المحاضرة ١٥ - الاندماج

يهدف هذا الفصل إلى تحديد ما يلي:

١. التطوارت في الأسواق العالمية التي تشجع على الإندماج.
٢. موجو الإندماج في أواخر القرن العشرين
٣. النظريات المفسرة لدوافع الإندماج.
٤. الملامح التمويمية المؤثرة على قرارت الاندماج.
٥. مزايا الإندماج
٦. مشكلات الإندماج
٧. العوامل التي يجب مراعاتها عند اتخاذ قرارت 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 الأوربية الجديدة "اليورو" .
٦. الاهتمام بعمليات إعادة هيكلة المنظمات واعادة هندسة نظم العمل لزيادة كفاءتيا وفعاليتيا.
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 الإندماج الكبرى التي شهدها العالم في أواخر القرن العشرين.

❖ والملاحظة الجديرة بالاتمام في هذا الشأن أن حركة الإندماج غالباً ما تأخذ شكل موجات. فقد حدثت الموجة الأولي في العشرينات من القرن الماضي. والثانية في أواخر الستينات وأوائل السبعينات، أما الموجة الثالثة فقد حدثت في النصف الأخير من الثمانينات.

كما حيث شيد النصف الأول من عام ١٩٩٩ م 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 تريميون 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 تساعدنا على الصمود في وجه المنافسة العالمية واستمرار دورها في القيام بمهامها التنموية.

❖ **والإندماج** هو اتحاد بين شركتي أو أكثر لتكوين شركة جديدة بحيث تفقد كل من هذه الشركات المندمجة هويتها المنفصلة.

⇐ **وقد يكون الإندماج** أفقيا عندما تكمل الأنشطة بعضها البعض
⇐ **وقد يكون الإندماج** راسيا عندما يكون النشاط واحدا
⇐ **وقد يكون الإندماج** 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 الإندماج بقيام شركة قوية وذات إمكانات كبيرة بضم شركة أو شركات أخرى أقل كفاءة إدارية أو مالية إليها دون وجود تفاهم مشتركة على هذه العملية. ويسمي الإندماج في هذه الحالة بالإندماج العدائي أو اللاإرادي.

❖ ولكن السؤال الذي يطرح نفسه هو لماذا يحدث الإندماج غالباً في شكل موجات؟

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

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

١. نظرية تعظيم القيمة Value Maximizing
٢. نظرية بناء السيطرة Empire Building Theory
3. نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory

أولا: نظرية تعظيم القيمة Value Maximizing:

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

١- نظرية الكفاءة. وذلك لتعظيم الأرباح
٢- نظرية الاحتكار. وذلك لمتحكم في الأسواق
٣- نظرية القيمة. لزيادة القيمة السوقية للشركة الجديدة

ثانيا : نظرية بناء السيطرة Empire Building Theory :

وتفترض هذه النظرية أن الإندماج 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 مباشرًا بحجم الشركة ومعدل نموها.

ثالثا : نظرية الإزعاج أو القلق Disturbance Theory :

فقد رأى أصحاب هذه النظرية بأن الإندماج يحدث عندما يوجد تباين في التقييم بين كل من البائع والمشترى 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 منيا عمى سبيل المثال وجود رابطة قوية بين حالة الاقتصاد وأنشطة الإندماج.

- وخلال الفترة بين عامي ١٩٨٠الى ١٩٨١ والتي شيدت فترات ركود اقتصادي انخفضت حالات الإندماج بشدة.
- وفي النصف الأخير من الثمانينات حيث شهد الاقتصاد العالمي حالة من الرواج كانت هناك موجة غير مسبوقة من أنشطة الإندماج.
- وفي بداية التسعينات ضرب الركود اقتصاد دول أوربا وأمريكا كان عمى أثره انخفاض في حالات الإندماج بين الشركات.

- كما تؤثر كفاءة الأسواق المالية ومعدلات تبادل الأسهم بها على أنشطة الإندماج.

- علاوة على أن التشريعات الحكومية من جهة أخرى تؤثر على أنشطة الإندماج من حيث تشجيعه أو الحد منه.
- بالإضافة إلى أن العوامل السياسية أيضاً تلعب دوراً هام اً في رواج حركات الإندماج أو ركودها.

❖ **الملامح التمويلية المؤثرة على قرارات الاندماج**

تتأثر قرارات الإندماج 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 الإندماج إلى نوعين أولها على مستوى الوحدات المندمجة، وثانيهما على مستوى المجتمع.

أ. **مزايا خاصة بالشركات المندمجة: وتتمثل في:**

١. المساعدة في إعادة بيكمة 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 واستثماراتها .
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 المتعمقة بالتعرض للإفلاس.

ب. <u>مزايا خاصة بالمجتمع:</u>

١) المساهمة بدور أكبر في تطور المجتمع ونموه وتحقيق أهدافه.
٢) المساعدة في تنشيط سوق الأوارق المالية بزيادة حركة تبادل الأسهم، وزيادة حرية تدفق الأموال والمعلومات.
٣) تشجيع عمليات التوسع في الاتجاه نحو الخصخصة كأحد الاستراتيجيات القومية للتحولات الاقتصادية واعادة 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 الاستملرا بعدها.
٢) إن الإندماج غالباً ما يتطلب إعادة هيكلة الشركة بعد اندماجها.
٣) إن الإندماج غالبا يترتب عميو الاستغناء عن عدد من العاملين هم ضحايا عملية الإندماج.
٤) نشأة السوق الإحتكارية 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 الإندماج 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 مساعداتها عند الإندماج:**

١) أن تبني عملية الإندماج على خطط عملية مدروسة، واضحة المعالم والأهداف.
٢) أن يراعى عند الإندماج احتياجات ومتطلبات العنصرالبشري، والتعامل معو بشئ 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 والقيمي بين المنشآت المندمجة، والابتعاد كل البعد عن المحاكاة والتقليد الأعمى.
٥) مراعاة عنصر التكلفة في عملية الإندماج ومقارنتها بالعوائد المتوقعة من الإندماج.
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 الإندماج.