

مفاوضات الشركات

قال لى مسئول عن شراء الشركات - فى سياق تأكيده على خبرات الشراء الأخرى - «إننى لا أسأل أبداً أى شخص لماذا يريد البيع. والسبب هو أننى قد أصدق ما يقوله» ونحن جميعاً نريد ألا نعمل سوى القليل المطلوب منا أن نعمله، وإذا صدقنا شخصاً ما فقد نفشل فى التحرى عنه بأقصى درجة ممكنة من الدقة.

وفى عديد من الندوات - التى أقيمت حول عمليات الاندماج، وضم الشركات عن طريق شراء الأسهم - يبدأ المشاركون بالسؤال التالى: «كيف نعرف نية المشتري فى أن يقدم عرضاً بعملية اندماج أو شراء؟»، ثم يظهر السؤال الآخر: «كيف نستطيع معرفة حقيقة نية بائع يقدم عرضاً بعملية اندماج أو شراء؟»

إن شخصاً يقول إنه مهتم بشراء شركة أخرى، قد يتم تصديقه أو التشكيك فى كلامه. فما هى بعض الأسباب فى ألا يكون جاداً؟ فربما لا يهدف إلا إلى الإطلاع على أسرار العمل، أو قد يكون مهتماً بإنشاء شركة منافسة. ومن الممكن أن تكون هناك مجموعة فى مؤسسة المشتري، تعارض الإدارة، وتطالب بتغييرات معينة. وتخوض الإدارة عملية مزعومة لشراء شركة أخرى، من أجل تهدئة هؤلاء الأشخاص. وربما تكون جدية البائع موضع شك أيضاً، وربما يكون رئيس الشركة المعروضة للبيع لا يرغب، إلا فى معرفة قيمة شركته فى هذه المرحلة من حياته، وقد يهوى فقط التحدى الذى يواجهه عند

الدخول في مفاوضات حول عملية اندماج. وعندما تكون هناك مجموعة معارضة داخل المؤسسة، فإن نفس الوضع يصدق بالنسبة للبائع. وربما يشعر المعارضون بأن الإدارة أو رئيس الشركة لا يفعل كل ما يستطيعه. ومن أجل منع حدوث تغييرات في الإدارة، فإنه الرئيس يتظاهر بأنه يبحث عن مشترٍ للشركة، أو قد يحاول البائع عرقلة استيلاء مجموعة خارجية على المؤسسة.

وإحدى الطرق المباشرة - التي يستخدمها المشتري أو البائع - في تحديد جدية الاتجاه إلى الاندماج أو الشراء، هي طلب معلومات تفصيلية وصعبة ومكلفة: اطلب من الطرف الآخر بذل كثير من الجهد، من أجل تلبية طلبك؛ فهذا سيرفل محاولاته غير الجادة.

وفي الوقت المناسب خلال المناقشة.. اطلب أن يأتي أشخاص آخرون للمشاركة في المفاوضات، مثل: المحامين، والمحاسبين، ومجموعات حملة الأسهم المعارضين، ومسؤولي العلاقات العامة. وفي حالة تردد الشخص الذي نتعامل معه.. فإن هذا التردد سيعطى بالتأكيد إشارة إذا ما كان جاداً في عرضه بالشراء أو البيع أم لا.

ولا بد أن تصمم خططك للمستقبل، وتنتظر رد فعل الجانب الآخر تجاهها، وهل فلسفة هذه الخطط هي نفس فلسفتهم؟ وهل تأكيداتك وتوجهك هي نفس تأكيداتهم وتوجههم؟ وهل أنت على استعداد للمخاطرة بالأموال من أجل البحوث والتطوير؟ وهل يجد الطرف الآخر ذلك أمراً صعباً؟ إن هذه موضوعات سوف تثير مناقشات أو مشكلات قد تبرز في وقت لاحق خلال التفاوض. وإذا تم إرجاء هذه الموضوعات طويلاً - أكثر من اللازم - فسوف تهدر قدراً هائلاً من وقتك وطاقتك. وفي ضوء ذلك، إذا كانت هناك مشكلات تتطلب قراراً نهائياً - مع مراعاة الضرورة والوقت المناسب - فإنه عليك طرحها علناً، مثلاً: كيف سنستفيد من هذا العقار في المستقبل؟ من سيتم تجميد رواتبهم؟ من هم الأقارب الذين سوف نحفظ بهم في خدمة الشركة؟ هل من الممكن أن تنشأ مشاكل عاطفية مع العاملين في شركة سيتم دمجها أو شراؤها في المستقبل؟ لا بد من التحذر في كيفية طرح هذه الموضوعات، ولكن لا بد من طرحها.

ولسبب ما فى المناقشة خلال التفاوض.. توجد مناطق حساسة، قد تتردد أو لاترغب الأطراف التطرق إليها. وهناك مناطق لابد من الدخول فيها فوراً، فلاتعتمد على المعلومات غير المؤكدة أو الاشاعات، واستشر الأشخاص المعنيين فوراً، مثل: رجال البحوث والتطوير، ومهندسى المصنع، والمديرين، ورجال التسويق، ومسئولى شؤون الأفراد. قم بزيارات للمصانع، وابحث أى مشكلات، ولاكتف بالأرقام الباردة الواردة فى الميزانيات العمومية؛ لأن هذه الميزانيات ليست سوى مجرد دلائل على ما يحدث، وقد يقرر بعض الأشخاص موقفه بشأن مصير الصفقة كلها دون النظر، لأى شىء سوى الأرقام والتقارير المالية. ولايطلب هؤلاء الأشخاص أن يسعوا للتحقق من واضعى هذه الأرقام والتقارير، وهم الأشخاص المعنيون (دائماً ما يشغل مثل هؤلاء الأشخاص محاميهم، بعد ذلك بسبب المشاكل الناجمة من عدم التحقق من المعلومات). ولاينبغى على الشخص المطلوب ضمه للشركة المشترى أن يخجل أو يخشى أو يتردد فى زيارة الشركة، التى توظفه وذلك لرؤية المسئولين المعنيين، أو أن يبحث مع المسئولين السابقين فى الشركات المشترى الأخرى ما إذا كانوا يشعرون بالرضا أم لا. وهذا أمر ضرورى.

وإذا كنت بائعاً.. فإن عليك مراجعة معلوماتك الحساسة طويلاً، قبل أن يطلبها المشترى، وينبغى أن تراجع نفسك، وتعرض الأرقام، وتحدث إلى الذين يعملون معك. وإذا لم تجد أن مراجعتك مرضية، نفذ التغييرات التى من شأنها أن تجعل شركتك أكثر قيمة بالنسبة للمشرى.

وهناك حركة حديثة فى مهنة المحاسبة لوضع وسائل قياسية، لمحاولة تقدير القيمة المالية للأشخاص المعنيين فى موضوع بيع الشركة. ومن الممكن أن تستغرق هذه المهمة بعض الوقت، ولكن أقل ممايستطيع المرء عمله فى الوقت الراهن، هو أن يختار الشكل الذى يراه لتقييم هؤلاء الأشخاص ومقدار أهميتهم للمؤسسة. كما ينبغى عليه أن يقرر ما إذا كانت المؤسسة سوف تستفيد منهم حتى تحتفظ بهم.

وعندما تجرى مقابلات شخصية مع مختلف العاملين المطلوبين.. اسأل نفسك: هل هو رجل ينتمى إلى الشركة أم أنه لا يجب عمله فى الشركة؟ هل أهدافه هى نفس أهداف الشركة؟ إن ذلك سوف يساعدك فى التعامل مع هذا الموظف مع إدراك حقيقة أن

الاتفاق بينكما على التعاون سيكون مفيداً للغاية للشركة، ولكنه قد يدفع الفرد لترك الشركة بسبب حاجات اقتصادية خاصة به أو حتى بسبب حاجاته العاطفية.

لا تغامر بكل شيء في عملية الشراء

مهما يكن الأمل قويا في اتمام عملية دمج أو شراء شركة.. فلا تخاطر مطلقاً بشركتك كلها، ولا تراهن بكل مستقبل الشركة استناداً إلى ربح متوقع، مهما بدا جيداً. وإذا لم يمكنك التفاوض عن موقف مغرر.. وفي نفس الوقت يتعين عليك التعامل معه، وحاول تجزئة المخاطرة الكبرى إلى مخاطر أصغر وأقل ضرراً. وباعتبارك مسئولاً تنفيذياً في الشركة، فإنك لا تتحمل التفكير في نطاق واحد فقط؛ إذ لا بد أن تنظر إلى الصورة الأشمل، وتدرك أن مهامك والتزاماتك مضاعفة تجاه المساهمين والإدارة والموظفين وعائلاتهم والمجتمع بوجه عام. وكما قال ليوناردو دافينشي: «لا تقدم على أمور إذا كنت ترى أنك ستعاني في حالة عدم نجاحك».

تذكر أيضاً قانون أجنيس ألين: «من الأسهل الدخول في أي أمر، ومن الصعب الخروج منه»؛ أي إنه من الأصعب الخروج من صفقة عن الدخول فيها. ومن الأنسب، عندما تفكر في الإقدام على صفقة، أن تكون لديك مجموعة أخرى من شركائك، يبحثون - بصورة واقعية - ماذا ستكون الحال لو أبرمت الصفقة بالفعل، وأردت التخلص منها؟ وقبل الدخول في صفقة، حاول أن تضع في الاعتبار أنك ستفعل مثلما، يفعل ملاك الشركة الحاليين، وليس بالضرورة أفضل منهم. فالأشخاص الذين يملكون هذه الشركة يعرفونها جيداً، وفكروا في مشاكلها. وفي اللحظة المواتية، فإنهم قد يفعلون نفس ما قد تفعله تقريباً، لو كنت في مكانهم. وإذا لم تكن لديك معلومات مهمة غير معلومة لدى البائع الحالي، فسوف ينتهي الأمر على الأرجح وأنت تفعل نفس الشيء الذي يفعله في شركته وتذكر دائماً أنه إذا شعرت حينئذ أن عملية الاندماج أو شراء الشركة عملية مضمونة، وأن لها مايررها فامض فيها، وإذا لم تجدها كذلك تخل عنها.

تحديد السعر

على الرغم من أن البعض يرى أن تحديد السعر في يد الشخص الذي يبيع.. فإن هذه

ليست بالضرورة القاعدة. وإذا اتصل شخص ما بالشركة - على أساس اهتمامه بشرائها - فقد يضطر باءالفعل لأن يوضع فى موقف يتعين عليه تحديد سعر أو وضع وسيلة، يكون مستعداً لاستخدامها فى شراء الشركة. ومن الممكن أن يحقق هذا - على سبيل المثال - بعض الفوائد والمنافع المتعددة. والأمر ليس دائماً مردوداً إلى البائع فى تحديد السعر، ولكن عندما يحدد البائع السعر فى التفاوض، فلا يجب على المشتري أن يلجأ - على الفور - إلى محاولة تخفيضه بشدة، بل دعه ينهى كلامه. فالسعر الذى يطلبه يمثل بالنسبة له، أكثر مما يمكنك إدراكه فى المرحلة المبذئية فى التفاوض.

وفضلاً عن العوامل الاقتصادية الواضحة.. فإن حياة المالك مرتبطة بهذا السعر، وهذا يصدق - بصفة خاصة - إذا كانت المفاوضات تدور حول مؤسسة بناها الفرد من أول حجر، فقد حقق ذاته وتقدير الناس له فيها، فهى تمثل تعبيراً رمزياً للعمل الذى أمضى فيه حياته، فلا تقلل من قيمتها بشكل مباشر. وعندما ينتهى البائع من عرض السعر الذى يطلبه، فربما يقول المشتري عندئذ: «سأكون مقدراً لك غاية التقدير، إذا أخبرتنى بالعناصر الأساسية المختلفة التى تشكل هذا السعر. وهل تسمح لى بأن أعرف الصيغ التى استخدمتها لتحديد السعر، وكذلك الصيغ التى استخدمتها؛ فى جرد محتويات الشركة. وبهذه الطريقة.. تحمل البائع عبء تبرير موقفه، ودون اعتراض على السعر بصورة مباشرة.

وكما أن التوقعات ترتفع وتنخفض خلال عملية التفاوض، فكذلك الحال بالنسبة للسعر وكذلك الأمور المرتبطة، ارتباطاً مباشراً بالجوانب الاقتصادية لصفقة الاندماج أو الشراء. وأحد الأخطاء التى ترتكب أحياناً، هو أن يجعل المشتري - بتصرف ما - البائع يشعر أنه لم يطلب سعراً عالياً بدرجة كافية للشركة، وربما يشعر البائع بذلك إذا قبل المشتري - فوراً - أول سعر مطلوب. وإذا حدث ذلك.. فإنه يمكن أن يكون خطأ مكلفاً للغاية، فالبائع لا يشعر أنه يستطيع عند ذلك رفع السعر المطلوب، ويعتقد مع ذلك أنه ارتكب خطأ. وقد يحاول قتل المفاوضات، ثم يبحث عن شخص آخر للتعامل معه، أو يفعل بعض الأشياء الأخرى التى قد تزيد السعر، وتجعل ثمن الصفقة أغلى. حاول أن تدع البائع

يبدل جهدا لاقتناعك بمرضه، ودعه يمارس عملية البيع، ويبدل جهوداً في إقناعك وإرضائك بالقدر، الذي تسمح به له وبصورة معقولة.

وفي كثير من المفاوضات.. فإنه من الممكن - في وقت معين - تجاهل السعر المطلوب مبدئياً، ويترك هذا السعر مفتوحاً وتستمر المفاوضات. ثم تثار النقاط الأخرى التي تنعكس على السعر، وقد تجعل البائع نفسه يخفض السعر، من أجل تعويض المطالب الأخرى، مثل: الحصول على ضمان للحسابات التي يمكن تلقيها، وتهالك جزء معين من الأبنية، والاتفاقيات مع العاملين بالشركة... إلى آخره.

النجاح يمكن أن يقتلك

هل تدرك أنه حتى النجاح يمكن أن يقتلك؟ لقد وكلت شركة بريطانية تقول إنها تتحكم في إنتاج سجاير ذاتية الاشتعال، مكتب استشارات قانونية أمريكي. وكانت الاستعدادات جارية، كى تدخل الشركة البريطانية بسجايرها السوق الأمريكية، ولم تكن هناك حاجة لاستخدام الكبريت. وليس عليك سوى أن تحك فقط نقطة حمراء فى طرف السيجارة فى كعب العلبة، فتشتعل السيجارة، وبدا المنتج للمكتب القانونى الأمريكى مغرباً جداً، ويلقى قبول الجمهور بدرجة كبيرة. ولكن تكشف - فى التحريات - أنه حقق فشلاً فى السوق الإنجليزية، فالنجاح حطم مبيعاته.

وفى حملتها للشروع فى بيع السجاير ذاتية الاشتعال فى إنجلترا.. بحثت الشركة كل المشكلات المحتملة، فيما عدا النجاح الكبير، وتم اختيار موزع تبغ كبير، ومنح المسئولية الكاملة عن توجيه المبيعات. ومثلما يفعل مع الأنواع الأخرى التى يقدمها.. بدأت حملة إعلانية، مستخدمة التليفزيون وسائل الاعلام الأخرى، وغطت الحملة جميع الجزر البريطانية. وكانت الإستراتيجية المتبعة هى أن يذاع كل شىء فى يوم واحد. وتم ذلك، ونتيجة للحملة الإعلانية الهائلة التى نفذها الموزع.. باعت المتاجر كل مالديها من مخزون فى يوم واحد وبدأت على الفور فى الحصول على المزيد بإصرار. وعلى الرغم من اتفاق

جميع نجوم السينما على أن السيجارة فريدة، وأنها لا بد أن تجذب الجمهور.. فلم يتوقع أحدا النجاح غير العادى.

لقد خوت كل قنوات التوزيع بسرعة، ولم يتم تليته إلا بنسبة بسيطة من الطلب. وضاعفت المصانع إنتاجها ولكن دون جدوى. واستمر الزبائن فى التدفق على المحال التجارية، يطلبون علبة أخرى من هذه السجائر، ولكن حصول البائعين على شحنات جديدة من السجائر قد استغرق أكثر فى شهر. وخلال هذه الفترة تبدد الطلب تماما، فقد جرب الناس السيجارة، وتأكدوا أنها جديدة، وطلبوا مزيداً منها. ولكن عندما لم يحصلوا عليها عادوا إلى نوع سجائرهم القديم، ونسوا الجديد. وفى الوقت نفسه أنفق الموزع كل ميزانية الاعلانات دفعة واحدة، ولم يستطع استئناف حملته الإعلانية. ويسمح لنا استعراض الموقف - بعد هذا المأزق - بالقول بأنه كان لا بد من اتباع أسلوب أكثر واقعية، يتضمن تغطية جزء صغير فقط من البلاد كلها، وترويج السجائر بصورة ملائمة، تتيح امتلاء قنوات العرض باستمرار. وتذكر أنه عندما تنتقل إلى أرض غير مألوقة.. فإنه لا بد من وضع درجات النجاح فى الاعتبار.

منع الاستحواذ

إلى جانب عمليات الاندماج وشراء الشركات.. لا بد من الاهتمام إلى حد ما، بمنع الاستيلاء. وحتى بالنسبة لأفضل الإدارات.. فإنه لا بد أن تكون لديها خطة لمنع شخص ما من أخذ مكانها. والنصيحة الأساسية فى هذا الموقف هى: لا تجعل شركتك تبدو جذابة للاستيلاء عليها، وتأكد أن أسهمها لم تصبح بخسة القيمة، عندما تهمل الحفاظ على علاقات عامة حقيقية، ودع سعر البورصة يعكس القيمة الحقيقية فى النشاط الصناعى، وليكن لديك نظام للإنذار المبكر. ويمكن الحصول على المعلومات من الاتصالات الخاصة مع الصحف، والمصرفيين العاملين فى مجال الاستثمار، والأشخاص الآخرين المهتمين المتابعين للإشاعات. والإشعار المسبق عنصر مهم يمكنك من البدء على الفور فى الدفاع. أعد خطة جاهزة للتصرف السريع، فى حالة ظهور عملية استحواذ على الشركة، وينبغى

أن يتضمن ذلك إعداد إستراتيجية كاملة، توضع تكتيكاتها بدقة وتفصيل . وينبغي أن تكون في الخطة وسائل، تشمل حتى المذكرات والبرقيات، التي يرسلها الشخص إلى المساهمين لإطلاعهم على الوضع المالى للشخص، أو الجهة المحتمل أن تسعى للاستحواذ على الشركة، ولاتدع عمرك الذى قضيته فى الإخلاص والتفانى يضيع هباءً، عن طريق إهمالك الاهتمام بإشارات الإنذار المبكر، أو عدم وضع خطط دفاع مناسبة.

تطبيقات الفصل الخامس عشر

- ١ - استخدم نظرية الحاجة للتفاوض والإستراتيجية والأسئلة؛ لإعداد تصور مسبق لكيفية التعامل مع مفاوضات شراء أو بيع الشركات؟
- ٢ - بفرض أن هناك عملية اندماج. هل تستطيع إعطاء أية أسباب إضافية وراء تصرف مشتري، أو بائع لشركة بنية حسنة؟