

جنرال الکتریک وارد بازار آسیا می شود

فورچون ۲ اکتبر ۲۰۰۰

گروه مترجمان ماهنامه توسعه مدیریت

در یک صبح گرم اواخر ژوئن در پکن، مدیران عامل حدود بیست شرکت از شرکتهای وابسته به جنرال الکتریک گردهمایی سالانه خود را برگزار می کنند. هر یک از آنها

در این جلسه مطالب بسیاری

پیرامون پیشرفتهای جنرال الکتریک طی سه سال گذشته در

سرتاسر آسیا و همچنین پیشرفت داخلی آن ارائه گردید. این شرکت

که برای سومین سال پیاپی در رأس فهرست موفقترین شرکتهای

جهان قرار دارد به سختی تلاش

می کند تا یک شرکت واقعاً جهانی را خلق کند. فرمول جنرال الکتریک

از این قرار است: ایجاد یک فرهنگ سازمانی جهانی، اشاعه آن در میان

کشورهای مختلف و استفاده از استعداد های داخلی کشورها برای توسعه آن.

طی دهه گذشته، کارآیی این فرمول در اروپا حیرت انگیزه بوده،

یعنی جایی که جک ولج (Jack Welch) مدیر عامل جنرال الکتریک،

برگزار می کنند. هر یک از آنها

گزارش کوتاهی از عملکرد شرکت متبوعش ارائه می دهد.

همه آنها خبرهایی را در مورد تأسیس مرکز جدید تحقیق و توسعه جنرال الکتریک در

شانگهای، افزایش سفارشات شرکتهای هواپیمایی چین برای استفاده از موتورهای تولیدی جنرال

الکتریک، افزایش شدید میزان فروش بخشهای تولید کننده لوازم پلاستیکی و سیستمهای طبی جنرال الکتریک و صرفه جویی هنگفت

این شرکت از طریق الکترونیکی کردن فعالیت عرضه کنندگان چینی

خود شنیده اند. محیط جلسه آنقدر آشنا بود که شما احساس می کردید در

امپراطور جهانی جنرال الکتریک قرار دارید و اگر نگاهی به اطاق

کنفرانس می انداختید متوجه می شدید که به جز دو نفر، مابقی رؤسای

فرمول جنرال الکتریک از این قرار است: ایجاد یک فرهنگ سازمانی جهانی، اشاعه آن در میان کشورهای مختلف و استفاده از استعداد های داخلی کشورها برای توسعه آن.

صنایع زنجیره نگارستان تهران

تحقیقاتی - صنعتی - پزشکی

مشاور و مجری پروژه های:

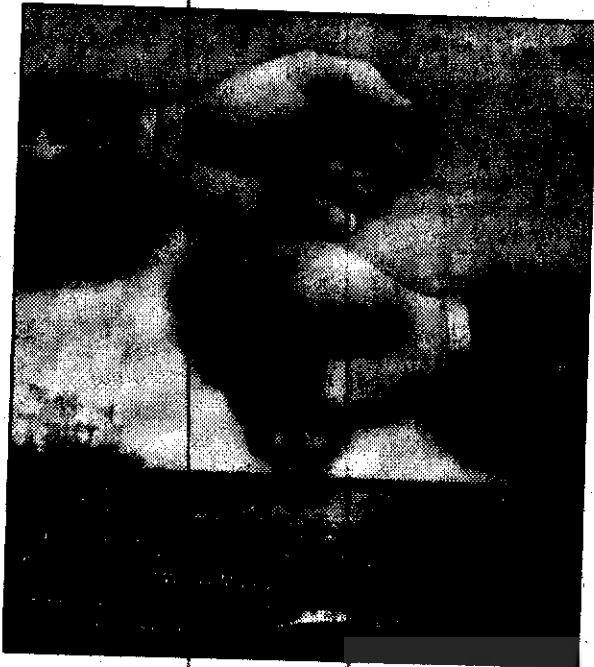
آزمایشگاه خطوط تولید مواد شیمیایی، تولید تجهیزات استیل پزشکی و صنعتی،

آشپزخانه صنعتی سردخانه و یخچالهای صنعتی،

تجهیز سالن های تشریح وان و سینکهای صنعتی

آدرس: خیابان بهار شیراز، خیابان جوادنیا، شماره ۴۰، طبقه دوم، کدپستی: ۱۵۶۴۸

تلفاکس: ۷۵۳۴۲۱۴



مجموعه‌ای بسیار پر قدرت از شرکتهای مختلف را در اروپا ایجاد کرده‌است. اکنون ولج می‌خواهد این موفقیت را در آسیا نیز تکرار کند و تاکنون نیز از روال آن راضی بوده است. درآمد این شرکت در آسیا نسبت به سایر مناطق دو برابر بیشتر رشد داشته و فعالیتهای آن در آسیا از سود بالاتری برخوردار بوده است. بهترین کارکرد این شرکت در آسیا مربوط به ژاپن است که در آنجا بازار داخلی این شرکت علیرغم دوران سختی که پیش رو داشت سریعترین رشد را داشته است.

شاید تعجب‌آورد به نظر برسد اما بزرگترین راز موفقیت جنرال الکتریک در آسیا این بوده که همواره واژه "آسیا" برای این شرکت بی‌معنا بوده است. آخرین رئیس مربوط به فعالیتهای آسیایی شرکت در سال ۱۹۹۹ برکنار شد و هیچ‌کس نیز جایگزین او نشد. ولج می‌گوید: علت این که ما به داشتن یک رئیس در آسیا پایان دادیم این بود که ما ظرفیت تولید را در هر کشوری ایجاد کرده‌ایم. داشتن تنها یک مسئول برای کل آسیا نادرست است، منظور من این است که چگونه یک نفر می‌تواند چنین منطقه وسیعی را پوشش دهد؟ تنها کاری که باید انجام شود آن است که افراد همواره به مناطق مختلف این قاره سفر کنند.

فمودار سازمانی جنرال الکتریک در آسیا منتج از نیازهای سازمانی است نه شرایط جغرافیایی. شرکتهای تولیدکننده لوازم پلاستیکی در هند گزارشهای خود را به هلند و شرکتهای تولیدکننده سیستمهای طبی در همین کشور گزارشهای خود را برای مقر منطقه‌ای مستقر در توکیو ارسال می‌نمایند. برخی کشورها بویژه چین و ژاپن دارای یک مقر کشوری هستند که در آنها یک فرد خاص مسئول کلی فعالیتهای آن نیست. در سایر کشورها (همچون هند و اندونزی) مدیر یکی از شرکتهای هدایت مقر کشوری را نیز برعهده دارد. ولج در مصاحبه‌ای در مقر اصلی خود در فیرفیلد (Fairfield) اعلام کرد که این همه استراتژی او در قبال آسیا نیست. او می‌گوید: برای هر شرکتی در آسیا استراتژی مشخصی وجود دارد. همچنین ما بر اساس عملکرد هر شرکت به جلو می‌رویم. ما یک استراتژی چینی برای جنرال الکتریک نداریم. بخش پزشکی، بخش تولید محصولات پلاستیکی و بخش تولید موتور هواپیما هر کدام یک استراتژی مجزا برای چین دارند. به طرق مختلفی ما دارای مجموعه‌ای از استراتژیهای شغلی هستیم.

دنيس دامرمان (Dennis Damm erman)، جانشین ولج در جنرال الکتریک می‌گوید چه اگر چه شرکت به اهمیت کارش در آسیا واقف است اما ما به لحاظ جغرافیایی وقت زیادی را صرف اضافه کردن به تعداد شعبات خودمان نمی‌کنیم. ولج در این خصوص چنین توضیح می‌دهد: من عددی ندارم که به شما بگویم X% یا Y% از فعالیت جنرال الکتریک متعلق به آسیا است، زیرا این گونه آمار و ارقام هیچ

مفهومی ندارند. این اعداد و ارقام باید بر اساس فعالیت افراد ما باشند. ما می‌خواهیم تا آنجا که ممکن است با سرعت کارمان را در آسیا توسعه دهیم. اما انجام این کار ماحصل داده‌های بسیاری خواهد بود. من معتقدم نیستیم که در یک شرکت چند ملیتی همانند جنرال الکتریک باید خودمان را مقید کنیم که ۲۰٪ از کارمان را در اینجا یا ۳۰٪ آن را در جای دیگری متمرکز کنیم.

با توجه به وسعت قاره آسیا، استفاده از یک رویکرد محلی (Localized) مناسب به نظر می‌رسد. این موضوع در جنرال الکتریک نیز با توجه به فعالیتهای جهانی آن صادق است. در سال ۱۹۹۹، میزان فروش جنرال الکتریک ۱۱۱ میلیارد دلار (رتبه پنجم جهان) و سود آن ۱۰/۷ میلیارد دلار بود (رتبه نخست در جهان)، ضمن آن که این شرکت در بیست زمینه اصلی فعالیت می‌کند. بسیاری از فعالیتهای این شرکت بویژه اهداف مالی و استخدام یا برکناری کارکنان آن کاملاً متمرکز بوده‌اند. ولج حدود ۱۵ سال در این شرکت سابقه دارد. در دهه ۱۹۸۰، این شرکت اقدام به جهانی شدن کرد. از سال ۱۹۹۵ ارائه خدمات، از سال ۱۹۹۶ اجرای برنامه کنترل کیفیت سیگما (Six Sigma) و از سال ۱۹۹۹ تجارت الکترونیکی آغاز شد. در تمامی این زمینه‌ها هر فعالیتی با مقر اصلی جنرال الکتریک در فیرفیلد هماهنگ می‌شود.

جنرال الکتریک به سختی تلاش می‌کند تا این ابزارها، استانداردها و اصول جهانی را با شرایط داخلی کشورها منطبق سازد. جنرال الکتریک این کار را از طریق برنامه‌های گسترده آموزشی، ارائه راه کارهایی که استفاده از خدمات الکترونیکی را برای همگان امکانپذیر ساخته‌اند و مطالعه مستمر در خصوص مسائل محیطی و ایمنی انجام

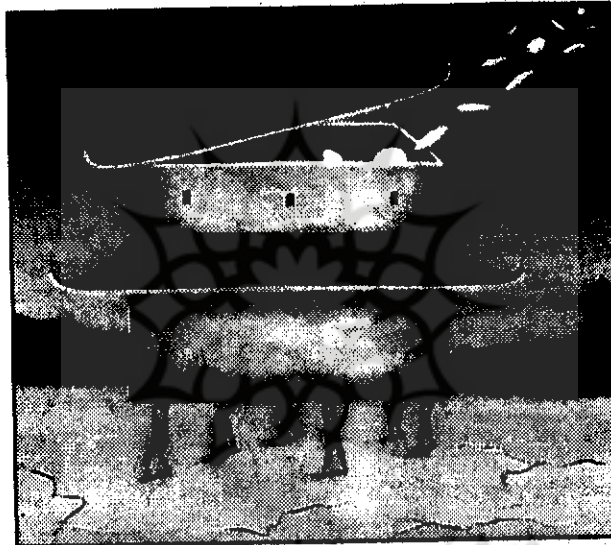
پایان سالجاری ارزش داراییهای این شرکت در ژاپن به ۴۰ میلیارد دلار یا ۱۰٪ از کل داراییهای جهانی این شرکت برسد. نرخ رشد داراییهای جنرال الکتریک نسبت به اوایل دهه ۱۹۹۰ که این شرکت فعالیتش را به اروپا گسترش داد دو برابر می‌باشد. دنیس نایدن (Denie Nayden) مسئول اداره که بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک که مقر آن در استمفورد (Stamford) را است، می‌گوید که استراتژی آسیا در اوایل دهه ۱۹۹۰ کاملاً صحیح اتخاذ شده بود لذا به راحتی قابل تشخیص بود که در آینده چه اتفاقاتی در بازار آن بوقوع خواهد پیوست.

مثلاً در تایلند سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک از سال ۱۹۹۳ و در یک شرکت کوچک در زمینه لوازم یدکی خودرو آغاز شد. هنگامی که

در سال ۱۹۹۷ ارزش بات (واحد پول تایلند) به شدت نزول کرد، مارک نوربوم (Mark Norbom) که ریاست بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک در تایلند را بر عهده داشت از این فرصت نهایت استفاده را کرد؛ او اقدام به اخذ وامهایی با بهره بسیار پایین اتومبیل کرد.

ولج این تجربه را نمونه‌ای از فرهنگ جنرال الکتریک می‌داند که به افراد اجازه می‌دهد فکر خود را عملی سازند. او بخاطر می‌آورد که یک شب قبل از شرکت در جلسه هیات مدیره بخش سرمایه‌گذاری،

کتابی را پیرامون سرمایه‌گذاری مطالعه می‌کرد و یادداشتی را به این مضمون برای نوربوم ارسال کرد: "هم اکنون با همسرم در منزل مشغول خواندن کتابی درباره شیوه‌های سرمایه‌گذاری هستم. نکته‌ای در اینجا توجه مرا بخود جلب کرده است. فردی می‌خواهد حدود یک میلیارد دلار در صنعت خودروسازی سرمایه‌گذاری کند. به اعتقاد من فردا باید او را از غرق شدن نجات داد. منظور من این است که او هیچ شانس ندارد. اما نوربوم بر ایده خود که کاملاً مغایر با نظر ولج بود پافشاری می‌کرد. او استدلال می‌کرد که تولیدکنندگان بومی خودرو در تایلند وجود ندارند. او توضیح می‌داد که چرا مردم علاقمند هستند وام بگیرند (آنها می‌خواهند خودروهایشان را نگه دارند) و چرا انجام این کار برای جنرال الکتریک خوب است. او در عرض تنها ۴۵ دقیقه ولج و موافقین او را متقاعد ساخت. ولج در پاسخ گفت: "ما باید به او اطمینان کنیم. او این همه راه را از بانکوک به اینجا آمده تا این کار را عملی کند. ما متقاعد شدیم. اگر



می‌دهد. از هر یک از مدیران محلی انتظار می‌رود که شرکت خود را بر اساس این استانداردهای جهانی اداره کند. ولج می‌گوید: "این ارزشهای محوری به هیچ عنوان قابل مسامحه نیستند." اما آنچه که جنرال الکتریک از آن استفاده می‌کند چیزی بیشتر از ابزارهای مدیریتی است. ولج می‌گوید: "وقتی بارها و بارها از من پرسیده می‌شود که چگونه جنرال الکتریک ارزشهای خود را به نقاط دیگر منتقل می‌کند من در پاسخ می‌گویم که ما می‌توانیم این کار را انجام دهیم زیرا این ارزشها بیش از حد تصور ساده هستند. این اصول چیزی بیشتر از ارزشهای انسانی نیستند. آنچه که مدیران ما انجام می‌دهند آن است که اجازه دهند هر کسی آستینش را بالا زده و تفکرش را بیان دارد. اگر افراد بتوانند فکر

خود را به زبان آورند برای آن احترام قائل خواهند بود و آن را دوست خواهند داشت. این ارزشها در پکن یا پیتزبورگ (Pittsburgh) تفاوت چندانی با یکدیگر ندارند. در واقع شما باید افراد خود را ترغیب کنید در فرهنگ سازمانی مد نظرتان فعالیت کنند.

جنرال الکتریک همواره در شرایط بحرانی شروع به گسترش فعالیتهای خود می‌نماید. ولج در گزارش سال ۱۹۹۷ این شرکت می‌نویسد که مسیر ما به سمت

آسیا غیرقابل بازگشت است و بحران مالی آسیا فرصت بسیار خوبی را برای ما فراهم ساخته است. ولج قبلاً نیز این تجربه را داشته است. در آمریکا و در طول بحران سپرده‌گذاری و اعطای وام در اواخر دهه ۱۹۸۰، جنرال الکتریک پورتفولیوی خود را به حد اشباع رساند. در آمریکای لاتین نیز این شرکت قراردادهای خود را پس از بحران پرو در سال ۱۹۹۵ فسخ کرد. و در آسیا نیز توسعه فعالیتهای این شرکت پس از بحران مالی سالهای ۹۸-۱۹۹۷ رشد فوق‌العاده و چشم‌گیری داشته است. مهمترین ابزار جنرال الکتریک خدمات سرمایه‌گذاری آن است، یعنی بخش خدمات مالی آن که خدماتی همچون بیمه، اجاره و اعطای وام را ارائه می‌دهد. حسابهای سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک تقریباً نیمی از درآمد این شرکت را تشکیل می‌دهد. در سال ۱۹۹۵، این بخش تنها یک میلیارد دلار دارایی در ژاپن داشت. اما با خریدهای کلان سهام چندین شرکت و تملک آنها پس از سال ۱۹۹۷ پیش‌بینی می‌شود که تا

پنج دقیقه پیش از شروع جلسه این موضوع را مطرح می‌کردند مطمئناً به شما می‌گفتم "از اینجا بیرون بروید. این چرندیات چیست که تحویل من می‌دهید؟" اما شما مرا متقاعد ساختید و مطمئنم که عاشق انجام این کار هستید هر چند که می‌دانید عملی ساختن آن واقعاً کاری پر دردسر است. توربوم این کار را با استفاده از ۱۲۰۰ نفر انجام داد و ارزش اموال بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک از هیچ به یک میلیارد دلار رسید. ناپدن می‌گوید که وقتی می‌خواست چنین تصمیمی را اتخاذ کند یک نوع "نگرانی مثبت" (Positive anxiety) را در قبال موفقیت آسیا داشت. به هر حال این نگرانیها مانع از توسعه فعالیت‌های جنرال الکتریک نشده است؛ البته به استثنای چین که این شرکت چند هواپیمای اجاره‌ای در آنجا دارد و تا زمانی که نظام مالی این کشور پیشرفت نکند جنرال الکتریک نیز نمی‌تواند فعالیت‌هایش را در آنجا گسترش دهد. پارمود باسین (Parmod Bhasin) که از دفترش در دهلی‌نو بر فعالیت‌های بخش سرمایه‌گذاری آسیا در ژاپن نظارت می‌کند توانسته ارزش دارایی‌های این واحد در هند را به یک میلیارد دلار برساند، میان وام‌های تجاری و معمولی توازن برقرار کند و امیدوار است که با آزاد شدن بازار هند فرصت‌های خوبی در این کشور فراهم گردد. سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک در کره جنوبی هم که ارزش اموال این شرکت در آن بسیار پایین بوده از رشد نسبتاً خوب و یکنواختی برخوردار بوده است. ناپدن می‌گوید که بطور کلی چشم‌انداز رشد این واحد در آسیا به مراتب بیشتر از هر نقطه دیگری در جهان خواهد بود یعنی حداقل بین ۱۵٪ تا ۲۰٪ در سال.

بیشترین حجم سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک به ژاپن تعلق دارد زیرا ارزش دارایی‌های شخصی در این کشور به ۱۲ تریلیون دلار می‌رسد (۸۰٪ از رقم کل آسیا)، این کشور دارای بزرگترین بازار صنعت بیمه در جهان است، سریعترین نرخ رشد جمعیت را داراست و رقبای داخلی نظام مالی این کشور بسیار ضعیف هستند، لذا ژاپن یک بازار رؤیایی

برای جنرال الکتریک به حساب می‌آید. تا پیش از سال ۱۹۹۷، جنرال الکتریک مجبور بود شرکت‌های تابعه‌اش را از خارج وارد ژاپن کند زیرا ژاپنی‌ها به سادگی شرکت‌های خود را نمی‌فروشدند. اما از زمانی که بانکها و بیمه‌گزاران ژاپنی دچار ورشکستگی شدند، این شرکت سزیم‌اً اقدام به خرید چهار شرکت شامل یک بیمه‌گزار، یک تولیدکننده لوازم مصرفی و دو شرکت مالی اجاره‌ای (leasing company) نمود و هم اکنون نیز در حال مذاکره با شرکت لایف (Life) است که در زمینه خدمات مالی و کالاهای مصرفی فعال است و اگر این قرارداد منعقد شود حجم فعالیت‌های بازار خدمات مالی و کالاهای مصرفی در ژاپن تقریباً دو برابر خواهد شد.

یکی از اموری که جنرال الکتریک در آن تخصص دارد خرید شرکتها و هماهنگ ساختن سریع آنها با فرهنگ خودش است. شرایط موجود در بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک آن است که هیچ ادغامی وجود ندارد بلکه سیاست شرکت فقط تملک است. اگر شما نمی‌خواهید دچار تغییر و تحول شوید، باید از تملک توسط دیگران اجتناب نمایید. یکی از نمونه‌های جالب توجه این رویه خرید کامل یک بیمه‌گزار ورشکسته ژاپنی به نام توهو میوجوال (Toho Mutual) در سال ۱۹۹۸ است. رونه بالدوین (Rone Baldwin) آمریکایی که مدیر بخش سرمایه‌گذاری جنرال الکتریک در ژاپن است بعنوان مسئول هماهنگ کردن این شرکت جدید با سهام جنرال الکتریک منصوب شد. او بلافاصله به سراغ کتب موجود در شرکت خود رفت تا شرایط جهانی جنرال الکتریک را بررسی کند و کار خود را از پرسنل آن شرکت آغاز کرد. حذف سیستم سلسله‌مراتبی توهو باعث شد که برخی از افراد قدیمی شرکت را ترک کنند اما در عوض جوانان بلندپرواز و جویای نام از این رویه استقبال کردند. همچنین بالدوین در خصوص حفظ تمرکز داخلی این شرکت حساسیت زیادی از خود نشان داد. او می‌گوید که از میان هفت هزار نفر کارمند توهر تنها ده نفر خارجی هستند و همه این ده

مشاور امنیتی سیستم‌های کامپیوتری

ارائه خدمات مشاوره‌ای و اجرای طرح‌های حفاظت از اطلاعات در شبکه‌های کامپیوتری

تلفن همراه: ۰۹۱۱۲۲۵۸۲۹۶

تلفن: ۲۰۹۴۵۳۷

نفر از جمله خود او تمام تلاششان را به کار می‌بندند تا فعالیتشان را گسترش دهند. این امر باعث می‌شود که جنرال الکتریک به دنبال تملکهای بیشتری باشد. جنرال الکتریک انتظار دارد که طی چند سال آینده ژاپن ۲۵٪ از کل حرقه بیمه‌گذاری این شرکت را به خود اختصاص دهد.

در جنرال الکتریک بهترین اندیشه‌ها همواره از پایتترین بخشها ظهور می‌کنند. این امر در هیچ کجا همچون بخش تولیدات مصرفی ژاپن نمود ندارد. دیو نیسن (Dave Niessen) مدیربخش جهانی خدمات مالی و کالاهای مصرفی جنرال الکتریک می‌گوید که با توجه به نوآوری در زمینه محصولات و خدمات جدید، سودی که از ژاپن عاید شرکت می‌شود تقریباً معادل سود آن از اروپا است. یکی از نمونه‌های جالب توجه در این زمینه دستگاههای اعتباری خودکار این شرکت است. تاکاشی یاماگاوا (Takashi Yamakawa) مسئول بخش خدمات مالی و کالاهای مصرفی جنرال الکتریک در ژاپن می‌گوید که این شرکت دارای ۱۰۰۰ عدد از این دستگاههای اعتباری است که به مشتریان اجازه می‌دهند اطلاعات مربوط به اسناد و همچنین اطلاعات مالی خود را از طریق یک باجه منتقل نمایند. در عرض چند دقیقه این دستگاه کاری را صادر می‌کند و به مشتریان اجازه می‌دهد پول نقد مورد نظر خود را از ۱۵۰۰۰ مرکز که کارت اعتباری جنرال الکتریک را می‌پذیرند، دریافت نمایند. در سال ۱۹۹۶، حدود ۷۰٪ از مشتریان ژاپنی جنرال الکتریک از طریق شعبات معمولی و حدود ۳۰٪ از آنها از طریق این دستگاهها اعتبارات خود را رد و بدل کردند. امروزه این رقم معکوس شده است. که برای جنرال الکتریک عالی است زیرا این دستگاهها هزینه‌های شرکت را تا نصف تقلیل می‌دهند. اما این تازه آغاز راه است. در ماه آوریل، واحد خدمات مالی و کالاهای مصرفی یک سیستم اینترنتی تلفن همراه را آغاز کرد که استفاده کنندگان می‌توانند از طریق آن از وضعیت اعتباری خود مطلع شوند.

البته حضور جنرال الکتریک در ژاپن فقط به بخش سرمایه‌گذاری آن باز نمی‌گردد. حدود یک قرن از حضور این شرکت در ژاپن می‌گذرد و در حال حاضر نیز جنرال الکتریک حدوداً ۱۷۰۰۰ نفر نیرو در این دارد. حدود ۶٪ از درآمد جهانی این شرکت متعلق به بازار ژاپن است. جی لاپین (Jay Lapin) که قبلاً وکیل بوده و هم‌اینک مسئول مقر جنرال الکتریک در ژاپن است می‌گوید که این رقم هنوز کافی نیست. اگر چه لاپین مستقیماً مسئول هیچ شرکتی در ژاپن نیست اما همواره تلاش می‌کند تا به رشد این شرکتها و عقاید جدید در آنها کمک کند. او موفقیتهایی هم داشته است. از سال ۱۹۹۷ به بعد، ژاپن هم در زمینه درآمد و هم در زمینه سوددهی بیشترین رشد بازار داخلی را برای

جنرال الکتریک به همراه داشته است.

یکی از پر قدرترین سلاحهای جهانی جنرال الکتریک قدرت فرامرزی (cross - border leveraging) آن است. این ابزار مدیریتی یعنی استفاده از افراد، فرآیندها و تولیدات به کارآمدترین شکل ممکن جهت تقویت شرکتهای وابسته در سایر کشورهای جهان. این امر برای ژاپن و سایر فعالیتهای آسیایی جنرال الکتریک اهمیت به سزایی دارد، زیرا آسیا حجم انبوهی از کالاهای تولیدی را مصرف می‌کند و در عین حال بیشترین محصولات را هم تولید می‌کند. یکی از نمونه‌های واضح این روند تولید تجهیزات پزشکی است.

واحد سیستمهای طبی جنرال الکتریک که در میلواکی (Milwaukee) مستقر است توسط جف ایملت (Jeff Immelt) اداره می‌شود. (یکی از سه کاندیدی پیشنهادی برای جانشینی ولج پس از بازنشستگی او در ماه آوریل سال آینده) ایملت که عادت دارد چهار یا پنج بار در سال از آسیا دیدن کند می‌گوید که فعالیت در بخش پزشکی دارای دو جنبه است - تولیدات جهانی و بازارهای داخلی - که باید این دو جنبه را برای توسعه این بخش با یکدیگر ترکیب کرد. جنرال الکتریک در هر جایی که بهترین تخصص مهندسی موجود باشد و در عین حال مقرون به صرفه نیز باشد محصولاتش را تولید می‌کند و این امر بدان معناست که هر جا که تقاضا وجود داشته باشد آنجا بزرگترین و رقابتی‌ترین مکان برای جنرال الکتریک به حساب می‌آید. مثلاً پیشرفته‌ترین دستگاهها در آمریکا تولیدی می‌شوند که در آنجا بیشترین تقاضا برای تجهیزات پزشکی نیز وجود دارد زیرا در این کشور بیشترین پول صرف مراقبتهای بهداشتی می‌شود. در ژاپن اولویت با دستگاههای کوچک اما با کیفیت بسیار بالا است و چین مرکز تولید محصولاتی همچون اسکنرهای CAT است که نسبت به سایر محصولات از فناوری چندان پیشرفته‌ای برخوردار نیستند. روی هم رفته، بخش پزشکی جنرال الکتریک دارای هشت کارخانه در آسیا است یعنی در ژاپن و کره دو کارخانه و در هند و چین هر کدام سه کارخانه. تمامی این کارخانه‌ها محصولاتشان را هم در داخل و هم در خارج به فروش می‌رسانند. اما ارائه خدمات و بازاریابی نیازمند ابتکارات و استعدادهای داخلی هستند. یوشیاکی فوجیموری (Yoshiaki Fujimori) که فعالیتهای آسیایی سیستمهای پزشکی جنرال الکتریک را اداره می‌کند در این خصوص می‌گوید: "شما باید شعبات متعددی داشته باشید." در حال حاضر درآمد بخش طبی جنرال الکتریک در آسیا به ۱/۵ میلیارد دلار می‌رسد. (حدود ۲۰٪ از کل درآمد جهانی آن). فوجیموری انتظار دارد که این رقم طی پنج سال آینده به ۴ میلیارد دلار برسد (تقریباً ۳۰٪ از کل فروش جهانی). سریعترین رشد متعلق به چین است. این کشور سومین بازار جهانی سیستمهای پزشکی است (در پیش روی

آن آلمان و پس از آن آمریکا و ژاپن قرار دارند). چیه چن (GHH) (Chen) فعالیتهای مربوط به چین را در خارج از پکن اداره می‌نماید، یعنی در جایی که شرکت دارای دو کارخانه است. چین یک مرکز بسیار پر قدرت تولید است که طی سال گذشته ارزش فروش تجهیزات تولیدش ۳۰۰ میلیون دلار بود که یک سوم از آن را صادر کرده بود. چن می‌گوید که اقتصادی‌ترین مرکز تولید CAT در جهان این کشور است. همچنین این کشور یک بازار پر کشش و متنوع است. چن به این نکته اشاره می‌کند که در چین ۶۰۰۰۰ بیمارستان دولتی وجود دارد که اکثر آنها دارای بودجه‌ای برای خرید تجهیزات تولید شده توسط جنرال الکتریک در چین هستند. اما در رأس خریداران محصولات جنرال الکتریک در مانگ‌هاها و بیمارستانهای خصوصی مستقر در شهرهای بزرگ (جایی که دو سوم فروش جنرال الکتریک صورت می‌پذیرد) قرار دارند. آنها تجهیزات پیشرفته‌تری که بخش طبی جنرال الکتریک در ژاپن و آمریکا تولید می‌کنند را می‌خرند.

همواره باید راه خود را از میان بازارهایی همچون چین بیابید که از تخصص داخلی کشور خود بهره می‌برند. در همین راستا، جنرال الکتریک می‌خواهد تعداد کارکنان غربی در آسیا را به حداقل برساند. ولج در این باره می‌گوید: «خارجیها فقط نیروی کمکی هستند و از حمایت واقعی جهانی برخوردار نیستند». این شرکت در این زمینه پیشرفت خوبی داشته است. مثلاً، چن از ۲۸ نفر استفاده می‌کند که مستقیماً به او گزارش می‌کنند که ۱۵ نفر از آنها چینی و مابقی اهل تایوان، سنگاپور، هنگ‌کنگ و مالزی هستند. همه آنها بطور نوبه‌ای به دوره‌های آموزشی در آمریکا و سایر نقاط اعزام می‌شوند. ولج برآورد می‌کند که طی دو سال گذشته جنرال الکتریک حدود نیمی از کارکنان آمریکایی مستقر در خارج را به کشورشان بازگردانده است. او می‌گوید که این کار سود بزرگی برای جهانی شدن در برآورد.

مدیران داخلی همچون چن اهمیت خاصی برای بازارهایی مانند چین دارند. ولج می‌گوید: «من حدود ۲۰ سال در این شرکت بوده‌ام و هر بار که به آنجا می‌روم از این که مطالب کمی درباره آن می‌دانم به خنده می‌افتم. هر بار که به اینجا می‌آیم مطلبی یاد می‌گیرم و وقتی دفعه بعد می‌آیم می‌فهمم که چقدر کم پیرامون آن می‌دانم. این شرکت بسیار پیچیده و گسترده است و به سختی می‌توان همه چیز را درباره آن فهمید. من واقعاً جواب بسیاری از پرسشها پیچیده و گسترده است و به سختی می‌توان همه چیز را درباره آن فهمید. من واقعاً جواب بسیاری از پرسشهایم را نمی‌دانم. احتمالاً به همین دلیل است که در حال بازنشسته شدن هستیم. در واقع فرد دیگری باید این مطالب را کشف کند. خیال ولج از این بابت راحت است که جنرال الکتریک پول زیادی را در چین ندارد.

در گذشته بروکراسی و فساد مانع از فعالیت شرکت‌های چندملیتی در چین می‌شدند. گاهی اوقات این مسئله اهمیت چندانی نداشته است. شرکت‌های تکنولوژیکی همچون تجهیزات پزشکی، سازندگان موتورهای هواپیما و تولیدکنندگان محصولات پلاستیکی عمدتاً از منجلاب بروکراسی فرار می‌کنند. اما جنرال الکتریک همانند CNBC (رسانه‌های گروهی همانند سم در سیستم تبلیغاتی چین هستند)، راه آهن (رقابت در این عرصه در چین خوب و ارزان است)، صنعت برق (که بطور کامل در انحصار دولت است) و بخشهای فعال در امور مالی موفق نبوده است. بازار لوازم خانگی در کشورهایی همچون ژاپن بی‌پایان بنظر می‌رسند و کالاهای تولیدی در آمریکا برای خانه‌های چینی‌ها بیش از حد بزرگ هستند.

با این وجود آینده روشتر بنظر می‌رسد. سهم چین در درآمد جنرال الکتریک حدود ۲ میلیارد دلار می‌باشد که می‌توان به راحتی آن را تا سال ۲۰۰۵ سه برابر کرد. برخی از فعالیتهای همچون صنعت پلاستیک نیز به سرعت در حال رشد هستند که طی سه سال گذشته میزان فروش آنها در هر سال دو برابر شده است. گری راجرز (Gary Rogers) که بخش تولید محصولات پلاستیکی جنرال الکتریک را از ماساچوست اداره می‌کند عنوان می‌دارد که طی سه سال گذشته سهم چین در این زمینه از کل سهم اروپا بیشتر بوده است و در رأس بازار آسیا قرار دارد. دلیل آن هم ساده است: چین جایی است که بیشترین حجم محصولات الکترونیکی در آن مونتاژ می‌شود و تمامی کامپیوترها و لوازم صوتی و تصویری به پلاستیک نیاز دارند.

آنچه که واقعاً به رشد صنعت پلاستیک در چین کمک کرده، اینترنت است. جنرال الکتریک تجارت الکترونیکی خود را از ماه ژانویه آغاز کرد و طی شش ماه گذشته ۱۵٪ از سفارشات پلاستیکی خود را از این طریق انجام داده است. این کار مقرون به صرفه است و فعالیتهای جنرال الکتریک برای خودش و مشتریانش مهم و

آذران تحریرات

تولیدکننده صندلی سفید
لوازم تحریری و کاربوریومیزی

تلفن و دورنگار: ۲۰۵۵۲۶۹

انتقال اندیشه‌ها به خارج از محیطشان یک تهدید بسیار بزرگ است. مادامی که یک شرکت درگیر جذب استعدادها و اندیشه‌های سایر مناطق باشد دچار مشکل خواهد بود. من فکر می‌کنم تا زمانی که اندیشه را جهانی می‌کنید، واقعاً شرکتان را جهانی نکرده‌اید. این امر برای کسب و کار جنرال‌الکترونیک در آسیا اهمیت بسزایی دارد زیرا این قاره اگر چه بطور کلی فقیر است اما سهم زیادی در استعداد مهندسی در جهان دارد. این شرکت تلاش جامعی را برای پرورش منابع تحقیق و توسعه آسیا آغاز کرده است. لوئیس آدلهایت (Lewis Edleheit) که به تازگی از سمت تحقیق و توسعه جنرال‌الکترونیک بازنشسته شده توضیح می‌دهد که اگر چه تشکیلات کوچکی از تحقیق و توسعه در شانگهای وجود دارد اما جنرال‌الکترونیک بیشترین توجه خود را در این زمینه بر هند متمرکز کرده است. تنها مرکز مهم تحقیق و توسعه جنرال‌الکترونیک که یکسال از عمر آن می‌گذرد در شنکتادی (Sohenectady) می‌باشد که ۱۶۰۰ متخصص در آنجا کار می‌کنند. یک مرکز جدید تحقیق و توسعه نیز اخیراً در هند آغاز بکار کرده که حداکثر ظرفیت آن ۱۰۰۰ نفر است. البته این مرکز به اندازه شنکتادی معروف نیست اما باعث شده که جنرال‌الکترونیک با صرف هزینه‌ای اندک به تخصص تولید نرم‌افزارها (و سایر رشته‌های تخصصی و مهندسی) دست یابد.

اما سایر شرکتها چه درسهایی را می‌توانند از فعالیتهای جنرال‌الکترونیک بیاموزند؟ مهمترین چیز دیدگاه ولج پیرامون جهانی شدن اندیشه است یعنی نیاز به افرادی از سرتاسر جهان با یک فرهنگ سازمانی مشترک که رشد و پیشرفت را در بین آنها ترغیب می‌کند. اگر این رویه برای جنرال‌الکترونیک در آسیا کارآمد باشد که شواهد نشان می‌دهند تاکنون نیز چنین بوده است لذا می‌تواند در هر جای دیگری نیز کارآیی داشته باشد.

انعطاف‌پذیر خواهد بود. مشتریان می‌توانند به راحتی مشخصات مورد نیازشان را ارائه دهند. اگر طرحی عوض شود کارخانه تولید کننده می‌تواند در عرض یک روز از این تغییر مطلع شود در حالی که این کار قبلاً تا دو هفته به طول می‌انجامید. تجارت الکترونیکی زنجیره عرضه جهانی محصولات جنرال‌الکترونیک را نیز متحول ساخته است. از آنجایی که جنرال‌الکترونیک در هر جایی فعالیت می‌کند، سعی می‌کند با خرید انبوه مواد مورد نیازش از یک محل بهترین معاملات را انجام دهد. مثلاً، برای ابزارهای ماشینی ساده، بزرگترین منبع منفرد جهانی چین است. دیوید وانگ (David Wang) مدیر بخش جنرال‌الکترونیک چین در پکن می‌گوید از زمانی که ارائه سفارشها الکترونیکی شده، استعلام قیمتها توسط عرضه کنندگان تا ۸۵٪ کاهش یافته است. با این وجود جنرال‌الکترونیک تنها از نیمی از این صرفه‌جویی برخوردار شده، زیرا مجبور است قراردادهای متعددی با واسطه‌ها منعقد کند و در سیستم متزلزل توزیع چین باید بسته‌بندی و تحویل به موقع کالاها در سیستم الکترونیکی جدید را به شدت تحت نظارت قرار داده و آن را تضمین کرد. با این وجود، هنوز هم رقم صرفه‌جویی شده رقم بزرگی است.

ولج بخوبی می‌داند که اگر جنرال‌الکترونیک می‌خواهد جایگاه خود در رأس شرکتهای موفق جهان حفظ کند باید پیش از پیش فعالیت کند. او بر این عقیده است که مرحله بعدی، جهانی شدن اندیشه‌ها است. او می‌گوید: "چالش واقعی، جهانی کردن اندیشه سازمانها است و حداقل در امریکا این کار دشوارترین بخش ایجاد عدالت است. وقتی شما شروع به صحبت کردن در مورد جهانی شدن اندیشه می‌کنید و آزمایشگاههای متعددی را در بنگلور و کارخانه‌های بسیاری را در جمهوری چک می‌سازید در واقع یک چالش بزرگ سازمانی را آغاز می‌کنید. زیرا

هتل رستوران ساحل طالقان

بازیبنای ۱۲۰۰ مترمربع دارای سوئیت (۳ الی ۸ تخت)

مجهز به سیستم کامپیوتری، رستوران مجلل همراه با پارکینگ اختصاصی

ضمن پذیرایی از جهانگردان داخلی و خارجی در خدمت جشنها

و میهمانیهای مدیران محترم می‌باشد.

آدرس: شهر طالقان (شهرک) - ورودی شهر - حاشیه رودخانه

تلفن: ۰۲۶۹۳-۲۳۱۲۳۰۹۰ - فاکس: ۰۲۶۹۳-۳۵۰۰