![A green tag with white text

Description automatically generated]()

**مسرحية تقمص أدوار**

**سيرفسوب:**

دور فرانسين

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

أنتِ فرانسين باركر، الرئيسة التنفيذية لشركة سيرفسوب سيرف بوردس أستراليا - وهي علامة تجارية مستقلة شهيرة في مجال ألواح التزلج على الأمواج حيث تصمم وتصنع ألواح التزلج الصديقة للبيئة والمبتكرة في كوينزلاند، أستراليا. تأسست سيرفسوب منذ 7 سنوات نتيجةً لشغفكِ بركوب الأمواج والمحيط. فعندما أدركتِ التأثير الضار للتلوث والاحتباس الحراري على محيطات العالم، جعلتِ مهمتكِ إيجاد حل من خلال إنشاء ألواح تزلج على الأمواج مستدامة وصديقة للبيئة (ألواح صديقة للبيئة) لا تطلق أصباغًا سامة وعناصر بلاستيكية دقيقة في محيطاتنا. لقد أمضيتِ وقتًا طويلًا في تطوير التصميم المريح واختيار المواد العضوية وغير السامة بعناية، وكانت قابلة للتحلل البيولوجي ومتينة. لقد استلهمتِ أفكارًا من الثقافات البولينيزية القديمة، التي استخدمت مواد غير سامة مزروعة محليًا لإنشاء ألواح متينة يمكن إصلاحها بسهولة في حالة كسرها. كما تأكدتِ من أن ألواحكِ الصديقة للبيئة تخضع لأعلى معايير الجودة البيئية وأكثرها صرامة.

لفتت مهمة سيرفسوب الفريدة انتباه راكبي الأمواج الأستراليين بسرعة وانتشرت على نطاق واسع على وسائل التواصل الاجتماعي الأسترالية، مما أدى إلى نجاح الشركة على مستوى البلاد. فلقد تفاعل المستهلكون الأستراليون بشكل كبير مع شغف سيرفسوب بركوب الأمواج ومهمتها في إنقاذ البيئة، كما هو موضح في حساباتها على وسائل التواصل الاجتماعي عبر الإنترنت؛ من خلال مزيج مثير للاهتمام من تصميمات ألواح التزلج الانتقائية، والرسوم البيانية المصممة لزيادة الوعي بالتلوث المحيطي. وينبع جوهر نجاح سيرفسوب على مستوى البلاد من شغفها بإنقاذ المحيطات من التلوث البلاستيكي بالإضافة إلى التزامكِ بصنع ألواح التزلج المبتكرة، وعالية الجودة، والمتينة.

سيرفسوب هي شركة قمتِ ببنائها من الصفر، واعتنيتِ بها منذ البداية، وعملتِ بجد على تنميتها باستمرار على مر السنين؛ إنها طفلكِ. لقد تطلب الأمر قدرًا هائلًا من الجهد والتفاني لتتمكن شركة ناشئة صغيرة من اقتحام سوق ألواح التزلج واستهداف سوق متخصصة من راكبي الأمواج المتميزين والواعين بالبيئة. ولكن إحداث تأثير في الصناعة في السوق الأسترالية المشبعة بشركات ضخمة متعددة الجنسيات تصنع ألواح التزلج من خلال اقتصاديات الحجم، كان إنجازًا رائعًا حقًا. لم يكن هذا ممكنًا إلا بفضل عملكِ الجاد، والتزامكِ، ومشاركتكِ العميقة في الشركة. فأنتِ تعشقين ألواح التزلج ويمكنكِ التحدث عن الموضوع لساعات وساعات. وركوب الأمواج، والمحيط، وألواح التزلج هي أهم ما يثير شغفكِ في الحياة.

على الرغم من كونكِ الرئيسة التنفيذية للشركة، إلا أنكِ دومًا ما تلجئين إلى أختكِ الكبرى، سارة باركر، للحصول على المشورة التجارية. إذ تخرجت سارة بدرجة الماجستير في إدارة الأعمال من INSEAD، كما تمتلك حسًا حادًا في مجال الأعمال وأدت أداءً استثنائيًا في دورها كمديرة مالية، مما قادكِ إلى النجاح على مستوى البلاد على مدار السنوات الأخيرة. من بين أمور أخرى، كان جهدها هو الذي ساعد في جولات التمويل المتوالية خلال النمو والتوسع في السنوات الماضية. ومؤخرًا، تمكنت سارة أيضًا من إزالة الشروط المرهقة من التمويل التأسيسي الأولي ورؤوس الأموال الاستثمارية. كانت النتيجة هي شركة سيرفسوب ذات الأسهم الكاملة، حيث أصبحتِ أنتِ وسارة أكبر حاملي الأسهم، وتتقاسمان الأسهم المسيطرة بالتساوي.

في حين أنكِ ممتنة لأختكِ على رؤاها المالية، إلا أنكِ شعرتِ كثيرًا بأنها لا تشارككِ نفس مستوى الشغف تجاه ألواح التزلج المستدامة. ومع ذلك، فقد بدأ الأمر كأختين تعملان في مرآبهما، ثم تحول الآن إلى علامة تجارية رائدة في السوق لراكبي الأمواج المهتمين بالبيئة، حيث حققت إيرادات بلغت 18.7 مليون دولار أسترالي خلال العام المالي الماضي. وبفضل النمو المذهل الذي شهدته في أستراليا، فأنتِ متحمسة لرؤية ما يخبئه لكِ التوسع العالمي. فالأولوية الأولى هي دخول منطقة آسيا والمحيط الهادئ.

أعربت شركة بوجين ويفز، وهي شركة يقع مقرها في بكين، عن اهتمامها بشراء سيرفسوب. بوجين ويفز هي شركة ملابس وأزياء شاطئية تتمتع بسجل قوي في النمو غير العضوي من خلال الاستحواذ على الشركات التي تظهر إمكانات نمو قوية. في العام الماضي، استحوذت على 3 شركات في المجالات التالية: ملابس الشاطئ، وملابس السباحة، ومعدات الغوص. ويبدو من المنطقي الآن أنهم يريدون الاستحواذ على شركة لركوب الأمواج، وسيكون من المعقول توقع أوجه تآزر محتملة. عندما تواصلوا معكما لأول مرة، كانت سارة في غاية السعادة ومتحمسة للغاية لاحتمال جذب انتباه مثل هذا التكتل الصيني الضخم. لكن من ناحية أخرى، كنتِ أكثر ترددًا. وفي حين أنه من الصحيح أن هذا التآزر سيزيد من التدفقات النقدية الحرة ومعدل نمو الشركة في السنوات القادمة، إلا أن لديكِ بعض المخاوف والتحفظات الرئيسية بشأن استحواذ بوجين ويفز على سيرفسوب.

أولًا، تمتلك الشركات المتعددة الجنسيات الكبيرة (MNC) ذات سلاسل التوريد العالمية بعضًا من أسوأ السجلات عندما يتعلق الأمر بالتأثير البيئي. فمعظم التكتلات لديها القليل من الشفافية أو لا توجد فيها شفافية على الإطلاق بشأن سلاسل التوريد الخاصة بها، وهي سيئة السمعة نتيجةً للتسبب في تدهور بيئي خطير من خلال التلوث. وعلى مر السنين، ثبتت إدانة شركة بوجين ويفز بارتكاب انتهاكات بيئية مختلفة، مثل الأصباغ السامة والعناصر البلاستيكية الدقيقة الملوثة للمجاري المائية بالإضافة إلى الانسكابات الكيميائية السامة. ثانيًا، من المعروف أن الشركات المتعددة الجنسيات مثل بوجين ويفز تستغل سلاسل التوريد العالمية لتقليل التكلفة، وتتطلع إلى البلدان الأقل تكلفة لاتخاذ قرارات الاستثمار والتوريد، خاصةً عندما لا تتطلب عمليات الإنتاج عمالة ماهرة للغاية.

أنتِ مترددة بشأن ارتباط علامتكِ التجارية، وهي العلامة التجارية التي طورتِها بشق الأنفس على مدى السنوات السبع الماضية، بمثل هذه الشركة ما لم تتخذ خطوات كبرى نحو التحوُّل الصديق للبيئة. وعلى الرغم من أن شركة بوجين ويفز قد دفعت غرامات وتعهدت بتحسين أدائها في المستقبل، إلا أن أي ارتباط بفضائح الماضي والمستقبل التي قد تواجهها شركة بوجين ويفز فيما يتعلق باستغلال العمال والتدهور البيئي قد يضر بصورة علامتكِ التجارية. وبينما تعلمين بأن شركة بوجين ويفز تعمل على تحسين خطوط إنتاجها لتصبح أكثر مراعاة للبيئة، فأنتِ تريدين التأكد من أن شركة بوجين ويفز تستثمر مبلغًا إضافيًا قدره 2 مليون دولار أسترالي في العام المقبل للحصول على شهادة العلامة الخضراء من الحكومة الصينية إذا كنتِ ستوافقين على هذا الاستحواذ.

لديكِ أيضًا العديد من الأسئلة حول آليات عملية الاستحواذ من قِبل شركة متعددة الجنسيات مثل بوجين ويفز. ماذا سيحدث لثقافة شركة سيرفسوب؟ هل سيكون المُلاك الصينيون الجدد مستعدين وقادرين على تصنيع ألواح ركوب الأمواج عالية الجودة ومبتكرة من مواد مستدامة وعضوية بنفس الطريقة التي كانت تتبعها شركتكِ؟ آخر شيء تريدينه هو انخفاض جودة ومتانة ألواح التزلج على الأمواج بعد الاستحواذ، أو الأسوأ من ذلك، أن تبدأ الأصباغ في الجريان في مياه البحر بعد عامين. فأنت تؤمنين بالمتانة مدى الحياة، حيث إنها مبدأ أساسي لتكريم التقاليد البولينيزية القديمة بالإضافة إلى ضمان الاستدامة. ومن المهم للغاية بالنسبة لكِ التأكد من استمرار ألواح التزلج الصديقة للبيئة (Eco-Boards) في وضع أعلى معايير الاستدامة في هذه الصناعة. تتوخين الحذر من بوجين ويفز وتفضلين المضي قدمًا بحذر لأنكِ غير متأكدة من دوافع ونوايا بوجين ويفز فيما يتعلق بشركة سيرفسوب. ولقد قررتِ التأكد من أنكِ وسارة ستظلان مشاركتين في أعمال سيرفسوب وتتوقعان الاستمرار في العمل كرئيستين مشتركتين لفرع سيرفسوب بعد عملية الاستحواذ.

في الوقت نفسه، تدركين أن وجود تكتل كبير يسعى لمساعدتكِ على اقتحام الأسواق الآسيوية هو موقف تُحسدين عليه. وتعلمين أنه من الصعب محاولة اقتحام الأسواق الآسيوية بمفردكِ ككيان مؤسسي فردي، وسيكون من الأسهل بالتأكيد أن يكون لديكِ شريكِ أو قوة توجيهية لمساعدتكِ في اقتحام السوق الآسيوية. كما ستمنحكِ خبرة بوجين ويفز في مجال التصنيع والعمليات إمكانية الوصول إلى كفاءة إنتاجية أكبر، مما يوفر التكاليف في الأمد البعيد. يمكنكِ بالفعل سماع صوت سارة في رأسكِ وتعرفين أنها ستشير إلى جميع الفوائد المالية لهذا الاستحواذ.

عندما تدخلين المفاوضات، هذه هي القضايا التي تتصدر تفكيركِ:

1. **التأكد من احتفاظ سيرفسوب بقيمها الصديقة للبيئة.** تتمثل أولويتكِ القصوى في ضمان المعايير البيئية الصارمة التي تشتهر بها ألواح التزلج الصديقة للبيئة (Eco-Boards). إحدى الطرق لضمان ذلك هي البقاء بصفتك مساهمة قوية في العمل. لذلك، تهدفين أنتِ وسارة إلى الاستمرار في قيادة فرع سيرفسوب بعد عملية الاستحواذ.
2. **خطوات ملموسة من بوجين ويفز للتحول إلى شركة صديقة للبيئة.**تتوقعين أن تستثمر بوجين ويفز ما لا يقل عن 2 مليون دولار أسترالي في العام المقبل للحصول على شهادة العلامة الخضراء، ومن الأفضل أن تستثمر مبلغًا أكبر من ذلك. وتعلمين أن هذا من شأنه أن يزيد من التكاليف بالنسبة لهم ولكنكِ على استعداد لقبول سعر إجمالي أقل مقابل شركة سيرفسوب، وربما تحدين أيضًا من المشاركة المستقبلية وقوة اتخاذ القرار، إذا تمكنتِ من الحصول على التزامهم بالحصول على شهادة العلامة الخضراء.
3. **توسيع نطاق سيرفسوب.** طالما يمكنكِ الحفاظ على هوية سيرفسوب الأساسية وقيمها كشركة تهتم بالبيئة، فسترغبين في التوسع عالميًا، بدءًا من دخول منطقة آسيا والمحيط الهادئ. وستكون الشراكة مع بوجين ويفز طريقة مباشرة لتحقيق ذلك الأمر.
4. **الحفاظ على علاقة إيجابية مع أختكِ.** سارة هي واحدة من أقرب وأهم الأشخاص في حياتكِ. وبالتالي، تأملين في إنهاء هذه المفاوضات مع وجود علاقة طيبة مع أختكِ لا تقل جودة، عن ذي قبل، إن لم تكن أقوى. كما تأملين في بناء علاقات جيدة مع مفاوضي بوجين ويفز حيث ستكونون شركاء وزملاء بعد الاستحواذ.
5. **الحصول على سعر عادل مقابل شركة سيرفسوب.** على الرغم من أن المال لم يكن الدافع الرئيسي بالنسبة لكِ**،** إلا أنه في حالة بيع شركتكِ الحبيبة لشركة بوجين ويفز، فمن المؤكد أنكِ ترغبين في الحصول على سعر عادل بعد سنوات العمل التي استثمرتِها. ولهذا الغرض، قمتِ بتعيين شركة استشارية مرموقة للحصول على نظرة شاملة على البيانات المالية لشركة سيرفسوب بالإضافة إلى توقعاتٍ لعملياتها. تم تلخيص هذه الأرقام في المستند 1 و2.

استعدي لاجتماعكِ مع سارة (المديرة المالية)، ثم انتقلي إلى المفاوضات بين الفريقين مع ممثلي بوجين ويفز، جيايي تشانغ من (الاندماج والاستحواذ) ورويان بينج من (العلاقات العامة).

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 |  | |

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.