



شرکتهای ترکیه‌ای چگونه می‌توانند به موفقیت جهانی برسند؟



شرکت‌های ترکیه‌ای چگونه می‌توانند به موفقیت جهانی برسند؟

اقلیم جمعیت‌شناختی و کسب‌وکاری ترکیه، این کشور آن را به زمین حاصلخیزی برای شرکت‌های محلی با آمال جهانی تبدیل کرده است.

ترکیه با دارا بودن تولید ناخالص ملی ۸۵۷ میلیارد دلاری و جمعیت حدود ۸۰ میلیونی، هفدهمین اقتصاد بزرگ جهان است. این کشور، منزلگاه چند بازیگر عمده در بخش مصرفی است: برای مثال، سومین تولیدکننده بزرگ بیسکویت در جهان و هفتمین تولیدکننده بزرگ لوازم خانگی، از شرکت‌های ترک هستند. بیش از ۶۰ درصد فندق و هم‌چنین ۱۰ درصد پاستای جهان از ترکیه می‌آید. ترکیه هم‌چنین در میان ۱۰ صادرکننده پارچه و جواهرات جهان قرار دارد. این کشور جمعیت جوانی دارد که بخش شهری آن در حال افزایش است: متوسط سن در ترکیه ۳۱ سال است در حالی که این میزان در کشورهای اتحادیه اروپا ۴۲ سال است، و تقریباً ۷۵ درصد مردم ترکیه در نواحی شهری زندگی می‌کنند. در دهه آینده، جمعیت فعال افزایش خواهد یافت که بالقوه سبب رشد مصرف و تولید داخلی می‌شود (به شرط اینکه ترکیه بتواند افزایش بهره‌وری نیروی کار را ادامه دهد). در ده سال گذشته، رشد تولید ناخالص ملی سالانه به طور میانگین ۵ درصد بوده است؛ در نیمه اول سال ۲۰۱۷، رشد تولید ناخالص ملی از ۵ درصد گذشت و ترکیه را به یکی از اقتصادهای بزرگ با رشد سریع در گروه ۲۰ تبدیل کرد.

جمعیت پویا و هزینه پایین برای کسب‌وکار به ترکیه کمک کرده است تا در صنایع مصرفی شامل خوراک و نوشیدنی‌ها، محصولات خانگی و مراقبت‌های شخصی، کالاهای بادوام، و پوشاک، رقابتی باشد و بیشتر شرکت‌های ترک بیرون از بازارهای داخلی فعالیت کنند. چندین شرکت ترک با تکمیل کردن مهارت‌های کسب‌وکاری و تخصص خود در اقتصاد پویا و رو به رشد ترکیه، در کشورهای متعددی حضور پیدا کرده‌اند و داستان‌های موفقیت چندملیتی را رقم زده‌اند. خصوصاً در دهه گذشته، کشورهای ترک مسیر صعودی در سفر جهانی‌سازی داشته‌اند. اما آنها به منظور پایدار ساختن موفقیت جهانی خود، نیاز به تقویت فرهنگ و توانمندی‌های‌شان به‌ویژه در زمینه مدیریت عملکرد، دیجیتالی‌سازی، نوآوری و تفکر طراحی خواهند داشت.

گسترش جهانی‌سازی چه الزاماتی دارد

تولیدکنندگان کالاهای مصرفی و خرده‌فروشان به منظور پیشرفت در بازارهای نوظهور باید در حوزه‌های معینی مانند متناسب‌ساختن پیشنهادهای خود با نیازها و سلیقه محلی، یا توسعه مدل بازاریابی برای به‌کارگیری در تجارت بخش‌بندی‌شده (که هنوز هم اندکی بیش از نصف بخش ۱۶۵ میلیارد دلاری خرده‌فروشی ترکیه را تشکیل می‌دهد) برتری پیدا کنند. ما دریافته‌ایم که علاوه بر آن قابلیت‌ها، سه ویژگی دیگر به برنده شدن شرکت‌های مصرفی پیشروی ترک نه تنها در ترکیه، بلکه در هر جای دیگر کمک کرده‌اند.

۱- یک کارآفرینی و ذهنیت مالکیت

در میان داستان‌های موفقیت سازمانی ترکیه، بسیاری از آنها کسب‌وکارهای خانوادگی بوده‌اند که از سوی یک مؤسس یا رهبر بلندهمت رهبری شده‌اند. قدرت کارآفرینی این شخص همراه با توانایی وی برای ساخت یک تیم رهبری و پرورش روابط کاری قوی، کلید رشد شرکت است. مؤسس اطمینان می‌یابد که این چشم‌انداز و اشتیاق نسبت به توسعه کسب‌وکار، نسل به نسل منتقل می‌شود. در واقع، اکثر شرکت‌های بزرگ ترک، نام‌های خانواده مؤسس را یدک می‌کشند. هر یک از این ۱۳ شرکت بزرگ مصرفی ترکیه که به صورت بین‌المللی فعالیت می‌کنند به طور کامل یا بخشی در مالکیت یک خانواده هستند (جدول).

بزرگترین شرکتهای چندملیتی کالاهای مصرفی با اصلیت ترک، همگی جزو کسب و کارهای خانوادگی هستند

شرکت	درآمد (میلیارد دلار)	صنعت	کشورهای دیگر به جز ترکیه
Bim	۶/۶۵	خردهفروشی	۲
Arçelik	۵/۳۳	الکترونیک	۳۲
Migros	۴/۴۴	خردهفروشی	۲
Vestel	۴/۱۶	الکترونیک	۱۰
Anadolu Efes	۳/۴۵	کالاهای پرمصرف	۱۶
LC Waikiki	۳/۱۶	خردهفروشی	۳۶
Hayat Kimya	۱/۴۰	کالاهای پرمصرف	۶
Ulker Biskuvi	۱/۳۰	کالاهای پرمصرف	۱۹
Eti	۰/۹۱	کالاهای پرمصرف	۳
Koton	۰/۸۰	خردهفروشی	۲۸
Sutas	۰/۷۱	کالاهای پرمصرف	۳
d.rem	۰/۷۰	خوراک و نوشیدنیها	۱۲
DeFacto	۰/۶۷	خردهفروشی	۱۹

منبع:

“Capital ۵۰۰: The largest ۵۰۰ companies in Turkey,” Capital magazine, ۲۰۱۶; company annual reports; press searches

در شرکتهای موفق ترک، سهامداران (چه اعضای خانواده باشند یا افراد حرفه‌ای که روح کارآفرینی دارند) دیدگاه شرکت را با ذهنیت مالکیتی فرمول‌بندی می‌کنند، رشد بلندپروازانه را تعریف می‌کنند، و دستور کار را با رهبری مستقیم تیم‌های مدیریتی و مشارکت عمیق در عملیات روزمره، یا نقش آفرینی به عنوان اعضای فعال و رک‌گوی هیئت مدیره، تعیین می‌کنند.

۲- تصمیم‌گیری سریع برای بهره‌گیری از فرصت‌های گسترش

موفقیت کسب و کارهای جدید در بازارهای نوظهور، اغلب به سرعت رسیدن آنها به جثه بحرانی و دستیابی به سودآوری از طریق صرفه مقیاس بستگی دارد. شرکتهایی که می‌توانند در بازارهای نوظهور رشد کنند معمولاً سریع‌تر گسترش می‌یابند و نسبت به رقبای خود در بازارهای توسعه‌یافته، تحمل ریسک بالاتری دارند. شرکتهای ترک به جای برداشتن گام‌های کوچک و محتاطانه، به سرعت حرکت می‌کنند. آنها یاد می‌گیرند که در مقابل موانع اولیه، انعطاف‌پذیر و مصر باشند. برای نمونه، d.rem تنها ۵ سال پیش تأسیس شد اما به اروپا، آسیا، خاورمیانه، خاور دور، و ایالات متحده گسترش پیدا کرده است. این شرکت ۵۱ برند رستوران با ۱۸۰ شعبه ایجاد یا کسب کرده است. مدل این شرکت، ترکیب ساختار و منابع مالی سازمانی شرکت مادر، یعنی گروه دوئوش^۱، با کارآفرینان برتر اجرایی و آشپزی، و افراد مستعد در صنعت بخش‌بندی‌شده و توسعه‌نیافته رستوران‌داری است.

بزرگترین خرده‌فروشی ترکیه یعنی بیم^۲ نیز عملیات بین‌المللی خود را به سرعت گسترش داد. در سال ۲۰۰۹، بیم اولین فروشگاه‌های خود را در شهرهای پرجمعیت مراکش افتتاح کرد. بیم به جای ارسال کالاهای تولید ترکیه به مراکش، تلاش کرد تا خصوصیات برجسته فرهنگ محلی، ذائقه و رفتار مصرف‌کننده مراکشی را بشناسد و سپس روابط خود را با عرضه‌کنندگان محلی به منظور تولید محصولات با برچسب اختصاصی‌اش توسعه داد، پیشنهادی که تا حدودی مخاطره‌آمیز بود زیرا بیم پیش از آن هیچ‌گونه روابطی با عرضه‌کنندگان در مراکش نداشت. بیم امروزه بیش از ۳۰۰ فروشگاه در مراکش دارد. در سال ۲۰۱۳ این شرکت به مصر نیز راه یافت و اکنون بیش از ۲۰۰ فروشگاه در این کشور دارد.

۳- توانایی مدیریت پیچیدگی بازاریزه

سومین عامل موفقیت شرکت‌های ترک، توانایی واکنش فوری به نشانه‌های بازار و مدیریت پیچیدگی در بازار است. ترکیه برای مدتی طولانی دارای اقتصادی باز بوده است، بنابراین محصولات ترک، رقابتی طولانی با محصولات وارداتی داشته‌اند. تطبیق سریع، حل نوآورانه مسأله، تصمیم‌گیری ناب، و سازمان چابک، عوامل مهمی هستند که شرکت‌های محلی را قادر می‌سازند تا خود را در مقابل رقبا حفظ کنند.

برتری در مدیریت پیچیدگی، یکی از چندین خصوصیتی است که به آرسلیک^۳ کمک کرده است تا (با سهم ۵۰ درصدی در بازار) در حوزه لوازم خانگی ترکیه پیشرو باشد و یکی از بزرگترین تولیدکنندگان کالاهای بادوام اروپا محسوب شود. این شرکت توانسته است به سرعت وارد بازارهای جدید شود و پیشنهادهای خود را بومی‌سازی کند. این شرکت امروزه حدود ۶۰ درصد درآمد خود را در خارج از کشور کسب می‌کند. توانایی آرسلیک در مدیریت پیچیدگی، تا حدودی از تمرکز بی‌وقفه این شرکت بر نیازهای مشتری، تزریق استعداد جهانی، و سرمایه‌گذاری آن بر فناوری‌های پیشرفته نشأت می‌گیرد. ۱۴ مرکز تحقیق و توسعه این شرکت دائماً به تولید بینش‌های خاص هر بازار و توسعه محصولات و راهکارهای خاص هر بازار می‌پردازند. به علاوه، این شرکت «گاراژهایی» را ایجاد کرده است که استعدادهای میان‌کارکردی و بازیگران زیست‌بوم را در محیطی استارت‌آپی گرد هم می‌آورند. این گاراژها از رویکردها و ابزارهای نوآورانه برای مقیاس‌دهی سریع به ایده‌های نویدبخش در هر بازار استفاده می‌کنند.

شرکت‌های ترک چگونه می‌توانند به بهبود خود ادامه دهند؟

این ویژگی‌ها با همدیگر، دستورالعملی را برای تحول از یک نهاد داخلی ترک به یک کسب‌وکار بین‌المللی پررونق تشکیل می‌دهند. شرکت‌های ترک به منظور تسریع رشد و پایداری عملکرد در بازارهای بسیار رقابتی خارجی، باید پیوسته، توانمندی‌هایی در حوزه‌های زیر ایجاد کنند:

پرویش فرهنگ عملکرده‌محور. بیشتر شرکت‌های ترک در حال حاضر تنوع فرهنگی را با آغوش باز می‌پذیرند و ارج می‌نهند و برای ایجاد محیطی فراگیر برای کارکنان، عرضه‌کنندگان و سهامداران در تلاشند. اما برای دارا بودن کلاس جهانی در جذب، استخدام، و حفظ استعدادها، هنوز باید عناصر ضروری فرهنگ جهانی مطلوب خود را بهتر بیان کنند و مدیریت عملکرد را تقویت نمایند. این شرکت‌ها علاوه بر ایجاد مسئولیت‌پذیری از طریق فرایندهای سنتی مدیریت عملکرد و بررسی‌های رسمی افراد، نیاز به استقرار مدیریت دقیق و بی‌طرفانه عواقب^۴ دارند. آرزوهای دور و دراز جهانی شدن نیز نه فقط نیازمند توجه دقیق شرکت به عملکرد سازمانی کنونی است، بلکه نیازمند توجه به سلامت سازمانی خود است که تا حدی با تعیین اهداف چالشی برای کارکنان، ارتقای مهارت‌های مدیریتی و افزایش برون‌گرایی سازمان انجام می‌شود. استقرار روش‌های کاری یکنواخت جهانی نیز حائز اهمیت است. هم‌چنین شرکت‌ها باید به منظور افزایش تخصص در مناطق و ایجاد روابط بین کشورها، مشوق‌هایی را برای انتقال کارکنان در نظر بگیرند.

^۲ BIM

^۳ Arçelik

^۴ consequence management

خیز برداشتن از طریق دیجیتالی سازی. از آنجا که فناوری‌های جدید شامل راهکارهای دیجیتالی، هوش مصنوعی، چاپ سه‌بعدی، و اینترنت اشیا هنوز تمامی جنبه‌های صنعت مصرفی جهانی را متحول می‌سازند، شرکت‌ها باید درک آشکاری از تهدیدها و فرصتهایی که دیجیتالی سازی با خود به همراه دارد، داشته باشند. شرکت‌های ترک باید در ایجاد توانمندی‌های دیجیتالی و تحلیلی پیشرفته، خصوصاً در حوزه‌هایی که دیجیتالی سازی در آنها می‌تواند به سبقت از رقبا خود در بازارهای توسعه‌یافته یاری برساند سرمایه‌گذاری کنند. آنها باید تسریع تحول دیجیتالی را از طریق سرمایه‌گذاری‌های ظرفیت‌ساز مانند شراکت با متخصصان دیجیتالی و استخدام انواع جدید استعدادهای دیجیتالی در نظر بگیرند.

تنظیم یک موتور نوآوری. تنها چند شرکت انگشت‌شمار ترک قادر بوده‌اند برندهایی قوی بسازند که در بسیاری از کشورهای جهان شناخته‌شده و مورد احترام باشند؛ خطوط هوایی ترکیش، و برند لوازم خانگی آرسلیک یعنی پکو مثال‌هایی از این دست هستند. ایجاد برندهای جهانی و رقابتی ماندن در عرصه جهانی، نیازمند نوآوری دائمی هم به صورت نوآوری تدریجی «نزدیک به اصلی» و نیز نوآوری موفق به شکل پروژه‌های برجسته صف‌شکنانه است. شرکت‌های ترک، تمایل به انجام نوآوری افزایشی دارند اما باید جاه‌طلبی نوآوری میان‌مدت و بلندمدت و نیز سیستم‌ها و منابعی برای تولید، اولویت‌بندی و کشت پیوسته بهترین ایده‌ها را توسعه دهند.

استقرار ذهنیت «تفکر طراحی». نه تنها طراحی محصولات و خدمات، بلکه طراحی کل تجربه مشتری بیش از پیش در حال تبدیل شدن به یکی از توانمندی‌های اصلی است که می‌تواند سبب رشد و مزیت رقابتی شود. شرکت‌هایی که تفکر طراحی را اتخاذ می‌کنند، در تلاشند تا نیازهای مشتری را به صورت واقعی درک کنند، یکدلی مشتری‌محور را در سازمان القا کنند، فرآیندهای ایده‌پردازی میان‌کارکردی را به کار بگیرند، و برای بازاریابی محصول و تغییر آن بر اساس بازخورهای مشتری به سرعت اقدام کنند. شرکت‌ها از طریق تفکر طراحی می‌توانند سبب تقویت رضایت مشتری و وفاداری برند شوند که در نهایت منجر به فروش و سود بیشتر خواهد شد.

وقتی شرکت‌های ترک به گسترش در بیرون مرزهای کشور می‌نگرند، می‌توانند از شرکت‌های دیگری که در سفر بین‌المللی سازی از آنها جلوترند، بیاموزند. دیدگاه کارآفرینانه، تصمیم‌گیری سریع و برتری در مدیریت پیچیدگی، هم در ترکیه و هم بیرون از آن، عواملی ضروری برای موفقیت بوده و خواهد بود. اما اینها فقط گام‌های آغازین هستند. شرکت‌های ترک برای موفق ماندن به عنوان شرکت‌های چندملیتی، باید گام‌های بزرگی در تقویت فرهنگ و توانمندی‌های خود بردارند.