

بحران جاری اقتصادی در سرتاسر جهان به نحو بارزی نشان از آن دارد که تاچه حد اقتصاد، جهانی شده است. آنچه به صورت خروج سرمایه از چندکشور در حال توسعه آغاز شد به یک رکود تمام عیار آسیایی مبدل شده است که می رود اقتصاد غرب را نیز دربرگیرد. بازارهای مالی و کالا نسبت به هر زمان دیگر بسیار به هم پیوسته اند. حتی در اوایل قرن بیستم که تصور می رفت اوج جهانی شدن باشد، تنها شمار کمی از کشورها اکثر دادوستد ارز و کالا را در دست داشتند. چنانکه وارد قرن جدید می شویم این گفته صحیح است که تقریباً کلیه کشورها در یک مجموعه اقتصادی واحد حرکت می کنند.

گفته می شود بازارهای جهان در حال همگرایی هستند ولی آیا بازارهای جهانی شرکتهای باذھنیت جهانی را هم به وجود می آورند؟ آیا ما شاهد ظهور شرکتهای فاقد ریشه ای هستیم که فقط با فرصتهای بازار هدایت می شوند و نه وفاداری نسبت به کشورهایشان؟ وقتی مدیران خارج از مناطق جغرافیایی کشورشان به دنبال رشد می گردند، آیا قواعد اجرایی معمول را به نفع آنچه رفتار مطلوب جهانی پنداشته می شود کنار نمی گذارند؟ آیا رویه های شرکتهای با صحبت های پرطمطراق جهانی شدن هم خوانی دارد؟ در حیطه سیاست، آیا شرکتهای جهانی کوشش کشورها به منظور حفظ هویت خاص خود را بی نتیجه نمی کند؟

از دید نویسندگان کتاب، پاسخ روشن به این سوالها منفی است. از دید آنها تفاوت های فوق العاده ای بین شرکتهای چندملیتی وجود دارد که به خصوصیات خاص سیاسی و اقتصادی کشورهای آنها نسبت می دهند. وقتی صحبت از نحوه رفتار شرکتهای به میان می آید، نویسندگان کتاب به طور متقاعدکننده ای نشان می دهند که سرنوشت هر شرکت به ملیت آن بستگی دارد.

سرنوشت ملی

کتابی است که به موقع نوشته شده است و نقطه نظرات شجاعانه ای دارد، زیرا بسیاری در این دیدگاه شریکند که جهانی شدن به معنی همگرایی ملتها و شرکتهای در جهت طرق مشترک انجام دادن کارهاست. دونفر از نویسندگان، دانشگاهی اند و دوتن دیگر تحلیلگران وزارت بازرگانی امریکا.

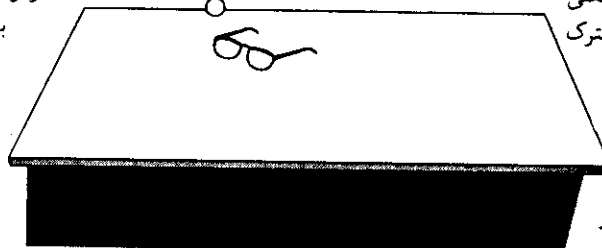
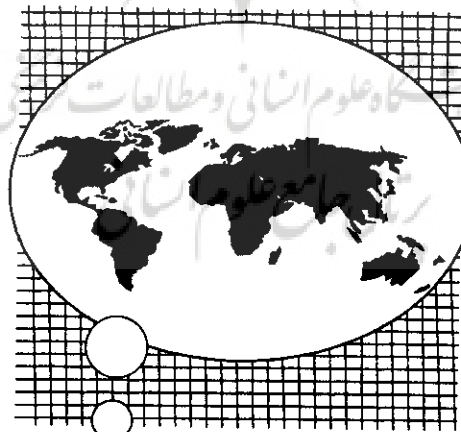
اولین نیمه کتاب به بررسی تفاوت های ملی بین شرکتهای چندملیتی مستقر در آلمان، ژاپن و ایالات متحده می نشیند

چه چیز شرکتهای جهانی می سازد؟

منبع:

HARVARD BUSINESS
REVIEW JAN-FEB 1999

مترجم: ناصرالدین حکیم شوشتری



شرکتهای چند ملیتی فرانسه و بریتانیا فقط به اختصار ذکرشان آمده است. به تفاوت های موجود در نحوه اداره شرکتهای، به ویژه الگوهای مالکیت بیشترین توجه صورت گرفته است. نگارندگان بحث های معمول درباره نقش قوی بانکها در ژاپن و آلمان را مطرح می کنند که سرمایه گذارهایشان بلندمدت است. به استثناء مواقع بحران، مدیران بانکهای آلمانی از استقلال عمل بسیار زیادی برخوردارند، در حالی که هم قطاران ژاپنی آنها با محدودیتهای ناشی از تعهدات خود نسبت به شبکه های از شرکتهای که تحت نظارت بانکها قرار دارد مواجهه اند. در مقابل، سهام شرکتهای آمریکایی به وسیله صندوقهای بازنشستگی، صندوقهای سرمایه گذاری تعاونی و شرکتهای بیمه با گرایش کوتاه مدت خرید و فروش می شود. گرچه مدیران آمریکایی به ندرت با نظارت مستقیم روبرو می شوند، اما به شدت تحت تاثیر نوسانات قیمت سهام شرکتشان قرار دارند.

سرمایه گذاری در پژوهش و ساخت نیز نشانگر تفاوت های ملی است. هدف شرکتهای آمریکایی غالباً دستیابی به کشفیات در صنایع با جایگاه علمی است، در جایی که طرفهای مقابل آنها در آلمان و ژاپن پیشرفتهای تدریجی مبتنی بر فرایند در صنایع با تکنولوژی متوسط را از قبیل صنعت اتومبیل ترجیح می دهند. به علاوه، شرکتهای آمریکایی نوعاً از پژوهش و ساخت به منظور تحقق اهدافی مشخص برای شرکت خودشان استفاده می کنند و این در حالی است که پژوهش و ساخت در میان شرکتهای آلمانی کاملاً شکل تعاون دارد و از پی انتشار نوآوریها در سرتاسر اقتصاد آن کشور است. شرکتهای ژاپنی نیز به نشر نوآوریها گرایش دارند، ولی غالباً دولت به جهت پیشبرد اهداف مشخص نوآوری در صنایع گوناگون دخالت می کند.

نویسندگان توضیح می دهند تمامی این تفاوتها با توجه به نحوه توسعه هر کشور معنی پیدا می کند. آمریکائیهها حسب سنت نسبت به قدرت متمرکز ظنین اند، لذا بانکها به طور جداگانه هرگز به نفوذی که بانکها در دیگر کشورها از آن بهره مندند دست نیافته اند. در آلمان و ژاپن که پس از ایالات متحده صنعتی شدند، چند بانک بزرگ از طریق پرکردن نقش حساس جهت دادن پس اندازها به سوی شرکتهای کم سرمایه به فرایند صنعتی شدن شتاب بخشیدند. حتی امروز، این شرکتهای برای تهیه سرمایه

به جای بازارهای مالی بیشتر به بانکها متکی هستند. برخورد احتیاط‌آمیز و تعاونی شرکت‌های آلمانی و ژاپنی احتمالاً انعکاسی است از اهداف ملی مشابه در آن کشورها، یعنی ثبات و کنترل. در مقابل، شرکت‌های آمریکایی از زمان موفقیت‌های بزرگ جنگ جهانی دوم که آغازگر فشار دولت برای انجام پژوهشها بر پایه‌های علمی بود بر دستاوردهای اساسی فن‌آوری تاکید ورزیده‌اند.

به گفته نویسندگان کتاب، این خصوصیات ملی در جهت عدم تشویق شرکت‌های چندملیتی برای اتخاذ یک نگرش واقعی جهانی عمل می‌کند. در بخش دوم کتاب نگارندگان توجه خود را بر مقصود شرکتها از سرمایه‌گذاری در دیگر کشورها متمرکز ساخته‌اند. آیا آنها به آن نوع پایگاه فن‌آوری جهانی دسترسی پیدا می‌کنند که موردانتظار طرفداران جهانی شدن است؟ یا که به نظامهای ملی نوآوری خود چسبیده‌اند؟

به جهت سندیت بخشیدن به مطالعات خود، نویسندگان کتاب تا حد زیادی به بررسیهای به‌عمل آمده از جانب وزارت بازرگانی امریکا تکیه می‌کنند که از شرکت‌های چندملیتی در مورد سرمایه‌گذاری‌هایشان پرسشهایی را مطرح کرده بود. نتایج این بررسیها فقط تصویر غیرکاملی را از فعالیت شرکتها به‌دست می‌دهد، ولی باوجود این سمت و سوی روندهای کلی را نشان می‌دهد. این واقعیت دارد که شرکت‌های تابعه در خارج سهم بزرگتری از پژوهش و ساخت را به‌عهده می‌گیرند، اما غالب آن هنوز در کشورهای شرکت‌های چندملیتی انجام می‌پذیرد و شرکت‌های تابعه در خارج بیشتر توجه خود را بر تطبیق محصول اصلی با نیازهای بازارشان متمرکز می‌کنند. به‌استثنا چند صنعت بسیار تخصصی به‌لحاظ فنی مانند داروسازی، فن‌آوری از شرکت‌های مادر به شرکت‌های تابعه جریان می‌یابد و شرکت‌های مادر معمولاً کوششی برای بهره‌برداری از منابع جهانی فن‌آوری به‌عمل نمی‌آورند.

آیا نظریات این کتاب صحیح است؟ تز اصلی آن که شرکت‌های چندملیتی نشان از سرچشمه‌های ملی خود دارند کلاً صحیح است. تنها انواع سازمانهای غیرملی، احتمالاً آن دسته از انجمن‌های بین‌المللی هستند که مرکب از کارکنان از ملیتهای گوناگون‌اند. به‌هنگام توسعه در سطح بین‌المللی، هر شرکتی باروبنه محیط کشور خود را به‌دوش می‌کشد.

هرچه باشد، نویسندگان کتاب تفاوت‌های نهادین میان کشورها را درک می‌کنند. علاوه بر نحوه اداره شرکتها و نوآوری، قوانین ملی کار نیز

راهبردهای شرکتها را تحت‌تاثیر قرار می‌دهد. مثلاً تاکید مداوم ایالات متحده بر پژوهش و ساخت بر پایه علوم را در نظر بگیرید. اگر شرکت‌های آمریکایی به‌وسیله نتایج کوتاه‌مدت بازارهای مالی به‌سوی اهداف کوتاه‌مدت رانده می‌شوند، چگونه بازده پژوهشهای آنها در بلندمدت است؟ بخشی از پاسخ به این سوال در خصوصیات ویژه بازار کار ایالات متحده جای دارد، زیرا نیروی کار آمریکا عمدتاً تحت قوانین و مقررات قرار ندارد. در واکنش به فرصتهای موجود در بازار، مدیران در استخدام کارکنان از انعطاف‌پذیری بسیار زیادی برخوردارند. افراد مایل به کارکردن در طرح‌های با مخاطره‌اند، چرا که در صورت موفقیت طرح، پاداشهای بزرگی دریافت می‌کنند و اگر طرح مواجه با شکست شود به‌آسانی می‌توانند به شرکت‌های دیگر نقل مکان کنند. در مقابل، نیروی کار آلمان کاملاً سازمان یافته و از سوی اتحادیه‌ها و دولت حمایت می‌شود. کارکنان ژاپنی از حمایت‌های بیرون از شرکت کمتری برخوردارند، ولی شرکت‌هایشان متعهد به حفظ ثبات اشتغال کارکنان‌اند.

شرکت‌های ملی و شعاع دسترسی جهانی

مشکلات تطبیق دادن خود با تفاوت‌های ملی احتمالاً مانع از آن می‌شود تا بسیاری از شرکتها بر شرکت‌های وابسته خود در خارج برای نوآوری‌های پایه، تکیه زیادی داشته باشند، اما این بدان معنی نیست که شرکتها لزوماً از فرصتهای جهانی صرف‌نظر می‌کنند. شرکتها می‌توانند بدون پیروی از یک شیوه رفتار واحد و مطلوب جهانی با بازارهای جهانی تلفیق شوند و ضرورتی نیست که در سرتاسر جهان از شرکت‌های وابسته پویایی برخوردار باشند. حرکت آزادانه کالا و افراد به شرکتها اجازه می‌دهد بدون دورماندن از مقر مرکزی در سطح جهانی به رقابت بپردازند. کتاب به‌طور مشروح به‌این موضوع نمی‌پردازد که تفاوت‌های ملی برای قابلیت رقابت شرکتها به‌چه معنی است، بااین‌همه این تفاوتها ارزش بررسی دقیق را دارند. این همان جایی است که بحث‌های موافق و مخالف در مورد اقتصاد جهانی و کشورها جذاب می‌شود. همان‌طور که از نظریه مزیت نسبی می‌دانیم، وقتی کشورها تجارت بین‌المللی و سرمایه‌گذاری را آزاد می‌کنند، شرکت‌هایشان به‌آنچه کشور از پس انجامش به‌نحو احسن بر می‌آید گرایش پیدا می‌کنند. تا زمانی که اقتصاد جهانی نسبتاً آزاد است، کشورها به‌طور

فزاینده در یک زنجیره تولید جهانی به فعالیت‌های کاملاً تخصصی می‌پردازند. این تمایل در کشورها وجود دارد تا در شرکتها و نهادهای دولتی خود به تشویق و پرورش توانایی‌هایی بپردازند که موافق تولید انواع خاصی از محصولات و طرق انجام کارهایی معین باشد.

تمرکز ژاپنی‌ها بر صنایع با فن‌آوری متوسط مانند صنعت اتومبیل نشان می‌دهد موفقیت در این صنعت مستلزم نیروی کار منضبط و باثباتی است که حاضر است در فراگیری مهارتهای لازم به‌جهت دستیابی به کارکردی در سطح جهانی سرمایه‌گذاری کند. سودآوری به نوآوری تدریجی و هماهنگی نزدیک با همکاران، تامین‌کنندگان کالا و خدمات و بازارها بستگی دارد. شرکت‌های ژاپنی این توانایی را تا نقطه‌ای به‌کمال رسانیده‌اند که اتومبیل‌هایشان تقریباً همه‌جا مورد تقاضا است.

کشورهایی که مهاجرت آسان نیروی کار ماهر را اجازه می‌دهند می‌توانند هرچه بیشتر به فعالیت‌های تخصصی بپردازند و شرکت‌های آمریکایی از این موضوع بهره‌فراوان برده‌اند. وقتی افراد برای کار به ایالات متحده می‌آیند معمولاً خود را با نهادهای آمریکا تطبیق می‌دهند، در حالی که هنوز ارتباطات شخصی و حرفه‌ای خود را با کشورشان حفظ می‌کنند. در نتیجه شرکت‌های آمریکایی قادرند از بازارهای جهانی نیروی کار بهره‌مند شوند بدون آنکه اساس نهادهای خود را دگرگون کنند.

می‌توان تقسیم جهانی «کار هوشمند» را به بهترین وجه در صنعت کامپیوتر دید. هر ساله هزاران مهندس تحصیل‌کرده خوب از دانشکده‌های تکنولوژی هند فارغ‌التحصیل می‌شوند. برخی از آنها به SILICON VALLEY (مرکز صنعت کامپیوتر آمریکا واقع در شمال ایالت کالیفرنیا) مهاجرت می‌کنند، دیگرانی به بنگلور پایتخت فن‌آوری هند می‌روند و برخی دیگر بین این دو مرکز در رفت‌وآمدند. آنهایی که به SILICON VALLEY نقل مکان کرده‌اند در شرایطی کاملاً متفاوت نسبت به کسانی که در هند باقی مانده به‌کار مشغول‌اند. مهندسان به‌طور معمول از شرکتی به شرکت دیگر می‌روند و دستمزد بالای آنها از نزدیک به تقاضا در این بازار نیروی کار پویا و آزاد بستگی دارد. دانش در درون و بین شرکتها آزادانه در جریان است و عناوین شغلی و دیگر متعلقات غالباً ناچیز انگاشته می‌شود. شرکتها به‌سرعت تاسیس و تعطیل می‌شوند. اگر شرکتی به ورطه سقوط

ببفتند، سرمایه انسانی در اندک زمان از آن خارج می‌شود، ولی با این حال کارمندان و دانش‌شان در آن ناحیه می‌ماند. این ترتیبات انعطاف‌پذیر مشوق یک فضای کاری بسیار نوآور است.

از طرف دیگر، بنگلور نوع دیگری مزیت نسبی دارد. بسیاری از شرکت‌های آن روی مشکل سال ۲۰۰۰ کامپیوترها (تخته مدار اصلی کامپیوترها طوری طراحی شده است که برای جای دادن سال ۲ رقم بیشتر پیش‌بینی نشده و لذا در نشان دادن و ثبت سال ۲۰۰۰ ناتوانند) و دیگر چالش‌های نرم‌افزاری کاربرد در حال فعالیت‌اند. سرمایه مادی آنان ضعیف است - غالب شرکتها برای پشتیبانی از سیستم الکترونیسته معیوب بنگلور از باتری استفاده می‌کنند. و اگرچه دستمزدها به سرعت در حال افزایش است، هنوز نیروی کار ارزان فراوانی برای فعالیت‌های کم اهمیت‌تر بر پایه‌ای کاملاً رقابتی وجود دارد. به‌منظور اداره چنین نیروی کاری، شرکتها در بنگلور در مقایسه با SILICON VALLEY وقت بسیار بیشتری را صرف نظارت می‌کنند.

برای نویسندگان کتاب «اسطوره شرکت جهانی» این تفاوتها ممکن است گواه بر این باشد که شرکت‌های آمریکایی و هندی از یکپارچه‌شدن جهانی ابا دارند. اما حتی گرچه شرکت مایکروسافت دفتر کوچکی از آن خود در بنگلور دارد، با این همه به‌شدت به طرف‌های مقابل هندی خود متکی است تا سهم خود را از کار در زنجیره جهانی ارزش نرم‌افزار ادا کنند. این شرکتها به انعکاس منشأ ملی خود ادامه می‌دهند، ولی یادگرفته‌اند تا مدیریت منابع و تقسیم مسئولیتها را براساسی جهانی به‌اجرا درآورند.

در عین حال، جهانی‌شدن همواره به این آسانی پیش نمی‌رود. مسائل وقتی بروز می‌کند که خواسته یک شرکت با نهاد‌های ملی سختی روبرو می‌شود که به‌آسانی خود را تطبیق نمی‌دهند. برای مثال بخش کامپیوتر شرکت زیمنس قهرمانانه تلاش کرده است در مقابل رقابت جهانی به نوآوری بیشتری دست پیدا کند. حال آیا زیمنس بایستی شکل مسطح سازمانی به مانند شرکت‌های SILICON VALLEY را انتخاب کند؟ حتی اگر دولت آلمان چنین اجازه‌ای را بدهد، این امر می‌تواند به یک اشتباه فاجعه‌آمیز تبدیل شود؟ در بازار نیروی کار آلمان فرض بر این است که کارکنان در ازای افزایش تدریجی دستمزد مهارت‌های خود را ارتقاء می‌دهند. بدون این تضمین، ارتباط مهارت و دستمزد، نیروی کار ممکن است مهارت‌های خود را که در صنایع مانند خودروه‌ها به این کشور مزیت نسبی بخشیده است، از دست بدهد.

اگر نیروی کار از کوشش‌هایشان حمایت نکند، شرکت‌های آلمانی به‌طور جداگانه به‌سهولت

قادر نخواهند بود سازمان و توانایی‌هایشان را تغییر دهند. از آنجایی که رقابت جهانی در فن‌آوری‌های پیشرفته تشدید می‌شود، شرکت‌های آلمانی نخواهند توانست در صحنه بمانند مگر آنکه پژوهش و ساخت خود را به محیط‌های انعطاف‌پذیرتری منتقل کنند.

و پیام حاصله ساده است: آنچه مدیران به‌طور راهبردی قادر به انجام آنند به محل استقرار آنها بستگی دارد. نظر نویسندگان کتاب مبنی بر برجسته کردن تاثیر خصوصیات ملی بر شرکت‌های چندملیتی صحیح است. رفتار شرکتها را از جنبه‌هایی حائز اهمیت محدود می‌سازد. اما آنچه سیاست‌های محلی شرکتها نامیده می‌شود در عمل، برعکس آنچه تصور می‌شود، آنها را در مقیاس جهانی قابل رقابت‌تر می‌کند.

کارگردان ملی و شرکت‌های جهانی

اگر شرکتی مثل زیمنس تصمیم بگیرد برخی فعالیت‌هایش را به محیط‌هایی با بستری بهتر برای نوآوری مستقل کند، آسانترین راه تصاحب یا ادغام در شرکت دیگری است. اما وقتی شرکتی از یک محیط ملی خاص مجبور به اداره عملیاتش در محیط دیگری باشد چه اتفاقی روی خواهد داد؟ کتاب «اسطوره شرکت جهانی» عنوان می‌کند که شرکتها نمی‌توانند از خصوصیات ملی خود بگریزند، که ادغام شرکتها در سطح بین‌المللی را دشوار می‌کند و یقیناً شواهدی دال بر این بدبینی وجود دارد. یک مثال خوب صنعت بانک‌های سرمایه‌گذاری است که در آن نظام موسوم به آنگلو-ساکسون ظاهراً در حد اعلی قرار دارد. در اوایل دهه ۱۹۹۰، دویچه بانک و درسدنر بانک چندین شرکت سرمایه‌گذاری بریتانیایی را خریداری کردند و به‌این نتیجه رسیدند که ریسک بالا و دستمزدهای کلان شهرهای بزرگ را نمی‌توان به‌آسانی با رویه‌های پرداخت دستمزد سنتی آلمان تلفیق کرد. مشکل دستمزدهای تشویقی را که به‌نحو غیرقابل برگشت به نظام‌های ملی پرداخت دستمزد متصل بود، با هر میزان از یادگیری و کسب تجربه نمی‌شد حل و فصل کرد. ولی این موضوع در مورد همه ادغامها مصداق ندارد. مورد کرایسلر و دایملر نیز را در نظر بگیرید. این دو شرکت تقریباً تمامی تولیدات خود را در کشور خودشان انجام می‌دهند و شبکه‌های مختلف مدیریت و توانایی‌هایشان شناخته شده است. کرایسلر نشانگر قدرت معمول آمریکا در مدیریت ساخت محصولات جدید است، در جایی که دایملر نشان از قدرت معمول آلمان در مهندسی تولید دارد. با این حال دلیلی وجود ندارد تا ترکیب این دو شرکت نتواند عمدتاً در محدوده‌های ملی خود به فعالیت

بپردازند و از مزایای یکدیگر بهره‌مند شوند. ناظران به تفاوت بسیار زیاد دستمزد در راس دو شرکت اشاره داشته‌اند و شکی نیست که دستمزد بالای مدیران آمریکایی تحت بررسی قرار گیرد که خوشایند نخواهد بود. اما مشکلات در این سطح در مقابل مزایای حاصل از ادغام وزنی نخواهد داشت. بویژه اگر در سطح عملیاتی، جایی که کار عملاً انجام می‌شود بتوانند تداوم کارها را حفظ کنند. تا زمانی‌که دایملر - کرایسلر بتواند چهارچوب مناسب نهاد‌های خود برای عملیات در دو کشور را نگاهدارد، می‌توان انتظار داشت که از مزایای هر کشور بهره‌مند شود.

در واقع، علی‌رغم تمام صحبتها در مورد تفاوت دستمزد کمتر، ناظرانی پیشنهاد کرده است تا کارگران دایملر نیز مجموعه حقوق و مزایای کمتری را بپذیرند. در مقابل این حقیقت که آلمان گرانترین کارگران در جهان را دارد و اینکه نحوه اداره شرکتها در آلمان و آمریکا متفاوت است، شرکت‌های آمریکایی در تعدادی از صنایع آن کشور سرمایه‌گذاری زیادی می‌کنند. علت سرمایه‌گذاری آمریکایی آن است که موفقیت آنها به مهارت‌های موجود در آلمان بستگی دارد، و منافع بهره‌وری و کیفیت در آن کشور فراتر از هزینه‌های بیشتر است.

در واقع جهانی‌شدن در عمل می‌تواند تفاوت‌های ملی را تحکیم بخشد، تا اینکه آنها را از میان بردارد. پیش‌بینی می‌شود دایملر - کرایسلر بعضی از فعالیت‌های مربوط به ساخت محصولات جدید خود را به دیترویت منتقل کند، که تمایل فراوان آمریکا برای نوآوری سریع را تشویق می‌کند. اشتوتگارت، از طرف دیگر، مسئولیت بیشتری را در قبال مهندسی و طراحی سیستم‌های با کارکرد بالا به‌عهده خواهد گرفت و بدین ترتیب موسسات گسترده آموزش حرفه‌ای آلمان را ارتقاء خواهد داد.

مباحثات ملی و نظرهای جهانی

اگر اقتصاد جهانی می‌رود تا خود را پیرامون مزیت نسبی ملی کشورها نظم دهد، در آن صورت مدیران با چالشی خاص روبرو خواهند بود. با اینکه بحران مالی جاری ممکن است شک و شبه‌هایی را در مورد جهانی‌شدن زنده کند، ولی هنوز قوه فرهنگی فوق‌العاده‌ای برای همگرایی اقتصادی وجود دارد. در دهه ۱۹۸۰، منتقدان سیاسی از همه کشورها می‌خواستند تا از ژاپن تقلید کنند. حال ایالات متحده پر رونق به مدل اقتصادهای جهانی فراگیر مبدل شده است. نویسندگان کتاب «اسطوره شرکت جهانی» تردید دارند از اینکه این نوع قوه فرهنگی قادر باشد موسسات اقتصادی را، در زمان بحران، وادار به

چکیده

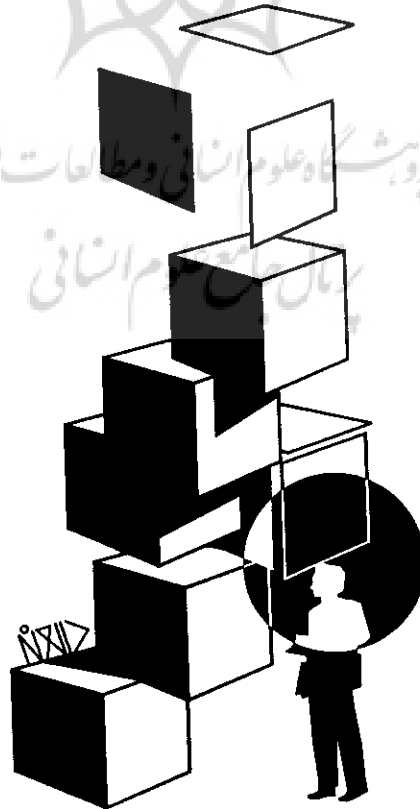
چه عواملی باعث می‌شوند که یک شرکت را موفق و شرکت دیگری را ناموفق ارزیابی کنیم؟ پاسخ به این سوال ۳ عامل عمده را دربر می‌گیرد: نخستین عامل نوع و شاخص مورد نظر ما در ارزیابی عملکرد است. به عبارت دیگر یک شرکت یا سازمان ممکن است در زمینه‌ای خاص موفق باشد در حالی که در زمینه دیگری نتواند کارنامه روشنی ارائه دهد. چند نمونه از زمینه‌ها و محورهایی که می‌توان در این راستا برشمرد عبارتند از: سودآوری، بهره‌وری و کیفیت، سهم بازار و...

دومین عامل، محیطی است که شرکت مزبور در آن فعالیت می‌کند. این محیط که خود از عوامل متعددی تشکیل شده است می‌تواند متلاطم، پیچیده، پویا و یا باثبات و... باشد و یا فائد هریک از این صفات باشد. طبعاً در این میان نقش قابلیت‌ها و تواناییهای داخل هر سازمان نیز قابل توجه است و مدیریت بادر نظر گرفتن این پتانسیل‌هاست که تصمیم می‌گیرد، لذا برآیند دو عامل مقتضیات برون سازمانی و قابلیت‌های درون سازمانی، محیط فعالیت و شرایط تصمیم‌گیری را برای هر سازمان ایجاد می‌کند. و بالاخره آخرین عاملی که هنگام سنجش میزان موفقیت یک سازمان اهمیت دارد، نوع استراتژی اتخاذ شده از سوی مدیریت آن سازمان با توجه به دو عامل قبلی است. چنانچه ملاحظه می‌شود در اینجا سه بعد متفاوت و مهم وجود دارد و در این مقاله تلاش می‌شود که چارچوب‌هایی بر روابط بین دو عامل استراتژی و محیط را مشخص کرده و سپس تاثیر آنرا بر عامل سوم یعنی عملکرد سازمانها نشان دهیم. یا به عبارت دیگر به این سوالات پاسخ دهیم که برای ارتقای عملکرد سازمانها، چه استراتژی، مناسب چه نوع محیطی است و اینکه آیا استراتژی اتخاذ شده با شرایط محیطی سازمان سازگاری دارد؟

متدولوژی انتخاب استراتژیهای سازمانی

از: دکتر علیرضا علی احمدی

مهندس سید سپهر قاضی نوری



همگرایی کند. اما وقتی دنیا به جهانی شدن اعتقاد پیدا کند، سیاستمداران ممکن است تحت فشار شدید ایدئولوژیک به جهت تغییر این نهادهای اصلی قرار بگیرند.

مسئله اکنون این است که چگونه بایستی به فرصت و قوه به وجود آمده برای همگرایی نهادها واکنش نشان داد. قطعاً مدیران از درجه‌ای از همگرایی به عنوان سطح حداقل سیاست مناسب استقبال خواهند کرد. از پیش محتمل است که ژاپن و دیگر کشورهای آسیایی به هنگام خروج از رکود اقتصادی به میزانی سیاست نظارت بر بانکها به سبک امریکا را پیش بگیرند. ولی اگر آلمان برای تقلید از امریکای پررونق بازارهای نیروی کار خود را مقررات زدایی کند، ممکن است مهارتهایی که از آن چنین مکان جذابی برای سرمایه گذاری ساخته است را به خطر بیندازد. کشورها چگونه می‌توانند نهادهای خود را برای افزایش قابلیت رقابت جهانی بدون از دست دادن مزیت‌هایی که از پیش صاحب آند، تغییر دهند؟ پاسخ ابدأ روشن نیست.

مباحثات ملی راجع به موضوع جهانی شدن که هم‌اکنون از خیابانهای فرانسه گرفته تا دهکده‌های اندونزی در جریان است را نباید نادیده گرفت. این مباحثات نه تنها نگرانیهای شدیدی را در مورد بقاء فرهنگهای ملی و غیرعادلانه بودن تحولات سریع سبب می‌شود، بلکه همچنین سوالهای پیچیده‌ای را در مورد منشأ مزیت‌های یک کشور پیش می‌آورد. جهانی شدن تنها نیرویی قدرتمند منافع گروه‌های ذی‌نفوذ سیاسی و اقتصادی که از نهادهای ملی به تنگ آمده است، نیست. جهانی شدن نیرومند است چرا که به قدرت تخیل افراد بلندپرواز در چهارگوشه جهان رسوخ کرده است، اگرچه بسیاری مفهوم جهانی شدن را نگران‌کننده می‌دانند. کوشش برای ایجاد توازن صحیح بین سیاستهای ملی که به قابلیت رقابت استحکام ببخشد و خواسته‌ها و آرزوهای شهروندان آگاه به جهان را برآورده سازد، چالشی است بزرگ برای مدیران و شرکتهایشان. □

● این مقاله بررسی کتاب زیر است که توسط استاد مدیریت دانشگاه پنسیلوانیا صورت گرفته است:

"THE MYTH OF GLOBAL CORPORATION".
PAUL N. DOREMUS, WILLIAM W. KELLER,
LOUIS W. PAULY, AND SIMAN REICH.
PRINCETON UNIVERSITY PRESS, 1998.