

استحواذ و استرداد المؤسسات  
السنة اولى ماستر ريادة الأعمال  
قسم التسيير  
السنة الجامعية 2023/2024

الأستاذ: بن بريكة عبد الوهاب

# ماهية الاستحواذ

- 1- الاستحواذ يعني شراء و اكتساب شركة أو وحدة أعمال او بعض من الاصول المتواجدة في السوق.
- 2- يمثل الاستحواذ أسلوب النمو الخارجي مقابل النمو الداخلي المتمثل في انشاء وحدة جديدة.
- 3- أسباب الاستحواذ تكمن في تفضيل المؤسسات لهذه الاستراتيجية لأنها تمثل –وفقا للحالة- الأسلوب الأفضل لتحقيق نمو الشركة.

# ماهية الاستحواذ (تابع 1)

4- المفاضلة بين النمو الخارجي (الاستحواذ) و النمو الداخلي (انشاء وحدة جديدة) يرتبط بالعناصر التالية:

أ- تكلفة بلوغ أهداف المؤسسة.

ب- الحصول على عدد من الميزات النسبية في مجال حافظة الانشطة و الخبرة في مختلف أوجه النشاط.

ج- تقييم المؤسسة المستهدفة و تحليل قابلية ادماجها في المؤسسة و مجالات التعاون الوظيفي بينهما.

# أنواع عمليات الاستحواذ

هناك أربع أنواع من عمليات الاستحواذ:

1- عمليات الاستحواذ الأفقية: في هذه الاستراتيجية المؤسسة المستهدفة تتواجد في نفس سوق المؤسسة و تسمح العملية بتدعيم السلطة السوقية للمؤسسة المستحوذة. هذا النوع من عمليات الاستحواذ هو الأكثر انتشارا و الأكثر فعالية بالمقارنة مع الأنواع الأخرى.

2- عمليات الاستحواذ العمودية: يندرج هذا النوع ضمن علاقة المورد و العميل بالنسبة للشركة المستهدفة و الشركة المستحوذة. و قد يكون الغرض من الاستحواذ هو التكامل في الأنشطة الامامية كالولوج الى قنوات التوزيع او التكامل في الأنشطة الخلفية مايسمح بتحكم اكثر في مصادر التموين.

# أنواع عمليات الاستحواذ (تابع 1)

3- عمليات الاستحواذ التركيزية: في هذه الحالة لا توجد روابط مباشرة بين الشركة المستهدفة و الشركة

المستحوذة في أسواقها الخلفية او الامامية. قد يكون الهدف من العملية هو الحصول على تكنولوجيا موجودة لدى

الهدف. عادة ما تكون عمليات هذا النوع من الاستحواذ مرحلة سابقة لاستراتيجيات التنويع و قد يكون اثرها

الاساسي هو زيادة السلطة السوقية للمؤسسة.

# أنواع عمليات الاستحواذ (تابع 2)

4- عمليات الاستحواذ لتشكيل المجموعات: في هذا النوع لا توجد اي روابط بين الشركة المستهدفة و

الشركة المستحوذة و ليس هناك اي وجه من اوجه التعاون الوظيفي لا في الاسواق و لا في المجال التكنولوجي.

الغرض من هذه الحالة هو تطوير حافظة أنشطة المجموعة و زيادة المداخيل المالية

# ادماج الاصول المستحوذ عليها

كل عملية استحواذ على مؤسسة او مجموعة من الاصول لها تأثير على بنية المؤسسة المستحوذة.

ان عملية الاستحواذ تستوجب تخطيطا لكل العمليات المرتبطة بها و هو ما يتطلب تحديد مجمل خطوات ادماج

المؤسسة المستهدفة و عليه فان المؤسسة يجب ان تكون على علم بنقاط قوتها و نقاط ضعفها على كل المستويات

المالية ، التقنية، التجارية، التنظيمية و حتى بالنسبة لثقافة المؤسسة.

# ادماج الاصول المستحوذ عليها (تابع 1)

ان عملية ادماج المؤسسة المستهدفة تمثل مرحلة اساسية ذلك انها تمس جميع وظائف المؤسسة و عادة ما يكون السبب الرئيسي في الارباح او الخسائر ذات الصلة بعملية الاستحواذ. ان مرحلة الادماج لها خمس ابعاد:

1- اعادة النظر في تعيينات مناصب المسؤولية بعد عملية الاستحواذ.

2- وضع نظام تحفيزي للمديرين الرئيسيين للمؤسسة المستهدفة من اجل الاحتفاظ بها و تجنب مغادرتهم

للمؤسسة.

# ادماج الاصول المستحوذ عليها (تابع 2)

3- وضع نظام لمراقبة التسيير للمؤسسة المستهدفة يتوافق مع المؤسسة الأصلية المستحوذة.

4- تحديد المجالات التي يتم ادماجها مع بعض و تلك التي يحتفظ بها منفصلة ما بين المؤسسة

المستحوذة و المؤسسة المستحوذ عليها.

5- وضع برنامج يخص ثقافات المؤسستين بحث يتم تحديد مجالات الادماج و المجالات التي يتم ابقائها

منفصلة.

# الأطر النظرية لتحليل اثار عمليات الاستحواذ

أفرزت أعمال الباحثين مجموعة فرضيات نظرية من شأنها تفسير الاثار المترتبة على عمليات الاستحواذ:

1- نظرية الكفاءة: باستغلال التعاون الوظيفي يمكن لعمليات الادماج بعد عملية الاستحواذ الرفع من كفاءة

المؤسسة و يتعلق الامر ب:

أ- التعاون الوظيفي في المجال العملياتي.

ب- التعاون الوظيفي في المجالات المالية.

ج- التعاون الوظيفي في مجالات ادارة الاعمال.

# الأطر النظرية لتحليل اثار عمليات الاستحواذ (تابع 1)

2- نظرية المعلومات: لنظرية المعلومات أهمية بالغة في اتخاذ قرار الاستحواذ من عدمه.

3- نظرية الوكالة: لتفسير نظرية الوكالة جوانب عديدة متعلقة بحركة المسيرين المرتبطة بعمليات الاستحواذ

4- نظرية السلطة السوقية: بعض من عمليات الاستحواذ و الاندماج تستهدف السلطة السوقية و عليه فانها قد تكون

ذات اثر على كفاءة وفعالية المؤسسة.

5- الجباية: يرتبط اثر الجباية على عمليات الاستحواذ و الاندماج تبعا لتشريعات الجباية في الدولة محل الدراسة

# أثر عمليات الاستحواذ على المؤسسات والاصول

ترتبط الاثار المترتبة على عمليات الاستحواذ بمجموعة من العوامل هي كالتالي:

أ- تقدير مبالغ فيه لأهمية أسواق المؤسسة المستهدفة.

ب- تقدير مبالغ فيه لأهمية التعاون الوظيفي في مختلف مجالات أنشطة المؤسسة.

# أثر عمليات الاستحواذ على المؤسسات والأصول (تابع 1)

ج- المساوى و الأخطاء المرتبطة بعمليات ادماج المؤسسة المستحوذ عليها.

د- الصعوبة المتعلقة بعمليات الاستحواذ ذات الأحجام الكبيرة.

# أثر عمليات الاستحواذ على المؤسسات والأصول (تابع 2)

ه- الاندماج بين مؤسستين متقاربتين فب الحجم.

و- عدم التوافق بين المؤسسة المستحوذة و المؤسسة المستهدفة لعدة أسباب أهمها:

\* الثقافات المختلفة للمؤسسات

\* جنسية المؤسسات

\* ردة فعل العملاء

# الجوانب العملية في عمليات الاستحواذ

يمكن ادراج كل الجوانب العملية للاستحواذ في أربعة مجموعات هي كالتالي:

1- التقنيات المستعملة للاستحواذ

2- طرق تمويل عمليات الاستحواذ

3- طرق تقييم الأصول

4- طرق الدفاع ضد عمليات الاستحواذ