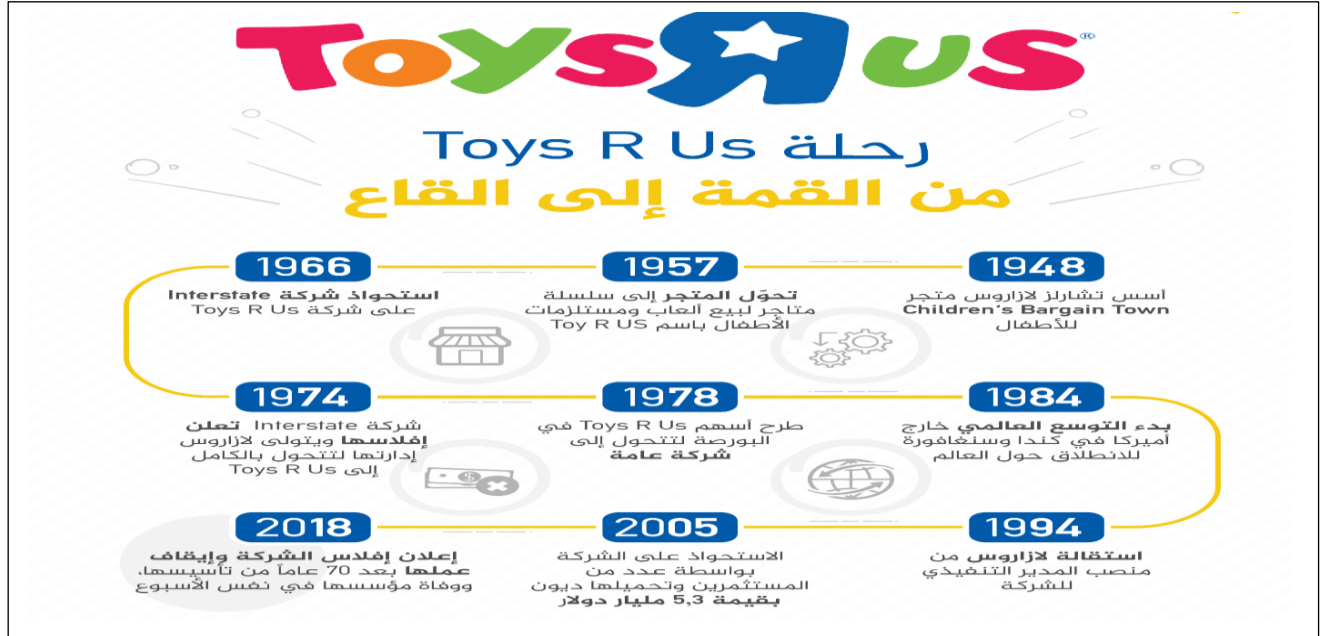


حل مقترح لدراسة حالة مؤسسة تويز آر أس [Toys R Us]

1- قم بالبحث أكثر عن الشركة في شبكة الانترنت مبينا أهم المحطات التي مرت بها الشركة وتأثيرها عليها.



السنة	الحدث
1948	افتتاح أول متجر: Children's Bargain Town، وهو متجر لأثاث الأطفال
1952	افتتح لازاروس أول سوبر ماركت لأثاث الأطفال والألعاب
1957	تأسيس مؤسسة Toys "R" Us
1966	بيعت الشركة لشركة Interstate Stores Inc
1974	تفلس شركة Interstate Stores Inc
1978	تم تغيير اسم شركة Interstate إلى Toys "R" Us Inc
	أصبح لازاروس الرئيس والمدير التنفيذي
	يبدأ الإدراج في بورصة نيويورك
1984	أول المتاجر العالمية: في كندا وسنغافورة
1992	بعد جمع بعض الأموال في عام 1985، تم إنشاء صندوق "تويز آر أس للأطفال" لتحسين ظروف الأطفال في ظروف محفوفة
1994	يترك لازاروس منصب رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي، لكن الشركة ستظل تتبع مبادئه
1996	إطلاق موقع Us "R" Babies وإنشاء موقع Us "R" Toys الأول
1997	تشتري شركة Us "R" Toys شركة Imaginarium وتوقع اتفاقية شراكة مع Amazon لإدارة مبيعاتها عبر الإنترنت.
2000	أصبح جون إيلر الرئيس والمدير التنفيذي

2001	تم افتتاح Times Square في مدينة نيويورك
2003	تم إغلاق Kids "R" Us (تم افتتاحه عام 1983)، على الرغم من استمرار الشركة في بيع المنتجات باستخدام العلامة
2005	شركة Toys "R" Us تغادر البورصة وتصبح شركة خاصة: Capital Partners LLC Bain و Kohlberg Kravis Roberts &
2006	تم تعيين جيرالد ستورتش رئيساً لمجلس الإدارة والرئيس التنفيذي
2018	إعلان إفلاس الشركة

التعريف:

الاستحواذ الدائن أو الاستحواذ عن طريق الرافعة المالية Leveraged Buyout، Prise de contrôle par emprunt

هو الاستحواذ على شركة أخرى باستخدام كمية كبيرة من الأموال المقترضة للوفاء بتكلفة الاستحواذ. وكثيراً ما تُستخدم أصول الشركة المستحوذ عليها كضمانات للقروض. والغرض من هذا النوع من عمليات الاستحواذ هو السماح للشركات بإجراء عمليات استحواذ كبيرة دون الاضطرار إلى الالتزام بضخ رؤوس أموال كثيرة.

المصدر:

معجم اتحاد هيئات الأوراق المالية العربية:

<http://investoreducation.uasa.ae/en/Glossary.aspx>

الاستحواذ الدائن هو معاملة مالية يتم فيها الاستحواذ على شركة باستخدام مبلغ كبير من الأموال المقترضة، مع استخدام أصول الشركة كضمان للقروض. الهدف من الاستحواذ بالرافعة المالية هو زيادة الرافعة المالية للشركة المستحوذ، وبالتالي زيادة عوائدها على الاستثمار.

بمجرد الحصول على الشركة المستهدفة، تسعى شركة الأسهم الخاصة أو المستثمرون عادةً إلى إعادة هيكلة الشركة وتحسين عملياتها وإعادة تمويل ديونها، بهدف بيع الشركة في نهاية المطاف بسعر أعلى وتحقيق ربح كبير. يمكن أن تكون عمليات الاستحواذ ذات الرافعة المالية استراتيجية عالية المخاطر وذات عوائد عالية، لأنها تعتمد على قدرة الشركة المستهدفة على توليد تدفقات نقدية كافية لسداد الديون وتحقيق عوائد للمستثمرين.

2- بحسب رأيك، ما هي الأسباب التي أدت إلى أفول نجم الشركة داخليا وخارجيا ؟

عوامل الفشل التي تعرضت لها تويز آراس:

أسباب داخلية:

- بدأ فقدان الثقة في أداء الشركة خصوصاً بين حاملي أسهمها، وأنها تتراجع بشكل حاد وخطير، خصوصاً أنها وبدءاً من عام 2013 لم تعد تحقق أي أرباح سنوية للمرة الأولى منذ تاريخ تأسيسها في عام 1957. فانشغلت بمشاكلها الداخلية عن مواكبة التطور الحاصل من منافسيها.
- الدين الهائل الذي عجزت الشركة عن تسديده لدرجة أنها كانت تنفق سنوياً 400 مليون دولار من أرباحها فقط لتسديد فوائد الدين، وهو مبلغ هائل اعتُبر مركز زيف دائم للشركة يعوقها عن تدوير أرباحها بشكل صحيح.
- قرارات إدارية سيئة، مثل عدم الاستثمار الكافي في تواجد الشركة على الإنترنت، وعدم ابتكار متاجرها لمواكبة الاتجاهات المتغيرة.

أسباب خارجية:

- النجاح الهائل الذي حققته شركة "أمازون" في السنوات الأخيرة والذي إلهم كل المجهودات التي قامت بها سلاسل البيع بالتجزئة التقليدية وليس تويز آراس فقط، لدرجة تسبب أمازون في إغلاق عشرات متاجر بيع التجزئة في السنوات الأخيرة

فيما يعرف بظاهرة: أبوكاليبس البيع بالتجزئة (Retail Apocalypse). حيث ضيقت توزيع آراس الكثير والكثير من الوقت أثناء شراكتها مع أمازون.

- السلوك المتغير للمستهلك، والذي صار يعول على الشراء إلكترونياً بدلاً من الذهاب التقليدي للمتاجر، حيث أن الآباء والأمهات يقبلون على اقتناء ألعاب جديدة وهدايا بشكل كبير، خاصة عن طريق الإنترنت، والذي وصل عددهم إلى نحو 87%، والسبب يكمن في سهولة البحث والاختيار والتسليم السريع والمضمون، فضلاً عن العروض الخاصة. وتحتل شركة أمازون المرتبة الأولى عالمياً في مجال التسوق عبر الإنترنت في الوقت الحالي.
- عدم تنبؤها برؤية واضحة لمتغيرات العصر، من تطور تكنولوجي هائل، وكذلك أنها لم تعمل على مواكبة هذا التطور بتعزيز وجود قوي على الإنترنت، وأخيراً أنها لم تدرك ذلك إلا متأخراً؛ وذلك بعدما سبقتها الكثير من الشركات الأخرى على الإنترنت، حيث كانت أمازون تقديم منتجات بأقل سعر من مثيلاتها في متاجر توزيع آراس التقليدية، إضافة إلى تباطؤ النمو بمراكز التسوق الكبيرة.
- تغير توجه سلوك المستهلكين حيث أصبحت الألعاب تمثل أولوية أقل للعديد من الأطفال الذين يفضلون شراء أجهزة الهواتف الذكية واللوحات الالكترونية والتطبيقات والألعاب على أجهزتهم عن شراء الألعاب التقليدية.
- المنافسة من بائعي التجزئة الكبار مثل Walmart و Amazon، الذين عرضوا منتجات مماثلة بأسعار منخفضة.
- ويبقى أهم سبب في رأيي: هو التعاقد مع شركة أمازون بالكيفية التي تمت، فإذا أردنا تحليل هذا القرار يمكن القول أن:
 - من ناحية: قرار الشراكة مع Amazon كان يهدف إلى زيادة وصول Toys R Us ومساعدة الشركة على بيع منتجاتها لجمهور أكبر. في ذلك الوقت، كانت أمازون تنمو بسرعة وأصبحت لاعباً رئيسياً في صناعة البيع بالتجزئة، لذلك كان من الممكن اعتبار الشراكة مع الشركة وسيلة للحفاظ على قدرة Toys R Us على المنافسة.
 - لكن من ناحية أخرى: كان التعاقد مع أمازون يعني أيضاً أن شركة Toys R Us كانت تباع منتجاتها على منصة أصبحت تهيمن عليها بشكل متزايد منتجات العلامات الخاصة بشركة Amazon، مما قد يؤثر على قدرة Toys R Us على الاحتفاظ بالسيطرة على علامتها التجارية وأسعارها. بالإضافة إلى ذلك، مع استمرار نمو أمازون، من المحتمل أن تضع ضغطاً إضافياً على هوامش شركة Toys R Us والمالية، مما يساهم في انهيار الشركة في نهاية المطاف.
 - باختصار، يمكن للشركة أن تستعين بمصدر خارجي، لبعض أنشطتها الثانوية (المحاسبة، الحماية، ...) لكن أن تتنازل عن نشاط رئيسي، ولؤسسة منافسة، فهذا الخطأ القاتل. فبالاستعانة بأمازون لدعم مبيعاتها عبر الإنترنت، تنازلت Toys R Us بشكل صارخ عن السيطرة على جانب مهم من أعمالها لمنافس. من المحتمل أن يكون هذا قد أثر على قدرة الشركة على الاحتفاظ بالسيطرة على أسعارها وعلامتها التجارية، وربما ساهم في انخفاض ربحيتها. بالإضافة إلى ذلك، مع استمرار أمازون في النمو وترسيخ مكانتها كلاعب مهيمن في صناعة البيع بالتجزئة، فمن المحتمل أن تضع ضغطاً إضافياً على Toys R Us، مما يزيد من صعوبة منافسة الشركة.
 - بعد ربح المعركة القضائية مع أمازون، كانت قيمة التعويض 51 مليون دولار فقط، لكن كانت قد خسرت أضعاف أضعاف هذا المبلغ.
 - من المهم ملاحظة أن الاستعانة بمصادر خارجية للمبيعات عبر الإنترنت كان اتجاهًا بين العديد من تجار التجزئة التقليديين في ذلك الوقت، واعتقدت العديد من الشركات أنه كان ضرورياً للبقاء قادرة على المنافسة في مشهد البيع بالتجزئة سريع التطور. ومع ذلك، في حالة شركة Toys R Us، يبدو أن هذا القرار قد يكون له تأثير سلبي كبير على الشركة.
 - هل هناك حالة مماثلة في عالم الأعمال؟
- نعم، هناك العديد من الحالات المماثلة في عالم الأعمال حيث استعانت الشركات بمصادر خارجية في جانب مهم من أعمالها لمنصة أو منافس تابع لجهة خارجية، وكان لذلك تأثير سلبي على ربحية الشركة ونموها.

- أحد الأمثلة على ذلك هو Best Buy ، التي استعانت بمصادر خارجية لمبيعاتها عبر الإنترنت إلى Amazon في عام 2000. مثل Toys R Us ، تنازلت Best Buy عن السيطرة على جانب مهم من أعمالها إلى منافس ، وواجهت صعوبة في الحفاظ على أرباحها نتيجة لذلك. ومع ذلك ، قامت Best Buy في النهاية بالتمحور وقامت باستثمارات كبيرة في تواجدها عبر الإنترنت ، مما سمح للشركة بمنافسة أفضل مع Amazon وتجار التجزئة الآخرين عبر الإنترنت.
- مثال آخر هو Barnes & Noble ، التي أسندت مبيعاتها عبر الإنترنت إلى Amazon في عام 2001. كافحت Barnes & Noble للتنافس مع حضور أمازون المهيمن على الإنترنت ، وفي النهاية أغلقت قسم Nook للقارئ الإلكتروني في عام 2016.
- توضح هذه الأمثلة التحديات التي يمكن أن تنشأ عندما تقوم الشركات بالاستعانة بمصادر خارجية لجانب مهم من أعمالها لمنصة أو منافس تابع لجهة خارجية ، وتسلب الضوء على أهمية قدرة الشركات على التكيف والتطور من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في مشهد الأعمال سريع التغير.

3- لو كنت في منصب المدير التنفيذي ، ما هي القرارات التي كنت ستتخذها أولن تتخذها؟

- فيما يلي بعض التوصيات العامة التي كان يمكن أن يفكر فيها الرئيس التنفيذي لشركة Toys R Us لتحسين وضع الشركة
- تحسين نظام التسيير بالاعتماد على أدوات محاسبة التسيير الاستراتيجية ، ومن أهمها:
 - **تحليل قوة المنافسين:** من خلال إجراء تقييمات المنافسين بانتظام ، كان بإمكان Toys R Us اكتساب فهم أعمق لنقاط القوة والضعف لدى منافسيها ، واستراتيجيات أعمالهم ، واتجاهات السوق التي تؤثر عليهم. كانت هذه المعلومات لا تقدر بثمن في مساعدة الشركة على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إستراتيجية العمل الخاصة بها والاستجابة للتغيرات في السوق.
 - يتضمن تقييم المنافسين عادةً جمع وتحليل البيانات عن منافسي الشركة ، بما في ذلك أدائهم المالي وحصتهم في السوق وعروض المنتجات واستراتيجية التسعير وقنوات التوزيع. باستخدام هذه المعلومات ، كان بإمكان Toys R Us اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية التمرکز في السوق ، وكيفية التمييز بين منتجاتها ، وكيفية الاستجابة للتغيرات في السوق. بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن يساعد تقييم المنافس أيضًا الشركة على تحديد فرص التعاون والشراكات مع منافسيها ، بالإضافة إلى أهداف الاستحواذ المحتملة. من خلال إجراء تقييمات المنافسين بانتظام ، كان بإمكان Toys R Us اكتساب فهم أعمق للسوق واتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن نموه ونجاحه في المستقبل.
- **مراقبة الموقف التنافسي:** تتضمن مراقبة الوضع التنافسي مراقبة مركز الشركة في السوق بشكل منتظم بالنسبة لمنافسيها واتخاذ إجراءات لتحسين وضعها التنافسي. من خلال مراقبة مركزها التنافسي بانتظام ، كان بإمكان Toys R Us تحديد الفرص لتحسين منتجاتها وأسعارها واستراتيجياتها التسويقية ، واتخاذ خطوات للبقاء قادرة على المنافسة في السوق. كان بإمكان الشركة أيضًا استخدام مراقبة الوضع التنافسي لتحديد التهديدات المحتملة لمركزها في السوق ، مثل الداخلين الجدد إلى السوق ، أو التغيرات في تفضيلات المستهلك ، أو التحولات في السوق.
- يتضمن مراقبة الوضع التنافسي عادةً جمع وتحليل البيانات عن منافسي الشركة ، بما في ذلك أدائهم المالي وحصتهم في السوق وعروض المنتجات واستراتيجية التسعير وقنوات التوزيع. كانت هذه المعلومات لا تقدر بثمن في مساعدة Toys R Us على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إستراتيجية العمل الخاصة بها والاستجابة للتغيرات في السوق.
- بالإضافة إلى ذلك ، يمكن أن تساعد مراقبة الموقف التنافسي الشركة أيضًا في تحديد فرص التعاون والشراكات مع منافسيها ، فضلاً عن أهداف الاستحواذ المحتملة. من خلال مراقبة مركزها التنافسي بانتظام ، كان بإمكان Toys R Us اكتساب فهم أعمق للسوق واتخاذ قرارات أكثر استنارة حول نموها ونجاحها في المستقبل.
- **تقييم العلامة التجارية:** يتضمن تحديد القيمة النقدية للعلامة التجارية للشركة واستخدام تلك المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن نمو الشركة ونجاحها في المستقبل. تمتلك شركة Toys R Us علامة تجارية راسخة كانت معروفة

جيداً للمستهلكين، ولكن ربما لم تكن الشركة قد استفادت بالكامل من قيمة علامتها التجارية في اتخاذ القرار. من خلال إجراء تقييم للعلامة التجارية، كان بإمكان الشركة اكتساب فهم أعمق للقيمة النقدية لعلامتها التجارية واستخدام هذه المعلومات لاتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استراتيجيتها المستقبلية.

يتضمن تقييم العلامة التجارية عادةً جمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعلامة التجارية للشركة، بما في ذلك الوعي بعلامتها التجارية وولاء العملاء والجودة المتصورة لمنتجاتها وخدماتها. كانت هذه المعلومات لا تقدر بثمن في مساعدة Toys R Us في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن إستراتيجيتها التسويقية وعروض المنتجات والأسعار.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يساعد تقييم العلامة التجارية أيضاً الشركة في تحديد فرص امتدادات العلامة التجارية والترخيص، بالإضافة إلى أهداف الاستحواذ المحتملة. من خلال إجراء تقييمات منتظمة للعلامة التجارية، كان بإمكان Toys R Us اكتساب فهم أعمق لقيمة علامتها التجارية واتخاذ قرارات أكثر استنارة بشأن نموها ونجاحها في المستقبل.

- التأكيد على استراتيجية القنوات المتعددة: نظراً لأن المستهلكين يتسوقون بشكل متزايد عبر الإنترنت، فمن المهم أن يتمتع تجار التجزئة بحضور قوي عبر الإنترنت بالإضافة إلى متاجرهم المادية. يجب على الرئيس التنفيذي إعطاء الأولوية للاستثمارات في البنية التحتية للشركة على الإنترنت، بما في ذلك منصة تجارة إلكترونية قوية وتطبيق جوال.
- ابتكار تجربة في المتاجر: يجب التركيز على إنشاء تجارب فريدة وجذابة داخل المتجر لا يمكن تكرارها عبر الإنترنت. يمكن أن يشمل ذلك الشاشات التفاعلية ومناطق اللعب للأطفال وغيرها من الميزات المبتكرة التي تدفع حركة المرور على الأقدام إلى المتاجر.

- تنوع عروض المنتجات: التفكير في تنوع عروض منتجات الشركة بما يتجاوز الألعاب، من أجل التنافس بشكل أفضل مع تجار التجزئة الكبار مثل Walmart و Target. يمكن أن يشمل ذلك التوسع في الفئات المجاورة، مثل الملابس والإلكترونيات.
- التركيز على تسير التكاليف: إعطاء الأولوية لتسيير التكلفة والكفاءة التشغيلية، من أجل تحسين هوامش الشركة وأدائها المالي. يمكن أن يشمل ذلك تقليل التكاليف العامة وتحسين سلسلة التوريد وتحسين إدارة المخزون.
- التفكير في الشراكات الإستراتيجية: عبر تكوين شراكات إستراتيجية مع تجار التجزئة والموردين وشركات التكنولوجيا الأخرى، من أجل دفع النمو والاستفادة من القدرات التكميلية.

من المهم ملاحظة أن هذه توصيات عامة وأن الإجراءات المحددة التي يجب أن يتخذها الرئيس التنفيذي لشركة Toys R Us ستعتمد على مجموعة متنوعة من العوامل، بما في ذلك التحديات المحددة للشركة وظروف السوق والرؤية الإستراتيجية للمدير التنفيذي.

ماذا عن القرارات الخاطئة؟

فيما يلي بعض الأخطاء المحتملة التي قد يكون ارتكبا مدراء Toys R Us:

- تجاهل خطر التجارة الإلكترونية: الفشل في تقدير الأهمية المتزايدة للتجارة الإلكترونية وتأثيرها على صناعة بيع الألعاب بالتجزئة. من خلال عدم الاستثمار في وجودها على الإنترنت في وقت مبكر بما فيه الكفاية، ربما تكون Toys R Us قد تخلفت عن منافسيها وتكافح من أجل اللحاق بالركب.
- ضعف التكيف مع تفضيلات المستهلك الجديدة: ربما فشل الرئيس التنفيذي في التعرف على تفضيلات المستهلكين المتغيرة والاستجابة لها، مثل التحول نحو المزيد من تجارب التسوق التجريبية والتفاعلية. من خلال عدم التطور مع ظروف السوق المتغيرة، ربما أصبحت Toys R Us أقل صلة بعملائها المستهدفين.
- الاعتماد المفرط على شراكة أمازون.

توضح هذه العثرات أهمية أن تكون استباقياً وتطلعاً للمستقبل، والحاجة إلى استمرار الشركات في التطور والتكيف من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في مشهد الأعمال سريع التغير.

4- ما هي طبيعة المعلومات التي تحتاجها كمدير تنفيذي لمساعدتك على اتخاذ أو عدم اتخاذ هذه القرارات؟

• معلومات داخلية:

- البيانات المالية: وتشمل المبيعات والأرباح والتكاليف والمقاييس المالية الأخرى. هذه المعلومات مهمة في اتخاذ القرارات بشأن ميزانية الشركة والاستثمارات والصحة المالية العامة.
- المسارات الداخلية: ما هي مجمل الأنشطة اللازمة لتحقيق رضا الزبون؟ كيف نحسن أداء تلك الأنشطة؟
- الموارد البشرية: ما درجة كفاءة موارد البشرية؟ وكيف أحسنها؟

• معلومات خارجية:

- اتجاهات السوق وسلوك المستهلك: سيساعد فهم تفضيلات المستهلكين وأنماط الشراء على اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن المنتجات التي يجب تخزينها وكيفية تسعيرها وكيفية تسويقها بفعالية.
 - تحليل المنافسين: إن معرفة ما يفعله تجار التجزئة الآخرون للألعاب وكيفية أدائهم يمكن أن يساعدك في اتخاذ قرارات مستنيرة حول كيفية تمييز شركتك عن المنافسة.
 - سلسلة التوريد واللوجستيات: يعد فهم التكاليف واللوجستيات الخاصة بمصادر المنتجات وتخزينها وتسليمها أمراً مهماً لاتخاذ القرارات حول مستويات المخزون والتسعير وتوافر المنتج.
 - الامتثال القانوني والتنظيمي: البقاء على اطلاع دائم بالقوانين واللوائح ذات الصلة يمكن أن يساعد في ضمان أن شركتك تعمل في إطار القانون، وهو أمر بالغ الأهمية لاتخاذ قرارات مستنيرة.
- ماذا عن إدارة التكلفة وقياس الأداء وإدارة سلسلة القيمة نعم، هذه أيضاً عوامل مهمة يجب مراعاتها
- إدارة التكلفة: يمكن أن يساعدك فهم التكاليف المرتبطة بجوانب مختلفة من العمل، مثل التوريد والتصنيع والتسويق والتوزيع، في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن التسعير ومبادرات توفير التكاليف والميزانية.
 - قياس الأداء: يمكن أن تساعدك المراقبة المنتظمة لمقاييس الأداء الرئيسية مثل المبيعات والأرباح ورضا العملاء ومشاركة الموظفين في قياس فعالية قراراتك وتحديد مجالات التحسين.
 - إدارة سلسلة القيمة: يمكن أن يساعدك فهم المراحل المختلفة لسلسلة القيمة، من تصميم المنتج وتطويره إلى خدمة العملاء والدعم، في تحديد فرص التحسين وتحسين عملياتك لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة والفعالية. يمكن أن يساعدك هذا في اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن تحسين سلسلة التوريد وتصميم المنتج وخدمة العملاء.

في النهاية، قصة صعود وهبوط شركة تويوتا رأس، وإن كانت تحمل في طياتها العشرات من الدروس، لكن الدرس الأساسي والأكبر في هذه الرحلة هو أنه في عالم الأعمال لا أحد يظل على القمة مالم يعمل على البقاء، وأن السوق بكل ما فيه من عناصر سواء المستهلكين والمنافسين والظروف والإجراءات وغيرهم، قد يعصف بالكيبر ليخرجه خارج الحلبة تماماً، ويستقدم الصغير ليتبوأ مقعد القمة خلفاً له، يتبوأه -ربما- إلى أجل مسي!

نأخذ العبرة من ذلك، أنه في دنيا المال والأعمال، علينا دراسة السوق باستمرار، لنلمس ما فيه من تجدد؛ لنواكبه فوراً، وألا نكون متجمدين واقفين في مكاننا، فالوقوف والثبات في نفس المكان، يعني في الحقيقة أننا نرجع إلى الخلف ونحن لا نشعر! ما نتعلمه أن قرار إداري واحد قد يؤدي بحياة شركة بأكملها ويجعلها صاحبة يعود لنقطة الصفر؛ لذلك من الجيد أن تكون كافة القرارات مدروسة من كافة النواحي وأن يضع رواد الأعمال احتمالات تجعلهم يعرفون كيفية التصرف في الحالات الطارئة.