

**مسرحية تقمص أدوار**

**ماغوس وتالا كوميكس**

دور D.W. – الرئيس التنفيذي لشركة تالا كوميكس

11/2024-6914

كتب هذه المسرحية كارمن رويز بوزويلو وأليساندرو مازاريني، خريجا 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 فالك أو، أستاذ ممارسات الإدارة في 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.

يتوجه المؤلفون بالشكر الجزيل للتمويل المُقدم من معهد هوفمان.

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 “*Magos and Tala Comics:*

*Role of D.W. – Tala Comic’s CEO*” (06/2024-6914), Copyright © 2024 INSEAD.

أنت D.W.، الرئيس التنفيذي لشركة تالا كوميكس (TC)، أكبر وأعرق شركة لنشر القصص المصورة في بلدك، بوزيا. بدأت حياتك المهنية في شركة TC كرسام توضيحي عندما كنت في العشرين من عمرك فقط. وبعد سنوات عديدة، وبعد الانتقال إلى الإدارة والارتقاء في السلم الوظيفي، أصبحت الآن الرئيس التنفيذي للشركة. سمعتك داخل وخارج شركة تالا كوميكس ممتازة. تضعك خلفيتك الإبداعية بالإضافة إلى براعتك التجارية في مكانة فريدة: فأنت أحد القلائل من الرؤساء التنفيذيين في الصناعة القادرين على فهم الإمكانات التجارية لفكرة ما ومزاياها الفنية. لقد جعلك الانتقال بين الأدوار تدرك العديد من الأشياء التي لم تدركها كرسام توضيحي، مثل المجموعة الواسعة من الآثار المترتبة على نشر قصة مصورة جديدة. وبصفة خاصة، فأنت تعلم الآن أن القصص المصورة يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نمو الأطفال. لذلك من المهم أن تحافظ على اتساق المحتوى والأسلوب؛ ليتوافق مع مشاعرهم الحساسة.

موهبتك معروفة جيدًا في بيئة الصناعة، وكذلك بين عامة الناس. الشهرة العامة المكتسبة من آخر عملين ناجحين من TC: “Salgadinho” الذي بدأت Northside Pictures إنتاجها مؤخرًا في ثلاثية أفلام ضخمة الميزانية، والكوميديا النسائية “Carola Me Mola” التي تستهدف الجمهور النسائي من الفتيات، وتنشر الوعي حول التمييز بين الجنسين. لقد حققتَ ثروة لشركة TC من خلال بيع ملايين النسخ من هذه المؤلفات الناجحة وغيرها. غالبًا ما تتم دعوتك إلى المؤتمرات والعروض التلفزيونية الخاصة، وقد حصلت مؤخرًا على جائزة أفضل رئيس تنفيذي لهذا العام، وهو لقب تم ابتكاره للرؤساء التنفيذيين في صناعة القصص المصورة. خلال حفل توزيع الجوائز، تحدثت عن نفسك بإيجاز شديد، وخصصت معظم وقتك على الهواء لشكر فريقك على الدعم الذي يقدمه، والتفاني الذي يظهره في اتباع المسار الإبداعي لشركة تالا كوميكس.

نتيجة لأدائك الناجح، أصبحت TC حاليًا واحدة من شركات النشر الأكثر شهرة وقيمة في الصناعة، ويتوقع المحللون المزيد من النمو في السنوات القادمة. ولضمان استمرار هذا المسار الإيجابي، فإنك تقرر شخصيًا سلسلة القصص المصورة التي ستصدرها الشركة. على مر السنين، تراكمت لديك معرفة عميقة جدًا بأداء السوق في بلدك؛ لدرجة أنك تستطيع التنبؤ بدقة بإمكانية النجاح التجاري لكل إصدار.

أنت تدرك جيدًا أن جزءًا من نجاحك كان مدفوعًا بكيفية أدائك لأعمالك وطريقة معاملتك لشركاء العمل. أنت تعتقد أن التنافس الشريف يؤتي ثماره دائمًا. لهذا السبب، ورغم ضرورة قراءة عشرات المؤلفات الجديدة كل أسبوع، فأنت تحرص على تخصيص وقت كافٍ لكل منها لتقدير الرسائل التي يحاول المؤلفون نقلها بالكامل. عندما تكتشف قصة مصورة واعدة، فإنك تتولى إدارة التفاوض شخصيًا، بأسلوب هادئ ويتصف بالترحاب دائمًا، دون انتقاد المؤلفين أو الشخصيات كثيرًا، والاعتراف دائمًا ببشائر الإبداع عندما تراها. حتى مؤلفو القصص المصورة التي رفضتها، كانت الطريقة التي تعاملت بها معهم محل تقدير بالنسبة لهم وهم يعرفون أن بإمكانهم العودة إليك في أي وقت إذا ظهرت لديهم فكرة رائعة (في الواقع، يميل المؤلفون الذين يعودون إليك إلى العودة بأفكار أفضل كما في حالة “Salgadinho”).

ولكن في الوقت نفسه، لديك أفكار واضحة للغاية حول ما يمكن أن ينجح وما لا ينجح، ولست على استعداد لتعريض سمعتك للخطر، بغض النظر عن مدى جاذبية الفرصة التي قد تبدو بها الفكرة في البداية. أنت في مكانك الآن لأنك تتمتع بالكفاءة والإنتاجية. أنت مشغول للغاية لدرجة تجعلك لا تتمكن من إضاعة الوقت على الفرص التي تعتقد أنها لن تنجح. أنت تعتقد أن الاجتماعات يجب أن تكون قصيرة وفعالة ومباشرة. أنت تحلل البيانات المتاحة بدقة قبل كل اجتماع للتفاوض على أساس الحقائق وعدم السماح للغرائز أو المشاعر بالتدخل.

كنت تتابع مؤخرًا إحدى المجلات الأجنبية التي باعت أكثر من مليون نسخة لكل عدد في أول خمسة أعداد لها في بلدها الأصلي؛ مازالاند. إن مثل هذه الأرقام في المبيعات غير مسبوقة في بلد يبلغ عدد سكانه 70 مليون نسمة فقط. إن هذه المجلة المصورة، التي تسمى ماغوس، تتسم برؤية إبداعية ومهارة في التنفيذ؛ وبالتالي فهي تستحق الدراسة. قبل أسبوعين قررت تحديد موعد لمقابلة مؤلفها، B.B.، الذي أصبح مشهورًا جدًا في بلده؛ مازالاند. اتصلت به شخصيًا للتأكد من إبلاغه بالشكل المناسب بالحماس الذي تشعر به TC تجاه قصة ماغوس والشراكة المحتملة.

استعدادًا للقاء B.B.، انتهيت من التحليل الدقيق لفرصة ترجمة ماغوس وبيعها في سوقك الأكبر بكثير، والمختلف تمامًا عن الأسواق الأخرى، والذي يضم 400 مليون شخص. ناقشت الأمر بتفصيل أكبر مع مخرجك الإبداعي ومدير القناة، حيث أردت التأكد من عدم إغفال أي شيء، والاستعداد بشكل صحيح للتفاوض على الصفقة. على الرغم من أنك تدرك الجودة الفنية لقصة ماغوس، وتعتقد أن لديها القدرة على تحقيق مبيعات ممتازة في بوزيا، إلا أنك تشك في أنها ستحقق النجاح الكبير الذي حققته في مازالاند.

تحكي قصة ماغوس عن مغامر شاب يتمتع بقوة سحرية للتحكم في النار. تعود الشخصية إلى أصول متواضعة، لكن بفضل قدرته السحرية الفريدة، استطاع أن يصبح بطلاً في جميع أنحاء كوكبه نيكسوس، وسافر حتى إلى النجوم. يواجه ماغوس العديد من الخصوم، لكن بمساعدة أفضل صديق له، العفريت المستأنس لوفتوس، يمكنه دائمًا التغلب عليهم. غالبًا ما تحتوي التحديات التي يواجهها ماغوس على إشارات واضحة إلى الأحداث الحقيقية في مازالاند. في الحقيقة، تستهدف ماغوس المراهقين والبالغين الكبار؛ وبالتالي فهي تتضمن محتوى جنسيًا، وإشارات سياسية. في بلدك، تستهدف القصص المصورة الأطفال الأصغر سنًا، وبالتالي فقد لا تحظى ماغوس بشعبية كبيرة ليتردد صداها بين جمهورك. كما تعتقد أن تلميحات ماغوس المستمرة عن السياسة المعاصرة في مازالاند لن يشعر بها محبو القصص المصورة من بوزيا، بغض النظر عن أعمارهم.

في بوزيا، يقرأ الأطفال والمراهقون الصغار عادةً القصص المصورة التي تتطلع إلى استكشاف الخيال. بعبارة أخرى، القصص المصورة هي وسيلة للهروب من الحياة الواقعية، وتحرير الخيال، والانغمار في رحلة مليئة بالمغامرات مع الأبطال الخارقين والعوالم الخفية. لا يبحث قارئ القصص المصورة النموذجي عن الفكاهة السوداء، أو التلميحات السياسية الدقيقة. وبالتالي، فإنك تشعر بالقلق من أن ماغوس قصة قاتمة للغاية، وموجهة بشدة للبالغين؛ لتحقق نجاحًا تجاريًا كبيرًا في بوزيا. أخيرًا، كما هو الحال بالنسبة لمعظم القصص المصورة، ستضيف الترجمة قيدًا إضافيًا على النجاح المحتمل لقصة ماغوس. مع الترجمة، غالبًا ما تضيع الفروق الدقيقة، وقد يتلاشى جزء من السحر المحيط بالقصص المصورة.

على الرغم من وجود إمكانية لإبرام صفقة مفيدة لكلا الطرفين، فقد يحتاج فريق ماغوس إلى تعديل أسلوبه وتوقعاته بما يتوافق مع واقع السوق. لتحقيق أقصى قدر من المبيعات، سيتعين عليك حذف مشاهد العري. أنت تعتقد أن B.B. سيعارض هذه الفكرة، ولكن لكي تحقق ماغوس نجاحًا حقيقيًا في بوزيا، فيجب عليك الحرص على قدرتها على الوصول إلى عدد أكبر من الأشخاص، وليس فقط شريحة البالغين.

لقد عملت مع فريقك على وضع توقعات حول المبيعات المتوقعة للنسخة غير المعدلة من ماغوس، كما هو موضح في المستند 1. تتراوح تقديراتك للمبيعات بين 2 مليون إلى 4 ملايين نسخة لكل عدد اعتمادًا على عدة عوامل، بعضها خارج عن سيطرتك. بافتراض أنك ستتمكن من فرض سعر قياسي قدره 7 دولارات لكل نسخة، فإن إيراداتك لكل عدد ستتراوح بين 70 مليون دولار إلى 140 مليون دولار في المجموع. تتوقع أن يكون الربح حوالي 20٪ من هذا المجموع.

المستند 1

مبيعاتك المتوقعة للإصدار الحالي من ماغوس في بوزيا
(لكل إصدار وإجمالي المبيعات)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **# نسخ (لكل إصدار)** | **# النسخ (المجموع)** | **الاحتمالية** | **الإيرادات (الإجمالي)** | **الربح** |
| **2 مليون** | **10 ملايين** | **10%** | **70 مليونًا** | **14 مليونًا** |
| **3 ملايين** | **15 مليونًا** | **25%** | **105 مليون** | **21 مليونًا** |
| **4 ملايين** | **20 مليونًا** | **65%** | **140 مليونًا** | **28 مليونًا** |

وفقًا للأرقام المذكورة أعلاه، ما لم يتم حذف العري الموجود في القصة المصورة، فمن المؤكد أن الإصدارات الفردية من ماغوس ستكسر حاجز 2 مليون نسخة في المبيعات.

وبناءً على هذه الحسابات، فإن القيمة التقديرية لحقوق توزيع قصة ماغوس في مدينة بوزيا تبلغ 17.15 مليون دولار، ولكن هذا المبلغ غير مؤكد بالطبع. تتوقع أن تكون النتيجة الأكثر احتمالًا هي بيع 2 مليون نسخة في المتوسط لكل عدد، وهو ما من شأنه أن يحقق ربحًا قدره 14 مليون دولار.

يجب عليك استخدام هذه الأرقام كأساس لتحديد المبلغ الذي ترغب في دفعه؛ للحصول على حقوق طباعة ونشر ماغوس. تنص معايير الصناعة على أن صناع القصص المصورة يحصلون عمومًا على ما بين 20% و40% من مستويات الربح المقدرة مقابل ترخيص ملكيتهم الفكرية.

وبناءً على كل ما سبق، فقد اتفقت مع فريقك على أنه ما لم يتم حذف المحتوى المخصص للبالغين، فلن تكون على استعداد لدفع أكثر من الحد الأقصى البالغ 5.6 ملايين دولار (40% من 14 مليون دولار). بالطبع، من الأفضل أن تدفع مبلغًا أقل من ذلك.

إن إصدارًا مناسبًا للأطفال من ماغوس بدون أي عُري قد يبيع أكثر بكثير مما تتوقعه في المستند 1، حيث يُقدر أن يُباع 3.5 ملايين نسخة لكل إصدار (17.5 مليون نسخة إجمالاً). وفي هذه الحالة، قد تدفع مبلغًا أكبر بكثير.

\*تعليمات التواصل الخاصة بك لهذه المفاوضات\*

يرجى الاستعداد لمفاوضاتك مع B.B. مع مراعاة أسلوبك الخاص في التفاوض كشخص بوزياني.

يشتهر شعب بوزيا بأسلوبهم المميز في التواصل. يجب عليك التعبير عن بعض أو كل هذه الأساليب أثناء التفاوض مع B.B.

* **كن متواضعًا**: يقدر شعب بوزيا التواضع كثيرًا. على الرغم من مكانتك العالية في صناعة القصص المصورة، يجب أن تتجنب قول أي شيء إيجابي عن نفسك. بين أهل بوزيا، يترك الأشخاص الذين يتفاخرون بإنجازاتهم انطباعًا سلبيًا للغاية لدى الآخرين.
* **لا تكن مباشرًا:** يكره البوزيانيون لغة الصراع والمواجهة. فبدلاً من قول "لا" وتحدي الشخص الآخر، يفضلون التعبير عن اختلافهم باستخدام نبرة صوتهم ولغة جسدهم.
* **كن هادئًا**: يُعرف البوزيانيون بهدوئهم، والتحكم في أنفسهم. لا يسمح البوزيانيون أبدًا للعواطف بأن تتدخل فيما يريدونه. يحاولون تجنب التعبير عن السعادة، أو خيبة الأمل، أو الغضب، أو الشك، وبدلاً من ذلك يتمتعون بالتحكم في أنفسهم بشكل لا يصدق. في الواقع، يُعتبر التعبير عن المشاعر القوية أثناء التفاوض أمرًا وقحًا للغاية، وغير احترافي.
* **كن ملتزمًا بالمواعيد، وفعّالًا**: إن الكفاءة والإنتاجية من الأمور التي تحظى بتقدير كبير بين البوزيانيين. فالاجتماعات تُعقد للتوصل إلى اتفاق بشأن القضايا المطروحة، وبالتالي فإن كل الموضوعات التي لا تتعلق مباشرة بالمفاوضات لا تهمك. أنت تريد التوصل إلى اتفاق في أقصر وقت ممكن؛ لتكريس وقتك الثمين لأمور أخرى مهمة.

**ملاحظة:** إذا كنت تتفاوض مع زميل أو زملاء في الفريق، فيمكنك افتراض أن مسؤوليات القيادة في Tala مقسمة بينكم بالتساوي.