



نسل جدید شرکتهای چند ملیتی در راهند

## امپراتورهای جدید

مترجم: سهیل ایلداری

ماخذ: BusinessWeek

سایر روستاییان ساکن ایالت می سی سی پی جنوبی، بعد از وقوع طوفان دریایی کاترینا با موج بزرگی از حذف فرصت های شغلی مواجه شد. او نیاز به یک دستگاه تراکتور پیدا کرد تا خاکروبه ها و شاخ و برگ های فروریخته درختان را از مزرعه خانوادگی ۱۷ هکتارش پاک کند.

شرکت های چند ملیتی چینی، هندی برزیلی، روسی و حتی مصری با قدرت در حال ورود به صحنه اند. آنها گرسنه اند، مشتریانان را می بلعند و صحنه بازی جهانی را تغییر خواهند داد.

« جیمی لوسنبرگ » دهقان ۳۵ ساله پاییز سال گذشته همانند

«لوسنبرگ» به جای خرید یک تراکتور آمریکایی با مارک Johan Deer یا New Holland یک تراکتور قرمز رنگ «ماهیندرا» ۵۵۰۰ ساخت کشور هند را انتخاب کرد. او این تراکتور را برگزید تا از مازاد پول باقی مانده، خانه تخریب شده اش را مرمت کند. وی می‌گوید: این تراکتور جفت دیفرانسیل به راحتی می‌تواند

### اکنون شرکت‌های چندملیتی جاه طلب و تازه نفسی ظاهر شده اند و چالش‌ها و فرصت های عمده ای را برای بازیگران عمده جهانی به وجود آورده اند

۳ هزار پاوند بار را حمل کند.

نکته شگفت آور این است که یک شرکت هندی توانسته است در بازار آمریکا نفوذ کند و بر نام‌های تجاری معتبری همچون Co Deer فایق آید. اکنون شرکت‌های چندملیتی جاه طلب و تازه نفسی ظاهر شده اند و چالش‌ها و فرصت‌های عمده‌ای را برای بازیگران عمده جهانی به وجود آورده اند.

این رقبای جدید از جاهای مختلفی سربرآورده اند؛ کشورهای درحال توسعه ای همچون برزیل، چین، هند، روسیه و حتی مصر و آفریقای جنوبی. آنها تمام دنیای صنعت را دچار تحول اساسی کرده اند. آنها تولید ماشین آلات کشاورزی، یخچال، هواپیما، خدمات ارتباطات راه دور... را دچار تحول و دگرگونی کرده اند.

شرکت‌های بزرگ چند منظوره کره ای و ژاپنی قبل از ورود به عرصه رقابت‌های جهانی درقبال تولید و عرضه آن در بازارهای داخلی سود فراوانی به دست آوردند و اغلب توانستند در صحنه رقابت‌های سنگین داخلی و نیز رویارویی با شرکت‌های بزرگ چند ملیتی غربی از میدان پیروز خارج شوند. اکنون این قهرمانان نوظهور باید بتوانند در صحنه اروپا و آمریکا سود قابل توجهی را کسب کنند. به عنوان مثال شرکت‌های دارویی هندی داروهای خود را یک تا دو درصد ارزان‌تر از داروهای مشابه آمریکایی می‌فروشند. ارائه کنندگان خدمات تلفن همراه در شمال آفریقا، برزیل و هند برای چند پنی در دقیقه هم خدمات تلفنی خاصی را ارائه می‌کنند. اکنون این شرکت‌ها

به برکت ارائه خدمات در چنین فضایی در مرحله شکوفایی به سر می‌برند. «Orascam» اوپراتور تلفن همراه مصری حاشیه سود خود را ۴۹ درصد افزایش داده است و سود قبل از کسر مالیات شرکت هندی ماهیندرا در سال گذشته ۸۱ درصد رشد نشان می‌دهد.

برخی از این شرکت‌ها اکنون marquee hames

هستند. - «Group Lenovo» شرکت چینی سازنده رایانه- در سال گذشته ۱۱ میلیارد دلار کامپیوتر برای شرکت IBM تولید کرد. Infosys، شرکت خدمات مشاوره‌ای تاتا و شرکت Vipro (شرکت‌های بزرگ نرم‌افزاری هندی) در صنعت خدمات فن آوری ۶۵۰ میلیارد دلاری تحول و دگرگونی عظیمی ایجاد کرده‌اند.

این شرکت‌ها فقط موج اول را شامل می‌شوند. بزرگترین شرکت بین‌المللی خدمات تلفن همراه کدام است؟ به زودی این شرکت مکزیک -

آمریکایی به نام Movil شکل خواهد گرفت که در سطح آمریکایی لاتین حداقل ۱۰۰ میلیون مشترک خواهد داشت و در آخرین رتبه‌بندی مجله «بیزینس ویک» این شرکت در صدر شرکت‌های بزرگ جهان در زمینه فن آوری اطلاعات قرار گرفت. آیا چیزی در مورد شرکت هنگ کنگی Techtronic Industry Ltd شنیده‌اید؟ اگر شما ابزار آلات برقی خودتان را از شرکت Home Depotnic خریداری می‌کنید، آگاه باشید که انبارهای این شرکت از محصولات هنگ کنگی با نام‌های رایویی، میلواکی و ریجید پر شده است. شرکت برزیلی Embraer توانست شرکت کانادایی Bombardier که سومین شرکت بزرگ سازنده هواپیما شناخته می‌شود پشت سر گذارد. شرکتی که جت‌های با حجم متوسط تولید می‌کند و اخیراً به تولید هواپیماهای بزرگ همچون ایرباس و بوئینگ هم گام برداشته است.

شرکت‌های ارتباطات راه دور غربی اکنون به شرکت Huawei Technologies Co چشم دوخته‌اند. شرکتی که محصولات غربی را کپی برداری می‌کند. این شرکت سال گذشته از طریق سفارشات جدید ۸ میلیارد دلار به دست آورد و به واسطه همکاری با شرکت ارتباطات راه دور بریتانیا نیز مبلغ ۱۹ میلیارد دلار عایدش خواهد شد.

اغلب شرکت‌های بزرگ نوظهور همانند Cemex غول سیمان مکزیک و شرکت دارویی هندی رانباکسی از کشورهای

در حال توسعه و کشورهای پیشرفته به عنوان پایگاه یا تخته پرسی برای ساخت و توسعه امپراتوری جهانی خود بهره می گیرند. شرکت نفتی روسی لوک اوایل بیش از هزار ایستگاه پمپ بنزین در ایالات پنسیلوانیا و نیو جرسی دایر کرده است. «هارولد. ال. سیریکین» معاون ارشد گروه مشاوره ای بوستون می گوید: براساس نتایج مطالعاتی که اخیراً بر مبنای اطلاعات جمع آوری شده از ۳ هزار شرکت در ۱۲ کشور در حال توسعه حاصل شده است، حجم وسیع پیشرفت شرکت های متعلق به کشورهای در حال توسعه در سال گذشته چندان جای تعجب ندارد. تحقیقات گروه یادشده نشان می دهد ۱۰۰ شرکت نوظهور « به طور بنیادین صنایع و بازارهای جهانی را تغییر می دهند.» این صد شرکت در سال ۲۰۰۵ حدود ۷۱۵ میلیارد دلار درآمد داشتند که ۱۴۵ میلیارد دلار آن سود ناشی از عملیات بود و نیم تریلیون دلار آن را دارایی تشکیل می داد. این شرکت ها در خلال ۴ سال گذشته سالانه نزدیک به ۲۴ درصد رشد داشتند. «سیریکین» می گوید: تردیدی ندارم شرکت های آمریکایی اکنون از سوی این شرکت ها به طور جدی در معرض تهدید قرار دارند.

البته شرکت های آمریکایی از سال های قبل با موج جدید رقابت ها از سوی این شرکت ها مواجه بوده اند. از دهه ۱۹۶۰ تا ۱۹۷۰ گروه های صنعتی اروپای غربی از قبیل Unilever، فیلیپس و فولکس واگن به طور فزاینده ای رشد کردند. سپس غول های بزرگ ژاپنی از قبیل سونی و تویوتا سر برآوردند. به دنبال آن شرکت های بزرگ کره ای از قبیل هیوندای و سامسونگ و شرکت های چندمنظوره الکترونیکی تایوانی در دهه ۱۹۹۰ وارد عرصه رقابت ها شدند.

اکنون این گروه های قدرتمند قواعد بازی را در سطوح مختلف تغییر داده اند. این شرکت های جدید که از کشورهای مختلفی سربرآورده اند، طیف گسترده ای از راهبردها را به کار گرفته اند. قدرت های صنعتی آلمانی و ژاپنی قبل از جنگ جهانی دوم راهبردهای صنعتی خود را پایه ریزی و در صحنه رقابت های جهانی به عنوان شرکت های با اهمیت و ذی نفوذ خود را معرفی کردند. در نقطه مقابل، شرکت های چینی و هندی به واسطه فقر شدید حاکم بر جامعه شان شروع به ادغام با یکدیگر کردند. درآمد سرانه چینی ها اکنون حدود ۱۳۰۰ دلار در سال است. در هند این میزان معادل ۶۲۰ دلار است. این امر یک مانع بزرگ و بازدارنده برای این کشورها

محسوب می شود و به طور ضمنی از درآمد پایین مشتریان، ادغام سرمایه ها و استفاده از فن آوری های از رده خارج حکایت می کند. البته این به معنای قانونگذاری محرمانه و آشفتگی آن، فساد و زیرساخت های ضعیف نیز است.

اواخر دهه ۱۹۹۰ زمان و فرصت بسیار مناسبی برای این شرکت ها بود. بعد از وقوع بحران مالی در آسیا، آمریکای لاتین و روسیه، اغلب شرکت های غربی و بانک ها با مشکلات زیادی دست و پنجه می کردند. شرکت های محلی که از مدیریت مناسبی برخوردار بودند، دارایی ها را جمع آوری کرده و با سرسختی فرصت ها را از نیجریه تا پاکستان و تا کلمبیا دنبال کردند. از سال ۱۹۹۵ تا سال ۲۰۰۳ بانک جهانی پیش بینی کرد شرکت های سرمایه گذاری از یک کشور در حال توسعه به کشور دیگر بیش از سه برابر شده و سالانه به ۴۷ میلیارد دلار می رسد. (این میزان اکنون احتمالاً به ۶۰ میلیارد دلار رسیده است.)

این نکته نشان می دهد شرکت های چند ملیتی اکنون در شرایط بسیار قدرتمندی به سر می برند. براساس طرح های بانک

## شرکت های بزرگ چند منظوره کره ای و ژاپنی قبل از ورود به عرصه رقابت های جهانی در قبال تولید و عرضه آن در بازارهای داخلی سود فراوانی به دست آوردند

جهانی، سهم، کشورهای در حال توسعه از تولید ناخالص داخلی جهان انتظار می رود از یک پنجم به یک سوم افزایش یابد. در خلال دو دهه گذشته مؤسسه گلدمن ساکس پیش بینی کرد چین، هند روسیه و برزیل به تنهایی ۲۲۵ میلیون نفر بر جمعیتشان افزوده شود و مصرف کنندگان شان در طول سال حداقل ۱۵ هزار دلار درآمد داشته باشند. این میزان افزایش جمعیت با کل جمعیت ژاپن و آلمان برابری می کند.

از ۱/۳ میلیارد دستگاه تلفن همراه که تا سال ۲۰۱۰ در سرتاسر جهان به فروش خواهد رسید، مؤسسه «پیرامید ریسرچ» از دانشگاه کمبریج پیش بینی کرده است ۸۶ درصد آن در کشورهای در حال توسعه خریداری خواهد شد. آمارهای مؤسسه «مشاوره اقتصادی

نظر گرفتن این ایده، شرکت Embraer Campus در سائو خوزه دوس کامپوس تبلیغات خود را در ۵۵ زمین فوتبال سامان داده است.

### قهرمانان محلی

شرکت های نوظهور اکنون در حال بهره گیری از دانش مهندسانی هستند که از دستمزد پائینی برخوردارند و این شرکت ها با بهره گیری از تجارب آنان سعی در پرکردن شکاف و عقب ماندگی خود با رقبای غربی دارند. تا سه سال پیش شرکت Huawei در آمریکا شناخته شده بود و به طور عمده از محصولات شرکت Sisco systems کپی برداری می کرد، اما Huawei در سال گذشته حدود ۵۵۸ میلیون دلار در حوزه تحقیق و توسعه هزینه کرد و ۷۰۰ مهندس را در مؤسسات وابسته اش در شن ژن به کار گماشت. در سال گذشته ۵۷ درصد محصولات این شرکت در خارج از چین



به فروش رفت. اکنون به مدد اجرای این برنامه ها، سهم این شرکت از بازار آسیا و آمریکای لاتین به ترتیب ۱۵ و ۹ درصد افزایش یافته و به طور آشکار از میران نفوذ Sisco در این مناطق کاسته شده است. اکنون Huawei از لحاظ سرعت رشد در جهان پیشگام است.

مجموعه ای از شرکت های هندی اکنون جایگاه خود را در بازار آمریکا مستحکم کرده اند و تهاجم عمده آنان به بازار آمریکا بعد از فراهم آوردن حاشیه امنیتی در اقتصاد جهانی صورت خواهد گرفت. شرکت رانباکسی هند اکنون در بازار ۲۸ میلیارد دلاری داروهای ژنریک آمریکا رتبه چهاردهم را کسب کرده است. اما این شرکت در داخل کشورش رتبه نخست را دارا است. این وضعیت در مورد

کیستون شیکاگو» نشان می دهد در میان اقتصادهای نوظهور ۶۹ درصد تمام ماشین های سواری تولید شده تا سال ۲۰۳۰ را هندی ها

خریداری خواهند کرد. این میزان اکنون ۲۶ درصد است.

پیش بینی می شود شرکت های نوپا برای حضور در صحنه مبارزه با رقابت شدید شرکت های بزرگ کنونی مواجه شوند. سیتی بانک، جنرال الکتریک، هوندا، اچ بی سی، موتورولا، نوکیا و فیلیپس در زمره بزرگترین شرکت هایی قرار دارند که با کمترین هزینه به تولید، ارائه خدمات مهندسی و مدیریت استعدادها از بنگلور تا سائوپائولو می پردازند.

برخی از شرکت های متعلق به کشورهای درحال توسعه نیز از چنین ویژگی مدیریتی برخوردارند. این ویژگی به طور خاص در چین به چشم می خورد. جایی که به نظر می رسد مصرف کنندگان و تولید کنندگان کالاهای

الکترونیک از قبیل Bird، Konka و TCL دچار اشتباه شوند، زیرا استعدادها در داخل کشور بسیار زیاد و مدیریت در آنها بسیار ضعیف است. «ژانگ ژوبین» مدیر ارشد اجرایی شرکت Holding Skyworth Dijital که سالانه از طریق فروش تلویزیون رنگی ۱/۵ میلیارد دلار درآمد کسب می کند، می گوید: هر کس که به شرکت های چینی می نگرد، آنها را به عنوان یک تهدید به شمار می آورد، اما واقعیت آن است که این شرکت ها برای جهانی شدن با مشکلات عدیده ای دست و پنجه نرم می کنند.

در شرکت های نوظهور چند ملیتی که پول زیادی را هم گرد هم آورده اند، ایجاد یک شبکه تحقیق و توسعه در سطح جهانی و تقویت مدیریت در رده بندی جهانی از اهمیت خاصی برخوردار است. بادر

کشورهایی همچون نیجریه و برزیل نیز صدق می کند. شرکت رانباکسی اکنون با حسن نیت خود یکی از بزرگترین عرضه کننده داروهای ارزان قیمت مقابله با بیماری ایدز در آفریقا محسوب می شود و امیدوار است تا سال ۲۰۰۸ به عنوان بزرگترین عرضه کننده داروهای مقابله با بیماری مالاریا نیز شناخته شود. این شرکت همچنین یکی از تولید کنندگان دارو در بلژیک، ایتالیا و رومانی محسوب می شود. آقای سینگ مدیر ارشد اجرایی این شرکت می گوید: زمانی که رانباکسی در اروپا شروع به بازاریابی نمود، ما ساعت ها به مشتریان شکاکمان در مورد خواص داروهایمان توضیح می دادیم. اکنون رانباکسی یکی از بزرگترین عرضه کنندگان دارو در اروپا است و ۸۰ درصد درآمد ۱/۲ میلیارد دلاری این شرکت از ماورای بحار حاصل می شود. این شرکت اکنون از ۴۹ کشور جهان کارمند دارد و در ۷ کشور نیز

کارخانه احداث کرده و تیم تحقیق و توسعه آن ۱۱۰۰ نفر هستند که در محلی به مساحت ۱۷ هکتار در دهلی نو به مطالعه و تحقیق مشغولند. شرکت رانباکسی امیدوار است بر پایه این زمینه تحقیق و توسعه، بتواند تا سال ۲۰۱۲ در زمره ۵ شرکت برتر دارویی آمریکا و برترین شرکت دارویی جهان قرار گیرد.

چگونه شرکت های چند ملیتی غربی می توانند به این وضعیت پاسخ دهند؟ نخستین گام در این زمینه آن است که به شرایط رقابتی جدید احترام بگذارند. این دیدگاه «دیوید. سی. اوریت» رئیس شرکت Deer است که در بخش کشاورزی ۱۰/۵ میلیارد دلار درآمد دارد و به سمت شرکت ماهیندرا متمایل شده است. ماهیندرا بر بازار هند احاطه دارد که حتی از بازار آمریکای جنوبی نیز بزرگتر است و به طور اخص در ساخت تراکتورهای کوچک تبحر دارد و در جستجوی به دست آوردن دو سوم بازار فروش آمریکا است. اما Deer نیز از راه های مختلف از جمله گسترش فرآیند تحقیق و توسعه در زمینه ساخت تراکتورهای بزرگ و قدرتمند برای مزارع وسیع آمریکا، اروپا و برزیل در حال سامان دادن جریان بازی به نفع خود است. همچنین این شرکت قصد دارد بازار تولیداتش را در هند و سایر کشورهای جهان گسترش دهد. «اوریت» می گوید: ما هیچ هراسی از رقابت به دل راه نمی دهیم. ما از مزایای رقابت بهره مند می شویم، چون به ما کمک می کند راه های بهتری را تجربه کنیم.

## آمادگی

Whirpool corp موافقت کرده است تا با قیمت بالا و شگفت انگیز ۲/۸ میلیارد دلار شرکت May tag corp را خریداری کند. Whirpool corp قصد دارد آن شرکت را از دستان شرکت

سیتی بانک، جنرال الکتریک، هوندا، اچ بی سی، موتورولا، نوکیا و فیلیپس در زمره بزرگترین شرکت های قرار دارنده با کمترین هزینه به تولید، ارائه خدمات مهندسی و مدیریت استعدادها از بنگلور تا سائوپائولو می پردازند

چینی Haier دور ننگه دارد که اکنون به بازار آمریکا هجوم آورده است و رقیبی جدی برای شرکت های آمریکایی محسوب می شود. شرکت Sisco در بازار چین - بازار خانگی شرکت Haier - تحت فشار شدیدی قرار دارد، ولی این شرکت در زمینه کسب سفارشات بزرگ از بازار چین برنده بوده است و ۶۵۰ میلیون دلار در صنعت فن آوری چینی ها سرمایه گذاری کرده است و در پرتو سرمایه گذاری وسیعش به رقابت با Huawei و ZTE corp برخاسته است. البته گاهی هم استراتژی رقابتی جدید را به هم پیوند می دهد. Ltd Nortel Network و ۳com Warrenville ابزار آلات ارتباطات راه دور تولید می کنند و فعالیت مشترک با Huawei و Navistar International corp را آغاز کرده اند. در Warrenville نیز سرمایه گذاری مشترک با ماهیندرا شکل گرفته و ساخت کامیون ها و اتوبوس برای صادرات مد نظر قرار دارد. «سیریکین» می گوید: اگر بتوانید با این شرکت ها کار کنید، این امر می تواند برای شما به منزله یک فرصت تلقی شود. «سی. کی پراهدال» از بخش مدیریت استراتژیک دانشگاه میشیگان می گوید: اگر شما در این بازار مشارکت نداشته باشید، نه تنها فرصت ها را از دست می دهید بلکه در جریان نوآوری ها و رقابت اختلال ایجاد می شود. اگر نتوانید در مقابل فشارها تاب تحمل بیابورید، این شرکت ها از شما فاصله می گیرند و شما متحمل ضربات سختی می شوید.