

دمج الساحة الآسيوية

مقارنة بالمناطق الاقتصادية الكبرى الأخرى في العالم، تبقى صناعة آسية مجزأة. إن بنية قطاع البيع بالتجزئة الآسيوي مثال جيد على ذلك. يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية ستة بائعين تجزئة لكل مئة أسرة، وفي آسية يراوح العدد من سبعة في سنغافورة إلى أكثر من اثني عشر في الصين واليابان. بدأ يظهر عدد قليل من سلاسل ضخمة للبيع بالتجزئة، مثل Cp's Tesco Lotus في تايلاند، وسلسلة UPEC من 304,3 من متاجر Eleven 7- في تايوان، و173 متجراً في الفيليبين، بالإضافة إلى العمليات التجارية للمتاجر الكبيرة الواسعة Carrefour المتخذة من فرنسة مقراً لها، التي تمتد فوق آسية، لكن التجزؤ لا يزال مستوطناً في آسية. وفي الأسواق الناشئة الضخمة التي تعد الصين بينها الأكثر شهرة وبروزاً، يكون هذا النوع من التجزؤ مكرراً في صناعة تلو أخرى. إن شركات صناعة خميرة الجعة الأربع الكبرى في الصين مثلاً تسيطر على 10% من السوق الإجمالي، في حين أن لدى الولايات المتحدة أربع شركات كبيرة منتجة للجعة، وهي معاً تستحوذ على 83% من حصة السوق. حدث بعض الدمج في الأعمال التجارية للأدوات المنزلية في الصين، لكن الشركات الموردة الأربع الكبرى، لا تزال تستحوذ على 60% من السوق مقارنة بالشركات الأربع الكبرى في أمريكا التي تسيطر على نحو 95%.

إن التغييرات المحلية في البنية التحتية، وتفضيلات المستهلك، طبعاً، تؤدي عملاً مهماً في تحديد مستوى تركيز السوق الذي يكون مجدياً اقتصادياً في بيئات مختلفة. وليس كل سوق سوف يُسيطر عليه من قبل لاعبين ضخمين قليلين. لكن من الصعب أن نتجنب استنتاج أن التجزؤ الصناعي في آسية المقيس في الأسواق الوطنية وبالمناطق كلها، يدين للتاريخ أكثر مما يدين للاقتصاد. بين الحين والآخر، تنفتح نافذة فرصة؛ وهذا يسمح

للشركات الجريئة ذات التفكير المتقدم بأن تعيد بناء ساحتها ذاتها، جوهرياً، عن طريق إجراء الاندماج الصناعي، ومع الوقت، كي تحسّن إمكان صنع أرباح مُستدامة. رأينا في الولايات المتحدة وأوروبا موجاتٍ من الدمج تحوّل صناعةً تلو أخرى على مدى العشرين سنة إلى الثلاثين سنة الماضية. وبينما ندخل إلى الألفية الجديدة، فإن نافذة الفرصة تلك، لإعادة بناء الساحة، تبدأ بالانفتاح؛ من أجل صناعات آسيوية أكثر تنوعاً مثل الإسمنت، والأعمال المصرفية، والاتصالات. هذه النافذة من أجل الاندماج الصناعي تنفتح الآن لسببين رئيسين:

الأول: لأنه كما رأينا في هذا الكتاب، تضغط البيئة التنافسية المتغيرة في آسية، التي يقودها التأثير المتأخر للأزمة المالية الآسيوية عام 1997، والمنافسة الحادة من الصين، إذ تضغط إزالة الإقطاعات الوطنية المحمية ضغطاً متزايداً على الشركات الآسيوية؛ كي تصبح أكثر فاعليةً، وأكثر تركيزاً في المكان الذي تستثمر فيه مواردها في المستقبل. وهذا يعني أن شركات أكثر فأكثر ستكون مجبرة، على مريض، على أن تباع أعمالها حيث تفقد الحجم وإمكان بناء عمق كافٍ للقدرات كي تنافس في الجولة المقبلة⁽¹⁾. وهذا سيُوجد إمداد أعمال جديداً للذين يدمجون كي يُنجزوا، وهذا لم يكن متوافراً في الماضي.

الثاني: إن العوائق التي وقفت في طريق اندماج الصناعة تنهار. لقد كانت الحكومات الآسيوية مُجبرة على أن تخفف قيود الاستحواذ على الشركات ضمن حدودها، خاصة، من قبل شركات أجنبية. تحتاج الحكومات في آسية إلى الاستثمارات الأجنبية؛ كي تساعد في تطهير أصول الشركة التي تعيق شركات إعادة تأسيس الأصل التي أوجدتها هذه الحكومات مباشرة بعد الأزمة، وكي تبدأ من جديد النمو بتعزيز الاستحواذات التي ستُوجد بنى صناعية تنافسية أكثر فاعلية ودولية أكثر. إن الوصمة في ذاكرة مديريين آسيويين كثيرين، التي عدّلت لكونها اكتسبت مع الإخفاق، تبدأ في التغيير، عندما سينظر إلى الاستحواذات أكثر بكثير من أنها جزء من العملية الطبيعية لتطور الأعمال.

وفي كل مكان من آسية، حتى الجمهور الآسيوي يصبح أكثر توعداً على فكرة الاستحواذ، بما في ذلك شراء الأصول المحلية من قبل أجنبي. لقد توصل مسح أجري

عام 2000 إلى أن 83% من المديرين اعتقدوا أنه يجب على الشركات الآسيوية أن تفكر في استحواذات، بما في ذلك صفقات بواسطة الحدود. وفي مسح لجمهور عام، وجد هؤلاء الذين أجروا الاستطلاع أن 63% من الأشخاص كانوا «غير قلقين» بشأن الشركات في بلدهم «التي وقعت في أيدٍ أجنبية عن طريق الدمج»، وكان 7,1% فقط قلقين⁽²⁾. ونتيجةً لهذه التطورات، فإن جدوى الإستراتيجيات المصممة كي تقود الدمج الصناعي تتزايد.

إن البدء بالدمج، وإعادة بناء صناعة ما، هو هدف طموح محفوف بالأخطار. ثم إن المباشرة بالعمل مع رؤية مغلوطة لنوع الساحة التي سيحصل فيها الدمج، وهذا الأمر يمكن أن يتمخض عن صفقات مغلوطة، أو توقيت مغلوط التقدير، يمكن أن يقود إلى أخطاء مكلفة جداً حتى إنها تهدد بقاء شركة ما.

نتفحص في هذا الفصل إمكان محاولة إعادة بناء ساحة آسيوية جديدة وأخطارها باستخدام «التجميع الإستراتيجي» لقيادة الاندماج الصناعي. أي نوع من الميزات يجب أن يُسعى إليه؟ أين هي مناطق الخطر؟ إننا نناقش أيضاً طريقة تحديد نافذة فرصة لقيادة الاندماج الصناعي. ولاحقاً، سنناقش التحديات التنظيمية التي تملها الحاجة إلى إنجاز استحواذات متعددة بطريقة ناجحة، وإلى إعادة تأسيسها ودمجها في قوة تنافسية موحدة. وأخيراً، نناقش قضية المحافظة على الزخم، عندما تتخذ مرحلة الاندماج مجراها الطبيعي.

كما ناقشنا كثيراً من الإستراتيجيات الأخرى في هذا الكتاب، فإننا سنناقش كيف سيكون الفائزون في الجولة المقبلة من المنافسة هم الذين ينجحون في اختيار الممارسة الأفضل عالمياً في مقاربات البدء بمهمة قيادة الاندماج الصناعي، ولتوحيد هذه الممارسة مع طرق تقوية مواطن قوة إرث الأعمال الآسيوي. نناقش أيضاً كيف أن مواطن القوة الآسيوية في تحديد نقاط الاختناق المستقبلية في سلسلة النشاط الصناعي، والتكيفية، والقدرة على التعلم من الشركة المكتسبة، واستخدام التحالفات، وحصص أقل، يمكن كلها أن تُعزَّز وتُقوى كي تزيد فرص النجاح.

التجميع الإستراتيجي بوصفه طريقاً للاندماج الصناعي

التجميع الإستراتيجي هو فكرة الاضطلاع بسلسلة من الاستحواذات، كل واحد منها يصنع جزءاً آخر من منشار سيصبح شبكة متكاملة وضخمة من العمليات⁽³⁾. ولكن التجميع الإستراتيجي الناجح نادراً «ما يصبح الأول» في السوق، حتى في دفع المنافسين كي ينتقلوا إلى الصف الأعلى من اللاعبين. من النتائج المهمة للتجميع الإستراتيجي تأثيره في الصيغة المستقبلية لساحة اللعب. يمكن أن يُستخدم التجميع الإستراتيجي لقيادة الاندماج الصناعي، خاصة إذا كان يُحدث ضربة شديدة التأثير بين المنافسين، الذين يبدؤون تجميع مجموعتهم الخاصة من الشركات المستحوذ عليها؛ بسبب الخوف من أن يُنفق عليهم. إن بنية الصناعة المستقبلية، والطريقة التي يتنافس بها المتنافسون يمكن أن تكون متغيرة. ثم إن التضمينات الطويلة الأمد بالنسبة إلى الربحية عميقة بنحو واضح.

أنجزت هذه الدورة في أوروبا والولايات المتحدة إنجازاً ناجحاً حتى النهاية في صناعات كثيرة. حشدت شركة Electrolux السويدية الصانعة للأدوات المنزلية، مثلاً، عشرات الاستحواذات على مدى حقبة الثمانينيات، وقد حولت بنية صناعة السلع البيضاء*. قادت شركة هينكل Henkel الدمج في أعمال المواد الدبقة كالصمغ وغيره المجزأة سابقاً، وقد بدأت مع Loctite الأمريكية، وهي صانعة للمواد اللاصقة كالفراء والصمغ، وتابعت مع المورد المتجدد المستمر للاستحواذات. وقد صنعت هينكل عبر أجزائها في السوق أكثر من مئتي استحواذ على مدى الخمس سنوات الماضية، وأعدت بناء ساحة المنافسة في مجالات كثيرة حيث تنافس.

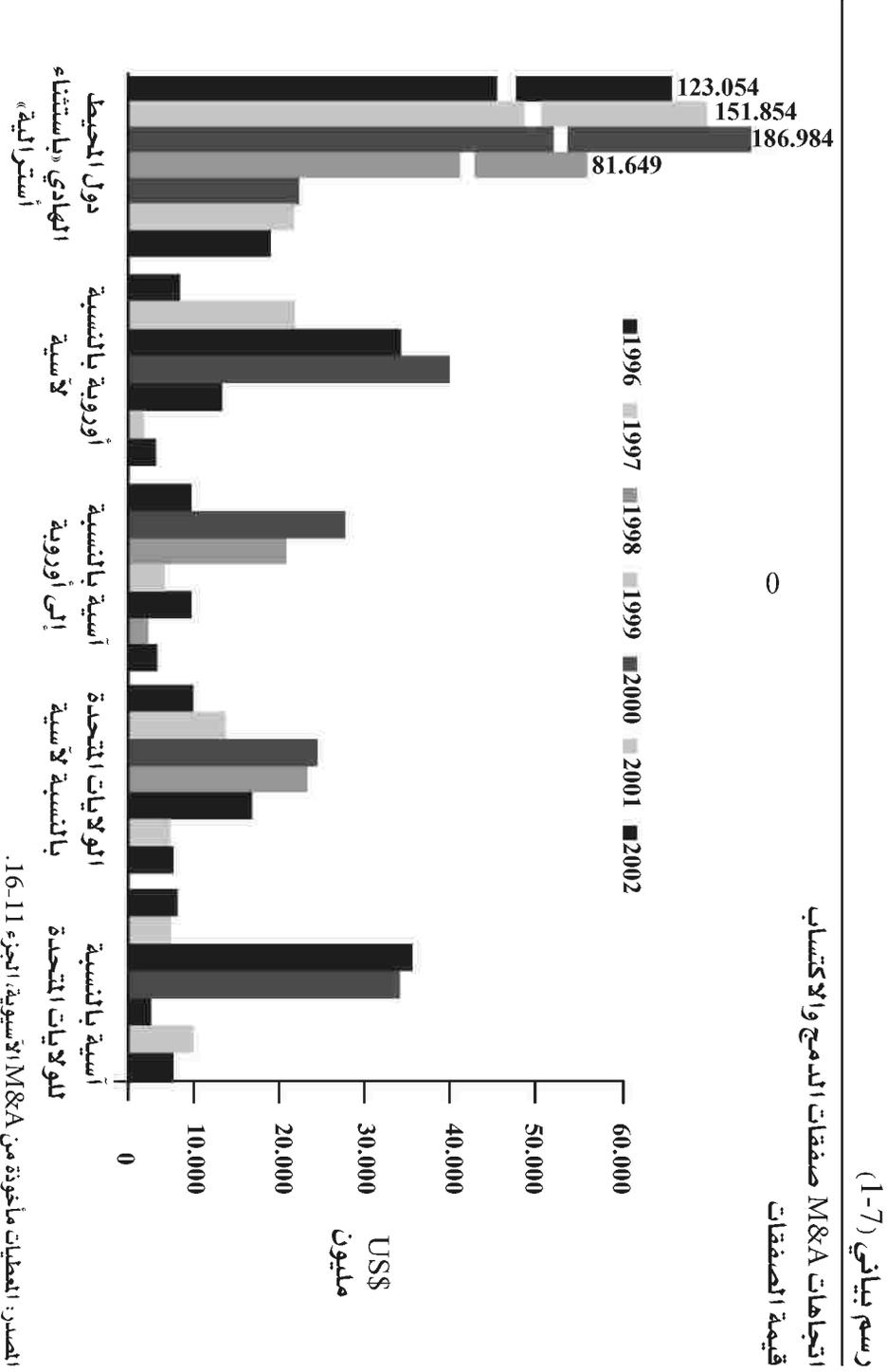
والآن تبدأ إستراتيجيات مشابهة بالظهور في أسية. أحد أكثر المواقف اللافتة كان في سوق الإسمنت في جنوب شرقي أسية، وهو عمل مُجزّأ مدة طويلة وله خصيصة محلية. بعد الأزمة الآسيوية عام 1997، اشترك ثلاثة لاعبين هم La Farge، و Cemex، و Holcerbank (الآن Holcim) في الاستحواذ على أسهم في أكثر من 20 شركة إسمنت آسيوية. شبكة هذه الشركات الثلاث الآن تساوي أكثر من 60% من قدرة الإسمنت

*السلع البيضاء: هي المنسوجات البيضاء القطنية أو الكتانية والمقارم والمناشف والثلاجات وأفران الطبخ.

الكلية في المنطقة. لقد حُولت الساحة التنافسية نتيجةً لذلك. إن استخدام التجميع الإستراتيجي لقيادة الاندماج الصناعي بدأ في الأعمال المصرفية الآسيوية مع هونغ كونغ، والشركة المصرفية لشنغهاي (HSCB)، و Standard Chartered، و DBS إذ كل واحدة منها تشتري سلسلة من المصارف المحلية في آسية. من المحتمل أن يكون المستقبل تحت سيطرة أنواع جديدة من المنافسة بين هذه الشبكات المصرفية الإقليمية. بطريقة مماثلة، في سوق الاتصالات، تعيد استحواذات متعاقبة من قبل Vodaphone، و SK Telecom، و SingTel، و NTT، و Docomo بناء الساحة التنافسية.

على الرغم من التباطؤ الذي سببه الركود الاقتصادي الأمريكي عام 2001، فإن حقيقة أن اندماج الصناعة الآسيوية هو خطوة تجميع أمرٌ واضحٌ في المعطيات الإجمالية، كما هو مبين في الرسم البياني 7-1. منذ الأزمة المالية عام 1997، كان هناك ارتفاع جوهري في عدد صفقات الاندماج والاستحواذ وقيمتها. وفي حين أن الاندماجات والاستحواذات المعلنة في آسية هبطت نحو 13% إلى 123 مليار دولار أمريكي كما قُدرت في 2002، فقد انعكس هذا النقص هبوطاً في قيمة الأسهم، أكثر مما عكس التباطؤ في المعدل الأساس لنشاط الاندماجات والاستحواذات⁽⁴⁾. والأكثر أهمية هو أن حجم هذا النمو في الاندماجات والاستحواذات كان بين الشركات الآسيوية. وهذا انعكاس لحقيقة أن صفقات الاندماج والاستحواذات تُستخدم من قبل اللاعبين الآسيويين؛ كي يرشدوا سلسلة شركاتهم، ويُجروا الاندماج الصناعي، لا ليتخلصوا بنحو رئيس من مؤسساتهم ببيعها إلى الولايات المتحدة، أو المشتريين الأوروبيين كي يكسبوا أصولاً جديدة في قارات بعيدة. تتحرك الشركات الآسيوية الرئيسة أكثر فأكثر باتجاه التجميع الإستراتيجي، وفي تقرير أن تقود الاندماج في صناعاتها. وقبل الشروع في التجميع الإستراتيجي، هناك خمسة مكونات حاسمة للنجاح يجب وضعها في الموضوع الصحيح:

- 1- مجموعة مُطوّرة تطويراً جيداً من المخططات التي تستحوذ على أهداف التجميع الإستراتيجي. وكيف من المحتمل أن تبدو الساحة التنافسية، عندما تنتهي مرحلة المكتسبات السريعة والمتتابعة، بما في ذلك «رد فعل متسلسل» محتمل بين المنافسين؟



2- الأساس المنطقي للسبب الذي جعل نافذة فرصة تفتح من أجل الاندماج الصناعي.

3- عملية فرز فاعلة للاستحواذ؛ كي تقوم ملاءمة مرشحي الاستحواذ.

4- القدرات الداخلية من أجل إدارة عملية استحواذ مُنظمة.

5- خريطة طريق من أجل الدمج وعملية فاعلة لجعلها تحدث.

تنظر في بقية الفصل إلى الطريقة التي يمكن بها لهذه المقومات أن تكون منتظمة في طريقة تنتج تجميعاً إستراتيجياً، وهو عنصر بالغ الأهمية في الفوز في الجولة المقبلة من المنافسة.

تطوير مخططات من أجل بنية صناعية جديدة:

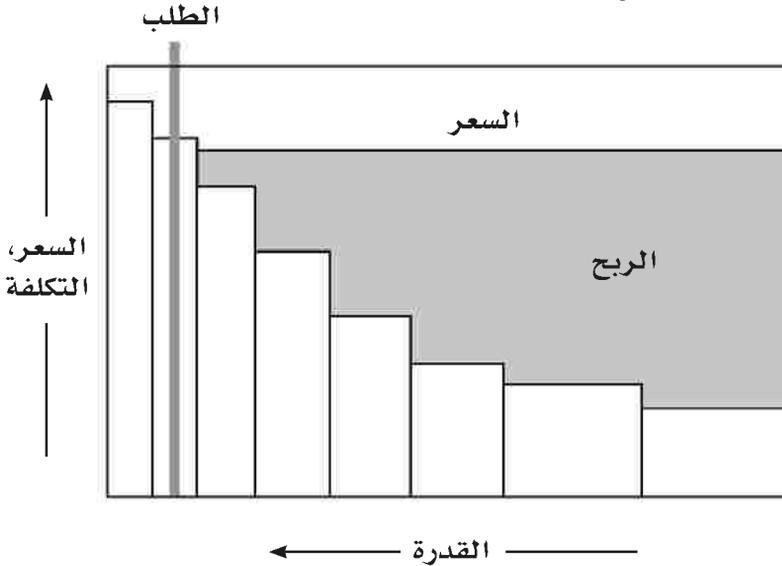
إن الفرصة لكسب اقتصادات حجم متزايدة هي عموماً على رأس قائمة الميزات المتوقعة والمأمولة، التي تهدف الشركات إلى بنائها بالتجميع الإستراتيجي. وبشراء سلسلة من اللاعبين الثانويين، والتخلص من التكرار ومن ثم ترشيد قدرتها، فإن الجامعين الإستراتيجيين سيسعون إلى تخفيض تكاليف الوحدات. هذه الفرصة موضحة في المخطط البياني في الرسم البياني 7-2 باستخدام معطيات عن إحدى المواد الكيماوية الأساسية المستخدمة على نطاق واسع من قبل صناعة التغليف في آسيا. كل قدرة لاعب، مصنفة حسب تناقصية التكلفة، مُرتبة؛ كي تُظهر على الرسم البياني «منحنى الإمداد» للصناعة. على افتراض أن الموردين المنخفضي التكلفة سيسدون النقص في قدرة شركاتهم أولاً، سيستقر سعر السوق حيث يتساوى العرض والطلب، مع منتجين بالتكلفة الأعلى، إذ يكافحون كي يفوزوا بمبيعات.

بدأت فرصة الاندماج الصناعي واضحة: إذا كان من الممكن أن يحدث ترشيد رتل مجزأ من الموردين غير الفاعلين في شبكة متكاملة قادرة على كسب اقتصادات حجم قادة الصناعة، فإن الشركة المدمجة ستكون مربحة إلى حد بعيد عند أسعار السوق السائدة.

جرت سلسلة من الاندماجات والاستحواذات مدعومةً بهذا المنطق على مدى أربعة أعوام، نجحت في دمج معظم الصناعات في أيدي خمسة لاعبين رئيسيين.

رسم بياني (2-7)

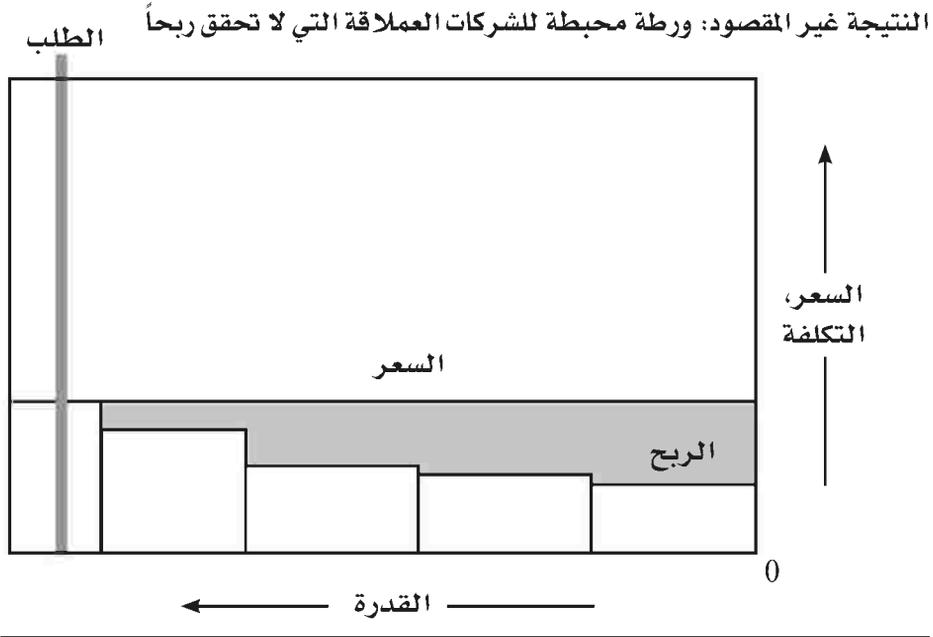
الفرصة من أجل الاندماج الآسيوي في الكيماويات



بواسطة التجميع الإستراتيجي من قبل محرك أول، والاندماج بين المنافسين الذي حفزه المحرك، انتقلت الصناعة من حال تشتت لاعبين ثانويين إلى نموذج للفاعلية الواسعة والشاملة، كما هو مبين في الرسم البياني 3-7. لكن نتيجة هذا الاندماج الصناعي، والفاعلية المحسنة، ليست فردوساً بالنسبة إلى الشركات التي استثمرت في هذا الاندماج. صحيح أن كلفة وحدتها انخفضت بنحو جوهري، إلا أن المشكلة أن الأسعار وهوامش الربح انخفضت أيضاً.

لقد أفاد الزبائن من اضطراب السوق المترافق مع الترشيح؛ كي تعيد الشركات تقويم مورديها، وكي تتفاوض من جديد حول الأسعار الهابطة. في محاولة لحماية الزبائن وحصّة السوق التي استحوذوا عليها؛ خوفاً من سلبها من قبل المنافسين للمحافظة على الحجم بهذه الطريقة، كان على الجامعين الإستراتيجيين أن يعرضوا شروطاً أفضل بالتتابع. وهكذا فإن الفردوس الموعود انتهى إلى أن يصبح ملعباً للجبابرة ذوي البنى المتماثلة من حيث فاعلية التكلفة؛ وهذا الأمر أدى إلى احتدام منافسة قاسية لا ترحم بينهم.

رسم بياني (3-7)



هذا المثال يؤكد درساً أساسياً، هو أنه قبل الشروع في إستراتيجية لإعادة بناء الساحة التنافسية، طوّر مخططات من أجل نوع بنية الصناعة التي قد تنتج في حدود المعقول، وحول نوع الميزة التنافسية المميزة في هذه البنية الجديدة. هذه المخططات تساعد في توضيح النتيجة المستهدفة، والأخطار التي تواجهها إستراتيجية الاندماج. إن نجاح كوداك في إعادة بناء صناعة أفلام التصوير في الصين هي مثال جيد على الطريقة التي يحدث بها إعادة تأسيس ناجحة للمخطط المستهدف.

استهداف النظام المستقبلي لصناعة ما:

عندما تفاوضت إيستمان كوداك على صفقة مع الحكومة الصينية عام 1998؛ لتولي مهام ثلاثة مشروعات ضخمة مملوكة للدولة في الصناعة الفوتوغرافية (Shantou Era Photo Materials، و Xiamen Fuda Photographic Materials، و Wuxi Aermei Film، و Chemicals Corporation) ودمجها في شركة قابضة مع عمليات كوداك القائمة، كان

هدفها أن تحشد اللاعب الرئيس المستقبلي في السوق الصينية. بالمقابل، وافقت حكومة بكين على أن توقف نهائياً اثنتين من منشأتي أفلام محليتين أخريين⁽⁵⁾. لكن كوداك عرفت أيضاً أن شركة Fuji اليابانية، واللاعب الأضخم المملوك للحكومة الصينية، شركة Lucky Film Corporation ستظلان منافستين مهمتين، وفي أعقاب خطوات كوداك، فإنه من المحتمل أن تحاولا صنع سلسلة من الاستحواذات لنفسيهما.

مدركةً أنه سيتعين عليها أن تنافس في لعبة ثلاثية مع لاعبين ضخمين آخرين، انطلقت كوداك إلى أبعد من ميزة حجمها الحالي. لقد توقعت أن المنافسة على ساحة ما بعد الاندماج ستنتقل من السعر إلى النوعية، وقوة العلامة التجارية والملاءمة. نتيجة لذلك، وفرت 700 مليون دولار أمريكي؛ كي توسع بسرعة شبكتها من منافذ البيع بالتجزئة المرخصة، وكذلك المعالجات المحلية، وكي تُدخل تقانة جديدة، وتستثمر في بناء الولاء للعلامة التجارية. وكي توطّد ميزتها بوصفها محركاً أول، فاوضت من أجل استبعاد استحواذ شركات أجنبية أخرى على أصول مملوكة للدولة في الصناعة الفوتوغرافية مدة أربع سنوات إضافية⁽⁶⁾.

فيما بعد، واصلت كوداك إستراتيجيتها للتجميع الإستراتيجي الذي قادها إلى الاستحواذ على خمس شركات من الشركات السبعة الأضخم للتصوير الفوتوغرافي المملوكة للدولة⁽⁷⁾. وقد بدأت بافتتاح متاجر تحمل علامة تجارية جديدة Kodak Express بمعدل ثلاثة متاجر كل يوم، وكانت عام 2003 قد تجاوزت 8300 متجر، وقُدِّرت حصتها في سوق الأفلام المملوكة بأنها تتجاوز 60% وبهوامش ربح مغرية*

لقد حوّل الملعب، الذي أُعيد بناؤه، من صناعة مملوكة للدولة مجزأة إلى منافسة بين ثلاثة لاعبين رئيسيين، بنحو رئيس، حول العلامة التجارية والملاءمة والجودة. أطلقت Fuji برنامجاً؛ كي تطور منافذ بيعها البالغ عددها 3000 منفذ بيع لتقدم خدمات رقمية، ثم إن شركة Lucky أعلنت خططاً كي تفتتح 2700 متجر متخصص جديد. كانت أسس

* الأفلام المملوكة: هي الأفلام المخصصة لأخذ سلسلة من الصور الساكنة.

المنافسة قد حوّلت ناقله التركيز بعيداً عن حسوم الأسعار. ثم إن الدمج الذي استهلته كوداك قد يتواصل مع ذلك. وقد بدأت Lucky و Fuji محادثات تدور حول صيغ متنوعة من التحالف الإستراتيجي في أوائل 2003.

وكشرط سابق للتجميع الإستراتيجي الناجح، فإنه من الواضح أنه أمر حاسم أن ننظر إلى النتيجة المحتملة على أساس بنية السوق، ومواطن القوة النسبية للمنافسين الباقين، وإنشاء تركيز تنافسي (السعر، والعلامة التجارية، والتقانة، والملاءمة).

إن التفكير في الجزء من السلسلة الذي ينبغي أن تُبدَل المحاولة للدمج بواسطته هو على القدر ذاته من الأهمية. إن حالة بث التلفاز الفضائي في آسية تُظهر أهمية التركيز في جزء مناسب من سلسلة القيمة عند تطوير مخططات الجدوى من أجل إعادة بناء صناعة ما.

التركيز في المرحلة المناسبة من سلسلة القيمة:

عندما أطلقت شركة Hutchison Whampoa من هونغ كونغ محطة STAR TV التلفزيونية عام 1991 كان يوجد قمر صناعي واحد هو AsiaSat الذي كانت قدرة المتلقي المستجيب المتاحة فيه قادرة على توجيه إشارات تلفزيونية لاسلكية عن طريق منطقة آسية من اليابان إلى الهند. وكانت الشركات التي تتنوع بين إخبارية، مثل BBC World، وبين موردة للأفلام، مثل Home Box Office، وشركة فيديو موسيقية، مثل MTV، توافقة إلى توسيع مدى وصولها إلى الجمهور بواسطة الإمداد بالمحتوى لخدمة عموم آسية الجديدة⁽⁸⁾. وكانت البرامج حينها متاحة لـ STAR برسوم ريع تنافسية.

بعد خمس سنوات فقط كان يوجد أكثر من عشر فضائيات تبث برامج تلفزيونية للمشاهدين في آسية. إن المنافسة من أجل المحتوى الشعبي بين القنوات التلفزيونية المتنافسة رفعت مستويات الجعالات. وكانت الأرباح في البث الفضائي الآسيوي ضئيلة، وحاجج بعض الإستراتيجيين في أن الرد بالنسبة إلى قلة من اللاعبين الرئيسيين كان أن يُجروا الاندماج بواسطة تجمع إستراتيجي. لكن السؤال كان: في أي جزء من السلسلة يمكن أن يُنجز الاندماج المربح؟

كان إنتاج برامج التلفاز مقسماً بين بيوت الصناعة السينمائية الضخمة، مثل MGM Films، و Universal Studio، وشبكات التلفاز الكبرى، مثل NBC، أو Nippon Hoso Kyokai (NHK)، وعدد ضخم من منتجي البرامج المستقلين الصغار حول العالم. كانت إستراتيجية التجميع الإستراتيجي عملية مختلفة في ضوء بنية السوق العالمية هذه. وكان البديل الاستحواذ على محطات بث في آسية. لكن لهذه الإستراتيجية أيضاً مشكلاتها الحادة، في حين أن الاندماج كان ممكناً في قطاعات متخصصة، مثل أخبار الأعمال التجارية، إذ اندمجت CNBC وأخبار أعمال آسية كي تبني لاعباً مهيماً. أُعيقَ مزيد من الاندماج؛ لأن كثيراً من محطات البث كانت ملكاً لشبكات تلفازية ضخمة في الخارج، أو محطات تساندها الحكومة. زيادة على ذلك، في ضوء احتمال عدم تحمل العبء الثقيل الزائد لأقمار الاتصالات، فمن الممكن أن تُعاق بسهولة أرباح الدمج؛ بسبب دخول منافسين جدد (بما في ذلك شركات الاتصالات التي تسعى لتوسيع عروض خدماتها).

عندما اشترت شركة روبرت مردوخ Rupert Murdoch's News Corporation تلفاز STAR TV عام 1993، سعت إلى تنفيذ إستراتيجية التجميع في الجزء من السلسلة التي اعتقدت أنه عنده يمكن أن يبقى الاندماج: في إعادة التوزيع البرقي لبث القمر الصناعي الذي يخدم مراكز حضرية ضخمة في المدن الآسيوية. ليس امتلاك كل أسرة طبقها الخاص اللاقط للقمر الصناعي أمراً عملياً في المباني الضخمة الشاهقة لمدن مثل تايبيه، أو هونغ كونغ، أو سنغافورة، وبدلاً من ذلك، فإن شركات الكابل تزود بناء كاملاً بشبكة مرتبطة بطبق قمر صناعي واحد موضوع على السطح. وعندما يتم تركيب هذا الإبراق، فإنه يصبح «احتكاراً طبيعياً» لا يكون استنساخه، عموماً، ذا نفع. خلافاً لإنتاج برنامج أو بث قمر صناعي، فإن إعادة التوزيع بواسطة الكبل قد تقدم أرضية خصبة قابلة للنمو، من أجل الحصول على سيطرة أكثر على سلسلة قيمة البث التلفازي، وتحسين الربحية بواسطة الاندماج. لقد كان هناك مسافة طويلة، لكن هناك إشارات تدل على أن إستراتيجية شركة روبرت مردوخ تبدأ بدفع حصص الأرباح، في حين أن محاولات إعادة بناء الملعب عن طريق اكتساب مذيعي أخبار، وصانعي برامج محكوم عليها بالخسران.

كما توضح قصة STAR TV، فإن التركيز على الحلقة المناسبة في سلسلة القيمة أمر أساسي بالنسبة إلى التجميع الإستراتيجي. ينبغي أن تنصب الجهود على جزء من سلسلة القيمة التي يمكن أن تعمل بوصفها ممرات صعبة، أو نقاط اختناق على طول سلسلة النشاطات⁽⁹⁾. كما رأينا في الفصل الثاني، كانت الشركات الآسيوية في سنوات الازدهار ماهرة في إيجاد نقاط الاختناق هذه، عندما كان الهدف أن تضبط عرض الخدمات، أو المكونات الرئيسية التي ستصبح نادرة كلما توسع الطلب. وعندما تنتقل إلى الجولة المقبلة من المنافسة، فإن هذه المهارات نفسها ينبغي أن يُعاد توجيهها نحو تحديد نقاط في السلسلة، حيث التجزؤ والقدرة المفرطة يمكن أن يُدمجا معاً؛ كي يُوجدا نقاط اختناق جديدة في حقبة تكون فيها القدرة المفرطة، بدلاً من القصور، هي المعيار.

تحقيق الوضوح بشأن نافذة فرصة من أجل الاندماج الصناعي

بعد أن رسمت بعض المخططات الواقعية بشأن الطريقة التي قد تظهر بها الساحة التي أُعيد بناؤها، وقررت في أي جزء من سلسلة النشاطات ستركز نشاطك من أجل إجراء الاندماج الصناعي، فإن القضية الأساسية اللاحقة ستكون مسألة توقيت. حيث الانطلاق الباكر جداً في العمل، وتكاليف إقتاع البائعين غير الراغبين، وشق طريق يعبر العوائق التنظيمية، كل هذا من المحتمل أن يكون مانعاً المصارف الرائدة، مثل DBS، أو مصرف Standard Chartered Bank، عندما سعت إلى أن ترعى شبكات إقليمية في آسيا بواسطة الاستحواذ، مطلقاً عملية الدمج وترشيد الأعمال المصرفية الآسيوية. بالرجوع إلى منتصف التسعينيات، كانت هذه المحاولات قد أُحبطت؛ بسبب الأنظمة الحكومية المصممة لإبقاء الأعمال المصرفية في أيدي مواطنين؛ وبسبب الأسواق المدعومة الثابتة والقوية، إذ شعر أصحاب المواقع الأساسية بقليل من الضغط كي يدمجوا. بدأ هذا الموقف بالتغير بعد الأزمة المالية عام 1997 عندما كانت مصارف آسيوية كثيرة في وضع مُدللٍ، واحتاجت إلى أن يُعاد تمويلها. لكن القيود على الملكية الأجنبية كانت بطيئة التغير، وكانت الحكومات معارض للسماح باستحواذ أجنبي على مصارفها. لم يبدأ انفتاح نافذة من أجل إعادة بناء الساحة الآسيوية

فعلاً إلا في عام 2001. في هونغ كونغ مثلاً، المصارفُ الكثيرة التي تسيطر عليها أُسر، وتبلغ حصتها من السوق بين 1% إلى 2% فقط؛ تلك التي صمدت طويلاً من أجل الاستقلال، بدأت تبيع، حتى لاعبين متوسطي الحجم مثل مجموعة Dao Heng Bank Group قبلوا عروض استحواذ (في حالة Dao Heng من DBS السنغافوري). بدأ الدمج في عام 2002 يزداد سرعة تدريجياً في تايوان، إذ كان يتنافس اثنان وخمسون مصرفاً؛ كي يخدموا سوقاً لـ 23 مليوناً من الناس. واندمجت في ماليزية المصارفُ الثلاثة والخمسون، وشركات التمويل التي ضغطت على السوق في عام 1997 في عشر مجموعات مصرفية «مستقرة».

في حين يوجد أخطار وتكاليف في محاولة إجراء الاندماج قبل أن تكون الظروف مناسبة، فإن الانضمام إلى الاندماج في وقت متأخر جداً أيضاً يحمل أخطاراً كثيرة جدير بأن تؤخذ بالحسبان. عندما تبدأ عملية الاندماج الصناعي من قبل قلة من اللاعبين الكبار، فإنها غالباً ما تزيد سرعتها كثيراً، وتجري رد فعل متسلسلاً (في أسعار الأسهم). نتذكر هنا التجربة في صناعة الإسمنت في جنوب شرقي آسية. لقد أحدثت التحركات الباكورة من قبل شركة Cemex of Mexico سلسلة من الاستحواذات السريعة المتلاحقة من قبل La Farge، و Holcim، و Blue Circle (وهذه الأخيرة استُحوذَ عليها لاحقاً من قبل La Farge). فقط في ثلاث سنوات، كان 26 استحواذاً قد صُنِعَ من قبل هذه الشركات. وهذا ما أعطاها السيطرة على حصص في أكثر من نصف القدرة المحلية.

هذا النوع من رد الفعل التسلسلي شائع؛ لأن المشتريين الذين ينتظرون مدة طويلة كي يدخلوا إلى اللعبة يخاطرون بأن يجدوا أن أهداف الاستحواذ الأفضل قد بيعت إلى منافسين. على الجانب الآخر من المعادلة، غالباً ما يتزايد الضغط على بائعين محتملين عندما يتعرضون لضغط من منافسين مندمجين أضخم ممن يشجعون في تحسين تنافسهم، من حيث تخفيض التكلفة عن طريق استغلال اقتصادات الحجم، والتخلص من مضاعفة التكاليف الثابتة.

قد يعني دمج الصناعة أن العلاقات الاعتبارية قد انتهت تماماً، في حين تسحب الشركات التي كانت مستقلة سابقاً من السوق المفتوحة، وتعد صفقات أعمال أكثر فأكثر

داخلياً مع أصل جديد، أو شركة نظيرة ضمن مجموعة شركاتها. كانت تجارة التصدير في حالة الإسمنت، على سبيل المثال، قد استُبدل بها بسرعة صفقات ضمن المجموعة المشتركة، تاركة منتجي الإسمنت المستقلين معزولين أكثر فأكثر. هذه التطورات، بدورها، أرغمت بنحو متزايد اللاعبين المستقلين الباقين على التفكير في بيع حصتهم كاملةً.

وهكذا إذا كان الحصول على توقيت مناسب ضرورياً من أجل التجميع الإستراتيجي للنجاح، فما هي الأدلة التي قد يستخدمها المديرون كي يقرروا فيما إذا كانت نافذة فرصة من أجل دمج الصناعة قد تفتح؟ يوجد عدد من الأدلة تدل على ذلك:

- موارد جديدة محتملة لميزة الحجم.
- إشارات ضعف الإستراتيجية بين أصحاب المناصب الصغيرة والمتوسطة.
- تغييرات في النظام القانوني.

موارد جديدة لميزة الحجم:

كما حدّرتنا من قبل، فإن الاندماج الصناعي، ليس قراراً محتوماً، إذ إنه ليس هناك قانون طبيعة يقول: إن كل الصناعات ستكون لقلّة من اللاعبين الأكبر. يمكن في صناعات كثيرة لبنية مجزأة من موردين صغار أن تزدهر، وتنجح استناداً إلى ميزات مثل العلاقات الشخصية القوية، والمعرفة المحلية المفصلة، والمرونة، والنفقات العامة الأقل، واستقلال أكثر للموظفين، ونوع من الخدمات سريعة الاستجابة، ومصنّعة وفقاً لطلب الزبون، التي غالباً ما تجد الشركات الضخمة أنه من الصعب أن تسلّمها بنحو موثوق من مكّنة مؤسسية، وضخمة. لذلك، قبل الدفع إلى الأمام بإستراتيجية مُصممة كي تجري الاندماج، يحتاج المديرون إلى إجابة مقنعة على السؤال: «ما الذي تغيّر كي يجعل عملية تجارية واسعة شاملة أكثر تنافسية عما كانت عليه في الماضي؟». باختصار، إن الدليل الأول بأن نافذة فرصة تفتح كي تجري الاندماج الصناعي، هي نشوء موارد جديدة لميزة الحجم.

إن موارد جديدة من ميزة الحجم يمكن أن تنشأ بسبب تغيير في التقانة التي تزيد حجم الحد الأدنى المجدي من العمليات، أو تزيد أسهم المستثمر الدنيا المطلوبة

للبقاء في اللعبة. على مدى السنوات العشر الماضية، انتقل الحجم المجدي الأدنى لمنشآت صنع الحلقات الرقاقية لشبه الموصلات من منشأة تكلفتها 300 مليون دولار إلى منشأة ضخمة، بمعدات أفضل بتكلفة 5,1 مليار دولار أمريكي. لقد كان هذا قوة كبرى دافعة للاندماج في جزء الصنع من سلسلة إمداد شبه الموصلات. بطريقة مشابهة، فإن إدخال «الكيمياء المُحَوَّسَبَة» الجديدة وتقانات علم الأحياء الإحصائية زاد كثافة حجم البحوث الدوائية مؤدياً إلى الاندماج في تطوير العقاقير. سوف يعتمد في حالات أخرى نشوء أنواع جديدة من ميزة الحجم على التقاء سلوك الزبون المتغير والتقانة. إن أساليب العيش المتغيرة، وملكية السيارات المتزايدة، أدت إلى تغير في نماذج التسوق، وهذا الأمر هو الذي مهد الطريق أمام نشوء ما اصطلح على تسميته المتاجر الكبيرة الواسعة. ولكن قبل أن تصبح المتاجر الكبيرة الواسعة قابلة للتطبيق، فإن تحسينات في النقل والبنية التحتية للاتصالات كانت ضرورية، بالإضافة إلى الاستثمارات في أنظمة تقانة المعلومات المتكاملة من أجل تحسين مستوى البراعات الإدارية، والترتيبات اللوجيستية الضرورية كي تمكّن من تحديد الموارد العالمية.

بمجرد اتخاذها موضعها الصحيح، مهدت هذه البنية التحتية المتنامية الطريق لموارد جديدة من ميزة الحجم في البيع بالتجزئة، التي فضلت سلاسل البيع بالتجزئة الضخمة على المتاجر التي يديرها أزواج أو أسر أو بائعون بالتجزئة متوسطو الحجم، حتى الشركات التي تُعد «أبطالاً قوميين» في الأعمال التجارية الخاصة بالتجزئة. على نحو مماثل، تطلبت الموارد الجديدة من ميزة الحجم في الأعمال المصرفية استعداد الزبائن كي يعقدوا صفقة عبر مراكز هاتفية، أو بالحاسوب بدلاً من الفروع المحلية. إن الشعبية المتزايدة (أو على الأقل القبول) لهذه القنوات الجديدة للتوزيع والخدمة المتحدة مع ميزات الحجم، والتكاليف الثابتة المرتفعة لتأسيس مراكز هاتفية ومصرفية إلكترونية، بدأت تفتح الباب للاندماج في الأعمال المصرفية. ولكن كن حذراً من التفكير الرغبي*، فإن تيسر تقانيات واسعة وشاملة وجديدة ليس دليلاً كافياً على أن اندماج

* التفكير الرغبي: هو اعتقاد المرء بصحة شيء لمجرد رغبته في أن يكون ذلك الشيء صحيحاً.

الصناعة سيكون مربحاً. لا تنظر إلى أبعد من محطات التلفاز في عموم آسية، حيث كان هناك أقصى ما يمكن في اقتصادات الحجم، وتوزيع التكاليف الثابتة التي صارت كي تتنافس مع محطات البث الأصغر التي تقدم برامج مُصمَّمة محلياً. إن عبء الإثبات يتمثل بالقدرة على الإبانة المقنعة بأن اندماج الصناعة سيؤدي إلى تحقيق مستوى أعلى من الجودة، أو المنتج للزبائن، وأن ينجز على الأقل عرضاً مساوياً بتكلفة تنافسية أكثر، أو أن يحقق أحد الأمرين.

إن احتمال أن يسهم الاندماج إسهاماً مباشراً في إرضاء الزبون، بجعله اقتصادياً، بتوفيره سلسلة أوسع من الخدمات، والمنتجات التي يمكن أن تكون مدعومةً من قبل عملية بحجم صغير تحتاج إلى أن تُحلَّل أيضاً. كما شاهدنا في الفصل الخامس، فإن القدرة على تزويد الزبائن الآسيويين بمجموعة متنوعة أكثر وتعديل أكبر، وفقاً لطلب الزبون ستكون الأمر الأساسي في الجولة المقبلة من المنافسة. يُوجد التجميع الإستراتيجي حجماً متزايداً في أي سوق وطنية، أو يسمح بالتراكم في جوانب الطلب في دول مختلفة (أو معاً). إنه يمكن أن يؤدي عملاً حاسماً في السماح لشركة كي تعرض عرضاً وفق طلب الزبون أكثر وأوسع، بأسعار تنافسية، عن طريق تمكين التكاليف الثابتة من أن تكون مُستهلكة الدين، وأن تكون متغيرات مختلفة ذات حجم ثانوي مُقدمة في أحجام اقتصادية.

إشارات ضعف الإستراتيجية بين أصحاب المناصب المتوسطة والصغيرة:

المجموعة الثانية من الأدلة هي إشارات ضعف الإستراتيجية بين أصحاب المناصب المتوسطة والصغيرة، حتى إنها ربما تضم إشارات الهبوط بين اللاعبين أصحاب المراتب الرابعة أو الخامسة أو السادسة، من حيث ضخامة الحجم في بعض الأسواق خاصة في آسية، حيث كثير من الشركات في الصناعات المجزأة تبقى مهلوكة لأسرة أو مسيطراً عليها من قبلها. يمكن أن يكون أصحاب المناصب بطيئين في الاعتراف بأن الوقت ملائم للاندماج، وفي بعض الحالات يسعون جاهدين لاعتراض سبيله. إنه لأمر ينطوي على أهمية كبيرة أن نتجاوز اللغة المنمَّقة لنصل إلى الحقيقة كي نفهم: إلى أي مدى يعد أصحاب المناصب إعداداً جيداً كي ينجحوا في المستقبل، ولماذا؟

يمكن لهذا أن يستلزم عملاً كسيفياً مهماً؛ لأنه من المحتمل ألا يكون انخفاض الربحية، وتراكم الخسائر، وانخفاض حصة السوق واضحاً حتى بعد أن يبدأ اندماج الصناعة بالحدوث، وتبدأ فعلاً المنافسة الحادة من لاعبين ضخمين تثير القلق. في هذا الوقت، أي ميزة متحرك أول سَتُكتَسَب بواسطة اندماج صناعي رائد قد تكون خاسرة. كما شاهدنا في الفصل الخامس، ما نحتاج إليه هو أدلة مستقبلية محتملة عن هبوط الأداء: إشارات ضعف الإستراتيجية التي تُبدي ملحوظات تمهيدية عن مشكلة في المستقبل.

إشارات ضعف الإستراتيجية بين أصحاب المناصب قد تشمل:

- الخذلان والابتعاد من قبل أكثر الزبائن المتطلعين إلى المستقبل والمحنكين، وركود الإيرادات.
- العيوب والإخلال بالواجب من قبل الموظفين المتميزين بالفاعلية، والنشاط والنزاعات بين الإدارة والمالكين بشأن الاتجاه الإستراتيجي المستقبلي.
- الإخفاق في الاستثمار في التقانة الحديثة.
- إعادة التقدير المنخفض للأسهم، ومن ثمّ تكون نسب المكسوبات/ السعر منخفضة على الرغم من الأرباح المستقرة وحتى المتزايدة.

إن الكشف عن ضعف الإستراتيجية، هو فن أكثر منه علماً، كما رأينا في الفصل الرابع. الفهم العميق والمفصل لأصحاب المناصب ضروري لفهم إذا ما كان السوق ملائماً للاندماج، وليس فقط تقويماً للاتجاهات الواسعة. ولكن في ضوء الأهمية الحاسمة لتحديد التوقيت المناسب، سيؤتي الاستثمار في تحليل دقيق أكله مرات كثيرة على أساس التقليل من الأخطار المترافقة مع التجميع الإستراتيجي.

تغييرات في النظام التنظيمي:

ربما يكون التغيير في النظام التنظيمي هو الدليل الأكثر وضوحاً على أن نافذة من أجل الاندماج الصناعي تفتح. في الماضي القريب، غالباً ما أزال التغيرات التنظيمية

بنحو مباشر، أو غير مباشرة العوائق القانونية للاندماج الصناعي، حتى إنها تضمنت مبادرات حكومية مُصممة.

لتسريع وتيرة الاندماج. بعد الأزمة المالية الآسيوية عام 1997، على سبيل المثال، خفضت الحكومات من تايلاند إلى كوريا إلى إندونيسية الأنظمة الخاصة بالاستحواذ على شركات محلية من قبل شركات متعددة الجنسيات مقارها في الخارج، بواسطة مجموعة متنوعة وواسعة من الصناعات. وهذه التغييرات، المُصممة أساساً كي يبدأ من جديد التدفق الضروري جداً للاستثمارات الأجنبية بعد الأزمة، فتحت بأسلوب غير مباشر الطريق من أجل التجميع الإستراتيجي والدمج الصناعي.

إن الاندماج الجوهري لصناعة الإسمنت في جنوب شرقي آسيا، الذي أشير إليه سابقاً، كان ممكناً فقط؛ لأن التغييرات في أنظمة الاستثمارات الأجنبية فتح الباب أمام الاستحواذات الأجنبية. قدمت تاوان سلسلة من الإجراءات هدفت مباشرة إلى تشجيع الاندماج لقطاعها المصرفي، بما في ذلك حوافز ضريبية، وتغييرات في قوانين المحاسبة والتشريع سمحت للشركات أن تستخدم الأسهم بدلاً من النقود؛ كي تصنع الاستحواذات. نتذكر أنه في اندماج الأعمال في الصناعة المصرفية والتمويلية في ماليزية، كانت السياسات حتى أكثر توقعية واستباقية. بالعمل بواسطة شعبة من المصرف المركزي، أعلنت الحكومة أولاً أنها أرادت أن ترى الصناعة تندمج في ست مجموعات مصرفية، وعندما توقفت العملية، فإن عدداً من «التزويجات القسرية» كان قد رُتب تحت تهديد سحب الرخص.

إن التغييرات في الأنظمة يمكن أن تؤذن بالفرصة للشركات الرئيسة؛ كي تجري الاندماج، ولكن من الواضح أن الفرصة والاستحسان ليسا الشيء نفسه. إن التغييرات التنظيمية تعمل بوصفها دليلاً يشير إلى أن نافذة من أجل الاندماج قد انفتحت، لكنها لا تشير إلى أن استخدامها سيكون مربحاً. إن الأدلة بأن موارد جديدة لميزة الحجم تنشأ، وأن إستراتيجيات أصحاب المناصب تبدأ بالضعف أيضاً ينبغي أن تتغير من الأحمر إلى الأخضر، قبل أن يكون من الصواب التقدم مع إستراتيجيات إجراء الاندماج الصناعي.

عندما تقرُّ أن التوقيت مناسب لاندماج الصناعة، وتفكر عبر مخططات قابلة للتطبيق، من أجل الساحة التنافسية المستقبلية، التي قد تظهر عندما يستقر وضع السوق، عندئذ تأتي المواجهة المحتومة بين خطتك الإستراتيجية وواقع أهداف الاستحواذ المتاحة. وتكون النتيجة النهائية بالضرورة تسوية بين شيئين اثنين: نتيجتك المثالية في الصفقات وتلك الأشياء التي يمكن إجراؤها في ضوء استعداد البائعين وحساسيتهم. تعكس نتيجة التجميع الإستراتيجي دوماً خليطاً من الإستراتيجية والانتهازية.

إن افتراض أن الإستراتيجية الأساسية للدمج مسوغة وسليمة وفاعلة، ومعرفة إذا ما كانت الاستحواذات التي تتمخض عنها متينة وراسخة اقتصادياً، تعتمد في جوهرها على عوامل ثلاثة:

- فاعلية عملية الغرلة التي تقوم بها.
- فاعلية عملية الاستحواذ التي تقوم بها.
- فاعلية عملية الدمج التي تقوم بها.

تطوير غرلة استحواذ فاعلة:

في ضوء كون هدف التجميع الإستراتيجي بناء موقع أول في السوق عن طريق الاستحواذات المتعاقبة، قد يظهر أنه تقريباً أي مرشح كان بوسعه افتراضاً أن يضيف إلى حجم السوق وحصته ما يفي بالغرض. لكن يوجد على الأقل ثلاثة أبعاد يجب أن تُغرَّبَ الشركات المستهدفة المحتملة استناداً إليها، وهي الإستراتيجية الموجودة، والصحة، والثقافة.

المعيار الأول للغرلة يجب أن يكون الإستراتيجية القائمة للشيء المستهدف. تعتمد بعض الشركات على مورد الميزة التنافسية التي تكون عادة محددة وفقاً لوضعها القائم وملكيته، أو أحد الأمرين. إن مؤسس مقاولات مثلاً بعلاقات شخصية قوية مع الزبائن، والموظفين والموردين قد يكون أساساً لنجاح شركة مستهدفة. أو إن مبيعات هذه الشركة المستهدفة قد تعتمد على الإخلاص الوطني للعلامة التجارية المملوكة

محلياً، وربما مربحية شركة أخرى مستهدفة تتكل على تموضع في مكانة لا ثقة تعطي أفضليةً وامتيازاً.

الاستحواذ على شركة ودمجها مع هذه الأنواع الثلاثة من الميزات المحددة إلى حد بعيد، والضعيفة بالنتيجة بحثاً عن حجم ودمج يحدث مجازفة كبيرة بأن تكون مواطن قوتها محطمة في العملية اتفاقاً دونما قصد. كلما احتاجت الإستراتيجية القائمة للشيء المستهدف إلى إعادة توجيه بوصفه جزءاً من التجميع الإستراتيجي، كان المرشح أقل ملاءمة. إن الأهداف المستهدفة التي تستلزم تغييراً كاملاً في الإستراتيجية قبل أن تلائم أهداف الدامج يجب أن تُغربل. إذا كانت النية استحواذاً على مجموعة من الشركات، عند ذلك كل هدف محتمل ينبغي أن يغربل؛ بسبب العوائق المحتملة بالنسبة إلى دمجها المستقبلي مع الأهداف الأخرى في المجموعة المستهدفة.

المعيار الثاني، هو عافية الشيء المستهدف. ليس خطأ شراء شركات مستهدفة ذات رديئة الحال: من المحتمل أن تكون أرخص كثيراً من منافساتها الأكثر عافية. لكن شراء شركة متعثرة - شركة تخسر أموالاً وزيائتها غير راضين، وموظفوها مشوشون ومشبطو الهمة، أو تعاني مشكلات نوعية أو مشكلات تشغيلية - يفترض أنك، بوصفك مستحوذاً، لديك القدرة على أن تقلب إخفاق تلك الشركة فتجعلها ناجحة. إن قلب المعادلة صعب جداً على غير المتمرس، ويمكن أن يربك الإدارة، ويؤخر الوقت الذي يمكن أن تحقق فيه فوائد الاندماج. إن استحواذ سلسلة من الشركات المتعثرة يمكن أن يؤدي إلى الإخماد المتواصل لأزمات تحجب التركيز على إستراتيجية التجميع، ودمج شركات متعددة كي تحقق اقتصادات الحجم. إن النقطة الأساسية في ضوء هذه الأخطار تتمثل في غربة ما استحوذت عليه، بحيث تنصب جهودك على التخلص من تلك الأهداف التي تعاني مشكلات صحية، وهي خارج نطاق قدرة إدارتك على جعلها تتعافى بسرعة (ضع نصب عينيك أن إدارتك قد تكون ممتدة إلى أبعد من ذلك؛ بسبب الحاجة إلى إدارة دمج شركات متعددة في وقت واحد).

خذ مثلاً شركة هاير الصينية التي تطورت من تشغيل معمل برادات وحيد في كينغادو في الصين، إلى أن أصبحت المورد المسيطر على السلع البيضاء في الصين،

التي تضم البرادات والثلاجات والغسالات، بواسطة سلسلة متلاحقة من ثمانية عشر مكتسباً⁽¹¹⁾. إن غربة الأهداف المستهدفة التي تشعر إدارة هاير أنها لا يمكن أن تتغير بنجاح، هي جزء مهم من إستراتيجية دمج الشركة. يصف المدير التنفيذي الرئيس في شركة هاير، زانك روفين، هذه العملية بأنها مثل «صيد السمك الدائخ المدوخ، وليس السمك الميت»⁽¹²⁾.

وعلى الجانب الآخر، يمكن أن يكون هناك مناقشة مقنعة من أجل شراء شركات قوية على أساس أنه من الأفضل لك أن تمتلك شركات من «أفضل نوع» متاح لجعلها جزءاً من سلسلة شركاتك، بدلاً من أن تدعها تصبح جزءاً من شركات منافسك. إن غربة ما استحوذت عليه ينبغي، من أجل ذلك، أن يأخذ بالحسبان خطر قدرة منافسك على شراء شركات سليمة وعافيتها جيدة.

المعيار الثالث، هو ثقافة الشركة المستهدفة. إن التجميع الإستراتيجي الذي يشمل على جمع عدد وافر من الثقافات المختلفة وتوحيدها، يمتلك ميزة محتملة بأنه سيكون من الأسهل أن يسوغ الحاجة إلى ثقافة رئيسة جديدة بوصفها قوة موحدة. من جهة أخرى، إن الاختلافات الثقافية بين تلك الأطراف المُستحوذ عليها تعقد عملية الدمج. إن طبيعة التغيير الثقافى الصعبة التي تستهلك وقتاً يمكن أن تسوغ تماماً التساوق والتناغم الثقافى بين عمك المحوري، وبين الأهداف بوصفها معايير غربة مهمة⁽¹³⁾.

يُعد تأهيل مجموعة من الأهداف المحتملة تأهيلاً ملائماً تحدياً إستراتيجياً. ثم إن التجميع الإستراتيجي الناجح يعتمد على نوعية ما استحوذت وعمليات الدمج.

بناء عملية استحواذ منظمة، لكن «أسيوية» :

إن الدراسات التفصيلية عن الشركات التي نجحت في التجميع الإستراتيجي، مثل Henkel، و British Petroleum، و Electrolux تُبين أن سهولة الاندماج، حتى النتائج الطويلة الأمد تعتمد إلى حد كبير على طبيعة عملية الاستحواذ قبل كل صفقة⁽¹⁴⁾. بدلاً من استيراد المقاربات التي أثبتت نجاحاً في الولايات المتحدة وأوروبية، على

كل حال، هذا يعني تطوير الطريقة التي تفيد بالنسبة إلى مواطن القوة الآسيوية التي يمكن تكييفها تكييفاً جيداً مع السياق المحلي. إن الدمج الناجح بين مصرف Overseas Bank و Union Bank، في سنغافورة يُظهر بوضوح أهمية امتلاك مقاربة «مُصمَّمة آسيوياً».

منذ عقد مضي، كان لدى سنغافورة عشرة مصارف محلية. عام 2003 دُمجت في ثلاثة فقط. لقد كان هناك شك في حتمية الدمج، ولكن الطريقة التي حدثت بها إلى النهاية اعتمدت كثيراً على العملية التي امتلكها المدافعون عنها بقدر الأساسيات الاقتصادية في العمل. بوصفه جزءاً من إستراتيجيته كي يصبح لاعباً إقليمياً كبيراً، أسند مصرف DBS الاستحواذي إلى نفسه مهمة القائد الرئيس، للاندماج في مركزه الأساسي في الوطن (سنغافورة) وأيضاً في الخارج. إن العملية التي امتلكها كانت مباشرة وواضحة، إذ إنه أعلم سوق الأسهم المالية السنغافورية أنه قد أطلق عرضاً من أجل OUB (Overseas Union Bank).

لكن هذه المقاربة كانت تعني أن لين ينغ تشو، البالغ من العمر تسعين عاماً أو يزيد، الذي بنى OUB من لاشيء، وجعله واحداً من مصارف سنغافورة الرئيسة، وكان لا يزال المسهم الأكبر في المصرف، تسلّم تفاصيل العرض بواسطة الفاكس. قيل: إن لين كان منزعجاً وقلقاً إلى أبعد حد⁽¹⁵⁾. وبعد تسلمه للفاكس بساعات، تلقى مكالمة هاتفية من منافسه البالغ من العمر اثنين وسبعين عاماً وي تشو يو مؤسس مصرف (United Overseas Bank) OUB) للاطمئنان على صحة لين مشيراً إلى أنه سيقدّر الوقت المناسب لإجراء محادثة.

كما قيل، اقترح مصرف وي تشو يو UOB صفقة كان فيها كل مديري مصرف لين OUB مدعويين للانضمام إلى هيئة الكيان المندمج، وستكون وظائف المديرين التنفيذيين الكبار في كلا المصرفين محمية. ابتُكرت في الوقت نفسه خطأً متماسكة ومتينة، من أجل فاعلية محسنة ودمج سريع للمصرفين، وكان قد اتفق على الدمج ومن ثم أُكمل.

إن دروس هذه القصة هي أكثر تعقيداً مما قد يبدو للوهلة الأولى: لا تجادل من أجل إستراتيجية دمج مستندة إلى عُرف أصيل وعريق للتعامل مع أصدقائك. في الواقع، بوصفهم أعضاء في عشيرتين صينيتين مختلفتين في سنغافورة (إحدهما Hokkien والأخرى Teo Chew) فإن وي و لين لم يكونا قريبين أحدهما من الآخر بصفة خاصة. إنها دليل على قيمة ضم الممارسة الأفضل عالمياً في عملية استحواذ، مع احترام الطرق الآسيوية في ممارسة الأعمال التجارية الحاجة إلى حفظ ماء الوجه (المكانة الاجتماعية للفرد). بوصفه جزءاً من محرك دمج الصناعة، أوجد الدمج بين UOB و OUB فهماً اقتصادياً سليماً: كلا المصرفين أصبح مربحاً، ولديه قاعدة زبائن متكاملة كي يبني كياناً موحداً على الأقل حجمه ثلاثة أرباع حجم المصرف الأضخم في سنغافورة DBS. ولكن كان على العملية أن تجد طريقة مناسبة بين المحافظة على هذه الوحدة الاقتصادية، وحالة دمج النقاوة الثقافية الآسيوية.

ثمة عناصر أخرى رئيسة في بناء عملية استحواذ هجينة ناجحة - عملية تجمع عناصر غربية وآسيوية - تشمل:

توزيع شبكة الاجتهاد المطلوب على نطاق واسع:

إنه لمن الأهمية بمكان النظر إلى أبعد من الجد والاجتهاد المالي التقليدي المطلوب الذي يركز على الميزانية العامة، والأسهم، والأصول المادية، ليشمل نوعية الأصول غير الملموسة للشركة المستهدفة، مثل عمليات الإدارة فيها، ورأس المال البشري، والثقافة، وعلاقات الزبائن. ومثل هذا التقويم الواسع، لا يكتفي بإعلام الإدارة عن المواضع التي يمكن أن تكون فيها عرضة للخسارة بعد الاستحواذ، وما هي الأشياء الضرورية التي يجب أن تُتجز؛ كي تدمج الشركة، لكنه أيضاً يقدم رؤية محسنة عن القيمة المادية الحقيقية للشركة. في استحواذه الرئيس الأول على مصرف Thai Danu، ركز مصرف DBS السنغافوري، كما ينبغي، على تقويم نوعية دفتر قروض الهدف. ولكن بحصر اجتهاده المطلوب في التقويم المالي فقط، أخفق DBS في أن يدرك الضعف في أنظمة ضبط الائتمان في Thai Danu وحقبة أن كثيراً من فروعها كانت تخسر أموالاً.

وقد اكتشف DBS لاحقاً أن الدرجة العالية من الاستقلالية التي منحها المالكون السابقون لإدارة الفرع متحدةً مع أنظمة تقانة المعلومات السيئة الدمج، جعل من غير الممكن معرفة إذا ما كان شخص ما متخلفاً عن تسديد قرضه في أحد الفروع قد حصل على قروض من فرع أو أكثر من الفروع الستة والتسعين الأخرى، وقد أسهم هذا في وجود موجة عارمة من القروض التي لم تسدد مستحقاتها، وطمس الديون الجسيمة اللاحقة. وضمن DBS في استحوادته اللاحقة أنه وزع شبكة اجتهاده المطلوبة على نطاق واسع⁽¹⁶⁾.

امتلاك خبرة، وتقويتها من استحوادات سابقة:

إحدى النتائج الأكثر وضوحاً، التي توصل إليها بحث في قضايا الاستحواد، هي أن الشركات التي تستحوذ وتقوي ما تعلمته من استحوادات سابقة تحسن جوهرياً احتمال إدارة ما تستحوذ عليه لاحقاً إدارة ناجحة. إن السلسلة المتلاحقة من المكتسبات التي تعزز التجميع الإستراتيجي تقدم فرصة ذهبية لمراكمة التعلم وتطبيقه. ولكن غالباً في الشركات الكبيرة يُنقل الأشخاص المعنيون إلى وظائف أخرى ضمن الشركة، ويُخسر التعلم. إن جزءاً من الحل لهذه الفرصة الضائعة، هو أن نصنف التعلم وننظمه في دليل استحواد مؤسسي، أي أن يُرعى نظام مقتبس من مستحوذين متمرسين، مثل Electrolux، و Henkel، و British Petroleum. ويمكن أن تتضمن الكتيبات الموجزة المكتوبة جزءاً جديداً من غنى التجربة العملية، ومن الضروري أيضاً ضمان الاستعانة ببعض أعضاء فريق الاستحواد الراهن على الأقل ضمن فرق عمل الاستحواد اللاحق. هذا أمر ضروري في المستقبل.

تجميع قوة عمل مؤلفة من عناصر بشرية مختارة وفاعلة وإدارتها:

تماماً كما هو حاسم أن نضمن درجة من الاستمرارية في فرق الاستحواد المتتالية، إذ من الممكن أن تتقضي التجربة السابقة، فإنه على القدر ذاته من الأهمية أن نحشد فريقاً مع تنمة مناسبة من المهارات. إن الموظفين المتمرسين ولديهم الموثوقية الداخلية في كل مجال وظيفي رئيس من التسويق إلى العمليات

التجارية، والموارد البشرية، وأيضاً المتخصصين الماليين يجب أن يكونوا منخرطين جميعاً؛ كي يضمنوا معاً اجتهاداً ضرورياً نوقش أعلاه، واهتماماً كاملاً بالفرص والمشكلات المحتملة مع الاستحواذ.

إنه من الضروري أيضاً أن يضم الفريق شخصاً، أو أكثر من شخص من الذين سيؤدون عملاً إدارياً مهماً في الشيء المستهدف بعد الاستحواذ. وإذا أُنجز الاستحواذ من قبل فريق من المتخصصين الذين يغادرون بعد ذلك الشركة المُستحوذ عليها حديثاً إلى شركات أخرى، كي يديروا ما يتحاشاه الآخرون؛ بسبب المشكلات والخلل، فإنه من المؤكد أن كثيراً من قضايا الدمج المهمة ستُجاهل في الانطلاق السريع للسيطرة على الشركة الجديدة. إن المفاجآت الشديدة لكلا الجانبين ملائمة للنتيجة؛ لأن التعهد النفسي الضمني الذي يظهر في أثناء عملية الاستحواذ سيكون خلوّاً من التفاهم المشترك بشأن ما سوف يحدث بعد الاستحواذ.

عندما تولت هاير أمور المحطة المملوكة للدولة Huangshan TV في مدينة هيلفي في مقاطعة أنهوي، على سبيل المثال، وجد فريق دمج هاير أنه ليس لدى مديري Hungshan أي فكرة عن فروع السوق التي ستكون ضمن ملكية هاير، ثم إنه لم يكن لديهم أي فكرة عن الحاجة إلى التكيف مع أذواق المستهلكين في خصائص المنتج البارزة وفي نوعيته. قال أحد مديري هاير: «لقد افترضوا أنهم يستطيعون أن يواصلوا تماماً بيع ما أنتجوه، وعندما قلت لهم: إن هاير تحققت من منتجاتها 100% صدموا، وقالوا لي: إنهم كانوا يحتاجون إلى التحقق نحو 1% أو 2%». 17. إن الإخفاق في اكتشاف قضايا مثل هذه يخاطر بوضع الاندماج على مسار مغلوط، مسبباً ارتياباً، ومن الممكن أن يوقف العملية أشهراً. من الممكن الإقلال من هذه الأخطار عن طريق إدخال بعض المديرين الرئيسيين إلى العمل، إذ سيعملون مع الهدف في أثناء اندماج ما بعد الاستحواذ.

الاستخدام المناسب للمستشارين المتخصصين:

كانت الشركات الآسيوية تكره الاستخدام المناسب للمستشارين المهنيين، وتفضل أن تنجز صفقات مستندة إلى العلاقات الشخصية؛ لكونها متشككة في القيمة المضافة من

قبل الفِرَقِ المُكَلِّفةِ جداً من المحامين والمحاسبين ومصرفيي الاستثمار. ولكن الاستخدام الحكيم للمستشارين المهنيين له عمل مهم يقوم به. يمكن أن توفر مهاراتهم التخصصية وخبراتهم المال في نهاية اليوم. وأيضاً اكتشف مصرف DBS عندما قرر أن يتجنب المستشارين (بمعزل عن الانخراط المحدود لشركة محاسبة في اجتهادها الواجب الأداء) في استحواذه الكبير الأول، وهو استحواذه على Thai Danu. إن الافتقار إلى الوصول إلى مستشارين احترافيين يمكن أن يؤدي إلى أخطاء فادحة. كان موقف DBS قد سوَّغ على أساس علاقته الطويلة العهد مع Thai Danu بوصفها مسهمة بنسبة 1% وتشغل مقعداً في مجلس الإدارة. لقد ثبت في النهاية أن هذه العلاقة زودته برؤية بسيطة عن الطبيعة الحقيقية للشركة التي اشتراها، مع ذلك، شجع هذا التوجه مصرف DBS؛ كي يحاول أن يختصر العمليات المقبولة. تعلم من هذه التجربة أن يوظف مستشارين احترافيين في استحواذاته اللاحقة توظيفاً مجدياً.

بالإضافة إلى أن المستشارين يقدمون رأياً ثانياً متمرساً، ويضيفون ضبطاً أكبر إلى عملية الاستحواذ، يمكن أن يوظف المستشارون أيضاً بوصفهم مغايرين يمكنون القضايا الصعبة من أن تُثار أو يمكنون المواقف القبيحة من أن تكون مُسوَّغة. هذا عمل فريق ثالث مهم في الثقافة المتأصلة في العلاقات في آسية، إذ يعد حفظ ماء الوجه أمراً مهماً.

ينبغي في الوقت ذاته ألا يولد استخدام مستشارين خارجيين عند المُستحوذِ إحساساً مزيفاً بالأمان، يوحي له بأن «الخبراء سيعتنون بما استحوذ عليه». ينبغي استخدام المستشارين بوصفهم جزءاً من فريق، وأن يعتمدوا على مهاراتهم المتخصصة، ولكن يجب عليك ألا تفترض أنهم يعرفون أعمالك كما تعرفها أنت، أو أنك تستطيع أن تلغي مسؤولية حكم الإدارة استجابة لأطراف ثالثة.

تجنب الإيقاف المبكر:

يمكن للاستحواذات أن تطور زخماً من تلقاء ذاتها، وخاصة حين يتطلب التجميع الإستراتيجي مورداً متجدداً سريعاً للاستحواذات في السعي لإجراء الاندماج الصناعي.

أولئك المعنيون يمكن أن يتعوا في شرك «إثارة الملاحقة» ويفقدوا الموضوعية، وخاصة في أثناء طور التفاوض. إن الطريقة الناجحة هي تعيين فريقين: الأول مؤلف من أولئك المعنيين والمنخرطين انخراطاً مباشراً في عملية الاستحواذ، والثاني مؤلف من أولئك الذين يتمثل دورهم في أن يكونوا لَوْحَ سبر، ومدافعاً عن الشيطان في آن معاً*، وهم يضمنون أن الأسئلة الصحيحة عن الاستحواذ المحتمل تُثار وتُناقش، وأن الدوافع الغامضة تُوضح. ينبغي لهذا الفريق الثاني «الظل» أن يواظب على سؤالين رئيسيين: «إذا لم ننجز هذا الاستحواذ، فما هو بديلنا؟ (إذ إن التفاوض دون وضعية تراجع أمر خطير جداً)»، والسؤال الثاني: «لماذا الهدف البديل الأفضل غير ممكن؟ (بكلمات أخرى: ما قدرتنا على تحقيق هدفنا؟)». وبالإضافة إلى التزويد بمصدر منظور هادئ، فإن فريق الظل يمكن أن يعمل بوصفه محفزاً؛ كي يبدأ العملية من جديد، عندما تتوقف المفاوضات المتعلقة باستحواذ مناسب مختلف. ومن الواضح أن عملية الاستحواذ الصحيحة سوف تتنوع من موقف إلى آخر، ولكن هناك اختباران لجودتها يجب أن يُطبقا دوماً، هما:

• هل تؤدي عملية الاستحواذ إلى صفقات تلائم الهدف من التجميع الإستراتيجي بأسعار معقولة؟

• هل تسهم عملية الاستحواذ في الاندماج السريع والسلس بدلاً من أن تُحدث توقعات غير واقعية، أو أن تفاقم قضايا الاندماج المثيرة للنزاع أو تخففها كي لا تظهر؟

إدارة الاندماج الناجح:

في حين أن عملية الاستحواذ مهمة في تهيئة الظروف؛ من أجل التجميع الإستراتيجي الناجح، فإن القول المأثور: «إيجاد القيمة يحدث فقط بعد الاستحواذ» يبقى فوق كل شيء وتبقى له مكانة مرموقة.

* محامي الشيطان: هو الشخص الذي يدافع عن قضية خاسرة حباً في الجدل لا غير. وأيضاً تطلق هذه الصفة على موظف في الكنيسة الكاثوليكية مهمته إظهار نواحي الضعف في البيئات التي يقوم عليها طلب مقدم لرفع شخص إلى مرتبة القديسين.

إن العوامل الرئيسية المحسنة لميزة الاندماج السريع والنجاح المطلوبة عموماً من قبل إستراتيجية التجميع الإستراتيجي تشمل:

- الاستعداد للعمل بنحو حاسم من أجل الاندماج: عندما استحوذت كوداك على كل شركة صينية جديدة مملوكة للدولة، فإنها واجهت، معيارياً، بعض القضايا المتعلقة بكثرة العمال والبيئة من النفايات الكيماوية، وخسائر تستنزف النقود، ومعدات من طراز قديم. ولم يستطع الاندماج أن يتواصل حتى حُلَّت هذه القضايا. خفضت كوداك الموظفين في الأشهر الستة الأولى، في أول استحواذين من 5978 موظفاً إلى 1771 موظفاً، ودربت الموظفين الباقين، واتخذت تدابير تهدف إلى وقاية البيئة، وأوقفت الخسائر، وأغلقت منشأة واحدة، وبدأت تجهز من جديد المنشآت الأخرى بمعدات جديدة، فقط عند ذلك كانت الشركات المستحوذ عليها جاهزة؛ كي تكون مُدمجة تحت العلامة التجارية لكوداك، وفي سلاسل إمدادها وتوزيعها. إن الإخفاق في العمل بسرعة، وبنحو حاسم لوضع شركة مستحوذ عليها في إطار يجعلها قابلة للحياة والنمو، حتى في مواجهة المعلومات الناقصة، يُدخل على نحو محتمل إعاقات مكلفة في عملية الاندماج.

- إيصال الرؤية الجديدة: يمتلك التجميع الإستراتيجي أهدافاً واضحة لكسب اقتصادات حجم متزايدة، وترشيد للتكرار، وتوسيع محتمل لدائرة عرض المنتج وإجراء الاندماج الصناعي. ينبغي تبليغ هذه الرؤية إلى أن تصل إلى الخارج، وإلى الداخل معاً على نطاق واسع؛ كي تعطي هدفاً لعملية الاندماج، وكي تُظهر بوضوح الفوائد المستقبلية لما هو غالباً ترشيد مؤلم وتغير ثقافي. الأمر الأساسي لإستراتيجية اندماج شركة هاير، على سبيل المثال، كان إيصال الأهداف الرئيسية، مثل هدفها في أن تصبح اللاعب الأضخم في قطاعات السوق التي تنافس من أجلها، في حين كان إيصال أهداف الإنجاز المحددة في وقت واحد إلى موظفيها المكتسبين حديثاً في مجالات مثل النوعية. كانت هاير في كل مرة تستحوذ فيها على عمل كانت إدارتها تُعدّ من جديد قصصاً بنحو يدعو إلى الشهرة، مثل القرار الباكر الذي اتخذته المدير التنفيذي الرئيس

زانغ، القاضي بتحطيم كل البرادات «التي فيها خلل أو عيب» حتى إذا كان الدهان مخدوشاً ليس غير؛ وذلك كي يوضح إيمان الشركة بأنه يوجد نوعان فقط من الناتج، وهما «نوعية جيدة ونفاية»⁽¹⁸⁾.

• تطوير برنامج عمل من أجل الترشيد والتنفيذ: يتطلب الاندماج الناجح حملة تفصيلية تضع سُلّم أولويات، وبنية انتقالية (تتضمن «بطل الاندماج»، وقوى مَهْمَةٌ محددة لمعالجة مجالات الاندماج الرئيسية)، وخريطة طريق حاسمة (تشبه كثيراً الخطة المطلوبة من أجل مشروع بناء منتج جديد أو إطلاقه). بعد البداية البطيئة لدمج شركة Thai Danu التي استحوذ عليها ومعرفةً؛ بسبب عدم وجود مخطط دمج واضح، على سبيل المثال، فإن مصرف DBS تحرك بنحو حاسم؛ كي يؤسس «مشروعاً فوق سمعي». كان في جوهر المشروع هناك خطط تفصيلية من أجل مناقشة القروض غير المنقذة، ومن أجل دمج أنظمة قياس الأداء، وضبط الائتمان لـ Thai Danu مع أنظمة DBS بمساعدة فريق كبير (مشروع من أوائل مشروعات فرق الوظائف المتقاطعة في DBS) أُحضر من Finance & Tax Credit Administration and Institutional Banking وقاد الفريق المدير التنفيذي السابق في J.P.Morgan تشيك لي تشو.

• الذي التحق بمصرف DBS؛ كي يرأس مجموعة الضبط والتحليل والتخطيط في الأعمال المصرفية المؤسسية. طُورت لاحقاً إلى مركز الدمج الإقليمي (RIC) Regional Integration Center الذي أُسس في بانكوك؛ كي ينسق ما استحوذت عليه المجموعة في المنطقة، ويدمجه تحت إدارة المدير التنفيذي المتمرس لـ DBS تشونغ كي تشيونغ. بعد أن مضت ستة أشهر من النشاط الشديد في الاندماج، فكّر تشونغ: «أحد الأسباب التي جعلتنا قادرين على أن ننجز كثيراً منذ تأسيس RIC هنا في بانكوك، هو أن قضايا الاندماج تظهر أوضح عندما تكون على أرض الواقع. عندما كنا نجلس في أبراج DBS في سنغافورة، كانت المشكلات كلها نظرية، وما إن انتقلنا إلى هنا وبدأنا نعيش، ونأكل، ونتنفس في مصرف DBS Thai Danu حتى أصبحت المتطلبات واضحة»⁽¹⁹⁾.

• استخدام التنوع: يطغى على الطور الأول من الاندماج عادة حل المشكلات، والترشيد، ونقل الممارسة الأفضل من الأصل إلى الشركة المستحوذ عليها. ولكن بجمع عدد من الشركات ذات سجلات عمل مختلفة، وثقافات أعمال متنوعة، فإنه من المرجح أن التجميع الإستراتيجي سيوفر فرصة الوصول إلى مجموعة غنية من الأنواع المختلفة للمعرفة والممارسات. طور ثانٍ من الاندماج، وطبقة إضافية من الميزات يمكن أن يُحصَل عليها عن طريق نقل هذا التنوع، ومزجه كي يولد الابتكار⁽²⁰⁾. هذا يتطلب تغييراً رئيساً في التفكير الإداري من حافز من أجل الاتساق الأعظم، والانسجام في طور واحد من الاندماج إلى حافز لاستخدام التنوع في الطور الثاني. حتى في الطور الأول، يجب على المديرين أن يجعلوا مهمهم القيمة المضافة المستقبلية المحتملة من المهارة المميزة للهدف، أو طرق إنجاز الأشياء، وهكذا فإن هذه الأصول لا تُحطَّم بواسطة جرافة الاندماج.

إن تجربة SingTel في التجميع الإستراتيجي تقدم مثلاً جيداً على فوائد الحجم المتزايد والاندماج كليهما، وعن استخدام تنوع المعرفة والتجربة التي تعرضها سلسلة الاستحواذات. إن سلسلة استحواذات وحصص أقلية في أستراليا (حيث اشترت اللاعب رقم 2، Optus)، والهند، وإندونيسية، والفيليبين، وتايلاند قد حولت الشركة من قائد بطل قومي إلى لاعب إقليمي مهم لديه أكثر من 12 مليون مشترك. وقد سمح هذا لها بأن تحصل على فوائد الحجم بواسطة سلسلة من النشاطات، إذ إنها من رمية صائبة بشراء أعظم مع موردي معدات مثل نوكية، إلى القدرة على توزيع أفضل للتكاليف الثابتة لتطوير أنظمة إعداد بيان حساب محسّن، وعن طريق اهتمام متزايد من ناشري فيديو وموسيقا، مثل سوني Sony، و mgm؛ الأمر الذي احتاجت إليه SingTel؛ كي تحث على تطوير المحتوى من أجل جيل خدماتها الثالث (3G). ولكن بنحو متساوٍ في الأهمية كانت الفوائد التي اكتسبت باستخدام التنوع.

لقد اكتشفت شركة SingTel، على سبيل المثال، أن لدى زميلتها الفلبينية Globe Telecom سجل مسار قوياً في الارتباط مع الشركاء الذين قدّموا مضموناً من أفلام شعبية، مثل Bridget Jones، و X-Men لبرنامجها SMS. لقد اتفق على أن الصفقات

الإضافية من قبل Globe سيتفاوض عليها الآن من أجل المجموعة كاملة، بوصفها معارضةً للسوق الفلبيني فحسب.

امتلكت زميلتها التايلاندية AIS تجربة جديدة بالملاحظة والاهتمام في التعامل مع مشكلة الانخفاض، في قاعدة المستخدمين لخدمات أجهزة المناداة (البيجر) وتعاملت بنجاح مع القضية عن طريق ربطها لخدماتها على صعيد الهواتف المحمولة وأجهزة المناداة معاً. إنه الابتكار الذي كان قد كرر فيما بعد من قبل SingTel في سوقها في الوطن. كانت الشركة قادرة أيضاً على أن تقوّي جمع المهارات الهندسية القوية ضمن SingTel مع قدرات Optus القوية في تصميم عروض الزبائن الابتكارية وتسويقها عن طريق تأسيس مراكز امتياز من أجل هذه النشاطات مع مفوضين إقليميين وقد أسست في سنغافورة وأستراليا، على التعاقب⁽²¹⁾.

أن تجني أنواع الفوائد التي كانت SingTel قادرة على أن تستخلصها من عملها في الاندماج الصناعي، هو أكثر من مسألة تطبيق ممارسة أفضل عالمياً في إدارة الإنتاج. إن الأمر الأساسي لنجاحها كان جمعها التقنيات الماهرة مع اثنين من مواطني القوة العريقة والأصيلة لإرث الأعمال الآسيوي وعقلية التعلم من شركائها الجدد، بدلاً من محاولة السيطرة عليهم ببساطة. القدرة على تحقيق مستوى عالٍ من الاندماج عن طريق استخدام شبكة من حصص أقلية التي ينبغي أن تُقارَبَ على أنها تحالفات أكثر مما هي تحكم بالأمور.

المحافظة على الزخم

إن مرحلة مدة الاستحواذات السريعة المتلاحقة، أو بناء التحالف الذي يميز التجميع الناجح يمكن أن تعمل مثل هجمة الأدرينالين، أي مرحلة ملأى بوفرة نشاط وإنتاج، وكل استحواذ جديد يعزز الوعد بسيطرة الصناعة، ويجعل مسألة جذب موارد واستثمارات جديدة أسهل، في حين يزداد حجم شركتك، وتعلن عن تحقيق أرباح عند نقطة ما، مثلما وصف سيناتور أمريكي، وكان موفقاً فيما ذهب إليه: «الأشياء التي لا يمكن أن تتواصل إلى الأبد في النهاية ستوقف»⁽²²⁾. هذه النقطة قد تظهر عندما تصبح أهداف

الاستحواذ الجذابة نادرة، أو عندما يبدأ الزبائن، أو الذين يضعون الأنظمة برد فعل ضد ما يرونه تركيزاً غير ضروري للقوة الاقتصادية. والنتيجة ما دعاه ديفيد جيميسون وفيليب هاسبسلاف «الانهيار الدينامي». إن الإبطاء يمكن أن يكون مؤلماً وإذا لم يُعالج على الوجه الصحيح فإنه مكلف أيضاً⁽²³⁾.

إن المطلوب هو انتقال من منطق التجميع إلى منطق جديد يركز على الإدارة المتواصلة والابتكار المستمر. والتحديات التي ناقشناها في الفصل الرابع، تحضر الآن إلى قمة ورقة العمل، بالإضافة إلى الحاجة إلى ابتكار بنى مؤسسة تستطيع أن تستمر كي تنظّم العمليات التجارية، وتدير التنسيق، وربما بواسطة الحدود للنماذج المحلّة في الفصل السادس. هذا يعني تحويل الانتباه نحو بناء القدرات والبنى التحتية والعمليات؛ كي تدير بسلاسة شركات أضخم وأكثر تعقيداً تنشأ من التجميع الإستراتيجي. وهو يعني أيضاً امتلاك الحكمة في أثناء طور التجميع؛ كي تحمي أنواع التنوع، والتفرد، والبراعة في الشركات المستحوذ عليها، التي من المرجح أنها ستكون قيّمة في الإسهام في الابتكار مستقبلاً، لا أن تمهد الطريق للابتكار المستقبلي.

وأخيراً، فإنه يعني تذكيراً مستمراً لك، ولفريق إدارتك بأن التجميع الإستراتيجي والاندماج الصناعي هما وسيلة لغاية بذاتهما. إن الجائزة المحتملة هي إعادة بناء الساحة الآسيوية في أرضية أكثر خصباً وإنتاجاً يعول عليها في تنمية أرباحها وقيمتها مستقبلاً.