المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

ALTEOS
CONSEIL

الاندماج والاستحواذ في المنشآت العائلية ودورها الاستراتيجي

المركز الوطني للمنشآت العائلية
وشركة ألتيوس للاستشارات

تلعب المنشآت العائلية دورًا رئيسيًا في توفير السلع والخدمات وتوفير فرص العمل، بالإضافة إلى دورها كجهات مانحة للقطاع الثالث.

ووفقًا لدراسة أجراها المركز الوطني للمنشآت العائلية في عام 2024، تمثل المنشآت العائلية ما يقارب 95% من المنشآت العاملة في المملكة، وتوظف 57% من العاملين في القطاع الخاص، و48% من إجمالي القوى العاملة في المملكة.

وفيما يتعلق بالتحديات الخاصة بالسوق، تشير غالبية المنشآت العائلية وفقا للدراسة إلى أن لديها قدرة محدودة على الصمود في فترات التباطؤ الاقتصادي، حيث قد لا تمتلك احتياطيات نقدية كافية لتحمل ارتفاع الديون أو الفوائد، أو للبقاء خلال فترات انخفاض المبيعات، كما أن محدودية القدرات المالية تعود أيضًا إلى رفض طلبات القروض البنكية المقدمة من قبل المنشآت العائلية، والتي يُنظر إليها على أنها عملاء ذوو مخاطر عالية.

وكذلك ذكرت المنشآت العائلية في المملكة صعوبة في تحديد واستقطاب الكفاءات المؤهلة، حيث أفادت 19% فقط من هذه المنشآت بأن هذه المهمة سهلة، ويمكن تفسير هذه الصعوبة برفض الكفاءات المؤهلة للوظائف بسبب انخفاض الرواتب، وقلة فرص النمو الوظيفي، والخوف من أن تكون المناصب محجوزة لأفراد العائلة.

وتُعطي المنشآت العائلية وفقا للدراسة أولويةً للتوسع في أسواق وشرائح عملاء جديدة، وهو هدف يمكن تحقيقه من خلال التوسع الدولي.

يمكن لعمليات الاندماج والاستحواذ أن تساعد المنشآت العائلية على التخفيف من نقاط الضعف المالية من خلال تحسين الوصول إلى رأس المال، وتعزيز الجدارة الائتمانية، وتنويع المخاطر، كما تتيح هذه العمليات الوصول إلى المواهب المؤهلة، وتسريع التوسع في الأسواق من خلال الشراكات أو الاستحواذات الدولية.

وفي ظل تسارع تحقيق مستهدفات رؤية 2030، أصبحت عمليات الاندماج والاستحواذ أداة استراتيجية أساسية لدعم النمو وتنويع الاقتصاد في السعودية. ويُسهم الدعم الحكومي والإصلاحات والتنشيط المتزايد للقطاع الخاص في خلق بيئة استثمارية جاذبة. ويُبرز هذا المستند كيف يمكن لهذه العمليات أن تكون استراتيجية لنجاح الأعمال للمنشآت العائلية.

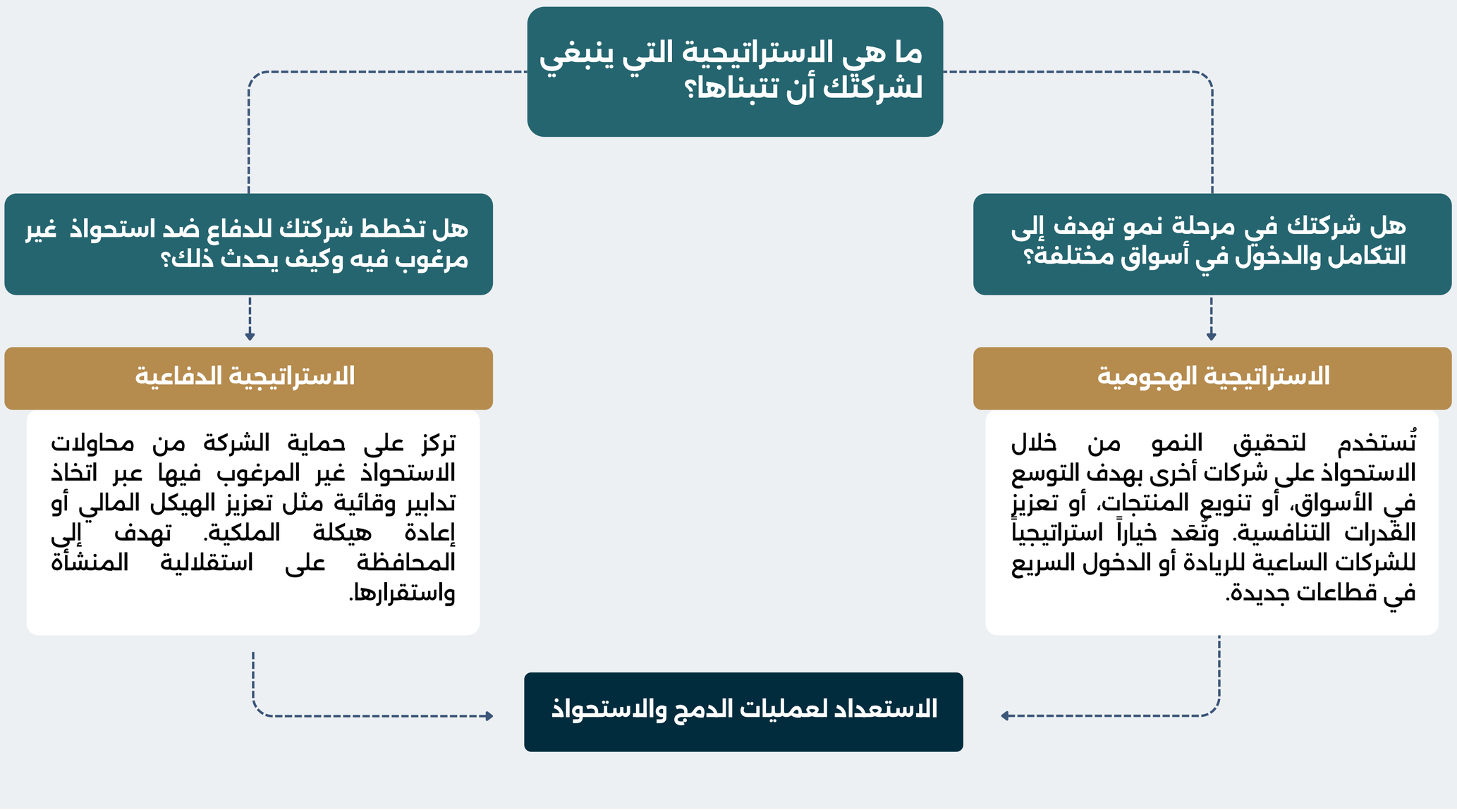
ماهو الاندماج والاستحواذ

تُشير عملية الاندماج والاستحواذ إلى المعاملات المالية والاستراتيجية التي يتم من خلالها دمج منشأتين أو أكثر، أو نقل ملكية منشأة إلى جهة أخرى، بهدف تحقيق مجموعة من الأهداف مثل التوسع الجغرافي، تسريع الابتكار، خلق التكامل التشغيلي أو التقني، إعادة الهيكلة، تنويع مصادر الدخل، أو تعزيز القوة السوقية. وتُعد هذه العمليات من الأدوات الأساسية التي تلجأ إليها الشركات لتعزيز موقعها التنافسي في بيئة أعمال سريعة التغير.

ويُلاحظ أن الاندماج والاستحواذ يُستخدم بشكل متزايد من قبل المنشآت العائلية السعودية، وكذلك من قبل المستثمرين الدوليين، الذين يسعون إلى ترسيخ وجودهم في أحد أكثر الأسواق ديناميكية وتنافسية في منطقة الشرق الأوسط. ويعكس هذا التوجه الثقة المتزايدة بالسوق السعودي، ووجود فرص واعدة في قطاعات متنوعة مثل الطاقة، التقنية، الترفيه، التعليم، والصناعات التحويلية.

وفي هذا السياق، فإن الاستعداد المسبق لعمليات الدمج والاستحواذ أصبح ضرورة استراتيجية، حتى لو لم تكن المنشأة تخطط حاليًا للدخول في مثل هذه الصفقات. فتهيئة المنشأة من حيث الهيكل التنظيمي، الأنظمة المالية، الجوانب القانونية، والموارد البشرية يرفع من جاذبيتها كمستهدف محتمل للاندماج أو الاستحواذ، ويُعزز من قدرتها على الاستجابة بفعالية في حال ظهور فرص أو تهديدات غير متوقعة.

كما أن الاستعداد يمنح المنشأة مرونة أكبر في اتخاذ القرار، سواء كان ذلك من خلال اقتناص فرص استحواذ استراتيجية أو حماية نفسها من استحواذ غير مرغوب فيه. ومن خلال تحليل التوجهات السوقية، وبناء القدرات الداخلية، وتكوين فرق عمل مؤهلة، والاستعانة بالمستشارين المتخصصين، يمكن للمنشآت تعزيز جاهزيتها وضمان اتخاذ قرارات مدروسة تزيد من فرص نجاح أي صفقة مستقبلية.



كيف يمكن لعمليات الاندماج والاستحواذ معالجة كل من التحديات المحددة التي سبق ذكرها؟

1 قدرة محدودة على الصمود في ظل فترات الركود الاقتصادي

- **مزايا الاندماج والاستحواذ:** تحسين المرونة المالية.
- **الوصول إلى رأس المال والسيولة:** يمكن أن يؤدي الاستحواذ أو الاندماج مع شركة ذات ملاءة مالية أقوى إلى تحسين الميزانية العمومية للكيان المندمج، مما يتيح وصولًا أفضل إلى مصادر التمويل، وزيادة في الاحتياطيات النقدية، وتحقيق وفورات الحجم.
- **تنويع المخاطر:** يساعد الاندماج مع المنشآت في مختلف القطاعات أو المناطق الجغرافية على تقليل مخاطر السوق، مما يقلل من تأثير الانكماش الاقتصادي المحلي.

2 عدم وجود احتياطيات نقدية كافية وصعوبة في الحصول على القروض المصرفية

- **مزايا الاندماج والاستحواذ:** تعزيز الجدارة الائتمانية والهيكل المالي.
- **ميزانيات عمومية أقوى:** يمكن أن يؤدي الاندماج إلى إنشاء ملف مالي أكثر قوة يجذب المقرضين والمستثمرين.
- **زيادة المصداقية:** يمكن أن يؤدي الاندماج مع شريك راسخ أو ذو سمعة طيبة إلى تقليل المخاطر المتصورة من المؤسسات المالية، مما يحسن الوصول إلى التمويل المصرفي وأسواق رأس المال.

3 تحديات اكتساب المواهب

- **مزايا الاندماج والاستحواذ:** الوصول إلى المواهب الماهرة وتحسين الجاذبية التنظيمية.
- **اكتساب القدرات:** من خلال عمليات الاندماج والاستحواذ، يمكن للمنشآت العائلية الوصول إلى مجموعة من المهنيين المؤهلين والفرق المتخصصة التي قد لا يتمكنون من جذبها بشكل مستقل.
- **التحول الثقافي:** يمكن أن يساعد الاندماج مع المنشآت التي لديها بالفعل أنظمة موارد بشرية قوية وخطط تطوير وظيفي وهياكل قائمة على الجدارة في تحسين الممارسات الداخلية ، مما يجعل المنظمة أكثر جاذبية لأفضل المواهب.
- **تقليل مخاوف المحسوبية:** يمكن لهيكل ملكية وإدارة أكثر تنوعا بعد عمليات الاندماج والاستحواذ أن يعالج المخاوف بشأن المناصب المحجوزة لأفراد الأسرة.

4 الحاجة إلى توسيع السوق والوصول للأسواق الدولية

- **مزايا الاندماج والاستحواذ:** تسريع دخول السوق وتوسيع قاعدة العملاء.
- **الوصول الفوري إلى أسواق جديدة:** الاستحواذ على شركة أجنبية أو شركة ذات حضور دولي قوي يزيل العديد من العوائق التي تحول دون دخول السوق.
- **البنية التحتية القائمة:** تسمح عمليات الاندماج والاستحواذ بالتوسع بشكل أسرع من خلال الاستفادة من قنوات التوزيع الحالية وقاعدة العملاء والمعرفة التشغيلية للشركة المستحوذ عليها.

تتنوع أشكال الدمج والاستحواذ وذلك اعتمادًا على احتياجات المنشآت

إن مجال الدمج والاستحواذ يشمل أشكالاً متعددة مثل الاندماج، الاستحواذ، المشاريع المشتركة، والطرح، وذلك بحسب احتياجات المنشآت. وتُستخدم هذه العمليات لتحقيق أهداف متنوعة مثل التوسع، التنويع، تحسين الكفاءة، أو تعزيز الميزة التنافسية.

الاندماج

شركتان تندمجان لتكوين شركة واحدة جديدة، مع اختفاء الأشكال القانونية السابقة.

الاستحواذ

شركة تشتري شركة أخرى وتتولى السيطرة الكاملة عليها، بحيث يبقى الشكل القانوني للشركة المستحوذ عليها قائما.

مشروع مشترك

تقوم شركتان أو أكثر بإنشاء شركة جديدة معًا من أجل مشروع أو هدف مشترك.

التخارج والطرح

تبيع الشركة جزءًا من أعمالها إلى مستثمرين خارجيين أو من خلال طرح عام أولي مخصص.

تلعب عمليات الدمج والاستحواذ دورًا محوريًا كأداة استراتيجية يمكن توظيفها لتحقيق مجموعة واسعة من الأهداف، سواء كانت تتعلق بمعالجة التحديات أو اغتنام الفرص. فمن جهة، تساهم هذه العمليات في التصدي للمشكلات التشغيلية والسوقية مثل فقدان الحصة السوقية، أو ضعف الأداء التشغيلي، أو الركود في النمو. ومن جهة أخرى، تتيح للمؤسسات اقتناص فرص النمو غير المستغلة، مثل التوسع في أسواق جديدة، أو تنويع المنتجات والخدمات، أو الاستفادة من القدرات التكنولوجية المتقدمة.



أمثلة لعمليات الدمج والاستحواذ التي تخدم أغراضًا مختلفة

زيادة الميزة التنافسية	التوسع الجغرافي	الكفاءة الاستراتيجية	التنويع والنمو
DISNEY PIXAR	Uber Careem	Google	Meta
• الوصول إلى التقنيات المتقدمة. • الوصول إلى الخبرة العالمية. • توفير التكاليف من خلال التكامل. • اكتساب المواهب، وحصة في السوق.	• التوسع الإقليمي/العالمي. • الوصول إلى عملاء جدد.	• زيادة ربحية السهم أو تحسين العائدات. • صفقة دفاعية لتجنب الاستحواذ. • تسريع وقت طرح المنتج في السوق. • تحسين الضرائب.	• إضافة منتجات جديدة. • تنويع المخاطر. • فرصة للابتكار والتكامل.

تُبرز تجربة شركة عبد اللطيف جميل كيف يمكن لعمليات الدمج والاستحواذ أن تتحول إلى أداة استراتيجية فاعلة لتوسيع نطاق الأعمال وتعزيز القدرة التنافسية على المدى الطويل. فقد استخدمت الشركة هذه العمليات ليس فقط كوسيلة للنمو العضوي، بل كرافعة استراتيجية مكنتها من توسيع حضورها الجغرافي خارج حدود السوق المحلي، لتدخل بنجاح أسواقًا إقليمية وعالمية واعدة. فقد استطاعت الشركة تنويع محفظتها الاستثمارية لتشمل قطاعات ذات قيمة مضافة عالية مثل الطاقة المتجددة، والنقل المستدام، والتقنيات المتقدمة. وقد ساهمت عمليات الدمج والاستحواذ في بناء شراكات نوعية وتحالفات استراتيجية مع كيانات دولية رائدة، مما منحها ميزة تنافسية من حيث الوصول إلى المعرفة، والابتكار، ورأس المال البشري المؤهل.

الخيارات الاستراتيجية	Abdul Latif Jameel
التوسع الجغرافي	استحوذت على شركة Fotowatio Renewable ventures، وهي شركة إسبانية تسعى إلى اكتساب مكانة سوقية في أوروبا.
الابتكار والبحث والتطوير	
التنويع	استثمرت في Joby Aviation، وهي شركة سيارات أجرة جوية كهربائية لتنويع أعمالها في قطاع السيارات الكهربائية وسيارات الأجرة الجوية.
الشراكات الاستراتيجية	
تطوير النظام البيئي	دخلت في شراكة استراتيجية مع تويوتا، من خلال مشروع مشترك لتوزيع منتجات تويوتا المخصصة في الشرق الأوسط والهند.
الاستدامة	
التحول الرقمي	استثمرت في شركة Rivian، وهي شركة أمريكية لتصنيع السيارات الكهربائية، للتحرك نحو حلول النقل الجديدة.
إعادة هيكلة الأعمال	

يمكن تسهيل معظم الخيارات الاستراتيجية للمنشآت من خلال عمليات الدمج والاستحواذ

تُسهم إصلاحات رؤية 2030 بقوة في عمليات الدمج والاستحواذ في السعودية من خلال الحوافز المالية والتنظيمية

تعكس الإصلاحات الاقتصادية والتنظيمية في رؤية 2030 التزام المملكة بتعزيز بيئة الاستثمار وجذب رؤوس الأموال، من خلال توفير حوافز مالية ومؤسسية مدروسة. وقد ساهمت هذه الإصلاحات في تسريع وتيرة صفقات الدمج والاستحواذ، ورفع جاذبية السوق السعودي أمام المستثمرين المحليين والدوليين، مما أدى إلى تحقيق زيادة بنسبة 55% في قيمة الصفقات خلال عام 2024 مقارنة بعام 2023.

الحوافز المؤسسية

تبسيط البيئة التنظيمية، مع تسريع إجراءات الحصول على تأشيرات الترخيص مثل "استثمر في السعودية"

منذ السماح بالملكية الأجنبية بنسبة 100% في عام 2019، أصبح بإمكان المستثمرين الأجانب السيطرة الكاملة على الكيانات المحلية، مما وفر مرونة كبيرة في تنفيذ الصفقات الاستراتيجية، وساعد في جذب رؤوس أموال أجنبية نوعية تعزز من كفاءة الأسواق وترفع معايير الحوكمة.

كما أن مبادرات مثل "استثمر في السعودية" أسهمت في تبسيط البيئة التنظيمية وتسريع إجراءات الترخيص والتأشيرات، مما قلّل من المعوقات الإدارية التي كانت تواجه المستثمرين سابقًا، وأضفى مزيدًا من الشفافية والسرعة على عمليات دخول السوق.

الحوافز المالية

40 مليار دولار حجم الاستثمارات المحلية السنوية من صندوق الاستثمارات العامة بحلول عام 2025 لتعزيز نمو القطاع وتيسير الخصخصة

لعب صندوق الاستثمارات العامة دورًا حاسمًا في تنشيط البيئة الاستثمارية عبر التزامات ضخمة تقدر بـ 40 مليار دولار سنويًا بحلول 2025، تُضخ في قطاعات استراتيجية لتعزيز الخصخصة وتحفيز الشراكة بين القطاعين العام والخاص.

ومن الأمثلة البارزة على توظيف هذه الاستثمارات لدعم الدمج والاستحواذ، إعلان شركة SEVEN (شركة مشاريع الترفيه السعودية)، وهي إحدى شركات الصندوق، عن تنفيذ سلسلة من عمليات الاستحواذ لتطوير مراكز ترفيهية متقدمة، مما يعكس التوجه نحو تطوير البنية التحتية الاجتماعية والترفيهية للمملكة بطريقة تنافسية ومستدامة.

إطلاق سوق "نمو" الموازي لتيسير طرح المنشآت الصغيرة والمتوسطة للاكتتاب العام.

جاء إطلاق سوق "نمو" الموازي ليشكّل نقلة نوعية في تمكين الشركات الصغيرة والمتوسطة من الوصول إلى التمويل العام عبر الاكتتابات، مما أدى إلى خلق بيئة مواتية للاندماجات والاستحواذات ضمن هذا القطاع، سواء من قبل مستثمرين محليين أو عالميين. وقد ساعدت هذه السوق على ربط الشركات الناشئة بمستثمرين استراتيجيين، مما مكّن من تحقيق نمو سريع ومستدام، ونقل المعرفة والخبرة إلى الشركات الصاعدة.

الاستثمار الحكومي الداعم للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لتقليل مخاطر رأس المال الخاص

أطلق صندوق جادا - التابع لصندوق الاستثمارات العامة - مبادرة استراتيجية للاستثمار في صناديق رأس المال الجريء التي تركز على دعم المنشآت الصغيرة والمتوسطة، وهو ما أسهم في تقليل مخاطر رأس المال الخاص وتحفيز المستثمرين الجريئين على الدخول في صفقات تمويل واندماج ذات جدوى اقتصادية طويلة الأمد.

تُظهر هذه السياسات والمبادرات كيف استطاعت المملكة تفعيل بيئة أعمال جاذبة من خلال تيسير الإجراءات، وتقديم الدعم الحكومي، وفتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية والمحلية. وهو ما يجعل من عمليات الدمج والاستحواذ أداة استراتيجية متكاملة ضمن رؤية السعودية 2030، ليس فقط للنمو المالي، بل لبناء اقتصاد متنوع، مرن، ومستدام.

تشير التطورات الأخيرة في صفقات الدمج والاستحواذ داخل المملكة إلى تنامي جاذبية السوق السعودي على المستويين المحلي والدولي، حيث تسعى المنشآت السعودية لتعزيز قدرتها التنافسية، في حين تتجه المنشآت الأجنبية لاقتناص الفرص الواعدة في السوق السعودي عبر الاستحواذ على كيانات محلية أو التوسع المباشر. هذا التوجه يعكس تحول المملكة إلى مركز استثماري إقليمي نشط ومتجدد.

وتعكس هذه الديناميكية المتسارعة في سوق الدمج والاستحواذ داخل المملكة تحولًا هيكليًا في بنية الاقتصاد السعودي، حيث تُوظف الأدوات المالية والاستثمارية ليس فقط للنمو الربحي، بل أيضًا لتحقيق تحول اقتصادي مستدام ومتنوع. فالمملكة اليوم لا تكتفي بلعب دور "المستضيف" للاستثمار، بل تتحول تدريجيًا إلى محور إقليمي لصفقات الدمج والاستحواذ، ومنصة لربط رأس المال بالفرص النوعية في المنطقة.

العروض المحلية

استحوذت شركة "طبية" للرعاية الصحية على خدمات الحماد الطبية لتنويع وتوسيع عملياتها الأساسية.

قامت شركة Jahez، وهي شركة متخصصة في تكنولوجيا المعلومات، بالاستحواذ على منافستها Marn لتوسيع العروض التكنولوجية والتواجد في السوق.

اندمجت شركتا التأمين التعاونيتان صقر وإتحاد الخليج لتوحيد العمليات وتعزيز القدرة التنافسية.

العروض الخارجية

استحوذت شركة Savvy games (KSA) على شركة Scopely، الشركة الأمريكية المتخصصة في تطوير الألعاب المحمولة، بهدف اكتساب قدرات مبتكرة.

استحوذت شركة صافولا، وهي شركة عائلية للسلع الاستهلاكية، على شركة إيجيبلج، وهي شركة مصرية لتصنيع الأغذية لتوسيع عملياتها.

استحوذت شركة المراعي، وهي شركة عائلية لمنتجات الألبان، على شركة بيك مارت في الإمارات والبحرين لتوسيع نطاق حضورها وخط إنتاجها وقدراتها.

وإلى جانب توسع المنشآت المحلية، تتجه كيانات أجنبية كبرى للدخول إلى السوق السعودي عبر صفقات استحواذ أو شراكات استراتيجية، بهدف الاستفادة من الفرص الاستثمارية الواعدة وتعزيز حضورها الإقليمي. ويعكس هذا التوجه ثقة متزايدة في البيئة الاقتصادية السعودية وعمق السوق المحلي.

الصفقات الأجنبية

استحوذت شركة GE Vernova على كامل حصص شركة GESAT لتوسيع قدرات التصنيع في المملكة العربية السعودية.

شركة الجيل القادم لإدارة الإنشاءات تشكل مشروعًا مشتركًا لإنشاء حلول الخرسانة منخفضة الكربون في المملكة العربية السعودية.

استحوذت شركة LYB على 35% من أسهم صناعة البترول الوطنية بهدف التوسع والحصول على أحجام تسويقية إضافية للمنتجات.

وسعت شركة ميتوان عملياتها في المملكة العربية السعودية من خلال تطبيق كيتا، وهو تطبيق لتوصيل الطعام في المدن السعودية.

تتضمن عملية الدمج والاستحواذ 3 مراحل رئيسية بخطوات مخصصة: ما قبل الصفقة، والصفقة، وما بعد الصفقة

تمر عملية الدمج والاستحواذ بسلسلة منظمة من المراحل تبدأ بالتخطيط الاستراتيجي وتحديد الهدف، ثم تنتقل إلى خطوات التفاوض والتقييم خلال الصفقة، وتُستكمل بمرحلة التكامل بعد إتمام الصفقة. يضمن هذا النهج المتدرج تقليل المخاطر وتحقيق أقصى استفادة من العملية.

ما قبل الصفقة

1- استراتيجية الاستحواذ

تحديد أهداف الاستحواذ ومدى توافقها مع الرؤية الاستراتيجية للمنشأة، مثل التوسع في السوق أو تعزيز الكفاءة التشغيلية.

2- اختيار الهدف

البحث عن الكيان المناسب للاستحواذ، بناءً على معايير مثل الأداء المالي، توافق الثقافة، والتموضع في السوق.

أثناء الصفقة

3- العناية الواجبة

تحليل شامل للجوانب المالية والقانونية والتشغيلية للمنشأة المستهدفة بهدف تقليل المخاطر وكشف أي مفاجآت محتملة.

4- التقييم والتمويل

تقدير القيمة العادلة للمنشأة وتحديد كيفية تمويل الصفقة (نقدًا، أسهماً، أو تمويل مشترك).

5- التفاوض وإتمام الصفقة

الوصول إلى اتفاق نهائي يشمل شروط الصفقة وتوقيع العقود، مع إنهاء المتطلبات القانونية والتنظيمية.

مابعد الصفقة

6- تكامل ما بعد الصفقة

دمج العمليات والأنظمة والفرق البشرية لضمان تحقيق الكفاءة والاستفادة من الموارد المشتركة.

7- التكامل على المدى الطويل

تحقيق قيمة مضافة من خلال الجمع بين نقاط القوة في الكيانين، مثل خفض التكاليف أو زيادة الإيرادات أو توسيع الحصة السوقية.

وإن النجاح في عمليات الدمج والاستحواذ يبدأ بوضع استراتيجية واضحة قبل الشروع في الصفقة، من خلال تحديد الأهداف الاستراتيجية، ونطاق الاستثمار، والمعايير المالية وغير المالية.

أدوات مساعدة لاتخاذ وتنفيذ القرار	استراتيجية الاستحواذ	استراتيجية الاستحواذ
فريق التطوير في المنشأة	توفر البيانات	تحديد الأهداف الاستراتيجية
بنوك الاستثمار والتمويل	التوافق مع الأهداف الاستراتيجية	تحديد نطاق الاستثمار
أدوات التمويل والدعم الحكومي	الأداء المالي وإمكانات التوسع	جمع البيانات وبناء الملف
مجلس الإدارة / المؤسس	إمكانات التكامل	وضع معايير التقييم
شركات الاستشارات	التوافق الثقافي والتشغيلي	مصادر الهدف
	جاهزية الصفقة والرغبة في الملكية	

يمكن إجراء أنواع مختلفة من عمليات العناية الواجبة لتقييم الهدف وضمان جودة الأصول، تشمل عمليات العناية الواجبة تقييمًا دقيقًا للهدف المحتمل من جميع الجوانب سواء المالية أو القانونية أو الثقافية, بهدف فهم المخاطر والفرص المرتبطة بالصفقة. وتُقسم هذه العمليات إلى فحص شامل "صارم" و"مبسّط" بحسب طبيعة الصفقة، ما يساعد في اتخاذ قرارات مبنية على أسس واضحة وموثوقة.



العناية الواجبة "الصارمة

المالية | التجارية | التشغيلية | القانونية | الضريبية

- جمع بيانات ملموسة قابلة للقياس عن الشركة المستهدفة والتحقق منها.
  يشمل ذلك البيانات المالية، والمقاييس التشغيلية، والالتزامات الضريبية، والامتثال القانوني.
- تخفف من مخاطر الاستحواذ على شركة بأعلى من قيمتها الحقيقية، أو بأداء أقل من المتوقع.



العناية الواجبة المبسيطة

المنظمة | الثقافة | الحوكمة | الناس

- يُركز على العوامل النوعية الأقل وضوحًا، ولكنها بنفس الأهمية. ويشمل ذلك تقييم ثقافة الشركة، وعلاقات الموظفين، وممارسات الإدارة، وولاء العملاء، وغيرها.
- تعمل على تخفيف مخاطر التكامل وتسهيله إذا تم تحديدها قبل إتمام الصفقة.

يمكن تقييم الهدف باستخدام طرق مختلفة. وتُستخدم طرق تقييم متعددة لتقدير القيمة العادلة للهدف الاستثماري، منها ما يعتمد على الدخل المتوقع أو الأصول المملوكة أو المقارنة مع صفقات مماثلة في السوق. ويُعد اختيار طريقة التقييم المناسبة أمرًا جوهريًا لتحديد السعر العادل وضمان نجاح الصفقة، لا سيما في ظل تفاوت الظروف السوقية واختلاف طبيعة الصناعات والقطاعات المستهدفة، مما يتطلب مرونة في النهج وتحليلًا دقيقًا للبيانات المالية والتجارية للهدف الاستثماري.

أساليب تقييم الأعمال

الأساليب الأساسية

النهج القائم على الدخل

- نموذج التدفق النقدي المخصوم (DCF) القيمة الزمنية المتوقعة.
- رسملة الأرباح (تاريخيًا).

النهج القائم على الأصول

- طريقة القيمة الدفترية (التاريخية).
- طريقة التصفية (NRV).
- طريقة قيمة الاستبدال.

الأساليب المقارنة

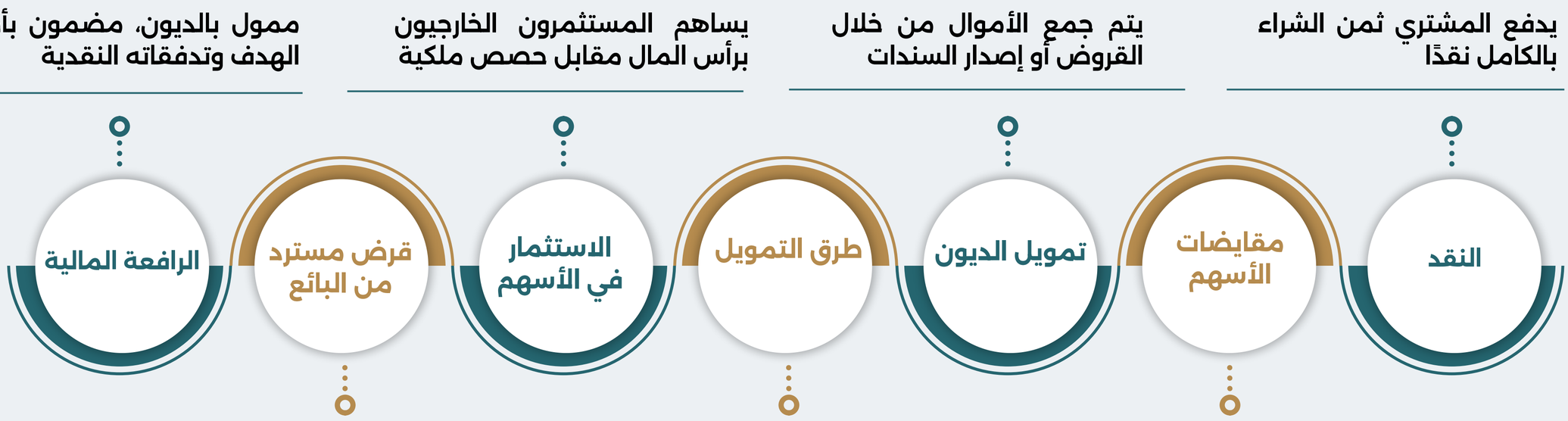
النهج القائم على السوق

- المضاعفات التقليدية (مقارنة بالمنشآت المدرجة).
- مضاعفات المعاملات (مقارنة بالمنشآت غير المدرجة).

طرق التقييم الأخرى

- سعر التقييم الأخير.
- بناءً على الصناعة ذات الصلة.
- تحليل عمليات الاستحواذ بالرافعة المالية (LBO).

وهناك طرق مختلفة لتمويل عمليات الدمج والاستحواذ، سواء بالدفع النقدي أو من خلال إصدار الأسهم أو القروض أو أدوات مالية أخرى، ولكل خيار مزايا ومخاطر مختلفة.



المرحلة التي تلي إتمام الصفقة تُعد من أهم المراحل في دورة الدمج والاستحواذ، إذ تُبرز أهمية تحقيق التكامل الفعلي والفعّال بين الكيانات المندمجة لضمان نجاح العملية وتحقيق القيمة المضافة المرجوة. فنجاح الصفقة لا يقتصر على التقييم المالي أو إتمام الإجراءات القانونية، بل يمتد إلى كيفية دمج الأنظمة والعمليات والفرق البشرية والثقافات التنظيمية بطريقة سلسة ومنهجية.

يتطلب التكامل بعد الصفقة تخطيطًا دقيقًا وتنفيذًا محكمًا يشمل عدة جوانب، مثل توحيد الهياكل الإدارية، وتنسيق سلاسل الإمداد، ودمج الأنظمة التكنولوجية، وتحقيق الانسجام الثقافي بين فرق العمل. ويُعد التواصل الفعّال عنصرًا أساسيًا خلال هذه المرحلة، لضمان وضوح الأدوار وتقليل مقاومة التغيير وتعزيز الشعور بالانتماء لدى الموظفين.

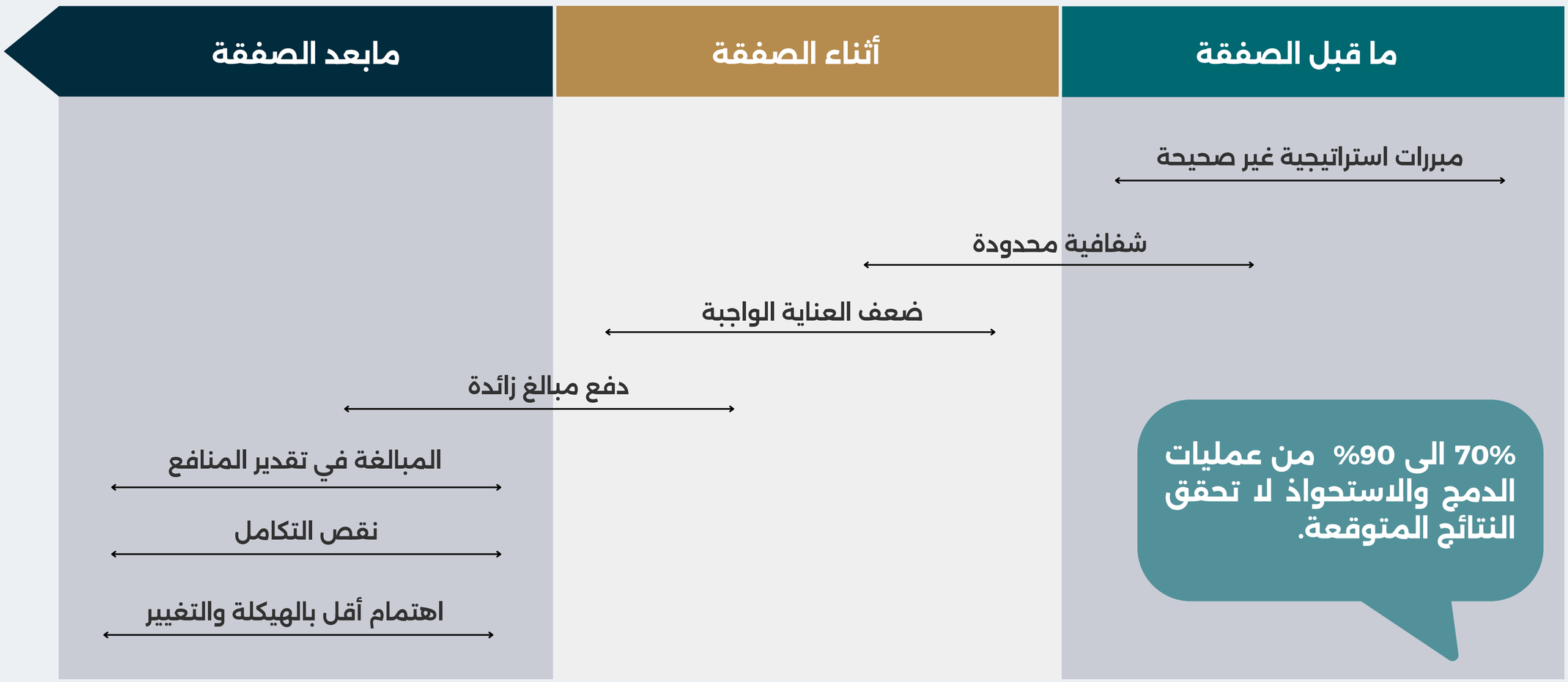
كما أن التكامل الناجح يسهم في تحقيق وفورات الحجم، وتحسين الكفاءة التشغيلية، وزيادة القدرة التنافسية في السوق. وفي كثير من الحالات، يُعد فشل مرحلة ما بعد الصفقة السبب الرئيسي في عدم تحقيق العوائد المتوقعة، مهما كانت الصفقة واعدة على الورق.



في حين أن فوائد عمليات الدمج والاستحواذ للمنشآت واضحة، إلا أن العديد من التحديات والمخاطر يمكن أن تقوض نجاح العملية في كل مرحلة

بالرغم من أن فوائد عمليات الدمج والاستحواذ للمنشآت واضحة، مثل تحقيق النمو السريع، وتوسيع الحصة السوقية، وزيادة الكفاءة التشغيلية، إلا أن هذه العمليات تنطوي على عدد كبير من التحديات والمخاطر التي قد تؤثر بشكل جوهري على نجاح الصفقة في كل مرحلة من مراحلها.

تواجه المنشآت صعوبات متباينة قبل وأثناء وبعد تنفيذ الصفقة، بدءًا من اختيار الشريك المناسب، ومرورًا بمرحلة التفاوض والتقييم المالي، وانتهاءً بمرحلة ما بعد الدمج التي تتطلب تكاملا فعّالا بين الكيانات. وتشير العديد من الدراسات إلى أن نسبة كبيرة من صفقات الدمج والاستحواذ لا تحقق النتائج المرجوة بالكامل، سواء على مستوى العائد الاستثماري أو الأهداف الاستراتيجية المعلنة، ويرجع ذلك غالبًا إلى ضعف التخطيط، أو سوء إدارة مرحلة ما بعد الدمج، أو تجاهل الفروقات الثقافية والتنظيمية بين الكيانات.



الخاتمة

في ضوء ما استعرضته هذه الورقة من فرص وتحديات ترتبط بعمليات الاندماج والاستحواذ، يتضح أن هذه العمليات لم تعد خيارًا تكتيكيًا فحسب، بل أصبحت أداة استراتيجية محورية لتعزيز استدامة ونمو الشركات، لاسيما الشركات العائلية في المملكة العربية السعودية. ومع استمرار التحولات الاقتصادية والتنظيمية في ظل رؤية المملكة 2030، فإن قدرة الشركات على التكيّف والاستفادة من بيئة السوق المتغيرة ستكون عنصرًا حاسمًا في بقائها وتفوقها التنافسي.

تنويهات

- هذا العمل مستقى من ورشة عمل **"لماذا تعتبر عمليات الاندماج والاستحواذ في المملكة العربية السعودية ضرورة استراتيجية في عام 2025"** التي قدمها المدير التنفيذي لشركة ألتيوس للاستشارات **هارونا با** و **ماثيو هوبير**، بالتعاون مع المركز الوطني للمنشآت العائلية في يوم الأربعاء الواحد من شهر ذو الحجة لعام ألف وأربع مائة وستٌ وأربعين هجرية.
- إن الآراء الواردة في هذا المنشور تُعبّر عن وجهة نظر مقدم ورشة العمل، ولا تعكس بالضرورة رؤية المركز الوطني للمنشآت العائلية؛ كما لا يتحمَّل المركز أي مسؤولية عن استخدام المحتوى أو الاعتماد عليه.

© جميع الحقوق الفكرية والأدبية محفوظة للمركز الوطني للمنشآت العائلية وشركة ألتيوس للاستشارات.

ALTEOS
CONSEIL

contact@alteos-conseil.com

www.alteosconseil.com/

971568213187

المركز الوطني للمنشآت العائلية
National Center for Family Businesses

info@ncfb.org.sa

966112182207

@ncfbKSA

www.ncfb.sa