

محیط کسب و کار جهانی

رویارویی با چالش‌ها

مقدمه و سخن مترجم

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

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

اولین ویرایش این کتاب با عنوان محیط کسب‌وکار بین‌المللی که در سال ۲۰۰۲ منتشر شد که در رویکرد بین‌المللی و چند رشته‌ای خود پیشگام بود. با نگاهی به گذشته، تقریباً یک دهه بعد، این اصول راهنما (که در آن زمان در متون مطالعات تجاری نادر بودند)، ارزش ماندگار خود را نشان دادند. این ویرایش سوم مجدداً بر ارتباط این رویکرد، در گشودن مرزهای جدید، هم از نظر جغرافیایی و هم از نظر چشم‌انداز، تأکید می‌کند. جهانی‌شدن، موضوع مهمی است که از ابتدا، برای درک و دست‌وپنجه نرم کردن با محیط کسب‌وکار در حال تغییر، محوری باقی‌مانده است. عنوان جدید، محیط کسب‌وکار جهانی: رویارویی با چالش‌ها، هم گستره جغرافیایی در حال گسترش تجارت بین‌المللی و هم ظهور مسائل جهانی مانند تغییرات آب و هوایی و مسئولیت اجتماعی را که محور چالش‌های پیش روی مدیران بین‌المللی فردا هستند، منعکس می‌کند.

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

چاپ اول این کتاب، در سال ۲۰۰۲، در رویکرد بین‌المللی خود آینده‌نگر بود و هدف آن باز کردن چشم‌اندازی از تجارت بین‌المللی در سراسر جهان، هم از نظر جغرافیایی و هم از نظر فرهنگی بود. از آن زمان، تعاملات بین‌المللی بین کشورها و سازمان‌ها فراتر از آن چیزی بود که بیشتر مردم تصور می‌کردند. علیرغم اینکه پیش‌ازاین در ایران به چاپ نرسیده است، اما در کتاب کنونی ویرایش‌های قبلی ادامه می‌یابد و بر رویکرد بین‌المللی اساسی تأکید دارد و هدف آن آشنایی خوانندگان با موضوعات و روندهایی است که اکنون محیط جهانی را شکل می‌دهد. این اهداف، هم برای نویسندگان و هم برای دانشجویان، با گذشت سال‌ها چالش‌برانگیزتر شده‌اند. بازیگران جدید تقریباً هرروز به صحنه بین‌المللی می‌آیند، از جمله شرکت‌ها، کشورها، سازمان‌های بین‌المللی و تجاری که هر یک از آن‌ها می‌توانند در نحوه تصور و انجام کسب‌وکار تفاوت ایجاد کنند. پیچیدگی‌های جدید می‌توانند هیجان‌انگیز باشند، اما در کنار آن می‌توانند دله‌رآور باشند. چرا و چگونه کارآفرین چینی اکنون بودجه موردنیاز خود را از یک صندوق سرمایه‌گذاری آمریکایی پیدا می‌کند؟ این و بسیاری دیگر از جنبه‌های جذاب محیط بین‌المللی کنونی در این ویرایش جدید توضیح داده شده و موردبررسی قرار گرفته است. مضامین جدید و بسیار متمرکزتر معرفی می‌شوند و ویژگی‌های جدیدی ارائه می‌شوند که هم محیط در حال تغییر و هم چالش‌هایی را که برای مدیران بین‌المللی ایجاد می‌کند به تصویر می‌کشد.

موضوعات مهم

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

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

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

نقش دولت. در حال حاضر دولت‌ها نقش‌های فعال‌تری را در زمینه‌های تجاری و اجتماعی، هم در کشورهای توسعه‌یافته و هم در کشورهای درحال‌توسعه، نسبت به گذشته ایفا می‌کنند. در برخی کشورها، این نشان‌دهنده انحراف از دیدگاه‌های سنتی است در مورد آنچه دولت‌ها باید انجام دهند. تأثیرات آن‌ها، چه مستقیم و چه غیرمستقیم، در سراسر کتاب برجسته شده است.

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

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

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

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

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

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

با تشکر

فاطمه زرگران خوزانی

دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه علامه طباطبائی

۰۹۳۵۵۶۴۳۶۳۰

fatemehzargaran@mail.com

قربانعلی مهربانی

دکتری مدیریت راهبردی دانشگاه دفاع ملی

مضامین اصلی و انتقادی در هر فصل

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

فهرست مطالب

بخش اول: کسب و کار در محیط جهانی.....	۱۷
فصل اول: مقدمه‌ای بر کسب و کارها.....	۱۸
مقدمه.....	۱۹
کسب و کارهای موجود چه می‌کنند؟.....	۲۰
اهداف و مقاصد.....	۲۰
بازارها و مصرف‌کنندگان.....	۲۱
Error! Bookmark not defined.	ذینفعان و مسئولیت اجتماعی شرکتی
Error! Bookmark not defined.	چگونه کسب و کارها، اهداف خود را اجرایی می‌سازد؟
Error! Bookmark not defined.	کارآفرینان
Error! Bookmark not defined.	شرکت‌ها
Error! Bookmark not defined.	شرکت‌های چندملیتی (MNE)
Error! Bookmark not defined.	چه کسی کسب و کار را کنترل می‌کند؟
Error! Bookmark not defined.	واحدهای وظیفه‌ای درون سازمان
Error! Bookmark not defined.	دیدگاه کسب و کارها نسبت به جهان
Error! Bookmark not defined.	کسب و کارها در محیط بین‌المللی
Error! Bookmark not defined.	ابعاد چندگانه
Error! Bookmark not defined.	محیط چندلایه
Error! Bookmark not defined.	کسب و کار در یک محیط پویا
فصل دوم: جهانی شدن و محیط کسب و کار.....	۲۳
مقدمه.....	۲۴
جهانی شدن به چه معناست؟.....	۲۴
تفاوت‌های کشوری.....	۲۸
Error! Bookmark not defined.	شرکت‌های چندملیتی (MNE) و بین‌المللی شدن
Error! Bookmark not defined.	چرا شرکت‌ها بین‌المللی می‌شوند؟
Error! Bookmark not defined.	حالت‌های بین‌المللی شدن
Error! Bookmark not defined.	سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی و اقتصاد جهانی
Error! Bookmark not defined.	نظریه‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی
Error! Bookmark not defined.	روندهای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی (FDI)
Error! Bookmark not defined.	سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی در کشورهای توسعه‌یافته و در حال توسعه

Error! Bookmark not defined.	جهانی شدن در حالت تعادل.....
Error! Bookmark not defined.	اثرات جهانی شدن در محیط های بین المللی.....
Error! Bookmark not defined.	محیط اقتصادی.....
Error! Bookmark not defined.	محیط سیاسی.....
Error! Bookmark not defined.	محیط قانونی.....
Error! Bookmark not defined.	محیط مالی.....
Error! Bookmark not defined.	محیط فرهنگی و اجتماعی.....
Error! Bookmark not defined.	محیط فناوری.....
Error! Bookmark not defined.	محیط اکولوژیکی (زیست محیطی).....
Error! Bookmark not defined.	بازاندیشی استراتژی کسب و کار جهانی.....
Error! Bookmark not defined.	زنجیره تأمین گسترده شده.....
Error! Bookmark not defined.	بازارهای مالی جهانی.....
Error! Bookmark not defined.	بازاریابی جهانی.....
Error! Bookmark not defined.	پایداری.....
۳۳	بخش دوم: اقتصادها و بازارها.....
۳۴	فصل سوم: اقتصادهای ملی در محیط جهانی.....
۳۵	مقدمه.....
۳۵	محیط کلان.....
۳۷	درآمد ناخالص ملی و تولید ناخالص داخلی.....
Error! Bookmark not defined.	رشد اقتصادی.....
Error! Bookmark not defined.	سایر شاخص های اقتصادی.....
Error! Bookmark not defined.	تورم.....
Error! Bookmark not defined.	بیکاری.....
Error! Bookmark not defined.	تراز پرداخت.....
Error! Bookmark not defined.	نقش دولت در اقتصاد.....
۳۸	طبقه بندی سیستم های اقتصاد ملی.....
Error! Bookmark not defined.	اقتصادهای بازار.....
Error! Bookmark not defined.	مدل بازار آزاد (لیبرال).....
Error! Bookmark not defined.	مدل های بازار اجتماعی.....
Error! Bookmark not defined.	نظام های سرمایه داری آسیایی.....
Error! Bookmark not defined.	اقتصادهای مختلط.....
Error! Bookmark not defined.	چین.....

هند.....	Error! Bookmark not defined.
اقتصادهای در حال گذار اروپای شرقی و میانه.....	Error! Bookmark not defined.
منطقه‌ای شدن: تمرکز روی اتحادیه اروپا.....	Error! Bookmark not defined.
اقتصادهای اتحادیه اروپا و منطقه یورو.....	Error! Bookmark not defined.
گسترش و آینده اتحادیه اروپا.....	Error! Bookmark not defined.
فصل چهارم: تجارت بین‌المللی و رقابت جهانی.....	۴۰
مقدمه.....	۴۱
نظریه‌های تجارت بین‌الملل.....	۴۱
نظریه مزیت نسبی.....	۴۲
نظریه چرخه عمر محصول از دیدگاه تجارت.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه‌های جدید در تجارت.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه مزیت رقابتی پورتر.....	Error! Bookmark not defined.
سیاست‌های تجارت ملی.....	Error! Bookmark not defined.
بینش دولت در مورد تجارت.....	Error! Bookmark not defined.
ترویج صنعتی شدن.....	Error! Bookmark not defined.
حمایت از اشتغال.....	Error! Bookmark not defined.
حمایت از مصرف‌کنندگان.....	Error! Bookmark not defined.
ترویج منافع استراتژیک.....	Error! Bookmark not defined.
حمایت از فرهنگ ملی.....	Error! Bookmark not defined.
ابزارهای سیاست تجاری دولت.....	Error! Bookmark not defined.
الگوهای تجارت منطقه‌ای و جهانی.....	Error! Bookmark not defined.
مقررات جهانی تجارت.....	Error! Bookmark not defined.
اصول گات.....	Error! Bookmark not defined.
سازمان تجارت جهانی و مقررات تجارت جهانی.....	Error! Bookmark not defined.
توافق‌های تجاری چندجانبه و سازمان تجارت جهانی.....	Error! Bookmark not defined.
توافقات تجاری دوجانبه و منطقه‌ای.....	Error! Bookmark not defined.
انواع موافقت‌نامه‌های تجاری منطقه‌ای.....	Error! Bookmark not defined.
چندجانبه گرایی و چالش آن.....	Error! Bookmark not defined.
جهانی‌شدن و تجارت جهانی.....	Error! Bookmark not defined.
فصل پنجم: استراتژی‌هایی در جهانی جهانی شده.....	Error! Bookmark not defined.
مقدمه.....	Error! Bookmark not defined.
مروری بر استراتژی.....	Error! Bookmark not defined.

نظریه‌های استراتژی کسب‌وکار.....	Error! Bookmark not defined.
تحلیل SWOT.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه استراتژی رقابتی پورتر.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه‌های منبع محور و شایستگی محور.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه‌های فرآیند محور.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه استراتژی نوظهور میتزبرگ.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه مدیریت ذینفعان.....	Error! Bookmark not defined.
سطوح استراتژی.....	Error! Bookmark not defined.
استراتژی‌های بین‌المللی سازی.....	Error! Bookmark not defined.
صادرات.....	۴۳
لیسانس و اعطای مجوز.....	Error! Bookmark not defined.
سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی.....	Error! Bookmark not defined.
سرمایه‌گذاری‌های گرینفیلد.....	Error! Bookmark not defined.
اکتساب.....	Error! Bookmark not defined.
شرکت‌های چندملیتی در بازارهای نوظهور و بین‌المللی سازی.....	Error! Bookmark not defined.
ساختارهای شرکت‌های چندملیتی.....	Error! Bookmark not defined.
رویکرد وظیفه‌ای.....	Error! Bookmark not defined.
ساختار بخشی.....	Error! Bookmark not defined.
ساختار ماتریسی.....	Error! Bookmark not defined.
تکامل سازمان‌های فراملی.....	Error! Bookmark not defined.
شبکه‌های بین‌سازمانی.....	Error! Bookmark not defined.
تفکر دوباره در باب جهانی شدن.....	Error! Bookmark not defined.
بخش سوم: جوامع در محیط بین‌المللی.....	۴۴
فصل ششم: محیط‌های فرهنگی و اجتماعی.....	۴۶
مقدمه.....	۴۷
فرهنگ چیست و چه ارتباطی با کسب‌وکار دارد؟.....	۴۷
فرهنگ‌های ملی.....	Error! Bookmark not defined.
زبان‌ها.....	Error! Bookmark not defined.
انگلیسی، زبان جهانی؟.....	Error! Bookmark not defined.
مذاهب.....	Error! Bookmark not defined.
مسیحیت.....	Error! Bookmark not defined.
اسلام.....	Error! Bookmark not defined.

Error! Bookmark not defined.	مذاهب آسیایی
Error! Bookmark not defined.	هندوئیسم
Error! Bookmark not defined.	بودائیسم
Error! Bookmark not defined.	کنفوسیوس گرایی
Error! Bookmark not defined.	چگونگی تأثیر مذهب بر زندگی کاری
Error! Bookmark not defined.	نظریه‌های فرهنگی
Error! Bookmark not defined.	ابعاد نظریه فرهنگی هافستد
Error! Bookmark not defined.	نظریه روابط ترامپنارس
Error! Bookmark not defined.	فرهنگ سازمانی
Error! Bookmark not defined.	تغییر جوامع
Error! Bookmark not defined.	مهاجرت
Error! Bookmark not defined.	شهرنشینی
Error! Bookmark not defined.	جمعیت رو به تغییر
۵۰	فصل هفتم: محیط سیاسی
۵۱	مقدمه
۵۱	حیطه سیاسی
Error! Bookmark not defined.	دولت ملی: چشم‌انداز و اختیارات
Error! Bookmark not defined.	قلمرو و حکومت
Error! Bookmark not defined.	حاکمیت
Error! Bookmark not defined.	منابع قدرت در حکومت
Error! Bookmark not defined.	ریسک سیاسی
Error! Bookmark not defined.	دموکراسی و نظام خودکامه و استبدادی
Error! Bookmark not defined.	نظام خودکامه و استبدادی
Error! Bookmark not defined.	دموکراسی
Error! Bookmark not defined.	گفتمان دموکراسی شدن
Error! Bookmark not defined.	نظام‌های اتحادیه‌ای و فدرال
Error! Bookmark not defined.	نظام‌های دولتی
Error! Bookmark not defined.	شوراهای قانون‌گذار و انتخابات
Error! Bookmark not defined.	بخش اجرایی (قوه مجریه)
Error! Bookmark not defined.	بخش قضایی (قوه قضائیه)
Error! Bookmark not defined.	احزاب سیاسی
Error! Bookmark not defined.	سیاست‌های جهانی

نهادها.....	Error! Bookmark not defined.
سازمان ملل متحد.....	Error! Bookmark not defined.
اتحادیه اروپا.....	Error! Bookmark not defined.
توازن قدرت جهانی در حال تغییر.....	Error! Bookmark not defined.
فصل هشتم: محیط قانونی.....	۵۴
مقدمه.....	۵۵
طبقه‌بندی قوانین.....	۵۶
ریسک قانونی برای کسب‌وکار بین‌المللی.....	۶۰
نظام قوانین ملی.....	Error! Bookmark not defined.
سنت قوانین مدنی.....	Error! Bookmark not defined.
سنت قوانین عرفی.....	Error! Bookmark not defined.
نظام قانونی غیرغربی.....	Error! Bookmark not defined.
چارچوب قانونی اتحادیه اروپا.....	Error! Bookmark not defined.
مراودات بین‌مرزی.....	Error! Bookmark not defined.
تدوین بین‌المللی قوانین قراردادی.....	Error! Bookmark not defined.
عوامل فرهنگی در قراردادهای بین‌المللی.....	Error! Bookmark not defined.
سهل‌انگاری و مسئولیت در قبال محصول و کالا.....	Error! Bookmark not defined.
قوانین رقابت.....	Error! Bookmark not defined.
کدام‌یک از قوانین ملی اجرایی هستند؟.....	Error! Bookmark not defined.
جرائم، فساد و محیط‌های قانونی.....	Error! Bookmark not defined.
تأثیر قوانین بین‌المللی بر کسب‌وکارها.....	Error! Bookmark not defined.
حقوق بشر.....	Error! Bookmark not defined.
بخش چهارم: کسب‌وکار و مسائل جهانی.....	۶۱
فصل نهم: بازارهای مالی.....	۶۳
مقدمه.....	۶۴
بازار سرمایه بین‌الملل.....	۶۵
بازار سهام (ارزش ویژه).....	Error! Bookmark not defined.
وضع مقررات در بازار سرمایه و بورس.....	Error! Bookmark not defined.
بازار بدهی.....	Error! Bookmark not defined.
بحران مالی ۲۰۰۸.....	Error! Bookmark not defined.
چشم‌انداز در حال تغییر مقررات بین‌المللی.....	۶۷
توسعه نظام پولی بین‌المللی.....	Error! Bookmark not defined.

پایه طلا.....	Error! Bookmark not defined.
توافق نامه برتون وودز.....	Error! Bookmark not defined.
سیستم نرخ تبادل ارز.....	Error! Bookmark not defined.
صندوق بین المللی پول و بانک جهانی.....	Error! Bookmark not defined.
مدیریت اقتصادهای ملی بحران زده.....	Error! Bookmark not defined.
بازارهای جهانی برای کنترل شرکتی.....	Error! Bookmark not defined.
ادغام ها.....	Error! Bookmark not defined.
اکتساب.....	Error! Bookmark not defined.
روندها در ادغام و اکتساب بین مرزی.....	Error! Bookmark not defined.
فصل دهم: فناوری و نوآوری.....	۶۸
مقدمه.....	۶۹
مفاهیم و فرایندها.....	۶۹
نظریه های نوآوری فناورانه.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه شومپتر درباره امواج صنعتی.....	Error! Bookmark not defined.
چرخه عمر محصول و نوآوری.....	Error! Bookmark not defined.
نظام های ملی نوآوری.....	Error! Bookmark not defined.
جنبه های کلیدی نظام ملی نوآوری.....	Error! Bookmark not defined.
تحصیل و آموزش.....	Error! Bookmark not defined.
ظرفیت های علم و فناوری.....	Error! Bookmark not defined.
ساختار صنعتی.....	Error! Bookmark not defined.
نقاط قوت و ضعف علم و فناوری.....	Error! Bookmark not defined.
تعاملات در نظام نوآور.....	Error! Bookmark not defined.
نظام نوآوری ملی با توجه به بافت تاریخی فرهنگی.....	Error! Bookmark not defined.
پتنت ها، اختراعات و دیگر حقوق مالکیت فکری.....	Error! Bookmark not defined.
اختراع قابل پتنت شدن چیست؟.....	Error! Bookmark not defined.
حقوق پتنت ها در عمل.....	Error! Bookmark not defined.
جنبه های تجاری موافقت نامه مالکیت فکری (TRIPS).....	Error! Bookmark not defined.
انتقال فناوری.....	Error! Bookmark not defined.
کانال های انتقال فناوری بین المللی.....	Error! Bookmark not defined.
سرمایه گذاری مستقیم خارجی FDI.....	Error! Bookmark not defined.
سرمایه گذاری های مشترک و اتحادیه های استراتژیک.....	Error! Bookmark not defined.
اعطای مجوز فناوری.....	Error! Bookmark not defined.

تجارت.....	Error! Bookmark not defined.
نوآوری و نفوذ فناوری.....	Error! Bookmark not defined.
فناوری و جهانی شدن.....	Error! Bookmark not defined.
فصل یازدهم: کولوژی و تغییرات جوی.....	۷۲
مقدمه.....	۷۳
تخریب زیست محیطی و عوامل موثر بر آن.....	۷۴
تغییرات آب و هوایی.....	۷۶
از تغییرات آب و هوایی چه می دانیم؟.....	Error! Bookmark not defined.
مشارکت جهانی برای مقابله با تغییرات آب و هوایی.....	Error! Bookmark not defined.
طرح های ابتکاری دولت ها برای مقابله با تغییرات آب و هوا..	Error! Bookmark not defined.
آلودگی فرامرزی و استراتژی انرژی.....	Error! Bookmark not defined.
چارچوب های قانونی بین المللی برای حفاظت از محیط زیست ..	Error! Bookmark not defined.
چالش های حفاظت از محیط زیست برای کسب و کارها.....	۷۷
توسعه پایدار در بافت کسب و کار.....	۷۷
مدیریت زیست محیطی.....	۷۸
اقدامات اتحادیه اروپا در خصوص محیط زیست.....	Error! Bookmark not defined.
مصرف پایدار.....	Error! Bookmark not defined.
حفاظت از محیط زیست و ارزش های در حال تغییر.....	Error! Bookmark not defined.
فصل دوازدهم: اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی.....	۸۰
مقدمه.....	۸۰
اخلاقیات: رویه ها و اصول.....	۸۱
بنیان های اخلاق.....	۸۲
اصول اخلاقی در کسب و کار.....	Error! Bookmark not defined.
مسئولیت اجتماعی شرکت ها.....	۸۳
نظریه مسئولیت اجتماعی شرکتی.....	Error! Bookmark not defined.
نظریه مسئولیت اجتماعی شرکتی در عمل.....	Error! Bookmark not defined.
رسیدن به استانداردهای بین المللی.....	Error! Bookmark not defined.
مسئولیت اجتماعی شرکتی و حاکمیت شرکتی.....	Error! Bookmark not defined.
شرکت تجاری اجتماعی.....	Error! Bookmark not defined.
چه کسانی جا مانده اند و چرا؟.....	Error! Bookmark not defined.
برندگان و بازندگان در نیروی کار جهانی.....	Error! Bookmark not defined.
اهداف توسعه ای.....	۸۳

پیامدهای مسئولیت اجتماعی شرکتی.....	۸۵
فصل سیزدهم: نگاهی به موضوعات انتقادی.....	Error! Bookmark not defined.
مقدمه.....	Error! Bookmark not defined.
بازنگری مضامین انتقادی.....	Error! Bookmark not defined.
محیط چندلایه.....	Error! Bookmark not defined.
محیط چندبعدی.....	Error! Bookmark not defined.
نقش حکومت و دولت.....	Error! Bookmark not defined.
اقتصادهای نوظهور.....	Error! Bookmark not defined.
جوامع در حال تغییر.....	Error! Bookmark not defined.
جهانی شدن صنایع.....	Error! Bookmark not defined.
ریسک‌های بین‌المللی.....	Error! Bookmark not defined.
نگاه به آینده.....	Error! Bookmark not defined.
تغییر پیکربندی جهانی شدن.....	Error! Bookmark not defined.
چالش‌های جدید برای دولت‌های ملی.....	Error! Bookmark not defined.
انتقال توازن جهانی قدرت.....	Error! Bookmark not defined.

فهرست شکل‌ها

شکل ۱-۱- ذینفعان خانگی و خارجی.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۲-۱- شرکت چندملیتی (MNE).....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۳-۱- ساختار تک لایه هیئت مدیره.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۴-۱- واحدهای وظیفه‌ای کسب‌وکار در محیط سازمانی.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۵-۱- ابعاد و لایه‌های محیط بین‌المللی.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱-۲- فرایندهای جهانی‌شدن و پیامدهای آن.....	۲۶
شکل ۲-۲- حالت‌های بین‌المللی شدن.....	۳۱
شکل ۳-۲- پارادایم OLI دانینگ.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱-۳- جریان دایره‌ای درآمد در اقتصاد.....	۳۷
شکل ۲-۳- مروری بر سیستم‌های اقتصادی مختلف.....	۳۹
شکل ۱-۴- الماس پورتر: تعیین مزیت ملی.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱-۵- تحلیل SWOT.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۲-۵- مدل پنج نیروی پورتر.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۳-۵- دیدگاه منبع محور بنگاه‌ها.....	Error! Bookmark not defined.

شکل ۴-۵- سطوح استراتژی.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۵-۵- مدل‌های بین‌المللی سازی.....	۴۳
شکل ۶-۵- گزینه‌های سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۷-۵- کسب‌وکارهای جنرال الکتریک در سال ۲۰۰۹.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۸-۵- ساختار مبتنی بر واحدهای وظیفه‌ای.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۹-۵- ساختار چندبخشی.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱۰-۵- ماتریس جهانی.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱۱-۵- مدل‌های سازمان‌های بین‌المللی.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱-۶- جنبه‌های فرهنگی.....	۴۸
شکل ۲-۶- تأثیرات مذاهب بر کسب‌وکارها.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱-۷- اثر سیاست‌های حکومتی بر کسب‌وکارها.....	۵۳
شکل ۲-۷- دموکراسی در مقایسه با نظام خودکامه.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۳-۷- قوای سه‌گانه دولت.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۴-۷- اقدامات اصلی در منشور سازمان ملل متحد.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱-۸- محیط قانونی بین‌المللی.....	۵۶
شکل ۲-۸- خلاصه‌ای از حیطه‌های مهم قوانین اثرگذار بر کسب‌وکار و صلاحیت قضایی مربوطه.....	۵۷
شکل ۲-۸- ریسک‌های قانونی در کسب‌وکار بین‌المللی.....	۶۰
شکل ۴-۸- کنوانسیون حقوق بشر ملل متحد.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۱-۹- اوراق قرضه بدهی رهنی.....	۶۵
شکل ۱-۱۱- عوامل تخریب محیطی.....	۷۵
شکل ۲-۱۱- جنبه‌های مدیریت محیط‌زیست.....	۷۸
شکل ۱-۱۲- ابعاد اخلاقی کسب‌وکار.....	۸۳
شکل ۲-۱۲- هرم مسئولیت اجتماعی شرکتی کارول.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۳-۱۲- اهداف توسعه هزاره.....	۸۴
شکل ۱-۱۳- لایه‌های چندگانه محیط کسب‌وکار.....	Error! Bookmark not defined.
شکل ۲-۱۳- تقاضاهای جدید و قدیم از دولت‌های ملی.....	Error! Bookmark not defined.

فهرست جدول‌ها

جدول ۱-۱- اصول حاکمیت شرکتی توصیه‌شده از طرف سازمان همکاری و توسعه اقتصادی.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۲-۱- شاخص فراملیتی.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۳-۱- تجزیه تحلیل PEST در محیط کسب‌وکار بین‌المللی.....	Error! Bookmark not defined.

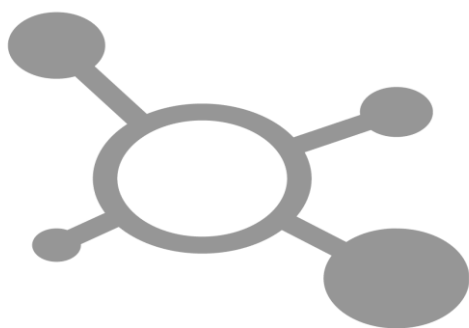
جدول ۱-۴- ابعاد و لایه‌های محیط بین‌المللی.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۲-۱- توسعه اقتصادی: دسته‌بندی کشورها از سوی سازمان ملل متحد.....	۳۰
جدول ۳-۱- اعضای اتحادیه اروپا و منطقه یورو.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۱- رده‌بندی رقابت‌پذیری مجمع جهانی اقتصاد WEF برای سال ۲۰۱۸-۲۰۱۹.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۲- مزایا و معایب تجارت آزاد.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۴-۳- گروه‌بندی تجارت منطقه‌ای.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۶-۱- رتبه کشورهای منتخب در چهار بعد فرهنگ ملی براساس تحقیقات هافستد.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۷-۱- نظام‌های دولت.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۸-۱- طرح کلی قوانین مدنی و قوانین کیفری.....	۵۹
جدول ۸-۲- کشورهای منتخب با قانون مدنی و عرفی.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۸-۳- خلاصه‌ای از سنت‌های قوانین عرفی و مدنی.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱۳-۱- محیط ملی و جهانی.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱۳-۲- ریسک‌های بین‌المللی برای کسب‌وکار.....	Error! Bookmark not defined.
جدول ۱۳-۳- مسئولیت اجتماعی شرکتی و موضوع پایدارپذیری در ابعاد محیطی.....	Error! Bookmark not defined.

بخش اول: کسب و کار در محیط جهانی

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

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

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



فصل اول:

مقدمه‌ای بر کسب و کارها

مقدمه

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

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

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

کسب و کارهای موجود چه می کنند؟

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

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

اهداف و مقاصد

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

Enterprise) وجود دارد که جایی بین دو دسته پیشین قرار دارد، هدفش به دست آوردن پول است، اما این پول بیشتر برای انگیزه‌های اجتماعی است.

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

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

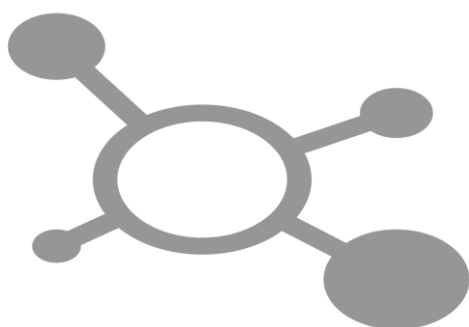
بازارها و مصرف‌کنندگان

بازار یک مفهوم قدیمی است و به محلی اشاره دارد که در آن معاملات ارزی به‌صورت رسمی یا غیررسمی انجام می‌گیرد. امروزه مفهوم بازار در زمینه‌های فراوانی به‌کاربرده می‌شود و می‌تواند شماری از پدیده‌ها را پوشش دهد،

اگرچه تمامی این‌ها از مفهوم هسته‌ای معاملات ارزی ریشه می‌گیرند. بازار را می‌توان به چهار روش عمده تعریف کرد.

- کشور، برحسب مصرف‌کنندگان خود. مصرف‌کنندگان کشوری معمولاً با توجه به فرهنگ و تاریخ مشترک، در چگونگی ترجیح محصول شباهت دارند. بازارهای ملی، تکیه‌گاه اصلی بسیاری از شرکت‌هایی است که بر بازارهای خانگی خود تمرکز می‌کنند.
- نوع تجاری. تجارت می‌تواند در سطح جهانی رخ دهند و نباید به یک محل خاص محدود شود. برای مثال بازارهای مالی وجود دارند تا معاملات مالی را انجام دهند، مانند بازار سهام.
- کشور، برحسب اقتصاد خود. استفاده نسبتاً جدید از این کلمه معمولاً در مفهوم «بازارهای در حال ظهور» (Emerging Markets) است، واژه‌ای که به‌طور گسترده‌ای استفاده می‌شود اما نسبتاً آزادانه‌تر تعریف شده است. این کلمه به کشورهای در حال توسعه سریع اشاره دارد، و به‌طور قابل توجه، «کشورهای عضو بریک» (Bric Countries) یعنی برزیل، روسیه، هند و چین، از این نوع هستند. رشد سریع اقتصادی، آن‌ها را مرکز توجه بسیاری از کسب‌وکارها قرار داده است، که دلیل عمده آن نیز صفوف رو به رشد مصرف‌کنندگان طبقه متوسط آن کشورهاست
- گروهی از مصرف‌کنندگان با ترجیحات و ویژگی‌های مشابه. در بازاریابی، گروهی از مصرف‌کنندگان قابل تشخیص، همچون افرادی با سن ۱۸ تا ۳۰ سال به‌عنوان یک «بخش» (Segment) شناخته می‌شوند.

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



فصل دوم:

جهانی شدن و محیط کسب و کار

مقدمه

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

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

جهانی‌شدن به چه معناست؟

دائماً خاطرنشان می‌کنیم که ما در جهانی زندگی می‌کنیم که جهانی شده است. مردم در کشورهای ثروتمندتر جهان به کالاهای مصرفی کم‌هزینه، دسترسی به اینترنت در هر مکانی و مسافرت به سراسر جهان همچون یک اتفاق معمولی، عادت کرده‌اند. این منافع در زندگی مصرف‌کننده مدرن و امروزی همگی به جهانی‌شدن مرتبط است و پیوند زده شده

است. در عین حال، مردم در هر دو کشور ثروتمند و فقیر در مورد امرار معاش، شرایط زندگی و محیط طبیعی نگران هستند. این جنبه‌های جهانی شدن بر سر رفاه آینده سایه افکنده است. چگونه تمامی این اثرات، مطلوب یا نامطلوب، به هم مرتبط می‌شوند؟ در این فصل رویکردی را در نظر می‌گیریم که بازیگران و نیروهای به هم پیوسته‌ای را شناسایی و به تدوین استراتژی آینده به منظور گسترش منافع برای تمامی مردم جهان کمک می‌کند در حالی که از اثرات منفی آن می‌کاهد.

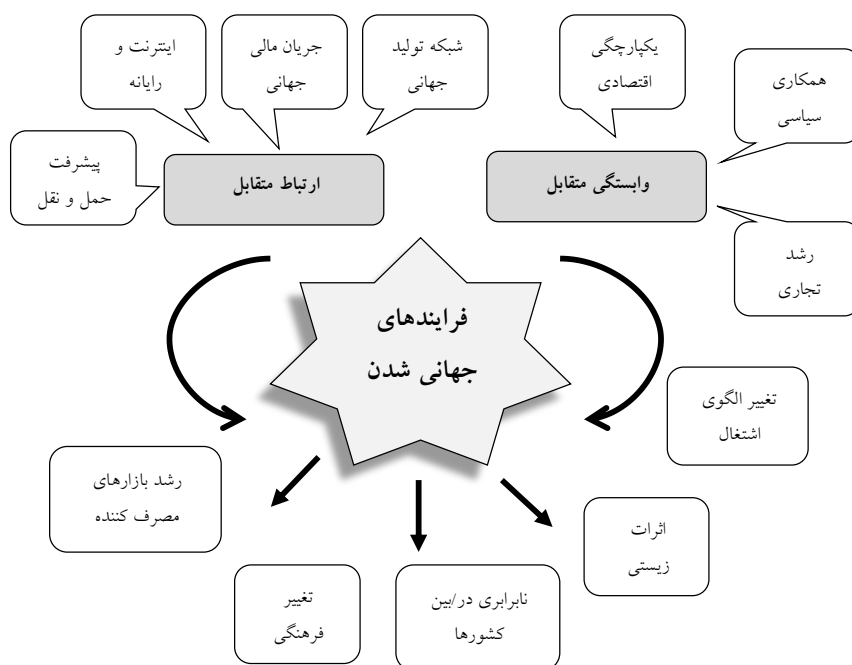
«جهانی شدن» (Globalization) را می‌توان به عنوان ترکیبی از فرایندها تعریف کرد که در آن محصولات، مردم، شرکت‌ها، پول و اطلاعات می‌تواند سریعاً در سراسر جهان حرکت کند، و محدود موانع مرزی بر سر راه آن‌ها قرار دارد، دقیقاً همان‌طور که تصمیم‌گیرندگان می‌خواهند. فرایندهای نتیجه شده تغییراتی در هر دو تولیدات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

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

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

کوچک‌تر می‌شوند و جامعه مدنی جهانی پدیدار خواهد شد. اگرچه به نظر می‌رسد که این دیدگاه تقریباً طنین خوش‌بینانه برای طرفداران به صدا درمی‌آورد، برای بسیاری از شکاکان که به سرسختی ارزش‌های فرهنگی ریشه‌دار اشاره می‌کنند، آهنگ راستینی نمی‌نوازد، و زنگ خطری برای دیگری است که از پیامدهای ابرجهانی‌شدن برای جوامع، محیط فرهنگی و ملی آن‌ها هراس دارند.

بحثی در مورد جنبه‌های مثبت و منفی جهانی‌شدن به راه افتاد که در آن هر دو طرفداران جهانی‌شدن و منتقدان آن‌ها سخنرانی‌های زیادی کرده‌اند. برخی با انکار اینکه جهانی‌شدن در حال وقوع است، و با اشاره به قدرت لایتقطع بازیگران بزرگ و حاکم و محیط‌های فرهنگی مختلف، به اندازه طرفداران جهانی‌شدن، موضع افراطی پیش گرفتند. دیگر منتقدان قانع شدند که جهانی‌شدن، واقعیت است، اما اینکه آزادانه و از بند گسسته باشد، بیش از اینکه خوب باشد، احتمالاً آسیب‌رسان است، و در نتیجه، تمرکز قدرت اقتصادی در دستان نیروهای شرکتی بزرگ به بهای آسیب‌رساندن به محیط و جوامع است. این خط فکری که به‌طور خاص روی قدرت اقتصادی ایالات‌متحده پس از جنگ متمرکز بود، گواه توان شرکت‌های چندملیتی و قدرت نفوذ ایالات‌متحده در روابط بین‌المللی بود. این بحث به خیابان‌ها رسید و همچون تظاهرات ضد جهانی‌سازی به یک رویداد منظم در کنفرانس دولتی بین‌المللی ازجمله سازمان تجارت جهانی در ۱۹۹۹ در سیاتل واشنگتن تبدیل شد.



شکل ۱-۲- فرایندهای جهانی‌شدن و پیامدهای آن

در دهه بعدازآن، یک بحث متعادل‌تر پدید آمد که واقعیت جهانی شدن را به رسمیت می‌شناخت، اما با حرکت روی اثرات محلی، هم خوب و هم بد، و آنچه می‌تواند در مورد اصلاح آسیب‌های خود انجام دهد، تمرکز داشت. این دیدگاه که در اینجا به تصویب رسیده است، این است که جهانی شدن یک پدیده تنها نیست، بلکه فرایندهای همه‌جانبه فراگیر جهانی است، اما فرایندهایی که اقدامات مستقل بسیاری از بازیکنان مختلف در مکان‌های مختلف را منعکس می‌سازد.

فرایندهای جهانی شدن در شکل ۱-۲ آورده شده است. ارتباط متقابل و وابستگی متقابل دو موضوع عمده هستند. موضوع اول یعنی «ارتباط متقابل» (Interconnectedness) عمدتاً به وسیله پیشرفت در تکنولوژی، کامپیوتر و اینترنت تسهیل شده است که این پیشرفت‌ها اجازه می‌دهد که هر روز بیش‌ازپیش در میان مردم در مناطق جغرافیایی مختلف شبکه‌های ارتباطی بیشتری به وجود آید. اگرچه ما روی ارتباطات تجاری و کسب‌وکاری تمرکز داریم، باید به خاطر داشته باشیم که امروزه وب‌سایت‌های شبکه‌های اجتماعی بخشی از این فرایندها هستند، که به‌طور فزاینده‌ای بین بنگاه‌ها و کارکنان خود گسترش می‌یابند. پیشرفت در حمل‌ونقل مانند حمل‌ونقل کانتینر به‌وسیله کشتی پیوندها و ارتباطات تجاری را آسان ساخته است. شرکت‌های چندملیتی جهان به گردانندگان و محرکان تولید جهانی تبدیل شده‌اند و زنجیره تأمین آن‌ها به تدریج به‌منظور ارائه محصولات به مصرف‌کنندگان در محدوده بازارهای رو به افزایش، تکامل می‌یابد. جریان‌های مالی نیز از اینترنت و تکنولوژی اطلاعات بهره‌مند شده‌اند که اجازه می‌دهد سرمایه‌گذاری و معاملات مرزی به سرعت و به‌آسانی انجام گیرد.

عطف به موضوع دوم در شکل ۱-۲، «وابستگی متقابل» (Interdependence) رو به رشد میان کشورها انجام گرفته است. ممکن است ظاهراً به نظر برسد که در نتیجه وابستگی متقابل، کشورها استقلال خودشان را از دست می‌دهند اما فرایندهای بسیار ظریف‌تری در حال وقوع است. به‌جای محو تدریجی و زوال استقلال ملی کشورها، ما شاهد کشورهایی هستیم که هر دو حق حاکمیت برای عمل کردن و تمایل به همکاری با سایر کشورها در اهداف مشترک را حفظ می‌کنند. کشورها در فرایندها، نه برخلاف شرکت‌های در حال تحول و دگرگونی، خودشان را مانند پیوند با یکدیگر در تحقق رفاه و سلامتی می‌بینند. همان‌قدر که یکپارچگی اقتصادی عمیق‌تر می‌شود، وابستگی متقابل بین کشورها و بین شرکت‌های تجاری انجام می‌گیرد. گشایش تدریجی سیستم‌های مالی و اقتصادی ملی برای سرمایه‌گذاری خارجی همراه با آزادسازی تجاری رخ داده است. این‌ها به سمت آزادسازی بازارهایی که کشف و ضبط شده‌اند، و تاحدی به‌عنوان شاخص‌های گسترش سرمایه‌داری جهانی گرایش دارند، که اصل اساسی از ابرجهانی شدن هستند. باین حال، اصلاحات بازار در هر دو جنس و سرعت میان کشورها متفاوت است. کشورهایی با سیستم‌های استبدادی مانند کشور چین از ابزارهای بازار برای رسیدن به اهداف ملی استفاده کرده‌اند به‌جای اینکه خودشان را به سیستم‌های بازار آزاد تبدیل کنند. دولت‌ها به سرمایه‌گذاری خارجی که منجر به رشد اقتصادی به‌ویژه در قالب مشاغل خانگی می‌شود، می‌نگرند، اما در مورد جایز شمردن از دست دادن کنترل روی این نیروهای اقتصادی با احتیاط هستند. از این حیث، احتمالاً رسالت و فرضیه ابرجهانی‌شدن، سرسختی مردم و ملت‌ها را دست‌کم گرفته است، و در درک این

موضوع که وابستگی متقابل به صورت خودکار به انحطاط و زوال دولت‌ها به عنوان یک بازیگر اقتصادی و سیاسی منجر نمی‌شود، ناموفق بود.

فرایند جهانی شدن به صورت نامنظمی رخ می‌دهد و به روش‌های گوناگون بر ابعاد محیطی متفاوت تأثیر می‌گذارد. همچنین این فرایندها به شیوه‌های متفاوتی کشورها را تحت تأثیر قرار می‌دهند، و به شکاف‌های در حال ظهوری هم در داخل و بین کشورها یعنی میان کشورهایی که منفعت برده‌اند و نبرده‌اند، منجر می‌شود. ذینفعان دربرگیرنده مکان‌های مطلوب برای تولید کم‌هزینه هستند، درحالی‌که کارهای ساده (مشاغلی که به مهارت کمی نیاز دارد) در کشورهای پیشرفته به سرعت در حال ناپدید شدن هستند. و جالب اینجاست که شاید جهانی شدن، به جای اینکه تفاوت‌های بین کشورها را کاهش دهد، آن‌ها را برجسته می‌سازد.

تفاوت‌های کشوری

هر کشوری ویژگی‌های منحصر به فردی دارد که ماهیت فعالیت‌های اقتصادی که اقتصاد ملی آن را شکل داده و تحت تأثیر قرار می‌دهد. فعالیت اقتصادی را می‌توان به سه بخش گسترده تقسیم کرد: **تولید اولیه (Primary Production)** که شامل کشاورزی، معدن و ماهیگیری است، **«تولید ثانویه» (Secondary Production)** که تولید صنعتی است و **«بخش سوم» (Tertiary Sector)** که شامل خدمات از جمله خدمات مالی می‌شود. هر سه نوع فعالیت در هر اقتصادی به دست آورده می‌شود، اما در میزان و نسبت آن‌ها تفاوت‌های زیادی وجود دارد. معمولاً کشورها از نظر اقتصادی به صورت مرحله به مرحله پیشرفت می‌کنند، یعنی ابتدا از صنایع اولیه به تولید و سپس به خدمات به پیش می‌روند که بخش خدمات پیشرفته‌تر در نظر گرفته می‌شود. استثنائاتی نیز در این الگو وجود دارد. کشورهایی که از نظر منابع طبیعی غنی هستند، عمدتاً روی فعالیت‌هایی تکیه دارند تا تولید ثروت کنند، اما این دیدگاه می‌تواند سیاست‌های کوتاه بینانه باشد، زیرا روزی خواهد آمد که این منابع تمام می‌شوند. در جستجوی تنوع بودن به منظور حفظ رشد پایدار، بیشتر توصیه می‌شود، اگرچه معمولاً رسیدن به آن در عمل آسان نیست. در فصل بعدی به سیستم‌های اقتصاد ملی به طور دقیقی نگاه خواهیم کرد، اما در این قسمت، یک دیدگاه مقایسه‌ای در مورد جهانی شدن در زمینه تفاوت‌های کشورها خواهیم داشت.

جهانی شدن با صنعتی شدن که معمولاً نتیجه توسعه اقتصادی است، ارتباط تنگاتنگی دارد. **«صنعتی شدن» (Industrialization)** فرایند تحول اقتصادی از تولید عمدتاً کشاورزی برای مصارف داخلی به اقتصاد مبتنی بر تولید کارخانه‌ای همراه با پتانسیل و توانایی صادرات است. صنعتی شدن بر توان بالقوه کشور به منظور خلق ثروت و رشد اقتصادی می‌افزاید، بخصوص اگر صنایع آن کشور در شرکت‌های چندملیتی موفق، رشد کنند. بنابراین به صنعتی شدن به عنوان کلید توسعه اقتصادی نگاه می‌شود.

اگرچه می‌توان **«توسعه اقتصادی» (Economic Development)** را به هرگونه تغییر در تعادل کلی فعالیت‌های اقتصادی ارجاع داد، معمولاً به صنعتی شدن و تغییرات منتجه در جامعه اشاره دارد که به موجب آن مشاغل اکثراً در

بخش‌های صنعتی متمرکز می‌شوند. بریتانیا اولین کشوری بود که صنعتی شد، از اوایل قرن نوزدهم به بعد، بسیاری از اختراعات مانند موتور بخار، توربین‌های برقی و لوکوموتیو راه‌آهن که بعدها به‌وسیله دیگر کشورهای اروپایی و ایالات متحده دنبال شدند، منشاء بریتانیایی دارند که به این کشورها گسترش یافت. پس از جنگ جهانی دوم، زمانی که بسیاری از کشورهای اروپایی و ژاپن با وظیفه بازسازی زیرساخت‌ها و ظرفیت صنعتی روبرو بودند، ایالات متحده آمریکا در جایگاه خوبی قرار گرفت تا با تولید در مقیاس بزرگ، و برآورده سازی تقاضاهای رو به رشد برای کالاهای مصرفی توانست به جلو پیشروی کند. با این وجود در اواخر دهه ۱۹۶۰، توسعه صنعتی کشور ژاپن که در حال شتاب گرفتن بود، به یک قدرت صنعتی جهانی در بخش‌هایی مانند تولید خودرو تبدیل شد. در دهه ۱۹۸۰ تولیدکنندگان ژاپنی سلطه صنعتی آمریکا را تهدید کردند. در آن زمان، کره جنوبی مانند کشور ژاپن در برخی از بخش‌های مشابه همچون اتومبیل و الکترونیک قدرت گرفت. شرکت‌های سامسونگ و ال‌جی به نیروهای جهانی در الکترونیک تبدیل شدند و هیوندا خودروساز جهانی شد. اخیراً کشورهای هند و چین از رشد سریع به همراه توسعه اقتصادی برخوردار شدند.

«کشورهای توسعه‌یافته» (Developed Countries) جهانی اکثراً کشورهایی هستند که فرایندهای صنعتی شدنشان تا دهه ۱۹۸۰ به بلوغ رسیده است. سازمان ملل ۲۴ کشور را به‌عنوان کشورهای عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی با درآمد بالا دسته‌بندی کرد که تقریباً با اقتصادهای توسعه‌یافته معادل و برابر هستند. این کشورها بیشتر در آمریکای شمالی، اتحادیه اروپا (EU) و ژاپن واقع شده‌اند که تحت عنوان «کشورهای سه‌گانه» (Triad Countries) شناخته شده‌اند. استرالیا و نیوزلند نیز در این دسته‌بندی قرار دارند.

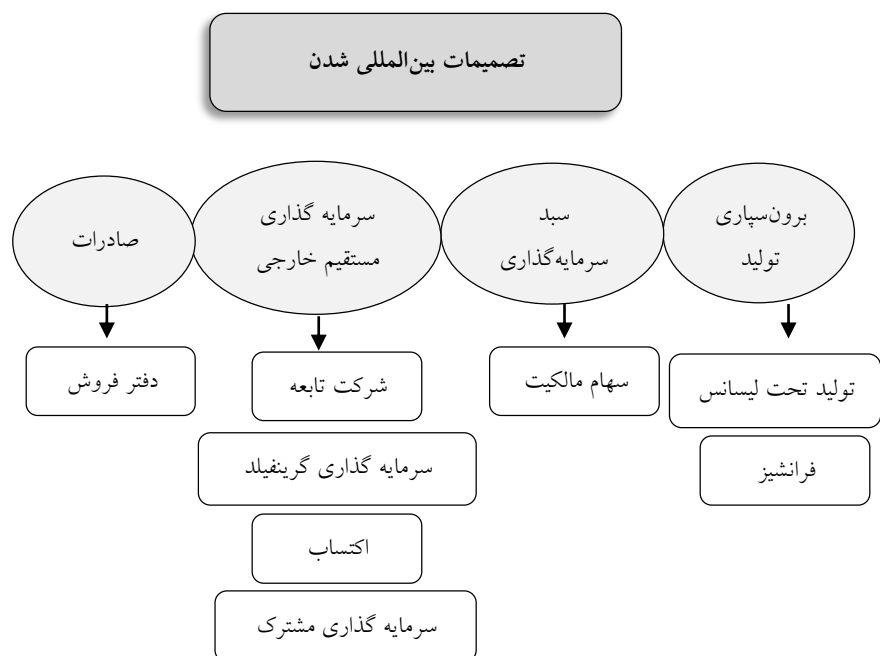
کشورهای در حال تغییر از کشاورزی به تولید صنعتی در دسته گسترده‌تری از «کشورهای در حال توسعه» (Developing Countries) قرار می‌گیرند که دسته‌بندی دوم از طرف سازمان ملل است. از این کشورها اغلب به‌عنوان «کشورهای جهان سوم» یاد می‌شود اما امروزه از این اصطلاح به‌ندرت استفاده می‌شود زیرا این کلمه بیانگر تفکر دوقطبی دوران پس از جنگ است، دورانی که به عصر «جنگ سرد» مشهور است و تحت سلطه تنش میان کشورهای سرمایه‌داری غرب، یعنی «کشورهای جهان اول» و کشورهای بلوک کمونیستی یعنی «کشورهای جهان دوم» بود. این دسته‌بندی‌های جنگ سرد تقریباً با اتفاقاتی همچون سقوط اتحاد جماهیر شوروی و ظهور اصلاحات اقتصادی بازار در سراسر جهان‌جایگزین شده‌اند. اکثریت قریب به اتفاق کشورهای جهان در دسته‌بندی کشورهای در حال توسعه قرار می‌گیرند. تغییرات بزرگی در سطوح توسعه میان این کشورها وجود دارد. بعضی از این کشورها مانند کره جنوبی در حال حاضر نیروهای صنعتی جهان هستند، و برخی از آن‌ها در طرف دیگر این پلکان ترقی و در مراحل اولیه صنعتی شدن باقی‌مانده‌اند. سازمان ملل متحده به‌طور گسترده ۱۳۷ کشور در جهان را در زمره کشورهای در حال توسعه دسته‌بندی کرده است. این کشورها عمدتاً در آمریکای جنوبی، آفریقا و آسیا واقع شده‌اند. شاید گیج‌کننده باشد اما کشور کره جنوبی به‌عنوان کشور در حال توسعه دسته‌بندی می‌شود اگرچه کشوری با درآمد بالا در سازمان همکاری و توسعه اقتصادی است. سازمان ملل متحد دارای یک دسته‌بندی جداگانه برای «اقتصادهای در حال گذار» (Transition Economies) اروپای شرقی و مرکزی و کشورهای مشترک‌المنافع (کشورهای مستقل مشترک‌المنافع از جمله روسیه)

است که از سال ۱۹۹۱ به بعد از اقتصادهای برنامه‌ریزی‌شده اتحاد جماهیر شوروی سابق به اقتصادهای مبتنی به بازار؛ گذار داشته است. تعداد این اقتصادهای در حال گذار ۲۷ کشور است و تغییرات چشمگیری در میزان توسعه و اصلاحات بازار نشان می‌دهند. اساساً ده تا از این کشورها، اقتصادهای بازار و دموکراسی‌های در حال گذار هستند. این‌ها اعضای اتحادیه اروپا و سازمان همکاری و توسعه اقتصادی هستند اما بقیه ساختارهای خودکامه‌تر (استبدادی‌تر) را حفظ کرده‌اند که میراث گذشته آن‌هاست.

جدول ۱-۲- توسعه اقتصادی: دسته‌بندی کشورها از سوی سازمان ملل متحد

دسته‌بندی	کشورها
کشورهای توسعه‌یافته و کشورهای درآمد بالا عضو سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۲۴ کشور)	استرالیا، اتریش، بلژیک، کانادا، دانمارک، فرانسه، فنلاند، آلمان، ایسلند، ایرلند، ایتالیا، ژاپن، لوکزامبورگ، هلند، نیوزلند، نروژ، پرتغال، اسپانیا، کره جنوبی، سوئد، سوئیس، انگلستان و ایالات متحده آمریکا
اعضای سازمان همکاری و توسعه اقتصادی (۳۰ کشور)	کشورهای بالا به‌علاوه جمهوری چک، مجارستان، مکزیک، لهستان، اسلواکی و ترکیه
اقتصادهای در حال گذار اروپای مرکزی و اروپای شرقی و کشورهای مستقل مشترک‌المنافع (۲۷ کشور)	آلبانی، ارمنستان، آذربایجان، بلاروس، بوسنی و هرزگوین، بلغارستان، کرواسی، جمهوری چک، جمهوری استونی، گرجستان، مجارستان، قزاقستان، قرقیزستان، جمهوری لتونی، لیتوانی، مقدونیه، مولدووا، لهستان، رومانی، روسیه، اسلواکی، اسلوونی، تاجیکستان، ترکمنستان، اوکراین، ازبکستان
کشورهای در حال توسعه (۱۳۷ کشور)	(گزینش‌شده) الجزایر، آنگولا، آرژانتین، بنگلادش، بولیوی، بوتسوانا، برزیل، بورکینافاسو، کامبوج، کامرون، چاد، شیلی، کنگو، کاستاریکا، کوبا، قبرس، اکوادور، مصر، گینه استوایی، گامبیا، غنا، مغولستان، مراکش، گواتمالا، هند، اندونزی، عراق، کنیا، کره جنوبی، کویت، لسوتو، مالزی، مالی، مکزیک، نیکاراگوئه، نیجریه، پاکستان، پرو، فیلیپین، عربستان سعودی، سنگاپور، سومالی، آفریقای جنوبی، تایلند، تونس، ترکیه، اوگاندا، امارات متحده عربی، اوروگوئه، ونزوئلا، ویتنام، زامبیا، زیمبابوه
کشورهای کمتر توسعه‌یافته (۵۰ تا از فقیرترین کشورهای بالا)	(گزینش‌شده) افغانستان، آنگولا، بنگلادش، بنین، بورکینافاسو، کامبوج، چاد، مجمع‌الجزایر قمر، گینه استوایی، جمهوری دموکراتیک کنگو، اتیوپی، گامبیا، گینه بیسائو، هائیتی، مالاوی، مالی، موزامبیک، میانمار (برمه)، نپال، نیجریه، رواندا، سیرالئون، سومالی، سودان، تانزانیا، توگو، اوگاندا، یمن، زامبیا

شرکتی که تمایلی به ورود به بازارهای خارجی به روش مالکیت داشتن خودش ندارد یا به خاطر کنترل‌های دولتی انجام چنین کاری ممنوع می‌باشد، می‌تواند از روش «سرمایه‌گذاری مشترک» (Joint Venture) استفاده کند و بدین‌وسیله با یک شرکت به‌عنوان شریک برای اجرای سرمایه‌گذاری مستقیم خارجی همکاری کند. شرکت‌های شریک شرکت‌های چندملیتی در روش سرمایه‌گذاری مشترک معمولاً شرکت‌های محلی می‌باشند تا آگاهی از دانش محلی آن‌ها شانس شرکت‌های چندملیتی را برای موفقیت افزایش دهد. هر یک از شرکا در شرکت جدید درصدی از سهام دارند. در بسیاری از اقتصادهای در حال ظهور، لازم است شرکت‌های خارجی از مسیر معین سرمایه‌گذاری مشترک وارد شوند زیرا از نظر قانونی، تصاحب کل یک شرکت به ثبت رسیده محلی توسط شرکت‌های خارجی ممنوع است. این‌گونه محدودیت‌ها به تدریج از بین می‌روند زمانی که کشورها درهای بازارهای خود را بگشایند.



شکل ۲-۲- حالت‌های بین‌المللی شدن

گزینه بعدی، یعنی سبب سرمایه‌گذاری نیز منوط به وجود محدودیت‌هایی در برخی از کشورهاست. «سبب سرمایه‌گذاری» (Portfolio Investment) شامل خریداری سهام یا دیگر اوراق بهادار شرکت‌های خارجی با دیدگاه دستاوردهای مالی از محیط است. این دستاوردها اغلب کوتاه‌مدت به نظر می‌رسند. معمولاً شرکت سبب گردان سهم کوچکی را از شرکت‌ها خریداری می‌کند و از نظر قانونی و سیاسی برای خریدهای بزرگ‌تر محدودیت دارد. صندوق سرمایه‌گذاری خارجی که در فصل اول ذکر شد، ملموس‌ترین سبب سرمایه‌گذاری در بسیاری از بخش‌هاست، و معمولاً سرمایه‌گذاری‌ها را زیر ۱۰ درصد سهام نگه می‌دارد. درجایی که یک سرمایه‌گذار قادر باشد و تمایل داشته باشد تا

سهام بزرگ‌تری، ۳۰ درصد یا بیشتر، خریداری کند، از آنجایی که می‌تواند اعمال کنترل قابل توجهی روی حاکمیت شرکتی و مدیریت داشته باشد، از موقعیت قدرتمندی برخوردار می‌شود.

گزینه نهایی در شکل ۲-۲ «برون‌سپاری تولید» (**Outsourced Production**) است و در میان صاحبان برند به گزینه‌ای معمول و متداول تبدیل شده است. برون‌سپاری تولید بر توافق میان شرکت‌های چندملیتی جهانی و شرکت‌های محلی استوار است که کالاها را تولید خواهند کرد و خدمات را با مجوز شرکت‌های چندملیتی ارائه می‌دهند. در شرکت‌های چندملیتی در بخش پوشاک و دیگر کالاهای مصرفی، «برون‌سپاری تولید تحت لیسانس» (**Manufactures Under Licence**) نام تجاری شرکت چندملیتی وجود دارد که در آن لازم است تولید محصولات موردنیاز تحت مفاد قرارداد لیسانس انجام بگیرد. هدف از برون‌سپاری تولید کاهش هزینه‌ها به وسیله تولید محلی در مکان‌های کم‌هزینه است نسبت به جایی که محصولات به دیگر بازارها صادر می‌شود. این نوع استراتژی، استراتژی کلیدی سرمایه‌گذاری شرکت‌های چندملیتی در کشور چین و دیگر اقتصادهای آسیایی است. در بعضی از بخش‌های بازار مانند فست فود و هتلداری، شرکت‌ها عملیات فرانسیز (اعطای امتیاز) را ترجیح می‌دهند (که در فصل اول تعریف شد) که در این نوع اعطای امتیاز نیز قرارداد لیسانس با تولیدکننده برای ساخت و تحویل محصول باید مطابق با دستورالعمل‌های صاحب نام تجاری (برند) باشد. کاسبان و تجار محلی که صاحبان فرانسیز هستند، سرمایه‌گذاری قابل توجهی انجام می‌دهند، اما این عمل می‌تواند در گسترش نام تجاری مؤثر و مصرف‌کنندگان و مشتریانی را به خود جلب کند. صاحبان برند به نوبه خود، قادر هستند بدون اینکه متحمل سرمایه‌گذاری‌های سنگین در هر کشوری بشوند، از طریق شبکه‌های فرانسیز در سطح بین‌المللی گسترش یابند. قصد داریم که در مورد عملیات فرانسیز و حق امتیاز در ارتباط با برندهای جهانی تأمل کنیم.

شرکت‌ها با استفاده از حالت‌های ورودی مختلف در بازارهای متفاوت و تحت تأثیر شرایط محلی و سیاست‌های دولتی در هر کدام، استراتژی‌های بین‌المللی شدن را طرح‌ریزی می‌کنند تا از هر کدام از این بازارها بیشترین توان بالقوه را به پیش رانند. انتخاب آن‌ها نیز به استراتژی‌های خود شرکت بستگی دارد.

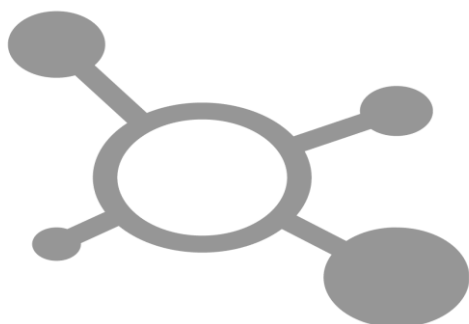
بخش دوم: اقتصادها و بازارها

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

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

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

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



فصل سوم:

اقتصادهای ملی در محیط جهانی

مقدمه

فعالیت اقتصادی هر دولت- ملت به اقتصاد ملی آن کشور نتیجه می‌شود. تنوع و گوناگونی قابل توجهی در میان اقتصادهای ملی وجود دارد. به‌طوری‌که بخش عمده آن به دلیل این حقیقت است که در جهان نزدیک به ۲۰۰ حالت ملت وجود دارد که از نظر اندازه، جغرافیا، جمعیت، آب و هوا و منابع طبیعی بسیار متفاوت هستند. این اختلاف اثرات مستقیمی بر نوع و شدت فعالیت تجاری می‌گذارد که پایدار نیز هست. برای مثال، تجارت سنتی به احتمال فراوان در کشور ساحلی نسبت به یک کشور محصور در خشکی بیشتر رونق می‌یابد. کشورهای سرشار از منابع طبیعی همچون معدن و نفت، اقتصاد ملی توسعه‌یافته‌ای را در اطراف این مواهب طبیعی ساخته‌اند درحالی‌که صنایع تولیدی کاربر، کشورهایی با جمعیت فراوان که نیروی کار فراوانی را ارائه می‌کنند، به‌سوی خود جذب کرده است. هیچ کشوری منابع نامحدود ندارد. در هر یک، اقتصاد ملی نشان‌دهنده فرایندهایی است که چگونگی تخصیص منابع کمیاب را تعیین می‌کند به‌طوری‌که نیازها و خواسته‌های افراد داخل قلمرو خود را برآورده سازد.

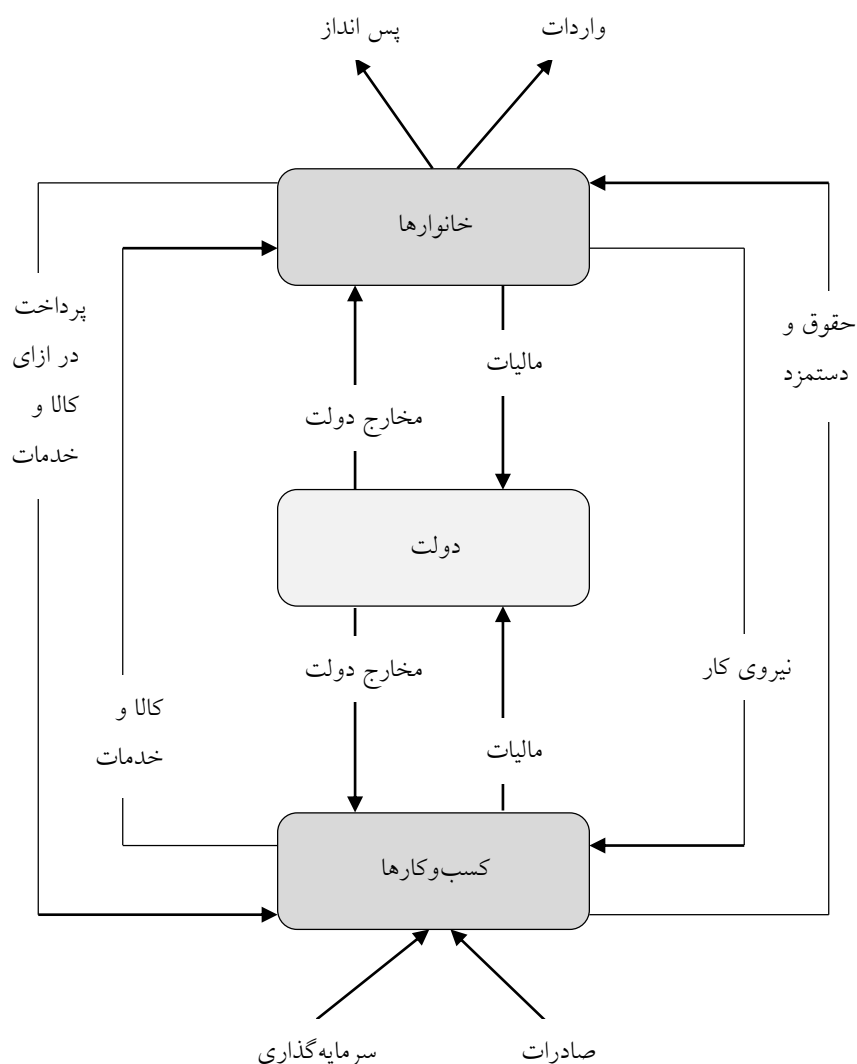
این فصل با نگاه به ابزارهایی آغاز خواهد شد که به‌وسیله آن، اقتصاددانان اقتصادهای ملی را اندازه‌گیری و مقایسه می‌کنند. داده‌های به‌دست‌آمده از این راه، به سیاست‌گذاران اجازه ارزیابی عملکرد اقتصادی و طراحی سیاست‌های ملی را می‌دهد. ما انواع عمده نظام اقتصادی ملی را بررسی خواهیم کرد که در آن بیشتر اقتصادهای جهان مشخص می‌شوند. آن‌ها طیف وسیعی از مدل‌های سرمایه‌داری بازار تا آن‌هایی که کنترل دولت در آن قاطع است را در برمی‌گیرند. روند قابل‌مشاهده در تمامی قاره‌ها در سال‌های اخیر به‌سوی بازارهای باز تغییر کرده، و فرصت‌های بیشتری را برای گسترش کسب‌وکار شرکتی در سطح جهانی به ارمغان آورده است. همان‌طور که در فصل پیش ذکر شد، بازارهای باز نیز ریسک‌هایی در پی دارند. در یک محیط اقتصادی به‌شدت به‌هم‌پیوسته، نقش دولت‌های ملی با حفظ موقعیت محوری داخل کشور و همچنین در نظر گرفتن دیدگاه‌های منطقه‌ای و بین‌المللی تکامل یافت است.

محیط کلان

اقتصاددانان هر دو فعالیت‌های کلی در اقتصاد ملی و فعالیت اقتصادی در سطوح پایین‌تر را مورد مطالعه قرار دادند که میان کسب‌وکارها و مصرف‌کنندگان اتفاق می‌افتد. «اقتصاد کلان» (Macroeconomics)، مطالعه اقتصادهای ملی است درحالی‌که «اقتصاد خرد» (Microeconomics) به مطالعه فعالیت اقتصادی در سطح افراد و شرکت‌ها اشاره دارد. دو حوزه مطالعه اقتصادی با یکدیگر مرتبط می‌شوند. محیط اقتصاد کلان یک کشور به‌طورکلی متشکل از تولید ملی، سطح اشتغال و بهای مصرف‌کننده است. این عوامل به‌عنوان شاخص‌های اقتصادی شناخته شده‌اند که به‌وسیله آن می‌توان اقتصادها را با یکدیگر مقایسه کرد. این داده‌ها با جمع‌آوری داده‌ها از افراد و شرکت‌ها تهیه می‌شوند، به‌طوری‌که

داده‌های اقتصاد خرد، در تحلیل اقتصاد کلان و تصمیم‌گیری‌های سیاسی به کار برده می‌شود. به‌عنوان یک مثال، تحلیل اقتصاد خرد ممکن است به‌طور خاص روی وسایل نقلیه موتوری از جمله قیمت و بازار آن متمرکز شود، و این اطلاعات بخشی از تصویر اقتصاد کلان از کل اشتغال و قیمت‌ها در یک اقتصاد را به‌طور کلی تشکیل دهد.

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



شکل ۳-۱- جریان دایره‌ای درآمد در اقتصاد

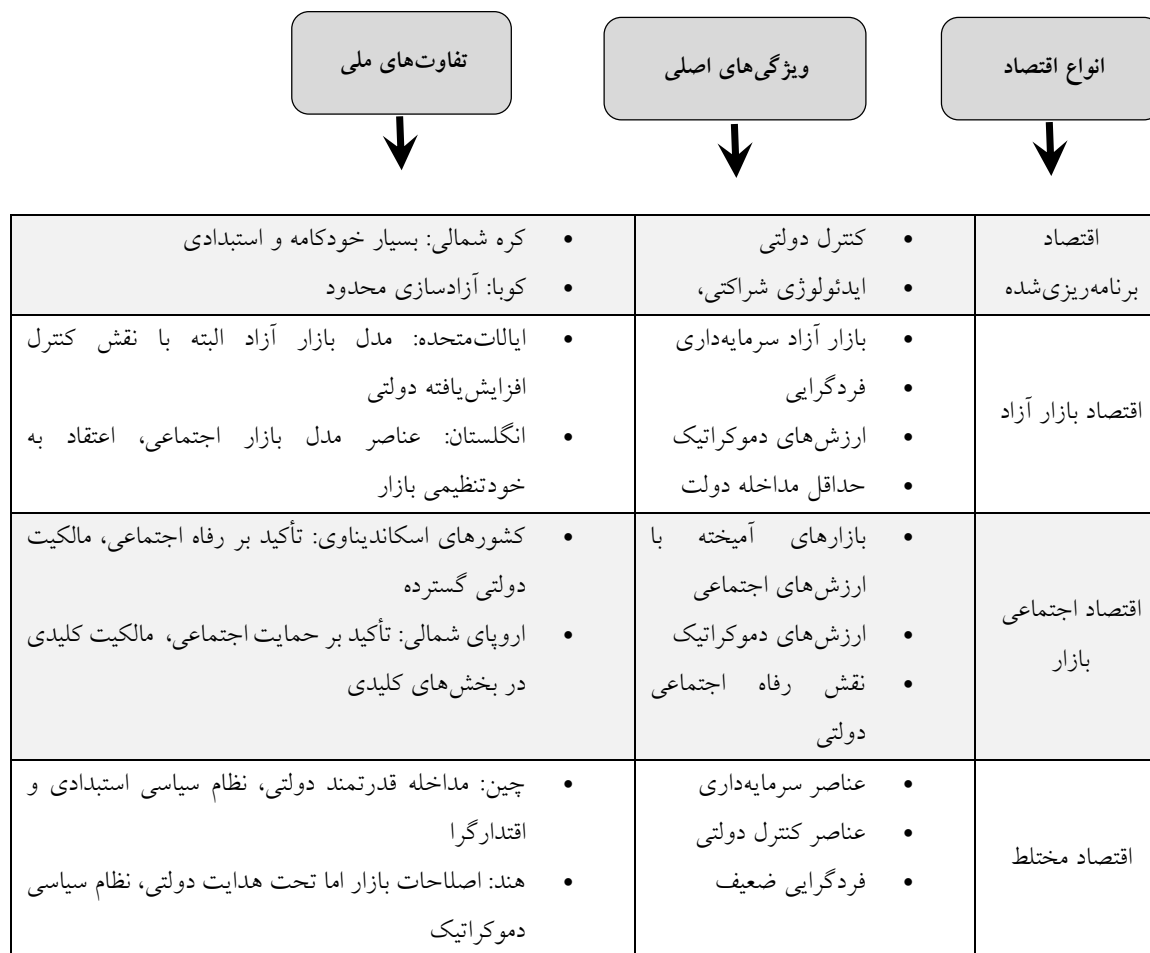
درآمد ناخالص ملی و تولید ناخالص داخلی

اقتصاد یک کشور را می‌توان به چندین روش اندازه‌گیری کرد. یکی از این روش‌ها، «درآمد ناخالص ملی» (Gross National Income - GNI) است. درآمد ناخالص ملی بیانگر درآمد کل از تمامی محصولات و خدمات تولیدشده به وسیله اقتصاد ملی است و دربرگیرنده درآمدی است که ساکنین ملی از سرمایه‌گذاری در خارج از کشور در یک سال معین به دست می‌آورند. این معیار، گسترده‌ترین معیار اندازه‌گیری فعالیت اقتصادی یک ملت است. «تولید ناخالص داخلی» (Gross domestic product - GDP) نشان‌دهنده ارزش کل فعالیت اقتصادی تولیدشده در یک کشور

و در یک سال معین و دربرگیرنده هر دو تولیدکنندگان داخلی و خارجی است. GDP و GNI از کشوری به کشور دیگر بسیار متفاوت است. تا به امروز ایالات متحده با درآمد ناخالص ملی بیش از ۱۴ میلیارد دلار در سال ۲۰۰۸ بزرگ‌ترین اقتصاد جهان است. اکنون ۱۲ اقتصاد بزرگ شامل اقتصادهای بزرگ در حال ظهور مانند چین، برزیل، روسیه و هند می‌شوند.

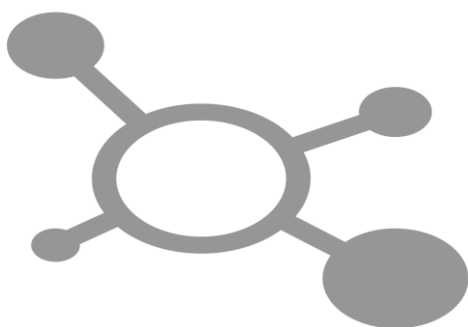
طبقه‌بندی سیستم‌های اقتصاد ملی

در دوره پس از جنگ جهانی دوم، سیستم‌های اقتصادی بزرگ و عمده به‌عنوان دو قطب متضاد طبقه‌بندی شد که در آن نظام سرمایه‌داری در یک سر آن و نظام جامعه‌گرایی (سوسیالیسم) در سر دیگر قرار داشت. این چشم‌انداز منعکس‌کننده دیدگاه‌های سیاسی و همچنین اقتصادی در دوره جنگ سرد است، زمانی که سیستم‌ها در بافتاری از ایدئولوژی‌های مسلط یعنی تصاویر جهان کاملی از ساختارهای اجتماعی و ارزش‌های انسانی دیده می‌شدند. دولت‌ها (ایالت‌های) سوسیالیستی، دولت‌های برنامه‌ریزی‌شده، اقتصادهای شراکتی و تحت حکومت دیکتاتوری (استبدادی) حزب کمونیست بودند. اتحاد جماهیر شوروی و کشور چین در میان «اقتصادهای برنامه‌ریزی‌شده» (Planned Economies) بزرگ، غالب و حکم‌فرما بودند. در سمت چپ، دولت‌های سرمایه‌داری، اقتصادهای بازار آزاد و همچنین جوامع آزاد بودند. در میان آن‌ها می‌توان از ایالات متحده آمریکا، کشورهای اروپایی و ژاپن نام برد. با فروپاشی اتحاد جماهیر شوروی و اصلاحات بازاری که در دیگر قدرت‌های بزرگ سوسیالیستی مثل کشور چین اتفاق افتاد، این دیدگاه دوگانه جای خود را به طیف بسیار بیشتر تکه‌تکه شده از سیستم‌های اقتصادی متضاد داد. و کشورهای پست کمونیست از نظام سوسیالیستی به نظام سرمایه‌داری در حال گذر هستند. امروزه به‌سختی می‌توان کشوری را یافت که آشکارا در حالت سوسیالیستی باقی مانده باشد، به‌عنوان مثال، در حال حاضر کشور کوبا به تدریج اقتصاد خود را آزادتر ساخته است. از سوی دیگر، درحالی‌که امروزه همه نظام‌ها و سیستم‌ها به نظر می‌رسد که عناصر سرمایه‌داری دارند، تفاوت‌های قابل‌توجهی بین آن‌ها وجود دارد و اقتصادهای بازار به تدریج خودشان را به سمت تأکید بیشتر روی مقررات و ارزش‌های اجتماعی تکامل می‌دهند. سیستم‌های اقتصادی ملی ایستا نیستند بلکه در طول زمان در حال تکامل و تحول هستند، و برخی دوره‌ها به سمت آزادسازی بیشتر حرکت می‌کنند و در زمان‌های دیگر به سمت کنترل‌های قوی‌تر دولتی تغییر می‌کند. با این حال، تفاوت‌های ادراکی زیربنای انواع مختلف نظام‌های اقتصادی است.



شکل ۳-۲- مروری بر سیستم‌های اقتصادی مختلف

یک نظام اقتصادی ملی صرفاً در مورد فعالیت‌های اقتصادی آن کشور نیست، بلکه در مورد آن جامعه نیز صادق است. در هر جامعه، ارزش‌های فرهنگی و ساختارهای اجتماعی روی فعالیت‌های اقتصادی تأثیر گذارند. بنابراین، در طبقه‌بندی نظام‌های اقتصادی، ما نیز به جنبه‌های فرهنگی و اجتماعی کشور اشاره می‌کنیم. شکل ۳-۲ یک دید کلی در مورد انواع اصلی نظام‌های اقتصادی همراه با ویژگی‌های اصلی و مثال‌هایی از کشورهای مختلف در هر کدام از آنها ارائه می‌کند. توجه داشته باشید که ویژگی‌های اصلی، در واقع نقش دولت‌ها و همچنین ارزش‌های فرهنگی که زندگی اقتصادی را حمایت می‌کنند، برجسته می‌سازد.



فصل چهارم:

تجارت بین‌المللی و رقابت جهانی

مقدمه

کسب و کارهایی که به دنبال ورود به بازار هستند، در طول قرن‌ها به دنبال تجارتی فراتر از کشور خود بوده‌اند. رشد تجارت بین‌الملل سهم عمده‌ای در ظهور کشورهای صنعتی داشته است که به انقلاب صنعتی بازمی‌گردد. در واقع، وقتی به تجارت پرونق بین آسیا و اروپا در قرون وسطی می‌نگریم، درمی‌یابیم که جهانی‌شدن در حال وقوع است، اما در طی سال‌ها، هم حجم تجارت و هم الگوهای تجارت بین کشورها کاملاً تغییر کرده است. در دهه‌های پس از جنگ جهانی دوم، قدرت‌های تجاری غالب ایالات متحده، ژاپن و اروپا بودند. از دهه ۱۹۹۰ و تا قرن بیست و یکم، تغییری به سمت آسیا صورت گرفته است که در آن اقتصادهای بزرگ در حال ظهور به تاجران پیشرو تبدیل شده‌اند. دو عامل عمده را می‌توان در این تغییر به سمت آسیا برجسته کرد: جهانی‌شدن تولید از سوی شرکت‌های چندملیتی (MNE ها) و گشایش اقتصادهای ملی. درک تأثیرات این عوامل بر نظام تجارت جهانی، از جمله حوزه‌های خاص و اقتصادهای ملی، کلید تدوین استراتژی‌های تجاری در محیط در حال تغییر است.

این فصل را با مروری بر نظریه‌های اصلی که به توضیح و بررسی الگوهای در حال تغییر تجارت جهانی کمک می‌کنند آغاز می‌کنیم. سپس، دیدگاه‌های متفاوت در مورد مسائل تجارت آزاد و حمایت‌گرایی (که دیدگاه‌های ملی را شکل داده‌اند)، تحلیل می‌کنیم. اعتقاد به مزایای تجارت آزاد، اساس توافقات همکاری برای بازارهای باز است که به‌ویژه از سوی سازمان تجارت جهانی (WTO) تدوین و اجرا می‌شود. در این راستا، نقش سازمان تجارت جهانی را در توسعه تجارت اقتصادهای در حال توسعه و نوظهور بررسی می‌کنیم. چندجانبه‌گرایی به دلیل رشد توافقات تجاری منطقه‌ای و دوجانبه، در معرض تهدید قرار گرفته است. این تحولات در زمینه‌ای رخ داده است که وابستگی متقابل اقتصادهای ملی را برجسته می‌کند. با این وجود، دولت‌ها همچنان بر دیدگاه‌های ملی تمرکز می‌کنند، که منجر به هراس از افزایش فشارهای ناشی از رفتار حمایت‌گرانه داخلی می‌شود.

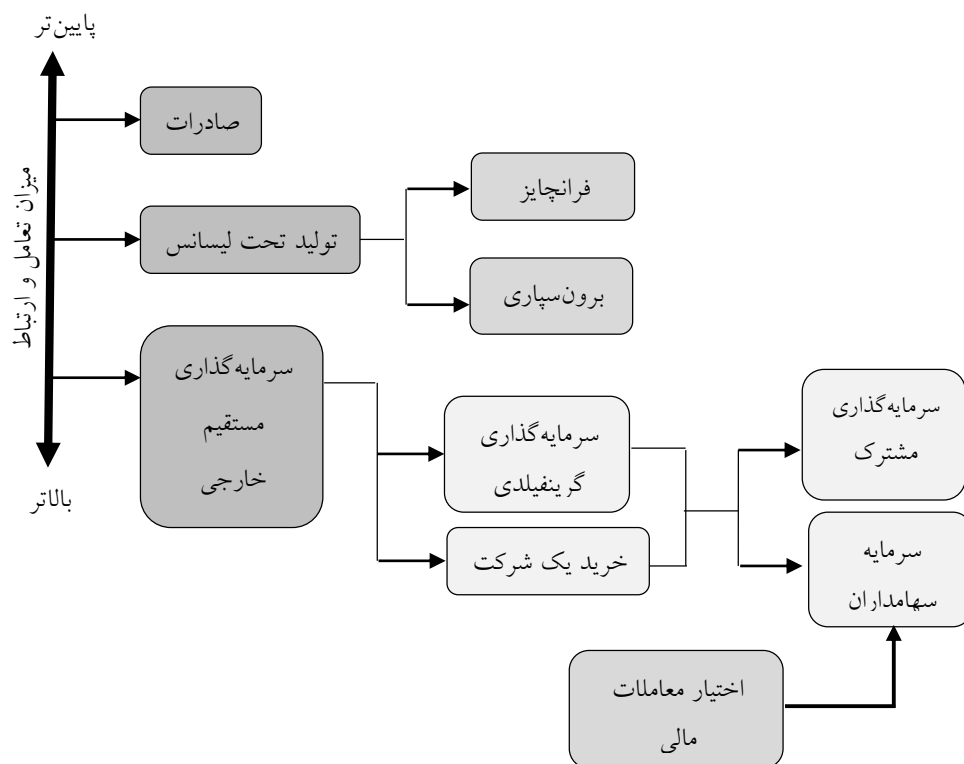
نظریه‌های تجارت بین‌الملل

در فصل ۲، دریافتیم که صادرات، فروش کالا به خارج از کشور، یک استراتژی بین‌المللی‌سازی موردعلاقه بسیاری از شرکت‌هاست. **واردات (Imports)**، کالاهایی است که از خارج خریداری می‌شود و همان‌طور که شاهد هستیم رشد واردات با جهانی‌شدن همراه است. اولین نظریه پرداز بزرگ تجارت بین‌الملل، آدام اسمیت، معتقد بود که همه کشورها از تجارت نامحدود سود می‌برند. تجارت آزاد جایی است که در آن شهروندان می‌توانند بدون محدودیت یا موانع تحمیل شده توسط دولت‌های کشور صادرکننده یا واردکننده، صادرات و واردات داشته باشند. اسمیت در کتاب خود، ثروت ملل (منتشر شده در سال ۱۷۷۶)، از «دست نامرئی» (**the Invisible Hand**) نیروهای بازار، در مقابل مداخله دولت صحبت کرد. وقتی کشورها محصولاتی را تولید می‌کنند که در آن زمینه کارآمدترین تولیدکننده هستند، گفته می‌شود که در این محصولات دارای «مزیت مطلق» (**Absolute Advantage**) هستند. پس‌از آن، یک کشور ممکن است

این کالاها را در خارج از کشور بفروشد و از کالاهای خارج از کشور که با کارایی بیشتری در جاهای دیگر تولید می‌شوند، خریداری کند. بنابراین، هر دو کشور از تجارت سود می‌برند.

نظریه مزیت نسبی

با صحبت از اصل مزیت مطلق، دیوید ریکاردو (۱۸۱۷-۱۹۷۳) که حدود ۴۰ سال پس از آدام اسمیت فعالیت داشت، «نظریه مزیت نسبی» (Theory of Comparative Advantage) را توسعه داد. نظریه او مدعی است که اگر کشور A تولیدکننده کارآمد گندم و کشور B تولیدکننده کارآمد ساعت باشد، آنگاه A برای خرید ساعت از B پولی پرداخت می‌کند، حتی اگر خود بتواند ساعتی را کارآمدتر از B تولید کند. به گفته ریکاردو، اگر کشورها در صنایعی که در آن مزیت نسبی دارند، تخصص داشته باشند، همه از تجارت با یکدیگر سود خواهند برد. مصرف‌کنندگان در هر دو کشور از گندم و ساعت بیشتری نسبت به آنچه بدون تجارت لذت می‌برند، بهره خواهند برد. افزون بر این، این مدل از تغییرات پویای ناشی از تجارت، ممانعت می‌کند. اقتصاددانان مزایای تجارت آزاد را بر مبنای «دستاوردهای پویا» (Dynamic Gains) که به رشد اقتصادی کمک می‌کند، قرار می‌دهند. تجارت آزاد منجر به افزایش موجودی منابع یک کشور، هم از نظر افزایش سرمایه از خارج و هم از نظر عرضه بیشتر نیروی کار می‌شود. علاوه بر این، کارایی ممکن است با تولید در مقیاس بزرگ و فناوری بهبود یابد. گشایش بازارها و ایجاد رقابت بیشتر می‌تواند انگیزه‌ای برای کارآمدتر شدن شرکت‌های داخلی ایجاد کند. الگوهای معاملاتی همچنین تحت تأثیر حوادث تاریخی، سیاست‌های دولت و اهمیت شرکت‌های چندملیتی در اقتصاد جهانی هستند که همه آنها در نظریه‌های تجاری جدیدتر گنجانده شده‌اند.



شکل ۵-۵- مدل‌های بین‌المللی سازی

صادرات

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

بخش سوم: جوامع در محیط بین‌المللی

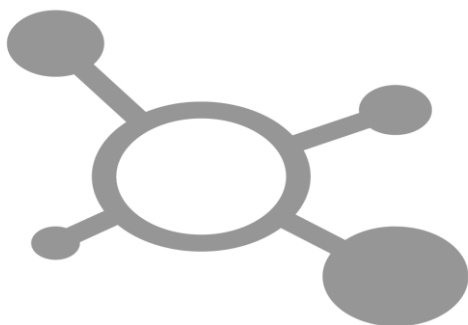
در این بخش، ما از بازارها و استراتژی‌ها به زمینه گسترده‌تری از محیط بین‌المللی مرتبط با جوامع تغییر جهت می‌دهیم، برای مثال فرهنگ آن‌ها، نحوه حکمرانی و اثر نظام حقوقی بر مردم.

بخش سوم با فصل ۶ با عنوان «محیط‌های فرهنگی و اجتماعی» شروع می‌شود. از نظر اکثر کسب‌وکارها، همچون نظر اکثر مردم، فرهنگ ملی نقطه اتکا است، اما در دنیای جهانی شده امروزی، کسب‌وکارها به‌طور مداوم در حال مواجهه با فرهنگ‌های جدید هستند، چه در بازارها و چه در مکان‌های تولیدی جدید. درک ارزش‌ها و هنجارهای اصلی در محیط‌های ملی به مدیران بین‌المللی کمک می‌کند تا به عملکرد بهتری در عملیات بین‌المللی دست یابند. درعین‌حال، MNE‌ها در حال سروکله زدن با جوامعی‌اند که در آن فعالیت دارند و تمرکز جدید بر گروه‌ها و بومی‌سازی، اکنون فرایند تدوین استراتژی‌هاست. MNE نیز بهتر است سازگاری با تغییرات ناگفته در جوامع را بیاموزند، به‌ویژه جوامعی که با توسعه اقتصادی همراه‌اند.

در فصل ۷، «محیط سیاسی»، نگاهی رسمی‌تر و بنیادی‌تر به جوامع می‌اندازیم و به ساختارهایی نگاه می‌کنیم که براساس آن، جوامع اداره می‌شوند. این دو مورد نیز با گذشت زمان تغییر می‌کنند، به‌ویژه در خصوص حکومت‌های تازه استقلال‌یافته و حکومت‌هایی که در حال بازسازی نظام‌های سیاسی خود پس از فروپاشی نظام کمونیسم هستند. گسترش نهادهای دموکرات در دوران پس از جنگ، به‌ویژه در کشورهای پس‌کمونستی مرکز و شرق اروپا، رویه‌ای آشکار بوده است. اما عقب‌نشینی دموکرات‌ها و تقویت دولت‌های سلطه‌جو باعث بازنگری در خصوص ارزش‌های دموکراتیک و نهادهای آن شده است. پایداری سیاسی برای کسب‌وکارها و نیز افراد ارزشمند است. یک نظام دموکراتیک آشفته، که گاهی اوقات در آن تنش‌های اجتماعی دیده می‌شود، می‌تواند برای محیط‌های کسب‌وکار مخرب باشد، اما کسب‌وکارها دلایل منحصر به خود را برای هشیار ماندن دارند، در زمانی که حکومت‌های سلطه‌جوی سرکوبگر پایداری به آن‌ها ارائه می‌کنند، زیرا در این مناطق، تنش به‌سرعت به وجود می‌آید و به‌مانند آتش زیر خاکستر است. همچنین، در این فصل به بررسی چشم‌انداز وسیع‌شونده نهادهای بین‌دولتی می‌پردازیم که بر کسب‌وکارها اثر می‌گذارند.

این ملاحظات در فصل بعدی، فصل ۸ با عنوان «محیط قانونی» بررسی می‌شوند. در اینجا، ابتدا بر نظام‌های قانونی ملی و رویکردهای متفاوت آن‌ها در مورد قانون مدنی و کیفری بحث می‌کنیم. از نظر کسب‌وکارهای بین‌المللی، ریسک‌های قانونی در حوزه قراردادهای قانونی برخاسته از چندین فعالیت متفاوت است، ازجمله ایجاد سرمایه‌گذاری‌های مشترک، انعقاد قرارداد با تأمین‌کنندگان و مشتریان و به‌کارگیری افراد در کشورهای مختلف. برای مثال، زمانی که حادثه‌ای در عملیات تحت کنترل بنگاه تجاری رخ می‌دهد، بدهی‌هایی به وجود می‌آید. رویه‌های دادگاهی، در هر جایی که باشند، ممکن است وقت‌گیر و پرهزینه باشند و بنگاه‌های تجاری به‌طور فزاینده‌ای در هنگام ورود به بازارهای جدید، ریسک قانونی را می‌پذیرند. درست به‌مانند محیط‌های سیاسی، ملاحظات قانونی نیز سهم

رو به رشدی در ابعاد بین‌المللی می‌گیرند. در حال حاضر، MNEها متوجه شده‌اند که قوانین بین‌المللی، به‌خصوص درباره حقوق بشر، تعهداتی به وجود می‌آورد که سهامداران انتظار دارند اجرایی شوند.



فصل ششم:

محیط‌های فرهنگی و اجتماعی

مقدمه

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

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

فرهنگ چیست و چه ارتباطی با کسب‌وکار دارد؟

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

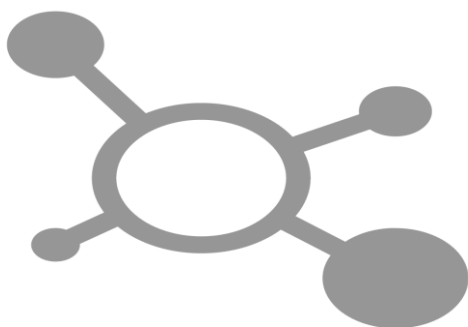
شکل ۶-۱ بسیاری از جنبه‌های مشترک فرهنگی را نشان می‌دهد. فرهنگ شامل ارزش‌ها و باورهای مشترک یک گروه و همچنین هنجارهای رفتاری قابل انتظار از اعضای گروه است. ارزش‌ها اساساً به نگرش ما به قضیه خیر و شر، درست و غلط بستگی دارند. همچنین، ارزش‌ها شامل افکار و اندیشه‌ها فردی درباره گروه است. یکی از ویژگی‌های مهم و متمایزکننده نظام ارزشی غرب، برای مثال، ارزش ذاتی فردی است. در جایی که فردگرایی ارزش زیادی دارد، ساختارهای دولتی و نهادی آن جامعه به دنبال تضمین آزادی افراد هستند. رشد دموکراسی در کشورهایی با فرهنگ‌های فردگرای قوی اتفاقی نیست، بلکه حاصل نظام‌های ارزشی است. برخلاف این حالت، جوامعی که ارزش بالاتری برای جمع قائل‌اند، نظیر خانواده یا گروه‌های خویشاوندی، احتمالاً ساختارهای نهادی را توسعه دهند که والدگرایانه‌تر (Paternalistic) است، یعنی یک شخصیت در قالب والد بر آن اشراف دارد. این جوامع احتمالاً برای وفاداری گروهی بیش از آزادی فردی احترام و ارزش قائل‌اند. در بخش مربوط به نظریه‌های فرهنگی، بیشتر درباره این ابعاد بحث خواهیم کرد.



شکل ۶-۱- جنبه‌های فرهنگی

هنجارها به الگوها و استانداردهای رفتاری مربوط هستند؛ رفتار عادی و غیرمعارف را شکل می‌دهند. نوع لباس پوشیدن، غذا و آداب معاشرت مرتبط با غذا خوردن نیز از جمله ویژگی‌های متمایزساز فرهنگی‌اند. هنجارها در جوامع به خانواده، تحصیلات و نقش جنسیت ربط دارند. غالباً، هنجارها بازتابی از ارزش‌ها هستند و ارزش‌ها غالباً از باورهای مذهبی ریشه می‌گیرند و در بسیاری از جوامع، اهمیت مذهبی پیدا می‌کنند. همچنین، عرف‌ها نشان‌دهنده سنت‌ها و رویه‌ها هستند که جوامع را از یکدیگر متمایز می‌سازند. از نگاه تاجران در یک محیط خارجی، درک فرهنگ بومی نه تنها برای انجام کسب‌وکار و تجارت لازم است، بلکه در روابط اجتماعی با میزبان‌ها نیز حائز اهمیت می‌باشد. درواقع، در فرهنگ‌های آسیایی انجام کسب‌وکار و تجارت صرفاً به ساعات کاری محدود نمی‌گردد، بلکه با

مناسب‌های اجتماعی مثل صرف وعده‌های غذایی در کنار یکدیگر نیز مربوط می‌باشد. در اینجا، پیوند بر پایه اعتماد شکل می‌گیرد که در ایجاد رابطه موفق کاری بسیار مهم است.



فصل هفتم:

محیط سیاسی

مقدمه

از شرکت‌های جهانی گرفته تا شرکت‌های تجاری که خانوادگی اداره می‌شوند، کسب‌وکارها مایل‌اند محیط قابل پیش‌بینی، منطقی و پایداری داشته باشند که در آن به فعالیت بپردازند. همان‌طور که تعامل بین دولت و کسب‌وکار رشد کرده است، اهمیت پایداری سیاسی آشکارتر شده است. در پویایی سیاسی هر جامعه‌ای عوامل داخلی و خارجی هر دو نقش خاص خود را ایفا می‌کنند. اول، ساختارهای دولتی داخلی و فرایندها از یک نظام سیاسی است که مسئول حفظ و جهت‌دهی به نزاع‌ها و ترویج تصویری خوب از جامعه است. از آنجاکه هیچ دو جامعه‌ای شبیه هم نیستند، هیچ دو نظام سیاسی نیز شبیه یکدیگر نیستند و نظام سیاسی می‌تواند اثری پیچیده بر جذابیت یک کشور به‌صورت یک مکان کسب‌وکار داشته باشد. دوم، نیروهای منطقه‌ای و جهانی خارج از قلمروی آن بر توانایی یک ملت در کنترل امورش تأثیر می‌گذارند و این ملاحظات نیز استراتژی بنگاه تجاری را برای سرمایه‌گذاری در منطقه‌ای خاص تقویت می‌کند. دو چارچوب ارائه‌شده در این فصل شامل تنوع نهادهای سیاسی و مقدار فرایندهای سیاسی در هر سطح، از نقطه‌نظر بومی تا بین‌المللی، در حال پیوستن بیشتر در محیط جهانی گسترده‌تر هستند.

مردم در هر جایی می‌خواهند شاهد حفظ نظم عمومی، کارکرد مؤثر خدمات عمومی و مسئولان دولتی باشند که وظایف خود را انجام می‌دهند. اما آن‌ها خواهان موارد دیگری نیز هستند. یک حاکمیت پلیسی (Police State) می‌تواند امنیت به وجود آورد، اما به‌ندرت محیطی را ایجاد می‌کند که به زندگی شاد منجر شود. همچنین، مردم می‌خواهند سطح تحصیلات خوبی داشته باشند که شغل خوب و رونق مادی با خود به همراه می‌آورد. اگرچه دموکراسی به‌صورتی سیستمی در سراسر دنیا رواج یافته است، اما بسیاری از سیستم‌های اسماً دموکرات دچار ناپایداری و کمبود مشروعیت قانونی هستند که از آن‌ها انتظار می‌رود. با توجه به اینکه بخش بزرگی از دنیا به شکل حکومت‌های غیر دموکرات اداره می‌شوند، مسائل پایه نظیر ارزش‌های دموکراسی زیر سؤال برده می‌شوند. این فصل در ابتدا بر سیستم‌های سیاسی و پیامدهای سیاست‌های عمومی آن‌ها برای کسب‌وکارها تمرکز خواهد کرد. دوم، به اثر جهانی شدن و رشد در نهادهای سیاسی فراملی نگاه می‌کنیم.

حیطه سیاسی

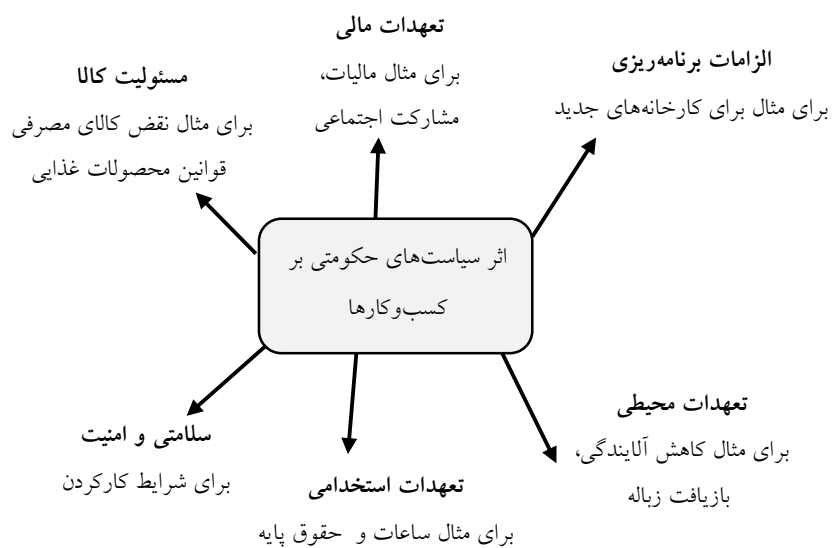
سیاست را به صورت‌های مختلفی تعریف کرده‌اند، اما همگی به وظیفه آن در حل و فصل نزاع‌های اجتماعی اشاره می‌کنند. به‌طور گسترده، «سیاست» (Politics) به فرایندهایی اشاره دارد که با آن‌ها یک گروه اجتماعی اجازه اعمال قدرت و اختیارات را در حالت کلی در دست می‌گیرد. با تقسیم‌بندی این تعریف به سه جزء، ابتدا ماهیت گروهی اجتماعی مطرح می‌شود. واژه «Politics» از واژه یونانی *polis* مشتق شده است، به معنای دولت‌شهر، یک جامعه سیاسی. در جوامع، نزاع امری گریزناپذیر است و سیاست ابزاری برای حل و فصل نزاع‌ها به‌صورت ساختاریافته

می‌باشد. دوم، سیاست به روابط قدرت می‌پردازد. متراکم‌سازی قدرت در جامعه برخاسته از گروه‌ها و افرادی با دیدگاه‌های وسیع است؛ ایدئولوژیکی، اقتصادی، مذهبی، قومی یا صرفاً فرصت‌طلبی و نفع شخصی. در جوامع دموکرات، احزاب سیاسی، بازیگران بسیار سطح بالایی در عرصه سیاست هستند، اما مسئولان سیاسی با طیف وسیعی از علایق در جامعه سروکار دارند، از جمله کسب‌وکارها و منافع گروه‌ها، تا به تصمیمات مرتبط با سیاست‌گذاری برسند.

سومین جزء، حیطه سیاست است؛ گروه اجتماعی در حالت کلی. باآنکه سیاست در هر سازمانی رخ می‌دهد، ما در اینجا به تنظیم برنامه‌ها برای جامعه در حالت کلی می‌پردازیم. بنابراین، چشم‌انداز آن زندگی عمومی است تا سازمان‌های خاص. از نظر شهروندان آتن باستان، این تمایز وجود نداشته است: حضور و مشارکت در دولت‌شهر از لحاظ ذاتی هم اخلاقی بود و هم مدنی، Polis (واژه یونانی) ابزاری برای زندگی نیک است. توسعه‌های بعدی، به‌ویژه رشد دولت‌های سکولار در اروپا و افزایش تأکید بر ارزش فرد، به جدایش بین محیط‌های عمومی و خصوصی منجر شد. حیطه سیاست زندگی عمومی، نهادهای دولتی، ساختارهای دولتی و فرایندی است که براساس آن افراد وارد پست‌های دولتی می‌شوند.

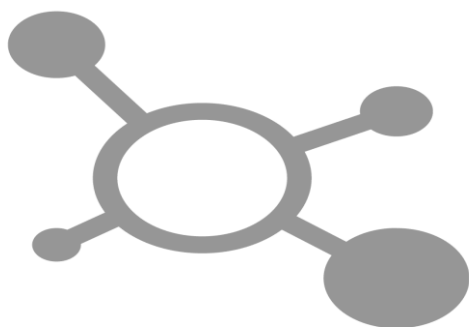
حیطه خصوصی را غالباً «جامعه مدنی» (Civil Society) می‌گویند، اصطلاحی مربوط به حیطه‌ای که در آن شهروندان فضای کافی برای دنبال کردن اهداف شخصی دارند. افراد و کسب‌وکارهای خصوصی، اتحادیه‌های صنفی، گروه‌های مذهبی و بسیاری از انجمن‌های فروملی که در جوامع چندگانه‌گرا حضور دارند بخشی از جامعه مدنی را تشکیل می‌دهند. نهادهای جامعه مدنی ممکن است بسیار محدود باشند یا حتی در بعضی دولت‌ها فعالیتشان ممنوع اعلام گردد، اما رویه در دوران پس از جنگ به سمت «چندگانه‌گرایی» (Pluralism) بیشتر بوده است. چندگانه‌گرایی به تکثر گروه‌ها و احزاب اشاره دارد، انشعابی که منطقاً از لیبرالیسم نشئت می‌گیرد.

بااین‌حال، حیطه‌های خصوصی و عمومی به آن صورتی که در تمایز نظری مشاهده می‌شود به راحتی قابل تفکیک از یکدیگر نیستند و تمایز آن‌ها به سبب رشد وضعیت رفاه در جوامع صنعتی عمده از زمان جنگ جهانی دوم تا کنون به صورت مبهم درآمده است، زیرا که دسترسی به آن وضعیت را در گرو ورود به حیطه خصوصی جلوه داده‌اند. برخی از این اثرات را در شکل ۷-۱ مشاهده می‌کنید. دولت‌های این گونه استدلال می‌کنند که افزایش مقررات بسیار سودمند است، از کارگران، مصرف‌کنندگان و محیط‌زیست محافظت می‌کند.



شکل ۷-۱- اثر سیاست‌های حکومتی بر کسب‌وکارها

دیدگاه آزادی‌طلب (لیبرال) از سوی بخش‌های عمومی / خصوصی آن است که مداخله دولت در جامعه مدنی باید به حداقل برسد. با این حال، مشکلات اجتماعی و اقتصادی مرتبط با نابرابری‌های رو به رشد در جوامع صنعتی، نظیر فقر و بیکاری، الزام‌بازینی در این دیدگاه را به همراه داشته است، تا نقش مداخله‌گری بیشتری برای حکومت به وجود آید. میزان مداخله دولت برای ارتقای رفاه اجتماعی یکی از مسائل اصلی است که باعث چنددستگی سیاسی در همه جوامع شده است. این موضوع به همراه مسئله میزان مداخله دولت در بازار نیز به طور موازی مطرح می‌شود. اکثر دولت‌ها خصوصی‌سازی شرکت‌های دولتی را در مقیاس بزرگ در پیش گرفته‌اند. علاوه بر این، شاهد ظهور شراکت‌های عمومی/خصوصی در تأمین خدمات عمومی، نظیر آموزش، حمل‌ونقل، بهداشت و درمان و زندان‌ها هستیم. بنابراین، دودستگی ساده در حوزه‌های خصوصی و دولتی در حال جایگزین شدن با یک رابطه پیونددهنده‌تر و با قطبیت کمتر بین دولت و جامعه مدنی است. کسب‌وکارها به طور فزاینده‌ای در حال ورود به فرایندها و نهادهای دولتی هستند، برای مثال در فعالیت‌هایی نظیر کنترل ترافیک هوایی، بیمارستان‌ها و زندان‌ها.



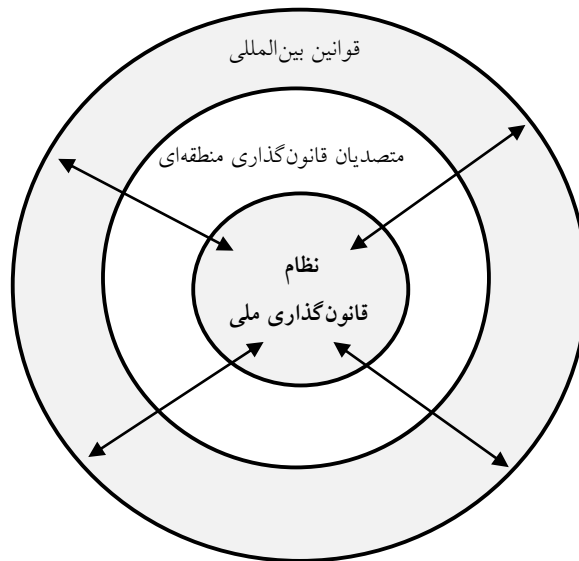
فصل هشتم:

محیط قانونی

مقدمه

بُعد قانونی کسب و کار بین الملل با عمیق تر شدن روابط کسب و کار بین کشورها و پیچیده تر شدن آن رشد کرده است. از لحاظ تاریخی، محیط قانونی را نظام قانونی یک کشور تعیین می کند. همه مراودات در مرزهای ملی، از ساده ترین قراردادهای صادرات تا پیچیده ترین سرمایه گذاری های مشترک، در چارچوب نظام های قانون ملی وجود دارند. جهانی شدن بازارها و تولید انگیزه را برای ایجاد هماهنگی در نظام های قانونی بین حکومت ها فراهم آورده است. اکنون، شاهد جوانه هایی از قوانین بین المللی جدید و نیز حرکت هایی از سوی دولت های ملی به منظور هماهنگ شدن در طرح پیش نویس و اعمال قوانین هستیم. بنابراین، مدیران مدرن بین المللی باید کارکرد قوانین بین المللی را درک کنند و نیز آشنایی با نظام های قانونی ملی متفاوت را بشناسند.

سرعت برخی توسعه ها نظیر تجارت الکترونیک از توسعه قوانینی که باید آن ها را پوشش دهند فراتر رفته است. با آنکه دولت ها به آهستگی در حال آشنایی با پیامدهای قانونی پیشرفت در فناوری هستند، اما آن ها با محدودیت هایشان در قانون گذاری برای مراودات بین المللی نیز آگاه اند. قانون گذاران در حال حاضر در انجام اصلاحات قانونی بین المللی و اصلاح نظام های ملی برای به کارگیری روش های جدید کسب و کار، با یکدیگر همکاری می کنند. اکثر کشورها نیاز به نظام قانونی بی طرف، مدرن و کارآمد را برای جذب شرکت ها (سرمایه گذاران بومی و خارجی) و حفظ اعتماد آن ها در فرایندهایشان تأیید می کنند. همچنین، آن ها منافع هماهنگ سازی قوانین را به منظور تسهیل مراودات بین المللی می دانند. محیط قانونی را می توان به سه محیط در تعامل تقسیم بندی نمود (شکل ۸-۱). نظام قانونی ملی، متصدیان قانون گذاری منطقه ای و قوانین بین الملل که از سازمان های بین المللی شناخته شده نظیر سازمان ملل و نهادهای آن برخاسته است. در این فصل، مرزهای هر کدام را مشخص خواهیم کرد و روش هایی را که براساس آن، این حیطه های مشترک از قوانین بر کسب و کارهای بین المللی تأثیر می گذارند بررسی می کنیم.



شکل ۸-۱- محیط قانونی بین المللی

طبقه بندی قوانین

«قانون» (Law) به احکامی اشاره دارد که آن‌ها را الزام آور می‌دانند، زیرا از سوی متصدیان حکومتی وضع می‌شوند. گروه‌های یک جامعه، نظیر گروه‌های ورزشی، احکامی برای اعضا و شرکت‌کنندگان خود وضع می‌کنند، اما مشخصه خاص قوانین آن است که تعهداتی برای جامعه در حالت کلی به وجود می‌آورد.

قوانین در همه جنبه‌های کسب و کار حضور دارند. با آنکه مردم دید منفی به قوانین دارند؛ چراکه فعالیت‌های آن‌ها را محدود و مقید می‌سازد (برای مثال درخواست برای صدور مجوز برنامه‌ریزی)، اما درحقیقت اکثر قوانین طبیعت توانمندساز دارند (برای مثال، شایستگی برای ارائه درخواست به منظور تأمین مالی عمومی). اقتصادهای بازارمحور با هدف ایجاد تعادل بین آزادی شرکتی و مقررات مناسب برای حفاظت از منافع عمومی فعالیت می‌کنند. در دوران پس از جنگ، با افزایش اقدامات مربوط به وضعیت رفاه، قوانین به حیطه‌هایی نظیر حفاظت از شغل، حمایت از مصرف‌کننده و بهداشت و ایمنی محل کار وارد شدند. اخیراً، با پیشرفت‌هایی که در صنعت مخابرات صورت گرفته است، حفاظت از داده‌ها و اطلاعات شخصی وارد حیطه حفاظت قانونی شده است.

چندین حوزه اصلی از تعهدات قانونی در هرکدام از این سه حیطه را در شکل ۸-۲ مشاهده می‌کنید. در برخی از این حیطه‌ها همپوشانی بین صلاحیت قضایی مشاهده می‌شود، نظیر رقابت و محیط. به علت چشم‌انداز پرشیب و پیچیده صلاحیت قضایی، نظام قانونی ملی مرتبط‌ترین نهاد برای هر کسب و کار است. باین حال، حیطه‌های منطقه‌ای

و بین‌المللی برخی از مسائل جهانی را که به‌طور فزاینده‌ای در حال مهم‌شدن برای کسب‌وکارها هستند، پوشش می‌دهد و در حال حاضر بین این سه مجموعه ذیصلاح، هماهنگی بیشتری مشاهده می‌شود.

ممکن است قوانین را به‌طور گسترده به دو دسته تقسیم‌بندی کنیم: «قوانین عام» (Public Law)، که به روابط بین شهروندان و حکومت مربوط می‌شود و «قوانین مدنی یا خصوصی» (Civil or Private Law) که به روابط بین فردی مربوط است (ازجمله شرکت‌ها). مالیات و امنیت عمومی در دسته قوانین عام جای می‌گیرند، درحالی‌که قوانین قراردادی و اشتغال در حیطه قوانین مدنی هستند. حکومت نقشی مهم در قوانین مدنی دارد، اگرچه حضور مستقیم چندانی ندارد. برای مثال، مجلس شورای ملی قوانین مربوط به روابط شغلی را تصویب می‌کند؛ و ممکن است از دادگاه‌های حکومتی برای خاتمه دادن به نزاع‌های بین احزاب استفاده شود. در یک نزاع در مورد یک قرارداد یا یک حادثه در محل کار، شخصی که دچار ضرر و زیان شده است (شاکی) ممکن است در دادگاه‌های حکومتی ادعای جبران پولی (خسارت) یا دیگر جبران‌ها را علیه مدعی علیه داشته باشد. استفاده از دادگاه برای ادعای خسارت کردن یا دیگر جبران‌ها را «دادخواهی» (Litigation) می‌نامند. دادخواهی ممکن است پرهزینه و زمان‌بر باشد. شرکت‌ها تا حد زیادی ترجیح می‌دهند که نزاع‌های خود را در خارج از دادگاه‌ها حل و فصل کنند، تا در هزینه‌ها صرفه‌جویی کنند و سریع‌تر از مدتی که باید منتظر دادرسی بمانند به توافق برسند. در حال حاضر مکانیسم‌های بسیاری موجود است که به تسهیل توافقات از طریق میانجی‌گری و مذاکره بدون نیاز به پیمودن رویه‌های دادرسی کمک می‌نماید. یکی از مکانیسم‌ها، «حکیمیت و داوری» (Arbitration) است، که در آن گروه‌ها توافق می‌کنند که به حزب ثالثی اجازه دهند تا وارد روند حل و فصل نزاع شود. می‌توان در یک قرارداد بر سر استفاده از یک داور نیز به توافق رسید.



صلاحیت ملی مانند استرالیا:

- قرارداد
- استخدام
- جرائم
- محیط
- مالکیت معنوی
- مسئولیت تولید و سهل‌انگاری
- رقابت
- شرکت



صلاحیت منطقه‌ای مانند اتحادیه اروپا:

- حمایت از مصرف‌کننده
- محیط
- رقابت



صلاحیت بین‌المللی، مانند

- کنوانسیون بین‌المللی تحت
- حمایت سازمان ملل
- محیط
- حقوق انسانی
- استانداردهای
- کار

شکل ۸-۲- خلاصه‌ای از حیطه‌های مهم قوانین اثرگذار بر کسب‌وکار و صلاحیت قضایی مربوطه

بخش عمده‌ای از قوانین عمومی «قوانین کیفری» (Criminal Law) هستند، طبق این قوانین انواع خاصی از اشتباهات از سوی دولت به‌عنوان جرائم کیفری تلقی می‌شوند. در این موارد، مسئولان دولتی جریان دعوی را آغاز می‌کنند، که به آن «جریان دادرسی» (Prosecution) می‌گویند؛ در دادگاه‌های کیفری، در صورت محکومیت به جرم یا حبس خاطی منجر می‌شوند. با آنکه ما به جرم برحسب جرائم فردی نگاه می‌کنیم، نظیر حمله، تجاوز یا دزدی، اما شرکت‌ها، و نیز رهبران آن‌ها، نیز می‌توانند متهم به جرائم کیفری شوند. تخلف از قوانین سلامت و ایمنی نمونه‌ای رایج از جرم شرکتی است. در شرکت‌های بریتانیایی، قوانین مرتبط با مسئولیت مشترک گسترش یافته است و یکی از جرائم جدیدی که وارد آن شده است، مشارکت در قتل است که پس از جریان‌های دادرسی ناموفق برای کشتار جمعی در رابطه با از ریل خارج شدن قطار و سپس تصادف در پدینگتون لندن در ۱۹۹۹ رخ داد و در آن ۳۱ نفر جان خود را از دست دادند. مسئولان نتوانستند پشت نمای ظاهری شرکت مخفی بمانند: آن‌ها شاید شخصاً مسئولیت جرائم را برعهده داشته باشند. از سویی دیگر، اجرای قوانین کیفری، که عمده‌تاً در نظام‌های ملی ریشه دارد، چالش‌های عمده‌ای را به وجود می‌آورد، زیرا بسیاری از فعالیت‌های کیفری به‌طور فزاینده‌ای جهانی و تا حد زیادی سازمان‌دهی شده‌اند. کلاهبرداری یکی از نمونه‌های جرائم «یقه‌سفیدها» (White-Collar) است که به‌سبب شبکه‌های مالی جهانی به‌شدت تسهیل شده است. برای بررسی تمایزهای بین قوانین مدنی و کیفری به جدول ۸-۱ مراجعه کنید. توجه داشته باشید که «بار اثبات» در پرونده‌های کیفری بیشتر است که این یعنی میزان بالاتری از قطعیت در جرائم کیفری برای قاضی لازم است تا آن گروه یا حزب در یک پرونده مدنی پیروز شوند.

جدول ۸-۱- طرح کلی قوانین مدنی و قوانین کیفری

قوانین کیفری	قوانین مدنی	موضوع چیست؟
جرائم علیه جامعه	اختلاف بین افراد یا شرکت‌های خصوصی	
به منظور حفظ نظم در جامعه به وسیله مجازات متخلفان و بازدارندگی دیگران	جستجوی چاره و راه‌حلی برای اشتباهی که متحمل شده است؛ معمولاً غرامت مالی	هدف از عمل چیست؟
یک دادستان که معمولاً نماینده دولت است، و متهم را تحت تعقیب قرار می‌دهد.	یک شاکی از یک متهم شکایت می‌کند.	طرفین چه کسانی هستند؟
دادگاه‌های کیفری ایالتی، منطقه‌ای یا محلی	دادگاه‌های مدنی در سطح محلی، منطقه‌ای یا ایالتی	عمل در کجا شنیده می‌شود؟
دادستان باید بدون شک و تردید و معقولانه، پرونده علیه متهم را اثبات کند.	شاکی باید در مورد توازن احتمالات، پرونده تشکیل دهد.	چه کسی باید چه چیزی را اثبات کند؟
اگر متهم مجرم شناخته شود محکوم می‌شود و در صورت بی‌گناهی، تبرئه می‌شود.	ممکن است متهم مسئول شناخته شود یا غیرمسئول	چگونه تصمیم‌گیری می‌شود؟
حبس، جزای نقدی، عفو مشروط، خدمات اجتماعی	خسارت (پول، غرامت) به شاکی، رایج‌ترین است.	چه راه‌حلی توسط دادگاه صادر می‌شود؟
جرائمی از جمله سرقت، ضرب و جرح، رانندگی در حالت مستی، آسیب جنایی	دعوای نقض قرارداد، اقدامات ناشی از سهل‌انگاری برای نقض وظیفه مراقبتی مدعی	انواع متداول دعوای حقوقی چیست؟

ریسک قانونی برای کسب و کار بین‌المللی

در یک کسب و کار، مجموعه قوانین مرتبط از سوی مسئولان قانون‌گذار دولتی مشخص می‌گردد. هر کدام از دولت‌های حاکم، نظام‌های قانونی منحصر به خود را دارند، که هم ظرفیت قانون‌گذاری در قلمروی خود (صلاحیت قضایی) و هم ظرفیت اعمال آن قوانین را در سازمان‌ها و افراد حاضر در حوزه قضایی خود دارد. نظام‌های قانونی در خلأ وجود ندارند، بلکه متأثر از محیط اجتماعی، فرهنگی و سیاسی جامعه‌اند. محیط قانونی، از جمله محتوای قانون و فرایندهای قانونی، یکی از نشانگرهای نگرش به قوانین در حالت کلی و نیز ارزش‌های گسترده‌تر جامعه است. همچنین، بازتابی از توسعه تاریخی نهادهای کشوری می‌باشد.

«ریسک قانونی» (Legal Risk) می‌تواند در هر شرایطی که بنگاه تجاری وارد کسب و کار در خارج از مرزهای بین‌المللی می‌شود به وجود آید. برخی از حوزه‌های اصلی ریسک را در شکل ۸-۳ مشاهده می‌کنید. میزان ریسک به مقدار و طبیعت حضور بنگاه تجاری در مکان خارجی بستگی دارد.



شکل ۸-۲- ریسک‌های قانونی در کسب و کار بین‌المللی

بخش چهارم: کسب و کار و مسائل جهانی

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

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

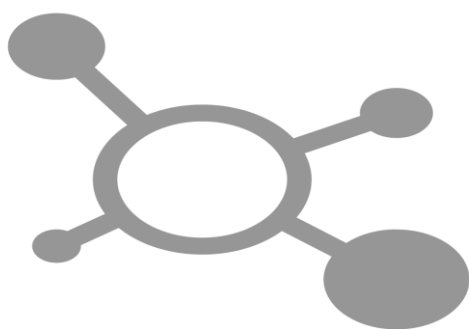
در فصل ۱۰، «فناوری و نوآوری»، نیز اثر جهانی‌شدن را بررسی می‌کنیم، اما این بار در محیط فناورانه در حال تغییر. نوآوری را مدت‌هاست کلید رقابت‌پذیری می‌دانند و با توجه به اینکه هرروزه کشورهای بیشتری در پی ایجاد ظرفیت‌های بیشتر در این حوزه‌اند، چشم‌انداز فناوری نوآور در حال حاضر دربردارنده بازه وسیعی از کشورهاست،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

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

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

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

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



فصل نهم:

بازارهای مالی

مقدمه

همه کسب و کارها (چه محلی، ملی یا بین‌المللی) برای انعطاف و بازده در مراودات مالی ارزش قائل‌اند. در معاملات کسب و کار که کلاً در مرزهای ملی انجام می‌شوند، این اهداف راحت‌تر از زمانی حاصل می‌شوند که معاملات در خارج از مرزهای ملی انجام می‌شوند. با توجه به روند جهانی شدن، بنگاه‌های تجاری بیشتری، از جمله SMEها، از لحاظ بین‌المللی فعال‌اند. بحران مالی جهانی ۲۰۰۸، که منشأ آن در ایالات متحده آمریکا بوده است، خیلی سریع کل دنیا را فراگرفت و بر همه بخش‌های کسب و کار تأثیر گذاشت، نه فقط کسب و کارهایی که مستقیماً در حوزه امور مالی فعالیت داشتند. بنابراین، نیازی روبه‌رشد به افرادی حس می‌شود که جنبه‌های ضروری محیط مالی بین‌المللی را درک کنند. شبکه‌های تجارت روبه‌رشد به تقاضا برای دریافت خدمات مالی در بین مرزها منجر شده است. این خدمات شامل تبادل ارز، خرید و فروش سهام، بانک‌ها و دیگر واسطه‌های مالی است که از طریق آن‌ها انتقال پول صورت می‌گیرد و اعتبارات مشخص می‌گردد. نظیر تجارت بین‌الملل کالاها، جریان‌های مالی بین‌مرزی قرن‌هاست که وجود دارد. با این حال، قرن بیستم تغییرات عمده‌ای را در انجام امور مالی بین‌المللی به خود دید. سرمایه‌گذاری روبه‌رشد خارجی و نیز تجارت با دیگر کشورها به رشد بازار سرمایه جهانی و نهادهای مالی جهانی منجر شده است. جریان‌های سرمایه‌ای بین‌مرزی، که با بهبود در فناوری‌های ارتباطاتی تسهیل شده‌اند، گستردگی بیشتری یافته‌اند و نظام‌های مالی ملی با عمق بیشتری نسبت به گذشته در شبکه‌های مالی جهانی درگیر این قضیه شدند.

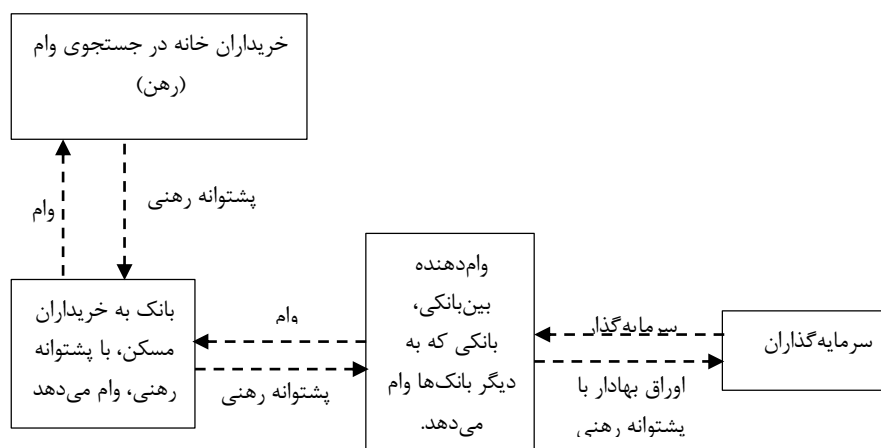
در حال حاضر، بازارهای مالی جهانی ۲۴ ساعته کار می‌کنند، سریع هستند و فرایندهای پیچیده‌ای را شامل می‌شوند که اجرایی کردن آن‌ها به مقیاسی نیاز دارد که بسیاری از دولت‌های ملی را تحت تأثیر خود قرار می‌دهد. در این فصل، قصد داریم تا پرده از چهره این فرایندها برداریم، زیرا آن‌ها بر کسب و کارها تأثیر می‌گذارند. هدف اصلی این فصل توضیح اصطلاحات نسبتاً ساده درباره نحوه تعامل نهادهای ملی بین‌المللی با کسب و کارها، سرمایه‌گذاران و نظام‌های مالی ملی است. همان‌طور که خواهید دید، دیدگاه‌های به‌شدت متفاوتی بین شرکت‌های تجاری، مصرف‌کنندگان و دولت‌ها به وجود آمده است. رشد نهادهای مالی بین‌المللی، طرح پرسش‌های گسترده درباره پایداری و کنترل در بازارهای مالی، هم باعث تحسین بوده و هم انتقادهایی در پی داشته است. از نقطه نظر کسب و کارها، منافع زیادی از بازارهای یکپارچه وجود دارد که به‌ویژه در بازارهای نوپا شاهد آن‌ها هستیم، اما ریسک عدم پایداری و آسیب‌پذیر بودن به شوک‌های مالی هم وجود دارد. شرکت‌های MNE از جمله محرک‌های اصلی جهانی شدن امور مالی‌اند. در حال حاضر، انتقال الگوهای «کنترل شرکتی» (Corporate Control) که در حال حاضر در مقیاس جهانی آشکار است، دیدگاه‌های متفاوتی از دیدگاه مدیریت شرکتی، سهامداران، وام‌دهندگان، مصرف‌کنندگان و دولت‌ها نمایان ساخته است. طی جهانی شدن، سطح آگاهی نسبت به تعاملات بین بازارها، عوامل ملی و بین‌المللی، که اثری فزاینده بر کسب و کار بین‌المللی دارند، افزایش یافته است.

بازار سرمایه بین الملل

دسترسی به سرمایه برای هر شرکتی لازم است. بنگاه‌های تجاری ممکن است از بانک‌ها و دیگر نهادها تقاضای وام کنند و با روش‌های تأمین مالی از طریق استقراض، سرمایه مورد نیاز خود را به دست آورند. یا ممکن است از طریق به اشتراک گذاری موارد قابل عرضه، که به تأمین مالی از طریق فروش سهام نیز معروف است، به سرمایه دست یابند. در عمل، شرکت‌ها بر ترکیبی از فروش سهام و استقراض (اوراق قرضه) تکیه دارند که در این بخش درباره آن‌ها بحث می‌کنیم. بازارهای سرمایه به جریان‌های سرمایه‌ای اشاره دارند، از جمله مشارکت در سرمایه (سبد سرمایه‌گذاری) و همچنین اوراق، که از ابزارهای مرتبط با وام محسوب می‌شوند. دانشجویان تجارت بین الملل ممکن است انتظار داشته باشند که بزرگ‌ترین و تأثیرگذارترین بازیگران در بازار بدهی و سهام MNE‌های بزرگ باشند، اما در دنیای امروز این مطلب فقط تا اندازه‌ای صحت دارد. برخی از بزرگ‌ترین عاملان دولت‌ها هستند که در بسیاری از بازارها جهانی فعال‌اند و برخی از عاملان تأثیرگذارتر شامل صندوق‌های سرمایه‌گذاری خصوصی در دنیا می‌باشند که به عنوان کاتالیست در بازار بدهی و سهام عمل می‌کنند.

شدت بحران در بازارهای مالی در ۲۰۰۸ باعث شد که همه این بازیگران درباره استراتژی‌های خود تجدیدنظر کنند.

محیط مالی در ایالات متحده عاملی در رشد سریع معاملات بر پایه مشتقات است. سیاست‌های دولتی مالکیت خانه را تشویق می‌کند، دستیابی به وام را برای مردم راحت‌تر می‌کند که در عوض به رشد سریع در ساخت و ساز واحدهای مسکونی منجر می‌شود. اما بخش بزرگی از رشد در اعطای وام مسکن در «وام‌های درجه دو» (Sub-Prime) بوده است که ریسک عدم پرداخت بالایی را با خود به همراه داشت.



شکل ۹-۱- اوراق قرضه بدهی رهنی

تا زمانی که قیمت ملک به افزایش خود ادامه دهد، به نظر می‌رسد که می‌توان از ریسک صرف‌نظر کرد. علاوه بر این، رهن‌های درجه‌دو را می‌توان با دارایی‌های با ارزش‌تر عرضه کرد و به‌عنوان اوراق قرضه تبدیل‌شده فروخت. بسیاری از نهادها از اوراق قرضه با پشتوانه رهن استفاده کردند. این محصولات آن‌قدر پیچیده شدند که حتی متخصصان مالی را نیز برای تعیین ارزش واقعی ابزارهای بدهی به چالش می‌کشید. زمانی که رشد ساخت‌وساز مسکن در ایالات متحده از بین رفت، عدم قطعیت به سرعت در سراسر بازارهای مالی گسترش یافت. وام‌دهی به‌طور ناگهانی متوقف شد و بانک‌ها دچار کمبود و بحران اعتبارات شدند. ناگهان، دسترسی آن‌ها به وام‌دهی کوتاه‌مدت، که به آن وابسته بودند، قطع شد، زیرا بانک‌ها دیگر به یکدیگر اعتماد نداشتند. پایگاه دارایی آن‌ها، که در گذشته آن‌ها را سرپا نگهداشته بود، ناکافی به نظر می‌رسید. با از بین رفتن ارزش اوراق تبدیل‌شده، شرکت‌های فعال در این بازارها با ضرر و زیان بالقوه بزرگی مواجه شدند. به‌علاوه اینکه، بانک‌ها و دیگر نهادهای مالی به سازمان‌های جهانی تبدیل‌شده بودند، که غالباً هم با یکدیگر در تعامل بودند و بر شبکه‌های پیچیده سازمانی در جهان چیره بودند. ورشکستگی یک بانک می‌تواند بر شرکت‌های دیگر در همان ناحیه جغرافیایی تأثیر بگذارد و همچنین ممکن است بر شرکت‌های وابسته نیز در سراسر دنیا تأثیر بگذارد. ناگهان، وجود دارایی‌های «سمی» از یک پدیده آمریکایی در سراسر دنیا فراگیر شد.

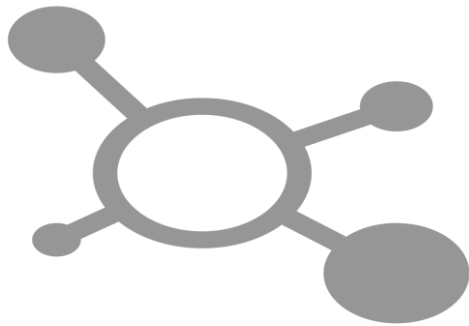
بانک لیهمن برادرز در ایالات متحده، که کسب‌وکار بانکداری سنتی آن به ۱۸۵۰ برمی‌گردد، به موردی آزمایشی برای مدیریت بحران یک شرکت سهامی در نهادهای مالی مبدل شد. طبق گزارش بازرس دادگاه در خصوص این ورشکستگی، بانک لیهمن برادرز از مدل بانکداری سنتی خود وارد مدل کسب‌وکار پرخطرتری در ۲۰۰۶ شد، این بانک وارد فعالیت‌ها پرخطر و با اهرم بالا شد. منابع مالی این فعالیت‌ها را از طریق بدهی کوتاه‌مدت تأمین نمود: مجبور شد تا صدها میلیارد دلار هر روزه قرض بگیرد تا به کسب‌وکار خود ادامه دهد. در ۲۰۰۸ که اعتماد به بازار بدهی دچار افول شد، یک بانک سرمایه‌گذاری مشابه، بیر استیرنز، تقریباً در شرف ورشکستگی قرار گرفت. براساس یک قرارداد برای نجات این بانک، ادغام آن با شرکت JP مورگان حاصل شد. در سپتامبر ۲۰۰۸، دولت ایالات متحده مجبور شد تا به دو بیمه‌گذار وام با پشتوانه دولتی را کمک مالی کند. این کمک‌های مالی بالغ بر ۱۰۰ میلیارد دلار بود. لیهمن به شدت در همان بازارها تحت تأثیر شرایط قرار گرفت. این بانک گزارش ضرر ۲/۸ میلیارد دلاری خود را در نیمه سال ۲۰۰۸ و ۳/۹ میلیارد دلاری در فصل سوم همان سال منتشر کرد. با افزایش ضرر و زیان‌ها، به تأمین ۵۶ میلیارد دلار در سرمایه‌های تازه نیاز داشت تا باقی بماند، اما در محیطی که اعتماد هر لحظه در حال انقباض بود قادر به تأمین این مقدار سرمایه نبود. آیا باید دولت به این بانک کمک مالی می‌کرد؟

پس از یک دوره شدید، که سرنوشت آن بر لبه تیغ قرار داشت، دولت از انجام این کار ممانعت کرد و لیهمن در سپتامبر ۲۰۰۸ دچار ورشکستگی شد. این حادثه به بزرگ‌ترین ورشکستگی بانکی تاریخ آمریکا مبدل شد که شامل ۲۷ ورشکستگی دیگر در سراسر دنیا می‌شد. این ورشکستگی‌ها عمده‌تاً در آمریکا و بریتانیا متمرکز شدند، که هر دو تا حد زیادی از رشد در امور مالی دنیا نفع برده بودند، که عمده‌تاً به سبب افزایش در دادوستد مشتقات بود.

این بحران خیلی زود در دیگر نهادهای مالی، که شدیداً وارد بازار مشتقات شده بودند، گسترش یافت. دولت بریتانیا و بانک انگلستان به سرعت وارد عمل شدند تا این دو بانک اصلی بریتانیا را نجات دهند؛ یعنی رویال بانک اسکاتلند (RBS) و بانک هالیفکس اسکاتلند (HBOS). مقررات سخت‌تر برای جلوگیری از بروز بحران در آینده امری گریزناپذیر به نظر می‌رسید. تحقیقات در خصوص بحران‌های مالی نشان داد با آنکه ۳۸ بحران مالی بین ۱۹۴۵ و ۱۹۷۱ وجود داشت، اما ۱۳۹ مورد بحران مالی بین ۱۹۷۳ و ۱۹۹۷ به وجود آمده است. در دوره‌های بعدی، ۴۴ مورد از این بحران‌ها در کشورهای با درآمد بالا رخ داده است. به نظر می‌رسد که عصر جهانی شدن، که در آن وابستگی‌های بینابینی را تضمینی برای پایداری بیشتر می‌دانستند، به چیزی خلاف اهداف منجر شده است: ناپایداری بیشتر.

چشم‌انداز در حال تغییر مقررات بین‌المللی

زمانی که کار بانک‌های جهانی صدمه‌دیده متوقف شد، به قسمت‌های قانونی خود تقسیم شدند: «شاید یک شرکت در طول عمر خود جهانی باشد، اما در هنگام مرگ وطنی می‌گردد». برخلاف یک شرکت تولیدی، نظیر جنرال موتورز، که می‌تواند برای ورشکستگی خود برنامه‌ریزی کند و دوباره خود را احیا نماید، یک بانک ممکن است طی یک شب زیرورو شود. دولت‌ها به سرعت برای اعطای کمک‌های دولتی وارد عمل شدند: سیتی‌گروپ و AIG، بیمه‌گذار، به سرعت از طریق «برنامه بازیابی دارایی‌های آسیب‌دیده دولت آمریکا» (The US Government's Troubled Assets Recovery Program- TARP) نجات یافتند، که کنگره آمریکا به سرعت آن را تصویب نمود. اما حل مشکل پیچیده بانک لیهمن برادرز فرایندی طولانی و طاقت‌فرسا بود. قاعدتاً، پرسش‌هایی مطرح گردید. آیا مدیران اجرایی لیهمن می‌توانستند این بحران را پیش‌بینی کنند و آیا آن‌ها می‌توانستند اثر آن را معکوس نمایند؟ آیا آن‌ها به صورت محتاطانه عمل کردند یا اینکه در شیوه مدیریت شرکت سهل‌انگار بودند یا شاید هم کلاه‌بردار؟ این پرسش‌ها در همه بحران‌های شرکتی که در بحران‌های مالی به وجود می‌آیند، وجود دارد.



فصل دهم:

فناوری و نوآوری

مقدمه

فناوری نیروی محرک کلیدی در اقتصاد جهان است. نوآوری فناورانه و ظرفیت برای حفظ پیشگامی در عرصه فناوری از جمله عوامل حیاتی برای کسب موفقیت در این محیط رقابتی‌اند، چه برای شرکت‌های و چه برای کشورها. دیگر دپارتمان‌های طراحی و مهندسی به یک مکان خاص محدود نمی‌شوند، بلکه اکنون فناوری در همه جنبه‌های کسب‌وکار وارد شده است: تحقیق و توسعه (R&D)، طراحی، تولید و توزیع را در شبکه‌های جهانی به یکدیگر پیوند داده است. به‌طور ویژه، پیشرفت در محاسبات، مخابرات و حمل‌ونقل پیامدهای عظیمی در همه بخش‌ها داشته است؛ از تولید گرفته تا رسانه‌ها. تغییرات فناورانه بر روش‌هایی که براساس آن‌ها سازمان‌ها کار می‌کنند تأثیر می‌گذارد؛ هم داخلی و جالب است که هم در شبکه‌های جهانی وابسته. همچنین، آن‌ها زندگی روزمره انسان‌های دنیا را متحول کرده‌اند، همان‌طور که از رواج گسترده اینترنت و گوشی‌های موبایل در سطح جهان طی دهه گذشته مشاهده می‌شود.

فناوری‌های «پیشرفته» می‌توانند منبع مهمی از برتری رقابتی باشند. با این حال، روابط بین دانش، نوآوری فناوری و بازارها در حال حاضر پیچیده‌تر از آن است که یک زمانی فکر می‌شد. رشد بازارهای بین‌المللی توجه را بر تفاوت‌های بین سیستم‌های ملی نوآوری و نیز تفاوت در ساختارهای سازمانی معطوف کرده است که می‌توانند باعث ترویج یا بازدارندگی نوآوری شوند. عوامل اجتماعی، فرهنگی و سیاسی در محیط‌های ملی می‌توانند بر ایجاد و اقتباس از دانش فناوری‌ها اثر بگذارند. فرایند جهانی شدن پرسش‌هایی را به‌ویژه در ارتباط با انتقال فناوری و انتقال دانش مطرح کرده است. بنابراین، با آنکه سازمان‌ها نیاز قوی برای تمرکز بر نوآوری فناورانه می‌بینند، اما آگاهی آن‌ها از این مطلب که باید به فناوری در بافت گسترده‌تر کسب‌وکار نگاه کرد به‌طور فزاینده‌ای در حال افزایش است. به‌ویژه، محیط قوانین و مقررات در بسیاری از کشورها بر استراتژی‌های MNE اثرگذار است، همین مطلب به یاد ما می‌آورد که حتی در حوزه‌های به‌شدت جهانی شده، بازهم عوامل ملی همچنان قوی باقی می‌مانند. هدف از این فصل توضیح و ارزیابی فرایندهای گسترده نوآوری و نفوذ و رواج فناوری در بافت محیط‌های ملی و سازمانی است.

مفاهیم و فرایندها

با تعریف اصطلاحات پایه‌ای شروع می‌کنیم که در این فصل استفاده می‌شوند. «فناوری» (Technology) را می‌توان کاربرد اصول‌مند از دانش عملی برای مقاصد عملی تعریف کرد. مفهومی است که در تلاقی یادگیری و عمل کردن قرار دارد. در سراسر تاریخ، افراد با استعداد، با قوه‌ی تخیل قوی وجود داشتند که توانایی درک دانش علمی و تبدیل اصول آن به نوآوری‌های عملی را داشتند. «اختراع» (Invention) محصول یا فرایندی است که می‌توان آن را «نو» دانست، زیرا گامی کیفی بلندی از وضعیت دانش فعلی به جلو برمی‌دارد. اختراعات در حیطه «نوآوری»

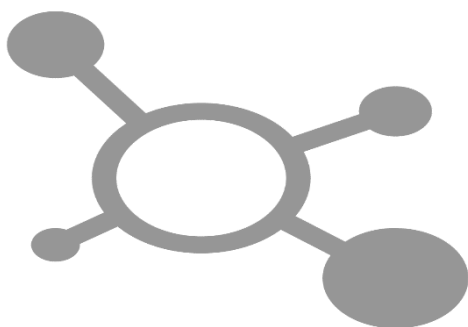
(Innovation) قرار می‌گیرند. با این حال، نوآوری نیز شامل بهبودهایی است که کمتر اصلاحی هستند اما منافع تجاری دیگری را ارائه می‌کنند. نهاد OECD نوآوری را به این صورت تعریف می‌کند: «پیاده‌سازی محصول (کالا یا خدمات) یا فرایند، روش بازاریابی جدید یا روش سازمانی جدید در رویه‌های کسب‌وکار، سازمان‌دهی محیط کار یا فعالیت‌های بیرونی که جدید و به شدت بهبودیافته هستند». برای مثال، زمانی که شرکت سیتی‌گروپ به دنبال توسعه عملیات بانکداری مصرفی خود در هندوستان بود، با قیدوبندهای دولت هند در خصوص بانک‌های خارجی مواجه شد که در حال بازگشایی شعب جدید هستند. بنابراین، سیستم بانکداری را از طریق گوشی‌های موبایل معرفی کرد و وارد بازار روبه‌رشد گوشی‌های موبایل در هند شد. این بانک از نرم‌افزارهای ویژه در گوشی‌های موبایل برای «پرداخت با یک اشاره» (Tap and Pay) استفاده نمود که باعث مشتریان بتوانند کارهای بانکداری و خرید کالا را انجام دهند. با آنکه بسیاری از نوآوری‌ها نظیر نوآوری‌های پتنت‌شده هرگز به تولید تجاری نرسیدند، اما نوآوری، برحسب تعریف، از لحاظ اقتصادی ارزشمند است. بنابراین، نوآوری فنی را به صورت تطابق فناوری جدید با بازار یا «اولین کاربرد تجاری یا تولید فرایند یا محصولی جدید» توصیف می‌کنند. می‌توان از یک نوآوری با پتنت به صورت قانونی حمایت کرد، که در واقع «مالکیت» حقوق بهره‌برداری از آن نوآوری را به مخترع (یا غالباً یک شرکت) می‌دهد. همه نوآوری‌ها گام‌های بسیار بلند به جلو نیستند، برای مثال بهبودی که صرفاً یک فرایند صنعتی را سرعت بخشد نیز نوآوری است. با آنکه این حالت قابل پتنت‌شدن نیست، اما با این حال آن قدر قابل توجه است که بتواند به اقتصاد مقیاس‌ها منجر شود.

دانش علمی نقشی حیاتی در نوآوری فنی دارد. با این حال طبق شکل ۱-۱۰ مراحل زیادی برای تبدیل یک کشف علمی به اختراعی کاربردی که بتوان از آن به طور تجاری بهره‌برداری نمود وجود دارد. شکل ۱-۱۰، با آنکه خیلی ساده شده است، اما جریان ایده‌ها از علم به تحقیقات کاربردی و سپس توسعه به صورت کاربردهای تجاری را نشان می‌دهد. توجه داشته باشید که بازخورد مصرف‌کنندگان وارد این فرایند شده است که همین امر به تولید محصولات بهبودیافته و نوآوری‌های بعدی کمک می‌کند. مهم است که به یاد داشته باشیم این فرایند در محیط‌های ملی و شرکتی متمایز و منحصر به فرد رخ می‌دهد که ممکن است تا حد زیادی باعث تسهیل ورود ایده‌های ابتکاری به محصول تجاری گردد.

تاریخ‌دانان دو پرسش را در خصوص فناوری مطرح می‌کنند. اول، چرا علم و ابداع در جوامع خاصی طی دوره‌های زمانی معینی شکوفا می‌شوند، اما در دیگر کشورها و دوران این قضیه رخ نمی‌دهد؟ و دوم، چرا برخی از جوامع، با وجود سطح بالایی از یادگیری، دانش علمی و مخترعان خلاق، همچنان قادر نیستند آموخته‌های خود را به شکل اختراع دریاورند یا اختراع را به پیشرفتی فناورانه در سطح جامعه مبدل سازند؟ دیوید لندز، دو مثال می‌زند. اسلام، در عصر طلایی‌اش، ۷۵۰ تا ۱۱۰۰ میلادی «برجسته‌ترین دانشمندان دنیا را تولید نمود، اما در عین حال علوم شکوفا شده سهم چندانی در پیشرفت آهسته فناوری در اسلام نداشتند». مثال قابل توجه‌تر چینی‌ها بودند، با فهرست بلندبالایی از اختراعات از جمله قطب‌نما، کاغذ، چاپ، باروت و ظروف چینی. در قرن دوازدهم، چینی‌ها از ماشین محرکه آبی برای ریسیدن کف استفاده می‌کردند، و حدود ۵۰۰ سال بعد دستگاه‌های ریسندگی انگلیسی عرضه

شدند، اما همچنان پیشرفت فنی اثری اندک بر اقتصاد چین داشت. به نظر می‌رسید که چینی‌ها دانش علمی برای تولید موتور بخار را داشتند، اما به دلایلی که همچنان فکر تاریخ‌دانان را به خود مشغول داشته است، در انجام این کار با شکست مواجه شدند. برای جمع‌بندی این بحث، لندز به نبود بازار آزاد و حقوق مالکیت نهادینه‌شده در چین اشاره می‌کند که درواقع عوامل کلیدی هستند که باعث دلسردی در ارائه طرح‌های ابتکاری می‌شوند.

اصلاح بازار در چین از ۱۹۸۰ تاکنون، شکوفایی زیادی را در ظرفیت‌های نوآورانه در پی داشته است.



فصل یازدهم:

اکولوژی و تغییرات جوی

چالش‌های زیست‌محیطی به‌طور فزاینده‌ای بر جوامع، دولت‌ها و کسب‌وکارها اثر می‌گذارد. این چالش‌ها شامل گرمایش جهانی، کاهش منابع طبیعی و افزایش آلودگی است. این موارد و دیگر فرایندها برای سلامت انسان مخرب است و همچنین برای گیاهان و جانوران، در خشکی و دریا، زیان‌بار است. با آنکه ممکن است بازگرداندن گونه‌های منقرض‌شده یا جایگزین کردن منابع پایان‌یافته، غیرممکن باشد، اما امکان کاهش سرعت این اثرات و کنترل فرایندهای زیان‌بار، ممکن است و در این میان باید از تحقیقات برای یافتن راه‌های مقابله با اثرات زیان‌بار کمک گرفت. در جایی که مسائل زیست‌محیطی زمانی عمده‌تاً چالش‌های بومی تلقی می‌شدند، در حال حاضر به‌طور فزاینده‌ای در بافت گسترده‌تری از پیامدهای منطقه‌ای و جهانی در نظر گرفته می‌شوند. به‌طور مشابه چون این مسائل به منافع عمومی ربط دارد، محیط‌زیست را غالباً دغدغه‌ای دولتی می‌دانستند، اما در حال حاضر نقش کسب‌وکارها (چه خوب و چه بد) توجه بیشتری را جذب خود می‌کند. امروزه دولت‌ها و کسب‌وکارها در صیانت از محیط‌زیست همکاری می‌کنند، هم در سطح منطقه‌ای و هم در سطح بین‌المللی. غالباً این همکاری شامل سازمان‌های بین‌المللی نیز می‌باشد، هم سازمان‌های دولتی و هم غیر دولتی (NGO). نقش محیط‌زیستی NGOها در افزایش سطح آگاهی درباره مسئله «محیط‌زیست سبز» و همچنین ارتقای جایگزین‌های سبز برای فعالیت‌های مخرب در محیط‌زیست مهم بوده است. به‌علت پیشرفت در تحقیقات علمی، توجه زیادتری به این اقدامات داده شده است که بر رویه‌های مهم کره زمین در کل تأثیر گذاشته است و نیز جزئیاتی درباره اثرات انواع مختلفی از آلاینده‌ها در مکان‌های خاص ارائه کرده است.

اکثر آسیب‌های زیست‌محیطی برخاسته از اثرات توسعه اقتصادی است. این فرایندها شامل صنعتی‌شدن، تغییر در روش‌های کشاورزی و کاهش منابع طبیعی است. صنعتی‌شدن به شهرنشینی می‌انجامد، زیرا روستاییان در جستجوی کار در صنایع جدید روانه شهرها می‌شوند. با آنکه این دو فرایند از دو قرن پیش در اقتصادهای پیشرفته آغاز شده است، اما مراکز صنعتی‌شدن در دنیای امروز در جوامع در حال توسعه هستند و این فرایندها در اولین موج صنعتی‌شدن سرعت بسیار بیشتری یافته‌اند. علاوه بر این، تغییرات کنونی زیست‌محیطی در بافت فشارهای جمعیتی بی‌سابقه در حال وقوع است، عمدتاً در کشورهای در حال توسعه. بنابراین، حفاظت از محیط‌زیست را در حال حاضر بخشی از هدف وسیع‌تر توسعه می‌دانند که آن را توسعه پایدار نیز می‌نامند. در توسعه پایدار نه تنها سلامت نسل امروز، بلکه نیازهای نسل آینده نیز مد نظر قرار می‌گیرد. توسعه پایدار با سرعت زیادی در حال ورود به تفکر استراتژیک مدیران بین‌المللی است.

در این فصل، ابتدا به چالش‌های عمده زیست‌محیطی اشاره می‌کنیم: علل و اثرات آنها، هم در بلندمدت و هم در کوتاه‌مدت. سپس، به پاسخ چالش‌ها در سطح شرکت‌های تجاری نگاهی خواهیم داشت. استراتژی‌های مدیریت زیست‌محیطی، که برای اجرای اهداف توسعه پایدار اقتباس شده‌اند، در بافت چارچوب‌های قانونی و سازمانی متغیر در حال دگرگونی‌اند. در سال‌های اخیر، شاهد افزایش حضور عاملان کسب‌وکار در هر دو بعد پاسخ و طرح‌های ابتکاری در حوزه صیانت از محیط‌زیست بوده‌ایم.

تخریب زیست‌محیطی و عوامل موثر بر آن

«اکولوژی» (Ecology) بر تعامل بین ارگانیسم‌های زنده و زیستگاه‌ها تمرکز دارد. گیاهان و جانوران و انسان‌ها همه و همه ارگانیسم هستند که هر کدام زیستگاه متفاوتی دارند؛ از جمله مراکز شهری و نیز مراکز روستایی، جنگل‌ها، آب‌راه‌ها و دریاها. تغییر در هر کدام از این زیستگاه‌ها بر جانوران ساکن در آنها اثر می‌گذارد: انواع ارگانیسم‌های زنده که «تنوع زیستی» (Biodiversity)، توزیع و تعداد آنها متأثر از تغییرات اندک در محیط زیست است. با آنکه تغییرات زیست‌محیطی می‌تواند به طور طبیعی از طریق تغییر در شرایط جوی و آب‌وهوایی رخ دهد، «تخریب زیست‌محیطی» (Environment Degradation) به‌طور ویژه عمدتاً به تغییرات زیست‌محیطی ناشی از فعالیت‌های انسانی اشاره دارد. توسعه کشاورزی در اروپا و آمریکای شمالی در قرن هفدهم و هجدهم نمونه‌ای است که توسعه گسترده‌ای در اراضی زیرکشت، نوآوری فناوری و ظهور روابط بازار سرمایه‌داری در حوزه کشاورزی به خود دیده است. جنگل‌ها و مناطق وسیع خلع‌گزار (خارستان) از میان رفتند، و با نابودی چندین زیستگاه‌ها، چندین گونه وحشی رو به انقراض گذاشتند.

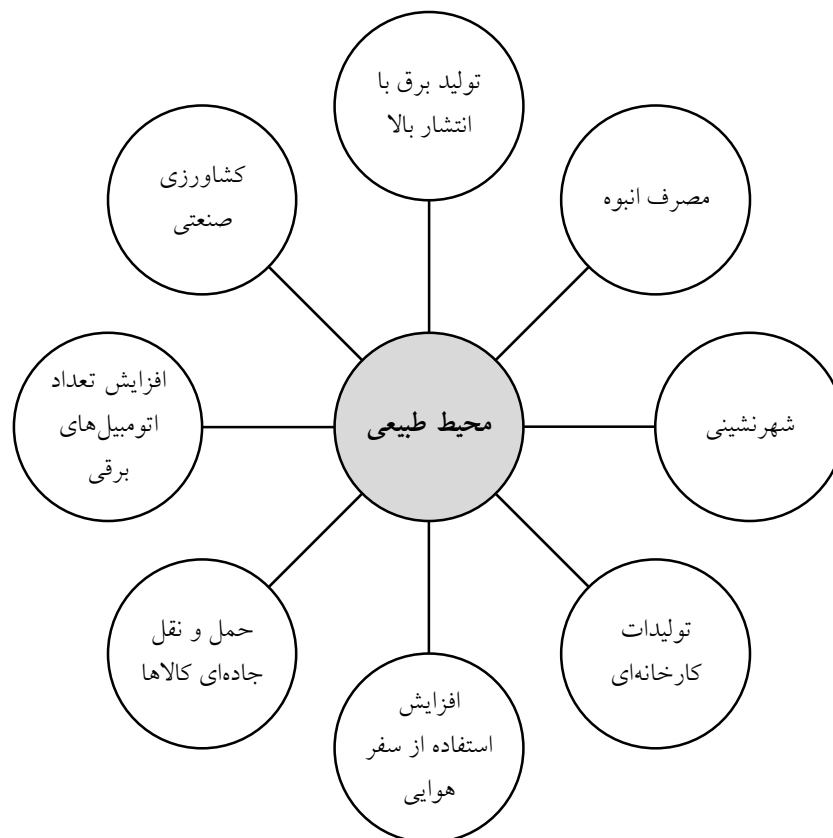
با انقلاب صنعتی، ظرفیت تخریب زیست‌محیطی به تدریج زیاد شد، هم از لحاظ شدت و هم از لحاظ وسعت جغرافیایی. تولید کارخانه‌ای، که بر منابع انرژی نظیر زغال‌سنگ تکیه داشتند، به صنایع جدیدتر ملحق شدند، نظیر مواد شیمیایی، که مخلوطی از آلاینده‌های قدیمی و جدید تولید کردند. با رشد نواحی شهری در اطراف این صنایع، مشکلات زیست‌محیطی نیز افزایش یافتند، در نتیجه تهدیداتی برای سلامت به سبب آلودگی هوا و دسترسی ضعیف به آب پاک و سیستم فاضلاب بوجود آوردند.

تقریباً همه رشد جمعیتی در حال حاضر در کشورهای در حال توسعه انجام می‌شود، به‌ویژه در آفریقا. در حالت کلی، اقتصاد این کشورها وابستگی شدیدی بر کشاورزی دارد، اما چندان نمی‌توان به کشاورزی اتکار کرد و بعید است که رشد اقتصادی پایدار در دنیای امروز را ارتقا دهد. علاوه بر این، اثرات تغییرات جوی، از جمله شرایط نامساعد جوی و بیابان‌زایی، اثر مخرب خود را بر تولید کشاورزی در کشورهای در حال توسعه می‌گذارند. در ضمن، تقاضای زیادی برای غذا از جانب اقتصادهای نوظهور نظیر چین و هندوستان وجود دارد که هر دو از واردکنندگان غذا هستند. در حال حاضر، دنیا با چالش‌های عظیمی در تولید غذای کافی و مدیریت توزیع آنها مواجه است.

اگرچه توسعه صنعتی باعث اشتغال‌زایی و درآمدزایی شده است، اما به تخریب زیست‌محیطی نیز منجر شده است، از جمله کاهش منابع و افزایش آلودگی. علل اصلی تخریب زیست‌محیطی را در شکل ۱-۱۱ مشاهده می‌کنید. همان‌طور که شکل نشان می‌دهد، شهرنشینی و سبک زندگی مصرفی امروزی در مرکز توجه این فرایندها قرار داشته است که همین موارد به افزایش نیاز به تولید انرژی و حمل‌ونقل منجر شده است. تولید صنعتی به زمین برای احداث کارخانه‌ها و ساخت وساز مسکن و دیگر خدمات از جمله جاده و زیرساخت‌ها نیاز دارد. برآورد می‌شود که حدود ۲۳٪ از همه مزارع، چراگاه‌ها، جنگل‌ها و درختستان‌ها از دهه ۵۰ میلادی تخریب شده‌اند. همچنین، در این دوره نزدیک به یک پنجم همه جنگل‌های استوایی از بین رفته‌اند که اکثر آنها در کشورهای در حال توسعه بودند.

تهدیدات جدی برای تنوع زیستی به بار آمده است: بسیاری از گیاهان و جانوران منحصر به نواحی خاصی هستند و زمانی که اکوسیستم مختل می شود منقرض می شوند. شهرسازی غالباً وارد قلمروی زمین های کشاورزی می شود، اما رشد جمعیت شهری فشار مضاعفی بر منابع غذایی، آب و انرژی ایفا می کند. سوزاندن سوخت های فسیلی نظیر زغال سنگ به شدت آلاینده است و منابع نیز محدود هستند. نتیجه آن می تواند تولید گازهای سمی باشد که شهرهای کشورهای در حال توسعه را در بر می گیرد و مشکلات سلامت و افزایش هزینه ها را برای زیرساخت های سلامت در پی دارد.

مفهوم «مشترکات جهانی» (Global Commons) در جو و دریاها باعث شده است که پژوهشگران زیست محیطی کل سیاره زمین را اکوسیستمی مرتبط به هم ببینند که فعالیت ها در یک گوشه آن می تواند اثرات زیادی بر دیگر نقاط جهان داشته باشد که برخی از آنها غیرقابل پیش بینی اند. ارتباطات بینایی پدیده های بومی، منطقه ای و جهانی به طور فزاینده ای در حال آشکارشدن هستند. برای مثال، آلودگی هوا یا زباله دفن شده در یک رودخانه از یک کارخانه ممکن است فواصل طولانی را طی کند و حتی از مرزهای ملی نیز بگذرد. به طور کلی تر، اکنون می دانیم که آلودگی هوا ناشی از مجموعه های صنعتی لایه ازن را از بین می برد.



شکل ۱۱-۱- عوامل تخریب محیطی

اقتصادهای نوپای بزرگ در حال حاضر از رونق اقتصادی برخوردارند، چه از لحاظ رشد در کشور خود و چه از لحاظ FDI برون سو. این بازیگران جدید جهانی، نظیر توسعه MNEها از کشورهای توسعه یافته، در جوامعی که در آن فعالیت می کنند دچار گرفتاری هایی شده اند، و آنها را مجاب کردند تا برنامه های مخرب خود را مدیریت کنند. یکی از مشخصه های بارز توسعه جهانی اخیر از طرف MNEهای جهانی نزدیکی آنها به دولت است، غالباً از طریق شرکت های دولتی یا تحت کنترل دولت. دولت ها در کشورهای BRIC توسعه اقتصادی را اولویت اول کشور خود می دانند و تخریب زیست محیطی را بهایی می دانند که باید برای دستیابی به آن هدف پرداخت. در حال حاضر، با جهانی شدن کشورهای BRIC، و از آنجا که اثرات تنها چند دهه صنعتی شدن کم کم در حال نمود پیدا کردن است، آنها متوجه شدند که باید اقداماتی برای حفاظت از جوامع خود انجام دهند، و برای رشد پایدارتر در آینده برنامه ریزی کنند. آنها با فشارهای دولتی از سه جهت اصلی مواجه اند:

- از جانب جوامع خود، که آلودگی تهدیدی برای سلامت و آسایش است.
- از طرف جوامع میزبان، که نگرانی های سلامت و زیست محیطی مشابهی بوجود آمده است.
- از طرف جامع بین الملل، که کشورهای در حال توسعه را مقصر اصلی تخریب زیست محیطی دنیا می دانند.

همان طور که در بخش بعد خواهیم دید، مذاکره درباره تغییر جوی دیدگاه های ملی متفاوتی را در پی داشته است و چالش های وسیعی را برای کسب و کارهای همه ی مناطق جهان در پی داشته است.

تغییرات آب و هوایی

«تغییرات آب و هوایی» (Climate Change) شامل هر نوع تغییری در آب و هوا در گذر زمان می باشد، چه ناشی از علل طبیعی باشد چه فعالیت های انسانی. متخصصان آب و هوا عموماً بر این عقیده اند که ما در حال حاضر فرایند آهسته ای از «گرمایش جهانی» (Global Warming) را تجربه می کنیم که ناشی از تولید گازهای به دام انداز گرما یا همان «گازهای گلخانه ای» (Green House Gases- GHG) در جو زمین است. به طور ویژه، کربن دی اکسید مقصر است. گسیل کربن دی اکسید (CO₂) طی نیمه دوم قرن بیستم چهار برابر شده است، دوره ی رشد اقتصادی در اروپا، آمریکا و ژاپن. سوزاندن سوخت های فسیلی، عمداً در نیروگاه های زغال سوز تولید انرژی، مسئول نیمی از گسیل گازهای گلخانه ای در جهان است. تولیدات کارخانه ای و نیاز به حمل و نقل و انرژی در آنها در افزایش گسیل سهیم اند. این رویه ها در کشورهای در حال توسعه نمود بیشتری دارد، در این کشورها تقاضای روزافزونی به عناصر سبک زندگی مصرفی مدرن مشاهده می شود، نظیر خودرو و سفر هوایی.

چالش‌های حفاظت از محیط‌زیست برای کسب‌وکارها

زمین، آب و هوا اجزای محیط فیزیکی اند که تحت تأثیر فرایندهای صنعتی مرتبط با توسعه اقتصادی قرار گرفته‌اند. مدیران به سر و کله زدن با مشکلات آلودگی منطقه‌ای ناشی از عملیات‌هایشان عادت کرده‌اند و همچنین این موارد شامل برخوردهایی با نهادهای اجتماعی محلی نیز می‌باشد. با این حال مسائل گسترده‌تری نظیر تغییرات آب‌وهوایی و تنوع زیستی، با آنکه واقعی هستند اما از نظر برخی مربوط به آینده و پیچیده‌اند و با ابزارهای معمول نمی‌توان راه‌حلی برای آنها پیدا کرد. آنچه شواهد علمی‌تر است همیشه روشن و واضح نیست و نظام‌های قانونی همچنان در مرحله‌ی شکل‌دهی مراحل‌اند، که تا حدی به دشواری‌های طراحی و تفویض قوانین مربوط می‌باشد.

تا حدی زیادی به لابی‌گری و اخیراً حضور فعال «گروه‌های سبز» (Green Group) بستگی دارد که مسائل زیست‌محیطی و تغییرات جوی در حال حاضر به‌عنوان مسائل اضطراری در سطح جهان دیده می‌شوند، که باعث برانگیختن دولت‌ها، شرکت‌ها و مصرف‌کنندگان شده است.

توسعه پایدار در بافت کسب‌وکار

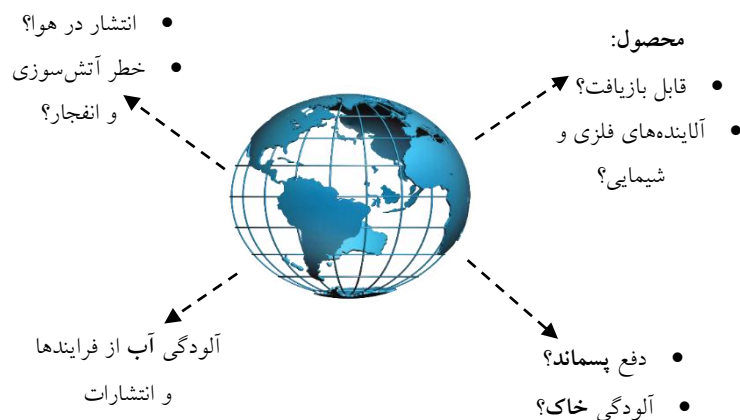
کسب‌وکارها در حال حاضر نسبت به نیاز به فناوری‌های جدید و پاک‌تر آگاه‌ترند، این افزایش آگاهی تا حدی ناشی ملاحظاتی اجتماعی و اخلاقی و همچنین به‌علت ابزارهای بین‌المللی مورد استفاده‌ی دولت‌هاست. اما اصلی گسترده نظیر توسعه پایدار چگونه در استراتژی کسب‌وکار وارد می‌گردد؟ عبارت زیر تا حدی این قضیه را روشن می‌کند:

«از نظر شرکت‌های تجاری، توسعه پایدار به معنای استفاده از استراتژی‌ها و فعالیت‌هایی است که با نیاز شرکت‌ها و ذینفعان در امروز مطابقت داشته باشد و در عین حال از منابع طبیعی و انسانی‌ای حفاظت و صیانت می‌کند که در آینده به آنها نیاز است (نهاد بین‌المللی توسعه‌ی پایدار، ۱۹۹۲)».

برحسب استراتژی این عبارت همچنان کلی است، اما به وظیفه ذینفعان و همچنین وظیفه‌ای که در قبال منابع انسانی و زیست‌محیطی وجود دارد اشاره می‌کند. در حال حاضر، شرکت‌ها دیدگاه گسترده‌تری از «ردپای زیست‌محیطی» (Environmental Footprint) خود دارند، آنها همه مراحل عملیات‌های خود را بررسی می‌کنند، از فرایندهای تولید گرفته تا طبیعت محصولات که می‌فروشند، و همچنین بررسی می‌کنند که آیا می‌توان این محصولات را طوری ساخت که با محیط زیست سازگاری بیشتری داشته باشند. مصرف‌کنندگان منبعی از فشار در این قضیه‌اند، برای مثال در خصوص محصولات قابل بازیافت تقاضاهای جدیدی را مطرح می‌کنند. حفاظت از محیط‌زیست و بازدهی اقتصادی (دو مسئله به‌ظاهر متضاد) در حال ادغام شدن در یکدیگرند، و در حال حاضر حفاظت از محیط‌زیست به هدف اولیه کسب‌وکارها مبدل می‌شود. در گذشته احساس می‌شد که این تعهد یک عامل دست و پاگیر در کسب‌وکار باشد. مسائل زیست‌محیطی ارتباط نزدیکی با مسئولیت اجتماعی دارند و بسیاری از کسب‌وکارها در حال حاضر گزارش‌های در خصوص پایداری و ماندگاری به صورت منظم منتشر می‌کنند.

مدیریت زیست محیطی

«مدیریت زیست محیطی» (Environment Management)، ارزیابی اثرات زیست محیطی و ارائه استراتژی‌های سودمند که در حال حاضر در مرکز عملیات‌های شرکتی قرار دارد، به‌ویژه در صنایعی که به‌ذات آلاینده‌ترند. این موارد شامل مواد شیمیایی، معدنی، خمیر کاغذ و کاغذ، آهن و فولاد و مواد نسوز است. در MNE‌هایی که براساس قراردادهای فرعی یا اعطای لیسانس و مجوز کار می‌کنند پرسشی مطرح می‌گردد و آن این است که تا چه میزان می‌توان بر پیمان‌کاران فرعی برحسب مدیریت زیست محیطی کنترل و نظارت داشت؟ این پرسش غالباً در خصوص MNE‌هایی مطرح می‌گردد که در کشورهای در حال توسعه با قوانین ضعیف حفاظت از محیط زیست کار می‌کنند.



شکل ۱۱-۲- جنبه‌های مدیریت محیط زیست

تحقیقات و افزایش سطح آگاهی از اثرات مخرب تغییرات آب‌وهوایی نیاز به بررسی پیامدهای زیست محیطی عملیات‌ها و به‌ویژه سطح آلاینده‌ها را به کسب‌وکارها گوش زد می‌کند. یکی از ملاحظات آن است که احتمالاً در پیمان‌های آینده مسئله کاهش نیز وارد گردد و ترجیح بر آن است که این توافقات هرچه سریع‌تر انجام شود. ملاحظه دیگر آن است که شرکت‌ها در جایگاهی هستند که می‌توانند در انجام اقدامات مثبت برای کاهش گرمایش جهانی، به‌ویژه در صنایعی که سطح بالایی از آلاینده را دارند، پیشگام باشند. شکل ۱۱-۲ حوزه‌هایی از مدیریت زیست محیطی را در هر دو بخش فرایند و محصولات نشان می‌دهد. فرایندهای صنعتی بر هوا، آب و زمین اثر می‌گذارند، چه در همان مکان و چه در مناطق دوردست. گسیل گازها، ذرات معلق و مواد شیمیایی می‌تواند باعث آلودگی هوا شود. همچنین، ریسک آتش‌سوزی و انفجار بوجود می‌آید که در برخی صنایع بسیار بالاست، به‌ویژه در بخش انرژی.

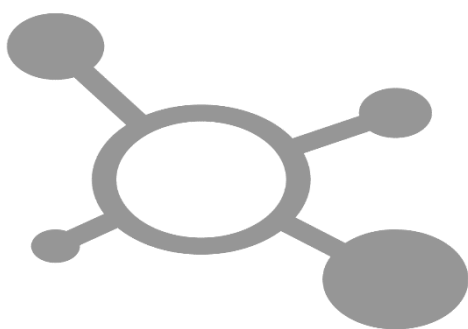
در آوریل ۲۰۱۰، در نفت کش اجاره‌ای شرکت BP در خلیج مکزیک انفجاری رخ داد. این انفجار تلفات، آلودگی جوی و آسیب به دریاها را در پی داشت (از جمله ماهیان و پرندگان) که ناشی از نفت نشت‌یافته بود. شرکت BP

به علت انفجار در یکی از پالایشگاه‌هایش ۸۷ میلیون دلار در ۲۰۰۹ جریمه شد که در این انفجار ۱۵ کشته نیز داشت. سیستم ایمنی این شرکت دوباره در حادثه ۲۰۱۰ زیر سؤال رفت. آلودگی آب ناشی از فرایندهای صنعتی می‌تواند بر همه آب‌راه‌ها، روزمینی و زیرزمینی، اثر بگذارد. در مواقع کمبود آب، مصرف صنعتی می‌تواند بحث‌برانگیز باشد، زیرا کل جامعه ممکن است با مشکل کمبود آب مواجه شوند. طراحی فرایندها به طوری که از آب کمتری استفاده کنند و نیز کاهش اتلاف آب، به اولویت صناعی تبدیل شده است که از مصرف‌کنندگان عمده آب هستند.

آلودگی خاک و تخریب خاک، بیشتر به صورت منطقه‌ای رخ می‌دهند اما آلاینده‌های اتمسفری جابه‌جا می‌شوند. ممکن است اثرات آلودگی‌ها خاک بلند مدت باشد و بر استفاده از خاک برای سکونت و کشاورزی اثر بگذارند. دفن زباله می‌تواند برای شرکت‌ها پرهزینه باشد و در کشورهای در حال توسعه، که کنترل‌های زیست‌محیطی آن ضعیف است، شرکت‌ها احتمالاً در خصوص چگونگی دفن زباله سهل‌انگارتر از محیط‌های طبیعی قانون‌مند هستند. برای مثال کشور اکوادور، در این کشور تخریب جدی زیست‌محیطی ناشی از عملیات‌های شرکت تگزاکو در دهه ۷۰ و ۸۰ میلادی بود. از آنجا که الزامات احیای زیست‌محیطی توافق‌شده از سوی شرکت تگزاکو و دولت اکوادور بسیار اندک بوده است، ساکنان منطقه نتوانستند آن شرکت را مجبور کنند تا مکان‌های عملیاتی خود را، پیش از خروج از کشور در ۱۹۹۲، پاک و احیا کنند. اکوادوری‌ها در ۱۹۹۳ دادرسی‌های قانونی را علیه شرکت چورون تگزاکو در دادگاه‌های ایالات متحده در ۱۹۹۳ آغاز کردند و یک کارشناس مستقل پرداخت ۷ تا ۱۶ میلیارد دلار را برای جبران خسارت ناشی از آلودگی توصیه نمود.

توزیع سطحی و نیز دفن زباله، عاملی در معدن‌کاوی است. اکثر ذخیر زغال‌سنگ دنیا در معادن عمیق نیست، بلکه در سطح زمین قرار دارد، در معادن روباز. استخراج این زغال‌سنگ باعث نابودی آن زمین می‌گردد و عملیات‌ها ممکن است پراکنده باشند و بر اکولوژی نواحی وسیع اثر بگذارند.

کاهش آلودگی، که شاید هزینه‌ای اضافی تلقی گردد، فرصت کسب‌وکار تلقی می‌شود. تحقیقات زیادی درباره تغییر ذات محصولات مصرفی انجام شده است، تا آنها را کم‌آلاینده‌تر بسازند. براساس شکل ۱۱-۲، بازیافت یکی از جنبه‌های محصولات سبزتر است. محصولاتی که به قصد سازگاری با محیط زیست طراحی شده‌اند از فلزات و مواد شیمیایی کمتری استفاده می‌کنند و بازیافت آن‌ها آسان‌تر است. خودروسازان بزرگ تحقیقات قابل توجهی درباره خودروهای برقی انجام داده‌اند و در بسیاری از موارد از کمک‌های مالی دولت بهره‌برده‌اند. فناوری‌های کم‌آلاینده‌تر فرصت‌هایی را در صنعت انرژی و صنایع تولیدی دیگر بوجود آورده است. تا ۲۰۰۴، شرکت دوپانت، شرکت بزرگ تولیدکننده مواد شیمیایی آمریکا، گسیل گازهای گلخانه‌ای خود را به ۶۹٪ زیر سطح ۱۹۹۰ رساند، و تا سال ۲۰۰۷ آنها این میزان را ۹۰٪ دیگر نیز کاهش دادند. شرکت دوپانت اهداف زیست‌محیطی متعددی برای خود مشخص کرده است؛ از جمله کاهش مصرف آب، استفاده از وسایل نقلیه دوستدار محیط‌زیست و معرفی محصولات جدید برپایه فناوری سبز.



فصل دوازدهم:

اصول اخلاقی و مسئولیت اجتماعی

در آغاز این کتاب، چند سوال اساسی را مطرح کردیم: «علت وجود کسب‌وکار چیست؟» و «چگونه باید به اهداف خود دست یابد؟» همچنین هدف واضح کسب‌وکارها را معرفی کردیم، پول‌سازی برای مالکان، همچنین بیان کردیم که کسب‌وکارها نقش گسترده‌تری در جامعه دارند. این همان نقش گسترده است که نقطه تمرکز این فصل می‌باشد. در اینجا استدلال آن است که کسب‌وکار نقشی چندبُعدی در جامعه دارد، چه مدیران بنگاه‌تجاری قصد انجام کار را داشته باشند چه نداشته باشند. این نقش گسترده‌تر را می‌توان براساس دیدگاه گروه‌های ذینفع نظیر مشتریان و کارکنان بررسی کرد و می‌توان برحسب مقولات وسیع‌تر نیز به آن نگاه کرد؛ برای مثال در حیطه تغییرات آب‌وهوایی. اگرچه در نگاهی تنگ‌نظرتر، کره زمین در این میان ذینفع نیست، اما امروزه مسئولیت‌ها و وظایفی را بر عهده کسب‌وکارها می‌دانند که اثراتی مثبت در روند مقابله با تغییرات آب‌وهوایی خواهد داشت. این وظایف ناشی از چیست و کسب‌وکارها چگونه باید به آن پاسخ دهند، پاسخگویی هم به ذینفعان و هم به نگرانی‌های گسترده جهانی؟ آیا این اقدامات به آن معناست که اهداف سستی اقتصادی دیگر چندان ارزشمند نیستند؟ بسیاری از تاجران اینگونه استدلال خواهند کرد که اهداف اجتماعی برای دولت‌ها هستند و بنگاه‌های تجاری بهتر است از همان اهداف شرکتی نظیر فروش محصول و خدمات پیروی کنند.

در این فصل، نگرش‌های مختلف درباره نقش کسب‌وکارها در جامعه را آشکار خواهیم کرد. در ابتدا، با بررسی چگونگی اثر اصول اخلاقی بر رفتار فردی و گروهی کار را آغاز خواهیم کرد و بررسی می‌کنیم که چگونه ملاحظات اخلاقی در فعالیت کسب‌وکارها نفوذ خواهد نمود. درباره جنبه‌های مختلف مسئولیت اجتماعی شرکتی (CSR) بحث خواهیم کرد، «به نقش شرکت‌های اجتماعی به‌صورت مثالی از تعهدی روشن و واضح در قبال اهداف اجتماعی اشاره می‌کنیم. از نظر اکثر کسب‌وکارها، ملاحظات بخش CSR پیش‌پاافتاده‌تر هستند. با این حال، تحول در انتظارات عمومی از کسب‌وکارها در حال وقوع است. در سال‌های اخیر، اصول اخلاقی تجاری در بسیاری از موارد مد نظر قرار گرفته است، از جمله خطاهای شرکتی نظیر تخطی از حقوق بشر و خطاهای فردی نظیر رشوه‌دادن. اینکه شرکت‌ها به دنبال چه اهدافی هستند و اینکه قرار است چگونه به آن اهداف دست‌یابند، هر دو، به چگونگی اداره شرکت، حقوق و مزایای مدیران اجرایی و فعالیت‌های سیاسی باز می‌گردد. در بخش نهایی، نگاهی به تعامل رو به رشد بین دولت‌ها و کسب‌وکارها در هر دو بخش تأمین مالی و تحقق اهداف اجتماعی خواهیم انداخت.

اخلاقیات: رویه‌ها و اصول

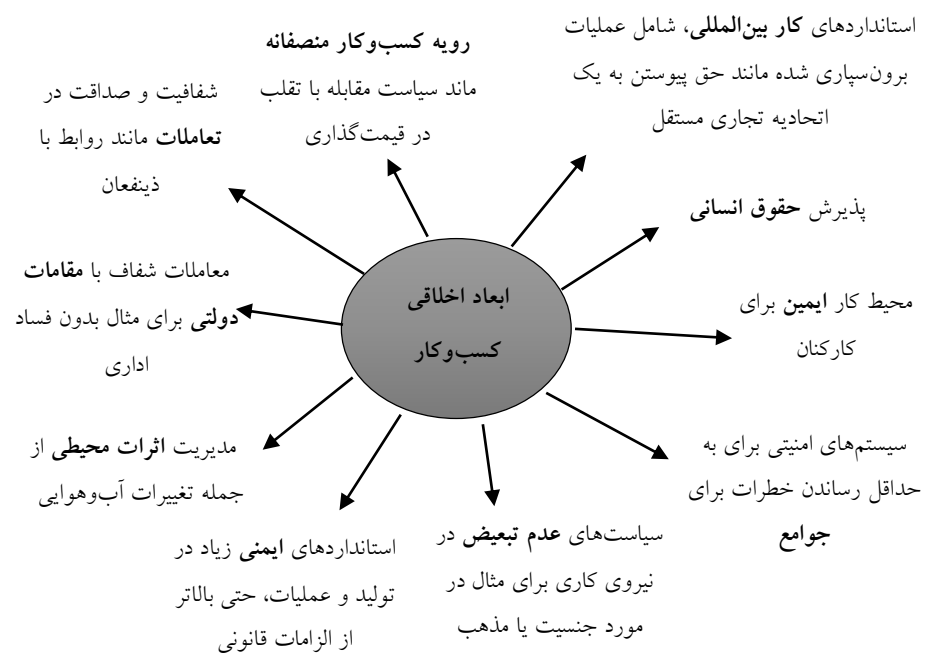
«اخلاقیات» (Ethics) به نظام‌های ارزشی مربوط می‌باشد که براساس آنها قضاوت درباره رفتار درست و غلط انجام می‌گیرد. استانداردهای رفتاری را که در محیط دیکته‌شده‌اند غالباً «اصول اخلاقی» (Morality) می‌نامند. همان‌طور که در فصل ۶ دیدیم، همه فرهنگ‌های ملی دارای نظام‌های ارزشی‌اند که درست و غلط را در فرهنگ مشخص می‌کند. همان‌طور که کسب‌وکارها خیلی زود متوجه زمان بین‌المللی شدن خود می‌شوند، ارزش‌ها در یک جامعه ممکن است با ارزش‌های جامعه‌ای دیگر تلاقی پیدا کند. برای مثال، زمانی که گوگل خود را با قوانین سانسور اینترنتی چین تطبیق می‌داد، متهم به انجام کارهای غیراخلاقی شد. این اتهام بیشتر به علت شعاری که این شرکت برای خود برگزیده بود مطرح شد: «اهریمن نباش!» (Don't be Evil). این حالت یکی از نمونه‌های مناقشه‌قوانین

محلی با اصول اخلاقی است. این شرکت می‌توانست ادعا کند که رفتار اخلاقی در هر مکانی نیازمند پیروی از قوانین است، اما اتهام به رفتار غیر اخلاقی نشان می‌دهد که مجموعه بالاتری از قوانین وجود دارد که باید در مورد افراد، شرکت‌ها و حتی دولت‌ها نیز اعمال گردد.

بنیان‌های اخلاق

دوراهی گوگل در چین به حقوق فردی، به‌ویژه آزادی بیان و تشکیل گروه مربوط می‌شد. مفهومی که به احترام به انسان‌ها مربوط است منبعی از اصول اخلاقی است که ریشه‌های تاریخی عمیقی دارد، اما بنیاد مناظره مدرن به دیدگاه‌های متفاوتی باز می‌گردد که در جنبش روشنفکری قرن هجدهم بوجود آمد. دیدگاه فردگرایانه، که هر فرد خواسته‌ها و نیازهایی دارد که باید براساس منافع شخصی به دنبال برآوردن آنها برود، در مرکز «فلسفه سودگرایی» یا همان «اصالت سود» (Utilitarianism) قرار دارد که به شدت تأثیرگذار بوده است، به‌ویژه در بخش‌های انگلیسی‌زبان دنیا. سودگرایی، که عمدتاً برپایه ایده‌های جرمی بنتام قرار دارد، بر انباشت منافع فردی متمرکز است. چیزی خوب در نظر گرفته می‌شود که «باعث بیشترین سود برای بیشترین افراد» گردد. گاهی اوقات آن را اصل «نتیجه‌گرایی» (Consequentialist Principle) نیز می‌نامند. آزمایش درستی یا غلطی یک عمل به نتایج آن بستگی دارد. سودگرایان به حداقل تداخل دولت در جامعه رأی می‌دهند، زیرا فرد به حداکثر مقدار آزادی نیاز دارد که برحسب نبود قید و بندهای بیرونی تعریف می‌شود و در این شرایط است که او می‌تواند به پیگیری اهداف خود بپردازد. این دیدگاه درباره فطرت انسانی در فکر اقتصاددانان کلاسیک، به‌ویژه آدام اسمیت، جای گرفت و پایه و اساس این فرض اقتصادی را شکل داد که بازارهای آزاد بهترین راه برای به‌حداکثر رساندن رونق یک جامعه هستند، از طریق تسهیل شرایط برای بسیاری از افراد به‌منظور برآوردن و رفع تمایلاتشان.

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



شکل ۱۲-۱ ابعاد اخلاقی کسب و کار

مسئولیت اجتماعی شرکت‌ها

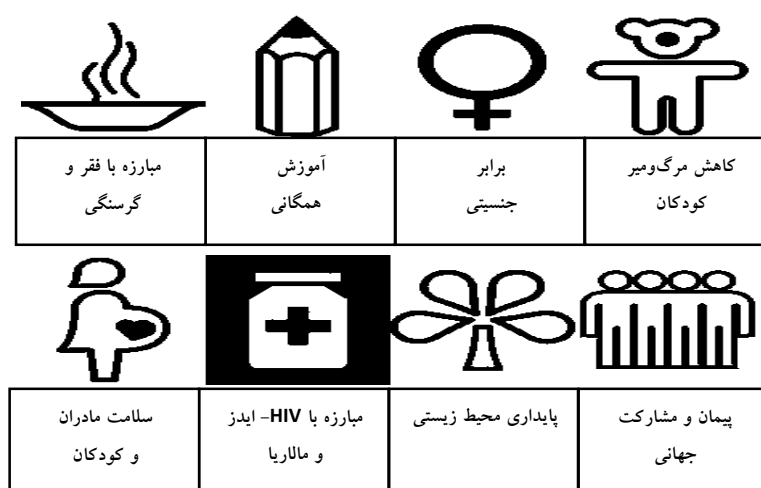
شرکت‌های MNE پیشران‌های فرایند جهانی شدن بوده‌اند؛ آنها از سیاست‌های آزادسازی دولت‌های ملی در بسیاری از مناطق سود برده‌اند و تعاملات خود را، علاوه بر پیوندهایی که با وطن خود دارند، با جوامع میزبان عمیق‌تر و منسجم‌تر کرده‌اند. با فعال‌تر شدن بنگاه‌های تجاری در جوامع، آنها به بخشی از جامع تبدیل می‌شوند. «مسئولیت اجتماعی» (Social Responsibility) به نقش بنگاه تجاری در جامعه اشاره دارد که شامل تعهداتی به ذینفعان در جوامع محلی و به محیط زیست است. در برخی از کشورها، نظیر ژاپن، بنگاه‌های تجاری را به طور سنتی بخشی از جامعه می‌دانسته‌اند که نقش اجتماعی علاوه بر فعالیت‌های اقتصادی خود دارد. از نظر کارکنان ژاپنی، کار چیزی بیش از روشی برای امرار معاش است، بلکه روشی برای خود زندگی است، که با حس تعلق کارمند گره خورده است.

در محیط‌های فردگرای غربی، شرکت تجاری را با نگاهی محدودتر می‌بینند، زیرا نقش اقتصادی ضروری ایفا می‌کند. کسب‌وکارها این‌طور فکر می‌کنند که تا زمانی که پایبند تعهدات قانونی باشند، نیازی به تمرکز بر «خط مبنا» ندارند؛ یعنی، سود و ارزش سهامدار. این دیدگاه ساده‌انگارانه، که دغدغه‌های مسئولیت اجتماعی را از کسب‌وکارهای جدا می‌کند، اکنون به این دیدگاه تبدیل شده است که شرکت‌ها، به‌مانند افراد، عضوی از جامعه‌اند.

اهداف توسعه‌ای

در ۲۰۰۰، مجمع هزاره سازمان ملل با حضور رهبران دنیا اهدافی را برای کاهش فقر، کمبود منابع و مواد غذایی و دیگر اهداف در مناطق در حال توسعه دنیا مشخص نمود. به‌طور جمعی، این اهداف را «اهداف توسعه هزاره» (Millennium Development Goals-MDG) می‌نامند. اهداف، بلندپروازانه بودند، می‌خواستند تا ۲۰۱۵ تعداد افرادی

را که با درآمد کمتر از دلار در روز زندگی می‌کنند به نصف برسانند. دیگر اهداف آنها شامل نصف کردن تعداد افرادی که دچار سوءتغذیه هستند و بهبود دسترسی به آب آشامیدنی مطمئن و فاضلاب و زهکشی است. اهداف MDG را در شکل ۱۲-۳ مشاهده می‌کنید. سازمان ملل به طور منظم گزارش پیشرفت خود را در هر کدام از این حوزه‌ها منتشر می‌کند. تا ۲۰۱۰، مشخص شد که کدام یک از این اهداف احتمال تحقق دارند، به همین دلیل مقداری دلگرمی در سازمان پیدا شد، اما نبود پیشرفت در برخی موضوعات بسیار ناامیدکننده بود.



شکل ۱۲-۳- اهداف توسعه هزار

هدف کاهش کلی فقر احتمالاً تحقق یابد. البته، هدف مربوط به کاهش گرسنگی بعید است که تحقق یابد. تعداد افرادی که در سطح جهان دچار سوءتغذیه هستند افزایش یافته است. قیمت‌های بالاتر و فقر در کشورهای فقیر به این معناست که افراد فقیر دسترسی کمتری به غذا دارند. احتمالاً، هدف مربوط به دسترسی به آب آشامیدنی تحقق یابد، البته فاصله زیادی بین مناطق روستایی و شهری باقی می‌ماند. با آنکه میزان دسترسی در برخی از مناطق بهبود یافته است، اما سلامت آب آشامیدنی در سال‌های اخیر به مسئله‌ای مبدل شده است، عمدتاً به علت اینکه فعالیت‌های کشاورزی و تولیدی باعث ورود آلودگی به سطح زمین و آب‌ها در بسیاری از مناطق شده‌اند. مسئله دیگری که به طور طبیعی رخ می‌دهد وجود آرسنیک غیرآلی و دیگر مواد شیمیایی به صورت پدیده‌ای در بنگلادش و دیگر مناطق آسیای جنوبی است. درسی که به نظر می‌رسد باید بیاموزیم این است که باید بررسی‌های دقیق‌تری در پروژه‌های زیرساختی وجود داشته باشد تا دسترسی به آب را بهبود بخشیم. نقاط ضعف زیرساخت‌ها نیز نشان‌دهنده این است که اهداف مرتبط با احداث تأسیسات فاضلاب و بهبود آنها خارج از دسترس است. تقریباً نیمی از جمعیت مناطق درحال توسعه همچنان بدون فاضلاب بهبودیافته هستند که مستقیماً بر تلاش برای بهبود سلامت جسمی و روحی اثر می‌گذارد. این مشکلات به طور ویژه برای کودکان و مادران حادث است. اگرچه توجه به سلامت مادران و

کودکان بهبود یافته است، اما پیشرفت به صورت نابرابر بوده است، و دسترسی به خدمات بهداشتی در مناطق روستایی همچنان مشکلی حل نشده است. تا حد زیادی به علت صندوق‌های خیریه، نظیر سازمان گیتس، در موارد ابتلا به ایدز/HIV کاهش مشاهده می‌شود و اقداماتی در مقابله با بیماری‌هایی نظیر مالاریا و سرخک صورت گرفته است. پیشرفت در تحقق هدف مربوط به آموزش نیز تا حدی با کمک صندوق‌های خیریه انجام شده است. اگرچه آموزش در حال گسترش است، به‌ویژه در کشورهای نیمه جنوبی آفریقا، اما اختلاف‌هایی مشاهده می‌شود. پسران بیش از دختران احتمال دارد که به مدرسه بروند و قدرت جنسیتی زنان به پیشرفت در دیگر حیطه‌ها، نظیر تصمیم‌گیری سیاسی معطوف می‌گردد.

سازمان ملل نبود منابع و ضعف‌های سازمانی را عامل پیشرفت ضعیف در نواحی تحت پوشش MDH می‌داند. سیستم ضعیف حسابرسی جنبه‌ای از کنترل و نظارت ضعیف است که در اکثر کشورهای در حال توسعه مشاهده می‌شود. همچنین، سازمان ملل هشدار می‌دهد که توجه بیشتری باید به توسعه پایدار معطوف گردد. سازمان ملل مدت‌هاست که ابعاد مختلف فقر و روابط بین فقر و دیگر وجوه توسعه انسانی را شناخته است. فقر در نگاهی اجمالی به معنای درآمد ناکافی برای گذران زندگی یا «فقر درآمدی» (Income Poverty) است. همچنین، می‌توان آن را در نگاهی وسیع‌تر مشاهده کرد، به عبارتی دیگر تأیید این مطلب که زندگی انسان چیزی بیش از بُعد اقتصادی تنها است. سازمان ملل اصطلاح «فقر انسانی» (Human Poverty) را مطرح نمود تا این طیف گسترده‌تر از محرومیت را پوشش دهد. این مورد شامل عدم توانایی در دستیابی به زندگی سالم و با آسایش بلندمدت، تحصیل کردن و سطح زندگی قابل قبولی داشتن است. این ابعاد کیفی‌تر در اقدامات توسعه‌ای انسانی سازمان ملل مشاهده می‌شوند، که امید به زندگی، بهداشت و درمان و دسترسی به آموزش را به حساب می‌آورد. این دیدگاه وسیع‌تر از ابعاد محرومیت در قالب تمایز بین توسعه اقتصادی و توسعه پایدار نمود پیدا می‌کند.

توسعه پایدار نه فقط مزیت اقتصادی را، بلکه اثر تخریب زیست‌محیطی، تخریب اکوسیستم‌ها و نبود کالاهای فرهنگی را نیز به حساب می‌آورد. گزارش سال ۲۰۱۰ سازمان ملل درباره‌ی MDG به پیشرفت ناامیدکننده در دستیابی به اهداف پایداری محیط‌زیستی اشاره می‌کند. هدف ۲۰۱۰ برای حفاظت از تنوع زیستی از مدت‌ها قبل فراموش شده بود و کارهای مناسب و کافی برای حفاظت از عادات کلیدی گونه‌های در معرض انقراض انجام نشده است. این خسارات به اکوسیستم‌ها رونق آینده‌ی جوامع و سلامت آنها را تهدید می‌کند.

پیامدهای مسئولیت اجتماعی شرکتی

معاهده جهانی سازمان ملل، مسئولیت MNEها در بهبود سلامت انسان و افزایش سطح استانداردهای زندگی را تأیید می‌کند. دیدیم که MNEها تمایل داشتند تا از قوانین ملی در خصوص شرایط کاری و رویه‌های شغلی در کشورهای در حال توسعه استفاده کنند. در بسیاری از موارد، این کارکنان هستند که برای انجام برون‌سپاری شرکت‌ها کار می‌کنند، نه مالکانی که نام آنها روی محصولات تولیدی درج می‌شود. مالکان برند قبلاً این مسائل را خارج از کنترل خود می‌دانستند، که عمدتاً به علت توجه رسانه‌ای و فعالیت NGOها بود، اما اکنون مالکان برند و خرده‌فروشان

دیگر نمی‌توانند از مسئولیتی که در قبال این کارگران دارند شانه خالی کنند. ذینفعان، از جمله مصرف‌کنندگان و کارکنان، نگرانی فزاینده‌ای درباره ادراک منفی از MNE‌ها در بسیاری از کشورهای در حال توسعه دارند. اگرچه MNE‌های غربی عموماً جایگاه شهروند شرکتی خود را ارتقا می‌دهند و به منشورهای اخلاقی خود در مکان‌های خارجی اشاره می‌کنند، اما تفاوت بین آرمان و واقعیت غالباً بسیار زیاد است.

دلیل اصلی شکست CSR در ایجاد تغییرات اساسی در نگاه شرکت‌ها به جایگاه خود در جوامع این است که هدف اول بسیاری از شرکت‌ها به حداکثر رساندن ثروت سهامداران است، که غالباً به پیگیری و طراحی سودهای کوتاه‌مدت تعبیر می‌گردد. انتقال در فرهنگ شرکتی به سمت دیدگاه متوازن‌تر ذینفعان می‌تواند به‌خوبی به استمرار سودهای کوتاه‌مدت منجر شود. با این حال، انتقال به سمت روش‌های پایدارتر انجام کار به سود بلندمدت سهامداران می‌انجامد. اما، تکلیف MNE‌ها در بازارهای نوپا چه می‌شود، کدام یک از آنها برای کنترل شرکتی در بازارها فعال‌تر عمل می‌کنند؟ آنها از ارزش‌های بازارهای آزاد رقبای غربی خود برخوردار نیستند. در عوض، در بسیاری از کشورهای در حال توسعه، در برابر آزادسازی امور مالی و تجاری حرکت رو عقب مشاهده می‌شود، که تا حدی به بحران مالی مربوط است که به اقتصادهای پردآمد ضربه وارد نمود. شرکت‌های MNE در بازارهای نوظهور، هم شرکت‌های دولتی و خصوصی، ساختارهای کنترل و نظارت شرکتی مبهمی دارند، در این ساختارها نسبت‌های خانوادگی و روابط غیررسمی با رهبران سیاسی بسیار تأثیرگذار است. البته، همین مطلب را می‌توان درباره بسیاری از MNE‌های غربی نیز گفت. با این حال، MNE‌های غربی در حال حاضر با مسئله بسیار بحرانی‌تری در کشور خود مواجه‌اند: پایداری‌پذیری و مسائل اجتماعی. کشورهای در حال توسعه نیز به تدریج از اهمیت مسائل اجتماعی و زیست‌محیطی آگاه می‌شوند و انتظارات از سرمایه‌گذاران خارجی در حال افزایش است، زیرا دولت‌ها رویکردی متمرکزتر در قبال اهداف توسعه‌ای در جوامع خود در پیش گرفته‌اند.