

الفصل الثامن

استراتيجية الشركات: التكامل الرأسي والتنوع

ملخص الفصل Chapter Outline

- 8.1 ما هي استراتيجية الشركات؟ لماذا تحتاج الشركات إلى النمو؟ أبعاد استراتيجية الشركات الثلاثة
- 8.2 حدود الشركة: الشركات مقابل الأسواق: التصنيع أم الشراء؟ سلسلة التصنيع أو الشراء
- 8.3 التكامل الرأسي على طول سلسلة القيمة الصناعية: أنواع التكامل الرأسي، فوائد ومخاطر التكامل الرأسي، متى يكون التكامل الرأسي منطقيًا؟ بدائل التكامل الرأسي
- 8.4 تنوع الشركات: التوسع خارج نطاق سوق واحد: أنواع تنوع الشركات، الاستفادة من الكفاءات الأساسية لتنوع الشركات، تنوع الشركات وأداء الشركة
- 8.5 الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين

أهداف التعلم Learning Objectives

الهدف 8-1: تعريف استراتيجية الشركات ووصف الأبعاد الثلاثة التي يتم تقييمها على أساسها.

الهدف 8-2: شرح أسباب حاجة الشركات إلى النمو، وتقييم دوافع النمو المختلفة.

الهدف التعليمي 8-3: وصف وتقييم الخيارات المختلفة المتاحة للشركات لتنظيم نشاطها الاقتصادي.

الهدف التعليمي 8-4: وصف نوعي التكامل الرأسي على امتداد سلسلة القيمة الصناعية: التكامل الرأسي العكسي والتكامل الرأسي الأمامي.

الهدف التعليمي 8-5: تحديد وتقييم فوائد ومخاطر التكامل الرأسي. الهدف التعليمي 8-6: وصف ودراسة بدائل التكامل الرأسي.

الهدف التعليمي 8-7: وصف وتقييم أنواع مختلفة من تنويع الشركات.

الهدف التعليمي 8-8: تطبيق مصفوفة الكفاءة الأساسية - السوق لاستخلاص استراتيجيات تنويع مختلفة.

الهدف التعليمي 8-9: شرح متى تُحقق استراتيجية التنويع ميزة تنافسية ومتى لا تُحققها.

استراتيجية أمازون المؤسسية Amazon's corporate strategy

تعد شركة أمازون دوت كوم، شركة رائدة في ابتكار الأعمال وتنفيذ الاستراتيجيات. في الواقع، تُعتبر أمازون أكبر شركة إنفاقاً على البحث والتطوير (60 مليار دولار أمريكي في عام 2021، أي ما يعادل 13% من إيراداتها). يُمول هذا الإنفاق الضخم تنويع أمازون لأنشطتها لتشمل منتجات وخدمات وأسواقاً جغرافية جديدة. تنشط أمازون في العديد من المجالات، بما في ذلك التجارة الإلكترونية، والحوسبة السحابية، والمحتوى الرقمي (الفيديو، والموسيقى، والكتب)، والإعلان، وتجارة البقالة، والخدمات اللوجستية. ما بدأ كشركة ناشئة على الإنترنت، أصبح اليوم واحدة من أعلى شركات التكنولوجيا في العالم، حيث بلغت قيمتها السوقية ما يقارب 2 تريليون دولار أمريكي (في عام 2021).

عندما أسس جيف بيزوس شركة أمازون عام 1994، بدأ ببيع الكتب عبر الإنترنت. أنشأ مكتباً مؤقتاً في مرآب بضاحية من ضواحي سياتل، وجهزه بمكاتب مصنوعة من أبواب خشبية مُهملة. كان قبو المنزل أول "مستودع" للشركة، حيث خزّن بيزوس مخزون الكتب. انطلق موقع Amazon.com عام 1995 وحقق نجاحاً فورياً لدى عشاق الكتب في كل مكان. كان بيزوس يقود سيارته كل مساء إلى مكتب البريد المحلي لإرسال الطلبات إلى العملاء. وفي رسالته إلى المساهمين عام 1997، أعلن أن أمازون تركز بشكل دؤوب على العملاء، وخلق قيمة طويلة الأجل للمساهمين بدلاً من الربح السريع للشركة، والقيام بالعديد من الرهانات الجريئة على أعمال المستقبل.

بدأت أمازون تنويعها الجغرافي منذ البداية تقريباً. فعلى سبيل المثال، تدير مواقع خاصة بكل دولة في المملكة المتحدة (amazon.co.uk) وألمانيا (amazon.de). إلا أنها انسحبت من الصين (عام 2019)، حيث تهيمن شركتا التكنولوجيا المحليتان علي بابا وجي دي.كوم. وتعهداً منها بأن تكون لاعباً رائداً في اثنين من الأسواق الرئيسية الثلاثة للتجارة الإلكترونية (الولايات المتحدة والصين والهند)، تستثمر أمازون مليارات الدولارات لتنمية أعمالها في الهند (amazon.in).

تبيع أمازون أيضًا مجموعة منتجاتها الاستهلاكية (Amazon Basics)، والتي تشمل مفكات البراغي والمناشف والأجهزة الإلكترونية مثل أجهزة القراءة الإلكترونية والأجهزة اللوحية والأجهزة التي تعمل بالتحكم الصوتي مثل أليكسا (التي أُطلقت عام 2014). وقد أحدث جهاز القراءة الإلكترونية كيندل (الذي طُرح عام 2007) ثورة في صناعة النشر. تستحوذ أمازون على أكثر من 80% من حصة سوق الكتب الإلكترونية؛ بل إنها تباع كتبًا إلكترونية أكثر من الكتب المطبوعة. أما أليكسا، المساعد الرقمي المدعوم بالذكاء الاصطناعي والذي يُمثل دخول أمازون إلى عالم الواقع المعزز، فبييع أكثر من 100 مليون وحدة سنويًا!

أطلقت أمازون خدمة عضوية برايم عام 2005. دفع المشتركون في البداية 79 دولارًا سنويًا للحصول على شحن مجاني خلال يومين وإمكانية الوصول إلى خدمات بث الفيديو والموسيقى من أمازون. وكجزء من مبادرة خاصة بال الحرم الجامعي، تُقدم أمازون عضوية برايم للطلاب (Prime Student) مجانًا لفترة تجريبية مدتها ستة أشهر، ثم تُفرض رسوم مخفضة قدرها 6.49 دولارًا شهريًا (أو حوالي 59 دولارًا سنويًا). يضمن برنامج Prime Student توصيلًا مجانيًا غير محدود لجميع المنتجات المؤهلة لبرنامج Prime عند طلبها عبر الإنترنت، بالإضافة إلى جميع مزايا عضوية Prime الأخرى (مثل البث المجاني للمحتوى الإعلامي، وإعارة كتاب إلكتروني واحد مجانًا شهريًا، وخصومات على الأجهزة، وغيرها). ولضمان التوصيل في اليوم التالي، تستخدم أمازون مراكز توصيل داخل الحرم الجامعي. عند وصول الطرد، يتلقى الطلاب رسالة نصية، ويمكنهم استلامه عبر خزائن مزودة برمز سري. كما تُستخدم مرافق التوصيل داخل الحرم الجامعي كمراكز إرجاع مريحة. ولعل الأهم من ذلك، أن وجود مركز توصيل مركزي داخل الحرم الجامعي يُغني عن معالجة مشكلة "الميل الأخير" (أي توصيل الطرد إلى سكن الطالب أو شقته). في مجال الخدمات اللوجستية، يُعد "الميل الأخير" الجزء الأكثر تكلفة من إجمالي تكلفة الشحن؛ ومع وجود مركز توصيل مركزي، لا تحتاج أمازون إلى شركات مثل UPS أو FedEx لإتمام عملية التوصيل. تُمكن هذه الابتكارات في عمليات الأعمال أمازون من تقديم برنامج Prime Student بتكلفة منخفضة وراحة عالية. ومن المزايا الرائعة لمبادرة Prime Student بالنسبة لأمازون أنها تُحوّل طلاب الجيل Z إلى مشتركين دائمين. في عام ٢٠١٩، أطلقت أمازون خدمة التوصيل في اليوم التالي لأعضاء برنامج برايم في الولايات المتحدة. وبحلول عام ٢٠٢٢، تجاوز عدد المشتركين في برايم ١١٠ ملايين أمريكي، وتبلغ قيمة الاشتراك السنوي ١١٩ دولارًا. أما على الصعيد العالمي، فيبلغ عدد أعضاء برايم أكثر من ٢٠٠ مليون عضو.

على الرغم من أن أمازون بدأت كمتجر تجزئة إلكتروني يبيع منتجات يحصل عليها من تجار الجملة، إلا أنها تحولت إلى منصة تجارة إلكترونية عالمية تربط البائعين غير المدرجين في أمازون بالمتسوقين عبر الإنترنت. وقد أطلقت أمازون سوق أمازون (عام 2000)، الذي يتيح للبائعين المستقلين من الأطراف الثالثة الوصول إلى عملاء أمازون حول العالم. وبدأ البائعون من الأطراف الثالثة في التفوق على مبيعات أمازون. كوم في عام 2015، ويشكلون الآن حوالي 60% من إجمالي مبيعات التجزئة على الموقع. وقد استفاد العديد من رواد الأعمال من برنامج "التنفيذ من قبل أمازون" (FBA)، الذي يسمح للتجار من الأطراف الثالثة بتفويض احتياجاتهم اللوجستية إلى أمازون. يقوم البائعون من الأطراف الثالثة بشحن بضائعهم إلى مراكز تنفيذ أمازون، ثم تتولى أمازون باقي الأمور، بما في ذلك المدفوعات والشحن والإرجاع. وباعتبارها "متجر كل شيء"، أصبحت أمازون أكبر متجر تجزئة إلكتروني في الولايات المتحدة بحصة سوقية تزيد عن 40%، أي ما يعادل حوالي 6% من إجمالي حصة سوق التجزئة. بدمج المبيعات عبر الإنترنت مع المتاجر التقليدية، لا تتفوق عليها سوى وول مارت، بحصة سوقية إجمالية تبلغ حوالي 10% وإيرادات سنوية تتجاوز 570 مليار دولار.

يوضح الشكل 8.1 مبادرات أمازون الاستراتيجية الرئيسية وتقييم أسهمها في السوق على مر السنين.

إضافةً إلى تنوع منتجاتها وخدماتها وأسواقها الجغرافية، قامت أمازون أيضًا بالتكامل الرأسي. فمن خلال تطوير محتوى الفيديو للبحث المباشر عبر برايم فيديو، دخلت أمازون مجال الإنتاج الإعلامي بشكل عكسي. وللمنافسة بفعالية أكبر مع نتفليكس وخدمات البث الأخرى، بدأت أمازون في عام 2015 بإنتاج محتوى أصلي. ولتوسيع مكتبتها من المحتوى عالي الجودة، استحوذت أمازون على استوديوهات هوليوود مترو غولدوين ماير (MGM) مقابل 6.5 مليار دولار في عام 2022. وبانضمام MGM إلى برايم فيديو، تمتلك أمازون أكثر من 4000 فيلم، بما في ذلك سلسلتي أفلام جيمس بوند وروكي. ومن بين الأفلام الأخرى التي نالت استحسان النقاد في مجموعة MGM: حكاية الخادمة وصمت الحملان. بالإضافة إلى ذلك، تواصل أمازون تعزيز مخزونها من المحتوى الأصلي. ففي عام 2022، بلغ إنفاق أمازون على المحتوى 13 مليار دولار، بينما بلغ إنفاق نتفليكس 18 مليار دولار، وديزني 30 مليار دولار.

وقد ساهمت جائحة كوفيد-19 في تسريع نمو التجارة الإلكترونية بشكل كبير، حيث اتجه الناس إلى التسوق عبر الإنترنت خلال فترات الإغلاق. وفي عام 2022، شكلت التجارة الإلكترونية 16% من إجمالي مبيعات التجزئة في الولايات المتحدة، ومن المتوقع أن تصل هذه النسبة إلى 22% في عام 2025. ولمواكبة هذا النمو السريع، أضافت أمازون 1.2 مليون وظيفة خلال الجائحة، مما رفع عدد موظفيها من 800 ألف موظف (في عام 2019) إلى مليوني موظف (في عام 2022). كما ضاعفت عدد مستودعاتها الضخمة (مراكز التوزيع، كما تسميها أمازون) إلى 110 مستودعات. وبفضل مراكز التوزيع وأسطول شاحنات التوصيل، أصبحت أمازون شركة لوجستية تنافس شركات مثل يو بي إس وفيديكس. في إطار جهودها الحديثة لتقليل انبعاثات الكربون، تنتظر أمازون وصول 100 ألف مركبة توصيل كهربائية بالكامل من شركة ريفيان، وهي شركة ناشئة متخصصة في السيارات الكهربائية، والتي استحوذت أمازون على حصة 20% فيها.

وتواصل أمازون، المنافسة الشرسة التي تتمتع بروح الشركات الناشئة، ابتكاراتها في مجال التجارة الإلكترونية. ففي عام 2022، أطلقت مبادرة "اشترِ مع برايم"، وهي مبادرة استراتيجية تتيح للتجار من الأطراف الثالثة تقديم مزايا عضوية برايم على مواقعهم الإلكترونية (غير التابعة لأمازون) (مثل www.yourbusinessname.com). ويستخدم البائعون المشاركون شعار برايم ويعرضون مواعيد التسليم المتوقعة على المنتجات المؤهلة. وبعد أن يضيف المتسوقون المنتجات إلى سلة التسوق الإلكترونية، تتم عملية الدفع عبر أمازون باي وشبكة التوزيع التابعة للشركة. كما توفر أمازون خدمة الإرجاع المجاني للطلبات المؤهلة.

من الأمثلة على التنوع الأفقي والتكامل الرأسي (المُعَرِّفين والمُنَاقِشِينَ بالتفصيل في هذا الفصل) خدمات أمازون السحابية (AWS)، التي أُنشئت عام 2006. تُعدّ AWS خدمة حوسبة سحابية تشمل تطبيقات برمجية، وتخزين البيانات، وتوزيع المحتوى، وأنظمة الدفع والفواتير، وغيرها من تطبيقات الأعمال. كما تُعتبر AWS أكبر مُزوّد للحوسبة السحابية في العالم، متفوقاً على مايكروسوفت أزور وجوجل كلاود.

أمازون هي محرك ابتكار يُنشئ أعمالاً جديدة. ونتيجةً لذلك، أصبحت اليوم شركة تقنية متكاملة ومتنوعة على نطاق واسع. يُقصد بالتكامل الرأسي امتلاك الشركة للمدخلات اللازمة للإنتاج أو للقنوات التي تُوزَع

من خلالها منتجاتها. على سبيل المثال، تُنتج أمازون محتواها الأصلي الخاص، والذي تُوزّعه عبر خدمة البث المباشر "برايم فيديو". يشمل التنوع الأفقي تنوع المنتجات والخدمات التي تُقدّمها الشركة أو تُسوّقها. تُقدّم أمازون مجموعة واسعة من المنتجات والخدمات، بدءًا من البطاريات ووصولًا إلى توصيل البقالة الطازجة وخدمات اللوجستيات. البُعد الثالث لاستراتيجية الشركة هو نطاقها الجغرافي، أي المواقع التي تُنافس فيها. وبحكم كونها شركة تعمل عبر الإنترنت، تتمتع أمازون بحضور عالمي مُعزّز باستثمارات خاصة بكل دولة في مواقع مُتخصصة (مثل amazon.in في الهند) وخدمات لوجستية محلية.

لكن كيف حدّد مؤسس أمازون، جيف بيزوس، مواقع المنافسة بدقة؟ تُجسّد استراتيجية الشركة إجابات هذا السؤال المهم - من حيث المنتجات والخدمات المُقدّمة، وأنشطة سلسلة القيمة، والأسواق الجغرافية - والتي نتناولها في هذا الفصل والفصلين التاليين. في هذا الفصل، نُعرّف استراتيجية الشركة، ثم نستعرض ركنين أساسيين منها: التكامل الرأسي والتنوع الأفقي. وكما هو الحال في كل فصل، نختم هذا الفصل بتوصيات للقادة الاستراتيجيين.

٨.١ ما هي استراتيجية الشركات؟ What is corporate strategy

تتمحور صياغة الاستراتيجية حول السؤالين الرئيسيين: أين وكيف تتم المنافسة؟ وتتعلق استراتيجية الأعمال بكيفية المنافسة في سوق منتج واحد. وكما نوقش في الفصل السادس، فإن استراتيجيتي الأعمال العامتين اللتين يمكن للشركات اتباعهما في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية هما: إما زيادة التمايز (مع ضبط التكاليف) أو خفض التكاليف (مع الحفاظ على التمايز). وإذا أمكن التوفيق بين المفاضلات، فقد تتمكن بعض الشركات من اتباع استراتيجية المحيط الأزرق من خلال زيادة التمايز وخفض التكاليف. ومع نمو الشركات، فإنها غالبًا ما توسع أنشطتها التجارية وتبحث عن أسواق جديدة، سواء من خلال تقديم منتجات وخدمات جديدة أو من خلال المنافسة في مواقع جغرافية مختلفة. ويجب على القادة الاستراتيجيين صياغة استراتيجية للشركات لتوجيه النمو المستمر. ولذلك، لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، يجب أن تتوافق أي استراتيجية للشركات مع استراتيجية أعمال الشركة وأن تعززها، سواء كانت استراتيجية تمايز أو ريادة في التكلفة أو استراتيجية المحيط الأزرق.

تتضمن استراتيجية الشركة القرارات التي يتخذها القادة والإجراءات الموجهة نحو تحقيق الأهداف التي يقومون بها في سعيهم لاكتساب ميزة تنافسية في العديد من الصناعات والأسواق في آن واحد تقدم استراتيجية الشركة إجابات عن السؤال المحوري: أين ينبغي المنافسة؟ فهي تحدد نطاق عمل الشركة وفقًا لثلاثة أبعاد: التكامل الرأسي على امتداد سلسلة القيمة الصناعية، والتنوع الأفقي للمنتجات والخدمات، والنطاق الجغرافي (الأسواق الإقليمية أو الوطنية أو العالمية). يجب على القادة الاستراتيجيين تحديد استراتيجية الشركة وفقًا لهذه الأبعاد الثلاثة وطرح ثلاثة أسئلة مقابلة:

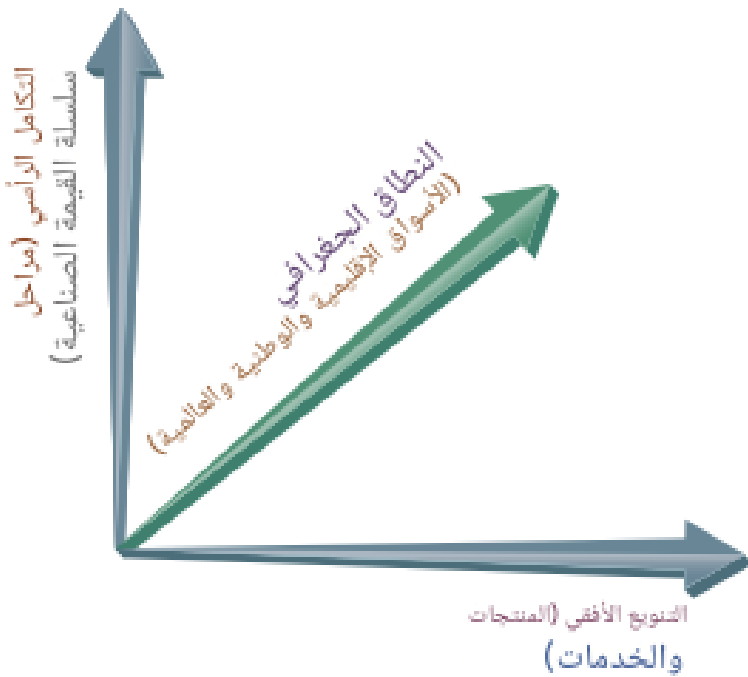
1. التكامل الرأسي: في أي مراحل من سلسلة القيمة الصناعية ينبغي للشركة أن تشارك؟ تشير سلسلة القيمة الصناعية إلى تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تامة الصنع عبر مراحل رأسية متميزة.
2. التنوع الأفقي: ما هو نطاق المنتجات والخدمات التي ينبغي للشركة تقديمها؟
3. النطاق الجغرافي: أين ينبغي للشركة أن تنافس جغرافيًا من حيث الأسواق الإقليمية أو الوطنية أو الدولية؟

يوضح الشكل 8.2 الأبعاد الرأسية والأفقية والجغرافية التي يتم على أساسها تقييم استراتيجية الشركة. تُشكل هذه الأبعاد الثلاثة حيزًا يتعين على المديرين التنفيذيين فيه صياغة استراتيجية الشركة سعيًا لتحقيق ميزة تنافسية.

الهدف التعليمي 8-1: تعريف استراتيجية الشركة ووصف الأبعاد الثلاثة التي تُقيم على أساسها.

استراتيجية الشركة: القرارات التي تتخذها الإدارة العليا والإجراءات الموجهة نحو تحقيق أهداف محددة لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في العديد من الصناعات والأسواق في آنٍ واحد.

في معظم الحالات، يكمن وراء هذه الأسئلة الثلاثة رغبة ضمنية في النمو. يُسَلَّم أحيانًا بضرورة النمو لدرجة أن بعض المدراء لا يفهمون جميع الأسباب الكامنة وراءه. إن الفهم الواضح للنمو سيساعد القادة الاستراتيجيين على السعي لتحقيقه للأسباب الصحيحة، واتخاذ قرارات أفضل للشركة وأصحاب المصلحة فيها.



الشكل 8.2

الأبعاد الثلاثة
لإستراتيجية مستوى
الشركة: التكامل
الرأسي، والتنوع
الأفقي، والنطاق
الجغرافي

لماذا تحتاج الشركات إلى النمو؟ Why do companies need to grow

تحتاج الشركات إلى النمو لعدة أسباب:

■ زيادة الربحية

■ خفض التكاليف

■ زيادة القدرة التنافسية في السوق

■ لتقليل المخاطر

■ لتحفيز الإدارة والموظفين

دعونا نناقش كل سبب على حدة.

زيادة الربحية. يُمكن النمو المربح الشركات من تحقيق عائد أعلى لمساهميها، أو لمالكيها في حال كانت الشركة خاصة. كما يُمكن القادة الاستراتيجيين من إعادة الاستثمار في الشركة وموظفيها من خلال رفع الأجور، وزيادة المزايا، والسعي وراء مشاريع تجارية جديدة. أما بالنسبة للشركات المساهمة العامة، فيتحدد تقييم أسهمها في السوق إلى حد كبير بناءً على الإيرادات والأرباح المتوقعة مستقبلاً.

وكما ورد في دراسة الحالة، فإن التقييم المرتفع لأسهم أمازون في السوق يعتمد إلى حد كبير على توقعات الربحية المستقبلية، لأن الشركة تستثمر على المدى الطويل ولم تُظهر بعد ربحية ثابتة في مختلف أنشطتها التجارية. بعض وحدات الأعمال، مثل خدمات أمازون السحابية (AWS)، مربحة للغاية؛ بينما تُعدّ وحدات أخرى، مثل التجارة الإلكترونية، وخاصة خارج الولايات المتحدة، مشاريع خاسرة في الوقت الحالي.

إذا فشلت الشركات في تحقيق هدف نموها، فعادةً ما ينخفض سعر أسهمها. مع انخفاض سعر سهم الشركة، تنخفض قيمتها السوقية الإجمالية، مما يزيد من تكلفة جمع رأس المال اللازم لدعم نموها المستقبلي عبر إصدار الأسهم. وإذا انخفضت قيمتها السوقية بشكل ملحوظ، فقد تتعرض الشركة لخطر الاستحواذ العدائي (أي الاستحواذ عليها رغماً عنها).

على سبيل المثال، خسرت شركة بيلوتون، المتخصصة في اللياقة البدنية المتصلة بالإنترنت والتي اشتهرت خلال جائحة كوفيد-19، أكثر من 90% من قيمتها السوقية، من ذروة تقارب 50 مليار دولار (في عام 2021) إلى 4 مليارات دولار (في عام 2022). مع هذا التقييم المنخفض، يزداد احتمال استحواذ شركة بيلوتون عليها من خلال عملية استحواذ عدائي أو تحويلها إلى شركة خاصة عبر عملية شراء ممولة بالديون (أي تحويل الشركة إلى شركة خاصة عن طريق استبدال الأسهم بالديون).

الهدف التعليمي 8-2: شرح أسباب حاجة الشركات إلى النمو، وتقييم دوافع النمو المختلفة.

خفض التكاليف. تسعى الشركات أيضًا إلى النمو لخفض تكاليفها. وكما نوقش بالتفصيل في الفصل السادس، قد تستفيد الشركات الأكبر حجمًا من وفورات الحجم، مما يؤدي إلى خفض متوسط التكاليف مع زيادة إنتاجها. تحتاج الشركات إلى النمو لتحقيق الحد الأدنى الأمثل من الحجم، وبالتالي الحصول على أقل تكلفة ممكنة من خلال وفورات الحجم.

زيادة القوة السوقية. قد تسعى الشركات إلى النمو لزيادة حصتها السوقية، وبالتالي قوتها السوقية. عند مناقشة هيكل الصناعة في الفصل الثالث، لاحظنا أن الشركات غالبًا ما تدمج الصناعات من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ الأفقية (شراء المنافسين) لتغيير هيكل الصناعة لصالحها. (سنناقش عمليات الاندماج والاستحواذ بالتفصيل في الفصل التاسع). عادةً ما يؤدي انخفاض عدد المنافسين إلى زيادة ربحية الصناعة. علاوة على ذلك، تتمتع الشركات الأكبر حجمًا بقوة تفاوضية أكبر مع الموردين والمشتريين (انظر مناقشة القوى الخمس في الفصل الثالث).

تقليل المخاطر. قد يكون دافع الشركات للنمو هو تنويع محفظة منتجاتها وخدماتها من خلال المنافسة في عدد من الصناعات المختلفة. ويكمن الأساس المنطقي وراء هذه الخطوات التنويعية في أن الأداء المتميز في قطاع ما (مثل خدمات أمازون اللوجستية) قد يعوض انخفاض المبيعات وضعف الأداء في قطاع آخر (مثل قطاع البقالة في أمازون). وتسعى التكتلات المتنوعة إلى تحقيق وفورات النطاق (كما نوقش في الفصل السادس).

تحفيز الإدارة والموظفين: تحتاج الشركات إلى النمو لتحفيز إدارتها. فالشركات النامية توفر فرصًا وظيفية وتطويرًا مهنيًا للموظفين. كما تستطيع الشركات التي تحقق نموًا مربحًا دفع رواتب أعلى وزيادة الإنفاق على رفاهية الموظفين من خلال تقديم إجازات مدفوعة الأجر وإجازات أبوة وأمومة، بالإضافة إلى مزايا أخرى.

علاوة على ذلك، تشير الأبحاث في الاقتصاد السلوكي إلى أن الشركات قد تسعى إلى النمو لتحقيق أهداف تعود بالنفع على المديرين أكثر من المساهمين وكما سناقش بالتفصيل عند عرض مشكلة الوكيل والموكل لاحقًا في هذا الفصل، قد يكون بعض المديرين أكثر اهتمامًا بتحقيق مصالحهم الشخصية - مثل توسيع نفوذهم، وضمان وظائفهم، والمزايا الإدارية كامتلاك طائرات خاصة وإقامة منتجعات فاخرة - بدلًا من زيادة الربحية. ورغم وجود ارتباط ضعيف بين تعويضات الرؤساء التنفيذيين وأداء الشركة، إلا أن حزمة رواتب الرؤساء التنفيذيين غالبًا ما ترتبط ارتباطًا وثيقًا بحجم الشركة.

وأخيرًا، ينبغي أن نُقر بأن الشركات الواعدة قد تفشل بسبب نموها غير المدروس - عادةً بسرعة كبيرة جدًا وفي وقت مبكر جدًا، وبناءً على افتراضات غير مستقرة حول المستقبل. إضافةً إلى ذلك، لا ترغب جميع الشركات في النمو. على سبيل المثال، يدير بعض أصحاب المشاريع الصغيرة أعمالهم من أجل الراحة والاستقرار ونمط الحياة؛ وقد يُهدد النمو هذه الأهداف. في ريادة الأعمال الاجتماعية، غالبًا ما تُنفذ الحلول الجزئية للشركات بمعزل عن دوافع رأس المال، لأن الحاجة إلى حل مشكلة اجتماعية تفوق حاجة الشركة إلى ضمان استمراريتها بعد حل المشكلة. بشكل عام، يكون دافع النمو أقوى بالنسبة للشركات المساهمة العامة منه بالنسبة للشركات الخاصة.

ثلاثة أبعاد لاستراتيجية الشركات THREE DIMENSIONS OF CORPORATE STRATEGY

يتعين على القادة الاستراتيجيين مراعاة الأبعاد الثلاثة لاستراتيجية الشركات: التكامل الرأسي، والتنوع الأفقي، والنطاق الجغرافي. ورغم أن العديد من المديرين يقدمون آراءهم، إلا أن مسؤولية استراتيجية الشركة تقع في نهاية المطاف على عاتق الرئيس التنفيذي.

عند تحديد استراتيجية شركة أمازون، يطرح الرئيس التنفيذي آندي جاسي ثلاثة أسئلة رئيسية:

السؤال الأول: في أي مراحل سلسلة القيمة الصناعية ينبغي أن تشارك أمازون؟

من خلال انتشار خزائن التوصيل في المدن الكبرى ومتاجرها التقليدية العديدة (سواء كانت مستقلة، أو ضمن مبادرة Prime Student الجامعية، أو داخل متاجر Whole Foods)، تقدمت أمازون في سلسلة القيمة الصناعية لتكون أقرب إلى عملائها النهائيين.

وبتقديمها للأجهزة الإلكترونية وغيرها من السلع اليومية التي تحمل علامتها التجارية، اتجهت أمازون أيضًا نحو مراحل لاحقة في سلسلة القيمة الصناعية، حيث تركز على تطوير المنتجات وتصميمها وتصنيعها، والتي تُسندها إلى شركات تصنيع المعدات الأصلية (OEMs). وبالمثل، يُعد إنشاء Amazon Web Services (AWS)، التي تُعد الآن أكبر مزود لخدمات الحوسبة السحابية عالميًا، خطوة تكامل رأسي عكسي.

مع ذلك، تُقلل أمازون من تكاملها الرأسي الأمامي في قطاع التجزئة. في عام ٢٠٢٢، وبعد فترة وجيزة من تعيينه رئيسًا تنفيذيًا لشركة أمازون، قرر آندي جاسي إغلاق جميع متاجر التجزئة التقليدية التابعة لأمازون، مثل المكتبات ومتاجر التجزئة المصنفة "أربع نجوم" (حيث كانت تعرض منتجات أمازون الأساسية، إلى جانب منتجات أخرى، الحاصلة على تقييم أربع نجوم أو أعلى في متجرها الإلكتروني). وقد عكست هذه المبادرة الاستراتيجية للشركة استراتيجية أمازون السابقة نحو التكامل الرأسي، وذلك بالانتقال من تقديم منتجات تحمل علامات تجارية خاصة إلى بيعها في منافذ البيع بالتجزئة التقليدية. وبإغلاق نحو ٩٠ منفذًا للبيع بالتجزئة، تُحوّل أمازون تركيزها إلى قطاع البقالة، الذي دخلته بعد استحواذها على سلسلة متاجر هول فودز (عام ٢٠١٧).

السؤال الثاني: ما نطاق المنتجات والخدمات التي ينبغي أن تُقدمها أمازون (والتي لا ينبغي أن تُقدمها)؟
يناقش الفصل الدراسي تنوع أمازون عبر الزمن بالتفصيل.

السؤال الثالث: أين ينبغي أن تُنافس أمازون جغرافياً؟

قرر جيف بيزوس تخصيص مواقع أمازون الإلكترونية لبعض الدول على الرغم من الانتشار العالمي السريع لشركات التجارة الإلكترونية. بهذا القرار الاستراتيجي، حدد بيزوس المجالات التي سيتنافس فيها عالمياً خارج الولايات المتحدة. فعلى سبيل المثال، قرر الاستثمار بكثافة في الهند، سوق التجارة الإلكترونية المتنامية، حيث تواجه أمازون منافساً محلياً قوياً هو فليبيكارت. وقد استحوذت وول مارت، المنافس اللدود لأمازون، على فليبيكارت عام ٢٠١٨. كما يحدد الرئيس التنفيذي لأمازون المجالات التي لا ينافس فيها، كما يتضح من انسحاب الشركة من الصين.

يُعدّ تحديد مجالات المنافسة، من حيث سلسلة القيمة الصناعية والمنتجات والخدمات والموقع الجغرافي، من القرارات الاستراتيجية الأساسية للشركات. وتتمثل مفاهيم الإدارة الاستراتيجية الأساسية التي ستوجه نقاشنا حول التكامل الرأسي والتنوع الأفقي والمنافسة الجغرافية في الكفاءات الأساسية، واقتصاديات الحجم، واقتصاديات النطاق، وتكاليف المعاملات.

■ **الكفاءات الأساسية** هي نقاط قوة فريدة متأصلة في صميم الشركة (كما نوقش في الفصل الرابع). تُمكن الكفاءات الأساسية الشركة من تمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات منافسيها، مما يخلق قيمة أعلى للعميل أو يُقدّم منتجات وخدمات ذات قيمة مماثلة بتكلفة أقل. وفقاً لنظرية الموارد في الشركة، تُحدد حدودها بقواعد معارفها وكفاءاتها الأساسية ينبغي تنفيذ الأنشطة التي تعتمد على ما تجيده الشركة (مثل كفاءة أمازون الأساسية في تطوير خوارزميات توصية خاصة تعتمد على الذكاء الاصطناعي) داخلياً، بينما يمكن الاستعانة بمصادر خارجية للأنشطة غير الأساسية مثل الرواتب وصيانة المرافق.

■ تتحقق وفورات الحجم عندما ينخفض متوسط تكلفة الوحدة للشركة مع زيادة إنتاجها (كما نوقش في الفصل السادس). على سبيل المثال، تحقق شركة أنيوزر-بوش إنبيف (AB InBev)، أكبر شركة عالمية لتصنيع الجعة، وتنتج حوالي 225 علامة تجارية حول العالم، بما في ذلك بادوايزر، وباد لايت، وميلر، وستيلا أرتوا، وبيكس) وفورات حجم كبيرة. بعد اندماجها مع شركة SABMiller في صفقة تجاوزت قيمتها 100 مليار دولار (عام 2016)، تستحوذ AB InBev حاليًا على نحو 30% من استهلاك البيرة العالمي ونتيجةً لحجمها الهائل، تستحوذ على نحو 50% من أرباح البيرة العالمية. من حيث حجم إنتاج البيرة، يزيد حجم AB InBev عن ضعف حجم شركة هايكن، ثاني أكبر منافسيها عالميًا. وبفضل هذا الحجم الهائل، تستطيع AB InBev توزيع تكاليفها الثابتة على ملايين الغالونات من البيرة التي تنتجها سنويًا. إضافةً إلى ذلك، تمنحها حصتها السوقية الكبيرة قوة شرائية هائلة. والنتيجة النهائية هي انخفاض التكاليف.

■ وفورات النطاق هي وفورات التكاليف الناتجة عن إنتاج منتجين (أو أكثر) أو تقديم خدمات مختلفة بتكلفة أقل من إنتاج كل منهما على حدة باستخدام نفس الموارد والتكنولوجيا (كما نوقش في الفصل السادس). فعلى سبيل المثال، تستفيد أمازون من وفورات النطاق من خلال استغلال خبرتها في مجال البيع بالتجزئة عبر الإنترنت: إذ يمكنها تقديم مجموعة واسعة من فئات المنتجات والخدمات المختلفة بتكلفة أقل من تكلفة تقديم كل خط إنتاج على حدة. ولتوفير ملايين المنتجات التي يتم توصيلها في غضون يومين أو أقل داخل الولايات المتحدة، أنشأت أمازون شبكة واسعة من مراكز التوزيع. تُعدّ هذه الاستثمارات الضخمة التزامات استراتيجية واضحة تُمكن الشركة من الاستفادة من وفورات النطاق.

تكاليف المعاملات هي جميع التكاليف المرتبطة بالتبادل الاقتصادي. يُمكن فهم تكاليف المعاملات القادة الاستراتيجيين من الإجابة على سؤال ما إذا كان من المجدي اقتصاديًا لشركتهم توسيع نطاق أعمالها من خلال التكامل الرأسي أو التنويع الأفقي.

في القسم التالي، نواصل دراستنا لاستراتيجية الشركات بالاستناد إلى اقتصاديات تكاليف المعاملات لشرح التكامل الرأسي، أي الخيارات التي تتخذها الشركة فيما يتعلق بنطاق أعمالها. لاحقًا، سنتناول القرارات الإدارية المتعلقة بالتنويع، والتي تؤثر بشكل مباشر على نطاق منتجات وخدمات الشركة في ظل المنافسة بين مختلف القطاعات. وسنتناول مسألة النطاق الجغرافي لاحقًا، لا سيما في الفصل العاشر.

8.2 حدود الشركة The Boundaries of the Firm

يُعدّ تحديد حدود الشركة، بما يُعزز فرصها في اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، تحديًا بالغ الأهمية في استراتيجية الشركات يُقدّم علم اقتصاديات تكاليف المعاملات توجيهًا نظريًا مفيدًا لشرح حدود الشركة والتنبؤ بها. وتساعد الرؤى المستقاة من هذا العلم القادة الاستراتيجيين على تحديد الأنشطة التي يجب القيام بها داخليًا، والخدمات والمنتجات التي يجب الحصول عليها من السوق الخارجية. وقد بدأ هذا المسار البحثي الحائز على جائزة نوبل، رونالد كوز، الذي طرح سؤالاً جوهريًا: بالنظر إلى كفاءة الأسواق الحرة، لماذا توجد الشركات أصلًا؟ تكمن الفكرة الأساسية لعلم اقتصاديات تكاليف المعاملات في أن الترتيبات المؤسسية المختلفة - الأسواق مقابل الشركات - لها تكاليف مختلفة.

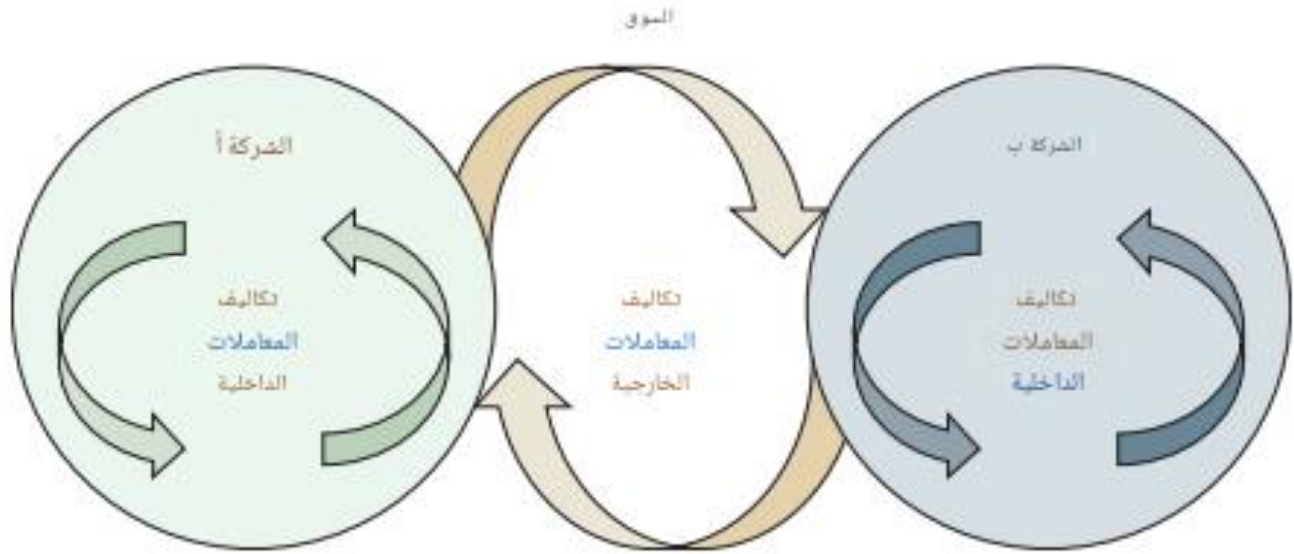
تشمل تكاليف المعاملات جميع التكاليف الداخلية والخارجية المرتبطة بالتبادل الاقتصادي، سواءً أكان ذلك داخل حدود شركة ما أو في الأسواق يوضح الشكل 8.3 مفهوم تكاليف المعاملات، حيث يُبين تكاليف المعاملات الداخلية لكل من الشركتين (أ) و(ب)، بالإضافة إلى تكاليف المعاملات الخارجية التي تحدث عند تعامل الشركتين (أ) و(ب) مع بعضهما البعض.

الهدف التعليمي 8-3

وصف وتقييم الخيارات المختلفة المتاحة للشركات لتنظيم النشاط الاقتصادي.

اقتصاديات تكاليف المعاملات: إطار نظري في الإدارة الاستراتيجية لشرح وتوقع حدود الشركة، وهو أمر أساسي لصياغة استراتيجية مؤسسية من المرجح أن تؤدي إلى ميزة تنافسية.

تكاليف المعاملات: جميع التكاليف الداخلية والخارجية المرتبطة بالتبادل الاقتصادي، سواء داخل الشركة أو في الأسواق



تتألف التكاليف الإجمالية للمعاملات من تكاليف خارجية وداخلية، كما يلي:

■ عند إجراء الشركات معاملات في السوق المفتوحة، فإنها تتحمل تكاليف خارجية، وهي تكاليف البحث عن شركة أو فرد للتعاقد معه، ثم التفاوض على العقد ومتابعته وإنفاذه.

■ قد تحدث تكاليف المعاملات داخل الشركة أيضاً. تشمل هذه التكاليف الداخلية تكاليف تنظيم التبادل الاقتصادي داخل الشركة، مثل تكاليف توظيف الموظفين والاحتفاظ بهم، ودفع الرواتب والمزايا، وتجهيز مكان العمل، وتوفير مساحات مكتبية وأجهزة حاسوب، وتنظيم العمل ومتابعته والإشراف عليه. كما تشمل التكاليف الداخلية التكاليف الإدارية المرتبطة بتنسيق النشاط الاقتصادي بين مختلف وحدات الأعمال في الشركة نفسها، مثل تسعير التحويل لعوامل الإنتاج، وبين وحدات الأعمال والمقر الرئيسي للشركة، بما في ذلك القرارات المهمة المتعلقة بتخصيص الموارد وميزانية رأس المال. وتميل التكاليف الداخلية للمعاملات إلى الزيادة مع حجم الشركة وتعقيدها.

تكاليف المعاملات الخارجية

تكاليف البحث عن شركة أو فرد للتعاقد معه، ثم التفاوض على العقد ومراقبته وإنفاذه.

تكاليف المعاملات الداخلية: التكاليف المتعلقة بتنظيم تبادل اقتصادي ضمن تسلسل هرمي؛ وتسمى أيضاً التكاليف الإدارية

الشركات مقابل الأسواق: التصنيع أم الشراء؟

FIRMS VS. MARKETS: MAKE OR BUY?

تُساعد التوقعات المُستمدة من اقتصاديات تكاليف المعاملات القادة الاستراتيجيين في تحديد الأنشطة التي ينبغي للشركة القيام بها داخلياً ("التصنيع") مقابل السلع والخدمات التي ينبغي الحصول عليها خارجياً ("الشراء"). تُساعد هذه القرارات في تحديد نطاق عمل الشركة. في بعض الحالات، قد تكون تكاليف استخدام السوق - مثل تكاليف البحث، والتفاوض، وصياغة العقود، ومراقبة العمل، وإنفاذ العقود عند الضرورة - أعلى من تكاليف دمج النشاط داخل شركة واحدة وتنسيقه من خلال هيكل تنظيمي. عندما تكون تكاليف القيام بنشاط ما داخلياً أقل من تكاليف التعامل مع السوق لنفس النشاط، $(C_{in-house} < C_{market})$ ، ينبغي للشركة التكامل الرأسي من خلال امتلاك إنتاج المدخلات اللازمة أو قنوات توزيع المخرجات. بعبارة أخرى، عندما تكون الشركات أكثر كفاءة في تنظيم النشاط الاقتصادي من الأسواق، التي تعتمد على العقود بين العديد من الجهات الفاعلة المستقلة، ينبغي للشركات التكامل الرأسي.

على سبيل المثال، بدلاً من التعاقد مع جهات خارجية لشراء أجزاء منفردة من برمجيات جوجل، تقوم جوجل (إحدى وحدات ألفابت) بتوظيف مبرمجين لكتابة البرمجيات داخلياً. يُعد امتلاك هذه القدرات البرمجية ذا قيمة كبيرة للشركة، لأن تكاليفها، مثل رواتب ومزايا موظفي علوم الحاسوب، أقل مما ستكون عليه في السوق المفتوحة. والأهم من ذلك، أن جوجل تحقق وفورات في نطاق موارد وقدرات تطوير البرمجيات، كما أنها تُقلل تكاليف المراقبة. ويمكن نقل المهارات المكتسبة في كتابة البرمجيات لخدماتها المختلفة القائمة على الذكاء الاصطناعي إلى عروض جديدة. وقد استغل مهندسو الحاسوب الذين عملوا على البرمجيات

الاحتكارية الأصلية لمحرك بحث جوجل هذه المهارات في إنشاء مشروع إعلاني مربح للغاية عبر الإنترنت (AdSense و AdWords). وعلى الرغم من أن بعض منتجات جوجل البرمجية مفتوحة المصدر، مثل نظام تشغيل أندرويد للأجهزة المحمولة، فإن العديد من خدمات الإنترنت التي تقدمها الشركة تعتمد على برمجيات احتكارية محمية بشكل كبير. تعتمد جوجل، مثل العديد من شركات التكنولوجيا المتقدمة الرائدة مثل أمازون وأبل وميتا ومايكروسوفت، على أكواد وخوارزميات برمجية خاصة، لأن استخدام السوق المفتوحة للتداول في أجزاء البرامج الفردية لن يكون مكلفًا فحسب، بل والأهم من ذلك، ستحتاج الشركات أيضًا إلى الكشف عن كود البرنامج الأساسي للمطورين الخارجيين، مما يلغي إمكانية خلق القيمة.

الشكل 8.4

تنظيم النشاط الاقتصادي:
الشركات مقابل
الأسواق

	الشركة	الأسواق
المزايا	<ul style="list-style-type: none"> • القيادة والسيطرة • خطوط السلطة الهرمية • التنسيق • الاستثمارات الخاصة بالمعاملات • مجتمع المعرفة 	<ul style="list-style-type: none"> • حوافز قوية • المرونة
العيوب	<ul style="list-style-type: none"> • التكاليف الإدارية • حوافز ضعيفة • مشكلة الوكيل الرئيسي 	<ul style="list-style-type: none"> • تكاليف البحث • الانتهازية • الاحتكار • التعاقد غير الكامل • تحديد وقياس الأداء • عدم تناسق المعلومات • إنفاذ العقود

تتمتع الشركات والأسواق، بوصفها ترتيبات مؤسسية مختلفة لتنظيم النشاط الاقتصادي، بمزايا وعيوب خاصة بها، مُلخصة في الشكل 8.4. تشمل مزايا الشركات ما يلي:

- القدرة على اتخاذ قرارات مركزية وإدارية بشكل مباشر وفقاً لتسلسل هرمي واضح للسلطة.
- تنسيق المهام بالغة التعقيد بما يسمح بتقسيم العمل المتخصص.
- الاستثمارات الخاصة بالمعاملات، مثل الاستثمار في الذكاء الاصطناعي أو معدات الروبوتات المتخصصة، والتي تُعد ذات قيمة عالية داخل الشركة ولكنها قليلة الفائدة أو عديمة الفائدة في السوق الخارجية.
- إنشاء مجتمع معرفي، أي أن الموظفين داخل الشركات تربطهم علاقات مستمرة، ويتبادلون الأفكار، ويعملون معاً بشكل وثيق لحل المشكلات. يُسهل هذا الترتيب تطوير قاعدة معرفية واسعة ونظام بيئي متكامل داخل الشركات. على سبيل المثال، قد يكون العلماء في شركة للتكنولوجيا الحيوية، الذين عملوا معاً على تطوير دواء جديد للسرطان على مدى فترة زمنية طويلة، قد طوروا معرفة وروتينات خاصة بمجموعتهم. قد تُرسخ هذه العوامل الأساس للابتكار، لكن سيكون من الصعب، بل وربما من المستحيل، الحصول عليها في السوق المفتوحة.

تشمل عيوب تنظيم النشاط الاقتصادي داخل الشركات ما يلي:

- التكاليف الإدارية الناتجة عن البيروقراطية الضرورية.
- ضعف الحوافز، كالأجور بالساعة والرواتب. غالباً ما تكون هذه الحوافز أقل جاذبية من فرص ومكافآت زيادة الأعمال التي يمكن الحصول عليها في السوق المفتوحة.
- مشكلة الوكيل والموكل

تُعد مشكلة الوكيل والموكل عيباً رئيسياً لتنظيم النشاط الاقتصادي داخل الشركات، مقارنةً بتنظيمه في الأسواق. قد تنشأ هذه المشكلة عندما يسعى وكلاء، كالمديرين، الذين يؤديون أنشطة نيابةً عن الموكل (مالك الشركة)، إلى تحقيق مصالحهم الشخصية. في الواقع، يُعدّ فصل الملكية عن الإدارة أحد السمات المميزة للشركات المساهمة العامة، ولذا فإنّ وجود مشكلة الوكيل والموكل بدرجة ما أمرٌ لا مفر منه تقريباً.

مشكلة الوكيل والموكل: حالة يقوم فيها الوكيل بأداء أنشطة نيابة عن موكله، ويسعى لتحقيق مصالحه الخاصة.

على سبيل المثال، قد يسعى القادة الاستراتيجيون لتحقيق مصالحهم الشخصية، كالأمان الوظيفي والمزايا الإدارية (مثل الطائرات الخاصة ورحلات الجولف)، والتي تتعارض مع أهداف الموكل، ولا سيما تحقيق قيمة للمساهمين. إحدى الطرق الممكنة للتغلب على مشكلة الوكيل والموكل هي منح القادة الاستراتيجيين خيارات أسهم، ما يجعلهم مالكين. الفكرة هي أنه عندما يكون المديرون مساهمين أيضًا، تتوافق الحوافز بين الوكلاء والموكلين. سنتناول مشكلة الوكيل والموكل مجددًا في الفصل الثاني عشر.

تشمل مزايا الأسواق ما يلي:

■ **حوافز قوية.** فبدلاً من العمل كمهندس براتب ثابت في شركة قائمة، على سبيل المثال، يمكن للفرد أن يبدأ مشروعًا جديدًا يقدم برمجيات متخصصة. تشمل الحوافز القوية للسوق المفتوحة قدرة رائد الأعمال على جني أرباح المشروع، وطرح مشروعه الجديد للاكتتاب العام الأولي، والاستحواذ عليه من قبل شركة قائمة. في هذه الأحداث، التي تُعرف بأحداث السيولة، يستطيع رائد الأعمال الناجح تحقيق دخل كافٍ لتأمين مستقبله المالي.

■ **مرونة أكبر.** تُمكن المعاملات في الأسواق الراغبين في شراء السلع من مقارنة الأسعار والخدمات بين العديد من الموردين المختلفين.

تشمل عيوب الأسواق ما يلي:

■ **تكاليف البحث:** تُعدّ تكاليف البحث الباهظة من أبرز عيوب التعامل في الأسواق مقارنةً بامتلاك أنشطة الإنتاج والتوزيع المختلفة داخل الشركة نفسها. فعلى وجه الخصوص، تواجه الشركة تكاليف بحث باهظة عندما تضطر إلى البحث في السوق للعثور على موردين موثوقين من بين العديد من الشركات المتنافسة على تقديم منتجات وخدمات مماثلة. وقد يكون البحث عن موردين أكثر صعوبة عندما لا تُقدّم الشركات الموجودة حاليًا في السوق المنتجات والخدمات المطلوبة تحديدًا. في هذه الحالة، يتطلب إنتاج الإمدادات استثمارات خاصة بالمعاملة، وهي ميزة تتمتع بها الشركات.

■ **استغلال الفرص من قبل أطراف أخرى:** يُعرّف استغلال الفرص بأنه سلوك يتسم بالسعي وراء المصالح الشخصية بأسلوب ماهر. ويُعدّ الاحتكار أحد أشكال استغلال الفرص التي تواجهها الشركات عند التعامل في الأسواق. وتحدث مشكلة الاحتكار عندما يكون التعاون بين طرفين مفيداً للطرف الآخر، لكن قد يمتنع أحدهما عن التعاون لأنه لا يرغب في منح الطرف الآخر قوة تفاوضية أكبر. على سبيل المثال، تكمن مشكلة الاحتكار في علاقة المورد والمشتري للمعدات المتخصصة. أحد الحلول هو وجود مصدر ثانٍ دائماً، كمورد لأشباه الموصلات أو بطاريات الليثيوم أيون على سبيل المثال. سنتناول الانتهازية بمزيد من التفصيل لاحقاً في هذا الفصل.

■ **التعاقد غير الكامل.** على الرغم من أن معاملات السوق تستند إلى عقود ضمنية وصریحة، إلا أن جميع العقود غير كاملة إلى حد ما، إذ لا يمكن التنبؤ بجميع الظروف الطارئة المستقبلية وقت التعاقد. كما يصعب تحديد التوقعات (مثلاً: ما المقصود بـ "الجودة المقبولة" في مشروع تصميم جرافيك؟) وقياس الأداء والنتائج (مثلاً: ما المقصود بـ "الاستهلاك الزائد" عند إعادة سيارة مستأجرة؟). ومن المخاطر الجسيمة الأخرى المتأصلة في التعاقد عدم تماثل المعلومات، والذي سنناقشه لاحقاً.

■ **إنفاذ العقود.** غالباً ما يكون إنفاذ العقود القانونية صعباً ومكلفاً ويستغرق وقتاً طويلاً. فالتقاضى لا يستنزف موارد الإدارة وجهودها فحسب، بل قد يؤدي أيضاً إلى تكبد ملايين الدولارات من الرسوم القانونية. وتُعدّ المخاطر القانونية من أبرز المخاطر عند استخدام الأسواق بدلاً من دمج النشاط ضمن هيكل الشركة. إنفاذ العقود. في كثير من الأحيان، يمتلك البائعون معلومات أفضل عن المنتجات والخدمات مقارنةً بالمشتريين، مما يُنشئ عدم تماثل في المعلومات، أي حالة يمتلك فيها أحد الطرفين معلومات خاصة، وبالتالي يكون أكثر اطلاعاً من الطرف الآخر. عندما تُجري الشركات معاملات في السوق، قد يؤدي هذا التفاوت في المعلومات إلى ما يُعرف بـ "مشكلة السيارات المعيبة". وقد وصف الحائز على جائزة نوبل، جورج أكيرلوف، هذه الحالة لأول مرة مستخدماً سوق السيارات المستعملة كمثال. لنفترض أنه لا يُباع سوى نوعين من السيارات المستعملة: سيارات جيدة وسيارات معيبة. تبلغ قيمة السيارات الجيدة 10,000 دولار، بينما تبلغ قيمة السيارات المعيبة 4,000 دولار. علاوة على ذلك، لا يعلم سوى البائع ما إذا كانت السيارة جيدة أم معيبة. بافتراض أن المعروض في السوق مُقسّم بالتساوي بين السيارات الجيدة والمعيبة، فإن احتمال شراء

سيارة معيبة هو 50%. يدرك المشترون الاحتمال العام لشراء سيارة معيبة، وبالتالي يرغبون في التحوط ضد هذا الاحتمال. لذلك، يُقدّمون عرضًا متوسطًا بقيمة 7,000 دولار مقابل سيارة مستعملة. تؤدي استراتيجية الخصم هذه إلى نتيجة عكسية تتمثل في إزاحة جميع السيارات الجيدة من السوق، لأن البائعين يرون أن قيمتها تتجاوز 7000 دولار. وبافتراض صحة ذلك، ستكون جميع السيارات المستعملة المعروضة للبيع سيارات معيبة.

الانتهازية: سلوك يتسم بالسعي وراء المصلحة الذاتية مع المكر.

مشكلة السطو

تحدث عندما يكون التعاون مفيدًا للطرفين، ولكن قد يمتنع أحدهما عن التعاون لأنه لا يريد منح الطرف الآخر قوة تفاوضية أكبر.

عدم تناسق المعلومات: حالة يمتلك فيها أحد الطرفين معلومات خاصة، وبالتالي يكون أكثر اطلاعًا من الطرف الآخر

الخلاصة المهمة هنا هي: الحذر واجب على المشتري. قد تؤدي اختلالات المعلومات إلى إزاحة السلع والخدمات المرغوبة لصالح سلع وخدمات أقل جودة. وقد ثبت وجود هذا التأثير في العديد من الأسواق، ليس فقط في سوق السيارات المستعملة، بل أيضاً في التجارة الإلكترونية (مثل موقع eBay)، والأوراق المالية المدعومة بالرهن العقاري، وحتى مشاريع البحث والتطوير التعاونية.

مقياس التصنيع أو الشراء THE MAKE-OR-BUY CONTINUUM

يمثل خيارا "التصنيع" و"الشراء" طرفي مقياس متصل يمتد من الأسواق إلى الشركات، كما هو موضح في الشكل 8.5. تتوفر عدة ترتيبات هجينة بديلة بين هذين الطرفين بالانتقال من التعامل في السوق ("الشراء") إلى التكامل الكامل ("التصنيع")، تشمل البدائل العقود قصيرة الأجل، بالإضافة إلى أشكال مختلفة من التحالفات الاستراتيجية (العقود طويلة الأجل، وتحالفات الأسهم، والمشاريع المشتركة)، وعلاقات الشركات الأم والشركات التابعة.

العقود قصيرة الأجل عند إبرام عقود قصيرة الأجل، تُرسل الشركة طلبات عروض إلى عدة شركات، مما يُطلق عملية مناقصة تنافسية للفوز بعقود قصيرة الأجل، عادةً ما تقل مدتها عن عام واحد. تكمن ميزة هذا النهج في أنه يُتيح فترة تخطيط أطول نسبياً مقارنةً بمعاملات السوق الفردية. علاوة على ذلك، غالباً ما تستطيع

الشركة المُشترية طلب أسعار أقل بفضل عملية المناقصة التنافسية. أما عيبه، فهو أن الشركات المُستجيبة لطلبات العروض لا تملك أي حافز للاستثمار في أي شيء خاص بالمعاملة (مثل شراء آلات جديدة لتحسين جودة المنتج) نظرًا لقصر مدة العقد. إن رفض الاستثمار في أي شيء خاص بالمعاملة هو ما حدث بالضبط في صناعة السيارات الأمريكية عندما استخدمت جنرال موتورز عقودًا قصيرة الأجل لمكونات السيارات القياسية لخفض التكاليف. فعندما واجه الموردون ضغوطًا كبيرة على التكاليف، خفضوا جودة المكونات لحماية هوامش أرباحهم المتآكلة. وكانت النتيجة النهائية سيارات جنرال موتورز ذات جودة أقل، مما ساهم في وضعها التنافسي غير المواتي مقارنةً بمنافسيها، ولا سيما تويوتا، التي اتبعت نهجًا تعاونيًا طويل الأجل مع الموردين.

الملحق 8.5

البدائل على سلسلة التصنيع أو الشراء



إن الاستثمارات هي بالضبط ما حدث في صناعة السيارات الأمريكية عندما استخدمت جنرال موتورز عقوداً قصيرة الأجل لمكونات السيارات القياسية لخفض التكاليف. وعندما واجه الموردون ضغوطاً كبيرة على التكاليف، خفضوا جودة المكونات لحماية هوامش أرباحهم المتآكلة. وكانت النتيجة النهائية سيارات جنرال موتورز ذات جودة أقل، مما ساهم في وضعها التنافسي غير المواتي مقارنةً بالمنافسين، ولا سيما تويوتا، التي اتبعت نهجاً تعاونياً طويل الأمد مع الموردين.

التحالفات الاستراتيجية: مع تقدمنا على امتداد سلسلة التصنيع أو الشراء نحو مزيد من التكامل، فإن الأشكال التنظيمية التالية هي التحالفات الاستراتيجية. التحالفات الاستراتيجية هي ترتيبات طوعية بين الشركات تتضمن تبادل المعرفة والموارد والقدرات بهدف تطوير العمليات أو المنتجات أو الخدمات وقد أصبحت التحالفات منتشرة على نطاق واسع، لا سيما في الصناعات عالية التقنية. تُسهّل هذه التحالفات الاستثمار في أصول مُخصصة لصفقات مُحددة دون تكبد تكاليف المعاملات الداخلية المُصاحبة لامتلاك شركات في مراحل مُختلفة من سلسلة القيمة الصناعية.

التحالفات الاستراتيجية مصطلح شامل يُشير إلى أشكال تنظيمية هجينة مُختلفة، من بينها العقود طويلة الأجل، وتحالفات الأسهم، والمشاريع المُشتركة. ونظراً لانتشارها في المشهد التنافسي الحالي كأداة رئيسية لتنفيذ استراتيجية الشركة، نُلقي نظرة سريعة على التحالفات الاستراتيجية هنا، ثم ندرسها بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع.

العقود طويلة الأجل: لاحظنا أن الشركات التي تُبرم عقوداً قصيرة الأجل لا تملك حافزاً للاستثمار في أصول مُخصصة لصفقات مُحددة. تُساعد العقود طويلة الأجل، التي تُشبه إلى حد كبير العقود قصيرة الأجل ولكن بمدة تزيد عادةً عن عام، في التغلب على هذا العائق. يُعد الترخيص، على سبيل المثال، شكلاً من أشكال التعاقد طويل الأجل في قطاع التصنيع، حيث يُتيح للشركات تسويق الملكية الفكرية، مثل براءات الاختراع. طُوّر أول دواء للتكنولوجيا الحيوية يصل إلى السوق، وهو هيومولين (الأنسولين البشري)، من قبل شركة جينينتيك، وسوّق تجارياً من قبل شركة إيلي ليلي بناءً على اتفاقية ترخيص. في قطاع الخدمات، يُعد نظام الامتياز التجاري مثالاً على التعاقد طويل الأجل. في هذه الاتفاقيات، يمنح مانح الامتياز، مثل ماكدونالدز، أو برجر كينج، أو سفن إيليفن، أو إتش آند آر بلوك، أو صب واي، صاحب الامتياز (عادةً ما يكون رائد

أعمال لا يملك سوى عدد قليل من الفروع) الحق في استخدام العلامة التجارية لمانح الامتياز وعملياته التجارية لتقديم سلع وخدمات تحمل اسم علامته التجارية. بالإضافة إلى توفير رأس المال اللازم لتمويل توسع سلسلة الفروع، يدفع صاحب الامتياز عادةً مبلغًا إجماليًا مقدمًا (رسوم اشتراك) لمانح الامتياز، بالإضافة إلى نسبة مئوية من الإيرادات.

التحالفات القائمة على الأسهم: شكل آخر من أشكال التحالفات الاستراتيجية هو التحالف القائم على الأسهم، وهو شراكة يمتلك فيها أحد الشريكين على الأقل حصة جزئية في ملكية الشريك الآخر. يشتري الشريك حصة ملكية عن طريق شراء أسهم أو أصول (في شركات خاصة)، وبالتالي يقوم باستثمار في رأس المال. عادةً ما يشير امتلاك حصة في رأس المال إلى التزام أكبر بالشراكة. يُبين القسم 8.1 من الاستراتيجية كيف شكّلت شركة كوكاكولا، عملاق المشروبات الغازية، تحالفًا استثماريًا مع شركة مونستر للمشروبات، المتخصصة في مشروبات الطاقة.

لماذا اختارت كوكاكولا هذا التحالف الاستثماري بدلًا من عقد قصير أو طويل الأجل، كاتفاقية توزيع وتقاسم الأرباح؟ أحد الأسباب هو أن الاستثمار في مونستر قد يُتيح لكوكاكولا فرصة الاطلاع على تفاصيل الشركة. قد يكون الحصول على هذه المعلومات مفيدًا إذا قررت كوكاكولا الاستحواذ على مونستر مستقبلاً، وهو ما قد لا يكون ممكنًا بمجرد اتفاقية تعاقدية. إضافةً إلى ذلك، يُمكن اعتبار الاستثمار الاستثماري بمثابة "تجربة قبل الشراء". هنا، تُتيح كوكاكولا لنفسها فرصةً لكسب الوقت، بانتظار نتائج دعاوى القتل الخطأ، وبالتالي الحدّ من الآثار السلبية المحتملة على صورة علامتها التجارية (كما ذُكر في القسم 8.1 من الاستراتيجية).

التحالفات الاستراتيجية: ترتيبات طوعية بين الشركات تتضمن تبادل المعرفة والموارد والقدرات بهدف تطوير العمليات أو المنتجات أو الخدمات.

الترخيص: شكل من أشكال التعاقد طويل الأجل في قطاع التصنيع يمكّن الشركات من تسويق الملكية الفكرية.

الامتياز التجاري: عقد طويل الأجل يمنح فيه مانح الامتياز التجاري صاحب الامتياز الحق في استخدام العلامة التجارية لمانح الامتياز وعملياته التجارية لتقديم سلع وخدمات تحمل اسم العلامة التجارية لمانح الامتياز

أبرز النقاط الاستراتيجية 8.1

التحالف بين كوكاكولا ومونستر: هل هو تحالف محفوف بالمخاطر؟

على الرغم من تزايد إقبال الأمريكيين على المشروبات غير الكحولية، إلا أن الطلب على المشروبات الأساسية التي اعتادوا عليها، مثل كوكاكولا وبيبسي، يتراجع بشكل حاد. يتجه المستهلكون المهتمون بصحتهم نحو الابتعاد عن المشروبات السكرية، على حساب كوكاكولا وبيبسي، المنافسين الرئيسيين في عالم الكولا. ولكن على عكس ما كان عليه الحال في التسعينيات، لا يستبدل الأمريكيون كوكاكولا وبيبسي بالمشروبات الغازية الدايت، بل بالمياه المعبأة ومشروبات الطاقة.

خلال العقد الماضي، تضاعفت مبيعات سوق مشروبات الطاقة في الولايات المتحدة أكثر من ثلاث مرات، من 9 مليارات دولار عام 2008 إلى ما يقارب 30 مليار دولار عام 2022. وتتصدر مونستر السوق محلياً (41%)، تليها ريد بول (39%)، ثم روكستار (14%). أما على الصعيد العالمي، فيبلغ حجم سوق مشروبات الطاقة 70 مليار دولار، وتتصدرها ريد بول النمساوية (43%)، تليها مونستر (39%)، ثم روكستار (10%). من المتوقع أن يصل حجم السوق العالمي لمشروبات الطاقة إلى 90 مليار دولار بحلول عام 2025.

وبالطبع، لم يغب النمو السريع في سوق مشروبات الطاقة والمياه المعبأة عن أنظار شركة كوكاكولا، مقرها الرئيسي في أتلانتا. ومع ذلك، تأخرت كوكاكولا في مواكبة هذا التوجه نحو المياه المعبأة والخيارات الصحية الأخرى، مثل المياه المدعمة بالفيتامينات. كما ترددت كوكاكولا في دخول سوق مشروبات الطاقة، التي تحتوي على أكثر من 3.5 أضعاف كمية الكافيين الموجودة في كوكاكولا العادية. إضافة إلى ذلك، تحتوي مشروبات الطاقة على مكملات غذائية مثل الغوارانا والتورين والكارنيتين. وقد واجهت شركات تصنيع مشروبات الطاقة، مثل ريد بول ومونستر وروكستار، دعاوى قضائية تتعلق بالتسبب في الوفاة، مما ثبط عزيمة شركة كوكاكولا عن دخول السوق مبكراً.

في المقابل، كانت شركة بيبسيكو أكثر جرأة في دخول سوق مشروبات الطاقة. تمتلك شركة بيبسي علامة "أمب إنرجي"، وهي علامة تجارية صغيرة (بحصصة سوقية تبلغ 3%)، وتوزع منتجات "روكستار" منذ عام

2009. وقد أتاح تحالف التوزيع مع "روكستار" لشركة بيبسي فرصة تجربة منتجاتها قبل شرائها. لاحقاً، استحوذت بيبسي على شركة "روكستار إنرجي بيفيرجز" الخاصة مقابل ما يقارب 4 مليارات دولار (في عام 2020).

ورغم تأخرها في دخول سوق مشروبات الطاقة، قررت كوكاكولا عدم تفويت هذه الفرصة تماماً. فبعد سنوات من التفكير، عقدت شركة كوكاكولا في عام 2015 تحالفاً استثمارياً مع شركة "مونستر بيفيرج"، حيث أنفقت ملياري دولار مقابل حصة تقارب 17% في شركة مشروبات الطاقة المبتكرة. وكجزء من هذه الصفقة، تتولى كوكاكولا توزيع منتجات "مونستر" عالمياً، وقد وافقت على عدم توزيع أي مشروبات طاقة تنافس "مونستر" بشكل مباشر. في عام 2019، رفعت شركة كوكاكولا حصتها في شركة مونستر للمشروبات، لتصبح مالكة لـ 18.5% منها.

ما الذي دفع شركة كوكاكولا العريقة إلى اتخاذ هذا القرار الاستراتيجي الهام؟ لم تكن مونستر رائدة السوق فحسب، بحصة سوقية بلغت 45% في صناعة مشروبات الطاقة (عام 2019)، بل كانت قد سوّت أيضاً عدداً من دعاوى الوفاة غير المشروعة خارج المحكمة. في الوقت نفسه، تواصل إدارة الغذاء والدواء الأمريكية التحقيق في مئات التقارير عن "الآثار الجانبية" التي يُزعم ارتباطها باستهلاك مشروبات الطاقة، بما في ذلك أكثر من 30 حالة وفاة. وبينما نُصِرَ شركة كوكاكولا على أنها استكملت دراستها اللازمة قبل أن تُقرر سلامة مشروبات الطاقة، فإنها تُقلل من المخاطر باستثمار أقلية في مونستر بدلاً من الاستحواذ الكامل عليها. يُمكن هذا التحالف مع مونستر شركة كوكاكولا، الرائدة في سوق المشروبات غير الكحولية، من الاستفادة من النمو الهائل في سوق مشروبات الطاقة، مع الحدّ من أي تأثير سلبي محتمل على صورة كوكاكولا وعلامتها التجارية. مع ذلك، لم تكن الأمور على ما يرام في شراكة كوكاكولا ومونستر. وسعيًا منها لتلبية احتياجات المستهلكين الذين يفضلون المكونات الطبيعية في مشروبات الطاقة، طورت كوكاكولا منتجين جديدين (كوكاكولا إنرجي وكوكاكولا إنرجي بدون سكر). أطلقت كوكاكولا هذين المشروبين الجديدين في أوروبا عام 2019 قبل طرحهما في الولايات المتحدة مطلع عام 2020. في المقابل، اعترضت مونستر بشدة، مدعيةً أن مشروبي الطاقة الجديدين ينتهكان بند عدم المنافسة في اتفاقية التحالف. وصل النزاع بين مونستر وكوكاكولا إلى التحكيم، وفازت كوكاكولا.

كانت توقيت إطلاق مشروبات الطاقة الجديدة من كوكاكولا غير موفق، إذ تزامن مع بداية جائحة كوفيد-19 في الولايات المتحدة. ونظرًا لأن معظم مشروبات الطاقة تُباع في المتاجر الصغيرة ومحطات الوقود، فقد كان الطلب على مشروبات كوكاكولا الجديدة ضعيفًا خلال عام 2020، حين كانت أجزاء من البلاد تخضع للإغلاق وأغلقت العديد من المتاجر. وبعد عام واحد من طرحها في السوق، لم تحقق مشروبات كوكاكولا الجديدة سوى حصة سوقية ضئيلة بلغت 0.7% فقط، على الرغم من الجهود التسويقية المكثفة. ونظرًا لانخفاض الطلب، بالإضافة إلى اختناقات سلاسل التوريد خلال الجائحة، سحبت كوكاكولا العديد من المشروبات المتخصصة، بما في ذلك خطها الجديد من مشروبات الطاقة، من السوق.

في هذه الأثناء، تواجه شركة مونستر تحديات أخرى. انخفضت حصتها السوقية من 45% (في عام 2019) إلى 41% في عام 2022، وذلك بفضل دخول منافسين جدد إلى قطاع مشروبات الطاقة، مثل بانج (التابعة لشركة فيتال فارماسوتيكالز) وأدرينالين شوك (التابعة لشركة كيوريج دكتور بيبير)، بالإضافة إلى توجه المستهلكين نحو استخدام مكونات طبيعية أكثر في مشروبات الطاقة. ويبدو أن الشركات الرائدة في قطاع مشروبات الطاقة - مونستر، وريد بول، و5-أور إنرجي - لا تزال تعاني من سمعتها السيئة فيما يتعلق بصحة المستهلك. وكما كانت شركة كوكاكولا بطيئة في الاستجابة لتحول المستهلكين من المشروبات الغازية إلى الماء ومشروبات الطاقة، كذلك كانت مونستر بطيئة في التحول نحو استخدام المكونات الطبيعية بالكامل. وفي عام 2019، أطلقت مونستر أخيرًا خط إنتاج مشروبات الطاقة الجديد "رين"، الذي يحتوي على مكمل غذائي لصحة القلب.

في عام 2022، بلغت مبيعات شركة مونستر 6 مليارات دولار، مقارنةً بمبيعات شركة كوكاكولا التي بلغت 39 مليار دولار. ومع ذلك، وصلت القيمة السوقية لأسهم مونستر إلى ذروتها عند 52 مليار دولار (في عام 2021)، وهو أمرٌ مذهلٌ بالنظر إلى أن سوق مشروبات الطاقة لم يتجاوز 500 مليون دولار حتى عام 2005. وفي أقل من 20 عامًا، ارتفعت القيمة السوقية لشركة مونستر بأكثر من 100 ضعف، مما يدل على شعبية مشروبات الطاقة ومزايا الريادة في السوق.

كما حققت شركة كوكاكولا مكاسب كبيرة من تحالفها الاستثماري مع مونستر. فقد بلغت قيمة استثمارها الأولي، الذي كان حوالي ملياري دولار، ما يقارب 10 مليارات دولار عند ذروة قيمة مونستر (في عام 2021). ونظرًا للترابط الاستراتيجي بين كوكاكولا وبيبيسي، فمن المرجح أن تستحوذ شركة بيبيسي، الرائدة في مجال المشروبات الغازية ومقرها أتلانتا، على مونستر بالكامل في ضوء استحواذ بيبيسي على شركة روكستار لمشروبات الطاقة.

علاوة على ذلك، في التحالفات الاستراتيجية القائمة على مجرد اتفاق تعاقدي، قد يحاول أحد الشركاء عرقلة الآخر بالمطالبة بأسعار أقل أو التهديد بالانسحاب من الاتفاق (مع ما قد ينص عليه العقد من عقوبات مالية). قد يُشكل هذا الاحتمال مصدر قلق حقيقي لشركة مونستر نظرًا لحجم شركة كوكاكولا الأكبر بكثير. ولتبيد مخاوف مونستر، قدمت كوكاكولا، باستثمارها في رأس المال، التزامًا موثوقًا به - قرارًا استراتيجيًا طويل الأجل يصعب التراجع عنه ويكلف الكثير. مع ذلك، حتى مع وجود التزامات موثوقة، لا تضمن تحالفات رأس المال عدم ظهور خلافات استراتيجية بين الشركاء (كما هو موضح بالتفصيل في ملخص الاستراتيجية 8.1).

المشاريع المشتركة: في المشروع المشترك، وهو نوع آخر من التحالفات الاستراتيجية، يقوم شريكان أو أكثر بإنشاء مؤسسة جديدة وامتلاكها بشكل مشترك. ولأن الشركاء يساهمون برأس مال في المشروع المشترك، فإنهم يدخلون في التزام طويل الأجل، مما يُسهل بدوره الاستثمارات الخاصة بكل صفقة. تُعد شركة داو كورنينج، التي أنشأتها في البداية شركة داو كيميكال وكورنينج بشكل مشترك، مثالًا على مشروع مشترك ناجح وطويل الأمد. تركز شركة داو كورنينج على التكنولوجيا القائمة على السيليكون، وتوظف حوالي 10,000 شخص، وتبلغ إيراداتها السنوية 5 مليارات دولار. يُظهر هذا النجاح أن بعض المشاريع المشتركة قد تكون ضخمة للغاية استحوذت شركة داو دوبونت على داو كورنينج بعد اندماج داو كيميكال ودوبونت (عام 2017)، مما أدى إلى إنشاء عملاق كيميائي زراعي بمبيعات سنوية تبلغ حوالي 120 مليار دولار. انقسمت مجموعة داو دوبونت إلى ثلاث شركات (عام 2019): داو، ودوبونت، وكورتيفا.

أما هولو، وهي خدمة بثّ اشتراكية، فهي أيضًا مشروع مشترك، مملوكة لشركة ديزني (بحصة ملكية 67%)، ولكن مع حقوق تصويت كاملة) وشركة إن بي سي يونيفرسال التابعة لشركة كومكاست (بحصة 33%). في الولايات المتحدة، تُعدّ هولو منافسًا أصغر حجمًا لخدمات نتفليكس، وديزني+، وأمازون برايم. يقتصر نطاق هولو الجغرافي على الولايات المتحدة فقط.

التزام موثوق به: قرار استراتيجي طويل الأجل يصعب ويكلف التراجع عنه.

مشروع مشترك: منظمة مستقلة أنشأتها شركتان أو أكثر من الشركات الأم وتملكها بشكل مشترك

العلاقة بين الشركة الأم والشركة التابعة: تُعدّ العلاقة بين الشركة الأم والشركة التابعة الخيار الأمثل لتنفيذ نشاط ما ضمن حدود الشركة الأم، وبالتالي فهي أقرب إلى جانب "التصنيع الذاتي" في سلسلة خيارات التصنيع أو الشراء الموضحة في الشكل 8.5. تمتلك الشركة الأم الشركة التابعة وتستطيع توجيهها عبر الأوامر والسيطرة (التفويض). غالبًا ما تكون تكاليف المعاملات نتيجةً للصراعات السياسية، والتي قد تشمل عملية إعداد ميزانية رأس المال وأسعار التحويل. تشمل مجالات النزاع المحتملة الأخرى مدى ربحية وحدة الأعمال الاستراتيجية، ومدى مركزية أو لا مركزية وحدة الشركة التابعة، ونوع المنتجات التي يجب إطلاقها، وكيفية نقل التكنولوجيا.

على سبيل المثال، على الرغم من امتلاك جنرال موتورز لشركات صناعة السيارات الأوروبية (أوبل في ألمانيا وفاوكسهول في المملكة المتحدة)، إلا أنها واجهت صعوبات في نقل بعض خبراتها وتصميمها للسيارات الصغيرة الموفرة للوقود إلى الولايات المتحدة. أدى هذا الإخفاق إلى وضع جنرال موتورز في موقف تنافسي غير مواتٍ مقارنةً بمنافسيها اليابانيين عندما دخل اليابانيون السوق الأمريكية لأول مرة بسيارات أكثر كفاءة في استهلاك الوقود. إضافةً إلى ذلك، تمكنت شركات صناعة السيارات اليابانية من تحسين جودة وتصميم سياراتها بوتيرة أسرع، مما منحها ميزة تنافسية في ظل ارتفاع أسعار الوقود. وفي الآونة الأخيرة، اتبعت شركات صناعة السيارات الكورية نفس النهج عند دخولها السوق الأمريكية.

وقد شابت العلاقة بين جنرال موتورز وأوبل وفاوكسهول، الشركة الأم والشركات التابعة لها، مشاكل سياسية، إذ لم يُقدّر القادة الاستراتيجيون في ديترويت الهندسة الكامنة وراء السيارات الصغيرة الموفرة للوقود التي

صنعتها أوبل وفاوكسهول. لم يكونوا مهتمين باستخدام الخبرات الأوروبية في السوق الأمريكية، ولم يرغبوا في دفع مبالغ كبيرة أو حتى أي شيء مقابلها. بل إن المديرين التنفيذيين والمهندسين في ديترويت استهزأوا بالسيارات الأوروبية الصغيرة ووصفوها بأنها رديئة وصغيرة الحجم. علاوة على ذلك، سئمت ديترويت من دعم خسائر أوبل وفاوكسهول، وشعرت بأن فروعها الأوروبية تتلاعب بعملية تخصيص رأس المال في المقابل، شعرت فروع أوبل وفاوكسهول بالاستياء تجاه شركتها الأم: فقد هددت جنرال موتورز بإغلاقها كجزء من إعادة هيكلة إفلاسها، بينما كانت تأمل في بيعها كشركات مستقلة.

بعد سنوات عديدة من العلاقات المتوترة بين الشركة الأم وفروعها، باعت جنرال موتورز أوبل وفاوكسهول لشركة بيجو، وهي شركة فرنسية لصناعة السيارات، مقابل ما يزيد قليلاً عن ملياري دولار (في عام 2017) يمثل هذا البيع خروج جنرال موتورز من سوق السيارات الأوروبية، التي لطالما كانت مشروعاً خاسراً لشركة ديترويت لصناعة السيارات. تُعد أوروبا واحدة من أكثر أسواق السيارات تنافسية في العالم، وموطناً للعديد من العلامات التجارية القوية. كما تعاني السوق الأوروبية باستمرار من فائض في الطاقة الإنتاجية بسبب تقلب أذواق المستهلكين. بدلاً من تركيز جنرال موتورز على أن تصبح أكبر شركة مصنعة للسيارات في العالم من حيث الحجم، تُركز الرئيسة التنفيذية ماري بارا حالياً على الربحية. تتمتع جنرال موتورز بمكانة أقوى بكثير في سوقها المحلي الأمريكي، حيث تحقق أرباحاً عالية، لا سيما في قطاع الشاحنات الكبيرة وسيارات الدفع الرباعي. كما يُتيح لها التخلي عن عملياتها الأوروبية توجيه تركيز جنرال موتورز بشكل أكبر نحو أسواق النمو في آسيا، وخاصة في الصين، حيث تتمتع جنرال موتورز بموقع قوي من خلال شركة شنغهاي جنرال موتورز، وهي مشروع مشترك مناصفةً بين جنرال موتورز وشركة سايك موتور، وهي شركة صينية لتصنيع السيارات.

بعد أن وضعنا أساساً نظرياً متيناً في اقتصاديات تكاليف المعاملات وحدود الشركة، ننتقل الآن إلى دراسة موقع الشركة على امتداد سلسلة القيمة الرأسية للصناعة.

8.3 التكامل الرأسي على امتداد سلسلة القيمة الصناعية

يُعدّ السؤال الرئيسي الأول عند صياغة استراتيجية الشركة هو: في أي مراحل من سلسلة القيمة الصناعية ينبغي للشركة المشاركة؟ يتضمن تحديد ما إذا كان ينبغي تصنيع أو شراء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة الصناعية مفهوم التكامل الرأسي.

التكامل الرأسي هو امتلاك الشركة للمدخلات اللازمة للإنتاج أو للقنوات التي توزع من خلالها منتجاتها. ويمكن قياس التكامل الرأسي من خلال القيمة المضافة للشركة:

■ ما النسبة المئوية لمبيعات الشركة التي تُحقق داخل حدودها؟ عادةً ما تتناسب درجة التكامل الرأسي مع عدد المراحل في سلسلة القيمة الصناعية التي تشارك فيها الشركة بشكل مباشر.

يوضح الشكل 8.6 سلسلة قيمة صناعية نموذجية. تُسمى سلاسل القيمة الصناعية أيضًا بسلاسل القيمة الرأسية لأنها تُصوّر تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تامة الصنع عبر مراحل متميزة. تمثل كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة الرأسية عادةً صناعة متميزة تتنافس فيها عدد من الشركات المختلفة. يُطلق على توسع الشركة صعودًا أو هبوطًا في سلسلة القيمة الصناعية اسم التكامل الرأسي.

ولتوضيح مفهوم التكامل الرأسي على امتداد المراحل المختلفة لسلسلة القيمة الصناعية بشكل كامل، دعونا نستخدم الهواتف المحمولة كمثال. هذا الجهاز واسع الانتشار هو نتاج سلسلة قيمة صناعية منسقة عالميًا تضم منتجات وخدمات متنوعة:

■ **المرحلة الأولى:** المواد الخام. تُعدّ المواد الخام المستخدمة في صناعة الهواتف المحمولة، مثل المواد الكيميائية والسيراميك والمعادن والنفط المستخدم في صناعة البلاستيك، سلعة أساسية. السلعة الأساسية هي منتج غير متميز، وبالتالي يمكن استبدالها بسلع أخرى من النوع نفسه. غالبًا ما تُستخدم السلع الأساسية كمدخلات في إنتاج سلع أو خدمات أخرى ذات قيمة مضافة أعلى خلال عملية الإنتاج. في كل صناعة من هذه الصناعات السلعية، تنشط شركات مختلفة، مثل دوبونت (الولايات المتحدة)، وباسف (ألمانيا)، وكويسيرا (اليابان)، وإكسون موبيل (الولايات المتحدة).

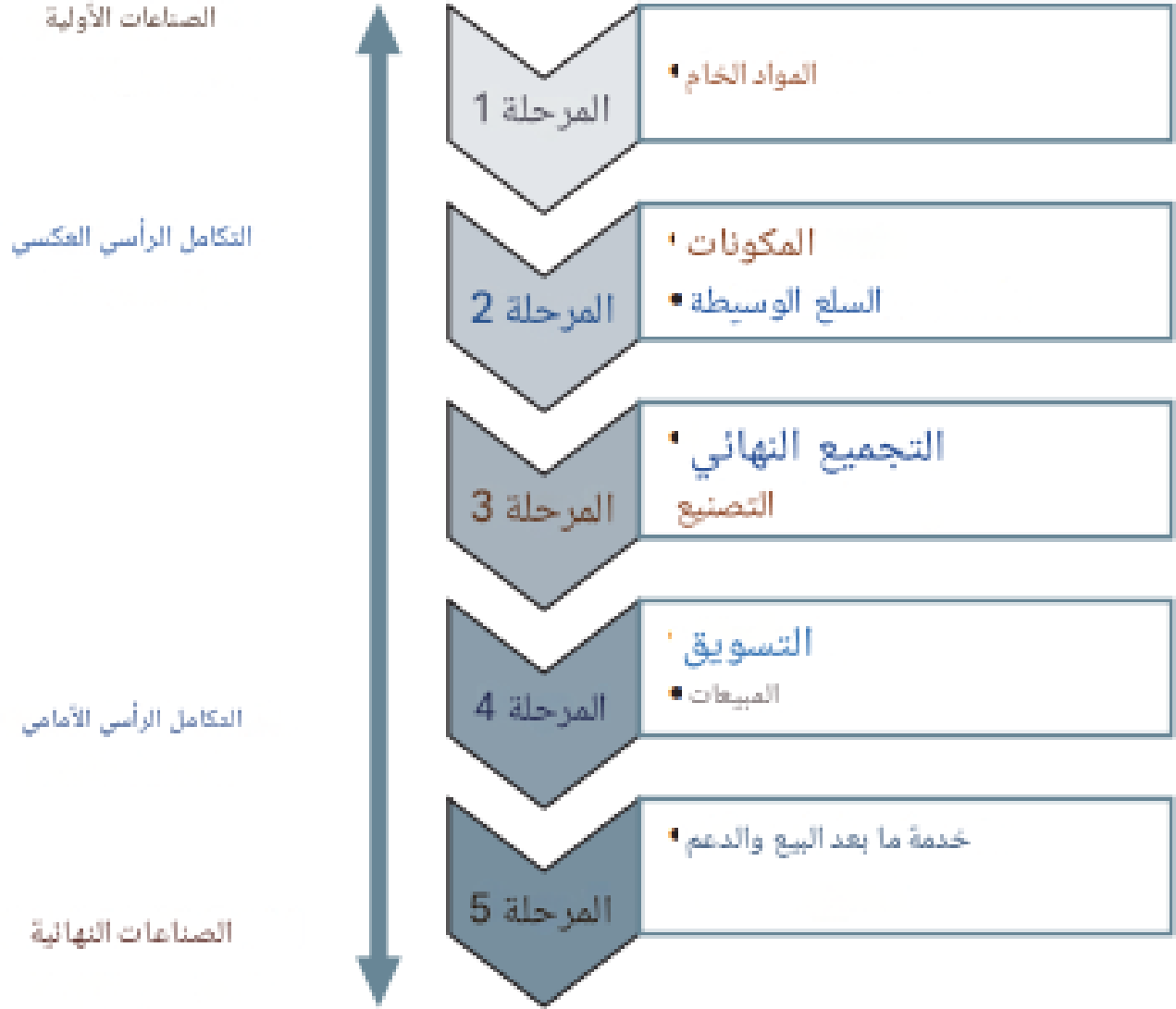
■ **المرحلة الثانية:** السلع والمكونات الوسيطة. تُوفّر شركات مثل **ARM Holdings** (المملكة المتحدة)، و**Jabil** (الولايات المتحدة)، و**Intel** (الولايات المتحدة)، و**LG Display** (كوريا الجنوبية)، و**Altek** (تايوان)، و**Samsung** (كوريا الجنوبية)، و**BYD** (الصين) مكونات مثل الدوائر المتكاملة، والشاشات، وشاشات اللمس، والكاميرات، والبطاريات.

■ **المرحلة الثالثة:** التجميع النهائي والتصنيع. تقوم شركات تصنيع المعدات الأصلية (OEMs) مثل **Flextronics** (سنغافورة) و**Foxconn** (تايوان) عادةً بتجميع الهواتف المحمولة بموجب عقود مع شركات الإلكترونيات الاستهلاكية والاتصالات مثل **Apple** (الولايات المتحدة)، و**Samsung** و**LG** (كلاهما من كوريا الجنوبية)، و**Huawei** و**Oppo Electronics** (كلاهما من الصين). إذا دقت النظر في هاتف آيفون، على سبيل المثال، ستلاحظ عبارة "صُمم بواسطة آبل في كاليفورنيا. جُمع في الصين".

■ **المرحلتان 4 و5:** التسويق، المبيعات، خدمة ما بعد البيع، الدعم. أخيرًا، تتوفر خدمات البيانات والمكالمات اللاسلكية من مزودين مثل **AT&T** و**T-Mobile** و**Verizon** في الولايات المتحدة؛ و**América Móvil** في المكسيك؛ و**Oi** في البرازيل؛ و**Orange** في فرنسا؛ و**T-Mobile** و**Vodafone** في ألمانيا؛ و**NTT** في اليابان؛ و**Airtel** في الهند؛ و**China Mobile** في الصين، وغيرها. أطلقت شركة جوجل التابعة لشركة ألفابت خدمات لاسلكية في الولايات المتحدة (عام 2015). تُعرف هذه الخدمة باسم **Google Fi**، وتبلغ تكلفة باقاتها 20 دولارًا شهريًا للمكالمات والرسائل النصية غير المحدودة لخط واحد، بما في ذلك خدمة الواي فاي والتغطية الدولية.

الشكل 8.6

التكامل الرأسي العكسي والتكامل الرأسي الأمامي على طول سلسلة قيمة الصناعة



تبلغ تكلفة كل غيغابايت من البيانات 10 دولارات شهريًا. ومن خلال تقديم خدمة Google Fi، تسعى الشركة إلى دمج منتجاتها في السوق لجعل سلسلة هواتف Pixel أكثر جاذبية؛ حيث تُقدم هذه الهواتف بخصم عند اشتراك المستخدم في الخدمة اللاسلكية. ولدى جوجل هدف آخر أيضًا، وهو أنها تأمل، من

خلال توفير خدمات لاسلكية بأسعار أقل، في جذب المزيد من المستخدمين للاتصال بالإنترنت، مما يعني زيادة الطلب على خدمات البحث الأساسية عبر الإنترنت وخدمة يوتيوب للفيديوهات المدعومة بالإعلانات. وتشكل جميع هذه الشركات - بدءاً من موردي المواد الخام وصولاً إلى مزودي الخدمات - سلسلة القيمة العالمية التي تُنتج في مجملها هاتفاً محمولاً يعمل بكفاءة. وبناءً على استراتيجيتها المؤسسية، تُحدد كل شركة موقعها في سلسلة القيمة الصناعية، وهذا القرار بدوره يُحدد نطاق عملها الرأسي.

التكامل الرأسي

ملكية الشركة للمدخلات اللازمة للإنتاج أو للقنوات التي توزع من خلالها مخرجاتها.

سلسلة القيمة الصناعية

تصوير لتحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تامة الصنع على طول مراحل رأسية متميزة، تمثل كل منها عادةً صناعة متميزة تتنافس فيها عدد من الشركات المختلفة

أنواع التكامل الرأسي TYPES OF VERTICAL INTEGRATION

على امتداد سلسلة القيمة الصناعية، تسعى الشركات إلى تحقيق درجات متفاوتة من التكامل الرأسي في استراتيجياتها. فبعضها يشارك في مرحلة واحدة أو بضع مراحل فقط، بينما يشارك البعض الآخر في مراحل عديدة أو حتى جميعها. وبشكل عام، فإن عدد الشركات المتكاملة رأسيًا بالكامل قليل. إذ تركز معظم الشركات على بضع مراحل فقط، بينما تركز بعضها على مرحلة واحدة فقط. توضح الأمثلة التالية درجات مختلفة من التكامل الرأسي على امتداد سلسلة القيمة الصناعية.

تُعد شركة E&J Gallo Winery أكبر مصنع نبيذ مملوك لعائلة في العالم. وبمبيعاتها في نحو 90 دولة، تُعتبر أيضًا أكبر مُصدّر لنبيذ كاليفورنيا. وبصفتها منتجًا وموزعًا متكاملًا رأسيًا بالكامل، فإنها تشارك في جميع مراحل سلسلة القيمة الصناعية. وتسترشد استراتيجية E&J Gallo وأنشطتها الناتجة على امتداد سلسلة القيمة الصناعية بشعار "من العنب إلى الكأس". تمتلك E&J Gallo مزارع الكروم الخاصة بها، ومصانع التعبئة، وشبكة التوزيع والخدمات اللوجستية، وتبيع منتجاتها بالتجزئة عبر الإنترنت حيثما يسمح القانون بذلك. (تحظر بعض الولايات الأمريكية بيع المشروبات الكحولية مباشرةً للمستهلكين).

يُمكن التكامل الرأسي الكامل شركة إي آند جيه غالو من تحقيق وفورات الحجم، مما يؤدي إلى خفض التكاليف. كما تتحقق كفاءة تشغيلية إضافية من خلال التنسيق الفعال، مثل جدولة الإنتاج على امتداد سلسلة القيمة في القطاع. وتؤكد إي آند جيه غالو أيضًا أن التكامل الرأسي الكامل يُتيح لها تحسين مراقبة الجودة وتوفير تجربة أفضل للمستهلك النهائي. كما يُتيح لها تقديم عدد من العلامات التجارية الخاصة، التي تضم أنواعًا مختلفة من النبيذ بأسعار متفاوتة، تميز منتجاتها وتحقيق وفورات النطاق. تقترب القيمة المضافة لشركة إي آند جيه غالو من 100%. وبفضل تكاملها الرأسي الكامل، تُنافس الشركة في عدد من الصناعات المختلفة على امتداد سلسلة القيمة الرأسية بأكملها. ونتيجةً لذلك، تواجه منافسين مختلفين في كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، محليًا ودوليًا.

في المقابل، توجد شركات أخرى ذات تكامل رأسي منخفض، ولكنها أقل تكاملًا رأسيًا. تركز هذه الشركات على مرحلة واحدة أو بضع مراحل فقط من سلسلة القيمة في الصناعة. فعلى سبيل المثال، تركز شركة آبل

على التصميم والتسويق والبيع بالتجزئة فقط، بينما تُسند جميع أنشطة سلسلة القيمة الأخرى إلى جهات خارجية.

يعرض الشكل 8.7 جزءًا من سلسلة القيمة في صناعة الهواتف الذكية. في هذا الشكل، لاحظ تحوّل شركة HTC من مُصنّع أصلي غير معروف في المرحلة الثانية من سلسلة القيمة الرأسيّة إلى لاعب رئيسي في تصميم وتصنيع وبيع الهواتف الذكية (المرحلتين الأولى والثالثة). وهي تُقدّم الآن مجموعة من الهواتف الذكية المبتكرة وعالية الأداء تحت العلامة التجارية HTC.

الهدف التعليمي 8-4: وصف نوعي التكامل الرأسي على طول سلسلة القيمة الصناعية: التكامل الرأسي العكسي والتكامل الرأسي الأمامي.

تبدأ الشركات عادةً كمصنّعين للمعدات الأصلية (OEMs) ثم تتوسع رأسيًا على طول سلسلة القيمة، سواءً باتجاه عكسي أو أمامي. وبهذه الخطوات، يتحول الشركاء التعاقديون السابقون لشركات تصنيع الهواتف ذات العلامات التجارية المعروفة، مثل آبل وسامسونج، إلى منافسين لهم. ويستطيع مصنّعو المعدات الأصلية (OEMs) التوسع رأسيًا لأنهم يكتسبون المهارات اللازمة للمنافسة في أنشطة سلسلة القيمة الصناعية المجاورة من شركائهم في التحالف، والذين يحتاجون إلى مشاركة التكنولوجيا الكامنة وراء هواتفهم الخاصة لتمكين التصنيع على نطاق واسع.

بمرور الوقت، تمكنت شركة HTC من تطوير قدراتها من مجرد تصنيع الهواتف الذكية إلى تصميم المنتجات أيضًا وبذلك، انخرطت HTC في تكامل رأسي عكسي، حيث نقلت ملكية الأنشطة إلى المراحل الأولية لسلسلة القيمة. علاوة على ذلك، من خلال التوسع في المبيعات وزيادة أنشطة علامتها التجارية، انخرطت HTC أيضًا في تكامل رأسي أمامي، حيث نقلت ملكية الأنشطة إلى مراحل أقرب إلى المستهلك النهائي. وعلى الرغم من أن HTC استفادت لفترة طويلة من وفورات الحجم كمصنّع للمعدات الأصلية (OEMs)، إلا أنها تستفيد الآن أيضًا من وفورات النطاق من خلال المشاركة في مراحل مختلفة من سلسلة القيمة الصناعية. على سبيل المثال، بات بإمكانها الآن تبادل الخبرات في تصميم المنتجات وتصنيعها وتسويقها، مع السعي في الوقت نفسه إلى خفض تكاليف المعاملات.

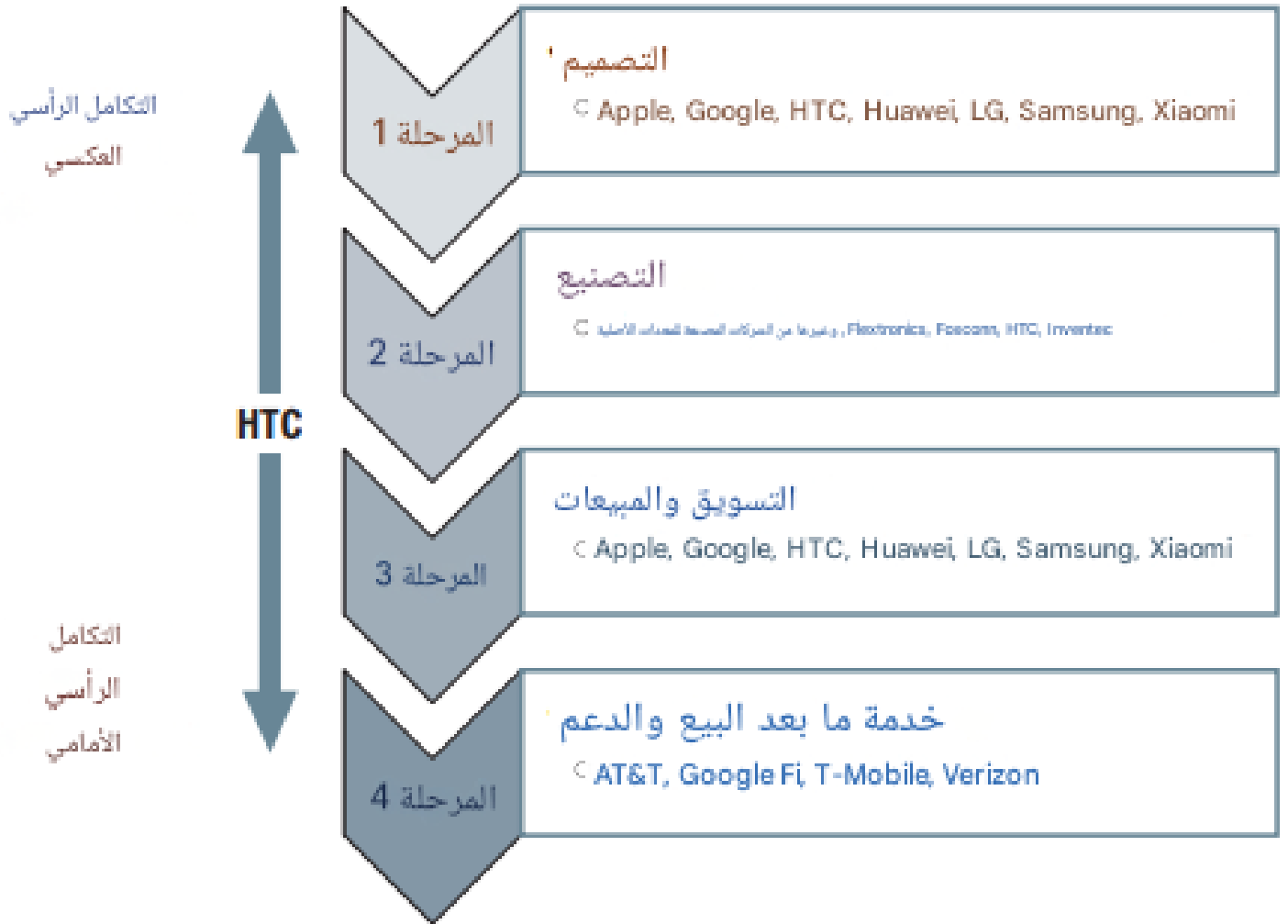
وقد مكّن التكامل الرأسي لشركة HTC في تصميم وتصنيع وتسويق وبيع الهواتف الذكية من بناء كفاءة أساسية وجدتها جوجل، التابعة لشركة ألفابت، قيّمة. تعاقدت جوجل مع HTC لتصنيع هاتفها الراقى الجديد (Pixel). واستحوذت على قسم هندسة الهواتف الذكية في HTC (عام 2017). سيُمكن دمج وحدة الهواتف الذكية التابعة لشركة HTC ضمن جوجل المهندسين من دمج مكونات الأجهزة والبرامج بشكل أكثر فعالية. وهذا التكامل المُحكم، بدوره، يسمح لجوجل بتمييز هاتف Pixel الراقى بشكل أكبر عن المنافسين، لا سيما هواتف آيفون من آبل وسلسلة هواتف سامسونج جالاكسي. على الرغم من أن HTC خسرت بمفردها أمام سامسونج وآبل وعدد قليل من الشركات الصينية الجديدة في صناعة الهواتف الذكية شديدة التنافسية، إلا أن التكامل الرأسي على امتداد سلسلة القيمة في هذه الصناعة مكّن HTC من بناء كفاءة أساسية في تصميم وتصنيع الهواتف الذكية، والتي دفعت جوجل مقابلها أكثر من مليار دولار. قامت جوجل بدمج الكفاءة الأساسية لشركة HTC بشكل كامل مع مجموعة أندرويد التابعة لها، والتي تقوم بتطوير البرامج لنظام تشغيل جوجل للأجهزة المحمولة.

التكامل الرأسي العكسي: تغييرات في سلسلة قيمة الصناعة تتضمن نقل ملكية الأنشطة إلى أعلى سلسلة القيمة، وصولاً إلى نقطة المنشأ (المدخلات).

التكامل الرأسي الأمامي: تغييرات في سلسلة قيمة الصناعة تتضمن نقل ملكية الأنشطة إلى نقطة النهاية (العميل) في سلسلة القيمة

الشكل 8.7

التكامل الرأسي العكسي والتكامل الرأسي الأمامي لشركة HTC
على طول سلسلة القيمة الصناعية في صناعة الهواتف
الذكية



لا تتساوى جميع مراحل سلسلة القيمة في الصناعة من حيث الربحية. ثمة تفاوت كبير في إمكانية الربح بين مختلف مراحل سلسلة القيمة. على سبيل المثال، تستحوذ شركة آبل على قيمة كبيرة من خلال تصميم أجهزة محمولة عبر دمج المكونات المادية والبرمجية بطرق مبتكرة، لكنها تُسند عملية التصنيع إلى شركات تصنيع المعدات الأصلية العامة. يمكن تفسير المنطق الكامن وراء هذه القرارات بتطبيق نموذج القوى الخمس لبورتر ونموذج VRIO. تتشابه شركات تصنيع الهواتف المحمولة الصغيرة بشكل كبير، مما يعرضها لمخاطر المنافسة الكاملة. مع ذلك، تُعدّ كفاءات آبل في الابتكار والتصميم وتكامل الأنظمة والتسويق موارد قيمة

ونادرة وفريدة (غير قابلة للتقليد)، وقد صُممت آبل لتستحوذ على معظم القيمة التي تُنتجها. يمنحها ابتكار آبل المستمر من خلال المنتجات والخدمات الجديدة سلسلة من المزايا التنافسية المؤقتة.

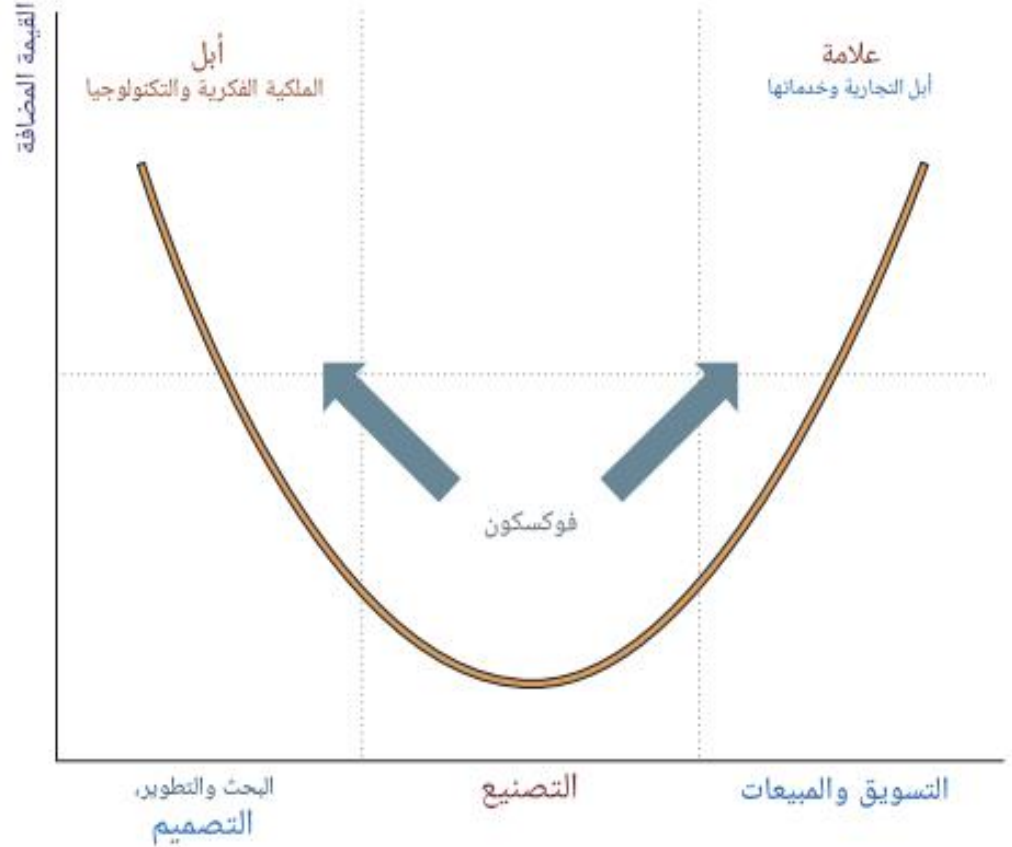
تُعد فوكسكون، أكبر مُصنِّع للمعدات الأصلية لشركة آبل، من الشركات الرائدة في التكامل الرأسي على امتداد سلسلة القيمة الصناعية. وقد استحوذت على شركة شارب اليابانية المتعثرة في مجال الإلكترونيات مقابل حوالي 4 مليارات دولار (في عام 2016). تشتهر شارب بشاشاتها عالية الجودة (المستخدمة في الهواتف الذكية وغيرها)، بالإضافة إلى منتجاتها الإلكترونية الاستهلاكية المبتكرة الأخرى، مثل أفران الميكروويف وأجهزة التلفزيون المحمولة وأجهزة تنقية الهواء.

تأمل فوكسكون في الارتقاء بمنتجاتها إلى مستوى أعلى من خلال الاستفادة من قوة علامة شارب التجارية، ومن جهودها في إنتاج شاشات الصمام الثنائي العضوي الباعث للضوء (OLED). وكما هو الحال مع شركة HTC، تتجه فوكسكون نحو تصميم الإلكترونيات الاستهلاكية، ثم تتجه نحو التسويق والمبيعات باستخدام علامة شارب التجارية. وكما يُبين هذا المثال، تميل الشركات المصنعة للمعدات الأصلية، مع مرور الوقت، إلى اكتساب المهارات والمعرفة والطموح اللازمين لتجاوز مجرد التصنيع، حيث تكون هوامش الربح ضئيلة للغاية.

يوضح الشكل 8.8 أن المراحل المختلفة لسلسلة القيمة الرأسية تتوافق مع إمكانات ربحية مختلفة. في ما يُعرف بمنحنى الابتسامة، وضعت شركة آبل نفسها على امتداد سلسلة القيمة في المجالات ذات أعلى إمكانات الربح، بدءًا من البحث والتطوير وتصميم المنتجات وصولًا إلى التسويق والمبيعات. في المقابل، تتمتع فوكسكون بإمكانات ربح منخفضة نظرًا لتركيزها على التصنيع. في الواقع، تستحوذ آبل على حوالي 95% من القيمة المُضافة من خلال هاتف آيفون، بينما لا تستحوذ فوكسكون إلا على 5%. تسعى فوكسكون لتغيير هذا الوضع، إذ تتبنى مبادرات استراتيجية للتوسع في البحث والتطوير والتصميم، مستفيدةً من سنوات من الخبرة المكتسبة من شركات مثل آبل. كما تتوسع فوكسكون في سلسلة القيمة من خلال الاستحواذ على علامات تجارية مثل شارب، والتي يمكنها استخدامها في منتجاتها الخاصة. يُشير السهمان في الشكل 8.8 إلى مبادرة فوكسكون الاستراتيجية لتحسين إمكانات ربحها من خلال التكامل الرأسي الأمامي والخلفي.

الشكل 8.8

منحنى سمايلي:
إمكانية الربح
التفاضلي على طول
سلسلة قيمة الصناعة



BENEFITS AND RISKS OF VERTICAL INTEGRATION فوائد ومخاطر التكامل الرأسي

لتحديد درجة ونوع التكامل الرأسي المطلوب، يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى فهم الفوائد والمخاطر المحتملة لهذا التكامل. ويجب عليهم، كحد أدنى، توخي الحذر ودراسة المخاطر المقابلة بعناية بالتزامن مع دراسة الفوائد.

فوائد التكامل الرأسي: يمكن أن يحقق التكامل الرأسي، سواءً كان أمامياً أو خلفياً، عدداً من الفوائد، منها:

- خفض التكاليف.
- تحسين الجودة.
- تسهيل الجدولة والتخطيط.
- تسهيل الاستثمار في الأصول المتخصصة.

■ تأمين الإمدادات الحيوية وقنوات التوزيع.

كما ذكر سابقاً، بدأت HTC كشركة مُصنِّعة للمعدات الأصلية (OEM) لشركات أجهزة محمولة ذات علامات تجارية معروفة مثل موتورولا (التي استحوزت عليها جوجل) ونوكيا (التي استحوزت عليها مايكروسوفت)، ومزودي خدمات الاتصالات AT&T و T-Mobile. ومؤخراً، بدأت HTC بتصنيع الهواتف لجوجل (التي تستخدم براءات اختراع موتورولا بعد استحواذها عليها؛ ثم باعت جوجل لاحقاً وحدة تصنيع الهواتف التابعة لموتورولا إلى لينوفو، وهي شركة حاسوب صينية). وقد عززت HTC اندماجها الرأسي في تصميم الهواتف الذكية من خلال الاستحواذ على شركة One & Co.، وهي شركة تصميم مقرها سان فرانسيسكو وقد مكّن هذا الاستحواذ HTC من تأمين مواهب وقدرات تصميمية نادرة، استثمرتها في تصميم هواتف ذكية ذات جودة وميزات فائقة، مما عزز جاذبية منتجاتها. علاوة على ذلك، بات بإمكان HTC الآن تصميم هواتف تستفيد من قدراتها التصنيعية منخفضة التكلفة.

وبالمثل، يُمكن التكامل الأمامي في التوزيع والمبيعات الشركات من التخطيط والاستجابة بشكل أكثر فعالية لتغيرات الطلب. ويتيح هذا التكامل لشركة HTC تقديم منتجاتها مباشرة لمزودي خدمات الاتصالات اللاسلكية مثل AT&T وفيريزون و T-Mobile. بل إن HTC تُقدم هواتف غير مقلدة مباشرة للمستهلك النهائي عبر موقعها الإلكتروني. بفضل امتلاكها وسيطرتها على مراحل أكثر من سلسلة القيمة الصناعية، أصبحت HTC الآن في وضع أفضل بكثير للاستجابة في حال، على سبيل المثال، ازداد الطلب على أحدث هواتفها فجأة.

الأصول المتخصصة: يمكن للتكامل الرأسي على امتداد سلسلة القيمة الصناعية أن يُسهّل الاستثمار في الأصول المتخصصة. ماذا يعني هذا؟ الأصول المتخصصة لها تكلفة فرصة بديلة عالية: إذ تبلغ قيمتها في استخدامها المُخصص لها قيمة أكبر بكثير من قيمتها في أفضل استخدام بديل لها يمكن أن تتسم الأصول بأنواع مختلفة من التخصص:

■ **التخصص الموقعي:** يحدث عندما يكون من الضروري وجود الأصول معاً في نفس الموقع المحدد (التمركز المشترك)، مثل المعدات اللازمة لاستخراج البوكسيت وصهر الألومنيوم.

■ **التخصص المادي للأصول:** يحدث مع الأصول التي صُممت خصائصها المادية والهندسية لتلبية احتياجات عميل معين. ومن الأمثلة على ذلك آلات تعبئة زجاجات شركة E&J Gallo. نظرًا لتعدد علامات النبيذ التجارية التي تقدمها E&J Gallo، فإن إنتاج أشكال الزجاجات المختلفة والمسجلة بعلامات تجارية يتطلب أنواعًا فريدة من المعدات، مثل القوالب وعملية إنتاج محددة.

■ **تتجلى خصوصية رأس المال البشري** عندما لا تكون الاستثمارات المخصصة لاكتساب معارف ومهارات فريدة، كإتقان إجراءات وروتينات مؤسسة معينة، قابلة للنقل إلى جهة عمل أخرى.

تميل الاستثمارات في الأصول المتخصصة إلى تكبد تكاليف فرصة بديلة مرتفعة، لأن هذا الاستثمار المتخصص يُعرض أحد الشركاء لخطر الانتهازية. تُعرّف الانتهازية بأنها السعي وراء المصلحة الذاتية بذكاء غالبًا ما يُلجأ إلى التكامل الرأسي العكسي للتغلب على خطر الانتهازية وتأمين المواد الخام الأساسية. على سبيل المثال، في مسعى لتأمين الإمدادات وخفض تكاليف وقود الطائرات، كانت دلتا أول شركة طيران تستحوذ على مصفاة نפט. اشترت دلتا منشأة في ولاية بنسلفانيا من شركة كونوكو فيليبس (عام 2012). تُقدّر دلتا أن هذا التكامل الرأسي العكسي لا يسمح لها فقط بتوفير 80% من وقودها داخليًا، بل يوفر لها أيضًا حوالي 300 مليون دولار سنويًا. تُعدّ تكاليف الوقود كبيرة جدًا لشركات الطيران؛ فبالنسبة لدلتا، تُشكّل حوالي 40% من إجمالي تكاليف التشغيل.

مخاطر التكامل الرأسي. قد تفوق مخاطر التكامل الرأسي فوائده. وبحسب الحالة، ينطوي التكامل الرأسي على عدة مخاطر، بعضها يتعارض بشكل مباشر مع الفوائد المحتملة، ومنها:

■ زيادة التكاليف.

■ انخفاض الجودة.

■ انخفاض المرونة.

■ زيادة احتمالية التبعات القانونية.

الأصول المتخصصة: أصول فريدة ذات تكلفة فرصة بديلة عالية: تتمتع بقيمة أكبر بكثير في استخدامها المقصود مقارنةً بأفضل استخدام بديل. وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع: أصول خاصة بالموقع، وأصول مادية خاصة، وأصول بشرية خاصة.

قد يؤدي ارتفاع مستوى التكامل الرأسي إلى زيادة التكاليف لعدة أسباب. فغالباً ما تكون هياكل التكاليف لدى الموردين الداخليين أعلى لعدم تعرضهم للمنافسة في السوق. ومعرفة أن منتجاتهم ستظل دائماً مطلوبة يقلل من حافزهم لخفض التكاليف. كما أن الموردين في السوق المفتوحة، نظراً لخدمة شريحة أوسع من العملاء، يحققون وفورات الحجم التي يصعب على الموردين الداخليين تحقيقها. ويزداد التعقيد التنظيمي مع ارتفاع مستويات التكامل الرأسي، مما يزيد من التكاليف الإدارية، مثل تحديد أسعار التحويل المناسبة بين المورد الداخلي والمشتري الداخلي. وتُعد التكاليف الإدارية جزءاً من تكاليف المعاملات الداخلية، وتنشأ عن تنسيق الأقسام المتعددة، والمناورات السياسية للحصول على الموارد، واستهلاك مزايا الشركة، أو ببساطة بسبب تراخي الموظفين في أداء مهامهم.

إن معرفة الموردين الداخليين أن منتجاتهم ستظل دائماً مطلوبة لا يقلل فقط من حافزهم لخفض التكاليف، بل قد يقلل أيضاً من حافزهم لرفع الجودة أو ابتكار منتجات جديدة. علاوة على ذلك، ونظراً لحجمهم الأكبر ووصولهم إلى عدد أكبر من العملاء، غالباً ما يحقق الموردون الخارجيون استفادة أكبر من التعلم واكتساب الخبرة، وبالتالي تطوير قدرات فريدة أو تحسين الجودة.

قد يؤدي ارتفاع مستوى التكامل الرأسي إلى تقليل المرونة الاستراتيجية للشركة، لا سيما عند مواجهة تغيرات في البيئة الخارجية، كالتطور التكنولوجي وتقلبات الطلب فعلى سبيل المثال، عندما أتاحت ابتكارات العمليات التكنولوجية تحسينات كبيرة في صناعة الصلب، كانت مصانع مثل يو إس ستيل وبيت لحم ستيل مرتبطة بنماذج أعمالها المتكاملة كلياً، وبالتالي لم تتمكن من تغيير التقنيات، مما أدى إلى إفلاس العديد من مصانع الصلب المتكاملة. في المقابل، استثمرت مصانع الصلب الصغيرة غير المتكاملة رأسياً، مثل نوكور وشابارال، في عملية صناعة الصلب الجديدة، ونمت أعمالها من خلال الاستحواذ على حصة سوقية من المنتجين المتكاملين الأقل مرونة.

تميل الهيئات التنظيمية الأمريكية، مثل لجنة التجارة الفيدرالية ووزارة العدل، إلى السماح بالتكامل الرأسي، بحجة أنه يزيد من كفاءة الشركات ويخفض التكاليف، وهو ما يعود بالنفع على المستهلكين. مع ذلك،

وبسبب مخاوف الاحتكار، لم يمر التكامل الرأسي دون تحديات لذا، قبل الانخراط في التكامل الرأسي، يجب على القادة الاستراتيجيين إدراك أن هذه الاستراتيجية المؤسسية قد تزيد من احتمالية الدعايات القانونية. تواجه أمازون، المذكورة في قضية الفصل، دعايات قانونية محتملة بسبب تزايد حجمها ونطاق عملياتها. تستحوذ أمازون حاليًا على ما يقارب 60% من إنفاق التجزئة عبر الإنترنت في الولايات المتحدة. إضافةً إلى ذلك، ومع خدمات أمازون السحابية (AWS) وعملياتها اللوجستية الخاصة، بما في ذلك التوصيل إلى عتبة منزل العميل، تتحول أمازون تدريجيًا إلى مؤسسة متكاملة رأسيًا بالكامل. يرى كثيرون أن أمازون أشبه بمرفق عام، إذ تشكل العمود الفقري للتجارة الإلكترونية في كل من قطاع الأعمال الموجهة للمستهلكين (C2B) وقطاع الأعمال الموجهة للشركات (B2B). يرسم التكامل الرأسي لأمازون صورةً لمستقبل يعتمد فيه المنافسون بشكل متزايد على منتجات وخدمات أمازون لإدارة أعمالهم. قد يؤدي حجم أمازون الهائل ونطاق عملياتها إلى دخولها في صراعات متزايدة مع الحكومات. قد تنظر جهات إنفاذ قوانين مكافحة الاحتكار مثل وزارة العدل أو لجنة التجارة الفيدرالية في اتخاذ إجراءات قانونية.

متى يكون التكامل الرأسي مجددًا؟

شهدت الشركات الأمريكية فترات عديدة من التكامل الرأسي المرتفع، وقد يكشف استعراض الماضي دروسًا قيمة حول كيفية اتخاذ الشركات قرارات أفضل فيما يتعلق باستراتيجيتها المؤسسية. في بدايات صناعة السيارات، شعر القادة الاستراتيجيون في شركة فورد موتور بالإحباط من نقص المواد الخام ومحدودية إمدادات قطع الغيار. واستجابةً لذلك، قرر هنري فورد امتلاك سلسلة التوريد بأكملها، فأدارت شركته عمليات التعدين، ومزارع المطاط، وسفن الشحن، وأفران الصهر، ومصانع الزجاج، ومصنع قطع الغيار الخاص بها. في مصنع فورد في ريفر روج، كانت المواد الخام تدخل من جهة، والسيارات الجديدة تخرج من الجهة الأخرى. ولكن مع مرور الوقت، بدأت تكاليف التكامل الرأسي بالظهور. وشملت هذه التكاليف تكاليف مالية أدت إلى ضياع وفورات التكاليف السابقة، وتكاليف تشغيلية أعاقت مرونة فورد في الاستجابة للظروف المتغيرة. في الواقع، عانت فورد من عدم وفورات الحجم (انظر الشكل 6.5) بسبب مستوى التكامل الرأسي وحجم مصانعها الضخم.

في سبعينيات القرن الماضي، سعت شركات تصنيع الرقائق الإلكترونية ومصنّعو المنتجات الإلكترونية إلى التوسع في مجالات أعمال بعضها البعض. اتجهت شركة تكساس إنسترومنتس نحو تصنيع الساعات والآلات الحاسبة. أما شركة بوومار، التي كانت رائدة في سوق الآلات الحاسبة، فقد حاولت التوسع في تصنيع الرقائق الإلكترونية، لكنها فشلت. وشهدت أواخر العقد الأول من الألفية الثانية عودة قوية للتكامل الرأسي. ففي عام ٢٠٠٩، حاولت شركة جنرال موتورز استعادة شركة دلفي، وهي شركة لتوريد قطع الغيار كانت قد باعها عام ١٩٩٧. وفي العقد الثاني من الألفية الثانية، اشترت شركتا بيبسيكو وكوكاكولا، وهما أكبر شركتين للمشروبات الغازية، مصانع تعبئة (ثم تخلتا عنها لاحقًا).

أشارت ريتا ماكغراث إلى أن جاذبية التكامل الرأسي تُشكل عاملاً حاسماً للشركات الساعية إلى تغيير تجربة العميل جذرياً: "يستطيع المبتكر الذي يجد حلولاً للتخلص من الإزعاجات وضعف واجهات المستخدم في سلسلة القيمة أن يحقق ميزة تنافسية هائلة، استناداً إلى رغبة العملاء في هذا الحل الفريد إذن، ما الذي ينبغي على المديرين التنفيذيين فعله عند التفكير في استراتيجية الشركة؟ منذ تسعينيات القرن الماضي، كانت شركة ماكينزي الاستشارية تُنصح عملاءها بالتفكير ملياً في أسباب رغبتهم في التكامل على امتداد سلسلة القيمة في قطاعهم. وقد حددت ماكينزي السبب الرئيسي للتكامل الرأسي: فشل الأسواق الرأسية.

يحدث فشل السوق الرأسية عندما تكون المعاملات ضمن سلسلة القيمة في القطاع محفوفة بالمخاطر، وتكون بدائل التكامل مكلفة للغاية أو صعبة التنفيذ. وتتوافق توصية ماكينزي مع التوصية المستمدة من اقتصاديات تكلفة المعاملات المذكورة سابقاً في هذا الفصل. عند مناقشة الأبحاث المتعلقة بالتكامل الرأسي، خلصت مجلة الإيكونوميست إلى أنه "على الرغم من أن الاعتماد على سلاسل التوريد الخارجية ينطوي على مخاطر، إلا أن امتلاك أجزاء من سلسلة التوريد قد يكون أكثر خطورة؛ فعلى سبيل المثال، لا يرغب سوى عدد قليل من مصنعي الملابس في امتلاك مصانع نسيج، لما تنطوي عليه من مخاطر التلوث وأرباح ضئيلة". وتشير النتائج إلى أنه عندما تدمج شركة ما رأسيًا خطوتين أو أكثر بعيداً عن اختصاصها الأساسي، فإنها تفشل في ثلثي الحالات.

إن مخاطر التكامل الرأسي وصعوبة إنجاحه تدفعنا إلى البحث عن بدائل تُمكن الشركات من جني بعض فوائد التكامل الرأسي دون تحمل مخاطر الملكية الكاملة لسلسلة التوريد.

فشل السوق الرأسي: عندما تكون الأسواق على امتداد سلسلة قيمة الصناعة محفوفة بالمخاطر، وتكون البدائل مكلفة للغاية من حيث الوقت أو المال.

بدائل التكامل الرأسي ALTERNATIVES TO VERTICAL INTEGRATION

تسعى الشركات، في الوضع الأمثل، إلى إيجاد بدائل للتكامل الرأسي توفر مزايا مماثلة دون المخاطر المصاحبة لها. ومن هذه البدائل التكامل التدريجي والاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية.

التكامل التدريجي: يُعد التكامل التدريجي أحد بدائل التكامل الرأسي. في هذه الطريقة لتنظيم أنشطة القيمة، تكون الشركة متكاملة رأسيًا، ولكنها تعتمد أيضًا على شركات من خارج السوق لتوفير بعض مستلزماتها، و/أو تكون متكاملة رأسيًا ولكنها تعتمد أيضًا على شركات من خارج السوق لتوزيع بعض منتجاتها. يوضح الشكل 8.9 مفهوم التكامل التدريجي على امتداد سلسلة القيمة الرأسية للصناعة. هنا، تحصل الشركة على السلع والمكونات الوسيطة من موردين داخليين وخارجيين. وبالمثل، تبيع الشركة منتجاتها من خلال منافذ بيع بالتجزئة مملوكة لها ومن خلال تجار تجزئة مستقلين. على سبيل المثال، تستخدم كل من شركتي آبل ونايكي التكامل التدريجي: فهما تمتلكان منافذ بيع بالتجزئة، ولكنهما تستخدمان أيضًا تجار تجزئة آخرين، سواء كانوا متاجر تقليدية أو متاجر إلكترونية.

يُحقق التكامل التدريجي عدة فوائد:

■ يُعزّض الموردين والموزعين الداخليين للمنافسة السوقية، مما يُتيح مقارنة الأداء. فبدلاً من إضعاف كفاءات الشركة بالاعتماد المفرط على التعهيد الخارجي، يسمح التكامل التدريجي للشركة بالاحتفاظ بكفاءاتها وتطويرها في أنشطة سلسلة القيمة، سواءً في المراحل الأولية أو النهائية.

■ يُعزز التكامل التدريجي مرونة الشركة. فعلى سبيل المثال، عند التكيف مع تقلبات الطلب، يُمكن للشركة تقليص كمية المنتجات النهائية التي تُوردها لتجار التجزئة الخارجيين مع الاستمرار في تزويد متاجرها الخاصة بالبضائع.

■ باستخدام التكامل التدريجي، يُمكن للشركات دمج المعرفة الداخلية والخارجية، مما قد يُمهّد الطريق للابتكار.

استناداً إلى دراسة شملت 3500 منتج جديد في صناعة الحواسيب، قدم الباحثون أدلة تجريبية تثبت فائدة التكامل التدريجي وقد حققت الشركات التي اتبعت التكامل التدريجي أداءً متميزاً في كلٍ من الابتكار والأداء المالي مقارنةً بالشركات التي اعتمدت بشكل أكبر على التكامل الرأسي أو التعهيد الاستراتيجي.

الهدف التعليمي 6-8

وصف ودراسة بدائل التكامل الرأسي

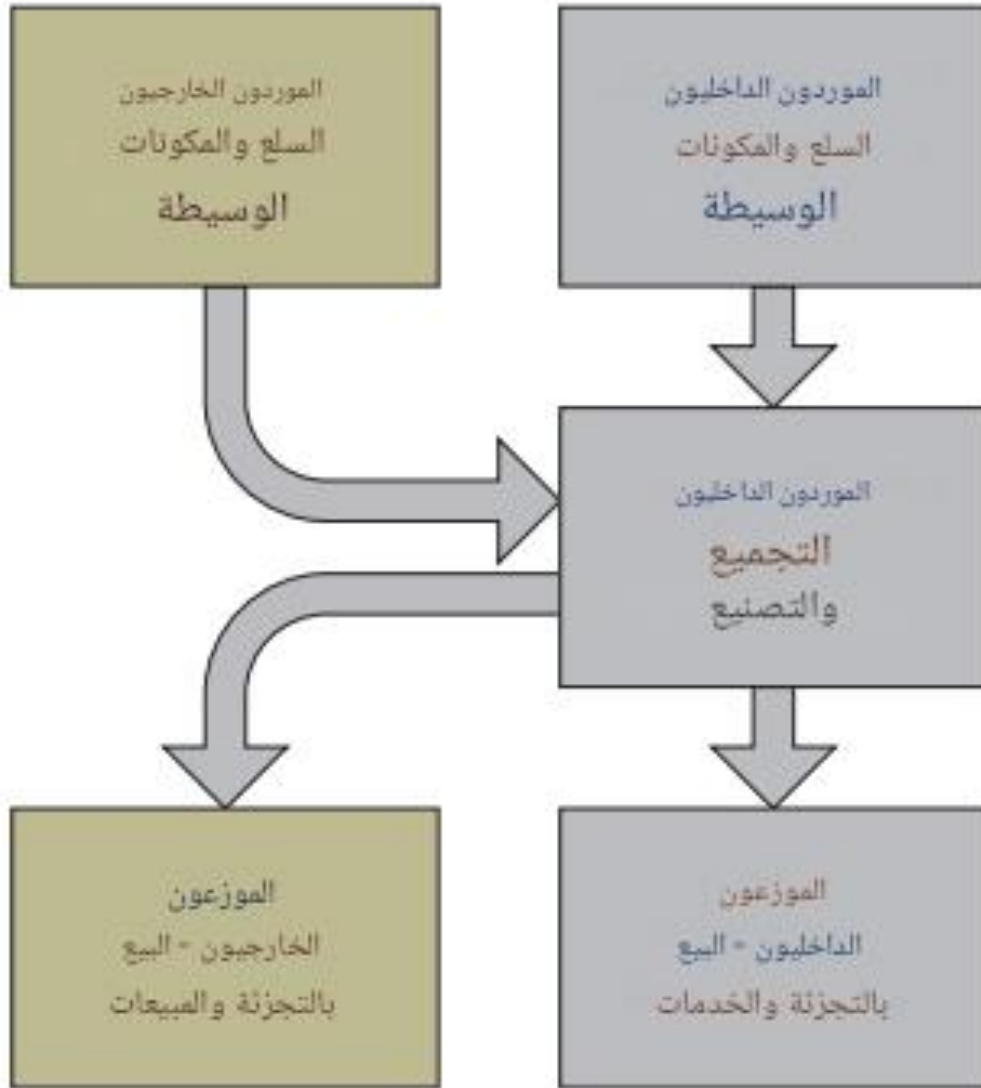
التكامل التدريجي: طريقة لتنظيم أنشطة القيمة حيث تكون الشركة متكاملة رأسيًا ولكنها تعتمد أيضًا على شركات من خارج السوق لبعض إمداداتها و/أو متكاملة رأسيًا ولكنها تعتمد أيضًا على شركات من خارج السوق لبعض توزيعها. الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية: نقل نشاط واحد أو أكثر من أنشطة سلسلة القيمة الداخلية خارج حدود الشركة إلى شركات أخرى في سلسلة القيمة داخل الصناعة

الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية. يُعدّ الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية بديلاً آخر للتكامل الرأسي، حيث تتضمن نقل نشاط أو أكثر من أنشطة سلسلة القيمة الداخلية إلى شركات أخرى ضمن سلسلة القيمة في القطاع نفسه. تُقلّل الشركات التي تلجأ إلى الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية من مستوى تكاملها الرأسي. فعلى سبيل المثال، بدلاً من تطوير أنظمة إدارة الموارد البشرية الخاصة بها، تُسند الشركات هذه الأنشطة غير الأساسية إلى شركات مثل PeopleSoft (التابعة لشركة Oracle)، و EDS (التابعة لشركة HP)، و NTT Data Services (المعروفة سابقاً باسم Dell Services)، والتي تستفيد من خبراتها الواسعة وتُحقق وفورات الحجم.

في وسائل الإعلام وفي المحادثات اليومية، قد تسمع مصطلح "الاستعانة بمصادر خارجية" بمعنى "نقل الوظائف إلى خارج البلاد". في الواقع، عندما تُنفذ الأنشطة المُسندة إلى جهات خارجية خارج الدولة الأم، فإن المصطلح الصحيح هو "الاستعانة بمصادر خارجية خارجية". على سبيل المثال، تقع شركة Infosys، إحدى أكبر شركات التكنولوجيا في العالم ومزودة خدمات تكنولوجيا المعلومات للعديد من شركات Fortune 100، في بنغالور، الهند. تُعدّ الخدمات المصرفية والمالية، وتكنولوجيا المعلومات، والرعاية الصحية من أكثر القطاعات نشاطاً في مجال الاستعانة بمصادر خارجية. كما تقوم مكاتب المحاماة الأمريكية بنقل بعض الأعمال القانونية البسيطة، مثل صياغة العقود النموذجية وإجراء البحوث الأساسية، إلى الهند. نتناول الاستراتيجية العالمية بالتفصيل في الفصل العاشر.

الشكل 8.9

التكامل التدريجي على طول سلسلة القيمة الصناعية



Corporate Diversification: Expanding Beyond a Single Market

في بداية هذا الفصل، أدرجنا ثلاثة أسئلة تتعلق باستراتيجية الشركات وحدودها. ناقشنا السؤال الأول المتعلق بتحديد استراتيجية الشركات بالتفصيل:

١. **التكامل الرأسي:** في أي مراحل سلسلة القيمة الصناعية ينبغي للشركة أن تشارك؟

تناولنا هذا السؤال بشكل أساسي من حيث حدود الشركة بناءً على درجة التكامل الرأسي. ننتقل الآن إلى السؤالين الثاني والثالث اللذين يحددان استراتيجية الشركات وحدودها.

٢. **التنوع الأفقي:** ما نطاق المنتجات والخدمات التي ينبغي للشركة أن تقدمها؟

يتعلق السؤال الثاني بدرجة تنوع منتجات الشركة: ما نطاق المنتجات والخدمات التي ينبغي للشركة أن تقدمها؟ على وجه الخصوص، لماذا تتنافس بعض الشركات في سوق منتج واحد، بينما تتنافس شركات أخرى في أسواق منتجات متعددة؟ على سبيل المثال، تركز شركة كوكاكولا على المشروبات غير الكحولية، وبالتالي على سوق منتج واحد. تتنافس شركة بيبسيكو، منافستها الرئيسية، مباشرةً مع شركة كوكاكولا من خلال بيع تشكيلة واسعة من المشروبات الغازية وغيرها، وتقديم أنواع مختلفة من رقائق البطاطس مثل ليز، ودوريتوس، وشيتوس، بالإضافة إلى منتجات كويكر أوتس مثل دقيق الشوفان وألواح الجرانولا. ورغم أن بيبسيكو أكثر تنوعًا من كوكاكولا، إلا أنها قلّصت مستوى تنوعها في السنوات الأخيرة.

٣. **النطاق الجغرافي:** أين ينبغي للشركة أن تنافس في الأسواق الإقليمية، أو الوطنية، أو الدولية؟

يتعلق السؤال الرئيسي الثالث والأخير بمكان المنافسة في الأسواق الإقليمية، أو الوطنية، أو الدولية. ويحدد هذا القرار مدى تنوع الشركة الجغرافي. على سبيل المثال، لماذا تتنافس بعض الشركات خارج حدود ولاياتها، بينما تكتفي شركات أخرى بالتركيز على السوق المحلية؟ ولماذا تتنافس بعض الشركات خارج حدودها الوطنية، بينما تفضل شركات أخرى التركيز على السوق المحلية؟

التنوع الجغرافي: كنتاكي فرايد تشيكن وتشيك-فيل-إيه. تدير سلسلة مطاعم كنتاكي فرايد تشيكن (KFC)، أكبر سلسلة مطاعم دجاج سريعة الخدمة في العالم، 25,000 فرعًا في حوالي 145 دولة. تمتلك KFC عددًا أكبر من المطاعم في الصين، بأكثر من 5,000 فرع، مقارنةً بالولايات المتحدة، موطنها الأصلي، والتي تضم حوالي 4,500 فرع. وبالطبع، يبلغ عدد سكان الصين 1.4 مليار نسمة، بينما يبلغ عدد سكان الولايات المتحدة 330 مليون نسمة فقط. لعبت إندرا نوبي، الرئيسة التنفيذية السابقة لشركة بيبسيكو، دورًا محوريًا في فصل KFC، بالإضافة إلى بيتزا هت وتاكو بيل، بهدف تقليص تنوع أعمال بيبسيكو. تأسست سلاسل الوجبات السريعة الثلاث كشركة مستقلة تحت اسم يوم براندز (عام 1997).

قارن KFC بسلسلة مطاعم تشيك-فيل-إيه الخاصة، ثاني أكبر سلسلة مطاعم دجاج سريعة الخدمة في العالم. تتنافس KFC وتشيك-فيل-إيه بشكل مباشر في الولايات المتحدة، حيث تخصص كلتاها في الدجاج ضمن سوق الوجبات السريعة. لكن سلسلة مطاعم تشيك-فيل-إيه تعمل فقط في الولايات المتحدة وبحلول عام 2022، كان لديها أكثر من 2800 فرع في 47 ولاية (باستثناء هاواي وألاسكا وفيرمونت).

لماذا تتبع كل من كنتاكي وتشيك-فيل-إيه استراتيجيات مؤسسية مختلفة؟ على الرغم من أن الشركتين تأسستا في نفس الفترة الزمنية تقريبًا (كنتاكي عام 1930 وتشيك-فيل-إيه عام 1946)، إلا أن أحد أبرز الاختلافات بينهما يكمن في هيكل الملكية. كنتاكي شركة مساهمة عامة، تابعة لشركة يوم براندز (رمزها في البورصة: YUM) ويوم تشاينا (رمزها في البورصة: YUMC)، وهي أيضًا مدرجة في بورصة نيويورك). أما تشيك-فيل-إيه، فهي شركة خاصة. في الواقع، تُعد تشيك-فيل-إيه، المملوكة للقطاع الخاص، واحدة من أكبر الشركات العائلية في الولايات المتحدة، حيث بلغت إيراداتها التقديرية 20 مليار دولار (عام 2022).

يتوقع المساهمون عادةً من الشركات المساهمة العامة تحقيق نمو مربح، مما يؤدي إلى ارتفاع سعر السهم وزيادة قيمة المساهمين (انظر المناقشة في الفصل الخامس). يُعد التنوع الجغرافي أحد خيارات النمو المربح. وقد تم فصل عمليات شركة "يام" في الصين عن شركة "يام براندز" لتحقيق نمو مربح مستقل وبلوغ كامل إمكاناتها. في السابق، كانت عمليات الشركة في الصين، ذات الأداء الأفضل، تدعم الوحدات ذات الأداء الأقل في "يام براندز" (مثل "كي إف سي" في الولايات المتحدة).

على النقيض من ذلك، تنمو الشركات الخاصة عمومًا بوتيرة أبطأ من الشركات العامة، لأن نموها يُموّل في الغالب من خلال الأرباح المحتجزة والديون بدلاً من حقوق الملكية. قبل طرح أسهمها للاكتتاب العام، لا تملك الشركات الخاصة خيار بيع أسهمها للجمهور لتمويل نموها. يتطلب التنوع الجغرافي واسع النطاق رؤوس أموال ضخمة، لا تتوفر عادةً للشركات الخاصة. يمكن للشركات المساهمة العامة إصدار أسهم لتمويل التوسع الدولي السريع. ونظرًا لقلّة المنافسة الدولية فيها، وتمتعها بمزايا الريادة، تُركز سلسلة مطاعم كنتاكي (KFC) على الأسواق الدولية، وخاصة الصين، حيث لا يزال النمو المتوقع مرتفعًا. في المقابل، تُركز سلسلة مطاعم تشيك-فيل-إيه (Chick-fil-A) على السوق الأمريكية المحلية. تتميز كنتاكي بالتنوع الجغرافي، بينما لا تتميز تشيك-فيل-إيه بذلك.

التنوع: ترتبط الإجابات على أسئلة حول عدد الأسواق التي يجب التنافس فيها ومواقع التنافس الجغرافية بموضوع التنوع بشكل عام. تُساهم الشركة التي تُمارس التنوع في زيادة تنوع المنتجات والخدمات التي تُقدمها أو تُسوقها، بالإضافة إلى توسيع نطاق المناطق الجغرافية التي تُنافس فيها. تُركز الشركة غير المتنوعة على سوق واحدة، بينما تتنافس الشركة المتنوعة في عدة أسواق مختلفة في آن واحد.

توجد استراتيجيات عامة للتنوع:

- الشركة التي تعمل في أسواق منتجات متعددة تتبع استراتيجية تنوع المنتجات.
- الشركة التي تعمل في عدة دول تتبع استراتيجية التنوع الجغرافي.
- الشركة التي تتبع استراتيجية تنوع المنتجات والتنوع الجغرافي معًا تتبع استراتيجية تنوع المنتجات والأسواق.

نظرًا لتوقع المساهمين نموًا مستمرًا من الشركات المساهمة العامة، يلجأ القادة الاستراتيجيون غالبًا إلى تنوع المنتجات والتنوع الجغرافي لتحقيق ذلك. لذا، ليس من المستغرب أن تكون الغالبية العظمى من شركات قائمة فورتشن 500 متنوعة إلى حد ما. مع ذلك، فإن تحقيق مكاسب في الأداء من خلال التنوع ليس مضمونًا. فبعض أنواع التنوع أكثر فعالية في تحسين الأداء من غيرها. سنناقش الآن أنواع التنوع التي من المرجح أن تؤدي إلى ميزة تنافسية، ولماذا.

التنوع: زيادة في تنوع المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة أو تسوقها، والمناطق الجغرافية التي تتنافس فيها.

استراتيجية تنوع المنتجات: استراتيجية مؤسسية تنشط فيها الشركة في العديد من أسواق المنتجات المختلفة.

التنوع الجغرافي

استراتيجية: استراتيجية مؤسسية تنشط فيها الشركة في العديد من البلدان المختلفة.

تنوع المنتجات والأسواق

استراتيجية: استراتيجية مؤسسية تنشط فيها الشركة في العديد من أسواق المنتجات المختلفة والعديد من البلدان المختلفة

أنواع التنوع المؤسسي TYPES OF CORPORATE DIVERSIFICATION

لفهم أنواع ودرجات التنوع المؤسسي المختلفة، وضع ريتشارد روميلت مخطط تصنيف مفيد يُحدد أربعة أنواع رئيسية من التنوع من خلال تحديد متغيرين أساسيين:

■ نسبة الإيرادات من النشاط التجاري المهيمن أو الرئيسي

■ العلاقة بين الكفاءات الأساسية عبر وحدات الأعمال

تجدر الإشارة إلى أن مخطط التصنيف هذا يُعنى بأسواق المنتجات وليس بالتنوع الجغرافي. معرفة نسبة إيرادات النشاط التجاري المهيمن (المتغير الأول) تُتيح لنا تحديد النوعين الأولين من التنوع: النشاط التجاري الواحد والنشاط التجاري المهيمن. طرح أسئلة حول العلاقة بين الكفاءات الأساسية عبر وحدات الأعمال يُتيح لنا تحديد النوعين الآخرين: التنوع المرتبط والتنوع غير المرتبط. وبشكل عام، فإن الأنواع الأربعة الرئيسية للتنوع التجاري هي:

1. نشاط تجاري واحد.
2. نشاط تجاري مهيمن.
3. تنوع مرتبط.
4. تنوع غير مرتبط: التكتل.

>95%

ينقسم التنوع المرتبط (النوع 3) إلى فئتين فرعيتين. وسنتناول كل نوع من أنواع التنوع الآن.

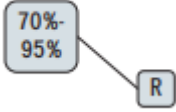
شركة ذات نشاط واحد. تتميز الشركة ذات النشاط الواحد بانخفاض مستوى التنوع، إن وجد، لأنها تستمد أكثر من 95% من إيراداتها من نشاط واحد. أما النسبة المتبقية، التي تقل عن 5% من الإيرادات، فلا تُعدّ (حتى الآن) ذات أهمية تُذكر لنجاح الشركة.

تأسست شركة بيركنستوك الألمانية عام 1774، وهي لا تُنتج سوى منتج واحد: أحذيتها المصنوعة من الفلين والمُصممة خصيصًا. وعلى الرغم من حداثة تأسيسها، تُعتبر شركة ميتا بلاتفورمز أيضًا شركة ذات نشاط واحد في الوقت الحالي، لأنها تحصل على معظم إيراداتها من الإعلانات عبر الإنترنت.

الشركة المهيمنة. تستمد الشركة المهيمنة ما بين 70% و 95% من إيراداتها من نشاط تجاري واحد، ولكنها تمارس نشاطًا تجاريًا آخر واحدًا على الأقل يُسهم في تحقيق النسبة المتبقية من الإيرادات. يتشارك النشاط التجاري المهيمن في الكفاءات في المنتجات أو الخدمات أو التكنولوجيا أو التوزيع. في الشكل التخطيطي الموضح هنا والأشكال اللاحقة، تُحقق الإيرادات المتبقية (R) عادةً من وحدات أعمال استراتيجية أخرى داخل الشركة. هذه الإيرادات المتبقية، بحكم تعريفها، أقل من إيرادات النشاط التجاري الأساسي. (ملاحظة: مساحات المربعات في هذا الرسم البياني والرسم البيانية اللاحقة ليست مُقاسة بنسب مئوية محددة).

شركة هارلي-ديفيدسون، الشركة المصنعة لدراجات هارلي النارية ومقرها ميلووكي، هي شركة مهيمنة. من إجمالي إيراداتها السنوية البالغة 5 مليارات دولار، يأتي حوالي 80% من بيع دراجاتها النارية الشهيرة. أما النسبة المتبقية البالغة 20% فتأتي من أنشطة تجارية أخرى، مثل قطع غيار الدراجات النارية وملحقاتها

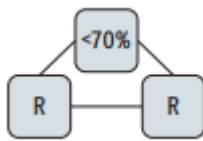
والسلع العامة، بالإضافة إلى ترخيص شعار هارلي. وتتمتع العلامة التجارية بقاعدة عملاء مخلصين في الولايات المتحدة وخارجها.



التنوع المرتبط: تتبع الشركة استراتيجية التنوع المرتبط عندما لا تتجاوز نسبة إيراداتها من نشاط تجاري واحد 70%، وتحصل على إيرادات من خطوط أعمال أخرى مرتبطة بنشاطها التجاري الأساسي. ويمكن الأساس المنطقي وراء التنوع المرتبط في الاستفادة من وفورات الحجم والنطاق: إذ لا تقتصر قدرة هذه الشركات متعددة الأنشطة على تجميع الموارد ومشاركتها فحسب، بل تشمل أيضًا الاستفادة من الكفاءات عبر مختلف خطوط الأعمال. ويتعلق النوعان التاليان من هذا التنوع بمدى استفادة خطوط الأعمال الأخرى من الكفاءات الأساسية للنشاط التجاري الأساسي.

استراتيجية التنوع ذات الصلة: استراتيجية مؤسسية تحصل فيها الشركة على أقل من 70% من إيراداتها من نشاط تجاري واحد، وتحصل على إيرادات من خطوط أعمال أخرى مرتبطة بالنشاط التجاري الأساسي.

التنوع المقيد المرتبط. تتبع الشركة استراتيجية التنوع المقيد المرتبط عندما لا تتجاوز نسبة إيراداتها من نشاط تجاري واحد 70%، وتحصل على إيرادات من خطوط أعمال أخرى مرتبطة بنشاطها التجاري الأساسي. لا يخطر المديرون التنفيذيون في فرصة عمل جديدة إلا عندما يكون بإمكانهم الاستفادة من كفاءاتهم ومواردهم الحالية. أي أن خيارات الأنشطة التجارية البديلة محدودة - أو مقيدة - لأنها يجب أن تكون مرتبطة بالنشاط التجاري الأساسي من خلال موارد وقدرات وكفاءات مشتركة.



يُعدّ دخول إكسون موبيل الاستراتيجي إلى مجال الغاز الطبيعي مثالاً على التنوع المرتبط. فقد استحوذت إكسون موبيل على شركة إكس تي أو إنرجي (عام 2009)، وهي شركة متخصصة في الغاز الطبيعي، مقابل 31 مليار دولار. تشتهر إكس تي أو إنرجي بكفاءتها الأساسية في استخراج الغاز الطبيعي من مصادر غير تقليدية مثل الصخور الزيتية. وتستفيد إكسون موبيل من كفاءتها الأساسية في استكشاف النفط وتسويقه في استخراج الغاز الطبيعي. تُنتج الشركة كميات متساوية تقريباً من النفط الخام والغاز

الطبيعي، ما يجعلها أكبر منتج للغاز الطبيعي في العالم. وتعتقد إكسون موبيل أن نحو 50% من طاقة العالم خلال الخمسين عامًا القادمة ستستمر في الاعتماد على الوقود الأحفوري، وأن تنوع استثماراتها في الغاز الطبيعي، وهو أنظف أنواع الوقود الأحفوري من حيث انبعاثات غازات الاحتباس الحراري، سيؤتي ثماره. وقد يكون سيناريو إكسون موبيل الاستراتيجي دقيقًا للغاية. فبفضل التطورات التكنولوجية الكبيرة في التكسير الهيدروليكي لاستخراج النفط والغاز الطبيعي من الصخور الزيتية، والتي حققتها شركات مثل إكس تي أو إنرجي، برزت الولايات المتحدة بحلول عام 2022 كأغنى دولة في العالم من حيث موارد الغاز الطبيعي وأكبر منتج للنفط الخام، محققةً بذلك استقلالها في مجال الطاقة.

استراتيجية التنوع المقيدة ذات الصلة: نوع من استراتيجيات التنوع ذات الصلة، حيث يركز المسؤولون التنفيذيون على الأعمال التي يمكنهم فيها تطبيق الموارد والكفاءات الأساسية المتوفرة لديهم في النشاط الأساسي.

التنوع المرتبط بالأنشطة ذات الصلة. عندما يقل إيرادات الشركة من نشاط تجاري واحد عن 70%، وترتبط بعض أنشطتها التجارية الأخرى بنشاطها الرئيسي، بينما لا ترتبط أنشطة أخرى به، فإنها بذلك تتبع استراتيجية التنوع المرتبط بالأنشطة ذات الصلة.



بدأت أمازون، التي ورد ذكرها في دراسة الحالة، نشاطها التجاري ببيع منتج واحد فقط: الكتب. ومع مرور الوقت، توسعت لتشمل الأقراص المدمجة، ثم استغلت تدريجيًا إمكاناتها في مجال البيع بالتجزئة عبر الإنترنت لتوفير مجموعة واسعة من المنتجات، وفتحت موقعها الإلكتروني أمام البائعين الخارجيين، مما أدى إلى إنشاء منصة للتجارة الإلكترونية ("متجر شامل"). وبصفتها أكبر بائع تجزئة عبر الإنترنت في العالم، ونظرًا لحاجتها إلى بناء مراكز بيانات ضخمة لتلبية ذروة الطلب خلال موسم الأعياد، قررت أمازون استغلال طاقتها الفائضة في الحوسبة السحابية (خدمات أمازون السحابية [AWS])، مستفيدةً بذلك من وفورات الحجم والنطاق. كما تقدم أمازون مجموعة متنوعة من الإلكترونيات الاستهلاكية، مثل الأجهزة اللوحية، وأجهزة قراءة الكتب الإلكترونية، والمساعدين الافتراضيين الرقميين المدمجين في مكبرات الصوت، بالإضافة إلى محتوى حصري يمكن بثه عبر الإنترنت مجانًا لمشاركي خدمة برايم. تتبع أمازون استراتيجية تنوع مرتبطة ببعضها البعض.

التنوع غير المرتبط: التكتل. تتبع الشركة استراتيجية التنوع غير المرتبط عندما يقل 70% من إيراداتها عن نشاط تجاري واحد، وتكون الروابط بين أنشطتها التجارية قليلة أو معدومة. تُسمى الشركة التي تجمع وحدتين تجاريتين استراتيجيتين أو أكثر تحت مظلة شركة أم واحدة وتتبع استراتيجية التنوع غير المرتبط، تكتلاً.

تشير بعض الدراسات إلى أن استراتيجية التنوع غير المرتبط قد تكون مفيدة في الاقتصادات الناشئة. يساعد هذا الترتيب الشركات على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، لأنه يسمح للتكتل بالتغلب على نقاط الضعف المؤسسية في الاقتصادات الناشئة، مثل نقص أسواق رأس المال، والأنظمة القانونية الواضحة، وحقوق الملكية. تُعتبر شركات مثل سامسونج وإل جي (اللتان تمثلان شكلاً فريداً من أشكال التنظيم في كوريا الجنوبية، وهو التكتلات الكورية الجنوبية المعروفة باسم "تشيبول")، وشركة بيركشاير هاثاواي التابعة لوارن بافيت، ومجموعة ياماها اليابانية، ومجموعة تاتا الهندية، تكتلات بسبب استراتيجية التنوع غير المرتبط التي تتبعها.

يلخص الشكل 8.10 الأنواع الأربعة الرئيسية للتنوع - الأعمال الفردية، والأعمال المهيمنة، والتنوع المرتبط (بما في ذلك فئاته الفرعية المرتبطة والمقيدة)، والتنوع غير المرتبط.

الإيرادات من النشاط الأساسي	نوع التنوع	الكفاءات (في المنتجات أو الخدمات أو التكنولوجيا أو التوزيع)	أمثلة	رسم بياني
>95%	نشاط واحد	يستفيد النشاط الواحد من كفاءاته.	بيركستوك كوكاكولا منصات مينا	
70%–95%	نشاط مهم	تتشارك الأنشطة المهمة والتأنيوية في الكفاءات.	هارلي ديفيدسون نستله إيس	
التنوع ذو الصلة				
	ذو صلة - مفيد	تتشارك الأنشطة التجارية عمومًا في الكفاءات.	إكسون موبيل جولسون أند جولسون نايكي	
<70%	ذو صلة - مرتبط	تتشارك بعض الأنشطة التجارية في الكفاءات.	أمازون ديزني	
	التنوع غير ذي الصلة (تكتل)	تتشارك الأنشطة التجارية في عدد قليل من الكفاءات، إن وجدت.	سامسونج بيركشاير هاتاواي ياماها	

استراتيجية التنوع المرتبطة: نوع من استراتيجيات التنوع المرتبطة حيث يأتي أقل من 70% من إيرادات الشركة من نشاط تجاري واحد، وترتبط بعض الأنشطة التجارية الأخرى بالتركيز التجاري الرئيسي، بينما لا ترتبط أنشطة أخرى به.

استراتيجية التنوع غير المرتبطة

استراتيجية مؤسسية تستمد فيها الشركة أقل من 70% من إيراداتها من نشاط تجاري واحد، وتكون هناك روابط قليلة، إن وجدت، بين أنشطتها التجارية.

التكتل: شركة تجمع وحدتين تجاريتين استراتيجيتين أو أكثر تحت مظلة شركة واحدة شاملة؛ وتتبع استراتيجية تنوع غير مرتبطة

CORE COMPETENCIES AND CORPORATE DIVERSIFICATION

في الفصل الرابع، عند استعراضنا لآليات عمل الشركات، طرحنا فكرة أن الميزة التنافسية يمكن أن تُبنى على الكفاءات الأساسية. الكفاءات الأساسية هي نقاط قوة فريدة متأصلة في صميم الشركة، تُمكن الشركات من تعزيز القيمة المُدرّكة لمنتجاتها وخدماتها، و/أو خفض تكلفة إنتاجها. ومن أمثلة الكفاءات الأساسية:

■ قدرة وول مارت على إدارة سلسلة توريد عالمية موزعة بكفاءة عالية وبتكلفة منخفضة.

■ قدرة إنفوسيس على تقديم خدمات تقنية معلومات عالية الجودة بتكلفة منخفضة من خلال الاستفادة من نموذجها العالمي للتسليم. يقوم هذا النموذج على نقل العمل إلى الموقع الذي يحقق أفضل جدوى اقتصادية، بناءً على الكفاءات المتاحة، وأقل قدر من المخاطر المقبولة، وأقل تكلفة.

للبقاء والازدهار، تحتاج الشركات إلى النمو. هذه القاعدة تنطبق بشكل خاص على الشركات المساهمة العامة، لأنها تُحقق قيمة للمساهمين من خلال النمو المربح. يستجيب القادة الاستراتيجيون لهذا التوجه المُلح نحو النمو من خلال الاستفادة من كفاءاتهم الأساسية الحالية لاكتشاف فرص النمو المستقبلية. قدّم غاري هامل وسي. كي. براهالاد مصفوفة الكفاءات الأساسية والسوق، الموضحة في الشكل 8.11، كأداة لتوجيه القرارات الإدارية المتعلقة باستراتيجيات التنوع. تتمثل المهمة الأولى للمديرين في تحديد كفاءاتهم الأساسية الحالية وفهم وضع الشركة الحالي في السوق. عند تطبيق بُعدٍ قائم أو جديد على الكفاءات الأساسية والأسواق، تظهر أربعة أرباع، لكل منها آثار استراتيجية مميزة.

توفر مصفوفة الكفاءات الأساسية والسوق إرشادات للمديرين التنفيذيين حول كيفية التنوع لتحقيق نمو مستمر. بمجرد أن يمتلك القادة الاستراتيجيون فهمًا واضحًا للكفاءات الأساسية لشركتهم (انظر الفصل 4)،

يصبح لديهم أربعة خيارات لصياغة استراتيجية الشركة:

1. الاستفادة من الكفاءات الأساسية الحالية لتحسين الوضع الحالي في السوق.

2. بناء كفاءات أساسية جديدة لحماية الوضع الحالي في السوق وتوسيعه.

3. إعادة توظيف الكفاءات الأساسية الحالية ودمجها للمنافسة في أسواق المستقبل.
4. بناء كفاءات أساسية جديدة لإنشاء أسواق المستقبل والمنافسة فيها.

الشكل 8.11

مصفوفة الكفاءة الأساسية - السوق

الكفاءة أساسية	الجديد	بناء كفاءات أساسية جديدة لحماية وتوسيع الوضع الحالي في السوق	بناء كفاءات أساسية جديدة لإنشاء أسواق المستقبل والمنافسة فيها
	الحالي	الاستفادة من الكفاءات الأساسية لتحسين الوضع الحالي في السوق	إعادة نشر الكفاءات الأساسية وإعادة دمجها للمنافسة في أسواق المستقبل
		الحالي	الجديد
		السوق	

مصفوفة الكفاءة الأساسية - السوق: إطار عمل لتوجيه استراتيجية تنويع الشركات من خلال تحليل التركيبات الممكنة للكفاءات الأساسية الحالية/الجديدة والأسواق الحالية/الجديدة.

يجمع الربع السفلي الأيسر بين الكفاءات الأساسية الحالية والأسواق القائمة. هنا، يتعين على القادة الاستراتيجيين ابتكار أفكار حول كيفية الاستفادة من الكفاءات الأساسية الحالية لتحسين وضع الشركة في السوق. على سبيل المثال، يُعد بنك أوف أمريكا أحد أكبر البنوك في الولايات المتحدة، ولديه عميل واحد على الأقل في 50% من الأسر الأمريكية. تأسس البنك من بنك إيطاليا في سان فرانسيسكو، كاليفورنيا، عام 1904، ثم أصبح بنك أوف أمريكا عام 1928. وعلى مدى الستين عامًا التالية، نما في كاليفورنيا ثم على الصعيد الوطني ليصبح قوة مصرفية عظمى. وفي عام 1997، وفي أكبر عملية استحواذ مصرفي في ذلك الوقت، استحوذ بنك نيشنز بنك على بنك أوف أمريكا.

يمكن القول إن عمليات الاستحواذ كانت تخصصًا لبنك نيشنز بنك. فبينما كان لا يزال يُعرف باسم بنك نورث كارولينا الوطني (NCNB)، تمثلت إحدى كفاءاته الأساسية الفريدة في تحديد وتقييم ودمج أهداف الاستحواذ. وعلى وجه التحديد، اشترى بنوكًا أصغر حجمًا لدعم نموه العضوي خلال سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي. بين عامي 1989 و1992، استحوذ بنك NCNB على أكثر من 200 بنك محلي وإقليمي لتعزيز مكانته في السوق. ثم حوّل تركيزه الأساسي إلى البنوك الوطنية، ساعيًا لأن يصبح أول بنك يغطي جميع أنحاء البلاد. عُرف البنك باسم NationsBank في التسعينيات، واستحوذ على بنوك Barnett Bank و BankSouth و FleetBank و LaSalle و CountryWide Mortgages، وصولًا إلى بنكه الذي سُمي لاحقًا باسمه، بنك أوف أمريكا. يوضح هذا المثال كيف صقل بنك NationsBank، الذي أعيد تسميته إلى بنك أوف أمريكا منذ عام 1998، كفاءته الأساسية في اختيار البنوك التجارية الأخرى والاستحواذ عليها ودمجها، ووظفها لتحقيق نمو هائل في الحجم والنطاق الجغرافي، ليصبح أحد البنوك الرائدة في الولايات المتحدة. نتناول عمليات الاستحواذ - وهي أداة رئيسية في استراتيجية الشركات - بمزيد من التفصيل في الفصل التاسع.

يجمع الربع السفلي الأيمن من الشكل 8.11 بين الكفاءات الأساسية الحالية وفرص السوق الجديدة. هنا، يتعين على القادة وضع استراتيجيات لإعادة توظيف ودمج الكفاءات الأساسية الحالية للمنافسة في أسواق المستقبل. على سبيل المثال، خلال الأزمة المالية العالمية عام 2008، استحوذ بنك أوف أمريكا على بنك ميريل لينش الاستثماري مقابل 50 مليار دولار. ورغم المشاكل العديدة التي واجهها بنك أوف أمريكا بعد

الاستحواذ على ميريل لينش، إلا أنه أصبح الآن قسم الاستثمار وإدارة الثروات في البنك. وقد طبق المسؤولون التنفيذيون في بنك أوف أمريكا كفاءة قائمة (الاستحواذ والدمج) في سوق جديدة (الاستثمار وإدارة الثروات). ويستفيد الكيان المدمج الآن من وفورات النطاق من خلال البيع المتبادل، فعلى سبيل المثال، يُحيل قسم الخدمات المصرفية للأفراد عملاءه إلى المصرفيين الاستثماريين في الشركة.

يجمع الربع العلوي الأيسر بين الكفاءات الأساسية الجديدة وفرص السوق الحالية. هنا، يجب على القادة تطوير مبادرات استراتيجية لبناء كفاءات أساسية جديدة لحماية وتوسيع مكانة الشركة الحالية في السوق. **على سبيل المثال**، في أوائل التسعينيات، هيمنت شركة جاتوريد على سوق المشروبات الرياضية، وهو قطاع كانت رائدة فيه. قبل ذلك بنحو 25 عامًا، ابتكر باحثون طبيون في جامعة فلوريدا هذا المشروب لتحسين أداء فريق غاتورز لكرة القدم الأمريكية، ومن هنا جاء اسم جاتوريد. قامت شركة ستوكلي-فان كامب بتسويق المشروب وتسويقه، ثم باعتها لاحقًا لشركة كويكر أوتس. أضافت شركة بيبسيكو جاتوريد إلى تشكيلة مشروباتها الغازية عند استحواذها على كويكر أوتس عام 2001.

في المقابل، كانت شركة كوكاكولا تمتلك كفاءات أساسية في تسويق وتعبئة وتوزيع المشروبات الغازية، لكنها لم تُحاول قط المنافسة في سوق المشروبات الرياضية. على مدار عشر سنوات من البحث والتطوير، طورت شركة كوكاكولا خبراتٍ في تطوير وتسويق مشروباتها الرياضي الخاص، باوريد، الذي أُطلق عام 1990. يستحوذ باوريد على 14٪ من سوق المشروبات الرياضية، مما يجعله منافسًا قويًا لجاتوريد، الذي لا يزال يستحوذ على ما يقارب 70٪ من السوق. لكن كوكاكولا لا تكتفي بجزء صغير من سوق المشروبات الرياضية الذي تبلغ قيمته 26 مليار دولار. طبقت كوكاكولا نفس الاستراتيجية المذكورة في التقرير الاستراتيجي 8.1، واستثمرت في شركة المشروبات الرياضية بودي آر مور (عام 2018). حقق هذا الاستثمار الجديد نجاحًا باهرًا بفضل دعم نجوم كرة السلة سكايلر ديغينز سميث والراحل كوبي براينت، بالإضافة إلى نجم البيسبول مايك تراوت وغيرهم من المشاهير الرياضيين. في عام 2021، استحوت بودي آر مور الناشئة على 10٪ من حصة سوق المشروبات الرياضية، وما زالت تنمو.

أخيرًا، يجمع الربع العلوي الأيمن بين الكفاءات الأساسية الجديدة وفرص السوق الجديدة. يُطلق هاميل وبراهالاد على هذا المزيج اسم "الفرص العملاقة" التي تنطوي على فرص نمو مستقبلية هائلة. ويُرجح أن

تكون هذه الاستراتيجية الأكثر تحديًا في مجال التنويع، لأنها تتطلب بناء كفاءات أساسية جديدة للظهور والمنافسة في أسواق المستقبل.

تُعدّ Salesforce.com مثالًا ناجحًا على الشركات التي تُطبّق هذه الاستراتيجية بفعالية. شهدت Salesforce نموًا سريعًا، ويعود الجزء الأكبر منه إلى كفاءتها الأساسية في تقديم برامج إدارة علاقات العملاء (CRM) لعملائها. تميّز منتج Salesforce عن منافسيه بتقديمه البرمجيات كخدمة عبر الحوسبة السحابية: لم يكن العملاء بحاجة إلى تثبيت أي برامج أو إدارة أي خوادم، بل كان بإمكانهم الوصول بسهولة إلى نظام إدارة علاقات العملاء عبر متصفح الويب (وهو نموذج أعمال يُعرف باسم البرمجيات كخدمة، أو SaaS). أدركت Salesforce وجود سوق ناشئة لعروض المنصة كخدمة (PaaS)، والتي تُمكن العملاء من بناء حلول برمجية خاصة بهم، يتم الوصول إليها بنفس طريقة الوصول إلى نظام إدارة علاقات العملاء من Salesforce. انتهزت Salesforce الفرصة وطورت كفاءة جديدة في تقديم أدوات تطوير ونشر البرمجيات، مما مكّن عملاءها من توسيع نطاق حلول إدارة علاقات العملاء (CRM) الحالية أو بناء أنواع جديدة كليًا من البرمجيات. وبعد عقد من الزمن، أصبح منتج Force.com من Salesforce أحد أبرز مزودي أدوات وخدمات PaaS.

يوضح القسم 8.2 من الاستراتيجية كيف تعيد P&G صياغة استراتيجية التنويع الخاصة بها للتغلب على عجز تنافسي دام عقدًا من الزمن.

أبرز النقاط الاستراتيجية 8.2 Strategy Highlight

استراتيجية التنوع لشركة بروكتر آند غامبل: هل تُغيّر الوضع؟

تُعدّ بروكتر آند غامبل (P&G)، بإيرادات بلغت نحو 80 مليار دولار (في عام 2022) ونشاط تجاري في جميع دول العالم تقريبًا باستثناء كوريا الشمالية، أكبر شركة للمنتجات الاستهلاكية في العالم. ومن أبرز علاماتها التجارية الرائدة: صابون آيفوري، ومنظف تايد، ومعطر جو فبريز، ومعجون أسنان كريست، وحفاضات بامبرز. وبصفتها واحدة من أكبر تكتلات المنتجات الاستهلاكية في العالم، تضم P&G أكثر من 20 علامة تجارية، تُدرّ كل منها أكثر من مليار دولار من الإيرادات سنويًا. وتُعدّ علامات P&G التجارية الشهيرة ثمرة استراتيجية مؤسسية واضحة المعالم ومُنقّذة بفعالية. وتستفيد الشركة من كفاءاتها الأساسية للتنوع، وتسعى إلى خلق قيمة مُدرّكة أعلى لعملائها مقارنةً بمنافسيها، وذلك من خلال تقديم منتجات ذات خصائص وميزات فريدة.

إلا أن الوضع الاستراتيجي لشركة P&G تراجع بشكل ملحوظ خلال العقد الثاني من الألفية. أولاً، فشلت الشركة في تلبية حاجة المستهلكين إلى ترشيد الإنفاق في أعقاب الركود الاقتصادي الحاد الذي أعقب الأزمة المالية (2008-2010). فقد اتجه المستهلكون الأمريكيون بعيدًا عن علامات بروكتر آند غامبل التجارية ذات الأسعار المرتفعة إلى بدائل أقل تكلفة، مثل تلك التي تقدمها الشركات المنافسة كولجيت-بالموليف، وكيمبرلي-كلارك، ويونيليفر. وكانت هذه الشركات أسرع في خفض التكاليف والأسعار. كما أخفق بروكتر آند غامبل في إطلاق منتجات مُعاد تركيبها، مثل تايد بودز (منظف مُغلف في أكياس للاستخدام لمرة واحدة) ومجموعة باننتين من الشامبو والبلسم. وقد أثر الانخفاض الناتج في الطلب الأمريكي بشدة على بروكتر آند غامبل، لأنه على الرغم من أن السوق المحلي يُمثل حوالي ثلث مبيعات الشركة، إلا أنه يُمثل ما يقرب من ثلثي أرباحها.

ويمكن أيضًا إرجاع بعض مشاكل بروكتر آند غامبل إلى محاولتها تحقيق النمو في العقد الأول من الألفية الثانية من خلال استراتيجية تنوع عدوانية وغير مرتبطة بمنتجاتها الأساسية. نظرًا لزيادة قاعدة إيرادات شركة بروكتر آند غامبل (P&G) نتيجةً لذلك، أصبح تحقيق نمو إضافي في إيرادات الشركة ككل أكثر صعوبة، كما يتضح من استحواذ P&G على شركة جيليت مقابل 57 مليار دولار عام 2005، والذي

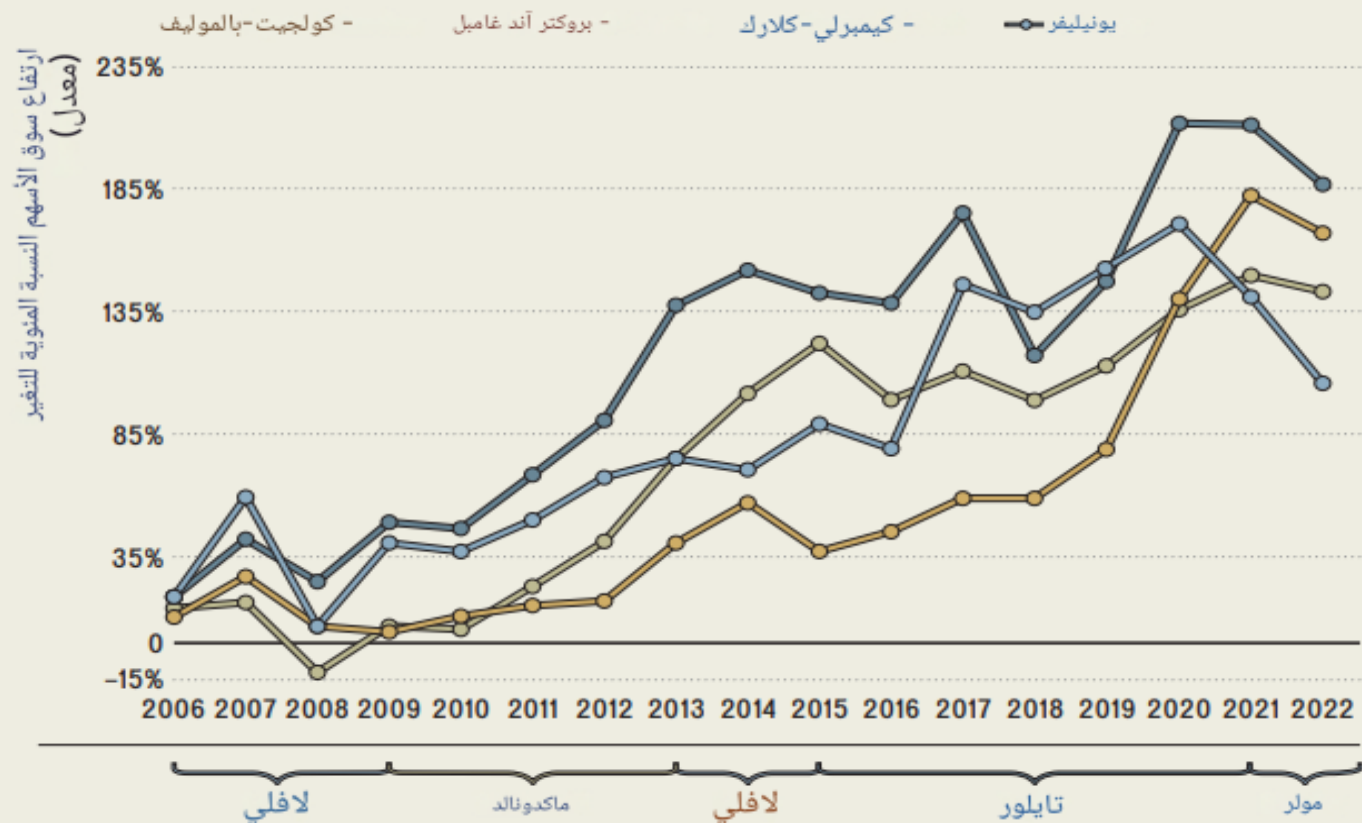
هندسه الرئيس التنفيذي آنذاك، إيه. جي. لافلي. وتثار الشكوك حول قيمة هذا الاستحواذ. فرغم هيمنة جيليت على سوق الحلاقة التقليدية الذي تبلغ قيمته 6 مليارات دولار، إلا أنها تفقد حصتها السوقية لصالح شركات ناشئة مبتكرة على الإنترنت، مثل Dollar Shave Club و Harry's، اللتين تقدمان حلاً منخفض التكلفة عبر اشتراكات شهرية عبر الإنترنت. فوجئت P&G بسرعة انتقال مبيعات شفرات الحلاقة إلى الإنترنت. ومما زاد الأمر تعقيداً، استحوتت شركة يونيليفر على Dollar Shave Club مقابل مليار دولار (عام 2016).

وأخيراً، بتركيزها بشكل أساسي على السوق الأمريكية، فوّتت P&G سنوات النمو المزدهر (خلال العقد الأول من الألفية الثانية) لاقتصادات دول البريك الناشئة - البرازيل وروسيا والهند والصين - تاركةً هذه الأسواق مفتوحة أمام منافسيها. فعلى سبيل المثال، يأتي ما يقرب من 60% من إيرادات شركة يونيليفر السنوية من الأسواق الناشئة، مقارنةً بـ 40% فقط لشركة بروكتر آند غامبل. ونتيجةً لذلك، تفوقت شركات كولجيت-بالموليف وكيمبرلي كلارك ويونيليفر على شركة بروكتر آند غامبل خلال العقد الماضي حتى عام 2020 (انظر الشكل 8.12).

الجدول 8.12

بروكتر آند غامبل مقابل المنافسين، 2006-2022

(ارتفاع سوق الأسهم المعدل، النسبة المئوية للتغير)



لتحقيق تحول جذري، أطلق الرئيس التنفيذي ديفيد تايلور، الذي عُيّن عام ٢٠١٥، تغييرًا شاملًا في استراتيجية الشركة، مع التركيز على إعادة الهيكلة، والتخارج من بعض الأصول، وزيادة التنوع.

أولًا، تخلّت شركة بروكتر آند غامبل عن معظم علاماتها التجارية ذات الأداء الضعيف، بما في ذلك بطاريات دوراسيل، ومستحضرات تجميل كفر جيرل، وأغذية الحيوانات الأليفة إيامز. وقد مكّنت هذه الخطوات الشركة من دمج علاماتها التجارية، وخفض عددها الإجمالي من ١٧٠ إلى ٦٥ علامة. كما خفّضت الشركة عدد وحدات أعمالها من عشر إلى ست وحدات. وجاءت هذه التغييرات في استراتيجية الشركة وهيكلها في محاولة لإعادة تركيز جهودها على الاستفادة الكاملة من كفاءاتها الأساسية، وتحسين حصتها السوقية في أسواقها الحالية. وتتوقع بروكتر آند غامبل أن يُتيح التخارج من علاماتها التجارية غير الأساسية موارد يمكن إعادة توجيهها لتحسين علاماتها التجارية الرائدة في فئاتها. كما تتوقع أن يُعزز هذا التخارج إيراداتها وهوامش ربحها الإجمالية. علاوة على ذلك، يتيح وجود وحدات أعمال أكثر قابلية للإدارة للمراكز الإقليمية مزيدًا من التحكم، مما يمكنها بدوره من الاستجابة بشكل أسرع لفرص السوق الجديدة والاتجاهات المتغيرة في الأسواق الناشئة. كما ركزت شركة بروكتر آند غامبل على تبسيط إجراءاتها البيروقراطية وتطبيق تدابير صارمة لخفض التكاليف من خلال إلغاء جميع النفقات غير المرتبطة مباشرة بالمبيعات. فعلى سبيل المثال، ربطت الشركة الرواتب بشكل أوثق بأداء الشركة. وكجزء من هذه المبادرة، ألغت بروكتر آند غامبل آلاف الوظائف؛ وفي غضون خمس سنوات، خفضت قوتها العاملة بنسبة 25%. ونتيجة لذلك، أصبحت بروكتر آند غامبل مؤسسة أكثر مرونة وكفاءة، ولديها الآن هيكل تكلفة أقل. ومن خلال إعادة هيكلة بروكتر آند غامبل وإعادة تركيز جهودها، تمكن الرئيس التنفيذي تايلور من خفض التكاليف السنوية بمقدار 10 مليارات دولار.

أما العنصر الثاني من استراتيجية بروكتر آند غامبل فهو الاستفادة بشكل أفضل من كفاءاتها الأساسية الحالية لتحقيق المزيد من التنوع. وفي عام 2018، استحوذت بروكتر آند غامبل على شركة ميرك كيه جي إيه إيه، وهي شركة ألمانية متخصصة في منتجات الصحة الاستهلاكية، مقابل 4.2 مليار دولار. بهذه الصفقة، أضافت شركة بروكتر آند غامبل (P&G) الفيتامينات والمكملات الغذائية إلى وحدة أعمالها في مجال الرعاية الصحية، والتي تضم علامات تجارية شهيرة مثل معجون أسنان كريست ودواء فيكس للبرد. يهدف هذا التوسع إلى دمج الكفاءات الأساسية الحالية مع فرص السوق الجديدة لزيادة القيمة وخفض

التكاليف. تستفيد الشركة المندمجة من وفورات النطاق من خلال البيع المتبادل، على سبيل المثال، عندما يُصاب المستهلكون بنزلة برد ويحتاجون إلى مكملات فيتامينات إضافية لمكافحة المرض.

كما تخطط P&G لتوسيع نطاق منتجاتها الموجهة مباشرة للمستهلكين من خلال محافظ علامات تجارية أصغر. وقد استحوذت على ثلاث شركات ناشئة (في عام 2018): مزيل العرق الطبيعي نيتيف، وشركتي العناية بالبشرة سنو بيرري وفاب. تستخدم P&G هذه الاستحواذات لتعزيز قدرتها التنافسية مع الشركات الناشئة في مجال البيع المباشر للمستهلكين (مثل دولار شيف كلوب وهاريز)، والتي أحدثت تغييرًا جذريًا في السوق خلال السنوات الأخيرة، واستحوذت على حصة سوقية كبيرة من العلامات التجارية العريقة، مما أجبر هذه العلامات التجارية القديمة على إعادة النظر في استراتيجياتها التجارية والمؤسسية. من خلال الاستحواذ على عدد من الشركات الناشئة، لا تخطط شركة بروكتر آند غامبل (P&G) للاستفادة من أسواق كل شركة على حدة فحسب، بل تسعى أيضًا إلى اكتساب رؤى قيمة حول التسويق الإلكتروني وغيره من أساليب العمل الفريدة للشركات الناشئة التي تبيع منتجاتها مباشرة للمستهلك.

خلال فترة توليه المنصب لمدة ست سنوات (2015-2021)، قاد الرئيس التنفيذي تايلور عملية تحول ناجحة من خلال تحسين استراتيجية الشركة. وقد ساهم تعزيز مرونة الشركة وقدرتها على التكيف، إلى جانب حجمها وخبرتها ومواردها الضخمة التي تتمتع بها علامة تجارية راسخة، في تحسين أداء الشركة في السوق تدريجيًا ولكن بثبات، كما يتضح من ارتفاع أرباحها ونمو مبيعاتها في السنوات الأخيرة. وقد ساعدت هذه المبادرات الاستراتيجية الشركة أيضًا على تحقيق توافق استراتيجي أفضل مع البيئة الجديدة. ويبدو أن تحول استراتيجية تايلور قد ساعد الشركة على تغيير مسارها واستعادة ميزتها التنافسية (انظر الشكل 8.10).

في عام 2021، تولى جون مولر منصب الرئيس التنفيذي لشركة بروكتر آند غامبل. كان مولر الرجل الثاني في قيادة تايلور، حيث شغل منصب الرئيس التنفيذي للعمليات. ويعتزم الرئيس التنفيذي مولر مواصلة التركيز على السوق الجماهيري، وبيع منتجات العلامة التجارية لكبار تجار التجزئة. وتغزو شركة بروكتر آند غامبل قوتها في هذا المجال إلى مزيج من بيانات المستهلكين التي جمعت بعناية، وفريق بحث وتطوير ضخم، وأكبر ميزانية تسويقية في العالم.

ورغم أن جائحة كوفيد-19 قد عززت مبيعات جميع شركات المنتجات الاستهلاكية، إلا أن اختناقات سلاسل التوريد والتضخم الذي يقارب خاننتين عشريتين قد يُضعفان زخم بروتكر آند غامبل، نظرًا لهوامش الربح الضئيلة للغاية في قطاع المنتجات الاستهلاكية.

التنوع المؤسسي وأداء الشركات

CORPORATE DIVERSIFICATION AND FIRM PERFORMANCE

يسعى المديرون التنفيذيون في الشركات إلى التنوع لاكتساب ميزة تنافسية مستدامة. ولكن هل يؤدي التنوع المؤسسي فعلاً إلى أداء متميز؟ للإجابة على هذا السؤال، نحتاج إلى تقييم أداء الشركات المتنوعة. والسؤال المحوري الذي يجب طرحه عند القيام بذلك هو: هل تكون قيمة كل نشاط من الأنشطة التجارية أعلى تحت إدارة الشركة مقارنةً بإدارته بشكل منفصل؟

تعتمد العلاقة بين التنوع والأداء على نوع التنوع المستخدم. تشير مجموعة من الأبحاث إلى وجود علاقة على شكل حرف U مقلوب بين نوع التنوع والأداء العام للشركة، كما هو موضح في الشكل 8.13.67. يرتبط التنوع العالي والمنخفض عمومًا بانخفاض الأداء العام، بينما يرتبط التنوع المتوسط بأداء أعلى. وهذا يعني أن الشركات التي تركز على نشاط تجاري واحد، وكذلك الشركات التي تسعى إلى تنوع أنشطة غير مترابطة، غالبًا ما تفشل في تحقيق قيمة مضافة. قد تستفيد الشركات التي تتنافس في أسواق محددة من وفورات النطاق من خلال توظيف كفاءاتها الأساسية في أسواق مجاورة. أما الشركات التي تسعى إلى تنوع أنشطتها بشكل غير مترابط، فغالبًا ما تعجز عن خلق قيمة إضافية، إذ تعاني من خصم التنوع: حيث يُقيّم سعر سهم الشركات المتنوعة بشكل غير مترابط عادةً بأقل من مجموع وحدات أعمالها الفردية.

على سبيل المثال، عانت شركة جنرال إلكتريك من خصم التنوع في أعقاب الأزمة المالية العالمية (2007-2008) عندما اتضح أن المجموعة كانت شديدة التأثر بالعوامل الاقتصادية الكلية الخارجية. وكان السبب الرئيسي هو وحدة رأس مال جنرال إلكتريك، التي ساهمت قبل الأزمة المالية بنسبة 50% من أرباح ثلث إيرادات المجموعة. وفي الوقت نفسه، تسببت الظروف الخارجية في أسواق رأس المال في تقلبات حادة لشركة جنرال إلكتريك بسبب تضخم وحدة رأس مالها بشكل مفرط. وعندما ضربت الأزمة

المالية، وتجمدت أسواق الائتمان، وتراكمت خسائر القروض، كادت وحدة رأس المال أن تُغرق المجموعة بأكملها. كان التعرض المفرط للعوامل الاقتصادية الكلية الخارجية مما أدى إلى خصم التنوع في سعر سهم جنرال إلكتريك المنخفض سبباً رئيسياً لقرار الرئيس التنفيذي لشركة جنرال إلكتريك آنذاك، جيفري إيميلت، بفصل شركة جنرال إلكتريك كابييتال (في عام 2015).

الهدف التعليمي 8-9

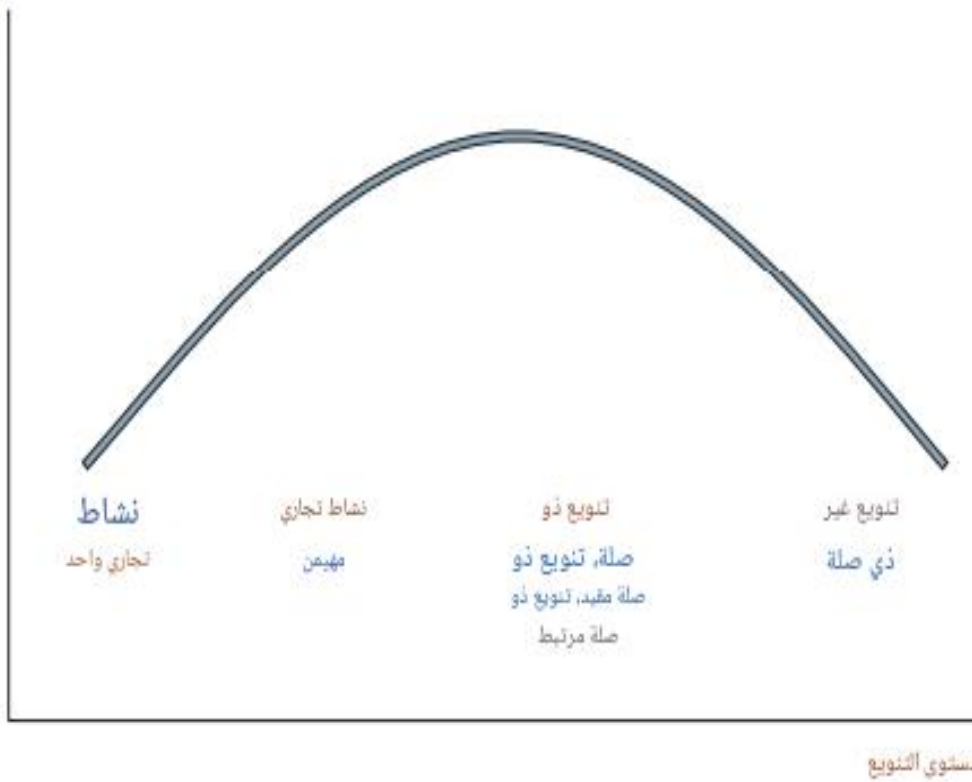
اشرح متى تخلق استراتيجية التنوع ميزة تنافسية ومتى لا تفعل ذلك.

خصم التنوع: حالة يتم فيها تقييم سعر سهم الشركات شديدة التنوع بأقل من مجموع وحدات أعمالها الفردية

الأداء

الشكل 8.13

التنوع -
الأداء
العلاقة



تُشير عملية الانفصال إلى فصل (بيع) قسم (وحدة أعمال استراتيجية) لتأسيس شركة جديدة مستقلة. وتحفظ الشركة الجديدة بموظفيها ومصانعها وعملياتها وأصولها والتزاماتها الأخرى. وبصفتها شركة مستقلة،

يُتيح لها الانفصال اتخاذ قراراتها الاستراتيجية الخاصة دون تدخل من المقر الرئيسي للمجموعة، بما في ذلك جمع رأس مالها عن طريق الاقتراض أو إصدار الأسهم في البورصة.

في اليوم الذي أُعلن فيه عن انفصال شركة جنرال إلكتريك كابييتال، قفز سعر سهم جنرال إلكتريك بنسبة 11%، مما أضاف حوالي 28 مليار دولار إلى قيمتها السوقية. ويُعطي هذا الارتفاع في سعر السهم فكرة عن خصم التنوع الذي قد تواجهه الشركات التي تسعى إلى تنوع أنشطتها غير المرتبطة.

ويعتمد وجود خصم التنوع على السياق المؤسسي. على الرغم من صحة هذا المبدأ في الاقتصادات المتقدمة ذات أسواق رأس المال المتطورة، كالولايات المتحدة، تشير بعض الدراسات إلى أن استراتيجية التنوع غير المرتبط قد تكون مفيدة في الاقتصادات الناشئة كإندونيسيا (على سبيل المثال، شركة ريلانس إنديستريز، أكبر تكتل شركات في الهند) أو بعض الدول الأفريقية (على سبيل المثال، شركة ناسبرز الجنوب أفريقية، أكبر تكتل شركات في القارة). في هذه الحالة، قد يساعد التنوع غير المرتبط الشركات على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، لأنه يسمح للتكتل بتجاوز نقاط الضعف المؤسسية في الاقتصادات الناشئة، مثل نقص كفاءة أسواق رأس المال، وضعف القضاء، وما إلى ذلك.

من المرجح أن تُحسن الشركات التي تتبنى التنوع المرتبط أداءها، إذ تُحقق علاوة تنوع: ففي المتوسط، يُقيم سعر سهم الشركات التي تُنوع أنشطتها المرتبطة بأكثر من مجموع قيمة وحدات أعمالها الفردية.

لماذا يحدث هذا؟ ببساطة، تُحسن استراتيجية تنوع الشركات أداءها عندما تتجاوز القيمة المُضافة التي تُحققها التكاليف التي تتكبدها. يوضح الجدول 8.14 مصادر خلق القيمة وتكاليفها لمختلف استراتيجيات الشركات، سواءً للتكامل الرأسي أو للتنوع ذي الصلة أو غير ذي الصلة. ولتعزيز أداء الشركة من خلال التنوع، يجب أن يحقق أحد الأمور التالية على الأقل:

■ توفير وفورات الحجم، مما يقلل التكاليف

■ استغلال وفورات النطاق، مما يزيد القيمة

■ خفض التكاليف وزيادة القيمة

عملية فصل: تصف عملية الفصل فصل (بيع) قسم (وحدة أعمال استراتيجية) لتشكيل شركة جديدة مستقلة.

علاوة التنوع: حالة يتم فيها تقييم سعر سهم الشركات ذات التنوع المرتبط بأكثر من مجموع وحدات أعمالها الفردية

الشكل 8.14

التكامل الرأسي
والتنوع: مصادر خلق القيمة
والتكاليف

استراتيجية الشركة	مصادر خلق القيمة (V)	مصادر التكاليف (C)
التكامل الرأسي	<ul style="list-style-type: none"> يمكن أن يخفض التكاليف يمكن أن يحسن الجودة يمكن أن يسهل الجدولة والتخطيط 	<ul style="list-style-type: none"> يمكن أن يزيد التكاليف يمكن أن يقلل الجودة يمكن أن يقلل المرونة
التنوع ذو الصلة	<ul style="list-style-type: none"> تسهيل الاستثمارات في الأصول المتخصصة تأمين الإمدادات الحيوية وفنوات التوزيع 	<ul style="list-style-type: none"> زيادة احتمالية التداعيات القانونية
التنوع غير ذي الصلة	<ul style="list-style-type: none"> وفورات النطاق وفورات الحجم الوفورات المالية إعادة الهيكلة - أسواق رأس المال الداخلية - 	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف التنسيق تكاليف التأثير
	<ul style="list-style-type: none"> الوفورات المالية إعادة الهيكلة - أسواق رأس المال الداخلية - 	<ul style="list-style-type: none"> تكاليف التأثير

ناقشنا هذه العوامل المحركة للميزة التنافسية - وفورات الحجم، وفورات النطاق، وزيادة القيمة وخفض التكاليف - بتفصيل في الفصل السادس فيما يتعلق باستراتيجية الأعمال. تشمل الفوائد المحتملة الأخرى لأداء الشركة عند اتباع استراتيجية التنوع الوفورات المالية الناتجة عن إعادة الهيكلة واستخدام أسواق رأس المال الداخلية، والتي سنناقشها في الأقسام التالية.

بينما يحفز القادة الاستراتيجيون التآزر المحتمل (من وفورات النطاق) وتوفير التكاليف (من وفورات الحجم) عند الانخراط في عمليات الاندماج الأفقي، فإنهم يركزون على زيادة المرونة وإمكانات النمو المستقبلية للوحدات المستقلة التي سيتم فصلها. وتزداد درجة الحرية الاستراتيجية، حيث لم تعد وحدة الأعمال الاستراتيجية ذات الأداء العالي جزءًا من شركة متنوعة.

إعادة الهيكلة هي عملية إعادة تنظيم وتصفية وحدات وأنشطة الأعمال لإعادة تركيز الشركة على الاستفادة الكاملة من كفاءاتها الأساسية. هناك دافعان رئيسيان وراء إعادة الهيكلة. أولاً، تسمح إعادة الهيكلة للشركات بفصل الوحدات ذات الأداء الضعيف. ثانياً، تُمكن إعادة الهيكلة الوحدات ذات الأداء العالي من أن تصبح أكثر مرونة وأن تسعى لاغتنام فرص النمو المستقبلية دون أن تكون مُقيدةً بهيكل تكتل أكبر. غالبًا ما تدعم الوحدات ذات الأداء العالي الوحدات ذات الأداء المنخفض، مما يُقلل من الموارد المتاحة للاستثمار في النمو المستقبلي للوحدات ذات الأداء العالي. إضافةً إلى ذلك، يُنشئ هيكل التكتل مستويات إدارية إضافية، ومعه المزيد من البيروقراطية والروتين والصراعات الداخلية بين وحدات الأعمال الاستراتيجية، وكلها أنشطة تُعيق تحقيق ميزة تنافسية. كما يستفيد المساهمون إذا ما أتاح فصل الوحدة إمكانات نمو غير مُتاحة إذا بقيت جزءًا من تكتل أكبر بسبب خصم التكتل، أي أن مجموع قيمة الأعمال داخل التكتل أقل من مجموع قيمة كل عمل على حدة.

إعادة الهيكلة: عملية إعادة تنظيم وتصفية وحدات وأنشطة الأعمال لإعادة تركيز الشركة على الاستفادة الكاملة من كفاءاتها الأساسية.

أعدت العديد من التكتلات الكبرى هيكله أعمالها من خلال عمليات التصفية:

باعت شركة أنيوزر-بوش إنبيف البلجيكية شركة بوش إنترتينمنت، وحدة المتنزهاة الترفيحية التابعة لها والتي تمتلك سي وورلد وبوش جاردنز، إلى مجموعة من المستثمرين من القطاع الخاص. تُمكن هذه الخطوة الاستراتيجية شركة إنبيف من التركيز بشكل أكبر على نشاطها الأساسي المتمثل في تخمير وتوزيع البيرة في جميع أنحاء العالم.

فصلت إيباي شركة باي بال لتأسيس شركة مدفوعات مستقلة، والتي تفوقت على إيباي بفارق كبير.

فصلت كرافت فودز قسم البقالة التابع لها والذي احتفظ باسم الشركة (مجموعة كرافت فودز)، بينما تحولت الشركة الأساسية إلى مونديليز للتركيز على قطاع الوجبات الخفيفة سريع النمو.

قسمت كيلوج نفسها إلى ثلاث شركات (في عام 2023): الوجبات الخفيفة سريعة النمو وذات الربحية العالية؛ وحبوب الإفطار (أمريكا الشمالية)، وهي وحدة تعاني من صعوبات؛ والخط الثالث من الأعمال يركز على وحدة الأغذية النباتية التابعة لشركة كيلوج. ويبدو أن خطوة كيلوج كانت مدفوعة جزئيًا بإعادة هيكله كرافت السابقة التي أطلقت العنان لإمكانات النمو.

■ انقسمت شركة جونسون آند جونسون (J&J)، أكبر شركة منتجات صحية في العالم من حيث المبيعات، إلى شركتين مدرجتين في البورصة (في عام 2023): إحداهما للأدوية، وهي قطاع ذو هامش ربح أعلى ولكنه أقل قابلية للتنبؤ، والأخرى لمنتجات الصحة الاستهلاكية، والتي تمثل جوهر تاريخها العريق ولكنها أبطأ نموًا.

■ انقسمت شركة جنرال إلكتريك (GE) إلى ثلاث شركات مستقلة (في عامي 2023-2024): الرعاية الصحية، والطاقة، والطيران.

مصنوفة النمو والحصة السوقية لمجموعة بوسطن الاستشارية. يستطيع المديرون التنفيذيون للشركات إعادة هيكله محفظة أعمال شركاتهم، تمامًا كما يستطيع المستثمر تغيير محفظة أسهمه. تُعدّ مصنوفة النمو والحصة السوقية لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)، الموضحة في الشكل 8.15.72، أداة

مفيدةً لتوجيه تخطيط محفظة الشركات. تُحدد هذه المصفوفة مواقع وحدات الأعمال الاستراتيجية (SBUs) للشركة في بُعدين:

■ الحصة السوقية النسبية (المحور الأفقي)

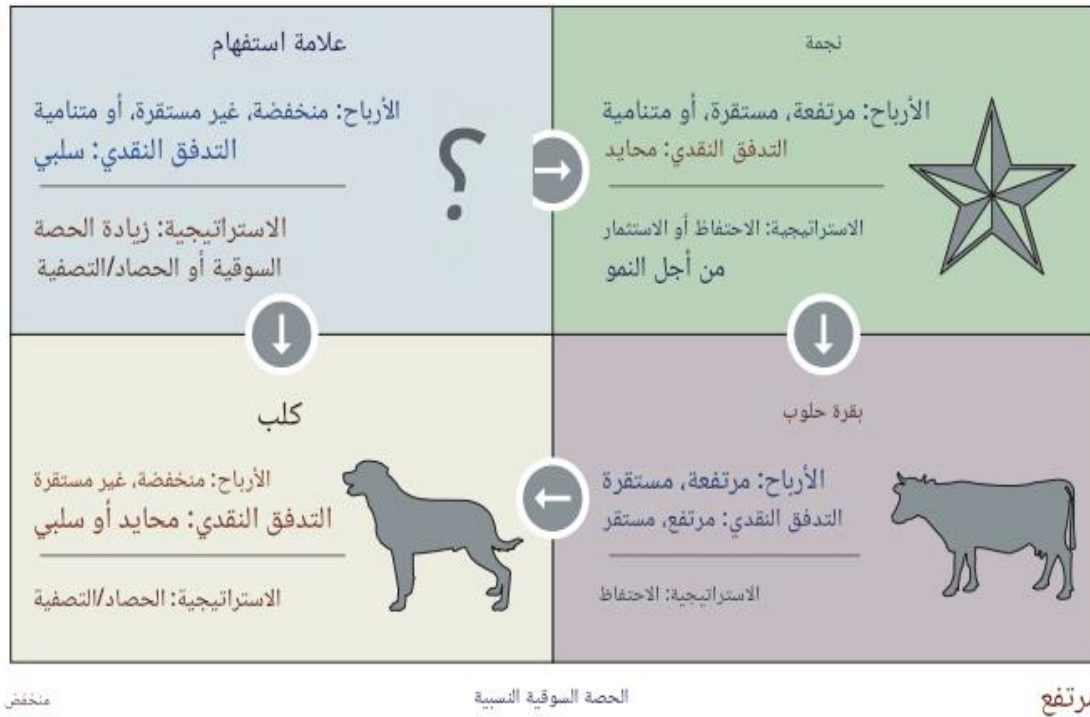
■ سرعة نمو السوق (المحور الرأسي)

مصفوفة النمو والحصة السوقية لمجموعة بوسطن الاستشارية (BCG): أداة تخطيط مؤسسي تُنظر فيها إلى الشركة على أنها محفظة من وحدات الأعمال، ممثلة بيانياً على أساس الحصة السوقية النسبية (المحور الأفقي) وسرعة نمو السوق (المحور الرأسي). تُصنف وحدات الأعمال الاستراتيجية إلى أربع فئات (الخاسرة، البقرة الحلوب، النجمة، وعلامة الاستفهام)، وتتطلب كل منها استراتيجية استثمار مختلفة.

مرتفع

نمو السوق

منخفض



الملحق 8.15

إعادة هيكلة
محفظة الشركات: مجموعة
بوسطن
الاستشارية
مصفوفة النمو والحصة

تصنف الشركة وحدات أعمالها الاستراتيجية ضمن أربع فئات في المصفوفة: وحدات ضعيفة الأداء ، ووحدات مربحة، ووحدات متميزة، ووحدات غير مكتملة. تتطلب كل فئة استراتيجية استثمارية مختلفة. وتؤثر جميع هذه الفئات الأربع في استراتيجية الشركة.

يسهل نسبياً تحديد وحدات الأعمال المصنفة كوحدات ضعيفة الأداء : فهي وحدات أعمال ذات أداء ضعيف. تستحوذ هذه الوحدات على حصة سوقية صغيرة في سوق بطيء النمو، وتتميز بأرباح منخفضة وغير مستقرة، بالإضافة إلى تدفقات نقدية محايدة أو سلبية. وتتمثل التوصيات الاستراتيجية إما في التخلص من هذه الوحدات أو استغلالها. ويعني استغلالها إيقاف الاستثمار فيها واستخراج أكبر قدر ممكن من التدفقات النقدية قبل إغلاقها أو بيعها.

أما الوحدات المربحة، فهي وحدات أعمال استراتيجية تنافس في سوق بطيء النمو ولكنها تستحوذ على حصة سوقية كبيرة. وتتميز بأرباحها وتدفقاتها النقدية بالارتفاع والاستقرار. وتتمثل التوصية الاستراتيجية في استثمار ما يكفي في هذه الوحدات للحفاظ على وضعها الحالي وتجنب تحولها إلى وحدات ضعيفة الأداء (كما هو موضح بالسهم في الشكل 8.15). كقاعدة عامة، ينبغي للقادة الاستراتيجيين إدارة محفظة وحدات أعمالهم الاستراتيجية (SBU) باتجاه عقارب الساعة (كما هو موضح بثلاثة من الأسهم الأربعة في الشكل 8.15).

تتمتع وحدات الأعمال الاستراتيجية الرائدة (Star SBUs) بحصة سوقية عالية في سوق سريع النمو. وتتميز بأرباحها بالارتفاع، وهي إما مستقرة أو في ازدياد. ويوصى باستثمار موارد كافية للحفاظ على مكانة هذه الوحدات الرائدة، أو حتى زيادة الاستثمارات لتحقيق النمو المستقبلي. وكما يشير السهم، قد تتحول هذه الوحدات الرائدة إلى وحدات مُدرةً للدخل مع تباطؤ السوق الذي تعمل فيه بعد بلوغها مرحلة النضج في دورة حياة الصناعة.

أخيراً، توجد بعض وحدات الأعمال الاستراتيجية غير الواضحة: فليس من الواضح ما إذا كانت ستتحول إلى وحدات غير رابحة أو رائدة (كما هو موضح بالأسهم في الشكل 8.15). وتتميز بأرباحها بالانخفاض وعدم الاستقرار، ولكنها قد تكون في ازدياد. ومع ذلك، فإن التدفق النقدي لها سلبي. ومن الناحية المثالية، يرغب المديرون التنفيذيون في الشركات بالاستثمار في هذه الوحدات غير الواضحة لزيادة حصتها السوقية النسبية

حتى تتحول إلى وحدات رائدة. إذا تغيرت ظروف السوق، أو تباطأ نمو السوق بشكل عام، فمن المرجح أن تتحول وحدة الأعمال الاستراتيجية غير المؤكدة إلى وحدة خاسرة (كما يشير السهم). في هذه الحالة، سيسعى المديرون التنفيذيون إلى جني التدفقات النقدية أو التخلص من وحدة الأعمال الاستراتيجية.

أسواق رأس المال الداخلية: يمكن أن تكون أسواق رأس المال الداخلية مصدرًا لخلق القيمة في استراتيجية التنوع إذا أحسنت إدارة الشركة الأم تخصيص رأس المال من خلال عملية الميزانية مقارنة بما يمكن تحقيقه في أسواق رأس المال الخارجية. وبفضل إمكانية وصولهم إلى المعلومات الخاصة، يستطيع مديرو الشركات تحديد أي من وحدات أعمالهم الاستراتيجية ستوفر أعلى عائد على رأس المال المستثمر. إضافةً إلى ذلك، قد تتيح أسواق رأس المال الداخلية للشركة الوصول إلى رأس المال بتكلفة أقل.

حتى الأزمة المالية العالمية، حققت شركة جنرال إلكتريك كابييتال أكثر من نصف أرباح جنرال إلكتريك. وبالتزامن مع تصنيف ديون جنرال إلكتريك الممتاز (AAA)، مكّنها الوصول إلى ذراع تمويلية ضخمة من الاستفادة من انخفاض تكلفة رأس المال، وهو ما شكّل بدوره مصدرًا لخلق القيمة في حد ذاته. مع ذلك، ورغم أن وحدة رأس المال في شركة جنرال إلكتريك حققت مكاسب هائلة خلال الفترة التي سبقت الأزمة المالية العالمية، إلا أنها كادت أن تُفلس المجموعة بأكملها مع تجمد أسواق الائتمان خلال الأزمة. كانت جنرال إلكتريك مُعرضة بشكل مفرط لوحدة أعمال واحدة. في ذروة الأزمة المالية العالمية (عام ٢٠٠٩)، فقدت جنرال إلكتريك تصنيفها الائتماني الممتاز AAA، حيث كانت وحدة رأس المال تُثقل كاهل المجموعة بأكملها. يؤدي انخفاض التصنيف الائتماني إلى ارتفاع تكلفة رأس المال وخسارة في خلق القيمة من خلال أسواق رأس المال الداخلية.

من المرجح أن تُحسّن استراتيجية التنوع المقيد أو المرتبط أداء الشركة أكثر من استراتيجية التنوع الأحادي أو المهيمن أو التنوع غير المرتبط. والسبب هو أن مصادر خلق القيمة لا تقتصر على إعادة الهيكلة فحسب، بل تشمل أيضًا الفوائد المحتملة لاقتصاديات النطاق والحجم. ولكن لخلق قيمة إضافية، يجب أن تفوق فوائد هذه المصادر تكاليفها. تتضمن استراتيجية التنوع المرتبط نوعين من التكاليف: تكاليف التنسيق وتكاليف التأثير. تعتمد تكاليف التنسيق على عدد وحجم وأنواع الشركات المرتبطة. أما تكاليف التأثير فتنشأ

نتيجة للمناورات السياسية التي يقوم بها المديرون للتأثير على تخصيص رأس المال والموارد، وما ينتج عنها من أوجه قصور ناجمة عن سوء استخدام الموارد النادرة.

8.5 الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين Implications for Strategic Leaders

تزيد الاستراتيجية المؤسسية الفعالة من فرص الشركة في اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. ومن خلال صياغة الاستراتيجية المؤسسية، يتخذ القادة الاستراتيجيون خيارات مهمة على ثلاثة محاور تحدد نطاق عمل الشركة:

■ درجة التكامل الرأسي - مراحل سلسلة القيمة الصناعية التي ستشارك فيها الشركة

■ نوع التنوع الأفقي - نطاق المنتجات والخدمات التي ستقدمها الشركة

■ النطاق الجغرافي - المناطق التي ستتنافس فيها الشركة

نظرًا لأن البيئة الخارجية للشركة لا تبقى ثابتة بمرور الوقت، يجب أن تكون الاستراتيجية المؤسسية ديناميكية. ومع نمو الشركات، تميل إلى التنوع والتوسع عالميًا لاغتنام المزيد من فرص النمو. في الفصل التالي، نناقش التحالفات الاستراتيجية وعمليات الاندماج والاستحواذ، وهي جميعها أدوات بالغة الأهمية في تنفيذ الاستراتيجية المؤسسية. في الفصل العاشر، ندرس التنوع الجغرافي من خلال دراسة كيفية تنافس الشركات على الميزة التنافسية حول العالم.

تعدّ AWS، منصة الحوسبة السحابية التابعة لشركة أمازون، أكثر مشاريعها التجارية ربحيةً على الإطلاق. بلغ إجمالي إيرادات أمازون حوالي 470 مليار دولار أمريكي في عام 2021، منها 342 مليار دولار من مبيعات التجزئة، و62 مليار دولار من خدمات أمازون السحابية (AWS)، و31 مليار دولار من الإعلانات عبر الإنترنت، بالإضافة إلى أنشطة تجارية أخرى. وبلغت أرباح أمازون 33 مليار دولار، منها 19 مليار دولار من خدمات أمازون السحابية، و6 مليارات دولار فقط من مبيعات التجزئة. وبذلك، بلغ هامش ربح خدمات أمازون السحابية 31%، بينما لم يتجاوز هامش ربح مبيعات التجزئة عبر الإنترنت 2%.

وفي حين أن أمازون بالكاد تحقق أرباحًا في عمليات البيع بالتجزئة عبر الإنترنت في الولايات المتحدة، فإنها تتكبد خسائر على الصعيد الدولي. وفي الوقت نفسه، تنمو خدمات أمازون السحابية بأكثر من 20% سنويًا. ونظرًا لنجاحها الباهر، أصبحت خدمات أمازون السحابية مصدرًا رئيسيًا للأرباح لأمازون. تُمكن الأرباح التي تُحققها خدمات أمازون السحابية (AWS) شركة أمازون من تنفيذ مبادرات استراتيجية متنوعة، مثل دفع 14 مليار دولار للاستحواذ على سلسلة متاجر هول فودز ماركت (عام 2017) و6.5 مليار دولار للاستحواذ على استوديوهات إم جي إم في هوليوود (عام 2022) لتطوير محتوى أصلي لخدمة برايم فيديو، بما في ذلك أفلام ناجحة حديثة مثل فيلم "لا وقت للموت"، وهو جزء من سلسلة أفلام جيمس بوند الشهيرة. كما يُموّل صافي دخل AWS توسع أمازون الدولي في قطاع التجزئة، والذي يُعاني من خسائر مالية (انظر الشكل 8.1 للاطلاع على نظرة عامة على مبادرات أمازون الاستراتيجية).

ورغم هذه الجهود، تلوح في الأفق بعض التحديات التي تواجه أمازون. فعلى الرغم من النمو السريع لخدمات AWS، إلا أن معدل نموها قد تباطأ في السنوات الأخيرة. علاوة على ذلك، تشتد المنافسة مع دخول مايكروسوفت أزور، وجوجل كلاود، وآي بي إم كلاود، وآبل آي كلاود بقوة إلى مجال الحوسبة السحابية. إضافة إلى ذلك، قد يتحول العديد من المنافسين، مثل نتفليكس - وهي عميل حالي لخدمات AWS - إلى أزور أو مزود خدمات سحابية آخر لأسباب استراتيجية. علاوة على ذلك، فرغم أن تقديم خدمة الشحن المجاني ليوم واحد لأعضاء برايم يرفع مستوى خدمة العملاء، الأمر الذي يتطلب من وول مارت وغيرها الاستجابة له، إلا أنه مكلف للغاية. فقد كُلف الاستثمار اللازم لجعل الشحن المجاني ليوم واحد حقيقة واقعة

في الولايات المتحدة وحدها أمازون مليارات الدولارات. ونظرًا لأن عمليات البيع بالتجزئة لدى أمازون بالكاد تحقق أرباحًا، فإن تمويل هذه العمليات يجب أن يأتي - في هذه المرحلة - من خدمات أمازون السحابية (AWS). في الواقع، تُستخدم أرباح AWS لتمويل مبادرات أمازون الاستراتيجية الجديدة، وعمليات الاستحواذ، وجزء كبير من ميزانية البحث والتطوير للشركة.

ولأن معدل نمو AWS آخذ في التناقص، يتعين على أمازون إيجاد محرك نمو آخر لتمويل التحسينات المستقبلية في خدمة العملاء وتجارب التنوع الأخرى. ومن بين الخيارات المتاحة الإعلانات عبر الإنترنت، حيث حققت أمازون 31 مليار دولار (في عام 2021)، بمعدل نمو سنوي قدره 33%. وتستحوذ أمازون على 12% من حصة سوق الإعلانات عبر الإنترنت، لتحتل بذلك المركز الثالث بعد ميتا (مالكة فيسبوك وإنستغرام) بنسبة 24%، وألفابت (الشركة الأم لجوجل) بنسبة 29%. على الرغم من أن معظم عمليات البحث في الولايات المتحدة تبدأ على جوجل، إلا أن أمازون تتصدر فئة البحث عن المنتجات الأكثر تحديدًا. بمعنى آخر، يبدأ معظم المستهلكين الأمريكيين البحث عن المنتجات عبر الإنترنت مباشرةً على أمازون. وقد وُصفت أمازون بأنها "محرك بحث مزود بمستودع ضخم".

قد تكون أمازون في أفضل وضع للاستفادة من النمو الهائل المتوقع في مجال الإعلان الرقمي، نظرًا لامتلاكها بيانات عالية الجودة. فبينما تعرف جوجل ما يبحث عنه الناس بشكل عام، تعرف أمازون ما يشاهده كل شخص، وما يشتريه، وما يستمع إليه، وكيف ومتى يتواصل مع أليكسا. ستمكّن هذه البيانات أمازون من توفير إعلانات دقيقة وموجهة بدقة عالية، والحصول على عائد مجزٍ من المعلنين. وكلما زادت البيانات التي تمتلكها أمازون، زادت قدرتها على تعزيز مبيعاتها عبر الإنترنت. وبمجرد أن تبدأ تأثيرات الشبكة الإيجابية بالظهور، قد تكون أمازون هي الفائزة في مجال الإعلان الرقمي، وخاصةً في عمليات البحث عن المنتجات.

1. صف استراتيجية تنويع أعمال أمازون باستخدام الشكل 8.10. ما نوع استراتيجية التنويع التي تتبعها أمازون؟ اشرح.

2. ما هو النشاط الأساسي لأمازون؟ هل ترتبط خدمات أمازون السحابية (AWS) بنشاط أمازون الأساسي؟ لماذا؟ يضغط بعض المستثمرين على الرئيس التنفيذي لأمازون لفصل خدمات أمازون السحابية (AWS) كشركة مستقلة. هل توافق على هذه التوصية المتعلقة باستراتيجية الشركة؟ لماذا؟ تلميح: هل تعتقد أن قيمة خدمات أمازون السحابية (AWS) ستكون أكبر ضمن أمازون أم كشركة مستقلة؟

3. في الوقت الحالي، تُعتبر ألفابت وميتا الرائدتين في مجال الإعلانات الرقمية، والذي من المتوقع أن يستمر في النمو بشكل كبير (ليصل إلى 256 مليار دولار في عام 2025، أي أكثر من ثلاثة أضعاف الإنفاق المتوقع على الإعلانات التلفزيونية التقليدية والبالغ 81 مليار دولار). على الرغم من أن حصة أمازون السوقية في الإعلانات عبر الإنترنت لم تتجاوز 12% (في عام 2021)، يعتقد الكثيرون أن أمازون هي الأنسب لتكون رائدة السوق في مجال الإعلانات الرقمية مستقبلاً. ما أساس هذه الحجة؟ هل توافق على هذا التقييم؟ ولماذا؟ ادمع موقفك.

4. تواصل أمازون إنفاق مليارات الدولارات على جهود تنويع تبدو غير مترابطة. هل تعتقد أن هذه الجهود تُسهم في اكتساب أمازون ميزة تنافسية والحفاظ عليها؟ ولماذا؟

المفاهيم الأساسية

في هذا الفصل، عرّفنا استراتيجية الشركات، ثم تناولنا موضوعين أساسيين في استراتيجية الشركات - التكامل الرأسي والتنويع - كما هو مُلخص في أهداف التعلم التالية والمفاهيم الأساسية ذات الصلة.

هدف التعلم 8-1 / تعريف استراتيجية الشركات ووصف الأبعاد الثلاثة التي تُقيم على أساسها.

تُعنى استراتيجية الشركات بـ "أين تُنافس". بينما تُعنى استراتيجية الأعمال بـ "كيف تُنافس".

تُعنى استراتيجية الشركات بحدود الشركة على ثلاثة أبعاد: (1) سلسلة القيمة في الصناعة، (2) المنتجات والخدمات، و(3) الجغرافيا (الأسواق الإقليمية أو الوطنية أو العالمية). ■ لكي تكتسب الشركة ميزة تنافسية مستدامة، يجب أن تدعم أي استراتيجية مؤسسية وتعزز موقعها الاستراتيجي، سواءً كانت استراتيجية تمييز أو استراتيجية قيادة التكلفة.

LO 8-2 / اشرح لماذا تحتاج الشركات إلى النمو، وقيم دوافع النمو المختلفة.

■ ينبع نمو الشركات من الرغبة في زيادة الأرباح، وخفض التكاليف، وتعزيز القوة السوقية، وتقليل المخاطر، وتحفيز الإدارة والموظفين.

■ لا تتساوى جميع دوافع النمو في قيمتها.

■ ترتبط زيادة الأرباح وخفض النفقات ارتباطًا وثيقًا بتعزيز الميزة التنافسية للشركة.

■ يمكن أن تُسهم زيادة القوة السوقية في تعزيز الميزة التنافسية، ولكنها قد تُؤدي أيضًا إلى تبعات قانونية مثل دعاوى مكافحة الاحتكار.

■ لم يعد النمو بهدف تقليل المخاطر خيارًا مفضلًا لدى المستثمرين، الذين لا يُفضلون عمومًا الشركات التي تضم عددًا من وحدات الأعمال الاستراتيجية غير المترابطة (أي التكتلات).

■ تحتاج الشركات إلى النمو لتحفيز الإدارة والموظفين، لكن الدوافع الإدارية مثل زيادة مزايا الشركة والأمان الوظيفي ليست أسبابًا مشروعة للسعي وراء النمو.

الهدف التعليمي ٨-٣ / وصف وتقييم الخيارات المختلفة المتاحة للشركات لتنظيم نشاطها الاقتصادي.

■ يساعد علم اقتصاديات تكاليف المعاملات المديرين على تحديد الأنشطة التي يجب تنفيذها داخلياً ("التصنيع") مقابل الخدمات والمنتجات التي يجب الحصول عليها من السوق الخارجية ("الشراء").

■ عندما تكون تكاليف تنفيذ نشاط ما داخلياً أقل من تكاليف التعامل معه في السوق، $(C_{in-house} < C_{market})$ ، ينبغي للشركة أن تُدمج رأسيًا.

قد تؤدي مشكلات العلاقة بين الموكل والوكيل، وعدم تماثل المعلومات، إلى فشل السوق، وبالتالي إلى حالات يُفضّل فيها تنفيذ النشاط داخلياً.

■ تنشأ مشكلة العلاقة بين الموكل والوكيل عندما يسعى الوكيل، الذي يُنفذ أنشطة نيابةً عن الموكل، إلى تحقيق مصالحه الخاصة.

■ ينشأ عدم تماثل المعلومات عندما يمتلك أحد الطرفين معلومات خاصة، وبالتالي يكون أكثر اطلاعاً من الطرف الآخر.

■ عند الانتقال من أشكال المعاملات الأقل تكاملاً إلى أشكال أكثر تكاملاً، تشمل البدائل العقود قصيرة الأجل، والتحالفات الاستراتيجية (بما في ذلك العقود طويلة الأجل، وتحالفات الأسهم، والمشاريع المشتركة)، وعلاقات الشركة الأم بالشركة التابعة.

الهدف التعليمي 8-4 / صف نوعي التكامل الرأسي على امتداد سلسلة القيمة الصناعية: التكامل الرأسي العكسي والتكامل الرأسي الأمامي.

■ التكامل الرأسي هو امتلاك الشركة للمدخلات اللازمة للإنتاج أو للقنوات التي توزع من خلالها منتجاتها.

■ توضح سلاسل القيمة الصناعية (سلاسل القيمة الرأسية) تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تامة الصنع. تمثل كل مرحلة عادةً صناعة متميزة تتنافس فيها عدد من الشركات المختلفة.

■ يتضمن التكامل الرأسي العكسي نقل ملكية الأنشطة إلى أعلى سلسلة القيمة الصناعية، بالقرب من نقطة المنشأ (المدخلات).

■ يتضمن التكامل الرأسي الأمامي نقل ملكية الأنشطة إلى أسفل سلسلة القيمة الصناعية، بالقرب من نقطة النهاية (العميل).

الهدف التعليمي 8-5 / حدد وقيم فوائد ومخاطر التكامل الرأسي.

■ تشمل فوائد التكامل الرأسي خفض التكاليف، وتحسين الجودة، وتسهيل الجدولة والتخطيط، وتسهيل الاستثمارات في الأصول المتخصصة، وتأمين الإمدادات الحيوية وقنوات التوزيع. ■ تشمل مخاطر التكامل الرأسي زيادة التكاليف، وانخفاض الجودة، وتقليل المرونة، وزيادة احتمالية التبعات القانونية.

الهدف التعليمي 8-6: وصف ودراسة بدائل التكامل الرأسي.

■ التكامل التدريجي هو استراتيجية تقوم فيها الشركة بالتكامل العكسي مع الاعتماد على شركات خارجية لتوفير بعض احتياجاتها من الإمدادات، و/أو التكامل الأمامي مع الاعتماد على شركات خارجية لتوزيع بعض منتجاتها.

■ الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية تتضمن نقل نشاط أو أكثر من أنشطة سلسلة القيمة إلى شركات أخرى في سلسلة القيمة الصناعية. أما التعهيد الخارجي فهو نقل الأنشطة إلى خارج الدولة الأم.

الهدف التعليمي 8-7: وصف وتقييم أنواع مختلفة من تنوع الشركات.

■ تستمد الشركة ذات النشاط الواحد 95% أو أكثر من إيراداتها من نشاط واحد.

الهدف التعليمي 8-7: وصف وتقييم أنواع مختلفة من تنوع الشركات.

■ تستمد الشركة ذات النشاط الواحد 95% أو أكثر من إيراداتها من نشاط واحد. ■ تستمد الشركة ذات النشاط التجاري المهيمن ما بين 70% و95% من إيراداتها من نشاط تجاري واحد، ولكنها تمارس نشاطاً تجارياً آخر واحداً على الأقل.

■ تتبع الشركة استراتيجية تنوع مرتبطة عندما تستمد أقل من 70% من إيراداتها من نشاط تجاري واحد، ولكنها تحصل على إيرادات من خطوط أعمال أخرى مرتبطة بنشاطها التجاري الأساسي. يمكن أن تكون استراتيجية التنوع المرتبطة مقيدة أو مرتبطة.

■ تتبع الشركة استراتيجية تنوع غير مرتبطة عندما تأتي أقل من 70% من إيراداتها من نشاط تجاري واحد، وتكون الروابط بين أنشطتها التجارية قليلة أو معدومة.

الهدف التعليمي 8-8 / تطبيق مصفوفة الكفاءات الأساسية والسوق لاستخلاص استراتيجيات تنوع مختلفة.

■ عند تطبيق بُعد "الحاضر/الجديد" على الكفاءات الأساسية والأسواق، تظهر أربعة أرباع، كما هو موضح في الشكل 8.11.

■ يجمع الربع السفلي الأيسر بين الكفاءات الأساسية الحالية والأسواق الحالية. هنا، يحتاج المديرون إلى تطوير أفكار حول كيفية الاستفادة من الكفاءات الأساسية الحالية لتحسين وضعهم الحالي في السوق.

■ يجمع الربع السفلي الأيمن بين الكفاءات الأساسية الحالية وفرص السوق الجديدة. هنا، يحتاج المديرون إلى التفكير في كيفية إعادة توظيف الكفاءات الأساسية الحالية وإعادة دمجها للمنافسة في أسواق المستقبل.

■ يجمع الربع العلوي الأيسر بين الكفاءات الأساسية الجديدة وفرص السوق الحالية. هنا، يجب على المديرين ابتكار مبادرات استراتيجية حول كيفية بناء كفاءات أساسية جديدة لحماية وتوسيع وضع الشركة الحالي في السوق.

■ يجمع الربع العلوي الأيمن بين الكفاءات الأساسية الجديدة وفرص السوق الجديدة. من المرجح أن تكون هذه الاستراتيجية الأكثر تحدياً في مجال التنوع، لأنها تتطلب بناء كفاءات أساسية جديدة للظهور والمنافسة في أسواق المستقبل.

الهدف التعليمي 8-9: اشرح متى تُحقق استراتيجية التنوع ميزة تنافسية ومتى لا تُحققها.

■ تعتمد العلاقة بين التنوع والأداء على نوع التنوع المستخدم.

■ تتخذ العلاقة بين نوع التنوع والأداء العام للشركة شكل حرف U مقلوب (انظر الشكل 8.13).

■ غالبًا ما يؤدي التنوع غير المرتبط إلى خصم التنوع: حيث تُقيّم أسهم الشركات ذات التنوع العالي بأقل من مجموع قيمة وحدات أعمالها الفردية.

■ غالبًا ما يؤدي التنوع المرتبط إلى علاوة التنوع: حيث تُقيم أسهم الشركات ذات التنوع المرتبط بأكثر من مجموع قيمة وحدات أعمالها الفردية.

في مصفوفة بوسطن الاستشارية، تُعتبر الشركة بمثابة محفظة أعمال، تمامًا مثل محفظة الأسهم في القطاع المالي (انظر الشكل 8.15). تُقيم وحدات الأعمال الاستراتيجية الفردية وفقًا لحصتها السوقية النسبية وسرعة نمو السوق، وتُصنّف ضمن أربع فئات: الشركات الخاسرة، والشركات المدرة للدخل، والشركات المتميزة، والشركات الواعدة. وتتطلب كل فئة استراتيجية استثمار مختلفة.

يرتبط كل من التنوع المنخفض والتنوع المرتفع عمومًا بانخفاض الأداء العام، بينما يرتبط التنوع المتوسط بارتفاع أداء الشركة.

KEY TERMS المصطلحات الرئيسية

التكامل الرأسي العكسي

(ص 313)

مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG)

مصفوفة النمو والحصة السوقية (ص 331)

التكتل (ص 322)

مصفوفة الكفاءة الأساسية والسوق

(ص 324)

استراتيجية الشركة (ص 298)

الالتزام الموثوق (ص 309)

التنوع (ص 320)

خصم التنوع (ص 328)

علاوة التنوع (ص 329)

تكاليف المعاملات الخارجية (ص 303)

التكامل الرأسي الأمامي

(ص 313)

الامتياز التجاري (ص 307)

التنوع الجغرافي

الاستراتيجية (ص 320)

مشكلة الاحتكار (ص 305)

قيمة الصناعة سلسلة (ص 311)

عدم تماثل المعلومات (ص 305)

تكاليف المعاملات الداخلية (ص 303)

مشروع مشترك (ص 309)

الترخيص (ص 307)

الانتهازية (ص 305)

مشكلة الوكيل والموكل (ص 304)

KEY TERMS

Backward vertical integration (p. 313)	Geographic diversification strategy (p. 320)	Related diversification strategy (p. 321)
Boston Consulting Group (BCG) growth-share matrix (p. 331)	Hold-up problem (p. 305)	Related-linked diversification strategy (p. 322)
Conglomerate (p. 322)	Industry value chain (p. 311)	Restructuring (p. 330)
Core competence-market matrix (p. 324)	Information asymmetry (p. 305)	Specialized assets (p. 315)
Corporate strategy (p. 298)	Internal transaction costs (p. 303)	spinout (p. 329)
Credible commitment (p. 309)	Joint venture (p. 309)	Strategic alliances (p. 307)
Diversification (p. 320)	Licensing (p. 307)	Strategic outsourcing (p. 318)
Diversification discount (p. 328)	Opportunism (p. 305)	Taper integration (p. 318)
Diversification premium (p. 329)	Principal-agent problem (p. 304)	Transaction cost economics (p. 302)
External transaction costs (p. 303)	Product diversification strategy (p. 320)	Transaction costs (p. 302)
Forward vertical integration (p. 313)	Related-constrained diversification strategy (p. 322)	Unrelated diversification strategy (p. 322)
Franchising (p. 307)		Vertical integration (p. 311)
		Vertical market failure (p. 317)

استراتيجية تنوع المنتجات
(ص 320)

استراتيجية تنوع المنتجات والأسواق
(ص 320)

استراتيجية التنوع المقيد بالعلاقات
(ص 322)

استراتيجية التنوع المرتبط
(ص 321)

استراتيجية التنوع المرتبط بالعلاقات
(ص 322)

إعادة الهيكلة (ص 330)

الأصول المتخصصة (ص 330) (315)

الانفصال (ص 329)

التحالفات الاستراتيجية (ص 307)

الاستعانة بمصادر خارجية استراتيجية (ص 318)

التكامل التدريجي (ص 318)

اقتصاديات تكلفة المعاملات (ص 302)

تكاليف المعاملات (ص 302)

استراتيجية التنوع غير المرتبط

(ص 322)

التكامل الرأسي (ص 311)

فشل السوق الرأسي (ص 317)