

دراسة حالة رقم 01: الهيكل التنظيمي الجديد لمتاجر Kinko

Kinko هي أكبر سلسلة متاجر النسخ التي تعمل على مدار 24 ساعة في الولايات المتحدة ، حيث تمتلك ما يقدر بنحو 25 إلى 30 في المائة من سوق النسخ بالتجزئة الذي تبلغ قيمته 6 مليارات دولار. ومع ذلك ، بحلول عام 1996 ، أدرك مؤسسها ، Paul Orfalea ، أن شركته تواجه مشكلات كبيرة. أولاً ، كانت Kinko تحت ضغط تنافسي شديد من سلاسل نسخ أخرى سريعة النمو مثل Sir Speedy و Quick Copy ، والتي كانت تفتح منافذ بيع في جميع أسواق Kinko الرئيسية. وبدأت متاجر مثل Office Depot و Officemax في تقديم خدمات نسخ منخفضة السعر. ثانياً ، الشكل غير الرسمي واللامركزي للإدارة الذي كان Orfalea يستخدمه في 850 متجرًا لشركة Kinko لم يكن يسمح للشركة بالاستجابة بسرعة كافية لتحركات منافسيها . ثالثاً ، كانت Kinko تواجه صعوبة في إدارة نموها وتطورها. على وجه الخصوص ، كانت تواجه مشاكل في تحديد كيفية خدمة احتياجات أنواع جديدة من الزبائن مثل الشركات الصغيرة والكبيرة بشكل فعال.

بدأ Orfalea يشعر أن Kinko كانت في خطر فقدان مكانتها الرائدة في المجال بسبب كل هذا ، وعدم قدرة شركته على إيجاد طريقة جديدة للعمل في بيئة متغيرة. للمساعدة في إيجاد حل ، استدع Orfalea خدمات الاستشاريين من شركة Clayton New York للاستثمار ، Dubilic 8c Rice. بدأ هؤلاء المستشارون بفحص وتحليل طريقة عمل الشركة. سرعان ما أدركوا أن جذور مشاكل الشركة تكمن في نوع الهيكل التنظيمي - وعلاقات المهام والسلطة داخل الشركة - التي تستخدمها Kinko لإدارة عمليات المتاجر البعيدة.

طور Orfalea شركاته من خلال الامتياز. لقد باع للمستثمرين الحق في فتح متاجر باستخدام اسم Kinko ونسخ الخبرة في موقع معين ، عادة في مدينة. كان كل متجر Kinko عبارة عن وحدة تشغيل مستقلة ، وكان المستثمر المحلي ، أو صاحب الامتياز ، يتحكم في كيفية نموه في هذا الموقع. على الرغم من أن طريقة التشغيل هذه سمحت للشركة بالنمو بسرعة ، إلا أنها لم تفعل الكثير للمساعدة إما في التحكم في تكاليفها أو إيجاد طرق أفضل لخدمة احتياجات العملاء. قرر المستشارون أن ما تحتاجه Kinko هو نظام تشغيل أكثر حصرًا حيث ، على سبيل المثال ، يتم التعامل مع عمليات الشراء والتمويل للشركة بأكملها بشكل مركزي من قبل المكتب الرئيسي لتقليل التكاليف. لم يتحكم Orfalea في أي نشاط تشغيلي ؛ في الواقع ، لقد رفض حتى استخدام لقب رسمي مثل "الرئيس". أوصى المستشارون بأن تقوم Kinko بتعيين مديرين ذوي خبرة لتوفير التحكم المركزي الذي تحتاجه الشركة إذا كانت ستتمكن من تطوير خطة عمل من أجل الاستجابة لتحديات منافسيها واكتشاف طرق جديدة وأفضل لتلبية احتياجات عملائها. علاوة على ذلك ، أوصوا بأن تقوم Kinko بتطوير مجموعة واضحة من علاقات السلطة الداخلية حتى يتمكن كبار المديرين الجدد من تنظيم تغييرات واسعة للشركة للاحتفاظ و جذب عملاء جدد.

نظرًا لأن مديري متاجر Kinko كانوا يتحكمون بشكل كامل في عملياتهم ، لم يكن من الواضح كيف سيتكيفون مع هيكل التشغيل الجديد هذا. ومع ذلك ، فقد اتفقوا جميعًا على أنه يتعين عليهم محاولة إنجاح الأمر إذا أرادت Kinko البقاء والازدهار في بيئة جديدة أكثر تنافسية.

أسئلة للمناقشة

1. ما هي المشاكل التي واجهت مدراء Kinko؟
2. ما هي الخطوات التي اتخذها المديرون لحل هذه المشكلات؟