

- PP. ACS-319 / 05742 -

International Business & Technical Consultants, Inc.

IBTCI

**USAID Investment Banking &
Privatization Advisory Project**



Guidelines 63

BEST PRACTICES

OF

DEALING WITH
INVESTMENT PROMOTERS
WITHIN THE FRAMEWORK
OF PRIVATIZATION

Prepared By:

***International Business & Technical Consultants
Inc. (Egypt)***



Cairo March, 2000

DEALING WITH INVESTMENT PROMOTERS

WITHIN THE FRAMEWORK OF PRIVATIZATION

Why An Investment Promoter?

Hiring the services of a qualified investment advisor/promoter should result in successfully consummating the sale of an affiliate company, and the maximization of the realizable value/price of the sale of the affiliate company.

How To Maximize Realizable Value/Price?

The investment promoter adds value and maximizes the potential price of a transaction through the rendering of specialized investment banking services. The investment promoter/advisor adds value through the effective deployment of its specialized resources. Among these resources that the Holding Company needs to investigate and be satisfied with are the following:

1. The investment promoter/advisor's technical, organizational, managerial and management systems capabilities.
2. The investment promoter/advisor's work plan, strategy and method of work.
3. The investment promoter/advisor's familiarity with the industry and business activities of the company subject of sale. This involves knowledge of the various financial, technical, managerial, marketing and competitive aspects of the company's operations. This is from both frameworks: *actual* and *potential*.
4. The investment promoter/advisor's full understanding of the market forces influencing the operation and value of the company, backed by market research and analysis.
5. The investment promoter/advisor's knowledge of the potential industrial investment players in the market, who could qualify as prospective strategic investors for the company subject of sale.
6. The ability of the investment promoter/advisor - as judged by the record and performance in similar past transactions - to highlight the attractive sides of the deal, and the competitive advantages that the affiliate company subject for sale possesses.
7. The ability of the investment promoter/advisor to assist in formulating competitive strategies to enhance the affiliate company's value and prospects for sale. This could be reflected in a business plan, that the investment promoter/advisor would help

(2)

prepare, and that would be based on convincing credible assumptions and logical projections.

8. The investment promoter/advisor must possess an extended web of business relations and contacts, and an extended worldwide reach that would improve the chances to identify and attract desirable candidate prospective investors to the sale transaction.
9. Excellent knowledge of the working of the capital markets, and abilities of the investment promoter/advisor for creative thinking and conceptualization of the optimal financing structure for the deal, and potential sources of available funds for early consummation of the sale of the company.

The Role Of The Investment Promoter/Advisor

It is advisable that the minute a decision to privatize the affiliate company, and preparing the company for sale is taken, that the Holding Company should engage the services of a qualified investment promoter/advisor. The investment promoter/advisor would be expected to actively participate in preparing the affiliate company for sale by providing the following consulting, investment banking and promotional specialized services:

I. Participate And Assist In The Valuation Of The Company On A Realizable Market Value/Price Basis.

This would be based on the investment promoter/advisor conducting certain degree of due diligence to satisfy itself with the completeness of the documents upon which valuation would be based, along with the accuracy of the data and information pertaining to the affiliate company's activities, and the validity of the assumption upon which future projections are made ("*Diagnostic Analysis*").

The investment promoter/advisor should assist in the performance of financial analysis, based on audited financial and operational data and information.

The investment promoter/advisor should satisfy itself with the completeness and accuracy of all the documents that a prospective preferred investor would need to examine for the early consummation of the sale of the affiliate company.

II. Participate And Assist In The Preparation Of A Business Plan For The Purpose Of Concluding The Sale Transaction.

The investment promoter should assist in the formatting and preparation of a detailed business plan for the company, to acceptable international standards. The plan should reflect the potential of the company. The objective is to attract prospective investors by showing that the company subject of sale is viable once right actions are taken.

Accompanying notes should sufficiently explain the logic and basis of assumptions and projections, that on the basis of which the economic viability of the company is demonstrated

III. Draw A Work Plan (Strategy) For The Sale Of The Company

The investment promoter/advisor should assist the Holding Company to draw a working plan for sale of the affiliate company, with the object of achieving the highest realizable fair price given market conditions and the company's highlighted desirable attributes. This is in conjunction with a timeframe to concluding the sale.

IV. Participate In The Preparation Of An "Information Memorandum."

The investment promoter/advisor should determine the design, content and formatting, and assist the Holding Company in producing an "Information Memorandum" that meets good international standards of transparency and full disclosure. The "Information Memorandum" is a selling memorandum that must contain complete and accurate data and information relating to the company's operations and financial performance.

V. Assist In Soft Restructurization Deemed Necessary For Early Privatization

The investment promoter/advisor should assist in reviewing the financial structure of the affiliate company, and make recommendations for some remedial actions to possibly effect certain soft restructuring that could significantly improve the attractiveness of the company and enhance its potential value and perceived market price.

VI. Assist In The Preparation Of the Tender Documents, And The Invitation To Tender.

The investment promoter/advisor should assist in the preparation of the other Tender Documents, beside the Information Memorandum. The Other Tender Documents would include:

1. Terms and Conditions
2. A Contract Sample

The investment promoter/banker ought to assist in the design of the advertisement of the Invitation to Tender, and the guidelines of procedures to follow.

VII. Promotion Of The Sale

The investment promoter/advisor should conduct an in-depth, comprehensive study

(4)

on prospective investors, drawing on the widest base possible. The investment promoter/ advisor should prepare a report, for the review and approval of the Holding Company, containing the profiles of prospective investors and the prospects for sale.

The investment promoter/advisor should mobilize its networks of relations, allies and associates in the financial and business communities, for the purpose of identifying prospective investors. The investment promoter/advisor would disseminate information on the company subject of sale.

VIII. Assist In Setting Guidelines, And Participate In The Evaluation Of Tenders

The investment promoter/advisor should assist in designing detailed guidelines for Procedures to Evaluating Tenders, including organizational and functional matters relating to the process of evaluation.

The investment promoter/advisor ought to assist in the Evaluation of Tenders, in a manner that would guarantee full transparency.

IX. Assist In Consummating The Sale

In this regard, the investment promoter/advisor can perform the following functions:

1. Assist in formulating and composing the letter to the winning bidder.
2. Assist in the planning of negotiating strategies.
3. Assist in the design and preparation of the requisite legal documents.
4. Assist in all the procedures to bringing the sale to a final fruition.
5. Assist and the registration and the listing in the stock exchange of the company after sale.

SELECTING THE INVESTMENT PROMOTERS

The Public Enterprise Office ("PEO") short-listed the qualified investment promoters/advisors that the Holding Companies can draw from for the purpose of assisting in selling the affiliate companies.

The Holding Company would will need to review the sort-list, and subsequent to a tendering due process - that ensures that all bidders are fairly treated in an open and "transparent" fashion - select the investment promoter/advisor with the qualifications, capabilities and relevant experience that can effectively assist in the early consummation of the sale.

The Tender Documents for selecting an investment promoter/advisor would include the following documents:

1. Terms and Conditions
2. Terms of Reference
3. Structure and Content of the Technical Proposal
4. Guidelines for the structure of the fees and the Financial Proposal.
5. Description of the affiliate company subject of sale
6. Timeframe of the complete tendering process.

I. Terms And Conditions

They contain the rules that govern the tendering process. They contain instructions to the bidders with regards to matters relating to:

- The days the validity of the bid should remain en force.
- The period during which the bid must be submitted.
- The language in which the bid must be submitted.
- Number of copies the bid must be submitted.
- The requirements for the structure and content of the submitted proposals (Technical and Financial).
- The date the winning bidder would need to fully mobilize for the assignment.

(6)

- Information on the methodology and manner by which evaluation of the bids would be carried out by the Holding Company in a manner that ensures transparency during all the stages of the tendering process.
- A sample of a standard contract is supposed to be included as part of the “Terms and Conditions.”

II. Terms Of Reference

Gives a detailed description of the scope of work and tasks and services required to be performed by the successful investment promoter/advisor bidder.

The document of the Terms of Reference customarily contains the following:

- Background that highlights the context within which the request for tender is initiated.
- Definition of the proposed assignment and scope of work: *The services to be provided by the investment promoter/advisor.*

III. The Content Of The Technical Proposal

This document specifies the format and style of the technical proposal. It gives instructions regarding the structure and content of the “Technical Proposal.” The objective is to standardize all proposals with the purpose to create a fair basis for comparison.

Some of the requirements could be that the submitted Technical Proposal should include:

- An “Executive Summary,” that provides an overview of the main points Contained in the Technical Proposal.
- Detailed analysis of the method and plan of work.
- Detailed schedule for achieving each element/component/task, along with the investment promoter/advisor’s plan to creating a short-list of prospective strategic investors.
- Description of the suggested working team for the project, along with diagrams and charts describing the organization of the work team, and clear definitions of responsibilities and authorities of each team member, etc.

(7)

- Profiles, or resumes (“CVs”) of the members of the proposed work team.
- List the relevant experiences and relevant strengths of the bidding investment promoter/advisor.

IV. Structure Of The Financial Proposal

It defines a structure for proposing a fee. This, as in the case of the Technical Proposal, tends to put all bids on equal footing for the purpose of easier comparison, and serves the objective for transparency.

The fees are to be stated according to a remuneration structure based on two parts:

1. A Fixed Retainer Fee; and
2. A Success Fee.

No allowance is made for payment of any reimbursable expenses.

V. Timeframe For The Selection Of The Investment Promoter/Advisor

Shows the different steps of the Tendering process. It allows all bidders to know when to expect results.

The Timeframe appears in the form of a Timetable. The Timetable divides the tendering process into itemized events, with a date assigned for each event. Example could involve the following events:

- Request for tender
- Period for submitting questions
- Responses to questions
- First date for submitting bids
- Last date for submitting bids
- Evaluation of Bids
- Selection of Winning bidder
- Negotiation with winning bidder
- Signing of final contract.

(Translation: Summary of Presentation)

Working Paper on Investment Banking

Page 1

The Role of the Investment Promoters, and the Methodology for their Evaluation and Selection.

A Strategic Investor

Page 2

Table of Contents:

Introduction

The Main Objective, the Ultimate Purpose

Justifications for Engaging the Services of an Investment Promoter/Banker

Conditions & Financial Commitment of the Investment Promoter

"Added Value": Negotiating from a Position of Strength

- A. The Role of the Investment Promoter
1. Assist in preparing the company for sale.
 2. Effect the sale placement.
 3. Assist in the preparation of the Tender Documents, and the process of Tender solicitation
 4. Setting guidelines, Tender evaluation process.
 5. Assist in the consummation of the sale.

B. The Short-list and Tender Documents for selecting an Investment Promoter/Banker.

Page 3

Heading: The Main Objective, the Ultimate Purpose

Content: Achievement of the Optimal Value/Price

Page 4

Heading: Justification for soliciting the services of Investment Promoters/Bankers

Content: Attractiveness (desirability) of the Investment

- An attractive Investment
- A less desirable Investment.

Sale strategy:

- Public Offering
- Strategic/Anchor Investor

Page 5

Heading: Conditions & Financial Obligations of the Investment Promoter

Content: Underwriter/ Guarantor and Agent

Page 6

Heading: Adding Value: Negotiating from a Position of Strength

Content: Promoter's Skills

- The promoter's technical, organizational, managerial and management systems capabilities, and strategy and method of work.
- The promoter's acquaintance, and familiarity with the industry and business-activity of the company subject of sale; knowledge of the financial, technical, managerial, marketing and competitive aspects of the company's operations. Ability to portray actual value and potential to investor.

- The promoter's full understanding of the market forces at play, based on analysis. By extension, a knowledge of players in the market who could qualify as potential strategic investors.
- The ability of the promoter to highlight the benefits of the deal, and the competitive advantages of the company; the ability to assist in formulating competitive strategies, to enhance the company's value and prospects for sale, to construct a business plan based on convincing assumptions and logical projections.
- Possess an extended web of business contacts, and an extended reach that would improve the chances of identifying and attracting the desirable candidate investors.
- Creativity, and ability to conceptualize and structure optimal financing of the deal; knowledge and reach in the financial markets to advise on the source of the funds to consummate the sale.

Page 7

Heading: The Role of the Investment Promoter

Content: As in the table of contents, above, with further elaboration in pages 8, 9, 10, 11 and 12, below.

Page 8

Heading: Preparing the Company for Privatization/Sale

Content: Data Compilation

- Participate and assist in the valuation of the company. This is based on the promoter conducting a reasonable degree of due diligence, financial analysis, assessment of the investing market conditions (timing) to establish - to the promoter's satisfaction, - a realizable fair value of the company.
- Assist in compiling the requisite audited data, information and documents about the company to include in a comprehensive "*Information Memorandum*." This with the purpose of facilitating and expediting the performance of due diligence by the prospective investor

Page 9

Heading: Promoting the Sale – Placement Power

Content: Market Analysis

- Draw a work-plan (strategy) for privatizing the company, with the object of achieving the highest feasible realizable price. This is in conjunction with a well- defined schedule for effecting the sale.
- Conduct an in-depth, comprehensive study on prospective strategic investors, drawing on the widest base possible, and prepare a report with full analysis on the prospects for sale.
- Engage the promoter's network to identify prospective investors, and disseminate information about the company, high-lighting its potential and salient features to attract the desirable investors. Communicate with prospective investors, answer their queries as they arise.

Page 10

Heading: Assist in the Preparation of the Tender Documents, and the Invitation to Tender

Content: Sale Documents

Assist in the Preparation of all the Tender Documents, including:

- Terms and Conditions
- Information Memorandum
- A sample contract
- Assist in the design of the advertisement of the Tender Solicitation and the guidelines of procedures to follow.

Page 11

Heading: Establishing Guidelines and Assisting in the Evaluation of Tenders.

Contents: Procedure

- Assist in designing detailed guidelines for procedures; evaluate Tenders.
- Establish procedures to assure full transparency.

Page 12

Heading: Consummating the Sale

Content: Final Negotiation

- Assist in formulating the letter to the winning bidder.
- Assist in formulating negotiation strategies, and assist in the details of the final negotiations with the winning bidder.
- Assist in the design and preparation of the legal documents, and assist in all the steps and procedures to successfully consummate the sale in conformity with the contractual conditions.
- Assist in the procedures to registering and listing the sold company in the stock market.

Page 13

Heading: The list and content of Tender Documents for selecting the Investment Promoters

Content: Documents

- The Invitation to Tender
- Terms and Conditions
- Terms of Reference
- The requirements in the Technical Proposal
- The requirements in the Financial Proposal
- General information regarding the company subject of sale
- The time schedule until the award of contract

Page 14

Heading: The Content of the Technical Proposal

Content: Bid Documents

10

- Detailed analysis of the method and plan of work.
- A detailed schedule for achieving each element/component/task, along with the promoter's plan to compiling a short list of prospective strategic investors.
- Description of the suggested working team for the project, along with diagrams and charts describing the organization of the work team, and clear definitions of responsibilities and authorities of each individual.
- A profile, or a Curriculum Vitae of each member of the proposed work team.
- List the relevant experiences and relevant strengths of the bidding investment promoter.

Page 15

Heading: Content of the Financial Proposal

Content: Fees:

- Retainer Fees
- Success Fee

Page 16

Heading: The Time Schedule to Awarding the Contract

Content: Sequence of activities from announcement inviting to tender until final award of contracts..

الجدول الزمني للبيت في أفضل العروض:

- الدعوة للتقدم للعروض.
- فترة زمنية لتلقي الاستفسارات والرد عليها.
- أول موعد وآخر موعد لتلقي العروض.
- تقييم العروض.
- اختيار أفضل العروض.
- التفاوض بشأن العقد الملزم.
- إبرام العقد الملزم.

العرض المالي:

□ الأتعاب:

* مقدم الأتعاب.

* عمولة إنجاح البيع، على أساس نسبة من عائد البيع.

محتوى الجانب الفني من العرض:

- أسلوب العمل ببيان العناصر الرئيسية بالآتي:
- * الإطار التحليلي للخطوات المطلوبة.
- * نطاق كل عنصر من عناصر العمل.
- جدول زمني تفصيلي لتنفيذ كل عنصر من عناصر العمل اللازمة لتنفيذ المهمة يتعين في الجدول الزمني خطة المروج إعداد قائمة قصيرة من مستثمرين رئيسيين محتملين على استعداد للتقدم بعطاءات لشراء الشركة.
- توصيف فريق العمل المقترح لتنفيذ المهمة موضوع المناقصة مدعوماً ببيانات توضح الهيكل التنظيمي ومسئولية كل فرد في فريق العمل، وكذلك خطوط السلطة.
- نبذة عن خبرة الشركة المروجة.
- السيرة الذاتية لكل فرد من أفراد فريق العمل.

محتويات عطاءات الفوز بعقود خدمات الترويج:

- صيغة إعلان الدعوة للتقدم بالمعرض
- القواعد التي تحكم عملية الاشتراك في المناقصة، بما يعرف بكراسة الشروط.
- وضع إطار تفصيلي للأعمال والمهام والدراسات التي سيقوم بها المروج، وتعرض أيضاً إلى مواصفات هذه المهام.
- متطلبات خاصة بمحتوى العروض والفنية والمالية وأطرها العامة لتسهيل المقارنة بين جميع العروض والتأكد من احتوائها على جميع المعلومات الضرورية.
- الجدول الزمني للاتهاء من إرساء الأعمال على أفضل العطاءات.
- وصف عام للشركة المنتفحة من خدمات المروج.

تتفيذ البيع:

- المساعدة على صياغة خطاب للفائز بأفضل العطاءات
- المساعدة على صياغة سياسات التفاوض وتتفيذ المفاوضات التفصيلية مع المستثمر الفائز بالشراء
- المساعدة على إعداد المستندات القانونية أو القيام بصياغتها، وجميع الخطوات اللازمة لإتجاح عملية استكمال شروط اتفاقية الاستثمار
- المساعدة في إتمام إجراءات تسجيل الشركة في البورصة

اتخاذ القرار للبيت:

- المساعدة في وضع القواعد الاسترشادية التفصيلية لتقييم العروض.
- المساعدة على تقييم العروض المقدمة من المستثمرين المهتمين وضمن شروط ضمان تحقيق الشفافية و العلانية.

إعداد مستندات المناقصة وإجراءات الطرح:

□ المساعدة في إعداد وتوفير كافة وثائق المناقصة، و الشاملة بين أمور أخرى، على الآتي:

* كراسة الشروط

* مذكرة المعلومات

* نموذج عقد مقترح

□ المساعدة في إعداد صيغة الإعلان عن الدعوة للتقدم بالمعرض

الترويج للبيع:

- رسم خطة التخصصية بما يحقق أكبر العوائد المتاحة ووضع برنامج للتخصصة وخطه زمنية لتنفيذ البيع.
- عقد دراسة حول مستثمرين مرتقبين لعرض الشركة موضوع المناقصة على أكبر قاعدة ممكنة منهم، وإعداد تقرير عن الفرص المتاحة للبيع.

- تجنيد شبكات اتصال شركة الترويج لتحديد والاتصال بالمستثمرين المرتقبين، وتعريف السوق بالمزايا والمكاسب الممكنة للمشترى أن يحققها ومتابعة ما يثيره المستثمرون المرتقبون من استفسارات.

إعداد وتجهيز الشركة للبيع:

- تقييم الشركة بمعرفة الأجهزة المتخصصة بالشركة القابضة، ومراجعة السعر العادل على ضوء استنتاجات المروج المبنية على الدراسات التحليلية لواقع الشركة القانوني والمالي والإداري والفني والتنظيمي، والمقارنة بإتمام عمليات مشابهة بالسوق، وفرص توفر المستثمرين وخطة العمل المستقبلية (Business Plan).

- استيفاء كافة المعلومات والبيانات المدققة في كل ما يتعلق بالشركة وإعداد "مذكرة المعلومات"، التي تساعد المستثمر على تقييم واقع ومستقبل الاستثمار في الشركة قيد البيع.

القيم المضافة: دور الشركة المرّوِّجة:

- المساعدة في إعداد وتجهيز الشركة للبيع
- الترويج
- المساعدة في الإعداد لمناقصة البيع، وتحضير المستندات واستيفاء إجراءات الطرح
- المساعدة في اتخاذ القرار للبيت بالمتنافس الفائز، والإجراءات المتعلقة بذلك
- تنفيذ البيع

القيم المضافة: التفاوض من موقع القوة:

- قدرات المروج الفنية، والإدارية، والتنظيمية و أسلوبه بالعمل بصفة عامة.
- إطلاع المروج وإلمامه الكامل بطبيعة نشاطات الشركة المعروفه للبيع، ووضعها الفني والمالي والإداري، وموقعها وقدراتها التنافسية الفعلية والممكنة.
- الفهم الأفضل لمعطيات السوق، والواقع التنافسي فيه مبنياً على دراسات تحليل السوق المعتمدة.
- مقدرة المروج على استخراج وإبراز المميزات التفضيلية والتنافسية للشركة مبنياً عن تصورات استراتيجيه وإعبيه، ومترجماً في خطة عمل متكاملة (Business Plan).
- شبكة اتصالات جيدة تعنى بتحديد مستثمرين رئيسيين متمكنين.
- قوة الابتكار في وضع التصورات المسبقة عن هيكلية التمويل الأسباب ومصادر التمويل الأكثر تيسراً لإتمام صفقة البيع وإضفاء قيم مضاعفة عليها.

الشروط والالتزام المالي للشركة المروّجة:

ضمان للاكتتاب أو البيع

وكيل - وسيط مالي

موجبات الاستعانة بشركات الترويج المتخصصة:

□ جاذبية الاستثمار:

* نشاط جاذب للاستثمار

* نشاط ضعيف الجاذبية للاستثمار

□ أسلوب الطرح:

* طرح عام بالبورصة

* مستثمر استراتيجي

الهدف الرئيسى و الغاية المستهدفة:

تعزيز العائد عن طريق اختيار المشتري

قائمة المحتويات:

أ- مقدمة:

- * الهدف الرئيسي والغاية المستهدفة.
- * موجبات الاستعانة بشركات الترويج المتخصصة.
- * الشروط والالتزام المالي للشركة المروجة.
- * القيم المضافة: التفاوض من موقع القوة.

ب - دور الشركة المروجة:

- * المساعدة في إعداد وتجهيز الشركة للبيع.
- * الترويج.

المساعدة في الإعداد لمناقصة البيع، وتحضير المستندات واستيفاء إجراءات الطرح.

- * المساعدة في اتخاذ القرار للبيت بالمتنافس الفائز، والإجراءات المتعلقة بذلك.
- * تنفيذ البيع.

ج - محتويات عطاءات الفوز بعقود خدمات الترويج.

دور شركات الترويج وأنس و أساليب اختيارها

”مستثمر رئيسي“

• نبذة عن خبرة مروج الاستثمار فيما يتعلق بجوانب ومجالات متعددة ذات علاقة.

د. متطلبات الشق المالي من العرض:

يتم في هذه الوثيقة تحديد هيكلية معينة لتقديم العرض المالي وتحديد الأتعاب بشكل يسهل عملية المقارنة بين العروض المنافسة. ويقسم موضوع تحديد الأتعاب إلى شقين رئيسيين:

١- مقدم الأتعاب. *A Fixed Retainer Fee*

٢- عمولة إنجاح البيع. *A Success Fee*

هذا وعادة تتحمل شركة الترويج المتقدمة للمناقصة كافة النفقات ومصروفات تنفيذ المهام والمتطلبات المنصوص عليها في المناقصة.

هـ. الجدول الزمني لالتهاء من ترسية العطاء على المنافس الفائز:

يبين هذا الجدول مراحل المناقصة المختلفة بحيث يسهل على المنافس المتقدم للمناقصة التأكد من الموعد الذي سيبيت فيه بشأن أفضل العروض. ويقسم الجدول الزمني عملية المناقصة إلى أحداث محددة، يقابل كل حدث موعد محدد، مثال ذلك:

- الدعوة للتقدم بالعروض.
- فترة لتلقي الاستفسارات.
- الرد على الاستفسارات.
- أول موعد لتلقي العروض.
- آخر موعد لتلقي العروض.
- تقييم العروض.
- اختيار أفضل العروض.
- التفاوض مع المتنافس الفائز.
- توقيع عقد البيع النهائي.

- عدد النسخ من العرض الواجب تقديمها.
- متطلبات محتوى العرض وإطارة العام.
- الفترة الزمنية التي يتوقع المروج أن يستهل بدء العمل في تنفيذ المهمة موضوع المناقصة.
- معلومات حول الكيفية التي سيتم فيها تقييم العروض.
- عقد نموذجي.

ب. البنود المرجعية *Terms of Reference*:

هذه الوثيقة تزود المتنافس بكافة التفاصيل للمهام التي من المفروض أن ينفذها المنافس الفائز عليه المناقصة، نطاق العمل "Scope of Work" وأيضاً تتعرض هذه الوثيقة إلى مواصفات هذه المهام.

ج. متطلبات محتوى الجانب الفني من العرض:

تبين هذه الوثيقة المتطلبات بشأن شكل (Form)، ومحتوى العرض الفني، وذلك بغرض التأكد من أن هذه العروض محتوية على كافة المعلومات الضرورية، وأيضاً لتسهيل عملية المقارنة بين العروض. ومن الممكن أن تحتوي بعض المتطلبات على ما يلي:

- ملخص تنفيذي يمثل استعراضاً عاماً للنقاط الرئيسية التي يحتوي عليها العرض الفني.
- أسلوب العمل والعناصر الرئيسية للعمل بالتفصيل.
- جدول زمني تفصيلي لتنفيذ كل عنصر من عناصر العمل الضرورية لإحجاز المهمة.
- توصيف لفريق العمل المقترح لإحجاز المهمة موضوع المناقصة، معززاً برسومات للهيكل التنظيمية والإدارية، وكذلك وصف لمسئوليات وصلاحيات كل منصب.
- بيانات السير الذاتية لكل عضو من أعضاء فريق العمل المقترح.

عملية اختيار الشركة المروجة للاستثمار

من المفروض أن تقوم الشركات القابضة بالرجوع إلى القائمة المختصرة للمروجين المؤهلين، والتي يتم إعدادها واعتمادها من قبل المكتب الفني التابع لوزارة قطاع الأعمال.

على الشركة القابضة مراجعة القائمة المختصرة، وأن تقوم، وذلك باتباع إجراءات المناقصة المنصوص عليها، باختيار أفضل شركة مروجة للاستثمار ممن يتوفر لديها الإمكانيات والكفاءات والخبرة الملائمة مما يسهل ترويج بيع الشركة التابعة بشكل فعال.

تحتوي وثائق المناقصة لاختيار شركة ترويج للاستثمار على الآتي:

١- كراسة الشروط. *General Terms & Conditions*

٢- البنود المرجعية. *Terms of Reference*

٣- متطلبات خاصة بمحتوى العرض الفني.

٤- إرشادات حول هيكلية المالي من العرض.

٥- وصف عام للشركة التابعة موضوع المناقصة.

٦- الجدول الزمني من ترسية العرض على المستثمر الفائز.

أ. كراسة الشروط *Terms & Conditions*:

وتحتوي على إرشادات تحكم عملية الاشتراك في المناقصة. تحتوي هذه الوثيقة على معلومات للمتقدمين للمنافسة حول النقاط الآتية:

- مدى صلاحية سريان العرض.
- الفترة التي من المتوقع فيها تقديم العرض.
- اللغة الحاكمة لمكونات العرض.

ولتسهيل تحقيق هذا الغرض، يقوم المروج بتوزيع نبذة عن الشركة التابعة
موضوع البيع ونشاطاتها ومركزها المالي للسنوات الثلاث إلى الخمس
الماضية.

ح. المساعدة في وضع الإرشادات وأسس تقييم العروض والمساعدة في
عملية تقييم العروض:

يقوم المروج بالمساعدة في تصميم وإعداد الأسس والإرشادات للإجراءات
المفترض اتباعها في عملية تقييم العروض، بما في ذلك الاعتبارات التنظيمية
والإجرائية البحتة. كذلك فمن المنتظر أن يساهم المروج في عملية تقييم
العروض، وذلك للمساعدة في ضمان تحقق الشفافية الكاملة.

ط. المساعدة في إتمام عملية البيع:

من الممكن في هذا السياق أن تقوم الشركة المروجة للاستثمار بالخدمات
الآتية:

١. إعداد وتحضير خطاب ترسية العطاء على المستثمر الفائز (المختار).
٢. المساعدة في إعداد استراتيجية التفاوض.
٣. المساعدة في إعداد وتصميم العقود والاتفاقيات القانونية اللازمة لإتمام
عملية البيع.
٤. المساعدة في كافة الإجراءات التي من شأنها إتمام عملية البيع بنجاح.
٥. المساعدة في إدراج الشركة مع إتمام عملية البيع في سوق المال.

ووضع بعض التوصيات لإجراء بعض التعديلات من حيث القيام ببعض نشاطات إعادة الهيكلة السريعة "Soft Restructuring" بحيث يتولد عنها تحسن ملحوظ يزيد من جاذبية الشركة التابعة، ويرفع من قيمتها وثنائها المتوقع بالسوق.

و. المساعدة في إعداد وثائق المناقصة والإعلان عن المناقصة وإعداد مستندات الطرح بالبورصة:

من المتوقع أن تساهم الشركة المروجة للاستثمار في إعداد وثائق المناقصة لطرح الشركة التابعة للبيع، وذلك إضافة للمساعدة في إعداد مذكرة المعلومات. تحتوي وثائق المناقصة الأخرى بالدرجة الأولى على ما يلي:

١. كراسة الشروط.

٢. عقد نموذجي.

أيضاً من المفروض أن تساهم الشركة المروجة في تصميم وإعداد إعلان التقديم للمناقصة.

ز. الترويج للبيع:

من المفضل أن يقوم المروج بعملية مسح واسعة ومتعمقة وإعداد بيان بأسماء وملاحح المستثمرين الرئيسيين المحتملين ونبذة مختصرة عن كل منهم، مستعيناً بذلك على شبكة اتصالات ومعلومات واسعة وممتدة متى أمكن. وعلى المروج الفائز إعداد تقرير يحتوي على أسماء وملاحح المستثمرين الرئيسيين المحتملين والمستهدفين ونبذات مختصرة عنهم، وذلك لتقديمه لمراجعة إدارة الشركة القابضة.

من المفروض أن يقوم المروج بتعبئة شبكات اتصالاته من العلاقات والحلفاء والشركاء من الماليين ورجال الأعمال، وذلك على أوسع نطاق ممكن، بغرض التعريف بمستثمرين رئيسيين محتملين.

ومن الضروري أن يرفق ضمن دراسة خطة العمل ملاحظات تفسيرية وافية لما يجئ في دراسة خطة العمل من افتراضات وتقديرات مستقبلية.

ج. وضع تصور متكامل واستراتيجية بيع الشركة "Work Plan":

من المفترض أن تقوم الشركة المروجة للاستثمار بالمساهمة مع إدارة الشركة القابضة بوضع تصور متكامل واستراتيجية لكيفية الترويج لبيع الشركة التابعة، وذلك على أساس تحقيق أعلى ثمن ممكن، آخذين بالاعتبار وضع السوق ونجاح شركة الترويج بإبراز مزايا والأوجه التفضيلية للشركة التابعة قيد البيع.

وبالإضافة إلى ذلك، فعلى الشركة المروجة للاستثمار تزويد الشركة القابضة ببرنامج زمني لإتمام عملية البيع بنجاح.

د. المساعدة في إعداد مذكرة معلومات "Information Memorandum":

على الشركة المروجة للاستثمار التعاون مع إدارة الشركة القابضة في تحديد الشكل العام لمحتوى ومكونات مذكرة المعلومات التي تتفق والمواصفات والمعايير العالمية، خاصة من حيث التزام شروط توفر الشفافية والعلانية. ذلك على اعتبار أن مذكرة المعلومات هي مذكرة بيع، من المفروض أن تحتوي على أكبر قدر من المعلومات الممكنة حول الشركة التابعة، وتوخي الدقة والتحقق من صلاحية وسلامة المعلومات الواردة فيها حول نشاطات الشركة التابعة ومراكزها المالية. هذا وتعتبر الشركة القابضة مسئولة مسئولية كاملة عن صحة ودقة المعلومات والبيانات الواردة في مذكرة المعلومات.

هـ. إبداء الرأي ووضع بعض التوصيات بخصوص قيام الشركة القابضة ببعض نشاطات أعمال إعادة الهيكلة غير المتطلبة وذلك بغرض تسهيل بيع الشركة "Soft Restructuring":

من المفروض أن تقوم الشركة المروجة للاستثمار بمراجعة وضع الهيكلة المالية للشركة قيد البيع، وأيضاً وضع العمالة والأنظمة الإدارية وإبداء الرأي

ومن المفروض أن تقوم الشركة المروجة للاستثمار بدور فعال في المساعدة في تهيئة الشركة التابعة للبيع وذلك من خلال توفير وتقديم الخدمات الاستشارية الاستثمارية والترويج الاستثماري الآتية:

أ. المشاركة والمساعدة في عملية تقييم الشركة على أساس القيمة والثمن الممكن تحقيقه من واقع ظروف السوق:

ذلك سيتطلب قيام الشركة المروجة بعمل تشخيص كامل للوضع العام للشركة قيد البيع "Diagnostic Analysis"، ومراجعة تدقيقية "Due Diligence"، وذلك للوقوف على حقائق وضع الشركة المالي والتشغيلي والتنافسي. وتتضمن هذه المراجعات والتشخيصات التيقن من اكتمال ودقة معلومات وبيانات الوثائق والسجلات التي تعتمد عليها حقيقة تقييم الشركة التابعة. أيضاً التيقن من صلاحية التقديرات والافتراضات التي تفصح بها إدارة الشركة التابعة في بياناتها. ومن المفروض أن تتوفر لدى خبراء الشركة المروجة المقدرة على القيام بالتحليلات المالية الضرورية "Financial Analysis"، وذلك بناء على بيانات مالية وتشغيلية وأعمال الشركة التابعة الموثقة من قبل مراجعين قانونيين معتمدين.

ب. الاشتراك والمساعدة في إعداد دراسة خطة عمل "Business Plan" بغرض تسهيل إتمام عملية البيع

على مروج الاستثمار المساعدة في تصميم وإعداد دراسة خطة عمل تفصيلية لاتجاهات نشاط الشركة والتدفقات النقدية والوضع المالي للشركة رهن البيع لسنوات مستقبلية قادمة "Business Plan" وذلك بالمستوى العالمي المقبول. الغرض من هذه الوثيقة هو المساهمة في تسهيل عملية بيع الشركة التابعة بإظهارها كشركة ذات جدوى وربحية معقولة متى تم قيام المستثمر الفائز باتخاذ بعض الخطوات اللازمة المحددة لتحسين أداء الشركة والنهوض ببربيتها.

٤. دراية الشركة المروجة الكاملة بقوى السوق ذات التأثير المباشر على نشاطات الشركة وعلى قيمتها، وذلك مدعوماً بدراسات السوق والتحليلات والبيانات المؤيدة.
 ٥. دراية مروج الاستثمار بالمهتمين في مجال الاستثمار في الحقل الصناعي ممن هم مؤهلون للتشجيع كمستثمرين رئيسيين مستهدفين لغرض دعوتهم للمشاركة في مناقصة بيع الشركة التابعة.
 ٦. قدرات الشركة المروجة (المؤيدة بإيجاز صفقات مماثلة سابقاً وبنجاح) على إبراز الجوانب الجاذبة في الصفقة موضوع المناقصة، وكذلك إبراز الميزات التفضيلية والتنافسية للشركة موضوع البيع.
 ٧. قدرة الشركة المروجة على المساهمة في تطوير استراتيجية تنافسية للشركة قيد البيع بحيث تعظم قيمة الشركة وتيسر فرص بيعها. ذلك من الممكن تحقيقه من خلال إعداد دراسة برنامج (خطة) *Business Plan*، تقوم الشركة المروجة بالمساهمة في إعداده بالتعاون الوثيق مع إدارة الشركة القابضة، على أن تكون الافتراضات والتقديرات الواردة في خطة العمل هذه منطقية ولها ما يبررها من واقع الإمكانيات والقدرات الفعلية للشركة موضوع التخصص.
 ٨. من الضروري، أن يتوفر لدى الشركة المروجة شبكة متفرعة من علاقات الأعمال والاتصالات محلياً ودولياً، بحيث تسهل فرص الاستدلال على وجذب مستثمرين محتملين للتقدم لمناقصة شراء الشركة المطروحة للتخصص.
 ٩. معرفة ودراية وإلمام جيد بعمل ونشاطات أسواق المال، وتوفير القدرة والإمكانية للشركة المروجة على وضع التصورات وابتكار استراتيجيات حلول أفضل هيكلية تمويلية ممكنة لإيجاز صفقة البيع على ضوء فرص التمويل المتاحة والممكنة.
- دور مستشار أو مروج الاستثمار:
- من المحب أن تباشر الشركة القابضة حال اعتماد تخصص الشركة التابعة ، بالاستعانة بخدمات شركة مروجة للاستثمار من بين الشركات ضمن القائمة المختصة المعتمدة من قبل المكتب الفني التابع لوزارة قطاع الأعمال.

التعامل مع مروجي الاستثمار ضمن إطار الخصخصة

الهدف من التعامل مع مروجي الاستثمار؟

من المفروض أن يؤدي الاستعانة بخبرات وخدمات مستشار ومروجي الاستثمار إلى إتمام عملية بيع الشركات المطروحة للخصخصة بنجاح، وإلى تعظيم العائد عن طريق المساهمة في الإعداد الأفضل للشركة للبيع واختيار مستثمرين بأفضل الشروط.

أيضاً، وعلى المستوى القومي، تهدف وزارة قطاع الأعمال من حث الشركات القابضة للتعاون مع المروجين على خلق سوق استثمار *Investment Banking* تستفيد منه ويبقى ركيزة للتقدم الاقتصادي بعد انتهاء برنامج الخصخصة.

كيفية تعظيم العائد:

تضفي الشركة المروجة "قيماً مضافة" لصفقة البيع من خلال تقديم مجموعة من الخدمات الاستثمارية المتخصصة لتهيئة الشركة للبيع وعلى أفضل وجه. وينبغي في عملية اختيار الشركة المروجة المناسبة أن تقوم الشركة القابضة بالتحقق من توفر المزايا التالية لدى الشركة المروجة المختارة:

١. قدرات الشركة المروجة الفنية والتنظيمية والإدارية وتوفر كفاءة إدارية العملية.

٢. خطة العمل المقترحة التي يحتويها العطاء الفني، واستراتيجية وكيفية القيام بالأعمال.

٣. مدى اطلاع وتعامل الشركة المروجة مع القطاع والصناعة التابعة لها ونشاطات الأعمال التي تقوم بها الشركة التابعة المعروضة للبيع، مما يتطلب دراية بالجوانب المالية والفنية والإدارية والتسويقية والبيئة التنافسية لنشاطات وأعمال الشركة، وذلك من منظورين متكاملين: منظور واقعي فعلي، وآخر مستقبلي مبني على التوقعات.

إرشادات

أفضل الوسائل

للتعامل مع

مروجي الاستثمار ضمن إطار
الخصخصة

قام بإعدادها

المؤسسة الدولية للأعمال والاستشارات الفنية (مصر)



International Business & Technical Consultants Inc. (Egypt)

مارس ٢٠٠٠