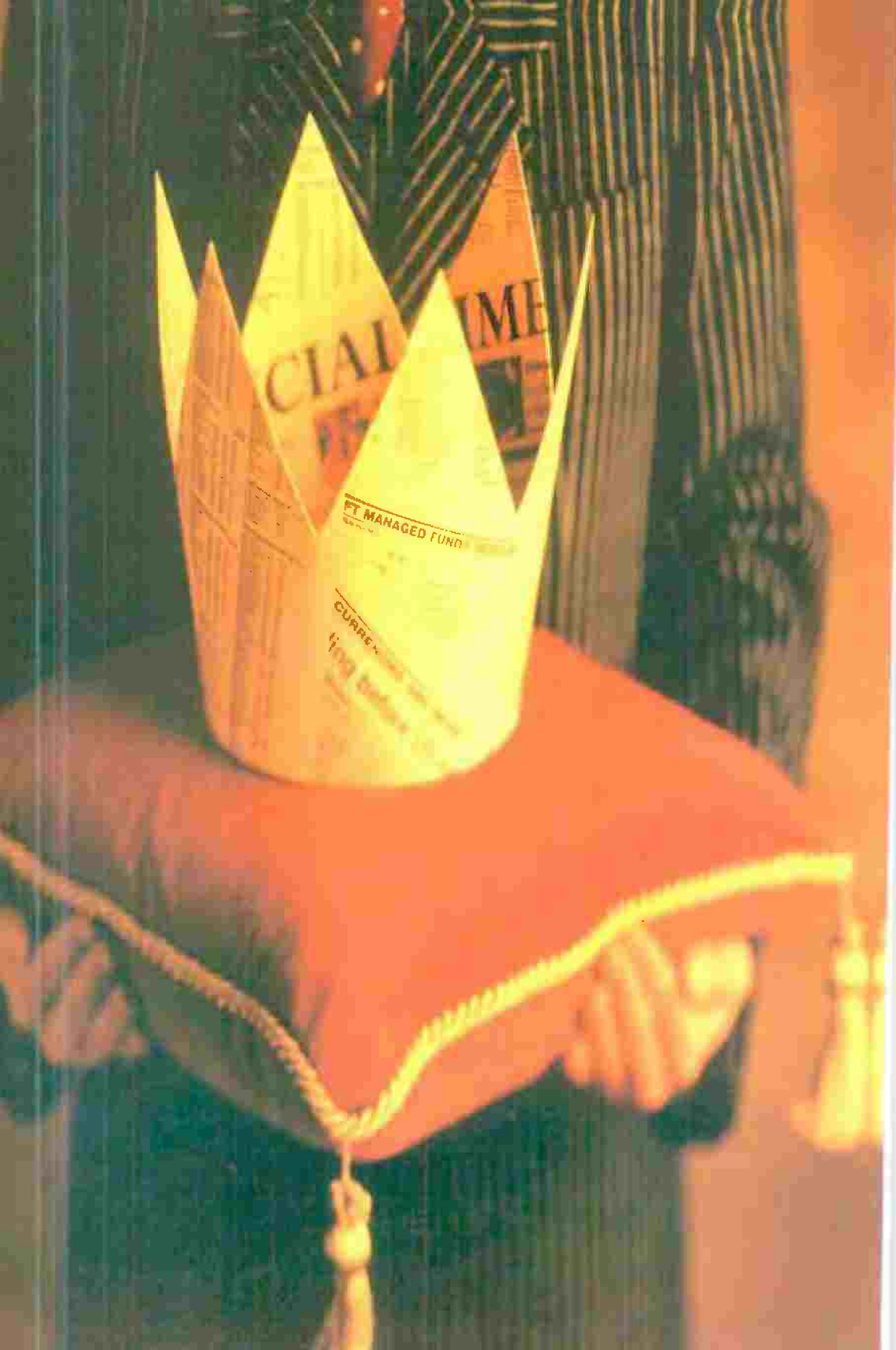


2
التوقعات المتزايدة
وتناقص العائدات



حكم حملة الأسهم

إنهم يحكمون بقبضة حديدية في أمريكا وبريطانيا، وبصورة أكثر من ذلك حول العالم، ويتصيدون المدراء التنفيذيين الراضين عن أنفسهم في ألمانيا وفرنسا وإيطاليا. حتى يمكنك أن تسمعهم يطرحون أسئلة سمجة عن قادة شركة جليلة يابانية. هذا ليس خبراً، فشركتك جاثية أمام مذبح عوائد حملة الأسهم. لقد كشفت في الحقيقة عن خفاياها كي ترضيهم، وأعيد تشكيلها وأعيدت هيكلتها، وتم إلغاء طبقاتها، وأطلقت برامج لتخطيط موارد المشروع وإدارة العلاقة مع الزبائن، واستردت الأسهم عن طريق شرائها من حملتها وقامت بعملية استحواذ كبيرة أو عمليتين. وأفرزت الأقسام ذات الأداء المتدني كشركات منبثقة عنها، وربما أطلقت حملة لمتابعة حركة أسعار الأسهم حتى تقوم بتجميع رأس مال من أجل إنماء واعد لشركة تجارة إلكترونية متفرعة عنها، ومع ذلك فسوف يتوجب عليها أن تعمل الكثير والكثير في السنوات العشر المقبلة كي تسدّ نهم حملة الأسهم الذين لا يعرفون إلى الشئ سبيلاً.

ربما كنت تعمل في إحدى هذه الشركات الفتية النشطة التي تصل إيراداتها إلى الملايين، وقيمة أسهمها في السوق إلى البلايين، وهذا جيد، ولو أخطأت فاعتبرت حتمى الاستثمارات بالشبكة العالمية بمثابة مفهوم عمل كجلمود صخر لكنت أحمق. من المؤكد أن يحتاج الاقتصاد الجديد إلى شيء من الرياضيات الحديثة. ويمكن أن تنمو الشركات بصورة أسرع من ذي قبل لأن رأس المال العيني يفرض عليها اليوم قيوداً أقل مما كان يفرض في الماضي، ولكن لا مناص من أن يتلاءم أداء أرباح شركتك مع قيمتها عاجلاً أم آجلاً، ولذلك يستحسن أن تتأكد من وجود مفهوم عمل لديها قادر على تحقيق هذا النوع الضمني، وإذا لم يكن هذا المفهوم موجوداً فلا بد من أن تودع أسهمها الاختيارية كضمانات في إحدى بيوتات التمويل التي تصل ثروتها إلى عدة ملايين من الدولارات.

ولعلك لا تذكر - إذا لم تبلغ الثلاثين بعد - أن صناعة الكمبيوتر الشخصي وضعت بذور عشرات من الشركات «الساخنة»، منها على سبيل المثال أوزبورن Osborn وكيبرو Kaypro وكومودور Commodore وإيه إس تي ريسيرتش AST Research؛ ولكن شركة ديل Dell كانت الوحيدة التي تألق نجمها في سماء تحقيق الثورة خلال التسعينيات، وظلت أسعار أسهمها عالية معظم سنة 1999. وعلى ذلك هل ستصبح شركتك مثل شركتي أوزبورن أو ديل؟ هل ستبلغ المراتب التي وصلت إليها ياهو! Yahoo أو أميركان أون لاينز AOL أو أمازون دوت كوم Amazon.com أم ستنتهي في مجاري الشركات التي لم تستطع أن تدرك مفهوم العمل الذي أكل عليه الدهر وشرب فتغيره؟ اسمحوا لي أن أكون واضح التعبير: توجد في الاقتصاد الجديد مفاهيم عمل كثيرة هي في النهاية صعبة التحقق وغير اقتصادية أكثر مما كان عليه الحال في الاقتصاد القديم - نمشي فيها على خطى الآخرين كالإمعة - وحتى أفضلها، فإنه يتلاشى في بيئة الشبكة العالمية العفنة. إذا لم تكن رباناً ماهراً بصورة استثنائية في التجديد الدائم، فإن موجة العمل الإلكتروني العالية التي تركبها شركتك الآن إلى زوال.

ثورة التوقعات المتزايدة

في كل سنة يرفع المستثمرون العصا. إقرأ أحد التقارير السنوية التي قُدمت قبل عشر سنوات لتجد رئيس مجلس إدارة يتبجح بأن شركته قد تجاوزت ما تم تحقيقه في السنة السابقة. لم يكن أمامك حينذاك إلا أن تقنع نفسك بذلك. لكن المستثمرين طالبوا بعدئذ بالمزيد: «لا يهمنا ما تم تحقيقه مقارنة بمنجزات شركتك، ولكننا نريد أن نعرف ذلك بالمقارنة مع أفضل الشركات النظرية». وبذلك ارتفعت عصا المستثمرين بضعة أقدام. وقد تعرّضت مختلف الشركات في الصناعة لضغوط كي تحقّق المستويات التي وضعتها شركة جنرال إلكتريك General Electric. وكان من المتوقع أن تتساوى عائدات بائع المفروق مع متاجر وول - مارت Wal-Mart وأن تقاس كل شركة برمجيات بمكيال مايكروسوفت Microsoft، وهنا ظهرت المعالم المالية على الطريق.

ثم تطاولت عصا المستثمرين مرة أخرى فقالوا: «انتظروا، ربما يكون أدائكم صحيحاً إذا ما قورن بنظرائكم. ولكن ما رأيكم بقاعدة «القيمة الاقتصادية مضافة»؟ هل تكسبون في واقع الأمر أكثر من تكلفة رأسمالكم؟» وما يثير الدهشة أن يكون وجوب كسب العمل تكاليف رأسماله قد لمعت كفكرة جديدة في رؤوس الكثيرين من المدراء التنفيذيين. فمن الواضح أن الكثيرين قد غفلوا عن هذه الفكرة كما غفلوا عن المقرر المالي الأول 101 الذي يبدأ به طالب الاختصاص بإدارة الأعمال دراسته الجامعية. وهكذا بدأ المدراء التنفيذيون الأذكياء في أركان المعمورة يتجنبون المشاريع التي لا تبشّر بقيمة حالية صافية إيجابية، واندفعت شركات جيه سي بيني J. C. Penny وتويز «آر» أس Toys «R» Us وزيمنس Siemens وعشرات أخرى لركوب سبيل القيمة الاقتصادية مضافة. قال المستثمرون: «أخرجوا ما في هذه الأصول».

عندما أصبح المستثمرون أكثر إلحاحاً وأقل صبراً، شعر المدراء التنفيذيون بحرارة ذلك، وعندما تعب المستثمرون من الوعود الجوفاء كان

على المدراء التنفيذيين أن يذلفوا - أو يُخزجوا - إلى التقاعد المبكر، ومنهم جون إيكرز John Akers (آي بي إم IBM)، كيه ويتمور Kay Whitmore (كوداك Kodak)، روجر سميث Roger Smith (جنرال موتورز General Motors)، بوب آلن Bob Allen (إيه تي أند تي AT & T)، جيل آميلكو Gil Amelico (آبل كمبيوتر Apple Computer)، إيكهارد فايفر Eckhard Pfifer (كومباك Compaq)، دوج آيفيستر Doug Ivester (كوكا كولا Coca-Cola)، وعشرات آخرون، ولم يسلم الذين ظلوا في المناصب من مغزى هذه الرسالة الدموية: إما العطاء وإما الرحيل.

ولا يكاد ينطفئ ظمأ المستثمرين اليوم لمزيد من العوائد. إن عمر أي من هذه الشركات - سيسكو Cisco وتشارلز شواب Charles Schwab وأميريكان أون لاين AOL ولوسينت Lucent وأمازون دوت كوم وغاب Gap وياهو! Yahoo! وديل Dell ومايكروسوفت Microsoft - التي كانت نجوم سوق الأسهم في التسعينيات لا يزيد عن جيل واحد، ومع ذلك فإن مجموع قيمة أسهمها التقديرية في السوق في مطلع سنة 2000 بلغ 1,5 تريليون دولار أو ما يقارب العشرة بالمئة من قيمة الشركات التي تطرح أسهمها في سوق التداول في أمريكا. لقد كانت هذه الشركات نجوم سوق الأسهم في التسعينيات. ولكن العصا ترتفع مرة أخرى، وإذا كان التاريخ يعيد نفسه فليس من المحتمل أن تكرر أدائها المتألق. هناك جديد من مبتكري الثروة التي تُدرّ عائدات تجحظ لها العيون وتصحح موازين توقعات المستثمرين؛ وليست شركات سي إم دجي آي CMGI وأكاميه Akamai وأريبا Ariba وإي بي eBay ودجيه دي إس يونيفيس JDS Uniphase وكولت تيلكوم Sycomore غروب بليس Colt Telecom Group plc وسايكامور نيتويركس Networks إلا مجرد أمثلة قليلة على الشركات المتحدة التي دخلت من المجهول على الخط البياني، والتي بدأت القرن الجديد بقيمة أسهم في السوق زادت عن 15 بليون دولار، ومن المؤكد أن معظمها سوف تتحطم وتندثر، ولكن إيراداتها التي لا يطاقولها شيء قد ألهمت عواطف المستثمرين ولو إلى حين.

لم يعد هناك أرامل ويتامى . كل مستثمر يريد أن يدلي بدلوه مع بدء ولادة الاقتصاد الجديد وبلايين الدولارات من الثروات الواعدة التي حان قطافها . يتوقع المستثمرون منك أن تبلغ الجبال طولاً ، وذلك بصرف النظر عن قوة القفز التي تتمتع بها . لم يعد أمر كسبك لمصاريف رأسمالك ولا مدى أدائك بالتساوي مع نظرائك يشير حنقهم وأستلتهم ، ولكنهم راحوا يتساءلون عن احتمال انضمامك إلى مجمع صانعي الثروات المتألقين . وتنتاب هواجس ضرب الشوق ملايين المستثمرين المتربعين على عروش رواتبهم التقاعدية المعفاة من الضرائب والمدخرات التي يسترجعونها خالية من الضرائب حسب المادة 401 ك من النظام الضريبي الأمريكي . فإذا استطعت أن تقدم عوائد تصعق حملة الأسهم فأنت في مصاف الآلة ، وإلاّ فلست أكثر من مجرد شحاذ يستجدي في الأزقة .

أكاد أسمع بعضكم يقدمون الأعذار : « هذا رائع بالنسبة لشركتي أمازون دوت كوم Amazon.com أو سيسكو Cisco ، ولكننا في صناعة ناضجة ولسنا شركات ناشئة ، ولا شهباً على الشبكة العالمية » . إنني لا أغير هذا الكلام أذناً صاغية ، فالذين يخلقون الثروات يأتون من كل فج ، ويمكن أن نجدهم في كل صنوف الصناعة ، ويجب عليهم أن يكسروا طوق جمود التقاليد وسوابق الماضي . أنظر في لائحة الشركات التي أعطت في التسعينيات عوائد تفوق الأرقام القياسية وستجد فيها شركات لا تكاد تقف على عتبة التكنولوجيا العالية مثل غاب Gap وهارلي - دافيدسون Harley-Davidson وسن أمريكا Sun America وكليز تشانيل Clear Channel وهوم ديبوت The Home Depot وبروجريسيف إنشورانس Progressive Insurance وميريل لينش Merrill Lynch .

ليس من السهل أن تصبح شركتك ظاهرة متفجرة في سوق الأسهم ، ولكن الموقف الأصعب هو أن تحافظ على هذه الصفة . وفي الوقت الذي يطالب فيه المستثمرون المشاكسون بعائدات لا حدود لها ، فإن نسبة الشركات التي كانت تعطي عوائد أعلى من المعدل في تناقص ، إذ لم تتجاوز



**عدد الشركات متوسطة الجودة
يتزايد باستمرار وان عدد
الشركات التي تحسن الأداء
بشكل عظيم يتناقص باستمرار**

سنة 1999 مؤشر ستاندرد أند بور 500 في مجال عوائد حملة الأسهم سوى 31٪ من الشركات المدرجة فيه، وهي التي تدنت من 58٪ سنة 1992 وهذه هي النسبة المتدنية الثانية في غضون أكثر من عشر سنوات (في سنة 1998 بلغت نسبة الشركات التي تجاوزت المعدل 29٪) وببساطة فإن 7 من كل 10 شركات لم تبلغ مستوى أداء السوق سنة 1999، وبالتعريف فإن 50٪ من شركات مؤشر ستاندرد أند بور 500 تجاوزت المتوسط ولكن أقل من 1 من كل 3 شركات تجاوزت المعدل. الفرق بين المتوسط والمعدل يدل على أن القليلين تجاوزوا الأداء وابتعدوا عن البقية ضمن المجال. ومما يزيد الدهشة أن 10٪ من أسهم مؤشر الشركات التي تعمل في مجال تكنولوجيا المعلومات (نازداك) ضربت معدل السوق سنة 1999.

الحقيقة المرة هي أن عدد الشركات متوسطة الجودة يتزايد باستمرار، بينما يتناقص عدد من تحسن الأداء بشكل عظيم. تفسير فجوة الأداء بسيط. فالشركات التي أمضت العقد الماضي وهي تحاول أن تعتصر آخر قطرة من كفاءة أنماط عمل أثقل كاهلها الزمان، وصلت الآن إلى النقطة التي نصب فيها معين العوائد. لم تعد استراتيجياتها تتميز عن استراتيجيات منافسيها في واقع الحال، وارتاد المجددون غير التقليديين حياضها عندما ركزت الإدارة العليا جهودها في المجال الداخلي على سير العمل والأنظمة. ولم تسلم من الاضمحلال بهذا الطريقة سوى بضع شركات متوسطة الجودة نجحت في استنباط أنماط عمل جديدة أو استكشفت الأنماط الموجودة من جديد فارتقت عالياً في سماء المستثمرين.

يستحيل عليك أن تحقق التوقعات المتزايدة لحملة الأسهم دون أن

تخلق في الحقيقة ثروة جديدة، ومن أجل هذا عليك أن تأتي بجديد من خلال طرق لم يسلكها المنافسون، أو ليس في مقدورهم أن يسلكوها. لا تستطيع أن تتابع التجديد مما يتوفر على رف الشركات الاستشارية العاجزة المرهقة التي كانت شركتك تتعامل معها. والشركات - من أمثال سيسكو Cisco وذو هوم ديبوت The Home Depot وفايزر Pfizer وتشارلز شواب Charles Schwab وياهو! Yahoo! وكثير غيرها - التي فيها مستثمرون مطمئنون هي شركات مجددة حقيقية خلقت صناعات ومنتجات وخدمات جديدة، وفوق هذا وذاك أنماط عمل جديدة.

الإدارة مقابل البحث عن الكسب، وأقصى درجات التحسين مقابل التجديد، هذه جميعها انقسامات ثنائية جوهرية بين العديد من الشركات العادية متوسطة الجودة، والشركات القليلة غير العادية. المدراء يُلمعون الإنجازات القديمة ويمسحون الغبار عن الأصول والقدرات التي ورثوها عن الباحثين عن الكسب الذين تقاعدوا أو رحلوا عن الدنيا منذ وقت طويل. ولكن المستثمرين في الاقتصاد الجديد لا يريدون مدراء، بل أبطالاً يبحثون عن الكسب. المدراء يركّزون اهتماماتهم على نزع القيود عن ثروات حملة الأسهم أما الباحثون عن الكسب فهم مهووسون في التحدي على خلق ثروة جديدة، ويعلمون أن عليك دوماً أن تثير دهشة المستثمرين بالثروة الجديدة وبخلق إنجازات.

تحطيم جدار تناقص العائدات

أطول سوق مضاربة بالسعر المرتفع في التاريخ قدمت أرباحاً غير عادية لكل من المستثمرين والمدراء التنفيذيين على حدّ سواء. ومع ذلك فهناك دليل ملفت للنظر على أن الكثير من الوسائل التي استخدمتها الشركات في التسعينيات لإعطاء حملة الأسهم عوائد دائمة الارتفاع لن تفلح في ذلك خلال العقد الجديد. وببساطة أقول: إن كثيراً من برامج ومبادرات الشركات التي دفعت بأسعار الأسهم دوماً للارتفاع وصلت اليوم إلى نقطة تناقص

العائدات، وإذا ساورك الشك في ذلك، فاسأل نفسك الأسئلة التالية:

- ما هو مقدار توفير النفقات الذي تستطيع شركتك أن تعتصره من نمط عملها الحالي؟ هل تجتهد أنت وزملاؤك من أجل مكاسب أقل فأقل من فاعلية العمل؟

- ما هو مقدار زيادة الإيرادات الذي يمكن لشركتك أن تعتصره من نمط عملها الحالي؟ هل تزيد شركتك من انتباهها للحصول على الزبائن، وتحقيق مكاسب في حصتها من السوق؟

- ما هي المدة الزائدة التي يمكن لشركتك أن تحافظ فيها على دفع سعر سهمها نحو الأعلى من خلال إعادة شراء الأسهم من ماليكها، وإفراز شركات منبثقة عنها وأشكال الهيكلية المالية الأخرى؟ هل استنفدت إدارة شركتك العليا قدرتها على رفع سعر السهم دون أن تخلق ثروة جديدة في الواقع؟

- ما هو مقدار الزيادة في الإنتاج بغرض تخفيض السعر الذي يمكن أن تجنيه شركتك من عمليات الاندماج أو الاستحواذ؟ وهل بدأت تكاليف الاندماج تغطي على الوفورات المحصلة من إنقاص النفقات الثابتة؟

- ما هو مقدار الاختلاف بين استراتيجية شركتك واستراتيجيات الشركات الأربع أو الخمس المنافسة لها في صناعتك؟ هل تتزايد صعوبة التمايز بينها وبين الشركات المنافسة يوماً بعد يوم؟

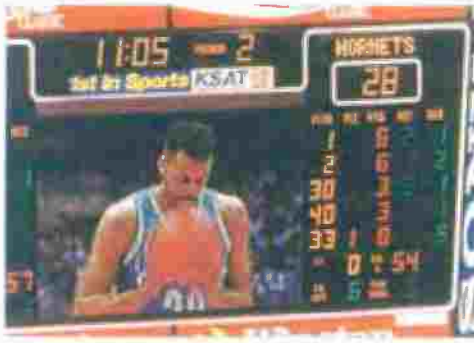
إذا أجبت بعبارة «ليس كثيراً» وبكلمة «نعم» أكثر من مرتين فربما تكون شركتك ونمط عملها قد وصلا إلى نقطة تناقص العائدات. وليس لديك دافع لكي تنفذ برنامج عمل جديد من أجل التجديد إلا إذا كنت ترغب في مواجهة هذه الحقيقة. ولذلك دعنا ننظر إلى الدليل.

تخفيض النفقات الذي تعوزده أسباب البقاء - فصد الدم من الحجر

تعرض المدراء التنفيذيون خلال العقد الماضي إلى ضغط هائل من

أجل استنباط سلم لزيادة الأرباح بصورة مضطربة، مما أدى إلى عدد هائل من المبادرات التي هدفت إلى الحدّ من النفقات الثابتة، والتقليل من أجور اليد العاملة وثمان المواد وتحسين استخدام رأس المال. ومن الأمثلة التي ركّزت على الفاعلية نذكر الاستمرار من خارج الشركة، وبرامج تحسين الأداء وإعادة الهيكلة وبرامج التقاعد المبكر والحدّ من عدد العاملين وإدخال التحسينات على استخدام رأس المال. إن الهجوم ذا العقلية الواحدة على عدم الفاعلية الذي شُن في النصف الثاني من التسعينيات أفرز عدّة سنوات من الأرباح المضاعفة في معظم شركات مؤشر ستاندرد آند بور 500، وفي الحقيقة فإن نمو الأرباح فاق نمو الإيرادات في العديد من الحالات.

يمكن أن تزيد الأرباح بسرعة أكبر من ازدياد الإيرادات خلال سنة أو سنتين أو ربما أكثر. وغالباً ما نرى هذه الظاهرة في حالات قتيمة الشركات



النمو هو لوحة

تعداد الأهداف

وليس اللعبة

كما قام لازاروس Lazarus، ومن هذه الشركات آي بي إم IBM وجنرال موتورز General Motors وسيرز Sears وروباك Roebuck.

تتبع الشركات المترهلة نظام حماية ضد التحطيم، حيث يخفض عدد الوظائف، وتباع الأصول ويتم الحد من التكاليف، فتنحسّ الهوامش بسرعة بينما يبقى نمو الإيرادات بطيئاً. ولكن هناك في نهاية الأمر حدود لمقدار الربح الذي يمكن أن يُعتصر من أي مبلغ من الإيرادات حتى من قبل أفضل الشركات إدارة وأكثرها فاعلية.

لا بدّ أن يساورنا الشكّ بأي شركة تنمو أرباحها بصورة أكبر وأسرع

من إيراداتها، ولا سيما إذا حصل هذا الأمر لمدة تزيد عن السنتين. ولتأخذ بضعة أمثلة: كانت نسبة ازدياد الدخل بين عامي 1990 و1999 إلى ازدياد الإيرادات 196 في شركة يونيسيس Unisys و53 في شركة أدوب سيستمز Adobe Systems و39 في شركة إيستمان كوداك Eastman Kodak و38 في شركة نورثروب - غرومر Northrup-Grumner و26 في شركة ماريوت أترناشنال Marriot International و19 في شركة AMR (الشركة الأم لشركة أميريكان إير لاينز) و10 في شركة زيروكس Xerox. ولتسألوا أنفسكم: ما هي المدة التي تستطيع فيها الشركة أن تضاعف أرباحها عشرة أضعاف أو 38 أو 52 ضعفاً مقارنة بإيراداتها؟ والجواب: ليست طويلة. إذا ازداد نمو الأرباح عن نمو الإيرادات بنسبة تزيد عن 5 إلى 1 في شركتك ولمدة تزيد عن بضع سنين، فهناك أسباب تدعو للاعتقاد بأن فحوى استراتيجيتك قد اندثر على الغالب. وفي هذه الحالة فإن المدير التنفيذي الذكي يقوم بتجميع النقد على شكل أسهم ممنوحة من قبل الشركة ويبحث عن مخرج.

في الوقت الذي توجد فيه في اليابان وأوروبا سبيل يجري سلوكها لتخفيض التكاليف، فإن هناك الكثير من الشركات الأمريكية والبريطانية التي وصلت إلى نقطة نقصان العائدات في برامج فاعليتها. كان معدل هامش التشغيل سنة 1999 في شركات الخدمات غير المالية 15,7٪ في مؤشر ستاندرد أند بور 500، وكانت هذه النسبة هي ذاتها في نفس الشركات قبل خمس سنوات، وفي الواقع فإن معدل هامش التشغيل بين عامي 1994 و1999 لم يتغير في هذه الشركات أبداً أكثر من 1,3٪ نقطة. ومهما كانت تأثيرات إلغاء الوظائف والتقاعد المبكر وبرامج الفاعلية الأخرى على تخفيض التكاليف، فإن هذه المبادرات لم تفعل الكثير في الفترة الأخيرة من أجل زيادة الهوامش، إذ أن القسم الأعظم من وفورات التكاليف ذهب إلى المستهلكين مباشرة، ومن غير المحتمل أن يتمكن أي تخفيض آخر للتكاليف، عندما يكون ضرورياً من تفعيل تزايد الأرباح.

ولا يعني هذا أن تتخلى الشركات عن حرصها على الحد من تكاليفها،

لكنه يدل على أن الفائدة المرجوة من أنماط العمل التقليدية باتت قليلة. ولا تحتاج هذه الشركات إلى المزيد من الحد من تراكم التكاليف بل إلى تجديد راديكالي ومفاهيم عمل جديدة، ولن يتمكن حتى أكثر برامج الحد من تضخم الشركة وتحويلها من مصارع سومو إلى لاعب جمباز رشيق.

نمو الإيرادات الذي تعوزد أسباب البقاء - تحريك عجالاتكم

إن تخفيض عدد الوظائف أمر شاق على النفس، والكثيرون من المدمنين على الفاعلية تواقون اليوم إلى النمو، الذي هو بحد ذاته هدف قيم، ولكن هناك دائماً ميل إلى أن يخطئ المرء فيركّز على لوحة تعداد الأهداف في اللعبة وينسى اللعبة ذاتها، فالنمو هو اللوحة وليس اللعبة. إن النمو الذي يحقق الربح هو وليد التجديد. الاحتمال الأكبر هو أن التركيز على النمو - بدلاً من التركيز على التحدي المتمثل في تجديد مفهوم العمل - يحطم الثروة أكثر مما يبنها. والسبب في ذلك بسيط، لأن محاولة استعصار المزيد من نمو الإيرادات من نمط عمل على مشارف الزوال - بعد نقطة ما - لن تكون أكثر سهولة من بذل المزيد للحد من التكاليف. وفي غياب التجديد الراديكالي فإن الولاء الأعمى للنمو يجرّ الشركة إلى معارك انعدام قيمة السهم في السوق حتى الصفر عند المنافسة، أو يغريها بدفع مبالغ باهظة من أجل الاستحواذ على الزبائن. وغالباً ما يؤدي وسواس النمو إلى إيرادات أكبر، ولكنه لا يقدم للشركة الكثير من الأرباح. ويبدو أن هذا هو النموذج المتبع لدى معظم شركات الشبكة العالمية الناشئة، ولا يمكن أن تكتب له أسباب البقاء. ولنرجع إلى النسبة السابقة وننظر إلى نسبة نمو الإيرادات على الأرباح الإضافية، فإن زادت عن 5 إلى 1 واستمر ذلك لبضعة أرباع سنوية، فإن ذلك دلالة على أن الاستراتيجية في اضمحلال مستمر، أما عند ازديادها فلا بدّ من إيجاد استراتيجية قوية.

إن نسبة نمو الإيرادات على الأرباح بين عامي 1994 و1995 بلغت 90 في شركة البيرتسونز و12 في ديوك إينيرجي و11 في هاسبرو و10 في كوبر تاير أند ربر و8 في Cooper Tire & Rubber و

في ديزني Disney وكانت في الحقيقة سلبية لدى العديد من الشركات. وفي الوقت الذي ازدادت فيه إيرادات شركة كومباك كومبيوتر Compaq Computer أكثر من 250٪ في غضون خمس سنوات، فإن أرباحها تددت بنسبة 34٪. ورغم ارتفاع الخط الأعلى لشركة كوكا كولا بنسبة 140٪ إلا أن خطها الأدنى شهد تقلصاً مقداره 15٪. ومن الواضح أن النمو في حد ذاته ليس بديلاً عن التجديد الراديكالي.

تتحرك عجلات الشركات التي تستطيع أن تزيد من إيراداتها عن طريق «التخلي عن قيمها المادية» بهامش ربح قريب من الصفر، وتدخل سيارتها السباق، ولكن دون إحراز أي تقدم يُذكر. ولا بد من أن يمر وقت تندر فيه الأرباح حين «تبنى» الشركة استراتيجيتها وتطفئ تكاليف إقلاعها. ولن تتمكنوا من تحقيق ربح كثير في السنوات الأولى من إقامة نظام إذاعي رقمي أو شبكة مرئية لاسلكية أو موقع حي كبير للبيع بالمفرق. غير أن نسبة نمو الأرباح المتناقصة على نمو الإيرادات في نمط عمل قائم هي مؤشر أكيد على تفسخ الاستراتيجية وزوالها الحتمي، وذلك رغم أن رائحة التعفن لم تنتشر منها بعد.

ومن الناحية الأخرى فقد حظيت شركات كثيرة بنسبة متوازنة لنمو الإيرادات على نمو الأرباح بصورة معقولة، فبين عامي 1994 و1999 كانت النسبة لدى كوالكوم QUALCOMM 1349٪ إلى 1222٪، أو 1,1. وكانت 476٪ إلى 429٪ لدى شركة سوليكترون Solectron، أو 1,1 أيضاً. وكانت النسبة 1,2 لدى شركة ميرك Merck وكانت 0,9 لدى متاجر وول - مارت Wal-Mart. وفي الوقت الذي لا تكون فيه النسبة المتوازنة دليلاً على الاستراتيجية السليمة فإن النسبة غير المتوازنة بشكل خطير تدل على استراتيجية عاجزة هرمة.

النمو الذي تعوزده أسباب البقاء لعائدات حملة الأسهم - حدود الهيكلية المالية

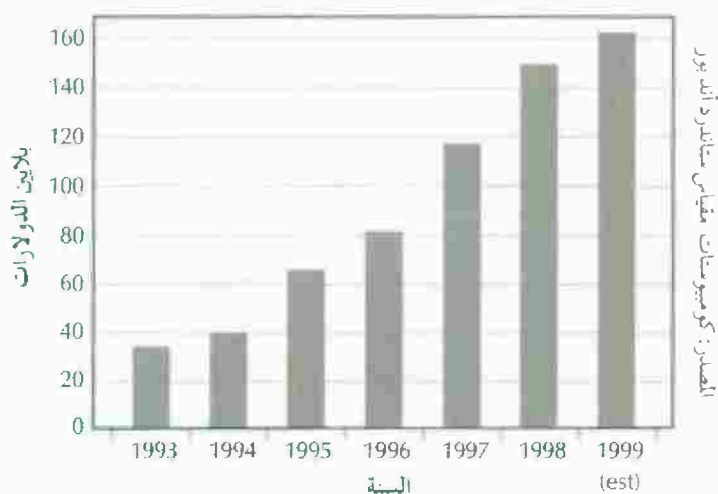
من مدارج الموضة هذه الأيام أن نسمع عن «فتح مغاليق» ثروة حملة

الأسهم. والاستعارة تفصح عن مكنونها. الافتراض هو أن تكون الثروة موجودة هناك ومخلوقة ويمكن أن تغلت من عقالها من خلال جهد هندسي مالي خلاق ضئيل.

يجب عليك أن تتخلى عن الأعمال السيئة حتى تفتح مغاليق ثروة حملة الأسهم، كما فعل جاك ويلش Jack Welch عندما تسلم شركة جنرال إلكتريك GE. إنك تفرز الشركات التي تزيد نسبة الأرباح على المكاسب فيها عن مثيلتها لدى شركتها الأم، وذلك كشركات منبثة. انظر إلى الشهوة الحديثة إلى فرز الشركات عن أمهاتها وفك الاندماج في شركات ثري إم (إيميشن) 3M (Imation)، هيوليت باكارد (أجيلنت تكنولوجيز) Hewlett-Packard (Agilent Technologies)، إيه تي أند تي (لوسينت تكنولوجيز) AT & T (Lucent Technologies and AT & T Wireless) وشركات أخرى من شركات الاقتصاد القديم. إنك تحاول أن ترمي بأصول رأس المال غير المرنة والمكلفة على شخص آخر عن طريق الاستمرار من مصادر خارجية، وبالطبع هناك حد لعدد الأعمال السيئة التي تستطيع شركة أن تسحب استثماراتها منها، وكذلك مقدار أصولها التي تستطيع أن ترمي بها خارج حدودها. ولا عجب أن يلجأ المدراء التنفيذيون - بعد جولتين من إعادة تركيب الشركة - إلى إعادة شراء الأسهم من حملتها كطريقة أسهل لرفع سعر السهم بصورة مفاجئة.

تعتبر عمليات إعادة شراء الأسهم من حملتها من أسهل الطرق وأبسطها لفتح مغاليق ثروتهم. هل نضبت أفكارك؟ ألا توجد فرص استثمار مغرية؟ لا توجد مشكلة! خذ المال الذي تولد هذا اليوم عن نمط العمل ثم عد به على حملة الأسهم. لن نكون مندهشين من رؤية مستوى قياسي من عمليات إعادة شراء الأسهم العادية خلال السنوات القليلة الماضية (انظر الخط البياني بعنوان «عمليات إعادة شراء أسهم شركات مؤشر ستاندرد أند بور 500»). وفي نهاية الأمر لا يوجد شيء على الأرض أضيق أفقاً من مدير تنفيذي بلغ الستين من عمره يسلك أول طريق نحو المصرف وبين يديه الكثير من

عمليات إعادة شراء أسهم شركات مؤشر ستاندرد أند بور 500



المصدر: كومستون مقياس ستاندرد أند بور

الأسهم الممنوحة له من قبل الشركة. وليس هناك طريقة لرفع أسعار الأسهم أسرع من إعادة شراء أسهم شركتك ذاتها. ولا عجب إذن أن عمليات إعادة شراء الأسهم هذه قد زادت جنبا إلى جنب مع عدد الأسهم الممنوحة من قبل الشركة والتي يحتفظ بها كبار الموظفين في كبريات الشركات الأمريكية.

إذا كان تقليص عدد العاملين هو العلاج السريع لتضخم الشركة، فإن عمليات إعادة شراء الأسهم من حملتها أصبحت العلاج الفوري لأعراض النمو المتباطئ. فخلال خمس سنوات وحتى سنة 1999 قامت عدة شركات متنوعة بإعادة شراء أسهم بما يزيد عن 25٪ من قيمة أسهمها التقديرية في السوق، ومن هذه الشركات دي بونت DuPont وآي بي إم IBM وبي دجي أند إي PG & E وميتاغ Maytag ودّ ليميتد The Limited ويو إس إيروز SNA Airways وتايمز ميرور Times Mirror وتاندي Tandy وبيير Bear وستيرنز Stearns (انظر جدول «أبطال إعادة شراء الأسهم من حملتها»). إن عمليات إعادة شراء الأسهم من حملتها هي طريقة لمكافأة حملة الأسهم على الرغم من الحاجة إلى نواح محدّدة من النمو. وفي الواقع فإن معدل نسبة زيادة إجمالي الإيراد السنوي للخمسين الأوائل من أبطال إعادة شراء الأسهم كان

يشكل بين عامي 1994 و1999 رقماً تافهاً مقداره 4٪، وكانت هذه النسبة 13٪ على مؤشر ستاندرد أند بور 500، أما بالنسبة للشركات الخمسين الأسرع نمواً فكانت 50٪. وكأني بالمدراء التنفيذيين الذين يؤيدون إعادة شراء الأسهم من حملتها يقولون «هنا لا نعرف ماذا نفعل بالحصيلة النقدية، فنأخذ هذا المال ونبحث عن فرصة استثمارية أفضل». هذا بالضبط ما يجب أن يفعله المدير التنفيذي الذي لا يملك أفكاراً استراتيجية جديدة! ولكن هذا العمل لم يعد محتملاً أكثر من بيع الأصول.

أبطال إعادة شراء الأسهم من حملتها

إجمالي التراكمات السنوية لعمليات إعادة شراء الأسهم من حملتها مقدرة كنسبة مئوية من قيمة الأسهم التقديرية في السوق

31	دور كيميكالز	66	الخطوط الجوية الأمريكية
31	ر. ر. دونوللي وأولاده	60	تايمز ميرور
30	جنرال موتورز	57	دبليو. آر. جريس وأولاده
30	يونيون كاربايد	53	تاندني
30	أوتوديسك	44	ريبوك أنترناشيونال
26	دي بونت	43	نايت - ريدير
26	إيه إم آر	40	رايدر سيستم
25	فيلبس دودج	39	بي دجي أند أي
25	سونوكو	39	أي تي تي إندستريز
24	نوردستورم	36	ليز كليبورن
23	دي لوكس	34	كوبر أندستريز
22	هيرشي فودس	34	أدوب سيستمز
22	ديلتا إير لاينز	33	هيركوليس
22	تيكستون	32	ميتاغ
21	أولستيت	31	أي بي إم

المصدر: مؤشر ستاندرد أند بور - جدول كومبوستات - حسابات شركة إستراتيجوس

هناك العشرات والمئات من الشركات التي أعطت عوائد جيدة لحملة

الأسهم على مدار السنوات القليلة الماضية، إلا أن أسهمها لم تحقق في ذات الوقت نمواً في قيمتها التقديرية في السوق أبداً، أو أنها حققت نمواً ضئيلاً (وقد ذكرنا القليل منها في جدول «نمو عائدات حملة الأسهم مقابل نمو قيمة الأسهم التقديرية في السوق» ولم تخلق هذه الشركات الكثير من الثروات الجديدة.

جدول نمو عائدات حملة الأسهم
مقابل نمو قيمة الأسهم التقديرية في السوق

اسم الشركة	عائدات حملة الأسهم 1994 - 1995 «معدلة على السنة»	إجمالي نمو قيمة الأسهم التقديرية 1994 - 1995 «معدلة على السنة»	الفرق
دبليو آر غريس وشركاه	18,3	(31,2)	49,5
دن وبرايس	12,9	(15,4)	28,3
تايمز ميرور	27,2	(2,3)	24,9
فورشين برانديس	9,2	(7,4)	16,6
فيليب موريس	8,5	(6,4)	14,9

المصدر: مؤشر ستاندر د أند بور - جدول كومبوستات - حسابات شركة استراتيجوس

عندما يكون نمو عائدات حملة الأسهم أكبر من نمو قيمة الأسهم التقديرية في السوق لشركة ما بشكل مميز (أي عندما يرتفع سعر السهم بسرعة أكبر من قيمة أسهم الشركة التقديرية في السوق) فمن المؤكد أن هناك من يقوم ببعض الشعوذة المالية في مكان ما. وليس في هذا مشكلة، ولكن إياك أن تخطيء فتعتبر أن الهيكلية المالية تحل محل التجديد الراديكالي. الشركة التي تعتمد بشكل كبير على المبيعات، أو إفراز الشركات منها، أو إعادة شراء أسهمها من حملة هذه الأسهم لكي ترفع من سعر أسهمها تعترف دون قصد بأن استراتيجيتها قد سبقت نحو حتفها.

إن أساليب حل الشركات المندمجة، وفرز شركات منبثقة عن الشركة الأم، وإعادة شراء الأسهم من حملتها، وغيرها من أساليب فتح مغاليق

أنحاء العالم

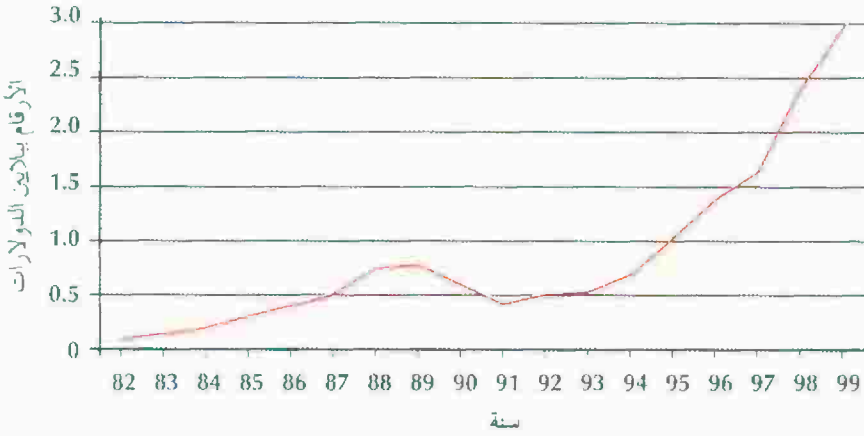
ثروتهم لها حدودها الذاتية، ولن - تترك في نقطة ما - ثروة أخرى حتى يتم «فتح مغاليقها». ويشكل فتح مغاليق ثروة حملة الأسهم تحدياً أقل من تكوين ثروة جديدة. المدراء يفتحون مغاليق الثروة والباحثون عن الكسب يخلقون الثروة.

الاندماج الذي تعوزد أسباب البقاء - عندما يكون الأمر الأكبر غير كاف

الاندماج الكبير هو خيار آخر مفتوح أيضاً أمام المدراء التنفيذيين الذين استنفذوا الإمكانيات الداخلية للحد من التكاليف، وعميت أبصارهم

عن فرص النمو العضوي. تندمج الشركات ويُستحوذ عليها بشكل قياسي انتظاراً لفرجة في قانون تناقص العائدات. لقد بلغت قيمة الاندماجات والاستحواذات التي أُعلن عنها في مختلف أنحاء العالم سنة 1998 حوالي 2,5 تريليون دولار (انظر الخط البياني بعنوان «قيمة الاندماجات والاستحواذات المعلن عنها في أنحاء العالم»)، وبلغ مجموع ارتفاع قيمة الأسهم في الولايات المتحدة وحدها أكثر من 1,7 تريليون دولار، مما يشكّل حوالي 14٪ من قيمة الشركات التي تطرح أسهمها للتداول في أمريكا. وقد أُعلن سنة 1999 عن اندماجات بقيمة ثلاثة بلايين دولار، كما أن 19 من أصل 20 حالة اندماج، هي الأكبر في التاريخ من حيث الحجم، قد سُجّلت في غضون الأشهر الثماني عشرة التي سبقت نهاية القرن. وسرعان ما التهب حُمى الاندماج لأن كل شركة بحكم الواقع «داخلية في اللعبة»، مما أنعش الآمال في رفع سعر الأسهم إلى حد أعلى بشكل مضطرد. ولكن مما يؤسف له أن الاندماج الصناعي محدود بطبيعته، ففي نهاية الأمر - وإذا استمر الولع الجنوني بالاندماج على وتيرته الحالية - فإن السنوات السبع أو الثماني المقبلة لن تترك للاقتصاد الأمريكي سوى شركة عملاقة واحدة!

قيمة الإنذماجات والإستحواذات المعلن عنها في أنحاء العالم



المصدر: شركة سيكيوريتيز داتا كوربوريشن، الأرقام بـبلايين الدولارات

الأسهم التي تمنحها الشركة - رهان الإدارة العليا الذي لا يخسر

يحصل نصف الموظفين التنفيذيين في كبريات الشركات الأمريكية على قسم كبير من تعويضاتهم من الأسهم التي منحهم إياها الشركة. وفي الحقيقة فإن نسبة مئوية من مجموعة أسهم بقيمة مئة مليون دولار هي أمر غير عادي. ولقد حصل عدد من الموظفين التنفيذيين على مبلغ يقارب نصف بليون دولار في سنة واحدة من خلال ممارسة الخيارات المتراكمة المناطة بهم، والمتعلقة بتراكم الأسهم الممنوحة لهم من قبل الشركة، وهذه ليست سرقة فعلية، فالمدراء التنفيذيون الشباب يخلقون ثروات جديدة، والإداريون الذين يحتلون مناصبهم بشكل دائم يحكم خدمتهم الطويلة يديرون شركات موروثة. لقد كان على المدراء الذين يملكون هذه الأسهم أن يعملوا بجد أكثر - من الناحية النظرية - من أجل خلق ثروة جديدة، إلا أن الواقع مختلف إلى حد ما.

وبما أن معظم أصول الإدارة العليا رهينة على شكل أسهم منحتهما إياها الشركة، فإن من الصعب على هذه الإدارة أن تنوع من مقتنيات أسهمها، ومن هنا قلن يكون من السهل على هذه الإدارة أن تقوم بدرء خطر الاحتفاظ بقسم كبير من الأسهم العادية للشركة. ولهذا فليس من المدهش أن يكون المدراء التقديريون الذين اغتنوا بفعل الأسهم الممنوحة لهم من قبل الشركة أكثر محافظة وأقصر نظراً من المستثمر العادي الذي يمتلك الحرية في توزيع استثماراته بين عدة شركات مختلفة. ومع هذا المبلغ الكبير من صافي الثروة الذي يرتبط بمجموعة واحدة من الأسهم، وبالإحالة على التقاعد بعد بضع سنوات، فإن المرء يتوقع من هؤلاء الموظفين الكبار أن يفضلوا الاستراتيجيات التي تنطوي على خطر بسيط من أجل رفع سعر الأسهم كثيراً، إذ أن إعادة شراء الأسهم أسهل على المرء من المراهنة على مفاهيم عمل جديدة.

كثير من الخطط الخاصة بأسهم الشركة التي منحها الشركة لموظفيها التنفيذيين لا ترتبط بأداء الشركة المبين في مؤشر ستاندرد أند بور 500 أو في أي مؤشر آخر. إن نوع الأداء لم يذكر - كما تقول نشرة وول ستريت - إلا في ست وثلاثين منحة من أصل مئتين وتسعين تم تقديمها سنة 1998 بفعل هذه الأسهم الممنوحة من قبل الشركة^(أ). وهكذا فإن موظفاً تنفيذياً يمكن أن يقلل من متوسط أدائه، ومع ذلك يقبض المال طالما ظلت أسعار الأسهم التي منحت إياها الشركة في صعود. والأسوأ من ذلك هو أن تسعير الأسهم التي منحت إياها الشركة يُعاد إذا تدنى سعر الأسهم إلى ما دون سعر السهم عند الافتتاح، وهذا خيار غير مفتوح أمام المستثمرين من خارج الشركة الذين يجدون أنفسهم غارقين بفضل إخلال الإدارة بأمانة العمل. حتى أن نشرة وول ستريت، وهي المعروفة بأنها تبخل على المدراء التنفيذيين الأثرياء بما يستحقونه، اضطرت إلى القول: إن «المدراء التنفيذيين في هذه الأيام متأكدون من أنهم سيصبحون أغنياء، مهما فعلت الشركة»^(ب).

يقوم عدد من لجان التعويضات بوضع عقبات معينة لا بدّ من بلوغها قبل أن تُطرح الأسهم الممنوحة من قبل الشركة على الخيارات، إذ أن شركة ليفل ثري كومونيكيشنز Level 3 Communications تمنح الطبقة الأعلى من موظفيها التنفيذيين أسهماً لا يمكن ممارسة أيّ خيارات بشأنها إلا إذا تجاوزت أسعارها أداء الشركة المبين في مؤشر ستاندرد أند بور 500، وتطلب شركة جنرال ميلز General Mills إلى الموظفين التنفيذيين الإبقاء على معظم الأسهم التي يشترونها عندما يمارسون خياراتهم^(ج).

قانون النتائج غير المقصودة هو دائماً قيد التطبيق. فبدلاً من أن يركز المدراء التنفيذيون على تنمية قيمة شركاتهم التقديرية على المدى الطويل، نراهم - بسبب الأسهم الممنوحة لهم من قبل الشركة - قد أغرقوا الشركة في خطط قصيرة الأمد وحيدة الإجراء رافعة للأسعار مثل إعادة شراء الأسهم وفرز الشركات المنبثقة عن الشركة الأم والاندماجات الكبيرة. وكثيرة هي الحالات التي لا يقوم فيها الموظفون التنفيذيون بإدارة المصالح طويلة الأمد لحملة أسهم شركاتهم على الوجه الأمثل، بل يديرون مصالحهم الخاصة قصيرة الأمد على الشكل الأفضل.

(أ) جون س. لوبلين: إزال العاص - نشرة وول ستريت، 8 نيسان 1999.

(ب) مثل (أ).

(ج) تامار هوسمان: «التنبؤ بالدفع»، نشرة وول ستريت، 8 نيسان 1999.

كان من الصعب خلال السنوات القليلة الماضية أن تقرأ مجلة مالية دون أن تشعر بأنها حملتك إلى حديقة الحقة الجوراسية، حيث ترى تزاوج الديناصورات في كل مكان من حولك: إيكسون وموبايل Exxon & Mobile، بريتيش بيتروليوم وآماكو BP & Amoco، ترافيلرز غروب وسيتيكورب Travelrs Group & Citicorp، نورويس وويلز فارجو Norwest & Wells، فارجو Fargo، إيه تي أند تي وتي سي آي AT & T & TCI، يملر - بينز وكرائزlr

Bell Atlantic & Chrysler، بيل أتلانتيك ودجي تي إي، GTE، إس بي سي وأميريتيك SBC & Ameritech، فارماسيا وأبجون Pharmacia & Upjohn. مئات أخرى من الشركات المتزاوجة تبرز في كل مكان، منها ما يتألق نجمها بفعل اعتبارات استراتيجية حقيقية، كدخول السُّوق العالمية أو التقارب الصناعي، وكثير منها ليس إلا آخر سهم للحدّ من التكاليف يطلقه المدراء التنفيذيون الذين يأملون - وهم أصحاب مركز متميز في السُّوق يتهاوى - أن يتمكّنوا بضربة رجل واحد من اقتطاع بليون دولار آخر أو نحوها من النفقات الثابتة.

ومع ذلك فإن حملة الأسهم يخسرون بفعل هذه الاندماجات أكثر مما يربحون، إذ تبيّن من خلال دراسة أجريت سنة 1999 أن أكثر من نصف قيمة السهم لدى حامله قد زالت في الحقيقة من أكبر سبعمئة من صفقات الاندماج التي تمّت بين عامي 1996 و1998⁽¹⁾. والشركات المندمجة تسلك نفس السبيل. يشهد سعر السهم قفزة بسبب توقعات الفعالية المستقبلية، وتُمنح الإدارة العليا في الشركة التي تمّ الاستحواذ عليها نسبة مئوية بمثابة مكافأة كما لو أن هذه الإدارة تحوّل كل شيء تلمسه إلى ذهب، ولكن جميع الأرباح المتوقعة تقريباً تذهب مع الريح في غضون الأشهر التي تلي الصفقة بسبب التخطيط الذي يتلو عملية الاندماج ونفقات التلاحم التي تزايد يوماً بعد يوم.

تري دراسة حديثة أُجريت لصناعة المواد الصيدلانية، أن الأثر الأكبر لعملية الاندماج هو فقدان الشركات المشاركة في الاندماج لحصتها في السُّوق، كما أن الدراسة لم تجد دليلاً مهماً على أن الشركات الأكبر حجماً ما زالت تُمدّد باعها في مجال المكتشفات الدوائية الجديدة⁽²⁾. لقد ظهرت

(1) نيكول دوجن وستيفن ليبين: «عندما ثبت أن الصفقة الجيدة سيئة»، مجلة وول ستريت، 8 كانون الأول/ديسمبر 1999.

(2) «هل أنتم مدمون على الاندماجات؟» بيزنيس ويك، 6 كانون الأول/ديسمبر 1999، 85.

معالم مقبلة بفعل بعض صفقات الاندماج الكبيرة، فشطب قسم كبير من ديون الشركة التي تمّ شراؤها، أو الاستحواذ عليها، ثم بيعت بعد ذلك. ومن هذه الصفقات شراء إن سي آر NCR من قبل إيه تي أند تي AT & T واستحواذ نوفيل Novell على ويرد بيرفيكت WordPerfect وشراء تيليريت Telerate من قبل داو جونز وشركاه، واستحواذ كويكر اوتس Quaker Oats على سنابل بيفيريج Snapple Beverage، ذلك أن وضع شخصين ذهببت الخمرة بعقليهما جنباً إلى جنب لا يشكّل بديلاً عن شخص سوي.

إذا كان ثمة منطق ثانوي لموجة الاندماجات التي تجتاح المعمورة، فهو الحساب البسيط للشركات التي تحتكر الشوق. فإذا تمّ تخفيض شدة المنافسة في صناعة ما عن طريق تقليل عدد المنافسين المستقلين، أصبح من المحتمل أن تزداد الأرباح. ومن الصعب ألا يتم الوصول إلى استنتاج أن هذا المنطق هو الذي أفضى إلى عدد من صفقات الاتصالات، مثل الصفقة التي جرت بين إس بي سي SBC وأميريتيك Ameritech. إن النخبة الصناعية



الحجم الكبير
ليس حرراً
ضد غوائل
المنافسين الجدد الثورين

تحب الشركات التي تحتكر السوق، والمطلوب هو منافسة تكفي لتجنب المراقبة الحكومية المباشرة، ولا تكفي لتهديد المنصب الذي يتقاضى صاحبه أجراً دون أن يتحمل مسؤولية.

غالباً ما يُنقل عن المدراء التنفيذيين قولهم في الدفاع عن خططهم الاندماجية: «يجب أن تحتلوا المقام الأول في سوقكم حتى تتمكنوا من كسب أي مبلغ من المال» أو قولهم: «البقاء للأكبر»، وهذا التعليل المنطقي يحمل في طياته الكثير من الخداع. هناك بالتأكيد آثار متبادلة، وإنتاج عالٍ يقصد تخفيض السعر من أجل معاقبة المنافسين الأصغر، ولكن حجم الشركة لا يكسبها المناعة ضد مخالفة قواعد التجديد. وإليك هذه الحالة العملية كمثال على ذلك: على الرغم من بداياتها المتأخرة وحجمها الصغير، فإن الشركات الجديدة على ساحة الاتصالات مثل كويست Quest وويليام كوميونيكيشنز Williams Communications وليفل ثري Level 3 قامت ببناء شبكات ألياف بصرية بسعة تعادل الشبكات التي تمتلكها كل من إيه تي أند تي AT & T وسبرينت Sprint وإم سي أي MCI وورلد كوم WorldCom وذلك لقاء مقدار صغير من الاستثمارات. من المقرر أن تتضاعف استطاعة حزمة الموجة في الولايات المتحدة حتى مثني مرة في غضون السنوات الخمس الأولى من الألفية الجديدة. إن أصول إيه تي أند تي AT & T وإيراداتها لا ترتقي إلى أصول وإيرادات الشركات حديثة العهد بالعملة والتي تملأ الدنيا صخباً، ولكن من غير الواضح أن كان حجم شركة إيه تي أند تي ومجالها يجعلان منها منافساً شرساً. إن الوضع الذي تتمتع به لأنك المصروف الأكبر حجماً لا يساعدك على أن تدافع عن نفسك ضد شركات مثل تشارلز شواب Charles Schwab أو إي تريد E*TRADE، وكونك أكبر محل لبيع كتب مادية لا يحميك من أكبر محل لبيع كتب روحية في العالم. ليس هنالك ضمان في أن تصبح وول - مارت Wal-Mart، أكبر مُتاجر بيع المفرق في أمريكا، المُتاجر الأكبر على الشبكة العالمية الحية. لكل فعل رد فعل مساوٍ له بالقوة ومعاكس بالاتجاه، وكلما عمل أصحاب المراكز المتميزة

على زيادة تركيز القوة الصناعية في أيديهم، عملت الشركات الجديدة المقبلة على إيجاد طرق للتخفيف من حدة هذه القوة. في الوقت الذي تندمج فيه الشركات الدينامورية تتسابق الشركات الناشئة نحو المستقبل. الحجم الكبير ليس حُرماً ضد غوائل المنافسين الجدد الثوريين. ومن الصعب أن تتزاح وتتركض في وقت واحد. وربما كان تفكير موظف تنفيذي مهووس بقضايا الاندماجات هو: «إذا كنا ديناصوراً كبيراً في الواقع والحقيقة فربما نستطيع أن نعيش بعد العصر الجليدي». ليس ثمة فرصة، فلو نظرت فيما حولك لما رأيت ديناصورات.

وفي الواقع، وبالنظر في الشركات الألف الأكبر بين الشركات التي تطرح أسهمها للتداول في أمريكا، فإن نسبة الربط بين حجم الشركة (مُقاساً بمتوسط أرباحها خلال السنوات الثلاث الماضية) وربحياتها (مُقاسة بمعدل الهوامش العاملة خلال نفس الفترة)، لم تتجاوز الأربعة بالألف (0,004) سواء قيست هذه النسبة على مدى السنوات الثلاث أو الخمس أو العشر، وهي نتيجة لا يُعْتَدُّ بها من الناحية الإحصائية⁽¹⁾. وببساطة أقول: إنه ليس ثمة ما يدعو إلى الظن بأن الشركة الكبيرة تعطي ربحية كبيرة. لا يوجد ربط بين الحجم والخيال الذي ينتج استراتيجيات جديدة لخلق الثروة. صحيح أن الحجم يؤدي إلى مزايا، ولكن أثر هذه المزايا يزول في عصر الثورة أمام المثالب من عدم المرونة والمشاحنات الداخلية والبلادة.

إن «تضايف القوى» هو السند المنطقي الأخير لكثير من الاندماجات العملاقة، وهذه عبارة يجب أن تجعل المستثمرين يتسابقون نحو الباب. إليكم مقولة المدير التنفيذي لشركة إيه تي أند تي AT & T سنة 1991 عندما استحوزت شركته على شركة إن سي آر NCR: «إنني على ثقة تامة بأن شركتي: إيه تي أند تي وإن سي آر سوف تحققان معاً مستوى من النمو والنجاح لا يمكن لأي منهما أن تصل إليه وحدها، والمستوى الذي نريد هو

(1) حسابات استراتيجوس.

مستقبل تتحقق فيه الوعود». وفي سنة 1995 قال مدير شركة إيه تي أند تي التنفيذي لحملة الأسهم عندما أبلغهم عن انبثاق الشركة: «إن التعقيد الموجود في محاولة إدارة مختلف هذه الأعمال بدأ يطغى على ميزات الاندماج. لقد تغير العالم وتغيرت الأسواق». كفى هراء يا شارلوك. هذا هو عصر الثورة بالنسبة إليك - يا له من تغيير! حسنٌ إذن، يجب عليكم أن تنبهوا إلى تحميل الميزانية أصولاً ثابتة بقيمة بلايين الدولارات على أساس شيء سماوي مثل «تضافر القوى».

لم يعد المدراء التنفيذيون يتحدثون بالطبع عن تضافر القوى، فقد وجدوا كلمة جديدة، هي «التقارب»، لتبرير الامتداد الامبراطوري، ولعلها هي الكلمة التي كانت وراء نوبة فرح التسوق التي غمرت شركة إيه تي أند تي بشأن شركات تلفازية سلكية. وربما يذهب المستثمرون هذه المرة إلى المصرف، ولكن هذا ليس السبيل إلى الرهان.

نعم، سوف تتم صفقات اندماج عملاقة في السنوات المقبلة، وبخاصة في أوروبا، حيث لا يزال هناك أبطال قوميون تحت المستوى. نعم يمكن لبرنامج يتم وضعه بصورة جيدة للتخلص من مصادر الخسارة والاستحواذ أن يلعب دوراً حاسماً في إعادة تفعيل جوهر استراتيجية الشركة. وهذه كانت حالة شركة كيبل أند وايرليس بليس Cable & Wireless plc البريطانية التي كانت في يوم من الأيام شركة لا شأن لها لتعاطى تشغيل الاتصالات، وباعت بأبخس الأثمان بعضاً من شبكاتها الصوتية التي فازت ذات مرة بالجوائز، واشترت طريقها نحو شبكة بارعة تركز على البيانات، فارتقت إلى مصاف الشركات التي تألق نجمها في سماء خلق الثروة وحدها دون استحواذ أو اندماج، ودون النظر إلى الطريقة التي أنجزت فيها هذا الارتقاء. ومن الممتع أن نرى في نهاية الألفية كيف أصبحت نوكيا الشركة ذات القيمة الأعلى في أوروبا، وتفوقت بذلك على شركة بريتيش بيتروليوم أمكو ليس BP Amco p.l.c. وفي الوقت الذي قامت فيه شركة نوكيا بشيء من الاستحواذ الهادف، وخاضت غمار العشرات من المشاركات الاستراتيجية،

فإنها قد ترفعت اليوم عن أي صفقات عملاقة، ومن الناحية الأخرى فإنها تُصنّف دائماً كواحدة من الشركات الأوروبية الأكثر تجديداً. لا يعلم أحد إلى متى ستحتل نوكيا هذا المكان الأسمى، ولكنني أتحدى أن نجد شركة اندماج عملاقة قد حققت ثروة كبيرة لمساهميها كما حققت نوكيا.

ليس السؤال المهم الذي يطرح على أي مدير تنفيذي لشركة مندمجة سعيدة هو إن كان الاندماج سيؤدي إلى توفير في التكاليف، وإلى مزايا كبيرة، ولا إن كان يستثمر مقولة «التقارب»، ولكن السؤال الحقيقي هو: أين يقع تجديد مفهوم العمل من كل هذا؟ ولماذا لا يمكن أن ينجز هذا التجديد من خلال طرق أكثر مرونة من الاندماج على مقياس واسع؟ في عصر الثورة لا يكون إنجاز الصفقة بديلاً عن التجديد الراديكالي، كما أن الاتساع ليس بديلاً عن تكوين ثروة حقيقية واقعية من خلال تجديد مفهوم العمل. ربما تمكّنت عمليات الاندماج من رفع أسعار الأسهم في أركان المعمورة في التسعينيات، ولكن المراهنة على أنها لن تكون الطريق المؤكدة لإيجاد الثروة في الألفية الجديدة أكثر من غيرها هي مراهنة في برّ الأمان.

تقارب الاستراتيجيّة - الحدّ الأحسن لممارسة العمل

من خلال دراسة حديثة مؤّلتها شركة الاتصالات MCI، وقامت بها غالوب Gallup سألت أكثر من خمسمئة مدير تنفيذي عمّا إذا كانوا يرون أن التشابه أم الاختلاف هو الذي يتزايد بين استراتيجيات منافسيهم الرئيسيين، فحظي التشابه بالمركز الأول عند الجواب. وهذا يحمل أنباء طيبة. هل تذكرون - بالعودة إلى المقرر المالي الأول 101 الذي يبدأ به طالب الاختصاص بإدارة الأعمال دراسته الجامعية، وفكرة «المنافسة التامة» - متى يتبع كل من في الصناعة نفس الاستراتيجية، وتكون له الموارد ذاتها؟ وكذلك ربما تذكرون النتيجة التي تمّ التوصل إليها من النّص: كل شركة حققت ربحاً يكفيها للبقاء على قيد الحياة، وليس أكثر. إنه العمل المعادل لاقتصاد الكفاف، وهذه هي نتيجة استراتيجيات التقارب.

نمط العمل الجديد الناجح في شركة ما يصبح في غالب الأحيان النمط الذي تتخذه الشركات الأخرى العاجزة عن ابتكار نمط عمل خاص بها

تميل الاستراتيجيات في كل صناعة تقريباً، إلى أن تتجمع حول «نمط مركزي» نحو التزمّت الصناعي. وتتقارب الاستراتيجيات لأن سُبُل النّجاح أضحت تقليداً مستحكماً. أنتم يا مدراء شركات الكمبيوتر التنفيذيين الذين تحاولون أن تقلّدوا شركة Dell في نمط عملها القائل: التصنيع حسب الطلب، إرفعوا أيديكم! وأنتم أيها المتبجّحون في صناعة السيارات الذين أمضيتُم عقدين في محاولة إنتاج صورة طبق الأصل عن نمط تويوتا التصنيعي الهزيل، قدّموا تروسكم! وأنتم يا كبار موظفي المتاجر الذين تستخدمون وول - مارت كحالة عملية حول كيفية إدارة العلوم اللوجستية، هيا اعترفوا بذلك! ليس في التقليد عيب، طالما أنّه يوصلكم إلى تمايز في الاستراتيجية في نواحٍ أخرى من أعمالكم. إن نمط العمل الجديد الناجح في شركة ما يصبح في غالب الأحيان هو النمط الذي تتخذه الشركات الأخرى العاجزة عن ابتكار نمط عمل خاص بها.

إن المساعدة على استراتيجية التقارب والحضّ عليها هو دَيْدُنُ جيش من صغار المستشارين المترايدين الذين يحوّلون «الممارسة الفضلى» من المدراء إلى المتخاذلين. هل تراك تفهم ما وراء همسة واحدة من كبريات الشركات الاستشارية في أذنك: «نحن في الحقيقة نفهم صناعتك فهماً عميقاً»؟ إنّها تقول لك: «سوف نعطيك نفس عدوى التزمّت التي أعطيناها للشركات الأخرى في صناعتك». التحدي في استبقاء أي نوع من الاختلاف التنافسي يتناسب طرّداً مع عدد المشاورين الذين يحركون الحكمة الإدارية في المعمورة. أصبح الاستعجار من مصادر خارجية قوة كبرى ثانية في تقارب الاستراتيجيات. فالمزيد من الاستعجار من خارج الشركة يؤدي إلى مزيد من تضيق هوة المنافسة بين الشركات. هناك سبب دعا شركة ديل كومبيوتر Dell Computer إلى عدم استعجار جوهر عملياتها الخاصّة بتكنولوجيا

المعلوماتية، وألا تكون على وفاق مع نظام التقاعد المبكر لشركة قطاعات الكعك. إن اهتمام نمط شركة ديل كومبيوتر يتركز على إيجاد مزايا فريدة لتكنولوجيا المعلومات، وهذا لا يتماشى مع حلول تؤخذ جاهزة عن الرف. والقوة الأخرى التي ستكون في مجال التقارب هي عمل مقابل عمل، كما هو شائع في كل مجالات الصناعة، ومن النوع الذي تنفذه شركات فورد وجينرال موتورز GM وديملر كرايزلر Daimler Chrysler.

إن الموظفين الكبار الذين يمضون أوقاتهم في حضور نفس المعارض الجرفية، وقراءة المجلات التي تُعالج نفس الصناعة، والاستماع إلى نفس علماء المبادلات التجارية الإلكترونية الكبار، هم الذين يحضون على تسريع خطى تقارب الاستراتيجيات؛ وتتلاقى الاستراتيجيات في النهاية لأن كل شخص يقدم الصناعة بنفس التعريف ويستخدم ذات المعايير في تحديد أقسام الصناعة، ويبيع عبر نفس القنوات ويتبنى نفس سياسات الخدمة، وهكذا. وفي الحقيقة فإن «الصناعة» حسب التعريف النموذجي هي مجمل الشركات التي تعمل وفق نمط العمل ذاته.

لا يمكن التمييز في نهاية المطاف بين استراتيجيات كل من الشركات العاملة في صناعة الخطوط الجوية؛ أميركان American و يونايتد United وديلتا Delta، على الأقل من ناحية الزبون، فلو أخذنا الموظفين المئة الكبار في كل من هذه اشركات، ونلقناهم في عتمة الليل بشكل عشوائي إلى الشركات المنافسة، فهل يرى الزبون أي تغييرات جوهرية في تجربة الطيران مع هذه الشركة؟ على الرغم من الاقتصاد المفعم بالحركة، فإن عائدات المبيعات في صناعة نقل الركاب جواً في أمريكا قلّت بنسبة 5٪ سنة 1999.. والأمور الآخر هو أننا سنرى عودة إلى استعارة المصالح بين الشركات، لأن المنافسين غير المختلفين سيحاولون سرقة زبائن بعضهم بعضاً، وسوف يسعد الركاب غير المبالين برؤية المتنافسين وهم يأكلون لحم بعضهم بعضاً، ولكن سعادة المستثمرين بذلك ستكون أقل.

لننظر في المحلات التي تباع كل شيء. لقد انخفض أداء مجتمعات ميه ديبارتمينت ستورز May Department Stores وجيه سي بيني J. C. Penny

وسيرز Sears وديلاردز Dillard's عن مؤشر ستاندرد أند بور 500 في السنوات الأخيرة. ولا عجب في ذلك لأن الترتيب العام للمحل وانتقاء السلع وسياسات الخدمة جميعها متماثلة بشكل يسأم مع الزبون، وعندما يكون لكل محل استراتيجية مختلفة عن الآخر فإن أداءه يكون متميّزاً، كما هو الحال في متاجر وول - مارت Wal-Mart وغاب Gap وبيست باي Best Buy وتارجيت ستورز العائد لديتون هدرس Dayton Hudson's Target Stores، فكل منها يختلف عن محل البيع التقليدي.

صناعة بطاقات الاعتماد هي قطاع آخر تتقارب استراتيجياته بشكل هائل، وإليك بعض المؤشرات:

- ارتفعت الطلبات المرسلة بالبريد إلى البيوتات الأمريكية من 2,4 بليون سنة 1994 إلى 3,4 بليون سنة 1998، في حين انخفضت الاستجابات من 1,6٪ إلى 1,2٪.

- أصبحت أداة الترويج الرئيسة ونقطة التفريق تكمن في الأسعار المقدّمة على شكل رسوم سنوية ونسب فوائد.

- انخفضت الإيرادات على الأصول من 4,1٪ سنة 1993 إلى 2,9٪ سنة 1998.

- تسيطر ثلاث شركات إصدار على نسبة 48٪ من سوق فيزا كارد Visa card المحلية وتسيطر عشر شركات على 76٪ من السوق.

هيا بسرعة؛ أترأكم علمتم بظهور أداة تجديد في صناعة بطاقات الاعتماد في غضون السنوات القليلة الماضية؟ كلا؟ ولهذا فإن سباق الدعاية التسويقية قد سدّ الطريق أمام مصدري البطاقات الرئيسيين.

إن أبطال تكوين الثروة يتمتعون بشكل عام باستراتيجيات شديدة الاختلاف، وهم بالتأكيد يواجهون منافسين، ولكنهم يمتلكون أشياء لا مثيل لها: قدرات وأصول وقضايا منطقية وموقع في السوق. إنك لن تترك رحلة على طيران فيرجن أتلانتيك لكي تطير على يونايتد، ولن تشتري ملابسك من أولد نيفي بدلاً من جيه سي بيني. وإذا لم تكن الاستراتيجية مختلفة، فهي

ميتة. بيرني إيبيرز Bernie Ebbers الشائر - الذي بنى شركة ويرلدكوم WorldCom ثم استحوذ بعد ذلك على إم سي آي MCI - يملك التقارب، وحينما سُئل في اجتماع للمحللين عما إذا كان سيشتري ممتلكات تلفازية سلكية كما فعل ميشيل آرمسترونغ صاحب إيه تي أند تي AT & T، أجاب: «لن نفعل أي شيء يفعله آرمسترونغ»⁽¹⁾.

وعلى ذلك فكيف لك أن تعرف إذا كانت استراتيجيتك تتقارب مع أي استراتيجية أخرى؟ حسناً. إذا كان نمو إيرادات شركتك وعائداتها الاستثمارية والهوامش العاملة أو نسبة الأرباح على المكاسب تتمحور بدقة حول معدلات الصناعة، فهذا رهان جيد على أن استراتيجيتك في طريق التقارب. انظر إلى أداء شركات الطيران الكبرى في الولايات المتحدة على مدار عشر سنين (انظر جدول «المؤشرات المالية الهامة للخطوط الجوية الأمريكية المنتقة 1989/1999»). فأَي شركة في رأيك تمتلك الاستراتيجية الأكثر اختلافاً هما؟ أرباح ساوثويست Southwest تضاعفت بسرعة تعادل ضعف معدل النمو في الصناعة تقريباً، وكذلك إيراداتها، ولديها أيضاً أفضل هوامش التشغيل حتى الآن. فلا عجب إذن أن تكون استراتيجيتها هي الأكثر اختلافاً، وتقول في هذا الصدد: «إذا كنا سنعامل الركاب كالقطيع فيجب علينا أن نضع نمط عمل يناسب القطيع - لا توجد مقاعد محجوزة، لا توجد وجبات، لا توجد مقصورات فارغة، لا توجد مسليات أثناء الطيران». وصناعة الخطوط الجوية ليست الفريدة. ويميل تقارب الاستراتيجيات إلى إنتاج تقارب في الهوامش حول معدل وسطي منخفض نسبياً.

وفي غياب التجديد الراديكالي، فإن على الشركة أن تُكرّس جبلاً من الموارد كي تُنتج القليل من التمايز. إن المبالغ التي تُصرف على الإعلان عن مشروبات غازية مغمورة، وجحافل مُسوّقي الأسفار الذين يحاولون إغراء المسافرين حتى يتحوّلوا من ناقل متوسط الودة إلى ناقل آخر، وملايين الأميال «المجانية» التي تعطى من قبل شركات الطيران كي تغري الركاب

(1) تيش ويليامز: «مخادعو وورلد كوم الكبار»، أبايد توديه، 14 تموز/يوليو 1999.

حتى يظلوا «موالين» لها على الرغم من الخدمة الفظيعة، والاستثمارات التسويقية المطلوبة من أجل لفت انتباه المستثمرين إلى واحد من أكثر من ثلاثة آلاف مشروع تمويل مشترك موجودة في الولايات المتحدة، والموارد المتوقعة لإنتاج بضعة مجلات إخبارية تلفازية متشابهة المظهر، و«الحوافز» التي يجب أن تدفعها شركات السيارات لإخراج السيارات غير المعروفة من محلات الموزعين - كلها غيض من فيض من الأمثلة القليلة على تأثيرات الاستراتيجيات عالية التكلفة قليلة الجدوى المنسوخة صورة طبق الأصل عن بعضها البعض.

المؤشرات المالية الهامة للخطوط الجوية الأمريكية المتتقة، 1999/1989

اسم الشركة	معدل الهوامش العاملة 1999 - 1990	حصيللة النمو السنوي في الدخل الصافي 1999 - 1989	حصيللة النمو السنوي في الإيرادات الصافية 1999 - 1989
أميريكان إيرلاينز	6,1	3,7	5,4
نورثويست	4,9	16,2	4,6
ديلتا إيرلاينز	4,2	9,1	6,2
يوناييتد إيرلاينز	3,4	14,3	6,3
ساوثويست	11,6	20,8	16,7

المصدر: كومبيوستات - مؤشر ستاندرد أند بور 500

ما هي نسبة التمايز التنافسي إلى الاستثمار في شركتك؟ هل أنت مقيد في سباق استثماري متشابك الأيدي مع الشركات المنافسة التي تطبق استراتيجيات مماثلة بشكل خاص، أم أنك تفاديت تقارب الاستراتيجيات وطوّرت «سلاحاً سرّياً» من الاختلاف التنافسي؟ إليك بضعة أسئلة ربما أردت أن توجهها لنفسك:

١ - هل تركنا الآخرين يحدّدون توقعات الزبائن؟ تركت شركات سيرز Sears وروبيك Roebuck شركتي وول - مارت Wal-Mart وتارجيت Target كي تضعوا توقعات الز الخاصة بالثمن. وتقدّمت تارجيت خطوة أخرى، فأُسّست موقع تسويق أكثر تشويقاً من موقع وول - مارت،

وكانت الفائدة التي جنتها تارجت هي متسوقين موالين في كل نواحي الاقتصاد الاجتماعي .

2 - هل يرانا المنافسون ملتزمين بالقواعد أم مخالفين لها؟ عندما أعلنت شركة إيه تي أند تي AT & T عن خطة وضع أسعارها المسماة «النسبة ذات الرقم واحد» للهواتف اللاسلكية فإن الشركة أصبحت ويا للدهشة! يا للدهشة! مخالفة للقواعد. ثارت حفيظة الشركات الأخرى الموجودة في الصناعة بأمرين اثنين: أجرة مقطوعة عن كل دقيقة، ومخاطر خارجية دون أعباء. وعندما تكون شركة إيه تي أند تي AT & T هي المخالفة للقاعدة، فأنت تعرف أن بقية الصناعة دماغ ميت.

3 - هل تغيرت استراتيجيتنا بطريقة مهمة في السنتين الأخيرتين (شهري النسبة لشركات الشبكة العالمية؟) وبصورة أكثر تحديداً هل قمنا ببناء أي قدرات جديدة؟ هل دخلنا أسواقاً جديدة؟ هل أوجدنا مصادر جديدة للمزايا التنافسية؟ هل تغيرت مكونات إيراداتنا أو أرباحنا بصورة ملحوظة؟ هل تغيرت تركيبة زبائننا؟

4 - هل تم الحد من علاوات أسعارنا أو مزية تكاليفنا؟ إن فترة مزية النوعية التي تمتعت بها شركات نيسان وتويوتا وهوندا في يوم من الأيام مقابل الشركات الأمريكية لصناعة السيارات قد ولت تقريباً. حيث التجأت شركة نيسان إلى شركة بيجو طلباً للإنقاذ، وكونها أنقذت من قبل شركة فرنسية فهو اليوم أمر يسبب الضيق.

5 - هل تتزايد صعوبة جذب مواهب عالمية؟ إذا لم تكن تعتقد أن أحسن الناس يعملون لدى أكثر الشركات حيوية فاذهب إلى شركة سيسكو، حيث قدّر أحد نواب الرئيس الكبار أن متوسط الاستثمار في نسبة الذكاء في الشركة متقدّم بعشر نقاط عن المنافسة. ولعل في هذا القول شيئاً من المبالغة التي تنطوي على فائدة كبيرة حتى ولو كانت صحيحة إلى حدّ ما. من الطبيعي أن يرتكب الأذكى أفعالاً حمقاء، ولكن قدرتك على جذب الأفضل - في الاقتصاد الذي يكون الناس فيه هم رأس المال - تكون مؤشراً على مدى إيمانهم بمستقبلك.

وهذا - في هذه الأيام -
ارتفعت أسعار
الأسهم خلال العقد

الماضي بشكل لم يسبق له مثيل
بسبب برامج الفاعلية الهائلة وعمليات

إعادة شراء الأسهم، والاستحواذ المحموم.

كذلك فإن الشركات عملت جاهدة - كما لم تعمل

من قبل - على اعتصار المزيد من الإيرادات من زبائنها

الحاليين، فاستخدمت جحافل من المستشارين لكي

يعلموها «الممارسات الفضلى». لا يمكن للدوافع أن

تخطيء، ولكنّها كانت في أغلب الأحيان إكسير الحياة الذي

يعطى لاستراتيجية مات دماغها. يمكن للإدارة العليا أن تقنع نفسها

- بعد أن نظرت إلى شاشة عرض أسعار الأسهم - أن استراتيجيتها ما

زالت تنبض بالحياة. وسوف تصبح المحافظة على هذه القصة من

الصعوبة بمكان في تالي الأيام. إن متوسط نسب الأرباح على العائدات

لن يتضاعف في العقد المقبل على الرغم من أنّه تضاعف في العقد الماضي

بفضل الاستثمارات التي طرحتها الشركات الصغيرة التي قدّمت إلى السوق،

وبسبب طبقات التجار اليوميين الذين برزوا من فورهم، وبفعل ارتفاع قيم

أسهم الشبكة العالمية التي بلغت أسعارها عنان السماء. وفي بداية القرن الجديد

كانت الأسهم الأمريكية تساهم بنسبة 172٪ في حصيلة الاقتصاد الأمريكي،

وهذه نسبة تمثّل أكثر من ضعفي المستوى الذي وصلت إليه قبل نكسة 1987. ربما

يكون هذا اقتصاداً جديداً ولكن الأشجار تنمو إلى الأعلى. لا يمكن لحركة ارتفاع

سوق الأسهم التي شهدتها في السنوات القليلة الماضية أن تستمر إلى ما لا نهاية.

ومع وجود عدد من الشركات الهزيلة مثل كاليستا فلوكههارت Calista Flockhart فإن

هناك فرصاً ضئيلة للحدّ من التكاليف بشكل دراماتيكي.

الأمانة أولاً

إذا أردت أن تنفّذ الطريق المسدودة لتناقض العائدات، فإن الخطوة الأولى

هي اعترافك أن وفود استراتيجيتك الحالية، ونمط عملك الحبيب الغالي

على وشك أن ينفذ؛ فكل نمط عمل لا بدّ واصل إلى نقطة تناقص العائدات عاجلاً أم آجلاً، وهذا الوضع اليوم عاجل غير آجل.

ليس من المُجدي أن يعمل المرء بجِدٍّ دائم لتحسين فاعلية استراتيجية مهترئة، انظر إلى جميع أولئك المدراء التنفيذيين الذين يقودون هذه الشركات اليائسة متوسطة الجودة، كم عدد من يرغب منهم في مواجهة حملة أسهمها أو موظفيها، أو الإعلان صراحة بأن «نمط عملنا قد قضي عليه»؟

تقول حكمة قبائل داكوتا Dakota إن أفضل استراتيجية يمكنك سلوكها عندما تكتشف أن الحصان ميت هي أن تترجل. وبالطبع هناك استراتيجيات أخرى، إذ يمكنك أن تغير الركبان، أو أن تكلف لجنة بدراسة الحصان الميت، أو أن تحدّد كيف تُركب شركات أخرى الخيول الميتة، أو أن تعلن أن إطعام حصان ميت هو أرخص، أو أن تسرح عدداً من الخيول الميتة معاً، وبعد أن تجرّب كل هذه الأمور لا بُدّ لك من أن تترجل.

يمكن أن يظل الإغراء بالبقاء على ظهر الحصان الميت مسيطراً، ولنرى مثلاً على ذلك. في غضون الأشهر الست الأخيرة تقلّصت نسبة المراهقين الذين يصفون نايك Nike بالماركة «الظرفية» من 52٪ إلى 40٪⁽¹⁾. عندما يمارس المراهقون الرياضة مرتدين القمصان قصيرة الأكمام التي كُتِب عليها «حَسْبُكَ لا تفعله» يكون البدء في بثّ الحياة باسمك التجاري قد فاتك قليلاً. إن الوقت المناسب للبدء في البحث عن استراتيجيات لتكوين الثروات يسبق الوقت الذي يتعرّض فيه الحصان بكثير. قد تُحبس الشركات التي تحبّ اليوم في سوق الأسهم صنعاً عندما تتذكّر تويز «آر» أس Toys «R» Us وكومباك كومبيوتر Compaq Computer ونوفيل Novell وعشرات الشركات الأخرى التي حلّقت في الأعالي ثم سقطت إلى الحضيض، عندما لم تستطع أن تتفادى جاذبية الاستراتيجيات الميتة. إذا ظننت أن نمط العمل الحالي

(1) جولي سولومون: «عندما يفقد الشيء الجيد حلاوته»، نيوزويك، 30 آذار/ مارس 1998، 37.

سوف يولد أرباحاً بصورة دائمة، أو إذا لم تكن لديك الشجاعة كي تعترف أن هذا النمط لن يولد أرباحاً على هذه الصورة، توجب عليك أن يكون حافزك للبحث عن فرص لتكوين الثروة أقل بكثير من اعتناق برنامج التجديد الجديد.

قدّر كبير الموظفين الفنيين لشركة صن مايكروسيستم sun Microsystem أن 20٪ من معلومات شركته الداخلية الفنية تتقدم في كل عام⁽¹⁾، فلا عجب أن ترى الشركة نفسها صيادة دائمة لكل استراتيجية جديدة. شبكات أمريكا التلفزيونية الرئيسية، التي هي آثار ران عليها الغبار في عصر التلفاز الفضائي ذي الخمسمئة قناة، لم تُبد كثير اهتمام بأخطار اضمحلال الاستراتيجية. كانت قنوات غير تقليدية مثل إم تي في MTV وكوميدي سينترال Comedy Central هي القنوات الرائدة للمشاهد الجديدة المهتاجة (رغم صعوبة المجادلة بأن ساوث بارك South Park تقدّم فن برمجة التلفاز). قبل عشرين سنة خلت كانت الشبكات التلفزيونية تشبه مجلة تايم Time إلى حدّ ما، فهي واسعة ضحلة يجد فيها المرء شيئاً مما يريد. أما التلفاز اليوم فيشبه حامل مجلات طوله ثلاثون قدماً مملوءاً بقطع اختصاصية كقناة السينما الكلاسيكية وقناة الجولف وعالم الحيوان وإم تي في MTV وعشرات غيرها. لقد تمّ تحليل التلفاز إلى مئات من الأسواق الصغيرة. وقد لاحت فوق الأفق محطة إذاعة الشبكة العالمية المرئية الكاملة Webcasting، التي ستجعل من التلفاز أداة يقدّم لك ما تريد عندما تريد. في دورة 1993 - 1994 بلغت حصة الشبكات الثلاث 61٪ من المستمعين، وبحلول دورة 1998 - 1999 تدنّت هذه النسبة إلى 43٪⁽²⁾. يقول المدير السابق لهيئة الإذاعة البريطانية والرئيس الحالي لشركة ديزني روبرت إيه إيجر Robert A. Iger: «لقد تعودنا على أن نظن بوجود إمكانية لتوقيف اضمحلال. لقد كنا

(1) جون ماركوف: «وادي سيليكون يسرع خطاه لتبلغ سرعة الموقع على الشبكة العالمية»، انترنيت هيرالد تريبيون، 4 حزيران/يونيو 1996.

(2) أسهم ومراتب شبكة وقت الذروة المساء، بحث نيلسن الإعلامي، 2000.

سخفاء. لن يتوقف الاضمحلال أبداً، فكلما أعطيت الزبائن مزيداً من الخيارات قاموا باختيار المزيد⁽¹⁾. الإنكار مأساة والتأخير سهم قاتل.

هناك دليل أكيد على أن الاستراتيجيات التي تهزّ العالم نادراً ما تبقى أكثر من عقد من الزمن. هل تشكّ في ذلك؟ إذن إسأل نفسك هذا السؤال: ما هو عدد الشركات - الموجودة على مؤشر ستاندرد أند بور 500 - التي استطاعت أن تقدم أعلى عائدات في الربع الإحصائي لحملة أسهمها لمدة تزيد عن خمس سنوات من أصل السنوات العشر الأخيرة؟ الجواب: إحدى عشرة شركة. وليس هناك شركة واحدة على مؤشر ستاندرد أند بور 500 حقّقت أعلى عائدات ربعية في الربع الإحصائي خلال السنوات السبع من أصل العشر الأخيرة. لو قسمنا السنوات الخمس عشرة إلى ثلاث مجموعات كل منها خمس سنوات لوجدنا أن أربعاً وعشرين شركة أخرجت من لائحة المئة شركة أمريكية ذات القيمة الأعلى، وأن ستاً وعشرين استُبدلت في الفترة الثانية، وأن إحدى وأربعين استُبدلت في فترة السنوات الخمس الأخيرة. لم يكن عبور النجاح أسرع مما هو عليه اليوم، فلا تدع أحداً يقول لك غير ذلك.

لماذا ضربت بضع شركات الاحتمالات؟ لأنها لم تستطع إجبار نفسها على تكرار نمط عمل عفا عليه الزمن بصورة خطيرة. يجب على الشركة - من أجل تكوين ثروة جديدة - أن تترك استراتيجيتها الحالية، ولو جزئياً على الأقل، قبل أن تنقلب رأساً على عقب. انتقلت شركة غاب Gap من بيع بنطلونات جينز تحمل الاسم التجاري ليفي Levi ومجموعة من أصناف ثياب المراهقين المرقعة التي تحمل علامة إحدى المتاجر، إلى امتلاك مجموعة من العلامات التجارية لمبردات فائقة التبريد وتُباع في أحسن محلات البيع بالمتفرّق. شركة سيسكو مضت من بيع ناقلات إشارة منفصلة

(1) بيل كارتر: «أثناء زوال هيمنة الشبكات، فإنها تخطط لتغييرات كبرى»، نيويورك تايمز، 11 أيار/مايو 1978.

إلى مورد لكامل أجهزة الاتصالات الرقمية. هارلي دافيدسون Harley Davidson انتقلت من بيع دراجات نارية إلى اللصوص أعداء المجتمع، إلى بيع ملابس واقية للشباب الذين يتعدّون في غمرة الحياة. إن الشركات التي تجمع الثروات الجديدة ليست على طريق التحسن فحسب بل تغيرت أيضاً وبصورة عميقة.

ليس المستقبل في عصر الثورة صدئ للماضي. في حين يفهم كل مدير تنفيذي هذا الأمر من الناحية الفكرية، فإن الشيء المغاير تماماً هو أن تقف أمام شركتك وأمام المستثمرين، وأن تواجه شيطان التفسخ بشجاعة. لكن المستثمرين والموظفين على درجة كافية من الذكاء بحيث يعرفون أن على الشركة عاجلاً أم آجلاً أن تلغي تحميل استراتيجيتها على حسابها.

هناك حافز ضئيل لإعادة تحميل الاستراتيجية على حاسبك إلا إذا عرفت بصورة جلية موعد تفسخها، ومن المحتم إذن أن تنتبه أنت وكل من في شركتك إلى العلامات التي تدل على اقتراب الموعد الذي يجب فيه أن تتخلص من نمط عمل الشركة بسبب عدم صلاحيته ما لم تطب لك بالطبع فرصة إصلاحه.

لذلك إبدأ مع الحقيقة. يجب على الموظفين التنفيذيين أن يتحلّوا بالرغبة الصادقة ليكونوا أمناء حيال النسبة التي تكون فيها استراتيجيتهم الحالية قد تعرّضت للتفسخ. عندما ارتفعت مؤشرات الأسهم كثيراً سنة 1999 فإن أسعار غالبية مؤشر ستاندرد أند بور 500 انهارت. فلو كنت واحداً من المدراء التنفيذيين الـ 265 الذين انخفضت أسعار أسهمهم، لتوجب عليك أن تواجه الحقيقة؛ إذ لا يمكن لمقدار من فرض العلاوات أن يحل معضلة شركتك. ومع ذلك فالتاريخ يبيّن أن لدى الإدارة العليا قدرة هائلة على الإنكار. لقد تربّى معظم الموظفين الكبار في عالم تبدو فيه حدود الصناعة حصينة لا تُقهر، وتزيد فيه أعمار أنماط العمل دون ظهور تجاعيد وتكون المواقع المميزة ميزة طاغية. لقد مضى عهد ذلك العالم، فتجاوزهُ. كل من يفشل في معرفة هذه الحقيقة يعرض نجاح شركته في المستقبل للخطر.

لا تنس أبداً أن الشركات الجيدة التي ساءت أمورها لم تكن إلا شركات أنكرت حقيقة تفسخ الاستراتيجية فترة طويلة من الزمن

يملك المدراء التنفيذيون والموظفون في كل شركة مجموعة من الكذبات الصغيرة يسردونها على أنفسهم كي يتجنبوا التعامل مع واقع الاستراتيجية المتعثرة، فالمدراء، مثلهم في ذلك مثل المدمن على الكحول الذي يدعي أنه يشرب الكحول لأسباب اجتماعية فقط، يدعون في معظم الأحيان أن نمط العمل الميت هو في واقع الحال نائم، ويردّدون بعضاً من هذه الكذبات:

- «الأمر تنفيذي فقط»
- «إنها مشكلة انزياح»
- «يتوجب علينا فقط أن نركّز أكثر»
- «إنها غلطة المنظمين»
- «منافسونا يتصرفون بشكل غير عقلاني»
- «نحن نمر بفترة انتقالية»
- «الجميع يخسرون مالأ»
- «ساءت الأمور في آسيا وأوروبا وأمريكا اللاتينية»
- «نحن نستثمر لمدة طويلة»
- «لا يفهم المستثمرون استراتيجيتنا».

يدور العاملون في الشركة أحياناً حول استراتيجية مئة سنوات عدة قبل أن يعترفوا بأنها انتهت وذهبت إلى مقبرة الاستراتيجيات.

وعلى ذلك فما هي الكذبات التي قيلت في شركتك؟ اطلعت مؤخراً على مجلة إحدى كبريات شركات التأمين الأمريكية، نُقل فيها عن المدير التنفيذي قوله: «التأمين معقّد جداً. أظن أن الناس سوف يحتاجون دوماً إلى وكلاء». هذه كذبة متوسطة الحجم على الأقل. يمكن بسهولة لمواقع إينسويب دوت كوم [Ins Web.com](http://InsWeb.com) وكوتسميث دوت كوم Quotesmith.com

ومجموعة من الوسطاء المعلوماتيين أن يتصوّروا عالماً دون وكلاء، وهم في ذلك مثل كل من اشترى بوليصة تأمين بهذه الطريقة. نعم نحن ما زلنا نحتاج إلى وكلاء لفترة أخرى من أجل معالجة الحوادث، ولكن إلى وكلاء بيع؟ لا تكن كثير التأكد، فكل عمل يمر في طور التفسّخ أثناء حديثنا.

إذا أردت أن ترتاد الثورة فعليك أن تبحث عن علامات تناقص العائدات في برامج الفعالية لديك، وعن دليل على نمو الإيرادات لا يمكن المساس به، أو عن التقارب المقبل إلينا. كن أميناً: هل كانت «استراتيجية الشركة» تدور حول إعادة التركيب المالي والصفقات العملاقة أكثر مما كانت تدور حول تجديد مفاهيم العمل؟ هل تعتمد على طلاء العمل الإلكتروني الأبيض كي تغطي شقوق نمط العمل المتهتك؟ يجب أن تتحلّى بالشجاعة حتى تتحدّث بصراحة عن هشاشة النجاح في عالم مليء بالثغرات. لا تنسَ أبداً أن الشركات الجيدة التي ساءت أمورها لم تكن إلا شركات أنكرت حقيقة تفسّخ الاستراتيجية فترة طويلة من الزمن.

إن صميم المسألة هو هذا السؤال: كم من الزمن تستغرق شركتك لكي تخرع ذاتها من جديد؟ هل سيزول بذلك نجاح المنافس، وهذا معلّم على الطريق واضح جداً وغير مريب يدفعك إلى أن تتحرّك؟ لقد احتاجت شركة ميريل لينش Merrill Lynch مثل هذا الوقت كي تطلق مبادراتها بالتجارة الحية على الشبكة العالمية. ولكنك إذا انتظرت حتى يقوم منافس ما بتسليمك زمام المبادرة انتهت بإنتاج غير أصيل إلى حدّ كبير. هل ستأخذ عملية اختراع شركتك لذاتها من جديد شكل أزمة مباشرة وفورية وتهديد قريب جداً بحيث تشم رائحة الفشل في نفسك؟ هذا ما حدث في عمل الخطوط الجوية في الولايات المتحدة، فلقد أعار المشرّعون في واشنطن انتباههم لصرخات الركاب الحزينة أكثر من انتباه شركات الطيران إليهم، وعندما ترى واشنطن منتبهة لركابك أكثر من انتباهك إليهم فاعلم أن هناك مشكلة ما. ولكن هل يجب أن نجعل من تهديد التشريع سبباً لإجبار ناقل الركاب جواً على أن يخبرهم بالحقيقة عن الرحلات المتأخّرة والمُلغاة؟

وإذا كان التهديد مسلطاً عليك فلن تفلت دون عقاب شديد؟ أم هل يكون إحساسك بالإمكانيات الهائلة الموجودة في عصر الثورة دافعاً لك ولشركتك للبدء بعملية التجديد الراديكالي؟

يجب أن تصبح كل شركة في عصر الثورة صاروخاً يبحث عن الفرص حينما يقوم نظام التوجيه بدفعه نحو الأشياء الممكنة وليس نحو الأشياء التي تم إنجازها. إن أسس تجديد الاستراتيجية هي الأمانة المطلقة بتفسخ الاستراتيجية والالتزام بتكوين ثروة جديدة. ولا يمكن أن تكون ثورياً صناعياً ما لم تتعلم كيف تصبح غير متقيد بالعرف، ولن تمتلك الشجاعة لترك ما هو مألوف - ولو جزئياً - إلا إذا شعرت في داخلك بما يخبئ لك عدم التقيد بالعرف. ولن تستطيع أن تكون مفاهيم عمل راديكالية أو تجدد القديمة منها إلا إذا فهمت حقيقة مفهوم العمل قبل ذلك، وهذا ما سوف تناوله فيما يلي من الحديث.

كم من الزمن تستغرق شركتك لكي تخترع ذاتها من جديد

