![A green tag with white text

Description automatically generated]()

**مسرحية تقمص أدوار**

**سيرفسوب:**

دور رويان

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 Ruiyan*” (06/2024-6923), Copyright © 2024 INSEAD

أنتِ رويان بينج، رئيسة العلاقات العامة في بوجين ويفز، إحدى الشركات المتخصصة في ملابس الشاطئ والملابس الجاهزة، ويقع مقرها في بكين. وهي شركة رائدة في السوق تتمتع بسمعة طيبة وتنافسية ولديها سجل حافل في عمليات الاستحواذ على الشركات التي تظهر إمكانات نمو قوية. في العام الماضي، استحوذت بوجين ويفز على 3 شركات تعمل في المجالات التالية: ملابس الشاطئ، وملابس السباحة، ومعدات الغوص.

بصفتكِ رئيسة للعلاقات العامة، تقع على عاتقكِ مسؤولية ضمان الحفاظ على صورة العلامة التجارية لشركة بوجين ويفز بشكل جيد حتى تتمكن من الاستمرار في النمو في الصناعة. وعلى وجه الخصوص، تعتقدين أن غرس سياسات الحوكمة الجيدة وممارسات الأعمال المستدامة في الشركات المتعددة الجنسيات (MNCs) هو خطوة حاسمة لضمان قيادة الشركات للرأسمالية كقوة من أجل الخير. يتخذ العديد من التكتلات قرارات متهورة وغير مدروسة فيما يتعلق بممارسات مكان العمل، والأجور، والبيئة خلال السعي الأعمى لتحقيق الربح بدلًا من الرفاهة المجتمعية. فمنذ انضمامكِ إلى الشركة قبل 8 سنوات، لعبتِ دورًا مهمًا في توجيه بوجين ويفز لاتخاذ قرارات مستنيرة تستند إلى التقييم الشامل بدلًا من الاستناد ببساطة إلى ما يبدو أفضل للنتيجة النهائية. ولقد أدت رؤيتكِ وقراراتكِ فيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) لدى شركة بوجين ويفز إلى تحقيق نجاح كبير كما عززت الثقة بين المستهلكين. إذ تعتقدين أن العلاقات العامة هي المحرك الرئيسي للنجاح لأي شركة. فقد أدت صورة العلامة التجارية رفيعة المستوى لشركة بوجين ويفز إلى جذب العديد من العملاء الجدد من الشركات للتواصل مع شركتكم من أجل التعاون والمشاريع المشتركة، وذلك بفضل عملكِ الجاد على مدى السنوات الثماني الماضية.

في العام الماضي، تمت ترقيتكِ إلى منصب رئيسة العلاقات العامة، حيث قمتِ بإدارة 5 علامات تجارية استحوذت عليها شركة بوجين ويفز. وفي حين مَثل هذا الأمر إنجازًا كبيرًا في حياتكِ المهنية وقبلتِه بكل سرور، فقد واجهتِ العديد من التحديات خلال مسيرتكِ. على مدار العام الماضي، واجهت شركة بوجين ويفز مزاعم خطيرة بشأن استغلال العمال وانتهاك المعايير البيئية من قِبل المنظمات غير الربحية وغير الحكومية. بعد معالجة تلك الأزمات وإصدار بيانات صحفية تؤكد التزام شركة بوجين ويفز بممارسات الأعمال البيئية، والاجتماعية، والحوكمة (ESG)، شرعتِ في قيادة حملة داخلية لمواءمة الوظائف المؤسسية ووحدات الأعمال مع هذه الرؤية للصالح الاجتماعي. ولقد أحرزتِ بعض التقدم الجيد - خلال اجتماع مراجعة ربع سنوي مهم، وتمكنتِ من إقناع إدارة شركة بوجين ويفز بإجراء تغييرات في خط التجميع التصنيعي بقيمة 5 ملايين يوان صيني لجعل عملية التصنيع أكثر استدامة بيئيًا بالإضافة إلى الحصول على العلامة الخضراء التي تحظى باحترام كبير من الحكومة الصينية. كما تمكنتِ من التفاوض على بند لزيادة الاستثمار في التصنيع المستدام بيئيًا بقيمة 15 مليون يوان صيني أخرى إذا استحوذت شركة بوجين ويفز على شركة أخرى صديقة للبيئة.

على الرغم من كل هذه التغييرات الداخلية، كان عليكِ وعلى فريقكِ مواجهة انتقادات وسائل الإعلام والرد على الفضائح الأخيرة المتعلقة بالتدهور البيئي واستغلال العمال. كما سيتم تقييم أدائكِ مع الرئيس التنفيذي، كاي هاو، خلال ستة أشهر فقط، وتعلمين أنكِ بحاجة إلى المزيد من الإنجازات في هذا المجال قبل ذلك التقييم. لقد كنتِ تعملين لساعات إضافية في الأسابيع القليلة الماضية لتعزيز الحملة والتفكير في طرق جديدة ومبتكرة لتحسين صورة بوجين ويفز. تخيلي مدى سعادتكِ عندما أعلنت جيايي تشانغ، رئيسة عمليات الدمج والاستحواذ، بشكل غير متوقع في أحدث اجتماع للإدارة أنها تنوي الاستحواذ على شركة سيرفسوب، مما أثار دهشة الجميع وتشككهم باستثنائكِ، إذ أعربتِ عن دعمها القوي وتطوعتِ للإشراف شخصيًا على محادثات الاستحواذ لضمان النجاح.

تتخذ شركة سيرفسوب من كوينزلاند في أستراليا مقرًا لها، وهي شركة ناشئة سريعة النمو 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. لقد لفتت مهمة الشركة الناشئة المميزة والمتمثلة في إنشاء ألواح تزلج على الأمواج مبتكرة ومستدامة انتباه راكبي الأمواج الأستراليين وسرعان ما انتشرت على وسائل التواصل الاجتماعي الأسترالية بسبب رؤيتها الفريدة. وتُعد حساباتهم على وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت عبارة عن مزيج مثير للاهتمام من تصميمات ألواح ركوب الأمواج المبهرجة، والمنتقاة، والرسوم البيانية الجذابة التي تزيد من الوعي بتلوث المحيطات والحفاظ على البيئة. في العام المالي الماضي فقط، حققوا 18.7 مليون دولار أسترالي في الإيرادات، وهو رقم مثير للإعجاب بالنسبة لشركة ناشئة في هذه الصناعة.

عندما تعرفتِ على سيرفسوب، أعجبت بمهمة فرانسين باركر المميزة في الجمع بين الإبداع والمسؤولية الاجتماعية، والتي حققت نجاحًا على مستوى البلاد في أستراليا. ولقد أدركتِ بسرعة فوائد الاستحواذ على شركة مشهورة جدًا بجهودها في مجال الاستدامة البيئية. يمكنك بالفعل تصور البيان الصحفي - "بوجين ويفز تفي بتعهدها بالاستدامة من خلال الاستحواذ على أسرع شركة ناشئة صديقة للبيئة نموًا في منطقة آسيا والمحيط الهادئ". وبالتأكيد سيكون هذا الأمر بمثابة نعمة منقذة للشركة. إذا سارت مفاوضات الاستحواذ على ما يرام، فستتمكن بوجين ويفز أخيرًا من وضع نفسها كواحدة من أكثر الشركات وعيًا بالبيئة في منطقة آسيا والمحيط الهادئ والاستحواذ على حصة سوقية من الشريحة المتنامية من المستهلكين الأصغر سنًا والواعين بالبيئة. ربما يمكنكِ أيضًا إبراز فرانسين باركر كواحدة من موظفي بوجين ويفز في المقالات والمجلات الصينية بعد عملية الاستحواذ، مما يؤدي إلى تحسين صورة بوجين ويفز بشكل أكبر.

وعلى الرغم من تشكك الإدارة، فقد أعربتِ عن دعمكِ القوي لمقترح جيايي، موضحة زاوية العلاقات العامة لهذا الاستحواذ وعرضتِ الانضمام إلى مفاوضات عملية الاستحواذ شخصيًا لضمان نجاحها. إلا أن رد جيايي الوان حيد إيماءة لاذعة برأسها فقط. تعلمين أنها لم تكن سعيدة بفريق العلاقات العامة الخاص بك، الذي كان يضايق فريقها بمطالب حملة ESG، لكنكِ مصممة على نجاح هذه المفاوضات. وإذا كان بإمكانكِ القول بأنكِ ساهمتِ شخصيًا في عملية الاستحواذ على شركة سيرفسوب، فسينعكس ذلك بشكل جيد جدًا عليكِ وعلى فريقكِ أثناء تقييم الأداء. ستفعلين كل ما يلزم لضمان ارتباط اسم بوجين ويفز ارتباطًا وثيقًا باسم سيرفسوب، حتى لو تطلب ذلك سحب المزيد من ميزانية عمليات الدمج والاستحواذ. فأنتِ متأكدة من أن أوجه التآزر بين سيرفسوب وبوجين ويفز ستخلق تدفقات نقدية حرة في السنوات القادمة وستعوض ما يفوق التكلفة الأعلى للاستحواذ.

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

1. **التأكد من أن عملية الاستحواذ على شركة سيرفسوب ستمضي قدمًا**. أنتِ وفريقكِ بحاجة ماسة إلى تحقيق فوز على صعيد العلاقات العامة، وقدرتكِ على الادعاء بأنكِ توليتِ قيادة هذا الاستحواذ الناجح يمكنها أن تصنع المعجزات في مسيرتك المهنية. تتمثل أولويتكِ القصوى في إبقاء المؤسسين الأستراليين مهتمين بالبيع لشركة بوجين ويفز والتأكد من موافقتهم على الصفقة. فارتباط اسم بوجين ويفز ارتباطًا وثيقًا بشركة سيرفسوب سيجلب العديد من الفوائد غير المالية التي قد لا تظهر على الفور في الميزانية العمومية ولكنها ستجني مكاسب كبيرة في المستقبل. ولتحقيق هذه الغاية، قمتِ بقياس أوجه التآزر الناتجة عن عملية الاستحواذ بشكل صريح، كما هو موضح في المستند 1. بالإضافة إلى ذلك، قمتِ بمراجعة أحدث البيانات المالية لشركة بوجين ويفز، مع تقديم المعلومات الرئيسية في المستند 2، على أمل تقديم المعلومات ذات الصلة إلى جيايي والتلميح إلى القدرة على تحمل تكاليف عملية استحواذ كهذه.
2. **تأمين 15 مليون يوان صيني أخرى من الاستثمارات من شركة بوجين ويفز للإنتاج المستدام بيئيًا.** تريدين بشكل خاص أن تنجح عملية الاستحواذ على سيرفسوب؛ لأنها ستجلب المزيد من الاستثمارات في مجال التصنيع المستدام بيئيًا. ***الشرط الوحيد لإطلاق هذه الأموال هو كسب عمليات الاستحواذ على شركة خضراء أخرى مثل سيرفسوب***. فهذه خطوة حاسمة نحو ضمان تحول بوجين ويفز إلى شركة متعددة الجنسيات أكثر استدامة.
3. **إدارة العلاقات مع زملائكِ في الفريق ونظرائكِ.** إن دوررئيسة عمليات الدمج والاستحواذ (M&A) مهم للغاية في بوجين ويفز. ولمواصلة تنفيذ أجندتك المتعلقة بعمليات الاستحواذ التي تراعي البيئة، من المهم الحفاظ على علاقة عمل جيدة مع جيايي تشانغ. نظرًا لأنه من المرجح أن تظل فرانسين وسارة باركر قائدتين لفرع سيرفسوب بعد الاستحواذ، فأنتِ ترغبين أيضًا في بناء علاقة إيجابية قدر الإمكان معهما أثناء هذه المفاوضات.

استعدي لاجتماعكِ مع جيايي، ثم انتقلي إلى المفاوضات بين الفريقين مع المؤسستين الأستراليتين لشركة سيرفسوب، فرانسين باركر (الرئيسة التنفيذية) وسارة باركر (المديرة المالية).

المستند 1

القياس الكمي لأوجه التآزر

مصادر أوجه التآزر: ستنشأ أوجه التآزر المحتملة لدى شركة سيرفسوب بعد الاستحواذ عليها. وستتجلى أوجه التآزر تلك بشكل أساسي من خلال العملية الإنتاجية الأكثر انسيابية والتوسعات الأسرع داخل الأسواق الآسيوية.

التأثيرات قصيرة المدى: بعد عملية الاستحواذ، ستساعد أوجه التآزر في تعزيز التدفقات النقدية الحرة لشركة سيرفسوب (FCFs) في السنوات الخمس المقبلة من خلال:

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | **السنة الأولى** | **السنة الثانية** | **السنة الثالثة** | **السنة الرابعة** | **السنة الخامسة** |
| ***التغييرات* في التدفق النقدي الحر (FCF)** | +585 | +606 | +627 | +641 | +652 |

حيث تكون جميع الأرقام بالآلاف من الدولار الأسترالي.

التأثير على المدى الطويل: إن أوجه التآزر تتمتع بفوائد طويلة الأجل. فعلى وجه التحديد، من المتوقع أن ينمو التدفق النقدي الحر السنوي لشركة سيرفسوب بنسبة 1.8% سنويًا اعتبارًا من العام الخامس فصاعدًا - وهو معدل أعلى بكثير من معدل النمو المستقل.

المخاطر المترتبة على ذلك: نظرًا لأن أوجه التآزر تنشأ بشكل أساسي من التصنيع والتوسع في "صناعة ركوب الأمواج" نفسها، تظل مخاطر التشغيل والأعمال دون تغيير مثل ما تواجهه شركة سيرفسوب مستقلة. تشير المشاورات مع الخبراء في الصناعة إلى أن مثل هذه المخاطر تترجم إلى تكلفة رأس مال تبلغ 9.3% سنويًا لشركة نموذجية تعمل في مجال ركوب الأمواج.

المستند 2

نظرة عامة على البيانات المالية لشركة بوجين ويفز

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **الميزانية العمومية (آخر سنة مالية، بملايين اليوان الصيني)** | | | | | | | |
| النقدية وما يعادلها | 1708 |  | الديون قصيرة الأجل | 1297 | | |  |
| الحسابات المستحقة | 2502 |  | الحسابات الدائنة | 1439 | | |  |
| المخزونات | 1338 |  | الديون طويلة الأجل | 9724 | | |  |
| الممتلكات والمنشآت والمعدات | 34335 |  | أسهم رأس المال | 27423 | | |  |
|  | 39883 |  |  | 39883 | | |  |
| **بيان الدخل (آخر سنة مالية، بملايين اليوان الصيني)** | | | | | | | |
| إيرادات المبيعات | | | | | 5410 |  | |
| تكلفة البضائع المَبيعة | | | | | 4088 |  | |
| مصاريف التشغيل | | | | | 934 |  | |
| الربح التشغيلي | | | | | 1322 |  | |
| مصاريف الفائدة (الربح) | | | | | 735 |  | |
| مصروفات الدخل الأخرى (الربح) | | | | | (506) |  | |
| الدخل قبل الضريبة | | | | | 1093 |  | |
| المصاريف الضريبية | | | | | 273 |  | |
| صافي الدخل | | | | | 820 |  | |

أبرز النقاط

* بوجين ويفز هي شركة ضخمة متخصصة في ملابس الشاطئ والملابس الجاهزة، ويقع مقرها في بكين، الصين. وفي حين تحتفظ بعلاماتها التجارية الخاصة، فإن نموها وتوسعها الأخيرين مدفوعان إلى حد كبير بعمليات الاندماج والاستحواذ مع نظرائها المحليين والدوليين.
* العمليات: في العام الماضي، تم تسجيل إجمالي إيرادات بقيمة 5.4 مليار يوان صيني، إلى جانب هامش ربح قياسي مرتفع بنسبة 28%. ومع التحرك السريع للتجارة الإلكترونية في الصين، يتم تحقيق جزء متزايد من الإيرادات من خلال المبيعات عبر الإنترنت؛ حيث ارتفعت من 1% فقط قبل عشر سنوات إلى 88% في العام الماضي.
* التمويل: حافظت بوجين ويفز على هيكل رأس مال مستقر، مع نسبة صافي الدين إلى حقوق الملكية تبلغ 1:3. فمعظم الديون تكون في شكل سندات شركات بدرجة تصنيف "Baa3" من موديز وتصنيف "BB+" من ستاندرد آند بورز. وفي المتوسط، تدر هذه السندات عائدًا بنسبة 6.2% سنويًا في ظل ظروف السوق الحالية. تمتلك صناديق الاستثمار المشتركة، وصناديق التحوط، والبنوك الصينية غالبية الأسهم. بالنسبة للتداول الداخلي، يُقدر أن المساهمين المؤسسيين هؤلاء يتوقعون في المتوسط أن تحقق أسهم بوجين ويفز عائدًا بنسبة 9.79% سنويًا. وبالمقارنة مع الشركات المنافسة الأخرى والصناعات ذات الصلة، تتمتع بوجين ويفز عمومًا بتكلفة رأس مال منخفضة نسبيًا.