إستراتيجية الاندماج كآلية لتحسين الميزة التنافسية للمؤسسة

دراسة حالة اندماج شركتي "فايزر" و "أليرغان"

Integration strategy as a mechanism to improve the competitive advantage
Case Study of the merger of Pfizer and Allergen of the company

زهار آسيا[1]، بن منصور موسى[1]
[1]مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، جامعة بورج بوعريريج، الجزائر
[2]مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، جامعة بورج بوعريريج، الجزائر

تاريخ الاستلام: 2019/05/30 **تاريخ القبول:** 2019/05/31 **تاريخ النشر:** 2019/06/14

الملخص:

تتعدد الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات لتحسين ميزتها التنافسية وضمان بقائها في السوق في ظل اشتداد المنافسة في الساحة الاقتصادية، وتُعتبر عملية الاندماج إحدى أهم إستراتيجيات التنويع التي شهدت انتشاراً واسعاً بين المؤسسات خاصة منذ مطلع الألفية الثالثة وتزايد أهمية الكيانات الاقتصادية الكبرى.

وتستهدف هذا الورقة البحثية وصف وتحليل إستراتيجية الاندماج كآلية في يد المؤسسات لتحسين المؤشرات المختلفة للميزة التنافسية من خلال الاستفادة من مزايا التعاون الإيجابي على ضوء تجربة اندماج شركتي "فايزر" و"أليرغان" في قطاع الصناعة الصيدلانية.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجيات التنويع، الميزة التنافسية، إستراتيجية الاندماج، "فايزر" ، "أليرغان".

تصنيف JEL: D20 , D40

Abstract:

There are many strategies for companies to improve their competitive advantage and ensure their survival in the market as competition intensifies, merger is one of the most important strategies of diversification, which has seen a wide spread among institutions especially since the beginning of the third millennium and the growing importance of major economic entities.

This paper aims to describe and analyze the merger strategy as a mechanism for companies to improve the various indicators of competitive advantage by benefiting from the synergy in the light of the experience of the merger of Pfizer and Allergen in the pharmaceutical industry.

Key Words : Diversification Strategies, Competitive Advantage, Merger Strategy, Pfizer, Allergen.
Jel Classification Codes: D20 , D40

[1] - المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل: benmansourmo@gmail.com

تمهيد:

تُعتبر التطورات والتغيرات التي تشهدها الساحة الاقتصادية والتقدم التكنولوجي وكذا اشتداد المنافسة سواء في السوق المحلية أو الدولية تحدياً في وجه المؤسسات، التي تتسارع لاقتسام السوق العالمية والحصول على حصة سوقية والعمل على المحافظة عليها، جعلها تتسابق لانتهاج أنجع السبل والاستراتيجيات التي تسمح لها بتحسين ميزتها التنافسية.

ولعل أبرز إستراتيجيات التنويع التي شهدت تطوراً ملحوظاً وعلى نطاق واسع هو موجة التكتلات والاندماجات بين المؤسسات، إذ ظهرت منذ سنة **1893** وازدادت وتيرتها منذ مطلع الألفية الثالثة ومازالت مستمرة إلى يومنا هذا.

وفي هذا الإطار تتحدد معالم إشكالية هذه الدراسة في صيغتها التالية:

كيف تساهم إستراتيجية الاندماج في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة على ضوء تجربة اندماج شركة فايزر مع شركة "أليرغان"؟

- **أهمية الدراسة:**

تكتسي هذه الدراسة أهميتها من خلال المكانة التي تتمتع بها إستراتيجيات التنويع ولاسيما منها إستراتيجية التنويع بالاندماج، باعتباره أسلوب من الأساليب التي تنتهجها كبريات المؤسسات لتحقيق هدف تعظيم الميزة التنافسية وزيادة قيمتها.

- **أهداف الدراسة:**

تهدف هذه الدراسة إلى عرض تجربة اندماج شركة "فايزر" مع شركة "أليرغان" الدولية والآثار المترتبة عنها على تحسين ميزتها التنافسية، ومحاولة الاستفادة من تجربتها في هذا المجال ومدى نجاعتها في تحسين ميزتها التنافسية في مؤسساتنا الجزائرية.

- **منهج الدراسة:**

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، من خلال وصف إستراتيجية التنويع بالاندماج والعناصر المتعلقة بها، ثم تحليل وتفسير تجربة اندماج شركة "فايزر" مع شركة "أليرغان" بالاعتماد على جملة البيانات والمعطيات المتعلقة بهذه العملية ومؤشرات الميزة التنافسية خلال الفترة الممتدة من تاريخ إتمام الاندماج إلى غاية **2018**.

- **هيكل الدراسة:**

بناء على ما سبق وتحقيقا لأهداف الدراسة قمنا بتقسيم موضوعاتها إلى ثلاث محاور رئيسية على النحو التالي:

- **المحور الأول:** مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية؛
- **المحور الثاني:** المعالم الرئيسية لإستراتيجية الاندماج؛
- **المحور الثالث:** دراسة حالة اندماج شركتي فايزر" و "أليرغان"

أولا: مفاهيم عامة حول الميزة التنافسية

لقد أصبح الشغل الشاغل للمؤسسات اليوم هو الصمود في وجه منافسيها منتهجة بذلك استراتيجيات النمو التي تسعى من خلالها إلى تحقيق النمو في المبيعات والحصول على حصة سوقية واقتحام أسواق جديدة، لذا فالمؤسسة تحتاج إلى العديد من الآليات والوسائل لتجسيد أهدافها والمتمثلة أساسًا في تحسين ميزتها التنافسية سواء على المستوى الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاج سلع وخدمات تحظى بقيمة عالية لدى الزبائن أو على المستوى الخارجي من خلال الدخول إلى

أسواق جديدة لتسويق منتجاتها عن طريق الإندماج، الذي يُعتبر صيغة من الصيغ الاستراتيجية التي التي تُساهم بشكل أو بآخر في تحسين الميزة التنافسية للمؤسسة من أي مدخل من مداخلها.

1. مفهوم الميزة التنافسية

يُعتبر مصطلح الميزة التنافسية من أكثر المصطلحات التي لم يتفق الباحثون ولا الاقتصاديون على صياغة وتوحيد تعريفها وهذا راجع لاختلاف الزاوية التي يُركز عليها كل باحث عند صياغته لتعريف والمؤشرات التي يعتمد عليها لقياس الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة أو القطاع أو صناعات أو حتى بلدان، وعلى هذا الأساس سيتم عرض بعض التعاريف لهذا المصطلح.

- **تُعرف بأنها:** "قُدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة". (نسرين بركات عادل العلي، 2000)

من خلال هذا التعريف نجد أن الميزة التنافسية للمؤسسة تكمن في قدرتها على تلبية وإشباع الطلب المحلي بجودة عالية مما يُساهم في تطوير المؤسسة وجعلها أكثر قدرة من خلال ولوجها لتلبية الطلب العالمي في ظل غياب الدعم من طرف الحكومة.

- **ويُنظر للميزة التنافسية بأنها:** "مهارة حاسمة ودائمة تكتسب عن طريق التكيف مع السوق الذي تنشط فيه المؤسسة، ممّا يُحسن من وضعها التنافسي وتحقيق ربحية أكبر".(جرموني أسماء، 2015/2014، ص68)

الملاحظ لهذا التعريف أن قيمة المؤسسة وميزتها التنافسية ترتكز على إستراتيجية المؤسسة المتبعة في السوق الذي يجعلها تمتلك مهارة تتكيف مع الأوضع السائدة في السوق من منافسة وصمودها في وجه هذه التغيرات وتحقيق أرباح أكثر من المنافسين.

- **كما تُعرف بأنها:** "المركز الفريد الذي تُطوره المؤسسة من خلال الاستخدام الكفؤ والفعال لمواردها، ومهارتها مقارنة بالمنافسين".(بن عيشاوي أحمد، 2005، ص 306).

يُركز هذا التعريف على أن الميزة التنافسية تتمثل أساساً في قُدرة المؤسسة على امتلاك مهارة تتجسد في قُدرتها على الاستغلال الأمثل والفعال لمواردها مما يُمكنها من إحراز مركز قوي في السوق.

وبناءً على ما سبق يُمكن القول بأن الميزة التنافسية هي المهارة التي تستغلها للاستخدام الأمثل والفعال لمواردها مما يسمح لها بتوفير منتجات بجودة وكفاءة عالية يصعب تقليدها بأي شكل من الأشكال من قبل المنافسين وتلبي رغبات واحتياجات الزبائن محرزة بذلك أرباح تُحقق أهدافها وحصة سوقية مميزة عن مثيلاتها من المؤسسات. وحتى تكون الميزة التنافسية **فعالة** يجب ن تكون: (فرحات سميرة، 2012/2011، ص 100)

- **حاسمة،** أي تمنح الأسبقية والتفوق على المنافسين؛
- **ممكن الدفاع عنها،** خصوصا تقليد المنافسين لها؛
- **مستمرة،** أي إمكانية استمرارها خلال الزمن.

ومن خلال المفاهيم السابقة تبرز خصائص الميزة التنافسية التي تُمكن المؤسسة من التغلب على منافسيها في تحقيق أهدافها من خلال عدة نقاط منها: (فرحات سميرة، 2016/2015، ص 65)

- **يجب أن تكون الميزة التنافسية فريدة:** في هذا الصدد يكون للمؤسسة ميزة بحيث لا يمكن لأحد من منافسيها تقليدها (إنتاج منتجات متجانسة فريدة من نوعها ومتميزة)؛
- **يجب أن تكون الميزة التنافسية مستدامة:** أي تملك المؤسسة مؤهلا لأن تكون منتجاتها تحتفظ بنفس الجودة العالية مع كثرة الإقبال عليها من طرف العملاء، ومثال ذلك شركة كوكا كولا التي تأسست في سنة **1982** لإنتاج المشروبات الغازية، هذه الشركة استطاعت الحفاظ على مكانتها حتى بعد مرور أكثر من **120** عام من إنشائها، بحيث ما تزال قوية ومنتوجاتها أكثر رواجاً وأكثر طلباً وعلامتها التجارية الأكثر اعترافاً بها عالمياً وبالتالي نقول أن هذه الشركة حققت استدامة في الميزة التنافسية؛
- **يجب أن تكون الميزة التنافسية شاملة:** في هذه الحالة الميزة التنافسية هي التي تشمل جوانب عديدة في المؤسسة منها ميزة تخفيض التكلفة وتمايز المنتوجات وغيرها من المزايا التي تستطيع المؤسسة امتلاكها بحيث تساعد على تحقيق أهداف المؤسسة بما فيها ارتفاع العائد من نمو رأس المال والربح، أي إذا حققت المؤسسة ميزة تنافسية ينعكس ذلك على وضعها الداخلي والخارجي وأولها الزيادة في أرباحها مقارنة مع منافسيها.

وللميزة التنافسية أهمية كبيرة لدى المؤسسة تتمثل في: (الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل صبحي، 2007، ص 309)

- تعطي المؤسسة تفوقاً نوعياً وكمياً وأفضلية على المنافسين، وبالتالي تُتيح لها نتائج أداء عالية؛
- تجعل مؤسسة الأعمال متفوقة في الأداء أو في قيمة ما تقدمه للزبائن أو الإثنين معا؛
- تساهم في التأثير الإيجابي في مدركات الزبائن وباقي المتعاملين مع المؤسسة، وتحفزهم لاستمرار وتطوير التعامل وإطالته؛
- نظراً لكون الميزة التنافسية مستندة على موارد المؤسسة وقدرتها وجدارتها، لذلك فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمؤسسة؛
- تُمثل العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يُقدم فرصة جوهرية لكي تُحقق المؤسسة ربحية متواصلة بالمقارنة مع منافسيها. (نهاية عبد الهادي التلبني، مروان سليم الأغا، سائد حسن شراب، 2012، ص 2017)

2. العوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

من بين العوامل التي تؤثر في الميزة التنافسية هي: (مزهودة نور الدين، 2009، ص 07)

- **القدرات الإبداعية:** بما أن منتوج المؤسسة غير قابل لتلبية جميع الرغبات وفي كل الأوقات، استوجب ذلك عليها إحداث تغييرات في خصائص ومواصفات منتوجها حتى تتمكن من مواكبة تغير أذواق ورغبات المستهلك؛
- **القدرات الإنتاجية:** القدرة الإنتاجية تعني عنصرين وهما الجودة والإنتاجية، فالجودة ترتكز على جمع المعلومات عن الزبائن والإبداع لتحقيق المواصفات التي يطلبها الزبائن، وإرضاء الزبائن عن طريق إنتاج سلعة تتوافق والمواصفات المطلوبة، أما الإنتاجية فهي معيار لقياس كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها، والتي يعبر عنها بالنسبة الرياضية للمخرجات على المدخلات؛

- **القدرات التسويقية:** تُشكل وظيفة التسويق في المؤسسة أحد مرتكزات قدرتها التنافسية، ذلك أنها توفر معلومات عن حاجات ورغبات المستهلكين وتطلعاتهم عن طريق ما يعرف ببحوث التسويق، دراسة السوق، تحليل سلوك المستهلك؛
- **القدرات على الترصد:** تتطلب المحافظة على الميزة التنافسية المتابعة المستمرة والدائمة لتغيرات المحيط، وهذا لأجل معرفة الفرص واستغلالها، ومعرفة المخاطر وتجنبها.

من خلال ما سبق نلاحظ أن هناك عوامل لها تأثير قوي على الميزة التنافسية سواء بتعظيمها أو إنقاصها لأن الميزة التنافسية لا يُمكن أن تتحقق إلا إذا كانت المؤسسة قادرة على تلبية حاجات زبائنها بتوفير منتوج يتمتع بالجودة على غير المنتوجات المتوفرة في السوق وقدرتها على ترصد الفرص لتحقيق أرباح من خلال تمتعها بقدرات تسويقية عالية تسمح لها بمعرفة احتياجات السوق من مختلف المنتوجات.

ولقياس الميزة التنافسية هناك مجموعة من **المؤشرات التنافسية** تستخدم لقياس الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة تتمثل في:

- **الربحية:** يُشكل الرِّبح مؤشراً كافياً للتنافسية الحالية ومقياساً لها، وإذا كان ربح المؤسسة التي تريد البقاء في السوق ينبغي أن يمتد لفترة من الزمن، فإن القيمة الحالية لأرباح المؤسسة تتعلق بالقيمة السوقية له، فنسبة القيمة السوقية للقروض ورؤوس الأموال الخاصة بالمؤسسة على تكلفة استبدال أصوله تسمى مؤشر توبن (**Tobin, s q**)، وإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد فأنشطة المؤسسة ليست تنافسية؛ (بومدين بروال، 2017/2016، ص 176)
- **الحصة من السوق:** إن الاستحواذ على حصة كبيرة من السوق له انعكاسات كبيرة على ربحية المؤسسة أو تعظيم ثروتها أكثر منها على فرع النشاط وكذا على الدولة ككل. فكلما كانت التكلفة الحدية للمؤسسة؛ (تفرقنيت زليخة ،2015/2014، ص 168).
- **مؤشر النمو السنوي للمبيعات:** من خلال المبيعات فقط يمكن للمؤسسة أن تُحقق الأرباح وهذا يعني الاستمرارية والنمو، وكلما تطور هذا المعدل دل على نجاح المؤسسة وزيادة حصتها في السوق مما يُعزز مركزها التنافسي؛
- **تكلفة الصنع:** إن تكلفة الصنع المتوسطة بالقياس إلى تكلفة الصنع للمنافسين تمثل مقياساً كافياً للتنافسية في فرع نشاط ذي إنتاج متجانس ما لم يكن ضعف التكلفة على حساب الربح المستقبلي للمؤسسة. ويمكن لتكلفة وحدة العمل أن تمثل بديلاً جيداً عن تكلفة الصنع المتوسطة عندما تكون تكلفة اليد العاملة تشكل النسبة الأكبر من التكلفة الإجمالية. (عبد الحكيم عبد الله النسور، 2009، ص 25)

3. الإستراتيجيات التنافسية

تتمثل في الإستراتيجيات والخطط التي تعتمد عليها المؤسسة في نشاطاتها بما يضمن لها التموقع الحسن مقارنة بمنافسيها من خلال المحافظة على مركزها التنافسي وحصتها السوقية، وهذا نتيجة إتباعها لاستراتيجيات تنافسية أو تعاونية تتمثل في عمليات الاندماج والتحالف مع مؤسسات أخرى أو تكون تنافسية وتعاونية معا.

ويُمكن **تعريف إستراتيجية التنافس** بأنها: "مجموعة متكاملة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة ومستمرة عن المنافسين". (مرسي، خليل نبيل، 1996، ص 81) أوهي عبارة عن "إطار يحدد أهداف المؤسسة في مجال تحديد الأسعار والتكاليف، وتمييز المنتجات أو الخدمات، بحيث تتمكن المؤسسة من بناء وتعزيز مركزها التنافسي، ومواجهة قوى

التحليل الهيكلي المتمثلة في المنافسين والزبائن والموردين وتهديدات الدخول والمنتجات البديلة". (فلاح حسن الحسيني، 2000، ص 182- 183)

- **إستراتيجية قيادة التكلفة:** يمكن إعطاء مفهوم لتدنية التكاليف على أنها تخفيضات حقيقية ودائمة في تكلفة الوحدة من الإنتاج أو الخدمات المقدمة بدون التأثير على ملاءمتها للستخدام المطلوب؛(ابراهمية ابراهيم، 2011، ص 105).
- **إستراتيجية التميز:** هي الإستراتيجية التي تقوم على إيجاد خصائص فريدة في منتجاتها أو خدماتها بحيث ينظر لها بتقدير كبير من العملاء، وتكون متفوقة على ما يقدمه المنافسون؛(لؤي صبحي دحبور، 2010، ص 11) ومن أمثلة المؤسسات الكبيرة التي تتبع هذه الاستراتيجية نجد مؤسسة **IBM** ومؤسسة **Matterbiller**، واللتان تعملان في مجال منتجات تكنولوجيا المعلومات، وتجهيزات البناء والتشييد على الترتيب.(محمد عبد العظيم أبو النجا، 2008، ص 285).
- **إستراتيجية التركيز:** هي استراتيجية تنافسية تعتمد على التركيز على قطاع محدود من السوق أو على منتج معين، أو على مجموعة من الزبائن دون غيرهم، وتسعى المؤسسة هنا إلى الإستفادة من ميزة تنافسية في السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز.(غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي، 2010، ص 60-61).

وأوضح **Porter** أن اعتماد هذه الاستراتيجية والنجاح في تطبيقها مشروط بوجود المنافسين الأقل قوة والجهود الإعلانية والترويجية الموجهة بعناية من جانب المؤسسة كي تتلاءم مع خصوصية الجزء المستهدف من السوق.(سعيدة بولطيف (2018/2017، ص 170)

ثانيا: المعالم الرئيسية لإستراتيجية الإندماج

تسعى كل المؤسسات في الوقت الحالي إلى تقديم الأفضل لزبائنها والحصول على موقع مُميز في السوق ومحاولة المحافظة عليه، ولكن هذا الأمر لا يتأتى إلاَّ بالعمل على تحسين ميزتها التنافسية بشكل لا تستطيع المؤسسات المنافسة التّفوق عليها من جهة، والدراية التامة بقواعد التنافس السائدة في السوق التي تُمكنها من محاكاة المؤسسات المنافسة أو التّفوق عليهم من جهة أخرى.

1. مفهوم الاندماج

تختلف وتتعدد التعاريف المتعلقة بمصطلح الإندماج وهذا راجع لاختلاف آراء الباحثين الاقتصاديين في هذه النقطة، وفيما يلي سيتم عرض لمختلف التعاريف الخاصة بالاندماج:

- يقصد **بالاندماج** "بأنه إتحاد بين مصالح شركتين أو أكثر، ويمكن أن يكون هذا الإندماج من خلال المزج الكامل بين شركتين أو أكثر وظهور كيان جديد، أو من خلال قيام أحد الشركات بِضم شركة أو أكثر لكيانها، كما قد يتم الإندماج من خلال سيطرة كاملة أو جزئية على شركة أخرى أو أن يتم بشكل إرادي طوعي أو قسري".(طارق عبد العال، 2000، ص 05)

يُركز هذا التعريف على الصفة القانونية للشركة بعد قيامها بعملية الاندماج مع شركة أخرى، كما أنه أوضح أشكاله وأنواعه وكذا الأساليب التي تُمكن من الاندماج بالإضافة إلى توضيح الأهداف والدوافع التي تسعى الشركات على تحقيقها من خلال انتهاجها لعمليات الاندماج.

- يُقصد **بالاندماج** بأنه: "قيام أكثر من شركة بالاتفاق على بقاء واستمرار شركة واحدة فقط، مع انتهاء باقي الشركات الأخرى المندمجة، وذوبانها في شخصية الشركة الباقية، من خلال نقل صافي أصولها وخصومها إليها، وعادة تسمى الشركة الباقية الدامجة، وتسمى الشركة أو الشركات الفانية الشركة المندمجة. وتعمل هذه الأخيرة بعد الاندماج كأقسام أو فروع أو وحدات تابعة تماماً للشركة الباقية أو الدامجة". (موسى بن منصور، 2009/2008، ص 07).
- من خلال القراءة السريعة لهذا التعريف نلاحظ أنه يركز على الاصول والموارد التي ستنتقل من الشركة المندمجة إلى الشركة الدامجة واضمحلال الصفة القانونية للشركة المندمجة.

وعلى هذا الأساس يُمكن اعتبار الاندماج وسيلة التي تستغلها الشركة لتحسين ميزتها التنافسية وتقوية حصتها السوقية باعتباره أسلوب لتنويع الموارد والأسواق وكحتى تنويع مصادر التمويل والاستفادة من التطور التكنولوجي من خلال التعاون مع شركات ناجحة في نفس مجالات أعمالها.

وبناءً على ما سبق يمكن القول بأن عملية الاندماج بين شركتين تتضمن أربع تغيرات رئيسية هي: (موسى بن منصور، 2009/2008، ص 08)

- رفع رأس مال الشركة الدامجة؛
- نقل صافي أصول الشركة المندمجة إلى الشركة الدامجة؛
- تحول مساهمي الشركة إلى مساهمين في الشركة الدامجة؛
- زوال الصفة القانونية للشركة المندمجة كشخصية اعتبارية مستقلة.

ويُمكن القول بأن الشركات تسعى إلى تحقيق عددٍ من **الأهداف** من خلال عملية **الإندماج** يُمكن تلخيصها في النقاط التالية: (محمود حسين الوادي، إسماعيل يونس يامين، 2014، ص 284 – 285)

- **تحقيق الربح**: يُعتبر الاندماج أسلوب لزيادة الأرباح من خلال الاستفادة من وفورات الحجم الكبير للإنتاج ووفورات في المجالات المالية والبحوث، وهذا يُساعد على تقليل التكاليف التي كان من الممكن أن تدفعها المؤسسة إن كانت تتبع سياسات النمو الداخلي؛
- **تحقيق النمو**: عملية الاندماج من شأنها أن تساعد المؤسسات التي تسعى إلى تعظيم معدلات النمو ولا تستطيع بسبب تعارضها مع أهداف المساهمين إلى شراء مؤسسات تتصف بمعدلات نمو مرتفعة وبالتالي الاستفادة من الوفورات المتحققة من عملية الاندماج عن طريق النمو بمعدلات أسرع مما يمكن لكل من المؤسستين تحقيقه. وكذلك العكس، فالمؤسسة التي تسعى إلى تعظيم الأرباح وتتصف بمعدلات نمو منخفضة ولا تتوافر لديها الكفاءة ترى من عملية الاندماج هدفاً مغرياً، حيث مثل هذه الأحوال يمكن تحسين الأرباح والأداء وفي نفس الوقت تحقيق هدف النمو.
- **خلق قيمة إضافية**: إن المبرر المالي الأول من عملية الاندماج بين الشركات هو خلق قيمة إضافية، فإذ كانت قيمة أسهم الشركة الناتجة بعد عملية الاندماج أكبر من حاصل جمع قيمة أسهم الشركات المندمجة كل منها على حدى، فإنه قد تم خلق قيمة إضافية من عملية الاندماج ، وهذا ما يُطلق عليه كذلك مُصطلح **التداؤب** أو **التعاون الإيجابي** والذي يعني أن (**2+2=5**) بدلاً من (**4**)، بسبب توحيد موارد الشركات المنضمة فيما بينها. ولقد علق أحد المحللين الماليين على الاندماج المقترح بين شركتي (**Renault**) و(**Volvo**) الذي أُعلن في سبتمبر **1993**، والذي تم

رفضه من قبل مساهمي وإدارة شركة (**Volvo**)، أن هذا الاندماج لن يكون ناجحاً إلا إذا كان (**1+1**) يُساوي أكثر من اثنين فيما يخص الحصة من السوق وأقل من اثنين فيما يخص التكاليف. (موسى بن منصور، 2009/2008، ص 37)

2. أنواع الإندماج

للاندماج عدة أشكال تبعاً لمعايير التصنيف المعتمدة، ولعل أهمها ما يلي:

- **حسب طبيعة نشاط المؤسسات:** وفقاً بهذا المعيار يمكن التمييز بين ثلاثة أنواع هي: Bocinski Grégory,2007)

- **الاندماج الأفقي:** ويشمل اندماج مؤسسات تعمل وتتنافس في نفس المجال ونفس نشاط العمل، وهذا ما يؤدي إلى الاستفادة من اقتصاديات الحجم وتقليل التكاليف وتعزيز القوة السوقية، إلا أنه قد يخلق مشكلة الاحتكار، لذلك اتجهت العديد من الحكومات نحو تنظيم عمليات الاندماج الأفقي لما لها من تأثير سلبي وقوي على المنافسة؛
- **الاندماج العمودي:** ويشمل اندماج مؤسسات متكاملة ومترابطة من حيث الأنشطة الإنتاجية وتعتمد في إنتاجها على بعضها البعض في سبيل تحقيق علاقة المورد–المستهلك، وتأمين الموارد والسيطرة على توزيع المنتجات؛
- **الاندماج المتنوع:** يتم بين مؤسستين أو أكثر تعملان في أنشطة مختلفة، غير مترابطة فيما بينها، حيث يمكن هذا النوع من الاندماج أن يؤدي إلى زيادة المنتجات والتوسع إلى أسواق أخرى.

- **حسب السيطرة:** وفقاً لهذا المعيار يمكن التمييز بين نوعين من الاندماج: (رشيد عريوة، 2010/2009، ص 10)

- **الاندماج الودي "الإرادي":** يتم هذا النوع من الاندماج من خلال تطابق الإرادة والتفاهم المشترك بين مجالس إدارات المؤسسات المشاركة في الاندماج بهدف تحقيق مصلحة مشتركة؛
- **الاندماج العدائي "الاستحواذ":** فيتم ضد رغبة إدارة المؤسسات المستهدفة للاندماج، ويحدث هذا النوع عادة عندما تسيطر إدارة ضعيفة على قدرات المؤسسات ذات إمكانيات جيدة، لذلك فإن المؤسسات القوية والناجحة سوف تضع أنظارها تجاه هذه المؤسسات الضعيفة للاستيلاء عليها.

ثالثاً: دراسة حالة الاندماج بين شركتي "فايزر" و "أليرغان"

قبل أن نسرد تجربة الاندماج التي حدثت بين شركتي "فايزر" و"أليرغان"، نُعرج قليلا على إعطاء لمحة عن الشركتين.

1. لمحة عن شركة "فايزر" و"أليرغان"

"فايزر" (**Pfizer**) هي شركة الأدوية العالمية الأمريكية، وسُميت على اسم مؤسسها الصيدلي **"شارلز فايزر"**، تأسست في عام **1849** من قبل عمومة **تشارلز فايزر** و**تشرلز إيرهات** في مدينة نيويورك كشركة مُصنعة للمواد الكيميائية، وحققت شركة **"فايزر"** العديد من عمليات الاستحواذ بما في ذلك **وارنر لامبرت** (**Warner–Lambert**) في عام **2000** وفارمسيا في عام **2003**، وايث في عام **2009**.(https://www.almrsal.com/post/329917)

وعليه فقد شهدت الفترة من سنة **2000 إلى سنة 2015** العديد من الاندماجات والاستحواذات لشركة "فايزر" أهمها ما يلي:(http://www.pharma-board.com/board/archive/index.php/t-19529.html)

- **2000**: الاندماج مع شركة وارندر لامبرت وهي شركة أمريكية ونشأت عام **1865**؛
- **2003**: الاندماج مع شركة فارماسيا الأمريكية نشأت عام **1888**؛

- **2009**: الاندماج مع شركة وايث الكندية؛
- **2010**: الاندماج مع كينج فارما؛
- **2015**: الاندماج مع شركة هوسبيرا، وكذا الاندماج مع شركة ألرغان.

"أليرغان"(**Allergan**) هي شركة صيدلانية عالمية رائدة في نموذج صناعي جديد، حيث تركز على تطوير وتسويق المستحضرات الصيدلانية ذات العلامات التجارية المبتكرة والأدوية عالية الجودة والمنتجات البيولوجية للمرضى في جميع أنحاء العالم.(https://www.businesswire.com/news/home/20151123005580/en/Pfizer-Allergan-Combine)

تأسست في **18** فيفري **2015** من استحواذ شركة **أكتافس "Actavis plc"** على شركة **"أليرغان"** السابقة **"Allergen.Inc"**.(https://ar.wikipedia.org/wiki)

وسنركز في هذا المحور على إندماج شركة "فايزر" مع شركة "أليرغان" لمعرفة مدى استفادة شركة "فايزر" من هذا الاندماج.

ولقد تم اختيار هذه التجربة لأن شركة فايزر بالرغم من أنها شركة عالمية مبتكرة ومتفوقة في مجال أعمالها إلا أنها دائما تتجه نحو الريادة وقيادة السوق والتصدي لأي منافس حالي أو محتمل، بانتهاجها لإستراتيجية التوسع الخارجي عن طريق الاندماج مع شركات صيدلانية عالمية معروفة بسبقها وتفوقها في مجال نشاطها.

فلقد أبرمت شركة **"فايزر"** صفقة بقيمة **160** مليار دولار لتندمج وتتحد مع **"ألرغن"** وتنقل مقرها الرئيسي من مدينة **نيويورك** إلى **إيرلندا**، حيث يوجد مقر **"ألرغن" بدبلن**. وكانت هذه الصفقة تستهدف جعل شركة **"فايزر"** أكبر شركة أدوية في العالم.(https://cen.acs.org/articles/93/i47/Pfizer-Allergan-Combine.html)

ولقد وافق مجلس إدارتهما بالإجماع ودخلت الشركتين في اتفاقية دمج نهائية بمقتضاها ستدمج شركة فايزر مع شركة ألرغن شركة الأدوية العالمية والرائدة في نموذج صناعي جديد **Growth Pharma** في صفقة أسهم تبلغ قيمتها حالياً **363.63** دولاراً لكل سهم ألرغان بقيمة إجمالية للمشروع **160** مليار دولار بناءً على سعر إغلاق الأسهم العادية لشركة فايزر والتي تبلغ **32.18** دولار في **20** نوفمبر **2015**. على أن يحصل مساهمو ألرغان على **11.3** سهم من الشركة المدمجة لكل سهم من أسهم ألرغان، وسيحصل مساهموا فايزر على حصة واحدة من الشركة المدمجة لكل سهم من أسهم فايزر الخاصة بهم. (https://www.businesswire.com/news/home/20151123005580/en/)

ولقد تم إنهاء اتفاقية الاندماج في **8** أفريل **2016** والتي وقعت في الربع المالي الثاني من سنة **2016** لشركة "فايزر". (Appendix A, 2017 Financial Report,p: 03)

2. تحليل أثر الاندماج بين شركتي "فايزر" و "ألرغن" على مؤشرات الميزة التنافسية

تواصل شركة "فايزر" سياستها التوسعية بانتهاجها لاستراتيجيات التنويع، ولاسيما منها إستراتيجية الاندماج، للمحافظة على نموها وتفوقها في المجال الصيدلاني من جهة وتطوير وإدخال ابتكارات لصناعاتها للأدوية الحيوية وتقوية

مركزها التنافسي من جهة أخرى، وقد وقع اختيارها هذه المرة على شركة "أليرغان"، ولكن ما الأهداف التي ترجو تحقيقها من خلال اندماجها مع شركة "أليرغان"، وكيف ستساعدها هذه الشركة في تحقيق ذلك؟ وهل نجحت في هده الاستراتيجية المتبعة؟

للإجابة عن هذه الأسئلة ولمعرفة الهدف الأساسي من وراء هذه العملية، سنتطرق في هذه النقطة إلى الأسباب التي جعلت شركة "فايزر" تندمج مع شركة "أليرغان" من جهة، وتسليط الضوء على المؤشرات المالية للشركة قبل الاندماج وبعده للوقوف على أهم التغيرات الناتجة بعد الاندماج.

من بين الأسباب التي جعلت شركة فايزر تندمج مع شركة "أليرغان" هو خلق كيان قوي في مجال الصناعة الصيدلانية من خلال: (Pfizer and Allergan t, 2015, p 06)

- تعزيز أعمال مبتكرة في مجال الصيدلة الحيوية مما يسمح لها باكتساب مناصب قيادية في مجال نمو علاجية جديدة؛
- العمل من أجل خلق شركة رائدة عالمياً في مجال المنتجات المؤهلة لنمو عالمي طويل الأجل؛
- الاستفادة من التعاون الإيجابي في تحقيق أهداف كل من الشركتين؛
- تحسين الإيرادات بشكل كبير من خلال تقديم أدوية جديدة للمرضى والعوائد المباشرة للمساهمين؛
- زيادة المرونة المالية بشكل يجعل الشركة تستثمر بشكل أفضل في الولايات المتحدة؛
- زيادة متانة النمو والمرونة المالية لكلا الشركتين.

ويمكن الإشارة أن شركة "فايزر" قد اختارت شركة "أليرغان" للاندماج معها باعتبارها شركة رائدة في مجال البحث والتطوير، وتملك أوسع خطوط أنابيب التطوير في صناعة الادوية.

بالإضافة إلى ذلك ستسمح عملية الاندماج لشركة "فايزر" بإعادة التوطين من مقرها الرئيسي في نيويورك إلى إيرلندا كما أشرنا إليه سابقاً، وستخفض الشركة الجديدة نطاق ضرائب الشركات من نسبة تتراوح من **15%** إلى **39%** في الولايات المتحدة إلى **12.5%** في إيرلندا.

من جملة الأهداف التي تسعى الشركة تحقيقها من خلال قيامها بعملية الإندماج مع "أليرغان" يمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1): الأهداف الاستراتيجية لاندماج شركة "فايزر" مع "أليرغان"

ألرغان		فايزر
قيادة فئة مبتكرة قوية مع امتيازات رائدة دائمة مبنية على اتصالات العملاء الاستثنائية.	←	• تعزيز قيادة الفئة
برامج متعددة للنمو مبتكرة عبر مزيج واسع من الأنواع.	←	• توليد أو خلق النمو المستدام
تآزر الإيرادات المحتملة مدفوعاً بامتيازات المنتجات المعمرة التي يمكن أن تستفيد من النطاق العالمي للنمو من فايزر.	←	• نفوذ عالمي وقدرات عالية



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على تقرير الشركة:.Pfizer and Allergen , op, p: 08

من خلال ما سبق نلاحظ أن العملية التي قامت بها شركة "فايزر" للاندماج مع شركة "أليرغان" ستُعزز العمل بينهما لأنه سيسمح بالعمل بموارد أكبر وعلى نطاق واسع هذا من جهة، كما أن توحيد الجهود في العديد من المنتجات الرائدة لشركة "أليرغان" ستساعد في وضع بصمة عالمية وعلى نطاق واسع مما يكسبها قوة في اكتشاف وتطوير الأبحاث لإنشاء رائد في مجال الصيدلة الحيوية.

وبالتالي تعزيز الأعمال التجارية المبتكرة لشركة "فايزر" بشكل كبير من خلال إضافة مجموعة متنامية من العائدات من العلامات التجارية الرائدة والمبتكرة من شركة "أليرغان".

لذا سنعرض أهم الآثار الناجمة عن عملية إندماج هاتين الشركتين على أهم مؤشرات الميزة التنافسية المتمثلة أساساً في الإيرادات والأرباح وكذا القيمة السوقية قبل الاندماج وبعده، لملاحظة مدى تأثير عملية الاندماج عليها وهل ساهمت في تحسين الميزة التنافسية لشركة "فايزر" أم لا؟، ومعرفة ما هي المكاسب المحققة من هذه العملية؟.

الجدول رقم (01): المؤشرات المالية لشركة فايزر قبل الإندماج خلال الفترة 2014/2008

(الوحدة مليار دولار)

	الإيرادات	الأرباح	القيمة السوقية
2008	48,296	8,104	138,655.2
2009	46,314	8,635	94,703.6
2010	61,591	8,257	138,285.2
2011	61,035	10,009	162,621.2
2012	54,657	14,570	169,013.6
2013	51,584	22,003	207.476.30
2014	49,605	9,135	205.360

المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على معطيات الشركة من الموقع الإلكتروني التالي:

https://money.cnn.com/magazines/fortune/fortune500archive/snapshots/(2008-2014)

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن شركة فايزر شهدت نمواً في إجمالي أرباحها وبوتيرة مستمرة من سنة **2008** إلى غاية **2013**، حيث شهدت هذه السنوات ارتفاعاً ملحوظاً في إجمالي إيراداتها، وهذا ما انعكس على أرباحها والقيمة السوقية لها، حيث ارتفعت من **138.655.2 مليار دولار** سنة **2008** إلى **207.476.30 مليار دولار** سنة **2013**، وهذا راجع إلى للاستفادة من عملية دمج شركة وارنر لامبرت (**Warner-Lambert**) حيث اكتسبت شركة "فايزر" (**pfizer**) ملكية ليبيتور بالكامل، وبعدها قامت بتنويع خطوط منتجاتها مستهدفة بذلك توسيع السوق من خلال استيعاب الحصة السوقية لشركة وارنر لامبرت (**Warner-Lambert**) ، وهذا ما أدى إلى زيادة وتضاعف إيراداتها كما أنها قد

حققت نتائج جيدة منذ دمجها لشركة فارماسيا، وأحدثت التفوق في قيم مؤشراتها المالية. ومع ذلك، فقد شهدت سنة **2014** انخفاضاً في كل من الأرباح والإيرادات وحتى القيمة السوقية وهذا نتيجة اشتداد المنافسة في السوق الصيدلاني وانخفاض مبيعات منتجاتها في الولايات المتحدة وأوروبا وبعض الأسواق المتقدمة، حيث انخفضت الإيرادات بنسبة **6%** في سنة **2013** (**51,584 مليار دولار** مقارنة بـ **54,657 مليار دولار** في سنة **2012**) وهو ما يعكس انخفاضاً في التشغيل قدره **1.9 مليار دولار** أي بنسبة **4%** بخسارة تقدر بحوالي **1.3 مليار دولار**، نتيجة فقدان بعض المنتجات التميز الذي كانت تشهده.

الجدول رقم (02): المؤشرات المالية لشركة فايزر بعد الاندماج خلال الفترة 2018/2015

(الوحدة مليار دولار)

	الإيرادات	الأرباح	القيمة السوقية
2015	48,851	6,960	213.622
2016	52,824	7,215	183.298
2017	52,546	21,308	203.725
2018	53,647	11,153	211.115

المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات الشركة من: التقارير المالية السنوية لشركة فايزر للفترة (2018/2015) والموقع الإلكتروني التالي: http://fortune.com/global500/2017/list/filtered?searchByName=pfizer

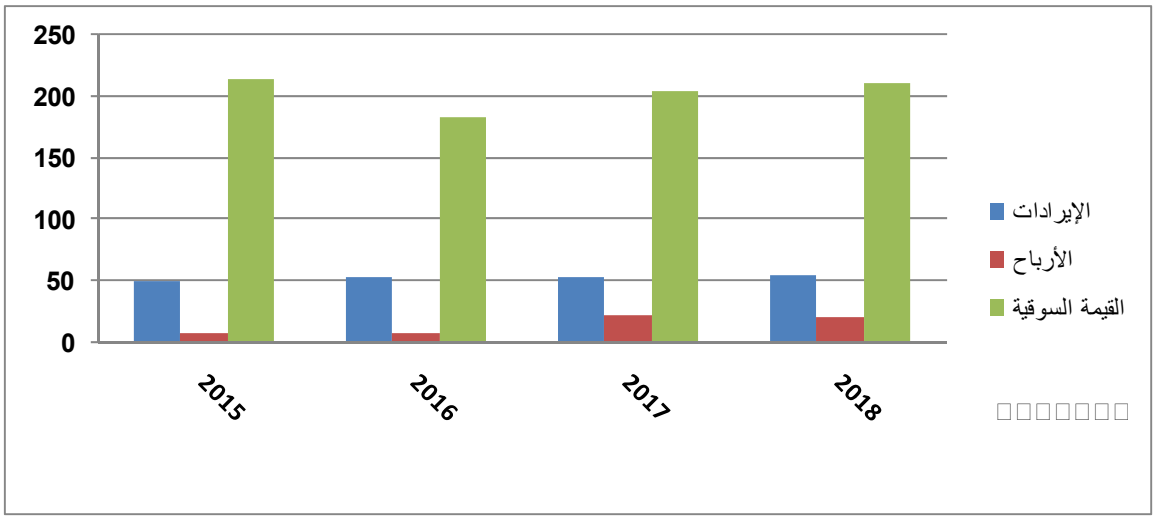
من خلال الجدول السابق نلاحظ أن شركة "فايزر" وبعد قيامها بعملية الاندماج مع شركة "أليرغان" أن مؤشراتها المالية قد تأثرت بالإيجاب فيما يتعلق بالإيرادات والقيمة السوقية بعدما كانت تشهد تذبذبا في الفترات السابقة حيث:

- ومن سنة **2015** إلى سنة **2016** فلقد شهدت كل من إيراداتها وأرباحها نمواً متزايدًا حيث ارتفع إجمالي إيراداتها من**48,851 مليار دولار** في سنة **2015** إلى **52.824 مليار دولار** في سنة **2016**، وبنفس الوتيرة فلقد زادت الأرباح من **6,960 مليار دولار** في عام **2005** إلى **7.215 مليار دولار** عام **2016** وهذا ما عزز مكانتها في السوق، خاصة بعد استكمالها لإجراءات عملية الاندماج؛
- مابين عامي **2017/2016** نلاحظ أن الإيرادات انخفضت بقيمة **278** مليون دولار أي بـ **1%** مقارنة بعام **2016** وهذا راجع للتأثير السلبي لأسعار الصرف من جهة والذي أثر عليها بمبلغ **259** مليون دولار أي أقل من **1%** من جهة ، وكذا انخفاض مبيعات الشركة في كل من الولايات المتحدة والأسواق الدولية؛
- في عام **2018** زادت إجمالي الإيرادات إلى **53.647 مليار دولار** وهذا الارتفاع راجع للنتائج التي كانت تتوقع اكتسابها من وراء الاندماج مع شركة "أليرغان" وهذا ما انعكس عليها بالإيجاب في زيادة قيمتها السوقية من **203.725 مليار دولار** عام **2017** إلى **211.115 مليار دولار** عام **2018**، في حين شهدت الأرباح انخفاضا في الربع الأول من سنة **2018** حيث انخفضت من **21.308** مليار دولار سنة **2017** إلى **11.153** مليار دولار نتيجة قيام الشركة بتوزيع أرباحها على المساهمين.

وفيما يلي عرض النتائج في رسومات بيانية لإظهار الأثر الإيجابي لعملية الاندماج التي قامت به شركة "فايزر" على مؤشرات الميزة التنافسية.

الشكل رقم (02): تطور المؤشرات المالية لشركة "فايزر" خلال الفترة (2015 – 2018)

(الوحدة مليار دولار)



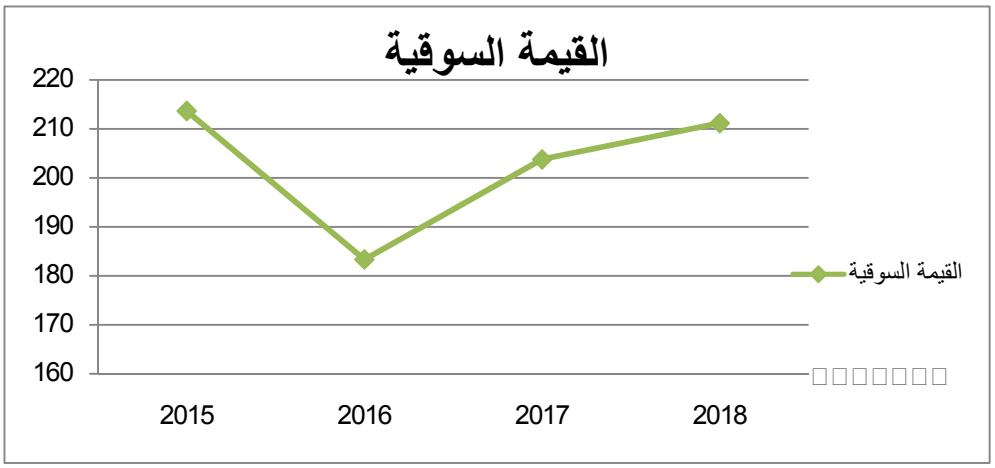
المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات الجدول رقم (02).

من خلال الرسم البياني يتضح أن المؤشرات المالية والمتمثلة أساساً في كل من الإيرادات والأرباح والقيمة السوقية في شركة "فايزر" في تطور مستمر سواء تعلق الأمر بالإيرادات أو الأرباح أو حتى القيمة السوقية لها، وعلى هذا الأساس فقد بدأت شركة "فايزر" تعزيز أعمالها التجارية من خلال الاستفادة من الخصائص والمزايا التي تتمتع بها شركة "أليرغان" بهدف تقوية مكانتها في السوق واختراق أسواق دولية أخرى من خلال تعظيم أرباحها وإيراداتها بإنتاج منتجات تتمتع بالجودة والكفاءة والقدرة على تلبية حاجات العملاء وبمقاييس عالمية.

والشكل التالي يوضح تطور القيمة السوقية لشركة "فايزر" بعد الاندماج.

الشكل رقم (03): تطور القيمة السوقية لشركة "فايزر" خلال الفترة (2015 – 2018)

(الوحدة مليار دولار)



المصدر: من إعداد الباحثين اعتماداً على معطيات الجدول رقم (02)

من خلال الرسم البياني نلاحظ أن القيمة السوقية لشركة "فايزر" تشهد انخفاضاً حيث قفزت قيمتها من **213.622 مليار دولار** سنة **2015** إلى **183.298 مليار دولار** وهذا نتيجة القيام بعملية الاندماج مع شركة "أليرغان" وقد انتهت في الربع الثاني من السنة المالية **2016**.

ومن الربع الثاني لسنة **2016** إلى غاية **2018** نلاحظ أن القيمة السوقية لشركة "فايزر" في تزايد مستمر وهذا راجع للأثر الإيجابي لعملية الاندماج مع شركة "أليرغان" وبداية قطف ثمارها لاسيما مواجهة المنافسين وتحسين منتجاتها من خلال ابتكار منتجات أخرى ذات تكنولوجيا عالية وهذا ما تتمتع بع شركة "أليرغان" باعتبارها تملك ثالث أقوى خط إنتاج في العالم.

خلاصة:

استطاعت شركة "فايزر" الصيدلانية العملاقة من خلال استراتيجياتها الناجحة المتمحورة حول اقتناص الفرص بالاندماج مع الشركات الكبرى المتميزة مثل شركة "أليرغان" التي تتمتع بخصائص ومزايا جذابة لا لشيء إلا للاستفادة من التميز والتكنولوجيا التي تتمتع بها، ولامتصاص واحد من أكبر منافسيها في السوق والاستفادة من مزايا التعاون الإيجابي معه.

ولعل أبرز ما حققته شركة "فايزر" من هذه العملية هي:

- تحقيق أهدافها الإستراتيجية التي تُخطط الوصول إليها والمتمثلة أساساً في العمل على إدخال منتجات مبتكرة إلى مجال صناعاتها؛
- زيادة المرونة المالية التي تسهل الاستثمار المستمر في الولايات المتحدة، وهذا ما يُسهل على الشركة اكتشاف وتقديم المزيد من الأدوية والعلاجات للمرضى؛
- تستهدف من وراء هذه الإستراتيجية زيادة التدفق التشغيلي عن **25** مليار دولار ابتداءً من سنة **2018**؛
- العمل بموارد أكبر وعلى نطاق واسع وهذا نتيجة توحيد جهود شركة فايزر ومطابقة منتجاتها الرائدة المبتكرة في سبعة مجالات علاجية عالية النمو، وخط أنابيب البحث والتطوير القوي التي تتمتع به شركة "أليرغان" مما يسمح لفايزر اكتساب قوة تطوير الأبحاث واكتشاف منتجات عالية الجودة تحقيق الريادة في مجال الصيدلة الحيوية؛
- غزو أسواق جديدة.

وبالنظر إلى ما تتسم به المؤسسات الجزائرية من عجزها على تطوير نفسها وتحسين ميزتها التنافسية، والقيام بعمليات البحث التطوير التي تتسم بتكلفة مرتفعة لتحسين جودة منتجاتها وجعلها أكثر جودة وتنافسية لمنتجات المؤسسات المنافسة لها وغزو أسواق جديدة، فقد تعتبر تجربة شركة "فايزر" مثالاً يمكن الإقتداء به والقيام بالاندماج مع مؤسسات أخرى من خلال الاستفادة من مزايا التعاون الايجابي فيما بينها بهدف النمو وتعظيم ميزتها التنافسية بما يجعلها أكثر صمودا في بيئة تحتدم فيها المنافسة القوية.

قائمة المراجع:

- ابراهيمة ابراهيم (2011)، تدنية التكاليف كأسلوب هام لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية –دراسة حالة مؤسسة الإسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد5، جامعة الشلف، الجزائر.
- بن عيشاوي أحمد(2005)، إدارة المعرفة وتحسين الميزة التنافسية للمنظمات، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الدولي الثالث حول اقتصاد المعرفة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة- الجزائر.
- بومدين بروال (2017/2016)، أخرجة أنشطة الإمداد كإستراتيجية لتحسين تنافسية المؤسسة الصناعية –دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصناعية بالجزائر، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر.
- تفرقنيت زليخة (2015/2014)، تفاعل إدارة المعرفة والذكاء الاقتصادي لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة –دراسة حالة شركة سوناطراك–، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- جرموني أسماء(2015/2014)، دور محاسبة التكاليف البيئية في تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة الصناعية –دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسطيف خلال الفترة 2013/2003، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- رشيد عريوة (2010/2009)، أساليب وطرق اندماج الشركات –دراسة مالية ومحاسبية–، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر.
- سعيدة بولطيف (2018/2017)، أثر التسويق المستدام على تحقيق الميزة التنافسية –دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر–، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة 1، باتنة، الجزائر.
- طارق عبد العال (2000)، إندماج وخصخصة البنوك، الدار الجامعية، مصر.
- عبد الحكيم عبد الله النسور (2009)، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا.
- الغالبي، طاهر محسن منصور، إدريس، وائل صبحي(2007)، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- غسان عيسى العمري، سلوى أمين السامرائي (2010)، نظم المعلومات الإستراتيجية – مدخل استراتيجي معاصر –، دار الميسرة، الطبعة 2، الأردن.
- فرحات سميرة(2012/2011)، دور التقدم التقني في تحقيق الميزة لتنافسية في المؤسسة الصناعية –دراسة حالة قطاع الأدوية مؤسسة صيدال "الجزائر"–، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- فرحات سميرة(2016/2015)، مساهمة الذكاء التنافسي في تحسين الأداء الصناعي –دراسة حالة: مجموعة من مؤسسات الصناعة الغذائية–، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- فلاح حسن الحسيني (2000)، الإدارة الإستراتيجية ، دار وائل، الطبعة الأولى، الأردن.
- لؤي صبحي دحبور (2010)، دور المعرفة السوقية في اختيار الإستراتيجيات التنافسية – دراسة عينة من مؤسسات التعليم العالي الخاصة الأردنية–، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، الاردن.
- محمد عبد العظيم أبو النجا (2008)، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- محمود حسين الوادي، إسماعيل يونس يامين (2014)، إقتصاديات الأعمال، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الاردن.
- مرسي، خليل نبيل (1996)، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، مصر.

- مزهودة نور الدين (2009)، أثر أداء نظام المعلومات على تنافسية المؤسسة الاقتصادية، ورقة بحث مقدمة إلى الملتقى الوطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مولاي طاهر، سعيدة- الجزائر
- موسى بن منصور (2009/2008)، آثار الانضمام على قيمة الشركات المنضمة، أطروحة دكتوراه (غير منشورة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر.
- نسرين بركات عادل العلي (2000)، مفهوم التنافسية والتجارب الناجحة في النفاذ إلى الأسواق الدولية، http://www.arab-api.org/images/publication/pdfs/226/226_wps0004.pdf
- نهاية عبد الهادي التلبني، مروان سليم الأغا، سائد حسن شراب(2012)، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية – دراسة ميدانية في شركات توزيع الأدوية في محافظات غزة-، مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية، المجلد14، العدد2، فلسطين.
- Appendix A/2017 Financial Report/p: 03.
- Bocinski Grégory(2007), **Aquel stade de développement d'un secteur les fusions acquisitions ont-elles les plus fréquentes?,** Mémoire de Recherche Appliquée du ESC3, groupe sup de Co, Amiens picardie.
- http://www.pharma-board.com/board/archive/index.php/t-19529.html(10/09/2018)
- https://ar.wikipedia.org/wiki/%D8%A3%D9%84%D8%B1%D8%BA%D8%A7%D9%86
- https://cen.acs.org/articles/93/i47/Pfizer-Allergan-Combine.html
- https://www.almrsal.com/post/329917:(2018/08/23)
- https://www.businesswire.com/news/home/20151123005580/en/
- https://www.businesswire.com/news/home/20151123005580/en/Pfizer-Allergan-Combine
- Pfizer and Allergan to Combine/Creating a New Global Biopharmaceutical Leader /November 2015/ p: 06.