**مذكرة التدريس**

**إنهاء الصفقة‎**

11/2024-6913

هذه المذكرة التدريسية من إعداد إيفا شين، وجون ريزيتو، ويوسف ميروخ، وتوبياس فونكي، خريجي ماجستير إدارة الأعمال في INSEAD، تحت إشراف مارتن شواينسبيرج، الأستاذ المشارك في السلوك التنظيمي في ESMT برلين، وهوراسيو فالكاو، أستاذ ممارسات الإدارة في علوم القرار في INSEAD، وإريك أولمان، أستاذ السلوك التنظيمي في INSEAD، كأداة مساعدة للمُحاضرين عند تمثيل مسرحية تقمص الأدوار *"إنهاء الصفقة"*.

يتوجه المؤلفون بالشكر الجزيل للتمويل المُقدم من معهد هوفمان.

للوصول إلى المواد التعليمية الخاصة بكلية INSEAD، انتقِل 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 teaching note is entitled “*Lights Out*” (06/2024-6913), Copyright © 2024 INSEAD

نظرة عامة

("إنهاء الصفقة") هي مسرحية تقمص أدوار جماعية تتسم بتشاحن الأخلاقيات وتعدد القضايا، مع عدم اتساق المعلومات وكذلك تفاوت الأهداف داخل كل فريق. يتفاوض مؤسس شركة تصنيع ألمانية (فيشر) والمستشار المالي (هالدرمان) مع شريكين من شركة أسهم خاصة (بريس وتراختنر) بشأن الاستحواذ المحتمل على الشركة. ومع ذلك، فإن المصالح داخل كل فريق غير متوافقة بشكل سري: فلدى هالدرمان حافز منحرف لحجب المعلومات الرئيسية عن فيشر، ولدى تراختنر حافز منحرف لحجب المعلومات عن بريس (انظر الجدول 1). إن المعضلة الأخلاقية -التي تلوح لهالدرمان وتراختنر، وبيئة عدم الثقة والصراع التي يمكن أن تنشأ ليس فقط بين الفرق التفاوضية، بل داخلها أيضًا- يمكن أن تعرقل الصفقة. تستند القضية إلى قصة حقيقية، مع تغيير أسماء الأفراد والشركات المعنية.

الجدول الزمني المقترح (إجمالي حوالي 3 ساعات و15 دقيقة)

* 5-10 دقائق لإعداد الحالة في الفصل
* 15 دقيقة لقراءة الأدوار والتخطيط لإستراتيجية فردية
* 30 دقيقة للتحضير مع زميل الفريق (فيشر وهالدرمان معًا، بريس وتراختنر معًا)
* ساعة واحدة للتفاوض بين الفريقين مع جميع الأطراف الأربعة
* 5 دقائق لاستكمال نموذج النتيجة\*
* استراحة لمدة 15 دقيقة
* ساعة واحدة لتلخيص المحاضرة

\*ينبغي عدم إعطاء المشاركين نموذج النتيجة إلا بعد إكمالهم للمفاوضات بين الفريقين تمامًا، حيث إنه يحتوي على عناصر تحرق الأحداث.

أهم ما يمكن تعلمه من المحاضرة الختامية

* يمكن للفرق الإنشاء والمطالبة بقيم كبيرة مقارنة بالمفاوضين المنفردين، شريطة أن تكون هذه الفرق متوافقة مع بعضها البعض. فالفريق الذي يفتقر إلى التوافق سوف يكون أداؤه أقل من أداء الفرد الذي يتفاوض بمفرده.
* هناك تحديان شائعان في الفرق، وهما المعلومات غير المتناسقة (حيث يمتلك أفراد مختلفون معلومات فريدة تحتاج إلى مشاركتها من أجل اتخاذ قرار جماعي مثالي)، وكذلك التفاوت في الأهداف (حيث يمتلك أعضاء مختلفون في نفس الفريق مصالح وأجندات متباينة). ولإظهار المعلومات الفريدة، يجب خلق بيئة من الأمان النفسي حيث يثق الناس في بعضهم البعض ويشعرون بالراحة عند المشاركة. ويتعين الانخراط في محادثة داخل الفريق مسبقًا للتفاوض على المصالح غير المتوافقة وتقديم جبهة موحدة أثناء التفاوض بين الفريقين.
* الكذب أمر شائع للغاية، وخاصة في المفاوضات، إلا أن الأبحاث تظهر أن الكذب أمر يصعب اكتشافه للغاية استنادًا إلى الحدس. إذا كانت نسبة 50-50 هي فرصة عشوائية في اكتشاف الكذب و100% هي دقة مثالية، فإن البشر يتمتعون بدقة تبلغ حوالي 55%: أفضل قليلًا من الصدفة، ولكن ليس كثيرًا. إن الدليل الأفضل من حدسك حول ما إذا كان شخص ما يقول الحقيقة هو سمعة الطرف الآخر وسلوكه السابق فيما يتعلق بالسلوك الجدير بالثقة مقابل السلوك غير الجدير بالثقة.
* لا يتعين عليك الاختيار بين قيمك والنجاح. فقد أظهرت الأبحاث أن المفاوضين المتعاونين الذين يركزون على تحقيق الربح المتبادل ويتجنبون التكتيكات الخادعة يميلون إلى تحقيق نجاح أكبر على المدى الطويل. والواقع أن تحقيق الربح المتبادل يُعد إستراتيجية جيدة على المدى الطويل لأنها تؤدي إلى سمعة أفضل وروابط ثقة أقوى، وبالتالي المزيد من رأس المال الاجتماعي والسمعة.

ملخص تفصيلي لعدم التناسق في المعلومات والأهداف

الجدول 1. القضايا والتفضيلات وعدم التناسق في المعلومات

(بالنسبة للنطاقات، يتم تحديد التفضيلات الفردية)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **المسألة** | **السيدة بريس** | **السيدة هالديرمان** | **السيدة بريس** | **السيد تراختنر** |
| **التقييم الإجمالي للشركة** | ليس لديها تقييم، وتعتمد على إرشادات السيدة هالديرمان | تعرف النطاق الكامل لتقييم السوق لكل من مشتري الأسهم الخاصة (325-375 مليونًا) والمنافس (350-400 مليون)  يمكنها اختيار حجب المعلومات المتعلقة بالحد الأدنى عن السيدة فيشر للضغط من أجل الحصول على سعر بيع أعلى لشركة TCP؛ وبالتالي رسوم أعلى من وراء هذه الصفقة، أو عدم التوصل إلى اتفاق مع شركة TCP؛ وبالتالي فرصة البيع إلى منافس | تعرف التقييم المعتمد من لجنة الاستثمار (300-365 مليون دولار)  تتمتع بتقييم شخصي مرتفع (حتى 365 مليون دولار) | يعرف التقييم المعتمد من لجنة الاستثمار (300-365 مليون دولار)  يتمتع بتقييم شخصي منخفض (حتى 290 مليون دولار)  صوت السيد تراختنر سرًا ضد هذه الصفقة وحاول تخريب التداولات من خلال الضغط على فريق الصفقة |
| **عنصر السعر المُحتمل** | يجب أن تكون السيدة فيشر على استعداد لقبول مدفوعات مشروطة أعلى لأنها واثقة جدًا من خطة العمل  تعتمد على إرشادات السيدة هالديرمان | 0-10 %  قد تختار السيدة هالديرمان الضغط من أجل الحصول على دفعة مشروطة أقل لتقليل المخاطر على أتعابها الخاصة، دون الكشف عن دور تضارب المصالح هذا | 5-15% | 10-25% |
| **هيكل الصفقة المفضل** | تعتمد على إرشادات السيدة هالديرمان | الخيار أ (أقل مخاطرة للبائع) | الخيار ب (أقل مخاطرة للمشتري)  واجهت صعوبة في ترتيب التمويل قبل التوقيع | اكتشف السيد تراختنر توفر التمويل الذي يجعل الخيار (أ) ليس أكثر خطورة أو أقل خطورة من الخيار (ب). ومع ذلك، فقد يختار حجب هذه المعلومات لأنه لا يريد إتمام الصفقة. |
| **الدور المستقبلي** | تفضل التقاعد بالكامل، أو على الأكثر  العمل عن بعد لمدة يومين في الأسبوع | غير مبالية | التفضيل: دوام كامل يُعد مثاليًا، وعلى الأقل يوم واحد في الأسبوع | يريد من السيدة فيشر أن تترك الشركة |
| **الرئيس التنفيذي المستقبلي** | المشاركة في التوظيف مهمة جدًا بالنسبة لها | غير مبالية | غير مبالية | يفضل ألا يكون للسيدة فيشر رأي في اختيار الرئيس التنفيذي |
| **إعادة الاستثمار (الأسهم التي تحتفظ بها شركة فيشر)** | 0-15%، ويمكن أن ترتفع إذا تمت تلبية الطلبات الأخرى | غير مبالية | 10-30% | 0% |
| **البيع المستقبلي للمنافس** | تريد التزامًا ثابتًا من المشتري بعدم البيع إلى المنافس في المستقبل  ومع ذلك، فإن الكشف عن هذا التفضيل من المرجح أن يؤدي إلى خفض السعر الذي تقدمه شركات الاستثمار الخاصة التي ستفسر هذا على أنه إضعاف  لـ BATNA (أفضل بديل لاتفاقية تفاوضية) للسيدة فيشر. | تفضل البيع إلى المنافس لتحقيق رسوم أعلى من شركة الأسهم الخاصة مثل TCP Capital Partners  عدم التوصل إلى اتفاق مع TCP هو نتيجة جيدة  قد تلمح بشكل كاذب أو تدعي بشكل مباشر لشركة TCP Capital Partners أن هناك مشترين آخرين مهتمين. | سمعت شائعات تفيد بأن الشركات المنافسة مهتمة أيضًا بشراء IBS؛ وتشتبه في وجود BATNA قوي من جانب البائع | يعتقد أن البيع للمنافس هو خيار واعد للغاية ويريد الاحتفاظ بهذه القدرة |
| **الرسوم الإضافية** | على استعداد لدفع رسوم إضافية بنسبة 0.25% لشركة هالديرمان إذا كانت نتيجة المفاوضات ممتازة | تريد رسومًا إضافية بنسبة 0.25٪ من السيدة فيشر | ليس له علاقة | ليس له علاقة |
| **حقوق القرار النهائي** | السيدة فيشر لديها الحق في اتخاذ القرار النهائي بشأن البيع | يمكن أن تفسد الصفقة عن طريق حجب المعلومات عن فيشر (الحد الأدنى لقيمة الشركة) أو الضغط من أجل سعر بيع مرتفع للغاية | السيدة بريس لديها الحق في اتخاذ القرار النهائي بشأن العرض النهائي لشركة TCP Capital Partners (في حدود تفويض لجنة الاستثمار) | يمكن أن يفسد الصفقة من خلال حجب المعلومات عن بريس (توافر التمويل الذي يجعل الخيارين أ و ب منخفضي المخاطر على حد سواء) أو الضغط من أجل سعر بيع منخفض للغاية |

الأحداث في الحياة الواقعية:

* في يوم تقديم العروض النهائية، قدمت شركة TCP Capital Partners العرض الأعلى سعرًا، إلا أنها اختارت الخيار الثاني وطلبت مهلة أربعة أسابيع لترتيب التمويل بعد توقيع الاتفاقية.
* رفضت السيدة فيشر عرض شركة TCP Capital Partners لأنها لم تكن على استعداد لتحمل المخاطر المرتبطة بالخيار ب.
* لقد قبلت عرضًا كان أقل بنسبة 10% من سعر TCP Capital Partners، ولكنه جاء بتمويل مضمون
* وتضمَّن العرض النهائي أيضًا العديد من العوامل غير المادية التي كانت مهمة للغاية بالنسبة للسيدة فيشر ولكن لم تكن لها قيمة نقدية.
  + واتفقت شركة الأسهم الخاصة والسيدة فيشر على تحديد أفضل مرشح مناسب ليحل محلها كرئيسة تنفيذية.
  + وقد قامت السيدة فيشر بإعادة الاستثمار (من خلال مؤسستها القائمة) وبقيت مع الشركة - ولكن مع التركيز فقط على تطوير المنتجات بعد تسليم مهامها لخليفتها.
  + ستعمل فيشر عن بعد من منزلها لقضاء العطلة في جبال الألب
  + من المرجح أن تتقاعد في غضون 3-4 سنوات، مع توجيه جميع المدفوعات المستقبلية من إعادة الاستثمار مباشرة إلى مؤسستها
  + على الرغم من عدم كتابة ذلك رسميًا في الاتفاقية، كان هناك اتفاق مصافحة بين الشريك الإداري لشركة الأسهم الخاصة والسيدة فيشر بعدم بيع IBS إلى منافس في المستقبل والحفاظ على اسم العلامة التجارية
* وبالتالي، فإن العرض النهائي لم يكن "لتعظيم الرسوم" بالنسبة للبنك الاستثماري الاستشاري، بل كان لتعظيم المنفعة بالنسبة للبائع.
* وعلى الرغم من انخفاض سعر البيع (والرسوم) عن المتوقع، فقد كان هذا بمثابة صفقة عظيمة للبنك الاستثماري، على وجه الخصوص، حيث كان العديد من المنافسين يحاولون الحصول على تفويض ببيع الشركة من السيدة فيشر لسنوات عديدة. وكان هذا بمثابة دفعة أخرى لسمعة السيدة هالديرمان القوية بالفعل.
* لقد عمل السيد تراختنر بجد لتخريب الصفقة طوال الوقت. وبشكل خاص، مارس ضغوطًا شديدة على أعضاء الفريق الأصغر سنًا، محذرًا من العواقب السلبية على حياتهم المهنية. واستمر هذا السلوك دون أن تلاحظه السيدة بريس أساسًا، وتم تجنب المواجهة المباشرة بين الشريكين. ومع ذلك، كان له تأثير ثقافي دائم على الشركة؛ إذ قسَّم فريقًا صغيرًا بشكل غير رسمي إلى معسكرين حيث حاولت جميع الأطراف المشاركة في هذه الصفقة لتجنب العمل مع السيد تراختنر في المستقبل.
* كان دور مؤلف حالة طالب ماجستير إدارة الأعمال في هذه القضية هو مدير المشروع لهذه الصفقة تحت إشراف السيدة بريس. وكان عليه أن يكافح للحفاظ على الروح المعنوية العالية لفريقه، على الرغم من عداء أحد الشركاء (تراختنر). حتى إن تراختنر هدد أعضاء الفريق الصغار في حفل عيد الميلاد في المكتب بأن دعم الاستحواذ قد يكون بمثابة خطوة "تهدد مسيرتهم المهنية".
* منذ الاستحواذ، واصلت IBS مسار نموها القوي للغاية. ونظرًا لمكانتها في مجال أتمتة المنزل، كانت واحدة من الفائزين الواضحين في اقتصاد جائحة COVID19 وتسارع نموها (حيث قضى العديد من الأشخاص وقتًا أطول في المنزل واستثمروا المزيد في ترقية منتجاتهم المنزلية)

المراجع العلمية والقراءات الموصى بها

Bond, C. F. Jr., & DePaulo, B. M. (2006). Accuracy of deception judgments. *Personality and Social Psychology Review, 10*, 214–34.

DePaulo, B. M., Lindsay, J. J., Malone, B. E., Muhlenbruck, L., Charlton, K., & Cooper, H. (2003). Cues to deception. *Psychological Bulletin,* 1, 74-118.

Falcão, H. (2010). *Value negotiation: How to finally get the win-win Right.* Singapore: Prentice Hall.

Galinsky, A.D., & Schweitzer, M. (2015). *Friend and foe: When to cooperate, when to compete, and how to succeed at both*. Penguin Random House.

Henrich, J, and Muthukrishna, M. (2021). The origins and psychology of human cooperation.  *Annual Review of Psychology,* *72*, 207-240.

Howard, A., & Bray, D. (1988). *Managerial lives in transition: Advancing age and changing times.* New York: Guilford Press.

Manzoni, J.-F., & Barsoux, J.-L. (2007). *The set-up-to-fail syndrome - Overcoming the undertow of expectations*. Boston: Harvard Business School Press.

Schweitzer, M., Hershey, J., & Bradlow, E. (2006). Promises and lies: Restoring violated trust. *Organizational Behavior and Human Decision Processes, 101*(1), 1-19.

Schweitzer, M., DeChurch, L., & Gibson, D. (2005). Conflict frames and the use of deception: Are competitive negotiators less ethical*? Journal of Applied Social Psychology, 35*(10),   
2123-2149.

Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Liden, R. C. (2001). A social capital theory of career success. *Academy of Management Journal, 44*, 219–237.

Schneider, A. K. (2002). Shattering negotiation myths: empirical evidence on the effectiveness of negotiation style. *Harvard Negotiation Law Review, 7*, 143–233.

Thompson, L. (2001). *The mind and heart of the negotiator (2nd Edition)*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2nd edition.

Thompson, L., E., Peterson, S. W., Brodt. (1996). Team negotiation: An examination of integrative and distributive bargaining. *Journal of Personality and Social Psychology, 70*(1), 66–78.