



قوانین متغیر رقابت جهانی در قرن بیست و یکم



منبع: ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE, FEB 1999

مترجمان: حجت طاهری گودرزی و حمیدرضا حسین

چکیده

بازار جهانی فردا از آن شرکت‌هایی است که به ریسک‌پذیری کارآفرینانه بها می‌دهند و برای گسترش سرمایه‌های فکری خود، در حد کلان سرمایه‌گذاری می‌کنند، در بالندگی فردی پرتلاشند و در خط‌مشی‌گذاری، شرایط محیطی را مدنظر قرار می‌دهند. رقابت موفق در قرن بیست و یکم نیازمند بهره‌گیری از مدیران پرتلاش و سیاستگذار و همچنین شناخت رقبا است که مسئولیت‌پذیری شرکت در قبال سرمایه‌گذاری‌های حمایت‌شده بر روی استعدادهای خلاق و پویا را افزایش می‌دهد. لذا لازمه این نوع رقابت، مدیریت موثر منابع و دارایی‌های نامشهود، برای نیل به بالندگی است. در این شماره ویژه بخشی از نتایج مهم مقالات مختلف را مطرح می‌کنیم.

مقدمه

در آستانه قرن بیست و یکم پیش‌فرض‌هایی پیرامون چشم‌انداز جهانی فردا ارائه می‌شود. و با پیشرفت‌های تکنولوژی عظیم و نفس‌گیری که در قرن حاضر به وقوع پیوسته، طبیعی است که برخی افراد دورنمای فردا را، در شرایط آرمانی آن می‌بینند. بدین معنا که فقر از بین برود، از

بیماری توسعه نیافتگی نیستند، تا ابد محکوم به بردگی اند. اما به دلیل فقر منابع و زیرساخت‌های اساسی، نمی‌توان از این کشورها انتظار داشت که فناوری‌های حاصله را جذب کنند، به‌تثانی دست به نوآوری بزنند و یا در مقیاس جهانی به رقابت بپردازند. این کشورها فاقد اراده سیاسی بوده و از وجود نهادهایی که باعث ایجاد دگرگونی‌های اقتصادی و اجتماعی می‌شوند، بی‌بهره‌اند. برخی از کشورهایی که این نظریه را قبول دارند برای این نکته نیز واقفند که پدیده جهانی شدن سرانجام لطمات جبران‌ناپذیری را بر فرهنگ‌های بومی وارد ساخته و استقلال سیاسی و اقتصادی کشورهای فقیرتر را از آنها سلب می‌کند.

البته بحث پیرامون تاثیر جهانی شدن در قرن بیست و یکم توجه عده‌ای از سیاستمداران صاحب نام حوزه سیاسی را به خود جلب کرده است. محافظه‌کاران از آن می‌ترسند که جهانی شدن تمامیت سیاسی و اجتماعی نهادهای یک کشور را از بین برده و شاید هم اصالت فرهنگی آنها را تضعیف کند. چپ‌گرایان به چشم‌انداز استقلال اقتصادی، سیاسی و تکنولوژی به دیده تردید می‌نگرند و دیگران نیز به دلیل وابستگی روزافزون ما، به‌استفاده از تکنولوژی، برای ساماندهی مشکلات پیچیده اجتماعی و فرهنگی، احساس نگرانی می‌کنند. گروه اخیر عقیده دارند که منابع و تکنولوژی‌های فنی (TECHNO - FIXES)، در حل مشکلات پایدار نیستند، آنها همچنین بهترین آرزوهایشان را در حرکت دستجمعی - هرچند ناموزون - برای رسیدن به آینده‌ای مشترک جستجو می‌کنند.

اما این پدیده کجا یا کی دست از سر مدیران اجرایی و شرکت‌های آنها برمی‌دارد؟ ملتها و شرکت‌ها چگونه می‌توانند در بازار جهانی فردا حضور یابند و به رقابت بپردازند؟ در اینجا برسر اینکه پدیده جهانی شدن می‌تواند عاملی برای رشد بیشتر و سریعتر جوامع، شرکت‌ها و مدیران اجرایی باشد، به ایجاد فرصت‌ها و رقابت‌های ننگ‌انگیز بپردازد، اتفاق نظر وجود دارد. بسیاری از نیروهایی که آینده ما را می‌سازند هم‌اکنون با توجه به اثراتشان، در مکانی قرار گرفته‌اند که تنها در طول زمان قابل شناسایی هستند. در شماره ویژه قبلی نشریه، ضمن معرفی برخی از مشخصه‌های دورنمای آینده فردا که عامل رقابت مدیران آینده است، شماری از این نیروها را متذکر شدیم.

محیط‌زیست حفاظت شود، تمامی رنج‌های اجتماعی ریشه کن شوند و این حرکت رو به جلو، به رشد انسانی و عدالت اقتصادی و اجتماعی هم تسری یابد. مقوله جهانی شدن به رشد سریع و عظیم خود ادامه می‌دهد، به تبادل فناوری‌ها می‌پردازد، فرهنگ‌ها و جوامع را به هم نزدیک‌تر کرده و جامعه‌ای می‌سازد که شهروندان آن باهوش و دوستدار صلح هستند. جهانی شدن در این منظر از آینده، همکاری میان ملل را تشویق کرده و به ترویج آرزوهای خوب می‌پردازد. لذا جهانی شدن ابزار صلح، بالندگی، پیشرفت و رفاه تلقی می‌شود. و رقابت به‌مثابه مارا تونی در نظر گرفته می‌شود که در آن برای به‌دست آوردن و حفظ برتری مبارزه می‌کنند.

نظرات امیدوارکننده چندان نسبت به آینده دنیایی که در آن زندگی می‌کنیم، وجود ندارد. برخی از این دیدگاه‌ها صراحتاً بیان می‌کنند که جهانی شدن بسا ایجاد وابستگی‌های پایدار و وادار کردن کشورهای فقیر به تحمل سختی‌ها، شکاف بین ملل غنی و فقیر را عمیق‌تر می‌کند. آن دسته از کشورهایی که فقط به بهره‌برداری از منابع خود بسنده می‌کنند و قادر به فرار از چرخه

فعالیت‌های مربوط به تجدید ساختار و کوچک‌سازی (کاهش سطوح سلسله مراتب سازمانی)، بررسی راه‌آورد کرده، تا در پی روش‌هایی باشند که به‌واسطه آنها، بتوانند به ارزیابی استقلال اقتصادی و فکریشان بپردازند. ایجاد شرکت‌های جدید، یکی از موفقیت‌آمیزترین ابزارهای موجود برای بسیاری از کارمندان تبدیل شده است. اقتصاد کارآفرین امروز هم، در جلب مشارکت گروه‌های مختلف و افزایش آن موفق بوده است. در این اقتصاد، زنان و اقلیت‌ها نه تنها جایگاه خود را یافته‌اند بلکه توانسته‌اند به فعالیت‌هایی نظیر تاسیس و راه‌اندازی شرکت و ایجاد درآمد هم بپردازند. مشارکت این گروه‌ها برای بالابردن سطح اقتصاد در دهه آینده، باز هم ادامه خواهد یافت.

این اقتصاد کارآفرین، هم‌اکنون سراسر جهان را فراگرفته است. دولت‌ها و خط‌مشی‌گذاران عمومی هم توانی را وضع کرده‌اند که ریسک‌پذیری فعال و کارآفرین را در میان احاد جامعه ترویج می‌کند. آنها زیرساخت‌های اقتصادی و تکنولوژی مسود نیاز را توسعه داده‌اند تا کارآفرینی جامعه را تحریک کنند. پیشرفت در زمینه خدمات عمومی، ارتباطات راه دور و حمل‌ونقل در ارتقای ریسک‌پذیری کارآفرینانه دخیل بوده است. از طرف دیگر تغییر در قوانین مالیاتی هم باعث شده تا اشخاص حقیقی و حقوقی دست به ریسک‌پذیری بزنند.

در بسیاری از کشورها، دولت‌ها متفکرانه عمل کردند: آنها به‌منظور افزایش کارآفرینی و بالابردن سطح رقابت اقدام به خصوصی‌سازی صنایع عمده خود کردند. کشورهای پیشرفته و در حال توسعه به این نتیجه رسیده‌اند که اگر دولت‌ها از گردونه اقتصاد خارج شوند، بازار بهتر می‌تواند فعالیت کند. رقابت تسامی از نوآوری و ریسک‌پذیری کارآفرینانه است.

فرآیند خصوصی‌سازی، دورنمای اقتصادی آن دسته از کشورهایی را دوباره شکل می‌دهد که مدیران و کارکنان آنها نیاز به کار جمعی در قالب یک اقتصاد جهانی فوق‌العاده پیچیده و رقابتی را درک کرده‌اند. خصوصی‌سازی به‌عنوان داری تلخ بسیاری از کشورها و صنایعشان، تغییرات و پیشرفت‌های قابل توجهی را به‌وجود آورده است. بسیاری از شرکت‌ها در حال سرمایه‌گذاری مجدد بر روی پروژه‌های عملیاتی و ارتقای سطح مهارت‌های خود هستند. اخیراً شرکت‌ها به فکر سازندگی مجدد و شناخت ساینست‌ها و

وسایله، با فراهم‌کردن زمینه لازم برای تولید و گسترش کالاها و خدمات نوین در ایجاد اشتغال موثر باشند و سرانجام به ثروت برسند. در این سیستم ریسک‌پذیری تشویق و تقویت شده و به آن پاداش داده می‌شود. در کشورهای غنی و فقیر، عمدتاً از پدیده کارآفرینی به‌عنوان راهی برای رسیدن به رشد، بالندگی و رفاه یاد می‌شود.

هم‌زمان با ورود ما به دهه ۹۰، نسل جدیدی از کارآفرینان سکان هدایت تجارت بین‌المللی را به‌دست گرفتند. این کارآفرینان تغییرات شگرفی را که در اقتصاد جهانی به‌وقوع پیوسته، دیده‌اند و لذا اقدام به تاسیس شرکت‌هایی کرده‌اند که با استفاده از این موقعیت‌ها، صاحب سرمایه شوند. این کارآفرینان با درک منابع محدودی که در اختیار دارند، برای جمع‌آوری منابع، طراحی و ساخت محصولات و ایجاد کانال‌های توزیعشان، به شبکه‌های جهانی خود متکی هستند بسیاری از شرکت‌های کارآفرین جوانتر در اقتصاد جهانی تبدیل به شرکایی فعال شده‌اند. و این واقعیت بخش‌های تولیدی و خدماتی اقتصاد است، چه پایه‌های تکنولوژی آنها بسیار مترقی و پیشرفته و یا سطحی و پیش‌پا افتاده باشند. یکی از شاخص‌ترین دیدگاه‌های مطرح در زمینه پدیده جهانی شدن این است که شرکت‌های کوچکتری که به‌لحاظ تاریخی از اقتصادهای کمتر توسعه یافته منشعب شده‌اند، از اعضای فعال اقتصاد جهانی به‌شمار می‌روند. اگر باور نمی‌کنید کافی است نگاهی به اینترنت بیندازید و ببینید که شرکت‌های مختلف، با اندازه‌ها و ملیت‌های گوناگون برای دستیابی به مشتریان جهانی چگونه ثابت می‌کنند که مشکلات سنتی موجود بر سر راه ورود به بازار جهانی و رقابت در آن، به‌سرعت در حال از بین رفتن است.

گرایش مجدد به ریسک‌پذیری فعال و کارآفرین فردی، باعث ایجاد تغییرات مهمی در ایالات متحده و در سطح اقتصاد جهانی گردیده است. علوم نوین و صنایع تکنولوژیک برای ایجاد اشتغال و ثروت‌اندوزی، موقعیت‌های فراوانی را پیشنهاد می‌کنند. البته فرصت‌های موجود در بازار جهانی، شرایط مهمی را به‌دست می‌دهند که در آن رقابت، سازنده و ایجاد ثروت برای اشخاص و ملتها، پیش‌بینی شده است. همچنین تجدید ساختار مداوم در اقتصادهای صنعتی، نیاز به پیگیری رشد و بالندگی و درآمدزایی در تشکیل شرکت‌های جدید را افزایش داده است.

ما در این شماره به سه متغیر دیگر که بر موفقیت در عرصه جهانی تاثیر می‌گذارد، اشاره خواهیم کرد. از آنجا که اقتصاد جهانی بر پایه کارآفرینی بنا نهاده شده و بر توسعه انسانی تاکید دارد و همچنین نسبت به محیط پیرامون خود حساسیت نشان می‌دهد، به‌خوبی مورد بحث و بررسی قرار گرفته است.

اقتصاد کارآفرین

باتوجه به مطالب بالا، سه‌گانه اهمیت و مسیر تغییرات در اقتصاد جهانی، افزایش خواهد یافت. در این آهنگ پویا، کارآفرینان حقیقی و حقوقی نقش موثرتر و برجسته‌تری را ایفا خواهند کرد. کارآفرینان با مهارتی که در تشخیص موقعیت‌ها و ایجاد حرکت در جهت توسعه این موقعیت‌ها دارند، پیشگامان حقیقی تغییر در اقتصاد آینده محسوب می‌شوند. آنها تصدیق می‌کنند که موفقیت و بقا در چشم‌اندازهای برخوردارانه از فردا، نیازمند چالاک‌گی، قوه ابتکار و خلاقیت است. علاوه بر این، کارآفرینان به ریسک‌پذیری، نوآوری و کنش کارآفرینانه هم نیاز دارند. ریسک‌پذیری کارآفرینانه، برای اقتصاد کشورهای غنی و فقیر ضرورت به‌حساب می‌آید.

کشف کارآفرینی و اهمیت بالقوه رشد و بالندگی آن، نمودی از پیشرفت‌های مهم نیمه دوم قرن بیستم است. شرکت‌های آمریکایی و اروپایی در آغاز به‌واسطه شور و شوقی که برای تجدید حیات موسسات بازرگانی امروزی از خود نشان دادند، فعالانه به دنبال استقرار کارآفرینی در فعالیت‌های خود بودند. شرکت‌های بزرگ غربی تحت فشار رقابتی جوانتر و پرنشاط‌تر، عاجز از پاسخگویی به رقبا، خود را ناتوان و بی‌تحرک یافتند. نقطه نظرات این شرکت‌ها در مورد صنایع، مشتریان و رقبا به تدریج غیرقابل مصرف شده و بوروکراسی‌های حاکم بر آنها توان نوآوری‌شان را کاهش داده است. سراسر دو دهه ۸۰ و ۹۰ شرکت‌های بزرگ، نوع اندازه‌گیری (HERCULEAN) را اتخاذ کردند، تا با استفاده از نوآوری و کارآفرینی، زوایای گوناگون سیاست‌های راهبردی خود را بازسازی کنند.

در ایالات متحده و سایر مناطق نیز، تمایل زیادی به ترغیب افراد برای ریسک‌پذیری کارآفرین وجود داشته است. لذا بخش اعظم تلاش‌های به‌عمل آمده در این زمینه، به خلق فضای کاری اختصاص یافته که در آن مردم به ایجاد چنین شرکت‌هایی تمایل پیدا کنند و بدین

آمار مربوط به توسعه اقتصادی و یا تکنولوژی بیانگر کلیت ماجرا نیست، چرا که اینگونه آمار فقط بر روی توازن تجاری تأکید می‌کنند و ابعاد مهم رشد و توسعه را در نظر نمی‌گیرند. توسعه، مساله بسیار پیچیده‌ای است و ما باید هنگام تعریف رقابت، این حقیقت را در نظر داشته باشیم. بادوک این مساله، هر دو مقوله شاخص توسعه انسانی سازمان ملل و مطالعات رقابت جهانی که به وسیله موسسات معتبری چون IBM به انجام رسیده است، بر پیچیدگی این طبقه‌بندیها تأکید می‌ورزند.

یکی از درسهایی که از دهه گذشته می‌گیریم، آن است که رشد و رقابت جهانی تابعی از بینش و آگاهی هستند. سرمایه‌گذاری در زمینه پیشرفت، تعدیه، نگهداری و توسعه این آگاهی، از جمله مهمترین روشهایی است که جوامع می‌توانند با استفاده از آن موجبات رسیدن به رشد و توسعه را فراهم آورند. مشابه این مساله در رابطه با شرکتهایی صادق است که باید با تلاش زیاد، باهوش‌ترین و مستعدترین افراد را جذب و نگهداری کنند. امروزه شرکتهای در سراسر کره ارض، در حال کشمکش با چالشهای موجود و بهره‌برداری از دانش نوین هستند. همانگونه که با گسترش تعدادی از واحدهای تحقیق و توسعه در سطح جهان و عضویت در چندین برنامه تحقیقاتی مستمر در سراسر جهان به اثبات رسیده، این مساله باعث شده تا برخی از شرکتهای به جایی که قبلاً این دانش وجود داشته، نزدیک شوند.

افزایش توجه و شناخت توسعه انسانی به‌عنوان عامل کلیدی رقابت، ما را به یاد نقش اجتماعی پیچیده یک شرکت تجاری می‌اندازد. اکنون چند دهه است که بحث بر سر ماهیت این نقش و چگونگی دسترسی بهتر به آن، ادامه دارد. شرکتهای و مدیران آنها، پیچیدگی این نقش اجتماعی را تصدیق می‌کنند. اگرچه ما این نقش را تعریف می‌کنیم، لیکن شخصاً معتقدیم، توسعه انسانی به‌عنوان ملاک تعریف و ارزیابی عملکرد شرکتهای قرن بیست و یکم بسیار مورد توجه قرار خواهد گرفت.

اقتصاد سبز

بازدید شدن به انتهای قرن بیستم، بسیاری از صاحب‌نظران به این نتیجه رسیده‌اند که رشد اقتصادی باید و می‌تواند در سایه حفظ سازگاری با محیط طبیعی به دست آید. در بسیاری از نقاط جهان، محیط‌زیست ما، بهای گزافی را برای



می‌توانند نوآوری در آینده را تحریک کرده و ریسک‌پذیری فعال و کارآفرین را افزایش دهد. در اقتصاد کارآفرین آینده، مدیران و شرکتهای تحت مدیریت آنها را احتمالاً با چالشهای مهم، اما مهیجی روبرو می‌شوند. حتی امکان دارد نوآوری در اقتصاد فردا بسیار مهمتر از آن چیزی باشد که امروزه با آن روبرو هستیم. هر روز که می‌گذرد، نوآوری در هر بخش از سیستم‌های شرکت، عملیات، فرهنگ و سازمان، جایگاه مهمتری را به خود اختصاص خواهد داد. فرآیندهای نوآوری هم، اهمیت بیشتری می‌یابند و سرانجام تدبیر و تشویق این نوآوریها به‌عنوان یک چالش مدیریتی کلیدی به کار خود ادامه خواهد داد.

تمرکز بر توسعه انسانی

یکی از درسهایی که از قرن بیستم می‌گیریم، آن است که پیشرفت اقتصادی همیشه با توسعه انسانی همراه نیست. البته این دو مخیر باید با هم مرتبط باشند. در واقع زمانی می‌توان به توسعه اقتصادی دست یافت که بتواند موجبات ارتقا و تشویق توسعه اقتصادی را فراهم آورد.

قابلیت‌هایشان، برای نفوذ در بازارهای جهانی فردا افتاده‌اند. حتی شرکتهایی که زمانی صاحب امتیازات انحصاری بوده‌اند، از سیاستهای گذشته خود عدول کرده و برای حفظ موجودیشان، تغییرات استراتژیک وسیعی را آغاز کرده‌اند. خصوصی‌سازی همراه با سایر ابتکارهایی که قبلاً به وقوع پیوسته، راهی را هموار می‌کند که بسیاری از کشورها، صنایع و شرکتهای آنرا طی کرده و در آن به رقابت می‌پردازند.

امروزه یکی از مهمترین راههایی که می‌تواند رقابت در قرن بیست و یکم را تحت‌تأثیر قرار دهد، موضوع خصوصی‌سازی است. شرکتهایی که به‌تازگی خصوصی شده‌اند، می‌دانند که به‌تنهایی قادر به ادامه راه نیستند، این شرکتهای برای دستیابی به سرمایه، فناوریهای نوین، مهارت‌های مدیریتی و قابلیت‌های نوآوری در بازارهایی، نیازمند نفوذ در جمع شرکتهایی هستند که خارج از حوزه بازارهای داخلی آنها قرار دارند. این پیوندها، علاوه بر افزایش قوای تشدیدکننده رقابت، شرکتهای خصوصی شده را وادار به بازسازی تواناییها و تسبیح شایستگیهای درونیشان می‌کند. دستیابی به این تواناییها،

در زمینه فناوریهای مناسب محیطی نیز، شبیه به افزایش نوآوریهای فرآیندی و سازمانی است که رشد و بهره‌وری را تحریک می‌کنند. این فناوریها، برای بهره‌وری در سطوح بالاتر هم مطمئن‌تر و مفیدترند. بهره‌وری سبز به‌زودی تبدیل به یک نوع سرمایه‌گذاری حقوقی و منطقی خواهد شد. مدیران اجرایی و شرکتهای تحت مدیریت آنها از افزایش میزان علاقه‌مندی به داشتن «اقتصاد سبز» برداشتهای متفاوتی دارند. اکسون سهامداران، خواهان تبیین و تعیین خط‌مشی‌های بی‌خطر برای محیط‌زیست هستند و با این نگرش، درباره سرمایه‌گذاریهای خود تصمیم می‌گیرند. مدیران اجرایی برای حصول اطمینان از توجه بیشتر به پتانسیل فناوریهای سبز و ضرورت آنها برای بقا و عملکرد سازمانی، مجبورند با چالشهای ناشی از تغییر در نگرشهای صنعتی روبرو شوند. در جای خود، این فناوریها می‌توانند باعث تغییرات جدید و ناشناخته‌ای در سازمان شوند.

چالش بهره‌وری سبز یک پدیده جهانی است: این پدیده حتی در زبان‌بارترین اقتصادها نیز، بر شرکتهای جهانی و حتی موسسات تجاری کوچک اثر می‌گذارد. با وجود یک اقتصاد فوق‌العاده به‌هم پیوسته جهانی و در شرایطی که هر روز بر حفاظت از محیط‌زیست و منابع طبیعی تاکید می‌شود، فرصتهای مهمی هم برای همکاری و اشتراک مساعی در توسعه، آزمایش و اجرای فناوریهای جدید وجود دارد. شرکتهایی که در سطح جهانی فعالیت می‌کنند، با استفاده از منابع عظیمشان، می‌توانند در ایجاد یک تحرک آنی برای تضمین این همکاریها، نقش رهبری داشته باشند.

این مقوله برای مدیران اجرایی چه مفهومی دارد؟

در اولین شماره ویژه رقابت جهانی نشریه ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE که در نوامبر ۱۹۹۸ منتشر شد، من و HUGH O. NEILL تلاش کردیم تا برخی از مضامین کلیدی تغییر بازارهای جهانی را برای مدیران و شرکتهای برشماریم. یکی از نکات روشن و واضح این مضامین بیانگر آن است که تغییرات اساسی ادامه یافته و بدین وسیله محدوده تخیلات ذهنی صنایع، شرکتهای و مدیران را تغییر خواهد داد. دستورات عملیهای قدیمی در زمینه رقابت، دیگر کفایت نمی‌کنند. ما هم با این مساله

بازار جهانی فرها از آن شرکتهایی است که به ریسک‌پذیری کارآفرینانه بها می‌دهند.

جهانی‌شدن با ایجاد وابستگیهای پایدار، شکاف بین مال غنی و فقیر را عمیق‌تر می‌کند.

نمی‌توان از کشورهای در حال توسعه انتظار داشت که به دلیل فقر منابع در ملباس جهانی به رقابت بپردازند.

کارآفرینان نقش موثری در شتاب تغییرات اقتصاد جهانی دارند.

ریسک‌پذیری کارآفرینانه برای اقتصاد کشورها ضروری است.



شیره‌های کارآفرین و ابداعی به انجام کارهای درست خواهیم پرداخت. در برخی کشورها صنایعی که در زمینه فناوریهای محیطی تخصص دارند سریعاً تبدیل به یکی از اجزای مهم اقتصاد ملی آن کشور می‌شوند. شرکتهای علاوه بر این کار در حال شناسایی پتانسیل عظیم کارآفرینی محیطی هستند. از این طریق آنها می‌توانند از محل سرمایه‌گذاری بروی انتخابهای محیطی استراتژیک و مناسب سهم بیشتری از منافع رقابتی را از آن خود کنند.

آیا اهداف اقتصاد سبز امروز در آینده جامعه عمل خواهد پوشید؟ اقدامات جهانی انجام شده در زمینه محیط‌زیست، امیدوارکننده است و ایجاد تغییر در استراتژیها و عملیات تجاری شرکتهای هم، دلایل بسیار خوبی برای خوش‌بینی ما در راه رسیدن به این اهداف هستند. بعضی از این شرکتهای طرفدار منابعی هستند که مورد نیاز سرمایه‌گذاری در فناوریهای جدید متناسب با محیط‌زیست است. این روزها خبرهای خوبی به گوش می‌رسد، مبنی بر اینکه شرکتهای و سهامداران میالغی را به سرمایه‌گذاری در این زمینه اختصاص داده‌اند. پیشرفتهای به عمل آمده

رسیدن به توسعه اقتصادی پرداخته است. علی‌رغم وعده‌های مکرر نظارت مسئولانه بر محیط‌زیست، برخی از شرکتهای در طراحی خط‌مشی‌ها و انجام اصلاحات لازم در محیط کار که بتوانند موجبات حفظ و حراست از محیط‌زیست و منابع طبیعی را فراهم سازد، چندان موفق نبوده‌اند.

مسایلی چون گرایش به فعالیتهای شهری، گسترش فناوری، تغییر ارزشهای صنعتی و شناخت فواید «سبز بودن»، در توجه مجدد به حفظ طبیعی و نگهداری از آن برای نسلهای آینده، دخیل بوده است. شرکتهای پیش از استفاده راهبردی از این منابع، برنامه‌هایی را با هدف حفاظت از این منابع تدارک می‌بینند. بعضی از شرکتهای فهمیده‌اند که مشتریانشان، نه تنها اهمیت اتخاذ استراتژیهای سبز را درک می‌کنند، بلکه به همین دلیل به شرکتهای یادشده پاداش هم می‌دهند. مدیران اجرایی دریافته‌اند که با انجام کارهای درست می‌توانند درست کار کنند.

بدون شک در اقتصاد آینده جهان، به جای آنکه با تلاش فراوان به دنبال سامان‌بخشیدن به نیازهای جامعه موردنظر باشیم، با استفاده از

مشورتی که مدیران بتوانند با استفاده از آنها عملکرد شرکتهای خود را در قرن بیست و یکم ارزیابی کنند، حیرت زده شدم. شاید برای بعضی ها این جریان تازگی نداشته باشد، چرا که تاکنون مطالب زیادی در رابطه با آن نوشته شده است، اما شخصاً معتقدم که عده کمی از ما قصد دارند به این موضوع پیچیده بپردازند.

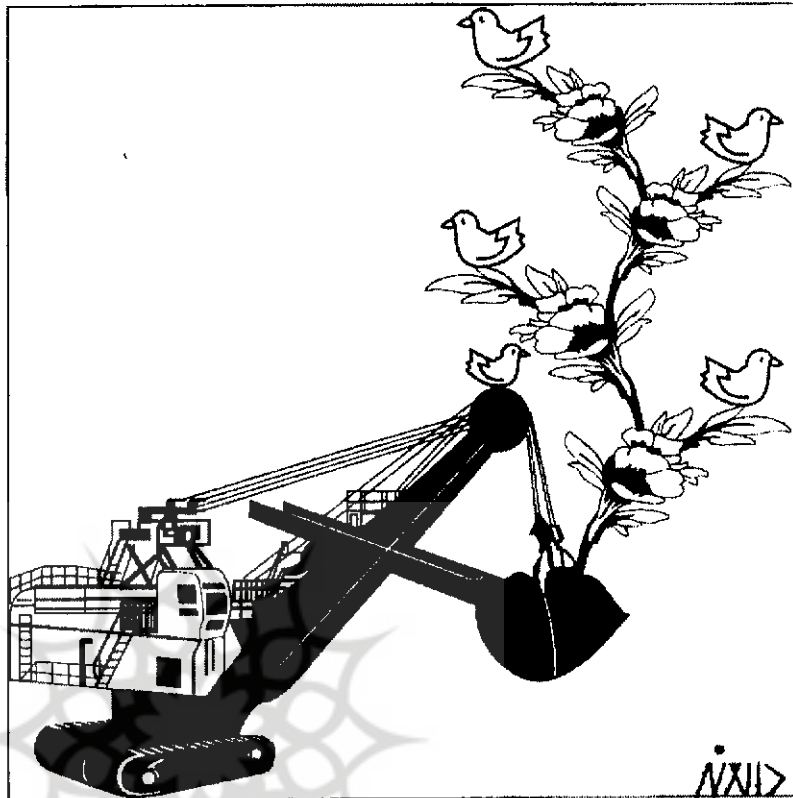
مدیران سراسر دنیا به تلاش خود در رابطه با ارزیابی عملکرد شرکتهای خود ادامه می دهند. البته سازمانها و گروههای خوش بنیادی هم وجود دارند که تقریباً با همه روشهای قابل تصور، به تحلیل پیشرفت شرکت می پردازند و سپس یک برنامه کاری را، برای پیگیری به مدیریت پیشنهاد می کنند. اما مدیران باید نسبت به شناسایی، درک و بیان نیازهای پیچیده سهامداران هم، احساس مسئولیت کنند. مدیران این کار را بیشتر تحت فشار جدی زمان و غالباً در زمانهای واقعی، انجام می دهند. فناوری این امکان را برای سهامداران فراهم آورده، که تقریباً تمام عملیات یک شرکت را پیگیری کنند. شرکتهای هم این موضوع را می دانند و بسیاری از آنها برای آنکه نسبت به اقدامات خود پاسخگو باشند در یک زمان واقعی توضیحات مشروحی را ارائه می دهند.

این تغییرات احتمالاً شفافیت اقدامات مدیریتی و مسئولیت شرکت را افزایش می دهند. اما این کارها دو مسأله اساسی را بی جواب باقی می گذارند. اول اینکه مدیران چگونه سازمانهایشان را هدایت کنند تا بتوانند زمان بیشتری در این محیط به حیات خود ادامه دهند. دوم اینکه عملکرد سازمانی، چگونه ارزیابی می شود. چالش اول، موضوع قدیمی تاکید بر رشد بهره وری سبز و توسعه انسانی را گوشزد می کند و به ضرورت شناخت رقبا و آگاهی از جایگاهمان در میان آنها می پردازند.

رقابت جهانی است

اگر تغییر یک هنجار باشد، شرکتهای به رشد و توسعه قابلیتهای پویایی نیاز دارند که بتوانند به عنوان خط مشی ارائه محصولات و خدمات جدید، از آنها استفاده کنند. توسعه این قابلیتها کار مشکلی است. لذا زمانی که آنها در جایی قرار می گیرند، باید پرورش یافته، تجدید قوا شده و به روز شوند.

یکی از روشهای کلیدی ایجاد و حفظ این قابلیتها، کشف منابع خلاقیت و دانش از میان کارکنان شرکت است. این کار اولاً مستلزم ایجاد



هنگامی مشخص می شود که شرکتهای در راستای هويت، مأموریت و سیاستهایشان به فعالیت بپردازند.

رهبران دوراندیش، نقاط آغازین تغییرات استراتژیکی و پویایی صنعت را به خوبی می شناسند، آینده را پیش از آنکه به وقوع بپیوندد، می بینند و در سرمایه گذاری بر روی این تغییرات پیشقدم می شوند. این رهبران دورنمای جهانی و عوامل بیشماری را که می توانند در کسب موفقیت جهانی شرکتهایشان موثر باشند، می شناسند. آنها نسبت به شرایط اسرارآمیز حاکم بر سازمانهایی که در آنها، ارزشها و به تبع آن نوآوریها و مجموعه مهارتها، دیدگاهها و زمینه های گوناگون تغییر می کند، واقف اند. این رهبران درمی یابند که منابع و استراتژیها، عوامل مهمی در کسب موفقیت جهانی هستند، لذا روح سازمانشان را بر پایه این دو عنصر بنا می کنند.

شناخت رقبا ضروری است

زمانی که ویراستاری مقالات مربوط به رقابت جهانی را انجام می دادم، از فقدان راههای

موفقیم. هنوز هم تحلیلیها و تئوریهای ما در زمینه راهکارهای رقابت موفقیت آمیز در قرن بیست و یکم، مناسب به نظر نمی رسند. جوامع و شرکتهای در راستای استحاله خود تغییر یا تکامل تدریجی را ادامه خواهند داد.

مقالات در شماره قبل نشریه ACADEMY OF MANAGEMENT EXECUTIVE در زمینه رقابت جهانی، در جانداختن چهار درس بعدی بسیار موثر بود، اما شرح مختصری از این چهار درس:

رهبری کلید رقابت است

در یک محیط پویا که فرصتها و چالشها را با خود به بارمغان می آورد، نقش رهبری ارشد در رسیدن به تحول سازمانی و تکامل تدریجی یک نقش اساسی و محوری است. این رهبران بزرگ هستند که سازمانهای بزرگ را می سازند. اگرچه نمی توانیم تاثیر محیط خارجی شرکت، بر روی عملکرد آن را نادیده بگیریم. لیکن صعود و افول بسیاری از شرکتهای به کیفیت رهبریشان بستگی دارد. همان طور که IRELAND & HITT می گویند: ارزش کیفیت رهبری در هزاره سوم

تاکید می‌کنند. هر دو مقاله براساس تجارب شرکتهای چند ملیتی بازار چین که در آنجا مقوله دورنمای «رقابت» تعریف مشخصی ندارد، پایه‌ریزی شده‌اند. شرکتها در این بازار و دیگر بازارهای بوجود آمده، با وظیفه نگران‌کننده رویارویی با ابهامات سیاسی و اقتصادی قابل ملاحظه، سروکار دارند. تحلیل‌های SI & BRUTON گسترده‌تر به نظر می‌رسند. ترکیب این دو مقاله برای شرکتهایی که از یک طرف خواهان دست‌یافتن بر سکان هدایت دورنمای پیچیده اقتصاد شکوفا و از طرف دیگر به دنبال مزیت رقابتی هستند، درسهای مهمی را به همراه دارد.

در مقاله آخر «علی» آمادگی کشورهای خاورمیانه را برای رقابت در سطح جهان به یونان آزمایش می‌گذارد. «علی» در ابتدا بتانسلیب عظیم پدیدآورندگی این کشورها را به عنوان بازیگران جهانی معرفی می‌کند. آنگاه وی پیرامون عوامل متعددی که توان رقابتی این کشورها را زایل می‌کند، به بحث می‌نشیند. «علی» به پیشرفتهای گوناگونی اشاره می‌کند که می‌توانند میزان مشارکت این کشورها را در اقتصاد جهانی افزایش دهند. برای وقوع این دگرگونی، ایجاد تغییر در نهادهای سیاسی، اجتماعی و اقتصادی، بسیار حائز اهمیت است.

نتیجه‌گیری

پیشگویی در مورد قرن بیست و یکم فراوان است. اما همگی اذعان دارند که نیروهای هماهنگ با روند جهانی شدن به رشد سریع خود ادامه داده و در مرزهای سنتی کشورها، صنایع و بازارها، تغییرات اساسی ایجاد خواهند کرد. پدیده جهانی شدن باعث پیدایش فرصتهای فراوانی می‌شود، اما در مقابل چالشهای مهمی را هم، برای ملتها و مدیران اجرایی به وجود می‌آورد. تغییر دورنمای جهانی رقابت، قوانین سنتی آنرا به چالش می‌کشاند. شرکتهای سراسر جهان به دنبال روشهای ابداعی هستند که از طریق آنها بتوانند در فرصتهایی که به وسیله اقتصاد جهانی فراهم شده، سرمایه‌گذاری کنند. در چنین اقتصاد رقابتی و پویایی، مدیریت فعال و کارآفرین - به لحاظ اهمیت - در نقطه ثقل همه فعالیتها قرار دارد. □

- حجت طاهری گودرزی: کارشناس ارشد مدیریت دولتی دانشگاه علامه طباطبائی
- حمیدرضا حسین: دانشجوی کارشناسی ارشد ارتباطات

مدیریت گروهی را مطرح می‌کنند که برای مدیران در راستای ایجاد سازمانهای اثرگذار، مساله مهمی به حساب می‌آید. همچنین IRELAND & HITT شش موضوع بسیار مهم و مرتبط با توسعه مدیریت ارشد را نیز، مورد بحث و بررسی قرار می‌دهند. استمرار در تاکید بر آینده، اجزای ضروری رقابت موفقیت‌آمیز است. PATRICK و همکاران وی در مقاله‌شان به

یکی از مهمترین موضوعاتی می‌پردازند که شرکتها برای دستیابی به بازارهای جهانی باید بر آن - یعنی سرمایه اعتباریشان - تاکید کنند. این نویسندگان استدلال می‌کنند که شرکتها بیش از آن که نیازمند جمع‌آوری چنین سرمایه‌هایی باشند، نیاز به کار و فعالیت بیشتر دارند - آنها برای ایجاد مزیت رقابتی پایدار در بازارهای جهانی، نیاز به انجام تغییر در روشهای تبیین، اندازه‌گیری و نحوه استفاده از این سرمایه‌ها دارند. این نویسندگان ادعا می‌کنند که از این سرمایه‌ها می‌توان به دو صورت تهاجمی و تدافعی باتوجه به اولویتهای استراتژیک و آهنگ رقابتی شرکت استفاده کرد. آنها همچنین در زمینه استفاده موثر و حفظ سرمایه اعتباری شرکتها، ایده‌های خوبی را به مدیران آنها پیشنهاد می‌کنند.

مقاله THOMAS, POLLOCK & GORMAN بر موضوع مهم تحلیل صنایع جهانی تاکید دارد. این مولفان با استناد به تحقیقات انجام شده، نشان می‌دهند که چگونه تصورات ذهنی و قدیمی از صنایع می‌تواند چشم مدیران را بر روی تغییرات انجام شده در بازارهایشان ببندد. این تصورات ذهنی، تصمیمات مدیریتی را شکل داده، تحت تاثیر قرار می‌دهند، این پدیده بویژه در مواردی که انتخاب عرصه‌های رقابتی و آنچه که بین شرکت و رقابیش، بسر سر آن رقابت وجود دارد، خودنمایی می‌کند. همان‌گونه که THOMAS و همکارانش به صراحت استدلال می‌کنند، رقابت برای خلق دورنمای جهانی، مستلزم انواع تحلیلهای است.

مطالعه سه مقاله بعدی از مقالات رقابت جهانی، از جمله موید این موضوع است. دو مقاله بعدی نقاط مشترک بسیاری باهم دارند و به تقویت این نکته کمک می‌کنند که دیدگاههای مختلف به آن نوع آگاهی نیاز دارند که لازمه رقابتهای موفق است. در این فرآیند "TSANG & SI & BRUTON" بسر نقش فعالیتهای تجاری مشترک در سطح بین‌المللی

تغییرات قابل توجه در فرهنگها، سیستمها و دیدگاههای منابع انسانی سازمان، و ثانیاً انجام سرمایه‌گذاریها در جهت ارتقا و به‌روزرسانی سرمایه‌های انسانی شرکت است.

دومین روش ایجاد این قابلیتهای پویا، استفاده‌گزینشی از منابع شایسته خارج از سازمان، به منظور تکمیل و تقویت مهارتهای موجود شرکت است. امروزه، بهره‌گیری از منابع خارجی، انجام فعالیتهای تجاری مشترک و اعضای توافقنامه‌های مختلف، به عنوان راههای دستیابی به افراد شایسته، مطرح می‌شوند. البته شرایط بسیاری هم وجود دارند که تحت آن شرایط، این دستیابی به افراد شایسته، مطرح می‌شوند. البته شرایط بسیاری هم وجود دارند که تحت آن شرایط، این روشها و استراتژی‌هایی شبیه به آن، می‌توانند به شرکتها مزیت رقابتی بدهند. اکنون نگران این هستیم که شرکتها، رشد و قابلیت سودآوری را فدای مزایای کوتاه‌مدت کنند. ایجاد قابلیتهای پویا، مستلزم سرمایه‌گذاریهای مستمر در داراییها و منابع شرکت است، به گونه‌ای که بتواند آن شرکت را از دیگر رقابیش متمایز سازد.

سه مسأله نامشهود

اگر برای کسب موفقیت در قرن بیست و یکم داشتن قابلیتهای پویا یک ضرورت به حساب آید، آنگاه شرکتهای تجاری باید به دنبال راههایی برای توسعه، پشتیبانی و حفظ این قابلیتها باشند. بازار جهانی فردا مملو از شرکتهایی است که با مزیتهای مختلف بر سر کسب امتیاز و موفقیت به رقابت خواهند پرداخت. به همین علت، داراییها و منابع نامشهود این شرکتها، کلیدی می‌شود برای ایجاد قابلیتهای پویا و آنها را از رقبا متمایز می‌سازد. لازمه موفقیت در قرن بیست و یکم، توجه بیشتر شرکتها به برقراری روابط با سهامدارانشان است، به گونه‌ای که این روابط بتواند موجب احترام و اعتماد متقابل شود. این کار همچنین به‌طور موثری مستلزم ایجاد یک تصویر ذهنی مطلوب از شرکت و تشخیص و نحوه استفاده از اهرمهای اعتباری آن است. اکنون که مشتریان براساس ظاهر مارکهای تجاری، وجه‌انهای خود را مشخص می‌کنند، داشتن اعتبار سنتی، یک امتیاز بزرگ به حساب می‌آید.

مروری بر جهانی شدن

IRELAND & HITT بر نقش حساس مدیران اجرایی ارشد در انجام و حفظ رقابت جهانی تاکید می‌ورزند. این نویسندگان بحث