

## استراتيجية الشراكة

### (Partnership Strategy) :

قد تضطر المنشأة الدولية للشراكة والدخول التدريجي في السوق من خلال الاستثمارات المشتركة Ventures-Joint أو عن طريق العقود الأخرى، وذلك نتيجة:

■ لقوانين بعض البلدان أو

■ بفعل بعض الظروف الأخرى.

وتتضمن استراتيجية الشراكة، مساهمة الشركة المتعددة الجنسيات مع شركة محلية في إنشاء شركة جديدة بالشراكة في البلد المضيف حيث يتم التفاوض بخصوص جملة من الالتزامات و الأصول لكلا الطرفين.

ونقصد هنا بالالتزامات نقل المنشأة الدولية لأصولها، وموظفيها، وخبرتها أو استثماراتها الأخرى للشركة المحلية بيعا أو تأجيرا أو العكس) من الشركة المحلية على الشركة الأجنبية(. ويترب على هذه الالتزامات المتبادلة حقوقا على شكل عقد أو حصة. ومن أمثلة هذه القابلة للنقل؛ النسخ

Copy Rights، العلامة التجارية Trade mark، براءات الاختراع والمهارات والمعرفة

فبناء على ما تقدم، تراعي المنشآت الدولية في اختيار المشروع أن يكون على أساس:

❖ الملكية او التعاقد

❖ سياسة التشغيل في حدود القدرات المتبادلة للأطراف ذات العلاقة بالاتفاق

(المنشأة الدولية، الشركة المحلية، والحكومة المضيفة) .

كما أن هنا أشكال أخرى من الاتفاقيات تحصل بين المنشآت الدولية و الشركة المحلية الراغبة في الدخول باستثمارات مشتركة في السوق المحلية، من ضمنها عقود التكنولوجيا (الترخيص) الذي يكون بديلا مناسباً للاستثمار المباشر في الحالات التالية :

- عندما لا تتوفر الأموال لدى الشركة الأجنبية للإنفاق على الاستثمار المباشر (التملك، الشراكة، العقود)..
- عندما لا تتوفر الخبرة اللازمة لدى الشركة الأجنبية، أو عدم تمكنها من إدارة المشروع.
- عندما تكون المنافسة قوية جدا في السوق، أو وجود قيود صعبة لدخول إلى السوق في شكل استثمار مباشر.
- عندما يكون هناك مخاطر سياسية في البلد المضيف.

#### التحالفات الاستراتيجية Strategic Alliances :

- مفهوم التحالف الاستراتيجي : هو عبارة عن اتفاقية تعاونية بين الشركات المتنافسة أو غير المتنافسة التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك.
- تعقد التحالفات بين شركتين أو أكثر للدخول في تحالف حول إحدى المشاريع.
- من الممكن أن يكون التحالف في شكل اتفاقية قصيرة الأجل تتضمن حل مشكلة معينة (التعاون في تطوير منتج جديد).

من أمثلة التحالفات:

- تحالف Toyota مع GM عام ١٩٨٩ أو
- تحالف بين Kodak و Canon حيث تنتج الأخيرة آلات نسخ و تصوير تباع تحت علامة الأولى.

#### ▪ Motorola & Toshiba

نظرا للصعوبات الكبيرة التي تواجه المنشأة الدولية للدخول إلى الأسواق الدولية، قد تعتمد الكثير من المنشآت أسلوب التحالف.

#### • اسباب قيام التحالف الاستراتيجي:

تسعى المنشآت إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال الدخول في تحالفات استراتيجية مع المنافسين الحقيقيين لها نظرا لعدة أسباب من ضمنها:

#### ▪ تسهيل الدخول إلى السوق

تحالف (Motorola & Toshiba, ١٩٨٧)

#### • تقاسم التكاليف الثابتة التي تنشأ عن الحاجة لتطوير منتج جديد.

حيث ساعدت شركة Toshiba شركة Motorola في الدخول إلى السوق اليابانية وتسويق منتجاتها (الهواتف الخلوية)، كما توسطت لدى الحكومة اليابانية بخصوص السماح لها بالدخول إلى السوق اليابانية بصفة رسمية والحصول على موجات الراديو لنصب شبكات الاتصال الخاصة بأعمالها .

• الجمع بين المهارات و الأصول الثابتة التكاملية) تحالف كل من شركة AT&T و NEC لتبادل المهارات التقنية. و يعتبر هذا السبب أحسن دلالة على قيام التحالفات حيث أن التبادلات المتكافئة للكفاءات المتميزة هي أساس لمعظم التحالفات الاستراتيجية الناجحة . قامت شركة AT&T بنقل مهاراتها و تقنياتها الخاصة بتطوير أجهزة الكمبيوتر إلى شركة NEC. و في المقابل منحت NEC إلى AT&T حق الوصول إلى التقنية التي تشكل الأساس لرقائق الكمبيوتر المنطقية المتقدمة.

• تدخل الشركات في تحالفات استراتيجية بغرض الحصول على معايير تقنية لصناعتها .

• قامت شركة Philips بتحالف استراتيجي مع منافستها شركة Matsushita لتصنيع و تسويق النظام الرقمي المدمج و الذي تعتبر شركة Philips الرائدة فيه. و كان الدافع و الهدف من وراء ذلك هو:

• اعتقاد Philips بأن الارتباط مع Matsushita قد يساعد على إرساء نظام DOC كمعيار

تقني جديد في مجال صناعة معدات التسجيل والأجهزة الإلكترونية.

\_ منافسة Philips لشركة Sony التي قامت بتطوير جهاز مدمج صغير منافس، و أرادت

به أن تقوم بإرساء معايير فنية جديدة. في هذا الشكل يعتبر التحالف بمثابة إجراء تكتيكيا

لمنافسة شركة Sony.

محددات التحالف الاستراتيجية:

وبناءً على ما سبق، يمكننا تصنيف أسباب قيام التحالفات الاستراتيجية إلى

مبررات : اقتصادية التقدم التكنولوجي.

فرص السوق كما نلاحظ أيضا، وجود فروقات

بارزة في البدائل الاستراتيجية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات في صناعات

عديدة، وفي هذا الشأن هناك عاملان يلعبان أدوارا هامة هما:

الدخول للسوق الأجنبي الجديد

- البحث والتطوير

مزايا البحث والتطوير:

يمكننا ملاحظة أن:

التحالفات الاستراتيجية تمهد لدخول الشركات المتعددة الجنسيات إلى الأسواق

بتكاليف ملائمة تنفق بصورة مشتركة على البحث و التطوير.

هذا الأسلوب هو الأكثر انتشارا لنشوء التحالفات (بناء الطائرات، تطوير أجهزة

الكمبيوتر، أبحاث الهندسة الوراثية، والسيارات ..الخ).

■ تركيز العمل على نطاق عالمي يتطلب وجود ظروف اقتصادية ملائمة وبحوثا

تطويرية عالية التقدم، وفي كثير من الأحيان قد لا يكون السوق هو المشكلة

الأولى بالنسبة للتحالفات، وإنما الميزة الجديدة التي سينفرد بها التحالف في السوق الجديدة .

هذا ما ينطبق على العديد من الصناعات كصناعات الأدوية، والصناعات الكيماوية الخفيفة، الأجهزة الطبية ..الخ.)

- هناك جانبان مهمان في التحالفات الاستراتيجية هما التكلفة والالتزامات المتبادلة بين الشركاء، هذا الجانب يساعد كثيرا كل طرف على استخدام القدرات المتوفرة لديه و تقاسم التكاليف المترتبة عن المخاطرة .

المخاطرة تكون منخفضة لما تكون الاتفاقيات المعقودة (التحالفات) (طويلة الأجل، وذات رؤوس أموال كبيرة)، حيث يكون بإمكان الشركتان اقتسام أي مخاطر أخرى.

- من الجوانب المهمة في التحالفات الاستراتيجية هو البحث والتطوير للسلع والخدمات (تتقاسم الشركات عملية البحث والتطوير حيث تتكفل كل واحدة بتطوير جزء من الأجزاء المكونة للسلعة).

خاص بالسلع الصناعي (بناء الطائرات، السيارات، المعدات الصناعية، الصناعات الإلكترونية ..الخ).

❖ منافع التحالفات الاستراتيجية :

- موارد مكملة
- المشاركة في المخاطر
- تقليل المنافسة

■ رأس المال ووقت الوصول للسوق الدولي