



فناپ
FANAP



گروه پژوهشی صنعتی ایران
انجمن صنایع ایران

استراتژی‌های کسب و کار در بازارهای نوظهور راهنمای برنامه‌ریزی و اجرا

نویسندگان

تارن کانا، کریشنا پالپو، ریچارد بولاک

مترجمان

حامد محبی

بنفشه عطرسائی

ویراستار

بابک وطن‌دوست

WWW.ketab.ir

سرشناسه:	کانا، تارن؛ Khanna, Tarun
عنوان و نام پدیدآور:	استراتژی‌های کسب‌وکار در بازارهای نوظهور، راهنمای برنامه‌ریزی و اجرا/ نویسنده تارن کانا، کریشنا.جی. پاپو، ریچار.دج. بولاک؛ مترجم حامد محبی، بنفشه عطرسائی؛ ویرایش بابک وطن‌دوست
مشخصات نشر:	تهران: آریانا قلم، ۱۳۹۲.
مشخصات ظاهری:	۲۲۴ ص.
شابک:	۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۳۹-۹
یادداشت:	Winning in Emerging Markets: a Road Map for Strategy and Execution, 2010
موضوع:	شرکت‌های چندملیتی، بازاریابی، مدیریت
موضوع:	جهانی شدن - جنبه‌های اقتصادی
رده‌بندی کنگره:	HF۱۰۰۸/ک۹س۴ ۱۳۹۲
رده‌بندی دیویی:	۶۵۸/۴۰۱۲۰۹۱۷۲۴
کتاب‌شناسی ملی:	۲۹۲۴۳۳۶



استراتژی‌های کسب و کار در بازارهای نوظهور راهنمای برنامه‌ریزی و اجرا

نویسندگان: تارن کانا، کریشنا پالپو و ریچارد بولاک

مترجمان: حامد محبی، بنفشه عطرسانی

ویراستار: بابک وطن دوست

طراح جلد: الهه فرج‌عصری

صفحه‌آرایی: داریوش گل‌سرخ‌ی

لیتوگرافی و چاپ: واژه پرداز اندیشه

شمارگان: ۲۰۰۰ نسخه

شابک: ۹۷۸-۶۰۰-۶۲۲۷-۳۹-۹

چاپ اول: پاییز ۱۳۹۲

ناشر: آریانا قلم، همه حقوق برای گروه پژوهشی صنعتی آریانا محفوظ است و هرگونه تقلید و استفاده از این اثر به هر شکل، بدون اجازه کتبی ممنوع است.

نشانی: خیابان سهروردی جنوبی، ملایری پور غربی، پلاک ۳۷، واحد ۱

تلفن: ۸۸۳۴۲۹۱۰

فروشگاه اینترنتی: www.aryanaghalam.com

بیشتر کتاب‌های مدیریتی که تاکنون در ایران ترجمه و منتشر شده است مبتنی بر قواعد کسب‌وکار در کشورهای پیشرفته می‌باشند. این کتاب‌ها را اساتید دانشگاه‌های برتر جهان یا مدیران و مشاوران شرکت‌های بزرگ بین‌المللی نوشته‌اند. آموزه‌های آن‌ها مبتنی بر تجارب و الگوهای مدیریت در کشورهای توسعه‌یافته است. یعنی جایی که زیرساخت‌های متعددی در آن وجود دارد و نهادهای مختلف در آن شکل گرفته‌اند. به همین خاطر همواره این تردید مطرح می‌شود که تا چه حد ایده‌ها، تکنولوژی‌ها و مفاهیمی که این کتاب‌ها توصیه می‌کنند در سایر کشورها قابل پیاده‌سازی هستند.

نویسندگان این کتاب که از اساتید دانشگاه‌ها و اساتید ارشد خود نیز به ناکارآمدی برخی از این تألیف‌ها در بازارهای نوظهور واقفند، آن‌ها با درک تفاوت کار در این کشورها و مطرح کردن بحث خلأهای نهادی، تفاوت‌های اصلی در زیرساخت‌ها و اقتضائات بازارهای رشدیافته غربی و بازارهای نوظهور را بیان می‌کنند و با ارائه مثال‌های کاربردی از شرکت‌های چند ملیتی فعال در بازارهای نوظهور و شرکت‌های برخاسته از این بازارها ایده‌ها و راه‌حل‌هایی کاربردی ارائه می‌دهند.

علت انتخاب این کتاب توسط انتشارات آریانا قلم نیز نگاه ویژه‌ی این کتاب و مثال‌ها و موردهایی است که توسط این اساتید ارائه می‌شود. انتشارات آریانا قلم امیدوار است این کتاب راهنمای عملی مناسبی برای مدیران و کارآفرینان فعال در بازار ایران و سایر بازارهای نوظهور منطقه باشد. در پایان از مدیریت شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسارگاد آریانا (فناپ) که با حمایت از انتشار این کتاب همراه ما بودند و همچنین از جناب آقای حامد محبی و سرکار خانم بنفشه عطرسائی که ترجمه این کتاب را برعهده گرفتند و از جناب آقای بابک وطن‌دوست به خاطر ویرایش کتاب، کمال تشکر را دارم.

سمیه محمدی
مدیر انتشارات آریانا قلم

به نظر می‌رسد شکل تجارت در دنیای امروز تغییر یافته باشد. در دهه‌ی گذشته، قدرت‌های جدید اقتصادی نظیر برزیل، روسیه، هند، چین و آفریقای جنوبی ظهور یافته‌اند که توانسته‌اند با استفاده از مزیت‌های ویژه‌ی خود ابرقدرت‌های سنتی اقتصاد جهان را بعضاً حتی به چالش بکشند. جالب اینجاست که ساز و کارهای اقتصادی (و به ویژه نهادهای اقتصادی) در این قدرت‌های نوظهور، با قدرت‌های پیشین کاملاً متفاوت است. این، مدعایی است که نویسندگان این کتاب - به‌عنوان افرادی که بیش از ۱۵ سال به تحقیق درباره‌ی این بازارهای نوظهور اشتغال داشته‌اند - به‌عنوان ایده‌ی اولیه‌ی خود در نظر گرفته و تلاش نموده‌اند چارچوب‌هایی ساختاری برای تفکر درباره‌ی ماهیت و میزات تفاوت میان بازارهای نوظهور و رشد یافته را توسعه دهند.

حال برای ما مخاطبان پارسی زبان این کتاب، سوال اینجاست که توجه به ساختار بازارهای نوظهور مورد بحث چه فوایدی می‌تواند برای اقتصادی همچون ایران داشته باشد. در دیدگاهی منصفانه، بسیاری از زیرساخت‌ها و اسباب و لوازم رشد اقتصادی سریع در کشورهای مورد بررسی، بسیار بیشتر و بهتر از ایران توسعه و شکل یافته‌اند. چنانچه این دیدگاه را مدنظر قرار دهیم، مطالعه درباره‌ی بازارهای نوظهور برای فعالیت کسب و کار ایران چندان سودمند نخواهد بود. اما نباید این نکته را نیز از نظر دور داشت که در شرایط رقابت سریع اقتصادی جهان، ایران نیز چاره‌ای جز بهبود ساختارها و نهادهای اقتصادی خود نداشته و چنانچه بخواهد خود را پایبند به اهداف سند چشم‌انداز ۱۴۰۴ (به‌عنوان برنامه‌ی استراتژیک در سطح ملی) بداند، لازم است اولاً نسبت به تعیین اهداف مناسب اقدام نموده و ثانیاً از تجارب دیگر کشورها در این راه بهره گیرد. با این دیدگاه مطالعه‌ی این دست بازارها می‌تواند بسیار راهگشا بوده و دشواری‌های طی این مسیر را کوتاه سازد.

شرکت فناوری اطلاعات و ارتباطات پاسارگاد آریان (فناپ) نیز به‌عنوان هلدینگ فناوری اطلاعات و ارتباطات گروه مالی پاسارگاد، خود را متعهد به ایفای نقشی موثر در توسعه‌ی اقتصاد ملی می‌داند؛ بویژه با توجه به این نکته که فناوری اطلاعات و ارتباطات، یکی از بنیان‌های توسعه‌ی اقتصادی در دنیای امروز به شمار می‌رود. این شرکت، با همین دیدگاه اقدام به حمایت از انتشار این کتاب نموده و امیدوار است گسترش دانش در این زمینه و سایر زمینه‌های تحقیقاتی مشابه بتواند به‌عنوان گامی هرچند اندک در اعتلای ایران تلقی گردد. این شرکت همچنین مراتب تشکر صمیمانه‌ی خود را از حسن ظن گروه پژوهشی و صنعتی آریانا و انتشارات آریانا قلم و بویژه مهندس مجتبی اسدی و سرکار خانم سمیه محمدی نسبت به شرکت فناپ ابراز می‌دارد.

دکتر شهاب جوانمردی

مدیرعامل

سنت دیرین و رفتار تغییرناپذیر سرمایه این است که هیچ‌گاه از جستجو و یافتن فرصت‌های جدید و نوظهور غافل نمی‌شود. جریان سرمایه از حرکت باز نمی‌ایستد و به محض باز شدن دریچه‌ای جدید به سمت آن سرازیر می‌شود. سیر تحولات جهانی که دهه‌های پایانی قرن بیستم را با دهه ابتدایی قرن بیست و یکم پیوند می‌زند منجر به پدید آمدن بازارهای تازه‌ای شده است، بازارهایی که علی‌رغم نقصان، سرشار از فرصت‌های اقتصادی متفاوت برای سرمایه‌گذاران هستند. این بازارها که به بازارهای نوظهور شهرت یافته‌اند از چند جهت شایسته واکاوی عمیق‌اند: از طرفی فرصتی یگانه برای ابرشرکت‌های چندملیتی‌اند که به دنبال گریز از رکود یا دست‌کم رشد کم‌فروغ بازارهای توسعه یافته‌اند و از طرف دیگر بستری مناسب برای ظهور غول‌های نوپایی هستند که نه تنها ورود شرکت‌های دی‌بی‌بی برآمده از اقتصادهای توسعه یافته را به بازارهای نوظهور دشوار می‌کنند بلکه امیدوارانه سودای جهانی شدن را در سر می‌پرورانند. آنچه گفته شد نمایی است از نظم نوین اقتصاد جهانی و بازیگران تازه‌واردی که بیش از پیش بر نقش خود در این نظام جدید پافشاری می‌کنند.

کتاب حاضر که محصول بیش از یک دهه پژوهش خستگی‌ناپذیر دو استاد برجسته دانشکده کسب‌وکار هاروارد است به روایت بسیاری از صاحب‌نظران جامع‌ترین، عمیق‌ترین و نوآورانه‌ترین اثری است که تاکنون پیرامون بازارهای نوظهور نگاشته شده است. آنچه این کتاب را منحصر به فرد می‌کند، ارائه چارچوبی عملیاتی برای درک مختصات ویژه این بازارها و شناسایی چالش‌ها و فرصت‌های کسب‌وکار در آن است.

کتاب پیش‌رو با هدف معرفی مفهوم بازارهای نوظهور به عنوان یکی از مهمترین مؤلفه‌های شکل‌دهنده نظم نوین جهانی به جامعه دانشگاهی و حرفه‌ای ایران که بیش‌تر در معرض مفاهیم رایجی مانند کشورهای جهان سوم و اقتصادهای در حال توسعه بوده است، انتخاب و ترجمه شده است. امید است دانشگاهیان، صنعتگران، صاحبان کسب‌وکار، کارآفرینان و سیاست‌گذاران اقتصادی در ایران، هر یک فراخور نیاز و علاقه‌ای که به موضوع این کتاب دارند بتوانند از آن بهره کافی ببرند.

حامد محبی
بنفشه عطرسائی

فهرست مطالب

۵	سخن ناشر
۸	پیش‌گفتار مترجمان
۱۳	پیش‌گفتار مؤلفان
۷۱	مقدمه

فصل اول

۲۷	ماهیت خلأهای نهادی در بازارهای نوظهور
۳۰	چرا بازارها با شکست مواجه می‌شوند و چگونه باید آن‌ها را به کار انداخت
۳۵	بازارهای توسعه‌یافته چگونه کار می‌کنند
۳۵	بازارهای محصول
۳۷	بازارهای سرمایه
۳۸	بازارهای نیروی کار
۳۸	تعریف ساختاری بازارهای نوظهور

فصل دوم

۴۱	شناسایی و پاسخ به خلأهای نهادی
۴۹	محیط کلان
۵۳	بخش‌های بازار در بازارهای نوظهور
۵۵	پاسخ به خلأهای نهادی
۵۶	تکرار یا سازگاری؟
۵۷	رقابت یا همکاری؟
۵۷	پذیرش بافت و محیط بازار یا تلاش برای تغییر آن؟

۵۸

ورود، انتظار یا خروج؟

۵۹

خلأهای ماندگار، استراتژی‌های مستحکم

فصل سوم

۶۷

استفاده از خلأهای نهادی به عنوان فرصت‌های کسب‌وکار

۶۷

شناسایی فرصت‌ها برای پر کردن خلأهای نهادی

۶۸

طبقه‌بندی واسطه‌های بازار

۷۰

ارزش واسطه‌های بازار

۷۱

بهره‌گیری از فرصت‌های موجود برای پر کردن خلأهای نهادی

۷۶

بخش‌بندی بازار برای واسطه‌ها: شرکت بلو ریور کپیتال

۸۰

سازگار نمودن مدل‌های واسطه‌ای: درمیت. کام

۸۴

ارتقاء زنجیره ارزش واسطه‌گری: لی اندفانگ

۸۹

جایگزینی واسطه‌ها: متروکس اند کری

۹۳

پر کردن خلأها در بازارهای نوظهور

فصل چهارم

۹۵

شرکت‌های چندملیتی در بازارهای نوظهور

۹۶

مواجهه با خلأهای نهادی

۹۸

پاسخ به خلأهای نهادی

۹۹

تکرار یا سازگاری؟

۱۰۱

رقابت مستقل یا همکاری؟

۱۰۱

پذیرفتن بافت و محیط بازار یا تلاش برای تغییر آن؟

۱۰۲

ورود به بازار، منتظر ماندن یا خروج از بازار؟

۱۰۲

شرکت‌های چندملیتی در بازارهای نوظهور: مثال‌ها

۱۰۴

تکرار یا سازگاری؟ جنرال‌موتورز در چین

۱۱۰

تکرار یا سازگاری؟ اورنال در هند

۱۱۲

تطابق سازمانی

۱۱۴

رقابت مستقل یا همکاری؟ مایکروسافت در چین

۱۱۸

شرکت خدمات درمانی جنرال الکتریک در بازارهای نوظهور

۱۲۲

پذیرفتن بافت و محیط بازار یا تلاش برای تغییر آن؟ مک‌دونالد در روسیه

- ۱۲۴ پذیرفتن بافت و محیط بازار یا تلاش برای تغییر آن؟ مونسانتو در برزیل
- ۱۲۸ ورود به بازار، منتظر ماندن یا خروج از بازار؟
- ۱۲۹ ورود به بازار، منتظر ماندن یا خروج از بازار؟ هوم‌دیپات در بازارهای نوظهور
- ۱۳۱ ورود به بازار، منتظر ماندن یا خروج از بازار؟ تتراپک در آرژانتین
- ۱۳۴ مدیریت خلأها و رشد در بازارهای نوظهور

فصل پنجم

- ۱۳۷ غول‌های نوظهور: رقابت در خانه
- ۱۳۸ مواجهه با خلأهای نهادی و رقابت چندملیتی
- ۱۳۹ واکنش به خلأهای نهادی
- ۱۳۹ تکرار یا سازگاری؟
- ۱۴۳ رقابت مستقل یا همکاری؟
- ۱۴۳ پذیرفتن بافت و محیط بازار یا تلاش برای تغییر آن؟
- ۱۴۴ ورود به بازار، منتظر ماندن یا خروج از بازار؟
- ۱۴۴ غول‌های نوظهوری که در بازار محلی‌شان رقابت می‌کنند: مثال‌ها
- ۱۴۴ تکرار یا سازگاری؟ تاتاموتورز
- ۱۴۹ تکرار یا سازگاری؟ کوزان
- ۱۵۲ رقابت مستقل یا همکاری؟ بهارتی ایرتل در هند
- ۱۵۵ رقابت مستقل یا همکاری؟ دوگوس گروپ در ترکیه
- ۱۵۹ پذیرفتن بافت و محیط بازار یا تلاش برای تغییر آن؟ حایر در چین
- ۱۶۴ ورود به بازار، منتظر ماندن یا خروج از بازار؟ شرکت‌های نرم‌افزاری در هند
- ۱۶۷ گروه‌های تجاری
- ۱۷۲ تبدیل شدن به یک غول نوظهور

فصل ششم

- ۱۷۵ غول‌های نوظهور: جهانی شدن
- ۱۷۵ استراتژی‌هایی برای جهانی شدن
- ۱۷۷ تکرار مدل‌های کسب‌وکار در بازارهایی با شباهت‌های ساختاری
- ۱۷۸ سازگار کردن مدل‌های کسب‌وکار با بازارهای توسعه‌یافته
- ۱۷۹ کسب قابلیت‌های جهانی از طریق نهادهای جهانی

- ۱۸۰ تکرار مدل‌های کسب‌وکار در بازارهایی با شباهت‌های ساختاری: زین
- ۱۸۴ تکرار مدل‌های کسب‌وکار در بازارهایی با شباهت‌های ساختاری
- ۱۸۷ سازگار کردن مدل‌های کسب‌وکار با بازارهای توسعه‌یافته: حایر
- ۱۹۲ سازگار کردن مدل‌های کسب‌وکار با بازارهای توسعه‌یافته: صنایع دارویی تو
- ۱۹۵ سازگار کردن مدل‌های کسب‌وکار با بازارهای توسعه‌یافته: بانک آی.سی.آی.سی.آی
- ۱۹۹ کسب قابلیت‌های جهانی از طریق نهادهای جهانی
- ۲۰۰ قرار گرفتن در فهرست بورس‌های خارجی
- ۲۰۲ بلعیدن شرکت‌های خارجی: تاتاموتورز
- ۲۰۵ خرید شرکت‌های خارجی: شرکت هندی نیکولاس پیرامال (ان.پی.آی.ال)
- ۲۰۶ خرید شرکت‌های خارجی: تی.سی.آل
- ۲۰۷ جهانی‌سازی گول‌های نوظهور

فصل هشتم

عرصه نوظهور

- ۲۱۱ اقدامات کلیدی در بازارهای نوظهور
- ۲۱۸ آزمایش سازگاری مدل‌های کسب‌وکار با بازارهای نوظهور
- ۲۱۸ جایگاه کسب‌وکار خود را به‌عنوان شریک پیشرفت تثبیت کنید
- ۲۱۹ توازن بلندپروازی و فروتنی در بازارهای نوظهور
- ۲۲۰ توجه به مخاطرات موجود در بازارهای نوظهور
- ۲۲۱ آینده نوظهور

پیش‌گفتار مؤلفان

سیر تحقیقاتی این کتاب از پانزده سال قبل آغاز شد، زمانی که مشغول تدریس یک برنامه‌ی اجرایی در دانشکده‌ی کسب‌وکار هاروارد^۱، با عنوان مدیریت موقعیت‌های جهانی در چین و هند بودیم. مخاطب این برنامه، شرکت‌های چندملیتی و سرمایه‌گذاران غربی علاقه‌مند به فرصت‌های تجاری در بازار به سرعت در حال رشد چین و بازار در حال آزادسازی هند بودند. در بمبئی راتان تاتا^۲، رئیس شرکت تاتا سانز لیمیتد^۳ را دعوت کردیم تا به‌عنوان بخشی از این برنامه‌ی اجرایی، استراتژی شرکت تاتا در بازار جدید هند را برای گروه مخاطب‌مان تشریح کند. ما از دیدن واکنش مدیران غربی نسبت به طرح‌های بلندپروازانه‌ی تاتا برای بهره‌برداری از فرصت‌های جدید شگفت‌زده شدیم. تجربه‌ی این مدیران اجرایی در بازارهای غربی آن‌ها را متقاعد کرده بود که گروه‌های تجاری بازارهای نوظهور مانند گروه تاتا، قاعدتاً از شرکت‌های متعددی با کسب‌وکارهای مجزا و ظاهراً نامرتبط تشکیل شده‌اند که در خطایی تاریخی محکوم به پیمودن مسیر دایناسورها هستند، مگر اینکه دوباره از اساس بازسازی شوند و روی یک یا دو کسب‌وکار اصلی تمرکز کنند. این اختلاف میان روش تفکر رهبران ارشد بازارهای نوظهور مانند راتان تاتا و رهبران شرکت‌های چندملیتی در برنامه‌ی اجرایی ما پیرامون کاربرد استراتژیک فرصت‌های بازارهای نوظهور واقعاً شگفت‌انگیز و جالب بود.

برداشت‌های متنوع و بسیار متفاوت درباره‌ی روش صحیح کسب‌وکار در بازارهای نوظهور تنها محدود به برنامه‌ی ما نبود. ما با بررسی گسترده‌تر، پی بردیم که بسیاری از مدیران اجرایی شرکت‌های چندملیتی و دانشگاهیان و مشاوران نظرات خود درباره‌ی استراتژی و اجرا را در درجه اول بر اساس داده‌های بازارهای رشدیافته‌ی غربی ارائه می‌کنند و فرض‌شان بر این است که آنچه در غرب عمل شده است می‌تواند در بازارهای نوظهور هم عملی باشد. استدلال آن‌ها این است که چرا بازارهای نوظهور نباید از درس‌های سختی که بازارهای توسعه‌یافته در مسیر تکامل آموخته‌اند عبرت بگیرند و از بهترین

1. Harvard Business School
2. Ratan Tata
3. Tata Sons Limited

شیوه‌های آن‌ها استفاده کنند؟ اما رهبران تجاری و کارآفرینان بازارهای نوظهور، بر اساس تجارب محیطی و درایت خود معتقد بودند که بازارهای نوظهور بازارهایی متفاوت هستند. حق با چه کسی است؟ چرا برداشتها درباره کسب‌وکار در بازارهای نوظهور تا این حد در میان این دو گروه متفاوت است؟ قابل اطمینان‌ترین توصیه‌ای که می‌توان درباره چگونه پیروز شدن در بازارهای نوظهور برای مدیران ارشد شرکت‌های چندملیتی و سرمایه‌گذاران غربی- و رهبران تجاری و کارآفرینان بازارهای نوظهور- داشت چیست؟ این‌ها سؤالاتی هستند که ما را به سوی سفر ۱۵ ساله تحقیقاتی و آموزشی‌مان رهنمون شدند.

در این سفر، ما شرکت‌های بسیاری را بررسی کردیم و مشاهدات خود درباره کسب‌وکار در بازارهای نوظهور را به رشته تحریر درآوردیم، از جمله درباره کارآفرینان بازارهای نوظهور که تلاش می‌کنند تا شرکت‌هایی در سطح جهانی بسازند، شرکت‌های چندملیتی که تلاش می‌کنند تا فرصت‌های جدید را در بازارهای نوظهور عظیم ایجاد کنند و سرمایه‌گذارانی که هر دو طرف را تأمین مالی می‌کنند. شرکت‌های چندملیتی مورد بررسی ما شامل ژنرال موتورز^۱ در چین، اورثال^۲ در هند، مونسانتو^۳ در برزیل، مک دونالدز^۴ در روسیه، هوم دیپات^۵ در چین، تتراپک^۶ در آرژانتین، مایکروسافت^۷ و جی.ای.هلت کر^۸ در چین و هند و متروکش اندکری^۹ در روسیه، چین و هند بودند. شرکت‌های متعلق به بازارهای نوظهور مورد بررسی نیز شامل: حایر^{۱۰} از چین، تاتا گروپ^{۱۱} از هند، دوگاش گروپ^{۱۲} از ترکیه، سیمکس^{۱۳} از مکزیک، آگورا^{۱۴} از لهستان، جولیپی فود^{۱۵} از فیلیپین، سوث آفریکا بریوری^{۱۶} از آفریقای جنوبی، لی اند فانگ^{۱۷} از هنگ‌کنگ و بلوریور کپیتال^{۱۸} از هند بودند. ما مقاله‌های بیشماری در مجله‌های دانشگاهی مربوط به موضوعات استراتژیک، اقتصادی و سرمایه‌گذاری با استفاده از داده‌های به دست آمده از چندین بازار نوظهور و صدها شرکتی که در این بازارها به کسب‌وکار مشغولند منتشر کردیم؛ و در نهایت چندین مقاله در مجله هاروارد بیزینس ریویو^{۱۹} نوشتیم و یافته‌ها و رئوس پیشنهادهای خود را تحت این عنوان‌ها بیان کردیم: «چرا استراتژی‌های متمرکز ممکن است انتخاب‌های اشتباهی برای بازارهای نوظهور باشند؟»، «روش صحیح بازسازی همکاری‌ها در بازارهای نوظهور»، «استراتژی‌های مناسب برای بازارهای نوظهور» و «غول‌های نوظهور: راه‌اندازی شرکت‌هایی در سطح جهانی». ما همچنین این ایده‌ها را به صدها مدیر و دانشجوی مدیریت کسب‌وکار در دانشکده کسب‌وکار هاروارد و بسیاری از شرکت‌ها در سراسر جهان آموزش دادیم.

1. General Motors
5. Home Depot
9. Metro Cash & Carry
13. Cemex
17. Li & Fung

2. L'Oréal
6. Tetrapak
10. Haier
14. Agora
18. Blue River Capital

3. Monsanto
7. Microsoft
11. Tata Group
15. Jollibee Food

4. McDonalds
8. GE Healthcare
12. Doğuş Group
16. South Africa Brewery
19. Harvard Business Review

هدف غایی این کتاب خلق چارچوبی ساختاری برای تفکر درباره ماهیت و میزان تفاوت‌ها بین بازارهای نوظهور و بازارهای رشدیافته از یک طرف و بین خود بازارهای نوظهور از طرف دیگر است. به این معنا که از یک طرف اقتصادهای به اصطلاح بریک^۱ (برزیل، روسیه، هند و چین) با ایالات متحده آمریکا، انگلستان و ژاپن متفاوت هستند و از طرفی این اقتصادها با یکدیگر نیز به شدت تفاوت دارند. ما چگونگی این امر را شرح می‌دهیم. به ویژه، چارچوبی را برای واسنجی این تفاوت‌ها در زیرساخت‌های سخت و نرم ارائه می‌دهیم. در این مسیر، آنچه برای محیط پیرامون ما در آمریکا بدیهی است اما بازارهای نوظهور فاقد آن هستند را خلأهای نهادی^۲ می‌نامیم؛ خلأهایی که در بازارهای نوظهور رخنه کرده‌اند و ما تلاش خواهیم کرد راه‌حلی برای مقابله با آن‌ها ارائه دهیم. به این ترتیب، این کتاب نقطه عطفی در این سیر و سلوک فکری هیجان‌انگیز ما به حساب می‌آید. از یک سو این شانس را داشته‌ایم که سفر خود را زمانی آغاز کنیم که بازارهای نوظهور تا به این حد شناخته شده و برطرف‌نشدنی نبودند. در نتیجه توانستیم حوصله به خرج دهیم، عمیق‌تر کاوش کنیم و درس‌های بزرگی را بیاموزیم. خوشبختانه بازارهای نوظهور همیشه توجه بسیاری از مدیران، دانشگاهیان و دانشجویان رشته کسب‌وکار را به خود جلب کرده‌اند. بحران اقتصادی اخیر که از غرب آغاز شده و به تمام دنیا سرایت کرده است نیز به دو دلیل اهمیت بازارهای نوظهور را دوچندان کرده است. اول این که افراد بسیاری در دنیای تجارت و در دولت‌ها به این باور رسیده‌اند که بخش قابل ملاحظه‌ای از رشد در دهه‌های آتی در بازارهای نوظهور به وقوع خواهد پیوست. دوم این که آموزه‌ها و نوآوری‌های بازارهای نوظهور ممکن است توجه بازارهای بلوغ‌یافته غربی را جلب کند، زیرا هنگامی که این اقتصادها درگیر پیامدهای بحران مالی هستند هزینه و ارزش برای مصرف‌کنندگان بیش از پیش اهمیت پیدا می‌کند. در هر حال خرسندیم که توانستیم ایده‌هایی بر پایه تحقیقی بی‌شتاب با موضوعی بجا ارائه دهیم.

ما از کمک‌های بی‌دریغ از منابع مختلف بهره برده‌ایم. در وهله اول و مهم‌تر از همه از مدرسه کسب‌وکار هاروارد سپاسگزاریم که در این دوره پانزده ساله محیط فکری مناسبی برای تمرکز بر تحقیق در اختیار ما قرار داد و با تأمین منابع مالی و نهادی ما را به پیگیری این تحقیق در طول این سال‌ها ترغیب کرد و فرصت‌های آموزشی قابل توجهی ایجاد کرد تا بتوانیم این ایده‌ها را با صدها دانشجوی دوره‌های کارشناسی ارشد کسب‌وکار آزمایش کنیم. ما از این دانشجویان و بسیاری دیگر از همکاران دانشگاهی که ما را در صیقل دادن این ایده‌ها یاری کردند صمیمانه سپاسگزاریم. دوم این که، قدردان رهبران کسب‌وکارهایی هستیم که موافقت کردند نظرات خود را با ما در میان بگذارند تا بتوانیم موردکاوی‌های ارائه شده در این کتاب را توسعه دهیم. بدون علاقه و تمایل آن‌ها به کمک، هرگز نمی‌توانستیم در جایگاهی باشیم که ایده‌های این کتاب

1. BRIC (Brazil, Russia, India, and China)

2. Institutional voids

را خلق کنیم. سوم این‌که بسیار سپاسگزار ریچارد بولاک هستیم که به‌مدت سه سال همکار تحقیقاتی‌مان بود و کمک کرد تا پژوهش‌هایمان را یکجا کنیم و به‌صورت کتاب درآوریم. بی‌شک او را همکاری ارزشمند می‌دانیم. نهایتاً از انتشارات هاروارد بیزینس پابلیشینگ^۱ تشکر می‌کنیم که تمام موردکاوی‌ها و مقالات ما را در نشریه هاروارد بیزینس ریویو منتشر کرد و در نتیجه بسیاری از ایده‌های این کتاب را در همان زمان تحقیق اشاعه داد. قدردانی ویژه خود را نثار دو ویراستار هاروارد بیزینس ریویو، دیوید چمپیون و آناند رامن می‌کنیم که بدون خستگی ما را در پیرایش ایده‌هایمان یاری کردند. این کتاب از تشویق و حمایت ویراستارانمان بسیار بهره برد: کریستن سندبرگ که ما را در شروع این پروژه یاری کرد و جاکلین مورفی که ما را در تکمیل آن همراهی کرد. مایلیم از اعضای دیگر تیم هاروارد بیزینس که در این پروژه ما را همراهی کردند نیز تشکر کنیم: دیوید گورین، انیا ویکروسکی، استفانی فینکس و آلیسون پیتز. همکاری با این متخصصان جهانی نشر حقیقتاً باعث افتخار ما بود.

از آنجا که ما در بوستون مستقر هستیم، پژوهش در زمینه بازارهای نوظهور به معنی اجبار به سفرهای مداوم و طولانی بود. این سفرها بدون پشتیبانی بی‌دریغ خانواده‌هایمان ممکن نبود. سپاس صمیمانه و بیکران خود را نثار همسران بسیار حامی و فرزندان فهیم‌مان می‌کنیم.

تارن کانا^۲ و کریشنا جی. پالپو^۳
بوستون، ماساچوست، آمریکا
نوامبر ۲۰۰۹

مقدمه

جهان به بازارهای نوظهور چشم دوخته است. در بیست سال اخیر، آزادسازی، رشد و جهانی شدن این اقتصادهای نوپا، آن‌ها را به منابع قابل توجه سود و فرصت و در عین حال اضطراب تبدیل کرده است. بازارهای نوظهور برای خانواده‌ها منبع کالاهای مصرفی ارزان قیمت و برای اغلب کاربران سردرگم کامپیوتر مکان پشتیبانی‌های برون سپاری شده و برای مدیران اجرایی شرکت‌های چندملیتی که گرفتار رکود و بحران مالی اقتصادهای توسعه یافته هستند، محرک‌های رشد و البته خاستگاه رقابت جدید قدرتمند هستند.

در شش ماهه نخست سال ۲۰۰۹، رشد شاخص بین‌المللی فوتسی برای بازارهای نوظهور^۱ بیش از ۴۱/۱ درصد بود، در حالی که رشد شاخص جهانی فوتسی برای بازارهای توسعه یافته^۲ تنها ۷/۲ درصد گزارش شده است. چین، هند و برزیل رشد و شکوفایی چشمگیری را در این دوره تجربه کرده‌اند، حال آن‌که کشورهای توسعه یافته برای رهایی از بحران مالی دست‌وپا می‌زنند. بازارهای نوظهور برای شرکت‌هایی که در این مهلکه گرفتار شده‌اند، راه فراری به سوی سرمایه و رشد و برای کارآفرینان تازه کار و شرکت‌های جانشین، کارزار امتحان و زادگاه خلاقیت است. این جایگاه جهانی بدیع برای کارآفرینان، رهبران کسب و کارها و شهروندان بازارهای نوظهور نیز مایه مباحثات است.

اما بازارهای نوظهور برای بعضی از شاغلان کشورهای توسعه یافته منشأ نگرانی‌هایی از بابت امنیت شغلی هستند، نگرانی‌هایی که به دنبال بحران و رکود مالی در بازارهای توسعه یافته افزایش یافته است. البته بازارهای نوظهور برای برخی دیگر از شاغلین نظیر مدیران بانک‌های سرمایه‌گذاری در وال استریت^۳ که به دلیل بحران مالی ایالات متحده آمریکا جایگاه خود را از دست دادند، منبع بی‌نظیری از فرصت‌های شغلی است. از طرف دیگر، رشد بازارهای نوظهور برای فارغ‌التحصیلان دانشگاهی و متخصصان جوان برخاسته از این بازارها فرصت‌ها و امیدهای شغلی بزرگی را ایجاد کرده است.

سیاستمداران و صاحب‌نظران کشورهای توسعه یافته نیز بازارهای نوظهور را هم به عنوان مقصد خارجی نیروهای شاغل مورد هجوم قرار داده و هم به عنوان مشتریان بالقوه محصولات نوآورانه پرطمطراق و فناوری‌های سبز آینده مورد تمجید قرار می‌دهند. پس‌اندازهای ذخیره شده در بازارهای نوظهور به خزانه ملی کشورهای توسعه یافته کمک کرده تا کسری بودجه دولت‌ها را جبران کند. بازارهای نوظهور برای سیاستمداران تمام دنیا نقشی برجسته در تجارت جهانی و

1. FTSE International Emerging Markets Index

فوتسی شاخصی جهانی است که سرمایه‌گذاران در سراسر دنیا برای تحلیل سرمایه‌گذاری، ارزیابی عملکرد اقتصادها و ... از آن استفاده زیادی می‌کنند.

2. FTSE All World Developed Markets Index

3. Wall Street

وال استریت خیابانی در منهتن نیویورک و مرکز بانک‌ها و شرکت‌های بزرگ سرمایه‌گذاری است.

مراودات چندجانبه دارند. با این حال، سرعت بالای صنعتی شدن و سازوکارهای توسعه‌یافته حفاظت از محیط‌زیست در این اقتصادها، نگرانی‌هایی جدی را نیز برای فعالان محیط‌زیست و حقوق کار ایجاد کرده است.

هفته‌نامه اکونومیست^۱ در اقدامی که نشانه‌ای کوچک اما قابل توجه از اهمیت رو به گسترش و تمایز بازارهای نوظهور بود، از سال ۱۹۹۴ صفحه پایانی هر شماره خود را به شاخص‌های مالی و اقتصادی بازارهای نوظهور اختصاص داد. سردبیران این نشریه دلیل این اقدام را این فرض ساده می‌دانستند که «کشورهای صنعتی ثروتمند کم‌تر از گذشته بر اقتصاد دنیا مسلط هستند.» اکونومیست در سال ۲۰۰۷ این کار را متوقف و شاخص اقتصادهای بزرگ دنیا را در جدولی به صورت یکجا ارائه کرد. این تغییر چه به دلایل ماهوی بوده باشد یا صرفاً برای صرفه‌جویی در فضا، می‌توان گفت که جایگاه بازارهای نوظهور در اقتصاد جهانی در آن دوره سیزده ساله به شکل مؤثری تغییر کرد.

به چند مطلب که در شماره‌های سال ۱۹۹۴ مجله اکونومیست چاپ شد و در آن‌ها شاخص‌های بازارهای نوظهور مشاهده می‌شوند توجه کنید. خلاصه اخبار هفتگی این مجله شامل مطالبی است که به امضای توافقنامه تجارت آزاد امریکای شمالی (نفتا^۲) اشاره دارد که ارتباط نزدیک‌تری میان بازار نوظهور مکزیک و همسایه‌های شمالی توسعه‌یافته‌تر او (ایالات متحده و کانادا) ایجاد می‌کند. مقاله‌ای پیش‌بینی کرد که «هند قدرتی در منطقه خواهد بود اما اقتصاد شکننده و انزوای جغرافیایی‌اش بین دریا و رشته کوه‌های هیمالیا تقریباً به طور قطع آن را از رقابت جهانی قرار گرفتن در بین قدرت‌های برتر جهان دور نگه می‌دارد.» یک آگهی دو صفحه‌ای، شرکت‌های تایوانی را این‌گونه تبلیغ می‌کرد: «تعداد زیادی از کامپیوترهایی که اعداد را پردازش می‌کنند و در وال استریت شهرت می‌یابند در تایوان ساخته می‌شوند. درست است، در تایوان.»

از آن زمان تاکنون موافقت‌نامه‌هایی مشابه نفتا موانع تجاری موجود را در بسیاری از بازارهای نوظهور از میان برداشته‌اند. اقتصاد هند با استفاده از فناوری ارتباطات جهانی چنان جهشی را تجربه کرده است که «انزوای جغرافیایی» دیگر محلی از اعراب ندارد. آن آگهی تبلیغاتی که تلاش می‌کرد تردید نسبت به توانایی تایوان در تولید کامپیوترهای پیشرفته را برطرف کند اکنون تقریباً خنده‌دار به نظر می‌رسد، چراکه از هر پنج کامپیوتر شخصی که اکنون توسط تولیدکنندگان قراردادی ساخته می‌شوند چهار کامپیوتر توسط شرکت‌های تایوانی تولید می‌شود.

بازار نوظهور چه بازاری است؟

جهانی‌سازی اقتصاد، موانع تجارت و سرمایه‌گذاری را از میان برداشته و کشورهای پراکنده را در زنجیره یکپارچه تأمین جهانی به هم متصل کرده است و به این ترتیب به نظر می‌رسد بازارهای

1. Economist

2. North American Free Trade Agreement (NAFTA)

نوظهور به کشورهای صنعتی ثروتمند نزدیک شده‌اند، به طوری که ظاهراً تمایز قائل شدن بین این اقتصادها و بازارهای توسعه‌یافته کم‌اهمیت‌تر از قبل شده است. اما ما با این استدلال مخالفیم. یکی از بنیان‌های اساسی این کتاب این است که کسب‌وکارها کماکان نیاز دارند بین بازارهای نوظهور و بازارهای توسعه‌یافته به طور کل و بین خود این بازارها به طور جزء تمایز قائل شوند. اما بازار نوظهور واقعاً چیست؟ اصطلاح بازارهای نوظهور برای نخستین بار در سال ۱۹۸۱ توسط اقتصاددانان مؤسسه مالی بین‌المللی^۱ و در زمانی که این گروه در حال ترغیب اولین سرمایه‌گذاری‌های صندوق دوجانبه^۲ در کشورهای در حال توسعه بودند، به کار گرفته شد. استفاده از اصطلاح «بازارهای نوظهور» از آن زمان در رسانه‌ها، مذاکرات سیاسی و تجاری خارجی، اطلاعیه‌های صندوق‌های سرمایه‌گذاری و گزارش‌های سالانه شرکت‌های چندملیتی بسیار فراگیر شده است، اما تعریف‌های به کار گرفته شده بسیار متفاوت است (جدول م-۱).

یک برداشت رایج اما نادرست از این اصطلاح آن است که این بازارها به این دلیل نوظهور خوانده می‌شوند که تاکنون به منصفه ظهور نرسیده‌اند. اما برای درک درست بازارهای نوظهور، باید این بازارها و شیوه‌های شکل‌گیری آن‌ها را به دقت بررسی کرد.

جدول م-۱

موضوع	مورد
فقر	کشوری با درآمد پایین و متوسط کشوری که استانداردهای زندگی در آن پایین است کشور غیرصنعتی
بازارهای سرمایه	کشوری با سرمایه‌گذاری پایین به نسبت تولید ناخالص ملی کشوری با حجم پایین معاملات و تعداد کم شرکت‌های حاضر در بازار سهام کشوری که جایگاه اعتباری پایینی در جهان دارد
ظرفیت رشد	کشوری که در حال آزادسازی اقتصادی است کشوری که پذیرای سرمایه‌گذاری خارجی است کشوری که اخیراً شاهد رشد اقتصادی بوده است

اگر از تعداد زیادی مدیر تجاری بپرسید که چه تفاوتی بین بازارهای نوظهور و اقتصادهای توسعه‌یافته قائل هستند، احتمالاً سه پاسخ مختلف خواهید شنید. بعضی قطعاً خواهند گفت که بازارهای نوظهوری مانند برزیل، چین، هند و روسیه به دلیل رشد سریع اقتصادی‌شان در

1. International Finance Corporation (IFC)
2. mutual fund investments

سال‌های اخیر به عنوان بازارهای نوظهور شناخته می‌شوند. گشوده شدن درهای این اقتصادهای بزرگ به روی سرمایه، فناوری و نیروی مستعد جهانی در دو دهه اخیر اساساً محیط اقتصاد و کسب‌وکار آن‌ها را تغییر داده است. در نتیجه، نرخ رشد تولید ناخالص داخلی این کشورها از نرخ رشد تولید ناخالص داخلی اکثر اقتصادهای توسعه‌یافته به طور چشمگیری پیش افتاده است. این رشد اقتصادی میلیون‌ها نفر را از فقر رها کرده و طبقه متوسط جدیدی ایجاد کرده است که بازارهایی بزرگ برای محصولات و خدمات مصرفی محسوب می‌شوند. در همین حال، گروه‌های بزرگ، کم‌هزینه و به شکل روزافزونی تحصیل کرده نیروی انسانی، مزیت رقابتی قابل توجهی در تولید به این بازارها داده است؛ و فناوری اطلاعات نیز شرکت‌ها را قادر ساخته است در این بازارها از نیروی انسانی به شیوه‌هایی منحصر به فرد بهره بگیرند.

برخی دیگر از مدیران بر بازارهای نوظهور به عنوان رقبای نوظهور تمرکز خواهند کرد. در سطح کلان، گزارش ویژه کلدمن ساچز^۱ در سال ۲۰۰۳ پیش‌بینی کرد که تا قبل از میانه قرن بیست و یکم اقتصادهای برزیل، چین، هند و روسیه در مجموع می‌توانند از اقتصادهای جی-۶^۲ (ایالات متحده آمریکا، ژاپن، بریتانیا، آلمان، فرانسه و ایتالیا) بزرگ‌تر شوند. فرید زکریا، مفسر مشهور سیاسی و اقتصادی، این «خیزش باقیمانده‌گان» را تغییری دگرگون کننده و ساختارشکن در توزیع قدرت جهانی می‌داند. در همین حال، شرکت‌های برخاسته از این اقتصادها، شرکت‌های چندملیتی برآمده از جهان توسعه‌یافته را به مبارزه طلبیده‌اند و این رقابت صرفاً به درون بازار نوظهور محدود نمی‌شود. خرید کسب‌وکار رایانه‌های شخصی شرکت آی‌بی‌ام^۳ توسط شرکت چینی لنوو^۴ در سال ۲۰۰۴ و خریداری شرکت‌های خودروسازی جگوار^۵ و لندروور^۶ توسط شرکت هندی تاتاموتورز^۷ در سال ۲۰۰۸ تنها دو نمونه از اقدامات رو به افزایش خرید و ادغام جهانی توسط شرکت‌های برخاسته از بازارهای نوظهور است. برخی از ناظران، بحران مالی سال‌های ۲۰۰۸-۲۰۰۹ را نقطه عطفی می‌دانند که تبدیل این بازارها به بازمان مسلط در اقتصاد جهانی را تسریع می‌کند.

بحث و بررسی عمیق‌تر می‌تواند فهرستی از دشواری‌های پیش‌روی کسب‌وکار در بازارهای نوظهور را آشکار کند. مدیران مورد پرسش احتمالاً خواهند گفت که این بازارها مستعد بحران‌های مالی هستند؛ حقوق مالکیت معنوی در آن‌ها رعایت نمی‌شود؛ بروکراسی نظارتی دولتی آزاردهنده است؛ کیفیت تولید غیرقابل اعتماد است؛ نیروی انسانی محلی برای فعالیت‌های موجود ناکافی

1. Goldman Sachs کلدمن ساچز یکی از بزرگ‌ترین مؤسسات مالی و سرمایه‌گذاری در آمریکا است.
2. G-6 (شش اقتصاد برتر دنیا)
3. IBM
4. Lenovo
5. Jaguar
6. Land Rover
7. Tata Motors

است؛ ارزیابی اعتبار مشتریان دشوار است؛ غلبه بر موانع توزیع به راحتی امکان‌پذیر نیست؛ طبقه‌بندی فرصت‌های سرمایه‌گذاری یا اعتبارسنجی شرکای بالقوه اغلب بر مبنای حدس و گمان انجام می‌شود. خیلی‌ها ممکن است در مواجهه با این مشکلات بی‌شمار و فراگیر بازارهای نوظهور، دستان خود را به نشانه تسلیم بالا ببرند و عطای کسب‌وکار در این بازارها را به لقایش ببخشند. برخی ممکن است معتقد باشند که بازارهای نوظهور بر اساس اکثر نشانه‌های موجود تفاوت متمایزکننده‌ای نسبت به بازارهای دیگر ندارند، جز اینکه صرفاً دیرتر شروع کرده‌اند و سریع‌تر رشد می‌کنند. نشانه‌هایی مانند تعداد رو به افزایش شرکت‌های برخاسته از بازارهای نوظهور در فهرست بازار بورس نیویورک یا رتبه در حال بهبود میلیاردی بازارهای نوظهور در فهرست سالانه نشریه فوربز^۱، این روند را به خوبی نشان می‌دهد. اما در پس این نشانه‌ها داستانی پیچیده‌تر وجود دارد و آن این‌که چرا شرکت‌های برآمده از این اقتصادها به دنبال قرار گرفتن در فهرست‌های خارجی هستند و چگونه افرادی در کشورهای در حال توسعه به جمع‌آوری ثروت می‌پردازند در حالی که بر اساس اغلب استانداردها این کشورها کم‌کم فقیر هستند.

تمام این معیارها (که از یک طرف نشان‌دهنده فرصت‌ها و از طرفی دلیل نگرانی‌هاست) ویژگی‌های مهم اغلب بازارهای نوظهور به حساب می‌آیند، اما با این حال نمی‌توانند خصوصیتی اساسی را ترسیم کنند که یک اقتصاد را مستعد نوظهور بودن می‌کند و ضمناً نمی‌توانند برای کسب‌وکارهایی که به دنبال استفاده از پیامدهای شرایط بازارهای نوظهور هستند نیز مفید باشند. این ویژگی‌ها نشان‌دهنده ساختارهای اساسی در بازارهای نوظهور هستند که تفاوت‌های مشترک، مهم و پایداری با ساختارهای بازار در اقتصادهای پیشرفته دارند.

یکی از فرض‌های اساسی بحث ما این است که بازارهای نوظهور منعکس‌کننده آن حوزه‌های دادوستدی هستند که در آن خریداران و فروشندگان به راحتی یا به طور کارآمد قادر به قرار گرفتن در کنار یکدیگر نیستند. هر اقتصادی در شرایط ایده‌آل گستره‌ای از نهادها را برای تسهیل کارکردهای بازار ایجاد می‌کند، اما کشورهای در حال توسعه به شکل‌های مختلف قادر به انجام این کار نیستند. این خلأهای نهادی یک بازار را به بازاری نوظهور تبدیل می‌کنند که دلیل اصلی بالاتر بودن هزینه‌های دادوستد و چالش‌های عملیاتی در این بازارها است. مدیران اغلب با تکیه بر معیارهای نتیجه‌محور برای ارزیابی بازارها، شیوه‌هایی که در آن بازارهای نوظهور عملکردی متفاوت نسبت به اقتصادهای توسعه‌یافته دارند را نادیده می‌گیرند. برای مثال با رتبه‌بندی اقتصادهای جهان بر اساس سرانه تولید ناخالص داخلی، امارات متحده عربی در زمره توسعه‌یافته‌ترین اقتصادهای جهان قرار می‌گیرد، در حالی که این کشور به دلیل ساختار بازار خود یک بازار نوظهور به حساب می‌آید.

شم مدیران به آن‌ها می‌گویند که راه‌اندازی و اداره کسب‌وکار در یک بازار نوظهور با انجام این کار در یک اقتصاد توسعه‌یافته تفاوت دارد. این وسوسه نیز وجود دارد که این تفاوت‌ها به راحتی به بافت و محیط یک کشور نسبت داده شود. اما در حقیقت ساختارهای بازار، محصول نیروهای منحصر به فرد تاریخی، سیاسی، قانونی، اقتصادی و فرهنگی درون هر کشور هستند. به هر حال خلأهای نهادی مشخصه اصلی تمام بازارهای نوظهور است، علی‌رغم اینکه ترکیب و شدت این خلأها به طور خاص از بازاری به بازار دیگر گوناگون است.

چارچوب عملیاتی

فصل‌های این کتاب نشان می‌دهند که چگونه منحصر به فرد بودن بازارهای نوظهور به ایجاد فرصت‌ها و چالش‌های کسب‌وکار در این اقتصادها می‌انجامد. ما در این کتاب چارچوبی ساده و اجرایی ارائه داده‌ایم که به مدیران کمک می‌کند تا از بافت و فضای نهادی هر بازار نوظهور نقشه‌برداری کنند. شرکت‌ها با افزایش درک موشکافانه خود از ساختار اساسی بازار اقتصادهای نوظهور (و نه صرفاً فهرست کردن نشانه‌هایی که در حین فرایندهایی مانند ارزیابی کلی ریسک ارائه می‌شوند) می‌توانند استراتژی و فعالیت خود در بازارهای نوظهور را به گونه‌ای هدایت کنند که از بروز اشتباهات جلوگیری کرده و بر رقبا غلبه کنند. آشنایی با این چارچوب و جعبه ابزارهای ارائه شده در این کتاب به سازمان‌ها کمک می‌کند تا به پرسش‌های زیر پاسخ دهند:

- در بازار مورد نظر کدام نهادها بازار فعال و چه نهادهایی غایب هستند؟
- خلأهای نهادی بر چه بخش‌هایی از کسب‌وکار ما اثر نامساعد دارند؟
- چگونه می‌توانیم بر اساس توانمندی‌مان در شناسایی و هدایت خلأهای نهادی، برای خود مزیت رقابتی ایجاد کنیم؟
- چگونه قادر خواهیم بود با شناسایی فرصت‌ها برای پر کردن خلأها و قرار گرفتن در جایگاه واسطه‌های بازار، از واقعیت ساختاری بازارهای نوظهور بهره ببریم؟

ما در بخش اول این کتاب تعریف ساختاری خود از بازارهای نوظهور را با بررسی کالبدشناسی نهادی این اقتصادها روشن می‌کنیم و در بخش دوم، چارچوب مورد نظر را در حالش‌های پیشروی بازیگران مختلفی که در این فضاها فعالیت می‌کنند پیاده می‌کنیم. این بازیگران عبارتند از: شرکت‌هایی که به عنوان واسطه خلأها را پر می‌کنند؛ شرکت‌های چندملیتی برآمده از بازارهای توسعه‌یافته؛ و شرکت‌های داخلی برخاسته از بازارهای نوظهور که به آن‌ها غول‌های نوظهور می‌گوییم.

شرکت‌های مختلف در مواجهه با خلأهای نهادی در بازارهای نوظهور گزینه‌های استراتژیک مشابهی پیش‌رو دارند:

تکرار یا سازگاری؟ خلأهای نهادی همواره اجرای مدل‌های کسب‌وکار در بازارهای نوظهور را به چالش می‌کشند. از این رو، کسب‌وکارها باید تشخیص دهند که مدل‌های کسب‌وکار تا چه اندازه

می‌توانند برای پرکردن خلأهای نهادی در بازارهای نوظهور تکرار شده یا با بافت و فضای این بازارها سازگار شوند. شرکت‌های چندملیتی باید مشخص کنند که تا چه حدی می‌توانند مدل‌های کسب‌وکار رایج در بازارهای توسعه‌یافته را به اقتصادهای نوظهور مملو از خلأهای نهادی منتقل کنند یا چگونه باید آن‌ها را با این بازارها سازگار کنند؟ شرکت‌های محلی که به دنبال اهداف و برنامه‌های جهانی هستند نیز می‌توانند از مدل‌های کسب‌وکار شرکت‌های چندملیتی برخاسته از بازارهای توسعه‌یافته درس بگیرند. آن‌ها در عین حال می‌توانند از دانش محلی خود نیز استفاده کنند و مدل‌هایی مبتنی بر شناخت خلأهای نهادی بازارهای داخلی را توسعه دهند.

رقابت مستقل یا مشارکت؟ شرکت‌های چندملیتی برخاسته از بازارهای توسعه‌یافته و شرکت‌های برآمده از بازارهای نوظهور هر کدام مزایایی برای رقابت در بازارهای نوظهور دارند، اما هر دو می‌توانند از همکاری با طرف مقابل نیز سود ببرند. شرکت‌های چندملیتی نام تجاری، سرمایه، نیروی مستعد و منابع دیگر را با خود به بازارهای نوظهور می‌آورند، با این حال عملکرد آن‌ها در این اقتصادها نتایج مختلفی را در پی داشته است. دانش محلی ارزش ویژه‌ای در شناسایی خلأهای نهادی برای شرکت‌ها دارد و تصمیم‌گیری درباره اشکال مختلف همکاری با بازیگران محلی از ایده‌های پیش‌روی شرکت‌های چندملیتی است. با این حال مشارکت، مسیری دو سویه است و شرکت‌های چندملیتی باید منافع رسیدن به دانش محلی را در برابر ریسک قدرت بخشیدن به شریکی بسنجند که ممکن است در آینده به یک رقیب آموزش دیده و آگاه تبدیل شود. شرکت‌های محلی از مزیت ذاتی خود در هدایت خلأهای نهادی به عنوان منبعی برای مزیت رقابتی در مقابل شرکت‌هایی چندملیتی که به بازارشان وارد می‌شوند بهره می‌گیرند، اما این شرکت‌ها می‌توانند از طریق مشارکت‌های جهانی توانمندی و اعتبار کسب کنند.

پذیرفتن بافت و فضای بازار یا تلاش برای تغییر آن؟ کسب‌وکارهای فعال در بازارهای نوظهور می‌توانند بافت و فضای نهادی این بازارها را بپذیرند یا فعلاً تلاش کنند تا با پرکردن خلأهای نهادی آن را تغییر دهند. شرکت‌های چندملیتی برآمده از بازارهای توسعه‌یافته می‌توانند تا آنجا که برایشان ممکن است از خلأهای نهادی اجتناب کرده و از کنار آن‌ها بگذرند یا بکوشند آن‌ها را در حین انجام کسب‌وکارهای خود پر کنند. با این حال با در نظر گرفتن محدودیت‌های قانونی و حساسیت‌های دیگر، ممکن است پر کردن برخی خلأها برای شرکت‌های چندملیتی دشوار باشد. شرکت‌های محلی نسبت به شرکت‌های چندملیتی از جهاتی آمادگی بهتری برای فعالیت در میان خلأهای نهادی دارند، اما آن‌ها نیز می‌توانند از دانش محلی خود برای پر کردن خلأها استفاده کرده و مانعی برای ورود و گسترش رقباتی خارجی ایجاد کنند. همانطور که در فصل ۳ خواهیم دید تغییر بافت و فضای بازار به‌تنهایی می‌تواند فرصت کارآفرینی را برای کسب‌وکارهای واسطه‌گری ایجاد کند که خلأهای نهادی را پر می‌کنند.

ورود به بازار، منتظر ماندن یا خروج از بازار؟ شرکت‌ها باید تصمیم بگیرند که آیا به بازارهای نوظهور وارد شوند و در آن فعالیت کنند یا منتظر بمانند و بر فرصت‌های موجود در جاهای دیگر تمرکز کنند یا اگر از قبل در یک بازار نوظهور هستند از آن خارج شوند. شرکت‌های چندملیتی می‌توانند با توانمندی‌های جهانی خود به یک بازار نوظهور وارد شوند یا اگر چالش‌های ایجاد شده توسط خلأهای نهادی بیش از حد ترسناک باشد بگویند "الان نه". انتخاب گزینه منتظر ماندن برای شرکت‌های چندملیتی نسبتاً آسان است زیرا می‌توانند انتخاب کنند که کجا به رقابت بپردازند. آن‌ها منابع لازم برای رفتن به بازارهای مختلف را در اختیار دارند. واضح است که عدم ورود نمی‌تواند گزینه‌ای برای شرکت‌های محلی برآمده از بازارهای نوظهور باشد، با این حال این شرکت‌ها کم‌کم گزینه خروج را در اختیار دارند. شرکت‌های محلی با توانمندی‌هایی که در بافت و فضای بازار موطن‌شان مورد استقبال قرار نگرفته است می‌توانند بگویند "این‌جا نه" و در ابتدای کسب‌وکارشان از بازار خود خارج شوند. انتخاب این گزینه برای شرکت‌های برخاسته از بازارهای نوظهور دشوار است چراکه آن‌ها در بدو تأسیس غالباً با کمبود منابع لازم برای جهانی شدن مواجه هستند. شرکت‌های برآمده از بازارهای نوظهور که در صنایع مختلف فعالیت می‌کنند می‌توانند با منتظر ماندن برای ورود به یک صنعت خاص که در آن خلأهای نهادی موانع جدی‌تری محسوب می‌شوند، توجه خود را بر فرصت‌های موجود در جایی دیگر متمرکز کنند.

مروری بر این کتاب

قسمت اول (فصل‌های ۱ و ۲) این کتاب به تشریح اهمیت واسطه‌های بازار برای کسب‌وکارها در تمام بازارها می‌پردازد و مجموعه ابزارهایی را برای شناسایی و پاسخ دادن به خلأهای نهادی در اختیار شرکت‌های فعال در بازارهای نوظهور قرار می‌دهد (شکل م-۱). بخش دوم با فصل ۳ آغاز می‌شود، فصلی که نشان می‌دهد چگونه شرکت‌ها از خلأها به عنوان فرصت‌های کارآفرینی استفاده می‌کنند و چالش‌های موجود در بازارهای نوظهور برای ایجاد کسب‌وکارهای مبتنی بر واسطه‌گری را می‌آزمایند. سپس فصل‌های ۴ و ۵ به این می‌پردازند که چگونه شرکت‌های چندملیتی برخاسته از بازارهای توسعه‌یافته و غول‌های درحال ظهور از صنایع مختلف که در فضاهای گوناگون فعالیت می‌کنند با گزینه‌های استراتژیکی که پیش‌تر به آن‌ها اشاره شد در کشمکش هستند تا در نهایت بتوانند در بازارهای نوظهور به رقابت بپردازند. فصل ۶ نیز نگاهی دارد به این نکته که چگونه بافت و فضای نهادی بازارهای نوظهور حرکت غول‌های نوظهور به سمت جهانی شدن را شکل می‌دهد. نهایتاً در فصل ۷ با ارائه برنامه‌ای موجز برای شرکت‌هایی که به دنبال توسعه و اجرای استراتژی‌های مناسب برای بازارهای نوظهور هستند، به جمع‌بندی این کتاب می‌پردازیم.