

تولید ملی،
حمایت از کار و سرمایه ایرانی



مرکز آموزش علمی - کاربردی
گروه بین‌المللی ره‌شهر (کوییک بیلد)
تحت نظارت دانشگاه جامع علمی - کاربردی

- ایجاد واحد پولی استاندارد جهانی
- تصویب تأسیس صندوق بین‌المللی پول
- آغاز فروپاشی نظام بین‌المللی پول
- نگاهی به نظریه‌های موافق و مخالف جهانی شدن
- واحد پولی دلار
- گنج‌های پنهان بازارهای نو ظهور
- ۱۰ توانمندی اساسی لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش رو

نقش دلار آمریکا در اقتصاد جهانی گنج‌های پنهان ۳۰ تریلیون دلاری آسیا

نشریه شماره ۱۳۸، زمستان ۱۳۹۱



RAH SHAHR
International Group
گروه بین‌المللی ره‌شهر



به نام خداوند جان و خرد

آدرس: تهران، خیابان آفریقا، نرسیده به
چهارراه جهان کودک، کوچه سپر غربی، پلاک ۲۶
کدپستی: ۱۵۱۸۶۴۳۳۳۵

info@rahshahr.com
www.rahshahr.com

تلفن: ۸۸۷۸۲۲۰۰
دورنگار: ۸۸۲۰۲۶۹۳

شماره سند: 01 09653 O PB 0138 00

یکصد و سی و هشتمین نشریه علمی، فنی و مهندسی
آدرس وبسایت نشریات
<http://bulletins.rahshahr.com>

فهرست

- ۵ • دیدمان (نظریه) هژمونی دلار
- ۵ • پیشینه جهانی شدن دلار
- ۶ • ایجاد واحد پولی استاندارد جهانی
- ۶ • تصویب تاسیس صندوق بین‌المللی پول
- ۷ • ایجاد بانک جهانی
- ۷ • آغاز بحران موازنه پرداخت‌ها در ایالات متحده آمریکا
- ۷ • آغاز فروپاشی نظام بین‌المللی پول
- ۸ • فراهم شدن زمینه‌های شکست توافق کنفرانس برتن وودز
- ۸ • تمهیدات دوباره صندوق بین‌المللی پول برای ارایه راهکاری جهت رهایی از بحران پولی
- ۸ • شوک نیکسون و موافقتنامه سمیتسونین
- ۹ • پدیده کانون - پیرامون
- ۹ • نظام برتن وودز پس از آغاز بحران مالی و رکود اقتصاد جهانی (۲۰۰۸)
- ۹ • نگاهی به نظریه‌های موافق و مخالف جهانی شدن واحد پولی دلار
- ۱۵ • گنج‌های پنهان بازارهای نو ظهور
- ۱۷ • فرصت ۳۰ تریلیون دلاری در انتظار...
- ۱۹ • توانمندی اساسی لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش رو

ناشر

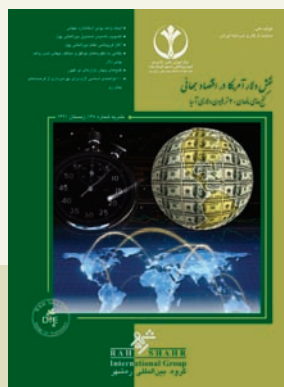
مرکز آموزش علمی- کاربردی
گروه بین‌المللی ره‌شهر (کوئیک بیلد)

پژوهش و نگارش

قاسم خلیل‌زاده رضایی

امور هنری

زینب موسوی صالح
آوا ذاکری فردی



سخنی با خوانندگان

همان‌گونه که خوانندگان فرزانه‌ی این‌گونه نشریات آگاهی دارند، گروه بین‌المللی ره‌شهر از سال‌ها پیش، در جوار عرضه‌ی خدمات مشاوره و طراحی چندرشته‌ای تخصصی مورد نیاز جامعه، وظیفه آگاه‌سازی و اطلاع‌رسانی در عرصه‌های اقتصادی، اجتماعی و فرهنگی را در صدر مأموریت خود قرار داده است. مراد از عرضه‌ی نشریاتی از این دست، جلب توجه تصمیم‌سازان، راهبران و مدیران جامعه‌ی پرتکاپوی ایران به مباحث و مسایل جاری روز در سطح ملی و بین‌المللی و یآوری مدیریت بخش عمومی و خصوصی کشور در کارزار مواجهه با چالش‌های روزافزون به‌منظور پیدا کردن راه‌حل‌های مناسب برای برون‌رفت از بحران‌های درگیر و محتمل پیش‌روی، و بهره‌برداری از فرصت‌های موجود در بازار جهانی برای اعتلای رشد اقتصادی و بالندگی این سرزمین است. این نوشتار در برگیرنده دو مقوله‌ی بسیار مهم مطرح در سطح جهانی است. گفتار نخست، به کند و کاوی در زمینه "نقش دلار آمریکا در اقتصاد جهانی" پرداخته و پیراسته از هرگونه جهت‌گیری دیدمانی و ایدئولوژیک، تصویری از گفتمان بین‌المللی مطرح درباره نقش دلار آمریکایی در عرصه‌ی مبادلات، مناسبات اقتصادی و نظام پولی و مالی جهانی را به خوانندگان گرامی ارایه می‌نماید. تحولات رخ‌داده اخیر در بازار ارز و تغییر نرخ برابری ریال ایران در مقابل ارزهای عمده خارجی، به‌ویژه دلار آمریکا، را می‌توان به‌عنوان یک تکانه‌ی اقتصادی و مالی سهمگین در کاهش ارزش پول ملی تلقی کرد. برای برون‌رفت از این بحران ناخواسته، گزیری نیست جز آن که "برای ساماندهی اقتصاد کشوری که بیش از ۷۰ درصد از درآمدهای صادراتی آن وابسته به منابع ارزهای خارجی دریافتی از محل فروش نفت خام، گاز و میعانات است، در اسرع وقت چاره‌ای کارساز اندیشیده شود". گفتار دوم نوشتار حاضر به "فرصت دستیابی به گنج ۳۰ تریلیون دلاری نهفته در بازار آینده آسیا" می‌پردازد. مقاله‌ای که در این گفتار به خوانندگان ارایه می‌شود، چکیده‌ای مدیریتی از یک پژوهش تفصیلی و ژرف انجام شده توسط "انستیتو جهانی مکنزی" است. برای نخستین بار است که این موسسه یک چنین پژوهش فراگیری را با هدف ارایه‌ی رهنمودی استراتژیک و واقع بینانه به شرکت‌های خواهان ورود به بازارهای در حال ظهور، در اختیار سرمایه‌گذاران و کارآفرینان آماده ورود به کارزار این بازارها قرار می‌دهد. گروه بین‌المللی ره‌شهر امیدوار است این دو گفتار انتظارات خوانندگان گرانمایه را در دستیابی به اطلاعات روزآمد تخصصی مطرح در سطح جهانی برآورده سازند.

گروه بین‌المللی ره‌شهر

◀ نقش دلار آمریکا در اقتصاد جهانی

◀ مقدمه

آغاز بحران اقتصادی و مالی فراگیر در سال ۲۰۰۸، تداوم این بحران و گسترش جهانی آن، بار دیگر نقش پر رمز و راز دلار آمریکا را در اقتصاد و مبادلات پولی جهان در کانون توجه سیاستمداران، صاحب‌نظران و کارشناسان مالی و اقتصادی قرار داده است. در برخی از نقاط جهان، به‌ویژه در شماری از کشورهای در حال توسعه، روسیه و چین، این دل‌نگرانی به دغدغه اصلی سیاستمداران و کارشناسان مخالف نظریه اقتصاد بازار (لیبرال) و نظام سرمایه‌داری (فارغ از دخالت دولت)، بدل شده است. نگاهی به روند افزایش این گونه نگرانی‌ها در گوشه و کنار جهان در سال‌های گذشته، به‌ویژه پس از آغاز بحران اقتصادی و مالی اخیر (۲۰۰۸) و گسترش دامنه رکود اقتصادی و بحران مالی جهانی، ژرف‌تر شدن این دغدغه را در ذهن بسیاری سیاستمداران به تصویر می‌کشد، اما تشویش‌های برخی از تحلیل‌گران سیاسی در شرق (از جمله در جمهوری خلق چین) از مرزهای نگرانی فراتر رفته و برداشت‌های آنان از نقش دلار آمریکا در اقتصاد جهانی، و اعتراض به برتری جویی دلار به‌عنوان "ارز استاندارد جهانی" و اعتقاد به تسلط بی‌چون و چرای آن بر مناسبات اقتصادی و مالی بین‌المللی (هژمونی^۱ دلار) از دیدگاه بی‌طرفان تا حدودی توهّم‌آمیز جلوه می‌کند.

طرفداران نظریه به چالش کشیدن سیطره دلار آمریکا (هژمونی دلار) بر اقتصاد جهانی با استناد به آمار و ارقام استدلال می‌کنند که در شرایط حاضر بیش از ۷۰ درصد ذخایر ارزی جهان به دلار نگهداری می‌شود و این درحالی است که یک دهه پیش‌تر این رقم به ۵۰ درصد محدود بوده است. از دیدگاه انتقادکنندگان نظم موجود، میزان بدهی کنونی ایالات متحده آمریکا به مرز ۱۶ تریلیون دلار افزایش یافته است، که معادل یک سال تولید

ناخالص داخلی آن کشور است، اما هژمونی دلار بر مناسبات مالی و تجاری همچنان پایدار مانده است. اینان، تجارت جهانی امروز را به یک بازی تشبیه کرده‌اند که در آن ایالات متحده آمریکا به‌عنوان بازیگر اصلی، "دلار" تولید می‌کند و بقیه جهان نیز "محصولاتی" را تولید می‌کنند که می‌توان آن‌ها را با "دلار" خریداری کرد! به‌نظر آنان، روند کنونی گویای این واقعیت است که گردونه اقتصاد به‌هم تنیده جهان دیگر بر محور مزیت نسبی (چه در عرصه تولید و چه در عرصه تجارت جهانی) نمی‌چرخد. در گیر و دار این فرایند، همه بازیگران عمده در پی کسب قدرت رقابتی در صادرات برآمده‌اند تا با دستیابی به دلارهای مورد نیازشان بدهی‌های خارجی خود را (تحت نظام استیلای دلار) تسویه کرده و با ذخیره و انباشت دلار بیش‌تر، ارزش برابری (مبادلاتی) پول‌های ملی خود را حفظ کنند (سی.کی. لیو ۲۰۰۲).^۲

به باور چالش‌گران نظریه استیلای دلار، بانک‌های مرکزی کشورها به‌منظور جلوگیری از بروز یورش‌های سوداگرانه به پول رایج ملی خویش ناگزیر شده‌اند با دستیابی به انبوه دلار و انباشت آن به میزانی معادل حجم پول در گردش خود، دلار ذخیره کنند. در این رهگذر، هرچقدر که فشار برای تضعیف یک پول ملی خاص افزایش می‌یابد، بانک مرکزی آن کشور ناگزیر می‌شود که دلار بیش‌تری را ذخیره کند تا از سقوط ارزش برابری (مبادله) پول ملی خویش جلوگیری کند. این پدیده، که به هژمونی دلار شهرت یافته است، از نقطه نظر ژئوپلیتیک طوری طراحی و ساخته شده است که بر اساس آن کالاهای تولیدی حساس جهان، به‌ویژه "نفت" تنها با دلار مبادله شده و تحت استیلای بی‌چون و چرای آن قرار گیرند. همگان به این دلیل که با داشتن دلار می‌توان نفت خرید، خواهان به‌دست آوردن دلار هستند. از سال ۱۹۷۳ به این سو، به‌سبب منافع سرشار حاصل از بازیافت دلارهای نفتی

1- Hegemony

2- C.K.Liue. 2002

۱. دیدمان (نظریه) هژمونی دلار

با توجه به نظریه‌های بسیار ضد و نقیض درباره مقوله‌ی سلطه‌ی جهانی دلار و تبدیل شدن آن به یک الگوی ذهنی، در این پژوهش کوشش شده است تا سر حد امکان رویکرد بی‌طرفانه‌ای در پرداختن به "نظریه هژمونی دلار"، که این روزها در بسیاری از نقاط جهان طرفدارانی برای خود پیدا کرده است، اتخاذ شود و در عین حال با خودداری از نتیجه‌گیری در پایان بررسی، نتیجه‌گیری از تحلیل به خود خوانندگان این نوشتار واگذار شود (خوانندگان این مقاله می‌توانند با مراجعه به آدرس اینترنتی متن سخنرانی بی. ام. اندرسن^۱ از سابقه تاریخی مقوله‌ی قابلیت مبادله پولی بین‌المللی "یونیتاس"^۲ و "بنکور"^۳ پیشنهاد آمریکا و بریتانیا، از واقعیت پشت پرده مکتوم در مذاکرات مبادلات ارزی بین‌المللی رایج در سه دهه ۱۹۲۰-۱۹۴۰ آگاه شوند). نگارنده بر این باور است که با توسل به این رویکرد، برآیند تحلیل از کژروی مصون مانده و نتیجه‌ای منطقی و کاربردی از آن گرفته می‌شود. از طرفی، با توجه به شرایط ناخواسته و تحریم‌های تحمیل شده امروزی به ایران و قرار گرفتن جمهوری اسلامی ایران در معرض تهدیدات جدی و تلاطم‌های اقتصادی، مالی و سیاسی، لازم است که نقش دلار آمریکا در اقتصاد جهانی به گونه‌ای ژرف‌تر و به دور از هرگونه تعصب مورد تحلیل قرار گیرد. لازمه رویکرد به یک چنین مساله پیچیده جهانی و شناخت ابعاد گوناگون آن، مستلزم بازگشت و نگاه دوباره به پیشینه دلار آمریکا و نقش راهبردی آن در مناسبات پولی و مالی بین‌المللی پس از پایان جنگ جهانی دوم است، که در ادامه به تفصیل به آن اشاره می‌شود.

۲. پیشینه‌ی جهانی شدن دلار

در پایان جنگ جهانی دوم، ایالات متحده آمریکا تنها کشور پیروز در آن جنگ بود، زیرا آن کشور با وجود داشتن نقش

است که سرکرده دلار جهان توانسته است با افزایش قیمت نفت خام توسط کارتل نفتی کشورهای صادر کننده نفت (اوپک) مدارا کند (سی.کی. لیو ۲۰۰۲).

آنچه که از نقل قول‌های چالش‌برانگیز "هژمونی دلار" بر می‌آید این است که، ایالات متحده آمریکا با توسل به تدبیرها و تمهیدهای پیش‌گفته توانسته است سیطره پولی خود یعنی "دلار" را بر نظام مالی و پولی جهان همچنان حفظ کرده و به تبع آن، با وجود ترک یک‌جانبه نظام پولی "برتن وودز"^۱ در سال ۱۹۷۱، ارزش سهام در بازارهای سرمایه آن کشور را به مدتی بیش از سه دهه متوالی حفظ و حراست کند. نکته شایان توجه در این روند این است که ایالات متحده آمریکا با این ترتیبات توانسته است با افزایش میزان مازاد در حساب سرمایه (تراز پرداخت‌ها)، کسری موازنه تجاری خود را پوشش داده و زیان ناشی از فزونی واردات بر صادرات را به‌آسانی برتابد.

از مطالب پیش گفته چنین برمی‌آید که صاحب‌نظران و ناظران درباره نقش جهانی دلار آمریکا در اقتصاد جهانی در دو جبهه مخالف و متضاد قرار دارند. پیروان دیدمان «برتری‌جویی یا هژمونی دلار» برنظریه سیطره‌ی پولی برنامه‌ریزی شده آمریکا از طریق حفظ استیلای واحد پولی آن کشور بر نظام پولی و مالی جهان اصرار می‌ورزند. برعکس، مخالفان این نظریه درخوشبینانه‌ترین حالت، ظهور این پدیده را ناشی از وجود کاستی‌هایی در نظام پولی و مالی بین‌المللی دانسته و بر این باور، که در صورت حصول تفاهم و اجماع بین‌المللی این کاستی‌ها را می‌توان برطرف نمود، تاکید می‌ورزند. برای پی بردن به واقعیت‌های مکتوم در این زمینه، نگرشی بی‌طرفانه به نکات زیر می‌تواند معیاری منطقی برای داوری درباره این دوگانه پنداری (پارادوکس) را در اختیار خوانندگان قرار دهد.

1- Bretton Woods
2- B. M. Anderson
3- Unitas
4- Bancor

تعیین کننده در خاتمه یافتن جنگ، تنها قدرت اقتصادی شکوفای جهان به شمار می آمد. ویرانی های برجای مانده از جنگ و اوضاع آشفته کشورهای درگیر جنگ، اعم از پیروز و شکست خورده (کشورهای اروپایی، روسیه و ژاپن) به کمک طرح مارشال در اروپا و کمک های بی دریغ ایالات متحده برای بازسازی اروپای غربی و ژاپن می توانست به این همه نابسامانی پایان دهد. این وضعیت باعث شد که اندیشمندان و سیاستمداران متأثر از جنگ برای ترمیم ویرانی های گسترده، طرحی نو اتخاذ کرده و با گرد آوردن بیش از ۷۵۰ کارشناس مجرب اقتصادی و مالی و صاحب نظر (از جمله اقتصاددان شهیر انگلیسی: جان مینارد کینز) در کنفرانس بین المللی برتن وودز در سال ۱۹۴۴ (در ایالت نیوهمپشایر- ایالت متحده) از ۴۴ کشور هم پیمان، از جمله اتحاد جماهیر شوروی (وقت)، سیستم پولی مناسبی را برای مبادلات پولی و مالی جهانی مورد بررسی و تصویب قرار دهند (وودز سیستم، ۴۴-۱۹۴۱).^۱

۳. ایجاد واحد پولی استاندارد جهانی

برای پایان دادن به نابسامانی اقتصادی و مالی فارغ از جنگ، شرکت کنندگان در کنفرانس برتن وودز به اتفاق، توافق کردند با تاسیس و ایجاد موسساتی نظیر صندوق بین المللی پول و بانک جهانی (که از سال ۱۹۴۲ مذاکرات بین المللی برای ایجاد آنها آغاز شده بود)، به سوی ترمیم ویرانی ها و خسارات عظیم پس از جنگ و راه اندازی طرحی نو گام بردارند. نتیجه این گونه تلاش ها، سرانجام به صورت توافق جهانی در زمینه چگونگی ایجاد نظام پولی بین المللی متجلی شد. نشست های پیاپی بین المللی کارشناسان و مقامات مسوول در نهایت به نوعی اجماع جهانی منجر شد و به جای پذیرش دو پیشنهاد رقیب یکدیگر "یونیتاس"، (پیشنهاد ایالات متحده آمریکا) و "بنکور"، (پیشنهاد بریتانیا به عنوان واحد

پولی در مبادلات مالی بین المللی)، که پیش تر از سوی اقتصاددانان آن دو کشور رایج شده بود، سرانجام "دلار آمریکا" (با فرض ۳۵ دلار برابر یک اونس طلا)، به عنوان "ارز استاندارد بین المللی" انتخاب گردید (که دلیل این انتخاب را می توان در عملکرد مثبت بین المللی دلار آمریکا در دهه های پس از پایان جنگ جهانی اول و در حین جنگ جهانی دوم، جستجو کرد). با این توافق، بانک مرکزی ایالات متحده آمریکا ملزم شد که در ازای دریافت هر ۳۵ دلار آمریکا یک اونس طلا به متقاضیان تحویل دهد. پس از این اجماع بین المللی، دلار آمریکا به پول جهانی (ارز مبادلاتی) تبدیل شد و همه ی پول های رایج کشورهای خارج از آمریکا قابل تبدیل به دلار استاندارد آمریکا (و بر عکس آن) شده و همه ارزهای خارجی به دلیل قابلیت تبدیل دلار به طلا، بر اساس این واحد پولی استاندارد، ارزش گذاری شدند (وودز سیستم، ۴۴-۱۹۴۱).

۴. تصویب تاسیس صندوق بین المللی پول

با حصول این توافق، به منظور تسهیل مبادلات پولی و مالی بین المللی، ایجاد نهادهای مالی مورد نظر به سرعت مورد تصویب قرار گرفت. در نخستین گام، صندوق بین المللی پول^۲ بنیان گذاری و تاسیس گردید و از اول مارس ۱۹۴۷ مقرر شد که هر گونه ایجاد تغییر در نرخ مبادلات ارزی (مازاد بر یک درصد) توسط کشورهای عضو، به تصویب رسمی صندوق بین المللی پول برسد. سرمایه صندوق بین المللی پول با مشارکت اعضای آن و پرداخت حق عضویت به صورت ترکیبی از طلا و پول رایج ملی قابل تامین بود. کشورهای عضو صندوق هر کدام بسته به میزان سهمیه تعیین شده برای آنها (که بر اساس قدرت نسبی اقتصادی تعیین می شد) ملزم به سپرده گذاری بودند و بر اساس میزان سپرده ها، اعضای صندوق می توانستند با پرداخت حق اشتراک به نسبت

1- www.Bretten Woods System,1941-44

2- IMF

سهیمه تعیین شده، از اعتبار خود در صندوق استفاده کنند. حق اشتراک (عضویت) در صندوق بین‌المللی پول می‌بایست ۲۵ درصد به طلا و بقیه به پول قابل تبدیل به طلا پرداخت می‌شد. با رسمیت یافتن این تمهیدات و ترتیبات، صندوق می‌توانست به کشورهایی که با مشکلات و دشواری‌های مالی رویاروی بودند، وام اعطا نماید (وودز سیستم، ۴۴-۱۹۴۱).

شایان ذکر است که، این ترتیبات تا به امروز در صندوق بین‌المللی پول ادامه داشته و در واقع، این صندوق یک ارگان بین‌المللی است که به یاری کشورهای دچار بحران شتافته و یا برای کشورهایی که مشکلات جدی مالی دارند، نسخه درمان مالی و رشد و توسعه اقتصادی تجویز می‌کند (اقدامات اخیر صندوق بین‌المللی پول و نقش آن در حل و فصل بحران مالی شماری از اعضای اتحادیه اروپا، به‌ویژه یونان، شاهدی بر این گفتار است).

۵. ایجاد بانک جهانی

با ایجاد صندوق بین‌المللی پول و فعال شدن بین‌المللی آن، دومین گام نیز برداشته شد. با توجه به وضعیت آشفته و نابسامان پس از جنگ، تأسیس ارگان مالی و پولی دیگری با هدف کمک به رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشورهای کم‌رشد جهان، الزامی شد و بانک جهانی^۱ یا "بانک ترمیم و توسعه" در همین سال (۱۹۴۴) ایجاد گردید. این بانک در طی بیش از شش دهه سابقه فعالیت ممتد خود، کمک‌های مالی شایانی را در اختیار طرح‌های عمرانی کشورهای در حال توسعه قرار داده است.

۶. آغاز بحران موازنه پرداخت‌ها در ایالات متحده آمریکا

گفتنی است که، تمهیدات و ترتیبات پولی و مالی بین‌المللی پس از جنگ جهانی دوم تا آغاز دهه ۱۹۵۰ با کارایی نسبی توانست بر نابسامانی‌های ناشی از جنگ ویران‌گر چیره شود. اما

تدبیرهای اندیشیده شده و آغاز منفی شدن موازنه پرداخت‌های ایالات متحده از شروع نیمه دوم قرن بیستم به‌این‌سو، همه معادلات تدوین شده را تحت تأثیر قرار داده و با توجه به نقش دلار آمریکا به‌عنوان پول استاندارد بین‌المللی (معیار جهانی)، تدبیرها و راهکارهای گذشته نمی‌توانستند کماکان در تداوم نظم و سامانه مالی جهانی کارساز باشند. با ادامه روند فزاینده کسری در تراز پرداخت‌های ایالات متحده تا آغاز دهه ۱۹۶۰، جان‌کندی، رئیس‌جمهور (وقت) آن کشور، با جدیت تمام تلاش کرد تا توافق کنفرانس برتن وودز (قابلیت تبدیل ۳۵ دلار آمریکا به یک اونس طلا) همچنان پایدار بماند. اما دیگر این تلاش‌ها بی‌نتیجه بود و جز توسل به دو راهکار: "تغییر قابلیت تبدیل دلار به طلا" و یا "نگه‌داشتن قیمت بازار آزاد در سطح ۳۵ دلار برابر یک اونس طلا"، چاره‌ای متصور نبود!

۷. آغاز فروپاشی نظام بین‌المللی پول

دهه ۷۰-۱۹۶۰، دهه فروپاشی تدریجی نظام پولی بین‌المللی نام گرفته است. تداوم و شدت گرفتن درگیری ایالات متحده در جنگ فرساینده ویتنام و شکاف‌های مالی برجای مانده ناشی از کمک‌های سخاوتمندانه آمریکا به بازسازی اروپا و ژاپن جنگ‌زده، و تداوم جنگ سرد میان شرق و غرب و هزینه‌های متعاقب آن، وضعیتی را به‌وجود آورد که نتیجه آن منفی شدن تراز پرداخت‌های بازرگانی آمریکا در مقابل اروپای غربی و ژاپن تازنده در عرصه مبادلات جهانی بود. تاخت‌وتاز قدرتهای اقتصادی تازه به دوران رسیده (که با سرعت فزاینده‌ای دلارهای به‌چنگ آورده را به طلای آمریکا تبدیل می‌کردند!!) و وخیم‌تر شدن تراز موازنه بازرگانی و تراز پرداخت‌های آمریکا، وضعیتی را ایجاد کرد که طی آن فروپاشی نظام پولی بین‌المللی (توافق برتن وودز)، اجتناب‌ناپذیر شد. منفی شدن تراز بازرگانی و موازنه پرداخت‌های آمریکا در طی این دهه، بیانگر فرار سرمایه از ایالات

۹. تمهیدات دوباره صندوق بین‌المللی پول

برای ارایه راهکاری جهت رهایی از بحران پولی

کارشناسان صندوق بین‌المللی پول برای خروج از بحران فراگیر پولی (در سال ۱۹۶۷ در ریودو ژانیرو^۱) ابتکار "اس. دی. آر."^۲ (حق برداشت مخصوص) را به کار گرفتند. حق برداشت مخصوص، که طلای کاغذی نام گرفت، فقط بین بانک‌ها قابل مبادله بود. بر اساس این تدبیر، هر کشور عضو صندوق می‌توانست به میزان سه برابر سهم خود در صندوق (با بهره ۱/۵ درصدی) از اس. دی. آر. (طلای کاغذی) استفاده کند تا بدین‌سان از توسل به معاوضه پول در برابر طلا و فروش آن به قیمت‌های بالاتر در بازارهای جهان اجتناب شود. ارزش اس. دی. آر. برابر ارزش دلار آمریکا بود. با وجود به کار گرفتن این‌گونه تمهیدات، در سال ۱۹۷۱ ذخیره طلای آمریکا به ۲۲ درصد کاهش یافت و کاستی در تراز پرداخت‌های آن به ۵۶ میلیارد دلار رسید و به‌همین سبب آن کشور ناگزیر از کاستن از ارزش برابری دلار در برابر طلا گردید (برتن وودز سیستم، ۴۴-۱۹۴۱).

۱۰. شوک نیکسون^۳ و موافقتنامه سمیتسونین

با کاهش توان فراگیری (پوشش جهانی) طلای آمریکا - که از ۵۵ درصد به ۲۲ درصد تنزل کرده بود- در سال ۱۹۷۱، ایالات متحده آمریکا تصمیم گرفت توافق بین‌المللی برتن وودز را به‌طور رسمی ترک کند. این اقدام به شوک نیکسون (رییس‌جمهور وقت، ریچارد نیکسون) شهرت یافت. در آن زمان، آمریکاییان و متحدان آن تصمیم گرفتند با عقد موافقت‌نامه جدیدی به نام سمیتسونین، نظام پولی نوینی را برای مدیریت بین‌المللی پول تدوین کنند. کشورهای موسوم به گروه ۱۰ (آن زمان)، توافق کردند که هر ۳۸ دلار آمریکا معادل یک اونس طلا ارزش‌گذاری شود. این ارزش به برابری اس. دی. آر. نیز تعمیم یافته و بدین

متحده آمریکا و گسیل آن به اروپای غربی، ژاپن و سایر مناطق در حال رشد جهان بود، که سرانجام موجب شد دلار به‌عنوان پول استاندارد بین‌المللی در فرایند جهانی شدن خود، نخستین شکست را تجربه کرده و اعتبار، برتری و تسلط خود را بر نظام پولی جهان تا حدود شایان توجهی از دست بدهد (وودز سیستم، ۴۴-۱۹۴۱).

۸. فراهم شدن زمینه‌های شکست توافق

کنفرانس برتن وودز

از آنجا که رخدادهای غیرمنتظره برای آمریکاییان بسیار ناگوار می‌نمود، آن کشور چاره‌ای جز لغو توافق برتن وودز نداشت، و در صورت رضایت به لغو این توافق، بانک مرکزی آمریکا دیگر مجاز نبود در ازای دریافت ۳۵ دلار، یک اونس طلا تحویل دهد زیرا با ادامه آن وضع، ذخیره طلای آمریکا به سایر نقاط جهان انتقال می‌یافت. وضعیت موجود بیانگر این واقعیت بود که آن کشور دیگر یک ابر قدرت اقتصادی به‌شمار نمی‌آمد. اقتصاد شکوفایی که هم‌اوردی آن توانست تنها تا نیمه دوم قرن بیستم دوام آورد. در پی این تحول شگفت‌آور، میزان ذخایر ارزی و طلای دو قدرت تازه به دوران رسیده، اروپا و ژاپن، از میزان این‌گونه ذخایر در ایالات متحده فراتر رفت و با تداوم این وضعیت، از سال ۱۹۶۸ به بعد، خروج طلا از آمریکا شدت گرفت و همین باعث شد که موجبات ترک یک‌جانبه آن کشور از میثاق و توافق بین‌المللی برتن وودز فراهم آید. البته طبیعی است که این تصمیم به هیچ روی به مذاق رقیبان اقتصادی و مالی آمریکا خوش نمی‌آمد!

1- Rio de Janeiro

2- SDR: Special Drawing Rights

3- Nixon Shock

طریق موجب شد که دلار آمریکا به طور رسمی تضعیف شود. با وجود این تدبیر، فشار بر دلار آمریکا برای معاوضه آن با طلا شدت یافت و از آن پس این "طلا" بود که به عنوان ارزشمندترین دارایی شناور در بازارهای بین‌المللی از رواج و اقبال تمام عیار در مبادلات بهره‌مند بود. در پی این تحول، دلار باز هم کم‌ارزش‌تر شده و هر اونس طلا ۴۴ دلار قیمت‌گذاری شد. به دنبال این تحولات، بازارهای وابسته به توافق برتن وودز به کلی تعطیل شده و آینده‌نگران خوش‌بین به چشم‌انداز طلوع "برتن وودز دوم" در افق دوردست، به نظاره نشستند.

۱۱. پدیده کانون – پیرامون

نارضایتی سایر کشورهای شرکت‌کننده در کنفرانس برتن وودز از انصراف آمریکا از این معاهده، به این دلیل بود که رییس جمهور وقت آمریکا تصمیم آن کشور را با دیگر اعضای این پیمان در میان نگذاشته و با آن‌ها مشورت نکرده بود. همین عامل موجبات عدم اعتماد بیش‌تر و اتکا به دلار را در اروپا فراهم کرد. با وجود شناور شدن نرخ دلار آمریکا نسبت به ارزهای دیگر، آشوبی همانند ترک سیستم پشتوانه طلا در سال‌های دهه ۱۹۳۰ به وجود نیامد. اما با پیدایش بحران‌های مالی و پولی جدی در عرصه‌ی بین‌المللی، و با تکامل تدریجی کمیسیون اقتصادی اروپا، سرانجام دومین اتحادیه بزرگ سیاسی و اقتصادی جهان تحت عنوان "اتحادیه اروپایی" پا به عرصه‌ی وجود گذاشت. بدین‌سان، نتیجه نامنتظر سقوط معاهده برتن وودز، جامعه اروپایی را وادار کرد که به سرعت یک اتحادیه پولی را برای خود تدارک ببیند. با تشکیل سامانه پولی مشترک اتحادیه اروپا در سال ۱۹۷۹، مقدمات راه‌اندازی یک سیستم مبادلات ارزی جدید، که بر اساس آن ۱۵ کشور اروپایی نرخ‌های واحد پولی (ملی) خود را در برابر یکدیگر تثبیت می‌کردند، فراهم گردید. هدف از این تصمیم، ایجاد ثبات پولی برای اتحادیه اروپایی بود. در سال ۱۹۹۹، ارزش

برابری همه ارزهای گروه ۱۵ کشور (اتحادیه پولی) با ایجاد واحد پولی جدیدی به نام "یورو" تثبیت شده و در سال ۲۰۰۲، اتحادیه اروپایی (در سطح ۱۵ کشور عضو اتحادیه پولی)، یورو را به یک واحد پولی بین‌المللی (در کنار ارزهای عمده جهان مانند دلار آمریکا، لیره استرلینگ، فرانک سویس و ین ژاپن و چند ارز معتبر دیگر جهان)، تبدیل کرد.

۱۲. نظام برتن وودز پس از آغاز بحران مالی و رکود اقتصاد جهانی (۲۰۰۸)

در پی آغاز بحران مالی و رکود اقتصادی جهان در سال ۲۰۰۸، یکی از یاران وفادار به ایالات متحده آمریکا - رییس جمهور نیکلا سارکوزی^۱ - گفت: "ما باید نظام مالی نوینی را از نو تدارک ببینیم. آن‌چنان‌که در برتن وودز اول تجربه کردیم" (سپتامبر ۲۰۰۸). به دنبال این سخن، رییس جمهور آمریکا، باراک اوباما در نشست گروه جی ۲۰ گفت: "ساماندهی نرخ‌های ارزی در مبادلات بین‌المللی امری الزامی است. کشورهای مواجه با مازاد در تراز بازرگانی می‌بایست ارزش برابری واحد پولی خود را تقویت کرده و کشورهای مواجه با کسری در تراز بازرگانی، واحد پولی خود را تضعیف کنند". پس از پایان مذاکرات گروه ۲۰ در پیتسبورگ آمریکا در سال ۲۰۱۰، مدیرعامل صندوق بین‌المللی پول نیز توصیه کرد که موضوع ایجاد اشتغال و رونق بازار سهام باید در دستور کار سیاست‌مداران و مدیران اقتصادی جهان قرار گیرد.

۱۳. نگاهی به نظریه‌های موافق و مخالف جهانی شدن واحد پولی دلار

به باور ناظران بی‌طرف، بین‌المللی شدن دلار آمریکایی به عنوان عمده‌ترین ارز مبادلاتی، و نقش آن در فرایند جهانی شدن اقتصاد و نظام مالی، روندی اجتناب‌ناپذیر است و جهانیان اعم از موافق

1- Nicolas Sarkozy

و مخالف نمی‌توانند در زمینه پیدا کردن جایگزینی برای آن و یا جایگزینی آن با سبدهی از ارزهای عمده جهان، به اجماع جهانی دست یابند. به باور اینان، به جای به چالش کشیدن دلار می‌توان به یک توافق بین‌المللی جامع در زمینه اصلاح و بهینه‌سازی نظام پولی بین‌المللی کنونی دست یافت. بی‌تردید، تداوم در کسری در موازنه تجاری و موازنه بازرگانی میان کشورهای طرف داد و ستد، به‌ویژه میان ایالات متحده آمریکا با جمهوری خلق چین (سالانه حدود ۹۰ میلیارد صادرات آمریکا به چین و ۳۶۰ میلیارد واردات از آن کشور، یعنی کسری موازنه تجاری ۲۷۰ میلیارد دلاری سالانه برای آمریکا!!) و نظایر این‌گونه عدم توازن در تراز بازرگانی و مهم‌تر از آن، وخامت کسری در تراز پرداخت‌ها (گریز سرمایه و دارایی‌ها از یک کشور به کشورهای دیگر)، به هیچ روی نمی‌تواند به روال کنونی ادامه یابد، زیرا تداوم چنین روندی ناخواسته به جنگ اقتصادی اعلان نشده تمام عیار بدل می‌شود، که در آن صورت، پی‌آمدهای شوم آن می‌تواند در هیأت یک جنگ واقعی اجتناب‌ناپذیر جهانی متبلور شود!! خوش‌بینان به اصلاح و بهینه‌سازی نظام پولی و مالی بین‌المللی بر باور خود منوط بر امکان توافق جهانی از طریق نشست‌های صندوق بین‌المللی پول، بانک جهانی، سازمان تجارت جهانی و موسسات نظیر آن‌ها کماکان اصرار می‌ورزند و رسیدن به یک اجماع بین‌المللی را در این زمینه میسر و مقدور قلمداد می‌کنند.

به باور مخالفان هژمونی دلار و نظام اقتصاد لیبرال و طرفداران سرسخت "نظریه دولت-ملت‌ها"، و روا داشتن دخالت آن‌ها در همه شئون اقتصاد ملی و مناسبات اقتصاد بین‌المللی، مدارا با نظام سلطه کنونی دلار آمریکا بر مبادلات مالی جهانی و مناسبات اقتصادی به هیچ روی ممکن نیست و خروج از استیلای بی‌چون و چرای دلار، و به‌ویژه، گسستن رابطه مبادلاتی آن با نفت خام (از میان بردن دلار نفتی!!) تنها گزینه موجود و راه چاره برای رهایی از عدم تعادل‌ها و توازن‌های موجود در سطح بین‌المللی به‌شمار

می‌آید؟! (سی.کی. لیو ۲۰۰۱).

همان‌گونه که پیش‌تر در این نگاشته عنوان گردیده است، در شرایط کنونی، داوری در این زمینه که نظریه‌های کدام یک از موافقان و مخالفان نظم موجود به واقعیت نزدیک‌تر است، بسیار دشوار می‌نماید. از این رو، در این مجال اشاره به برخی از نظریه‌های مخالف با نظام موجود پولی و مالی و مناسبات اقتصاد بین‌الملل و مقایسه آن‌ها با نظرات موافقان، در داوری بی‌طرفانه به‌قدر کافی کارساز جلوه می‌کند.

از یک دهه‌ی پیش، نگاشته‌هایی درباره هژمونی دلار و نقش عامدانه ایالات متحده آمریکا برای حفظ سلطه‌ی دلار بر مبادلات پولی و مالی جهان انتشار یافته است، که در زیر به‌طور خلاصه به دو مورد از آن‌ها اشاره می‌شود:

۱- هنری سی. کی. لیو، در مقاله‌ای تحت عنوان "هژمونی دلار آمریکایی باید از میان برود!!"

این فرد شاید نخستین کارشناسی است که این موضوع را در سال ۲۰۰۲، به چالش کشیده است. وی با اشاره به افسانه‌ای بودن متون کتاب‌های درسی مبنی بر این که "عرضه و تقاضا بر مبنای اصول بنیادین بازار، نرخ‌های مبادلات ارزی را تعیین می‌کنند"، با نظریات رایج به مبارزه برخاسته است. به نظر او، نظریه‌های اقتصادی به روال معمول، نقش عوامل اجتماعی-سیاسی در شکل دادن اصول بازار - که بر عرضه و تقاضا موثرند - را نادیده می‌انگارند. به باور این کارشناس، معماری ساختار نظام مالی بین‌المللی بر اساس تسلط دلار آمریکا به مثابه پول رایج ذخیره جهانی شکل گرفته است، که در آن زمان، ۶۸ درصد ذخایر ارزی جهان را تشکیل می‌داده است، و این در حالی است که یک دهه پیش از آن، این رقم تنها ۵۱ درصد بوده است! او می‌گوید: درحالی‌که سرانه‌ی صادرات کالایی آمریکا در سال ۲۰۰۰ روزانه به ۱۰۹۴ دلار رسیده است، سرانه‌ی صادرات حدود ۳۰ درصد از

جمعیت جهان تنها به یک دلار در روز محدود بوده است!!
این کارشناس به تصمیم رییس‌جمهور ریچارد نیکسون^۱ در سال ۱۹۷۱، که نظام پولی پشتوانه طلا (توافق برتن وودز، که بر اساس آن دلار آمریکا به عنوان ابزار بین‌المللی پولی انتخاب شده بود) را به صورت یک‌جانبه ترک کرد، اشاره کرده و نقش غالب و مسلط دلار بر اقتصاد جهانی را به چالش می‌کشد. وی اظهار می‌دارد: "در حالی که بدهی‌های آمریکا (در آن زمان) بیش از ۶ تریلیون دلار و تولید ناخالص داخلی آن نیز در حد ۹ تریلیون دلار بوده است، آن کشور چگونه توانسته است زعامت دلار خود را به جهانیان تحمیل کند؟! برداشت ذهنی این کارشناس از این نیز فراتر رفته و می‌گوید: "ایالات متحده آمریکا اکنون "دلار" تولید می‌کند و بقیه جهان نیز کالاها و خدماتی را تولید می‌کنند که می‌توان آن‌ها را با دلار خریداری کرد!! و تجارت جهانی، دیگر به دور محور مزیت نسبی نمی‌چرخد، اقتصادهای به هم تنیده جهان دیگر در صدد کسب مزیت‌های نسبی نبوده، و فقط کوشش می‌کنند تا بدهی‌های خارجی ناشی از تسلط دلار را تسویه کرده و با انباشتن هر چه بیشتر دلار و ذخیره آن، ارزش مبادلاتی پول رایج ملی خود را حفظ کنند!!
هنری لیو، اضافه می‌کند: "بانک‌های مرکزی سعی می‌کنند برای مصون‌سازی خود از گزند حملات سوداگرانه به پول‌های رایج ملی خود، برابر حجم پول ملی در گردش خویش، دلار ذخیره کنند!! با وارد شدن فشار بر پول‌های ملی رایج در گردش، بانک‌های مرکزی ناگزیر می‌شوند، دلار بیش‌تری به چنگ آورده و میزان ذخیره خود را به همان نسبت افزایش دهند!! و با توسل به این راهکار، موجبات تقویت هرچه بیش‌تر دلار را فراهم کنند!! هنری لیو، این پدیده را **هژمونی دلار** می‌نامد. "پدیده‌ای که طی آن ساختار شگفت‌آور جهانی کالاهای حیاتی چون نفت خام بر اساس آن شکل گرفته و در نتیجه دلار از اقبال بیش‌تری برخوردار شده،

زیرا آن که دلار در اختیار دارد می‌تواند نفت خریداری کند!! بدین‌سان، ایالات متحده آمریکا با دستیابی به دلارهای بیش‌تر (از طریق بازیافت دلارهای نفتی) می‌تواند با تصمیمات کارتل نفتی کشورهای تولید و صادرکننده نفتی (اوپک از سال ۱۹۷۳ به این‌سو) مدارا کند؟! با ادامه این روند، دلارهای ذخیره شده باید به صورت دارایی‌های آمریکایی سرمایه‌گذاری شوند، تا با ایجاد مازاد در حساب‌های سرمایه آمریکا، اقتصاد آن کشور را رونق بیش‌تری بخشند."

از دیدگاه این کارشناس، جای شگفتی نیست که "نظریه مقداری پول"^۲ (میزان و حجم پول در گردش در اقتصاد ملی یا اقتصاد بین‌المللی)، هنوز هم به بقای خود ادامه می‌دهد. شواهد نشان می‌دهند که اقتصاد آمریکا به موازات و هم‌عرض رشد حجم دلار افزایش نمی‌یابد و با وجود بحرانی بودن رشد اقتصادی آن کشور، هنوز شرکت‌های آمریکایی به لحاظ سرمایه، حدود ۵۶ درصد بازار سرمایه جهانی را (در سال ۲۰۰۲) به خود اختصاص می‌دهند. بی‌تردید، مازاد در موازنه حساب‌های سرمایه‌ای ایالات متحده آمریکا همواره می‌تواند کسری موازنه تجاری آن کشور را به آسانی جبران کند. دلار نفتی که نصیب آمریکا می‌شود، در واقع نفت خام را به رایگان در اختیار آن کشور قرار می‌دهد!! با چاپ و نشر اسکناس‌های سبز رنگ بیش‌تر، ارزش دارایی‌های آمریکا نیز فزونی می‌گیرد و بدین‌سان استراتژی دلار قدرتمند، موفقیت دلار را دوچندان می‌کند. در واقع، سیاست دلار قدرتمند پایه‌ی اصلی منافع ملی آمریکا را تامین می‌کند؟! در این میان، بازتاب معکوس این روند غالب بر اقتصاد جهان غیرقابل انکار است زیرا در فرجام این فرایند، اقتصاد آمریکا به تنهایی به بهشت امنی برای مصرف انبوه کالاهای ارزان تولیدی در دیگر نقاط جهان تبدیل می‌شود (نظریه مقداری پول، یعنی قدرت خرید فزون‌تر).
آقای لیو، به اظهارات فوق بسنده نکرده و همه نظریات اقتصاد غرب

1- Richard Nixon

2- Quantity Theory of Money

را، از کلاسیک تا مدرن (حتی نظریات کینز) و اقتصاددان‌های معروف معاصر را - طبق قانون سی^۱ - به نقد می‌کشد و عرضه تقاضای خود را می‌آفریند!! چنان‌چه این معادله را معکوس کنیم، این قانون، تعامل میان عرضه و تقاضا را به هم می‌زند!! با استناد به این نظریه، طرفداران نظریه مقداری پول، ترس از تورم را دامن زده و ادعا می‌کنند که در بلندمدت، بیکاری به یکی از ابزارهای مبارزه با تورم تبدیل شده و پول قدرتمندتر سطح اشتغال را تا حداکثر مطلوب افزایش می‌دهد!^۲ به نظر این کارشناس، سیاست دلار قدرتمند حافظ منافع آمریکاست، زیرا دلار قوی می‌تواند نرخ تورم در آن کشور را از طریق واردات ارزان در سطح پایینی نگه داشته و در عین حال، دارایی‌های آمریکایی را برای سرمایه‌گذاران گران‌تر کند. در پشتیبانی از این تمهیدات است که رییس وقت فدرال روز آمریکا (آلن گرینسپن)^۳ با افتخار آن را برتری نظام مالی آمریکا قلمداد می‌کند چرا که، با وجود بحران‌های مالی مکرر در بقیه کشورهای جهان، اقتصاد آمریکا همواره پایدار مانده است (نظریه مقداری پول).

به باور این چالش‌گر، دلار آمریکا با درهم ریختن فرایند جهانی شدن، مسابقه‌ای بی‌پایان را آغاز کرده است که طی آن کشورهای دیگر با بهره‌کشی از ارزان‌ترین نیروی کار و وارد کردن شدیدترین خسارات به محیط زیست، تولید کالاهایی را در دستور کار خود قرار داده‌اند، که می‌توانند پس از صدور به آمریکا به دلار پر قدرت تبدیل شوند. این درحالی است که از سال ۱۹۷۱ به این‌سو، دلار فاقد پشتوانه (طلا) بوده و برخلاف اصول و موازین اقتصادی همچنان قدرت خود را حفظ کرده است! شایان توجه این‌که، اثرات معکوس این‌گونه جهانی شدن بر اقتصادهای در حال رشد آشکار شده است. از دست رفتن همه ثمرات صادراتی و محروم ماندن این‌گونه اقتصادها از سرمایه مورد نیاز (که ناشی از سرمایه‌گذاری مجدد دلارهای حاصل از صادرات در خزانه‌داری

آمریکا به منظور جلوگیری از سقوط ارزش برابری واحد پولی کشورهای صادرکننده است)، از آن جمله است.

به نظر هنری لیو، پدیده هژمونی دلار در روند کنونی جهانی شدن، سرانجام به اقتصاد آمریکا نیز زیان می‌رساند، زیرا این روند آن کشور را به آخرین دژ ایمن مصرف انبوه در سطح جهان تبدیل کرده و سبب می‌شود که "اقتصاد ایالات متحده بر حباب‌های بدهی‌های کلان و مصرف انبوه و حسابداری ریاکارانه بنا شود. بالا رفتن قیمت غیرمنطقی و ناپایدار سهام در بازار وال استریت^۳ (بازار بورس و اوراق بهادار)، که از درآمدها و عواید حاصل از این روند نیز بهره‌مند نیست، سرانجام باید به تضعیف دلار تعبیر شود! شگفتا که در شرایط حاضر، تنزل قیمت سهام به تضعیف دلار تعبیر نمی‌شود؟ و دلیل آن این است که دلار می‌تواند سهام بیش‌تری را به قیمت نازل‌تر خریداری کند!"

این تحلیل‌گر (با استناد به "قانون سی") می‌گوید: "اگر بیکاری لازمه‌ی قدرتمندی پول باشد، در آن صورت پول قدرتمند چگونه می‌تواند اشتغال کامل ایجاد کند؟ همگان می‌دانند که بیکاری به مردم آسیب رسانده و تورم نیز به ارزش پول آسیب وارد می‌کند. بی‌تردید، پول برای خدمت به مردم به وجود آمده است و نقش دیگری برای آن متصور نیست. از این رو، نبود ایجاد اشتغال کامل در سطح جهان به نظریه‌پردازان اجازه خواهد داد که "مزیت نسبی" را در تجارت جهانی به بین‌المللی شدن نظریه "قانون سی" تعبیر و تفسیر کنند. از آنجا که هیچ اقتصادی نمی‌تواند برای مدت مدیدی به بهای فقیرتر شدن بقیه جهان به دوام و بقای خود ادامه دهد بنابراین، معماری مالی جهانی به شدت نیازمند تجدید ساختار است تا بر اساس آن، نرخ‌های ارزی بر مبنای قدرت خرید تعیین‌شده و نظام تجارت جهانی به سوی مزیت نسبی واقعی مبتنی بر اشتغال کامل جهانی، بهبود مردها و بالا بردن سطح زندگی جهانیان، هدایت شود."

1- Say Law

2- Alan Greenspan

3- Wall Street

هنری سی. کی. لیو، با تأکید بر مبارزه با هژمونی دلار، به‌منظور نجات جهان و پیش‌گیری از رخداد یک فاجعه تمام عیار، پیشنهاداتی به شرح زیر را ارائه کرده است:

"آگاه‌سازی سیاست‌گذاران جهان در اجتناب از اتکا به صادرات بیش‌تر، که صرفاً به انباشت بدهی‌های دلاری انجامیده و هر اقتصادی را تخریب می‌کند."

"ترویج نیاز به تجدید معماری مالی جهانی مصون از هژمونی دلار، تا جهان را از صادرات کالایی بیش‌تر به ایالات متحده و دستیابی به دلار فزون‌تر، از طریق تجارت با آن کشور، باز دارد."

"ترویج رواداری با نظریه دولتی پول، که در فرجام آن، ارزش واحد پول ملی بر اساس اقتدار دولت در وضع و اخذ مالیات تعیین می‌شود و طی آن، تأمین اعتبارات مورد نیاز محلی برای توسعه اقتصادی و رهاسازی اقتصادهای ملی از وابستگی به سرمایه خارجی میسر و مقدور می‌گردد."

"تأکید بر تجدید ساختار مناسبات اقتصادی بین‌المللی با هدف مدیریت تقاضای کل جهان (فارغ از اصرار بر توسعه عرضی کل مبتنی بر رقابت بی‌پایان) و همچنین تجدید ساختار تجارت جهانی در راستای پذیرش نقش تعیین‌کننده مزیت نسبی با تأکید بر ایجاد اشتغال کامل، بهبود سطح مردها، و استانداردهای حفاظت از محیط زیست جهانی."

"آسان بودن اقدام به اجرای پیشنهادات فوق: در نخستین گام، کشورهای صادرکننده عمده کالا باید هر یک مطالبات خود را بابت صادرات به واحد پولی خود وصول کنند تا نظام مالی جهان ناگزیر از بازگشت به رژیم ارزی چند-گانه (سبد ارزی) گردد. در آن صورت، هیچ‌گونه نیازی به ذخیره ارزی وجود نداشته و نرخ مبادلات پولی (نرخ‌های ارزی) تجارت جهانی بر اساس اصول بازار تعیین خواهد شد. در عرصه مدیریت تقاضای کل جهانی، آسیا چه به لحاظ ظرفیت و چه به سبب قناعت در مصرف، می‌تواند پیش‌تاز باشد، زیرا اکنون زمان آن فرار سیده است که آسیا قدرت

بازار خود را تشخیص دهد. در صورتی که مردم آسیا از دریافت مردهای منصفانه برخوردار شوند، اقتصاد جهانی سریع‌ترین رشد خود را تجربه خواهد کرد."

۲- سیاست "تزریق دلار نفتی آمریکا در ایران و بازتاب مخالف آن"

مقاله‌ای است که میکائیل تی. وینتر^۱ اخیراً (در یکم فوریه ۲۰۱۲) منتشر کرده است. این نویسنده به صراحت، سیاست ایالات متحده آمریکا را از طریق اعمال فشار بر اقتصاد کشورهای نفتی، به‌ویژه ایران، را مورد انتقاد و نکوهش قرار می‌دهد که در زیر چکیده‌هایی از آن نقل می‌شوند:

نویسنده، دلیل اصلی وجود تنش میان ایالات متحده و ایران را به جهت‌گیری سرسختانه آمریکا در برابر اقدام ایران در انتخاب گزینه‌ای دیگر برای جایگزینی دلار به‌عنوان ارز پرداختی در ازای فروش نفت خود، تعبیر می‌کند. وی با استناد به تحریم‌های اقتصادی وضع شده برعلیه ایران که می‌تواند اثرات وخیمی بر اقتصادهای کشورهای اتحادیه اروپا بگذارد، آمریکا را مسبب اصلی پی‌آمدهای آن قلمداد می‌کند. به‌نظر او، با وجود تداوم این‌گونه فشارها، ایران می‌تواند نفت خام خود را در ازای دریافت ارزهای کشورهای طرف دادوستد و یا در ازای دریافت طلا به کشورهای دیگر بفروشد. به‌زعم این نویسنده، فشار ایالات متحده به ایران در زمینه اتمی نیز بهانه‌ای بیش نبوده و هدف نهایی آن کشور در حفظ "هژمونی دلار" خلاصه می‌شود. او می‌گوید: اکنون جهانیان به این واقعیت پی برده‌اند و می‌دانند که دشمنی ایالات متحده با ایران از ساخت سلاح اتمی منشا نمی‌گیرد، زیرا در آن صورت کره شمالی و پاکستان نیز که به این امر مبادرت کرده‌اند می‌بایست با این‌گونه فشارها و تحریم‌ها مواجه می‌شدند. در واقع، منشا این خصومت، نفت خام نهفته در زیر زمین ایران است. ایران نفت دارد اما کشورهای کره شمالی و پاکستان فاقد آن هستند.

1- Michael T. Winter

نویسنده در ادامه مقاله می‌گوید: "زمانی که ریچارد نیکسون (۱۹۷۳) به ملک فیصل، پادشاه عربستان سعودی، قول داد که در قبال تضمین جریان نفت آن کشور، آن خاندان را از هرگونه تعرض و گزند مصون دارد، همه ترتیبات در حفظ و صیانت از "دلار نفتی" به خدمت گرفته شد. در قبال یک چنین تعهدی، عربستان سعودی (هم‌زمان با ایجاد اوپک) موافقت کرد که بهای نفت خام تنها به دلار پرداخت شود. شایان توجه این‌که، مقرر شد دلارهای دریافتی توسط عربستان سعودی نیز به صورت اوراق بهادار (اوراق قرضه و اسناد خزانه آمریکایی) سرمایه‌گذاری شده و سرانجام از خزانه‌داری ایالات متحده سر برآورد. این توافق، سپس به سطح کشورهای اوپک تعمیم داده شد و بدین‌سان، "دلار نفتی" پا به عرصه هستی گذاشت. این وضع تا سال ۲۰۰۱ ادامه داشت تا آن که صدام حسین نیز مدعی فروش نفت به ارزهای اروپایی به جای دلار آمریکا شد. معمر قذافی، نیز دومین رهبری بود که پس از انجام انواع اقدامات تروریستی بر علیه غرب، مدعی جایگزینی دلار نفتی به سایر ارزها شد. جالب‌تر این‌که، دومینک /شتر/وس کان^۱، مدیرعامل صندوق بین‌المللی پول نیز پیشنهاد کرد که واحد پولی **یورو** می‌تواند جایگزین مناسبی برای دلار در ازای فروش نفت خام باشد!"

نویسنده این نوشتار، نتیجه‌گیری می‌کند که جهانیان خود شاهد رویکرد ایالات متحده آمریکا و متحدان آن برای نابودی صدام حسین، معمر قذافی و تخریب شخصیتی ملی و جهانی دومینک اشتراوس کان (که خود را آماده کاندیداتوری ریاست جمهوری فرانسه از سوی حزب سوسیالیست کرده بود) هستند و سرنوشت آنان را به چشم دیدند. **میکائیل وینتر** بر این ادعا اصرار می‌ورزد که به‌طور کلی رویکرد استراتژیک آمریکا بر حفظ برتری و سلطه دلار نفتی، که لازمه صیانت از **هژمونی دلار** است، تاکید دارد. به‌نظر او، ایالات متحده با ایجاد دلار نفتی می‌تواند سروری خود را در عرصه مبادلات مالی و پولی، اقتصاد بین‌الملل، و تجارت

جهانی حفظ نموده و آن را تداوم بخشد، زیرا انبوه دلارهای نفتی ذخیره‌شده در آن کشور می‌تواند به آمریکا اجازه دهد که بی‌مهابا با چاپ و انتشار دلارهای بیش‌تر، آن‌ها را در اختیار کشورهای نیازمند به خرید نفت خام قرار داده و بدین‌سان خرید نفت از سوی آمریکا تقریباً رایگان تمام شود. شاهد این ادعا، قیمت بنزین است که هر گالن آن در آمریکا ۳ دلار است، درحالی‌که در اروپا یک گالن بنزین ۶ دلار و یا بیش‌تر به فروش می‌رسد.

به‌نظر آقای **وینتر**، "حاصل حراج نفت خام در ازای دریافت دلارهای نفتی، خریداری اوراق بهادار و اوراق قرضه و اسناد خزانه آمریکایی، اقتصاد آماس‌کرده جهان را با دلارهای بی‌ارزش بیش‌تر مواجه کرده و به تورم‌های وحشتناک در آینده دامن خواهد زد." به باور این نویسنده، اصرار ساده‌لوحانه آمریکا برای اعمال تحریم‌های بیش‌تر به تسریع رهایی ایران از قید و بند دلار نفتی کمک کرده و به‌طور کلی، تداوم این سیاست، زمان سقوط اقتصاد آمریکا را به ورطه تورم شدید کوتاه‌تر خواهد کرد! به‌زعم وی، وضعیت کنونی اقتصاد ایالات متحده را می‌توان به شمشیر داموکلس آویزان بر سر اقتصاد آن کشور و اقتصاد جهان تشبیه کرد، که هر آن سقوط و پی‌آمدهای دهشتناک آن بر سر مباحران آن محتمل است.

گنج‌های پنهان آسیایی: جایزه ۳۰ تریلیون دلاری

مقاله‌ای که در زیر برای مطالعه‌ی خوانندگان فرزانه ارایه می‌شود، چکیده‌ای مدیریتی از یک پژوهش تفصیلی و ژرف توسط "انستیتو جهانی مکنزی"^۱ است. این موسسه برای نخستین بار، یک چنین پژوهش فراگیری را با هدف ارایه‌ی رهنمودی واقع‌بینانه به شرکت‌های کارآفرین خواهان ورود به بازارهای در حال ظهور و تضمین موفقیت آن‌ها در عرصه‌ی رقابت در این بازارها، در اختیار مشتاقان قرار می‌دهد. خوانندگانی که علاقه‌مند به مطالعه ژرف‌تر در این زمینه هستند، می‌توانند فایل PDF پژوهش تفصیلی را با مراجعه به آدرس اینترنتی ارایه شده در پایان مقاله برای خود ذخیره کنند. تماس با کارشناسان این پژوهش در موسسه بین‌المللی مکنزی همواره امکان‌پذیر است.

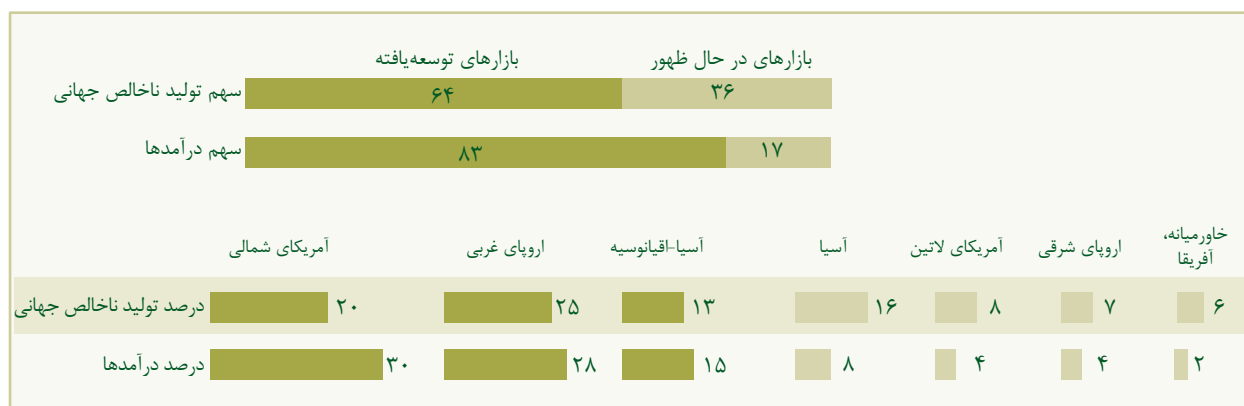
گنج‌های پنهان بازارهای نو ظهور

تا سال ۲۰۲۵، مصرف سالانه‌ی بازارهای در حال ظهور به ۳۰ تریلیون دلار خواهد رسید، که به‌عنوان بزرگ‌ترین فرصت

رشد اقتصادی در تاریخ سرمایه‌داری جهان به‌شمار خواهد آمد. شرکت‌های خواهان استفاده از این فرصت، برای ورود به این بازارها می‌بایست ۱۰ رهنمون کلیدی را با مهارت هرچه تمام‌تر فراگیرند. انقلاب صنعتی به‌مثابه یکی از مهم‌ترین رخدادهای تاریخ اقتصادی جهان پنداشته شده است. اما هنوز با توجه به بسیاری از معیارها، اهمیت آن دگرگونی بنیادی در مقایسه با پدیده‌ی بی‌بدیل عصر ما، یعنی "پدیداری شگفت‌انگیز طبقه‌ی مصرفی نوین" در کشورهای در حال ظهور، رنگ باخته و به حاشیه‌ی اقتصاد جهانی رانده می‌شود.

این دو رخداد را می‌توان با یک‌دیگر مقایسه کرد. انقلاب صنعتی واقعی که در میانه‌ی سده‌ی ۱۷۰۰ میلادی بارور شد، دو قرن طول کشید تا به کمال مطلوب برسد. بریتانیا به‌عنوان گهواره‌ی این نوزاد، حدود ۱۵۰ سال تلاش کرد تا سرانه‌ی بازده تولید خود را به دو برابر افزایش دهد. در ایالات متحده آمریکا نیز، طی دومین مرحله‌ی انقلاب صنعتی، دو برابر شدن سرانه‌ی تولید ناخالص داخلی^۲ آن کشور بیش از پنجاه سال به درازا کشید. یک قرن بعد، زمانی که کشورهای چین و هند صنعتی شدند، هر دو

نمودار ۱- شرکت‌های پیش‌تاز در کشورهای در حال توسعه تنها ۱۷ درصد از کل درآمدهای کشورهای در حال ظهور را کسب می‌کنند و این درحالی است که این بازارها معرف ۳۶ درصد کل تولید ناخالص جهانی هستند.



1- McKinsey Global Institute-MGI
2- GDP

کشور توانستند سرانه تولید ناخالص داخلی خود را به ترتیب، در مدت ۱۲ سال و ۱۵ سال، به دو برابر افزایش دهند. افزون بر آن، بریتانیا و ایالات متحده، مرحله‌ی صنعتی شدن خود را با جمعیتی معادل ۱۰ میلیون نفر آغاز کردند، درحالی‌که، چین و هند هرکدام جهش رشد اقتصادی خود را با جمعیتی معادل یک میلیارد نفر آغاز کرده‌اند. از این رو، می‌توان گفت که این دو کشور پیش‌تاز اقتصادهای در حال ظهور، در حال تجربه کردن یک رشد ۱۰ برابر سریع‌تر اقتصادی حاصل از انقلاب صنعتی هستند که با افزایش این سرعت به ۱۰۰ برابر، برآیند نیروی اقتصادی ناشی از آن ۱۰۰۰ برابر بزرگ‌تر و نیرومندتر خواهد بود.

مدیران اجرایی ارشد شرکت‌های بزرگ فراملیتی می‌گویند که آنان به خوبی از موقعیت مساعد برای بهره‌برداری بلندمدت از بازارهای در حال ظهور آگاه هستند. اما برخی از آنان بر این باورند که در تعامل با این بازارها و ورود به بازارهای بسیار پیچیده، دغدغه‌ی خاطر دارند. بسیاری از مدیران کسب و کارهای بزرگ به این واقعیت اعتقاد دارند که با وجود بزرگی مقیاس‌ها، پایه‌های بزرگ‌تر سرمایه‌ها، تکنولوژی‌های برتر به کار رفته در محصولات تولیدی، و با وجود ابزارهای بازاریابی بسیار پیشرفته، آنان در حال تلاش برای بقای خویش در برابر رقابت تازه‌واردان محلی بوده و از تشویش به وجود آمده در عملکرد شرکت‌های بزرگ خود در رویارویی با حریفان در بازارهای در حال ظهور، بیمناک هستند.

در سال ۲۰۱۰، حدود ۱۰۰ شرکت بزرگ جهان که در کشورهای در حال توسعه مستقر شده‌اند، تنها توانستند ۱۷ درصد کل درآمد خود را از بازارهای در حال ظهور تامین کنند. این درحالی است که، آن بازارها حدود ۳۶ درصد کل تولید ناخالص جهانی را به خود اختصاص داده (نمودار ۱) و به احتمال زیاد از هم اکنون تا سال ۲۰۲۵ خواهند توانست ۷۰ درصد رشد تولید ناخالص داخلی

جهان را از آن خود سازند.

مقاله‌ی حاضر که حاوی مباحثی (چکیده) در زمینه‌های رشد اقتصاد جهانی است و برای مدیران اجرایی ارشد کسب و کار جهان تهیه و تدوین شده است، بر آن است که اولویت‌های مهم مطرح در بازارهای در حال ظهور را برای این گونه مدیران تشریح کند. مطالب این مقاله از پشتوانه‌ی منابع تحقیقاتی و تجربی سرشار بهره‌مند است. انستیتوی جهانی مکنزی، بیش از یک دهه برای مطالعه و پژوهش اقتصاد هند وقت صرف کرده و روند رشد بازارهای در حال ظهور را در دستور تحقیقاتی خود قرار داده است. مباحث ویژه‌ی مطرح در فصل‌نامه‌ی مکنزی، کانون توجه را به آفریقا، چین، هند، و آمریکای لاتین معطوف کرده است. این موسسه بیش از ۶۰ پایگاه اطلاعاتی برای خود ایجاد کرده و مطالعات بلندمدتی را درباره‌ی رفتار مصرف‌کنندگان در آفریقا، برزیل، چین، هند و اندونزی انجام داده است. مشاوران مکنزی نیز به‌صورتی ژرف در یاری‌رسانی به کارفرمایان مشارکت نموده و اثرات جهش سریع اقتصادی بازارهای در حال ظهور را برای آنان تشریح می‌نمایند. کارکنان مکنزی همواره آرزو دارند که با دستیابی به یک فرمول سری یا یک کلید رمزگشا بتواند رویکردهای شرکت‌ها را برای مقابله با بازارهای در حال ظهور دگرگون کنند. کارکنان مکنزی با این امید به عرصه‌ی این میدان کارزار گام نهاده‌اند. تجربه نشان دهنده‌ی این واقعیت است که چالش در بازارهای در حال ظهور نمایه‌ای از یک دکاتلون^۱ جدید است، که پیروزی در آن به معنای پیروزی در هر یک از ورزش‌های چندگانه مسابقه است. بر اساس قواعد این ورزش، نشستن در کنار گود، یک گزینه به‌شمار نمی‌آید، اما کارآمدی در این مسابقه مترادف با کسب مهارت در انواع توانمندی‌ها به‌صورتی متوازن است. در مسابقه دکاتلون، پیمودن یک مسیر به تنهایی پیروزی نمی‌آورد. در بازارهای در

بر اساس قواعد بازی، مسابقه دکاتلون در ایالات متحده یک رخداد ورزشی حاوی ۱۰ نوع از ورزش‌های گوناگون به‌شمار می‌آید. این مسابقه دو روز به طول می‌انجامد و برندگان مسابقه افرادی هستند که در مجموع، امتیازات آن‌ها بیش از مجموع امتیازات رقبا است. مسابقه دکاتلون برای بانوان نیز برگزار می‌شود. نیرومندترین قهرمان (پهلوان) برنده نهایی مسابقه‌ی دکاتلون شناخته می‌شوند.

فرصت ۳۰ تریلیون دلاری در انتظار

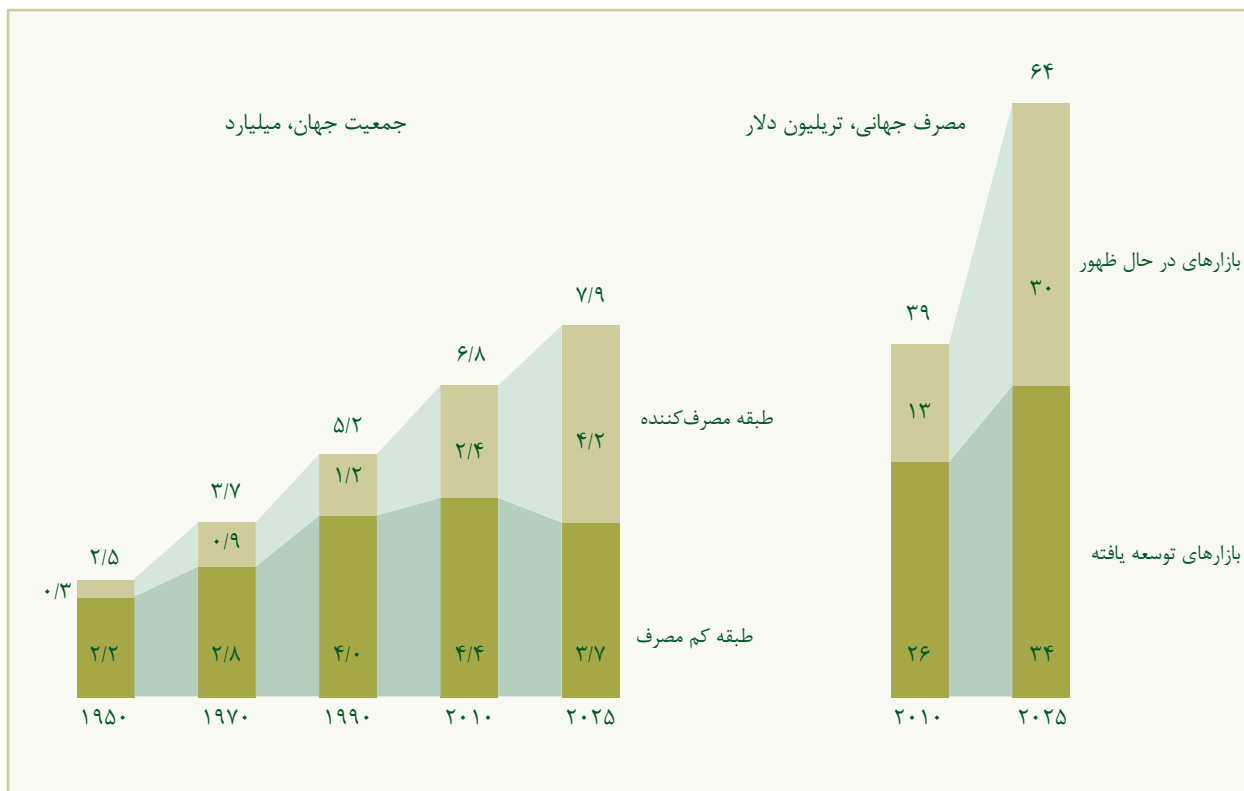
بهره‌مند بوده‌اند. با آغاز دهه ۱۹۹۰، شمار افرادی که می‌توانستند روزانه بیش از ۱۰ دلار درآمد کسب کنند (سطح درآمدی که خانوارها می‌توانستند بر اساس آن از عهده‌ی خرید محصولاتی چون یخچال و تلویزیون برآیند)، تنها محدود به یک میلیارد نفر از کل جمعیت ۵ میلیارد نفری جهان بوده است. اکثریت قریب به اتفاق مصرف‌کنندگان در کشورهای پیشرفته جهان یعنی در آمریکای شمالی، اروپای غربی، یا ژاپن سکونت داشته‌اند. اما در طول دهه‌ی گذشته، با افزایش نرخ رشد شهرنشینی در بازارهای در حال ظهور، که حاصل روندهای بلندمدت پیوستن ملت‌های مستقر در پیرامون (حاشیه‌نشینان) به پیکره اقتصاد جهانی بوده است، حذف شدن موانع تجاری، و گسترش و رواج سیاست‌های اقتصادی مبتنی بر بازار توانسته است به اقتصادهای در حال

حال ظهور نیز، شرکت‌های پیش‌تاز همانند قهرمانان باید دادن و ستاندن (امتیاز) را یاد بگیرند و با اتکا بر توانایی خود و سنجش توانایی رقیبان، وارد کارزار رقابت شوند. آن‌ها باید بدانند که در کجا لازم است خود را در میدان رقابت متمایز از دیگران (رقیبان) نشان داده و در کجا صلاح است که همراه دیگران حرکت کرده و یا در کمال مطلوب، اندکی از مجموعه گروه جلوتر بدونند. در پایان کارزار، پاداش حاصل از پیروزی و هزینه شکست بسیار بزرگ خواهد بود.

فرصت ۳۰ تریلیون دلاری در انتظار....

برای سده‌های متمادی، تنها کمتر از یک درصد جمعیت جهان از درآمد کافی برای صرف آن در حاشیه نیازهای روزمره خود

نمودار ۲- تا سال ۲۰۲۵، شمار طبقه‌ی مصرف‌کننده به ۴/۲ میلیارد نفر بالغ خواهد شد. مصرف در بازارهای در حال ظهور نیز به ۳۰ تریلیون دلار، یعنی حدود نیمی از مصرف کل جهان خواهد رسید.



توجه این‌که، نسل مصرف‌کننده جدید مقارن با عصر "دیجیتال" پا به عرصه‌ی وجود گذاشته است. پیشاپیش، بیش از نیمی از کاربران جهانی اینترنت در بازارهای در حال ظهور ساکن هستند. سهم کاربران شبکه‌های اجتماعی در برزیل، در اوایل سال ۲۰۱۰، دومین رتبه‌ی جهانی را به خود اختصاص داد. یکی از پژوهش‌های مکنزی درباره‌ی مصرف‌کنندگان شهری آفریقایی در ۱۵ شهر از ۱۰ کشور مختلف آن قاره نشان داد که حدود ۶۰ درصد شهروندان آن مناطق تلفن‌های قابل اتصال به اینترنت و یا تلفن‌های هوشمند در اختیار داشتند. با گسترش تجارت الکترونیک و سامانه‌های پرداخت از طریق تلفن موبایل، حتی در دورافتاده‌ترین نواحی، مصرف‌کنندگان در حال ظهور در حال شکل گرفتن هستند، به‌طوری که افزون بر مشارکت آنان در این فرآیندها، معیارهای بازار ناشی از انقلاب دیجیتالی و جهش‌های شدید، در حال آفرینش قهرمانان جدیدی چون: بایدو^۱، ام پسا^۲، و تی سنت^۳ هستند.

رجحان‌های مطرح در عرصه‌ی مصرف‌کنندگان بازارهای در حال ظهور بر محور قافله‌سالاری نوآوری در طراحی محصولات نوین، تولیدات مدرن کارخانه‌ای، کانال‌های توزیع، مدیریت زنجیره‌ی عرضه، و محورهای مشابه دور خواهد زد. شرکت‌هایی که نتوانند این مصرف‌کنندگان را در بازارهای جدید ردیابی کنند، فرصت‌های مغتنمی را که تاریخ برای ایجاد موقعیت‌های نیرومند برای آنان به ارمغان خواهد آورد - و فرصت‌هایی که مدت‌های مدیدی ماندگار خواهند بود - را از دست خواهند داد. شایان توجه این‌که، در عرصه‌ی ۱۷ محصول، ایالات متحده آمریکا در سال ۱۹۲۵ بازیگر رتبه اول یا رتبه دوم جهان بوده و توانسته است این جایگاه را تا پایان قرن (بیستم) برای خود حفظ کند.

ظهور نیرو بخشیده و شمار افراد طبقه مصرف‌کننده را به دو برابر افزایش دهد. انستیتو مکنزی پیش‌بینی می‌کند که این تعداد تا سال ۲۰۲۵، به دو برابر افزایش یافته و به ۲/۴ میلیارد نفر از ۷/۹ میلیارد نفر از جمعیت جهان (در آن زمان) بالغ شود. برای نخستین بار در تاریخ جهان، شمار افراد طبقه‌ی مصرف‌کننده از شمار افرادی که برای برآوره ساختن نیازهای اولیه خود امرار معاش می‌کنند، فراتر خواهد رفت.

تا سال ۲۰۲۵، بر اساس برآورد انستیتو مکنزی، مصرف سالانه بازارهای نو ظهور از مبلغ ۱۲ تریلیون دلار در سال ۲۰۱۰، به ۳۰ تریلیون دلار افزایش خواهد یافت، که معادل ۵۰ درصد کل مصرف جهانی خواهد بود. این در حالی است که رقم متناظر در سال ۲۰۱۰ تنها محدود به ۳۲ درصد بوده است. (نمودار ۲).

در نتیجه جهش حاصل از این رشد، مصرف‌کنندگان بازارهای در حال ظهور به نیروی مسلطی در اقتصاد جهانی بدل خواهند شد. در عرض ۱۵ سال، تقریباً ۶۰ درصد از یک میلیارد خانوار جهان با درآمدی بیش از بیست هزار دلار، در سال در کشورهای در حال توسعه زندگی خواهند کرد. در عرصه‌ی انواع محصولات، مانند کالاهای سفید و لوازم الکترونیک، مصرف‌کنندگان بازارهای در حال ظهور، اکثریت قاطع را در میزان تقاضای جهانی به خود اختصاص خواهند داد. هم‌اکنون، کشور چین گوی سبقت را به‌لحاظ بزرگ‌ترین بازار فروش اتومبیل از ایالات متحده ربوده است. حتی بر اساس بدبینانه‌ترین سناریوهای رشد جهانی اقتصاد، به احتمال بسیار، بازارهای در حال ظهور، اقتصادهای توسعه یافته را برای دهه‌های متمادی پشت سر خواهند گذاشت. روندهای موجود از پدید آمدن نسلی از مصرف‌کنندگان خبر می‌دهد. نسل بین ۲۰ تا ۳۰ ساله‌ای که اطمینان دارد درآمدش افزایش خواهد یافت و با برخورداری از اشتیاق وافر و علاقه‌مندی به صرف درآمد خویش، آرزوها و آمال خود را برآورده خواهد ساخت. شایان

1- Baidu

2- mPesa

3- Tcent

« ۱۰ توانمندی اساسی لازم برای بهره‌برداری از فرصت‌های پیش‌رو

شرکت‌های خواهان حضور در بازار توسعه‌یافته با هدف دستیابی به مصرف‌کنندگان این‌گونه بازارهای با رشد بالا، به ایجاد تغییر ژرف در شیوه تفکر، ذهنیت، توانمندی‌ها و تخصیص منابع خویش نیاز دارند. ارزش‌دهی به آگاهی از مصرف‌کنندگان بازارهای در حال ظهور، تنوع برتری‌های آن‌ها و اعضای اصلی بازارها، به معنای آن است که شرکت‌ها ناگزیرند درباره‌ی تک‌تک فعالیت‌های خود، شامل تنوع محصولات، تحقیق و توسعه، بازاریابی، مدیریت زنجیره‌ی ارزش و پرورش و توسعه‌ی استعدادها، باز اندیشی کنند. آن‌ها باید قواعد شرط‌بندی بر روی بازارهای جدید و تکنولوژی‌های نوین را یاد گرفته و در اسرع وقت و به‌قدر کافی در آن بازارها سرمایه‌گذاری کرده و ریسک ناشی از تنوع فرهنگی را به‌گونه‌ی جامعی مدیریت کنند.

دگرگونی در یک چنین سطحی باید به‌صورتی اندیشمندانه و منظم انجام پذیرد. با یاری گرفتن از همکاری که زمان‌های بس طولانی را صرف تخصص‌های گوناگون خود برای مقابله با چالش‌های رقابتی در حال ظهور در بازارها کرده‌اند، انستیتو مکنزی توانسته است از میان انواع رهیافت‌ها و راهکارها، ۱۰ توانمندی را که برای حرکت‌های جهانی در بازارهای در حال ظهور لازم است، دست‌چین کند. ورود به این کارزار همانند شرکت قهرمانان در یک مسابقه‌ی دکاتلون است، که لازمه‌ی شرکت در آن داشتن مهارت در این ده توانمندی بر شمرده است. درست مانند یک مسابقه‌ی دکاتلون، این توانمندی‌ها را می‌توان در سه نوع فعالیت دسته‌بندی کرد:

هدف‌گیری درست: در این فرآیند، شرکت‌ها باید فعالیت‌های بازارهای در حال ظهور را در فرصت‌های مناسب هدف‌گیری کنند. این اقدام، هدف‌گیری ماهرانه خوشه‌های رشد شهری، پیش‌بینی لحظه‌های رشد انفجاری، و برقراری موازنه‌ی دقیق بین مناسبات محلی و مقیاس جهانی را در بر می‌گیرد. دیجیتالی شدن جهان در حال ظهور، که در حال تولید داده‌های انبوه در زمینه‌های

گوناگون است، اکنون می‌تواند به این‌گونه تلاش‌ها یاری رساند. **پرش به درون:** با جهیدن شرکت‌های فراملیتی به درون جهان در حال ظهور، شرکت‌ها با بردها و باخت‌های بالقوه مواجه می‌شوند. چهار توانمندی مطرح در این فرآیند، بازتاب دهنده‌ی لحظه‌های واقعی است: ۱. اقدام متهورانه برای تجهیز دوباره‌ی منابع برای تسخیر فرصت‌های شکوفان، ۲. ایجاد سبدهای محصول، ۳. ایجاد برندها، و ۴. برپا داشتن سامانه‌ی ورود به بازار برای آماده‌سازی و رای‌یه‌ی آن چیزهایی که بازارهای در حال ظهور به آن نیاز دارند، و مکان‌هایی که خواهان استقرار در آن‌ها هستند. موفقیت در این بازارها نیازمند برخورداری از تکنولوژی سرآمد و سرمایه‌گذاری جسورانه در فرآیندهایی است که سازگار با شرایط محلی طراحی شده‌اند.

دویدن مسافت: سه توانمندی نهایی در این فرآیند، بر واقعیت سرآمدی در رقابت در بازارهای در حال ظهور، به‌عنوان یک چالش بلندمدت، دلالت دارند. سازمان‌های جهانی باید ساختارها و فرآیندهای مدیریتی نوینی را برای تکاپوی زیرکانه در محیط‌های ناآشنا در نظر گرفته و در عین حال، منافع حاصل از مقیاس (فعالیت) را برای خود حفظ کنند. آن‌ها باید مدل‌های جدیدی را به نمایش گذارند تا از آن طریق بتوانند با جذب و نگهداری و پرورش استعدادهای کمیاب بازارهای در حال ظهور، و برقراری مناسبات نوین با ذی‌نفعان، کسب و کار پایداری را برای خود ایجاد کنند. درنهایت، درست مانند مسابقه در دکاتلون، شرکت‌های جهانی باید مهارت‌های خویش را در همه‌ی عرصه‌های فعالیت و در همه‌ی نواحی ارتقا دهند. داشتن ۱۰ توانمندی زیر برای رسیدن به هدف الزامی است:

« ۱. خوشه‌های رشد شهری را هوشمندانه هدف‌گیری کنید

هیچ محدودیتی در مقیاس مهاجرت مدرن از روستا به شهرها وجود ندارد. در اقتصادهای در حال ظهور امروزی، جمعیت شهرها سالانه ۶۵ میلیون نفر افزایش می‌یابد که معادل رشد جمعیت

هفت شهر در مقیاس شهر شیکاگو است. طی ۱۵ سال آینده، تنها ۴۴۰ بازار شهری در حال ظهور، تقریباً نیمی از رشد تولید ناخالص داخلی و ۴۰ درصد رشد مصرف جهانی را از آن خود خواهند کرد.

اغلب این‌گونه بازارها در شهرهای متوسط (به‌لحاظ مقیاس) و نام‌هایی ناآشنا نظیر احمد آباد، هوامبو، مدان، یا وینادل مار، قرار خواهند داشت. شهرهای متوسط برخلاف کلان‌شهرهای درجه یک^۱، فرصت‌های بهتری را به کارآفرینان ارایه می‌کنند. تولید ناخالص داخلی ایالت سائوپالو در برزیل به‌عنوان یک بازار بزرگ شهری، بیش‌تر از کل تولید ناخالص داخلی کشور آرژانتین است. اما رقابت در بازار سائوپالو، بزرگ‌ترین شهر برزیل، بسیار بی‌رحمانه بوده و حاشیه‌ی فعالیت برای خرده‌فروشی در آن بسیار اندک است. برای تازه واردان به بازار برزیل، گزینه‌ی ورود به بازار شمال شرقی آن کشور، فرصت بهتری ارایه می‌کند، اگرچه این ناحیه پرجمعیت سابقه‌ی فقر دیرینه‌ای دارد اما اقتصاد شهر پررونقی مانند پارائوپاس^۲، سالانه ۲۰ درصد رشد می‌کند. واقعیت توانایی شهرهای کوچک‌تر در ارایه‌ی فرصت‌های بزرگ‌تر نکته‌ی جدیدی نیست. پنجاه سال پیش، "وال مارت"^۳ نخستین فروشگاه خود را در شهر روجرس آرکانزاس^۴ افتتاح کرد و در فرآیند ایجاد بزرگ‌ترین کسب و کار جهانی در اجتناب از ورود به بازارهای شهری اشباع شده به‌لحاظ رقابت، درنگ نکرد. شایان توجه این‌که، چهار نفر از ۵ نفر مدیران اجرایی در مصاحبه پژوهش اخیر مکنزی اذعان داشتند که در عرصه‌ی بازارهای در حال ظهور، شرکت‌های آن‌ها تصمیمات را نه در سطح شهری، بلکه در سطح کشوری اتخاذ می‌کنند! سه نفر از پنج مدیر نیز گفتند که شرکت‌های آنان شهرها را به‌عنوان "واحد برنامه‌ریزی نامناسب" تلقی می‌نمایند!

بر اساس تنوع سلیقه مصرف‌کننده، قدرت خرید، و شرایط بازار در جوامع در حال ظهور، عدم توجه به اهمیت شهرها در برنامه‌ریزی کسب و کار، یک اشتباه بزرگ استراتژیک به‌شمار می‌آید. در کشور چین، ۵۶ گروه قومی مختلف وجود دارد، که به ۲۹۲ زبان مختلف تکلم می‌کنند. در کشور هند، ۲۰ زبان رسمی، صدها گویش محلی، و چهار آیین مذهبی عمده وجود دارد. شهروندان برزیلی به‌لحاظ تنوع قومی و فرهنگی، جایگاه ویژه‌ای را در جهان به خود اختصاص می‌دهند.

شهروندان ۵۳ کشور آفریقایی به ۲۰۰۰ زبان و گویش محلی صحبت می‌کنند. حتی از دیدگاه جغرافیایی نیز ممکن است اهالی یک شهر از اقوام گوناگون تشکیل شده باشند. برای مثال، شهرهای گوانگژو^۵ و شنزن^۶ در دو مرکز شهری واقع در جنوب چین به‌لحاظ مقایسه از نظر اندازه‌ی شهری، تنها ۱۰۰ کیلومتر از یکدیگر فاصله دارند. در شهر نخست، اکثریت جمعیت مصرف‌کننده را افرادی تشکیل می‌دهند که در آنجا متولد شده‌اند اما به زبان کانتونز^۷ سخن می‌گویند. در شهر شنزن، ۸۰ درصد جمعیت را مهاجرانی تشکیل می‌دهند که به زبان ماندارین تکلم کرده و اصالت جدایی و وجه‌تمایز منطقه‌ای خود را، که داشتن سلیقه‌های متنوع در کالاهای مصرفی الکترونیک، علاقه به مد و تنوع غذایی از مظاهر بارز آن است، به نمایش می‌گذارند.

با وجود این واقعیت‌ها، بسیاری از شرکت‌های فراملیتی، رویکرد خود را بر مبنای کشوری یا ترکیبی انتخاب می‌کنند، که در واقع، نیشگون زدن به کلان شهرها تلقی می‌شود. آن‌ها تصور می‌کنند که تلاش‌های آنان در تدوین استراتژی‌های لازم برای شهرهای متوسط مقیاس، تنها با تاکید بر "صرفه‌های ناشی از مقیاس"^۸ به نتیجه می‌رسد. از این رو، برای به حداقل رساندن نرخ مبادله^۹ یا به اصطلاح، "بده‌بستان"، شرکت‌های فراملیتی باید گروه‌بندی

1- megalopolis
2- Parauapebas
3- Walmart
4- Rogers Arkansas
5- Guangzhou

6- Shenzhen
7- Contonese
8- Economies of scale
9- Trade-off

می‌کند، بدین‌سان که: به موازات متراکم شدن بخارهای رشد و افزایش درآمد مصرف‌کنندگان، یک "ناحیه داغ"، که در آن مصرف‌کنندگان برای خرید یک محصول پول کافی در اختیار دارند، و یک "ناحیه برودت"، که در آن تقاضا فروکش می‌کند، به‌وجود می‌آیند (نمودار ۳).

نمودار ۳، تصویری از رشد مصرف لوازم خانگی را طبق منحنی S در سه سطح مصرف‌کنندگان: طبقه کم‌درآمد، طبقه متوسط، و طبقه پردرآمد نشان می‌دهد. نقاط متراکم در نمودار نشان‌دهنده اشتیاق بیش‌تر طبقه کم‌درآمد (به موازات افزایش میزان درآمد) به مصرف لوازم خانگی بیش‌تر است. محور عمودی نمودار نشان‌دهنده سطوح درآمدی مصرف لوازم خانگی است و محور افقی نشان‌دهنده روند افزایش میزان درآمدهای قابل اکتساب توسط این سه طبقه در دهه گذشته است. منحنی S رسم‌شده میان نقطه‌ها، بیان‌گر این واقعیت است که با افزایش درآمد خانوارهای کم‌درآمد، میزان خرید لوازم خانگی به‌شدت افزایش یافته و شیب کمتر قوس صعودی منحنی (تراکم کمتر نقطه‌ها) نشان می‌دهد که میزان تقاضا برای طبقه کم‌درآمد و با درآمد متوسط در حال اشباع است. تداوم شیب صعودی ملایم منحنی S نشان می‌دهد که خرید لوازم خانگی توسط خانوارهای با درآمد متوسط و درآمد بالا، با افزایش میزان درآمد اکتسابی در دهه گذشته، کاهش یافته است. دلیل این امر این است که، اغلب خانوارهای این دو طبقه پیشاپیش این‌گونه لوازم را در اختیار گرفته‌اند (به معنای به نقطه اشباع رسیدن تقاضا).

در روند منحنی S مصرف، میزان درآمد سرانه، یک متغیر تعیین‌کننده به‌شمار می‌آید. اما باید دانست که نقطه خیزش و شکل‌گیری منحنی‌های مصرف بر اساس محصول یا خدمات دگرگون می‌شود. خریداری محصولاتی که بهای واحد آن پایین است، مانند خوراکی‌های سبک^۱ و نوشابه‌های بطری، در مراحل اولیه، منحنی درآمدی سرعت گرفته، و در مراحل بعدی،

شهرهای کوچک‌تر در خوشه‌های جمعیتی مشترک (ویژگی‌های جمعیتی)، میزان توزیع درآمد، ویژگی‌های فرهنگی، مناطق رسانه‌ای و پیوندهای ترابری را مورد توجه قرار داده و نرخ مبادله را در روی آوردن به بازارهای درحال ظهور به سود خود تغییر دهند. شرکت‌های بزرگ با راه‌اندازی عملیات همراه با ایجاد قطب مدیریتی مشترک، گزینش استراتژی گام‌به‌گام و گسترش عملیات از خوشه‌ای به خوشه‌ی دیگر، می‌توانند به کارایی‌های حاصل از مقیاس در همه‌ی زمینه‌های فعالیت، شامل: بازاریابی، تدارکات (لجستیک)، مدیریت زنجیره‌ی عرضه، و شبکه‌ی توزیع، دست یابند. در همه‌ی زمینه‌ها، به‌ویژه در عرصه‌های تولید محصول و خدمات نهایی، باید "ژرف‌نگری" مقدم بر "گسترش" (افقی)، مورد تاکید استراتژیست‌های شرکت‌های جهانی قرار گیرد.

تجربه مکنزی نشان داده است که، استراتژی‌های مبتنی بر خوشه‌های شهری در ورود به بازارهای در حال ظهور، به مراتب از پوشش‌دهی کل یک کشور یا یک منطقه، یا تکاپو برای ورود به شهرهای منفرد و پراکنده، بهتر نتیجه می‌دهد. برآیندهای حاصل از تغییر جهت دادن به سود خوشه‌های شهری می‌تواند بسیار چشمگیر باشد. برای مثال، در کشور هند، یک شرکت پیش‌تاز در عرصه‌ی تولید کالاهای مصرفی توانست با متمرکز کردن فعالیت‌های خود در هشت خوشه شهری بزرگ، هزینه‌های خود را به نصف کاهش دهد. بدیهی است که در صورت گزینش استراتژی ورود به بازارهای ۲۰۰ شهر مختلف آن کشور، تحقق چنین دستاوردی غیر ممکن بود.

۲. لحظه‌های رشد انفجاری را پیش‌بینی کنید

در بازارهای در حال ظهور، از دیگاه رقابت، توجه به زمان‌بندی به اندازه‌ی توجه به گزینش جغرافیایی از اهمیت مبرم برخوردار است. تقاضا برای یک کالای خاص یا مجموعه‌ای از کالاها، به روال معمول، به‌جای پیروی از خط مستقیم، از منحنی S تبعیت

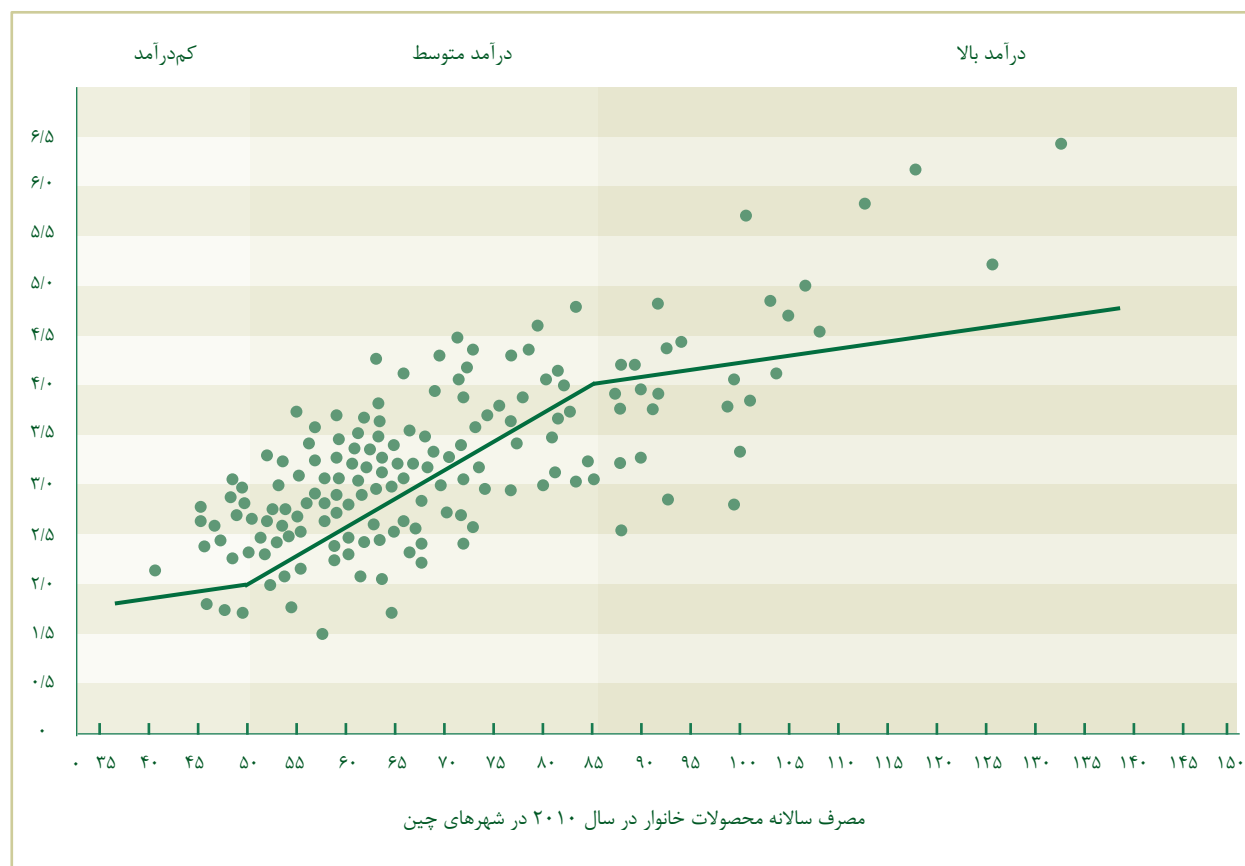
شهر پکن نشان می‌دهد که خرید محصولات مانند یخچال و ماشین لباس‌شویی زمانی جهش پیدا می‌کند که درآمد سالانه‌ی شهروندان از ۲۵۰۰ دلار بالاتر رفته و در بالاتر از ۶۰۰۰ دلار نیز، سرعت آن کند می‌شود. این در حالی است که خیز منحنی در خرید خدمات با نزدیک شدن درآمد به سطح ۱۰۰۰۰ دلار، سیر صعودی می‌پیماید.

پیش‌بینی زمانی که مصرف‌کنندگان به‌سوی "ناحیه داغ" روانه خواهند شد، مستلزم درک دقیقی از ویژگی‌های تکنولوژیک، شناخت جمعیتی، فرهنگی، جغرافیایی و روندهای وضع مقررات در بازارهای هدف است، که در آن میان، شناسایی شبکه‌های توزیع محلی از اهمیت مبرمی برخوردار است. از آنجا که اغلب

خرید محصولات زیبا، کالاهای لوکس و تجملی، نظیر لوازم مد و شیک‌پوشی، و نوشیدنی‌های گوارا، سرعت می‌گیرد. از این رو، جهش منحنی در زمینه‌ی خرید خدمات، در سطوح درآمدی بالاتر صورت می‌گیرد. خرید یخچال و مانند آن طبق منحنی پذیرش نزولی، که با رسیدن بازار به حالت اشباع، منحنی آن صاف می‌شود، صورت می‌گیرد. در حالی که صرف پول برای خرید لباس، که از ضروریات است، انگاره‌ی رشد پایدارتری را به تصویر می‌کشد.

انگاره‌های پذیرش (خرید) محصولات در درون طیف کلی موصوف می‌توانند به‌صورت گسترده‌ای متفاوت باشند. در حالی که یخچال و ماشین لباس‌شویی در اغلب موارد به‌عنوان "محصولات سفید" در یک گروه قرار می‌گیرند. داده‌های آماری مصرف در

نمودار ۳- در کشور چین، محصولات مصرفی خانوارها با افزایش سطح درآمد خیز برداشته و از شکل منحنی S پیروی می‌کند.



خانوارهای هندی گیاه‌خوارند، لذا مصرف گوشت در آن کشور از میانگین مصرف جهانی بسیار پایین‌تر است. در کشور نیجریه، از آنجا که یک سوم جمعیت ۱۴ ساله بوده، یا زیر سنین پایین‌تر هستند، فروش غذای کودکان بسیار بیش‌تر از میانگین جهانی در همان سطوح درآمدی است.

۳. استراتژی‌های مناسب با خصوصیات محلی و مقیاس جهانی را برای شرکت خود تدوین کنید

مشخص کردن "ناحیه داغ" و پیش‌بینی زمانی که مصرف‌کنندگان برای خرید آماده می‌شوند، کافی نیست. شرکت‌های فراملیتی باید چگونگی تعدیل و بهبود محصول یا خدمات قابل عرضه‌ی خود را نیز تعیین کنند تا محصولات یا خدمات از نظر سلیقه‌ی خریداران جذاب جلوه کرده (حتی موجب تغییر سلیقه‌های بومی شده)، به‌لحاظ قدرت خرید قابل خریداری بوده، و به شرکت خود فرصت دهند که به موقع به مقیاس منطقی در آن بازارها دست یابد.

اتخاذ تصمیم درباره‌ی چگونگی و میزان اهمیت به رجحان‌های محلی، مستلزم درک ژرف ویژگی‌های جمعیت شناختی مصرف‌کنندگان، ترجیحات، و رفتار آنان در نقاط هدف‌گیری شده است. برای مثال، در برخی از نقاط مورد هدف، گونه‌های بسیاری از غلات مخصوص صبحانه در کشورهای چین و هند مصرف می‌شود، و چه‌بسا شرکت‌ها متوجه شوند که مواد عرضه شده توسط آن‌ها هیچ‌گونه سازگاری با نیازها و عادات محلی ندارد. در نقاط دیگر، ممکن است شرکت‌ها با عرضه‌ی هوشیارانه محصولات خود در بازارها به کشف فرصت‌های مغتنم برای تحقق صرفه‌های حاصل از مقیاس نایل شوند.

در اغلب موارد، شرکت‌های فراملیتی تلاش می‌کنند از تنوع رفتار مصرف‌کنندگان بازارهای نوظهور به گونه‌ی هوشمندانه‌ای بهره‌برداری کنند. در یک سوی این رویکرد، ثروتمندان تازه به

دوران رسیده، که اشتیاق وافر دارند تا با چشم‌هم‌چشمی، ثروت خود را به رخ ثروتمندان غربی بکشند، قرار دارند. در سوی دیگر، تهی‌دستان (لایه زیرین درآمدی) که در تلاش معاش بوده و معیارهای قدرت خریدشان بر محور پایین‌ترین قیمت‌ها و ارزان‌ترین محصولات دور می‌زند، قرار دارند.

بازاریابان در افتاده در چنبره‌ی یک چنین دوگانگی کاذب، سرانجام به گرداب گزینه‌های استراتژیک کشیده می‌شوند. در این حالت، شرکت‌های جویای فرصت در بازارهای نوظهور به چه رویکردی باید متوسل شوند؟ آیا لازم است از استراتژی ناب پیروی کرده و مشتریان ثروتمند این بازارها را با همان محصولات که در بازارهای کشورهای توسعه‌یافته عرضه می‌کنند، هدف‌گیری نمایند؟ یا این‌که، تلاش کنند با عرضه محصولات ارزان قیمتی که در بازارهای کشورهای خود به فروش نمی‌روند، بازارهای مصرفی نوظهور را هدف‌گیری کنند؟

با توجه به‌شمار جمعیت مصرف‌کننده عمده در بازارهای مصرفی در حال ظهور که بیش از نیمی از تمامی خانوارهای چینی را در برمی‌گیرد و تا سال ۲۰۲۰ جمعیت آنان به طبقه‌ای با درآمد متوسط تبدیل خواهد شد، حدود ۶ درصد نسبت به سال ۲۰۱۰ افزایش خواهد یافت، اکنون شرکت‌ها باید یاد بگیرند که چگونه با تدوین استراتژی‌های ظریف و دقیق، که توازن لازم را متناسب با معیارهای مقیاس و ویژگی‌های محلی برقرار می‌کند، وارد این گونه بازارها شوند.

استراتژی اندیشمندانه‌ی سهم‌خواهی از بازار، به شرکت فریتو-لی^۱ کمک کرد تا ۴۰ درصد بازار غذای سبک راه، به‌عنوان یک برند غذایی هندی، به تصاحب خود در آورد. این شرکت، محصولات جهانی تنقلاتی مانند چیتوز و نظایر آن را مطابق ذائقه‌ی بومی هندیان تولید و به بازار عرضه کرد. همچنین، این شرکت محصولی به نام "کور کوره"^۲ تولید کرد که آمیخته‌ای از غذای

1- Frito-Lay
2- kur kure

به سختی شکست خواهند خورد. یافته‌های تحقیقاتی مکنزی نشان می‌دهد که شرکت‌های پویا در بازارهای در حال ظهور، سرمایه‌گذاری خود را در واحدهای کسب و کار با نرخ بسیار بالاتری از شرکت‌های مستقر در بازارهای پیشرفته موطن خود تجهیز می‌کنند، زیرا بازارهای در حال ظهور سریع‌تر از بازارهای همتای خود در بازارهای پیشرفته رشد می‌کنند. این موضوع حتی زمانی که هیچ یک از دو نوع شرکت در بازارهای بی‌طرف سوم مستقر نیستند، نیز صدق می‌کند. اکنون ثابت شده است که رشد منافع بازیگران در حال ظهور، نه تنها در حالت اعمال کنترل کامل بر پایگاه‌های استقرار کوچک‌تری که فعالیت خود را از آنجا آغاز کرده‌اند تداوم می‌یابد، بلکه این‌گونه رشد را در بازارهای توسعه‌یافته نیز می‌توان مشاهده کرد.

از طرفی، چالاکی شرکت‌های بازارهای در حال ظهور نمایان‌گر این واقعیت است که اکثریت سهامداران آن‌ها از اقتدار بیشتری نسبت به هم‌تایان خود در بازارهای پیشرفته برخوردارند. اما چالاکی شرکت‌های بازارهای در حال ظهور نمایان‌گر مدیریت متمایز و پارادایم (ذهنیت) متفاوت آن‌ها نیز هست. شرکت‌های فعال در بازارهای در حال ظهور برای سرعت آفریده شده‌اند. آن‌ها برای برآورده ساختن نیازهای در حال تحول و دگرگونی سریع مصرف‌کنندگان طبقه‌ی متوسط در بازارهای محلی و سایر جوامع در حال رویش شکل گرفته‌اند. آن‌ها می‌دانند که باید نوآوری کنند و در غیر این صورت، از صحنه محو می‌شوند. می‌توان چنین استنباط کرد که این تازه به دوران رسیده‌ها شانه‌های خود را از بار میراث گذشته رهانیده‌اند. آن‌ها می‌توانند بدون سردرگمی در میان دو جهان ثروتمند و در حال توسعه، تلاش‌های خویش را بر روی آنچه که در بازارهای نوظهور پدیدار می‌شوند، متمرکز کنند. درست بر خلاف این روند، مدیران اجرایی ارشد بسیاری از شرکت‌های بازارهای توسعه یافته، همواره از کاهش درآمدهای

سبک کوچه‌پس‌کوچه‌ای سنتی هندی و چیپس سیب‌زمینی به شکل غربی آن بود. این محصول به‌عنوان یک نوآوری در بازار محصولات غذایی هند تلقی شد و هم‌اکنون در سایر کشورها نیز به فروش می‌رسد. موفقیت چشم‌گیر "کور-کوره" در نتیجه‌ی قیمت‌گذاری جذاب و درآمیختن احساس محلی مصرف‌کنندگان با معیارهای بین‌المللی محقق گردید. در کشور چین، شرکت خودروسازی آئودی^۱ با تغییر طراحی، سواری مدل A۶ را با افزایش طول شاسی (فاصله‌ی دو محور جلو و عقب) که برای ایجاد فضای درونی بیش‌تر برای دراز کردن پا ضروری بود و همچنین، اضافه کردن سامانه‌ی سرگرمی و میزهای کشویی در درون کابین، برای محصول خود بازارگشایی کرد.

برای دستیابی به فرصت‌های مطلوب در بازارهای نوظهور، شرکت‌های پیش‌تاز مقیاس‌های مناسب را برای تحقق ایده‌های خود تدوین و به موقع اجرا می‌کنند. برای مثال، شرکت یونیلیور^۲، فیلترهای آب خود را برای نخستین بار در کشور هند، و هم‌زمان به مصرف‌کنندگان در آسیا، اروپای شرقی و آفریقای جنوبی عرضه کرد. شرکت‌های عرضه‌کننده‌ی خدمات مخابراتی فعال در بازارهای در حال ظهور اکنون یاد گرفته‌اند که طرح‌های بازاریابی موفق خود را در پهنه‌های جغرافیایی مختلف به‌طور بهینه شبیه‌سازی کنند.

۴. منابع خود را برای بلندمدت از نو تجهیز کنید

برای برنده شدن در بازارهای در حال ظهور، شرکت‌های برخاسته از بازارهای پیشرفته باید تغییرات بزرگ را به‌سرعت درک کنند. شرکت‌هایی که نتوانند منابع خود را به‌طور اصولی از نو تجهیز و باز تخصیص دهند، بی‌تردید از رقیبان خود در بازارهای محلی

1- Audi

2- Unilever

۵. در آفرینش ارزش بر اساس طیف قیمتی نوآوری کنید

بازارهای در حال ظهور فرصت‌های بکری را برای طراحی و تولید محصولات و خدمات از طریق رویکردهای نوآورانه‌ی مبتنی بر خلق "بهترین بدیل در نوع خود"، که در بازارهای پیشرفته عرضه شده‌اند، در اختیار شرکت‌های کارآفرین قرار می‌دهد. برای مثال، شرکت الکترونیک ال جی^۵ کره جنوبی، تا سال ۱۹۹۰ از تلاش در بازارهای هند سرباز نزد. تا زمانی که تغییر در قوانین و مقررات سرمایه‌گذاری خارجی در آن کشور به آن اجازه داد که در طراحی و تسهیلات محلی سرمایه‌گذاری کند. همچنین، سازندگان محلی که تشخیص دادند بسیاری از هندیان علاقه دارند که از طریق تلویزیون‌های خود به موسیقی گوش دهند، از کمپانی ال جی خواستند که مدل‌های جدیدی از تلویزیون خود را با بلندگوهای بهتر طراحی کند. برای رقابتی نگه‌داشتن قیمت‌ها، این کمپانی تلویزیون‌های قدیمی مجهز به لامپ تصویر کاتودیک مشتریان خود را با تلویزیون‌های مجهز به صفحه‌ی نمایش تخت، به قیمت‌های مناسب و ارزان‌تر معاوضه کرد. امروزه، کمپانی ال جی بسیاری از محصولات دیگر خود را در بازار هند عرضه می‌کند، که عرضه‌ی محصولاتی چون لوازم الکتریکی و الکترونیکی قابل برنامه‌ریزی به زبان‌های محلی، یخچال‌هایی با رنگ‌های روشن‌تر مجهز به فریزرهای کوچک‌تر، ماشین‌های لباسشویی بزرگ برای خانواده‌های پرجمعیت هندی، و مایکروفرهای مجهز به دکمه‌های لمسی قابل برنامه‌ریزی، از آن جمله‌اند.

مرکز نوآوری‌های محصولات شرکت ال جی در بنگالور یکی از بزرگ‌ترین شرکت‌های خارج از کره جنوبی است. به‌همین دلیل، این کمپانی پیش‌تاز بازار هند در عرصه‌ی دستگاه‌های تهویه

خود، سهم بازار، یا تنزل بهای سهام، که می‌تواند شغل آنان را به مخاطره اندازد، هراسان هستند. این‌گونه مدیران، که ناگزیر به حفاظت از تکیه‌گاه یا موقعیت خود هستند، چاره‌ای ندارند جز آن‌که به نظاره بازارهای نوظهوری که در بردارنده‌ی ریسک‌های ناشی از سرمایه‌گذاری میان‌مدت هستند، بنشینند.

در شرایط کنونی، با توجه به اهمیت بازارهای در حال ظهور، و فرصت‌های موجود در ورود به مناقصه‌ها و مزایده‌های مطرح و هدایت آن‌ها در راستای عملیات بلندمدت شرکت‌های جویای فرصت، درنگ جایز نیست. تجربه‌های حاصل و برآیند سرمایه‌گذاری غول‌های تولیدکننده جهانی محصولات مصرفی که توانسته‌اند حضور موفقیت‌آمیزی در بازارهای در حال ظهور داشته باشند، نمایان‌گر آن است که حدود چهار تا پنج سال طول می‌کشد تا سرمایه‌گذاری‌های آن‌ها به سودآوری مناسب برسد.

مدیریت شرکت‌های پیش‌تاز، با خرید سهام شرکت‌ها می‌توانند پیشرفت خود را تسریع کنند. در این راستا، به‌عنوان مثال، می‌توان به اقدام شرکت دنون^۱ در خریداری سهام شرکت یونی‌میلک^۲ از روسیه اشاره کرد، که به غول فرآورده‌های غذایی فرانسه اجازه داد محصولات رقابتی بیش‌تری را در طیف قیمتی گسترده به بازار عرضه کند. همین‌طور، خرید اکثریت سهام شرکت دیاگو^۳ در شوجینگ-فنگ^۴ چین موجب شد که توزیع و فروش محصول توسط شرکت نوشابه‌سازی بریتانیایی به نحو کم‌سابقه‌ای افزایش یافته و توانایی آن شرکت در عرضه‌ی لیکور سفید بسیار محبوب در میان مصرف‌کنندگان چینی به حداکثر مطلوب ارتقا پیدا کند.

1- Danone

2- Unimilk

3- Diago

4- shijing-fang

5- LG

آن، باز طراحی خطوط تولید، فرآیندهای فعالیت‌های خدماتی و زنجیره‌های عرضه است.

۶. به خلق برندهای پرآوازه و الهام بخش مبادرت کنید

چشم‌انداز مصرف‌کنندگان در بازارهای در حال ظهور با آنچه که در بازارهای پیشرفته متصور است، از بسیاری جهات تفاوت دارد. به‌طور نسبی، مصرف‌کنندگان در حال ظهور جوان‌تر هستند و بیش‌تر از همتایان مرفه و دولت‌مند خود، خوش‌بین هستند. برخلاف مصرف‌کنندگان بازارهای پیشرفته، که خریدشان در طول زندگانی بر اساس اطلاعات دریافتی از محصولات و برندها است، مصرف‌کنندگان در حال ظهور خریداران نوپایی هستند که خرید یک اتومبیل، یک دستگاه تلویزیون، یا حتی خرید یک بسته کهنه برای نوزاد، ممکن است برای آنان به‌عنوان نخستین تجربه به‌شمار آید. مصرف‌کنندگان نوظهور در فضای این آشفته بازار و خرده‌فروشی‌های بسیار متفرق، که در چگونگی عرضه یا تبلیغ محصولات و فرآورده‌ها مهارت چندانی ندارند، با انبوهی از گزینه‌ها کلنجار می‌روند. با کوچ کردن مصرف‌کنندگان نوپا از روستاها به شهرها، آن‌ها به افکار جدید و شیوه‌ی زندگانی نوینی روی آورده و با قبولاندن سلیقه خرید خود به جوامع شهری مدرن ابراز هویت می‌کنند. آن‌ها به خوبی تلاش‌های برندسازی کارآمد را درک کرده، اما به احتمال زیاد، آنان بسیار بیش‌تر از مصرف‌کنندگان بازارهای توسعه یافته، یک برند را فدای برند جدیدتر می‌کنند.

این ویژگی‌ها نقش تعیین‌کننده‌ای در برندسازی و تدوین استراتژی‌های بازاریابی ایفا می‌کنند. در بازارهای نوظهور، قرار دادن محصولاتی در سبد خرید مصرف‌کنندگان که حاوی فهرست کوتاه شده از برندها باشد، واجد اهمیت بسیاری است. پژوهش‌های

مطبوع، یخچال، تلویزیون و ماشین‌های رختشویی است. سایر شرکت‌های جهانی رقیب در بازار هند و نقاط دیگر در پشت‌سر کمپانی ال جی قرار دارند. طی ۱۲ سال گذشته، شمار شرکت‌های فراملیتی همراه با مراکز تحقیقاتی در چین، که پیش‌تر کمتر از ۲۰ واحد بوده است، اکنون به ۱۰۰۰ واحد افزایش یافته است.

بازیگران محلی نیز در حال عرضه‌ی نوآوری‌های جالب هستند. شرکت هیر^۱ چین، سازنده‌ی ماشین رختشویی با دوامی است که افزون بر شستن لباس، قادر به شستن سبزیجات نیز هست. مضاف بر آن، این شرکت یخچال‌های مجهز به سینی‌های فلزی محافظ و سیم‌کشی مقاوم در برابر جوییده شدن توسط موش‌ها را به بازار عرضه کرده است. ابتکار این شرکت در تولید محصولات گوناگون برای کاربران شهری، مانند ماشین‌های رختشویی خاص طراحی شده برای آپارتمان‌های بسیار کوچک و پر ازدحام، نیز از نبوغ گردانندگان آن شرکت خبر می‌دهند.

شرکت دبور^۲، که تولیدکننده محصولات بهداشتی مصرفی است، دانش غربی را با طب سنتی هندی^۳ در هم آمیخته و محصولات مصرفی بهداشتی نوآورانه‌ای را در هند و آفریقا عرضه می‌کند. در عین حال، شرکت تانیش^۴، یکی از شرکت‌های گروه تاتا^۵ کسب‌وکار جواهر و زیور آلات بی‌نظیری را با طرح‌های بومی‌شده همراه با گزینه‌های پرداخت مناسب و سازگار با نیازهای گوناگون جوامع و مناطق هند، راه‌اندازی کرده است.

شرکت‌ها به فروش محصولات یا خدمات اولیه مبادرت می‌ورزند تا بازیگران ارزان فروش محلی را به چالش بکشند یا در صدد جلب مصرف‌کنندگان برای پذیرش محصولات و خدمات جدیدی که قابل مقایسه با محصولات مشابه جهانی است، برآیند. آن‌ها باید بدانند که رقابت در این‌گونه بازارها در اغلب موارد نیازمند نوآوری و بومی‌سازی تولید محصولات و خدمات و به موازات

1- Hair

2- Dabur

3- Ayurvedic

4- Tanishq

5- Tata

همان پیام برای خریداران در کشور چین با ریسک توام بوده و پرسش‌هایی را برای مصرف‌کنندگان نسبت به کیفیت محصولات شرکت ایسر به‌وجود می‌آورد. از این رو، این شرکت کارزار نوینی را دایر بر اعتمادسازی نسبت به محصولات خود راه اندازی کرد، که اثرات تعیین‌کننده‌ای در پی داشت.

استفاده از کانال‌های دیجیتال و تلفن‌های موبایل، از جمله، تجارت الکترونیک، می‌تواند فرصت‌های فزون‌تری را برای اعتمادسازی و ایجاد هوشیاری در مصرف‌کنندگان نسبت به برند مورد نظر به‌وجود آورد. در کشور چین، بیش از نیمی از جمعیت شهری به‌طور آنلاین در ارتباط شبکه‌ای اینترنتی هستند. بررسی‌ها نشان داده‌اند که مصرف‌کنندگان چینی بیش از آگهی‌های تلویزیونی به توصیه‌های آنلاین اعتماد می‌کنند. تا سال ۲۰۱۰، یک چهارم جمعیت برزیل به‌عنوان کاربران اینترنت، مشترک تویتر بوده، و برزیلی‌ها در راس مشتاقان خدمات "تویتر"^۲ (به‌عنوان یک شبکه اجتماعی مجازی) قرار گرفته‌اند. در کشور هند، مصرف‌کنندگان به‌سرعت از عرصه‌ی رسانه‌های سنتی به وادی کامپیوترهای شخصی و خدمات تلفن موبایل جهیده‌اند. این درحالی است که، نرخ پایین سواد موجبات توسعه‌ی هر چه بیش‌تر خدمات وب‌سایت‌های گویا^۳ را در آن کشور فراهم ساخته است. البته، بازاریابی مبتنی بر فعالیت‌های دیجیتالی باید به‌عنوان بخشی از فعالیت‌های یکپارچه شرکت‌ها در استفاده از کانال‌های رسانه‌ای از جمله، تبلیغ و پیام‌رسانی در فروشگاه‌ها و کارزارهای آموزشی تلقی شود.

۷. مسیر منتهی به بازار را کنترل کنید

یافته‌های پژوهشی مکنزی نشان می‌دهند که چگونگی مدیریت مصرف‌کنندگان در رویارویی با محصولات عرضه‌شده در جایگاه‌های فروش از اهمیت بسزایی برخوردار است. درحالی‌که در کشور چین

مکنزی در این راستا نشان می‌دهد که مصرف‌کنندگان چینی، به‌طور متوسط سه برند را در سبد خرید خود قرار داده و در ۶۰ درصد موارد از میان سه گزینه یک برند را برای خرید خود انتخاب می‌کنند. برعکس، در ایالات متحده و اروپا، مصرف‌کنندگان حداقل چهار برند را در سبد خرید خود قرار داده و در ۳۰ تا ۴۰ درصد موارد به خرید یک برند از چهار گزینه مبادرت می‌کنند. شدت تمرکز مصرف‌کنندگان نوظهور در تعیین گزینه‌های اولیه مطلوب خویش به‌وجود شفافیت بیش‌تر و اطمینان به آن برندها بستگی دارد. شرکت‌های فراملیتی می‌توانند این شفافیت را از طریق تدوین استراتژی "خوشه‌به‌خوشه"، که می‌تواند در راس ملاحظات خریداران قرار گیرد، پیش از انتخاب گزینه‌های دسته‌ی بعدی در شهرهای منتخب، ایجاد کنند.

کارزارهای محلی، از امتیازات ویژه‌ای در تشدید اثرات شبکه‌ای بهره‌مند بوده و به‌عنوان پیش‌نیازهای اساسی موفقیت در بازارهای نوظهور، می‌توانند حاوی پیام‌های مثبت و نوید بخشی باشند. یافته‌های برآمده از تحقیقات مکنزی نشان می‌دهند که توصیه‌های دوستان یا منسوبان خانواده‌ها برای مصرف‌کنندگان چینی بیش از دو برابر و برای مصرف‌کنندگان مصری سه برابر بیش‌تر از هم‌تایان آن‌ها در ایالات متحده یا بریتانیا اثرگذار است. ایجاد اعتماد در میان مصرف‌کنندگان بازارهای نوظهور نیازمند بررسی دقیق قابلیت پیام‌رسانی و تحویل محصولات یک برند به خریداران است. شرکت ایسر^۱، سازنده کامپیوتر، پیش از عرضه‌ی محصولات خویش، پیام‌های صادره را برای مصرف‌کنندگان چینی با هدف آسان نمودن درک آن برای خریداران، مورد آزمایش قرار داد. با توجه به این‌که قابلیت پیام‌رسانی این برند در میان مصرف‌کنندگان تایوانی و یا سایر بازارهای مرفه از اقبال فراوانی برخوردار بوده است، شبیه‌سازی این آزمون در بازارهای نوظهور ضروری تشخیص داده شد. این کمپانی با شگفتی متوجه شد که

1- Acer
2- Twiter
3- voice activated

می‌کنند محصولات خود را وارد مغازه‌های بازارهای در حال ظهور کنند باید از آمادگی لازم برای ایجاد عملیات و امکانات گسترده‌ی فروش در داخل بازارهای این کشورها برخوردار باشند.

شرکت‌های خواهان ورود به این‌گونه بازارها باید وقت و انرژی بسیار بیش‌تر از آنچه را که در زمینه‌ی طبقه‌بندی و تقسیم جایگاه‌های فروش و تدوین شیوه‌ها و چک‌لیست‌های دقیق برای کنترل کیفیت در داخل فروشگاه‌های خود صرف می‌کنند، صرف توسعه‌ی فعالیت‌های خود در بازارهای نوظهور کنند. در کشور هند، شرکت یونیلیور به‌طور مستقیم با به‌کار گرفتن هزاران نفر برای فروش محصول در داخل فروشگاه‌ها، که بسیاری از آنان به ابزارهای دسترسی برای ثبت و ضبط سفارشات در هر مکان و در هر زمان مجهز شده‌اند، در ۱/۵ میلیون فروشگاه محصولات خود را توزیع می‌کند. در فروشگاه‌های واجد اولویت، در اغلب موارد لازم است که از مدل‌های کنترل کارآمدتری، شامل استفاده از سرپرستان، "فروشنده‌گان زیرک و مردم‌دار" و سامانه‌ی فن‌آوری اطلاعات^۲ بسیار پیشرفته برای به حداکثر رساندن حاشیه‌ی سود، به موازات برقراری شفافیت کافی برای ارزیابی عملکرد فروشگاه‌ها، بهره گرفته شود.

کوکاکولا، شرکت فراملیتی پر تکاپو در جهان در حال توسعه، در بررسی و تحلیل دامن‌های جایگاه خرده‌فروشی در چنین بازارهایی، بسیار دورنگر بوده است. این شرکت، فروشگاه‌های برخوردار از بالاترین اولویت را مشخص کرده، و از تفاوت‌های موجود برای تامین نیازهای خدماتی بر حسب نوع فروشگاه‌ها، به‌دقت اطلاع‌گیری می‌کند. برای هریک از رده‌های جایگاه‌های فروش محصول کوکاکولا، این شرکت موفقیت آن‌ها را به تصویر می‌کشد. تصویری تشریحی از جزییات آن‌چه که آن فروشگاه شبیه آن جلوه کرده، محصولات چگونه در آن چیده شده و چگونه به نمایش درآمده، به چه ترتیبی تبلیغ شده، و به چه نحوی قیمت‌گذاری

۴۵ درصد مصرف‌کنندگان تصمیمات خود را در داخل فروشگاه (مغازه) اتخاذ می‌کنند، در ایالات متحده رقم متناظر محدود به ۲۴ درصد است. یک چهارم از مصرف‌کنندگان چینی مورد مطالعه گفته‌اند که مبلغان فروش محصولات و شیوه‌ی برخورد فروشنده‌گان تاثیر بیش‌تری بر تصمیم خریداران داشته‌اند. یکی از بررسی‌ها نشان داد که آن عده از چینی‌هایی که کالاهای نهایی مصرفی الکترونیک را خریداری کرده‌اند، پیش از تصمیم‌گیری برای خرید، تا ۱۰ بار از این‌گونه فروشگاه‌ها بازدید کرده‌اند.

مدیریت تجربه‌ی درون فروشگاه‌های مصرف‌کنندگان و خریداران چالش بسیار بزرگی به‌شمار می‌آید، به‌ویژه در شهرهای با مقیاس متوسط که از فرصت‌های رشد بالاتری برخوردارند، این نکته اهمیت زیادی دارد. ماهیت از هم‌گسیخته‌ی چشم‌انداز خرده‌فروشی در بازارهای در حال ظهور خود بخشی از مسئله است، به‌طوری که بازاری‌گشایی از طریق تجارت الکترونیک در حال حاضر در این کشورها پایین‌تر از سطوح آن در بازارهای غربی است. از این رو، سوپر مارکت‌ها هنوز هم پدیده‌ای نو تلقی شده و مصرف‌کنندگان ترجیح می‌دهند که اغلب خریدهای خود را از مغازه‌های "همه‌جا موجود"^۱ که پدران و مادران‌شان از آن‌ها خرید می‌کردند، انجام دهند.

در کشور چین ۵۰۰ خرده‌فروش بزرگ، تنها یک دهم سهم بازار ۵۰ عمده فروش بزرگ ایالات متحده را به خود اختصاص می‌دهند. دسترسی به انبوهی از خرده‌فروشان کوچک در این کشور، مستلزم مذاکرات وقت‌گیر به‌لحاظ وجود جاده‌های نامناسب عهد "بیزانس" (قدیمی)، شبکه‌های چند لایه‌ای از توزیع‌کنندگان و عمده‌فروشان محلی است. در این‌گونه مکان‌ها، پهلوانان محلی از امتیاز برتری بهره‌مندند، زیرا آنان پیوندی دراز مدت و مستمر را با توزیع‌کنندگان و سپاهیان از فروشنده‌گان که مزد اندکی دریافت می‌کنند، برقرار کرده‌اند. شرکت‌های فراملیتی که اغلب تلاش

1- ubiquitous

2- Information Technology

می‌شود. شرکت کوکاکولا در این زمینه از مدل تحویل محصول به‌صورت مستقیم، برای تامین نیازهای جایگاه‌های (فروش) اولویت‌دار استفاده می‌کند و هنگامی که تحویل مستقیم محصول به‌لحاظ هزینه مقرون به صرفه نباشد، این کار را از طریق توزیع‌کنندگان و عمده‌فروشان انجام می‌دهد. این شرکت، همه‌ی امکانات را از سطوح ارایه خدمات و شمار دفعات تحویل تا قرار دادن آن‌ها درون تجهیزات برودتی (عرضه نوشابه خنک) مورد بررسی و مطالعه دقیق قرار می‌دهد.

در کشور چین، کمپانی کوکاکولا محصول خود را به‌طور مستقیم به بیش از ۴۰ درصد از جایگاه‌های خرده‌فروشی توزیع کرده و عملیات فروش غیرمستقیم خود را به بیش از ۲۰ تا ۳۰ درصد جایگاه‌های خرده‌فروشی تعمیم می‌دهد. ساماندهی عملیات از طریق بازدیدهای منظم فروشندگان و مبادله‌کنندگان محصولات صورت می‌گیرد. در قاره‌ی آفریقا، که زیرساخت‌های آن کمتر توسعه یافته است، این کمپانی شبکه‌ای متشکل از ۳۲۰۰ توزیع‌کننده خرده‌پا ایجاد کرده و با استخدام هزاران کارآفرین کوچک مجهز به چرخ‌های دستی و دوچرخه برای حمل و نقل فرآورده‌ها، محصولات خود را، حتی به جایگاه‌هایی که دسترسی به آن‌ها بسیار دشوار است، ارایه می‌دهد. در بازارهای نوظهور، برای رویکردهای کارآمد مدیریت توزیع‌کنندگان و ذی‌نفعان کلیدی، جایگزینی وجود ندارد.

۸. الزامات بازارهای فردا را امروز سازماندهی کنید

با انجام چندین بررسی و مصاحبه‌های ساختاریافته با بیش از ۳۰۰ نفر از مسئولان اجرایی در ۱۷ شرکت پیش‌تاز فراملیتی، که از میان بخش‌ها و پهنه‌های جغرافیایی گوناگون انتخاب شده بودند، کارشناسان مکنزی دریافتند که شرکت‌های محلی با انبوهی از مسایل دست به گریبان هستند. برنامه‌ریزی استراتژیک، مدیریت

ریسک، پرورش و توسعه استعدادها، و ارتقای عملیاتی، در بسیاری از موارد، شرکت‌های پیش‌تاز جهان را ناامید می‌کند. با انجام بررسی‌های دقیق معلوم شد که شرکت‌های درگیر در عملیات گسترده که در موارد زیادی ناگزیرند "تاوان جهانی شدن" را برتابند، همواره از این بابت رنج می‌برند. این شرکت‌ها از نقطه نظر جنبه‌های کلیدی سلامت سازمانی، در مقایسه با شرکت‌های محلی (بومی) از امتیازات کمتری برخوردارند. از منظر دیدمانی (نظری)، بازیگران جهانی باید نسبت به رقیبان محلی خود در بازارهای نوظهور از امتیازات شایانی بهره‌مند باشند، به‌ویژه در شرایطی که زیرساخت‌های مشترک مورد استفاده و تلاش برای حفظ و نگهداری کسب و کار متنوع در پهنه‌های جغرافیایی متعدد، همواره برعلیه منافع کشور میزبان بوده و کشور میزبان ناگزیر است که مخاطرات ناشی از نوسانات نرخ ارز را نیز متقبل شود.

مطالعات موسسه‌ی مکنزی نشان داد که به موازات رشد فزاینده‌ی شرکت‌های سرمایه‌گذار در کشورهای میزبان و تنوع آن‌ها، هزینه‌های ناشی از انطباق با پیچیدگی‌های موجود، به‌شدت افزایش می‌یابد. با وجود این، ۴۰ درصد مسئولان اجرایی در این شرکت‌ها اظهار داشتند که آنان در زمینه‌ی درک شرایط فعالیت محیطی و نیاز مشتریان خود از رقیبان خود بهتر بوده‌اند. افزون بر این، التزام به رعایت سیاست‌های جهانی استاندارد و لزوم مدیریت ریسک، در پاره‌ای موارد مانع از اقدامات سریع مدیران شرکت‌های جهانی در بهره‌برداری به‌هنگام از فرصت‌ها در بازارهای در حال ظهور می‌شود. شرکت‌های فراملیتی بزرگ می‌توانند "تاوان فرآیند جهانی شدن" را با توسل به بازاندیشی ساختار سازمانی و فرآیندهای آن، کاهش دهند. برای مثال، شرکت آی بی ام^۱ ناگزیر شد نسبت به وظایف خود در آسیا تجدید نظر کرده، منابع انسانی خود را به مانیل (فیلیپین) گسیل کرده، و حساب‌های دریافتنی خود را به شانگهای (چین) و خدمات مشتریان خود را به بریسبین (استرالیا) انتقال دهد. سایر شرکت‌های جهانی نیز

فعالیت‌های اصلی خود را به بازارهای اولویت‌دار منتقل کرده‌اند. شرکت ای بی بی^۱، پایگاه جهانی خود را در صنعت تولید ربات، از دیترویت^۲ (ایالات متحده) به شانگهای (چین) انتقال داده است. شرکت دل^۳ نیز وظایف خود را بر حسب مناطق حوزه‌ی نفوذ، از سنگاپور ساماندهی می‌کند. مشخص کردن این‌گونه جابه‌جایی‌ها و توزیع جغرافیایی وظایف از اصول مسلم شناخته شده است. برای مثال، موسسه مکنزی طی پژوهش‌های خود متوجه شده است که شرکت‌های فراملیتی می‌توانند با تمرکز بر روی چند فرآیند کلیدی مدیریتی با هدف ایجاد منافع پایدار جهانی برای خود، و با تسهیل قابلیت تغییرپذیری در برخی از فرآیندها و انطباق با نیازهای محلی (بومی‌سازی) در موارد لازم، کارآمدی خویش را به بهترین وجه افزایش دهند. در این فرآیند، چند کشور در حال رشد سریع را می‌توان در یک گروه قرار داد (حتی در مواردی که کشورها به لحاظ جغرافیایی نزدیک هم نیستند) تا مدیریت بالای سازمان بتواند به آسانی نیازهای آن گروه را برآورده سازد. شفاف کردن نقش مرکز شرکت در این میان بسیار حیاتی است زیرا اغلب مراکز (فرماندهی) شرکت‌ها وظایفی را برای شرکت تصور می‌کنند که جز ایجاد پیچیدگی بیش‌تر، ارزش چندانی ندارند. اگرچه استفاده از فن‌آوری نوین مخابراتی می‌تواند در این راستا کمک کند، اما مدیریت شرکت باید تضمین کند که کارکنان شرکت را در دام شبکه‌ی کنفرانس از راه دور (در حال گسترش دایمی) گرفتار نکنند، زیرا به جز هدر دادن زمان و تدوین دستور جلسات پر از ابهام و حق تصمیم‌گیری عاری از مفهوم، این کار ثمر دیگری در پی نخواهد داشت.

۹. پیش‌رانه‌ی پرورش استعداد در بازارهای در حال ظهور را تقویت کنید

در جوامع در حال ظهور، ممکن است نیروی کار غیر ماهر به

فراوانی یافت شود، اما شمار مدیران ماهر نادر است و حفظ آنان نیز بسیار دشوار است. در کشور چین، به زحمت می‌توان دو میلیون نفر مدیر محلی یافت که از قابلیت‌های مدیریتی و مهارت در زبان انگلیسی مورد نیاز شرکت‌های فراملیتی بهره‌مند باشند. یافته‌های اخیر مکنزی نشان داده است که مدیران ارشد مشاغل در شعبه‌های چینی شرکت‌های جهانی، سالانه با نرخ معادل ۳۰ تا ۴۰ درصد، شرکت‌های محل کار خود را تغییر می‌دهند، که این درصد پنج برابر نرخ جهانی آن است. ستارگان یا کارآمدان محلی، به گونه‌ای فزاینده ترجیح می‌دهند برای آن دسته از کارفرمایان محلی که نقش‌های ارشد را به آن‌ها اعطا می‌کنند، کار کنند. در سال ۲۰۰۶، از میان ۱۰ کارفرمای ایده‌آل ده رتبه اول چین، تنها دو کارفرما محلی بودند. شرکت‌های موبایل چین و بانک چین، که نام‌های معروف جهانی شناخته شده‌ای هستند. شایان توجه این‌که، از سال ۲۰۱۰ به این‌سو، هفت شرکت از ده رتبه اول را شرکت‌های چینی به خود اختصاص داده‌اند.

بر اساس یافته‌های موسسه مکنزی، تنها نیمی از مدیران اجرایی ۱۷ شرکت جهانی فکر می‌کردند که سازمان‌های آن‌ها به گونه‌ای کارآمدی توانسته‌اند شیوه‌های استخدامی، آموزش، و فرآیندهای توسعه خود را متناسب با الزامات پهنه‌های جغرافیایی مختلف، تهیه و تدوین کنند. در بررسی اخیر از شرکت‌های پیش‌تاز جهانی معلوم شد که تنها ۲ درصد از ۲۰۰ کارمند عالی‌رتبه آن‌ها از بازارهای در حال ظهور تامین شده‌اند. برخی از شرکت‌های جهانی تلاش کرده‌اند با خرج کردن پول، مسایل مطرح در برابر استعدادهای بازارهای نوظهور آسیایی را حل و فصل کنند. یکی از بانک‌های پیش‌گام در این زمینه گزارش کرده است که با پرداخت پول به کارکنان ارشد خود در بازارهای برزیل، چین و هند به میزانی بیش از دو برابر آنچه

1- ABB

2- Detroit

3- Dell

که در بریتانیا می‌پردازد، سعی کرده است مشکلات موجود را برطرف سازد. اما باید توجه کرد که با متورم کردن حقوق‌های پرداختی، در بهترین حالت، تنها بخشی از مسایل قابل حل است. در بازارهای در حال ظهور، شرکت‌های جهانی باید به وضوح، ارزش‌گذاری در ارتقای استعدادها را در سر لوحه‌ی کار خود قرار دهند زیرا تنها ابراز وجود به‌عنوان "یک برند خاص کارفرمایی" می‌تواند آن‌ها را از رقیبان محلی خود در آن بازارها متمایز کند. در کره‌ی جنوبی، کمپانی لورآل^۱ خود را به‌عنوان برترین گزینه (برند) در پرورش استعداد بازاریابی در بانوان شاغل معرفی کرده و با ایجاد فرصت‌های بیش‌تر برای مدیران برند، بهبود ساعات کار، گسترش زیر ساخت‌های لازم برای مراقبت از کودکان، و در پیش گرفتن شیوه‌ی گفت و شنود و ارتباطات باز و بی پرده، توانست "برند کارفرمایی ویژه‌ای" را به نمایش گذارد. سایر شرکت‌های غربی، مانند "موتورلا"^۲ و "نستله"^۳، نیز توانستند با جلا دادن به برندهای کارفرمایی خود و برقراری ارتباطات با خانواده‌های کارکنان خویش، شرکت‌های خود را از شرکت‌های رقیب متمایز کنند.

ژرف‌تر ساختن پیوند میان وظایف کلیدی شرکت‌ها و بازارهای در حال ظهور می‌تواند فرصت‌های مناسبی را برای ارتقای استعدادهای محلی به موازات تعالی کارآیی سازمانی، به‌وجود آورد. شرکت‌های غربی، مانند: سیسکو^۴، و اشنایدر الکتریک^۵، با برقراری پیوند میان مراکز اصلی شرکت‌های خود و مناطق در حال رشد سریع، از یک سو، و با ارایه رهنمون‌های ارتقای شغلی جهانی و طرح‌های پویاسازی به مدیران خود در بازارهای در حال ظهور از سوی دیگر، منافع سرشاری را عاید خود کردند. به‌همین ترتیب، در سال ۲۰۱۰، حدود ۲۰۰ نفر از مدیران شرکت‌های وابسته به شرکت یونیلیور در هند، بر اساس تصمیم

شرکت مادر، از اختیارات تصمیم‌گیری در سطح جهانی در بازارهای در حال ظهور برخوردار شدند. در واقع، هم اکنون دو نفر از مدیران اجرایی ارشد فعال در عرصه‌ی عملیاتی این شرکت هندی، به‌عنوان اعضای گروه رهبری شرکت مادر انجام وظیفه می‌کنند. در برندهای عرضه شده به‌وسیله شرکت یام^۶، رییس هندی شرکت، به‌طور مستقیم به مدیر اجرایی ارشد شرکت مرکزی (مادر) گزارش می‌دهد.

با توجه به نیازهای رهبری شرکت‌ها در بازارهای در حال ظهور، شرکت‌های جهانی نیازمند هدف‌گذاری جسورانه برای توسعه استعدادها هستند. به باور موسسه مکنزی، بسیاری از بازیگران می‌بایست شمار راهبران (مدیران) خود را در بازارهای جهانی به ۱۰ برابر افزایش دهند و این کار را در "یک دهم زمان" لازم به هنگام فراخوانی آن‌ها به کشور مبدا، به انجام برسانند. تدوین استراتژی‌های لازم برای بازیگران بازارهای در حال ظهور نیازمند مطالعه و بررسی دقیق است. در کشور هند، گروه ریلاینس^۷، به‌عنوان بزرگ‌ترین کارفرمای بخش خصوصی، پر کردن شکاف رهبری را هدف‌گیری کرد، که در نیاز به جمعی بالغ بر ۲۰۰ راهبر موظف برای پشتیبانی از ابتکارات رشد خلاصه می‌شد و با استخدام گروهی از مدیران جدید ۲۸ تا ۳۴ ساله و با یاری گرفتن از مدارس بازرگانی محلی و کارشناسان خبره مدیریت، به‌منظور طراحی و تدوین طرح‌های پرورش و توسعه استعدادها، اهداف متعالی آن شرکت محقق گردید.

۱۰. ذی‌نفعان کلیدی را پشتیبانی کنید

مهم نیست که کسب و کارهای موفق در کجا مستقر می‌شوند، نکته حائز اهمیت این است که شرکت‌ها به پشتیبانی ذی‌نفعان کلیدی در بخش عمومی (دولتی)، جامعه‌ی مدنی، و رسانه‌های

1- L'oreal
2- Motorola
3- Nestle'
4- Cisco

5- Schneider Electric
6- Yum
7- Reliance Group

محلی (که به‌گونه فزاینده‌ای به‌وسیله‌ی مفسران آنلاین شکل می‌گیرند)، نیاز مبرم دارند. مدیریت بهینه‌ی این‌گونه مناسبات می‌تواند به‌شدت بر دسترسی شرکت به بازارها، توانایی شرکت در ورود به فرآیند ادغام‌ها یا فعالیت‌های تملیک سهام شرکت‌های محلی و کسب شهرت فراگیر، اثرگذار باشد. موسسه مکزی توضیح می‌کند شرکت‌های جهانی همانند بازارهای توسعه‌یافته خود، دقت و تلاش بیشتری را برای ایجاد یک چنین حمایتی در بازارهای در حال ظهور اختصاص دهند. این‌گونه تلاش‌ها باید پرورش و توسعه‌ی مناسبات با هم پیمانان کسب و کارهای محلی مشتریان، "اعضای مشارکت‌ها"، سرمایه‌گذاران، و "تامین‌کنندگان" را در برگیرد.

چنین توصیه‌هایی ممکن است ساده انگارانه تلقی شوند، به‌همین جهت، تنها معدودی از شرکت‌های فراملیتی آن را جدی می‌پندارند. شرکت‌ها باید بازبینی و کنترل عملیات خود را به‌طور جدی هدف‌گذاری کنند تا بدان وسیله بتوانند اقدامات خویش را در ایجاد و توسعه‌ی مناسبات در بازارهای در حال ظهور، مورد پایش و سنجش قرار دهند. مدیران اجرایی ارشد باید به تلاش‌های سیستماتیک در عرصه‌ی شناسایی و مشخص کردن تدوین‌کنندگان قوانین و مقررات، رهبران جوامع، شرکای کسب و کار، و درک نیازهای آنان، مبادرت ورزند. آن‌ها با حضور در جلسات و رویدادهایی که ذی‌نفعان در آن‌ها حضور دارند، باید افرادی را جستجو کنند که برای امر خطیر مشاوره، قابل اعتماد باشند. همچنین، آن‌ها باید دقت کنند که اعضای فعال در کارگروه‌های امور عمومی و روابط خارجی متعلق به شرکت‌های جهانی مستقر در بازارهای در حال ظهور، درست همانند کارکنان آن‌ها در کشورهای مبدا (بازارهای پیشرفته)، از مهارت و شایستگی لازم برخوردار باشند.

موفقیت شرکت اموی در بازار چین مزایای مدیریت کارآمد ذی‌نفعان را به تصویر کشید. در اوایل دهه‌ی ۲۰۰۰، غول فروش مستقیم ایالات متحده، با اقدام به عرضه‌ی مستقیم محصولات خود در بازار چین، غیرقانونی بودن فروش مستقیم در بازار چین را نادیده گرفته و در عمل به کسب و کار غیر قانونی دست زد. مدیران اجرایی ارشد شرکت اموی با انجام بازدیدهای متعدد از شهر پکن توانستند رهبران ارشد چین را ملاقات کرده و مدل کسب و کار خود را برای آنان تشریح کنند (لای‌گری). این شرکت همچنین اقدامات خود را با افتتاح شعبه‌های سراسری در چین به نمایش گذاشته و بیش از ۲۰۰ میلیون دلار در تولید محلی محصولات خود و مراکز تحقیق و توسعه مربوط در چین سرمایه‌گذاری کرد. در سال ۲۰۰۶، مقررات مربوط به فروش مستقیم در چین مورد تجدید نظر و بازبینی قرار گرفت. امروزه، شرکت اموی^۲، دومین شرکت بزرگ چین در عرصه‌ی کسب و کار محصولات مصرفی است.

سخن پایانی این‌که، مدیران شرکت‌های جهانی نباید از ذی‌نفعان مالی غفلت کنند. ذی‌نفعان مالی باید قانع شوند که کاهش نرخ بازگشت سرمایه در دوره‌های کوتاه‌مدت قابل توجیه بوده و نباید آن را به معنای ضعف عملکرد در بازارهای عمده تعبیر کرد. افزون بر این، از آنجا که بازارهای در حال ظهور نقشی بارز و سهمی بزرگ در مجموعه اندوخته‌های جهانی به خود اختصاص می‌دهند، از این رو، سرمایه‌گذاران در این بازارها می‌توانند به‌عنوان منابع معتبر جدید در زمینه‌ی تامین مالی تلقی شوند. در طول صد سال گذشته، "عنوان بزرگ‌ترین قهرمان" به برنده مسابقات دکتالون المپیک اعطا شده است. این امر از زمان بازی‌های المپیک برگزار شده در سال ۱۹۱۲، هنگامی که شاه گوستاو پنجم در کشور سوئد آن سخنان را درباره‌ی جیم تورپی^۴، برنده مسابقه دکتالون که برای

1- JVs
2- suppliers
3- Amway
4- Jim Thorpe

نخستین بار به جهان معرفی شد، بر زبان آورد، به یک واقعیت تبدیل شده است. قامت برافراشتن طبقه‌ی جدید مصرف‌کننده در بازارهای در حال ظهور را اکنون می‌توان به "بزرگ‌ترین مسابقه‌ی عصر ما" در عرصه‌ی کسب و کار تشبیه کرد که هیچ شرکت جهانی نمی‌تواند آن را نادیده انگارد. با وجود همه پیچیدگی‌های بازارهای در حال ظهور، این بازارها برای شرکت‌های فراملیتی و جهانی و ذی‌نفعان آن‌ها بالاترین امید کامرانی در آینده را ارائه می‌کند.

مصرف‌کنندگان آن بازارها، کلید طلایی دستیابی به جایزه‌ی ۳۰ تریلیون دلاری را که در افق پدیدار شده است، در اختیار دارند. در طول صد سال آینده، عنوان "بزرگ‌ترین شرکت‌های جهان" به آن‌هایی تعلق خواهد گرفت که برنده‌ی مسابقه‌ی بازارهای در حال ظهور باشند. رهبران کسب و کار و هیات مدیره‌های شرکت‌های جهانی می‌بایست از خود بپرسند آیا آن‌ها به تغییرات ساختاری و ساماندهی مورد نیاز برای بردن این جایزه‌ی بزرگ تن در داده‌اند؟ با این که، خود را در معرض مخاطره‌ی غلبه‌ی رقیبانی قرار داده‌اند که از جاه‌طلبی‌های متهورانه‌ای بهره‌مندند!!

منابع:

- Henry C.K.Liu: US Dollar Hegemony Hastogo, in ATOL, April 11, 2002.
- Michael T. Winter, petrodollar pumping policy on Iran, Backfire Looms. 01 February, 2012.
- Bretten woods System, Monetary Management, Wikipedia,
- Bretten Woods System, Facts, discussion Forum, Rules for Commercial and Financial Relations among world's major industrial states.
- Bretten Woods System, an examination of Bretten Woods System.
- Bretten Woods Definition/ World Q.com
- International Monetary Systems.
- International Currency: Gold vs Bancor, or Unitas, Benjamin M. Anderson University of California, L.A., USA, 1944.
- IMF Archives: Finding Aids, Bretten Woods Conference Collection.
- Harry Dexter White, Office of Monetary Treasury Department ,1941 Secret Service report forwarded to Harry D. White .
- How decline of Bretten Woods System Happened? January, 2012. U.S.A.
- Winning the \$ 30 trillion decathlon; Going for gold in emerging markets Mc Kinsey Quarterly August 2012

گروه بین‌المللی ره‌شهر تا کنون ۱۳۷ نشریه با عناوین زیر منتشر کرده

است:

- ۱- کاربرد جدید شیشه در نمای ساختمان (تابستان ۱۳۷۱)
- ۲- پارکینگ مراکز تجاری (پائیز ۱۳۷۱)
- ۳- محافظت در مقابل زلزله (زمستان ۱۳۷۱)
- ۴- جمع آوری و دفع زباله و مسائل ناشی از آن (زمستان ۱۳۷۱)
- ۵- طرح اسکان و سریع (زمستان ۱۳۷۱)
- ۶- مجموعه مقالات راجع به ژئوسنتز (بهار ۱۳۷۲)
- ۷- مهار آب با آب (بهار ۱۳۷۲)
- ۸- تحول سبز در معماری (بهار ۱۳۷۲)
- ۹- رونمایی و مدیریت سیلاب (بهار ۱۳۷۲)
- ۱۰- مطالعات اقتصادی جهت احداث مراکز خرید (تابستان ۱۳۷۹)
- ۱۱- نگاهی کوتاه بر طراحی فضای سبز - «تجربیات کشورهای مختلف» (تابستان ۱۳۷۲)
- ۱۲- بازیافت آب در صنایع شن و ماسه‌شویی (پائیز ۱۳۷۲)
- ۱۳- بناهای چوبی (کنده‌ای) در ایران و تجربیات کشورهای دیگر (پائیز ۱۳۷۲)
- ۱۴- نکاتی در مورد طراحی ساختمان‌های بتنی پیش‌ساخته پیش‌تنیده در مناطق زلزله‌خیز (پائیز ۱۳۷۲)
- ۱۵- اتوماسیون و بهینه‌سازی در سیستم‌های توزیع الکتریکی (زمستان ۱۳۷۲)
- ۱۶- انرژی دریاها (زمستان ۱۳۷۲)
- ۱۷- پارکینگ‌های مکانیکی اتوماتیک و نیمه اتوماتیک (بهار ۱۳۷۳)
- ۱۸- انرژی باد (بهار ۱۳۷۳)
- ۱۹- اصول طراحی ساختمان‌های اداری و بانک‌ها (بهار ۱۳۷۳)
- ۲۰- انرژی خورشیدی (بهار ۱۳۷۳)
- ۲۱- طراحی مرکز خرید- جلد اول: مطالعات مقدماتی جهت طراحی مراکز خرید (تابستان ۱۳۷۳)
- ۲۲- شهر سالم با آمورتون (تابستان ۱۳۷۳)
- ۲۳- شهر سالم - کاربرد سیستم‌های فتوولتائیک از میلی وات تا مگاوات (تابستان ۱۳۷۳)
- ۲۴- شهر سالم- اصول طراحی برای افراد دارای کپه‌ولت، ناتوانی، اختلال و معلولیت (تابستان ۱۳۷۳)
- ۲۵- نسل چهارم نیروگاه‌ها (پائیز ۱۳۷۳)
- ۲۶- بازیافت آب در صنایع نساجی (پائیز ۱۳۷۳)
- ۲۷- مراکز درمانی و بیمارستان‌های آینده (پائیز ۱۳۷۳)
- ۲۸- شهر سالم- انبوه‌سازی (انبوه‌سازان اسکان) (زمستان ۱۳۷۳)
- ۲۹- سیستم‌های مدیریت بار و مدیریت انرژی در شبکه‌های انرژی الکتریکی (زمستان ۱۳۷۳)
- ۳۰- بازیافت آب - «تصفیه پساب صنایع لبنی» (بهار ۱۳۷۴)

- ۳۱- شهر سالم - صنعت چوب و کاغذ و نقش آن در فرهنگ، اقتصاد و سیاست (بهار ۱۳۷۴)
- ۳۲- صرفه‌جویی انرژی در ساختمان‌های مسکونی (بهار ۱۳۷۴)
- ۳۳- شهر سالم- معماری و پرورش فکری کودکان و نوجوانان (تابستان ۱۳۷۴)
- ۳۴- شهر سالم- بازیافت زباله و مصالح ساختمانی و نقش آن در حفظ خاک و پاکسازی محیط (پائیز ۱۳۷۴)
- ۳۵- شهر ما کجاست (زمستان ۱۳۷۴)
- ۳۶- حفاظت سواحل دریا و رودخانه‌ها- معرفی روش‌های سنتی و پیشرفته (زمستان ۱۳۷۵)
- ۳۷- بهینه‌سازی آموزش عالی - نگاهی کوتاه بر کارکرد نظام آموزشی ایران و جهان (زمستان ۱۳۷۵)
- ۳۸- استفاده از ژئوگرید در راه‌ها و باند فرودگاه‌ها (بهار ۱۳۷۶)
- ۳۹- اقتصاد گردشگری (جلد اول) (زمستان ۱۳۷۶)
- ۴۰- نگرش‌هایی نوین به طراحی فضای باز اداری (تابستان ۱۳۷۷)
- ۴۱- اقتصاد گردشگری جلد دوم (فصول سوم و چهارم) (زمستان ۱۳۷۷)
- ۴۲- فهرست مطابقه‌ای عملیات اجرایی جهت تسهیل در امر نظارت (پائیز ۱۳۷۸)
- ۴۳- دانسته‌هایی در مورد مناطق آزاد و ویژه اقتصادی در جهان (پائیز ۱۳۷۸)
- ۴۴- هدایت منابع مالی و فنی غیر دولتی جهت اجرای طرح‌های عمرانی (زمستان ۱۳۷۸)
- ۴۵- پژوهش در تاریخچه، مفهوم و سیر تحول شهرسازی و شهر سالم در فرهنگ ایران و اسلام (زمستان ۱۳۷۸)
- ۴۶- پارک انرژی‌های نو (تابستان ۱۳۷۹)
- ۴۷- فضاهای باز اداری - مدیریت تجهیزات و طراحی داخلی (پائیز ۱۳۷۹)
- ۴۸- شهرک ترافیکی کودکان (زمستان ۱۳۷۹)
- ۴۹- فضای باز اداری - استانداردهای طراحی فضاهای اداری جدا کننده‌ها، قطعات و اتصالات (زمستان ۱۳۷۹)
- ۵۰- فضای سبز- مناطق صنعتی- پارک‌های صنعتی (تابستان ۱۳۸۰)
- ۵۱- تنظیم شرایط محیطی- بخش اول: استانداردهای عملکرد حسی- جلد اول: محیط روشنایی (پاییز ۱۳۸۰)
- ۵۲- تنظیم شرایط محیطی- بخش اول: استانداردهای عملکرد حسی- محیط‌های صوتی و حرارتی (پاییز ۱۳۸۰)
- ۵۳- منظر سازی - جلد اول: طراحی کاشت (زمستان ۱۳۸۰)
- ۵۴- منظر سازی - جلد دوم: آبیاری و نگهداری منظر (زمستان ۱۳۸۰)
- ۵۵- تنظیم شرایط محیطی- بخش دوم: سیستم‌های کنترل محیط- جلد اول: تولید و کنترل حرارت (زمستان ۱۳۸۰)
- ۵۶- تنظیم شرایط محیطی- بخش دوم: سیستم‌های کنترل محیط- جلد دوم: تولید و کنترل نور و صدا (زمستان ۱۳۸۰)
- ۵۷- منظر سازی- جلد سوم: راهبردهای تکمیلی آراستن مناظر (بهار ۱۳۸۱)

- ۵۸- تنظیم شرایط محیطی- بخش دوم: سیستم‌های کنترل محیط- جلد سوم: سیستم جامع محیطی (تابستان ۱۳۸۱)
- ۵۹- شهر سالم- توسعه (کلان شهر تهران) (تابستان ۱۳۸۱)
- ۶۰- فن‌آوری اطلاعات- بخش اول: مفاهیم کلی (پائیز ۱۳۸۱)
- ۶۱- منظرسازی- جلد چهارم (زمستان ۱۳۸۱)
- ۶۲- فن‌آوری اطلاعات- بخش دوم: مدیریت فن‌آوری اطلاعات (زمستان ۱۳۸۱)
- ۶۳- فن‌آوری اطلاعات- بخش سوم: تجارت الکترونیکی (بهار ۱۳۸۲)
- ۶۴- فن‌آوری اطلاعات- بخش چهارم: تجارت الکترونیکی «امنیت و تجارت بی‌سیم» (تابستان ۱۳۸۲۹)
- ۶۵- ساختمان‌های سبز و پایدار (تابستان ۱۳۸۲)
- ۶۶- فن‌آوری اطلاعات- بخش پنجم: دولت الکترونیکی (تابستان ۱۳۸۲)
- ۶۷- منظرسازی- جنگل‌های مانگرو (حرا): بخش اول- کلیات (پائیز ۱۳۸۲)
- ۶۸- فن‌آوری اطلاعات- بخش ششم: بازاریابی الکترونیکی (پائیز ۱۳۸۲)
- ۶۹- فن‌آوری اطلاعات- بخش هفتم: شهرداری الکترونیکی (زمستان ۱۳۸۲)
- ۷۰- فن‌آوری اطلاعات- بخش هشتم: آموزش الکترونیکی (بهار ۱۳۸۳)
- ۷۱- فن‌آوری اطلاعات- بخش نهم: دانشگاه الکترونیکی (بهار ۱۳۸۳)
- ۷۲- فن‌آوری اطلاعات- بخش دهم: سیستم‌های اطلاعاتی مدیریتی ساختمان (تابستان ۱۳۸۳)
- ۷۳- فن‌آوری اطلاعات- بخش یازدهم: دانشگاه الکترونیکی (پائیز ۱۳۸۳)
- ۷۴- فن‌آوری اطلاعات- بخش دوازدهم: مدیریت پرونده‌های الکترونیکی (زمستان ۱۳۸۳)
- ۷۵- فن‌آوری اطلاعات- بخش سیزدهم: دموکراسی الکترونیکی (زمستان ۱۳۸۳)
- ۷۶- فن‌آوری اطلاعات- بخش چهاردهم: انتخابات الکترونیکی (زمستان ۱۳۸۳)
- ۷۷- فن‌آوری اطلاعات- بخش پانزدهم: حقیقت مجازی (تابستان ۱۳۸۴)
- ۷۸- برگزاری مناقصه‌های دولتی (تصویب شده سال ۱۳۸۳) (تابستان ۱۳۸۴)
- ۷۹- چین دومین مصرف‌کننده انرژی در جهان (تابستان ۱۳۸۴)
- ۸۰- مدیریت پروژه- استانداردهای مدیریت پروژه (بخش اول. تابستان ۱۳۸۴)
- ۸۱- فن‌آوری اطلاعات- بخش شانزدهم: توسعه فن‌آوری اطلاعات در روستاها (عدالت اجتماعی) (پائیز ۱۳۸۴)
- ۸۲- فن‌آوری اطلاعات- بخش هفدهم: مدیریت ارتباط با مشتریان (پائیز ۱۳۸۴)
- ۸۳- مدیریت پروژه- استانداردهای مدیریت پروژه (بخش دوم، زمستان ۱۳۸۴)
- ۸۴- مهندسی ارزش- بخش اول: اصول، مبانی و فرآیند (زمستان ۱۳۸۴)
- ۸۵- مدیریت پروژه- استانداردهای مدیریت پروژه (بخش سوم، زمستان ۱۳۸۴)
- ۸۶- فن‌آوری اطلاعات- بخش هجدهم: پایتخت الکترونیکی- تجلی عدالت اجتماعی (تابستان ۱۳۸۵)
- ۸۷- مدیریت پروژه- دفتر مدیریت پروژه (بخش اول- تابستان ۱۳۸۵)
- ۸۸- متدولوژی‌های کنترل پروژه (تابستان ۱۳۸۵)
- ۸۹- صنایع انرژی‌بر، نظریه‌ها و دیدگاه‌ها (تابستان ۱۳۸۵)
- ۹۰- آشنایی مقدماتی با ارزیابی محیط زیست (پائیز ۱۳۸۵)
- ۹۱- آشنایی با فرآوری‌های گازی CNG، LPG، LNG (زمستان ۱۳۸۵)
- ۹۲- رهنمون‌هایی برای توسعه (زمستان ۱۳۸۵)
- ۹۳- خبرنامه تحولات توسعه در حوزه خلیج فارس (بهار ۱۳۸۶)
- ۹۴- متدولوژی مکان‌یابی صنایع (تابستان ۱۳۸۶)
- ۹۵- خبرنامه تحولات توسعه در حوزه خلیج فارس (جلد دوم) (تابستان ۱۳۸۶)
- ۹۶- خبرنامه تحولات توسعه در حوزه خلیج فارس (جلد سوم) (تابستان ۱۳۸۶)
- ۹۷- معماری سبز، (انرژی آفتاب در معماری) (پائیز ۱۳۸۶)
- ۹۸- معماری سبز، (انرژی زمین گرمایی) (پائیز ۱۳۸۶)
- ۹۹- روند توسعه در خلیج فارس (نسخه چهارم) (پائیز ۱۳۸۶)
- ۱۰۰- ایران ترانزیت (بهار ۱۳۸۷)
- ۱۰۱- سوپر جاذب‌ها (راهی برای گسترش فضای سبز و مقابله با کمبود آب) (تابستان ۱۳۸۷)
- ۱۰۲- روند توسعه در خلیج فارس و دریای عمان بخش پنجم (تابستان ۱۳۸۷)
- ۱۰۳- روند توسعه در خلیج فارس و دریای عمان بخش ششم (پائیز ۱۳۸۷)
- ۱۰۴- بام سبز (پائیز ۱۳۸۷)
- ۱۰۵- احداث سامانه‌های گرمایش شهری (اردیبهشت ۱۳۸۸)
- ۱۰۶- روند توسعه در خلیج فارس و دریای عمان بخش هفتم (خرداد ۱۳۸۸)
- ۱۰۷- بحران جهانی و چشم‌انداز آینده (تابستان ۱۳۸۸)
- ۱۰۸- حمل و نقل همگانی (تابستان ۱۳۸۸)
- ۱۰۹- نانوفناوری ایمن (فرصت‌ها و چالش‌ها) (تابستان ۱۳۸۸)
- ۱۱۰- از شهر فرودگاهی تا منطقه فرودگاهی (بخش اول)
- ۱۱۱- از شهر فرودگاهی تا منطقه فرودگاهی (بخش دوم)
- ۱۱۲- بندر خشک (پائیز ۱۳۸۸)
- ۱۱۳- شرق ایران خاستگاه توسعه ترانزیت منطقه‌ای (پائیز ۱۳۸۸)
- ۱۱۴- صنعتی سازی ساختمان گامی بلند برای تامین مسکن مردم (زمستان ۱۳۸۸)
- ۱۱۵- مدیریت هوشمند خوردگی، حفاظت کاتدیک، حفظ ثروت ملی (بهار ۱۳۸۹)
- ۱۱۶- بیوگاز ثروتی نهفته در پسماندها (بهار ۱۳۸۹)
- ۱۱۷- اکوهتل حرکتی جهانی به سوی گردشگری پایدار (تابستان ۱۳۸۹)
- ۱۱۸- فتوولتائیک تلفیقی، انرژی در کالبد معماری (تابستان ۱۳۸۹)
- ۱۱۹- اصلاح الگوی استقرار جمعیت، گامی به سوی توسعه پایدار (پائیز ۱۳۸۹)
- ۱۲۰- نانوفناوری در معماری (زمستان ۱۳۸۹)
- ۱۲۱- مدیریت حمل بار، گامی بلند در جهت توسعه اقتصادی کشور (زمستان ۱۳۸۹)
- ۱۲۲- بازار مسافر هوایی بین‌المللی، گامی بلند در جهت توسعه اقتصادی کشور (زمستان ۱۳۸۹)
- ۱۲۳- نقش طراحی معماری در کاهش مصرف انرژی در ساختمان «معماری همساز با اقلیم و مشکلات ناشی از عدم توجه به آن» (بهار ۱۳۹۰)

- ۱۲۴- شهر فرودگاهی بستر توسعه گردشگری، گامی بلند در جهت توسعه پایدار اقتصاد کشور (بهار ۱۳۹۰)
- ۱۲۵- ارایه ضوابط و پیشنهادات طراحی برای افراد دارای کپولت، ناتوانی، اختلال و معلولیت در بخش زمینی فرودگاه (بهار ۱۳۹۰)
- ۱۲۶- نقش طراحی معماری در کاهش مصرف انرژی در ساختمان «نور روز در معماری» (تابستان ۱۳۹۰)
- ۱۲۷- شهر فرودگاهی بستر توسعه تجارت، چشم‌انداز تجارت جهانی، چالش‌ها و فرصت‌های ایران (تابستان ۱۳۹۰)
- ۱۲۸- توسعه صنایع نوین، گامی بلند در جهت توسعه اقتصادی کشور «شهر فرودگاهی بستری مناسب برای استقرار صنایع نوین» (تابستان ۱۳۹۰)
- ۱۲۹- نقش طراحی معماری در کاهش مصرف انرژی در ساختمان «انرژی باد در معماری» (تابستان ۱۳۹۰)
- ۱۳۰- روند خصوصی‌سازی فرودگاه‌ها در جهان (پاییز ۱۳۹۰)
- ۱۳۱- شهر فرودگاهی بستری مناسب برای توسعه ورزش ملی و بین‌المللی «شهر ورزشی» (پاییز ۱۳۹۰)
- ۱۳۲- معرفی پاک‌کننده‌های طبیعی و سازگار با محیط‌زیست «بخش اول» (بهار ۱۳۹۱)
- ۱۳۳- معرفی پاک‌کننده‌های طبیعی و سازگار با محیط‌زیست «بخش دوم» (بهار ۱۳۹۱)
- ۱۳۴- معرفی پاک‌کننده‌های طبیعی و سازگار با محیط‌زیست «بخش سوم» (تابستان ۱۳۹۱)
- ۱۳۵- شهر فرودگاهی بستری مناسب برای توسعه صنایع دستی (تابستان ۱۳۹۱)
- ۱۳۶- خطاهای انسانی؟ حوادث سازمانی! (پاییز ۱۳۹۱)
- ۱۳۷- سیر تحول برنامه‌ریزی اقتصاد فضایی (پاییز ۱۳۹۱)

نشریه‌های تخصصی منتشر شده بخش‌های مختلف گروه بین‌المللی ره‌شهر

- ۱- بازارچه صنایع دستی در کوهپایه‌های شمال تهران (بخش شهر سالم) تیر ماه ۱۳۷۴
- ۲- بهینه‌سازی خدمات پرواز (بخش شهر سالم) - (دی ماه ۱۳۷۳)
- ۳- بهینه‌سازی بار ترافیکی بزرگراه‌ها (بخش شهر سالم) (دی ماه ۱۳۷۳)
- ۴- پارک انرژی‌های نو (بخش شهر سالم) - (شهریور ماه ۱۳۷۳)
- ۵- استفاده از مولتی ویزن در مراکز پرتدد شهری (بخش شهر سالم) (اردیبهشت ماه ۱۳۷۳)
- ۶- سازماندهی کارکردهای بهینه‌ی نمایشگرهای دیجیتالی (بخش شهر سالم) اسفند ماه ۱۳۷۲
- ۷- شهرک ترافیکی کودکان (بخش شهر سالم) - (آذر ماه ۱۳۷۲)
- ۸- پارک پویا: اندیشه سالم / بدن سالم در شهرک فاطمیه منطقه ۲۰ شهرداری تهران (بخش شهر سالم) - (آذر ماه ۱۳۷۲)

- ۹- پژوهش در تاریخچه، مفهوم و سیر تحول «شهرسازی» و «شهر سالم» در فرهنگ ایران و اسلام (بخش شهر سالم) - آبان ماه ۱۳۷۲
- ۱۰- اصول طراحی مراکز دیسپاچینگ (بخش انرژی) زمستان ۱۳۷۲
- ۱۱- تحلیل منطقه‌ای سیلاب در حوضه‌های شمالی تهران (بخش عمران آب) بهار ۱۳۷۳
- ۱۲- انتخاب محل و نوع سد براساس شرایط ژئومورفولوژی و ژئولوژی (بخش عمران آب) زمستان ۱۳۷۲
- ۱۳- حقایق در مورد شرکت‌های بزرگ (بخش تحقیق و توسعه) زمستان ۱۳۷۲

ضمنا کتاب‌های زیر توسط گروه بین‌المللی ره‌شهر منتشر گردیده است:

- ۱- ترجمه شهرهای فرودگاهی جهان (۱۳۹۱)
- ۲- مواد هوشمند و فناوری نانو (کاربرد در معماری و طراحی داخلی) (۱۳۹۰)
- ۳- منظرسازی پایدار برای همه (پاییز ۱۳۹۰)
- ۴- ترجمه کتاب شهرهای فرودگاهی قرن ۲۱ (۱۳۹۰)
- ۵- کتاب آموزش نرم‌افزار Revit architecture 2009 (۱۳۸۹)
- ۶- آشنایی با راهکار مدیریت پروژه جامع (بهار ۱۳۸۹)
- ۷- درختان در منظر شهری (۱۳۸۹)
- ۸- نانوفناوری برای همه (۱۳۸۷)
- ۹- با گیاهان آب را تصفیه کنیم
- ۱۰- HSE در سفر (۱۳۸۵)
- ۱۱- ترجمه کتاب «چگونه هوای پاکیزه بکاریم»
- ۱۲- ترجمه کتاب «تنظیم شرائط محیطی»
- ۱۳- تدوین کتاب راهنمای برنامه‌نویسی سه بعدی OpenGL (۱۳۸۲)
- ۱۴- ترجمه کتاب «برنامه‌ریزی و طراحی هتل» در سال ۷۶ توسط سازمان برنامه و بودجه چاپ و توزیع شد.
- ۱۵- تدوین کتاب «خودآموز اتوکد ۱۲» (۱۳۷۳)
- ۱۶- ترجمه کتاب «سازه‌های آبی» (۱۳۷۳)
- ۱۷- ترجمه کتاب «سازه پارکینگ‌های طبقاتی» (۱۳۷۲)
- ۱۸- صرفه جویی در انرژی (۲۰ جلد)
- ۱۹- بازنگری استانداردهای صنعت آب کشور با همکاری وزارت نیرو و سازمان برنامه و بودجه (۲۵ جلد)

کتاب‌های زیر نیز توسط گروه بین‌المللی ره‌شهر در دست چاپ است:

- ۱- طراحی، برنامه‌ریزی و ساخت هتل‌ها
- ۲- برنامه‌ریزی شهری در اقلیم‌های گرمسیر
- ۳- بام سبز