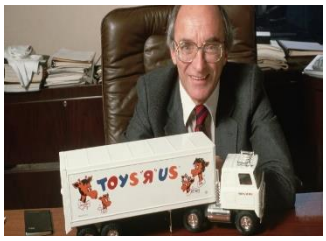
جامعة امحمد بوقرة- بومرداس-
قسم العلوم المالية والمحاسبة
مقياس: محاسبة التسيير الاستراتيجية

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
ماستر 1 محاسبة وجباية معمقة
السنة الجامعية 2022 2023

بطاقة أ.م رقم 02: دراسة حالة مؤسسة تويز آر أس [Toys RUS] [1]



تأسست الشركة على يد **تارلز لازاروس** (Charles P. Lazarus) سنة 1948، فبعد عودته من ساحات الحرب العالمية الثانية قرر **لازاروس** برأس مال قدره أربعة آلاف (4000) دولار أن يبدأ مشروعه الخاصة بافتتاح متجر لبيع أثاث الأطفال تحت اسم: **شيلدرن بارغين تاون** (Children's Bargain Town).

كان المتجر الذي افتتحه صغيرا لكنه قدم أداء لا بأس به، خصوصا عندما قام بعد عامين بالتوسّع لبيع مستلزمات أخرى للأطفال إلى جانب الأثاث. ومع ذلك، لم يكن المتجر يحقق الأرباح المطلوبة، فقام في نهاية الخمسينيات، وبالتحديد سنة 1957، بإعادة هيكلة متجره لتحويله إلى **متجر كبير** متخصص فقط في بيع ألعاب ومستلزمات الأطفال، وقام بإطلاق عليه اسم: **الألعاب هي نحن** (Toys R Us) الذي لم يكن – حتما- يتوقّع أن يتحول إلى واحدة من أضخم العلامات التجارية في عالم البيع بالتجزئة في السنوات اللاحقة.

بعد عام واحد، سنة 1958، ومع الإقبال الكبير على متجر **تويز آر أس** استطاع **لازاروس** أن يفتتح فرعا جديدا لمتجره، ثم افتتاح فرع ثالث بمساحة كبيرة أتاحت للزبائن وأطفالهم التوافد على المتاجر بأعداد كبيرة، خصوصا بعد إضافة كميات كبيرة من الألعاب المتنوعة المناسبة لشرائح عمرية مختلفة .

ومع الخصومات الكبيرة التي يعرضها المتجر، فضلا عن التوسع في حملاته التسويقية والدعائية وإطلاق شعاره الجديد في عام 1965 على شكل الزرافة الشهيرة **جيوفري** (Geoffrey)، أصبح المتجر واحدا من أشهر متاجر الألعاب الخاصة في النصف الأول من الستينيات، وهو ما كان من الطبيعي أن يجعل الشركات الكبرى تتقدم بعروض استحواذ عليه، وهو ما حدث بالفعل سنة 1966.

في 1966، تم التوصل إلى عقد استحواذ على شركة **تويز آر أس** بواسطة شركة **أنترستايت** (Interstate) المتخصصة في تجارة البيع بالتجزئة بقيمة 7.5 مليون دولار، مع الاتفاق على بقاء المؤسس **لازاروس** في منصب المدير التنفيذي للشركة. خلال النصف الثاني من الستينيات ازدهر المتجر بشكل كبير وبدأت شخصيته الكرتونية **جيوفري** في الانتشار بشكل واسع بين الزبائن، وبدأت تظهر بكثافة في الإعلانات التلفزيونية مع عروض وخصومات ممتازة جاذبة للأطفال.

لكن، ومع هذا النجاح الكبير الذي كانت تحققه "تويز آر أس(Toys R Us) "، استيقظ الكل على كارثة إفلاس الشركة المستحوذة **أنترستايت**، والتي لم تجد بدا من الاستعانة بلازاروس نفسه في تولي إدارة الشركة الأم وإدارة متاجر **أنترستايت** وإنقاذها من الانهيار. وبالفعل، استطاع **لازاروس** خلال فترة السبعينيات النهوض بالشركة من كبوتها بتحقيق مبيعات ضخمة، أدى في النهاية إلى تحويل شركة **أنترستايت** إلى اسم **تويز آر أس** ليصل عدد متاجرها إلى أكثر من سبعين متجرا حول الولايات المتحدة.

في أواخر السبعينيات، وبالتحديد في 1978، ومع نمو الشركة المطرد تحوّلت إلى شركة عامة مساهمة في البورصة، مما مكّنها خلال الثمانينيات من افتتاح خطوط منتجات جديدة والتوسع بشكل أكبر في الولايات المتحدة وبدء خطة طموحة للتوسع عالميا، حيث بدأت في الانتشار في كندا ثم سنغافورة، ثم توسعت الشركة لتقتحم السوق اليابانية في بداية التسعينيات.

وبقدوم التسعينيات، كانت **تويز آر أس** على قمة العالم وصُنّفت باعتبارها قاتلا للتصنيف (Category Killer)، وهو مصطلح يُطلق على المتاجر التي تحتكر بيع منتج معين فلا تسمح للمتاجر الأخرى الصغيرة بالظهور أمامها كمنافس. وهو الأمر الذي جعل **لازاروس** يتخذ قرارا بالتنحي بضمير مستريح عن منصب المدير التنفيذي للشركة سنة 1994، ثم تخلى لاحقا عن منصب رئيس مجلس الإدارة في وقت بدا للجميع أن العلامة التجارية **تويز آر أس** لا يمكن أن تموت. وفي النصف الثاني من التسعينيات، بدأت متاجر البيع بالتجزئة الكبرى مثل متاجر **والمارت** (Walmart)

[1] - تم إعداد هذه الحالة بالاعتماد أساسا على عمل الأستاذ لعور عبد الحفيظ من قسم علوم التسيير مع تعديل طفيف، فله جزيل الشكر.

وتارجت (Target) تكثيف الدخول في سوق الألعاب الضخم التي تستحوذ عليه **تويز آر أس** بمفردها عبر تقديم منتجات وعروض ممتازة وتخفيضات كبيرة على الألعاب ومستلزمات الأطفال مع الحفاظ على جودة قريبة من جودة منتجاتها.

في التوقيت نفسه، بدأ موقع إلكتروني صغير يظهر في سوق تجارة التجزئة متخصص في بيع الكتب اسمه **أمازون** (Amazon) والذي تحوّل في زمن قياسي من متجر لبيع الكتب إلى متجر شامل يبيع كافة المنتجات في نهاية التسعينيات وبداية الألفية الثانية. ومع التنامي الهائل في استخدام الإنترنت، وعزوف المستخدمين في أميركا تدريجيا عن الشراء اليدوي عبر زيارة المتاجر، وتفضيلاتهم بالشراء عبر **أمازون** الذي وفّر عروضا ممتازة لبيع كافة المنتجات، بما فيها ألعاب الأطفال بأسعار شديدة التنافسية للأسعار التي يقدمها **تويز آر أس**، بدأت المشاكل في نصف العقد الأول من الألفية الجديدة عندما بدأت مبيعات **تويز آر أس** في الانخفاض بشكل ملحوظ.

أطلقت الشركة متجرا إلكترونيا سنة 2000، حيث عقدت الشركة شراكة لمدة عشر سنوات مع **أمازون**، بأن تكون أمازون **البائع الحصري** لمنتجات الشركة على الموقع الإلكتروني **لأمازون**، مقابل أن تدفع الشركة سنويًا 50 مليون دولارًا إضافةً لنسبة من المبيعات، على ألا تقوم **أمازون** ببيع أي منتج منافس لها عبر موقعها. وبهذه الشراكة، لم يصبح لشركة الألعاب المعروفة أي تواجدٍ مستقلٍ على الإنترنت؛ فعندما يدخل أحدٌ موقعهم، يتم تحويله تلقائيًا لموقع شركة **أمازون**، والتي هي البائع الحصري. لكنها استمرت بشكل كامل في اتباع منهج بيع لعب ومستلزمات الأطفال، ورفضت التوسّع لبيع منتجات أخرى مثل **وولمارت** و**أمازون** وغيرها من متاجر التجزئة التي توسعت لبيع منتجات متعددة، وبالتالي ظلت هوامش أرباحها مرتفعة طوال الوقت.

في سنة 2003، بدأت شركة **تويز آر أس** في اتخاذ قرارات انكماشية لبعض منتجاتها، كان أبرزها إغلاق أحد أهم متاجرها، ثم في السنة المقبلة 2004 أُعلن عن خطة مراجعة **استراتيجية** شاملة للشركة، مع استمرار النزيف الحاد الذي ابتليت به الشركة طوال هذه المدة، في الوقت التي ازدهرت فيه متاجر التجزئة الشاملة الأخرى. كان من المفترض أن تؤدي هذه الخطة إلى انتعاش كبير في **تويز آر أس** بخصوص عملياتها التشغيلية وإعادة هيكلة خططها الاستراتيجية والتسويقية والتركيز على المنتجات الأكثر ربحا وتأسيس لخطوط إنتاج جديدة تتماشى مع اتجاهات السوق، والأهم: إشعال المنافسة مع متاجر التجزئة الشاملة واستعادة بريقها كأكبر متجر لبيع لوازم الأطفال في العالم. لكن هذا لم يحدث.

بعكس المتوقع، بدءا من سنة 2005 بعد **الاستحواذ الدائن** الذي شهدته الشركة، لم تتحسن الأمور كثيرا في السنوات الآتية. الواقع أن دينا هائلا بقيمة 5.3 مليار دولار كان يمثل عبئا هائلا على ميزانية الشركة مهما بدأت مبيعاتها في التحسن، وهو الأمر الذي لم يحدث بالأساس بسبب مجموعة من العوامل التي ظهرت بشكل كبير ساهمت في المزيد من الانهيار للشركة التي كانت ملء السمع والبصر لعدة عقود.

لكن الضربة القاضية كانت لما أخلّت شركة **أمازون** باتفاق الشراكة؛ إذ تعاقدت مع شركات ألعاب أخرى، تعرض لها منتجاتها على موقعها الإلكتروني، جنبًا إلى جنبٍ مع منتجات **تويز آر أس**، فرفعت دعوى قضائية سنة 2005 على شركة أمازون، وفازت بها بالفعل مُنهيةً الشراكة، ولكن بعد ماذا؟ بعد فوات الأوان. حيث صرح الرئيس التنفيذى **لتويز آر أس، ديف بر اندون** (Dave Brandon) وهو آخر مدير تنفيدي لها، لم يعد لدينا الدعم المالى اللازم لمواصلة عمليات الشركة، لذا نقوم بعملية منظمة لوقف عملياتنا.

وبالفعل،وبعد ضغط المستثمرين بشكل كبير على إدارة الشركة في اتجاه تصفيتها وإعلان إفلاسها، وإغلاق مئات المتاجر في الولايات المتحدة بدلا من تكبّد المزيد من الخسائر في نهاية عام 2017، تم أخيرا الإعلان عن توقف الشركة عن العمل في مارس 2018.

والمدهش أن مؤسس الشركة الأول "تشارلز لازاروس" فارق الحياة في عمر 94 عاما بعد أسبوع واحد من إعلان إفلاس شركته التي شهدت عصرها الذهبي على يديه.

المطلوب:

1- قم بالبحث أكثر عن الشركة في شبكة الانترنت مبينا أهم المحطات التي مرت بها الشركة وتأثيرها عليها.
2- بحسب رأيك، ما هي الأسباب التي أدت إلى أفول نجم الشركة داخليا وخارجيا ؟
3- لو كنت في منصب المدير التنفيذي، ما هي القرارات التي كنت ستتخذها أو لن تتخذها؟
4- ما هي طبيعة المعلومات التي تحتاجها كمدير تنفيذي لمساعدتك على اتخاذ أو عدم اتخاذ هذه القرارات؟

الأستاذ فرزيزي