

يوليو
تموز
(2004 م)
جماد الأول
(1425 هـ)

السنة الثانية عشرة
العدد الرابع عشر

العدد 278

www.edara.com

الشركة العربية

للإعلام العلمي

(شعاع)

القاهرة

ج ٢٠٠٤

للمشتركين فقط

nasim@edara.com

رئيس التحرير: نسيم الصمادي

الإدارة بطريقة 4 + 2

أختر معادلة نجاحك من ثمانية أسباب

تأليف : وليام جويس - نيتن نوهريا - بروس روبرتسون

مشروع إيفرجرين

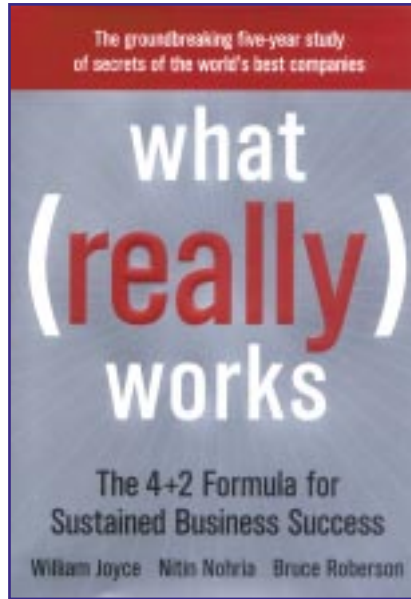
هذه هي الأسباب التي استخلصناها من دراستنا لأسباب نجاح وفشل الشركات. وقد أطلقنا على بحثنا هذا مشروع (إيفرجرين)، حيث ضم أكثر من خمسين استشاريا في الإدارة، استخدموا أحدث أدوات التحليل الإداري والمالي لدراسة أكثر من 160 شركة على مدى عشر سنوات. وتمخضت نتائج هذا البحث الهائل عن اكتشاف أن أسباب نجاح الشركات تشمل:

- أربعة أسباب رئيسية.
- وأربعة أسباب ثانوية.

ولكي تنجح أي شركة لابد أن تأخذ

بالأسباب الأربعة الرئيسية كلها، بالإضافة إلى سببين على

الأقل من الأسباب الثانوية.



كيف تنجح أو تفشل بسرعة

مع مجيء الإنترنت ظهرت أنواع جديدة من الشركات حصدت الأرباح تحت إدارة مديرين مغامرين قلبوا ما تعارفنا عليه باسم دورة الأعمال التقليدية. فكانت النتيجة أن سادت روح المغامرة الزائدة وبدأت الشركات تحقق النجاح بسرعة كبيرة، بينما كانت في الواقع تنطلق نحو الفشل بسرعة أكبر.

أصبح الفشل والنجاح يصيبان المشروعات بسرعة أكبر من المتوقع.

فما هو السر؟ وما هي العوامل التي تؤدي بالشركات إلى

النجاح أو الفشل السريع؟

عميلنا العزيز:

"خلاصات" مشمولة باتفاقيات حقوق الملكية، وهي تصدر عن مؤسسة ممولة ذاتيا وهادفة للربح. تصويرك لها دون موافقتنا، محرم شرعا، ويعرضك للمساءلة القانونية. يمكنك الاتصال بأحد مكاتبنا وشراء الكميات التي تريد بأسعار خاصة، وذلك حماية لحقوقنا وحفاظا على مبادئ الإدارة الصحيحة.

القارئ الأمين:

لا نشك في ولائك لنا ومحافظتك على حقوقنا. نرجو أن تمتنع عن قراءة "خلاصات" مصورة وأن تطلب نسخة أصلية أنت تستحقها. نحن نتوقع منك أن تتصل بنا وتخبرنا بأية مخالفات تقع بين يديك أو يتنامى علمها إلى مسمعك أو تراها بعينيك.

أرقام النجاح في مشروع إيفرجرين:

درسنا 160 شركة تنتمي إلى 40 صناعة مختلفة. تراوحت رؤوس أموال الشركات محل الدراسة ما بين 100 مليون دولار و6 بليون دولار. بدأت الدراسة عام 1986 وانتهت عام 1996. قُسمت الشركات محل الدراسة إلى أربع فئات، وتمت دراستها على فترتين فرعيتين (86 - 1991) و (91- 1996) كما يلي :

1. شركات ناجحة: حققت نتائج إيجابية خلال فترتي الدراسة.

2. شركات صاعدة: بدأت تحقق نتائج إيجابية في السنوات الخمس الأخيرة من الدراسة.

3. شركات هابطة: بدأت بنتائج إيجابية في السنوات الخمس الأولى ثم اتجهت للفشل في السنوات التالية.

4. شركات فاشلة: حققت نتائج سلبية خلال فترتي الدراسة، أي في السنوات الخمس الأولى والثانية.

جمعنا المعلومات عن هذه الشركات من خلال خدمات الأخبار المتخصصة والمقابلات الشخصية مع مديري وموظفي واستشاريين في هذه الشركات. ووصل عدد الوثائق المستخدمة إلى 60 ألف وثيقة.

سقوط الأسباب الفردية للنجاح

كيف اكتشفنا أسباب النجاح الثمانية؟ درسنا عددا من الأسباب الفردية التي يظن بعضنا أنها يمكن أن تقود إلى النجاح بمفردها. ولكن لم نجد علاقة بين أي من هذه الأسباب الفردية وبين نجاح الشركات. من أمثلة الأسباب الفردية للنجاح ما يلي :

- التكنولوجيا المتقدمة.

- برامج التغيير.

- إدارة المواهب.

- التغذية العكسية الواردة من 360 درجة

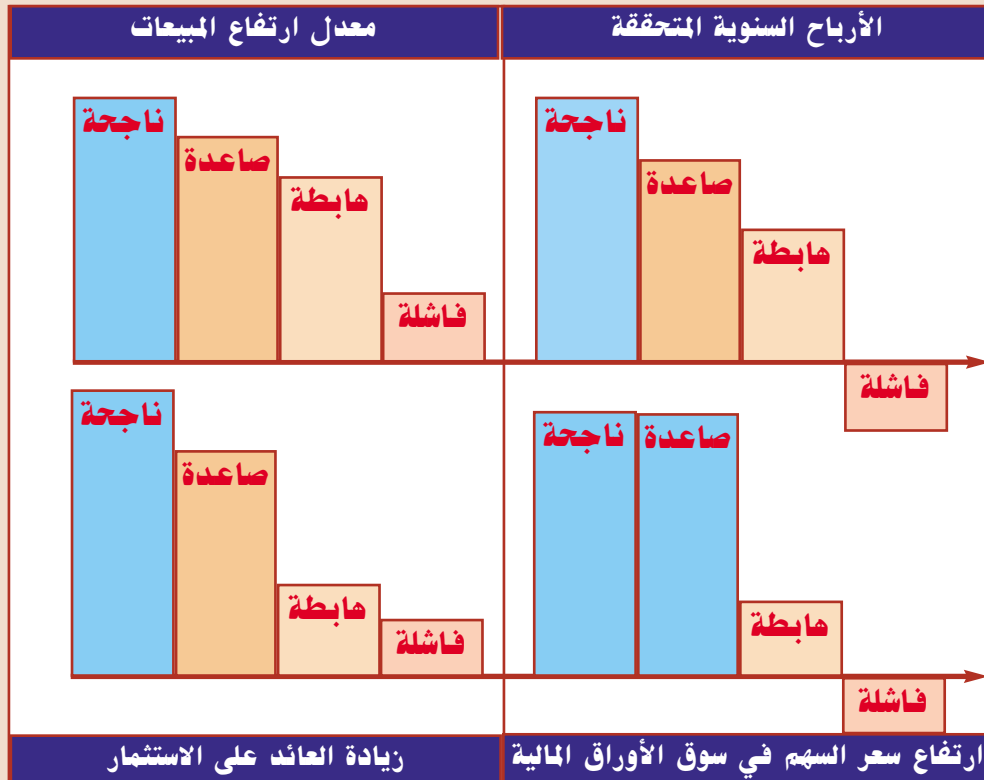
- التحسين المستمر.

منحنا كل شركة درجة من : (1 ضعيف - 5 ممتاز) لتبين مدى انتهاجها لكل سبب من الأسباب الفردية للنجاح. ولم نجد علاقة قوية أو مباشرة بين نجاح الشركة وهذه الأسباب الفردية. فقد وجدنا نسبة كبيرة من الشركات الناجحة لا تعتمد على هذه الممارسات الفردية، ووجدنا بعض الشركات الفاشلة تحصل على درجات عالية في هذه الممارسات. استنتجنا من ذلك أن النجاح لا يعتمد على أسباب فردية، بل على توليفة من الأسباب، وهي ثمانية أسباب : منها أربعة رئيسية وأربعة ثانوية.

معايير النجاح

لكي نحدد درجة نجاح كل شركة ونصنفها بين الأنواع الأربعة من الشركات (ناجحة - صاعدة - هابطة - فاشلة) استخدمنا خمسة معايير هي :

1. معدلات ارتفاع المبيعات.
 2. الأرباح السنوية المتحققة.
 3. زيادة العائد على الاستثمار.
 4. ارتفاع سعر السهم في سوق الأوراق المالية.
- وبجمع المعلومات وجدنا أن هذه المعايير تميز بشكل جيد بين الأنواع الأربعة من الشركات. فكل شركة حصلت على درجات ثلاث موقعا كما في الرسم :



الأسباب الرئيسية الأربعة:

يجب توفير هذه الأسباب الأربعة مجتمعة لتحقيق النجاح، وهي:

- 1- استراتيجية محددة:** تهتم الشركات الناجحة بصياغة استراتيجية واضحة ومحددة، في حين تتخبط الشركات الفاشلة في صياغة استراتيجيتها.
- 2- تنفيذ فعال:** تهتم الشركات الناجحة بالتنفيذ بطريقة فعالة، فتحرص على إرضاء عملائها، بينما تشعر الشركات الفاشلة بالشلل والعجز عن تنفيذ استراتيجياتها.
- 3- ثقافة تحفيزية:** تتميز الشركات الناجحة بثقافة إيجابية دافعة للعمل، وتعيش الشركات الفاشلة في ظل ثقافة مكبلة للأداء.
- 4- تنظيم أفقي:** تعمل المنظمات الناجحة من خلال نظام لا مركزي فتمكن فروعها ومديريها من اتخاذ القرارات. بينما تصر المنظمات الفاشلة على مركزية الإدارة وتسحب جميع الصلاحيات من فروعها وأقسامها وتركزها في يد الإدارة العليا وحدها، مما يعيق قدراتها التنافسية.

الأسباب الأربعة الثانوية:

يكفي أن تحرص الشركة على تحقيق أي اثنين فقط من هذه الأسباب الأربعة كي تنجح، وهي:

- 1- مواهب محورية:** تكون المواهب الجزء الأكبر من الكفاءات المحورية للشركات الناجحة، ولذا فهي تحرص على تنميتها، ويبدو ذلك جلياً في قلة معدلات دوران العمالة لديها. أما الشركات الفاشلة فتتميز بهروب المواهب منها إلى الشركات الناجحة.
- 2- قيادة عادلة:** في الشركات الناجحة تعمل القيادة على إدارة الأداء بشكل موضوعي وعادل، ولكن في الشركات الفاشلة تنشغل القيادة بممارسة السيطرة على الأفراد لأسباب شخصية بعيدة عن الاعتبارات العملية والموضوعية.
- 3- ابتكار مستمر:** تمارس الشركات الناجحة الابتكار وتطرح مبادراتها بالأسواق مبكراً فتتفوق على منافسيها، بينما تصر الشركات الفاشلة على تقديم نفس الإصدارات المعتادة من منتجاتها دون تطوير فيسبقها المنافسون.
- 4- صفقات متكررة:** أظهرت دراستنا أن الشركات الناجحة تبرم صفقات أكثر في العدد ولكنها أقل في الحجم من الشركات الفاشلة. أما الشركات الفاشلة فتبرم صفقات هائلة الأحجام وفلكية الأرقام عبر فترات متباعدة، مثل الاندماجات أو الاستثمار في مشروعات هائلة.

المدير لاعب السيرك:

تقترب الشركات التي تأخذ بالأسباب الأربعة الرئيسية وبأي اثنين من الأسباب الثانوية بنسبة 90٪ من النجاح.

هذا يعني أن النجاح يتميز بتعدد الأسباب، ولا يعتمد على سبب وحيد. وهذا هو سر استعصائه على المديرين الذين يعجزون عن التركيز على أكثر من سبب في نفس الوقت. إذ يحتاج الأمر لأن يصبح المدير كلاعب السيرك الذي يلعب بست كرات دون أن تسقط أي منها من يده. الشركات التي تفشل في الأخذ بأحد الأسباب الرئيسية، أو باثنين من الأسباب الثانوية تقترب من الفشل بنسبة 80٪. وسيطر عليها مديرون يعجزون عن رؤية الأبعاد المتعددة للنجاح. يفشلون لأنهم يركزون على سبب وحيد للنجاح ويهملون بقية الأسباب. فيصبحون كلاعب السيرك الذي يعجز عن اللعب بالكرات الست في آن واحد.

حالتان واقعتان

كيف تتم ممارسة أسباب النجاح الثمانية في الحياة الواقعية؟ ذلك هو ما تجيب عنه دراسة الحالتين التاليتين عن النجاح والفشل. يعرض المثالان مؤسستين تعملان في نفس المجال، وهو: البيع بالتجزئة بأسعار مخفضة. نجحت إحداهما وحقت مستويات عالية من المعايير الأربعة التي اعتمدها في الدراسة. حيث بدأت في فئة الشركات الصاعدة ووصلت إلى فئة الشركات الناجحة. أما الشركة الثانية فقد بدأت في فئة الشركات الهابطة ووصلت في نهاية الدراسة إلى فئة الشركات الفاشلة وأعلنت إفلاسها.

حالة نجاح: "دولار جنرال"

عندما تنظر إلى المعادلة الصعبة التي قامت عليها شركة "دولار جنرال" تظن أن نجاحها يكاد يكون مستحيلًا. فهل يمكن لأي مؤسسة أن تنجح وسط الظروف التالية؟

- التركيز على فئات العملاء الذين يقل دخلهم السنوي عن 20 ألف دولار في دولة يزيد متوسط الدخل فيها عن 30 ألف دولار.
- تركيز نشاطها في المدن والضواحي الصغيرة والفقيرة.
- بيع أغلب السلع التي تقدمها للعملاء بسعر موحد هو دولار واحد فقط.
- التعامل مع عملاء لا يزيد متوسط إنفاق كل منهم في الزيارة الواحدة عن 8 دولارات لا غير.

تدير الشركة سلسلة محلات بيع بالتجزئة متخصصة في تسعير السلع بدولار واحد فقط. إلا أنها تصدر قائمة مجلة "فورتشن" لأهم 500 شركة أمريكية. وتمتلك أكثر من 5 آلاف منفذ بيع تحقق مبيعات تصل إلى 5 بلايين دولار سنوياً. كما حققت معدل نمو سنوي في الأرباح وصل إلى 31٪ خلال السنوات العشر التي استغرقتها دراستنا. يكمن سر نجاح "دولار جنرال" في تطبيقها لطريقة 4 + 2 بشكل فريد. فهي تأخذ بالأسباب الأربعة الأساسية للنجاح كاملة (استراتيجية محددة + تنفيذ فعال + ثقافة تحفيزية + منظمة أفقية). بالإضافة إلى اثنين من الأسباب الثانوية (مواهب محورية + قيادة عادلة)، وهذا يعوضها عن سببين ثانويين آخرين للنجاح (ابتكار مستمر + صفقات متكررة).

منافسينا. فهم يجتذبون العملاء بإعلاناتهم المبهرة ونحن نبيع لهم".

السبب الرئيس 2: تنفيذ فعال

حتى لو كانت استراتيجيتك على درجة كبيرة من الوضوح، فهذا وحده لا يضمن لك النجاح. لا بد من التنفيذ الفعال. ويتم التنفيذ الفعال في "دولار جنرال" بالطريقة التالية:

1- صرامة التسعير المتوافق مع الإستراتيجية:

سياسة التسعير التي تلتزم بها "دولار جنرال" صارمة للغاية في بقائها عند سعر الدولار الواحد. ولكن ماذا يحدث إذا أرادت بيع سلعة تزيد أو تقل عن الدولار؟ يجيب "كال تيرنز": تتعلق تلك المسألة بتنفيذ الاستراتيجية وقد تمكنا من حلها. يمكننا أن نقسم السلعة الأعلى من دولار إلى أجزاء متساوية يعادل كل منها دولاراً، بحيث يستطيع العميل شراء جزء منها بدولار واحد في كل زيارة مثلاً. بالنسبة للسلعة الأرخص من الدولار، يمكننا أن ندمجها بسلعة أخرى لاستكمال سعر الدولار. فإذا كنا بصدد بيع أقلام حبر يمكننا بيع الأقلام مستقلة عن أنابيب الحبر. ونفعل مثل ذلك بتكوين عبوات تحوي أكثر من قطعة من الحلويات أو من الصابون لتعادل دولاراً. ذلك ما نطلق عليه التنفيذ الفعال!

ويمكننا القول بأن نجاح "دولار جنرال" في تنفيذ سياستها التسعيرية الصارمة كان هو الدافع الخفي وراء قيام العديد من المؤسسات الكبرى بإصدار عبوات من منتجاتها بدولار. ينطبق ذلك على منتجات معجون الأسنان. فهذه المؤسسات الكبرى تعرف أنها بذلك ستتمكن من الاستئثار بمساحات كبيرة على رفوف "دولار جنرال" دون مزاحمة من الماركات الأعلى سعراً مثل "سنسوداين".

2- الاستفادة القصوى من التغذية الراجعة:

تبيع "دولار جنرال" ما يقرب من 3,500 سلعة في المتوسط. وتتابع مبيعات كل هذه السلع في المواسم المختلفة لتتمكن من ضبط الكميات الواردة منها والموضوعة على الرفوف تبعاً لتقلبات كل موسم. ويتم في المتوسط إسقاط 900 سلعة في كل موسم، لإفساح أماكن على الرفوف لسلع أخرى يزداد الطلب عليها. يفيد ذلك في تقليص حجم المشتريات والمخزون الراكد، ويؤدي إلى التركيز على السلع التي يتخاطفها العملاء بمجرد ظهورها. يتم كل هذا باستخدام نظم معلومات في نقاط البيع تسجل كل حركة مشتريات ثم تحسب تراكمات المشتريات من كل سلعة، وتقدم

خلفية تاريخية

تأسست "دولار جنرال" في ثلاثينيات القرن الماضي على يد "جي تيرنز" وتخصصت في شراء محلات التجزئة المتعثرة مالياً في فترة الكساد العالمي. افتتحت الشركة أول محل باسم "دولار جنرال" عام 1955 بفكرة رائعة في ذلك الوقت وهي: تسعير كل السلع بسعر دولار واحد فقط. أديرت الشركة بطريقة عائلية حتى طرحت أسهمها للاكتتاب عام 1968.

السبب الرئيس 1: استراتيجية محددة

انتهجت «دولار جنرال» استراتيجية واضحة جداً تلخص في:

1- التركيز على العملاء ذوي الدخول المنخفضة:

بدأت الشركة نشاطها في وقت الكساد العالمي ووجدت نجاحها في التعامل مع هذه الفئة من العملاء في أحلك الظروف الاقتصادية. تم لها ذلك من خلال سياسة التسعير الجريئة التي ابتكرتها قبل غيرها. ففي الوقت الذي هربت فيه شركات التجزئة من التعامل مع العملاء منخفضي الدخل، ركزت "دولار جنرال" على هذه الفئات وقدمت لها سلعا بدولار واحد. نجحت "دولار جنرال" في تطبيق استراتيجيتها مركزة على هذه الفئة التي تبلغ 73% من إجمالي الشعب الأمريكي. وتستأثر "دولار جنرال" بحوالي 10 مليون عميل من هذه الفئة.

2- التسعير الصارم:

في مقابلة شخصية مع الحفيد "كال تيرنز" أظهر التزاماً تاماً بالاستراتيجية التي حددها جده من البداية فقال: "نحن نركز على العملاء ذوي الدخول المنخفضة، ولذلك تدور سياساتنا التسعيرية حول الالتزام بسعر الدولار لأن هؤلاء العملاء لديهم حساسية عالية للأسعار. فقد وجد جدي فرصة سانحة لتطبيق هذه السياسة خلال فترة الكساد العالمي. ولولا هذه الظروف ما أقبل العملاء على التعامل معنا. وما زالت أعداد العملاء الذين نتعامل معهم في تزايد مستمر".

3- التمييز عن المنافسين:

تتبع "دولار جنرال" استراتيجية أخرى لتمييز نفسها عن منافسيها وهي تصغير مساحات محلاتها. فمتوسط مساحة محلات "دولار جنرال" هي سبعة آلاف قدم مربع، وهو ما يعادل نصف مساحات بعض منافسيها.

4- مزاحمة المنافسين في مناطق

تواجدهم:

بجوار كل محل كبير «لوول-مارت» يمكنك أن تلمح محلاً «لدولار جنرال». وفي هذا يقول "كال تيرنز: "نستفيد كثيراً من وجودنا إلى جوار

الوظيفة أهم من اللون

يحكى أن "كاليستر تيرنز" حصل ذات مرة على أعداد كبيرة من بنطلونات الجينز بسعر أقل من دولار للوحدة. والسبب أن المصنع سكب عليها عن طريق الخطأ لوناً قرمزيًا، مما جعلها غير صالحة للبيع. فعرض "كاليستر تيرنز" هذه البنطلونات بسعر دولار واحد، وكانت المفاجأة أن بيعت كلها وحقت "دولار جنرال" ربحاً كبيراً منها. كان "كاليستر" يعلم أن عملاء "دولار جنرال" يهتمون بالوظيفة التي تؤديها بنطلونات الجينز أكثر مما يهتمون بألوانها.

تغذية مرتدة هامة تمكن الإدارة من متابعة إقبال العملاء على شراء كل سلعة. وبناء على ذلك يتم صناعة قرار بإسقاط التعامل في السلعة أو طلب المزيد منها بشكل سريع.

السبب الرئيس 3: ثقافة تحفيزية

يقول كال تيرنر: "علمني والدي أن سر إدارة الأعمال لا يكمن في الحصول على أكبر قدر من الأرباح، بل في الحصول على أكبر عدد من العملاء. عندما اتبعت هذه النصيحة وجدتها تقودني تلقائياً إلى الأرباح". يكمن سر نجاح أي ثقافة مؤسسية في تحديد الوسائل وتمييزها بدقة عن الأهداف والغايات. فلا جدال في أن كل المؤسسات تسعى لتحقيق الأرباح. ولكن يكمن سر النجاح والفضل في الوسائل التي يختارها كل منهم للوصول إلى الهدف. فإذا كانت الوسائل التي تختارها الإدارة تعتمد على رؤيتها المنفردة بحيث تحاول فرضها على الموظفين والعملاء، فإن الفشل سيكون مصيرها لا محالة. وإذا كانت الوسائل التي تختارها الإدارة تتوافق مع رؤية كل الأطراف من موظفين وعملاء، فإن النجاح يكون مصيرها وخاصة إذا طال الأجل. تلك هي خلاصة ما خرجنا به من دراسة ثقافات المؤسسات الناجحة والفاشلة في مشروع "يفرجين".

تختار مؤسسة "دولار جنرال" موظفيها من نفس مناطق نشاطها. فالإدارة ترى أن وجود هؤلاء الموظفين في محلاتها يبعث الثقة في نفوس عملائها الذين ينتمون لنفس المناطق. كما أنه يوفر على الموظفين أنفسهم مشقة وتكاليف الانتقال يومياً إلى أماكن عملهم. وبهذا تزيد قيمة رواتبهم دون أن يزيد حجمها.

السبب الرئيس 4: منظمة أفقية

لا تطلب الأفقية أو اللامركزية لذاتها بل لمميزاتها. الأفقية تساعد المؤسسة على الاستجابة للعملاء والمنافسين. تولي "دولار جنرال" عناية فائقة لسمات اللامركزية والأفقية داخل محلاتها المترامية في جميع أنحاء الولايات المتحدة. ويظهر ذلك في الممارسات التالية :

1- زوال صفة الملكية العائلية.

تخلت الشركة تدريجياً عن هذه الصفة، وطرحت أسهمها للاكتتاب العام وأصبح جزء كبير من إدارتها وصلاحياتها وسلطاتها خارج حدود عائلة "تيرنر" التي أنشأتها. وقد صرح "كال تيرنر" بأن المدير القادم لن يكون من عائلة "تيرنر". فقد أصبحت "دولار جنرال" نفسها عائلة مستقلة، ولم تعد عائلة "تيرنر" تستأثر بالسيطرة عليها.

2- منح الأطراف استقلالية أكبر عن المركز.

مع وجود أكثر من خمسة آلاف منفذ بيع ما عاد بإمكان المديرين الرئيسيين متابعتها أو إصدار قرارات تتعلق بكل منها. فمن الحتمي أن تتنازل الإدارة عن الجزء الأكبر من الصلاحيات لمديري المناطق والفروع بحيث لا يعودون

إليها في كل صغيرة وكبيرة. فمن الخطأ انتهاج المركزية بعد وصول المؤسسة إلى حد معين من النمو.

السبب الثانوي 1: مواهب محورية:

تحرص "دولار جنرال" على الاحتفاظ بموظفيها الموهوبين. فهي تمنحهم أسهما في الشركة وتوزع جزءاً من الأرباح عليهم. فهي تؤكد لهم أنهم يملكون شركتهم وليسوا مجرد موظفين فيها. وهي توفر لموظفيها نادياً اجتماعياً يقدم خدمات حضانة الأطفال والأنشطة الترفيهية والرياضية بالمجان. وعندما سألت "كال تيرنر" ماذا يفعل إذا تسرب موظفوه الموهوبون إلى المنافسين، قال :

"لا أستطيع أن أتخيل ذلك. فهذه كارثة لا أحب أن أفكر فيها. لكن هذا لا يمنعني من العمل على منعها. فنحن نربط مستقبل موظفينا الموهوبين بمستقبلنا، بحيث يصبح نجاحهم ونجاحنا شيئاً واحداً. وهذا هو أكبر ضمان لعدم تسرب الموظفين الموهوبين. فالموظفون الموهوبون يصلحون الأخطاء التي قد تعيب الإستراتيجية كما يسدون الفجوات التي تعتري القرارات. هذه الأشياء لا تفسر نفسها بنفسها، بل تحتاج لموظفين متميزين يضعونها موضع التطبيق. فإن لم يكن الموظفون موهوبين وأكفاء فلن تحقق المؤسسة نجاحاً مهما بلغت قوة إدارتها أو سلامة إستراتيجيتها.

السبب الثانوي 2: قيادة عادلة

في كثير من الأحيان يتمتع المدير بالتواضع. ولكن في أغلب الأحيان يتسم المديرين بالغرور. فكثيراً ما تؤدي السلطة بصاحبها نحو التعسف في استخدامها، فيقدم الاعتبارات والتحيزات الشخصية على الاعتبارات الموضوعية والعملية. بعض المديرين يقودون مؤسساتهم إلى الإفلاس عندما يرفضون التراجع عن مسار إستراتيجي اختاروه. أو لأنهم لا يستمعون إلى النقد أو إلى اقتراحات مرؤوسيه. بل يصرون على طريق الفشل أملاً في تحقيق نصر شخصي أو تجنباً لما يرونه هزيمة شخصية. ويأتي كل هذا ضد الصلحة الجماعية.

يقول "كال تيرنر" :

"لم يشعر والدي يوماً بأنه المصدر الأوحى للأفكار. كان يعزو أفكاره لغيره من زملاء. يحتاج المدير العام لأن يحيط نفسه بمن يقدر على التصريح له برأيهم لا بريائهم. ويحتاج لأن يرى الأمور من منظور يختلف عن منظوره الشخصي. فمن الأفضل للمدير أن يحيط نفسه بمن لا يخشون بطشه رغبة في المسايرة، ومن لا ينصاعون لرأيه رغبة في المهادنة".

السبب الثانوي 3:

ابتكار مستمر (لم يتحقق)

لا يمكننا وصف "دولار جنرال" بأنها شركة مبتكرة. صحيح أن فكرة التسعير بدولار فكرة مبتكرة، لكن ابتكار الشركة توقف عند هذا الحد. فقد تبنت "دولار جنرال" فكرة استخدام الحاسبات الآلية في منافذ البيع

الصاعدة إلى المؤسسات الناجحة، بينما تعثرت "ك-مارت" من فئة المؤسسات الصاعدة إلى الهابطة إلى الفاشلة. حيث فشلت القيادات التي تعاقبت عليها في تغيير مسارها الهابط نحو الفشل، حتى أعلنت إفلاسها عام 2002. وهذه هي أسباب الفشل:

السبب الرئيس 1: استراتيجية محددة

رغم أن "ك-مارت" بدأت بالفكرة التي اقتبستها "وول-مارت" ومن بعدهما مؤسسة "تارجت"، إلا أنها لم تتبع خطأً استراتيجياً محددًا. بل إن "هاري كنجهام" انشغل بالمنافسين ومتابعة استراتيجيتهم والرد عليهم بدلاً من أن يضع خطأً استراتيجياً واضحاً. كان كل عمله مجرد ردود أفعال لما تفعله "وول-مارت" وتارجت.

لذلك يمكن اعتبار "ك-مارت" أسوأ مثال على المؤسسة التي تشكل تحركاتها واستراتيجيتها بناءً على تحركات المنافسين، ودون أن تتبع استراتيجيتها مما تمتلكه من كفاءات محورية.

فقد كان السؤال الاستراتيجي الأساسي الذي يشغل بال كنجهام كما صرح في عديد من المقابلات الصحفية هو: "كيف نتفوق على المنافسين الذين سرقوا فكرتنا وعملائنا؟"

هذا السؤال يلخص استراتيجية "ك-مارت" التي ظلت

طوال تاريخها تبحث عن إجابة لهذا السؤال بطول السوق وعرضه. في بداية التسعينيات قررت "ك-مارت" إشعال حرب الأسعار بتخفيض أسعارها أكثر من "وول-مارت" و"تارجت"، وعندما لم تتمكن من الصمود في هذه الحرب التي أعلنتها عادت في نهاية التسعينيات وتخلت عن فئة العملاء منخفضي الدخل، وبدأت تستهدف فئات العملاء مرتفعي الدخل. فجعلت محلاتها أوسع مساحةً وأفضل إضاءةً وأكثر جمالاً من محلات "وول-مارت". وركزت على عرض منتجات أعلى واستخدمت المشاهير أمثال "مارثا ستيوارت" في حملاتها التسويقية. ثم توجهت نحو سوق السلع المتخصصة Specialty Retailing وركزت على تخصصات جديدة مثل بيع الأدوية والأعشاب الطبية والأدوات الرياضية والكتب.

العجيب أن "ك-مارت" بعد أن استهدفت العملاء الأكثر ثراءً طبقت المزيد من سياسات الخصومات. وهذا يتعارض مع متطلبات هذه الفئة من العملاء. كان من ممارسات التخفيضات أنه في لحظة ما تضيء أنوار محلات "ك-مارت" من الداخل

لمتابعة حركة السلع عام 1999 متأخرة عن كل من "وول-مارت" وحتى "ك-مارت". وكان هدفها انتظار انخفاض أسعار الحاسبات الآلية ودراسة نتائجها لدى المنافسين. "دولار جنرال" لا تركز على الابتكار المستمر مقارنة بما يحدث في "وول-مارت" مثلاً التي تزيد فيها جرعة الابتكار في أساليب العرض وبطاقات الخصم.

السبب الثانوي 4:

صفقات متكررة (غير محقق)

في عام 1987 انحرفت "دولار جنرال" عن استراتيجيتها وانخرطت في صفقة بمبالغ فلكية. فقد اشترى "ستيف تيرنز" سلسلة محلات تستهدف العملاء الأثرياء. وبعد فترة من إدارتها اتضح أنها تمثل عبئاً على الشركة لأنها تمتص جزءاً كبيراً من الاستثمارات، بالإضافة إلى تشوش الصورة الذهنية للمؤسسة لدى العملاء، مما أثر سلباً على الأرباح. فما كان من "كال" إلا أن أصدر قراره بتحجيم الخسائر وبيع المحلات الجديدة وفصل أخيه من العمل. فشركة "دولار جنرال" لا تأخذ بالسبب الثانوي لإبرام صفقات متكررة صغيرة كأحد سبل النجاح. بل قد تقع ضحية لخسائر بعض الصفقات الكبيرة التي لا تتكرر كثيراً.

على مدى السنوات العشر التي استغرقتها الدراسة، وحتى عندما قمنا بتنقيح نتائج الدراسة في عام 2001 كانت "دولار جنرال" تطبق أسباب النجاح الستة: الأربعة الأساسية كاملة + اثنين من الأسباب الثانوية. وهذا ما ساعدنا على فهم معادلة 2 + 4 لانطباقها بشكل جيد على حالة "دولار جنرال".

حالة فشل: "ك-مارت"

في عام 1962، افتتح "هاري كنجهام" أول محل في سلسلة "ك-مارت". وبعده بفترة قصيرة افتتح "سام والتون" أول محل في سلسلة "وول-مارت". وعندما اتهم "كنجهام" "سام والتون" بأنه سرق فكرته بافتتاحه "وول-مارت"، لم ينكر "التون" ذلك، ولكنه رد ساخراً: "هذا صحيح. ولكن الفرق الوحيد أنني فهمت الفكرة أفضل من كنجهام نفسه، وطبقتها بطريقة أجمل. فلم أستطع أن أتركها تفشل كما حدث مع كنجهام".

عبر أربعة عقود من الزمن انتقلت "وول-مارت" من فئة المؤسسات

مركزية الإدارة في ك-مارت:

عانت "ك-مارت" من مركزية الإدارة. كانت الإدارة تصر على تكبير حركة الفروع والأطراف إلى أن تقول كلمتها بالموافقة أو الرفض. فالإدارة العليا تستأثر بأغلب القرارات بدءاً بكميات وأنواع السلع المعروضة على الرفوف إلى نظام العمولات وتعيين المديرين في كل فرع، مهما بعدت مسافته أو اختلفت ظروفه.

وعندما تبنت "ك-مارت" مبادرتها الجريئة في إدخال الحاسبات الآلية والمساحات الضوئية Scanners في منافذ البيع لترصد مبيعات كل سلعة، لم يكن هدفها تطوير المبيعات أو فهم دورة السلع ومواسم رواجها، بل تعزيز استثمار الإدارة العليا في المركز الرئيس بالقرارات بشأن كميات وأنواع السلع المعروضة على الرفوف.

لذا لم يكن غريباً أن لا يتحمس مديرو وموظفو الفروع للأوامر الصادرة من الإدارة العليا في "ك-مارت"، لأنها كانت تتخذ وتتغير دون مشاركتهم فيها أو فهمهم لها. وكانت نتيجة هذا التضارب أن استقال مدير قطاع المعلومات C.I.O الشهير "ديفيد كارلسون" عام 1994.

باللون الأزرق لتعلن بدء فترة خصومات كبيرة على السلع المعروضة لفترة محدودة تستمر عدة ساعات، قبل أن تعود الأنوار إلى لونها الطبيعي مرة أخرى. إلا أن مثل هذه الممارسات المفاجئة لم ترق للعملاء الذين استهدفتم "ك-مارت"، فكانت نتيجتها مزيداً من الفشل والتخبط الاستراتيجي.

على صعيد التغيير، نجد أن عدد المرات التي قامت فيها "ك-مارت" بإدخال تغييرات وتحسينات على شكل وتصميم محلاتها من الداخل تزيد بأكثر من أربعة أضعاف ما كان يحدث لدى "وول-مارت" و"تارجت". وهكذا تميزت استراتيجية "ك-مارت" بالتضارب والتخبط طول الوقت. حتى أن العملاء لم يعودوا يعرفون ما المفاجأة التي ستصادفهم عندما يدخلون "ك-مارت". ولذلك حرصوا على أن تظل زيارتهم متباعدة كي لا يصابوا بالإحباط.

السبب الرئيس 2: تنفيذ فعال

مرت "ك-مارت" بالكثير من التغييرات لدرجة أن موظفيها شعروا أنهم وقبل أن ينتهوا من تغيير معين، فإن الإدارة ستدفعهم باتجاه تغيير جديد. لذلك اهتزت ثقة الموظفين في التغييرات التي دأبت "ك-مارت" على فرضها من طرف واحد.

فمثلاً عندما تجد الإدارة إحدى السلع تحقق مبيعات كبيرة في موسم معين، وتصدر أوامرها بزيادة الكميات المطروحة من هذه السلعة للبيع خلال هذا الموسم، لم يكن الموظفون يقابلون هذا الأمر بحماس. بل كثيراً ما كان ينقضي من الموسم شهران قبل أن تزداد الكميات المطروحة للبيع من السلعة. وعندما تزداد الكميات من السلعة كانت تبقى على الرفوف حتى بعد انتهاء موسم بيعها بشهرين آخرين قبل أن ينفذ الموظفون قرار سحبها من الرفوف ليضعوا مكانها سلعة أكثر رواجاً. هكذا تعثر التنفيذ في "ك-مارت". فكانت النتيجة تضخماً في المخزون الراكد وارتفاع تكاليف الصيانة واختناق أماكن العرض وتكدسها مما يشتم انتباه العملاء وجهد الموظفين.

السبب الرئيس 3: ثقافة تحفيزية

فشلت "ك-مارت" في تحفيز العاملين والمديرين على بلوغ مستويات أعلى من الأداء. كانت الممارسات الإشرافية التي تفرضها الإدارة المركزية على الفروع والأطراف تعزز ثقافة الخوف والشك بين المركز والأطراف من ناحية وبين الإدارة والعاملين من ناحية أخرى. من هذه الممارسات ما أطلق عليه المركز الرئيس "الجاسوس الخفي". فكانت الإدارة ترسل أحد موظفيها ليدخل أحد محلات "ك-مارت" متظاهراً بأنه عميل، ثم يرفع تقريراً للإدارة العليا عن أداء المحل من خلال طريقة عرض السلع والإضاءة والخدمة التي قدمت له كعميل في المحل. وبناء على هذا التقرير كانت المكافآت أو الخصومات تُوقَّع على مدير

المحل من جانب الإدارة العليا. كان الطبيعي أن لا يهتم مديرو الفروع بتطوير محلاتهم وخدمة عملائهم قدر اهتمامهم بالتلصص على مواعيد زيارة الجواسيس وكشف هوياتهم ومحاولة رشوتهم لرفع تقارير إيجابية للإدارة.

السبب الرئيس 4: المنظمة الأفقية

لم تكن "ك-مارت" منظمة أفقية. فقد كان مديرها "جو أنتونيني" الذي أقبل عام 1995 يستأثر بمناصب رئيس الشركة والمدير التنفيذي ورئيس مجلس الإدارة. وكان من أهم قراراته مركزية صلاحيات وقرارات المشتريات لجميع المحلات التي تبلغ 2,200 محلاً في يد مدير قسم المشتريات في المركز الرئيس وحده.

ورغم تبكير "ك-مارت" بتبني أحدث تكنولوجيا الاتصالات ومعالجة المعلومات إلا أنها فشلت في إتاحة المشاركة والشفافية في المعلومات بين المركز والأطراف.

السبب الثاني 1: مواهب محورية

ولا يمكن القول أن "ك-مارت" نجحت في الأخذ بالسبب الثاني: المواهب المحورية. وذلك على الرغم من قيامها باستقدام المواهب المحورية من خارج الشركة. فلم يكن توظيف تلك المواهب ينبع من حرص الإدارة على تطعيم الإدارة بأفضل المواهب المحورية الموجودة في السوق كما قد يظن من يلاحظ ذلك للوهلة الأولى. بل كان مصحوباً بارتفاع معدل دوران العمالة في صفوف المواهب الداخلية. فقد زادت الاستقالات بشكل لافت في "ك-مارت" مما أدى إلى استنزاف المواهب الداخلية ومما اضطر المؤسسة لاستقدام مواهب بديلة من الخارج. كذلك لم تمنح "ك-مارت" موظفيها أسهماً فيها. ولم تستقر بها سياسة العمولات والحوافز ومكافآت الموظفين لأكثر من عام. كانت سياسات العمولات والحوافز دائمة التغير والتبدل. ويمكننا أن نعزو ذلك لقيام الشركة بضخ استثمارات ضخمة في اتجاهات متضاربة مما أدى إلى حدوث العسر المالي. مما أدى في النهاية إلى حالة مماثلة من العسر المعنوي لدى الموظفين والمديرين.

الغريب أن "ك-مارت" لم تكن شركة عائلية ومع ذلك تميزت بالمركزية الخائفة. وهذا على النقيض من حالة "دولار جنرال" التي بدأت شركة عائلية ثم أفلتت من هذا الإطار وتبنت إدارة لامركزية ناجحة.

السبب الثاني 2: قيادة عادلة

كانت الاتصالات بين الإدارة المركزية والأطراف تتم في اتجاه واحد، حيث يقوم الطرف الأول (الإدارة) بإملاء الأوامر ويقتصر دور الطرف الثاني (الفروع) على تنفيذها، دون أن تتاح له فرصة الرد بإرسال تغذية عكسية إلى الإدارة المركزية بغرض تطوير معلوماتها وقراراتها التالية. شهدت "ك-مارت" إهمالاً غريباً من القادة الذين تتابعوا عليها. فمثلاً ظل رئيسها "فلويد هال" الذي اختير عام 1995 يعيش في بيته في "نيوجيرسي" بينما يدير الشركة



خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال

نشرة نصف شهرية تصدر عن:
الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)

ص.ب 4002 - القاهرة
مدينة نصر: 11727 - ج.م.ع
تليفون: 2633897 2 20
تليفون: 4036657 2 20
تليفون: 4025324 2 20
فاكس: 2612521 2 20
مكتب الاسكندرية: 4254353 03

الأردن- شعاع ت: 5515635 ف 5534291 - عمان
الإمارات - شركة إدارة.كوم ت: 2977111 ف: 2977110 - دبي
سوريا - شعاع الشام ت: 2129582 ف: 2116929
السعودية - شركة مصادر الرياض ت: 2919477 ف: 4749929
السعودية - شركة مصادر جدة ت: 6504053 - 6521147
ليبيا - دارالفضل ت: 2239671 / 2230046 61 218+
اليمن - سكاى نت ت: 206949 صنعاء

للاشتراك في (خلاصات)

لكم أو لمؤسستكم أو لإهدائها لرئيس أو مرءوس
أو لتقديمها لزميل أو عميل يمكنكم الاتصال
بإدارة خدمات المشتركين على العنوان أعلاه.



تصدر (خلاصات)

منذ مطلع عام 1993 وتلخص باللغة العربية، أفضل الكتب
العالمية الموجهة للمديرين ورجال الأعمال، مع التركيز
على الكتب الأكثر مبيعا، والتي تضيف جديداً للفكر الإداري.
تهدف (خلاصات) إلى سد الفجوة بين الممارسات والنظريات
الإدارية الحديثة في الدول المتقدمة، وبيئة الإدارة العربية.
حيث توفر لهم معرفة إدارية مجربة وقابلة للتطبيق

رقم الإيداع: 6454
ISSN: 110/2357

تصدر عن « شعاع » أيضا دورية:
المختار الإداري

وتضم مقتطفات وخلاصات ومقتبسات شهرية
باللغة العربية. لأحدث ماتشره مجلات العالم الإدارية.

في "ديترويت". وعندما انتشر خبر قرب إفلاس الشركة، نشرت
مجلة (تايم) صورة "لفلويد هال" وهو يستجم في الهند.

السبب الثانوي 3: الابتكار المستمر

قد يكون هذا هو السبب الوحيد الذي أخذت به "ك-مارت".
فقد تبنت تطوير نظم الاتصالات ومعالجة المعلومات وإدخال
التحسينات على فروعها أكثر من أي مؤسسة أخرى من
المؤسسات المنافسة لها.

السبب الثانوي 4: صفقات متكررة

وقعت "ك-مارت" في أحابيل الاندماجات والصفقات ذات الأرقام
الفلكية حين توجهت لعقد صفقات كبيرة مع المشاهير أمثال
"مارتا ستوارت" التي أودعت السجن مؤخراً لتلاعبها في بورصة
الأوراق المالية. وأهدرت "ك-مارت" استثمارات هائلة في سوق
السلع المتخصصة، التي ركزت على بيع سلع غير تقليدية مثل
الأدوية والأعشاب الطبية والأدوات الرياضية والكتب دون أن
تحقق أي عائد يذكر، بل ساهمت في تشويش الصورة الذهنية
للمؤسسة في أذهان عملائها.

وبعد كل هذا لم يندهش أحد عندما أعلنت "ك-مارت" إفلاسها
في عام 2002.

استنتاجات مشروع إيفرجرين: ابحث عن النجاح في الداخل

ما نخلص إليه من دراسة مشروع "إيفرجرين"، هو أن نجاح
المنظمات أو فشلها لا يعتمد أبداً على الظروف الخارجية التي
تحيط بالشركات. ففي ظل نفس الظروف تنجح شركات وتفشل
أخرى. فأسرار النجاح وأسبابه تكمن داخل الشركات لا خارجها.
فالنجاح يبدأ دائماً دائماً من الداخل، وينتهي أيضاً في الداخل.

المؤلفون والكتاب

وليام جويس

أستاذ نظرية الاستراتيجية والتنظيم بكلية «أموس تك» للأعمال بجامعة
«دارتماوث».

نيتين نوهريا

أستاذ إدارة الأعمال بكلية «هارفرد» للأعمال وأستاذ زائر للاستراتيجية
والإدارة العالمية في مدرسة لندن للأعمال.

بروس روبرتسون

شريك في «ماكنزي» وشركة لمدة إحدى عشر عاماً.

Author: William Joyce - Nitin Nohria - Bruce Roberson

Title: What Really Works: the 4 + 2 formula for sustained business success.

Publisher: Harper Collins, Inc.

ISBN: 0-06-051278-4

Pages: 306