

## الادارة الدولية والتحالفات الاستراتيجية

التعاون بين الشركات الدولية يأخذ أشكالاً متعددة مثل الشراكة لنقل تكنولوجيا المعرفة، الشراكة في التسهيلات الإنتاجية، المساهمة في البحوث والتسويق المنتجات بالتقابل ومن خلال استخدام شبكات التوزيع الحالية. كل هذه الأشكال من التعاون تعرف بصورة جماعية التحالفات الاستراتيجية الدولية. التحالفات الاستراتيجية تعني اتفاقيات الأعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما، الشريك في التحالف الاستراتيجي الدولي قد يوافق على المساهمة في أنشطة البحوث والتطوير خبرات التسويق أو المهارة والمعرفة الإدارية. ومن الأمثلة على التحالفات الاستراتيجية الدولية هو اتفاق شركة Fuji, Kodak المتنافستين في سوق الأفلام للعمل معنا ومع شركات Minolta canon Nikon, لتطوير معايير جديدة الأفلام الكاميرا .

### التحالف الاستراتيجي بأسلوب الشراكة ( Join Venture ):

أسلوب الشراكة هو نوع خاص من التحالف الاستراتيجي الدولي الذي تقوم من خلاله شركتان أو أكثر بالاشتراك معا في خلق وحدة أعمال جديدة، أو منظمة جديدة تكون بصفة قانونية مستقلة عن عائلتها (أي الشركة المؤسسة). منظمات الشراكة تؤسس بصورة طبيعية كوحدات أعمال وتكون مملوكة من قبل الشركات المؤسسة وحسب حصة كل شريك. هذه الحصة قد تكون متساوية بين الشركات المؤسسة، أو قد تكون حصص غير متساوية التحالف الاستراتيجي هو مدخل مهم للشراكة في ميدان الأعمال بغرض الدخول أو التوسع في السوق الدولية والذي يتطلب وجود تعاون بناء ومثمر بين شركتين

او أكثر كل شريك او مساهم في التحالف الاستراتيجي له دوافع العمل لمصلحته ولكنه

محدد

بالتعاون مع المساهمين الآخرين وذلك باعتبار أن هذا التعاون هو أفضل طريقة للوصول إلى الأهداف المنشودة . في ما يخص أسلوب الشراكة الدولية Join Venture توجد ثلاث طرق لإدارة الشركات هي

١-الشركات المؤسسة تشترك في الإدارة من خلال مدراء يمثلوها، ويقومون أيضا برفع التقارير إلى شركاتهم الاصلية .

٢-أن يتحمل أحد الشركات المسؤولية الرئيسية .

٣-أن يتم اختيار فريق مستقل من مدراء يعينون لإدارة الشركة الجديدة وغالبا يعتبر الخيار

الثالث هو أفضل الخيارات عند تطبيق هذا الأسلوب. التحالفات الاستراتيجية تعكس رغبة الشركات الدولية لتحقيق أهدافها في الأعمال عن طريق التعاون المشترك وتبادل المصالح والمنافع ولكون التحالفات الاستراتيجية الدولية طريقة فعالة في المنافسة الكفؤة بالأسواق العالمية تتزايد معدلات نمو هذه التحالفات سنة بعد أخرى في سنة ١٩٨٠ كان معدل نمو التحالفات الاستراتيجية ٦% وفي نهاية عقد الثمانينات أصبحت بحوالي ٢٢%

سنويا . ويمكن أن نشير فقط إلى أن شركة IBM لديها اليوم أكثر من (٤٠) من

التحالفات الاستراتيجية الدولية مع شركاء مثل Toshiba ,Siemens ,Apple

## ٢-فوائد التحالفات الاستراتيجية الدولية:

الشركات الدولية التي تدخل في تحالفات استراتيجية مع غيرها تتوقع فوائد بأكثر من صورة أو حالة كما تنتظر عائدا منظورا في الموارد المالية وغير المالية، او غير منظور أو ملموس في القدرات التنظيمية و الخبرات والمهارات التقنية أو العمل المشترك من أجل تعزيز القدرة التنافسية في الأسواق العالمية إلى

غير ذلك من المزايا التي تحصل عليها الشركات الدولية من جراء الدخول في التحالف الاستراتيجي. بالإضافة إلى المزايا المتوقعة التي ذكرناها، تفيد التحالفات الاستراتيجية الدولية في العناصر التالية:

### أ- سهولة دخول الى السوق الدولية Ease of Market Entry

اختيار الشريك الاستراتيجي من أجل تسهيل عملية الدخول إلى السوق الدولية يساعد في تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق تحقيق هذا الهدف ومن بينهما بالطبع تكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي تطلبها عملية الدخول إلى السوق. وتساعد في تكوين التحالف الاستراتيجي أنظمة وشبكات الاتصال الحديثة، وتكنولوجيا المعلومات الحاسوبية الفائقة التقنية وما تتمتع به من مرونة وسرعة و طاقة تشغيلية هائلة. ومن الأمثلة على التحالف الاستراتيجي الدولي الذي يفيد في تسهيل الدخول إلى الأسواق الدولية الجديدة

هو أنه عدد كبير من الشركات الغربية اختارت في سبيل الدخول إلى أسواق وسط وشرق أوروبا شركات محلية وذلك من أجل الاستفادة من هذه الشركات في جمع المعلومات التسويقية المفيدة عن المستهلكين وشبكة التوزيع المحلية، والمجهزين الناشطين في نفس القطاع.

#### ب- المشاركة في المخاطر:

لا توجد اليوم أي شركة أو منظمة للأعمال حتى ولو كانت رائدة في مجال صناعتها تستطيع أن تكون بمنأى عن المنافسة الشديدة عند دخولها إلى أسواق جديدة أو عند تطوير منتجات جديدة. التحالف الاستراتيجي يستخدم لتقليل المخاطر المترتبة على المنافسة أو على الأقل للسيطرة النسبية والمحدودة على الآثار السلبية أو التهديدات المرتبطة بهذه المخاطر. من الأمثلة المعروفة في هذا الصدد تطوير شركة

Boeing لتحالف استراتيجي دولي مع عدد من الشركات اليابانية لتقليل المخاطر المالية في عملية تطوير وإنتاج جيل جديد من طائراتها وهي ٧٧٧ اذ من المعروف أن أنشطة البحث والتطوير، التصميم والتحديث، واختبارات الأمان، وتحسين التقنيات لطائرة جديدة تكلف بلايين الدولارات. ومعظم هذه الأموال تصرف قبل معرفة كيف سيكون موقع هذه الطائرة جديدة في سوق الطيران. وأن شركة

Boeing هي أكبر شركة صناعية رائدة وناجحة في تصنيع الطائرات بالعالم إلى أنها أرادت تقليل مخاطر الاستثمار المالي في مشروع الطائرة ٧٧٧ وحصل هذا على طريق الشراكة

الاستراتيجية الدولية مع الشركات اليابانية Kawasaki ,Mitsubishi ,Fuji

التي ستخصص بناء ٢٠% من المشروع شركة Boeing الشريك الأكبر والمسيطر في

التحالف تسعى أيضا إلى أن يقدم لها شركائها اليابانيين المساعدة الضرورية لبيع الطائرة

الجديدة إلى مستفيدين كبار مثل الخطوط الجوية اليابانية All Nippon Airways

### ج-المشاركة بالمعرفة والخبرات Shared Knowledge and Expertise

من الأمثلة المعروفة على الشركة بأسلوب المشاريع المشتركة Joint Venture هو ما حصل

بين شركة Toyota شركة G M في سنة ١٩٨٢ أغلقت شركة G M مصنعها القديم

للسيارات في كاليفورنيا بسبب عدم كفاءته لكنها في سنة ١٩٨٤ وافقت على إعادة فتح

المصنع بعد الاتفاق المشترك مع شركة Toyota بأسلوب المشاريع المشتركة Joint venture

وقد أطلق على هذا المشروع الجديد من Nummi اختصارا New United Motor

Manufacturing واصبحت Nummi مملوكة للطرفين بالتساوي ، اما الادارة فقد كانت

من مسؤولية تويوتا حيث تولى فريق إداري من الشركة مهام قيادة وتوجيه الشركة

الجديدة بطبيعة الحال كان لكل طرف هدف جوهري يريد تحقيقه من هذه الشراكة

الدولية

فشركة تويوتا أرادت أن تتعلم أكثر حول كيفية التعامل والعمل مع مجهزي أو صانعي

المكونات في سوق أمريكا وشركة G M أرادت دراسة وتحليل تطبيقات وأساليب عمل

الادارة اليابانية. ويبدو أن أطراف هذه الشراكة قد حققوا بالفعل أهدافهم الاستراتيجية

بالتناظر ، حيث ظهر أن شركة تويوتا استخدمت معلوماتها المكتسبة عندما فتحت مصانع

مصنع للسيارات في Georgetown سنة ١٩٨٨. كما استخدمت شركة G M الدروس

التي تعلمتها من Nummi في تطوير وتشغيل احدث قسم أو وحدة أعمال في Satun

