

**مسرحية تقمص أدوار**

**لعبة التحدي والعناد:**

دور كريدي جرو

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 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 “*Game of Chicken: Role of CrediGro*” (06/2024-6909), Copyright © 2024 INSEAD

11/2024-6909

أنت شريك في كريدي جرو، وهي شركة تمويل متناهي الصغر تركز على تربية الدواجن. وترغب كريدي جرو في دخول سوق الدواجن في موزمبيق، الذي استحوذ العام الماضي على نسبة 75% تقريبًا من استهلاك الدواجن في البلاد. وأنت ترى أن الاستثمار الناجح في سوق الدواجن المحلية المتنامي في موزمبيق سيهيئك بشكل جيد لفرصة الترقية في تقييم الأداء المقبل.

لقد تواصلت معك مؤخرًا جولييتا، وهي مربية دواجن موزمبيقية طموحة، لكي تستمع إلى خططها لتوسيع نطاق عملها في تربية الدواجن. أنت مهتم بالاستثمار في أي مشروع جذاب بوجه عام بناءً على حجم القرض، وفترة سداد القرض، ودعم شركاء الأعمال، وكثافة الدواجن، ووتيرة عمليات التفتيش.

اعتمادًا على الخيار المتفق عليه لكل قضية تفاوضية، سوف تتلقى نقاطًا كما هو موضح في كل جدول أدناه. على سبيل المثال، إذا وافقت أنت ومربّي الدواجن على قرض بقيمة 2500 دولار، فإنك تحصل على عشر نقاط، وإذا كانت فترة السداد عامين، فإنك تحصل على ثماني نقاط إضافية. ويتلخص هدفك في الحصول على أكبر عدد ممكن من النقاط الإجمالية المضافة من كل القضايا. ولكي يكون هذا الاستثمار جديرًا بالعناء، فإنه يحتاج إلى تحقيق 40 نقطة قيمة على الأقل لصالحك، وهي القيمة التي تضعها على الاستثمارات البديلة التي قد تقوم بها.

حجم القرض

بصفتك ممولًا، فأنت تدرك المقايضات التي تأتي مع زيادة حجم القرض.تاريخيًا، لم تشهد عائدًا متزايدًا إلا عند تحقيق حجم قرض مثالي للعميل، وبعد ذلك يبدأ خطر القرض في تعويض عائده بسرعة. تريد اختيار مبلغ قرض لجولييتا ليس كبيرًا جدًا، بحيث يتم تقليص احتمالية تخلفها عن السداد، مع الاستمرار في تقديم رأس مال كافٍ لها لتلبية احتياجاتها لتوسيع المزرعة بنجاح. وبينما قد تفكر في تقديم قرض أكبر، ستحتاج بعد ذلك إلى ضمانات أقوى من المعتاد لضمان إدارة المخاطر بشكل صحيح.

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

فترة سداد القرض

من وجهة نظر الممول، تدرك جيدًا المخاطر التي يتحملها قطاع الأعمال الزراعية. لذلك، تفضل تقليص مدة القروض التي تمنحها للمزارعين حتى تتمكن من تقليل مخاطر التخلف عن السداد وضمان سداد القروض. ومع ذلك، لاحظت أيضًا من تجربتك أن القروض ذات فترة السداد القصيرة جدًا لا تمكن المزارعين من الاستثمار بشكل فعال في عملياتهم.فهم يركزون كثيرًا على سداد القرض بسرعة لتجنب التخلف عن السداد. لذلك لا بد من اختيار فترة سداد ليست طويلة جدًا ولا قصيرة جدًا.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| فترة السداد | 4 سنوات | 3 سنوات | سنتان | سنة واحدة |
| النقاط | 4 | 6 | 8 | 2 |

دعم شركاء الأعمال

ترغب في أن تتعاون جولييتا مع مربّي آخر في القرض متناهي الصغر بحيث يشارك في توزيع أموال القرض وسدادها.في الماضي، وجدت أن المزارعين الذين تشاركوا كانوا أقل عرضة للعجز عن السداد لأن القيام بذلك من شأنه أن يستدعي التدقيق من جانب أقرانهم. ومع ذلك، لا يُنصح عادةً بالشراكة مع صديق مقرب أو أحد أفراد الأسرة لأن العلاقة الوثيقة تميل إلى الانتقاص من قدرة المزارعين على مراقبة بعضهم البعض بموضوعية. رونالدو صديق مقرب لجولييتا وبالتالي فإن الشراكة معه قد تصبح مشكلة.لكن هناك زوجان آخران من مربي الدواجن في القرية ويمكن لجولييتا الشراكة معهما. فيليسيا مزارعة لها تاريخ ممتاز في سداد القروض ولديها عمل واسع النطاق، وستكون بالتأكيد خيارك الأفضل. ألفارو شريك محتمل آخر. على الرغم من أنه لا يتمتع بخبرة في مجال القروض متناهية الصغر، ما يجعله أقل جاذبية كشريك مقارنةً مع فيليسيا، إلا أنه يتمتع بسجل حافل في إنتاج البيض ومبيعاته. وبما أن ألفارو ليس صديقًا شخصيًا لجولييتا، فمن المؤكد أنك تفضله على رونالدو، بغض النظر عن مدى صدق رونالدو أو حسن شخصيته.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| شريك الأعمال | لا يوجد شريك | رونالدو | فيليسيا | ألفارو |
| نقاط لشركة كريدي جرو | 0 | 1 | 15 | 9 |

كثافة الدواجن

باعتبارك ممولًا يتمتع بخبرة في البلدان النامية، فأنت تقدر المخاطر والمكافآت التي ينطوي عليها القطاع الزراعي. وعلى مر السنين، طورت العديد من أفضل الممارسات فيما يتصل بشروط القروض غير المالية. وتأتي كثافة الدواجن ضمن المتطلبات المهمة. حاول أحد عملائك السابقين في أوغندا تحسين الدواجن لتناسب مساحة أرضه البالغة (0.5 فدان / 4000 دجاجة بناءً على أفضل الممارسات الدولية). ومع ذلك، نظرًا لأن الظروف الصحية، والرقابية، والبيطرية في أوغندا لم تكن هي نفسها المتوفرة في الولايات المتحدة، والصين، والبرازيل، فقد أدت تلك الزيادة إلى انتشار المرض بسرعة بين الفراخ الصغار وفي النهاية أدت إلى خسائر فادحة لكل من المربي وشركة كريدي جرو. وبما أنك الشخص الذي وافق على هذا القرض، فأنت تعتبره خطأ شخصيًا. بعد هذا الحدث، عملت مع شركة كريدي جرو لتطوير إرشادات كثافة الدواجن (فدان / 4000 دجاجة) التي يجب الالتزام بها كجزء من أي اتفاقية تمويل. حددت إرشادات كريدي جرو المُعدلة حدًا أدنى يبلغ 0.6 فدان / 4000 دجاجة.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| فدان/4000 دجاجة | نسبة 0.6 | نسبة 0.75 | نسبة 1.0 | نسبة 1.5 | نسبة 2 |
| النقاط | 2 | 4 | 6 | 8 | 10 |

وتيرة عملية التفتيش

من المهم جدًا بالنسبة لك أن تحافظ على مراقبة وثيقة للعملاء الجدد، حيث كان بعضهم مهملًا في الماضي بعد الحصول على قروضهم.على سبيل المثال، في إحدى الحالات الحديثة، أنفق أحد المزارعين الكثير على تطوير جماليات ممتلكاته بينما فشل في الحفاظ على صحة دجاجاته. بناءً على هذه الحالة وأحداث مماثلة، تعتقد بشدة أن عمليات التفتيش المنتظمة والمتكررة للمزرعة ضرورية لضمان إدارتها بشكل سليم.وخلال زيارات التدقيق هذه، تخطط لإحضار خبراء الزراعة والمزارع الذين يمكنهم تقديم المشورة لتحسين الإنتاجية وجودة الإنتاج. إذ تُظهر تجربة كريدي جرو أنه بعد كل عملية تفتيش، تنمو إنتاجية مزرعة الدواجن لمدة تتراوح بين شهر وشهر ونصف ثم تعود إلى مستوى إنتاجيتها الطبيعي. لذا ستساهم عمليات التفتيش المتكررة في نجاح كل من القرض والمزرعة، وستوفر لك راحة البال، وستُظهر لرئيسك أن محفظتك تحت السيطرة.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| زيارات التفتيش/السنة | 1 عملية تفتيش | 2 عملية تفتيش | 4 عمليات تفتيش | 8 عمليات تفتيش | 12 عملية تفتيش |
| نقاط لشركة كريدي جرو | -4 | 2 | 8 | 14 | 20 |

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 ومربّي الدواجن 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 مربّي الدواجن، حيث يمكنك تطوير علاقة عمل طويلة الأمد معه.

قاعدة مهمة: لا يجوز لك مشاركة مكاسب نقاطك مع الطرف الآخر، ويرجع ذلك جزئيًا إلى أنك لا تريد تسرب سياسات وتفضيلات كريدي جرو السرية إلى السوق. الخيارات غير المدرجة في هيكل النقاط الخاص بك غير قابلة للتفاوض ولا تعتبر معقولة من وجهة نظر كريدي جرو؛ ولا يمكنك الموافقة عليها.

يُرجى الاستعداد لمحادثتك مع جولييتا الآن.