



جامعة محمد خيضر بسكرة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

# السنة الثانية ماستر تخصص إدارة استراتيجية مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الأستاذة/ سلاف رحال



**Acquisition**

محاضرة 3 : طرق تنفيذ وتكامل استراتيجيات  
الاندماجات . الاستحوادات

# محتوى المحاضرة

مقدمة

الطرق المختلفة لدمج عمليات الاستحواذ

تنفيذ الاستحواذ: لماذا يعد ممارسة صعبة؟

الأنواع المختلفة لعمليات الاندماج والاستحواذ

كيف قامت UNILEVER بتنفيذ الاستحواذ على BEN  
& JERRY ؟



# 1/مقدمة

يعتمد تكامل المؤسسات المكتسبة على الأهداف التي يسعى إليها المشتري. إذا أراد استخراج القيمة، فسيركز على تقويم الهدف قبل إعادة البيع. من ناحية أخرى، إذا كان الاستحواذ وسيلة لتحقيق أثر التجميع، فسيكون التكامل بين المشتري والمكتسبات ضروريًا. هذا التكامل أكثر أو أقل قوة اعتمادًا على نوع أثر التجميع المتوقع. على سبيل المثال، يتطلب تسخير التجميع التشغيلي التوحيد المادي للأصول، في حين أن تعزيز القدرة على المساومة لا يتطلب سوى المركزية الإدارية لبعض إدارات المؤسسة.

## 2/ الطرق المختلفة لدمج عمليات الاستحواذ

توضح المصفوفة أن اختيار وضع التكامل يعتمد على نوع الاستحواذ المعتبر:



Source : d'après Haspeslagh et Jemison, 1991.

# 1.2 / الابتلاع

La Fusion-absorption

كيف ولماذا الابتلاع؟



طريقة **الابتلاع** مناسبة لعمليات الاستحواذ التي تنطوي على ترابط استراتيجي قوي ومزيج تنظيمي وثيق. هذا النمط من التكامل هو خاصية (ميزة) من خاصيات عمليات الاستحواذ الأفقية لإعادة الهيكلة والتوحيد. يعتمد إنشاء القيمة في هذه السياقات على قدرة المشتري على تقليل التكاليف من ترشيد الأصول (التوحيد) أو توليد التجميع من خلال الدمج التشغيلي للكيانات المختلفة (التوحيد).

## 2.2 / الاحتفاظ



كيف ولماذا بالاحتفاظ؟



تبقى طريقة التكامل **بالاحتفاظ** على استقلالية تنظيمية قوية للمستهدف ويؤدي التقارب إلى القليل من الاعتماد المتبادل على المستوى الاستراتيجي. يعتمد نجاح الاستحواذ على الاحتفاظ على الأصول المكتسبة. يعد وضع التكامل هذا مناسباً لعمليات الاستحواذ الرأسية وعمليات استحواذ معينة لتوسيع السوق.

التوسع الجغرافي داخل منطقة جديدة من خلال الحصول على لاعب محلي رئيسي يتوافق مع هذه الحالة عندما يكون نشاط البلد المعني مستقلاً للغاية.

## 3.2 / التكافل

SYMBIOSE

كيف ولماذا التكافل؟



**التكافل** هو وضع تكامل هجين دقيق وصعب التنفيذ. يحافظ المشتري على الاستقلالية التنظيمية للمستهدف بينما يحاول تحسين وضعه الاستراتيجي. يسعى المشتري أيضاً إلى اكتساب مهارات محددة تعتمد قيمتها على الحفاظ على سياقها الأصلي. يمكن أن يكون وضع التكامل هذا مناسباً بشكل خاص لعمليات الاستحواذ كبديل للبحث والتطوير الداخلي، بالإضافة إلى عمليات الاستحواذ العديدة على المنتجات أو امتدادات السوق.

## 3.2 / التكافل

**على سبيل المثال،** قد يفشل الاستحواذ على شركة تكنولوجيا حيوية من قبل شركة أدوية إذا غادر الباحثون المعنيون الشركة بعد الاستحواذ. لتجنب هذا السلوك، يجب أن نحافظ على بيئتهم الأصلية وليس تجميعهم مع قسم الأبحاث في المختبر. ومع ذلك، للاستفادة من الاستحواذ، يجب أن يعرف المختبر كيفية "استيراد" المعرفة التي طورها المستهدف وتطبيقها على أنشطة الشركة.

**غالبًا** ما تترك Cisco في عمليات الاستحواذ الخاصة بها قدرًا كبيرًا من الاستقلالية لمهندسي المستهدف وفرق المبيعات من أجل الحفاظ على المهارات المكتسبة والاحتفاظ بمديري الشركة التنفيذيين. وبالمثل، عندما اشترت ديزني شركة Pixar، التي كانت مصدر نجاحاتها الأخيرة، كانت المجموعة حريصة على عدم تدمير مهارات Pixar في عملية ابتلاع محفوفة بالمخاطر. وهكذا احتفظت Pixar بمقرها الرئيسي، وخصائصها التنظيمية والإبداعية، كما تم تكليف مديري Pixar بالمناصب الرئيسية في قسم الرسوم المتحركة في Disney .

## 4.2/ الشركة القابضة

كيف ولماذا يتم إنشاء  
الشركات القابضة؟



يتصرف المستحوذ كشركة **قابضة**، أي أنه يختار عدم دمج  
المستهدف وترك له استقلالية تنظيمية واستراتيجية كاملة.  
يتوافق هذا النهج مع عمليات الاستحواذ التي يكون دافعها  
الرئيسي هو استخراج القيمة. إنه نموذجي لصناديق الاستثمار.

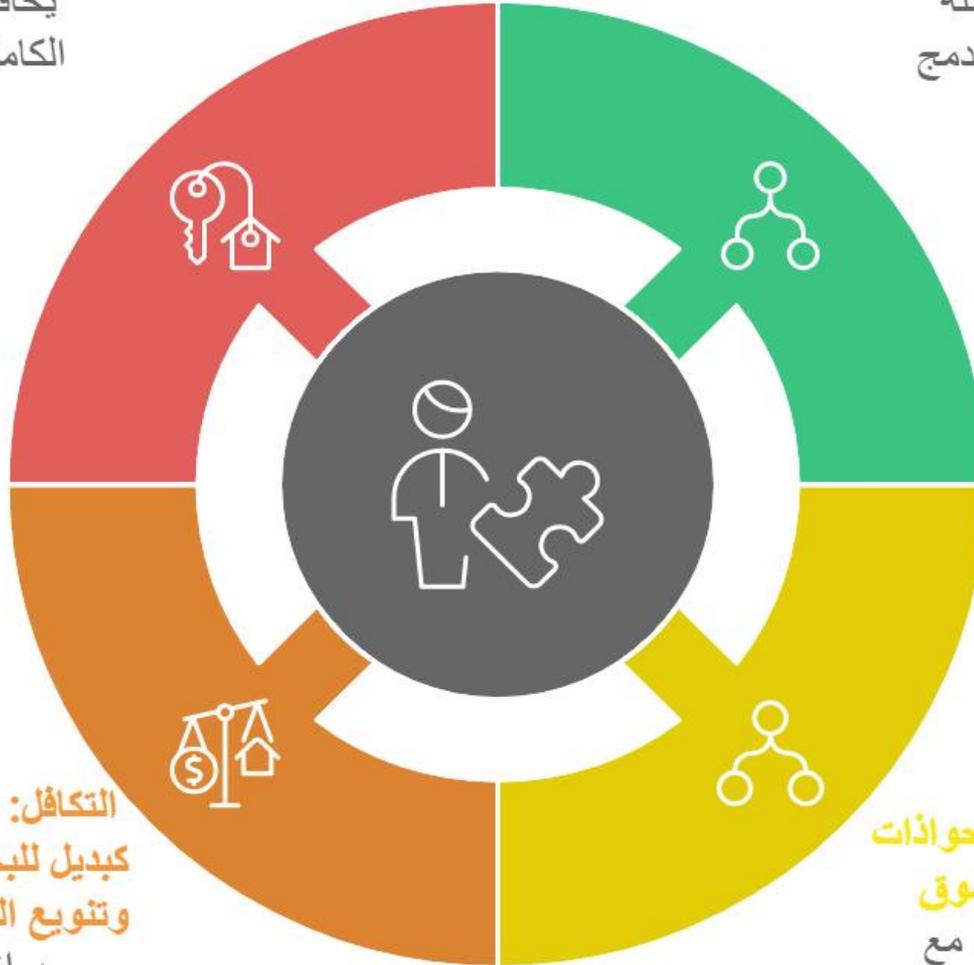
## استراتيجيات تكامل الاستحواذ

### شركة قابضة

يحافظ على الاستقلالية  
الكاملة لاستخراج القيمة

### الابتلاع: مناسب للاستحواذات الأفقية

مناسب لإعادة الهيكلة  
والتوحيد من خلال الدمج  
التشغيلي



### التكافل: مناسب للاستحواذات

كبديل للبحث والتطوير

وتنوع المنتجات والأسواق

يوازن بين الاستقلالية

وتعزيز الاستراتيجية

واكتساب المهارات

### الاحتفاظ: مناسب للاستحواذات

الرأسية وتوسيع السوق

مثالي لتوسيع السوق مع

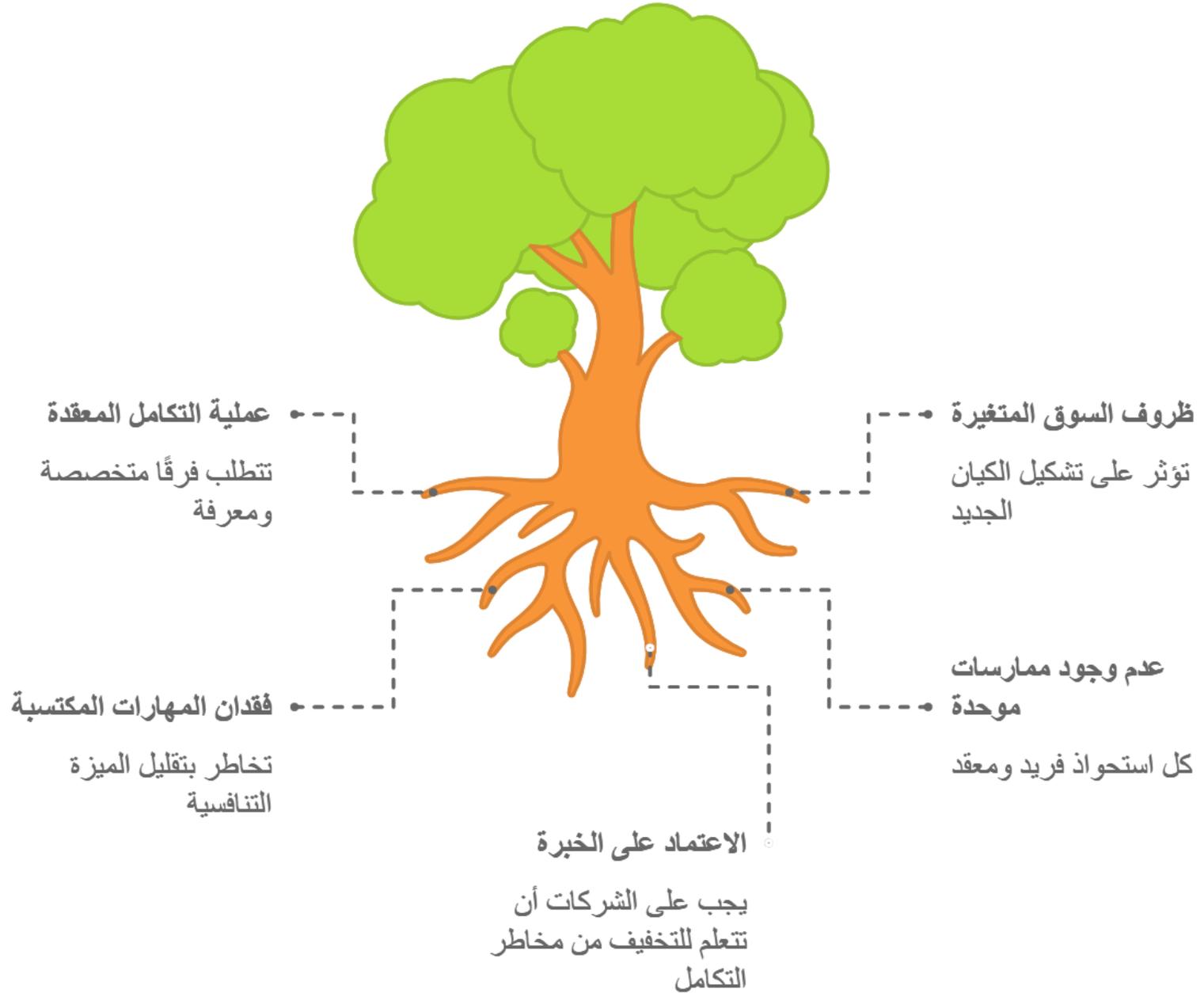
الاحتفاظ بالاستقلالية

التنظيمية

## 3/ تنفيذ الاستحواذ: لماذا يعد ممارسة صعبة؟

يعد تنفيذ عمليات الدمج عملية حساسة وصعبة، حيث يتم إجراؤها بشكل عام في مناخ متوتر حيث يقلق موظفو المستهدف أو حتى المشتري بشأن مصيرهم الفردي والجماعي. بالإضافة إلى ذلك، غالبًا ما يُنظر إلى الاستحواذ على أنه عقوبة لسوء التسيير، مما يؤدي ظهور علاقات مربحة للجانبين: فمن ناحية، هناك شعور بالخطر والتفوق؛ من ناحية أخرى، تتطور عقدة النقص مما يحد من المشاركة والالتزام. عوامل أخرى، مثل فقدان الهوية أو إعادة توزيع بطاقات السلطة، تشكل هذه العوامل أيضًا عقبات أمام تنفيذ التغيير الذي يرغب فيه المشتري.

## التحديات في عملية التكامل بعد الاستحواذ



## 3/ تنفيذ الاستحواذ: لماذا يعد ممارسة صعبة

 يشكل رحيل المسؤولين التنفيذيين الرئيسيين من الشركة تهديدًا خطيرًا لنجاح الاندماج. هذا هو الحال بشكل خاص في شركات الخدمات مثل وكالات الإعلان أو المكاتب الاستشارية أو ناشري ألعاب الفيديو الذين تعتمد نتائجهم بشكل كبير على رأس المال البشري.

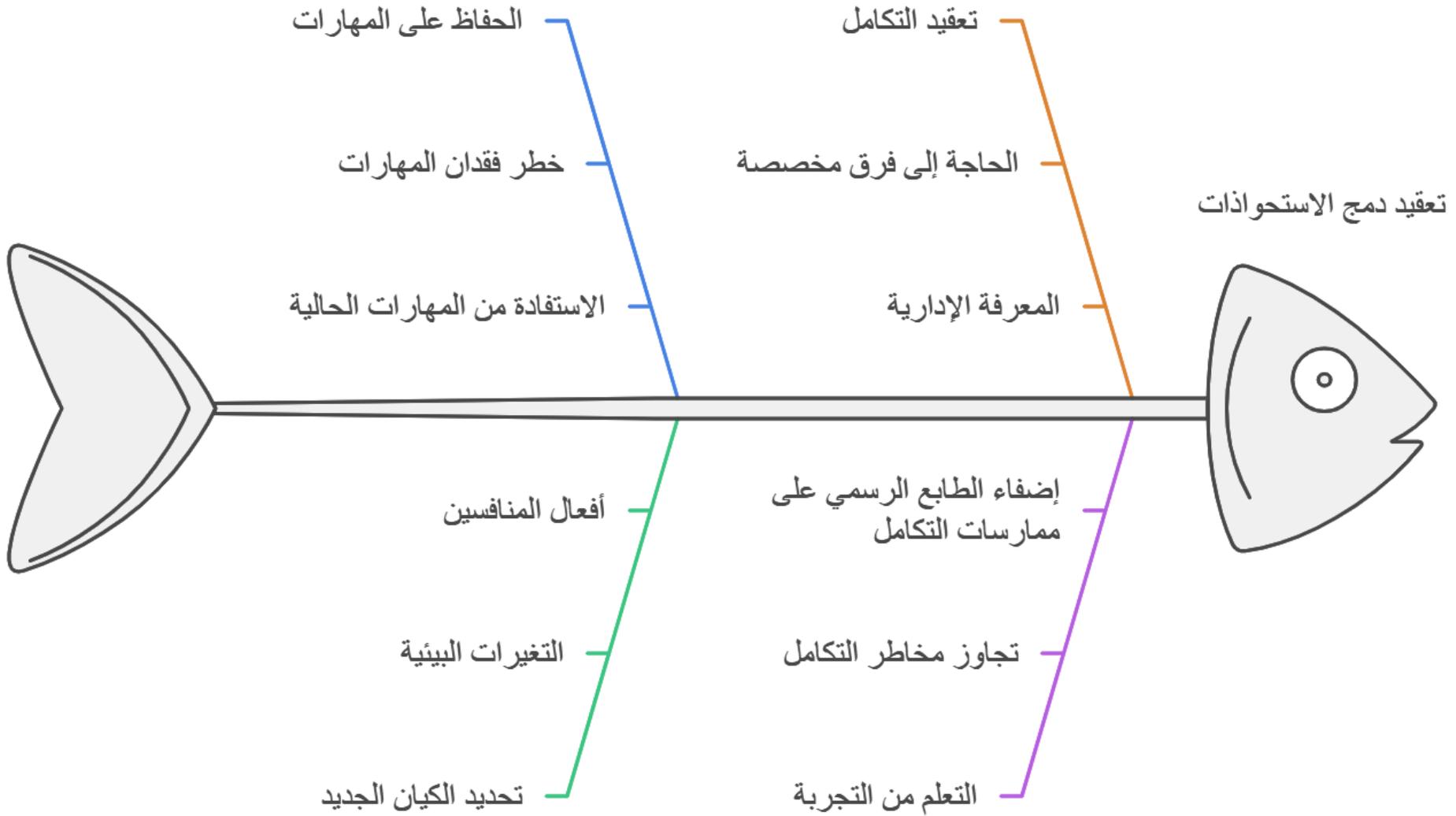
 في هذه العملية، التي يشار إليها غالبًا باسم PMI (تكامل ما بعد الدمج)، يختلف نهج التكامل اعتمادًا على الدرجة المرغوبة من مجموعة المنظمات والاستراتيجيات الخاصة بالمشتري والمستهدف. في الممارسة العملية، رأينا أربع طرق رئيسية لدمج عمليات الاستحواذ.

## 3/ تنفيذ الاستحواذ: لماذا يعد ممارسة صعبة

يجب أن تجمع عملية التكامل بين البحث عن أثر التجميع والحاجة إلى عدم تدمير مهارات الشركة المكتسبة أو حتى الاستفادة منها. الهدف هو أن تكون المجموعة الجديدة أكثر كفاءة وأن يكون وضعها التنافسي أفضل.

تحديد شكل التجمع الجديد ليس بالأمر السهل وقد يتغير هذا المزيج حسب البيئة والمنافسين. إن عملية الجمع ذاتها معقدة ويتطلب تكامل رأس المال البشري فرقًا مخصصة ومعرفة تسييرية يتم اكتسابها عمومًا من خلال الخبرة. لقد أظهرت العديد من الدراسات بالفعل أن الشركات تتعلم من خلال الخبرة لتتغلب على مخاطر التكامل. إلى جانب إضفاء الطابع الرسمي على ممارسات تكامل معينة، لا توجد وصفات لمرحلة التنفيذ ويجب على المسيرين أن يضعوا في اعتبارهم أن كل عملية استحواذ هي حدث خاص ومعين بحد ذاته.

## التحديات في التكامل بعد الاستحواذ



## 4/كيف قامت Unilever بتنفيذ الاستحواذ على Ben & Jerry ؟

عندما اشترت شركة منتجات في عام 2000 ، كان التكامل حذرًا حتى لا يتم تدمير مهارات Ben & Jerry الشركة الأمريكية ، أصغر بكثير من Unilever ، متخصصة في الآيس كريم عالي الجودة المصنوع من مكونات طبيعية ولها علاقات وثيقة مع موردي Vermont المحليين. يعرض قيم المسؤولية الاجتماعية وحماية البيئة التي يرتبط بها العملاء. حرصت شركة يونيليفر على الحفاظ على هذه المهارات وحتى تبني قيم معينة للحفاظ على البيئة. كان على المجموعة أيضًا تنفيذ أوجه التجميع، على سبيل المثال لتسهيل تدويل Ben & Jerry's ، لتمكينها من الاستفادة من قنوات التوزيع أو مهاراتها التسويقية. لم يكن هذا واضحًا جدًا نظرًا لأن مصدر Ben & Jerry هو فقط من مزارعي الألبان في ولاية فيرمونت ورفضوا الإعلان على التلفزيون. بالإضافة إلى ذلك، مع تدهور نتائج Ben & Jerry ، كان من الضروري لشركة Unilever أن تكون أكثر تدخلًا ، وإعادة هيكلة الهدف وتحسين عملياته وقدرته التنافسية.



## 4/كيف قامت Unilever بتنفيذ الاستحواذ على Ben & Jerry ؟

بعد عدة أشهر ، دمجت Unilever جزءًا من الوظائف الإدارية لشركة Ben & Jerry's في مقرها الرئيسي بأمريكا الشمالية ثم قامت بتسهيل الخدمات اللوجستية بالإضافة إلى عمليات الإنتاج والابتكار. بمرور الوقت، ومن أجل الاستفادة من التجميع، تحول الاحتفاظ إلى تكافل وأصبح التكامل أكثر وضوحًا دون أن يصبح ابتلاعا. بشكل عام ، كان الاستحواذ ، على الرغم من المخاطر التي ينطوي عليها ، نجاحًا لكل من Unilever مما زاد من إيراداتها والتواجد في القطاع المتميز وبالنسبة لـ Ben & Jerry's التي أصبحت دولية بقوة وحسنت نتائجها وعملية الابتكار الخاصة بها.





شكرا على حسن  
استماعكم  
ومشاركتكم



[soulef.rahal@univ-biskra.dz](mailto:soulef.rahal@univ-biskra.dz)



[soulef.rahal](https://www.facebook.com/soulef.rahal)



[soulef.rahal](https://www.instagram.com/soulef.rahal)