

## الفصل السابع

# متلازمة كريوزوت

واحدة من أكثر الشخصيات التي لا تُنسى من فيلم «مونتي بايثون معنى الحياة - Monty Python's Meaning of Life» هو السيد «كريوزوت - Creosote» النهم الشره الذي يأكل كل شيء يقع عليه بصره ثم تضخمه إلى حجم وحشي لدرجة أن يصير غير قادر على التحرك عندما يغريه موظفي المطعم بلقمة أخيرة، وهي رقاقة النعناع، فهو يعلم أنه لا يجب أن يأكلها ويرفضها في البداية، ثم يستبد به الجشع، ويحشو رقاقة النعناع في فمه وابتلعها، فينفجر.

متلازمة كريوزوت، معروفة للغاية في عالم الأعمال؛ وهي أن تلتهم الشركات عمليات الاستحواذ حتى تنفجر - أو تنداعى، ومن الأمثلة الشهيرة رويال أهولد - Royal Ahold، مجموعة السوبر ماركت الهولندي التي كانت ناجحة للغاية في السوق المحلية ولكن كان لهم طموحات أن يصبحوا لاعبين عالميين، ولهذا على مدار ثماني سنوات سبقت عام 2002، أنفق رويال أهولد أكثر من 20 مليار € على عمليات استحواذ في جميع أنحاء العالم، وخاصة في الأمريكتين، وهكذا اشترت الشركة لنفسها مكانة رئيسية في قطاع بيع المواد الغذائية في الولايات المتحدة وبدأ لهم الاستمرار في التوسع، على الرغم من أن تكاليف الدمج الرئيسية لعمليات الاستحواذ كانت أعلى بكثير من التوقعات فضلاً عن أن انخفاض قيمة العملة في أمريكا الجنوبية قد اقتطع الأرباح هناك.

وكان رقاقة النعناع بالنسبة لرويال آهولد هي الأرجنتين، حيث تلاشت نسيباً عملية الاستحواذ الصغيرة عندما تخلف شريك محلي عن سداد ديونه، ثم من بعد ذلك، انفرط عقد رويال آهولد بسرعة مذهلة، وانزلت عملياتها الأمريكية في الخسارة؛ حاول التنفيذيون في شركة تابعة لهم التستر على خسائرهم من خلال الاحتيال محاسبي أخرج تم اكتشافه تقريباً على الفور، وانهارت رويال آهولد، الرئيس التنفيذي لها والمدير المالي على حد سواء فقدا وظيفتهما وجرى التحقيق مع الشركة في جرائم جنائية، كان واحداً من أكثر مشاهد السقوط من النعمة إذهالاً في الأعمال الحديثة؛ وكان من الممكن تجنبه لو تمكنت شركة رويال آهولد من إدارة إستراتيجية نموها، عوضاً عن مجرد التمسك بكل الفرص التي جاءت.

لقد أدى الجشع من جانب الأفراد إلى بعض أعمال الفشل المذهلة، وسننظر هذا الموضوع بمزيد من التفصيل في الفصل التالي، الذي يتحدث عن الشهوة، أما هنا، ينصب التركيز على جشع الشركات أو ثقافة الاستحواذ الجلية، حيث يصبح النمو والتوسع والربح وحصصة السوق وقيمة حقوق المساهمين غايات في حد ذاتها بالنسبة للشركة وأهدافاً تكرر نفسها من أجلها.

هذا لا يعني أن النمو والتوسع والربح وحصصة السوق وقيمة حقوق المساهمين ليست مهمة، إنها مهمة بالطبع، وفي كثير من الأحيان هذه هي المعايير التي يُقاس بها ما إن كانت الشركة على صواب أم خطأ، هذا هو الواقع الذي يجب على كل قائد أعمال ومدير أن يعيشه، ولكن، مرة أخرى هذه مشكلة تصبح في كثير من الأحيان أكثر حدة مع نمو الأعمال التجارية ونضجها، وإن الشركات تطور غالباً نوع من قصر النظر حول الربح والنمو وحصصة السوق، أي أنها تختار واحدة من هذه الأشياء باعتبارها مهمة للغاية وتتجاهل ما عداها، قبل عدة سنوات، صادفت كتاباً بعنوان (الربح أو النمو؟ لماذا لست مضطراً إلى الاختيار - Profit or Growth?) Why You Don't Have to choose1.

وكان أول ما خطر على بالي أنه: «بالتأكيد إذا كنت مضطراً للاختيار، فأنت تفعل شيئاً ما خطأ.» هذا هو في الواقع وجهة النظر التي أرادها المؤلفان، «بالا تشاكرافارثي - Bala Chakravarthy» و«بيتر لورانج - Peter Lorange» أن يعرضها في الكتاب، لكن ما يقلقني هو أنه يجب أن تثار وجهة النظر هذه في المقام الأول.

وأثناء حيرتي في هذا الأمر، توصلت أخيراً إلى أن المشكلة تكمن في كيفية قيامنا بذلك وإدراكنا للربح والنمو: ليس كمؤشرات للنجاح، بل كغاية في حد ذاتيهما، لا سيما وأن الأهداف تدفع أداء الشركات بشدة، كما أنه يوجد ميل لوضع أهداف كبيرة، تلك التي تبدو مثيرة وتُظهر للمستثمرين والصحافة المالية كيف أننا عدوانيون ومدفعون، ولذلك حددنا أهداف ربح كبيرة ثم استقررنا لعصر أكبر قدر ممكن من المال من العمليات - وبالطبع العملاء - وذلك لتحقيق تلك الأهداف، ولكننا بدلاً من ذلك، وضعنا أهدافاً طموحة للنمو وشرعنا فيها لنصبح الأكبر في قطاعنا، وفي السوق الإقليمي، وفي العالم.

هذا هو المكان الذي يأتي منه الجشع، مع كل هدف نحققه تستيقظ فينا الرغبة على المضي قدماً وتحقيق هدف آخر، هدف أكبر، وإن نجاح شركاتنا ينعكس علينا. علم النفس بسيط: شركتي أكبر / أكثر ربحية / لدينا سعر سهم أفضل من شركتك، فبالتالي شركتي متفوقة على شركتك، ويتبعها دون أن أقول أنني متفوق عليك، إن الجشع ينهش المنطق.

الشركات الجشعة، إذن، هي تلك التي تكون فيها الأهداف الأصلية للشركة قد ضاعت أو نسيت، وأصبح النمو والربح هدفين في حد ذاتيهما، عندما يحدث ذلك، تتعرض هذه الشركات لخطر التركيز على هذه الأهداف الزائفة بصورة تامة لدرجة أن يغيب عن بالهم كل شيء آخر، أي يغمروهم جشعهم، ويصلون إلى الأكثر فالأكثر حتى يصلوا في النهاية بعيداً جداً.

## جدول 1-7 أنماط الجشع :

النوع	التوضيح
جشع النمو	نريد أن نكون الأكبر في العالم.
جشع الربح	غاية الأعمال هي صناعة الأموال.
جشع حصة السوق	نريد أن نهيمن على أي أحد آخر.
جشع تحقيق الانتصار	نحن الأبطال!

متلازمة كريوزوت تعبر عن نفسها بعدة طرق، مثلما يوضح الجدول 1-7، وإن أحد الصور الشائعة للجشع هي: جشع النمو، والذي انتصر على العقل في رويال أهولد وقاد الشركة في استراتيجية نموها الطائشة إلى أن انتهت بالانهيار، كما أن جشع مؤسسة فورد ناحية النمو قادها إلى مغامرات متهورة مثل: فوردلانديا - Fordlandia؛ المحاولة الكارثية لتأسيس منشأة لإنتاج المطاط في البرازيل في عام 1928 التي كلفت الشركة في النهاية أكثر من 20 مليون دولار ( وهذا كثير من المال في العشرينيات).

المظهر الرئيسي الآخر هو جشع الربح، والرغبة في صناعة أكبر قدر ممكن من المال، كما لو أن من لديه أكبر كومة من النقود يفوز، الاعتقاد بأن الربح هدف في حد ذاته أمر نادر الحدوث في العمل، ولكن عندما يحدث ذلك يمكن أن يكون خطيراً للغاية.

أما الجشع الأقل وضوحاً ولكنه الأكثر غدرًا وخطورة لا يزال هو جشع حصة السوق، والذي يزحف في بعض الأحيان إلى ثقافة الشركات دون أن يكون المديرين التنفيذيين على علم به، فأسطورة تمتع الشركة بأكثر حصة من السوق بما يؤدي إلى موقف تنافسي لا يقهر هي أسطورة مغرية، لا سيما في الصناعات التي يكون فيها نمو السوق مسطح نسبيًا، تجارة تجزئة

السيارات وتجارة البقالة قطاعان أدى فيها جشع حصة السوق إلى بعض قرارات سيئة فشلت فشلاً ذريعاً في الماضي، لكن لا يوجد قطاع ولا شركة محصنة من هذا، وبالطبع، التمتع بحصة كبيرة من السوق هو شيء جيد، ولكن الهيمنة على السوق هي أبعد ما يكون عن اعتبارها وصفة للنجاح، إلا أنها يمكن أن تكون فخاً يؤدي إلى الفشل.

الجشع البسيط وحده يمثل خطر لأنه كما ذكرنا أعلاه، يقود الشركات للتغاضي عن الأمور الهامة حقاً في مجال الأعمال، ولكن عامل الخطر يتضاعف عندما تقضي الشركات الجشعة وقتاً طويلاً في الانشغال بمنافسيها، ثم يتفاقم الجشع إلى حسد، فلدينا منافس لديه حصة سوقية أكبر من حصتنا؛ لذلك، لن نفعل شيئاً ولكن يجب أن تنمو حصتنا في السوق حتى تكون أكبر من حصته. إن الشركات التي ترى أن مهمتها الأساسية هي التنافس و«الفوز» على منافسيها يضعون أنفسهم حقاً على حافة السقوط، وإن بعض أشكال المنافسة مثل حروب الأسعار يمكن، على المدى القصير، أن تكون جيدة للعملاء، ولكن على المدى الطويل، ينتهي الأمر بالزبائن باعتبارهم خسائر جانبية، يجب اعتبار المنافسة شر لا بُد منه، وليس كهدف في حد ذاتها.

## النمو والموت

على أي حال من الأحوال، رويال آهولد ليست الشركة الوحيدة التي وضعت جشع النمو قبل الخبرة والحكمة والحس السليم، حيث توجد أمثلة حديثة عهد تشمل ليهان براذرز، وسوزاير، وماركوني، والتي واجهناها في وقت سابق من هذا الكتاب، بالإضافة إلى شركة نورتل - Nortel، إذا كان أي شيء قد حدث، فإن صعود نورتل وسقوطها كانا حتى أكثر صاروخية من صعود رويال آهولد وسقوطها، فنورتل تحولت من كونها شركة اتصالات كندية غامضة إلى شركة عالمية عملاقة مع عائدات تصل لأكثر من 30 مليار دولار وسعر سهمها يقرب من 125 دولاراً؛ ثم تحطمت، انخفض سعر سهمها إلى أقل من 50 سنتاً، وكل ذلك في غضون أربع سنوات.

«الشراهة» هي عادة الكلمة التي يستخدمها المعلقون عادة لوصف استراتيجية نمو نورتل، يوجد القليل من الأدلة على التخطيط، كما أن بعض عمليات الاستحواذ باهظة الثمن ضاعفت الأشياء التي كانت تفعلها نورتل بكفاءة تامة في الوطن، وقد تحقق النمو الهائل على حساب من الأرباح عن طريق أخذ ديون ضخمة؛ وعندما انفجرت فقاعة الدوت كوم في عام 2001 ومزقت الجزء السفلي من سوق الاتصالات، أخذ الدين نورتل إلى الأسفل، وأوقفت الشركة المتاجرة في عام 2002، وطردت أكثر من 60,000 شخص من وظائفهم.

سلسلة من عمليات الاستحواذ السريعة التي تمولها الديون، وخاصة عندما لا يبدو أن عمليات الاستحواذ مرتبطة ببعضها البعض.

كان الجشع من أجل النمو يرافقتنا دائماً، ففي العصور الوسطى المتأخرة، ظهرت فلورنسا كمركز للقطاع المصرفي الأوروبي، وفي القرن الرابع عشر كان أكبر وأعرق البنوك في فلورنسا هو «سوسيتي أوف باردي (بمعنى: مجتمع باردي) - Society of the Bardi»، وعليه أقرض باردي أقطاب الأعمال، والنبلاء، والملوك، والباباوات، لكن مشكلته كانت أنهم لا يعرفون متى يقولون لا، وبدأت المزيد والمزيد من القروض، بما في ذلك سلسلة ضخمة من القروض للملك إدوارد الثالث ملك إنجلترا لمساعدته في تمويل المراحل الأولى من حرب المائة عام، وهكذا حدث ما لا مفر منه، فإدوارد لا يستطيع تحمل سداد ديونه، وانهار سوسيتي أوف باردي.<sup>2</sup> وإن البنوك الذين استثمروا بكثافة في الأوراق المالية عالية المخاطر قبل عام 2008 كانت مذنبه بحمل نفس القدر من جشع النمو.

مرة أخرى، النمو في حد ذاته ليس بالأمر السيئ، ولكن من المهم أن نميز بين النمو السليم والنمو الجشع، إن مقياس النمو جيد للشركات، طالما أنه تحت السيطرة، ومُدار، وفي اتساق مع استراتيجية الشركة وأهدافها، فالنمو قوة إيجابية، بينما النمو الجشع، من ناحية أخرى، هو نمو بحد ذاته، نمو طائش اعتقاداً بأن كل نمو جيد وأن الهدف من كل الأعمال هو أن تصل

لأكبر حجم ممكن، فالحجم يهيم؛ والحجم الكبير هو الأفضل، والأكبر منه ما زال هو الأفضل منه، ولكن طريقة التفكير هذه تؤدي إلى عمليات استحواذ طائشة وإلى كارثة في نهاية المطاف.

ولكن حتى النمو الخاضع للرقابة له مخاطره، فكلما تكبر الشركات، تصبح إدارتها أكثر صعوبة، فلم يعد بإمكان الرئيس التنفيذي رؤية الصورة الكبيرة، ولم يكن لدى فريق الإدارة في رويال أهولد في هولندا فكرة عما كان يحدث في الشركات التابعة في أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية، إلا بعد فوات الأوان، ما لم يرافق النمو البنائي نمو مساوي له في نظم الإدارة، فثمة خطر قوي يهدد بأن أجزاء من الشركة، على الأقل، سوف تخرج عن نطاق السيطرة. فشل مؤسسة غلاكسو سميث كلاين - GlaxoSmithKline في السيطرة على مديريها في الصين قد كلف الشركة 300 مليون دولار غرامات وملاحقة قضائية لبعض مديريها، فضلاً عن الأضرار التي لحقت سمعتها في جميع أنحاء العالم.<sup>3</sup>

ألفريد موند - Alfred Mond، المعروف للصحافة البريطانية باسم «صاحب التكتل الكبير - Great Conglomerator» كان آخر من آمن بالنمو من أجل النمو، بدأ في العشرينيات بشركة كيميائية صغيرة مملوكة للعائلة، «برونر موند - Brunner Mond» ثم توسع ألفريد موند في جميع الاتجاهات، وأسس تكتلاً ضخماً معروفاً باسم «إمبريال للصناعات الكيميائية - Imperial Chemical Industries» (ICI) لها مصالح في المواد الكيميائية، والأسمدة الزراعية، والمواد النافثة، والدهانات، والمنتجات البلاستيكية، والصناعات الدوائية، والدراجات البخارية<sup>4</sup>، نهم بوند في عمليات الاستحواذ ليس له حدود، وفي رواية «عالم جديد شجاع» سخر منه «ألدوس هكسلي» في شخصية «مصطفى موند»، الديكتاتور العالمي، لكن موند يعرف على الأقل كيفية دمج أعماله، وازدهرت ICI في البداية، ولكن بعد وفاة Mond في عام 1930، استمرت عملية الاستحواذ، ولكن خلفاءه لم يتمتعوا بفضولته وبدأت المجموعة في النضال للحفاظ على التماسك، وبحلول خمسينيات القرن الماضي، تناقل التكتل بأكثر من مائة شركة

مع عدم وجود أيديولوجية أو مهمة مركزية، ولهذا تطلب الأمر برنامج إعادة هيكلة ضخمة ومكلفة جداً لجعل ICI صالحة مرة أخرى.

## عدم وجود أيديولوجية مركزية أو اعتقاد يوحد مختلف عناصر الشركة

النمو مخوف بالمخاطر إذا خرج عن نطاق السيطرة، وحتى النمو الخاضع للسيطرة يخلق شركات تزداد صعوبة في إدارتها، لماذا إذاً تستسلم الشركات للجشع من أجل النمو؟ الجواب المعتاد هو ذلك طلب المساهمين للنمو من أجل زيادة قيمة الأصول الخاصة بهم، ولكن هناك مشكلتين مع هذا: أولاً، النمو غير المنضبط لا يؤدي إلى قيمة حقوق المساهمين؛ في حالات رويال أهولد، وماركوني، ونورتل، كانت القضية على العكس تماماً، ثانياً، الجشع للنمو لا يؤثر فقط على الشركات المدرجة في البورصة ولكن أيضاً على الشركات المملوكة للدولة وشركات القطاع الخاص، لعب ضغط المساهمين من أجل النمو دوراً في نورتل، أي أنه يمكن أن يصاب المساهمون أيضاً بالجشع من أجل النمو، ولكن في رويال أهولد يبدو من الواضح أن المساهمين لعبوا دوراً بسيطاً في التأثير على استراتيجية النمو السريع؛ أي أن الزخم أتى من قاعة اجتماعات مجلس الإدارة.

حجة أخرى هي أن الحجم يمنح الشركات مزيداً من الحماية ضد التقلبات في الأسواق والاقتصاد، وهذا صحيح إلى حد ما، الشركات الكبرى لديها المزيد من الموارد للاستفادة منها للمساعدة على الخروج من الركود الاقتصادي، كما لديها المزيد من المال للإنفاق على الابتكار وعلى مزيد من الناس المشاركة في جهود الابتكار، ولكن مرة أخرى، هناك حدود لقيمة الحجم. بمجرد نمو الشركات بعد نقطة معينة، تصبح أقل مرونة وأقل قدرة على التكيف مع التغييرات، وهذا في الواقع يزيد من المخاطر التي يواجهونها بدلاً من تناقصها. آي بي إم في أواخر السبعينيات كانت أكبر صانع لأجهزة الكمبيوتر في العالم، ولكن منافسيها الأصغر

كانوا يركضون حولها؛ ونتيجة لذلك، وعلى الرغم من حجمها، اقتربت أي بي إم بخطورة من الانهيار التام في الثمانينيات.

الضغوط الحقيقية للنمو تنقسم إلى شقين: ضغط النظراء وطبيعة البشر، قلة قليلة من الناس يدخلون مهنة في الإدارة لأنهم يريدون وظيفة سهلة لطيفة مع معاش جيد في نهاية الأمر، معظم المديرين انتقلوا إلى الإدارة في المقام الأول لأنهم يريدون القيام بشيء، فهم يجدون صعوبة بالغة في عدم القيام بأي شيء، حتى عندما يكون اللا شيء في الواقع هو الشيء الصحيح الذي ينبغي عمله، عندما يكون السوق آخذ في الارتفاع والشركات الأخرى آخذة في النمو، فإننا بطبيعة الحال نميل إلى تنمية شركتنا أيضًا، إذا كان ذلك ممكنًا، بمعدل أسرع من معدل الرفاق في الجهة المقابلة، أي أن غرائزنا التنافسية تتصدر المشهد، شركتي أكبر من شركتك؛ فإذا أنا أفضل منك.

مرة أخرى، هذه الغرائز ليست أشياء سيئة بالضرورة، لكن الخدعة تكمن في أن يكون توجيهها بطريقة تعطي أيضًا متنفسًا للرغبة في القيام بشيء، وللإبداع، وللنمو بما يفيد الأعمال على المدى الطويل، والابتكار هو في الواقع وسيلة رائعة لترك الأرواح المضطربة في الشركة تنفس عن بعض البخار، ويمكن أيضًا أن يسفر عن نتائج جيدة للشركة، عمليات سحب الاستثمارات الإستراتيجية هي طريقة جيدة لتغيير حجم الشركة بل وربما تعديل الاتجاه الاستراتيجي، إن تأسيس شركة جديدة يعطي المديرين الأكثر مغامرة شيئًا ما يفعلونه، ويوقف الباقي من أن يصبحوا راضين جدًا. هناك الكثير من الأشياء التي يمكن للشركة القيام بها، بصرف النظر عن النمو بتهور، لإشباع رغبتها في أن تكون نشطة.

لكن النمو من أجل النمو أصبح الآن مؤسسيًا داخل ثقافة الإدارة، النمو جيد، هكذا يتعلم الطلاب هذا الشعار في دراسات الحالة، وحذروهم رسميًا بأن الخيارات الوحيدة أمامهم إما «النمو» أو الموت، ينظر المحللون والوسطاء إلى معدلات النمو كمقياس رئيسي، وبطبيعة الحال، كما أشرنا سابقًا، يحصل المديرين على مكافآت على الإنجاز، فلا توجد مكافآت

على الجلوس، وإن ثقافة العمل تدفع الشركات والمديرين بفعالية نحو الجشع لتحقيق النمو، وطالما واصلوا القيام بذلك، سيظل فشل الأعمال قائماً.

## الهوس المضلل بالربح

فكرة أن الغرض الأساسي من العمل هو تحقيق الربح جديدة نسبياً، وعادة ما يعزى ذلك إلى اقتصاديي السوق الحرة، خاصة أولئك من مدرسة شيكاغو الذين أخذوا نموذجهم عن الراحل «ميلتون فريدمان - Milton Friedman» (الذي كان يري، بالأحرى، أن الواجب الأول للعمل هو عودة القيمة للمساهمين)، هذا الاعتماد الأكاديمي الزائف قليلاً يسمح للشركات ذات ثقافة الجشع من ملاحقة الأرباح بينما في الوقت نفسه تدعي أنها عقلية فذة وذات نية نقية، إنه ليس مشهداً رائعاً.

حتى لا يكون هناك سوء فهم، اسمحوالي أن أوضح أنني في طرف الربح تماماً، فأنا أدير أعمالاً لنفسي وأربح ميزات إلى حد كبير في تفكيري، كما أن الشركات تحتاج إلى جني الأرباح؛ الأعمال التي لا تحقق مكاسب لا تظل على قيد الحياة، وأنا أتفق أيضاً مع تلك السلطة المفاجئة إلى حد ما بشأن هذا الموضوع، القديس «توما الأكويني - St Thomas Aquinas» الذي جادل في منتصف القرن الثالث عشر أن تحقيق الأرباح ليس حكراً على أصحاب الأعمال فحسب، بل وأيضاً ينبغي أن تزيد أرباحهم وفقاً لمستوى المخاطر التي يديرونها، الأكويني رفض مفهوم القيمة المتأصلة، وقال، الأمر الجيد، يستحق كل ما يكون الناس مستعدين لدفع ثمناً مقابله في وقت ومكان معين، وإذا كانوا على استعداد لدفع ثمن باهظ، يحق للشركات التي باعت تلك البضائع الحصول على ما تتمكن من أخذه.<sup>5</sup>

تبدأ المشاكل عندما ترى الشركات الربح، مثل النمو، كغاية في حد ذاته، ثم تضع أهدافها ومقاصدها وفقاً لذلك، إذا كنت تعتقد أن هدفك الوحيد هو تحقيق الربح، ومكافأة موظفيك فقط على أساس الأرباح التي يكسبونها للعمل، فأنت تضع نفسك أمام بعض العواقب

الوخيمة غير المقصودة، إن أول عاقبة وأكثرها وضوحًا هي الاقتطاع من التكاليف لتحقيق الأرباح المستهدفة أو تجاوزها، وستزداد هذه الرغبة إذا كانت المكافآت الإدارية ترتبط بتحقيق هذه الأهداف، وبذلك تحض الشركة فعليًا على الفساد، لقد حدث انهيار رويال آهولد جزئيًا من خلال الكشف عن أن شركة تابعة كانت تلفق الحسابات من أجل تجنب التعرض لنقص الأرباح، أثناء وقت كتابتي، كانت مجموعة سوبر ماركت تيسكو البريطانية قيد التحقيق بسبب المبالغة في الأرباح في وقت كانت تتراجع فيه أرباح المؤسسة.<sup>6</sup>

التركيز الشديد على أهداف الربح، وخاصة عندما ترتبط هذه الأهداف بالمكافآت والعلاوات.

الأكثر خطورة والذي يصحبه عواقب وخيمة على المدى الطويل هو التغيير في عقلية الشركات الذي يركز على ما يمكن أن يؤدي إليه التركيز على الأرباح، أي يتحول التركيز بعيدًا عن أصحاب المصلحة وعن الشركة ذاتها بحيث أن تكون احتياجاتها هي كل ما يهم، الزبائن موجودون لكي يجلبوا منهم أكبر قدر ممكن من المال، كما يعصرون الموردين لتوفير السلع أو المكونات بأسعار أقل فأقل، كما يخفضون أجور الموظفين ومزاياهم (على الرغم من أن رواتب الإدارة والامتيازات وعادة ما تكون الأشياء الأخيرة التي يتعين خفضها) كل شيء بحيث يمكن للشركة تحقيق المزيد من الأرباح.

أصحاب المصلحة ليسوا أغبياء؛ انهم يعرفون متى تجري التضحية بمصالحهم الخاصة حتى تتمكن الشركة من تحقيق أهداف الربح، وإذا كان كان لديهم أي خيار على الإطلاق، فإنهم سيحولون أعمالهم وعمالهم إلى مكان آخر، أما أولئك الذين ليس لديهم خيار سيقون مع الشركة، لكنهم سيكونون مستائين ويتطلعون إلى الحصول على حقوقهم، جو الخصومة بين الشركة وعمالها لا يفضي إلى آفاق جيدة للنمو على المدى الطويل بين الموردين والموظفين، كما يجب دفع ربح قصير الأجل في مكان ما على طول الطريق.

بطبيعة الحال، إن الربح ليس ولم يكن قط الهدف الرئيسي لأي أعمال تُدار بشكل جيد، أتذكر مرة أخرى تعليق (ر. جوبالاكريشنان - R. Gopalakrishnan) بأن «الربح هو نتيجة ثانوية لما نقوم به» إذا كانت الشركة تفي حقًا بهدفها من توفير السلع والخدمات التي يريدها الناس ويحتاجونها بكفاءة وفعالية، فإنها سوف تحقق ربحًا ولن يستهجن أي شخص عاقل هذا الربح، لكن الربح يتولد عن المهمة، وليس العكس.

## الهوس المضلل بحصة أكبر من السوق

على شاكلة الجشع من أجل الربح، إن الشركات التي تنغمس في الجشع للحصول على حصتها في السوق قادرة على الإدعاء بأن جشعها له أسس فكرية. في هذه الحالة يمكنهم أن يطلقوا على قطعة مؤثرة للغاية من بحوث الأعمال: تأثير ربح استراتيجيات السوق (PIMS)، مشروع أوائل السبعينيات.<sup>7</sup> وفيه لاحظ الباحثون وجود علاقة بين حصة السوق والربحية، وأشاروا إلى أن أي زيادة - أو نقصان - بقيمة في المائة في الحصة السوقية سيصاحبها زيادة أو نقصان بنسبة 5 في المائة في العائد على الاستثمار. نشأت عدة أجيال من المديرين وقادة الأعمال الآن مع فكرة أن حصة السوق تعادل الربحية مباشرة.

عدة كلمات من الحذر تقع في محلها، أولاً: ارتفاع الربحية الذي يرافق زيادة في حصتها في السوق لم يكن واضحًا تمامًا، ولكن ربما يرجع ذلك إلى وفورات الحجم التي تصاحب زيادة حصة السوق، لكن وفورات الحجم هي سيف ذو حدين، بحيث يمكن للشركات الكبرى إنتاج السلع المادية بسعر أرخص - مع وجود بعض الشكوك حول الخدمات - وبالتالي زيادة هامش الربح، لكن فقط إلى حد ما، وفي النهاية، يأخذ قانون تناقص المنفعة مكانه، ما هو أكثر من ذلك، يقول لنا الاقتصاديون أنه وفورات الحجم لا تتحقق دائمًا إلا على حساب المرونة.

صناعة السيارات ومبيعات البقالة بالتجزئة هما قطاعان حيث تهيمن الشركات الكبرى، وحيث تلعب حصة السوق عامل مهم جدًا في عملية صنع استراتيجية، وتكاليف الاستثمار

في كلا القطاعين مرتفعة وهناك عوائق لا يُستهان بها تحول دون الدخول فيها، مما يعني أن كلاهما يهيمن عليهما على المدى الطويل من يشغلها، كما تجدر الإشارة إلى أنه في كلا القطاعين حصة السوق والربحية لهما علاقة طويلة الأمد مع بعضها البعض، أثناء معظم العقد الأول من هذا القرن، كانت جنرال موتورز تتمتع بأكبر حصة من سوق السيارات في جميع أنحاء العالم، ولكن في عام 2009 أشهرت إفلاسها مع ديون 170 مليار دولار، أما تيسكو، سلسلة السوبر ماركت البريطانية صاحبة أعلى حصة السوق لأكثر من عقد من الزمان، هي أكثر من وقع في مشكلة مالية، وإن الشركات الأكثر ربحية في كلا القطاعين ليست صاحبة أكبر حصة من السوق، بل هم الذين وضعوا استراتيجيتهم الصحيحة في المقام الأول، ما هو أكثر من ذلك، بالنظر إلى حجم هذه الشركات، فهي كذلك غير قادرة على التكيف بسرعة عندما تواجه مشكلة، استغرقت تصفية شركة جنرال موتورز الأمر سنوات إلى أن استعادت مسارها الصحيح، ولولا الرئيس التنفيذي المعجزة لتيسكو لاستغرق الأمر سنوات لفعل الشيء نفسه معها.

أي إستراتيجية تعتمد على حصتها في السوق باعتبارها اللعبة النهائية.

ما من شك أن وفورات الحجم الكبير تساعد، خاصة في صناعات البحوث المكثفة مثل المستحضرات الصيدلانية حيث يمكن أن يتكلف الأمر مليار دولار لإدخال دواء جديد للسوق، نقطتي ليست أن وفورات الحجم ليست مفيدة؛ بدلاً من ذلك، هو أن لديها قيودها، كما أن أي إستراتيجية لا تعتمد سوى على تحقيق وفورات الحجم عن طريق قهر حصة السوق واحتلالها لها أيضاً حدودها، وإن صناعة إستراتيجية على هذا الأساس تقدم شكلاً آخر من قصر النظر.

المشكلة الأولى مع بحث «تأثير الربح على إستراتيجية السوق» ومع مدرسة الاعتقاد في حصة السوق بشكل عام، هو أنها تعمل بشكل جيد فقط في سوق ثابت بصورة بحتة حيث توجد مجموعة محدودة من العملاء، لكن الأسواق نادراً ما تكون ثابتة، فعادة إما أنه تتوسع،

مع مزيد من العملاء ينفقون المزيد من المال، وفي هذه الحالة من الممكن أن تكون مربحة للغاية بغض النظر عن ما هي حصة السوق الخاصة بك، أو أنها تتقلص، وفي هذه الحالة أصغر الشركات الخفيفة سوف تجد فرصة أفضل للتكيف مع ظروف السوق المتغيرة عن الشركات العملاقة العملاقة التي تعتمد على وفورات الحجم.

المشكلة الثانية تتعلق بالمناقشة أعلاه: هل يجب أن تمثل حصة السوق على أي حال الهدف الرئيسي؟ فإذا كانت الشركة تخدم عملاءها بصورة حسنة، وتلبي احتياجاتهم، وتبقيهم سعداء في كل وقت تحقق فيه مزيداً من الأرباح، فإنه لا داعي للقلق بشأن حصة السوق، كما يمكن تنويع عروض منتجاتها لعملائها الحاليين، يمكنهم الابتكار، فإنه يمكن دخول أسواق جديدة، وكلها لها القدرة على تحقيق نمو طويل الأجل.

بعض المستثمرين لن يحبوا ذلك، سوف يرغبون في تطبيق نموذج «تأثير الربح على استراتيجية السوق» وسوف تصر على ارتفاع حصة السوق والأرباح والنمو، وفي هذه الحالة، يجب أن تتحلى الإدارة بشجاعة القناعة وتقرح أن تأخذ استثماراتها إلى مكان آخر، إذا كانوا يريدون عوائد بسرعة، أو حتى خسائر أسرع، فيوجد الكثير من الأسهم التكنولوجية محفوفة بالمخاطر، أو يمكنهم الذهاب إلى أقرب مضمار سباق والدفع إلى المراهنين، المستثمرون الأذكياء الذين يفهمون العمل - البعض منهم - سوف يستثمرون حيث يمكنهم رؤية المستقبل، هذا يقودنا بالطبع لمسألة أي نوع من المستثمرين تريد أن تكون حقاً وما إذا كان الاكتتاب العام حقاً هو أفضل شيء للعمل، وهذه قصة أخرى، بل وربما كتاب آخر تماماً.

السماح للمستثمرين باستدعاء صور الاستراتيجيات، معظم المستثمرين ليسوا مهتمين بالاستراتيجية، بل حتى معظم المستثمرين لا يستطيعون تهجئة كلمة «الاستراتيجية».

## أسطورة المنافسة

جشع الحصول على حصة السوق يقودنا حتماً إلى مسألة المنافسة، وفكرة أن حصة السوق لا ترتفع إلا عن طريق انتزاعها من المنافسين، فكرة أن الشركات موجودة فقط

للتنافس مع بعضها البعض تعتبر فكرة خبيثة ومضللة مثل فكرة وجود الشركات لجني الأرباح فحسب، التبرير الفكري هنا هو «داروين - Dawin»، أو بالأحرى تلك النظرية الفجة لنظريات داروين المعروفة بـ«الدارونية الاجتماعية - Social Darwinism»، التي طبقت جزءاً من نظرية الداروينية على المجتمع والاقتصاد، لقد تاه مني عدد المرات التي سمعت فيها المديرين يشرحون لي بجدية كيف من الصحيح أن يهلك الضعيف في عالم الأعمال ويبقى القوي على قيد الحياة لأن هذا هو ما قاله داروين.

في الواقع، كما كتب «جيفري هودجسون - Geoffrey Hodgson» و«ثوربورن كنودسن - Thorbjørn Knudsen» في كتابهما الممتاز «حدس داروين - Darwin's Conjecture» أن داروين لم يقل شيئاً من هذا القبيل.<sup>8</sup> بل أن ما قاله ليس أن الأقوى الذي يبقى، أو الأكثر ذكاء، ولكن ذلك الأكثر قدرة على التكيف والتطور، هذا يعني في بعض الأحيان المنافسة، ولكن داروين ناقش أيضاً مفاهيم مثل المساعدة المتبادلة، والتعاطف، والتعاون، حيث تتعاون الأنواع وتعمل معاً لضمان بقاء بعضهم البعض. هودجسون وكنودسون ذهبا إلى الإشارة إلى أن الاقتصادات والأسواق تعمل على كثير من نفس المبادئ، وأن التعاون والمصالح المتبادلة على الأقل لا يقلون أهمية عن المنافسة المباشرة، إن لم يكن أكثر من ذلك.

وبالطبع، نحن في أعماقنا نعرف هذا بالفعل، وربما لو تركنا الأمر لأجهزتنا الخاصة سنتعاون بحرية أكبر، أي سيكون هناك المزيد من الأخذ والعطاء بين الشركات، كما سيكون هناك المزيد من الشراكات بين المنافسين المفترضين بهدف خدمة العملاء بشكل أكثر فعالية. لكن خبراء الاقتصاد في السوق الحرة غسلوا أدمغتنا، الذين أصروا على أن المنافسة ضرورية لضمان كفاءة الأسواق، ومعلمو الاستراتيجية، الذين يقولون لنا إن المنافسة هي ما يبقي الشركات هزيلة وجائعة وملائمة، لأنه إذا لم تكن هناك منافسة فسوف نغرق في الكسل، والبطالة، والرضا عن النفس.

لو أن إدارة الأعمال تعتبر في حد ذاتها أمر صعب بما فيه الكفاية؛ لماذا يجب أن نذهب إلى الخارج ونختار معارك مع الغرباء عشوائية من أجل جعلها أكثر صعوبة؟ هل يشارك الفنانون في معارك مع فنانيين آخرين من أجل توضيح تقنية الرسم الخاصة بهم؟ هل يهاجم الشعراء ناشري الشعراء المتنافسين من أجل منع عملهم من طباعتها؟ هل يشهر العلماء بعلماء آخرين حتى يتوقف الناس عن قراءة أعمال زملاءهم وقراءة عملهم بدلاً من ذلك؟ لماذا إذن يجب على المديرين الخروج والهجوم على المديرين الآخرين، بدلاً من توفير الطاقة ليفعلوا ما يفترض بهم أن يفعلوه، ألا وهو خدمة العملاء؟

أخبرني صديق عالم أنهم يفعلون ذلك بالضبط في بعض الأحيان، الأمر الذي يقوض حجتي. لكنهم يفعلون، وهانحن ذاتجتاحتاحتب بعناوين مثل حرب التسويق، وأساسيات حرب دنيا الأعمال، وحرب الأسواق المالية (وأنا أكتب هذه الجملة، ظهر تصريح صحفي على بريدي الإلكتروني يعلن نشر كتاب (بناء ثقافة الفوز: الكشف عن استراتيجيات «السلاح المتفوق» للمنظمات الناجحة - Building a Culture to win: Unveiling «Top Gun» Strategies for Successful Organizations) نحن نتشجع على التفكير في الاستراتيجية بمصطلحات عسكرية، بل ونصبح أكثر حماساً حتى عند قراءة أعمال «كلوزويتز - Clauswitz» والسيرة الذاتية لنابليون والإسكندر الأكبر ونأمل في تعلم أسرار النجاح تنافسية، أما موضة السبعينيات والثمانينيات في الغرب كان كتاب «كتاب الحلقات الخمس - The Book of Five Rings» وهو عبارة عن مذكرات المبارز الياباني الشهير «مياموتو موساشي - Miyamoto Musashi»، الذي يصف فيه أسرار النجاح التي أدت به إلى النصر في أكثر من ستين مباراة، (هل يستوعب القراء بالكامل أن هذه مباريات حتى الموت؟ وأتساءل إذا كان مياموتو قد وصف بالتفصيل في الرسم كيف يبدو جسم الإنسان بعد أن تُشرّحه أربعة وعشرين بوصة من الصلب، شئنا أم أبينا كان الكتاب يحظى بشعبية كبيرة.)

لا تزال الاستعارات الرياضية هي الأكثر شعبية هذه الأيام، عالم الأعمال مليء بالمصطلحات العامة والمتخصصة المستمدة من كرة القدم والبيسبول والكريكت وغيرها من الرياضات، نتحدث عن «الفرق الفائزة»، لدينا «رؤساء المشجعين»، وتعزيز الأفكار والمبادرات الجديدة، كما لدينا حتى «المدرّبين» الذين يساعدوننا على الحصول على أفضل النتائج من أنفسنا، في الأعمال الأمريكية مشروع تجريبي لا يتوقع منه شيء قد يسمونه «السلام عليك ماريا» في بريطانيا، بالاستعارة من السنوكر، قد يطلق عليها «ضربة مقابل لا شيء»، كما يجلبون كبار الرياضيين والرياضيات إلى الشركات باعتبارهم متحدثين تحفيزيين، يبدو المشهد وكأنهم سينفضون علينا غبارهم الكوني ويجعلوننا فائزين أيضاً.

استعارات رياضية كثيرة استخدمها «ألان جورج لافلي - A.G. Lafley» أكثر رئيس تنفيذي لشركة بروكتر آند جامبل حاز الإعجاب،<sup>9</sup> كانت عناوين الفصول تشمل «ما هو الفوز» و«مكان اللعب» و«كيفية الفوز» و«السعي اللانهائي ناحية الفوز» كما أوضح لافلي أن الفوز يزداد صعوبة في كل وقت، لأننا (نتنظره) نعيش في عالم «فوكا»، وإيكم بعض الأسئلة التي يقترح أن تسألها نفسك:

• هل حددت الفوز؟

• هل قررت أين يمكنك اللعب للفوز؟

• هل حددت كيف ستفوزون على وجه التحديد؟

الفوز؟ فوز ماذا، حباً بالله؟ هل توجد مسابقة؟ هل نحصل على جوائز أو أوسمة في النهاية؟ هل يتخيل «أي جي لافلي» نفسه يقف على نهاية سنة رفع التقارير على منصة؟ يحمل باقة بينما يعلق حول عنق شخص ما ميدالية الذهب وتؤدي فرقة ما أغنية شركة بروكتر آند جامبل؟ الوسام الوحيد المهم، والجائزة الوحيدة في عالم الأعمال التي تستحق، هي رضا الزبائن، أما لعبة المنافسة فهي مجرد لعبة يلعبها المديرون من أجل تعزيز غرورهم، إنهم يدعون

أنه في إدارة العمل الذي يقومون به شيء جسيم وبطولي، وأن بإمكانهم الشعور بالتفوق على الآخرين، وخاصة الناس في الشركات التي «هزموها»، فبما أن شركتي تغلبت على شركتك، إذا أنا أفضل منك.

هذا هراء محض، إذا أمضت الشركات نصف الوقت في التفكير في عملائها كما يفعلون مع منافسيهم، فلربما يكسبون الكثير من المال، سأدلي ببيان هنا والآن قد يؤدي ذلك إلى الإساءة إلى معظم القراء، لكنني سأقوله على أي حال: كلمة «الفوز» لا مكان لها في عالم الأعمال، نحن لسنا هنا للفوز، بل هنا لخلق القيمة، لإرضاء الآخرين، وخلال القيام بهذه الأشياء، نربح. هذا هو ما يهم.

بالطبع هناك منافسة بين الأعمال فيما يتعلق بالموارد، والموهبة، ورعاية العملاء في محاولة لجعل نفسها الخيار الأفضل وسط سوق مزدحم وحافل، فنحن نتنافس على هذه الموارد عندما يجب علينا، لكننا نتنافس أكثر مما ينبغي، ما يسمى بـ«الحرب من أجل المواهب»، على سبيل المثال، يمكن أن تضع أوزارها بسكته دماغية إذا توافق الشركات على القيام بالاستثمار التعاوني المناسب في تعليم الأجيال المقبلة من المديرين وتطويرهم عوضاً عن إلقاء المسؤولية على كليات الأعمال ثم الشكوى من جودة وأعداد الخريجين.

الخرافة في المنافسة هي أن تكون المنافسة غاية في حد ذاتها، فالجشع لتحقيق النصر هو إلهاء خطير عن الغرض الحقيقي من العمل، أي انسى الفوز، ومرة أخرى، لا يتعلق الأمر بك، ركز على الناس المهمين، وغيرهم من أصحاب المصلحة وقبل كل شيء، على العملاء.  
التركيز المفرط على المنافسة.

## الجشع والفساد

الجشع من أي نوع يؤدي حتماً إلى الفساد، ومتى يتنافس الناس والمؤسسات مع بعضهم البعض - وخاصة عندما تكون الجائزة هي المال - يظهر إغراء للخطو خارج القواعد، بعض

الناس فلسفيون حول هذا ويعتبرون الفساد نوعاً من تكلفة الصفقة، جزء لا مفر منه ضمن أعمال السوق التنافسي الحر، قال الزعيم الصيني السابق «دنج شياو بينغ - Deng Xiaoping» عندما حذر من أن إدخال الأسواق الحرة والمنافسة في الصين يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع الفساد: «إذا فتحت الباب لا مفر منه أن يدخل عدد قليل من الذباب». هذا هو موقف خطير، حتى أنه يبعد بخطوة قصيرة عن التغاضي عن الفساد وتحمله وصولاً إلى الانخراط فيه بنفسه.

الجشع غير المقيد يؤدي إلى ثقافات يعتبر فيها الجشع مقبولاً أو حتى يعتبر شيئاً جيداً، لم يعارض الجميع كلام التاجر وول ستريت «إيفان بيسكي - Ivan Boesky» عندما قال أن «الطمع جيد»، قدر معين من الجشع، كما قيل لنا، هو حافز مفيد، أنه يحفز الناس على بذل مزيد من الجهود، مما يجعلهم يعملون بجد ويصبحون أكثر إبداعاً، لأنهم يعرفون أنهم سوف يكافئون على جهودهم.

قد يكون هذا ممكناً، على الرغم من أن الحجة نفسها كانت تستخدم لصالح عقوبة الجلد في البحرية الملكية؛ لمسة من السوط الآن وبعد ذلك يصبح البحارة المقاتلين أكثر انضباطاً وأفضل حالاً (إذا كان ذلك صحيحاً بالفعل فلماذا ألغت البحرية الجلد؟) لكن الجشع يخلق أيضاً ثقافات مثل تلك الموجودة في فقاعة بحر الجنوب من 1711 إلى 1720 عندما كانت أخذ مجتمع الإنشاءات والمال في لندن إجازة جماعية من الرشد وانغمسوا في السعي وراء الثروة من أجل الثروة في حد ذاتها، «تشارلز وايت ماكاي - Charles White Mackay» يورد لنا في «الأوهام الشعبية الاستثنائية وجنون الجماهير - Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds» أحداث هذا العصر من الجنون الجماعي في بعض التفاصيل، ويقدم لنا هذا المثال حول إلى أي مدى وصلت الأمور:

الأكثر سخافة ووقاحة من الجميع والذي ظهر بصورة أكثر اكتمالاً عن أي شيء آخر، كان الجنون المطلق للناس، والذي بدأه شخص مغامر غير معروف تحت عنوان، شركة تتعهد بتنفيذ

المميزات الكبيرة، ولكن لا أحد يعرف ما هي ماهيتها، لم تكن حقيقة صادرة عن شهود عدل، سيكون من المستحيل تصديق أنه يمكن خداع شخص يمثل هذا المشروع، الرجل العبقري الذي شن هذه الغارة جريئة وناجحة على طريق المصداقية العامة، وذكر في بيان تمهيدي أن رأس المال المطلوب هو نصف مليون جنيه إسترليني؛ أي خمسة آلاف سهم بقيمة 100 جنيه إسترليني للسهم الواحد، وإيداع 2 جنيه إسترليني للسهم الواحد، وفي صباح اليوم التالي، في الساعة التاسعة، افتتح هذا الرجل العظيم مكتباً في كورنهيل، مع حشود من الناس المحاصرة لبابه، وعندما أغلق عند الساعة الثالثة، كان يوجد ما لا يقل عن ألف سهم مكتتب فيه وودائع مدفوعة، وبذلك فاز بـ 2000 جنيه إسترليني في خمس ساعات، وكان فيلسوفاً بما فيه الكفاية ليكون قانعاً بمغامرته، ولهذا غادر القارة في نفس المساء، ثم لم يسمع عنه مجدداً قط.<sup>11</sup>

نعم، كان هذا الرجل فنان مخادع، لكنه لم يتمكن من الازدهار إلا في بيئة يعتبر فيها الجشع جيداً، الشركة الأمريكية للرعاية الصحية «هيلث ساوث - HealthSouth» زورت حساباتها، مما أدى إلى تضخيم الدخل بمقدار يصل إلى 4000 في المائة سنوياً لمدة سبع سنوات قبل أن تنفجر الفقاعة وتنهار الشركة، لماذا فلتوا بفعاليتهم من العقاب؟ لأن أداء الشركة كان يحمس بعض كبار المسؤولين التنفيذيين لدرجة أنهم لم يطرخوا الأسئلة، كيف كان تجار باركليز قادرة على تزوير سعر الفائدة السائد بين بنوك لندن (اللييور - LIBOR) وذلك لتعزيز المكافآت الخاصة بهم؟ لأنهم قد عملوا في ثقافة لا تمثل فيها المكافآت المال فقط، بل كان الوضع كذلك يفيد بأن: الجشع محمود.

الجشع يشوه الحكم بطرق عديدة، إنه يصرف عقولنا عن الأهداف الحقيقية للعمل، كما أنه أيضاً يشوه إحساسنا بالحق والباطل، يخبرنا الجشع أن الغايات تبرر الوسيلة، وأن الشيء المهم فقط هو أننا نلبي أهدافنا من أجل الربح والنمو وحصص السوق، وأن أي وسيلة نستخدمها للوصول إلى تلك الأهداف لها ما يبررها؛ أي أن يخلق الجشع فراغاً أخلاقياً في ثقافات الأعمال، فراغاً يمتص مهن المديرين ويدمرهم، بل وأحياناً يدمر الشركات أيضاً.

## ثقافات الاستحواذ اللافت

غالبًا ما يدفع الجشع عدد عدد من العوامل المنفصلة، اثنان منهم وأبرزهم هما الخوف وهرمون التستوستيرون، تعاملنا مع الخوف في الفصل السابق، أما الشهوة هي موضوع الفصل التالي، لكن كيف ينتهي جشع بعض الأفراد بإصابة شركات بأكملها من أجل خلق ثقافة الاستحواذ اللافت؟

عادة ما يمكن إسناد مصدر العدوى إلى عدد قليل من الأشخاص المهيمنين على الناس، وغالبًا ما يكون هؤلاء الناس على قمة المنظمة، هؤلاء الناس يضبطون النغمة لبقية المنظمة من خلال القدوة الشخصية، ولكن لديهم أيضًا رافعة قوية للتأثير على هيئة أنظمة المكافآت، خاصة المكافآت المتعلقة بالأداء، إذا استند مخطط العلاوات بشكل أساسي ومنفرد على تحقيق أهداف للنمو، أو الربح، أو حصة السوق، فإن هذا سوف يشجع ثقافة الجشع الجماعي.

يُعد عدد قليل من الشركات مثالًا صارخًا مثله في ذلك مثل شركة البرمجيات العملاقة «أوراكل - Oracle» التي عرضت في التسعينيات دفع مكافآت موظفي مبيعاتها على هيئة سبائك ذهب.<sup>12</sup> أما الآن، من هذه الناحية لا يهم ما إذا كان يتم دفع المكافآت في شكل مائة دولار فواتير أو سبائك ذهب، أو قذائف، أو رؤوس سناجب محنطة (فجميعهم كانوا عطاءً قانونيًا في مرحلة ما في الماضي)، ولكن كانت رمزيتها قوية، مندوبو مبيعات أوراكل كانوا يكافئون بالذهب، والمعدن الثمين الذي كان واحدًا من أكثر رموز الجشع قوة عبر التاريخ من زمن الملك ميداس حتى هلاك سموغ، في هذه المناسبة كان هناك ضجة عامة ثم أوقفت أوراكل هذه الممارسة؛ ولكن يوجد المزيد من طرق خفية أخرى أكثر لتعزيز ثقافات الجشع.

كما أن الدافع لا يأتي دائمًا من القمة، أي مجموعة صغيرة مؤثرة داخل الشركة يمكن أن تضبط النغمة وتغير الثقافة، «داخل آرثر أندرسن - Inside Arthur Andersen» أحد الكتب العديدة التي رسمت سقوط هذه الشركة الفخورة، يصف كيف تحول موضع السلطة من الجانب المحاسبي لشركة آرثر أندرسن، الذي يشتهر بالاستقامة والمعايير الأخلاقية العالية إلى

الذراع الاستشارية، الأصغر والأكثر ربحية والتي يحركها المزيد من الجشع، بعض الشخصيات الرئيسية في الجانب الاستشاري بدؤوا الضغط على المحاسبين ليكونوا أكثر مرونة في معاييرهم، ومع عدم وجود القدرة على المقاومة، امثل المحاسبين، وكانت النتيجة إنرون، وإذا بآثر أندرسن تنجر لأسفل مخلقة دماراً.

هذه الأمثلة وغيرها المذكورة أعلاه تظهر، كما أمل، كم هو سهل تأسيس ثقافات الجشع في المنظمة، في كثير من الأحيان يعبر الدافع المبدئي عن فكرة جيدة، النمو، الربح، حصة السوق، كلها مهمة، وهناك الكثير من الأبحاث الأكاديمية والتبرير الفكري لسعيهم، في مخاطرة لتكرار نفسي، تبدأ المشاكل عندما تحل المقاييس وأهداف تحقيق النمو والأرباح والحصة السوقية محل الأهداف الأصلية للعمل، هذا هو السبب في أنني أشير إلى هذه باسم ثقافات الاستحواذ الملفت: لأن النمو والتوسع يصبحان الأشياء التي تفتخر بهما الشركة أكثر، وتباهي بهما، وتضع تحتها خط في تقاريرها السنوية، أما إنجازاتها الحقيقية فهي مغمورة بالكامل أو ضائعة بالكامل أو في بعض الأحيان كما في حالة «هيلث ساوث» لم تكن موجودة على الإطلاق.

الجشع من أجل النمو هو فخ سهل الوقوع فيه على وجه الخصوص الوقوع فيه لأن النمو مهم جداً المشكلة هي أننا كثيراً ما نخطئ ما هو النمو، نحن نساوي النمو مع النمو المادي، والتوسع، وإنشاء وحدات أعمال جديدة وشركات تابعة جديدة، واكتساب عملاء جدد، وأحياناً نتغاضى عن حقيقة أن هناك أنواع أخرى من النمو أيضاً: النمو في رأس المال الفكري، والنمو في العلاقات، والنمو من حيث تحسين الفعالية والكفاءة ونظم إدارة أفضل، غالباً ما يحظى النمو الخارجي بامتياز عن النمو الداخلي، وربما لأن هذا الأخير هو أسهل في القياس والتقييم، على الرغم مما قد يقوله المساهمون، هذا ليس سبباً وجيهاً بالدرجة الكافية.

حجم الأعمال مهم بالطبع، ويجب أن يكون العمل قوياً بما يكفي للبقاء على قيد الحياة، لكن النمو المستمر وغير المقيد وغير المخطط له هو في الواقع واحدة من أضمن طرق قتل الأعمال، لكن النمو الجيد، لا النمو الجشع، يجب أن يفتح الطريق إلى الأمام.

الجشع من أجل الربح، كما قلت، أمر نادر الحدوث؛ لقد عملت مع عدد قليل جداً من الشركات على مدى السنوات العشرين الماضية حيث كان الربح هو الدافع المهيمن، وحاولت عدم المشاركة لفترة طويلة جداً، لكن عندما يقع الجشع من أجل الربح، فهذا أمر خطير، فالجشع من أجل الربح يشجعنا على التقليل من احتياجات أصحاب المصلحة الآخرين من أجل مصالحنا، وكما يشجعنا على اتباع الأساليب الملتوية، بما في ذلك الجوانب الأخلاقية.

الجشع لحصة السوق هو فح خطير، على الرغم من بحث «تأثير الربح على استراتيجية السوق» وهناك الكثير من الأمثلة على مجالات حيث الشركة ذات أكبر حصة في السوق هي أيضاً الشركة ذات أعمق المشاكل، بناء علاقات قوية مع العملاء لديك عادة ما يكون أفضل ويكاد يكون أرخص بالتأكيد من محاولة سرقة العملاء من شركة أخرى، الجشع لحصة السوق يؤدي بنا أيضاً إلى مغالطة خطيرة أن المنافسة هي غاية اللعبة، وسأقولها مرة أخرى، فقط لإزعاجك أكثر من ذلك: كلمة «الفوز» ليس لها مكان فيها عالم الأعمال.

## ربما تستغرب لكن اتضح أن المال ليس كل شيء

كانت هناك محاولات مختلفة خلال السنوات الأخيرة للتوصل إلى تعاريف جديدة للمصطلحات مثل «الربح» و«النمو» التي قد تعكس إنجازات الشركة على نطاق أوسع، العمل الذي أنجزوه عن تقييم رأس المال البشري كان مثيراً للاهتمام بشكل خاص، وحتى إذا لم يتم قبولها على نطاق واسع،<sup>14</sup> فهذه الجهود جديرة بالثناء، ولكن حل مشكلة الجشع أعمق، لأننا بحاجة إلى التوقف عن التفكير في الشركات كآلات لكسب المال، والبدء في التفكير فيها كما هي حقاً: مؤسسات تخدم الجمهور.

فكرة وجود الشركات لكسب المال راسخة في كل من ثقافة العمل والفولكلور الحضري بشكل عام، ومع ذلك يعد هذا الاعتقاد خاطئ، فكسب المال وكسب الأرباح هو نتيجة ثانوية للممارسة أوسع لإنتاج السلع والخدمات التي يرغب العملاء فيها ويحتاجون إليها، وعليه إذا لم تنتج شركة السلع والخدمات التي يريدونها ويحتاجونها، فإنها بكل نقاء وبساطة لن تحقق الربح، وستكون الطريقة الوحيدة للبقاء على قيد الحياة إذاً هي دخول عالم فقااعات عمليات

الاستحواذ، وتكديس الشركات المستحوذ عليها للميزانية العمومية، ولكن عاجلاً أما آجلاً، يجب دفع ثمن هذه الاستحواذات، والطريقة الوحيدة لدفع هذا الثمن هو خلق العملاء وتوليد العائد، وإلا ستفجر الفقاعة، كما حدث مع نورتل ورويال أهولد وغيرهم الكثير.

فهمت فورد، في أيامها الأولى، بالضبط العلاقة بين العملاء والأعمال، فهنري فورد كان لديه اتصال غريزي تقريباً مع الرأي العام الأمريكي؛ كان يعرف كيف يفكر الناس، ماذا أرادوا وما كانت أحلامهم، ولكن في النهاية، لم يبيع فورد السيارات، بل باع حركة التنقل؛ أي فرصة الجلوس وراء عجلة القيادة والمضي قدماً إلى مدينة مختلفة أو دولة مختلفة سعياً وراء الفرصة، التنقل الشخصي لم يعط الناس فرصة لتحقيق أحلامهم الخاصة فحسب ولكن أيضاً ليصبحوا جزءاً من الحلم الأمريكي الأكبر، ليان برادرز أيضاً، استوعب في الأيام الأولى أن إدارة البنك تدور حول أكثر من كسب المال، بل كانت حول تقديم خدمة للاقتصاد الجائع والمتنامي، أي أن الأعمال لم تقتصر على الشؤون المصرفية فقط، بل وكذلك على الرسالة الاجتماعية، ثم بعد ذلك بوقت قصير تغيب عن البنك تلك المهمة ويستسلم للاطماع في الأرباح والنمو، تماماً كما فعل فورد.

«جميع الأسواق تلبي احتياجات الناس»، كتب ذلك علامة القرن الرابع عشر «ابن خلدون»، ولم يحدث شيء في القرون لإثبات خطئه، فتجربة التاريخ، والماضي، والحاضر تبين أن الشركات التي كسبت المال على المدى الطويل هي تلك التي تطور علاقات وثيقة مع العملاء، وهي تفعل ذلك من خلال تقديم الجودة باستمرار مع مرور الوقت، في كتاب «ما يتخطى المألوف - Beyond the Familiar» أعطانا «باتريك بارويز - Patrick Barwise» و«شون ميهان - Seán Meehan» لمحة عن «أجريكو - Aggreko»، وهي شركة متخصصة في توفير امدادات الطاقة المؤقتة ودرجة حرارة أنظمة التحكم، بناء على العقود طويلة الأجل للمدن والشركات أو لمرة واحدة في المناسبات مثل الأحداث الرياضية الكبرى، وكذلك في تنصيب رؤساء الولايات المتحدة، ووعدت أجريكو «بفترة خدمة استثنائية مع الوثوقية الكاملة»، وقد وصف بارويز وميهان كيف تجهزت الشركة لتقديم الرئيس باراك أوباما في عام 2009:

جرى التخطيط لكل شيء حتى آخر التفاصيل، ليس هناك هامش للخطأ، كما أن جميع المقاولين هم الأفضل في فئتهم ويعتبرون موثوقين تمامًا، لا نتحدث عن نسبة 95٪، أو 99٪ أو حتى 99.9٪، بل نتحدث عن الموثوقية التامة.<sup>16</sup>

الأولوية الأولى لشركة أجريكو هم عملاؤها، هل هم سعداء؟ هل يتلقون خدمة جيدة؟ أين هي الأخطاء التي تحتاج إلى إصلاح؟ أجريكو هي واحدة من الشركات القليلة جدًا التي تقيس ليس فقط رضا العملاء، ولكن أيضًا عدم رضا العملاء كذلك، شعر مدير أجريكو أن استطلاعات رضا العملاء غالبًا ما تطرح أسئلة خطأ، ولهذا سوف يخبرك الناس لماذا هم سعداء، دون أن يقولوا بالضرورة لماذا هم سعداء أو حتى لو كانوا أيضًا غير سعداء، أجريكو تعطي الزبائن الأولوية رقم واحد، وعند القيام بذلك، فإنه تصنع الكثير من المال.

أجريكو ليست شركة جشعة؛ فالشركة الجشعة ستضغط على سعر المقاولين بدلاً من القلق بشأن الجودة، وسوف تركز على الاستيلاء على أكبر حصة سوقية ممكنة بدلاً من تقديم أفضل خدمة ممكنة؛ أي تركز أجريكو على الخدمة وتدفع الأرباح بصورة طبيعية، 246 مليون جنيه استرليني من الأرباح في عام 2013، على عائدات حوالي 1.5 مليار جنيه استرليني.

التخلص من الجشع يعني إقامة ثقافة حيث ينصب التركيز، مرة أخرى، على أصحاب المصلحة، وليس على الشركة نفسها، بناء العلاقات وإنشاء موقف في السوق وسمعة ممتازة، تسير جنبًا إلى جنب مع نظم التشغيل الكفاء والفعالة، هذه هي الوصفة الأساسية لنجاح الإدارة، ولكن في كل هذه الوصفة، إن أهم عنصر هو العملاء، فالمال ليس كل شيء، بل الزبائن هم كل شيء.

آه، سيقول البعض منكم في هذه المرحلة، لو كان الأمر بهذه السهولة، فسيكون هناك الكثير لإدارة الأعمال الناجحة أكثر من مجرد التركيز على العملاء.

وأرد على هذا ب: هل جربت؟

- <sup>1</sup> Bala Chakravarthy and Peter Lorange, *Profit or Growth? Why You Don't Have to Choose*, Harlow: FT Press, 2012.
- <sup>2</sup> Marilyn Livingstone, 'Plus ça Change: Why Banks in Trouble Are Nothing New', *Corporate Finance Review*, (March–April 2008), pp. 24–9.
- <sup>3</sup> <http://www.ft.com/cms/s/0/ef7f7e1a-ed35-11e2-ad6e-00144feabdc0.html#axzz3Et79BVlg>
- <sup>4</sup> Hector Bolitho, *Alfred Mond, First Lord Melchett*, London: Martin Secker, 1932.
- <sup>5</sup> For more detail see Raymond de Roover, 'The Concept of Just Price Theory and Economic Policy', *Journal of Economic History* 18 (1958), pp. 418–34; repr. in Mark Blaug (ed.), *St Thomas Aquinas*, Aldershot: Edward Elgar, 1991, pp. 97–113.
- <sup>6</sup> <http://uk.reuters.com/article/2014/10/01/uk-tesco-probe-idUKKCN0HQ33L20141001>
- <sup>7</sup> Robert D. Buzzell, Bradley T. Gale and Ralph G.M. Sultan, 'Market Share: A Key to Profitability', *Harvard Business Review*, January 1975; Buzzell and Gale, *The PIMS Principle: Linking Strategy to Performance*, New York: The Free Press, 1987.
- <sup>8</sup> Geoffrey M. Hodgson and Thorbjørn Knudsen, *Darwin's Conjecture: The Search for General Principles of Social and Scientific Evolution*, Chicago: University of Chicago Press, 2010.
- <sup>9</sup> A.G. Lafley and Roger Martin, *Playing to Win: How Strategy Really Works*, Boston: Harvard Business Review Press, 2013.
- <sup>10</sup> Lafley and Martin, *Playing to Win*, p. 212.
- <sup>11</sup> Charles White Mackay, *Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds*, London: Richard Bentley, 1841, pp. 55–6.
- <sup>12</sup> Mike Wilson, *The Difference Between God and Larry Ellison*, New York: HarperBusiness, 2003.
- <sup>13</sup> Susan E. Squires, Cynthia J. Smith, Lorna McDougall and William R. Yeack, *Inside Arthur Andersen: Shifting Values, Unexpected Consequences*, Engelwood Cliffs: FT Prentice Hall, 2003.
- <sup>14</sup> See for example Alan Burston-Jones and J.C. Spender (eds), *The Oxford Handbook of Human Capital*, Oxford: Oxford University Press, 2011, and also Michael Reddy and Ann Graham (eds), *The Human Capital Handbook*, <http://www.humancapitalhandbook.co.uk>
- <sup>15</sup> Ibn Khaldun, *The Muqaddimah*, trans. Franz Rosenthal, London: Routledge, 1986, vol. 2, p. 276.
- <sup>16</sup> Barwise and Meehan, *Beyond the Familiar*, p. 42.