

أنماط القيادة في التفاوض

حالة إيباي وباي بال

أنماط القيادة في التفاوض: حالة إيباي وباي بال

❖ -كيفية إتمام الصفقة باستخدام أنماط قيادية مختلفة على طاولة التفاوض. إن امتلاك مهارات القيادة لتحديد المصالح المشتركة واختيار أنسب أساليب القيادة لدمجها في اتفاق غالباً ما يدفع الطرفين إلى تنفيذ شروط الصفقة.

❖ -بعد سنوات من عمليات الاستحواذ المتواصلة، بدأت شركات التكنولوجيا تدرك أنه قد يكون من الأفضل التركيز على عمل واحد بإتقان بدل محاولة تقديم عدد كبير من الخدمات. غير أن تقسيم شركة توسعت أكثر من اللازم يتطلب مهارات قيادية عالية. وقد أظهر جون دوناهو، الرئيس التنفيذي لشركة إيباي، كيف يمكن تحقيق ذلك عندما تفاوض على فصل إيباي عن شركتها التابعة باي بال، خدمة الدفع عبر الإنترنت، عام 2014.

-تحديات تقسيم الشركة:

❖ تحدث عمليات الاندماج باستمرار، لكن عمليات الانفصال الناجحة بين الشركات نادرة. والسبب بسيط: تظهر مشكلات صغيرة في أي مفاوضات، لكن عندما تندمج شركتان يمكن عادة حلها مع مرور الوقت. أما في حالة الانفصال، فإن الأطراف تكون مترابطة بعمق منذ البداية، ويكون الفصل بينها مكلفاً ومعقداً. وبعد إتمام الصفقة، يسير كل طرف في طريقه حتى لو استمرت المشكلات. والأهم أن هذا النوع من الانفصال يطرح تحدياً فريداً لأنه يتطلب من الشركة أن تتفاوض على الانفصال عن نفسها.

❖ في كثير من المفاوضات، يغفل الناس أن أهم الخطوات قد تحدث بعيداً عن طاولة التفاوض. ولهذا فإن تنظيم الجانب الداخلي لأي مفاوضة بين طرفين يتطلب مهارات قيادية قوية. والمفاوضة التي تجري بالكامل داخل الشركة—مثل انفصال إيباي وباي بال—تُظهر بوضوح أهمية إدارة فريقك الداخلي أثناء التفاوض.

❖ يمكن لأي مفاوض يسعى إلى نجاح طويل الأمد أن ينظر إلى هذه الحالة كمثال لفهم أنماط القيادة المطلوبة للحصول على دعم فريقه لاتفاق جيد.

أنماط القيادة في التفاوض: حالة إيباي وباي بال

الأفكار الجيدة تحتاج إلى توقيت مناسب:

- ❖ -عندما أعلن جون دوناهو لأول مرة أن إيباي وباي بال ستنفصلان، صُدم كثيرون في وادي السيليكون. فقد رفض طوال العام السابق دعوات المستثمر الملياردير كارل إيكان لفصل الشركتين. ورغم أن الطرفين توصلا لاحقاً إلى هدنة، اعتقد الكثيرون أن الاتفاق سيبقي الشركة موحدة. لكن دوناهو أعلن الانفصال بعد بضعة أشهر فقط.
- ❖ -وفي مقابلة مع مجلة فورتشن، أوضح أن قرار الانفصال جاء نتيجة عملية تخطيط طويلة الأمد استمرت سنوات. وأكد أن القرارات الكبرى يجب أن تستند إلى مصالح طويلة المدى، فالاعتماد على المصالح طويلة الأمد أكثر إقناعاً للحفاظ على القيمة وتوسيعها من القرارات المبنية على مصالح قصيرة المدى.
- ❖ -ومن خلال توقيت القرار ليتماشى مع نتائج عملية التخطيط، أظهر دوناهو للمستثمرين والموظفين والشركاء التجاريين أنه يمتلك مهارات القيادة لاتخاذ القرار الصحيح وفي الوقت المناسب. وربما لم يكن سيحصل على دعمهم لو اتخذ القرار نفسه قبل بضعة أشهر استجابة لضغط مستثمر غاضب.
- ❖ -عندما استحوذت إيباي على باي بال عام 2002 مقابل 1.5 مليار دولار، بدا الأمر منطقيًا. وبحلول 2014، أصبحت قيمة باي بال نحو 47 مليار دولار، بينما بلغت قيمة إيباي نحو 34 مليار دولار.

أنماط القيادة في التفاوض: حالة إيباي وباي بال

المصالح المشتركة تضمن تنفيذاً جيداً:

- ❖ -إيباي شركة مزادات إلكترونية. وعندما استحوذت على باي بال مقابل 1.5 مليار دولار عام 2002، بدا من المنطقي أن تمتلك شركة المزادات خدمة تسهل المدفوعات عبر الإنترنت. واليوم أصبحت الشركتان أكبر بكثير؛ إذ تُقدّر قيمة باي بال بنحو 47 مليار دولار، بينما تبلغ قيمة إيباي حوالي 34 مليار دولار.
- ❖ -وعندما تكون هذه المبالغ الكبيرة على المحكّ، قد يميل المفاوضون إلى الإسراع في إتمام الصفقة لتعزيز مواقعهم. لكنهم في هذه العملية قد يفشلون في تقدير قيمة ما لديهم، مما قد يزعزع استقرار جانبهم الداخلي.
- ❖ -بالنسبة لإيباي، تم التحكم في رغبة الانفصال عبر إدراك أن الشركتين، رغم ذهابهما في مسارين منفصلين، فهما لا تزالان تمتلكان مصالح مشتركة يمكن أن تخلق قيمة مستقبلية لكليهما. فباي بال تستفيد دائماً من رسوم المعالجة الناتجة عن شراكة مع سوق إلكتروني كبير مثل إيباي، كما أن إيباي تحتاج إلى جهة تعالج المدفوعات بسهولة وكفاءة.
- ❖ -بدل التعجل في الانفصال الكامل، أبرمت فرق دونا هو اتفاقاً تجارياً يمتد لعدة سنوات بحيث تتم معالجة أكثر من ثلث مبيعات إيباي عبر باي بال. وقد ساهم هذا الاتفاق طويل الأمد في تحقيق انفصال منظم وناجح لهيكل شركة ضخم كان يمكن أن يواجه صعوبات كبيرة.

أنماط القيادة في التفاوض: حالة إيباي وباي بال

استشر جانبك الداخلي على نطاق واسع برسالة واضحة:

❖ -كان من اللافت غياب أي خلاف كبير بين أصحاب النفوذ في عملية انفصال إيباي وباي بال. وفي مقابلة مع فورتشن، أوضح دونا هو السبب. فقد كان الاقتراح نتيجة تخطيط طويل الأمد، وتم عرضه على مجلس الإدارة وخضع لتقييم مؤسس إيباي ورئيس مجلس إدارتها بيير أوميديار.

❖ -وجاء الاقتراح بعد الخلاف مع إيك، وكان من الممكن أن ينتهي عند تلك المرحلة، لكن دونا هو رأى أن التشاور الواضح مع مجلس الإدارة ضروري لنجاحه.

❖ -وقال: "كان لدينا التزام قوي بفعل الشيء الصحيح لشركتنا."

❖ -وأضاف: "لا يمكنك القلق بشأن تكهنات الآخرين من الخارج."

خلاصة الأمر: قد يبدو التشاور مع جميع أصحاب المصلحة داخل شركتك أمراً صعباً قبل اتخاذ قرار، لكن كما يوضح مثال دونا هو، فإن ذلك يساعد على إيصال رسالة واضحة. وبالجمع بين التشاور والوضوح، استطاع دونا هو بمهاراته القيادية إتمام الصفقة بدعم مجلس الإدارة. بعض أنماط القيادة تخلق قيمة... نمط القيادة هذا يمثل نموذجاً فريداً يدمج بين السرعة والشجاعة والقدرة على التكيف. فالقيادة الناجحة ليست نمطاً واحداً إنها مزيج بين الحرية في الابتكار والمركزية في القرار مع التركيز على الكفاءة الشخصية.

شكراً لكم