

سلسلة تمارين تمهيدية حول القرارات المالية

دراسة حالة رقم (01): أمبريال للتبغ

في عام 1979 كانت أمبريال للتبغ *Imperial Tobacco Group تعتبر ثالث أكبر شركة عالمية في إنتاج التبغ بعد شركة بريتش أمريكان British American Tobacco وشركة فليب موريس Philip Morris ، وقد بدأت شركة أمبريال في السبعينات بإعداد برنامج للتنوع لتقليل اعتمادها على سوق التبغ الذي يسوده الركود، لاكتشاف أن استهلاك التبغ يسبب السرطان**، وقد كان التفكير في اكتساب شركة أمريكية هو جزء من ذلك البرنامج، ولقد قضت شركة أمبريال عامين كاملين في مسح الولايات المتحدة للبحث عن فرصة مواتية للاكتساب، فقد كانت تبحث عن مؤسسة تعمل في صناعة تنمو بسرعة، ولها حصة سوقية كبيرة، ولها سجل مشرف وكذلك إمكانات نمو جيدة، والتي يمكن ضمها بسعر مناسب، وقد قامت أمبريال بتفحص ما يقرب من 30 صناعة و20 شركة مختلفة قبل أن تستقر على ضم شركة هوارد جونسون للموتيلات Howard Johnson Motels.

وعندما أعلنت شركة أمبريال عن خطتها لشراء شركة هوارد جونسون بما يقرب من 500 مليون دولار عام 1979، هدد مالكو الأسهم في أمبريال بالثورة والعصيان، وأشاروا سريعا إلى أن قيمة أسهم شركة أمبريال كانت عند 26 دولار للسهم الواحد وكانت تدفع ضعف ما كان يساوي في شركة هوارد جونسون منذ ستة أشهر فقط، عندما ثبت سعر السهم عند 13 دولار. ولقد بدا أن هذا الاكتساب قد تم بسعر غير مقبول، والأكثر من هذا، فإن صناعة الموتيلات Motels قد دخلت في مرحلة النمو البطيء بدلا من النمو السريع، كما أن احتمالات النمو كانت ضعيفة، بالإضافة إلى أن شركة هوارد جونسون لم يكن لها سجل مشرف، ولقد تجاهلت شركة أمبريال احتجاج حملة الأسهم، كما قامت بشراء سلسلة المساكن، وبعد 5 سنوات من الخسائر المستمرة حاولت أمبريال التخلص من هوارد جونسون، وبذلك تكون عملية الاكتساب قد فشلت تماما.

ولكن ما الخطأ الذي حدث؟ ولماذا اشترت شركة أمبريال شركة أخرى لم تتوافق مع معاييرها بعد عامين من التخطيط؟ والإجابة يبدو أنها لن تقع على عاتق التخطيط، بل على جودة عملية صنع القرار الاستراتيجي. ولقد قامت أمبريال بشراء هوارد جونسون بالرغم من تخطيطها وليس بسببه، وقد قرر الرئيس التنفيذي بمفرده أن شركة هوارد جونسون كانت صفقة جيدة، وفي الواقع إنه شخص مسؤول وواثق من قدراته (حالة غرور).

لقد أحاط ذلك الرئيس نفسه بعدد من التابعين الذين يوافقونه في رأيه، فبمجرد أن حدد اختياره قام مستشاريه بموافقة على حكمه وشاركوا في البحث عن مبررات لذلك الاختيار، لذلك لم يعترض أحد على القرار نفسه بالرغم أن المعلومات كانت متوافرة للدلالة على وجود خلل في ذلك القرار، وبدلا من ذلك فقد استخدمت عملية التخطيط الاستراتيجي لتبرير القرار، الذي في الواقع لا يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية.

المصدر:

شارلز هيل، جاريث جونز، الإدارة الاستراتيجية، الجزء الأول: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد أحمد عبد العال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2001، ص ص 64-65.

* شركة Imperial Tobacco :

■ تأسست سنة 1901 من خلال دمج عدة شركات تبغ بريطانية صغيرة، حتى تواجه تهديد المنافسة الأمريكية، مقرها الاجتماعي بمدينة Bristol بإنجلترا، في سنة 2009 كان عدد عمالها 28000، رقم أعمالها 26.5 مليار جنيه استرليني، تنتج تشكيلة واسعة من السجائر منها: Marquise, Nobel, Dollars, Brooklyn, Fine 120, Gitanes, Fortuna, Royale, Gauloises, Excellence, Classic, West, News, Bastos, Django, Boston, Good look, Davidoff....

■ في 2008 استحوذت على المجمع الفرنسي الأسباني Atladis، من خلاله امتلكت العلامة Gauloises ، بهذا صارت تسيطر على السوق الفرنسي للتبغ.

■ في 2014 تم الاستحواذ عليها من طرف شركة التبغ الأمريكية Reynolds American بمبلغ 25 مليار دولار، وحتى يقبل هذا الاستحواذ من سلطات مكافحة الاحتكار، قامت Reynolds ببيع علامات Salem, Winston, Kool, Maverck بمبلغ 7.1 مليار دولار.

** اكتشفت العلاقة بين التبغ وسرطان الرئة عام 1948 بمخابر شركات التبغ، لكنها حالت دون نشر هذه المعلومات حتى 1951، حيث أظهرت دراسة الباحث Richard Doll الصلة بين التدخين وسرطان الرئة، ومع توالي الدراسات قامت وزارة الصحة الأمريكية بتقديم الوثائق الكاملة التي تؤكد أضرار التدخين 1964.

الأسئلة: حدد القرار المتخذ والمراحل المتبعة في صنعه؟ ما هو المدخل المتبع في صنع القرار؟ ما هو تقييمك للقرار المتخذ؟ ماذا تقترح لتحسين صنع القرار؟

دراسة حالة رقم 02: سقوط نوكيا

يبدو أن خسارة الشركات الرائدة لمواقعها القوية في نهاية المطاف، وفي كثير من الأحيان بسرعة وبشكل وحشي، تمثل قانوناً راسخاً في عالم صناعة التكنولوجيا، ولم تكن خسارة شركة الهواتف المحمولة الرائدة نوكيا - وهي واحدة من أكبر قصص النجاح التكنولوجي في أوروبا - لحصتها في السوق في غضون بضعة سنوات من قبيل الاستثناء.

ففي عام 2007 كانت شركة نوكيا تمثل أكثر من 40% من مبيعات الهواتف المحمولة في مختلف أنحاء العالم، ولكن تفضيلات المستهلكين كانت في طريقها بالفعل إلى التحول نحو الهواتف الذكية التي تعمل باللمس، ومع تقديم الجهاز "آيفون" من إنتاج شركة آبل في منتصف ذلك العام، تقلصت حصة نوكيا في السوق بسرعة وتراجعت إيراداتها بشدة، وبحلول عام 2013 انتهى المطاف بنوكيا العريقة إلى بيع صناعة الهواتف لشركة مايكروسوفت.

الواقع أن ما أدى بنوكيا إلى هذا المصير كان سلسلة من القرارات التي اتخذها ستيفن إيلوب* Stephen Elop في منصبه كرئيس تنفيذي للشركة والذي شغله في أكتوبر/تشرين الأول 2010، فمع مرور كل يوم قضاه إيلوب على رأس شركة نوكيا، كانت القيمة السوقية للشركة تنخفض بنحو 23 مليون دولار الأمر الذي يجعله، كما تؤكد الأرقام، واحداً من أسوأ الرؤساء التنفيذيين في التاريخ.

كان الخطأ الأكبر الذي ارتكبه إيلوب اختيار نظام تشغيل ويندوز مايكروسوفت باعتباره المنصة الوحيدة لهواتف نوكيا الذكية، وفي مذكرته بعنوان "المنصة المحترقة"، شبه إيلوب نوكيا برجل يقف على منصة حفر نفطية تحترق في البحر، ويواجه الموت حرقاً أو القفز إلى بحر هائج، وكان على حق في أن العمل كالمعتاد يعني الموت المحقق لنوكيا، ولكنه أخطأ عندما اختار مايكروسوفت كطوق نجاة للشركة.

لكن إيلوب لم يكن الشخص الوحيد الذي على خطأ، فقد قاوم مجلس إدارة شركة نوكيا التغيير الأمر الذي جعل من المستحيل أن تتكيف الشركة مع التحولات السريعة التي طرأت على الصناعة، وعلى وجه خاص، كان غورما أوليلا Jorma Ollila الذي قاد تحول نوكيا من تكتل صناعي إلى عملاق في عالم التكنولوجيا، مغرماً بنجاح الشركة السابق في إدراك التغيير الذي كان مطلوباً لتمكينها من الحفاظ على قدرتها التنافسية.

كما شرعت الشركة في تنفيذ برنامج يائس لخفض التكاليف، والذي تضمن إلغاء آلاف الوظائف، وقد ساهم هذا التمشي في تدهور ثقافة الشركة الحماسية النشطة التي حفزت موظفيها لحوض المجازفات وتحقيق المعجزات، فاضطر قادة مهرة إلى ترك الشركة آخذين معهم حس الرؤية والاتجاه الذي كانت تتمتع به شركة نوكيا، ولم يكن من المستغرب أن يترك الشركة أيضاً العديد من أصحاب المواهب في التصميم والبرمجة.

بيد أن العائق الأكبر الذي حال دون تمكين نوكيا من خلق ذلك النوع من خبرة الهاتف الذكي البديهية السهلة التطبيق التي قدمتها أجهزة "آيفون" و"أندرويد" كان رفضها لتجاوز الحلول التي دفعت نجاحاتها في الماضي، على سبيل المثال زعمت نوكياً في مستهل الأمر أنها لا تستطيع أن تستخدم نظام تشغيل أندرويد من دون ضم تطبيقات غوغل على هواتفها، ولكن قبل استحواذ مايكروسوفت على الشركة مباشرة، قامت نوكيا فعلياً ببناء خط إنتاج للهواتف التي تعمل بنظام أندرويد وأطلقت عليه اسم "نوكيا إكس" الذي لم يشمل تطبيقات غوغل لكنه استخدم بدلاً من ذلك خرائط نوكيا ومحرك مايكروسوفت للبحث.

هنا يمكن التساؤل لماذا رفضت نوكيا اختيار أندرويد في وقت سابق؟ الإجابة القصيرة هي المال، فقد وعدت مايكروسوفت بدفع المليارات من الدولارات لنوكيا كي تستخدم هاتف الويندوز حصراً، ولأن غوغل توزع برنامج أندرويد مجاناً، فإنها لن تتمكن من مجارة هذا العرض، ومع ذلك لا تستطيع أموال مايكروسوفت إنقاذ نوكيا، فمن غير الممكن بناء نظام بيئي صناعي بالمال وحده.

لا شك أن خبرة إيلوب السابقة في مايكروسوفت كانت بمثابة عامل مؤثر أيضاً، ففي المواقف الصعبة يتحول الناس عادة نحو ما هو مألوف، وفي حالة إيلوب، تصادف أن المؤلف أن شركة أخرى كانت على وشك الغرق، ويعد أن سمع أن نوكيا اختارت ويندوز، نشر مدير غوغل فيك جوندوترا Vic Gundotra تعليقا على موقع تويتر يقول فيه "لا يمكنك أن تصنع نسرأ بدمج ديكيين روميين".

* خلال فترة عمله في شركة نوكيا، كان يرد اسم "ستيفن إيلوب" و"بانتظام في قوائم "أسوأ رئيس تنفيذي" التي تعدها "ديلي فاينانس" و"سي أن بي سي" و"ويلث واير".

الأسئلة:

1. حدد القرارات السيئة التي أدت إلى سقوط نوكيا؟ لو كنت الرئيس التنفيذي لنوكيا ماهي القرارات التي كنت ستأخذها؟
2. لماذا تأخرت نوكيا عن التغيير.. هل لأنها ترى ما تفعله صواب أم أنها ترددت عندما كان ينبغي أن تتصرف؟
3. ماهي الدروس المستخلصة من سقوط شركة نوكيا؟ هل تتوقع أن تتجنب شركات مثل جوجل وآبل مصير نوكيا؟

فولتير: إن المكان الوحيد الذي أستطيع أن أسند رأسي عليه وأنام مرتاحاً مطمئناً هو حجر أمي.

جان جاك روسو: لو كان العالم في كفة، وأمي في كفة لاخترت أمي.
أدولف هتلر: « يظل الرجل طفلاً حتى تموت أمه، فإذا ماتت شاخ فجأة».