

## الإفادة من الانكماش

سارابجيت سينغ بافيجا وستيف إيليس وداريل ك. ريغبي

اشتهرت حالات الانكماش بمقدرتها على الإجهاز على شركات، ولكن ما يدركه قليل من الناس هو أن حالات الانكماش - في الواقع - من الأرجح أن تصنع سمعة شركة. توصلت دراسة أجريت مؤخراً من قبل بن وشركته Bain & Company إلى أن الشركات التي تحولت من شركات متلكئة إلى شركات قيادية في أثناء مدة الانكماش الأخير تعادل ضعف عدد الشركات التي تحولت في أثناء مدة الهدوء الاقتصادي.

شركة وول غزيرز Walgreens هي حالة في صميم الموضوع، وهي سلسلة مخازن أدوية. في وسط هذا الانكماش الأخير ركزت الشركة على توسيع أعمال الأدوية العامة الأقل تكلفة. نمت الأموال المكتسبة والمبيعات للربع الرابع من عام 2001 بمقدار 10,7% مقارنة مع المدة نفسها من عام 2000، ولم يقتصر الأمر على اكتساب الشركة حصة من السوق على حساب منافسيها الرئيسيين، بل تعدها إلى أنه في الوقت الذي كان يتعرض فيه كثير من تجار التجزئة إلى عوائق مالية

وافتقار إلى الصيادلة كانت تخطط لبناء 475 مخزناً جديداً ومركزين جديدين للتوزيع هذا العام. إن نجاح Walgreen ليس استثنائياً. دراسة Bain التي حللت أكثر من 700 شركة في مدة ست سنوات التي ضمت انكماش 1990 - 1991، تعرض رؤية ثاقبة في الطريقة التي تستطيع بها الشركات أن تغتتم الانكماش، ولكن أولاً عليك أن تفهم التأثير الإستراتيجي للركود.

### الانكماشات تخلط أوراق اللعب أكثر

#### مما تفعل أوقات الازدهار

وجدت دراسة بن Bain أن أكثر من خمس الشركات في الربعية الأدنى في صناعاتها قفزت إلى الربعية الأعلى في أثناء الانكماش الأخير. في غضون ذلك أكثر من خمس كل الشركات القيادية تلك التي في الربعية الأعلى من الأداء المالي في صناعاتها سقطت إلى الربعية الأدنى. نصف الشركات حققت أرباحاً جوهرياً أو منيت بخسائر دراماتيكية قبل الانكماش أو بعده. شركة أرو إلكترونيك Arrow Electronic تقدم مثلاً مدهشاً عن تبديل المواقع في الأوقات الصعبة. في أثناء الانكماش الصناعي في أواخر الثمانينيات، بدأت هذه الشركة الموزعة المضطربة مالياً للمكونات الإلكترونية ومنتجات الحاسوب سلسلة المكتسبات المغامرة لكن الذكية التي سمحت لها أن تزيد مبيعاتها نحو 500% محولة الخسائر من التشغيل إلى أرباح، واستولت على قيادة السوق من منافستها أفنت Avent التي كانت فيما مضى ذات حجم يعادل ضعف

حجم آرو Arrow. في أثناء الانكماش الأخير كانت آرو Arrow تحقق نجاحات من جديد، وتوسع قيادتها الصناعية.

### المكاسب أو الخسائر تبدو بوضوح باكراً

يتسامح كثير من المديرين مع أداء مؤسساتهم المتدني الذي يبرز في أثناء فترة انكماش معتقدين أن شركاتهم ستسرّع وتيرة النمو متجاوزة منافسيها حالما يتعافى الاقتصاد. إن هذا نادراً ما يحدث. وأكثر من ثلثي الشركات التي صنعت مكاسب رئيسية في مدة دراستنا فعلت ذلك في أثناء الانكماش وليس قبله أو بعده. في عام 2001، شركة الحواسيب Dell Computer طورت مبيعات الوحدة نحو 11% في حين أن مبيعات الصناعة انخفضت 12% ويادراكها أن مرونة السعر أحياناً تتزايد في أثناء الانكماش استخدمت شركة Dell تخفيضات أسعار كبيرة؛ كي تكسب أكثر من 6 نقاط في حصة سوق الولايات المتحدة وفي المدة الأصعب من كل المدد السابقة، مدة الربع الرابع من 2001 استولت على أكثر من 90% من الأرباح في حقل صناعتها. توجد دوماً فرص من هذا القبيل للشركات القوية ولكن أثر استخدامها يكون أعلى في أثناء الانكماش عندما يكون كثير من المنافسين إما ذاهلين أو يغطون في سبات عميق.

### المكاسب والخسائر المحققة في أثناء الانكماش

#### تتجه إلى أن تدوم طويلاً

أكثر من 70% من الشركات التي صنعت مكاسب كبيرة في الإيرادات أو الربحية في أثناء الانكماش الأخير، عززت وقوت تلك المكاسب في أثناء دورة الازدهار اللاحقة.

النتيجة الطبيعية أيضاً كانت صحيحة: أقل من 30% من تلك التي خسرت موقعها كانت قادرة على أن تسترده. بعد خسارة موقعها المهم في أثناء الانكماشات التي حدثت عامي 1987 و 1991 استمرت شركة Kmart بالانزلاق نحو وضع أدنى، وقد انتهى بها الأمر إلى الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس الأمريكي (7). في أثناء ذلك استمرت شركة وول مارت Wal - Mart في الاستثمار في البنية التحتية للخدمات. وبإعادة الأسعار إلى طبيعتها كسبت ما بين 2% إلى 4% في مبيعات مخازن مشابهة أكثر من مارت Kmart وتارغت Target.

تبين هذه النتائج أن الانكماشات ليست «تباطؤات في الإنتاج» بقدر ما هي اختبارات قاسية للفرص. لماذا هي هكذا؟ تستطيع الأوقات الجيدة أن تلتطف الحقائق القاسية لأداء شركة، لكن الأوقات الصعبة تكشف مواطن القوة ومواطن الضعف الحقيقية. بعد ذلك، أيضاً، عدد الفرص الإستراتيجية لصنع صفقات أو للاستفادة من وجود اللاعبين الأضعف يزداد في أثناء الانكماش. وشركات كثيرة إما تتحني أو تتوه خارج نطاق أعمالها الرئيسية في محاولة يائسة من أجل النمو، وهي بفعلها هذا تُوجد الفرص الملائمة للشركات المستعدة للسعي من أجل إستراتيجيات انكماش متوازنة وجديّة. الحكم الناجم عن تجارب أفضل المؤسسات أداءً في الانكماش الأخير هو أن الأمر الأساسي أن تبقى مركّزة.

## اعرف نقطة انطلاقك

الشركات الأكثر إخفاقاً في الانكماش الأخير كانت الشركات التي أساءت فهم نقطة انطلاقها، واستثمرت على نحو غير مناسب. مثلاً منتجات بوردن ميلك Borden Milk تحولت عن عملها الرئيس في منتجات الألبان وخسرت قيادة السوق. تباشر الشركات الراجعة بالاستقصاءات التشخيصية الخارجية والداخلية في بداية الانكماش. بتحديد مواطن قوتها ومواطن ضعفها الرئيسة تطور التعريف الذي لا لبس فيه لعملها الرئيس وإستراتيجيتها، وهذا يزودها بمقياس معياري موثوق تستطيع أن تقيس به الخيارات الإستراتيجية الجديدة.

## حافظ على النظام الإستراتيجي

إذا كانت المعطيات تقول: إن عملك الرئيس ضعيف، لا تحاول أن تستثمر في أثناء الانكماش حتى تحل المشكلة. في أثناء الانكماش الأخير حافظت شركة ماتل Mattel على صورة واضحة عن حاجات أعمالها. لقد قلصت القدرة وتخلصت من التكاليف وأعدت تركيز موارد الإدارة والتصنيع على علاماتها التجارية الرئيسة باربي Barbie وهوت ويلز Hot Wheels. كما أنها أيضاً شكلت تحالفاً إستراتيجياً مع ديزني Disney. وبالتوجه إلى عملها الرئيس كانت ماتل Mattel قادرة على أن تنمو بالرغم من الاضطراب؛ في الواقع أنجزت نمواً سنوياً مضاعفاً في المبيعات والدخل في أثناء الازدهار الذي أتى فيما بعد. في أواخر التسعينيات بدت Mattel أنها تنسى أهمية النظام الإستراتيجي

مع اكتسابها غير الحكيم لشركة ذا ليرنينغ كومباني The Learning Company ولكن منذ تخليص نفسها من هذه الشركة فإن «Mattel» عادت إلى Barbie».

### صحح اتجاهاتك الخاطئة فوراً من غير إبطاء

إن الشركات التي كانت الأمور معها تسير في مسار ضعيف في أثناء الانكماش الأخير أظهرت استجابة شائعة: لقد استجابت على نحو مفرط وفوق ذلك «واصلت مسارها» عندما كمنت لها اضطرابات أفسى في طريقها إلى الأمام. ما هو الدرس؟ إذا كانت إستراتيجيتك لا تظهر نتائج، عليك أن تعيد تقويمها. لا تتوقع أنها ستبدأ دفع حصص الأرباح فقط لأن الاقتصاد يتعافى. الشركات الراجعة تستجيب للمشكلات باكراً. متخلصة من الأفكار التي لا تعمل على تحقيق النجاح ومعززة تلك الأفكار التي تعمل على تحقيق النجاح. الشركات التي تنحني يمكن أن تفقد الفرص وتوجد مشكلات أكبر في المستقبل.

في الانكماش الذي حدث أواخر الثمانينيات انهمكت مارت Kmart في أعمال مختلفة إلى حد رهانها على صراع أعمال التجزئة التي تباع بحجم جوهري، لكن اكتساب مقدار كبير من أعمال التجزئة غير المرتبط بعضها ببعض استنزف موارد ضرورية جداً وكذلك اهتمام العمل الرئيس لـ Kmart. وعندما كافحت الشركة كي تتدبر أمرها ولاحقاً كي تتحرر من عبء هذه الأعمال غير المترابطة فإن Wart - Wall Target كانتا قادرتين على صنع هجمات كبيرة في كثير من

الأسواق الأساسية لـ Kmart وأقسام زبائنها. حتى الانكماشات الأعمق كان لها نقاط مضيئة. الإسكان وبعض قطاعات السلع الاستهلاكية مثلاً، استمرت بالسرعة نفسها بصورة معقولة عام 2001. وبخلاف ذلك فإن أوقات الازدهار تمتلك نقاط قائمة مثلاً: تقريباً 20% من صناعات الولايات المتحدة تصارع انكماشات في أي سنة مفترضة. وأما الشركات التي تأمل أن تفوز في أثناء أوقات الانخفاض فإن الأخبار الجيدة هي أنه قد لا يكون عليك أن تنتظر طويلاً: فإن قطاعك قد يعاني بعض الاضطراب قبل الانكماش المقبل مباشرة.

