

درس‌هایی از شکست غول‌های تجاری

بزرگ‌ترین شرکت گردشگری جهان بعد از ۱۷۸ سال فعالیت با بیش از ۲۱ هزار کارمند در کشورهای مختلف، تنها برند بزرگی نیست که ورشکست شده یا اقتدار قدیمش را ندارد

پرونده

برندهای تجاری بزرگ و سرشناسی در طول تاریخ بوده‌اند که این روزها از بعضی‌هایشان هیچ خبری نیست و بعضی‌هایشان هم اصلاً آن ابهت و اقتدار قدیم را ندارند. دنیای کسب‌وکار امروزی با فردی شوخی ندارد و گاهی گرفتن تنها یک تصمیم اشتباه، پشیمانی بزرگی به بار خواهد آورد. به‌طور مثال، غفلت از وضعیت بازار و ذائقه مشتری و اتخاذ نکردن راهبردهای مدیریتی در وضعیت‌های بحرانی، حتی شرکت‌هایی را که زمانی در عرصه فعالیت خود صاحب نام بودند تا مرز سقوط پیش می‌راند. خبر اعلام ورشکستگی «توماس کوک» از بزرگ‌ترین شرکت‌های گردشگری جهان با سابقه ۱۷۸ ساله، آن‌هم به دلایل مختلفی همچون شکست از رقبای اینترنتی گردشگری و... برای بسیاری از کارشناسان اقتصادی، باورکردنی نبود. جالب است بدانید، لغو پرواز بیش از ۶۰۰ هزار مسافر در جهان و بیکاری ۲۱ هزار کارمند آن در ۱۶ کشور از جمله پیامدهای سقوط این غول گردشگری جهان اعلام شده است. هر چند کارشناسان همچنان در حال بررسی دلایل ورشکستگی هستند اما غول‌های تجاری دیگری هم بوده‌اند که در سال‌های اخیر با بحران فروش مواجه شده‌اند و از نظر کارشناسان، شکست خورده محسوب می‌شوند. در پرونده امروز، نگاهی به دلایل شکست خوردن چند شرکت تجاری بزرگ دنیا که زمانی در زمینه فعالیت خود پیش‌تاز و بی‌رقیب بودند، خواهیم داشت.



یاهو و تقلید کورکورانه از گوگل!

اگر دهه شصتی باشید، به احتمال زیاد خاطرات زیادی با یاهو و به خصوص یاهو مسنجر دارید. این برند یکی از بهترین سایت‌های اینترنتی بود که امکانات زیادی مانند موتور جست‌وجوی یاهو، ایمیل یاهو، یاهو مسنجر، اخبار یاهو، گروه یاهو، نقشه‌های آنلاین، اشتراک‌گذاری ویدئو و عکس و... را برای اولین بار در اختیار کاربران اینترنت گذاشت. یاهو، ستاره اینترنتی سال‌های ۱۹۹۰ بعد از یک دوره درخشش، امروز در میان رقبایه گل‌نشته است. به گفته کارشناسان بازار، درآمدهای کسب‌وکار مرکزی یاهو هر سال از سال گذشته بی‌ارزش‌تر می‌شود. در این باره باید بدانید که یاهو طی فعالیت خود به اشتباهات استراتژیک مدیریتی دچار شد و انگشت اتهام شکست یاهو به سمت «ماریسامیر» مدیر یاهو است. او که از سال ۲۰۱۲ مدیریت ورهبری یاهو را به عهده گرفت، نه تنها کمکی به بهبود اوضاع آشفته یاهو نکرد، بلکه شرایط را سخت‌تر کرد. به نظر می‌رسید تلاش او برای تقلید از گوگل، به فعالیت یاهو در بخش‌های مختلف تنوع بخش اما به عقیده برخی، همین تقلید کورکورانه بدون بررسی امکانات، عامل شکست ادامه‌دار یاهو بوده است. در ادامه هم «ماریسامیر» نتوانست یاهو را به سمت رقابت‌پذیری هدایت کند و در نهایت، همه این خطاهای استراتژیک و اشتباهات دیگر، یاهو را به پرتگاه واگذاری سهام و فروش آن پیش برد و شرکت Verizon با خرید یاهو، مالکیت آن را به دست آورد.



بلک‌بری و ضعف خدمات رسانی

شرکت بلک‌بری یک طرح و تولید کننده تلفن همراه است که در مارس ۱۹۸۴ میلادی در کانادا تأسیس شد. این شرکت طی سال‌ها رشد کرد و به بزرگ‌ترین تولید کننده گوشی‌های هوشمند پیش از ظهور آیفون تبدیل شد. تقریباً اواخر سال ۲۰۰۹ قدرت خروجی دستگاه‌های این شرکت دچار اختلال شد به این معنا که بعضی از کاربران توانایی دسترسی به ایمیل، اینترنت یا سیستم پیام‌رسانی را از طریق تلفن همراهشان نداشتند. این وضعیت عمدتاً در دستگاه‌های تبلت مشاهده شد اما چون خدمات پس از فروش مناسبی به این محصول تعلق نگرفت، با گذشت زمان، فروش تمام محصولات بلک‌بری کاهش چشم‌گیری یافت و کمتر از یک سال بعد، قیمت گوشی‌های این شرکت در بازارهای جهانی کاهش یافت. این اتفاق در حالی رخ داد که بلک‌بری به سرعت جایگاه قدرتمند خود را در بازار داغ شرکت‌ها و گوشی‌های هوشمند از دست داد و سهم بازار با همان سرعتی که در یک دهه قبل به نفع آن‌ها افزایش یافته بود، سقوط کرد. به‌طور مثال در سال ۲۰۱۲ بلک‌بری تنها ۵ درصد از بازار تلفن‌های هوشمند را به خود اختصاص داده بود در حالی که در سال ۲۰۱۱ سهم این شرکت ۱۱ درصد بود. در همان روزها بود که در نیویورک تایمز از این شرکت به عنوان برندی یاد شد که به جای اصلاح محصولاتش برای بقای خود فقط دست‌وپای الکی می‌زند. البته این برند همچنان وجود دارد اما قطعاً یکی از غول‌های فروش تلفن همراه نیست.



سونی و جوان‌سازی ناگهانی!

زمانی سونی مخصوصاً در دسته وسایل صوتی- تصویری اعتبار غیر قابل تردیدی داشت، مثلاً زمانی تلویزیون سونی برترین محصول در بازار و البته گران‌ترین آن‌ها بود اما اکنون نمی‌توان محصولی را نام برد که در آن سونی حرف اول را بزند یا بیشترین فروش را در آن دسته به خودش اختصاص داده باشد. داستان افول شرکت سونی از جایی شروع شد که مدیر ناموفق سونی به نام Idei دست به برنامه باز خرید و هنگام کارکنان و مهندسان میان سال و کهن سال خود زد. وی اگر چه شاید به دنبال جوان‌سازی ساختار سونی و تزریق نیروی جوان برای افزایش نوآوری بود ولی این کاروی ضرر به سختی به سونی زد. شرکت‌های کارم‌و تایوانی به سرعت این کارکنان باز خرید شده را طی قراردادهای قابل توجهی جذب کردند و در کمترین زمان،



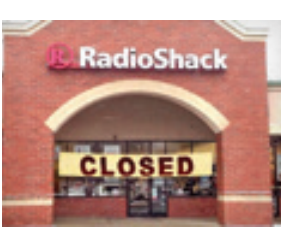
پنجم قرار داشت اما موفقیت این شرکت دیری نپایید و با ظهور تلفن‌های هوشمند سامسونگ و اپل تا مرز ورشکستگی پیش رفت. این شرکت نتوانست وضعیت بازار را به خوبی پیش‌بینی کند و با تغییر سلیقه مشتریان، زمینه شکستش فراهم شد. اصرار نوکیا بر تولید گوشی‌های موبایل مجهز به ویندوز، نوکیا را از چشم مشتریان انداخت و روز به روز سهمش از بازار موبایل دنیا کمتر شد. نداشتن نوآوری و توجه به بازار و سلیقه مشتری، دلایل اصلی شکست نوکیا بود. به همین دلیل هم بود که چند سال پیش، نوکیا سهام خود را به مایکروسافت واگذار کرد.

نوکیا و بی‌توجهی به نیاز بازار

این روزها به راحتی می‌توان مدعی شد که گوشی‌های همراه نوکیا به تاریخ پیوسته است! نوکیا زمانی سمبل کشور فنلاند و پیش‌تاز عرصه تلفن‌های هوشمندترین برندهای رده‌بندی ارزشمندترین برندهای مجله فوربس در سال ۲۰۰۰ در رده پنجم قرار داشت اما موفقیت این شرکت دیری نپایید و با ظهور تلفن‌های هوشمند سامسونگ و اپل تا مرز ورشکستگی پیش رفت. این شرکت نتوانست وضعیت بازار را به خوبی پیش‌بینی کند و با تغییر سلیقه مشتریان، زمینه شکستش فراهم شد. اصرار نوکیا بر تولید گوشی‌های موبایل مجهز به ویندوز، نوکیا را از چشم مشتریان انداخت و روز به روز سهمش از بازار موبایل دنیا کمتر شد. نداشتن نوآوری و توجه به بازار و سلیقه مشتری، دلایل اصلی شکست نوکیا بود. به همین دلیل هم بود که چند سال پیش، نوکیا سهام خود را به مایکروسافت واگذار کرد.



ریدبوشیک و تغییر نام برند!



شرکت ریدبوشیک تا اوایل سال ۲۰۰۰ میلادی، بیش از ۹۰ سال در بازار خرده‌فروشی تجهیزات الکترونیک بوده و بدون رقیب جدی به کار خودش ادامه داده است اما این روزها و در رقابت با غول‌های خدمات الکترونیک مانند دل و خرده‌فروشی‌هایی مانند بست‌بای و بیگ‌باکس، باید گفت که دیگری شرکت شکست خورده محسوب می‌شود. خیلی‌ها معتقدند آخرین تحول این شرکت برای فروش بیشتر باعث شد تا شرکت سطح خود را در بازار پایین آورد و در وضعیت بدی قرار گیرد. «ریدبوشیک» در سال ۲۰۰۹ با هدف کسب تعهد بیشتر دست به نوآوری دوباره‌ای زد که یکی از جنبه‌های آن تغییر نام برند بود. طی این تغییرات نام شرکت به The Shack تغییر یافت. از اول هم خیلی زود مشخص شد مشتریان حس خوبی به این تغییر نداشتند اما مدیران این شرکت تجاری تصمیم‌شان را گرفته بودند و نتیجه‌اش هم این شد که اکنون، دیگر به عنوان یک بچه غول هم در بین شرکت‌های تجاری حساب نمی‌شود!

ZENDEGI - SALAM

ضمیمه روزنامه خراسان

پنجشنبه ۴ مهر ۱۳۹۸

۲۶ محرم ۱۴۴۱ • ۲۶ سپتامبر ۲۰۱۹

شماره ۲۰۲۵

۱۴۲۸

۶ درس از این شکست‌ها

مدبران و صاحبان کسب‌وکارهای بزرگ و خرد از شکست این غول‌های تجاری باید چند نکته را بیاموزند

شاید دور از ذهن باشد که شرکت‌هایی تا این حد بزرگ و معروف به خاطر چند اشتباه استراتژیک ضربه بخورند به حدی که هیچ‌گاه نتوانند به میزان فروش قبیل‌شان برگردند و اصطلاحاً بازار را به دست بگیرند. با این حال و در ادامه به چند نکته درس‌آموز اشاره می‌شود که به درد مدیران شرکت‌ها و حتی صاحبان کسب‌وکارهای کوچک و بزرگ می‌خورد.

۱ بدانید موفقیت و گاهی شکست موقتی است: تجربه شرکت‌های بزرگی که امروزه وضعیت مناسبی ندارند، نشان‌دهنده آن است که در بخش‌های اقتصادی پویا نمی‌توان تنها به پشتوانه گذشته درخشان به فعالیت ادامه داد. هر تغییری در بازار ممکن است منجر به معرفی نسل جدیدی از محصولات و خدمات به بازار یا تغییرات بنیادین دیگری شود. آن‌چه باید انجام داد، آگاهی از وضعیت و واکنش مقتضی نشان دادن به روندهای بازار و محیط است. هر تغییر کوچکی در بازار می‌تواند منجر به حذف بسیاری از کسب‌وکارها و موفقیت بسیاری دیگر از آن‌ها شود.

۲ اشتباهات خود را ادامه ندهید: به یاد داشته باشید: «ماهی را هر زمان از آب بگیرید، تازه است». اصرار بر اشتباه کردن، بزرگ‌ترین اشتباه است. به محض آن‌که پی بردید روند در حال انجام اشتباه است، از ادامه آن صرف‌نظر کنید. امروزه یکی از متداول‌ترین اشتباهات مدیران آن است که تنها به دلیل آن‌که برای یک برنامه وقت و هزینه صرف شده است، اصرار به ادامه آن دارند؛ نکته‌ای که در رفتار مدیران جنرال موتورز و نوکیا هم مشاهده شد. این دو شرکت بزرگ آن‌که پی‌برده بودند استراتژی‌ها و برنامه‌های رقابتی آن‌ها در مقابل رقبای محکوم به شکست است اما روند پیش‌رو را متوقف نکردند و متحمل زیان‌های بزرگ‌تر و بزرگ‌تری شدند.

۳ در باره تغییرات محیطی هوشیار باشید: هر تغییری را که در محیط می‌تواند روی کسب‌وکار شما تأثیر بگذارد، با دقت تحت‌نظر داشته باشید و ضمن آن‌که افرادی را مسئول کاوش محیطی و نظارت بر وضعیت کنونی و روند آتی بازار، ذائقه و نیاز مشتریان، رقبای ذی‌نفعان، سیاست‌های دولتی و... می‌کنید، کارکنان خود را نیز آموزش دهید تا در باره محیط حساس باشند. خودتان نیز باید اخبار مرتبط، مجلات روزنامه‌های تخصصی را پیگیری کنید تا بتوانید با اطلاعات بیشتری به تصمیم‌گیری بپردازید.

۴ کسب‌وکارتان را برای چابک بودن آماده کنید: در صورتی که در بخشی پویا و با تغییرات فراوان فعالیت کرده و اندازه کسب‌وکارتان نیز کوچک تا متوسط است، لازم است ساختار شرکت و سبک مدیریتی خود را با این شرایط وفق دهید. در چنین شرایطی نیاز است تصمیم‌گیری‌ها نامتمرکز و مشارکتی باشند. کنترل و نظارت محدودتر و اختیارات بیشتری را به کارکنان خود تفویض کنید. مکاتبات رسمی را محدود و از مکاتبات شفاهی و غیررسمی‌تر بیشتر استفاده کنید. سلسله‌مراتب را محدود کنید و دایره نظارت خود را افزایش دهید. همچنین یکی از بهترین تصمیم‌ها در چنین شرایطی استفاده از تیم‌های چند نفره است. افراد مختلف با تجربه کاری و دانش مکمل می‌توانند در کنار یکدیگر کار کنند. در این شرایط آن‌ها می‌توانند در کوتاه‌ترین زمان، بهترین تصمیمات را بگیرند و وظایف محوله را به سرعت انجام دهند.

۵ واکنش به موقع داشته باشید: واکنش‌های کسب‌وکار خود را تسریع کنید. این مطلب را در نظر داشته باشید که همیشه راهی بهتر و سریع‌تر برای انجام دادن کارها وجود دارد. برای موفقیت و استفاده از فرصت‌های نایز دارید ضمن تشخیص به هنگام تغییرات و روندهای آینده، تصمیم‌های مقتضی گرفته و تغییراتی در عملیات و محصولات و خدمات شرکت به سرعت ایجاد شود. رمز موفقیت شما سرعت عمل است.

۶ نوآوری را به کار بگیرید: در بخش‌های اقتصادی پویا، رمز موفقیت و بقای شرکت‌ها در نوآوری بودن آن‌هاست. بخشی از بودجه خود را صرف تحقیق و توسعه کنید و نوآوری و خلاقیت را تشویق کنید. نوآوری باید در راستای تأمین نیازهای مشتریان و با توجه به فرصت‌هایی باشد که در بخش کاوش شناسایی شده‌اند.

