terra firma

تقرير السنوي 2010

منظور فريد

تهدف TERRA FIRMA
إلى أن تصبح الشركة الرائدة
في مجال الاستثمار المعاكس،
متبعة هذا النهج بمسؤولية
لتحقيق عائدات عالية على
المدى البعيد.

1 الملخص التنفيذي 04

الملخص التنفيذي 06
رسالة من رئيس مجلس الإدارة 10
رسالة من المدير التنفيذي 14
استثمار EMI: دراسة تحليلية 20
نبذة عن Terra Firma 24
أنشطتنا التجارية 28
خلق القيمة: قصة Odeon & UCI 32
التنسيق طويل الأجل 33
الشفافية وتفاعل الشركاء 34
نظرة مستقبلية على عام 2011 36

2 كبار الموظفين 42

1 الملخص التنفيذي

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

تتمثل مهمتنا الفورية في مواصلة تحقيق عائدات قوية بالنسبة لصندوقي TFCP II و TFDA الاستثماريين، واسترداد كل رأس المال لمستثمرينا في صندوق TFCP III الاستثماري.

31 ديسمبر 2010

مرحباً بكم في التقرير السنوي الرابع لشركة Terra Firma حيث يسرنا أن نقدّم لكم Terra Firma ومجموعة شركاتها.

نحن نضع على رأس أولوياتنا في Terra Firma التغيير الإستراتيجي وتحسين العمليات في أنشطتنا الاستثمارية. ولدينا عقيدة راسخة بأننا – من خلال التركيز على مواطن القوة لدينا – سنتمكن من إحراز أعظم قيمة لشركائنا، فيما نبني أعمالنا المستدامة. لقد تميز عام 2010 بالنمو الاقتصادي المتواضع في الغرب، والانتعاش المتواصل في الأسواق المالية. أما بالنسبة لـ Terra Firma، فقد حققنا إنجازات مهمة في مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية كما سنوضح بالتفصيل في تقريرنا السنوي.

لعل من الواضح أن القضية العامة الكبرى بالنسبة لـTerra Firma في عام 2010 كانت شركة EMI والدعاوى القضائية المرتبطة بها. فعلى الرغم من أن ملكية EMI انتقلت إلينا عملياً عن طريق فريق Terra Firma (مع مضاعفة أرباح EMI)، إلا أن العلاقة بين Terra Firma وCitigroup من خلال ملكيتنا لـEMI لم تكن على ما يُرام، بلغ هذا الخلاف ذروته في دعوتنا القضائية بشأن المزاعم الكاذبة المقدمة من مجموعة Citigroup فيما يتعلق بالمزاد على EMI في 2007. لقد كان قراراً صعباً (بل استثنائياً للغاية) أن نلاحق أحد البنوك التابعة لنا قضائياً، غير أن وقائع القضية وعقيدتنا الراسخة بأن أهم واجباتنا يجب أن يكون تجاه مستثمرينا قد دفعانا إلى المضي قُدماً في هذه الدعوى القضائية.

لقد خلقت أزمة الائتمان وضعاً غير مستقر بالنسبة للصفقات المبرمة قبل ذلك الوقت، ومن ثمَّ بات توقيت تقديم عطائنا لشراء EMI عاملاً حاسماً في نجاح صفقتنا. كان من الواضح وجود مزاد تنافسي، وهو ما اعتمدنا عليه في تحديد ذلك التوقيت – ونعتقد بأن Citigroup قد عمدت إلى تضليلنا حيال ذلك الأمر. فلو كنا عرفنا بعدم وجود مزاد تنافسي، لما قدمنا عطاءً، ولو كان الموعد النهائي للعطاءات قد تأخر، لكان اتضح لنا أكثر التراجع الوشيك في الأسواق بالنسبة لعمليات التوريق والقروض المعززة بالرفع المالي، ولما كنا أكملنا الصفقة مطلقاً. نحن لا نزال غير راضين عن نتيجة الدعوى (وهي قيد الاستئناف حالياً). لقد تعلمنا كثيراً من هذه التجربة رغم أن EMI تشكل جزءاً من تاريخنا. ولقد أوردنا في هذا التقرير السنوي بعض الدروس المستفادة مما حدث بعد المزاد.

نعود مرة أخرى إلى مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية، إذ عملنا جاهدين على تحسين مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية وإنمائها طوال عام 2010، فضلاً عن التعهيد وتقييم فرص الاستحواذ لتكملتها وتحسينها. لا تزال Terra Firma تمتلك شركات في قطاعات عدة متنوعة، تشمل الطاقة النظيفة، البنية التحتية، الإسكان المُيسّر التكلفة، الزراعة، النقل، التأجير التمويلي، والترفيه.

التقرير السنوي لهذا العام يوثّق النتائج القوية والتحسن المطرد عبر المجموعة. ففي قطاع الترفيه، على سبيل المثال، سجلت Odeon & UCI زيادة سنوية قدرها 14٪ في الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك عندما لاقت مجموعة أفلامها القوية ثلاثية الأبعاد رواجاً لدى الجماهير خلال العام. على الرغم من الصعوبات التي يواجهها سوق الإسكان في المملكة المتحدة، فقد حققت Annington دخلاً إيجارياً أعلى في عام ٢٠١٠، كما تستعد لأداء جيد في 2011 في ظل توفير وزارة الدفاع لـ175 وحدة جديدة في الربع الأول من العام. وفي ألمانيا، حققت Deutsche Annington ما يزيد عن 500 مليون يورو من الأرباح قبل خصم الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك لأول مرة في تاريخها. وفي غضون ذلك، نجحت شركة تأجير الطائرات التابعة لنا، AWAS، في سداد 530 مليون دولار من ديونها المتعلقة بكل من Jetstream وJetbridge في يونيو، وتفاوضت على قرض بقيمة 600 مليون دولار في الخريف. أما في قطاع الطاقة المتجددة، فقد أظهرت Infinis أداءً قوياً هي الأخرى، حيث زادت أرباحها قبل خصم الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك بنسبة 52٪ لتصل إلى 75 مليون جنيه إسترليني من بداية العام وحتى الآن.

وفي الولايات المتحدة، واصلت EverPower الاستثمار بكثافة في مزارع الرياح، محققة بذلك مستوّى ممتازاً من النمو على مسار تطورها. كما تجاوزت Phoenix Group مبيعاتها المستهدفة من وصلات الغاز الطبيعي رغم الظروف الاقتصادية والمناخية الصعبة في أيرلندا الشمالية. وبالمثل، نجحت Tank and Rast في التغلب على اقتصاد السلع الاستهلاكية المعروضة بوفرة في ألمانيا وظروف الطقس القاسية لتحقق زيادة في أرباحها السنوية قبل خصم الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك. وأخيراً، استطعنا المحافظة على مستوى مرتفع من الاستثمار في شركة CPC - وهي تمثل استثمارنا الزراعي في أستراليا – وأجرينا عملية استحواذ من أجل مواصلة بناء قاعدة أعمالنا. ولعل كل هذه النجاحات تُعد شهادة على تفاني الموظفين في شركات مجموعتنا وعلى قوة علاقات العمل فيما بين شركات Terra Firma وكذلك على قوة إدارة شركاتنا الاستثمارية.

يُعد عام 2010 عاماً مهماً فيما يتعلق بصناعة الأسهم الخاصة ككل – وعاماً شهد تماسكاً بالنسبة لـTerra Firma. لا تزال صناعة الأسهم الخاصة في بداية عام 2010 تعاني من الكساد الذي أعقب فترة الازدهار من عام 2004 إلى 2007، بيد أنها بدأت في الانتعاش بخطوات ملموسة. ومع ذلك، ظل رأس المال المتاح لشركات الأسهم الخاصة في جميع أنحاء العالم ("احتياطيات النقد") مرتفعاً طول الوقت، بينما المعروض من فرص الاستثمار التي تقدم عائدات جذابة بقيَ عند مستويات منخفضة، وبالتالي كان تحقيق عائدات الاستثمار المستهدفة أمراً عسيراً. لذا، عمدت Terra Firma إلى استخدام عام 2010 لضمان تركيز إستراتيجيتنا الاستثمارية بقوة على أطروحتنا الأساسية المتمثلة في الاستثمار في الأصول التشغيلية. وقد واصلنا السعي حثيثاً في السوق وراء تلك الفرص الاستثمارية التي تكمّل مجموعة استثمارات
Terra Firma الحالية وتتلاءم تماماً ونموذج الاستثمار في Terra Firma. أجرينا عمليات استحواذ تكميلية من شأنها تحسين القيمة النهائية لمجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية مثلما حدث في Odeon & UCI، حيث استحوذنا على ثلاثة مواقع إيطالية رئيسة. وقد وجدنا أيضاً فرصاً جديدة، مثل Rete Rinnovabile (RTR)، وهي شركة إيطالية رائدة في مجال توليد الطاقة الشمسية والتي من شأنها ترسيخ مكانتنا كشركة رائدة في سوق صناعة الطاقة النظيفة.

المتابع لأنشطتنا الاستثمارية في 2010 والنجاحات التي حققتها مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية سيعرف أننا استطعنا الخروج من أجواء الظلام التي خيّمت علينا جميعاً جراء أزمة الائتمان إلى أجواء من التفاؤل المعتدل. وإن كان الحظ لم يحالفنا في كل شيء في عام 2010، إلا أن هذا العام كان بمثابة فرصة فريدة للبناء والتفكّر.

بعد أن أعدنا النظر في تجاربنا منذ تأسيس Terra Firma في 2002، تعلّمنا من عثراتنا الناجمة عن النشاط الجنوني في السوق، والذي أدى إلى الانهيار في 2007. فمن الواضح أن جميع شركات الأسهم الخاصة قد عمدت إلى زيادة التعزيز بالإقراض إلى أقصى حد. ولو حدث ذلك في بيئة اقتصادية مستقرة، لكان بمثابة إستراتيجية ملائمة تماماً. أما في بيئة اقتصادية متقلبة، فقد كان حرياً بشركات الأسهم الخاصة التعقل في رغبتها في زيادة التعزيز بالإقراض بغية ضمان ملاءمة مجموعة شركاتها حتى وإن كان هذا يعني التضحية ببعض الإيرادات المحتلمة. وعلى هذا النحو، تصبح الشركات أقل تأثراً بدورة الازدهار والانهيار (ذلك أن تلك الدورة سوف تحدث مجدداً بالتأكيد). لقد حرصنا على تحليل كل من صناعة الأسهم الخاصة والشركات التابعة لـTerra Firma العاملة في هذه الصناعة، كعادتنا مع أية شركة كنا نفكر في شرائها من أجل الوقوف على ما فعلناه على النحو الصحيح وما قد ينبغي لنا تغييره.

نمت Terra Firma – شأنها شأن العديد من شركات الأسهم الخاصة – سريعاً خلال الفترة من 2002 إلى 2007. إلا أن أرباب صناعة الأسهم الخاصة ظنوا أنه من الممكن لنموذج الأعمال تحدي القوانين الطبيعية للنمو السريع يجني جميع الفوائد الاقتصادية الكبيرة دون المعاناة من المشكلات الناجمة عن النمو القوي. وهذا ما فعلته Terra Firma، شأنها في ذلك شأن معظم منافسيها. لقد توسعت في أعمالها للاستفادة من فرصة السوق التي توفرها الزيادة الهائلة في الطلب على الأسهم الخاصة، فتوسعت في حجم صناديقها الاستثمارية وأعداد موظفيها ووجودها الجغرافي.

رسالة من رئيس مجلس الإدارة

رأينا في Terra Firma فرصة سانحة لتطبيق نهجنا الاستثماري القائم على التضارب والتدخل على نطاق أوسع بكثير. فاستثمرنا بنجاح في Nomura منذ عام 1995 وشكّلنا فريقاً شديد الحماس عقب انفصالنا عنها في 2002، بعدها حققنا نجاحاً عظيماً في صندوق TFCP II في الفترة بين عامي 2003 و2006، وكنا على ثقة عالية بأننا يمكننا إدارة صناديق استثمار أكبر بكثير في استثمارات أكبر بكثير من دون أن يؤثر ذلك على نجاحنا الاستثماري. كان لدينا في البداية مجموعة أساسية من 60 موظفاً تقريباً، ثم بدأنا في توظيف المزيد تحسباً لزيادة كبيرة في رأس المال لنستثمرها. وقد نجحنا بفاعلية وفي فترة وجيزة في مضاعفة فريق عملنا وقمنا بتعيين موظفين جُدد ذوي كفاءة عالية في الأقسام المالية والتشغيلية داخل المؤسسة.

ومع مضينا قُدماً لتدبير المال لصندوق TFCP III في فترة الازدهار في عام 2007، أدركنا أن علينا إجراء صفقات أكبر. ووجدنا أن الصفقات التي تتراوح قيمتها بين 500 مليون يورو إلى مليار ونصف المليار يورو – والتي كانت سمة مميزة لـTFCP II – غير كافية في بيئة استثمارية تقوم على صفقات بقيمة 5 مليارات يورو وأكثر، فضلا عن الرغبة الهائلة بين المستثمرين في الاستثمار المشترك. في تلك الأيام، أقنعت Terra Firma بأنها يمكنها مضاعفة صفقاتها الاستثمارية لتصل إلى 3 مليارات يورو وتزيد. كان التركيز على صفقات بهذا الحجم يعني تقلُّص استثماراتنا المحتملة إلى حد كبير، واضطرارنا إلى البحث عن مصادر لجزء كبير من صفقاتنا من معاملات القطاعين الخاص والعام. وحصتنا في Alliance Boots وفنادق Intercontinental وبعدها EMI (وهي أمثلة قليلة على أهدافنا التي كنا نتطلع إليها) تدل على حجم الشركات التي كانت مطلوبة لتجعل حجم أعمالنا ذا فائدة. ورغم أن هذه الشركات تفي بوضوح بأهدافنا وتخصصاتنا الاستثمارية، إلا أنها كانت تتطلب فرق عمل أكبر بكثير لم يسبق لنا نشرها، والاعتماد بصورة أكبر على السيولة المستمرة في أسواق المال.

بلغ الطلب على الأسهم الخاصة مستوى هائلاً في 2007، فقمنا برفع رأس المال الضعيف في TFCP III من 3 مليارات يورو إلى رأس مال قوي قيمته 5.4 مليارات يورو؛ وما زال هذا لا يفي بحقوق المستثمرين. في واقع الأمر، كان لدينا ما يزيد عن 3 مليارات دولار من حقوق المستثمرين غير المستوفاة عندما أغلقنا صندوق الاستثمار في مايو 2007 بعد عام واحد أو يزيد من جمع الأموال. كان طلب المستثمرين يتوقف على أداء صندوق TFCP II، وعدد فرص الاستثمار المحتملة. وقد أسهمت هذه البيئة في تهيئة ظروف فريدة لنا، والتي أثير الجدال حولها بقوة على المستوى الداخلي والخارجي: فهل علينا الإبقاء على التمويل مفتوحاً وجمع مليارات عدة إضافية في رأس المال الاستثماري أم علينا غلقه؟ ومن المفارقات أننا لو كنا واصلنا تسويق TFCP III وركزنا نشاطنا الاستثماري على الاستثمار في أكثر من 30٪ من TFCP II، والتي كانت لا تزال متاحة، لكنا تجنبنا إبرام صفقة ضخمة بالقرب من قمة دورة الائتمان. في واقع الأمر، لو أننا أغلقنا TFCP III في أي وقت في أواخر عام 2008، وذلك بعد استثمار TFCP II بالكامل، لكان لدينا 7 إلى 10 مليارات يورو من رأس المال غير المُستثمر في صندوق الاستثمار الجديد في مرحلة أكثر ملاءمة في دورة الاستثمار. إلا أننا أغلقنا TFCP III عند 5.4 مليارات يورو في مايو 2007، وركزنا على استثمار رأس مال جديد، مع إيجاد فرص استثمار مشترك لمستثمرينا، واستغلال بقية رأس مال TFCP II في صفقات مشتركة التمويل مع TFCP III.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

وكما نعرف جميعاً، لم تأت الرياح بما اشتهت سفننا. فلقد أجرينا عمليتي استحواذ قبل الأزمة المالية، إحداهما كانت لشركة EMI والأخرى لشركة Pegasus (أضف إلى ذلك AWAS). أما في حالة AWAS ودمجها مع Pegasus، فقد واصلت الشركة العمل لتحقق نجاحاً عملياً كبيراً وتواصل النمو بعد تلقيها الدعم الكامل من قبل بنوكها. وأما في حالة EMI لسوء الحظ، فعلى الرغم من الجهود المضنية التي بذلها فريق عمل Terra Firma والموظفون والفنانون في EMI، جاءت خسارة الشركة لمجموعة Citigroup كنتيجة محبطة للغاية. إن ما يحقق النجاح الطويل الأجل في الشركة هو التمتع بالقدرة على التعلّم من تلك الأحداث وضمان عدم تكرارها.

من خلال تحليلنا لما حدث مع EMI، اكتسبنا أيضاً العديد من الرؤى المتعمقة في الخطوات اللازمة للمضي قدماً بـTerra Firma في سوق الأسهم الخاصة اليوم. تتمثل مهمتنا الأولى في مواصلة تحقيق عائدات قوية من أجل TFCP II وTFDA وفي استرداد كل رأس المال لمستثمرينا في TFCP III. كما نأمل أن تسهم استثماراتنا في الطاقة النظيفة وعملنا في مجال الطائرات معاً في ضخ المزيد من الأرباح المستدامة أكثر مما خسرنا في EMI. وعلى الرغم من أن هذا سيكون انتعاشاً كبيراً، فنحن نقبل – في سعينا لجمع صناديق استثمار جديدة – بأن تكون أقل بكثير من TFCP III، ربما في حدود 2 إلى 3 مليارات يورو، مقارنة مع الـ7-10 مليارات يورو التي أمكن جمعها في 2008. ورغم ذلك، سوف يسمح لنا صندوق استثمار بقيمة 2 إلى 3 مليارات يورو بالعودة إلى حجم الاستثمار الأولي في الأوراق المالية والذي يُعد سمة أساسية لمؤسستنا. ونسعى في غضون ذلك لإعادة Terra Firma إلى حجم يمكننا عنده أن نحقق اتساقاً وتناغماً داخلياً. بعبارة أخرى، سوف نعود إلى الوراء حيث كنا في عام 2006 مع 60 من المهنيين تقريباً. وننتوي أيضاً تغيير اتفاقية الشراكة المحدودة لصندوق استثمارنا التالي لمنع استثمارات الأموال المشتركة وتحديد أقصى مبلغ يمكننا استثماره في أية صفقة على 15٪ من صندوق الاستثمار بغية إشراك المستثمرين المشتركين في 5٪. وبذلك نترك المستثمرين في صندوق استثمارنا مع درجة مخاطرة معقولة في أية صفقة فردية بقيمة 10٪. وهذا سوف يحدد مجموعة أدوات ضمان الاستثمار المشترك على 5٪ بدلاً من 20٪.

إننا نقدر بعمق الدعم المقدم من كل الشركاء في مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية على مدار العام الماضي خلال الأوقات العصيبة. وفي عام 2011، يحدونا جميعاً في Terra Firma حماساً كبيراً لبناء قيمة أعمالنا واستردادها من أجل مستثمرينا، لا سيما المستثمرين في TFCP III. ولعل من الواضح أن لدينا حافزاً مالياً كبيراً، ذلك أننا في مصاف أكبر المستثمرين في جميع صناديقنا الاستثمارية، والأكبر في TFCP III. بيد أن الدافع الأقوى لدينا هو القيام بما هو صحيح لجميع مستثمرينا وشركائنا، فتلك مهمتنا.

أرق تحياتي

جاي هاندز

أهم ما نقوم به هو إعادة رسم الطريقة التي تعمل بها مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية

31 ديسمبر 2010

كان للأسهم الخاصة دور غير عادي على مدى سنوات تمثل في إعادة تعريف الشركات التي مرت بأوقات مضطربة وتجديد نشاطها، وتطلبت نماذج أعمال جديدة. تخصصت Terra Firma على مدى السنوات الست عشر الأخيرة في جميع صفقاتها البالغ عددها 28 في القيام بهذا، وبالتالي في إعادة تعريف الطريقة التي تعمل بها مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية.

أثرت أزمة الائتمان الكبيرة من عام 2007 بالغ الأثر في الأسهم الخاصة في العالم، وكان واضحاً منذ نهاية عام 2008 أن أرباب صناعة الأسهم الخاصة كان عليهم تطبيق مهاراتهم لإعادة تعريف نموذج أعمالهم وتجديده. وكانت Terra Firma مدركة تماماً لهذا، وبالتالي عندما توليت منصب المدير التنفيذي في نيسان/إبريل 2009 وضعت نصب عيني هدفاً تمثل في ضمان أن تخرج Terra Firma من أزمة الائتمان أقوى بكثير. وأعتقد أنه على Terra Firma أن تتحلى بالمرونة؛ ليس لتحمُّل هذه الأحداث فحسب، بل أيضاً لتنمو وتزدهر من خلال استغلال الفرص التي تخلقها تلك الأحداث.

وبعد مرور سنتين تقريباً، كلما نظرت إلى الشركة، زاد اعتقادي بأن فريقنا هو في الواقع أكثر تماسكاً وقدرة من أي وقت مضى في تاريخنا. ولذلك أردت أن أسلط الضوء في الجزء الأول من رسالتي على بعض التطورات الرئيسة في Terra Firma، من ثم مناقشة عدد قليل من التحديات الرئيسة التي تواجه صناعة الأسهم الخاصة، لا سيما في أوروبا.

بناء القوة في Terra Firma لمواجهة المستقبل بكل ثقة

في عام 2009، لم يكن يعمل في منظمتنا موظفون مؤهلون للتعامل مع الحقائق التي أوجدتها أزمة الائتمان. لقد كان لدينا فريق من 112 شخصاً مناسباً في بيئة كان من المقرر فيها إتباع صندوقنا الاستثماري الذي بقيمة 5.4 مليارات يورو بصندوق استثمار متوقع قيمته 10 مليارات يورو كان سيتم جمعه في ذلك العام، غير أن خطة العمل هذه لم تعد واقعية. كانت Terra Firma بحاجة لتنشيط واتخاذ حجم يناسب البيئة التجارية الجديدة.

كان التحدي الأكبر يتمثل في خفض عدد فريق العمل ليصل إلى مستوى مناسب للواقع الجديد (والذي قدَّرته بنحو 85 إلى 90 شخصاً ما بين مهنيين وموظفي دعم). لقد كانت عملية موازنة حساسة للحفاظ على مستوى عالٍ من الخبرة في التنظيم، وفي الوقت عينه خلق فرص لبعض مهنيينا المتوقع لهم النجاح، مع توفير فرص ملائمة للمواهب الجدّيدة.

ولأن Terra Firma هي شركة أسهم خاصة تؤمن بصنع تغيير تشغيلي جوهري في مجموعة شركاتها، فإنها ترى أيضاً أن التغيير داخل المؤسسة شيء جيد. ما يهمنا في النهاية هو أن لدينا فريق العمل والموارد الضرورية للعمل بفعالية، سواءٌ لإدارة إحدى شركاتنا أو لإدارة Terra Firma. في الواقع، نحن نعتقد بضرورة وجود مستوى معين من حركة دوران العمالة على جميع المستويات في Terra Firma كي نتمكن من الارتقاء بالموظفين من داخل المنظمة.

وقد تمكنا من تعزيز المهنيين الرئيسيين على جميع المستويات في المنظمة (وبالتالي الاحتفاظ بهم)، على الرغم من مرورنا ببعض التقلبات. ولعلكم لاحظتم أننا عمدنا إلى ترقية خمسة من موظفي Terra Firma بعقود طويلة الأجل إلى منصب مدير إداري في السنة الماضية. هذه الترقيات تعكس الهدف الذي تضطلع به Terra Firma على المدى الطويل والمتمثل في تطوير فريق من صفوة الموظفين من داخل المؤسسة، ولا سيما في الجانب الاستثماري. لقد حافظنا على عدد المديرين الإداريين الماليين والمديرين الإداريين التشغيليين عند نفس المستوى في عام 2007. ومن أجل القيام بذلك، قمنا بتعيين عدد من الموظفين، أبرزهم الخبراء التشغيليين. عموماً، يعمل لدينا الآن حوالي 90 شخصاً في المؤسسة، ونتوقع أن يرتفع هذا العدد إلى 95 تقريباً بحلول نهاية العام. هذه الخطة تعيدنا إلى مستوى التوظيف الذي كان لدينا في بداية عام 2007.

لقد تعززت قدرة Terra Firma، وهذا يتضح من زيادة خبرة كبار موظفينا. فعلى سبيل المثال، يبلغ الآن متوسط مدة الخدمة لفريق المديرين الإداريين لدينا تسع سنوات، مقارنة بسبع سنوات في عام 2007. بالإضافة إلى ذلك، فرغم التغييرات التي طرأت على منظمتنا، إلا أن مدة الخدمة لما يقرب من 70٪ من فريق المديرين الإداريين لدينا تسبق زمنياً تاريخ إنشاء Terra Firma في عام 2002. ما أريد قوله هو أنه لدي اعتقاد راسخ بأن لدينا الآن فريق العمل المناسب للنهوض بأداء مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية الحالية، واستثمار رأس المال المتبقي بنجاح في الصناديق الاستثمارية TFCP III وTFDA، ومواجهة تحديات البيئة الجديدة الناشئة للأسهم الخاصة.

دائماً ما يقضي غالبية كبار المهنيين في Terra Firma قدراً كبيراً من الوقت في السفر، سواءً لزيارة مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية أو للبحث عن فرص جديدة. في الواقع، لن يضيع وقت العمل هباءً إذا حرص كبار موظفينا على التفكير الابتكاري مع الزملاء بشأن الصفقات الجديدة المحتملة أو بشأن إستراتيجيات مجموعة الشركات. لقد ازداد عدد السفريات على مدى العامين الماضيين مع إضافة مجموعة الشركات في الولايات المتحدة وأستراليا، ومع التركيز على مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية التي تتعامل مع نظيراتها الآسيوية. ولذلك، فمن أجل تعظيم قيمة الوقت الذي نقضيه معاً، فقد ادخرنا سلسلة من أيام عمل الصفقات الجديدة ومجموعة الشركات على مدار السنة في غيرنسي والتي حضرها جميع مهنيي Terra Firma. بهذه الطريقة، تمكنا من زيادة فهمنا المشترك لأهداف كل شركة تابعة لنا والقضايا المتعلقة بكل صفقة جديدة.

التحديات التي تواجه صناعة الأسهم الخاصة

من المتفق عليه عموماً أن صناعتنا ليست سبباً للمشاكل الأخيرة، إلا أنه نتيجة للأزمة المالية الأخيرة والفضائح المصاحبة لها، يبدو أن المنظمين والسياسيين عازمون على إخضاع الصناعة التي نعمل فيها لمزيد من القوانين التنظيمية.

ثمة احتمال قوي بأن تؤدي هذه المبادرات التنظيمية إلى تغييرات كبيرة في الطريقة التي نؤدي بها أعمالنا. وهذه ليست بدعة عابرة: إذ يجدر بشركات الأسهم الخاصة التي ترغب في البقاء والازدهار في المستقبل أن تتكيف مع هذه البيئة الأكثر صرامة.

داخل أوروبا، نرى البرلمان الأوروبي يستعرض قوته في مجال الخدمات المالية: ومن الأمثلة على ذلك التوجيهات الخاصة بمديري صناديق الاستثمار البديل، والتوجيه الثاني بشأن القدرة على الوفاء بالديون.

أما التوجيهات الخاصة بمديري صناديق الاستثمار البديل فستدخل حيز التنفيذ في مختلف أنحاء الاتحاد الأوروبي في يناير من عام 2013، وقد باتت بالفعل محط تعليقات كثيرة. يبقى أن نرى ما إذا كانت هذه التوجيهات سوف تقلل من اتساع نطاق الاستثمار الذي تجريه المؤسسات المهنية الأوروبية (وربما لا تكون لصناديق الاستثمار الخارجة عن الولايات القضائية للاتحاد الأوروبي مصلحة في الوفاء بالمعايير الأوروبية). وبالمثل، فلم يتضح بعد ما إذا كانت تلك ستزيد أو تنقص من جاذبية المراكز المالية

الخارجية. ونظراً للوائح المتعلقة بالشفافية والإفصاح التي تفرضها التوجيهات، فأغلب الظن أنها ستجعل المستثمرين في الأسهم الخاصة الأوروبية أقل جاذبية لأصحاب الأموال المستثمَرة من مصادر التمويل الأخرى.

ربما يكون التوجيه الثاني بشأن القدرة على الوفاء بالديون أكثر مدعاة للقلق. فهذا التوجيه من المقرر تنفيذه في جميع أنحاء الاتحاد الأوروبي بحلول 31 أكتوبر من عام 2012، وسيتم إجراء تغييرات كبيرة في تنظيم شركات التأمين وشركات إعادة التأمين؛ لا سيما مع فرض شروط جديدة على رأس المال الذي يتعين على الشركات الاحتفاظ به ضد المخاطر المختلفة. فبموجب التوجيه الثاني بشأن القدرة على الوفاء بالديون، يعتبر الاستثمار في الأسهم الخاصة ذا مخاطر عالية، ما يعني وجوب استعمال مستوى عال من رأس المال مقابل الاستثمارات في الأسهم الخاصة. وما يقلقنا هو أن الشروط الجديدة سوف تُنفِّر شركات التأمين من الاستثمار في الأسهم الخاصة.

بالإضافة إلى ذلك، ثمة جدال مستمر في بروكسل حول مد نطاق التوجيه الثاني بشأن القدرة على الوفاء بالديون ليشمل صناديق معاشات التقاعد. كما أن شركات التأمين الأوروبية تضغط لإنفاذ التوجيه من منطلق خلق فرص متكافئة بين صناديق التأمين وصناديق معاشات التقاعد. وكما هو متوقع، يلقى هذا التوجيه معارضة مستميتة من ممثلي صناعة صناديق معاشات التقاعد وحكومات البلدان المتقدمة التي تطبق أنظمة متطورة ومحددة فيما يتعلق بمعاشات التقاعد. ورغم أنه من المفهوم حالياً أن المفوضية الأوروبية قد قررت عدم مد التوجيه الثاني بشأن القدرة على الوفاء بالديون لصناديق معاشات التقاعد، إلا أن بعض المقترحات الواردة في ورقتها الخضراء المؤرخة في يوليو 2010 تُلزم صناديق معاشات التقاعد بالحفاظ على الحد الأدنى من رأس المال الاحتياطي المتعلق بمستويات المخاطر وفئات الأصول.

من غير المعلوم بعد الأثر الكامل لهذه المبادرات التنظيمية، لكن لا شك أن هذه القضية سترفع التكاليف بالنسبة لمديري الصناديق والصناديق والمستثمرين، وسوف تجعل صناعة الأسهم الخاصة أقل مرونة بسبب "البيروقراطية". والأكثر مدعاة للقلق أن هناك احتمالاً كبيراً بأن تجعل هذه المبادرات الأسهم الخاصة أقل جاذبية لشركات التوصية البسيطة وشركات التضامن التقليدية العاملة في الأسهم الخاصة. وهذه النتيجة المحتملة تبدو غير عادية عند النظر في دور الاستثمار الخاص في دفع الشركات إلى الأمام وتمكينها من المنافسة، لا سيما في ظل ظهور الشركات الآسيوية.

إنني واثق من أن Terra Firma ستكون قادرة على الاستمرار في تلبية احتياجات مستثمريها، ومجموعة شركاتها، والشركاء فيها حتى وإن كان الأمر سيستغرق وقتاً لفهم الطبيعة التنظيمية في أوروبا.

مع فائق الاحترام،

تيم برايس

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

استثمار EMI: دراسة تحليلية

في فبراير من عام 2011، انتقلت ملكية EMI إلى Citigroup، فانتهت بذلك ملكية Terra Firma للشركة. وعندما تنتهي صفقة ما، نقوم بتقييم قرارات استثمارنا وإستراتيجياتنا بغية تحسين عملياتنا المستقبلية ونتائج استثمارنا. إذ أن التعلُّم من نجاحاتنا وأخطائنا في كل صفقة هو السبيل الأكثر فعالية لتحسين عائدات الصناديق الاستثمارية لأية شركة عاملة في الأسهم الخاصة على المدى الطويل. وعادةً ما يكون هذا عملية داخلية، ولكن لأن EMI باتت محل الأنظار، قررنا أن نتشارك التحليل الذي نجريه والدروس التي نتعلمها.

فرضية استثمار TERRA FIRMA الخاصة بـEMI

كانت EMI رابع أكبر شركة تسجيلات وأكبر ناشر موسيقي في العالم عندما التزمنا بشرائها في مايو 2007. لقد كانت شركة تتطلب تحولاً إستراتيجياً، وإعادة تموضع لأصولها، وإجراء تغييرات أساسية في عملياتها، وتحسين كبير في تدفقاتها النقدية. كما كانت شركة غنية بالأصول تمتلك قوائم من التسجيلات الموسيقية الرائدة المنشورة في السوق، وتُناسب إستراتيجيتنا الاستثمارية، واعتقدنا أن بإمكاننا الاستفادة من ملكية Terra Firma لها. وشعرنا على وجه الخصوص بأن هناك حاجة للتحول من التركيز في المقام الأول على "الأغاني الأكثر نجاحاً" إلى شركة تركز بصورة أوسع على خدمات إدارة الحقوق.

كانت إيرادات EMI وأرباحها الإجمالية تتراجع لفترة طويلة على مدار عقد كامل. يرجع هذا إلى حد كبير إلى أنها استجابت ببطء إلى التحول الهيكليّ السريع في السوق الاستهلاكية للموسيقى المسجلة نحو الاستهلاك الرقمي. وفي داخل الشركة، كانت إيرادات قسم النشر الموسيقي مستقرة لأنها بدأت بالفعل في التعامل مع التحول بعيداً عن المبيعات للمستهلكين عن طريق زيادة معاملاتها على مستوى الشركات. وفي قسم التسجيلات الموسيقية، أدركت Terra Firma الحاجة إلى التعامل مع المشكلات الهيكلية التي تواجه القسم، مع خفض التكاليف بشكل كبير أيضاً. لقد رأينا أن ثمة إمكانية لزيادة الربحية إلى حد كبير من قائمة الموسيقى المسجلة، مع إعادة تموضع القسم أيضاً للاستفادة من الفرص التي توفرها السوق الرقمية.

كانت هذه الفرص تعني أن استثمار EMI سيناسب تماماً نموذج الاستثمار في Terra Firma.

حجم استثمار EMI ونطاقه

كانت EMI صفقة كبيرة للغاية بالنسبة لـTerra Firma، بل كانت أكثر من ثلاثة أضعاف حجم متوسط الصفقات التي أجريناها على مدار الاثني عشرة سنة الماضية. ونظراً لوضعنا في دورات جمع الأموال والاستثمار، فقد اتخذنا قراراً إستراتيجياً للنظر في إجراء صفقات أكبر، ما جعل من EMI هدفاً جذاباً بالنسبة لنا. وخلال الفترة من 2006 إلى 2007، أنشأت Terra Firma صندوق TFCP III (وهو صندوق استثماري بقيمة 5.4 مليارات يورو) وتبقى لديها نحو 40٪ من TFCP II (صندوق استثماري بقيمة 1.9 مليار يورو) مخصصة للاستثمار. ورغم الزيادة الكبيرة في حقوق المستثمرين في TFCP III، فقد عمدنا إلى وضع غطاء نقدي قوي على الصندوق من أجل تحديد حجمه وتعظيم فرص الاستثمار المشترك لمستثمرينا.

ومن خلال اتفاقيات الشراكة المحدودة، حصلت Terra Firma على الموافقة لاستثمار نسبة تصل إلى 30٪ من كل صندوق استثماري في أي استثمار واحد مع نية إشراك 10٪ على الأقل من المستثمرين المشاركين في المساهمة بعد ذلك، لا سيما شركات التوصية البسيطة التابعة لنا. لقد كانت فرصة الاستثمار المشترك التي وفرناها لمستثمرينا بمثابة نقطة بيع رئيسة لاستقطاب المستثمرين للدخول في صناديق Terra Firma الاستثمارية. كما حصلت Terra Firma على الموافقة من المجالس الاستشارية للاستثمار المشترك بين الصناديق الاستثمارية.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

العوامل الستة الرئيسة التي أثرت في استثمار EMI في مرحلة ما بعد الالتزام

في دراستنا لاستثمار EMI، توصلنا إلى أنه بمجرد التزامنا بالاستثمار كانت هناك ستة عوامل رئيسة (بخلاف عملية مزاد EMI) أثرت على نتائج صفقة EMI. أربعة عوامل من بينها ارتبطت بالسوق، وعاملان اثنان مثلا قرارين اتخذتهما Terra Firma حسب حكمها على الأمور قبل الاستحواذ أو أثناءه. انبثقت هذه العوامل الستة عن التزامنا بصفقة EMI الذي بدأ مع عملية المزاد الذي علمنا الآن أنه كان "سيفشل" لو لم نشارك فيه بحلول الموعد النهائي. وفيما يلي تلخيص للستة عوامل، مع استنتاجاتنا بشأن كل منها على حدة.

العوامل

1

انهيار أسواق التوريق

شكّلت فرصة توريق أصول النشر المملوكة لشركة EMI جزءاً مهماً من إستراتيجية التمويل بالنسبة لصفقة EMI. كما كانت فرصة قيادة برنامج التوريق أحد الأسباب الرئيسة وراء حرص Citigroup وبنوك أخرى على توفير التمويل. فبعد انهيار سوق الرهن العقاري عالي المخاطرة في الولايات المتحدة بعد مايو 2007، تلاشت قدرة البنوك على توريق أي نوع من أنواع القروض، كما كانت تحدوهم في الوقت ذاته رغبة في اكتتاب القروض في سوق القروض المشتركة بين المصارف. فكان التأثير على صفقة EMI ذا ثلاثة جوانب:

- فاقت تكلفة الدين توقعاتنا وخططنا
- أصبحت الاتفاقيات المالية التي أبرمتها Citigroup في أغسطس 2007 أكثر إرهاقاً مما كان متوقعاً في البداية. وقد أبرمت هذه الاتفاقيات كجزء من صفقة الديون التي انتوت Terra Firma و Citigroup إعادة تمويلها في عام 2008 من خلال برنامج التوريق؛ و
- كان القرض الذي قدمته Citigroup قبل التوريق المتوقع أقل بكثير من الإيرادات المتوقعة من التوريق: لذا اضطرت Terra Firma إلى ترك حقوق مساهمين أكثر بكثير في الصفقة للتعويض عن ذلك.

2

عجز CITIGROUP عن اكتتاب القروض البنكية الممتازة المرحلية طويلة الأجل

لم تستطع Citigroup اكتتاب قرضها البنكي الممتاز المرحلي طويل الأجل نظراً لتلاشي سوق التوريق والتزامات السندات المضمونة برهونات. وبالتالي، بقيت حزمة القروض بأكملها في دفاتر Citigroup وواجهت Terra Firma مفاوضات تلو الأخرى مع Citigroup حول ضرورة إعادة هيكلة القرض، فلو كانت Terra Firma تعمل مع مجموعة من البنوك، لكل منها مديونية فردية أصغر، لكان ذلك أفضل لـTerra Firma وEMI على حدٍ سواء.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

3

خفض فائدة الاستثمار المشترك

عندما التزمت Terra Firma بصفقة EMI في مايو من عام 2007، كانت لدينا مؤشرات قوية للغاية على فائدة الاستثمار المشترك من مستثمري صناديق الاستثمار الخاص بنا، وكان ذلك متوقعاً. كانت فائدة الاستثمار المشترك الموجودة قبل غلق الصفقة متسقة مع مستوى الفائدة التي شهدناها من مستثمري صناديقنا للاستثمار في الماضي.

مع تطور أزمة الائتمان في عام 2007، تناقصت الفائدة من مستثمرينا في الاستثمار المشترك في EMI ثم تلاشت فرصة بيع جزء من استثمار EMI التابع لصناديق الاستثمار الخاصة بنا. وهكذا انتهى الأمر بـTerra Firma باستثمار 30٪ من صناديق TFCP II وTFCP III في EMI بدلاً من النسبة المقررة التي تقارب 10٪. لقد عجزت Terra Firma عن تنفيذ إستراتيجية الإشراك في المساهمة في الاستثمار المشترك، ما كان يعني أيضاً أنها لم تمتلك ما يكفي من رأس مال للتفكير في عمليات استحواذ ودمج كبيرة، مثل دمج EMI مع Warner Music (وهي شركة موسيقى منافسة بنفس الحجم)، أو حتى في عملية استحواذ على أساس التوسع التراكمي.

4

انهيار مُضاعفات الصناعة

خلال الفترة منَ 2009 إلى 2009، انهارت مُضاعفات التقييم، خاصة في صناعة الموسيقى. فبالإضافة إلى ضغوط السوق العامة، والإرباك التي كانت تسببه شبكة الإنترنت لصناعة الموسيقى، أدّت سلسلة من العوامل إلى الضغط أكثر على المضاعفات في نشر الموسيقى، أولها أن المضاربة في السوق خلال الفترة من 2007 إلى 2009 في البيع المحتمل لقسم النشر الموسيقي في EMI خلق انطباعاً بأن Terra Firma وEMI كانتا مجبرتين على البيع. وثانياً، أدركت الأسواق بشكل صحيح أنه لا EMI ولا Warner Music كانتا في وضع يسمح لهما بشراء إحداهما الأخرى. وأخيراً، انخفضت التقييمات بسبب احتمال أن تقوم Warner Music في أي وقت في المستقبل بالتخلص من عملها في مجال النشر. كل هذه العوامل مجتمعة أدت إلى انخفاض المضاعفات في القطاع بشكل أقل بكثير – ولفترة أطول – من التراجع الذي ألمَّ بالسوق العام.

إن خيار بيع قسم النشر الموسيقي عند تقييم يستند إلى مستوى المضاعفات السائدة في أوائل 2007 كان أمراً مهماً في إدارة الخطر السلبي في صفقَة EMI بالنسبة للمُقرض، Citigroup، والمقترض أيضاً. وهذا الخيار لم يختف بالنسبة للمقترض فحسب، بل إن القيمة الوطنية لقسمي النشر الموسيقي والتسجيلات الموسيقية في EMI تناقصت بحلول منتصف عام 2010 بنسبة جاوزت 50٪ مع انهيار المضاعفات. ولم تبدأ المضاعفات بالنسبة لشركات الموسيقى، ومن ثم تقييم أعمَال EMI، في الانتعاش قبل أواخر عام 2010.

واليوم، تبدو Citigroup منخرطة في عملية بيع EMI، وقد تم بيع Warner Music مقابل مضاعف يبدو أنه يشير إلى مضاعف وسطي آجل يبلغ 10.5 ضعف من الأرباح قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك. وعلى نحو تقليدي، كان من المتوقع لـEMI ارتفاع قيمتها التجارية، بفضل أعمالها التجارية الأقوى وقائمتها الموسيقية الأفضل. لذا من المحتمل أن يصل السعر الوسطي التقريبي لتقييم EMI نحو 12 ضعفاً اليوم. بالإضافة إلى ذلك، لو كان الملاك الجدد لشركة Warner Music هم المشترون، لكان من المتوقع حصول مشتري EMI على 12×50٪ من أية عمليات دمج متوقعة. لو اعتمدنا على هذه الأرقام، لتوقعنا أن تعود EMI إلى المستويات التجارية التي كانت عليها في مايو من عام 2007 – لا سيما مع بدء انتعاش أسواق الديون والتوريق مؤخراً.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

سوف نكافح متحصنين بهذه الرؤى المتعمقة والدروس المستفادة كي نضمن أن التاريخ لن يعيد نفسه

5

إستراتيجية التحول التشغيلي

قبل استحواذ EMI، ابتكرت Terra Firma إستراتيجية تغيير تشغيلي شاملة للارتقاء بشركة EMI كي تصبح شركة متخصصة في إدارة الحقوق الموسيقية. وقد أقر هذه الإستراتيجية الأعضاء الجدد وبقية أعضاء فريق الإدارة الحالي في EMI في وقت لاحق. وقد عملنا معاً بجد على تنفيذ برنامج التحوُّل التشغيلي. وعلى الرغم من المعارضة القوية التي لاقتها هذه التغييرات من قبل بعض العاملين في الصناعة – ناهيك عن الضجة الإعلامية الكبيرة – إلا أن النتائج الإيجابية باتت واضحة الآن: تضاعفت إيرادات EMI بفاعلية، كما تغيّر الوضع النقدي للشركة من كونه شديد السلبية إلى شديد الإيجابية حيث تتصدر الشركة الآن نظيراتها من حيث هوامش الأرباح. وازدادت حصة الشركة في السوق، وأصبحت EMI تتمتع بشعبية غامرة بفضل فنانيها. خلاصة القول إن فريق العاملين في Terra Firma قد رصد بشكل صحيح فرصة مهيأة للتحول التشغيلي ونفّذها على نحو جيد.

واليوم، يُضطر العديد من أرباب صناعة الموسيقى إلى إجراء تغييرات مشابهة للتي نفذتها Terra Firma وEMI قبل ثلاثة أعوام.

6

أهم الافتراضات المتعلقة بالسوق

لقد بنت Terra Firma إستراتيجيتها لمرحلة ما بعد استحواذ EMI على افتراضين متعلقين بالسوق: استمرار الانخفاض في مبيعات التسجيلات الموسيقية المادية، وزيادة المبيعات الرقمية. لذا، تمثلت فرضيتنا في زيادة الأرباح من المعاملات فيما بين الشركات واستعادة ربحية مبيعات التجزئة من خلال التحول إلى البرامج الرقمية. وقد ثبتت صحة توقعات فريقنا بالأهمية المتزايدة للتجارة فيما بين الشركات لصناعة الموسيقى، وتمكنا من استغلال هذا بنجاح. كما صحت أيضاً فرضيتنا بشأن الانخفاض في مبيعات الموسيقى المادية للمستهلك وتأثيره على تسجيلات EMI الموسيقية. بيد أن الانخفاض المتوقع في المبيعات الرقمية – بل وفي بقية صناعة الموسيقى – للمستهلكين لم يتحقق كما توقعنا. عموماً، لا تزال افتراضات الفريق المتعلقة بالسوق تثبت إفراطها في التفاؤل، رغم أنها أكثر تحفظاً من افتراضات الأطراف الأخرى في الصناعة. لكن Terra Firma لا تعتقد أن النقص في التوقعات الرقمية كان له بالغ الأثر في الاستثمار.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

الدروس المستفادة

يدل الإدراك المتأخر على أن العوامل التي تحركها السوق – التوريق والاكتتاب، ومضاعفات تقييم الأصول، وإشراك الغير في الاستثمار المشترك – كلها أصبحت وثيقة الارتباط نتيجة للأحداث البالغة الصعوبة التي ألمت بالسوق في الفترة من 2007 إلى 2008. غير أن Terra Firma، شأنها شأن معظم شركات الأسهم الخاصة، تنظر إلى هذه العوامل على أنها مستقلة نسبياً في صفقات الاكتتاب. في الواقع، إننا نعتقد بأن Terra Firma – أو أية شركة مساهمة خاصة – لو كانت بصدد التعامل مع صفقات واضعة في حسبانها أن جميع هذه العوامل الأربعة في السوق يمكن أن تخفق في وقت واحد، لكان عدد الصفقات التي يمكن إبرامها قليلاً، إن وجدت: هذا بالكاد الغرض من صناديق السيطرة بالإقراض. نظراً لأن هذه الصدمات القابلة للتحجيم من المرجح أن تحدث كل 5 إلى 15 عاماً، أو تقريباً مرة في كل ثلاثة صناديق، فماذا يمكننا أن نفعل للتخفيف على الأقل من بعض الأثر الواقع على أي صندوق؟

التغييرات الهيكلية للحد من المخاطر:

في ضوء تجربتنا مع EMI وفترة ما قبل أزمة الائتمان كاملة، استنتجنا أن Terra Firma يمكنها تخفيف المخاطر الناجمة عن هذه المعاملات عن طريق:

- منع الاستثمارات المشتركة بين الصناديق، و
- تقليل الاستثمار المشترك المستهدَف في أية صفقة من 20٪ إلى 50٪.

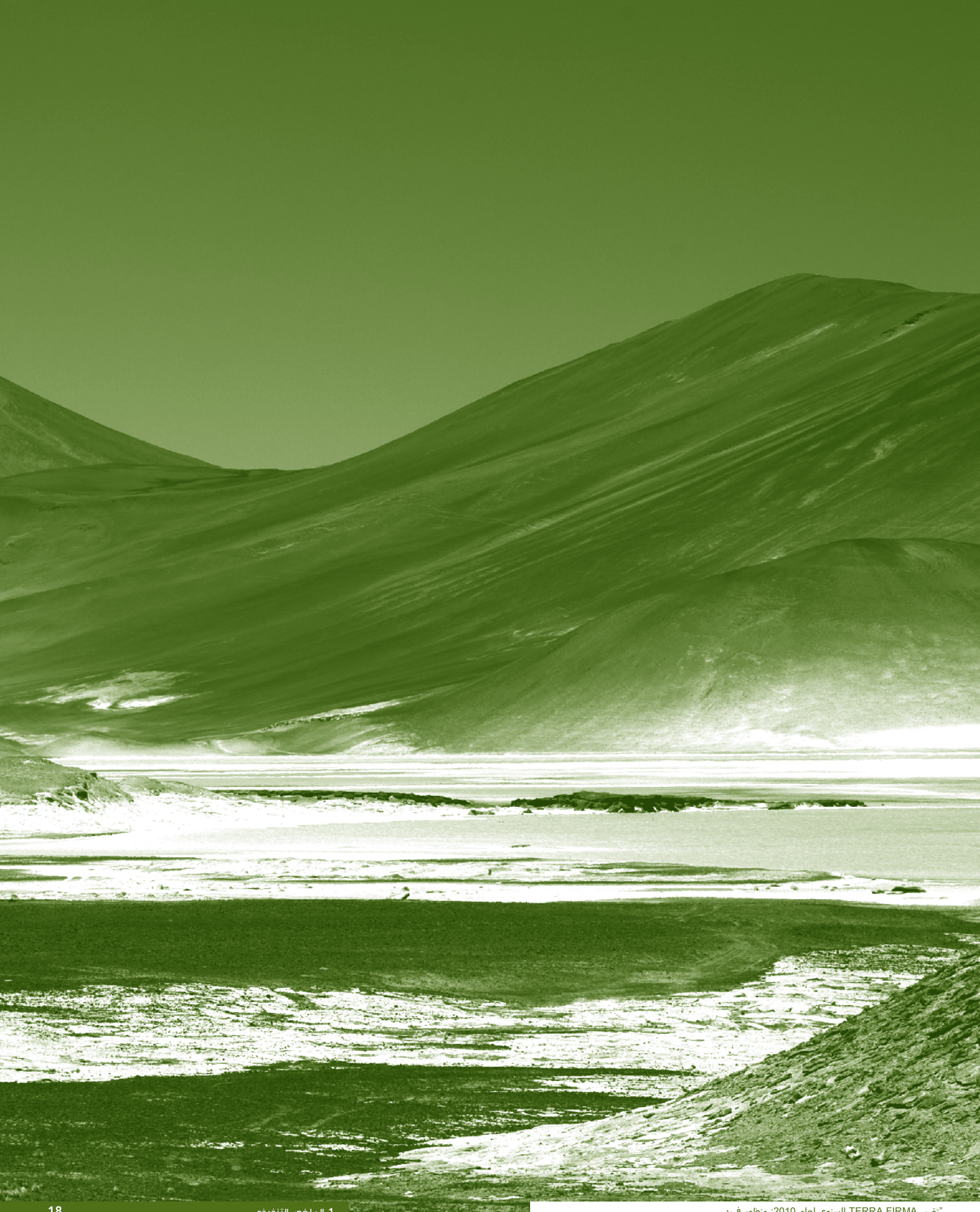
سوف تنفذ Terra Firma هذه القيود الهيكلية مع مُضيها قدماً، كما ستركز
Terra Firma في أي استثمار على 15٪ فقط بقصد بيع حصة منها قدرها 5٪، تاركة صناديقنا بنسبة مخاطرة صافية قدرها 10٪. وسوف نشجع شركات التوصية البسيطة أيضاً الراغبة في صفقات كبيرة من الاستثمار المشترك لضمان أن تكون في وضع يمكنها من الاكتتاب والالتزام بالصفقة في نفس الوقت الذي نفعل فيه ذلك.

التقييم التشغيلي:

بعد استعراض ومناقشة مستفيضين، نقول بأن Terra Firma مرتاحة تماماً إلى أن إستراتيجيتها للارتقاء بشركة EMI إلى شركة لإدارة الحقوق الموسيقية وتنفيذ هذه التغييرات في EMI لم تكن الأسباب التي أدت إلى الخسائر الناجمة عن استثمارات EMI. فلقد تحققت بالفعل فرضيتنا المتعلقة بالاستثمار، كما نجحنا في التحول التشغيلي في EMI.

خاتمة

لم تختلف المخاطر المرتبطة بـEMI اختلافاً جوهرياً عن تلك التي نُقيّمها مع كل صفقة. تبين العوامل الستة الموضحة آنفاً كيف أن ظروف السوق مقرونة بحصة مخاطر كبيرة أكثر مما ينبغي يمكن أن تجتمع وتخلق نتائج غير مقبولة. وبطبيعة الحال، لم نكن لنشتري EMI في الوقت الذي اشتريناها فيها وبالسعر الذي دفعناه لو كنا على علم بطبيعة المزاد وبحقيقة أنه لولا عطاؤنا لفشل هذا المزاد. بغض النظر عن ذلك، ما تنوي Terra Firma فعله الآن، مسلحة بهذه الرؤى المتعمقة والدروس المستفادة، هو ضمان عدم تكرار ما حدث.



"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

TERRA FIRMA تعني "أرض صلبة" وتعكس نهجنا المتسق المتمثل في شراء شركات لها قاعدة أصول قوية

تستثمر Terra Firma في الأصول ذات الأداء الضعيف، وتتحول إلى أعمال تجارية استثنائية من خلال الجمع بين التغيير الإستراتيجي والتشغيلي، والاستثمار المستدام وتحسين الإدارة.

تسعى Terra Firma للاستثمار في الصناعات الأساسية التي لديها أصول ذات أداء ضعيف ولا تعتمد على الابتكار التكنولوجي أو العلامات التجارية. ونحن نودع رأس المال على أساس من التحليل والبحوث التي نجريها، الأمر الذي غالباً ما يؤدي بنا إلى تكوين الآراء ووضع الإستراتيجيات التي تختلف عن توقعات السوق. لقد تمكنت Terra Firma من تحديد القيمة المستترة في العديد من الأعمال، سواءً عن طريق نهج مختلف في إدارة الشركات، أو إيجاد حلول للمشاكل التي يعتبرها آخرون مستعصية، أو باتخاذ آراء متضاربة بشأن القضايا الكبيرة.

في البداية، نحدد اتجاهات الصناعة وقطاعاتها، من ثم نبحث عن فرص محددة للاستثمار والتي يمكننا أن نطبق عليها قدرتنا على تغيير الأعمال. وهذا النهج "الشامل" في تحديد فرص الاستثمار يعزز إستراتيجية الاستثمار التي ننتهجها.

إننا نضيف قيمة من خلال الانخراط بشكل مباشر في الشركات التي نشتريها. كما نفحص الشركات بدقة من الناحية الإستراتيجية والتشغيلية وغالباً ما ندخل تغييرات كبيرة في الإدارة. ورغم أن إدخال هذه التغييرات الجوهرية في العمل يستغرق وقتاً، إلا أن اتباع نهج طويل الأجل أمر حيوي من أجل إنشاء أعمال ناجحة ومستدامة.

لدينا فريق متنوع للغاية من المتخصصين العاملين داخل المؤسسة يوفر لنا ما يلزم من المهارات المالية والتشغيلية والضريبية والقانونية والهيكلية اللازمة لاتباع إستراتيجية استثمارية متميزة ولإعادة تموضع الأعمال إستراتيجياً.

قبل 27 مارس 2002، كانت الإشارة إلى "Terra Firma" تعني مجموعة Nomura International plc المالية الرئيسية، وبعد 27 مارس 2002، حسبما يقتضي السياق، وTFCP Holdings Limited، وTerra Firma Capital Partners Limited، وTerra Firma Capital Management (Guernsey) Limited، و Annington Management Services (Guernsey) Limited وأي من فرعها.

المعلومات المالية الواردة في هذا التقرير محدثة حتى 31 ديسمبر 2010.

17 مليار يورو

من صناديق الاستثمار في الأسهم
المجموعة في ديسمبر 2010

14 مليار يورو

من أسهم رأس المال العادية المستثمر
ة في الشركات حتى ديسمبر 2010

18 مليار يورو

من قيمة الأسهم المحققة وغير المحققة
في أعمالنا حتى ديسمبر 2010

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

TERRA FIRMA
شركة استثمار طويل الأجل وخطط عملنا تهدف إلى تحقيق نمو مستدام

مستثمرو المؤسسة

تستثمر Terra Firma نيابة عن صناديق معاشات التقاعد وشركات التأمين وصناديق الاستثمار الحكومية والهبات من مختلف أنحاء العالم. ويساعد نجاح شركات Terra Firma في توفير الدخل المعزز لمستثمرينا جميعاً، وTerra Firma تدرك تماماً واجبها الائتماني تجاه هؤلاء المستفيدين الأساسيين.

هيكل المؤسسة

إن صناديق Terra Firma الاستثمارية عادة ما تكون عبارة عن شراكات محدودة في غيرنسي. وللمؤسسة ثلاثة صناديق فعلية، وهي Terra Firma Capital Partners II، وTerra Firma Capital Partners III، وهي بوجه عام صناديق شراء، وTerra Firma Deutsche Annington، وهو صندوق استثمار عقاري ألماني متخصص. يستثمر مستثمرو Terra Firma كشركاء موصين في الصندوق، وتدار الشؤون اليومية لكل شراكة بواسطة شريكها المتضامن، وهي شركة إدارة مقرها غيرنسي. يتخذ الشريك المتضامن جميع القرارات المتعلقة بالاستثمار نيابةً عن الصناديق الاستثمارية المعنية.

تستثمر صناديق Terra Firma الاستثمارية في أعمال مختارة في مختلف أنحاء العالم، مع التركيز بشكل خاص على أوروبا. تعمل مجموعة الشركات في 60 بلداً في الوقت الحالي.

توفر شركة Terra Firma Capital Partners Ltd في المملكة المتحدة، وبدعم من شركة terrafirma GmbH في ألمانيا و Terra Firma Capital Management Ltd في غيرنسي، المشورة الاستثمارية للشركاء المتضامنين، بما في ذلك تحديد المصادر وتقديم المشورة بشأن فرص الاستثمار وإستراتيجيات التحقق.

موظفو المؤسسة

لدينا مجموعة كاملة من المهارات المتخصصة اللازمة لمواصلة إستراتيجيتنا الاستثمارية المختلفة وإعادة توضيع الشركات إستراتيجياً. ولدينا فرق متنوعة للغاية من الخبراء التشغيليين والماليين والضريبيين والقانونيين وخبراء الهيكلة، ما يسمح لنا برصد الفرص التي يتم تجاهلها من قبل الآخرين والفوز بالقيمة مخبأة في الأعمال. ولدينا منذ البداية فرق صفقات متعددة التخصصات مع وجود تخصصات في القطاعات تعكس المعارف والخبرات التي يتمتع بها أعضاء الفريق.

الخبرة التشغيلية أمر أساسي لتعزيز القيمة داخل مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية، وفي ظل المناخ الاقتصادي الحالي تُعد هذه المهارات أكثر أهمية من أي وقت مضى. كما يتمتع فريق العمليات لدينا بسنوات الخبرة في إدارة وتحسين الأداء في العديد من الشركات، فضلاً عن خبرات إستراتيجية وتشغيلية وإدارية قوية.

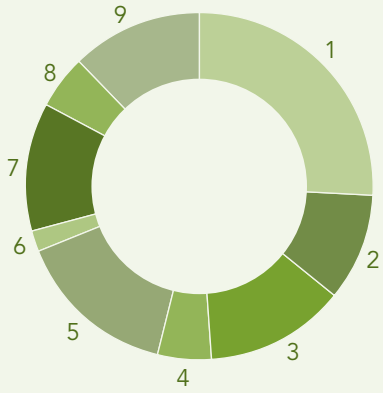
يتكون فريق Terra Firma الاستشاري من قرابة 90 شخصاً في لندن وفرانكفورت وغيرنسي، وهم من 21 جنسية مختلفة ويتحدثون 20 لغة. إنهم يتمتعون بخلفيات متنوعة، من بينها قطاع التمويل، والاستشارات، والأسهم الخاصة والقانون والمحاسبة.

نحن عازمون على تعيين عدد إضافي من كبار الموظفين في الأقسام التشغيلية والمالية خلال السنة القادمة لتوسيع قدرات العاملين لدينا وضمان استخدام طاقم عمل مناسب يمكّننا من إدارة الاستثمارات الجديدة، وكذا مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

مستثمرو الصناديق والمستثمرون المشاركون حسب المنطقة

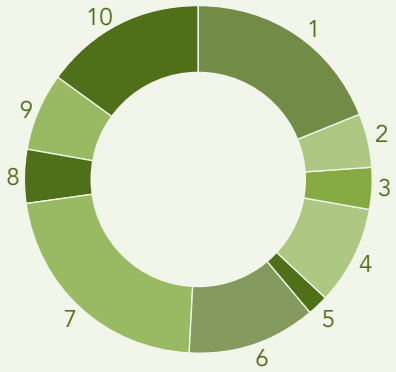
أكثر من ثلثي مستثمرينا من خارج أوروبا



1. الولايات المتحدة 26٪
2. الشرق الأوسط 10٪
3. المملكة المتحدة 13٪
4. آسيا (باستثناء اليابان) 5٪
5. أوروبا (باستثناء المملكة المتحدة) 15٪
6. أستراليا 2٪
7. كندا 12٪
8. Terra Firma 5٪
9. اليابان 12٪

مستثمرو الصناديق والمستثمرون المشاركون حسب النوع

صناديق معاشات التقاعد تشكل أكثر من ربع قاعدة مستثمرينا



1. الاستثمار المفتوح 19٪
2. صناديق المعاشات الخاصة 5٪
3. الهبات 4٪
4. التأمين 9٪
5. الشركات 2٪
6. صناديق الاستثمار الحكومية 12٪
7. صناديق المعاشات العامة 22٪
8. Terra Firma 5٪
9. صناديق الأسرة 7٪
10. الخدمات المصرفية/المالية 15٪

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

مجموعة شركات TERRA FIRMA تحقق أداءً عالياً في 2010

لقد واصلنا على مدار العام بناء شركاتنا الحالية من خلال النمو العضوي وعمليات الاستحواذ الإضافية. وركزنا في عام 2010 على تعظيم إمكانات قاعدة أصولنا الحالية وزيادة استثمار رأس المال عند الاقتضاء، فحققت شركاتنا أداءً جيداً. كما عملت الشركات على خفض الإنفاق الزائد وتحسين الكفاءة التشغيلية مع العمل في الوقت ذاته جنباً إلى جنب مع فرق الاستثمار والفرق التنفيذية بشأن الخطط الإستراتيجية للنهوض بكل شركة من شركاتنا.

ومن خلال التعاون الوثيق تمكنّا من بناء شركات تتمتع بالكفاءة والابتكار في النواحي التشغيلية، وبفهم عميق للصناعة التي تعمل فيها. ولعل هذا التركيز ذو أهمية خاصة لا سيما في البيئة الاقتصادية الحالية، فقد أثبتت شركاتنا مجدداً في هذا العام أنها جديرة بالمهام المنوطة بها.

الوضع المالي

تحسنت السيولة في جميع فئات الأصول تقريباً، كما عولجت بنجاح جميع متطلبات إعادة التمويل في مجموعة الشركات في عام 2010. على سبيل التوضيح، قامت AWAS بإعادة تمويل 530 مليون دولار من ديونها المتعلقة بـJetstream/Jetbridge في يونيو، وتفاوضت على قرض بقيمة 600 مليون دولار في الخريف، كما نجحت Odeon & UCI في إتمام مفاوضات لاستعادة تسهيلات الديون الممنوحة لشركة التشغيل الخاصة بها وبالتالي تمكنت من الحصول على 100 مليون جنيه إسترليني كرأس مال إضافي لإعادة استثماره في الشركة في السنوات القليلة المقبلة.

إدراكاً منا أن القدرة على إعادة تمويل شركاتنا إنما هي عنصر أساسي لنجاحها، سوف تستمر كل شركة في إدارة ميزانيتها العمومية بنشاط في عام 2011، ومتابعة تطورات أسواق رأس المال عن كثب لضمان الاستفادة من أية فرص جذابة لإعادة التمويل.

التقييمات

لدينا اعتقاد راسخ بأن شركات الأسهم الخاصة ينبغي لها أن تتحلى بالواقعية والشفافية حيال تقييم أعمالها وفقاً لأسعار السوق. ونحن في Terra Firma نشارك في استعراض شامل ومفصل لعمليات التقييم لمجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية سنوياً أو بشكل أكثر تكراراً إذا اقتضت الأحوال ذلك، كما نوكل إلى شركة KPMG مهمة مراجعة تلك العمليات والتقييمات من أجل حساباتنا السنوية.

تتضمن تقييمات الأسهم الخاصة ثلاثة عناصر رئيسية: الأداء التشغيلي للشركة نفسها، وتطبيق أحد المضاعفات أو سعر الخصم من الشركات المدرجة المماثلة أو المعاملات الأخيرة لتقييم ذلك الأداء التشغيلي، وتأثير تحركات العملة إذا اختلفت العملة الرئيسية للشركة عن عملة صندوق الاستثمار ذي الصلة.

حققت مجموعة شركات Terra Firma أداءً قوياً في 2010، مع إحراز تحسن سنوي في معظم الشراكات (انظر الجدول).

وبينما انتعشت الأسواق المالية في عام 2009، ظل التقلب سمة رئيسية للأسواق العامة في عام 2010، ومعظمها أظهر تغيراً ضئيلاً بصفة عامة على مدار السنة.

كان تقلب اليورو، وهو العملة الرئيسية لصناديق Terra Firma الاستثمارية، أحد العوامل الرئيسية في التقييمات؛ ذلك أن الشركات التابعة التي تُعد قوائمها المالية بالدولار الأمريكي والجنيه الإسترليني أو الدولار الأسترالي قد استفادت جميعها من تراجع سعر اليورو.

ازدادت تقريباً جميع تقييمات السوق العادلة لمجموعة الشركات منذ نهاية عام 2009، ولكن كما هو الحال دائماً، Terra Firma كانت حذرة في تحديد التقديرات في نهاية العام لمحفظتها الاستثمارية.

في حين تُعد تقييمات السوق العادلة هي مؤشرات هامة على القيمة، فإن Terra Firma هي مستثمر طويل الأجل، وخطط عملنا تهدف إلى تحقيق نمو مستدام طويل الأجل، بدلاً من الأرباح قصيرة الأجل. إذ أن التقييم الأكثر أهمية هو الذي يتحقق عندما يتم بيع الشركة في نهاية المطاف، ونحن نعمل باستمرار لضمان أن يكون الأداء النهائي لاستثماراتنا أقوى ما يمكن.

الأرباح قبل حساب الفوائد والضرائب النسبة المئوية للتغيير والإهلاك والاستهلاك حسب الشركة	العملة	2009	2010	% Change
Annington[1]	مليون جنيه إسترليني	106	117	10
AWAS	مليون دولار أمريكي	653	649	0
CPC	مليون دولار أسترالي	22	17	(24)
DAIG	مليون يورو	480	502	5
EMI[1,2]	مليون جنيه إسترليني	252	229	(9)
EverPower	مليون دولار أمريكي	(8)	(10)	(25)
Infinis[1]	مليون جنيه إسترليني	49	75	52
Odeon & UCI	مليون جنيه إسترليني	80	92	14
Phoenix Group [3]	مليون جنيه إسترليني	20	21	3
Tank & Rast	مليون يورو	186	195	5

[1] بناءً على 9 أشهر حتى ديسمبر 2009 وديسمبر 2010

[2] بيانات Maltby Group بالأسعار النظامية

[3] الأرباح الموضوعية قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

لقد واصلنا على مدار العام بناء شركاتنا الحالية من خلال النمو العضوي وعمليات الاستحواذ الإضافية

الأداء التشغيلي

ANNINGTON

أبلغت Annington عن ارتفاع إيرادات التأجير لفترة التسعة أشهر حتى ديسمبر 2010 مقارنة مع نفس الفترة من عام 2009. ومع ذلك، تتأثر عائدات المبيعات وأحجامها بسوق الإسكان الراكدة في المملكة المتحدة وكانت أقل من السنة السابقة. أصدرت وزارة الدفاع 175 وحدة إضافية في الربع الأول من عام 2011، وربما يرتفع هذا العدد في وقت لاحق من العام. ومن المتوقع انخفاض المبيعات في عام 2011 إلى أقل من مستويات 2010 وذلك بسبب استمرار ظروف السوق السيئة.

AWAS

تجاوزت AWAS إلى حد كبير أهدافها التشغيلية والمالية في عام 2010 نتيجة للإدارة الصارمة لِلائتمان والتكاليف وكذلك انتعاش السوق على نحو أسرع من المتوقع. وسوف تتلقى الشركة دفعة جديدة في عام 2011 حيث تتسلم 15 طائرة جديدة كلها مُباعة بالفعل لعملاء، ومن المتوقع أن تسهم في استمرار نمو الأرباح التشغيلية قبل الضريبة.

CPC

انطوى عام 2010 على تحد بالنسبة لشركة CPC بسبب القيود على الواردات والتي فُرضت بشكل غير متوقع من قبل السلطات الإندونيسية على الواردات الحية خلال العام. انخفضت مبيعات التصدير، وتم تعويض هذا الانخفاض جزئياً بارتفاع المبيعات المحلية، ولكن ارتفاع تكاليف الشحن أدى إلى انخفاض هامش الأرباح قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك لتصل إلى 17 مليون دولار من 22 مليون دولار في عام 2009. وتواصل CPC الاستثمار في مزارعها الحالية: حيث عمدت الشركة إلى تحسين فرص الحصول على المياه، وبناء سياج جديد وتطهير الأراضي كثيفة الأعشاب، وبالتالي ارتفع عدد الماشية التي يمكن للمزارع استيعابها.

العمل مستمر لرصد عمليات استحواذ إضافية لزيادة التنوع الجغرافي والمرونة من مجموعة الأراضي وعدد المزارع الإضافية التي تمت إضافتها إلى المجموعة منذ الاستحواذ بأسعار جذابة.

DEUTSCHE ANNINGTON

واصلت DEUTSCHE ANNINGTON زيادة أرباحها قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك لهذا العام حيث أبلغ قسما الإيجار والمبيعات عن زيادة الربحية في العام على أساس سنوي. حققت الشركة إنجازاً هائلاً في عام 2010، حيث تجاوزت أرباحها قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك للعام كاملاً 500 مليون يورو لأول مرة. وتم توقيع أكثر من 21600 عقد إيجار جديد في عام 2010، كما ارتفعت المبيعات المتفق عليها خلال العام بنسبة 37٪ مقارنة بالعام السابق. وتُعد هذه نتيجة استثنائية وتبرهن على فوائد الاستثمار في البنية الأساسية لتكنولوجيا المعلومات، وكذا تحسُّن الخدمات المقدمة للعملاء ووجود فريق إدارة جديد. واستشرافاً للمستقبل، سوف تواصل الشركة البحث عن محافظ إضافية بأسعار جذابة.

EVERPOWER

واصلت EverPower إحراز تقدم جيد في العام الأول من ملكية Terra Firma لها. حيث Highland، وهي أول مزرعة رياح يتم تشغيلها، في تحقيق أداء جيد حيث بلغ متوسط توافر التوربينين من بداية العام وحتى الآن 97٪ مقابل ميزانية 95٪. وتم الآن الحصول على جميع الموافقات السارية فيما يتعلق بمواقع مزرعتي الرياح الجديدتين والموافقة على تسويات مُحسَّنة لتوريد التوربينين. وسوف يصل هذان الموقعان إلى مرحلة التشغيل الكامل بحلول نهاية عام 2011، وسوف يصلان إلى قدرة تشغيلية إجمالية تُقدر بـ 189 ميغاوات. الشركة آخذة في التطور بما يتمشى مع خططنا طويلة الأجل، فضلاً عن مجموعة من خمس فرص تنمية على المدى القريب، مع قدرة تقديرية تبلغ نحو 600 ميغاوات.

INFINIS

حققت Infinis تقدماً جيداً هذا العام، حيث بلغت أرباحها قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك 75 مليون جنيه إسترليني، بزيادة 52٪ عن نفس الفترة من العام السابق. ثمة عدة عوامل أسهمت في الوصول إلى أداء الشركة الجيد، منها اتفاقيات الأسعار الملائمة، والتحسينات التشغيلية ومواصلة مراقبة التكاليف. والشركة لا تزال تواصل تعزيز وضعها في سوق الطاقة المتجددة، معتمدة في ذلك على استحواذها على Novera في عام

60

تعمل مجموعة شركات المؤسسة في 60 دولة

4.9 مليار يورو

إجمالي الإيرادات من مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية من الـ12 شهراً وحتى ديسمبر 2010

2009 مع الاستحواذ على Ardrossan في مايو 2010، وهي مزرعة رياح في اسكتلندا تعمل بطاقتها التشغيلية كاملة، وكذا الاستحواذ على مزرعة رياح في ريودول، في ويلز في يناير 2011. كما حصلت الشركة على موافقة برفع قدرتها بقيمة 12.9 ميغاوات في موقعين في يورك شاير من شركة E.ON UK plc.

ODEON & UCI

أنهت Odeon & UCI اعمالها عام 2010 نهاية قوية رغم مجموعة أفلامها الضعيفة خلال نهائيات كأس العالم لكرة القدم عام 2010 وظروف الطقس السيئة في جميع أنحاء أوروبا الشمالية في ديسمبر؛ وهو شهر تجاري رئيسي لصناعة السينما. لقد ازدادت قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك عن العام كاملاً بنسبة 14٪ عن العام السابق عندما لاقت أفلامها القوية إعجاب الجماهير وكذلك بفضل زيادة أعداد الأفلام ثلاثية الأبعاد مثل Avatar و Toy Story 3 و Alice in Wonderland.

PHOENIX GROUP

أبلغت Phoenix عن ارتفاع إيراداتها وأرباحها الموضوعية قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك (بعد استرداد المبالغ المدفوعة بالزيادة) عن العام السابق نتيجة لزيادة الكميات بسبب الشتاء القارس وانخفاض التكاليف نتيجة لانخفاض أسعار مستلزمات إنتاج الغاز بشكل أقل من المتوقع. وفيما يتعلق بالوصلات الجديدة، حققت الشركة أداءً استثنائياً مجدداً هذا العام، ما أفضى إلى تجاوز الميزانية رغم البيئة الاقتصادية الصعبة وظروف الطقس.

TANK & RAST

كان عام 2010 عاماً تجارياً صعباً بالنسبة لشركة Tank & Rast، نظراً لتراجع ثقة المستهلك الألماني وظروف الطقس القاسية التي أدت إلى انخفاض المرور على الطريق السريع. ورغم هذا فقد ازدادت أرباح الشركة قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك عن عام 2009، بفضل برامج توفير التكاليف التي تم إدخالها، ومبادرات التركيز على العميل التي ساعدت في تحسين جودة واتساق إيرادات المرافق المُحسَّنة مقابل العام السابق.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

تحقيق أداءٍ عالٍ جداً

قصة ODEON & UCI

استحوذت Terra Firma على Odeon في سبتمبر من عام 2004 وعلى UCI في أكتوبر من عام 2004، واتبعت آنذاك إستراتيجية واضحة تتمثل في تحرير القيمة من خلال دمج الشركتين معاً للاستفادة من اندماجهما الذي كان متوقعاً في صناعة السينما الأوروبية، فضلاً عن دفع عجلة التغيير التشغيلي. ولطالما كان تعزيز تجربة العميل عنصراً أساسياً في خطة عمل ODEON & UCI، وتوضح دراسة الحالة أدناه مدى استفادة الشركة من التركيز على هذه الناحية.

لقد تغيرت عادات مرتادي السينما كثيراً في السنوات الماضية، فهم اليوم يتوقعون ما هو أكثر من شاشة كبيرة وعبوة من الفوشار، وقد تطورت الخبرات في صناعة السينما لتلبية هذا الطلب، فمنذ سنوات تقود ODEON & UCI هذا التغيير. ولأن Terra Firma قد استحوذت على هذين الاسمين الرائدين في 2004 وقامت بدمجهما لتشكل أكبر مجموعة سينما في أوروبا، فقد تم التركيز على التحسين المستمر. حيث عملت الشركتان جنباً إلى جنب، مع استثمار الوقت والموارد، واستباق الاتجاهات لضمان قدرة دور عرض ODEON & UCI على تلبية رغبات زبائن هذا العصر – فمن مقاعد مريحة وشاشات إضافية إلى قهوة عالية الجودة وأطعمة متنوعة رائعة.

لقد أسهمت جميع هذه التغييرات في إحداث فرق هائل شعر به مرتادو السينما الذين تهافتوا على منافذ بيع التذاكر لدى دور عرض ODEON & UCI في مختلف أنحاء أوروبا، كما أسهمت في تعزيز أداء الشركة. لقد ثبت أن صناعة السينما هي قطاع يتسم بالمرونة في الأوقات الاقتصادية الصعبة، وإدراكاً منها لذلك، سعت ODEON & UCI حثيثاً لضمان تعظيم تلك الفرصة مع الاستمرار في الوقت عينه في الاستثمار والابتكار بغية مواصلة التفوق في الأداء بدرجة كبيرة على منافسيها.

دور السينما الجديدة والمحسَّنة

تمشياً مع الإستراتيجية الشاملة التي تم وضعها بالشراكة مع Terra Firma، ركزت ODEON & UCI على إيجاد سبل جديدة لتقديم أفضل تجربة في السينما. فبالإضافة إلى بناء 10 دور عرض جديدة في أنحاء أوروبا في السنوات الست التي انقضت منذ عملية الاستحواذ، فقد أنجزت الشركة 16 عملية ترميم كبرى واستحوذت على ستة مواقع حالية، بالإضافة إلى الاستحواذ على ستة سلاسل من دور العرض المنافسة في أسواقها الحالية. يبلغ حجم هذا الاستثمار 135 مليون جنيه إسترليني تقريباً، ما يعني أن الآلاف من الناس أصبحوا قادرين على مشاهدة أحدث الأفلام في دور عرض ODEON & UCI قريبة منهم في بيئة مجهزة بأحدث النظم.

وفضلاً عن تقديم إضافات مثل مقاعد ممتازة وخيارات أفضل لتناول الأطعمة والمشروبات، فإن الجيل الجديد من دور عرض Odeon & UCI يمنح هواة الأفلام إمكانية الوصول إلى أحدث تكنولوجيا السينما، من شاشات IMAX إلى الشاشات الرقمية.

إن ODEON & UCI هي أول شركة تتبنى التكنولوجيا الرقمية. ويجري الآن على قدم وساق نشر الشاشات الرقمية في جميع دور العرض التابعة للشركة، فضلاً عن ضم ستة من استوديوهات هوليوود الرئيسية، ما يضمن مستقبلاً جيداً للشركة. وقد ساعد هذا الشركة في الاستفادة من الانتشار الهائل للأفلام ثلاثية الأبعاد. في الواقع، لقد مثّلت الأفلام ثلاثية الأبعاد 25٪ من مبيعات التذاكر في ODEON & UCI في 2010، مع إعراب الزبائن عن سعادتهم إزاء دفع قيمة إضافية لقاء تجربة الأفلام ثلاثية الأبعاد. وشركة ODEON & UCI تفوق منافسيها بمراحل في تقديم تلك النوعية من الأفلام.

فضلاً عن الأموال الإضافية التي يدفعها الزبائن لمشاهدة الأفلام ثلاثية

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

الأبعاد، ثمة فوائد أخرى تتمثل في الاستثمار في مجال تكنولوجيا الأفلام الرقمية بالنسبة لـ ODEON & UCI ومنها تحسين المرونة التشغيلية، ما يؤدي إلى خفض التكاليف، وتوفير منصة أفضل للدعاية على الشاشة والمحتوى البديل، مع الأحداث الرياضية وحفلات الأوبرا والحفلات الموسيقية، وكلها أمور تلقى رواجاً بين الجماهير.

تحسين مستوى التسوق في دور العرض

أثبتت تجربة Terra Firma مع إعادة تنظيم الشركات للاستفادة من الفرص الجديدة أنها ذات قيمة خاصة، وذات صلة في عالم السينما المتغير هذا. لقد زادت أهمية الأطعمة والمشروبات في دور السينما في السنوات الأخيرة، ويتجلى ذلك في العروض الجديدة والعلامات التجارية المتوفرة الآن في دور عرض Odeon & UCI. تمتلك Odeon & UCI دور عرض في سبعة بلدان في أوروبا، فكان عليها أن تعمل بجد لفهم الأسواق المختلفة وتقديم تجربة تسوّق ملائمة ومربحة على حدٍ سواء.

وقد اكتشفت الشركة ما يناسب كل بلد بعد تجربة مختلف الخيارات في مختلف المناطق التي تعمل فيها. ففي المملكة المتحدة مثلاً، وجدت أن الآيس كريم والقهوة هما أكثر الأصناف رواجاً. أما في أسبانيا فكانت البيتزا وكعك الفاكهة المعروف باسم focaccia، والبيتزا والبانيني في إيطاليا.
ومن خلال التعاون المشترك مع العلامات التجارية الرائدة في هذه المجالات – بما في ذلك Ben & Jerry's، وTelepizza وPane e Sapori – منحت ODEON & UCI الزبائن أسباباً إضافية عدة لمشاهدة أحدث الأفلام في دور العرض المحلية التابعة لها.
والشركة مستمرة في تطوير عروض التسوق التي توفرها، وتبحث باستمرار عن
سبل لمنح العملاء أكثر مما يريدونه. على سبيل المثال، بعد تطبيق برنامج البحث Retail Matters في عام 2010، تعمل دور عرض ODEON & UCI في المملكة المتحدة على إدخال تغييرات مثل فوشار الضيوف، ومشروبات بعبوات صغيرة، ووجبات النقانق عالية الجودة، والناتشوز.

ODEON & UCI هي أول شركة تتبنى التكنولوجيا الرقمية

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

تحويل مرتادي السينما إلى زبائن معتادين

أثبتت برامج الولاء التي تطبقها ODEON & UCI أنها وسيلة تحقق نجاحاً هائلاً في تقديم الشكر لعملائنا لاختيارهم العلامة التجارية، وإعطائهم حافزاً للعودة. في المملكة المتحدة، ضم نادي "Odeon Premiere Club" أكثر من مليون عضو بحلول نهاية 2010، وهو أكبر برنامج من هذا النوع في المملكة المتحدة. وفي أوروبا القارية، حققت مختلف برامج بطاقات الولاء نمواً بنسبة 23٪ في 2009، وهي الآن تضم أكثر من 1.4 مليون عضو. وفي المملكة المتحدة، تُتاح للزبائن فرصة الاشتراك في واحدة من ثلاث مجموعات مختلفة تُدعى Film Fan (هواة الأفلام)، توفر كل منها فرصة لكسب نقاط يمكن استبدالها بمشروبات وتذاكر سينما وفوشار، وكذلك تحديثات منتظمة وإمكانية الحصول على عروض ترويجية حصرية لدى نادي Odeon Premiere Club. وبالنسبة للشركة، فيمكنها أن تفهم بشكل أفضل رغبات عملائها، وتعقب أنماط العملاء وضمان أن تبقى Odeon في وضع يمكنها من المنافسة في سوق واعدة.

دور العرض السّارة

بطبيعة الحال، تُعد الخدمة المقدمة لمرتادي السينما من العاملين في ODEON & UCI أحد أهم أجزاء تجربة السينما. ولهذا السبب استثمرت الشركة أموالاً كثيرة في برامج التعلم والتطوير التي تطبقها للتأكد من حصول موظفيها على التدريب الجيد وتمتعهم بالحماس في العمل. ففي المملكة المتحدة، استفاد جميع الموظفين من برنامج تدريب وتطوير مستمر ومنظم يبدأ مع فترة تعريف تصل إلى 16 أسبوعاً. وتُستخدم أيضاً دورات التعلم والتطوير عبر الإنترنت على نطاق واسع في جميع أنحاء أوروبا. وتدير الشركة مجموعة واسعة من حلقات العمل لقادة الفرق والمديرين. ويستفيد كل زبائن دور العرض التابعة لشركة Odeon أو UCI من هذا الالتزام بتقديم خدمة راقية، وتؤكد ذلك تقييمات Mystery Shopper (المتسوق الغامض) – فدائماً ما تتقدم ODEON & UCI على منافسيها بفضل تقييم أولئك العملاء غير المعروفين لجودة الخدمة التي تقدمها.

يتم توجيه كل هذا الابتكار والاستثمار من خلال الإستراتيجية التي وضعتها Terra Firma خلال عمليات الاستحواذ التي أجرتها في العام 2004 لـ ODEON & UCI، تلك الإستراتيجية التي يتم صقلها وتحسينها باستمرار منذ ذلك الحين. ولا شك أن تلك التغييرات قد أفادت زبائن ODEON & UCI، لكنها تنعكس أيضاً بوضوح في أحدث مجموعة أرقام للشركة.

إنها تشير إلى أن الشركة تتفوق على نظيراتها في السوق على الرغم من المناخ الاقتصادي الصعب الذي كان له أثر واضح على إعلانات الشاشة. إزاء هذه الخلفية، حققت ODEON & UCI نمواً مستمراً في الإيرادات للفرد الواحد (في التذاكر ومبيعات التجزئة على السواء) والتي تفوق التضخم إلى حد بعيد. في الوقت ذاته، تحقق الشركة أرباحاً مركبة قبل حساب الفوائد والضرائب والإهلاك والاستهلاك تتجاوز 10٪ سنوياً.

من خلال مواكبة التكنولوجيا والاستماع لعملائها – ثم الاستثمار لتقديم تجربة السينما أفضل وأفضل – إذ تحقق Terra Firma وODEON & UCI أداءً متميزاً للعملاء والشركاء على حدٍ سواء.

11
شاشات IMAX - أكبر مشغل لـ IMAX في أوروبا

2.4 مليون
حملة بطاقات الولاء

16
عمليات الترميم الكبرى خلال السنوات الست الماضية

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

ننسق مع مستثمرينا عن طريق الاستثمار في صناديقنا الاستثمارية

عادةً ما يتم تنظيم صناديق الأسهم الخاصة كشراكات بين المستثمرين الذين يقدمون رأس المال وصندوق الأسهم الخاصة الذي يستثمر رأس المال. ونحن في Terra Firma لدينا اعتقاد راسخ في هذه الشراكة.

تنعكس طبيعة الأسهم الخاصة طويلة الأجل في هيكل مكافآتها على الرغم من أنها ليست مثالية. ولطالما كان التنسيق طويل الأجل للفائدة بين المستثمر وموظف الأسهم الخاصة ذا أهمية قصوى لنموذج الأسهم الخاصة.

الأجور التي تقدمها Terra Firma لموظفيها تعكس هذا التنسيق، لا سيما بين كبار موظفيها، حيث يتركز الأجر على الفائدة المُرحّلة التي تستند إلى الأداء ولا ينتج عنها سوى مكافأة فريق العاملين في Terra Firma إذا تلقى المستثمرون عائدات تتجاوز 8٪ سنوياً طوال عمر الصندوق. عادة ما تتراوح مدة الصندوق ما بين 10 إلى 14 سنة، مع دفع الفائدة المُرحلة في السنوات التالية عندما تتحقق غالبية استثمارات الصندوق، وعندما يسترد المستثمرون أموالهم المستثمرة بالإضافة إلى غالبية أرباحهم. وعندما تصبح دفعات الفائدة المرحلة واجبة الدفع لـ Terra Firma، يتم الاحتفاظ بها في الرصيد الاحتياطي لمدة خمس سنوات بعد إغلاق الصندوق قبل أن يتم تحريرها لفريق العاملين.

نحن نعتقد بأن هذا النوع من هيكل الحوافز أمر مهم للغاية لضمان تركيز موظفي الأسهم الخاصة ليس على الانتقاء الدقيق للاستثمارات فحسب، بل على رعاية كل استثمار حتى النهاية، بغية ضمان تحقيق أقصى عائد للمستثمرين وكذا فريق الصفقة في نهاية المطاف.

على الرغم من أن الفائدة المُرحّلة وسيلة هامة لتنسيق فائدة مدير الأسهم الخاصة مع المستثمرين، فإنها لا تمثل بديلاً للمدير الذي يستثمر فعلياً في صناديقه. وفي كل مرة نجمع فيها صندوقاً استثمارياً، فإن جميع موظفينا تقريباً يكون لديهم رأس مال مُستثمر في ذلك الصندوق. وبوجه عام، نحن ملتزمون بما يربو عن 520 مليون يورو لصناديقنا الاستثمارية، كما أننا أكبر مستثمر في صندوق TFCP III وأحد أكبر المستثمرين في صندوق TFCP II. في Terra Firma، يتجلى إيماننا بالنجاح المستقبلي لاستثماراتنا عندما نستثمر فيه مدخراتنا الشخصية، فضلاً عن وظائفنا.

الجميع في Terra Firma لديهم هدف واحد وهو ضمان إجراء أقوى استثمارات ممكنة

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

من الضروري أن يفهم الجميع أهدافنا وخططنا ونتائجنا

الشركات التي تستثمر فيها Terra Firma تمس حياة الكثير من الناس، ونحن مدركون للمسؤولية الاجتماعية التي يوجبها علينا عملنا. فمن الضروري أن يفهم جميع شركائنا – وهم العملاء والموظفون والمستثمرون ومزودو الخدمات والنقابات والحكومات والهيئات التجارية – أهدافنا وخططنا ونتائجنا، وكيف تسهم أعمالنا ومجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية في المجتمع.

تؤيد Terra Firma بقوة تطبيق المبادئ التوجيهية الثابتة في تقرير ووكر الصادر في نوفمبر 2007، ويسرنا الاعتراف بجهودنا من قبل فريق رصد المبادئ التوجيهية، الذي يرأسه السير مايكل ريك.

سنظل ملتزمون باتباع مبادئ ووكر التوجيهية بل وتجاوزها في العديد من المجالات. حيث تطلبت المبادئ من شركتي Odeon & UCI و Annington التابعتين لـ Terra Firma الإبلاغ المالي، وقد التزمتا به تمام الالتزام. كما تلتزم بقية مجموعة شركات محفظتنا الاستثمارية بالمبادئ التوجيهية بشكل طوعي. ونحن ندير ما مجموعه سبعة من الشركات الـ 58 التي إما أوفت بالمعايير أو التزمت بها على أساس طوعي، وعلى نحو يفوق أي شركة أسهم خاصة أخرى.

في سبتمبر 2009، أصدرت جمعية الشركاء المؤسسيين المحدودين مبادئ تتعلق بالأسهم الخاصة تناولت التنسيق والحكم والشفافية. وقد ظلت العديد من هذه المبادئ جزءاً من طريقة عمل Terra Firma منذ البداية، حيث صادقت رسمياً عليها في مارس 2010.

نحن نعتقد أن النهج التدريجي للشفافية يعطينا ميزة تنافسية، إذ يجعلنا أكثر جاذبية للموظفين المحتملين، وللشركات التي نرغب في الاستثمار فيها، وللحكومات والاتحادات العمالية التي نتفاعل معها. وبطبيعة الحال، نحن نوضح لمستثمرينا الذي يزودوننا برأس المال الذي نستثمره أساليب العمل المالية لشركاتنا.

Tim Pryce, Guy Hands

جميع الاقتصادات الغربية تواجه ضغوطاً تضخمية متزايدة

Robbie Barr, Quentin Stewart

رغم التحسن العام في البيئة الاقتصادية والمالية العالمية خلال العام الماضي، فإن الأسواق الناشئة – لا سيما الصين والهند والبرازيل – هي التي تقود الانتعاش العالمي العام. وفي حين أن هناك تحسن معتدل في العديد من الاقتصادات الغربية، فإن عدداً من البلدان تواجه عجزاً كبيراً بشكل مزعج في ميزانياتها مع استمرار كفاحها للتخلص من ارتفاع معدلات البطالة وانخفاض مستويات ثقة المستهلكين.

وقد تم تقسيم الحكومات الغربية إلى معسكرين في سياق الاستجابة لهذه البيئة: حكومات على استعداد لتجاهل العجز المالي المتزايد وتحاول تعزيز اقتصاداتها من خلال الحوافز الضريبية والتخفيف الكمي، وأخرى تحاول التخلص من عجزها عن طريق خفض الإنفاق العام وزيادة الضرائب. وبغض النظر عن النهوج التي تتبعها، فجميع اقتصادات العالم في تواجه تصاعد الضغوط التضخمية الغربية، مدفوعة أساساً بالطلب المتزايد من الاقتصاديات الناشئة على المواد الغذائية والمواد الخام والسلع الاستهلاكية.

مع استمرار الأسواق المالية العالمية في التعافي، سوف يزداد إقبال شركات الأسهم الخاصة على عمليات الطرح العام الأولي كمخرج لمجموعة شركاتهم. وهذا يتضح من حجم التعامل في الأسهم الخاصة الذي كان أكبر من المتوقع في عام 2010، وخاصة بالنسبة لعمليات الشراء الثانوية. ومن المرجح أن يتم الإبقاء على هذه الاتجاهات هذا العام مع استمرار التحسن في توافر الديون. ومع ذلك، فإن العبء الكبير لرأس المال الخاص وما نتج عنه من زيادة المنافسة بالنسبة للأصول يعني أن إيجاد شركة بسعر معقول سيظل يمثل تحدياً.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

لدينا اعتقاد بأن 2011 سوف يأتي بفرص للاستثمار في شركات يمكننا فيها إضافة قيمة من خلال التغيير الإستراتيجي والتشغيلي

سوف يظل على شركات الأسهم الخاصة تعزيز القيمة في مجموعة شركاتها عن طريق إدخال تحسينات ملموسة تشغيلية وإستراتيجية بدلاً عن الاعتماد فقط على التعزيز بالاقتراض. وفي Terra Firma، نعتمد على فريق تشغيلي قوي يشكل جزءاً رئيسياً من الشركة. هذه المعرفة والخبرة الراسختين يمكننا من إحداث تغيير إستراتيجي، ما يؤدي إلى تحسن الأداء التشغيلي على المدى الطويل.

على الرغم من أن الأسواق في عام 2011 سوف تظل تمثل تحدياً، إلا أننا نعتقد بأنه ستتوافر لنا فرص لتنمية شركاتنا الحالية من خلال عمليات استحواذ تكميلية ورأس مال التنمية. ونحن نعتقد أيضاً بأنه ستكون هناك فرص هذا العام للاستثمار في الشركات التي يمكننا فيها إضافة قيمة من خلال التغيير الاستراتيجي والتشغيلي. ومع المحافظة على التركيز على الشركات المدعومة بالأصول في الصناعات الأساسية، سوف تسعى أيضاً للاستحواذ على الشركات التي ستستفيد من التضخم فضلاً عن الشركات التي مقرها في أوروبا، لكن التي لديها القدرة على أن تستمد جزءاً كبيراً من مبيعاتها وأرباحها من الأسواق الناشئة.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

يتمتع فريق الإدارة العليا لدينا بجميع المهارات المالية، والنظرة الإستراتيجية الثاقبة، والخبرة الإدارية اللازمة للوصول إلى إستراتيجية استثمارية متميزة.

جاي هانذز
رئيس مجلس الإدارة ومدير الاستثمار

جاي هو رئيس مجلس إدارة شركة Terra Firmومؤسسها، ويشغل منصب مدير الاستثمار، كما أنه أحد أعضاء مجالس إدارة الشركاء المتضامنين.

بدأ جاي مسيرته المهنية مع شركة Goldman Sachs International حيث تقلد منصب مدير تجارة السندات الأوروبية، ثم مديراً لـ Global Asset Structuring Group التابعة لشركة Goldman Sachs. غادر جاي شركة Goldman Sachs في عام 1994 كي يؤسس Principal Finance Group بـ " Nomura International plc" التي استحوذت على 15 شركة مع إجمالي مشاريع تبلغ قيمتها 20 مليار يورو.. قاد جاي " PFG" المنفصلة ليؤسس " Terra Firma" عام 2002.

حصل جاي على درجة الماجستير في السياسة والفلسفة وعلم الاقتصاد من كلية مانسفيلد، جامعة أكسفورد. تم اختياره كزعيم الغد العالمي من قبل المنتدى الاقتصادي العالمي عام 2000 تقديراً لإنجازاته. وهو أيضاً رئيس حملة "الوصول للتميز" التي تتخذ كلية مانسفيلد بجامعة أكسفورد مقراً لها والتي تشجع على الوصول إلى أكبر قدر ممكن من التعليم العالي بالمملكة المتحدة. علاوة على ذلك، هو زميل من منظمة بانكروفت بكلية مانسفيلد، أكسفورد، وعضو في الجمعية الخيرية تحت قيادة عميد جامعة أكسفورد. بالإضافة إلى ذلك، جاي هو زميل ببرنامج جائزة دوق أدنبرة.

جاي متزوج ولديه أربعة أطفال، وتشمل اهتماماته، التصوير والحدائق وعائلته.

تيم برايس
المدير التنفيذي

تيم هو أحد مؤسسي شركة Terra Firmويحتل منصب المدير التنفيذي لها. كما يرأس مجلس إدارة " TFCPL" بجانب لجان Investment Review and Remuneration Committees التابعة لها.

انضم تيم إلى شركة Terra Firma كمستشار عام لها. أثناء تأديته لهذا الدور، استطاع أن يقود الفريق القانوني وفريق الهيكلة وفريق الضرائب وفريق الامتثال. كما كان أيضاً عضواً في لجان Investment Advisory and Remuneration Committees.

بدأ تيم مسيرته المهنية بممارسة القانون بـ Slaughter and May واشتغل بعد أن غادرها لصالح GE Capital، و Transamerica، وthe Principal Finance Group of Nomura International plc.

تيم محام حاصل على ليسانس الحقوق (القانون الإنجليزي) و كذلك على الزمالة من كلية الملك، لندن وماجستير في القانون الفرنسي من جامعة السوربون، باريس. ويتحدث تيم الفرنسية بجانب لغته الأم وهي الإنجليزية.

يستمتع تيم وشريكته بالسفر ورياضة التزلّج على الجليد والغنون.

"تقرير TERRA FIRMA السنوي لعام 2010: منظور فريد.

روبي بار
المدير المالي

يشغل روبي منصب المدير المالي بشركة Terra Firma مع تحمله مسؤولية الإدارة المالية الكاملة لمجموعة شركاتها. ومن ضمن مسؤولياته تطبيق وتخطيط التغيير التنفيذي لما قبل وبعد الاستحواذ، ومراقبة الأداء وعمليات الإدارة. كما أن روبي عضو بمجلس إدارة عدد من الشركات الموجودة بالمحفظة، فيعمل تحت قيادته فريق من المهنيين التنفيذيين والماليين ومهنيي إدارة التغيير، الأمر الذي يمكنه من الانخراط في مجالات بعينها.

قبل انضمامه لشركة Terra Firma عام 2009، شغل روبي عدداً من المناصب الرفيعة بـ "Vodafone Group Plc" من ضمنها
منصب المراقب المالي للمجموعة وكان مؤخراً المدير المالي الإقليمي
لأعمال شركة "Vodafone" خارج غرب أوروبا.

روبي زميل لمعهد المحاسبين القانونيين في إنجلترا وويلز، وحاصل على درجة الماجستير في الرياضيات من كلية ماغدالين، جامعة أكسفورد.

روبي متزوج ولديه ثلاثة أطفال، ومن اهتماماته رياضات التنس والغولف والتزلّج على الجليد.

بيتر كورتيل
العضو المنتدب، علاقات الشركاء

يُركز دور بيتر على علاقات Terra Firma الرئيسية مع المستثمرين، والمنظمين والحكومات. وهو أيضاً أحد أعضاء المجالس الإدارية للشركاء الأساسيين إلى جانب رئاسته للمجالس الاستشارية.

انضم بيتر إلى شركة Terra Firma في عام 2007. فيما مضى، كان يشغل منصب الشريك الإداري العالمي لـ Clifford Chance، وهي واحدة من الشركات الرائدة في العالم في مجال القانون الدولي حيث يعمل ما يزيد عن 3.500 محامياً لصالحها وذلك من خلال 30 مكتباً. أثناء عمله بـ Clifford Chance،

قام بيتر بإدارة المكاتب التي تقع في أسيا والمملكة المتحدة والولايات المتحدة وأوروبا القارية.

حصل بيتر على مرتبة الشرف في علم الاقتصاد والتاريخ من جامعة أكستر. تم انتخابه "المحامي المثالي للعام" من قبل مجال العمل القانوني في عام 2007. وهو عضو مجلس BVCA ونائب رئيس مجلس الإدارة للجنة Global Buyout Committee التابعة
لـ BVCA.

بيتر متزوج ولديه أربعة أطفال، ومن اهتماماته رياضات التزلّج على الجليد وركوب الأمواج والغولف والتنس.

كريس بارنز
مدير التمويل

كريس هو المسؤول عن إرسال التقارير للمستثمرين، وتمويل قسم الحسابات، والتمويل الخاص بمعاملات الأسهم. أيضاً، تقع على عاتقه الإدارة المالية الداخلية مضافاً إليها جميع المسائل التي تتعلق بالضرائب المرتبطة بشركة Terra Firma، ذلك بجانب توليه مسؤولية فريق تكنولوجيا المعلومات وفريق المرافق.

انضم إلى المجموعة في عام 2001 وعمل على هيكلة وتنفيذ العديد من استثمارات شركة Terra Firma.

قبل انضمامه لشركة Terra Firma، عمل كريس بمجموعة Private Equity Tax بشركة Arthur Andersen. وهو محاسب قانوني حاصل على مرتبة الشرف من الدرجة الأولى في علم الاقتصاد والتاريخ من جامعة كامبريدج.

كريس متزوج ولديه ثلاثة أطفال، وهو مشجع متفانٍ لفريق كرة القدم تشيلسي.

أرجان بريور
مدير الإدارة المالية

يؤدي أرجان دوراً حيوياً في تنظيم الصفقات وتحسين قيمة المحفظة، يصب تركيزه على العقارات التجارية والاتصالات وتجارة التجزئة.

قبل انضمامه إلى شركة Terra Firma، في مطلع عام 2008، كان يحتل أرجان منصب مدير إدارة الأصول بـ Citi Property Investors، كما كان المساهم المشترك مع شركة Terra Firma في "DAIG". وقد عمل سابقاً لصالح Cherokee Investment Partners، وعمل أيضاً بمكاتب نيويورك لـ Prudential Securities Merchant Banking وبـ Rabobank International.

يحمل أرجان ماجستير في إدارة الأعمال من كلية إنسياد في التاريخ الاقتصادي من جامعة أوتريخت. بالإضافة إلى تحدثه باللغة الإنجليزية والألمانية، يتحدث أرجان باللغة الهولندية، لغته الأم.

أرجان لاعب غولف ويستمتع إلى جانب هذه الرياضة بالسفر والموسيقى.

داميان دارا
مدير الإدارة المالية

عقد داميان مجموعة واسعة من الصفقات في شركة Terra Firma، من بينها عملية بيع WRG، وانفصال وتطوير أعمال الطاقة المتجددة لـ Infinis، واستحواذ Infinis على Novera Energy Pl Summerleaze Re-Gen، وإعادة تمويل Phoenix وأخيراً الاستحواذ على EverPower.

يتخصص داميان في الطاقة وقطاعات البنية التحتية مع إيلائه تركيزاً من نوع خاص للطاقة المتجددة.

انضم داميان إلى Nomura في عام 1993، بعد تخرجه من جامعة مانشستر ومن المعهد العالي للإلكترونيات لمنطقة الشمال وحصوله على شهادة في علم هندسة الإلكترونيات (ماجستير الهندسة)، وهكذا عمل مع Nomura's Principal Finance Group، المؤسس لشركة Terra Firma. ثم بعد فترة انقطاع، عند انتهائه من ماجستير زمالة سلون بكلية لندن للأعمال، انضم مرة ثانية لشركة Terra Firma في عام 2005.

يتحدث داميان الفرنسية بطلاقة إلى جانب لغته الأم وهي الإنجليزية.

داميان متزوج ولديه ثلاثة أطفال، ويقوم بممارسة رياضات التزلج على الجليد والغولف والغطس ويستمتع كذلك بمشاهدة التلفاز.

كارين دولينك
مدير الإدارة المالية

اشتركت كارين في مجموعة كبيرة من استثمارات المجموعة ومنها العديد من شركات إنتاج الخمور المختلفة، فضلاً عن الاستحواذ على Tank & Rast وبيعها بيعاً جزئياً والاستثمار في CPC.

تُعد كارين مسؤولاً عن مجال الزراعة، والموارد الطبيعية و الطعام والمشروبات.

قبل انضمامها إلى المجموعة في عام 2001، قضت كارين بعض الأعوام في كل من M&A للأعمال الاستشارية وذراع الأسهم الخاصة لـ JP Morgan بنيويورك.

تحمل كارين درجة البكالوريوس في علم الاقتصاد و درجة الليسانس في الدراسات الأسيوية والشرق أوسطية، من جامعة بنسلفانيا، وماجستير إدارة الأعمال من كلية إنسياد. كما أنها تتحدث اللغتين التايوانية والإنجليزية بطلاقة.

كارين متزوجة ولديها طفلان، تحب السفر وتمارس رياضة الغطس وتستمتع بالترفيه عن أصدقائها.

ميماميكو كاشنجو
مدير الإدارة المالية

شارك ميماميكو عن كثب في الحيازة الفورية لـ Odeon & UCI، وقد أدار كل من استثمارات AWAS و Pegasus. يتولى ميماميكو مسؤولية الخدمات المالية للأفراد، والتأمين، ونقل الركاب و
خدمات الدعم.

قبل انضمامه إلى المجموعة في عام 2001، عمل في مكتب لندن لـ Boston Consulting Group حيث وجّه تركيزه إلى تطوير إستراتيجية الخدمات المالية وقطاعات السلع الصناعية.

حصل ميماميكو على درجة البكالوريوس في السياسة والفلسفة وعلم الاقتصاد من جامعة أكسفورد. بعد حصوله على منحة رودس، أكمل مشواره حتى ينال الماجستير ودرجة الدكتوراه في المجال الاقتصادي بجامعة أكسفورد، كما فاز بعد ذلك بجائزة زمالة البحث في علم الاقتصاد.

يتحدث ميماميكو الفرنسية وكذلك الإنجليزية.

يعيش ميماميكو مع شريكته وأطفالهما الثلاثة، و يولي اهتمامه لرياضات كرة القدم والغولف.

مايك كنيسكي
مدير إدارة العمليات

شارك مايك في عدد من استثمارات المجموعة بما في ذلك بعض من الشركات المنتجة للخمور، وأعمال طمر النفايات بالمملكة المتحدة لـ WRG and Shanks وأيضاً لـ East Surrey Holdings. ويشغل حالياً منصب رئيس مجلس الإدارة لشركة Odeon & UCI التي تعمل بمجال تشغيل السينما، بجانب عمله كرئيس مجلس إدارة Infinis Capital Limited وتقلده لنفس المنصب في CPC Governance Company. وتمتد مسؤولياته المتعلقة بالمحفظة لتشمل EverPower.

قبل انضمامه للمجموعة في عام 2000، كان مايك المدير التنفيذي للمجموعة لـ Stagecoach Holdings Plc (مؤشر فوتسي 250)، والمدير التنفيذي لـ Power Distribution and Water Operations for Scottish Power Plc (تمثل الآن جزء من Iberdrola، وهي شركة تتبع مؤشر أيبكس 35). كما تضمنت تلك الفترة تقلده لمناصب رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لـ Manweb Electricity Plc، وكذلك رئيس مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لـ Southern Water plc. كما عُين كمدير غير تنفيذي، من قبل الحكومة، لمكتب بريد المملكة المتحدة من عام 1998 وحتى عام 2002.

يحمل مايك الشهادة القومية العليا في الهندسة الكهربية والإلكترونية من لانشستر بوليتكنيك (كوفنتري) وماجستير إدارة الأعمال (بدرجة امتياز) من جامعة وارويك. وهو أستاذ زائر بالإضافة لعمله كدكتوراً يحمل الدكتوراه الفخرية، في جامعة ميدل سيكس، ذلك فضلاً عن كونه أستاذاً زائراً في كل من جامعتي بروتيل وريدينج.

مايك متزوج ولديه طفلان. عندما لا يقضي الوقت مع عائلته، يستمتع بأعمال البستنة ويظهر اهتماماً خاصاً برياضة كرة القدم.

لورنزو ليفي
مدير إدارة العمليات

شارك لورنزو في عدد من استثمارات المجموعة ويرأس حالياً مجالس إدارة Phoenix Group وTank & Rast AWAS.

قبل انضمامه إلى المجموعة في عام 2002، تنوعت مسيرته المهنية من إدارة المبيعات وأدواره لتطوير الشركات الذي أداه بشركات مثل IBM (وهى شركة تتبع مؤشر أس أند بي500)، وNortel Networks، إلى العمل الاستراتيجي لـ Bain & Co للاستشار ات الإدارية.

لورنزو إيطالي الجنسية، ويحمل درجة البكالوريوس في الهندسة الكهربية وبكالوريوس أخر في علم الاقتصاد من معهد ماستشوتس التقني وأيضاً ماجستير إدارة الأعمال من جامعة هارفارد. وهو يتحدث اللغة الإنجليزية والفرنسية بالإضافة إلى لغته الأم وهى الإيطالية.

لورنزو متزوج ولديه طفلان، ويحب رياضة كرة القدم، والاستمتاع بالموسيقى، والسفر.

بيل مايلز
عضو منتدب، علاقات المستثمرين

قام بيل بتمثيل Terra Firmaفي منطقة شمال أمريكا من منظور علاقات المستثمرين منذ عام 2002، عندما كانت Terra Firma تبدأ في جمع الأموال من أجل الحصول على تمويلها الخارجي الأول. فيما سبق، كان بيل العضو المنتدب و المدير الثاني لإدارة مبيعات الدخل الثابت والتجارة بـ First Union Capital Markets (التي هي الآن Wells Fargo Bank). منذ عام 1982 وحتى عام 1997، شغل منصب نائب الرئيس، بإدارة الدخل الثابت بـ Goldman Sachs

يحمل بيل درجة الليسانس في العلوم السياسية من جامعة فاندربيلت. عقب تخرجه، تم تكليفه ليخدم في البحرية بالولايات المتحدة، وكان يؤدي خدمته، بشكل أساسي، في جنوب أسيا. تقاعد وهو برتبة قائد بعد سبعة أعوام في الخدمة الفعلية والاحتياطية.

بيل متزوج ولديه ابنتان. أفراد عائلة بيل يتميزون بتعطشهم لركوب الزوارق، فهم يقضون الكثير من وقت فراغهم بالمياه حول جنوب فلوريدا وجزر البهاما.

بات أودريسكول
مدير إدارة العمليات

انضمت بات إلى Terra Firma في يناير/كانون الثاني عام 2009، مباشرة بعد تخليها عن دورها كضابط إعادة الهيكلة المالية بـ EMI، حيث قادت إعادة تنظيم العمل الخاص بالموسيقى المسجلة وعملت أيضاً مع الفريق على تطوير اتجاه العمل الإستراتيجي. تشمل مسؤوليات المحفظة الخاصة بها Tank & Rastوكذلك العمل مع فرق إدارة الصفقات فيما يخص فرص الاستثمار الجديدة.

قبل انضمامها إلى EMI في عام 2007، عملت بات كمدير تنفيذي لـ Northern Foods plc، وهى شركة تتبع مؤشر فوتسي 250، حيث استطاعت إدارة إعادة هيكلة حافظتها. وهى أيضاً مدير غير تنفيذي ورئيس لجنة إعادة الهيكلة، ورئيس لـ the Remuneration Committee وعضو من أعضاء مجلس إدارة Xchanging plc (مؤشر فوتسي 250)

تحمل بات درجة علمية في علم الاجتماع من جامعة إكستر وهى زميلة للجمعية الملكية للفنون. وهى عضو مجلس أمناء مؤسسة شيري بلير للنساء، وعضو في منتدى المملكة المتحدة، ذلك إلى جانب دورها كمرشدة روحية لعدد من النساء الأصغر سناً في مجال الأعمال.

تحب بات الأدب والمسرح والطعام والخمر الجيد.

كوينتن ستيوارت
مدير الإدارة المالية

يمتلك كوينتن خبرة في مجال الزراعة والطاقة وقطاعات إدارة المرافق والنفايات. فقد قاد الاستثمارات في WRG، وأعمال طمر النفايات بالمملكة المتحدة لـ Shanks، وEast Surrey Holdings، و CPCو EverPower . كما أشرف على بيع WRG، وعلى استحواذ مؤسسة Infinis على Novera Energy Plc في وقت لاحق، بالإضافة إلى إشرافه على المبيعات المختلفة من East Surrey Holdings. شارك كوينتن أيضاً في الاستحواذ على William Hill وبيعها وكذلك نفس الأمر بالنسبة لأعمال Thorn Group.

كوينتين محاسب قانوني يحمل شهادة علمية في مجال الأعمال من جامعة دي مونتفورت في ليستر. قبل انضمامه إلى المجموعة في عام 1997، عمل كوينتين لصالح Arthur Andersen.

كوينتين متزوج ولديه ابنتان، ومن الأمور التي يستمتع بها، ممارسة الرياضة والسينما والموسيقى والفن.

جولي وليامسون
مدير الإدارة المالية

لقد قادت جولي فريق الاستشارات بشأن الاستثمارات في Tank & Rast وكانت مسؤولة عن إعادة تمويلها في عام 2006 والخروج الجزئي في عام 2007. علاوة على ذلك، اشتركت جولي على نحو كبير في أعمال المجموعة لإنتاج الخمر. تقع مسؤولية الضيافة والترفيه والإعلام على عاتق جولي.

قبل انضمامها إلى المجموعة في عام 1998، عملت جولي لصالح Nomura وكانت على رأس الفريق القانوني الذي كان يقدم تحليلات للإشعارات القانونية ودعما لتنفيذ المعاملات للمجموعة. قبل ذلك،

كانت أحد الشركاء في قسم الأعمال المصرفية مع الشركة القانونية Winthrop & Weinstine

جولي حاصلة على درجة البكالوريوس في إدارة الأعمال، في التخصص المالي من جامعة أيوا، وحاصلة على الدكتوراه في القانون من جامعة أيوا أيضاً، وهى عضو في رابطة المحامين بمينيسوتا.

جولي متزوجة ولديها ولد وتحب رياضات التزلّج على الجليد و تسلق الجبال.

معلومات الاتصال

صناديق TERRA FIRMA الاستثمارية

الشركاء المتضامنون
Terra Firma Investments (GP) 2 Ltd
Terra Firma Investments (GP) 3 Ltd
Terra Firma Investments (DA) Limited
Terra Firma Investments (DA) II Limited
1st Floor, Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port, GY1 6HJ
Guernsey

مجالس إدارة الشركاء المتضامنين
نايجل كاري
بيتر كورنيل
جاي هاندز
جون لوفريدج
جون ستاريس
إيان ستوكس

المدير
State Street Global Services
PO BOX 543, 1st Floor
Dorey Court, Admiral Park
St Peter Port, GY1 6HJ
Guernsey

مدقق حسابات الصناديق
20 New Street
St Peter Port, GY1 4AN
Guernsey

موردو خدمات TERRA FIRMA

Terra Firma Capital Partners Limited
4th Floor, 2 More London Riverside
London, SE1 2AP
United Kingdom
+44 20 7015 9500

Terra Firma Capital Management Limited
4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, GY1 3RE
Guernsey
+44 1481 754 690

Terra Firma Capital Advisers Limited
4th Floor, Royal Chambers
St Julians Avenue
St Peter Port, GY1 3RE
Guernsey
+44 1481 754 690

terrafirma GmbH
Garden Towers
Neue Mainzer Strasse 46–50
60311 Frankfurt am Main
Germany
+49 69 380 756 000

علاقات الشركاء
بيتر كورنيل
العضو المنتدب، علاقات الشركاء
+44 1481 754 695

مدقق حسابات المستشارين
Deloitte & Touche LLP
Lord Coutanche House
PO BOX 403, 66–68 Esplanade
St Helier, JE2 3QB
Jersey

أندرو دولر
Finsbury Ltd
Tenter House
45 Moorfields
London, EC2Y 9AE
United Kingdom
+44 20 7073 6326

شركات TERRA FIRMA

Annington Homes Ltd
1 James Street
London, W1U 1DR
United Kingdom
+44 20 7960 7500
www.annington.co.uk

Autobahn Tank & Rast Holding GmbH
Andreas-Hermes-Strasse 7–9
53175 Bonn
Germany
+49 22 892 220 02
www.rast.de

AWAS
4th Floor, Block B, Riverside IV
Sir John Rogerson's Quay
Dublin 2
Ireland
+353 1 635 5000
www.awas.com

Consolidated Pastoral Company Pty Ltd
Newcastle Waters Station
Drovers Drive
Newcastle Waters, NT 0862
Australia
+61 2 6618 3000
www.pastoral.com

Deutsche Annington Immobilien GmbH
Phillippstrasse 3
44803 Bochum
Germany
+49 23 4314 0
www.deutsche-annington.com

EMI Group
27 Wrights Lane
London, W8 5SW
United Kingdom
+44 20 7795 7000
www.emigroup.com

EverPower Wind Holdings Inc
44 East 30th Street, 10th Floor
New York, NY 10016
USA
+1 212 647 8111
www.everpower.com

Infinis Limited
1st Floor, 500 Pavilion Drive
Northampton Business Park
Northampton, NN4 7YJ
United Kingdom
+44 1604 662 400
www.infinis.com

Odeon & UCI Cinemas Ltd
Lee House
90 Great Bridgewater Street
Manchester, M1 5JW
United Kingdom
+44 161 455 4000
www.odeon.co.uk

Phoenix Natural Gas Ltd
Airport Road West
Belfast, BT3 9ED
United Kingdom
+44 28 9055 5888
www.phoenix-natural-gas.co.uk

Designed and produced by Dusted

www.terrafirma.com