

منشآت
monsha'at

المبنة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
Small & Medium Enterprises General Authority

دليل استحواد المنشآت

المحتويات

أهداف الاستحواد

الفرق بين
الاستحواد والاندماج

مقدمة

تحديات الاستحواد

تمويل عمليات
الاستحواد

أنواع الاستحواد

مراحل عملية الاستحواد

تعد الشركات التجارية أحد الأسس الأساسية للاقتصاد الوطني، حيث تضم في طياتها العديد من المشروعات التجارية والمالية، مما يعزز المركز المالي للدولة. ولذا، تساهم الحكومة بدعم وتشجيع التوجه الاقتصادي الذي يهدف إلى تحقيق استدامة ونمو القطاع، وضمان استقراره وقوته، مع تعزيز مساهمته في الناتج المحلي الإجمالي. ومن هنا تبرز أهمية مفهومي الاندماج والاستحواذ بين المنشآت، حيث يمكن أن تكون هناك مصالح مشتركة تدعم هذه العمليات. يقدم الدليل توجيهاً شاملاً لفهم مفاهيم الاستحواذ، موضّحاً الفارق بين الاستحواذ والاندماج، بالإضافة إلى توضيح أنماط ومراحل عمليات الاستحواذ.

ما هو الاستحواذ؟

الاستحواذ هو عملية شراء أو امتلاك شركة أو منظمة لشركة أخرى من خلال شراء أسهمها أو أصولها. يمكن أن يشمل الاستحواذ شراء كامل للشركة المستهدفة أو جزء معين منها. وللإستحواذ عدة أشكال فغالباً ما يتم الاستحواذ من قبل شركة أخرى لها نفس مجال الأعمال لتحسن من عملياتها الإنتاجية أو التشغيلية أو لتوسيع نطاق منتجاتها وخدماتها أو تنويع استثماراتها. وأحياناً يكون الاستحواذ من قبل شركة منافسة لشركة أخرى حتى تتمكن من السيطرة على شريحة أكبر من السوق أو العملاء أو لتحمي نفسها من المنافسين الآخرين.

من الأمثلة على تطبيقات الاستحواذ بين المنشآت، استحواذ شركة جاهز الدولية لتقنية نظم المعلومات على شركة ذا شفرز إس بي في إل تي دي بنسبة 100% بقيمة 650 مليون ريال بمقابل سداد مبلغ نقدي بقيمة 325 مليون ريال؛ وإصدار أسهم جديدة في شركة جاهز. مما سيسمح للشركة بالتوسع في مجال تقديم خدمات توصيل الأطعمة من المطاعم وتعزيز منصاتهما في مجال مطاعم الخدمة السريعة.

ما هو الاندماج؟

مصطلح يوصف بأنه عملية دمج الأصول أو دمج منشأتين أو أكثر في منشأة واحدة أو تأسيس منشأة جديدة. وإجراء الاندماج متاح لجميع أنواع المنشآت فهو ليس مقصوراً على نوع محدد أو قطاع معين، كما أنه عند القيام بالاندماج لا يشترط أن تكون المنشأتان قائمتين بمعنى أن تكون مستمرة في تحقيق أغراضها فمن حق المنشأة وهي تحت التصفية الاندماج في منشأة أخرى على أن تكون من نفس القطاع.

الفرق بين الاستحواذ والاندماج

غالباً ما يُتداول مصطلح الاستحواذ والاندماج معاً بحيث يعتقد البعض أنها عملية واحدة، لكنهما يختلفان في المعنى. إليك أبرز الفروقات بين الاستحواذ والاندماج:

- 01** يهدف الاستحواذ إلى تحقيق السيطرة على المنشأة الأخرى من خلال عملية الشراء الكلي أو الجزئي من الحصص أو الأسهم، بينما يهدف الاندماج إلى دمج منشأتين أو أكثر في منشأة واحدة أو تأسيس منشأة جديدة
- 02** الاستحواذ عادةً أقل تكلفة من الاندماج، حيث يتم شراء كلي أو جزئي من الحصص أو الأسهم من المنشأة المستهدفة دون الحاجة إلى دمج هياكل المنشأتين، بينما يتطلب الاندماج تكاليف أعلى بسبب الحاجة إلى دمج الهياكل والأنظمة والعمليات.
- 03** في الاستحواذ، تظل عمليات المنشأة المستحوذ عليها مستقلة عن المنشأة المشتريّة، بينما تتم دمج العمليات في الاندماج وتحديد الأولويات لتحقيق التوافق بين المنشأتين.
- 04** في الاندماج، توزيع حصص المستثمرين بناءً على نسب محددة تم الاتفاق عليها. يعني ذلك أن حصص المستثمرين في المنشأتين الأصليتين تحول إلى حصص في المنشأة المندمجة. بينما في الاستحواذ، قد يتم دفع مبلغ مالي مقابل الحصص التي يمتلكونها في المنشأة المستحوذ عليها أو يمكن أن يتم تحويل حصصهم إلى حصص في المنشأة المستحوذة وفقاً لنسب محددة.

أهداف الاستحواذ

تتلخص الفوائد المرجوة من الاستحواذ في تعزيز دور المنشأة بالقطاع، وتحسين كفاءة التشغيل والخدمات المقدمة وخفض نسبة النفقات، وغيرها من الآثار التي تنعكس إيجاباً على المنشأة. وتتلخص أبرز دوافع صفقة الاستحواذ في الآتي:

03 خفض التكاليف

من خلال مشاركة موارد وأصول المنشأة المستحوذ عليها، يتحقق التوفير في تكاليف أنشطة وعمليات المنشأة.

02 توسيع نطاق الأعمال

تُمكن عملية الاستحواذ المنشأة من توسيع نطاق أنشطتها إما عبر الدخول في أسواق جديدة أو تقديم منتجات وخدمات جديدة.

01 تحسين أداء المنشأة

من خلال الاستحواذ على منشأة أخرى لديها قيمة مضافة كالتقنية لتحسين أداء عملها وخفض التكاليف بشكل جذري لتحسين التدفقات النقدية وزيادة الإيرادات للمنشأة.

يكون الاستحواذ بين المنشآت من خلال الأشكال التالية:

عمليات الاستحواذ العدائية - Hostile Takeover

في هذا النوع، تحاول المنشأة المستحوذة الاستحواذ على المنشأة المستهدفة رغم رفض مجلس إدارة المنشأة المستهدفة. في هذا النوع، تواصل المنشأة المستحوذة بتنفيذ عمليات الاستحواذ حتى بعد رفض مجلس إدارة الشركة المستهدفة للعرض ليتم الاستحواذ دون إعلام مجلس إدارة الشركة المستهدفة.

الاستحواذ الودي - Friendly Takeover

في هذا النوع من عمليات الاستحواذ، تقوم المنشأة المستحوذة بإخطار مجلس إدارة المنشأة المستهدفة بعرض الاستحواذ. يقرر مجلس الإدارة ما إذا كان قبول العرض في مصلحة مساهمي المنشأة أم لا، وبناءً على ذلك يتخذ القرار.

عمليات الاستحواذ المعاكس - Back-Flip Takeovers

هذا هو نوع نادر من عمليات الاستحواذ حيث تصبح المنشأة المستحوذة منشأة تابعة للمنشأة المستهدفة. بعد عملية الاستحواذ، يتم تنفيذ الأعمال باسم المنشأة المستهدفة. بحيث تُنقل أصول المنشأة المستحوذة إلى المنشأة المستهدفة ويكون التحكم في الأعمال في يد الشركة المستحوذة.

عمليات الاستحواذ العكسي - Reverse Takeovers

هي نوع من أنشطة الدمج حيث تحاول المنشأة المستحوذة أن تصبح منشأة مدرجة في الأسواق العامة دون اللجوء إلى عرض عام أولي. في هذا النوع، تقوم المنشأة أولاً بشراء كمية كافية من الأسهم في منشأة مدرجة في الأسواق العامة من خلال السوق المفتوح. ثم تحاول تبادل أسهمها مع أسهم المنشأة المدرجة في الأسواق العامة. وبالتالي تصبح شركة متداولة في الأسواق العامة بشكل غير مباشر.

تمويل عمليات الاستحواذ

يتم التفريق عادة بين عمليات الاندماج وعمليات الاستحواذ، من حيث الطريقة التي يتم تمويلها بها، ومن ناحية أخرى من حيث الحجم النسبي للشركات وتوجد العديد من طرق تمويل صفقات الاستحواذ نذكر منها ما يلي:

أ-القروض: يمكن أن يتم تمويل رأس المال بالاقتراض من أي بنك من البنوك أو عن طريق الحصول على هذا التمويل بإصدار سندات.

ب-التمويل المختلط: يمكن أن تشمل عملية الاستحواذ على تمويل مختلط يتكون من التمويل النقدي والدين أو النقد وأسهم الشركة المشتري.

ج-عقد شراء الديون التجارية (Factoring): هو عبارة عن صفقة مالية تقوم بموجبها شركة ما ببيع ذممها المدينة مثل الفواتير مستحقة الدفع بسعر حسم ويمكن أن يوفر هذا النوع من أنواع التمويل الأداة الإضافية اللازمة لإتمام عملية الاندماج أو الاستحواذ.

تحديات الاستحواذ

عملية الاستحواذ تتطلب استراتيجية قوية وفهمًا عميقًا للسوق ومن أبرز التحديات التي تواجه المنشآت بعملية الاستحواذ التالي:

1. **تقييم الشركة المستهدفة:** العثور على التقييم المالي الصحيح لضمان عائد الاستثمار(ROI).
2. **التوافق الثقافي:** مواجهة التحديات المتعلقة بملائمة الثقافة (Culture Fit) بين فرق العمل.
3. **التكامل التشغيلي:** دمج الأنظمة والعمليات بكفاءة.
4. **القيود التنظيمية:** التعامل مع القوانين واللوائح والحصول على الموافقات اللازمة.
5. **تأمين التمويل:** البحث عن مصادر استثمارية وتمويلية مثل المستثمرين الملاك أو الرأس مال الاستثماري.
6. **المخاطر الجغرافية والسوق:** التحديات المتعلقة بالتوسع في أسواق جديدة أو غير معروفة.

مراحل عملية الاستحواذ

تُعتبر عملية الاستحواذ عن عمليتين، وهما **عملية ما قبل الاستحواذ** و**عملية ما بعد الاستحواذ**.

تحتوي **عملية ما قبل الاستحواذ** على قضايا اتخاذ القرار المتعلقة بالاستحواذ والتي تشمل الأسباب المنطقية للقيام بعملية الاستحواذ المبررة مثل الفرز والتحليل والتقييم الاستراتيجي لفرص الاستحواذ. وتتضمن **عملية ما بعد الاستحواذ** مرحلة تنفيذ المنشأة المستحوذة مثل دمج العمليات والثقافات والقيم والمنتجات والتي تسهم في قيمة الاستحواذ.

01 عملية ما قبل الاستحواذ

تتكون عملية ما قبل الاستحواذ على ثلاث عمليات:

التدقيق والتقييم

يتم تحليل الاستحواذ والبحث عن وسائل للتوفير، تسعى إلى الحصول على أفضل صفقة ممكنة. غالبًا ما تكون عملية مستهلكة للوقت وتركز بشكل كبير على الجوانب المالية مثل الأرقام والأنظمة. **ومن أهم**

النقاط:

- جمع المعلومات
- تحديد التكاملات والمشاكل
- فحص التناسب الاستراتيجي والتنظيمي

اختيار الهدف

يجب على المنظمة المستحوذة جمع أكبر قدر ممكن من البيانات المالية والمعلومات الاستراتيجية، أي معرفة ما إذا كان الهدف يلبي الدوافع الاستراتيجية للاستحواذ. وتحديد ما إذا كان يمكن تبرير الاختيار **ومن أهم**

النقاط:

- تحديد سعر العرض
- تقدير الموارد والإجراءات والتوقيت

إنشاء القيمة

يجب أن تكون هناك أسباب استراتيجية للقيام بعملية الاستحواذ التي تعزز نوعًا ما من القيمة سواء من خلال الاندماج أو التوسع في الأسواق، أو بهدف الحصول على تكنولوجيا أو حصة سوقية جديدة. **ومن أهم**

النقاط:

- التعرف على أسباب الاستحواذ
- تحديد المساهمة الاستراتيجية والتنظيمية
- فحص السوق

02 عملية ما بعد الاستحواذ

تتكون عملية ما بعد الاستحواذ على عمليتين:

الانتقال

يتعين على المنظمة المستحوذة أن تمر بمرحلة الانتقال الحرجة، والتي تتسم بالتحديات والمشكلات التي تنشأ عندما تستعد المنظمة المستحوذة لنقل القدرات وإنشاء القيمة. يُعتقد أن الجوانب القانونية والمالية تعامل بشكل جيد، ومع ذلك، تجذب الجوانب التنظيمية القليل من الاهتمام وتثير مشكلات خلال هذه العملية. أمثلة على التحديات التي تؤدي إلى النجاح أو الفشل تشمل القيادة بعد عملية الاستحواذ، وإدارة الثقافة التنظيمية ومطابقة مصادر التناسب الاستراتيجي والتكامل. **ومن أهم النقاط:**

- نقل العمليات التجارية
- إدارة تنظيمية

الدمج

الدمج هو مرحلة التفاعل التي تحدث عندما تتحد شركتين. خلال مرحلة الدمج، يعتمد نقل القدرات الاستراتيجية وإنشاء القيمة على القدرة على فهم السياق التنظيمي. يتكون إطار الدمج من أربعة نهج مختلفة للدمج: **التوافق، الحفاظ، الاستيعاب، والاحتفاظ**. ويتم تحديد كل منها بواسطة مستوى الاستقلال التنظيمي المطلوب والترابط التشغيلي. **ومن أهم النقاط:**

- تحديد حاجة الترابط الاستراتيجي وحاجة الاستقلال التنظيمي، وتوضيح كالتالي:

ضرورة الاستقلال التنظيمي

	منخفض	عالي
عالي	الحفاظ	التوافق
منخفض	الاحتفاظ	الاستيعاب

التوافق: يُستخدم لتحقيق درجة عالية من الحاجة إلى الاستقلال التنظيمي والترابط الاستراتيجي **الحفاظ:** يعني أن هناك تكاملات تشغيلية قليلة يمكن استخلاصها من عملية الاستحواذ. **الاستيعاب:** يهدف لتحقيق التماسك بين منظمتي "الأعمال والعمليات"، و"العمليات الثقافية". **الاحتفاظ:** يعني عدم وجود تداعيات لإحدى الشركتين، حيث لا يُخطط لأي عملية دمج، وبدلاً من ذلك فإن القيمة التي تم إنشاؤها والسبب وراء نهج الاحتفاظ هو تسهيل التحويلات المالية وتقاسم المخاطر.

ملخص المراحل والعوامل المؤثرة

تصف عملية الاستحواذ على أنها عملية خطية، تبدأ بمرحلة ما قبل الاستحواذ وتنتهي بمرحلة ما بعد الاستحواذ. وفي الشكل التالي سوف يلخص العمليات والعوامل المؤثرة كما هو موضح:



يتأثر بالتناسب التنظيمي

هذه العملية تأخذ في الاعتبار بشكل رئيسي التناسب التنظيمي، حيث إن الاختلافات التنظيمية غالبًا ما تسبب مشكلات تقلل من احتمالية النجاح في استخراج المكاسب المالية والتشغيلية.

يتأثر بالتناسب الاستراتيجي

يتم تقييم هذه العملية بشكل رئيسي من خلال التناسب الاستراتيجي، والذي يُستخدم لتحديد ما الإسهامات التي يمكن أن يقدمها الاستحواذ، ثم تحديد ما إذا كان الهدف المقترح يفي بالمساهمات الاستراتيجية مثل العملاء أو المنتجات الجديدة التي تساهم في تحقيق الأهداف المالية أو غير المالية.

ملاحظة: يجب دائمًا أن يكون تحقيق التناسب الاستراتيجي هو هدف المنظمات أثناء عمليات الاستحواذ، حيث يمكن أن يعزز هذا الأمر من أداء الاندماج.



وصف خدمة الأدلة والأدوات المساعدة

خدمة إلكترونية تهدف لدعم رواد الأعمال وملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة والمهتمين في مجال الأعمال عن طريق إثرائهم بالمعرفة اللازمة من خلال توفير أدلة إلكترونية وكتيبات ونماذج تحتوي على أفضل الممارسات والمعلومات القابلة للتطبيق والتي تساعد على تطوير الأعمال واستدامتها.

أهداف الخدمة

- توفير أدوات تخطيط الأعمال عن طريق وثائق استرشادية تساعد على ترتيب وتبويب المعلومات مثل دراسة الجدوى وخطة العمل.
- توفير مصادر تساعد على رفع جاهزية المنشآت لدراسة الأسواق والقطاعات والتعريف بفرص النمو.
- إتاحة المعلومات والارشادات الموجهة لمجتمع الأعمال التي تقدمها منشآت والجهات الأخرى الحكومية والخاصة.

أبرز ما تقدم الخدمة:

الأدلة والكتيبات

هي محتويات مكتوبة بلغة سهلة وتشمل انفوجرافيك ورسومات توضيحية تهدف إلى التعريف بوظائف الأعمال أو أفضل الممارسات.

النماذج والأدوات

وثائق استرشادية تساعد على ترتيب وتبويب المعلومات وتحتوي على خانات وارشادات لتعبئتها واستخدامها.

الروابط

روابط للجهات الحكومية والخاصة التي تحتوي معلومات وارشادات وخدمات تفيد رواد الأعمال وملاك المنشآت الصغيرة والمتوسطة.

منشآت
monsha'at
الهيئة العامة للمنشآت الصغيرة والمتوسطة
Small & Medium Enterprises General Authority