



شرکت جنرال موتورز و اشتباه بزرگش!

شرکت جنرال موتورز نمونه خوبی از یک رشد و سپس سقوط است. موفقیت غالباً باعث غرور شده و غرور باعث شکست می‌شود. مردم وقتی موفق می‌شوند، عینیت و هدفمندی‌شان تضعیف شده و به جای توجه به نیاز بازار قضاوت شخصی را ملاک تصمیم‌گیری‌هایشان قرار می‌دهند.

شرکت‌هایی مثل جنرال موتورز، سیرز و IBM به علت افزایش موفقیت‌هایشان مغرور شده، فکر کردند می‌توانند هر آنچه خواستند را در بازار پیاده کنند. موفقیت باعث بروز مشکل آن‌ها می‌شود.

آغاز به کار شرکت جنرال موتورز

شرکت جنرال موتورز که توسط آقای ویلیام دورانت در سال ۱۹۰۴ تاسیس شده بود، در ابتدا اوضاع درهم‌وبرهمی داشت. این شرکت در زمانی که صنعت نوپای خودروسازی با ازدیاد شرکت‌های سازنده خودرو مواجه بود و به‌منظور تملک آن

شرکت‌ها به وجود آمد.

موسس این شرکت معتقد بود وقتی یک شرکت خودروسازی در کسادگی به سر می‌برد، دیگری می‌تواند در شرایط رونق باشد و اینکه تجمیع فعالیت‌های مربوط به ساخت خودرو باعث صرفه‌جویی عمده خواهد شد.

جنرال موتورز تا سال ۱۹۱۰ هفده شرکت خودروسازی دیگر شامل اولدزموبیل، بیوک و کادیلاک را تملک نموده بود. او در سال ۱۹۱۱ در شرکت شورولت که مشغول طراحی خودرویی به نام کلاسیک سیکس بود سرمایه‌گذاری نمود و در سال ۱۹۱۸ شرکت شورولت که قرار بود به‌عنوان اولین نام تجاری خودرو در آمریکا جای شرکت فورد را بگیرد، به تملک خود درآورد.

ورود آلفرد اسلون و حل مشکل تنوع بیش از حد

سال ۱۹۱۸ سالی است که آلفرد اسلون به‌عنوان قائم‌مقام شرکت در عملیات به جنرال موتورز پیوست. جنرال موتورز در آن زمان هیچ سیاست خاصی برای نام‌های تجاری مختلف خودروهای تولیدی‌اش نداشت. تنها هدف شرکت این بود که خودروهای تولیدی‌اش را که غالباً با یکدیگر رقابت می‌کردند بفروشد.

اولین جمع‌بندی اسلون این بود که جنرال موتورز دارای تنوع مدل بیش‌ازاندازه و شبیه‌سازی‌های بیش‌ازحد بود. آن‌ها نیاز به یک «سیاست فراورده» داشتند. او تعداد مدل‌های خود را به ۵ مدل محدود نمود و هر مدل را از نظر قیمت‌های فروش رتبه‌بندی کرد. در آن زمان، سیاست اصلی جنرال موتورز این بود که به تولید انبوه و مجموعه‌ای از مدل‌های مختلف که برحسب کیفیت و قیمت رتبه‌بندی شده بودند بپردازد. ایده شرکت این بود که مشتریان را به خانواده GM جذب نموده و آنگاه آن‌ها را با توجه به محصولات متنوع تولیدی‌اش، برای خود نگه دارد.

جنرال موتورز تحت مدیریت اسلون نام‌های تجاری خود را بهتر نمود. او روی فعالیت‌های مربوط به بازاریابی و ذهنیت‌سازی نام‌های تجاری تأکید زیادی داشت. او

بخش‌های شرکت را بر اساس بازاری که در آن انجام‌وظیفه می‌کردند تقسیم کرده و دست مدیران بخش‌ها را برای ارائه نوآوری‌های لازم برای رقابت در جهت کسب بازار بیشتر باز گذارد.

۵ نام تجاری متمایز و قوی به وجود آمدند: شورولت، پونتیاک، بیوک، اولدزمبیل و کادیلاک. این ۵ نام تجاری شرکت جنرال موتورز را به‌جایی رساندند که بالغ بر ۵۷ درصد از سهم بازار اتومبیل در ایالات‌متحده را به خود اختصاص داد. تا قبل از اواسط دهه ۱۹۵۰ به دست آوردن سهم بازار بیش از آن باعث به وجود آوردن سروصدا و بیزاری مردم و درخواست متوقف نمودن GM می‌شد. بروز این مشکل باعث تغییر عمده در راهبردهای شرکت و کاهش سهم بازار آن گردید.

آغاز یک سقوط

وقتی جنرال موتورز در بازار برتری یافت، فعالیت‌های شرکت به‌جای ساختن تعداد بیشتر و بهتر خودرو به‌سوی کسب پول بیشتر و بیشتر، از فروش همان تعداد تولید قبلی و یکسان‌سازی خودروها تغییر جهت داد.

نام‌های تجاری مختلف شرکت، آرام ولی به‌صورت کامل ویژگی‌های منحصربه‌فرد خود را هم در داخل و هم در خارج خودرو از دست دادند.

این وضعیت آنقدر بد شده بود که مجله فورچون یک مقاله اصلی خود را به تشریحات موجود در نام‌های تجاری مختلف جنرال موتورز اختصاص داد: شورولت، پونتیاک، بیوک، اولدزمبیل. مقاله مورد اشاره که در تاریخ ۲۲ آگوست ۱۹۸۳ منتشر شد عکس ۴ مدل مذکور را در کنار هم نشان می‌داد. آن‌ها همه شبیه هم شده بودند عنوان مقاله آینده‌نگرانه بود «آیا موفقیت باعث تباهی خواهد شد؟».

یکسان‌سازی خودروها باعث افزایش درآمد گردیده بود؛ اما کار به بهای تضعیف تمایز نام‌های تجاری که اسلون با آن همه جدوجهد آن‌ها را به وجود آورد، تمام‌شده بود. جنرال موتورز «راهبرد نام‌های تجاری متعدد» را به «راهبرد نام‌های تجاری مشابه»

تبدیل کرده بود.

جای تعجبی ندارد که هیئت‌مدیره شرکت با توجه به کاهش مداوم سهم بازار چند سال قبل علیه مدیران ارشد آن شرکت طغیان نموده و آن‌ها را اخراج کرد. در سال‌های اخیر نیز شاهد حضور مدیران عامل جدید، روسای جدید برای مدیریت بازاریابی و مدیریت نام‌های تجاری بوده و آخرین تلاش آن‌ها این بود که جوان‌ترین مدیرعامل تاریخ شرکت را به خدمت گرفتند.

آقای ریک واگنر ۴۷ ساله، برنامه‌ریزی نموده تا روش مدیریت تنگ نظرانه را کنار گذاشته و با استفاده از ابزار تجارت الکترونیک، سرعت حرکت شرکت را هم پای سرعت اینترنت ارتقا دهد؛ اما آخرین اقدام جنرال موتورز برای به خدمت گرفتن فناوری رباتی باعث تغییرات زیادی در آن شرکت نشد و این فناوری جدید کامپیوتری نیز پاسخی برای مشکلات عمده شرکت GM ندارد.

موفقیت منجر به شکست می‌شود

شرکت جنرال موتورز علت موفقیتش را به فراموشی سپرده بود و به تدریج که با موفقیت بیشتری مواجه شدند احساس کردند که می‌توانند هر آنچه بخواهند را در بازار عملی سازند. «موفقیت منجر به شکست می‌شود!»

مدیران جزئی‌نگر شرکت جنرال موتورز احساس نمودند که در جهت افزایش میزان سودآوری خودروهای تولیدی‌شان دست به هر کاری که دلشان خواست می‌توانند بزنند. آن‌ها فکر می‌کردند که مردم فارغ از تغییراتی که آن مدیران در خودروها به وجود آورده‌اند به خرید آن خودروها ادامه خواهند داد. چه طرز فکر غلطی.

اتومبیل شورولت به‌عنوان یک خودروی مخصوص خانواده، موفقیت اقتصادی عمده‌ای به دست آورد و به همین علت مدیران شرکت جنرال موتورز فکر کردند که می‌توانند آن را به‌عنوان یک اتومبیل ورزشی، کامیون و غیره تعمیم دهند. چه اقدام اشتباهی!

به همین خاطر است که اتومبیل شورولت دیگر «ضربان قلب آمریکا» نیست و در میان خودروهای محبوب در آن کشور رتبه چهارم را دارد. تویوتا از این نظر حائز رتبه اول است.

اتومبیل‌های بیوک و اولدزمبیل از جمله خودروهای بسیار موفق و گران‌قیمت بودند. مدیران به همین علت فکر کردند که مردم عاشق گونه‌های ارزان‌قیمت‌تر این نوع خودروها خواهند شد. آن‌ها در این مورد درست حدس زده بودند؛ اما درعین‌حال متوجه این موضوع نشدند که قیمت‌های ارزان به پرستیژ صاحب این خودروها لطمه می‌زند.

["message_box text_color="light]

این طرز فکر که «اگر شما موفق هستید قادر به انجام هر کاری می‌باشید»، موجب افزایش موفقیت شما نخواهد شد؛ بلکه با این کار شانس شکست خود را افزایش می‌دهید.

[message_box/]

اکنون دیگر بخش عمده‌ای از بازار اتومبیل‌های لوکس در اختیار آلمانی‌ها و ژاپنی‌ها است و شرکت جنرال موتورز فقط نظاره‌گر است.

["message_box text_color="light]

منبع: کتاب «شرکت‌های بزرگ مشکلات بزرگ»

نویسنده: جک تروات

ناشر: فرا

ترجمه: دکتر میر احمد امیر شاهی



[message_box/]