

**مسرحية تقمص أدوار**

**حالة دورادو بريمافيرا:**

دور سيلفيو

كتب هذه المسرحية توني يانج، وشينيان فانغ، وتاتيانا إيفانوفا، وجان كينسكي، وإليزيو دي لوتش، ونيتانت كوهلي، خريجو ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، ووارن تيرني، باحث ما بعد الدكتوراه في INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسة إدارة علوم القرارات في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD. والغرض منها هو استخدامها كأساس للمناقشة في الفصل الدراسي، وليس لتوضيح التعامل الفعال أو غير الفعال مع أحد المواقف الإدارية.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقل إلى <https://publishing.insead.edu/>.

Translated using an LLM (Large Language Model) and edited by Tilti Multilingual SIA, with the permission of INSEAD.

This translation, Copyright © 2024 INSEAD. The original role play is entitled “*Dorado Primavera Case: Role of Silvio*” (06/2024-6907), Copyright © 2024 INSEAD.

11/2024-6907

أنت سيلفيو بوريتي البالغ من العمر 53 عامًا، مالك شركة صلصة الطماطم بوريتي وصاحب نادي كرة القدم إف سي بريفاس في مسقط رأسك. يبلغ طولك 190 سم، وتشتهر داخل وخارج غرفة الاجتماعات بصوتك القوي وذكائك التجاري. كان البحث عن الشهرة والسلطة هو السبب الرئيسي وراء قرارك بشراء نادي إف سي بريفاس المتعثر. ومع ذلك، يقبع إف سي بريفاس حاليًا في المركز السابع في جدول الدوري. على الرغم من هذه العقبة، ونظرًا للاقتصاد المحلي المتنامي وعدم الاستقرار السياسي في إيطاليا، فأنت عازم على صنع اسم لنفسك في مجال الأغذية، والرياضة ويومًا ما في السياسة.

في يوم جمعة بعد الظهر، بينما كنت جالسًا في مكتبك الفاخر، دخل سانتياجو، أحد اللاعبين المكسيكيين العديدين في نادي إف سي بريفاس. قائلًا: "مساء الخير يا سيد بوريتي، لدي بعض الأخبار المثيرة!". اتضح أن سانتياجو التقى بصديقه الشهير ريكاردو "دورادو" بريمافيرا، الذي يلعب أيضًا في المنتخب الوطني المكسيكي، واكتشف أن النجم كان مستاءً للغاية من وضعه الحالي في نادي إف سي مازارا، نادي كرة القدم رقم 1 في إسبانيا وأحد أفضل خمسة أندية في العالم. إذ شاهد العالم أجمع المباراة الكارثية مع إف سي جارسيا في نهاية الأسبوع الماضي التي ضرب فيها دورادو برأسه لاعبًا من الفريق المنافس لاستخدامه لفظًا عنصريًا تجاه زميله في الفريق، مما تسبب في أعمال شغب في الملعب المزدحم بحضور ملك إسبانيا. ومع ذلك، لم تدرك حتى الآن أن الحادث كان خطيرًا بما يكفي لجعل دورادو يرغب في ترك إف سي مازارا تمامًا.

بصفتك مواطنًا إيطاليًا جنوبيًا له جذور عائلية في المغرب من جهة والدتك، فقد أعجبت شخصيًا بدورادو لموقفه ضد التحيز في اللعبة، وشعرت أن الدوري الإسباني كان عقابيًا بشكل مُبالغ في منح نادي إف سي جارسيا الفوز على الرغم من تقدم نادي إف سي مازارا بنتيجة 3-0 عندما تفجر الخلاف. كما شاهدت بإعجاب الهدف الرائع للاعب ومساعديه خلال المباراة. وكم هو مخزٍ لفريق أن يُظهر مثل هذا القدر الضئيل من التقدير لنجمه! في إف سي بريفاس، تحاول خلق بيئة دافئة وداعمة للاعبيك وتبذل قصارى جهدك لدعمهم علنًا إذا تعرضوا لأي دعاية سلبية في وسائل الإعلام. وهو الشيء الصحيح الذي يجدر فعله فضلًا عن الحس التجاري الجيد -مع رواتب أقل من السوق، هذا أفضل ما يمكنك تقديمه، حيث يمثل بناء علاقات شخصية مع اللاعبين أمرًا أساسيًا.

بعد أن تحدثت إلى سانتياجو، أدركت أنك قد تحظى بفرصة حقيقية لجذب دورادو البالغ من العمر 24 عامًا، أفضل لاعب في العالم والفائز ثلاث مرات بجائزة بيتشيتشي لأفضل هداف في الدوري الإسباني، إلى نادي إف سي بريفاس. ويحتل فريقك حاليًا المركز السابع في الدوري الإيطالي لكرة القدم، الدوري الإيطالي الممتاز، وتفكر بجدية في إقالة مدربك الحالي. كما أنك متأكد من أن وجود دورادو كلاعب خط وسط ونجم في الفريق سيعود إلى مسارات انتصاراته، وربما ينافس على بطولة الدوري الإيطالي الدرجة الأولى.

ترجع أهمية بطولة الدوري الإيطالي الدرجة الأولى السنوية بالنسبة لك لعدة أسباب. فالكأس تأتي مع مدفوعات بقيمة 40 مليون يورو من العائدات التلفزيونية الخاصة بالدوري، التي يمكنك إعادة استثمارها في الفريق، مما يساعد على الارتقاء بنادي إف سي بريفاس إلى المستوى التالي. والأهم من ذلك بكثير، أن الكأس الوطنية المرموقة ستعود بالاعتراف الفوري على جنوب إيطاليا، وستجلب لك فخرًا كبيرًا باعتبارك من جنوب إيطاليا. سيشعر سكان الجنوب بقدر كبير من الامتنان تجاهك وتجاه نادي إف سي بريفاس، ويمكنك الاستفادة من هذا الشعور الإيجابي للترويج لصلصة الطماطم الخاصة بك والترشح لمنصب سياسي في النهاية.

لقد قطعت شوطًا طويلًا في حياتك، ولكن ما زال أمامك الكثير لتنجزه. فبعد أن بدأت من الصفر (مثل دورادو)، نجحت في بناء علامتك التجارية لصلصة الطماطم بوريتي حتى أصبحت تحظى بالاحترام في كل متجر بقالة في إيطاليا. وأصبح طموحك الآن هو إطلاق صلصة الطماطم الخاصة بك على مستوى العالم. ويُعد الاجتماع القادم مع جوني جاو، الرئيس التنفيذي لسلسلة المتاجر العالمية بيجين، عنصرًا أساسيًا لتنفيذ خططك. فإذا تمكنت من إقناعه بدعم صلصة الطماطم بوريتي، فأنت على ثقة من أن منتجك - بلمسته المميزة من التوابل - سيصبح علامة تجارية عالمية مهيمنة في لمح البصر. ولمعرفتك بأن جاو من كبار مشجعي كرة القدم، فقد دعوته لمشاهدة مباراة لفريق إف سي بريفاس ستقام في غضون ثلاثة أشهر. وإذا تمكنت من جذب دورادو للانضمام إلى فريق إف سي بريفاس خلال فترة الانتقالات في منتصف الموسم، فقد تتمكن من إبهار جاو بلاعبك المتألق الجديد وتعريفه بدورادو أيضًا. وهذا من شأنه أن يخلق الأجواء المثالية لتقديم عرضك على جاو، الذي يتمتع بالسلطة والاتصالات الدولية اللازمة للارتقاء بعملك إلى مستوى جديد كليًا.

ولكن للأسف، حان الوقت للعودة إلى الواقع. فنادي إف سي بريفاس لا يتمتع بوضع مالي جيد، وبعد سنوات من الأداء الضعيف على أرض الملعب، لم يعد يملأ سوى 35 ألف مقعد من إجمالي ملعب تبلغ سعته القصوى 60 ألف مقعد. وحتى مع الأخذ في الاعتبار الزيادات المتوقعة في الإيرادات الناتجة عن انضمام دورادو، فإن الفريق لا يستطيع تحمل سوى راتب أساسي قدره 40 مليون يورو سنويًا لدورادو، وهو أقل بكثير من إجمالي التعويضات التي يتلقاها في فريق إف سي مازارا والتي تبلغ 58 مليون يورو. ولأسباب تجارية وسياسية متنوعة ــ غرقت شركة صلصة الطماطم بوريتي بشدة في ديون ضخمة لتمويل إطلاق منتجك عالميًا ولا تستطيع تحمل أي نفقات نقدية أخرى في الوقت الحالي ــ أنت مقيد باستخدام الوسائل المالية المتاحة داخل نادي إف سي بريفاس (انظر الجدول 1). ورغم اعتقادك بأنه من المرجح أن ترتفع الإيرادات القادمة من مبيعات التذاكر، والإعلانات التلفزيونية، والإعلانات الترويجية بشكل كبير إذا انضم دورادو إلى الفريق، فإن هذه الزيادات ليست سوى توقعات تقريبية ولا يمكن ضمان حدوثها. ففي عالم الأعمال والحياة، لا أحد يعرف تمام المعرفة ما قد يحمله المستقبل.

الجدول 1: المعلومات المالية السنوية لنادي إف سي بريفاس باليورو

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **الحالية**  | **مع دورادو (المتوقع)** |
| الإيرادات من التذاكر | 35 مليونًا | 50 مليونًا  |
| إيرادات البث التلفزيوني | 15 مليونًا | 30 مليونًا + 40 مليونًا أخرى مع الفوز بالدوري الإيطالي |
| إيرادات الإعلانات الترويجية | 8 ملايين | 18 مليونًا |
| تكاليف الرواتب | 50 مليونًا | تكاليف بمبلغ 50 مليونًا + راتب دورادو الأساسي |

* الفوز بكأس الدوري الإيطالي سيزيد حصة الفريق من عائدات البث التلفزيوني بمقدار 40 مليون يورو إضافية، لكن تحقيق الفوز غير مضمون حتى مع وجود دورادو في الفريق
* المدة النموذجية لعقد اللاعب تتراوح بين سنة وخمس سنوات مع خيار التجديد بعد السنة الثالثة

في الوقت نفسه، نادرًا جدًا ما تأتي فرصة التعاقد مع نجم مثل دورادو وستبذل قصارى جهدك للحصول عليها. فمن خلال سانتياجو، أخبرت دورادو بأنك ترغب في عقد الاجتماع لمناقشة الفرص المتاحة أمام دورادو في إف سي بريفاس. وقد وافقت على اللقاء في فندق اللؤلؤة في قطر، في عطلة نهاية الأسبوع التي يلعب فيها فريق إف سي مازارا مع الملوك السعوديين في كأس الواحة. نظرًا لأن هذه المفاوضات ستتم في الفندق الذي يقيم فيه دورادو وفريقه، لا بد أن تتم الصفقة في سرية تامة.

يُرجى الاستعداد لمفاوضاتك مع ريكاردو "دورادو" بريمافيرا الآن.

التفاصيل الرئيسية:

* هدفك هو إقناع دورادو بريمافيرا بالانضمام إلى نادي إف سي بريفاس على الرغم من التزامك بحدود إمكانياتك المالية المحدودة.
	+ تتوقع زيادة قدرها 40 مليون دولار في الإيرادات من مبيعات تذاكر نادي إف سي بريفاس، وإيرادات البث التلفزيوني، والإعلانات الترويجية إذا انضم دورادو إلى الفريق.
	+ ترى أنه مع وجود دورادو في الفريق يمكنك المنافسة على كأس الدوري الإيطالي (الذي يأتي مع 40 مليونًا إضافية من إيرادات التلفزيون)، ولكن الفوز غير مضمون حتى مع وجود دورادو في الفريق.
	+ شركة صلصة الطماطم بوريتي غارقة في الديون ولا تستطيع تحمل سداد المدفوعات النقدية لشركة دورادو في الوقت الحالي.
* يمكنك تقديم مصادر قيمة غير نقدية لدورادو.
	+ يتمتع نادي إف سي بريفاس بثقافة عمل مريحة وترى أنها ستكون جذابة بالنسبة له.
	+ يمكنك أن تتحلى بالمرونة بالقدر الذي تريده فيما يتعلق بجدول عمله.
	+ أنت من يقرر من سيشغل مناصب التدريب في الفريق التي تشمل المدرب الرئيسي والمدرب المساعد.
	+ أنت وحدك من يقرر إستراتيجية الوسائط الإعلامية لشركاتك.
* تريد إقناع دورادو بالانضمام في منتصف الموسم حتى تتمكن من إثارة إعجاب الرئيس التنفيذي لشركة بيجين، جوني جاو، خلال اجتماع تقديمي حاسم لصلصة الطماطم بوريتي
* لديك طموحات كبيرة في مجال الأعمال والسياسة وترغب في إقامة علاقة إيجابية طويلة الأمد مع دورادو بريمافيرا، أحد أشهر الرياضيين في العالم.