

**مسرحية تقمص أدوار**

**سيرفسوب:**

دور جيايي

11/2024-6923

كتب هذه المسرحية راج سانجاي، وفاسيليوس لياروس، وأوليفييه مويترو، وديبيان روي، وآنا ستيبانوفا، خريجو ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، تحت إشراف بارت تشو يوشين، أستاذ مساعد في التمويل في كلية LKC للأعمال، ومارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكو أو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرارات في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD. والغرض منها هو استخدامها كأساس للمناقشة في الفصل الدراسي، وليس لتوضيح التعامل الفعال أو غير الفعال مع أحد المواقف الإدارية.

يتوجه المؤلفون بالشكر الجزيل للتمويل المُقدم من معهد هوفمان.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقِل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original role play is entitled “*The Surfsub: Role of Jiayi*” (06/2024-6923), Copyright © 2024 INSEAD

أنتِ جيايي تشانغ، رئيسة قسم عمليات الدمج والاستحواذ (M&A) في شركة بوجين ويفز، إحدى الشركات المتخصصة في ملابس الشاطئ والملابس الجاهزة، ومقرها بكين. وهي شركة رائدة في السوق تتمتع بسمعة طيبة وتنافسية ولديها سجل حافل في عمليات الاستحواذ على الشركات التي تظهر إمكانات نمو قوية. بصفتكِ رئيسة لقسم عمليات الدمج والاستحواذ، فأنتِ مشهورة داخل الشركة بامتلاكك إحساسًا عاليًا بالشركات التي ستنمو بشكل كبير والشركات التي ستُفلس. في العام الماضي فقط، أبرمتِ 3 صفقات ناجحة للاستحواذ على شركات صغيرة تظهر إمكانات قوية للنمو الهائل خلال العامين المقبلين. وتحت إشرافكِ وقيادتكِ، تمتعت شركة بوجين ويفز بنمو غير عضوي هائل في مجالات مثل ملابس الشاطئ، وملابس السباحة، ومعدات الغوص. لإكمال المجموعة، كان من المنطقي أن تبدئي في التفكير بالاستحواذ على شركة ألواح التزلج على الأمواج.

فعند النظر إلى شركات ألواح التزلج على الأمواج في منطقة آسيا والمحيط الهادئ، فإن شركة سيرفسوب الناشئة وسريعة النمو هي ما لفت انتباهكِ. تتخذ شركة سيرفسوب من كوينزلاند في أستراليا مقرًا لها، وهي شركة ناشئة ومستقلة متخصصة في ألواح التزلج على الأمواج؛ حيث تصمم وتصنع ألواح تزلج على الأمواج مبتكرة وصديقة للبيئة (Eco-Boards) مصنوعة من مواد غير سامة، وقابلة للتحلل البيولوجي. وتأسست شركة سيرفسوب بالاشتراك مع فرانسين باركر، الرئيسة التنفيذية للشركة (CEO)، التي تتأكد شخصيًا من خضوع ألواح التزلج الصديقة للبيئة (Eco-Boards) لمعايير صارمة لضمان المتانة والاستدامة البيئية. إذ لفتت مهمة الشركة الناشئة المتمثلة في إنشاء ألواح تزلج على الأمواج مبتكرة ومستدامة انتباه راكبي الأمواج الأستراليين وسرعان ما انتشرت على وسائل التواصل الاجتماعي الأسترالية بسبب رؤيتها الفريدة. وتُعد حسابات الشركة على وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت مزيجًا من تصميمات ألواح التزلج المبهرة، والمتنوعة، والرسوم البيانية الجذابة التي تزيد من الوعي بتلوث المحيطات والحفاظ على البيئة. وفي العام المالي الماضي فقط، حققت الشركة إيرادات بلغت 18.7 مليون دولار أسترالي، وهو رقم مثير للإعجاب بالنسبة لشركة ناشئة في هذه الصناعة.

لقد أدركتِ بسرعة فوائد الاستحواذ على هذه الشركة. أولًا، حقق مفهومها المبتكر، جنبًا إلى جنب مع مسؤوليتها الاجتماعية، نجاحًا وطنيًا في أستراليا على الرغم من تشبع السوق الأسترالية بتكتلات ضخمة متعددة الجنسيات (MNCs) تصنع ألواح التزلج على الأمواج الموجهة للسوق الواسعة. وهذا جعلها شركة جيدة للشراء من أجل الوصول إلى الأسواق الأسترالية، وهي المنطقة التي لم تتمكن بوجين ويفز من دخولها حتى الآن. ثانيًا، سمعة الشركة الناشئة بكونها مستدامة بيئيًا تجعل منها شركة جذابة للشراء من أجل جذب الفئة السكانية الأصغر سنًا، الذين يهتمون بشكل متزايد بدعم الشركات التي تدافع عن قضية اجتماعية.

علاوة على ذلك، فإن شراء سيرفسوب قد يحسن سمعة بوجين ويفز، التي شوهت في الماضي بسبب بعض الفضائح البيئية المتعلقة بسلاسل التوريد الخاصة بكِ. في السنوات القليلة الماضية، استهدفت منظمات حقوق الإنسان العالمية وكذلك المدافعون عن البيئة باستمرار الشركات المتعددة الجنسيات، مثل بوجين ويفز، بسبب انتهاكات حقوق الإنسان والأضرار البيئية. وفي حين أن تلك الفضائح لم يكن لها تأثير كبير على النتيجة النهائية، إلا أن فريق العلاقات العامة لم يكن راضيًا وكان يدفع بحملة داخلية لدمج ممارسات الأعمال البيئية، والاجتماعية، والحوكمة (ESG) على مستوى الشركة وتنفيذها داخل كل من الشركات التابعة ووحدات الأعمال الخاصة بهم. فلقد كانت رويان بينج، رئيسة العلاقات العامة، تطاردكِ أنتِ وفريقكِ لإبرام صفقة تبدو جيدة في البيان الصحفي للشركة. تتمتع رويان بسمعة طيبة ليس فقط لأنها تلتزم بمعايير عالية للمسؤولية الاجتماعية للشركات، ولكن لأنها أيضًا على علاقة جيدة مع كاي هاو، الرئيس التنفيذي (CEO). وفي الواقع، لقد نجحت بالفعل في إقناع قيادة بوجين ويفز بإجراء تغييرات في خط التجميع التصنيعي بقيمة 5 ملايين يوان صيني لجعل التصنيع أكثر استدامة بيئيًا وللحصول على العلامة الخضراء التي تحظى باحترام كبير من الحكومة الصينية، مع وجود شرط لزيادة الاستثمار إلى 15 مليون يوان صيني إذا استحوذت بوجين ويفز على شركة أخرى صديقة للبيئة. هذه التطورات أوضحت لكِ أكثر أن الاستحواذ على شركة سيرفسوب هو الطريق الصحيح الذي عليكِ اتباعه.

لقي اقتراحكِ للاستحواذ على سيرفسوب دهشة كبيرة في اجتماع الإدارة، باستثناء رويان، التي كانت إحدى المؤيدين الوحيدين في غرفة الاجتماعات، والتي أوضحت مزايا الاستحواذ على صورة علامة بوجين ويفز التجارية. تعلمين أن رويان كانت تواجه ضغوطًا بسبب الفضائح البيئية وفضائح سلسلة التوريد التي كانت تهدد سمعة بوجين ويفز. علاوة على ذلك، فهي من أشد المعجبين بالاستدامة (كما يتضح من حملات ESG) وتعجب بشدة بعمل الرئيسة التنفيذية لشركة سيرفسوب، باركر، في زيادة الوعي بتلوث المحيطات وصناعة منتجات طويلة الأمد. كما تعلمين أن رويان تؤيد هذا الاستحواذ بشدة لأنه سيبدو جيدًا لها في تقييم الأداء القادم. ولم يكن مفاجئًا أنها تطوعت للانضمام إليكِ في مفاوضات الاستحواذ لضمان نجاحها شخصيًا. لقد وافقتِ على مضض ولكنكِ تشعرين بالقلق الآن من أنها ستستسلم للمطالب المالية للمؤسسين بسهولة كبيرة. وعلى النقيض من ذلك، تتمتعين بسمعة أنكِ مباشرة وصارمة عندما يتعلق الأمر بعمليات الاستحواذ. لقد نجح أسلوبكِ الفعّال والمنهجي في العديد من صفقات الدمج والاستحواذ في الماضي، على الرغم من أنكِ تعلمين أن هذا السلوك لا يروق للجميع. ومع ذلك، كانت غريزتكِ التجارية لا تشوبها شائبة حتى الآن وأنتِ متأكدة من أن سيرفسوب هي شركة ناشئة قيد الإعداد.

يتمثل أحد أهدافكِ في تحقيق عملية الاستحواذ الكامل على سيرفسوب بواسطة بوجين ويفز. وفي كثير من الأحيان، تركتِ الطاولة أثناء المفاوضات مع مؤسسي الشركات الناشئة الذين لم يفهموا عرض القيمة الذي كانت بوجين ويفز تقدمه لهم. تتحدث الأرقام عن نفسها، ومن المنطقي أكثر الاستحواذ على الشركات بالكامل، بدلًا من الدخول في مشاريع مشتركة أو شراكات طويلة الأجل وقضاء سنوات في الجدال مع المؤسسين المتفائلين حول كيفية إدارة الأمور. وبالتالي، سيكون من الأفضل عدم منح مؤسسي سيرفسوب، سواء الرئيسة التنفيذية، فرانسين باركر، أو المديرة المالية، سارة باركر، أي سلطة اتخاذ قرار بشأن سيرفسوب بعد الاستحواذ عليها من قِبل بوجين ويفز.

تركزين للحصول على أفضل صفقة ممكنة لصالح بوجين ويفز، ولكن إذا لم تنجح هذه الصفقة، يمكنكِ العثور على شركة أخرى صغيرة لألواح التزلج، على الأرجح في تايلاند. ومع ذلك، لن تتمتع تلك الصفقة بالقيمة المضافة المتمثلة في توفير موطئ قدم جغرافي في أستراليا لشركة بوجين ويفز. يتم منح قسمكِ ميزانية لكل عملية استحواذ بمجرد الموافقة على المقترح، وبالنسبة لهذا الاستحواذ المحتمل، يتم تخصيص ميزانية تبلغ بحد أقصى 360 مليون يوان صيني. بصفتكِ ممثلة عن شركة بوجين ويفز، سيتعين عليكِ الالتزام بهذه الميزانية أثناء التفاوض مع فريق سيرفسوب. ومع ذلك، لا تنوين استخدام الميزانية بالكامل لأن مكافأتكِ الشخصية في نهاية العام بالإضافة إلى مكافأة فريقكِ مرتبطة بهذا المبلغ من المال الذي تم توفيره من الميزانية. من الأهمية الاحتفاظ بمكافأة كبيرة قدر الإمكان لتحسين الروح المعنوية لدى فريقكِ. وترغبين في فهم القيمة المستقلة الحقيقية لشركة سيرفسوب قبل تقديم عرض لهم يتماشى مع هذه القيمة.

كما تشعرين بالقلق من أن رويان، التي تشعر بحماس شديد تجاه هذا الاستحواذ والأقل اهتمامًا بالسعر منكِ، قد تعرقل المفاوضات. على وجه الخصوص، قد توافق على أي سعر يطلبه المؤسسون الأستراليون، وبالتالي إضعاف موقفكِ التفاوضي. ومع ذلك، فأنتِ مصممة على عدم السماح لرويان بعرقلة مناقشات الأسعار وقررتِ مقابلتها مسبقًا. تحتاجين إلى مقابلة رويان لشرح الأرقام لها والتأكد من أنها تفهم القيمة الحقيقية لشركة سيرفسوب. ثم ترغبين في شرح موقفكِ وإستراتيجيتكِ للتعامل مع سيرفسوب. من المهم أن تتولي الجزء الأكبر من الحديث للتأكد من أن عملية الاستحواذ تسير بسلاسة. في الواقع، سيكون من المثالي الحصول على موافقة رويان لتسمح لكِ بالتفاوض مع الأستراليين بمفردكِ.

بينما تستعدين لهذه المفاوضات، إليكِ بعض القضايا التي تتصدر تفكيركِ.

1. **معرفة التقييم الصحيح لشركة سيرفسوب**. بصفتكِ رئيسة لعمليات الدمج والاستحواذ، فإن فهم القيمة الحقيقية للشركة وتجنب الوقوع في فخ المؤسسين الأستراليين، الذين من المرجح أن يبالغوا في التقييم لجني المزيد من الأموال من بوجين ويفز، هو أولويتكِ القصوى. ولتحقيق هذه الغاية، كلفتِ فريقكِ بتحليل البيانات المالية لشركة سيرفسوب والتنبؤ بتدفقاتها النقدية الحرة المستقبلية. يعرض لكِ المستند 1 و2 النتائج.
2. **تحقيق أقصى استفادة من هذه الصفقة**. لديكِ ميزانية قصوى قدرها 360 مليون يوان صيني لهذه الصفقة. وستؤثر المدخرات من هذه الميزانية بشكل مباشر على مكافأتكِ الشخصية والمكافآت الممنوحة لأعضاء فريقكِ. تريدين خفض سعر سيرفسوب قدر الإمكان والاحتفاظ ببقية المكاسب لصالح شركة بوجين ويفز، وكذلك لنفسكِ، ولفريقكِ.
3. **تحقيق السيطرة الكاملة على سيرفسوب من خلال الاستحواذ الكامل**. تفضلين إجراء استحواذ كامل على سيرفسوب بدلًا من الدخول في مشروع مشترك أو شراكة من نوع ما يحتفظ فيها المؤسسون المشاركون بسلطة اتخاذ القرار. وذلك لأنكِ تريدين التأكد من أن بوجين ويفز تمتلك السيطرة الكاملة على أعمال سيرفسوب بمجرد الاستحواذ عليها لضمان دمج شركة ألواح التزلج بالكامل مع التكتل شركات.
4. **الحفاظ على علاقة إيجابية مع رويان.** يكتسبدور رئيسة العلاقات العامة أهمية متزايدة في شركة بوجين ويفز، وقد أثبتت رويان بينج قدرتها في التأثير على كبار قادة الشركة. ونظرًا لأن رويان يمكن أن تكون حليفة سياسية رئيسية للصفقات المستقبلية، فمن المهم بالنسبة لكِ الحفاظ على علاقة عمل جيدة معها. أنتِ أقل اهتمامًا بشأن علاقاتك مع فرانسين وسارة باركر، اللتين تأملين أن يخرجا من شركة سيرفسوب بعد الاستحواذ.

يُرجى الاستعداد لاجتماعكِ مع رويان (العلاقات العامة)، ثم الانتقال إلى المفاوضات بين الفريقين مع المؤسستين الأستراليتين لشركة سيرفسوب، فرانسين باركر (الرئيسة التنفيذية) وسارة باركر (المديرة المالية).

المستند 1

البيانات المالية لشركة سيرفسوب

|  |
| --- |
| **الميزانية العمومية (آخر سنة مالية، بالآلاف من الدولارات الأسترالية)** |
| النقدية وما يعادلها | 408 |  | الحسابات الدائنة | 439 |  |
| الحسابات المستحقة | 1280 |  |  |  |  |
| المخزونات | 838 |  | رأس المال المدين | - |  |
| الممتلكات والمنشآت والمعدات | 8335 |  | أسهم رأس المال | 10422 |  |
|  | 10861 |  |  | 10861 |  |
| **بيان الدخل (آخر سنة مالية، بالآلاف من الدولارات الأسترالية)** |
| إيرادات المبيعات | 18721 |  |
| تكلفة البضائع المَبيعة | 10088 |  |
| مصاريف التشغيل | 2534 |  |
| الربح التشغيلي | 6099 |  |
| مصاريف الفائدة | - |  |
| الدخل قبل الضريبة | 6099 |  |
| المصاريف الضريبية | 1525 |  |
| صافي الدخل | 4574 |  |
| \* 1 دولار أسترالي = 5 يوان صيني استنادًا إلى بيانات السوق الحالية |

المستند 2

توقعات التدفق النقدي الحر (FCF) من سيرفسوب (كشركة مستقلة)

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **السنة الأولى** | **السنة الثانية** | **السنة الثالثة** | **السنة الرابعة** | **السنة الخامسة** |
| **التدفق النقدي الحر (FCF)** | 3898 | 4043 | 4180 | 4276 | 4349 |

الأرقام بالآلاف من الدولارات الأسترالية. ومن المتوقع أن يستمر التدفق النقدي الحر في النمو بنسبة 1.2% سنويًا بعد العام الخامس.