



مجمع کارآفرینان ایران
Iran Entrepreneurs Forum

نقش دولت در توسعه بنگاه‌های پیشران (۲)

آرچلیک

به همراه بررسی اثر آرچلیک بر اقتصاد ترکیه

مرکز مطالعات استراتژیک مجمع کارآفرینان ایران

تیر ۱۴۰۲

گروه صنعتی آرچلیک یکی از بنگاه‌های مشهور صنعتی خاورمیانه است که با هدایت خانواده کوچ در سالیان اخیر رشد چشمگیری را تجربه کرده است. هلدینگ کوچ که در سرتاسر اروپا و دامنه وسیعی از خاورمیانه به فروش محصول، ساخت‌وساز و ارائه خدمات مشغول است در صنعت لوازم خانگی یک مجموعه برند را به رهبری برند آرچلیک به بازار ارائه کرده و طی دو دهه اخیر موفقیت چشمگیری را به دست آورده است. مالک این مجموعه آقای رحمی کوچ و مدیرعامل گروه آرچلیک آقای هاکان بورگوگلو است. آرچلیک که دامنه‌ای وسیع از برندهای اقتصادی و لوکس را در بازار لوازم خانگی اروپا و جهان عرضه می‌کند، یکی از مصادیق مهم اثر سیاستگذاری صنعتی بر توسعه برندهای ملی از بخش خصوصی است که وارد بازارهای جهانی شده و ارتقا پیدا می‌کند. شواهد موجود^۱ نشان می‌دهد اثر سیاست‌های دولت ترکیه در گسترش کسب‌وکار گروه آرچلیک موثر بوده است اگرچه نقش کارآفرینی در توسعه این برند بارز است.

بدیهی است کسب‌وکارهای مبتنی بر فناوری‌های متوسط و بالا به دلیل ماهیت خاص خود نیازمند سیاست‌های متنوع حمایتی از قبیل ادغام و اکتساب در راستای افزایش صرفه مقیاس تا مشوق‌های صادراتی و نوآوری هستند. آرچلیک در همه دوره ۲۰ ساله اخیر از این قبیل سیاست‌ها بهره‌مند بوده است که مصداق بارز آن را می‌توان در ایجاد ۱۲ برند مختلف از مسیرهای اکتساب، ادغام و راه‌اندازی مجدد یافت. این شرکت که در پایان سال ۲۰۲۱ بیش از ۴۵ هزار نفر کارگر در طیف وسیعی از کارخانجات خود در سرتاسر جهان داشته و فروش قابل توجهی به میزان ۷.۵ میلیارد دلار داراست که چیزی معادل ۸۰ درصد تولید ناخالص داخلی ترکیه می‌باشد. لازم به توضیح است که آرچلیک نیمی از کارگران صنعت لوازم خانگی ترکیه را در استخدام دارد. این گروه صنعتی در ۹ کشور و ۳۰ کارخانه سالانه بیش از ۳۰ میلیون دستگاه انواع لوازم خانگی تولید می‌کند و به ۱۵۰ کشور محصول صادر می‌کند. به جز آرچلیک، برندهای بکو، گروندینگ، بلومبرگ، آلتوس، الکترا برگنز، آرکتیک، ولتاس بکو، دوالانس، دفی، فلیول و لژر جزو زیرمجموعه‌های موفق گروه صنعتی آرچلیک هستند و مجموع گردش مالی آنها در سال به ۳۵ میلیارد دلار می‌رسد. این حجم بالا از داد و ستد مالی امکان این را برای گروه آرچلیک فراهم کرده تا در بخش تحقیق و توسعه، طراحی محصول، گسترش زنجیره تامین داخلی و خدمات پس از فروش به استانداردهای جهانی نزدیک شود. این گروه صنعتی هم‌اینک در ۱۳ دفتر مختلف در اقصی نقاط جهان برای تحقیق و توسعه ۱۷۰۰ کارمند استخدام کرده و یکی از شش بنگاه ترکیه‌ای حاضر در فهرست نوآورترین شرکت‌های جهان است. این برند به تنهایی دو سوم پتنت‌های ثبت شده در صنعت لوازم خانگی ترکیه را در اختیار دارد. گزارش رسمی گروه صنعتی آرچلیک نشان می‌دهند این مجموعه در سال ۲۰۲۱ حدود ۱ درصد از کل فروش سالانه خود

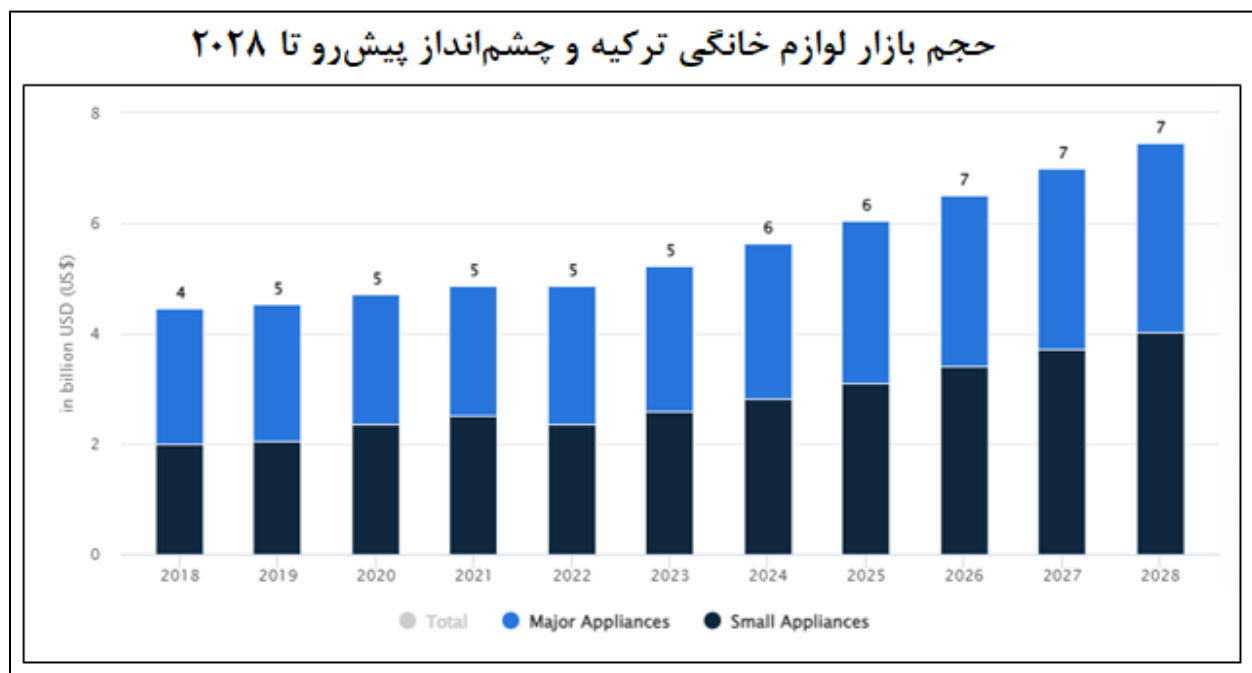
^۱ رجوع شود به مقاله گل‌سوی و همکاران (۲۰۱۲)

را صرف تحقیق و توسعه کرده که به معنی رشد سرمایه‌گذاری سالانه در زمینه R&D از ۳۰ به ۷۵ میلیون دلار در فاصله ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۱ است. در این جدول برخی از مهمترین حمایت‌ها از گروه صنعتی آرچلیک آمده است:

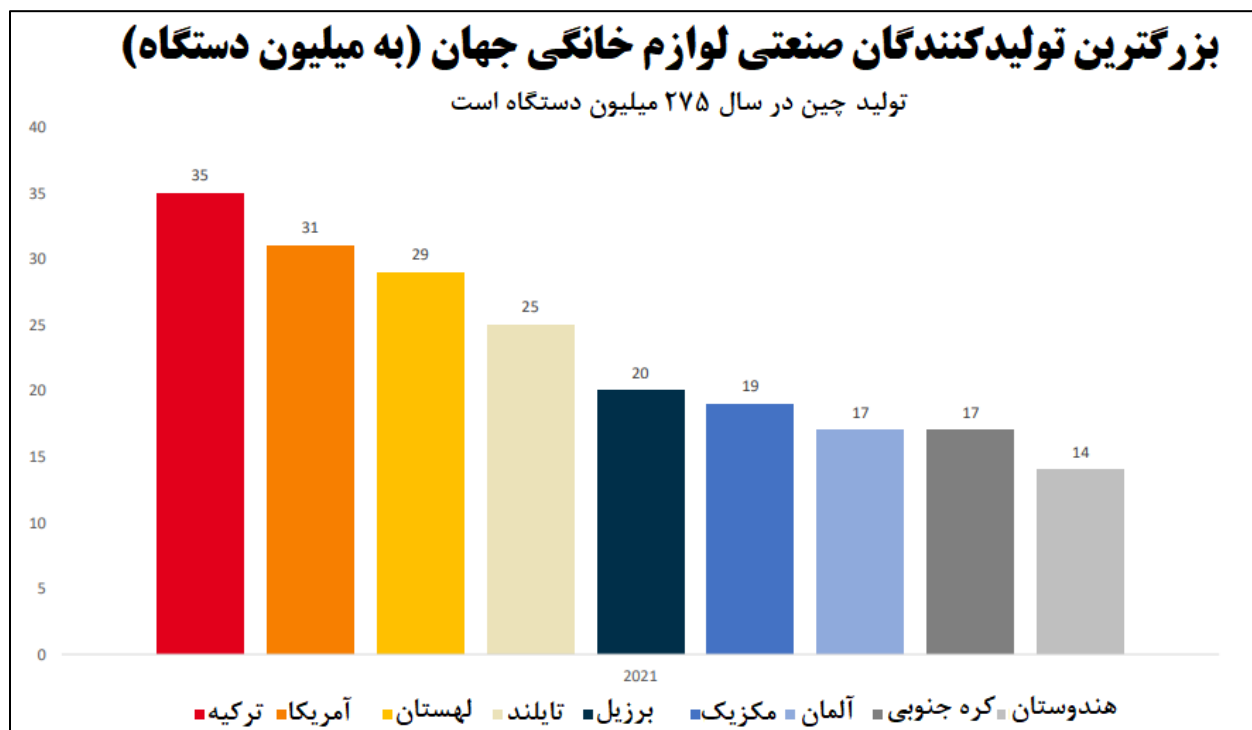
مهمترین اقدامات دولت ترکیه در راستای حمایت از گروه صنعتی آرچلیک				
ردیف	نوع حمایت	شروع و دوره اجرا	ابزار	اثر
۱	فروش سهم دولت در بخش لوازم خانگی به گروه صنعتی آرچلیک در جریان واگذاری واحدهای تولیدی دولتی	۲۰۰۰	خصوصی‌سازی	ارتقا صرفه مقیاس، بهبود حاکمیت شرکتی و به رسمتی شناختن بخش خصوصی
۲	ساخت صنایع سنگین اعم از فولاد و ... برای تامین نیاز صنایع خودرو، لوازم خانگی و ... با مشارکت بانک توسعه صنعتی ترکیه (Türkiye Sinai Kalkınma Bankası)	۱۹۶۱-۱۹۶۵	ورود مستقیم به صنعت فولاد با احداث گروه صنعتی اردمیر در پی همکاری بانک‌های خصوصی و اخذ وام و فناوری از ایالات متحده آمریکا	حل مسئله تامین مواد اولیه (ورق فولادی، شمش و ...)
۳	اعطای تسهیلات و تامین مالی برای توسعه قطعه‌سازی توسط بانک توسعه صنعتی ترکیه (Türkiye Sinai Kalkınma Bankası)	۱۹۶۰	وام‌های انبوه و ارزان برای تحقق ایده جایگزینی واردات	پشتیبانی اعتباری برای طیف وسیعی از پروژه‌های تولیدی پشتیبان گسترش زنجیره تامین صنایع لوازم خانگی و خودرو توسط هلدینگ خانوادگی کوچ
۵	اجرای سیاست سرمایه‌گذاری شرکت‌های دولتی در بنگاه‌های خصوصی	۱۹۶۰-۱۹۸۵	استفاده از ابزار «مشارکت» (iştirak) تزریق سرمایه از سوی شرکت‌های دولتی بین ۱۵ تا ۴۹ درصد واحد صنعتی	تعداد مشارکت‌های از صفر در سال ۱۹۶۰ به ۷۲ مورد در سال ۱۹۶۴ و ۲۸۱ مورد در سال ۱۹۸۴ رسید. خانواده کوچ (Koç) نیز تورک تراکتور (تولیدکننده تراکتور) را با مشارکت ۴۵ درصدی بانک دولتی زیارت، و توفاش (تولیدکننده خودرو) را با ۲۳ درصد مشارکت دولتی تأسیس کرد.
۴	ممانعت و محدودیت لوازم خانگی، خودرو، منسوجات و محصولات صنعتی و مصرفی	۱۹۷۵-۱۹۵۵	وضع تعرفه	با این سیاست، امکان ورود سرمایه‌گذاران ترکیه‌ای به صنایع پیچیده‌تری نظیر لوازم خانگی یا خودرو فراهم شد و اولین گام‌های توسعه زنجیره تامین از طریق سیاست صنعتی برداشته شد

صنعت لوازم خانگی ترکیه

بازار لوازم خانگی ترکیه با ابعادی ۵ میلیارد دلاری در سال ۲۰۲۳، چشم‌انداز مثبتی پیش روی بنگاه‌های داخلی این صنعت گشوده است. پیش‌بینی‌های جهانی نشان می‌دهد حجم این بازار تا سال ۲۰۲۸ به بیش از ۷ میلیارد دلار می‌رسد. در عین حال میزان تولید لوازم خانگی کوچک و بزرگ در این کشور در سال ۲۰۲۳ حدود ۵۹ میلیون دستگاه برآورد شده که گفته می‌شود این عدد تا سال ۲۰۲۸ به ورای ۶۶ میلیون دستگاه خواهد رسید. حجم تولید لوازم خانگی بزرگ در این کشور نیز معادل ۳۴.۵ میلیون دستگاه است که از این میزان ۲۶ میلیون دستگاه به بازارهای خارجی صادر شده در حالی که ۷.۵ میلیون دستگاه از این تعداد توسط مصرف‌کنندگان داخلی خریداری می‌شود. گزارش رسمی نهاد ریاست جمهوری ترکیه نشان می‌دهد صنعت لوازم خانگی این کشور به طور مستقیم روی ۶۰ هزار شغل و به طور غیرمستقیم بیش از ۶۰۰ هزار شغل ایجاد کرده است. این گزارش نشان می‌دهد تنها در فاصله ۳ سال گذشته در ۹ پروژه بزرگ، صنایع لوازم خانگی این کشور چیزی بالغ بر ۵۰۰ میلیون دلار در طرح‌های مختلف صنعتی سرمایه‌گذاری کرده‌اند.



به نظر می‌رسد بینش درست در نظام سیاستگذاری ترکیه از مقوله سیاست صنعتی در کنار حضور بلندمدت بازیگران خارجی نظیر بوش، وستل، ال‌جی، ویرپول و ... و امکان همکاری فراگیر بازیگران داخلی با واحدهای چندملیتی (MNEs) موجب شده تا زنجیره تامین قدرتمندی در کشور ترکیه برای ایجاد یک صنعت لوازم خانگی رقابت‌پذیر ایجاد شود. موضوعی که زمینه‌ساز تبدیل شدن ترکیه به دومین بازیگر صنعت لوازم خانگی جهان و بزرگترین صادرکننده لوازم خانگی به اتحادیه اروپا شده است.



بررسی کسب و کارهای خانوادگی در کشورهای صنعتی و در حال توسعه، می تواند مبنای مناسبی برای فهم روابط دولت و بنگاه در مسیر توسعه اقتصادی باشد. در کشور ترکیه به عنوان یکی از کشورهای موفق در زمینه تحقق توسعه صنعتی، نقش بنگاه های خانوادگی روشن و واضح است. کوبلان (۲۰۱۰) در مقاله خود تاکید دارد که ۲۸ شرکت از ۵۰ شرکت بزرگ در ترکیه را هلدینگ های متعلق به خانواده ها ایجاد کرده اند ضمن اینکه ۲۲ شرکت باقی مانده نیز یا زیرمجموعه شرکت های چند ملیتی هستند و یا جزو شرکت های دولتی به حساب می آیند.

انتخاب گروه آرچلیک به عنوان یکی از واحدهای صنعتی نمونه کشور ترکیه نیز در همین راستا بود. اینکه مشخص شود دولت و سیاستگذاران در کجای نقشه توسعه صنعتی قرار دارند و بنگاه های خانوادگی چگونه از امتیازات دولتی به نفع خود استفاده می کنند، هدف این چکیده سیاستی است. نتایج بررسی ها حاکی از آن است که خانواده کوچ و هلدینگ صنعتی آرچلیک از برندگان سیاست صنعتی در فاصله سال های ۱۹۵۵ تا ۲۰۰۵ بوده اند.

ترکیه در طول نیم قرن اقسامی از مدل های حمایت از تولید داخلی، تعرفه گذاری، تسهیل همکاری صنایع داخلی با بنگاه های خارجی، تامین مالی ارزان، فراهم کردن زیرساخت، مشوق های سرمایه گذاری و خصوصی سازی سعی کرد تا براساس الگوی بنگاه های خانوادگی رانت را در بخش صنعت توزیع و بستری را برای توسعه تولید داخل فراهم سازد. بالمان (۲۰۰۹) در پژوهش خود نشان داده است که ۴۰ درصد از پیشران های صنعتی انتخاب شده در دهه ۶۰ میلادی در اوایل دهه ۵۰ شکل گرفته و با سیاست های دولت توسعه پیدا کرده اند. آرچلیک نیز در نتیجه

سیاست‌های دولت ترکیه برای ایجاد پیشران‌های صنعتی از یک مونتاژکننده همکار با ال‌جی، هیتاچی و فیلیپس، به دومین برند بازار اروپا و تنها عضو ترکیه‌ای لیگ جهانی مالکیت فکری که به مقوله ثبت پتنت و اختراعات مربوط است، تبدیل شده است. آرچلیک اولین شرکت ترکیه‌ای است که به فهرست ۵۰۰ شرکت برتر جهان که از سوی مجله فورچون انتخاب می‌شود، وارد گشته است. این شرکت و شمار بسیاری از شرکت‌های صنعتی دیگر ترکیه از خلال تلاش کارآفرینان ملی و پایداری سیاست صنعتی امکان‌گذار به تولید محصولات پیچیده و با ارزش افزوده بالا را پیدا کردند. رشد صادرات صنعتی ترکیه از محدوده ۲۵ میلیارد دلار در ابتدای قرن ۲۱ به بیش از ۳۰۰ میلیارد دلار در سال ۲۰۲۲ رسیده، محصول تعامل سازنده بخش خصوصی و دولت بوده است. موقعیتی که موجب شده تا جایگاه ترکیه در نظام جهانی تثبیت شده و شرکت‌هایی نظیر آرچلیک در مجامع بین‌المللی مورد تحسین قرار گیرند. کسب ۲۶ درصد از سهم بازار اروپای غربی و ۱۵ درصد از سهم بازار اروپای شرقی در سایه ایجاد بنگاهی نوآور به دست آمده که به پشتوانه تلاش کارآفرینان و حمایت معقول دولت محقق گشته است.

منابع

- ۱- Zaifer, Ahmet .۲۰۲۱. Privatization in Turkey. Power Bloc, Capital Accumulation and State. Studies in Critical Social Sciences. Wayne State University. Detroit. volume ۲۲۴.
- ۲- Gülsoy, Tanses. Özkanlı, Özlem. Lynch, Richard. ۲۰۱۲. The role of innovation in the effective international expansion of an emerging-country firm: The case of Arçelik. JO-Procedia-Social and Behavioral Sciences. United Kingdom. volume ۴۱.
- ۳- ARÇELİK ۲۰۲۰ Annual Report. Link: [arcelik_ar-۲۲۰۴.pdf \(arcelikglobal.com\)](https://www.arcelikglobal.com/arselik-ar-22-20.pdf)
- ۴- Bloomberg. Adrian Wooldridge. ۲۰۲۲. VSeptember Link: [Profit From ESG? Turkey's Arcelik Shows How It's Done - Bloomberg](https://www.bloomberg.com/news/articles/2022-09-01/turkeys-arcelik-shows-how-it-s-done)
- ۵- Kıran, Jiyan. ۲۰۱۸. Expanding the framework of the varieties of capitalism: Turkey as a hierarchical market economy. Journal of Eurasian Studies. South Korea. Volume ۹, Issue ۱.
- ۶- Colpan A. M. ۲۰۱۰. Business groups in Turkey. In Colpan A. M., Hikino T., & Lincoln J. R. (Eds.), The Oxford handbook of business groups (pp. ۴۸۷-۵۲۳). Oxford; New York: Oxford University Press. Crossref.
- ۷- <https://www.invest.gov.tr/en/library/publications/lists/investpublications/white-goods-industry.pdf>
- ۸- <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.CD?locations=TR>