

المحاضرة الثامنة

التحالفات الاستراتيجية

التحالف الاستراتيجي، المفهوم والأهداف

مقدمة:

ظهرت التحالفات كبديل وكخيار استراتيجي بين منظمات الأعمال من أجل إما اقتسام الأسواق أو الموارد أو الاستفادة من امكانيات وخبرات الغير.

أخذ مفهوم التحالف الاستراتيجي عدة مصطلحات من بينها "التعاون الاستراتيجي، التنسيق الاستراتيجي، اتفاق بين المؤسسات، تنفيذ تشاور، اتفاق تعاقدى، اتفاق تعاوني، مشروع مشترك".

1. مفهوم التحالف الاستراتيجي:

التحالف الاستراتيجي هو اتفاق رسمي لمنظمتين أو عدة منظمات مستقلة محلية أو تابعة لبلدين أو عدة بلدان تتعاقد لفترة طويلة بهدف تأسيس درجة من التعاون بينهما لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة.

ونظراً لأهمية التحالفات بأبعادها الاقتصادية والمالية والقانونية، فقد عملت الكثير من الأدبيات على وضع تعريف محدد للتحالف الاستراتيجي، ويرى Caswell & Betterton عام (2000) أن التحالفات عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل أو دمج بعض موارد الشركات مع منافسها للحصول على المزايا التنافسية وبالتالي فهي سبب هام لنجاح الشركة في المدى الطويل.

وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر، ولا توجد تحالفات جامدة ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الديناميكية.

2. ميزات التحالف الاستراتيجي:

تحظى التحالفات ببعض الميزات التي تجعلها في موقع مفضل عن الاندماج والاستحواذ فهي:

- أكثر مرونة.

- وتميل لأن تكون غير رسمية نسبياً.
- وهي مثالية للعمل عبر الحدود بالنسبة للشركات ذات الجنسيات المختلفة حيث تؤمن للشركات دخول أسواق جديدة و التعامل بتكنولوجيات حديثة وذلك بالاعتماد على توظيفات أموال صغيرة نسبياً.

3. أهداف التحالف الاستراتيجي ومنافعه:

1. بالنسبة للحكومة:

- تساهم التحالفات في استخدام المنظمات للموارد المتاحة بشكل فعال وكفاء على المستوى الوطني، فعلى سبيل المثال، كانت Airbus ثمرة لجهود كبيرة بين الحكومات الأوروبية لخلق كينونة قادرة على التنافس مع شركات قوية في قطاع الطيران مثل Boeing.
- لقد أدركت الدول التالية: إسبانيا، فرنسا، بريطانيا، وألمانيا الغربية، أن شركات الطيران المحلية أصبحت غير فعالة ونتيجة لذلك تم التوجه نحو تأسيس Airbus عام 1967.
- تشكل التحالفات مشاريع واعدة في خلق وظائف جديدة تساعد في نمو اقتصاد الدولة بشكل عام.
- إن نجاح التحالفات بين المنظمات وما ينتج عنها يشكل رصيماً إضافياً يساهم في تحسين المركز التنافسي للدولة في المجال الاقتصادي ككل.
- تشكل التحالفات فرصاً جذابة لتدفق رأس المال الأجنبي.
- إن تشكل التحالفات ونجاحها وتحقيقها للبنود السابقة يساهم في تقليل الأعباء الحكومية الاجتماعية والاقتصادية من خلال المشاريع الاقتصادية والفرص والآفاق الجديدة التي توفرها عملية التحالف.

2. بالنسبة للمجتمع:

- تقدم المنظمات المتحالفة خدمات ومنتجات جديدة تنتج عن النشاط التحالفي بحد ذاته، ومن أمثلة ذلك التعاون بين شركة QueenLand الأمريكية وشركة Krolscar الهندية حيث تحالفتا لإنتاج أجهزة تكييف تناسب احتياجات وقدرات الطبقة الوسطى بالهند.
- تحقيق مستويات جودة عالية في المنتجات والخدمات.
- تقليل مستويات المشاكل المتعلقة بالبيئة وذلك من خلال ضمان استثمار الموارد بشكل كفاء، بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الحليف المعرفية والتطبيقية في هذا المجال.

3. بالنسبة للمنظمات المتحالفة:

- تقليل المنافسة بين المنظمات المتحالفة: تتفق المنظمات على أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها معاً، فتقل بينها المنافسة على الأسواق في مجالات محددة.
- اقتسام المخاطر: كل نشاط اقتصادي معرض لمخاطر متنوعة، لا يمكن للمنظمة الواحدة التصدي لها بمفردها، والتحالف من شأنه أن يؤدي إلى اقتسام المخاطر. فعلى سبيل المثال، تحالفت شركة Siemens مع شركة Motorola من أجل تطوير نوع من رقائق السيليكون وهكذا قللت الشركتين من المخاطر الاستثمارية التي يمكن أن تنتج عن الفشل التقني واستطاعت الإنتاج بكميات اقتصادية تمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.
- التكامل في الإبداع والإنتاج: إن عملية التجديد والإبداع قد لا تكون ممكنة لمنظمة بمفردها، لكنها قد تكون أسهل إذا اجتمعت قدرات وكفاءات منظمين، وعليه فالتحالف من شأنه تجاوز هذا الإشكال وتحقيق تكامل إنتاجي وإبداعي وتكنولوجي مريح. ومثال على ذلك، قيام Porsche بتحالف مع شركة Harley-Davidson من أجل الدخول للسوق الأمريكية بحيث تقوم الشركة الأولى بتجميع مكونات محركات الشركة الثانية. وكذلك اتفاق شركة Hitachi مع شركة Texas Instruments لتطوير نظم تخزين ومعالجات (مثال: إنتاج 256 ميغابايت) ومع شركة GE لإنتاج مضخات غازية متطورة.
- تجاوز عقبات التسويق: تتحمل المؤسسات اليوم مصاريف إضافية من أجل إيصال معلومات عن المنتج للمستهلك، وقد يسبق وجود المنظمة في الأصل دراسات للسوق تمثل تكاليف إضافية، كما تعترض عملية التسويق عدة عقبات تتعلق بالوسائل الضرورية لتنفيذ الخطة التسويقية. ومن جانب آخر لم يعد بإمكان المنظمة أن تقوم بعملية الإنتاج ثم البحث عن السوق التي تستوعب تلك المنتجات، وحتى يمكنها تخفيض تكاليف التسويق وتجاوز عقباته ودخول أسواق جديدة، تلجأ إلى التحالف مع منظمات أخرى ذات قدرات في هذا المجال.
- اتساع نطاق المعرفة: تتطلب المعرفة تحالفات استراتيجية بين مختلف المؤسسات الاقتصادية والجامعات ومراكز البحث والتدريب، مما يسمح للمنظمة اكتساب خبرات إضافية تمكنها من التطور والنمو والبقاء في السوق.

أنواع التحالفات الاستراتيجية

تكمن أهمية التحالفات الاستراتيجية، بأنها تأتي متسقة تماماً مع ما يحتاجه العصر الحالي في ظل وجود مخاطر كثيرة تهدد حياة المنظمات في التنافس على الموارد والعملاء، وتتنوع التحالفات الاستراتيجية بين المنظمات وفقاً للمحاور التالية:

1. النشاط: صناعي، خدمي، مالي، تجاري، زراعي.
2. المدى الزمني: قصير، متوسط، طويل.
3. درجة المخاطرة: محدودة، متوسطة، عالية.
4. النطاق: محلي، إقليمي، دولي، عالمي.
5. وقد ينشأ التحالف بين منظمات متنافسة أو منظمات غير متنافسة وقد يصاحبها تغيير في الملكية وقد لا يصاحبها ذلك التغيير.

ويمكن للتحالف أن يأخذ أحد الأنواع التالية:

1. المشاريع المشتركة Joint Venture :
ويكون هذا النوع من التحالف خيار المنظمات عندما يكون هناك مشروع معين يصعب على المنظمة تنفيذه بشكل مستقل، لذلك تنشأ هذه العلاقة بين منطمتين أو أكثر وهدفها تنفيذ مشروع معين خلال وقت محدد. ويمكن للشركاء أن يقوموا بتأسيس شركة مستقلة يمتلكون فيها نسبة من الأسهم مقابل حصتهم من الاستثمارات في الشركة المشتركة. ومع ذلك، فإنهم لا يقومون بشراء أو تبادل الأسهم فيما بينهم. فالغرض من تعدد الشركات المشتركة هو تكوين تحالف استراتيجي بين شركات مستقلة تقوم بينها مصالح مشتركة وخبرات تكمل بعضها البعض.

2. المصادر الخارجية:

تلجأ المنظمات لهذا الشكل من أجل تخفيض التكلفة، أو الحصول على جودة وتقنية أعلى من الحليف المحتمل، مثال ذلك الحصول على موارد طبيعية وبشرية وتكنولوجيا مساعدة في عملية الإنتاج.

3. ترخيص استخدام التقنية:

يكون خيار المنظمات من أجل الدخول في أسواق جديدة بتكلفة منخفضة وذلك من خلال ترخيص العلامة التجارية والملكية الفكرية، وتكون درجة المخاطرة عالية في هذا الشكل.

4. ترخيص صنع وبيع المنتج أو الخدمة:

يكون خياراً للمنظمات لتوسيع نطاق بيع المنتجات والخدمات من خلال ترخيص يشمل فقط صنع وبيع المنتج أو الخدمة في منطقة جغرافية محددة.

5. الامتياز:

وذلك للدخول في أسواق جديدة إلا أن دور المنظمات الرئيسية أو ما يعرف بالمنظمات "الأم" يكون محدوداً من خلال استلام رسوم الامتياز فقط، وتكون درجة المخاطرة بهذا الشكل متدنية.

6. شراكة تسويقية:

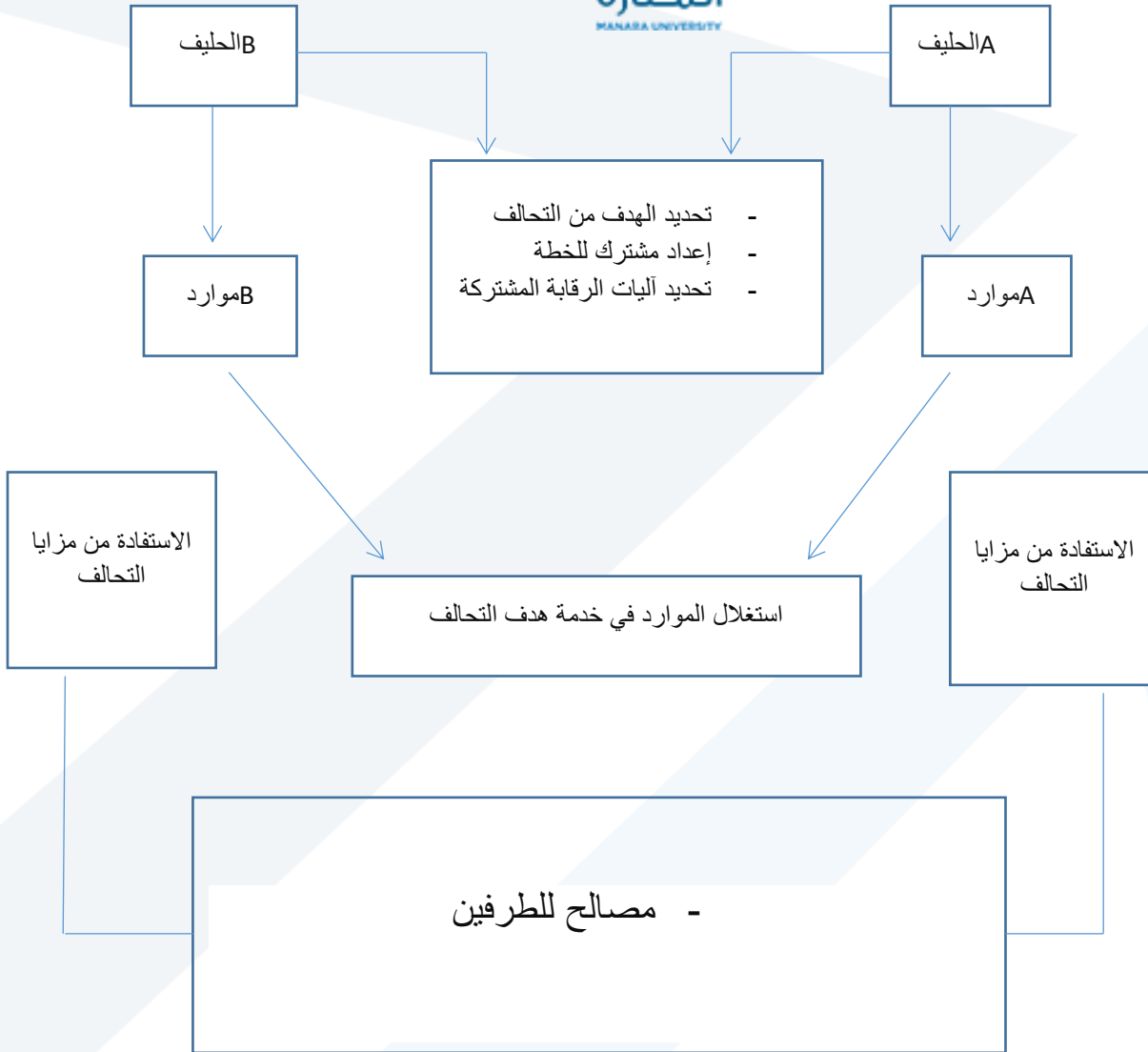
تسعى من خلالها المنظمة إلى الاستفادة من خبرات المنظمات الرائدة في مجال التسويق وذلك لتسويق وتوزيع منتجاتها وخدماتها بطريقة أكثر فاعلية أو من أجل الدخول إلى أسواق جديدة.

المبادئ الأساسية للتحالف الناجح

لقد ظهر نموذج التحالفات الاستراتيجية ليصبح الأداة الفعالة للمنظمات في إرساء مبدأ التعاون مكان مبدأ المنافسة مما أدى إلى تجاوز تلك المنظمات العديد من العقبات والأزمات على المستوى المحلي والاقليمي وصولاً للعالمي . هذا ويمكن تلخيص التحالف الاستراتيجي لمنظمتين في الشكل (1). ويبين الشكل تحالفاً بين منطمتين استطاعتا تحديد هدفاً مشتركاً بينهما، وتسعيان معاً لتحقيقه، وأدركت كل منظمة استحالة تحقيق الهدف منفردة، إما لضعف الموارد المالية، أو لقلة الخبرة، أو لكون الهدف يحتاج إلى قدرات أكبر من إمكانية كل منظمة على حدة.

وكما هو مبين في الشكل (1)، تقوم المنظمات المتحالفة:

1. بتحديد الهدف أولاً، ثم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق الهدف، مع الاتفاق أولاً على الرقابة المشتركة طيلة مدة التحالف، وهذا ما يرفع الشك ويمنع الاحتيال ويزرع الثقة.
2. وضع الموارد المتاحة لدى المنطمتين لخدمة هدف التحالف، وليس بالضرورة أن تكون المشاركة بالموارد من نفس النوع، فقد تشارك المنظمة A بالمال وتشارك المنظمة B بالخبرة.
3. يتم استغلال الموارد الموضوعية في خدمة التحالف، ويسمح ذلك باستفادة المنطمتين من النتائج الإيجابية لهذا التحالف.



خصائص التحالف الاستراتيجي

نذكر فيما يلي خصائص التحالف الاستراتيجي وهي:

1. قد تكون التحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف، كما قد تكون على شكل احتواء لشركة كبرى أو مظلة كبرى كاحتواء وكيل واحد لعدد من المنظمات.
2. قد تكون التحالفات الاستراتيجية في فترة زمنية محددة أو غير محددة، وقد تكون قصيرة الأجل أو متوسطة الأجل أو طويلة الأجل، .
3. التحالف الاستراتيجي يبدأ من تقارب الثقافات بين المتعاملين، وهذا حتى يكون مرور التيار سهلاً بين المتعاملين لتبادل وجهات النظر والإحساس بأنهم مجموعة واحدة ذات مصالح مشتركة ترمي إلى هدف محدد.

4. التحالف الاستراتيجي يجب أن يكون متوازناً أي التوازن في السلطة والمردودية.
5. يختلف التحالف حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح والظروف البيئية المحيطة، ولا يوجد تحالف استراتيجي جامد ولكن يتغير باستمرار وفق متغيرات بيئية مستمرة الحركة، مثال: حجم التهديدات والمخاطر، التجارة الدولية والعالمية، التكتلات الاقتصادية والدولية، حجم المخاطر السياسية.
6. يتم تركيز الجهود في التحالف على البنود القانونية التي تضبط الإطار العام، إذ من الضروري الحرص على عقد جيد مع المتعاملين.

الأخطار الناجمة عن التحالفات

رغم أن التحالفات تقدم ميزات عديدة للمنظمات المتحالفة كضمان المنافذ، وتبادل المعارف والكفاءات، ولكنها في نفس الوقت تولد وتخلق أخطاراً هامة:

1. الخطر المرتبط بحسن الأداء:
عادة ما يطلق عليه اسم "خطر عدم حسن الأداء" فهو مرتبط أساساً بالمحيط، السوق، وبكفاءات المتعاملين (مثل تلك الصعوبات المرتبطة: بالتكنولوجيا، وبتطوير السوق وظهور منافسين جدد).
2. الأخطار المتعلقة بسلوك الشريك:
أحيانا يظهر ما يسمى مفهوم "السلوك الانتهازي" وهذا النوع من الأخطار الناتج عن عدم تماثل أو تناسق المعلومة، عادة ما يكون مرتبط بالتواجد المحتمل للانتهازية.
ففي أواخر الثمانينات، أسست شركة Schwinn الأمريكية، أكبر مصنع للدراجات الهوائية، تحالفاً مع شركة Giant of Taiwan، لمقابلة الطلب الكبير في الأسواق المحلية والعالمية. الدراجات المصنعة من قبل الشركة التايوانية كانت قليلة التكاليف وإنتاجيتها عالية أكثر بكثير من تلك الأميركية، مع عام 1992، أفلست الشركة التايوانية بينما دعمت الشركة الأميركية موقفها التنافسي وانطلقت بقوة أكبر في الأسواق الدولية كأكبر مصنع للدراجات في العالم.
3. الأخطار المرتبطة بعلاقة التعاون:
من المعروف أنه كلما تعدد وتنوع المتعاملين، كلما كانت إمكانيات واحتمالات النزاعات كبيرة. بمعنى أنه وراء مفهوم الجماعة يختبئ شيئان متناقضان: النظام والانظام. بالتالي، فإلى جانب السلوكيات الانتهازية، يمكن أن تظهر صعوبات علاقتية أخرى.

.....انتهت المحاضرة.....