

كلما كانت الشركة أكبر، كان التغيير فيها أصعب

ضخامة الشركة - يعيق التغيير

إن ضخامة أي شركة، يقابلها غياب المرونة، الأنانية، صراع المصالح وأشياء سلبية عديدة، صراع بين الأجنحة داخل الشركة التي تتميز بغياب وضوح الرؤيا في عصرنا الراهن. عندما تنظر حولك وترى انهيار كبريات الشركات الرائدة - مثل *AIG*، *GM*، *Merrill Lynch*، *Citicorp* وشركات أخرى عديدة. إن إعادة التوضع تحتاج إلى مرونة محددة، والتي يصعب تحقيقها في حالة الشركات الكبيرة الحجم وربما من المستحيل تحقيقها. إذا أردت أن تصبح شركتك كبيرة الحجم، خذ مثلاً على ذلك *United Technologies* هذه الشركة تجمع عدة فروع مختلفة التخصصات وذات علامات تجارية متعددة. وفروعها تعمل بشكل مستقل. منها فرع لإنتاج المكيفات «*Carrier*»، وآخر لصناعة المصاعد «*Otis*»، وفرع لإنتاج الطائرات العمودية «*Sikorsky*»، وصناعة محركات الطائرات «*Pratt & Whitney*»، وفرع لتصنيع الأجهزة الإلكترونية «*Norden*». أي فرع من أفرع هذه الشركة العملاقة، وعند الضرورة، يستطيع إعادة هيكلة نفسه وتغيير تموضعه، دون أي تأثير في بقية الأفرع. ما هو رأيكم، هل كثير من الناس يعلمون أن العلامة التجارية «*Otis*» تعود إلى شركة *United Technologies*؟ وهل هذا مهم؟ إن فروع هذه الشركة تتصف بالمرونة في عملها، وهذا يساعد الشركة في التعامل مع أي حالات طارئة يمكن أن تحدث في هذا العالم المتغير بشكل مستمر.

عندما نبدأ بدراسة الشركات العملاقة، على الفور يلفت نظرنا الحجم غير

المتوقع لكمية الدراسات ومواد التحليلات. ونضع تساؤل، هل كلما كان الحجم كبيراً كان ذلك أفضل؟ عندما ننهي تساؤلنا ضمن هذا المجال، سوف نصاب بالدهشة حول تفكير المدير التنفيذي، وما دفعه للذهاب إلى مقصلة الاندماج.

عقدة الحجم

اثنان من الباحثين الاقتصاديين كتبا دراسة تتألف من 400 صفحة تدور حول مسألة أسطورة الشركات الصناعية العملاقة وثقافتها - باعتبارها نماذج للفاعلية الاقتصادية. إن ولتر آدمس وجيمس بروك في كتابهما («عقدة الحجم الكبير» *Bigness Complex*) الصادر عن *Pantheon Books*، عام 1986) أكدا على دور الشركات العملاقة الكبير في الكساد الاقتصادي الذي تعاني منه الولايات المتحدة الأمريكية.

عندما نعود بالذاكرة إلى الخلف، نرى أنه فيما يخص الركود الاقتصادي كانت وجهة نظر الباحثين تشوبها بعض الأخطاء. لقد لاحظنا توسعاً اقتصادياً غير متوقع. إضافة لذلك، إنهما لم يحسبا حساب أن الشركات العملاقة غالباً ما تنقسم إلى عدة أقسام وشركات مستقلة بناء على رغبتها الخاصة، ومن أجل تجنب المشاكل الناتجة عن ضخامة الحجم، لا حاجة إلى أي تدخل أو سياسة حكومية خاصة. إضافة لذلك، إنهما لم يلاحظا النمو الضخم للشركات غير الكبيرة في مجال التقنية العالية، وهذا أدى إلى نمو الاقتصاد. كل ذلك يؤكد مرة إضافية، أنه لا يمكن التكهّن بما يمكن أن يحصل في المستقبل. مع ذلك، فإن الكاتبين توصلا إلى نتائج مهمة بما يخص الحجم الكبيرة.

حجم الشركات الضخم - لا يعني أن تكون فعالة

لقد أتى المؤلفان بعدد من الدراسات الخاصة بهما. إضافة إلى ذلك، قاما بتحليل دراسات عدد من العلماء الآخرين، ثم توصلا إلى نتيجة مفادها أن كبر حجم الشركات يؤثر سلباً على فاعلية الإنتاج. لقد بنيا استنتاجاتهما وفق ما يلي:

1- داخل السوق الوطنية، تعمل بشكل فعال على الأغلب الشركات صغيرة الحجم.

2- في المنشآت الصغيرة الحجم، يكون الهدر في عملية الإنتاج ضئيلاً.

3- إن قلة التركيز ممكن أساساً عندما يكون الهدر قليلاً على الصعيد الاقتصادي.

لذلك يجب أن لا نستغرب، أنه من الممكن أن تحل مكان الشركات العملاقة مؤسسات إنتاجية تتألف من منشآت صغيرة وحديثة بعدها تكتشف الشركات أن إدارتها لا تمكنها من حل المشاكل والمعضلات المتعلقة بحجم الشركة والعديد من الصعوبات والتعقيدات.

الشركات الكبيرة تحصل على ربح أقل

إن البروفيسور ريتشارد روميلت *Richard Rumelt*، العامل في مدرسة الإدارة التابعة لجامعة كاليفورنيا، قام أيضاً بدراسة حول حجم الشركات. وها هي مقتطفات تم نشرها في دورية «*McKinsey Quarterly*».

س: سيد ريتشارد، حدثونا عن دراستكم في مجال سياسة تنويع المنتجات والتسويق أو التركيز.

ريتشارد: إن دراستي الأولى حول إستراتيجية الشركات الاحتكارية الكبيرة أثبتت، أن الشركات ذات الإدارة المركزية الأقل تشدداً هي الأكثر نجاحاً. وهذه المعطيات تم التوصل إليها خلال عشرات السنوات من البحث والدراسة. إن النظرية المالية أثبتت، أن الشركات التي تمنح مزيداً من الاستقلالية لفروعها تسعى من خلال ذلك إلى التقليل من المخاطرة، لكن في عالم العمل يتم استخدام الاستقلالية ليس لإدارة الأزمة والمخاطر، بل من أجل المحافظة على مستوى عال من النمو. إن أكثر الشركات عرضة للمخاطرة هي تلك الحديثة التأسيس، وبدرجة أعلى تلك التي تدار بمركزية عالية. تبدأ الشركات بالتفكير بمنح مزيد من الاستقلالية لفروعها عندما ينخفض مستوى نموها أو إمكانية ازدهار عملها في بداية انطلاقها

يكون منخفضاً. لكنهم يعودون إلى الإدارة المركزية عندما تزداد الأرباح بشكل كبير وعندما لا يعرفون ماذا سيفعلون بها.

س: لماذا أرباح الشركات ذات الإدارة قليلة المركزية والاستقلالية تكون أقل؟

ريتشارد: يترسخ انطباع، أنه كلما كانت المؤسسة ذات بغية أكثر تعقيداً، كان احتمال أن ترسخ من الأطراف نحو المركز اتجاهات غير فعالة وغير منتجة بما يخص العمل التجاري. هذه الاتجاهات تعتمد في استمرارها على حساب «إخوتها وأخواتها» والتي تسير أعمالهم بشكل أفضل. وبفضل ذلك يستمرون في الحياة، وذلك لأن الشركات لا تقرر إغلاق مشاريعها الخاسرة. غالباً تتمثل هذه المشاريع على سبيل المثال بمشاريع تربية الحيوانات المنزلية المحببة، وذلك لأن مدراء الشركات عند فشلهم يعدون ذلك ضربة قاصمة بسمعتهم. وهذا خطر جداً بمسيرة حياتهم المهنية عند إظهار الفشل. في مثل هذه الحالة من الأفضل من وجهة نظر سياسة ومصصلحة الشركة إخفاء الفشل بدلاً من إزعاج الوسط المحيط.

الشركات الكبيرة لا تهاجم نفسها بنفسها

إذا كانت الشركة غنية وناجحة في عملها، عندها لا توجد لديها أي رغبة في التغيير، إن شركة *IBM* لا تريد أن ترى، أن الكمبيوترات الصغيرة الحجم تحل محل الكمبيوترات الكبيرة. كذلك إن شركة *General Motors* لا تريد أن ترى أن السيارات السياحية الصغيرة أضحت أكثر شعبية من السيارات الكبيرة الحجم.

لذلك، إن أي اختراعات جديدة يمكنها أن تهدد تجارة تلك الشركات تلاقى الإدانة من قبلها. قلما نرى أن الشركات الكبيرة والناجحة تقول: «إنها فكرة رائعة. دعونا نطبق هذه الفكرة الجيدة ونترك إنتاجنا التقليدي القديم». غالباً نراهم يبحثون عن العيوب في الأفكار الجديدة. لكنهم ينسون أن الفكرة الجديدة قد تتضمن تحسناً تكنولوجياً عالياً مما يؤدي إلى قلب الموازين في الشركة.

إن من ابتكر الطابعات الليزرية هي شركة *Xerox*، لكن الشركة استخدمت هذه التقنية فقط لآلات الطباعة على الورق ذي القياس الكبير، وذلك لكي لا تؤثر وتهدد آلات الطباعة العادية. بينما نرى أن شركة *Hewlett-Packard* صنعت آلات الطباعة الخاصة بالقياس العادي والأكثر شيوعاً وحصلت بذلك على أرباح قياسية. إن أول من اخترع آلات التصوير الرقمية هي شركة *Kodak*، لكنها لم تقدم على استخدام هذا الإنجاز التقني في إنتاجها، وذلك حتى لا تضرب إنتاجها، ومن ثم مبيعاتها من الأفلام الملونة الخاصة بالكاميرات العادية. أما الآن، فنرى الكثير من الشركات أخذت تصنع كاميرات التصوير الرقمية، بينما الشركة التي هي أول من اخترعها تخلفت عن الركب.

على سادة السوق أن يكونوا على استعداد لمهاجمة أنفسهم بأنفسهم، من خلال استخدام الأفكار الجيدة والجديدة. إذا لم يعيدوا تموضعهم وهيكلتهم شركاتهم، فإن الكثير غيرهم سوف يفعلون ذلك وبالتالي يخسرون سمعتهم.

الشركات الضخمة تكون سيئة التنظيم

كثيراً ما يتحدث الاقتصاديون عن الصعوبات التنظيمية التي تواجهها الشركات الكبيرة. لكنني أعتقد أن أفضل دراسة وتحليل حول الإدارة وعلاقتها بحجم الشركات كانت للعالم الإنكليزي روبين دانبار. في كتابه الرائع «نقطة الانعطاف» يكرر الكاتب مالكولم غلادويل أفكار دانبار.

لقد كانت أعماله مكرسة إلى ما يسميه «المحتوى الاجتماعي» (*Social Capacity*). هذا المفهوم يتعلق بحجم الجماعة الاجتماعية، والتي نشعر بالارتياح ضمنها. توصل دانبار إلى استنتاج، أن الناس يؤسسون أكبر التجمعات اعتماداً على أولويات محددة تجمع أفرادها. وإن أكبر العقول، مهما كان كبير الإلمام بتعقيدات مثل هذه التجمعات الاجتماعية، يتحدث أن أكبر تجمع اجتماعي يمكن السيطرة عليه والحفاظ على علاقات الود والتعاون بين أفرادها يجب ألا يتعدى 150 شخصاً.

يفرد غلادويل الملاحظة التالية لدانبار، والتي تعكس جوهر المشكلة، والمتعلقة بـكبر حجم الجماعات:

عندما تصبح الجماعة أكبر حجماً، ولكي يتم تحقيق الوحدة والانسجام بين أعضائها، يتطلب إنشاء قواعد معقدة لإدارتها من خلال إيجاد إدارة متسلسلة وفرض قياس ناظم لهذا الأمر. أما إذا كان عدد الجماعة أقل من 150 فرداً، فهذا يتطلب وسائل غير رسمية: في مثل هذه المجموعة فإن التعليمات يتم تنفيذها بشكل طوعي، أما السلوك المخالف فتتم مراقبته على أساس الولاء الشخصي والعلاقات الشخصية، عندما يصبح عدد أفراد المجموعة أكبر، تصبح هذه القواعد غير ممكنة.

المصالح الشخصية

حتى السيد دانبار لم يستطع تخيل ماذا يحصل اليوم داخل الشركات العملاقة. لدى الجميع أولويات مهمة، وعلى الأغلب هي انعكاسات لمصالح شخصية. ويحصل الأمر على الشكل التالي: أحد أمرين، أحدهما هو أفضل للشركة، والثاني يكون أفضل للمصلحة الشخصية، والأغلب يتم اختيار الأمر الذي يحقق المصلحة الشخصية والمهنية. وهذا ما يسمى «ترك البصمة الشخصية». أثناء سنوات عملي في التجارة والعمل الحر، أبداً، لم أشاهد مديراً تجارياً يعين حديثاً في شركة ما ويقول: «كل شيء على ما يرام، لا داعي لتغيير أي شيء»، بل إن ما يحصل هو العكس. إن جميع هؤلاء الشباب المفعمين بالنشاط، يأتون إلى الشركة، ثم يبدؤون بالعمل لتحسين واقع العمل. إنهم يسعون لترك بصمتهم الشخصية في عملهم. إنهم يعتقدون أن ليس من الصواب الجلوس دون فعل أي شيء. إذا كان مكتب الشركة مكتظاً بالموظفين، فإنهم على الأغلب سوف يشعرون بالملل والمقت تجاه الشركة.

هذا ما يحصل تماماً في الشركات من مشاكل. كلما كان عدد الموظفين أكثر، كان من الصعب قيادة الشركة.

الأكثر سوءاً

لا شيء يعكس مثل هذه الصورة أفضل مما قد حصل في الآونة الأخيرة في فرع شركة Pepsi في شمال أمريكا.

إن السيد ماسيمو دي أمور *Massimo d'Amore* أتى إلى الشركة منذ عدة سنوات خلت، وبدلاً من أن يعمل بهدوء في تنمية أرباح الشركة بشكل اعتيادي، قرر تغيير كل شيء يمكن تغييره. لقد تبنى وسائل تجارية جديدة. وهذا لا يعني فقط سياسة إعلامية وخدمات جديدة في جميع فروع الشركة المختلفة، بل اختيار تشكيلة جديدة تتألف من 1121 شكلاً من العبوات وزجاجات التعبئة والتغليف. كل هذا أراد أن يحققه خلال سبعة أشهر.

لقد حصلت ثلاث نتائج لما سبق. إن شركة التغليف التي حصلت على عقد تصميم التغليف الجديد، قد صممت عبوة تغليف جديدة لعصير البرتقال الطبيعي ماركة «*Tropicana*»، لكنها أهملت عنصراً أساسياً كان المستهلك يثق به على اعتبار أن العبوة القديمة كانت تمنحه الثقة بأن المنتج هو عصير طبيعي، إن تغيير تلك العبوة، أدى إلى تغيير قناعة المستهلك بحيث أصبح يعتبر أن العصير بالعبوة الجديدة الذي تنتجه شركة بيبسي عبارة عن عصير تجاري عادي. وهذا تماماً ما قد حصل مع شركة *Coke* عندما أنزلت إلى السوق «مشروب كوكاكولا الجديد». هذا ما حتم على شركة بيبسي العودة إلى عبوة التغليف القديمة، لكن بعد أن خسرت ملايين الدولارات.

بعد ذلك قامت شركة بيبسي بتغيير شكل عبواتها الزجاجية قليلاً. لكن المستهلك قلما لاحظ تغيير الشكل هذا. إن تغيير شكل العبوات الزجاجية كلف شركة بيبسي ملايين الدولارات لإنتاج العبوات الزجاجية الجديدة وآلات تصنيعها لكن دون جدوى.

ولكي يتم زيادة الحالة سوءاً، تم إقرار تغيير العلامة التجارية «*Gatorade*». إن التسمية «*Gatorade*» على العبوة تم تغييرها بحرف «*G*» كبير، كذلك تم تصغير شكل صورة الصاعقة. بالنتيجة، فإن المستهلكين وقعوا في حيرة من أمرهم بما

يخص الماركة التجارية، مما أدى إلى انخفاض بيع المشروبات الرياضية بنسبة 4.5%. لا أحد يطلب من البائع زجاجة «G».

هل يجلب هذا نفعاً لشركة Pepsi؟ هل من المعقول أن تحصل شركة الإعلانات والتغليف والتي تسببت بتلك الخسارة للشركة على عقود مجدداً؟ هذا غير متوقع على الإطلاق.

لكن يمكن أن نقول شيئاً واحداً: إن المصالح الشخصية هي من أكبر المشاكل التي تعاني منها الشركات. بسبب ذلك تكون عملية إدارة تلك الشركات شديدة التعقيد.

لماذا تنشأ المشكلات؟

لقد أثبتت الدراسات، أن الاندماج أو الابتلاع لن يجلب النجاح. إن اندماج شركتين عملاقتين يتطلب الكثير من الوقت لتحقيق التكامل بينهما، بحيث يبقى بينهما الكلمات البيضاء وتسميات العلامات التجارية. قليل من تجارب اندماج الشركات تجلب أفكاراً جديدة أو تحديثاً. ماذا حدث من جراء اندماج شركتي Mobil و Exxon؟ في أفضل الحالات، فإن مجموعة من المحاسبين والاختصاصيين أثبتت بشكل أكيد أن تقليل الهدر والإنفاق يؤدي إلى ارتفاع قيمة الأسهم في الأسواق. إن الإمكانيات الضخمة والماركات التجارية المشهورة، قلما تكون ضماناً للاستثمار الناجح. في الأغلب، إن التقاليد والبيروقراطية تقفان في طريق إعادة الهيكلة والتموضع.

المشاكل تتضاعف

مشاكل أخرى تنشأ بالتزامن مع مضاعفة عدد الموظفين بمقدار الضعف أو ثلاثة أضعاف، وكذلك المنتجات وكذلك المساهمين والزبائن. إن التحكم في مثل هذه المجالات معقد. سريعاً جداً تبدأ مقابلات لانهاية لها حول التغليف الجديد، وكذلك اختصار عدد الموظفين، وإغلاق بعض الفروع أو بيع الأسهم، وكيف ينعكس كل ذلك على الموظفين والزبائن.

إضافة إلى ذلك، من الضروري الحفاظ على الموظفين الجيدين، وذلك حتى لا ينقلوا خبراتهم إلى أماكن أخرى، إضافة إلى إحداث ضرر في درجة الترقى في الخدمة بشكل غير رسمي. إن الناس يحاولون فهم، من استخدم الحاسوبية ومن لم يستخدمها، ومن ثم تسريحه أولاً.

إضافة إلى الأعمال الاعتيادية، فإن الناس يهتمون بتناقل الأخبار والشائعات والبحث عن عمل جديد.

لكن، إن أهم المشاكل - ما اصطلح على تسميته أزمة الثقافة. تنشأ هذه الأزمة عندما يتم اندماج شركتين كبيرتين ومعتدتين جداً واللتين تختلفان كثيراً في نمط التفكير. الثقافة - هي الشيء الذي يمكن من خلاله فعل أي شيء. هذا يتعلق بعملية اتخاذ القرار، وكذلك بنظام منح المكافآت، والاستعداد للمخاطرة وللنوعية وللتخفيف من الهدر. كل هذا يقود إلى مزيد من الهدر والمشاكل ومناقشات حول التكامل. بعد ذلك تبدأ أزمة التأسيس للقرارات والتدريب على الاتصالات، بعدها يأتي إلى الشركة استشاريون مختصون بإدارة التغييرات.

إذن، إن هكذا إعادة تحصل عند اندماج الشركات الأمريكية. لكن عندما تتوحد الشركات العالمية، كل هذا الهراء وتحت الزعم بالتطور يلقي خارجاً. هل من المعقول أن منتج السيارات الألماني يمكنه التكامل مع منتج السيارات الأمريكي؟ هل تعلمون ما هو رأي مهندس شركة مارسيدس الألمانية بنظيره من شركة كرايزلر الأمريكية؟ بالتأكيد لن يكون إيجابياً. ولا يستطيع أي مستشار إدارة الأعمال مهما حاول أن يحدث أي تغيير في علاقتهم. لذلك لا داعي للدهشة إذا انتهى هذا الزواج بالطلاق.

مسألة كساد الأسواق

إذا كانت جميع هذه الأمثلة والمعطيات العلمية لم تقنعك بالضرر الناتج عن كبر حجم الشركات سندهوك للتوجه إلى مدينة واشنطن ومقاطعة كولومبيا، حيث يقع مقر منظمة *Corporate Strategy Board*. إن هذه المنظمة وبالتعاون مع عدة شركات من بينها *Hewlett-Packard*، شرعت بإجراء دراسة حول مستوى

النمو النظري للشركات. لقد درست حالات «كساد الأسواق» بما يخص الشركات أثناء أربعة عقود. بنتيجة الدراسة، تبين أن الشركات الضخمة تواجه صعوبة كبيرة في التحكم بنموها.

بما يخص الأرقام التي نظمتها الدراسة لا نقاش حول صحتها، لكي يكون النمو 20% بما يخص الشركة التي رأسمالها 40 مليون دولار، يكفي أن تتفق 8 ملايين دولار لتحقيق النمو. أما الشركة التي رأسمالها 4 مليارات دولار، يكفي أن تتفق 800 مليون دولار. لكن هناك محدودية للأسواق التي يمكنها أن تستوعب منتجات مثل تلك الشركات العملاقة. هذا يعني، إن الشركات الكبيرة والناجحة، يصعب عليها الحفاظ على معدل نمو مستقر. من المهم معرفة أن 83% من الكساد الذي تعاني منه الشركات من الممكن تماماً السيطرة عليه. إن المشاكل والمعضلات قد تنشأ بسبب أخطاء إستراتيجية أو تنظيمية.

موت الشركات

لا قصة أكثر حزناً من قصة شركة *AIG*. قبل انهيارها كانت شركة مساهمة، إن شبكة فروعها المتحدة وما يرافقها من خدمات بما في ذلك التأمين على الحياة أو العجز وضد الحوادث... إضافة إلى الخدمات المالية وبرامج التقاعد واستثمار الأموال كانت تعد أضخم شركة تأمين في العالم. لقد كانت إدارتها في غاية الصعوبة.

وبالنتيجة، فإن فرع الشركة في لندن، الذي كان يعمل به 300 موظف، ويقوم بضمان القروض الخطرة أنزل الشركة من قمة النجاح. لقد كانت نهاية مفاجئة، مع أنه كان بالإمكان أن تكون النهاية مغايرة.

لقد تعاون لسنوات عدة مع شركة *AIG*، من أجل وضع إستراتيجية لإحدى مشاريعها الترفيهية الجديدة. «مضمار للتزلج» في بلدة ستوي في ولاية فيرمونت (إن المدير التنفيذي في شركة هانك غرينبرغ الذي كان من مؤيدي بناء مشاريع التزلج على الثلج على الجبال).

كان من الواضح، أن على AIG أن تعيد تموضعها وهيكلتها نفسها وهذه كانت ضرورة ملحة، وأن تصبح شيئاً ما أكبر من مجرد شركة للتأمين. لقد اقترحنا فكرة بسيطة جداً لكنها عظيمة. إنه الرد الأمريكي على شركة لويد البريطانية Lloyd.

كان لدى شركة AIG سمعة عالمية ممتازة في عدد من مجالات التأمين. بفضل هيتكو، فإن إدارة الشركة كانت أكثر فاعلية من شركة لويد، لكن إن AIG لم تصغ إلى هذه الإستراتيجية، إنها أرادت العمل في مجال خدمات المال وأعمال أخرى متنوعة. لقد أرادت فعل كل شيء لأجل الجميع، نعلم جميعاً ماذا كانت عاقبة ذلك.

هذا مثال على حال الشركة التي قررت تغيير ما لا يجب تغييره، توجد حالات يكون فيها من الأفضل ترك كل شيء على حاله، حول هذا سوف نتكلم في الفصل القادم من الكتاب.

تفعيل دور المدير التنفيذي

لقد أردت أن أنهي هذا الفصل بخصص عن التغييرات الإيجابية في بعض الشركات الضخمة - سوف نتحدث عن قصة شركة بيبسي كولا PepsiCo؛ والتي نقدتها فيما سبق.

في نهاية أعوام الستينيات وبداية السبعينيات، حيث كانت شركة PepsiCo تتبع الكثير من المنتجات. لكنها حاولت تخفيض قيمة الضرائب التي تدفعها على أرباحها، مستثمرة قسم من الأرباح على المشروبات غير الكحولية وعلى المقبلات من خلال الشركات القابضة... من خلال هذا وبفضل تلك الشركات حصل أن هبطت قيمة أصول الشركة، وهذا أدى إلى انخفاض مجموع الضرائب العامة على الأرباح. إن الشركات الضخمة غالباً ما تفكر بمثل هذا التفكير.

قامت شركة بيبسي كولا PepsiCo بشراء عدة شركات قابضة ومن ضمنها شركة Chandler Leasing من فيلتاما، ماساتشوستس. كانت شركة Chandler متخصصة بالشركات القابضة التي تنتج التجهيزات الكمبيوترية،

بعد ذلك حاولوا إقناعها لكي تتحول إلى شركات قابضة لأنواع أخرى من الأصول. إن مدير شركة *Chandler* كان يحب الطائرات، لهذا قامت الشركة بإنشاء شركة قابضة للطائرات. بفضل أرباح شركة بيبسي والقروض الضخمة من البنوك والتي كانت تتعاون مع بيبسي كولا، أضحت الشركة تطرح للتأجير والتملك الطائرات الصغيرة، بعدها الطائرات الضخمة.

السيد دون كندال *Don Kendall*، رئيس تنفيذي سابق لشركة *Pepsico*، في إحدى المرات وفي اللقاء بمناسبة الجرد السنوي لشركة *Chandler*. وحسب المعلومات التي وصلتني من الشركة أفادت، أنه في بداية اللقاء كاد كيندال يغفو. أما عندما دار الحديث عن الطائرات التي اشترتها الشركة، وقيمة مبالغ التأمين التي تبلغ في مجموعها ملايين الدولارات، عندها فتح السيد كيندال عينيه فجأة، ورأى أنه وأثناء السنوات القادمة، فإن قيمة الأصول المتعلقة بتأجير وتملك الطائرات، يمكنها أن ترفع من قيمة الأصول، المتعلقة بإنتاج المشروبات غير الكحولية. والأسوأ من كل ذلك أن الشركة تخاطر بشكل كبير - وإذا حصل شيء ما ليس بالحساب، عندها سوف يتشكل عبء كبير (شبيه تماماً بما حصل لشركة *AIG*). هذا الدين يمكنه أن يجر الشركة إلى القاع.

من الممكن أنه في هذه اللحظة بالذات قرر المدير التنفيذي تغيير إستراتيجية الشركة، وذلك من أجل تجنب تأجير وتملك الطائرات، والعودة إلى المشروبات غير الكحولية والمأكولات الخفيفة.

قرار رائع، سيد كيندال!