریمن و همکاران[[53]](#footnote-53)، 2012). محیط سیاسی به نهادهای عمومی (دولت، آژانس های دولتی و کسب و کارهای تحت تملک دولت) و نهادهای غیرعمومی مانند: گروه‌های مدافع محیط زیست و یا هر گروه با تمایلات خاص بر می‌گردد.

دانش فنی و فن‌آوری می تواند تمام فرآیندها، مکانیزم‌ها، تجهیزات سخت افزاری و روش های انجام کار باشد که در صنعت مورد استفاده قرار می‌گیرد. همچنین دانش تجربی به دانشی اطلاق می‌شود که از طریق فعالیت‌های پیشین شرکت حاصل شده باشد(سانگ و همکاران[[54]](#footnote-54)، 2018). تاثیر این دانش بر انتخاب فرآیند مناسب جهت بین المللی سازی به عنوان نمونه فرآیند کسب وکار جدید بین الملل، دانش تجربی به عنوان یک دارایی منحصر به فرد که مزیت رقابتی ایجاد می کند در نظر گرفته شده است(کووالینین و همکاران[[55]](#footnote-55)، 2012). سرمایه لازم به مقدار اعتباری اطلاق می شود که جهت ورود به بازار باید هزینه شود. در مدل های مختلف بین‌المللی‌سازی و مکانیزم های انتقال فناوری، میزان سرمایه لازم متفاوت می باشد(رهبر و همکاران، 1392). منظور از مالکیت، میزان کنترلی است که شرکت بر دارایی های خود دارد. عامل حمایت و پشتیبانی دولت نیز بسیار اهمیت دارد. دولت می تواند با وضع قوانین و ایجاد زیر ساخت های لازم بر فعالیت شرکت ها تاثیر داشته باشد. کنترل مدیریتی نیز به عوامل مدیریتی مانند کنترل هزینه ها، نظارت و ارزیابی فعالیت‌ها اشاره دارد. شدت کنترل مدیریتی در انتخاب نحوه ورود شرکت‌ها به عرضه بین‌الملل بسیار موثر می‌باشد(فایوس و همکاران[[56]](#footnote-56)، 2015). نیروی انسانی نیز به عنوان یکی از مهم‌ترین منابع شرکت به حساب می‌آید.

با توجه به اهمیت دانش تجربی در انتخاب فرآیند بین‌المللی‌سازی و اجزای دانش به عنوان دانش کدگذاری‌شده و دانش ضمنی، نیروی انسانی می تواند دربردارنده و یادگیرنده دانش ضمنی در سازمان ها باشد. محیط فرهنگی داخلی و اختلافات آن با کشور میزبان به عنوان عوامل موثر در بین المللی سازی و بر اساس اهمیت فاصله روانی در مدل‌های بین‌المللی سازی انتخاب شده است.

تحلیل عوامل و مدل های بین المللی سازی

در مدل چرخه عمر فرض بر این است که شرکت از کشور های توسعه یافته و از بازار بومی توسعه پیدا می کند. در مکتب آپسالا، مدل های نوآورانه و مدل صادرات اولیه، فرض بر این است که شرکت فعالیت خود را از بازار بومی آغاز می کند همچنین در این مدل ها فاصله روحی، اختلافات فرهنگی با کشور میزبان و محیط فرهنگی داخلی مهم به شمار می رود. مدل (زائیده جهانی) نیز مفروضات خود را بر پایه فعالیت های شرکت‌های کوچک و متوسط بنا نهاده است(فایوس و همکاران[[57]](#footnote-57)، 2015).

**مدل کسب و کار جدید بین الملل**

این مدل بر پایه تحلیل هزینه مبادله، نقص بازار و نظریه بین المللی سازی است. با در نظر گرفتن مزیت بزرگ بودن شرکت های چند ملیتی، اویات و مک دوگال(1994) عقیده دارند که با وجود این که بزرگ بودن شرکت مزیت اصلی آن بر فعالیت در چند کشور است ولی مزیت رقابتی که شرکت را در فعالیت های بین المللی ابقا می کند وابسته به دارایی های منحصر به فرد[[58]](#footnote-58) شرکت می باشد و اندازه، تاثیر زیاد ندارد. بنابراین دارایی ویژه شرکت به همراه کاهش هزینه های مبادلات بین‌الملل می‌تواند فرآیند بین‌المللی‌سازی INV ها را کوتاه کند. آن‌ها کسب و کار جدید بین الملل را "سازمانی که از همان ابتدا به دنبال اکتساب منابع رقابتی حاصل از استفاده منابع و فروش محصولات خود به چند شرکت باشد" تعریف کرده‌اند. چارچوب نظری که توسط اویات و مک دوگال در سال 1994 پیشنهاد شد در بردارنده یک سری مربع و فلش می باشد. مربع‌ها نشان دهنده مبادلات اقتصادی می باشند که تمایل خاصی به آنها می رود و فلش ها عناصری را نشان می دهند که یک زیر مجموعه را از مبادلات بزرگتر جدا کرده است.(شکل 10)

مبادلات اقتصادی

مبادلات اقتصادی

سازمان

مبادلات اقتصادی

سازمان

کسب و کار جدید

مبادلات اقتصادی

سازمان

عنصر اول: درونی سازی یک سری از مبادلات

عنصر دوم: ساختار حاکمیتی مناسب

کسب و کار جدید

کسب و کار جدید بین الملل

عنصر سوم :مزایای

مکان خارجی

مبادلات اقتصادی

سازمان

کسب و کار جدید

کسب و کار جدید بین الملل

**کسب و کار جدید بین المل پایدار**

عنصر چهارم :منابع یکتا

**شکل (10): مدل کسب و کار جدید بین الملل**

چارچوب با مبادلات اقتصادی آغاز می‌شود. عنصر اول: بین المللی سازی یک سری از مبادلات، مبادلاتی که در سازمان صورت می گیرد را از آنهایی که توسط بازار کنترل می شود جدا می کند. اولین فلش نشان می دهد که چه طور کمبود منابع به بین المللی سازی درصد کمتری از منابع منتج می شود. عنصردوم: ساختار نظارت بر گزینه ها، این عنصر مبادلاتی را که با کسب و کارهای جدید مرتبط است، از آنهایی که با تاسیس خود شرکت مرتبط است، جدا می کند.این عنصر نشان می دهد که کسب و کارهای جدید به جای بین‌المللی‌سازی می‌توانند از ساختارهای پیوندی مانند اعطای حق امتیاز، حق امتیاز ویژه و یا شبکه به عنوان گزینه بسیار قوی‌تر جهت تسهیم منابع برای کنترل درونی و کنترل بازار مبادلات منابع استفاده کنند(کریستینا و همکاران[[59]](#footnote-59)، 2016). عنصرسوم: مزیت مکان خارجی، این عنصر مبادلات کسب و کارهای جدید بین الملل را از آنهایی که به خود کسب و کار جدید مرتبط است جدا می کند. انتقال بسیار آسان دانش، مزیت مکانی را فراهم می‌کند که از طریق آن مزایای هزینه‌ای و تفکیک برای شرکت های چندملیتی و INV ها حاصل کشورهای دیگر پیروز شوند. و بالاخره عنصرچهارم، منابع منحصر به فرد: این عنصر کسب و کارهای جدیدی را که در محیط بین‌الملل باقی می‌مانند را از آن‌هایی که عمر کوتاهی دارند جدا می‌کند. فلش آخر به منابع منحصر به فرد مانند دانشی که مزیت‌های رقابتی پایدار خلق می‌کند برمی‌گردد(نوردمن و همکاران[[60]](#footnote-60)، 2008). بنابراین مدل پیشنهاد می‌کند که شرکت باید استفاده از دانش را به منظور اکتساب مزایای رقابتی پایدار محدود سازد.

کارآفرینی بین المللی

مک دوگال و اویات(2000) کارآفرینی بین المللی را به عنوان اکتشاف، تایید، ارزیابی و بهره برداری از فرصت‌ها در فراسوی مرزهای ملی برای ایجاد محصولات و خدمات آتی تعریف می کنند. تحقیق تخصصی کارآفرینی بین المللی تلاش می کند تا به پرسش هایی درباره ی تاثیرگذاری این فرصت ها پاسخ دهد. این امر شامل دو شاخه است: (1) مطالعه ی فعالیت کارآفرینی که مرزهای ملی را درمی‌نوردد و (2) مقایسه فعالیت‌های کارآفرینی داخلی در کشورهای مختلف.

این تعریف، تلاشی آگاهانه برای نشان دادن عرصه های کارآفرینی و کسب و کار بین المللی است و ما بر این باور هستیم که درک کامل این تعریف نیازمند ارزیابی تکامل آن است. به علاوه، ما معتقدیم به کمک نمونه هایی که برگرفته از تحقیقات مدون در هر دو شاخه ی مطالعه کارآفرینی بین المللی هستند، بهتر می توان این مفهوم را درک کرد.

زهرا و جرج (2002) در ارزیابی جامع خود پیرامون کارآفرینی بین المللی، اظهار داشتند " کارآفرینی بین‌المللی" برای اولین مرتبه در مقاله ای سه مرحله ای توسط مارو[[61]](#footnote-61) ذکر شده که در این مقاله، نویسنده تحت تاثیر پیشرفت‌های تکنولوژیکی و افزایش آگاهی فرهنگی را بر دسترسی شرکت های معتبر و کسب و کارهای جدید به بازارهای دوردست نشان داده است. در سال بعد، مک دوگال (1989) کسب و کارهای جدید داخلی و بین المللی را در چارچوب یک تحقیق دانشگاهی مورد مقایسه قرار داد که یکی از بارزترین تحقیقات انجام شده پیرامون کارآفرینی بین المللی است. او کارآفرینی بین المللی را چنین تعریف کرد: «توسعه کسب و کارهای جدید یا نوپای بین المللی که از ابتدا در قالب یک کسب و کار بین المللی فعالیت می نمایند.»

معنای کارآفرینی بین المللی در سازمان

در سال 1992، جلسات آکادمی مدیریت یک تیم ویژه را مسئول بررسی این موضوع کرد که « کارآفرینی بین المللی چه معنایی برای بخش های سازمانی دارد؟» اجماع نظر گسترده ای در خصوص این موضوع وجود داشت که کارآفرینی بین المللی باید دارای مفهومی گسترده و مفهومی باشد (جیامارتینو[[62]](#footnote-62)، مک دوگال و برد[[63]](#footnote-63)، 1993).

در حالی که بخش اعظم کارهای اولیه در مورد کارآفرینی بین المللی برگرفته از آثار متخصصان کارآفرینی بودند، رایت و ریکس[[64]](#footnote-64) (1994) آن را به عنوان یک مسیر تحقیقاتی جدید برای متخصصان کسب و کارهای بین المللی مطرح کردند و از آن زمان بود که محققان کسب و کارهای بین المللی منحصراً بر شرکت های معتبر تمرکز نمودند. تعریف آنها نمایانگر توجه به نوعی تمرکز تطبیقی[[65]](#footnote-65) بود.

به تازگی، مک دوگال و اویات تعریف جدیدی از کارآفرینی بین المللی را در ستون تحقیقاتی نشریه ی آکادمی مدیریت ارایه کرده اند که اندازه یا سن سازمان، ویژگیهایی تعیین کننده نیستند: «کارآفرینی بین المللی ترکیبی از رفتارهای نوآورانه پیش نگرانه و ریسک جویانه است که مرزهای ملی را در می نوردد و هدفش ایجاد ارزش در سازمان هاست» (یاربرو و همکاران[[66]](#footnote-66)، 2017)

زهرا و جرج (2002) با تاکید بر این حقیقت که حجم اعظم تحقیقات کارآفرینی بین‌المللی بر بین المللی‌سازی کسب و کارهای جدید متمرکز بوده اند، بر نقش بنگاه های معتبر در کارآفرینی بین‌المللی تاکید نمودند(مینیلا و همکاران[[67]](#footnote-67)، 2018). آنها کارآفرینی بین‌المللی را به عنوان فرآیندی از اکتشاف و بهره برداری خلاقانه تعریف کردند که خارج از بازارهای داخلی و در راستای تحقق یک مزیت رقابتی صورت می‌گیرد. بنابراین، زهرا و جرج، صراحتاً کارآفرینی بین‌المللی را نیز در تعریف خود گنجاندند(سیاسیا و همکاران[[68]](#footnote-68)، 2015).

همان گونه که توسط یانگ، دمیتراتوس و دانا[[69]](#footnote-69) (2003) در شماره افتتاحیه نشریه کارآفرینی بین المللی شده که منحصراً به تحقیق درباره این حوزه در حال رشد می پردازد، تلاش برای رفتن به فراسوی مرزهای کارآفرینی بین المللی دیگر یک موضوع خاص و منحصر یه فرد نیست. آنها اظهار داشتند که در طول دهه گذشته، مباحث مهمی در خصوص کسب و کار بین المللی انجام شده و تعاریف مختلفی ارایه شده اند که از «معاملاتی که در فراسوی مرزهای ملی انجام می شوند» (روگمن و هادجتس[[70]](#footnote-70)، 1995) تا «فرآیند چندسطحی مبادلات اقتصادی» (توین[[71]](#footnote-71)، 1997) را شامل می شود. در کارآفرینی، تفاوت در تعریف از همان دوران تکوین آغاز می شود (گارتنر، 1988، ونکاترامان، 1997، شین و ونکاترامان، 2000). با استفاده از تعریفی که اخیراً توسط شین و ونکاترامان (2000) ارایه شده، ما تعریف خود از کارآفرینی بین‌المللی را بر اساس تعریفی که آنها در ابتدای مقاله خود ارایه کرده اند، اصلاح نموده ایم. از آنجا که حوزه‌های کارآفرینی و کسب و کار بین المللی همچنان در حال تکامل هستند، ما انتظار داریم تعریف کارآفرینی بین المللی نیز همچنان تکامل یابد.

نمونه هایی از کارآفرینی بین المللی

دو نمونه از کارآفرینی بین المللی را می توان برای افزایش درک خوانندگان و حتی ترغیب به تحقیقات بیشتر ارایه کرد. یک نمونه از مطالعه رفتار کارآفرینی فرامرزی، برگرفته از تحقیق تجربی زهرا، ایرلند و هیت درباره روابط میان توسعه بین المللی، یادگیری تکنولوژیکی و عملکرد کسب و کارهای جدید است. این تحقیق با استفاده از نمونه ای متشکل از 321 کسب و کار سازمانی و مستقل انجام شده که عبارت بودند از (1) شرکت هایی با عمر شش سال و کمتر، (2) شرکت هایی که مقر آنها در ایالات متحده بود، (3) شرکت های رقیب در صنایع پیشرفته تکنولوژیکی و (4) شرکت هایی که به طور میانگین، 17 درصد درآمد فروش خود را از طریق منابع خارجی کسب می کردند. بنابراین، این نمونه، متمرکز بر بنگاه هایی بود که از فرصت های نسبتاً جدید و احتمالاً نوآورانه در فراسوی مرزها استفاده می کردند و بدینوسیله با تعریف ما پیرامون کارآفرینی بین المللی منطبق بودند.

در این کتاب متغیرهای گوناگونی با استفاده از منابع غنی اطلاعاتی از جمله پیمایش های پستی، اطلاعات بایگانی شده، تماس های تلفنی و پاسخ های ایمیلی به کار گرفته شدند. نتایج حاصله پیچیده بودند اما به این نتیجه رسیدیم آن دسته از کسب و کارهای کوچک که به سراغ بین‌المللی‌شدن می‌روند، یادگیری عمیق تکنولوژیکی با استفاده از روش های کنترل شدید ورود، همچون اکتساب و ایجاد کسب و کارهای جدید در ارتباط است. تلاش های پیش نگرانه تلفیق دانش همچون تجزیه و تحلیل اطلاعات جدید از طریق مشاوران و تیم های چند منظوره با عمق بیشتر یادگیری تکنولوژیکی در کسب و کارهای جدید بین المللی در ارتباط هستند. همچنین اثبات شده که یادگیری تکنولوژیکی دارای رابطه ی مثبت با عملکرد کسب و کار جدید است. تلاش های پیش نگرانه تلفیق دانش همچون تجزیه و تحلیل اطلاعات جدید از طریق مشاوران و تیم های چند منظوره با عمق بیشتر یادگیری تکنولوژیکی در کسب و کارهای جدید بین المللی در ارتباط هستند. همچنین اثبات شده که یادگیری تکنولوژیکی دارای رابطه ی مثبت با عملکرد کسب وکار جدید است.

تحقیق نظارت بر کارآفرینی جهانی (تیم رینولدز، 2000) یک نمونه غنی از شاخه تطبیقی کارآفرینی بین المللی است. این تحقیق هر ساله در فصل پاییز منتشر می شود و در سال چهارم، فعالیت های کارآفرینی در 37 کشور جهان را از ابعاد گوناگونی مورد مقایسه قرار می دهد. تیم های محققان در این کشورها، اطلاعات اقتصادی و اجتماعی را گردآوری می کنند، با بسیاری از کارشناسان مصاحبه می نمایند و در مورد نمونه های مختلف جمعیت کشورها دست به پیمایش می زنند. بنابراین، اطلاعات و تیم هایی که آنها را گردآوری می کنند همگی بین المللی بوده و هدفشان مقایسه فعالیت های کارآفرینی در بسیاری از کشورها است. بنابراین، این تحقیق مشخصاً موید مطالعه بین المللی کارآفرینی است.

هر ساله، تحقیق نظارت بر کارآفرینی جهانی تفاوت های گسترده ای را در سطح فعالیت های کارآفرینی کشورهای مختلف می یابد و نشان می دهد که تفاوت در نرخ رشد اقتصادی با این تفاوت ها در ارتباط است و عوامل و علل این تفاوت ها را نیز می یابد. از آنجا که تحقیق نظارت بر کارآفرینی جهانی این موضوعات را به صورت سالانه بررسی می کند، می تواند نشانگر پویایی های خطی در رفتارهای کارآفرینی در سراسر جهان باشد.

حوزه کارآفرینی بین‌المللی نمایانگر انبوهی از فرصت ها برای تحقیقات کارشناسی آتی است. ما دو پرسش مهم تحقیقاتی را برای متخصصانی که بر فعالیت های کارآفرینی خارج از مرزهای ملی تمرکز می کنند، بیان می کنیم: نوسانات شرایط اقتصادی بین‌المللی چه اثراتی بر میزان، سرعت، مسیر و نحوه ی انجام معاملات بین‌المللی توسط بنگاه های کارآفرین دارند؟ چه عواملی باعث می شوند که بنگاههای کارآفرین از فعالیت‌های کارآفرینی بین‌المللی عقب‌نشینی کنند و وقتی این رخ دهد، چه چیزی در بنگاه های کارآفرین ایجاد انگیزه می‌کند تا سطح بین المللی شدن خود را افزایش دهند؟ در چارچوب تطبیقی کارآفرینی بین المللی، ما مشخصاً به دنبال شواهدی در خصوص ارتباط مثبت میان فعالیت‌های کارآفرینی و ارتقای استاندارهای زندگی ملی هستیم. بنابراین، مهم است که کارآمدترین و اثربخش ترین روش ترغیب کارآفرینی در کشورهایی که فعالیت‌های کارآفرینی آنها ضعیف می باشد را تعیین کنیم.

**پیشینه کارآفرینی بین المللی**

پس از 15 سال تحقیق، کارآفرینی بین‌المللی به سن جوانی رسیده است. به عنوان یک رشته جوان، انتظار داریم محققان به یافتن دیگر مرزهای این رشته ادامه دهند و مشخص نمایند که چرا کارآفرینی بین المللی باید یک رشته مجزای تحقیقاتی منظور شود. این حوزه ای غنی با احتمالات و فرصت های زیاد است (آکس، دانا و جونز، 2003) و نمایانگر چالش هایی مهم است که می‌توانند به نفع کار متخصصان در کشورهای مختلف و تخصص‌های گوناگون باشند.

آقایان رایت و ریکس[[72]](#footnote-72) (1994) کارافرینی بین‌المللی را بعنوان یک سطح تحقیقی نوظهور جدید مطرح کردند که شامل دو بخش مهم می باشد: 1.مقایسه رفتار کارآفرینانه در کشورها و فرهنگهای مختلف 2.رفتارکارآفرینانه سازمان‌هایی که مرزهای داخلی را در می نوردند(گیامارتینو و همکاران[[73]](#footnote-73)، 1993).

آنان تاکید می کنند که کارآفرینی دارای دو بخش است :1.فرصت‌ها 2.افرادی که در تلاش برای کسب منفعت از این فرصت‌ها هستند. اما غالبا کارآفرینی به عنوان تمرکز بر این فرصت‌ها دیده می‌شود که ممکن است خریداری یا فروخته شود و یا منجر به تشکیل یک سازمان(کسب و کار) جدید بشود. اما این تاکیدات بر واژه "کارآفرینی" می‌تواند ما را از گرایشات کارآفرینانه دور کند.

بنابراین یک تعریف جامع و مانع از کارآفرینی بین المللی که منطبق یک چارچوب اساسی از تعریف کارآفرینی منطبق بر نظرات شین و ونکاترامن باشد 5 ویژگی بارز دارد:

1.تمرکز بر فرصت‌ها.

2. مستلزم مجوز است اما نیاز به تشکیل سازمان جدید نباشد.

3. در قالب کارآفرینی شرکتی

4. مشمول ابعاد گرایش کارآفرینانه

5. تاکید بر فعالیتهای کارآفرینانه در ماورای مرزهای ملی(کوربر و همکاران[[74]](#footnote-74)، 2017).

**مدل‌سازی سرعت بین المللی شدن**

این مدل چگونگی سرعت بین‌المللی‌شدن کارآفرینانه را نشان می دهد که تحت تاثیر عوامل متنوعی می باشد. مدل با یک فرصت کارآفرینانه شروع می شود و عوامل تکنولوژی، عوامل انگیزشی رقابتی، درک کارآفرینان، عوامل تعدیل کننده دانش و شبکه ها، که در مجموع سرعت بین المللی شدن را مشخص می کنند.

به زعم زهرا و جرج (2002) عنوان " کارآفرینی بین‌الملل" اولین بار در مقاله کوتاهی بوسیله مارو (1988) استفاده شد. تاکید او بر پیشرفت های تکنولوژی و آگاهی فرهنگی بود که منجر به باز شدن بازارهای خارجی بالقوه (که تا کنون مورد استفاده قرار نگرفته اند) به کسب و کارهای مخاطره آمیز جدید می شود. بلافاصله بعد از آن مطالعات تجربی آقای مک دوگال (1989) در مقایسه کسب و کارهای جدید داخلی و بین المللی مسیر مطالعات دانشگاهی را در حوزه ی کارآفرینی بین الملل هموار کرد. بر همین اساس اویت و مک دوگال (1994) یک مبنای نظری برای مطالعه کسب و کارهای جدید بین‌المللی و سرعت رشد بین‌المللی‌شدن آنها بنا نهادند که آنها سازمان‌های تجاری را از ابتدا تعریف و سپس مزایای رقابتی مهمی را از استفاده منابع تا فروش محصولات در سایر کشورها نتیجه گرفتند و در نتیجه موضوع کارآفرینی بین‌الملل با یک علاقه مندی در کسب و کارهای جدید شکل گرفت(لنگسیس و همکاران[[75]](#footnote-75)، 2015).

در ارتباط با ماهیت چندوجهی کارآفرینی و کسب و کارهای بین المللی محققان نظریه ها و چارچوب هایی را از کسب و کارهای بین الملل، کارآفرینی، مردم شناسی، اقتصاد، روان شناسی، مالی، بازاریابی، و جامعه شناسی اقتباس کرده اند. آن واضح است که دامنه ی کارآفرینی بین‌الملل در فرصت بدلیل گستردگی زمینه ی کار بسیار غنی است، سوالات تحقیق جالبی جهت اکتشاف وجود دارد، و بسیاری از نظریه های موجود بصورت منفعت طلبانه بکار رفته‌اند.

**شکل 11: مدل کارآفرینی بین المللی مک دوگال و اویات (1994)**

**عوامل تکنولوژی**

**عوامل انگیزشی رقابتی**

**فرصت کارآفرینانه**

**درک کارآفرینان**

**سرعت بین المللی شدن**

**عوامل تعدیل کننده دانش**

**عوامل تعدیل کننده شبکه ها**

در مجموع مهم است که چارچوب این روابط را مشخص کنیم تا بتوانیم یک فهم درستی از فرصت‌های کارآفرینی بین‌المللی داشته باشیم و اینکه چطور آنها را کشف، قانونمند و ارزیابی کنیم و در یک رفتار پرشتاب ممکن است یک مزیت عملکردی در بین‌المللی‌شدن سریع وجود داشته باشد(آتیو و همکاران[[76]](#footnote-76)، 2000).

همانطور که در مدل نشان داده می‌شود سه جنبه حیاتی در سرعت کارآفرینی بین المللی وجود دارد:

1)زمان بین کشف و تصویب یک فرصت تا اولین ورود به بازارهای خارجی

2)سرعت ورود کسب و کار به بازارهای خارجی بالاخص کشورهایی که از کشور فرد کارآفرین دور باشد

3)سرعت تعهدات بین المللی یعنی با چه سرعتی درصد درآمد خارجی افزایش می یابد.

همانطور که در شکل 11 مشاهده می‌کنید تمرکز اصلی نمودار بر روی فرصت‌های کارآفرینانه‌ای است که منجر به افزایش سرعت بین المللی شدن می شود(قمری و همکاران، 1390). اولین عامل یعنی توانمند کردن سیستم حمل و نقل سریع و کارآمد در میان کشورها (تکنولوژی)، هزینه های بازرگانی و سرمایه گذاری موجب افزایش سرعت بین المللی شدن می‌شود(اورس[[77]](#footnote-77)، 2011). در طول زمان هزینه های حمل و نقل هوایی کاهش یافته است و مردم قادرند با هزینه های کمتری به نقاط دورتری در دنیا سفر کنند. هزینه باربری کاهش یافته است و سرعت جابجایی کالاها افزایش یافته است(کومرلی[[78]](#footnote-78)، 2005).

بهبود و کاهش هزینه ها در فن آوری دیجیتال بسیار چشم گیر بوده است .کامپیوتر، فکس و فن آوری بیسیم[[79]](#footnote-79) موجب ارتقا کیفیت و ارتباطات در بسیاری از کشورهای جهان سریع شده است. بنابراین حمل و نقل، ارتباطات و فن آوری دیجیتال بعنوان اساس توانمندسازی سرعت بین المللی شدن یک فرصت کارآفرینانه به شمار می‌رود(اورس[[80]](#footnote-80)، 2010).

دومین نیروی تاثیرگذار در سرعت بین‌المللی‌شدن عوامل انگیزش رقابتی است. جایی که فن آوری عامل افزایش سرعت بین‌المللی‌شدن است(راموس و همکاران[[81]](#footnote-81)، 2011). حضور رقبا می‌تواند بعنوان یک عامل انگیزشی برای کارآفرینان در ترس از دست دادن مزیت فرصت‌های فن‌آورانه در کشورهای خارجی باشد. زیرا امکان دارد رقبا در رویارویی با محصول جدید پیش قدم شوند و از بین‌المللی‌شدن محصول جلوگیری کنند(اویت و مکدوگال[[82]](#footnote-82)، 1995).

عامل سوم عامل کارآفرینانه است. شخص یا گروهی که فرصت را کشف می کند و مبنای پویایی بهره برداری بین‌المللی است(آقاجانی و همکاران، 1393). این عامل ویژگی های شخصیتی و روانشناسی را مورد تاکید قرار می‌دهد مثل گرایش به ریسک پذیری. نکته مهم این است که شتاب یا عدم پیشرفت رفتار کارآفرینانه بین‌المللی صرفاً با میزان فن آوری یا رقابت قابل توصیف نیست بلکه با فهم اینکه چطور فرصت نیروهای توانمندساز و بوسیله بازیگر کارآفرینانه تفسیر شود قابل شناسایی است(جاوالگی و همکاران[[83]](#footnote-83)، 2011). میزان دانش استفاده شده در شرکت بر سرعت بین المللی شدن تاثیرگذار است(کریستینا و همکاران[[84]](#footnote-84)، 2016). سه نوع شرکت در اتکا به دانش و سرعت بین‌المللی شدن طبقه بندی می شوند، نوع اول: شرکت‌های سنتی[[85]](#footnote-85) هستند که در تطبیق خود با بازارهای بین المللی به تدریج عمل می کنند و سرعت رشد کمتری دارند. مبنای عمل کارآفرینانه بهره‌برداری از یک فهم قدیمی در یک موقعیت جدید است که در واقع مدل آپ سالا[[86]](#footnote-86) در این نوع شرکت‌ها به کار می رود(هاگن و همکاران[[87]](#footnote-87)، 2018). نوع دوم: شرکتهایی که میزان دانش[[88]](#footnote-88) استفاده شده در آنها بالا است که دانش پیچیده ای را برای طراحی یک محصول جدید، یک روش تولید اصلاح شده یا تحویل کارآمد خدمات استفاده می کنند. نوع سوم شرکتهای دانش بنیان[[89]](#footnote-89) هستند که فلسفه وجودی آنها بر مبنای دانش پیچیده جدید است. این شرکتها قابلیت بین المللی شدن سریع را دارند چون دارای مزیت پایدار منحصر به فردی هستند که در بعضی از کشورها تقاضا برای آن‌ها وجود دارد(اثنی‌عشری و همکاران، 1392). ما در شرایطی هستیم که مدل‌های قدیمی فرآیند بین‌المللی شدن هنوز کاربرد دارند اما نیاز به مدل‌های جدید و شبکه‌محور بین‌المللی‌شدن داریم. ما فکر می‌کنیم زمان آن رسیده است که این دو رویکرد با هم تلفیق و منسجم گردد تا به مدلهای ارزشمندی ناِیل گردیم(جوهانسن و واهلن[[90]](#footnote-90)، 2003).

تاثیرات شبکه[[91]](#footnote-91)

به زعم کویلو و مانرو (1995) فرآیند بین‌المللی شدن شرکت‌های کارآفرینانه نشآت گرفته از فرصت‌هایی است که بوسیله تماس‌های شبکه‌ای خلق می‌شوند نه بر اساس تصمیمات استراتژیک مدیران شرکت‌ها مشارکت‌ها(آمدام[[92]](#footnote-92)، 2009). مشارکت نسبی سریع و پراکنده آنها (شبکه‌ها) در بازارهای خارجی می تواند منجر به کشف فرصت هایی شود که از شبکه روابط پدیدار می‌شوند. به طور خلاصه شبکه‌ها به کارآفرینان در تشخیص فرصت‌های کارآفرینانه (باورپذیری و اغلب در پیمان‌های استراتژیک و استراتژی های مشارکتی) کمک می‌کنند(که و همکاران[[93]](#footnote-93)، 2007). همانطور که در نمودار یک نشان داده شد، شبکه ها به عنوان یک متغیر تعدیل گر[[94]](#footnote-94) روی سرعت بین المللی شدن عمل می‌کنند(جنگ[[95]](#footnote-95)، 2016). بعد از اینکه عامل کارآفرینانه، فرصت را کشف می‌کند و همچنین فن‌آوری‌هایی که بین‌المللی شدن را قادر می‌سازد و رقبایی که عامل انگیزشی هستند کارآفرینان شبکه‌ای را پایه‌ریزی می‌کنند تا به سرعت فرصت هایی را که قابلیت بهره برداری در مکان‌های خارجی را دارند کشف کنند(بوکلی[[96]](#footnote-96)، 2016). سه جنبه‌ی کلیدی از این شبکه‌ها سرعت بین‌المللی شدن را تعدیل می کنند: 1)قدرت اتحاد شبکه[[97]](#footnote-97) 2)اندازه شبکه[[98]](#footnote-98) 3)مجموع فراوانی شبکه[[99]](#footnote-99).

در شبکه رسمی، بازیگران "گره" و ارتباط بین آنها "اتحاد" نامیده می‌شود. اتحادهای قوی بین گره ها یا عاملان بادوام هستند و شامل سرمایه‌گذاری عاطفی، اعتماد، اعتبار و تمایل به مذاکره درباره تفاوت‌ها جهت حفظ اتحاد را دارند(مورت و همکاران[[100]](#footnote-100)، 2006). کارآفرینان وابسته به اتحادهای قوی در شرکت‌های نوپا[[101]](#footnote-101) و نیازمند سرمایه‌گذاری قابل توجه بوده در آن‌ها هستند و تعداد آن‌ها برای هر کار آفرین فردی به ندرت از بیست نفر تجاوز می کند و غالبا بین 5 تا 10 نفر هستند(لیانزی و همکاران[[102]](#footnote-102)، 2007).

گره‌های ضعیف ارتباط بین مشتریان، عرضه کنندگان و دیگران هستند و تعداد آنها از گره قوی بیشتر است زیرا آنها مستلزم سرمایه‌گذاری کمتری هستند. تعداد آنها می‌تواند به سرعت افزایش یابد، آنها حایز اهمیت بوده زیرا منبع حیاتی برای اطلاعات به حساب می آیند اما دلیل اصلی آن وجود کارگزاران[[103]](#footnote-103) می باشد. کارگزاران در یک شبکه همان عاملان یا گره ها هستند که اتحاد ایجاد می‌کنند. در کسب و کارهای بین‌الملل کارگزاران ارتباط بین مرزهای داخلی با عاملانی که می خواهند با یکدیگر وارد کسب و کار های بین المللی شوند را برقرار می‌سازند. برای مثال یک مشاور سوئیسی را در نظر بگیرید که واسطه خریدار تجهیزات فرانسوی می‌شود که تولید کننده ایتالیایی آن را تولید کرده است. این مشاور نقش کارگزار را در پایه‌ریزی و ارتباط بین این دو نفر بازی می‌کند.

اندازه شبکه عامل کارآفرینانه دومین جنبه کلیدی است که سرعت بین‌المللی‌شدن را تعدیل می‌کند. همان طور که در شکل 11 نشان داده شده شبکه کارآفرینانه بزرگتر ارتباط مستقیم با ایجاد سریعتر کسب و کارهای بین‌المللی و سرعت بیشتر در قلمرو کشور دارد. همچنین شبکه بزرگتر سهم بیشتری از منابع و درآمدهای خارجی در پی خواهد داشت و در نتیجه کسب و کارها تعهد سریعتری به بین‌المللی‌شدن دارند(تان و همکاران[[104]](#footnote-104)، 2014).

سومین عامل کلیدی در شبکه کارآفرینانه تراکم[[105]](#footnote-105) است. شبکه های متراکم هنگامی که رابطه متقابل حیاتی هستند مفید می باشند. به عنوان نمونه اگر یک کسب و کار جدید آلمانی با دو کسب و کار در آمریکا ارتباط داشته باشند ولی آن دو شرکت آمریکایی هیچ ارتباطی با هم نداشته باشند در واقع شبکه تجارت شرکت آلمانی کمتر متراکم[[106]](#footnote-106) به حساب می‌آید. در این حالت شبکه های پراکنده[[107]](#footnote-107)  قادر خواهند بود اطلاعات جدیدتری را تولید کنند زیرا این فرصت برای شرکت آلمانی وجود دارد که از هر دو بازار آمریکایی اطلاعات به دست آورد.

در شبکه های متراکم به نسبت شبکه های پراکنده، اطمینان قوی تری وجود دارد در واقع شبکه های متراکم می‌تواند به عنوان جایگزین اتحادهای قدرتمند برون مرزی دیده شود. بازیگران کارآفرینی که این قبیل شبکه‌ها را پایه ریزی کرده‌اند می توانند به سرعت فرآیند بین‌المللی شدن را طی کنند.

اثرات دانش

دانش ارایه شده در مدل به دانش بازار و میزان دانش در پیشنهاد یک محصول یا خدمت جدید باز می گردد. در مدل جوهانسون و واهلند[[108]](#footnote-108)(1977) دانش هسته فرآیند بین‌المللی شدن محسوب می‌گردد(پائونوویک و همکاران[[109]](#footnote-109)، 2010). بر پایه نگاه رفتاری شرکت، آنها کمبود دانش در بازارهای خارجی را بعنوان مانعی در گسترش بین‌المللی‌شدن شرکت مشاهده کردند(لاو و همکاران[[110]](#footnote-110)، 2016). بنابراین شرکت‌ها تا وقتی با یک سفارش صادراتی ناخواسته روبرو نشوند بصورت محلی باقی می مانند. حتی بعد از ورود به بازارهای خارجی در صورت عدم کسب دانش بازار و محصول سرعت رشد بین‌المللی شدن آنها به کندی صورت خواهد گرفت(سعادت، 1389).

به زعم آتیو و همکارانش[[111]](#footnote-111)(2000) دانش، نقش مهمی در تئوری بین‌المللی‌شدن کسب و کارهای جدید بازی می‌کند. در مقایسه با شرکت‌های چندملیتی، دانش در شرکت‌های کارآفرینانه متمایل به فرد یعنی فردگرایی یعنی فرد موسس یا تیم کارآفرینی است(کراس[[112]](#footnote-112)، 2009). شرکت‌هایی که در آن‌ها موسس یا تیم کارآفرینی در خارج زندگی کرده‌اند یا تجربه کاری در بازارهای بین المللی را دارند، سرعت و تعهد بیشتری به بین المللی شدن از خود نشان می دهند(اورس[[113]](#footnote-113)، 2011).

بنابراین شرکت‌های کارآفرینانه‌ای که بوسیله موسسان یا تیم‌های مدیریتی با دانش غنی بین‌المللی هدایت می‌شوند، احتمال بالاتری وجود دارد تا به بهره برداری زودتر در فرصت‌های کارآفرینانه نائل آیند(کووالیک و همکاران[[114]](#footnote-114)، 2017). ظرفیت بالای جذب در این شرکت‌ها آنها را قادر می‌سازد تا دانش مضاعف خارجی را گردآوری نمایند که این مسئله خود موجب کاهش عدم قطعیت و افزایش تعهد جهت بین‌المللی‌شدن شرکت را بدنبال خواهد داشت(آتیو و همکاران[[115]](#footnote-115)، 2000).

به زعم آتیو(2000) هنگامی که شرکت‌ها پیرتر می‌شوند سرعت یادگیری آن‌ها کاهش و در نتیجه مانع رشد آن‌ها در محیط‌های جدید می‌شود اما انعطاف‌پذیری در شرکت‌های نوپا موجب افزایش در سرعت یادگیری آن‌ها شده و در نتیجه رشد در بازارهای خارجی می‌شود. مفهوم "مزیت‌های جدید بودن یادگیری" می‌تواند برای تمام شرکت‌های کارآفرین بکارگرفته شود(ییپنگ و همکاران، 2017). بخصوص برای آن دسته از شرکت‌های کارآفرینی که بدنبال تسریع در بین‌المللی شدن خود هستند(کریک و همکاران[[116]](#footnote-116)، 2014).

در مطالعات آتیو(2000) دو دلیل عمده در استفاده از دانشی که منجر به بین المللی شدن شرکت‌ها می‌شود تاکید شده است: 1)تمرکز شرکت‌ها بر خلق و بهره‌برداری از دانش بعنوان یک منبع رقابتی، مهارت‌های یادگیری آن‌ها را توسعه می‌بخشد به نسبت شرکت‌هایی که صرفا بر منابع ملموس[[117]](#footnote-117) خود وابسته هستند. 2)دانش به عنوان یک عامل نهادی متحرک قابلیت ترکیب با منابع ثابت شرکت را دارد مانند کانال‌های توزیع یا منابع تولید با هزینه کمتر در بازارهای خارجی(سنیک و همکاران[[118]](#footnote-118)، 2010).

فصل سوم: فرهنگ و کسب و کارهای بین المللی

شما بعد از خواندن این فصل باید قادر باشید:

* اهمیت فرهنگ و نیاز به درک تفاوتهای فرهنگی را درک کنید.
* دو مورد از رایجترین چارچوب‌های فرهنگی (هافستد و GLOBE) و اینکه آن‌ها چگونه تفاوت‌های بین کشورها را توضیح می دهند بشناسید.
* این تفاوت‌ها و مفاهیم فرهنگی برای کسب و کار بین المللی و بطور ویژه‌ای فرهنگ کسب و کار را درک کنید.
* از پارادوکس های فرهنگی و برخی از خطرات ایجاد تعمیم‌های گسترده بر اساس فرهنگ آگاه باشید.
* درباره ی اینکه چگونه مدیران بین‌المللی می‌توانند برای تفاوت‌های فرهنگی آماده شوند یاد بگیرید.

بینش استراتژیک هوش کسب و کار[[119]](#footnote-119)، پیش نمایش سه موقعیت را توصیف می‌کند که در آن حوادث بد فرهنگی رخ دادند. چنین اشتباهاتی می توانند برای شرکت های چندملیتی[[120]](#footnote-120) پرهزینه باشند، زیرا قراداد های مهمی از دست می روند. اما، مهمترین نکته درباره ی این وضعیت‌ها این است که شما می‌توانید به آسانی از آن‌ها دوری کنید. این فصل یک درک اساسی از فرهنگ‌های ملی و چگونگی آماده شدن برای تفاوت‌های فرهنگی در فعالیت‌های کسب و کار بین المللی را فراهم می‌سازد(چارلز[[121]](#footnote-121)، 2021). یک مدیر بین المللی دارای آمادگی مناسب برای تفاوت‌های فرهنگی می‌تواند با رفتار کردن به روش‌های مطابق با انتظارات فرهنگی موفق‌تر باشد.

این فصل شامل دو قسمت مهم است. شما در قسمت اول با برخی از دلایل عمده‌ی نیاز به درک تفاوت‌های فرهنگی آشنا می شوید. در قسمت دوم، شما در معرض دو تا از مهمترین چارچوب ها هستید که برای درک فرهنگ توسعه داده شده اند. در قسمت سوم، شما برخی از روش‌هایی را که فرهنگ‌های ملی کسب و کار را از طریق یک تأکید ویژه بر آن تحت تأثیر قرار می‌دهند، مورد بررسی قرار می‌دهید. در پایان، شما برخی روشهایی را که شرکت‌های چندملیتی و کارمندانشان، می‌توانند برای تفاوت‌های فرهنگی آماده کنند، مورد بررسی قرار خواهید داد.

شما بعد از خواندن این فصل درک خواهید کرد که چگونه تفاوت‌های فرهنگی رفتارها و نگرش‌های مردم یک کشور را تحت تأثیر قرار می‌دهند. شما بررسی خواهید کرد که چگونه فرهنگ ملی با محیط کسب و کار و فرهنگ کسب و کار با شرکت های چندملیتی ارتباط دارد و آنها را تحت تأثیر قرار می دهد. شما همچنین از برخی از خطرات تعمیم سازی های گسترده بر اساس تفاوت‌های فرهنگی که ما مورد بحث قرار می‌دهیم، آگاه خواهید شد. در نهایت، شما باید قادر به تشخیص چیزی باشید که می توان بمنظورآماده شدن برای چنین چالش هایی انجام داد.

بخش اول: فرهنگ ملی

فرهنگ ملی ارزش‌ها، عقاید و هنجارهای فراگیر و مشترک است که زندگی را در هر جامعه ای هدایت می کنند. آن در هر جامعه ای به مردم می گوید که آنها کیستند، چه رفتارهایی مناسبند و چه رفتارهایی غیر قابل قبولند. آن قابلیت پیش بینی را افزایش می دهد و تضمین می کند که رفتارهای افراد تصادفی نیستند. بعنوان مثال، شما بطور منظم درباره ی رویای آمریکایی یا درباره ی داستان‌های از فرش به عرش رسیدن می شنوید. آنها این باور فرهنگی را نشان می دهند که هر کسی اگر در آمریکا خیلی سخت کار کند توان خیلی موفق شدن را دارد. این یک جنبه ی فرهنگی جامعه ی آمریکا را نشان می دهد.

مؤلفه های فرهنگ ملی

فرهنگ ملی یک کشور به روش‌های بسیاری نشان داده می‌شود. به عنوان مثال، همانطوری که اندکی قبل مورد بحث قرار گرفت، فرهنگ می تواند در عقاید فرهنگی بروز داده شود که ادراک مردم از چیز درست را نشان می‌دهند. فرهنگ را می توان در ارتباط با هنجارهای فرهنگی نشان داد. به عنوان مثال، در حالی‌که رعایت نکردن صف در کشورهایی نظیر هند یا چین قابل قبول است، در کشورهای دیگر نظیر آلمان از مردم انتظار می‌رود که به صفوف احترام بگذارند. این مثالی از یک هنجار فرهنگی، یک درک مشترک از چیزهایی که مردم می توانند و نمی توانند انجام دهند، است. فرهنگ همچنین می تواند خودش را در نمادها، داستانها و آداب و رسوم فرهنگی که مظاهر فیزیکی فرهنگ را نشان می‌دهند، نشان دهد. نمادها می‌توانند شکل بناهای تاریخی یا ساختمان‌ها، نظیر دیوار بزرگ چین به عنوان بازتابی از گذشته‌ی چین، را بگیرند. داستان‌ها برای تقویت فرهنگ از نسلی به نسل دیگر منتقل می‌شوند. در نهایت، تشریفات مذهبی فعالیت‌هایی نظیر غسل‌های تعمید هستند که برای تقویت پیامهای فرهنگی مورد استفاده قرارمی گیرند. فرهنگ همچنین می تواند خودش را از طریق رسوم نشان دهد. رسوم رفتارها یا عاداتی هستند که از نسلی به نسل دیکر منتقل می‌شوند و در موقعیت های مختلف مناسبند. بعنوان مثال، در بسیاری از کشورهای اسلامی از زنان انتظار می‌رود که برقع یا حجاب را بعنوان بازتابی از رسم بپوشند. علاوه بر این، برخی ازکشورهای اسلامی همچنین رسومی دارند که زنان را از بودن در یک اتاق با مردان باز می دارند.

بنابراین، فرهنگ می‌تواند خودش را به روش‌های مختلفی نشان دهد. اما چرا ما باید دغدغه ی فرهنگ را داشته باشیم؟ هیچ کس در برابر نیروهای جهانی شدن ایمن نیست. یک درک خوب از فرهنگ برای هر کسی بمنظور هدایت محل کار ضروری است. اغلب کشورها شاهد جریانی از کارگران از کشورهای دیگر هستند و درک فرهنگ می‌تواند در فهمیدن تنوع در محل کار مفید باشد. یک درک اساسی از فرهنگ می تواند در هدایت محیط محل کار محلی خیلی متنوع مفید باشد.

حتی در مورد آمریکا در نظر بگیرید که رشد جمعیت براورد شده در آمریکا پیش بینی می شود که متعلق به اسپانیایی ها، آمریکایی‌های آفریقایی و آسیایی‌ها باشد. اگر یک شرکت چند ملیتی بخواهد قادر به فروش موفق به این گروه‌های مختلف باشد، بازاریابان چند ملیتی باید ظرافت های فرهنگی هر گروه را درک کنند و فعالیتهای بازاریابی مناسبی را طراحی کند. به عنوان مثال، این یافته را در نظر بگیرید که اکثریت مصرف کنندگان اسپانیولی آگهی‌های به زبان اسپانیایی یا شامل انگلیسی و هم اسپانیایی را ترجیح می دهند. چنین یافته هایی بدون درک فرهنگی مناسب ممکن نیستند. اغلب شرکت‌ها درخواهند یافت که اگر آنها یک درک خوبی از فرهنگ داشته باشند بهتر قادر به هدفگیری گروه‌های قومی مختلف هستند.

بسیاری از شرکت‌های چندملیتی اکنون درک می‌کنند که کلید موفقیت توانایی استخدام بهترین افراد صرف نظر از فرهنگ است. در نظر بگیرید که بسیاری از بهترین ایده ها برای نوآوری‌های محصول جدید اکنون متعلق به کارمندان مستقر در بخشهای مختلف جهان است. اما، همکاری کارمندان دارای فرهنگ‌های مختلف می تواند گاهی اوقات به تعارض و سوء تفاهم فرهنگی منجر گردد. درک فرهنگ می تواند به شرکت چند ملیتی در ساخت یک محیط کار که در آن به تفاوت‌های فرهنگی احترام گذاشته می شود و تنوع بعنوان ابزاری برای کمک به سودآوری مورد استفاده قرار می‌گیرد، کمک کند.

بسیاری از کارشناسان مدیریت منابع انسانی نیز موافقند که داشتن تجربه‌ی فرهنگی و بین‌المللی یک دارایی مهم در آینده است. به خاطر بسط جهانی، بسیاری از کارشناسان بدنبال کارمندان دارای تجربه‌ی بین المللی برای رسیدگی به زمینه های فرهنگی مختلف هستند(مهر و همکاران[[122]](#footnote-122)، 2014). بعنوان مثال، در نظر بگیرید که IBM یک نیروی کار بیش از 375 هزار در شش قاره دارد و بیش از 90 هزار کارگر را از کشورهای کم هزینه نظیر هند، چین و برزیل فقط در طول سه سال گذشته استخدام کرده است. این شرکت برای موفق شدن به مدیرانی نیاز دارد که یک درک مناسبی از فرهنگ‌های مختلف دارند که در آن‌ها کار می‌کند. بنابراین، درک فرهنگ محلی می تواند یک منبع مزیت رقابتی برای افزایش فرصت ها در آینده باشد.

کارشناسان همچنین موافقند که چشم‌انداز رقابتی بطور چشم‌گیری در حال تغییر است و اینکه آینده شاهد شرکت‌هایی خواهد بود که دفاتر مرکزی‌شان در بازارهای نوظهور قرار دارند(سنیک و همکاران[[123]](#footnote-123)، 2014). تاتاموتورز هند، امبرائر برزیل یا کومکس مکزیک را در نظر بگیرید که همگی شرکت های چند ملیتی جهانی مهمی هستند که با شرکت‌های چندملیتی قدیمی از کشورهای غربی در حال رقابت هستند. برای قادر بودن به رقابت بطور موفقیت آمیز با این حریفان جدید، یک درک فرهنگی قوی از مصرف‌کنندگان مختلف سراسر جهان مورد نیاز است(پنگ[[124]](#footnote-124)، 2014).

علاوه براین، شما درخواهید یافت که اغلب شرکت‌هایی که شما برای کار کردن انتخاب می کنید شکل معینی از عملیات بین المللی خواهند داشت. حتی اگر شرکت شما در بازارهای بین المللی درگیر نیست، هنوز مجبور خواهد بود با شرکت‌های چند ملیتی فعال در کشور محلی شما رقابت کند. به همین منظور، درک فرهنگ کشور مقصد مهم است، زیرا آن به شما درک بهتری از چیزهایی می دهد که مردم در کشورهای مختلف با ارزش می شمرند. این درک می تواند خیلی مفید باشد، زیرا به شما اجازه می‌دهد از برخی از اشتباهات فرهنگی که ما در ابتدا مورد بحث قرار دادیم دوری کنید. علاوه بر این، یک درک مناسب از فرهنگ می‌تواند به شما در دوری از تعارض با کارگران کشورهای دیگر کمک کند و همچنین شما را در موضع بهتری برای درک بازار محلی قرار دهد.

بینش استراتژیک چگونه مک دونالدز برای درک فرهنگ محلی هند و سازگاری عملیاتش برای متناسب شدن با گرایشات فرهنگی رنج‌های زیادی کشید. چه بسا چنین اعمالی مطمئناً به افزایش احتمال موفقیت منجر خواهد شد. به هر حال، شما چگونه می‌توانید درک کنید که به کدام جنبه های فرهنگ توجه کنید؟ ما در قسمت بعد برخی از مهمترین روش‌ها را که جوامع در ارتباط با فرهنگ متفاوت هستند را مورد بررسی قرار خواهیم داد. اما، یکی از مهمترین تأثیرات فرهنگ بر رفتار انسان است. شما متوجه خواهید شد که بسیاری از مثال‌های مورد بحث قرار گرفته به بحث تأثیر فرهنگ بر رفتارهای فردی مربوط می شوند.

فرهنگ ملی: هافستد و مطالعات رهبری و رفتار سازمانی جهانی

ما برای درک اینکه چگونه کشورها در فرهنگ تفاوت دارند، دو تا از معروفترین چارچوب‌های فرهنگی را مورد بحث قرار می دهیم. مدل‌های فرهنگی بسیاری وجود دارند که در طول زمان پیشنهاد شده اند (به عنوان مثال، چارچوب فرهنگی ترومپنارز یا چارچوب رونن و شنکار). اما، ما بر چارچوب هافستد و چارچوب GLOBE متمرکز می شویم. ما به این خاطر مدل هافستد را در نظر می‌گیریم که آن تاکنون محبوبترین مدل میان فرهنگی بوده است و درک مهمی از مدیریت میان فرهنگی را بوجود آورده است. اما، چارچوب فرهنگی هافستد در دهه ی 1970 انجام شد و گاهی اوقات بعنوان قدیمی دیده می شود. بنابراین، ما همچنین مطالعات GLOBE را به عنوان یکی از بروزترین چارچوب‌های فرهنگی در نظر می‌گیریم. مطالعات GLOBE مطالعه‌ی هافستد را در نظر می‌گیرد پیشنهاد می کند که چند بعد فرهنگی دیگر وجود دارند که توضیح می دهند جوامع چه تفاوت‌هایی دارند. ما در قسمت بعد این ابعاد و مفاهیم فرهنگی را برای جنبه های مختلف کسب و کار بین المللی بکار می بریم.

مدل فرهنگ ملی هافستد

هافستد که یک دانشمند اجتماعی هلندی بود با نظرسنجی بیش از 88 هزار کارمند در شرکتهای تابعه ی IBM از 72 کشور «مدل فرهنگ ملی هافستد» را توسعه داد. اما، او بر اساس پاسخ ها تعداد کشورها را به 40 کاهش داد و بعداً ده کشور دیگر و سه منطقه ی دیگر را به یافته هایش افزود. او مدل فرهنگی را عمدتاً بر اساس تفاوت‌ها در ارزش‌ها و عقاید در خصوص اهداف کار توسعه داد. از اینرو، با فراهم ساختن یک پیوند مشخص بین فرهنگ‌های ملی و کسب و کار مفاهیم به آسانی قابل شناسایی برای کسب و کار بین المللی دارد. شما بعداً در کتاب مثال‌های فراوانی از ایده های هافستد خواهید دید که زمینه را برای درک تفاوت‌ها در شیوه های کسب و کار بین المللی فراهم می سازند.

اولین بعد فرهنگی پیشنهاد شده توسط هافستد فاصله ی قدرت است. فاصله ی قدرت به درجه‌ای اشاره دارد که تا آن جوامع تفاوت‌های قدرت و اقتدار را در جامعه می پذیرند. در جوامع دارای فاصله ی قدرت بالا، افراد به احتمال بیشتری می پذیرند که نابرابری خوب و قابل قبول است. در چنین جوامعی، افراد همچنین به احتمال بیشتری می پذیرند که برخی افراد وجود دارند که مسئولند و این افراد قدرتمند مستحق امتیازات هستند. شکل 12 کشورهای منتخب و درجه بندی آنها بر تابع فاصله ی قدرت هافستد را نشان می دهد. باید ذکر شود که نمرات هافستد از 100 (بالا) تا 0 (پایین) متغیر هستند.

همانطوریکه شکل 12 نشان می دهد، بسیاری از کشورهای آمریکای لاتین، اروپای لاتین و آسیایی فاصله ی قدرت بالا دارند. در این کشورها، نگرانی برای سلسله مراتب و نابرابری در سازمانها در اجتماعی شدن اولیه در خانواده و مدرسه ریشه دارد. در فرهنگ‌های دارای فاصله ی قدرت بالا، از کودکان انتظار می‌رود که از والدین و بزرگترها اطاعت کنند. در مدارس، معلمان نقش سلطه گری را به عهده می گیرند و اغلب بعنوان پدر نماد دیده می شوند. کودکان نباید اقتدار یک معلم را بچالش بکشند. بعداً در زندگی، سازمانها بسیاری از نقش‌های والدین و معلمان را به عهده می‌گیرند. در مقابل، کشورهایی مانند آمریکا، انگلستان و آلمان فاصله‌ی قدرت کمتری دارند. هیچ انتظاراتی وجود ندارد که سلسله مراتب و تفاوت‌های قدرت مناسب هستند.

**شکل 12 - فاصله ی قدرت برای کشورهای منتخب**

**منبع: بر اساس جی. هافستد، 2001، پیامدهای فرهنگ: ارزشهای فرهنگی، رفتارها، نهادها و سازمانها در بین کشورها**

فاصله‌ی قدرت مفاهیم مهمی برای بسیاری از جنبه های کسب و کار بین المللی دارد. به عنوان مثال، شرکت‌های چند ملیتی فعال در جوامع دارای قدرت بالا اغلب مجبور به استخدام مدیرانی هستند که می‌توانند قابلیت های رهبری‌شان را نشان دهند(چارلز[[125]](#footnote-125)، 2021). کارمندان تسلیم ناظرانشان هستند و درباره ی کارهایی باید انجام شود به دستورات صریح تری را انتظار خواهند داشت. بنابراین، از مدیران انتظار می رود که جایگاهشان در شرکت را نشان دهند. تجربه ی یک نائب رئیس آمریکایی را در نظر بگیرید، که با نائب رئیس های یک شرکت وابسته‌ی هندی شرکت جلسه داشت. هنگامی‌که نائب رئیس آمریکایی وارد اتاق شد، او اتاق را بی‌نظم مشاهده کرد. او از یکی از مدیران هندی برای مرتب کردن صندلی‌ها درخواست کمک کرد اما درخواستش رد شد. بعداً مدیر هندی به او گفت که او باور نمی‌کرد که او هنگامی‌که می توانست کار جابجایی صندلی ها را به پرسنل اداری بسپارد خودش این کار را انجام داد. مدیر هندی نمی توانست باور کند که او کاری را انجام داد که کمتر از مهارتهایش درک شد. بخاطر فاصله ی قدرت بالای فرهنگ هند، از افراد در سطح مدیر سازمان انتظار می رود که برطبق آن رفتار کنند.

شرکت‌های چندملیتی نیز اغلب درمی‌یابند که آنها باید کارمندان قدیمی‌تر را هنگام معامله با همتاهایشان در جوامع دارای فاصله ی قدرت بالا بفرستند. سن اغلب با دانایی و تجربه یکسان فرض می‌شود. تجربه ی اکسون موبایل را در نظر بگیرید هنگامی‌که آنها برخی از کارمندانشان را از آنگولا و روسیه برای آموزش میان فرهنگی در کانادا فرستادند. هم آنگولایی‌ها و هم روسی‌ها سن را برابر با اقتدار، یک ویژگی جوامع دارای فاصله ی قدرت بالا، می‌دانستند. اکسون موبایل مجبور به آموزش این کارگران بود تا بپذیرند که کارمندان جوانتر گاهی اوقات می توانند اقتدار داشته باشند.

فاصله‌ی قدرت همچنین مفاهیم مهمی برای تصمیم‌گیری در معاملات بین‌المللی دارد. هورن استدلال می‌کند که قدرت تصمیم‌گیری اغلب در کسانی وجود دارد که اقتدار و ارشدیت در معامله دارند. معامله‌گران ژاپنی اغلب مجبور خواهند بود برای بدست آوردن موافقت برای اجازه‌ی یک تصمیم به افراد ارشد بیشتری (مدیران ارشد یا شخصیت های دولتی بیشتر) گزارش کنند. این می‌تواند برای افراد بیشتر فرهنگ‌های آنگلو که ممکن است برای گرفتن تصمیمات بطور خود مختار آماده باشند دلسرد کننده باشد.

بعد فرهنگی دوم پیشنهاد شده توسط هافستد ابهام‌گریزی است. ابهام‌گریزی به درجه‌ای اشاره دارد که تا آن افراد در یک جامعه با ابهام و موقعیت‌های غیر قابل پیش‌بینی راحت هستند. یک فرهنگ دارای ابهام گریزی بیشتر در جستجوی پی ریزی سیستم های اجتماعی (سیاست، آموزش و پرورش و کسب و کار) است که در آن‌ها نظم و قابلیت پیش بینی تعیین کننده هستند. در چنین کشورهایی، قوانین و مقررات غالبند. در جوامع دارای ابهام گریزی بالا، موقعیت های ریسک دار استرس و افراد آشفته را بوجود می‌آورند.

همانطوری‌ که شما می‌توانید ببینید، بسیاری از کشورهای نوردیک (بعنوان مثال، سوئد و دانمارک) و انگلو (بعنوان مثال، آمریکا، استرالیا) ابهام‌گریزی پایینی دارند. در چنین جوامعی، افراد با تغییر و ابهام راحتند. در مقابل، جوامع دارای ابهام گریزی بالا را می توان در آمریکای لاتین یافت و همچنین شامل بسیاری از جوامع اروپای لاتین (مانند فرانسه، آلمان) هستند. در این کشورها، افراد بطور کلی هنگامی‌که قوانین رفتار مشخص نیستند با استرس و اضطراب واکنش نشان می دهند. آنها نظم و ساختارها را برای تحت پوشش قرار دادن موقعیت‌ها در زدگی روزانه ترجیح می‌دهند.

**شکل 13 ابهام گریزی برای کشورهای منتخب**

**منبع: بر اساس جی. هافستد، 2001، پیامدهای فرهنگ: ارزشهای فرهنگی، رفتارها، نهادها و سازمانها در بین کشورها**

**(چاپ دوم)، تازند اوکز: سیج.**

برای کسب و کار بین‌المللی، ابهام‌گریزی پیشنهاد می‌کند که اگر شرکت‌های چندملیتی‌ در جوامع دارای ابهام گریزی بالا فعالیت می‌کنند عاقلانه است که ساختار و نظم را فراهم سازند. مدیران باید به زیردستان دستورات شفاف و صریحی دهند. این دستورات شفاف زیر دستان را کمتر مضطرب می‌سازند، چون زیردستان دقیقاً چیزی را که از آنها انتظار می‌رود را می‌دانند. این ابهام در خصوص انتظارات شغلی راکاهش می دهد. رئیس به کارگران دقیقاً چیزی را که باید انجام شود می‌گوید. بطور مشابهی، سازمان‌ها در این فرهنگ‌ها قوانین و رویه‌های بسیاری دارند. مانند موقعیت ایجاد شده توسط رئیس وظیفه‌گرا، قوانین و رویه‌های گسترده به کارمندان دقیقاً چیزی را می‌گویند که سازمان از آنها انتظار دارد. در نتیجه، کارمندان معتقدند که این قوانین نباید شکسته شوند.

یک بعد فرهنگی مهم سوم پیشنهاد شده توسط هافستد بعد فردگرایی است. فردگرایی به درجه‌ای اشاره دارد که تا آن جامعه بر رابطه فرد باگروه متمرکز می‌شود. در جوامع فرد گراتر، افراد بخاطر موفقیت‌های‌شان بعنوان منحصر بفرد و با ارزش دیده می شوند. در مقابل، در جوامعی‌ که فردگرایی در آن‌ها پایین است، افراد بعنوان بخشی از یک گروه وسیع‌تر نظیر خانواده، طبقه‌ی اجتماعی یا حتی تیم دیده می شوند. در جوامع جمع‌گراتر، پاداش‌ها و تصدیق‌ها بجای یک فرد تک به سمت گروه‌ها می‌روند. شکل14 کشورهای منتخب و رتبه‌بندی‌هایشان بر بعد فرد گرایی را نشان می دهد.

**شکل 14: فرد گرایی برای کشورهای انتخاب شده**

**منبع: بر اساس جی. هافستد، 2001، پیامدهای فرهنگ: ارزشهای فرهنگی، رفتارها، نهادها و سازمانها در بین کشورها**

آمریکا بالاترین نمرات فردگرایی را دارد. در حقیقت، بسیاری از فرهنگ‌های آنگلو نظیر انگلستان و استرالیا نیز نمرات فرد گرایی بالایی دارند. در این کشورها، به افراد بخاطر موفقیت‌های‌شان جایزه داده می‌شود. در مقابل، بسیاری از جوامع آسیایی و آمریکای لاتین نمرات فردگرایی پایینی دارند. در این کشورها، گروه‌های اجتماعی نظیر خانواده و سازمان بیش از هر فرد مورد تأکید قرار می‌گیرند(شکل 14).

فردگرایی مفاهیم مهمی برای کسب و کار بین المللی دارد. در کشورهای دارای فردگرایی پایین، شرکت‌های چند ملیتی در خواهند یافت که کارمندان اغلب بر اساس ارتباط با یک گروه بزرگتر نظیر یک دانشگاه یا دبیرستان استخدام می شوند یا ارتقاء می یابند. در این جوامع، وفاداری، ارشدیت و سن مورد تأکید قرار داده می‌شوند. همانطوریکه قبلاً گفته شد، شرکت‌های چند ملیتی فعال در جوامع جمع گراتر باید اهمیت گروه اجتماعی بزرگتر را درک کنند. شرکت تابعه کانادایی پروکتراند گمبل و تلاش‌شان برای درک تنوع در نیروی کارشان را در نظر بگیرید. آن‌ها بخاطر تأکید بر گروه و هماهنگی گروهی درک کردند که در فرهنگ‌های جمع گراتر پاداش دادن به گروه‌ها بجای افراد در برخی موارد ضروریست. اگر آنها به افراد درون یک تیم پاداش می دادند، آن‌ها بطور بالقوه‌ای تعارض را میان اعضای تیم بوجود می‌آوردند. بینش استراتژیک کسب و کار کوچک زیر درکی از مفاهیم فردگرایی را برای مدیریت گسترده فراهم می سازد.

چهارمین بعد پیشنهاد شده توسط هافستد مردانگی است. مردانگی به درجه ای اشاره دارد که تا آن یک جامعه ویژگی‌های فرهنگی مردانه نظیر تأکید بر پیشرفت و درامدها را مورد تأکید قرار می دهد. در جوامع دارای یک درجه ی بالایی از مردانگی، کار اغلب در زندگی های مردم خیلی مهم و با اهمیت است. علاوه بر این، این جوامع اغلب مشاغل را بطور شفافی طبقه بندی شده توسط جنسیت می بینند. در مقابل، جوامع دارای مردانگی کمتر اغلب کیفیت زندگی را بیش از یک شغل و درامدها با ارزش می شمرند. کار در زندگی های مردم اغلب کمتر مهم و با اهمیت است. شکل 15 کشورهای منتخب و نمرات مربوطه ی شان بر مردانگی را نشان ی دهد.

شکل 15 نشان می دهد که بسیاری از کشورهای آنگلو نظیر آمریکا و انگلستان سطوح بالایی از مردانگی دارند. این نشان می دهد که شرکت‌های کوچک و متوسط فعال در این کشورها با کارمندانی مواجه خواهند شد که کار را بعنوان خیلی مهم در زندگیشان می بینند. در این جوامع، افراد به ساعات طولانی کار کردن و این درک که کار بعنوان یک انگیزه دهنده‌ی مهم دیده می‌شود، گرایش دارند. این شکل همچنین نشان می‌دهد که بسیاری از جوامع نوردیک نظیز سوئد، دانمارک و نروژ سطوح مردانگی پایینی دارند. در این جوامع، افراد اغلب کمتر کار می کنند و تعطیلات طولانی‌تری را می‌گذرانند. شرکت های چند ملیتی فعال در این کشورها باید نیروی کاری را انتظار داشته باشند که کمتر خود را وقف کار می کنند و بیشتر بر کیفیت زندگی تمرکز می کنند. به عنوان مثال، فرانسه را در نظر بگیرید که در آن کارمندان معمولاً در مقایسه با 15 روز در آمریکا 40 روز در مرخصی هستند. بسیاری از کارفرمایان فرانسوی در حقیقت کابین های اسکی متعلق به شرکت یا خانه های ساحلی را بعنوان مزایا برای با انگیزه کردن کارمندان ارائه می کنند. چنین شیوه هایی مطابق با تأکید بر کیفیت زندگی در فرانسه بخاطر سطوح پایین مردانگی است.

**شکل 15: مردانگی برای کشورهای منتخب**

**منبع: بر اساس جی. هافستد، 2001، پیامدهای فرهنگ: ارزشهای فرهنگی، رفتارها، نهادها و سازمانها در بین کشورها**

سطوح پایین مردانگی همچنین به معنای نابرابری کمتر بین جنسیت ها در خصوص مشاغل بوده اند. در جوامع دارای مردانگی بیشتر مشاغل بطور مشخصی توسط جنسیت تعریف می‌شوند و برخی مشاغل بطور اتوماتیک مختص مردان هستند. اما، در جوامع دارای مردانگی کمتر، مشاغل اغلب کمتر مبتنی بر جنسیت هستند. سطوح پایین مردانگی همچنین مرتبط با یک محیط کار بهتر برای زنان درک می شود. آیا این صحیح است؟ تمرکز منطقه ای/کشوری پشت صفحه را مورد ملاحظه قرار دهید.

اما، باوجود درک مهمی که مدل هافستد بوجود آورده است، آن انتقاداتی را نیز در یافت نموده است. اولاً، برخی استدلال کرده اند که مدل هافستد خیلی ساده انگارانه است و فرهنگ‌ها را نمی‌توان در چند بعد خلاصه کرد. همانطوری‌که شما بعداً خواهید دید، درک فرهنگ یک کشور واقعاً خیلی مشکل است و به دوره های طولانی آموزش نیاز دارد. ثانیاً، داده های هافستد متعلق به مدیران IBM بودند. درباره ی اینکه آیا مدیران IBM در یک کشور به اندازه ی کافی مشابه یک فرد متوسط در آن کشور برای گرفتن نتیجه گیری‌ها درباره‌ی فرهنگ آن کشور هستند یک نگرانی وجود دارد. ثالثاً، مدل هافستد همچنین آنقدر ایستا است که نمی تواند ردیابی کند که فرهنگ چگونه با گذشت زمان تغییر می کند. به عنوان مثال، کشورهای بسیاری در اروپای شرقی تغییرات چشمگیری را در دهه های گذشته تجربه کرده اند. ابعاد فرهنگی هافستد ممکن است لزوماً قادر به نشان دادن چنین تغییراتی نباشند. جنبه انتقادی پایانی مدل هافستد این است که داده ها در دهه ی 1970 جمع آوری شدند و اینکه مدل منسوخ است.

مطالعه‌ی هافستد، باوجود انتقادات بالا، در کمک به مدیران چند ملیتی در هدایت تفاوتهای فرهنگی خیلی مفید بوده است. نشان داده شده است که ابعاد هافستد بسیاری از جنبه های کلیدی مدیریت استراتژیک چند ملیتی را تحت تأثیر قرار می دهند. همچین نشان داده شده است که این ابعاد به درک تفاوتها در مدیریت محیط زیست کمک می کنند. بخاطر بسیاری از انتقادات علیه مدل هافستد، تیم بزرگی از محققان مطالعات GLOBE را انجام دادند. ما سپس آن مدل را مورد ملاحظه قرار خواهیم داد.

مدل رهبری جهانی و رفتار سازمانی فرهنگ

مدل هافستد که قبلاً مورد بحث قرار گرفت درک خوبی از بسیاری از جنبه‌های مهم را که کشورها در فرهنگ با هم تفاوت دارند، فراهم می سازد. اما، درحالیکه داده های هافستد در پیش از سه دهه‌ی قبل جمع آوری شدند، یک مطالعه ی جدیدتر توسط محققان مطالعات رفتار سازمانی و رهبری جهانی بینش بیشتری به درک فرهنگ را فراهم می سازد. پروژه GLOBE شامل 170 محقق است، که داده ها را از 17 هزار مدیر از 62 کشور در سراسر جهان جمع آوری کردند. بسیاری از ابعاد فرهنگی مورد مطالعه توسط محققان GLOBE مشابه ابعاد فرهنگی مورد مطالعه توسط هافستد هستند. بویژه اینکه، محققان GLOBE شواهد نه بعد فرهنگی نظیر فاصله ی قدرت، ابهام گریزی، جمع گرایی اجتماعی و نهادی (مشابه ابعاد فردگرایی و جمع گرایی هافستد)، جرأت (مشابه مردانگی هافستد) و تساوی طلبی جنسیتی (مشابه زنانگی هافستد) را یافتند. با توجه به شباهت با ابعاد هافستد، بسیاری از مفاهیم قبلاً مطرح شده برای ابعاد فرهنگی هافستد برای ابعاد GLOBE مشابه نیز بکار خواهند رفت. اما، سه بعد از ابعاد مورد مطالعه‌ی محققان GLOBE نسبتاً منحصر بفرد هستند. ما در زیر این سه بعد یعنی، جهت گیری آینده، جهت‌گیری انسانی و جهت‌گیری عملکرد، را مورد ملاحظه قرار می‌دهیم.

آینده‌گرایی به میزانی می‌پردازد که تا آن افراد معتقدند که رفتار فعلی‌شان آینده‌شان را تحت تأثیر قرار خواهد داد. این بعد برای نشان دادن اینکه چگونه افراد از زمان برای سازماندهی تجربیاتشان و رویدادها استفاده می‌کنند، توسعه داده شد. آن در حقیقت مشابه ابعاد هافستد دیگر بنام پویایی کنفسیوس یا جهت‌گیری بلند مدت‌تر است. اما، ما بر اندازه‌گیری آینده گرایی GLOBE متمرکز می‌شویم، زیرا آن جدیدترین است و یک محدوده ی وسیع‌تری از جوامع را نسبت به هافستد تحت پوشش قرار می‌دهد.

**شکل 16: آینده گرایی برای کشورهای منتخب**

**منبع: بر اساس آر. جی هوس، پی.جی. هنگس، ام. جاویدان، پی.دابیلیو. دورفمن و وی. گوپتا (ویرایشگران) 2004، فرهنگ، رهبری و سازمانها: مطالعه ی GLOBE 62 جامعه، تازند اوکز: سیج.**

فرهنگ‌هایی که آینده‌گرایی اندکی دارند (حال گرا) اغلب خود انگیخته هستند و لذت بردن از زمان حال را ترجیح می دهند. در مقابل، جوامعی‌ که آینده گرایی بالایی دارند، اغلب به آینده بیشتر فکر می‌کنند و در برنامه ریزی و استراتژی‌ها برای رسیدن به اهداف آینده درگیر می‌شوند. شکل 16 کشورهای منتخب و نمراتشان در آینده نگری را نشان می دهد. مقیاس GLOBE از 1 (کم) تا 7 (بالا) متغیر است.

همانطوری‌ که شما از نمودار می‌توانید ببینید، بسیاری از جوامع کمونیستی سابق نظیر لهستان، روسیه و مجارستان نمرات آینده گرایی نسبتاً پایینی دارند. امکان دارد که دهها سال کمونیسم باعث شده که افراد لذت آنی را بر برنامه ریزی از پیش ترجیح دهند. با توجه به محرومیتی که مردم بسیاری از این کشورها مجبور به تحملش بودند، آن‌ها احتمالاً حال را بجای برنامه‌ریزی برای یک آینده‌ی نامطمئن ترجیح می‌دهند. همچنین جالب است ذکر شود که بسیاری از جوامع نوردیک در این بعد نمرات نسبتاً بالایی دارند. امکان دارد که دوره های نسبی ثروت که آنها برخوردار بوده اند برنامه‌ریزی برای آینده را امکان پذیر می‌سازد.

آینده‌نگری مفاهیم مهمی برای کسب وکارهای بین المللی دارد. شرکت‌های چند ملیتی باید در جوامع دارای آینده نگری کمتر، انتظار ترجیح کمتری برای برنامه‌ریزی استراتژیک و سیستم‌های مدیریت انعطاف‌پذیرتر را داشته باشند. علاوه براین، افراد همچنین ممکن است به چیزیکه شرکت های چند ملیتی باید در فوریت (امنیت شغلی) بجای چشم اندازهای آینده عرضه کند علاقه مند‌تر باشند. اما، در جوامع دارای آینده گرایی بیشتر، اغلب یک دیدگاه آینده نگری بیشتر وجود دارد.

عملکردگرایی به میزانی اشاره دارد که تا آن جامعه اعضای جامعه را تشویق به نوآوری، بهبود عملکردشان و تلاش برای برتری می‌کند. این بعد مشابه اخلاق کاری پروتستان وبر است و تمایل به موفقیت را در یک جامعه نشان می‌دهد. کشورهایی نظیر آمریکا و سنگاپور نمرات بالایی در عملکرد گرایی دارند، در حالی‌که کشورهایی نظیر روسیه و یونان نمرات پایینی در این بعد دارند.

یک بازتاب مهم بعد فرهنگی عملکردگرایی این است که چگونه در یک جامعه مقام اعطاء می‌گردد. جوامع دارای عملکرد بالا اغلب به جوامع موفقیت‌گرا که در آن افراد بر اساسی اجراهایشان ارزیابی می‌شوند، شبیه ترند. در مقابل، جوامع دارای عملکرد پایین، جوامع تبارگرا هستند که در آن مقام به افراد بر اساس ویژگی‌هایی نظیر سن، روابط خانوادگی، جنسیت و تحصیلات داده می شود. شکل 17 کشورهای منتخب و نمراتشان بر اساس عملکرد را نشان می دهد.

کشورهایی که نمرات عملکرد گرایی بالایی دارند اغلب از آموزش و توسعه حمایت می کنند، در حالی‌که در کشورهای دارای عملکرد گرایی پایین، خانواده و فرهنگ مهمتر هستند. در جوامع دارای عملکرد گرایی بالا، افراد تشویق می‌شوند ابتکارعمل داشته باشند، و برای عملکرد با این اعتقاد که یک نفر می تواند با سخت تلاش کردن موفق شود، پاداش می گیرند. در مقابل، جوامع دارای عملکرد گرایی پایین به هماهنگی با محیط پاداش می دهند و وفاداری و یکپارچگی را در حین غیر قابل قبول دانستن جرأت مورد تأکید قرار می دهند.

**شکل 17: عملکرد گرایی برای کشورهای منتخب**

**منبع: بر اساس آر. جی هوس، پی.جی. هنگس، ام. جاویدان، پی.دابیلیو. دورفمن و وی. گوپتا (ویرایشگران) 2004، فرهنگ، رهبری و سازمانها: مطالعه ی GLOBE 62 جامعه، تازند اوکز: سیج.**

بعد فرهنگی نهایی که ما مورد بحث قرار می‌دهیم، انسان گرایی است. انسان گرایی به درجه‌ای اشاره دارد که در آن از افراد درون یک جامعه انتظار می‌رود که مهربان، سخاوتنمند و دلسوز باشند. در جوامع دارای انسان گرایی بالا، افراد دیگران را بعنوان خیلی مهم می‌بینند و مهربانی، خیرخواهی، سخاوتمندی و عشق را با ارزش می شمرند. در مقابل، جوامع دارای انسان گرایی پایین اغلب منافع شخصی را مورد تأکید قرار می‌دهند و مالکیت‌های مادی را مورد تأکید قرار می دهند. شکل 18 کشورهای منتخب و نمراتشان در بعد انسان گرایی را نشان می دهد.

**شکل 18: انسان گرایی و کشورهای منتخب**

**منبع: بر اساس آر. جی هوس، پی.جی. هنگس، ام. جاویدان، پی.دابیلیو. دورفمن و وی. گوپتا (ویرایشگران) 2004، فرهنگ، رهبری و سازمانها: مطالعه ی GLOBE 62 جامعه، تازند اوکز: سیج.**

همانطوری که نمودار نشان می‌دهد، بسیاری از جوامع آسیایی در انسان‌گرایی نمرات بالایی دارند. دیدن اینکه زامبیا بالاترین نمره را در این بعد دارد تعجب آور است. اما، در جوامع دارای انسان‌گرایی بالا انتظار می‌رود، که به یکدیگر کمک کنند و کمک مادی و مالی را فراهم سازند. این نمونه‌ای از بسیاری از جوامع آسیایی و آفریقایی است که در آن افراد می‌توانند به خانواده‌ی گسترده برای کمک تکیه کنند. آمریکا یک سطح نسبتاً متوسطی از انسان گرایی دارد، در حالیکه بسیاری از کشورها اروپای لاتین و آلمان سطوح کمتری از انسان گرایی دارند.

انسان‌گرایی، کسب و کارهای بین المللی را تحت تأثیر قرار می‌دهد. از این حیث که شرکت‌های چندملیتی باید، انتظار داشته باشند محیطی را فراهم سازند که بر اساس روابط در جوامع انسان گراتر است. چنین جوامعی اغلب توسط روابط غیررسمی‌تر میان افراد توصیف می‌شوند. از یک دیدگاه منابع انسانی، شرکت‌های چند ملیتی در چنین جوامعی اغلب بیشتر مورد اعتماد قرار می‌گیرند. در مقابل، جوامع دارای انسان‌گرایی پایین اغلب رسمی‌تر هستند و شرکت‌های چندملیتی باید انتظار کنترل بیشتری از حکومت و اتحادیه‌های کارگری داشته باشند.

اگرچه داده های GLOBE بینش‌های بسیاری را به یک تعداد زیادی از کشورها فراهم می‌سازد، اما تحلیل بیشتر نشان داده است که مفاهیم ابعاد فرهنگی را می‌توان هنگام کاربرد در خوشه‌های کشورها ساده کرد. خوشه های کشورها گروه‌هایی از کشورها، نظیر آنگلو، آمریکای لاتین و اروپای لاتین هستند که الگوهای فرهنگی تقریباً مشابهی دارند. در پروژه‌ی GLOBE ده خوشه یافت شدند که شامل خوشه‌ی آنگلو، آسیای کنفسیوسی، اروپای شرقی، اروپای آلمانی، آمریکای لاتین، اروپای لاتین، خاورمیانه، اروپای نوردیک، جنوب آسیا و زیر خط صحرا هستند. جدول 6 خوشه‌های مختلف و کشورهای مربوطه را در خوشه نشان می‌دهد.

**جدول 6: خوشه های کشورهای GLOBE**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| آنگلو | اروپای لاتین | اروپای شرقی | آمریکای لاتین | آسیای کنفسیوسی |
| استرالیا  کانادا  ایرلند  نیوزیلند  آفریقای جنوبی (سفید)  انگلستان  آمریکا | اسرائیل  ایتالیا  پرتغال  اسپانیا  فرانسه  سوئیس (فرانسوی) | آلبانی  گرجستان  یونان  مجارستان  قزاقستان  لهستان  روسیه  اسلوونی | آرژانتین  بولیوی  برزیل  کلمبیا  کاستاریکا  السالوادور  گوآتمالا  مکزیک  ونزوئلا | چین  هنگ کنگ  ژاپن  سنگاپور  کره ی جنوبی  تایوان |
| اروپای نوردیک | اروپای آلمانی | آفریقای زیر خط صحرا | خاور میانه | جنوب آسیا |
| دانمارک  فنلاند  سوئد | استرالیا  سوئیس  هلند  آلمان (شرقی سابق)  ـلمان (غربی سابق) | نامیبیا  نیجریه  آفریقای جنوبی (سیاه)  زامبیا  زیمباوه | قطر  مراکش  ترکیه  مصر  کویت | هند  اندونزی  فیلیپین  مالزی  تایلند  ایران |

**منبع: بر اساس ویپین گوپا، چل جی. هانگس و پیتر دورفمن، 2002، «خوشه های کشورها: روش شناسی و یافته ها»، مجله ی کسب و کار جهانی، 37، صفحات 15-11.**

خوشه‌های کشورها شباهت‌های زیادی درخصوص الگوهای فرهنگی دارند. جدول 7 خوشه‌های مختلف و جایی‌که این خوشه ها بر ابعاد فرهنگی GLOBE منتخب قرار دارند را نشان می‌دهد. چرا شما باید دغدغه ی خوشه های کشورها را داشته باشید؟ اگرچه فرهنگ‌ها در این طبقه‌بندی‌های گسترده با هم تفاوت دارند، این نکات برای خلاصه کردن اطلاعات فرهنگی مفید هستند. آن‌ها برای پیش بینی صفات فرهنگی احتمالی هنگامی‌که اطلاعات خاص در یک فرهنگ ملی در دسترس نیست، مفیدند. خوشه‌ها مهم هستند، زیرا آن‌ها اطلاعات مهم مربوط به شباهت فرهنگ‌ها را برای شرکت‌های چندملیتی فراهم می‌سازند(چانگ[[126]](#footnote-126)، 2011). شرکت‌های چندملیتی ممکن است وارد شدن به کشورهای دیگر دارای فرهنگ‌هایی‌ که مشابه خودشان است را دارای ریسک کمتر بیابند و خوشه ها به سرعت اطلاعات را فراهم می‌سازند(سزاری[[127]](#footnote-127)، 2016).

**جدول 7: خوشه های کشورها و ابعاد فرهنگی GLOBE**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| خوشه | عملکرد گرایی | جرأت | آینده گرایی | انسان گرایی | جمع گرایی نهادی | جمع گرای درو گروهی | تساوی طلبی جنسیت | فاصله ی قدرت | ابهام گریزی |
| مقایسه با هافستد | منحصر بفرد | مردانگی | جهت گیری بلند مدت | منحصر بفرد | جمع گرایی | جمع گرایی | زنانگی | فاصله ی قدرت | ابهام گریزی |
| آنگلو | بالا | متوسط | متوسط | متوسط | متوسط | پایین | متوسط | متوسط | متوسط |
| آسیای کنفوسیوس | بالا | متوسط | متوسط | متوسط | بالا | بالا | متوسط | متوسط | متوسط |
| اروپای شرقی | پایین | بالا | پایین | متوسط | متوسط | بالا | بالا | متوسط | پایین |
| اروپای آلمانی | بالا | بالا | بالا | پایین | پایین | پایین | متوسط | متوسط | بالا |
| آمریکای لاتین | پایین | متوسط | پایین | متوسط | پایین | بالا | متوسط | متوسط | پایین |
| اروپاشی لاتین | متوسط | متوسط | متوسط | پایین | پایین | متوسط | متوسط | متوسط | متوسط |
| خاور میانه | متوسط | متوسط | پایین | متوسط | متوسط | بالا | پایین | متوسط | پایین |
| اروپای نوردیک | متوسط | پایین | بالا | متوسط | بالا | پایین | بالا | پایین | بالا |
| جنوب آسیا | متوسط | متوسط | متوسط | بالا | متوسط | بالا | متوسط | متوسط | متوسط |
| آفریقای زیر خط صحرا | متوسط | متوسط | متوسط | بالا | متوسط | متوسط | متوسط | متوسط | متوسط |

**منبع: بر اساس منصور جاویدان، پیتر دابیلیو. دورفمن، ماری سولی د لوک و روبرت جی. هاوس، 2006، «در چشم ناظر: درسهای میان فرهنگی در رهبری برای پروژه ی GLOBE»، آکادمی دیدگاههای آکادمی مدیریت، فوریه، 20(1)، صص. 90-67.**

**اهمیت خوشه های کشورها**

اطلاعات مطرح شده در این قسمت اهمیت درک فرهنگ ملی را در کسب و کارهای بین‌المللی نشان می‌دهد. با این همه، باید ذکر گردد که مدل GLOBE به خاطر بسیاری از نکات مشابه مدل هافسد مورد انتقاد قرار گرفته است. همانطوری‌ که شما بعداً خواهید دید، خوشه ها به شدت پیچیده هستند و برخی استدلال می‌کنند که تحقیقات مبتنی بر پرسشنامه‌ها هرگز نمی‌توانند به طور صحیح نیمرخ فرهنگی یک کشور را بسنجند. اما، استفاده از مدل‌های فرهنگی هافستد و GLOBE نقطه‌ی شروع خوبی است و اطلاعات مهمی را درباره‌ی اینکه چگونه کشورها در ابعاد فرهنگی مهم، متفاوت هستند را فراهم می سازد. فرهنگ ملی چگونگی رفتار و فکر کردن افراد را تحت تأثیر قرار می‌دهد و درک مناسبی از فرهنگ شانس ایجاد موانع فرهنگی را کاهش می‌دهد. علاوه بر این، فرهنگ ملی یک تأثیر انکارناپذیری بر فرهنگ و آداب کسب و کار و درون هر جامعه دارد. ما در قسمت بعد برخی از پیوندهای بین فرهنگ ملی و فرهنگ کسب و کار را در نظر می‌گیریم.

بخش دوم: فرهنگ کسب و کار

فرهنگ کسب و کار یک جامعه ارزش‌ها، عقاید و هنجارهای مربوط به اینکه چگونه کسب و کار در یک جامعه انجام می‌شود را نشان می‌دهد. درک فرهنگ بشدت تعیین‌کننده است، زیرا آن، مشابه فرهنگ ملی، بینش‌ها در خصوص جنبه‌های مناسب انجام کسب و کار در یک فرهنگ را فراهم می‌سازد. بدیهی است که، فرهنگ کسب و کار یک کشور به‌شدت تحت تأثیر فرهنگ ملی آن است. چنین جنبه‌هایی از فرهنگ کسب و کار اغلب در آداب کسب و کار، محدوده‌ی رفتارهای قابل قبول و غیر قابل قبول مورد انتظار در هنگام کسب و کار، نشان داده می‌شود. ما در این قسمت تعدادی از جنبه های کلیدی آداب کسب و کار و این‌که چگونه آنها تحت تأثیر فرهنگ ملی قرار می‌گیرند را در نظر می‌گیریم.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های آداب کسب و کار این است که هنگام ملاقات با یک فرد از عنوان رسمی و اسم فامیل آن فرد استفاده شود. در آمریکا، فرهنگ کسب و کار اغلب غیر رسمی‌تر است و مدیران به‌ندرت از اسم‌های فامیل و عناوین برای اشاره به یکدیگر استفاده می‌کنند. اما، در جوامع دیگر نظیر چین و آلمان، انتظار بر این است که عناوین و رسمیت، هنگام مخاطب قرار دادن افراد محترم شمرده شوند. یکی از تفاوت‌های فرهنگی مهم که درجه‌ی رسمیت را نشان می‌دهد، فاصله‌ی قدرت است. به‌خاطر تأکید بر سلسله مراتب و موقعیت ممتاز فرد قدرتمند در کشورهای دارای درجه‌ی بالایی از فاصله‌ی قدرت، انتظار وجود دارد که این سلسله مراتب از طریق استفاده از عناوین مناسب محترم شمرده خواهد شد.

فاصله‌ی قدرت بالا اغلب با رسمیت در بسیاری از جنبه‌های دیگر محیط کسب و کار ارتباط دارد. به‌عنوان مثال، در یک جامعه‌ی دارای فاصله‌ی قدرت بالا، از افراد بازرگان انتظار می‌رود که بطور محافظه‌کارانه‌تری لباس بپوشند، برای قرارهای ملاقات وقت‌شناس باشند، معرفی‌های رسمی‌تری را انجام دهند و برای استفاده از یک کارت بازرگانی ارزش قائل شوند. علاوه براین، هنگام معامله با افراد در جوامع دارای فاصله‌ی قدرت بالا، به احتمال خیلی زیاد، افراد دارای بیشترین ارشدیت تصمیم‌گیرنده هستند. بنابراین، دانستن ارشدیت و درجه‌ی افراد درگیر در معاملات، منطقی بنظر می‌رسد.

یک جنبه‌ی مهم دیگر که با محیط کسب و کار در یک جامعه ارتباط دارد طبیعت روابط بین شرکای کسب و کار است. در برخی جوامع نظیر چین، انتظار بر این است که شرکای کسب و کار صبور باشند و هر گونه مشارکت را از طریق یک دیدگاه بلندمدت در نظر بگیرند. اما، در آمریکا معامله‌کنندگان کسب و کار ممکن است لزوماً یک مشارکت کسب و کار را بلند مدت نبینند. بعد فرهنگی جمع‌گرایی یک توضیح را برای این تفاوت‌ها فراهم می‌سازد. در جوامع جمع‌گراتر، روابط فردی خیلی مهم هستند. بنابراین، انتظار بر این است که شرکت‌های آمریکایی که با شرکت‌های چینی معامله می‌کنند، بخواهند ابتدا روابط را توسعه دهند. بر خلاف ترجیح آمریکایی‌ها برای تکمیل معاملات به یک روش به‌موقع، تا حد امکان معامله کنندگان چینی اغلب ترجیح می‌دهند قبل از پرداختن به موضوعات کسب و کار، رابطه را اجتماعی و پرورش دهند. این همچنین اهمیت ارتباط خوب برای انجام عملیات کسب و کار را نشان می‌دهد. برای بینش بیشتر درباره ی اینکه چگونه آداب کسب و کار مؤثر واقع می‌شود، بینش استراتژیک کسب و کارهای کوچک را که برای ایجاد تماس‌ها در چین تلاش می کنند را در نظر بگیرید.

بعد فرهنگی جمع‌گرایی، یک تأثیر قوی بر فرهنگ کسب و کار در چین دارد. مفاهیم آداب کسب و کار این هستند که مردم باید انتظار درگیری در مکالمات غیر کسب و کار را با افراد جوامع جمع گراتر داشته باشند. در طول جلسات، زمان بیشتری را می توان برای صحبت کردن درباره‌ی موضوعات کسب و کار صرف کرد بطوری‌که شرکاء یکدیگر را بشناسند.

علاوه براین، باید به فرصت‌ دادن به افراد جمع‌گرا برای دوری از، از دست دادن آبرو اهمیت داده شود. به‌عنوان مثال، مهم است درک شود که یک «بله» در ژاپن ممکن است همان معنای ضمنی «بله» را در آمریکا نداشته باشد. در آمریکا، اگر فردی بگوید «بله»، آن فرد در حال نشان دادن موافقت با گفته‌ی شماست. عدم موافقت فقط با یک «نه» نشان داده می شود. اما، معامله‌کننده‌ی ژاپنی ممکن است برای گفتن «نه» اکراه داشته باشد. در حقیقت، معامله‌کننده ی ژاپنی ممکن است «بله» را هنگامی بگوید که در حقیقت، «بله» به‌ معنای «احتمالاً» یا حتی «نه» است. همینطور، قرار ندادن افراد جمع گرا در این موقعیت های ناپایدار مهم است. به عنوان مثال، در نظر بگیرید که ITT چاینا در حال مواجهه با جابجایی بالای کارمندان در دفتر فروش شانگهای خود بود. مدیران محلی بزودی دریافتند که رتبه‌بندی‌های عملکرد در حال تحت تأثیر قرار دادن جابجایی بودند. کارمندانی‌ که در یک مقیاس عملکرد 5-1 نمره‌ی 3 را بدست آوردند، بزودی بعد از آن به احتمال بیشتری ترک کردند. این کارمندان نمی‌توانستند هنگامی‌که آبرویشان را هنگام دریافت چنین رتبه‌بندی‌های پایینی از دست دادند با همتاهایشان مواجه شوند. برای آن‌ها ترک کردن منطقی بنظر می‌رسید. ITT تصمیم گرفت که در اغلب کشورهای جمع‌گرا که در آن‌ها این رتبه بندی های عملکرد در حال انجام بود را کلا کاهش دهد.

بخاطر تمرکز بر جمع گرایی، همچنین مهم است ذکر شود که تیم‌ها در جوامع جمع‌گرا خیلی مهم هستند. در تیم‌ها، افراد برای رسیدن به اجماع و بطور کلی دوری از تعارضات تلاش می‌کنند. تیم‌ها در مواجهه با میزبان‌های شان اجماع را نسبت به مخالفت ترجیح می‌دهند. در نتیجه‌ی یک بازتاب فرهنگ کسب و کار برای افراد جوامع فرد گراتر مهم است درک شود که آنها ممکن است مجبور شوند بجای افراد با تیم‌ها سر و کار داشته باشند.

درک تأثیر بعد مردانگی بر آداب کسب و کار مهم است. بخاطر اینکه کار یک جنبه‌ی بزرگ زندگی یک فرد در جوامع مردانه‌تر است، شما می‌توانید یک اخلاق کار قوی و موضوعات مربوط به کار را مدت‌ها پس از شب را انتظار داشته باشید. اما، برای جوامع زنانه‌تر، نظیر دانمارکی‌ها، انتظار بر این است که جلسات در بعدازظهر پایان یابند. دانمارکی‌ها ترجیح می‌دهند در شغلشان خیلی زیاد کار و زودتر کار را تمام کنند تا بتوانند زمان بیشتری را با خانواده هایشان بگذرانند.

یک جنبه نهایی مهم فرهنگ کسب و کار یک کشور استفاده از زبان در محیط ارتباطات است(سو و همکاران[[128]](#footnote-128)، 2015). ادوارد تی. هال[[129]](#footnote-129) انسان‌شناس یک تمایز مهم را میان زبان‌های جهان بر اساس اینکه آیا ارتباطات آشکار یا ضمنی هستند شناسایی کرد. هال بر این متمرکز بود که چگونه فرهنگ‌های مختلف از زمینه یا موقعیت که در آن ارتباطات رخ می‌دهند برای درک اینکه مردم در حال گفتن چه چیزی هستند استفاده می‌کنند. زبان‌هایی که مردم با آن چیزها را بطور مستقیم یا آشکار بیان می‌کنند زبان‌های محتوا محور[[130]](#footnote-130) نامیده می شوند. کلمات بیشتر معنا را فراهم می‌سازند. شما مجبور نیستید موقعیتی را که در آن کلمات مورد استفاده قرار می‌گیرند، درک کنید. زبان‌هایی که مردم با آنها چیزها را بطور غیر مستقیم یا ضمنی بیان می‌کنند، زبان‌های زمینه‌محور نامیده می‌شوند. در زبان‌های زمینه محور، ارتباطات چندین معنا دارند که می‌توان فقط با خواندن موقعیتی که در آن ارتباطات رخ می‌دهند، تفسیر کرد.

اغلب زبان‌های اروپای شمالی، مانند آلمانی، انگلیسی و اسکاندیناوی محتوا محور هستند. افراد از کلمات صریح برای انتقال معنای مستقیم استفاده می کنند. از اینرو، به عنوان مثال، اگر یک مدیر آلمانی بگوید «بله»، منظور او «بله» است. علاوه بر این، اغلب فرهنگهای غربی برای ارتباطات شفاف و مستقیم یک ارزش مثبت قائل هستند. این بطور ویژه‌ای در معاملاتی آشکار است که در آن زبان‌های محتوا محور گفته‌های شفاف در خصوص چیزی‌که یک معامله‌کننده از رابطه می‌خواهد را اجازه می‌دهند. در مقابل، زبان‌های آسیایی و عربی جزء زمینه محورترین زبان‌های جهان هستند. در زبان‌های آسیایی، اغلب چیزی‌که گفته نمی‌شود درست به اندازه‌ی چیزی‌که گفته می‌شود مهم است. دوره‌های سکوت و استفاده از جملات غیرکامل مستلزم این هستند که یک فرد چیزی‌که پیام دهنده نمی‌گوید را با خواندن موقعیت تفسیر کند. زبان عربی با یک روش متفاوتی تفسیر را وارد زبان می‌کند. ارتباطات شفاهی و غیرشفاهی غیردقیق یک تعامل را بوجود می‌آورد که در آن خواندن موقعیت برای درک ضروری است.

فرهنگ ملی: برخی اخطارها و احتیاط ها

پاراگراف‌های پیشین برخی از روش‌هایی را مورد بحث قرار می‌دهند که بر اساس فرهنگ و اینکه چگونه فرهنگ ملی، فرهنگ کسب و کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند، با هم تفاوت دارند. اما، شما باید در نظر داشته باشید تعمیم‌های گسترده‌ای وجود دارند که اساس درک اینکه چگونه افراد در بین کشورها با هم تفاوت دارند و اینکه همه‌ی افراد درون یک جامعه متناسب با نیمرخ فرهنگی برای آن کشور نخواهند بود را فراهم می‌سازند. بعلاوه، اغلب کشورها دارای خرده فرهنگ‌ها هستند که روش‌های زندگی گروه‌های مردم درون یک فرهنگ را نشان می‌دهند. به عنوان مثال، در نظر گرفتن هند بعنوان یک فرهنگ همگن می‌تواند برای هر شرکت چندملیتی مضر باشد. تفاوت‌های معناداری بین مناطق و طبقات وجود دارد. مک دونالدز لیست غذاهای خود را بطور معناداری برای در نظر گرفتن این خرده فرهنگ‌های منطقه مطابقت داد. و برای در نظرگرفتن تغییرات منطقه‌ای در ارتباط با ترجیج منوهای گوشت، گیاه خواری و همچنین ترجیج خوراک‌های محلی متناسب ساخت. بنابراین، ما در این قسمت برخی از خطرات ایجاد تعمیم‌های گسترده و چگونگی درک بهتر فراهم ساختن این تفاوت‌ها را مورد بحث قرار می دهیم.

فرهنگ‌ها بطور دقیق تعیین نمی‌کنند که چگونه هر فرد رفتار، فکر، عمل و احساس می‌کند. فرض اینکه همه‌ی افراد درون یک فرهنگ بطور یکسان رفتار، احساس و عمل می‌کنند و به داشتن تصور قالبی اعتقاد دارند. استفاده از یک تصور قالب فرهنگی برای درک فرهنگ دیگر، در صورتی‌که به دقت مورد استفاده قرار گیرد، لزوماً اشتباه نیست. تعمیم گسترده درباره‌ی یک فرهنگ می‌تواند به عنوان یک نقطه‌ی شروع برای درک پیچیدگی‌ تفاوت‌های فرهنگی عمل کند. خطر مهم دیگر مربوط به درک فرهنگ قوم‌پرستی است. قوم‌پرستی این اعتقاد است که فرهنگ فرد، برتر از فرهنگ دیگران است. بسیاری از طرح‌های کسب و کارهای بین المللی بخاطر اینکه مدیران چند‌ملیتی قوم‌پرست هستند و منافع فرهنگ‌های دیگر را نادیده می‌گیرند، شکست می‌خورند.

حتی هنگامی که یک تلاش برای درک فرهنگ انجام می‌شود، کارشناسان اغلب در می‌یابند که استثنائات فراوانی برای تعمیم‌هایی که قبلاً مورد بحث قرار دادیم، وجود دارد. به عنوان مثال، در نظر بگیرید که اگرچه آمریکا یکی از فردگراترین جوامع است، اما یکی از بالاترین درصدهای دادن صدقه در جهان را داراست. بطور مشابهی، اگرچه ژاپن دارای ابهام‌گریزی خیلی بالاست، اما شرکای کسب و کار اغلب در می‌یابند که قراردادهای ژاپنی در مقایسه با آمریکایی خاص و مستقیم معمولاً عبارات مبهم را می‌گنجانند. این پارادوکس‌های فرهنگی که در آن مشاهدات اغلب با انتظارات فرهنگی تناقض دارند، نشان می‌دهند که شما باید هنگامی‌که برای درک فرهنگ در هر جامعه تلاش می‌کنید خیلی محتاط باشید.

تفاوت‌های فرهنگی که ما قبلاً بطور خلاصه بیان کردیم ابزارهای خیلی مفیدی برای درک اینکه کشورها از لحاظ فرهنگی چه تفاوت‌هایی دارند، هستند. اما، آن‌ها را می توان در درک تغییرات گسترده در الگوهای فرهنگی درون یک کشور محدود کرد. بنابراین، برای شما توجه خیلی زیاد به موقعیت ها یا شرایطی‌که یک فرد ممکن است برخلاف انتظارات فرهنگی رفتار کند ضروری است. به‌عبارت دیگر، شما نمی‌توانید فرض کنید که همه‌ی افراد بازرگان در ایالات متحده شیوه‌های مدیریت مشارکتی را به‌خاطر فاصله‌ی قدرت کم، ترجیح می‌دهند. در حقیقت، اگرچه آمریکایی‌ها بطور کلی یک فرهنگ تساوی طلب‌تر را ترجیح می‌دهند، اما مدیران عامل اغلب اجازه دارند قدرت طلب باشند و مردم یک میزان قدرت نابرابر را انتظار دارند. همانطوری‌که شما می‌توانید ببینید، این یک پارادوکس فرهنگی را نشان می‌دهد که در آن آمریکایی‌های ایالات متحده نابرابری و ویژگی قدرت جوامع دارای فاصله‌ی قدرت بیشتر را می‌پذیرند.

شما چگونه می‌توانید خودتان را برای درک ظرافت‌های فرهنگ آماده کنید؟ کارشناسان فرهنگ استفاد از ابعاد فرهنگی که ما قبلاً بعنوان ابزار اساسی مورد بحث قرار دادیم را پیشنهاد می‌کنند. علاوه بر آن، شما باید درک کنید که فرهنگ‌ها بطور باورنکردنی پیچیده هستند و نمی توان آن‌ها را به بایدها و نبایدهای ساده تقلیل داد. به‌عنوان مثال، درک مناسب تاریخ و منطق یک کشور می‌تواند خیلی مفید باشد. دانشجویان فرهنگ همچنین از طریق مربیان فرهنگی می‌توانند یک درک عمیق‌تری از ظرافت‌های فرهنگی بدست آورند. در نهایت، شما همیشه باید روشن فکر باقی بمانید و برای درک استدلال پشت پارادوکس‌های فرهنگی تلاش کنید.

همانطوری‌که شما در بالا می‌توانید ببینید، درک کامل زمینه فرهنگ محلی مهم است. برخی از مثال‌های پارادوکس‌های فرهنگی قبلاً ذکر شده را در نظر بگیرید. چرا آمریکایی‌ها سطوح بالایی از صدقه دادن را دارند درحالی‌که این به وضوح رفتاری است که با سطوح بالای فردگرایی تناقض دارد؟ تاریخ آمریکا نشان می‌دهد که آمریکایی‌ها بر اساس یک سنت اشتراکی مذاهب و ارزش‌های فرهنگی موفق شدند. بنابراین، دیدن این سطوح بالایی از صدقه دادن تعجب آور نیست. به‌طور مشابهی، عبارات مبهم‌تر موجود در قراردادهای ژاپنی طبیعت جمع گراتر بودن فرهنگ ژاپن را نشان می‌دهند. ژاپنی‌ها معتقد هستند که آن‌ها می‌توانند به دیگران اعتماد و تکیه کنند و چنین جنبه‌هایی از هر عدم اطمینانی درباره‌ی قرارداد سبقت می‌گیرد. بنابراین، آن‌ها به تعیین همه‌ی جنبه‌های یک قرارداد نیاز ندارند زیرا آن‌ها برای در نظرگرفتن احتمالات مقداری انعطاف‌پذیری قرار می‌دهند. هر دو مثال نشان می‌دهد که یک درک عمیق‌تر از زمینه‌ی فرهنگی می‌تواند درک فرهنگی بهتر را بوجود آورد.

فرهنگ ملی: آموزش میان فرهنگی

از این فصل مشخص است که درک تفاوت‌های فرهنگی برای مدیر جهانی امروز تعیین‌کننده است. هنگامی‌که شما شغلتان را شروع می‌کنید نباید از اینکه از شما انجام یک مأموریت بین‌المللی خواسته می‌شود، تعجب کنید. برای شرکتی که نیروی انسانی خود را به عرصه‌ی بین‌المللی می‌فرستد، هزینه‌های قابل توجهی وجود دارد. در نظر بگیرید که یک فرد مقیم خارج ممکن است در مأموریت‌های بین‌المللی اغلب به یک اضافه حقوق 10 تا 25 درصدی نسبت به حقوقش نیاز داشته باشد. علاوه براین، هزینه‌های اضافی از طریق تهیه‌ی مسکن، وسیله‌ی نقلیه‌ی یک شرکت، مطابقت‌ها‌ی هزینه‌ی زندگی، مزایای پزشکی و دیگر مزایا (مدرسه‌ی خصوصی، حمایت از ازدواج) برای حمایت از خانواده تحمیل شوند. با این هزینه‌های بالا، لازم است شرکت‌های چندملیتی تضمین کنند که فرد مقیم در خارج یک جایگاهی برای موفقیت دارد. یک عامل بزرگ کمک کننده به موفقیت آموزش فرهنگی است.

شواهد کافی وجود دارد که آموزش میان فرهنگی به‌شدت برای شرکت‌های چندملیتی با ارزش است. آموزش میان فرهنگی مهارت‌های بهتر برای سازگاری با فرهنگ جدید را برای گیرنده فراهم می‌سازد. این سازگاری احتمال اینکه فرد در شغلش خوب کار کند را افزایش می‌دهد. علاوه براین، آموزش مناسب همچنین این احتمال را که یک فرد مقیم خارج، شغل را ترک کند کاهش می‌دهد. آموزش میان فرهنگی همچنین اعتماد بنفس و رفاه را در فرهنگ جدید افزایش می دهد. بنابراین، ما در قسمت پایانی برخی از روش‌هایی را که شرکت‌های چندملیتی می‌توانند کارمندانشان را برای درک فرهنگ‌های جدید آماده کنند مورد بررسی قرار می دهیم.

روش‌های آموزش فرهنگ

محدوده‌ای از تکنیک‌های آموزش در دسترس برای آموزش میان فرهنگی وجود دارد. انتخاب تکنیک مورد استفاده به طبیعت مأموریت بستگی دارد. برای مأموریت‌های کوتاه مدت، برنامه‌های آموزش فرهنگی با شدت کمتر که در آن درگیری ذهنی و تلاش محدودتر برای تکمیل برنامه توسعه داده می‌شود ممکن است کافی باشد. اما، برای مأموریت‌های بلندمدت، برنامه‌های آموزشی دارای شدت بیشتر ممکن است مناسب‌تر باشند. در زیر ما اشکال آموزش و سطوح مربوطه را مورد بحث قرار می‌دهیم.

دو شکل اساسی آموزش فرهنگی در دستری وجود دارد: شبیه‌سازی‌ها و تجربیات میدانی.

شبیه‌سازی‌ها اغلب دارای شدت کمتری هستند، در آن‌ها به شرکت‌کنندگان فرصت تجربه‌ی فرهنگ خارجی از طریق نقش‌گزاری و دستورالعمل برنامه‌ریزی شده‌ی دیگر وجود دارد. یکی از اساسی‌ترین اشکال شبیه سازی فرهنگ می‌تواند از نوع آموزشی باشد. در این شکل آموزش، کارمندان در معرض اشکال مختلفی از مطالب آموزشی نظیر سخنرانی‌ها، خودآموزها و تکالیف خواندن درباره‌ی فرهنگ جدید هستند. شرکت‌کنندگان همچنین می‌توانند در نقش‌گزاری و همچنین شرکت در بررسی‌های موردی در گیر شوند. در برخی موارد، شرکت‌های چندملیتی شکلی از آموزش آگاهی فرهنگی را فراهم می‌سازند. فرضیه‌ی اساسی پشت روش‌های آگاهی فرهنگی این است که یک فرد می‌تواند درصورت آگاه بودن از فرهنگ خودش تفاوت‌های فرهنگی را بهتر درک کند. در نهایت، این روش همچنین ممکن است شامل شکلی از آموزش زبان باشد و بدین وسیله به شرکت‌کنندگان جنبه‌های اساسی زبان آموزش داده می‌شود، بطوری‌که آنها یک دانش ابتدایی از زبان داشته باشند.

مزیت مهم شبیه سازی‌های مورد بحث قرار گرفته این است که اغلب آن‌ها خیلی مقرون به صرفه هستند و معمولاً شامل قطع کاری حداقل هستند. شرکت‌ها می‌توانند کارشناسان میان فرهنگی را به محل کار کارمندان بیاورند تا آموزش مناسب را فراهم سازند. علاوه براین، این روش‌ها همچنین برای ارائه از طریق اینترنت مناسب هستند و از اینرو می‌توانند شامل اختلالات کاری حداقل باشند.

معایب اصلی شامل این حقیقت هستند که آموزش‌دهندگان باید خیلی باتجربه باشند و شرکت‌کنندگان ممکن است تمرین را خیلی جدی نگیرند. به عنوان مثال، برای بررسی‌های موردی و اشکال تجربی یادگیری، آموزش دهندگان باید برای ارائه‌ی دروسی که تا حد امکان واقع‌گرایانه هستند مهارت‌ها و تجربیات داشته باشند. علاوه براین، بخاطر اینکه اغلب آموزش‌ها را می توان در یک کلاس ارائه کرد، شرکت‌کنندگان از سندرم «کلاس درس» نیز رنج می‌برند. آن‌ها ممکن است معتقد نباشند که تمرینات خیلی واقع‌گرایانه هستند و ممکن است از این‌رو به اثربخشی روش مشکوک باشند. در برخی موارد، آن‌ها ممکن است فقط دریافت‌کنندگان اطلاعات ایستا بدون داشتن شانس درگیری در فعالیت‌های تجربی برای هضم اطلاعات باشند.

تجربیات میدانی معمولاً دارای شدت بیشتری هستند و به شرکت‌کنندگان فرصت یادگیری از طریق تجربه داده می‌شود. شرکت‌کنندگان می‌توانند در سفرهای میدانی شرکت کنند، و برای دوره ای از زمان فرهنگ میزبان را بطور مستقیم بازدید و ملاقات کنند. برخی از شرکت‌های چندملیتی آموزش ضمن خدمت را ارائه می‌کنند که در آن‌ها به کارمندان در کار آموزش داده می‌شود. این روش به آموزش‌گیرنده اجازه می‌دهد که نه فقط فرهنگ جدید بلکه همچنین چگونگی برهم‌کنش فرهنگ با محیط کار را ببیند. در موارد دیگر، کارمندان آموزش تعامل را دریافت می‌کنند و بدین وسیله آن‌ها از فرد مقیم خارج که با او تعویض خواهند شد، یاد خواهند گرفت. این به کارمندان جدید اجازه می‌دهد آموزش مستقیم درباره‌ی رفتارهای کسب و کار مناسب در کشور را دریافت کنند. علاوه براین، آن به فرد اجازه می‌دهد با افراد کلیدی در محل کار جدید ملاقات کنند و چگونگی تعامل با جامعه‌ی جدید را یاد بگیرند. این روش انتظارات در خصوص عملیات روزانه در فرهنگ جدید را آسان می سازد.

اغلب کارشناسان آموزش فرهنگی پیشنهاد می‌کنند که تجربیات میدانی مؤثرترین ابزار آموزش هستند. شرکت‌کنندگان با تجربه‌ی فرهنگ بطور مستقیم یک درک مستقیم و قوی از فرهنگ را بدست می‌آورند. بعلاوه، با آموزش حین کار آنها نه تنها فرهنگ بلکه همچنین محیط محل کار را تجربه می‌کنند، افراد کلیدی را ملاقات می کنند و فرهنگ سازمانی را می شناسند. این یادگیری و تجربه در دادن یک تجربه هر چه نزدیک‌تر به واقعیت به گیرنده با ارزش است و بدین وسیله احتمال موفقیت را افزایش می‌دهد.

اشکال اصلی مربوط به تجربیات میدانی این است که آنها اغلب وقت‌گیر و پرهزینه هستند. بعنوان مثال، فرستادن یک نفر به یک سفر میدانی ممکن است شامل هزینه‌های معناداری باشد. در بسیاری از موارد، فرستادن کل خانواده نیز ممکن است ضروری باشد و ده‌ها برابر بیشتر هزینه داشته باشد. علاوه براین، آموزش حین کار می‌تواند برای آموزش دهنده مشکل ساز باشد. افراد مقیم خارج اغلب افراد پر‌مشغله‌ای هستند و هنگامی‌که مجبور به آموزش یک فرد جدید هستند اگر زمان و منابع اضافی برایشان فراهم شود آن‌ها ممکن است احساس کار بیش از حد نکنند.

کدام روش آموزش را باید مورد استفاده قرار داد؟ محققان استدلال می‌کنند که انواع آموزش باید بر اساس سه عامل مهم باشند: درجه‌ای که تا آن فرهنگ ملی کارمندان با فرهنگی که او تجربه خواهد کرد، تفاوت دارد؛ درجه‌ای که تا آن کارمند به تعامل با محلی‌ها نیاز خواهد داشت و طول مأموریت فرهنگی. اگر مأموریت‌ها کوتاه مدت باشند، به‌عنوان مثال هنگامی‌که یک فرد برای معامله در یک فرهنگ مختلف برای یک دوره‌ی زمانی کوتاه فرستاده می‌شود، شبیه سازی‌های با شدت کم ممکن است خوب کار کنند اما، اگر یک مدیر برای یک دوره ی زمانی بلند مدت، به‌عنوان مثال، بعنوان یک مقیم در خارج، فرستاده شود، انواع آموزش با شدت بیشتر ممکن است ضروری باشند. شرکت‌ها چگونه برنامه‌های آموزش را متناسب می‌سازند؟

آموزش فرهنگ: بهترین شیوه ها

ما در این قسمت برخی از بهترین شیوه‌ها در خصوص آموزش میان فرهنگی مبتنی بر یک مرور توسط لیترل و سالاس[[131]](#footnote-131) را مورد بررسی قرار می‌دهیم. آن‌ها استدلال می‌کنند که هر آموزش میان فرهنگی جنبه‌های بسیاری دارد که باید با نیازهای آموزشی متناسب شوند. بویژه اینکه، سه جنبه‌ی تعیین‌کننده‌ی آموزش میان فرهنگی شامل طراحی، ارائه و ارزیابی هستند. در خصوص طراحی، بسیاری از موضوعات قبلاً مورد بحث قرار گرفته در اینجا بکار می‌روند. به‌عنوان مثال، طبیعت مأموریت باید یک نقش را در تعیین طول آموزش بازی کند. مأموریت‌های بین‌المللی پیچیده‌تر به‌طور بدیهی به آموزش شدیدتری نیاز دارند. بعلاوه، آموزش میان فرهنگی درصورتی به بهترین شکل کار می‌کند که آن به خانواده‌ی همراه نیز داده شود. توانایی یک مدیر برای موفق شدن در یک مأموریت خارجی به سطح سازگاری خانواده با فرهنگ جدید نیز بستگی دارد. در نهایت، یک برنامه ی طراحی شده بطور مناسب باید شامل بخش مدیریت منابع انسانی[[132]](#footnote-132) (HR) باشد. بخش منابع انسانی می‌تواند یک نقش حیاتی در انتخاب بهترین فرد و همچنین متناسب ساختن برنامه بر اساس شخصیت فرد بازی کند.

در خصوص ارائه، روش‌های بسیاری نظیر تجربیات میدانی در دسترس هستند. بهترین شیوه‌ها نشان می‌دهند که ترکیبی از روش‌های مختلف ممکن است به بهترین شکل کار کند. بعنوان مثال، کارمندان را می‌توان در معرض مطالب آموزش درباره‌ی فرهنگ جدید قرار گیرند و همچنین در سفرهای میدانی شرکت کنند. این ترکیب روش‌ها احتمالاً یادگیری را افزایش می‌دهد. بسیاری از کارشناسان نیز استفاده از امکانات و برنامه‌های آن لاین را برای ارائه‌ی آموزش پیشنهاد می‌کنند. بعنوان مثال، اطلاعات فرهنگی مهم را می‌توان بصورت آن لاین به صلاحدید کارمندان برای دیدن در دسترس قرار داد. همچنین فراهم ساختن آموزش هم قبل و هم بعد از مأموریت کارمند قابل توصیه است. چنین روش‌هایی یادگیری و سازگاری با فرهنگ را به حداکثر می‌رساند.

در نهایت، هیچ برنامه‌ی آموزشی نمی‌تواند بدون ارزیابی کافی کامل شود. کارشناسان پیشنهاد می‌کنند که برنامه‌ها بطور منظم مورد ارزیابی قرار گیرند. همچنین استفاده از چند ابزار اندازه‌گیری هم برای موفقیت و هم شکست قابل توصیه است. بهترین شیوه‌ها پیشنهاد می‌کنند که شرکت‌های موفق عوامل شکست نظیر بهره‌وری به تعویق افتاده، فرصت‌های ازدست رفته و غیره را می‌گنجانند. علاوه بر این، کارمندان دریافت کننده‌ی آموزش باید برای تعیین سطح رضایتشان و بهبود عملکرد ناشی از آموزش مورد نظرسنجی قرار گیرند. در نهایت، بخش‌های مدیریت منابع انسانی باید بسنجند که آیا آموزش میان فرهنگی در محیط کار واقعی بکار برده می شود.

**مرور فصل**

ما در این فصل مطرح کردیم که درک فرهنگ‌ها و آموزش میان فرهنگی چقدر تعیین کننده است. هنگامی‌که جهان در حال جهانی‌تر شدن است، درک فرهنگ در حال مهمتر شدن است. اگر شرکت‌ها یک درک بهتری از فرهنگ‌ها داشته باشند نه تنها آنها یک درک بهتری از بازارها و مشتریانشان بدست می‌آورند، بلکه کارمندانشان نیز هنگام فرستاده شدن به مأموریت‌های بین‌المللی بهتر عمل می‌کنند. با توجه به رشد تجارت بین‌المللی و عملیات برون مرزی، هیچ کشوری از این نیروها مصون نیست و شما از درک فرهنگ سود خواهید برد.

ما برای درک اینکه کشورها چقدر از لحاظ فرهنگی متفاوت هستند دو تا از رایجترین چارچوب‌های فرهنگی را مورد بررسی قرار دادیم. چارچوب هافستد قطعاً یکی از چارچوب‌هایی است که بیشترین توجه را دریافت کرده است و پبیشنهاد می‌کند که کشورها بطور عمده در چهار بعد فرهنگی تفاوت دارند. اما، ما همچنین با در نظر گرفتن مطالعات رهبری جهانی و رفتار سازمانی (GLOBE) و دو بعد دیگر تحقیقات جدیدتر را گنجاندیم. ما بسیاری از مفاهیم کسب و کارهای بین‌المللی این تفاوت‌های فرهنگی را مورد بحث قرار دادیم.

یکی از مهمترین روش‌هایی که فرهنگ ملی با آن عملیات کسب و کارهای بین‌المللی را تحت تأثیر قرار می‌دهد از طریق فرهنگ کسب و کار است. ما برخی از مهمترین تفاوت‌ها و مفاهیم فرهنگی برای فرهنگ کسب و کار را مورد ملاحظه قرار دادیم. ما همچنین آداب کسب و کار را به‌ عنوان یکی از جلوه های مهم فرهنگ کسب و کار یک کشور مورد تأکید قرار دادیم.

ما برخی از خطرات ایجاد تعمیم‌های گسترده با استفاده از این ابعاد فرهنگی را مورد بررسی قرار دادیم. بهترین دانشجویان فرهنگی درباره‌ی تفسیرهایشان روشنفکر و خیلی محتاط باقی می‌مانند. در نهایت، ما برخی از انواع رایج آموزش میان فرهنگی و برخی از بهترین شیوه‌ها در خصوص طراحی، ارائه و ارزیابی این برنامه‌ها را مورد بررسی قرار دادیم.

فصل چهارم: مفاهیم استراتژیک نهادهای اقتصادی، حقوقی و مذهبی برای کسب و کارهای بین‌المللی

شما بعد از خواندن این فصل باید قادر باشید:

* اهمیت نهادها و تأثیرشان هم بر افراد و هم بر کسب و کارهای بین‌المللی را درک کنید.
* سیستم‌های سیاسی و اقتصادی اساسی و مفاهیم برای کسب و کارهای بین‌المللی را بشناسید.
* سیستم های حقوقی مختلف را در سراسر جهان درک کنید.
* ریسک سیاسی و روش‌هایی که شرکت‌ها با آن‌ها می‌توانند برای ریسک سیاسی آماده شوند را درک کنید.
* درباره‌ی مذاهب مهم جهان و مفاهیم برای عملیات چندملیتی یاد بگیرید.

بینش استراتژیک پیش نمایش محیط پیش روی هر کسی که به انجام کسب و کار در چین علاقه‌مند است را به تصویر می‌کشد. به عنوان مثال، استارباکس[[133]](#footnote-133) هم اکنون با مخالفت عمده با فعالیت فروشگاهش در «شهر فوربیدن» مواجه است. مسئولان چینی معتقدند که فروشگاه فرهنگ چین را لکه دار می‌کند و بسیاری از مسئولان دولتی در حال فشار آوردن به دولت برای بستن فروشگاه هستند. درک کسب و کارهای بین‌المللی بدون یک درک کافی از محیط پیش روی کسب و کار کامل نیست. به ویژه اینکه، عناصر مهم محیط نظیر محیط سیاسی، حقوقی و مذهبی تعیین کننده هستند. هم محیط سیاسی (تغییر از یک رژیم کمونیستی به یک اقتصاد مبتنی بر بازار) و هم محیط حقوقی در حال بازی کردن نقش‌های مهمی در شکل دهی به محیط کسب و کار پیش روی کسانی هستند که در چین کسب و کار می‌کنند.

این فصل شامل چهار قسمت اصلی است. در قسمت اول، یک تعریف اساسی از نهادها و اثراتی که آن‌ها هم بر سازمان‌ها و هم بر افراد دارند به شما معرفی می‌شود. در قسمت دوم، شما در معرض عناصر حیاتی محیط سیاسی قرار خواهید گرفت. در قسمت سوم ما برخی از جنبه‌های کلیدی سیستم حقوقی و انواع متفاوت سیستم های حقوقی سراسر جهان را مورد بررسی قرار خواهیم داد. در نهایت، ما برخی از مهمترین ادیان جهان، نهاد کلیدی دیگری که کسب وکارهای بین‌المللی را تحت تأثیر قرار می‌دهد، بررسی خواهیم کرد. ما مفاهیم کسب وکارهای بین‌المللی هر نهاد را مورد بحث قرار می‌دهیم.

شما بعد از خواندن این فصل باید برخی از نهادهای کلیدی تأثیر گذار بر کسب و کارهای بین‌المللی را درک کنید. شما قادر خواهید بود برخی از عناصر کلیدی محیط سیاسی یک کشور را از طریق درک انواع مختلف سیستم‌های اقتصادی درک کنید. شما باید بتوانید برخی از روش‌هایی را که در سیستم‌های حقوقی سراسر جهان متفاوت هستند، تشخیص دهید. شما همچنین باید قادر به درک برخی از ادیان و مذاهب مهم مردم سراسر جهان باشید. در نهایت، شما باید مفاهیم این جنبه‌های مختلف محیط برای کسب و کار بین‌المللی را درك کنید.

نهادهای اجتماعی

یک نهاد اجتماعی «مجموعه‌ای از مقام‌ها، نقش‌ها، هنجارها و ارزش‌های موجود در انواع ویژه‌ای از ساختارهای اجتماعی و سازماندهی الگوهای نسبتاً پایدار منابع انسانی در خصوص مشکلات اساسی حفظ ساختارهای اجتماعی ممکن درون یک محیط معین است». به عبارت دیگر، مشابه فرهنگ ملی، نهادهای اجتماعی مرزها و هنجارهایی را که هم شرکت‌ها و هم افراد را در خصوص رفتار مناسب هدایت می‌کنند، فراهم می‌سازند.

چرا شما باید دغدغه‌ی نهادهای اجتماعی را داشته باشید؟ اما، درکی از محیط کسب و کار یک کشور بدون درک مناسبی از نهادهای اجتماعی نظیر سیستم اقتصادی و محیط حقوقی و مذهبی کامل نیست. هر کدام از این نهادهای اجتماعی تأثیر مهمی بر چگونگی انجام کسب و کار در کشور دارند. بدون درکی از این نهادها، داشتن یک درک کامل از محیط پیش روی شرکت چند ملیتی مشکل است.

علاوه براین، درک یک کشور فقط از طریق فرهنگ چند اشکال دارد. بسیاری از ابعاد فرهنگی هافستد منسوخ هستند، درحالیکه پروژه ی GLOBE نیز یک دید ایستا از فرهنگ ارائه می‌کند. اما، تغییرات در بسیاری از کشورهای امروزی نشان می‌دهند که نهادها به تدریج در حال تغییر دادن روشی هستند که کارها در یک کشور انجام می‌شوند. چنین تغییراتی نشان می‌دهند که علاوه بر یک درک مناسب از فرهنگ، ما به یک درک منطقی از نهادها به منظور درک بهتر محیط یک کشور نیز نیاز داریم.

تغییرات نهادی تأثیرات مهمی هم بر افراد و هم بر شرکت‌های چند ملیتی دارند. در این مورد، بسیاری از این تغییرات نهادی می‌توانند به طور بالقوه‌ای انتظارات فرهنگی ژاپنی سنتی را مطابق با سطوح بالای جمع‌گرایی تغییر دهد. از این رو، نهادها با فراهم ساختن درک بیشتر از چیزی که مناسب است و چیزی که غیرقابل‌ قبول است درک فرهنگی را کامل می‌کنند. ما در قسمت بعدی یکی از حیاتی‌ترین نهادها، یعنی سیستم اقتصادی، را در مورد ملاحظه قرار می‌دهیم.

سیستم های اقتصادی

سیستم اقتصادی به ساختارها و فرآیندهایی اشاره دارد که انجام فعالیت‌های کسب و کار را که به تولید کالاها و خدمات مصرفی اعضای یک جامعه منجر می‌شوند، هدایت می‌کنند. سیستم اقتصادی را می‌توان طبق درجه‌ای که تا آن دولت یا افراد خصوصی مجاز به گرفتن تصمیمات اقتصادی هدایت کننده‌ی تولید هستند، توصیف کرد. از یک سو، دولت صاحب همه‌ی منابع تولید است و آن‌ها را کنترل می‌کند و بدین‌وسیله به یک اقتصاد برنامه‌ریزی شده به طور مرکزی منجر می‌گردد. از سوی دیگر، افراد خصوصی مجاز به گرفتن اکثریت تصمیمات اقتصادی هستند و بدین وسیله یک جامعه‌ی سرمایه‌داری را توصیف می‌کنند. به خاطر تفاوت‌ها در ارتباط با کسی که تصمیمات اقتصادی و تولید را می‌گیرد، شرکت‌های چندملیتی باید از این موضوعات هنگام درگیری در کسب و کارهای بین‌المللی آگاه باشند(میر[[134]](#footnote-134)، 2017).

انواع سیستم‌های اقتصادی

اقتصاد سرمایه‌داری[[135]](#footnote-135) یا بازار به یک سیستم اقتصادی اشاره دارد که در آن فعالیت‌های تولیدی «در دارندگان حقوق مالکیت خصوصی که این فعالیت‌ها را با هدف ایجاد سود در یک بازار رقابتی انجام می‌دهند، غیر متمرکز است». به عبارت دیگر، در جوامع سرمایه‌داری افراد خصوصی اغلب تصمیمات اقتصادی و تولیدی را می‌گیرند و دولت در این امور دخالت نمی‌کند. مثال هايی از اقتصادهای سرمایه‌داری شامل انگلستان، کانادا، هنگ کنگ و ایالات متحده هستند.

در مقابل، اقتصاد سوسیالیستی[[136]](#footnote-136) یا دستوری است که در آن رویه‌های تولید در تملک حکومت است و تصمیمات تولید به‌ طور مرکزی هماهنگ می‌شوند. در این جوامع، دولت مالک است و همه‌ی منابع را کنترل می‌کند. دولت درباره‌ی چیزی که تولید خواهد شد، کمیت آن و قیمتی که فروخته خواهند شد، تصمیم می‌گیرد. در عوض اجازه دادن به نیروهای نامرئی بازار برای دیکته کردن تولید، همانطوری که در یک اقتصاد بازار رخ می دهد، دست دولت یک نقش مرئی را در امور تولید بازی می‌کند. اقتصاد دستوری، در افراطی‌ترین شکلش در جوامع سوسیالیستی یافت می‌شود. امروزه تعداد اندکی کشور با سیستم اقتصاد دستوری وجود دارند که شامل کوبا و کره شمالی هستند.

سیستم سرمایه‌داری و سوسیالیستی مثال‌هایی از طیف سیستم‌های اقتصادی هستند. در واقع، بسیاری از کشورها در بین این دو طیف قرار دارند. چنین اقتصادهایی به اقتصاد مختلط معروف هستند که جنبه‌های از سیستم‌های اقتصاد سرمایه‌داری و سوسیالیستی را ترکیب می‌کنند. در این اقتصادها، حکومت تعیین می‌کند که برخی از بخش‌های اقتصاد را نمی‌توان توسط بخش خصوصی اداره کرد و از این رو دخالت می‌کند و کنترل این بخش‌ها (سلامت و آموزش و پروش) را بدست می‌گیرد. دولت تصمیمات تخصیص منابع و تولید را می‌گیرد. کشورهایی نظیر سوئد، فرانسه، دانمارک، ایتالیا و هند نمونه هایی از اقتصادهای مختلط هستند.

اقتصادهای مختلط به طور ایده‌آلی مزایای اقتصادهای مبتنی بر بازار و برنامه‌ریزی شده متمرکز را ترکیب می‌کنند. از این رو، در حالی که تصمیمات خصوصی درباره‌ی تولید مجاز هستند، دولت آن بخش‌هایی را که برای ثبات و امنیت ملی حیاتی می‌بیند را کنترل می‌کند. اما، بسیاری از کشورها دریافته‌اند که کنترل منابع خاص توسط دولت به اتلاف، ناکارآمدی‌های اقتصادی و فقدان پاسخگویی و مسئولیت‌پذیری در خصوص کنترل هزینه‌ها منجر شده است. از این رو، جدیدترین شواهد پیشنهاد می‌کنند که بیشتر کشورها در حال حرکت بیشتر به سمت اقتصادهای مبتنی بر بازار باشند.

مفاهیم کسب و کارهای بین المللی در سیستم‌های اقتصادی

یک جنبه‌ی حرکت به سمت اقتصادهای مبتنی بر بازار، خصوصی‌سازی است که بوسیله‌ی آن دارایی‌ها و منابع دولتی به افراد بخش خصوصی فروخته می‌شوند. خصوصی‌سازی کسب و کارهای دولتی یک روش مؤثر تشویق شرکت‌ها به کارآمدتر شدن است. اما، خصوصی‌سازی بدون خطرات نیست. مورد جمهوری چک و تلاش‌های خصوصی‌سازیش را در نظر بگیرید. دولت در تلاشی برای در دسترس ساختن دارایی‌هایی که قبلاً در تمک دولت بودند برای شهرواندان معمولی، طرحی را شروع کرد که اسنادی را که قابل تبدیل به سهم‌های شرکت‌ها در بورس سهام پراگ نبود، فروخت. اما، اغلب شهروندان معمولی برای سرمایه‌گذاری، تجربه‌ی زیادی نداشتند و پولشان را توسط آن‌هایی که تجربه‌ی سرمایه‌گذاری داشتند از دست دادند. یک کلاهبردار رسوا، بنام کوزنی، یک صندوق بوجود آورد و افراد عادی را تشویق به سرمایه‌گذاری در آن کرد و قول داد که او سرمایه‌گذاریشان را ده برابر خواهد ساخت. اما، او در نهایت در حالی‌که به 240 هزار سرمایه گذار بیش از 403 میلیون دلار آمریکا بدهکار بود، فرار کرد.

اما، با وجود خطرات، خصوصی‌سازی برای شرکت‌ها بسیار مفید بوده است. به مالکان بخش خصوصی مشوق قوی برای رونق بخشیدن به کسب و کارهایی که در تملک دولت بوده است، یعنی سود، داده می‌شود. در حقیقت، بازارهای نوظهور پتانسیل عظیمی زمانی که موج خصوصی‌سازی ادامه می‌یابد، نشان می‌دهند(گائو و همکاران[[137]](#footnote-137)، 2010). هنگامی که آهنگ خصوصی‌سازی در کشورهای باثبات نظیر لهستان، جمهوری چک و مجارستان کند می‌شود، دیگر کشورها نظیر اسلوواکی، رومانی، صربستان و کرواسی همگی فرصت‌های عظیمی را ارائه می‌کنند. به عنوان مثال، سرمایه‌گذاران خارجی توانسته‌اند در تلاش‌های خصوصی‌سازی فرودگاه‌های براتیسلاوا و کوسیک[[138]](#footnote-138) و تأمین‌کننده‌ی برق محلی در اسلوواکی شرکت کنند. بخش بانکداری در رومانی نیز فرصت های عظیمی را برای سرمایه گذاران خارجی ارائه می‌کند.

از این رو، سیستم‌های اقتصادی مفاهیم مهمی برای کسب و کارهای بین‌المللی دارند. در یک سطح اساسی، کسب و کارهای بین‌المللی باید انتظار یک محیط مساعد برای کسب و کار را در اقتصاد‌های مبتنی بر بازار یا سرمایه‌داری داشته باشند. در این اقتصادها، مداخله‌ی دولت حداقل است و کسب و کارهای بین‌المللی می‌توانند بطور آزادانه در مرزهای قانون فعالیت کنند(استیفانوا[[139]](#footnote-139)، 2018). در این کشورها، مقررات کار نیز اغلب حداقل است و شرکت‌های چند‌ملیتی معمولاً با یک بازار نیروی کار مطلوب مواجه هستند. اما، برای بسیاری از اقتصادهای مختلط اینگونه نیست. دهه‌ها امنیت شغلی و رفتار عادلانه در بازار کار به محیط‌هایی منجر شده که در آن کارگران انتظار حفاظت از حقوق را دارند. همانطوری که تمرکز کشوری یا منطقه‌ای نشان می‌دهد، کسب و کارهای بین‌المللی که در اقتصادهای مختلط فعالیت می‌کنند باید از برخی مقاومت‌ها در برابر بازارهای آزاد آگاه باشند. در بسیاری از موارد، این اقتصادهای مختلط دولت‌هایی داشتند که در حفاظت از کارگران درگیر بودند. لذا لازم است کسب و کارهای بین‌المللی از محیط بازار کار که با آن مواجه هستند، آگاه باشند.

مفهوم کسب وکارهای بین‌المللی مربوط به سیستم های اقتصادی در اقتصادهای در مرحله گذار[[140]](#footnote-140) بکار می رود. اقتصادهای در مرحله گذار آن دسته از جوامع هستند که از سیستم سوسیالیسم به سیستم مبتنی بر بازار در حال حرکت هستند. دهه‌ی 1980 شاهد تعداد زیادی از کشورها در روسیه، اروپای شرقی و آسیا (چین و ویتنام) بود که تلاش‌های دولت برای ارتقاء سرمایه‌داری را متحمل شدند. برای اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط، این سیاست‌های بازار آزاد، فرصت‌های باور نکردنی از جمله بازارهای جدید و دسترسی به نیروی کار ماهر اما نسبتاً ارزان را فراهم می‌سازند(امیدی و همکاران، 1396). به عنوان مثال، نوکیا هم اکنون در حال برپایی یک کارخانه در شهر کلوج[[141]](#footnote-141) در رومانی است. دلیل انتخاب شرکت، دسترسی به یک منبع فراوانی از کارگران، مانند جریان مداومی از فارغ التحصیلان مهندسی از دانشگاه معروف محلی بوده است. برای نوکیا یافتن کارگران مشتاق بعنوان افرادی که از سراسر رومانی برای بازار کار آن صف کشیده‌اند، آسان است.

یک چالش مهم برای اغلب شرکت‌های کوچک و متوسط در اقتصادهای گذار، درک اثرات به تعویق اندازنده‌ی کمونیست و اثرات آن بر کارگران و شرکت‌ها بوده است(ینر و همکاران[[142]](#footnote-142)، 2014). اغلب شرکت‌ها تحت سوسیالیسم، کارخانجاتی بدون نیاز به کنترل هزینه، فاقد برنامه‌ریزی استراتژیک، بخش‌های حسابداری و بازاریابی بودند. دولت اغلب بقاء و ناکارآمدی‌های این شرکت‌ها را با تنظیم قیمت‌هایی که بازتاب‌های صحیحی از هزینه‌ها نبودند، تضمین می‌کرد. بانک‌ها نیز طبق نیازهای برنامه‌ریزان مرکزی، مدیریت می‌شدند و در آن‌ها وام‌ها اغلب به شرکت‌ها بر اساس روابط و ارتباطات شخصی بجای ارزش اعتبار داده می‌شدند.

این شیوه‌های سنتی انجام کسب و کار به موانع مهمی برای بسیاری از اقتصادهای گذار منجر شده‌اند. به عنوان مثال، کارگران ممکن است لزوماً به شرکت‌های کوچک و متوسط اعتماد نکنند، زیرا آن‌ها دیگر همانند گذشته امنیت شغلی ندارند. علاوه براین، تلاش قابل توجهی باید برای تشویق کارگران جهت جلب اعتماد به یکدیگر به منظور ایجاد کارکرد مؤثر در تیم‌ها اختصاص داده شود. شرکت‌های چندملیتی باید سیستم‌های مالی ناکارآمد و افراد فاسد را نیز در نظر بگیرند. اقتصادهای گذار همچنین هنوز مداخلات دولتی قابل توجهی را تجربه می‌کنند.

اگرچه بازارهای در حال گذار، چالش‌هایی را ایجاد می‌کنند، اما به این چالش‌ها می‌توان پرداخت. شرکت‌های چندملیتی فعال در اقتصادهای گذار برای پرداختن به این چالش‌ها باید اقداماتی را به منظور تبدیل شرکت‌های ناکارآمد به سودآور اجرا کنند. علاوه براین، تفکر مدیران را نیز باید به طور کامل تغییر داد تا آن‌ها کارکردهای مدیریت و ضرورت مقرون به صرفه بودن را درک کنند. علاوه براین، با کارمندان باید با مراقبت برخورد شود تا گذار هموار از یک شغل ایمن به یک نیروی کار تحت تأثیر بازار انجام شود. در نهایت، سیستم مالی و شرکت‌ها را باید بدون نظارت رها شوند تا به طور صحیح‌تری نیروهای بازار را نشان دهند.

از این رو، سیستم‌های اقتصادی مفاهیم بسیار مهمی بری کسب و کارهای بین‌المللی دارند. سیستم‌های اقتصادی مختلف محیط‌های مختلفی را در خصوص تصمیم‌گیری برای منابع و تولید بوجود می‌آورند. اما، مؤلفه‌ی دیگر سیستم اقتصادی میزان دخالت دولت در انجام کسب و کارها است. در آن محیط، شرکت‌های کوچک و متوسط ممکن است، شاخص آزادی اقتصادی را در نظر بگیرند که به «غیاب اجبار دولت یا محدودیت تولید، توزیع یا مصرف کالاها و خدمات فراتر از حد ضروری برای شهروندان به منظور حفاظت و حفظ خودآزادی» اشاره دارد(کاندای و همکاران[[143]](#footnote-143)، 2015). از سال 1995، بنیاد میراث، یک بنیاد تحقیقاتی واقع در آمریکا، در حال ساخت شاخص بوده است. این شاخص شامل نشانگرهایی است که از سیاست تجارت (میزانی که تا آن دولت مانع تجارت آزاد از طریق تعرفه‌ها می‌شود)، سیاست‌های مالیات‌بندی و سطح مداخله‌ی دولت در اقتصاد تا حقوق مالکیت (آزادی انباشته کردن دارایی خصوصی) و مقررات (بدست آوردن آسان یک پروانه‌ی کسب و کار) متغیر است.

جدول 8 کشورهای منتخب و جایی که آن‌ها بر شاخص آزادی اقتصادی[[144]](#footnote-144) قرار دارند را نشان می‌دهد. کشورهای نماینده برای هر کدام از پنج طبقه‌ی آزادی اقتصادی، یعنی آن کشورهایی که (1) آزاد، (2) بیشتر آزاد، (3) نسبتاً آزاد، (4) بیشتر «غیر آزاد» و (5) واپس‌زده هستند، فهرست می‌شوند. شرکت‌های چند ملیتی می‌توانند، از این شاخص برای تعیین حضورشان در کشورهای مختلف استفاده کنند. بدیهی است که آن‌ها می‌توانند سطوح بیشتری از سختی را هنگامی که به کشورهای دارای آزادی اقتصادی کم، نقل مکان می‌کنند، انتظار داشته باشند.

**جدول 8: شاخص آزادی اقتصادی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| آزاد | بیشتر آزاد | نسبتاً آزاد | بیشتر غیر آزاد | واپس زده |
| هنگ کنگ | لوگزامبورگ | جمهوری چک | فیجی | توگو |
| سنگاپور | کانادا | موریتیوس | سنگال | ونزوئلا |
| استرالیا | شیلی | کره ی جنوبی | لهستان | بنگلادش |
| آمریکا | هلند | فرانسه | غنا | بلاروس |
| نیو زیلند | ژاپن | تایلند | هند | آنگولا |
| بریتانیا | باهاما | نامیبیا | چین | ترکمنستان |
| ایرلند | تایوان | پرو | روسیه | لیبی |
|  | اسپانیا | سوییس | الجزایر | کبا |
|  | نروژ | تونس | ویتنام | سیرالئون |
|  | فنلاند | لبنان | نیجریه | بوروندی |

منبع: بر اساس شاخص آزادی اقتصادی بنیاد میراث، <http://www.heritage.org>

در این قسمت، شما در معرض جنبه‌های حیاتی سیستم اقتصادی و این‌که آنها چگونه تحت تأثیر عملیات کسب و کار هستند، قرار گرفتید. در قسمت بعد، ما نهاد حیاتی دیگر، یعنی سیستم حقوقی، را در نظر می‌گیریم.

سیستم‌های حقوقی

سیستم‌های حقوقی به سیستم‌های منحصر بفردی از مقررات، حقوق و قوانین اشاره دارد که انتخاب‌های انجام شده توسط افراد در هر جامعه را تحت تأثیر قرار می‌دهند و روش‌هایی را که این افراد برای تصمیمات و اعمالشان مسئولند، اداره می‌کنند. برای شرکت‌های کوچک و متوسط، سیستم حقوق کسب و کارهای بین‌المللی نشان‌دهنده‌ی حقوق و قوانین کشور مقصد است که انواع تصمیمات کسب و کار را که در آن کشور گرفته می‌شوند، تحت تأثیر قرار می دهند(طالبی و همکاران[[145]](#footnote-145)، 2017).

به عنوان مثال، در نظر بگیرید که در هند اخراج کردن کارگران به شدت سخت است. به طور مشابهی، در فرانسه یک شرکت چندملیتی ممکن است مسئول حقوق خاصی باشد که خاتمه دادن به قرارداد را مشکل‌تر می‌سازند. در نهایت، در نظر بگیرید که اگر یک کارآفرین بخواهد یک کسب و کار را در اندونزی راه‌اندازی کند، باید 12 رویه را انجام دهد که ممکن است 97 روز طول بکشند. نادیده گرفتن جنبه‌های محیط حقوقی می‌تواند خیلی پرهزینه باشد و ممکن است کسب و کار را از همان آغاز محکوم به شکست سازد. شما در این قسمت در معرض برخی از رایج‌ترین سیستم‌های حقوقی سراسر جهان، یعنی حقوق عرفی، مدنی و اسلامی، قرار خواهید گرفت. ما آنگاه برخی از مفاهیم کسب و کارهای بین‌المللی این سیستم‌های حقوقی را مورد بررسی قرار خواهیم داد.

انواع سیستم ها حقوقی

حقوق عرفی از انگلستان نشأت گرفت و توسط بسیاری از مستعمرات انگلیس، مانند آمریکا، اجرا می‌شود. حقوق عرفی بر اساس مفهوم سابقه است که بوسیله‌ی آن حقوق بعد از بررسی پرونده‌های قدیمی بکار می‌رود. در حقوق عرفی، قاضی اغلب خیلی بی‌طرف است و به وکلای مدافع اجازه می‌دهد که برای پرونده‌های طرفین دلیل بیاورند. وکلای مدافع پرونده‌های قبلی را مورد بررسی قرار خواهند داد و استدلاهايي را برای متقاعد کردن یک هیأت منصفه نسبت به موضع خود انجام می‌دهند. در حقوق عرفی، انتخاب وکلای مدافع یک نقش حیاتی را در دفاع موفقیت آمیز از یک پرونده بازی می‌کند.

حقوق مدنی، می‌توان آن‌را تا عصر رومن‌ها ردیابی کرد، بر اساس یک مجموعه‌ی خیلی مفصل از قوانین و مقررات است که بخشی از قوانین حقوقی یک کشور را تشکیل می‌دهد. برای پرونده‌ها بر اساس قوانین حقوقی حکم صادر می‌شود و معمولاً هیچ تفسیری از قوانین بر طبق پرونده‌های قبلی وجود ندارد. بر خلاف حقوق عرفی، که در آن قاضی بی‌طرف است، در حقوق مدنی قاضی یک عنصر کلیدی در پرونده‌هاست و نقش وکیل مدافع را در تصمیم‌گیری برای یک پرونده بازی می‌کند. قاضی معمولاً میزان جرم را تعیین می‌کند. در کشورهای حقوق مدنی هیأت منصفه مورد استفاده قرار نمی‌گیرد. به خاطر استفاده از قوانین تثبیت شده، حقوق مدنی اغلب شرایط خاص پرونده‌ها را نادیده می‌گیرد.

سنت حقوقی دیگر که امروزه در بسیاری از کشورها اجرا می‌شود به حقوق اسلامی معروف است. حقوق اسلامی بر اساس شریعت، حقوق گرفته شده از قرآن، و متون مقدس اسلام، است. کشورهای اسلامی اعتقاد دارند که همه‌ی انساها باید طبق ساختارهای تجویز شده در قرآن زندگی کنند. قرآن اخلاق اسلامی و وظایف اخلاقی در زندگی را بیان می‌کند. آن همچنین شامل قوانینی است که برای انجام کسب و کار، نظیر راهنمایی کلی در خصوص نیاز به محترم شمردن قراردادها و رفتارهای مناسب در معاملات تجاری، بکار می‌روند. ما حقوق و مفاهیم اسلامی برای کسب و کارهای بین المللی را با عمق بیشتر، هنگامی که ما مذاهب را بررسی می‌کنیم مورد بحث قرار خواهیم داد(جدول 9 کشورهای منتخب و سیستم حقوقی مربوطه شان را نشان می‌دهد).

اگرچه باید از حدود تعمیم تفاوت‌های سیستم حقوقی در سراسر جهان آگاه بود، اما تشخیص مفاهیم سیستم حقوقی خاص یک کشور درباره‌ی کسب و کارهای بین‌المللی مهم هستند. به‌عنوان مثال، برای قراردادهای بازرگانی در کشورهای حقوق عرفی خیلی طولانی بودن معمول است. دومی برای تضمین اینکه همه‌ی احتمالات تحت پوشش قرار می‌گیرند، ضروریست. بنابراین، برای شرکت‌های چندملیتی اختصاص منابع قابل توجه برای درک سیستم حقوقی کشور، حقوق عرفی از طریق مشورت حقوقی مهم است. بخاطر نیاز به تفسیر حقوق بر اساس سابقه، شرکت‌های چند ملیتی معمولاً تیم‌های حقوقی را برای هدایت محیط حقوقی بکار می‌گیرند.

در کشورهای دارای حقوق مدنی، سیستم حقوقی در مقایسه با کشورهای حقوق عرفی کمتر با اعتراض همراه است. به جای اینکه وکلای مدافع برای تفسیر قانون با هم برخورد کنند، اتکای بیشتری بر قوانین و مقررات نوشته شده، وجود دارد. در نتیجه، منابع کمتری اغلب برای درک حقوق اختصاص داده می‌شود. به عنوان مثال، کشورهای چندملیتی معمولاً دغدغه‌ی جمله‌بندی درست در قراردادها برای تضمین همسانی با حقوق مدون مربوطه را دارند.

**جدول 9: سیستم های حقوقی در سراسرجهان**

|  |  |
| --- | --- |
| حقوق عرفی | حقوق مدنی |
| استرالیا | ارمنستان |
| باهاما | آذربایجان |
| قبرس | بلاروس |
| فیجی | بلژیک |
| هنگ کنگ | کامرون |
| هند | دانمارک |
| ایرلند | فرانسه |
| ژاپن | لوگزامبورگ |
| مکزیک | مونته نگرو |
| نیوزیلند | پاناما |
| توگو | پرتغال |
| بریتانیا | روسیه |
| آمریکا | صربستان |
| زامبیا | تایوان |

منبع: بر اساس کتاب حقایق جهانی CIA، <http://cia.gov/publication/factbook>

جنبه‌های دیگر محیط حقوقی: پروژه ی «انجام کسب و کار»

درحالی‌که فراهم ساختن یک تلقی جامع از تفاوت‌ها در سیستم‌های حقوقی سراسر جهان مشکل است، بانک جهانی، از طریق پروژه‌ی «انجام کسب و کار» خودش، بینش با ارزشی را به موضوعات کلیدی که باید هنگام انجام کسب و کار در هر کشوری در نظر گرفته شوند، را فراهم می‌سازد. بانک جهانی اندازه‌گیری‌های عینی از جنبه‌های مختلف زیرساخت حقوقی در یک جامعه را فراهم می‌سازد. به ویژه اینکه، بانک جهانی جنبه‌های مختلف محیط نظارتی هر جامعه را در نظر می‌گیرد. در اینجا شما در معرض چهار جنبه‌ی کلیدی مربط به کسب و کارهای بین‌المللی، یعنی شروع یک کسب و کار، استخدام کارگران، گرفتن اعتبار و اجرای قراردادها، قرار می‌گیرید. **فقدان مقدار به معنای این است که هیچ سختی در استخدام یا اخراج در کشورهای ذکر شده وجود ندارد.**

شکل 19: شاخص «استخدام کارگر»

منبع: بر اساس پروژه «انجام کسب و کار» بانک جهانی، <http://doingbusiness.org>

شاخص سختی اخراج

شاخص سختی استخدام

هر شکلی از درگیری در یک کشور

جدید مستلزم درکی از الزامات حقوقی و و بروکراتیک مختلفی است که باید برآورده شوند. اندازه‌گیری «شروع کسب و کار» یک دیدگاه عینی از موضوعات مختلفی که یک کارآفرین یا شرکت چندملیتی باید هنگام شروع یک کسب و کار تجاری یا صنعتی با بیش از 50 کارمند در نظر بگیرد. آن شامل تعداد رویه‌های مورد نیاز برای ثبت یک شرکت، زمان صرف شده برای هر رویه، هزینه‌های مربوط به هر رویه و حداقل سرمایه مورد نیاز به عنوان درصدی از درآمد است. این نشانه‌ خوبی است که شما ممکن است هنگام تصمیم‌گیری برای باز کردن یک شرکت در یک کشور منتخب با آن مواجه شوید.

دومین جنبه‌ی مهم محیط نظارتی پرداختن به استخدام و یا اخراج کارگران است. اغلب شرکت‌های کوچکو متوسط باید از مقررات مختلف مربوط به استخدام کارگران آگاه باشند. این اندازه‌گیری موضوعاتی نظیر سختی استخدام کارگران، افزایش یا کاهش ساعات کارگران فعلی، و هزینه‌ی اخراج کارگران را در نظر می‌گیرد. درک درست از محیط نظارتی نیروی کار برای توسعه‌ی یک نیروی کار مؤثر مهم است. شکل 19 کشورهای منتخب با شاخص سختی استخدام و هزینه‌ی اخراج کارگران را نشان می‌دهد.

همچنین بسیاری از کشورهای اروپایی سوسیالیستی، نظیر سوئد، فرانسه و ایتالیا، سختی‌های بیشتری را در خصوص استخدام یا اخراج کارگران به وجود می‌آورند. همچنین جالب است که اقتصادهای نوظهور نظیر چین و هند نیز مقررات نیروی کار نسبتاً خشکی دارند. در مقابل، کشورهایی نظیر آمریکا و استرالیا محیط‌های کاری خیلی منعطفی دارند که در آن‌ها کارگران را می‌توان به آسانی استخدام یا اخراج کرد. بنابراین، شرکت‌های کوچک و متوسط باید از این موضوعات در هنگام تصمیم‌گیری برای استخدام کارمند در هر جامعه‌ای آگاه باشند.

جنبه‌ی تعیین‌کننده‌ی سوم محیط حقوقی توانایی گرفتن اعتبار است. اندازه‌گیری «گرفتن اعتبار» نشانه‌ای از آسانی را ارائه می‌دهد که با آن شرکت‌های کوچک و متوسط و کارآفرینان می‌توانند به اعتبار دسترسی پیدا کنند. این اندازه‌گیری یک شاخص حقوق قانونی فراهم کننده‌ی نشانه‌ای از درجه‌ای که تا آن سیستم حقوقی وام دادن را تسهیل می‌کند و یک شاخص اطلاعات اعتبار که درجه‌ی صحت و دسترسی به اطلاعات اعتبار را نشان می‌دهد را شامل می شود.

شکل 20 شاخص‌ها برای کشورهای منتخب را نشان می‌دهد. لطفاً توجه کنید که شاخص از 0 تا 10 متغیر است و 10 یک نمره ی عالی است. شکل 20 نشان می‌دهد که دسترسی پیدا کردن به اعتبار در بسیاری از کشورهای OECD[[146]](#footnote-146)، نظیر آمریکا، بریتانیا و ژاپن، خیلی آسان‌تر است. اما، همچنین مهم است که تعداد خوبی از اقتصادهای در حال گذار، نظیر جمهوری چک و مجارستان، تغییرات حقوقی بسیاری را برای تضمین یک سیستم بانکداری کارآمدتر اجرا کرده‌اند. چنین تلاش‌هایی باعث شده که تعداد زیادی از این کشورها محیطی داشته باشند که دسترسی به اعتبار را تسهیل می‌کند. در مقابل، کشورهایی نظیر هند و چین هنوز یک بازار اعتبار توسعه یافته ندارند.

یک نشان نهایی محیط حقوقی یک کشور درجه‌ای است که تا آن قراردادها را می‌توان اجرا کرد. «اجرای قراردادها» نشانی از زمان و منابع مورد نیاز برای حل نزاع های تجاری در دادگاه ها را فراهم می‌سازد. بسیاری از شرکت‌های کوچک و متوسط از اتحادهای استراتژیک[[147]](#footnote-147) یا اشکال دیگر توافق‌نامه‌ها برای ورود به یک کشور جدید استفاده می‌کنند(استوریتیس و همکاران[[148]](#footnote-148)، 2017). اغلب این توافق‌نامه‌ها بر اساس قراردادها است و توانایی یک شرکت چندملیتی در محترم شمردن قراردادها به درجه‌ای بستگی دارد که تا آن یک کشور این قراردادها را اجرا می‌کند. شکل 20 تعداد رویه‌ها از روزی که یک فرد به دادگاه می‌رود تا پرداخت و تعداد روزهایی که حل اختلاف تجاری توسط منطقه طول می‌کشد را نشان می‌دهد.

شکل 20: شاخص «گرفتن اعتبار»

اطلاعات اعتبار

حقوق قانونی

منبع: : بر اساس پروژه «انجام کسب و کار» بانک جهانی، <http://doingbusiness.org>

شکل 21 نشان می‌دهد که اجرای قرارداد در جنوب آسیا، آفریقای زیر صحرا و مناطق شمال آفریقا/خاورمیانه خیلی مشکل‌تر است. این مناطق اغلب سیستم‌های حقوقی کمتر توسعه‌یافته‌ای برای پرداختن به اور کسب و کار دارند. در مقابل، کشورهای OECD و همچنین اروپا و ایالات متحده‌ی آمریکا یک زیرساخت توسعه یافته را برای اجرای قراردادها دارند. همانطوری که قسمت بالا درباره‌ی سیستم‌های حقوقی نشان می‌دهد، درک کافی از زمینه‌ی حقوقی در هر جامعه به شدت برای هر شرکت چندملیتی فعال در حوزه تجارت بین‌الملل، مهم است.

شکل 21 : شاخص «اجرای قرارداد»

منبع: بر اساس پروژه «انجام کسب و کار» بانک جهانی، <http://doingbusiness.org>

زمان × 10 روز

رویه ها

ریسک سیاسی[[149]](#footnote-149)

یک جنبه از اثرات ترکیبی سیستم اقتصادی و حقوقی در یک جامعه، ریسک سیاسی است. در این بخش، برخی عناصر ریسک سیاسی و کارهایی که شرکت‌ها می‌توانند برای به حداقل رساندن ریسک سیاسی انجام دهند را مورد بررسی قرار می‌دهیم.

ریسک سیاسی به «تهدیدی که عوامل اجتماعی، سیاسی یا اقتصادی در یک کشور خارجی ممکن است قابلیت انجام کار و سودآوری عملیات جهانی یک سازمان را تحت تأثیر قرار دهند» اشاره دارد. هنگامی که شرکت‌های چندملیتی بیشتری در سرمایه‌گذاری‌های خارجی درگیر می‌شوند، آن‌ها بطور فزاینده‌ای با ریسک سیاسی مواجه می‌شوند. شرکت‌های چندملیتی ریسک تخریب کارخانجات خارجی‌شان یا حتی توانایی به وطن برگردندن ارز را تجربه می‌کنند. با این همه، بسیاری از کشورهای دارای سطوح بالایی از ریسک سیاسی، اغلب بهترین فرصت‌ها را ارائه می‌کنند. پیش‌بینی صحیح و مدیریت این ریسک‌ها برای یک شرکت چندملیتی یک چالش است.

ریسک سیاسی می‌تواند یک شرکت چند ملیتی را در بسیاری از سطوح تحت تأثیر قرار دهد. به عنوان مثال، ریسک سیاسی می‌تواند میزانی را که آن ارز آزادانه به ارز دیگر تبدیل کرد، تحت تأثیر قرار دهد. دولت‌های میزبان می‌توانند تبدیل پول محلی به یک ارز رایج، به طور آزاد را محدود کنند و بدین وسیله دسترسی شرکت چندملیتی به سرمایه‌ی خودش را محدود سازند. علاوه براین، کشورهای میزبان همچنین می‌توانند شروطی را برای توانایی یک شرکت چندملیتی در کنترل کارخانه‌اش قرار دهند و بدین وسیله یک مداخله‌ی دولتی را بوجود آورند. به علاوه، کشورهای دارای سطوح بالایی از ریسک سیاسی همچنین سطوح بالایی از خشونت سیاسی و نقض قرارداد بیشتر هستند. ریسک سیاسی همچنین می‌تواند میزانی را که تا آن دولت قدرت یا میل به اجرای سیستم حقوقی و بوروکراتیک برای حمایت از عملیات کسب و کار را دارد، تحت تأثیر قرار دهد. در نهایت، در کشورهای دارای ریسک سیاسی بالا، دولت‌ها ممکن است گاهی اوقات با ملی کردن صنعت، دارایی‌های یک شرکت چند ملیتی را توقیف کنند. دولت‌های میزبان همچنین ممکن است شرکت‌های چندملیتی را مجبور به فروش عملیاتشان کنند و بدین وسیله باعث سلب مالکیت شوند.

درک صحیح ریسک سیاسی برای بقاء حیاتی است. یک شرکت چندملیتی چگونه می‌تواند سطح ریسک سیاسی را بسنجد؟ مسائل مختلفی در ریسک سیاسی هر کشوری نقش دارند. به‌عنوان مثال، شما می‌توانید میزان ثبات سیاسی، آسانی انتقال به دولت‌های جدید، آزادی نهادهای غیردولتی نظیر اتحادیه های تجاری، میزان ناآرامی اجتماعی و خشونت سیاسی را مورد بررسی قرار دهید. عوامل دیگر کمک‌کننده به میزان ریسک سیاسی شامل موضوعاتی نظیر انعطاف‌پذیری سیستم سیاسی، سطح نابرابری اجتماعی و بیکاری، سطح فساد، تهدید تروریسم و تهدیدات دیگر برای امنیت و حتی ریسک زیرساخت هستند.

درحالی که برخی شرکت‌ها نظیر رویال داچ شل[[150]](#footnote-150) یا AIG بخش‌های مختص درک ریسک سیاسی دارند، شرکت‌های چندملیتی دیگر بر خدمات فراهم شده توسط سنجش شرکت‌هایی نظیر واحد هوش اقتصادی[[151]](#footnote-151) یا گروه خدمات ریسک سیاسی[[152]](#footnote-152) برای تعیین سطح ریسک سیاسی در یک کشور متکی هستند. چنین اطلاعاتی هنگامی که شرکت‌های چندملیتی به گسترش مناطق جدید می‌اندیشد، می‌تواند خیلی مفید باشد. علاوه براین، شاخص آزادی اقتصادی که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، می‌تواند میزانی که در آن مداخله‌ی دولت را انتظار داشت، ارائه دهد.

یک شرکت چندملیتی با آن‌ها می‌تواند برای جلوگیری از ریسک سیاسی تلاش کند. اما، شرکت‌های چندملیتی در نهایت می‌توانند خواستار داوری باشند. به عنوان مثال، در مورد شرکت‌های چندملیتی که دارایی‌هایشان را در ونزوئلا از دست دادند، بسیاری از کارشناسان این رویدادها را به‌عنوان سلب مالکیت می‌بینند. اما، اغلب کشورها از حقوق بین‌المللی که از سلب مالکیت یا مجازات غیرعادلانه جلوگیری می‌کنند، اطاعت می‌کنند. از این رو، شرکت‌های چندملیتی می‌توانند برای دریافت غرامت سرمایه‌گذاری‌های از دست‌رفته‌ی‌شان به حقوق بین‌الملل متوسل شوند.

مذهب[[153]](#footnote-153)

مذهب، مجموعه‌ی مشترک از عقاید، فعالیت‌ها و نهادها بر اساس ایمان به نیروهای ماورای طبیعی و در اغلب کشورها هنوز یک نیروی حیاتی است. اگرچه مذهب یک تأثیر معناداری بر فرهنگ دارد، اما اغلب کارشناسان آن را به عنوان نهادی می‌بینند که باید بر اساس استحقاقش مورد بررسی قرار گیرد. اغلب کشورها اکنون شاهد یک رشد شدید محبوبیت مذاهب هستند. به عنوان مثال، گسترس اسلام در بسیاری از بخش‌های جهان، رشد عظیم فرقه‌ی پروتستان در آمریکای لاتین، تأثیر پایدار مذهب بودا در آسیا، نقش مداوم مذهب هندو در جامعه‌ی هند، همگی نشان می‌دهند که مذهب تأثیرات معناداری بر چگونگی فعالیت اغلب جوامع و افراد درون آن‌ها دارند. بنابراین، حتی کشورهایی نظیر روسیه و چین که در آنها مذهب ممنوع شده بود، اکنون شاهد افزایش چشمگیر در محبوبیت مذاهب هستند. بنابراین، درک مذهب و تأثیر آن بر کسب و کارهای بین‌المللی تعیین کننده است.

مذهب چگونه کسب و کارهای بین‌المللی را تحت تأثیر می‌دهد؟ در یک سطح اساسی، مذاهب راهنماهایی را در خصوص روش مناسب برخورد با انتظارات جامعه فراهم می‌سازند. مذاهب مجموعه‌ای از اصول زندگی را برای افراد فراهم می‌سازند. اما، مذهب نیز از طریق اثراتش هم بر افراد، هم شرکت‌های چندملیتی و هم عملیاتشان را از طریق تأثیرش بر رویه‌های کسب و کار تحت تأثیر قرار می‌دهد. به عنوان مثال، در نظر بگیرید که شرکت‌های چندملیتی باید به شدت از تعطیلات مذهبی در بسیاری از کشورهایی که در آن‌ها کار می‌کنند، آگاه باشد. به عنوان مثال، بسیاری از کشورهای اسلامی، نظیر عربستان سعودی و پاکستان، سطوح کمتری از بهره‌وری را در طول ماه رمضان دارند. به طور مشابهی، کشورهای آسیایی در طول جشن‌های سال نو چینی، کار و فعالیت خود را کمتر می‌کنند، درحالی که آهنگ کار در بسیاری از کشورهای اروپایی درطول تعطیلات عید پاک، کند خواهد شد. همانطوری که شما می‌توانید ببینید، یک درک مناسب از مذهب هنگامی که یک شرکت‌ چندملیتی می‌خواهد بطور کارآمدی فعالیت کند، به شدت مهم است.

برای درک تأثیر مذهب بر کسب و کارهای بین‌المللی، چند پاراگراف بعدی مربوط به برخی از رایج‌ترین مذاهب سراسر جهان هستند. به ویژه اینکه، شما در معرض چهار سنت مذهبی بزرگ، یعنی آیین بودا، مسیحیت، هندو و اسلام، قرار خواهید گرفت. یهودیت و آیین کنفوسیوس به‌طور خلاصه مورد ملاحظه قرار خواهند گرفت، زیرا آن‌ها نیز بر کسب و کارهای بین‌المللی تأثیر دارند. شما همچنین خواهید دید که چگونه هر مذهب محیط کسب و کار را تحت تأثیر قرار می دهد. شکل 26 مذاهب مختلف و درصد افرادی‌که به این مذاهب عمل می‌کنند را نشان می‌دهد.

آیین بودا

آیین بودا به یک سنت مذهبی اشاره دارد که عمدتاً بر واقعیت رنج دنیوی و بر روش‌هایی که یک فرد می‌تواند از این رنج‌ها رها شود، متمرکز است. گوتاما بودا، که به‌عنوان یک شاهزاده در حدود قرن ششم قبل از میلاد در هند متولد شد، آیین بودا را پایه ریزی کرد. تعالیم اساسی آیین بودا استدلال می‌کند که هیچ «خود» یا «من» وجود ندارد. هر فرد و هر چیزی در جهان به هم پیوسته فرض می‌شود و تأثیر اعمال فرد دیگران را تحت تأثیر قرار می‌دهد. امروزه آیین بودا در اروپا و آمریکا بسیار رایج است، اگرچه اغلب پیروانش در کشورهایی نظیر کلمبیا، چین، ژاپن، کره، لائوس، سری لانکا و تایلند یافت می‌شوند.

شکل 22: مذاهب سراسر جهان

درصد جمعیت جهان

مذاهب دیگر %33/7



شینتوییها %06/0

کنفوسیوسیها %10/0

بوداییها %99/9

سیکها %36/0

برهما بوداییها %07/0

یهودیان %24/0

بدون مذهب ها %5/20

مسلمانها %25/18

مسیحی ها %6/33

هندوها %5/13

شرکت‌های چندملیتی که در جوامع بودایی کار می‌کنند در خواهند یافت که آیین بودا تأثیرات شدیدی بر محیط کار دارد. آیین بودا بر اساس این فلسفه است که همه‌ی موجودات به هم پیوسته و به‌هم وابسته هستند. این عقاید مفاهیم خوبی در خصوص اینکه مردم چگونه با یکدیگر رفتار می‌کنند، دارند. آیین بودا دلسوزی و محبت بی‌حد را به عنوان اهداف مهم در زندگی می‌بیند. علاوه بر این، آیین بودا راهنمای عملی واقعی را برای زندگی بر طبق این استانداردهای اخلاقی بالا و ایثار فراهم می‌سازد. شرکت‌های چندملیتی که در محیط‌های بودایی کار می‌کنند باید از نتایج اعمالشان آگاه باشند و مطمئن شوند که تصمیمات درون این مرزهای اخلاقی گرفته می‌شوند. اگرچه آیین بودا لزوماً تولید ثروت و سود را محکوم نمی‌کند، اما شرکت‌های چندملیتی با این همه باید درک کنند که یک شرکت برای ترقی جامعه و موجودات دیگر وجود دارد.

علاوه براین، تفسیرهای نانایاککارا از تعالیم بودا نشان می‌دهد که بودا فقر را به‌عنوان علت اصلی زوال رفتار اخلاقی در جامعه می‌دید. بنابراین، آیین بودا یک اخلاق کاری قوی را تجویز کرد که کارگران را به درگیری در بهترین تلاش‌هایشان تشویق می‌کرد، درحالی‌که تنبلی به عنوان یک صفت خیلی منفی دیده می‌شود و به‌شدت نفی می‌گردد. شرکت‌های چندملیتی باید از کارگران انتظار داشته باشند که یک دیدگاه مثبت کلی از کار داشته باشند. همچنین برای شرکت‌های چندملیتی مهم است آگاه باشند که آیین بودا کار تیمی و ابزار اخلاقی برای رسیدن به موفقیت در کار را مورد تأکید قرار می‌دهد. شرکت‌های چندملیتی باید محیطی را فراهم سازند که در آن کارگران بتوانند شکوفا شوند.

مسیحیت

مسیحیت اعتقادی بر اساس زندگی، تعالیم، مرگ و قیام عیسی است» و آن به وضوح دارای بیشترین پیرو در سراسر جهان است. مسیحیان همگی به طور یکسان این اعتقاد را دارند که حضرت عیسی تجسم خدا است که برای پاک کردن گناهکاری بشریت فرستاده شد. حضرت عیسی اغلب با عشق و این امکان انسان‌ها برای پیوند با خدا از طریق توبه، اعتراف به گناهان، خویشتن داری و تذهیب نفس ارتباط دارد.

تأثیر بر توسعه‌ی سرمایه‌داری فرقه‌ی پروتستان، شاخه‌ای از مسیحیت که توسط مارتین لوتر، یک راهب آلمانی، توسعه داده شد. یک شاهد مهم رابطه‌ی بین مذهب و سازماندهی اقتصادی جوامع دیده می‌شود. پروتستان، ثروت و کار سخت برای ستایش خداوند را مورد تأکید قرار داد و تمرکز بر اهداف مربوط به توسعه‌ی اقتصادی و انباشته کردن ثروت را مجاز شمرد. این توسعه‌ی پایدار سرمایه‌داری در جوامع غربی پروتستان را توضیح می‌دهد.

شرکت‌های چندملیتی به احتمال خیلی زیاد به محیط‌هایی که انجام کسب و کار در اغلب کشورهای مسیحی را تشویق می‌کنند، دسترسی دارند. به طور کلی، مسیحیان عموماً از آزادی انباشته کردن ثروت و مالکیت حمایت می‌کنند. اما، با این همه، طمع و خودخواهی انسان با تحقیر دیده می‌شود و تلاش‌ها برای تضمین اینکه برابری فرصت و عدالت برای شانس کمتر وجود دارد، انجام می‌شوند.

اما، با وجود حمایت کلی از کسب و کارهای بین‌المللی و سودها، شرکت‌های چندملیتی باید به عقاید و ارزش‌های مسیحیت هنگام کار در کشورهای مسیحیت احترام بگذارند. به عنوان مثال، در نظر بگیرید که اولیای کلیسا در بسیاری از کشورها شرکت‌های جهانی را برای فریب دادن مردم به مصرف بیشتر از حد نیازشان از طریق تبلیغات سرزنش می‌کنند. به طور مشابهی، هر گونه استفاده از تصور مذهبی مسیحیت در فعالیت‌های تبلیغاتی اهانت آمیز در نظر گرفته می‌شود. تجربه‌ی ریانیر[[154]](#footnote-154) هنگامی که آن از کسی شبیه پاپ در یکی از فعالیت های تبلیغاتیش استفاده کرد را در نظر بگیرید. کلیسا ریانیر را به توهین به مقدسات جدی در به تصویر کشیدن پاپ متهم کرد.

آیین هندو

آیین هندو یک اصطلاح گسترده و فراگیر است و به افرادی اشاره دارد که اغلب به سنت‌های باستانی هند، «به ویژه کتاب مقدس ودا و ساختار طبقه‌ی اجتماعی به همراه احترام مخصوصش به برهمن‌ها (طبقه‌ی کاهنان) احترام می‌گذارند و آن‌ها را می‌پذیرند. جستجوی برهمن، واقعیت و حقیقت نهایی و «قدرت مقدس که در همه چیز نفوذ می‌کند و حفظ می‌کند» جستجوی بسیاری از هندوهاست. هم اکنون 760 میلیون هندو در هند، مالزی، سورینام و سری لانکا ساکن هستند. بسیاری از هندوهای خارج از هند اجداد یکسانی از هند دارند.

یک جنبه از آیین هندو که به احتمال زیاد مفاهیم کسب و کارهای بین‌المللی دارد، نظام کاستی است که به ترتیب جامعه‎ی هند بر اساس چهار گروه شغلی اشاره دارد. بالاترین کاست شامل کاهنان هست و توسط پادشاهان، جنگاوران، بازرگانان و کشاوران دنبال می‌شود. چهارمین کاست شامل کارگران دستی و صنعتگران است. متأسفانه، کاست‌های پایین‌تر بطور جدی مورد تبعیض قرار گرفته‌اند و بسیاری ازافراد کاست پایین‌تر هنوز در فقر زندگی می‌کنند. یک نظرسنجی جدید توسط دولت هند نشان می‌دهد که حدود 70 درصد جمعیت هند جزء کاست‌های پایین‌تر هستند.

اگرچه بسیاری امیدوارند که نظام کاستی به آرامی در حال ناپدیدشدن است، اما واقعیت این است که نظام کاستی هنوز خیلی قوی است. یک مطالعه‌ی جدید دریافت که بسیاری از شرکت‌های چندملیتی هندی و آمریکایی هنوز ترجیح می‌دهند که متقاضیان کاست‌های بالاتر را استخدام کنند. علاوه بر این، اگرچه دولت هند برنامه‌های عمل مثبت را اجرا کرده است، اما هم دولت و هم کسب و کارها سهمیه‌های استخدام را به عنوان مسئولیت‌های سنگین دیده‌اند.

از این رو شرکت‌های چندملیتی که در هند در حال فعالیت هستند باید از نظام کاستی آگاه باشند. این شرکت‌های چندملیتی هنوز باید از تعارضات کاستی هنگام استخدام کارمندان آگاه باشند. به عنوان مثال، نظارت عضو یک کاست پایین‌تر بر افراد کاست بالاتر می‌تواند یک منبع مهم تعارضات باشد. علاوه براین، هنگامی که جلسات برگزار می‌شود، در نظر گرفتن اینکه چگونه کاست‌های مختلف با هم تعامل دارند، مهم است. این ملاخظات در هنگامی که یک شرکت چندملیتی می‌خواهد در هند عملیات همواری داشته باشد، ضروری هستند.

با وجود این چالش‌ها، شرکت‌های چندملیتی با این همه می‌توانند یک نقش حیاتی را در تسهیل تغییر توسط استخدام هندی‌ها از کاست‌های پایین‌تر بازی کنند . به عنوان مثال، اینفوسیس[[155]](#footnote-155)، غول نرم افزار مهم هند، و برنامه‌ی آموزشی آن که برای کاست‌های پایین‌تر تنظیم شد را در نظر بگیرید. اینفوسیس یک برنامه هفت ماهه‌ی ویژه را برای آموزش مهندسان کاست پایین‌تر که نتوانسته بودند شغل بیابند شروع کرد. هنگامی که برنامه شروع شد، مربیان مجبور بودند دروس خودبازنمایی پایه و آداب غذا خوردن را ارائه کنند. اما، با گذشت زمان، آموزش گیرندگان اطمینان پیدا کردند و شروع به امتیاز گرفتن به خوبی دیگر کاست‌های بالاتر کردند. در انتهای برنامه، تنها 4 نفر از 89 آموزش گیرنده‌ی کاست پایین نتوانستند شغل بدست آورند. این برنامه‌ها نشان می‌دهند که شرکت‌های چندملیتی می‌توانند یک نقش مهم را در کمک به تغییر نظام کاستی در هند بازی کنند.

شرکت‌های چندملیتی همچنین باید به عقاید سنتی هند و هنگام کار در هند احترام بگذارند. درحالی‌ که طبقه‌ی متوسط هند در حال رشد است و قدرت خرید قابل توجهی دارد، شرکت‌ها باید هنگام کار کردن در محیط هند مراقب باشند. به عنوان مثال، هندوها به طور کلی گاوهای ماده را حیوانات مقدس در نظر می‌گیرند و گوشت گاو مصرف نمی‌کنند. علاوه براین، برخی مناطق هند جمعیت‌های غالباً گیاه‌خوار هستند و به شرکت‌های سرمایه‌گذار توصیه می‌شود که این موضوعات را در نظر بگیرند.

اسلام

ماهیت اسلام همانطوری که در قرآن توصیف شده، تسلیم خواست خدا است. اسلام هم اکنون دومین مذهب بزرگ جهان است و پیروانی در کشورهای آفریقا، خاورمیانه، چین، مالزی و شرق دور دارد. آن در بسیاری از کشورها، به ‌ویژه در اروپا، به‌ سرعت در حال رشد است.

امروزه، مسلمانان در جامعه‌ای زندگی می‌کنند که به شدت تحت تأثیر استانداردها و هنجارهای اسلامی است. اسلام راهنمای فراگیر را در همه‌ی عرصه‌های زندگی، هم اجتماعی و هم اقتصادی، فراهم می سازد. یک جنبه‌ی مهم زندگی در یک جامعه‌ی اسلامی وجود حقوق اسلامی است. حقوق اسلامی بر اساس قرآن و کتاب مقدس اسلام، است. قرآن لزوماً یک مجموعه‌ی قوانین حقوقی نیست. بلکه، آن اخلاق کار اسلامی و قوانینی را بیان می‌کندکه باید مسلمانان را هنگام مواجهه با موقعیت‌ها در زندگی‌های روزمره‌ی‌شان هدایت کنند.

اسلام در همه ی سطوح مفاهیمی برای شرکت‌های چندملیتی دارد. به عنوان مثال، اسلام قوانین شفافی برای معاملات تجاری دارد. ربا بهره‌ای است که دریافت یا پرداخت آن به شدت منع می‌شود. این شیوه‌ها فقط ایده‌آل نیستند بلکه واقعاً در بسیاری از کشورها، مانند پاکستان، محترم شمرده می‌شوند. در این کشورها، دولت‌ها قوانین مالی را بنا نهاده‌اند که بهره را غیر‌قانونی می‌بینند. برای شرکت‌های چندملیتی که در یک کشور مسلمان کار می‌کنند، ممنوعیت بهره یک چالش جدی را بوجود می‌آورد. اما، بسیاری از جوامع مسلمان در طرح‌های تسهیم سود، برای دوری از پرداخت یا دریافت بهره کار کرده‌اند. به علاوه، شرکت‌های فعال در کشورهای دارای جمعیت‌های مسلمان نیز روش‌های خلاقانه‌ای را برای دور زدن بهره یافته‌اند.

مسلمانان علاوه بر قانون مربوط به بهره بالا، می‌توانند طبق شریعت بر اساس پنج رکن، اقرار، نماز، صدقه دادن، روزه گرفتن و حج زندگی دینداری داشته باشند. این ارکان مفاهیم مهمی برای کسب و کارهای بین‌المللی دارند. به عنوان مثال، اگر یک شرکت چندملیتی که در یک کشور مسلمان کار می‌کند، مجبور است خود را با نیاز فرد مسلمان به پنج بار نماز خواندن در روز تطبیق دهد. مسلمانان باید در صبح زود، ظهر، بعد از ظهر، مغرب و عشاء نماز بخوانند. علاوه بر این، در طول ماه رمضان، یک ماه روزه گرفتن، شرکت‌های چندملیتی با کاهش بهره‌وری مواجه خواهند شد. در اول این ماه، مسلمانان مجاز به خوردن، آشامیدن، سیگار کشیدن و حتی دارو خوردن از سحر تا هنگام غروب نیستند. همین طور، به شرکت‌های چندملیتی توصیه می‌شود که برای اطمینان از این‌که در فعالیت‌های کسب و کار اختلال به وجود نمی‌آید، مراحل ضروری را اتخاذ کنند.

رکن صدقه دادن نیز مفاهیم مهمی برای مدیریت استراتژیک چندملیتی و اینکه اسلام کسب و کار را چگونه می‌بیند، دارد. به طور کلی، قرآن حامی کارآفرینی و بدست آوردن سود از طریق کسب و کارهای مشروع است. در حالی که جمع‌آوری و حفاظت از ثروت را مجاز می داند. اما، مسلمانان بطور طبیعی دغدغه‌ی موضوعات عدالت و انصاف اجتماعی را دارند. و همین طور، مسلمانان احتمالاً سود بردن از طریق بهره‌کشی از دیگران را محکوم می‌کنند. از این رو، شرکت‌های چندملیتی مجبورند تضمین کنند که فعالیت‌های کسب و کار به یک روش عادلانه از لحاظ اجتماعی انجام می‌شوند.

یهودیت

یهودیت، که یک موسس یا رهبر واحد ندارد، خانواده‌ای از سنت‌های مذهبی مربوط به مردم یهودی است. آن تکاملی از سنت مذهبی را نشان می‌دهد که با تنخ- که توسط مسیحیان عهد عتیق نامیده می‌شود- شروع می شود و در تألیفی از حقوق و فرهنگ نژادی یهودیت در تلمود به حد اعلی می‌رسد. اگرچه بحث کردن درباره ی عقاید اساسی ایمان یهود مشکل است، اما چند موضوع مشترک را می‌توان از تورات (پنج کتاب اول موسی)، یعنی مفهوم خدا و عشق به خدا، تقدس زندگی انسانی و تصدیق رنج بردن، استخراج کرد.

یهودیت نیز، مانند دیگر مذاهبی که مورد بحث قرار داده‌ایم، مفاهیم مهمی برای کسب و کارهای بین‌المللی دارد. به عنوان مثال، یهودیت حقوق شفافی در خصوص جنبه‌های بسیاری از کسب و کارها دارد. به شرکت‌های چندملیتی توصیه می‌شود که به این قوانین و حقوق هنگام کار کردن در کشورهای بطور غالب یهودی احترام بگذارند. مدیران منابع انسانی باید از سبت، جایی که برنامه‌ی زمان‌بندی کار باید وفق داده شود، آگاه باشند. یهودیان در طول سبت، که از غروب جمعه تا غروب شنبه طول می‌کشد، کار یا سفر نمی‌کنند. خرده فروشان همچنین باید از غذاهای ممنوع آگاه باشند. به عنوان مثال، یهودیان دیندار گوشت خوک مصرف نمی‌کنند. در نهایت، مهم است ذکر شود که یهودیت یک دیدگاه خیلی مثبتی نسبت به کار دارد. اغلب یهودیان اعتقاد به کار سخت را مرتبط با زندگی دیندار می‌بینند.

آیین کنفوسیوس

آیین کنفوسیوس به مکتب فکری توسعه یافته توسط فیلسوف چینی کونگ فو-تزو[[156]](#footnote-156) (یا کنفوسیوس)، بر اساس عقاید چین باستان، اشاره دارد. کنفوسیوس از این ریشه‌های چین باستان مذهبی را توسعه داد که پرهیزکاری اخلاقی و اهمیت درگیری سیاسی برای ایجاد تغییرات در جهان را مورد تأکید قرار می‌دهد. درک آیین کنفوسیوس تعیین کننده است، زیرا آن مذهب غالب در بسیاری از کشورهای آسیایی پیشرفته از لحاظ اقتصادی نظیر ژاپن، کره‌ی جنوبی و چین است. آیین کنفوسیوس همچنین در کشورهای دارای جمعیت چینی معنادار، نظیر سنگاپور، مهم است.

آیین کنفوسیوس مفاهیم مهمی برای کسب و کارهای بین المللی دارد. به عنوان مثال، بخاطر تأکیدش بر سلسله مراتب، پارسایی و نظم، سیستم‌های مدیریت مبتنی بر وفاداری، روابط و ترجیح دادن منافع گروه بر منافع فردی توسعه داده شده‌اند. برخی حتی استدلال می‌کنند که این صفات به تغییر اقتصادی کشورهایی نظیر ژاپن، کره‌ی جنوبی و سنگاپور منجر شده‌اند. جنبه‌ی مهم دیگر آیین کنفوسیوس در چین گوآنکسی، شبکه‌ای از روابط متصل‌کننده ی افراد به خانواده‌ها و طایفه‌ها است. شبکه‌های مشابهی را نیز می‌توان در کره‌ی جنوبی (چائه بل) یا ژاپن (کیرتسو) یافت. به خاطر تأکید کنفوسیوس بر وفاداری و روابط، معاملات بازرگانی اغلب در میان کسب و کارهایی که قبلاً یک رابطه را با یکدیگر توسعه داده‌اند، ترتیب داده می‌شود. از این رو، گوآنسکی این شبکه‌های روابط را نشان می‌دهد که در آن‌ها کسب و کارها به یکدیگر اعتماد و از یکدیگر حمایت می‌کنند و حتی مساعدت‌های گذشته را جبران می‌کنند. همین طور، برای شرکت‌های چندملیتی علاقه‌مند به انجام کسب و کار در چین دسترسی پیدا کردن به این گوآنسگی تعیین‌کننده است.

جنبه‌ی دیگر آیین کنفوسیوس که بحث اخیر را بوجود آورده، مالکیت فکری است. درحالی‌که جوامع غربی سیستم‌های حقوقی دارند که حقوق مالکیت فکری را تضمین می‌کنند، سیستم حقوق چین بر اساس اصول اخلاق کنفوسیوس یک دیدگاه متفاوت از مالکیت فکری دارد. تحت آیین کنفوسیوس، دانش کمک‌کننده به رفاه جامعه دیده می‌شود. به‌ جای حفاظت از مالکیت فکری، دانش بعنوان چیزی دیده می‌شود که باید منتشر شود و با دیگران در جامعه به اشتراک گذاشته شود. بنابراین، شرکت‌های چندملیتی باید اقدامات مناسبی برای آماده شدن برای این محیط اتخاذ کنند.

**مرور فصل**

اين فصل برخی از جنبه‌های مهم محیط فرهنگی یک کشور را مورد بحث قرار داد. اما، محیط کسب و کار یک کشور بدون درک نهادهای اجتماعی کامل نیست. در این فصل، نهادهای اجتماعی تعریف شدند و شما برخی از اثرات بالقوه‌ی نهادها از طریق جنبه‌های نظارتی، شناختی و هنجاری را دیدید.

اولین نهاد اجتماعی که در این فصل مورد بررسی قرار گرفت، سیستم اقتصادی بود. شما در معرض انواع مختلف سیستم اقتصادی (مبتنی بر بازار، دستوری و مختلط) و مفاهیمشان برای کسب و کارهای بین‌المللی قرار گرفتید. آن قسمت همچنین چالش‌های منحصر بفرد پیش روی کشورهایی را مورد بحث قرار داد که در حال گذار از یک سیستم اقتصادی سوسیالیستی به یک سیستم مبتنی بر سرمایه‌داری هستند.

شما همچنین سیستم‌های حقوقی غالب جهان را مورد بررسی قرار دادید. بویژه اینکه، مفاهیم کسب و کارهای بین‌المللی حقوق عرفی و مدنی مورد بررسی قرار گرفتند. عناصر تعیین کننده‌ی پروژه‌ی «انجام کسب و کار» بانک جهانی نیز مورد بحث قرار گرفتند. در نهایت، بخاطر اینکه ریسک سیاسی عناصر سیستم اقتصادی و حقوقی را ترکیب می‌کند، ما برخی از عناصر کلیدی ریسک سیاسی را مورد بحث قرار دادیم. شما همچنین در معرض برخی از روش‌هایی قرار گرفتید که شرکت‌های چندملیتی می‌توانند با آن‌ها ریسک سیاسی را به حداقل برسانند.

در قسمت پایانی، مذاهب مهم جهان مورد بحث قرار گرفتند. به ویژه اینکه، آیین بودا، مسیحیت، هندو و اسلام تحت پوشش قرار گرفتند و مفاهیم کسب و کارهای بین‌المللی شرح داده شدند. در نهایت، ما همچنین دو مذهب مهم دیگر، یهودیت و کنفوسیوس را مورد بررسی قرار دادیم. این قسمت پایانی باید یه شما یک زمینه‌ی خوب برای مفاهیم کسب و کارهای بین المللی مذهب مهم جهان بدهد.

در مجموع، این فصل برخی اطلاعات خیلی مهم مربوط به محیط کسب و کار پیش روی شرکت‌های چندملیتی را برای شما فراهم می‌سازد. درکی از این عوامل هنگامی که یک سازمان می‌خواهد شانس موفقیتش را به حداکثر برساند، خیلی مهم است. این فصل همچنین برخی از روش‌های مهم را مورد بحث قرار می‌دهد که شرکت‌های چندملیتی می‌توانند با آن‌ها خودشان را برای این نهادها آماده کنند و با آن‌ها خود را وفق دهند.

فصل پنجم: تئوري‌هاي بين‌المللي‌شدن بر اساس سه محور نهادي، منابع و ساختار صنعتي

استعاره قوانین بازی توسط داگلاس نورث[[157]](#footnote-157) برنده جایزه نوبل اقتصاد ساخته شده که تعریفی کامل و رسمی از نهادهایی است که محدودیت‌های انسانی را ایجاد می‌کنند که اثر متقابلی بر انسان‌ها دارند. چهارچوب نهادی توسط نهادهای حکومتی رسمی و غیررسمی و با رفتار انسان‌ها ساخته شده است. این نهادها توسط ارکان تعریف شده توسط ریچارد اسکات[[158]](#footnote-158)، که جامعه‌شناسان آن‌ها را مدیریت و هدایت می‌کنند، حمایت می‌گردد. این اجزا شامل نظم بخشی، هنجارها و اجزای شناختی است. ارکان حمایتی اولیه‌، ارکان نظم بخشی است که قدرتی را به حکومت‌ها می‌دهند. برای مثال، اشخاص حقیقی و شرکت‌ها‌، مالیات را جدای از وظیفه میهن‌دوستی‌شان‌، که مبلغ زیادی است‌، از ترس قدرتی که حکومت دارد، پرداخت می‌کنند تا گرفتار مشکلاتی که ناشی از عدم پرداخت مالیات است، نشوند.

به عبارت دیگر، نهادهای غیررسمی شامل هنجارها، فرهنگ‌ها، و اصول اخلاقی است. دو رکن اصلی حمایتی، معیارها و شناخت است. ارکان قانونی اشاره به مقادیر، اعتقادات‌ها و فعالیت‌هایی دارد که به اشخاص دیگر وابسته است که مجموع اینها به هنجارهایی معروف است،که تاثیر رفتار موضعی افراد و شرکت‌ها را نشان می‌دهد. برای نمونه هنجارهای اخیر بر روی سرمایه‌گذاری‌هایی که به سرعت در چین و هند انجام شده، متمرکز می‌شود که بی‌درنگ شرکت‌های غربی زیادی به تقلید از همدیگر، بدون فهم اینکه چگونه کارها را انجام دهند، شروع به سرمایه‌گذاری کردند. مدیران محتاط با این موضوع که گاهی با این اعضا و سرمایه‌گذاران روبرو می‌شوند و می‌گویند که چرا در چین و هند سرمایه‌گذاری نمی‌کنند، مقاومت می‌نمایند. همچنین نهادهای شخصی از ارکان شناختی که ارزش‌ها و اعتقاداتی را که رفتار شرکت‌ها را تضمین می‌نماید، حمایت می‌کند.

کارکرد نهادها

زمانی که نهادها کارهای زیادی را انجام می‌دهند، نقش کلیدی آن‌ها در دو عبارت به کاهش عدم اطمينان می‌پردازد. با علامت‌گذاری قوانین هدایت می‌شود و نهادها با نرخ فعالیت‌های قابل قبول محدود می‌شوند. به عبارت ساده‌تر، نهادها نرخ عدم اطمينان موجود را کاهش می‌دهند، که می‌تواند به طور بالقوه خرابی‌ها و مشکلات را کاهش دهد. عدم اطمينان سیاسی مثل شورش اصول اخلاقی، ممکن است در محدوده وسیعی قرار گیرد که برنامه‌ریزی منسوخ شده دارد. عدم اطيمنان اقتصادی مثل عدم انجام تعهدات قراردادي، ممکن است باعث زوال اقتصادی شود.

فراگیری در عدم اطمينان تبادل اقتصادی، می‌تواند ما را به سمت هزینه مبادلات هدایت کند که هزینه‌ها با مبادلات اقتصادی و یا به طور گسترده‌ای، هزینه‌هایی که در یک تجارت صرف می شود را شرح می‌دهد. تئوری هزینه اولیور ویلیامسون[[159]](#footnote-159) به مقاومت سیستم‌های مکانیکی اشاره دارد:

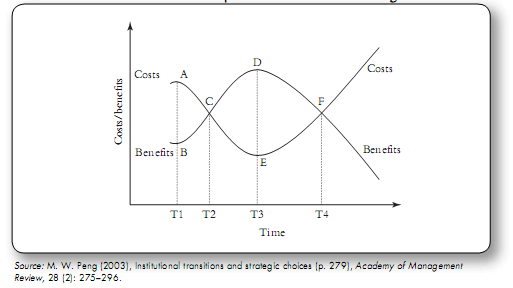
آیا شبکه‌هایی که انتقال می‌دهند، قسمت‌های روغن‌کاری شده دارند که بی‌نیاز از لغزش هستند و یا انرژی خودشان را از دست می دهند؟

او به تئوری هزینه که می‌تواند اختلافات معادلات اقتصادی را رعایت کند، مورد بررسی قرار می‌دهد: آیا قسمت‌های مورد تبادل با هم هماهنگ عمل می‌کنند یا اینکه مکررا با هم دچار سوتفاهم و تناقض می‌شوند؟ منابع مهم هزینه‌های مبادله[[160]](#footnote-160) فرصت طلبی است که به توصیف نفع شخصی در جستجوها با حیله و نیرنگ، می‌پردازد. مثال‌هایی در مورد گمراه‌کردن، تقلب و گیج‌کردن قسمت‌های مختلف در مبادلات می‌باشد،که هزینه مبادلات را افزایش خواهد داد. کوشش‌هایی برای کاهش هزینه مبادله انجام گرفته است. ساختار نهادها قوانینی را برای متخلفان تعیین نموده است(مثل شکست در انجام داده ها). که می‌تواند با روابط خویشاوندی تخفیف پیدا کند(مثل نظارت بر داوری و دادگاه ها).

بدون ثبات ساختاری داده‌ها، در هزینه مبادلات ممکن است تا حد زیادی جلوگیری شود. که مبادلات معینی را که به سادگی جایی را نیز نمی‌گیرند، گسترده شوند. در غیاب ساختار مبادلات معتبر که سرمایه را نگهداری می‌کنند، سرمایه‌گذار ممکن است تصمیم بگیرد که پول‌هایش را در حساب نگه دارد، ثروتمندان روسی معمولا کانون‌های فوتبال در لندن یا ویلایی در کنار دریا در سیپرس، به جای اینکه در روسیه سرمایه‌گذاری کنند، می‌خرند. به عبارت دیگر هزینه مبادلات تجارت در روسیه خیلی بالا است.

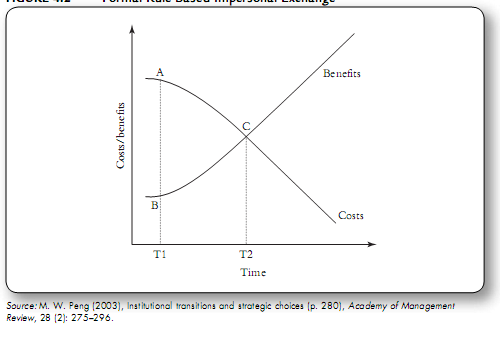
**چگونه نهادها، عدم اطمینان را کاهش می‌دهند**

در تمام جهان دو نمونه نهادهاي اولیه وجود دارد. رسمی و غیر رسمی. که در این صورت عدم اطيمنان کاهش پیدا می کند. اغلب"قراردادهای متقابل" نامیده می‌شوند. اولین نمونه مبادلات اقتصادی، غیررسمی است که بر پایه ارتباطات و تبادلات شخصی است. در بیشتر قسمت‌های جهان، زمانی که شما به دوستانتان پولی را قرض می‌دهید، نیازی به نوشتن سند تفاهم‌نامه نمی باشد. پافشاری برای نوشتن سند از طرف شما و یا بدتر از آن، توسط دوستانتان ممکن است توهینی به اعتماد و عدم صلاحیت طرف مقابل باشد. زمانی که شما پول را به دوستتان بر می‌گردانید، آن‌ها نیز به شما اعتماد می‌کنند، بنابراین معامله شما به شکل غیررسمی و بر پایه اعتقادات شناختی که بر دوستی بین خودتان دارید، شکل می‌گیرد. در مورد شما، شخص فرصت‌طلب پول را از شما می‌گیرد، خرج می‌کند و باز نمی‌گرداند که در نتیجه اعتبار شما را نابود می‌کند و شما نه تنها دوستانتان را از دست می‌دهید، بلکه کلماتی از دهانتان خارج می شود و دوستان که در آینده ممکن است از شما قرض بگیرند را نیز از دست می‌دهید. اگرچه، علاوه بر اعتقادات شما در این ارتباط که از دست رفته است، هزینه‌هایی را نیز در این ارتباط داشته‌اید، به یاد بیاورید که چه مقدار زمان خود را صرف دوستان‌تان کرده‌اید و چه مقدار هدیه به آن‌ها داده‌اید؟ نمودار گرافیکی(شکل 23) را ببینید که در ابتدا در زمان T1، هزینه‌ها در این ارتباط بالا می‌روند و مزایا کاهش پیدا می‌کنند، چون قسمت‌های مختلف برای ساخت شبکه‌های اجتماعی قوی در یک زمان استفاده می‌شود و فرآیند استفاده از منابع در هر کدام بررسی می شود(مثل رفتن به مدرسه با یکدیگر). اگر اساس بر پایه ارتباطات باشد، در آن صورت هزینه نیز سنگین‌تر می‌شود. به مرور زمان با توانایی و اهداف غیر رسمی، مبادلات نیز گسترش می‌یابد و هزینه در هر مبادله پایین می آید(از A به C و سپس به E) و مزایا با هم سازگار می‌شوند(از B به C و سپس به D). بعد از این، تهدیدهای فرصت‌طلبانه با گسترش مبادلات خصوصی که اگر در برابر این فرصت طلبی‌ها نیاز باشد، تحریم هایی را در نظر بگیرد و کاهش پیدا کند.



**شکل 23: تبادلات شخصی بر اساس ارتباطات غیر رسمی را نشان می دهد**

تقاضاهای خیلی کمی برای هزینه اجرای شخص ثالث در مبادلات رسمی وجود دارد. (مثل تنظیم سند تفاهم‌نامه که باید با دقت توسط وکلا و دفترداران دولتی تنظیم شود). بنابراین بین T2 و T3 شما، دوستان‌تان و مجموعه اقتصادی که احتمالا از قرارداد متقابل سود مي‌برند. بعد از گذشت T3، گرچه هزینه‌ها تدریجا بالا می‌رود که این از جمله مزایای آن است چون تعداد و انواع مبادلات بزرگتر، پیچیدگی‌های بیشتری را در قراردادهایی که باید بسته شود و همچنین سختی‌های که در کار دارد مشخصا بیشتر می‌شود. مخصوصا محدودیت‌هایی در تعداد و قدرت‌های شبکه‌های مشابه خصوصی و یا شرکت‌هایی که دارای شعبه‌های مختلفی می‌باشند، داشته باشد. هیچ کس نمی‌تواند ادعا کند که 100 دوست خوب دارد (با توجه به توصیف یک دوست خوب). زمانی که یک کار را در هفته اجرا می‌کنیم در حقیقت می‌توان به راحتی از آن بهره وری کرد‌. شما چکار می‌کنید وقتی که دوستان شما که پولی را از شما قرض گرفته‌اند، بازگشت پول به شما را تکذیب کنند یا به راحتی ناپدید شوند؟ در نتیجه‌، محدودیت ارتباط حاصله، در زمان T3 بدست می‌آید و سپس T4، هزینه‌ها را که تدریجا زیاد شده اند را نشان می‌دهد. اغلب واژه مبادلات طولی، دومین نهاد در اداره ارتباطات رسمی است که قوانین اساسی با مبادلات شخصی که توسط شخص ثالث انجام می‌شود را نشان می‌دهد. با توسعه اقتصادی، توانایی و اهداف مبادلات رشد می کند (شما می‌توانید پول هایتان را به شرکت و یا کارآفريناني مثل خودتان قرض دهید). و یا از شخص سومی برای حمایت از نهادها استفاده نمایید. شکل 24، هزینه‌های اولیه در هر مبادله را که بالا می‌رود، نشان می‌دهد، چون هزینه‌های بالا در نهادهای رسمی انجام می‌شود. دفترخانه‌های معتبر، ادارات، پلیس، و وکلا بسیار گران هستند(استراتژی نشان می‌دهد که هند نمی‌تواند تعداد زیادی از نظارت‌ها را انجام دهد) دهکده‌های کوچک معمولا نمی‌توانند (و یا نیاز ندارند) که آن‌ها را تهیه کنند. به مرور، اگرچه اجراهای شخص سوم باعث گسترش بازار می‌شود چون گروه‌های غیررسمی، آدم هایی که دوستتان نیستند و کسانی که شما را از انجام کار با افراد قبلی منصرف می‌کنند، حالا به تدریج شروع به تجارت با شما و یا دیگران می‌کنند.



**شکل24: تبادلات غیر شخصی بر پایه قوانین رسمی**

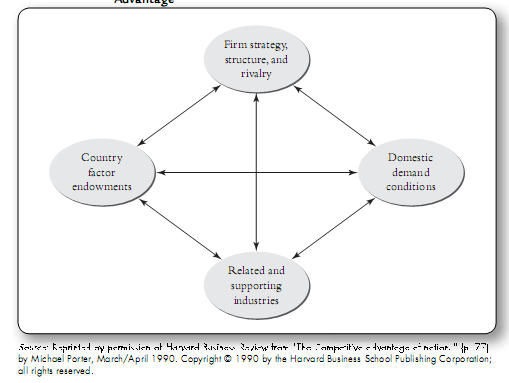
به عبارت دیگر، با ساختار نهادهای رسمی مناسب، شما یا شرکت شما حالا می‌تواند از بانک های‌ محلی، خصوصی و یا حتی از بانک‌های خارجی، وام بگیرد. بنابراین، نهادهای حمایت‌کننده بازار رسمی به اجزای جدید کمک می‌کنند (مثل همه افرادی و یا شرکت‌هایی که شروع به سرمایه‌گذاری می‌کنند و همه بانک‌هایی که سرمایه‌گذاری انجام می‌دهند) تا هزینه مبادلات را کاهش دهند، به همین ترتیب، شرکت‌ها قادر به رشد می‌شوند و اقتصاد توسعه پیدا می‌کند.

هیچ احتمالی وجود ندارد که نهادهای رسمی به طور ذاتی بهتر از نهادهای دولتی هستند چون در موقعیت‌های زیادی، تقاضاها برای نهادهای رسمی، به طور کامل واضح و آشکار نیست. هر دو شکل همدیگر را کامل می‌کنند. از جمله مزایای بستن قراردادها این است که وقتی اندازه اقتصادی آنها محدود شد، می‌توان آن‌ها را به شکل دهکده‌ای کوچک تصور نمود که همه همدیگر را می‌شناسند. معایب آن این است که شرکت‌های زیادی برای تبلیغ این ارتباطات نسبت به کاری که با افراد جدید می‌کنند، درگیر می‌شوند و بنابراین مانع از ورودی‌های جدید خواهند شد. به همین شکل مجموعه مبادلات رشد می‌کند، و مبادلات رسمی در گروه‌ها ممکن است سخت شود. تصور کنید که در شهر یا ایالتی اقتصادی هستید که انجام مبادلات بسیار مشکل است و تضمین می‌کنند که هیچ شخص فرصت‌طلبی در مبادلات قرار نگیرد. مبادلات طولی به عبارت دیگر، با رساندن گروه‌های فاصله‌دار به یکدیگر به این موانع کمک می‌کنند (شرکت‌ها، ارتباطات و حتی کشورها) تا از پیچیدگی‌های اضافه شده در فواصل بازرگانی لذت ببرند. این مبادلات که قانونی انجام می‌شود، جذابیت بیشتری برای بازیکن‌های جدید دارند تا وارد بازی شوند. یک نمونه اقتصادی جهانی نمی‌تواند به تنهایی در موقعیت غیررسمی، عملیاتی را انجام دهد. این توضیحات به تکثیر موقعیت‌های بین‌المللی رسمی می‌پردازد، مثل سرمایه پولی بین‌المللی و سازمان بازرگانی جهانی بعد از دوران جنگ.

بطور کلی، ارتباطات بین نهادها و شرکت‌ها که هزینه ارتباطات را کمتر می‌نماید، فعالیت‌های اقتصادی را شکل می‌دهد. بعلاوه، نهادها پایدار نیستند. مبادلات نهادها، که به طور کلی و همه جانبه تغییراتی را به طور رسمی و غیررسمی که بر روی عملکرد نهادها تاثیر می‌گذارد را نشان می‌دهند که در جهان گسترش یافته، خصوصا در بیداری اقتصادی. این مساله کاملا آشکار است که مدیران، استراتژی‌های خاصی را برای انتقال نهادها در حساب‌ها انتخاب می‌کنند که باید در ساختار طبیعی نهادها باشد و دیدگاه انتقالات، که در بخش بعد معرفی می‌شود.

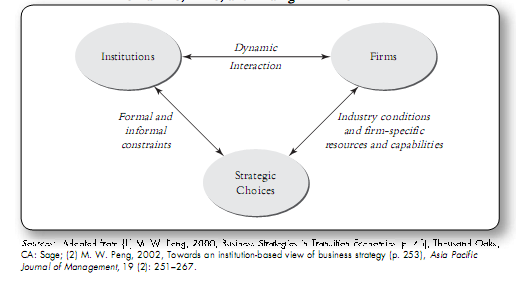
استراتژی کسب و کار از دیدگاه مبتنی بر نهادها

در ابتدای کتاب بیشتر استراتژی‌ها با دیدگاه‌هایی از منظر منابع و صنعت تشریح شد که بر روی ارتباطات خاص بین استراتژی انتخاب شده و ساختار نهادی بحث نمی‌کردند. مطمئناً تاثیر محیط مورد ملاحظه قرار گرفته بود. هر چند به کارهای موجود که "محیط کاری[[161]](#footnote-161)" هستند توجه بیشتری می‌شود که بر روی تغییرات اقتصادی مثل بازار و تغییرات فنی تمرکز شده است.



**شکل 25: تقاضا های در حال حرکت: دترمینان رقابت آمیز وابسته**

این مدل تاثیر حامل‌ها را در مدل "الماس" شکل 25 نشان می‌دهد و اثبات می‌کند که مزایای رقابتی در منابع متفاوت وابسته به چهار فاکتور است. با توجه به این مدل ، ابتدا استراتژی شرکت، ساختار و رقابت در یک کشور که اساساً بر پایه منابع است. دوماً، عامل استعداد به ذخیره‌های وجودی انسانی و طبیعی اشاره دارد. سوماً، صنعت حمایت و ارتباطات، اساس و بنیاد فوق را که کلید صنعتی است و می‌تواند بهتر باشد را ارائه می‌دهد. برتری جهانی سوییس در داروسازی همراه با صنعت رنگ به میدان آمد. سرانجام، تقاضاهای داخلی شرکت‌ها را به سمت حداکثر توانایی جدید سوق داد تا بتوانند به درخواست‌ها پاسخ دهند. چرا صنعت سینمای آمریکا در سرتاسر جهان، رقابت‌آمیز است؟ یکی از این دلایل این است که سینماگران آمریکایی درخواست نمایش بهترین نوع خشونت و سکس را دارند (که این دو عامل اگر ماهرانه ساخته شوند، عموما فروش می‌کنند). برای ارضای درخواست‌های داخلی تلاش‌های زیادی می‌شود. استوديوی فیلم برداری، دبیرستان موزیکال 2 را بعد از دبیرستان موزیکال 1 شروع می‌کنند و همین طور اسپایدرمن. در هر زمان برای شور و هیجان بیشتر درخواست‌هایی بالاتر و برتر از تولیدات قبلی به میان می‌آید. به طور کلی، استدلال‌هایی ترکیبی از چهار فاکتور شرح داده شده است، که پشت مزایای رقابتی‌شان به صورت جهانی در مدیریت منابع کشورهای متفاوت استفاده می شوند. جالبی مدل الماس این است که انتظار می رود از گذشته و نهادها مثل رقابتی که بین شرکت‌ها است، چشم‌پوشی کند. بیشتر تحقیقات برروی بازار اقتصادی تمرکز می‌کند. یک سازمان براساس بازار چهارچوبی را برای پژوهش‌ها به ما می‌دهد، در حقیقت ،کتاب‌های درسی دیگر یک بخش کامل را به استراتژی سازمان‌هایی مانند آن اختصاص می‌دهد.



**شکل26: نهادها، شرکت‌ها و انتخاب استراتژي**

مثل از قلم افتادگی‌هایی که متاسفانه رخ می‌دهد، چون وکلا می‌دانند که مدت زمان طولانی به انتخاب استراتژی می‌پردازند. مثل شرکت‌های داروسازی بزرگ که در داخل آن انتخاب می‌شود و توسط چهارچوب نهادها برای توسعه اقتصاد، بسیار مفید است. امروزه، این بینش بسیار مهم‌تر از شرکت‌هایی است که کسب و کارها را گسترش می‌دهند مخصوصا در پدید آمدن فعالیت‌های اقتصادی، نهاد مورد نظر بین تولیدات و آشکارسازی فعالیت‌های اقتصادی تفاوت قائل می‌شود و دیدگاه‌هایی بر پایه سازمان‌ها را در مباحث استراتژی به سمت جلو سوق می‌دهند. همان طور که در شکل 26 نشان داده شده، دیدگاه نهادها بر روی عکس‌العمل داینامیک بین نهادها و سازمان و همین طور رسیدگی به استراتژی انتخاب شده مثل اثر متقابل آنها بر یکدیگر ،تمرکز می کند. مخصوصا ،استراتژی انتخاب شده فقط حاصل از ساختار صنعت و منابع شرکت های خاص و فهم استراتژی پیشین و اهمیت به قدرت آن‌ها نیست، اما آن نیز بازتابی از ساختار نهادهای خاصی هستند که به صورت رسمی و غیر رسمی تحمیل می‌شوند. به طور کلی، به طور فزاینده‌ای تاکید می‌شود که نهادها خیلی بیشتر از موقعیت‌های پیشین هستند و تبعیض نهادهایی که طور مستقیم در یک شرکت تقسیم می‌شوند تا تنظیمات و استراتژی‌های موجود با رقابت‌پذیری برای دستیابی به مزایای بیشتر اجرا می‌شوند. هم اکنون، ایده"موضوع نهادها" موضوع جدید و بحث برانگیزی نیست. بلکه نیاز جامعه امروز درک بهتر از موضوع می باشد.

**دو قضیه اساسی** **از منظر نهادی**

دیدگاه نهادها، دو موضوع مهم را را پیشنهاد می کند(کادر 1). ابتدا مدیران و شرکت‌ها به صورت عاقلانه استراتژی را با توجه به محدودیت سازمان‌ها انتخاب می‌کنند. در صنعت داروسازی، زمانی که ساختار سازمانی در ایالات متحده برای پرورش نوآوری، پاداش‌هایی را در نظر گرفت. ساختار سازمانی در ژاپن که برای کارآفرینی به ساخت داروهای قدیمی منسوخ شده می پرداختند، داروهایی قدیمی که در آنجا بسیار پرسود بودند، دلسرد شدند. هر دو استراتژی در ساختار سازمانی خودشان کاملا معقول بودند.

**کادر 1 : دو قضیه اصلی از منظر نهادی**

|  |
| --- |
| **قضیه1**: مدیران و شرکت‌ها به طور منطقی از منابع و انتخاب بازار در محدودیت‌های رسمی و غیررسمی سازمانی حمایت می‌کنند.  **قضیه2**: زمانی که نهادهای رسمی و غیر رسمی با همکاری هم بر روی رفتار شرکت‌ها حکم فرمایی می‌کنند. در موقعیت‌هایی که قوانین رسمی کاملا واضح نیست و باعث ورشکستگی می‌شود، سازمان های غیر رسمی با قوانین (محدودیت) های محکم تری در کاهش بلا تکلیفی و ثبات مدیران و شرکت ها استفاده می شوند. |

در مثال دیگر، صدها شرکت و هزاران نفر در سرتاسر جهان با مشکل جعل اسناد درگیر هستند. بر طبق گزارش ها حدود 10% از همه كسب وكارها در سرتاسر جهان جعلی و ساختگی هستند. توجه داشته باشید که این کار نوعی بردگی نیست و هر کسی به صورت داوطلبانه وارد این کسب و کار می شود. هر چند، هیچ کدام از دبیرستان‌ها در جهان بعد از اتمام این دوره فارغ التحصیل نمی شوند اما به این معنی نیست که تکلیف این دوره زندگی مشخص می شود. بعد از این فارغ التحصیلی، عده‌ای از افراد اظهار می‌کنند که از جعل اسناد لذت می‌برند. بنابراین چه اتفاقی می‌افتد؟ چرا تعداد زیادی از اشخاص و شرکت‌ها درگیر هستند؟ کلید فهم این استراتژی، تحقیق در مورد مدیران و کارافرینانی است که استراتژی را انتخاب می‌کنند که فاقد اصول اخلاقی است و فقط برای اشخاص عادی است، آنها تصمیمات منطقی می‌گیرند (با حداقل نقطه نظرها) که از محیط نهادها با تفکری ضعیف حفاظت می‌کنند و توانایی تولید و توسعه مهارت‌ها را افزایش می‌دهند. البته، استراتژی جعلی ممکن است به طورر منطقی، اصول غیر اخلاقی و غیر قانونی را تکذیب کند. هرچند، که بدون فهم اساس سازمان، اثر بخشی اقدامات متقابل بسیار مشکل است.

دومین قضیه این است که ترکیب سازمان‌های رسمی و غیررسمی رفتار شرکت‌ها را اداره می‌کنند، در چنین موقعیتی، ابهامات رسمی را از بین می برند، و ابهامات غیررسمی نیز قوانین بیشتری را برای کاهش این بلاتکلیفی‌ها اعمال می‌کنند و ثبات و پایداری مدیران و شرکت‌ها را فراهم می‌نمایند(کوربر و همکاران[[162]](#footnote-162)، 2017). برای مثال، زمانی که سبک حکومتی نهادهای رسمی با ناپدید شدن اتحادیه سوویت[[163]](#footnote-163) فرو می‌پاشد. آن‌ها محدودیت‌های غیررسمی بیشتری را که براساس روابط شخصی و ارتباطات بین مدیران و کارمندان می‌باشد را بیشتر می‌کنند که در این صورت تعداد شرکت‌های کارافرین نیز به سرعت رشد می‌کنند(لاو و همکاران[[164]](#footnote-164)، 2015). ناظران تاثیر اعتماد بر روی ارتباطات رسمی را که استراتژی مناسب در پدید آوردن شرکت اقتصادی است، مشاهده می‌کنند و اینکه این شرکت‌ها تعصبات اقتصادی بر روی استراتژی بازار را نیز ارائه می‌دهد. این موضوع خلاف حقیقت است. حتی در فعالیت‌های اقتصادی انجام شده، قوانین رسمی تنها در یک قسمت کوچک(البته مهم) محدودیت‌های نهادها را قرار داده و محدودیت های غیررسمی بسیار فراگیر بودند. همه شرکت‌ها در بازار تولیدات، با هم رقابت می‌کنند، همچنین شرکت‌ها در تشخیص سیاست‌های بازار به وسیله ارتباطات غیررسمی با هم رقابت می‌کنند. شرکت‌های یکپارچه قادر به دستیابی به مزایای زیادی هستند. برای هر دلار خرج شده توسط شرکت‌های دفاعی ایالت متحده، آن‌ها به طور میانگین 28 دلار بدست می‌آورند.

این مدل از سودهای حسرت برانگیز در سرمایه‌گذاری‌ها، رقابت‌های بسار خوبی را برای دستیابی به سرمایه بیشتری فراهم می کند. (وقتی که 1$ خرج شده، 17$ سود دارد.) و یا در بازارهای مستقیم(با 1$ خرج برای تولیدات، 5$ از فروش اجناس بدست می آید). اساسا، اگر شرکت ها و یا رهبران بر روی رقابت در این زمینه تمرکز می کنند که سیاست‌های محیط‌های غیربازاری، مشخصه‌ای از ارتباطات غیررسمی است. با استفاده از این روش بر پایه منابع، سرمایه‌گذارهای سیاسی می توانند خیلی با ارزش، کمیاب و سخت‌گیر در محدودیت‌ها باشند.

**استراتژی قوانین فرهنگی**

اگرچه صدها تعریف در فرهنگ وجود دارد اما از یک توصیف برای تشخیص بهترین فرهنگ استفاده می‌کنیم. هافستد[[165]](#footnote-165) شرح می‌دهد که فرهنگ، برنامه‌ریزی حجمی از ذهن است که اعضای یک گروه یا طبقه بندی از افراد دیگر، را متمایز می‌کند. اگر چه بیشتر کتاب‌های تجارت بین‌المللی و بازرگانی در مورد فرهنگ صحبت کرده‌اند(اغلب جزئیات بی‌شماری از تحویل کارت بانکی در ژاپن و خوردن نوشیدنی در روسیه). معمولا استراتژی همه این کتاب‌ها این است که از فرهنگ، چشم پوشی کنند. چون فرهنگ، این ملاحضات ویژه را خیلی ساده فرض می‌کند. متاسفانه این اعتقادات در تجارت جهانی امروزه بسیار کوته فکرانه است. زمانی که به تعداد زیادی از منابع معتبر دستیابی پیدا نکنیم( که مطمئنا مهم هستند اما می توانند در نقاط دیگر جهان پیدا شوند)، ما در اینجا بر روی قوانین استراتژیک فرهنگی تمرکز می‌کنیم.

قبل از هر اقدامی، این مساله مهم است که دو گزینه پریشانی را به حداقل ممکن برسانیم. در ابتدا، هرچند که صحبت در مورد فرهنگ آمریکا و برزیل کاری عادی است، اما آن‌ها ارتباط یک به یک پایداری بین فرهنگ‌ها و دولت-ملت برقرار نیست. در ایالات متحده، تعداد زیادی خرده فرهنگ مثل آسیایی، آمریکایی و آفریقایی آمریکایی وجود دارد. در حقیقت، کشورهای چندقومیتی مثل بلژیک، چین، هند، اندونزی، روسیه، آفریقای شمالی و سویس وجود دارد. دوماً، فرهنگ‌های متفاوتی مانند محلی، قومی و دینی وجود دارند. در یک شرکت، یک فرهنگ سازمان یافته خاصی را پیدا می‌کنیم (مثل فرهنگ شرکت خودروسازی تویوتا). البته زمانی که ما بر روی فرهنگ محلی بحث می کنیم، هنوز ویژگی‌های دیگر آن نیز وجود دارد. زمانی که بحث در مورد این موضوع شتاب پیدا کند، انعکاس روابط بین نهادها در جهان را می‌بینیم که شامل بالای 200 نوع ملیت که ساختارهای نهادی متفاوتی دارند، به جهان تحمیل می‌شود.

**ابعاد فرهنگ از دیدگاه هافستد**

هافستد و همکارانش 5 بعد را ارائه دادند (جدول10). ابتدا فاصله طبقاتی که گسترده شده است، به تعداد کمی از افراد در یک کشور فرضی قدرت می‌دهد و قبول می‌کنند که توزیع قدرت، نابرابر است. برای مثال، در بالاترین فاصله طبقاتی کشور برزیل، 10% از ثروتمندان تقریبا 50% از درآمدهای ملی را دریافت می‌کنند و همه این روش را قبول دارند. در پایین‌ترین فاصله طبقاتی که در کشور سوئد است 10% از ثروتمندان تنها 22% از درآمدهای داخلی را دریافت می‌کنند. در ایالات متحده، زیر دستان اغلب مشخصات رئیس‌شان را در ابتدای اسمشان می‌نویسند که این مساله نشان از اعلام خویشاوندی با طبقات پایین جامعه است. زمانی که رئیس هنوز قدرت بیرون انداختن شما را دارد، فاصله بین رئیس و زیر دستان، بسیار کوتاه است. در فاصله طبقاتی پایین در دانشگاه‌های آمریکا، همه اساتید دانشگاه از پایین‌ترین رتبه که معاون پروفسوری است، معمولا درجه A را دارند. در فاصله طبقاتی خیلی زیاد در دانشگاه های بریتانیا، فقط اجازه دارند پروفسورهای کامل را professor B بنامند.

دوم، فردگرایی به دیدگاهی از شناسایی اساس فردی و شخصی او یا هر کس دیگر اشاره دارد، از آن‌جایی که جمع‌گرایی به شناسایی فردی در اساس اولیه بر روی شناسایی او در هر گروه و جمع اشاره می‌کند(مثل خانواده، دهکده، یا روستا). در جوامع فردگرا(مانند ایالت متحده) روابط بین اشخاص و خانواده از بین می رود و دستیابی های فردی و آزادی تا حد زیادی بالا می‌رود. برعکس در جوامع جمع‌گرا(مانند آفریقا، آسیا، و آمریکای لاتین)، روابط بین اشخاص و خانواده هنوز وجود دارد و دستاوردهای جمع گرایانه نیز اغلب به دنبال آن می‌آید.

سوم، ابعاد مردسالاری در مقابل زن‌سالاری به قوانین متفاوت زناشویی اشاره دارد. در جوامع سنتی، مردها میل به کار و دریافت پاداش دارند. مانند پلیس‌ها، سربازان و مدیران. زنان معمولاً حرفه نگهداری و مراقبت مانند معلم‌ها و پرستاران را دارند. بعلاوه به خانه‌داری نیز می‌پردازند، در جوامع مردسالار (مانند ژاپن)، کشورها قوانین بسیار مهم و متفاوتی در جنسیت افراد دارند. در جوامعی که مردسالاری در آن کمتر است(مثل سوئد)، زن های زیادی به کار پلیسی، پژوهشی و سربازی تمایل دارند و مردها معمولا به عنوان پرستار، معلم، و خانه‌دار در نظر گرفته می‌شوند.

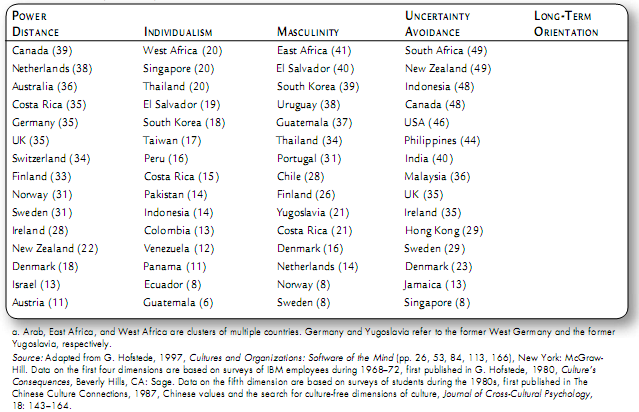
چهارم، اجتناب از ابهامات است که اعضا در فرهنگ‌های متفاوت، موقعیت‌های مبهم و مبادلات ناامن را قبول کنند. اعضایی با فرهنگ‌های به دور از ابهامات (مثل یونان) مکانی فوق‌العاده امن برای کار با الگوی کاری و مزایای بازنشستگی است. فرهنگ‌هایی با قدرت پایین و دور از ابهامات، (مانند سنگاپور) به وسیله امیال زیادی که خطرپذیر هستند و در مقابل تغییرات مقاومت کمتری دارند، سازمان‌دهی می‌شوند.

سرانجام دید بلندمدت بر استقامت و قدرت ذخیره برای آینده‌ای بهتر را تاکید می‌نماید. چین که ارتباطات زیادی با جهان دارد، خاطراتی از 5 هزار سال پیش و قدرت ذخیره آن زمان و هدایت گروه‌ها را به نگارش درآورده است. به عبارت دیگر، اعضای جامعه‌ای با دید کوتاه مدت (مانند پاکستان) به نتایج سریع و رضایت‌بخش در آن لحظه توجه می‌نماید.

به طور کلی، ابعاد هافستد بسیار جالب و اطلاعاتی است. آن‌ها همچنین به طور وسیع توسط ابعاد کاری، محافظت می‌شوند. یک مساله مهم این است که این ابعاد کامل نیست و انتقادات زیادی نسبت به آن شده است. اگرچه پیشنهادات ارائه شده در ابعاد ارائه شده، شروعی است برای ما تا برای فهم قوانین فرهنگی در استراتژی‌ها تلاش کنیم.

**جدول 10: ابعاد فرهنگ از دیدگاه هافستد**





**فرهنگ و استراتژی انتخابی**

دلیل مهم برای انتخاب استراتژی، پایداری و سازگاریش با ابعاد فرهنگی هافستد است. برای مثال، درخواست‌های عکس العمل وابسته و مشارکت‌ها به طور گستره در فواصل طبقاتی پایین مثل کشورهای غربی که رهبری و جامعیت ضعیفی دارند مشاهده می‌شود. اما در کشورهایی مثل مصر، مکزیک، و روسیه فاصله طبقاتی زیادی دیده می شود. فردگرایی و جمع‌گرایی بر روی انتخاب استراتژی تاثیر می‌گذارد. شرکت های فردگرای ایالت متحده اغلب ممکن است با هم فرق داشته باشند، در حالی که شرکت‌های جمع‌گرای ژاپنی بدلیل اینکه کارآفرینان معمولا خطرپذیر هستند، میل به نزدیک شدن به موقعیت های دفاعی دارند. جوامع فردگرایانه، روابط خویشاوندی خود را بیشتر از کارآفرینی حفظ می‌کنند. در حالی که جوامع جمع گرایانه، ممکن است نتایجی در سطح پایین ارتباطی بین خویشاوندی و کارآفرینی داشته باشند.

به علاوه، جوامع مردسالار و زن‌سالار ممکن است دلایل این استراتژی باشند. در مدیریت جوامع مردسالارانه، اظهارات قاطع و خشونت آمیز است (فقط جوامع مرد سالارانه که دلایل منطقی مثبتی دارند) در حالی که روش مدیریت در جوامع زن‌سالار نسبت به خشونت، بسیار حساس و عادت به تایید موافقان دارد. در سطوح اقتصادی، کشورهای مردسالاری (مثل ژاپن) ارتباطات خویشاوندی در مجموعه صنعتی خود را دارند، تولیدات کارآمدی را ارائه داد که بسیار خوب و سریع است. کشورهای زن‌سالارانه (مثل دانمارک) از مزایای خویشاوندی در شرکت های شخصی خود استفاده می‌کنند.

ممانعت از ابهامات نیز تکیه‌گاهی برای رفتارهای استراتژیک است. مدیران در کشورهایی با ممانعت از ابهامات ضعیف(مثل بریتانیا) بیشتر به آزمایشات و آموزش اعتماد می‌کنند. در حالی‌که مدیران در کشورهای قوی جلوگیری کننده ابهامات (مثل چین) بر قوانین و تولیدکنندگان اعتماد می‌نمایند. بعلاوه، فرهنگی با دید بلندمدت مانند شرکت‌های طبیعی با وسعتی زیاد است که با الگوی استراتژیک طراحی شده‌اند. شرکت‌های ژاپنی و کره‌ای معمولاً ارتباطات بیشتری در پیش برد سود بیشتر دارند و بر روی بازار تمرکز می‌کنند و در دزار مدت، صورت های مالی را تفسیر می‌کنند. در مقایسه شرکت‌های غربی بر روی مزایای کوتاه مدت تمرکز می‌کنند.

به طور کلی، اثبات‌های قوی وجود دارد که اهمیت فرهنگ استراتژی را متذکر می‌شود. حساسیت فرهنگ‌های مختلف نمی‌تواند در فهم بهتر استراتژی‌هایی که در قسمت‌های مختلف جهان است، کمک نماید، اما می‌تواند از اجتناب استراتژی‌های اشتباه به ما کمک نماید(برای مثال های کادر 2). بعلاوه، زمانی تفاوت میان فرهنگی می‌تواند جالب باشد، در این صورت می‌تواند فرهنگ‌های غیراخلاقی و غیرقانونی هم وابسته به ساختارهای نهادی است که در شرکت‌های مورد نظر باشد. بنابراین، ضروری است که استراتژی‌های جاری و در حال استفاده از اهمیت اصول اخلاقی در تجارت و تولیدهای بعدی باخبر شوند.

**کادر 2:**

|  |
| --- |
| الکترولوکس[[166]](#footnote-166) یکی از مبتکران کارهای خانگی است که ماشین تمیز کاری قدرتمندی را را در ایالات متحده با استفاده از شعار"هیچ مکنده ای مانند الکترولوکس نیست" را تبلیغ می کند. در مکزیک یک شرکت امریکایی، شعارش اینگونه ترجمه می شود. "یک آدم سخت کوش می‌تواند یک جوجه را نیز به حرکت در بیاورد"  یک شرکت اسپانیایی تیمی از تبعیدیان خود را به عربستان سعودی فرستاد که شامل تعدادی از زنان جوان باهوش بودند که سبک متداول خودشان را پوشیده بودند. با ورود همچین اشخاصی، عربستان سعودی دامن‌های کوتاه آن‌ها را گرفتند و آنان را بلافاصله با پرواز به اسپانیا بازگرداندند، تیم فرستاده شده و شرکت خیلی دیر متوجه شدند که حتی با وجود گرما، زن‌ها در عربستان هرگز پاهای عریان خود را نشان نمی‌دهند.  معاون ژاپنی سئو[[167]](#footnote-167)در نیویورک با کارکنان که همه امریکایی بودند، ملاقات کرد. اطلاعات هر کسی از تلفات مالی خطرناک را دید و درخواست‌هایی که شعبه اصلی ژاپن برای تلاش دو برابر آنها داشت را ارائه داد. همه کارمندان تلاش دو برابری در ارسال رزومه های خارجی خود به شرکت های دیگر کردند.  در مالزی، یک آمریکایی برای معرفی پتانسیل مشتری های که Roger نام داشت، فرستاده شد. او این شخص را Rog نامید. متاسفانه این شخص یک Rajah بود که عنوان مهمی در خانواده اش داشت که در مالزی بسیار ثروتمند بود. متاسفانه Rajah در معامله سهل الحصول بود.  در ایالات متحده، تعدادی از تبعیدشدگان ژاپنی و برزیلی، منشی‌های آمریکایی را که خدمتکار شخصی بود و برایشان قهوه سرو می‌کردند را مهمان خود کردند. مدت کوتاهی بعد از این ورود، اقلیت کمی از تبعیدیان بریتانیایی با چندین مدیران سیاهپوست به خشم آمدند(که شامل عملکرد مبتنی بر شرکت بود) همه آنها از کارمندان روجر شکایت کردند. |

**نقش استراتژیک علم اخلاق**

علم اخلاق به هنجارها، اصول و استانداردهای هدایتی و رفتار با تبعات جامعه اشاره دارد. اخلاق نه تنها یک بخش مهمی از نهادهای غیررسمی است بلکه بازتاب عمیقی از قوانین و دستورات رسمی است. اخیراً نهادهایی اخلاقیات را به سمت مباحث استراتژی جهان همراه با نهادهای متعدد جهت معرفی دستورالعمل‌های رفتاری سوق داده اند. دستورالعمل‌های رفتاری مجموعه‌ای از تصمیمات اخلاقی است که چه محرک‌هایی نهادها را به سمت اخلاقی شدن سوق می‌دهد.

یک دیدگاه منفی بیان می‌کند که تعدادی از موسسات ممکن است به سادگی به سمت اخلاقیات پیش روند و تحت فشارهایی ممکن است که قانونی ظاهر شوند حتی بدون اینکه اخلاقی باشند. یک دیدگاه مثبت بیان می‌کند که تعدادی موسسات البته نه همه محتمل است که بدون توجه به فشارهای اجتماعی به صورت خودکار درست و اخلاقی رفتار کنند. همچنین یک دیدگاه مفید و سازنده معتقد است که، اخلاقیات می‌تواند به سادگی ارایه کننده ابزار سازنده‌ای به منظور منفعت افراد باشد.

همه جوانب بحث اگرچه موافق ان است که به طور افزایشی اخلاقیات می‌تواند، نهادی را ساخته و یا نابود کند. نهاد ها با یک اصول اخلاقی، اعتبار موفق نه تنها جلال و شکوه را کسب می‌کنند بلکه ممکن است امتیاز رقابتی مهمی را نیز توسط جذب سرمایه‌گذاران بیشتر مشتری‌ها و کارمندان به دست آورند. شاید بهترین روش برای قدردانی از ارزش استراتژیک اخلاقی بررسی این موضوع است که چه اتفاقی بعد بحران می‌افتد. همانند یک منبع حسن نیت، ارزش یک اعتبار اخلاقی در طول بحران‌ها به حد اعلای خود می‌رسد. در یک بررسی به این نتیجه رسیده اند که همه موسسات آمریکا در بحران‌ها غرق شده اند(همانند تحقیقات نشست نفت جانسون و جانسون تلی نول و اکسون والدز). که یک ضربه متوسط 8 درصدی از ارزش بازار را در اولین هفته در این نهاد وارد شد. به‌ هرحال بعد از ده ها هفته، سهام نهادها با اعتبار اخلاقی به طور واقعی 5 درصد افزایش پیدا کردند در صورتی که بدون چنین اعتباراتی 15 درصد سقوط می‌کردند. جالب این است که این فاجعه ممکن است نقطه عطفی باشد برای شکوفایی اخلاقی نهاد ها (شکل 27).

**مدیریت خارج از اخلاقیات**

مدیریت خارج از اخلاقیات، چالش برانگیز است به این علت که ممکن است رفتاری که در یک کشور اخلاقی باشد در کشور دیگری غیراخلاقی به نظر بیاید. از نظر مدیران کره‌ای و آمریکایی طرز برخورد و رفتار با کارکنان و کارمندان زیردست که تنها نان‌آوران خانواده‌شان هستند در این کشورها به ترتیب می تواند اخلاقی و غیر اخلاقی باشد. در رویارویی با چنین تفاوت‌هایی مدیران چگونه می‌توانند خوشان را آماده کنند.

دو مکتب فکری وجود دارد؛

اول نسبت‌گرایی اخلاقی است که اشاره به تعمیم و گسترش یک مفهوم کلیشه‌ای دارد، زمانی که در روم هستی همانند یک رومی رفتار کن. چرا در کشورهای مسلمان زنان مورد تبعیض قرار می‌گیرند؟ به علاوه اگر در جوامع صنعتی مانند چین می‌توانند قیمت‌ها را ثابت نگه دارند، چه کسی اهمیت می‌دهد؟ این همان چیزی است که رومی‌ها در رم انجام می‌دهند؟

دوم امپرالیسم اخلاقی است. به اعتقادات مطلقی اشاره می‌کند که فقط مجموعه‌ای از اخلاقیات وجود دارد و ما از آن بهره‌مندیم. آمریکایی‌ها برای این باور که ارزش‌های اخلاقی باید کاربرد جهانی داشته باشد، از شهرت ویژه‌ای برخوردارند. به عنوان مثال چون تبعیض جنسی و ثبت قیمت‌ها در آمریکا اشتباه است، آن مساله در هر جای دیگری هم باید اشتباه باشد. به هرحال در مجموع هیچ کدام از این مکاتب فکری نیستند.

**شکل 27: یکپارچگی که می تواند پاداش کارها باشد**



در حالت افراطی، در نسبی‌گرایی اخلاقی باید همه رسومات محلی را پذیرفت. در صورتی که در امپرالیسم اخلاقی ممکن است که باعث خشم و واکنش‌های شدید بین طوایف شود. سه اصل راهنمایی میانه جاده توسط توماس دونالسون که یک اخلاق گرا است معرفی شده است(کادر 3). اول، احترام گذاشتن به شان و حقوق اولیه انسان‌ها ‌(مانند سلامتی، امنیت، و نیازهای آموزشی، به جای کار در سنین جوانی است).

دوم، احترام به سنت‌های طوایف، حساسیت‌های فرهنگی را بیان می‌کند. به عنوان مثال اگر در چین و ژاپن هدایا ممنوع شده‌اند. نهادهای خارجی می‌توانند این کار را در چین و ژاپن فراموش کنند و انجام ندهند. در حالی که به کارگرفتن و اجاره‌کردن کودکان کارکنان و وابستگانشان به جای متقاضیان شایسته‌تر بر اساس قوانین برابری امریکا غیرقانونی و غیرمجاز است، شرکت‌های هندی به طور معمول چنین خویشاوندپرستی را انجام می‌دهند که بتوانند از این طریق وفاداری کارمندان خود را قوی‌تر کنند. شرکت‌های آمریکایی باید چه راهکارهایی در هند انجام دهند؟ دونالدسون توصیه می‌کند که چنین خویشاوندپرستی حداقل در هند ضرورتا اشتباه نیست.

کادر 3: **مدیریت خارج از اخلاقیات: سه شیوه میانه جاده**

|  |
| --- |
| . احترام به شان و حقوق اولیه انسان  . احترام به سنت های محلی  . بافت نهادی و سازمانی |

سرانجام احترام به شرایط معمول برای آگاهی دقیقی از رسومات محلی فراخوانده می‌شود. دستورالعمل‌های طرز برخورد ممنوعیت رشوه‌خواری خیلی مفید نیست، مگر اینکه برای سنجش دادن و یا دریافت هدیه شایسته‌ای همراه باشد. در بعضی از شهرها اجازه می‌دهند که کارمندان هدایای غیرنقدی که ارزش آن‌ها کمتر از 100 دلار می‌باشد، را بپذیرند. اقتصادانان اجازه می‌دهند که روزنامه‌نگاران هر هدیه‌ی غیرنقدی که در یک روز تمام می‌شود را بپذیرند. با این وجود یک بطری شراب قابل پذیرش است اما یک جعبه شراب کامل خیر. روی هم رفته، این سه اصول اگرچه کامل نیستند، اما می‌تواند به مدیران در تصمیم‌گیری در مورد اینکه آنها و سازمان‌هایشان احساس نسبتا راحتی کنند، کمک کند.

**اصول اخلاقی و فساد**

اصول اخلاقی به مبارزه با فساد کمک می‌کند. فساد و انحراف که اغلب به عنوان بهره‌کشی از قدرت عمومی برای منافع شخصی که معمولا در قالب رشوه‌خواری (نقدی و غیر نقدی) است، تعریف می‌شود. فساد و انحراف پایه‌های رقابتی که مبتنی بر تولیدات و سرویس‌ها می‌باشد را تحریف می‌کند و موجب تقسیم نامناسب منابع و رشد کند اقتصادی می‌شود. نمونه‌هایی از شواهد نشان می‌دهد که انحراف، سرمایه‌گذاری های مستقیم خارجی[[168]](#footnote-168) را دلسرد می‌کند. اگر سطح انحراف و فساد در کشوری مانند سنگاپور (خیلی کند) به سطح فساد کشور مکزیک افزایش پیدا کند (در میانه دامنه)، بنابر گزارش‌ها باید همان تاثیر منفی که دامنه مالیات به اندازه 50 درصد دارد، داشته باشد.

یا این حال یک سری استثنائاتی وجود دارد. چین یک نمونه بسیار واضحی است که که انحراف و فساد اغلب در آن گزارش شده است. به نظر می‌رسد نمونه دیگر اندونزی باشد که رییس جمهوری سابق سوهارتو[[169]](#footnote-169) به آقای ده درصد شناخته شده بود. این اصطلاح اشاره می‌کند به میزان شهرت او در مقدار رشوه‌هایی که موسسات خارجی باید به او و یا خانواده‌اش پرداخت می‌کردند. به چه علت سرنوشت این دو کشور به سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی مشهور است؟ به دو دلیل. اولاً نیروی بالقوه‌ی اقتصادی این دو کشور خیلی بیشتر و مهم‌تر از موانع فساد آن است. ثانیاً خارج از چین (بویژه در هنگ‌کنگ و تایوان) و ژاپن نهادهایی وجود دارند که پیشتاز سرمایه‌گذاری در کشورهایی همچون چین و اندونزی هستند. در حالی که ممکن است که هنگ‌کنک، تایوان و ژاپن نسبتا سالم‌تر باشند اما در مجموع این کشورها در لیست کشورهای پاک قرار ندارند. ممکن است که مهارت‌های فراگیری در مدیریت فساد به توسعه امتیازات رقابتی کمک کند.

در واقع اصلا حیرت‌آور نیست که که بسیاری از موسسات آمریکایی شکایت کرده‌اند از اینکه آن‌ها به طور ناعادلانه‌ای توسط شیوه‌های فساد خارجی محدود شده‌اند. در سال 1997 قانونی تحت عنوان قانون کنش فساد خارجی[[170]](#footnote-170) وضع شد که ادارات خارجی رشوه‌خواری را ممنوع اعلام کردند. آنها اعلام کردند که در بسیاری از کشورهای اروپایی مانند اتریش، فرانسه، آلمان و هلند حداقل تا اواخر سال1990 رشوه‌ها اغلب به شکل مالیات بودند. به هر حال حتی با وجود این قانون هیچ گونه شاهدی وجود ندارد که موسسات آمریکایی به طور ذاتی، اخلاقی‌تر از موسسات دیگر کشور‌ها باشند. خود این قانون در سال 1990 توسط پژوهشی از موسسات فساد امریکا راه‌اندازی شده بود. حتی خود قانون استثنائاتی دارد از جمله پرداخت‌های نقدی کوچک به منظور گرفتن کالاهایی از مشتری‌های خارجی. آنچه که هراس‌آور است این است که مطالعات اخیر بانک جهانی گزارش می‌دهند که باوجود بالای دو دهه از اجرای این قانون، عملا موسسات امریکایی به طور معینی سطح بالایی از فساد را از موسسات 37 کشور عضو سازمان توسعه و همکاری اقتصادی[[171]](#footnote-171) را نشان می‌دهند.

به طور کلی، قانون کنش فساد خارجی می‌تواند به عنوان سلاح پشتیبان در جنگ جهانی در مقابل فساد مورد توجه قرار بگیرد. بیاد بیاورید هر نهادی که سه رکن حمایتی دارد. نظم بخشی، قانونی و شناختی. با وجود نظم بخشی رسمی این قانون برای یک مدت طولانی، اما نه دارای رکن اصولی و شناختی بودند. هنجارها بین دیگر نهادهای سازمان توسعه و همکاری اقتصادی موظف شده بودند در ابتدا برای پرداخت رشوه‌ها و درنهایت گرفتن مالیات که یک نمونه بدیهی از مکتب نسبیت‌گرایی اخلاقی است. تنها در سال 1997، سازمان مجمعی را شکل دادند در مبارزه با رشوه‌خواری ادارات دولتی خارجی، که همه اعضای کشورها (به ویژه همه کشورهای اقتصادی توسعه یافته) عضو آن بودند. اگر هر کشور مجرم به رشوه‌خواری شود و هر سرمایه‌گذاری مقابل فساد مقاومت کند، قدرت اتحاد آن‌ها می‌تواند رشوه‌خواری را ریشه‌کن کند.

**چارچوب پاسخ استراتژیک برای رقابت های اخلاقی**

در هسته مرکزی براساس دیدگاه مبتنی بر نهاد، بر روی این مساله توجه می‌کنند که چگونه انتخابات راهبردی معین، تحت تاثیر نهادهایی هستند که به تعداد زیادی پراکنده هستند. به عبارت دیگر، توجه روی این مساله است که چگونه رسومات، نهادینه می‌شوند(مانند پرداخت رشوه یا عدم پذیرش آن برای پرداخت). این قبیل نیروهای نهادي توسط ترکیبی از ارکان نظم بخشی، قانونی و شناختی رانده شده‌اند. چگونه نهادها به شکل استراتژیک به چالش‌های اخلاقی پاسخ می‌دهند که در نتیجه منجر به شکل‌گیری یک چارچوب پاسخ استراتژیک می‌شود. ویژگی‌های چهار گزینه استراتژیک: 1)واکنشی 2)دفاعی 3)تطبیقی و 4)راهبرهای فعال می باشند.

استراتژی (راهبرد) واکنشی مجهول است. حتی زمانی که مشکلات به وجود می‌آیند نهادها احساس نمی‌کنند که زمان انجام وظایف می باشد. انکار و تکذیب اولین راهکار دفاعی است. نیاز به اقدام لازم نه از طریق اعتقادات شناختی درونی‌سازی شده و نه در قالب رسم و رسومات هنجار می‌شود. به عنوان مثال شرکت فورد، ماشین پینتو را در سال 1970واراد بازار کرده بود و دانستن اینکه بخار بنزین این ماشین طراحی کشنده‌ای داشت و این مساله می‌توانست ماشین را در تصادفات و برخوردها مستعد انفجار ناگهانی در انتهای خودرو کند. فورد تصمیم نداشت که ماشین را رفع عیب کند و می توان یقین داشت که تصادفات بسیاری اتفاق افتاده است و افراد زیادی در ماشین‌های پینتو کشته و سوخته‌اند. هنوز هم بعد از چندین سال فورد از بازبینی پینتو امتناع کرده و بسیاری از زندگی‌ها از دست رفته‌اند. تنها در سال 1978 و تحت فشارهای شدید رسمی از دولت، دادگاه و فشارهای غیررسمی از رسانه‌ها و گروه‌هایی از مشتری، فورد 5/1 میلیون پینتو را با اینکه خیلی دیر بود، مورد بازبینی قرار داد. راهبرهای دفاعی روی رعایت نظم بخشی متمرکز است. در غیاب فشار نظم بخشی، فشار غیر رسمی نهادها اغلب از رسانه‌ها و فعالیت‌ها ناشی می‌شود.

کادر 4: **پاسخ های استراتژیک به رقابت های اخلاقی**

|  |
| --- |
| استراتژیک استراتژیک مثال ها  پاسخ ها رفتارها در متن |
| دریافتی انکار مسولیت، انجام کمتر از مورد نیاز اتش ماشین پینتو فورد (1970)  دفاعی پذیرش مسولیت اما جنگیدن با ان، که حدقل مورد نیاز است نیک (1990)  تطبیقی پذیرش مسولیت، که کاملا لازم است کشف غلتک های فورد(2000)  فعال پیش بینی مسولیت، انجام بیش از مورد نیاز BMW(1990) |

در سال 1990 نیک[[172]](#footnote-172) یک راهبرد تطبیقی قوانین و هنجار سازمانی را به منظور پذیرش مسئولیت و مجموعه‌ای از عقاید نهادینه شده، پدیدار و مشخص می‌کند و به سمت ایجاد تغییرات مشخص و معین ارزشیابی می‌کند. این ارزش های شناختی و هنجاری ممکن است توسط یک سری از نهادها به اشتراک گذاشته شوند و به این ترتیب منجر به هنجارهای صنعتی جدیدی شوند. به عبارت دیگر آن مشروع به پذیرش به سطح بالاتری از مسئولیت و اصول اخلاقی است که قانوناً و شرعاً مورد نیاز است، می‌شود. در این وضعیت نیک، و تمامی صنعت لباس ورزشی در اواخر سال 1990 با شرایط، خود را منطبق‌تر کردند. در نمونه دیگر در سال 2000 زمانی که فورد مخترع وسایل نقلیه، با تایرهای آتشین تصادفات کشنده بسیاری را رقم زده بود، ظاهرا فورد درس دردناکی در سال 1970 از شکست مفتضحانه پینتو بدست آورده بود. در حالی که این رویدادها در کارخانه‌های پیمانکاری در اندونزی و ویتنام اتفاق می‌افتد. اگر چه نیک مالک این کارخانه‌ها نبود اما بیانیه آغازینش عبارت بود از اینکه ما مکان‌ها را نمی‌سازیم. هر گونه مسئولیت اخلاقی را رد کرد. و تنها زمانی که چندین سناتور شروع به پیشنهاد راه حل‌های قانونی کردند، نیک کمی جدی تر شد. مهاجمان، سرعت یادآوری، راه اندازی یک کمپین رسانه را که مشخصه‌اش مدیر ارشد اجرایی[[173]](#footnote-173) است، محدود می‌نماید و روابط صد ساله قدیمی را با اشخاص قبلی قطع می‌نماید.

سرانجام، شرکت‌های فعال، تغییرات نهادی را پیش‌بینی می‌کنند و اعمال مطلوب بیشتری انجام می‌دهند. در 1990، شرکت بی ام و، مسئولیت‌های بیشتری را با پیشنهاد دولت آلمان که سیاست‌های take-back را از جانب خودروسازان در برداشت را ارائه نمود که ماشینی را که اجرای آن می‌توانند با خودرو سازان مشابه برای بازبینی مجدد BMW نه فقط از نظر طراحی بلکه پیاده کردن راحت ماشین، طراحی گردد. اما تا حدودی کیفیت شرکت‌های همکار در قسمتی از بازبینی منابع انحصاری باشد. بنابراین،BMW با بخش‌های فعال در مباحث عمومی شرکت نمود و موفق شد تا با استانداردهای خودروسازان ملی آلمان، روشی را برای طراحی ماشین پیاده کند. خودروسازان دیگر نیز به دنبال BMW درخواست هدایت و راهنمایی نمودند. اگرچه، آن‌ها بر روی کوچکترین تغییر در قانون کیفیت مبارزه می‌گردد و یا سازمان را از هر گونه مشکل کوچکی مصون نگه می‌داشتند. از این طریق، یک استراتژی فعال BMW ظهور راحتی را در هنجارهای دوستانه در محیطی جدید، هم از نظر طراحی و هم از نظر فنی داشت. به طور کلی، شرکت‌های فعال، درخواست‌های تنظیم جاری را برای انجام "درست کارها" بسیار فراتر است. بطور کلی واکنش این چهار استراتژی انحصاری نیست. همان طور که به وسیله مثال‌های NIKE نشان دادیم، یک شرکت ممکن است استراتژی‌های مختلفی را برای پیشرفت بیشتر چالش‌های اخلاقی، قبول کند. احتمالا المان‌های جاری در تزیین پنجره در واقع شرکت‌های فعال نسبت به تنظیمات خارجی که هنجارها و باورهای شناختی تعداد زیادی از مدیران در عملکرد " انجام درست" کارها را نشان می‌دهد، برتر است.

**فرصت طلبی در مقابل فرد گرایی و جمع گرایی**

فرصت طلبی منبع اصلی بلاتکلیفی در منابع، هزینه پشتیبانی که نهادها در مبارزه با فرصت طلبی انجام می‌دهند، است. اگرچه پژوهشگران اهمیت فرصت طلبی در طبیعت انسان را که ممکن است باعث آسیب شود را نیز تاکید کرده‌اند. به همین دلیل اگر یک شرکت فرض کنند که کارمندانش از شرکت دزدی خواهند کرد و از دوربین‌های امنیتی برای نظارت در همه جای شرکت استفاده کنند، کارمندانی که به عبارتی دزدی نمی‌کنند کاملا احساس بیگانگی می‌کنند. اگر شرکت A با تعیین جزییات کامل در قراردادهای خودش با شرکت‌های دیگر مثل B، از رفتارهای فرصت طلبانه جلوگیری کند.

دقیقا مانند مثال بالا شرکت B می‌بینید که قابل اعتبار نیست و شروع به عملکرد فرصت طلبانه می‌کند. مخصوصا در این مورد که اگر B در جامعه‌ای جمع‌گرا قرار گرفته باشد. بنابراین تلاش می‌شود که با فرصت‌طلبی‌ها مبارزه شود قبل از اینکه شروع شود. اطلاعات تئوری در معاملاتی که فرصت طلبانه است به طور اقلیتی در یک جمعیت می‌باشند اگرچه تئوری ها ثابت می‌کنند که شناسایی اقلیت فرصت‌طلبان قبل از اینکه آسیبی بزند، خیلی سخت است. الزاما مکان نگه داریشان باید مکان خاصی باشد که متاسفانه بررسی‌های هر کسی در مورد توان بالقوه فرصت طلب‌ها متفاوت است. برای مثال ما باید از نوزده تروریست و میلیون ها مسافر هوایی در حادثه یازده سپتامبر 2001 تشکر کنیم چون حالا متوجه می‌شویم که باید امنیت را بالا ببریم. هر کسی نظری دارد اما استدلال و اثبات هر کسی لازم و ضروری نیست. بنابراین به نظر می‌آید این مباحث به بن‌بست رسیده‌اند.

یک بعد فرهنگی، فردگرایی و جمع‌گرایی، ممکن است کلیدی برای فهم بهتر فرصت طلبی را فراهم کند. یک تصور قالب معمولی این است که افراد در جوامع جمع‌گرا(مثل چین) همکاری و قابلیت اعتماد بیشتری دارند، و این افراد در جوامع فرد گرا(مثل آمریکا) رقابت‌پذیری و فرصت‌طلبی بیشتری دارند. هر چند که این اثبات‌های سطحی در این مورد لازم نیست.

مجموع جمع‌گرا زمان معاملات بین خودشان با هم همکاری می‌کنند و اشخاص و شرکت‌ها به این همکاری جمع‌گرا با یکدیگر توجه می‌کنند. البته بر عکس این قضیه نیز وجود دارد، تبعیض بین اعضای گروه و خارج از گروه ناملایمت‌هایی را در پی دارد که اشخاص و شرکت‌ها به این مساله توجه نمی‌کنند. به عبارتی دیگر فردگرایانی که معتقد هستند هر شخص یا شرکت معتلق به خودش است، کمترین تمایز و تفاوت اعضای گروه خود و خارج از گروه خود قایل می‌شوند. بنابراین زمانی که معامله‌ای بین اعضای گروه صورت می‌گیرد (این تصور قالب است) فردگرایان فرصت طلبی بیشتر نسبت به جمع گرایان دارند. جمع‌گرایان ممکن است در زمان معامله با اعضای خارج از گروه خود فرصت طلبی بیشتری داشته باشند. بنابراین بر اساس توازن، میانگین چینی‌ها به طور ذاتی قابل اعتمادتر از میانگین آمریکایی‌ها هستند. شعار چینی‌ها در مورد اعضای خارج از گروه این است: مراقب اشخاص غریبه باش، آن‌ها تو را دور می‌زنند.

این توضیح نشان می‌دهد که چرا ایالات متحده، کشوری فردگرا را مدیریت می‌کند. که در میان جامعه با بالاترین مقدار اعتماد، در حالی که بی‌اعتمادی روابط میان فردی بزرگ و بین شرکت‌ها در جوامع بزرگی مانند چین خیلی بیشتر از ایالات متحده است. همچنین این مسایل نشان می‌دهد که چرا تبلیغات گوانچی[[174]](#footnote-174) برای فردگراها و شرکت‌ها در چین مهم است. به عبارت دیگر زندگی در جوار غریبه‌ها می‌تواند خیلی چالش برانگیز باشد.

زمانی که این اطلاعات و بینش نتواند به ما در غربال‌گری امنیت خودروها کمک کند در عوض به مدیران و شرکت‌ها برای معاملات بیشتر کمک می‌کند. فقط با تکرار معاملات می‌توان مجموعه‌های جمع‌گرا را از نظر قبول اشخاص تازه وارد به داخل گروه ارزیابی نمود. اگر بیگانگان که تعریف کرده‌اند در گروه مورد قبول قرار نگیرند برای نشان دادن علاقه‌مندی خود به پیوستن به گروه، مزایای خودشان را شروع به نشان دادن می‌کنند. برای مثال هیچ‌کس پیشنهاد دوستانه یک فنجان قهوه را از یک مرد تاجر سعودی قبول نمی‌کند که این موضوع بسیار توهین‌آمیز است. بیشتر ما این موضوع را درک نمی‌کنیم که زمانی که پیشنهاد آب و غذا می‌شود آزاد هستیم که بگوییم نه. عکس‌العمل فردگرایانه، این فرهنگ را تایید می‌کند و قومیت‌ها در جوامع جمع‌گرایانه این کار را انجام نمی‌دهند(مگر اینکه بخواهند به مهمان آسیب بزنند). سوتفاهمات در این بخش نشان می‌دهد که چرا بیشتر مدیران ساده‌لوح غربی و شرکت‌ها اغلب برای امتیازات و سود خود در جوامع جمع‌گرایانه شروع به گریه‌کردن می‌کنند. آن‌ها به سادگی شایسته خروج از گروه هستند.

**فاصله فرهنگی در برابر فاصله نهادها**

با توجه به تفاوت میان‌فرهنگی و تعارضات آن‌ها زیاد شگف‌آور نیست. برای نمونه شرکت‌های مختلط ژاپن – ایالات متحده آامریکا طول عمر کمتری نسبت به شرکت‌های مختلط ژاپن داشته‌اند. اساساً اختلاف نظرها و سوء تفاهمات زمانی رشد می‌کند که در تعیین اینکه کدام طرف عمداً اعمال فرصت طلبان انجام می‌دهد و یا اینکه تفاوت‌های فرهنگی مابین‌شان وجود دارد، کار سختی می‌شود. شرکت‌ها معمولا ترجیح می‌دهند تجارت‌شان را با کشورهایی که فرهنگ نزدیک‌تری دارند، شروع کنند. چون فاصله فرهنگی بین‌شان خیلی کمتر است.

اگرچه پژوهشگران سه قرارداد درست کرده‌اند: ابتدا آن‌ها اشاره می‌کنند که تعداد تناقضات با فرضیه فاصله فرهنگی را پیدا نموده اند. در چین مطالعات نشان می‌دهد که مشارکت بین شرکت‌های محلی با شرکت‌های غربی خیلی بهتر از شراکت شرکت‌های چینی با شرکت‌های آسیایی است(نارته و همکاران[[175]](#footnote-175)، 2018). در ایتالیا بر طبق مطالعات انجام شده نقاط مثبتی بین فاصله‌ی فرهنگی و مرز بین آن‌ها در عملکرد شبکه‌ها انجام شده است.

دوم، پژوهشگران ثابت کرده‌اند که پیچیدگی همه نتایج ورود غریبه‌ها، فاصله فرهنگی، تا حدی مهم است و فقط یکی از فاکتورهایی است که باید به آن رسیدگی شود. برای نمونه ارتباط بین فرهنگ ملی، سازمان‌دهی آن (مخصوصا شرکت ها) به همان اندازه‌ای مهم می‌باشد که در عملکرد پیوسته آن‌ها موثر است.

سرانجام تعدادی از استدلال‌هایی که شاید فاصله فرهنگی بتواند آن‌ها را توسط مفهوم فاصله نهادها کامل کند که تشابه و عدم تشابه بین نظم بخشی، هنجارها و نهادهای شناختی دو کشور را نشان می‌دهد. برای مثال، تفاوت فرهنگی بین کانادا و چین در واقع به گستردگی تفاوت فرهنگی بین کانادا و هنگ‌کنگ است(جایی که 98 درصد جمعیت فرهنگ چینی دارند). در حالی که فاصله نهادها بین کانادا و هنگ‌کنک خیلی کمتر است. هر دو قانون عمومی را رعایت می‌کنند. در ادارات به زبان انگلیسی صحبت می‌کنند و میراث‌شان به شکل مستمر بریتانیایی است. بنابراین قبل از ورود به سرزمین چین به شرکت‌های کانادایی شاید الویت بیشتری در اولین ورود به هنگ کنک داشته باشند.

در اینجا ایده‌ای پدید می‌آید که با استفاده از بعضی جنبش‌ها، محققان فاصله‌های طبقاتی را بدست می‌آورند و پیچیدگی تفاوت آن‌ها در سرتاسر جهان را مورد بررسی قرار می‌دهند. برای نمونه اگر به فرهنگ علاقه‌مند هستید، می‌توانید از نهادهای ملی استفاده نمایید. به طور کلی جهان به سه ناحیه تقسیم می‌شود: بیسبال، کریکت، فوتبال. این منطق نشان می‌دهد که در کشورهایی که بیسبال جزو ورزش‌های مورد علاقه ملی است مثل ژاپن و مکزیک، شرکت‌های ایالت متحده امریکا بخش‌های چندملیتی را باید مدیریت کند که احتمالا چون فاصله نهادها کوچک‌تر است بین کشور هایی که بیسبال بازی می‌کنند، بازی ها خیلی پرشور است. در کشورهایی که کریکت جز ارزش‌های مردم آن است، مثل استرالیا و هند، قوم‌های چندملیتی بریتانیا آن را مدیریت می‌کنند. سرانجام در کشورهایی که مردمش عاشق فوتبال هستند، شرکت های چندملیتی قاره اروپا قلب تپنده رقبای جهانی فوتبال است.

**سیب های بد در مقایسه با بشکه های بد**

این بخش بر روی علت اصلی رفتارهای تجاری غیراخلاقی تمرکز می‌کند. یک بحثی که بین مردم است اصول اخلاقی و غیراخلاقی است که قبل از کار در شرکت‌ها مورد نظر است. بحث دیگری که مورد توجه است تا زمانی که تعداد زیادی از فرصت‌طلبان وجود دارند در مواقع زیادی مردم مرتکب اصول غیراخلاقی می‌شوند نه بخاطر اینکه آن‌ها ذات بدی دارند، بخاطر اینکه انها توسط بشکه های بد فاسد می‌شوند. تعدادی از شرکت‌ها نه تنها از موضوع چشم پوشی نمی‌کنند بلکه حتی رفتارهای غیراصولی را پیش‌بینی می‌کنند.

بحث بر روی سیب‌های بد در مقایسه با بشکه‌های بد، مربوط به طبیعت در مقابل تربیت را توسعه می‌دهد. آیا ما همان کسی هستیم که ژن‌هایمان نشان می‌دهد(طبیعت) و یا محیط پیرامون‌مان(تربیت)؟ بیشتر تحقیقات در این زمینه نشان می‌دهند که رفتار انسانی نتیجه هر دو طبیعت و تربیت می‌باشند. اگرچه اشخاص حقیقی و شرکت‌ها(کارکنان) گاهی تحت تاثیر اصول اخلاقی و غیراخلاقی قرار می‌گیرند که بر روی رفتار آن‌ها و محیط نهادها تاثیر می‌گذارد. هنجارهای سازمان‌یافته و نهادهای ملی نیز می‌توانند تاثییرات عمیق را ایجاد کنند. به طور خلاصه اینکه حتی ژن‌های خوب نیز می توانند به افراد بد تبدیل شوند.

**استراتژی ادراک**

این استراتژی در مورد انتخاب است. برای فهم اینکه چگونه این انتخاب‌ها صورت گیرد، وکیلان و پژوهشگران معمولا گمان و شک‌های خود را در مورد منابع صنعت و خاص شرکت‌ها، قابلیت‌ها و توانمندی‌هایشان را یادآوری می‌کنند. زمانی که این دیدگاه‌ها بسیار روشنفکرانه باشد آن‌ها توجه کافی به مفاهیم انسانی نمی‌کنند. همکاری دیدگاه‌های نهادی بر نفوذ و اهمیت نهادها، فرهنگ‌ها و اصول اخلاقی تاکید می‌کند که در واقع به انتخاب یک استراتژی مناسب آن را سوق می‌دهد. به طور کلی اگر استراتژی در مورد عکس بزرگ[[176]](#footnote-176) بود، بر اساس دیدگاه نهادها، استراتژی‌های جاری و در حال کار را برای اینکه فراموش نشوند به عکس بزرگ یادآوری می‌کنند.

با تمرکز بر روی نهادها، فرهنگ ها و اصول اخلاقی، استراتژی ادراکی حداقل سه معنای ذهنی مهم را برای فعالیت ها ارایه می‌دهد(کادر5). در ابتدا زمانی که یک کشور جدید وارد می‌شود، برای فهم کامل نهادهای دولتی و غیردولتی و رفتار شرکت‌های دولتی مسئولیت‌های روزانه را انجام می‌دهد. وقتی که شما نیاز به انجام کارهایی که رومیان انجام می‌دهند در رم نیستید، اما شما نیاز به فهم این مساله دارید که چرا رومیان در یک مسیر مشخص این کار را انجام می‌دهند. در کشورهایی که به مبادلات وابسته تاکید می‌کنند، بر روی برقراری تماس‌هایی در مسیر درست که از آسیب جلوگیری نماید، پافشاری می‌کند.

دوما، هوش در میان فرهنگ‌های مختلف، توسط افزایش آگاهی، اطلاعات و تقویت مهارت‌ها نیرومند می‌گردد. در مواجهه با فرهنگ‌های مختلف شما ممکن است که ارزش های مشترک با دیگران نداشته باشید، اما حداقل شما یک نقشه راه برای دستیابی نهادهای دولتی و رسمی آنجا باید داشته باشید. البته فرهنگ همه چیز نیست. مطالعه زیاد بر روی یک فرهنگ کشور توصیه نمی‌شود که یکی از استراتژی‌های جهانی متغیر است. اما نادیده گرفتن فرهنگ هر کشوری نیز بی احتیاطی است.

**کادر 5: استراتژی برای مفاهیم فعالیت ها**

|  |
| --- |
| زمانی که وارد یک کشور جدید می‌شوید کارهای روزانه‌تان را با در دست داشتن یک نقشه راه از نهادهای رسمی و غیر رسمی شروع کنید.  هوش در میان فرهنگ‌ها توسط آگاهی و اطلاعات بیشتر و تقویت توانایی‌ها افزایش می‌یابد.  دستیابی به تصمیمات اخلاقی از استراتژی شرکت‌هایی است که مدت زیادی از تاسیس آن‌ها نمی گزرد. |

سومین و آخرین مورد، دستیابی به تصمیمات اخلاقی است که قسمت اصلی استراتژی شرکت‌هایی است که تازه بنا شده اند. شما نیاز به آگاهی بیشتر در مورد هنجارهای متداول دارید. هنجارهای جهانی در سال 2000 از نظر حساسیت‌های فرهنگی و درخواست‌های اخلاقی خیلی بیشتر از این مسایل در سال 1970 بوده. دنبال کردن همه هنجارها در جامعه توصیه نمی‌شود. اگرچه عدم درک و ناسازگاری با تغییر هنجارها مثل دست به یقه شدن مسیری بی‌احساس و غیراخلاقی را در پیش می‌گیرد و نتایج نامطلوب و مصیبت باری دارد. همانطور که سیمنز[[177]](#footnote-177) در تحقیقات اخیرش متوجه شد. بهترین مدیر، مدیری است که هنجارها را در هر زمان با رمزگشایی تغییراتی که در قوانین بازی رخ می‌دهد، پیش‌بینی نماید و با فرصت های جدید که مدیران BMW به طور فعالانه جهت بازیابی هنجارهایی که در خدمت ما هستند، مزایای بیشتری را بدست می‌آورند.

ما در این بخش از بررسی های چهار پرسش بنیادی، نتیجه گیری می‌کنیم. ابتدا، چرا نهادها (شرکت‌ها) با هم فرق دارند؟ دیدگاه بر اساس بنیادی، ساختار نهادهایی که شرکت‌های مختلف را شکل داده‌اند، نشان می دهند.

دوم، شرکت‌ها چگونه رفتار می‌کنند؟ جواب این سوال نیز، تحریک اندک تفاوت‌های نهادها است.

سوم، چگونه شرکت‌ها اهداف خود را مشخص می‌کنند؟

سرانجام، موفقیت و شکست شرکت‌ها در سراسر جهان چگونه مشخص می شود؟

دیدگاه نهادی اجرای شرکت‌ها را، حداقل در این بخش اثبات می‌کند. که توسط انتخاب استراتژی دولتی، ساختار نهادها مشخص می شود.

فصل ششم: روش هاي ورود به بازارهاي بين الملل

شما بعد از خواندن این فصل باید قادر باشید:

* تاریخچه‌ی نظریه‌ی تجارت را درک کنید.
* درک کنید که چگونه دانش نظریه‌ی تجارت می‌تواند به شما در انتخاب بهتر استراتژی‌های چندملیتی کمک کنند.
* مفاهیم مزیت مطلق و رقابتی را درک کنید.
* منافع و هزینه‌های تجارت بین‌المللی را درک کنید.
* با نظریه های اساسی که سرمایه گذاری مستقیم خارجی را توضیح می دهند، آشنا شوید.

چگونه بوئینگ از سیستم تجارت بین‌المللی برای سود بردن از منابع عرضه‌ی جهانی استفاده می‌کند. بوئینگ می‌تواند از مزیت قدرت‌های مهندسی تولید مستقر در کشور ژاپن سود ببرد و یک هواپیمای کاملاً جدید، سریعتر از آنچه بطور کامل در آمریکا انجام می‌دهد، بسازد. این فقط به خاطر اینکه تجارت بین کشورها رخ می دهد، امکان پذیراست. شما در این فصل خواهید دید که چرا تجارت بین‌المللی و همچنین سرمایه‌گذاری‌های میان مرزی اغلب منطقی هستند و برای منفعت کلی بیشتر مردم کار می‌کنند. این فصل این بررسی را با نگاهی بر تاریخچه‌ی نظریه‌های تجاری شروع می‌کند.

اگرچه تجارت بین کشورها به قدمت وجود دولت‌های ملی است، اما توسعه‌ی نظریه‌ی تجارت مدرن، خیلی دیرتر بوجود آمد. شما در ادامه برخی از روندهای توسعه‌‌ی تاریخی مهم را در درک ما از اینکه تجارت چگونه کار می‌کند، خواهید دید.

سوداگری: تفکر اولیه

در طول قرون هفدهم و هجدهم، عقیده‌ی رایج این بود که تجارت بین کشورها یک بازی حاصل صفر مانند مسابقه‌ی تنیس است. هنگامی که یک فرد یک امتیاز می‌گیرد، فرد دیگر می‌بازد. در فلسفه‌ی سوداگری، هدف تجارت بین کشوری برای یک کشور، برنده شدن توسط صادارات بیش از واردات بود.

این فلسفه‌ی تجارت در دوره‌ی ملت‌سازی و انتظار اینکه هر حکومتی هر قدر که ممکن است طلا و نقره فراهم خواهد کرد، پیشنهاد شد. طلا و نقره پول رایج تجارت بود و ملت‌هایی که بیش از آنکه وارد کنند، صادر می‌کردند، طلا و نقره‌ی بیشتری انباشته می‌کردند. منفعت یک کشور ضرر کشور دیگر بود. اقتصاددانان این مازاد صادرات نسبت به واردات را یک تراز بازرگانی مساعد می‌نامند. اعتقاد این بود که یک میزان ثابتی طلا و نقره در جهان وجود دارد و کشوری که اغلب این فلزات گران‌بها را داشته باشد، قدرتمندترین خواهد بود.

تا اواسط دهه‌ی1700، سوداگران زیر حمله بودند. دیوید هیوم[[178]](#footnote-178) به معایب اساسی در استدلال سوداگری اشاره کرد. او دو مشکل را ذکر کرد. اولی خیلی عملی بود. شما چگونه دوست دارید در کشوری زندگی کنید که میزان زیادی طلا و نقره‌ی بطور عمیق دفن شده در نواحی امن مانند فورت نوکس در آمریکا داشته، اما کالاها و خدمات کمتری برای خرید دارد؟ هیوم استدلال کرد که اغلب افراد چیزهایی را می‌خواهند که طلا یا نقره یا هر شکلی از پول را بتواند بخرد.

مشکل دوم با چیزی ارتباط دارد که اقتصاددانان، مکانیسم جریان پول مسکوک می نامند. معنای آن این است که هنگامی که ذخیره یا میزان پول در یک کشور افزایش می‌یابد، قیمت‌ها نیز در آن کشور گرایش به افزایش دارند. چون طلا و نقره ذخیره‌ی پول را نشان می‌دهند، این بدان معناست که هرچه این فلزات که یک کشور از صادرات انباشته می‌کند، بیشتر باشند، قیمت‌ها در این کشور بیشتر می‌شوند. هرچه مردم به طور کلی ثروتمندتر گردند، آن‌ها کالاها و خدمات بیشتری را می‌خرند. از این رو، هنگامی که تقاضا برای این کالاها و خدمات افزایش می‌یابند، قیمت‌ها نیز افزایش می‌یابند.

اما، تأثیر آن بر تجارت چیست؟ در نظر بگیرید اگر فرانسه و آلمان شرکای تجاری بودند و فرانسه تراز بازرگانی مساعدتری با آلمان داشت (فرانسه بیشتر به آلمان صادرات می‌کند تا آلمان به فرانسه). هنگامی که فرانسه طلا و نقره را انباشته می‌کند، ذخیره‌ی پولش و از این رو قیمت‌ها در فرانسه افزایش خواهند یافت. این دو اثر دارد. آن کالاهای فرانسوی را برای آلمانی‌ها گرانتر می‌سازد، واردات فرانسه از آلمان را کاهش می‌دهد و آن کالاهای آلمانی را برای فرانسوی ها ارزان‌تر می‌سازد و واردات آلمانی ها از فرانسه را افزایش می‌دهد. نتیجه این است که در پایان مازادهای تجارت ناپدید می‌شوند و سیاست‌های سوداگری فقط یک مزیت کوتاه مدت را برای یک کشور فراهم می‌سازند.

شالوده های نظریه ی تجارت مدرن

مزیت مطلق آدام اسمیت

در سال 1776، آدام اسمیت کتاب معروفش، ثروت ملل[[179]](#footnote-179) را منتشر کرد. او در این کتاب به عقیده‌ی سوداگری که میزان ثروت در جهان ثابت است و مازادها یا کسری‌های تجارت یک بازی در نهایت صفر است و در آن یک شریک تجاری باید به هزینه‌ی دیگری برنده شود، حمله کرد. اسمیت استدلال کرد که ثروت جهان ثابت نیست، زیرا هنگامی که کشورها در تجارت بین المللی درگیر می‌شوند، بهره‌وری جهان افزایش می‌یابد (هر کسی ثروتمندتر است). این بدان خاطر روی می‌دهد که هر کشور آنچه را انجام می‌دهد به کارآمدترین شکل است و منافع را از این کارآیی به همه‌ی شرکای تجاری دیگر دست به دست می کنند. سپس، ما می توایم ببینیم این چگونه کار می‌کند.

از نظر اسمیت، سازمان در هر کشور باید در تولید آن چیزهایی که می‌توانند با کمترین هزینه تولید کنند، متخصص شود. از دیدگاه او، هزینه‌ها بر اساس ارزش نیروی کار هستند و هزینه برای تولید یک کالا به میزان کار برای تولید آن کالا بستگی دارد. از این رو، کشور A هنگامی که واحدهای کمتری از کار را برای تولید کالا صرف می‌کند نسبت به کشور B یک مزیت مطلق در تولید یک کالا دارد. به گفته‌ی اسمیت، برای اینکه جهان از مزیت های مطلق سود ببرد، یک کشور باید کالاهایی را تولید کند که برایشان مزیت‌های مطلق دارد و کالاهایی را وارد کند که در آن‌ها برایش مزیت‌های مطلق وجود ندارد.

تصور کنید که شما و یک فرد دیگر (بنام جین) در یک جزیره گیر افتاده‌اید. شما به یکدیگر اعتماد خیلی زیادی ندارید، بنابراین هر دوی شما سعی می کنید به تنهایی زنده بمانید. جزیره خاک حاصلخیزی دارد، بنابراین شما می توانید میوه و سبزیجات پرورش دهید و آن یک منبع خوبی از ماهی دارد بنابراین شما همچین می‌توانید برای غذایتان ماهیگیری کنید. شما از یک خانواده‌ی کشاورز هستید و در پرورش همه‌ی میوه ها و سبزیجاتی که نیاز دارید موفق بوده‌اید. متأسفانه، شما در ماهیگیری خیلی خوب نیستید و گرفتن یک ماهی میزان زیادی وقت و تلاش از شما می‌گیرد. جین درست مشکل برعکس دارد. او اهل یک خانواده‌ی ماهیگیر است و ماهیگیریش خیلی خوب است اما او در رشد میوه‌ها و سبزیجاتش مشکل دارد.

او چه کار باید انجام دهد؟ به گفته‌ی اسمیت شما باید در چیزی که به بهترین شکل انجام می‌دهید (کشاورزی) متخصص شوید و فرد دیگر باید در چیزی که به بهترین شکل انجام می‌دهد (ماهیگیری) متخصص شود و شما باید تجارت کنید. اگر کارها همانطوری که اسمیت پیش بینی می‌کند انجام شود هر دوی شما ماهی، میوه و سبزیجات بیشتری نسبت به قبل خواهید داشت. اکنون ما می توانیم یک مثال رسمی‌تر از اینکه چگونه این اعداد کار می کنند را بررسی کنیم.

شما می توانید منافع تجارت با استفاده از مزایای مطلق را در هزینه‌های نیروی کار در مثال ساده ای از یک جهان دو محصولی در دو کشور را ببینید. جدول 11 مثالی از تولید نوشابه فرانسه و تولید گندم آمریکا را نشان می دهد. کارخانجات شراب سازی فرانسه به ازای یک واحد کار 15 لیتر شراب، سه برابر 5 لیتر تولید شده توسط کارخانجات شراب سازی آمریکا، تولید می کنند. فرانسه یک مزیت مطلق در تولید مشروب دارد. اما، کشاورزان آمریکایی در تولید گندم کارآمدتر از کشاورزان فرانسوی هستند. آنها به اندازه دوبرابر تعداد بوشل های گندم به ازای یک واحد کار تولید شده توسط کشاورزان فرانسوی گندم تولید می کنند. همانطوری که شما می توانید در جدول 11 را ببینید، اگر کشورها فقط برای مصرف گندم و شراب خودشان تولید کنند، کل تولید جهان در مثال «جهان» ما 20 لیتر شراب به ازای هر واحد کار و 30 بوشل گندم با دو واحد کار است.

هنگامی که ما متخصص شویم چه رخ می دهد؟ یعنی، اگر کشاورزان آمریکایی فقط گندم و کشاورزان فرانسوی فقط شراب تولید کنند، چه رخ می دهد؟ هنگامی که فرانسوی ها تولید ناکارآمد گندم خود را به تولید شراب تغییر می‌دهند، برای هر واحد کار آزاد شده که قبلاً گندم تولید می‌کردند 15 لیتر شراب بدست می‌آورند. بطور مشابهی، هنگامی که آمریکا تولید ناکارآمد شراب خود را به تولید گندم تغییر می‌دهد، 20 بوشل گندم بدست می آورد. نتیجه‌ی این تغییر در تولید برای متخصص شدن در حوزه‌های مزیت مطلق در بخش پایین نشان داده می شود. بدون استفاده از هر کار بیشتری، کل تولید جهان افزایش می‌یابد و اگر آمریکا شراب و فرانسه گندم را وارد کند، هر کسی در آن کشورها نسبت به قبل می‌تواند شراب بیشتری بنوشد و نان بیشتری بخورد.

**جدول 11 : احتمالات تولید شراب و گندم دو کشور با و بدون تجارت تحت شرایط مزیت مطلق**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| مزیت مطلق بدون تخصص  خروجی واحدهای کار  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  نوشابه واحدهای کار گندم واحدهای کار | | | | |
| فرانسه | 30 لیتر | 1 | 10 بوشل | 1 |
| آمریکا | 0 لیتر | 1 | 20 بوشل | 1 |
| کل جهان دو کشوری | 20 لیتر | 2 | 30 بوشل | 2 |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| مزیت مطلق با تخصص کلی  خروجی واحدهای کار  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ نوشابه واحدهای کار گندم واحدهای کار | | | | |
| فرانسه | 30 لیتر | 2 | 0 بوشل | 0 |
| آمریکا | 0 لیتر | 0 | 40 بوشل | 2 |
| کل جهان دو کشوری | 30 لیتر | 2 | 40 بوشل | 2 |

البته، این مثال فرضیات ساده کننده‌ی بسیاری را برای نشان دادن اینکه چگونه تجارت بر اساس مزیت مطلق می تواند برای همه ی شرکای تجاری سودمند باشد را ایجاد می‌کند. به عنوان مثال، در جهان واقعی همیشه تغییر تولید کشاورزی از یک محصول به محصول دیگر امکانپذیر نیست. بهترین خاک و اقلیم برای تولید گندم ممکن است اصلاً شراب تولید نکند، یا شراب سازی هایی که شراب تولید می‌کنند ممکن است درباره‌ی کشت گندم چیزی ندانند. همان طوری که ما از سفرمان در طول تاریخ نظریه‌ی تجارت خواهیم دید، محققان برای توضیح بهتر آن چه در جهان واقعی تجارت بین الملل رخ می دهد، این ایده های اساسی را گسترش داده اند.

یکی از مشکلات تجارت بر اساس مزیت مطلق این است که بسیاری از شرکای تجاری بالقوه را حذف می کند. به عنوان مثال، برای جهان دو کشوری، دو محصول کوچک ما، اگر یک کشور مزیت مطلق در هر دو محصول داشته باشد چه رخ می دهد؟ اگرچه به نظر نمی رسد آن به اندازه‌ی دیدگاه آدام اسمیت درباره تجارت بر اساس مزیت مطلق مفهوم شهودی داشته باشد، اما دیوید ریکاردو[[180]](#footnote-180) مشاهده‌ی بینش آفرین را که تجارت می‌تواند به هر دو شریک سود برساند حتی اگر در تولید هر دو کالا کارآمدتر باشد، انجام داد. ما در قسمت بعد خواهیم دید که چگونه این امکان پذیر است.

مزیت نسبی ریکاردو

در یک کشور خاص، شرکت ها و صنایع برخی چیزها را بهتر از چیزهای دیگر انجام می‌دهند. یعنی، به عنوان مثال، یک کشور ممکن است در ساخت کامپیوتر دو برابر پرورش ذرت خوب باشد. کشور دیگر ممکن است در کشت ذرت از تولید کامپیوتر بهتر باشد. اصل مزیت نسبی توضیح می‌دهد که چگونه این تفاوت‌های نسبی در کشورها می‌توانند به تجارت سودمند بین شرکاء منجر شوند.

به مثال جزیره‌ برگردید و تصور کنید که شما و جین هر دو هنوز برای زنده ماندن، ماهیگیری و کشاورزی می‌کنید. او نیمی از روز را به ماهیگیری و بقيه را به کشاورزی می‌گذراند و همه‌ی غذایی را که او برای یک هفته نیاز دارد، بدست می آورد. چون شما خیلی خوب ماهیگیری نمی‌کنید، بدست آوردن ماهی برای یک هفته، یک روز تمام وقت شما را می‌گیرد. انجام کار کشاورزی یک و نیم روز وقت شما را می‌گیرد. جین در هر دو کار از شما کارآمدتر است، زیرا او در هر دو کار زمان کمتری را صرف می‌کند. او در هر دو کار مزیت مطلق دارد. اما، چون جین در ماهیگیری از کشاورزی بهتر است دو برابر زمانی را که برای ماهیگیری صرف می‌کند برای کشاورزی صرف می‌کند. چون شما در کشاورزی بهتر از ماهیگیری هستید و 5/1 برابر زمانتان برای کشاورزی را برای ماهیگیری صرف می‌کنید.

چون هم شما و هم جین در یک کار نسبت به کار دیگر نسبتاً بهتر هستید، مزیت های نسبی وجود دارند. مزیت نسبی جین ماهیگیری و مال شما کشاورزی است. آیا برای شما متخصص شدن در کاری که به بهترین شکل انجام می دهید و برای جین متخصص شدن در کاری که به بهترین شکل انجام می‌دهد و تجارت ماهی برای میوه و سبزیجات منطقی است؟ ما در این مثال تولید کامپیوتر و دوچرخه‌ی چین و آمریکا را مقایسه می‌کنیم. بسیاری از مردم در آمریکا و اروپا اکنون می‌ترسند که تولید بسیاری از کالاها به خاطر نیروی کار کم هزینه‌تر و فناوری های تولید به طور فزاینده‌ای پیشرفته‌تر، در کشورهای در حال توسعه انجام خواهد شد. اما، حتی اگر به عنوان مثال چین بتواند اغلب کارها را ارزانتر انجام دهد، نظریه‌ی مزیت نسبی پیشنهاد می‌کند که تجارت هنوز می‌تواند برای شرکای تجاری جهان سودمند باشد.

ما برای نشان دادن این نکته به دلخواه تولیدکنندگان تلويزيون و دوچرخه‌ی چینی را کارآمدتر از همتایان آمریکایی قرار می‌دهیم. در مثال مزیت مطلق نشان داده شده در جدول 12 تنها هزینه‌های کار و ورودی را در نظر گرفتیم، اما چون می دانیم که در تولید چیزی بیشتر از نیروی کار دخالت دارند، ما در این مثال برای در نظر گرفتن وسیع، ورودی منابع را تعمیم می‌دهیم. از این رو، در این نمایش، چینی ها از 10 واحد از منابع (به عنوان مثال، کار، مواد، سرمایه، ماشین آلات و غیره) برای تولید یک کامپیوتر و 2 واحد منابع برای تولید یک دوچرخه استفاده می کنند. در مقایسه، تولیدکنندگان آمریکایی از 100 واحد منبع برای تولید یک کامپیوتر و 4 واحد برای یک دوچرخه استفاده می‌کنند. چینی ها در تولید هر دو محصول مزیت مطلق دارند، زیرا آنها از منابع کمتری استفاده می کنند.

جدول 12 : مزیت نسبی و هزینه های فرصت از دست رفته هنگامی که یک کشور در هر دو کالا مزت مطلق دارد

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ورودی منبع هزینه های فرصت از دست رفته  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  کامپیوتر دوچرخه کامپیوتر دوچرخه | | | | |
| چین | **10** | **2** | **5** | **2/0** |
| آمریکا | **100** | **4** | **25** | **04/0** |

مزیت های نسبی با ایده‌ی هزینه های فرصت از دست رفته ارتباط دارند. هزینه های فرصت از دست رفته به این معنا هستند که هنگامی که شما تولید یک کالا را انتخاب می‌کنید، شما مجبورید فرصت تولید کالای دیگر را از دست دهید. از این رو، یک توازن وجود دارد که هر کشور هنگامی که تصمیم به تولید یک کالا به جای کالای دیگر می‌گیرد، ایجاد می‌کند. یک کشور اگر مجبور به رها کردن تولید واحد های کمتر کالای B نسبت به کشور دیگر باشد، در تولید کالای A مزیت نسبی دارد. این بدان معناست که در هر کشور تولید یک محصول نسبت به تولید دیگر نسبتاً کارآمدتر است.

ما هزینه‌های فرصت از دست رفته را با مقایسه ی ورودی های منابع نسبی در تولید یک کالا محاسبه می‌کنیم. یعنی، شما برای تغییر یک محصول برای تولید محصول دیگر چه تعداد منابع خواهید داشت؟ در مثال ما، شما می‌توانید ببینید که اگر چینی ها بخواهند کامپیوتر دیگری را با 10 واحد منبع مورد نیاز تولید کنند، آنها باید تولید پنج دوچرخه را رها کنند. هزینه های فرصت از دست رفته 5 است. یعنی، برای هر کامپیوتر تولید شده به ازای دوچرخه ها، آنها حدود 5 دوچرخه را از دست می دهند. تولید کنندگان آمریکایی باید برای هر کامپیوتر 25 دوچرخه را از دست بدهند، چون آنها در تولید کامپیوتر از چینی ها نسبتاً ناکارآمدتر هستند. اما برای تولید کنندگان آمریکایی یک دوچرخه ی اضافه تنها یک کسر خیلی اندکی از منابعی که یک کامپیوتر را تولید می‌کنند، هزینه دارد (04/0= 100/4). این از خروجی چینی ها نسبتاً بهتر است (2/0= 10/2). از این رو، اگرچه چینی ها در هر دو محصول مزیت مطلق دارند، اما آمریکا در تولید دوچرخه مزیت نسبی دارد و چینی ها در تولید کامپیوتر مزیت نسبی دارند.

**مزیت نسبی و منافع تولید**

نظریه‌ی مزیت نسبی پیشنهاد می‌کند که کشورها باید نه تنها در محصولاتی که در آنها مزیت مطلق دارند بلکه باید در محصولاتی که در آنها مزیت نسبی دارند نیز متخصص شوند. با مزیت نسبی، متخصص شدن و منفعت بردن هر دو شریک تجاری امکان پذیر می شود. در جدول 13 نشان می دهیم که چگونه هر کشور می تواند از 10 هزار واحد منبع، در تولید دوچرخه و کامپیوتر استفاده کند.

هنگامی که هیچ تجارتی بین آمریکا و چین وجود ندارد، اقتصاددانان آن را بی نیازی اقتصادی یا فقدان تجارت می نامند، هر کشور مجبور خواهد بود محصول خودش را تولید و مصرف کند. هر کشور آنگاه ترکیبی از کامپیوتر و دوچرخه را با اختصاص 10 هزار واحد منبع بین دو محصول تولید خواهند کرد. چینی ها می توانند تا هزار کامپیوتر را بدون دوچرخه یا 5 هزار دوچرخه را بدون کامپیوتر تولید کنند. تولیدکنندگان آمریکایی می توانند تا 100 کامپیوتر را بدون دوچرخه یا 2500 دوچرخه را بدون هیچ کامپیوتری تولید کنند. اینها مثال هایی از امکانات تولید هستند؛ به طور واقع گرایانه‌ای، هر کشور آمیزه‌ای از محصولات را بسته به سلایق مصرف کننده تولید خواهد کرد. بعید است که هیچ تقاضایی برای حداقل چند دوچرخه یا کامپیوتر در هر کشور وجود نداشته باشد**.**

جدول 13: احتمالات تولید و مصرف کامپیوتر و دوچرخه با استفاده از 10000 واحد منبع در چین و آمریکا

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| منافع تولید از تجارت  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  قبل از تخصص بعد از تخصص سود (ضرر) خالص  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  کامپیوتر دوچرخه کامپیوتر دوچرخه کامپیوتر دوچرخه | | | | | | |
| چین | **500** | **2500** | **700** | **1500** | **200** | **1000-** |
| آمریکا | **50** | **1250** | **0** | **2500** | **50-** | **1250** |
| کل | **550** | **3750** | **700** | **4000** | **150** | **250** |

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| منافع مصرف از تجارت  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  قبل از تجارت بعد از تجارت سود (ضرر) خالص  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  کامپیوتر دوچرخه کامپیوتر دوچرخه کامپیوتر دوچرخه | | | | | | |
| چین | **500** | **2500** | **575** | **2625** | **75** | **125** |
| آمریکا | **50** | **1250** | **125** | **1375** | **75** | **125** |
| کل | **550** | **3750** | **700** | **4000** | **150** | **250** |

به خاطر نمایش، بیایید فرض کنیم که هر کشور 10 هزار واحد از منابع خود را بین تولید دوچرخه و کامپیوتر تقسیم می‌کند. جدول 13 نشان می‌دهد با استفاده از واحدهای منبع مورد نیاز برای هر کامپیوتر يا هر دوچرخه، تولید از 10 هزار واحد منبع به طور برابر بین تولید بر اساس واحدهای مورد نیاز برای هر منبع پخش می شود. تولید کنندگان چینی می توانند 500 کامپیوتر (10/5000) و 2500 دوچرخه (2/50000) را در چین و 50 کامپیوتر (100/5000) و 1250 دوچرخه (4/5000) را در آمریکا تولید کنند.

اگر هر کشور در حوزه‌ی مزیت نسبیش متخصص شود، همانطوری که در جدول 13 نشان داده می‌شود، تولید هم در دوچرخه و هم در کامپیوتر بیشتر می شود! بر خلاف مزیت مطلق، متخصص شدن کل، توسط هر کشور همیشه در هر دو محصول، منجر به تولید بیشتر نمی شود. اگر چینی‌ها به طور کامل در کامپیوتر و آمریکایی‌ها در دوچرخه متخصص شده بودند، جهان، جهان کامپیوترهاي بیشتری و دوچرخه های اندک، کمتر از زمان متخصص شدن می داشت. اما، چینی ها می توانند خروجی تولید جهانی را با استفاده از فقط 70 درصد از منابعشان افزایش دهند و هنوز 30 درصد باقیمانده را به تولید دوچرخه اختصاص دهند. هنگامی که آمریکا بطور کلی در تولید دوچرخه متخصص است، تولید جهان اکنون در هر دو محصول نسبت به قبل بیشتر است.

**مزیت نسبی و منافع مصرف**

با منافع تولید، اکنون بیش از 150 کامپیوتر بیشتر و بیش از 250 دوچرخه ی بیشتر در دسترس برای مصرف‌کنندگان چینی و آمریکایی وجود دارد. اما، چین و آمریکا برای بدست آوردن این کالاها باید تجارت کنند. مصرف‌کنندگان چینی و آمریکایی بدون تجارت در چیزی که آنها می‌توانستند توسط محدوده‌ی امکانات تولیدشان در توازن بین کامپیوترها و دوچرخه‌ها محدود شوند. جدول 13 منافع خالص در امکانات مصرف برای جهان دو کشوری را با فرض اینکه آنها به طور برابر بین چین و آمریکا تقسیم شدند، نشان می‌دهد. هنگامی که تجارت و شکل درست متخصص شدن وجود دارد، مصرف‌کنندگان هر دو کشور اکنون می‌توانند بیش از آنچه در جهان بدون تجارت امکان پذیر بود مصرف کنند. از لحاظ نظری، حداقل هر کسی سود می برد.

طرفداران تجارت آزاد به طور عمده بر نظریه‌ی مزیت نسبی بر استدلال‌هایی تکیه می‌کنند که کشورهای کم هزینه نظیر چین سرانجام هر چیزی را تولید خواهند کرد و جهان توسعه‌یافته را هیچ چیز به جز صنایع خدماتی محلی و بسیاری از مشاغل از دست رفته به حال خود باقی خواهند گذاشت. استدلال این است که هیچ کشوری نمی‌تواند در هر چیزی مزیت نسبی داشته باشد.

نظریه‌ی مزیت نسبی ریکاردو، کارایی تولید را عمدتاً از طریق هزینه‌های کار به عنوان اساس مزیت نسبی بررسی می‌کند. به عنوان مثال، در جهان امروز دیدن اینکه کشورهایی مانند مکزیک، چین و جمهوری چک نسبت به آمریکا یا آلمان دستمزدهای کمتری دارند و از این رو در تولید برخی محصولات کارآمدتر هستند، آسان است. اما، علاوه بر کارایی ورودی های منابع، منابع دیگر دارای مزیت نسبی هستند. در قسمت بعد، ما دیگر منابع مزیت نسبی را همانطوری که به طور خلاصه توسط دو اقتصاددان سوئدی، الی هکشر[[181]](#footnote-181) و برنده‌ی جایزه ی نوبل برتیل اوهلین[[182]](#footnote-182)، بیان شده را در نظر می‌گیریم.

**نظریه ی هکشر- اوهلین و نقش موهبت های عوامل تولید**

نظریه ی هکشر-اوهلین (HO) استدلال می کند که مزیت نسبی یک کشور مربوط به وفور نسبی مواهب عوامل تولید آن است. مواهب عوامل تولید منابعی هستند که کسب و کارهای یک کشور برای تولید محصولات و خدماتشان استفاده می‌کنند. دو نوع مواهب عوامل تولید وجود دارند. یکی سرمایه که در نظریه‌ی تجارت به ورودی هایی اشاره دارد که در ساخت یک محصول یا ارائه‌ی یک خدمت نظیر زمین، انرژی، ماشین آلات، ساختمان ها، یا ابزار شرکت دارند. دیگری نیروی کار است. همه‌ی کشورها مواهب عوامل تولید برابری ندارند. به عنوان مثال، آمریکا منابع فراوانی از عوامل تولید، نظیر زمین و انرژی، دارد. ژاپن مواهب عوامل تولید محدودی در زمین و منابع تولید نظیر زغال سنگ دارد.

نظریه‌ی هکشر-اوهلین همانند دیدگاه های سنتی مزیت نسبی، بر اساس هزینه‌های نسبی ورودی ها برای تولید از وفور نسبی سرمایه در برابر نیروی کار برای تعریف مزیت نسبی استفاده می‌کند. یعنی، یک کشور اگر بیشتر از سرمایه، نیروی کار در دسترس داشته باشد، در نیروی کار یک مزیت نسبی خواهد داشت، حتی اگر آن نسبت به کشور دیگر نیروی کار و سرمایه‌ی کمتری داشته باشد. نظریه‌ی هکشر-اوهلین همانند نظریه‌های ریکاردو و اسمیت استدلال می کند که تجارت آزاد برای همه ی شرکاء سودمند است. اما، بر اساس نظریه ی هکشر-اوهلین، تجارت بین الملل توسط تفاوت های نسبی در کارایی تولید تحریک نمی شود بلکه توسط تفاوت های نسبی در مواهب عوامل تولید کشورها تحریک می شود.

کشورها با تجارت غیرمحدود، کالاهایی را صادر خواهند کرد که در آنها مزیت نسبی دارند و کالاهایی را وارد خواهند کرد که در آنها بطور نسبی کمتر برخوردار هستند. به عنوان مثال، برزیل قهوه و فرانسه شراب صادر می‌کند، زیرا آنها مواهب عوامل تولید خاک و شرایط تولید درست برای پرورش دانه‌های قهوه و انگور دارند. چین مقدار زیادی پوشاک و منسوجات را به آمریکا و اروپا صادر می‌کند، زیرا آن مزیت نسبی در نیروی کار ارزان‌تر دارند.

دوباره مثال جزیره‌ی گم شده‌ی خود را در نظر بگیرید. هنگامی که کشتی شما غرق شد، نه تنها شما بلکه دوستتان نیز از پس شنا به طرف ساحل یک جزیره برآمد. اما، تجهیزات ماهیگیری قایقش بطرف ساحل آمد. شما بر نصف جزیره‌ی خود در نیروی کار مواهب عوامل تولید بیشتری دارید. جین بر نیمه‌ی جزیره ی خودش با لوازم ماهیگیریش مواهب عوامل تولید بیشتری در سرمایه دارد. حتی اگر جین یک کشاورز بزرگی بود، نظریه‌ی هکشر-اوهلین پیش بینی خواهد کرد که جین باید از مواهب عوامل تولید برتر خودش استفاده کند و در ماهیگیری متخصص شود، در حالی که شما از نیروی کار برترتان استفاده می‌کنید و کشاورزی انجام می‌دهید. آنگاه شما می‌توانید تجارت کنید.

یک پیش بینی دیگر نظریه ی هکشر-اوهلین این است که تجارت به برابری قیمت عوامل در میان شرکاء منجر خواهد شد. این بدان معناست که قیمت‌های سرمایه و نیروی کار که در تولید چیزی در هر دو کشور شرکت دارند به تدریج برابر می شوند. قبل از تجارت، قیمت کالاهای تولید شده از عامل کمیاب‌تر، به عنوان مثال، محصولات صنعتی در کشورهای کشاورزی، هزینه ی بیشری خواهند داشت. این منطقی به نظر می رسد، زیرا ما معمولاً مجبوریم برای چیزهایی که ذخیره‌ی اندکی دارند، بیشتر بپردازیم. بعد از تجارت با کشورهای برخوردار از ظرفیت تولید صنعتی، ذخیره‌ی کالاهای صنعتی در کشور مبتنی بر کشاورزی افزایش خواهد یافت. دوباره، بر اساس عرضه و تقاضای ساده، ما انتظار خواهیم داشت که قیمت ها برای محصولات صنعتی در کشور مبتنی بر کشاورزی کاهش یابد. از این رو، به عنوان مثال، نظریه ی هکشر-اوهلین کاهش دستمزدهای کارگران غیر ماهر (یک کاهش در هزینه های نیروی کار) در آمریکا را هنگامی‌که انواع کالاهای تولید شده توسط این کارگران از کشورهایی مانند چین یا مکزیک دارای موهبت های نیروی کار غیر ماهر وارد می شوند، پیش بینی خواهد کرد. همانطوری که شما از برخی بینش های استراتژیک در این فصل خواهید دید، احتمال این رخداد به این علت است که بسیاری کارگران غیرماهر روی دولت برای حفاظت از صنایعشان از رقابت کشور کم هزینه حساب می‌کنند.

آمار بانک جهانی از مواهب سرمایه به ازای هر کارگر در کشور های مختلف را نشان می دهد. بر اساس نظریه ی هکشر-اوهلین، کدام کشورها صادرات و واردات کالاهایی را که شامل تولید سرمایه طلب هستند را پیش بینی می کنند؟

شکل 28: سهام سرمایه به ازای هر کارگر در کشورهای صنعنی و در حال توسعه ی منتخب

****

کشورهای صنعتی

کشورهای در حال توسعه

کره

انگلستان

اسپانیا

ایتالیا

آمریکا

آلمان

ژاپن

کنیا

هند

ترکیه

مکزیک

**منبع: ای. هستون و ب. آتن، 2002، پن ورلد تیبل نسخه 6 ، مرکز مقایسات بین المللی تولید، درامد و قیمتها در دانشگاه پنسیلوانیا، ژانویه.**

به مدت تقریباً دو دهه بعد از معرفی نظریه‌ی هکشر-اوهلین، اغلب اقتصاددانان، مثال‌های شهودی مانند صادرات ماشین آلات فنی سرمایه طلب آلمان را به عنوان شواهدی که نظریه ی هکشر-اوهلین صحیح است، بکار بردند. در اوایل دهه‌ی 1950، واسیلی لئونتیف[[183]](#footnote-183) اولین آزمون نظریه ی هکشر-اوهلین را تولید کرد و برخی نتایج غیر معمول را یافت.

پارادوکس لئونتیف طبق نظریه‌ی هکشر-اوهلین، یک کشور سرمایه‌بر مانند آمریکا باید کالاهای سرمایه‌بر را صادر و کالاهای کاربر را وارد کند. لئوتیف برای آزمودن این فرضیه 200 صنعت در کشور ایالات متحده را مورد بررسی قرار داد. بر خلاف انتظارات، او دریافت که آمریکا در حال صادرکردن کالاهای کاربر نسبتاً بیشتر و وارد کردن کالاهای سرمایه بر بود. در کمال شگفتی اقتصاددانان، صادرات آمریکا نسبت به وارداتش حدود 30 درصد بیشتر کالاهای کاربر بود. این نتیجه آن قدر برخلاف انتظارات بود که این یافته به پارادوکس لئونتیف مشهور شد.

**بروز کردن نطریه ی هکشر-اوهلین**

اگرچه پارادوکس لئونتیف نشان داد که شکل ساده‌ی نظریه ی هکشر-اوهلین نتوانست بطور کامل تجارت جهانی را توضیح دهد، اما اقتصاددانان تا کنون به اصلاح و بروز کردن نظریه ادامه داده اند. آزمون‌های تجربی نظریه نشان می‌دهند که این نظریه، در نسخه های بروز شده اش، می تواند بسیاری از جنبه های تجارت را بطور کاملاً صحیح توضیح دهد.

یک فرضیه‌ی این نظریه این است که سلیقه ها در کشورها یکسان هستند. یعنی، افراد در کشورهای مختلف از محصولات یکسانی بهره مندند. با توجه به سلایق برابر، کشورها کالاهایی را وارد خواهند کرد که آنها برایش یک ضرر نسبی دارند. اما اگر یک کشور سرمایه بر، به عنوان مثال آلمان، مصرف کنندگانی داشته باشد که ترجیحات قوی برای کالاهای سرمایه‌بر نظیر اتومبیل های خیلی پیشرفته دارند چه رخ می دهد؟ این تعصب سلیقه می تواند کاملاً مزیت نسبی آلمان در کالاهای سرمایه بر را خنثی کند و باعث شود آلمان کالاهای سرمایه بر بیشتری را حتی در حوزه های مزیت نسبیش وارد کند به عنوان مثال، آلمان هنوز اتومبیل های لوکس را از ژاپن وارد می‌کند. اما، تحقیقات همچنین نشان می دهند که اغلب کشورها یک «تعصب وطنی» در سلیقه دارند و ترجیح می دهند که کالاهای تولید شده در کشور خودشان را مصرف کنند. مطابقت دادن نظریه‌ی هکشر-اوهلین با تفاوت های سلیقه می تواند اندکی پارادوکس لئونتیف را توضیح دهد، اما این تفاوت ها برای خنثی کردن کامل پارادوکس کافی نیستند.

فرضیه ی دوم نظریه ی اولیه هکشر-اوهلین این بود که شرکت ها در کشورهای مختلف از فناوری های مشابهی برای تولید کالاهایشان استفاده می‌کردند. یک بررسی خودرو سازان آمریکایی و ژاپنی در دهه‌ی 1970 و 1980 نشان می‌دهد که این نادرست است. خودروسازان ژاپنی با استفاده از فناوری‌های نوآورانه‌ی تولید و عرضه با خودروهای ارزانتر و با کیفیت بهتر از رقبای آمریکایی خود پیشی گرفتند. صادرات آنها به آمریکا آن قدر سریع افزایش یافت که دولت آمریکا، ژاپنی‌ها را متقاعد کردند که سهمیه‌های داوطلبانه را برای محدود کردن رقابت ژاپنی‌ها بپذیرند. اگرچه تولیدکنندگان آمریکایی افزایش کیفیت و کارایی تولید را برای رقابت با رقبای ژاپنی مدیریت کردند، اما شرکت هایی مانند تویوتا به استفاده از فناوری‌های تولید که نسبت به فناوری‌های مورد استفاده‌ی شرکت های آمریکایی کارآمدتر هستند، ادامه می‌دهند. جدیدترین تحقیقات علم اقتصاد نشان می‌دهد که تجارت به بهترین شکل توسط هم مزیت نسبی ریکاردو در کارایی تولید (تا اندازه ای به خاطر فناوری های برتر) و هم مواهب عوامل تولید نسبی شناسایی شده توسط نظریه ی هکشر-اوهلین توضیح داده می شود.

پیشرفت دیگر در نظریه‌ی هکشر-اوهلین اصلاح دو عامل سرمایه و کار در طبقه‌بندی‌های جامع‌تر است. اغلب اقتصاددانان اکنون مواهب عوامل تولید را به عنوان زمین کشاورزی، مواد خام یا منابع طبیعی، سرمایه‌ی انسانی یا نیروی کار ماهر، سرمایه‌ی ساخت بشر نظیر سیستم‌های حمل و نقل، و نیروی کار غیر ماهر در نظر می‌گیرند. نظریه‌ی هکشر-اوهلین با یک تجزیه‌ی دقیق‌تر منابع خیلی بهتر کار می‌کند. به عنوان مثال، اینکه آمریکا یک صادرکننده‌ی بزرگ محصولات کشاورزی (بر اساس موهبت بزرگ زمین‌های زراعی) و همچنین محصولاتی مانند ابر کامپیوترها (بر اساس موهبت‌های بزرگ در تحقیق و توسعه‌ی دانشگاهی و صنعتی) است، منطقی‌تر به نظر می‌آید.

شکل 29 موهبت‌های عوامل تولید نسبی کشورهای منتخب را به عنوان درصدی از کل جهان نشان می‌دهد. دقت کنید که آمریکا و اتحادیه‌ی اروپا از سرمایه و نیروی کار ماهر بسیاری برخوردار بوده، اما دارای کمبود مواهب نیروی کار غیرماهر هستند. هند و چین در نیروی کار غیر ماهر غالب هستند، اما چینی ها نیروی کار ماهر بیشتری نسبت به آمریکا دارند. داده های تجاری جدید آمریکا، الگویی مطابق با نظریه ی هکشر-اوهلین را نشان می دهند. آمریکا، کالاها و خدمات بیشتری نسبت به وارداتش صادر می‌کند که به نیروی کار ماهر نیاز دارند و آن کالاهای تولیدی، طلب نیروی کار کمتر ماهر نظیر کفش‌های ورزشی و منسوجات را وارد می‌کند. برای یک مورد ویژه، جدول 14 را بررسی کنید تا ببینید آیا این الگو برای تجارت بین آمریکا و هند برقرار است. این شکل تراز بازرگانی صادرات و واردات آمریکا با هند را نشان می‌دهد. اعداد مثبت، ده طبقه‌ی محصول برتر را نشان می دهند که در آنها آمریکا نسبت به هند بیشتر به هند صادر می‌کند. اعداد منفی ده طبقه‌ی محصول را نشان می دهند که در آنها آمریکا بیشتر از صادراتش به هند از آن وارد می‌کند و از این رو یک تراز بازرگانی منفی دارد.

اغلب اقتصاددانان معتقد هستند که اصلاحات مدوام نظریه‌ی هکشر-اوهلین توضیح منطقی را برای یک میزان قابل توجهی از تجارت جهان تولید می‌کنند. اما، این مدل هنوز یک توضیح کامل نیست و به درک مدل‌های جایگزین برای ثبت کامل‌تر پیچیدگی‌های تجارت جهانی نیاز است. ما اکنون برای بررسی برخی از این دیدگاه های معاصر و جایگزین برمی‌گردیم.

**شکل 29: انواع مواهب عوامل تولید کشورها و مناطق (درصد کل جهان)**



هنگ کنگ، کره، تایوان،

هند

اروپای شرقی

ایالات متحده

اتحادیه اروپا

ژاپن

کانادا

مکزیک

چین

نیروی کار غیرماهر

نیروی کار ماهر

سرمایه

**منبع: اقتباس شده از ویلیام آر. کلین، تجارت وتوزیع درامد، واشنگتن دی سی: مؤسسه اقتصاد بین الملل.**

**جدول 14: تراز بازگانی آمریکا با هند توسط ده طبقه محصول مثبت و منفی: صادرات-واردات (000,$)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| طبقات محصول مثبت | | طبقات منفی | |
| رآکتورهای هسته ای،دیگهای بخار، ماشین آلات و غیره؛ قطعات یدکی | 754842 | مبلمان؛ وسایل خوابو غیره؛ لامپهاییکه در جایی ذکر یا گنجانده نشده باشند و غیره؛ ساختمانهای پیش ساخته | 256379- |
| ماشین آلات الکتریکی و غیره؛ تجهیزات صوتی؛ تجهیزات تلوزیون؛ قطعات یدکی | 347670 | وسایل نقلیه، بجز اه آهن و تراموا و لوازم یدکی و غیره | 261198- |
| هواپیما، فضا پیما و قطعات آنها | 371677 | ماهیها، سخت پوستان و بی مهرگان آبی | 378142- |
| ابزار پزشکی یا جراحی نوری و غیره | 315357 | کالاهای آهنی یا فولادی | 433200- |
| مواد شیمیایی مختلف | 190829 | آهن و فولاد | 482638- |
| کودها | 118449 | فرشها و دیگر پوششهای کف پارچه ای | 496386- |
| پالپ چوب و غیره؛ کاغذ و مقوای (ضایعات) بازیافتی | 111404 | پوشاک و متعلقاتش؛ بافتنی و قلابدوزی | 679115- |
| سوخت معدنی، نفت و غیره؛ مواد قیری: موم معدنی | 43005 | هنر منسوجات که در جایی ذکر یا گنجانده نشده باشد؛ مجموعه های سوزن دوزی؛ هنر منسوجات پوشیدنی | 832167- |
| کالاهای عکاسی و سینمایی | 38183 | پوشاک و متعلقاتش، بغیر از بافتنی و غیره | 1596883- |
| کتابهای چاپی،روزنامه ها و غیره؛ نسخه های خطی و غیره | 23705 | مروارید های طبیعی و مانند آن، سنگهای قیمتی و مانند آن، فلز قیمتی و مانند آن؛ سکه | 3934088 |

**منبع: داده های گزارش شده در ترید استیتز اکسپرس، اداره ی اطلاعات تجارت و صنعت**

[**http://tse.export.gov/NTDChartDisplay.aspx**](http://tse.export.gov/NTDChartDisplay.aspx)

ما در این قسمت سه دیدگاه دیگر درباره‌ی محرک های تجارت جهان، نظریه‌ی چرخه‌ی عمر محصول، تجارت جدید و دیدگاه مزایای ملی مایکل پورتر، را مورد ملاحظه قرار می دهیم.

**چرخه ی عمر محصول: یک دیدگاه نوآوری فناوری**

همانطوری که قبلاً گفتیم، نظریه‌ی هکشر-اوهلین فرض کرد که همه‌ی کشورها از فناوری یکسانی استفاده می‌کنند. البته، مثال‌های فراوانی وجود دارند که نشان می‌دهند این فرضیه‌ی ساده صحیح نیست. به عنوان مثال، در آمریکا و به ویژه کشورهای غربی، دسترسی آمریکا به بسیاری از رودهای بزرگ، به شرکت‌های آمریکایی اجازه می‌دهد که از قدرت هیدرولوژیکی با یک قیمت خیلی پایینی سود ببرند. این فناوری در عربستان سعودی یا دیگر کشورهای کویری در دسترس نیست. کشورها به دلایل امنیتی فناوری‌های دیگر را مخفی نگه می‌دارند. دولت آمریکا صادرات تجهیزات فناوری یا نرم‌افزار کامپیوتر، نظیر برنامه‌های طراحی شده توسط مایکروسافت، که می‌توانند کاربردهای نظامی داشته باشند، محدود می‌کند. جالب اینکه، شرکت ماهواره‌ای هلند نیواسکایز[[184]](#footnote-184) با کنگره‌ی آمریکا برای آسان کردن قوانینی که صادرات فناوری ماهواره‌ای به شرکت‌هایی خارج از آمریکا را محدود می‌کنند، وارد مذاکره شد. نیواسکایز می‌خواهد فناوری ماهواره‌ای آمریکا را بدست آورد که در دسترس شرکت های خارجی نظیر آنها نیست. آن استدلال می‌کند که شرکت‌های کشورهای سازمان پیمان آتلانتیک شمالی[[185]](#footnote-185) باید از قانون کنترل صادرات آمریکا معاف باشند. به طور مشابهی، قوانین ثبت اختراعات و کپی رایت تلاش می‌کنند عبور فناوری‌ها از مرزها را محدود سازند و می‌توانند منبعی از مزیت رقابتی شرکت‌ها در کشورهای خاص باشند.

یک جنبه از فناوری که می‌تواند الگوهای تجارت را تعیین کند، کسی است که آن را اول بدست می‌آورد و سرانجام آن را به کارآمدترین شکل تولید می‌کند(محمدی و همکاران، 1393). این دیدگاه، که ابتدا توسط ریموند ورنون[[186]](#footnote-186) پیشنهاد شد، بر چرخه‌ی عمر یک محصول از نوآوری و معرفی اولیه‌ی تا استانداردسازی نهایی آن متمرکز می‌شود(اورا و همکاران[[187]](#footnote-187)، 2016). به عنوان مثال از چرخه ی عمر یک محصول، تاریخچه‌ی ماشین حساب های الکترونیکی را در نظر بگیرید. آنها هنگامی که ابتدا معرفی شدند، حتی با کارکردهای ساده نظیر ریشه ی دوم، محصولات کاملاً گران (اغلب بیش از 1000 دلار) و نوآورانه بودند. این مرحله‌ی محصول جدید بود. بعد از یک دوره، بسیاری از شرکت‌های تولید ماشین حساب‌هایی با کارایی فزاینده را فرا گرفتند. هنگامی که رقابت، قیمت‌ها را پایین آورد، مردم بیش از پیش توانستند یک ماشین حساب را تهیه کنند. این مرحله‌ی رشد محصول بود. البته، اکنون با چند دلار می‌توان آن ماشین حساب را تهیه کرد. ماشین حساب‌ها اکنون یک محصول بالغ هستند. آیا شما می‌توانید محصولات دیگر را در این چرخه‌ی عمر بیاد آورید؟ تلویزیون‌های پلاسما به نظر می‌رسند اکنون در مرحله‌ی رشد هستند.

سوال اساسی اینجاست که رابطه‌ی شناخت مرحله‌ی عمر محصول با تجارت آن محصول در چیست؟

ورنون در نظریه‌ای که به نظریه‌ی چرخه ی عمر معروف شد، پیشنها کرد که اقتصادهای صنعتی بزرگ، نظیر آمریکا، ژاپن و آلمان؛ بر توسعه و نوآوری محصول جدید متمرکز می شوند. این کشورها با نیروی کار خیلی ماهر و منابع سرمایه خیلی بزرگشان بستر مناسب را برای شرکت ها به منظور توسعه‌ی محصولات جدید و نوآورانه فراهم می سازند. به طور معمول، شرکت هایی مانند اپل، فرایند تولید کوچک را شروع می‌کنند و به تدریج محصول را اصلاح می کنند. اپل با نمونه ی اولیه Apple I در سطل آشغال شروع کرد. آن بزودی توسطApple II دنبال شد که به اولین کامپیوتر شخصی موفق از لحاظ تجاری تبدیل شد.

اگر محصول موفقیت‌آمیز باشد، شرکت‌ها اول بازارهای داخلی را تأمین می‌کنند و سپس به سمت بازارهای صادراتی حرکت می کنند(میکائیل و همکاران[[188]](#footnote-188)، 2016). مادامی که شرکت نوآور، فناوری را کنترل می‌کند، ترس کمی از رقابت با شرکت‌های کشورهای دیگر دارد. در نهایت، هنگامی که تولید محصول استاندارد می‌شود، شرکت‌ها انتقال تولید کل محصول یا اجزایش به کشورهای دیگر نظیر چین را در نظر می‌گیرند. شرکت‌های دیگر مایل به پرداخت به نیروی کار ماهر که در ابتدا در توسعه‌ی اولیه‌ی محصول مورد نیاز بود، نیستند. هنگامی که تولید یک محصول روتین می شود، جایگزین کردن نیروی کار ماهر با دستمزد بالا با نیروی کار کمتر ماهر و دستمزد کمتر در کشورهای دیگر منطقی به نظر می رسد. در همان زمان، رقبای خارجی در کشورهای کم هزینه شروع به توسعه‌ی مهارت های ضروری برای تولید محصول می‌کنند(رضوانی و همکاران، 1390). در نهایت، واردات از شرکت‌های خارجی به جای تولید داخلی به بازارهای کشورهای نوآور کمک می کنند.

به طور خلاصه، بسیاری از محصولات تولیدی مراحل زیر را طی می کنند:

1. معرفی به بازار داخلی.
2. صادرات محصولات به فروش داخلی اضافه می شوند.
3. تولید خارجی در کشورهای کم هزینه شروع می شوند.
4. صنعت داخلی مزیت رقابتیش را در قیمت و نوآوری از دست می دهد.
5. رقابت خارجی با واردات، بازار داخلی را تامین می‌کند.

شکل 30 نشان می دهد چگونه این فرایند در طول زمان کار می‌کنند.

محصولاتی که ظاهراً از فرضیه ی ورنون پیروی کرده اند، شامل ماشین حساب جیبی، رادیوها، تلویزیون‌ها و ضبط نوار ویدئویی هستند. در ابتدا تولیدکنندگان کشورهای صنعتی مهم، در تولید این محصولات غالب بودند. در نهایت، آمریکا توسط تولید استانداردسازی شده و انتقال فناوری‌ها ابتدا به ژاپن (هنگامی که یک کشور کم هزینه بود) و سپس به کشورهای کم هزینه‌ی دیگر، اکنون اغلب این کالاها را وارد می‌کند. به عنوان مثال، تاریخچه‌ی تلویزیون را در نظر بگیرید. قبل از 1970، تولیدکنندگان تک، هر قطعه از تلویزیون هایشان را طراحی، تولید و مونتاژ می‌کردند. اغلب تلوزیون ها، در آن زمان بین کشورهای صنعتی بزرگ مانند آمریکا، ژاپن و آلمان تولید می شدند. اکنون تقریباً همه‌ی تلوزیون‌های خریداری شده در آمریکا از کشورهای کم‌هزینه‌ی دیگر، مانند چین، هستند. حتی صادرات ژاپنی ها به آمریکا در کشورهای کم هزینه تحت برند ژاپنی تولید می شوند.

اگرچه نظریه‌ی چرخه ی عمر محصول به نظر می‌رسد نوآوری های توسعه‌ی محصول بعد از جنگ جهانی دوم را در آمریکا و مهاجرت نهایی تولید این محصولات به کشورهای کم هزینه را توضیح می‌دهد، اما کاربرد آن در اقتصاد جهانی یکپارچه تر ممکن است دارای قدرت کمتری باشد. شرکت‌های چندملیتی اغلب بطور همزمان محصولات جدید را در بسیاری از کشورها وارد می‌کنند. علاوه براین شرکت‌های چندملیتی نظیر Dell Computer ممکن است هنوز در کشورهای توسعه یافته با استفاده از کارخانجات مونتاژ خودکار تولید کنند. اما، Dell اجزای کامپیوترهای شخصی خود را از سراسر جهان، تولید کنندگان کشورهای کم هزینه نظیر چین و تایوان منبع یابی می کنند.

**شکل 30 نظریه ی چرخه عمر محصول -**

**کشور نوآور**



محصولات جدید

محصول بالغ

محصولات استاندارد شده

تولید

مصرف



کشور درحال توسعه

محصولات جدید

محصول بالغ

محصولات استاندارد شده

تولید

مصرف

**منبع: اقتباس شده از آر. ورنون و ال.تی.ولز، 1986، محیط اقتصادی کسب و کار بین المللی (چاپ چهارم)، آپر سدل ریور، ان.اجی: آموزش پیرسون**

نظریه‌ی چرخه‌ی عمر، ملاحظه‌ی دیگری را درخصوص اینکه چگونه تخصص تولید بر اساس مزیت نسبی و مطلق بررسی شود، می‌افزاید. یعنی، طبق این دیدگاه، برخی کشورها به احتمال بیشتری شرکت‌هایی را توسعه می دهند که در ایجاد محصولات جدید خوب هستند. درحالی که کشورهای دیگر به احتمال بیشتری شرکت هایی را توسعه می دهند که در تولید محصولات بالغ، کارآمد هستند**.**

**نظریه‌ی تجارت جدید**

یک محدودیت دیدگاه‌ سنتی مزیت نسبی، ناتوانی آنها در توضیح این است که چرا کشورهایی با منابع مشابه در تجارت، خیلی زیاد درگیر می‌شوند. به عنوان مثال، آمریکا نسبت به هر کشور یا منطقه‌ی دیگری بیشتر به کانادا و اتحادیه‌ی اروپا، صادرات و واردات دارد. در طول دهه‌ی 1950، چند اقتصاددان چیزی را توسعه دادند که اکنون **نظریه‌ی تجارت جدید** نامیده می شود.

نظریه‌ی تجارت جدید بررسی می‌کند که چگونه شرکت ها و صنایع در یک کشور می‌توانند از صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس، سود ببرند. یعنی هر واحد تولید اضافه نسبت به واحد قبلی هزینه‌ی کمتری دارد. شرکت‌ها اغلب هنگامی از صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس سود می برند که آنها می‌توانند هزینه های ثابت بزرگ را بر واحدهای بیشتری از محصول پخش کنند. به عنوان مثال، سوپر جامبوجت جدید ایرباس به سرمایه‌گذاری‌های عظیم در هزینه‌های توسعه نیاز داشت. ایرباس باید تقریباً 600 هواپیما را بفروشد تا سود و زیانش برابر شود، اما بعد از آن هزینه های توسعه برای هر هواپیما به تدریج کمتر می شود. شرکت های دارو سازی با مشکلات مشابهی روبه رو هستند. تحقیق و توسعه اغلب سالها طول می‌کشد و آوردن یک دارو به بازار میلیون‌ها دلار هزینه دارد. همانند هواپیماهای تجاری که شرکت‌‌‌ها این هزینه‌ها را بر یک حجم بزرگتری از مقیاس پخش می‌کنند، و هزینه برای هر واحد کاهش می‌یابد. تولیدهای بزرگتر نه تنها به شرکت‌ها اجازه می‌دهند هزینه‌های ثابت را بر واحدهای بیشتری تقسیم کنند، بلکه آنها همچنین به کارگران اجازه می دهند که مهارت های تولید را یاد بگیرند که هر دو به کاهش هزینه ها منجر می شوند.

شرکت‌ها همچنین می‌توانند صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس را از طبیعت صنعت بگیرند. اینها اغلب صرفه جویی ها به مقیاس خارجی نامیده می شوند. هنگامی که خروجی صنعت افزایش می یابد، عرضه‌کنندگان بزرگتر می شوند و می‌توانند برخی از اقتصادهایشان را به تولیدکنندگان واگذار کنند. علاوه براین، منبع نیروی کار ماهر با صنعت رشد می‌کند و شرکت ها می توانند کارایی ها را از این منبع کار بدست آورند. بسیاری از کارشناسان دسترسی نیروی کار ماهر در صنعت را به چیزی ربط می دهند که کارشناسان تراکم صنعتی می نامند. این به معنای گرایش شرکت ها در صنعت برای خوشه‌بندی در یک مکان است. برخی مثال تراکم صنعتی شامل صنعت فیلم سازی در هالیوود، صنعت مالی در لندن و نیویورک و صنایع کامپیوتر سیلوکون ولی و بنگلور هند هستند. اگرچه، تا حدی، حادثه‌ی تاریخی منجر به این خوشه‌بندی می شوند، اما منافع اغلب آشکار هستند. هنگامی که خوشه‌بندی شروع می‌شود، شرکت‌های جدید در صنعت، در نزدیکی رقباء مستقر می‌شوند تا از عرضه‌ی محلی نیروی کار ماهر سود ببرند. علاوه بر آن، شرکت ها در خوشه های صنعتی گاهی اوقات از حمل و نقل کمتر از عرضه کنندگان و به مشتریان سود می برند. خوشه ها همچنین می‌توانند رقابت را افزایش دهند، که این منجر به نوآورتر شدن و از لحاظ فناوری پیشرفته‌تر شدن شرکت‌ها شود. مجاورت نزدیک همچنین به نظر می رسد میزان یادگیری شرکت ها از یکدیگر را افزایش دهد. افراد از شرکتی به شرکت دیگر منتقل می شوند، پروژه‌های مشترک محتمل تر هستند و رقابت شرکت های مربوطه (به عنوان مثال، عرضه کننده و تولید کننده) را تشویق به تسهیم اطلاعات بیشتر می کنند.

صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس، چه داخل یا خارج شرکت، چگونه با تجارت ارتباط دارند؟ سؤال اصلی به منافع صرفه جویی در تجارت از متخصص شدن اشاره دارد. اگر یک کشور، تصادفاً یا از طریق تشویق سیاست دولت، بتواند صنعتی را توسعه دهد که به میزان زیادی تولید کند، آنگاه می تواند به هزینه های کمتر تولید کند و تولید مازاد فراتر از نیازهای داخلی را با کشورهای دیگر تجارت کند. از این رو، دو کشور دارای موهبت های عوامل تولید برابر، که بر اساس نظریه های تجارت دلیلی برای تجارت نخواهند داشت، می توانند در تولیداتی که با صرفه‌جویی‌های ناشی از مقیاس تولید می‌کنند، متخصص شوند. آنها آنگاه می‌توانند با یکدیگر تجارت کنند، و مصرف کنندگان در هر دو کشور به کالاهای ارزانتر دسترسی خواهند داشت. در ادامه، ما یک دیدگاه تجارت جایگزین ارائه شده توسط استاد استراتژی معروف دانشگاه هاروارد مایکل پورتر[[189]](#footnote-189) را خواهیم دید.

**مایکل پورتر و مزیت رقابتی کشورها**

پورتر یک سوال می پرسد: « چرا یک کشور به پایگاه خانگی برای رقبای بین المللی موفق در صنعت تبدیل می شود؟» به عنوان مثال، او می پرسد:

«چرا سوییس در دارو و شکلات پیشرو است؟»

«چرا آلمان در اتومبیل های لوکس و تولید مواد شیمیایی پیشرو است؟»

«چرا فنلاند در گوشی های موبایل پیشرو است؟»

«چرا ژاپن در تولید اتومبیل پیشرو است؟»

پورتر این تفکر را که مزیت نسبی برای توضیح تجارت جهانی کافی است، رد می کند. مهم تر اینکه، او نظریه های تجارت را بر اساس موهبت‌های موجود بر این فرض که کشورها برای رقابت چه کارهایی انجام می دهند، می بیند: استراتژی سازی، بهبود فناوری و شیوه های مدیریت و تمایز محصولات. همین‌طور، او بیشتر نگران چیزی است که کشورها را در زمینه‌های ملی مختلف رقابتی می‌سازد و اینکه چگونه شرکت‌ها می توانند از این شرایط سود ببرند. پورتر چهار حوزه را در یک کشور می بیند که به شرکت های رقابتی بین المللی در صنایع مختلف منجر می شوند. آنها عبارتند از:

* استراتژی، ساختار و رقابت شرکت: چگونه یک شرکت اداره می شود و چگونه آن رقابت می کند.
* صنایع وابسته و پشیبان: وجود عرضه کنندگان و استعداهای مربوطه.
* شرایط تقاضا: تقاضای کشور اصلی برای محصول صنعت.
* موهبت های عوامل تولید: مشابه نظریه‌ی تجارت اما با احتمالات بیشتر.

او استدلال می‌کند که این حوزه‌ها یک لوزی ملی عوامل به هم پیوسته را تشکیل می دهند و اینکه یک صنعت باید در اغلب یا همه‌ی آنها برای بدست آوردن و حفظ موفقیت رقابتی، مزیت هایی داشته باشد. شکل 31 تصویری از لوزی ملی را نشان می دهد.

**استراتژی، ساختار و رقابت شرکت:** یک سیستم مدیریت، برای همه‌ی صنایع مناسب نیست و کشورهای مختلف از انواع مختلف مدیریت حمایت می کنند. به عنوان مثال، در آلمان، بسیاری از مدیران ارشد در حوزه های فنی دارای مدرک دکتری هستند و این یک توانایی برتر را برای بهبود طراحی محصول و فرایند های تولید بوجود می آورد. پورتر این را با تأکید مدیریت آمریکا بر تأمین مالی مقایسه می‌کند که او رکود آمریکا در برخی صنایع تولیدی را به آن نسبت می دهد.

**شکل 31 لوزی ملی پورتر: تعیین کننده های مزیت رقابتی ملی**

استراتژی، ساختار و رقابت شرکت

شرایط تقاضا

صنایع مربوطه و پشتیبان

مواهب عوامل تولید

**منبع: مایکل ای. پورتر، 1990، مزیت رقابتی ملتها، نیو یورک: فری پرس.**

همچنین وجود سطوح بالایی از رقابت در یک صنعت داخلی برای توسعه‌ی شرکت‌های رقابتی بین‌المللی مهم است. این رقابت، شرکت‌ها را به دستیابی به عملکرد برتر فقط برای رقابت محلی تحریک می کند. از نظر پورتر، رقابت ملی یک محرک نوآوری است و این نوآوری شرکت ها را رقبای بین‌المللی بهتری می سازد(کیس و همکاران، 2017). بدون رقابت، شرکت ها به احتمال بیشتر در بازار داخلی خود می‌مانند. به عنوان مثال، رقابت محلی در ژاپن برای نمایشگر های تلویزیون صفحه پهن، شدید است. چهار شرکت در ژاپن غالب هستند: NEC، کنسرسیوم Fujitsu/Hitachi، Pioneer و ماتسوتیشو الکتریک، بزرگترین شرکت الکترونیک مصرفی ژاپن. این رقابت در خانه به تحریک نوآوری ها در فناوری های نمایشگر صفحه پهن و کارآیی‌های تولید کمک می کند. در نتیجه آن، شرکت ها را در بازار جهانی به رقبای بهتری تبدیل می کند.

**صنایع مربوطه و پشتیبان:** هنگامی که عرضه کنندگان، برتر و نوآور هستند، شرکت ها در صنعت به احتمال بیشتری، دانش پیشرفت‌های نوآوری و ارتقاء این روابط را بدست می‌آورند. یعنی، عرضه کنندگان به شرکت ها در دیدن روشهای جدید عملیات و درک فرصت‌ها برای استفاده از فناوری‌های جدید، کمک می‌کنند. این محصول فرعی، ایده ها و نوآوری ها از صنعتی به صنعت دیگر است(کیس و همکاران[[190]](#footnote-190)، 2017). به عنوان مثال، شرکت‌های ایتالیایی اکثر ماشین‌آلات سازنده‌ی جواهرات در جهان را تولید می کنند. شرکت‌های تولیدکننده‌ی ایتالیایی نظیر نیو سیلور در ونیز ایتالیا، در صنعت جواهر طلا و نقره تا اندازه ای به خاطر اینکه آنها دسترسی بیشتری به جدیدترین ماشین آلات تولید جواهرات دارند، پیشرو هستند.

پورتر کشف کرد که صنایع بین المللی رقابتی در یک کشور، به خوشه بندی گروه های صنایع مربوطه گرایش دارند(رانا و همکاران[[191]](#footnote-191)، 2013). این خوشه ها اغلب در یک ناحیه‌ی جغرافیایی است. صنایع مربوطه، دانش و نوآوری را به یکدیگر انتقال می‌دهند. به عنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های ژاپنی در تولید نخ‌های مصنوعی منسوجات، رهبران جهانی هستند. فناوری‌های مورد استفاده در تولید این نخ‌ها مشابه فناوری های مورد استفاده در تولید پارچه‌های ساخته شده از ابریشم است. این فقط برای صنعت دیگری بودن رخ می‌دهد که در آن ژاپنی ها از لحاظ بین المللی رقابتی هستند.

سازندگان مبلمان ایتالیایی جزء عرضه‌کنندگان برتر جهان هستند. بینش استراتژیک بالا نشان می دهد که چگونه وضعیت در میلان ایتالیا مثالی از اینکه چگونه صنایع مربوطه و پشتیبان در میلان ایتالیا یک رقیب بزرگ بودن در بازار مبلمان جهان را اجازه می دهند ارائه می کند.

شرایط تقاضا در طراحی اصلی محصولات معمولاً ابتدا طبیعت تقاضای کشور اصلی را نشان می دهد. به عنوان مثال، مصرف کنندگان ژاپنی برای مطابقت با نواحی خیلی متراکم، هزینه‌های بالای سوخت و یک ارزش فرهنگی قوی برای کیفیت متقاضی اتومبیل‌های خیلی کارآمد با کیفیت بالای کوچکتر بوده‌اند. به عنوان مثال، هنگامی که تویوتا سدان هیبریدی (گازی و برقی) Pirus را معرفی کرد، موفقیتش راه را برای رقابت جهانی با فناوری هیبرید هموار کرد. جای تعجب نیست که تولیدکنندگان اتومبیل ژاپنی در بسیاری از حوزه‌های تولید اتومبیل، مانند صنعت هیبرید پیشتاز هستند. پورتر استدلال می کند که شرکت‌ها هنگامی سود رقابتی را بدست می آورند که تقاضا در کشورشان به آنها یک تصویر شفاف‌تر یا زودتر از نیازهای خریدار کشورهای دیگر بدهد.

مواهب عوامل تولید پورتر همچنین استدلال می‌کند که عوامل غیرطبیعی ایجاد شده، برای موفقیت رقابتی مهمترین هستند. او عوامل ایجاد شده را عوامل تخصصی تولید می‌نامند و آن ها شامل نیروی کار ماهر، سرمایه و زیرساخت کشور هستند. عوامل غیرکلیدی یا دارای کاربرد عمومی نیروی کار غیرماهر و مواد خام هستند. او این عوامل را منجر به مزیت رقابتی نمی بیند، زیرا شرکت‌ها می‌توانند به آسانی این نهاده‌ها را بدست آورند. به عنوان مثال، اگرچه ژاپن و کره مواهب طبیعی اندک مواد خام مانند آهن یا زغال سنگ دارند، اما آنها این‌ها را از بازار جهانی بدست می آورند. در عوض، آنها از مواهب نیروی کار ماهر و با انگیزه‌ی خود برای تولید محصولات رقابتی جهانی استفاده می‌کنند. چون عوامل تخصصی نظیر آموزش یک نیروی کار ماهر به سرمایه‌گذاری‌های سنگین و مستمر نیاز دارد، و تقلید آنها مشکل است. از این رو، کشورهایی مانند آلمان، حتی با نیروهای کار دارای بیشترین دستمزدها در جهان، می‌توانند مزیت رقابتی داشته باشند، زیرا سیستم آموزش آلمان یک کار عالی را در تولیدکارگران ماهر فنی انجام می‌دهد. تقریباً 70 درصد فارغ التحصیلان متوسطه‌ی آلمان یک نوع آموزش شغلی تخصصی را ادامه می‌دهند. بسیاری از اوقات، این آموزش حین خدمت با حقوق توسط شرکت‌ها را با آموزش شغلی پاره وقت با حقوق توسط دولت ترکیب می‌کند.

**ارزیابی نظریه های تجارت**

نظریه‌های اقتصادی تجارت به طور کلی به ما می‌گویند که تجارت آزاد بین کشورها به طور میانگین برای همه‌ی کشورهای درگیر سودآور هستند. اگرچه نظریه‌های مزیت مطلق و نسبی با فرضیه‌های ساده‌کننده محدود شده‌اند، اما این منطق ریاضی را فراهم می‌سازند که تجارت برای تولید محصولات بیشتر کار می‌کند و گزینه‌های بیشتری را برای مصرف‌کنندگان فراهم می‌سازد.

جهان به اندازه‌ی مثال‌های دو کشوری و دو محصولی که معمولاً برای نشان دادن مزیت مطلق و رقابتی مورد استفاده قرار می‌گیرند، ساده نیست. هنگامی که آنها در جهان واقعی که چند کشوری، چند محصولی متنوع از لحاظ فرهنگی در سلایق و متنوع در ساختارهای اقتصادی و وفور نعمت است، بکار برده می‌شوند، ما می بینیم که نظریه های تجارت اساساً ناقص هستند. نظریه‌های معاصر تجارت تلاش می‌کنند با ارائه‌ی توضیحات پیوندهای گمشده در توضیح پدیده‌های تجارت جهانی در حال رشد، جاهای خالی را پرکنند.

نظریه‌های سنتی تجارت بر توضیح واردات و صادرات کالاها متمرکز بودند. در اقتصاد جهانی امروز، افراد در کسب و کارهای بین المللی همچنین درگیر صادرات و واردات خدمات هستند. اگرچه ما دلیلی برای این فرض نداریم که تجارت در خدمات از الگوهای مشابه برای تجارت کالاها پیروی خواهند کرد، اما ما تحقیقات علمی گسترده‌ای به منظور مطمئن شدن نداریم.

نظریه‌های تجارت، به استثنای جزئی مدل لوزی پورتر، اغلب، کشور را به عنوان واحد تحلیل بررسی می‌کنند. اما، شرکت های انفرادی برای واردات و صادرات، تصمیمات استراتژیک می گیرند(بیانچی و همکاران[[192]](#footnote-192)، 2016). ما در این نقطه می‌توانیم بگوییم که دلایل استراتژیک اصلی برای واردات، بدست آوردن خدمات یا منابع ارزان‌تر و غیرقابل دسترس برای یک شرکت است. به عنوان مثال، در صنعت کامپیوتر، شرکت هایی مانند Dell و Compaqتراشه‌ها، LCD‌ها و صفحه کلیدهایشان را از سراسر جهان تأمین می کنند. به طور مشابهی، صنعت اتومبیل جهان قطعات اتومبیل را از سراسر جهان وارد می‌کند. اگرچه ما به ندرت می‌توانیم منابع همه‌ی قطعات اتومبیل هایمان را ردیابی کنیم، اما برخی ممکن است از شرکت‌هایی نظیرHella KgaA Hueck واقع در لیپستاد آلمان باشد. توماس هدنبورگ، رئیس و مدیر عامل Hella، می‌گوید که آنها قطعات را برای کارخانه ی VW در پوبلا واقع در مکزیک؛ کارخانه‌ی فورد در هرموسیل (فورد فیوژن، مرکوری میلان و لینکولن زفیر)؛ و برای کریسلر در سنت لوئیس و ویندسور در کانادا را تأمین می کنند. به گفته ی هدنبورگ، Hella پیشتاز جهانی دارای 23 درصد سهم بازار برای مدل های انتهایی است.

از دیدگاه شرکت، صادرات فرصتی برای افزیش فروش و درآمدهاست. علاوه بر این انگیزه‌ی قطعی شرکت‌ها ممکن است به خاطر بازارهای اشباع در وطن، ظرفیت تولید استفاده نشده یا سختی غلبه بر مزایای یک پیشتاز بازار در، صادرات کنند. به عنوان مثال، AMD، تولید کننده‌ی تراشه‌ی کامپیوتر و رقیب پیشتاز بازار Intel به آفریقای جنوبی، جایی که آن یک مزیت اولیه را بدست آورد، نسبت به اینتل محصولات بیشتری را صادر می‌کند. BTU International با یک کسب و کار عظیم به چین و برخلاف گرایش حرکت مشاغل آمریکا به کشورهای کم هزینه، یک شرکت کوچک درحال رشد در ماساچوست است.

دغدغه‌ی استراتژیک مهم همه‌ی شرکت های بین المللی درک تأثیر سیاست‌های دولت در خصوص تجارت بر موقعیت صنعتشان در اقتصاد جهان است. هنگامی که دولت ها پیوستن به نواحی تجارت آزاد را انتخاب می کنند یا تحمیل تعرفه‌ها یا دیگر موانع برای تجارت را انتخاب می‌کنند، صنایع خاصی ممکن است سود ببرند یا ضرر کنند. به عنوان مثال، خرده فروشان بزرگ مانند والمارت به میزان زیادی از واردات پوشاک و تلویزیون از چین سود می برند. در همان زمان، صنایع نساجی اتحادیه‌ی اروپا در حال تقاضای محدودیت‌هایی بر واردات چین برای محافظت از شرکت‌های محلیشان هستند. ما در قسمت بعد برخی از استدلالات ضد تجارت آزاد را در نظر خواهیم گرفت.

دلایل مخالفت با تجارت آزاد[[193]](#footnote-193)

در حالی که اغلب اقتصاددانان طرفداران تجارت آزاد هستند، مخالفت برای یک سیستم عمدتاً بر اساس ملاحظات کارایی و کمتر سیاسی و فرهنگی-اجتماعی وجود دارند. کسانی که چنین مواضعی دارند معمولاً از کشورهایشان می‌خواهند که تعرفه‌ها یا دیگر محدودیت‌ها را بر واردات خارجی تحمیل کنند. چند نمونه از این استدلالات در ادامه می آیند.

**تجارت آزاد به عنوان تهدیدی برای حاکمیت ملی[[194]](#footnote-194)**

این موضع، که اغلب توسط سیاستمداران ضد تجارت آزاد نظیر پت بوچمن[[195]](#footnote-195) در آمریکا پذیرفته می شود، این نگرانی را نشان می‌دهد که اگر یک کشور ظرفیت تولیدش در محصولات کلیدی را از دست بدهد، ممکن است در خطر از دست دادن هویت ملیش باشد. گاهی اوقات این موضع چالشی را برای طبیعت منحصر بفرد یک فرهنگ ملی نشان می‌دهد. به عنوان مثال، در فرانسه، یک نگرانی برای محافظت از منحصر بفرد بودن فرهنگ و زبان فرانسه وجود دارد. به ویژه، یک نگرانی برای استفاده از زبان انگلیسی در تبلیغات، نامگذاری محصولات و نام های محل کار وجود دارد. در اتحادیه های کارگری و در سیستم‌های پزشکی جنرال الکتریک در فرانسه اخیراً در دادگاه حق شرکت در استفاده از یک دستورالعمل فنی منتشر شده فقط به زبان انگلیسی را به چالش کشیدند. اتحادیه‌ها در پرونده‌شان برنده شدند. قانون فرانسه لازم می‌داند که همه‌ی دستورالعمل‌های کار به زبان فرانسه ترجمه شوند. شرکت‌های چندملیتی که در فرانسه کار می‌کنند باید از قوانین مربوط به کاربرد زبان آگاه باشند.

دیگر موضوعات نگران کننده مربوط به حاکمیت ملی بر امنیت[[196]](#footnote-196) متمرکز هستند. رهبران اغلب معتقد هستند که برخی صنایع برای امنیت ملی خیلی مهم هستند تا وابسته به واردات آن باشد. به عنوان مثال، دولت آمریکا از صنایع ضروری برای ارتش، نظیر تولید هواپیمای جنگی، حمایت می‌کند، زیرا بسیاری اتکاء به کشورهای دیگر برای تجهیزات مربوط به ارتش را سیاست مناسبی نمی‌دانند. یک عرضه‌کننده‌ی تسلیحات می‌تواند به یک دشمن آینده تبدیل شود یا توسط یک دشمن اشغال گردد. در ژاپن، مصرف کنندگان چند برابر قیمت بازار جهانی برای برنج می پردازند، زیرا دولت ژاپن معتقد است که برنج برای بقاء ژاپنی ها ضروریست.

حفاظت از صنایع نوپا[[197]](#footnote-197)

نکته‌ی اصلی این استدلال این است که صنایع جدید به یک حفاظ موقتی در برابر رقابت خارجی نیاز دارند. این موضع کاملاً علیه تجارت جهانی نیست، اما بر این باور است که یک صنعت نوپا هرگز رشد نخواهد کرد، اگر دولت اجازه دهد که شرکت‌های خارجی بالغ‌تر و کارآمدتر بدون یک تعرفه یا مانع تجارت دیگر وارد شوند. استدلالات مشابه اغلب برای محافظت موقت از صنایعی نظیر صنعت فولاد آمریکا، به کار می‌روند که در سال 2002 از یک افزایش 30 درصدی تعرفه‌ها برای واردات فولاد منجر شد. کمتر از دو سال بعد تعرفه‌ها، تا اندازه‌ای بر اساس فشار سازمان تجارت جهانی[[198]](#footnote-198) و این ادعا که صنعت برای تجهیز مجدد کارخانجاتش استفاده کرده و کارآمدتر شده، افزایش یافتند.

تجارت منصفانه

استدلال تجارت منصفانه پیشنهاد می‌کند که تجارت آزاد از نیروی کار ارزان سود می‌برد که در برابر دستمزدهای حداقل، ممنوعیت‌های کار کودکان و ایمنی آنان محافظت نمی‌شوند. طرفداران تجارت منصفانه، شیوه‌ی عادلانه‌ی تجارت اغلب استانداردهای داوطلبانه را ارتقاء می‌دهد به طوری که مصرف‌کنندگان می‌توانند بدانند که محصول طبق استانداردهای حداقلی برای حفاظت از کارگران تولید شده است. قهوه‌ی وارد شده از آمریکای جنوبی و مرکزی به آمریکا اغلب برچسب تجارت منصفانه دارند**.**

حفاظت از محیط زیست

این استدلال در برخی جهات با استدلال تجارت منصفانه ارتباط دارد، از این حیث که شرکت‌ها در کشورهای دارای قوانین حفاظت از محیط‌زیست قویتر نسبت به شرکت‌ها در کشورهای دارای قوانین حفاظت ضعیفتر اغلب تولیدکنندگان پرهزینه‌تری هستند. از یک دیدگاه وسیع‌تر، الحاقیه «سبز» این است که تصمیمات گرفته شده برای کارآیی اقتصادی محض، تولید را به کشورهای دارای نگرانی کمتر برای محیط زیست می‌برند که اغلب به این خاطر است که آن‌ها در صورتی که بخواهند کسب و کارها را جذب کنند گزینه‌ی کمتری دارند. نتیجه‌گیری این است که جهان در نهایت قیمت را پرداخت خواهد کرد. اقتصاددانان این را یک هزینه‌ی اجتماعی می‌نامند. به عنوان مثال، هنگامی که کارخانجات در چین کالاها را تحت کنترل آلودگی با شدت کمتری نسبت به آمریکا و اروپا تولید می‌کنند، در هزینه صرفه‌جویی می‌کنند. مصرف‌کنندگان در سراسر جهان این کالاها را به قیمت ارزان‌تر می‌خرند. اما، آلودگی نیز به گرم شدن کره‌ی زمین و تغییرات اقلیم پرهزینه به طور بالقوه نظیر کاهش لایه‌ی ازن (سرطان بیشتر) و آلودگی هوای احتمالاً خشن تر و مخربتر (کاترینا در آمریکا در سال 2005) اضافه می شود. همینطور، اگرچه آن بخشی از مبادله‌ی اولیه نبوده، اما آلودگی رایگان نیست و جهان باید چنین هزینه‌های اجتماعی را بپردازد.

از دست دادن شغل

احتمالاً احساسی‌ترین استیناف علیه تجارت آزاد استدلال از دست دادن شغل است. حتی حامیان تجارت آزاد می‌پذیرند که برخی مشاغل در یک کشور از دست خواهند رفت در حالی که کشور دیگری می‌تواند محصول یا خدمت را با مزیت مطلق یا نسبی تولید کند. آمریکا از سال 2000 از هر شش شغل تولیدی یکی را از دست داده است. طرفداران این استدلال اغلب این مشاغل از دست رفته را بر اثر واردات می‌بینند که از شرکت‌های محلی پیشی می‌گیرند و آن‌ها را مجبور به بستن یا کاهش تولید یا شرکت‌های آمریکایی را وادار به انتقال تولید به کشورهای کم هزینه می‌کنند.

طرفداران تجارت آزاد جواب می‌دهند که حفاظت از مشاغل به طور کلی برای جامعه هزینه دارد. آن‌ها همچنین استدلال می‌کنند که از دست دادن مشاغل تولیدی را نمی‌توان کلاً به تجارت آزاد نسبت داد. آلن گرین اسپن[[199]](#footnote-199)، در شهادت اخیرش در گنگره‌ی آمریکا درباره‌ی افزایش عدم تعادل تجارت ناشی از واردات چینی نگران بود، به گفته‌ی او:

«اخیراً، هر افزایش معناداری در تعرفه ها که به طور قابل توجهی واردات کلی ما را کاهش دهد، با رقابتی نگه داشتن کالاهای نرخ دار به طور محسوسی استاندارد زندگی ما را کاهش خواهد داد... استخدام‌های جدید در آمریکا هم اکنون به طور میانگین بیش از یک میلیون در هفته هستند که نیمی از تغییر شغل داوطلبانه ناشی می‌شوند. در همان زمان، در طول یک هفته‌ی معمول، حدود 150 هزار کارگر موقتاً بیکار می‌شوند و 225 هزار در معرض از دست دادن دائمی شغل هستند. هر گونه تأثیر تجارت با چین بر اشتغال آمریکا احتمالاً نسبت به مقیاس تولید و از دست دادن شغل در اقتصاد ما خیلی اندک خواهد بود... یک سیاست برای بی‌مصرف‌کردن سیستم تجارت جهانی در یک تلاش گمراه برای محافظت از شاغل از رقابت به ضرر نهایی جویندگان شغل آمریکایی و همچنین میلیون ها مصرف کننده‌ی آمریکایی منجر خواهد شد».

تا این مرحله، ما مشوق‌ها برای تجارت بین شرکت‌ها در کشورهای مختلف را در نظر گرفته‌ایم. اما، شرکت‌ها می‌توانند بسیاری از همین منافع را با برپاکردن عملیات در کشور دیگر بدست آورند. قسمت بعد به طور وسیع اصول سرمایه‌گذاری در دارایی‌ها در کشورهای دیگر را مورد بررسی قرار می‌دهد**.**

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی

وزارت بازرگانی آمریکا سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی[[200]](#footnote-200) (FDI) را مالکیت یا کنترل حداقل 10 درصد یا بیشتر یک بنگاه در کشور دیگر تعریف می کند. یک موضوع مهم در در تدوین یک استراتژی استفاده از مزایای مکان برای یافتن ورودی‌های کم‌هزینه‌تر یا دارای کیفیت بیشتر (منابع یا نیروی کار) و گسترش فروش و خدمات به مشتریان است. شما بعداً خواهید دید که چگونه مدیران بین‌المللی، انتخاب استراتژیک برای واردات، صادرات یا درگیر شدن در FDI یا هر دو را انجام می‌دهند. در نتیجه، این فصل فقط یک مرور اجمالی از برخی دلایل نظری برای درگیرشدن در FDI را ارائه خواهد کرد.

یک مشاهده‌ی کلی این است که FDI جهان، مانند تجارت بین‌المللی[[201]](#footnote-201)، به طور قابل توجهی در طول چند دهه‌ی گذشته رشد کرده است. اگرچه تراژدی یازدهم سپتامبر هم تجارت و هم سرمایه‌گذاری بعد از سال 2000 را تحت تأثیر قرار داد، اما آمارهای اخیر یک برگشت به سطوح بالاتر FDI را نشان می‌دهند. مشابه وضعیت تجارت جهانی، که در آن شرکت‌ها به دنبال خرید صادرات از کشورهای کم‌هزینه هستند، FDI در کشورهای کم هزینه نیز بدلایل مشابه در حال رشد است. شکل 32 تغییرات FDI برای چین در طول چند سال گذشته را نشان می‌دهد.

**شکل 32: جریانات بسمت داخل و بسمت خارج FDI برای چین**

**منبع: اقتباس شده از پایگاه داده کنفرانس تجارت و توسعه سازمان ملل.**

همانطوری که در بالا گفته شد، برخی از محرک‌های یکسان صادرات و واردات، انتخاب شرکت‌ها برای درگیر شدن در FDI را تحت تأثیر قرار می‌دهند. سپس به طور خلاصه برخی از نظریه‌های معاصر FDI را مرور می‌کنیم.

**نظریه‌ی مزیت انحصاری[[202]](#footnote-202)**

نظریه‌ی مزیت انحصاری یک دیدگاه اقتصادی FDI است که استدلال می‌کند FDI باید فقط هنگامی رخ دهد که شرکت‌های خارجی مزیت‌های رقابتی منحصر بفردی نسبت به شرکت‌های محلی دارند. یعنی، FDI هنگامی رخ می دهد که شرکت خارجی حوزه‌هایی مانند فناوری، مدیریت و صرفه‌جویی ناشی از مقیاس، نام برند یا دارایی‌های مالی برتر است. پس انگیزه‌ی اصلی FDI حفظ کنترل مزیت‌های رقابتی در هنگام استفاده از آن‌ها در کشورهای دیگر است. اینتل، تولید‌کننده‌ی تراشه‌ی کامپیوتر، مثال خوبی از این نوع انگیزه‌ی FDI است. اینتل دانش برتر فناوری تولید تراشه را دارد. آن برای تأسیسات مونتاژ و آزمایش فقط از تعدادی سایت‌های بدقت انتخاب شده در کشورهای کم هزینه، اما با عملیات مالکیت کامل، استفاده می‌کند. آن یک سیستم تولید بین‌المللی سلسله مراتبی و یکپارچه مبتنی بر شرکت‌های تابعه بشدت کنترل شده دارد. این بدان معناست که اینتل نه تنها تراشه‌های کامپیوتری را تولید می کند، بلکه همچنین مالک شرکت‌هایی است که مواد خام برای تراشه ها، نظیر قطعات سیلیکون را تأمین می کنند.

نظریه‌ی بین‌المللی‌شدن[[203]](#footnote-203) نیز فلسفه وجودی FDI را مطرح می‌کند. نظریه‌ی بین‌المللی‌شدن با این فرض شروع می شود که کار کردن در یک کشور خارجی احتمالاً پرهزینه‌تر از کار در وطن است. شرکت‌های خارجی بعید است ارتباط و دانش یکسانی از رسوم محلی، فرهنگ‌ها و شیوه‌های کسب و کار به عنوان رقبای محلی داشته باشند. اگر یک شرکت چیز با ارزشی دارد، چرا محصول را صادر نمی‌کند یا پروانه‌ی فرایند تولید را به شرکت های محلی برای سود بردن از مهارت محلیشان نمی دهد؟

صادرات و دادن پروانه، انواع روابط بازار هستند که معمولاً به قرارداد نیاز دارند. نظریه‌ی بین‌المللی‌شدن از مفهوم هزینه‌ مبادله[[204]](#footnote-204) استفاده می‌کند تا خاطر نشان سازد که قراردادها رایگان نیستند. برای انجام معاملات بازاری، باید برای قراردادها مذاکره، نظارت و اجرا کرد. برخی شرکت‌ها تصمیم می‌گیرند که هزینه های معامله برای استفاده از بازار فروش کالاها، خدمات و رویه هایشان خیلی بالاست. در عوض، آن‌ها استراتژی را انتخاب می کنند که در ارتباط با هزینه‌ها درونی‌کردن را (انجام دادن توسط خودشان) در عملیات بین المللی را منطقی‌تر می‌سازد.

نظریه‌ی بین‌المللی‌شدن علاوه براین اصول FDI اینتل را توضیح خواهد داد. اینتل با فناوری توسعه و تولید تراشه اختصاصی خودش، به سرمایه‌گذاری قابل توجه در کنترل هر تولیدکننده‌ی قراردادی تراشه‌هایش نیاز خواهد داشت. آن همچنین در صورتی که رقابت خارجی آینده فناوری پیشرفته‌ی طراحی و تولید آن را برای خود کند با خطر بزرگی مواجه خواهد شد.

نظریه‌ی التقاطی دانینگ بر سه مزیت تمرکز می‌کند که یک شرکت باید مجبور به موفقیت با FDI شود. این مزیت هم ویژگی‌های داخلی شرکت‌های چندملیتی و هم محیط محلی که در آن کار می‌کند را در نظر می‌گیرند. آن‌ها همچنین ایده‌های پیشنهاد شده توسط نظریه های FDI پیشین را ترکیب می‌کنند.

**مزیت‌های مالکیت:** نظریه‌ی التقاطی همانند نظریه‌ی مزیت انحصاری استدلال می‌کند که یک شرکت باید نسبت به شرکت‌های محلی، مزیت‌های رقابتی استراتژیک داشته باشد. در غیر اینصورت، بدون یک فناوری برتر یا نام برند شناخته شده بطور بین‌المللی، یک رقیب خارجی نمی تواند با رقبای محلی رقابت کند. تویوتا یک نام برند شناخته شده بین المللی برای کیفیت و فناوری های تولید برتر از رقبایش دارد. این ها دو علت هستند که چرا شرکت تویوتا، مالک تأسیسات تولید در سراسر جهان است.

**مزیت بین المللی‌شدن:** یک شرکت باید به برخی صرفه جویی‌ها در هزینه هنگام صادرات محصول، خدمت یا دادن پروانه‌ی فرایندهای تولید یا نام برندش دست یابد.

**مزیت های مکان:** این بدان معناست که باید یک انگیزه‌ی سود برای تولید در کشور دیگر وجود داشته باشد. معمولاً این مربوط به تولید کم‌هزینه‌تر است که می‌تواند بازار های محلی یا وطنی را تأمین کند. صرفه‌جویی در هزینه و سودهای بیشتر همچنین می‌توانند مربوط به کاهش هزینه های حمل و نقل در تأمین بازارهای محلی باشند. به عنوان مثال، BMW شاسی بلند X5 و سواری Z4 خود را در آمریکا تولید می‌کند که سودها بیشتر هستند، زیرا هزینه های حمل و نقل برای تأمین بازار آمریکا کمتر از هنگامی هستند که این محصولات از آلمان یا دیگر کارخانجات BMW در انگلستان یا آفریقای جنوبی حمل بشوند. این به خاطر تقاضای شدید اتومبیل‌های شاسی بلند در آمریکا است. اما، چون دستمزدهای آمریکا کمتر از تقریباً 30 دلار در ساعت است که به کارگران آلمانی پرداخت می شود، کارخانه‌ی واقع در آمریکا همه ی X5 ها و Z4‌های BMW را نه فقط برای بازار آمریکا بلکه همچنین برای صادرات به سایر نقاط جهان تولید می‌کند.

این نظریه ها به طور گسترده ای برخی از انگیزه ها برای FDI را توضیح می دهند. اما، تصمیم استراتژیک برای چگونگی ورود به بازارهای بین‌المللی کاملاً پیچیده است. در میان بسیاری از عوامل که شرکت ها هنگامFDI مد نظر قرار می‌دهند. تصویر محلی بهتر، دسترسی به منابع طبیعی مورد نیاز، دسترسی به مشتریان و دسترسی نزدیکتر به عرضه کنندگان وجود دارند(توکلی و همکاران، 1395).

**مرور فصل**

نظریه های سنتی تجارت به توضیح واردات و صادرات کالاها در میان کشورها کمک می کنند. نظریه‌های اقتصادی تجارت به طور کلی به ما می گویند که تجارت آزاد بین کشورها، به طور میانگین، برای همه‌ی کشورهای درگیر سودمندند. اما، منافع تجارت به طور برابر در همه‌ی صنایع توزیع نمی‌شوند. بدون شک، برخی مردم و صنایع از این موضوع رنج می‌برند. نظریه‌های تجارت پیشنهاد می‌کنند که اگر شما در صنعتی هستید که نسبت به همان صنعت در کشور دیگر کارایی کمتری دارد، شرکت شما با رقابت بین‌المللی سختی مواجه خواهد شد. اما، تجارت در خلاء رخ نمی‌دهد و مداخلات دولت معمول هستند. همین طور، یک چالش استراتژیک برای مدیران بین‌المللی درک تأثیر سیاست‌های دولت در خصوص تجارت بر موقعیت صنعتشان در اقتصاد جهان است.

نظریه‌های تجارت مدرن شروع به واکنش به سوداگری کردند. در فلسفه‌ی سوداگری، هدف تجارت بین کشورها برای یک کشور، برنده شدن توسط صادرات بیشتر نسبت به واردات بود. سود یک کشور ضرر کشور دیگر بود. اقتصاددانان این مازاد صادرات نسبت به واردات را یک تراز بازگانی مساعد می‌نامند. اگرچه نظریه‌های مزیت مطلق و نسبی توسط فرضیه‌های ساده‌کننده محدود می‌شوند، اما آنها این منطق ریاضی را ارائه می‌کنند که تجارت برای تولید محصولات بیشتر کار می‌کند و به مصرف‌کنندگان گزینه‌های بیشتری ارایه می دهد.

آدام اسمیت استدلال می‌کند که ثروت جهان ثابت نیست، زیرا هنگامی که کشورها در تجارت بین‌المللی درگیر می شوند، بهره وری جهان افزایش می یابد (هر کسی ثروتمندتر است). به گفته‌ی اسمیت، برای آنکه جهان از مزیت‌های مطلق سود ببرد، یک کشور باید کالاهایی را تولید کند که برایش مزیت مطلق و کالاهایی را وارد کند که در آنها ضرر مطلق دارد(شاه نوشی و همکاران[[205]](#footnote-205)، 2013).

نظریه‌ی مزیت نسبی پیشنهاد می‌کند که کشورها باید نه تنها در آن محصولاتی که برایشان مزیت مطلق بلکه برای آن محصولاتی که در آنها مزیت نسبی دارند نیز متخصص شوند. با تخصص و تجارت به همراه مزیت نسبی سود بردن برای هر دو طرف تجاری امکان‌پذیر می‌شود.

نظریه‌ی هکشر- اوهلین استدلال می‌کند که مزیت نسبی یک کشور مربوط به وفور نسبی موهبت‌های عوامل تولید آن است. این نظریه همانند ریکاردو و اسمیت استدلال می‌کند که تجارت برای همه‌ی شرکاء سودمند است. اما، تجارت بین‌المللی نه تنها توسط تفاوت‌های نسبی در کارایی تولید بلکه توسط تفاوت‌ها در موهبت‌های عوامل تولید کشورها تحریک می شود. جدیدترین تحقیقات علم اقتصاد پیشنهاد می‌کند که تجارت به بهترین شکل توسط هم مزیت نسبی در کارایی تولید ریکاردو (اندازه‌ای بخاطر فناوری های برتر) و هم مواهب عوامل تولید شناسایی شده توسط نظریه‌ی هکشر- اوهلین توضیح داده می شود.

نظریه‌ی چرخه‌ی عمر محصول ملاحظه‌ی دیگری را در خصوص چگونگی بررسی تخصص تولید بر اساس مزیت مطلق و رقابتی می‌افزاید. یعنی، طبق این دیدگاه، برخی کشورها به احتمال بیشتری شرکت‌هایی را توسعه می‌دهند که در ایجاد محصولات جدید خوب هستند در حالی که کشورهای دیگر به احتمال بیشتر شرکت‌هایی را توسعه می‌دهند که در تولید محصولات بالغ کارآمد هستند. هنگامی که تولید یک محصول روتین می‌شود، جایگزینی کارگران با دستمزد و مهارت بیشتر با کارگران با دستمزد و مهارت کمتر در کشورهای دیگر منطقی می شود. در همان زمان، رقبای خارجی در کشورهای کم‌هزینه شروع به توسعه‌ی مهارت‌های ضروری برای تولید محصول می‌کنند. در نهایت، واردات از شرکت‌های خارجی بجای تولید داخلی بازارهای کشورهای نوآور را تأمین می‌کنند.

در طول دهه‌ی 1980، چند اقتصاددان چیزی را توسعه دادند که اکنون نظریه‌ی تجارت جدید نامیده می شود. نظریه‌ی تجارت جدید بررسی می کند که چگونه شرکت‌ها و صنایع در یک کشور می‌توانند از صرفه جویی ناشی از مقیاس سود ببرند. به عبارت دیگر هر واحد مازاد تولید نسبت به واحد قبلی کمتر هزینه دارد. صرفه جویی ناشی از مقیاس شکل دیگر مزیت نسبی هستند.

مایکل پورتر، استاد مدیریت استراتژیک دانشگاه هاروارد این تصور را که مزیت نسبی برای توضیح تجارت جهانی کافی است، رد می‌کند. مدل لوزی او می‌گوید که وجود صنایع مربوطه و همچنین موهبت های عوامل تولید، به صنایع کشورهای خاص، یک مزیت رقابت بین المللی می دهند.

این فصل چند استدلال علیه تجارت آزاد را در نظر گرفت. اینها شامل تجارت آزاد به عنوان تهدیدی برای حاکمیت ملی، نیاز به محافظت از صنایع نوپا، استدلالی که تجارت باید منصفانه باشد و محافظت از مشاغل محلی بودند(هاشیم[[206]](#footnote-206)، 2012). گروه‌های ذینفع مختلف و صنایع آسیب دیده توسط رقابت بین المللی اغلب از دولت‌ها تقاضای محافظت بر اساس این استدلالات را در خواست می‌کنند.

صادرات و واردات برای شرکت‌ها، تنها استراتژی‌های درگیر شدن در عملیات بین المللی نیستند. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI) گزینه‌ی دیگر است. این فصل برخی از دلایل نظری برای FDI را در نظر گرفت. در فصل‌های بعدی، شما اطلاعات بیشتری درباره‌ی چگونگی کاربرد FDI بعنوان یک گزینه‌ی استراتژیک برای یک شرکت بین‌المللی خواهید دید.

بر اساس نظریه‌ی مزیت انحصاری یک دیدگاه اقتصادی FDI، هنگامی رخ می‌دهد که شرکت‌های خارجی مزیت‌های رقابتی منحصر بفردی نسبت به شرکت های محلی دارند. نظریه‌ی بین المللی‌شدن، کارایی نسبی استفاده از بازار (وارات یا صادرات) برای بین‌المللی شدن در مقابل ساختن یا تملک سازمان خودتان در کشور دیگر است. نظریه ی التقاطی دانینگ بر سه مزیت متمرکز می شود که یک شرکت باید برای موفق شدن با FDI داشته باشد. مزیت مالکیت به این معناست که یک شرکت باید برخی مزیت های رقابتی استراتژیک بر شرکت‌های محلی داشته باشد. مزیت بین‌المللی‌شدن به این معناست که یک شرکت باید به برخی صرفه‌جویی‌های در هزینه هنگام صادرات محصول، خدمت یا دادن پروانه فرایند‌های تولید یا نام برند دست یابد. مزیت مکان به این معناست که باید یک علت سود برای رفتن به یک مکان خارجی وجود داشته باشد.

فصل هفتم: استراتژی‌های ورود شرکت‌های چندملیتی به بازار

شما بعد از خواندن این فصل باید قادر باشید :

* انتخاب شرکت‌های چندملیتی را درک کنید.
* بدانید چگونه شرکت‌های چندملیتی از نمایندگی دادن برای ورود به بازارهای خارجی استفاده می‌کنند.
* درک کنید که چه هنگام و چگونه شرکت‌ها از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی استفاده می‌کنند.
* تفاوت‌های بین سرمایه‌گذاری مشترک حقوق صاحبان سهام و اتحاديه‌های تعاونی را بدانید.
* منافع و ریسک‌های بالقوه FDI بعنوان یک استراتژی ورود را درک کنید.
* یک استراتژی ورود برای شرکت‌های چندملیتی بر اساس نقاط قوت و ضعف آن‌ها انتخاب کنید.
* رابطه‌ی بین استراتژی‌های چندملیتی و استراتژی‌های ورود را درک کنید.

مدیران بین‌المللی برای انجام استراتژی‌های چند‌ملیتی، از قبیل چند‌محلی، فراملی، بین‌المللی یا منطقه‌ای، باید دقیقاً انتخاب کنند که چگونه وارد هر کشور خواهند شد که در آن علاقه‌مند به شروع کسب و کار هستند. چگونه شرکت استرالیایی TPAS محصولش را بین‌المللی کند، نشان می‌دهد. برای TPAS استراتژی ورود منطقی، صادرات بود چون آنها میگوهای دارای کیفیت بالایشان را در آب‌های جنوب استرالیا صید می‌کنند. بنابراین، آنها برای اینکه فروش بین‌المللی داشته باشند باید این محصول را به کشورهای دیگر حمل کنند.

شما در این فصل خواهید دید که شرکت‌های چندملیتی انتخاب‌های بسیاری، مانند استراتژی صادرات TPAS، در خصوص اینکه چگونه بفروشند یا کسب و کارهای دیگر را خارج از کشورشان انجام دهند، دارند. بعنوان مثال، مدیران بین‌المللی باید تصمیم بگیرند: آیا ما فقط صادرات کنیم؟ آیا ما از نمایندگی دادن استفاده کنیم بطوری که شرکت‌های خارجی که از مدل‌ها یا فناوری‌های ما استفاده می‌کنند، یک اجرت به ما بپردازند؟ یا ما کارخانه‌ی تولیدی خود را در کشور دیگر بسازیم؟ این قسمت چند استراتژی ورود رایج برای شرکت‌های چند‌ملیتی مانند صادرات، نمایندگی دادن، اتحاد های استراتژیک و سرمایه گذاری مستقیم را مرور می کند.

مقدمه:

شرکت‌های چند‌ملیتی می توانند هر کدام از فعالیت‌های زنجیره ارزش خود را در هر جایی از جهان مستقر سازند. بعنوان مثال، یک شرکت ممکن است در یک کشور تحقیق و توسعه[[207]](#footnote-207) انجام دهد، در کشور دیگر تولید کند، در کشور سوم بفروشد و خدمات پس از فروش را در یک کشور چهارم انجام دهد. بعنوان مثال، چگونه شرکت کامپیوتری اپل از استراتژی‌های ورود در کشورهای اروپایی استفاده می کند؟

اپل ابتدا در اوایل دهه‌ی1980 برای تولید Mac برای بازار اروپا وارد ایرلند شد. در آن زمان، مدیران اپل تصمیم گرفتند ساخت کارخانه نزدیک بازار اروپا بجای حمل از آمریکا یا مکان‌های دیگر کارامدتر خواهد بود. امروزه، آن کارخانه، به خاطر نیروی کار با کیفیت بالا در ایرلند، به شعبه مرکزی اروپا تکامل یافته و نه تنها تولید و مدیریت منطقه‌ای، بلکه همچنین دیگر فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش نظیر تحقیق و توسعه و خدمات پس از فروش را فراهم می سازد.

از دیدگاه فروش، اپل ایرلند عمدتاً یک صادر‌کننده به سایر نقاط اروپاست. از دیدگاه تولید، تحقیق و توسعه و خدمات، اپل بعنوان یک شرکت آمریکایی بعنوان سرمایه‌گذار خارجی در ایرلند محسوب می‌شود. این مثال نشان می دهد که چگونه یک شرکت از مجموعه‌ای از استراتژی‌های ورود برای فروش و دیگر فعالیت‌ها در کشورهای مختلف استفاده می‌کند. استقرار این فعالیت‌ها، بر اساس مزیت‌ مکان، به اپل اجازه‌ی استفاده از جنبه‌های یک استراتژی فراملی در جهان بشدت رقابتی کامپیوترهای شخصی و دیگر دستگاه‌های الکترونیکی را می‌دهد.

ما در قسمت‌های بعد با عمق بیشتری طبیعت استراتژی‌های ورود را مورد بررسی قرار خواهیم داد و شرایطی را در نظر خواهیم گرفت که بکارگیری از هر کدام را پیشنهاد می‌کنند و ابتدا، شما خواهید دید که چگونه شرکت‌ها از صادرات برای فروش‌های بین‌المللی خود استفاده می‌کنند.

صادرات[[208]](#footnote-208)

صادرات آسانترین راه برای فروش یک محصول به مشتری‌ها در کشورهای دیگر است. شرکت‌ها اغلب بعنوان یک صادرکننده‌ی منفعل شروع می‌کنند، که در آن تلاش می‌تواند به اندازه‌ی توافق و پرکردن سفارشات مانند سفارشات داخلی باشد. یک شرکت یک سفارش را از وب سایتش یا هنگام نمایش کالاهایش در یک نمایشگاه تجاری دریافت می‌کند و با مشتری خارجی همانند هر مشتری دیگری توافق می‌کند. بسیاری از شرکت‌های کوچک بعنوان صادرکنندگان منفعل شروع می‌کنند و سپس تا برنامه‌های پیچیده‌تر پیشرفت می‌کنند. اما، حتی برخی شرکت‌های بزرگتر نظیر REI، خرده فروش کالاهای ورزشی، یک صادر کننده‌ی منفعل است. REI سفارشات بین‌المللی از فروش وب سایت و کاتالوگش را پر می‌کند، اما هیچ تلاش خاصی برای هدف‌گیری بازار بین‌المللی انجام نمی دهد. و یا اینکه، یک شرکت‌ چند‌ملیتی می‌تواند منابع بیشتری را برای صادرات با استفاده از یک بخش یا قسمت اختصاصی یا یک نیروی فروش بین‌المللی، قرار دهد. در آمریکا، اغلب فروش‌هاي صادرات به دلار مربوط به شرکت‌های بزرگ است. بعنوان مثال، تولیدکننده‌ی هواپیما بوئینگ، محصولات خیلی گرانش (747) را می فروشد و بیش از نیمی از درآمدهایش را از صادرات بدست می‌آورد. اما، در ارتباط با شرکت‌های چند‌ملیتی، اغلب صادرکننده های آمریکایی شرکت‌های کوچک و متوسط هستند.

استراتژی‌های صادرات فعال

هنگامی‌که یک شرکت به فراتر از صادرات منفعل حرکت می‌کند، دو استراتژی صادرات کلی برای شرکت‌های چند‌ملیتی وجود دارد: مستقیم و غیر مستقیم. صادرکنندگان غیر مستقیم از شرکت‌های واسطه برای صادرات محصولات خود استفاده می‌کنند تا دانش و ارتباطات ضروری برای صادرات به کشورهای مختلف را برایشان فراهم سازند. شرکت‌های کوچک‌تر و صادرکنندگان تازه کار که بدنبال یک گزینه‌ی صادرات بدون پیچیدگی‌های انجام آن هستند اغلب این رویکرد را دنبال می‌کنند. شرکت مدیریت صادرات[[209]](#footnote-209) (EMC) و شرکت تجارت صادرات[[210]](#footnote-210) (ETC) رایج‌ترین شرکت‌های واسطه یا میانجی هستند.

هنگامی‌که یک شرکت از EMC استفاده می‌کند، وظایفی را که شرکت در غیر اینصورت در داخل با یک واحد صادرات یا نیروی فروش بین‌المللی انجام می‌دهد، برون‌سپاری می‌کند. یعنی، EMC بجای شرکت صادرکننده محصولات شرکت را برای خریداران و توزیع‌کنندگان بین‌المللی تبلیغ می‌کند. یک EMC می‌تواند بنام تولیدکننده‌ای که نماینده‌اش است یا بنام خودش به ازای یک حق واسطه‌گری، اجرت و ضامن به اضافه‌ی حق دلالی کسب و کار کند. EMC ها معمولاً در فروش انواع محصولات یا درک فرهنگ ها و بازارهای کشورها یا مناطق خاص تخصص دارند. برخی هم تخصص محصول و هم تخصص کشور دارند. بدین وسیله، آنها دسترسی آماده به بازارهای بین‌المللی خاص را برای یک شرکت صادرات تازه کار فراهم می سازند.

**کارکردهای معمول EMC عبارتند از:**

* حضور در نمایشگاه‌های تجاری برای تبلیغ محصولات مشتریان؛
* فراهم ساختن تحقیقات بازار برای استقرار بازارهای جدید؛
* تبلیغات و ترجمه‌های محلی؛
* یافتن نمایندگی‌ها، توزیع‌کنندگان و عرضه‌کنندگان فرامرزی؛
* مدیریت اسناد صادرات، فرم های گمرکی، لجستیک، رعایت قوانین و پرداخت.

شرکت‌های تجارت صادرات بسیاری از خدمات همانند EMC ها را فراهم می سازند. اما، آن‌ها از این حیث که ETC معمولاً حق مالکیت محصولات را قبل از صادرات می‌گیرند، تفاوت دارند. گرفتن حق مالکیت به این معناست که ETC کالاها را از صادرکننده می‌خرد و سپس آن‌ها را در کشور دیگر می‌فروشد. ETC ها اغلب اوقات بعنوان توزیع کنندگان مستقل که تولیدکنندگان داخلی و خریداران خارجی را بهم پيوند می‌دهند، عمل می‌کنند. ETC بجای نمایندگی یک تولیدکننده در یک بازار خارجی، محصولات و خدمات مورد تقاضا را در یک بازار خارجی شناسایی می‌کند. آنگاه به دنبال شرکت‌های داخلی می‌گردد که بتوانند آنچه بازار خارجی می‌طلبد را فراهم سازند. مهمترین مزیت برای یک شرکت صادرکننده، استفاده‌کننده از EMC یا ETC این است که شرکت به سرعت، اما با یک هزینه‌ی کم در مدیریت و منابع مالی، وارد یک بازار خارجی می‌شود.

در مقابل صادرات غیرمستقیم، صادرات مستقیم، استراتژی ورود صادرات فعال‌تر است. صادرکنندگان مستقیم، وظایف واسطه‌ها، ETC ها و EMC ها، را بعهده می‌‌گیرند و آن‌ها را در شرکت انجام می‌دهند. یعنی، صادرکنندگان با مشتریان مستقر در کشورهای خارجی تماس مستقیم برقرار می‌کنند. صادرکنندگان مستقیم برای رساندن محصولات به استفاده‌کنندگان نهایی در بازارهای خارجی، اغلب با استفاده از نمایندگی‌های فروش، توزیع‌کنندگان و خرده فروشان محلی اقدام می‌کنند. صادرکنندگان مستقیم که می‌خواهند بطور مستقیم به استفاده‌کنندگان نهایی بفروشند، ممکن است دفاتر شعب خودشان را در کشورهای خارجی بر پاکنند.

نمایندگی‌های فروش محلی در بازارهای خارجی هدف با استفاده از ادبیات تبلیغی و نمونه‌ها برای فروش محصولات شرکت به خریداران ملی کار می‌کنند. نمایندگی‌های فروش توسط صادرکنندگان مستقیم بکار گرفته نمی شوند، بلکه یک رابطه‌ی قراردادی با یک صادرکننده دارند. قرارداد حق دلالی، قلمروهای تعیین شده و طول توافق‌نامه‌ها و دیگر جزئیات نمایندگی‌های فروش را تعریف می‌کنند. آن‌ها می‌توانند با چند صادرکننده با هم کار کنند. توزیع‌کنندگان با نمایندگی‌های فروش خارجی از این حیث که آنها محصولات را از فروشندگان صادرکننده با یک تخفیف می‌خرند و محصولات را دوباره در یک بازار خارجی با سود بیشتر می فروشند، تفاوت دارند.

بینش کسب و کار نشان می دهد که چگونه یک صادرکننده‌ی شراب استرالیایی کوچک از یک توزیع کننده‌ی خارجی برای فروش آن‌ها در مجارستان استفاده می‌کند. صادر‌کنندگان مستقیم می‌توانند به طور مستقیم به خرده فروشان خارجی بفروشند. بعنوان مثال، برخی شرکت‌های کره‌ای و ژاپنی نظیر سامسونگ و سونی محصولات الکترونیک را بطور مستقیم به خرده فروشان بزرگ، نظیر والمارت، می‌فروشند. صادرکنندگان مستقیم، بسته به منابع و قوانین محلی، همچنین می‌توانند بطور مستقیم به مشتریان نهایی خارجی بفروشند. اما، این روش فروش مستقیم برای شرکت‌های فروشنده‌ی محصولات صنعتی به شرکت‌های دیگر نسبت به یک صادرکننده‌ای که برای فروش محصولات مصرفی مانند خمیردندان یا شامپو به مصرف‌کنندگان انفرادی تلاش می‌کند، رایج‌تر است. یک مثال فروش صنعتی آزمایشگاه‌های مهندسی شوایتزر در پلمن واشینگتن است. آنها مدار شکن‌های ویژه را می فروشند که به شرکت‌های تأسیسات رفاهی امکان شناسایی مکان قطع در کابل‌های زیرزمینی را می دهند. مشتریان شرکت‌های تأسیسات رفاهی از سراسر جهان هستند. یک تکنیک که برای فروش به مشتریان انفرادی از طریق صادرات کار می کند استفاده از کاتالوگ یا وب سایت است. مثال‌هایی از استفاده‌ی بازرگانی بین‌المللی موفق شامل اوستاد (تجهیزات گلف)، کامپیوتر Dell و L.L.Bean (پوشاک بیرون از خانه) هستند.

صادرات مستقیم یا غیرمستقیم

اگرچه صادرات آسانترین و ارزانترین استراتژی ورود است، اما ممکن است همیشه به اندازه‌ی دیگر استراتژی‌های ورود سودآور نباشد. اما، صادرات اغلب، مرحله اول بین‌المللی‌شدن یک شرکت یا، برای MNC های تثبیت شده‌تر، روشی برای به حداقل رساندن ریسک یا آزمودن بازارهای جدید است. در نتیجه، اغلب MNC ها به صادرات ادامه می‌دهند و اغلب به همراه استراتژی‌های ورود پیچیده تر مورد استفاده قرار می دهند. اما، هر MNC که می خواهد صادرات کند باید به این سؤال که **کدام شکل صادرات بهینه‌تر خواهد بود**، پاسخ دهد.

همانند اغلب تصمیمات تجاری، هر دو نوع استراتژی‌های صادرات دارای مزیت‌ها و نقاط ضعف هستند. اساساً، مدیر بین‌المللی باید در نظر بگیرد که آیا سودهای بالقوه‌ی صادرات مستقیم می‌تواند ریسک مالی بیشتر و تعهد منابع مرتبط با این استراتژی را خنثی کنند. علاوه براین، مدیران بین‌المللی باید در نظر بگیرند که آیا نیازها و قابلیت‌های شرکت‌شان، سرمایه‌گذاری بزرگتر در صادرات مستقیم را تضمین می‌کنند. مدیران بین‌المللی می‌توانند از سؤالات تشخیصی زیر برای کمک به انتخاب استراتژی صادرات که به بهترین شکل با شرکتشان تناسب دارد، استفاده کنند.

* کنترل فروش خارجی، اعتبار مشتری و فروش نهایی محصول و مشتری چقدر مهم هستند؟

هر چه کنترل این فعالیت‌ها مهم‌تر باشد، مدیر بین‌المللی به احتمال بیشتری باید صادرات مستقیم را انتخاب کند. در صادرات مستقیم، شرکت این کارکردها را به EMC ها یا ETC ها نمی سپارد.

* آیا شرکت، منابع مالی و انسانی کافی، برای طراحی و اجرای مؤثر بخش صادرات به منظور مدیریت عملیات را دارد؟

صادرات غیر مستقیم اغلب برای شرکت‌های کوچکتر که افراد دارای مهارت بین‌المللی نیستند، مناسب‌تر است. حتی برای یک شرکت بزرگ تر، ایجاد یک واحد جدید می تواند شامل هزینه های قابل توجه باشد که ممکن است تا زمانی که صادرات به یک سهم بزرگتری از کسب و کار تبدیل می شوند جبران نشوند. در کوتاه مدت، EMC ها یا ETC ها به شرکت اجازه می هند که کارکردهای صادرات را (در ازای یک قیمت) برون سپاری کنند و از سرمایه‌گذاری منابع خود اجتناب کنند.

* آیا شرکت منابع مالی و انسانی، برای طراحی و اجرای فعالیت‌های بازاریابی بین المللی بعنوان مثال ایجاد تبلیغات به زبان خارجی، سر و کار داشتن مستقیم با مشتریان خارجی را دارد؟

مدیران باید از خود بپرسند آیا آنها مدیر بازرگانی توانمند در شرکت دارند که بتواند به زبان‌های خارجی تبلیغات بنویسد و بتواند به نمایشگاه‌های تجاری مسافرت کند و بطور موفقیت‌آمیزی مطالب آنها را به زبانهای خارجی تبلیغ کند. اگر شرکت‌ها چنین مهارت‌ها، یا منابعی برای استخدام افراد با مهارت بالا ندارند، معمولاً به مهارت واسطه‌ها متکی می شوند و صادرات غیرمستقیم را انتخاب می‌کنند.

* آیا شرکت منابع مالی و انسانی، برای پشتیبانی مسافرت بین‌المللی گسترده برای فروش یا یک نیروی فروش مقیم مستقر در بازار خارجی، و زمان و مهارت برای توسعه قراردادها و شبکه‌های برون مرزی شان دارد؟

مسافرت گسترده، مدیران را از فعالیت‌های شرکت دور می‌سازد و ممکن است مستلزم استخدام مدیران بیشتر برای دفتر مرکزی باشند. افراد مهاجر ممکن است سه برابر حقوق کشور اصلي، هزینه داشته باشند. اما، اگر کسب و کار صادرات قابل توجه باشد، شرکت ها ممکن است باز هم انجام این کارها توسط خودشان و دوری از حق دلالی‌ها و واسطه‌ها را سود آورتر بیابند.

پروانه دادن

پروانه دادن بین‌المللی یک توافق نامه‌ی قراردادی بین پروانه دهنده در یک کشور و پروانه گیرنده در کشور دیگر است. پروانه دهنده یک دارایی با ارزشی دارد که به گیرنده پروانه اجازه‌ی استفاده از آن را در ازای یک قیمت می دهد. این دارایی ممکن است شامل یک حق انحصاری اختراع با ارزش، مارک تجاری، مهارت تکنولوژیکی یا نام شرکت باشد که پروانه دهنده برای گیرنده‌ی آن در ازای پرداخت مبلغی فراهم می سازد. بعنوان مثال، یک شرکت استرالیایی تخته موج سواری دارای یک ماده ی جدید منحصربفرد که می خواهد وارد بازار آمریکا شود. یک گزینه پروانه دادن استفاده از این فناوری به یک تولید کننده‌ی آمریکایی است که تخته ها را در آمریکا تولید کند و یک حق امتیاز برای هر تخته‌ی تولید شده با استفاده از تکنیک استرالیایی بپردازد.

پروانه دادن همانند صادرات یکی از مکانیسم‌های آسانتر، کم هزینه‌تر و دارای کمترین ریسک را برای بین‌المللی‌شدن فراهم می‌سازد. و همینطور، اغلب یک گزینه‌ی جذاب برای شرکت های کوچک یا دارای سرمایه‌ی محدود است. اما، هنگامی‌که شرایط درست هستند، حتی MNC های بزرگ از پروانه دادن بعنوان یک استراتژی ورود استفاده می‌کنند.

توافق نامه یا قرارداد پروانه طبیعت حقوقی رابطه‌ی بین گیرنده‌ و دهنده‌ی پروانه را مشخص می‌سازد. جدول 15 برخی از مفادی را نشان می‌دهد که شما در یک توافق‌نامه‌ پروانه خواهید یافت. این قراردادها می‌توانند پیچیده باشند. به خاطر این پیچیدگی‌ها، اغلب MNC ها وکلای متخصص برای آماده کردن یک توافق معتبر در سیستم حقوقی هر دو کشور استخدام می‌کنند.

**جدول 15: مفاد توافق نامه ی پروانه**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| چیزیکه شما استفاده خواهید کرد | شما چگونه از آن استفاده خواهید کرد؟ | دهنده ی پروانه چگونه در یافت خواهد کرد؟ | مسایل دیگر برای ملاحظه |
| علایم تجاری: نامهای برند نظیر هیلتون | چه کسی؟ کدام شرکت ها حق استفاده از دارایی مجوز داده شده را دارند؟ | ارز: پرداخت ها به دهنده ی پروانه به چه ارزهایی پرداخت می شوند. | قانون: در کدام کشور قانون قرارداد قابل اجرا خواهد بود؟ |
| طراحی ها: حق استفاده از طرح و فرایندهای تولید یکسان گواهی دهنده | کجا: کشورهاییکه در آنها گیرنده ی پروانه به انجام عملیات مجاز هست یا نیست را شناسایی می کند. | روش: انواع پرداختها که می توانند یکجا، قسطی، حق امتیاز ها بعنوان درصدی از سود ها باشند | زبان: زبان رسمی قرارداد چیست؟ |
| حق ثبت اختراع ها: حق استفاده از فرایند ها یا اختراعات محافظت شده از لحاظ حقوقی نظیر یک داروی سرطان | عملکرد: از گیرنده ی پروانه دقیقاً چه خواسته می شود؟ | پرداختهای حد اقل: توافق نامه های بیان کننده ی پرداخت حداقل | اختلافات: چه نوع مکانیسم حل اختلافی مورد استفاده قرار خواهد گرفت؟ |
| کپی رایت ها: استفاده از مالکیت فکری نظیر نرم افزار های کامپیوتری یا مطالب کتبی | بهبود ها: اگر گیرنده ی پروانه یا دهنده ی پروانه در مالکیت دارای پروانه بهبود هایی انجام دهد چه رخ می دهد؟ | بقیه: اجرتها برای بهبود ها در محصول، کمک فنی، آموزش و غیره. | گزارشات: گیرنده ی پروانه چه چیزی را و چه هنگامی باید گزارش کند؟ |
| دانش: دسترسی به دانش یا فناوری ویژه نظیر یک سیستم رزرو در یک گروه هتلدار | مدت: قرارداد پروانه چه مدت طول می کشد؟ | برنامه ی زمانبندی: هنگامیکه پرداختها به دهنده ی پروانه قابل پرداخت هستند | جرایم: اگر هر طرفی |
|  | رازداری: شروط خاص در توافق نامه که گیرنده ی پروانه را ملزم به محافظت از رموز یا طرح های تجاری از دیگران می سازد |  | بازرسی ها و حسابرسی ها: حقوق دهنده ی پروانه برای کنترل گیرنده ی پروانه چیست؟ |
|  |  |  | * انقضاء: چگونگی اتمام توافق نامه |

نمایندگی دادن بین المللی: یک توافق نامه پروانه دادن ویژه

نمایندگی‌دادن بین‌المللی یک توافق نامه‌ی پروانه دادن جامع بین یک نمایندگی دهنده (پروانه دهنده) و یک نمایندگی گیرنده (پروانه گیرنده) است. پروانه دهنده‌ی بین‌المللی به گیرنده‌ی نمایندگی مجوز استفاده از یک مدل کسب و کار را می دهد. مدل‌های کسب وکار معمولاً شامل علایم تجاری، ساختارهای سازمان کسب و کار، فناوری ها و مهارت و آموزش هستند. دهندگان نمایندگی، نظیر مک دونالدز، حتی ممکن است فروشگاه های متعلق به شرکت را نیز فراهم سازند.

اغلب عملیات اعطای نمایندگی بین‌المللی، طرف گیرنده‌ را ملزم به پیروی از قوانین و رویه‌های سخت می‌کنند. این یک محصول یا خدمت استاندارد شده را فراهم می‌سازد. دهنده‌ی نمایندگی، در عوض یک مدل کسب و کار معروف، بر اساس درآمدهای گیرنده‌ی نمایندگی، غرامت دریافت می‌کند. بازیگران غالب استفاده از نمایندگی بعنوان یک استراتژی ورود بین‌المللی شامل شرکت هایی نظیر هلیدی این، کنتاکی فراید چیکن، مک دونالدز و سون-الون هستند.

زمان انتخاب استراتژی نمایندگی دادن

مدیران بین‌المللی هنگام پروانه دادن بین‌المللی اغلب سه عامل را بررسی می کنند: ویژگی های محصول، کشور هدف که در آن به محصول پروانه داده خواهد شد و طبیعت شرکت.

**محصول**: شرکت‌هایی که به فناوری های قدیمی‌تر پروانه می‌دهند از دادن نوآوری ها به رقبای بالقوه خود دوری می‌کنند، در حالی‌که از پروانه دادن برای ادامه‌ی کسب سود از سرمایه‌گذاری‌های اولیه استفاده می‌کنند(زیجی و همکاران[[211]](#footnote-211)، 2011). همین طور، MNC اگر محصولاتی دارد که قدیمی‌تر یا در حال استفاده از یک فناوری هستند که بزودی باید تعویض شود، باید پروانه دادن را در نظر بگیرند.

ملاحظه‌ی دیگر در تصیم اعطای پروانه این است که اگر شرکت محصولی دارد که بخاطر اشباع بازار داخلی یا خریداران داخلی که فناوری های جدید را پیش بینی می کنند، دیگر توان فروش داخلی ندارد. اما، فناوری های قدیمی‌تر در کشورهای مختلف ممکن است جذاب باقی بمانند. کشورهای بالقوه بعنوان کاندیداهای اعطای پروانه شامل کشورهایی هستند که در آن‌ها هیچ رقیبی با فناوری جدید وجود ندارد، و این ممکن است به تقاضای شدیدی منجر گردد که هنوز برای یک محصول دارای پروانه وجود دارد. در کشورهای دیگر، به ویژه در کشورهای درحال توسعه، گیرندگان خارجی پروانه ممکن است قادر به تولید آخرین فناوری نداشته باشند و پذیرای فرصت یادگیری روش‌های تولید یا اطلاعات دیگر از فناوری قدیمی‌تر یک دهنده‌ی نمایندگی باشند.

**ویژگی‌های کشور هدف:** ویژگی‌های یک بازار محلی که به هزینه‌های محصول می‌افزایند اغلب پروانه دادن را جذاب‌تر از صادرات یا دیگر استراتژی‌های ورود می سازند. بعنوان مثال، اگر یک کشور موانع تجارت مانند تعرفه ها و سهمیه ها دارد، اینها هزینه های کالاهای نهایی را افزایش می‌دهند. این هزینه ها قیمت کالاها را افزایش، و تقاضا را کاهش می دهند و اغلب می‌توانند صادرات آنها به یک کشور دارای تعرفه‌ی بالا را غیرسودآور سازند. در این وضعیت، یک MNC بجای انتقال فیزیکی یک محصول می‌تواند مهارت غیرملموس را از طریق یک پروانه انتقال دهد. برای مثال، یک شرکت آبجوسازی که آبجو صادر می کند ممکن است با مقررات در شیشه ریختن و برچسب زنی پیچیده و همچنین تعرفه های بالای واردات روبرو شوند. این ممکن است صادرات را غیرسودآور سازد. اما، اگر آبجوساز پروانه‌ی فرایند آبجوسازی را به یک آبجوساز محلی بدهد، از مقررات و تعرفه‌ها دور می شود و گیرنده‌ی پروانه هنوز می‌تواند از حق امتیاز پول در بیاورد.

موضوع دیگری که می‌تواند پروانه دادن را مهم جلوه دهد، فاصله‌ی بین دو کشور است. صادرات در مسافت‌های طولانی، بویژه با محصولاتی که سنگین و فاسد شدنی هستند، می تواند بطور معناداری هزینه‌ها را افزایش دهد و تولید محلی را غیرجذاب سازد. بعنوان مثال، مدیران بین‌المللی که در آبجو سازی کار می‌کنند، می‌دانند که محصولشان حدود 90 درصد آب است که آنرا برای حمل و نقل سنگین می سازد. آبجو نیز تاریخ مصرف محدودی دارد. این مدیران در توجه به فاصله ی بازار مصرف از کشور اصلی آن، همچنین درک می‌کنند که حمل و نقل دریایی برون مرزی حجیم، سنگین و احتمالاً گران قیمت خواهد بود. در چنین مواردی، هنگامی که هزینه های حمل و نقل می‌توانند یک محصول را بطور اجتناب ناپذیری در بازار یک کشور هدف، گران قیمت سازند، مدیران بین‌المللی اغلب تصمیم می‌گیرند پروانه‌ی فناوری را به تولیدکنندگان محلی دهند. بعنوان مثال، در صنعت آبجوسازی واقعی، آبجو سازی بالتیکا در سنت پترزبورگ روسیه تحت پروانه آبجو استرالیایی فوسترز و دانمارکی کارلزبرگ را تولید می‌کند.

عامل دیگري که پروانه دادن را یک گزینه‌ی ورود خوب می‌سازد، الزامات دولت است. بعنوان مثال، برای محصولات نظامی حساس و با فناوری بالا، دولت‌های محلی، تولیدکنندگان محلی را ملزم می‌سازند که از اتکاء به تأسیسات تولید واقع در کشورهای دیگر اجتناب کنند. در موقعیت‌های دیگر، پروانه دادن، ریسک مربوط به یک کشور را به حداقل می رساند. ناپایداری سیاسی در کشور هدف می‌تواند ریسک‌های کمتر پروانه دادن را جذاب‌تر سازد. در یک محیط سیاسی بی ثبات، چون پروانه دادن MNC را ملزم به شریک شدن در حقوق صاحبان سهام یا انتقال محصولات به کشور میزبان نمی کند، تنها ریسک، از دست دادن درآمد پروانه دادن است. در نهایت، برای برخی از کشورهای هدف، که بازارشان کوچک هستند و هیچ سرمایه‌گذاری به غیر از پروانه دادن را تضمین نمی‌کنند.

**طبیعت شرکت:** اگر شرکت شما فاقد منابع مالی، فنی یا مدیریتی برای صادرات یا سرمایه‌گذاری مستقیم در عملیات خارجی باشد، پروانه‌دادن می تواند یک استراتژی ورود جذاب باشد. شرکت با پروانه‌دادن مجبور به سرمایه‌گذاری زیاد برای مدیریت عملیات بین‌المللی نیست. نیازی به اجیر کردن EMC‌ها یا ETC ها وجود ندارد. نیازی به صرف پول برای ایجاد یک بخش صادرات، مدیریت کردن یک نیروی فروش خارجی یا ساختن و خریدن یک واحد برون‌مرزی وجود ندارد. مدیران شرکت فقط به مهارت محدود در خصوص عملیات در بازار هدف یا چگونگی انطباق دادن محصول با نیازهای محلی نیاز دارند. همینطور، پروانه‌دهنده، هزینه ها و ریسک های مربوط به این کار را به گیرنده‌ی پروانه انتقال می دهد. از این رو، چون پروانه‌دادن یک گزینه‌ی کم‌هزینه است، و از شرکت پروانه‌دهنده اندکی مطالبه می‌کند، MNC های کوچک اغلب آن را جذاب ترین می یابند.

شرکت های چندملیتی چند محصوله، هنگامی که برخی از محصولات شان بیشتر محصولات جانبی یا فرعی هستند، پروانه‌دادن را سودمند می‌یابند. چون آن‌ها محصولات کلیدی نیستند، استفاده از آنها در پروانه دادن به غریبه ها، دسترسی به اطلاعات شرکت را نمی‌دهد. این گیرندگان پروانه، کسانیکه اغلب رقبای بالقوه نیز هستند، را از کپی‌کردن فناوری های اصلی باز می‌دارد. اما، هنوز به MNC های پروانه‌دهنده اجازه می‌دهد که از پروانه‌دادن برخی از محصولات دارای اهمیت کمتر، سودهای بیشتری بدست آورند.

زمان انتخاب دادن نمایندگی فروش

اگرچه همه‌ی انواع کسب و کارها می‌توانند دارای نمایندگی باشند، اما بسیاری کاندیداهای خوبی برای نمایندگی دادن داخلی و بین المللی با صفات زیر هستند:

* مدل‌های کسب و کار جدیدتر یا منحصربفرد باید نیازهای های مشتریان را در بسیاری از بازارها برآورده سازند. محصول یا خدمت باید نظر گیرندگان نمایندگی فروش بالقوه را جلب کند، زیرا آن متفاوت یا جدید است.
* یک درجه‌ی بالایی از کنترل بر محصولات و خدمات باید امکان پذیر باشد. نمایندگی‌های فروش هنگامی موفق هستند که محصول متناسب با مشتریان شان تولید کنند.
* برندهایی که به آسانی قابل شناسایی هستند و در بین فرهنگ‌ها به خوبی منتقل می شوند، نظیر برند Subway، که در نمایندگی دادن بین‌المللی موفق هستند.
* سیستم ها باید به آسانی کپی شوند و قادر به تکثیر به میزان زیاد باشند.
* سیستم ها و رویه های عامل نظام مند باید به خوبی توسعه داده شوند و به آساني در بین فرهنگ ها آموزش داده شوند.
* باید پتانسیل سودآوری بالای قابل پیش بینی برای هر واحد وجود داشته باشد، بطوری که نمایندگی دهنده‌ بتواند گیرندگان نمایندگی را جذب کند. گیرندگان نمایندگی فروش که از سیستم پیروی می کنند باید قادر به بدست آوردن بازدهی های بالا به سرمایه‌گذاریشان باشند. آنها باید قادر به پرداخت حق امتیاز و یک سود منطقی به دهنده‌ی نمایندگی باشند.
* نمایندگی های فروش باید در کشورهای هدف، قابل خریداری باشند. و زیر 100 هزار دلار در آمریکا متداول هستند، زیرا بسیاری از مردم می توانند سرمایه گذاری های به این اندازه را انجام دهند.

برخی از ضررهای نمایندگی دادن

اگرچه این از جمله استراتژی‌های ورود کم‌هزینه و کم‌ریسک هستند، اما مضرات معینی دارند که برای MNC هایی که از آنها استفاده می‌کنند، ممکن هستند. اولاً، اعطا کردن یک پروانه ممکن است یک رقیب جدید را بوجود آورد. یک گیرنده‌‌ی پروانه ممکن است از دانش درباره‌ی محصول یا خدمت شما برای رقابت علیه شما، نه تنها در کشور گیرنده‌ی نمایندگی بلکه در کشورهای دیگر، استفاده کند. حتی هنگامی که یک قرارداد پروانه دادن از استفاده‌ی آینده‌ی دارایی دارای پروانه جلوگیری می‌کند، قوانین محلی ممکن است از این محدودیت حمایت نکنند یا ممکن است اجرا نشوند. علاوه براین، حتی با حفاظت از قوانین محلی، قانونگذاری خارجی برای مجبور کردن گرفتن پروانه به ترک کپی‌کردن محصول یا خدمت، ممکن است خیلی گران اثبات شوند. به طور مشابهی، نمایندگی های فروش اگر قوانین محلی در خصوص حفاظت از برند قوی نباشند، ممکن است مدل کسب و کار را کپی کنند و فروشگاه های خودشان را با اندکی اصلاحات باز کنند. همانطوری که در چین از تریکن گریتر چاینا (شرکت مادر KFC،Pizza Hut و Taco Bell) می‌گوید: «ما همه‌ی اوقات رستوران های مقلد را گیر می آوریم. یک زنجیره ی رستوران تایوانی در چین با برند مشابه وجود دارد- ظاهر همانند جنتلمن قدیمی است.»

ثانیا، پروانه یا نمایندگی دادن می تواند کنترل را رها یا ضعیف کند. هنگامی که توافق نامه‌ی امضاء می شود و دارایی (نشان تجاری، فناوری، مهارت یا مدل تجاری) منتقل می‌گردد، کنترل کردن رفتار گیرنده‌ی پروانه یا نمایندگی فروش، غیر از فسخ توافق‌نامه، می‌تواند مشکل‌ساز باشد. بعنوان مثال، یک گیرنده‌ی نمایندگی ممکن است یک محصول را بطور مناسب یا صحیح قیمت‌گذاری نکند یا گیرنده‌ی نمایندگی ممکن است از الزامات کیفیت پیروی نکند. خیلی به قوانین محلی مربوط به پروانه و نمایندگی دادن در خصوص اینکه چگونه قراردادها را می‌توان اجرا کرد، بستگی دارد، بنابراین احتیاط توصیه می شود.

ثالثاً، پروانه یا نمایندگی دادن ممکن است به سودهای کمتر برای گیرنده‌ی پروانه و یا دهنده‌ی نمایندگی منجر گردد. اگر گیرندگان پروانه محصولات خودشان را علاوه بر آنهایی که پروانه‌ی شان را گرفته‌اند، داشته باشند، آنها انگیزه‌ی کمتری برای فروش یک محصول دارای پروانه با سودهای مشترک نسبت به محصولات وطنی خودشان دارند. کارمزد نمایندگی دادن برای جذب نمایندگی دهندگان خوب باید به اندازه ی کافی پایین باشند تا گیرندگان نمایدگی بتوانند یک سود کافی بدست آورند. کارمزدها می‌توانند کمتر از سودی باشند که یک شرکت ممکن است در فروشگاه خودش بدست آورد.

رابعاً، پروانه یا نمایندگی دادن، هزینه‌های فرصت[[212]](#footnote-212) از دست رفته دارند. یعنی، توافق نامه‌ نوعی به گیرندگان پروانه یا نمایندگی های فروش حق قانونی انحصاری برای استفاده از مدل‌های کسب و کار، نشان‌های تجاری یا فناوری‌ها در کشورهای مبدا می دهد. حتی دهنده‌ی پروانه یا نمایندگی فروش را حذف می‌کند. نتیجه این که گیرنده‌ی پروانه یا نمایندگی فروش نمی تواند از طریق استراتژی‌های ورود سودآورتر بالقوه، نظیر سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی،(حداقل برای یک دوره‌ی معین) وارد کشور دهنده‌ی پروانه یا نمایندگی فروش شود. این یک فرصت از دست رفته‌ی بالقوه برای ساختن پول بیشتر از منابع فراهم شده توسط دادن پروانه است که کشور سودآور باید اثبات کند.

بعنوان مثال، شرکتی مانند جامبا جویس یک نمایندگي فروش را در نیوزیلند افتتاح می‌کند. اگر فروشگاه های نمایندگی خیلی خوب کار کنند، شرکت ممکن است درک کند که آن می توانست با فروشگاه‌های خودش پول بیشتری را بدست آورد. اما، اگر توافق نامه‌ی دادن نمایندگی فروش، آن‌را از استفاده از فروشگاه‌های شرکت برای رقابت با فروشگاه‌های دارای نمایندگی باز دارد، آنگاه این یک فرصت از دست رفته خواهد بود. در قسمت بعد شما خواهید دید که چگونه MNC‌ها روابط نزدیک‌تری را با شرکای خارجی با استفاده از اتحادهای استراتژیک توسعه می دهند.

اتحادهای استراتژیک بین المللی[[213]](#footnote-213)

هنگامی‌که دو یا چند کشور توافق می‌کنند، که بطور مشترک در فعالیت‌های تجاری درگیر شوند، ما این را یک اتحاد استراتژیک بین‌المللی می نامیم. این فعالیت‌های اقتصادی تعاونی ممکن است شامل هرگونه فعالیت زنجیره‌ی ارزش، از تحقیق و توسعه تا تولید مشترک، و یا فروش و خدمت مشترک باشند. مدیر کسب و کار بین‌المللی دو گزینه‌ی اساسی برای یک اتحاد استراتژیک بین‌المللی دارد: فعالیت اقتصادی مشترک بین‌المللی حقوق صاحبان سهام، که بطور معمول یک سرمایه گذاری مشترک[[214]](#footnote-214) نامیده می‌شود، و اتحادهای مبتنی بر غیر حقوق صاحبان سهام، که معمولاً اتحادهای همکاری بین‌المللی نامیده می شود(اورس[[215]](#footnote-215)، 2010).

برای تشکیل یک فعالیت اقتصادی مشترک بین‌المللی، حقوق صاحبان سهام دو یا چند شرکت از کشورهای مختلف باید یک جایگاه حقوق صاحبان سهام (یا مالکیت) در یک شرکت جدید جداگانه داشته باشند. اگرچه مالکیت 50/50 بین دو شرکت رایج‌ترین شکل است، اما برخی از آن‌ها مشارکت‌های چندگانه دارند و یک شرکت ممکن است یک مالکیت اکثريت، اقلیت یا برابر در آن‌ها داشته باشد. برای تشکیل یک اتحاد تعاونی بین‌المللی مبتنی بر غیرحقوق صاحبان سهام همه آن چیزی که ضروریست این است که دو یا چند شرکت از کشورهای مختلف برای همکاری در یک فعالیت زنجیره‌ی ارزش توافق می‌کنند. در عوض، شرکت کنندگان معمولاً یک قرارداد را را امضاء و توافق می‌کنند که در یک فعالیت اقتصادی همکاری کنند. بعنوان مثال، شرکت فرانسوی رنو و شرکت آمریکایی فورد، ون‌های نقلیه‌ی عمومی را در اروپا برای بازارهای تجاری بطور مشترک طراحی و تولید و می فروشند. اگرچه به ازای هر واحد فروش کاملاً سودآور است، اما بازار برای ون‌های تجاری به اندازه‌ی کافی برای تضمین سرمایه‌گذاری، شرکت‌های تکی در طراحی، تولید و رقابت با یکدیگر بزرگ نیستند.

در طول دهه‌ی گذشته، اتحادهای استراتژیک بین المللی به یکی از استراتژی های ورود رایج‌تر برای MNC‌ها تبدیل شده اند. حتی بزرگترین MNC‌ها که منابع مالی و مهارت بین‌المللی برای کار کردن مستقیم در کشورهای خارجی دارند، بطور فزاینده‌ای به استفاده از اتحادهای استراتژیک بین‌المللی به عنوان استراتژی‌های ورود برگشته‌اند.

زمان استفاده از اتحادهای استراتژیک

شرکت‌های چندملیتی از اتحادهای استراتژیک به چند دلیل استفاده می‌کنند. اغلب دلایل از این منطق بدست می‌آیند که هنگامی‌که دو یا چند شرکت قابلیت های متفاوتی دارند، تلاش‌های آن‌ها می‌تواند به مزیت رقابتی[[216]](#footnote-216) تبدیل گردد. برخی از دلایل تشکیل اتحادها در ادامه می آیند.

**دانش شریک محلی از بازار:** شرکت‌های چند ملیتی، به ویژه آن‌هایی که کوچک‌تر هستند، زمانی از اتحادها استفاده می‌کنند که به تازگی وارد یک کشور شده و می‌خواهند از دانش یک شریک محلی از بازار بهره برداری کنند. این به ویژه هنگامی بخوبی کار می‌کند که MNC می‌تواند شریک محلی با محصولات یا خدمات مشابه را بیابد. بطور طبیعی، یک چنین شریکی بینش‌های بیشتری در خصوص نیازهای مشتریان و مکانیسم های محلی، نظیر مقررات دولتی، و ملزومات رساندن یک محصول یا خدمت به بازار دارد. این مشارکت اغلب بعنوان توافق‌نامه‌های فروش و بازاریابی آغاز می شوند. جوچن زیتز، مدیر عامل و رییس شرکت آلمانی کفش ورزشی و کالاهای ورزشی PUMA AG می‌گوید:

«اسویر پاسیفیک [شریک فعالیت اقتصادی مشترک آنها در هنگ‌کنگ] دارای مهارت بازار خیلی با ارزش است که به همراه دانش به ما اجازه خواهد داد که گسترش جدیدمان را در این ناحیه‌ی خیلی مهم تسریع کنیم. هدف ما حداقل چهار برابر کردن فروش در پنج سال آینده و تثبیت محکم PUMA در سه برند جهانی برتر در چین است.»

اتحادها ممکن است بعدا "تا تولید و منبع یابی مشترک مواد خام در هنگامی که شریک خارجی مطمئن است که محصولات یا خدماتش در بازار محلی موفق خواهند شد، پیشرفت کنند.

**مقررات و الزامات دولت محلی:** در کشورهای در حال توسعه، دولت‌های محلی اغلب می‌خواهند مطمئن شوند که اتباع‌شان در یک فعالیت اقتصادی خارجی، موضع مالکیت دارند. دولت‌های محلی حتی ممکن است ‌MNCها را ملزم به استفاده از فعالیت‌های اقتصادی مشترک بعنوان شرط ورود به کشور سازند. بعنوان مثال، امارات متحده عربی ملزم می‌سازد که 51 درصد از مالکیت متعلق به شرکت‌های محلی باشد. در کشورهایی نظیر چین و بسیاری از کشورهای بلوک شرق سابق، خود دولت اغلب یک شریک اقتصادی مشترک است. برخی از کشورها، فعالیت اقتصادی مشترک را ملزم نمی‌دانند، اما، با رفتار مساعد در حوزه‌هایی مانند مالیات کمتر آن‌را جذاب‌تر می‌سازند.

همچنین درک و مدیریت مقررات دولت محلی برای یک شرکت خارجی می‌تواند مشکل باشد. شرکای محلی می‌توانند نه تنها دانش بازار محلی بلکه چگونگی سر و کار داشتن با بوروکراسی‌های محلی را با خود بیاورند. هنگامی‌که مواضع حقوق صاحبان سهام توسط دولت محلی لازم شمرده نمی‌شوند، اتحادهای مبتنی بر غیر حقوق صاحبان سهام نیز ممکن است تماس ها و اطلاعات ضروری در خصوص دولت محلی را نیز فراهم سازند.

**تقسیم شدن ریسک ها میان شرکاء:** گاهی اوقات، یک فعالیت اقتصادی بالقوه برای یک شرکت به تنهایی پرریسک است. یک اتحاد به شرکاء اجازه می‌دهد نه تنها در منافع بالقوه‌ی فعالیت اقتصادی مشترک بلکه در ریسک‌ها نیز شریک شوند. عواملی که ممکن است ریسک را افزایش دهند شامل، پروژه‌هایی که از یک فناوری جدید یا آزمایش نشده استفاده می‌کنند یا هنگامی که هزینه راه‌اندازی پروژه به سرمایه‌گذاری سنگین نیاز دارند، باشند. برخی از پروژه‌ها نسبت به راه‌اندازی یک شرکت خیلی پرهزینه هستند که یک شکست، شرکت را محکوم به ورشکستگی خواهد ساخت. بعنوان مثال، در صنعت هواپیمایی، هیچ شرکت اروپایی مایل به بکار گرفتن غول آمریکایی بوئینگ نبود. یک پروژه‌ی شکست خورده، شرکت را محکوم به فنا می‌ساخت. در عوض، چند شرکت اروپایی یک فعالیت اقتصادی مشترک را شکل دادند که به کنسرسیوم ایرباس تبدیل شد. تقسیم‌شدن ریسک‌ها به بیش از یک شرکت، به هر عضو در اتحاد اجازه داد تا پروژه‌ای را بعهده بگیرند که در غیراین صورت خیلی پرریسک می شد.

**شریک شدن در فناوری:** همه‌ی شرکت‌ها قدرت فناوری یکسانی ندارند. در نتیجه، بسیاری از MNC ها از اتحاد با شرکت هایی از کشورهای دیگر استفاده می‌کنند که قدرت فناوری مکمل دارند. در ترکیب، دو یا چند شرکت اغلب می‌توانند سریعتر و با کیفیت بیشتری یک محصول جدید را به بازار ارایه کنند. یک نمونه سونی اریکسون است. این یک فعالیت اقتصادی مشترک 50/50 بین شرکت ارتباطات راه دور سوئد و شرکت الکترونیک مصرف‌کننده ژاپنی سونی کرپریشن است. هر دو شرکت بعد از تشکیل شرکت مشترک، تولید گوشی های موبایل خود را متوقف ساختند. منطق این است که به شرکت مشترک اجازه داده شود از دانش سونی در الکترونیک و مهارت اریکسون در فناوری سلولی استفاده کند. مدیریت فعالیت اقتصادی مشترک در لندن واقع است. سونی اریکسون در سوئد، ژاپن، چین، ایالات متحده و انگلستان سایت های تحقیق و توسعه دارد.

**صرفه جویی ناشی از مقیاس:** اتحادهای استراتژیک اغلب می‌توانند کارآمدترین اندازه را برای انجام یک کسب و کار فراهم سازند. بعنوان مثال، فورد از طراحی نیسان برای یک مینی ون محرک چرخ جلو استفاده می‌کند. نیسان و فورد در هزینه‌های تولید کارخانه مونتاژ کامیون فورد در آوون لیک ایالت اوهایو شریک هستند. فورد طراحی را سریعتر و ارزانتر انجام می‌دهد و می‌تواند محصولی تولید کند که در غیر اینصورت ممکن بود مقرون بصرفه نباشد. کسب و کارهای کوچک می‌توانند برای رقابت موفقیت آمیز با شرکت‌های جهانی بزرگتر همکاری کنند.

اگرچه سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی[[217]](#footnote-217) شامل مالکیت دارایی های خارجی است، اما MNC ها اغلب تنها بودن و برپایی عملیات در یک کشور خارجی را انتخاب می کنند(پاچیکو و همکاران[[218]](#footnote-218)، 2016). قسمت بعد طبیعت چنین تصمیماتی در خصوص سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی را مورد بررسی قرار می دهد.

سرمایه گذاری مستقیم خارجی

سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی[[219]](#footnote-219) بالاترین مرحله ی بین‌المللی‌شدن است. FDI به این معناست که MNC مالک قسمتی یا کل یک واحد کسب و کار در کشور دیگر است. اگرچه IJV ها شامل مالکیت نیز هستند، اما یک سازمان جدا از شرکت‌های مادر به حساب می‌‌آیند. در حالیکه FDI واحد خارجی یک بخش داخلی MNC است.

شرکت‌های چند ملیتی از FDI برای برپایی هر نوعی از شرکت تابعه در امتداد زنجیره‌ی ارزش استفاده می‌کنند. این ممکن است شامل واحدهایی برای تحقیق و توسعه، فروش، تولید و غیره باشد که در کشوری به غیر از کشور مرکزی واقع هستند. هنگامی که یک شرکت چندملیتی یک شرکت را از ابتدا بر پا می‌کند، این یک سرمایه‌گذاری سبز[[220]](#footnote-220) نامیده می‌شود. این اصطلاح به معنای انتقال تصویر یک شرکت سازنده کارخانه‌ی جدید برند، بر یک مزرعه‌ی از پیش سبز است. البته، اغلب شرکت‌ها زمین یا ساختمان برای کارخانجات یا اداراتشان را بعنوان شرکت‌های محلی می‌خرند و قطعات زمین نیازی نیست سبز باشند. سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی هنگامی رخ می‌دهد که MNC ها شرکت‌های موجود در کشور دیگر را، بنام تملک می‌خرند یا با شرکت‌های موجود در کشور دیگر ادغام می شوند.

طبق گزارش دپارتمان سرمایه‌گذاری جهانی سازمان ملل متحد، ادغام و تملک[[221]](#footnote-221) برون مرزی یک نیروی محرک برای FDI هستند که با نرخ بیش از 50 درصد در طول دهه‌ی گذشته رشد کرده‌اند(پیرنج و همکاران[[222]](#footnote-222)، 2017). در مقابل سرمایه‌گذاری‌های سبز، M&A سرعت و دسترسی به دارایی های شرکت را فراهم می‌سازد. نمونه‌هایی از برخی M&A مگا که بیش از یک میلیارد دلار ارزش دارند عبارتند از: جان هانکوک (آمریکایی) تملک شده توسط شرکت مالی مانیولایف (کانادایی)؛ آبجو‌سازی جان لابات (کانادایی) تملک شده توسط Ambev (برزیل)؛ دایل گروپ (آمریکایی) تملک شده توسط Henkel KgaA (آلمان)؛ و JC Penny (آمریکایی) تملک شده توسط شرکت Jean Coutu Group (کانادا). معروفترین و بزرگترین ادغام‌های تکی ادغام کریسلر آمریکایی و دایملر بنز آلمانی برای ایجاد شرکت دایملر کریسلر (به ارزش 6/54 میلیارد دلار) است. اگرچه آن یک ادغام نابرابر بود چراکه دایملر پس از ادغام مسئولیت کامل را بعهده گرفت. متأسفانه برای دایملر این تملک نتوانست انتظارات را برآورده سازد و کمتر از ده سال بعد دایملر 80 درصد از مالکیتش را به یک گروه سرمایه‌گذاری خصوصی در آمریکا فروخت. با این همه، دایملر تا اواخر سال 2008 هنوز 9/19 سهم در کریسلر را برعهده داشت.

آهنگ سریع تغییر فناوری و آزادسازی سیاست‌های سرمایه‌گذاری خارجی توسط کشورهای فراوان عوامل محرکه‌ی اصلی منجر به M&A بیشتر بعنوان شکلی از FDI هستند. شکل 33 نیروهای محرکه پشت فعالیت M&A برون مرزی مبتنی بر یک گزارش سازمان ملل متحد از سطوح جهانی FDI را نشان می دهد.

**شکل 33: نیروهای محرک افزایش (M&A) برون مرزی MNC**

MNC ها از M&A ها برای موارد زیر استفاده می کنند:

* افزایش اندازه
* تنوع بخشی برای تقسیم کردن ریسک ها
* سنجش دارایی های استراتژیک جدید
* وارد شدن به بازارهای جدید با تسلط
* بدست آوردن هم افزایی ها
* بهره برداریاز فرصتهای مالی

پاسخ های استراتژیک توسط MNC ها: دفاع و ارتقاء مواضع رقابتی

فعالیت M&A برون مرزیMNC

محیط در حال تغییر جهان

* بازار های سرمایه
* چارچوبهای تنظیمی
* فناوری

فرصتهای کسب و کار جدید و ریسکها برای MNC ها

**زمان**

**منبع: گزارش سرمایه گذاری جهانی،2000 ، ادغامها و تملک ها توسعه ی برون مرزی، ژنو، سوئیس: کنفرانس تجارت و توسعه ی سازمان ملل متحد**

تملک‌ها گاهی اوقات می‌توانند به مالکیت جزئی یک شرکت خارجی تبدیل شوند. بعنوان مثال، در صنعت خودروسازی، فورد یک مالکیت کنترل کننده‌ی مزدا (4/33 درصد) را دارد. به این معنا که فورد برای کنترل مدیریت مزدا به اندازه‌ی کافی در شرکت، مالکیت دارد. رنو مالک 40 درصد نیسان است. GM مالک 10 درصد ایسوزو، 20 درصد سوزوکی و 20 درصد سوبارو است.

FDI می‌تواند در هر جایی از زنجیره‌ی ارزش رخ دهد. بعنوان مثال، برخی MNC ها از عملیات خارجی برای استخراج مواد خام که ممکن است در کشورشان وجود نداشته باشد، استفاده کنند. آن‌ها از این مواد خام علاوه بر زنجیره‌ی ارزش، برای حمایت از تولید در وطن استفاده می‌کنند. این نوع FDI در صنایع استخراج که در آن‌ها مواد خام نظیر آهن و نفت برای تولید آهن و بنزین پالایش می‌شوند، رایج است. MNC های دیگر، از عملیات خارجی برای تولید توسط نیروی کار کم هزینه یا دارای کیفیت بالا یا بخاطر نزدیکی با عرضه‌کنندگان استفاده می‌کنند. زمانی می‌توان محصولات یا قطعات تولید شده در کشور تولید کننده را به کشور اصلی یا دیگر بازارها در هر جایی از جهان حمل کرد. بعنوان مثال، فورد برخی از اتومبیل‌ها در مکزیک را که به آمریکا برگشت داده می شوند و برخی در تایلند را عمدتاً برای صادرات به بازاهای آسیایی مونتاژ می‌کند. جدول 16 نمونه‌ها و مکان‌ شرکت‌هایی را که FDI قابل توجهی در بخش تحقیق و توسعه در چین دارند را نشان می دهد.

**جدول 16: تحقیق و توسعه ی خارجی در چین**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| شرکت | تعداد مراکز تحقیق و توسعه در چین | مکان | خصوصیات |
| جنرال الکتریک | 1 | شانگهای | * مرکز فناوری چین که در سال 2003 در شانگهای افتتاح شد، سومین مرکز تحقیق و توسعه جهانی شرکت بعد از مراکز آمریکا و هند است. * 640 میلیون دلار سرمایه گذاری کرد و واحد های تحقیق و توسعه ی پیشین موجود در چین را متمرکز کرد. * 500 مهندس تحقیق و توسعه (برای افزایش تا 1200 در سال 20005 برنامه ریزی شده است). |
| مایکروسافت | 5 | پکن شانگهای | * 130 میلیون دار سرمایه گذاری کرد. * مرکز تحقیقات مایکروسافت در آسیا (MRA) که در 1998 تأسیس شد، مهمتریم مرکز تحقیقات شرکت در آسیا و منطقه ی اقیانوسیه و پنجمین مرکز تحقیقات بزرگ در جهان است. * MRA بیش از 170 محقق را به کار می گیرد. |
| موتورولا | 15 | پکن شانگهای تیانجین سوژو نانجینگ چنگ دو | * اولین مرکز تحقیق و توسعه TNC در چین (تأسیس در 1990). * کلاً 1300 مهندس تحقیق و توسعه. * تا سال 2001، 300 میلیون دلار در تحقیق و توسعه درچین سرمایه گذاری کرد. * مؤسسه ی تحقیقاتی موتورولا در چین (MCRDI) در 1999 تأسیس شد. * در یک مرکز تحقیق و توسعه ی جدید در پکن 500 میلیون دلار سرمایه گذاری خواهد کرد. |
| نوکیا | 5 | پکن شانگهای هانگ ژو | * مرکز تحقیق و توسعه ی نوکیا ذر چین که در سال 1998 تأسیس شد، 300 مهندس تحقیق و توسعه را استخدام کرده است. * مرکز تحقیق و توسعه ی هانگ ژو که در 1998 تأسیس شد، 180 مهندس تحقیق و توسعه را بکار گرفته است (تا 400 افزایش خواهد داد). |

**منبع: UNCTAD، بر اساس اطلاعات مطبوعات شرکت‌ها**



منبع: UNCTAD، 2005، گزارشات سرمایه گذار جهانی، 2005: شرکتهای فراملی و بین المللی کردن تحقیق و توسعه، نیو یورک: UNCTAD.

اگرچه برای FDI کاربردهای زیادی در زنجیره‌ی ارزش وجود دارد، اما مهمترین توسعه‌ی بازار خارجی برای فروش مستقیم در آن کشور یا منطقه است. یعنی، انگیزه ی اصلی برای سرمایه‌گذاری در خارج، ایجاد پایگاهی برای تولید یا فروش در کشورهای هدفشان است.

مقیاس FDI اغلب زمانی که شرکت‌ها بازدهی بیشتری از سرمایه‌گذاری‌ها بدست می‌آورند یا در اجرای عملیات خارجی ریسک کمتری را احساس می‌کنند، تغییر می‌کند. بعنوان مثال، یک شرکت تولیدی چندملیتی می‌تواند با ایجاد یک دفتر فروش شروع، بعد یک انبار را اضافه و دوباره یک کارخانه را تاسیس کند یا یک شرکت محلی با ظرفیت مونتاژ یا بسته‌بندی محصول را بخرد. سرانجام، در بالاترین مقیاس سرمایه‌گذاری، MNC تأسیسات تولید تمام مقیاس خودش را می‌سازد یا می‌خرد.

تصمیم‌گیری برای سرمایه‌گذاری در کشور مقصد و انتخاب شرکای محلی اغلب بخشی از تصمیمات FDI و اتحادها هستند. علاوه بر علل کسب و کار محکم برای انتخاب کشور یا شریک، موضوعات در خصوص مسئولیت اجتماعی شرکتی[[223]](#footnote-223) بطور فزاینده‌ای برای تصمیمات سرمایه گذاری MNC ها مهم هستند(منولوا و همکاران[[224]](#footnote-224)، 2010).

فواید و مضرات FDI

شرکت‌های چندملیتی معمولاً، قبل از FDI برای صادرات، پروانه‌دادن یا اتحادها تلاش می‌کنند. تجربه استراتژی‌ها ورود دیگر MNC و مدیرانش را برای پیچیدگی‌های FDI آماده و به حداقل رساندن ریسک‌های مربوط به شکست کمک می‌کند. همینطور، اغلبMNC های با تجربه معمولاً دیگر اشکال استراتژی‌های ورود را قبل از انتخاب سرمایه‌گذاری مستقیم امتحان می‌کنند. اما، صرف نظر از تجربه‌ی بین‌المللی یک شرکت، فواید و مضرات FDI را باید قبل از گرفتن یک تصمیم ورود در نظر گرفت. جدول 17 فواید و مضرات FDI را خلاصه می‌کند که مدیران بین‌المللی باید در نظر بگیرند.

**جدول 17: فواید و مضرات FDI**

|  |  |
| --- | --- |
| فواید | مضرات |
| * معمولاً سوداورتر | * افزایش هزینه های سرمایه گذاری ثابت |
| * انطباق آسانتر محصولات با بازارهای محلی | * می تواند مدیران خارجی پرهزینه برای استخدام پرسنل برای FDI یا برای آموزش مدیریت محلی نیاز داشته باشد. |
| * کنترل بیشتر بازاریابی و استراتژی محلی | * هزینه بیشتر برای هماهنگی واحدهای مستقر در کشورهای مختلف |
| * بهبود تصویر محلی از محصول یا خدمت | * افزایش قرار گرفتن در معرض ریسکهای سیاسی محلی |
| * ارائه ی آسانتر خدمت بعد از فروش | * افزایش قرار گرفتن در معرض ریسکهای مالی |
| * هزینه های فروش محلی در کشورها یا مناطق میزبان را کاهش می دهد. |  |
| * از تعرفه ها یا سهمیه های واردات بر محصولات یا عرضه های نهایی خود داری می کند. |  |

**منبع: اقتباس شده از فرانکلین آر. روت، 1994، استراتژی های ورود برای بازارهای بین المللی، نیو یورک: کتابهای لکسینگتون.**

انتخاب استراتژی ورود: برخی ملاحظات استراتژیک کلی

مدیران بین‌المللی قبل از نهایی کردن انتخاب یک استراتژی ورود، باید چند موضوع استراتژیک وسیع‌تر را در نظر بگیرند: (1) قصد استراتژیک شرکت در خصوص اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت نظیر منافع در برابر یادگیری؛ (2) قابلیت‌های بین‌المللی شرکت برای انجام عملیات در بازارهای کشور هدف؛ (3) مقررات دولت محلی در خصوص محصولات و خدمات کشور مبدا در کشورهای هدف؛ (4) ویژگی‌های فرهنگی و نهادی محصول و بازار هدف؛ (5) فاصله‌ی جغرافیایی و فرهنگی بین کشور اصلی و هدف؛ و (6) توازن بین ریسک و کنترل.

قصد استراتژیک

اگر هدف استراتژیک سود سریع است، آنگاه مدیران شرکت‌های چندملیتی اغلب بهترین بازدهی زودهنگام بر سرمایه‌گذاری‌شان را مورد بررسی قرار می‌دهند(محمدی و همکاران، 1393). مدیران می‌توانند درآمدهای برآوردشده برای پروژه‌ها را با استفاده ازاستراتژی‌های ورود ویژه (پروانه دادن در برابر صادرات) پیش‌بینی کنند. استفاده از درآمدها و هزینه‌های پیش‌بینی شده مربوط به گزینه‌های سرمایه‌گذاری یک سود پیش بینی شده برای هر استراتژی را نتیجه می‌دهد. اگر هدف فوری یک بازده سودآور به سرمایه‌گذاری بین‌المللی است، مدیران بین‌المللی معمولاً سودآورترین استراتژی ورود را انتخاب می‌کنند(آرته[[225]](#footnote-225)، 2017).

یقیناً، اگر شرکت‌ها می‌خواهند بقا داشته باشند، سود باید هدف اصلی آنها باشد. اما، اهداف دیگر نظیر یادگیری فناوری جدید، روش مدیریت و یا مغلوب کردن یک رقیب در یک بازار جدید، شرکت‌ها را به بین‌المللی‌شدن عملیات تشویق می‌کنند. بعنوان مثال، بسیاری از MNC‌ها با این درک وارد چین و هند شدند که سودها ممکن است فوراً تحقق نیابند. در عوض، پتانسیل بلندمدت در این بازارها آنقدر جذاب است که MNC‌ها بر یادگیری درباره‌ی بازار محلی و توسعه‌ی کسب و کار ضروری برای سود بردن از فرصت‌های بالقوه تمرکز می‌کنند. در چنین مواردی، فعالیت‌های اقتصادی مشترک بخاطر ارتباط مستقیم با شریک محلی، اغلب مکانیسمی برای یادگیری هستند.

قابلیت‌های شرکت

اولین سوال که تقریباً هر انتخاب ورود را اداره می‌کند این است: MNCها از عهده‌ی کدامیک بر می‌آید؟ برای بسیاری و بویژه شرکت‌های کوچک‌تر، **صادرات** تنها گزینه‌ی ممکن از لحاظ مالی است. موضوع دوم که توسط مدیران بین‌المللی در نظر می‌گیرند مربوط به قابلیت‌های منابع انسانی شرکت است. یک شرکت ممکن است در نظر بگیرد که آیا مدیران دارای مهارت‌های لازم برای ورود به فعالیت اقتصادی مشترک، یا اداره‌ی یک شرکت تابعه‌ با مالکیت کامل در یک کشور مقصد، یا حتی نظارت بر یک بخش صادرات محلی را دارند. ملاحظه‌ی سوم برای مدیران بین‌المللی، به غیر از قابلیت‌های مالی و انسانی، مربوط به این است که آیا شرکت آن‌ها قابلیت‌های تولید کشور اصلی برای تولید انواع محصولات مورد تقاضا در بازارهای خارجی را دارد. یا شاید مدیران بین‌المللی برای یافتن یک شریک تجاری یا یک سرمایه‌گذاری FDI را برای برآوده ساختن این قابلیت‌ها در نظر بگیرند.

مقررات دولت محلی

شرکتی که تصمیم می‌گیرد بین‌المللی شود با یک مجموعه‌ی جدید کل از مقررات در کشورهای بازار هدف مواجه می‌شود. درباره‌ی بسیاری از موضوعات باید تصمیم‌گیری شود. چه نوع تعرفه‌ها، حقوق گمرکی یا محدودیت‌های واردات یا صادرات وجود دارند؟ تعرفه‌های واردات خیلی زیاد، می‌توانند قیمت محصولات تولید شده در یک کشور خارجی یا محصولات وطنی که به کشور خارجی صادر می‌شوند را افزایش دهند. قوانین ممکن است مالکیت خارجی یا ورود در شرکت های محلی را محدود سازند. بعنوان مثال، در برخی کشورها، اکثریت مالکیت توسط شرکت‌های خارجی تحت قوانین محلی ممکن نیست. موضوعات حقوقی و تنظیمی دیگر که خواستار ملاحظه‌ی دقیق در تصمیم استراتژی ورود هستند ممکن است، بسته به شرکت، محصول و یا صنعت، شامل قوانین ثبت انحصاری اختراعات، حفاظت از مصرف کننده، نیروی کار، مالیات و قوانین ظرفیت محلی (چه میزان از محصول یا مواد خام را باید در محل تولید و عرضه کرد) هستند.

بازار هدف و ویژگی های محصول

عوامل مربوط به بازار هدف بین‌المللی، تصمیم ورود را به چند روش تحت تأثیر قرار می‌دهند. چالش اصلی این است که محصول چگونه و کجا فروخته شود. این بدان معناست که مدیران بین‌المللی باید طراحی کنند چگونه محصول یا خدمت را به مشتریانش برسانند. بعنوان مثال، یک کارخانه‌ی شراب‌سازی کوچک در آرژانتین باید نسبت به چگونگی ارسال شراب به قفسه‌های فروشگاهی یا رستورانها در توکیو برنامه داشته باشد. آیا آن‌ها می‌توانند از کانال‌های محلی توزیع، نظیر توزیع‌کنندگان محلی برای فروش شرابشان به نقاط فروش استفاده کنند؟ اگر نه، شرکت شراب سازی ممکن است از یک فعالیت اقتصادی مشترک برای اجازه دادن به یک شرکت الکل‌سازی محلی برای هدایت مراحل اغلب پیچیده از تولید کننده تا کاربر انتهایی را استفاده کند.

ویژگی‌های محصولات بطور مساوی برابر هستند. بعنوان مثال، محصولی نظیر آبجو بیشتر آب است و حمل و نقلش ممکن است یک کاندیدای قوی برای صادرات نباشد. شاید به همین خاطر است که هینکن فقط فرمول و مخمرش را صادر می‌کند و از آب محلی برای تولید استفاده می‌کند. بسته به نیازهای مشتریان، برخی محصولات ممکن است به انطباق گسترده‌ای در بسته بندی، برچسب‌زنی، رنگ‌آمیزی و طعم و ... نیاز داشته باشند. در چنین مواردی، یک MNC ممکن است تمایل به استفاده از یک فعالیت اقتصادی مشترک یا FDI برای نزدیک شدن به مشتریان و شناخت بهتر از نیازهای محلی باشد.

فاصله ی فرهنگی و جغرافیایی

فواصل زیاد بین دو کشور، جغرافیا و یا در فرهنگ، تصمیم ورود را تحت تأثیر قرار می‌دهند. فاصله‌ی فرهنگی درجه‌ای است که دو فرهنگ ملی در عقاید، نگرش‌ها و ارزش‌های اساسی با هم متفاوت هستند. بعنوان مثال، آمریکا و عربستان صعودی نسبت به آمریکا و استرالیا فاصله‌ی فرهنگی بیشتری دارند. فاصله‌ی فرهنگی زیاد معمولاً MNC خارجی را به دوری از سرمایه‌گذاری مستقیم، حداقل در ابتدا، تشویق می‌کند. در چنین مواقعی، فعالیت‌های اقتصادی مشترک اغلب استراتژی ورود جذابی هستند، زیرا شریک محلی می‌تواند به بسیاری از مسائل فرهنگی محلی بپردازد. مک دونالد در خاورمیانه از فعالیت‌های اقتصادی مشترک استفاده می‌کند، زیرا مدیریت مک‌دونالد احساس می‌کند که فرهنگ های محلی آنقدر با فرهنگ آمریکا تفاوت دارند که اجازه‌دادن به یک شریک فعالیت اقتصادی مشترک برای اداره‌کردن نمایندگی‌های فروش محلی امن‌تر خواهد بود. پروانه دادن و صادرات، استراتژي‌های ورودی هستند که MNC را از لزوم سر و کار داشتن مستقیم با فرهنگ محلی دور می‌کنند.

فاصله‌ی فیزیکی نیز ملاحظات استراتژی ورود را برای مدیران بین‌المللی ایجاد می‌کند. بعنوان مثال، یک فاصله طولانی بین کشورهای تولیدکننده و مصرف‌کننده ممکن است از یک استراتژی صادرات بخاطر هزینه‌های حمل و نقل زیاد جلوگیری کند. حتی با سرمایه‌گذاری مستقیم برای تولید، گاهی اوقات حمل قطعات ضروری یا مواد خام به کشور تولیدکننده ضروری است. فاصله برای مدیران MNC یک مؤلفه ی روان شناختی است. حتی در جهان الکترونیک امروز، یک فقدان نزدیکی، ارتباطات چهره به چهره را مشکل‌تر می سازد و ممکن است باعث شود که مدیران در تصمیم‌گیری شرکتی احساس «خارج از حلقه بودن» داشته باشند و کیفیت تعاملات‌شان با ادارات مرکزی را محدود سازد.

ریسک های سیاسی و مالی سرمایه گذاری

همه‌ی بازارهای بین‌المللی بالقوه و جذاب سیستم‌های سیاسی باثباتی ندارند. دولت‌ها تغییر می‌کنند و سیاست‌ها نسبت به شرکت‌های خارجی می‌توانند به‌سرعت تغییر کنند. معمولاً، شرکت‌های خارجی سرمایه‌گذاری‌های حقوق صاحبان سهام (سرمایه‌گذاری‌های مستقیم یا فعالیت‌های اقتصادی مشترک) را تا زمانی‌که دولت‌ها درجه‌ای از ثبات را نشان دهند به تعویق می‌اندازند. اما، MNC هایی که در محیط‌های سیاسی بی‌ثبات ریسک را می‌پذیرند گاهی اوقات می‌توانند مزیت اول تکان دهنده را در بازارهای بین‌المللی جدید بدست آورند.

سیستم‌های اقتصادی مانند سیستم‌های سیاسی می‌توانند برای MNC‌ها بی‌ثبات و پرریسک باشند. بعنوان مثال، تجارت بین‌المللی و صادرات را در نظر بگیرید. هنگامی که ارزش پول‌های خارجی بطور گسترده‌ای نوسان می‌کنند، پیچیده و مشکل می‌شود. ملاحظه‌ی دیگر برای استراتژی ورود بر وضعیت اقتصادی کل در خصوص تورم یا رکود متمرکز است. افزایش سریع قیمت‌های محلی یا کاهش هزینه‌کرد می‌تواند سودآوری سرمایه‌گذاری محلی را تحت تأثیر قرار دهد و FDI یا سرمایه‌گذاری مشترک را پرریسک‌تر سازد. به همین علت است که اغلب MNC ها در محیط‌های اقتصادی پرریسک دست از پروانه‌دادن یا صادرات برنمی‌دارند مگر اینکه یک فعالیت اقتصادی مشترک یا سرمایه‌گذاری مستقیم، پتانسیلی برای سودهای خیلی بالا داشته باشد.

نیاز به کنترل

هنگامی‌که MNC یک استراتژی ورود را انتخاب می‌کند، مدیرانش باید تعیین کنند که شرکت عملیات را بطور مستقیم در یک اقدام بین المللی کنترل کند. حوزه‌های مهم کنترل شامل کیفیت محصول و قیمت، فعالیت‌های تبلیغاتی، محل و چگونگی فروش محصول و خدمات پس از فروش هستند. شرکت‌های اعطاکننده نمایندگی فروش نظیر مک دونالد، Subway و برخی هتل زنجیره‌ای که از کیفیت محصول یکپارچه بعنوان مزیت رقابتی در رقابت محلی استفاده می‌کنند، لزوماً نیازهای بالایی به کنترل دارند. گیرندگان نمایندگی باید برای حفظ عضویت نمایندگی فروش، از مقررات خاصی پیروی کنند. در کشورهای دارای قوانین قرارداد توسعه یافته، نظیر قسمت اعظم اروپا، قرارداد دادن نمایندگی کنترل کافی را فراهم می‌سازند. در کشورهای دیگر، حتی این شرکت ها که غالباً نمایندگی می‌دهند ممکن است از FDI استفاده کنند و فروشگاه های زیرمجموعه شرکت را بسازند، زیرا آنها معمولاً بیشترین کنترل را فراهم می سازند.

جدول 18 استراتژی‌های ورود مقدم را برای شرکت‌هایی خلاصه می‌کند که با شرایط مختلف برای موضوعاتی که مورد بحث قرار گرفت، مواجه هستند. در نهایت، و مهمتر از همه، استراتژی های ورود باید با استراتژی چند ملیتی هم تراز باشند.

**جدول 18: راهنمایی برای تدوین استراتژی های ورود**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| استراتژی های مشارکت | وضعیت MNC  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  قصد استراتژیک نیاز به منابع شرکت محصول دولت جغرافیا فرهنگ  کنترل محلی  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  سود یادگیری بالا مهارت وضعیت مطابقت انتقال محیط فاصله فاصله  فوری بازار بین المللی مالی آسان مشکل تنظیمی طولانی فرهنگی  قوی مطلوب بین زیاد  بازارها | | | | | | | | | |
| صادرات غیر مستقیم | ✓✓✓ |  |  |  |  |  | ✓✓ |  |  | ✓✓ |
| صادرات مستقیم | ✓✓✓ |  |  | ✓ |  | ✓✓ |  | ✓ |  | ✓ |
| پروانه دادن | ✓✓ | ✓ |  |  |  | ✓✓ | ✓✓ | ✓ | ✓✓ | ✓✓ |
| IJV ها/اتحاد ها | ✓ | ✓✓ | ✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓ | ✓ | ✓✓ | ✓✓ | ✓✓ | ✓✓✓ |
| FDI | ✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓ | ✓✓ | ✓✓✓ | ✓✓ | ✓ |

✓ - موقعیت های خوب برای استراتژی ورود

✓✓ - موقعیت های بهتر برای استراتژی ورود

✓✓✓ - بهترین موقعیت ها برای استراتژی ورود

**منبع: قسمتی اقتباس شده از فرانکلین آر. روت، استراتژی های ورود برای بازارهای بین المللی، نیو یورک: لکسینگتون، صص 8-36 و جان بی. کولن و کی. پراوین پرابوتیا، 2008، مدیریت چند ملیتی، میسون، OH: تامسون، ص. 286.**

استراتژی‌ ورود شرکت های چند ملیتی

اغلب MNC ها از یک استراتژی ورود برای همه‌ی بازارها یا محصولات استفاده نمی‌کنند. بلکه، آنها از ترکیب استراتژی‌های ورود استفاده می‌کنند که بهترین گزینه استراتژیک را برای شرایط محلی منعکس می‌سازند.

اولین سؤالی که اغلب مدیران شرکت‌های چندملیتی می‌پرسند این است که «چرا ما می‌خواهیم در این کشور باشیم؟» پاسخ‌های بالقوه ممکن است بدست آوردن مواد خام، تولید و فروش محصولات، و یا شاید ترکیبی از این ها باشد. اما، مهمتر اینکه، چگونه این کشور پلت فورم مناسبی را برای انجام استراتژی چندملیتی فراهم می‌سازد، پیروی می‌کند. در این معنا، استراتژی‌های ورود «پیچ و مهره» (فروش، تولید و غیره) را در خصوص اینکه چگونه و چرا یک MNC از مکان کشور خاصی برای انجام استراتژی‌های چند ملیتی کلی‌تر استفاده می‌کند، نشان می دهد.

چون استراتژی‌های بین المللی بدنبال مزایایی مکان بیشتر از استراتژی‌های دیگر هستند، آن‌ها از استراتژی ورود برای هر فعالیت زنجیره ی ارزش که می‌تواند هزینه‌ها را به حداقل برساند یا کیفیت را افزایش دهد استفاده می‌کنند. چون استراتژی های چند محلی و منطقه ای بدنبال انطباق محلی بیشتر هستند، که آیا شرکت چندملیتی از صادرات اصلاح شده ی وطنی استفاده می کند یا از سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی بهره می‌برد که کل زنجیره‌ی ارزش را در هر کشور یا منطقه‌ای مستقر می‌سازد. از این رو، سوال اساسی برای مدیر چندملیتی این است که کدام استراتژی ورود به بهترین شکل به اهداف استراتژیک کشور برای بودن در یک کشور یا یک منطقه معین کمک می‌کند.

جدول 19 خلاصه ای از اینکه چگونه شرکت‌های دارای استراتژی‌های چندملیتی مختلف ممکن است از گزینه های ورود مختلف استفاده کنند را ارائه می کند.

**جدول 19: انتخاب استراتژی های ورود برای حمایت از استراتژی های چند ملیتی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| استراتژی های چند ملیتی  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  صادرات پروانه دادن | | | استراتژی های ورود  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  IJV ها /اتحاد های سرمایه گذاری  تعاونی مستقیم خارجی | |
| چندمحلی | محصولات/خدمات منحصر بفرد را به هر کشوری صادر کنید | به شرکتهای محلی پروانه دهید وانعطاف پذیری برای انطباق با شرایط منحصر بفرد یک کشور را ممکن می سازید | هنگامی بکار گیرید که دانش شریک از شرایط کشور نظیر انطباق برای محصول یا خدمت ضروری هستند | مالک فعالیت های زنجیره ی ارزش کامل در هر کشور، از مواد خام تا خدمات، را مالک شوید |
| منطقه ای | محصولات مشابه رابه هر منطقه ی محل فعالیتی صادر کنید | به شرکتهای منطقه ای پروانه دهید و انعطاف پذیری برای انطباق با شرایط منحصر بفرد منطقه را ممکن می سازید. | هنگامی بکار گیرید که دانش شریک از شرایط منطقه نظیر انطباق برای محصول یا خدمت ضروری است. | مالک فعالیتهای زنجیره ی ارزش کامل در مناطق شوید، فعالیتها را درون مناطق برای مزیت های مکان توزیع کنید |
| بین المللی | محصولات جهانی تولید شده در وطن را به سراسر جهان صادر کنید | بعنوان یک استراتژی جایگزین پروانه دهید در صورتیکه الزامات محلی یا موانع واردات صادرات از کشور اصلی را ممنوع می سازند | IJV ها یا اتحاد ها را برای فعالیت های زنجیره ی ارزش بالا دستی برای تکمیل منابع خودتان (بعنوان مثال، هزینه های سرمایه گذاری مشترک) بکار ببرید؛ تحت همان شرایط پروانه دادن پایین دست را بکار گیرید | برای فعالیتهای زنجیره ی ارزش پایین دست نظیر فعالیتهای فروش و خدمات پس از فروش بکار ببرید |
| فراملی | محصولات /خدمات جهانی را به سراسر جهان از مکانهای دارای سودمندترین هزینه یا کیفیت صادر کنید | تحت شرایط مشابه استراتژی بین المللی پروانه دهیداگر شرایط دیگر از واردات از مکانهای تولید بهینه جلوگیری کنند یا اگر عوامل ریسک محلی یا موانع دیگر مانع FDI شوند | IJV ها یا اتحاد ها را برای فعالیتهای زنجیره ی ارزش بالا دست بمنظورتکمیل منابع خود (بعنوان مثال، دانش تحقیق و توسعه ی مشترک) بکار گیرید؛ از پایین دست تحت همان شرایط پروانه دادن استفاده کنید | FDI را برای هر فعالیت زنجیره ی ارزش در هر جایی از جهان که در آن مزیت های مکان ممکن هستند بکار ببرید |

**مرور فصل**

شرکت‌ها در هر اندازه ای انتخاب جهانی شدن را دارند و باید مکانیسم‌های مناسبی را برای انجام این کار انتخاب کنند. همگام با رشد رقابت جهانی، شرکت‌ها بیش ار پیش بدنبال مکان‌های بین المللی برای تحقیق و توسعه، مواد خام، تولید و فروش هستند. این فصل گزینه های ورود را مرور کرد که شرکت ها می توانند برای کارکردن در بازار بین المللی انتخاب کنند. آن همچنین به موضوعات مهمی پرداخت که یک مدیر بین الملل باید در انتخاب‌های خود، استراتژی‌های ورود را در نظر بگیرد.

انتخاب یک استراتژی به آرایه‌ی پیچیده‌ای از عوامل از جمله، استراتژی چند ملیتی شرکت، قصد استراتژیک آن و نیاز به کنترل محصولاتش، وابسته است. اغلب شرکت‌های چند ملیتی آمیزه‌ای از استراتژی‌های ورود را برای متناسب محصولات مختلف یا کسب و کارهای مختلف انتخاب خواهند کرد.

برای MNC، ورود به بازار بین‌المللی ممکن است در هر جایی از زنجیره‌ی ارزش از تحقیق و توسعه تا خدمات پس از فروش، رخ دهد. اکثریت MNC ها فراتر از منبع یابی در بازار بین المللی می روند و از این رو باید آن استراتژی‌های ورود را انتخاب کنند که بر فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش پایین دستی فروش محصولات یا خدماتشان متمرکز می شوند. فروش می تواند با استفاده از همه‌ی استراتژی‌ها، از صادرات تا سرمایه گذاری مستقیم خارجی، رخ دهد(اونکلینکس و همکاران[[226]](#footnote-226)، 2016). اگرچه آن می تواند منافع استراتژیک دیگری نظیر یادگیری درباره ی بازار، را فراهم سازد، اما صادرات عمدتاً بر فروش متمرکز می شود. علاوه بر فروش، استراتژی‌های ورود دیگر، مانند پروانه دادن، اتحادهای استراتژیک و FDI، می توانند به فعالیت های دیگر زنجیره ی ارزش کمک کنند. بعنوان مثال، یک MNC ممکن است از FDI برای تحقیق و توسعه و تولید در یک کشور استفاده کند و از یک فعالیت اقتصادی مشترک برای فروش در یک کشور ثالث بهره ببرد.

پیچیدگی‌های انتخاب یک استراتژی ورود که استراتژی های چندملیتی شرکت را تکمیل می‌کند چالش های مهمی را به مدیران بین‌المللی نشان می‌دهد. از جمله، شما دیدید که طبیعت محصول، ریسک‌های مالی و سیاسی عملیات و مقررات دولتی جایی که شرکت در آنجا مستقر است و نیازهای مدیران بین المللی به کنترل عملیات باید هنگام تدوین گزینه های ورود برای MNC در نظر گرفته شوند. بینش‌های استراتژیک برای نمایش این پیچیدگی‌ها در جهان واقعی به شما نشان دادند که چگونه مدیران بین‌المللی اجراکننده به چالش‌های تدوین استراتژی‌های ورود موفق واکنش نشان می‌دهند.

فصل هشتم: استراتژي هاي بين المللي

شما بعد از خواندن این فصل باید قادر باشید که:

* منافعی را که MNC ها می توانند با استفاده از یکپارچگی جهانی یا سازگاری محلی بدست آورند را درک کنید.
* فشارهای متضاد دو راهی محلی-جهانی پیش روی مدیران بین‌المللی در MNC ها را درک کنید.
* محتوای استراتژی‌های چندگانه اساسی (فراملی، بین المللی، چندمحلی و منطقه‌ای را فرا بگیرید.)
* با استفاده از سوالات تشخیصی که به MNC ها از عهده برامدن دوراهی جهانی-محلی کمک می کنند یک استراتژی چندملیتی را انتخاب کنید.

بینش استراتژیک نشان می‌دهد چگونه حتی شرکت‌های خیلی موفق نظیر استاربوکس باید بدقت بهترین استراتژی‌ها را برای بین‌المللی کردن محصولات و خدماتشان انتخاب کنند. انتخاب‌های فراوانی برای MNC ها بمنظور سود بردن از فرصت‌های بین المللی برای رشد و توسعه منافع وجود دارد. شما در این فصل مروری بر استراتژی های ضروری را خواهید یافت که MNC ها برای موفقیت در این تلاش خواهند یافت.

این فصل شامل دو قسمت اصلی است. در قسمت اول استراتژی‌های کلی در خصوص عملیات بین المللی به شما معرفی می شوند. در قسمت دوم برخی از پرسش هايي که مدیران بین المللی باید برای انتخاب بهترین استراتژی‌های بین‌المللی شان پاسخ دهند، به شما معرفی می‌شوند. شما بعد از خواندن این فصل باید درک کنید که چگونه انتخاب یک استراتژی چندملیتی به تفاوت‌ها در بازارها، محصولات، رقابت و ریسک های جهانی بستگی دارد. شما همچنین باید درک کنید که مدیریت بین المللی نسبت به مدیریت داخلی پیچیده تر و چالش برانگیزتر است.

انتخاب استراتژیک برای MNC ها

شرکت‌های درگیر در کسب و کارهای بین‌المللی مانند همه‌ی کسب و کارها با فشارها برای پاسخ به نیازهای منحصر بفرد مشتریانشان مواجه هستند. اما، هنگامی‌که مشتریان شما اهل کشورها و مناطق دیگر جهان هستند، آن‌ها اغلب نیازها و تمایلات متفاوتی برای محصولات و خدمات دارند. هنگامی‌که یک شرکت تصمیم می گیرد که بر اساس تفاوت‌های ملی و منطقه‌ای بر برآورده ساختن نیازهای مشتری تمرکز کند، یک استراتژی پاسخگویی محلی را می پذیرد. و یا اینکه، هنگامی‌که یک شرکت تصمیم می‌گیرد تفاوت‌های محلی را بی اهمیت سازد و عملیاتش را در هر جایی از جهان که منفعت وجود دارد، مستقر سازد، آن چیزی را می پذیرد که یک **استراتژی یکپارچه سازی جهانی** نامیده می شود.

شرکت‌هایی که یک استراتژی پاسخگویی محلی را می‌پذیرند، سفارشی کردن سازمان‌ها و محصولاتشان را برای وفق دادن با تفاوت‌های کشور و منطقه‌ای مورد تأکید قرار می دهند. آن‌ها بر برآورده ساختن نیازهای مشتری محلی توسط مناسب کردن محصولات یا خدمات برای برآورده ساختن آن نیازها متمرکز می شوند. نیروهایی که از یک استراتژی پاسخگویی محلی حمایت می‌کنند، عمدتاً مربوط به تفاوت‌های فرهنگی در سلایق مشتری و تغییرات در نیازهای مشتری، همچنین تفاوت‌های ایجاد شده توسط نهادهایی نظیر مذهب یا سیستم سیاسی هستند. بعنوان مثال، مقررات دولتی می‌توانند شرکت ها را ملزم به تولید محصولاتشان در کشورهایی که در آن‌ها می فروشند، سازند.

MNC هایی که طرفدار یک استراتژی یکپارچگی جهانی هستند هزینه‌هایشان را با استفاده از محصولات استانداردسازی شده، استراتژی‌های تبلیغاتی و کانال‌های توزیع در هر کشور کاهش می‌دهند. علاوه براین، این شرکت‌های چندملیتی جهان گرا با استقرار عملیاتشان در هر نقطه ای از جهان بدنبال منابع کم هزینه‌تر یا با کیفیت بیشتر هستند. بعنوان مثال، در چنین شرکت‌هایی، اداره‌ی مرکزی، مراکز تحقیق و توسعه، تولید یا توزیع ممکن است در هر جایی که بهترین ارزش افزوده دارای کیفیت و هزینه‌ی کمتر را فراهم می‌سازند، مستقر شوند. شرکت‌هایی نظیر Nike و Reebok با محصولاتی نظیر کفش‌های ورزشی، از سایت های تولیدی کم هزینه ی آسیایی برای تولیداتشان استفاده می‌کنند، درحالی‌که قسمت اعظم تحقیق و طراحی در شعبات اصلی شان را حفظ می کنند.

اما، نه پاسخ به نیازهای مشتری محلی و نه فروش همان محصول در سراسر جهان، تضمینی برای موفقیت نیست. بعنوان مثال، مشتریان ممکن است مایل به پرداخت یک هزینه‌ی بیشتر برای تولیدات یا خدماتی باشند که متناسب با نیازهایشان هستند. و یا اینکه، اگر مشتریان هیچ ارزشی را در محصولات یا خدمات منحصر بفرد نبینند، آن‌ها بیشتر جذب محصول یا خدمتی می شوند که در کشورهای کم هزینه، منبع یابی می شوند و آن‌ها می توانند قیمت کمتری داشته باشند. شرکت های چند ملیتی باید بدقت برای هر محصول یا کسب و کار تصمیم بگیرند که چگونه بصورت جهانی یا محلی، استراتژی‌هایشان را جهت‌گیری کنند. اینکه کدام جهت‌گیری استراتژیک انتخاب شود، دوراهی جهانی-محلی نامیده می شود. شما بعداً در این فصل برخی از سوالات را که مدیران باید قبل از انتخاب یک استراتژی چند ملیتی مناسب پاسخ دهند را خواهید دید. اما، قبل از آن، بینش استراتژیک IB مقابل را در نظر بگیرید که چگونه ایکی و ودافون سوئدی، بزرگترین اپراتور تلفن همراه جهان برای بدست آوردن توازن درست تلاش می کنند.

بینش استراتژیک تلاش دو شرکت برای تکمیل کردن استراتژی های بین‌المللی‌شان را نشان می‌دهد. این برای اغلب شرکت‌ها یک فرایند مداوم است که به خالص سازی‌ و تطبیق با شرایط رقابتی در حال تغییر نیاز دارد. ما قبل از اینکه کاربرد های خالص‌تر استراتژی‌های چندملیتی اساسی را در نظر بگیریم به یک درک اساسی از زنجیره‌ی ارزش نیاز داریم. قسمت اعظم استراتژی چندملیتی به تصمیمات در خصوص اینکه چه فعالیت‌هایی نظیر تولید یا تحقیق و توسعه، را باید در بخش‌های مختلف جهان مستقر ساخت، مربوط می شود. چنین فعالیت هایی بخشی از زنجیره‌ی ارزش هستند و قسمت بعدی یک توضیح اساسی از این مفهوم را ارایه می دهد.

مزیت رقابتی و زنجیره ی ارزش

یک شرکت با یافتن منابع کم هزینه‌تر یا دارای ارزش افزوده بالاتر در هر کدام از فعالیت هایش می‌تواند به یک مزیت رقابتی نسبت به شرکت‌های دیگر دست یابد. این بدان معناست که شرکت ها با انجام کارهای ارزان‌تر یا با رساندن ارزش بهتر به مشتریان که برای آن می توانند یک بهای بیشتری را مطالبه کنند نسبت به رقباء پول بیشتری بدست آورند. چنین فعالیت هایی از گرفتن مواد خام ضروری تا تولید، فروش و پیگیری نهایی با خدمات پس از فروش متغیر هستند. بعنوان مثال، یک شرکت می تواند درآمد حاصل از تقلیل هزینه را بیابد و در کشورهای دیگر مواد خام یا نیروی کار ارزان‌تر را منبع یابی کند. سیرس و فروشگاه انگلیسی مارکس اند اسپنسر برای سود بردن از تولید پوشاک کم هزینه در هند و کاهش سهمیه‌های واردات به ایالات متحده و اتحادیه‌ی اروپا در حال سرمایه گذاری در کارخانجات هند برای تولید پوشاک شان هستند. بطور مشابهی، یک MNC نظیر موتورولا با استفاده از تحقیق و توسعه‌ی تولید شده توسط شرکت تابعه اش در چین، که در آن استعداد مهندسی ارزان و دارای کیفیت بالاست، برای محصولاتش، ارزش افزوده ایجاد می‌کند. بعنوان مثال، بسیاری از شرکت‌های نرم افزاری چند ملیتی از تعداد زیادی مهندسان با کیفیت در هند و سنگاپور سود می برند.

یک روش فکر کردن درباره‌ی چنین فعالیت هایی زنجیره‌ی ارزش نامیده می شود. میشل پورتر، یک محقق و مشاور برجسته در مدیریت استراتژیک در دانشگاه هاروارد، اصطلاح «زنجیره‌ی ارزش[[227]](#footnote-227)» را برای نشان دادن همه‌ی فعالیت‌هایی که یک شرکت برای «طراحی، تولید، بازاریابی، تحویل و پشتیبانی از محصولاتش» استفاده می کند، بکار می برد(فاچز و همکاران[[228]](#footnote-228)، 2016). زنجیره‌ی ارزش حوزه هایی را شناسایی می‌کند که در آن یک شرکت می‌تواند برای مشتریان ارزش بوجود آورد. طراحی های بهتر، تولید کارامدتر، و خدمات بهتر همگی ارزش افزوده در زنجیره‌ی ارزش را نشان می‌دهند و در نهایت، ارزشی که یک شرکت تولید می‌کند چیزی است که مشتریان برای یک محصول یا خدمت پرداخت خواهند کرد. شکل 34 تصویری از زنجیره‌ی ارزش را نشان می دهد.

پورتر زنجیره‌ی ارزش را به فعالیت‌های اولیه و پشتیبانی تقسیم می‌کند. این فعالیت‌ها (1) فرآیندهای ایجاد کالاها یا خدمات و (2) مکانیسم‌های سازمانی ضروری برای پشتیبانی از فعالیت‌های خلاقانه را نشان می‌دهند. فعالیت های اولیه شامل اعمال فیزیکی ایجاد، فروش و خدمات پس از فروش محصولات هستند. فعالیت های اولیه در زنجیره‌ی ارزش نظیر تحقیق و توسعه و مدیریت کردن زنجیره‌ی عرضه بالادست نامیده می‌شوند. فعالیت های زنجیره‌ی ارزش بعدی، نظیر فروش و پرداختن به کانال‌های توزیع، فعالیت های پایین دست را نشان می‌دهند. فعالیت‌های پشتیبانی شامل سیستم‌های مدیریت منابع انسانی (مانند رویه های جذب و انتخاب)، فناوری اطلاعات، طراحی و کنترل سازمانی (شکل ساختاری و رویه‌های حسابداری) و فناوری پایه‌ی یک شرکت هستند.

زنجیره‌ی ارزش حوزه هایی در ورودی، توان عملیاتی، و خروجی را شناسایی و از فرآیندهایی پشتیبانی می‌کند که در آن شرکت‌هایی مانند Dell برای بدست آوردن مزیت نسبت به رقباء تلاش می‌کنند. MNC‌ها توان بدست آوردن مزیت نسبت به رقباء توسط اساس قرار دادن فعالیت‌های ارزش در بسیاری از کشورها را دارند. اینکه آنها چگونه این فعالیت‌ها را پیکربندی می‌کنند، در واقع اساس استراتژی چندملیتی است.

فعالیت های اولیه

بالادست

پایین دست

عملیات

بعنوان مثال، عملیات تولید، مونتاژ، تأسیسات

بازاریابی و فروش بعنوان مثال، تبلیغات و روابط کانالی

لجیستیک ورودی

بعنوان مثال، عرضه و کسب مواد خام

لجیستیک خروجی بعنوان مثال، تحویل

خدمات بعد از بازار بعنوان مثال، تعمیر

تحقیق و توسعه

فعالیت های پشتیبانی طراحی و توسعه ی سازمانی مدیریت منابع انسانی فناوری اطلاعات حسابداری و مالیه

**شکل 34: زنجیره ی ارزش**

**منبع: اقتباس شده از میشل ای. پورتر، 1995، مزیت رقابتی، نیویورک: فری پرس، صص. 37-35.**

شما با یک دانش پایه‌ای زنجیره‌ی ارزش اکنون خواهید دید که چگونه یکپارچه‌سازی جهانی و استراتژی‌های پاسخ‌گویی محلی را می توان بیشتر بهبود داد. شکل 35 یک نمایش گرافیکی از جهت‌گیری های یکپارچه سازی جهانی و استراتژی های پاسخگویی محلی را نشان می دهد.

محصولات/خدمات مشابه در سراسر جهان

منبع یابی جهانی عرضه ها بر اساس هزینه ی کم برای کیفیت

تمرکز کشوری

تمرکز منطقه ای

جعبه ی استراتژی یکپارچگی جهانی

بازار یابی مشابه در سراسر جهان

مکان های جهانی فعالیت ها بر اساس هزینه ی پایین/کیفیت

استراتژی پاسخگویی محلی

**شکل 35: جهت گیری های استراتژی چند ملیتی**

**یکپارچگی جهانی**: ما کجا می‌توانیم کارها را به بهترین و ارزانترین شکل انجام دهیم؟ ما می‌توانیم استراتژی یکپارچه سازی را مانند یک جعبه در نظر بگیریم که فعالیت های زنجیره‌ی ارزش یک شرکت را نشان می‌دهد. در شدیدترین استراتژی یکپارچه سازی جهانی، همه‌ی فعالیت‌ها‌ی گوشه‌های جعبه براساس مزیت های استراتژیک در جهان منتشر می شوند(ناییجی و همکاران، 1394).

استراتژی فراملیتی

جامع‌ترین نسخه‌ی یکپارچه‌سازی جهانی، یکپارچه سازی فراملیتی است. بالاترین اولویت های آن بدنبال مزیت‌های مکان و بدست آوردن کارایی‌های اقتصادی از کارکردن در سراسر جهان است. مزیت‌های مکان به معنای این است که شرکت فراملی فعالیت های زنجیره ی ارزش (تولید، تحقیق و توسعه و فروش) را در هر جایی از جهان که بتواند « آن‌را به بهترین و ارزانترین شکل» انجام دهد و همانطوری که موقعیت نیاز دارد، پراکنده و مستقر می سازد. بعنوان مثال، اینتل تأسیسات تولید و آزمایش مستقر در پنج کشور در خارج از ایالات متحده، این تأسیسات تولید کار ارزانتر بلکه دارای کیفیت بالا را نیز ارایه می‌کنند. میشل پورتر استدلال می کند که شرکت برای رقابت جهانی باید کشورها را نه تنها بعنوان بازارهای بالقوه بلکه همچنین بعنوان «پلت فورم های جهانی» بررسی کند. یک پلت فورم جهانی مکانی است که در آن یک شرکت می‌تواند در برخی فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش از رقباء پیشی بگیرد.

کشورها مانند شرکت ها در هزینه ها، کیفیت یا دیگر منابع در دسترس شرکت های محلی و MNC ها مزیت هایی دارند. اقتصاددانان همه ی این را مزیت مطلق می نامند. مزیت ملی با مزیت رقابتی که به مزیت های هر شرکت نسبت به شرکت های دیگر اشاره دارد فرق دارد. مزیت مطلق به مزیت های کشورها نسبت به کشورهای دیگر اشاره دارد. بعنوان مثال، کشورهای دارای نیروی کار ارزانتر و دارای تحصیلات بهتر نسبت به کشورهای دیگر، مزیت مطلق دارند. بعنوان مثال، آلمان بطور کلی دارای یک سیستم آموزشی عالی در نظر گرفته می شود و از این رو نسبت به کشورهای دیگر در دسترس پذیری نیروی کار فنی مزیت دارد. مزیت ملی برای سازمان های محلی مهم است، زیرا آنها می‌توانند از مزایای ملت شان برای بدست آوردن مزیت های رقابتی نسبت به رقبای شان از کشورهای دیگر استفاده کنند. آلمان برای تولید محصولات فنی دارای کیفیت بالا نظیر اتومبیل‌های لوکس (BMW) و لوازم برقی (ماشسن های ظرفشویی بوش) معروف است.

سابقاً، بسیاری از کارشناسان کسب و کارهای بین المللی مزیت های ملی را مانند چیزی می دیدند که از آن تنها سازمان‌های بومی یا محلی می توانستند از رقابت جهانی سود ببرند. بعنوان مثال، بسیاری از سازمان‌های ژاپنی و کره ای مزیت های های رقابتی اولیه‌ی خود را بر نیروی کار ارزان، دارای کیفیت بالا و باانگیزه در دسترس در کشورهای شان می سازند. مزیت های ملی دیگر فقط به شرکت های محلی مزیت رقابتی نمی دهند. یعنی، در دنیای جهانی شده، هر منبع در دسترس در کشورهای مختلف نظیر کارگران تحصیلکرده یا مواد خام، پلت فورم‌های جهانی را برای شرکت فراملیتی بمنظور مزیت های رقابتی مبتنی بر مکان در هزینه ها و کیفیت را فراهم می سازند. شرکت فراملیتی هر کشور را بعنوان یک پلت فورم جهانی می بیند که در آن می‌تواند هر فعالیت زنجیره‌ی ارزش را انجام دهد. از این رو، مزیت رقابتی یک ملت دیگر فقط برای شرکت‌های محلی نیست. هر شرکت با مرزهای فزاینده‌ی آزاد و باز، صرف نظر از ملیت مالکیت، می تواند هر مزیت ملی را به مزیت رقابتی برای کل شرکت تبدیل کند. در صورتی‌که شرکت انعطاف پذیری و تمایل برای استقرار در هرجایی را داشته باشد. نمونه هایی از چنین فعالیت های استراتژیک فراملی عبارتند از:

* استقرار واحدهای عرضه ی بالادست، نزدیکی به منابع ارزان و مواد خام دارای کیفیت بالا- تقریباً 18 شرکت نفتی چندملیتی در نیجریه وجود دارند.
* استقرار مراکز تحقیق و توسعه نزدیک منابع تحقیق و نوآوری- در سال 2005 موتورلا مرکز تحقیق و توسعه ی جدیدش در بنگلور، یک مرکز در حال رشد توسعه ی IT در هند، را افتتاح کرد.
* استقرار واحدهای فرعی تولیدی نزدیک منابع نیروی کار با کیفیت بالا یا کم هزینه - اینتل پنج سایت دارد که در آنها نیروی کار نسبتاً ارزان و دارای تحصیلات کافی است.
* به اشتراک گذاری کشف ها و نوآوری های ایجاد شده در هر واحدی صرف نظر از مکان دارای عملیات در بخش‌های دیگر جهان. مرکز طراحی واقع در تایوان فورد، بنام فورد لیو، در حال کار بر نسل بعدی سدان متوسط Tierraاست که یک پلات فورم کلاسیک را با مزدا 323 برای بازار آسیا – اوقیانوسیه به اشتراک می گذارد.
* استقرار فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش پشتیبانی نظیر حسابداری در کشورهای کم هزینه – GE Capital از کارمندان هندی برای فعالیت‌های پشتیبانی نظیر بررسی شایستگی پرداخت ها برای طرح‌های سلامتی استفاده می کند.
* کار کردن نزدیک مشتریان کلیدی - BWM در ایالات متحده یک اتومبیل شاسی بلند تولید می کند که بازار اصلی برای این نوع وسیله ی نقلیه است.
* پشتیبانی پس از بازار برون مرزی نظیر مراکز تماس با کشورهای کم هزینه - اگر شما با آمریکن اکسپرس، اسپرینت، سیتی بانک یا IBM تماس بگیرید تماس شما احتمالاً در هند پاسخ داده خواهد شد.

مزیت‌های مکان برای شرکت فراملی منافع هزینه یا کیفیت برای فعالیت های زنجیره‌ی ارزش مختلف فراهم می سازد. استراتژی های فراملی برای کاهش هزینه های بیشتر برای فعالیت‌های بازاریابی و تبلیغاتی یکنواخت در سراسر جهان تلاش می‌کنند؛ این شرکت‌ها از نام‌های تجاری یکسان، تبلیغات و بروشورهای تبلیغاتی در هر جایی که آنها محصولات یا خدماتشان را می‌فروشند، استفاده می‌کنند(فاچز و همکاران[[229]](#footnote-229)، 2016). شرکت‌های نوشابه سازی، نظیر کوکا کولا، در استفاده از برندشان در سراسر جهان جزء موفق‌ترین‌ها بوده اند. هنگامی که یک شرکت می‌تواند کارها را بطور مشابهی در سراسر جهان انجام دهد، آنگاه می‌تواند از اقتصاد مقیاس سود ببرد. از این رو، بعنوان مثال داشتن یک بسته ی دارای رنگ و اندازه‌ی یکسان که در سراسر جهان در تأسیسات تولید متمرکز تولید می شود، کارآمد ترین است.

البته، انتقال فعالیت های زنجیره‌ی ارزش به کشورهای دیگر حتی اگر صرفه جویی‌های آشکاری در هزینه یا دیگر منافع ممکن وجود داشته باشد، همیشه مفهوم کسب و کار خوبی ندارد. بعنوان مثال، دستمزدها در یک کشور هنگام ورود شرکت های چند ملیتی اغلب افزایش می یابند، نیروی کار محلی کم هزینه اغلب یک مزیت موقتی است. شاید مهمتر این است که هنگامی که واحدهای فرعی در سراسر جهان پراکنده می‌شوند هماهنگی و کنترل عملیات بین‌المللی به یک چالش مهم برای مدیران بین‌المللی تبدیل می‌شود. به عنوان مثال شرکت Dell ترجیح می‌دهد مونتاژ نهایی کامپیوترهایش را در ایالات متحده (برخلاف اغلب رقبایش، باوجود هزینه های نیروی کار بیشتر) انجام دهد، زیرا مدیران معتقدند که کنترل بهتر است. اگر مزیت های یک پلت فورم جهانی تا اندازه‌ای بخاطر فرصت هایی بودند که افراد در یک کشور محل عملیات بوجود آورند، چه رخ می دهد؟ (برای مطالعه به شرکت های نفتی فعال در نیجریه مراجعه کنید!)

استراتژی بین المللی

استراتژی بین‌المللی یک استراتژی یکپارچه سازی جهانی است. یعنی، شرکت‌های دنبال‌کننده‌ی استراتژی های بین المللی، نظیر تویز آر آس، بوئینگ، اپل و IBM، در خصوص دوراهی جهانی- محلی یک موضع میانه را در نظر می‌گیرند. استراتژیست بین المللی مانند استراتژیست فراملی ترجیح می دهد تا حد امکان از محصولات جهانی و تکنیک های بازاریابی مشابه در هر جایی استفاده کند. آن‌ها تا هر میزان که آداب و رسوم، فرهنگ و قوانین محلی اجازه دهند، سازگاری با تطبیق حداقل در عرضه محصول و استراتژی‌های بازاریابی را محدود می‌سازند. اما، MNC‌های استراتژیست بین‌المللی با شرکت‌های فراملی فرق دارند از این حیث که آنها تا حد امکان فعالیت های زنجیره‌ی ارزش بسیاری را در خانه انجام می دهند. بویژه، استراتژیست بین المللی، واحدهای تحقیق و توسعه و تولیدش را در خانه متمرکز می سازد تا اقتصادهای مقیاس و کیفیت را بدست آورد که از فعالیت‌های پراکنده‌ی فراملی مشکل‌تر است. بعنوان مثال، شرکت بوئینگ اغلب تحقیق و توسعه و تولیدش در ایالات متحده را حفظ می‌کند، در حالی که هواپیماهایش را در سراسر جهان با یک روش بازاریابی مشابه متمرکز بر قیمت و فناوری می فروشد. اما، شرکت بوئینگ برای جدیدترین هواپیمایش، دریم لاینر، کمی بیشتر فراملی می‌شود و تولید و طراحی برخی اجزاء را به ژاپن و کشورهای دیگر می‌سپارد اما مونتاژ نهایی را در ایالات متحده انجام می‌دهد. متأسفانه، برای بوئینگ مشکلات هماهنگی به تأخیرات پرهزینه تحویل نهایی هواپیما منجر گردید.

شرکت‌های دارای استراتژی های بین المللی هنگام ضرورت بدلایل اقتصادی یا سیاسی اغلب واحدهای فروش و تولید را در کشورهای اصلی عملیات برپا می‌کنند. اما، شعبه‌ی اصلی کنترل استراتژی‌های محلی، تحقیق و توسعه، منابع مالی و تولید را حفظ می کنند. تأسیسات محلی فقط به واحدهای کوچک تأسیسات تولید و فروش در خانه تبدیل می شوند.

استراتژی پاسخگویی محلی

استراتژی پاسخگویی محلی از بسیاری جهات شکلی از استراتژی تمایز است. یعنی، شرکت تلاش می‌کند خودش را از رقباء با دادن یک ارزش بسیار به محصولات یا خدماتش که مشتریان را با برطرف کردن دقیق نیازها و انتظارات فرهنگی شان جذب می‌کند، متمایز سازد. بعنوان مثال، تبلیغات، بسته‌بندی، محل‌های فروش و قیمت‌گذاری با شیوه‌های محلی وفق داده می‌شوند. به این امید که مشتریان این را جذاب تر از چیزی که بطور مشابهی برای کل جهان تولید می شود، خواهند یافت. حتی یک محصول ممکن است در کشورهای مختلف مشابه بنظر برسد، اغلب تطبیق محلی مورد نیاز برای کمک به نیاز های محلی وجود دارند. بعنوان مثال، کنتاکی فراید چیکن نوارهای سرخ شده‌ی تمپورا را در ژاپن و کروکت‌های سیب زمینی و پیاز را در هلند می فروشد و محصول جوجه‌ی هلندی آن هر چه از شهرهای ساحلی دورتر می‌رویم، تندتر می شود.

همانند اغلب کاربردهای یک استراتژی تمایز، برای MNC ها تولید و فروش محصولات منحصربفرد و خاص برای کشورهای مختلف سراسر جهان معمولاً هزینه ی بیشتری دارد. برای وفق دادن هر محصول با احتیاجات محلی، نظیر اندازه ها و بسته های رنگی متفاوت، هزینه های اضافی وجود دارد. از این رو، یک استراتژی پاسخگویی محلی برای موفق شدن معمولاً به مطالبه‌ی قیمت‌های بیشتر برای جبران هزینه های مناسب ساختن یک محصول برای نیازهای محلی نیاز دارد. مشتریان، مانند استفاده کنندگان گوشی های همراه ژاپنی، اگر آن‌ها یک ارزش فوق‌العاده در داشتن یک محصول وفق داده شده با سلایقشان، سیستم های توزیع و ساختارهای صنعت یک شرکت درک کنند، این قیمت بیشتر را پرداخت خواهند کرد.

استراتژی پاسخگوی محلی به شرکت های چندملیتی بزرگ که می توانند شرکت های تابعه‌ی برون مرزی را برپا کنند، محدود نمی شود. حتی یک شرکت کوچک که تنها محصولاتش را صادر می‌کند می تواند از یک استراتژی پاسخگویی محلی با وفق دادن گسترده‌ی خط تولیدش با کشورها و فرهنگ‌های مختلف استفاده کند. اما، برای سازمان‌های بزرگتر دارای واحدهای تولید و فروش در بسیاری از کشورها، استفاده از یک استراتژی پاسخگویی محلی اغلب به معنای تلقی کردن شرکت‌های تابعه‌ی خارجی به عنوان شرکت‌های مستقل است. شعبه‌ی مرکزی اغلب بر خط کف متمرکز می‌شود و هر کشور را بعنوان یک مرکز سود می بیند. شرکت تابعه‌ی هر کشور برای مدیریت عملیات خودش با پیروی از رسوم محلی آزاد است، اما باید برای گرفتن منابع از شرکت اصلی، سود تولید کند. شرکت تابعه‌ی شرکت پاسخگوی محلی اغلب از منابع محلی، مواد خام استفاده می کند و افراد محلی را استخدام می‌کند.

استراتژی های چند محلی و منطقه ای

یک مشکل مهم برای یک استراتژیست پاسخگوی محلی، این سوال است که با چه دقتی باید تمرکز کرد. روش حدی استراتژی حدی نامیده می شود که به معنای این است که هر کشوری که شما در آن تجارت می‌کنید بطور متفاوتی تصور می شود. یک روش هدفمند مشابه، استراتژی منطقه‌ای نامیده می‌شود. این استراتژی تلاش می کند کارایی اقتصادی و فواید مکانی استراتژی‌های جهانی را به همراه برخی از فواید تطبیق محلی بدست آورد. استراتژیست منطقه‌ای بجای داشتن محصولات و زنجیره‌ی ارزش جهانی، منبع یابی مواد خام، تولید، بازاریابی و برخی از فعالیت های پشتیبانی در یک منطقه‌ی خاص را مدیریت می‌کند. بعنوان مثال، یک استراتژیست منطقه‌ای ممکن است یک مجموعه از محصولات برای آمریکای شمالی و مجموعه‌ی دیگری برای مکزیک و آمریکای جنوبی داشته باشد. این نه تنها برخی صرفه‌جویی‌های هزینه‌ی مشابه با استراتژیست های فراملی و بین المللی را اجازه می دهد، بلکه همچنین به شرکت برای پاسخگویی منطقه‌ای انعطاف‌پذیری می دهد. مدیران فرصت دارند تا بطور منطقه‌ای به مشکلاتی نظیر وضعیت رقابتی، ترکیب محصول، استراتژی تبلیغات و منابع سرمایه رسیدگی کنند.

بلوک‌های تجارت منطقه‌ای نظیر اتحادیه اروپا[[230]](#footnote-230) (EU) و نفتا[[231]](#footnote-231) (NAFTA) سبب یکنواختی بیشتر نیازها و انتظارات مشتری در کشورهای عضو شده اند. بلوک‌های تجاری همچنین تفاوت‌ها در مشخصات مورد نیاز دولت و صنعت برای محصولات را کاهش می دهند. در نتیجه، در بلوک تجاری، شرکت ها می توانند از محصولات منطقه ای و مزیت های مکان منطقه ای برای همه‌ی فعالیت های زنجیره‌ی ارزش استفاده کنند. افزایش بلوک‌های تجاری برخی از استراتژیست های محلی سابق، بویژه در اروپا و ایالت متحده را مجبور به پذیرش استراتژی‌های منطقه‌ای کرده است. بعنوان مثال، پروکتر گمبل و دوپونت واحدهای فرعیشان در مکزیک، ایالات متحده و کانادا را به یک سازمان منطقه‌ای تبدیل کرده‌اند. این شرکت‌ها با این استراتژی برخی از مزیت‌های سازگاری محلی و برخی از مزیت‌های فراملی شدن را بدست می آورند.

برای ملاحظات بین‌المللی، بسیاری از شرکت ها تمرکز منطقه‌ای و کشوری را ترکیب می‌کنند. حقیقتاً بسیاری از کشورها برای MNC‌ها دارای بازارهای کوچک هستند. در نتیجه، برخی کشورها بر کشورهای بازار بزرگتر نظیر ایالات متحده یا ژاپن با یک رویکرد چند محلی تمرکز می‌کنند در حالی‌که با یک رویکرد منطقه‌ای با مناطقی نظیر آسیای جنوب شرقی برخورد می‌کنند. تمرکز کشوری/ منطقه‌ای نشان می دهد که چگونه یک استراتژی منطقه ای تا فراتر از مرزهایش رشد کرده و حتی یک کلمه‌ی فرانسوی جدید "delocalization" را بوجود آورد.

جمع بندی

جدول 20 محتوای چهار استراتژی چندملیتی اساسی را خلاصه می‌کند. اما، دانشجویان مدیریت کسب و کارهای بین‌المللی باید درک کنند که این استراتژی‌ها، توصیفات کلی انتخاب‌های استراتژیک چند ملیتی هستند. شرکت‌ها بندرت یک شکل خاصی از یک استراتژی چندملیتی را می‌پذیرند. شرکت های دارای بیش از یک کسب و کار می‌توانند برای هر کسب و کار خود، استراتژی های چندملیتی متفاوتی را برگزینند. حتی شرکت‌های دارای یک کسب و کار می توانند استراتژی ها را برای مطابقت با محصولات متفاوت تغییر دهند. علاوه براین، مقررات دولتی درخصوص تجارت، ارزیابی تاریخی شرکت و هزینه‌ی تغییر استراتژی‌ها ممکن است یک شرکت را از اجرای کامل یک استراتژی ویژه، باز دارند. بینش استراتژیک نشان می دهد که چگونه حتی بزرگترین شرکت جهان، والمارت، باید استراتژی خرده فروشی بین المللی اساسیش را با شرایط محلی مطابقت دهد.

با توجه به انتخاب گزینه‌های استراتژیک برای عملیات بین‌المللی، مدیران بین المللی باید بدقت موقعیت را برای شرکت و محصولاتشان یا کسب و کارها هنگام تدوین یا انتخاب یک استراتژی چندملیتی تجزیه و تحلیل کنند. قسمت بعد برخی سوالات تشخیصی را ارایه می کند که مدیران چند ملیتی برای کمک به انتخاب بهترین استراتژی برای شرکتشان استفاده می کنند. این سوالات تشخیصی، MNC ها را در حل دو راهی جهانی- محلی هدایت می‌کنند.

**جدول 20: محتوای استراتژی های چندملیتی: از پذیرش محلی تا یکپارچگی جهانی**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| حوزه های محتوا | محتوای استراتژی انطباق | | محتوای استراتژی جهانی | |
| چند محلی | منطقه ای | بین المللی | فراملی |
| بازارها | هر کشور را بعنوان یک بازار جداگانه تلقی کنید | مناطق (بعنوان مثال، EU) را بعنوان بازار ها تلقی کنید | انعطاف‌پذیری را برای انطباق محلی هدایت شده از طرف شرکت اصلی حفظ کنید | انعطاف‌پذیری را برای سازگاری محلی مبتنی بر یادگیری محلی حفظ کنید. |
| محصولات | محصولات را مناسب سازید تا به بهترین شکل نیازهای مشتری محلی را در کشور مکان براورده سازید | از محصولات مشابه درون مناطق اقتصادی اصلی اما متفاوت بین مناطق استفاده کنید | از انطباق محلی حداقل استفاده کنید و به تشخیص برند جهانی متکی باشید | از انطباق محلی حداقل استفاده کنید و به تشخیص برند جهانی متکی باشید |
| بازاریابی | بر مشتریان کشور محلی با استفاده از شیوه های محلی تبلیغات متمرکز شوید | بر مشتریان در مناطق با استفاده از شیوه های منطقه ای آگهی کردن، تبلیغ و فروش متمرکز شوید | از تاکتیک های بازاریابی مشابه در سراسر جهان استفاده کنید | از تاکتیک های بازاریابی مشابه در سراسر جهان استفاده کنید. |
| مکان فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش | همه یا قسمت اعظم فعالیت های زنجیره ی ارزش را در هر کشور عملیات مستقر سازید | همه یا قسمت اعظم فعالیت های زنجیره ی ارزش را در منطقه ای متمرکز سازید که می تواند شامل بهترین سایت ها در کشورهای مختلف باشد | اغلب به فروش و جای ضروری محدود سازید  از تولید محلی کپی سازمان کشوراصلی استفاده کنید | در هر جایی بر اساس بهترین ارزش برای شرکت مستقر شوید-کمترین هزینه برای بیشترین کیفیت |

منبع: اقتباس شده از جان بی. کولن و کی. پراوین پاربوتیا،2008، مدیریت چند ملیتی، میسون، OH: تامسون ساوت وسترن، 2008، ص. 265.

انتخاب یک استراتژی چندملیتی: چگونگی حل کردن دوراهی جهانی \_ محلی

انتخاب یک استراتژی چندملیتی، فراملی بودن، چندمحلی بودن، بین‌المللی بودن، منطقه‌ای بودن یا برخی از ترکیبات این انتخاب‌ها، تا اندازه‌ی زیادی به تعادل فشارها برای انطباق محلی و مزیت‌های بالقوه‌ی هزینه و کیفیت از یکپارچه سازی جهانی بستگی دارد. شکل 36 جایی را نشان می دهد که در آن استراتژی‌های چندملیتی اساسی برای برآورده ساختن این تقاضاهای اغلب متعرض به خط می شوند.

یکی از بهترین روش‌ها برای تعیین اینکه آیا فشارهای سازگاری محلی یا یکپارچه‌سازی جهانی مهمتر هستند، درک درجه‌ی جهانی شدن صنعتی است که در آن شرکت شما رقابت می‌کند. بگفته‌ی جورج ییپ، کارشناس استراتژی چندملیتی، مدیران بین‌المللی با بررسی درجه‌ی جهانی شدن صنعت، می‌توانند بگویند صنعتشان چقدر جهانی شده است. شما با بررسی محرک‌های جهانی شدن صنعت خود، می‌توانید بگویید که درجه جهانی شدن[[232]](#footnote-232) آن چقدر است.

**شکل 36: راه حل های دوراهی جهانی-محلی**

فشارها برای یکپارچه سازی جهانی

چند ملیتی

چند محلی

منطقه ای

بین المللی

فشار برای پاسخگویی محلی

محرک‌های جهانی‌شدن چه هستند؟ محرک‌های جهانی شدن ویژگی‌های صنعت را تعریف می‌کنند که چه هنگامی یک MNC احتمالاً با پذیرفتن استراتژی‌های فراملی یا بین‌المللی، جهانی‌تر، نسبت به MNC‌هایی که استراتژی‌های چندمحلی یا منطقه ای را انتخاب می‌کنند، موفق‌تر خواهند بود(پیسانی و همکاران[[233]](#footnote-233)، 2017). محرک‌های جهانی‌شدن متعلق به طبیعت بازارها، ساختار هزینه‌ی صنعت، سیاست‌های دولت در کشورهای عملیات و چیزی که رقابت انجام می‌دهند، است(فلیسیو و همکاران[[234]](#footnote-234)، 2016). برای هر کدام از این حوزه‌ها استراتژیست بین‌المللی می‌تواند سوالات تشخیصی را که به سنجش درجه‌ی جهانی شدن صنعت کمک می‌کنند و در نتیجه استراتژی‌های چندملیتی مختلفی را پیشنهاد می‌کنند را بپرسند(فلیسیو و همکاران[[235]](#footnote-235)، 2016).

بازارهای جهانی

**سوال**: آیا مشتریان شما از کشورهای مختلف نیازهای مشابهی دارند؟

بطور فزاینده‌ای، نیازهای مشتریان در سراسر جهان در حال شبیه‌تر شدن هستند. اما، این همگرایی در همه‌ی صنایع و محصولات یکسان نیستند. اغلب مشتریان صنایع الکترونیک، مصرفی و دارویی، دارای نیازهای مشابه هستند. بعنوان مثال، آنتی‌بیوتیک‌ها در سراسر جهان مورد نیازند. اگر شما لنزهای تماسی نرم استفاده می‌کنید، شما به محلول آب نمک نیاز دارید چه شما در تگزاس ایالت متحده یا مسکو در روسیه زندگی کنید. شرکت Bausch & Lomb می‌توانند این محلول را در هر جایی از جهان برای شما فراهم سازد.

اما، در صنایعی که در آن‌ها تفاوت‌های فرهنگی، الزامات دولتی، درآمد و اقلیم فیزیکی مهم هستند، نیازهای رایج مشتریان، کمتر محتمل هستند. بعنوان مثال، باوجود علاقه وافر جهانی به خودرو، هیچ شرکتی در توسعه‌ی یک اتومبیل برای همه‌ی بازارها موفق نبوده است. تفاوت در سطوح درآمد، قیمت‌های سوخت، جاده ها و بزرگراه‌ها، مقررات دولتی و ترجیهات مصرف کننده برای سبک ها و گزینه‌ها این چالش را مشکل ساخته اند.

**سوال**: آیا مشتریان جهانی وجود دارند؟

مشتریان جهانی سازمان‌ها یا افرادی هستند که کالاها و خدماتشان را از هر جایی از جهان تهیه می‌کنند. مشتریان جهانی معمولاً سازمان‌ها (نه مشتریان انفرادی) هستند. آن‌ها بازار جهانی را برای عرضه‌کنندگان جستجو می کنند. تولیدکنندگان کامپیوترهای شخصی (PC) شاید برخی از جهانی‌ترین مشتریان برای اجزای آن هستند. اگر شما نگاهی به درون رایانه خود بیندازید، خواهید فهمید که اجزای آن، متعلق به شرکت‌های واقع در همه جای جهان هستند. یک روند مهم این است که بسیاری از کسب و کارها نه تنها به عنوان مشتریان جهانی برای اجزاء عمل نمی‌کنند بلکه همچنین برای خدمات بازرگانی نظیر فناوری اطلاعات و مراکز خدمات مشتری خرید می‌کنند.

اگرچه مشتریان انفرادی بیشتر هستند، آن‌ها می‌توانند مشتریان جهانی باشند. اگر شما تاکنون از مکانی خارج از کشورتان نرم‌افزار یا موسیقی خریده‌اید، شما یک مشتری جهانی هستید. بسیاری از مردم هنگامی که بطور بین‌المللی پرواز می‌کنند، یک حامل[[236]](#footnote-236) را براساس قیمت و خدمت مناسب به جای ملیت[[237]](#footnote-237) انتخاب می‌کنند. اگرچه استفاده کنندگان از لنزهای تماسی نرم ممکن است محلول نمکی را در سراسر جهان نخرند، اما خریداران در اتحادیه‌ی اروپا اغلب برای پیداکردن عرضه‌کنندگان پزشکی کم هزینه‌تر، از مرز عبور می‌کنند.

**سوال**: آیا شما می‌توانید فعالیت‌های بازاریابی را به کشورهای دیگر انتقال دهید؟

اگر شما می‌توانید از یک نام تجاری، تبلیغات، بسته بندی و کانال‌های توزیع استفاده کنید، صنعت شما قابلیت جهانی‌شدن را داراست. نام‌های برند مانند Coke و مایکروسافت یقیناً در سراسر جهان شناخته‌شده هستند و به انطباق کمی نیاز دارند. اگرچه خرد متعارف پیشنهاد خواهد کرد که تبلیغات به تطبیق ها با فرهنگ های محلی نیاز دارند، اگر مشتریان بطور مشابهی صرف نظر از ملیت پاسخ دهند، آن‌ها می‌توانند بطور کارآمد و مؤثری از استراتژی‌های یکسان در سراسر جهان استفاده کنند. برخی شرکت ها مانندExxon بطور هدفمند برندهای جهانی را بر اساس بهره بردن از یک استراتژی تبلیغات جهانی تکی توسعه نداد.

کانال‌های بازاریابی نشان می‌دهند که چگونه محصولات از تولیدکننده به مصرف‌کننده‌ی نهایی می‌رسند. فروش‌های بنگاه به بنگاه (بوئینگ یا ایرباس که به یک شرکت هواپیمایی می فروشند) اغلب مستقیم هستند و کانال‌های توزیع در سراسر جهان مشابه است. کانال‌های دیگر ممکن است پیچیده‌تر باشند و کشور به کشور فرق کنند.

بعنوان مثال، محلول نمکی Bausch& Lomb برای لنزهای تماسی نرم را در نظر بگیرید. اساساً فقط آب نمک یک محصول جهانیست؛ اما، در ایالات متحده محلول نمکی را می‌توان از مغازه‌ها، خوار و بار فروشی و فروشگاه های مختلف دیگر خرید. در اغلب کشورهای اروپایی، محلول نمکی باید در داروخانه‌ها فروخته شود، بنابراین، شرکت هایی مانند Bausch & Lomb باید در توزیع، انطباق‌های محلی را انجام دهد. همچنین بطری‌ها برای اینکه بیشتر با تصویر یک دارو مطابقت داشته باشند از بطری‌هایی که ممکن است در یک فروشگاه خوار و بار فروشی آمریکایی یافت شود، کوچکتر هستند. در چنین مواردی، هر چه انطباق‌های محلی مورد نیاز در صنعت بیشتر باشند، کمتر جهانی شده است.

محرک های جهانی شدن

**سوال**: آیا اقتصادهای مقیاس جهانی وجود دارند؟

در برخی صنایع، نظیر صنعت هواپیما، بازار هیچ کشوری به اندازه‌ی کافی برای خرید همه‌ی محصولات کارآمد، بزرگ نیستند. شرکت‌ها دراین صنعت برای اینکه از لحاظ هزینه، رقابتی باشند باید جهانی شوند و در سراسر جهان بفروشند. صنایعی که در آن‌ها هزینه‌های هر واحد با حجم بیشتر بطور قابل توجهی کاهش می‌یابند، اغلب بیشتر جهانی شده‌اند. بعنوان مثال، ایرباس امیدوار است سوپر جامبو جت جدیدش A380را بیش ازS700 بفروشد. تنها راه برای انجام این کار فروختن به شرکت های هواپیمایی در سراسر جهان است. هیچ کشوری نمی تواند به تنهایی یک هواپیما را بسازد. تعجب آور نیست که در نتیجه صنعت هواپیمای غیر نظامی، یکی از جهانی شده‌ترین صنعت ها در دنیا بشمار می‌رود.

**سوال**: آیا مواد خام یا اجزای کم هزینه در منابع جهان وجود دارند؟

معمولاً برای فراهم ساختن مواد خام یا اجزای کم‌هزینه در کشورهایی که درای مزیت های مطلق هستند، یافت می شود. به طور مثال فولاد در هند یکی از کم هزینه‌ترین تولیدکنندگان در جهان و یک منبع اولیه برای شرکت های چندملیتی است. همچنین به یک سنگ معدن بومی دسترسی دارد که مقدار فسفر اندکی دارد و آن‌را برای فولاد مورد استفاده در اتومبیل ها، لوازم خانگی و کامپیوترها ایده‌آل می سازد.

**سوال**: آیا منابع ارزانتر نیروی کار ماهر وجود دارند؟

مشابه با مورد مواد خام، مزیت هزینه برای تولید در کشورهای کم‌هزینه‌تر است. انتقال بسیاری از کارخانجات تولیدی به اروپای شرقی توسط شرکت های اروپایی و عملیات تولید آمریکا به چین نمونه‌هایی از شرکت‌هایی را نشان می دهند که بدنبال منابع جهانی دارای هزینه‌های کمتر هستند. بعنوان مثال، خودرو ساز Tower یک عرضه‌کننده‌ی اسکلت کامیون برای Dodge و فورد است. در سال 2005، Tower برای اینکه به کارخانجات مونتاژ Dodge در مکزیک نزدیک‌تر باشد و نیروی کار ارزانتر را بدست آورد، تولید Dodge Ram خود را به مونتری در مکزیک منتقل کرد. بیش از500 شغل در اوهایو رها شدند و جهت صرفه جویی هزینه، به مکزیک منتقل شدند.

**سوال**: آیا هزینه های توسعه‌ی محصول[[238]](#footnote-238) بالا هستند؟

هنگامی که هزینه‌های توسعه‌ی محصول بالا هستند، شرکت ها اغلب تولید محصولات کم‌هزینه را که بتوانند در سراسر جهان بفرووشند، کارآمدتر می‌یابند. گاهی اوقات، بازار یک کشور یا حتی منطقه به اندازه‌ی کافی برای جذب هزینه‌های توسعه‌ی یک محصول منحصربفرد تولید شده برای آن بازار حتی اگر فروش بالا باشد، بزرگ نیست. بعنوان مثال، حجم فروش تویوتا برای سدان کمری گرانترش می‌تواند هزینه های توسعه را پوشش دهد، زیرا تویوتا اتومبیل ها را در سراسر جهان با استفاده از یک نام متفاوت و مؤلفه های داخلی استاندارد می فروشد. آن‌ها برای اطمینان در کشورهای مختلف نمای بیرونی را برای برآورده ساختن سلایق مشتری و مقررات محلی تغییر می دهند. بطور مشابهی، تولید‌کنندگان مهم هواپیما، بوئینگ و ایرباس، باید برای برگرداندن ملیاردها دلار هزینه‌ی توسعه ی یک مدل هواپیمای جدید، محصولات یکسان را در سراسر جهان بفروشند.

دولت ها[[239]](#footnote-239)

**سوال**: آیا بسیاری از کشورها سیاست های تجاری مطلوبی برای صنعت دارند؟

موانع برای تجارت و سرمایه‌گذاری در حال فروپاشی هستند و جهانی‌سازی و استراتژهای جهانی را تشویق می‌کنند(لینیدو[[240]](#footnote-240)، 1995). سازمان تجارت جهانی[[241]](#footnote-241)، بلوک‌های تجار نظیر نفتا و اتحادیه‌ی اروپا استفاده از استراتژی‌های فراملی و بین‌المللی بیشتر را توسط کم‌کردن سرمایه‌گذاری دولتی و محدودیت‌های تجاری، حداقل میان کشورهای عضو، تشویق می‌کنند. دولت آمریکا نظارت دقیق بر موانعی را که بطور مستقیم شرکت‌های آمریکایی را تحت تأثیر قرار می‌دهند، حفظ می‌کند. اما، سیاست‌های دولتی که تعرفه ها و سهمیه ها را اجازه می دهند و شرکت های محلی دریافت کننده‌ی کمک هزینه، هنوز وجود دارند. کشاورزان برنج در ژاپن از محدودیت‌های واردات و کمک هزینه‌های سنگین برنج که رقابت خارجی در ژاپن را غیرممکن می‌سازند و اجازه می دهند که قیمت های داخلی بیش از چهار برابر برنج بازار جهانی باشد، سود می برند.

**سوال**: آیا بسیاری از کشورها مقرراتی که عملیات در صنعت را محدود سازند، دارند؟

مقررات دولتی در خصوص مالکیت خارجی درباره استفاده از اجزای خارجی، درباره ی توانایی مدیران و کارگران خارجی برای کارکردن در کشور و محتوای آگهی و تبلیغات، اجرای کامل یک استراتژی فراملی و بین‌المللی را مشکل‌تر می‌سازند. اگرچه روند کلی جهانی شدن در حال کاهش این مقررات است، اما هنوز در بسیاری از کشورها برای صنایع معین وجود دارند(آنند[[242]](#footnote-242)، 2015). بویژه اینکه، بسیاری از کشورها مالکیت خارجی در صنایع مربوط به دفاع یا صنایع دیگر نظیر کشاورزی را هنگامی که آنها برای بقاء کشور ضروری در نظر گرفته می شوند، محدود می سازند. بعنوان مثال، مالکیت اکثریت توسط شهروندان محلی مورد نیاز شرکت های هواپیمایی در اتحادیه ی اروپا و اغلب کشورهای آمریکای شمالی و همچنین در صنعت ارتباطات راه دور در ژاپن است. علاوه براین، مالکیت خارجی در صنعت نفت در مکزیک و صنایع انرژی در ایسلند ممنوع است.

رقابت

**سوال**: رقبای شما از چه استراتژی‌هایی استفاده می کنند؟

هنگامیکه MNC های فراملی و بین‌المللی بهتر از رقبای چندمحلی و محلی رقابت می‌کنند، آن دو دلیل را برای دنبال‌کردن استراتژی‌های جهانی بیشتر پیشنهاد می‌کند. اولاً، اگر استراتژی های محصولات و بازاریابی یکنواخت در یک مجموعه‌ی متنوعی از کشورهای مختلف موفق باشند، آنگاه فشار بر همه‌ی شرکت‌ها برای پیروی از شیوه‌های مشابه وجود دارد. ثانیاً، چون شرکت‌های جهانی‌تر به احتمال بیشتری از منابع مواد خام و نیروی کار کشور کم‌هزینه استفاده می‌کنند، می توانند نسبت به رقبای دیگر قیمت‌گذاری کمتری کنند، اما بقیه مجبور هستند از مکان‌های مشابه منبع‌یابی کنند. بعنوان مثال، تأسیسات تولید کم هزینه در آسیا شرکت های کفش ورزشی نظیر Nike و آدیداس آلمان را تشویق به انتقال تولید کرده اند.

حجم واردات و صادرات در صنعت

حجم بالایی از تجارت در یک صنعت، بیانگر میزان قدرت جهانی شدن آن صنعت است. به عبارت دیگر موفقیت یک صنعت با عبور از مرزها ارتباط مستقیم دارد. یعنی، سطح بالای رقابت بین المللی و پذیرش محصولات کشورهای مختلف را نشان می دهد. همچنین پیشنهاد می کند که بسیاری از شرکت ها قبلاً از استراتژی هایی که جهانی تر هستند، سود برده اند. اگرچه MNC ها بطور فزاینده‌ای در حال یافتن استراتژی‌های جهانی‌تر موفق هستند، اما تفاوت‌های فرهنگی و ملی باقی می مانند و مدیران بین المللی دانا به این تفاوت‌ها حساس هستند. کار مهم یافتن یک تعادل مناسب است. اگرچه مدیریت میزان انطباق نیز می‌تواند یک چالش باشد.

چگونگی انتخاب فراملی یا بین المللی

هنگامی‌که شرکت‌ها در صنایع جهانی‌تر رقابت می‌کنند، MNC های فراملی و بین المللی نسبت به استراتژیست های چندمحلی و منطقه‌ای موفق‌تر هستند. آنها با استفاده از محصول یا خدمات و بازاریابی یکنواخت یا منبع‌یابی کم‌هزینه تر یا با کیفیت بالاتر می توانند محصولات و خدمات را ارزانتر و با کیفیت بالاتر عرضه کنند. آنگاه مدیران بین المللی چگونه تصمیم می‌گیرند که در استراتژی فراملی یا بین‌المللی باشند؟

مدیر بین‌المللی برای انتخاب یک استراتژی فراملی نسبت به یک استراتژی بین‌المللی، باید معتقد باشند که منافع انتشار فعالیت های زنجیره ارزش در سراسر جهان هزینه های هماهنگی یک سازمان پیچیده‌تر را متوازن می سازد. بعنوان مثال، یک شرکت با یک روش فراملی‌ می‌تواند در یک کشور تحقیق و توسعه، در کشور دیگر تولید قطعات و در کشور ثالث مونتاژ نهایی و در کشور چهارم فروش را انجام دهد. هماهنگی این فعالیت ها فراتر از مرزهای ملی و در بخش‌های مختلف جهان پرهزینه و مشکل است. اما، استراتژیست فراملی پیش بینی می‌کند که منافع این فعالیت های پراکنده با هزینه‌ی پایین یا نیروی کار و مواد خام با کیفیت بالا، سختی ها و هزینه های هماهنگی برای تولید محصولات بهتر و ارزان‌تر را متعادل خواهد کرد.

در مقابل استراتژیست فراملی، مدیر کسب وکار بین المللی که یک استراتژی بین المللی را انتخاب می‌کند معتقد است که متمرکزسازی فعالیت‌های کلیدی نظیر تحقیق و توسعه، هزینه‌های هماهنگی را کاهش می‌دهد و اقتصادهای مقیاس را ارایه می‌کند. به این معنا که انجام همه‌ی فعالیت در یک مکان کارامدتر است. آنگاه صرفه‌جویی‌های هزینه‌ی اقتصادهای مقیاس، مواد خام یا نیروی کار کم‌هزینه‌تر یا دارای کیفیت بالا را که فراملی‌گرا می‌تواند با استقرار در سراسر جهان بیابد، متوازن خواهد کرد. از لحاظ سنتی، بوئینگ قسمت اعظم یک استراتژی بین‌المللی را پذیرفت و برای هواپیمای تجاری و قسمت اعظم تولیدش در کارخانجاتش در ایالات متحده تحقیق و توسعه انجام می‌دهد.

در حقیقت چشم انداز رقابتی جهان، اغلب شرکت‌های چندملیتی مهم، نظیر IBM، GE و زیمنس، یک استراتژی فراملی یا بین‌المللی خاص را انتخاب نمی‌کنند. در عوض، بسته به شرکت‌هایی که دارند و محصولاتی که در حال تولید هستند، هر دو رویکرد را ترکیب می‌کنند. اما، هنگامی که سیستم‌های اطلاعات و ارتباطات پیچیده‌تر می‌شوند، بسیاری از شرکت‌های بین‌المللی سنتی، در حال توسعه‌ی ویژگی‌های فراملی‌تر هستند. به عنوان مثال، بوئینگ با دریم لاینر، یک هواپیمای پیشرفته ساخته شده از مواد کامپوزیت جدید و فناوری های موتور جدید، از استراتژی بین المللی خاص ترش نقل مکان کرد و در حال تولید قسمت اعظم قطعات هواپیما با استفاده از مهارت تولید ترکیبی مستقر در ژاپن و چین است.

تحلیل وضعیت شرکت و انتخاب استراتژی چندملیتی

هر شرکت با وضعیت منحصر بفرد خود در جهان کسب و کار رقابتی مواجه است. مدیران باید علاوه بر بررسی جهانی شدن صنعتشان، درک کنند که شرکت‌شان چه چیزی را به بهترین شکل می‌توانند انجام دهند و بطور واقع‌گرایانه منابع و قابلیت های استراتژیک شرکت را بسنجند. علاوه براین، آن‌ها باید در فرمول بندی استراتژی های چندملیتی، فرصت‌ها یا تهدیداتی را که جهانی شدن برای وضعیت منحصر بفرد شرکت در صنعت ایجاد می کند، شناسایی کنند. محرک های جهانی شدن، ترازنامه‌ای از نیروها در یک صنعت را نشان می‌دهند که موفقیت بالقوه‌ی استراتژی‌های فراملی‌تر، بین المللی‌تر، منطقه‌ای‌تر یا چندمحلی‌تر را پیشنهاد می‌کند. از این رو، پرسش‌های تشخیصی بر اساس محرک‌های جهانی شدن به مدیران بین المللی در تدوین استراتژی های بهتر برای رقابت جهانی یا محلی کمک می‌کنند. علاوه بر محرک‌های جهانی خارج MNC، مکان مزیت رقابتی شرکت در زنجیره ی ارزش، انتخاب یک استراتژی چندملیتی را تحت تأثیر قرار می دهد.

هنگامی که یک MNC دارای مزیت‌های رقابتی عمدتاً بالادست زنجیره‌ی ارزش است، بعنوان مثال از طراحی، مهندسی و تولید کم هزینه یا دارای کیفیت بالا، اغلب می‌تواند این مزیت‌ها را به بسیاری از بازارهای دارای محصولات کیفیت بالای مشابه تعمیم دهد که معمولا از یک استراتژی فراملی یا یک استراتژی بین المللی بدست می آید. بعنوان مثال، مرسدس بنز و BMW از طراحی های کلاس جهانی خود برای فروش محصولات مشابه در همه‌ی بازارهای مهم استفاده می‌کنند. درمقابل، انواع دیگر MNC‌ها بطور کلی بر قسمت اعظم پایین دست زنجیره‌ی ارزش در بازاریابی، فروش و خدمات متمرکز می‌شوند. چنین MNC هایی قدرت انطباق محلی دارند و به احتمال بیشتری استراتژی چندمحلی و منطقه‌ای را انتخاب و به هر بازار بطور منحصربفردی خدمت می‌کنند.

البته، رقابت در سطح بین‌المللی پیچیده است و قدرت‌های رقابتی یک شرکت ممکن است بطور مستقیم با درجه‌ی جهانی شدن در صنعت همتراز نشوند. برخی شرکت‌ها ممکن است در صنایع دارای محرک‌های جهانی شدن قوی رقابت کنند، اما قدرت‌های رقابتی آن‌ها در فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش پایین دست و در بخش خدمات باشد. دیگر MNC ها ممکن است در صنایع دارای محرک‌های جهانی‌شدن ضعیف و از این رو فشارهای ضعیف‌تر رقابت کنند. اما در تولید و تحقیق و توسعه بجای خدمت به مشتری قوی‌تر هستند. MNC ها در مواجهه با چنین وضعیت‌های تراز نشده‌ای اغلب یک استراتژی منطقه‌ای را بعنوان یک سازش انتتخاب می کنند. برای MNC دارای قدرت‌های بالادست، نظیر تولید با کیفیت بالا که با فشارها برای انطباق محلی مواجه هستند، یک استراتژی منطقه‌ای‌تر: (1) استفاده از محصولات مشابه و (2) انطباق پایین دست با تفاوت‌های منطقه‌ای را اجازه می‌دهد. برای MNC دارای قدرت‌های رقابتی پایین دست، نظیر خدمات بعد از بازار، مواجهه با فشار جهانی شدن، یک استراتژی منطقه‌ای‌تر: (1) انطباق تعاملات مشتری با بازارهای محلی‌تر و (2) توانایی پاسخ به محرک جهانی‌شدن دارای هزینه‌های کمتر توسط اقتصادهای مقیاس تولید شده توسط فعالیت هایی نظیر خرید متمرکز و محصولات یکنواخت را اجازه می دهد. شکل 37 نشان می‌دهد چگونه مکان قدرت‌های درون زنجیره‌ی ارزش با فشارها برای جهانی‌شدن یا پاسخگویی محلی ترکیب می‌شود و به استراتژی‌های چند ملیتی مختلف منجر می‌گردد.

فشار رقابتی برای یکپارچگی جهانی یا پاسخگو بودن محلی

پایین دست

بالادست

جهانی

پایین دست

جهانی

محلی

محلی

استراتژی چند محلی

استراتژی منطقه ای

استراتژی منطقه ای

استراتژی فراملی یا بین المللی

بالادست

منبع زنجیره ی ارزش مزیت رقابتی

**شکل 37: فشار برای یکپارچگی محلی یا پاسخگویی محلی، منابع زنجیره ی ارزش مزیت رقابتی و انتخابهای استراتژی چند ملیتی**

شرکت‌های موفق نه تنها صنعتشان را که محیط عملیاتی نامیده می شود، بلکه همچنین محیط وسیع‌تر را که محیط عمومی که شامل سیستم‌های اقتصادی، سیاسی و فرهنگی است را کنترل می‌کنند. محیط عمومی شامل موضوعات گسترده‌ی تغییر فناوری، نظیر تکامل اینترنت است که فرصت‌هایی را برای بسیاری از شرکت های تجاری جدید و همچنین تهدیداتی را برای سازمان های تثبیت شده فراهم ساخته است.

**مرور فصل**

مدیر بین‌المللی علاوه بر سؤالات استراتژیک پیش روی همه‌ی مدیران، در شرکت‌های بزرگ و کوچک، باید با دو راهی جهانی\_محلی روبه‌رو شود. بازارها، هزینه‌ها، دولت‌ها و رقابت، انتخاب یک راه حل را تحریک می‌کنند. هنگامی که دنیا جهانی‌تر می شود، ما شاهد شرکت های بیشتری هستیم که استراتژی‌های فراملی یا بین‌المللی را برای رقابت با هزینه‌ی پایین و کیفیت بالا انتخاب می‌کنند. اما، تفاوت‌های ملی و فرهنگی باقی می‌مانند و اینها برای فراهم ساختن فرصت‌ها برای شرکت‌های دارای جهت‌گیری‌های محلی یا منطقه‌ای ادامه خواهند یافت.

بعنوان شکلی از تمایز برآورده ساختن نیازهای مشتری، منافعی برای طرفداری از استراتژی‌ پاسخگویی محلی‌تر وجود دارد. یعنی، استراتژی چندمحلی یا منطقه‌ای، محصول یا خدمت را برای برآورده ساختن نیازهای منحصربفرد مشتریان در یک کشور یا منطقه مناسب می‌سازد. چون شما محصولات یا خدمات منحصر بفردی را به هر کشور می فرستید، استراتژی چندمحلی خاص پرهزینه است. اما، به یک MNC آزادی عمل بیشتری را برای اداره‌ی تفاوت‌ها در فرهنگ، زبان و سیستم‌های سیاسی و حقوقی می‌دهد. استراتژی منطقه‌ای کم هزینه‌تر است، زیرا یک انطباق جزئی با تفاوت‌های محلی است و مجوز استفاده از محصولات مشابه بیشتر و تولید کم‌هزینه‌تر یا دارای کیفیت بیشتر در منطقه را می دهد. با این روش، انطباق با تفاوت‌های منطقه‌ای در برابر انجام کارهای مشابه در منطقه متوازن می شود.

هدف استراتژیست بین‌المللی و فراملی تولید محصولات با کیفیت است. بطور معمول، MNC هایی که از این استراتژی‌ها یا ترکیبی از این دو استفاده می‌کنند در تلاشند، محصولات جهانی با بازاریابی بین‌المللی داشته باشند(اسماعیل‌پور، 1387). یک MNc با یک استراتژی فراملی‌تر، متفاوت با استراتژیست بین‌المللی، از مکان‌ها و پلات فورم‌های سراسر جهان برای فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش استفاده می‌کند تا کارایی و کیفیت را به حداقل برساند. یعنی، استراتژی های فراملی بدنبال انجام هر کاری در هر کجا هستند، در صورتی‌که آن به معنای کسب و کار خوب باشد. آن‌ها بطور ویژه به فعالیت‌های برون مرزی در کشورهای کم هزینه جذب می شوند.

پیچیدگی‌های انتخاب استراتژی‌های چندملیتی در اقتصاد در حال جهانی شدن، چالش‌های قابل توجهی را به مدیران بین المللی نشان می دهند. مدیر بین المللی برای انتخاب یک استراتژی باید نوع محصول و خدمت (آیا قابلیت جهانی شدن را دارد؟)، دولت و سیستم سیاسی را که MNC در آن چند واحد دارد (دارایی ها چقدر امن هستند؟)، ریسک مالی سرمایه گذاری (بازدهی‌های مورد انتظار چیست؟) و نیاز های شرکت برای کنترل عملیات (آیا ما واقعاً می توانیم آن را در 2000 مایل دورتر انجام دهیم؟) در نظر بگیرد. MNC ها، استراتژی های چندملیتی را در یک بافت پویای جهانی مربوط به روابط میان دولت ها، الگوهای تجارت و سرمایه گذاری‌ها، بازارهای مبادله‌ای خارجی و سرمایه‌ی جهانی اجرا می‌کنند(میچایلووا و همکاران[[243]](#footnote-243)، 2015). شما در قسمت بعدی با جزئیات بیشتری خواهید دید که چگونه این بافت جهانی پویا، میدان بازی را که در آن شرکت‌ها بطور بین المللی رقابت می کنند، تحت تأثیر قرار می دهد.

فصل نهم: حاكميت شركتي در فضاي بين الملل

شما بعد از خواندن این فصل باید قادر باشید:

* مؤلفه‌های اساسی طرح سازمانی را درک کنید.
* درباره‌ی طرح‌های سازمانی کلیدی مورد استفاده توسط شرکت های چند ملیتی، برای مثال بخش صادرات، بخش‌های بین‌المللی، محصول جهانی و ساختار گرافیکی، ساختارهای ماتریسی و فراملی، فرا بگیرید.
* برخی از روش‌های کلیدی هماهنگی واحدهای درون یک شرکت چندملیتی را درک کنید.
* درباره‌ی تیم های جهانی و مجازی فرا بگیرید.
* اهمیت مدیریت دانش برای شرکت های چند ملیتی را درک کنید.
* MNC‌ها در هنگام تلاش برای بهتر شدن در مقابل رقبای جهانی با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای مواجه هستند. به عنوان مثال، بوئینگ مجبور شد به طور چشمگیری روش انجام کارهایش را برای رقابتی و نوآور ماندن تغییر دهد. چنین تغییراتی به این خاطر انجام شد که بوئینگ مجبور بود بهترین روش را برای سازمان‌دهی بخش‌ها و افرادش برای ساخت Dreamliner بیابد. امروزه، اغلب شرکت‌های چندملیتی با چنین چالش‌هایی مواجه هستند و این فصل برخی از این موضوعات مهم را مورد بحث قرار خواهد داد.

این فصل ابتدا گزینه‌های طرح سازمانی در دسترس برای اجرای استراتژی‌های چند ملیتی مختلف را مورد بحث قرار می دهد. طرح سازمانی نشان می دهد که سازمان ها چگونه واحدهای فرعی را سازمان دهی می کنند و مکانیسم های رسیدن به اهدافشان را هماهنگ و کنترل می نمایند. در خصوص چگونگی برپایی یک سازمان، گزینه های پیچیده و مختلف بسیاری وجود دارند. هر طرح سازمانی در خصوص روش مناسب ارایه ی محصول یا خدمت به مشتری هزینه ها و منافعی دارد. بنابراین، این فصل گزینه های در دسترس برای طراحی سازمان را مورد بحث قرار خواهد داد و همچنین نشان خواهد داد که چگونه داشتن طرح سازمانی درست برای MNC ها به منظور رسیدن به اهداف استراتژیک چند ملیتی تعیین کننده است.

همچنين این فصل ابتدا ساختارهای سازمانی مورد استفاده توسط MNC ها را مطرح می‌کند. اما، چون ساختار سازمانی به طور مؤثری سازمان را در ارتباط با واحدهای فرعی منطقی تجزیه می‌کند، اجرای مکانیسم‌های مختلف برای کمک به یکپارچگی این نهادها نیز ضروریست. این فصل برخی از رایجترین روش ها را که شرکت‌های چندملیتی برای هماهنگی واحدهای فرعی مختلف استفاده می‌کنند، بررسی خواهد کرد. همچنین تیم‌ها را به طور عمیق مورد بحث قرار خواهد داد، زیرا بسیاری از شرکت‌ها اکنون در حال اتکاء بر تیم های مجازی و واقعی برای هماهنگی واحدهای فرعیشان هستند.

در نهایت، شما در این فصل درباره‌ی مدیریت دانش[[244]](#footnote-244) خواهید خواند. هنگامی که محیط رقابتی تغییر می‌کند و شرکت های چندملیتی مجبور به ترکیب دانش از سراسر جهان برای خلق نوآوری هستند، افزایش فشار برای مدیریت اطلاعات و دانش را احساس می کنند. طرح سازمانی و جنبه‌های هماهنگی، ارتباط نزدیکی با توانایی یک سازمان برای مدیریت اطلاعات و دانش دارند. بنابراین، جنبه‌ی پایانی این فصل برخی از موضوعات کلیدی مدیریت دانش را مطرح خواهد کرد.

طرح سازمانی: چالش ها، اشکال و طرح‌های اساسی

کارشناسان، طرح سازمانی را به عنوان کلیدی برای موفقیت در آینده می‌بینند. بسیاری از تغییراتی که در حال رخ دادن هستند برای طرح های سازمانی مفید مي باشند. چرا که شرکت‌ها را ملزم به انعطاف‌پذیری و سریع بودن می کنند. به عنوان مثال، بسیاری از مرزهای سنتی توصیف کننده‌ی رقابت در گذشته به آهستگی در حال ناپدید شدن هستند. جهانی شدن در حال پاک کردن مرزهای ملی است در حالی که اتحادهای استراتژیک[[245]](#footnote-245) به آهستگی در حال پاک کردن مرزهای سنتی بین شرکت‌ها هستند. علاوه بر این، افزایش تجارت الکترونیک نیز در حال به حداقل رساندن مرزهای بازار سنتی است در حالی که دسترسی سریع به اطلاعات را اجازه می‌دهد. همه‌ی این تغییرات مستلزم این است که شرکت‌ها سیستم‌هایی را طراحی کنند که بتوانند هماهنگی میان واحدهای فرعیشان را جهت استفاده‌ی سریع از انبوهی از اطلاعات به حداکثر برسانند. بینش استراتژیک درباره‌ی این است که اگر نوکیا بخواهد در آینده، در چرخه رقابت باقی بماند، آيا ضرورتي به تغییر ساختار سازمانی دارد.

همانطوری که بینش استراتژیک نشان می‌دهد، طرح و ساختار سازمانی برای شركت‌هاي چندملیتی به شدت حیاتی هستند. شما در چند پاراگراف بعد درباره‌ی کارکرد طرح سازمانی یاد خواهید گرفت. همچنین در قسمت‌های بعدی درباره‌ی رویکردهای سنتی که چند ملیتی‌ها هنگام ورود به بازار جهانی استفاده می‌کنند، بيشتر خواهيد آموخت.

**کارکردهای طرح سازمانی**

طرح سازمانی به دو سوال اساسی برای یک سازمان می‌پردازد:

(1) کار میان واحدهای فرعی سازمان چگونه تقسیم مي شود؟

(2) تلاش های واحد های ایجاد شده چگونه هماهنگی و کنترل مي شود؟

در سازمان‌های خیلی کوچک، اغلب کارمندان مجبورند در همه ی جنبه‌های اداره کردن شرکت درگیر شوند و طرح سازمانی ضروری نیست. به عنوان مثال، یک وضعیت فرضی را در نظر بگیرید که در آن شما تصمیم می‌گیرید یک رستوران باز کنید. هنگامی که رستوران نسبتاً کوچک است، دلیل کمی برای تقسیم کار وجود دارد. يعني، شما می توانید به عنوان آشپز و پیشخدمت عمل کنید و حتی کارکردهای حسابداری و تأمین مالی را انجام دهید. اما، هنگامی که رستوران رشد می‌کند شما می فهمید که نياز به استخدام آشپزها، پیشخدمت‌ها، مدیران و حتی کسی برای پاسخ دادن به تلفن نیاز دارید. شما همچنین تصمیم می‌گیرید در مکان های دیگر رستوران باز کنید و يا شعبه جديدي تاسيس كنيد و در می‌یابید که شما نیاز به تقسیم کار داريد. همین طور، شما ممکن است شروع به تقسیم کار ابتدا به مشاغل تخصصی کنید. افراد متفاوت کارهای متفاوتی انجام می‌دهند. بعداً، اگر رستوران به اندازه‌ی کافی بزرگ شد و افراد کافی کارهای یكسانی انجام دادند، یک ناظر مورد نیاز است و مدیران سازمانهایشان را به واحدهای فرعی تخصصی تقسیم می‌کنند. همین طور، در سازمان‌های کوچکتر، واحدهای فرعی معمولاً بخش نامیده می‌شوند. در سازمان های بزرگتر، قسمت ها یا توابع به واحدهای فرعی اصلی تبدیل می شوند.

هنگامی که یک سازمان واحدهای فرعی تخصصی دارد، مدیران باید مکانیسم هایی را توسعه دهند که تلاش‌های هر واحد فرعی را هماهنگ و کنترل کنند. برای نمونه در يك رستوران، بخش منابع انسانی[[246]](#footnote-246) باید نزدیک به عملیات تعیین نیازهای پرسنل شرکت کار کند. به عنوان مثال، یک شرکت تولیدی باید مطمئن شود که بخش تولید، کالاها را برای آماده بودن در زمانی که بخش بازاریابی به مشتریان قول داده تولید کند. به طور مشابهی، یک MNC باید مطمئن شود که عملیات برون مرزي از اهداف استراتژیک شرکت اصلی پشتیبانی می‌کنند. برخی شرکت‌ها خیلی با دقت واحدهای فرعیشان را نظارت می کنند.

**طرح‌های سازمانی برای چند ملیتی ها**

برای درک اینکه چگونه شركت‌هاي چندملیتی، گزینه‌های مختلف در دسترس را انتخاب می‌کنند، فهم فرایندی که شرکت ها، هنگام بین‌المللی شدن تجربه می‌کنند، ضروریست. همین طور، برای شرکت‌هایی که فقط در داخل می فروشد، ساختار که در آن بخش ها، کارکردهای بازرگانی جداگانه نظیر بازاریابی یا تولید را انجام می‌دهند، مناسب است. ساختار کارکردی، ساده‌ترین ساختار برای یک سازمان است. علت اصلی انتخاب یک ساختار کارکردی برای یک واحد فرعی، کارایی صرفه‌جویی به مقیاس است، زیرا هنگامی که تعداد زیادی از افراد در یک مکان شغل یکسانی انجام می‌دهند، صرفه جویی های هزینه اي وجود دارند. در بخش ذيل چون واحدهای فرعی از یکدیگر جدا هستند و به اهداف کارکردی کمک می‌کنند، هماهنگی میان واحدها می تواند مشکل باشد. شکل 38 یک ساختار کارکردی را نشان می‌دهد.

**شکل 38: یک ساختار کارکردی پایه**

اداره ی مرکزی

تولید

مديريت منابع انساني(HRM)

بازاریابی

مالیه و حسابداری

تحقیق و توسعه

هنگامی که یک شرکت بین‌المللی می‌شود، به ندرت ساختار سازمانی اصلیش را تغییر می‌دهد. اغلب شرکت‌ها در چنین مواردی به بهره برداری از بازار بین المللی خیلی محدود هستند. چنین سازمان هایی در ابتدا اغلب به عنوان صادرکنندگان منفعل عمل می‌کنند. صادرکنندگان منفعل فقط با استفاده از همان ساختارها، رویه ها و افراد مورد استفاده در فروش داخلی، سفارش ها را پر می‌کنند. علاوه بر این، چنین شرکت‌هایی گرایش دارند که طبق استانداردهای چند ملیتی نسبتاً کوچک باشند.

اما، هنگامی که فروش بین‌المللی برای موفقیت یک شرکت مهم‌تر می‌شود، استراتژی‌های چندملیتی و مشارکت پیچیده‌تر معمولاً به بخش مهم استراتژی بازرگانی شرکت تبدیل می‌شوند. از این رو، این فشارها به یک تهدید بیشتری برای سهم بازاری یک شرکت تبدیل می‌شوند. همین طور، هنگامی که صادرات به یک درصد معناداری از فروش شرکت تبدیل می‌شود، شرکت می خواهد کنترل بیشتری بر عملیات صادراتش داشته باشد، مدیران اغلب یک بخش صادرات جداگانه را بوجود می‌آورند. این بخش نشان می‌دهد که مدیریت ارشد معتقد است که سرمایه‌گذاری منابع مالی و انسانی در صادرات براي حفظ و ایجاد فروش بین‌المللی ضروری است. شکل 39 یک سازمان فرضی دارای یک ساختار کارکردی و یک بخش صادرات را نشان می دهد.

**شکل 39: ساختار کارکردی دارای بخش صادرات**

اداره ی مرکزی

تولید

بخش صادرات

بازاریابی

مالیه و حسابداری

تحقیق و توسعه

نیروی فروش صادرات

بخش صادرات برای شرکت‌ها چقدر مهم است؟

بخش صادرات با همه‌ی مشتریان بین المللی برای همه‌ی محصولات نیاز دارد. مدیران در بخش صادرات اغلب قیمت گذاری و تبلیغ محصولات برای بازار بین المللی را کنترل می‌کنند. افراد درون بخش ممکن است مهارت کشور یا محصول خاصی را داشته باشند. مدیران بخش صادرات مسئولیت سروکار داشتن با شرکت های مدیریت صادرات[[247]](#footnote-247)، توزیع کنندگان خارجی و با مشتریان خارجی را دارند. هنگامی که یک شرکت از یک استراتژی صادرات مستقیم استفاده می‌کند، نمایندگی‌های فروش مستقر در کشورهای دیگر نیز به مدیریت بخش صادرات گزارش می‌دهند(منوریان و همکاران، 1391).

بخش بین الملل

هنگامی که شرکت‌ها در ارتباط با نیروی فروش و برپایی تولید در کشورهای دیگر، بین المللی می شوند، بخش صادرات اغلب به یک بخش بین‌الملل رشد می‌کند. بخش بین‌الملل با بخش صادرات متفاوت است. علاوه براین، همه‌ی فعالیت‌های بین‌المللی، گرایش به یک واحد فرعی دارند تا گروه بندی شوند و یک مدیر ارشد از اداره‌ی مرکزی برای بخش جدید منصوب می شود.

بخش بین‌الملل علاوه بر مدیریت صادرات و نیروی فروش بین‌الملل، بر شرکت های توابع خارجی که یک مجموعه ی متنوعی از کارکردهایی نظیر، که واحدهای فروش را انجام می‌دهند، نظارت دارند. اما، واحدهای دیگری که مواد خام را فراهم می سازند و محصولات شرکت را در کشورهای دیگر تولید می‌کنند نیز رایج هستند. بخش بین الملل همچنین پرسنل با مهارت بین‌المللی دارد. مدیریت ارشد از این افراد انتظار دارد که کارکردهایی نظیر مذاکره‌ی دادن پروانه و توافق‌نامه‌های فعالیت اقتصادی مشترک، ترجمه‌ی مطالب تبلیغاتی یا فراهم ساختن مهارت مربوط به فرهنگ‌های ملی و نهادهای اجتماعی مختلف را انجام دهند. شکل 40 یک ساختار محصول داخلی دارای یک بخش بین الملل را نشان می‌دهد.

**شکل 40: بخش بین الملل دارای یک ساختار محصول**

اداره ی مرکزی

بخش داخلی محصول B

بخش داخلی محصول 3

بخش داخلی محصول D

بخش بین الملل

بخش داخلی محصول A

سوال اينجاست كه چه هنگامی بخش بین‌الملل مناسب هستند؟ بخش‌های بین الملل هنگامی کار می‌کنند که یک شرکت هنوز در راه اولیه بین‌المللی کردن بازارهایش است. در چنین مواردی، فروش بین‌المللی در مقایسه با فروش داخلی به نسبت كمتر است. علاوه براین، یک بخش بین الملل هنگامی مي‌تواند عملكرد خوبي داشته باشد که شرکت یک تعداد محدودی محصول دارد یا تعداد محدودی نواحی جغرافیایی را پوشش می‌دهد.

ساختار بخش بین‌الملل کمتر متداول شده و برای شرکت‌های چندمحصولی که در چند کشور کار می‌کنند، یک ساختار چند ملیتی مؤثر نمي‌باشد. اما، برای شرکت‌های متوسط که یک تعداد محدودی محصول در چندين کشور دارند، بخش بین الملل یک سازمان متداول و بطور بالقوه‌ای مؤثر باقی می‌ماند.

همین طور، اگر چه بخش‌های بین‌الملل اغلب خوشایند هستند، اما آن‌ها با تعدادی مشکل رو برو مي‌شوند. اول و مهمتر از همه، ایجاد یک بخش بین‌الملل جداگانه است به این معنا که در شرکت چندملیتی بخش بین الملل جدا می شوند و لزوماً در عملیات دیگر درگیر نمی شوند. به عنوان مثال، در فروش، برای افراد بخش بین الملل دانستن کل خط تولید و فروش آن در سراسر جهان مشکل است. ثانیاً، هنگامی که تعداد بازارها در کشورهای مختلف رشد می‌کنند، برای بخش بین‌الملل مدیریت این بازارها مشکل است. در يك بخش اداره‌ی مرکزی چگونه نیازهای محلی را شناسايي مي‌كند و محصولات و استراتژی‌ها را بر طبق آنها مطابقت می‌دهد؟ در نهایت، برخی شرکت‌ها دچار تعارض بین مدیران داخلی و بین المللی هنگام رقابت در منابع مي شوند.

شرکت‌های چندملیتی برای پرداختن به کمبودهای ساختار تقسیم بین‌المللی، چند گزینه نظیر ساختارهای جغرافیایی، محصول جهانی، ماتریسی و شبکه‌ی فراملی دارند.

ساختار جغرافیایی جهان

برای شرکت‌های داخلی، استفاده از ساختار جغرافیایی، شرکت را قادر به تأمین نیازهای مشتری می‌کند که منطقه به منطقه فرق می‌کنند. یک سازمان کارکردی بزرگ، که به همه‌ی مشتریان کمک می‌کند، سازمان منطقه‌ای کوچکتر همه‌ی فعالیت های کارکردی (بازاریابی، تأمین مالی، منابع انسانی) را بر تأمین نیازهای منحصر بفرد مشتری منطقه ای متمرکز می سازد. اما، برای شرکت هاي چندملیتی، در ساختار جغرافیایی جهان، مناطق یا کشورهای بازار بزرگ به بخش‌های جغرافیایی MNC تبدیل می شوند. علت اصلی انتخاب یک ساختار جغرافیایی جهانی، وجود تفاوت‌های مهم در نیازهای محصول و خدمات یک ناحیه یا کانال‌های توزیع است. به خاطر تفاوت‌های معنادار در محصول یا خدمت، شرکت چند ملیتی نیاز دارد محصولات یا خدماتش را طبق نياز کشور یا منطقه، متمایز سازد. شکل 41 ساختار جغرافیایی جهانی PepsiCo را نشان می دهد.

**شکل 41: سختار جغرافیایی جهانی PepsiCo**

اداره‌ی مرکزی PepsiCo

PepsiCo خاور میانه و آفریقا

PepsiCo اروپا

PepsiCo آمریکای شمالی

PepsiCo آمریکا لاتین

PepsiCo آسیا

Frito-Lay آمریکای شمالی

Pepsi-Cola آمریکای شمالی

کویکر فود گاتورید تروپیکانا

ساختار جغرافیایی با بخش بین‌المللی از این حیث تفاوت دارد که بازارها دیگر به عنوان داخلی یا بین‌الملی دیده نمی‌شوند. در عوض، مدیران در یک ساختار جغرافیایی جهانی، همه‌ی بازارها را با اهميت بالا، در نظر می‌گیرند و فقط بازار داخلی به بازار دیگری تبدیل می شود. همین طور، مدیران هر منطقه مسئول توسعه‌ی عملیات در منطقه‌ی خودشان می شوند. علاوه بر این، مدیران هر منطقه یا ناحیه معمولاً با همدیگر برای توسعه‌ی یک طرح منسجم برای کل شرکت چندملیتی کار می‌کنند.

برای همه ی اهداف، ساختار جغرافیایی هنگامی مناسب است که اندازه‌ی بازار یک کشور به اندازه‌ی کافی برای پشتیبانی یک سازمان جداگانه، بزرگ یا مهم است. بخش های جداگانه اغلب برای کشورهای بازار بزرگتر نظیر ایالات متحده، فرانسه، آلمان یا ژاپن منطقی هستند. بخش های منطقه ای کشورهای مشابه کوچکتر، نظیر یک بخش جنوب را برای ایتالیا، اسپانیا و پرتغال ترکیب می‌کنند. علاوه بر این، همانطوری که قبلاً گفته شد، PepsiCo نیز یک ساختار جغرافیایی جهانی (PepsiCo Asia، PepsiCo Europe، PepsiCo Middle East) دارد.

همانطوری که شما ممکن است از مطالب گفته شده، درک کرده باشید، بهترین ساختارهای سازمانی وجود ندارند و ساختار جغرافیایی جهانی نیز از تعدادی نقایص رنج می برند. مهم تر از همه اینکه، تکثیر فعالیت ها در سطح کشورها به این معناست که ساختار هزینه‌ی کل خیلی بالاتر است. اما، به خاطر تأکید بر منطقه ی جغرافیایی، MNC نیز ممکن است هماهنگی کارکردهای مختلف در سراسر جهان را مشکل بیابد. به عنوان مثال، اگر یک منطقه‌ی جغرافیایی برخی قابلیت های خاص را که هزینه ها را کاهش می‌دهند، توسعه دهد، همیشه نمی‌توان به کشورهاي دیگر انتقال داد. همین طور، مشکلات هماهنگی معناداری در فعالیت های دیگر نظیر تحقیق و توسعه، برنامه‌ریزی محصول و غیره وجود دارد.

عیب اصلی ساختار جغرافیایی جهانی این است که تمرکز بر نواحی جغرافیایی، توسعه های عمده در محصول را کم می‌کند. شرکت‌های چندملیتی برای حل چنین مشکلاتی می‌توانند یک ساختار محصول جهانی را توسعه دهند.

ساختار محصول جهانی

برای شرکت داخلی در ساختار محصول، سازمان در امتداد خطوط محصول تقسیم می‌شود. ساختار محصول باید هنوز وظایف کارکردی یک کسب و کار (بازاریابی و حسابداری)را که برای هر بخش محصول تکثیر می‌شوند، انجام دهند. چنین بخش های محصول باز هم واحدهای اساسی ساختارهای محصول جهانی را برای MNC ها تکثیر می‌دهند. هر بخش محصول، مسئول تولید و فروش محصولات یا خدماتش در سراسر جهان است. مدیران یک بخش محصول جهانی، معمولاً مسئول همه‌ی فعالیت‌های کارکردی (بازاریابی، تأمین مالی و منابع انسانی) مربوط به یک محصول یا گروه‌هاي محصول خاصی هستند. هر گروه محصول نیز مسئول هماهنگی و مدیریت عملیات داخلی و بین‌المللی درون آن گروه است. اما، دفتر مرکزی شرکت، استراتژی کل را برای هماهنگی گروه های محصول مختلف فراهم می سازد. شکل 42 یک ساختار محصول جهانی را نشان می دهد.

**شکل 42: ساختار محصول جهانی**

اداره ی مرکزی

تولید

HRM

تأمین مالی

تولید

HRM

تأمین مالی

R&D

R&D

تولید

HRM

تأمین مالی

R&D

بخش B محصول جهانی

بخش C محصول جهانی

بخش A محصول جهانی

ساختارهای محصول، هنگامی که یک شرکت چندملیتی تعداد زیادی محصول دارد، خوب کار می‌کنند. به علاوه، یک ساختار محصول جهانی برخی از کارکردهایی را که ساختار جغرافیایی جهانی نمی توانند فراهم سازند، انجام می‌دهند. به عنوان مثال، اگر یک نیاز فوری برای هماهنگی و یکپارچه‌سازی حوزه های کارکردی مختلف مربوط به یک محصول وجود داشته باشد، ساختار محصول خوب کار می‌کند. علاوه بر این، یک ساختار محصول در مواردی مناسب است که در آن‌ها انطباق کمی برای بازارهای بین المللی مختلف که در آن شرکت چند ملیتی کار می کند، وجود دارد.

با این همه، ساختار محصول جهانی از تعدادی نواقص رنج می برد. مهمتر از همه اینکه، ساختار محصول جهانی مستلزم تکثیر حوزه های کارکردی و نیازهای منابع انسانی مربوطه است. چنین تکثیری به طور بدیهی ساختار محصول را خیلی پرهزینه می‌سازد. علاوه بر این، تمرکز بر محصولات به این معنی است که مدیران به احتمال بیشتری فرصت‌های محصول را به هزینه‌ی ویژگی‌های دیگر دنبال می‌کنند. بعنوان مثال، یک مدیر ممکن است بر جنبه‌ی داخلی کسب و کار تمرکز کند و بازارهای بین‌المللی را نادیده بگیرد. هم ساختار محصول جهانی و هم ساختار جغرافیایی جهانی فواید و مضراتی برای اجرای استراتژی بین المللی دارند. ساختار محصول به بهترین شکل از استراتژی‌هایی پشتیبانی می کند که محصولات جهانی و عقلائی کردن (محصولات جهانی استفاده کننده از منابع کم هزینه‌ی جهانی مواد خام و استراتژی‌های بازاریابی جهانی) را مورد تأکید قرار می‌دهند(مجیدی، 1392). مدیران اغلب اتباع محلی هستند و به نیازهای محلی حساس هستند. اما، اغلب MNC‌ها، استراتژی‌هایی را که شامل سازگاری محلی و همچنین برای منافع اقتصادی و توسعه‌ی محصول جهانی شدن هستند، انتخاب می‌کنند. در نتیجه، اغلب شرکت های چند ملیتی بزرگ ساختارهایی دارند که ترکیبی یا ساختارهایی از محصول و واحدهای ناحیه هستند.

ساختار شبکه ی ماتریسی و فراملی

برخی شرکت‌های چندملیتی، برای متوازن کردن منافع تولید شده توسط ساختارهای جغرافیایی و تولید و هماهنگ کردن ترکیبی از واحدهای فرعی محصول، ساختار ماتریسی جهانی را بوجود می‌آورند. برخلاف سازمان‌های هیبریدی، ساختار ماتریسی جهانی، که در شکل 43 نشان داده می شود، یک سازمان متقارن است: آن خطوط برابری از اختیار برای گروه های محصول یا بخش های جغرافیایی دارد. به طور ایده آل، ماتریس ساختار برای یک شرکت، استراتژی های محلی و جهانی‌تر به طور همزمان را فراهم می سازد. بخش های جغرافیایی بر پاسخگو بودن ملی و بخش های محصول بر یافتن کارایی های جهانی متمرکز هستند. ساختار ماتریسی فقط هنگامی خوب کار می‌کند که تقریباً تقاضاهای برابری از محیط برای انطباق محلی و برای استانداردسازی محصول با صرفه جویی های مقیاس مربوطه اش وجود دارند. بدون این تقاضاهای برابر، سازمان اغلب به یک ساختار محصول یا جغرافیایی، بر اساس اینکه کدام طرف برای مزیت رقابتی مهمتر هستند، تکامل می یابد.

**شکل 43: ساختارماتریسی**

اداره ی مرکزی جهانی

بخش آسیایی

بخش آمریکای شمالی

بخش اروپایی

آمریکای شمالی/ محصول A

اروپا / محصول A

آسیا / محصول A

محصول بخش A

اروپا / محصول B

آسیا / محصول B

آمریکای شمالی/محصول B

محصول بخش B

آسیا / محصول C

آمریکای شمالی

اروپا / محصول C

محصول بخش C

بر کاغذ، ساختار ماتریسی تصمیمات با کیفیتی را تولید می‌کند، زیرا دو یا چند مدیر درباره‌ی چگونگی متعادل ساختن نیازهای محلی و جهانی به اجماع می رسند. به طور معمول به شرکت چندملیتی اجازه می دهد که فرصت های جدید را کاوش کند، زیرا تمرکز معمولاً بر محصول و هم بر جغرافیاست. مدیرانی که مناصبی در محل تقاطع بخش‌های جغرافیایی و محصول دارند «مدیران دو رئیسه» نامیده می‌شوند، زیرا آن‌ها یک رئیس از طرف محصول سازمان و یک رئیس از طرف جغرافیایی سازمان دارند. رؤسای محصول اغلب اهدافی نظیر کارایی را مورد تأکید قرار می دهند، در حالیکه رؤسای جغرافیایی اغلب بر سازگاری محلی یا منطقه‌ای تأکید دارند. همین طور، برای مدیران در همه‌ی سطوح، ماتریس به شرکت چندملیتی فرصت بررسی نیازهای محصول و جغرافیایی را می‌دهد. علاوه براین، ساختار ماتریسی، ارتباطات بهتر و حرکت اطلاعات را میسر می سازد.

ضعف اصلی مرتبط با یک ساختار ماتریسی این است که مدیریت آن به شدت مشکل است. به عنوان مثال، برای موفقیت در توازن تنازعات بین دغدغه‌های جهانی و محلی، ماتریس مستلزم منابع گسترده برای ارتباطات میان مدیران است. مدیران میانی و سطح بالا برای پرداختن به اختلافات فردی ناشی از منافع متناقض محصول و جغرافیا باید دارای مهارت‌های روابط انسانی خوب باشند. مدیران میانی همچنين باید سر و کار داشتن با دو رئیس،که اغلب منافع متناقضی دارند، را یاد بگیرند. بعلاوه، مدیران سطح بالا، باید برای حل تعارضات بین مدیران جغرافیایی و محصول آماده باشند. در نهایت، تصمیماتی که گرفته می شوند ممکن است بهتر باشند، معمولاً زمان طولانی‌تری طول می‌کشد که آن‌ها اخذ گردند.

ساختار شبکه‌ی فراملی راه حل دیگری را برای تقاضاهای پیچیده‌ی پاسخگو بودن محلی ارائه می‌کند، در حالی که از صرفه‌جویی‌ها به مقیاس جهانی نیز سود می برد و بدنبال مزیت های مکان نظیر منابع جهانی دانش هستند. واحدهای فرعی عملیاتی، محصول و جغرافیایی را ترکیب می‌کنند. اما، بر خلاف ساختار ماتریسی متقارن، ساختار فراملی شکل پایه ندارد. هیچ تقارن یا تعادلی بین طرف‌های جغرافیایی و محصول سازمان ندارد. در عوض، ساختار فراملی، شبکه ای است که انواع مختلفی از شرکت‌های تابعه‌ی فراملی در سراسر جهان را به هم پیوند می دهد. شکل 44 شبکه ی فراملی در فیلیپس، شرکت چندملیتی هلندی، را نشان می دهد.

**شکل 44: ساختار فراملی فیلیپس**

**منبع:** سومانترا گوشال و کریستوفر ای. بارتلت، 1990، « شرکت چند ملیتی بعنوان یک شبکه ی بین سازمانی»، آکادمی مرور مدیریت، 15، صص. 25-603. تجدید چاپ با اجازه از آکادمی مدیریت؛ اجازه ی منتقل شده از طریق مرکز اجازه ی رسمی کپی رایت.

سازمان فراملی از چند جهت با اشکال دیگر سازمان تفاوت دارد. اولاً، در حالی که اشکال دیگر اغلب فقط بر یک جنبه (یک محصول در ساختار محصول و غیره) متمرکز است، ساختار فراملی به ایجاد مشروعیت برای دیدگاه‌های مختلف داخلی گرایش دارد. بعلاوه، در حالی که دارایی‌های فیزیکي و انسانی شرکت در سطح جهان گسترده هستند، یک سطح خیلی بالایی از وابستگی متقابل میان این عناصر وجود دارد. برخلاف اشکال دیگر که در آنها قدرت متمرکز است، ساختار فراملی با تمرکززدایی قدرت به واحدهای ملی مختلف کار می‌کند. به مدیران محلی برای توسعه‌ی راه حل‌های جدید در برابر مشکلات آزادی کارآفرینی داده می شود، اما انتظار می رود که چنین دانشی را برای عملیات بین‌المللی فراهم سازند. همینطور، از مدیران انتظار می رود که که نه تنها خلاق باشند، بلکه مهارت های لازم برای فراهم ساختن دانش برای توليد کالای شرکت فراملی را نیز داشته باشند.

همینطور، گره‌ها؛ واحدها در مرکز شبکه، اطلاعات محصول، کارکردی و جغرافیایی را هماهنگ می‌کنند. واحدهای گروه محصول و واحدهای ناحیه‌ی جغرافیایی ساختارهای متفاوتی دارند و اغلب دو واحد فرعی شبیه به هم نیستند. بلکه، واحدهای فراملی برای سود بردن از منابع، استعداد و فرصت هاي بازار در هر جایی از جهان وجود دارند. منابع، افراد و ایده ها در همه‌ی جهات جریان دارند.

یک ساختار فراملی هنگامی به خوبی کار می‌کنند که صنایع خیلی پیچیده و بی ثبات می شوند. همین طور، یک سلسله مراتب معمول ممکن است در چنین موقعیت‌هایی کار کند. بعنوان نمونه، شرکت‌هایی مانند آسیا براون بوری یا فیلیپس الکترونیک در صنایع به شدت پیچیده فعالیت می کند که در آنها مرزهای سنتی ناپدید شده اند و عملیات جهانی و ملی را برای ایجاد مزیت رقابتی باید یکپارچه ساخت. اما، یک ساختار فراملی، مانند سازمان ماتریسی، به شدت برای مدیریت پیچیده است. بر خلاف دیگر ساختارها، یک ساختار فراملی نمی تواند شکل ثابتی بگیرد.

انتخاب یک ساختار مناسب: استراتژی و ساختار

نکته‌ی مهمی که باید بیاد داشت این است که بهترین طرح سازمانی وجود ندارد. انتخاب یک طرح سازمانی به طور عمده ای به انتخاب استراتژی بستگی دارد. یعنی، برخی گزینه های طراحی برای اجرای استراتژی های مختلف مؤثرتر هستند. اغلب شرکت‌های کوچک ابتدا به عنوان صادرکنندگان منفعل عمل می‌کنند. آن‌ها فقط سفارشات را پر می‌کنند و از ساختارها، رویه ها و افراد یکسان مورد استفاده در فروش داخلی استفاده می‌کنند. شرکت‌ها، حتی با درگیری بیشتر در صادرات، اغلب از تغییرات سازمانی اساسی دوری می‌کنند. در عوض، آن‌ها از شرکت‌های دیگر استفاده می‌کنند تا برای آنها مهارت بین‌المللی فراهم سازد و عملیات صادراتشان را اجرا کنند. بعلاوه، شرکت‌ها حتی با پروانه دادن به ساختارهای پیچیده برای جمع‌آوری حق امتیازها نیاز ندارند. اما، هنگامی که صادرات مهمتر می شود، بخش صادرات به خوبی کار می کند.

برای شرکت چندملیتی که بطور گسترده‌ای در عملیات بین‌المللی درگیر است، مناسب بودن یک ساختار به استراتژی های چندملیتی بستگی دارد. یک شرکت چند ملیتی می‌تواند هر کدام از چهار استراتژی مهم، یعنی چندمحلی، فراملی، بین‌المللی و منطقه‌ای، را دنبال کند. هر کدام از این ها با رویکرد متفاوتی به ساختار سازمانی نیاز دارد. ما در زیر هر کدام از این استراتژی ها را بطور خلاصه و ساختار سازمانی مناسب را مورد بحث قرار خواهیم داد.

یک ساختار چندمحلی بر پاسخگوبودن محلی که در آن شرکت چندملیتی محصولات را متناسب با نیازهای بازار محلی می‌سازد، متمرکز می شود. علاوه بر این، یک استراتژی منطقه‌ای همچنین روشی است که در آن محصولات با نیازهای بازار محلی متناسب می‌شوند. مناسب‌ترین ساختار برای اجرای یک استراتژی چندمحلی یا منطقه‌ای یک ساختار جغرافیایی جهانی است. چون یک شرکت دارای استراتژی چندمحلی یا منطقه‌ای باید محصولات و خدماتش را طبق فرهنگ آن کشور یا منطقه متمایز سازد، و آن به یک طرح سازمانی دارای حداکثر انعطاف‌پذیری جغرافیایی نیاز دارد. واحدهای فرعی منطقه ای یا کشوری نیمه مستقل، ساختار جغرافیایی جهانی انعطاف‌پذیری را برای متناسب‌سازی توسعه‌ی محصولاتی که نیازهای ویژه‌ی بازارهای محلی یا منطقه‌ای را برآورده می‌سازند، فراهم می‌کنند.

شرکت‌هایي که یک استراتژی بین المللی را دنبال می‌کنند در تلاشند با فروش محصولات جهانی، اغلب فعالیت‌های بالادست در وطن به صرفه‌جویی‌ ناشی از مقیاس دست یابند. انطباق با آداب، رسوم و فرهنگ محلی، در صورت وجود به کنترل انطباق‌ها در عرضه محصول و استراتژی‌های بازاریابی محدود می شود. اغلب اوقات، استراتژیست بین‌المللی تصمیم می‌گیرد تحقیق و توسعه و نقاط قوت تولید را در خانه متمرکز کند، با این امید که صرفه‌جویی‌های مقیاس و کیفیت بیشتر از فعالیت‌های پراکنده‌ی شرکت فراملی را به وجود آورد. برای شرکت های چندملیتی دنبال کننده‌ی یک استراتژی بین المللی، ساختار‌های محصول جهانی مناسب هستند. این ساختارها از استراتژی‌های بین‌المللی حمایت می‌کنند، زیرا آن‌ها یک روش کارآمد را برای سازماندهی و متمرکز کردن تولید و فروش محصولات مشابه در بازار جهانی فراهم می سازند. ساختار محصول جهانی قدرت‌های انطباق منطقه‌ای و محلی بدست آمده از یک ساختار جغرافیایی را برای رسیدن به توسعه‌ی محصول و صرفه جویی های به مقیاس را قربانی می‌کند.

در نهایت، برای شرکت دنبال کننده‌ی یک استراتژی فراملی، ساختار فراملی به طور بدیهی مناسب‌ترین ساختار است. استراتژی فراملی به دو هدف اولویت می دهد: جستجوی مزیت های مکان و بدست آوردن کارایی‌های اقتصادی از فعالیت در سراسر جهان. مزیت‌های مکان به این معناست که شرکت فراملی فعالیت‌های زنجیره‌ی ارزش را (تولید، تحقیق و توسعه و فروش) را در هر جایی در جهان که در آن‌ها شرکت می‌تواند «به بهترین یا ارزانترین شکل کار کند»، پراکنده یا مستقر سازد. ساختار فراملی به انعطاف پذیری ضروری برای بدست آوردن استراتژی های فراملی فراهم می سازد.

مکانیسم های هماهنگی

انتخاب طرح سازمانی مناسب، تجزیه‌ی شرکت چندملیتی به واحدهای فرعی برای اجرای کارها و مسئولیت های تخصصی را مورد تأکید قرار می دهد. اما، مدیران ارشد نیز باید سیستم های سازمانی را برای هماهنگی فعالیت‌های واحدهای فرعی طراحی کنند. شرکت‌های تابعه‌ی خارجی به طور وسیعی طبق مکان جغرافیایی، بازارهای محلی، فرهنگ‌ها و سیستم های حقوقی و همچنین طبق استعدادها و منابع در دسترس شرکت تابعه تفاوت دارند. اما، حتی واحدهای فرعی درون شرکت چندملیتی ممکن است اهداف متفاوتی داشته و به طور متفاوتی عمل کنند. مکانیسم‌های هماهنگی برای هر شرکت چندملیتی در هماهنگی واحدهای فرعی مختلف حیاتی است. بنابراین، در این بخش سیستم‌های هماهنگی مورد استفاده ی MNC‌ها برای هماهنگی فعالیت‌های پراکنده‌ی شان مورد بررسی قرار می‌گیرد.

طبیعت این هماهنگی چیست؟ یافتن روش‌های یکپارچگی و هماهنگی بخش‌های مختلف در یک شرکت چندملیتی خیلی مهم است. جنبه‌های طرح سازمانی معمولاً طبیعت رسمی سازمان را بوجود می آورند. اما، جنبه‌های غیررسمی سازمان، نیز می‌توانند در رسیدن به اهداف سازمان چندملیتی مهم باشند. یک سازمان چند ملیتی ممکن است نیاز داشته باشد واحدهای فرعی مختلف را با نهادهایی نظیر تیم های میان کارکردی یا مجازی هماهنگ کند. علاوه بر این، چن و کانیس[[248]](#footnote-248) استدلال کردند، هماهنگی و یکپارچگی مناسب به یک شرکت چندملیتی اجازه می دهد تا تکثیر را به حداقل برساند و بدین وسیله در هزینه‌ها صرفه جویی کند. یکپارچگی جهانی نیز به یک شرکت چندملیتی اجازه می دهد تا از صرفه جویی‌هاي مقیاس جهانی بهره مند شود و بدین وسیله از لحاظ جهانی کارامدتر گردد.

هماهنگی و یکپارچگی

هماهنگی و یکپارچگی واحدهای فرعی یک شرکت چندملیتی خیلی مهم است. اما، اجرای سیستم ها برای ايجاد هماهنگی و یکپارچگی، آسان نیست. یکی از مهمترین موانع برای هماهنگی این است که واحدهای فرعی مختلف ممکن است اهداف متفاوتی را توسعه دهند و از اینرو ممکن است دستور کارهای خودشان را داشته باشند. بعنوان مثال، در یک ساختار کارکردی، حوزه‌های کارکردی مختلف ممکن است جهت‌گیری‌ها را توسعه دهند و از دیدگاه خودشان طرفداری کنند. ایجاد هماهنگی مستلزم تلاش‌های اختصاص یافته از طرف شرکت‌های چندملیتی است.

بگفته‌ی جونز، هفت مکانیسم هماهنگی و یکپارچگی وجود دارد. اولین و ساده ترین ابزار یکپارچه‌سازی سلسله مراتب قدرت است که نشان می‌دهد چه کسی قدرت دارد و چه کسی به چه کسی گزارش می‌دهد. بعنوان مثال، ساختار جغرافیایی جهانی را در نظر بگیرید. در ساده‌ترین آرایش آن هر کدام از مدیران از کارکردهای مختلف به مدیر ناحیه گزارش می‌دهند. این یک سلسله مراتب از قدرت و مسئولیت را بوجود می‌آورد، اما نواحی جغرافیایی مختلف را نیز هماهنگ می‌کند. اما، اگر یک شرکت چندملیتی احساس کند که نواحی جغرافیایی مختلف خیلی از هم فاصله دارند و اینکه چند ناحیه‌ی جغرافیایی ممکن است به هماهنگی نیاز داشته باشند، سلسله مراتب قدرت را می‌توان تغییر داد و بدین وسیله یک مدیر را برای هماهنگی کار دو ناحیه‌ی جغرافیایی و گزارش به مدیران سطح بالاتر منصوب کرد.

مکانیسم هماهنگی مهم دیگر تماس مستقیم است که در آن مدیران یا کارگران تعامل چهره به چهره دارند. برای MNC ها، تماس مستقیم اغلب به ویدئو کنفرانس و دانش یک زبان مشترک نیاز دارد. تماس مستقیم می تواند یک روش مهمی برای حذف موانع میان واحدهای فرعی باشد. یک شرکت چندملیتی با ایجاد روابط فردی می‌تواند تلاش‌های همیاری ضروری مورد نیاز برای مقابله با جهت‌گیری‌های واحدهای فرعی را بوجود آورد. بعنوان مثال، مورد رایتون، شرکت دفاعی که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، را بیاد آورید. یکی از یافته‌های دیگر این بود که یک مهندس ارشد، یک کارشناس در طراحی سیستم‌ها، با افراد دیگر دارای مهارت مشابه ارتباط نداشت. چون طراحی سیستم ها برای رایتون یک موضوع حیاتیست، به مهندس دستور داده شد که با کارشناسان دیگر در طراحی سیستم ها ارتباط مستقیم برقرار کند. این به رایتون در ایجاد گروهای کارشناسی کمک کرد و به این شرکت چند ملیتی سود رساند.

نقش‌های ارتباطي در یک بخش توسط افرادی انجام می شوند که مسئولیت ویژه‌ی آن‌ها ارتباط با افراد در بخش دیگر است. بعنوان مثال، در MNC به یک مدیر در هر کشور شرکت تابعه، ممکن است مسئولیت هماهنگی تلاش های بازاریابی در یک منطقه از جهان داده شود. اما، برخی شرکت های چندملیتی همچنین می توانند نقش های یکپارچه سازی تمام وقت را بوجود آورند. یکپارچه سازي تمام وقت مشابه نقش‌های ارتباط هستند اما بعنوان مسئولیت شغلی منحصربفردشان هماهنگی دارند. مدیران محصول اغلب یکپارچه‌ساز تمام وقت هستند. در MNC، آن‌ها اغلب به عنوان یک ارتباط بین واحدهای تولید و عملیات کشور محلی عمل می‌کنند. علاوه براین، برخی سازمان‌ها می‌توانند تا ایجاد بخش‌های یکپارچه‌ساز پیش روند. در چنین مواردی، به جای اینکه یک مدیر کار واحدهای فرعی مختلف را هماهنگ کند، تیم‌های مدیران برای چنین نقش‌هایی منصوب می شوند.

گروه‌های کار، تیم‌های موقتی حل مسئله هستند که برای حل یک مشکل سازمانی خاص نظیر ورود به یک بازار جدید ایجاد می‌شوند. آن‌ها معمولاً بیش از یک بخش را بهم متصل می‌سازند. یک مثال خوب از تلاش‌های گرستنر[[249]](#footnote-249) نشأت می‌گیرد. او دست به يك ابتکار جالب در كار گروهي زد و هشت تیم متمرکز نماینده‌ی گروه‌های اکثریت مختلف (زنان، آسیایی ها و غیره) را بوجود آورد. این گروه ها عمدتاً برای کمک به درک بهتر از بازار بوجود آمدند. این ابتکار نتیجه داده است. بعنوان مثال، ایجاد گروه کار زنان کارشناس در صنعت فناوری. گروه کار ایجاد کمپ های فناوری برای دختران دبیرستانی را پیشنهاد داد تا علاقه به ریاضیات و علوم را تشویق کنند و نشان دهند که چگونه این حوزه ها می‌توانند به حرفه‌های موفق تبدیل شوند. مکانیسم هماهنگی نهایی در دسترس برای شرکت های چند ملیتی، تیم‌ها هستند.

تیم‌ها

تیم‌ها قویترین مکانیسم های هماهنگی هستند و برخلاف گروه‌های کار، که طول عمر کوتاهی دارند، آن‌ها واحدهای دائمی سازمان هستند. تیم‌ها از چندین واحد فرعی سازمانی تخصصی در مسایل ویژه هستند. بعنوان مثال، یک تیم که توسعه‌ی محصول جدید را انجام می‌دهد ممکن است شامل یک دانشمند از واحد تحقیق و توسعه و یا مدیران بازرگانی از بخش تولید و بازاریابی باشد.

چرا تیم‌ها اینقدر برای شرکت‌های چندملیتی تعیین‌کننده هستند؟ در محیط بیش از حد رقابتی امروز، شرکت‌های چندملیتی اغلب به توسعه و آغاز محصولات جدید نیاز دارند که باید نیازهاي محلی و جهانی را برآورده سازند و بطور همزمان از دانش و مهارت موجود در سراسر جهان سود ببرند. تیم‌های افراد مستقر در سراسر جهان اغلب برای توسعه و شروع این محصولات جدید مورد استفاده قرار می‌گیرند. تیم‌ها به شرکت های چندملیتی اجازه می دهند که مهارت مهم نشان دهنده‌ی نیازهای مشتری محلی و جهانی را جمع‌آوری کنند. درحالی که از دانش سراسر جهان نیز سود می برند.

تحقیق اخیر توسط بارچاک و مکدونو[[250]](#footnote-250) نیز نشان می دهد که تیم های جهانی به یک مجموعه ی متنوعی از دلایل برای شرکت‌های چندملیتی تعیین‌کننده هستند. تیم‌ها اغلب در کمک به شرکت‌های چندملیتی در شناسایی پلت فورم‌های محصول رایج که می‌توانند به توسعه‌ی محصولات جهانی کمک کنند، مفیدند. محصولات جهانی اغلب مطلوب هستند زیرا آن‌ها تولید و بازاریابی ارزانتری دارند. تیم‌ها همچنین به شرکت‌های چندملیتی اجازه می دهند که منابع و مهارت مهم پراکنده را جمع‌آوری کنند. یک تیم با گردآوری مهارت موجود در سراسر جهان (مهارت تولید در یک کشور، تحقیق و توسعه در کشور دیگر و ...) به احتمال بیشتری بر نقاط قوت و مهارت مختلف سرمایه‌گذاری می‌کند. علاوه براین، تیم ها اکنون می‌توانند در سطح مجازی نیز وجود داشته باشند و بدین وسیله حداقل اختلال در زندگی اعضاء تیم را ایجاد کنند و همچنین هزینه‌ها را به حداقل برسانند.

تیم‌های جهانی باوجود مزیت های کلیدی از تعدادی چالش رنج می برند. همانطوری که توسط بارچاک، مک دونو استدلال شد، در یک بررسی از حدود 300 تیم در بیش از 230 شرکت، تیم‌های جهانی با تعدادی چالش‌های کلیدی مواجه هستند. اول از همه اینکه، اعضای تیم‌های جهانی در سراسر جهان مستقر هستند. تفاوت‌های مهم در ارتباط با زمینه‌های فرهنگی، زبان‌های مورد استفاده و حتی فرهنگ شرکت تابعه‌ی محلی است. چنین تفاوت‌هایی می‌توانند اغلب به سوء‌تفاهم یا ایجاد موانع دیگر برای ارتباطات، بدرستی مورد رسیدگی قرار نگیرند. اما علاوه بر این تفاوت‌ها، تیم‌های جهانی اغلب مجبور به پرداختن به چالش‌های لجیستیکی و دیگر چالش‌های عملی هستند. بعنوان مثال، یک ویدئو کنفرانس ساده با یک همکار در کره‌ی جنوبی بخاطر تفاوت زمانی معنادار ممکن است چالش بر انگیز شود. علاوه براین، همانطوری‌که کومار[[251]](#footnote-251) مطرح می‌کند، مسافرت می‌تواند بزودی خیلی خسته کننده شود و در ارتباط با کار و هم خانواده مختل کننده گردد.

شرکت‌های چندملیتی برای رسیدگی به چنین چالش‌هایی چه می‌توانند بکنند؟ برای تفاوت‌های فرهنگی، تشویق اعضاء گروه به آگاه شدن و آموختن از لحاظ فرهنگی مهم است. بسیاری از روش‌های آموزش و دیگر روش‌های آگاهی درباره‌ی فرهنگ ملی را می‌توان در اینجا بکار برد. اما، برای تفاوت های زبانی، یک رهبر تیم می‌تواند مراحل مختلفی را برای تضمین ارتباطات روان، اجرا کند. توزیع اسناد مهم جلوتر از زمان برای اجازه دادن به همه‌ی اعضای تیم برای درک و پاسخ به اطلاعات مشترک مهم است. همچنین می‌توان به اعضای تیم توصیه کرد که یک توصیف کتبی از جلسات را تهیه کنند تا مطمئن شوند که همه در یک صفحه هستند. علاوه براین، مطمئن شدن از اینکه اعضای تیم در خصوص سوءتفاهم های بالقوه در استفاده از زبان مشترک آموزش دیده هستند، خیلی مهم است. بعلاوه، بخاطر چالش های کار کردن در کشورهای مختلف و مناطق زمانی متفاوت، برای رهبر تیم ایجاد اهداف شفاف برای پروژه و تخصیص مسئولیت‌های مناسب مهم است. در صورت امکان، چنین اهداف و مسئولیت‌هایی را نباید بطور جمعی تخصیص داد تا هم آوایی و تعهد از طرف همه‌ی اعضای تیم تضمین شود.

یک اقدام پایانی اما مهم برای تضمین اینکه تیم‌های جهانی بطور مؤثری کار می‌کنند، ارتباطات منظم است. اعضای تیم جهانی باید تشویق به ارتباطات منظم از طریق ایمیل، تلفن و فناوری در دسترس دیگر شوند. اما، داشتن جلسات چهره به چهره‌ی منظم برای ایجاد اعتماد و روابط نیز مهم است. یک تیم جهانی برای انجام این کارها باید بر مهارت اعضا و تمایل آنها به اعتماد به یکدیگر برای همکاری نیاز دارد. جلسات چهره به چهره می تواند یک مرحله‌ی خوبی به سمت ایجاد روابط و اعتماد باشد.

تیم‌های مجازی جهانی

محل کار جهانی جدید نیز شاهد یک افزایش استفاده از تیم‌های مجازی جهانی است. تیم‌های مجازی جهانی گروه‌هایی از افرادی هستند که از بخش‌های مختلف جهان با استفاده از فناوری‌های اطلاعات و ارتباطات نظیر اینترانت، جلسات اینترنتی، ایمیل‌ها و پیام‌های فوری، با یکدیگر کار می‌کنند. تیم‌های مجازی جهانی نیز به طور فزاینده‌ای در حال مهم شدن برای شرکت‌های چندملیتی هستند. در مورد IBM و هدفش در وادار کردن 360 هزار کارمند به کار کردن با یکدیگر بصورت یک تیم مجازی جهانی را در نظر بگیرید. IBM یک سیستم وب جهانی را اجرا کرده است که در آن هر کارمند دارای یک ایده‌ی محصول جدید می‌تواند از چت باکس‌های برخط برای ایجاد یک تیم و دسترسی به هوش بازار استفاده کند. کارمندان در سراسر جهان می توانند فوراً درباره‌ی ایده های محصول جدید همکاری کنند و نمونه‌های اولیه‌ی آزمایشی را توسعه دهند. این پرتال جدید اکنون IBM را قادر به ایجاد یک تیم مجازی در حداکثر 30 دقیقه می‌سازد، در حالی که زمان تشکیل یک کسب و کار از شش به یک ماه روز، کاهش می‌دهد. سیستم وب جدید همچنین به تیم‌های مجازی اجازه‌ی ایجاد 70 کسب و کار و 10 محصول جدید را داده است.

با توجه به اهمیت تیم های مجازی جهانی برای شرکت‌های چندملیتی، درک برخی از چالش‌ها و فرصت‌های پیش روی این تیم‌ها مهم است. بگفته ی بریک[[252]](#footnote-252)، تیم‌های مجازی با معایب بسیاری مواجه هستند. اولاً، تیم‌های مجازی دچار فقدان غنای اطلاعات که بطور معمول توسط یک محیط چهره به چهره بوجود می‌آید، هستند. هنگامی که تیم‌ها بصورت رودررو کار می‌کنند، اعضای تیم می‌توانند به نشانه‌های اجتماعی توجه کنند. این نشانه‌ها در تیم‌های مجازی مفقود هستند. ثانیاً، این فقدان نشانه‌ها همچنین می‌تواند به سوء تفاهم منجر گردد. اما، گرک[[253]](#footnote-253) نیز استدلال می‌کند که رهبر تیم مجازی با برخی چالش ها نظیر شناختن اعضای تیم در یک جهان مجازی در حین ارتباط مؤثر روبروست. چالش‌های دیگر برای رهبر تیم مجازی شامل توانایی تشخیص مشکلات قبل از رخ دادن و توانایی تخصیص مسئولیت‌ها و نظارت بر این موضوعات در محیطی که در آن اعضای تیم هرگز بطور واقعی یکدیگر را ملاقات نمی کنند، است. همچنين، علاوه بر چالش های بالا، تیم‌های جهانی مجازی با بسیاری از همان چالش‌های تیم‌های جهانی سنتی مواجه هستند. بعنوان مثال، تفاوت‌های فرهنگی و هم زبانی می‌توانند بطور بالقوه‌ای به سوء‌تفاهم و بهره‌وری پایین منجر شوند.

اگرچه تیم‌های مجازی از تعدادی معایب بالقوه رنج می‌برند، اما اغلب کارشناسان توافق دارند که مهمترین مرحله برای اطمینان از اینکه یک تیم جهانی بخوبی کار می‌کند ایجاد یک اجماع جهانی برای تضمین آن است که اعضای تیم دچار انزوا نشوند. همینطور، اعضای تیم ممکن است بخواهند حداقل یکبار برای ایجاد روابط چهره به چهره یکدیگر را ملاقات کنند. اما، اگر ممکن نباشد، مدیر تیم باید تماس‌های کنفرانس منظم و تلفنی یک به یک را برای ایجاد اعتماد و همکاری برنامه‌ریزی کند. علاوه بر این، برای اعضای تیم، مجازی مطرح کردن موضوعات دیگر، به غیر از کارکردن برای ایجاد همراهی مهم است. پرسش‌ها درباره‌ی خانواده و دیگر جنبه‌های اجتماعی به احتمال بیشتری یک شانس شناختن یکدیگر را برای اعضای تیم فراهم می سازند.

موضوع کلیدی نهایی مربوط به تیم‌های جهانی مجازی، بر کار موجود متمرکز است. برای رهبر تیم پیمودن مراحل برای تخصیص و روشن کردن مسئولیت‌ها بطور خردمندانه و تخصیص اهداف و موعدها مؤثر است. بازخورد و بروز شدن مکرر درباره‌ی پیشرفت تیم نیز ممکن است مؤثر باشد. در نهایت، رهبر تیم باید برای اصلاح مسئولیت‌ها و اهداف در هنگام لزوم آماده باشد.

این قسمت با نشان دادن اینکه چگونه مدیران می‌توانند انواع مختلف واحدهای فرعی را که سازمان‌های چندملیتی بکار می‌گیرند، ملاحظه ی طرح سازمانی را کامل می‌کند. ما در قسمت نهایی مدیریت دانش، یک موضوع طراحی را که بطور فزاینده‌ای در حال مهم شدن در اغلب شرکت‌های چندملیتی است، مورد بررسی قرار می دهیم.

مدیریت دانش

شما در این فصل درباره اینکه چگونه شرکت‌های چندملیتی می‌توانند سازمان را به واحدهای فرعی تجزیه و هماهنگ کنند، خواندید. یک ایده‌ی مهم، مدیریت دانش است. روشی که یک شرکت چندملیتی اطلاعاتش را توسط ساختارهای مختلف و مکانیسم های هماهنگی سازماندهی می‌کند، می‌تواند خیلی مهم باشد، زیرا برای بقاء در محیط پرچالش و رقابتی جهانی امروز می‌کوشد.

مدیریت دانش به سیستم ها، مکانیسم ها و دیگر عناصر طراحی هر سازمان اشاره دارد تا تضمین کند که شکل درستی از دانش برای فرد در زمان درستی در دسترس است. مدیریت دانش بر فرایندهای مربوط به ایجاد، اکتساب و انتشار اطلاعات برای افزایش یادگیری و عملکرد در سازمان متمرکز است. بسیاری از شرکت‌های چندملیتی معروف نظیر HP، بریتیش پترولیوم، زیروکس، و فورد، همگی سیستم‌های مدیریت دانش را اجرا کرده‌اند.

چرا مدیریت دانش تا اين اندازه مهم است؟ بسیاری از کارشناسان موافقند که مدیریت دانش موجب نوآوری در محصول و ایجاد مزیت رقابتی مي‌كند. بعنوان مثال، سیستم های مدیریت دانش به شرکت‌ها اجازه‌ی ایجاد و ترکیب مدیریت دانش را می‌دهد که می‌تواند به ایجاد دانش برای محصولات جدید منجر گردد. علاوه بر این، بسیاری از شرکت‌های چندملیتی اکنون مجبور به مواجه‌شدن با نیروها در یکپارچگی جهانی و هم تمایز محلی در حین بدست آوردن نوآوری جهانی هستند. شرکت‌های چندملیتی باید قادر به اجرای سیستم‌هایی باشند که بتوانند دانش جهانی را از منابع محلی برای ایجاد و انتقال نوآوری به محصولات جدید در بازارهای بین‌المللی ترکیب کنند. مدیریت دانش درست می‌تواند به شرکت چندملیتی ابزار ایجاد انعطاف‌پذیری جهانی که برای بقاء نیاز خواهند داشت را بدهد.

بگفته‌ی کارشناسان، مدیریت دانش مؤثر متشکل از ابزارها یا مکانیسم‌های بسیار مهم است. یک سیستم مدیریت دانش مؤثر در شکل ایده‌آل سیستمی است که در آن کارمندان تشویق می شوند چیزی را که می‌دانند با دیگران به اشتراک بگذارند. در حالی که قادر به جستجوی دانش و مهارت حیاتی هستند. یکی از جنبه های مهم هر سیستم مبتنی بر مدیریت دانش، وجود محیط فنی مناسب برای تسهسل ذخیره‌سازی و تسهیم دانش اطلاعات است. در حقیقت، هولساپل[[254]](#footnote-254) استدلال می کند که مدیریت دانش مدرن را نمی‌توان از فناوری رایانه و اطلاعات جدا کرد و هر سیستم مدیریت دانش به فناوری مناسب برای جمع آوری، ذخیره سازی و دسترسی به دانش حیاتی در هنگام نیاز احتیاج دارد. درحالی که چنین اطلاعاتی را به کسانی که به آن نیاز دارند انتقال می‌دهد. در نظر بگیرید که چگونه پرتال اینترانت IBM شامل پیام دهی جهانی، اطلاعات محلی، اطلاعات مربوط به کارمندان و دیگر منابع انسانی به IBM در جهانی و یکپارچه شدن کمک کرده است. این پرتال، محیطی را فراهم ساخته که در آن کارمندان IBM می توانند چت و همکاری کنند، و دانش را ارائه دهند در حالی‌که به آنها اجازه‌ی ارتباط با گروه‌های خارجی نظیر عرضه‌کنندگان و دیگر شرکاء را می دهد. یک شرکت چندملیتی به بسیاری از ابزارهای فناوری اطلاعات دسترسی دارد که می‌توانند به ارتقاء یک سیستم مدیریت دانش کمک کنند. چنین ابزارهایی را می توان برای افزایش تلاش‌های پایداری یک شرکت مورد استفاده قرار داد.

علاوه بر یک سیستم IT مؤثر، یک سیستم مدیریت دانش بخوبی طراحی شده، نمی‌تواند بدون عنصر انسانی کار کند. کارمندان باید نه تنها مایل و دارای انگیزه برای ارائه و تسهیم اطلاعات باشند، بلکه همچنین مایل به جستجوی اطلاعات هنگام نیاز باشند. همین طور، برای یک شرکت چندملیتی ابتدا شناسایی و حذف موانع انسانی حیاتی است. بسیاری از موانع انسانی، نظیر فقدان زمان برای تسهیم دانش، ترس از تسهیم اطلاعات، تفاوت‌ها در سطح تجربه، فقدان درک طبیعت حیاتی تسهیم اطلاعات را مورد بحث قرار می‌دهد. یک شرکت چندملیتی با شناسایی و حذف این موانع می‌تواند شروع به ایجاد یک سیستم مدیریت دانش مؤثر کند. برای حذف این موانع، برای هر شرکت چندملیتی نشان دادن ارزش ایجاد شده توسط سیستم‌های مدیریت دانش مهم است. داستان های موفقیت و اهمیت سیستم مدیریت دانش را باید بطور پیوسته به کارمندان انتقال داد.

کارمندان علاوه بر حذف موانع بالقوه باید دارای انگیزه جهت مشارکت در یک سیستم مدیریت دانش باشند. کارمندان باید نه تنها از اهمیت سیستم های مدیریت دانش آگاه شوند بلکه همچنین باید به آن‌ها مشوق‌ها و پاداش‌ها برای مشارکت در چنین شبکه‌هایی داده شود. بررسی های سیستم‌های مدیریت دانش موفق نشان می‌دهند که شناسایی و پشتیبانی از فعالان دانش یک عامل موفقیت کلیدی است. این فعالان ابتکار متقاعد ساختن دیگران درخصوص اهمیت سیستم های مدیریت دانش را بدست خواهند گرفت، در حالی‌که تضمین می‌کنند که فرایند به آرامی در جریان است. این اعمال به احتمال بیشتری دیگران را به نقش داشتن کامل در سیستم مدیریت دانش جدید تشویق می‌کنند.

ساختن سیستم مدیریت دانش مؤثر خیلی پیچیده و زمانبر است. علاوه بر این، بسیاری از سیستم‌های مدیریت دانش می‌توانند با همان چالش‌های پیش روی تیم‌های جهانی و مجازی، نظیر تفاوت‌های فرهنگی و طبقاتی، و موانع زبانی رو برو شوند. هر شرکت چندملیتی باید قادر به رسیدگی به این چالش‌ها باشد. اما، یک سیستم مدیریت دانش در صورت درست اجرا شدن می تواند یک ابزار بقاء مهمی در محیط جهانی امروز باشد.

**مرور فصل**

شما در این فصل درباره‌ی موضوعات چندملیتی مهم مربوط به طرح و هماهنگی سازمان خواندید. هنگامی که محیط رقابتی برای شرکت‌های چند ملیتی پیچیده‌تر می شود و آن‌ها برای نوآور شدن تحت فشار قرار می‌گیرند، در همان زمان مهارت جهانی و محلی را یکپارچه می‌کنند، و موضوعات طرح و هماهنگی سازمان در آینده حتی حیاتی تر خواهند شد. بسیاری از شرکت‌های چندملیتی در حال تغییر ساختار یا مؤثر ساختن کاربردشان از مکانیسم های هماهنگی برای رویارویی بهتر با رقبا هستند.

شما در قسمت اول، درباره‌ی نقش‌های مهم بسیاری که طرح سازمانی بازی می‌کند، یاد گرفتید. علاوه بر این، شما درباره‌ی ساختارهای طراحی مختلف در دسترس شرکت‌های چندملیتی خواندید. اینها شامل ساختارهایی نظیر بخش صادرات، ساختارهای جغرافیایی جهانی و محصول هستند. اما، شما درباره‌ی ترکیباتی از ساختارهای سنتی‌تر شامل ماتریسی، فراملی و درباره‌ی مناسب بودن هر ساختار بر اساس استراتژی شرکت چندملیتی فرا گرفتید.

درحالیکه ساختارهای سازمانی نشان می‌دهند که چگونه شرکت چندملیتی می‌تواند واحد های فرعی را جدا سازد، یک نیاز شدید به هماهنگی این واحدهای فرعی وجود دارد. قسمت دوم فصل بسیاری از گزینه های در دسترس شرکت‌های چندملیتی مانند سلسله مراتب قدرت، تماس مستقیم، نقش‌های رابطه و گروه‌های کار را مورد بحث قرار داد. شما درباره‌ی چالش‌های پیش روی شرکت‌های چندملیتی در هنگام استفاده از تیم‌های جهانی و مجازی نیز خواندید. در نهایت، درباره‌ی برخی از کارهایی که شرکت‌های چندملیتی می‌توانند برای مقابله با این چالش ها انجام دهند فرا گرفتید.

در قسمت پایانی این فصل درباره‌ی مدیریت دانش خواندید. بخاطر اینکه اغلب شرکت‌های چندملیتی اکنون تحت فشار برای مدیریت مناسب اطلاعات و دانش برای مواجهه با جهان فرارقابتی هستند، شما درباره‌ی نقش‌های کلیدی که یک سیستم مدیریت دانش بدرستی طراحی شده بازی می‌کند، یاد گرفتید. شما درباره‌ی جنبه های کلیدی یک سیستم مدیریت دانش یاد گرفتید. در پایان، درباره‌ی بهترین روش طراحی مناسب بسیاری از جنبه‌های یک سیستم مدیریت دانش یاد گرفتید.

فصل دهم: اتحاد استراتژيك در فضاي بين الملل

چرا دانون و واها اتحادهای استراتژیک را بوجود آوردند؟ چرا آن‌ها از میان اشکال اتحادهای استراتژیک، شکل سرمایه گذاری مشترک[[255]](#footnote-255) (JV) را انتخاب کردند؟ چرا این JV های موفق از لحاظ مالی کارشان به جدایی کشید؟ اینها برخی از سؤالات کلیدی هستند که ما در این فصل مورد بحث قرار خواهیم.

هنگامی که جهانی‌شدن شدت می‌گیرد، به گفته‌ی رئیس و مدیر عامل سابق GE جک ولچ: «روش دارای کمترین جذابیت برای تلاش به منظور برنده شدن بر اساس جهانی این است که شما می‌توانید خودتان به مصاف کل جهان بروید.» اکنون تکثیر اتحادها و شبکه‌های استراتژیک را می‌توان درست درباره‌ی هر صنعت و کشوری دید که به «انفجار در اتحادها» منجر می‌شود. اما، 30 تا 70 درصد از همه‌ی اتحادها و شبکه ها، نظیر JV های برپا شده توسط دانون و واهالا ظاهراً ورشکست می شوند و از این رو مستلزم توجه ما به دلایل این موضوع است.

این فصل ابتدا اتحادها و شبکه های استراتژیک را تعریف خواهد کرد، بعد از آن معرفی یک مدل جامع استفاده کننده از «سه رکن استراتژی» می‌آید. آنگاه، تشکیل، تکامل و عملکرد اتحادها و شبکه‌ها را مورد بحث قرار می دهیم.

اتحادها و شبکه های استراتژیک

اتحادهای استراتژیک توافق نامه‌های استراتژیک داوطلبانه بین شرکت‌های درگیر در مبادله، تسهیم یا توسعه‌ی همزمان محصولات، فناوری‌ها یا خدمات هستند. در شکل 45 ناحیه‌ی نقطه چین که شامل توافق نامه‌های قراردادی مبتنی بر غیر حقوق صاحبان سهام و JV های مبتنی بر حقوق صاحبان سهام هستند را می توان بطور گسترده‌ای اتحادهای استراتژیک در نظر گرفت. شکل 45 این را بیشتر نشان می دهد و اتحادها را بعنوان یک سازش بین معاملات بازاری محض و ادغام‌ها و تملک‌ها[[256]](#footnote-256) (M&A) نمایش می‌دهد. اتحادهای قراردادی (مبتنی بر غیر حقوق صاحبان سهام) شامل بازاریابی همزمان، قراردادهای تحقیق و توسعه (R&D)، پروژه‌های جامع، عرضه‌کنندگان و توزیع‌کنندگان استراتژیک، و نمایندگی‌دادن هستند. اتحادهای مبتنی بر حقوق صاحبان سهام شامل سرمایه گذاری استراتژیک (یک شریک در دیگری سرمایه‌گذاری می‌کند) و سهامداری متقابل (هر دو شریک در یکدیگر سرمایه‌گذاری می‌کنند) هستند. یک JV شکلی از اتحاد مبتنی بر حقوق صاحبان سهام است. و آن شامل تأسیس یک نهاد مستقل از لحاظ حقوقی (یک شرکت جدید) است که حقوق صاحبان سهامش توسط دو یا چند شریک تأمین می شود.

اگرچه JV ها اغلب بعنوان مثال‌هایی از اتحادها مورد استفاده قرار می گیرند، اما همه‌ی اتحادها، JV نیستند. یک JV، مانند سونی اریکسون، یک «فرزند شرکتی» است که توسط دو یا چند شرکت مادر بوجود آمده است. یک غیر JV، اتحاد مبتنی بر حقوق صاحبان سهم را می‌توان بعنوان دو شرکت «ازدواج کرده» اما بدون «فرزندان» در نظر گرفت. بعنوان مثال، رنو یک سرمایه گذار در نیسان است، اما هر دو خودروساز هنوز بطور مستقل عمل می‌کنند و آن‌ها یک شرکت خودروساز جدید را بوجود نیاورده‌اند که اگر آن‌را بوجود می‌آوردند، آن یک JV می شد.

شبکه‌های استراتژیک، اتحادهای استراتژیک تشکیل شده توسط چند شرکت برای رقابت علیه گروهای دیگر و شرکت‌های سنتی هستند. بعنوان مثال، شرکت هواپیمایی سه اتحاد چند شریکی، استارایرلاین (یونایتد ایر لاین، لوتانزا، ایر کانادا، SAS)، اسکای تیم (دلتا، ایر فرانس، کرین ایر) و وان ورلد (امریکن ایرلاینز، بریتیش ایرویز،کتی پاسیفیک،کانتاس) دارد. این شبکه های استراتژیک گاهی اوقات منظومه نامیده می شوند. چنین شبکه‌های استراتژیکی بطور ذاتی پیچیده‌تر از روابط اتحاد تکی بین دو شرکت هستند. بطور کلی، ما از اصطلاحات «اتحادهای استراتژیک» و «شبکه‌های استراتژیک» برای اشاره به روابط میان شرکتی تعاونی، استفاده خواهیم کرد.

**شکل 45: مجموعه ی متنوعی از اتحاد های استراتژیک**

اتحادهای قراردادی (مبتنی بر غیرحقوق صاحبان سهام)

**اتحادهای مبتنی بر حقوق صاحبان سهام**

نمایندگی دادن

توزیع کننده استراتژیک

عرضه کننده استراتژیک

پروژه جامع

قرارداد R&D

*بازاریابی* مشترک

معاملات بازاری

ادغام ها و تملک ها (M&S) ها)

سرمایه گذاری استراتژیک

سهامداری متقابل

سرمایه گذاری مشترک

**شکل 54 یک مدل جامع اتحادها و شبکه های استراتژیک**

**ملاحظات مبتنی بر منابع**

* **ارزش افزوده باید بیشتر از هزینه ها باشد**
* **کمیابی قابلیت های رابطه ای و شرکای مطلوب**
* **تقلید پذیری قابلیت های مخصوص شرکت و مخصوص رابطه**
* **سازماندهی فعالیت های اتحاد در شرکت و سطوح رابطه**

**ملاحظات مبتنی بر صنعت**

* **همکاری میان رقبا (اتحاد های افقی)**
* **موانع ورودی بمقیاس گذاشته شده توسط اتحاد ها**
* **اتحاد های عمودی بالادست/پایین دست با عرضه کنندگان/خریداران**
* **اتحاد ها و شبکه ها برای فراهم ساختن محصولات/خدمات جایگزین**

ملاحظات مبتنی بر صنعت

* همکاری میان رقبا (اتحاد های افقی)
* موانع ورودی بمقیاس گذاشته شده توسط اتحاد ها
* اتحاد های عمودی بالادست/پایین دست با عرضه کنندگان/خریداران
* اتحاد ها و شبکه ها برای فراهم ساختن محصولات/خدمات جایگزین

ملاحظات مبتنی بر نهاد

* رکن تنظیمی رسمی (نگرانیها ی تبانی و الزامات ورود)
* رکن هنجاری غیر رسمی (فشارهای اجتماعی برای یافتن شرکاء)
* رکن شناختی غیر رسمی (عقاید درونی شده درباره ی ارزش همکاری)

مدل جامع اتحادها و شبکه های استراتژیک

باوجود مجموعه‌ی متنوعی از روابط میان شرکتی، هر تصمیم برای درگیری در اتحادها و شبکه‌ها مجموعه‌ای از ملاحظات استراتژیک گرفته شده از «سه رکن استراتژیک» است. این ملاحظات به یک مدل جامع منجر می‌شوند.

*ملاحظات مبتنی بر صنعت*

طبق دیدگاه مبتنی بر صنعت، شرکت‌ها بازیگران مستقل علاقه‌مند به بیشینه سازی عملکردشان هستند. در واقع، اغلب شرکت‌ها در هر صنعتی در تعدادی از روابطه اشتراکی قرار داده شده اند، از این رو اگر ما قصد داریم بطور واقع گرایانه پویا شناسی پنج نیرو را درک کنیم، مستلزم ملاحظات پیوندهای اتحاد و شبکه‌ی آنهاست.

اولاً، چون رقابت سود را کاهش می‌دهد، شرکت‌ها در همه‌ی مواقع علیه یکدیگر رقابت نمی‌کنند. در عوض، بسیاری از رقباء با تشکیل اتحادهای استراتژیک همکاری می‌کنند. بعنوان مثال، در سال 1983، GM و تویوتا یک JV، NUMMI، را برای تولید مشترک اتومبیل‌های کوچک در ایالات متحده تشکیل دادند. این نشان نمی‌دهد که این دو شرکت دیگر رقابت نمی‌کنند، آن‌ها هنوز در اغلب موارد رقابت می‌کنند. چیزیکه جالب است این است که آنها تصمیم گرفتند برای اهداف متفاوت همکاری کنند. GM به یادگیری چگونگی تولید سودآور اتومبیل های کوچک علاقه مند بود، درحالیکه تویوتا به یادگیری چگونگی کار در ایالات متحده قبل از راه اندازی شرکت‌های تابعه با مالکیت کامل علاقه‌مند بود. اخیراً، نیمی از اتحادهای استراتژیک در بین رقباء یافت می شوند. گاهی اوقات، هدف فقط پیوند با یک رقیب است.

ثانیاً، درحالی‌که موانع ورود بالا ممکن است شرکت‌های انفرادی را باز دارند، شرکت‌ها ممکن است اتحادها و شبکه های استراتژیک را برای رویارویی با این موانع تشکیل دهند. بعنوان مثال، هم کوکاکالا و هم نستله برای ورود به بازار نوشیدنی‌های کنسروی داغ (نظیر قهوه و چای) در ژاپن علاقه مند بودند. اما، بازیگران داخلی به رهبری سونتوری مانع ورود آن‌ها شدند و نه کوکاکولا و نه نستله باوجود تجربه‌ی جهانی شان هیچ مهارتی در این قسمت خاص که عمدتاً در خارج از ژاپن ناشناخته بود نداشتند. اگرچه سونتوری در قهوه و چای یک شبکه‌ی توزیع بزررگتری نسبت به نستله داشت، اما قادر به جور شدن با قدرت‌های ترکیبی این دو غول بازار که یک اتحاد را تشکیل دادند، نبود. بطور کلی، ترکیب نیروها کاهش هزینه و ورودهای ریسک به بازارهای جدید برای شرکت‌های مادر را میسر می سازد.

ثالثاً، اگرچه عرضه کنندگان در چارچوب پنج نیرو بطور سنتی بعنوان یک تهدید در نظر گرفته می‌شوند، اما لزوماً اینگونه نیست. برقراری اتحادهای استراتژیک با عرضه کنندگان (که اغلب اتحادهای عمودی بالا دست نامیده می شوند) امکان پذیراست. در حقیقت، اتحادهای عرضه‌ی استراتژیک، رابطه را از یک رابطه‌ی رقیب متمرکز بر چانه زنی سخت، به رابطه‌ی مشارکتی نشان دهنده‌ی تسهیم دانش و کمک متقابل تبدیل می‌کند. در عوض معامله با تعداد بیشتری از عرضه‌کنندگان که قراردادها بر یک اساس کوتاه مدت اعطاء می شوند (نظیر 3-2 سال، طول میانگین قرارداد های عرضه ی اتومبیل آمریکا در دهه ی 1990)، در اصل، اتحادهای عرضه‌ی استراتژیک به تعداد کمتر عرضه‌کنندگان کلیدی که قراردادهای بلندمدت به آن‌ها اعطاء می‌شود (نظیر 8 سال، طول میانگین قراردادهای عرضه‌ی اتومبیل در ژاپن در دهه‌ی 1990) متکی هستند. این به هم‌ترازی علایق شرکت اصلی با عرضه‌کنندگان که به نوبت به انجام سرمایه گذاری‌های تخصصی برای تولید قطعات بهتر علاقه مند هستند، کمک می‌کند. این بدان معنا نیست که قدرت چانه‌زنی نامربوط می‌شود. در عوض، شرکت های خریدار اتکای شان بر تعداد کمتر عرضه کنندگان استراتژیک را که قدرت چانه زنی شان ممکن است به نوبت افزایش یابد را افزایش می دهند. اما، همکاری برخی از لبه های سخت، قدرت معامله را توسط تبدیل یک بازی جمع صفر به یک بازی برد-برد نرم می کند.

رابعاً، بطور مشابهی، در عوض تصور کردن خریداران و توزیع کنندگان بصورت یک تهدید احتمالی، برقراری اتحادهای توزیع استراتژیک (که همچنین اتحاد های عمودی پایین دست نامیده می شوند) می‌تواند شرکت اصلی، خریداران و توزیع‌کنندگان را به یکدیگر پیوند دهد. بعنوان مثال، بسیاری از هتل‌ها، ناشران، شرکت های هواپیمایی و اجاره‌ی اتومبیل درمی‌یابند که اتحادها با توزیع‌کنندگان اینترنتی پیشرو نظیر آمازون، اکسپدیا، پریس لاین و تراولوسیتی، آن‌ها را قادر می سازد تا به مشتریان بیشتری برسند.

در نهایت، بازار بالقوه محصولات جایگزین، ممکن است تشکیل اتحادها و شبکه‌های استراتژیک، بمنظور تحقق بخشیدن به توان تجاری محصولات جدید را تحریک کند(ماسیرو و همکاران[[257]](#footnote-257)، 2017). بعنوان مثال، هاچینسون وامپوآ، یک مجتمع تولیدی مستقر در هنگ کنگ، در تحریک برای آوردن فناوری بی‌سیم نسل سوم برای جایگزینی فناوری موجود، با نه کشور تعدادی از اتحادها با شرکت‌های محلی را تشکیل داده است.

*ملاحظات مبتنی بر منابع*

دیدگاه مبتنی بر منابع که در چارچوب قرار دارد، بطور قابل توجهی اتحادها و شبکه های استراتژیک را توضیح می دهد.

*ارزش*

اتحادها باید ارزش بوجود آورند. سه شبکه‌ی اتحاد شرکت هواپیمایی جهانی \_ وان ورلد، اسکای تیم و استار الیانس، ارزش را با کاهش %28-%18 هزینه‌های بلیط رزرو شده در پروازهای درجه‌ی دوم در مقایسه با پروازهای جداگانه در مسیر یکسان در صورتی‌که این شرکت‌های هواپیمایی متحد نشده بودند، بوجود می آورند. جدول 21 سه طبقه‌ی وسیع از تولید ارزش در ارتباط با اینکه مزیت ها چقدر از مضرات بیشتر هستند را شناسایی می‌کند. اولاً، اتحادها ممکن است هزینه‌ها، ریسک‌ها و عدم اطمینان را کاهش دهند. هنگامی‌که گوگل به برتری می‌رسد، رقیبان سابق نظیر eBay، Yahoo و مایکروسافت (MSN) اکنون در حال بررسی اتحادها برای مقابله با تأثیر آن هستند. درحالی‌که ریسک‌های بیش از حد را نمی‌پذیرند. ثانیاً، اتحادها به شرکت ها اجازه می دهند که از دارایی های مکمل شرکاء بهره برداری کنند، همانطوریکه توسط JV تویوتا-GM نشان داده می‌شود. ثالثاً، اتحادها، فرصت‌ یادگیری از شرکاء را تسهیل می‌کنند.

در نهایت، مزیت مهم اتحادها در ارزش آ‌ن‌ها بعنوان «انتخاب‌های واقعی» قرار دارد. در نتیجه، یک انتخاب درست است، اما اتخاذ یک عمل در آینده الزام نیست. از لحاظ فنی، انتخاب مالی یک ابزار سرمایه‌گذاری است که با پرداخت کسر کوچکی از یک دارایی (که اغلب یک سپرده نامیده می شود) حق افزایش سرمایه‌گذاری برای تملک آن در صورد لزوم را به مالکش می‌دهد. یک انتخاب واقعی یک سرمایه‌گذاری واقعی در مقابل سرمایه‌ی مالی است. دیدگاه انتخاب‌های واقعی دو گزاره دارد: در فاز اول، سرمایه‌گذار یک سرمایه‌گذاری اولیه نسبتاً کوچک را برای خرید یک انتخاب انجام می‌دهد که به حق سرمایه گذاری آینده بدون متعهد شدن به انجام منجر می شود. آنگاه سرمایه گذار تا زمانی‌که به یک نقطه‌ی تصمیم در فاز دوم برسد، انتخاب را حفظ می‌کند و سپس بین اجرای انتخاب یا رها کردن آن تصمیم می‌گیرد.

برای شرکت‌هایی که به تملک شرکت‌های دیگر علاقه‌مندند، اما درباره‌ی چنین حرکت‌هایی مطمئن نیستند، کارکردن با یکدیگر در اتحادها یک دیدگاه کارمند داخلی را برای ارزیابی قابلیت های این شرکاء می دهد. این مشابه امتحان کردن کفش‌های جدید برای خرید هستند. چون تملک نه تنها پرهزینه هستند بلکه به احتمال بیشتری ورشکست نیز می شوند، اتحادها به شرکت ها اجازه می دهند که بطور متعاقب سرمایه گذاری را در صورت تصمیم برای پیگیری تملک، افزایش دهند. از طرف دیگر، شرکت‌ها بعد از کارکردن با همدیگر بعنوان شریک، اگر بفهمند که تملک،‌ ایده‌ی خوبی نیستند، هیچ تعهدی برای آن‌ها برای پیگیری آنها وجود ندارد. بطور کلی، اتحادها بعنوان ابزار بزرگ انتخاب‌های واقعی بخاطر انعطاف‌پذیری برای بزرگتر یا کوچکتر کردن سرمایه‌گذاری پدید آمده اند.

**جدول 21: اتحادها و شبکه های استراتژیک: مزایا و مضرات**

|  |  |
| --- | --- |
| مزایا | مضرات |
| * کاهش هزینه ها، ریسک ها و عدم اطمینان ها * دسترسی پیدا کردن به دارایی های مکمل * فرصتها برای یادگیری از شرکاء * احتمالات استفاده از اتحاد ها و شبکه ها بعنوان انتخابهای واقعی | * احتمالات انتخاب شرکای اشتباه * هزینه های مذاکره و هماهنگی * احتمالات فرصت طلبی شریک * ریسک های کمک به پرورش رقباء (مسابقه یادگیری) |

از طرف دیگر، اتحادها تعدادی عیب دارند. اولاً، همیشه یک احتمال درگیر شدن در شریک‌های اشتباه وجود دارد. به شرکت‌ها توصیه می‌شود، با احتیاط انتخاب کنند. اما، جفت برای فراهم ساختن قابلیت های مکمل (غیر همپوشان) باید قادر باشد به اندازه ی کافی متفاوت باشد. درست مانند بسیاری از افراد که یک زمان سختی را برای تشخیص آب و رنگ‌های درست همسرانشان قبل از ازدواج دارند، بسیاری از شرکت‌ها ارزیابی مقاصد و قابلیت‌های درست شرکای آینده را تازمانی که خیلی دیر است، مشکل می‌یابند.

ضرر دوم فرصت‌طلبی احتمالی شریک است. در حالی‌که فرصت طلبی در هر نوع رابطه‌ی اقتصادی محتمل است، محیط اتحاد ممکن است مشوق‌های قوی را برای برخی شرکاء فرصت طلب فراهم سازند. این بدان خاطر است که روابط تعاونی همیشه مستلزم برخی عناصر اعتماد هستند که ممکن است به آسانی نادیده گرفته شوند. هوندا در یک اتحاد با Rover انگلیس در میزان زیادی فناوری اختصاصی فراتر از آنچه در قرارداد تقاضا شده بود، سهیم بود. هنگامی‌که هوندا توسط شرکت مادر Rover مطلع شد که Rover به BMW فروخته و هوندا کنار گذاشته خواهد شد، شگفت زده شد.

در نهایت اتحادها، بویژه آنهایی که بین رقباء هستند می‌توانند خطرناک باشند، زیرا آن‌ها ممکن است، به رقباء کمک کنند. با باز کردن «درها» به روی افراد بیرون از شرکت، یک «مسابقه یادگیری» بالقوه وجود دارد که در آن هدف شرکاء پیشی گرفتن از یکدیگر با یادگیری تا حد امکان سریع «فوت و فن» از طرف دیگر است. بعنوان مثال، اتحاد بین GE و رولزرویس برای توسعه‌ی مشترک موتورهای جت از هم پاشید، چون هر دو شرکت نتوانستند مسایل بوجود آمده توسط رقابت طولانی مدت را حل کنند.

*کمیابی*

دومین مؤلفه در چارچوب VRIO دو بعد دارد: (1) کمیابی قابلیت و (2) کمیابی شریک. اولاً، قابلیت‌ها برای مدیریت موفق روابط بین شرکتی، که اغلب قابلیت‌های رابطه‎ای نامیده می‌شوند، ممکن است کمیاب باشند. مدیران درگیر در اتحادها به مهارت‌های ارتباطی نیاز دارند که بندرت در برنامه‌ی درسی دانشکده‌ی بازرگانی سنتی که رقابت در برابر همکاری را مورد تأکید قرار می‌دهد، تحت پوشش قرار داده می‌شود. مدیران برای اینکه بخوبی منافع را از اتحادها استخراج کنند باید اعتماد به شرکاء را پرورش دهند درحالی‌که در همان زمان در برابر فرصت طلبی هوشیار هستند.

همانقدر که اتحادها یک استدلال استراتژیک و اقتصادی را نشان می‌دهند، آن‌ها همچنین یک پدیده‌ی اجتماعی، روانشناختی و احساسی را تشکیل می‌دهند: کلماتی نظیر «معاشقه»، «ازدواج» و «طلاق» اغلب سطحی هستند. با توجه به اینکه علایق شرکت‌های شریک کاملاً همپوشانی ندارند و اغلب در تعارض هستند، مدیران درگیر در اتحادها زندگی پر مخاطره‌ای دارند و برای نشان دادن علایق شرکت‌های مربوطه تلاش می‌کنند در حالیکه سعی می‌کنند کار رابطه‌مند پیچیده‌ای را بوجود آورند. با توجه به کمبود کلی مهارت‌های ارتباطی خوب در جمعیت انسان (%50 ازدواج های انسان در ایالات متحده شکست می‌خورند)، تعجب آور نیست که قابلیت‌های ارتباطی درست برای مدیریت موفقیت آمیز اتحادها کمیاب هستند.

بعد دوم کمیابی، کمیابی شریک است که بعنوان سختی مستقر کردن شرکای دارای صفات مطلوب معین تعریف می‌شود. این ناشی از دو منبع است: (1) ساختار صنعت و (2) موقعیت شبکه. اولاً، از دیدگاه ساختار صنعت، در بسیاری از صنایع انحصاری چندگانه، تعداد بازیگران در دسترس بعنوان شرکای بالقوه محدود است. در برخی اقتصادهای نوظهور که بموجب آن‌ها تنها تعدادی از شرکت‌های محلی ممکن است شرکای باارزشی باشند، تازه واردها ممکن است بفهمند که شرکای بالقوه قبلاً توسط رقباء گلچین شده‌اند. فورد در صنعت اتومبیل چین، بعنوان یک تکان دهنده‌ی آخر کارش به اتحاد با شرکای دست دوم کشید. بسختی تعجب آور است که حضور فورد در چین غیر معنادار بوده باشد.

ثانیاً، از دیدگاه موقعیت شبکه، شرکت‌های مستقر در مرکز شبکه‌های میان شرکتی می توانند به فرصت‌های بهتر و بیشتر (نظیر اطلاعات، دسترسی، سرمایه، کالاها و خدمات) دسترسی داشته باشند و در نتیجه می‌توانند قدرت و تأثیر بیشتری را انباشته کنند. نتیجه این است که شرکت دارای درجه‌ی بالایی از مرکزیت شبکه، که به عنوان حدی تعریف می شود که تا آن موقعیت اشغال شده توسط یک شرکت نسبت به دیگران در شبکه‌ی میان شرکتی محوری است، احتمالاً شرکای جذابتری هستند. متأسفانه، چنین شرکت‌هایی کمیاب هستند و در نوع روابطی‌که آنها وارد می شوند خیلی محدودترند. بعنوان مثال، سیتی گروپ و کرفور بطور معمول پیشنهادات اتحاد را که از سراسر جهان می‌آیند برگشت می‌دهند.

تقلید پذیری

موضوع تقلیدپذیری به دو سطح مربوط می‌شود: (1) شرکت و (2) اتحاد. اولاً، منابع و قابلیت‌های یک شرکت می‌توانند توسط شرکاء تقلید شوند. بعنوان مثال، در اواخر دهه‌ی 1980، مک دونالد یک سرمایه‌گذاری مشترک را با شهرداری مسکو تشکیل داد. اما، در طول دهه‌ی 1990، شهردار مسکو یک زنجیره فست فود رقیب بنام بیسترو را تأسیس کرد. بیسترو سعی کرد محصولات و خدمات مک دونالد را کپی کند. کار اندکی برای مک دونالد وجود داشت که انجام دهد، زیرا هیچ کسی در مسکو از شهردار شکایت نمی‌کند و امیدوار است برنده شود.

موضوع تقلیدپذیری دیگر به اعتماد و درک میان شرکاء در اتحادهای موفق اشاره دارد. CFM اینترنشنال، یک سرمایه‌گذاری مشترک تشکیل شده توسط GE و Snecma برای تولید موتورهای جت در فرانسه، بطور موفقیت آمیزی بمدت 30 سال کار کرده است. رقیبان برای تقلید یک چنین رابطه‌ی موفقی زمان دشوار و طولانی خواهند داشت.

سازمان دهی

بطور مشابهی، موضوعات سازمانی دو سطح را تحت تأثیر قرار می‌دهند: (1) شرکت و (2) شبکه. اولاً، در سطح شرکت، اینکه چگونه شرکت‌ها برای نفع بردن از اتحادها و شبکه‌ها سازماندهی می‌شوند، موضوع مهمی است. هنگامی‌که تعداد چنین روابطی اندک است، بسیاری از شرکت ها یک رویکرد آزمون و خطا را انتخاب می‌کنند. جای تعجب نیست که تعداد «ناکامی ها» اغلب خیلی بالاست. چیز مشکل‌ساز این است که حتی برای «ضربات» موفق، این رویکرد تک‌کاره یادگیری نظام‌مند، این تجربه ها را اجازه نمی‌دهد. این قطعاً یک روش خطرناک سازماندهی برای MNE های بزرگ درگیر در اتحادها و شبکه‌های فراوان در سراسر جهان است. در پاسخ، بسیاری از شرکت‌ها یک کارکرد اتحاد اختصاصی (موازی با کارکردهای سنتی نظیر تأمین مالی و بازاریابی) را توسعه داده اند که اغلب به رهبری معاون یا مدیر با پرسنل و منابع خودش است. چنین کارکرد اختصاصی بعنوان نقطه‌ی کانونی برای درس گرفتن از روابط قبلی و فعلی عمل می‌کند. بعنوان مثال، HP یک دستورالعمل تصمیم گیری 300 صفحه ای درباره ی اتحادها، شامل 60 ابزار و قالب های مختلف (نظیر قراردادهای اتحادها، متریک ها و فهرست های مقابله) را توسعه داده است. همچنین، یک دوره‌ی دو روزه، سه بار در سال را برای انتشار این یادگیری درباره‌ی اتحادها با مدیرانش در سراسر جهان سازماندهی می‌کند.

در سطح اتحاد/شبکه، برخی از روابط به روشی سازماندهی می‌شوند که برای دیگران تقلید را مشکل می‌سازد. پشت گفته‌ی آغازین تولستوی در آناکارنینا حقایق زیادی وجود دارد: «همه‌ی خانواده‌های خوشحال شبیه یکدیگر هستند؛ هر خانواده‌ی غمگین به یک روش خودش غمگین است.» با توجه به اینکه برای افراد در ازدواج‌های غمگین، بهبودي روابط (باوجود جمعیت مشاوران ازدواج، مدد کاران اجتماعی، دوستان و اعضای خانواده) مشکل است، تعجب آور نیست که شرکت‌های درون اتحادهای ناموفق، اغلب سازماندهی و مدیریت بهتر روابط میان شرکت را در صورت ممکن بودن خیلی چالش برانگیز می یابند.

*ملاحظات مبتنی بر نهاد*

چون مؤسسات اداره‌کننده ی اتحادها و شبکه‌ها شامل محدودیت های رسمی و غیررسمی تحت حمایت ارکان تنظیمی و شناختی هستند، آنها را به نوبت مورد بررسی قرار خواهیم داد. مؤسسات رسمی تحت حمایت رکن تنظیمی اتحادها و شبکه های استراتژیک در چارچوب های حقوقی و تنظیمی رسمی کار می‌کنند تأثیر این مؤسسات رسمی را می توان در امتداد دو بعد دید: (1) نگرانی‌های ضدتراست (یا تبانی) و (2) الزامات شیوه‌ی ورود. اولاً، بسیاری از شرکت‌ها با رقبا اتحاد تشکیل می دهند. بعنوان مثال، زیمنس و بوش در قطعات خودرو رقابت می‌کنند و در کالاهای سفید با هم همکاری دارند. همکاری بین رقبا معمولاً مورد ظن حداقل یک تبانی ضمنی توسط مسئولان ضد تراست است. اما، چون یکپارچه‌سازی بین اتحادها معمولاً به محکمی تملک‌ها نیست (که یک رقیب را حذف خواهد کرد)، مسئولان ضدتراست احتمال بیشتری برای بهبود اتحادها در برابر تملک‌ها دارند. ادغام پیشنهادی بین آمریکن و بریتیش ایرلاین توسط دو مسئول ضدتراست آمریکایی و انگلیسی باز داشته شد. اما، به آنها اجازه داده شده اتحادی را شکل دهند که در نهایت برای تبدیل به وان ورلد چند شریکی رشد کرده است.

ثانیاً، الزامات رسمی درباره‌ی شیوه های ورود به بازار اتحادها و شبکه ها را تحت تأثیر قرار می‌دهند. در بسیاری از کشورها، دولت‌ها با تملک ها برای تأسیس WOS[[258]](#footnote-258) مخالفت می‌کنند و بدین وسیله نوعی از اتحادها با شرکت‌های محلی را به جا می‌گذارند که تنها گزینه‌ی ورود براي سرمایه گذاری مستقیم خارجی هستند. بعنوان مثال، دولت مکزیک پیش از نفتا نه تنها ورود شرکت های چندملیتی به سرمایه گذاری مشترک را محدود کرد، بلکه سقف حداکثر وضعیت حقوق صاحبان آنها را %49 (پیش از 1994) تعیین کرد. در مثال دیگری، سرمایه‌گذاری مشترک فوجی زیراکس ابتدا در سال 1962 بعنوان شرکت فروش برای بازاریابی محصولات در ژاپن پیشنهاد شد، اما دولت ژاپن از تصویب آن سر باز زد مگر اینکه نوعی انتقال فناوری از زیراکس به فوجی وجود می داشت.

اخیراً، دو ویژگی در خصوص سیاست‌های دولتی رسمی درباره ی الزامات شیوه ی ورود بوجود آمده‌اند. اول گرایش عمومی به سیاست های آزادتر است. بسیاری از دولتها (نظیر مکزیک و کره‌ی جنوبی) که قبلاً فقط سرمایه گذاری مشترک را تصویب کردند اکنون مالکیت کامل را بعنوان یک شیوه‌ی ورود اجازه داده اند. در نتیجه، اکنون یک کاهش قابل توجهی در سرمایه گذاری مشترک و یک افزایش در تملک ها در اقتصادهای نوظهور وجود دارد(گارسیا و همکاران[[259]](#footnote-259)، 2016). نخست این تمايل عمومی بسمت سیاست های آزادتر است. بسیاری از دولت ها هنوز الزامات قابل توجهی را تحمیل می کنند، بویژه هنگامیکه شرکت های خارجی دارایی های خارجی را تحت تملک در می آورند. تنها سرمایه گذاری مشترک در صنعت مونتاژ اتومبیل چین و نفت روسیه مجاز هستند و بدین وسیله تملک را بعنوان یک گزینه حذف می‌کنند. مقررات آمریکا تنها تا %25 حقوق صاحبان سهام شرکت هواپیمایی آمریکا را برای تحت تملک درآمدن توسط شرکت های حمل و نقل خارجی را اجازه می‌دهد و مقررات اتحادیه‌ی اروپا مالکیت غیر از اتحادیه‌ی اروپا را به %49 شرکت های هواپیمایی مستقر در اتحادیه‌ی اروپا محدود می سازند.

نهادهای غیر رسمی تحت حمایت ارکان هنجاری و شناختی

مجموعه‌ی اول هنجارهاي غیررسمی بر هنجارهای جمعی متمرکز است که توسط یک رکن هنجاری مورد حمایت قرار می‌گیرند. ایده‌ی اصلی دیدگاه نهادی این است که چون شرکت‌ها برای افزایش یا حفاظت از مشروعیتشان عمل می‌کنند، کپی کردن از سازمان‌های مشهور دیگر، حتی بدون شناخت منافع عملکرد مستقیم انجام آن کار، ممکن است روش کم‌هزینه ای برای بدست آوردن مشروعیت باشد. بنابراین، هنگامیکه رقبا یک مجموعه‌ی متنوعی از اتحادها را دارند، پریدن بر «عرابه»‌ی اتحاد ممکن است بعنوان یک روش عالی پیوستن به هنجار در برابر نادیده گرفتن روندهای صنعت درک شود. بعبارت دیگر، فشارهای غیررسمی اما قوی از طرف مطبوعات کسب و کار، اجتماع سرمایه گذاری و بررسی های هیأت مدیره احتمالاً شرکت‌های تکان دهنده‌ی آخر نظیر فورد را به اتحاد با شرکای نسبتاً گمنام در چین، در برابر نداشتن شریک و از این رو هیچ حضوری در آنجا تحریک کردند. به همین دلیل که بزرگسالان مجرد اغلب فشار اجتماعی برای ازدواج کردن را تجربه می‌کنند، شرکت‌هایی که اصرار بر «تنها ماندن» دارند، بویژه هنگامی‌که آنها مشکلات عملکرد را تجربه می‌کنند، اغلب با فشارها و انتقادات مشابهی ازطرف همتا ها، تحلیلگران، سرمایه گذاران و رسانه ها مواجه می شوند. پشت چنین رفتاری این است که بسیاری از شرکت‌ها بدون کوشش درست و کافی وارد روابط میان شرکتی شده و سپس حذف می شوند.

رکن دوم نهادهاي غیر رسمی، رکن شناختی را مورد تأکید قرار می دهد که بر ارزش‌ها و عقاید مسلم درونی شده که رفتار شرکت را هدایت می کنند متمرکز می شود. بریتیش آرو اسپیس در دهه‌ی 1990 اعلام کرد که همه‌ی برنامه‌های توسعه‌ی هواپیمای آینده اش شامل استراتژی اتحاد ها خواهد بود. بطور کلی، هر دو گزاره‌ی اصلی که دیدگاه مبتنی بر نهاد را مورد تأکید قرار مي دهند، کاربردی هستند. گزاره ی اول، افراد و شرکت هایی‌ که بطور منطقی علایق خود را دنبال می کنند و در محدودیت‌های نهادی انتخاب‌های استراتژیک انجام می دهند، توسط قدرت محدود کننده و قادر سازنده‌ی رسمی، رکن هنجاری غیررسمی اما قوی و رکن شناختی درونی شده اما بدیهی نشان داده می‌شود.

گزاره ی دوم، هنگامیکه محدودیت‌های رسمی شکست می خورند، محدودیت های غیر رسمی می توانند یک نقش بزرگتری را بازی کنند، نیز شفاف است. چون این مشابه مؤسسات اداره کننده‌ی ازدواج های انسان است، مقررات و قراردادهای رسمی می‌توانند تنها یک بخش کوچک اگر چه مهم، رفتار اتحاد/شبکه را اداره کنند و موفقیت و شکست چنین روابطی، تا حد زیادی، به تعامل همه روزه‌ی بین شرکت‌های تحت تأثیر هنجارها و شناخت‌های غیررسمی بستگی دارند. این نکته در قسمت بعد درباره‌ی تشکیل، تکامل و عملکرد اتحادها و شبکه های استراتژیک با جزئیات بیشتری بسط داده خواهد شد.

تشکیل

اتحادها چگونه تشکیل می شوند؟ شکل 46 یک مدل سه مرحله ای را برای پرداختن به این سؤال نشان می‌دهد.

**شکل 46: تشکیل پیوند**

بازاریابی مشترک

قرارداد R&D

قرارداد

پروژه ی جامع

عرضه کننده/توزیع کننده استراتژیک

پروانه دادن / نمایندگی دادن

معاملات بازار

مرحله 1

همکاری کردن یا همکاری نکردن؟

مرحله 2

قرارداد یا حقوق صاحبان سهام؟

دنبال کردن روابط میان شرکتی

مرحله 3

تعیین رابطه

ادغامها و تملک ها

سرمایه گذاری استراتژیک

حقوق صاحبان سهام

سهامداری متقابل

سرمایه گذاری مشترک

مرحله ی اول: همکاری کردن یا نکردن

در مرحله‌ی اول، تصمیم درباره‌ی تشکیل اتحادها در برابر اتکاء بر معاملات و تملک های بازاری محض گرفته می شود. شرکت برای رشد توسط معاملات بازاری محض باید بطور مستقل با چالش های رقابتی مواجه شود. این حتی برای شرکت های چندملیتی غنی از منبع خیلی سخت است. تملک‌ها برخی چالش‌ها و معایب منحصر بفردی دارند. از این رو، بسیاری از مدیران از ظرفیت اتحادها بهره می برند.

مرحله‌ی دوم: قرارداد یا حقوق صاحبان سهام، انتخاب بین قرارداد و حقوق صاحبان سهام تعیین کننده است. جدول 22 چهار نیروی محرک را شناسایی می‌کند. اولاً، کلید ویژگی قابلیت‌های مشترک است. آن‌ها هر چه ضمنی‌تر باشند، به احتمال بیشتری مشارکت حقوق صاحبان سهام ترجیح داده می‌شود. اگرچه نه فقط منبع یادگیری، بلکه یادگیری توسط انجام دادن شاید مؤثرترین روش برای یادگیری مهارت پیچیده باشد. درست مانند افرادی‌که چگونگی پختن را یاد می‌گیرند کار فقط با خواندن کتاب آشپزی به تنهایی انجام نخواهد شد، شرکت‌های یادگیرنده چگونگی تولید اتومبیل ها در خواهند یافت که میزان یادگیری از کتاب‌ها و گزارشات حاوی دانش رمزی شده کافی نیست. دانش ضمنی را فقط می‌توان از طریق یادگیری توسط انجام دادن، ترجیحاً توسط کارشناسان بعنوان شرکای اتحاد کسب کرد.

**جدول 22: اتحادها و شبکه های استراتژیک مبتنی بر حقوق صاحبان سهام در برابر مبتنی بر غیر حقوق صاحبان سهام**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| نیروی محرک | اتحاد ها/شبکه ها ی مبتنی بر حقوق صاحبان سهام | اتحاد ها/شبکه های مبتنی بر غیر حقوق صاحبان سهام |
| طبیعت منابع مشترک (درجه ی ضمنی بودن و پیچیدگی)  اهمیت نظارت و کنترل سازمانی مستقیم  بالقوه بصورت انتخابهای واقعی  تأثیر نهاد های رسمی | بالا  بالا  بالا (برای ارتقای درجه ی احتمالی به M&A ها)  بالا (هنگامیکه مقررات لازم بدانند یا تشویق کنند) | پایین  پایین  بالا (برای ارتقای درجه ی احتمالی به روابط مبتنی بر حقوق صاحبان سهام)  بالا (هنگامیکه مقررات لازم بدانند یا تشویق کنند) |

میزان زیادی دانش ضمنی که به فن و مهارت‌های پیچیده می‌پردازد در محیط‌های سازمانی خاص تعبیه می شود و «چسبناک» است یعنی، جداکردن از شرکت ویژه که دارای چنین دانشی است دشوار است. بطور فرضی، با فرض اینکه تویوتا قادر به رمزی کردن همه‌ی دانش ضمنی مرتبط با «سیستم تولید تویوتا» (TPS) افسانه ای- چیزیکه انجامش در واقعیت غیر ممکن است- و آن‌را بفروشد، خریدار احتمالاً در خواهد یافت که آن چقد سخت تلاش می کند، آن فقط قادر به تکثیر کامل TPS نیست. این بدان خاطر است که طبق تعریف TPA خاص شرکت است و یک درجه ی بالایی از «چسبندگی» مربوط به تویوتا را دارد. غیر از تملک کامل تویوتا (یک پیشنهاد خیلی پرهزینه)، هیچ شرکتی نمی تواند امیدوار باشد که بر این سیستم بطور کامل غالب گردد. علاوه براین، اگر بسیاری از کارمندان تویوتا بعد از تملک ترک کنند (یک سناریوی واقع گرایانه در اغلب شرکت‌های تملک شده)، تملک کننده در خواهد یافت که تسلط آن بر سیستم ناقص است. از این رو، واقع گرایانه‌ترین روش برای دسترسی به TPS ایجاد یک اتحاد مبتنی بر حقوق صاحبان سهام بمنظور یادگیری چگونگی انجام آن پهلو به پهلوی تویوتا است، همانطوریکه GM از طریق سرمایه‌گذاری مشترک باNUMMI خود با تویوتا انجام داد. بطور کلی، اتحادهای مبتنی بر حقوق صاحبان سهام به احتمال بیشتری هنگام پرداختن به فناوری و مهارت پیچیده تر (نظیر NUMMY) نسبت به مهارت‌های کمتر پیچیده که می‌توانند بطور کارامدی بین دو سازمان منتقل شوند (نظیر نمایندگی دادن مک دونالد) تشکیل خواهند شد.

نیروی محرک دوم اهمیت نظارت و کنترل مستقیم است. روابط حقوق صاحبان سهام به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا حداقل کنترل مستقیم جزئی بر فعالیت‌های مشترک بر اساس پیوسته داشته باشند، در حالیکه روابط قراردادی معمولاً آن‌را اجازه نمی دهند. بطور کلی، اگر شرکت ها می ترسند که مالکیت فکری آنها از دست برود، آنها اتحادهای حقوق صاحبان سهام (و یک سطح بالاتری از حقوق صاحبان سهام) را ترجیح می دهند.

محرک سوم فکر کردن به انتخاب‌های واقعی است. برخی از شرکت‌ها ترجیح می‌دهند که ابتدا روابط قراردادی را بوجود آورند که می‌توان بعنوان انتخاب‌های واقعی برای ارتقای درجه‌ی ممکن به اتحادهای حقوق صاحبان سهام دید که تعاملات باید بطور متقابل رضایت بخش باشند. در نهایت، انتخاب بین قرارداد و حقوق صاحبان سهام در محدودیت های نهادی خلاصه می شود. همانطوریکه قبلاً گفته شد، برخی دولت‌های مشتاق مانند صنعت خودرو سازی چین برای کمک به شرکت‌های داخلی در بالا رفتن از نردبان فناوری یا سرمایه‌گذاری مشترک بین شرکت های خارجی و داخلی را لازم می‌دانند یا بطور فعالی تشویق می‌کنند.

مرحله سوم: تثبیت موقعیت رابطه. اگرچه تشکیل اتحادهای استراتژیک سابقاً بین دو شریک فرض می‌شد، اما تکثیر روابط میان شرکتی نشان می‌دهد که چنین تفکری ممکن است به بسط نیاز داشته باشد. با توجه به اینکه هر شرکت احتمالاً چندرابطه‌ی میان شرکتی خواهد داشت، مدیریت آن‌ها بعنوان یک پرتفوی یا شبکه شرکتی مهم است. ترکیب چند رابطه‌ی «بهینه» بطور انفرادی ممکن است یک پرتفوی رابطه‌ی بهینه را برای کل شرکت در سایه‌ی برخی اتحادهای نیرنگ آمیز با رقبا بوجود نیاورد. در جهان توطئه چینی های چند جانبه، یک قدم در مسیر اتحاد که می‌تواند برخی درها را باز کند، ممکن است فرصت‌های دیگر را سلب کند. بعبارت دیگر، «دشمن دوست من دشمن من است و دشمن دشمن من دوست من است.» بنابراین، برای جلوگیری از «راه‌بندان اتحاد» سنجش دقیق تأثیر هر رابطه قبل از تشکیل آن بر روابط دیگر شرکت بطور فزاینده‌ای مهم می شود. بویژه، حوزه‌ی رابطه‌ی جدید را باید بطور مناسبی تعریف کرد.

تکامل

همه‌ی روابط تکامل می‌یابند. برخی رشد می‌کنند و بقیه شکست می‌خورند. این بخش به سه جنبه می‌پردازد: (1) مبارزه با فرصت طلبی، (2) تکامل از پیوندهای قوی به ضعیف، (3) انجام یک جدایی.

مبارزه با فرصت طلبی

تهدید فرصت‌گرایی بصورت مهیبی بر افق ظاهر می شود. اغلب شرکت‌ها می‌خواهند ارتباطات خود را بسازند، اما آن‌ها همچنین می‌خواهند در صورتی‌که طرف دیگر فرصت‌گرایی است از خودشان محافظت کنند. در حالی‌که حذف کامل فرصت‌گرایی مشکل است، به حداقل رساندن تهدید آن (1) تیغه کردن قابلیت های حیاتی یا (2) تعویض قابلیت حیاتی از طریق تعهدات معتبر.

اولاً، هر دو طرف می‌توانند بطور قراردادی توافق کنند که تیغه‌کردن مهارت‌ها و فناوری‌های حیاتی به معنای به اشتراک گذاشتن نیست. بعنوان مثال، GE و Snecma برای ساخت موتورهای جت همکاری کردند، اما GE مایل به اشتراک گذاری کامل فناوری اختصاصی خود با Snecma نبود. از اینروGE اجزای «جعبه سیاه» مهرو موم شده را ارایه کرد که Snecma هیچ دسترسی به درون آن نداشت، در حالیکه به Snecma دسترسی به مونتاژ نهایی را داد. این نوع رابطه، در اصطلاح ازدواج انسان‌ها مانند زوج‌هایی است که دارایی‌های پیش از ازدواجشان توسط توافق‌نامه پیش از عروسی محافظت می شوند. مادامی‌که هر دو طرف مایل به زندگی با این معاملات هستند این روابط می‌تواند موفق باشد.

رویکرد دوم، تعویض مهارت‌ و فناوری‌ها، کاملاً مخالف رویکرد اول است. هر دو طرف نه فقط توافق می‌کنند که مهارت و فناوری‌ها را مخفی نگه دارند، بلکه همچنین برای یکدیگر بعنوان یک «گروگان» تعهدات معتبری را انجام می دهند. بعنوان مثال، موتورالا پروانه‌ی فناوری ریزپردازنده خود را به توشیبا و آن نیز به نوبت پروانه‌ی فناوری تراشه‌ی حافظه اش را به موتورولا داد. ایجاد یک رابطه‌ی موازی و دوطرفه ممکن است برای هر دو شریک مشوق‌ها برای همکاری را افزایش دهد. بعنوان مثال، توافق بین پرنود-ریکارد فرانسه و هوبلین آمریکا برای توزیع نوشیدنی اسمیرنوف هوبلین در اروپا که در آن هوبلین توافق کرد نوشیدنی بوربن Wild Turky پرنود-ریکارد را در ایالات متحده توزیع کند، متوازن شد. این «گروگانگیری» متقابل، تهدیدات فرصت‌گرایی را کاهش می‌دهد.

در اصطلاح ازدواج انسان‌ها، «گروگانگیری» متقابل مشابه تعهد زیر است: «عزیزم، من برای همیشه عاشقت خواهم بود. اگر من به تو خیانت کنم. برای کشتن من راحت باش. اما اگر تو جرأت کردی به من خیانت کنی، من سرت را قطع خواهم کرد!» برای اینکه اندکی فراتر برویم، صلح پرمخاطره در طول جنگ سرد را می توان بعنوان یک مورد «گروگانگیری» در نظر گرفت. زیرا هم ایالات متحده و هم اتحاد شوروی سابق یکدیگر را بعنوان «گروگان» نگه داشتند، هیچ کسی جرأت نداشت ابتدا حمله‌ی هسته‌ای را شروع کند. مادامی‌که قربانی اولین حمله فقط یک زیردریایی دارای موشک بالیستیک هسته‌ای بجا مانده (نظیر کلاس آمریکن اوهایو و ساویت تیفون) داشت، این زیردریایی تک به اندازه‌ی کافی قدرت آتش تلافی جویانه برای پاک کردن 20 شهر بزرگ آمریکا یا شوروی از سطح زمین داشت. یک نتیجه که هیچکدام از دو قدرت بزرگ قابل قبول نمی‌دانست (فیلم شکار زیردریایی اکتبر سرخ را ببینید).

تکامل از پیوندهای قوی به ضعیف

پیوندهای قوی، روابط طولانی‌، مطمئن و درست‌تر هستند که در طول یک دوره‌ی زمانی طولانی، پرورش داده می شوند. پیوند های قوی دو مزیت دارند.

* پیوند های قوی با مبادله‌ی اطلاعات با کیفیت بالاتر، ارتباط دقیق‌تری دارند.
* پیوندهای قوی بعنوان یک مکانیسم کنترل اجتماعی عمل می‌کنند که جایگزینی برای قراردادهای اجتماعی است و بدین وسیله با فرصت طلبی مبارزه می‌کند. جای تعجب نیست که بسیاری از اتحادها و شبکه های استراتژیک در ابتدا بر پیوندهای قوی میان افراد و شرکت‌ها ساخته می‌شوند.

پیوندهای ضعیف که برپای تعامل و صمیمیت اندک توصیف می شوند، بطور متناقضی گسترده هستند و احتمالاً فرصت‌های بیشتری را فراهم می‌سازند. پیوندهای ضعیف باوجود توانایی محدود برای کمک، بعنوان مکانیسم کنترل اجتماعی عمل می‌کنند و از دو مزیت بهره می برند:

پیوندهای ضعیف برای ادامه کم هزینه تر هستند چون به زمان، انرژی و پول کمتری نیاز دارند.

پیوندهای ضعیف در ارتباط با دیگران دوردست دارای اطلاعات جدید و منحصربفرد برای اعمال استراتژیک برترند، که اغلب بعنوان قوت پیوندهای ضعیف در نظر گرفته می شود. این می تواند بطور ویژه ای هنگامیکه شرکت ها بدنبال دانش جدید برای پیشرفته ترین فناوری‌ها و شیوه ها هستند حیاتی باشد.

به همان روش که افراد اغلب ترکیبی از تعداد اندکی از دوستان خوب (پیوند های قوی) و تعداد بیشتری از آشنایان (پیوندهای ضعیف) دارند، شرکت ها در هر نقطه ای از زمان احتمالاً ترکیبی از پیوندهای قوی و ضعیف در روابط میان شرکتی دارند. پیوندهای قوی و ضعیف «برای شرکت‌ها مفیدند، اما تحت شرایط برای اهداف و زمان‌های مختلف» یکی از شرایط تأثیرگذار بر نوع مزیت‌هایی که شرکت‌ها نیاز دارند درجه ای است که تا آن استراتژی‌های آن‌ها برای بهره برداری از منابع فعلی (نظیر ارتباطات موجود) یا کاوش فرصت‌های جدید (نظیر فناوری‌های آینده) طراحی می شوند.

تمایز بین «بهره‌برداری» و «کاوش» گفته شده توسط جیمز مارچ، نظریه‌پرداز برجسته سازمان، دارای اهمیت ویژه‌ای است. بهره برداری به «چیزهایی نظیر اصلاح، انتخاب، تولید، کارایی، انتخاب و اجرا» اشاره دارد، در حالیکه کاوش شامل «چیزهای بدست آمده توسط جستجو، تغییر، ریسک‌پذیری، آزمایش، بازی، انعطاف‌پذیری، کشف و نوآوری» است(بکر و همکاران[[260]](#footnote-260)، 2013). در حالیکه هر دو نوع فعالیت استراتژیک مهم هستند و اغلب بطور همزمان رخ می‌دهند، یک توازن بین این دو به خاطر منابع محدودی که شرکت‌ها دارند، وجود دارد. از این رو، تأکید بر مجموعه‌ای از پیوند ها اغلب در طول دوره‌ی ویژه ضروریست. در محیط‌های مساعد برای بهره برداری، پیوند های قوی سودمند تر هستند. بالعکس، در محیط های مناسب برای کاوش، پیوندهای ضعیف ترجیح داده شوند.

بسیاری از پیوندهای قوی به پیوندهای ضعیف تکامل می یابند. مثال هایی از دو محیط، این پویایی شناسی را نشان می دهند. اولاً، یک شرکت نوپا ابتدا بر پیوندهای قوی متراکم متمرکز می شود، زیرا «به دنبال بهره برداری از شبکه‌ها و منابع خارجی فعلی کارآفرین مؤسس برای تضمین بقایش است.» در فاز بعد، شرکت که بطور عمده ای از مجموعه‌ی اولیه‌ی فرصت‌ها بهره برداری کرده است، به جستجو برای فرصت‌های جدید نیاز دارد. بنابراین، به کاوش جهت جستجوی فرصت‌های جدید تغییر می‌دهد و بدین وسیله خواستار پیوندهای ضعیف با تنوع بیشتر است. پرتفوی اتحاد در حال تغییر آمازون نشانگر چنین تکاملی است. در ابتدا، آمازون با تعداد اندکی از شرکت های نشر و توزیع کلیدی، پیوندهای قوی برقرار کرد. هنگامیکه برای تحت پوشش قراردادن محصولات جدید (اسباب بازی‌ و CD‌ها) و روش‌های کسب و کار جدید (مزایده ها) توسعه یافت، پیوندهای ضعیف بسیاری را با مجموعه‌ی متنوعی از عرضه کنندگان بزرگتر، بازرگانان کوچک و شرکت‌های در حال مزایده تشکیل داد.

مثال دوم سرمایه گذاری مشترک تشکیل شده توسط دو شریک است. با گذشت زمان، هنگامیکه مجموعه‌ی اولیه‌ی فرصت‌ها مورد بهره برداری قرار می گیرد و به مرور زمان تحلیل می رود، شرکاء، هنگامیکه جستجو جدید را شروع می کنند، ممکن است ترجیج دهند برخی روابط مبتنی بر پیوندهای ضعیف را با یک مجموعه‌ی متنوعی از بازیگران برقرار کنند. بعبارت دیگر، پیوند های قوی با سرمایه‌گذاری مشترک ممکن است خیلی محدود کننده باشد. اما، شرکای اولیه بطور طبیعی مضطرب خواهند شد. در ازدواج انسان، تصدیق اضطراب یک همسر هنگامیکه همسر دیگر در حال جستجوی روابط دیگر (حتی ضعیف!) آسان است.

از ازدواج تا طلاق شرکتی

اتحادها اغلب بعنوان «ازدواج‌ شرکتی» و هنگام خاتمه بعنوان «طلاق شرکتی» توصیف می شوند. شکل 47 یک مدل انحلال اتحاد را به تصویر می‌کشد. ما برای بکار بردن استعاره‌ی طلاق شرکتی بر اتحاد دوشریکی متمرکز می‌شویم. شریکی که در ابتدا بدنبال خارج شدن از شراکت است آغاز کننده نامیده، در حالیکه طرف دیگر، بخاطر فقدان کلمه ی بهتر، شریک نامیده می شود.

فاز اول آغاز است. فرایند هنگامی شروع می‌شود که آغاز کننده احساس نارحتی از اتحاد را شروع می‌کند. تردید پیدا کردن بعنوان یک فرایند کاملاً یک طرفه توسط آغاز کننده، که Daewoo در سرمایه‌گذاری مشترک اول با جنرال موتورز بود، آغاز می شود. بعد از اینکه تقاضاهای مکرر برای اصلاح رفتار GM شکست خورد، Daewoo احساس کرد که اتحاد احتمالاً غیر قابل نجات است. در این نقطه، نمایش نارضایتی آشکارتر شد. در ابتدا ممکن است شریک GM، آنرا نفهمیده باشد. نارضایتی «ناگهانی» ممکن است شریک را گیج کرده باشد. گاهی اوقات، شریک با مرتکب شدن برخی خطاهای دردناک از آن نوعی که GM از قرار معلوم هنگام انکار بی‌چون و چرای درخواست Daewoo برای توسعه خط محصول و پوشش بازار JV انجام داد، پاسخ می دهد.

فاز دوم در حال عمومی شدن است. شریک که ابتدا اخبار را فاش می کند، نظیر واهاها در نزاعش با دانون، یک مزیت تکان دهنده‌ی اول را دارد. این شریک با ارایه یک دلیل قابل قبول از لحاظ اجتماعی در حمایت از علت خودش، قادر است برنده‌ی همدردی ذینفعان کلیدی، نظیر مدیران شرکت مادر، سرمایه‌گذاران و روزنامه نگاران شود. جای تعجب نیست که آغاز کننده احتمالاٌ ابتدا عمومی خواهد کرد و شریک را مقصر ورشکستگی خواهد دانست. و یا اینکه، شریک ممکن است با مقصر دانستن آغاز کننده در ملاء عام پیش دستی کند و درستی موضعش را تثبیت کند.

فاز سوم جدا شدن است. مانند طلاق انسانها، انحلال اتحاد می تواند دوستانه یا خصومت آمیز باشد. در طلاق‌های بدون اعتراض، هر دو طرف جدایی را بیشتر به یک تغییر در شرایط نسبت می‌دهند. بعنوان مثال، الی لیلی و رانباکسی در هند از سرمایه گذاری مشترک خودشان خارج و با یکدیگر دوست باقی ماندند. در مقابل، طلاق‌های مورد اعتراض شامل طرفی هستند که دیگری را متهم می‌کند. بدترین سناریو «مرگ توسط یک هزار برش» است که بر یک طرف در هر نوبت وارد می آید.

فاز آخر پس آیند است. مانند اغلب افراد طلاق گرفته، اغلب شرکت های «طلاق گرفته» احتمالاً بدنبال شرکای جدید هستند. بطور قابل فهمی، اغلب اتحادهای جدید(نظیر دومین JV برایGM-Daewoo) بطور گسترده تری مورد مذاکره قرار می گیرد. یک مدیر ایتالیایی ظاهراً هرکدام از 2000 صفحه (!) از یک قرارداد اتحاد را امضاء کرد. اما، رسمی سازی بیش از حد ممکن است نشانه ی عدم اعتماد باشد. به همان روشی که تشریفات قبل از ازدواج ممکن است برخی شرکای ازدواج انسان را فراری دهند.

**شکل 47: انحلال اتحاد**

آشتی

میانجی گری توسط طرف سوم

نجات آخرین دقیقه

تنها شدن

رابطه ی جدید

عملکرد

**منبع: اقتباس شده از ام. دابیلیو. پنگ و شنکار، 2000، انحلال سرمایه گذاری مشترک بعنوان طلاق شرکتی (ص.95)، آکادمی مجری مدیریت، 16 (2): 105-92.**

عملکرد یک تمرکز مرکزی برای اتحادها و شبکه های استراتژیک است. این قسمت (1) عملکرد اتحادها و شبکه ها و (2) عملکرد شرکت‌های مادر را مورد بحث قرار می دهد.

عملکرد اتحادها و شبکه های استراتژیک

بر چیزی که عملکرد اتحاد را بوجود می آورد هیچ اجماعی وجود نداشته است. ترکیبی از اندازه‌گیری عینی (نظیر سود و سهم بازار) و ذهنی (نظیر رضایت مدیریت) را می توان مورد استفاده قرار داد. جدول 23 چهار عامل را نشان می دهد که ممکن است عملکرد اتحاد را تحت تأثیر قرار دهند: (1) حقوق صاحبان سهام، (2) یادگیری و تجربه، (3) ملیت و (4) قابلیت های رابطه ای. اما، هیچکدام از آنها ادعای یک تأثیر واضح و مستقیم بر عملکرد را ندارند. تحقیقات دریافته اند که آنها ممکن است همبستگی هایی با عملکرد داشته باشند. اولاً، سطح حقوق صاحبان سهام ممکن است تعیین کننده باشد. یک میزان بیشتر حقوق صاحبان سهام نشان دهنده‌ی تعهد قوی‌تر است که احتمالاً به عملکرد بیشتر منجر می شود.

**جدول 23: اندازه گیری های عملکرد مربوط به اتحاد و شبکه**

|  |  |
| --- | --- |
| سطح اتحاد/شبکه | سطح شرکت مادر |
| هدف   * عملکرد مالی (مانند، سوداوری) * عملکرد بازار محصول (سهم بازار) * ثبات و دیر پایی ذهنی * سطح رضایت مدیریت ارشد | عینی   * عملکرد مالی (بعنوان مثال، سوداوری) * عملکرد بازار محصول (سهم بازار) * واکنش بازار سهام ذهنی * سنجش رسیدن به هدف |

ثانیاً، آیا شرکت‌ها بطور موفقیت‌آمیزی از ویژگی‌های غالب شرکاء هنگام سنجش عملکرد اتحاد یاد گرفته‌اند. چون یادگیری فی نفسه انتزاعی است، تجربه، که اندازه گیریش نسبتاً آسان است، اغلب بعنوان یک نماینده مورد استفاده قرار می‌گیرد. درحالیکه تجربه کمک می‌کند، تأثیر آن بر عملکرد خطی نیست. حدی وجود دارد که فراتر از آن تجربه‌ی بیشتر در تجربه ممکن است عملکرد را افزایش ندهد.

ثالثاً، ملیت ممکن است عملکرد را تحت تأثیر قرار دهد. به همان دلیل که ازدواج‌های انسانی بین شرکای دارای سوابق غیرمشابه نسبت به آنهایی که دارای سوابق مشابه هستند دارای ثبات کمتری هستند، عدم تشابه در فرهنگ ملی ممکن است در اتحادها تنش را بوجود آورند. جای تعجب نیست که اتحادهای بین‌المللی نسبت به اتحادهای داخلی اغلب مشکلات بیشتری دارند. هنگامی‌که تعارضات بوجود می‌آیند، اثبات اینکه آیا طرف دیگر فرصت طلب یا فقط از لحاظ فرهنگی متفاوت است اغلب مشکل است.

در نهایت، عملکرد اتحاد ممکن است اساساً به قابلیت‌های رابطه‌ای نرم و سخت برای اندازه‌گیری محدود شوند. هنر قابلیت های رابطه‌ای که خاص شرکت بوده و رمزی کردن و انتقالش مشکل است، می‌تواند اتحادها را بوجود یا بشکند. بطور کلی، ساده لوحانه است فکر کنیم که هر کدام از این عوامل بطور جداگانه نظیر حقوق صاحبان سهام، یادگیری، ملیت و قابلیت‌های رابطه‌ای موفقیت را تضمین خواهند کرد. این ترکیب آنهاست که بطور مشترک شانس موفقیت اتحاد های استراتژیک را افزایش می‌دهد.

**شکل 48: پشت عملکرد اتحاد چیست؟**

حقوق صاحبان سهام

قابلیت های رابطه ای

ملیت

یادگیری و تجربه

عملکرد شرکت‌های مادر

آیا شرکت‌های مادر از اتحادها و شبکه‌های استراتژک سود می‌برند؟ این به بعد ارزش افزوده‌ی روابط بر می‌گردد. در مقایسه با فقدان نسبی اجماع بر عملکرد اتحاد/شبکه، یک همگرایی در معیارهای عملکرد شرکت (نظیر سوداوری، سهم بازاری محصول و واکنش بازار سهام) علاوه بر اندازه‌گیری ذهنی رسیدن به هدف همانطوریکه توسط مدیریت درک می شود، وجود داشته است. (شکل 48).

تعدادی از مطالعات گزارش می‌کنند که یک سطح بالاتری از همکاری و فناوری مشترک با سودآوری بهتر و سهم بازاری محصول برای شرکت‌های مادر ارتباط دارد. گروه دیگری از مطالعات بر واکنش‌های بازار سهام با تلقی‌کردن هر تصمیم برای وارد یا خارج شدن از یک رابطه بعنوان یک «رویداد» متمرکز می‌شود. اگر پنجره‌ی رویداد به اندازه‌ی کافی کوتاه باشد (چند روز پیش و بعد از رویداد)، دیدن بازدهی‌های «غیر عادی» بعنوان ایجاد شده بطور مستقیم توسط آن رویداد ویژه امکان‌پذیر است. تعدادی از این «مطالعات رویداد» در واقع در می‌یابند که بازارهای سهام، فقط تحت شرایط معین، نظیر (1) مکمل‌های منابع، (2) تجربه اتحاد قبلی، (3) توانایی مدیریت ریسک‌های سیاسی کشور میزبان (4) خریدهای یک جای شریک، به فعالیت های اتحاد بطور مطلوبی پاسخ می‌دهند. بطور کلی، روشن است که اتحادها و شبکه‌های استراتژیک می‌توانند ارزش را برای شرکت‌های مادر بوجود آورند، اگرچه چگونگی بوجود آوردن آن یک چالش باقی می ماند.

مسابقه ی یادگیری در برابر تخصصی کردن شرکتی

مکتب فکری با نفوذ دیدگاه «مسابقه‌ی یادگیری» ادعا می‌کند شرکت‌ها وارد اتحادها، بویژه سرمایه‌گذاری مشترک می‌شوند تا قابلیت‌های شرکاء را هر چه سریعتر یاد بگیرند. الی لی لی که به این روش دیده می شود، در دهه‌ی 1990 به اندازه ی کافی از شریک سرمایه گذاری مشترکش رانباکسی در هند یاد گرفت و در دهه‌ی 2000 دیگر نیازی به آن نداشت. از این رو، سرمایه‌گذاری مشترک برای اینکه یک نوع مالکیت کامل باشد بطور عمده خریده شد. همچنین، رانباکسی بای یادگیری از فناوری‌ها و عملیات کلاس جهانی الی لی لی از طریق سرمایه‌گذاری مشترک پدید آمده است تا نیرویی باشد که در صنعت دارو سازی جهانی جدی گرفته می شود. در نتیجه، به مدیران توصیه می شود که به منظور برنده شدن در یک چنین مسابقه ای لبه‌ی یادگیری شرکتشان را تیز کنند.

اما، منتقدان استدلال می‌کنند که این پیشنهاد که شرکاء باید وارد یک سرمایه‌گذاری مشترک با نگرش مسابقه‌ای شوند، همیشه توجیه نمی شود. آنها دو فرضیه‌ی دیدگاه مسابقه‌ی یادگیری را مورد تردید قرار می‌دهند که ممکن است واقع‌گرایانه نباشد. اولاً، دیدگاه «مسابقه ی یادگیری» فرض می کند که کسب مهارت از شرکاء همیشه مقرون به صرفه است. اما، یک دلیل اصلی برای وارد شدن به اتحادها در وهله‌ی اول این است که توسعه‌ی داخلی ممکن است ناکارامد باشد. ثانیاً، دیدگاه مسابقه ی یادگیری فرض می‌کند که شرکاء بطور منفعلانه‌ای مورد بهره‌برداری قرار می‌گیرند. در حقیقت، شرکای دیگر ممکن است قادر باشند تا دسترسی به منابع کلیدیشان را مسدود کنند.

گروه دوم که بطور جمعی مکتب «تخصصی کردن تعاونی» نامیده می‌شود، ادعا می‌کند که شرکت‌های مختلف در یک رابطه ممکن است بخواهند در وظایف مختلف در مبادله برای دسترسی به کمک‌های شرکاء تخصص یابند. این نشان نمی دهدکه مسابقه یادگیری رخ نمی‌دهند. تا حدیکه این مسابقات رخ می دهند، آنها نسبت به هنجارهای معمول آسیب‌شناسی های رابطه را بیشتر نشان می‌دهند. چنین آسیب شناسی را می‌توان به دو روش ساده کرد. اولاً، آنرا می‌توان از طریق گروگان‌گیری‌ متقابل، نظیر پروانه دادن انجام داد. ثانیاً، تلاش‌هایی را باید برای جلوگیری از سرریزها انجام داد. شرکای اتحاد علایق طبیعی اقتصادی براي انتقال دانش به کسب و کارهای دیگر خارج از حوزه‌ی همکاری دارند. از دیدگاه مثبت شین کاتر پیلار میتسوبیشی، یک سرمایه‌گذاری مشترک بین کاتر پیلار و میتسوبیشی است. بعد از اینکه هر دو شریک بطور کامل کسب و کار حفار هیدرولیک خود را ادغام کردند و بدین وسیله مشوق‌ها برای انتقال مهارت سرمایه‌گذاری مشترک به شرکت‌های خودشان را حذف کردند، و آن موفق شد. اما از دیدگاه منفی و مثبت، دیدگاه‌های مسابقه‌ی یادگیری و «تخصص کردن تعاونی» دو طرف یک سکه هستند. رد اعتبار هر طرف مشکل است. اما، تأکید بیش از حد بر هر طرف، نظیر دیدگاه مسابقه ی یادگیری، تضمین نمی شود.

سرمایه‌گذاری مشترک اکثریت در برابر اقلیت

یک بحث طولانی‌مدت بر سطح مناسبی از حقوق صاحبان سهام در سرمایه‌گذاری مشترک متمرکز می‌شود. در حالیکه منطق داشتن سطح بالاتری از کنترل حقوق صاحبان سهام در سرمایه‌گذاری مشترک اکثریت درست و اجرای واقعی آن اغلب مشكل‌ساز است. اثبات حقوق کنترل یک طرف، حتی هنگام توجیه بر اساس موضع حقوق صاحبان سهام اکثریت و قدرت چانه‌زنی قوی‌تر، ممکن است طرف دیگر را آزار دهد. این بویژه در سرمایه‌گذاری‌های مشترک بین‌المللی در اقتصادهای نو ظهور محتمل است و بدین وسیله شرکای محلی اغلب از تسلط شرکت‌های چندملیتی غربی می‌رنجند. بعنوان مثال، باوجود نیازهای بدیهی برای سرمایه‌ی خارجی، فناوری و مدیریت، مدیران روسی اغلب از تصدیق اینکه کشورشان، که از نظر آنها هنوز یک ابر قدرت است، یک کشور در حال توسعه‌ی به حال خود واگذاشته‌ی نوظهور است، طفره می‌روند. از این رو، برخی نویسندگان از یک سهم 50/50 کنترل مدیریت حتی هنگامیکه شرکت‌های چندملیتی اکثریت حقوق صاحبان سهام را دارند، حمایت می‌کنند.

علاوه بر منافع معمول مربوط به شریک، اقلیت بودن در سرمایه‌گذاری مشترک، یک سود بیشتر توانایی اعمال انتخاب‌های واقعی است. بطور کلی، هر چه شرایط نا‌مطمئن‌تر باشد، ارزش انتخاب‌های واقعی بیشتر است. در صنایع و کشورهای نامطمئن اما به طور بالقوه‌ای امیدبخش، ادغام و تملک یا سرمایه‌گذاری مشترک، اکثریت ممکن است قابل توصیه نباشند، زیرا هزینه‌ی ورشکستگی ممکن است خیلی بیشتر باشد. بنابراین، سرمایه‌گذاری‌های مشترک، اقلیت سرمایه‌گذاری‌ جای پای پیشنهادی هستند که بعنوان جاپاهای ممکن برای گسترش آینده دیده می شوند. در حالیکه میزان زیاد شرکاء را در معرض ریسک قرار نمی‌دهند. این می‌تواند انگیزه ی پشت روابط سرمایه‌گذاری مشترک محدود دانون با واهاها، هنگامی‌که پتانسیل در بازار چین باید اثبات می‌شد، باشد. اما، بعد از برطرف شدن عدم قطعیت دانون با پیشنهاد خرید کسب و کارهای دیگر، واهاها اکنون به گسترش سرمایه‌گذاری، علاقه‌مند است. از طرف دیگر، اجرای تفکر انتخاب‌های واقعی مشکل است، تا اندازه‌ای بخاطر اینکه شرکت‌ها اغلب ترک انتخاب‌هایشان توسط کشتن روابط ناموفق را مشکل می‌یابند. همانطوریکه دانون دریافت، هنگام پرداختن به روابط موفق از لحاظ مالی گسترش دادن چالش برانگیز است.

چون تفکر انتخاب‌های واقعی نسبتاً جدید است، کاربردپذیری آن هنوز مورد بحث است. در حالیکه منطق انتخاب‌های واقعی درست است، عمل به آن، هنگام کاربرد در تملک های سرمایه‌گذاری مشترک، پیچیده است. این بدان خاطر است که اغلب قراردادهای سرمایه‌گذاری مشترک، قیمت قبلاً توافق شده برای یک طرف به منظور تملک دارایی های دیگر را تعیین نمی‌کنند. اغلب قراردادها به طرف‌ها حقوق اولین نکول را می‌دهند که موافق معامله با «حسن نیت» هستند. قابل درک است که «هیچکدام از طرفین مایل به خرید سرمایه‌گذاری مشترک بیش از انتظار خود آن از پتانسیل تولید ثروت فعالیت اقتصادی یا فروش سرمایه‌گذاری مشترک کمتر از آن حد نخواهند بود.» چون اتحادها بر اساس معاملات شخصی بدون ارزش‌گذاری بازاری خارجی دارایی‌های تحت تأثیر قرار گرفته شده، چگونگی رسیدن به یک قیمت «منصفانه» مهارت آمیز است.

اتحادها در برابر تملک‌ها

یک جایگزین برای اتحادها M&S ها[[261]](#footnote-261) هستند. بسیاری ازشرکت‌ ها به نظر می رسند نگهداری و پشتیبانی(M & S) و اتحادها را به تنهایی دنبال می‌کنند. در حالیکه بسیاری از شرکت‌های چندملیتی یک کارکرد خرید و ادغام دارند و برخی یک کارکرد اتحاد را ایجاد می‌کنند. در واقع هیچ شرکتی یک کارکرد «ادغام، تملک و اتحاد» را بوجود نیاورده است. آن عملاً می‌تواند برای در نظر گرفتن اتحادها در برابر تملک‌ها در یک چارچوب تصمیم‌گیری تکی قابل توصیه باشد.

همانطوریکه در جدول 24 نشان داده می‌شود، اتحادهایی که اغلب بطور آزادانه در میان شرکاء هماهنگ می شوند، در محیطی که به درجه‌ی بالایی از وابستگی متقابل نیاز دارد، بخوبی کار نمی‌کنند. چنین محیطی خواستار تملک‌ خواهد بود. اتحادها هنگامی بخوبی کار می‌کنند که نسبت دارایی‌های نرم به سخت نسبتاً بالا باشد (نظیر یک تمرکز سنگین از دانش ضمنی)، در حالیکه هنگامیکه چنین نسبتی پایین است، ترجیح داده شوند. اتحادها ارزش‌ها را عمدتاً با ترکیب منابع بوجود می‌آورند، در حالیکه تملک‌ها اغلب ارزششان را با حذف منابع اضافی کسب می‌کنند. در نهایت، مطابق با تفکر انتخاب‌های واقعی، اتحادها تحت شرایط عدم اطمینان مناسب‌تر هستند و تملک‌ها هنگامی که میزان عدم اطمینان پایین است ترجیح داده می شوند.

**جدول 24: اتحادها در برابر تملک ها**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | اتحاد ها | تملک ها |
| وابستگی متقابل منابع  نسبت دارایی های نرم به سخت  منبع تولید ارزش  سطح عدم اطمینان | پایین  بالا  ترکیب منابع مکمل  بالا | بالا  پایین  حذف منابغ اضافی  پایین |

**منبع: بر اساس متن در جی. دایر، پی.کیل . اچ. سینگ، 2003، آیا شما می دانید چه هنگامی متحد شوید یا تملک کنید؟ انتخاب بین تملک ها و انتخابها، مقاله ی کاری، دانشگاه برایام یانگ.**

در حالیکه این قوانین دقیقاً «علم موشک» نیستند، «شرکت‌های اندکی برای تبعیت از آن‌ها مورد نظارت قرار می‌گیرند.» سرمایه‌گذاری مشترک 50/50 بین کوکاکولا و پروکتراند گمبل (P&G) را در نظر بگیرید که کسب و کارهای نوشیدنی میوه‌ای خود (نظیر مینت مید Coke و سانی دلایت P&G) را در سال 2001 ترکیب کردند. هدف ترکیب سیستم توزیع کوکاکولا با قابلیت‌های تحقیق و توسعه‌ی P&G در محصولات مصرفی بود. اما، بازار سهام در پاسخ، سیگنال آمیخته‌ای را فرستاد و در روز اعلان، سهام P&G را %2 بالاتر و سهام کوکاکولا را %6 پایین تر برد. کوکاکولا احتمالاً به سه دلیل می توانست با تملک کسب و کار نوشیدنی میوه ای P&G بهتر کار کند. اولاً، درجه‌ی بالاتری از یکپارچگی برای بدست آوردن هم‌افزایی‌های پیشنهادی لازم بود. ثانیاً، بخاطر اینکه دارایی‌های توزیع کوکاکولا دارایی‌های سخت برای ارزش‌گذاری بودند، در حالیکه قابلیت های تحقیق و توسعه‌ی P&G دارایی‌های نرم برای ارزش‌گذاری بودند و ریسک برای کوکاکولا بیشتر بود. در نهایت، در خصوص محبوبیت نوشیدنی‌های میوه‌ای عدم اطمینان اندکی وجود داشت، بنابراین سرمایه‌گذاران درک اینکه چرا کوکاکولا در %50 این کسب و کار سریع رشدکننده با P&G‌، یک عقب مانده در این صنعت، شریک خواهد شد را مشکل یافتند. جای تعجب نیست که سرمایه‌گذاری مشترک در عرض شش ماه بسرعت خاتمه یافت.

از طرف دیگر، بسیاری از M&A ها (نظیر دایملر کریسلر) احتمالاً بهتر از شرکت‌های دنبال کننده‌ی اتحادها، حداقل در ابتدا، خواهد بود. بطور کلی، تملک‌ها ممکن است بعنوان مرحله‌ی اول برای دسترسی در شرکت دیگر بیش از حد مورد استفاده قرار گیرد، در حالیکه اتحادهای هدایت شده توسط یک منطق انتخاب‌های واقعی، می‌توانند انعطاف پذیری فراوانی را برای گسترش یا محدود کردن سرمایه‌گذاری ها فراهم سازند.

استراتژیست دانا

درحالیکه تعریف استراتژی در شرکت سنتی، این است که چگونه استراتژی سازی می‌کند، افزایش اخیر اتحادها و شبکه‌ها بطور معناداری افق استراتژیک را با تأکید بر استراتژی بین شرکتی گسترش داده است(چاندرا، 2017). این «انقلاب اتحاد» دیدگاه جدیدی را به رشته‌ی استراتژی معرفی کرده است.

**کادر 6: مفاهیم استراتژیک برای عمل**

* بهبود قابلیتهای رابطه ای (اشتراکی) تعیین کننده برای موفقیت اتحاد ها و شبکه های استراتژیک
* قوانین بازی اداره کننده ی اتحاد ها و شبکه ها ی سراسر جهان را درک کنید و بر آنها مسلط شوید.
* به دقت ضعفها و قوتهای اتحاد ها در برابر ضعف ها و قوت های تملک ها را بسنجید.

از این رو، استراتژیست دانا سه مفهوم مهم برای عمل را استخراج می‌کند (کادر 6). اولاً، بهبود قابلیت‌های اشتراکی برای موفقیت اتحادها و شبکه های استراتژیک تعیین کننده است(جانسون و همکاران[[262]](#footnote-262)، 2011). با توجه به اینکه مهارت‌های رابطه ای عالی در میان جمعیت بطور کلی کمیاب هستند (نرخ‌های طلاق بالا را تصور کنید) و اینکه برنامه های درسی دانشکده‌ی بازرگانی اغلب رقابت برای هزینه‌ی همکاری را مورد تأکید قرار می دهند، شما باید برای خوب بودن در همکاری با سختی زیادی کار کنید. بایدها و نبایدهای خلاصه شده در جدول25 شروع مفیدی را فراهم خواهد ساخت.

**جدول25: بهبود شانس ها برای موفقیت اتحادها**

|  |  |
| --- | --- |
| حوزه | باید ها و نبایدها |
| قرارداد در برابر «علم شیمی»  علایم هشدار  سرمایه گذاری در رابطه  مکانیسم های حل تعارض | هیچ قرار دادی نمی تواند همه ی اجزای رابطه را تحت پوشش قرار دهد. تکیه بر یک قرارداد مفصل نمی تواند یک رابطه ی موفق را تضمین کند. آن ممکن است یک تهدید را نشان دهد.  شناسایی علایم انتقاد مکرر، دفاعی بودن (همیشه مقصر دانستن دیگران برای مشکلات)، و توپ زدن تدافعی (پرتاپ در طول یک جنگ).  مانند افراد ازدواج کرده که برای تقویت پیوند هایشان سخت کار می کنند، اتحاد ها به پرورش پیوسته نیاز دارند. هنگامیکه یک طرف شروع به تردید می کند، برگشتن به مرحله ی انحلال مشکل است.  زوجهای ازدواج کرده ی «خوب» نیز می جنگند. سلاح سری آنها یافتن مکانیسم هایی برای دوری از افزایش بیجای تعارضات است. مدیران باید تعرضات –اجتناب ناپذیر در هر اتحاد- را به یک شیوه ی معتبر، مسئولانه و کنترل شده اداره کنند. |

**منبع: بر اساس متنی بر ام. دابیلیو پنگ و او شنکار، 2002، انحلال سرمایه گذاری مشترک بعنوان طاق شرکتی(صص. 102-101). آکادمی مجری مدیریت، 16(2): 105-92.**

ثانیاً، شما باید قوانین بازی اداره کردن اتحادها و شبکه‌ها (رسمی و غیر رسمی)، در سراسر جهان را درک کنید. قوانین رسمی نشان دهنده‌ی اتحادهایی که شیوه‌ی ترجیحی ورود و قدغن کردن مالکیت کامل هستند، شروع یک استراتژی اتحاد را ضروری خواهند ساخت، همانطوری که الی لیلی هنگام ورود به هند در دهه ی 1990 انجام داد. با گذشت زمان، چنین قوانینی ملایم تر و مالکیت کامل مجاز شده اند و بدین وسیله ملاحظه ی مجدد استراتژی سرمایه‌گذاری مشترک الی لیلی را میسر ساخته اند. هنجارها و ارزش‌های غیررسمی نیز مهم هستند. در غیاب یک حکم حقوقی، هنجارها برای ورود اقتصادهای نوظهور بنفع اتحادها مورد استفاده قرار می گیرند. اما، روند اخیر به سمت خارج کردن اتحادها و ایجاد کنترل‌های قوی تر بر شرکت های تابعه در اقتصادهای نو ظهور حرکت کرده است.

ثالثاً، شما باید به دقت نقاط ضعف و قوت مربوط به اتحادها و تملک‌ها را بسنجید. شیرجه زدن در اتحادها یا تملک‌ها بدون در نظرگرفتن گزینه‌های دیگر ممکن است ضدبهره‌وری باشد، همانطوری که کوکاکولا بعد از برقراری یک سرمایه‌گذاری مشترک با P&G بر نوشیدنی‌های میوه‌ای فهمید. در نظر گرفتن اتحادها در برابر تملک ها در یک چارچوب تصمیم‌گیری یکپارچه، می تواند ضروری باشد.

**مرور فصل**

بطور کلی، این فصل بطور قابل توجهی چهار سؤال اساسی در استراتژی را توضیح می دهد. پاسخ‌ها به سؤالات:

1 چرا شرکت ها متفاوت هستند؟

2 شرکت‌ها چگونه رفتار می‌کنند؟

به اینکه چگونه ملاحظات مبتنی بر صنعت، منابع و نهاد اعمال اتحاد و شبکه را تحریک می‌کنند، محدود می شوند. چیزیکه حوزه‌ی شرکت (سؤال 3)، یا بطور ویژه ای، حوزه‌ی اتحاد در این متن را می‌توان در اهداف استراتژیک این روابط یافت. برخی از اتحادها ممکن است حوزه‌ی وسیعی در پیش‌بینی یک ادغام نهایی نظیر اتحاد رنو و نیسان داشته باشند، درحالیکه اتحادهای دیگر ممکن است حوزه‌ی محدودی داشته باشند و شرکاء را در جنبه‌های دیگر نظیر سرمایه‌گذاری مشترک GM و تویوتا رقابتی نگه دارند. در نهایت، موفقیت و شکست بین‌المللی اتحادها و شبکه‌های استراتژیک (سوال 4) اساساً توسط اینکه شرکت‌ها هنگام مدیریت روابط میان شرکتی‌شان، چگونه قابلیت‌های رابطه‌ای «نرم» را علاوه بر دارایی‌های «سخت» نظیر فناوری و سرمایه توسعه می‌دهند، مالک و مورد بهره برداری قرار می‌دهند، تعیین می شود. در نتیجه، هیچ شکی وجود ندارد که اتحادها و شبکه های استراتژیک، مدیریت مشکلی ندارند. اما، مدیریت، چه مدیریت روابط خارجی و چه داخلی، بندرت ساده است.

فصل یازدهم: مسئوليت اجتماعي و اخلاقيات در فضاي بين المللي شدن

شما بعد از خواندن این فصل باید قادر باشید

1. دیدگاه یک ذینفع را تشریح نمایید
2. یک مدل جامع از مسئولیت اجتماعی شرکتی را توسعه دهید
3. در سه بحث برجسته در خصوص مسئولیت اجتماعی شرکتی شرکت کنید
4. مفاهیم استراتژیک را در عمل استخراج کنید

اگرچه مارکس و اسپنسر[[263]](#footnote-263) آرزو داشتند یکی از مسئولیت‌پذیرترین شرکت‌ها از لحاظ اجتماعی باشند، اما مورد آغازین سه سؤال تعیین‌کننده را مطرح می‌کند:

(1) ما چگونه در بعد اجتماعی کسب و کار کنیم؟

(2) آیا یک شرکت بخاطر چالش های آغاز شده توسط برخی از NGO ها می تواند همیشه به اندازه‌ی کافی از لحاظ اجتماعی مسئول باشد؟

(3) هنگامیکه یک شرکت مسئولیت اجتماعی را دنبال می کند، آیا این می‌تواند یکی از اهداف شرکت باشد؟

بدیهی است که این سؤالات پاسخ‌های آسانی ندارند. این فصل به شما در پاسخ دادن به این سؤالات در خصوص مسئولیت اجتماعی شرکتی[[264]](#footnote-264) «پاسخ به موضوعات فراتر از الزامات اقتصادی، فنی و حقوقی محدود شرکت برای اجرای منافع اجتماعی به همراه دستاوردهای اقتصادی سنتی که شرکت دنبال می‌کند» کمک می‌کند. اگرچه از لحاظ تاریخی موضوعات مربوط به CSR در اولویت بحث‌های استراتژی نبوده اند، اما این موضوعات بطور فزاینده‌ای در دستورکارهای شرکتی آورده می‌شوند. ما معتقدیم که این فصل یکی از بهترین روش‌ها برای یکپارچه‌سازی هر سه دیدگاه برجسته درباره‌ی استراتژی، یعنی، دیدگاه‌های مبتنی بر صنعت، منابع و نهاد است.

**مقدمه:**

در قلب CSR مفهوم ذینفع قرار دارد که «هر گروه یا فردی که می‌تواند رسیدن به اهداف سازمان را تحت تأثیر قرار دهد یا تحت تأثیر آن قرار گیرد.» همانطوریکه در شکل 49 نشان داده می‌شود، در حالیکه سهامداران قطعاً گروه مهمی از ذینفعان هستند، ذینفعان دیگر شامل مدیران، کارمندان، عرضه‌کنندگان، مشتریان، اجتماعات، دولت‌ها و گروه‌های اجتماعی و زیست محیطی را تشکیل می‌دهند. یک بحث پیشرو درباره‌ی CSR این است که آیا تلاش‌های مدیران برای ارتقاء منافع این ذینفعان مغایر با وظیفه‌ی امانت‌داری آنها برای محافظت از منافع سهامداران است. تا حدی‌که شرکت‌ها سازمان‌های اجتماعی نیستند و وظیفه‌ی اولیه‌ی آن‌ها خدمت کردن بعنوان بنگاه‌های اقتصادی است. قطعاً درست است که شرکت‌ها نباید همه‌ی مشکلات اجتماعی جهان را بعهده بگیرند. اما از طرف دیگر، اهمال در توجه به ضروریات معین CSR ممکن در دراز مدت شکست خود باشد. ادامه‌ی این فصل دیدگاه ذینفع درباره‌ی شرکت را معرفی می‌کند و سپس یک مدل جامع از CSR استخراج شده از «سه رکن استراتژی» را مورد بحث قرار می‌دهد.

**شکل 49: دیگاه یک ذینفع درباره ی شرکت**

شرکت

مدیران

دیدگاه ذینفع درباره‌ی شرکت

دیدگاه یک ذینفع از شرکت، با جستجو برای پایداری جهانی، یک «تصویر بزرگ» را نشان می‌دهد که بعنوان توانایی «براورده ساختن نیازهای حال بدون به خطر انداختن توانایی نسل‌های آینده در براورده ساختن نیازهایشان» تعریف می‌شود. آن نه تنها به محیط طبیعی و اجتماعی پایدار بلکه به سرمایه‌داری پایدار[[265]](#footnote-265) نیز اشاره دارد. از لحاظ جهانی، حد اقل سه مجموعه از محرک‌ها با ضرورت پایداری در قرن بیست و یکم ارتباط دارند.

* افزایش سطوح جمعیت، فقر و نابرابری مرتبط با جهانی شدن، مستلزم راه‌حل‌های جدید است. تظاهرات مکرر در سراسر جهان از زمان تظاهرات سیاتل در سال 1999، فقط بخش کوچکی از احساسات ضد جهانی شدن[[266]](#footnote-266) هستد.
* در مقایسه با قدرت تقریباً فرسایش یافته‌ی دولت‌های ملی بدنبال جهانی شدن، سازمانهای غیردولتی (NGO ها) و دیگر ذینفعان جامعه‌ی مدنی بطور فزاینده‌ای نقش نظارت و در برخی موارد اجراکننده‌ی استانداردهای اجتماعی و زیست محیطی را بعهده گرفته اند.
* صنعتی شدن اثرات برگشت ناپذیری را بر محیط زیست بوجود آورده است. گرم شدن کره‌ی زمین، آلودگی، فرسایش خاک و جنگل زدایی از جمله تبعات آن هستند.

محرک‌های تأکیدکننده بر پایداری جهانی، پیچیده و چندبعدی هستند. برای شرکت‌های چندملیتی در سطح جهان، حوزه‌های CSR آن‌ها که در جدول 26 نشان داده می‌شوند، گیج‌کننده بنظر می‌رسند. این «تصویر بزرک» پیچیده‌ی گیج کننده، مدیران را مجبور به اولویت‌بندی می‌کند. برای انجام این کار ذینفعان اولیه و ثانویه باید شناسایی گردند.

**جدول 26 : مسئولیت های اجتماعی شرکتی برای شرکت‌های چند ملیتی پیشنهاد شده توسط سازمان‌های بین‌المللی**

|  |  |
| --- | --- |
| MNE ها و دولتهای میزبان   * نباید در امور سیاسی داخلی کشور میزبان دخالت کنند (OECD، UN) * باید با مسئولان دولتی و سازمانهای ملی کارفرمایان و کارگران مشورت کنند تا تضمین کنند که سرمایه گذاری هایشان مطابق با سیاستهای توسعه ی اقتصادی و اجتماعی کشور میزبان است (ICC،OLO، OECD،UN) * باید مقداری از سودها را در کشور میزبان مجدداً سرمایه گذاری کنند   MNE ها و قوانین، مقررات و امور سیاسی   * باید به حق هر کشور بار اعمال کنترل بر منابع طبیعیش احترام بگذارند (UN) * باید از درگیری نامناسب یا غیر قانونی در امور سیاسی محلی خودداری کنند (OECD) * نباید به کارمندان دولتی رشوه یا منافع نامناسب بدهند (OECD، UN)   MNE ها و انتقال فناوری   * باید فناوریها را برای نیازهای کشورهای میزبان توسعه و وفق دهند (ICC، ILO، OECD) * باید شروط و ضوابطی را هنگام اعطای گواهینامه ها برای حقوق مالکیت صنعتی فراهم سازند (ICC، OECD) | MNE ها و حفاظت از محیط زیست   * باید به قوانین و مقررات کشور میزبان در خصوص حفاظت از محیط زیست احترام بگذارند (OECD، UN) * باید اطلاعات مربوط به تأثیر زیست محیطی فعالیت های MNE را به دولتهای میزبان عرضه کنند (ICC، UN)   MNE ها و حفاظت از مصرف کننده   * باید از ایمنی و سلامت مصرف کنندگان توسط افشای اطلاعات مناسب، برچسب زنی بطور صحیح و تبلیغات صحیح حفاظت کنند (UN)   MNE ها و شیوه های اشتغال   * باید با دولتهای میزبان برای بوجود آوردن مشاغل در مکانهای معین همکاری کنند (ICC) * باید از قبل تعطیلی های کارخانجات را اطلاع دهد و اثرات مضر را کاهش دهد (ICC، OECD) * باید به حقوق کارمندان برای درگیری در معاملات جمعی احترام بگذارند (ILO، OECD)   MNE ها و حقوق بشر   * باید به حقوق بشر و آزادیهای اساسی در کشورهای میزبان احترام بگذارند |

**منبع: بر اساس (1) ICC: رهنمودهای اتاق بین المللی بازرگانی برای سرمایه گذاری بین المللی (**[**www.iccwbo.org)؛**](http://www.iccwbo.org)؛) **(2) ILO: اعلامیه های سه جانبه ی اداره ی کار بین المللی در خصوص شرکت های چند ملیتی و سیاست اجتماعی (**[**www.ilo.org)؛**](http://www.ilo.org)؛) **(3) OECD: سازمان رهنمودهای همکاری و توسعه ی اقتصادی برای شرکتهای چند ملیتی (**[**www.oecd.org)؛**](http://www.oecd.org)؛) **(4) UN: قانون ملل متحد برای شرکتهای فراملی (**[**www.un**](http://www.un)**.org).**

گروه‌های ذینفع اولیه و ثانویه

گروه‌های ذینفع اولیه اجزای تشکیل دهنده‌ی شرکت هستند که شرکت برای بقاء و موفقیت مداوم، به آن‌ها متکی است. سهامداران، مدیران، کارمندان، عرضه‌کنندگان، مشتریان، به همراه دولت‌ها و اجتماعاتی که قوانین و مقرراتشان باید اطاعت شوند و مالیات‌ها و دیگر تعهدات را به آن‌ها می‌توان پرداخت کرد، معمولاً ذینفعان اولیه درنظر گرفته می شوند.

گروه‌های ذینفع ثانویه بعنوان «کسانی تعریف می شوند که شرکت را تحت تأثیر قرار می‌دهند یا تغییر می‌دهند یا توسط آن تحت تأثیر قرار می‌گیرند یا تغییر می‌کنند، اما در معاملات با شرکت درگیر نمی‌شوند و برای بقاء ضروری نیستند.» گروه‌های زیست محیطی نظیر صلح سبز، اغلب ارتقاء فناوری‌های کاهش آلودگی را وظیفه‌ی خودشان می‌دانند. شیوه‌های منصفانه‌ی کار، اغلب شرکت‌هایی را که از لحاظ حقوقی نمی‌توانند شرایط کاری مناسبی را برای کارمندان فراهم سازند، به چالش می‌کشند. هنگامیکه شرکت به گروه‌های ثانویه برای بقایش وابسته نیست، چنین گروه‌هایی ممکن است پتانسیل ایجاد آسیب قابل توجه شرکت را داشته باشند.

گزاره‌ی کلیدی دیدگاه ذینفع درباره شرکت این است که شرکت‌ها در عوض فقط دنبال کردن خط کف اقتصادی، نظیر سودها و بازدهی‌های سهامدار، باید مجموعه‌ی متعادل، بنام خط کف سه تایی، شامل عملکرد اقتصادی، اجتماعی و زیست محیطی، را توسط براورده ساختن همزمان تقاضاهای همه‌ی گروه‌های ذینفع دنبال کنند. تا حدیکه برخی تقاضاها به وضوح وجود دارند، بدیهی به نظر می‌رسد که گزاره‌ی CSR دوراهی را نشان می‌دهد.

مسئولیت اجتماعی شرکت

بحث مسئولیت اجتماعی شرکت بر طبیعت شرکت در جامعه متمرکز است. اغلب افراد بطور شهودی پاسخ خواهند داد: «برای پول درآوردن». میلتون فریدمن، اقتصاددان سابق دانشگاه شیکاگو و نوبل لاریت، کسی که در سال 2006 فوت کرد، بصراحت استدلال می‌کنند: این ایده که شرکت بنگاه اقتصادی است به نظر می رسد بحث انگیز نیست. موضوع بحث این است که آیا شرکت فقط یک بنگاه اقتصادی است.

یک طرف بحث استدلال می‌کند که «مسئولیت اجتماعی شرکت افزایش منافعش است.» که عنوان مقاله‌ی فریدمن است که قبلاً ذکر شد و در سال 1970 چاپ گردید. این مکتب فکری بازار آزاد از ایده‌ی آدام اسمیت بهره می برد که دنبال منفعت اقتصادی شخصی (در حدود قانون و اخلاق) به بازارهای کارامد منجر می‌شود. طرفداران بازارهای آزاد، معتقدند که اولین و بهترین گروه ذینفع، سهامداران هستند که مدیران منافع آن‌ها وظیفه‌ی امانتداری دارند. تا حدیکه معیار سیستم اقتصادی ما سرمایه‌داری باقی بماند، فراهم کنندگان سرمایه، یعنی، سرمایه داران یا سهامداران، شایسته جایگاه غالب در مدیریت هستند. در حقیقت، از دهه‌ی 1980، یک اصطلاح که سهامداران را مهمترین گروه ذینفع تکی، یعنی سرمایه‌داری سهامدار، قرار می‌دهد بطور فزایده‌ای در سراسر جهان به بانفوذترین تبدیل شده است.

طرفداران بازار آزاد استدلال می‌کنند که اگر شرکت‌ها برای رسیدن به اهداف اجتماعی، نظیر فراهم ساختن اشتغال و رفاه اجتماعی تلاش کنند، مدیران تمرکزشان بر بیشینه‌سازی سود (بیشینه‌سازی ارزش سهامدار) را از دست خواهند داد. در نتیجه، شرکت‌ها ممکن است ویژگیشان بعنوان بنگاه‌های سرمایه داری را از دست بدهند و به سازمان‌های سوسیالیست تبدیل شوند. این ادراک از سازمان سوسیالیست، استدلال محض نیست، اما یک توصیف صحیح از شرکت‌های دولتی فراوان، در سراسر اتحادیه‌ی شوروی پیش از اصلاحات، اروپای شرقی، چین و دیگر کشورهای در حال توسعه در آفریقا، آسیا و آمریکای لاتین است. در واقع، هدف خصوصی سازی حذف کارکرد اجتماعی از این شرکت‌ها و بازگرداندن تمرکز اقتصادی شان از طریق مالکیت خصوصی است. بطور کلی، مکتب بازار آزاد بطور فزاینده‌ای در سراسر جهان در حال نفوذ است. همچنین قسمت اعظم زیربنای فکری جهانی شدن به پیشگامی شرکت‌های چندملیتی را فراهم ساخته است.

جنبش CSR برای مبارزه با این مکتب فکری نیرومند و بانفوذ پدید آمده است. طرفداران CSR استدلال می‌کنند که سیستم بازار آزاد که بدنبال منافع و سودهای شخصی بعنوان چراغ راهنمایش است. اگرچه در نظریه توسط قوانین، قراردادها و حقوق مالکیت محدود می شود، ممکن است در عمل نتواند خودش را محدود سازد و از این رو اغلب طمع، افراط‌ها و سوء‌استفاده‌ها را پرورش می‌دهد. طرفداران CSR در حالیکه انکار نمی‌کنند سهامداران ذینفعان مهمی هستند، استدلال می کنند که همه‌ی ذینفعان حق برابری چانه زنی برای «معامله‌ی منصفانه» دارند. با توجه به تقاضاهای اغلب متناقض سهامداران، هدف واقعی شرکت، در عوض یک نهاد بیشینه‌ساز سود، خدمت کردن بعنوان ابزاری برای هماهنگی منافعشان استدلال می شود. البته، یک مشکل بزرگ در این بحث این است که آیا همه‌ی ذینفعان واقعاً حق برابر دارند و چگونه آنها تعارضات (اغلب اجتناب ناپذیر) خود را مدیریت می کنند

مکتب فکری CSR که در دهه‌ی 1970 بعنوان صدای محیطی در اقیانوسی از معتقدان بازار آزاد شروع شد. در تبدیل شدن به یک بخش مرکزی‌تر بحث های استراتژی به آهستگی اما بطور مطمئن پیشرفت کرده است. آن دو نیروی محرک دارد. اولاً، هنگامیکه بازارهای آزاد در سراسر جهان پیشروی می کنند، شکاف بین داراها و ندارها بیشتر شده است. اگرچه بسیاری از اقتصادهای نوظهور به سرعت رشد کرده اند، اما شکاف درامد سرانه بین اقتصادهای توسعه یافته و قسمت اعظم جهان در حال توسعه بیشتر شده است. در حالیکه %2 کودکان جهان که در آمریکا زندگی می‌کنند از %50 درصد اسباب بازی‌های جهان لذت می برند، یک چهارم کودکان در بنگلادش و نیجریه جزء نیروی کار کشورهایشان هستند. حتی در اقتصادهای توسعه یافته نظیر ایالات متحده، شکاف درامد بین طبقات بالا و پایین جامعه بیشتر شده است. در سال 1980، مدیر عامل آمریکایی 40 برابر کارگر حقوق می‌گرفت. اکنون نسبت بالای 400 است. اگرچه جامعه‌ی آمریکایی می‌پذیرد که نابرابری درامد بیشتر از جوامع دیگر دارد، اما داده های کل از این نابرابری در حال گسترش، اغلب بعنوان یک محرک برای بهسازی سرمایه‌داری «لاغرتر و ضعیف‌تر» عمل می‌کند. اما، پاسخ طرفداران بازار آزاد این است که تاحدیکه رقابت وجود دارد، همیشه برندگان و بازندگان وجود خواهند داشت.

دلیل دوم پشت پیدایش جنبش CSR امواج رسوایی‌ها است. در سال 1984، سانحه‌ی سمی در کارخانه‌ی یونیون کاربید، واقع در بوپال هند بیش از 3 هزار نفر را کشت و 300 هزار نفر دیگر را زخمی کرد. در سال 1989، تانکر نفت اکسون والدز یک تانکر نفت را در آب‌های تمیز آلاسکا ریخت. در سال‌های 2002-2001، رسوایی‌های شرکتی انرون، ورلدکام، رویال اهولد و پارمالات جهان را تکان داد. جای تعجب نیست که بلایا و رسوایی‌ها اغلب CSR را به سیاست دولتی و تصمیات مدیریت می رانند. بطور کلی، مدیران بعنوان یک گروه ذینفع منحصر بفرد تنها گروهی هستند که در مرکز همه‌ی این روابط قرار داده می شوند.

مدل جامع از مسئولیت اجتماعی شرکتی

هنگامیکه برخی مردم می بینند که CSR بخش جدایی ناپذیر استراتژی نیست، مدل جامع از CSR که از «سه رکن استراتژی» (شکل 50) استخراج شده نشان می‌دهد که سه دیدگاه سنتی درباره‌ی استراتژی می تواند بطور قابل توجهی CSR را با انطباق و بسط نسبتاً اندک توضیح دهند.

**شکل50: مدل جامع مسئولیت اجتماعی شرکتی**

ملاحظات مبتنی بر صنعت

* رقابت میان رقباء
* تهدید ورود بالقوه
* قدرت چانه زنی عرضه کنندگان
* قدرت چانه زنی خریداران
* تهدید جانشین ها

ملاحظلت مبتنی بر منابع

* ارزش
* کمیابی
* تقلید پذیری
* قابلیت ها سازمانی

ملاحظات مبتنی بر نهاد

* استراتژی واکنشی
* استراتژی دفاعی
* استراتژی انطباقی
* استراتژی پیش گستر

ملاحظات مبتنی بر صنعت

دیگاه مبتنی بر صنعت که توسط چارچوب پنج نیرو نشان داده می شود را می توان برای کمک به درک رقابت نوظهور بر CSR بسط داد.

رقابت میان رقباء. هرچه صنعت متمرکزتر باشد، رقباء به احتمال بیشتری وابستگی متقابلشان را بر اساس روش های قدیمی داد و ستد کردن که تا حد استاندارد های بالاتر CSR نیستند را تشخیص خواهند داد. تحت چنین شرایطی، برای متصدیان ایستادگی در برابر فشارهای CSR آسانتر است. بعنوان مثال، سه خودرو ساز بزرگ ایالات متحده به همراه هم پیمانانشان در صنعت نفت، هنگام مواجهه با فشارهای فزاینده برای کاهش سطوح انتشار خودروها با سیاست‌مداران لابی کردند، علم تغییر آب و هوای جهان را به چالش کشیدند و به هزینه‌های بالای کاهش انتشارات اشاره کردند. این استراتژی هنگامیکه در سال 2001 مدیریت بوش خودش را از پروتکل کیوتو، پیمان متعهد به کاهش سطوح انتشارات که ایالات متحده در سال 1997 امضاء کرد، بنظر رسید در ابتدا کار کرده است. اما، هنگامیکه تعدادی رقباء افزایش می یابد، حفظ یک جبهه‌ی متحد علیه فشارهای CSR بیشتر می شود.

تهدید ورود بالقوه. چگونه متصدیان می توانند موانع ورود را برای بازداشتن واردشوندگان بالقوه افزایش دهند؟ برخی شواهد وجود دارد که تجربه‌ی انباشته شده از تکان‌دهنده‌ی اول بودن در فناوری‌های کنترل آلودگی را فراهم سازد که از متصدیان حمایت می‌کنند. دو نوع عمده‌ی فناوری‌های کنترل آلودگی تفاوت‌های خودشان را دارند. اولی، جلوگیری از آلودگی است. آلودگی مانند معایب معمولاً نقص‌ها را در طراحی و تولید محصول نشان می‌دهد. فناوری‌های جلوگیری از آلودگی، آلاینده‌ها را با استفاده از جایگزین‌های پاکتر کاهش یا حذف می‌کنند و اغلب به محصولات ممتاز (نظیر پیل‌های سوختی برای اتومبیل) منجر می‌شوند. حوزه‌ی دوم، کاهش آلودگی «پایان خط»، واکنشی است و اغلب به مرحله‌ی نهایی برای گرفتن آلاینده‌ها قبل از تخلیه‌ی شان افزوده می شود. اثر بخشي آنها برابر نیست. فناوری‌ها احتمالاً برای دادن مؤثرترین مانع ورود به متصدیان در حوزه‌ی جلوگیری از آلودگی پیش‌گستر هستند. بعنوان مثال، در داو کمیکال بازدهی پروژه‌های جلوگیری از آلودگی در در زباله پول وجود دارد. در دهه ی 1990 بطورمیانگین 60 درصد بود. برنامه پس‌انداز پول و کاهش مواد سمی شورون و در جلوگیری از آلودگی پول وجود دارد. نمونه های مشابهی هستند که نه فقط منافع خط کف سه‌گانه‌ی مستقیم را می‌رسانند، بلکه همچنین موانع ورودی را برای واردشوندگان بالقوه افزایش می‌دهند.

قدرت چانه زنی عرضه کنندگان. اگر عرضه‌کنندگان آگاه از لحاظ اجتماعی و زیست محیطی محصولات متمایز منحصر بفرد دارای جایگزین‌های کم یا بدون جایگزین را عرضه کنند، قدرت معامله‌ی آنها قابل ملاحظه خواهد بود. بعنوان مثال، کوکاکولا تنها عرضه‌کننده‌ی شربت Coke به فروشندگان نوشابه در سراسر جهان است که اغلب آنها بطور مستقل در مالکیت دارندگان نمایندگی‌ها هستند. از این رو، کوکاکولا قادر است قدرت معامله‌اش را با ملزم کردن همه‌ی فروشندگان نوشابه تضمین کنند که شیوه‌های اجتماعی و زیست محیطیشان مسئولانه است. کوکاکولا همچنین فروشندگان نوشابه‌اش را تشویق به حمایت از برنامه‌های اجتماعی، نظیر تأمین مالی دکه‌های تازه کار در آفریقای جنوبی و ویتنام، دادن نوشابه‌های رایگان به قربانیان زلزله در چین و سوادآموزی در میان کودکان مدرسه در 42 کشور می‌کند.

قدرت چانه زنی خریداران. خریداران فردی و شرکتی علاقه‌مند به CSR با بهره‌برداری از قدرت چانه‌زنی می‌توانند امتیازات قابل توجهی را از شرکت‌های مرکزی بگیرند. نمونه‌ای از قدرت مصرف‌کنندکان انفرادی مربوط به تصمیم 1995 شل برای غرق کردن سکوی نفتی در دریای شمال است. آن به تظاهرات قوی سازمان یافته توسط صلح سبز در آلمان منجر شد که باعث کاهش %11 در فروش ایستگاه گاز شل در یک ماه گردید. چنین فشارهایی شل را مجبور به برگرداندن تصمیمش و بی مصرف‌کردن سکوی نفتی بر ساحل با هزینه‌ی زیاد کرد.

نمونه‌ای از اینکه چگونه خریداران شرکتی امتیاز می‌گیرند تلاش‌های اخیر انجام شده توسط Nike است که در پاسخ به انتقادات برای قصور در قلع و قمع کردن کارگاه‌های بهره‌کشی در سراسر زنجیره‌ی عرضه انجام داد. اگرچه Nike مالک کارخانجات عرضه کننده نیست، اما قادر است برنامه‌ی نظارت جهانی را برای همه‌ی کارخانجات عرضه کننده، با استفاده از حسابرسان داخلی و طرف سوم، تصویب کند. برای پیمانکاران «پاک» که هرگز در شیوه‌های «کارگاه‌های بهره‌کشی» شرکت نداشته‌اند، این فقط یک تن‌کار نظیر ارایه‌ی اسناد و مدارک به حسابرسان و مهمانداری آنها و هزینه‌های مازاد را می افزاید. برای مجریان «کارگاه های بهره کشی»، این مستلزم تغییر اساسی و پرهزینه در روش داد و ستد است. جای تعجب نیست که هر دو گروه در ابتدا در برابر تلاش‌های Nike مقامت می‌کردند. با این همه، Nike توانسته است با نفوذش آن‌را انجام دهد.

در نهایت، خریداران می‌توانند قدرت معامله را افزایش دهند. بیماران در حال مرگ در آفریقا، آسیا و آمریکای لاتین که توسط دولتهایشان و گروههای CSR حمایت می شوند، اغلب تقاضا دارند که شرکت‌های داروسازی دارای ادارات مرکزی در اقتصادهای توسعه یافته‌ی غنی (1) داروهای رایگان بدهند، (2) قیمت‌های دارو را کاهش دهند و (3) برای اجازه دادن به تولید محل نسخه های بومی ارزانتر داروهای مشابه امتیازنامه اعطاء کنند. در حالیکه شرکت‌های داروسازی در برابر این فشارها مقاومت کرده‌اند، آن‌ها در نهایت مجبور به تسلیم شدند.

تهدید جایگزین ها. اگر جایگزین‌ها برتر از محصولات موجود باشند و هزینه‌ها منطقی باشند، آنها می‌توانند مشتریان بیشتری را جذب کند. بعنوان مثال، نیروی باد که نسبت به منابع سوخت فسیلی نیرو نظیر نفت و زغال سنگ، دوستار محیط زیست و می‌تواند پتانسیل زیادی داشته باشد. در این خصوص، بنظر می رسد تأسیس گروه انرژی بادی درجنرال الکتریک (GE)، مرحله‌ی پیش گستر در بهره‌برداری از این فناوری جایگزین باشد. درست است که در حال حاضر نیروی باد به سوبسیدهای سنگین دولتی به منظور زیست‌پذیر بودن از لحاظ تجاری نیاز دارد. اما، آینده آن، با توجه به کاهش سوخت فسیلی، قيمت‌های سر به فلک زننده‌ی نفت و رشد آگاهی از خطرات مربوط به فناوری‌های متعارف (نظیر خطر تروریسم در نیروه‌گاه های هسته‌ای) نوید بخش است. بطور کلی، تهدید احتمالی مستلزم این است که شرکت‌ها به جای تمرکز محدود بر صنعت اصلی، هوشیارانه محیط بزرگتری را مورد بررسی قرار دهند.

تبدیل تهدید به فرصت. بطور کلی، چارچوب پنج نیرو دو درس را پیشنهاد می کند. اولاً، همه‌ی صنایع در ارتباط با قرار گرفتنشان در معرض چالش‌های CSR برابر نیستند. صنایع انرژی‌ و ماده‌بر (نظیر مواد شیمیایی) بیشتر در معرض موشکافی زیست محیطی هستند. صنایع کاربر (نظیر پوشاک) به احتمال بیشتری درباره‌ی شیوه‌های کار منصفانه به چالش کشیده می شوند. اما، هیچ صنعتی باوجود درجات تغییر کننده‌ی در معرض قرارگیری نمی تواند در برابر CSR در امان باشد. جدول27 فهرست در حال گسترش صنایع به چالش کشیده شده توسط طرفداران محیط زیست، یکی از گروه‌های اصلی CSR، را در طول چهار دهه‌ی گذشته را نشان می دهد.

**جدول 27: صنایع بچالش کشیده شده توسط طرفداران محیط زیست**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **دهه 1960** | **دهه 1970** | **دهه 1980** | **دهه 1990** |
| معدنکاری زغالسنگ و آلودگی  شوینده ها  معدنکاری  آفت کش ها  آب (سد ها) | هواویز ها  فرودگاهها  آزبست  اتومبیل ها (مورد آغازین را ببینید)  زیست فناوری  مواد شیمیایی  معدنکاری زغالسنگ و آلودگی  ماهیگیری در دریای عمیق  شوینده ها  کامیونهای سنگین  فلزات  نیروی هسته ای  تانکر های نفتی  بسته بندی  جت های مسافربری  آفت کش ها  آسیاب های پالپ  دخانیات  ضایعات سمی  حمل و نقل  آب  شکار نهنگ | هواویز ها  کشاورزی  فرودگاهها  آزمایش حیوانات  اتومبیلها (مورد آغازین را ببینید)  زیست فناوری  مواد شیمیایی  معدنکاری زغالسنگ و آلودگی  کامپیوترها  ماهیگیری در در یای عمیق  شوینده ها  کودها  جنگلداری  کوره سوزانی  بیمه  دفن زباله  نیروی هسته ای  تانکر های نفتی  نفت و گاز ساحلی  بسته بندی  رنگها  پالپ و کاغذ  سرد سازی  سوپرمارکت ها  دخانیات  ضایعات سمی  چوب جنگلهای استوایی  صید ماهی تن  آب  شکار نهنگ | هواویز ها  کشاورزی  تهویه ی مطبوع  شرکت های هواپیمایی و فرودگاهها  آزمایش حیوانات  تسلیحات  اتومبیلها (مورد آغازین را ببینید)  بانکداری  زیست فناوری  آویختن لنگر  مواد شیمیایی  معدنکاری زغال سنگ و آلودگی  کامپیوتر ها  شویند ها  خشک شویی  تجهیزات الکتریکی  تأمین الکتریسیته  مد  کود ها  پرورش ماهی  ماهیگیری  جنگلداری  کوره سوزانی  بیمه  دفن زباله  فراوری گوشت  معدنکاری  شاهراها  نیروی هسته ای  عرضه کنندگان اداری  تانکر های نفتی  نفت و گاز ساحلی  بسته بندی  رنگها  آفت کشها  پلاستیک ها  دارایی  پالپ و کاغذ  سرد سازی  دریانوردی  سوپرمارکت ها  منسوجات  تایر ها  دخانیات  گردشگری  ضایعات سمی  حمل و نقل  چوب جنگلهای استوایی  آب |

**منبع:اقتباس شده از جی. الکینگتون، 1994، بسمت شرکت پایدار: استراتژیهای کیب و کار برد-برد-برد برای توسعه ی پایدار (ص.95)، مرور مدیریت کالیفرنیا، زمستان: 90-100.**

با توجه به مسئولیت فزاینده اجتناب‌ناپذیر برای شهروندان شرکتی، درس دوم این است که صنایع و شرکت‌ها ممکن است بخواهند بطور انتخابی اما پیش‌گستر برخی از این تهدیدات را به فرصت‌ها تبدیل کنند. بعنوان مثال، Home Depot،Lowe's و یونیلور بجای تلقی کردن NGO‌ها به عنوان تهدید، سیاست‌های منبع یابی خودشان را دارند که مورد تصدیق Ngo هاست. داوکمیکال پانل‌های مشاوره‌ی اجتماعی را در اغلب مکان‌ها در سراسر جهان تأسیس کرده است. مدیران بسیاری بطور سنتی CSR را بعنوان مایه‌ی رنجش تلقی می‌کنند که شامل مقررات سنگین، هزینه افزوده و بدهی ناخواسته است. چنین نگرشی ممکن است فرصت‌های کسب و کار استراتژیک مربوط به CSR را کمتر از حد برآورد کند. مدیران و شرکت‌هایی که آنها رهبری می‌کنند به اندازه‌ی کافی برای دربرگرفتن چالش‌های CSR از طریق سرمایه‌گذاری‌ انتخابی اما انحصاری و درگیری مداوم دوراندیش هستند. در واقع، فعالیت‌های CSR خود را یک منبع تمایز در برابر هزینه می سازند.

ملاحظات مبتنی بر منابع

منابع مربوط به CSR می توانند شامل (1) فناوری‌ها و فرایندهایی ملموس و (2) مهارت‌ها و نگرش‌های ناملموس باشند. چارچوب ارزش[[267]](#footnote-267)، کمیابی[[268]](#footnote-268)، تقلید پذیری[[269]](#footnote-269)، و سازماندهی[[270]](#footnote-270) می تواند بطور قابل توجهی CSR را روشن سازد.

ارزش. آیا منابع و قابلیت‌های مربوط به CSR ارزش‌آفرین هستند؟ برای بسیاری از شرکت‌های بزرک، بویژه MNE ها، زرادخانه‌ی منابع مالی، فناوری و انسانی شان را می‌توان برای مجموعه‌ی متنوعی از دلایل CSR بكار برد. بعنوان مثال، شرکت‌ها می‌توانند با خودداری از خرید انرژی از نیروگاه‌های برق هسته‌ای، گروه‌های ضد هسته‌ای را آرام یا با انجام ندادن داد و ستد با کشورهای متهم ناقض حقوق بشر به گروه‌های حقوق بشر پاسخ دهند. این فعالیت‌ها به مشارکت در مسایل اجتماعی معروف هستند که ارتباط مستقیمی با مدیریت ذینفعان اولیه ندارند. تحقیقات نشان می‌دهند که این فعالیت‌ها می‌توانند ارزش سهام‌دار را کاهش دهند. بطور کلی، اگرچه مشارکت در مسایل اجتماعی ممکن است یک ارزش اجتماعی و زیست محیطی را بوجود آورد، این توانایی واجد شرایط قابلیت های افزاینده‌ی ارزش شرکت نیستند.

در مقابل، مهارت، تکنیک‌ها و فرایندهای مربوط به مدیریت مستقیم گروه‌های ذینفع اولیه به ارزش می‌افزایند. بعنوان مثال، شرکت‌های آمریکایی برتر در برنامه‌های متنوع ممکن است هنگام پرداختن به گروه‌های ذینفع اولیه (کارمندان و مشتریان) کمک دریافت کنند. بین سالهای 2000 تا 2020، تعداد آمریکایی‌های اسپانیایی، آفریقایی و بومی ظاهراً تا 42 میلیون رشد خواهند کرد، در حالیکه سفیدپوستان تا 10 میلیون افزایش خواهند یافت. بسیاری از شرکت‌ها از طریق کارورزی‌ها، پژوهشگری‌ها و جذب مشتاقانه‌ی داوطلبان اقلیت بر تنوع رقابت می‌کنند. شرکت‌هایی که بیش از همه مورد جستجوی کارمندان اقلیت و مشتریان هستند می بایستی قابلیت‌های باارزشی در رقابت برای قلب‌ها و ذهن‌ها در آینده داشته باشند.

کمیابی. اگر رقباء نیز دارای منابع با ارزش معینی باشند، آنگاه شرکت اصلی احتمالاً یک مزیت معناداری را با داشتن آن‌ها بدست خواهد آورد. بعنوان مثال، Home Depot و Low's عرضه‌کنندگان خودشان را در برزیل، اندونزی و مالزی دارند و تصدیق می کنند، از طریق تأیید خارجی NGO ها نظیر شورای نظارت بر جنگل‌ها، که منابعشان از جنگل‌های تجدیدپذیر است. این فرایندهای پیچیده به قابلیت‌های مدیریت قوی، نظیر مذاکره با عرضه کنندگان محلی، هماهنگی با NGO ها و انتشار چنین اطلاعاتی به ذینفعان، نیاز دارند. چون هردو رقیب دارای قابلیت ها برای مدیریت این فرایندها هستند، آنها به منابع با ارزش اما رایج تبدیل می‌شوند.

تقلید پذیری.اگرچه منابع با ارزش و کمیاب ممکن است یک مزیت رقابتی را بوجود آورد، چنین مزیتی اگر رقباء قادر به تقلیدکردن باشند، فقط موقتی خواهد بود. تنها منابعی که نه تنها با ارزش و کمیاب هستند بلکه تقلیدشان مشکل است می‌توانند به شرکت‌ها در بدست آوردن مزیت رقابتی پایدار کمک کنند. بعنوان مثال، فناوری‌های جلوگیری از آلودگی، نمی‌توانند این مزیت را فراهم سازند. این بدان خاطر است که فناوری‌های کاهش آلودگی «ته خط» نسبتاً ساده را می توان به آسانی تقلید کرد. از طرف دیگر، فناوری‌های جلوگیری از آلودگی پیچیده‌تر هستند و با کل زنجیره‌ی تولید یکپارچه‌تر هستند. رقبا اغلب یک زمان مشکل‌تری را برای تقلید این قابلیت‌های پیچیده دارند.

علاوه براین، در برخی شرکت‌ها، قابلیت‌های مربوط به CSR عمیقاً در مهارت‌ها، نگرش‌ها و روابط متقابل ویژه مدیریت و کارمندان تعبیه می‌شوند. روش پیچیده از لحاظ اجتماعی به چالش‌کشیدن انرژی و عقیده‌ی راسخ این افراد نسبت به CSR را نمی‌توان به آسانی تقلید کرد. بعنوان مثال، تقلید اشتیاق و انرژی که M&S به CSR اختصاص می‌دهد، خیلی مشکل است.

سازماندهی. آیا شرکت برای بهره‌برداری از کل پتانسیل CSR سازماندهی می شود؟ اجزای درون یک شرکت، نظیر سیستم‌های کنترل مدیریت رسمی و روابط غیررسمی بین مدیران و کارمندان، ممکن است مربوط باشند. این اجزاء اغلب دارایی‌های مکمل نامیده می شوند، زیرا دارایی‌های مکمل به تنهایی برای تولید مزیت مشکل هستند. اما، این دارایی‌های مکمل هنگام ترکیب با قابلیت های با ارزش، کمیاب و مشکل برای تقلید می‌توانند یک شرکت را قادر به استفاده‌ی کامل از پتانسیل CSR سازد.

بعنوان مثال، فرض کنید که شرکت A قادر به غلبه بر سه مانع ذکر شده با رسیدن به درک جامعی از برخی از «بهترین شیوه‌ها» رقبا در جلوگیری از آلودگی است. اگرچه شرکت A هم قصد اجرای بهترین شیوه‌ها را دارد، شانس ممکن است کار نکنند مگر اینکه شرکت A داری تعدادی دارایی‌های مکمل نیز باشد. این بدان خاطر است که بهترین شیوه های متمرکز بر فرایند جلوگیری از آلودگی جدا نیستند و جداسازی آنها از فعالیت‌های دیگر شرکت اغلب مشکل است. این بهترین شیوه‌ها به تعدادی دارایی های مکمل نظیر تأکید مداوم بر نوآوری فرایند و جستجوی تسلیم نشدنی برای کاهش هزینه‌هاست. این درایی‌های مکمل بعنوان بخشی از استراتژی‌های زیست محیطی جدید توسعه داده نمی‌شوند؛ بلکه، آن‌ها از استراتژی‌های کسب و کار نظیر تمایز رشد داده می شوند(تاج‌الدین و همکاران، 1391). اگر این دارایی های مکمل قبلاً وجود داشته باشند، آنها برای بهره برداری قرار گرفتن در پیگیری جدید بهترین شیوه‌های CSR در دسترس هستند.

معمای عملکرد اقتصادی CSR. دیدگاه مبتنی بر منابع به حل معمای بزرگ در بحث CSR از دهه‌ی 1970 کمک می کند. یک منبع دلسردکننده برای طرفداران CSR این است که چرا هیچ ارتباط مستقیمی بین CSR و عملکرد اقتصادی، نظیر سودها و بازدهی‌های سهامداران وجود ندارد. اگرچه برخی مطالعات یک رابطه‌ی مثبت را گزارش می‌کنند، اما برخی مطالعات دیگر یک رابطه منفی را می‌یابند. بخاطر محدودیت‌های قابلیت، بسیاری از شرکت‌ها برای استراتژی تمایز از نظر CSR ساخته نشده اند. مطالعات دارای نمونه‌های متعادل ممکن است نتوانند هیچ رابطه‌ی معناداری از لحاظ آماری را بیابند.

ملاحظات مبتنی بر نهاد

دیدگاه مبتنی بر نهاد بطور قابل توجهی انتشار تدریجی نهضت CSR و پاسخ استراتژیک شرکت‌ها را روشن می‌سازد. در اساسی‌ترین سطح، فشارهای تنظیمی، نهادهای رسمی را تأیید می‌کنند، در حالیکه فشارهای هنجاری و شناختی از نهادهای غیررسمی حمایت می‌کنند. چارچوب پاسخ استراتژیک شامل استراتژی‌های (1) واکنشی، (2) دفاعی، (3) انطباقی و (4) پیش‌گستر را می توان برای بررسی اینکه شرکت‌ها چگونه تصمیمات CSR را می‌گیرند، همانطوریکه در جدول 28 نشان داده می‌شود، بسط داد.

**جدول 28: پاسخ های صنعت شیمیایی آمریکا به فشار های زیست محیطی**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| فاز | پاسخ استراتژیک | گفته های نمونه از ژورنال تجارت صنعت، کمیکال وییک |
| 1970-1962  1982-1971  1988-1983  حال-1989 | واکنشی  دفاعی  انطباقی  پیش گستر | شدت مشکلات زیست محیطی را انکار کردند و استدلال نمودند که این مشکلات را می توان بطور مستقل از طریق تبحر فناوری حل کرد.  «کنگره بنظر می رسد برای افزودن چند مقررات به 27 مقررات سلامت و ایمنی قبلی که ما باید به آنها پاسخ دهیم مصمم است. این EPA [آژانس حفاظت از محیط زیست] را تزار شیمیایی خواهد ساخت. هیچ آژانسی در دموکراسی نباید آن قدرت را داشته باشد» (1975).  «EPA برای خیلی کند بودن مورد انتقاد قرار گرفته است ...هنوز، ما فکر می کنیم که آن کار خوبی انجام می دهد» (192). «منتقدان انتظار یک دردسر یک شبه را دارند. EPA مستحق اعتبار برای سرعت و اجراهایش است» (1982).  «خط سبز با خط کف برابر است –قانون هوای پاک(CAA) با کارایی برابر است. هر چیزیکه شما درباره ی (هزینه های) رعایت CAA می شنوید احتمالاً اشتباه است ...رقبای داناتر برای بهره برداری از انقلاب سبز عجله خواهند کرد» (1990). |

منبع: اقتباس شده از ای. هافمن، 1999، تغییر و تکامل نهادی: محیط زیست گرایی و صنعت شیمیایی ایالات متحده، آکادمی ژورنال مدیریت، 371-351:42 برای فاز ها و گفته ها. فاز آخر هافمن در سال 1993 به پایان رسید؛ بسط آن تا حال توسط نویسنده ی فعلی انجام می شود.

استراتژی واکنشی توسط حمایت نسبتاً اندک مدیریت از علل CSR نشان داده می‌شود. حتی هنگامی‌که مشکلات بوجود می‌آیند، انکار معمولاً اولین خط دفاع است. در مقابل، نیاز به پذیرش CSR نه از طریق عقاید شناختی درونی می شود، نه به هنجارهایی در عمل منجر می‌گردد. آن فقط فشارهای تنظیمی برای وادارکردن شرکت‌ها به رعایت کردن را باقی می‌گذارد. بعنوان مثاال، در آمریکا، استانداردهای ایمنی غذا و دارو که ما برای امروزه مسلم فرض می کنیم مورد نزاع شرکت‌های غذا و دارو در نیمه‌ی اول قرن بیستم بودند. ایده‌ی اساسی که غذا و دارو را باید قبل از آنکه بشود آن‌ها را مشتریان و بیماران فروخت بشدت مورد اعتراض بود. هزاران نفر بخاطر غذا و داروی ناسالم کارشان به مرگ کشید. در نتیجه، به اداره‌ی غذا و دارو[[271]](#footnote-271) بطور فزاینده‌ای قدرت بیشتری داده شد. این دوره لزوماً تمام نمی شود، چون امروزه بسیاری از سازندگان مکمل رژیمی، که محصولاتشان دور از دسترسی FDA هستند، به فروش «مکمل های» آزمایش نشده ادامه می دهند و مسئولیت را انکار می کنند.

**استراتژی دفاعی:** بر رعایت مقررات متمرکز می‌شود. ممکن است یک درگیری تدریجی توسط مدیریت ارشد وجود داشته باشد، اما بطور کلی یکی از نگرش‌هایی است که CSR را بعنوان هزینه‌ی اضافی می‌بیند. شرکت‌ها مسئولیت را می‌پذیرند اما اغلب با آن مبارزه می‌کنند. بعد از تأسیس آژانس حفاظت از محیط زیست[[272]](#footnote-272) در سال 1979، صنعت شیمیایی ایالات متحده در برابر نفوذ EPA مقاومت کرد. الزامات تنظیمی تضاد معناداری با هنجارها و عقاید شناختی اعضای صنعت در آن زمان داشتند(آلدیرنی و همکاران[[273]](#footnote-273)، 2018).

چگونه فشارهای نهادی مختلف رفتار شرکت‌ها را تغییر می‌دهند؟ در غیاب عقاید هنجاری و شناختی، فشارهای تنظیمی رسمی، تنها روش ممکن برای حرکت شرکت‌ها به جلو هستند. بینش کلیدی دیدگاه مبتنی بر نهاد این است که افراد و سازمان‌ها با توجه به نوع درست مشوق ها، تصمیمات منطقی می‌گیرند. بعنوان مثال، یک روش کارآمد برای کنترل آلودگی، وادار کردن خاطیان به پرداخت مالیات «سبز» است. اینها می‌توانند از مالیات‌های خرده فروشی بنزین تا هزینه‌های دفن زباله برای انهدام آن متغیر باشند. اما، اینکه این فشارهای تنظیمی چقدر سخت باشند بحث انگیز باقی می‌ماند. مقررات زیست محیطی ممکن است به هزینه‌های بیشتر و کاهش رقابتی بودن، بویژه هنگام رقابت با رقبای خارجی که در معرض چنین مقررات سختی نیستند، منجر شود. بعبارت دیگر، هیچ «نهاد زیست محیطی مجانی» وجود ندارد. اما، طرفداران CSR، مورد تصدیق معلم استراتژی میشل پورتر، استدلال می‌کنند که مقررات زیست‌محیطی سخت ممکن است شرکت‌ها را مجبور به نوآوری کنند و بدین وسیله از رقابتی بودن صنعت و کشور سود ببرند.

استراتژی انطباقی توسط حمایت از مدیران ارشد توصیف می‌شود که ممکن است بطور فزاینده‌ای CSR را بعنوان یک تلاش جهانی ببینند. چون مقررات رسمی ممکن است وجود داشته باشند و فشارهای غیررسمی اجتماعی و زیست محیطی در حال افزایش باشند، و بین اعضای شرکت‌ها تقسیم شود و بدین وسیله به پیدایش هنجارهای جدید منجر گردد. بعلاوه، برخی از مدیران جدید احساساتی و دلسوز هستند، درحالیکه برخی مدیران سنتی ممکن است چشم اندازشان را تغییر دهند و به عقاید شناختی قوی منجر شوند. بعبارت دیگر، از دیدگاه‌های هنجاری و شناختی، پذیرفتن مسئولیت یک موضوع تعهد اجتماعی است. در صنعت شیمیایی ایالات متحده، یک چنین تبدیلی در اوایل دهه ی 1980رخ داد.

یک عمل ملموس که شرکت‌ها اغلب برای نشان دادن تمایلاتشان به پذیرش CSR اتخاذ می‌کنند پذیرفتن ضوابط رفتاری و اخلاقی است. شرکت‌ها تحت شدیدترین انتقادهای CSR، نظیر آنهایی که در صنعت پوشاک ورزشی هستند، اغلب فعالانه شرکت می‌کنند. جالب اینکه، محتوای این ضوابط توسط هر شرکت، صنعت و کشوری تغییر می‌کند. ضوابط رفتاری ایالات متحده اغلب توجه کمتری به نگرانی‌های تولید و توجه بیشتری به مسایل ذینفعان ثانویه، نظیر رفاه اجتماع و حفاظت از محیط زیست دارند. ضوابط اروپایی بیشتر بر فعالیت‌های تولیدی، نظیر مدیریت کیفیت و محدود کردن اثرات زیست محیطی فعالیت ها متمرکز هستند. ضوابط هنگ کنگ اغلب بطور محدودی بر جلوگیری از فساد متمرکز است و به موضوعات CSR توجه کمتری دارد.

یک بحث فشرده‌ای در خصوص انتشار ضوابط رفتاری وجود دارد. اولاً، برخی استدلال می‌کنند که شرکت‌ها ممکن است لزوماً صادق نباشند. یک دیدگاه منفی پیشنهاد می‌کند که با توجه به افزایش علاقه به CSR، شرکت‌ها ممکن است مجبور شوند با «به نمایش گذاشتن» حساس به CSR ظاهر شوند. بسیاری از شرکت‌ها ممکن است با پیروی از آنچه دیگران انجام می‌دهند، تمایلات را دنبال کنند، در حالیکه نیاز به توجه به نگرانی‌های CSR را درونی نکرده اند. ثانیاً، دیدگاه ابزاری پیشنهاد می‌کند که فعالیت‌های CSR فقط یک ابزار مفید برای ایجاد سودهای خوب را نشان می‌دهند. به گفته‌ی منتقدان تویوتا در بحث استانداردهای کارایی سوخت شدیدتر در ایالات متحده، شرکت‌هایی نظیر تویوتا لزوماً «اخلاقی» نمی‌شوند. در نهایت، یک دیدگاه مثبت معتقد است که برخی از کشورها باوجود فشارهای اجتماعی، ممکن است برای «درست انجام دادن» خود انگیزشی باشند. ضوابط رفتاری بطور ملموس ارزش‌هایی را بیان می‌کنند که اعضای اصلی سازمان بادوام می‌بینند.

دیدگاه مبتنی بر نهاد پیشنهاد می‌کند که هر سه دیدگاه احتمالاً درست هستند. با توجه به اینکه چگونه فشارهای نهادی برای القای ارزش کار می‌کنند، مورد انتظار است. صرف نظر از انگیزه‌ی واقعی، این حقیقت که شرکت‌ها در حال شروع یک سفر CSR ملموس هستند، تشویق کننده و نشان دهنده‌ی افزایش مشروعیت CSR در دستورات کاری مدیریت است. حتی برای شرکت‌های پذیرنده‌ی ضوابط رفتاری فقط اهداف «نمایشی»، آگهی کردن مجموعه‌ای از معیارهای CSR که آن‌ها علیه آن می‌توانند مورد قضاوت قرار گیرند درها را برای موشکافی بیشتر توسط ذینفعان نگران باز می‌کنند. این فشارها احتمالاً تغییر شکل داخلی این شرکت‌ها برای تبدیل شدن به شهروندان شرکتی بهتر و خود انگیزشی را تشویق می‌کنند. بعنوان مثال، احتمالاً منصفانه است بگوییم که Nike امروز نسبت به آنچه در سال 1990 بود یک شهروند شرکتی با مسئولیت بالاتری است.

از دیدگاه CSR، بهترین شرکت‌ها یک استراتژی پیش گستر را با CRS توسط پیش بینی پیوسته‌ی مسئولیت و تلاش برای انجام بیش از حد نیاز بکار می‌گیرند. مدیریت ارشد نه تنها از فعالیت‌های CSR حمایت می‌کند، بلکه همچنین CSR را بعنوان یک منبع تمایز می‌بیند. در سال1990، BMW مسئولیت جدیدش در رابطه با سیاست «پس فرستادن» دولت آلمان را پیش بینی کرد. آن نه تنها اتومبیل‌های اوراق شونده را طراحی کرد، با چند شرکت پیاده کننده‌ی با کیفیت بالا بعنوان بخشی از یک زیرساخت بازیافت انحصاری قرارداد امضاء کرد. بعلاوه، BMW بطور فعالی در بحث‌های عمومی شرکت کرد و در بوجود آوردن شیوه‌ی BMW بعنوان استاندارد ملی آلمان برای پیاده کردن اتومبیل موفق شد. از این رو، شرکت‌های خودروساز دیگر باید از رهبری BMW پیروی می‌کردند. اما، آنها برای جنگ بر پیاده کننده‌های کوچکتر و یا توسعه‌ی زیرساخت پیاده‌کننده ی داخلی از ابتدا که هر دو هزینه‌ی بیشتری دارند، رها شدند. در حالیکه BMW برای خط کف سه گانه امتیازاتی را بدست آورد.

شرکت‌های پیش‌گستر اغلب در سه حوزه مشارکت دارند. اولاً، آنها مانند BMW بطور فعالی در بحث‌های منطقه‌ای، ملی و بین‌المللی شرکت می‌کنند. تا حدیکه بحث‌های سیاست امروز به مقررات در آینده تبدیل می‌شوند، زود درگیر شدن و هدایت امیدوارانه مسیر در جهت مطلوب بهتر بنظر می‌رسد. درغیر اینصورت، شرکت‌های منفعل، احتمالاً مقررات را که کمک اندکی به آن کرده‌اند تحمیل شده بر خود خواهند دید.

ثانیاً، شرکتهای پیش گستر اغلب اتحادها با گروه‌های ذینفع را بوجود می آورند. بسیاری از شرکت‌ها با NGO ها همکاری می‌کنند. بخاطر تنش و عدم اعتماد تاریخی، این اتحادهای «خوابیدن با دشمن» به آسانی قابل کنترل نیستند. کلید در شناسایی پروژه‌های قابل مدیریت کوتاه‌مدت دارای منافع متقابل قرار دارد. بعنوان مثال، UPS با آلیانس برای نوآوری زیست محیطی به منظور کمک به عرضه کنندگان مواد بسته بندی در کاهش تقریباً %50 آلودگی هوا و %12 از مصرف انرژی همکاری کرد.

ثالثاً، شرکت‌های پیش گستر اغلب در فعالیت‌های داوطلبانه شرکت می‌کنند که فراتر از مقررات است. درحالیکه نمونه‌های فراوانی از خودتنظیمی خاص صنعت وجود دارد، که حوزه‌ی سیستم مدیریت محیط‌زیست[[274]](#footnote-274) سازمان استانداردهای بین‌المللی[[275]](#footnote-275) است. ISO که دفتر مرکزیش در سوییس قرار دارد، یک NGO بانفوذ شامل نهادهای استاندارد از 111 کشور است. ISO که در سال 1996 آغاز شد، به استاندارد طلایی برای شرکت‌های آگاه از CSR تبدیل شده است. اگرچه قانوناً الزامی نیست، اما بسیاری از MNE‌ها نظیر فورد، IBM و اسکانسکا، استانداردهای ISO 14001 را در همه‌ی تأسیساتشان در سراسر جهان پذیرفته‌اند. شرکت‌هایی نظیر GM، زیمنس و تویوتا تقاضا کرده‌اند که همه‌ی عرضه‌کنندگان برتر تایرشان دارای تأییدیه ی ISo 14001 باشند.

از دیدگاه نهادی، حوزه‌های فعالیت پیش‌گستر، نشانگر عقاید هنجاری و شناختی بسیاری از مدیران درباره‌ی اهمیت انجام دادن کار درست است. درحالیکه احتمالاً یک عنصر خاص «نمایش دادن» و یک درخواست برای سودهای بهتر وجود دارد، بدیهی است که این تلاش‌ها برخی عقاید اجتماعی و زیست‌محیطی ملموس را فراهم می سازند.

انتخاب‌های استراتژیک. توپولوژی استراتژی‌های واکنشی، دفاعی، انطباقی و پیش‌گستر، یک فهرست انتخاب شرکت‌های مختلف است. اکنون، تعدد شرکت‌های پیش گستر هنوز یک اقلیت است. در حالیکه بسیاری از فعالیت‌های CSR احتمالاً هنوز «نمایشی» هستند. تنها فشارهای پایدار به همراه ابعاد تنظیمی، هنجاری و شناختی ممکن است شرکت‌های بیشتری را برای انجام دادن به جلو ببرند. تحقیقات توسط M&S بعد از سال اول طرح A، داده‌های جالبی درباره‌ی توزیع مصرف کنندگان و کارمندانش در امتداد این چهار بعد نتیجه داده‌اند(جدول29).

**جدول 29: توزیع مصرف کنندگان و کارمندان مارکس اند اسپنسر**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| طبقه مفهومی | برچسب M&S | درصد مصرف کنندگان | درصد کارمندان |
| واکنشی  دفاعی  انطباقی  پیش گستر | «مشکل من نیست»  «نکته چیست»  «آیا آن آسان است»  «تلاشگران سبز» | %24  %38  %27  %11 | %1  %21  %54  %24 |

منبع: بر اساس متن در مارکس اند اسپنسر، 2008، طرح A: مرور سال 1 (ص. 16)، 15 ژانویه، plan.marksandspencer.com.

چون استراتژی‌های CSR را نمی‌توان در یک خلاء شروع کرد، استراتژی ویژه‌ی شرکت باید هم‌ترازی با میل به CSR مصرف‌کنندگان، کارمندان و دیگر ذینفعانش داشته باشد. بعبارت دیگر، اجرای یک استراتژی پیش گستر، هنگامیکه شرکت، کارمندان و مصرف كنندگان فراوانی دارد واقع گرایانه نیست.

کل موضوع CSR بدون اغراق درباره‌ی بحث هاست. برخی ممکن است سوال کنند که آیا CSR به یک بافت استراتژی جهانی تعلق دارد. هیچکدام از کتاب‌های درسی استراتژی جهانی، یک فصل کامل مختص به CSR علاوه بر فصل کامل دیگر درباره‌ی اصول اخلاقی، فرهنگ‌ها و نهادها ندارند. ما در اینجا سه بحث (1) مسئولیت اجتماعی داخلی در برابر برون مرزی، (2) مسابقه پناهگاه آلودگی (3) درگیری CSR فعال در برابر غیرفعال برون مرزی.

مسئولیت اجتماعی داخلی در برابر برون مرزی

با توجه به اینکه منابع شرکتی محدود هستند، متأسفانه منابع اختصاص داده شده به CSR برون مرزی اغلب به معنای منابع کمتر اختصاص داده شده به CSR داخلی است. دو گروه ذینفع اولیه را در نظر بگیرید: کارمندان و اجتماعات داخلی. توسعه دادن تا خارج مرزها، بویژه به سمت اقتصادهای نوظهور، ممکن است نه تنها منافع شرکتی و بازدهی های سهامدار را افزایش دهد، بلکه همچنین برای کشورهای میزبان اشتغال را فراهم می‌سازد و این اقتصادها را که همگی ابعاد CSR اصلی دارند، توسعه می‌دهد(سکلوکین[[276]](#footnote-276)، 2017). اما، این اغلب با هزینه‌ی کارمندان و اجتماعات داخلی انجام می شود. می‌توان به روشنی خرابی از دست دادن مشاغل بر این کارمندان و اجتماعات را با تماشای فیلم تصدیق کرد که در شفیلد انگلستان، پایتخت سابق فولاد اروپا و جهان رخ داد. سرانجام کارگران کارخانه‌ی نورد فولاد اخراج شده یک خط جایگزین کار (رقص برهنه مردان) را بعهده گرفتند. در سال 2004، اتحادیه‌های کارگری آلمانی دیملر کرسلر برای جلوگیری از چنین سرنوشت احتمالی مجبور شدند یک افزایش پرداخت %3 را لغو و یک افزایش %11 در ساعات کاری بدون هیچ پرداخت اضافی را تحمل کنند تا طبق وعده‌های داده شده 6 هزار شغل در آلمان به مدت هشت سال حفظ شوند. در غیر این صورت، مشاغل شان به جمهوری چک، لهستان و آفریقای جنوبی می رفت. اما، این معاملات کاری احتمالاً جذر و مد بیرون رونده‌ی مشاغل از اقتصادهای توسعه یافته را کند کرده و متوقف نخواهند ساخت. تفاوت‌های دستمزد خیلی زیاد هستند. یک مدیر آلمانی استدلال کرد: «هنگامیکه ما می فهمیم یک محصول معین را می توان با یک کاهش %50 در هزینه های دستمزد در کشورد دیگر ساخت، برای ماندن در رقابت این راهبرد را دنبال خواهند کرد.»

تا حدیکه کارمندان آلمانی بیکار شده ی کمی برای جستجوی کار به جمهوری چک و لهستان نقل مکان می‌کنند و رفتن به چین، هند یا آفریقای جنوبی را فراموش می کنند، اغلب آن‌ها در آلمان کارشان به گیرندگان رفاه اجتماعی می‌کشد. از این رو، می‌توان استدلال کرد که MNE‌ها با افزایش بارهای اجتماعی کشورهای اصلی شان از CSR طفره می‌روند. مدیران گیرنده‌ی این تصمیمات اغلب مورد انتقاد رسانه ها، اتحادیه های کارگری و سیاستمداران هستند. اما، از دیدگاه حکمرانی شرکتی، بویژه «سرمایه‌داری سهامدار»، MNE‌ها با به حد اکثر رساندن بازدهی های سهامدار در حال انجام کار اشتباهی نیستند. قلب این بحث به یک نکته‌ی اساسی محدود می شود که طرفداران CSR را دلسرد می سازد: در جامعه‌ی سرمایه‌داری، این سهامداران هستند که در انتهای روز اهمیت دارند. به گفته ی جک ولچ، رییس و مدیر عامل سابق GE:

"اتحادیه‌های کارگری، سیاستمداران و فعالان شرکت‌ها با یک کتاب مقدس منافع مواجه هستند. اما فقط یک مالک وجود دارد. یک شرکت برای سهامدارانش است. آنها مالکش هستند. آنها آن‌ را کنترل می‌کنند. آن روشی است که هست و باید باشد."

هنگامی‌که شرکتها منابع کافی دارند، مراقبت از کارمندان و جوامع داخلی خوب خواهد بود. اما، مدیران هنگام مواجهه با فشارهای بی‌رحمانه برای کاهش هزینه و تجدید سازمان مجبور به اولویت بندی هستند. عجیب اینکه، درعصر جهانی شدن، هنگامیکه جنبش CSR در حال افزایش است، مهاجرت زیاد مشاغل از اقتصادهای توسعه یافته در حال تسریع است. درحالیکه مردم و کشورها ی پایه‌ی هرم جهانی پذیرای چنین مهاجرتی هستند، کارمندان و اجتماعات در اقتصادهای توسعه یافته و همچنین اتحادیه‌های کارگری و سیاستمداران، صراحتاً از آن متنفرند. تعجب آور نیست که این بحث انفجاری از لحاظ سیاسی احتمالاً درسال‌های آینده داغ‌تر خواهد شد.

مسئولت اجتماعی شرکتی فعال در برابر غیر فعال برون مرزی

درگیری فعال در CSR اکنون بطور فزاینده‌ای مورد انتظار MNE هاست. MNE هایی که نمی‌توانند آنرا انجام دهند اغلب مورد انتقاد NGO‌ها هستند. در دهه‌ی 1990، شل برای «قدم از قدم برنداشتن» هنگامیکه دولت نیجریه وحشیانه شورشیان را در منطقه ی اوگونی که شل در آن فعالیت می‌کرد، بشدت مورد انتقاد قرار گرفت. اما، درخواست خیرخواهانه برای درگیری CSR بیشتر در تعارض مستقیم با اصل طولانی مدت حاکم بر رابطه‌ی بین MNE ها و کشورهای میزبان هستند: عدم دخالت در امور داخلی.

اصل عدم دخالت ناشی از نگرانی‌های بود که MNE ها ممکن است در فعالیت های سیاسی علیه منافع ملی کشور میزبان دخالت کنند. شیلی در دهه‌ی 1970 بعنوان یک مورد نوعی عمل می‌کند. بعد از اینکه رییس جمهور سوسیالیست سالوادور که بطور دموکراتیک انتخاب شده بود، تهدید کرد که از دارایی های ITT (MNE مستقر در آمریکا) و MNE های دیگر سلب مالکیت خواهد کرد، که ادعا می شود در رابطه با سازمان مرکزی اطلاعات آمریکا (CAI)، یک کودتا را توسعه داد و رییس جمهور را کشت. در نتیجه، این ایده که MNE ها نباید در امور اساسی داخلی کشور میزبان دخالت کنند در تعدادی از ضوابط رفتاری گرامی داشته شده است.

اما، طرفداران CSR توسط برخی اعمال MNE ها در طول دوره‌ی آپارتاید در آفریقای جوبی جسور شده اند، هنگامیکه قوانین داخلی مستلزم تبعیض نژادی افراطی نیروی کار بود. در حالیکه بسیاری از MNE ها عقب‌نشینی کردند، آنهایی که باقی ماندند توسط اصول سولیوان تشویق شدند سیستم آپارتاید را به چالش بکشند. بعنوان مثال BP، تفکیک نژادی کارمندانش را فسخ کرد. طرفداران CSR که توسط حذف موفقیت آمیز رژیم آپارتاید در سال 1994 در آفریقای جنوبی جسور شده اند، مبارزه‌ی جدیدی را شروع کردند و بر لزوم شرکت MNE ها در اعمالی که اغلب فعالیت سیاسی را تشکیل می دهند، بویژه در حوزه‌ی حقوق انسانی، تأکید می‌کنند. شل بعد از اینکه بخاطر عملش در نیجریه بشدت مورد انتقاد قرار گرفت، آشکارا اعلامیه‌ی حقوق بشر سازمان ملل را تصدیق کرده و از اعمال این حقوق «در نقش مشروع کسب و کار» از سال 1996 حمایت کرده است.

اما، «نقش مشروع» ابتکارات CSR در کشورهای میزبان دقیقاً چیست؟ در هر کشوری، قوانین و هنجارهای محلی وجود دارند که برخی MNE های خارجی ممکن است آن‌ها را قابل اعتراض بیابند. در استونی، روسی‌های قومی مورد تبعیض قرار می‌گیرند. در بسیاری از کشورهای عرب، زنان حقوق قانونی همانند مردان ندارند. در ایالات متحده، تعدادی از گروهها (آمریکایی‌های بومی تا همجنسگرایان) ادعا می‌کنند که مورد تبعیض قرار می‌گیرند. موضوع اصلی این بحث این است که آیا MNE های خارجی در تلاش برای حذف برخی از این شیوه های تبعیض آمیز پیشگام شوند یا باید با پیروی از قوانین و هنجارهای کشور میزبان از لحاظ سیاسی بیطرف باقی بمانند. این بطور بدیهی یک چالش مهم است.

مسابقه زیر در برابر فوق

در کسب و کار جهانی، یک بحث «پناهگاه آلودگی» بوجود آمده است. یک طرف استدلال می‌کند که بخاطر مقررات زیست محیطی سنگین در اقتصادهای توسعه یافته، MNE ها ممکن است مشوقی برای تغییر مکان تولید آلودگی شدید به کشورهای درحال توسعه بیابند که استانداردهای زیست محیطی‌شان ممکن است کمتر باشد. کشورهای در حال توسعه ممکن است برای جذب سرمایه گذاری‌ها با کمتر کردن استانداردهای زیست محیطی وارد یک «مسابقه برای زیر» شوند و برخی ممکن است به «پناهگاه‌های آلودگی» تبدیل شوند(ماتنژ[[277]](#footnote-277)، 2011).

طرف دیگر استدلال می‌کند که جهانی شدن لزوماً اثرات منفی بر محیط زیست کشورهای در حال توسعه تا میزان پیشنهاد شده توسط فرضیه‌ی «پناهگاه آلودگی» ندارد. این عمدتاً بخاطر تبعیت داوطلبانه‌ی بسیاری از MNE ها از استانداردهای زیست محیطی بیشتر از حد مورد نیاز کشورهای میزبان است. یک مطالعه درمی‌یابد که بازارهای سرمایه در ایالات متحده بطور معناداری به شیوه‌ها پاداش می‌دهند و بدین وسیله این دیدگاه را تکذیب می‌کند که سبز بودن مسئولیت بوجود می آورد و ارزش بازاری را کاهش می‌دهد. بطور کلی، اغلب MNE ها ظاهراً در مدیریت محیط زیست بهتر از شرکت های محلی عمل می‌کنند. انگیزه های اساسی پشت «شیوه های سبز» داوطلبانه‌ی MNE ها را می‌توان به فشارهایCSR در سراسر جهان، تقاضای CSR ایجاد شده توسط مشتریان در اقتصادهای توسعه یافته و الزامات دفاتر مرکزی MNE ها برای رعایت جهانی استانداردهای CSR های بالاتر (نظیر ISO 1441) نسبت داد. اگرچه مشکل است پیشنهاد داده شود که «مسابقه برای کف» وجود ندارد، اما MNE ها بعنوان یک گروه لزوماً به بار زیست محیطی در کشورهای در حال توسعه نمی‌افزایند. برخی MNE ها، نظیر Dow، ممکن است انتشار فناوری های زیست محیطی بهتر به این کشورها را تسهیل کنند.

استراتژیست زرنگ و دانا

در خصوص CSR، دیدگاه‌های مبتنی بر صنعت، منابع و نهاد سه مفهوم شفاف برای عمل را پیشنهاد می‌کنند (کادر 7). اولاً، با توجه به مسئولیت فزاینده‌ی اجتناب‌ناپذیر برای شهروندان شرکتی خوب بودن، مدیران ممکن است بخواهند CSR را بعنوان بخشی از فعالیت‌های اصلی شرکت بگنجانند. M&S یک مورد نمونه را ارایه می‌کند. بسیاری از مدیران بطور سنتی CSR را بعنوان یک مزاحم، درگیر در مقررات، هرینه‌های اضافه و مسئولیت تلقی می‌کنند. چنین نگرشی ممکن است فرصت‌های کسب و کار بالقوه‌ی مربوط به CSR را کمتر از حد براورد کنند.

کادر **7: مفاهیم استراتژیک برای عمل**

* CSR را بعنوان بخشی از فعالیت و فرایند های اصلی شرکت بگنجانید.
* کور کورانه فعالیت های CSR شرکت دیگر را تقلید نکنید
* قوانین بازی را در ک کنید، تغییرات را پیش بینی کنید و به دنبال شکل دادن و تحت تأثیر قرار دادن چنین تغییراتی باشید.

ثانیاً، دیدگاه مبتنی بر منابع یک درس مهم را پیشنهاد می کند که توسط تعالیم تغییر ناپذیر سان‌تزو[[278]](#footnote-278) فرا گرفته می‌شود: «خودتان را بشناسید، مخالفانتان‌ را بشناسید.» هنگامی مخالفان ممکن است در فعالیت‌های CSR دارای وجهه‌ی خوب شرکت کنند، به آنها اجازه می‌دهد حقوق لاف‌زنی را

بدست آورند درحالیکه به خط کف سه گانه ی خودشان کمک می‌کنند، تقلید کورکورانه‌ی این شیوه‌ها در حالیکه به اندازه‌ی کافی درباره‌ی شما بعنوان یک مدیر و شرکت واحدی‌که شما رهبری می‌کنید، ممکن است به یک ناامیدی منجر شود. به شرکت‌ها توصیه می‌شود در عوض همیشه دنبال جدیدترین و بهترین شیوه‌های CSR را که با منابع، قابلیت ها و دارایی های مکمل آن‌ها تناسب دارند را انتخاب کنند.

ثالثاً، استراتژیست‌های زرنگ و دانا باید قوانین رسمی و غیررسمی بازی را درک، تغییرات را پیش‌بینی و بدنبال شکل دادن به این تغییرات باشند. در مورد متعادل سازی کربن، اگرچه دولت آمریکا از تصویب پروتکل کیوتو سرباز زده، اما بسیاری از مدیران دوراندیش آمریکایی درک می‌کنند که چون کشورهای بیشتری در سراسر جهان به کیوتو می پیوندند، رقبای مستقر در این کشورها ممکن است یک مزیت «سبز» را بدست آورند. بنابراین، بسیاری از شرکت‌های آمریکایی داوطلبانه در فعالیت‌های CSR که توسط قانون آمریکا اجباری نیست، در پیش بینی الزامات زیست‌محیطی شدید در پایین مسیر، شرکت می‌کنند.

برای استراتژیست‌های فعلی و آینده، مبتنی بر دیدگاه CSR چهار سؤال اساسی را مرور کنیم.

اولاً، چرا شرکت‌ها در فعالیت‌های CSR متفاوت هستند؟ تفاوت‌های شرکتی را میتوان در ساختارهای صنعت، خزانه منابع و فشارهای نهادی رسمی و غیررسمی یافت.

ثانیاً، شرکت‌ها در عرصه‌ی CSR چگونه فعالیت می‌کنند؟ واکنشی، دفاعي و یا انطباقی هستند و باز هم برخی دیگر پیش‌گسترند.

ثالثاً، چه چیزی حوزه‌ی CSR یک شرکت را تعیین می‌کند؟ در حالیکه ساختارهای صنعت، پایگاه‌های منابع و فشارهای نهادی رسمی احتمالاً یک درگیری حداقل را تضمین می‌کنند، شرکت های دارای دانه‌ی وسیعی از درگیری‌های CSR احتمالاً توسط درصدی زیادی از مدیران و کارمندانیکه بطور ذاتی نیاز به «درست انجام دادن آن» را احساس می‌کنند توصیف می‌شوند. به بعبارت دیگر، آن اساساً به تفاوت‌ها در عقاید هنجاری و شناختی غیررسمی مدیران و کارمندان محدود می‌شود.

**مرور فصل**

در نهایت، چه چیزی موفقیت و شکست شرکت‌های سراسر جهان را تعیین می‌کند؟ بدون شک، CSR بطور فزاینده‌ای به یک بخش مهم پاسخ تبدیل خواهد شد. شرکت‌های دارای بهترین عملکرد احتمالاً شرکت هایی هستند که می توانند فعالیت های CSR را در کارکردهای اقتصادی مهم شرکت بگنجانند، در حالیکه به نگرانی های اجتماعی و زیست محیطی می پردازند.

استانداردها، هنجارها و انتظارات CSR مبهم و متفاوت جهانی بسیاری از مدیران را ناراحت می‌سازند. در نتیجه، بسیاری از مدیران به تعویق انداختن CSR ادامه می دهند. اما، به نظر نمی‌رسد نگرش درستی برای استراتژیست‌های فعلی و آینده که در حال مطالعه‌ی این کتاب هستند، باشد. مهم است که ما در دوره‌ی خطرناکی از سرمایه‌داری جهانی زندگی می‌کنیم. در جهان بعد از سیاتل، و حادثه 11 سپتامبر، مدیران بعنوان یک گروه منحصر به فردی از ذینفعان، مسئولیت مهم و چالش انگیزی برای محافظت و پیشبرد سرمایه‌داری دارند. از دیدگاه CSR، این به معنای ساختن شرکت‌های انسانی، جامع و منصفانه‌تر است که نه تنها ثروت را بوجود می‌آورند و اقتصادها را توسعه می دهند، بلکه همچنین به انتظارات در حال تغییر در خصوص نقش اجتماعی و زیست محیطی شرکت در سراسر جهان پاسخ می‌دهند.

فصل دوازدهم: مدیریت مسئولیت اخلاقی و اجتماعی در شرکت های چندملیتی

شما بعد از خواندن این فصل باید قادر باشید:

* تعریف اخلاق بین‌المللی و مسئولیت اجتماعی شرکتی و دلایل مورد انتقاد قرار گرفتن شرکت‌های چند ملیتی را درک کنید.
* سه موضوع اخلاقی جهانی، یعنی حقوق نیروی کار، آلودگی محیط زیست، فساد و رشوه خواری را درک کنید.
* برخی از روش‌های کلیدی پرداختن به اصول اخلاقی را درک کنید.
* درک کنید که چگونه مدیران می‌توانند شرکت‌هاي چندملیتی را از لحاظ اجتماعی مسئول سازند.

MNC ها هنگام تلاش برای بهتر شدن شهروندان جهانی، با پیچیدگی‌های فزاینده‌ای روبرو هستند. از یک طرف، این MNC ها به درک شرایط محلی برای تعیین روش مناسبی جهت انجام کسب و کار در همه‌ی بازارهایی هستند که در آن کار می‌کنند. از طرف دیگر، آنها با موشکافی فزاینده فعالیت‌ها و شیوه‌های کسب و کارشان مواجهند. در نتیجه، بیشتر MNC ها تلاش می‌کنند تعادل بین کارکردن مؤثر در محل را بیابند در حالی که در همان زمان به تقاضاهای چشمگیر برای شیوه های اخلاقی بهتر پاسخ می‌دهند.

شما در این فصل درباره‌ی مسائل اصول جهانی اخلاقی خواهید خواند. اهمیت اجرا و تأکید برنامه‌های اصول اخلاقی یاد خواهید گرفت. همچنين درباره‌ی اینکه چرا شرکت‌های چندملیتي در زمینه‌ی جهانی شدن مورد انتقاد قرار می‌گیرند یاد خواهید گرفت. در قسمت دوم درباره‌ی برخی موضوعات اصول اخلاقی جهانی یاد خواهید گرفت. این قسمت سه موضوع مهم، یعنی حقوق و مسائل نیروی کار، مسائل زیست محیطی و در نهایت فساد و رشوه‌خواری را مورد بحث قرار خواهد داد. در قسمت سوم، درباره‌ی برخی از روش‌های مورد استفاده برای ایجاد شرکت اخلاقی و جهانی خواهید خواند. در نهایت، در قسمت چهارم درباره‌ی بسیاری از مراحل و فعالیت هایی یاد خواهید گرفت که هر شرکت چندملیتی نیاز دارد برای اخلاقی شدن در سطح جهانی در آن‌ها درگیر شود.

اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی بین المللی

قبل از آنکه شما درباره‌ی اصول اخلاقی بین‌المللی بخوانید، درک برخی از سؤالات اخلاقی که مدیران با آنها سر و کار دارند، تعیین کننده است. مدیران چندملیتی در همه‌ی سطوح با مسائل اخلاقی روبرو هستند که در آن‌ها مجبور به رسیدگی به سوالاتی نظیر:

«اگر ما بتوانیم در خارج، نیروی کار کودک ارزان را بدست آوریم و آن در آنجا قانونی باشد، آیا ما باید از آن استفاده کنیم زیرا رقبایمان آن کار را انجام می دهند؟»

«آیا ما باید از دادن رشوه به یک مسئول دولتی کم درآمد سرباز زنیم، و قرارداد را به محصول ضعیف تر رقیبمان ببازیم؟»

«آیا ما باید مواد زایدمان را در رودخانه انبار کنیم با اینکه خوب می‌دانیم آن خطرات زیست محیطی را ایجاد خواهد کرد، اگرچه آن در کشور قابل قبول است؟»

«آیا ما باید به کارگران زن خود کمتر از مردان پرداخت کنیم چون آن کاری است که همه‌ی شرکت‌های چندملیتی انجام می دهند؟»

رویکرد شرکت چندملیتی در مقابل این سؤالات، اصول اخلاقی را نشان می‌دهد. همین طور، اصول اخلاقی با رفتارها یا اعمالی ارتباط دارند که افراد و رفاهشان را تحت تأثیر قرار می دهند. به عنوان مثال، تصمیم توسط مدیران برای فروش عمدی یک محصول مفید اما خطرناک یا رشوه دادن از روی میل به کارمند یک تصمیم اخلاقی است. در هر دو مورد، این تصمیم پیامدهای مهمی برای انسان‌ها دارد. در مورد اول، فروش محصول خطرناک می تواند آسیب رساندن به مشتریان و شاید MNC را در بلندمدت به دنبال داشته باشد. در مورد دوم، دادن رشوه می‌تواند باعث جلوگیری شرکت‌های دیگر از تملک مشروع کسب و کار شود. در هر دو مورد، اصول اخلاقی کسب و کار به سنجش اینکه آیا تصمیم درست یا غلط است، مربوط می شود.

اصول اخلاقی تجارت بین الملل به مشکلات اصول اخلاقی اشاره دارد که مدیران چندملیتی هنگام انجام کسب و کار با کشورهای دیگر با آن‌ها مواجه می‌شوند. اصول اخلاقی بین‌المللی با کسب و کار داخلی در چند حوزه تفاوت دارند. اصول اخلاقی بین‌المللی، پیچیده‌تر از داخلی است زیرا عملیات، فراتر از مرزها رخ می‌دهند. تفاوت‌ها در فرهنگ و نهادها به این معناست که افراد ممکن است همیشه با چیزی که روش درست انجام کارهاست موافق نباشند. اما، مهم‌تر از همه، MNC های بزرگ می‌توانند قدرت و دارایی‌هایی داشته باشند که بیشتر از دارايي کشورهایی است که با آنها سر و کار دارند. مدیران این سازمان های قدرتمند هنگام استفاده از این قدرت اغلب با دوراهی های اخلاقی چالش برانگیزی مواجهند. بزرگترین شرکت ها چقدر قدرتمندند؟

شکل 51 یک مقایسه از کشورهای منتخب و بزرگترین شرکت‌ها در فهرست 500 شركت برتر دنيا، فرچون[[279]](#footnote-279) در سال 2007 را نشان می دهد. نمودار مقایسه‌ای از کشورها بر اساس توليد ناخالص داخلی[[280]](#footnote-280) با برخی از بزرگترین شرکت های چندملیتی ایالات متحده‌ی آمریکا بر اساس درآمد را نشان می دهد. بر این اساس، درآمد والمارت به طور معناداری بیشتر از محصول ناخالص داخلی بسیاری از کشورهاست. به طور مشابهی، GE و فورد بزرگتر از اقتصادهای اسرائیل، پاکستان و رومانی هستند. هنگامی که نمودار فقط کشورها و شرکت‌های چندملیتی منتخب را نشان می‌دهد، بيانگر اين است که بسیاری از شرکت‌های چندملیتی جهان دارایی‌های مالی بسیاری برای اعمال قدرت بر کشورها را دارند. این قدرت و نفوذ باعث انتقاد از بسیاری از MNC ها شده است.

طبیعت انتقادها علیه شرکت‌های چندملیتی چیست؟ برخی استدلال می‌کنند که شرکت‌های چندملیتی منابع طبیعی و انسانی در کشورهایی را که در آنها کار می‌کنند، را استثمار می‌کنند. شرکت‌هایی مانند نایک، ریبوک و گپ به خاطر شیوه های کارشان با انتقاد قابل توجهی مواجه بوده اند. علاوه بر این، شرکت‌های چندملیتی به خاطر اندازه و دارایی های مالیشان برای استفاده از قدرتشان به منظور تحت تأثیر قراردادن دولت ها در دریافت رفتار ترجیحی از دولت مورد انتقاد قرار گرفته اند. چنین فرصت هایی معمولاً به معنای از دست دادن درآمد برای پشتیبانی از برنامه های اجتماعی محلی است.

**شکل 51: مقایسه ی گزارش فرچون و GDP کشورها**

منبع: بر اساس فرچون،2007، <http://money.cnn.com؛> بانک جهانی، 2007، <http://www.worldbank.org> .

درآمدها/تولید ناخالص داخلی

(1000 دلار آمریکا)

همانطوری که شما می‌توانید از تمرکز کشوری یا منطقه ای ببینید، برخی به انتقاد از شرکت‌های چندملیتی برای مخالفت با تغییرات مطلوبي که برای کارگران دیده می شوند، ادامه خواهند داد. شرکت‌های چندملیتی برای سوءاستفاده از محیط‌زیست نیز مورد انتقاد قرار گرفته‌اند. آنها اغلب برای سود بردن از مقررات زیست محیطی ضعیف یا غیرواقعي سرزنش می‌شوند و علت اصلی آلودگی آب و هوا تصور می شود.

آیا این انتقادات توجیه‌پذيرند؟ برخی ناظران استدلال می‌کنند که شرکت‌های چندملیتی منافع مثبتی دارند. به عنوان مثال، مردیت و هوپو[[281]](#footnote-281) استدلال کرده‌اند که جهانی‌شدن و چندملیتی‌ها حدود 200 میلیون نفر را در چین و هند از فقر نجات داده‌اند. بسیاری استدلال می‌کنند هنگامی که چندملیتی‌ها به سرمایه‌گذاری ادامه می‌دهند، استانداردهاي زندگی بالا برده می‌شود و نسبت فقرا کاهش می یابد. بسیاری از کشورها رشد چشمگیری را در درآمدهای میانگین شاهد هستند و در آسیا به تنهایی از طبقه‌ی متوسط انتظار می رود که در مجاورت یک میلیارد نفر در چند سال آینده باشد.

با توجه به انتقاداتی که قبلاً مورد بحث قرار گرفت، بسیاری از MNC ها در حال فراتر رفتن از مسئولیت‌های حقوقی خود و پذیرفتن برنامه‌هاي مسئولیت اجتماعی شرکتی هستند. مسئولیت اجتماعی شرکتی به عنوان مسئولیتی تعریف می‌شود که شرکت‌هاي چندملیتی فراتر از ایجاد سود، نسبت به جامعه دارند. یعنی، مسئولیت اجتماعی به این معناست که یک شرکت باید رفاه اجزای دیگر مانند مشتریان و عرضه‌کنندگان را علاوه بر ذینفعان در نظر بگیرد. اصول اخلاقی کسب و کار معمولاً با دوراهی های اخلاقی زيادي روبروست و مسئولیت اجتماعی شرکتی معمولاً با پیامدهای اخلاقی سیاست‌ها و رویه های شرکت به عنوان یک سازمان، ارتباط دارد. نظارت بر شرایط کار عرضه کنندگان، پرداخت هزینه‌ی تحصیلی کودکان کارگران و اهدای پول به اجتماع محلی نمونه‌هایی از مسئولیت اجتماعی شرکتی در عمل هستند.

در این قسمت، شما تعاریف اصول اخلاقی، اصول اخلاقی بین المللی و مسئولیت شرکتی را یاد گرفتید. شما همچنین درباره ی اینکه چرا شرکت های چند ملیتی مورد انتقاد قرار می گیرند، خواندید. در قسمت بعد، شما درباره ی برخی از این انتقادات به طور عمیق تر با خواندن مسائل اصول کلیدی اخلاق جهانی یاد خواهید گرفت.

مسائل کلیدی اصول اخلاقی جهانی

شرکت های چندملیتی با انبوهی از مسائل اخلاقی متغیر از تبعیض شدید تا آلودگی هوا و رشوه خواری مواجهند. شما در این قسمت درباره‌ی سه تا از مهمترین مسائل اصول اخلاقی جهانی که مدیران شرکت‌های چندملیتی با آنها مواجهند خواهید خواند. اینها حقوق نیروی کار، آلودگی محیط زیست و فساد و رشوه خواری هستند.

حقوق نیروی کار

حقوق نیروی کار یکی از تعیین‌کننده‌ترین مسائل اصول اخلاقی است که شرکت‌های چندملیتی، امروزه با آنها مواجهند. شما در تمرکز کشوری و یا منطقه‌ای، درباره‌ی حقوق محدودی که کارگران در چین دارند، خواندید. علاوه بر این، از کارگران انتظار می‌رود که ساعات طولانی بدون هیچ اضافه کاری کار کنند. در نهایت، کارگران را می‌توان مطابق میل كارفرما، اخراج و استخدام کرد و ممکن است هیچ منبعی یا هیچ شکلی از پرداخت، انفصال از خدمت نداشته باشند.

یکی از مهم‌ترین جنبه‌های حقوق نیروی کار، وجود کارگاه های بهره‌کشی است. کارگاه‌های بهره‌کشی به طور معمول کارخانجاتی هستند که در آنها کارگران در محیط های کار خیلی ضعیف، اغلب به مدت طولانی، سخت کار می‌کنند. شرکت‌های جهانی نظیر نایکی، گپ، پاتگونیا و ریبوک همگی با انتقادات رایج استفاده از کارگران در کارگاه‌های بهره‌کشی برای تولید محصولاتشان مواجه بوده‌اند. رسانه‌ها اکنون توجه بیشتری به کارگاه‌های بهره‌کشی دارند، حتی در مواردي که در آنها شرکت چندملیتی به طرف دیگر برای تولید محصول تکیه می‌کند.

چندملیتی‌ها همچنین مجبور به رسیدگی به اظهارات استفاده از نیروی کار کودک بوده‌اند. به عنوان مثال، شرکت‌های چندملیتی مانند نایکی و آدیداس برای اجیر کردن کارگران کودک به منظور بخیه زدن توپ‌های فوتبال در پاکستان در کانون توجه بودند. هنگامی که صنایع محلی موفق به عنوان شرکت‌های چندملیتی، کسب و کار قابل توجهی را به پاکستان آوردند، این موفقیت لزوماً اندک برای بخیه زنندگان توپ بوجود نیامد. علاوه براین، استفاده از نیروی کار زنان نیز به محکومیت گسترده‌ی تبعیض جنسی منجر شد. زنان در کشورهای کمتر توسعه یافته اغلب با میزان دستمزد کمتری نسبت به مردان برای مشاغل مشابه اجیر می‌شوند.

جای تعجب است که دیدگاه‌ها درباره‌ی کارگاه های بهره‌کشی، نیروی کار و زنان همیشه منفی نبوده اند. به عنوان مثال، بهوکوت و بالت[[282]](#footnote-282)، نشان می‌دهند که تولیدکنندگان آجر در ایالت تامیل نادو هند برای رقابتی ماندن، گزینه‌ای جز استخدام نیروی کار کودک ندارند. چون هزینه‌ی مواد خام اغلب ثابت است، کارفرمایان جایگزین هایی به جز کاهش هزینه های کار ندارند. علاوه بر این، خان استدلال می‌کند که رسانه‌ها هرگز بافت اجتماعی را که در آن کودکان در پاکستان توپ ها را بخیه می زدند، در نظر نگرفتند. هنگامی که رسانه ها شرکت‌های چندملیتی را برای بهره برداری از کودکان و فراهم نکردن فرصت تحصیل برای آنها محکوم کردند، واقعیت این بود که مدرسه اي وجود نداشت یا در شرایط ضعیفی انجام می شد. کودکان اغلب در خانه براي والدینشان کار می‌کردند و در اقتصاد خانواده سهيم بودند. اما، شرکت‌های چندملیتی نمی‌توانند به تعاریف صحیح از شرایط کار برای نشان دادن رویکردشان به اصول اخلاقی متکی باشند. بنابراین، بسیاری از شرکت‌های چندملیتی پیش‌گستر بوده‌اند و در حال برداشتن قدم های بسیاری برای اثبات این هستند که آنها قوانین حقوق نیروی کار را نمی شکنند. اخیراً عناوین بسیار کارگاه‌های بهره کشی وجود نداشته اند و برنستین بهبود وضعیت نیروی کار را به شرکت‌های چندملیتی نسبت می دهند که برای احترام به حقوق نیروی کار قدم‌های بهتری بر می‌دارند. بسیاری از شرکت‌های چندملیتی مانند نایکی و گپ اکنون در حال کارکردن نزدیک با سازمان‌های حقوق نیروی کار بوده تا تضمین دهند که شرایط کار در تأسیسات خود و پيمانكاران فرعیشان قابل قبول هستند.

شرکت‌های چندملیتی علاوه بر تلاش‌های خود کنترلی، همچنین می‌توانند بر سازمان‌های خارجی برای مطابقت با حقوق پایه‌ی نیروی کار متکی باشند. سازمان بین المللی پاسخگویی اجتماعی و انجمن کار، هر دو نمونه هایی از سازمان های حقوق نیروی کار هستند که استانداردهای کار را تعریف کرده اند و از اجرای این استانداردها مراقبت می‌کنند. این انجمن ها ضوابط رفتاری را توسعه داده اند که به موضوعاتی نظیر "کودک کار هرگز" یا "اضافه کاری بیش از حد ممنوع" می‌پردازند. علاوه بر این، گروه هاي حمايتي همچنین بر کارخانجات نظارت دارند و راه حل‌هایی را برای کم کردن مشکلات فراهم می سازند.

باوجود این تلاش ها، هنوز لازم است تلاش‌های بیشتری برای کاهش نقض های حقوق نیروی کار توسعه داده شوند. بسیاری از شرکت‌های چندملیتی مهم هنوز با سازمان‌های حقوق نیروی کار برای حل مشکلات آن‌ها همکاری نکرده اند. استانداردهاي دو انجمن ذکر شده به طور گسترده‌ای با هم فرق دارند. علاوه براین، هنوز هیچ توافق نامه‌ای درباره ی موضوع دستمزدها (آیا یک شرکت باید حقوق کافی برای امرار معاش را پرداخت کند؟)، افشاء (آیا شرکت ها باید آزادانه نام های کارخانجاتشان را فاش کنند؟)، بازرسی های کارخانجات (آیا باید بازدیدهای ناگهانی وجود داشته باشند؟) و غیره وجود ندارد.

شما در این قسمت درباره‌ی موضوع اخلاقی جهانی مهم، يعني حقوق نیروی کار خواندید. سپس، ما آلودگی محیط زیست را در نظر خواهیم گرفت. هنگامی که اغلب شرکت‌های چندملیتی تحت فشار پایدارتر بودن هستند، تلاش‌ها برای کاهش آلودگی محیط زیست از عناصر مهم پایداری به شمار مي‌رود.

آلودگی محیط زیست

شرکت‌های چندملیتی اغلب برای نادیده گرفتن مقررات زیست‌محیطی و برای آلوده‌کردن هوا و محیط‌زیست مورد انتقاد قرار می‌گیرند. فجایع خوب به اطلاع عموم رسانده شده نظیر نشت نفت اکسون والدز و تراژدی یونیون کار باید در بهوپال هند شرکت‌های چندملیتی و نقششان در کشورهای در حال توسعه را مورد توجه عموم قرار داده اند. در حقیقت، تخریب محیط زیست به عنوان یکی از عاجل‌ترین و رشدکننده‌ترین مشکلات پیشروی جوامع دیده می‌شود و شرکت‌های چندملیتی دارای تأثیرات قابل توجه در به حداقل رساندن چنین مشکلاتی هستند.

در کشورهای توسعه یافته، رسانه‌ها، گروه‌های زیست محیطی و دولتی مربوطه تلاش کرده‌اند تا به طور مسئولانه پاسخ دهند. همین طور، دولت‌ها، سیستم‌هایی برای مجازات نقض‌کنندگان دارند در حالی که به شرکت‌هایی که به طور مسئولانه عمل می‌کنند، پاداش می‌دهند. اغلب کشورهای توسعه یافته قوانین و مقررات مختلفی دارند که به وسیله‌ی آنها جرایم و دیگر مالیات‌ها هنگامی که شرکت‌های چندملیتی قوانین زیست محیطی را می شکنند تحمیل می شود. در همان زمان، شرکت ها با پیروی از شیوه های «سبز» از طریق کمک‌های مالی و فرایندهای بوروکراتیک آسان‌تر، مزایایی را بدست می‌آورند.

در کشورهای کمتر توسعه یافته، وضعیت خیلی فاجعه بارتر است. در این کشورها، شرکت‌های چندملیتی بیشتر مایل به شکستن قوانین و مقررات زیست محیطی هستند. در این کشورها، برای مبارزه با مشکلات زیست محیطی قانون تصویب نکرده اند. در بسیاری از موارد، قوانین اغلب شدت کمتری دارند و به ندرت اجرا می شوند. علاوه بر این، شرکت های چند ملیتی اغلب دارایی هایی دارند که ممکن است از تولید ناخالص داخلی کشور(GDP) بیشتر باشند. در برخی از این موارد، شرکت های چندملیتی می‌توانند به سادگی به دولت مربوطه برای آسیب زیست محیطی غرامت دهند.

رویدادهای اخیر نشان می دهند که اغلب کشورها (توسعه یافته، کمتر توسعه یافته و در حال توسعه) در حال شروع اجرای شدید مقررات زیست‌محیطی هستند. به عنوان مثال، چائو و اوستر[[283]](#footnote-283) مطرح می‌کنند که چگونه مطالعات سازمان‌های زیست محیطی چینی، حدود 30 شرکت قوانین آلودگی آب را نقض کردند. درحالی که حدود یک چهارم جمعیت چین به آب تمیز دسترسی ندارند، دولت چین در حال توجه جدی بر روي مسائل آلودگی آب است. بسیاری از شرکت ها برای آلودگی آب به دادگاه فراخوانده شده اند. اما، در برزیل، سازمان‌های غیردولتی نظیر صلح سبز، شرکت‌ها را مجبور کرده‌اند که بیشتر یار محیط‌زیست باشند.گامبل[[284]](#footnote-284) مطرح می‌کند که چگونه یک قاضی برزیلی به کارگیل، یک شرکت آمریکایی کسب و کار کشاورزی، دستور بستن پایانه‌ی سویایش در جنگل بارانی برزیل را داد. طرفداران محیط زیست استدلال کردند که کارگیل، کارخانه را به طور غیرقانونی ساخته درحالی که کارگران برده را استخدام و به سرعت در حال ويران كردن جنگل بارانی است. کارگیل هم اکنون درحال فرجام خواهی حکم است و بیان می‌کند که مقررات دولتی مناسب را رعایت کرده است.

مشابه موضوعات حقوق نیروی کار، شرکت‌های چندملیتی در حال درک این موضوع هستند که آن‌ها باید برای رسیدگی به محیط‌زیست پیش‌گستر باشند. رسانه ها در حال توجه خیلی دقیقی به اعمال شرکت‌های چندملیتی هستند و داستان‌های آلودگی و تخریب محیط‌زیست به اطلاع عموم رسانده می‌شوند. در نتیجه، بسیاری از شرکت‌های چندملیتی در حال اجرای مراحل به حداقل رساندن تخریب محیط‌زیست هستند.

فساد و رشوه خواری

یکی از مهمترین موضوعات اخلاقی جهانی پیش روی شرکت‌های چندملیتی، فساد و رشوه خواری است. طبق تعریف سازمان شفافیت بین الملل[[285]](#footnote-285)، سازمان ویژه‌ی ریشه کنی فساد، فساد «سوء استفاده از قدرت واگذار شده برای منفعت شخصی» است. فساد هنگامی رخ می‌دهد که شخصی رشوه‌ای می‌گیرد و کاری را انجام می‌دهد که از لحاظ قانونی غیرمجاز است. رشوه‌خواری همچنین به هدایا یا پرداخت‌ها به شخص برای تسریع یک عمل دولتی یا بدست آوردن برخی مزایای کسب و کار اشاره دارد.

سطوح فساد و رشوه خواری تفاوت معناداری در سراسر جهان دارند. در آن خصوص، شاخص ادراک فساد شفافیت بین‌الملل، درجه‌ای را ارائه می‌دهد که فساد در میان سیاست مداران و مسئولان دولتی وجود دارد. سازمان، داده ها را از منابع مختلف جمع‌آوری می‌کند تا شاخصی را گرداوری کند که درجه‌ی فساد در جامعه را در مقایسه با جوامع دیگر نشان می‌دهد. شکل 52 هفت کشور بالا و هفت کشور پایین را بر اساس شاخص فساد 2005 نشان می‌دهد. شاخص از نمره‌ی 10 (بدون فساد) تا 0 (خیلی فاسد) را نشان می دهد.

**شکل 52: هفت کشور بالا و پایین (و ایالات متحده) بر شاخص ادراک فساد**

**منبع: بر اساس سازمان شفافیت بین الملل،** [**www.transparency.org**](http://www.transparency.org)

یک نگاه اجمالي به شکل 52 جنبه‌ی مهم طبیعت فساد را نشان می‌دهد. فساد اغلب در کشورهای فقیرتر است. در حقیقت، كشورهایی نظیر چاد، بنگلادش و هائیتی جزء فقیرترین کشورهای جهان هستند و در شاخص فساد کمترین نمره را دارند. چنین یافته‌هایی روی هم رفته تعجب‌آور نیستند. اگرچه روند به طور قطع این است که کشورهای فاسدتر اغلب وجوه را به پروژه‌های دارای وجهه‌ی خوب نظیر سدها، و نیروگاه‌ها نسبت به هزینه كردن در مدارس یا بیمارستان ها انتقال می‌دهند. این فساد به استفاده‌ی غیرمؤثر از وجوه منجر می شود و بدین وسیله به فقر بیشتر می انجامد. اما، سازمان شفافیت بین الملل می‌گوید، اگرچه کشورهای ثروتمندتر اغلب کمتر فاسد هستند، اما این کشورها لزوماً پیشرفت زیادی را در ارتباط با جنگ علیه فساد نشان نداده‌اند. اقدام نهایی اثربخشی، نهضت به سمت فساد کمتر است و کشورهای ثروتمندتر لزوماً چنین پیشرفتی را نشان نداده اند. از این رو، در حالی که کشورهای فقیرتر برای کاهش فساد کارهای بسیار زیادی برای انجام دادن دارند، سازمان شفافیت بین‌الملل کشورهای ثروتمند را تشویق به پرداختن به چالش های فساد می‌کند.

فساد و رشوه‌خواری به خاطر اثرات مخرب بر کارکردهای مؤثر بازار در حال جذب توجه بسیاری هستند. به عنوان مثال، فساد اغلب به اتلاف وجوه دولتی منجر می شود، زیرا مشاغل دارای وجهه‌ی خوب تأمین مالی می شوند. برخی نیز استدلال می‌کنند که شرکت‌ها معمولاً رشوه‌خواری را توسط افزایش قیمت قرارداد توسط میزان رشوه جبران می‌کنند. همین طور، بسیاری از کشورهای در حال توسعه رنج می برند، زیرا آنها قیمت‌های بیشتری را می پردازند. بسیاری از شرکت‌ها نیز به طور روال از محصولات یا مواد با کیفیت کمتر برای پوشاندن رشوه استفاده می‌کنند و بدین وسیله به محصولات نامرغوب منجر می‌شوند. بعلاوه، فساد می تواند به تبانی میان شرکت ها و بدین وسیله حتی به قیمت‌های بیشتر بینجامد. همین طور، فساد و رشوه‌خواری معمولاً باعث مخارج دولتی بیشتر، پروژه‌های کم کیفیت‌تر، تحلیل رقابت و تخصیص ناکارآمد منابع می شود.

رشوه خواری علاوه بر اثرات منفی بالا بر بازار و کیفیت محصولات می تواند اثرات مخرب بر کارکرد سیاسی مؤثر و طبیعت دموکراتیک جامعه نیز داشته باشد. به گفته‌ی سازمان شفافیت بین‌الملل، فساد و رشوه خواری بدترین اثرات را بر «بافت اجتماعی» جامعه دارند. به خاطر هنجارهای پشتیبان فساد و رشوه خواری، اغلب مردم گرایش به از دست دادن اعتماد به سیستم سیاسی و سیاست مداران دارند. در نتیجه، مشارکت کمتری در فرایند دموکراتیک وجود دارد. یک سیستم دموکراتیک ضعیف از انتخاب سیاستمداران فاسدتر حمایت می‌کند و بدین وسیله به یک دور معیوب منجر می‌گردد.

باتوجه به پیامدهای مخرب فساد و رشوه خواری، هم کشورها و هم شرکت ها در حال اتخاذ مراحلی برای کنترل و ریشه‌کنی رشوه خواری هستند. چندین سازمان غیردولتی مراحلی را برای مبارزه با فساد جهانی پیموده‌اند. به عنوان مثال، OECD یک کنوانسیون ضدرشوه‌خواری و مستلزم آن است که شرکت‌کنندگان رشوه‌خواری مسئولان را مجرم بسازند. همچنین از شرکت‌کنندگان خواسته می‌شود که اقدامات کافی برای مجازات افراد درگیر در رشوه‌خواری انجام دهند. این معاهده در فوریه‌ی 1999 اجرایی شد و توسط همه اعضای OECD به جز اسلونی تصویب شده است. همچنين، کنوانسیون سازمان ملل متحد علیه فساد، که در سال 2003 پذیرفته شد، که شامل قانون گذاری شبیه کنوانسیون OECD است. آن از اعضاء می‌خواهد که رشوه‌خواری مسئولان دولتی را جرم بخوانند. گروه های منطقه‌ای دیگر برای محدودکردن رشوه‌خواری در حال اجرای اقداماتی هستند. اینها شامل اتحادیه‌ی آفریقا و کنوانسیون جلوگیری و مبارزه با فساد (ژوئن 2003) و شورای اقتصادی حوزه‌ی اقیانوس آرام و بیانیه‌ی استانداردهای معاملات بین شرکت و دولت‌ها (نوامبر 1997) مي باشند.

دولت آمریکا همچنین موضع شدیدی درباره‌ی رشوه‌خواری اتخاذ کرده است. قانون رویه‌های فساد خارجی (FCPA) که در سال 1977 تصویب شد، شرکت‌های آمریکایی را از پرداخت یا دادن هدایا به مقامات دولتی خارجی به خاطر حفظ کسب و کار، باز می دارد. قانون شیوه های فساد خارجی اکنون توسط مقامات مربوطه به شدت در حال اجراست. به عنوان مثال، سه شرکت تابعه‌ی بین‌المللی وتكو موافقت کردند که برای نقض شروط FCPA‌، 26 میلیون جریمه بدهند. بیکر-هاگز، یک شرکت خدمات نفتی آمریکایی نیز اخیراً به دادن رشوه به مقامات متهم شد و موافقت کرد که 44 میلیون دلار جریمه بپردازد. هر دوی این مثال ها نشان می دهند که بیشتر شرکت های چندملیتی در آینده مورد موشکافی قرار خواهند گرفت. در حقیقت، در حالی که دولت تنها حدود 60 مورد را به مدت سه دهه‌ی اول وجود FCPA دنبال کرد، و رویداد های اخیر نشان می دهند که فقط در یک ماه دولت 43 مورد شرکت را مورد برررسی قرار داد.

اگرچه FCPA رشوه خواری را غیرقانونی می‌سازد، اما آن چند استثناء قائل می‌شود. پرداخت‌هایی که تحت اجبار برای دوری از آسیب یا خشونت انجام می شوند، قابل قبول هستند. به عنوان مثال، یک شرکت در محیط سیاسی بی‌ثبات ممکن است به مقامات محلی برای دوری از آزار کارمندانش رشوه بدهد. پرداخت‌های کمتر که مقامات را تشویق به انجام مشاغل و وظایفشان می‌کنند، نیز قانونی هستند. پرداخت‌هایی که در یک کشور قانونی هستند نیز توسط FCPA قابل قبول پنداشته می‌شوند. این پرداخت‌های به اصطلاح «چرب» تا جایی قابل قبول هستند که کارکردهای کسب و کار نرمال، نظیر کاغذ بازی ضروری، را تسریع یا ممکن سازند.

مؤلفه‌ی مهم FCPA برای شرکت‌های آمریکایی، شرط دانستن قانون است. به این معنا که یک شرکت مسئول رشوه‌ها یا پرداخت‌های مشکوک توسط نمایندگان استخدام شده توسط شرکت است. اما، اگر شرکت آمریکایی نه از رفتار نماینده آگاه باشد و نه دلیلی برای انتظار رفتار غیرقانونی از عامل داشته باشد، آنگاه شرکت آمریکایی تحت FCPA هیچ مسئولیتی ندارد. در مقابل، مدیریت چندملیتی در صورتی «آگاه» در نظر گرفته می‌شود که: اولا از احتمال بالایی که یک عمل غیرقانونی رخ خواهد داد آگاه است، ثانیاً واقعاً از رشوه‌ی غیرقانونی که داده خواهد شد، آگاه است و ثالثا درک می‌کند که شرایط محتمل موجب دادن رشوه‌ی غیر قانونی خواهد شد.

وارین و همکاران[[286]](#footnote-286) استدلال می‌کنند که نسبت به گذشته بیشتر شرکت‌ها تحت FCPA تحت پیگرد قانونی قرار خواهند گرفت. در حقیقت، حتی سهامداران برای نقض FCPA در حال دادخواهی‌ هستند. در نتیجه، شرکت‌ها باید مطمئن شوند که به FCPA احترام می‌گذارند. برای بینش بیشتر به FCPA، کادر 8 که مستقیماً از قوانین FCPA گرفته شده، جنبه‌های مهم **قانون** را نشان می‌دهد.

**کادر 8: جنبه های مهم قانون رویه های فساد خارجی**

|  |
| --- |
| شیوه های تجارت خارجی ممنوع  برای هر بنگاه داخلی یا برای هر کارمندی، مدیر یا نماینده ای از این شرکت داخلی یا هر ذینفع آن که به نمایندگی از این بنگاه داخلی استفاده از پست ها یا هر ابزاری یا وسیله ای از تجارت بین کشوری فساد گونه برای تحقق یک پیشنهاد، پرداخت، قول پرداخت،یا اجازه ی پرداخت هر پولی یا پیشنهاد، هدیه، قول دادن یا اجازه ی دادن هر چیز با ارزش به هر مقام خارجی برای اهداف ذيل غیر قانونی خواهد بود:  الف. تحت تأثیر قرار دادن هر عمل یا تصمیم این مقام ، حزب سیاسی یا مقام حزبی یا کاندیدای خارجی در ظرفیت رسمی خودش  ب. تحریک این مقام ، حزب سیاسی، مقام حزبی یا کاندیدای خارجی به انجام دادن یا حذف هر عملی در نقض وظیفه ی قانونی این مقام، حزب سیاسی، مقام حزبی یا کاندیدای خارجی  ج.تحریک این مقام، حزب سیاسی، مقام حزبی یا کاندیدای خارجی به استفاده از تأثیرش در یک دولت خارجی یا ابزارش برای تحت تأثیر قرار دادن یا تغییر هر عمل یا تصمیم این دولت یا ابزار به منظور کمک به صادر کننده در بدست آوردن یا حفظ کسب و کار یا هدایت کسب و کار به سمت فردی.  هرگونه پیشکشی، پرداخت، قول پرداخت یا اجازه ی پرداخت هر گونه پول، یا پیشنهادی، هدیه یا دادن یا اجازه ی دادن هر چیز با ارزشی که به هر کسی با علم به اینکه همه یا بخشی از این پول یا چیز با ارزش، مستقیم یا غیر مستقیم به هر مقام یا هر حزب سیاسی یا مقام حزبی خارجی یا هر کاندیدای مقام سیاسی خارجی برای اهداف الف تا ج بالا پیشنهاد، داده یا قول داده می شود نیز غیر ممنوع است.  تعاریف  (1) اصطلاح «بنگاه داخلی» به معنای هر فردی است که یک شهروند، تبعه یا ساکن ایالات متحده ؛ و هر شرکت، مشارکت، انجمن، سهام مشترک، تراست کسب و کار ، سازمان ثبت نشده یا مالکیت انحصاری است که مکان اصلیش در آمریکاست یا تحت قوانین یک ایالت ایالات متحده یایک قلمرو، ماکیت یا کشور ایالات متحده سازمان دهی می شود.  (2) اصطلاح «مقام خارجی» به معنای هر مقام یا کارمند یک دولت خارجی یا هر بخش، نمایندگی یا ابزار آن یا هر فردیکه در یک ظرفیت اداری یا به نمایندگی از این دولت یا بخش، نمایندگی یا ابزار عمل میکند.  (3) حالت ذهنی یک فرد «دانستن» در خصوص رفتار، یک وضعیت یا یک نتیجه است اگر:   1. چنین فردی از درگیری در این رفتار آگاه باشد، آن وضعیت وجود داشته باشد، یا رخ دادن این نتیجه به طور قابل توجهی قطعی باشد؛ یا 2. چنین فردی یک عقیده ی راسخی داشته باشد که چنین وضعیتی وجود دارد یا رخ دادن این نتیجه بطور قابل توجهی قطعی است. 3. دانش درصورتی ایجاد گردد که یک فرد از یک احتمال بالای وجود چنین وضعیتی آگاه باشد، مگر اینکه فرد واقعاً معتقد باشد که این وضعیت وجود ندارد   (4) اصطلاح «عمل روال دولت» به معنای فقط یک عمل است که بطور معمول و رایجی توسط یک مقام خارجی در نظیر بدست آوردن اجازه ها، پروانه ها یا دیگر اسناد رسمی برای واجد شرایط کردن یک فرد یا انجام کسب و کار در یک کشور خارجی انجام می شود. اصطلاح «عمل روال دولت» شامل هر تصمیمی توسط یک مقام خارجی، دادن یک کسب و کار جدید یا ادامه ی کسب و کار با یک شریک خاص یا هر عملی که توسط یک مقام خارجی درگیر در فرایند تصمیم گیری برای تحریک یک تصمیم دادن کسب و کار جدید یا ادامه ی کسب و کار با یک طرف خاص اتخاذ می شود نیست.  (5) اصطلاح «تجارت بین ایالتی» بمعنای بازرگانی، تجارت، حمل و نقل یا ارتباطات میان چند ایالت یا بین یک کشور خارجی و یک ایالت یا بین یک ایالت و هرمکانی یا کشتی خارج از آن است.  استثنائات  الف. پرداخت تسهیل کننده یا تسریع کننده به یک مقام خارجی، حزب سیاسی یا مقام حزبی که هدف تسریع یا حفظ عملکرد روال دولت توسط یک مقام، حزب یا مقام حزبی خارجی است.  ب. پرداخت، هدیه یا قول هر چیز با ارزش صورت گرفته تحت قوانین و مقررات کتبی کشور مقام، حرب سیاسی، مقام حزبی یا کاندیدای خارجی قانونی بود؛ یا  ج. پرداخت، هدیه، پیشنهاد یا قول هر چیز با ارزش صورت گرفته، نظیر هزینه های مسافرت و اسکان تقبل شده توسط یا به نمایندگی از یک مقام، حزب سیاسی، مقام حزبی یا کاندیدای خارجی یک هزینه ی منطقی و با حسن نیت بود و ارتباط مستقیمی با تبلیغ، نمایش یا توضیح محصولات یا خدمات؛ اجرا یا عملکرد یک قرارداد با یک دولت خارجی یا نمایندگی آن داشت.  مجازات  الف. هر بنگاه داخلی که این قسمت را نقض کند بیش از 2 میلیون دلار جریمه نخواهد شد و در معرض یک جریمه ی مدنی بیش از 10000 دلار وضع شده در یک اقامه ی دعوا توسط وزیر دادستان کل نخواهد بود.  ب. هر کارمند یا مدیر یک بنگاه داخلی یا ذینفعی که به نمایندگی از این بنگاه کار می کند، که بطور خود سر این قسمت را نقض کند بیش از 10000 دلار جریمه نخواهد شد یا بیش از 5سال زندانی نخواهد شد یا هر دو.  ج. هر کارمند یا نماینده ی یک بنگاه داخلی که شهروند، تبعه یا ساکن ایالات متحده است یا در غیر این صورت در معرض حوزه ی قضایی ایالات متحده است ( بغیر از یک کارمند، مدیر یا ذینفع نماینده ی این بنگاه داخلی و کسی که این قسمت را سر خود نقض می کند در معرض یک جریمه ی مدنی بیش از 100000 دلار یا نخواهد بود یا بیش از 5 سال جریمه نخواهد شد یا بیشتر.  د. هر مقام، مدیر، کارمند یا نمینده ی یک بنگاه داخلی یا ذینفع این بنگاه داخلی که این قسمت را نقض می کند در معرض یک جریمه ی مدنی بیشتر 10000 دلار وضع شده در یک اقامه ی دعوا توسط دادستان کل قرار نخواهد گرفت .  ه. هر وقتی که یک جریمه بر هر مقام، کارمند، عامل یا ذینفع یک بنگاه داخلی تحمیل شود، این جریمه مستقیم یا غیر مستقیم ممکن است توسط این بنگاه داخلی پرداخت نشود. |

**منبع: قانون ایالات متحده، عنوان تجارت و بازرگانی، فصل 28-بورس های اوراق بهادار.**

اصول اخلاقی جهانی

شما در این قسمت درباره‌ی اینکه چگونه MNC و مدیر می‌توانند به اصول اخلاقی بپردازند را خواهید خواند. در قسمت دوم، درباره‌ی اینکه چگونه افراد مدیر می توانند به اصول اخلاقی جهانی بپردازند آشنا خواهيد شد.

رویکرد شرکت چند ملیتی به اصول اخلاقی جهانی: نسبی گرایی در برابر عام گرایی

شرکت‌های چندملیتی به دو روش به موضوعات اخلاقی می‌پردازند. برخی از شرکت‌های چندملیتی فرض می‌کنند که همه‌ی فرهنگ‌ها به عنوان ابزاری برای افراد در راهنمایی زندگی‌هایشان مشروع هستند. یعنی، چیزی که افراد درست یا غلط، زشت یا زیبا، خوب یا بد در نظر می‌گیرند به هنجارها و ارزش‌های فرهنگی آنها بستگی دارد. همین طور، شرکت‌های چندملیتی نسبی‌گرایی اخلاق را اعمال می‌کنند و بدین وسیله مدیر چندملیتی دیدگاه اصول اخلاقی هر جامعه را مشروع و اخلاقی در نظر می‌گیرد. به عنوان مثال، اگر رشوه خواری یک روش پذیرفته‌ی انجام کسب و کار در کشور باشد، آنگاه پیروی از نمونه های محلی قابل قبول است، حتی اگر غیرقانونی باشد. از اینرو، برای MNC ها، نسبی بودن اخلاقی به این معناست که هنگام انجام کسب و کار در یک کشور، مدیران فقط به پیروی از معاهده‌های اخلاقی محلی نیاز دارند.

در مقابل، برخی شرکت‌های چندملیتی عام‌گرایی اصول اخلاقی را اعمال می‌کنند. عام گرایی اخلاقی به این معناست که اصول اخلاقی اساسی وجود دارند که از مرزهای فرهنگی و ملی فراتر می‌رود. برای مدیر چند ملیتی، نسبی گرایی اخلاقي به این معناست که استانداردهای اخلاقی یکسان در همه‌ی کشورهایی که در آن‌ها شرکت چندملیتی کار می‌کند، بکار برده می شوند.

هر دو رویکرد برای مدیران چندملیتی سختی‌هایی را دارند. به عنوان مثال، برخی استدلال می‌کنند که عام گرایی اخلاق در نهايت می تواند به «نسبی گرایی مناسب» تبدیل شوند. نسبی گرایی مناسب هنگامی رخ می دهد که شرکت‌ها از نسبی گرایی اخلاقی برای رفتار به هر روشی که می پسندند استفاده می‌کنند و در فرهنگ از بهانه‌ی تفاوت‌ها استفاده می‌کنند. بعنوان مثال، شرکت چندملیتی می‌تواند استفاده از نیروی کار کودک را توجیه کند، زیرا بنظر می رسد که شیوه‌ی قابل قبول در کشور باشد. چنین منطقی را می توان برای فعالیت های دیگر كه دارای پیامدهای اخلاقی نظیر رشوه خواری و آلودگی هستند بکار برد.

عام‌گرایی اخلاقي افراطي نیز مشکل ساز است. با فرض اینکه یک نفر می تواند اصول اخلاقی جهانی را شناسایی کند که همه‌ی مردم باید پیروی کنند میتواند به نوعی امپریالیسم فرهنگی منجر شود. به عبارت دیگر، مدیران، کارمندان چندملیتي که فرض می‌کنند آنها روش‌های اخلاقی رفتار کردن را می‌دانند می توانند سیستم های اخلاقی فرهنگ‌های بیگانه را پست و غیراخلاقی در نظر بگیرند. با فرض اینکه استاندارد های اخلاقی کلی وجود دارند، شرکت چندملیتی ممکن است فرهنگ دفتر مرکزیش را بر کشور میزبان تحمیل کند. شرکت‌های چندملیتی باید کدام راه را بروند؟

فشارهای حمایت کننده از عام گرایی اخلاق

دونالدسون[[287]](#footnote-287)، کارشناس اصول اخلاقی کسب و کار بین الملل، استدلال می‌کند که شرکت‌های چندملیتی مسئولیت اخلاقی بیشتری نسبت به نسبی‌گرایی اخلاقی دارند. همین طور، او پیشنهاد می‌کند که شرکت‌های چندملیتی باید از عام‌گرایی اخلاقی بر اساس زبان‌های اخلاقی پیروی کنند. زبان‌های اخلاقی روش‌های اساسی را توصیف می‌کنند که افراد برای فکر کردن درباره‌ی تصمیمات اخلاقی و انتخاب‌هایشان از آن‌ها استفاده می‌کند. دونالدسون استدلال می‌کند که سه زبان اخلاقی عام باید هدایت مهمی را برای شرکت‌های چندملیتی، فراهم سازند.

سه زبان اخلاقی شامل دوری از آسیب، حقوق و وظایف و قرارداد اجتماعی هستند. اینها باید MNC ها را هدایت کنند. او اصول اخلاقی تجویزی را برای شرکت‌های چندملیتی پیشنهاد می‌کند؛ یعنی، شرکت‌های چندملیتی باید در شیوه‌های کسب و کار که به دور از پیامدهای منفی برای ذینفعان (کارمندان، محیط زیست محلی) هستند دوری کنند. در حالی که شرکت‌های حقوق اساسی، انگیزه‌ی سود را حفظ می‌کنند، این حقوق نیز وظایف متعاقبی نظیر فراهم ساختن دستمزد عادلانه با کارمندان محلی دارند. شرکت چندملیتی نیز یک قرارداد اجتماعی بین خودش و ذینفعانش دارد. این قرارداد اجتماعی طبیعت روابط را تعریف می‌کند. به عنوان مثال، هنگامی که شرکت چندملیتی وارد یک کشور می‌شود، قرارداد اجتماعی پیروی از قوانین محلی را می‌پذیرد.

دونالدسون معتقد است که زبان‌های اخلاقی برای مدیریت رفتار، میان شرکت های چندملیتی مستقر در کشورهای مختلف مناسب هستند. همین طور، شرکت‌ها صرف نظر از فرهنگشان می‌توانند با ذینفعان بر قوانین اساسی رفتار اخلاقی توافق کنند. اما، برای اینکه این ایده‌ها کار کنند، باید ضواط اخلاقی برای هدایت شرکت‌های چندملیتی که مستقل از مرزهای ملی است، وجود داشته باشد. ضوابط مؤلفه‌ی مهم شرکت، اخلاق جهانی هستند.

ساختن شرکت مسئول از منظر اجتماعی

مسئولیت اجتماعی شرکتی به ایده‌ای اشاره دارد که در آن شرکت علاوه بر سودآوري، مسئولیت در برابر جامعه دارد. به عبارت دیگر، مسئولیت اجتماعی یک شرکت باید رفاه اجزای دیگر از جمله مشتریان و عرضه‌کنندگان را علاوه بر ذینفعان در نظر بگیرد. بدیهی است که شرکت مسئول از نظر اجتماعی باید در خصوص چگونگی پرداختن به دو راهی های اخلاقی، کارمندان را هدایت کند. شرکت مسئول از لحاظ اجتماعی فقط واکنش به موقعیت های اخلاقی فراتر خواهد رفت. این شرکت ها در سیستم های تدبیر برای تضمین اینکه اعمالشان بر دیگران تأثیرمنفی ندارد، پیش گستر خواهند بود.

تحلیل ذینفعان

شرکت چندملیتی مسئول، از لحاظ اجتماعی شرکتی است که تأثیر اعمالش بر اجزا را درک می‌کند. در این زمینه، هر گروه یا نهادی که تحت تأثیر تصمیم‌ها یا اعمال شرکت چندملیتی است به ذینفع معروف است. دو نوع ذینفع وجود دارد. ذینفع اولیه شامل کسانی است که ارتباط مستقیمی با بقای یک شرکت داشته و تأثیرات مهمی بر استراتژی شرکت چندملیتی دارند. ذینفعان اولیه شامل مشتریان، عرضه‌کنندگان، کارمندان و سهامداران هستند. در مقابل، ذینفعان ثانویه شامل رسانه‌ها، اتحاديه‌های بازرگانی و دیگر گروه‌های ذینفع خاص اغلب ارتباط کمتری با بقای شرکت دارند. شکل 53 روابط بین یک شرکت چندملیتی هنگام تعامل با گروه‌های مختلف مجبور به رسیدگی است را نشان می دهد.

یک شرکت چندملیتی توان تأثیرگذاری بر گروه‌های بسیاری را از طریق اعمالش دارد. شرکت چندملیتی مسئول، از لحاظ اجتماعی در تعیین پیامدهای بالقوه‌ی فعالیت ها و استراتژی بر ذینفعان پیش‌گستر است. اما، شرکت چندملیتی برای پیش گستر بودن باید به طور استراتژیک به مسائل سهامداران بپردازد. یک شیوه انجام منظم تحلیل ذینفع، شیوه ای است که به وسیله‌ی آن به تأثیر و نفوذ ذینفعان پرداخته شود. تحلیل ذینفع با شناسایی مناسب ذینفعان شروع می شود. این مرحله را می توان با در نظر گرفتن گروه هایی که توان تحت تأثیر قرار دادن بقای شرکت را دارند، تسهیل کرد.

همچنین باید ذکر کرد که اگرچه ممکن است ذینفعان ثانویه تأثیر کمتری بر شرکت‌های چندملیتی داشته باشند، اما ذینفعان ثانویه به اندازه ی اولیه داراي تأثیرات مهمي هستند. در نظر بگیرید که شل اویل برای تصدیق ارتباطاتش با یک دولت فاسد در نیجریه و به طور مشابهی، غول کشاورزی مونسانتو برای رسیدگی به ذینفعان ثانویه نظیر صلح سبز و دوستان زمین در هنگام تلاش برای توسعه‌ي محصولات زیست فناوری کشاورزی تحت فشار قرار گرفته است.

یک جزء اصلی تحلیل ذینفع، درک اهمیت آن برای سازمان است. اهمیت را می توان در ارتباط با قدرت (چقدر احتمال دارد که ذینفع، استراتژی شرکت چندملیتی را تحت تأثیر قرار دهد؟)، مشروعیت (آیا ادعاهای ذینفع مشروع هستند؟) و ضرورت (ادعاهای ذینفع چقدر ضروری هستند؟) درک کرد. مدیر چندملیتی می‌تواند ذینفعان را شناسایی و اهمیتشان برای شرکت چندملیتی را تعیین کند. بدیهی است که هر چه ذینفع برجسته‌تر باشد، برای شرکت چندملیتی تعیین استراتژی‌ها برای پرداختن به این نیازها ضروری‌تر است.

**شکل 53: تحلیل ذینفع**

**ذینفعان اولیه**

**ذینفعان**

یک مدیر عامل چقدر باید حقوق بگیرد؟ آیا یک شرکت چند ملیتی به مؤسسات خیریه ی محلی کمک می کند؟

**مشتریان**

آیا ویژگی های ایمنی نباید در ارزان نگه داشتن محصول گنجانده شوند؟ آیا همه ی هشدارهای محصول باید انجام شوند؟

**کشور میزبان**

آیا به قانون محلی باید احترام گذاشت؟ آیا به مقامات محلی باید رشوه داد؟

**کارمندان**

آیا یک شرکت چند ملیتی از نیروی کار کودک در صورت قانونی بودن آن در کشور استفاده می کند؟

شرکت چند ملیتی

**ذینفعان ثانویه**

رسانه ها

آیا به رسانه ها باید اجازه دسترسی به تأسیسات محلی جهت گزارشگری داده شود؟

اتحادیه های بازرگانی

آیا ضوابط رفتاری اتحادیه های بازرگانی را باید دنبال کرد؟ آیا ما باید متعلق به اتحاديه ی بازرگانی محلی باشیم؟

گروههای زیست محیطی

آیا با گروههای زیست محیطی درباره ی پروژه ها باید مشورت کرد؟ آیا استفاده از انرژی باید به حداقل برسد؟

از این رو تحلیل ذینفع، برخی کارکردهای مهم برای شرکت چندملیتی را انجام می‌دهد. یک شرکت چندملیتی با نشان دادن نگرانی‌هایش توانایی نشان دادن تعهدش به مسئولیت اجتماعی شرکتی را دارد. علاوه بر این، مدیران چندملیتی با شناسایی ذینفعان، پیش‌گستر می‌شوند و می‌توانند کسی را که ادعای معتبری نسبت به شرکت چند ملیتی دارد، تعیین کنند. در نهایت، درک ذینفعان می‌تواند به مدیران شرکت های چند ملیتی کمک کند بهترین شیوه ها را برای رسیدن به اهداف چندملیتی تعیین کند. تحلیل ذینفع همیشه یک فرایند آسان یا قطعی نیست. اما، انجام تحلیل ذینفع یک مرحله مهم در ارتباط با مسئول ساختن شرکت چندملیتی از لحاظ اجتماعی است. جنبه‌ی مهم دیگر از لحاظ اجتماعی ایجاد یک ضابطه ی رفتاری است.

ضابطه ی رفتاری

بگفته‌ی کاپتین[[288]](#footnote-288)، ضوابط رفتاری، رفتارهای مناسب را برای کارمندان تعیین، درحالی‌که مسئولیت‌ها و رویکردهای شرکت چندملیتی در ارتباط با ذینفعانش را نیز تعریف می‌کنند. ضوابط رفتاری هنجارها و ارزش‌هایی را که شرکت چندملیتی به آنها اعتقاد دارد را هنگامی که برای رسیدن به اهداف کسب و کارش تلاش می‌کند مورد تأکید قرار می دهد.

چرا ضوابط رفتاری مهم هستند؟ ضوابط رفتاری به همه‌ی ذینفعان ارزش‌های اخلاقی شرکت چندملیتی را اعلام می‌کنند. شرکت چندملیتی با تعیین رفتارهای مناسب کارمندان امیدوار است که بتواند آن‌ها را از موقعیت‌هایی که توسط آنها رخ دهد را آگاه کند. شرکت چندملیتی با آموزش کارمندان امیدوار است که شیوع فعالیت‌های غیراخلاقی کاهش خواهد یافت. علاوه بر منافع بالا، ضابطه‌ی اخلاقی خوب اجرا شده، می تواند به شرکت چندملیتی کمک کند که قانونی بماند و از تعقیب قانونی دوری کند. به عنوان مثال، در آمریکا، قوانین حقوقی مناسب (رهنودهای محکومیت فدرال) معمولاً جریمه شرکت‌هایی که به خوبی ضوابط رفتاري را رعايت مي‌كنند را کاهش می‌دهند. علاوه بر این، مقررات اخیر نظیر قانون ساربانس اوکسلی، اجرا کننده‌ی قوانین حسابداری مناسب، شرکت‌های چندملیتی را به داشتن ضوابط رفتاری ملزم می سازد.

ضابطه‌ی رفتاري باید به کدام حوزه های رفتار بپردازد؟ تحلیل ذینفع مورد بحث قرار گرفته اساسی را برای تصمیم‌گیری درباره‌ی اینکه ضابطه باید به کدام حوزه‌ها بپردازد فراهم می‌سازد. ذینفعان برجسته‌ نشان می‌دهند که تأثیر بیشتری بر شرکت دارند. بنابراین، برای شرکت‌های چند ملیتی توسعه‌ی ضوابط رفتاری برای راهنمایی در هنگامی که شرکت چندملیتی و کارمندانش با این ذینفعان برجسته تعامل دارند، کپتین برای دادن بینش های بیشتر به محتوای ضوابط رفتار، 200 تا از بزرگترین شرکت‌های جهان را مورد بررسی قرار داد. از این 200 شرکت چندملیتی، فقط 52 درصد ضابطه‌ی رفتاری داشتند.

**شکل 54: درصد شرکتهایی را نشان می دهد که موضوعات مختلف ذکر شده در ضوابط رفتاریشان داشتند**

درصد ضوابط رفتاری شرکت های چند ملیتی حاوی موارد ذيل:

**منبع: بر اساس کپتین، 2004، «ضوابط کسب و کار شرکت های چند ملیتی: آنها چه می گویند؟» ژورنال اصول اخلاقی کسب و کار، 50، 13-31.**

مطالعه توسط کپتین برخی بینش‌های مهم به موضوعاتی که ضوابط رفتاری اغلب شرکت‌های چندملیتی تحت پوشش قرار می‌دهند را فراهم می سازد. اکثریت قاطعی از ضوابط رفتاری شامل اجزای مربوط به کیفیت محصول و خدمت هستند. با توجه به اینکه توانایی شرکت چندملیتی برای بقاء به کیفیت فروش محصولات و خدمات به مشتریانش بستگی دارد، تعجب آور نیست. ارائه‌ی محصولات و خدمات با کیفیت پایین تعیین کننده است. اما، علاوه بر محصولات و خدمات، ضوابط رفتاری بسیاری از بزرگترین شرکت‌های چندملیتی جهان به موضوعات دیگر نظیر برخورد با ذینفعان (شفافیت و انصاف) می‌پردازند. این ضوابط رفتاری همچنین همکاران را در خصوص چگونگی برخورد با موقعیت‌های غیراخلاقی بالقوه نظیر استفاده از دارایی شرکت و رشوه خواری راهنمایی می‌کنند. در نهایت، اغلب ضوابط رفتاری تعیین می‌کنند که چگونه شرکت چندملیتی با کارمندانش برخورد کند.

کدام ضوابط رفتاری جذاب هستند. مطالعه‌ای توسط تعدادی از شرکت‌های کانادایی بزرگ نشان می‌دهد که کارمندان ضوابط رفتاری مؤثرتر را به عنوان تعدادی ویژگی‌ می بینند. بطور ویژه‌ای، ضوابط رفتاری مؤثر بعنوان حاوی مثال‌های واقعی موقعیت‌های اخلاقی، خواندن آسان‌تر ، مرتبط بودن، حمایت مدیریت ارشد، از طریق آموزش به کارمندان منتقل شدند و یک جزء گزارشگری و اجرا داشتند. در حالی که این ویژگیها را نمی توان برای همه‌ی شرکت‌های چندملیتی بکار برد، آن‌ها هنگام توسعه‌ی ضوابط رفتاری یک راهنمایی را فراهم می سازند.

اجرای موفقیت آمیز ضوابط رفتاری

هنگامی که ضابطه‌ی رفتاری توسعه داده می شود، استانداردها و قوانین موجود در آن را باید به کارمندان انتقال داد. در آن موقعیت، آموزش به ابزار تعیین کننده ای برای مطلع کردن کارمندان از روش مناسب رسیدگی به ذینفعان تبدیل می‌شود. برخی کارشناسان استدلال کرده اند که کارمندان چندملیتی گاهی اوقات از چیزی که اخلاقی است و يا نیست، آگاه نیستند. شرکت های چندملیتی با آموزش کارمندانشان می‌توانند ارزش‌ها و دیگر نکات مهم برای خود و ذینفعانشان را به آنها آموزش دهند.

آدام و راچمن[[289]](#footnote-289) علاوه بر آموزش، پیشنهاد می‌کنند روش‌های رسمی شامل استفاده از روش‌های مختلف کنترل برای تضمین این است که شرکت چندملیتی بطور اخلاقی رفتار می‌کند. در چنین مواردی، آموزش رسمی نقش تعیین‌کننده ای دارد. اما، شرکت چندملیتی نیز می‌تواند دیدگاه استراتژیک‌تری از اصول اخلاقی اتخاذ کند و روش اصول اخلاقیش را که با فرایند جذب و انتخاب شروع می‌شود را بکار ببرد. کارمندان جدید بالقوه بدقت غربال تا تضمین شود که ارزش‌های شخصیتی مطابق با انتظارات شرکت چندملیتی هستند. بعلاوه، بسیاری از شرکت‌های چندملیتی جهت‌گیری اصول اخلاقی دارند که همه‌ی کارمندان جدید مجبور به اجرا هستند. در چنین برنامه‌هایی، کارمندان درباره‌ی ارزش‌های شرکت و چگونگی بکاربردن آن‌ها هنگام رویارویی با موقعیت‌های غیراخلاقی بالقوه را یاد می‌گیرند. روش‌های رسمی برای اجتماعی کردن کارمندان در درک رفتارهای مناسب کار می‌کنند.

شرکت‌های چندملیتی همچنین می توانند به روش‌های غیررسمی‌تر برای اجرای ضوابط رفتاری متکی باشند. در چنین مواردی، فرهنگ‌های سازمانی می توانند نقش مهمی را در تضمین اینکه کارمندان، همسان با انتظارات آن‌ها رفتار می‌کنند، بازی کنند. کارمندان را می توان برای رعایت هنجارهای اخلاقی توسط ناظرانشان یا همتایان تحت فشار قرار داد. علاوه بر این، اگر کارمندان به روش‌هایی رفتار می‌کنند که مطابق با انتظارات شرکت‌های چند ملیتی نیست، ارشدها یا همتایان می‌توانند برای نشان دادن نارضایتی شان از رفتار کارمندان، آن‌ها را قبول نکنند.

اگرچه روش‌های رسمی و غیررسمی برای اجرای ضوابط رفتاری وجود دارند، اما مهم است که آموزش رسمی روش ترجیحی مطلع کردن کارمندان از رفتار صحیح و اخلاقی باقی می‌ماند. آموزش اصول اخلاقی می‌تواند بسیاری از کارکردهای مهم را انجام دهد. آموزش اصول اخلاقی می تواند به شرکت‌ها درباره‌ی انتظارات شرکت های چندملیتی و همچنین قوانین و مقررات مناسب آموزش دهد. آموزش را همچنین می‌توان برای آموختن به کارمندان درباره‌ی منابع موجود در دسترس مورد استفاده قرار داد.

آموزش اصول اخلاقی می‌تواند مجموعه‌ی متنوعی از اشکال را بگیرد. آموزش را می‌توان در قالب منفعل انجام داد که در آن کارمندان می‌توانند پاسخ به دوراهی اخلاقی را از طریق مطالعه پیش خود، سخنرانی یا خواندن یاد بگیرند. چنین آموزشی همچنین می‌تواند در یک کلاس منظم یا محیط آن‌لاین رخ دهد. اما، آموزش منفعل اصول اخلاقی به خاطر ایستابودن و نبودن مناسب‌ترین قالب که در آن شرکت‌کنندگان می توانند درباره‌ی پرداختن به موقعیت های اخلاقی یاد بگیرند، مورد انتقاد قرار دهند. همین طور، اشکال تعاملی‌تر آموزش که در آن شرکت کنندگان در معرض دوراهی‌های اخلاقی قرار دارند و به طور فعال در آن شرکت می‌کنند، به عنوان مؤثرتر دیده می‌شوند. بسیاری از کارشناسان استدلال می‌کنند که تصمیمات اخلاقی تصمیمات پیچیده‌ای هستند که شامل استدلال شناختی متمرکز بوده و فقط با اشکال فعال آموزش ممکن است.

نظارت و اجرای اصول اخلاقی

برنامه‌ی اصول اخلاقی موفق بدون نظارت و اجرا امکان پذیر نیست. به عبارت دیگر، برنامه نمی‌تواند مؤثر باشد مگر اینکه شرکت چندملیتی یک روش اندازه‌گیری عملکرد و پیشرفت داشته باشد. علاوه بر این، شکلی از اجرا ضروریست. اگر کارمندان درحال رعایت ضوابط شرکت چندملیتی هستند باید پاداش بگیرند و اگر در حال نقض این ضوابط هستند باید مجازات گردند.

ورال[[290]](#footnote-290) استدلال می‌کند که نظارت شامل «مفصل‌ترین جلوه‌ی معیارهای عملکرد است که شرکت چندملیتی تصمیم گرفته به آن دست یابد». این نظارت معیارهای با ارزش را برای سنجش دسترسی کارمندان و شرکت به عناصر ضوابط رفتاری فراهم می‌سازد. به عنوان مثال، اگر نایک مأموریت دادن پاداش به کارمندانش و فراهم ساختن شرایط کاری خوب را دارد، آن می‌تواند اقداماتی را تنظیم کند که بتوان سنجید. آن می‌تواند، هدفی را تنظیم کند که بوسیله‌ی آن کارگران مجاز به کارکردن تنها هشت ساعت در روز هستند. نایک از طریق حسابرسی می‌تواند تعیین کند که چه درصدی از کارگران از این هدف فراتر می‌روند. به طور مشابهی، هر شرکت چندملیتی می‌تواند یک معیار در خصوص شرایط زندگی را تنظیم کند که بوسیله‌ی آن شرایط کارگر را می توان سنجید.

برای یک شرکت چندملیتی تنظیم اهداف برای تعیین پیشرفت در ارتباط با مسئولیت اجتماعی شرکتی مهم است. علاوه بر چنین معیارهایی، برای هر شرکت چندملیتی اجرای رفتار اخلاقی مناسب از طریق پاداش ها و مجازات مهم است. همانطوری که بودریوکس و استینر[[291]](#footnote-291) مطرح می‌کنند، مقید ساختن مدیران سطح بالاتر به همان استانداردها مهم است. به ویژه، مطلع ساختن مدیران، کارمندان اداری و دیگر مدیران ارشد از مجازات‌هایی که آنها در صورت شکستن قوانین یا مقررات با آن‌ها مواجه خواهند بود، مفید است. تخلفات ممکن است به اعمال انضباطی شامل تنزل درجه یا اخراج منجر گردد. شرکت چندملیتی همچنین باید تعهدش را به مسئولیت اجتماعی شرکتی توسط پاداش دادن به رفتار اخلاقی نشان دهد. جلسات سالانه را می‌توان برای پاداش دادن به کارمندانی برگزار کرد که اخلاقی بوده اند یا به اخلاقی‌تر ساختن شرکت چندملیتی کمک کرده اند.

عناصر کلیدی شرکت چندملیتی مسئول از لحاظ اجتماعی موفق

در حالی که بخش اول برخی از مراحل مهم مورد نیاز برای ساختن یک شرکت چندملیتی موفق از لحاظ اجتماعی را مورد بحث قرار دادند، رهنمودهای مهم دیگری وجود دارند که باید دنبال شوند. شما در این قسمت درباره ی این رهنمود ها که توسط کارشناسان پیشنهاد می شوند خواهید خواند.

* **قرار دادن نمونه در بالا:** برای اینکه شرکت چندملیتی واقعاً تعهدش به اصول و رفتار اخلاقی را نشان دهد، مدیران ارشد و دیگر مدیران سطح بالا باید به همان استانداردها مقید باشند. با تنظیم یک نمونه‌ی خوب، به احتمال بیشتری کارمندان سطح پایین‌تر به طور اخلاقی رفتار خواهند کرد.
* **قرار دادن اصول اخلاقی به عنوان بخشی از استراتژی شرکت چندملیتی:** شرکت‌های چندملیتی مسئول از لحاظ اجتماعی موفق شرکت‌هایی هستند که برنامه های اخلاقیشان بخشی از استراتژی و در آن گنجانده می شوند. همه‌ی کارمندان باید ببینند که چگونه گرفتن تصمیمات اخلاقی بر یک اساس روزانه با استراتژی و خط کف شرکت ارتباط دارد. چنین تلاش‌هایی تضمین خواهد کرد که شرکت چندملیتی با اصول اخلاقی زندگی و نفس می‌کشد و متعهد به اخلاقی بودن است. یک برنامه‌ی اصول اخلاقی موفق لازم می داند که شرکت چندملیتی منابع مالی لازم را به حمایت از چنین برنامه هایی اختصاص دهد. به عنوان مثال، کارشناسان جدید در اصول اخلاقی و پیروی را باید استخدام کرد. این و تلاش‌های دیگر مستلزم تعهد برای حمایت از برنامه ها از طریق سرمایه‌گذاری های مالی هستند.
* **درگیرکردن همه‌ی کارمندان:** کارمندان باید قادر به بیان نگرانی‌هایشان و شرکت در تلاش‌های اصول اخلاقی باشند. یک شرکت چندملیتی با درگیرکردن کارمندان زیاد تا حد امکان یک شان بهتری برای تعیین موضوعات اخلاقی کلیدی دارد. اگر کارمندان بتوانند در تدبیر برنامه ی اصول اخلاقی شرکت کنند به احتمال بیشتری این برنامه ها را باور خواهند کرد.
* **منتقل کردن:** برنامه‌ی مسئولیت اجتماعی شرکتی نمی تواند موفق شود مگر اینکه به طور منظم و بدقت به همه‌ی کارمندان و ذینفعان منتقل گردد. همچنین به کارمندان نیز باید فرصت انتقال نظراتشان در خصوص تلاش‌های اخلاقی داده شود. از این رو، شرکت های چندملیتی می‌توانند ابزارهای ارتباطی نظیر خطوط تلفن بیست و چهار ساعته، تابلوی اعلانات و جلسات بحث و تبادل نظر آن لاین را فراهم سازند. مدیران باید به طور منظم به موضوعات اخلاقی دارایت اهمیت زیاد بپردازند.

**مرور فصل**

در این فصل شما درباره‌ی موضوعی خواندید که به طور فزاینده در حال اهمیت برای شرکت‌های چندملیتی است. هنگامی که توجه بیشتری به اعمال شرکت‌های چندملیتی و پیامدهای چنین اعمالی می شود، برای این شرکت ها مسئول شدن از لحاظ اجتماعي مهم تر می‌گردد. شما درباره‌ی موضوعات کلیدی مربوط به اصول اخلاق بین المللی و مسئولیت اجتماعی خواندید. همچنین درباره ی اینکه چرا شرکت های چند ملیتی به طور منظم مورد نقد قرار می‌گیرند.

این فصل همچنین سه موضوع اخلاقی مهم پیش روی شرکت‌های چندملیتی امروزی را مورد بحث قرار داد. حقوق نیروی کار و برخی از عاجل ترین موضوعات مربوط به حقوق آن و آلودگی محیط زیست خواندید. مهمتر از همه اینکه، درباره‌ی رشوه‌خواری، فساد و برخی از تلاش‌ها برای کاهش رویدادهای فساد در سراسر جهان یاد گرفتید.

در قسمت سوم این فصل شما درباره‌ی برخی از شیوه های مورد استفاده توسط شرکت‌های چندملیتی برای پرداختن به اصول اخلاقی جهانی خواندید. درباره ی نسبی‌گرایی و عام‌گرایی اخلاقی و منافع و خطرات هر رویکرد را یاد گرفتید.

در قسمت پایانی این فصل مراحل مختلف بسیاری را در مسئول ساختن شرکت چندملیتی از لحاظ اخلاقی و اجتماعی مورد بحث قرار دادیم. ضوابط رفتاری و اجرای موفق این ضوابط خواندید. همچنین درباره‌ی نیاز به نظارت و اجرای برنامه‌های اصول اخلاقی یاد گرفتید. در نهایت، شما درباره‌ی دیگر مؤلفه‌های کلیدی هر گونه برنامه ی اخلاقی خواندید.

فصل سیزدهم: حسابداري بين الملل و انواع سيستم هاي بين المللي

شما بعد از خواندن این فصل باید قادر باشید:

* هدف حسابداری و تفاوت‌های بین حسابداری مدیریت و مالی را درک کنید.
* علت اینکه کشورها سیستم های حسابداری مختلفی را می پذیرند و انواع سیستم های مورد استفاده در سراسر جهان را درک کنید.
* فشارهای منجر به هماهنگی رویه های حسابداری را شناسایی کنید.
* اصول استانداردهای حسابداری بین المللی را درک کنید.
* بدانید MNC ها چگونه تفاوت‌های نرخ ارز را در نظر می‌گیرند و ارزهای خارجی را برای گزارشگری مالی تبدیل می‌کنند.
* پیچیدگی های حسابداری برای قیمت گذاری انتقالی بین واحدهای مختلف MNC ها را درک کنید.
* استراتژی های برنامه ریزی مالیاتی پایه را بکار برید.

هدف حسابداری فراهم ساختن اطلاعات استانداردسازی شده است که به ذینفعان در یک سازمان (مدیران و سرمایه‌گذاران) در گرفتن تصمیمات اقتصادی و بازرگانی درست، کمک می‌کند. شیوه‌های حسابداری می توانند به طور گسترده‌ای در طرح و اجرایشان در کشورهای مختلف متفاوت باشند. ما در این فصل بررسی خواهیم کرد که چگونه این تفاوت ها فعالیت‌های MNC ها را تحت تأثیر قرار می دهند. اما، ابتدا بیایید برخی از انواع اساسی حسابداری را بررسي نماييم.

**مقدمه:**

حسابداری مدیریتی بر اطلاعات جمع آوری شده بر استفاده‌ی داخلی مدیران یک شرکت، متمرکز است و به طور کلی مجبور به پیروی از هیچگونه استانداردهای جهانی نیست. در مقابل، حسابداری مالی، اطلاعاتی را در خصوص عملکرد شرکت برای ذینفعان خارجی فراهم می‌سازد. صاحبان سهام، دارندگان اسناد قرضه، و سرمایه‌گذاران دیگر (بانک‌ها) به اطلاعات مربوط، معتبر و مطمئن (که بدون تناقض برای کل سازمان بکار برده می شود) درباره‌ی وضعیت مالی یک شرکت نیاز دارند. به عنوان مثال، خودتان را بعنوان یک سرمایه‌گذار در نظر بگیرید. شما قبل از اینکه پولتان را به یک شرکت وام دهید یا از پولتان برای خرید سهام استفاده کنید، مي‌خواهيد مطمئن شوید که آيا گزارشات مالی صادر شده توسط شرکت صحیح هستند. دولت‌ها نیز مانند سرمایه‌گذاران علاقه مند به کیفیت گزارشات مالی هستند. چون شرکت‌ها بر اساس سودهایش مالیات پرداخت می‌کنند، و دولت‌ها باید یک سنجش صحیحی از عملکردهای مالی کشورهایشان داشته باشند. حسابداری مالی بر خلاف حسابداری مدیریتی از قوانین ایجاد شده توسط گروه های تنظیم کننده‌ی استاندارد، پیروی می کند. در آمریکا، گروه تنظیم کننده‌ی استاندارد، هیأت استانداردهای حسابداری مالی[[292]](#footnote-292) نامیده می‌شود و قوانینش[[293]](#footnote-293) اصول حسابداری پذیرفته شده نامیده می‌شوند. بسیاری از کشورها استانداردهای گاپ خودشان را دارند که قوانین حسابداری مالی مورد استفاده در کشورشان را نشان می دهند.

چون حسابداری، مبناي اخذ تصمیمات کسب و کار و اقتصادی را ارائه می‌کند، تفاوت‌ها در سیستم‌های حسابداری مورد استفاده در کشورهای مختلف، ملاحظه‌ی مهم برای افراد در کسب و کارهاي بین‌المللی را فراهم می‌سازد. از این رو، مدیران کسب و کارهاي بین المللی باید از اینکه چگونه تفاوت ها در سیستم‌های حسابداری در کشورهایی که در آن‌ها کسب و کار می‌کنند و در موضوعاتی نظیر اندازه‌گیری عملکرد مالی، جریانات وجوه نقد و مالیات بندی را تحت تأثیر قرار می دهند، آگاه باشند. برای پرداختن به این موضوعات، رشته‌ی حسابداری بین‌المللی بطور فزاینده‌اي در حال مهم شدن در کشورهاي در حال جهانی‌شدن است. حسابداری بین‌المللی بر تفاوت‌ها میان کشورها در اصول حسابداری و شیوه های گزارشگری، تبدیل ارز خارجی در گزارشگری مالی، گزارشگری حسابداری برای مالیات بندی و سنجش عملکرد مالی شرکت‌های تابعه خارجی و شركت‌های خارجی متمرکز می شود.

ما در ادامه‌ی این فصل به چند سؤال مربوط به حسابداری بین‌المللی پاسخ خواهیم داد. اگر ما در جهانی از تجارت و سرمایه‌گذاری زندگی می‌کنیم، و به سمت جهاني‌شدن در حركت هستيم، چرا استانداردهای حسابداری بر اساس منطقه و شرکت فرق می‌کنند؟ آیا تلاش‌هایی برای مشابه ساختن استانداردها در سراسر جهان وجود دارد؟ مفاهیم داشتن اصول حسابداری و استانداردهای مورد استفاده توسط واحدهای کشورهاي مختلف برای MNC چیستند؟ و در يك كلام: چرا کشورها سیستم‌های حسابداری متفاوتی دارند؟

همانطوری که شما برای بسیاری از شیوه های کسب و کار مورد بحث قرار گرفته در این کتاب دیده‌اید، بافت‌های ملی مؤسسه های اجتماعی و فرهنگ ملی، دو محرک متفاوت بودن سیستم های حسابداری را فراهم می سازند. شکل 55 نیروهایی را که به سیستم های حسابداری مختلف منجر می شوند خلاصه می‌کند. ما موضوعات فرهنگی و سپس بافت نهادی را در نظر خواهیم گرفت.

**شکل 55: علت متفاوت بودن سیستم های حسابداری ملی**

سیستمهای حسابداری ملی

فرهنگ ملی

دیدگاه کلاسیک شیوه‌های حسابداری و فرهنگ روش‌هاي کشوری را به ابعاد فرهنگی هافستد که شما در این کتاب مطالعه کردید پیوند می‌دهند. برخی از این ارزش‌های حسابداری نیز از ابعاد هویت فرهنگ ملی وسط ترامپنارس بدست می آیند. آن‌ها عبارتند از:

* **حرفه‌ای گرایی در برابر کنترل قانونی:** در فرهنگ‌های فردگرا و دارای فاصله قدرت کم و فرهنگ‌های دارای ابهام گریزی پایین، برای حسابداران استفاده از قضاوت حرفه ای فردی بجای پیروی از الزامات قانونی خشک ترجیح دارد.
* **محافظه‌کاری در برابر خوش‌بینی:** در فرهنگ‌های دارای فاصله قدرت بالا، ابهام گریزی بالا، هنجارهای عاطفی قوی، حسابداران اتخاذ یک رویکرد محتاطانه نسبت به اندازه‌گیری مالی در مقابل بی بند و بار بودن را ترجیح می‌دهند.
* **رازداری در برابر شفافیت:** در فرهنگ‌های دارای فاصله‌ی قدرت زیاد و خاص‌گرا، حسابداران رازداری شدید را ترجیح می‌دهند و تنها اطلاعات مالی درباره‌ی کسب و کار را با مدیران و با کسانی که تأمین مالی انجام مي‌دهند، را افشاء می‌کنند. این برخلاف سیستم های حسابداری است که شفافیت بیشتر و اطلاعات در دسترس عموم در خصوص شرکت‌ها را تشویق می کنند.
* **یکنواختی در برابر انعطاف پذیری**: در فرهنگ‌های دارای ابهام‌گریزی بالا و عام‌گرا، حسابداران پذیرش شیوه های حسابداری یکنواخت را که به طور مشابهی برای همه‌ی شرکت‌ها در همه‌ی اوقات بکار برده می شوند، ترجیح می‌دهند. برخلاف شیوه‌ی انعطاف‌پذیر و خاص‌گرا، استفاده از داده‌های حسابداری که طرفدار انعطاف‌پذیری مطابق با شرایط منحصر بفرد هر شرکت است.

نهادهای اجتماعی

علاوه بر ساختار ملی، بافت نهادی نیز بر چگونگی توسعه‌ی سیستم های حسابداری و چگونگی استفاده از آن‌ها را تحت تأثیر قرار می دهد. در این قسمت، ما طبیعت بازارهای سرمایه، نوع گزارشگری مالیات، سیستم حقوقی و سطوح اجرای مقررات، انواع کسب و کارها، وضعیت حرفه‌ی حسابداری، تحصیلات حسابداری و پیوندهای اقتصادی و سیاسی با کشورهای دیگر را در نظر می گیریم.

**طبیعت بازارهای سرمایه:** شرکت‌ها، سرمایه های مورد نیاز را با استفاده از بدهی (وام های بانکی و اسناد قرضه) یا حقوق صاحبان سهام بدست می‌آورند. در کشورهایی نظیر کانادا و آمریکا، کشورهای بزرگتر سهام را برای بدست آوردن سرمایه‌گذاری‌های مورد نیاز صادر می‌کنند. در مقابل، در ژاپن و آلمان، استفاده از منابع تأمین بانکی رایج است. در کشورهای بازار حقوق صاحبان سهام، فشار بیشتری برای استفاده از گزارشات حسابداری برای نشان دادن شرکت در مطلوبترین حالت وجود دارد. جذب ذینفعان بیشتر و بالا نگه داشتن قیمت سهام محتمل‌تر است. برای محافظت از سرمایه گذاران، همچنین از طرف تنظیم‌کنندگان دولتی این فشار وجود دارد که شرکت‌ها را ملزم به استفاده از روش‌های حسابداری پیچیده‌تر می‌کند. به عنوان مثال، قانون ساربانس-اوکسلی در آمریکا مستلزم افشاء بیشتر اطلاعات مالی را برای حفاظت از سرمایه‌گذاران بالقوه از اعمال مشکوک شرکت‌هایی مانند انرون است.

**نوع گزارشگری مالیات:** کشورها را می‌توان بر اساس درجه‌ای که قوانین جداگانه‌ی گزارش‌گری مالیاتی و مالی وجود دارد، جدا کرد. به عنوان مثال در ایالات متحده و انگلستان، قوانین اغلب مستقل هستند. شرکت ها همانند افراد بازدهی های مالیات شرکت را ثبت می کنند و هر سال گزارشات را به ذینفعانشان برای نشان دادن عملکرد شرکت‌ها می فرستند. در این مورد، مشوق خوش بین بودن نسبت به ذینفعان و گزارش کمترین درآمدهای ممکن، به جمع‌آوری کنندگان مالیات است. در کشورهای دارای سیستم گزارشگری تک، شرکت‌ها در مرزهای قانون اغلب درآمدهای کمتری را گزارش می‌کنند.

**سیستم حقوقی و سطوح اجرای مقررات:** انواع اساسی سیستم‌های حقوقی، از جمله عرفی، مدنی و دین‌سالاری وجود دارند. سیستم حقوق مدنی مورد استفاده در کشورهایی نظیر فرانسه تلاش می‌کند قوانین برای رفتار قابل قبول در همه‌ی موقعیت‌ها را از پیش تعریف کند. برای اینکه قانون تکامل پیدا کند باید توسط گروه اداره کننده تغییر داده شود. در سیستم حقوق عرفی، نظیر آنچه در ایالات متحده و انگلستان مورد استفاده قرار می‌گیرد، قانون بر اساس مفسرهاي قانون توسط قضات و دادگاه ها تکامل می‌یابد. در سیستم حقوقی دین سالاری، نظیر آنچه که در ایران مورد استفاده قرار می‌گیرد، قوانین مدنی باید مطابق با اصول مذهبی نظیر آنچه که در قرآن است، باشند و دین جانشین حقوق مدنی می‌شود. به طور کلی، حقوق عرفی بر اساس عرف، سنت، آداب و رسوم است، حقوق مدنی بر اساس قوانین است. حقوق دین سالاری بر اساس عقاید مذهبی است.

در کشورهای مبتنی بر حقوق مدنی، شیوه‌های حسابداری نیز اغلب وضع می شوند و خیلی مفصل و رویه ای هستند. هدف، حفاظت از کسانی است که به شرکت پول قرض می دهند. در کشورهای مبتنی بر حقوق عرفی، شیوه‌های حسابداری در پاسخ به سیستم‌های مالی در حال توسعه با تأکید بر ارائه‌ی تصویر منصفانه و صحیح از شرکت به ذینفعان تکامل می یابند. به طور کلی، حقوق دین سالاری تأثیرات وسیع تری بر کل سیستم مالی به جای شیوه های حسابداری دارد.

کشورها، صرف نظر از نوع سیستم حقوقی مورد استفاده، در تمایل به اجرای قوانین و حقوق مربوط به شیوه‌های حسابداری تفاوت دارند. برخی استدلال می‌کنند که بحران‌های اقتصادی آسیا به این خاطر رخ داد که پیوندهای شخصی بین بانک‌ها و شرکت‌ها، وضعیت مالی بسیاری از شرکت‌های مخفی را تا زمانی که آن‌ها به نسبت‌های بحرانی رسیدند، حفظ کرد. حتی در آمریکا، رسوایی‌های حسابداری نظیر انرون و ورلدکام نشان داده اند که تصحیح چنین موقعیت‌هایی منابع مالی قابل توجهی را صرف می‌کند.

**انواع کسب و کار:** شیوه‌های گزارشگری مالی که در کشورهای مختلف تکامل می‌یابند، نیاز انواع شرکت‌ها را منعکس می‌سازد که در کشور وجود دارند. درکشورهای توسعه یافته‌ی جهان، که MNC‌های بزرگ و خیلی پیچیده را پرورش می‌دهند، شیوه‌های حسابداری با پیچیدگی‌های این کسب و کارها تکامل می‌یابند. در مقابل، در قسمت اعظم جهان در حال توسعه، شرکت‌های بزرگ و پیچیده‌ی اندکی وجود دارند. گزارشگری مالی ساده، اغلب همه‌ی چیزی است که برای ارائه‌ی اطلاعات معتبر و مطمئن مربوط به این شرکت‌ها مورد نیاز است.

**وضعیت تحصیلات و حرفه‌ی حسابداری:** اعتبار و تأثیر گروه‌های شغلی مختلف در همه‌ی کشورها یکسان نیست. به عنوان مثال، نقش پزشک در روسیه دارای شأن و اعتباری که آن در آمریکا دارد، نیست. حرفه‌ی حسابداری نیز تفاوتی ندارد. درکشوهایی که حرفه‌ی حسابداری در آنها عمدتاً یک شغل دفترداری دیده می شود، تأثیر آن کاهش می‌یابد و گزارشات حسابرسی در اجتماع کسب و کار، احترام کمتری دارند. در مقابل، در جایی که حسابرسان به عنوان حرفه‌ی مستقلی دیده می‌شوند که از هنجارهای حرفه‌ای مستقلی پیروی می‌کنند، اغلب اعتماد بیشتری نسبت به چیزی که حسابداران گزارش می‌کنند، وجود دارد. همچنین فرض می‌شود که شرکت‌هایی که مشتریان حسابداران هستند تأثیر کمتری بر محتوای گزارشات مالی تضمین شده توسط حسابداران دارند. برای اینکه حسابداری به یک مقام حرفه‌ای تکامل یابد، باید سیستم‌های آموزشی تثبیت شده‌ای برای آموزش حسابداران وجود داشته باشد. درجات اعطاء شده را باید گواهی‌های قانونی دانش حسابداری توسط سازمان‌ها و سرمایه‌گذاران در کشور در نظر گرفت. به طور مشابهی، اغلب الزامات گواهی یا مجوز از طرف دولت یا از اتحادیه‌ی حرفه‌ای که شایستگی حرفه‌ای حسابداران را تضمین کنند، وجود ندارد.

**پیوندهای اقتصادی و سیاسی با کشورهای دیگر:** تجارت برون مرزی، سرمایه‌گذاری و عضویت در گروه‌های تجاری همانند اتحادیه‌ی اروپا و انجمن ملل جنوب شرق آسیا[[294]](#footnote-294)، کشورهای مختلف را در معرض شیوه‌های حسابداری یکدیگر قرار می دهد. به عنوان مثال، در گروه های تجاری برای انتخاب استانداردهای مشابه برای انجام معاملات برون‌مرزی ساده‌تر و کارآمدتر، فشار وجود دارد. برای جهان در حال توسعه، تقلید شیوه‌های کشورهای توسعه یافته در تسهیل تجارت و سرمایه گذاری فشار وجود دارد. این محرک‌های سیستم های حسابداری ملی به انواع متفاوتی از سیستم ها منجر می‌شوند. در قسمت بعد، ما برخی از طبقه‌بندی‌های اساسی سیستم‌ها را در نظر می‌گیریم.

انواع سیستم های حسابداری ملی

چند محقق حسابداری در تلاش برای ساده کردن درکمان از تفاوت‌‎های میان سیستم‌های حسابداری ملی، سیستم‌های طبقه بندی را توسعه داده اند که کشورهای مختلف را به انواع مشابه، گروه بندی می‌کنند. قبل از اینکه ما این سیستم‌ها را در نظر بگیریم، شما باید درک کنید که سیستم‌های حسابداری ملی، در پاسخ به فشارهای محلی و جهانی تغییر می‌کنند. همین طور، مرورهای اجمالی کلی برای دیدن اساسی‌ترین تفاوت‌ها هستند. آن‌ها همچنین به شما بینش‌هایی به کاربردهای تاریخی سیستم‌های حسابداری و اینکه چگونه این سیستم ها در کشورهای مختلف توسعه یافتند، می دهند.

روش سنتی برای دیدن تفاوت‌های سیستم‌های حسابداری، آنها را به دو گروه تقسیم می‌کند: اقتصاد خرد و کلان. اقتصاد خرد و کلان تقریباً تفاوت‌ها در سیستم‌های حقوقی قبلاً توصیف شده را دنبال می‌کنند. سیستم‌های خرد اغلب در کشورهای حقوق عرفی و سیستم های کلان اغلب در سیستم‌های حقوقی مدون و مبتنی بر قانون رخ می دهند.

در رویکرد اقتصادی کلان، شیوه‌های حسابداری عمدتاً برای کمک به برنامه‌ریزی اقتصادی و کارکردهای مالیات‌بندی ملی، توسعه داده می‌شوند. حسابداری یک کارکرد کلان دارد زیرا آن اغلب به منافع کلان و ملی کمک می‌کند. نمونه‌ها شامل ایتالیا، فرانسه و سوئد هستند. در روش اقتصاد خرد، حسابداری به نیاز کسب و کارها کمک می‌کند، از این رو، خرد یا در سطح سازمانی است. نمونه‌ها شامل آمریکا، استرالیا و کانادا هستند.

سوئیس

آآلمان

ژاپن

مبتنی بر قانون

اقتصاد دولتی

سوئد

کلان

آمریکای جنوبی

نظریه ی اقتصادی

نفوذ UK

شیوه ی کسب و کار

آفریقای جنوبی

نفوذ US

هلند

استرالیا

نیوزیلند

زیمباوه

ترینیداد

سنگاپور

نیجریه

کنیا

جامائیکا

ایرلند

UK

کانادا

USA

ونزوئلا

فیلیپین

برمودا

مکزیک

اروگوئه

پرو

پاراگوئه

کلمبیا

شیلی

بولیوی

برزیل

آرژانتین

ایتالیا

فرانسه

بلژیک

حقوقی/مالیاتی دولتی

اسپانیا

اروپایی

قوانین مالیاتی

خرد

سیستم های حسابداری

شکل 56: طبقه بندی انواع تاریخی و کاربرد های سیستم های حسابداری

منبع: جان بری، 1987 «نیاز به طبقه بندی شیوه های جهانی حسابداری» ، حسابداری، اکتبر، صص. 1-90؛ تی. اس. دوپنیک و اس. بی. سالتر، 1993، «یک آزمون تجربی یک طبقه بندی بین المللی داوری» ، ژورنال مطالعات کسب وکار بین المللی، 24، صص. 60-41.

اما، همانطوری که در بالا گفته شد، شیوه‌های حسابداری ثابت نیستند. بسیاری از فشارهای جهانی شدن، کشورها را به سمت در نظرگرفتن اینکه چگونه شیوه‌های حسابداری آن‌ها می‌توانند در اقتصاد جهانی به هم پیوسته جای گیرند، رهنمون می‌سازند. فشار کلی برای اینکه شیوه‌های حسابداری در سراسر جهان شبیه‌تر شوند، هماهنگ‌سازی نامیده می شود که موضوع قسمت بعدی است.

هماهنگ سازی

هماهنگ‌سازی را نباید با استانداردسازی اشتباه گرفت. همه‌ی شرکت‌ها و کشورها از شیوه‌های حسابداری یکسانی استفاده می‌کنند. هماهنگ‌سازی انعطاف پذیرتر است و به این معناست که تفاوت‌ها میان شیوه‌های حسابداری ملی را باید به حداقل رساند تا تبدیل اعداد حسابداری از یک سیستم به سیستم دیگر به حداقل برسد.

فشار برای هماهنگ‌سازی متعلق به منابع بسیاری است. یک محرک این است که سرمایه‌گذاران قادر خواهند بود اعداد حسابداری یک شرکت را درک و در بهترین شرکت‌ها و در هر جایی از جهان سرمایه‌گذاری کنند. یعنی، ذینفعان بالقوه، به احتمال کمتری در شرکت‌هایی در کشورهای مختلف سرمایه گذاری خواهند کرد که در آن درک موقعیت مالی یک شرکت مشکل است.

علت دوم برای هماهنگ‌سازی این است که MNC ها در بسیاری از کشورها واحدهای مستقر دارند و باید منابع قابل توجه بسیاری را برای توسعه‌ی صورت وضعیت‌های مالی جداگانه، که نیازهای محلی را برآورده می‌سازند، صرف کنند و سپس این صورت وضعیت‌ها را با شیوه‌های کشورشان وفق دهند. محرک سوم هماهنگ‌سازی، نیازهای تنظیم‌کنندگان مالیات و سرمایه‌گذاری در کشورهای مختلف است. در حالی که وادار کردن هر شرکت خارجی به پیروی از شیوه‌های حسابداری محلی ممکن است، ساده‌ترین باشد، چنین روشی اثر نامطلوب دور کردن سرمایه‌گذاران را دارد. به عنوان مثال، اگر یک شرکت آلمانی، باز کردن یک کارخانه در آمریکا یا کانادا را برای تأمین بازار آمریکای شمالی در نظر داشت، یک ملاحظه در تصمیم مکان این خواهد بود که وفق دادن شیوه های حسابداری آلمانی با شیوه های حسابداری آمریکا یا کانادا ممکن است چقدر پرهزینه یا مشکل باشد.

محرک اصلی چهارم برای هماهنگ‌سازی، بورس‌های اوراق بهادار است. بورس‌های اوراق بهادار از شرکت‌های خارجی می‌خواهند تا در بورس هایشان پذیره نویسی کنند. بورس های اوراق بهادار همچنین در نهادهای چندملیتی که در بیش از یک کشور فعالیت می‌کنند، ادغام می‌شوند. چون پذیره‌نویسی در بورس اوراق بهادار در یک کشور معمولاً مستلزم این است که شرکت خارجی شیوه‌های گزارشگری حسابداری محلی را بپذیرد، اگر پذیرش استانداردها پرهزینه باشد، این اغلب بازدارنده است. همین طور، بورس‌ها در سیستم‌های هماهنگ شده که تبدیل آنها به شیوه‌های حسابداری محلی آسان است، فوایدی را می بینند.

تنظیم استانداردهای حسابداری بین المللی: در حالی که بسیاری منافع استانداردهای حسابداری هماهنگ شده را می بینند، فرآیند توسعه‌ی این استانداردها با تشکیل کمیته‌ی استانداردهای حسابداری بین‌المللی[[295]](#footnote-295) در سال 1973 شروع شد. این نهاد که توسط سازمان‌های حسابداری حرفه ای از ده کشور استرالیا، کانادا، فرانسه، آلمان، ایرلند، ژاپن، مکزیک، هلند، انگلستان و ایالات متحده برپا شد، به مدت 30 سال به تنظیم کننده‌ی استاندارد مهمی تبدیل شد.

در مارس 2001، IASC به دو واحد، تجدید سازمان شد. بنیاد کمیته‌ی استانداردهای حسابداری که در ایالت دلاور قرار دارد، و سازمان اصلی هیأت استانداردهای حسابداری بین المللی است. IASB یک تنظیم‌کننده ی استاندارد حسابداری مستقل واقع در لندن، پایتخت انگلستان، است که در اول آوریل 2001 از IASC وظایف تنظیم استاندارد حسابداری را بر عهده گرفت.

مأموریت بنیاد IASC عبارتند از:

توسعه‌ی مجموعه‌ی واحد از استانداردهای حسابداری جهانی قابل درک و اجرا، دارای کیفیت بالا به نفع عموم که به اطلاعات مشابه و شفاف با کیفیت بالا در صورت وضعیت های مالی و دیگر گزارشگری مالی برای کمک به شرکت‌کنندگان در بازارهای سرمایه جهان و دیگر استفاده‌کنندگان در گرفتن تصمیمات اقتصادی نیاز دارد.

ارتقاء استفاده و کاربرد سخت آن استانداردها؛ در برآورده ساخن اهداف مربوط به a و b، مناسب در نظرگرفتن نیازهای ویژه‌ی نهادهای کوچک و متوسط و اقتصادهای نوظهور؛ و ایجاد همگرایی استانداردهای حسابداری ملی، بین‌المللی و استانداردهای گزارشگری مالی به راه حل های دارای کیفیت بالا. شما می توانید ساختار بنیاد و هیأت IASC را در شکل 57 ببینید.

**شکل 57: ساختار بنیاد کمیته ی استانداردهای حسابداری بین المللی**

بنیاد کمیته استانداردهای حسابدار بین المللی

(22 متولی)

­­

کمیته ی تفسیر های گزارشگری مالی بین المللی

(12 عضو)

هیأت استاندارد های حسابداری بین المللی

(14 عضو هیأت)

کمیته های مشورتی

شورای مشورتی استانداردها

استاندارد ملی و دیگر طرفهای ذینفع

مدیر فعالیتهای مالی و پرسنل فنی

مدیر عملیات و پرسنل غیر فنی

کلید

منصوب می کند

گزارش می دهد

خط عضویت

مشاوره می دهد

بنیاد IASC دو مجموعه استاندارد را بوجود آورده است. یکی برای شیوه‌های حسابداری است که استانداردهای حسابداری بین المللی نامیده می‌شود و دیگری برای گزارشگری مالی است که IFSR یا استانداردهای گزارشگری مالی بین‌المللی[[296]](#footnote-296) نامیده می شود. یک توضیح مفصل از این استانداردها فراتر از حوزه‌ی یک متن مقدماتی است. اما، شما می‌توانید از جدول 30 آرایه‌ای از موضوعاتی را که در گزارشگری مالی دیده می شود ببینید.

**جدول 30: مرور اجمالی بر استاندارد های گزارگری مالی بین الملی (IFRS) و استاندارد های حسابداری بین المللی (IAS)**

|  |
| --- |
| استاندارد های بین المللی گزارشگری مالی |
| * IFRS 1 بار اول پذیرش استاندارد های بین المللی گزارشگری مالی * IFRS 2 پرداخت مشترک * IFRS 3 ترکیبات کسب و کار * IFRS 4 قرارداد های بیمه * IFRS 5 دارایهای غیر جاری برای فروش و عملیات منقطع * IFRS 6 بررسی و ارزیابی منابع معدنی * IFRS 7 ابزارهای مالی: افشاء ها * IFRS 8 بخشهای عملیاتی |
| استاندارد های بین المللی حسابداری |
| * IAS 1 ارائه ی صورت وضعیت های مالی * IAS 2 موجودی های کالا * IAS 7صورت وضعیت های وجوه در گردش * IAS 8 سیاستهای حسابداری، تغییرات در براوردها و خطاهای حسابداری * IAS 10 رویدد ها بعد از تاریخ تراز نامه * IAS 11 قراردادهای ساخت و ساز * IAS 12 مالیات ها بر درامد * IAS 16 دارایی، کارخانه و تجهیزات * IAS 17 اجاره ها * IAS 18 درامد * IAS 19 منافع کارمندان * IAS 20 حسابداری برای کمکهای دولتی و افشاء کمک دولتی * IAS 21 اثرات تغییرات در نرخ ارز * IAS 23 هزینه های وام گرفتن * IAS 24 افشاء های شریک مربوطه * IAS 26 حسابداری و گزارشگری توسط طرحهای مزایای بازنشستگی * IAS 27 صورت وضعیتهای مالی تلفیقی و جداگانه * IAS 28 سرمایه گذاری مشترک * IAS 29 گزارشگری مالی در اقتصادهای خیلی تورمی * IAS 31 منافع در سرمایه گذاری های مشترک * IAS 32 ابزار مالی: ارائه * IAS 33 درامدها به ازای هر سهم * IAS 34صورت وضعیت مالی موقت * IAS 36 آسیب دارایی ها * IAS 37 شروط، بدهی های احتمالی و دارایی های احتمالی * IAS 38 دارایی های ناملموس * IAS 39 ابزار های مالی: تشخیص و اندازه گیری * IAS 40 دارایی سرمایه گذاری * IAS 41 کشاورزی |

منبع: [www.iasb.org/IFRSs/IFRS.htm](http://www.iasb.org/IFRSs/IFRS.htm)

چرا استانداردهای بین المللی حسابداری و گزارشگری مالی برای کسب و کارهای بین المللی مهم هستند؟

علت اصلی که شما به عنوان یک فرد کسب و کار بین‌المللی بالقوه باید دغدغه‌ی استانداردهای بین‌المللی حسابداری و گزارشگری مالی را داشته باشید، این است که آن‌ها در حال تبدیل‌شدن به استاندارد جهانی هستند. شکل 58 را در نظر بگیرید که نواحی از جهان را نشان می‌دهد که استانداردهای IASC را پذیرفته اند یا در فرآیند انجام آن هستند.

**شکل 58: استفاده از استانداردهای بین المللی گزارشگری مالی در سراسر جهان**



قرمز –IFRS را پذیرفته اند

نارنجی – حرکت بیان شده برای پذیرش

زرد – انطباق با IFRS ها

مهم‌تر اینکه، اتحادیه‌ی اروپا برای پذیرش استانداردهای بین المللی حسابداری و گزارشگری مالی حرکت کرده است. درحالی که تغییر توسط کشور باقی می‌ماند و همه ی استانداردها در شکل دقیق IASB پذیرفته نمی‌شوند، این مرحله‌ی مهمی را در حرکت به سمت هماهنگ‌سازی نشان می دهد. همانطوری که نائب رئیس بنیاد IASC به پارمان اروپا گفت:

«اتحادیه‌ی اروپا با پشتیبانی پارلمان اروپا هنگامی که تصمیم گرفت یک رویکرد اروپایی منحصر بفرد به گزارشگری مالی را انتخاب نکند یک مرحله ی نظری را اتخاذ کرد. نتیجه تلاش در راستای تثبیت یک سیستم بین المللی مناسب برای بازار در حال تکامل است و کشورهای دیگر توافق کردند. مهم است که اقتصادهای مهم جهان به طور فزاینده ای در حال انتخاب IFRSها بجای استانداردهای حسابداری ملی هستند. اروپا اکنون در حال بهره‌بردن از منافع موضع رهبریش است و یک سهم فزاینده‌ای از سرمایه‌ی جهان را جذب می‌کند. به عنوان کسی‌که بشدت به یکپارچگی اروپا و در همان زمان به منافع IFRS ها اعتقاد دارد، امیدوارم که اتحادیه‌ی اروپا، به ویژه پارلمان اروپا دارنده‌ی استاندارد در ارتقاء کاربرد دائمی IFRS باقی بماند.»

آمریکا در توسعه‌ی مهم دیگري، با اتحادیه‌ی اروپا توافق کرده است که به شرکت‌ها استفاده از US GAAP یا IFRS را در هر دو قلمرو بدون یک الزام برای تطبیق بدهد. هدف آن، اجرایی کردن تا سال 2009 یا زودتر است. چند بورس اوراق بهادار در بیش از 50 کشور اکنون اجازه‌ی استفاده از IFRS را می دهند. حتی اگر همه‌ی شرکت‌ها و کشورها از شیوه‌های حسابداری و گزارشگری مالی یکسانی استفاده می‌کردند، MNC ها هنوز هم با چالش‌های حسابداری تا حد زیادی بر اساس استفاده از ارزهای مختلف و قوانین مالیاتی مختلف مواجه می‌شدند.

**حسابداری نرخ های متفاوت ارز**

داد و ستد کردن در کشورهای مختلف به مدیران بین‌المللی نیاز دارد که با ارزهای مختلف و ارزش‌های در حال تغییر این ارزها نسبت به یکدیگر، یعنی نرخ های ارز، سرو کار داشته باشند. دو حوزه‌ی مربوط در حسابداری در خصوص چگونگی گزارش اثرات نرخ های ارز در گزارشات مالی وجود دارد. اولی معامله‌ی ارز خارجی و دومی تبدیل ارز خارجی نامیده می‌شود. برای خوانندگان بدون هیچ سابقه‌ای در حسابداری، پیوست این فصل یک مرور اجمالی از گزارشات مالی پایه را ارائه می دهد.

**معاملات ارزهای خارجی**

هر زمانی که MNC معامله‌ی مبتنی بر ارز خارجی داشته باشد، احتمالاً، سودها و ضررها به خاطر تغییر نرخ‌های ارز مواجه است. به عنوان مثال، تولیدکننده‌ی هارد دیسک آمریکايی توافق می‌کند که درایوها را به یک تولید کننده‌ی PC ژاپنی به مبلغ يك ميليارد ین بفروشد، هنگامی که نرخ ارز یک دلار برابر با 115 ین بود تولیدکننده‌ی آمریکایی پیش‌بینی می‌کند هنگامی که درایوها یک ماه بعد به ژاپن می‌رسد، 8.7 میلیون دلار را دریافت می‌کند. اما، هنگامی که موعد پرداخت صورت حساب فرا می‌رسد، نرخ ارز اکنون یک دلار برابر یا 120 ین است و هنگامی که شرکت ژاپنی صورت حسابش را به ین پرداخت می‌کند، شرکت آمریکایی اکنون فقط 8.3 میلیون دلار دریافت می کند که 363 هزار دلار کمتر از مقدار پیش بینی شده است.

مسئله‌ی حسابداری چگونگی واردکردن داده ها بر این مقیاس در ترازنامه است. آیا آن باید بر اساس تاریخ معامله، هنگامی که توافق نامه انجام می شود، یا تاریخ تسویه، هنگامی که پرداخت انجام می شود، باشد؟ سیستم آمریکایی مستلزم این است که حسابدار اطلاعات را بصورت دو معامله وارد کند.

**تبدیل ارز خارجی**

تبدیل ارز خارجی، به رویه‌ها برای بیان مجدد صورت وضعیت‌های مالی از یک شرکت تابعه‌ی خارجی به ارز کشور شرکت اصلی اشاره دارد. به عنوان مثال، BMW در بخش‌های زیادی از جهان مانند آمریکا شرکت‌های تابعه دارد. اما، BMW که یک شرکت آلمانیست، صورت وضعیت‌های مالیش را به یورو ارائه می‌کند. به عنوان مثال، صورت وضعیت‌های مالی از شرکت تابعه‌ی آمریکایی که از دلار استفاده می‌کند را باید به یورو تبدیل کند. ارائه‌ی همه‌ی صورت وضعیت‌های مالی به یک ارز و به سرمایه‌گذاران یک تصویر همسانی از عملکرد شرکت می‌دهد. این یک صورت وضعیت مالی تلفیقی نامیده می‌شود و به این معناست که گزارشات مالی، MNC را به عنوان یک نهاد، باوجود داشتن مکان‌های متنوع در جهان که از ارزهای مختلفی استفاده می‌کنند، در نظر می‌گیرند. برخلاف معاملات ارز خارجی، که در آنها پول واقعی دست به دست می شود، در تبدیل هیچ پولی دست به دست نمی شود.

البته، اگر نرخ های ارز هرگز تغییر نمی‌کردند، تبدیل آسان بود. اما، نرخ‌های ارز به طور پیوسته تغییر می‌کند و این موضوع تبدیل ارز خارجی را پیچیده‌تر می سازد. حسابداران برای پرداختن به این پیچیدگی‌ها چهار روش رایج را برای آماده کردن صورت وضعیت‌های مالی تلفیقی برای MNC ها، یعنی نرخ جاری، روش جاری\_غیرجاری، روش پولی\_غیرپولی و روش موقتی، تدبیر کرده اند.

در روش نرخ جاری، که ساده‌ترین روش است، همه‌ی دارایی‌ها و بدهی‌ها به ارز پایه در تاریخ ترازنامه تبدیل می‌شوند. سودهای سهام بر اساس نرخ ارز در تاریخی اعلامی، تبدیل می‌شوند. آیتم‌های درآمد و هزینه در ترازنامه از میانگین وزنی نرخ های ارز در دوره‌ی تحت پوشش استفاده می‌کنند. هیچ تطبیقی برای تفاوت‌ها در اصول حسابداری در مکان‌های مختلف انجام نمی شود. این نسبت‌های عملکرد مالی (بازدهی به سرمایه‌گذاری؛ پول بدست آمده نسبت به پول سرمایه‌گذاری شده) را در ارز خارجی و در ارز شرکت اصلی یکسان نگه می دارد. روش تبدیل نرخ جاری متداولترین روش است.

در روش جاری\_غیرجاری، آیتم‌های ترازنامه به انواع جاری و غیرجاری تقسیم می‌شوند. دارایی‌های جاری شامل پول نقد، حساب‌های قابل دریافت و صورت موجودی هستند که در عرض یک سال می‌توان به پول نقد تبدیل کرد. بدهی های جاری پرداخت هایی هستند که باید در عرض یکسال انجام داد، پول برای سود، حسابهای قابل پرداخت، وام‌های کوتاه‌مدت و دیگر بدهی‌ها را باید در عرض یک سال پرداخت کرد. هر دارایی یا بدهی دیگری، غیرجاری در نظر گرفته می شود. در روش جاری\_غیرجاری، تبدیل دارایی ها و بدهی های جاری در تاریخ ترازنامه از نرخ‌های ارز استفاده می کند. تبدیل نرخ ارز برای دارایی‌ها و بدهی‌های غیرجاری از نرخ های ارز موجود، هنگامی که دارایی تملک یا بدهی تقبل می‌گردد، استفاده می کنند.

همچنین روش پولی\_غیرپولی، ترازنامه را به دو بخش پولی و غیرپولی تقسیم می‌کند. هر آیتم ترازنامه‌ی نشان داده شده در ارز ثابت، به عنوان مثال، پول نقد و دریافت کردنی‌ها، پولی در نظر گرفته می‌شود. آیتم‌های دیگر نظیر بیمه‌ی از پیش پرداخت شده، غیرپولی در نظر گرفته می‌شوند. آیتم‌های پولی بر اساس نرخ ارز در تاریخ ترازنامه تبدیل می‌شوند و نرخ‌های تاریخی برای آیتم‌های غیرپولی مورد استفاده قرار می‌گیرند. بسیاری از محققان حسابداری به هر دو روش جاری، غیرجاری و پولی، غیرپولی هستند، زیرا آنها معتقد نیستند که طبقه بندی‌ها با تبدیل‌ها ارتباط دارند. روش تبدیل موقتی، ارز خارجی را به ارز صورت وضعیت مالی شرکت اصلی با استفاده از نرخ‌های ارز در تاریخ اندازه‌گیری تبدیل می‌کند. این به پول نقد، دریافت کردنی‌ها و قابل پرداخت‌های تبدیل شده در تاریخ ترازنامه منجر می‌گردد. نرخ مبادله‌ی تاریخی به جا برای آیتم‌های دیگر نظیر دارایی‌های ثابت و موجودی‌های کالا مورد استفاده قرار می‌گیرد.

**جدول 31: روش تبدیل نرخ‌های ارز برای تراز نامه منتخب و آیتم های صورت وضعیت درامد**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | نرخ ارز برای روش تبدیل  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  نرخ جاری جاری- غیر جاری پولی- غیر پولی موقتی | | | |
| پول نقد | C | C | C | C |
| دریافت کردنیهای جاری | C | C | C | C |
| اساس موجودی کالا- هزینه | C | C | H | H |
| دریافت کردنیهای بلند مدت | C | H | C | C |
| اساس سرمایه گذاریهای بلند مدت- هزینه | C | H | H | H |
| اساس سرمایه گذاری های بلند مدت-بازار | C | H | H | C |
| دارایی، کارخانه، تجهیزات | C | H | H | H |
| دارایی های ناملموس | C | H | H | H |
| بدهی های جاری | C | C | C | C |
| بدهی بلند مدت | C | H | C | C |
| سهام مشترک | H | H | H | H |
| درامدهای حفظ شده | B | B | B | B |
| درامدها | A | A | A | A |
| هزینه ی کالاهای فروخته شده | A | A | H | H |
| هزینه ی استهلاک دارایی های ملموس | A | H | H | H |
| هزینه ی استهلاک دارایی های ناملموس | A | H | H | H |

منبع: ام. ظفر اقبال، 2002، حسابداری بین المللی: یک دیدگاه جهان، میسون، OH: جنوب غربی، ص.48.

**یادداشت ها:**

**A- میانگین وزنی نرخ ارز برای دوره ی جاری**

**B-عوامل توازن یا تعدیل**

**C- نرخ ارز جاری در تاریخ تراز نامه**

**H- نرخ ارز تاریخی**

**قوانین تبدیل ارز برای شرکت های آمریکایی در استانداردهای بین المللی حسابداری**

بیانیه‌ی استانداردهای حسابداری مالی شماره‌ی 52، قانونی است که شرکت‌های آمریکایی باید از آن برای تبدیل صورت وضعیت‌های مالی از شرکت‌های تابعه‌ی بین‌المللی پیروی کنند. این استاندارد به شرکت‌های آمریکایی اجازه می‌دهد که با استفاده از روش نرخ موقتی یا جاری صورت وضعیت‌های مالی را ترجمه کنند. انتخاب روش به واحد پول عملیاتی شرکت تابعه بستگی دارد. واحد پول عملیاتی براساس انتخاب محیط اقتصادی اولیه است که در آن شرکت تابعه یا واحد دیگر، مانند بخش‌ها، شعبه‌ها و عملیات اقتصادی مشترک، فعالیت می‌کند. واحد، برای استفاده از واحد پول عملیاتی به غیر از دلار، باید اغلب عملیاتش (فروش، تأمین مالی، سرمایه گذاری، و تولید) را در محل انجام دهد. انتخاب واحد پول عملیاتی همیشه یک تصمیم واضح و روشن نیست. به عنوان مثال، حتی در یک صنعت، Texaco از دلار آمریکا به عنوان واحد پول عملیاتی خود استفاده می‌کند، در حالیکه Exxon Mobile از ارزهای خارجی استفاده می‌کند، اگر چه هر دو شرکت در کشورهای یکسان شرکت‌های تابعه دارند.

شکل 59: قانون تصمیم را برای انتخاب روش تبدیل بر اساس واحد پول عملیاتی نشان می‌دهد. همانطوری که شما می توانید ببینید، انتخاب یک روش تبدیل مستقیم به انتخاب واحد پول کارکردی بستگی دارد.

**شکل 59: قانون تصمیم برای شرکتهای آمریکایی در انتخاب یک روش تبدیل**

تبدیل به دلار با استفاده از روش نرخ جاری

پول محلی واحد پول عملیاتی است

تبدیل به دلار آمریکا با استفاده از روش موقتی

صورت وضعیت های مالی به ارز خارجی

دلار واحد پول عملیاتی است

تبدیل از ارز خارجی به واحد پول عملیاتی (روش موقتی) و تبدیل به دلار با استفاده از روش نرخ جاری

پول محلی واحد پول عملیاتی نیست

دلار واحد پول عملیاتی نیست

هیچ تبدیلی نیاز نیست

صورت وضعیت مالی خارجی

صورت وضعیت های مالی به دلار

روش تبدیل مورد نیاز تحت استانداردهای حسابداری بین‌المللی از روش مورد نیاز در آمریکا ساده‌تر است. دارایی‌ها و بدهی‌ها از واحد پول عملیاتی شرکت تابعه به واحد پول واحد در تاریخ ترازنامه تبدیل می شوند. درآمد و هزینه‌ها بر اساس نرخ ارز موجود در تاریخ معامله تبدیل می شوند.

ما تا اینجای این فصل عمدتاً موضوعات مربوط به حسابداری مالی بين المللي را در نظر گرفته‌ایم. اکنون ما می خواهیم برخی مسائل حسابداری مدیریتی مربوط به عملیات بین‌المللی را در نظر بگیریم. اطلاعات حسابداری مالی به فراهم ساختن اطلاعات مفید برای سرمایه‌گذاران و افراد بیرون از شرکت می‌پردازند. در مقابل، حسابداری مدیریتی مربوط به فراهم ساختن اطلاعات حسابداری درون شرکت برای مدیران برای گرفتن تصمیمات مدیریتی بهتر است.

**قیمت گذاری انتقالی و مالیات بندی بین المللی**

دو موضوع مهم حسابداری مدیریتی بین‌المللی که ما در این فصل مورد بررسی قرار خواهیم داد قیمت‌گذاری انتقالی و مالیات‌بندی بین‌المللی هستند. مالیات‌بندی بین‌المللی، قیمت برای کالاها و خدمات را نشان می‌دهد که واحدهای درون یک شرکت از یکدیگر مطالبه می‌کنند. به عنوان مثال، کارخانه‌ی ساعت مچی در ایتالیا ممکن است از شرکت مادر خود برای هر ساعت 50 یورو مطالبه کند. شرکت مادر، ساعت‌ها را از کارخانه‌ی خودش به جای تولیدکننده‌ی دیگر می‌خرد. مالیات‌بندی بین‌المللی نیاز به درک تنوع و پیچیدگی سیستم‌های مالیات در کشورهای مختلف و مفاهیم عملیات بین‌المللی شان اشاره دارد.

**قیمت گذاری انتقالی**

همانطوری که شما در فصل استراتژی بین‌المللی دیدید، MNC ها به طور فزاینده احتمالاً واحدها یا پلت‌فورم هایی را در هر گوشه‌ای از جهان برپا می‌کنند. این واحدها خدمات (مراکز تماس تلفنی)، قطعات تولید شده، کالاهای آماده‌ی فروش و حتی نتایج تحقیق و توسعه را با یکدیگر مبادله می‌کنند. آنگاه کار یک حسابدار، چگونگی تثبیت یک قیمت قابل اندازه‌گیری برای این مبادلات درون شرکتی است.

چرا قیمت‌گذاری انتقالی دارند؟ اولین سؤالی که در خصوص قیمت‌گذاری انتقالی اغلب به ذهن می‌رسد، این است که چرا فقط کالاها و خدمات را به طور رایگان بین همه‌ی واحدهای یک شرکت مبادله نمی‎‌کنند؟ با این همه، آن یک کشور است. یک علت قیمت‌گذاری انتقالی برای شرکت‌های داخلی و MNC ها فراهم ساختن سیستمی از کنترل مدیریت و ارزیابی است. یعنی، اگر واحدی از شرکت هزینه‌ی قطعات و خدماتش را که در داخل و خارج شرکت تأمین می‌شوند، پرداخت کند و محصولش را یا در داخل و یا در خارج از واحدهای دیگر شرکت بفروشد، واحد و از این رو مدیران سودها یا ضررهایی دارند. اما، برای یک MNC مجموعه‌ی متنوعی از عوامل دیگر نقش دارند.

**عوامل تأثیرگذار بر قیمت‌گذاری انتقالی:** یک موضوع مهم برای MNC اثرات قیمت‌گذاری انتقالی بر مالیات‌هاست. یک MNC آمریکایی را در نظر بگیرید که با نرخ مالیات بیشتر در آمریکا نسبت به آنچه شرکت تابعه‌اش در تایلند مواجه است، روبه‌روست. اگر شرکت تابعه‌ی تایلندی برای کالاهایی که به شرکت اصلی می فروشد، قیمت انتقالی بیشتری را مطالبه کند، در تایلند بیشتر سود خواهد کرد. و یا اینکه، چون شرکت اصلی آمریکایی در حال پرداخت هزینه‌ی بالایی برای کالاهایش است، سود کمتری خواهد کرد.

البته، هیچ کشوری نمی‌خواهد به خاطر قیمت‌گذاری انتقالی، مبنای مالیاتیش کوچک و درآمدش را از دست بدهد. همین طور، اغلب آن قوانین مالیاتی را می‌پذیرند و تلاش می‌کنند هر کشور سهم منصفانه‌اش از مالیات را بدست آورد. بسیاری از کشورها ماند آمریکا از رهنمودهای بین‌المللی سازمان توسعه و همکاری اقتصادی (با 30 کشور عضو) پیروی می‌کنند که بر اساس اصل معاملات آزاد هستند. این بدان معناست که هر قیمت‌گذاری انتقالی بین واحدهای یک MNC باید طوری تنظیم شود که گویی واحدها در بازار آزاد با شرکت های دیگر مبادله می‌کنند.

باوجود توافق‌نامه‌های میان کشورها و قوانین مالیات محلی، یک وسوسه برای MNC ها باقی می ماند تا از کاهش مالیات ها توسط دستکاری کردن قیمت‌گذاری انتقالی سود ببرند. علاوه بر مالیات ها، عوامل دیگر نیز هنگامی که یک MNC بهترین استراتژی قیمت‌گذاری انتقالی بین شرکت اصلی و تابعه را تعیین می‌کند، نقش دارند. به عنوان مثال، تعرفه‌های واردات، صادرات و حقوق گمرکی ممکن است شرکت‌ها را تشویق به افزایش یا کاهش قیمت‌های انتقالی برای مطابقت با این هزینه‌ها کنند. به طور مشابهی، تفاوت‌ها در نرخ های تورم ممکن است، باعث شوند شرکت اصلی یک قیمت انتقالی بالاتر را برای شرکت تابعه در یک کشور دارای تورم بالا تغییر دهد تا ارزش در حال کاهش پول محلی را متعادل سازد. جدول 32 خلاصه‌ای از شرایطی را ارائه می‌کند که انتقال قیمت‌گذاری کمتر از حد و بیش از حد از شرکت اصلی به یک شرکت تابعه‌ی خارجی را تشویق می‌کنند.

**جدول 32: شرایط محلی برای قیمت گذاری انتقالی بیش از حد و کمتر از حد برای یک شرکت تابعه ی خارجی**

|  |  |
| --- | --- |
| شرط قیمت گذاری بیش از حد | شرط قیمت گذاری کمتر از حد |
| نرخهای مالیات محلی بیشتر | نرخهای مالیات محلی کمتر |
| تعرفه های کمتر بر مالیات | تعرفه های بیشتر بر واردات |
| نرخ تورم بالا | نرخ تورم پایین |
| محدودیت های دولت محلی بر منافع | وامهای محلی مبتنی بر ظاهر مالی شرکت تابعه |

رابطه‌ی مالیات‌ها با قیمت‌گذاری انتقالی تنها یک حوزه‌ی مالیات‌بندی مورد نظر MNC هاست. اما، همانطوری که شما در شکل 60 می‌توانید ببینید، آن جزء مهمترین‌ها را در نظر گرفته گرفته است.

**شکل 60: مهمترین موضوعات مالیاتی برای مدیران مالیاتی**

**منبع: ارنست و یانگ، 2005، 2006-2005بررسی های قیمت گذاری انتقالی جهانی، نیویورک: ارنست و یانگ.**

مالیات بندی بین المللی

بعد از سر و کار داشتن با ارزهای مختلف، مدیریت سیستم‌های مالیاتی ملی مختلف و پیچیده یکی از حوزه‌های چالش برانگیز برای حسابداران مدیریتی است. در حالی که توافق کلی وجود دارد که برای درآمد داخلی باید بر MNC ها مشابه شرکت‌های داخلی مالیات بست، بر چگونگی مالیات بستن بر درآمد خارجی توافق اندکی وجود دارد.

همچنین انواع اساسی سیستم‌های مالیاتی ملی وجود دارند که مدیران بین‌المللی با آن‌ها مواجه می‌شوند. سیستم مالیاتی داخلی تنها بر درآمدهایی مالیات می بندد که درون مرزهای یک کشور بدست می‌آیند. یعنی، بر درآمد بدست آمده توسط MNC برای شرکت‌های تابعه در کشورهای دیگر مالیات بسته نمی شود. روش دیگر سیستم مالیاتی جهانی است. در سیستم مالیاتی جهانی محض، بر درآمد جهانی MNCها، صرف نظر از کشورهایی که از آن‌ها درآمد بدست می آید، مالیات بسته می شود. اغلب کشورهایی که روش جهانی را اتخاذ می‌کنند برای دوری از مالیات بندی مضاعف بر درآمد خارجی، اعتبار مالیاتی خارجی را اجازه می دهند. به عنوان مثال، اگر یک شرکت آمریکایی برای سودهای بدست آمده از انگلستان، مالیات بپردازد، مجبور نیست که این مالیات‌ها را دوباره در آمریکا بپردازد. در واقع، هیچ کشوری یک سیستم داخلی یا جهانی محض ندارد و همه‌ی کشورها برخی قوانین مالیاتی دارند که متمایل به یک سیستم یا سیستم دیگر هستند. به عنوان مثال، آمریکا از یک سیستم جهانی تر طرفداری می‌کند، در حالی که اغلب کشورهای اروپایی از یک سیستم داخلی‌تر طرفداری می کنند.

بسیاری از کشورها برای دوری از مالیات‌بندی مضاعف شرکتهایشان، در کشورهای دیگر، پیمان‌های مالیاتی را امضاء می‌کنند. این‌ها توافقات میان دولت ها درباره‌ی چگونگی مالیات بستن بر شرکت‌ها از کشورهای یکدیگر هستند. فهرستی از پیمان‌های مالیاتی آمریکا در پی نوشت[[297]](#footnote-297) وجود دارد.

**استراتژی‌های برنامه‌ریزی مالیاتی برای MNC:** همه‌ی شرکت‌ها می‌خواهند تا حد امکان سود زیادی را بوجود آورند و یک روش مطمئن برای انجام این کار کاهش هزینه‌هاست. پرداخت مالیات کمتر، یک استراتژی است که شرکت‌ها و افراد برای داشتن پول بیشتر استفاده می‌کنند. برنامه‌ریزی مالیاتی را نباید با فعالیت‌های غیرقانونی برای دوری از مالیات ها اشتباه گرفت. بلکه، شرکت ها باید طبیعت عملیات و قوانین مالیاتی کشورهایی را که در آن‌ها کار می‌کنند، را بررسی کنند و از استراتژی‌های قانونی برای پرداخت کمترین مالیات‌ها تا حد امکان استفاده کنند. ما در این فصل دو استراتژی رادر نظر می‌گیریم: سرمایه‌گذاری کم و رویکرد مدل کسب و کار.

سرمایه‌گذاری کم هنگامی رخ می‌دهد که یک MNC یک شرکت تابعه را در کشور خارجی با قرض گرفتن پول به جای صدور سهام، تأمین مالی می‌کند. همانطوری که شما از مطالعاتتان از بازارهای سرمایه بیاد می‌آورید، شرکت‌ها عملیات جدیدشان را نه تنها از سودهایی که آنها در شرکت، مجدداً سرمایه‌گذاری می‌کنند، بلکه همچنین از پولی که قرض می‌گیرند (معمولاً توسط صدور اسناد قرضه) یا با فروش سهام، تأمین مالی می‌کنند. مزیت قرض کردن پول در محل این است که اغلب کشورها به سود پرداخت شده در پول قرضی معافیت مالیاتی می دهند. این برای افرادی رخ می‌دهد که خانه‌ای را در ایالات متحده می‌خرند. هنگامی که شما برای پرداخت پول خانه، قرض می‌کنید، سودی که شما هر سال می پردازید از درامد ناخالص شما کسر می شود. بنابراین، به عنوان مثال، اگر شما هر سال 50 هزار دلار درآمد دارید و خانه‌ی جدیدی می‌خرید و 4 هزار دلار سود پرداخت می‌کنید، درامد ناخالص شما اکنون 46 هزار دلار است. و شما این مقدار رابه دولت آمریکا مالیات نمی دهید.

اجرای استراتژی سرمایه‌گذاری کم برای شرکت‌ها به طور فزاینده‌ای در حال مشکل‌ترشدن است. کشورها به خاطر ترس، از دست دادن درآمدهای مالیاتی در حال تصویب قوانینی هستند که معافیت‌های مالیاتی را مشکل‌تر می‌سازند. جدول 33 برخی از این قوانین در حال اجرا در اروپا را نشان می دهد. اغلب این قوانین میزان بدهی را که شرکت می‌تواند به عهده بگیرد، محدود می سازند و بدین وسیله میزان سودی را که می توان به عنوان معافیت مالیاتی در نظر گرفت، کاهش می‌دهند.

**جدول 33: قوانین در حال اجرا در اروپا**

|  |  |
| --- | --- |
| کشور | خلاصه ای از قوانین جدید |
| آلمان | * تجدید نظر در قوانین سرمایه گذاری کم که تأمین مالی از طریق بدهی هم برون مرزی و هم محلی را برای سال های کسب و کار بعد از 31 دسامبر 2003 تحت تأثیر قرار می دهند. * بسط قوانین برای شامل شدن مشارکت ها و تأسیس های دائمی و وامها برای مشارکت ها دیگر از محدودیت های سرمایه گذاری کم معاف نیستند. * معرفی یک نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام 1 : 5/1، که همچنین قابل کاربرد در دارایی شرکت هاست. * قاعده ی حداقل که کسر پذیری سود میان شرکتی را که کمتر از 25000 یورو (333892دلار) است، را اجازه می دهد. * عدم قبول سود بر وام های میان شرکتی یا تضمین شده که در آنها وامها در ارتباط با تملک سهام از یک شریک مربوطه افزایش داده می شوند. |
| فرانسه | * بسط محدودیت های سرمایه گذاری کم به همه ی تأمین مالی های میان شرکتی از طریق تعریف جدیدی از وام های فاسد. * نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام 1 : 5/1 و عدم قبول سود بیشتر از 25 درصد سودهای مربوطه. * سود کسر ناپذیری که به بعد موکول می شود، تا %10 کاهش داده می شود و در دوره ی حسابداری بعدی کسر می گردد (در معرض محدودیت سود مربوطه 25 درصد). * اصلاح کاراس درباره ی عدم پذیرش سودی که باقی می ماند. |
| ایتالیا | * قوانین سرمایه گذاری کم جدید که برای دوره های حسابداری معرفی شدند. * محدودیت برای کسر پذیری سودها هنگامی که بدهی برای تأمین مالی دارایی هایی استفاده می شود که از معافیت مشارکت سود می برند. * نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام 1 : 4 و قوانین پیچیده که مقدار حقوق صاحبان سهام محاسبه را تعیین می کنند. * محدودیت برای وام هایی به کار می رود که توسط یک سهامدار 10 درصد مستقیم یا غیر مستقیم اعطاء یا تضمین می شوند. |
| هلند | * نسبت بدهی به حقوق صاحبان سهام 1 : 3 * عدم قبول سود شریک مربوطه هنگامی که وجوه برای خرید سهام گروه داخلی، سهم های سرمایه ی ذخیره و پرداخت سود سهام یک شرکت مورد استفاده قرار می گیرد. * پذیرش سود هنگامی که دسید سود در معرض مالیات بندی «منطقی» در دست های قرض دهنده است. * عدم توازن هزینه ی سود درون گروهی در برابر درآمد عملیاتی واحد مالی به مدت هشت سال بعد از تملک. |

**منبع: نیک وودفورد و کریستوفر شریبر،«تأمین مالی از طریق بدهی جذابیت به عنوان استراتژی برنامه ریزی مالیاتی را از دست می دهد»، مرور مالیات بین المللی، آوریل 2005.**

همان طوری که شما قبلاً یاد گرفتید، MNC ها می‌توانند استراتژی‌های فراملی را برای استقرار فعالیت‌ها در هر جایی از جهان که می‌توان ارزان‌ترین و بهترین کار را انجام داد، بپذیرند. مدیران بین‌المللی همچنین می‌توانند رویکرد استراتژیک کلی به برنامه‌ریزی و استراتژی‌های مالیاتی را بسط دهند. کشورهای مختلف، درصورتی که یک MNC عملیاتش را در یک کشور دارای مالیات کمتر مستقر سازد، همانند هزینه‌های نیروی کار، صرفه جویی های مالیاتی بالقوه را فراهم می‌سازند. حسابداران این را رویکرد مدل کسب و کار برای برنامه‌ریزی و استراتژی مالیات می‌نامند. البته، صرفه جویی های مالیاتی بیشتر در صورتی بوجود می‌آیند که کسب و کار در یک کشور دارای مالیات کمتر رشد کند. در غیراین صورت، صرفه جویی‌ها در هزینه از مالیات‌های کمتر را می توان توسط ضررهای دیگر انجام کسب و کار در یک بازار راکد یا در حال رکود جبران کرد.

گزارشگری و حسابداری مسئولیت اجتماعی

با افزایش آگاهی از اهمیت مسئولیت اجتماعی شرکتی، یک نگرانی فزاینده‌ای درباره‌ی چگونگی گزارش عملکرد اجتماعی وجود دارد. یعنی، با تکامل فراتر از گزارشگری مالی سودها و زیان‌ها، دارایی‌ها و بدهی‌ها، یک نگرانی در حال رشدی درباره‌ی چگونگی گزارش اطلاعات درباره ی عملکرد اجتماعی و زیست محیطی وجود دارد.

**یک بررسی اخیر توسط KPMG دریافت:**

سؤال دیگر «چه گسی گزارش می‌کند؟» نیست، بلکه «چه کسی گزارش نمی‌کند؟» است. گزارشگری مسئولیت شرکتی اکنون یک انتظار اصلی از شرکت‌هاست. چون بیش از 80 درصد از بزرگترین شرکت‌ها اکنون مسئولیت شرکتی را گزارش می دهند، ما می‌توانیم انتظار داشته باشیم که این روند به سرعت در سطوح کشور و بخش در سال‌های آینده گسترده می شود.»

رایجترین قالب گزارشگری متعلق به ابتکار گزارشگری جهانی[[298]](#footnote-298) است. چارچوب گزارشگری GRI یک روش همسان مورد استفاده توسط بیش از هزار شرکت در سراسر جهان را برای گزارش کردن عملکرد اجتماعی‌شان به همه‌ی ذینفعان فراهم می‌سازد. مأموریت GRI رایج ساختن گزارشگری اجتماعی همانند مالی است. هیأت استانداردهای حسابرسی و بیمه بین‌المللی (IAASB) اخیراً گروهی را برای درنظرگرفتن توسعه‌ی استانداردهای تخصص حسابداری هنگام مسائل نوظهور گزارشگری اجتماعی تشکیل داده است.

پایداری زیست محیطی به عنوان یکی از مؤلفه‌های گزارشگری مسئولیت اجتماعی، یقیناً مهمترین است. برای درک این الزام که شرکت‌ها تأثیر زیست محیطی‌شان را درک کنند، این ویدئو را نگاه کنید:

www.accounting forsustainability.org/output/Page93.asp

**مرور فصل**

این فصل یک درک اساسی از کارکرد حسابداری در MNC ها را برایتان فراهم ساخت. فصل با مرور اجمالی بر اهدف حسابداری شروع شد و تفاوت‌های میان حسابداری مدیریتی و مالی را توضیح داد. برای دانشجویانی که مجبور به مطالعه‌ی هر نوعی از حسابداری هستند، این فصل مرور اجمالی بر واژگان فنی حسابداری و گزارشات مالی را فراهم می‌سازد.

فرهنگ ملی و نهادهای اجتماعی یک کشور بسیاری از کارکردهای کسب و کار را تحت تأثیر قرار می‌دهند و کارکرد حسابداری هم استثناء نیست. همین طور، این فصل توضیح نیروهایی را فراهم می‌سازد که باعث می شوند کشورهای مختلف شیوه های حسابداری مختلفی را انتخاب کنند. اما، دوباره همانند بسیاری از کارکردهای کسب و کار، جهانی شدن و اهمیت فزاینده‌ی انجام کسب و کار در هر جایی از جهان سیستم‌های حسابداری ملی را برای شبیه‌تر شدن تحت فشار قرار می‌دهد. هماهنگ‌سازی شیوه‌های حسابداری در پاسخ به این فشار رخ می دهد. به یاد داشته باشید که هماهنگ‌سازی به این معنا نیست که همه‌ی کشورها دقیقاً استانداردها و شیوه‌های حسابداری یکسانی را انتخاب کنند، بلکه به این معناست که کشورها سیستم هایی را بپذیرند که بتوان در میان سیستم‌های مختلف به آسانی تبدیل کرد.

درحالی که هماهنگ‌سازی یک مرحله در قابل درک ساختن جهانی اعداد حسابداری برای سرمایه‌گذاران و مدیران است، فشار فزاینده‌ای بر کشورها و MNC ها برای پذیرش شیوه‌های حسابداری وجود دارد که در سراسر جهان استانداردسازی شده هستند. هیأت استانداردهای بین‌المللی حسابداری، دو مجموعه از استانداردها را توسعه می‌دهد. یکی برای شیوه‌های حسابداری است که استانداردهای بین‌المللی حسابداری (IAS) نامیده می‌شود و دیگری گزارشگری مالی است که استانداردهای بین‌المللی گزارشگری مالی (IFSR) نامیده می‌شود. مهمتر اینکه، اتحادیه‌ی اروپا به طور قابل توجهی این استانداردها و شیوه ها را پذیرفته و فشار فزاینده‌ای بر کشورهای دیگر برای پیروی کردن وجود دارد.

مشکل مهم دیگر برای MNC‌ها چگونگی گزارش اعداد حسابداری از واحدهای مستقر در کشورهای مختلف است که واحد های پولی مختلف دارند. شما در ابتدای کتاب یاد گرفتید که چگونه نرخ های ارز میان ارزهای مختلف در تغییرات همیشگی هستند. شرکت‌های چندملیتی که در کشورهای دیگر می‌خرند، می فروشند و سود یا زیان بدست می آورند، پیوسته با موضوع چگونگی ارزش‌گذاری معاملات بازرگانی به واحد پول کشورشان هستند. MNC ها از مجموعه‌ی متنوعی از تکنیک‌ها برای در نظر گرفتن تفاوت‌های نرخ ارز و تبدیل ارزهای خارجی برای گزارشگری مالی به سهامداران و مدیران‌شان استفاده می‌کنند.

واحدهای کسب و کار، کالاها و خدمات را برای یکدیگر فراهم می‌سازند. یک روش رایج برای در نظرگرفتن ارزش این انتقالات، قیمت‌گذاری انتقالی است. یعنی، واحدها، کالاها و خدمات را می‌خرند، گویی که در بازار هستند. مدیریت قیمت‌گذاری انتقالی، هنگامی پیچیده‌تر می‌شود که واحدها در کشورهای دیگر، دارای واحدهای پولی و قوانین مالیاتی مختلف قرار دارند. اگرچه برای خرید و فروش میان واحدها فشار وجود دارد به طوری که در کشورهای دارای مالیات کمتر (قیمت‌گذاری انتقالی کم برای واحدهای مالیات کم، هزینه‌ها را کاهش و سودها را افزایش می دهد) سودهای بیشتری بدست می‌آیند، اما اغلب قوانین محلی مستلزم این هستند که قیمت‌ها، ارزش‌های بازاری را نشان دهند.

موضوع قیمت‌های انتقالی این را روشن می‌سازد که اگر شرکت شما عملیاتی در کشورهای مختلف دارد، آنگاه تفاوت‌ها در قوانین مالیاتی می‌توانند سود نهایی شما را تحت تأثیر قرار دهند. کشورها اغلب از مالیات بر درآمد جهانی (سودهای مالیات از هر مکانی) یا مالیات بندی داخلی (مالیات فقط بر سودهای داخلی، اگرچه سیستم محض نیست) طرفداری می‌کنند.

این فصل برای یاد گرفتن اینکه چگونه MNC ها به مالیات‌بندی می‌پردازند، دو استراتژی را برای پرداختن به مالیات‌بندی بین‌المللی مرور کرد. یکی سرمایه‌گذاری کم است که در آن شرکت‌ها، عملیات را با قرض کردن پول به جای صدور سهام برپا می‌کنند به طوری که آن‌ها می‌توانند بر اساس پرداخت‌های سود به وام‌های‌شان از معافیت‌های مالیاتی بهره مند شوند. دیگری بر مدل کسب و کار متمرکز می شود. به این معناست که MNC یک مکانی را انتخاب می‌کند که قوانین مالیاتی محلی مطلوب باشد.

یک چالش نوظهور برای حرفه‌ی حسابداری، چگونگی توسعه‌ی استانداردها و بیمه‌های بین‌المللی برای گزارشگری مسئولیت اجتماعی است. مسئولیت اجتماعی شرکتی دغدغه‌ی فزاینده برای سرمایه‌گذاران و دیگر ذینفعان است. همین طور، این گزارشات ممکن است به اندازه‌ی گزارشات ملی مهم باشند. شما در این فصل برخی از گرایشات جهانی در خصوص اینکه چگونه بزرگترین شرکت‌های جهان در حال ساختن گزارشگری مسئولیت اجتماعی به عنوان یک مکمل گزارشگری مالی هستند را یاد گرفتید.

شما به عنوان بازرگان بین‌المللی آینده، بر حسابداران حرفه‌ای برای تولید گزارشات مالی صحیح و مطمئن متکی خواهید بود که به شما در مدیریت عملیات بین‌المللی در جهان پیچیده از لحاظ مالی کمک خواهند کرد. همچنین، سرمایه‌گذاران در شرکت شما و نهادهای تنظیمی محلی، بر حسابداران بین‌المللی شما برای گزارش وضعیت شرکت شما متکی خواهند بود. این خلاصه می‌بایست به شما در درک کارکرد حسابداری بین‌المللی و نقش بهتر شاغلان حرفه‌ی حسابداری در شرکت شما کمک کند.

**منابع:**

* اثنی‌عشری، سیدابوالقاسم و مطیعی، رضا. (1392). جهت‌گیری‌های نوین در بین‌المللی‌کردن کسب و کارهای کوچک و متوسط (مورد مطالعه: صنایع تبدیلی کشاورزی). مجموعه مقالات همایش ملی مدیریت بازرگانی با محوریت کسب و کارهای کارآفرینانه و اقتصاد دانش بنیان. رامسر: دانشگاه پیام نور استان مازندران.
* احمدیان، علی اشرف؛ (1394). تحلیلی بر رویکردهای نوین در حوزه بین‌المللی سازی بنگاه های کوچک و متوسط بر اساس مطالعه بنگاه‌های صادرکننده ایران. هفتمین کنفرانس ملی و اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت دانش. تهران: موسسه اطلاع رسانی نفت، گاز و پتروشیمی.
* احمدیان، علی اشرف؛ پارسامنش، مهرداد. (1395). شناسایی عوامل موثر بر حضور موفق شرکت‌های صادرکننده ایرانی در بازارهای خارجی. دوماهنامه بررسی‌های بازرگانی. خرداد و تیر. شماره 77.
* اسماعیل‌پور، حسن.(1387). مدیریت بازاریابی بین‌المللی. انتشارات نگاه دانش. چاپ ششم.
* امیدی، نبی؛ محمدی، اسفندیار؛ الله پور اشرف، یاسان؛ خلیلی، کرم.(1396). بررسی عوامل موثر تشکیل و توسعه‌ی شرکت‌های کوچک و متوسط کارآفرین در روستاها(مورد شناسی: روستاهای استان ایلام). ماهنامه جغرافیا و آمایش شهری- منطقه‌ای، سال هفتم، شماره 25، زمستان 1396، صص: 104-93.
* آقاجانی، حسنعلی؛ بهروز و عیسی‌زاده ماشین‌چی، مونا. (1393). عوامل سوق دهنده و بازدارنده توسعه کارآفرینی بین‌المللی در ایران- مطالعه تئوریکی تجربی، دومین همایش ملی کارآفرینی و رقابت پذیری. ساری: مرکز کارآفرینی و ارتباط با صنعت دانشگاه مازندران.
* پایگاه داده وزارت صنعت، معدن و تجارت، 1403.
* تاج‌الدین، مهدی؛ طالبی، کامبیز؛ رستگار، عباس علی و سمیع زاده، مهدی.(1391). ارتباط بین نوع استراتژی‌های کسب و کاری مورد استفاده در شرکت‌های کوچک و متوسط و بین‌المللی شدن آن‌ها. مدیریت بازرگانی، دوره 4، شماره 11. صص: 38-19.
* توکلی، فهیمه؛ عبدی، پریا؛ و میرشفیعی، فاطمه. (1395). استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی. مورد مطالعه: بانک متقین ایرلندی. کنفرانس بین‌المللی مدیریت و حسابداری. تهران، موسسه آموزش عالی نیکان.
* جلیل نژاد، فریدون. (1380). بررسی راهکارهای حقوقی حمایت و تضمین سرمایه گذاری خارجی در ایران، دانشگاه تهران.
* حمیدی‌زاده، مریم و زرگران یزد، مریم. (1392). تبیین و ارزیابی میزان آمادگی شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی برای ورود به بازارهای بین‌المللی (مورد مطالعه: شرکت‌های محصولات غذایی). توسعه کارآفرینی. دوره ششم، شماره دوم. صص: 174-155.
* خرمی، حسین؛ زارعی، بهروز. (1390). مدل بین‌المللی‌کردن کسب و کارهای کوچک و متوسط مبتنی بر روش‌های ابتکاری. اولین کنفرانس دانشجویی کارآفرینی کشور. تهران. دانشگاه تهران.
* رحیم‌نیا، فریبرز؛ سادات حسنی راد، پریسا. (1395). بررسی رویکرد فرصت‌محور و منبع محور بر کارآفرینی بین‌المللی، کنفرانس بین‌المللی کسب و کار: فرصت‌ها و چالش‌ها، رشت، دانشگاه فنی و حرفه‌ای میرزاکوچک صومعه سرا.
* رهبر، فرهاد؛ ممیز، آیت‌الله و محمدی، شقایق. (1392). شناسایی عوامل موثر بر فعالیت شرکت‌های کوچک و متوسط مبتنی بر فناوری در حوزه خدمات معلولین (مطالعه موردی: مدیریت شهری تهران). مجله مطالعات توسعه اجتماعی ایران. سال پنجم، شماره چهارم. صص: 69-57.
* سرایی زاده، محمد. (1395). بررسی فرآیند بین‌المللی شدن کسب و کارهای کوچک و متوسط بر اساس مدل اثرسازی (مطالعه موردی شرکت‌های موفق صادراتی در صنایع منتخب). پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی. دانشگاه تهران.
* سعادت، محمدرضا. (1389). بنگاه‌های کوچک و متوسط در ایران، موانع رشد تجاری و شناسایی ظرفیت‌های صادراتی، تهران، موسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
* صادقی، حسن؛ جنتی، لیلا؛ شکری، بتول. (1395). استراتژی کسب و کار بین‌المللی: دلایل و شکل‌های گسترش کسب و کار به بازارهای خارجی. مجموعه مقالات پنجمین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت و دومین کنفرانس کارآفرینی و نوآوری‌های باز. تهران: همایشگران مهر اشراق.
* غلام زاده، رسول؛ قنواتی، مهدی. (1390). مسیر راهبردی شرکت‌های مواد غذایی و سبک ورود به بازار، دوفصلنامه علمی – پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال اول (شماره 3)، صص 62-47.
* قمری، یدالله. (1390). شناسایی استراتژی کارآفرینانه کسب و کارهای نوپا در ورود به بازارهای بین‌الملل (مورد مطالعه: شرکت‌های مستقر در شهرک‌های صنعتی استان مرکزی). پایان نامه دوره کارشناسی ارشد. دانشکده کارآفرینی. دانشگاه تهران.
* مجیدی، کریم. (1392). بازاریابی بین‌الملل و راهکارهای ورود به بازارهای بین‌المللی. برنامه ریزی و بودجه. دوره 20، شماره 1. صص: 102-80.
* محمد جوادی، ملیحه. (1390). بررسی عوامل موثر بر بین‌المللی‌سازی بنگاه‌های کوچک و متوسط با تمرکز بر صنایع غذایی شهرک صنعتی طوس در شهر مشهد. پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت کارآفرینی. دانشگاه سیستان و بلوچستان.
* محمدی، نعیمه؛ گودرزی، مریم و زاهدی، وحیده. (1393). عوامل موثر بر بین‌المللی‌سازی زودهنگام شرکت‌های کوچک و متوسط ایرانی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت فناوری. جزیره کیش: انجمن مدیریت فناوری ایران.
* محمدی، نعیمه؛ گودرزی، مریم؛ و زاهدی، وحیده. (1393). عوامل موثر بر بین‌المللی سازی زودهنگام شرکت‌های هایتک کوچک و متوسط ایزانی. چهارمین کنفرانس بین‌المللی و هشتمین کنفرانس ملی مدیریت فناوری. جزیره کیش: انجمن مدیریت فناوری ایران.
* مرادی، محمدعلی؛ داوری، علی و منوچهری آملی، محمود. (1394). شناسایی و اولویت بندی سیاست‌های توسعه کارآفرینی بین‌المللی در بخش صنعت ایران. سیاست‌نامه علم و فناوری. دوره 5. شماره 1. صص: 60-50.
* مرادی، محمدعلی؛ سخدری، کمال؛ و صمیعی، شیما. (1396). تاثیر عوامل نهادی بر نرخ کارآفرینی بین‌المللی در کشورهای در حال توسعه. دوره 10، شماره 2. صص: 358-339.
* منوریان، عباس؛ مقیمی، محمد؛ موحدی، مسعود؛ و حسین‌زاده، ماشاالله. (1391). تبیین خط‌مشی‌گذاری توسعه صادرات بنگاه‌های کوچک و متوسط با استفاده از راهبرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد. مدیریت دولتی. دوره 4. شماره3 . صص: 144-123.
* ناییجی، محمد جواد؛ مالکی نیا، امین. (1394). شناسایی عوامل موثر بر شکل گیری و توسعه کسب و کارهای نوپای جهانی، اولین کنفرانس بین‌المللی حسابداری و مدیریت در هزاره سوم، رشت: شرکت پیشگامان پژوهش‌های نوین.
* رضوانی، حمیدرضا؛ گل‌علیزاده، فاطمه. (1390). ارزيابي و تحليل استراتژي‌هاي ورود محصولات غذايي به بازارهاي خارجي. دوفصلنامه علمی – پژوهشی تحقیقات بازاریابی نوین، سال اول، شماره سوم، پاییز و زمستان. صص: 218-193.
* Aldairany, S., Omar, R., Quoquab, F. (2018) "Systematic review: Entrepreneurship in conflict and post conflict", Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies, <https://doi.org/10.1108/JEEE-06-2017-0042>.
* Amdam, R.P. (2009). The internationalisation process theory and the internationalisation of Norwegian firms, 1945 to 1980.Journal of Business History, Vol. 51, No. 3, May 2009, 445–461
* Anand, B. (2015). Reverse Globalization by Internationalization of SMEs: Opportunities and Challenges Ahead. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 195, 1003-1011.
* Arte, P. (2017). Role of experience and knowledge in early internationalisation of Indian new ventures: A comparative case study", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, <https://doi.org/10.1108/IJEBR-07-2017-0210>.
* Becker, S. O., & Egger, P. H. (2013). Endogeneous product versus process innovation and a firm's propensity to export. Empirical Economics, 44(1), 329-354.
* Bianchi, C. Glavas, C. Mathews, S. (2017)." SME international performance in Latin America The role of entrepreneurial and technological capabilities ", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 24 Iss 1 pp. 176 – 195.
* Bianchi, C., & Wickramasekera, R. (2016). Antecedents of SME export intensity in a Latin American Market. Journal of Business Research, 69(10), 4368-4376.
* Buckley, J, P. (2016). The contribution of Internalization Theory to International Business: New Raelity and unanswered Questions. Journal of Word Business, 51. 74-82.
* Cannone, G., & Ughetto, E. (2014). Born Globals: A cross-country survey on high-tech start-ups. Intrnational Business Review, 23(1), 272-283.
* Cerrato, D. Depperu, D. (2015). ”Unbundling the Construct of Firm-Level International Competitiveness” Multinational Business Review, 19(4), pp. 311 – 331.
* Cezary, B. J. (2016),"Clusters on the road to internationalization - evidence from an emerging economy.", Competitiveness Review: An International Business Journal , Vol. 26 Iss 4 pp.
* Chandraa,Y., Wilkinso.l.F. (2017). Firm internationalization from a network-centric complex-systems perspective, Journal of world busimess, 52, 691-701.
* Chang, J. (2011). The early and rapid internationalization of Asian emerging MNEs, Competitiveness Review: An International Business Journal Vol. 21 No. 2, pp. 171-187. q Emerald Group Publishing Limited 1059-5422.
* Charles W . L . Hill (2021). International Business. competing in the Global Marketplace. 13e.
* Clercq, D.D. Sapienza, H.J. Yavuz, R. I. & Zhou, L. (2012). Learning and knowledge in early internationalization research: Past accomplishments and future directions.Journal of Business Venturing 27, 143–165.
* Crick, D., & Crick, J. (2014),"The internationalization strategies of rapidly internationalizing high-tech UK SMEs", European Business Review, Vol. 26 Iss 5 pp. 421 – 448.
* Cristina Stoian, M., Rialp, A., Josep Rialp, Jarvis,R. (2016),"Internationalization of Central and Eastern European small firms: Institutions, resources and networks", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 23 Iss 1 pp. 105-121 <http://dx.doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0159>.
* Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2009). International Business. Environment and Operations (12th Edition), Chapter 11. Pearson Education International.

enterprises. Journal of Commerce, 6(14), 60-72. (In Farsi).

* Evres, N. (2010). Factors Influencing New Venture Internationalization: A Case Analysis of the Irish Aquaculture Industry. Journal of International Entrepreneurship, 8, pp. 392-416.
* Evres, N. (2011). Why Do New Venture Internationalize? A Review of the Literature of Factors that Influence New Venture Internationalization. Irish Journal of Management, pp. 14-46.
* Fayos, T. Haydeé, G. Alejandro, C. G. Descals, M. (2015). ,"Internationalization of SME retailer: Barriers and the role of public support organizations", International Journal of Retail & Distribution Management, Vol. 43 Iss 2 pp.
* Felicio, J, A. Meidute, L. & Kyvik, O. (2016). Global Mindset, Cultural Context, & the Internationalization of SMES. Journal of Business Research, <http://dx.doi.org/10.1016/jbuers>.
* Freeman, J., Styles, C., & Lawley, M. (2012). Dos firm location make a difference to the export performance of SMEs?. International Marketing Review, 29(1), 88-113.
* Fuchs, M. Köstner, M. (2016),"Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy an empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective)", Management Research Review, Vol. 39 Iss 3 pp.
* Fuchs, M. Köstner, M. (2016),"Antecedents and consequences of firm's export marketing strategy an empirical study of Austrian SMEs (a contingency perspective)", Management Research Review, Vol. 39 Iss 3 pp.
* Gao, G.Y., Murray, J.Y., Kotabe, M. and Lu J. (2010), “A “Strategy Tripod” Perspective on Export Behaviors: Evidence from Domestic and Foreign Firms Based in an Emerging Economy”, Journal of International Business Studies, Vol. 41 No. 3, pp. 377–396.
* Garcia-Cabrera, A. M., Garcia-Soto, M. G., & Duran-Herrera, J. J. (2016). Opportunity Motivation and SME internationalization in emerging Countries: Evidence from Entrepreneurs Perception of Institutions. International Entrepreneurship and Management Journal, 12(3), 879-910.
* Peng, M. 2017. Global Strategy 4th Edition. 4th Edition ed.. USA: Cengage Learning.
* Peng, M.W. (2014) Global Strategic Management. 3rd Edition, South-Western, Cengage Learning, Mason, OH.
* Hagen, B., Zucchella, A. (2018). "Entrepreneurial Marketing as a Key Driver of Early and Sustained Internationalization" In Key Success Factors of SME Internationalization: A Cross-Country Perspective. Published online: 08 Aug 2018; 25-40.
* Hashai, N. (2011), “Sequencing the expansion of geographic scope and foreign operations  
  by born global firms”, Journal of International Business Studies, Vol. 42 No. 8,  
  pp. 995-1015.
* Hashim, F. (2012). Challnges for the Internationalization of SMEs and the role of Government: the case of Malaysia. Journal of International Business and Economy, 13(1), 97-122.
* Hessels, J., Parker, S. C. (2013). Constraints, Internationalization and Growth: A cross-country of European SMEs. Journal of World Business, 48(1), 137-148.
* Hollensen, S. (2007), Global marketing: a decision-oriented approach, Financial Times Prentice Hall, Harlow.
* Ille, F.R. Chailan, C. (2011) “Improving Global Competitiveness with Branding Strategy Cases of Chinese and Emerging Countries’ Firms” Journal of Technology Management in China, 6 (1), pp. 84-96.
* Javalgi, R. R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial Orientation, management commitment and human capital: The Internationalization of SMEs in India. Journal of Business Research, 64(9), 1004-1010.
* Jeong, S. W. (2016). "Types of foreign networks and internationalization performance of Korean SMEs", Multinational Business Review, Vol. 24 Iss 1 pp.
* Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2011). Markets as Networks: Implications for Strategy-Making. Journal of the Academy of Marketing Science, 39(4), 484-491.
* Sekliuckiene, J. (2017)," Factors leading to early internationalization in emerging Central and Eastern European economies: empirical evidence from new ventures in Lithuania", European Business Review, Vol. 29 Iss 2 pp.
* Keh, H. T., Nguyen, T. T. M. and Ng, H. P. (2007), “The effects of entrepreneurial orientation and marketing information on the performance of SMEs”, Journal of Business Venturing Vol. 22 No. 4, pp. 592–611.
* Kiss, A. N., Fernhaber, S., & McDougall-Covin, P. P. (2017). Slack, Innovation and export Intensity: Implications for Small and Medium Sized Enterprises. Entrepeneurship Theory and Practice.
* Korber, S., McNaughton, R. B. (2017). "Resilience and entrepreneurship: a systematic literature review", International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, https://doi.org/10.1108/IJEBR-10-2016-0356.
* Kowalik, I., Danik, L., Sikora, T. (2017), Entrepreneurial orientation elements in the Polish international new ventures, Baltic Journal of Management, Vol. 12 Iss 2 pp. 83-96.
* Kraus, S. (2009), Internationalization. In C. Wankel (Ed.), Encyclopedia of business in today’s world. (pp. 914-915). Thousand Oaks, CA: SAGE Publications.
* Kuivalainen, O., Saarenketo, S. and Puumalainen, K. (2012), “Start-up patterns of internationalization a framework and its application in the context of knowledge-intensive SMEs”,European Management Journal, Vol. 30 No. 4, pp. 372-85.
* Kunday, O., & Senguler, E. P. (2015). A Study on Factors affecting the internationalization process of small and medium entreprises (SMEs). Procedia-social and Behavioral Sciences, 195, 972-981.
* Langseth, H., ODwyer, M., & Arpa, C. (2016). Forces Influencing the Speed of Internationalization: An exploratory Norwegian and Irish Study. Journal of Small Business and Enterprise Develoment, 23(1), 122-148.
* Leonidou, L.C. (1995), ―Empirical Research on Export Barriers: Review, AssesSMEnt, and Synthesis‖, Journal of International Marketing, vol. 3, no. 1, pp. 29-43.
* Lianxi, Z., Wei-ping, W. and Xueming, L. (2007), “Internationalization and the performance of born-global SMEs: the mediating role of social networks”, Journal of International Business Studies, Vol. 38 No. 4, pp. 673-690.
* Love, J. H., & Roper, S. (2015). SME innovation, exporting and growth: A review of existing evidence. International small business journal, 33(1), 28-48.
* Love, J. H., Roper, S., & Zhou, Y. (2016). Experience, age and exporting performance in UK SMEs. International Business Review, 25(4), 806-819.
* Mainela, T., Pushakka, V. Sipola, S. (2018). International entrepreneurship beyond individuals and firms: On the systemic nature of international opportunities. Journal of Business Venturing, https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.
* Makhmadshoev, D., Ibeh, K., & Crone, M. (2015). Institutional influences on SME exporters under divergent transition paths: Comparative insights from Tajikistan and Kyrgystan. International Business Review, 24(6), 1025-1038.
* Malhotra, N. & Hinings, B.(2010), ―An organizational model for understanding internationalization processes‖, Journal of International Business Studies, vol. 41, no. 2, pp. 330-349.
* Manolova, T.S., Manev, I.M., and Gyoshev, B. S. (2010), “In good company: The role of personal and inter–firm networks for new–venture internationalization in a transition economy”, Journal of World Business, Vol. 45 No. 3, pp. 257–265.
* Masiero, G., Henrique, M., Marcelo, O., Risso, L. (2017)," Going Global in Groups: A Relevant Market Entry Strategy? ", Review of International Business and Strategy, Vol. 27 Iss 1 pp.
* Matenge, T. (2011). Small Firm Internationalization-A Developing Country Perspective. International Journal Business Administration, 2(4), 103.
* Meyer, K.(2017), "International Business in an Era of Anti-Globalization", Multinational Business Review, https://doi.org/10.1108/MBR-03-2017-0017
* Michael, M., Saban, G., Zainoren, A. Abdurahman, A. (2016). Factors Affecting Non-exporting Small and Medium Enterprises’ Intention to Export: Resource Based Approach, Procedia - Social and Behavioral Sciences 224, 199 – 206.
* Michailova, I., Shirokova, G., Laine I. (2015), “New Venture Internationalization from an Emergent Market: Unexpected Findings from Russia”, Journal of East–West Business, Vol. 21 No. 4, pp. 257–291.
* Mohr, A. Batsakis, G. (2014). "Intangible assets, international experience and the internationalisation speed of retailers", International Marketing Review, Vol. 31 Iss 6 pp. 601 – 620.
* Mort, G.S. and Weerawardena, J. (2006), “Networking capability and international entrepreneurship: how networks function in Australian born global firms”, International Marketing Review, Vol. 23 No. 5, pp. 549-572.
* Measson, N. Campbell-Hunt, C. (2015),"How SMEs use trade shows to enter global value chains", Journal of Small Business and Enterprise Development, Vol. 22 Iss 1 pp. 99 – 126.
* Narteh, B. Acheampong, G. (2018). "Foreign participation and internationalization intensity of African enterprises", International Marketing Review, <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2015-0273>.
* Nordman, E.R. and Melén, S. (2008), “The impact of different kinds of knowledge for the internationalization process of born globals in the biotech business”, Journal of World Business, Vol. 43 No. 2, pp. 171-185.
* Onkelinx, J., Manolova, T. S., & Edelman, L. F. (2016). The human factor: Investment in employee human capital, productivity, and SME internationalization. Journal of International Management, 22(4), 351-364.
* Oura, M. M., Zillber, S. N., & Lopes, W. L. (2016). Innovation Capacity, International experience and export performance of SMEs in Brazil. International Business Review, 25(4), 921-932.
* Oviatt, B. M., & McDougall, P. P. (2005). Toward a theory of International new Venture. Journal of International Business Studies, 36(1), 29-41.
* Pacheco, L. (2016). Capital Structure and Internationalization: The case of Portuguese industrial SMEs. Research in International Buisiness and Fianace, 38, 531-545.
* Paunovic, Z., Prebezac, D. (2010). Internationalization of Small and Medium Sized enterprises. In: Trziste/ Market. Vol. 22, No. 1, pp. 57-76.
* Pisani, N., Caldart, A., & Hopma, J. (2017). SMEs formation of minority international Joint ventures and level if internationalization: the moderationg role of a global versus reginal focus. European Management Journal, 35(3), 414-424.
* Prange, C., & Pinho, J. C. (2017). How personal and Organizational Drivers Impact on SME international Performance: The mediating role of organizational innovation. International Business Review, 26(6), 1114-1123.
* Ramos, E., Acedo, F.J. and Gonzalez, M.R. (2011), “Internationalisation speed and technological patterns: a panel data study on Spanish SMEs”, Technovation, Vol. 31 No. 10, pp. 560-572.
* Rana, M. B., & Sorensen, O. J. (2013). Exploring management and entrepreneurial factors in the internationalization of SMEs: evidence from the Bangladeshi apparel industry. International Journal of Entrepreneurship and small Business, 19(4), 517-542.
* Redding, K.S, Xie, E. Tang, Q. (2018). Institutionalization to internationalization: the transformational dynamics and outward foreign direct investment of state-owned enterprises, International Journal of Public Sector Management, <https://doi.org/10.1108/IJPSM-02-2017-0040>.
* Ribau, P.C, Moreira, A.C, Raposo, M. (2015). Internationalisation of the firm theories: a schematic.
* Sciascia, S., Mazzola, P., Astrachan, J. H., & Pieper, T. M. (2012). The role of family ownership in international entrepreneurship: exploring nonlinear effects. Small Bus Econ (2012) 38:15–31. DOI 10.1007/s11187-010-9264-9.
* Senik, Z. C., Isa, R. M., Scott-Ladd, B., & Entrekin, L. (2010), Influential Factors for SME Internationalization: Evidence from Malaysia. International Journal of Economics and Management, Vol. 4(2), pp. 285-304.
* Senik, Z. C., Isa, R. M., Sham, Md. R. and Ayob, H. A. (2014), “A model for understanding SMEs internationalization in emerging economies”, Journal Pengurusan, Vol. 41, pp. 25–42.
* Sepulveda, F. and Gabrielsson, M. (2013), “Network development and firm growth: A resource-based study of B2B Born Globals”, Industrial Marketing Management, Vol. 42, pp. 792–804.
* Shahnoshi, N. & Shabanzadeh, M. (2013). Effect of Credits of early return enterprises on productivity of agricultural production factor in Babol Township. Journal of Agricultural Economics and Development Research, 43- 2 (3), 511- 521.
* Sledge, S. (2011) “Dynamic Dompetition: a Look at Firms in the Fortune Global 500” An International Business Journal, 21(5), pp. 428-440.
* Sommer, L. (2010), “Internationalization processes of small- and medium-sized enterprises – a matter of attitude?” Journal of International Entrepreneurship, Vol. 8 No. 3, pp. 288-317.
* Song, M. Wang, J. Wang, S. Zhao, D. (2018) "Knowledge accumulation, development potential and efficiency evaluation: an example using the Hainan free trade zone", Journal of Knowledge Management, https:// doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0368.
* Stefanova, B. M. (2018). The European Union and Europe’s New Regionalism The Challenge of Enlargement, Neighborhood, and Globalization. DOI 10.1007/978-3-319-60107-6.
* Stouraitis, V., Mior Harun, M. H., & Kyritsis, M. (2017). Motivators of SME initial export choice and the European Union regional effect in manufacturing. International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 23(1), 35-55.
* Sui, S., Baum, M. (2014). Internationalization strategy, firm resources and the survival of SMEs in the export market. Journal of International Business Studies 45:7, 821-841.
* Sui, S., Morgan, H. M., & Baum, M. (2015). Internationalization of immigrant-owned SMEs: The role of Language. Journal of World Business, 50(4), 804-814.

Synthesis. Int. J. Business and Globalisation, Vol. 15, No. 4.

* Talebi, K., Tajeddin, M., Rastgar, A. A., & Emami, A. (2017). Internationalization of SMEs and Organizational Factors in Emerging Economies: High-Tech Industry if Iran. International Journal of Academic Research in Business and Social Science, 7(1), 178-192.
* Tan, H., & Mathews, J. A. (2014). Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. Journal of World Business, http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2014.05.005.
* www.oecd.org
* www.trademap.org
* www.unicad.org
* www.wto.org
* Yamin, M. & Kurt, Y. (2017), "Revisiting the Uppsala internationalization model: Social network theory and overcoming the liability of outsidership” International Marketing Review, (accepted/in press) (DOI: 10.1108/IMR-11-2014-0345).
* Yarbrough, E. Abebe, M. & Dadanlar, H. (2017). Board political experience and firm internationalization strategy: a resource dependence perspective, Journal of Strategy and Management, <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2016-0043>.
* Yener, M., Dogruoglu, B., & Ergun, S. (2014). Challenges of Internationalization for SMEs and Overcoming these Challenges: A case study from Turkey. Procedia-Social and Behavioral Sciences, 150, 2-11.
* Yipeng, L. (2017), “Born global firms’ growth and collaborative entry mode: the role of transnational entrepreneurs”, International Marketing Review, Vol. 34 No. 1, pp. 46-67.
* Zhang, X., Ma, X., & Wang, Y., Li, X., & Huo, D. (2016). What Drives the internationalization of Chinese SMEs? The joint effects of international Entreprenership characteristics, networks tie, and firm ownership. International Business Review, 25(2), 522-534.
* Zhijie, G. Jie, J. Ping, L. (2011) “Design and Application of Evaluation Model on Technical Innovation Ability of SMEs based on AHP and FCE” 7th International Conference on Innovation & Management, China.
* Zhou, C., (2018). Internationalization and performance: evidence from Chinese firms, Chinese Management Studies, <https://doi.org/10.1108/CMS-04-2017-0098>.

Authors' comments:

In today's world, the process of internationalization of companies has become one of the most important topics in the field of management and entrepreneurship. With the advancement of technology, the expansion of communications, and rapid changes in global markets, companies can no longer be satisfied with their domestic markets alone. These changes not only provide new opportunities for growth and development, but also bring with them numerous challenges that require innovative and efficient management strategies.

1. Market expansion: One of the main reasons for internationalization is to reach new markets and increase the customer base. By entering foreign markets, companies can increase their sales and income and prevent stagnation in domestic markets.

2. Diversification of income sources: Internationalization allows companies to diversify their income sources. By operating in several countries and regions, companies can reduce economic risks and remain immune to domestic market fluctuations.

3. Access to new resources and technologies: Entering international markets allows companies to access human resources, raw materials, and new technologies. This access can help increase productivity and innovation.

4. Competitiveness and economies of scale: Companies that enter international markets can enjoy economies of scale and reduce production costs. This helps them to be more competitive against domestic and foreign competitors.

5. Developing a brand and global reputation: Internationalization can help strengthen a company’s brand and global reputation. Companies that are recognized globally usually have greater credibility and can gain more customer trust.

6. Learning and innovation: Operating in international markets gives companies the opportunity to become familiar with different cultures, business practices, and needs. This cultural and business exchange can lead to learning and innovation in products and services.

7. Impact on the local economy: Internationalization is not only beneficial for companies, but can also have a positive impact on the local economy. Creating new jobs, transferring technology, and increasing investment are among the positive outcomes of this process.

Finally, the process of internationalization is not only a business strategy but also a necessity for the survival and growth of companies in today's complex and changing world. Given the existing challenges and opportunities, a deeper understanding of this process and making smart decisions can contribute to long-term success.

In this book, we have tried to analyze the various dimensions of this phenomenon by examining the process of internationalization of companies in detail and comprehensively. Among the issues examined in this book are strategies for entering foreign markets, managing international risks, and the role of culture and cultural differences in the success or failure of companies in new markets.

Our goal in writing this book is to provide a useful and practical resource for students, researchers, and corporate managers so that they can make better decisions in expanding their international activities by utilizing the concepts and experiences presented. We also believe that a deeper understanding of the challenges and opportunities of internationalization can contribute to sustainable development and long-term success.

Finally, we would like to thank all those who have helped us along this path, especially our colleagues and professors. We hope that this work can be an effective step in the field of better understanding the processes of internationalization of companies and inspire further research in this field.

**Sincerely**

**Soheil Pirfekr (Ph.D) – Hojjat Zoghi (Ph.D)**

**March - 2025**

1. spreading risks [↑](#footnote-ref-1)
2. Hashai [↑](#footnote-ref-2)
3. Hessels et al. [↑](#footnote-ref-3)
4. Cerrato et al. [↑](#footnote-ref-4)
5. big tickets [↑](#footnote-ref-5)
6. Daniels et al. [↑](#footnote-ref-6)
7. switching costs [↑](#footnote-ref-7)
8. Bianchi et al [↑](#footnote-ref-8)
9. Malhotra et al. [↑](#footnote-ref-9)
10. Ribau et al. [↑](#footnote-ref-10)
11. Clercq et al. [↑](#footnote-ref-11)
12. valuable [↑](#footnote-ref-12)
13. rare [↑](#footnote-ref-13)
14. imitation [↑](#footnote-ref-14)
15. non-substitutable [↑](#footnote-ref-15)
16. organisationally embedded [↑](#footnote-ref-16)
17. Ille [↑](#footnote-ref-17)
18. Zhang et al. [↑](#footnote-ref-18)
19. Redding et al. [↑](#footnote-ref-19)
20. regulatory [↑](#footnote-ref-20)
21. normative [↑](#footnote-ref-21)
22. cognitive [↑](#footnote-ref-22)
23. Makhmadshoev et al. [↑](#footnote-ref-23)
24. Peng [↑](#footnote-ref-24)
25. Hollensen [↑](#footnote-ref-25)
26. Measson et al. [↑](#footnote-ref-26)
27. Zou et al. [↑](#footnote-ref-27)
28. Peng [↑](#footnote-ref-28)
29. Sui et al. [↑](#footnote-ref-29)
30. Internationalization [↑](#footnote-ref-30)
31. Vernen [↑](#footnote-ref-31)
32. Daniels et al. [↑](#footnote-ref-32)
33. Beamish [↑](#footnote-ref-33)
34. Beamish and Calof [↑](#footnote-ref-34)
35. Sommer [↑](#footnote-ref-35)
36. Institutional Arrangements [↑](#footnote-ref-36)
37. Sledge [↑](#footnote-ref-37)
38. Cannone et al. [↑](#footnote-ref-38)
39. Sepulveda et al. [↑](#footnote-ref-39)
40. Growth Theory [↑](#footnote-ref-40)
41. Product Life Cycle Approach [↑](#footnote-ref-41)
42. Transaction Cost Analysis (TCA) [↑](#footnote-ref-42)
43. Uppsala school [↑](#footnote-ref-43)
44. Psychic Distance [↑](#footnote-ref-44)
45. Innovative Models [↑](#footnote-ref-45)
46. Elective Model [↑](#footnote-ref-46)
47. Pre Export Models [↑](#footnote-ref-47)
48. Resources Based Models [↑](#footnote-ref-48)
49. Born Global [↑](#footnote-ref-49)
50. Network Model [↑](#footnote-ref-50)
51. این مدل و شرکت هایی که از آن سود می برند به اختصار(INV) نامیده می شوند. International New Model [↑](#footnote-ref-51)
52. Yamin et al. [↑](#footnote-ref-52)
53. Freeman et al. [↑](#footnote-ref-53)
54. Song et al. [↑](#footnote-ref-54)
55. Kuivalainen et al. [↑](#footnote-ref-55)
56. Fayos et al. [↑](#footnote-ref-56)
57. Fayos et al. [↑](#footnote-ref-57)
58. Unique Asset [↑](#footnote-ref-58)
59. Cristina et al. [↑](#footnote-ref-59)
60. Nordman et al. [↑](#footnote-ref-60)
61. Morrow [↑](#footnote-ref-61)
62. Giamartino [↑](#footnote-ref-62)
63. Bird [↑](#footnote-ref-63)
64. Wright and Ricks [↑](#footnote-ref-64)
65. Comparative focus [↑](#footnote-ref-65)
66. Yarbrough et al. [↑](#footnote-ref-66)
67. Mainela et al. [↑](#footnote-ref-67)
68. Sciascia et al. [↑](#footnote-ref-68)
69. Young, Demitratos and Dana [↑](#footnote-ref-69)
70. Rugman and Hodgetts [↑](#footnote-ref-70)
71. Toyne [↑](#footnote-ref-71)
72. Wright & Ricks [↑](#footnote-ref-72)
73. Giamartino et al [↑](#footnote-ref-73)
74. Korber et al. [↑](#footnote-ref-74)
75. Langseth et al. [↑](#footnote-ref-75)
76. Atio et al [↑](#footnote-ref-76)
77. Evres [↑](#footnote-ref-77)
78. Kuemmerle [↑](#footnote-ref-78)
79. Wireless [↑](#footnote-ref-79)
80. Evres [↑](#footnote-ref-80)
81. Ramos et al. [↑](#footnote-ref-81)
82. Oviatt & McDougall [↑](#footnote-ref-82)
83. Javalgi et al. [↑](#footnote-ref-83)
84. Cristina et al. [↑](#footnote-ref-84)
85. Traditional firms [↑](#footnote-ref-85)
86. Uppsala model [↑](#footnote-ref-86)
87. Hagen et al. [↑](#footnote-ref-87)
88. Knowledge-intensive firms [↑](#footnote-ref-88)
89. Knowledge-based firms [↑](#footnote-ref-89)
90. Johanson and Vahlne [↑](#footnote-ref-90)
91. Network Influences [↑](#footnote-ref-91)
92. Amdam [↑](#footnote-ref-92)
93. Keh et al. [↑](#footnote-ref-93)
94. Moderating influence [↑](#footnote-ref-94)
95. Jeong [↑](#footnote-ref-95)
96. Buckley [↑](#footnote-ref-96)
97. The strength of network ties [↑](#footnote-ref-97)
98. The size of network [↑](#footnote-ref-98)
99. Overall density of the network [↑](#footnote-ref-99)
100. Mort et al. [↑](#footnote-ref-100)
101. Start-up [↑](#footnote-ref-101)
102. Lianxi et al. [↑](#footnote-ref-102)
103. Brokers: فردی که معامله ای میان دیگران را گره می زند و حق العمل (کارمزد) می گیرد(جعفری و کیمیایی، 1386) [↑](#footnote-ref-103)
104. Tan et al. [↑](#footnote-ref-104)
105. Density [↑](#footnote-ref-105)
106. Less dense [↑](#footnote-ref-106)
107. Sparse net [↑](#footnote-ref-107)
108. Johanson & Vahlne [↑](#footnote-ref-108)
109. Paunovic et al. [↑](#footnote-ref-109)
110. Love et al. [↑](#footnote-ref-110)
111. Autio et al [↑](#footnote-ref-111)
112. Kraus [↑](#footnote-ref-112)
113. Evres [↑](#footnote-ref-113)
114. Kowalik et al. [↑](#footnote-ref-114)
115. Atiev et al. [↑](#footnote-ref-115)
116. Crick et al. [↑](#footnote-ref-116)
117. Tangible resources [↑](#footnote-ref-117)
118. Senik et al. [↑](#footnote-ref-118)
119. Intelligent business [↑](#footnote-ref-119)
120. Multi-National Corporate [↑](#footnote-ref-120)
121. Charles [↑](#footnote-ref-121)
122. Mohr et al. [↑](#footnote-ref-122)
123. Senik et al. [↑](#footnote-ref-123)
124. Peng [↑](#footnote-ref-124)
125. Charles [↑](#footnote-ref-125)
126. Chang [↑](#footnote-ref-126)
127. Cezary [↑](#footnote-ref-127)
128. Sui et al. [↑](#footnote-ref-128)
129. Edward T.Hall [↑](#footnote-ref-129)
130. Content-oriented languages [↑](#footnote-ref-130)
131. Litrel & Salas [↑](#footnote-ref-131)
132. Human Resources [↑](#footnote-ref-132)
133. Starbox [↑](#footnote-ref-133)
134. Meyer [↑](#footnote-ref-134)
135. Capitalist Economy [↑](#footnote-ref-135)
136. Socialist Economy [↑](#footnote-ref-136)
137. Gao et al. [↑](#footnote-ref-137)
138. Airports of Bratislava and Kosice [↑](#footnote-ref-138)
139. Stefanova [↑](#footnote-ref-139)
140. Transition Economies [↑](#footnote-ref-140)
141. Kalouj [↑](#footnote-ref-141)
142. Yener et al. [↑](#footnote-ref-142)
143. Kunday et al. [↑](#footnote-ref-143)
144. Economic Freedom Index [↑](#footnote-ref-144)
145. Talebi et al. [↑](#footnote-ref-145)
146. سازمان همکاری اقتصادی و توسعه یا Organization for Economic Co-operation and Development که به صورت مخفف OECD نامیده می‌شود در سال ۱۹۶۱ میلادی تاسیس شده است. [↑](#footnote-ref-146)
147. Strategic Alliances [↑](#footnote-ref-147)
148. Stouraitis et al. [↑](#footnote-ref-148)
149. Political Risk [↑](#footnote-ref-149)
150. Royal Dutch Shell [↑](#footnote-ref-150)
151. [www.eiu.com](http://www.eiu.com) [↑](#footnote-ref-151)
152. [www.presgroup.com](http://www.presgroup.com) [↑](#footnote-ref-152)
153. Religion [↑](#footnote-ref-153)
154. Ryanair [↑](#footnote-ref-154)
155. Infosys [↑](#footnote-ref-155)
156. Kong-Fo Tezo [↑](#footnote-ref-156)
157. Douglass North [↑](#footnote-ref-157)
158. Richard Scott [↑](#footnote-ref-158)
159. Oliver Williamson [↑](#footnote-ref-159)
160. Transaction Costs [↑](#footnote-ref-160)
161. Work Environment [↑](#footnote-ref-161)
162. Korber et al. [↑](#footnote-ref-162)
163. SOVIET [↑](#footnote-ref-163)
164. Love et al. [↑](#footnote-ref-164)
165. Hofstede [↑](#footnote-ref-165)
166. electrolux [↑](#footnote-ref-166)
167. CEO [↑](#footnote-ref-167)
168. Foreign Direct Investment [↑](#footnote-ref-168)
169. Soharto [↑](#footnote-ref-169)
170. Foreign Corrupt Practices Act (FCPA) [↑](#footnote-ref-170)
171. The Organization for Economic and Development (OECD) [↑](#footnote-ref-171)
172. Nik [↑](#footnote-ref-172)
173. Chief Executive Officer (CEO) [↑](#footnote-ref-173)
174. Guanxi [↑](#footnote-ref-174)
175. Narteh et al. [↑](#footnote-ref-175)
176. Big Picture [↑](#footnote-ref-176)
177. Simenz [↑](#footnote-ref-177)
178. David Heium [↑](#footnote-ref-178)
179. Nation wealth [↑](#footnote-ref-179)
180. David Rikardo [↑](#footnote-ref-180)
181. Heksher [↑](#footnote-ref-181)
182. Ohlin [↑](#footnote-ref-182)
183. Vasili Leontif [↑](#footnote-ref-183)
184. Newskies [↑](#footnote-ref-184)
185. North Atlantic Treaty Organization [↑](#footnote-ref-185)
186. Rimond Vernon [↑](#footnote-ref-186)
187. Oura et al. [↑](#footnote-ref-187)
188. Michael et al. [↑](#footnote-ref-188)
189. Mickel Porter [↑](#footnote-ref-189)
190. Kiss et al. [↑](#footnote-ref-190)
191. Rana et al. [↑](#footnote-ref-191)
192. Bianchi et al. [↑](#footnote-ref-192)
193. Free Trade [↑](#footnote-ref-193)
194. National Governance [↑](#footnote-ref-194)
195. Pet Bochman [↑](#footnote-ref-195)
196. Security [↑](#footnote-ref-196)
197. New industries [↑](#footnote-ref-197)
198. World Trade Organization (WTO) [↑](#footnote-ref-198)
199. Alen Green Span [↑](#footnote-ref-199)
200. Foreign Direct Investment [↑](#footnote-ref-200)
201. International Trade [↑](#footnote-ref-201)
202. Exclusive Advantage Theory [↑](#footnote-ref-202)
203. Internationalization [↑](#footnote-ref-203)
204. Transaction cost [↑](#footnote-ref-204)
205. Shahnoshi et al. [↑](#footnote-ref-205)
206. Hashim [↑](#footnote-ref-206)
207. Research & Development (R & D) [↑](#footnote-ref-207)
208. Export [↑](#footnote-ref-208)
209. Export Management Company [↑](#footnote-ref-209)
210. Export Trade Company [↑](#footnote-ref-210)
211. Zhijie et al. [↑](#footnote-ref-211)
212. Opportunity Costs [↑](#footnote-ref-212)
213. International Strategic Alliances [↑](#footnote-ref-213)
214. Joint Venture (JV) [↑](#footnote-ref-214)
215. Evres [↑](#footnote-ref-215)
216. Competitive Advantage [↑](#footnote-ref-216)
217. International Joint Venture(IJV) [↑](#footnote-ref-217)
218. Pacheco et al. [↑](#footnote-ref-218)
219. Foreign Direct Investment (FDI) [↑](#footnote-ref-219)
220. Green Field [↑](#footnote-ref-220)
221. Merger & Acquisition (M & A) [↑](#footnote-ref-221)
222. Prange et al. [↑](#footnote-ref-222)
223. Corporate Social Responsibility (CSR) [↑](#footnote-ref-223)
224. Manolova et al. [↑](#footnote-ref-224)
225. Arte [↑](#footnote-ref-225)
226. Onkelinx et al. [↑](#footnote-ref-226)
227. Value Chain [↑](#footnote-ref-227)
228. Fuchs [↑](#footnote-ref-228)
229. Fuchs et al. [↑](#footnote-ref-229)
230. European Union [↑](#footnote-ref-230)
231. North American Free Trade Agreement [↑](#footnote-ref-231)
232. Degree of Globalization [↑](#footnote-ref-232)
233. Pisani et al. [↑](#footnote-ref-233)
234. Felicio et al. [↑](#footnote-ref-234)
235. Felicio et al. [↑](#footnote-ref-235)
236. Carrier [↑](#footnote-ref-236)
237. Nationality [↑](#footnote-ref-237)
238. Product Development [↑](#footnote-ref-238)
239. Governments [↑](#footnote-ref-239)
240. Leonidou [↑](#footnote-ref-240)
241. World Trade Organization (WTO) [↑](#footnote-ref-241)
242. Anand [↑](#footnote-ref-242)
243. Michailova et al. [↑](#footnote-ref-243)
244. Knowledge Management [↑](#footnote-ref-244)
245. Strategic Alliances [↑](#footnote-ref-245)
246. Human Resources [↑](#footnote-ref-246)
247. Export Management Companies (EMC) [↑](#footnote-ref-247)
248. Chen & Kanis [↑](#footnote-ref-248)
249. Gerstener [↑](#footnote-ref-249)
250. Barchak & Mackdono [↑](#footnote-ref-250)
251. Komar [↑](#footnote-ref-251)
252. Brick [↑](#footnote-ref-252)
253. Kerck [↑](#footnote-ref-253)
254. Holsapel [↑](#footnote-ref-254)
255. Joint Venture [↑](#footnote-ref-255)
256. Merger & Acquisition [↑](#footnote-ref-256)
257. Masiero et al. [↑](#footnote-ref-257)
258. Wholly Owned Subsidiary [↑](#footnote-ref-258)
259. Garcia et al. [↑](#footnote-ref-259)
260. Becker et al. [↑](#footnote-ref-260)
261. Maintenance & Support [↑](#footnote-ref-261)
262. Johanson et al. [↑](#footnote-ref-262)
263. Mark & Sponser [↑](#footnote-ref-263)
264. Corporate Social Responsibility (CSR) [↑](#footnote-ref-264)
265. Sustainable Capitalism [↑](#footnote-ref-265)
266. Anti-Globalization [↑](#footnote-ref-266)
267. Value [↑](#footnote-ref-267)
268. scarcity [↑](#footnote-ref-268)
269. imitability [↑](#footnote-ref-269)
270. Organizing [↑](#footnote-ref-270)
271. Food & Drug Administration (FDA) [↑](#footnote-ref-271)
272. United States Environmental Protection Agency (USEPA) [↑](#footnote-ref-272)
273. Aldairany et al. [↑](#footnote-ref-273)
274. Environment Management System (EMS) [↑](#footnote-ref-274)
275. International System Organization (ISO) [↑](#footnote-ref-275)
276. Sekliuckiene [↑](#footnote-ref-276)
277. Matenge [↑](#footnote-ref-277)
278. San Tezo [↑](#footnote-ref-278)
279. Fortune [↑](#footnote-ref-279)
280. Gross Domestic Production (GDP) [↑](#footnote-ref-280)
281. Merdit & Hopo [↑](#footnote-ref-281)
282. Behokot & Balet [↑](#footnote-ref-282)
283. Chao & Oster [↑](#footnote-ref-283)
284. Gambel [↑](#footnote-ref-284)
285. Transparency International Organization (TIO) [↑](#footnote-ref-285)
286. Varin & et al [↑](#footnote-ref-286)
287. Donaldson [↑](#footnote-ref-287)
288. Kaptin [↑](#footnote-ref-288)
289. Adam & Rachman [↑](#footnote-ref-289)
290. Veral [↑](#footnote-ref-290)
291. Bodriokes & Stiner [↑](#footnote-ref-291)
292. Financial Accounting Standards Board (FASB) [↑](#footnote-ref-292)
293. Generally Accepted Accounting Principles (GAAP) [↑](#footnote-ref-293)
294. Association of Southeast Asian Nations (ASAN) [↑](#footnote-ref-294)
295. International Accounting Standard Commette (IASC) [↑](#footnote-ref-295)
296. International Financial Reporting Standards (IFRS) [↑](#footnote-ref-296)
297. [www.ustreas.gov/offices/tax/treaties.shtml](http://www.ustreas.gov/offices/tax/treaties.shtml) [↑](#footnote-ref-297)
298. [www.globlreporting.org/AboutGRI/What WeDo](http://www.globlreporting.org/AboutGRI/What%20WeDo/) [↑](#footnote-ref-298)