

نیمه جهانی شدن

و تأثیرات استراتژی های جهانی

نویسنده:

پانکاج گماوات

مترجم:

دکتر محمد رضا کریمی علویجه

عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

(دانشکده ی مدیریت و حسابداری)

گماوات، پانکاج Ghemawat, Pankaj

سرشناسه

عنوان و نام پدیدآور: نیمه جهانی شدن و بازتعریف استراتژی های جهانی / نویسنده پانکاج گماوات؛ مترجم محمدرضا کریمی علویجه.

مشخصات نشر: تهران، مهکامه، ۱۳۹۵.

مشخصات ظاهری: ۳۳۶ ص.

شابک: 978-600-7127-95-7

وضعیت فهرست نویسی: فیبا

عنوان اصلی: Redefining global strategy: crossing borders in a world where differences still matter, c2007

موضوع: شرکت های چندملیتی -- مدیریت International business enterprises-- Management

موضوع: برنامه ریزی راهبردی Strategic planning

موضوع: ارتباط میان فرهنگی Intercultural communication

شناسه آروده: کریمی علویجه، محمدرضا، ۱۳۵۰-، مترجم

رده بندی کتبه: ۱۳۹۵ ۹۹۰۴/۴۴۶۲ HD

رده بندی دیوپی: ۶۵۸/۰۴۹

شماره کتابشناسی: ۱۶۷/۱۹۹

نام کتاب: نیمه جهانی شدن و بازتعریف استراتژی های جهانی

نویسنده: پانکاج گماوات

مترجم: دکتر محمدرضا کریمی علویجه

ویراستار: مرضیه قنبری

ناشر: مهکامه

ناظر چاپ: بهزاد ربیعی فراهانی

لیتوگرافی: باختر

نوبت چاپ: اول / ۱۳۹۶

تیراژ: ۱۰۰۰ نسخه

قیمت: ۱۹۵۰۰۰ ریال

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۷۱۲۷-۹۵-۷

مراکز پخش: ۱- تهران، خیابان انقلاب، خیابان فخر رازی، نرسیده به بیاپی راد، کوی به انوری، پلاک ۸، طبقه دوم،

نشر و پخش مهکامه

فکد: ۶۶۹۶۰۵۰۰-۰۲۱-۹۱۲۳۹۷۴

تلفن: ۶۶۴۸۸۲۰۳-۶۶۴۹۷۰۵۰

۲- تهران، میدان انقلاب، بین خیابان ۱۲ فروردین و اردیبهشت، کتاب فروش ماه

تلفن: ۶۶۴۶۰۹۳۲-۶۶۴۶۷۳۲۳

en_mahkame@yahoo.com

www.mahkame.com

پست الکترونیکی:

نمایندگی های شهرستان:

۱- اهواز: خیابان حافظ، بین سیروس و نادری، کتابفروشی رشد، تلفن: ۳-۲۲۱۷۰۰۰ (۰۶۱۳)

۲- مشهد: خیابان سعدی، پاساژ مهتاب، کتابفروشی درخشش، تلفن: ۳۲۲۵۱۹۲۳ (۰۵۱)

۳- اصفهان: خیابان چهارباغ عباسی، مجتمع چهارباغ، زیرزمین، پلاک ۲۶، تلفن: ۳۲۲۳۸۸۵۶ (۰۳۱)

۴- یزد: خیابان فرخی، جنب مجتمع ستاره، کتابفروشی فدک، تلفن: ۳۴۲۲۷۴۷۵ (۰۳۵)

۵- شیراز: خیابان ملاصدرا، نیش خلیلی، کتابفروشی خوارزمی، تلفن: ۳۴۴۷۳۷۷۱ (۰۷۱)

۶- تبریز: فلکه دانشگاه، ابتدای خیابان دانشگاه، کتابفروشی علامه، تلفن: ۳۳۳۴۱۶۶۹ (۰۴۱)

آدرس کانال انتشارات مهکامه: telegram.me/mahkamepublishers

فهرست مطالب

مقدمه‌ی مشتمل بر.....	۱۳
-----------------------	----

بخش اول: ارزش در جهانی از تفاوت‌ها

فصل اول: نیمه جهانی بودن استراتژی.....	۱۹
رستخیز جهانی شدن، اکنون.....	۲۲
رستخیز جهانی شدن در آینده‌ی نزدیک.....	۲۶
پیشرفت تکنولوژی‌های ارتباطی.....	۲۷
شکاف‌های سیاسی.....	۳۰
مثال کوکاکولا.....	۳۳
تاریخچه.....	۳۳
روبرتو گوینوتا: بهره‌کشی‌های مشابه.....	۳۴
داگلاس آیوستر: ادامه‌ی وضع موجود.....	۳۷
داگلاس دافت: تسلیم در برابر تفاوت‌ها.....	۳۸
نویل ایزدل: مدیریت شباهت‌ها و تفاوت‌ها.....	۴۰
فرائر از کوکاکولا.....	۴۳
کوکاکولا در ژاپن.....	۴۳
سوگیری‌های گسترده.....	۴۴
عواقب خطرناک.....	۴۷
باورهای شرکت شما درباره‌ی جهانی شدن: آزمون تشخیص.....	۴۹
بحث و چاره‌جویی.....	۵۰
نتیجه‌گیری.....	۵۲

فصل دوم: فاصله‌ی میان کشورها: چارچوب فاصله‌ای کیج "CAGE".....	۵۵
---	----

مشکل دوگانه با فاصله.....	۵۸
---------------------------	----

- ۶۱..... فاصله‌ها را جدی بگیرید.....
- ۶۱..... اعداد چه می‌گویند؟.....
- ۶۴..... چارچوبی برای تجزیه و تحلیل کشورها.....
- ۶۵..... چارچوب کیج در سطح کشوری.....
- ۶۶..... فاصله‌ی فرهنگی.....
- ۶۷..... فاصله‌ی اجرایی.....
- ۶۹..... فاصله‌ی جغرافیایی.....
- ۷۰..... فاصله‌ی اقتصادی.....
- ۷۱..... نمونه‌ای از کشورهای هم سطح: هند در برابر چین از دیدگاه آمریکا.....
- ۷۶..... چارچوب کیج در سطح صنعتی.....
- ۷۶..... حساسیت فرهنگی.....
- ۷۸..... حساسیت اجرایی.....
- ۸۰..... حساسیت جغرافیایی.....
- ۸۱..... حساسیت اقتصادی.....
- ۸۲..... برخی کاربردها.....
- ۸۲..... مشهود ساختن تفاوت‌ها.....
- ۸۳..... درک تعهد به "خارجی بودن".....
- ۸۵..... ارزیابی مالکان محلی و مقایسه با رقبای خارجی.....
- ۸۸..... مقایسه‌ی بازارها.....
- ۸۸..... تنزل با فاصله.....
- ۹۲..... نتیجه‌گیری.....
- ۹۵..... فصل سوم: ارزش آفرینی جهانی (کارت امتیازی ارزش آفرینی).....
- ۹۷..... چرا جهانی شدن؟.....
- ۱۰۱..... سیمکس: ارزش آفرینی از طریق گسترش کسب و کار سیمان در فرامرز.....
- ۱۰۲..... حجم تولید.....
- ۱۰۳..... حاشیه‌ی سود.....
- ۱۰۵..... هزینه‌ها.....
- ۱۰۷..... قیمت‌ها و تمایل به پرداخت.....
- ۱۰۸..... قیمت‌ها و اهرم‌ها.....
- ۱۱۱..... ریسک.....

۱۱۲	دانش
۱۱۲	کارت امتیازی ارزش آفرینی
۱۱۷	جامعیت
۱۱۸	تجزیه
۱۱۹	کُتی سازی
۱۲۰	مقایسه ها
۱۲۱	اجزای کارت امتیازی ارزش آفرینی
۱۲۱	افزایش حجم تولید یا رشد
۱۲۵	کاهش رینه ها
۱۳۱	بهبود جذابیت و قیمت رقابت چانه زنی
۱۳۵	متعادل سازی ریسک
۱۳۷	تولید دانش، سایر منابع و قابلیت ها
۱۴۰	آن سوی کارت امتیازی ارزش آفرینی
۱۴۰	پایداری
۱۴۲	قضاوت
۱۴۴	خلاقیت
۱۴۸	نتیجه گیری

بخش دوم: استراتژی هایی برای ارزش آفرینی جهانی

۱۵۳	فصل چهارم: انطباق: تعدیل تفاوت ها
۱۵۶	صنعت لوازم خانگی
۱۵۸	زمینه ی صنعت
۱۶۳	استراتژی های رقابتی
۱۶۷	اهرم های انطباق و زیر مجموعه ی این اهرم ها
۱۶۹	تنوع بخشیدن
۱۷۰	محصولات
۱۷۱	سیاست ها
۱۷۱	جایگاه یابی مجدد
۱۷۲	سنجه ها
۱۷۳	تمرکز برای کاهش نیاز به تنوع

۱۷۴.....	تمرکز محصولی
۱۷۵.....	تمرکز جغرافیایی
۱۷۶.....	تمرکز عمودی
۱۷۷.....	تمرکز بر بخش‌های خاص
۱۷۸.....	بیرونی‌سازی به‌منظور کاستن از بار تنوع
۱۷۸.....	انتلاف‌های استراتژیک
۱۷۹.....	فرانشس
۱۸۰.....	انطباق یا کاپر و شبکه‌سازی
۱۸۲.....	طراحی با هدف کاهش هزینه‌های تنوع
۱۸۲.....	انعطاف‌پذیری
۱۸۴.....	پارتیشن‌بندی
۱۸۵.....	پلت‌فرم‌ها
۱۸۶.....	مدولاریتی
۱۸۷.....	نوآوری ابزاری برای افزایش اثربخشی تنوع
۱۸۸.....	انتقال
۱۸۸.....	محلی‌شدن
۱۸۹.....	نو ترکیبی
۱۹۰.....	تغییر شکل
۱۹۱.....	تجزیه و تحلیل انطباق
۱۹۳.....	مدیریت انطباق
۱۹۶.....	افزایش سطح فرهنگ‌پذیری، دانش و یکپارچگی با سایر کشورها
۲۰۰.....	نتیجه‌گیری
۲۰۳.....	فصل پنجم: اجماع: غلبه بر تفاوت‌ها
۲۰۶.....	واقعیت مناطق جغرافیایی
۲۱۰.....	تویوتا و تجربه‌ی منطقه‌ای‌شدن
۲۱۲.....	الگوهای اصلی استراتژی منطقه‌ای‌شدن
۲۱۳.....	مراکز منطقه‌ای یا خانگی
۲۱۶.....	پورتفولیوی منطقه‌ای
۲۱۸.....	قطب‌های منطقه‌ای
۲۲۲.....	کاربردها و محدودیت‌های دفاتر منطقه‌ای

۲۲۳	پلت‌فرم‌های منطقه‌ای
۲۲۵	الزامات منطقه‌ای
۲۲۶	شبکه‌های منطقه‌ای
۲۲۸	تشخیص توان بالقوه‌ی منطقه‌ای شدن
۲۲۸	دامنه‌ی فعالیت شرکت
۲۲۹	استراتژی شرکت
۲۲۹	پیوندهای کشوری
۲۲۹	ملاحظاتی بر رقابت
۲۳۰	از منطقه‌ای شدن تا اجماع
۲۳۰	تغییر مقیاس منابع
۲۳۱	اجماع در دیگر ابعاد جغرافیایی
۲۳۳	اجماع بر مبانی غیرکشوری
۲۳۴	تحلیل اجماع
۲۳۸	مدیریت اجماع
۲۴۴	نتیجه‌گیری
۲۴۷	فصل ششم: آربیتراژ: بهره‌برداری از تفاوت‌ها
۲۴۹	اهمیت بی‌چون و چرای آربیتراژ
۲۵۵	چارچوب کیج و آربیتراژ
۲۵۵	آربیتراژ فرهنگی
۲۵۷	آربیتراژ اجرایی
۲۶۰	آربیتراژ جغرافیایی
۲۶۲	آربیتراژ اقتصادی
۲۶۴	تنوع آربیتراژ: مثال داروسازی‌های هندی
۲۷۱	تجزیه و تحلیل آربیتراژ
۲۷۱	افزایش حجم
۲۷۳	کاهش هزینه‌ها
۲۷۶	تمایز
۲۷۷	بهبود جذابیت صنعت یا قدرت چانه‌زنی
۲۷۹	نرمال کردن ریسک
۲۸۰	تولید دانش و کسب سایر منابع و قابلیت‌ها

۲۸۰	مدیریت آریتراز.....
۲۸۶	نتیجه‌گیری.....

۲۸۹	فصل هفتم: بازی تفاوت‌ها: مثلث AAA.....
۲۹۲	نیاز به تعریف مجدد استراتژی جهانی.....
۲۹۵	سطح صفر: آگاهی از AAA.....
۲۹۸	سطح ۱: استراتژی یک A.....
۳۰۱	سطح ۲: استراتژی‌های ترکیبی (AA).....
۳۰۷	سطح ۳: استراتژی‌های (AAA) تری فکتا.....
۳۱۱	AAA تری فکتا: چگونه شانس برد خود را در یک مسابقه بیش‌تر کنیم؟.....
۳۱۲	مثلث AAA و تدوین استراتژی: مثال ترسیم نقشه‌ی رقابتی.....
۳۱۶	سه اصل سازمانی.....
۳۱۶	هماهنگی‌های گسترده.....
۳۱۷	سازوکارهای جدید هماهنگی.....
۳۱۸	مأموریت‌های رو به تکامل.....
۳۱۹	نتیجه‌گیری.....

۳۲۱	فصل هشتم: به سوی آینده‌ای بهتر.....
۳۲۳	پیش‌بینی‌هایی در مورد جهانی‌شدن.....
۳۲۵	مسیرسازی.....
۳۲۹	شروع به کار.....
۳۳۰	۱. بررسی عملکرد.....
۳۳۱	۲. تحلیل رقابت و صنعت.....
۳۳۲	تحلیل فرامرزی رقابت و صنعت.....
۳۳۳	۳. تحلیل تفاوت با چارچوب فاصله‌ای کیچ.....
۳۳۴	۴. تعیین گزینه‌های استراتژیک با توجه به استراتژی‌های AAA.....
۳۳۵	۵. ارزیابی گزینه‌های استراتژیک با کارت امتیازی ارزش‌آفرینی.....

مقدمه مترجم

واژه "جهانی‌سازی" به عنوان یک موضوع روز در محافل دانشگاهی و غیردانشگاهی، چندین سال است که ذهن بسیاری از پژوهش‌گران و دست‌اندرکاران حوزه‌ی بازرگانی بین‌الملل در سطح جهان را به خود معطوف نموده و تلاش‌ها و پژوهش‌های زیادی جهت روشن‌تر شدن ابعاد این پدیده انجام برده است. این مفهوم در بخش‌های اقتصاد، فرهنگ، قانون و سیاست واژه‌ای آشناست. در هر یک به گونه‌ای مطرح و مورد بحث قرار گرفته است. اصطلاحاتی مانند "دهکده‌ی جهانی" نیز نتیجه‌ی نگرشی خوش‌بینانه و غلوآمیز به همین جهانی شدن است. آنچه بیش از هر چیز در دربار پدیده‌ی جهانی شدن مطرح است، تأکید بر شباهت‌ها و نادیده گرفتن تفاوت‌ها (حتی تلاش برای رای از بین بردن تفاوت‌ها) می‌باشد.

وجود همین تفکر، در طول سال‌هایی که از طرح موضوع جهانی شدن می‌گذرد، ذهن مترجم کتاب را به دو پرسش مشغول نموده است: اول اینکه پدیده‌ی جهانی شدن آن گونه که ادعا می‌شود، در هر یک از حوزه‌های اقتصاد، فرهنگ، سیاست و قانون تا چه میزان اتفاق افتاده است؟ و دوم اینکه نحوه‌ی تعامل یا برخورد افراد، شرکت‌ها و کشورها با این پدیده چگونه است یا چگونه باید باشد؟

در این میان، آشنایی مترجم با افکار و نوشته‌های پانکاج گماوات راهی برای پاسخگویی و تحلیل بخشی از پرسش‌ها باز کرد و تصمیم بر آن شد تا یکی از بهترین و مهم‌ترین کتاب‌های این محقق برجسته، برای سایر پویندگان این مسیر ترجمه گردد.

پروفسور پانکاج گماوات از مدرسه بازرگانی هاروارد با بیش از یک دهه پژوهش پیوسته روی استراتژی‌های مؤسسات جهانی و تمرکز روی داده‌ها و مستندات واقعی، مقالات و کتاب‌هایی را در تحلیل و پاسخ این سؤالات به جهان ارائه نموده است. این کتاب با عنوان "بازتعریف استراتژی‌های جهانی" یکی از مشهورترین تألیفات او می‌باشد که به زبان فارسی و با عنوان "نیمه‌جهانی‌شدن و بازتعریف استراتژی‌ها" ترجمه گردید.

در این کتاب گماوات، خواننده را به دیدن جهان واقعی و نه ایده‌آل کسب و کار دعوت می‌کند و به رجوع تفاوت‌های مختلف فرهنگی، اجرایی، جغرافیایی، اقتصادی و همچنین سیاسی، اجتماعی، حقوقی و فناوری میان کشورهای مختلف اشاره می‌نماید. وی معتقد است رستاخیز جهانی به دست‌پدیده‌ای نیست که در عمل و دنیای واقعیت کاملاً اتفاق افتاده باشد و برای این ادعا دلایل مهم و مثال‌های واقعی دارد. از طرفی این صاحب نظر با ارائه‌ی آمارهای متعدد از شرکت‌های بزرگ بین‌المللی این حقیقت پرده بر می‌دارد که جهان کسب و کار هنوز فاصله نسبتاً زیادی تا جهانی شدن ندارد. گماوات برای تشریح بهتر این تفاوت‌ها و ایجاد نگاهی متوازن در پیوستار کسب و کار محلی جهانی، به چارچوبی تحت عنوان چارچوب کیج- که مخفف حروف انگلیسی ابتدای ۴ کلمه‌ی تفاوت‌های فرهنگی، اجرایی، جغرافیایی و اقتصادی می‌باشد- اشاره می‌کند و معتقد است برای ورود به بازار خارجی باید این تفاوت‌ها را مد نظر قرار داد. از سوی دیگر او با نگاهی کارشناسانه به روش‌های آفرینی در فضای کسب و کار بین‌المللی به ویژه از بعد کارت امتیازی ارزش آفرینی، به سه استراتژی کلی ارزش آفرینی شامل استراتژی انطباق، اجماع و آربیتراژ اشاره می‌کند که علاوه بر تشریح کامل هر یک از این استراتژی‌ها، شیوه در هم آمیختن آنها و بهره‌برداری از ترکیبی از این استراتژی‌ها را نیز به خواننده پیشنهاد می‌کند.

در پایان باید خاطر نشان نمود که ترجمه، اصلاح و ویراستاری این کتاب که دارای متن پیچیده و اصطلاحات تا حدودی جدید می‌باشد وقت زیادی گرفت و مترجم را با چالش‌هایی مواجه نمود. با وجود این تلاش، از خوانندگان محترم تقاضا می‌گردد موارد و نکات پیشنهادی را برای بررسی و بهبود متن حاضر در ویرایش‌های بعدی، از طریق ایمیل mr.karimi@atu.ac.ir

به اطلاع مترجم برسانند. در اینجا لازم است از جناب آقای سید مسلم علوی و کلیه ی کسانی که به نحوی مترجم را در این مسیر یاری دادند تشکر و قدردانی نمایم. همچنین از مدیریت انتشارات مهکامه نیز برای تقبل زحمت ویراستاری نهایی و فراهم کردن مقدمات چاپ سپاسگزارم.

محمد رضا کریمی علویچه

عضو هیأت علمی دانشگاه علامه طباطبائی

(دانشکده ی مدیریت و حسابداری)

www.ketab.ir