

فرآیند استراتژیک در اقتصادهای نوظهور

مترجم:

احسان نساج

کارشناس ارشد مهندسی سیستمهای اقتصادی - اجتماعی

چکیده

در این مقاله عوامل گزینش شده‌ای ارائه گردیده و شرح داده می‌شوند که در اقتصادهای نوظهور برای فرآیند استراتژیک سازمانها مهم می‌باشند. چه سازمان دولتی باشد چه خصوصی و یا برای بدست آوردن سود محصول بیرون دهد، یا خدمات، فرض بر آن است که این فرآیند استراتژیک در هر سازمانی بکار بسته می‌شود، هر چند که نتیجه‌های تحلیل استراتژیک و پیاده‌سازی استراتژی در کار در میان سازمانها و بویژه در میان اقتصادهای نوظهور و توسعه یافته متفاوت می‌باشد. این مقاله می‌تواند بحثها و نقدهایی را برانگیزد که به واسطه آنها ریزنگریها و عملهای منوط به فرآیند استراتژیک شناسایی و پالایش می‌گردند. ریزنگریها و عملهایی که در اقتصادهای نوظهور برای سازمان مهم می‌باشند و برای دست‌اندرکاران و پژوهشگران سودمندند.

مقدمه

با آزادی رقابت، در اقتصاد بازارگرا که رقابتی و به نسبت آزاد است برخی شرکتها در اقتصادهای نوظهور ماندگار می‌شوند و برخی ورشکست می‌شوند، بدین معنا که برندگان و بازندگان خواهیم داشت. در یک طرح استراتژیک خوب - کار شده و خوب پیاده شده باید که توانمندی سازمانها در ماندگاری در فضایی رقابتی افزایش یابد. این بازار که ممکن است با الگوی پشتیبانی خرید از ارباب رجوع، دولتها یا اهدا کنندگان (نیکوکاران) شکل گرفته باشد سرانجام مشخص می‌سازد که آیا شرکت ماندگار است یا نه؟

در بسیاری از حرکت‌های کوتاه و گذرا، در اقتصادهای نوظهور گزینه‌های استراتژیک شرکت می‌تواند بسیار محدود باشد. گرفتاریهای مربوط به منبعهایی که باید بی‌درنگ در دسترس قرار گیرند، مهارتهایی که باید بی‌درنگ فراهم گردند، تجهیزات در محل، بنیهای تجربه‌ای شرکت، آماده سازی

این مقاله برای آن است تا ریزنگریها و مطالعه‌هایی را ارائه نماید که برای فرآیند استراتژیک شرکتها در اقتصادهای نوظهور اهمیت دارند و همچنین سودمند برای آندسته از کسانی که پژوهشهای مربوط به اقتصادهای نوظهور را پیش می‌برند. قصد آن است که این مقاله و کند و کاوهای آن هم در بردارنده‌ی سازمانهای دولتی و هم سازمانهای خصوصی باشد چه سازمان در پی سود باشد (چه نباشد) و چه محصول یا خدمت بیرون دهد. این اهمیت استراتژیهای سازمانی در بازارهای نوظهور زمینه‌ای گشته تا فراخوانی برای مقاله‌های مربوط به این موضوع در شماره‌ای از مجله (Academy of Management) در آوریل ۱۹۹۸ چاپ شود.

تصمیم‌گیرنده گزینه‌ی ب را بر نمی‌گزیند، چرا که با طرح و هدفهای سازمان همخوانی ندارد.

۲. فرضها

فرض بر آن است که فرآیندهای استراتژیک در هر سازمان به کار گرفته می‌شوند. تاکید می‌گردد که در زمان آماده کردن و پیاده‌سازی استراتژی سازمانی، گزینه‌هایی که انتخاب می‌شوند و تصمیمهایی که در پیش گرفته می‌شوند و در کل در میان سازمانهای غیریکسان می‌باشند، بویژه در میان سازمانهایی که در مرحله‌های ناهمسان توسعه به سر می‌برند، نتیجه‌های تحلیل استراتژیک و پیاده‌سازی استراتژیهای مربوط به آنها در کل میان سازمانها غیریکسان است، بویژه میان اقتصادهای نوظهور و توسعه یافته. این کار برای تصمیم‌گیرندگان مهم می‌باشد که محیط ویژه خویش را به دقت بشناسند و باورها و برداشتهایشان درباره‌ی سازمان و اقتصادهای دیگر را به وضعیت اقتصاد نوظهورانه‌ی ویژه‌ی خود تعمیم ندهند. از اینها گذشته وضعیتهایی که اقتصادهای نوظهور با آن روبه رو می‌شوند می‌توانند تفاوت‌های بسیار زیادی داشته باشند و کسی نمی‌تواند با تحلیل یکی از اقتصادهای نوظهور حتماً همگی آنها را شناخته باشد.

گامهای بنیادینی که در فرآیندهای استراتژیک بدانها نیاز است در همه سازمانها در پیش گرفته می‌شوند، چه سازمان در "اقتصادی نوظهور" در فعالیت باشد، چه در اقتصادی توسعه یافته و پیشرفته. از این گذشته مفهومهای زیرساختی فرآیندهای استراتژیک در هر سازمانی به کار گرفته می‌شوند و در هر سازمان مهم می‌باشند. چه این سازمان در اقتصادی به سربرد که به نسبت زیاد و یا کم دارای سیستمی مرکزگرا و یا تنظیمهای دولتی باشد.

عنصرهایی که در هنگام آماده کردن و پیاده‌سازی استراتژی نیاز به در نظر گرفتن آنها داریم، بدون توجه به نوع سازمان یا اقتصادی که سازمان در آن به سر می‌برد برای همگی سازمانها یکسان است؛ اما پاسخهای پرسشهای مربوط به استراتژی و پیاده ساختن استراتژی سازمان بسته به موردهایی

زیرساختها و ... همه و همه این بایستگیها را پیش رو می‌نهند که چه چیزهایی در حرکتی کوتاه‌مدت شدنی می‌باشند. هم اینک در شرکت‌های موجود در اقتصادهای پیشرفته طولانی‌ترین افقهای زمانی و بیشترین شمار گزینه‌ها و حالتها برای شرکتها فراهم است.

ریسک و عدم قطعیت در سرشت سازندگان سازمانی می‌باشد. زمانی که همه‌ی تصمیمها و فعالیتها دارای ریسک و عدم قطعیت می‌باشند، طرحی که در پی خواهد آمد ممکن است بتواند دست‌اندرکاران اقتصادهای نوظهور را در ارزیابی ریسک یاری رساند و شاید به پیشگیری از ریسک و عدم قطعیت نیز کمک نماید.

مقصود، به راه انداختن بحث و اندیشه‌ای نقدگرانه است که بهتر خواهد توانست:

۱. موضوعها و عاملهای مهم و سرنوشت‌ساز فرآیندهای استراتژیک در سازمان را در اقتصادهای نوظهور باز شناسد.
 ۲. شرح دهد که چگونه آن موضوعها و عوامل در اقتصادهای نوظهور بر فرآیندهای استراتژیک سازمان اثر می‌گذارند.
- آزمایش نتیجه‌ها می‌تواند بوسیله‌ی مطالعه‌های سازمانی پژوهشگران یا بوسیله‌ی کاربرد این مطالعه‌ها از سوی دست‌اندرکاران انجام گیرد.

۱. اهمیت استراتژی

اگر برداشت روشنی از سازمان و هدفهای آن در دست باشد و طرحی خوب و بخردانه برای دستیابی به آن هدفها موجود باشد آنگاه گرداندگی و مدیریت، روز به روز آسانتر خواهد بود. از تصمیمهای روزانه بواسطه‌ی این برداشت دیکته می‌شود که اعضای سازمان گماشتگان سازمان می‌باشند و همچنین بواسطه‌ی هدفهایی که ایشان سازمان را بسوی آنها هدایت می‌نمایند.

از همین روست که تصمیم‌گیرنده مثلاً گزینه‌ی الف را بر می‌گزیند چون که با طرح و هدفهای سازمان همخوانی دارد.

۲. چنین اقتصادی می‌تواند اینگونه نیز تعریف گردد که سازمانهایی که در آن به سر می‌برند برای رقابتی اثربخش با سازمانهای اقتصادی پیشرفته به خوبی در حال آماده شدن هستند.

۳. ویژگی عمده‌ی اقتصادی نوظهور می‌تواند بدین شکل گسترش یافته باشد که در چنین اقتصادی منبعهای طبیعی و ملی به صورت کالای نهایی فرآوری می‌گردند. ملتهای دارای اقتصاد توسعه نیافته ممکن است منبعهایشان را به جاهایی دیگر منتقل نمایند تا کالاهای نهایی از آنها بیرون کشیده شود. در مقابل ممکن است یک اقتصاد پیشرفته، مواد خام را برای فرآوری وارد کند یا مواد خام خود را برای دستیابی به کالاهای نهایی فرآوری نماید.

۴. یک اقتصاد نوظهور اینگونه نیز می‌تواند تعریف شود که در گذر از اقتصادی با کنترل متمرکز به اقتصادی که در آن بازار (یا نیروهای خریداران) اثر نیرومندی از خود به جا می‌گذارد قرار گرفته البته این در صورتی پذیرفتنی است که تعاریف ۱، ۲ و ۳ فوق نیز برقرار باشند.

در زنجیره‌ی اقتصادها یک "اقتصاد نوظهور" می‌تواند سمت راست قسمت مرکزی زنجیره گنجانده شود (شکل ۱) و این بدان معنی است که:

پیشرفته / توسعه یافته → → → اقتصاد نوظهور → → →
در آغاز راه توسعه → → → توسعه نیافته

شکل ۱: مرحله‌های توسعه‌ی اقتصادی

شکل ۱ با در بر گرفتن مرحله‌ی "باز توسعه" امتداد می‌یابد و منظور از این مرحله، مرحله‌ی تعدیل و سازگاری با محیطی است که دستخوش دگرگونی شده، ملتی که در مرحله‌ی باز توسعه جای دارد از اقتصادی توسعه یافته و پیشرفته برخوردار است. اما دیگر از این پس به چشم ملتی که رقیب ملتهای دارای اقتصاد توسعه یافته و پیشرفته است به آن نگاه نمی‌شود.

متفاوت خواهد بود. از جمله‌ی این موردها اقتصادی است که سازمان در آن به سر می‌برد و همچنین هدف (های) سازمان، فرهنگی که سازمان در آن دست به فعالیت می‌زند، میزان کنترل درون سازمانی و چیزهایی از این دست.

تأکید می‌گردد که فرآیندهای استراتژیک توانایی به کار گرفته شدن در هر سازمانی را دارند. فرآیندهای استراتژیک می‌توانند به عنوان ابزاری برای آنالیز و تحلیل، پیش‌بینی، طرح‌ریزی و پیاده‌سازی به کار گرفته شوند و این کار می‌تواند (تأحدودی) بدون در نظر گرفتن تنظیمهای مربوط به سازمان انجام گیرد. عواملی که برای فرآیندهای استراتژیک یک سازمان به کار گرفته می‌شوند می‌توانند برای هر سازمان دیگری تعمیم داده شوند؛ اما عواملی که از بیشترین اهمیت برای سازمان یا اقتصادی خاص برخوردارند می‌توانند به شکل قابل توجهی در میان سازمان متفاوت باشند.

فرض بر این است که برای سازمانها نمی‌توان فقط یک استراتژی را بهترین شمرد. این امر امکان پذیر است که در میان شماری استراتژی، هر یک بتوانند برای سازمان رضایت بخش و قانع کننده باشند. تصمیم‌گیرها و شیوه‌های کاری اغلب و بطور قطع از انتخاب گزینه‌ی قانع‌کننده و رضایت‌بخش نتیجه می‌شوند نه از شناسایی بهترین گزینه یکتا. بهترین استراتژی برای سازمان ویژه برآیندی است از هم‌آمیزی محیط ویژه آن سازمان، منبعهای آن، هدفهایش و توانمندیهای آن در اجرای استراتژی.

۳. تعاریف

اقتصاد نوظهور، برای پوشش دادن هدفهای این مقاله اینگونه تعریف می‌شود:

۱. اقتصادی که در آن سازمانها به نسبت از توانمندی کم‌تری در رقابت با سازمانهایی که در اقتصادهای پیشرفته و توسعه یافته به سر می‌برند برخوردارند. اما در اقتصادهای نوظهور توان رقابت یادشده در حال افزایش است.

برخی پیشنهاد می‌کنند که "چرا از واژه‌های مدیریت استراتژیک بهره نگیریم؟" دلیل نگارنده این است که فعالیتهای سازمانی دارای "فرآیند" بهم‌کنشانه و بینا - پیوندی (interrelated) می‌باشد. و واژه‌ی "فرآیند" نیازمند تأکید می‌باشد. همگی فعالیتهای، تصمیمها و کارها در سازمان به هم پیوند خورده و هم اتکا (interdependent) هستند.

۴. نیروهای رقابت‌گر با اقتصادهای نوظهور

چهار وضعیت رقابتی نخست که شرکتهای در اقتصادهای نوظهور با آنها رویارو می‌شوند، از این قرارند:

۱. رقابت با دیگر شرکتهای موجود در همان کشور
۲. رقابت میان شرکت مورد نظر که در اقتصادی نوظهور به سر می‌برد با شرکتهای موجود در دیگر اقتصادهای نوظهور
۳. رقابت برای فروش به ملت‌هایی که اقتصادهایی توسعه نیافته یا در آغاز راه توسعه دارند.
۴. رقابت میان شرکت مورد نظر که در اقتصادی نوظهور به سر می‌برد با شرکتهایی که در اقتصادهای پیشرفته هستند.

شرکت مورد نظر می‌تواند همزمان در یک، دو، سه یا چهار وضعیت رقابتی یاد شده به رقابت پردازد. ممکن است این تفاوتها بی اهمیت یا حتی پیش افتاده به نظر آیند. اما شرکتی که در اقتصاد نوظهور به سر می‌برد می‌تواند در چارچوب همین چهار وضعیت رقابتی با شرایط بسیار گوناگون و متفاوت رقابتی رو به رو گردد. عواملی که ممکن است برای آنالیز استراتژی شرکت بیشترین اهمیت را داشته باشند و تصمیم‌هایی مبتنی بر اینکه آیا در بازاری خاص به رقابت پرداخته شود یا نه؟ می‌توان گفت بدون تردید در این چارچوب وضعیت رقابتی متفاوت خواهند بود. برای نمونه اثر استراتژیک بالا رفتن استانداردهای زندگی و فشار ناشی از درآمد درخواستی افزایش یافته در هر یک از این چهار وضعیت رقابتی می‌تواند متفاوت باشد.

در حال حاضر ممکن است کمتر کشوری، کم‌تر توسعه یافته (LDC) شناخته شود اما دارای اقتصادی نوظهور نباشد. هنگامی که نابرابری آنچنانی اقتصادی میان کشورهایی که کم‌تر توسعه یافته خوانده می‌شوند و کشورهای پیشرفته وجود داشته باشد، دیگر کشور کم‌تر توسعه یافته، دارای اقتصادی نوظهور شمرده نمی‌شود. اقتصاد کم‌تر توسعه یافته ممکن است جنبشی به سوی توسعه انجام ندهد، که در آن صورت از پس تعریفهای بالا بر نمی‌آید.

اقتصاد نوظهور، اقتصادی است که آشکارا به سوی جنب و جوش اقتصادی کشوری توسعه یافته و پیشرفته گام بر دارد. نگارنده بر این پندار است که هنگامی که ما برای کارهای آینده از پالونه این تعریف بهره بگیریم، بسیاری کسان اینها را کم‌تر از حالت مربوط به تعریفهای کامل خواهند پذیرفت.

فرآیند استراتژیک آنچنان که در اینجا مطرح می‌گردد در بردارنده‌ی همه فعالیتهای سازمانی از آنالیز و تحلیل گرفته تا پیاده‌سازی و ترازشهایی که پس از پیاده‌سازی لازم می‌گردند می‌باشد. از یک رهگذر این پدیده در بردارنده طبقه‌بندی‌هایی چون: فرموله کردن استراتژی، پیاده‌سازی و واریسی است (پیرس و رابینسون ۱۹۹۵)، آنچنان که در اینجا مورد نظر است فرآیند استراتژیک در بر گیرنده‌ی آن دسته فعالیتهایی می‌گردد که در جرگه‌ی فعالیتهای سازمانی می‌گنجد. کارهایی چون: طرح رویکرد و واریسی، یعنی فرآیند استراتژیک آنگونه که در اینجا از آن برداشت می‌شود دربرگیرنده فعالیتهای سازمانی همچون: آنالیز، پیش‌بینی، گزینه‌های مربوط به تولید و خدمات، تصمیم به خرید یا تولید، شناسایی منبع، بازاریابی و فروش، پیاده‌سازی و ترازش در جهت دگرگونی می‌گردد اما محدود به اینها نمی‌گردد. (شکل ۲)

تنظیم و اصلاح → → → پیاده‌سازی استراتژی → → →
تدوین استراتژی → → → پردازش (آنالیز)

شکل ۲: فرآیند استراتژیک

استراتژیک اقتصاد نوظهور مهم هستند می‌توانند از این قرار باشند: قانونها، سازماندهی‌ها و سیاستهای دولتی؛ بازدارنده‌های سیاسی و قانونی؛ نوع حکومت و ساختار آن؛ برآوردهای مهم یا کلیدی اقتصاد و بازدارنده‌های اقتصادی؛ سامانه (سیستم) بازرگانی و ساختار آن؛ عاداتها و آیینهای اجتماعی و فرهنگی. به نظر منطقی می‌رسد اگر اینگونه ادعا نماییم که هر یک از این ریزنگرها در هر یک از چهار طبقه بالا (آنالیز، فرموله کردن استراتژیهای پیاده‌سازی و واریسی) در نظر گرفته می‌باشد.

۶. ملاحظات منتخب کاربردی ویژه برای اقتصادهای

نوظهور

- سیستمهای ترابری: اقتصاد نوظهور ممکن است سامانه‌های ترابری کم‌تر توسعه یافته‌ای داشته باشند که در حال پیشرفت می‌باشند.
- محیط اقتصادی: اقتصادهای نوظهور ممکن است منابع کم‌تر توسعه یافته‌ای از سرمایه در اختیار داشته باشند. محدوده پهناوری را پوشش می‌دهند و اهمیت چشمگیری برای بازرگانی دارند. دامنه‌ی نیروهای اقتصادی در پیوند با یک شرکت از فعالیت جامع اقتصادی که (GNP) اندازه‌گیری می‌شود تا کاری است که یک رقیب در بازاری محلی انجام می‌دهد. این دامنه نیروها و اثرهای درونی یک تجارت و همینطور نیروها و اثرهای بیرونی آن را پوشش می‌دهد. (اشتینر، مینز و گرنی ۱۹۸۶، ۲۵)

به شکل منطقی می‌توان انتظار داشت سرازیری سرمایه خصوصی به اقتصادهای نوظهور به سوی آن دست‌ملتهایی جریان یابد که گمان می‌رود دارای کمترین برآورد ریسک بازگشت (risk-return expectation) باشند. برای نمونه سرمایه خصوصی خالصی که به سوی اقتصادهای نوظهور جریان می‌یابد، از رکورد ۲۹۵ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۶ با بیش از ۳۰٪ افت به ۲۰۰ میلیارد دلار در سال ۱۹۹۷ رسید. تقریباً بخش قابل ملاحظه‌ای از سرمایه‌ی خصوصی خالصی که به سوی اقتصادهای نوظهور جریان می‌یافت در سال

ممکن است این کار برای شرکت شدنی باشد که با محصول یا خدمتی ویژه در یکی یا بیشتر از یکی از وضعیتهای رقابتی به رقابت بپردازد و در دیگر وضعیتهای رقابتی دست به کار نشود. به عنوان نمونه: ممکن است در مقایسه با رقیبی که در اقتصادی پیشرفته به سر می‌برد دارای کاستی و ضعف در پخش باشد. ممکن است شرکت برای رقابت با شرکتهایی که در اقتصادهای نوظهور دیگر هستند منبعهایی را که باید در دست داشته باشد، داشته باشد. اما برای رقابت با شرکتهایی که در اقتصادهای پیشرفته به سر می‌برند اینگونه نباشد و ...

۵. عوامل استراتژیک مرتبط با اقتصادهای نوظهور

هنگامی که جداییها و تفاوتها تا اندازه‌ای ساختگی هستند برای ساده‌سازی کار، بسیار از عواملی که برای فرآیند استراتژیک شرکت مهم هستند می‌توانند در این طبقه‌بندی‌ها در نظر گرفته شوند:

۱. آنهایی که به آنالیز محیط سازمان ربط پیدا می‌کنند.
 ۲. آنهایی که به شالوده‌ریزی استراتژی برای سازمان ربط پیدا می‌کنند.
 ۳. آنهایی که به پیاده‌سازی راهبرد ربط پیدا می‌کنند.
 ۴. آنهایی که به آنالیز و اصلاح راهبرد ربط پیدا می‌کنند، یعنی به آنالیز در دست انجامی که نتیجه‌ی دگرگونی محیطی و برآمده از تجربه‌ی سازمان است. این طبقه‌بندیها نفی‌کننده‌ی یکدیگر نیستند. در میان طبقه‌بندیها همپوشانی نیز وجود دارد و عواملی هستند که در هر یک از چهار طبقه در تصمیمها به کار گرفته شده و بر آنها اثر می‌گذارند. برای نمونه، سازماندهی دولتی، منبعهایی که در دسترس شرکت هستند و نیروهای هم درونی و هم بیرونی‌ای که با اقتصاد نوظهور به رقابت می‌پردازند. اما به منظور آنالیز و درک سودمند خواهد بود که با صراحت گفته شود کدام طبقه‌ی بالا مورد نظر می‌باشد.
- برای هماهنگی با فهرست پیرس و رابینسون (۱۹۹۵) که به اجزای محیط چند ملیتی می‌پردازد و ریزنگریهایی که برای آنالیز

نرخ ارز اقتصادی نوظهور با نرخ ارز ملتهای دارای اقتصادهای پیشرفته سنجیده شود.

• جو قانون گذارانه: در اقتصادهای نوظهور، جو قانون گذارانه می تواند بهبود اقتصادی وابسته به بازار رقابتی را ساده و یا محدود سازد. جو قانون گذارانه در چنین اقتصادهای نوظهوری دگرگون می گردد و (با) شالوده یا پنداشت زیرساختی در جو قانون گذارانه یاد شده دگرگون شده یا می شود. برای نمونه و شرح بیشتر نگاه کنید به شپتیکی (sheptyki، ۱۹۹۷)، کلین (Kelin، ۱۹۹۳)، گابور (Gabor، ۱۹۹۳)، گرانیک (Granik، ۱۹۹۳)، کریستینسن (Kristainsen، ۱۹۹۶)، پرستن (Perston و ۱۹۹۶).

• منابع انرژی: در اقتصادهای نوظهور ممکن است گزینه ها و منابع انرژی کم تر توسعه یافته ای در دسترس شرکت باشند. گویا بر طبق تعریف اینگونه در نظر گرفته می شود که در یک اقتصاد نوظهور منابع و گزینه های انرژی در حال بهبودی می باشد. تا دسترسی مورد نیاز اقتصاد نوظهور به انرژی را فراهم نماید.

• زیرساخت ارتباطی: بهبود و توسعه ای ارتباطات می تواند به سود اقتصاد نوظهور باشد چرا که کشور مورد نظر با در اختیار داشتن یک فناوری قدیمی از سیستم توسعه یافته ای برخوردار نمی باشد. این شرکتها می توانند به فناوری ارتباطی نوین دست یازند.

• تجربه و مهارت: تجربه، دانش و مهارت های مورد نیاز ممکن است هم اینک در اقتصاد نوظهور در دسترس نباشد. باز بر طبق تعریف [اینگونه در نظر می گیریم] که دسترسی این قبیل منابع انسانی در حال افزایش است.

• فضاهای سیاسی و اجتماعی: در اقتصادهای نوظهور فشارهای سیاسی و اجتماعی ممکن است از آن دسته افرادی از جامعه حاصل گردد که آمادگی آن را ندارند. یا هم اینک نمی توانند به آن میزان از دانش، مهارت و تجربه ای که برای شرکت جستن در اقتصاد نوظهور نیاز است، دست یابند. برای بحث [در این باره] نگاه کنید به "وودز" (Woods و ۱۹۹۸) زیر عنوان فرهنگی مردم محوری: اثر جهانی شدن بر نابرابری، فرهنگ و ارزشها.

۱۹۹۷ روانه ای آمریکای لاتین شد. (اکونومیست، فوریه ای ۱۹۹۸، ۱۱۰)

• سیستمهای مالی و ساده سازی مالی: ممکن است اقتصادهای نوظهور سیستمهای مالی کم تر توسعه یافته ای داشته باشند، که برای برآورده ساختن نیازمندیهای مربوط به تغییرات در فعالیت اقتصادی در حال دگرگون شدن می باشند. برای بحث درباره ای این محدودیتها و ساده سازی سرمایه گذاری نگاه کنید به راش (Rusz ۱۹۹۳) و همچنین به رایت و همکاران (Wirght etal و ۱۹۹۸). گونه ای طبقه بندی اقتصادی برای تحلیل سیستم مالی و همچنین ریزنگری در دیگر حوزه های فرآیند استراتژیک برای نمونه از قرار است: ظرفیتها و خدمات بانکداری، دسترسی به بازارهای سهام و دسترسی به وام دهندگان و سرمایه گذاران. اقتصادهای نوظهور از ملتهای دارای اقتصادهای پیشرفته درآمد سرانه ای کمتری دارند. اما این درآمد سرانه در حال افزایش است. درآمد درخواستی هم از آنچه در اقتصادهای توسعه یافته و پیشرفته دیده می شود کمتر است. اما در حال افزایش به سطحی است که در اقتصادهای پیشرفته پی ریزی شده. منطقی به نظر می رسد که امید داشته باشیم با افزایش درآمد سرانه و درآمد درخواستی پول بیشتری برای سرمایه گذاری در دسترس باشد.

ملتهای با اقتصادهای نوظهور ممکن است بدهکاری نیز داشته باشند که این بسط اقتصادهایشان را محدود خواهد ساخت و از همین رهگذر فرصتهای سازمانهایی را که در آن اقتصادها به سر می برند محدود می سازد. برای داده ها و روندهای اقتصادی مربوط به این چشم انداز نگاه کنید به اکونومیست (۱۹۹۷) و اکونومیست (آوریل ۱۹۹۸)

ملتهای دارای اقتصادهای نوظهور ممکن است نرخهای تبدیل ارزی نامطلوبی برای خریدهای خارجی شان داشته باشند و نرخهای مطلوبی برای فروش به خارج دارا باشند، به سخن دیگر برای شرکتی که در اقتصادهای نوظهور به سر می برد، نرخ تبدیل پولی هم می تواند یاری رسان باشد و هم بازدارنده. این حالت به ویژه هنگامی می تواند رخ دهد که

پیشرفت‌های فناوری را دور بزنند، سطوحی که بخشی از منحنیهای آموزش و آزمایش کاربردها در شرکت‌های وابسته به اقتصادهای پیشرفته هستند.

هم اینک احتمالاً اقتصادهای پیشرفته در حال استفاده از فناوری پیشرفته هستند. شرکت‌هایی که در اقتصادهای نوظهور روزگار می‌گذرانند و با شرکت‌های موجود در اقتصادهای پیشرفته رقابت می‌کنند یا با شرکت‌های چندملیتی که حضوری اثرگذار در اقتصادهای پیشرفته دارند به رقابت سرگرم اند، خود را در یک چالش می‌یابند. آنها یا باید با فناوری رقیبانشان دست و پنجه نرم کنند که بدیشان رخصت حضوری اثرگذار خواهند داد و یا باید از رقابت دو شادوش با شرکت‌های با فناوری پیشرفته بپرهیزند. امکان دارد شرکت‌های موجود در اقتصادهای نوظهور منابع اندک وابسته به فناوری قدیمی در اختیار داشته باشند و بتوانند در آغاز کار با فناوری نوین سازگاری یابند و از رهگذر به مزیتی رقابتی دست یابند. یکی از متغیرهای مهم هزینه‌ی راه اندازی فناوری نوین در مقیاسی است که برای توجیه پذیر بودن اقتصادی آن فناوری مورد نیاز است.

مدیریت نیروهای اثرگذار در بازار: نیروهایی چون تقاضا، رقابت در قیمت و انتظارات کیفیت خریدار در موفقیت هر سازمانی اثرهای عمده‌ای دارند. اما برای سازمانهایی که در اقتصادهای نوظهور به سر می‌برند چنین نیروهایی و چیزهایی دیگری از همین دست ممکن است به نسبت سریع دگرگون شوند و از این رو پیش‌بینی با هر دقتی که خواهیم سخت باشد. بدین جهت پیش‌بینی نیاز به دگرگونی و آنالیز می‌تواند بسیار دشوار باشد؛ در این شرایط ممکن است تاکتیک عکس‌العملی، گزینه‌ای درست باشد. اگر که برای شرکتی که در اقتصادهای نوظهور است وضعیت ناپایدار و زودگذر است، شرکت نیاز دارد تا در آنالیز استراتژیک انعطاف پذیر باشد. (و احتمالاً هدفهایش را عوض کند.) تا با دگرگونیهای محیط سازش یابد.

۷. موانع ورود

- روش و تجربه: در شرکت، تجربه و روش مدیریت و تجربه و روش کارمندان سخت بر کارکرد شرکت اثر می‌گذارد. شرکت جستن شرکت در اقتصادی نوظهور به طور ضمنی به معنای دگرگونی آن و شاید به نسبت دگرگونی سریع و زودگذر آن می‌باشد. هم مدیران و هم کارکنان می‌توانند با چوب لای چرخ گذاشتن و از زیر کار در رفتن، ایجاد دگرگونی را به تاخیر اندازند و این کار می‌تواند بدین دلیل باشد که آنها نیاز به دگرگونی را در نمی‌یابند یا تنها فعالیتهای کنونی شرکت را می‌پسندند.
- پیش‌بینی: داده‌های دلخواه برای پیش‌بینی و تحلیل ممکن است در دسترس، کامل و دقیق نباشند. به علاوه شرایط اقتصادی و بازرگانی در اقتصادهای نوظهور می‌تواند آنقدر تغییر یابد که داده‌های قدیمی برای پیش‌بینی شرایط اقتصادی و بازرگانی آینده کم اهمیت یا بی اهمیت گردند. به جهت ریسک موجود، ممکن است شرکتی که در اقتصاد نوظهور به سر می‌برد، به نسبت نیاز بیشتری به این کار داشته باشد که بدرستی محصول یا خدمت خود را در بازار جایابی کند. این امر بیشتر بر پیش‌بینی دقیق تاکید دارد تا از این رهگذر ریسک یا هزینه‌های وابسته به اشتباه‌های موجود را کاهش دهد.
- با آگاهی از اینکه در فرآیند استراتژیک همواره حلقه‌ی سست‌تر زنجیره، عدم قطعیت شرایط آینده در یک اقتصاد نوظهور است [می‌توان گفت] گزینه‌ها و تصمیم‌های استراتژیک حتی می‌توانند [در اینجا] ریسک‌پذیرتر از اقتصادهای پیشرفته باشند.
- فناوری: دگرگونی فناورانه‌ای که سازمانهای موجود در اقتصادهای نوظهور به کار می‌گیرند ممکن است نسبت به اقتصادهای پیشرفته مستمر و زود به زودتر باشد، برای نمونه فناوری‌ای که سازمانهای موجود در اقتصادهای نوظهور به کار می‌گیرند ممکن است زودتر و اساسی‌تر دگرگون شود و اثر بیشتری بر سازمانها بگذارد. به هر حال شرکت‌های موجود در اقتصادهای نوظهور ممکن است بتوانند مستقیم به سوی کاربردهای پیشرفته‌ترین فناوریها حرکت کنند. احتمالاً آنها می‌توانند چندین سطح از کاربردها و

اقتصادهای نوظهور را در رقابت با شرکتهای موجود در اقتصادهای پیشرفته محدود سازند یا به کلی آنها را از این کار باز دارند. البته عکس این نیز برقرار است و سیاستهای و فعالیتهای دولتی می‌توانند کار شرکتهای موجود اقتصادهای نوظهور را آسان کنند.

برخی از این موانع می‌توانند غیر قابل عبور باشند یا شاید شرکت راهی برای تعدیل یا کاهش موانع بیابد. اهمیت این موانع در میان شرکتهای و در میان اقتصادهای نوظهور متفاوت خواهد بود. این امر مهم است و ممکن است حیاتی و بحرانی باشد که اثر این موانع روی شرکت و روی استراتژی شرکت ارزیابی گردد.

۸. مقاومت در مقابل تغییر

از ایستادگی در برابر دگرگونی پیشتر و زیر عنوان فرعی "روش و تجربه" یاد شد. حال در اینجا روی این موضوع تاکید می‌گردد. ایستادگی در برابر دگرگونی از سوی اعضای شرکت در اقتصادهای نوظهور می‌تواند مانعی بزرگ پیش روی پیشرفت و توسعه شرکت باشد. (نیز نگاه کنید به رایت و همکاران ۱۹۹۸). ایستادگی در برابر دگرگونی از سوی یگانهای دولتی می‌تواند شرکتهای موجود در اقتصادهای نوظهور را در دستیابی به قانونهای مصوب مورد نیاز، یا تعدیل قانونهای مصوب موجود که برای شرکت در پرداختن به رقابت ضروری هستند دچار تأخیر نماید یا شرکت را از دستیابی به آنها باز دارد.

اقتباس از "اتیونی Etieni" هر سازمانی دارای سیستمی فرهنگی است که در بردارنده‌ی رشته‌ای از ارزشها و نگرشهای شناختی است. شرکت‌جویندگان در چنین سازمانی از دیدگاه جهت‌گیریشان نسبت به این سیستم فرهنگی متفاوت می‌باشند. برخی، بطور معمول نخبگان، بیش از دیگران و کاملاً آن را می‌پذیرند و در ارتباط با افراد برون سازمانی هم مانند افراد درون سازمانی تمایل دارند که آن را به شکلی مثبت باز نمایند. دیگران تا اندازه‌ای آن را می‌پذیرند. در حالی که هنوز کسانی با بیشتر عنصرهایش مخالفت می‌نمایند و تلاش دارند خرده‌فرهنگ خویش را حفظ کنند. (اتیونی ۱۰-۲۳، ۱۹۷۵) از

پورتر Porter (۷-۱۷ و ۱۹۸۰) هفت مانع عمده ورود را فهرست نموده است. در این فهرست تنها شرکتهای موجود در اقتصادهای نوظهور مدنظر نیستند. این موانع در اینجا در مورد استراتژی شرکتهایی مطرح می‌گردند که در اقتصادهای نوظهور به سر می‌برند.

۱. اثر و اهمیت مقیاسهای اقتصادی ممکن است در فرآیندهای تولیدی، قدرت خرید، ظرفیتهای تحقیق و توسعه، هزینه‌های بازاریابی، توان خدمات‌رسانی، میزان توانمندی فروش و شبکه‌ی توزیع بازتاب یابد.
۲. در هنگام ورود به بازاری برای رقابت با مارکهای تجاری معروف، محصولات معروف، شرکتهای معروف و وفاداریها و پایبندیهای موجود در میان خریداران، متفاوت نشان دادن محصول خود می‌تواند پر هزینه باشد.
۳. نیازمندیهای سرمایه‌ای می‌تواند برخی شرکتهای را از ورود به رقابت باز دارد. شرکتهای موجود در اقتصادهای نوظهور ممکن است به سختی به سرمایه دست یابند، بویژه هنگامی که نیاز به سرمایه اساسی و واقعی با ریسک بالا است.
۴. اگر هزینه‌های خریداران برای روی آوردن به تأمین‌کننده‌ای جدید بالا باشد این امر توان تازه واردان را در دستیابی به سهم کافی از بازار محدود می‌کند. بویژه هنگامی که شرکت یا شخصی که محصول یا خدمات تازه واردی را می‌خرد ناچار باشد کارکنانش را در بهره‌گیری از آن محصول یا خدمت آموزش دهد یا ناچار باشد تجهیزاتش را جایگزین نماید، در آن صورت هزینه‌ها ممکن است در اقتصادهای نوظهور بالا باشد.
۵. کانالهای توزیع ممکن است ناکافی باشند یا ممکن است کانالهای توزیع جدیدی نیاز باشد که این امر امکان دارد در روابط کنونی و راه‌های کنونی داد و ستد خلل ایجاد نماید.
۶. نقطه ضعفهای هزینه‌ای موجود که ممکن است در اندازه و مقیاس مناسب نباشند. برای نمونه: کمبود در دستیابی به فناوری مواد خام، مکان، کمی تجربه و ...
۷. سیاستهای دولتی چون نظارتها، گواهی‌نامه‌ها، یارانه‌ها، بخش‌نامه‌ها، مالیات و غیره می‌تواند شرکتهای موجود در

با هر رده بندی که هر کس برای مشاغل کوچک به کار می‌گیرد، این مشاغل در اقتصادهای نوظهور درست همانند اقتصادهای پیشرفته و توسعه یافته :

۱. بیشتر نیروی کار را به کار می‌گیرند.
۲. یکی از مهمترین منابع شغلهای جدیداند.
۳. خریداران و تأمین‌کنندگان مهمی برای شرکتهای بزرگ هستند.
۴. کارآفرینی و پیشه‌های کوچک گروه بسیار مهمی در میان شرکتهای هستند که بطور چشمگیری در رشد اقتصادی اقتصادهای نوظهور اثر می‌گذارند.

نتیجه‌گیری

مارکوس Marcus و بویفا Buffa (۱۹۸۶) در بحث "بهره‌وری / آثار نرخ ارز در رقابت جهانی" اظهار می‌کنند که: "... از دیدگاهی استراتژیک بسیاری از این مؤلفه‌های موفقیت به عملکردهایی تبدیل می‌شوند که مزیتشان بهره‌ورتر بودن از رقیب است. مزیتهایی که بدلیل تجربه بدست می‌آیند، مزیت‌های استراتژیک حاصل از اقتصادهای معیار و دارای آزادی عمل، نوآوریهای تکنولوژیک، گزینشهای لحاظ‌کنندهی فعالیتهای انجام شونده در زنجیره ارزش افزوده که در جریان افزایش ارزش مشارکت دارند و گزینش یگانهای تجاری‌ای که به فعالیتهای هم، نیرو - بخشی (Synergy) می‌دهند و آثار تجربه را تقویت می‌کنند، همه و همه از مفهوم افزایش بهره‌وری پشتیبانی می‌نمایند که به هزینه‌های کمتر و از این رهگذر رقیب نیرومندتری بودن می‌انجامد." (بگ و بویفا ۶۶-۶۵، ۱۹۸۶) این نویسندگان سپس اینگونه اظهار می‌نمایند که بهره‌وری افزایش یافته در یک صنعت به رشد بازار و سرانجام سود می‌انجامد. اگر این امر در سطح صنعتی درست از آب دربیاید، منطقی به نظر می‌رسد که بگوئیم در سطح شرکتی نیز درست است. از این رو به نظر می‌رسد، چالش شرکتهای در اقتصادهای نوظهور در استراتژی‌شان برای افزایش بهره‌وری، هزینه‌های کمتر، رقابت اثربخش‌تر (اگر که مزیت رقابتی بی چون و چرایی در دست نبود) و از این رهگذر رشد سوددهی است.

آنجا که این واقعیت سازمانی در میان همه سازمانهای موجود در اقتصادهای نوظهور یکتا و منحصر به فرد نیست ممکن است برای سازمانهایی که به سازگاری و دگرگونی سریع نیاز دارند این واقعیت غیر قابل اشتباه‌تر و حیاتی‌تر باشد.

پیشرفت نشانگر و برآیند دگرگونی است و دگرگونی یعنی آنکه کارکنان اثر بپذیرند (خواه خوشایند، خواه ناخوشایند). کارکنان در سازمان و سازمان به عنوان یک مجموعه باید با "قواعد" تازه "بازی" سازگاری یابند. برخی کارکنان در سازمانهایی که در آنها به کار سرگرم‌اند کمتر از دیگران آمادگی سازگاری و مشارکت دارند؛ احتمالاً برخی سازمانها بقا خواهند یافت و برخی نه.

۹. کارآفرینی مشاغل کوچک

کارآفرینی بخش مهم از رشد اقتصادی در اقتصادهای نوظهور است و بر آن اثر گذار می‌باشد. برونر (Brunner, ۱۹۹۳) برای توسعه کارآفرینانه چهار استراتژی ممکن را شرح می‌دهد که بطور خلاصه از این قرارند:

۱. استراتژی سرمایه‌ای مبتنی بر تمرکز ثروت با بهره‌گیری از اقتصادهای معیار
۲. خصوصی‌سازی فعالیتهای بازرگانی تا از این رهگذر از تمرکز نظارت بر تولید ثروت کاسته شود.
۳. استراتژی هسته‌ی مرکزی که از آن انتظار می‌رود هسته‌های مرکزی شرکتهایی را بیافزاید که کارکردهای برجسته‌ای را به نمایش خواهند گذاشت.
۴. استراتژی تکاملی که در میان هر چهار اظهار نظر "برونر" بهترین توانمندی را در فرا افکندن توان بالقوه‌ی کارآفرینی در اروپای شرقی را دارد. "استراتژی تکاملی گذار" بر مزیت‌های نسبی موجود یک اقتصاد بنیاد شده. از این رو نقطه‌های ورود به بازارهای جهانی را در صنعتی که کشور در آنها مزیت نسبی بالقوه دارد مشخص می‌سازد. (برونر، ۱۹۹۳)

سازمانهای غیر انتفاعی خروجی‌ای را ترجیح می‌دهند که چیزی جز سود را مد نظر داشته و بهره‌وری و رقابت را با اصطلاحهای سودطلبانه تعریف نمی‌کنند. می‌توان موردهایی که در بالا آمد برای سازمانهای غیر انتفاعی نیز بازسازی کرد.

منبع

Irvin Summer, "Strategic Process Application to Emerging Economics", ۲۰۰۰



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

۱۰۰

فصلنامه مدیریت فردا
سال دوم / شماره ۱۱ و ۱۲