

التحالفات الإستراتيجية العالمية أداة للتنافس في القرن الواحد والعشرين

غول فرحات*

Résumé :

Les alliances stratégiques sont partout, la pression de la concurrence internationale trouve un début de réponse dans l'effet de taille et les synergies de complémentarité.

Cet article traite le concept des alliances stratégiques de plusieurs cotés : définitions, les types des alliances stratégiques, ses objectifs, les conditions de réussite, ainsi que ses avantages.

ملخص:

تتواجد التحالفات الإستراتيجية في كل مكان، ضغط المنافسة الدولية هي بداية الإجابة عن تواجدها من خلال تحقيق التعاونية والتكامل. لهذا فإن هذا المقال سيعالج مفهوم التحالفات الإستراتيجية من عدة جوانب: التعريف، أنواع التحالفات الإستراتيجية، أهدافها، شروط نجاحها وكذلك المزايا المرتبطة بها.

المقدمة:

إن تضاعف تعقيدات بيئة المؤسسة المحلية والعالمية (تكنولوجيا، مخاطر، علاقات سياسية، دولية، منافسة...)، يهدد في أية لحظة أمن المؤسسة، ومع انتشار ظاهرة العولمة التي عجلت بتوجه المؤسسات نحو العالمية إما منفردة أو مجتمعة في شكل تحالفات إستراتيجية في مجالات متعددة

* أستاذ محاضر صنف " أ "، جامعة الجزائر 3.

(التكنولوجيا، الإنتاج، البحث والتطوير، التسويق، ...) أي التوجه من التنافس إلى التعاون أو ما يسمى بالمنافسة التعاونية، وهذا شعورا من قبل المؤسسات بأن الصراع والمنافسة القاتلة والطاحنة لا تفيد في مواجهة هذه التحديات والمتغيرات وعليه فإن التساؤلات التي تطرح في هذا السياق، هل التحالفات الإستراتيجية هي الطريقة الفعالة للمنافسة في الأسواق العالمية؟ هل تبحث عن طريقة للدخول بسرعة إلى سوق جديد، لتنمية الإنتاجية، للحصول على ميزة تنافسية أو لتوسيع تشكيلة المنتجات؟ ماهي أهداف التحالفات الإستراتيجية؟، ما هي عوامل فشل ونجاح التحالفات الإستراتيجية؟

1- تعريف التحالفات الإستراتيجية: من الصعب إعطاء تعريف محدد للتحالفات الإستراتيجية، إلا أنه يمكن القول بأنه مفهوم ينطوي على: "مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ من مؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين" (1). كما يشير مصطلح التحالفات الإستراتيجية العالمية إلى اتفاقات تعاون بين منافسين دوليين محتملين أو فعليين (2). فهو بذلك يمثل تلك الروابط الموجودة بين المؤسسات للوصول إلى هدف مشترك يرضي الطرفين أو مختلف الأطراف المشاركة في التحالف الاستراتيجي.

كما تعرف بأنها (3): "اتفاقات الأعمال التي تقوم من خلالها شركتان أو أكثر باختيار نمط من التعاون المثمر بينهما". ومنه فالتحالفات الإستراتيجية العالمية، ما هي إلا اتفاقات تعاونية أو يمكن تسميتها المشاركة الإستراتيجية العالمية، لأن التحالفات الإستراتيجية تنطوي على مجموعة

واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات متنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف معين.

كما تعرف التحالفات الإستراتيجية على أنها: " التحالف يتحقق بين وحدتين على الأقل التي تقرر العمل سويا في مشروع مشترك (Commun)" (4).

يعتبر التعاون بين المؤسسات في شكل تحالفات إستراتيجية موضة العصر وعلى وجه الخصوص في صناعة السيارات العالمية، الطائرات، الأدوية وتكنولوجيا الإعلام والاتصال، بل أحيانا ضرورية لأسباب سياسية أو اقتصادية، حيث تفرض الحكومة الأجنبية حتمية الدخول مع شريك محلي من أجل السماح لها بالدخول إلى سوقها، أو بفعل عدم كفاية الأموال والموارد المادية والبشرية للعمل بمفردها.

ومن أمثلة التحالفات الإستراتيجية:

- اتفاق بين مؤسستي سيمنس (SIEMENS) مع فيليبس (PHILIPS) لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه الموصلات.
- تحالف بين مؤسسة جلاسكو لصناعة الأدوية مع مؤسسة ميرك لكي تقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بمؤسسة جلاسكو في السوق الألماني.
- توقيع مؤسستي كوداك وكانون (KODAK-CANON) على اتفاق يسمح لمؤسسة كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسطة الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك.

مع الإشارة إلى أن المؤسسة بإمكانها الدخول في أكثر من تحالف استراتيجي في نفس الدولة، وفي مثل هذه التحالفات تتفق المؤسسات على التعاون بشأن مشروع معين وليكن تقديم منتجا جديدا أو تطوير تكنولوجيا مستحدثة لتحقيق هدف استراتيجي محدد لكل طرف من أطراف التعاقد، لهذا تختلف طبيعتها وتعريفها عن المشروعات المشتركة والاتفاقات التعاقدية الأخرى.

2- أهداف التحالفات الإستراتيجية: تهدف إلى تحقيق عدة أهداف أهمها(5):

- دخول الأسواق الأجنبية: العديد من المؤسسات ترى بأن التحالفات الإستراتيجية تعتبر وسيلة أفضل من الاتفاقات التعاقدية الأخرى لدخول الأسواق الأجنبية بتكلفة منخفضة.

- إضافة المؤسسة المحلية منتجا حديثا مكملًا لخط انتاجها، ولا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها الأخرى(جلاسكو-ميرك:حيث نجد أن ميرك تمتلك عقاقير عديدة في خطوط منتجاتها، ولكن لا يوجد واحد منها لعلاج قرحة المعدة، وهو الشيء الذي يحققه عقار زانتاك).

- في الحقيقة الهدف الأساسي هو تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا جديدة أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديد بتكلفة منخفضة، لأن التحالف يشترط بأن يكون لكل طرف شيء ما ذو قيمة للطرف الآخر.

بالإضافة إلى ما سبق فإن للتحالفات الإستراتيجية أهداف عديدة ومتنوعة، يوضحها الجدول رقم(1).

الجدول رقم (1): أهداف ونتائج التحالفات الإستراتيجية

أهداف التحالف	التعاون بين أطراف التحالف
1- خدمة العملاء في الوقت المناسب.	♦ تجنب التأخير. ♦ طرح بدائل جديدة. ♦ المشاركة في الخطط. ♦ الالتزامات المبكرة.
2- الأداء الجديد	♦ جمع البطاقات. ♦ تبادل الخبرات.
3- خفض التكلفة.	♦ المشاركة في التكاليف الثابتة.
4- توفير قيمة أكبر للمستهلك.	♦ تحسين أساليب الاستعمال. ♦ زيادة الفهم المتبادل.
5- السيطرة على المخاطر	♦ تحسين أساليب الاستعمال ♦ المشاركة في تحمل المخاطر
6- تقديم خط منتجات أقوى	♦ خلق منتجات جديدة ♦ تسويق منتجات إضافية ♦ مساندة وخدمة العملاء
7- زيادة القدرات التسويقية	♦ ابتكار أنماط استهلاكية جديدة
8- تحسين الصورة الذهنية للشركة بعد التحالف والسلعة بعد التعاون	♦ إعلانات مشتركة ♦ التكامل بين الخبرات ♦ التنسيق في البرامج

المصدر: فريد النجار "التحالفات الإستراتيجية" - من المنافسة إلى التعاون: خيارات القرن الحادي والعشرين -، إيتراك للنشر والتوزيع، 1999، ص 24

نستنتج بأن أهداف التحالف الاستراتيجي كثيرة، انطلاقا من الدخول إلى الأسواق الأجنبية بتكلفة منخفضة والاستفادة من إضافة منتج جديد لخط المنتجات، فضلا عن الهدف الأساسي المتعلق بتقليل درجة المخاطرة المرتبط بتطوير تكنولوجيا جديدة أو إطلاق منتج جديد، أو تحقيق وفورات الحجم في الإنتاج ...، ولهذا السبب فإنه من المطلوب أن يتوفر لدى كل طرف من أطراف التحالف الاستراتيجي ميزة معينة لها قيمة بالنسبة للطرف الآخر.

3- معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي: تأخذ المؤسسات الدولية

- عدة معايير بعين الاعتبار عند اختيارها لشركائها في التحالف من بينها:
- أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
 - أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة، بمعنى أن كل طرف في التحالف يساهم بميزة تنافسية معينة.
 - أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع اتباعها.
 - أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا.
 - أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته.
 - أن يكون هناك توافق بين المؤسستين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.

4- أنواع التحالفات الإستراتيجية: هناك عدة أنواع للتحالفات الإستراتيجية،

نذكر منها:

1.4- تحالفات استراتيجية تكنولوجية: إن أساس هذا التحالف هو اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق، وكمثال على ذلك التحالف الاستراتيجي بين شركتي (إي تي اندتي) الأمريكية و(أوليفيتي) الإيطالية، حيث كانت المؤسسة الأمريكية في أشد الحاجة للدخول إلى السوق الأوروبية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في أمريكا، لكنها لم تكن بحوزتها الخبرة الكافية واللازمة لذلك في السوق الأوروبية، وفي المقابل فإن شركة أوليفيتي كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في القارة الأوروبية. فقامت بتوزيعها بالاعتماد على نظام التوزيع المكثف الخاص بها، وفي المقابل نجحت شركة أوليفيتي في استخدام مؤسسة أي تي اندتي في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة، وبالتالي استفادت المؤسستين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف.

2.4- تحالفات إستراتيجية إنتاجية: مثال على ذلك التحالف بين مؤسستي

جنيرال موتورز و تويوتا الذي يعتبر تحالفا إنتاجيا بالمقام الأول، حيث تهدف جنيرال موتورز إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا في مجال صناعة السيارات متوسطة وصغيرة الحجم في مقابل مساعدة تويوتا في الدخول إلى السوق الأمريكية. فقامت المؤسستين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج مائتي ألف سيارة في العام حيث يتيح ذلك لجنيرال موتورز فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة تويوتا،

بينما تتاح لتويوتا الفرصة للدخول إلى الأسواق الأمريكية في وقت تتزايد فيه القيود المفروضة على واردات أمريكا من السيارات اليابانية.

3.4- تحالفات استراتيجية تسويقية: لقد تصاعدت أهمية هذا النوع من التحالفات المركز على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، حيث اندمجت كل من كاتربيلر من أمريكا وميتسوبيشي من اليابان لتكوين تحالف استراتيجي في اليابان من شأنه السماح لكلا المؤسستين استخدام نفس شبكة التوزيع في الشرق الأقصى، كما يمكن لكاتربيلر بمقتضى الاتفاق إمداد السوق الأسترالي رأساً من اليابان والتوفير بذلك في تكلفة النقل. هناك من يقسم التحالفات الإستراتيجية إلى ثلاثة أنماط كبيرة (6):

- 1- التحالفات المكملة (complémentaires)،
- 2- تحالفات التكامل الزوجي (intégration conjointe)،
- 3- التحالفات الإضافية (additives).

حيث يتعلق الأمر في التحالفات المكملة بتجمع المؤسسات التي تتميز بكفاءات ومساهمات متكاملة (مثلاً: أحد المؤسسات تسوق منتج مطور من قبل المؤسسة الأخرى)، كما أن المنتج الذي تأتي به المؤسسة الحليفة لا يجب أن يكون منافس لمنتجات الشريك الذي يسوقه، لأن هدف هذا النوع من التحالفات فتح المنتج لأسواق جديدة.

أما فيما يخص تحالفات التكامل الزوجي فتتعلق بالمؤسسات التي تشترك من أجل تحقيق اقتصاديات الحجم في جزء من المنتج أو مرحلة من مراحل الإنتاج المنعزلة، ويمكن أن تبقى المنافسة على الواجهة بين أطراف التحالف لأن المنتجات يمكن أن تكون بديلة لبعضها البعض،

وعليه نجدها عادة ما تقتصر على التحالفات في مجال البحث والتطوير و/أو الإنتاج، حيث الشركاء يمتلكان وضعيات تنافسية متساوية. في حين التحالفات الإضافية تقوم من خلالها المؤسسات بتطوير، إنتاج وتوزيع منتج مشترك، الكفاءات والمساهمات للمؤسسات تكون ذات طبيعة متشابهة والهدف هو هدف جوهري، يسعى للقضاء على المنافسة بين الشركاء، كما يغطي كل سلسلة القيمة (سواء النشاطات الأساسية أو النشاطات الداعمة)، والمهام مقسمة بين المؤسسات المتحالفة.

5- مزايا وعيوب التحالفات الإستراتيجية:

- 1.5- المزايا: تحقق التحالفات الإستراتيجية مجموعة من المزايا أهمها (7):
- أنها تحقق المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية المرتبطة بتقديم منتج جديد أو اقتحام أسواق خارجية جديدة. ومثال على ذلك التحالف بين مؤسسة بوينج واتحاد الشركات اليابانية لبناء الطائرة 767 وذلك رغبة من مؤسسة بوينج لتلقي المساعدة للمشاركة في تكاليف تنمية طائرة تجارية جديدة والتي تقدر بعدة ملايين من الدولارات.
 - هي وسيلة لتجميع مهارات وأصول مكملة لبعضها لا تستطيع أي مؤسسة توفيرها بمفردها، مثل التحالف الاستراتيجي بين مؤسسة فرنسية (THOMPSON) وأخرى يابانية (JVC) لتصنيع مسجلات الكاسيت. ففي ظل هذا التحالف تتبادل المؤسسات المهارات، حيث تحتاج مؤسسة طومسون إلى تكنولوجيا المنتج ومهارات التصنيع، في حين تحتاج JVC إلى تعلم كيفية النجاح في السوق الأوربي.

2.5- العيوب: من أهم عيوب التحالفات الإستراتيجية ما يلي:

تعطي للمنافسين فرصة تعلم تكنولوجيا جديدة ومنه إمكانية الوصول إلى الأسواق بتكلفة أقل (اكتساب مهارات هندسة المشروعات وعمليات الإنتاج...) (8)، ويكون ذلك في واقع الأمر بعد انقضاء مدة التحالف، من خلال اكتساب أحد الشركاء المعرفة التكنولوجية للطرف الآخر.

6- أهمية وفوائد التحالفات الإستراتيجية العالمية: تنتظر المؤسسات التي تدخل في تحالف استراتيجي عالمي من وراء ذلك الحصول على مجموعة من المكاسب، قد تساعدها بالظهور بأكثر قوة في السوق وأكثر تنافسية، ومن أهم هذه الفوائد .

1.6- سهولة الدخول إلى السوق الدولية وبتكلفة منخفضة: حيث يساعد اختيار الشريك على تقليل تأثير القيود والمحددات التي تعيق هذا الهدف (تكاليف العمليات التشغيلية والإدارية التي تتطلبها عملية الدخول إلى السوق الدولية)، لأن الدخول إلى الأسواق الأجنبية أو إطلاق منتج جديد قد يتطلب تكاليف معتبرة، قد لا يستطيع أحد الطرفين بمفرده تحملها، كما أن الزيادة في الإنتاج بالدخول في الأسواق الدولية يقلل من التكاليف من خلال بقاء التكاليف الثابتة على حالها، مما يخفض تكلفة الوحدة الواحدة، كما يفيد الشريك في جمع المعلومات التسويقية المفيدة عن المستهلكين وشبكة التوزيع المحلية وغيره من الأمور التي تستفيد منها الشركة المتعاقدة الأخرى.

2.6- المشاركة في التكاليف الثابتة المرتفعة والمخاطر العالية: حيث بفعل هذين السببين أصبحت جل المؤسسات في حاجة إلى التعاون وتجنب تحمل المخاطر مهما كان حجمها عند الدخول للأسواق الجديدة أو تطوير المنتجات الجديدة، وعليه تقل المخاطر المترتبة عن المنافسة والمغامرة في الأسواق العالمية على انفراد، وكمثال على ذلك (9) تطوير شركة BOEING لتحالف استراتيجي دولي مع عدد من الشركات اليابانية: kawasaki-Mitsubishi-Fuji لتقليل المخاطر المالية في عملية تطوير وإنتاج جيل جديد من طائراتها وهي بوينج 777.

3.6- المشاركة بالمعرفة والخبرات: حيث تعتبر التحالفات الإستراتيجية وسيلة لتجميع المهارات والأصول من الطرفين، وكمثال على ذلك ما وقع بين شركة TOYOTA وشركة GM (General Motors) في سنة 1984 (10)، عندما اتفقوا على فتح مصنع GM المغلق منذ 1982، وذلك تحت اسم مشروع جديد "NUMMI" (New United Motor Manufacturing)، وكانت الشركة الجديدة مملوكة للطرفين بالتساوي، أما الإدارة فكانت من مسؤولية TOYOTA. ولقد كان لكل طرف في التحالف هدف جوهري يسعى إلى تحقيقه، فشركة TOYOTA أرادت من جهتها التعلم أكثر حول كيفية التعامل والعمل مع مجهزي أو صانعي المكونات في سوق أمريكا، بينما شركة GM أرادت دراسة وتحليل تطبيقات وأساليب عمل الإدارة اليابانية. وفعلا تحقق لهم ذلك وتوصلا إلى أهدافهما الإستراتيجية، حيث فتحت TOYOTA مصنعها للسيارات في Georgetown سنة 1988، بينما استخدمت GM الدروس التي تعلمتها

من NUMMI في تطوير وتشغيل أحدث قسم أو وحدة أعمال في Saturn.

4.6- التعاضد والميزة التنافسية: تشكل حزمة من الارتباطات الجديدة من أنشطة الأعمال داخل المؤسسة من خلال التحالف، سيحدث روابط داخل نظام القيمة بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة، والتي لم تكن مترابطة من قبل، إذا فإن التعاضدية الخارجية سوف تكون قادرة على المنافسة بصورة أكثر فعالية من السابق وأكثر كفاءة من لو دخلت السوق لوحدها. وكمثال على ذلك دخول مؤسسة بيبسي كولا (PEPSI COLA) في تحالف مع Thomas Lipton وهو قسم من UNILEVER لإنتاج وتسويق شراب الشاي في أمريكا. حيث دخلت لبيببتون بخبرتها وعلامتها المميزة، بينما كانت مساهمة بيبسي بخبراتها المكثفة وشبكات توزيعها في أمريكا (11).

من خلال ما سبق تتضح لنا الأهمية والفائدة المحققة من التحالفات الإستراتيجية، والتي تتمثل أساسا في تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة، سواء تعلق الأمر بالمزايا المطلقة والتي ترتبط بتوفر عوامل اقتصادية نادرة لدى الآخرين، كامتلاك تكنولوجيا متفوقة، أو مواد خام نادرة أو موقع استراتيجي خاص، ...وقد تكون الميزة مرتبطة بالمزايا النسبية التي تتوفر لدى أطراف التحالف لكن بدرجات مختلفة، وأخيرا قد تكون المزايا التنافسية مرتبطة بتوفر طبقة متفوقة من المديرين أو ما يمكن تسميته بالمنافسة الإدارية، أو توفر موارد بشرية ماهرة جدا والتي تسمى بالمنافسة البشرية. وفي هذا السياق يمكن القول بأن التحالف الاستراتيجي يترتب عليه

تحقيق مزايا تنافسية تكاملية، من خلال التفاعل والتراكم المعرفي الذي يسمح للمؤسسة بالمنافسة في السوق العالمية، من خلال العناصر التالية (12):

- ◆ إضافة قيمة جديدة للمنتوج أو الخدمة من خلال النمو الاستراتيجي وربط الموارد بالأسواق والمستهلكين.

- ◆ تحقيق المكاسب في الوقت المناسب وفق مخططات مستقبلية.
- ◆ خلق معدلات أداء جديدة بعد تنفيذ التحالفات.
- ◆ إضافة قيمة جديدة في الاستعمال لكل منتوج (قيمة مضافة).
- ◆ تسويق خطوط منتجات جديدة أقوى من المنتجات أو الخدمات المنفردة التسويق.

- ◆ يؤدي التحالف إلى تحقيق قبول أفضل للسلعة أو الخدمة لدى المشتريين.
- ◆ التحول من نمط وحيد من المنتجات إلى نمط متعدد ومتنوع.
- ◆ خلق صورة ذهنية أفضل للمنتجات في الأسواق المحلية والعالمية.

نستشف من خلال ما سبق بأن نتائج ومزايا التحالفات الإستراتيجية عديدة ومتنوعة بحسب نوع التحالف الاستراتيجي الذي قامت المؤسسة بإبرامه، وذلك لأن كل مؤسسة تبحث للاستفادة من الطرف الآخر وتنمية قدراتها التنافسية في السوق العالمي.

7- عوامل نجاح وفشل التحالفات الإستراتيجية: بداية فإن نجاح التحالفات الإستراتيجية تمر عبر الإدارة الجيدة للتحالف، وذلك بالرغم من أهمية التفاوض حول هذه التحالفات، ويمكن القول بأن للتحالفات الإستراتيجية مزايا عديدة، فإن كل ذلك مرهون بمدى توافر الشروط اللازمة لإنجاح

التحالف الاستراتيجي والمعايير التي تعتمد عليها الشركات العالمية عند اختيارها للشريك، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي (13):

- ♦ أن يكون لدى كل طرف ميزة تنافسية، إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.
- ♦ أن تكون مساهمات كل طرف متوازنة.
- ♦ أن يتفق الطرفان على الإستراتيجية العالمية المزمع إتباعها.
- ♦ أن يكون احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل احتمالا ضعيفا.

- ♦ أن يكون من الأفضل التعاون مع الطرف الآخر عوض منافسته.
 - ♦ أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا لكل منهما.
- نستنتج بأن نجاح التحالفات الإستراتيجية ينطلق من التساوي في تقسيم المهام والتصرف، من خلال روح التعاون والاهتمام المتبادل لتحقيق الفائدة لكل الأطراف، وعكس ذلك سيؤدي إلى فشل التحالف، فضلا عن ضرورة توافق وقبول أطراف التحالف المشاركة بالأهداف والمخاطر مهما كان نوعها، وبالإضافة إلى هذه العناصر يمكن ذكر عناصر أخرى ضرورية لنجاح التحالف الاستراتيجي، ومن بينها (14):

- التفاوض في اتخاذ القرار. - حل مشكلة الاختلاف في الثقافات. - الثقة.
- السماح بالاستقلالية. - المحافظة على المرونة.

بينما يحدد بعض الباحثين أربعة قضايا جوهرية لتحديد نموذج التحالف الإستراتيجي الناجح وهي (15):

- تماثل الأهداف، حتى يتم ضمان توحيد الاتجاهات بين الشركاء المتحالفين.

- التآزر، التعاون من خلال مساهمة كل طرف بمزايا تنافسية معينة لايمتلكها الطرف الآخر.
 - إضافة قيمة، أي وضوح القيمة التي يضيفها كل طرف من التحالف للطرف الآخر.
 - الموازنة بين المساهمات، حتى لا يسيطر أحد الشركاء على التحالف، وشعور الطرف الآخر بخيبة أمل.
- والجدول رقم(2) يعطينا بعض نماذج التحالفات الإستراتيجية العالمية الناجحة.

الجدول رقم (2): بعض نماذج التحالفات الإستراتيجية العالمية

الشركات	أغراض الشراكة
1- هيلوويت باكارد - كانون	قيادة السوق العالمي في الطابعات
2- دينلاند - بنز - ميسوبيشت	الوصول للأسواق الجديدة والمنتجات الجديدة
3- أي-بي-إم مع موتورولا	إنشاء شبكات الكومبيوتر اللاسلكية
4- أي-بي-إم - توشيبا مع سيموندر	اختراع جيل جديد من رقائق السيليكون الخاصة بالكومبيوتر
5- شركة التليفونات الأمريكية - أوليفتي	توسيع قاعدة أسواق تكنولوجيا المعلومات

المصدر: فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 86

أما الأسباب التي قد تؤدي إلى فشل التحالفات الإستراتيجية وعدم وصولها إلى مبتغاهها، المتمثل في تحقيق أهداف الأطراف المتحالفة، والتي يجب على المتحالفين العمل على تفاديها منذ البداية، حتى تكون فرص نجاح التحالف كبيرة، ومن أهم هذه الأسباب(16):

• **مشكلة عدم التوافق في التحالف الاستراتيجي الدولي**، والتي قد تؤدي إلى الصراع والتنافس، ومنه ستكون النتائج ضعيفة، كما حدث بين شركة Siemens وشركة GE أو بين شركة AT and T وشركة Olivetti (الاختلاف في تنفيذ الإستراتيجية)، وعليه يجب توقع المشاكل ومناقشتها بصورة واقعية في بداية المفاوضات حول عملية التحالف الاستراتيجي والاتفاق حول كل التفاصيل المهمة أو الأساليب الأساسية في العمل.

• **مشكلة إدارة المعلومات**، الناجمة أساسا عن الاحتفاظ ببعض المعلومات وعدم تبادلها بين الطرفين (أسرار تكنولوجية، مالية، تسويقية...)، فيظهر الخلاف والفجوات التي تؤثر على إدارة التحالف، مثل ما وقع في التحالف بين شركتي Ford و MAZDA للعمل على تصنيع السيارة الجديدة Ford Escort عند رفض شركة مازدا (MAZDA) السماح للخبراء والعاملين في شركة فورد الدخول إلى مختبر البحوث.

• **مشكلة توزيع الأرباح**، والتي يجب تحديدها منذ البداية، كطريقة حساب الأرباح والخسائر، أسلوب تحويل العملات والحصة المطلوبة لإعادة الاستثمار في المشروع الجديد...

• **فقدان الاستقلالية**، خاصة مع تغيرات بيئة الأعمال وظهور قوى منافسة جديدة، مما يؤدي إلى تغير طرق الإنجاز وأساليب الرقابة والسيطرة على العمليات الدولية، فتظهر الخلافات في حالة عدم التفاهم على ذلك منذ البداية.

• تغير الظروف وظهور متغيرات واتجاهات جديدة، كتغير المبررات الموضوعية والعوامل الجوهرية التي شجعت الشركات المعنية على التحالف الاستراتيجي.

هناك من يلخص العوامل الرئيسية التي تعيق نجاح التحالف الإستراتيجي فيما يلي (17):

- الإخفاق في الفهم والتكيف مع نمط جديد للإدارة يتضمن التفاوض والإقناع والصبر ويتنافى مع استخدام قوة المركز.
- الإخفاق في فهم الاختلافات الثقافية المؤدية على الأقل إلى نشوء سوء تفاهم والإضرار بالعلاقات في بعض الحالات.
- انعدام الالتزام بالنجاح، وغالبا ما يكون ذلك نتاج اتجاهات عقلية تفضل التنافس على التعاون.

الخاتمة:

من خلال العرض المختصر لمفهوم التحالفات الإستراتيجية العالمية والتحديات التي يواجهها من أجل ضمان تحقيق الأهداف التي وجد من أجلها يمكن الوصول إلى بعض النتائج التي نلخصها فيما يلي:

- التحالفات الإستراتيجية هي اتفاقات تتم بين مؤسستين أو أكثر من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف معينة قد يصعب تحقيقها من قبل كل طرف على حدة.
- التحالفات الإستراتيجية يتطلب توفر مزايا تنافسية لدى كل طرف من أطراف التحالف.
- تسمح التحالفات الإستراتيجية بتحقيق الأهداف المتفق عليها بأقل تكلفة وأقل مخاطرة.

- يتطلب نجاح التحالف الإستراتيجي الاختيار الجيد للشريك في التحالف من عدة جوانب (فنية، إدارية، مالية، تكنولوجية، التسيير، تقسيم الأرباح، المسؤوليات....).

- تتنوع التحالفات التي تتم بين المؤسسات من تحالفات تكنولوجية، تسويقية وإنتاجية وما على المؤسسة إلا اختيار نوع التحالف الذي يليق بمقامها.

- قد تفشل التحالفات الإستراتيجية العالمية بفعل عدم التوافق في التحالف وكيفية تسيير المعلومات وتوزيع الأرباح، فضلا عن بعض التغيرات والاتجاهات الجديدة التي قد تحدث مع مرور الوقت.

- أن ضمان نجاح التحالف وتفاذي الإخفاق والفشل يتطلب وضوح الأهداف المحددة، تحديد الصفات الضرورية في الشريك مع تحديد الشركاء المحتملين وتقييمهم من ناحية المكاسب التي يمكن أن تتحصل عليها المؤسسة من جراء التحالف معهم ومدى تأثيرهم على المواقع الإستراتيجية للمؤسسة، وهذا طبعا مع ضرورة التفاوض بشأن اتفاق المشاركة بشكل صريح ودقيق من جميع النواحي والالتزام بذلك، هذا من ناحية اختيار الشريك.

- إن إدارة التحالف يقتضي أن تكون الأهداف واضحة المعالم مع مساهمة كل طرف بالموارد الكافية، توزيع عمليات المحاسبة والمسؤولية، تنفيذ عملية استرجاع المعلومات بفعالية، فضلا عن تحويل الشخصيات الكبيرة إلى التحالف و دون إهمال مراقبة ومتابعة تقدم التحالف من خلال تقارير دورية ومراجعة مستمرة لاتفاق التحالف ومدته.... مع العمل على معرفة العوامل المقيدة للتحالف ومحاولة التخلص منها بطريقة ذكية وفي صالح التحالف الاستراتيجي.

* قائمة الهوامش:

1. عمرو خير الدين، التسويق الدولي، 1996، ص 68-69
2. نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف، 1999، ص 242
3. فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: "من المنافسة إلى التعاون: خيارات القرن الحادي والعشرون"، إيتراك للنشر والتوزيع، 1999، ص 31
4. www.apm.fr/userfiles/file/puf/grandes-ecoles_magazine.pdf, juin 2007
5. P.Kotler et autres, Marketing Management, 13ed, Pearson education France, 2009, p788
6. عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 70-71 بتصرف
7. www.manager-go.com/alliances-strategiques
8. نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 243-244
9. نفس المرجع، ص 243
10. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية ط 1، 1999، ص 59 بتصرف
11. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 58-59
12. فريد النجار، مرجع سابق، ص 21-22
13. عمرو خير الدين، مرجع سابق، ص 71-72
14. لمزيد من التفاصيل انظر سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 71-72
15. فيليب سادلر، ترجمة علا أحمد إصلاح، الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، 2008، ص 207
16. سعد غالب ياسين، مرجع سابق، ص 66-68

17. فيليب سادلر، مرجع سابق، ص 206

قائمة المراجع:

- 1- عمرو خير الدين، التسويق الدولي، 1996.
- 2- نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار المعارف 1999.
- 3- فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية: "من المنافسة إلى التعاون: خيارات القرن الحادي والعشرون"، إيتراك للنشر والتوزيع، 1999.
- 4- سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية ط 1، 1999.
- 5- فيليب سادلر: ترجمة علا أحمد إصلاح الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية، 2008.
- 6- P.Kotler et autres, Marketing Management, 13ed, Pearson éducation France, 2009, p788
- 7- www.apm.fr/userfiles/file/puf/grandes_ecoles_magazine.pdf, juin2007
- 8- www.manager-go.com/alliances-strategiques