

القاعدة

19

تصرف بسرعة في حالة الأزمة

*Act Quickly in a Crisis*



≡ ليس هناك حدود لكيف يمكن أن تحدث الأشياء السيئة .

**Murphy's Law**

≡ الإعلان يكشف عن العبقرية والرخاء الاقتصادي يخفيها .

**Horace**



سوف أتذكر 2 يوليو 1997 طوال حياتي . في ذلك اليوم ، تحركت سلسلة من الأحداث حملت في طياتها تهديداً خطيراً ، يعمل على تحطيم كل ما قد بنيت في تايلاند . قبل ظهور ضوء النهار تم استدعاء كبار المسؤولين في الحكومة التايلاندية إلى اجتماع عاجل في البنك المركزي التايلاندي . هناك أعلنت الحقيقة المرة : أن البلد تقريباً أفلس . قد فشلت محاولات إنقاذ العملة الوطنية التايلاندية "الباهت Baht" : تمثل الاختيار الوحيد في تعويم "الباهت" . لقد انفجرت في النهاية التركيبة الفاسدة للملكية الهلامية ، ضعف وفساد الحكومة ، ونقص الشفافية في المؤسسات المالية الكبيرة . أظهر الاجتماع أن المسؤولين في بنك تايلاند قد بددوا بالفعل أكثر من 30 بليون دولار أمريكي في محاولة غير مجدية للدفاع عن "الباهت" ، أدت إلى تخفيض الاحتياطيات من النقد الأجنبي إلى مستوى لم يصله من قبل . أنفق البنك بلايين أخرى إضافية لانتشال البنوك والشركات المالية من عثرتها . لقد استقال كل من رئيس الوزراء Chavalit Yongchaiyudh ومحافظ بنك تايلاند Dr Chaiyawat ، ولكن في ذلك الوقت كان الاقتصاد التايلاندي في حالة تفكك . لقد سقط "الكرنفال" الآسيوي الأول ، وفي خلال أسابيع كانت كل المنطقة في دوامة الأزمة . سحبت تلك الدوامة ماليزيا ، إندونيسيا ، والفلبين وكوريا الجنوبية سريعاً . حتى الدول ذات الاقتصاد الممتاز مثل هونج كونج ، سنغافورة ، سرعان ما دخلت مرحلة كساد . الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا راقبت ، انتظرت وارتجفت ؛ حيث أن الأزمة هددت بتوجيه ضربة شديدة إلى اقتصادياتها .

في بانكوك ، طار "فريق طبي" من "صندوق النقد الدولي" إلى تايلاند وأجبرها على تعاطي بعض الأدوية شديدة المرارة والقسوة . كانت الآثار الجانبية مزيجاً مؤلماً من معدلات فائدة وصل ارتفاعها إلى عنان السماء ، تآكل السيولة ، تسريح أعداد ضخمة من العاملين ، وتلال من القروض البنكية التي لا حركة لها . على مدى سنوات عديدة كان "الباهت" من أحسن العملات استقراراً في آسيا ، ولم يذهب بعيداً عن الدولار أكثر من 25 باهت . في يناير 1998 أصبح "الباهت" 56

لكل دولار ، وكثيرون قالوا أنه على وشك الوصول إلى 70 وحتى 100 باهت لكل دولار . إن الرقم القياسي لبورصة تبادل الأوراق المالية التايلاندية قد هبط من 1700 في منتصف التسعينيات إلى أقل من 250 . كان الشعور العام في السوق أنه على الأقل 50٪ من الشركات العامة المسجلة في تايلاند سوف تختفي . منذ وقت ليس ببعيد بدأ المنظر الطبيعي للشركات يشبه المجزرة . ضاعت كميات ضخمة من الثروات ، وانهارت بعض الأسر العظيمة . تجمد الكثير من أصحاب الأعمال . كانت العبارة التي تتردد كثيراً "سوف ننتظر إلى أن تمر العاصفة" . لم يكن أحد يتوقع - وأنا منهم - حجم السوء أو الخسارة الذي كان يمكن أن تحدثه الأزمة .

عندما انتشرت الأخبار ، كنت في طريق عودتي من هونج كونج ، حيث كنت حاضراً احتفالات عودة المستعمرة الإنجليزية إلى الصين في ذكرى تسليمها ، ولذلك كان عندي وقت في الطائرة لكي أتأمل استراتيجيتي . ومن ثم ، ماذا فعلنا ؟ أولاً ، ننظر إلى الجانب المضيء . لقد اتخذنا بالفعل بعض الإجراءات الاحتياطية . لقد أعدنا مبلغ 35 مليون دولار ، وهو يمثل دينا بالدولار على المجموعة قبل 30 يونيو تاريخ تعويم "الباهت" . لقد رأينا سحب العاصفة تتجمع . عندما تعلن الحكومة أنها ترفض تخفيض قيمة العملة ، ولأن الحكومة التايلاندية قد أعلنت ، وأنت قد حصلت على أموال كقطاع ضد تدهور الباهت ، فإنه تعرف ماذا يأتي ، وكله سين . تحقق معظمنا أنه لا بد أن يكون هناك تخفيض في القيمة Devaluation ، ولكننا توقعنا أن يتراجع "الباهت" إلى 30 أو 32 مقابل الدولار .

ولذلك ، قمت بتحويل كل شيء أملكه خارج البلد ، المدخرات التي قد جمعتها على مدى ثلاثين عاماً ، وأحضرت رأس المال إلى تايلاند لتوفير تدعيم لشركاتنا . لقد كان لدي أموال كافية خارج تايلاند لكي أعتزل العمل وأعيش في سعة من العيش السنوات الباقية من حياتي . ولكن هل سوف أكون سعيداً عندما أفعل ذلك . "لا" . لذلك أعدت كل البيض في سلة واحدة مرة أخرى ، بالضبط كما كان عليه الوضع عندما بدأت الشركة . وعاد كل شيء إلى "تايلاند" .

لقد كان وقتاً ذليلاً بالنسبة لي . وفجأة كمساهم رئيسي ، والذي قد اختار أن

يحصل على مرتب رمزي فقط من شركاتي ، لم أعد أحصل على أي عائدات على أسهمي . لقد كانت ديونني الشخصية كثيرة ، وليس هناك طريق لخدمة ذلك الدين . ليس لدي دخل ومصروفاتي غير المباشرة ضخمة . لم أستطع أن أبيع أسهمي ، لأن الكثير منها كان مرهوناً للبنوك ، كما أن قيمة تلك الأسهم انهارت بصورة مؤلمة ، ذلك لأن سوق الأوراق المالية قد غرقت . تقنياً ، كنت مفلساً . ذهبت إلى مجلس إدارتنا وقلت : "انظروا ، إنني لم أحصل على مرتب حقيقي منذ عشر سنوات . لقد تغيرت الأيام . إنني مدين بمبلغ كبير . إنني في حاجة إلى أن أحصل على مرتب معقول" . لا أعتقد أنه كان طلباً غير طبيعي . وبعد كل ذلك ، كنت أدير الشركة ، وأعمل كل ساعة طوال كل يوم ، للمحافظة على مكانتها . لقد وافقوا ، وبدأوا في الحال يدفعون لي مرتباً شهرياً . في عام 1999 ، زادت لجنة التعويض مرتبي زيادة كبيرة وأعطتني أيضاً مكافأة ضخمة . حصلت على علاوة دورية أكبر من أي فرد آخر ، ومكافأة أكبر . حتى أدائي خضع للتقييم !! علي أن أعترف بأنني كنت مسروراً تماماً حيث أن جهودي كانت موضع تقدير .

كان تحركي الثاني العمل على توجيه نشاط فريقنا في نفس الاتجاه . يعني هذا أنه لم يكن هناك وقت للقيادة من خلال لجنة . وكنت في ذلك على خلاف شديد مع أحد أعضاء الإدارة العليا التنفيذية . كان رأيه أن "الباهت" لا يمكن أن يسقط إلى ما وراء 32 وحدة لكل دولار ، وإذا حدث هذا ، فإن ذلك لا يهم لأن كل الشركات التايلاندية سوف تصبح جزءاً من التاريخ ، على أية حال . لقد أخبرني : "لقد كانت شركتك في دنيا الأعمال على مدى ثلاثين عاماً ، ولذلك لماذا رد الفعل السريع هكذا ؟ لماذا لا تنتظر ثلاثة أشهر ؟" لقد أخبرته إذا انتظرنا ثلاثة أشهر ، فإن الشركة قد لا تكون هناك قائمة . كيف يمكننا أن نجلس حول أنفسنا وننتظر هبوط العملة المحلية كما يهبط الحجر من أعلى ؟ لقد كنا مدينين بمبلغ يتراوح ما بين 60-70 مليون دولار ، ومن ثم ، فإنه في كل وقت ينخفض التبادل بقيمة واحد باهت ، نكون قد فقدنا مليوناً من الدولارات . لقد ترك العمل . أنا بقيت . لم يكن لدي اختيار آخر . . اتخذنا الخطوات التالية :

⇐ غطينا ديوننا بالدولار الأمريكي بقدر ما نستطيع ، ولكن ليس هناك دولارات كافية لتجميعها ، لأن كثير من الشركات كانت تتزاحم لعمل نفس الشيء . لقد قللنا من حجم الخسارة ، ولكن كنا لا نزال نتعرض لضربات شديدة .

⇐ جمدنا مرتبات كل أعضاء الإدارة العليا وأخبرناهم أيضاً بعدم وجود مكافآت بالنسبة لهم . أولئك الذين كانوا يتفاوضون مرتباتهم بالدولار ، قلنا لهم ، إننا سوف ندفع لهم بالعملة المحلية "الباهت" بمعدل 27.5 باهت لكل دولار . أخبرناهم ، "إذا كنتم تريدون ترك العمل بالشركة ، سوف نتفهم أسبابكم . ولكن إذا أردتم الاستمرار سوف نعطيك حصة في الأسهم كتعويض " . لم نفقد أي عضو إدارة عليا مفترب . كان أخي Skip قد جمع فجأة أقل مما قد اكتسبه على مدى عشرين سنة سابقة في كاليفورنيا .

⇐ طلبت من مديري الشركة أن يلقوا نظرة فاحصة على أفراد إدارتهم . أخبرتهم أنه علينا أن نستغني عن 10% من العاملين في المستويات الأدنى . يجب تسريح الذين لا يصل أداؤهم إلى المستوى المطلوب وأصحاب الأعمال العارضة . طلبت منهم عدم الاستغناء عن الأفراد الذين التحقوا بالعمل حديثاً ، كما كان يفعل كثيرون . إن مبدأ الوارد أخيراً يخرج أولاً The Last-in, First-out غير قابل للتطبيق معي ، لأنه لا يقيم الأداء . لماذا أطرده شخصاً ما يكون أداؤه جيداً لمجرد أنه آخر من التحق بالشركة . في أحد مطاعمنا التي تستخدم عشرين فرداً سرحنا اثنين من أضعف العاملين أداءً دون أن يحدث أدني تأثير على الخدمة أو الكفاءة . أخبر المديرين أفراد إدارتهم بأننا كنا في مأزق ، وأنه على كل فرد أن يرتفع بأدائه إلى مستوى المسئولية .

⇐ لقد راجعنا بدقة استراتيجية التسعير في المطاعم . كان هدفنا تخفيض الأسعار . حيث أننا عرفنا بأن العملاء سوف يكون لديهم أموال أقل ، ولذلك عليهم أن يروا قيمة عظيمة قبل أن يوقفوا تعاملاتهم مع أي من مطاعمنا . عندما بدأت الأزمة في 1997 كانت أرخص بيتزا يمكنك شراءها من مطاعمنا تساوي 149 "باهت" وحيث أن الدولار في ذلك الوقت كان يساوي (25) باهت فإنها

تساوي 6 دولارات أمريكية . في يوليو 1998 خفضنا السعر إلى 99 "باهت" بما هو أقل من 3 دولارات بمعدلات الصرف حينئذ . كانت البيئزا بنفس الحجم ، قد تم فقط تقليل كمية الجبن والمكونات التي على السطح . كنا لا نزال نحقق ربحاً على الرغم من أنه كان أقل من المعتاد لأن هوامشنا الربحية قد انكشمت كثيراً . زادت حصتنا التسويقية زيادة ملحوظة - 28 مليون عميل ، مقارنة بعدد 22 مليون العام السابق - ولكن المبيعات زادت فقط بنسبة 7٪ . طبقت نفس الاستراتيجية مع Swensen ، حيث خفضنا الأسعار إلى ما كانت عليه عندما افتتحنا مطعمنا لأول مرة منذ عشر سنوات مضت . كانت الشركات الأخرى التي تعمل في نفس الحقل ترى أننا نتصرف بغير تدبر أو وعي . ومع ذلك ، كنا لا نزال نحقق أرباحاً ، نجذب جيوشاً من العملاء ، ونخلق صفقات لمصانع الآيس كريم . كانت النتيجة أننا خرجنا من الأزمة بحصة تسويقية أكبر حيث كان العملاء أكثر استعداداً وثقة للإنفاق وتقبل الزيادة السعرية .

⇐ لقد حولنا معدلات الحجرات بالفنادق من الباهت إلى الدولار . كان تحركنا غير مستساغ ، وقد تعرضنا للنقد الصحفي بسببه ، ولكن لم يكن لدينا بديل آخر ، لأننا كنا في حاجة إلى العملة الصعبة . كل مكاتب السياحة وال الطيران كانت تبيع بالدولار ، ويريدون أن يبيعوا لنا الباهت الفارق ! ثم أخروا الدفع لأنهم كانوا ينتظرون المزيد من تدهور الباهت .

⇐ أغلقنا شركات غير جوهريّة عديدة والتي لم تكن مربحة ، وقد لجأنا إلى شراء خدمات من خارج شركاتنا مثل الأمن ، الصيانة ، والتنظيف . لقد أصبحنا غير مترهلين وفي حالة وسط ، وركزنا على ما نجيد عمله .

⇐ بعنا حصتنا 49٪ في شركة Boots Thailand إلى نفس الشركة وحصتنا 39٪ في شركة Lancome Thailand إلى نفس الشركة في باريس لتحسين وضع السيولة النقدية .

⇐ حصلنا على حساباتنا القابلة للدفع بأسرع ما نستطيع . كانت سلسلة الديون تزداد طولاً يوماً بعد يوم ، ولذلك كنا نريد تحصيل مستحقاتنا أولاً . لقد رغبتنا

في تحويل كل ما لدينا من مخزون إلى سيولة بأي تكلفة . لقد بعنا كل ما يمكن أن نبيعه لزيادة السيولة النقدية - المكاتب ، أجهزة الكمبيوتر القديمة ، السيارات ، سيارات النقل - كل شيء يمكن أن يأتي بالدولار . في ذلك الوقت كان من المستحيل أن تقترض ، وإذا وجدت مقرضاً كانت الفوائد مرتفعة بصورة لا تصدق .

حينئذ توقفنا وحاولنا تفادي العاصفة . اللحظة الأشد سواداً جاءت في يناير 1998 . عندما وصل الباهت إلى أدنى من 55 لكل دولار ، ولم يكن هناك قروض بنكية متاحة . فقدت شركتنا الكثير من قيمتها ، وفقدت أنا وثيقة ثروتي . في أحد التقديرات ، كنت أستحق 100 مليون دولار في عام 1996 ، وشركائنا حققت 300 مليون باهت (12 مليون دولار) ، أحسن سنوات نشاطنا . في عام 1997 ، فقدنا مليون بليون باهت (أكثر من 30 مليون دولار) . كان يعني هذا أننا كنا في حاجة إلى ثلاث سنوات من أحسن سنوات نشاطنا لكي يكون لنا السابق مرة أخرى . أصبحت الأرقام مرعبة من خلال معدلات الفائدة المتصاعدة بصورة صاروخية ، و "الباهت" المتضائل إلى حد الاختفاء .

واصلت ترديد عبارة (ارفعوا رؤوسكم) لأعضاء شركائنا على كل المستويات . عندما بدأت أعمالنا في عام 1967 بقرض قيمته 1200 دولار ، كنت أدفع فائدة مركبة والتي كانت تعادل 60% في العام . في ذروة الأزمة كنا ندفع 30% . لا تستطيع أية شركة أن تدفع مثل هذه الفوائد لمدة طويلة ، ولكنها كانت نصف المعدل الذي دفعته سابقاً . لقد أخبرت كل فرد ، إنني إذا كنت قد استطعت أن أبقى حينئذ ، فإننا سوف نبقي الآن .

والبقاء الذي حققناه ، كان نتيجة اتباع بعد القواعد الأساسية التالية :

⇒ كن دائماً إيجابياً . يتوقع أفراد جماعتك أن تقودهم عندما تكون الأمور تسير في اتجاه الصعوبة والتأزم .

⇒ حدد الترتيب الذي تكون عليه أولوياتك . حافظ على تركيزك عليها ، وتصرف بسرعة . كانت أولوياتنا تتمثل في البقاء ، الاستقرار ، والنمو .

⇒ ثق في فريقك ، واستخدم الأزمة كتجربة تعليمية ، يجب أن يؤدي كل فرد أفضل ما عنده عند الدخول في الأزمة .

بدأ يحدث تغيير في مسار الأشياء قليلاً قليلاً . كان السياح يأتون جماعات إلى تايلاند . بدأت أسعار أسهمنا تزحف إلى أعلى ، ووفر لنا التدفق النقدي من عمليات تشغيل فنادقنا ومطاعمنا فسحة لالتقاط الأنفاس . في بداية عام 1998 ، وضعنا أسهما قيمتها 650 مليون باهت (تقريباً 20 مليون دولار) في سوق متدهور . لقد استطعنا أن نمي بعض أموالنا في وقت صعب جداً ، لأن الناس اعتقدت بأننا تناولنا الأزمة بصورة جيدة : لقد رأنا الناس كناجين من الأزمة ، ولذلك كانوا على استعداد للاستثمار لدينا . لقد استخدمنا المبالغ الإضافية لتنمية الشركة . لقد اشترينا 25 ٪ من فندق Regent في بانكوك ، حافظنا على الاستثمار في زيادة عدد مطاعمنا ، وواصلنا العمل على دفع ديوننا .

ليس هناك شك في أنني كنت تحت حالة من الضغوط الشديدة والعمل الشاق في هاتين السنتين لم أمر بمثلهما منذ فترة طويلة . لقد كانت محنة بكل المقاييس ، ولكن تلك الشركات التي استطاعت تجاوزها والاستمرار سوف تكون أقوى ، أكثر كفاءة ، وأكثر شفافية . في الواقع ، كان عام 1998 هو الأفضل في تاريخ شركاتنا ، كمجموعة ، حققنا 500 مليون باهت (ما يقرب من 15 مليون دولار) . إنها تنسب إلى جهود كل أعضاء الإدارة والأفراد وعلى كل المستويات .

إنني على ثقة من أن تايلاند سوف تخرج من الأزمة الحالية ، وقد أصبح اقتصادها في وضع أفضل وأكثر صحة . سوف نبرهن على أنها نقطة تحول للبلد ، كما هو الحال بالنسبة للشركات التي استطاعت أن تتخطى المحنة . إننا في مجال أعمالنا نحاول أن نخلق ثقافة تنظيمية جديدة . يطلب أعضاء الإدارة العليا الآن من أعضاء الإدارة الوسطى أن يضعوا أهدافهم التنظيمية . سُمح أيضاً للموظفين بأن يحصلوا على مكافآتهم التي قد تصل إلى مرتب ثمانية أسابيع استناداً إلى الأهداف والمستهدفات التي وضعوها بأنفسهم . لقد انتهى العمل بنظام شهر مكافأة كل سنة ، بدلاً من ذلك يستطيع الموظفون أن يحصلوا على مكافأة 8.3 ٪ كل شهر إذا حققنا المستهدفات المخططة . بينما قد تكون هذه معايير عادلة في الولايات المتحدة الأمريكية ، فإنها بالنسبة لتايلاند وسيلة تنموية جديدة .

من الحيوي أن تحافظ على ارتفاع المؤشرات لكل مستوى من مستويات أعمالك التشغيلية . على سبيل المثال ، في العمليات التشغيلية لمطاعمنا طلبنا من كل العاملين أن يعطوا أحسن ما عندهم . إذا أرادوا أن يحصلوا على مكافآت ، إن عليهم أن يحققوا مستهدفاتنا الإنتاجية في كل شهر . هذه هي الحقيقية الجديدة . ولقد أمكن تجاوز تلك المخططات .

بعد أن أعدنا تحويل المسار ، توفرت لي الفرصة لقراءة آراء الراحل J. Paul Getty ملك النفط ، وواحد من أغنى الرجال في العالم . في مقال بعنوان : "رجل الأعمال في وضع محرج" "The Businessman at Bay"<sup>(1)</sup> ، ينصح باتخاذ الإجراءات التالية لمواجهة الأزمة ، أي أزمة :

⇐ مهما يحدث ، لا تنزعج . إن الفرد الذي يستولى عليه الذعر والانزعاج لا يستطيع أن يفكر أو يتصرف بفعالية .

⇐ افحص كل عامل Factor في الموقف بعناية فائقة . وازن بين كل إجراء يمكن اتخاذه . رتب كل الموارد المتاحة - الذهني مقابل المالي ، الابتكاري مقابل العملي .

⇐ خطط للتحركات المضادة بحرص شديد وبتفصيل دقيق ، ومع ذلك وفر السماح للإجراءات البديلة في حالة وقوع حدث غير متوقع . تأكد من أن خططك تتفق مع الموارد المتاحة لك وأن أهدافك قابلة للتحقيق .

⇐ تصرف بثقة ، وفرض محدد وبجراحة وإقدام ، وقبل كل ذلك بحماس . لا ينبغي أن يكون هناك تردد - وهنا نجد أن التصميم ، الشخصية ، والحيوية التي يظهرها القائد لها دور محوري .

يقدم Getty الحجة على أن رجل الأعمال الذي يسير وفق هذه المبادئ بعد أن يعاني من انتكاسة ، سوف لا يبقى في الوضع الحرج طويلاً . أعتقد أننا قد تجاوزنا الوضع الحرج بنجاح ملفت للأنظار .

(1) Peter Krass(ed) The Book of Business Wisdom (John Wiley & Sons, New York) 1997.