

## محاضرة: نمو وتطور المؤسسات

1. مفهوم نمو المؤسسة: إنّ نمو المؤسسة معناه أن مؤشرات الأساسية قد زادت كحجم إنتاجها ومبيعاتها وعدد منتجاتها ورقم أعمالها وعدد عملائها... الخ. وعموماً يكون النمو كمياً أي أنه يقاس بوحدات كمية. يخص النمو حجم نشاط المؤسسة، وقد يمس مساحة نشاطها في حالات كما قد لا يمسها وبالفعل إذا نمت المؤسسة مع البقاء في نفس مجالات النشاط الاستراتيجي فإن مساحة نشاطها لا تتغير بينما إذا نمت مع دخولها أسواق أخرى أو مع تطوير منتجات أخرى فهنا تكون مساحة النشاط معنية بالنمو.

2. أهداف النمو: من أهمها:

— تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها إذ من الواضح أن في عالم المؤسسات تكون خطوط البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للقوي؛

— إعطاء المؤسسة دوراً أكبر في مجال نشاطها من حيث إعطائها مكانة تنافسية أكبر؛

— منح المؤسسة الفرصة للاستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز قدرتها التنافسية؛

— تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال والأرباح؛

— زيادة التشغيل ومناصب العمل.

3. اتجاه النمو: المقصود باتجاه النمو هو الاتجاه الذي يأخذه نمو المؤسسة ولقد حصر الباحثون اتجاهين أساسيين للنمو:

أولاً النمو الأفقي ( الجانبي ): وهو نمو المؤسسة مع بقاءها في نشاطها الرئيسي لتحسين مكانتها التنافسية برفع حصتها التسويقية .

للنمو الأفقي فوائد كثيرة يمكن حصر أهمها في كون هذا النمو يساعد على:

— زيادة حجم المؤسسة والاستفادة من وفورات الحجم؛

— الاستفادة من أفضليات التجميع؛

— رقابة السوق، يعني التحكم في بعض المؤشرات المتعلقة بتنافسية المؤسسة .

ويعبر النمو الأفقي عن النية التوسعية للمؤسسة، إذ غالباً ما نجد لدى المؤسسات التي توجه نموها أفقياً نية تحسين مكانتها التنافسية برفع

حصتها من السوق وذلك من خلال:

— اختراق السوق بتشكيلة واسعة من المنتجات؛

— أو تطوير أسواق جديدة (رفع عدد عملائها داخلياً ودولياً).

ثانياً النمو العمودي: عند اختيارها النمو العمودي، تكون المؤسسة قد اختارت أنها تنمو إما في الاتجاه العلوي (الخلفي) أو في الاتجاه السفلي

(الأمامي) وذلك من خلال التكامل مع أنشطة علوية أو سفلية.

تختار المؤسسة كيفية النمو المناسبة لها حسب ظروفها وحسب إستراتيجيتها وحسب قدراتها وأهدافها... وللمؤسسة الخيار بين كفتين

لنمو إما النمو الداخلي أو اختيار النمو الخارجي.

4. أنواع النمو: وتتمثل فيما يلي:

أولاً: النمو الداخلي: ويسمى أيضاً النمو العضوي ويتمثل في عملية نمو المؤسسة من الداخل ومعنى هذا أن المؤسسة تعتمد على مواردها الداخلية

في إنشاء قدرات إنتاجية وتسويقية جديدة الشيء الذي يجعل مصادر ميزتها التنافسية داخلية فالنمو الداخلي يقوم أساساً على قدرات المؤسسة

ومعارفها ومهارتها وأموالها دون اللجوء إلى موارد وقدرات غيرها.

ومن أهم دوافع وأسباب هذا النوع ما يلي:

— زيادة الطلب؛

— الاستفادة من مجهودات البحث والتطوير؛

— وجود قدرات كبيرة لدى المؤسسة؛

– الحفاظ على مناصب الشغل.

ثانيا: النمو الخارجي: ولا يقوم النمو الخارجي على القدرات الخاصة بالمؤسسة فحسب مثل ما هو الحال بالنسبة للنمو الداخلي ولكنه يقوم على قدراتها وقدرات غيرها، فهو عبارة عن جمع موارد أكثر من مؤسسة.

ومما يميز النمو الخارجي ما يلي:

– يسمح للمؤسسة ان تختزل الوقت فهي تحقق النمو من خلاله بسرعة كبيرة؛

– كونه عملية متقطعة غير مستمرة تتم في فترة زمنية معينة ثم تنتهي؛

– كونه عملية معقدة غير سهلة لا تتحكم المؤسسة في كل متغيراتها مثل النمو الخارجي.

1.كيفية النمو الخارجي: للنمو الخارجي اربع كيفية مختلفة:

– إما أن تقوم المؤسسة بشراء او ضم مؤسسة منافسة: عندما تريد المؤسسة رفع حصتها من السوق من خلال النمو الخارجي فانها تقوم بشراء أو ضم مؤسسة منافسة تصبح مالكة لحصتها وحصصة المؤسسة الأخرى.

– إما أن تقوم بشراء او ضم مؤسسة مكملة: من حيث المنتجات والأسواق يمنحها الاستفادة من أفضليات التجميع .

– إما أن تقوم بشراء أو ضم مؤسسة من نفس السلسلة (الفرع): اذا أرادت المؤسسة ان تتنوع عموديا (تنوع خلفي او أمامي) فانها تقوم بضم مؤسسة او مؤسسات من نفس السلسلة(اي في مستوى الموردين او في مستوى الزبائن).

– إما أن تقوم بضم مؤسسة متنوعة: عندما ترغب المؤسسة في تغيير المهنة فانها تقوم بمؤسسة او مؤسسات متنوعة حتى تستطيع تدريجيا الانتقال الى المهن الأخرى.

2. الاستراتيجيات القائمة على النمو الخارجي:

يعطي النمو الخارجي للمؤسسة إمكانية في أن تتبع بعض الاستراتيجيات:

أ. استراتيجيات الاندماج والاقتناء ( الحيازة): وتتمثل في بناء نمو المؤسسة على أساس ضم أصولها إلى أصول مؤسسة أخرى قصد تكوين مؤسسة واحدة بديلة.يمكن لعميلة الاندماج والحيازة أن تكون:

– اندماج تساوي ويتم بين مؤسسات متقاربة من حيث الحجم أو الأهمية أو رقم الأعمال مما ينتج عنه مؤسسة باسم جديد أو بأسماء المؤسسات القديمة؛

– اندماج استحواذ (الامتصاص) هو نمو المؤسسة من خلال امتصاص والاستحواذ على مؤسسة أخرى بحيث لا تبقى سوى المؤسسة الأولى .

ب. استراتيجيات التعاون: تقوم مؤسسة بالتعاون مع أخرى مع بقاء كل منهما مستقلة، حرة، لها الحق في التصرف في مواردها. فالتعاون بين المؤسسات لا يمس بحريتها ولا باستقلاليتها ولا بحق التصرف لكل واحدة في مواردها.

وتعتمد استراتيجية التعاون على موارد وقدرات المؤسسات المتعاونة وهي تعطي في الواقع الفرصة لكل الأطراف المتعاونة ان تستفيد من

النمو. ومن أهم أشكال التعاون:

● التحالف: يحدث عندما تقوم مؤسسة أو أكثر بالتعاون مع مؤسسة أو أكثر وتكون كلها مؤسسات متنافسة فيما بينها.

● الشراكة: عندما يتم التحالف بين مؤسسات غير متنافسة يسمى هذا التحالف شراكة وتتم الشراكة بطريقتين:

– شراكة الأخرجة: هي اتفاق بين عميل ومورد على أن يقوم هذا الأخير ببعض الأنشطة لفترة زمنية معينة. وبموجب الشراكة يترك العميل كل أو جزء من نشاط معين إلى المورد ( الشريك) الذي التزم بالقيام به.

– الشراكة التكافلية: تتمثل في جمع موارد مؤسسات غير متنافسة ليست من نفس القطاع، ولا تجمعها أية علاقة أعمال، كما تتم هذه الشراكة بقصد تنويع الاسواق.