

**مسرحية تقمص أدوار**

**لعبة التحدي والعناد:**

دور مالك مزرعة دواجن جولييتا

كتب هذه المسرحية برناردو بيتلي، وكان ياجلي، وسياران جالفين، وهايلي هو، وبافاني جولاتي، خريجي ماجستير إدارة الأعمال من INSEAD، تحت إشراف مارتن شوينسبيرج، أستاذ مشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وأوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسات إدارة علوم القرار 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 “*A Game of Chicken:*

*Role of the Owner of the Julieta Chicken Farm*” (06/2024-6909), Copyright © 2024 INSEAD

11/2024-6909

أنت جولييتا، مربية دواجن في موزمبيق. لقد شهدت صناعة الدواجن الموزمبيقية نموًا كبيرًا في السنوات القليلة الماضية. ففي العام الماضي، شكلت الصناعة الوطنية ما يقرب من 75% من استهلاك الدواجن في البلاد، مع نسبة استيراد حالية تبلغ 25% من دول أخرى.إذ يبدو أن الاقتصاد الموزمبيقي يتطور بسرعة ويتجه نحو الاكتفاء الذاتي في إنتاجه الزراعي، لذا ترى فرصة لتنمية عملياتك على مدى السنوات القليلة القادمة مع توسع صناعة الدواجن المحلية لتلبية بقية الطلب الداخلي في البلاد. وتعتقد بشدة أن زيادة إنتاج مزرعة الدواجن الخاصة بك ستمكنك من تحقيق دخل أعلى وتأمين مستقبل عائلتك.

أخبرك أحد الأصدقاء مؤخرًا عن شركة كريدي جرو، وهي شركة تمويل متناهي الصغر تركز على تربية الدواجن وترغب في القيام باستثمارات جديدة في موزمبيق. تواصلت مع شركة كريدي جرو لترتيب لقاء وعرض خطتك لتوسيع مزرعة الدواجن الخاصة بك. ولقد حان موعد اللقاء.

اعتمادًا على الخيار المتفق عليه لكل قضية تفاوض، ستحصل على نقاط قيمة كما هو موضح في كل جدول أدناه. على سبيل المثال، إذا اتفقت أنت وكريدي جرو على قرض بقيمة 2500 دولار، فستحصل على ثلاث نقاط، وإذا كانت فترة السداد عامين، فستحصل على ست نقاط. ويتلخص هدفك في الحصول على أكبر عدد ممكن من النقاط الإجمالية المضافة من كل القضايا.

إذا فشلت في التوصل إلى اتفاق متبادل، فلديك خيار طلب قرض من شبكتك الخاصة من الأصدقاء وأفراد الأسرة. فشروط مثل هذا القرض مواتية للغاية وبالتالي تستحق 30 نقطة قيمة بالنسبة لك. لذلك، ينبغي لك عدم إبرام أي اتفاق مع كريدي جرو يمنحك أقل من 30 نقطة قيمة.

حجم القرض

ترغب في الاستحواذ على أكبر قدر ممكن من نسبة الطلب البالغة 25% على الدواجن في موزمبيق الذي يتم استيراده حاليًا. وتتلخص خطتك الرئيسية في استبدال الدواجن الموزمبيقية الحالية بالكامل بسلالة أمريكية أكثر إنتاجية وتنمو بشكل أسرع وأكبر حجمًا. وهذا من شأنه ضمان الإنتاجية المستدامة والربحية لعدة سنوات قادمة. ومع ذلك، لتحقيق هذا الهدف، تحتاج إلى إعادة تطوير مرافقك ومعداتك، والحصول على علف وأدوية ذات جودة أعلى للدواجن. كما أن استيراد الدجاج الأمريكي إلى موزمبيق لن يكون بالضرورة أمرًا سهلًا وقد فشلت مزارع محلية أخرى، ولكن مع الفصل الصحيح بين المرافق والرعاية المقدمة للدواجن، فأنت على ثقة بقدرتك على القيام بذلك.

سيسمح لك مبلغ القرض الأكبر بتحقيق هذا التحول بشكل أسرع، مما يتيح لك تحقيق المزيد من الدخل وسداد قرضك بنجاح. نظرًا لإمكانية التراكم السريع للفوائد الاقتصادية الناجمة عن التوسع في الإنتاج، يمكن أن يساعدك قرض بقيمة 10 آلاف دولار على تحقيق ضعف النمو مقارنةً بقرض بقيمة 7.5 ألف دولار وأكثر من ثلاثة أضعاف النمو مقارنةً بقرض بقيمة 5 آلاف دولار.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| القرض (بالدولار الأمريكي) | 0 دولار | 1000 دولار | 2500 دولار | 5000 دولار | 7500 دولار | 10000 دولار |
| النقاط | 0 | 1 | 3 | 6 | 10 | 20 |

فترة سداد القرض

بصفتك مقترضًا، فأنت مهتم أيضًا بفترة سداد القرض. ومن الناحية المثالية، قد ترغب في زيادة فترة سداد القرض (عدد السنوات لسداد القرض) قدر الإمكان. بهذه الطريقة يمكنك تحقيق قيمة من الاستثمار والاستفادة من العائدات لسداد قرضك. ولكي تصل إلى أهدافك الطموحة وتستبدل مجموعة دواجنك الكاملة بالدجاج الأمريكي الأكثر إنتاجية، تحسب أنك بحاجة إلى عامين على الأقل للقيام بذلك بطريقة مستدامة. نظرًا لأن بعض الاستثمارات تتطلب عامًا واحدًا على الأقل لبدء تحقيق أي نوع من العائدات، لا يمكنك تحمل سداد القرض في غضون عام واحد فقط. إذا طلبت منك كريدي جرو القيام بذلك في غضون عام وكان هناك أي انتكاسات، فإن خطر التخلف عن السداد سيصبح مرتفعًا للغاية، وستحتاج إلى بيع الدواجن في وقت مبكر جدًا ولن تتمكن من تجديد مجموعة دواجنك بسرعة كافية. لذلك، أنت بحاجة إلى عامين على الأقل لبدء تحقيق ما يكفي من النقود لسداد القرض. ومع ذلك، فأنت تفضل فترة سداد طويلة قدر الإمكان لحمايتك من أي تأخيرات ومفاجآت غير سارة.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| فترة السداد | 4 سنوات | 3 سنوات | سنتان | سنة واحدة |
| النقاط  | 8 | 7 | 6 | -1 |

دعم شريك الأعمال

ترغب في إقامة شراكة مع مزارع آخر لتقاسم توزيع أموال القرض وسدادها. وهناك العديد من مربي الدجاج الآخرين في القرية الذين يمكنك الشراكة معهم. رونالدو هو صديق مقرب لك تعرفه منذ سنوات عديدة. تثق تمامًا في قدرته على تقاسم مسؤوليات المستفيد من القروض متناهية الصغر.فيليسيا هي مربية أخرى في القرية لديها حظيرة دواجن تم بناؤها حديثًا وتم تمويلها باستخدام القروض متناهية الصغر.ومع ذلك، تخشى من أن فيليسيا سترغب في الحصول على جزء أكبر من القرض لتمويل عملياتها. وأخيرًا، هناك ألفارو.لقد عملت مع ألفارو في الماضي لدمج إنتاج البيض الخاص بكما لبيعه بأسعار أعلى في السوق الإقليمية.وترى أن ألفارو مجتهد ولديه حس تجاري جيد. في حين أن ألفارو يمكن أن يكون شريكًا جيدًا محتملًا، إلا أن رونالدو لا يزال هو المفضل لديك نظرًا لمدى معرفتك به وكيف رأيته يفعل الشيء الصائب، ويكون كريمًا مع شركائه، ويحترم العلاقات المهمة حتى في الأوقات العصيبة. ولقد أثبتت تجاربك الماضية في محاولات الشراكة السابقة أنه من أجل إقامة شراكة ناجحة، تحتاج إلى علاقة شخصية قوية ومرنة.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| شريك الأعمال | لا يوجد شريك | رونالدو | فيليسيا | ألفارو |
| النقاط | 0 | 15 | 3 | 9 |

كثافة الدواجن

أنت ترغب بشدة في تركيز الدورة الزراعية بحيث تقترب من كفاءة تربية الدواجن على نطاق صناعي في الولايات المتحدة، والصين، والبرازيل. وقد شاهدت مؤخرًا فيلمًا وثائقيًا على شاشة التلفزيون ذكر أن تربية الدواجن الصناعية في الولايات المتحدة تتم بمعدل 0.5 فدان / 4000 دجاجة. بصفتك رائد أعمال تقدميًا وطموحًا، فإنك تهدف إلى الوصول إلى مثل هذه الكفاءة بسرعة كبيرة من خلال العمل الجاد وتطبيق أفضل الممارسات المستمدة من كتاب تلقيته كهدية منذ بضع سنوات. ومن خلال القيام بذلك، تتوقع أن تجني أرباحًا جذابة للغاية وأن تحقق احتياطيًا ماليًا لسداد القرض حتى في الحالات المفاجئة.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| فدان/4000 دجاجة | نسبة 0.5 | نسبة 0.6 | نسبة 0.75 | نسبة 1.0 | نسبة 1.5 |
| النقاط | 20 | 16 | 12 | 8 | 4 |

ومع ذلك، فأنت تدرك جيدًا أن كثافة أعداد الدواجن تزيد من سرعة انتشار الأمراض. ففي تلك البلدان الأخرى، تم تحقيق هذه الكثافة بأمان من خلال إدخال تحسينات على عملية المراقبة والممارسات البيطرية، التي لم تتوفر بعد في موزمبيق. لقد فكرت في جلب هذه الأنظمة ووسائل الدعم، لكن يبدو أنها غير قابلة للنقل. وعلى الرغم من تلك التحديات، فأنت واثق من قدرتك على تحقيق النجاح بنسبة 0.5. وإذا حصلت على قرض كبير بما يكفي، فإن الأدوية المحسنة والمرافق الجديدة التي تخطط لبنائها ستساعدك على توفير ما يكفي من الفصل بين مرافق الدواجن لتجنب تفشي الأمراض.

وتيرة عملية التفتيش

بصفتك مزارعًا، فأنت تدرك أن كريدي جرو سترغب في إجراء عدد معين من الزيارات سنويًا كشرط لمنح القرض. ومع ذلك، بصفتك رائد أعمال، فأنت لا تفضل الإدارة التفصيلية من قِبل الدائن لأنك لا تشعر أن الزيارات تضيف أي قيمة ملموسة. فعندما يقومون بالزيارة، تحتاج إلى استضافة المفتشين ليوم كامل، بالإضافة إلى قضاء يوم آخر على الأقل أو أكثر قبل ذلك في الاستعداد لمنحهم انطباعًا رائعًا. وهذا يستغرق وقتًا بعيدًا عن إدارة أعمالك وله تكلفة حقيقية على صافي أرباحك. كما أخبرك أحد الأصدقاء الذي يعمل بالفعل مع شركة كريدي جرو أن عمليات التفتيش الخاصة بهم مرهقة للغاية لدرجة أن كل عملية تفتيش تكلف ما يعادل مبيعات يوم كامل. وبالتالي، فمن مصلحتك تقليل عدد الزيارات التي تقوم بها كريدي جرو.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| زيارات التفتيش/السنة | 0 عملية تفتيش | 1 عملية تفتيش | 2 عملية تفتيش | 4 عمليات تفتيش | 8 عمليات تفتيش |
| النقاط | 4 | 3 | 2 | 1 | 0 |

تذكر أن هدفك في هذه المفاوضات هو تحقيق أكبر عدد ممكن من النقاط بعد جمعها من كل تلك القضايا. لاحظ أنه لا يمكنك توقيع العقد إلا إذا توصلت أنت ونظرائك من كريدي جرو إلى اتفاق بشأن القضايا الخمس. وعلى الرغم من أن الاتفاق في مجموعة فرعية من القضايا الخمس قد يؤدي في بعض الأحيان إلى مجموع نقاط أعلى من الحد الأدنى المقبول للصفقة، إلا أنه لا يمكنك إبرام الصفقة إلا إذا توصلت إلى اتفاق بشأن القضايا الخمس.

لاحظ أيضًا أنه سيكون من المفيد بناء علاقة جيدة مع كريدي جرو، حيث يمكنك تطوير علاقة عمل طويلة الأمد معها.

قاعدة مهمة: لا يجوز لك مكاسب نقاطك مع كريدي جرو. الخيارات غير المدرجة في هيكل النقاط الخاص بك غير قابلة للتفاوض ولا تعتبر معقولة من وجهة نظر جولييتا؛ ولا يمكنك الموافقة عليها.

يُرجى الاستعداد لمحادثتك مع ممثل كريدي جرو الآن.