

## المحاضرة الرابعة

العنوان : اسباب فشل التحالفات الاستراتيجية الدولية وشروط نجاحها

### **المقدمة Introduction:**

ان التحالفات الاستراتيجية الدولية هي 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% ( من سنة 1985-1992).

وقد يسأل سائل هل ان التحالفات الاستراتيجية الدولية الاولى قد حققت النجاح ؟  
الجواب هو ان اغلب هذه التحالفات واجهت الفشل في معظم الاحيان.

والسبب ان هذه التحالفات كانت تهدف الى تحقيق الارباح في الامد القصير وان كانت قليلة، مما جعل المدراء المعنيين في هذه الشركات المشتركة الدولية بذل الجهود المضنية من اجل ضمان نجاحها، فلم يعد هؤلاء المدراء المعنيين بالشركات الدولية ذات الاجل القصير او المؤقتة التي تدر عليهم اموالاً قليلة وسريعة، بل اصبحوا اكثر تركيزاً على بناء تحالفات طويلة الاجل Long term alliances. وهي تحالفات تحقق المرونة والقدرة flexibility and ability والتعاضد synergy

### **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 بالاسرار 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 هذ 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.

مثال على ذلك شركة الخطوط الجوية البريطانية اعادته تحالفاتها مع شركة US air الامريكية لاسباب مالية.

## 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- تغير الظروف و 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.

**سؤال :** ماهو الهدف من هذا التحالف الدولي الاستراتيجي؟

الظروف التي كانت مؤاتية لهذا التحالف هي ان شركة GM كانت تأمل الاستفادة من رخص تكاليف قوة العمل في كوريا الجنوبية South Korea اما شركة Daewoo 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 قام بها كل من Bleek and Ernst وجد 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 يلي:

- 1- نجاح التحالف الدولي يكون ضعيفاً جداً اذا كان التحالف بين شركة قوية واخرى ضعيفة.
- 2- التحالفات الدولية الناجحة يتطلب ان تكون الشراكة الدولية تتميز 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 كمتساويين: من المحتمل جداً ان تتجح التحالفات الاستراتيجية اذا تصرف الشركاء كمتساويين من خلال روح التعاون والاهتمام المتبادل لتحقيق الفائدة لاطراف 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 difference 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.