

Why Chinese Firms' Cross-Border Deals Fall Apart

During the past decade, Chinese firms have become aggressive cross-border acquirers. Unfortunately they have been struggling to actually close their deals. Some deals have failed because of national security concerns in the U.S., including CNOOC's attempt to purchase Unocal in 2005 and Huawei's attempt to buy 3Leaf Systems in 2011. More often, though, Chinese firms have announced deals and are then unable to follow through. For instance, Bright Food was near closing on a deal to purchase GNC for between \$2.5 billion and \$3.0 billion in 2011, but then had to retract because the companies could not agree on terms and struggled to get Chinese regulatory approval. These examples are rather more typical than they should be. According to a study (forthcoming) by Olga Hawn of Duke University, cross border deals involving Chinese companies are almost twice as likely to break down (15% of the time) as deals involving companies from other BRICS countries (8%) and three times as likely as those involving Western multinationals (5%). There are many explanations for this. Chinese companies are relatively new to the M&A game, governments in many target markets are quick to detect a political agenda, Chinese companies sometimes struggle to obtain financing or face unexpected political opposition at home, and many acquiring Chinese firms operate in particularly dynamic — and volatile — global markets. Laurence Capron is the Paul Desmarais Chaired Professor of Strategy & Director of "M&As and Corporate Strategy" Program at INSEAD. Will Mitchell holds the Anthony S. Fell Chair in New Technologies and Commercialization at the University of Toronto. They are coauthors of the book Build, Borrow, or Buy (HBR Press, August 2012).

There are 1 clipping(s) in 4 part(s) with summary available in: English

Published on: 27/01/2013 Name: Arabian Business - Arabic
Section: General Country: United Arab Emirates
Edition: 27 Language: Arabic
Page: 48, 51 Circulation: 37,000
Size: 1 pg, 1 pg, 1 pg, 1 pg Distribution: EG, GCC
Ad Value: \$36,000.00 Frequency: Weekly



تحليل

عقد الصفقات في الصين: مسألة أكبر من المال

أصبحت الشركات الصينية خلال العقد الماضي شركات مكافحة للشراء عبر الحدود، لكنها، للأسف، كافحت وتكافح من أجل إنهاء صفقاتها. فشلت بعض الصفقات بسبب مخاوف الأمن القومي في الولايات المتحدة، بما فيها محاولة شركة كنوك لشراء شركة اونوكال عام 2005، ومحاولة شركة هوايي لشراء ثري ليف سيستم عام 2011.

دول البريكس (8%) وثلاثة أضعاف الشركات متعددة الجنسيات (5%).

يقلم، لورنس كابرون*

غالباً ما كانت الشركات الصينية تُعلن عن صفقات معينة، لكنها لم تكن قادرة على متابعتها، فعلى سبيل المثال، كانت شركة برايت فودز على وشك إتمام صفقة لشراء جي إن سي بمبلغ يتراوح بين 2.5 و 3 مليار دولار أمريكي في عام 2011، لكنها تراجعت بعد ذلك لأن الشركات لم توافق على الشروط، وكان عليها أن تكافح من أجل الحصول على موافقة الجهات التنظيمية الصينية.

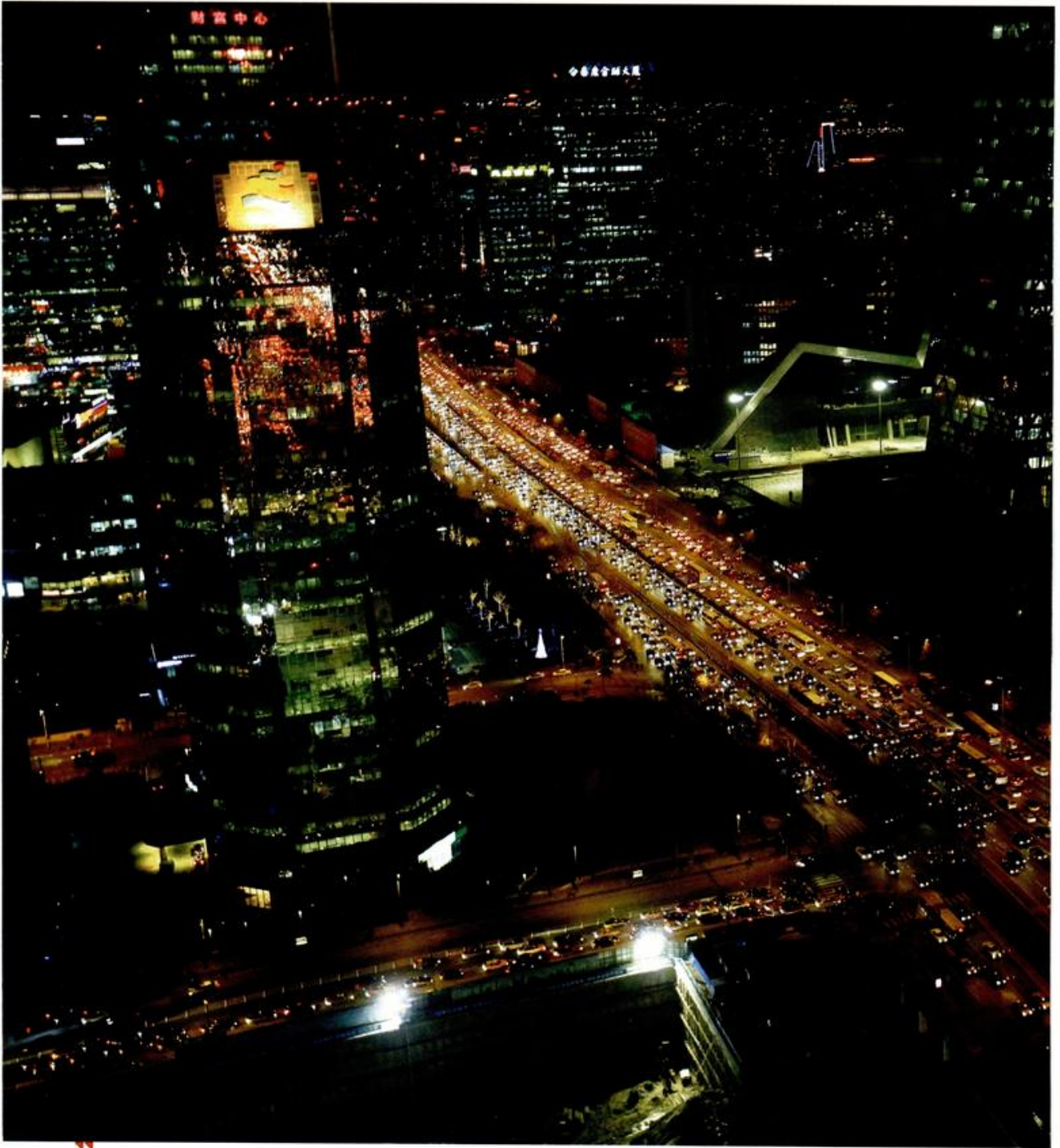
هذه الأمثلة أكثر نمطية مما ينبغي، وفقاً لدراسة (تحت الطبع) أعدها أولغا هون من جامعة ديوك، فإن نسبة انهيار الصفقات عبر الحدود التي تعدها الشركات الصينية (15%) هي ضعف نسبة انهيار الصفقات التي تعدها شركات من

هناك تفسيرات عديدة لذلك: الشركات الصينية جديدة نسبياً على لعبة الاندماج والشراء، ثم إن الحكومات في الأسواق المستهدفة تسارع في كشف الأخطاء السياسية، وكذلك فإن الشركات الصينية تكافح أحياناً للحصول على التمويل أو تواجه معارضة سياسية غير متوقعة في البلد الأم، بالإضافة إلى أن الشركات الصينية المشتريّة تعمل بشكل خاص في أسواق عالمية ديناميكية ومتقلبة.

هذه كلها أسباب وجيهة تماماً. الابتعاد عن صفقة زديشة هو شيء جيد، وهذا بالضبط السبب الذي يجعل لدى المشتريين المحتملين مثل سيسكو، وجيترال إلكترونيك، وجونسون أند جونسون، عمليات قوية لفرض الانضباط خلال عمليات الشراء التي يقومون بها، كما أن لديهم

www.arabic.arabianbusiness.com

2013 | Issue 04 | Arabian Business | 48





الصفقات الناشئة تبعد تركيز كثير من المديرين عن مسؤوليات هامة.



أصبحوا أكثر ميلاً للمغامرة في عقد الصفقات، إلا أنهم بحاجة إلى التقليل من معدل إغائهم لاستحواذاتهم المعلنة، وللقيام بذلك، يتعين عليهم ما يأتي:

1. التأكيد من أن الاستحواذ متسق مع الاستراتيجية. تقفز الشركات إلى الاستحواذ خوفاً من فقدان فرصة التوسع. هذه وصفة للفشل، ويحتاج المشتريين إلى التأكد من أن استراتيجية الاندماج والاستحواذ تتماشى مع خطة مدروسة من خلال استراتيجية أوسع نطاقاً. ومن الواضح أن هذا يتطلب أن يكون لديك عمليات قوية للتخطيط الاستراتيجي لتبدأ بها، وهو ما لا يحدث دائماً في الصين.

2. يتعين عليك أن تقيم الموقف السياسي في البلد المستهدف، تقوم الحكومات في معظم البلدان بمراجعة الاستثمارات الأجنبية الرئيسية، وكما أشرنا، فإن العديد من الصفقات المهمة للشركات الصينية، كمشاهدة شركة كنوك لشراء شركة بونوكال في الولايات المتحدة عام 2005، قد أغلقت، إما بشكل رسمي، أو بتأجيل المفاوضات إلى اللحظة التي تجعل المشتريين

القدرة على قتل العديد من الصفقات بقدر قدرتهم على عقدها.

ولكن، وكما تعلم هذه الشركات، فإنه من الخير الابتعاد عن الصفقة قبل الإعلان عنها، لأن إلغاء الصفقة بعد الإعلان عنها يسبب خسائر كبيرة ليس فقط للمشتري، وإنما أيضاً للشركة المستهدفة، فالصفقات الناشئة تفرض تكاليف عينية (الرسوم الاستشارية المالية ومصاريف العناية الواجبة)، وتستهلك الكثير من الوقت والمطاقة، بالإضافة إلى تشتيت العديد من كبار المديرين عن مسؤوليات هامة، وإذا تكبدت هذه الشركات هذه الخسائر دون داع، فإنها تدمر القيمة. والأهم من ذلك، فإن الصعوبات التي يبدو أن الشركات الصينية تواجهها في إتمام الصفقات ستسبب على مر الوقت ضراً لقدرة على التوسع والتكيف، وستصبح الشركات أكثر حذراً من أصحاب العروض مما هم عليه في الواقع إذا كان لديها ما يدعو للقلق بأن تُترك على المذبح، الأمر الذي قد يمنع الشركات الصينية من فرص عديدة.

ومع أن العديد من المشتريين الصينيين قد



* أستاذة الاستراتيجية لدى انسياد



علاقتك معه.

خلاصة القول، نعتقد بأن عدداً كبيراً من الشركات الصينية هي شركات انتهائية في عقد الصفقات. يتعين على هذه الشركات أن تصبح أكثر تطوراً في عمليات الاندماج والاستحواذ، وأن تستكشف بعناية أكبر طرق الحصول على موارد وقدرات جديدة، على غرار ما ورد في كتابنا "أنشئ، اقترض أو اشتر". إذا فعلت الشركات ذلك، فإن معدلات الإلغاء ستخف. وسيُنظر إليها على أنها أطراف أخرى أكثر موثوقية من حيث الاندماج والاستحواذ، مما يفتح أمامها المزيد من الفرص.

لورنس كابرون أستاذة الاستراتيجية وأستاذ كرسي بول ديسمارايس للشراكة والملكية النشطة، وهي أيضاً مديرة برنامج عمليات الاستحواذ واستراتيجية الشركات، وهو جزء من محفظة انسياد للتعليم التنفيذي.

ويل ميتشل يشغل كرسي أنتوني هيل للتكنولوجيا الجديدة في جامعة تورنتو (كلية رومان للإدارة)، وهو أيضاً أستاذ جي ريكس فوكوا للإدارة الدولية في كلية فوكوا لإدارة الأعمال في جامعة ديوك.

ينسحبون. يتعين على الشركات الصينية، قبل أن تذهب بعيداً جداً في عمليات الاستحواذ، أن تُقيم مدى استجابة الحكومات المستهدفة. 3. تأكد من عدم وجود معارضة من الداخل، بالرغم من أن بعض الصفقات يتم إيقافها في البلد المستهدف، فإن صفقات أخرى تفشل بسبب المعارضة في الداخل. لقد انتهت محاولات شركة تينغزونغ عام 2010، على سبيل المثال، لشراء شركة هامر من جنرال موتورز بسبب معارضة من وزارة التجارة في الصين. لذلك، يتعين على المشتريين الصينيين، قبل أن يشرعوا في صفقات قد تبدو مثيرة للجدل في داخل الصين، أن يتأكدوا أولاً من وجود طريق واضح للموافقة.

4. النظر في المشاركة المتسلسلة. عندما يكون هنالك غموض كبير في قيمة المجموعة المندمجة مع بعضها البعض، أو أنك غير قادر على أن تعمل مع شريكك الأجنبي، فإنك قد تكون بحاجة إلى أن تبدأ بشراكة أكثر تركيزاً. يمكنك أن تبدأ مع حليف متخصص، أو أن تحصل على حصة أولية من الأسهم، ثم تقوم تدريجياً بتعميق



الصعوبات التي تواجهها الشركات الصينية في إتمام الصفقات ستسبب بمرور الوقت ضرراً لقدرةها على التوسع.