

## الفصل الثامن

### الاندماج والاستحواذ

بالرغم من نسبة الفشل العالية، إلا أن عمليات الاندماج والاستحواذ قد تكون وسائل قوية لتحقيق إستراتيجية تسويق بسرعة أكبر، أو على نطاق أوسع، مما يمكن القيام به بنيوياً. تكون عمليات الاندماج التي تحدث دون أسباب إستراتيجية، أو عمليات الاستحواذ التي تتم بناءً على رغبة من رئيس تنفيذي، خطوات تسويق لا يُكتب لها النجاح. تحقق صفقة اندماج واستحواذ جيدة أفضلية تنافسية، ويمكن لاتفاق من هذا النوع أن يساعد الشركة على تحقيق أفضلية حاسمة، بعد حصولها على أصول كبيرة أو موارد ضخمة، مما يجعل الشركة حصينة (تقريباً).

يمكن استخدام عمليات الاندماج والاستحواذ لتعزيز أي من إستراتيجيات التسويق التي ناقشناها في هذا الكتاب. هناك أهداف أخرى عديدة للاندماج والاستحواذ، بالطبع، التي تتداخل وتتضافر مع إستراتيجيات التسويق تلك. غالباً ما تنخرط الشركات في نشاط اندماج واستحواذ لتتوسع بسرعة، محلياً أو عالمياً، أو تضم خصماً وتخفف من حدة المنافسة. يمكن أن تكون هناك فائدة إستراتيجية

كبيرة في الاندماج أو الاستحواذ ويتحول أحد لاعبي التسويق الجيدين إلى مستحوذ متسلسل.

هناك خطر، بأي حال، في مثل نشاط الاندماج والاستحواذ المستمر ذلك. يمكن أن يبدو إستراتيجية، إلا أنه في الواقع يكون مجرد أداة يتم استخدامها لدعم الإستراتيجية. الاندماج والاستحواذ كإستراتيجية بحد ذاته قد لا يحقق بالضرورة أفضلية تنافسية أو يقود إلى تبوء مركز قيادي. في أغلب الأحيان، تصبح عمليات الاستحواذ المتكررة لعبة، أو طريقة لكسب مظهر النمو، أو إخفاء سعر السهم، أو استغلال ثغرات ضريبية، أو السعي إلى تحقيق تعاون غير موجود، أو كسب تعاطف سياسي أو اجتماعي، أو تلبية رغبة شخصية لرئيس تنفيذي، أو تفادي إصلاح مشكلة مزمنة أو أساسية في الشركات التي يتم الاستحواذ عليها. المنزل المبني على مجموعة من عمليات الاستحواذ التي لا علاقة لها ببعضها أو غير الإستراتيجية سينهار في نهاية المطاف.

لاعبو التسويق الذين يقومون بعمليات استحواذ متتابعة -مثل بارتنرز هيلث- كير Partners Healthcare، وسيسكو Cisco، ونيول Newell، وبريمدور Premdor (الآن ماسونايت Masonite الدولية)- لديهم فكرة واضحة عن طريقة تحقيق أفضلية تنافسية، ويمتلكون القدرات على عقد صفقات واستيعاب عمليات استحواذ لتحقيق أكبر فائدة إستراتيجية ممكنة. تبدأ الشركات غالباً نشاط الاندماج والاستحواذ كطريقة لتحقيق هدف إستراتيجي متواضع، لكن الأمر ينتهي بتحقيقها أفضلية حاسمة.

## بارتنرز هيث-كير: اندماج المتنافسين يحقق أفضلية

### حاسمة

في 1994، اندمج مستشفى برغهام أند ومن Brigham & Women وماساشوستس العام ونشأ عن ذلك أكبر هيئة في مجال الرعاية الصحية في نيوانغلاند، وتمت تسميتها بارتنرز هيث-كير. أدهشت الخطوة العديد من المنافسين، وصحفيين، ومراقبين.

كانت الفكرة المبدئية للاندماج هي تخفيض التكاليف والضغط على منافسين أضعف، وكان كلاهما يمثل هدفاً مفيداً لكن ليس إستراتيجية عمل. سرعان ما قاد الاندماج، بأي حال، إلى سلسلة من عمليات الاستحواذ التي كانت تهدف إلى إنشاء شركة تمتلك موارد كافية لمهاجمة منافسين بقوة ساحقة، وأثناء ذلك، تحقيق أفضلية تنافسية كبيرة وإعادة تعريف سوق الرعاية الصحية في ماساشوستس.

في بداية التسعينيات، كان في منطقة بوسطن ما يزيد عن حاجتها من أسرة المشايخ. كان هناك 5.82 سرير لكل ألف نسمة، وهي ثلاثة أعلى نسبة بين الأسواق الرئيسية في الولايات المتحدة، بعد نيويورك وفيلادلفيا. كان أحد أسباب السعة الزائدة انخفاض مدة بقاء المريض في المستشفى. بفضل التقدم في الأدوية وأساليب العلاج، وتحول في طريقة معالجة المرضى الخارجيين (الذين لا يقيمون في المستشفى) المصابين بعدد من الأمراض، كان يتم قبول عدد أقل من المرضى للبقاء في المستشفى، وعند قبولهم يمكثون أياماً أقل من ذي قبل. أثناء عشرة

أعوام سابقة، كانت معدلات الانتفاع قد انخفضت 30%، مما أدى إلى ارتفاع تكلفة-كل-سرير.

ما جعل الأمور أسوأ للمستشفيات هو أن شركات التأمين الصحي قد أصبحت قوية جداً في نيو إنغلاند، وتسيطر على نحو 35% من سوق الرعاية الصحية. نتيجة لذلك، كان مطلوباً من المستشفيات دائماً تقديم عروض لشركات التأمين الصحي، وغالباً ما كانت تعمل على تخفيض أسعارها للفوز بعقود معها. أدى ذلك إلى انخفاض العائدات الذي، مترافقاً مع ارتفاع تكلفة كل سرير، أحدث ضغطاً مالياً على أكثر المستشفيات ثراءً.

كافحت العديد من مستشفيات ماساشوستس لتستمر بالعمل. بحلول بداية التسعينيات، كانت 40% منها تعمل على مشارف الإفلاس، زيادة على 20% قبل عام. كان ستة وستون مستشفى يحقق أرباح تشغيل بنسبة 1.4% فقط. حاولت المستشفيات جاهدة تخفيض التكاليف والاستفادة إلى أقصى حد من قدراتها. بالرغم من ذلك، ازدادت المخاوف من أن ينتهي أمر بعضها إلى الإفلاس.

برغم أن ماساشوستس العام وبرغهام آند ومن كانا أكبر مستشفين وأكثرهما قوة في المنطقة، إلا أنهما لم يكونا منيعين تجاه تلك النزعات المقلقة. كان قد تم إرغام كلا المستشفين على تخفيض أسعارهما للفوز بعقود شركات التأمين. واجها منافسة متزايدة من مستشفيات الضواحي التي كانت قد أضحت أكبر وتتمتع بقدرات لم تكن متوافرة إلا في مراكز المدن الكبرى. لو أن الأمور استمرت على تلك الحال،

ربما كان قد تم إرغام المستشفيات الكبيرة على تخفيض عدد أسرّتها، وقبول عائدات أقل، وتخفيف خدماتها، وخسارة المزيد من المرضى والعائدات.

لم يستسج جون مكارثر، الذي كان في ذلك الوقت رئيس مجلس إدارة برغهام أند ومن وعميد كلية هارفارد لإدارة الأعمال أيضاً، فكرة دخول مستشفى في حرب أسعار مع شركات التأمين الصحي والقتال على كل مريض يستطيع الحصول عليه. بدلاً من ذلك، فكّر في الاندماج. إذا اندمج برغهام أند ومن في مستشفى قوي آخر، ربما يستطيعان معاً امتلاك قوى وموارد كافية لتحسين موقفهما التفاوضي مع شركات التأمين الصحي، وتخفيض التكاليف على نحو كبير، وعرض المزيد من الخدمات وأساليب المعالجة، وأخيراً تحسين أدائهما المالي.

لكن مكارثر ومجلس إدارته تخيلوا أكثر من عملية اندماج وأكثر من مستشفى مؤهل لذلك، وكانوا يرون الاندماج أساساً طريقة لإعادة تحديد العمل على نحو يحقق أفضلية تنافسية لمستشفاهم. أخبر مكارثر بوسطن غلوب عندما تم الإعلان عن الاندماج: «لو جلسنا هنا مع مستشفيين مندمجين بعد خمسة أعوام من الآن، لن يكون ذلك إنجازاً».

بدأت بارتترز هيلث-كير الجديدة حياتها كشركة مخيفة تمتلك موارد ضخمة. كان يعمل لديها ثمانية عشر ألف شخص، منهم نحو اثني عشر ألف طبيب وممرض. كان لدى هيئة المستشفى الجديد أسرة أكثر من أي من منافسيها. كانت تتمتع بفرص عديدة لتخفيض التكاليف بتبسيط الإجراءات، ودمج الوظائف وجعلها مركزية، وتحديد عدد المنشآت

والنشاطات. وضعت بارترنز خطة لتخفيض التكاليف بنسبة 20% في عشرة أعوام. في بعض الصناعات، قد يبدو ذلك هدفاً متواضعاً، لكن في صناعة الرعاية الصحية، حيث التكاليف تزداد بسرعة ولا تكون كلها تحت سيطرة المستشفى، كان تخفيضها 20% يبدو طموحاً.

الأهم أن قدرات المستشفىين المهيبين، معاً، أنشأت هيئة جديدة لديها هدف أوسع كثيراً منهما. أصبحت بارترنز مزود الخدمة الأعلى جودة في مجموعة متنوعة من الاختصاصات، مما جعلها أكثر جذباً للمزيد من المرضى. كان حجم، وأفضلية التكلفة المحتملة، ومجال عمل بارترنز هيث-كير يمنح الهيئة الجديدة، كما كان مأمولاً، قوة أكبر في السعي إلى التفاوض في عقود مع شركات التأمين الصحي وأنشطة التأمين الأخرى. كانت النتيجة المباشرة تقريباً أن بارترنز حصلت على حصة سوق أكبر من منافسيها وانتفاع أفضل من الأسرة.

جلب الاندماج فوائد أخرى، أقل وضوحاً، أيضاً. بسبب قوة قدرات البحث لديها، ومع توافر عدد كبير من المرضى الذين يمكن أن يخضعوا لاختبارات سريرية، ستصبح بارترنز أكثر قدرة على التنافس بنجاح للفوز بعقود الأبحاث الطبية من الحكومة الاتحادية والشركات الخاصة. كرائدة في مجال البحث الطبي، ستصبح بارترنز أكثر جذباً للمرضى والمساهمين.

كان لدى الهيئة الجديدة أيضاً موارد كافية للتفكير في القيام بعمليات استحواذ إضافية. عملت على إلحاق مستشفيات أصغر ودور ترميز بالهيئة، وإنشاء مشروعات مشتركة وشراكات مع مؤسسات قوية أخرى.

كانت بارتترز هيلث-كير قد أصبحت قوة رئيسة في صناعة الرعاية الصحية في ماساشوستس بفضل عدّة أفضليات تنافسية تمتعت بها: قدرة انتفاع أكبر وتكاليف أقل لخدمة المرضى (اقتصاد واسع النطاق)؛ وأكبر وأوسع قدرة على دعم البحث السريري (اقتصاد متخصص)؛ ودخل كبير وميزانية أقوى (تكاليف أقل لرأس المال)، سمحت لها بالاستثمار مجدداً في عملها وتحقيق أفضليات أخرى.

أرغمت الإستراتيجية مقدّمي خدمة رعاية صحية آخرين على توطيد وتأليف تحالفات. لكن بارتترز كانت قد حصلت آنذاك على العديد من عملاء منافسيها. كانت متقدمة فيما يتعلق بتخفيض التكاليف وجذب التمويل للقيام بأبحاث. كانت الرائدة في الجهد المبذول لإضعاف شركات التأمين الصحي. لا يمكن مقارنة أي من الهيئات المنافسة مع بارتترز بالحجم والمكانة، وقد عانت الأمرين نتيجة ذلك. كانت بارتترز قد استمرت في توسيع سوقها وزيادة قوتها المالية.

مكّنت الإستراتيجية أيضاً الكَيُّونَتَيْنِ الأصليتين، برغهام أند ومن وماساشوستس العام، من تفادي المصير المحتوم الذي واجهه العديد من اللاعبين في صناعات عانت من التقسيم، وتواضع القدرات، ومحدودية السوق. كما كنا قد رأينا في صناعات مثل الفولاذ، وإنتاج الأدوات المنزلية، والمطاط والعجلات، والطيران، وتجميع الحواسيب الشخصية، وتصنيع الورق، وجد اللاعبون أنفسهم عالقين في دائرة تخفيض التكاليف والاندماج. من الصعب جداً على أي لاعب تحقيق أفضلية تنافسية أو امتلاك ما يكفي من القوة لتغيير القوى التي تحرك أي صناعة.

## سيسكو Cisco تكتسب قدرات لدعم إستراتيجيات

### متعددة

لا تمتلك الشركة أحياناً القدرة التي تحتاجها لتنفيذ إستراتيجية تسويق معينة، وتقرر اكتسابها بدلاً من محاولة تطويرها داخلياً. إحدى أنصع الأمثلة على لاعب تسويق جيد استعمل الاندماج والاستحواذ لاكتساب قدرة هي سيسكو للأنظمة الحاسوبية.

تأسست سيسكو في 1984 كمزوّد لخدمة البيانات، لكنها، منذ البداية، اتخذت قراراً ساعدها في التحول بسرعة إلى لاعب رئيس في إنشاء شبكات البيانات. قررت سيسكو أن تشتري أي قدرة تحتاجها ولا يمكن تطويرها بسرعة كافية داخلياً. أصبحت سيسكو خبيرة في هذه العملية، استحوذت واندمجت في اثنتين وثمانين شركة (وأغلقت التي لم تكن تعمل كما يجب)، ووسّعت على نحو كبير عملها. كان يتم القيام بكل عملية استحواذ لدعم إستراتيجية (بما في ذلك العديد من إستراتيجيات التسويق المذكورة في هذا الكتاب) تقوّي أفضلية سيسكو التنافسية.

لاقت سيسكو نجاحاً كبيراً في عمليات الاندماج والاستحواذ لعدّة أسباب:

- اتساع نطاق بحثها. تفكر سيسكو عادة في ثلاثة أسواق محتملة في كل مرة تدخل أحدها، وتقوّم بعناية خمسة إلى عشرة مرشحين لكل اتفاق تتجزه.

● خبرة ومهارة فريق الاندماج والاستحواذ. في اتفاقيات متعاقبة، اعتمدت سيسكو على فريق مؤلف من عدد صغير من خبراء الاندماج والاستحواذ، وينضم إليهم عند الضرورة أشخاص يتمتعون بمهارات معينة يأتون من داخل سيسكو أو مستشارون خارجيون أو شركاء. إن وجود مجموعة من الأشخاص المعتادين على العمل مع بعضهم بعضاً، تحت ما يمكن أن يكون ظروفاً ضاغطة على نحو كبير، يجعل العمل ثابتاً ومختصاً. ولأن الفريق لا يعمل إلا على الاندماج والاستحواذ، فقد كان أفراداه يلاحظون فرصاً وصفقات قبل أن يكتشفها مصرفيو الاستثمار أو خصومهم.

● السرعة التي تنفذ بها الاتفاقيات. يستغرق إبرام اتفاقية عادية من سيسكو ثلاثة شهور من المفاوضات. ألقى أحد المديرين القياديين دعابة تقول: إن طباعة وثائق الشراء تستغرق وقتاً أطول من التفاوض فيها.

● كثافة جهودها لدمج الشركات التي تستحوذ عليها. يوجد في سيسكو فريق مختص بالاندماج لتوحيد أنظمة تقانة المعلومات، وتحديد أدوار الموظفين الجدد، وإحداث تغييرات في التعويضات للاحتفاظ بالموظفين الأساسيين، والالتقاء بعملاء رئيسيين في ثلاثة شهور من إنجاز عملية استحواذ.

● استعدادها لـ«أكل الطعم». تتصرف سيسكو مثل مضارب رأسمالي، غير أنها، بخلاف المضاربين الرأسماليين، تمتلك

معظم الأسهم في الشركات التي تستحوذ عليها. مثل شركة مضاربة رأسمالية، تقبل أن تكون بعض الصفقات مربحة، وبعضها معقولة، في حين يلقي بعضها الآخر الفشل. تدير سيسكو عمليات الاستحواذ التي تقوم بها بعقلانية وبعيداً عن المشاعر قدر المستطاع. ستعطل بسرعة عملية استحواذ أو تُلغي عملية لا تساعد في إنشاء أو تحقيق أفضلية تنافسية.

برغم أننا قلنا إن عمليات الاندماج والاستحواذ ليست بحد ذاتها إستراتيجية، إلا أن المهارة في تنفيذها يمكن أن يمنحك أفضلية تنافسية. كانت سيسكو قد استعملت قدرتها على تحديد، وعقد صفقات، ودمج شركات لبناء مركز ريادي عالمي في مجال إنشاء الشبكات الحاسوبية.

## نيويل Newell: استخدام الاستحواذ لتغيير وضع قائم في سلاسل تجارة التجزئة

في بعض الحالات، قد تنخرط الشركة في عملية اندماج أو استحواذ من أجل إنشاء كينونة جديدة يمكنها تغيير الوضع القائم الذي تم إرغام العملاء على قبوله. إحدى تلك الشركات هي نيويل روبرميد Newell Rubbermaid (سابقاً نيويل)، التي بدأت العمل في 1902 كمصنّع لقضبان الستائر، وتعد الآن منتجاً لمجموعة من الأدوات الاستهلاكية.

منذ أعوامها الأولى، كانت نيويل تباع منتجاتها لتجار تجزئة كبار مثل إف. دبليو. ولوورث F. W. Woolworth، وسيرز Sears، ودبليو. تي. غرانت W. T. Grant. ركّز ألان نيويل، مدير الشركة، جهوده

تدرجياً على تصنيع مجموعة محدودة من السلع، بتكلفة منخفضة، وبيعها لمشتريين بكميات كبيرة.

أصبح دان فيرغسون رئيساً ومديراً تنفيذياً لنيويل في منتصف التسعينيات، وأدرك أنه، مع تثبيت دعائم تجارة التجزئة واتساع نطاق عملها، لن يستطيع مصنعون صغار مثل نويل النجاة من مصنّعين كبار. قرر فيرغسون أن على نيويل أن تنمو لتنجو. وكي تنمو، قرر أن على نيويل أن تعرض تنوعاً أوسع كثيراً من المنتجات. قرر فيرغسون أن أفضل طريقة للقيام بذلك هي عبر الاستحواذ.

كما كان فيرغسون قد توقع تماماً، انبثقت سلاسل تجارة التجزئة -بما فيها ك-مارت، ول-مارت، هوم ديپوت- كقوة رئيسة في تجارة التجزئة في السبعينيات والثمانينيات. واجهت هذه السلاسل الثلاث الكبيرة، وبرغم كل نفوذها في السوق، وضعاً قائماً. من أجل تقديم تنوع ضخم من السلع الرخيصة التي يريدها عملاؤها، كان عليها شراؤها بأعداد كبيرة من موردين صغار نسبياً. عقّد هذا العملية اللوجستية وجعل من الصعب على الشركات السيطرة على التكاليف. إضافة إلى ذلك، لم تكن جودة المنتجات التي تشتريها، في بعض الفئات، ثابتة. وغالباً ما كان تنوع منتجات أحد الموردين يفتقر إلى بعض الأصناف. لكن عندما كان تاجر تجزئة يحدد مشكلة جودة أو يسعى إلى تطوير أحد الأصناف، لم يكن المورد في أغلب الأحيان يستطيع أو يرغب في الاستجابة لاحتياجات تاجر التجزئة.

كان فيرغسون يظن أنه يستطيع تغيير الوضع القائم لعملائه. بزيادة سرعة خطواته في الاستحواذ، كان ينوي جعل نيويل مورداً كبيراً بما يكفي لعرض مجموعة من المنتجات في الفئات التي تعاني من مشكلات، منضبطاً بما يكفي للسيطرة على التكاليف وإبقائها منخفضة، متطوراً بما يكفي لتبسيط عملية الشراء والإجراءات اللوجستية، ويمتلك قدرة تكفي لتقديم الخدمة في كل أنحاء البلاد.

منذ أواخر الستينيات، كانت نيويل قد أنجزت أكثر من مئة عملية استحواذ. من منتصف - إلى آخر الثمانينيات، كانت معظمها شركات صغيرة، لا تتجاوز مبيعاتها 5 إلى 15 مليون دولار، وتعمل في مجال الحواسيب والمنتجات المنزلية. تضمنت القائمة إي-زد بنتر EZ Paint، منتج أدوات طلاء؛ وبيرنز-أوماتيك Bernzomatic منتج مشاعل يدوية؛ وميرو Mirro منتج أدوات طهي.

أصبحت نيويل ماهرة في تحديد الشركات التي ينبغي شراؤها، وطوّرت مجموعة من المعايير التي يجب على عملية الاستحواذ المقترحة تلبيةها. يجب أن تكون الشركة المستهدفة كبيرة بما يكفي وتستحق الاستثمار الذي سيتم دفعه، لكن ليست كبيرة لدرجة يصعب معها إدارتها أو تطويرها. ينبغي أن تكون الشركة مورداً تمتلك علاقات لبيع سلع لتجار تجزئة كبار. كان يجب أن تكون طريقة إدارة الشركة جيدة؛ لأن نيويل لم تكن مهتمة بإنقاذ شركات متعثرة.

مع اكتساب خبرة في الاستحواذ، أضحت نيويل بارعة أيضاً في إدماج الشركات التي استحوذت عليها في عملية أصبحت تُعرف

باسم «التحول إلى جزء من نيوبيل». كانت تلك العملية تتضمن عدداً من الخطوات القياسية. كان يتم إعادة هيكلة المصانع وجعلها تعمل بكفاءة عالية. كان يتم تحسين نظامي الخدمة والتوصيل. في أغلب الأحيان، كان يتم استبدال الموظفين الرئيسيين، والرئيس التنفيذي خاصة. كان يتم إلغاء العديد من الخدمات والوظائف في الشركة الجديدة وتقديمها عن طريق مكتب نيوبيل المركزي. كان يتم تحليل أصناف إنتاج الشركة المستحوذ عليها. كانت تتم معالجة نقاط الخلل، وسد الفجوات. أخيراً، إذا كانت هناك مشكلات، كان أحد مديري نيوبيل يتولى المسؤولية للمساعدة في حلها. قال فيرغسون: «إذا واجهت عملية استحواذ مشكلة، يتم إرسال الشخص الذي أراد إنجاز الصفقة لإصلاحها. أحياناً كنت أنا ذلك الشخص!».

غيرت إستراتيجية استحواذ نيوبيل وضع الشراء القائم آنذاك لتجار التجزئة الكبار، وارتفعت عائدات الشركة: من أقل من 20 مليون دولار في أواخر الستينيات، إلى 138.5 مليون دولار في 1980، إلى أكثر من مليار دولار في منتصف التسعينيات. ازدادت أرباحها أيضاً بشكل كبير. كانت العائدات الإجمالية التي يحصل عليها المسهون من بين أعلى عائدات الشركات المدرجة في بورصة نيويورك وأعلى بنحو 150 ضعفاً من معدل السوق.

مع نمو نيوبيل، ازداد حجم عملياتها في الاستحواذ أيضاً. في 1987، دفعت الشركة 340 مليون دولار لشراء أنكور هوكنج Anchor Hocking التي كانت مبيعاتها تصل إلى نحو 760 مليون دولار وتمثل قرابة ضعف

مبيعات نيوبيل. في 1998، وضعت نيوبيل نصب عينها هدفاً أكبر كثيراً للاستحواذ عليه: روبرميد Rubbermaid، وسعر البيع: 6 مليارات دولار.

لم تكن روبرميد تلبى معايير نيوبيل الخاصة بالشركة المرشحة لتكون هدفاً جذاباً للاستحواذ. الأهم من ذلك أنها كانت كبيرة جداً لئتم استيعابها وإدارتها بسهولة. في 1998، كانت عائدات نيوبيل 3.7 مليار دولار، وهي ليست أعلى كثيراً من عائدات روبرميد التي كانت تبلغ 2.5 مليار دولار. لم يكن سهلاً على نيوبيل أن تتولى زمام الأمور وتصلح أي أخطاء قد يظهر في روبرميد.

لم تكن روبرميد تتمتع بعلاقات جيدة مع عملائها من تجار التجزئة. في الواقع، كانت قد أوقفت التعامل مع العديد منهم. كانت روبرميد، مثل العديد من الموردين الكبار الآخرين، بطيئة في قبول أن توازن القوى قد انتقل من المورد إلى تاجر التجزئة.

كانت روبرميد قد اعتمدت منذ وقت طويل إستراتيجية «منتج جديد كل يوم»، وكانت معتادة على أنها تتمتع بنفوذ يكفي لجعل عملائها يتعاملون مع مجموعة متنوعة من منتجاتها. لكن تجار التجزئة الذين يقدمون سلعاً رخيصة لم يكونوا يرغبون في الحصول على كل أصناف روبرميد. لم يكونوا يريدون الحصول على المنتجات الجديدة المبتكرة التي يتعيّن بموجبها بناء قاعدة عملاء، أو يرغبون في الاحتفاظ بمواد قديمة لا يُباع منها الكثير على الرفوف. كانوا لا يريدون سوى المنتجات التي تُباع بسرعة.

لم تكن روبرميد مفيدة أيضاً لتجار التجزئة في جهودهم لزيادة كفاءة سلاسل الإمداد. عندما كان تجار التجزئة يطلبون كميات كبيرة من عدة منتجات مختلفة يصنعها مورّد واحد، كانوا يتوقعون أن تصلهم في شحنة واحدة. لكن روبرميد كانت تقليدياً تشحن منتجاتها مباشرة من مصانعها التي تُعد بالعشرات. كانت طلبية كبيرة من روبرميد تصل في عدة شحنات صغيرة، في أوقات مختلفة. هذا إذا وصلت أصلاً - كان سجل روبرميد في إيصال الطلبيات بموعدها المحدد سيئاً.

أخيراً، لم تكن روبرميد معتادة على تحمل ضغط أسعار كبير كان يأتيها آنذاك من تجار تجزئة كبار. كانت أصناف روبرميد تعتمد على صمغ البلاستيك، وهي سلعة كان سعرها يتغير بسرعة. في الماضي، كان بمقدور روبرميد إقرار زيادات الأسعار التي تفرضها على تجار التجزئة الذين يتعاملون معها. لكن هؤلاء التجار لم يعودوا مستعدين للدفع.

نتيجة تلك الصعوبات في التعامل مع روبرميد، قام بعض تجار التجزئة -ومنهم ول-مارت- بتخفيض عدد منتجات روبرميد التي يتعاملون بها.

يستمر تحويل روبرميد إلى جزء من نيوييل إلى يومنا هذا. يتم التركيز على أصناف معينة من المنتجات، وتجديد المصانع. يتم تصفية الشركات التي لا تحقق الأرباح المتوقعة. تم وضع برامج تسويق لإرضاء عملاء كبار موضع تنفيذ. كانت العائدات من تجار تجزئة كبار قد أوقفت التراجع وبدأت الشركة تحقق نمواً. يستمر عمل نيوييل بالتوسع ويتضمن العديد من العلامات التجارية المعروفة، بما فيها من بيبرميت Papermate، وشاربي Sharpie، ووترمان Waterman لأدوات الكتابة؛

وليفولور Levolor لستائر النوافذ؛ وكالفالون Calphalon لأدوات الطهي؛ وبيرنز-أوماتيك BernzOmatic لمشاعل غاز البروبين؛ وفايز-غريب Vise-Grip لمنصات العرض؛ وأميروك Amerock للأجهزة الحاسوبية؛ وغراكو Graco لعربات الأطفال؛ وليتل تاكس Little Tikes للدمى.

لكن تجربة روبرميد كانت سيئة جداً ولا يزال المستثمرون قلقين.

## ماسونيت Masonite الدولية : استحواذ لتحقيق نمو

### عالمي

كان الاستحواذ هو الأسلوب المفضل للتوسع عالمياً لمعظم الشركات الأمريكية والأوروبية منذ الحرب العالمية الثانية. كانت مثل تلك الشركات تسعى عادة إلى التوسع بالاستحواذ على شركات تمارس النشاط نفسه أو يتصل به وتعمل في سوق يبدو مغرياً.

في أغلب الأحيان، كان ينجم عن هذا النشاط عمل عالمي مثل عقد لؤلؤ: استثمارات تتم إدارتها محلياً ويتمتع مديروها باستقلالية معقولة طالما كانوا يحققون الأرقام المطلوبة منهم. نادراً ما كانت الشركة الأم تتدخل إلا بتقديم رأس المال عند الحاجة إليه، وتوظيف، أو تسريح، أو نقل مدير.

المفارقة الصارخة لهذه المقاربة هي المنافس الذي يدخل أسواقاً أجنبية ليس لتحقيق النمو فقط إنما لبناء واستغلال مصدرين للأفضلية التنافسية. الأول هو تعزيز الاستثمارات عبر قاعدة عمل عالمية. يمكن

أن تكون تلك استثمارات في المنتج وتقانات الإنتاج لكنها قد تتضمن أيضاً أنظمة معلومات وأساليب إدارية، مثل توحيد طريقة «التعامل مع العميل» التي كانت قد أثبتت نجاحها. ربما تكون تلك الاستثمارات على نطاق واسع جداً لا يستطيع المنافسون المحليون محاكاتها بالاستفادة من الموارد المتوافرة من عملياتهم المحلية.

يقع نمط آخر من الاستثمار في إدارة العمل. يصح هذا بوجه خاص على أعمال تتطلب استثمارات كبيرة في مواد تتطلب إنفاقاً كبيراً لتحقيق النمو. يكون المنافس الذي لديه عمليات حول العالم في موقف أفضل نسبياً من منافس محلي. يمكنه الحصول على الأموال التي يجنيها من مكان ما، واستثمارها في سوق ناشئة، ويمكنه القيام بذلك بمعدل أكبر مما يستطيعه منافس أهلي. ذلك مؤسف جداً للمنافس المحلي.

يأتي المصدر الآخر للأفضلية التنافسية من الوجود في أسواق قد يوجد فيها منافسون عالميون محتملون. تلك هي أسواق الشركات التي قد يكون لديها حافز لدخول أسواقك المحلية. تكون في موقف أفضل كثيراً للتأثير في سلوكها بالوجود في أسواقها المحلية بدلاً من ظهورها في آخر الشارع.

هناك مثال رائع على شركة تتنافس عالمياً وتتجاوز في ذلك إدارة «عقد اللؤلؤ»؛ هو ماسونيات الدولية فقط، التي تتخذ من ميسيسوغا، أونتاريو مقراً لها. الشركة واحدة من أكبر المصنّعين في العالم للأبواب وأجزائها، مثل الإطارات، والنوافذ الزجاجية، ومصاييح الإنارة، والألواح الخشبية، وغيرها.

تمتلك ماسونايث الدولية تاريخاً حافلاً. كانت وحدة تجارية من سيوي ملتيكورب Seaway Multicorp، وهو تكتل تديره أسرة في كندا، وتم فصلها لتصبح بريميم Premium لمنتجات الأخشاب في عملية بيع في 1979. تم عرض أسهم الشركة للاكتتاب العام في 1986، وقد غيرت اسمها في ذلك الوقت لتصبح بريمدور Premdor. لم تصبح معروفة باسم ماسونايث الدولية حتى 2001 عندما استحوذت على أكبر مورديها؛ ماسونايث، مصنّع المنتجات الخشبية.

كانت صناعة الأبواب الكندية في السبعينيات والثمانينيات، التي كانت تعمل بها بريمدور كما كانت ماسونايث الدولية تُعرف سابقاً، مقسّمة. كان العديد من اللاعبين الصغار، الذين يعرض كل منهم عدداً محدوداً من المنتجات، يتنافسون بشدة في العمل. بالرغم من صغر حجمهم، إلا أنهم كانوا غالباً يواجهون مشكلة في الاستفادة الكاملة من قدرات مصانعهم. ونتيجة اتفاقية تحرير التجارة بين الولايات المتحدة وكندا، وجدت الشركات الكندية نفسها تتنافس بازدياد مع شركات تتخذ من الولايات المتحدة مقراً لها.

أشرف سول إم. سبيرز، الذي ترأس الشركة أثناء عملية فصلها عن الشركة الأم ثم عرض أسهمها للاكتتاب العام، على عدة عمليات استحواذ في الثمانينيات. كانت معظمها لشركات في كندا وبعضها في الولايات المتحدة. كان هدفه تثبيت دعائم الصناعة في كندا وتثبيط عزم شركات أمريكية عن مهاجمة أسواقه الكندية. كان إنجازهُ الأبرز الاندماج في 1989 في منافسه الكندي الأبرز سينشري Century للأبواب

الخشبية، التي كانت تعتمد إستراتيجية مشابهة ولديها عمليات كبيرة نوعاً ما في الولايات المتحدة. حوّل الاتفاق بريمدور مباشرة إلى واحدة من أكبر شركات تصنيع الأبواب في العالم، مع مبيعات تتجاوز 300 مليون دولار كندي. إلى جانب تفاذي دخول معركة مدمرة مع سنشري في كندا، كان الاندماج يَعدُّ بمنح بريمدور عملاً على نطاق واسع وموقعاً في السوق تحتاجه لمواجهة التهديد الأمريكي. قال سبيرز في ذلك الوقت: «إذا وجد المنافسون الأمريكيون أن سوقهم المحلي يتعرض لهجوم، لن يزعجوا أنفسهم على الأرجح بدخول أسواق جديدة في كندا».

أصبح فيليب إس. أورسينو، الذي كان رئيس سنشري، مديراً تنفيذياً للشركة الجديدة التي احتفظت باسم بريمدور. تابع أورسينو العمل بإستراتيجية النمو عبر الاستحواذ، واشترى المزيد من الشركات في الولايات المتحدة ثم في أوربة والمكسيك. كانت آليات السوق التي استفادت منها بريمدور في كندا موجودة أيضاً في باقي العالم. في معظم الدول، كانت الأسواق محلية ومقسّمة. لم يكن هناك سوى بعض الشركات الكبيرة التي تصنع الأبواب للسوق العالمية، لكنها كانت تصنع منتجات متنوعة للبناء دونما اهتمام كبير بتطوير عملها في إنتاج الأبواب.

كانت مثل تلك الظروف تمثّل فرصة لمنافس مثابر لتحقيق أفضلية حاسمة. إذا كان بمقدوره تحقيق اقتصاد واسع النطاق (بشرائه للمواد أو المكوّنات، مثلاً)، وضع استثمارات في تطوير المنتج والخدمة لا يمكن لخصومه الحصول عليها، ونقل أفضل الأساليب بسرعة -مثل تغيير

المعدات السريع- من شركة إلى أخرى؛ قد يتمكن من تحقيق أفضلية قوية على منافسين محليين أصغر حجماً.

كانت هناك فوائد أخرى للاستحواذ على شركات محلية. في أسواق عديدة، كان هناك الكثير من إمكانيات التصنيع؛ وكان بناء مصنع جديد سيضيف المزيد منها. إضافة إلى ذلك، اختارت بريمدور شراء شركات لديها علاقات جيدة مع عملائها -تجار منتجات بناء جملةً وتجزئةً- ستكون إقامتها، بخلاف ذلك، صعبة وتستغرق وقتاً طويلاً.

في خمسة وعشرين عاماً منذ بدأت تعمل باستقلالية، كانت الشركة قد نمت من منتج صغير لأبواب خشبية منزلية داخلية إلى عملاق عالمي. لديها أكثر من سبعين منشأة في اثني عشر بلداً في أمريكا الشمالية، وأمريكا الجنوبية، وأوروبا، وآسيا، وإفريقية؛ وتبلغ عائداتها نحو 1.78 مليار دولار وصافي دخلها 108 مليون دولار، وتبيع منتجاتها في أكثر من خمسين بلداً. أثناء تلك المدة، كانت الشركة قد أنجزت أربعين عملية استحواذ، التي كان هدف كل منها تقوية أفضليتها التنافسية بطريقة معينة.

في 1998، مثلاً، اشترت بريمدور شركة تصنيع الأبواب التابعة لجورجيا-باسيفيك Georgia-Pacific. مكنت عملية الاستحواذ تلك بريمدور من إطلاق شبكة من المراكز اللوجستية والإنتاجية لخدمة سلاسل التجزئة المحلية في الولايات المتحدة مثل هوم ديوت ولويز Lowe's. تقدم المراكز مجموعة من الخدمات، بما فيها من تفصيل أبواب لإطارات جاهزة، وتجهيز الأبواب لتركيب مفصلات وأقفال، وإدخال ألواح زجاجية إلى الديكور. حققت بريمدور نجاحاً حتى الآن بالاستفادة

من الميزة التي تفضّلها تلك السلاسل بالتعامل مع مورّد واحد كبير لكل المنتجات، بدلاً من عدّة موردين صغار يقدم كل منها عدداً منها.

في 2001، اشترت بريمدور ماسونيات مقابل 437 مليون دولار، وأصبح اسم الشركة الجديدة ماسونيات الدولية. ضم هذا الاستحواذ علامة تجارية قوية للشركة إضافة إلى العديد من الميزات الأخرى. كانت ماسونيات الأصلية منتجاً عالمياً لألواح الأبواب، ورائدة في تصميم وتقانة المواد الخشبية التي يتم تصنيع الأبواب منها. زاد الاتفاق من قدرة الشركة الجديدة على ابتكار تصميمات فريدة لأسواق مختلفة حول العالم، وإيصال منتجاتها إلى أسواقها بسرعة أكبر. يعزى سبب ذلك إلى أنه يمكن إنتاج ألواح الأبواب الخارجية، بخلاف كل مكونات الباب الأخرى، بكميات كبيرة وعلى نطاق واسع وشحنها إلى أسواق محلية، سواء مباشرة إلى منشأة ماسونيات الدولية في أسواق توجد فيها الشركة، أو إلى مصنع محلي في أسواق يجب على ماسونيات الدولية دخولها. ولأن تصنيع الأبواب المقبولة أقل تكلفة من أي أنواع أخرى من الأبواب، يمكن بيعها بسعر منخفض.

في 2004، استحوذت ماسونيات الدولية على كل عمل أبواب ستانلي وركس Stanley Works مقابل 160 مليون دولار. كانت نقطة قوة ماسونيات الدولية الرئيسة تأتي دائماً من إنتاج الأبواب الداخلية، ولا تزال كذلك. لكن ستانلي وركس تنتج أبواباً خارجية من الفولاذ والفيبرغلاس، وقد سمح الاستحواذ عليها لماسونيات الدولية بتوسيع عروضها في مجال الأبواب الخارجية. ساعدت الصفقة ماسونيات الدولية

أيضاً على الانتقال إلى «بوابات الدخول» - أبواب مثبتة بإطاراتها. يتطلب التنافس في تلك المنتجات تقانة ورأسمال قد لا تتوافران لمنافسين أهليين في أسواق محلية. أنشأ ذلك فرصة لماسونيات الدولية لتعزيز أفضليتها بنقل القدرة على تصنيع تلك الأبواب إلى منشآتها في كل أرجاء الكرة الأرضية.

بمرور الأعوام، كانت ماسونيات الدولية قد أصبحت ماهرة في إنجاز صفقات الاستحواذ التي تعزز إستراتيجيتها وتحقق أفضليتها التنافسية. قبل أن تستحوذ على شركة، تقوم ماسونيات الدولية بتطوير علاقة عمل وثيقة مع الجهة المحتملة - بشراء حصة أسهم منها أو إنشاء تحالف من نوع ما معها. سمح ذلك لماسونيات الدولية بأن تعرف تماماً ما تشتريه، وأن تسرع الاندماج بعد إنجاز الصفقة.

عندما تقوم ماسونيات الدولية بعملية استحواذ، تتولى مباشرة مسؤولية نشاطات البيع والتسويق في عضو أسرتها الجديد. كانت الشركة قد اكتسبت سمعة طيبة لمهارتها في التسويق المباشر للمستهلكين لزيادة الطلب على أبوابها في سلاسل التجزئة الكبيرة، إضافة إلى تجار الأخشاب جملةً وتجزئةً، وبناء مراكز توزيع. إضافة إلى ذلك، تدمج ماسونيات الدولية الشركة الجديدة في شبكتها الحاسوبية، تبني أنظمتها للمراقبة المالية، وتجعل عمليات الشراء فيها مركزية، وتطور تقنيات الإنتاج، وتدمج مصانع الشركة الجديدة في شبكة تصنيعها الإقليمية.

نجحت ماسونيات الدولية في تثبيت دعائم الصناعة عبر نشاطها الاستحواذي. لا يزال هناك حتى الآن عدد من المصنّعين المحليين الصغار

للمنتجات الخشبية، ولا تزال هناك شركات منتجات بناء متنوعة كبيرة يجب على ماسونيات الدولية أن تنافسها. لكن ماسونيات الدولية ليس لديها سوى منافس عالمي واحد - جيلد-وين JELD-WEN، وهي شركة يمتلكها شخص واحد وتتخذ من أوريفون مقراً لها.

كان تثبيت الدعائم عن طريق الاستحواذ أمراً جيداً لماسونيات الدولية، التي كانت قد شهدت ازدياد أرباحها، ونمو مبيعاتها بسرعة، واتساع حصتها في الأسواق في العقد المنصرم.

### كيف تحقق الفوز عن طريق الاندماج والاستحواذ

يستفيد لاعبو التسويق الجيدون من التركيز، والسرعة، والقوة في كل مراحل الاندماج والاستحواذ. إنهم الأفضل في تحديد الأصول أو القدرات المطلوبة لتحقيق أفضلية تنافسية وتقرير ما إذا كان من الأفضل تطويرها داخلياً أو الحصول عليها من مصدر خارجي. يتفوقون في تحديد وتقويم الأهداف، وحساب أعلى سعر ينبغي دفعه، والتفاوض في اتفاقيات بسرعة وانضباط (والانسحاب إذا كان السعر كبيراً جداً)، ثم دمج الشركات المستحوذ عليها بسرعة وكفاءة لتحقيق أهداف إستراتيجية. يعرفون ما يريدونه ثم يحصلون عليه بسعر يتناسب مع القيمة التي كانوا قد حدّدوها في إستراتيجية الاستحواذ.

الدروس التي يستفيد منها عدّة لاعبين يستعملون الاندماج والاستحواذ لتنفيذ إستراتيجيات تسويقهم بسيطة المفهوم لكن صعبة التنفيذ:

- استحوذ فقط إذا كانت الفرصة تتناسب مع الإستراتيجية. ينبغي السعي إلى تحقيق عمليات الدمج والاستحواذ فقط إذا كانت تساعدك في الحصول على أو تقوية أفضلية تنافسية. لا ينبغي عدّها لعبة، أو السعي إلى تحقيقها كطريقة للقاء أشخاص جدد مثيرين للاهتمام، والقيام بزيارات إلى مصانع، والتباهي بذلك.
- لا تجعل شيئاً يفريك للخروج عن الطريق الذي رسمته لنفسك. عندما يستند نموذج العمل إلى عمليات استحواذ، وعندما يستمر العمل عبر سلسلة من عمليات الاستحواذ خاصة، احذر من الانحراف عن الخط الذي حدّدته. بعد الاستحواذ والاندماج في عدّة شركات بنجاح، كانت نيويل واثقة بأنّها تستطيع التصدي لتحدٍ أكبر. لكن روبرميد لم تكن تلبّي المعايير التي كانت قد جعلت عمليات الاستحواذ التي قامت بها نيويل قبل ذلك ناجحة جداً. حتى عملية «التحول إلى جزء من نيويل» لم تُجدْ نفعاً.
- إذا كنت ستغيّر معايير الاستحواذ، قد تحتاج إلى تغيير إجراءات الاستحواذ أيضاً. ربما كان بمقدور نيويل، مثلاً، التفكير في توظيف مديرين ماهرين بدمج الشركات. ربما كان هؤلاء قد عملوا على هيكلة عملية الاستحواذ بطريقة تجعل الشركة الجديدة بعيدة قليلاً عن نشاط نيويل الناجح. ربما كانوا قد عملوا على هيكلة الاتفاق بطريقة مختلفة. أو ربما كانوا قد نفّضوا أيديهم من روبرميد عندما أدركوا مدى صعوبة دمج الشركة في نظامهم.

● بناء قدرات اندماج واستحواذ داخلية. كان العديد من الرؤساء التنفيذيين قد عاشوا ليأسفوا على الخضوع لمطالب مصرفيي الاستثمار. ينبغي أن تطور الشركات التي تنوي القيام بعملية استحواذ كبيرة، أو سلسلة من عمليات الاستحواذ أو الاندماج، قدراتها الخاصة للقيام بذلك، وتأليف فريق يمكن أن يبتكر أفكاراً مناسبة لإنجاز الأمر، واستكشاف وتحليل تلك العمليات، والقيام بما يجب عليها فعله، والتفاوض في إنجاز الصفقات.

● الحصول على نصيحة أو مساعدة خارجية. حتى إذا توافرت قدرات اندماج واستحواذ داخلية، يمكن للشركات التي تنوي القيام بعملية استحواذ الاستفادة دائماً من مساعدة خبراء خارجيين في صناعات أو نشاطات تجارية معينة، أو من نصائح مستشار لا يستفيد مباشرة من الاستحواذ. ينبغي الاستعانة بمثل هؤلاء المستشارين الخارجيين لزيادة معرفة ومهارة المستحوذ، وتقديم فكرة شاملة عن عملية الاستحواذ خالية من افتراضات الصناعة التقليدية وغير مقيدة بسياسات داخلية. الأهم أنه ينبغي أن يكون بمقدور المستشار الخارجي المساعدة في تحديد مصادر الأفضلية التنافسية التي ستحققها عملية الاندماج أو الاستحواذ وأفضل طريق لتحقيق تلك الأفضلية. كم عدد الرؤساء التنفيذيين الذين يقومون بإجراء عمليات جراحية لأدمغتهم، أو ينجزون صفقات عقاراتهم، أو يتولون طلاقهم دون الاستعانة بمستشارين خارجيين؟

● **انتهج مقاربة صارمة للتقويم.** عند تقويم قيمة عملية استحواذ مقترحة، من الضروري تحليل كيف سيؤثر الشراء في قيمة شركتك، إضافة إلى قيمة الشركة في السوق المفتوحة. مثلاً، هل ستأخذ عملية الاستحواذ موارد من مبادراتك الأخرى؟ إذا خسرت الاستحواذ لمصلحة منافس آخر، كيف يمكن أن يقوّي ذلك الخصم؟ أو، هل يمكن «خسارة» الاستحواذ بطريقة تضرّ خصمك؟ كيف ينظر عملاؤك وموردوك إلى عملية الاستحواذ؟ كيف ستغير صناعتك؟ كيف، بالضبط، ستفيد عملية الاستحواذ شركتك؟ كيف يمكن أن تسبب مشكلة؟ كيف سيتم إنجاز الدمج، ومن قبل مَنْ، وكم سيكلف ذلك؟

● **استثمر في القدرات التي تحصل عليها بعد الدمج لتعزيز قوتك بدمج شركات أخرى تستحوذ عليها بنجاح.** لا تنجح معظم عمليات الاندماج والاستحواذ كما كان القائلون عليها يأملون. يتبين أن بعضها كوارث كبيرة. يستغرق بعضها، مثل استحواذ نيويل على روبرميد، وقتاً أطول وتكلفة أعلى مما كان متوقعاً. كان العديد من تلك العمليات سيقى نجاحاً أكبر لو أن إدارة عملية الدمج تمت بطريقة أفضل. يظن الكثير من المديرين أنه عندما يتم إنجاز الاتفاق ووضع خطة الدمج، تنتهي عملية الاستحواذ. لكن الدمج قد يكون الجزء الأكثر صعوبة، وهو الجزء الذي انهارت فيه العديد من الاتفاقيات.