

الاهتمام بقيمة أسهم المساهمين.

- رفع قيمة أسهم الشركة لتوليد الثروة.
- جعل جنرال إلكتريك أغنى مؤسسة تجارية عبر جعل معدل نموها أعلى من معدل نمو الاقتصاد.
- كيف تعيد بناء هيكلية شركة حول جوهرها وكيف تتخلص من غير الأساسيات.
- فكرة «محرك المصلحة التجارية» كدافع للنمو المتنوع.
- السعي وراء التنوع المندمج عبر إبقاء الشركات منفصلة لكن جعلها تستفيد من قوتها المشتركة.
- إعلاء شأن المدراء عبر الاحتفال بإنجازاتهم.

أصبح الاهتمام بـ «قيمة أسهم المساهمين» تقليداً متبعاً في نهاية القرن العشرين. ولم تكن هذه النظرية موجودة في سنة 1981، عندما تحرك ويلش لزيادة ثروة المساهمين على نحو يفوق كل توقعاتهم عبر جعل جنرال إلكتريك أكثر الشركات في العالم قيمة. ارتفعت قيمة الشركة نحو 30 ضعفاً مما أدى إلى زيادة 385 بليون دولار على قيمة «أسهم المساهمين»، وكل ذلك بسبب السعي الدؤوب لويلش لتحويل الهدف إلى واقع.

تسمية الأهداف

كان على جنرال إلكتريك تحقيق هدفين متساويين من حيث حجمها الكبير. الأول: النمو أكثر من الاقتصاد الأميركي والعالمية، والثاني: أن يكون معدل نمو الشركة أعلى من معدل التضخم. ولم يشأ ويلش تكرار ما حدث في العقد الماضي على تجاوز النمو على نحو قليل المنتج القومي العام ولكن بدون حصول أي زيادة في رأس مال الشركة في السوق. كان ويلش يهتم كثيراً بأخبار الاقتصاد المحلي والعالمية. ولجأ إلى دفع جنرال إلكتريك للتأقلم مع هذه البيئة.

ومنذ أن تولى منصب المدير الأعلى التنفيذي للشركة سيطرت على ويلش ثلاث أفكار رئيسية هي: أولاً: يجب على المصالح التجارية (والمدراء) وضع الأهداف الخاصة بهم، ثانياً: يجب أن تكون هذه الأهداف «تقدمية» أي أن على المدراء إنجاز أفضل مما يتوقعونه وعلى نحو أفضل من الماضي؛ ثالثاً: يجب توجيه



لولب التكنولوجيا

تتمتع جنرال إلكتريك بميزة المنافسة في مجال صناعة محركات الطائرات. قام ويلش بإبعاد جنرال إلكتريك عن العمليات التي لا تستطيع أن تكون فيها الطائرة في السوق.

القرارات والأعمال نحو تعزيز القيمة الحقيقية للمصلحة التجارية من أجل إيجاد استثمار أفضل للمساهمين .
يرى ويلش أنه من أجل إيجاد الشركة التي تولد الثروة عليك :

- * أن تكون في المركز القيادي الأول أو الثاني في السوق .
 - * تحقيق عائدات على الاستثمارات «فوق المعدل الحقيقي العام» (أي بعد التضخم).
 - * أن يكون لديك عرضاً فريداً من نوعه لبيع منتجاتك يضاهاى وينافس عروض الشركات الأخرى .
 - * أن تعزز الأشياء التي تبرع بها الشركة .
- عند تنفيذ هذه السياسات يتصرف ويلش مثل مدير الصندوق المالي الصارم الذي يشرف على عدد من الأسهم ويقرر الاستثمار

في المجالات الأفضل أو الشراء من أجل تلبية أهدافه المالية. بعد سنة من توليه لرئاسة الشركة، قام بتقسيم الشركة إلى أجزاء محددة. قام أولاً بتبني نشاطات مهمة ثم رسم ثلاث دوائر حول المصالح التجارية التي استهدفها. ولقد كانت الدوائر تعني التكنولوجيا والخدمات والتصنيع الجوهري. وتحت خانة التكنولوجيا جاءت الأنظمة الطبية ومحركات الطائرات. واشتملت الخدمات على البناء والهندسة والخدمات النووية. أما النشاطات الجوهرية فكانت نشاطات مثل المصاييح الكهربائية والموصلات (بما في ذلك القاطرات). كانت جميع المصالح التجارية داخل الدوائر من الممتلكات العريقة التي لم يكن ويلش يتوقع بيعها إلا إذا تغيرت الظروف. أما المصالح التجارية التي كانت خارج الدوائر فقد وضعها ويلش ضمن الأصناف الثلاثة التالية: «الداعمة والمغامرة والخارجية». وكانت جميع هذه المصالح التجارية مرشحة للاستغناء عنها - حتى المصالح التجارية التي كان من المفروض أن تدعم النشاطات الجوهرية.

موازنة في الاستثمار بالمصالح التجارية

كانت «الأواني المنزلية» على رأس لائحة العمليات «الخارجية»، علماً أن الأجهزة المنزلية الصغيرة مثل أباريق الماء وأجهزة التحميص والكبي كانت جعلت من جنرال إلكتريك اسماً مشهوراً في المنازل الأميركية. ومع ذلك فإن هذه الشهرة لم «تسحر» ويلش لأن هذه المنتجات لم تحقق الشروط المالية التي

كان يطمح إليها، بالرغم من أنها كانت تتولى المرتبة الأولى في السوق الأمريكي. لذا تخلّص منها ويلش. جاء في كتاب لنويل تيشي NOEL TICHY وستراتفورد شيرمان STRATFORD SHERMAN عنوانه (سيطر على قدرك وإلا سيسيّط عليه الآخرون) ما يلي:

«أدى بيع شركات صنع الأدوات المنزلية إلى كسب ويلش أعداء كان من المفروض أن يقودهم. وبالرغم من أن عمليات البيع عادت بأرباح مالية فإنها ألحقت الضرر بسمعته».

ومع ذلك فقد كان ويلش يركض وراء القوة المالية السليمة، لأنك لا تستطيع أن تخلق القيمة للمساهم عبر تدمير القيمة نفسها. وعليك ألا تستثمر الأموال في مصالح تجارية لا تعود عليك بالربح. باستطاعة كل إنسان أن يستثمر في شركة غير مربحة، لكن وظيفة المدير هي استثمار أموال المالك بشكل أكثر نجاحاً وحكمة من المالك نفسه. ولهذا السبب فمن الضروري أن تكون هناك موازنة في الاستثمار بالمصالح التجارية «المعتمد عليها».

الحماية المشتركة

ولذا، فباستطاعة ويلش المصادقة على خطط للمصالح المعتمد عليها للذهاب من «هنا إلى هناك»، حيث أنه يعرف كيف ستنتقل هذه المصالح التجارية في رحلتها ويعرف أيضاً أنه في نهاية الأمر سوف تصل إلى هدفها المقصود. وليس هناك ما

يضمن أن مجموعة من المصالح التجارية (أو المنتجات) سوف تنتقل من هذا الموقع إلى ذاك الموقع كما هو مخطط له. ولكنك تستطيع أن تكون متأكداً من أن لديك القوة لإنهاء المرحلة من موقع ألف إلى موقع باء، بغض النظر عن التغييرات التي حدثت في خططك:

«إذا كانت واحدة من المصالح التجارية ضعيفة ولكن هذه المصلحة العظيمة تواجه لحظات صعبة، فإننا على استعداد لدعمها. إذا كنت رجلاً يؤمن بالمنتج الواحد في مصلحة تجارية تتغير باستمرار وضعيفة فما من شك أنني سوف أهرم. لذا فإن قوة البقاء في مصالحنا التجارية تجعلنا نستمر طويلاً.

لجأ ويلش في سنة 1988 إلى جعل هذا الأسلوب «المحرك للمصلحة التجارية». واستخدم هذا التعبير للإعلان بوضوح أنه بالرغم من التنوع في جنرال إلكتريك فإن هذه الشركة لا تريد استثماراتها بشكل مستقل. لقد كانت العناصر جزءاً من الكل وهي جزء من محرك يجلس سائقه في مكتب الرئيس التنفيذي يحرك الشركة إلى الأمام من النواحي الإنسانية والمالية والتقنية. وعلى

كانت المصالح التجارية التي ألفتها غارقة في الديون لفترة تتراوح من ثلاثين إلى خمسين سنة، أي طوال تاريخ جنرال إلكتريك، وصار موظفوا هذه المصالح ضعفاء مقارنة بالآخرين».

من كتاب «جاك ويلش يتحدث»

المصالح التجارية أن تحقق الكمال في أسواقها وأدائها عبر زيادة الإنتاج واستخدام مواردها بكفاءة وتحسين المدخول وبيع المصالح التي بالإمكان الاستغناء عنها؛ علماً أن المداخل لكل الشركات هي للمصالح العام المشترك.

إعادة بناء هيكلية جنرال إلكتروك

تعتبر القدرة على اختيار الشركات الرباحة في سوق الأسهم من مظاهر القوة في المصلحة التجارية المتعددة الأشكال (هذا طبعاً إذا كانت الإدارة بارعة حقاً). وعادة ما تكون الشركات الرباحة هي التي لا يعتقد الخبراء أنها قادرة على النمو، لكنها في الوقت ذاته تحتوي على عناصر النمو. وعلى سبيل المثال فإن ويلش يتحدث عن صناعة البلاستيك المفضلة لديه «نحن الآن متواجدون في كل جهاز كومبيوتر يباع اليوم ومصحة البلاستيك تنمو باستمرار وبشكل مرتفع للغاية». وبالنسبة لبيع المصايح الكهربائية فقد كانت الاستراتيجية المشاركة مع الرباحين في التوزيع مثل شركة وال - مارت Wal - Mart أكبر شركة للبيع بالمفرق في العالم.

مضمون الفكرة هو أنه باستطاعتك التمسك بصناعات قد تبدو ناضجة، وبالتالي يمكنك أن تربط فراستك بالنقاط الناضجة. «تحكم بمصيرك قبل أن يتحكم به أحد غيرك».

وفي فلسفة ويلش أن بنية المصالح التجارية هي من «تصميم» الإدارة، وكلمة «صميم» هنا تعني الأشياء التي تصنعها وتبيعها والمواقع التي تشهد عمليات التصنيع والبيع.

ولا بد من القول إن المصالح التجارية المبنية والعاملة بطريقة خاطئة لا تأخذنا إلى هدفنا المنشود رغم التحسن في أداء الإدارة. وقام ويلش في الفترة الواقعة بين سنة 1981 و1989 بنقل 350 وحدة عمل إلى 15 مصلحة تجارية رئيسية، كما قام بإلغاء العديد من العمليات بطريقة أو بأخرى.

وفي العقد الأول من تولي ويلش رئاسة الشركة بلغت قيمة الشركات التي باعها نحو 9 بلايين دولار. لكنه في المقابل اشترى شركات بقيمة 18 بليون دولار. ومن الواضح أنه تحت قيادة ويلش كانت جنرال إلكتريك من الشركات المستثمرة بامتياز. ومع حلول سنة 1998 كانت جنرال إلكتريك قد اشترت أكثر من 600 شركة تم دمجها بنجاح ضمن عملية إعادة بناء هيكلية الشركة الأم (أي جنرال إلكتريك). ونتيجة لهذه العملية تمت إزالة الكثير من الطبقات التوظيفية، وهبط مجموع القوى العاملة بنحو مئة ألف موظف وارتفع مقدار الأرباح وزادت قيمة الشركة.

التركيز على التوازن

كان ويلش يتحرك بسرعة باتجاه هدفه القاضي بجعل جنرال إلكتريك أغنى شركة في العالم. ومع ذلك فلم يكن ويلش سعيداً

بالنتائج الأولية لأن التقليل في عدد الوظائف أو الإنفاق لا يخلق القيمة الإضافية للمساهم. كانت هناك حاجة إلى استراتيجيات إيجابية. وفي الثمانينيات تحرك ويلش لمعالجة نظريات جاءت في العقد التالي من أهم النظريات، وهي ما يتعلق بتقليص حجم المؤسسة (أي بيع الشركات الفرعية أو إغلاقها) إذ بدأ المراقبون يلاحظون أن الشركة التي يتم تقليص حجمها تواجه صعوبة في النمو.

إن التقليلات تؤدي إلى نتائج مرضية على المدى القصير، لكنها لا تساعد وربما تعرقل النمو الجديد للمصلحة التجارية. ومن البديهي أنه بدون النمو فإن ويلش لن يستطيع تحقيق هدفه. لذا تحرك لمعالجة قضايا فعالية المدراء والأنظمة والقوى العاملة ككل. وكان له ما أراد حيث تم إيجاد توازن بين المصالح المختلفة وإدارتها في كيان واحد.

ويقول: «أحبنا مصالحنا التجارية، ولكن كان لا بد من أن نحسب الطريقة التي تُدار بواسطتها هذه المصالح». ومن الواضح أن ويلش لم يكن سعيداً بالطريقة التي كانت تدار بها مصالحه التجارية.

إدارة جدول الأعمال

لا شك أن هناك حاجة لبعض الوقت من أجل تحقيق الطموحات إلى واقع. وقد كانت الخطوة الطموحة المثالية التالية

لويلش هي رفع قيمة السهم للمساهم عبر «التوعية المندمجة». وهذا التعبير الأخير يعني أن المصالح التجارية تدار بشكل مستقل، لكن مع ذلك فإن الإدارة تقوم بتوحيد الناس والأفكار والخبرات والممارسات الأفضل، وكل شيء من شأنه تحسين الأداء والمؤسسة. وفي هذا السياق فإن برامج الاجتماعات الخارجية و«الكمال» Six Sigma تعتبر مهمة لتحقيق هذا الطموح الكبير، وهي تؤدي أيضاً إلى مؤسسة أكثر مرونة وابتكاراً وحيوية مما يوفر لها فرص النمو الطويل الأمد والربح.

إن هذا التركيز الطويل الأمد يقترن بتركيز على تحقيق الالتزامات القصيرة المدى وضبط التكلفة بشكل حازم. ومن العقائد الأساسية التي يؤمن بها ويلش ما يتعلق بضرورة دمج النتائج المستقبلية مع الإنجازات الراهنة (أي بين دمج هدف زيادة قيمة السهم للمساهم والنتائج الإدارية الفورية). ويقول ويلش إن «المرء لا يستطيع أن ينمو على المدى الطويل إذا لم يأكل على المدى القصير». ويضيف قائلاً «بوسع أي شخص أن يدير الأمور القصيرة المدى أو البعيدة المدى، لكن التوفيق بين الاثنين هو الإدارة بحد ذاتها». ويعمل ويلش بحذر بالغ على عدم قيام جدول أعماله القصير المدى بالتأثير سلباً على الأداء الطويل المدى:

* لا تزيد من أي تكاليف.

* قم بتسريع عملية تجديد الموجودات.

- * قم بزيادة عدد المشتريات .
- * استخدم رأس المال «المفكر» لاستبدال الاستثمار في الماكينات والأجهزة .
- * حارب ضد حسومات الأسعار .

يفترض البرنامج أن «التضخم» التنظيمي قد تم استئصاله، وهو أمر حقيقي بالنسبة لجنرال إلكتريك . وعبر عقده الأول فشل ويلش مرة واحدة في تحقيق زيادة فعلية في المدخول - كان ذلك الفشل نتيجة التغيير التقني في أنظمة المحاسبة . استمرت المداخل العملية في الارتفاع لأكثر من عشر سنوات .

وبالرغم من عدم وجود أي دليل على أن الأرباح القصيرة المدى لجنرال إلكتريك تتساوى مع زيادة قيمة السهم على المدى البعيد، فإن المحللين في وال ستريت WALL STREET يركزون بقوة على النتائج الفعلية .

أفكار المستثمر

ولذلك فإن للأداء القصير المدى تأثيراً قوياً على أفكار المستثمر الذي لديه أهمية كبيرة بالنسبة لتوليد الثراء التجاري لجنرال إلكتريك . وبطبيعة الحال فإن سلسلة من الزيادات في الأرباح القصيرة المدى تعني أرباحاً سنة بعد سنة، علماً أن هناك شرحاً آخر لويلش لهذه المسألة . من سنة 1988 إلى سنة 1998 ارتفع المدخول لكل سهم بمقدار 11,2 في المئة سنوياً (87 شركة

من الشركات الخمسمئة الأوائل في الولايات المتحدة حققت نتائج أفضل). وأيضاً فإن «العائد الكلي للمستثمرين» (أي معظم الارتفاع في سعر السهم) حققت زيادة مقدارها ضعفين ونصف الضعف.

وبالإمكان شرح جزء من الاختلاف عبر الازدهار العام الذي يشهده سوق البورصة في وال ستريت لشركات مثل جنرال إلكتريك، اعتماداً في جزء منه، على تأثير ويلش. لقد ضمن الأخير عبر الاتصالات مع الأكاديميين ووسائل الإعلام على نشر النتائج التي تحققتها شركته في سوق البورصة. وحتى سنة 1987 كانت هناك علامات استفهام حول مدى كفاءة ويلش كمدير، غير أن عناوين مقالات المجالات الواردة أدناه تتحدث بإعجاب وتقدير عنه.

* داخل عقل جاك ويلش: «المدير العام لجنرال إلكتريك يروج للأفكار التي تستطيع قلب مفاهيم فن الإدارة». (مجلة فورتشن FORTUNE، 27 آذار / مارس 1989).

* كيف تتواصل أفكار جاك ويلش في جنرال إلكتريك «(فورتشن، 22 آب / أغسطس 1991).

* «عمالقة!» عندما يتعلق الأمر بزيادة ثروة المساهمين [ويلش والراحل روبرتو غويزوتا من كوكاكولا]. (11 كانون الأول / ديسمبر 1995).

* كيف يدير جاك ويلش جنرال إلكتريك: نظرة ثاقبة في «المدير

رقم واحد في الولايات المتحدة» (بزنس ويك BUSINESS WEEK 8 حزيران / يونيو 1998).

يفهم ويلش جيداً أن الأفكار هي واقع ولديها تأثير كبير على قيمة أسهم المساهمين. وهذا ما يشرح بعض حساسيته للأخطاء التجارية، علماً أن جنرال إلكتريك ليست بمنأى عن الاتهامات والإحراجات وأن الضغط بقوة أكثر من اللازم لتحقيق الأداء قد يشكل أخطاراً في بعض الأحيان.

زيادة القيمة الاقتصادية

تعتبر ممارسة الضغط من أجل تحقيق الأداء إحدى الطرق التي تتم عبرها ترجمة نظرية خلق الثروة للمساهمين في حياة المدير والموظف العادي. ومع ذلك فهذه الوسيلة ليست الأفضل، لأنه إذا كان بالمستطاع إقناع المدراء على التفكير مثل المالكين فإن عملهم سوف يعود بالفائدة على المذكورين (أي المالكين). ويحاول ويلش تحقيق مبتغاه عبر فكرة القيمة الاقتصادية المضافة . ECONOMIC VALUE ADDED - EVA

والفكرة الأساسية تنطوي على أن تكسب الشركة على رأس مالها أكثر مما تدفعه كتكاليف لرأس المال الموظف - وهذا يعني أنه يتوجب على المدراء فعل الشيء ذاته.

إن الاعتراف بالامتلاكات (أي الأسهم) كجزء من رأس المال في التسعينيات أدى إلى إعطاء هذا المبدأ قوة لا يستهان بها. وإذا

نظرت إلى تكلفة العائدات المالية للمساهمين وحدها فستجد عادة أن السهم أرخص بكثير من الديون. لكن المساهمين الذين يملكون الأسهم يتوقعون عائدات إجمالية أعلى مقابل استثماراتهم مما لو كان الأمر بالنسبة للدائنين: ومع هذا التوقع نجد أن رأس مال الأسهم أعلى من الديون. لذا يجب أن يكون العائد المالي على رأس المال أعلى أيضاً.

إنفاق أقل مقابل عائدات أعلى

إن تقليص المجموع الكلي لرأس المال المستخدم مقروناً بزيادة الإنتاج هو صلب نظرية توليد الثروة التي يؤمن بها ويلش. ولتحقيق هدفه يتوجه على المدراء تقليص إجمالي رأس المال الذي يحتاجونه (تقليص الموجودات مثلاً) مقابل زيادة كفاءة استخدامها (على سبيل المثال، زيادة الإنتاج من الماكينات). إذا كان بوسع المدراء تحقيق أهدافهم فبوسع الشركة أن تفعل الأمر ذاته. إن التركيز ينتقل بقوة إلى الإدارة الفعالة للموارد وزيادة الإنتاج.

وبالرغم من أن ويلش لم يستخدم بشكل خاص مبدأ القيمة الاقتصادية المضافة EVA فإن نتائج اتباع هذه الفلسفة كانت طيبة. في سنة 1995 كانت تكاليف رأس مال جنرال إلكتريك نحو 12,9 في المئة، وكانت عائداتها على رأس المال 14,8 في المئة. وهذا يعني فائض مقداره 863 مليون دولار، والذي تضاعف مرات عدة

في سوق الأسهم. إن قيمة السوق الإضافية Market value Added تحسب كل رأس المال الذي جمعته الشركة عبر الزمن وتقارنه مع قيمة الأسهم والديون في سوق الأسهم.

القبول المطلق

في سنة 1994 أعطى هذا الاحتساب جنرال إلكتريك قيمة سوق مضافة قيمتها 52 بليون دولار. تمَّ معظمها خلال تولي ويلش رئاسة الشركة. ومع مرور عشر سنوات أخرى ازدادت شهرة ويلش وسمعة قيمة السوق المضافة وجنرال إلكتريك. ومع ذلك كانت ما تزال هناك أصواتاً معارضة. على أية حال، ففي سنة 1997 وصفت المجلة الألمانية «دير شبيغل» Der Spiegle ويلش بـ «المدير المتوحش» وأشارت في مقابلة معه أنه «في الوقت الذي تم فيه تقليص عدد الموظفين إلى النصف فإن سعر السهم زاد عشرين ضعفاً» ثم سألت ويلش عما إذا كانت قيمة صاحب السهم أهم لديه من عائلات موظفيه السابقين، فكان جوابه «كلا»:

«في اقتصاد عولمي، فإنك لا تستطيع إدارة شركة بطريقة أبوية فقط لكي تشعر أنك في حالة جيدة. إذا لم تقم بتصنيف الأشياء في الأوقات الطيبة فسوف تنفجر في وجهك في نهاية الأمر فتضطر عندها أن تكون متوحشاً».

حظي نهج ويلش بالقبول المطلق في الولايات المتحدة. في

شباط / فبراير 2000 أفادت مجلة فورتن أن زملاء ويلش (أهم 500 مدير تنفيذي) في الولايات المتحدة اختاروا جنرال إلكتريك كأفضل شركة للسنة الثالثة على التوالي. فازت الشركة في ثماني مواصفات للأداء الجيد، وتشمل المواصفات الابتكار وكفاءات الموظفين والمكانة المالية واستخدام الممتلكات التجارية بشكل ممتاز والقيمة الاستثمارية البعيدة المدى والمسؤولية الاجتماعية ونوعية المنتجات و/أو الخدمات.

وهذا الاختبار يؤكد مصداقية نظرية ويلش القائلة إنه بوسعك خلق القيمة الصحيحة عبر اتخاذ الخطوات الصحيحة في سائر أرجاء ونشاطات المؤسسة. إن المدير العظيم يزيد المالكين لديه ثراء، ويزيد (نفسه أيضاً) عبر الاستثمار في المصالح التجارية الصحيحة والخروج من المصالح التجارية عديمة الفائدة وتشجيع القادة التجاريين على الأداء المثالي وإطلاق المبادرات القوية للحفاظ على قوة الوضع واستغلال قوى التغيير. لإنجاز هذه المهمات فإن القائد لا يرتاح أبداً.

أفكار للعمل

- * دع المدراء يحددون أهدافهم الموسعة وتأكد من تحقيقها.
- * قم بموازنة المصالح التجارية التي تنمو بسرعة وتنطوي على مخاطر عالية مع المصالح التجارية الموثوق بها والمستقرة.
- * قم بالتركيز على الحاضر والمستقبل على حد سواء.

* قم بتثقيف المدراء للتفكير مثل المالكين وإعطائهم الحوافز القوية لفعل ذلك .

* تأكد من أنك راضٍ عن مصالحك التجارية وكيفية إدارتها .

* قلص المجموع الكلي لرأس المال المستثمر واعمِل في الوقت ذاته على رفع الإنتاج .

* تأكد من إثراء الموظفين إلى جانب إثراء المستثمرين الخارجيين .

