الفرع الثالث

تفسير ظاهرة الاندماج

هــذا الفــرع يحاول الإجابة على تساؤل محورى مطروح هو: ما هى العوامل والدوافع وراء هذه الموجة العارمة من الاندماجات؟

أولاً: نحــب فى البداية أن نشير إلى ما هنالك من عوامل داخلية (داخل هــذه المشــروعات) تدفع المشروعات إلى الاندماج والتكامل والتحالف، وما هــنالك من عوامل خارجية أو بيئية محيطة بهذه المشروعات مهدت وهيأت الجــو للاندمــاج من جهة، ودفعت هذه المشروعات دفعاً للاندماج من جهة ثانية.

وبرغم أهمية هذا التمييز فإن ذلك لا يعنى الانفصال وعدم الارتباط بين هــذه العوامــل والدوافــع، فــالعوامل البيئية أسهمت بقوة فى وجود العوامل الداخلــية، والعكس صحيح. وقبل الدخول فى تناول هذه العوامل والدوافع قد يكــون من المفيد الرجوع القهقرى بالفكر للنظر فى الجذور الغائرة لعمليات الاندمــاج. فلقــد رصــد الفكــر الاقتصادى منذ أمد بعيد ميل المشروعات للضخامة، لما تعكسه من قوة وسيطرة على السوق، وبالتالى تحقيق المزيد من الأربــاح وتقليل التكاليف أو تحمل الخسائر أو تدنى الأرباح. وخلال النصف الأول مــن القرن العشرين تعرف الفكر الاقتصادى فى مجال التحليل الجزئى علــى أنــواع مخــتلفة للسوق إضافة إلى ما كان معروفاً من سوق المنافسة الكاملــة وســوق الاحــتكار الكامل فعرف سوق المنافسة الاحتكارية وسوق احتكار القلة وسوق الاحتكار الثنائى.

ورصـــد سلوك المشروعات فى تلك الأسواق الجديدة وأخذ فى دراسته، ورأى مـــا يجـــرى بيـــنها من تحالفات واتفاقيات رسمية أو ودية، وما أسماه بالـــتواطؤ بيـــن البائعيـــن، وما ينجم عنه من «الكارتل» و«الترست»، وكان الهدف الأساسى من ذلك هو تفادى ما قد يحدث بين المشروعات من منافسات مدمـــرة سميت بقطع الرقبة وحرب الأسعار، وما يحدث اليوم من اندماجات وإن كـــان متميزاً ومتغايراً إلى حد كبير عما كان يحدث سلفاً فإنه غير منبت الصـــلة بـــه. ثـــم إننا نجد فى اقتصاديات المشروع الصناعى مبحثاً موسعاً لموضـــوع حجم المشروع، وميزات الأحجام الكبيرة من خلال ما تحقق من وفـــرات (Economies of Scale) ممـــا يولد نزعة قوية لدى المشروعات للـــنمو والضـــخامة، ومعروف أن تحقيق النمو قد يكون ذاتياً وقد يكون من خلال الاندماج والتكامل مع الغير، وطالما أننا نتحدث عن سلوك المشروعات العالمية فإننا غير بعيدين عن نظرية التجارة الخارجية والعلاقات الاقتصادية الدولية، التى تلعب فيها هذه المشروعات دوراً مسيطراً.

ثـــم إن العالم يواجه منذ زمن ليس بالقصير مشكلة التخلف الاقتصادى ويعمل جاهداً على إنجاز التنمية. وهو فى سبيل ذلك مواجه بقصور شديد فى رأس المـــال وفـــى التكـــنولوچيـــا وفى المهارات والخبرات. والمعروف أن المشروعات العالمية تحوز قصب السبق فى تلك الأمور، وبالتالى فإن نظرية التنمـــية لا تخلو بدورها من التعرض لهذه المشروعات وما يجرى بينها من اندماجات.

وهكـــذا نجدنـــا أمام العديد من فروع الاقتصاد التى تعنى بدراسة هذا الموضـــوع بصـــورة أو بأخـــرى، ومـــن ذلـــك النظم الاقتصادية، والتاريخ الاقتصـــادى، وتـــاريخ الفكـــر الاقتصـــادى، والتحلـــيل الجزئى، والاقتصاد الصناعى، والعلاقات الاقتصادية الدولية، والتنمية الاقتصادية. وتجدر الإشارة

إلى أن علم إدارة الأعمال قد عنى أخيراً عناية بارزة بدراسة ظاهرة الاندماج ومـــا يتصـــل بهـــا وأصبحنا نسمع عن فروع جديدة فى الإدارة مثل الإدارة الاستراتيـــجية، وإدارة الجودة الشاملة، والنظريات الحديثة فى المنافسة.. الخ.

بعد هذا العرض السريع ندخل فى موضوعنا وهو الإجابة على التساؤل حول دوافع وعوامل الاندماج.

ثانياً: دوافع عمليات الاندماج والتكامل

يمكـــن القول إنه لا توجد حتى الآن النظرية التى تضم بين جناحيها كل العوامـــل المسئولة والمفسرة لهذه الاندماجات والتحالفات. ومرجع ذلك التعدد والتنوع الكبير فى هذه العوامل من جهة، وما قد يكون بينها من تعارض من جهة ثانية، فقد يكون القصور وراء الاندماج وقد يكون التفوق وراءه، يضاف إلى ذلك ما هنالك من صور متعددة للاندماجات، وما هنالك من تسارع مذهل فـــى حدوثهـــا، كل هذا جعل من الصعب على الفكر الاقتصادى ملاحقة هذه الظاهرة والإحاطة بها وبما وراءها من عوامل وأسباب. ومهما يكن من أمر فـــإن عوامل الاندماج والتحالف يمكن إرجاعها إلى توقى المخاطر أو تقليلها مـــن جهة وإلى تعظيم العوائد من جهة أخرى، وإن شئت قلت وراءها قصور يراد جبره وتفوق يراد حسن الاستفادة به.

وعموماً فإنه للإلمام بأهم دوافع الاندماج والتكامل علينا أن ننظر بإمعان فى ناحيتين: الناحية الداخلية لهذه المشروعات وناحية البيئة التى تتعامل فيها. فعلـــى المستوى الداخلى نجد هذه المشروعات تتسم عموماً بالضخامة وأحياناً الضـــخامـــة المفرطة، كما تتسم بالقدرة الكبيرة على أعمال البحث والتطوير (R & D) ومـــن ثم امتلاك ناصية التكنولوچيا المتقدمة، كما أنها تتمتع عادة بـــالعدد الوافـــر من الكوادر الإدارية والفنية عالية المستوى، وعلى المستوى

البيـــئى نجد هذه المشروعات تعمل فى سوق عالمية مفتوحة على مصراعيها لكـــل المشروعات مهما كانت جنسياتها، وذلك بفعل العولمة والجات الجديدة، وفى أوضاع تنافسية ضاربة (Hypercompitation)[٤٩]، كل مشروع يعمل جـــاهداً علـــى القضاء على الميزات التنافسية للمشروعات الأخرى، ومن ثم تحقيق الهيمنة والسيطرة، ناهيك عن الوجود والنمو.

ثـــم إنهـــا تعمـــل فى ظل ظروف بالغة السرعة فى التغير فى مختلف المجالات، فى التكنولوچيا والتمويل والسياسات.. الخ. كما أنها تعمل غالباً فى ظـــل ســـوق احـــتكار القلـــة، وأخـــيراً فإنهـــا تعمل فى بيئة كثيرة التقلبات والاضـــطرابات والأزمات. ومحصلة ذلك كله وجود العديد من المخاطر من جهـــة والعديد من الفرص والإمكانات من جهة أخرى، ومن ثم وجود الرغبة العارمـــة فى تفادى أكبر قدر ممكن من المخاطر وتحقيق أقصى ما يمكن من الفوائـــد. وقـــد رأت هـــذه المشروعات أن خير آلية للتعامل الفعال وتحقيق الأهداف فى ظل هذه الأوضاع هى آلية الاندماج والتكامل والتحالف.

هـــذه هـــى الدوافـــع بإجمال، وبقدر من التفصيل يمكن القول إن وراء عملـــيات اندماج وتكامل وتحالف هذه المشروعات عوامل عديدة قد يكون من أهمها العوامل التالية، وهى فى جملتها عوامل متداخلة متشابكة.

١- عامل النمو والتوسع[٥٠]: تفيد النظرية الحديثة للمشروع الاقتصادى قومـــياً كـــان أو عالمياً أن من أهم أهدافه النمو والتوسع، وذلك بعد انفصال الملكـــية عـــن الإدارة، والمعـــروف أن الإدارة تصوب أنظارها ناحية النمو والتوســـع، لما فى ذلك من مزيد من العوائد والمكافآت وسمو المكانة، وهناك مدخلان للنمو: المدخل الذاتى أو الداخلى، والمدخل الخارجى الذى يتمثل فى الاندماج والتكامل، ويتميز المدخل الخارجى للنمو بالسهولة والسرعة النسبية، أحـــياناً لا يكون أمام الإدارة خيار آخر، كما إذا كان هناك تقييد على إقامة

فـــروع جديـــدة. واليوم يضاف بعد آخر يدعو للاندماج وهو ضخامة الإنتاج بالشكل الذى يعجز السوق المحلى عن امتصاصه ناهيك عن السماح بالزيادة، ومن ثم بات الخروج إلى السوق العالمى أمراً لا مفر منه، حفاظاً على المزيد مـــن الـــنمو والمزيد من الأرباح، وقد هيأت العولمة والجات الفرصة لتحقيق ذلك من خلال ما قدمته من اتفاقيات وضمانات، ومن أكفأ الوسائل لتحقيق ذلك عمليات الاندماج والتحالف.

٢- الاســـتفادة من وفرات الحجم[٥١] (Ec. of Scale) ووفرات النطاق (Ec. of Scope)، قديمـــاً توصل الفكر الاقتصادى إلى مسألة الحجم الأمثل للمشروع والذى عنده تنخفض النفقات المتوسطة إلى أدنى مستوى لها وإلى ما يعـــرف بالغلـــة المتزايدة للحجم. واليوم توصل إلى وفرات النطاق من خلال المزيد من التنوع والتكامل. ويعبر الفكر الاقتصادى والفكر الإدارى المعاصر عـــن مفعـــول الاندمـــاج والـــتحالف والتكامل بالأثر التآزرى أو التعاونى أو التجميعى (Synrgical effect). والذى يعنى رياضياً أن ١+ ١ = ٣، ويعنى لفظياً أن الكل يفوق الجمع الحسابى للأجزاء المكونة له.

ومعنى ذلك أن عمليات الاندماج والتكامل تمكن المشروعات من خفض التكاليف من جهة وزيادة الأرباح من جهة أخرى. وتشير بعض التجارب مثل التى تمت بين بنك كارولينا وبنك سوفرين إلى أن التكاليف الثابتة قد انخفضت بمعدلات تراوحت بين ١٠% و ١٥%[٥٢].

٣- التـــنويع[٥٣] (Diversification): ســـبقت الإشـــارة إلى ما يتملك المشـــروعات العالمـــية اليوم من رغبة عارمة فى الحفاظ على تواجدها فى الســـوق العالمية وتوسيع نطاق هذا التواجد، ومن خيرة الآليات المحققة لذلك تقديم تشكيله متنوعة من المنتجات السلعية والخدمية. وترتكز هذه الآلية على عملـــيات الاندمـــاج والـــتكامل وخاصة ما يعرف منها بالاندماج الرأسى، أو

المختلط وكذلك التحالفات. كل ذلك لإنجاز السياسة الإدارية الحديثة وهى سياسة « اتبع العميل – Follow the Customer »، ويعد هذا العامل من أبرز العوامل وراء العديد من عمليات الاندماج وخاصة فى القطاع المصرفى وما يسيطر عليه اليوم من ضرورة تقديم الخدمة المصرفية الشاملة، أو بعبارة أخرى تحويل المصرف من مصرف تجارى تقليدى إلى ما يعرف بالمصرف الشامل والوصول إلى ما يعرف بالسوبر ماركت المصرفى(٥٤). والهدف النهائى من وراء ذلك هو تحقيق أقصى قدر ممكن من أرباح. ثم إن هذه المشروعات ذات اهتمام بالغ بالبحث والتطوير كما أنها تمتلك تكنولوچيا متقدمة. وكل ذلك يدعوها إلى مزيد من التنويع للاستفادة من هذه الإمكانات، ويدعوها بالتالى إلى مزيد من الاندماجات والتحالفات.

٤ – تمويل أنشطة البحث والتطوير والاستفادة منها: الريادة أصبحت الشغل الشاغل للمشروعات العالمية وتحقيق ذلك رهين التحسين المستمر والتطوير الدائم فى المنتجات وأساليب الإنتاج وأدواته، ولا يتأتى شيء من ذلك دون ركيزة بالغة القوة من أنشطة البحث والتطوير (A & D). والتى بدورها تعتمد على المزيد من الأموال والخبرات التى غالباً ما تعجز الشركة بمفردها مهما كانت عملاقة عن توفير ذلك بالمستوى المطلوب، وبالتالى تجد الشركة نفسها مدفوعة إلى قيام اندماج أو تحالف مع شركات أخرى حتى تتمكن سوياً من توفير هذه المتطلبات، ويعبر عن ذلك فريدمان بقوله «يتعذر عليك فى اقتصاد عالمى البقاء فى مجال صناعات معينة ما لم تكن قادراً على التنافس على أساس عالمى، ولن تستطيع أن تفعل ذلك بدون تحالفات، ومن السهولة بمكان معرفة السبب، ففى عدد من الصناعات مثل صناعة أشباه المواصلات والفضائيات والاتصالات والصيدلة، حسبما يقول ستيفن جى خبير العولمة فى وارتون سكول «حدث نمو عظيم فى حجم التكنولوچيا إلى

حـد جعـل حتى قادة الصناعة قد لا يجدون المصادر التى تجعلهم يواجهون بمفـردهم المنافسـة فـى جَهد البحث والتطير فى ضوء التكلفة الهائلة التى ينطوى عليها ذلك وغموض النتائج، والأهم قصر دورة المنتج»، كذلك يتطلب حجـم المعـرفة العلمية والتقنية فى حد ذاته على نحو متزايد تطوير منتجات معقـدة فـى عـالم اليوم الذى يتطلب باستمرار أن تقوم عدة شركات بتجميع مصـادرها. وفـى الـنهاية فإن الطريق الوحيد أمام هذه الشركات لتعويض اسـتثماراتها الهائلـة فى البحث والتطوير هو أن لا تبيع إنتاجها فى أسواقها الوطنية التى تعتبر صغيرة جداً، بل تبيعه فى العالم أجمع، وهذا أيضاً يحتاج إلى حلفاء»[٥٥].

وقد أصبح علماء الإدارة على وعى كبير بما للتحالفات من أثر قوى فى التغلـب على الكثير من المشكلات مثل ضخامة تكاليف البحث والتطوير[٥٦]. وتصديقاً لذلك نجد المزيد من تركز أكبر الشركات العالمية فى الفروع الرائدة ذات التقنية العالية. فهناك من الخمسمائة الكبار مائة وثلاثة وأربعون يعملون فى هذه الفروع[٥٧].

والأمـر لا يقـف فى علاقة التكنولوچيا بالاندماجات عند حد التكاليف الطائلـة بـل يـتعداه إلى أن الاندماج يمكّن ويؤهل المشروع للاستفادة من التكـنولوچيات المتقدمة فى مجال واستخدام أحدث ما تم فيها، لما يتطلبه ذلك من أحجام على درجة عالية من الضخامة وذلك لعدم قابلية هذه التكنولوچيات للانقسام[٥٨].

٥- توقـى المخاطر ومواجهتها[٥٩]: فى حالات عديدة نجد الدافع وراء اندماج المشروع ما يخشاه من مخاطر مرتقبة: تمويلية أو تسويقية أو إنتاجية، أو مـا يواجهـه من هذه المخاطر الحالة. وبدلا من الإفلاس أو الخروج من السوق يرى من الأفضل أن يندمج فى غيره أو مع غيره.

وقبل أن ننهى حديثنا حول هذه المسألة قد يكون من المفيد الإشارة إلى بعض العوامل البيئية التى ساعدت وتساعد على القيام باندماج المشروعات العالمية، ومن ذلك:

١- الجات: برغم أن ظاهرة اندماج المشروعات العالمية ليست وليدة اليوم ولا الأمس القريب فإن وتيرتها قد تسارعت بقوة وبشكل مثير للانتباه خلال السنوات الأخيرة. ومن الملاحظ أنه خلال هذه السنوات الأخيرة قد نشطت اتفاقية الجات وخاصة من خلال جولة أورجواى، التى حققت انطلاقة كبرى على طريق تحرير التجارة العالمية وفتح الأسواق المحلية أمام شتى المنتجات والخدمات ورءوس الأموال، بعبارة أخرى لقد جعلت من مئات الأسواق الوطنية سوقاً عالمياً واحداً. والسؤال المطروح هو هل من علاقة بين الجات وبين الاندماجات والتكاملات فى الشركات العالمية؟ والإجابة بنعم. فالجات قدمت الأساس والتمهيد والإطار اللازم والذى أسرع من هذه الاندماجات، حيث لم تعد المنافسة محلية ولم تعد السوق هى السوق الأمريكية أو اليابانية أو الألمانية وإنما أصبحت السوق هى كل أسواق العالم. ومعنى ذلك كله ضرارة المنافسة من جهة وتزايد الفرص من جهة أخرى، وكل ذلك يستلزم المزيد من القوة والضخامة. ومن خيرة الأساليب الموصلة لذلك قيام الاندماجات والتحالفات. ثم إن الجات قد اهتمت كثيراً بحماية مصالح الشركات العالمية وحماية ما تقدمه من استثمارات وما لها من حقوق، ومن ثم فقد وطدت الطريق أمام المزيد من التكتل والاندماج. إن اتفاقية الجات الأخيرة جاءت صدى لرغبات ومساعى المشروعات دولية النشاط فى تحويل العالم إلى حقل اقتصادى واحد. وهكذا تعتبر الجات وتعتبر العولمة من العوامل التى هيأت المجال بقوة أمام هذه المشروعات لممارسة العديد من الاندماجات والتكاملات ومع ذلك فقد أشارت دراسة د. سعد حافظ (مشار

إلـيها ســابقاً) إلـــى ما هنالك من تناقض بين الطابع الاحتكارى الناجم عن عمليات الاندماج والتحالف هذه ودعوة الجات للتنافسية وتحرير الأسواق، ولم تواصل هذه الدراسة القول في هذا الأمر المثير والمحيِّر[٦٠].

٢- التكـتلات الاقتصـادية الدولية: من المشاهد فى أيامنا هذه انكباب الحكومـات على إقامة تكتلات إقليمية عملاقة، وخاصة الدول المتقدمة، وفى الوقت ذاته انكباب المشروعات العالمية على الاندماجات والتحالفات، كل ذلك فى ظل ومباركة اتفاقية الجات. هل من علاقة بين السلوكين؟ وهل من ارتباط بيـن هاتين الظاهرتين؟ هناك بعض الدراسات التى تطرقت إلى هذه المسألة مـنها دراسة د. العوضى وفيها يشير إلى أن السلوكين متوافقان ويسيران فى اتجـاه واحـد ويرتكزان على عوامل ودوافع واحدة، فالكل يسعى إلى تخطى الحـدود القومية من أجل المزيد من التنمية والمزيد من الرفاهية والمزيد من العوائد والفوائد[٦١].

والدراسـة لـم توضـح بشيء من التفصيل مدى تأثير أو تأثر إحدى الظاهرتيـن بالأخـرى. وهناك دراسة بنك مصر فى سلسلته «أوراق بحثية» العدد (٥) سنة ١٩٩٩.

وهى بدورها تناولت العلاقة بين هاتين الظاهرتين مشيرة إلى أن عملية التكتل الدولى مهدت الطريق وهيأت الجو المناسب أمام المشروعات العالمية للمزيد من الاندماج، واستشهدت فى ذلك بدليل عملى من واقع دولة البرتغال، حيـث تـم المزيد من اندماج المشروعات على أرضها بعد أن انضمت إلى الوحدة الأوروبية[٦٢].

ويشـير د. فـؤاد مرسـى إلى أن الاتجاه نحو التكتل الاقتصادى كان مدفوعـا من المشروعات عابرة القارات[٦٣]، حتى يهيء لها الفرص المناسبة للمزيد من الضخامة، ومن ثم قيام المزيد من الاندماجات والتكاملات.

وأرى أن الـتحديد الواضـح الشافى للعلاقة بين هاتين الظاهرتين فى حاجـة إلى المزيد من البحوث والدراسات التطبيقية للوصول إلى نتائج يمكن الركون إليها.

٣- الإصلاحات الاقتصادية: قامت العديد من دول العالم النامى بجهود حيثـية نحـو مـا يعرف بالإصلاح الاقتصادى من خلال استخدام الأدوات والسياسـات المالـية والنقدية والتشريعية، وعلى رأسها الخصخصة وتحرير الأسـواق ورفع الوصاية الحكومية عنها، وبغير شك فإن هذه الجهود وطدت وهـيأت المـناخ أمام المشروعات العالمية لممارسة نشاطاتها بقوة، ولإجراء المـزيد مـن الاندماجات والتحالفات على المستوى العالمى، وعلى المستوى المحلـى، مسـتفيدة مـن هذه الإصلاحات الاقتصادية، وما أتاحته من فرص وحوافز ومرغبات.

ولذلـك نجد مختلف الدراسات التى تناولت ظاهرة الاندماج تشير بشكل أو بآخـر إلى ما كان للإصلاحات الاقتصادية التى قامت بها العديد من الدول من تدعيم قوى لهذه الظاهرة.

وهكـذا نجد أن هناك العديد من العوامل والدوافع التى يمكن من خلالها تفسير ظاهرة الاندماج فى المشروعات العالمية.

بقـى تسـاؤل أخـير يـتعلق بمـدى تحقيق الاندماجات لهذه الأهداف والمقاصـد، وهل بالضرورة تحقق كل الاندماجات والتحالفات المؤمل منها. والإجابـة عن ذلك بلا. وقد أثبت الواقع أن بعض الاندماجات أصيبت بالفشل

والإخفاق. وكان هذا مدعاة لقيام الفكر الاقتصادى والإدارى بدراسة الضوابط الـتى تحقـق النجاح للاندماج، مستشعرة ما هنالك من مثالب قد تحيق بأحد الأطـراف أو بالطرفين معاً من جراء عملية الاندماج. فمن الممكن أن يحدث الاندماج بعض الآثار السلبية الداخلية على العمالة وعلى كفاءة الإدارة، وعلى الأجـور وعلـى الـتمويل، وغـير ذلك، بعبارة أخرى هناك أعباء وتكاليف للاندمـاج ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان جيداً. وعموماً يجب توفر المعلومات والشفافية قبل القيام بعملية الاندماج، ويجب قيام دراسات جادة لما سوف ينجم عن الاندماج من آثار إيجابية وسلبية، ومن المفضل تأهيل المشروع الضعيف قـبل عملـية الاندماج حتى لا يؤثر سلبياً على المشروع الآخر. وكلما كان الاندمـاج طوعـياً ومرتكـزاً على التراضى والتوافـق كلما كان أحرى بالنجاح[٦٤]. وفي النهاية فإنه يجب أن يفهم أن الاندماج هو وسيلة وليس غاية في حد ذاته، ثم إنه إن كانت لـه إيجابيات ففي كثير من حالاته يواجه بعقبات وصـعوبات ومشكلات. ومعنى هذا كله ضرورة توفير متطلبات عديدة حتى تحقيق هدفه.

* * *