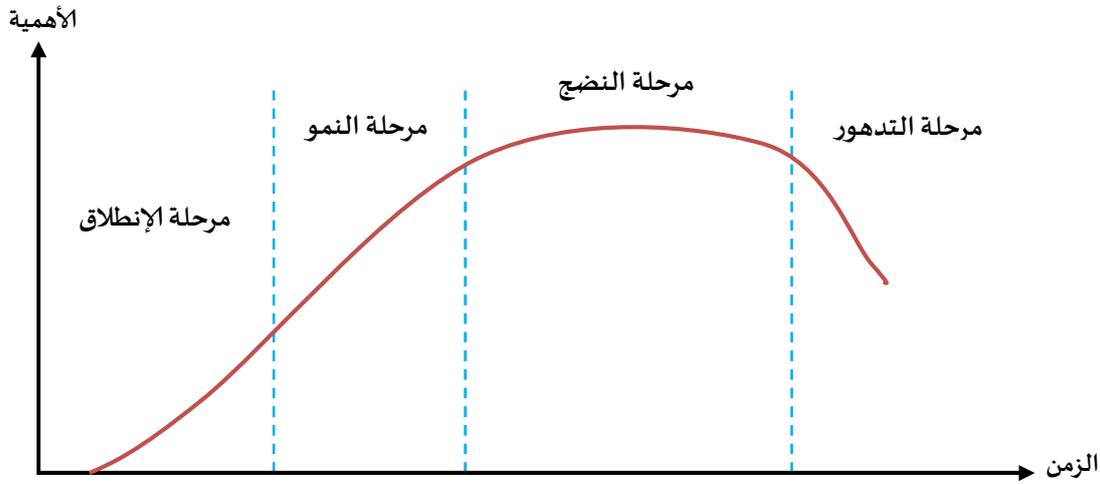


المحاضرة العاشرة: دورة حياة وأنماط نمو المؤسسة

I- دورة حياة المؤسسة

إن المؤسسات مثل بقية المخلوقات، تولد، وتنمو، وتحتاج إلى موارد بشكل متواصل لكي تبقى، لكن الحقيقة هي أن هذه المؤسسات لم يستحدثها الإنسان لكي تموت ما دامت ناجحة في عملها، إلا أنها تحتاج إلى طاقة لتنتج السلع والخدمات، وإذا لم تحصل على هذه الطاقة من البيئة الخارجية فسوف تفشل في تحقيق أهدافها ويكون مصيرها الموت لا محالة.

إن شيوع فكرة دورة الحياة كان ولا يزال بمثابة تحذير للمؤسسة بضرورة مواصلة تقديم منتجات جديدة إذا أرادت أن تبقى حية لمدة طويلة من الزمن، وقد أشارت البحوث المهمة بدورة حياة المؤسسة إلى وجود مراحل أساسية لهذه الدورة، ولكن تعددت الرؤى حول عدد المراحل وخصائصها والمعايير التي تقسم على أساسها، إلا أن التقسيم الأكثر شيوعاً هو تقسيم (GUP) الذي يقسم دورة حياة المؤسسة إلى أربعة مراحل كما يوضح الشكل التالي:



- 1- مرحلة النشأة والانطلاق: وهي مرحلة دخول السوق أي السنوات الأولى من تأسيس المؤسسة وتتميز هذه المرحلة بالخصائص التالية:
 - وجود رأس مال كاف لتأسيس المؤسسة.
 - وجود السيولة.
 - ارتفاع في تكاليف الإنتاج و البحث العلمي.
 - القدرة على تحمل الخسائر المبدئية، والمتاجرة بالملكية.
 - القدرة على الحصول على مصادر تمويل طويلة الأجل.
 - المرونة في تغيير نوع المنتجات والخدمات.
- 2- مرحلة النمو والتوسع: تعبر هذه المرحلة عن مدى الانتعاش، والتوسع الذي حققته المؤسسة، وأهم مميزات هذه المرحلة ما يلي:
 - وجود علامات تجارية.
 - الدعاية الإعلان، والترويج.
 - زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.
 - ارتفاع المبيعات وهذا بتحقيقها لمستويات عالية.
 - القدرة على التحكم في التكاليف.
 - البحث عن الكفاءة، وجلبها.
 - العمل من أجل الحصول على مصادر تمويل قصير الأجل.
- 3- مرحلة النضج والاستقرار: ما يميز هذه المرحلة عن باقي المراحل ما يلي:
 - القدرة على المنافسة والتحكم في الأسعار.

- البحث عن أسواق جديدة، لتسويق منتوجاتها.
- العمل على تطوير الإنتاج.
- السمعة الجيدة التي حققها المؤسسة.
- حسن العلاقة مع العملاء.
- القدرة على معالجة الانحرافات، والتراجع إن وجد.
- ولاء العملاء للعلامة التجارية.
- 4- مرحلة التدهور والتراجع: تعبر هذه المرحلة عن الفشل الذي أصبح يهدد استقرار نشاطها وتتميز بما يلي:
 - البحث عن تخفيض عن عدد العمال والتكاليف.
 - التخلص من بعض الأنشطة المكلفة.
 - التنازل عن بعض الأصول غير الضرورية، وهذا لتوفير السيولة.
 - التراجع في مستويات المبيعات، مقارنة بالمراحل السابقة.
 - مطالبة الدائنين بمستحققاتهم.

إلا أن التساؤل الذي يثار هو: هل أن جميع المؤسسات تمر بكل هذه المراحل؟

وللإجابة نقول: لا. ليس بالضرورة، إذ أن بعض المؤسسات تموت أو تتلاشى منذ مراحلها الأولى، لكن هناك مؤسسات لا ترغب في الوصول إلى المرحلة الأخيرة، لذا فإن استبعادها من ذهن المؤسسة يعني أن عليها أن تكافح باستمرار لتكون في نمو متواصل أو تضمن لنفسها الثبات والبقاء في مرحلة معينة.

II- أنماط نمو المؤسسة

يعتبر النمو أحد أهداف المؤسسة الأساسية بعد هدف الربحية، فأغلب المؤسسات تبدأ صغيرة وتصبح متوسطة ومن ثم كبيرة، بالتالي لا يعد النمو خيارا بالنسبة للمؤسسة بل مسارا طبيعيا في تطورها.

أولاً: ماهية النمو

1- معنى النمو: عندما نقول أن المؤسسة نمت فهذا معناه أن مؤشراتها الأساسية قد زادت، كحجم إنتاجها، ومبيعاتها وعدد منتجاتها، ورقم أعمالها، وعدد عمالها... وعموما يكون النمو كمياً أي أنه يقاس بوحدات كمية، حيث يعتمد عليه في المقارنة بين المؤسسات. وقد يخص النمو حجم نشاط المؤسسة إذا بقيت في نفس مجال النشاط، وقد يمس مساحة نشاطها إذا نمت عن طريق دخول أسواق أخرى أو مع تطوير منتجات أخرى.

2- توقيت نمو المؤسسة: لعملية نمو المؤسسات وقت معين، فالنمو يكون عند نضج المؤسسة، فلا تستطيع المؤسسة القيام بالنمو عند ظهورها ولا أثناء فترات الأولى، لأن قبل ذلك ليس لها الموارد، ولا القدرة، ولا حتى الوقت للتفكير في النمو. كما أنه ليست كل المؤسسات تقبل على عملية النمو، فمن المديرين من يرفض ذلك من أجل تفادي المخاطر، ومنهم من يرفض حتى يحتفظ بحرية المؤسسة، ومنهم من يفضل الحفاظ على مكانته في المؤسسة.

3- أهداف نمو المؤسسة: يهدف نمو المؤسسة إلى:

- تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها لأن حظوظ البقاء في السوق أكبر بالنسبة للمؤسسات القوية.
- 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 مثلاً، ومستوى الأرباح...

ثانياً: اتجاهات النمو

لقد حصر الباحثون اتجاهين أساسيين للنمو يأخذهما نمو المؤسسة، هما النمو الأفقي، والنمو العمودي.

النمو العمودي (الرأسي)	النمو الأفقي (الجاني)
عند اختيارها النمو العمودي، تكون المؤسسة قد اختارت التكامل العمودي (أو إدماج عمودي) ويظهر في شكلين، يتمثل الشكل الأول في مد نشاط المؤسسة إلى مجالات خلفية، أي مجالات تأتي قبل نشاط المؤسسة وتسبقه (توريد مثلا)، ويسمى النمو العمودي إلى الخلف، أما الشكل الثاني فإنه يتمثل في مد نشاط المؤسسة إلى مجالات أمامية، تأتي بعد نشاط المؤسسة وتبعه (التوزيع مثلا)، ويسمى النمو العمودي إلى الأمام.	يسمى أيضا التكامل الأفقي (أو الإدماج الأفقي)، ويعرف أنه توسيع نشاط المؤسسة أفقيا، من خلال إدخال منتجات جديدة قد تكون من مهنة المؤسسة أو لا، بمعنى أن المؤسسة تقوم بمد نشاطها إلى مجالات نشاط أو منتجات مكمل أو منافسة لمنتجاتها الأصلية. 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.

ثالثا: أنواع النمو

تختار المؤسسة كيفية النمو المناسبة لها حسب ظروفها، وحسب قدراتها وأهدافها، حيث يمكن أن تنمو بطريقتين هما: النمو الداخلي أو النمو الخارجي.

1- النمو الداخلي: يمثل النمو الداخلي الطريقة المفضلة لدى المؤسسات التي لا تكون لها قدرات مالية كبيرة مثل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، غير أن هناك مؤسسات كبيرة تفضل هي الأخرى النمو الداخلي لسهولته وخاصة لأنه يمنحها درجة عالية من الحرية في التحرك والتصرف.
أ- تعريف النمو الداخلي (العضوي): يمثل النمو الداخلي النوع الأساسي في نمو المؤسسات، بمعنى أنه يمثل الوجهة الطبيعية للمؤسسات عند اعتمادها النمو، ويتمثل في عملية نمو المؤسسة من الداخل، أي أنها تعتمد على مواردها في إنشاء قدرات إنتاجية وتسويقية جديدة، دون اللجوء إلى موارد وقدرات غيرها من المؤسسات، حيث يتميز النمو الداخلي بأنه عملية مستمرة وطويلة الأجل، رغم أنها سهلة نسبيا نظرا لكون كل المتغيرات المتعلقة بها متغيرات داخلية.

ب- دوافع النمو الداخلي:

- زيادة الطلب على منتجات المؤسسة وسعي المؤسسة لتلبية.
- الاستفادة من مجهودات البحث والتطوير، لأن المؤسسة التي تتوصل إلى تطوير منتجات جديدة أو طرق أو استعمالات جديدة، تكون عموما راغبة في مواصلة العملية بنفسها ما يؤدي بها إلى استثمارات جديدة.
- وجود قدرات كبيرة لدى المؤسسة تشكل لها فرصة للاستثمارات الجديدة.
- حفاظ المدير على هوية المؤسسة واتجاهات المدراء للحفاظ على السلطة.
- الحفاظ على مناصب الشغل، كي تضمن المؤسسة بقاء العمال في مناصبهم.

2- النمو الخارجي: يقوم النمو الخارجي على موارد المؤسسة ومواردها من المؤسسات.

أ- تعريف النمو الخارجي: يمثل النمو الخارجي عملية قائمة على جمع موارد أكثر من مؤسسة، ويتم هذا الجمع للموارد من خلال شراء أو الاندماج مع مؤسسات أخرى، أو التعاون معها.

ويتميز النمو الخارجي بما يلي:

- يسمح للمؤسسة بالوصول إلى النمو بسرعة كبيرة جدا، من خلال شراء أو ضم مؤسسة أو مؤسسات أخرى.
- عملية متقطعة، أي غير مستمرة، تتم في فترة معينة ثم تنتهي.
- عملية معقدة غير سهلة لأن فيها طرف ثان غير المؤسسة، وبالتالي فإن متغيرات العملية ليست كلها متغيرات داخلية تتحكم فيها المؤسسة.

ب- دوافع النمو الخارجي:

- الرغبة في السيطرة على حصص من السوق بسرعة لمواجهة بعض المنافسين مثلا، أو لتحقيق أهداف استراتيجية.
- اختراق سوق صعبة الدخول، حيث بمجرد ما يتم الاقتناء أو الإدماج تكون المؤسسة قد دخلت السوق المستهدفة.
- الرغبة في الاستفادة من أفضليات التجميع، بحيث تستطيع كل مؤسسة الاستفادة من مزايا المؤسسة الأخرى دون أن تضيق مزاياها.
- الرغبة في الاستفادة من تكنولوجيا متطورة، فتفضل المؤسسة شراء أو ضم مؤسسة تكون لها تجربة أو خبرة في هذه التكنولوجيا فتتمكن بهذه الكيفية من تحقيق هدفها بسرعة.

ج- استراتيجيات النمو الخارجي: تنقسم إستراتيجيات النمو الخارجي إلى قسمين: إستراتيجيات الاندماج والاستحواذ، واستراتيجيات التعاون.
* استراتيجيات الاندماج والاستحواذ: تتمثل في بناء نمو المؤسسة على أساس ضم أصولها إلى أصول مؤسسة (أو مؤسسات) أخرى قصد تكوين مؤسسة واحدة بديلة.

الاندماج	الاستحواذ
تتم عملية الاندماج بين مؤسسات متقاربة من حيث الحجم أو من حيث الأهمية أو من حيث رقم الأعمال، فينتج عن هذا الاندماج مؤسسة جديدة باسم جديد أو بأسماء المؤسسات القديمة. وتؤدي هذه العملية إلى رفع مستوى بعض المؤشرات الأساسية كالأصول، وحصصة السوق، وعدد العمال، والإنتاج، ورقم الأعمال كما أنها تسمح بالاستفادة من أفضليات التجميع، ويعبر عن هذه العملية بالعلاقة التالية: $A+B=C$ حيث تكون المؤسسة الأولى هي A، والمؤسسة الثانية هي B، أما المؤسسة الجديدة فهي C وتختلف عن المؤسسات الأصلية.	عملية الاستحواذ (إندماج الامتصاص/الابتلاع)، تتمثل في امتصاص مؤسسة من طرف مؤسسة أقوى منها، فتزول المؤسسة ككيان قانوني ولا تظهر نهائيا لأنها تصبح متعلقة من المؤسسة المستحوذة. يمكن أن يكون الاستحواذ مع مؤسسات مكملة، أو استحواذ مؤسسة من نفس سلسلة القيمة أماميا أو خلفيا، أو استحواذ مؤسسة متنوعة من مجال لمجال آخر لكي تستفيد المؤسسة من إستراتيجية التنوع التي تتبناها، وقد تستهدف المؤسسة مؤسسة منافسة مزعجة في السوق فتستحوذ عليها، وتستفيد من حصتها السوقية وتتفادى شرها التنافسي. فالامتصاص يعطي للمؤسسة زيادة في أصولها وفي إنتاجها، وفي رقم الأعمال وفي حصة السوق... كما يعطي أيضا زيادة في المكانة التنافسية والقدرة على مواجهة المنافسين، ويعبر عن هذه العملية بالعلاقة التالية: $A+B=A$ حيث تمثل المؤسسة B المؤسسة القوية التي تقوم بعملية الامتصاص، وتمثل B المؤسسة موضوع الامتصاص. من أهم ما يميز استراتيجية الاندماج والاستحواذ سرعتها حيث لا تحتاج العملية إلى الوقت الطويل لا لإنجازها ولا لظهور نتائجها. فمن هذا الجانب تكون عملية جذابة بالنسبة للمؤسسات التي تختار النمو الخارجي، أما أهم عوائقها هي التكلفة المرتفعة، وإشكالية اختلاف الثقافات في المؤسسة الجديدة.

* استراتيجيات التعاون: هي تعاون محدد في الزمن وقابل للترجع بين المؤسسة ومؤسسة (أو مؤسسات) أخرى مع بقاء كل منها مستقلة ومحافطة على حريتها، كما تبقى المؤسسات موجودة لا يشوب وجودها أي شيء من أي ناحية كنتيجة لهذا التعاون. تعتمد استراتيجيات التعاون على موارد وقدرات المؤسسات المتعاونة، وهي تعطي فرصة لكل الأطراف المتعاونة أن تستفيد من النمو، وتطوير بعض الجوانب من نشاطها.
من أهم مزايا التعاون بين المؤسسات أنه يتيح لها الفرصة لتحقيق أهدافها لتحسين حصة السوق، ورفع الإنتاج، والاستفادة من أفضليات التجميع، ومواجهة الضغط التنافسي، ومسايرة تقلبات البيئة دون اللجوء إلى الاستحواذ الذي يكلف الكثير.
- أشكال التعاون: التعاون بين المؤسسات شكلان: إذا تم بين مؤسسات متنافسة فإنه يأخذ شكل التحالف، أما إذا تم بين مؤسسات متكاملة فإنه يأخذ شكل الشراكة.

الشراكة	التحالف			
عندما يتم التحالف بين مؤسسات غير متنافسة يسمى هذا التحالف "شراكة". تتم الشراكة بطريقتين هما شراكة الأخرجة والشراكة التكافلية.	هو تعاون تقيمه مؤسسات منافسة فيما بينها قصد تحسين مستوى المردودية، ومن أجل ضمان مستوى أعلى من الفعالية لكل منها، ويمكن لكل منها أن تصل إلى بعض الموارد أو المهارات المتوفرة لدى الطرف الآخر ولم تكن متوفرة لديها،			
الشراكة التكافلية	شراكة الأخرجة	تحالف شبه التركيز	تحالف التجميع	تحالف التكامل
تتمثل في جمع موارد مؤسسات غير متنافسة، ليست من نفس القطاع، ولا تجمعها أية علاقة أعمال، كما تتم هذه الشراكة بقصد تنويع الأسواق.	الأخرجة هي "اتفاق بين عميل ومورد على أن يقوم هذا الأخير ببعض الأنشطة لفترة زمنية معينة"، وبموجب الشراكة يترك العميل كل أو جزءا من نشاط معين إلى المورد (الشريك) الذي التزم بالقيام به.	بموجب تحالف شبه التركيز، تصبح المؤسسات غير متنافسة، لأن المؤسسات التي تقدم على هذا النوع من التحالف تكون لها نفس المنتجات، كما أنها تجعل وظائف البحث والتطوير والتسويق والإنتاج مشتركة.	يتمثل في جمع المؤسسات المتحالفة (متقاربة من حيث الحجم والتكنولوجيا والمهارات غالبا) مواردها ومهاراتها قصد التمكن من بلوغ حجم كبير من الإنتاج، إلا أن هذا التحالف لا يلغي المنافسة بين المتحالفين.	تستهدف المؤسسات من خلال تحالف التكامل دخول الأسواق الصعبة، وتقليص المنافسة بين أطراف التحالف، والاستفادة من المعرفة والمهارات المتوفرة لدى الأطراف الأخرى للتحالف، وهذا ما يجعل التعلم خاصية من الخصائص المتفق عليها لتحالف التكامل.