

المحاضرة (١٥) : [الفصل السابع : " الاندماج "]

- يهدف هذا الفصل إلى تحديد ما يلي :

١. التطورات في الأسواق العالمية التي تشجع على الاندماج .
٢. موجة الاندماج في أواخر القرن العشرين.
٣. النظريات المفسرة لدوافع الاندماج .
٤. الملامح التمويلية المؤثرة على قرارات الاندماج .
٥. مزايا الاندماج .
٦. مشكلات الاندماج .
٧. العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرارات الاندماج .

* لقد شهدت فترة التسعينات من القرن العشرين تطورات عالمية ملموسة من أهمها :

(١) اتفاقيات تحرير التجارة العالمية.

(٢) التقدم التكنولوجي الكبير والاتجاه نحو العولمة.

(٣) اشتداد المنافسة الدولية بين الشركات الكبرى للسيطرة على السوق العالمي.

(٤) العمل على تنويع الأنشطة والخدمات والعملاء والمناطق الجغرافية وزيادة الحجم لتخفيض المخاطر التي تتعرض لها منشآت الأعمال.

(٥) ظهور العملة الأوروبية الجديدة "اليورو" .

(٦) الاهتمام بعمليات إعادة هيكلة المنظمات وإعادة هندسة نظم العمل لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

(٧) الأزمات المالية الكبيرة التي أصابت الأسواق المالية في كافة أنحاء العالم وتكرار هذه الأزمات من وقت لآخر.

➤ وقد بدأت الشركات العالمية الكبرى الاستعداد لمواجهة عالم القرن الواحد والعشرين وما يحمله من تعقيدات وتحديات كبيرة وبشكل لن يبقى معه سوى الأقوى.

➤ وتمثل هذا الاستعداد في موجهة الاندماج الكبرى التي شهدها العالم في أواخر القرن العشرين.

➤ والملاحظة الجديرة بالاهتمام في هذا الشأن أن حركة الاندماج غالباً ما تأخذ شكل موجات.

➤ فقد حدثت **الموجة الأولى** في العشرينات من القرن الماضي . و**الثانية** في أواخر الستينات وأوائل السبعينات ، أما **الموجة الثالثة** فقد حدثت في النصف الأخير من الثمانينات.

➤ كما حيث شهد النصف الأول من عام ١٩٩٩م العديد من موجات الاندماج بين المنظمات في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، بغض النظر عن جنسية هذه المنظمات أو تمركز نشاطها ومنها على سبيل المثال لا الحصر.

- في مجال السيارات . - في مجال البترول . - في مجال الاتصالات . - في المؤسسات المالية .

➤ هذا بالإضافة إلى ما حدث من اندماجات في مجالات الصناعات الحربية، والدوائية، وتكنولوجيا المعلومات، وقطاع البيع بالتجزئة وغيرها من القطاعات الأخرى. وقد بلغ حجم اتفاقيات الإندماج خلال النصف الأول من عام ١٩٩٩ ما يتجاوز ٢.٤ تريليون دولار.

➤ ويرى المؤلف أن موجة الإندماجات السابقة، بالإضافة إلى حجم استثمارات البنوك الأجنبية خارج حدود البلد الأم وما تحققه من إيرادات تفرض ضغوطاً على القطاع الاقتصادي العربي لاتخاذ الإجراءات ووضع الاستراتيجيات التي تساعد على الصمود في وجه المنافسة العالمية واستمرار دورها في القيام بمهامها التنموية.

➤ والاندماج هو اتحاد بين شركتي أو أكثر لتكوين شركة جديدة بحيث تفقد كل من هذه الشركات المندمجة هويتها المنفصلة.

- وقد يكون الاندماج أفقياً عندما تكمل الأنشطة بعضها البعض .

- وقد يكون الاندماج رأسياً عندما يكون النشاط واحدا .

- وقد يكون الاندماج متنوع عندما لا توجد صلة بين الأنشطة .

➤ ومن جهة أخرى قد يحدث الاندماج بين الشركات من خلال وجود رغبة مشتركة وتفاهم بين الهيئات الإدارية المشاركة في الاندماج. وهو اندماج ودي كما قد يحدث الاندماج بقيام شركة قوية وذات إمكانات كبيرة بضم شركة أو شركات أخرى أقل كفاءة - إدارية أو مالية - إليها دون وجود تفاهم مشتركة على هذه العملية. ويسمى الاندماج في هذه الحالة بالاندماج العدائي أو اللإرادي.

■ ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو لماذا يحدث الاندماج غالباً في شكل موجات ؟

- وللإجابة على هذا السؤال من الضروري التعرف على أسباب حدوث الاندماج والتي تفسرها نظريات دوافع الاندماج والتي يتم الإشارة إليها بإيجاز على النحو التالي :

* **النظريات المفسرة لدوافع الاندماج :** توجد العديد من النظريات التي تبحث في دوافع الاندماج ، وكل منها تضع فروضا معينة حول هذه الدوافع والمبررات. وهذه النظريات يمكن تصنيفها إلى ثلاث أنواع هما :

١/ نظرية تعظيم القيمة Value – Maximizing .

٢/ نظرية بناء السيطرة Empire Building Theory .

٣/ نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory .

(١) نظرية تعظيم القيمة Value – Maximizing :

_ تفترض تلك النظرية أن الاندماج دافعه الأساسي تعظيم قيمة المنظمة للملاك، وتنقسم تلك النظرية إلى عدة النظريات هي :

١. نظرية الكفاءة. وذلك لتعظيم الأرباح .

٢. نظرية الاحتكار. وذلك للتحكم في الأسواق .

٣. نظرية القيمة. لزيادة القيمة السوقية للشركة الجديدة .

(٢) نظرية بناء السيطرة Empire Building Theory :

_ وتفترض هذه النظرية أن الاندماج يتم التخطيط له وتنفيذه من قبل المديرين لتعظيم منافعهم الشخصية بغض النظر عن مصالح وأهداف حملة الأسهم، وذلك لأن قوة هؤلاء المديرين ومراكزهم، ومستقبلهم الوظيفي ومنافعهم الشخصية ترتبط ارتباطاً مباشراً بحجم الشركة ومعدل نموها.

(٣) نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory :

_ فقد رأى أصحاب هذه النظرية بأن الاندماج يحدث عندما يوجد تباين في التقييم بين كل من البائع والمشتري في فترات الأزمات الاقتصادية، بالإضافة إلى التباين في تقدير حجم المخاطر الناتجة عن تلك التقلبات.

■ وتوجد العديد من الدلائل التاريخية التي تؤيد وجهة نظر هذه النظرية منها على سبيل المثال وجود رابطة قوية بين حالة الاقتصاد وأنشطة الاندماج.

✓ وخلال الفترة بين عامي ٨٠ - ١٩٨١ والتي شهدت فترات ركود اقتصادي انخفضت حالات الاندماج بشدة.

✓ وفي النصف الأخير من الثمانينات حيث شهد الاقتصاد العالمي حالة من الرواج كانت هناك موجة غير مسبوقة من أنشطة الاندماج.

✓ وفي بداية التسعينات ضرب الركود اقتصاد دول أوروبا وأمريكا كان على أثره انخفاض في حالات الاندماج بين الشركات .

✓ كما تؤثر كفاءة الأسواق المالية ومعدلات تبادل الأسهم بها على أنشطة الاندماج.

✓ علاوة على أن التشريعات الحكومية من جهة أخرى تؤثر على أنشطة الاندماج من حيث تشجيعه أو الحد منه.

✓ بالإضافة إلى أن العوامل السياسية أيضاً تلعب دوراً هاماً في رواج حركات الاندماج أو ركودها .

* الملامح التمويلية المؤثرة على قرارات الاندماج : تتأثر قرارات الاندماج بين الشركات بعدة متغيرات من الناحية المالية وهي :

- ١- السيولة .
- ٢- الربحية .
- ٣- الرافعة المالية .
- ٤- النشاط .
- ٥- العائد على السهم .
- ٦- النمو .

■ **مزايا الاندماج :** يمكن تقسيم مزايا الاندماج إلى نوعين أولها على مستوى الوحدات المندمجة، وثانيهما على مستوى المجتمع.

(أ) **مزايا خاصة بالشركات المندمجة :** وتتمثل في :

- ١/ المساعدة في إعادة هيكلة الشركات المندمجة.
- ٢/ الحد من المنافسة بين الشركات على المستوى المحلي.
- ٣/ الاستفادة من مواطن القوة لدى الشركات المندمجة وعلاج أوجه الضعف بها.
- ٤/ تعزيز القيمة السوقية لأسهم الشركات المندمجة، وتحقيق مكاسب كبيرة لحملة هذه الأسهم .
- ٥/ إمكانية الاستفادة من شروط أفضل في التعامل بالأسواق .
- ٦/ تخفيض مستوى المخاطر الناتج عن تنويع أنشطتها و استثماراتها .
- ٧/ زيادة القدرة التكنولوجية للشركات المندمجة ورفع كفاءة نظم المعلومات بها .
- ٨/ زيادة إمكانية استقطاب أفضل الكفاءات الإدارية وزيادة فرص التدريب والتنمية .
- ٩/ المساعدة في خفض تكاليف التشغيل.
- ١٠/ فتح المجال لمزاولة أنشطة جديدة اعتماداً على ذات المكونات القائمة دون الحاجة إلى استثمارات رأسمالية جديدة.
- ١١/ الاستفادة من مزايا الحجم الكبير في الشراء والتخزين والتمويل والبحوث والتطوير وغيرها.
- ١٢/ تحقيق وفورات ضريبية حيث تكتسب الشركات المندمجة حق ترحيل الخسائر الناتجة عن التشغيل.
- ١٣/ التغلب على الصعوبات المالية وخاصة المتعلقة بالتعرض للإفلاس.

(ب) **مزايا خاصة بالمجتمع :**

- ١/ المساهمة بدور أكبر في تطور المجتمع ونموه وتحقيق أهدافه.
- ٢/ المساعدة في تنشيط سوق الأوراق المالية بزيادة حركة تبادل الأسهم، وزيادة حرية تدفق الأموال والمعلومات.

٣/ تشجيع عمليات التوسع في الاتجاه نحو التخصص كأحد الاستراتيجيات القومية للتحويلات الاقتصادية وإعادة هيكلة الاقتصاد القومي .

■ مشكلات الاندماج :

- ١) قد تفشل الشركات المندمجة في تحقيق الأهداف التي اندمجت من أجلها مما يترتب عليه تحميل تلك الشركات بنفقات باهظة يصعب عليها الاستمرار بعدها.
- ٢) إن الاندماج غالباً ما يتطلب إعادة هيكلة الشركة بعد اندماجها.
- ٣) إن الاندماج غالباً يترتب عليه الاستغناء عن عدد من العاملين هم ضحايا عملية الاندماج.
- ٤) نشأة السوق الاحتكارية التي تتحكم فيه شركة واحدة أو عدد قليل من الشركات مع ما لهذا الاحتكار من مساوئ.
- ٥) عدم وجود أي قيمة مضافة للاقتصاد القومي إذا ما كان الاندماج يتم بين شركتين أو أكثر على المستوى القومي.
- ٦) زيادة قوة ونفوذ الشركات على المستوى المحلي الأمر الذي قد يمكنها من توجيه سياسات الدولة وفق مصالحها الخاصة أو التهديد باستخدام هذا النفوذ ضد مصالح الشركات المنافسة.

■ العوامل التي يجب مراعاتها عند الاندماج :

- ١- أن تبني عملية الاندماج على خطط عملية مدروسة، واضحة المعالم والأهداف .
- ٢- أن يراعى عند الاندماج احتياجات ومتطلبات العنصر البشري، والتعامل معه بشيء من الحكمة وبأسلوب واع.
- ٣- رفع كفاءة الاتصال بين الشركات المندمجة للمساعدة في ترجمة الأهداف والمعاني لدي العاملين فيها إلى واقع عملي.
- ٤- مراعاة التوافق الثقافي و القيمي بين المنشآت المندمجة، والابتعاد كل البعد عن المحاكاة والتقليد الأعمى.
- ٥- مراعاة عنصر التكلفة في عملية الاندماج ومقارنتها بالعوائد المتوقعة من الاندماج.
- ٦- مراعاة الفترة الحرجة التي تمر بها المنشأة الجديدة بعد اندماجها التي تعرف عادة بالفترة الانتقالية .
- ٧- مراجعة وتقييم النتائج خلال المراحل المختلفة لتنفيذ عملية الاندماج.

تلخيص و تنسيق وترتيب : عيون سحاب ..~