

## استراتژی تجاری و مدیریت استراتژیک

دکتر محمود متوسلی \*

شاپور محمدی \*\*

### چکیده

انتخاب استراتژیهای تجاری، از جمله موضوعات بحث برانگیز طی دهه های اخیر در بیشتر کشورهای تازه صنعتی شده و جهان سوم بوده است. باور مسلط در مباحث نظری توسعه اقتصادی، همان نگرش کلان<sup>۱</sup> بوده است. اگر چه نگرش خرد<sup>۲</sup> عرصه را بر این نگرش تنگ کرد، اما هنوز طرفداران این دیدگاه بر اصول آن پافشاری می کنند. در این مقاله، سعی می شود که روش دیگری به نام «مدیریت استراتژیک» طرح شود. این نگرش در انتخاب استراتژیها به عواملی، مانند نقاط قوت و ضعفهای درونی و همچنین، فرصتها و تهدیدهای بیرونی توجه دارد و از شرایط حاکم بر اقتصاد غافل نمی شود. البته، به هیچ روی پذیرش تام و تمام اصول مدیریت استراتژیک توصیه نمی گردد و تنها از وجود بینش استراتژیک در انتخاب استراتژیهای تجاری جانبداری می شود. طرح سه عقلانیت ارائه شده توسط گولت، در اینجا، بر اهمیت تأثیرات محیطی تأکید بیشتری خواهد کرد و لزوم اصلاح نگرش در توسعه اقتصادی و انتخاب استراتژیهای تجاری را روشن تر خواهد ساخت.

واژه های کلیدی: مدیریت استراتژیک، استراتژیهای تجاری، نگرش کلان، نگرش خرد، برنامه ریزی استراتژیک، توسعه و تجارت.

### مقدمه

اکثر قریب به اتفاق کشورهای جهان سوم در سحرگاه صنعتی شدن کشورهای غربی در خواب گران به سر می بردند و در دوران شکوفایی نظامهای اقتصادی کشورهای غربی، دید آمیخته به تردید و حسرت داشتند. پس از برچیده شدن بساط کشورهای سوسیالیستی به رهبری اتحاد جماهیر شوروی (سابق)، نگرش اقتصاد آزاد قوت بیشتری گرفت و این کشورهای کمتر توسعه یافته (LDCs) خود را در میان غولهای تجارت و صنعت یافتند. دستیابی به آرمان توسعه صنعتی و پیمودن راهبهای ناپیموده، کشورهای جهان سوم را به طراحی برنامه های

جامع توسعه رهنمون گردید که بخشی از برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی، در برگیرنده استراتژیهای تجاری بود. نگرش سنتی به این استراتژیها و دنبال کردن دید کلان، موجب بروز نقایص، کاستیها و ناکامیهای گردید که نگرشهای یاد شده را زیر سؤال برد. مقاله حاضر کوششی در جهت ارائه برخی از خطاهای نگرش کلان و پیشنهاد نگرش مدیریت استراتژیک است که در قالب قسمتهای ذیل ارائه خواهد گردید. قسمت اول، در برگیرنده کلیات و مفاهیم اولیه خواهد بود. قسمت بعدی، به نقش مدیریت استراتژیک تجارت خارجی در رشد اقتصادی خواهد پرداخت که قسمت الف آن

1. Macro-approach
2. Micro – approach
3. Less Developed Countries

\* دانشیار دانشگاه تهران

\*\* دانشجوی دوره دکتری دانشگاه تهران

فکری مطلوب جامع است. نگرشهای علمی، اغلب در بین تصمیم گیران سیاسی کشور تصوراتی غریب و غیر عملی جلوه می کنند، و یا در فضای حاکم سیاسی غلبه آنها را به منفعت خود در دوره کوتاه مسؤولیت خویش نمی بینند. در نتیجه، متخصصان علوم اجتماعی مجبورند به راه حلهای محافظه کارانه و توصیه های عمومی متوسل شوند (مورگان<sup>۶</sup>، ۱۹۹۳).

دلیل عدم توجه و عنایت تصمیم گیران سیاسی به تجویزهای سیاستی اصولی، علمی و بلند مدت را می توان در بینشهای حاکم بر تصمیم گیریهایی آن کشورها یافت. سه نوع بینش و عقلانیت<sup>۷</sup>، شامل عقلانیت سیاسی<sup>۸</sup>، عقلانیت فنی یا تکنیکی<sup>۹</sup> و عقلانیت اخلاقی<sup>۱۰</sup>، به طور نسبی بر تصمیم گیریهایی جوامع مختلف حاکمیت دارند (گولت<sup>۱۱</sup>، ۱۹۸۶).

**عقلانیت سیاسی:** در این دیدگاه، هر عملی که کسب قدرت و تداوم حاکمیت را به دنبال داشته باشد، قابل توجیه و دفاع است. در این نگرش، عقلانیت فنی یا تکنیکی و عقلانیت اخلاقی مقهور واقع شده، رنگ می بازند، هیچ قاعده ثابت و علمی توجیه ندارد و شرایط حاکم تعیین کننده رفتارها و اعمال سیاستهاست.

**عقلانیت فنی یا تکنیکی:** این دیدگاه بر مبنای معرفت شناختی علوم نوین بنا می شود و از دانش علمی برای حل مشکلات و یا اعمال کنترل بر طبیعت، تکنولوژی یا مردم یاری می طلبد. بنابراین، عقلانیت تکنیکی هر نوع تصمیم گیری صحیح و اصولی را مبتنی بر اصول علمی و تخصصی می داند و قضاوت های ارزشی، تمایلات سیاسی گروهها، احزاب و حرفه های مختلف را در فرآیند حل مسایل دخالت نمی دهد.

**عقلانیت اخلاقی:** این نوع عقلانیت را می توان در ایده ها و آرمانهای گروههای حافظ محیط زیست، اصلاح طلبان و شیفتگان تعالی جوامع بشری یافت؛ به عنوان مثال، این

**\* فضای حاکم بر تجارت بین الملل گویای رقابتهای تنگاتنگ کشورها و شرکتهای فراملیتی برای سلطه هر چه بیشتر بر بازارهای دیگر کشورهاست. برندگان این رقابت و مبارزه کسانی هستند که به قاعده بازی آشنایی کامل داشته و از موقعیت ها و فرصتهای مختلف به سود خود بهره برده اند و این مهم انجام پذیر نیست مگر با ترندها و سیاستهای مدیریت استراتژیک در تجارت خارجی.**

در برگیرنده مباحثی در زمینه رابطه رشد و توسعه، توسعه و تجارت است، قسمت ب نیز نحوه نگرش به تجارت خارجی را مورد بحث و بررسی قرار می دهد. نتیجه گیری و ارائه پیشنهادها بخش پایانی مقاله را تشکیل خواهد داد.

## ۱- کلیات و مفاهیم

ایده آلهای و آرمانهای توسعه، با توجه به واقعیات محیطی، شرایط و ویژگیهای ارزشی یک کشور، تحت تأثیر باورها و عقاید اندیشمندان علوم اجتماعی شکل می گیرند و در هدفگذاری برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تبلور پیدا می کنند و متفکران و اندوخته های دانش کشوری<sup>۱</sup> در چارچوب اصول نظم یافته نظری به طراحی الگوی فکری معینی<sup>۲</sup> می پردازند. البته، فقط در شرایط خاصی این الگوی نظام یافته فکری به تصمیم گیران<sup>۳</sup> انتقال می یابد و از بطن آن تجویزهای سیاستی<sup>۴</sup> به صورت برنامه های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی استخراج می شود، گرچه الزاماً به تمامی تجویزهای سیاستی نیز عمل نمی شود.

بنابراین، اولین مسأله در ناکامی برخی از کشورها در نیل به آرمانهای توسعه، عدم شکل گیری بینش و تفکر علمی<sup>۵</sup>، فقدان محتوای سازمانی مناسب آن و نبود الگوی

1. Decision Thinkers, or Think Tanks

2. Paradigm

3. Decision Makers

4. Policy Prescriptions

5. Scientific Vision

6. Morgan

7. Rationality

8. Political Rationality

9. Technical Rationality

10. Ethical Rationality

11. Goulet

## الف) رشد، توسعه و تجارت

تجارت خارجی به رغم وجود چالشهای فکری فراوان، جایگاه خود را در افکار پژوهشگران و اذهان عامه پیدا کرده است. خواننده آشنا به دانش توسعه اقتصادی، می‌داند که رشد اقتصادی یکی از پیشنیازها و حتی یکی از ابعاد توسعه<sup>۱</sup> محسوب می‌شود (اینگهام<sup>۲</sup>، ۱۹۹۳). مباحث نظری وسیعی در زمینه اثبات رابطه بین رشد اقتصادی و رشد صادرات شکل گرفته و رابطه بین رشد اقتصادی (رشد GDP) و توسعه صادرات بارها تایید گردیده است.<sup>۳</sup>

با توجه به این مطالب، می‌توان دریافت که نقش تعیین کننده تجارت خارجی در توسعه اقتصادی داخلی و خلأ روز افزون آن در ابعاد مختلف ارتباط با دنیای خارج از مرزهای ملی، سؤالهای گوناگونی را در ذهن محققان برمی‌انگیزد و فرضیه‌های هشدار دهنده‌ای را در خصوص سرنوشت کشور در آینده‌ای نه چندان دور پیش روی قرار می‌دهد. سؤالات اساسی قابل طرح در این زمینه‌ها، عبارتند از:

۱- جایگاه کشور در عرصه اقتصاد جهانی در آینده چه خواهد بود؟

۲- آیا الگوی فکری نظم یافته‌ای در ذهن مسؤولان و تصمیم گیرندگان سیاسی اقتصادی کشور وجود دارد؟

۳- انواع عقلانیت در چه زمانی و با چه ترکیبی تعادل و توازن اهداف بلند مدت ملی راملاک ارزیابی ارزشهای آرمانی قرار خواهند داد و مسیر حرکت توسعه پویای اقتصادی را هموار خواهند ساخت؟

شاخصهایی، همانند سهم ایران از تجارت جهانی (نمودار شماره ۱ از نمودارهای متغیرهای کلان اقتصادی در ضمیمه)، سرمایه گذاری خارجی در ایران، دستاوردهای نوین صنعتی و استفاده از موقعیتها و فرصتهای منطقه‌ای و بین المللی، نشان از عدم عنایت به مؤلفه‌های یاد شده و اهمیت تجارت خارجی در توسعه اقتصادی کشور است.

به عنوان یک شاخص مهم، سهم جمهوری اسلامی ایران از تجارت جهانی در سال ۱۹۷۵، معادل ۳/۲ درصد

**\* ایده آنها و آرمانهای توسعه، با توجه به واقعیات محیطی، شرایط و ویژگیهای ارزشی یک کشور، تحت تاثیر باورها و عقاید اندیشمندان علوم اجتماعی شکل می‌گیرند و در هدفگذاری برنامه‌های توسعه اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی تبلور پیدا می‌کنند.**

گروه، توسعه صنعتی را در حد مرز حفظ تعادل طبیعت و محیط زیست، آرامش و تعالی انسانی جستجو می‌کند. حاکمیت نسبی این سه نوع عقلانیت و مدیریت تعادل آنها از دیدگاه گولت خود شاخص مهمی برای توسعه اقتصادی، سیاسی و اجتماعی یک کشور محسوب می‌شود.

## ۲- رشد اقتصادی و مدیریت استراتژیک تجارت خارجی

نگرش به استراتژیهای تجارت خارجی در برنامه های توسعه عموماً بدون توجه به واقعیتهای و براساس الگوهای تجرید شده مرسوم<sup>۴</sup> طراحی و اجرا می‌شوند، فضای حاکم بر تجارت بین الملل گویای رقابتهای تنگاتنگ کشورها و شرکتهای فراملیتی برای سلطه هر چه بیشتر بر بازارهای دیگر کشورهاست. برندگان این رقابت و مبارزه کسانی هستند که به قاعده بازی<sup>۵</sup> آشنایی کامل داشته و از موقعیتها و فرصتهای مختلف به سود خود بهره برده اند و این مهم انجام پذیر نیست، مگر با بکارگیری ترفندها و سیاستهای مدیریت استراتژیک در تجارت خارجی.

۳. سایر بعدها عبارتند از: توزیع برابر درآمدها، استفاده از قابلیتها، حفظ محیط زیست، ثبات متغیرهای کلان اقتصادی، تغییرات ساختاری، رشد شاخص توسعه انسانی (HDI)

4. Ingham

۵. برای مطالعات بیشتر مراجعه کنید به بالاسا (۱۹۷۸)، فیدر (۱۹۸۲) مایکل مایکلی (۱۹۷۷)، متوسلی (۱۳۷۶)، التجایی (۱۳۷۸)، والیانی

(۱۳۷۷)، توکلی و هاشمیان (۱۳۷۸).

1. Conventional

2. Game

هر دو صورت نفی کننده وجود بینش منسجم و نظام یافته متولیان امور اقتصادی و سیاسی نیست.

**پذیرش سلطه:** در این نوع موضعگیری، کشور به هیچ وجه نگران وضعیت تجارت خارجی خود نیست و یا در عمل به گونه‌ای رفتار می‌کند که بر آیند نیروهای حاصل از اجرای سیاستهای مختلف اقتصادی چنین وضعیتی را موجب می‌شود. به عبارت دیگر، تأثیر متغیرهای خارجی

بود، در حالی که این رقم در سال ۱۹۹۳ به ۰/۴۲ درصد و در سال ۱۹۹۷ به ۰/۲۸ درصد کاهش یافته است. ادامه این روند، نگران کننده است. کاهش این سهم، عمدتاً نتیجه رکود و ایستایی در اقتصاد ایران و شتاب و جهش اقتصادی در برخی از کشورهای جدید صنعتی است. بین سالهای ۱۹۹۳ تا ۱۹۹۷ تجارت جهانی - به طور متوسط - ۵۲ درصد رشد داشته است، در حالی که در همین دوره، رشد تجارت ایران فقط به ۷ (درصد) محدود شده بود.<sup>۱</sup>

این روند، نشان دهنده واقعیت تلخ «پذیرش سلطه» از میان سه گزینه اعمال سلطه<sup>۲</sup>، موضع دفاعی<sup>۳</sup> و پذیرش سلطه<sup>۴</sup> در بازیهای تجاری و قوانین و قواعد حاکم بر تجارت جهانی است. در ذیل، به توضیح مختصر هر کدام از مواضع فوق می‌پردازیم:

**اعمال سلطه:** در این وضعیت، کشور در تجارت جهانی نقش بازیگر مسلط را ایفا می‌کند و از طریق استراتژیها و سیاستهای مختلف به افزایش سهم خود در تجارت جهانی مبادرت می‌ورزد؛ از جمله مشخصه‌های این استراتژی، رشد سریع صادرات نسبت به رشد صادرات سایر کشورها در سطح کلان (کلیه کالاها) یا در خصوص کالاهای خاص (که عمده‌ترین اقلام تجارت خارجی کشور را تشکیل می‌دهند) می‌باشد. البته، وقتی سخن از حجم تجارت می‌شود، نه تنها صادرات بلکه واردات نیز مد نظر قرار می‌گیرد و در یک روند بلندمدت، توازن نسبی صادرات و واردات به وجود می‌آید. بنابراین، به رغم اینکه حجم تجارت خارجی - به عنوان یک نماگر<sup>۵</sup> - برای این موضعگیری مهم است، رشد صادرات نقش اصلی را ایفا می‌کند.

**موضع دفاعی:** در این موضعگیری، کشور به دنبال حفظ وضع موجود و خواهان ثابت ماندن سهم خود از تجارت جهانی در مدت زمانی معین است. بدیهی است که این موضع ممکن است تحمیلی یا خود خواسته باشد، که در

**\* عقلانیت تکنیکی هر نوع تصمیم‌گیری صحیح و اصولی را مبتنی بر اصول علمی و تخصصی می‌داند و قضاوت‌های ارزشی، تمایلات سیاسی گروه‌ها، احزاب و حرفه‌های مختلف را در فرآیند حل مسأله دخالت نمی‌دهد.**

بر اقتصاد داخلی را کم رنگ می‌بیند و این روند یک روند انفعالی خود خواسته یا ناخواسته است که کوششی در جهت اصلاح آن صورت نمی‌گیرد و یا حداقل سعی و تلاش کافی در این جهت وجود ندارد.

شواهد یاد شده، مطالعه روند تحولات شاخصهای کلان اقتصادی ایران در دو دهه گذشته و مروری بر تجربه کشورهای موفق در ایجاد تحول در توسعه اقتصادی در دهه‌های اخیر، این فرضیه را به ذهن متبادر می‌سازد که سیاستهای پیش‌بینی شده در بخش تجارت خارجی و سیاستهای مرتبط با آن در جهت گیریهای صنعتی و خدماتی داخلی فقط تداوم روند گذشته را در پی خواهد داشت و قادر به تحقق اهداف صادراتی مورد نظر و یا تحول اساسی در ساختار اقتصادی کشور و بهبود چشمگیر در رفاه اقتصادی، بویژه برای طبقه پایین، نخواهد بود (نمودارهای ۴.۳، ۲.۱ و ۵ در ضمیمه).

۱. منبع:

International Financial Statistical Yearbook, 1999, IMF, P. 394

2. Dominant position

3. Defensive position

4. Dominated position

5. Proxi

(ارگانیک) نیز سازگاری دارد؛<sup>۲</sup> به عنوان مثال، به یک مورد از مبانی نظری اشاره خواهیم داشت؛ برخی از کشورها به واسطه رشد بالای جمعیت یا تابع تولیدی، که ابتدا بازده صعودی و سپس نزولی به مقیاس را نشان می‌دهد، نمی‌توانند از یک تعادل با سرمایه و تولید سرانه پایین (دام تعادلی سطح پایین)<sup>۳</sup> رها شوند. بحث حاضر، در نمودار الف - ۱ بخوبی انعکاس یافته است.

در نمودار بالا،  $q$ ، محصول؛  $f(k)$ ، تابع تولید؛  $k$ ، سرمایه سرانه؛  $k^*$ ، سرمایه سرانه تعادلی،  $k^{**}$  سرمایه سرانه تعادلی سطح پایین؛  $s$ ، پس انداز؛  $gL$ ، نرخ رشد نیروی کار و  $k^0$ ، نرخ رشد سرمایه است.

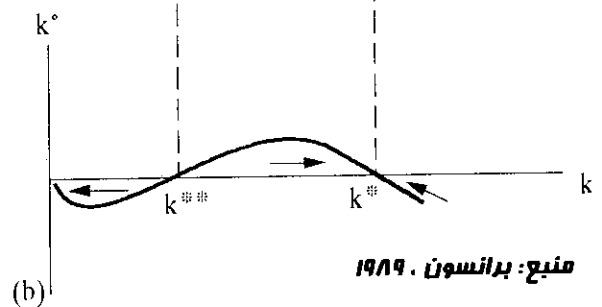
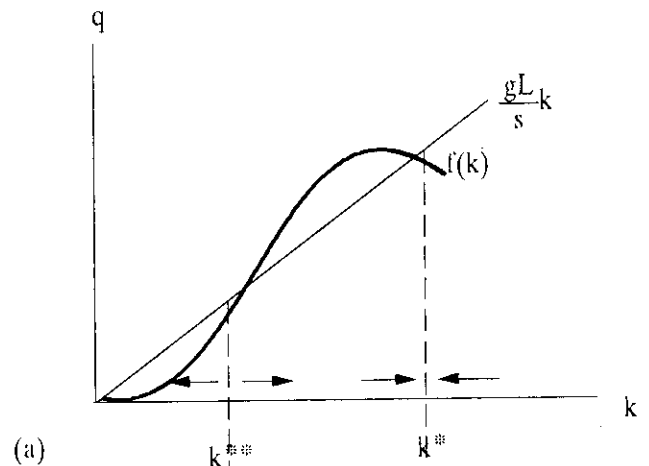
همان طور که ملاحظه می‌شود، در نمودار بالا، تابع تولید از نوع کاب - داگلاس با پارامترهای  $\alpha + \beta = 1$  نیست و ناحیه‌ای وجود دارد که کشور در آن بازده فزاینده

**\*نگرش به استراتژیهای تجارت خارجی در برنامه های توسعه، عموماً بدون توجه به واقعیتها و براساس الگوهای تجرید شده مرسوم طراحی و اجرا می شوند.**

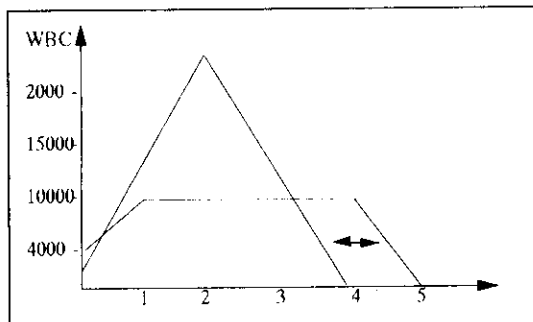
را تجربه می‌کند. تعادل  $k^*$  و  $k^{**}$  هر دو پایدارند، اما کشورهای جهان سوم به دلیل اینکه از ذخیره سرمایه کافی برخوردار نیستند، به تعادل  $k^{**}$  دست نمی‌یابند و همواره در تعادل سطح پایین باقی می‌مانند، مگر اینکه به واسطه برخی از عوامل، رشد بیش از حدی داشته باشند که آنها را از آستانه دام تعادلی سطح پایین رها سازد. در نمودار الف - ۲، به جای تابع تولید، رشد جمعیت عامل عدم رهایی از دام تعادلی سطح پایین است.

تحول ساختاری و به تبع آن بهبود وضعیت رفاهی فراگیر، نیازمند رشد فعالیتهای اقتصادی در حدی است که از آستانه معینی بگذرد. با توجه به تکنولوژی کنونی و تجربه کشورهای صنعتی شده جدید، نرخ رشد خود اتکا باید با حداقل (۷-۱۰) درصد و طی یک برنامه میان مدت تداوم داشته باشد (ویلانووا، ۱۹۹۱، صص ۱-۲). تلاش برای گذر از این آستانه رشد، با بسیاری از نظریه های پویای توسعه اقتصادی انطباق و با جهشهای زیستی

### نمودار الف - ۱. گذر از آستانه رشد در تابع تولید



منبع: برانسون، ۱۹۸۹

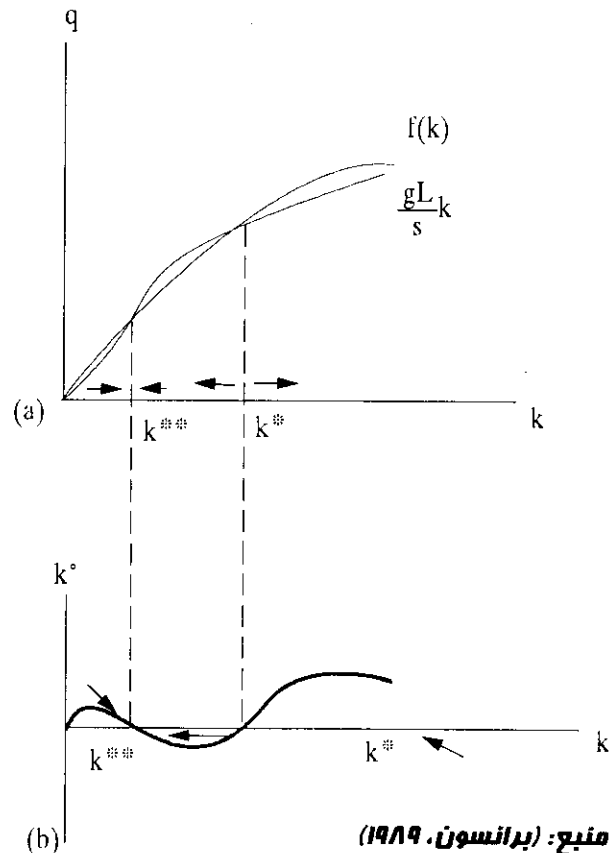


I. Villanueva

۲. به عنوان مثال، وقتی میکروبها به بدن حمله می کنند، افزایش تعداد گلبولهای سفید خود (WBC) طبق نمودار ذیل صورت می گیرد. تعداد گلبولهای سفید در شرایط عادی، ۴۰۰۰ تا ۱۰۰۰۰ بر  $mm^3$  است. به هنگام حمله میکروبها، اگر تعداد این گلبولها به ۱۵ تا ۲۰ هزار افزایش نیابد، غلبه بر میکروبها ممکن نخواهد بود.

۳. این نامگذاری از نلسون است (ر.ک به برانسون، ۱۹۸۹)

## نمودار الف - ۲. آستانه دام تعادلی سطح پایین



منبع: (برانسون، ۱۹۸۹)

می‌گردد و آرمانهای واقعی هر اقتصاد - یعنی اشتغال گسترده (فراگیر)، تورم معتدل، پول ملی قوی، رفع فقر و بهبود در رفاه عمومی - حاصل می‌شود (خان و دیگران<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱، ص ۱). وضعیت نامناسب شاخصهای کلان اقتصادی<sup>۲</sup> ایران نشان دهنده فاصله میزان مطلوب و وضع موجود است، که این می‌تواند معیاری برای ادعای لزوم رشد بالا و جهشی به منظور نیل به اهداف برنامه‌های توسعه اقتصادی و اجتماعی باشد.

### ب) تجارت خارجی و دامنه نگرشها

در این بخش از مقاله به بررسی نگرشهای کلان، خرد و مدیریتی در مورد تجارت خواهیم پرداخت. در آغاز شاید دو نگرش خرد و کلان، همگن تر و مرتبط تر از نگرش مدیریتی به نظر آیند، اما با بحث بیشتر در زمینه نگرش مدیریتی و ارتباط آن با مباحث پیشین، ضرورت پرداختن به این دیدگاه نیز روشن خواهد گردید.

#### ۱- نگرش کلان - خرد<sup>۳</sup>

بررسی نقش و ارتباط بین متغیرهای کلان اقتصادی - مثل تعرفه‌ها، سیاستهای ارزی، اعتبارات صادراتی، بیمه و تضمین‌های صادراتی - و نهادهای کلان درگیر در امر صادرات و رشد آن، در قلمرو این نگرش قرار می‌گیرند. ضمن آنکه مواردی، مانند تحلیل انواع عقلانیت و نگرشهای سیاست‌گزاران در مورد بحث رشد صادرات و سیاستهای اقتصادی، تعیین موضع و بهره‌گیری یا عدم بهره‌گیری از برنامه معین برای آینده کشور، در این حیطه قرار خواهند گرفت. طبیعی است پرسشهایی از این قبیل که: در پنج سال آینده، تجارت خارجی چه وضعیتی خواهد داشت؟ چه استراتژی‌هایی انتخاب خواهد گردید و چه مجموعه سیاستهای مرتبط با آنها به اجرا گذاشته خواهد شد؟ بی‌نیاز از پاسخ نیست. اما پاسخ به این پرسشها به هیچ وجه کافی نیست؛ چرا که به لحاظ متدولوژی بالا، بُعد دیگری را در مجموعه نگرش علمی و

در نمودار فوق،  $q$  محصول؛  $f(k)$  تابع تولید،  $k$  سرمایه سرانه  $k^*$ ، سرمایه سرانه تعادلی؛  $k^{***}$ ، سرمایه سرانه تعادلی سطح پایین  $s$ ، پس انداز؛  $gL$ ، نرخ رشد نیروی کار و  $k^0$ ، نرخ رشد سرمایه است.

بحث بالا، مبنای تئوری فشار بزرگ<sup>۴</sup> در توسعه اقتصادی را فراهم می‌آورد. اگر نرخهای پس انداز به اندازه کافی افزایش یابند (اگر تابع تولید انتقال یابد یا یک سرمایه باد آورده<sup>۵</sup> وارد اقتصاد شود)، در این صورت،  $k$  به بالای  $k^*$  انتقال می‌یابد؛ دام تعادلی سطح پایین پشت سر گذاشته می‌شود و اقتصاد به رشد خود اتکا نایل می‌آید (برانسون<sup>۶</sup>، ۱۹۸۹، ص ۵۹۴). تنها در این درجه از رشد و توسعه فعالیت‌های اقتصادی است که حفظ ثبات در شاخصهای کلان اقتصادی در یک دوره معین امکانپذیر

1. Big push  
2. Windfall  
3. Branson

4. Khan and et.al.

۵. رجوع کنید به ضمیمه (نمودارهای ۴، ۳، ۲، ۱ و ۵)

6. Macro-micro Approach

رقابت در یک بازار هدف معین و نسبت به بازیگر رقیب مؤثرند و باید در محاسبات لحاظ گردند، بلکه طیف وسیعی از هزینه‌ها در تعیین قیمت نهایی کالا و اینکه یک بازیگر (صادرکننده) می‌تواند آن را در مجموعه سبد مطلوب کالایی مصرف کننده خارجی قرار دهد، دخالت دارند. این هزینه‌ها، در اصطلاح، نهاد گرایی جدید<sup>۱</sup> هزینه‌های معاملاتی<sup>۲</sup> نامیده می‌شوند. بنابراین، نرخ و کیفیت حمل و نقل، هزینه اعتبارات بانکی (اعتبار صادراتی)، نرخ بیمه و ضمانت صادراتی (درصد و شرایط پوشش)، نوسانات نرخ ارز، نرخ مورد انتظار تورم و تغییرات آن، هزینه‌های تعرفه گمرکی، هزینه‌های مربوط به ترخیص و امور گمرکی، هزینه‌های ناشی از بی ثباتی سیاسی، ضریب هزینه عدم ثبات در قوانین و مقررات، امتیازها و مزایای نسبی (نسبت به رقبای داخلی و سایر کشورها)، نرخهای تعرفه ترجیحی، خط ویژه اعتباری و تسهیلات انحصاری دیگر در بازار فروش، نرخ و هزینه تهدیدهای رقبای داخلی و هزینه‌های مرتبط با حقوق و قرار دادها<sup>۳</sup>، از جمله مواردی هستند که در خارج از حوزه هزینه‌های مشمول فرآیند تولید باید به عنوان هزینه‌های معاملاتی مورد نظر قرار گیرند. بنابراین، با فرض داشتن مزیت در فرآیند تولید یک کالا، شناخت سهم هریک از هزینه‌های یاد شده در جمع هزینه‌های معاملاتی و اقداماتی که بتواند به گونه‌ای این هزینه‌ها را کاهش دهد، دقیقاً در جهتی است که می‌تواند احتمال برد بازیگر را در رقابت‌های جهانی افزایش دهد و در شرایط ایستادن نفوذ به بازارهای هدف و جهش و حمله صادراتی را تسهیل کند. اما از آنجایی که بازیگران رقیب با تغییر در شرایط ایران و احتمال از دست دادن بازار، بی تفاوت نخواهند ماند و به تاکتیک‌های جدیدی دست خواهند زد، هوشیاری، طراحی تاکتیک‌های جدید و مدیریت در تمامی ابعاد سیاسی - اقتصادی، برای مسؤولین تجارت خارجی از مهمترین مسایل خواهد بود. توجه به محیط خارجی در تبدیل

تحقیقاتی خود باید مورد بررسی قرار دهد، که این بعد همان نگرش خرد و یا کاوش خرد یا کاوش در خصوص مبدأ و جریان‌هایی است که نموده‌های کلان را در نهایت موجب می‌شوند. در این نگرش، از تجرید<sup>۴</sup> و ساده سازیها - که برای مشاهده جهت حرکت‌های کلان ضرورتی گریزناپذیر است - به موارد خاص کشف جایگاه و قواعد حاکم بر مقوله‌های اختصاصی<sup>۵</sup> پرداخته می‌شود؛ به عبارت ساده و به عنوان مثال، عاملان اصلی تجارت (بازرگانان) در ارتباط با نهادها (شامل کلیه سازمانها، قوانین و مقررات، سیاستها، نگرشهای ارزشی و فرهنگ حاکم بر رفتار نهاده شده آنها) مورد توجه قرار می‌گیرند. در بازیهای تجاری برای یک بازرگان یا واحد تجاری، تمامی نهادهای مرتبط با تجارت در تعیین مزیت نسبی و موضع اولیه<sup>۶</sup> و چگونگی ورود به بازی تأثیری تعیین کننده دارند. نقش نهادهای مختلف باید به طور ضمنی در برآورد قدرت رقابتی صادر کنندگان در بازار هدف معین یا در صحنه جهانی محاسبه گردد. ضمن اینکه در جریان بازی ممکن است قواعد به نفع یکی یا دیگری تغییر یابد. به علاوه، مهارت و مدیریت عامل یا عاملان اقتصادی<sup>۷</sup> در گیر در بازی نیز می‌تواند در نتیجه آن تأثیر گذار باشد. این بخش، بعد دوم و یا فضای دینامیکی را بر بازی تجاری حاکم می‌کند و قواعد خاص خود را دارد و در این موارد، غالباً شیوه‌های کلاسیک و فرمول‌بندیهای مرسوم کار ساز نیستند و روشهای شهودی، تصادفی، گام به گام و مانند آن، مورد استفاده قرار می‌گیرند. ارتباط بین نگرش کلان و واقعیات رفتاری و نهادی در سطح خرد، نیازمند تکنیک‌های نوینی است که «پویایی سازمانی و استفاده از مدیریت استراتژیک» را در بخش تجارت خارجی گریزناپذیر می‌سازد.

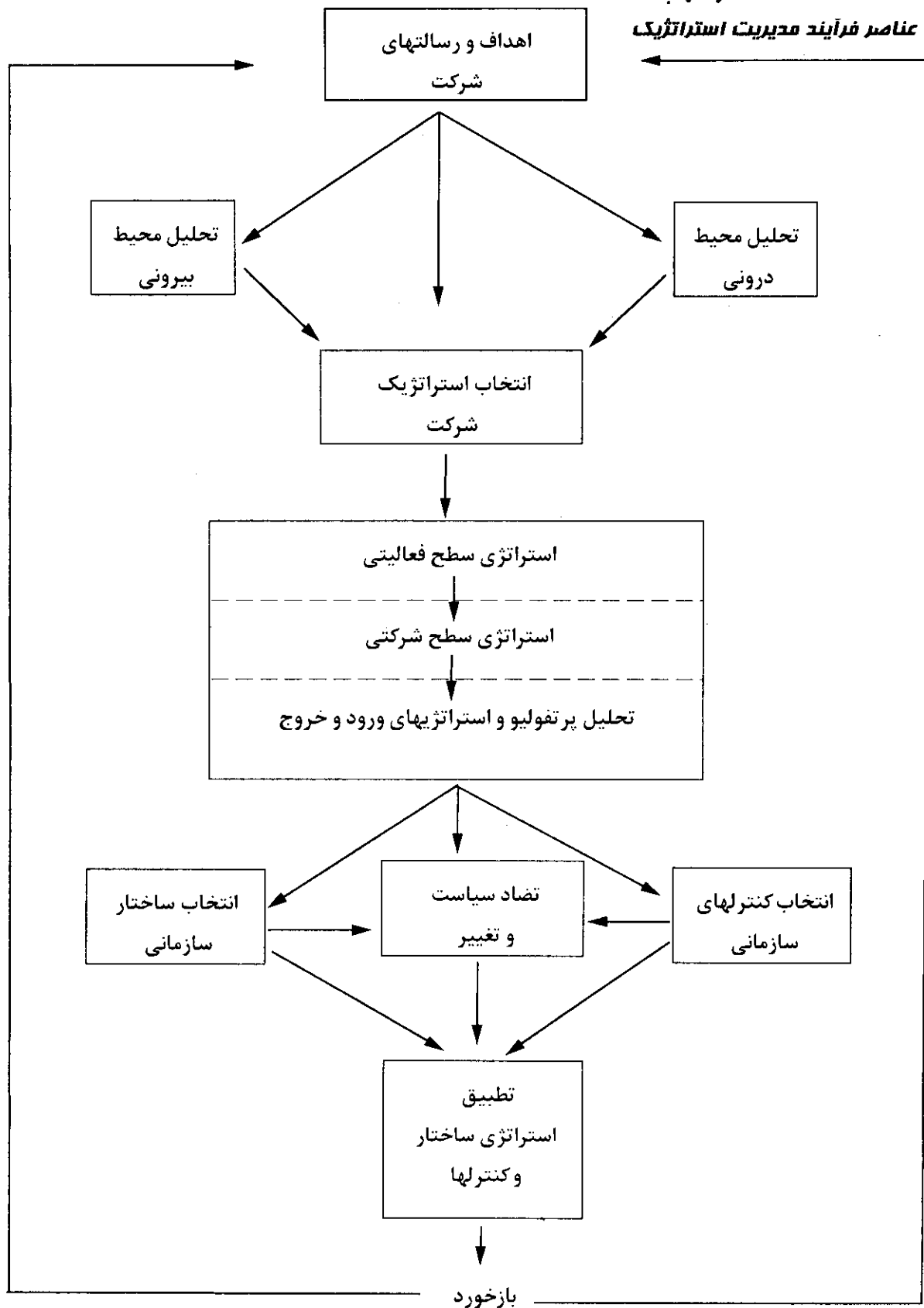
در یک نگرش خرد، تنها هزینه تولید کالا و هزینه حمل و نقل نیستند که در تعیین قیمت نهایی کالا برای

1. Abstraction  
2. Specific  
3. Initial position  
4. Economic Agents

5. New Institutionalism  
6. Transaction Costs  
7. Contract Enforcement Cost

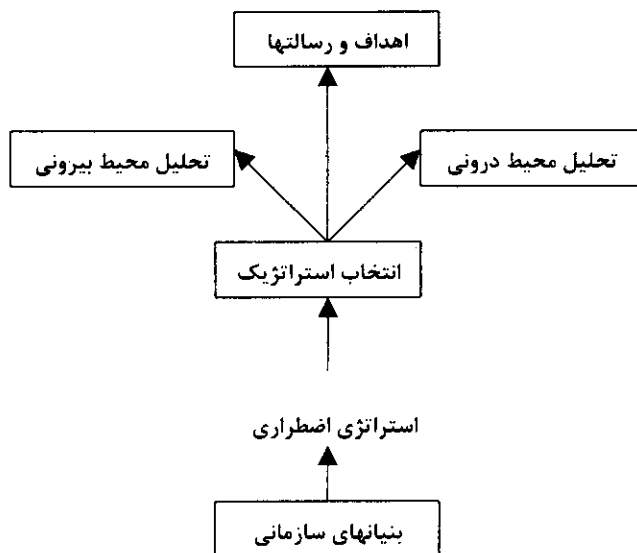
نمودار ب-۱

عناصر فرآیند مدیریت استراتژیک





### استراتژی اضطراری



منبع: هالت، ۱۹۹۳.

علاوه بر این دو روش، روشها و مدل‌های دیگری وجود دارند که در ضمیمه به آنها اشاره شده است.<sup>۱</sup> تعریف رسالت و اهداف، از عناصر مهم و اولیه در فرآیند مدیریت استراتژیک محسوب می‌شوند. در ذیل، به بررسی این مفاهیم و سایر عناصر مدیریت استراتژیک می‌پردازیم:

۱- اهداف و رسالتها<sup>۲</sup>، عناصر اولیه فرآیند مدیریت استراتژیک، شامل تعریف رسالت و اهداف عمده سازمان محسوب می‌شوند. رسالت و اهداف عمده یک سازمان زمینه‌ای<sup>۳</sup> را فراهم می‌آورند که استراتژیهای عامدانه صورت بندی و معیارهای فراروی (مقابل) استراتژیهای اضطراری ارزیابی شود. رسالت، بیانگر فلسفه وجودی سازمان و آنچه باید انجام دهد، است. اهداف عمده سازمان، شامل آنچه سازمان باید در میان مدت و بلندمدت فراهم آورد، می‌باشد؛ به عنوان مثال، سازمانها اغلب سودآوری، تأمین رضایت سهامداران و... را جزء این اهداف قرار می‌دهند.

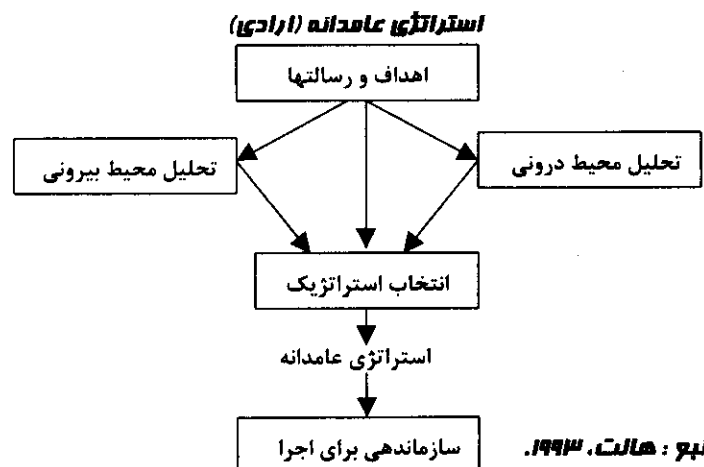
سیستم تجارت خارجی از یک سیستم بسته به یک سیستم باز و پویا حایز اهمیت است.

### ۲- نگرش مدیریت استراتژیک

مدیریت استراتژیک، علاوه بر توجه به مسایل داخلی سازمان، به محیط بیرونی آن نیز توجه دارد و از فرصتها و تهدیدها، حتی لحظه‌ای غافل نمی‌شود. عناصر فرآیند مدیریت استراتژیک در نمودار ب-۱ به تصویر کشیده شده است. وظیفه تحلیل محیط بیرونی و درونی سازمان و بنابراین، انتخاب یک استراتژی مناسب معمولاً به «صورت بندی استراتژی»<sup>۴</sup> تعبیر می‌شود. وظیفه طراحی ساختارهای سازمانی مناسب و سیستمهای کنترل، با فرض انتخاب استراتژی سازمان، معمولاً «اجرای استراتژی»<sup>۵</sup> نامیده می‌شود. اجزای بالا در روشهای سنتی، به طور متوالی، به هم مرتبط اند، که این فقط در استراتژیهای عامدانه<sup>۶</sup> می‌تواند کار برد داشته باشد و در استراتژیهای اضطراری<sup>۷</sup> که از قبل برنامه ریزی نشده است، این توالی وجود ندارد. نمودار ب-۲ ضمن نشان دادن مدیریت استراتژیک، تفاوت استراتژیهای عامدانه و اضطراری را نشان می‌دهد:

### نمودار ب-۲: مدیریت استراتژیک برای

#### استراتژیهای عامدانه و اضطراری



4. Emergence

۵. برای نمودار مربوط رجوع کنید به ضمیمه (نمودار شماره A-۱)

6. Mission and Major Goals

7. Context

1. Strategy Formulation

3. Intended

2. Strategy Implementation

منابع عرضه مواد اولیه و عوامل تولید خود اعمال کند. تهدیدها ممکن است در برگ‌برنده‌های واردی، همانند جنگ قیمت، انحصارها و تبارها، توافقات و امتیازات سیاسی، تغییرات نرخ بهره و نرخ ارز و نوسانات شدید در هزینه‌های سوخت باشد.

به طور مشابه، برای بخش تجارت خارجی، تحلیل محیط خارجی از اهمیت فراوان برخوردار است. محیط خارجی برای بخش تجارت خارجی، شامل کشورهای رقیب، محیط بین‌المللی، عوامل تکنولوژیکی، شرایط سیاسی داخلی و خارجی و غیره می‌باشد. برای بخش تجارت خارجی نیز بحث تحلیل فرصتها و تهدیدها (O&T) ممکن است مصداق یابد؛ به طوری که هر کشور در صحنه تجارت جهانی باید در کوتاهترین زمان از فرصتهای ایجاد شده استفاده کند. یکی از این فرصتها (به عنوان مثال) می‌تواند برقراری ارتباط سیاسی با کشورهایی باشد، که قبلاً این ارتباط با آنها وجود نداشته است.

بسیاری از نهادهای داخلی که به نحوی درگیر امر صادرات و واردات هستند (وزارت امور خارجه، بانک مرکزی و...) در این قالب می‌گنجند، که باید بخوبی رفتار و عملکرد آنها مورد بررسی و تجزیه و تحلیل قرار گیرد و این پرسش اساسی در خصوص آنها طرح گردد که آیا نهادهای موجود با ساختار کنونی شایستگی و تناسب لازم را برای پویایی تجارت خارجی و اعمال مدیریت استراتژیک دارند یا خیر؟

۳- تحلیل درونی<sup>۱</sup>، عنصر سوم مدیریت استراتژیک، تحلیل درونی است، که به تحلیل نقاط ضعف و قوت سازمان می‌پردازد. این چنین تحلیلی، شامل تعیین کیفیت و کمیته منابع سازمان است. در سازمانهایی که دارای چند فعالیت هستند، ترکیب فعالیتها نیز باید تحلیل شود؛ به عنوان مثال، سازمانی که فعالیت خود را عمدتاً بر روی صنایع بسیار رقابتی اما کم سود متمرکز می‌کند، احتمالاً با مشکلات عمده ای مواجه خواهد شد؛ به عبارت دیگر، فعالیتهای سازمان باید با یک نگرش پرتفولیو<sup>۲</sup> مورد بررسی قرار گیرد.

به طور مشابه، در بخش بازرگانی خارجی، تعریف و شناسایی رسالت و اهداف حایز اهمیت است؛ به عنوان مثال، باید تصریح گردد که آیا رشد صادرات، هدف برنامه است و اعمال مدیریت استراتژیک برای این بخش ضروری است؟! و یا چه ترکیبی از استراتژیهای مهم بازرگانی (توسعه صادرات یا جانشینی واردات) در چه زمانی، به چه مدت، در خصوص چه کالاهایی و کدام بازارهای هدف باید مورد تعقیب قرار گیرد؟ اهداف کمی صادرات یا واردات چیست و در چه مدتی با چه ترکیب کالایی و از چه بازارهایی باید تحصیل شود؟ در برنامه‌های توسعه، این اهداف، بعضاً به صورت مبهم و غیرشفاف آورده می‌شوند (برای مثال، به برنامه سوم رجوع شود) و به تبع آن، اهداف متناقض و متضاد در یک برنامه گنجانده می‌شوند. اهداف و رسالتهای تجارت خارجی هر کشور، براساس تصمیمات سیاسی، برنامه‌های توسعه اقتصادی و قانون بودجه کشور مشخص می‌شود.

۲- عنصر دوم در فرآیند مدیریت استراتژیک، تحلیل بیرونی<sup>۱</sup> است. هدف این تحلیل، شناسایی فرصتها و تهدیدها در محیط فعالیت سازمانهاست. دو محیط مرتبط در این مرحله باید از هم تمیز داده شوند: ۱- محیط صنعتی، که سازمان در آن فعالیت می‌کند و ۲- محیط کلان؛ تحلیل محیط صنعتی، شامل ارزیابی ساختار رقابتی صنعتی است که سازمان در آن فعالیت می‌کند. همچنین، مرحله توسعه صنعت، در این قسمت تحلیل می‌شود. تحلیل محیط کلان، شامل بررسی عوامل تکنولوژیکی، بین‌المللی، قانونی، دولتی، اجتماعی و کلان اقتصادی است که ممکن است سازمان را متأثر سازند؛ به عنوان مثال، برای یک سازمان، در آستانه ورشکستگی قرار گرفتن شرکتهای رقیب می‌تواند یک فرصت محسوب شود؛ زیرا شرکت برخوردار از وضعیت مالی بهتر می‌تواند سهام شرکتهای رقیب را خریداری کند و سهم بیشتری از بازار محصول را به خود اختصاص دهد و یا کنترل بیشتری را بر

۱. رجوع کنید به استراتژی های تجاری و توسعه اقتصادی، مؤسسه

مطالعات و پژوهشهای بازرگانی، فصل سوم

2. External Analysis

3. Internal Analysis

4. Portfolio Approach

اهداف، تحلیل محیط بیرونی و تحلیل محیط درونی)، برای سهولت تصمیم‌گیری و انتخاب در این قسمت به کار گرفته می‌شوند. بدیهی است که مراحل قبلی به هر میزان که دقیق باشند، مراحل بعدی صحیح‌تر و آسان‌تر طی خواهند شد.

۵- استراتژی سطح فعالیتی<sup>۲</sup> برای یک سازمان فعال در یک محیط (صنعت) رقابتی، انتخاب استراتژیک، تعیین یک استراتژی سطح فعالیتی مناسب است؛ به عبارت روشن‌تر، انتخاب‌های عمده، نظیر استراتژی رهبری هزینه<sup>۳</sup>، استراتژی تمایز بخشی<sup>۴</sup> یا استراتژی تمرکز بر بازار خاص<sup>۵</sup> می‌تواند مزیت رقابتی پایدار را برای سازمان به ارمغان آورد.

۶- استراتژی سطح شرکتی<sup>۶</sup>، یک سازمان باید به این پرسش پاسخ دهد که چه فعالیت‌هایی، سودآوری بلند مدت شرکت را تضمین خواهند کرد. برای برخی از سازمانها پاسخ مناسب، تمرکز بر روی فعالیت‌های منفک از هم است که موفقیت در رقابت در این حالت منجر به ادغام عمودی یا گسترش جهانی<sup>۷</sup> خواهد شد. برای برخی صنایع، تنوع طلبی<sup>۸</sup> موجب افزایش سود خواهد شد.

در بخش تجارت خارجی، چندان نمی‌توان روی تفکیک استراتژیهای سطح شرکتی و سطح فعالیتی تأکید داشت، بلکه هر دوی اینها با هم و همزمان اجرا می‌شوند، که ساختار صادرات بستگی به این استراتژیها خواهد داشت؛ برای مثال، اینکه چند درصد صادرات کشور، صادرات صنعتی و چند درصد آن، صادرات کشاورزی و چند درصد خدمات باشد، ارتباط زیادی با استراتژیهای سطح فعالیت و سطح شرکتی دارد<sup>۹</sup>. البته، استراتژی سطح شرکتی تا حدودی تعیین‌کننده مواضع یاد شده، یعنی اعمال سلطه، پذیرش سلطه و یا موضع دفاعی است.

شاید به سختی بتوان در مورد اهمیت این تحلیل برای بخش تجارت خارجی هر کشور قضاوت کرد. اینکه کشور چه محصولاتی صادر کند، نوسانات قیمتی این محصولات چگونه بر درآمدهای ارزی کشور اثر می‌گذارند؟ و مسایلی از این قبیل، در مرحله عمل نیاز به یک دید پرتقوئلیو دارد. همچنین، تحلیل نهادهایی که در داخل بخش تجارت خارجی قرار می‌گیرند، از قبیل قوانین گمرکی، مقررات و ضوابط وزارت بازرگانی، صندوق ضمانت صادرات و... در این شاخه تحلیلی می‌گنجد. تحلیل تواناییها و نقاط قوت، از یک سو و ضعفها و موانع، از سوی دیگر به ما نشان خواهد داد که نهادهای مزاحم و مناسب برای صادرات کدام اند و طی چه فرآیندی ایجاد می‌شوند. بنابراین، برنامه استراتژیک برای توسعه صادرات و به طور کلی برای شکوفایی تجارت خارجی باید این بخش را بخوبی در تحلیل‌های خود وارد کند.

۴- انتخاب استراتژیک<sup>۱۰</sup>، به مراحل قبلی وابسته و مرتبط است. درحقیقت، می‌توان از آن به عنوان یک فرآیند مقایسه توانمندیها، ضعفها، فرصتها و تهدیدها نام برد، که در حالت کلی به SWOT<sup>۱۱</sup> مشهور است. تحلیل SWOT ممکن است مجموعه‌ای از استراتژیها را به دست دهد. طبیعی است که انتخاب سازمان از میان آنها به میزان اطمینان در دستیابی اهداف عمده بستگی دارد. به بیان روشن‌تر، مناسب‌ترین استراتژی، سازگارترین آن با محیط درونی و ضعف و قوت‌های سازمان است.

طبیعی است که این عنصر از مدیریت استراتژیک در تجارت خارجی، اهمیتی کمتر از بخشها و عناصر دیگر نداشته باشد، و استراتژیهای جانشینی واردات و توسعه صادرات، تنها به عنوان شیوه‌های حدی، در نظر گرفته می‌شوند و در عمل، طیفی را بین این دو حد باید منظور و کشورها را بر مبنای آنها طبقه بندی کرد. رهنمودها و توصیه‌های این بخش از فرآیند مدیریت استراتژیک می‌تواند در انتخاب ترکیب مطلوب استراتژیها مؤثر و مفید باشد. عناصری که قبلاً به آنها اشاره کردیم (رسالت و

۱۰. البته، توجه به این نکته حایز اهمیت است که بخش تجارت خارجی را شرکت فرض نمی‌کنیم و وجه تسمیه استراتژی سطح شرکتی در این بحث، به دلیل مصطلح بودن آن واژه است.

1. Strategic Choice
2. Strength, Weakness, Opportunities, Threats
3. Business Level Strategy
4. Cost Leadership
5. Differentiation
6. Focusing on a Particular Market Niche
7. Corporate-Level Strategy
8. Global Expansion
9. Diversification

در بخش تجارت خارجی، تداخل وظایف و حتی وظیفه‌مند نبودن هیچ بخشی در انجام برخی اقدامات، مورد نادری نیست و بارها مورد انتقاد قرار گرفته است. تخصیص وظایف و تعیین نحوه تصمیم‌گیری در مورد مسائل و مشکلات فرا روی صادرات، از جمله موارد مهمی است که اغلب مورد غفلت واقع شده و برنامه جامعی برای آن وجود نداشته است و کشورهای جهان سوم در بخش تجارت خارجی خود از این معضل رنج می‌برند.

۹- در انتخاب سیستمهای کنترل و ادغام<sup>۱</sup>، علاوه بر انتخاب ساختار سازمانی، اجرای استراتژی در برگرفته انتخاب سیستم ادغام و کنترل، می باشد. اجرای استراتژی اغلب نیازمند یک عمل جمعی<sup>۲</sup> و همسازی بین زیر واحدهای نیمه مستقل (دپارتمانهای) داخل یک سازمان است. همچنین، سازمان باید در خصوص بهترین روش ارزیابی و کنترل عملکرد زیر واحدها تصمیم‌گیری کند.

۱۰- در تطبیق استراتژی ساختار و کنترل، اجرای یک استراتژی، مستلزم تطبیق یک ساختار سازمانی مناسب و سیستم کنترل است. استراتژیها در محیطهای متفاوت، شرایط متفاوتی برای سازمان به وجود می‌آورند که نیازمند سیستمهای کنترل و پاسخهای ساختاری متفاوت است.

تضاد سیاست و تغییر اگر چه در نظریه فرآیند مدیریت استراتژیک با تصمیم‌گیری عقلایی توصیف می‌شود، اما در عمل، سیاستهای سازمانی دارای یک نقش کلیدی هستند. گروههای مختلف، برنامه‌های سیاسی و منافع مختلف دارند و ممکن است این منافع متضاد یکدیگر باشند. همچنین، همواره این امکان وجود دارد که بخشهای مختلف برای کسب سود بیشتر یا نتیجه نهایی مؤثرتر برای خود به رقابت بپردازند. چنین تضادهایی ممکن است با توزیع مناسب قدرت میان زیر واحدها حل شود. به طور مشابه، مدیران منفرد و غیرمتشکل، اغلب بر سر تصمیمات صحیح سیاستی اختلاف نظر دارند. کشمکش قدرت و

۷- تحلیل پرتفولیو و استراتژی ورود و خروج، به تعیین نقش هر یک از فعالیتهای در سودآوری شرکت می‌پردازند و ترکیب بهینه آنها را ارائه می‌کنند. در دنیای کنونی شرکتهایی وجود دارند که بیش از صدها فعالیت موضوع کاری آنهاست (به عنوان مثال، شرکت جنرال الکتریک در سال ۱۹۸۹ به بیش از ۲۴۰ فعالیت مختلف می‌پرداخته است) (جونز<sup>۱</sup>، ۱۹۸۹، ص ۱۴). تحلیل پرتفولیو نشان خواهد داد که باید وارد چه فعالیتهایی شد و از چه فعالیتهایی دست کشید.

در تجارت خارجی، بحث فوق با بحث مزیت‌های نسبی هزینه‌ای به معنای اعم، یعنی هزینه‌های تولید و هزینه‌های مبادله ارتباط پیدا می‌کند و در حقیقت، این یک معیار ورود و خروج به صادرات کالاها و خدمات - حداقل در کوتاه مدت - است، اما بسته به اینکه چه استراتژی و چه موضع (سه موضع پذیرش سلطه، اعمال سلطه و یا موضع دفاعی) انتخاب می‌شود و رسالت بخش تجارت خارجی چه می باشد، تحلیل پرتفولیوی بلند مدت انجام خواهد گرفت.

۸- طراحی ساختار سازمانی، یکی دیگر از عناصر مهم مدیریت استراتژیک است که باید مورد عنایت و ژرف نگری خاصی قرار گیرد. برای اینکه استراتژی کارآیی داشته باشد، قطع نظر از اینکه استراتژی عامدانه یا اضطراری است، باید با ساختار مناسب طراحی شود. طراحی یک ساختار، شامل تخصیص وظایف و اقتدار تصمیم‌گیری داخل سازمان است. بحثهای تحت پوشش این عنصر از مدیریت استراتژیک، شامل بهترین روش تفکیک سازمان به زیر واحدها<sup>۳</sup> و توزیع اقتدار بین سطوح مختلف سلسله مراتب سازمانی است. استراتژی باید سازمان را به لحاظ عمودی یا افقی بودن<sup>۴</sup> مشخص کند. همچنین، اینکه تصمیم‌گیری باید متمرکز یا غیر متمرکز باشد، بحثی است که در این مقوله می‌گنجد.

تصمیم‌گیری و غیره ضروری است، ضمن اینکه پذیرش مسئولیت آنها در قبال منافع ملی نیز باید در چارچوب همان قوانین و مقررات تضمین شود.

تشکیلات و سازماندهی جدید ناگزیر از تدوین برنامه‌های کمی و کیفی کوتاه و بلند مدت بادید و نگرش استراتژیک است. این برنامه جامع باید برای تمامی گروه‌های کالایی و بازارهای هدف مختلف، طراحی شود و راهکارهای اجرایی را بادید کلان - خرد به صورت توأمان برای تحقق اهداف مورد نظر در استراتژی تجارت خارجی ارائه دهد.

بحث فوق با فرض مزیت نسبی در تولید و اینکه حوزه تولید در مقایسه با کشورهای رقیب از سازماندهی و مدیریت، شرایط مطلوب جذب سرمایه، دسترسی به تکنولوژی و مواد اولیه، دارا بودن نیروی کار متخصص و سایر منابع مطلوب مورد نیاز برخوردار است (تحلیل درونی در مدیریت استراتژیک) ارائه گردید، در حالی که برای کشورهایی که دوره گذار توسعه اقتصادی را طی می‌کنند، از جمله ایران چنین فرضیهایی صحت ندارد.

بنابراین، از این پس می‌باید به انطباق شرایط کشور با الگوهای فکری شناخته شده و بحث‌های مرسوم توسعه صنعتی پرداخت؛ به عبارت دیگر، به منظور ایجاد و خلق مزیت در فرآیند تولید و عرضه نهایی آن در بازار هدف، کشور نیازمند به یک چارچوب و «الگوی فکری معینی است». این الگو می‌تواند ترکیبی از استراتژیهای جایگزینی واردات و توسعه صادرات باشد، که الزاماً با برنامه زمان بندی معین به اصلاحات نهادی در سطح کلان، شناسایی تک تک عوامل مؤثر در هزینه تولید و یک فرآیند پویا بپردازد. با چنین نگرشی:

۱- حمایت تعرفه‌ای، دیگر به عنوان یک منبع درآمدی مورد توجه قرار نخواهد گرفت (متأسفانه، در ایران از آغاز شکل‌گیری گمرکات تا کنون وضعیت چنین بوده است)، بلکه فقط اهرم و ابزار سیاستی است که برای حمایت موقت در یک دوره معین و برای خود اتکایی صنعتی به کار می‌رود که از قدرت رقابتی بالقوه برخوردارند و انتظار می‌رود که پس از یک دوره معین، سهمی از صادرات کشور را بدون بهره‌گیری از

تبانی، عمده‌ترین پیامدهای چنین برخوردی هستند و نقش عمده‌ای در مدیریت استراتژیک دارند.

مباحث فوق، در قلمرو تجارت خارجی بسیار مهم هستند؛ از جمله، بحث گروه‌های دینفودا و دارای تضاد منافع در جهت‌گیری تجاری باید مورد توجه و دقت نظر قرار گیرد. بحث تطبیق استراتژی ساختار و کنترل و همچنین، سیستم باز خورد در تجارت خارجی، می‌تواند نقش مفید و ارزنده‌ای را در جلوگیری از اتلاف منابع و دستیابی سریع به اهداف ایفا کند.

برنامه ریزی استراتژیک، در برگرنده انواع مسیرهاست. تیلور (۱۹۸۴) پنج سبک عمده برنامه‌ریزی استراتژیک را برمی‌شمارد: کنترل مرکزی، چارچوبی برای نوآوری، مدیریت استراتژیک، برنامه ریزی سیاسی و تحقیقات آتی، که در اینجا ما فقط به بحث در زمینه مدیریت استراتژیک پرداختیم. اگر چه مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک، هر دو، در برنامه ریزی تجارت خارجی قابل توصیه هستند؛ اما از نظر برخی صاحب‌نظران اجرای بی قید و شرط اصول مدیریت استراتژیک چندان مطلوب نیست، بلکه برخورداری از تفکر و دید مدیریت استراتژیک است که بسیار حایز اهمیت می‌باشد (مورگان، ۱۹۹۳). بنابراین، حداقل انتظاری که از مسؤولان بخش تجارت خارجی می‌توان داشت، برخورداری از بینش استراتژیک است.

### ۳- نتیجه‌گیری

به دلیل ویژگی ماهیت و قواعد دینامیک بازی تجاری از طریق سیستم بازخورد، تعیین قواعد و تصمیم‌گیریهای مرتبط با این حوزه همراه با نظارت و بازنگری در سیاستها، تکنیکها و تاکتیکها، باید با مشارکت فراگیر و سازمان یافته عاملان و بازیگران در اصناف و فعالیتهای مختلف تجاری صورت گیرد.

بنابراین، تحول اساسی در سازماندهی و تشکیلات و تشکلهای تجاری اعم از خصوصی و دولتی، و بازنگری در نقش، هدایت و راهبری آنها در تمامی شوراها، کمیته‌های

1. Intrest Groups
2. Central Control
3. Feedback System

حقیقت، نوعی تفکیک حقوقی در مسؤولیت دولت و کارفرمایان صورت می گیرد تا محرکی برای پویایی تولید و انگیزه‌ای برای استخدام بیشتر کارگران در انتظار کار باشد.

ج - قیمت مواد اولیه، انرژی و منابع سرمایه ریالی و ارزی «پس از طی دوره گذر و زمان تعیین شده» بدون تبعیض و بر اساس ساز و کار بازار تعیین و به واحدهای تولیدی و خدماتی عرضه می گردد؛ به عبارت دیگر، حساسگری و عقلانیت تکنیکی جای بازیهای سیاسی را در تصمیم گیریهای سرنوشت ساز می گیرد. بنابراین، با تعریف دقیق، شفاف سازی، شکل گیری و تحقق حقوق مردمی (مصرف کنندگان، کارگران و غیره) عدالت اجتماعی همراه با توسعه‌ای پویا به صورت همزمان به اجرا درمی آید. لازم به یادآوری است که روشهای اعمال شده در گذشته - که به نام جانبداری از حقوق مصرف کننده و یا حقوق کارگران و با شعار آرمانی و مقدس عدالت اجتماعی صورت می گرفت - در حقیقت، اجرای قاعده برابری بوده که خود مخل و متضاد عدالت اجتماعی است (بین دو مقوله برابری و عدالت تفاوت زیادی وجود دارد. این دو مقوله کاربردهای متفاوتی دارند که در جای دیگری باید مورد بررسی قرار گیرد). بنابراین، انرژی ارزان و با قیمت مساوی برای همه، نان ارزان برای همه، قیمت‌های تعیین شده کالاها و نیز خدمات زیر قیمت تمام شده برای همه، ریشه تولید و سرمایه گذاری در این بخشها را می خشکاند، کارایی واحدهای تولیدی را فدای سیاست برابری می کند و عدالت اجتماعی مورد نظر و اشتغال برای خیل عظیم بیکاران نه تنها تحقق نمی یابد، بلکه به دلیل نهادینه شدن سیاستهای یاد شده نوعی مشروعیت<sup>۱</sup> کاذب در جامعه به وجود می آورد که در ساختار فکری مردمی رسوخ می کند و عقلانیت تکنیکی را مقهور و مغلوب عقلانیت سیاسی می سازد. البته، زدودن این تفکرات و جایگزین کردن الگوی عقلانی - فکری، که ضامن منافع بلندمدت عامه و رفاه ملی باشد، نیرویی دو چندان می طلبد.

هیچ گونه حمایت و یارانه‌ای، به خود اختصاص دهند. حمایتها اعم از تعرفه‌ها، محدودیتهای مقداری، حمایتهای ارزی و غیره، فقط برای یک بار و نه بیشتر، در دوران نوزادی / طفولیت<sup>۲</sup> تخصیص می یابند و در این صورت، طفل سی ساله پیری، نظیر پیکان (ایران خودرو) و یا گروه ماشینهای سواری کنونی، دیگر توجیه نخواهند داشت و مصرف کنندگان نه تمایل دارند و نه قادرند که تاوان عدم کارایی آنها را بپردازند.

۲- اصول کارایی<sup>۳</sup> از «برابری»<sup>۴</sup> تفکیک می گردد:

طی یک دوره زمانی معین، قوانین حاکم بر تولید بر اساس اصل «کارایی» تغییر و تحول می یابند. بنابراین، الف - قیمت تمامی کالاها و خدمات در بخش کشاورزی، صنعت و معدن (به استثنای کالاهای عمومی که قواعد خاص خود را دارند) بر اساس ساز و کار بازار، توانایی و خود اتکایی آن بخش (تحمیل نکردن بار هزینه‌ها بر دوش دولت و مردم) تعیین می گردند. در خصوص برخی کالاهای استراتژیک که عدم خود کفایی آنها در شرایط خاص تهدیدی ملی محسوب می شود، مقررات ویژه‌ای بر آنها اعمال می گردد. در این صورت، تولیدات کشاورزی همانند وضعیت کنونی تنبیه نمی شوند و گستره عظیمی از کالاهای صنعتی مطابق با رویه حاضر، زیان عدم کارایی خود را بر مصرف کنندگان تحمیل نخواهند کرد.

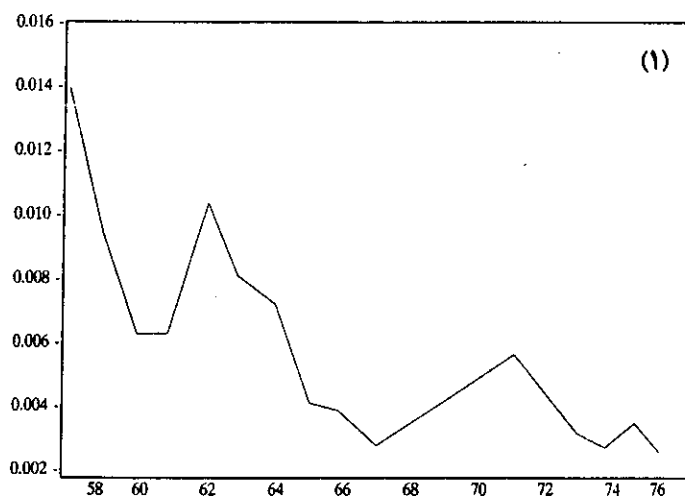
ب - اشتغال نیروی کار بر اساس کارایی و اصل بازدهی نزولی نیروی کار در قانون کار بازنگری می شود و بیمه بیکاری نیروی کار متمایل به کار و یا کارگران ناتوان و از کار افتاده را دولت و یا اتحادیه آنها تأمین و پرداخت می کند، نه اینکه کار فرمایان را متعهد ساخته و بر آنها تحمیل نمایند. البته، منابع تأمین این هزینه‌ها، مالیات‌هایی خواهند بود که از همین واحدهای مولد و توانمند تولیدی گرفته می شود. در

در صحنه‌های بین‌المللی، نظیر عضویت با اقتدار و قدرتمند در همگرایی‌های منطقه‌ای و جهانی، همچون سازمان تجارت جهانی (WTO)، می‌باشد. □

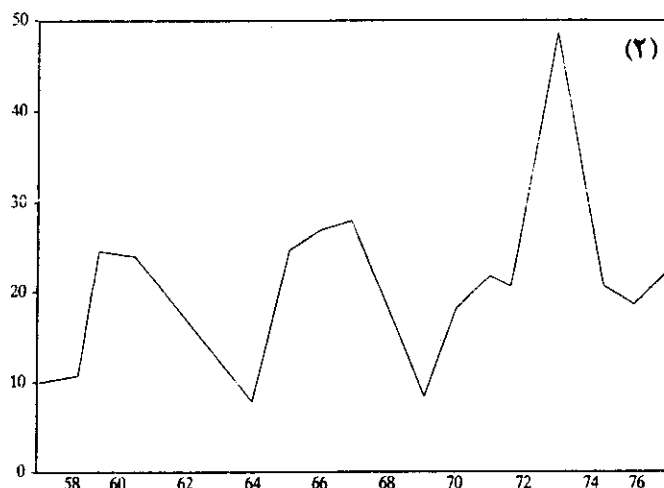
۳- روند آزاد سازی و خود انکابی مذکور در دوره تعیین شده، براساس اصل «نسبت تکامل نهادی و درجه آزاد سازی» اعمال می‌گردد. و این تنها راه برای آمادگی و زمینه‌سازی برای حضور

### ضمایم

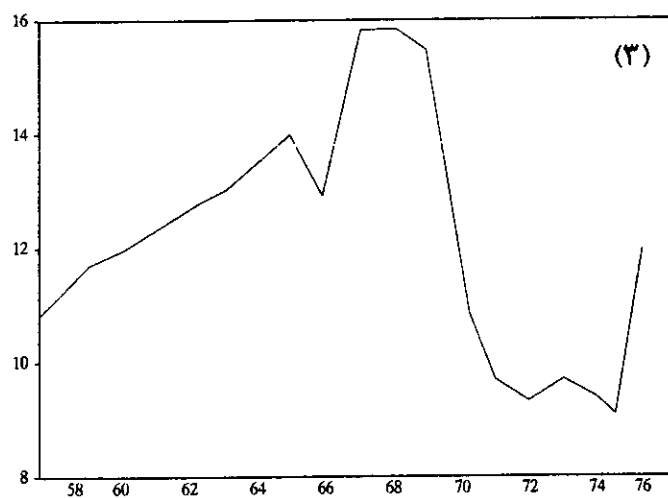
#### نمودار متغیرهای کلان اقتصادی



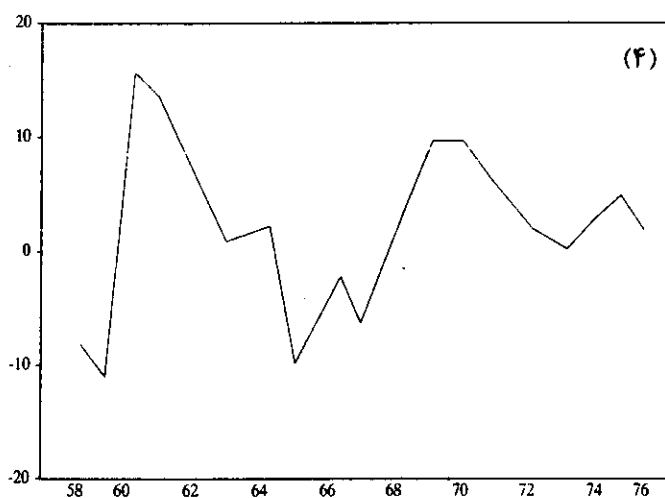
سهم از تجارت



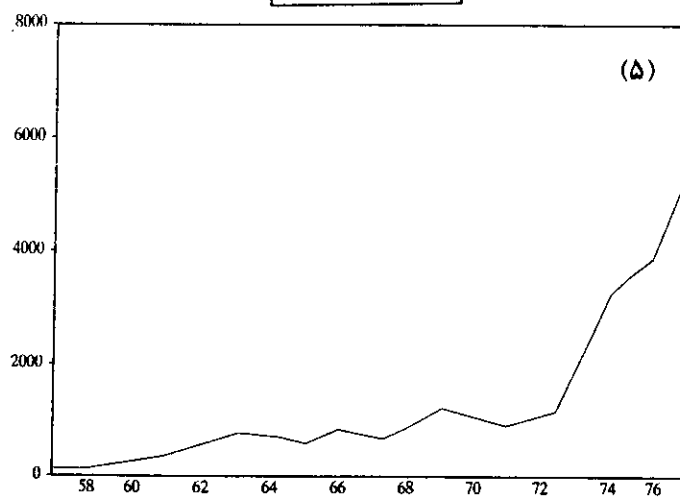
تورم



بیگاری



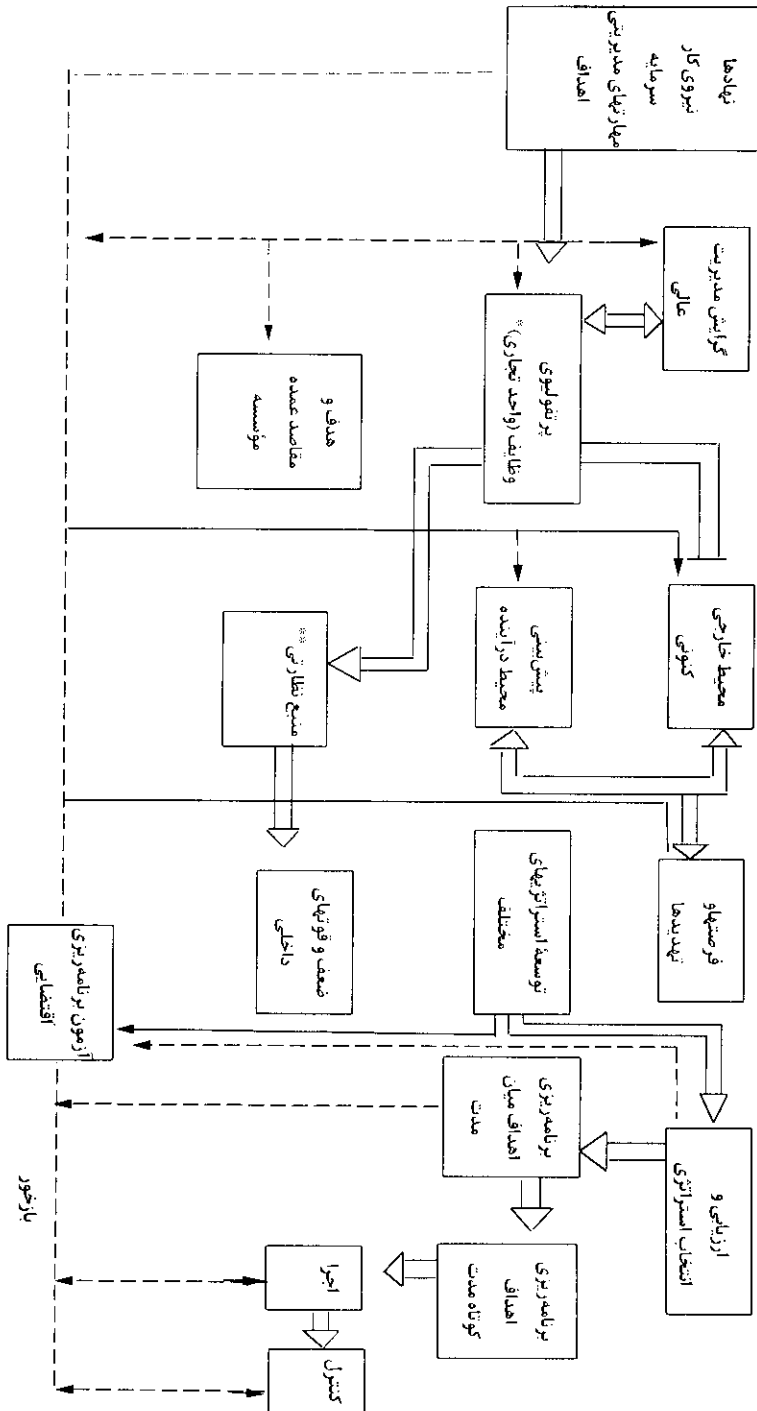
نرخ رشد



نرخ ارز



نمودار شماره ۱-۸- مدل مدیریت استراتژیک



## منابع

- التجایی، ابراهیم (۱۳۷۸)، *بررسی یک الگوی تجاری مطلوب برای ایران*، پایان نامه کارشناسی ارشد به راهنمایی دکتر علیرضا رحیمی بروجردی، دانشگاه تهران.
- توکلی، اکبر و مسعود هاشمیان اصفهانی (۱۳۷۸)، *تأثیر صادرات بر صنایع کشور*، دوره ۱۳۴۶-۷۶، پژوهشنامه بازرگانی سال سوم، شماره ۱۰.
- جلالی نائینی، سید احمد رضا و محمد رضا زاده محمدی (۱۳۷۵)، *صادرات و رشد اقتصادی*، پژوهشنامه بازرگانی، شماره ۱.
- مشیری، مجید، *برنامه استراتژیک به منظور ارتقاء بهره‌وری در صنعت نوشابه با تاکید بر گروه زمزم*، دانشگاه صنعتی امیر کبیر.
- مصورنیا، سهیلا، (۱۳۷۶)، *بررسی رابطه رشد اقتصادی و رشد صادرات بر اساس آزمون علیت گرنجر*، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر محمود متوسلی، دانشگاه تهران.
- والیانی، شهره (۱۳۷۷)، *تحلیل (ساختاری - عملکردی - راهبردی) رشد اقتصادی، صادرات غیرنفتی و مزیت‌های به کار گرفته نشده صنعتی*، پایان نامه کارشناسی ارشد، به راهنمایی دکتر فرزین وش، دانشکده اقتصاد دانشگاه تهران.
- Ballassa, Bela (1978) **"Export & Economic Growth, Further Evidence"**, Journal of Development Economics, No. 12.
- Branson, W.H. (1989) **"Macroeconomic Analysis and Policies"**, Mc Graw -Hill, New York.
- Feder, Gershon (1982) **"On Export & Economic Growth"**, Journal of Development Economics, No. 12.
- Goldsmith, A.A (1996) **"Strategic Thinking in Internatioinal Development Using Mangement Tools to See The Big Picture"**, World Development – Vol. 24, No. 9.
- Goulet , D. (1986) **"Three Rationalities in Development Decision Making"**, World Development Vol. 14 , No.2 .
- Holt, D.H. (1993) **"Mangement Principles and Practices"**, Third, Edi, Prentice Hall, U.S.A.
- Ingham,B. (1993) **"The Meaning of Development: Interaction Between"New and old Ideas"**, World Development, Vol. 21, No. 11.
- Jones, G. R. Hill, CH. W.L. (1989) **"Strategic Mangement"**, An Integrated Approach, Houghton Mifflin, Company.
- Khan, M.S. and D. Villanueve, (1997) **"Macroeconomic Policies and Long Term Growth"**, IMF.
- Michealy, Midheel (1971) **"Export & Growth: An Empirical Investigation"**, Journal of Development Economics, Vol. 4 .
- Morgan, E. & et.al, (1993) **"Thinking Strategically About Development"**World Development, Vol. 21, No. 12.
- Scott, C. & S. Fainstein, (1996) **"Readings in Planning"**, Black Well Publishers.
- Shirt, S. (1983) **"Strategic Management"**, Mc Graw - Hill, New York.
- Weihrich, H & H. Koontz, (1993), **"Management; A Global Perspective"**,Tenth Edi. International Student Edition.