

بِسْمِ اللّٰهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِیْمِ

راهبردهای ورود و حفظ بازارهای
منطقه‌ای و جهانی

راهبردهای ورود و حفظ بازارهای
منطقه‌ای و جهانی

دکتر محمدرضا حمیدی‌زاده
مریم زرگران‌یزد

چاپ سوم
۱۳۹۵

فهرست مطالب

پیشگفتار	سیزده
بخش اول مفاهیم مدیریت راهبردی	۱
مورد پژوهی ۱: مسائل راهبردی بین‌المللی شدن	۳
فصل ۱ اثربخشی سیاست‌های راهبردی	۹
مقدمه	۹
تبیین مدل	۹
تفکر سیاست‌محور	۱۱
سیاست‌های راهبردی	۱۳
ارزیابی محیط	۱۵
ارزیابی سازمان	۱۸
تحلیل شکاف راهبردی	۲۰
تحلیل عوامل خاص سیاست‌گذاری	۲۴
مسئله‌آفرینی در سیاست‌های راهبردی	۲۷
فرایند سیاست‌گذاری مدیریت	۳۰
پیامدهای سیاست‌های راهبردی	۳۵
نتیجه‌گیری	۳۷
سؤال برای بحث و گفتگو	۳۸
مورد پژوهی ۲: راهبرد تحول	۴۰
فصل ۲ تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی	۴۳
مقدمه	۴۳

۴۴ راهبرد چیست؟
۴۵ تفکر راهبردی چیست؟
۵۰ پایه‌گذاری راهبرد بر اساس منابع و قابلیت
۵۱ چرایی تعریف راهبردها بر اساس منابع و قابلیت‌ها
۵۲ تحلیل منابع
۵۳ منابع مشهود
۵۳ منابع نامشهود
۵۵ قابلیت‌ها
۵۶ تعامل راهبردها و سیاست‌ها با محیط‌های ملی و نهادها
۵۶ نتیجه‌گیری
۵۷ سؤال برای بحث و گفتگو

فصل ۳ موقعیت‌یابی راهبردی بنگاه‌های اقتصادی ۵۹

۵۹ مقدمه
۵۹ موقعیت‌یابی
۶۰ تاریخچه موقعیت‌یابی
۶۱ پیترزها و دومینو در هند
۶۳ مراحل و فرایند موقعیت‌یابی
۷۴ موقعیت‌یابی فیزیکی
۷۸ موقعیت‌یابی فیزیکی در برابر موقعیت‌یابی ادراکی
۷۸ موقعیت‌یابی برند
۷۹ فرایند موقعیت‌یابی برند
۸۰ راهبردهای موقعیت‌یابی
۸۰ موقعیت‌یابی مجدد
۸۱ بازاریابی ۳
۸۱ نتیجه‌گیری
۸۳ سؤال برای بحث و گفتگو

فصل ۴ راهبردهای موقعیت‌یابی	۸۵
مقدمه	۸۵
راهبردهای موقعیت‌یابی	۸۵
مدل مسائل و عوامل موفقیت	۸۷
راهبردهای عمومی پورتر	۹۱
راهبردهای عام رقابت	۹۳
منطق راهبردی مزیت منفعتی	۹۶
راهبرد بازاریابی	۹۶
تمایز: کلید ترجیح مشتری و مزیت رقابتی	۹۶
تمایز در راهبردهای تجاری	۹۸
راه‌های تقویت جایگاه یک محصول نزد مشتریان	۱۰۰
نقشه ارزش	۱۰۱
خلق ارزش و مزیت رقابتی	۱۰۳
مزیت هزینه‌ای و مزیت منفعتی	۱۰۵
جایگاه برند کشورهای نوظهور	۱۰۵
تعهدات راهبردی	۱۰۷
مکمل‌ها و جانشین‌های راهبردی	۱۰۷
مزیت‌های رقابتی نوین	۱۰۸
انگیزه‌های نوآوری	۱۱۰
نتیجه‌گیری	۱۱۱
سؤال برای بحث و گفتگو	۱۱۲
بخش دوم تحلیل راهبردی محیط بین‌المللی	۱۱۳
مورد پژوهی ۳: مدیران جهانی	۱۱۵
فصل ۵ بین‌المللی‌شدن بنگاه‌های اقتصادی	۱۱۹
مقدمه	۱۱۹
چرا شرکت‌ها وارد بازارهای بین‌المللی می‌شوند؟	۱۱۹

۱۲۲	دیدگاه‌های بین‌المللی شدن
۱۲۳	مدل‌های بین‌المللی شدن
۱۲۵	شرکت NESTLÉ
۱۲۶	چه عواملی بین‌المللی شدن را به پیش می‌برد؟
۱۲۸	انگیزه‌های بین‌المللی شدن شرکت‌های چین
۱۳۰	چه عواملی مانع بین‌المللی شدن است؟
۱۳۱	محدودیت‌های صادراتی شرکت‌های چین
۱۳۴	روش‌های ورود: چگونه وارد شویم؟
۱۳۶	دلیل ورود: عوامل مؤثر بر ورود به بازارهای بین‌المللی کدامند؟
۱۳۷	چرا یک کشور جذاب است؟
۱۳۹	نتیجه‌گیری
۱۴۰	سؤال برای بحث و گفتگو

فصل ۶ نقش عوامل محیطی در کسب آمادگی بین‌المللی

۱۴۱	مقدمه
۱۴۱	آمادگی بین‌المللی
۱۴۳	انواع مسیرهای بین‌المللی شدن
۱۴۴	مراحل بین‌المللی شدن
۱۴۵	فرایند چند مرحله‌ای ورود به بازارهای بین‌المللی
۱۴۷	تاریخچه بین‌المللی شدن شرکت
۱۴۹	ریسو اسکاتی و بازار ایالات متحده آمریکا
۱۵۰	عوامل محیطی مؤثر بر آمادگی بین‌المللی
۱۶۰	نتیجه‌گیری
۱۶۱	سؤال برای بحث و گفتگو

فصل ۷ رویکردهای ارزیابی آمادگی بین‌المللی

۱۶۳	مقدمه
۱۶۳	آمادگی ورود به بازار بین‌المللی

۱۶۵	۱. رویکرد تشخیص آمادگی بین‌المللی (IRD)
۱۶۸	۲. رویکرد شاخص‌های آمادگی بین‌المللی (IRI)
۱۷۲	۳. رویکرد ارزیابی آمادگی کسب‌وکارهای بین‌المللی (IBAM)
۱۷۳	۴. رویکرد آمادگی بین‌المللی استفان گرشوسکی و همکاران
۱۷۸	نتیجه‌گیری
۱۷۹	سؤال برای بحث و گفتگو
۱۸۱	بخش سوم مدیریت بین‌المللی
۱۸۳	مورد پژوهی ۴: خلاقیت و نوآوری
۱۸۷	فصل ۸ مدیریت منابع انسانی در عرصه بین‌المللی
۱۸۷	مقدمه
۱۸۸	وظیفه (کارکرد) مدیریت منابع انسانی
۱۸۹	وظایف و فعالیت‌های بین‌المللی شدن
۱۹۰	تغییر در وظایف مدیریت منابع انسانی به موازات متنوع شدن نیروی کار
۱۹۱	کارمندیابی
۱۹۳	عرصه کارمندیابی
۱۹۳	رویکردهای سه‌گانه به‌کارگیری افراد در شرکت‌های فرعی تابعه
۲۰۰	عوامل مؤثر بر انتخاب نوع راهبرد به‌کارگیری
۲۰۳	مرحله توسعه شرکت فرعی تابعه
۲۰۴	ویژگی‌های کشور میزبان
۲۰۵	حضور مدیران مأمور از جانب شرکت‌های مادر
۲۰۹	نتیجه‌گیری
۲۱۰	سؤال برای بحث و گفتگو
۲۱۱	فصل ۹ ارتباطات میان فرهنگی: شرقی‌ها در مقابل غربی‌ها
۲۱۱	مقدمه
۲۱۳	فرهنگ و ارتباطات

۲۱۴	آداب و رسوم تجاری در چین، ژاپن و کره جنوبی
۲۲۰	سبک‌های ارتباطی در تایوان
۲۲۴	اثر کنفوسیوسم
۲۲۹	تأثیر نظریه رفتار
۲۳۱	نتیجه‌گیری
۲۳۲	سؤال برای بحث و گفتگو

فصل ۱۰ کارآفرینی بین‌المللی ۲۳۵

۲۳۵	مقدمه
۲۳۵	کارآفرینی چیست؟
۲۳۹	عوامل مؤثر بر کارآفرینی
۲۴۰	ویژگی‌های کارآفرین
۲۴۱	شرکت اینواکر
۲۴۲	ماهیت کارآفرینی بین‌المللی
۲۴۴	جهت‌گیری کارآفرینی بین‌المللی
۲۴۶	سازش‌پذیری راهبردی
۲۴۷	آثار بین‌المللی شدن و تجارت بین‌الملل بر توسعه کارآفرینی
۲۴۸	تجارت بین‌الملل، بین‌المللی شدن و کارآفرینی
۲۵۰	شرکت هواپیمایی هما
۲۵۱	انواع بنگاه‌های اقتصادی
۲۵۲	اهمیت و نقش شرکت‌های کوچک و متوسط (کارآفرین)
۲۵۳	کارآفرینی در آسیا
۲۵۷	نتیجه‌گیری
۲۵۸	سؤال برای بحث و گفتگو

فصل ۱۱ کارآفرینی و عملکرد موفق صادراتی ۲۵۹

۲۵۹	مقدمه
۲۵۹	عملکرد صادراتی بنگاه‌های اقتصادی

۲۶۲	معیارهای اندازه‌گیری عملکرد صادراتی
۲۶۲	نظریهٔ ابی و اسلیتر
۲۶۴	نظریهٔ مدسن
۲۶۴	بررسی و تحلیل دیگر نظریه‌ها
۲۷۰	مروری بر عملکرد اقتصادی کشورهای خاورمیانه
۲۷۵	نتیجه‌گیری
۲۷۵	سؤال برای بحث و گفتگو
۲۷۷	منابع
۲۸۷	واژه‌نامهٔ فارسی - انگلیسی
۲۹۱	واژه‌نامهٔ انگلیسی - فارسی
۲۹۵	نمایه

پیشگفتار

سازمان‌ها در جهانی سرشار از پیچیدگی، تغییر و ظهور رویدادهای پیش‌بینی نشده‌ای فعالیت می‌کنند؛ تحولات فناورانه در عرضه کالاها و خدمات، پایه‌ریزی ساختارهای سازمانی نوین، روش‌های جدید رقابت، فروش محصولات و خدمات با شیوه‌های منحصربه‌فرد، نشانه‌های اهمیت برنامه‌ریزی راهبردی و اتخاذ روش‌های کارآمد کسب موفقیت سازمان‌هاست. از آنجا که دنیای مدیریت همواره پرتلاطم و فضای کسب‌وکار همواره در فراز و نشیب متناسب با تغییرات محیطی است؛ توجه به روش‌ها و دانش جدید مدیریتی، زمینه توفیق مدیران را برای تحقق اهداف سازمانی و ایده‌های تازه آن‌ها فراهم می‌سازد. فعالیت در عرصه‌های منطقه‌ای و جهانی، همانند مسابقه مشت‌زنی است که ضربات از هر سویی وارد می‌شود. اگر مدیران با آگاهی و شناخت از موقعیت سازمان خود نتوانند راهبردها و راهکارهای مناسبی را به کار گیرند، ممکن است با یک ضربه یا شوک قدرتمند از پا درآیند و این مسئله سبب شکست و خروج آن‌ها از عرصه رقابت شود. بنابراین، آینده متعلق به کسانی است که با همه توان بر روی چالش‌ها و مسائل مبتلابه مجموعه سازمانی خود با همت و تلاش خستگی‌ناپذیر کار می‌کنند و تمامی منابع و امکانات بالقوه و بالفعل را برای رویارویی با چالش‌های جدید به خدمت می‌گیرند. اقدام برای تدوین راهبردهای مناسب، شرایطی را فراهم می‌سازد که سازمان‌ها بتوانند در جهت افزایش اعتبار، امکان بقا، رشد و بالندگی درازمدت خود از یکسو و کاهش مخاطرات و تهدیدهای محیطی از سوی دیگر اهتمام ورزند. بنابراین، شناخت از دانش راهبردی، موقعیت‌های محیطی و قابلیت‌های درونی، این امکان را برای مدیران علاقه‌مند به حضور در عرصه بین‌المللی فراهم می‌کند تا قادر باشند راهبردهای مناسبی را برای کسب موفقیت در بازارهای بین‌المللی تدوین کنند. از این‌رو، آن‌ها قادر خواهند بود در فضای رقابتی به فعالیت خود ادامه دهند و حتی گوی سبقت را از رقبای بگیرند.

کتاب حاضر در جهت اهداف و فعالیت‌های هسته پژوهشی اینجانب در دانشگاه شهید بهشتی است. این فعالیت‌ها پس از نشر مقاله‌ام با عنوان: «موقعیت‌یابی راهبردی، رهیافتی در تحقق سند چشم‌انداز و برتری اقتصادی در منطقه» در ماهنامه نگرش راهبردی، سال نهم، شماره‌های ۹۵ و ۹۶، مهر و آبان ۱۳۸۷، به قصد ارتقای سطح شناخت و آمادگی بنگاه‌های اقتصادی کشور برای بین‌المللی شدن از همان سال، شروع به تألیف این اثر نوآورانه شده است.

بر اساس اهداف آن هسته پژوهشی از سال ۱۳۸۷ تاکنون هفت رساله کارشناسی ارشد و دو رساله دکتری در گروه‌های بازرگانی، اجرایی و کارآفرینی تعریف، مصوب و اجرا شده و ده مقاله علمی-پژوهشی در داخل و خارج از کشور نیز منتشر شده است. این کتاب، دستاور استمرار همان افکار و فعالیت‌هاست تا به همه مشتاقان و بنگاه‌های اقتصادی هنگام ورود به عرصه بین‌المللی با مدیریت جهانی کمک کند که چگونگی فرایند جهانی شدن را درک و آمادگی لازم را کسب کنند. بنابراین، مباحث این کتاب، بر زمینه‌های ضروری فرایند مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی برای بین‌المللی‌شدن بنگاه‌های اقتصادی تأکید دارد. لذا، تلاش شده است برای یکپارچه کردن بحث‌های کتاب و هدایت خواننده از موضوع‌های آغازین تا بحث‌های پایانی، با ارائه سه بخش با محتوای آموزشی و چهار موردپژوهی، فصل‌های هر بخش با هدف فراهم آوردن زمینه فکری، ایجاد اشتغال موضوعی، آشنایی با شرایط و مسائل واقعی و روبه‌رو شدن با نکته‌ها و بحث‌های محوری، نقشه مطالعاتی مفیدی برای شرکت‌ها و مدیریت آن‌ها فراهم آید. لذا کل کتاب و نیز هر بخش با مطرح کردن مورد پژوهی مختص فصل‌های آن بخش و تحلیل آن آغاز می‌شود تا جنبه عینیت بخشیدن به بحث‌های نظری کتاب را فراهم آورد.

در بخش اول که مفاهیم مدیریت راهبردی تشریح شده است، شامل چهار فصل با این عناوین است: ۱. اثربخشی سیاست‌های راهبردی؛ ۲. تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی راهبردی؛ ۳. موقعیت‌یابی راهبردی بنگاه‌های اقتصادی؛ ۴. راهبردهای موقعیت‌یابی. بخش دوم حاوی تحلیل راهبردی محیط بین‌المللی است و شامل سه فصل با این عناوین است: ۵. بین‌المللی‌شدن بنگاه‌های اقتصادی؛ ۶. نقش عوامل محیطی در کسب آمادگی بین‌المللی؛ ۷. رویکردهای ارزیابی آمادگی بین‌المللی. عنوان بخش سوم: مدیریت بین‌المللی است و شامل چهار فصل: ۸. مدیریت منابع انسانی در عرصه بین‌المللی؛ ۹. ارتباطات میان فرهنگی: شرقی‌ها در مقابل غربی‌ها؛ ۱۰. کارآفرینی بین‌المللی؛ ۱۱. کارآفرینی و عملکرد موفق صادراتی است.

این کتاب، منبع بسیار سودمندی برای درس مدیریت راهبردی رشته کارشناسی ارشد بازرگانی و بازاریابی بین‌الملل و نیز درس‌های مدیریت راهبردی کارآفرینی و الگوهای تصمیم‌گیری برای کارآفرینان است هرچند که مطالعه آن برای هر مدیر بنگاه اقتصادی و کارشناسان و دانشجویان بازرگانی و اقتصادی که مایل‌اند در عرصه‌های بین‌المللی حضور فعال و مؤثر داشته باشند بسیار مفید واقع می‌شود.

در خاتمه، لازم می‌دانم از زحمات سرکار خانم مریم زرگران‌یزد، دانشجوی اینجانب در سال‌های ۱۳۹۳-۱۳۹۰ که به عنوان دستیار پژوهشی با در اختیار قرار دادن مطالب و منابعی

که از سال ۱۳۸۴ به گردآوری و تألیف فصل‌های مرتبط پرداخته بودم، ایشان تحت راهنمایی‌هایم و نیز مطابق توانایی، اشتیاق و سلیقه‌شان توانستند به تقویت دیدگاه‌ها و فراهم آوردن منابع بیشتر و ایده‌پردازی این اثر ماندگار بپردازند و تألیف این کتاب را آماده و نهایی کنند تشکر کنم.

سخن آخر

حدود ۷۵۰ سال پیش، تای تونگ، نویسنده کتاب تاریخ خط چینی اظهار داشت: من به کاستی‌های کارم معترفم، اما اگر می‌باید چندان تأمل کنم که خامی‌های کارم همه پخته شده و کاستی‌های آن همه برطرف شوند، نگارش این کتاب هرگز به پایان نمی‌رسید. به نظر می‌رسد باید همواره اعتراف «تای تونگ» را تکرار کرد؛ زیرا آن کتاب کامل هرگز به قلم هیچ انسانی نوشته نخواهد شد. پذیرفتنی است که این کار هم مانند دیگر آثار نوشتاری، نقص داشته باشد و باید منتظر ماند تا کسی پیدا شود که کار ناقص و نیمه تمام دیگری را کامل‌تر کند. در سیر زمان تجربه‌های گوناگون زندگی، رفته رفته به آدمی می‌آموزاند که گاه باید آغازگر یک کار نو شد و گاه پایان‌دهنده کاری که دیگران آن را آغاز کرده‌اند.

محمد رضا حمیدی‌زاده

و

مریم زرگران‌یزد

۱۳۹۴

