



دورة التخرج وفصل وحدات الأعمال: تخطيط الفصل واتفاقيات الخدمات الانتقالية وتنفيذ البيع



دورة التخرج وفصل وحدات الأعمال: تخطيط الفصل واتفاقيات الخدمات الانتقالية وتنفيذ البيع

مقدمة:

دورة التخرج وفصل وحدات الأعمال، من تخطيط الفصل واتفاقيات الخدمات الانتقالية إلى تنفيذ البيع، تمتد 5 أيام وتخاطب مسؤولي تطوير الأعمال والفصل والمالية والإدارات المساندة، وتنتهي بخطة فصل وتخرج لمنشأة حالة. فكثير من المجموعات تعلن قرار البيع قبل أن تصبح الوحدة قادرة على العمل منفردة، فتبقى الأنظمة والعقود والموظفون متشابكين مع الشركة الأم، ويخفض المشترون السعر، وتحمل الشركة المتبقية تكاليف لم تعد قادرة على استردادها. ويعمل المشاركون أصلاً في مراجعة المحافظ أو دعم الصفقات، ويتعلمون عبر دراسة حالات مبنية على بيانات مجموعات فعلية الطابع. وتقدم كور كونسبت هذه الدورة في التخرج من وحدات الأعمال وفصلها.

أهداف الدورة:

- فحص محفظة المجموعة باختبار مجموع الأجزاء وميزة الملكية الأم والتوصية بالوحدات التي تستبقى أو تعالج أو يتخرج منها
- اختيار مسار التخرج بين البيع التجاري والانفصال بتوزيع الأسهم والطرح الجزئي للشركة التابعة بموازنة القيمة والسيطرة المتبقية وجهد الفصل
- تحديد نطاق الصفقة ورسم خريطة التشابك بين الكيانات القانونية والأنظمة والعقود والمواقع والموظفين
- إعداد القوائم المالية المنفصلة للوحدة وقاعدة تكاليفها المستقلة بمفاتيح توزيع موثقة وتقدير لفقد الوفورات
- صياغة جداول الخدمات الانتقالية والخدمات العكسية بتسعيرها ومستويات خدمتها ومراحل الخروج منها
- قياس التكاليف العالية ووضع خطة لإزالتها بالتوازي مع إدارة عملية البيع من الفحص النافي للجهالة من جانب البائع حتى التوقيع

الفئة المستهدفة:

- مديرو تطوير الأعمال المسؤولون عن مراجعة المحافظ ورفع توصيات التخرج إلى مجلس الإدارة
- مديرو الفصل والتخرج المسؤولون عن تشغيل مكتب إدارة الفصل ومسارات عمله
- مديرو المالية المسؤولون عن حسابات الوحدة المنفصلة وتقديرات تكاليفها المستقلة وطرق التوزيع
- مديرو المحافظ في الشركات القابضة ومجموعات الاستثمار المسؤولون عن إعادة تشكيل الشركات المملوكة
- رؤساء الإدارات المساندة في التقنية والموارد البشرية والمشتريات والشؤون القانونية المسؤولون عن فك تشابك الخدمات والعقود المشتركة

محاوِر الدورة:

اليوم 1: مراجعة المحفظة وقرار التخارج

- خصم التكتل وفحص المحفظة بأسلوب مجموع الأجزاء
- مصفوفة ميزة الملكية الأم للوحدات الأساسية وغير الأساسية
- مقارنة مسارات التخارج بين البيع التجاري والانفصال والطرح الجزئي
- ورقة قرار الاستبقاء أو المعالجة أو البيع لمجلس الإدارة
- تشخيص جاهزية التخارج عبر مسارات الفصل الخمسة

اليوم 2: مخطط الفصل ونطاق الصفقة والقوائم المالية المنفصلة

- تحديد نطاق الصفقة للكيانات القانونية والأصول والموظفين
- خريطة التشابك للأنظمة والعقود والمواقع المشتركة
- القوائم المالية المنفصلة للوحدة ومفاتيح توزيع التكاليف
- بناء قاعدة التكاليف المستقلة وتقدير فقد الوفورات
- ميثاق مكتب إدارة الفصل وحوكمة مسارات العمل

اليوم 3: اتفاقيات الخدمات الانتقالية والفصل التشغيلي

- تحديد نطاق جدول الخدمات الانتقالية حسب الوظيفة والمدة
- نموذج تسعير الخدمات الانتقالية بالتكلفة زائد هامش وشروط مستوى الخدمة
- الخدمات الانتقالية العكسية وترتيبات التوريد التجاري طويلة الأجل
- خطة استنساخ الأنظمة التقنية وعزل البيانات ونقل التراخيص
- خريطة نقل الموظفين وقواعد توزيع الوظائف المشتركة

اليوم 4: التكاليف العالقة وعملية البيع ومخاطر الفصل

- خط أساس التكاليف العالقة وخفض تكاليف الشركة المتبقية
- تقرير الفحص النهائي للجهالة من جانب البائع وقصة القيمة للوحدة المنفصلة
- خطاب إجراءات البيع وجولات العروض والمقارنة بين المشتريين
- سجل مخاطر الفصل للموافقات والضرائب واستمرارية التشغيل
- خطة الخروج من الخدمات الانتقالية ومتتبع مراحل فك التشابك

اليوم 5: دراسة الحالة وإعداد خطة الفصل والتخارج

- مراجعة محفظة شركة قابضة حالة واختيار مسار التخارج
- خريطة التشابك ومصنف التكاليف المستقلة في الحالة
- جدول الخدمات الانتقالية وخطة خفض التكاليف العالقة في الحالة
- قائمة تحقق التحول في يوم الفصل وتسلسل التواصل
- استكمال خطة الفصل والتخارج وعرضها والدفاع عنها أمام لجنة

المهارات التي ستكتسبها:

- فحص المحفظة لقرارات التخارج
- اختيار مسار التخارج
- تحديد نطاق الصفقة
- رسم خرائط التشابك
- إعداد القوائم المالية المنفصلة
- تصميم الخدمات الانتقالية
- خفض التكاليف العالقة
- تنسيق عملية البيع من جانب البائع

لماذا تحضر هذه الدورة:

- تسليم خطة فصل وتخارج لمنشأة حالة إلى مجلس الإدارة أو لجنة الاستثمار أو الفريق التنفيذي للشركة القابضة
- البت في الوحدات التي يتخارج منها ومسار كل منها والخدمات التي تواصل الشركة الأم تقديمها بعد البيع
- تجنب خفض السعر وتأخر الإغلاق وبقاء النفقات العامة بسبب تشابك غير مرصود أو اتفاقيات خدمات مفتوحة المدة أو تكاليف عالقة غير مخطط لها
- نقل خرائط التشابك ونماذج جداول الخدمات الانتقالية ومصنفات التكاليف المستقلة ومتبعات التكاليف العالقة إلى فرق المالية والتقنية والموارد البشرية

الخاتمة:

بعد العودة إلى العمل يسلم المشاركون خطة الفصل والتخارج إلى مجلس الإدارة أو لجنة الاستثمار أو الفريق التنفيذي للشركة القابضة، وتستند الجهة إليها في اعتماد مسار التخارج، وإطلاق ميزانية الفصل، وتوجيه مكتب إدارة الفصل، وتحديد الشروط التي تستمر بها الخدمات المشتركة بعد الإغلاق، وبعد أول استخدام للخطة تقارن الوحدة التكاليف المستقلة الفعلية ومدد الخدمات الانتقالية وما أزيل من التكاليف العالقة بما ورد فيها، ثم تحدث مفاتيح التوزيع وجداول الخدمات وأهداف خفض التكاليف استعداداً لعملية التخارج التالية.

الأسئلة الشائعة:

ما الذي يحتاجه المشاركون قبل دورة التخارج وفصل وحدات الأعمال؟

يحتاج المشاركون إلى قراءة القوائم المالية للمجموعة وفهم الطريقة التي تخدم بها الوظائف المشتركة عدة وحدات أعمال، ولا يشترط حمله مؤهلاً في الصفقات، ويفيد إحضار هيكل تنظيمي مجهول الهوية أو قائمة بالخدمات المشتركة أو ورقة بيع سابقة لتطبيق دراسة الحالة على محفظته.

بم تختلف دورة التخارج وفصل وحدات الأعمال عن دورات الاندماج والاستحواذ أو التكامل بعد الاندماج؟

تكتب هذه الدورة من موقع البائع: تحديد ما يتخارج منه، وفصل الوحدة عن الشركة الأم، وتسعير الخدمات الانتقالية، وإزالة التكاليف العالقة. أما دورات الاستحواذ فتتناول تقييم الهدف والفحص من جانب المشتري، ودورات التكامل تتناول دمج منشأتين بعد الإغلاق.

لماذا يحتاج التخارج وفصل وحدات الأعمال إلى اتفاقيات خدمات انتقالية؟

لأن الوحدة المنفصلة تعتمد عادة على الشركة الأم في التقنية والرواتب والمالية أو التوريد يوم بيعها. وتتيح اتفاقية الخدمات الانتقالية استمرار الشركة الأم في تقديم هذه الخدمات لمدة وسعر محددين حتى يبني المشتري قدراته الخاصة أو يشتريها.

ماذا يعود به المشاركون من دورة التخارج وفصل وحدات الأعمال؟

يعود المشاركون بخطة فصل وتخارج لمنشأة حالة، ومعها فحص للمحفظة وخريطة تشابك ومصنف للتكاليف المستقلة وجدول للخدمات الانتقالية وخطة لخفض التكاليف العالقة، قابلة للتكييف مع عملية بيع أو انفصال فعلية.