

المحاضرة الرابعة

إدارة الأعمال .. التحالفات الاستراتيجية

المقدمة

تعد التحالفات الاستراتيجية الدولية جزء متكامل من منظومة التفكير الاستراتيجي الاداري الحديث الذي يعمل على مواكبة النمو المتزايد في السوق الكونية.

وقد رافق معدل النمو المتسارع والمتنوع في السوق الكونية زيادة ملحوظة في اتجاه الدخول باتفاقيات التحالف الاستراتيجي الدولي, وبالذات بين الشركات المتعددة الجنسيات, اذ بلغ معدل النمو السنوي للتحالفات الاستراتيجية الدولية بين الشركات الامريكية وشركاء دوليين اخرين في العقد الاخير من ثمانينيات القرن العشرين بحدود 25%.

والجدير بالذكر ان اغلب هذه التحالفات واجهت الفشل في معظم الاحيان. والسبب هو ان هذه التحالفات كانت تهدف الى تحقيق الارباح في الامد القصير وان كانت قليلة, مما جعل المدراء المعنيين في هذه الشركات المشتركة الدولية يبذلون الجهود المضنية من اجل ضمان نجاحها, بل واصبحوا اكثر تركيزاً على بناء تحالفات طويلة الاجل Long term alliances وهي تحالفات تحقق المرونة والقدرة flexibility and ability والتعاقد synergy

الادارة الدولية والتحالفات الاستراتيجية

التحالفات الاستراتيجية: هي اتفاقيات أعمال تقوم من خلالها شركتان او اكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما. كالمساهمة في البحث والتطوير وتبادل خبرات التسويق والمعرفة والمهارة الادارية. مثل تحالف شركة كوداك Kodak مع شركة فوجيكا Fujica المتنافستين في سوق انتاج الافلام للعمل معا او مع شركات نيكون Nikon, كانون Canon لتطوير معايير افلام الكاميرات.

التحالف بأسلوب الشراكة Joint Venture:

نوع خاص من التحالفات الاستراتيجية التي تقوم به شركتان او اكثر بالاشتراك في خلق وحدة اعمال جديدة Business Unit تكون مستقلة عن عائلتها (اي الشركة المؤسسة). تدار بأحد الطرق الثلاث وهي :

(1) الشركات المؤسسة تشترك في الادارة من خلال مدراء يمثلونها ويرفعون تقارير الى شركاتهم الأصلية.

(2) تتحمل احدى الشركات المسؤولية الرئيسة.

(3) ان يتم اختيار فريق مستقل من مدراء يعينون لإدارة الشركة الجديدة.

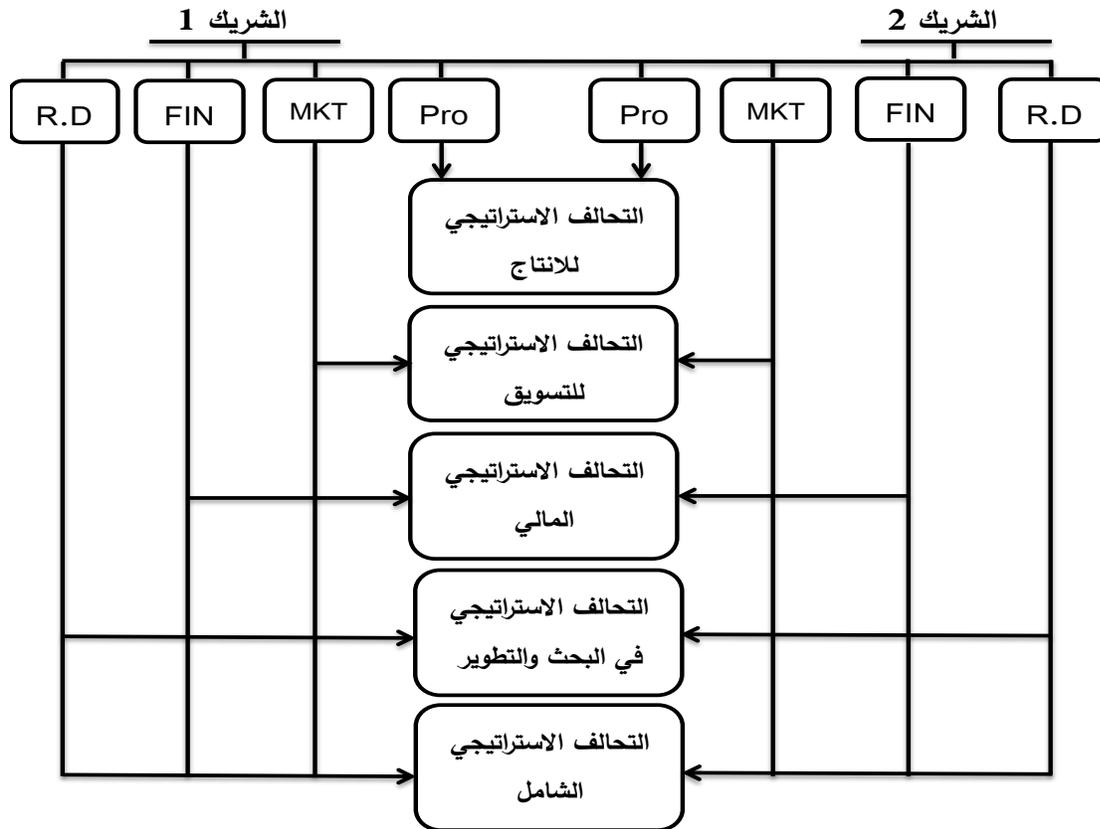
ويعتبر الخيار الثالث افضل الخيارات عند تطبيق هذا الاسلوب.

فوائد التحالفات الاستراتيجية الدولية:

1. سهولة الدخول الى الاسواق الدولية
2. المشاركة بالمعرفة والخبرات
3. المشاركة في المخاطر
4. تحقيق هدف التعاضد والميزة التنافسية.

3. اشكال التحالفات الاستراتيجية:

1. التحالفات بين المتنافسين: وتكون بين شركات متنافسه بصورة مباشرة في نفس قطاع الصناعة.
 2. تحالفات الضعف: هذا النوع يكون بين شركتين او اكثر لتوحيد الامكانيات وتحسين الموقع في السوق وقد يفشل هذا التحالف بسبب انتقال ملكية احد الاطراف الى الطرف الاخر.
 3. تحالفات التمايزين: وتكون بين شركتين واحده قويه واخرى ضعيفة في معظم الاحيان وتبقى الشركة الضعيفة ضعيفة وتنتقل الملكية الى الطرف الاقوى.
- وبعض النظر عن شكل التحالف ومستواه فان النجاح في ادارة وتشكيل التحالفات الاستراتيجية الدولية واستثمارها بطريقه كفوة يحقق ميزة استراتيجية فريدة للمنظمة. والشكل الآتي يبين نقاط التحالفات الاستراتيجية:



شكل (1) نطاق التحالفات الاستراتيجية

هذه التحالفات والشراكة الصناعية والتكنولوجية والتجارية للشركات الدولية تستند على عوامل استراتيجية بعيدة المدى تعبر عن جملة من الاعتبارات الاقتصادية والصناعية والتكنولوجية والدوافع السياسية.

4. الإدارة الدولية للشركات المشتركة

الشركات المشروعات المشتركة الدولية هي تحالفات Alliances تتشكل بين منظمات من بلدين أو أكثر. وان الشركة المشتركة الدولية تأخذ صفة التأسيس المشترك والملكية المشتركة بين شركات ذات جنسيات مختلفة.

أسباب تأسيس للشركات المشتركة:

- أ- تحقيق التكامل المنظم في المهارات والخبرات والتكنولوجيا التي تمتلكها منظمات مختلفة.
- ب- سرعة وسهولة الدخول الى الاسواق الدولية.
- ج- سد فجوة التكنولوجيا بين المنظمات المتنافسة.
- د- الاستجابة لتحديات المنافسة الشديدة في هيكل الصناعة او السوق.

5. الاندماج والامتلاك Merger and Acquisition

ويقصد به اندماج منظمتان او اكثر مع بعضهم البعض ويسمى هذا الاندماج امتلاكاً اذا كانت احدى المنظمات هي المهيمنة بصوره كلية, ويسمى اندماج اذا كانت المنظمات المندمجة متساوية مع بعضها. والاندماج الاستراتيجي هو تغيير جوهري في حياة المنظمة وفي حياة الادارات والافراد العاملين ويتطلب ادارة مدرکه لشروط نجاح الاندماج. وهذه الشروط هي:

- ✓ كفاءة الادارة التنفيذية
- ✓ الثقافة التنظيمية التي تعكس بيئة التغيير
- ✓ قيم الافراد وتأثيرها على عملية التغيير
- ✓ الفجوة ما بين الثقافة والقيم قبل الاندماج والثقافة المطلوبة للشركة الجديدة.

اسباب فشل التحالفات الاستراتيجية الدولية وشروط نجاحها

اولاً / اسباب فشل التحالفات الاستراتيجية الدولية

1- مشكلة عدم التوافق في التحالف الاستراتيجي الدولي :-

حالة عدم التوافق تؤدي في معظم الاحيان الى الصراع والتنافس وبالتالي ضعف الانجاز مثال على ذلك المشكلات التي ظهرت بين شركة siemens الالمانية وشركة GE الامريكية. وتظهر هذه الحالة بسبب غياب الاتفاق حول بعض التفاصيل المهمة او اساليب العمل الاساسية.

2- مشكلة ادارة المعلومات Information management problem

سبب اخر لفشل التحالف الاستراتيجي الدولي ناتج عن عدم قيام احد اطراف التحالف بتقديم معلومات ثمينة وضرورية يحتاجها الشريك الثاني كأن يحتفظ احد الشركاء بنوع من المعلومات ذات العلاقة بالأسرار التكنولوجية او المالية او التسويقية مما يؤدي الى ظهور الخلاف والى ظهور فجوة معلوماتية تؤثر سلبياً على التحالف.

3- مشكلة توزيع الارباح Profit distribution problem

تظهر هذه المشكلة بسبب عدم الاتفاق بصورة تفصيلية منذ البداية على مسائل فنية واجراءات محاسبية ذات تأثير على حصة الارباح وطريقة حساب الارباح والخسائر واسلوب تحويل العملات والحصة المطلوبة لإعادة الاستثمار في المشروع الجديد.

4- فقدان الاستقلالية Loss of independence

يشارك المتحالفون في المخاطر والتكاليف والارباح كما يشتركون في الرقابة والسيطرة على العمليات والانشطة موضوع التحالف, إلا ان ظهور قوى منافسة جديدة سوف يغير بالضرورة طرق انجاز الاعمال وانظمة الرقابة والسيطرة على العمليات الدولية.

5- ظهور متغيرات جديدة

ويقصد بذلك تغير الظروف الاقتصادية والتكنولوجية وغيرها في بيئة الاعمال الدولية تؤثر على الاطراف الرئيسية في التحالف الاستراتيجي الدولي.

مثال على ذلك التحالف بين شركة GM ومجموعة Daewoo لتكوين شراكة اطلق عليها Daewoo motors حول تصنيع السيارات في كوريا الجنوبية وتصديرها للولايات المتحدة. ويمكن ايضاح الهدف من هذا التحالف بالآتي:

كانت الظروف مؤاتية لهذا التحالف وهي ان شركة GM كانت تأمل الاستفادة من رخص تكاليف قوة العمل في كوريا الجنوبية South Korea اما شركة الكورية فقد كانت تأمل من الطاقة التسويقية لشركة GM لبيع سياراتها من المشروع الجديد لكن ارتفاع معدلات الرواتب في كوريا الجنوبية, وانخفاض قيمة الدولار فضلاً عن عوامل اخرى تتعلق بنوعية المنتجات وانظمة السيطرة وعوامل اخرى ادت الى تدهور الثقة بين الطرفين وفشل التحالف الاستراتيجي بين الشركتين.

في دراسة ميدانية موثوقة وجدا ان 51% من التحالفات الدولية كانت ناجحة فقط , وان 33% من التحالفات فشلت في مرحلة ما من دورة حياتها.

لذلك بات واضحاً بأن على المنظمات الدولية اذا ما قررت التحالف ان تأخذ بنظر الاعتبار ما يأتي:

- 1- نجاح التحالف الدولي يكون ضعيفاً جداً اذا كان التحالف بين شركة قوية واخرى ضعيفة.
- 2- التحالفات الدولية الناجحة يتطلب ان تتميز الشراكة الدولية بالاستقلالية.
- 3- ان تكون ملكية الشركات المشتركة متساوية بين المتحالفين.

ثانياً/ الشروط الاساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية الدولية

بعد استعراض الاسباب التي ادت الى فشل التحالف الاستراتيجي الدولي اصبح من المهم في هذا الصدد ان تأخذ الادارة الدولية بنظر الاعتبار الشروط الاساسية لنجاح التحالفات الاستراتيجية الدولية والتي نذكر منها على سبيل المثال.

1- العمل كمتساوين: من المحتمل جداً ان تنجح التحالفات الاستراتيجية اذا تصرف الشركاء كمتساوين من خلال روح التعاون والاهتمام المتبادل لتحقيق الفائدة لأطراف التحالف جميعاً.

2- المشاركة بالاهداف والمخاطر (Share objectives and risks)

من خلال تعظيم الانجاز وتحديد المسار الاستراتيجي والقبول بتحمل المخاطر بصورة مشتركة.

3- التفاوض في اتخاذ القرار: (Decision making negotiation)

ان التفاوض يجري بين الشركاء من جديد عندما يتعلق موضوع القرار بإضافة او تعديل عناصر جوهرية في الاتفاق, استجابة لمتغيرات جوهرية في البيئة المنافسة.

4- حل مشكلة الاختلاف في الاتفاقات:

(Solve the problem of differences in agreements)

ادارة توليفة الثقافات المتعددة التي تظهر في المشروع المشترك وتشكيل ثقافة تنظيمية جديدة ومتنوعة تنسجم مع طبيعة الشركة الجديدة المستقلة.

5- السماح بالاستقلالية: (Permission of independency)

التعامل مع الاسواق بحرية بدلاً من نسخ تطبيقات الشركات المؤسسة للشراكة مع المحافظة على الخبرات والمعارف التي تحملها الشركات الاصلية (الام).

6- الثقة: (Trust)

تنطلق الثقة من حسن النوايا او الافعال المساندة لها مع مرور الوقت والتي تبني من قبل الادارة في جميع مستوياتها مع الافراد العاملين.

7- المحافظة على المرونة: (Maintaining flexibility)

يقصد بها المرونة الادارية والتنظيمية للشراكة الجديدة والقدرة على التغيير واعادة تقييم أنشطة الاعمال الرئيسية.

شُكْرًا لَكُمْ