



سازمان مدیریت صنعتی

کسب و کار بین الملل

رویکردی جامع و کاربردی

دکتر مهران رضوانی

عضو هیئت علمی دانشگاه تهران

امیر محمد کلانی

دکتر آفرینی سازمانی دانشگاه تهران

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی

۱۳۹۵

سرشناسه	: رضوانی، مهران، ۱۳۵۹ -
عنوان و نام پدیدآور	: کسب و کار بین الملل: رویکردی جامع و کاربردی / مهران رضوانی، امیرمحمد کلاهی.
مشخصات نشر	: تهران : سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۹۵.
مشخصات ظاهری	: ۴۰۰ ص.: مصور.
شابک	: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۱۰-۲
وضعیت فهرست نویسی	: فیبا
یادداشت	: کتابنامه: ص. [۳۹۳] - ۳۹۸.
موضوع	: بازرگانی بین المللی
موضوع	: شرکت های چندملیتی
شناسه آروده	: کلاهی، امیرمحمد، ۱۳۶۴ -
شناسه آفرده	: سازمان مدیریت صنعتی
رده بندی کتبه	: ۱۳۹۵ ک ۵۶۳ / HF۱۳۷۹
رده بندی دیویی	: ۳۸۲
شماره کتابشناسی ملی	: ۴۸۹ ۴۰۸



سازمان مدیریت صنعتی

■ کسب و کار بین الملل (رویکردی جامع و کاربردی)

■ مولف: دکتر مهران رضوانی - امیرمحمد کلاهی

■ ناشر: سازمان مدیریت صنعتی

■ چاپ اول: ۱۳۹۵

■ شمارگان: ۱۰۰۰ نسخه

■ شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۲۷۵-۱۱۰-۲ / ISBN: 978-600-275-110-2

فروشگاه شماره ۱: خیابان ولی عصر، نبش خیابان جام جم، ساختمان آموزش سازمان مدیریت صنعتی

تلفن: ۲۲۰۴۰۴۴۰

فروشگاه شماره ۲: خیابان شیخ بهایی جنوبی، شهرک والفجر، خیابان نهم، مرکز مطالعات بهره‌وری و منابع انسانی

تلفن: ۸۸۶۰۴۲۸۰

فروش الکترونیک: www.scimi.ir

۳۰۰۰ تومان

فهرست

.....	سخن ناش	۱۵
.....	تقدیر و تشکر	۱۶
.....	پیشگفتار	۱۷
.....	بخش اول: مفاهیم بنیادی در کسب و کار بین الملل	۲۳
.....	فصل اول: ماهیت کسب و کار بین الملل	۲۵
.....	مقدمه: سیری در اقتصاد جهانی	۲۶
.....	کسب و کار بین الملل چیست؟	۲۷
.....	گستره کسب و کار بین الملل	۲۸
.....	انگیزه های اصلی در کسب و کار بین الملل	۲۸
.....	بین المللی شدن بازارها	۲۹
.....	مفاهیم پایه ای در کسب و کار بین الملل	۳۰
.....	ماهیت کسب و کار بین الملل	۳۲
.....	تجارت خدمات در مقایسه با تجارت محصولات در بازارهای بین المللی	۳۳
.....	تفاوت کسب و کار بین الملل با کسب و کار منطقه ای	۳۵
.....	مشارکت کنندگان عمده در فعالیت های بین المللی	۳۶
.....	شرکت های مرکزی	۴۳
.....	کانال های واسطه توزیع در کسب و کار بین الملل	۴۷
.....	تسهیل کنندگان کسب و کار بین المللی	۵۴
.....	مرور فصل اول	۵۸
.....	فصل دوم: نظریه های کسب و کار بین الملل	۶۱
.....	مقدمه: تحول اقتصادی دویی به سوی اقتصاد دانش بنیان	۶۲
.....	نظریه های کسب و کار بین الملل	۶۴

۶۶	چرا کشورها به تجارت می‌پردازند؟
۶۷	نظریه‌های کلاسیک
۷۱	محدودیت‌های نظریه‌های کلاسیک
۷۸	کشورها چگونه می‌توانند مزیت‌های رقابتی خود را ارتقاء بخشند: نظریات معاصر
۸۴	شرکت‌ها چرا و چگونه فعالیت‌های خود را بین‌المللی می‌کنند؟
۹۰	شرکت‌های بین‌المللی چگونه می‌توانند به مزیت‌های رقابتی ماندگار دست یابند؟
۱۰۸	مرور فصل دوم
۱۱۱	بخش دوم: ماهیت محیط کسب‌وکار بین‌الملل
۱۱۳	فصل سوم: محیط کسب و کار بین‌الملل
۱۱۳	مخاطرات محیط پیش روی بین‌المللی شدن کسب‌وکارها
۱۱۳	محیط فرهنگی کسب‌وکار بین‌الملل
۱۱۳	محیط سیاسی کسب‌وکار بین‌الملل
۱۱۳	محیط قانونی کسب‌وکار بین‌الملل
۱۱۳	محیط حقوقی کسب‌وکار بین‌الملل
۱۱۳	محیط فناوری کسب‌وکار بین‌الملل
۱۱۴	مقدمه: فوتبال آمریکایی در اروپا
۱۱۵	مخاطرات محیطی پیش روی بین‌المللی شدن کسب‌وکارها
۱۱۵	محیط فرهنگی کسب و کار بین‌الملل
۱۱۷	ریسک میان فرهنگی
۱۱۸	فرهنگ ملی، حرفه‌ای و شرکتی
۱۱۹	رویکردهای تحلیلی در تفسیر فرهنگ در کسب‌وکار بین‌الملل
۱۲۰	اصطلاحات روزمره
۱۲۱	فرهنگ‌های یائین‌دستی و بالادستی در کسب‌وکار بین‌الملل
۱۲۳	ابعاد کلیدی فرهنگ در کسب‌وکار بین‌الملل
۱۲۷	زبان؛ بعد کلیدی فرهنگ
۱۲۹	فرهنگ و موضوعات مرتبط در کسب‌وکار بین‌الملل
۱۳۱	تأثیر جهانی شدن بر فرهنگ، آیا فرهنگ‌ها رو به همگرایی‌اند؟
۱۳۱	رهنمودهای مدیریتی برای موفقیت‌های میان فرهنگی
۱۳۴	محیط قانونی، حقوقی و سیاسی کسب‌وکار بین‌الملل
۱۳۶	ریسک کشوری
۱۳۸	سیستم‌های حقوق بین‌المللی

۱۳۹	ساز و کارهای سیاسی
۱۳۹	تأثیرگذاری سیستم‌های سیاسی بر سیستم‌های اقتصادی
۱۴۱	ساز و کارهای قانونی
۱۴۲	عواملان سیستم‌های قانونی و سیاسی
۱۴۵	مدیریت ریسک کشوری حاصل از سیستم‌های سیاسی، قانونی، حقوقی
۱۴۸	نقش دولت‌ها در کسب و کار بین‌المللی
۱۴۹	اعمال موانع سرمایه‌گذاری و تجاری توسط دولت‌ها
۱۴۹	انواع موانع سرمایه‌گذاری اعمالی توسط دولت‌ها
۱۵۴	استراتژی‌هایی برای مدیران در رویارویی با مداخله‌های دولتی
۱۵۵	محیط فناوری کسب و کار بین‌الملل
۱۵۸	مرور فصل سوم
۱۶۱	فصل چهارم: تشکلهای اقتصادی منطقه‌ای
۱۶۲	مقدمه: اتحادیه اروپا
۱۶۳	تشکیل منطقه‌ای و بلوک‌های اقتصادی
۱۶۵	عوامل مؤثر بر تشکیل‌های اقتصادی
۱۶۵	انواع تشکیل‌های منطقه‌ای
۱۷۰	بلوک‌های اقتصادی پیش‌تاز
۱۷۵	تشکیل‌های اقتصادی موجود در خاورمیانه و آفریقا
۱۷۷	دلایل تمایل کشورها به یکپارچگی اقتصادی
۱۷۸	عوامل موفقیت در تشکیل‌های اقتصادی
۱۸۰	موانع و مشکلات اخلاقی موجود در تشکیل‌های منطقه‌ای
۱۸۳	الزامات مدیریتی در تشکیل‌های اقتصادی
۱۸۵	تأثیر تشکیل‌های اقتصادی بر بازارهای بین‌المللی
۱۸۶	آینده تشکیل‌های اقتصادی
۱۸۷	مرور فصل چهارم
۱۸۹	فصل پنجم: محیط بازارهای نوظهور بین‌المللی
۱۹۰	مقدمه: چالشگران جدید جهانی
۱۹۳	طبقه‌بندی محیط اقتصادی کشورها
۱۹۳	طبقه‌بندی اقتصادها در سطح جهانی
۱۹۴	کشورهای پیشرفته اقتصادی
۱۹۵	کشورهایی با اقتصاد در حال توسعه

کشورهایی با بازارهای نوظهور.....	۱۹۶
دلایل جذابیت بازارهای نوظهور در کسب‌وکار بین‌الملل.....	۲۰۱
برآورد پتانسیل واقعی بازارهای نوظهور.....	۲۰۵
ریسک‌ها و چالش‌های راه‌اندازی کسب‌وکار در بازارهای نوظهور.....	۲۱۲
استراتژی‌های ایجاد و هدایت کسب‌وکار در بازارهای نوظهور.....	۲۱۴
بازاریابی برای دولت‌ها در بازارهای نوظهور.....	۲۱۵
چالش با رقبا در بازارهای نوظهور.....	۲۱۶
رفع نیازهای اقتصادی بازارهای نوظهور و کشورهای در حال توسعه.....	۲۱۷
مرور فصل پنجم.....	۲۱۹
بخش ۱: وم: جهانی شدن و فرصت‌های حضور در محیط کسب‌وکار بین‌المللی.....	۲۲۱
فصل ششم: ۱ استراتژی‌های جهانی‌سازی.....	۲۲۳
مقدمه: استراتژی جهانی شرکت آیکه.....	۲۲۴
جهانی شدن بازارها.....	۲۲۶
چارچوب سازماندهی جهانی شدن بازارها.....	۲۲۶
نقش استراتژی‌های جهانی‌سازی در عملکرد بین‌الملل.....	۲۲۸
انواع استراتژی‌های جهانی‌سازی.....	۲۳۰
موضوعات مرتبط با استراتژی‌های جهانی‌سازی.....	۲۳۷
ایجاد یک شرکت جهانی.....	۲۴۴
عملیاتی‌سازی استراتژی‌های جهانی‌سازی در شرکت‌های بین‌الملل.....	۲۴۹
مرور فصل.....	۲۴۹
فصل هفتم: شناسایی و ارزیابی فرصت‌ها در بازارهای جهانی.....	۲۵۱
مقدمه: برآورد تقاضا در بازارهای نوظهور و کشورهای در حال توسعه.....	۲۵۲
شمایی کلی از ارزیابی فرصت در بازارهای جهانی.....	۲۵۳
وظیفه اول: تجزیه و تحلیل آمادگی سازمان برای بین‌المللی شدن.....	۲۵۷
وظیفه دوم: تناسب محصولات و خدمات شرکت با بازارهای خارجی.....	۲۵۹
وظیفه سوم: بررسی کشورها برای تعیین بازارهای هدف.....	۲۶۱
وظیفه چهارم: ارزیابی پتانسیل‌های بازار صنعت.....	۲۷۱
وظیفه پنجم: انتخاب شرکای تجاری خارجی.....	۲۷۳
وظیفه ششم: برآورد ظرفیت فروش شرکت.....	۲۷۴
مرور فصل هفتم.....	۲۷۸

بخش چهارم: استراتژی‌های ورود و سرمایه‌گذاری در بازارهای بین‌المللی.....	۲۷۹
فصل هشتم: استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی	۲۸۱
چارچوبی برای طبقه‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی	۲۸۱
قواعد انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی	۲۸۱
عوامل موثر بر تصمیم انتخاب استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی	۲۸۱
مقدمه: تجربه خرده‌فروشان در بازارهای خارجی	۲۸۲
استراتژی‌های شرکت‌ها برای ورود به بازار بین‌المللی	۲۸۳
انواع استراتژی‌های ورود به بازار بین‌المللی	۲۸۴
استراتژی‌های فرا-مللی	۲۹۲
استراتژی‌های سرمایه‌گذاری	۲۹۹
چارچوبی برای طبقه‌بندی استراتژی‌های ورود به بازار	۳۱۰
قواعد انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی	۳۱۴
مدلهای انتخاب استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی	۳۱۴
عوامل موثر بر تصمیم شرکت‌های بزرگ برای انتخاب استراتژی ورود به بازار	۳۱۷
عوامل موثر بر تصمیم بنگاه‌های کوچک: نتیجه برای انتخاب استراتژی ورود به بازار	۳۱۸
مرور فصل هشتم	۳۱۹
بخش پنجم: مدیریت عملیاتی کسب‌وکار بین‌الملل	۳۲۱
فصل نهم: منبع‌یابی جهانی	۳۲۳
مقدمه: منبع‌یابی جهانی جهت آزمایش‌های داروسازی	۳۲۴
تمایل به برون‌سپاری، منبع‌یابی جهانی و خارجی سازی	۳۲۵
تصمیم اول: کدام یک از فعالیت‌های زنجیره‌ای باید برون‌سپاری شوند؟	۳۲۷
تصمیم دوم: منبع‌یابی جهانی در کجا؟	۳۲۸
محدودیت‌های منبع‌یابی جهانی	۳۳۱
مفهوم استراتژیک برون‌سپاری و منبع‌یابی جهانی	۳۳۲
تکامل منبع‌یابی جهانی	۳۳۴
منبع‌یابی جهانی	۳۳۴
دامنه منبع‌یابی جهانی	۳۳۴
چین رقیب هند در رقابت منبع‌یابی جهانی	۳۳۵
فواید و چالش‌های منبع‌یابی جهانی برای مؤسسات	۳۳۶
اجرای منبع‌یابی جهانی در مدیریت زنجیره تامین	۳۳۹

۳۴۲	مخاطرات در منبع‌یابی جهانی
۳۴۳	صدمات اقتصادی ناشی از منبع‌یابی جهانی
۳۴۴	فواید بالقوه منبع‌یابی جهانی برای اقتصاد ملی
۳۴۵	مرور فصل نهم

فصل دهم: بازاریابی در شرکت‌های بین‌المللی..... ۳۴۷

۳۴۸	مقدمه: مدل بازاریابی بین‌المللی موفقیت‌آمیز برند زارا
۳۴۹	استراتژی‌های بازاریابی جهانی
۳۴۹	موقعیت‌یابی و یافتن مشتریان هدف
۳۵۲	استعدادسازی و انطباق برنامه‌های بازاریابی بین‌المللی با بازارهای جهانی
۳۵۶	ایجاد توان میان‌ساز و انطباق
۳۵۷	برندسازی جهانی
۳۵۸	توسعه محصولات جهانی
۳۵۹	قیمت‌گذاری بین‌المللی
۳۶۴	ارتباطات بازاریابی بین‌المللی
۳۶۵	مرور فصل دهم

فصل یازدهم: مدیریت منابع انسانی در شرکت‌های بین‌المللی..... ۳۶۷

۳۶۸	مقدمه: مدیریت منابع انسانی بین‌المللی در شرکت «جاسون جانسون»
۳۶۹	نقش استراتژیک منابع انسانی در کسب‌وکارهای بین‌المللی
۳۷۰	دسته‌بندی کارکنان منابع انسانی در کسب‌وکارهای بین‌المللی
۳۷۰	تفاوت‌های مدیریت منابع انسانی داخلی و بین‌المللی
۳۷۲	وظایف کلیدی در مدیریت منابع انسانی بین‌المللی
۳۷۴	سیاست توسعه منابع انسانی بین‌المللی
۳۷۶	جستجوی استعدادها بین‌المللی
۳۷۷	شکست کارمند تبعیدی و شوک فرهنگی
۳۷۸	آماده‌سازی و آموزش کارکنان
۳۷۹	آماده‌سازی کارکنان برای بازگشت
۳۸۰	ارزیابی عملکرد بین‌المللی
۳۸۰	نظام دستمزد و پاداش کارکنان
۳۸۱	روابط کار بین‌المللی
۳۸۱	ویژگی‌های ممتاز نیروی کار در نقاط مختلف دنیا
۳۸۱	روندهای نیروی کار بین‌المللی

۳۸۲	 استراتژی شرکت در روابط منابع انسانی بین‌المللی
۳۸۲	 تنوع در نیروی کار بین‌المللی
۳۸۲	 مرور فصل یازدهم
۳۸۵	 فصل دوازدهم: مدیریت مالی با رویکرد بین‌المللی
۳۸۶	 مقدمه: چگونه یک شرکت کوچک بر نوسانات ارزی تسلط می‌یابد
۳۸۷	 مدیریت مالی بین‌المللی
۳۸۸	 اقدامات اولیه در مدیریت مالی بین‌المللی
۳۹۲	 مرور فصل دوازدهم
۳۹۳	 منابع

سخن ناشر

ورود به فضای کسب و کار بین‌المللی برای اقتصاد کشور و به طور خاص، برای شرکت‌های بزرگ، دیگر یک انتخاب نیست، بلکه بقای کسب و کارها به ایجاد شبکه‌ای از همکاری‌های منطقه‌ای و بین‌المللی، به هم‌تایان خارجی و داد و ستد کالا، خدمات و دانش با آن‌ها بستگی دارد. در چنین فضایی، پیش از آغاز هر حرکتی، برای پرهیز از گام نهادن در وادی تاریک، برای کسب و کارها ضروری است در ماهیت کسب و کار بین‌المللی، الزامات قانونی، حقوقی، سیاسی و فناوری برای ورود و با این فضا، تفاوت‌های کسب و کار بین‌المللی با کسب و کارهای محلی و منطقه‌ای، نقش‌آفرینان کسب و کار، استراتژی‌های ورود و دوام در این عرصه و فرصت‌ها و تهدیدهایی که ورود و حضور در این فضا، به همراه دارد، به‌خوبی آشنا شوند. کتاب "کسب و کار بین‌المللی" از آن جهت کتاب‌های موجود در همین حوزه متفاوت است که تمامی ابعاد کسب و کار بین‌المللی را، از تعریف گرفته، شیوه بین‌المللی‌سازی کسب و کار، مورد مطالعه و واکاوی قرار داده است. این کتاب به‌گونه‌ای نگاشته شده است که هم برای دانشجویان، هم فعالان کسب و کار و هم کارآفرینان مفید و کاربردی باشد.

انتشارات سازمان بهیریت صنعتی

پیشگفتار

درک هوشمندانه تغییرات محیط بین‌الملل و انطباق اثربخش با آنها نیازمند برخورداری از دانش و مهارت مناسب بازار و کسب آمادگی حضور موثر، منسجم و پایدار در بازارهای بین‌المللی است. طی سالیان اخیر کسب و کار بین‌الملل به عنوان یک حوزه مطالعاتی جذاب ظهور یافته است. کسب و کار بین‌الملل توسعه فعالیت‌های تجاری به خارج از مرزهای ملی است که بی‌شک با توجه به شرایط کنونی کشورمان اهمیتی دوچندان پیدا کرده است.

این کتاب که برای نخستین بار در کشور با رویکرد کارآفرینی و به عنوان مرجعی آموزشی برای مقاطع تحصیلات تکمیلی تدارک شده است؛ اثری به‌هنگام است چرا که در دوره کنونی و پیش‌رو بودن شرایط تحریم در کشورمان، صاحب‌نظران کسب‌وکار و دولتمردان به‌طور فزاینده‌ای تأکید ویژه‌ای بر بین‌المللی شدن شرکت‌های ایرانی دارند و خط‌مشی‌گذاری کارآفرینان در فعالیت‌های خارجی را با این مؤثرمی‌دانند. کتاب حاضر که ماحصل تلاش پنج ساله نویسندگان می‌باشد مملو است از مفاهیم، تفاسیر جالب و رهنمودهای مناسب که برای محققان و فعالان کسب و کار حائز اهمیت دارند. اثر حاضر از آن جهت منحصر‌به‌فرد است که به‌طرزی تحلیلی و پراگماتیک به تلفیق مفاهیم مختلف از منظر علوم و رشته‌های مختلفی مانند اقتصاد و سرمایه‌گذاری، عملیاتی کسب و کار مانند منابع انسانی، بازاریابی، تامین مالی و مدیریت استراتژیک در فراسوی مرزهای ملی پرداخته است.

چارچوب و شالوده مباحث مطرح‌شده در بخش‌های پنجگانه و فصول دوازده‌گانه کتاب به گونه‌ای است که با توجه به طرح موضوعات کاربردی و مصادیق بین‌المللی‌سازی انواع کسب و کارها بیشتر جنبه‌ای عملیاتی در فهم مسائل کسب و کار بین‌الملل دارد.

بخش اول: "مفاهیم بنیادی در کسب و کار بین‌الملل" را در قالب دو فصل تبیین می‌کند. بدین ترتیب **فصل اول** با عنوان **"ماهیت کسب و کار بین‌الملل"**

بطور کلی به تشریح مفاهیم "کسب‌وکار بین‌الملل"، "تفاوت کسب‌وکارهای بین‌المللی با کسب‌وکارهای منطقه‌ای"، "فعالان و ذینفعان کسب‌وکار بین‌المللی"، "استراتژی‌های بین‌المللی شدن شرکت‌ها" و "دست‌آوردها و چالش‌های کسب‌وکار بین‌المللی" پرداخته است و کسب‌وکار بین‌الملل را انجام فعالیت‌های تجاری و سرمایه‌گذاری شرکت‌ها در خارج از مرزهای ملی تعریف می‌کند. در این فصل سه انگیزه اصلی برای پیگیری دادوستد بین‌المللی در شرکت‌ها شامل توسعه فروش، جذب منابع و متنوع کردن منابع خرید و فروش تبیین شده‌اند. **فصل دوم با عنوان "نظریه‌های کسب‌وکار بین‌الملل"** موضوعی نظیر "چرایی و چگونگی بین‌المللی شدن شرکت‌ها"، "چگونگی دستیابی شرکت‌های بین‌المللی به مزیت‌های رقابتی پایدار" و "چگونگی بین‌المللی نمودن فعالیت‌ها" را مورد بررسی قرار می‌دهد. این فصل نظریه‌های متدوال در حوزه کسب‌وکار بین‌الملل را در دو گروه شامل نظریه‌های سطح کشورها و نظریه‌های سطح شرکتی تشریح می‌کند. در بررسی این نظریات تمرکز بیشتری بر شرکت‌های نوظهور، شرکت‌های کوچک و متوسط و جهانی زاده شده است که به منظور کسب مزیت رقابتی بر رفتارهای کارآفرینانه بین‌المللی شرکت‌ها در خارج از مرزهای ملی توجه دارند.

بخش دوم؛ شامل فصول سوم تا پنجم است که "ماهیت محیط کسب و کار بین‌الملل" را با توصیف مصادیق آشکار و پنهان محیطی در کسب و کار بین‌الملل، شکل‌های اقتصادی منطقه‌ای و مفهوم نوپدید بازاریابی منطقه بین‌المللی تبیین می‌کند. از این رو **فصل سوم با عنوان "محیط کسب و کار بین‌الملل"**، به تشریح "مخاطرات محیطی پیش روی بین‌المللی شدن کسب‌وکارها"، "تاثیرات بررسی محیط فرهنگی"، "محیط سیاسی"، "محیط قانونی"، "محیط حقوقی"، "محیط فناوری" در کسب‌وکار بین‌الملل می‌پردازد. در این بررسی چهار ریسک محیطی شامل ریسک فرهنگ بیگانه، ریسک کشور، ریسک ارز و ریسک تجاری که پیش روی بین‌المللی شدن شرکت‌ها است آورده شده است. در **فصل چهارم با عنوان "تشکل‌های اقتصادی منطقه‌ای"** ضمن تبیین مفهوم یاد شده، اشاره می‌شود که تشکل اقتصادی در واقع رشد اقتصادی متقابل دو یا چند کشور است که در یک محدوده جغرافیایی قرار دارند و با هدف کاهش موانع پیش روی تجارت و سرمایه‌گذاری بین‌المللی با یکدیگر هم پیمان شده‌اند و یکپارچگی منطقه‌ای تلاشی جهت دستیابی به تعاملات تجاری آزادانه‌تر است. در این

فصل "انواع تشکلهای و بلوکهای اقتصادی" مطرح معرفی شده و "عوامل موثر در شکل‌گیری تشکلهای اقتصادی"، "عوامل کلیدی موفقیت بلوکهای اقتصادی"، "الزامات مدیریتی در تشکلهای اقتصادی" و "آینده تشکلهای اقتصادی" به بحث گذاشته شده است. در ادامه این فصل به این موضوع اشاره می‌شود که کشورها به منظور دستیابی به چهار هدف زیر به دنبال یکپارچگی اقتصادی هستند: افزایش ریسک بازار، دستیابی به صرفه جویی ناشی از مقیاس و افزایش بهره‌وری، جذب سرمایه‌گذاری‌های مستقیم از خارج بلوک و دستیابی به قدرت دفاعی و وضعیت سیاسی قوی‌تر. همچنین تجارب پیشین در زمینه تشکلهای اقتصادی منطقه‌ای نشان می‌دهند که بلوکهای اقتصادی موفق دارای مشخصات زیر می‌باشند: تشابهات اقتصادی، تشابهات سیاسی، تشابه در فرهنگ و زبان و محورت جغرافیایی. در انتهای فصل اینگونه مطرح می‌شود که تشکل اقتصادی منطقه‌ای مستلزم شش الزام مدیریتی می‌باشد شامل: بین‌المللی شدن از طریق شرکت‌های داخل بلوک، اقتصادی، عقلایی نمودن عملیات، ادغام و تملک، استراتژی‌های بازاریابی و تولید منطقه‌ای. بین‌المللی شدن از طریق شرکت‌های خارج از بلوک‌های اقتصادی و تشکیل شرکتهای تعاونی. بررسی "محیط بازارهای نوظهور بین‌المللی" در فصل پنجم به تشریح تفاوت میان اقتصادهای پیشرفته، در حال توسعه و بازارهای نوظهور، "دلایل جذابیت بازارهای نوظهور در کسب‌وکار بین‌المللی"، "برآورد پتانسیل واقعی بازارهای نوظهور"، "ریسک‌ها و چالش‌های راه‌اندازی کسب‌وکار در بازارهای نوظهور" و "استراتژی‌های ایجاد و هدایت کسب‌وکار در بازارهای نوظهور" می‌پردازد. در این فصل بازارهای نوظهور معرفی و ویژگی‌ها و بعد تاثیرگذار بر شکل‌گیری آنها تشریح شده‌اند. علاوه بر این موارد اشاره می‌شود که بازارهای نوظهور برای شرکت‌ها و کسب‌وکارهای بین‌المللی به عنوان یک بازار هدف، مکانی برای یافتن منابع جدید و جایگاه تولید و سازندگی از جذابیت خاصی برخوردارند. بازارهای نوظهور به مکانی استراتژیک برای عرضه طیف گسترده‌ای از محصولات و خدمات تبدیل شده‌اند و همواره جایگاهی برای تولید توسط شرکت‌های چند ملیتی هستند.

بخش سوم: "جهانی شدن و فرصت‌های حضور در محیط کسب‌وکار بین-المللی" را مورد بررسی قرار می‌دهد. در فصل ششم موضوعاتی همچون "جهانی شدن بازارها"، "نقش استراتژی در کسب‌وکار بین‌المللی"، "انواع استراتژی‌های

جهانی‌سازی"، "چگونگی ایجاد یک شرکت جهانی" و "چگونگی ایجاد تغییرات سازمانی" ذیل عنوان "استراتژی‌های جهانی‌سازی" آمده‌اند. استراتژی‌های بین‌المللی، شرکت‌ها را به سوی مشتریان، بازارها، کالاها و خدمات برگزیده در بازارهای جهانی سوق می‌دهند. شرکتی که بسوی تبدیل شدن به یک کسب‌وکار رقابت‌پذیر در سطح جهانی گام بر می‌دارد، باید همزمان به دنبال این سه هدف استراتژیک باشد: بهره‌وری، انعطاف‌پذیری و یادگیری. تشریح ساختار سازمانی در سازمان‌های جهانی هم یکی دیگر از موضوعات مورد بحث در این فصل می‌باشد. برای شرکتی که در حال بین‌المللی شدن است چهار ساختار سازمانی می‌توان تعریف کرد: بخش صادرات/ بین‌الملل، ساختار متمرکز، ساختار غیرمتمرکز و ساختار ماتریسی جهانی. در فصل هفتم اشاره می‌شود که تصمیم‌گیری در مورد بین‌المللی‌سازی هرگز آسان نیست. این فصل با عنوان "شناسایی فرصت‌ها در بازارهای جهانی" محورهای کلیدی از جمله "نحوه ارزیابی فرصت در بازارهای جهانی"، "تجزیه و تحلیل آمادگی سازمانی برای بین‌المللی شدن"، "تجزیه و تحلیل محصولات و خدمات برای بازارهای جهانی"، "شناسایی بازارهای هدف در کشورهای منتخب"، "چگونگی انتخاب شرکای تجاری خارجی" و "چگونگی برآورد ظرفیت فروش شرکت در بازارهای جهانی" را مورد بررسی قرار می‌دهد.

بخش چهارم: "استراتژی‌های ورود و سرمایه‌گذاری در بازارهای بین‌المللی" را در قالب فصل هشتم با عنوانی مشابه در پی دارد. در این فصل "استراتژی‌های شرکت‌ها برای ورود به بازارهای بین‌المللی"، "ملاحظات برای طبقه‌بندی استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی"، "قواعد انتخاب استراتژی‌های ورود به بازارهای بین‌المللی" و "مدل‌های انتخاب استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی" شامل: مدل اقتصادی، مدل مراحل توسعه، مدل تجزیه و تحلیل هزینه مبادله، مدل مالکیت، موقعیت و بین‌المللی شدن، مدل ظرفیت سازمانی، مدل فرایند تصمیم‌گیری و مدل استراتژی کسب و کار و مدل ورود جایگزین مطرح گردیدند. در نهایت "عوامل موثر بر تصمیم انتخاب استراتژی ورود به بازارهای بین‌المللی" معرفی و مورد کنکاش قرار گرفته‌اند.

بخش پنجم: "مدیریت عملیاتی کسب و کار بین الملل" را در چارچوب مفاهیم عملیاتی مورد بررسی قرار داده است. در **فصل نهم** با عنوان **"منبع یابی جهانی"** بر این موضوع تاکید می شود که مدیران باید بین داخلی ساختن یا خارجی ساختن تصمیم بگیرند. تصمیمات در این خصوص به دو تصمیم شامل تصمیم اول: برون سپاری یا نه، تصمیم دوم: در کجای جهان فعالیت های ارزش افزوده می توانند انجام شوند، تقسیم شده است. از جمله موضوعات مهم مورد بحث در این فصل عبارتند از: **"برون سپاری، منبع یابی جهانی و خارجی سازی"**، **"ارزیابی منبع یابی جهانی"**، **"فوائد و چالش های منبع یابی جهانی برای موسسات"**، **"خطرات منبع یابی جهانی"**، **"استراتژی های کاهش خطر منبع یابی جهانی"** و **"مهم منبع یابی جهانی در خط مشی عمومی دولت ها و تابعیت موسسه"**.

فصل دهم موضوع **"بازاریابی در شرکت های بین المللی"** را مورد بررسی قرار داده است. بازاریابی در شرکت ها، بین المللی عبارت است از شناسایی، برآورد، ارزیابی و تعقیب فرصت های موجود در بازارهای خارجی. در این فصل دو استراتژی مهم در بازاریابی بین المللی با عنوان انطباق و استاندارد سازی مطرح شده اند. برای دستیابی به توازن میان دو مقوله استاندارد سازی و انطباق، شرکت ها باید بدان یکپارچگی جهانی و پاسخگویی محلی یک استراتژی را انتخاب کنند. هنگامی که مدیران ویژگی های مشترکی را در محصولات مصرفی عرضه شده خود می گنجاند و با مزه های بازاریابی بین المللی خود را استاندارد می کنند، می توانند حداقل انتظار سه خروجی مطابق با آن را داشته باشند: کاهش هزینه، اعمال کنترل و اجرای برنامه های بهبود یافته و قابلیت ایجاد یک تصویر محکم و برند جهانی. ارتباطات بازاریابی بین المللی بر تبلیغات و فعالیت های ترویجی تاکید دارند و ماهیت این فعالیت ها در نقاط مختلف جهان با هم متفاوت می باشد. سایر موضوعات مطرح در این فصل شامل **"موقعیت یابی و یافتن مشتریان هدف"**، **"استاندارد سازی و انطباق برنامه های بازاریابی بین المللی با بازارهای جهانی"**، **"برند سازی و توسعه محصول در سطح جهانی"** و **"قیمت گذاری بین المللی"** هستند. واحد تحلیل در **فصل یازدهم، "مدیریت منابع انسانی در شرکت های بین المللی"** است. مدیران منابع انسانی بین المللی در شرکتی که در چند کشور فعالیت دارد، در سه سطح مختلف کار می کنند: اتباع کشور میزبان، اتباع کشور مادر و اتباع کشور سوم. هدف این فصل آن است که نشان دهد مدیریت منابع انسانی بین المللی در مقایسه با مدیریت منابع انسانی در داخل کشور،

بسیار پیچیده‌تر است و شش عاملی که پیچیدگی مدیریت منابع انسانی در زمینه بین‌المللی را افزایش می‌دهند عبارتند از: مسئولیت‌های جدید منابع انسانی، نیاز به یک چشم‌انداز بین‌المللی گسترده‌تر در سیاست‌های جبران خدمات، درگیری بیشتر با زندگی شخصی کارکنان، مدیریت آمیخته‌ای از کارمندان تبعیدی و کارکنان بومی، در معرض ریسک بیشتر قرار گرفتن و تأثیرات خارجی دولت و فرهنگ ملی. سایر موضوعات مطرح در این فصل بررسی مفاهیمی بشرح زیرند: "نقش استراتژیک منابع انسانی در کسب‌وکارهای بین‌المللی"، "سیاست کارمندگزینی بین‌المللی"، "تعیین مسیر شغلی جهانی برای کارکنان"، "تنوع در نیروی کار بین‌المللی" و "زنان در کسب‌وکار بین‌المللی". **فصل دوازدهم با عنوان "مدیریت مالی با رویکرد بین‌المللی"** گویای مباحث جدی در موفقیت کسب و کار بین‌المللی است. در این فصل اشاره شده است که مدیر مالی بین‌المللی در کسب و کار تعصبی منابع مالی برای فعالیت‌ها و پروژه‌های جاری و آتی شرکت نقش دارد با این هدف اصلی که اعتبار و ارزش شرکت را به حداکثر برساند. این مدیران باید در انجام شش فعالیت عمده مدیریت مالی که برای شرکت‌های درگیر در تجارت بین‌المللی اهمیت دارند، درگیر شوند. این فعالیت‌ها عبارتند از: تصمیم‌گیری برای بنیان سرمایه، تولید سرمایه برای شرکت، سرمایه در گردش و مدیریت جریان نقدی، بودجه بندی سرمایه، مدیریت مخاطرات (ریسک) ارز و مدیریت تنوع حسابداری بین‌المللی و روش‌های مالیاتی.

امید است این تلاش اندک، مقبول جامعه فہیم ایرانی، چه در حوزه دانشگاهی و چه در حوزه کسب‌وکار قرار گرفته و گامی هرچند کوچک اما اثر ساز و اثرگذار در فرایند شکل‌گیری مکتب فکری بومی کارآفرینی و توسعه مرزهای دانش کسب‌وکار باشد. در خاتمه از همه همکاران، دانشجویان و صاحب‌نظران محترم خواهشمندیم اینجانبان را از نظرات سازنده و اصلاحی خود بهره‌مند سازند.

مهران رضوانی - امیرمحمد کلابی

بهار ۱۳۹۵