إن المؤسسة بعد قيامها بالدراسات المختلفة لم يبق لها سوى تحديد طريقة دخولها أو استراتيجياتها المثلى التي ستقتحم بها الأسواق الدولية، وكل استراتيجية تتضمن مستوى معيناً من العناصر التالية: التعهدات، المخاطر، المردودية. وتختلف هذه العناصر من طريقة إلى أخرى، وما على المؤسسة إلا مراعاة وتقييم هذه العناصر لتحقيق أحسن النتائج مع مراعاة مواردها والعوامل البيئية المحيطة بها.

**الشكل الأول: التصدير**

التصدير هو بيع المنتجات من دولة لأخرى، وفق نظام معترف به وقوانين ونظم تدعم الاستيراد من جانب الدول المستهلكة والتصدير من جانب الدول المصدرة، ويعتبر التصدير مصدر هام للدخل للدول بفتح أسواق جديدة [لمنتجاتها](http://ar.wikipedia.org/wiki/%D9%85%D9%86%D8%AA%D8%AC)، وهو مؤشر على جودة الصناعة والزراعة في تلك الدول.

هذا ويعتبر التصدير الوسيلة الأكثر سهولة للمؤسسات في اقتحام الأسواق الأجنبية. فالمؤسسات تبدأ توسعها من خلال التصدير ثم التحول إلى الأشكال الأخرى لخدمة السوق الأجنبية.

1**. مفاهيم أساسية:**

**المصدر السلبي**: ويخص المؤسسات التي تهتم بتصريف الفائض من منتجاتها من حين لآخر إلى الأسواق الأجنبية وعادة مايكون التصدير تلبية للطلبيات الدولية. فهي تصدر دون تخطيط منها ولا خبرة، ودون أن تختار الأسواق التي ستتعامل معها. فالتصدير بالنسبة لهذه المؤسسات ما هو إلا تصريف للفائض ونشاط غير متوقع للمؤسسة.

**المصدر الايجابي**: التصدير بالنسبة لهذه المؤسسات يعتبر نشاطا رئيسيا وهاما ويتم تخصيص هياكل خاصة له (أقسام) وللمؤسسة حق الاختيار بين الأسواق التي ستتعامل معها وعادة ما تلجأ المؤسسة إلى التصدير بإتباع طريقتين:

**1. طريقة غير مباشرة**: وذلك باستعمال الوسطاء وتتميز بعدم الحاجة إلى قوة بيعية ولا اتصالات مع الخارج وأقل مخاطرة لمعرفة الوسيط ومساهمته في تجنب الأخطاء وهي أقل ربحية من الطريقة المباشرة.

**2. طريقة مباشرة**: يكمن الفرق بين التصدير المباشر والتصدير غير المباشر في أن التصدير المباشر يتولى المنتج بنفسه إنجاز المهام التصديرية بدلا من توكيلها إلى جهات أخرى خارجية، وتتميز كونها تتطلب استثمارات كثيرة ومخاطر وأرباحا أكبر في حالة الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. والفرص المتاحة في التصدير المباشر أكبر من الفرص المتاحة في التصدير غير المباشر.

**2. مزايا وعيوب التصدير:**

يمكن إيجاز أهمها فيما يلي[[1]](#footnote-2)[1]:

1. **المزايا**:

- يتجنب التصدير تكاليف إنشاء عمليات التصنيع في دولة مضيفة.

- يمكن المؤسسة من تقليل مخاطر التعامل دوليا.

- احتياج المؤسسة إلى حد أدنى من رأس المال عند مقارنته بالبدائل الأخرى.

- وسيلة مناسبة للحصول على الخبرة الدولية.

- ينسجم التصدير مع الاستراتيجية العالمية أو الكونية.

2. **العيوب**:

- قد لا يلائم التصدير الدولة الأم إذا كان هناك مواقع تكلفة أقل لتصنيع المنتوج في الخارج.

- تصبح استراتيجية التصدير غير اقتصادية في حالة ارتفاع تكاليف النقل خاصة بالنسبة للمنتجات كبيرة الحجم.

- يعتبر حاجز التعريفة الجمركية من أهم عيوب التصدير وهذا الحاجز بإمكانه أن يجعل استراتيجية التصدير غير اقتصادية (انخفاض تأثير هذا العامل حاليا بفعل المنظمة العالمية للتجارة والتكتلات الإقليمية)

- التعامل مع الوسطاء ربما يكون غير فعال لعدم ضمان قيام الوسيط بمهامه أو لديه ولاءات أخرى لحساب المنافسين على حساب المؤسسة.

**الشكل الثاني: التراخيص**

تعتبر التراخيص أحد الأساليب التي يمكن من خلالها أن تنقل إنتاجها من النطاق المحلي بالدولة الأم إلى الأسواق الدولية وبدون استثمار للرأسمال الخاص للشركة. ووفقا لهذا المفهوم، فالشركة توقع عقدا بين طرفين وتمنح الشركة الأم شركة أخرى امتياز الاستخدام لقاء عائد أو نسبة من الأرباح خلال فترة معينة في العقد ويكون على شكل اسم السلعة، علامة تجارية، أو الاستفادة من شكل النموذج...

أو بعبارة أخرى هو ترتيب معين يتمكن بمقتضاه طرف أجنبي(المرخص له) من شراء حقوق تصنيع منتوج الشركة (المرخص) في موطنه (المرخص له) نظير أتعاب متفق عليها وعادة ما تكون في شكل مدفوعات نقدية تحتسب على أساس عدد الوحدات.[[2]](#footnote-3)[2]

لعقود التراخيص مزايا وعيوب نذكر منها:[[3]](#footnote-4)[3]

1. **المزايا**:

- إن الترخيص لا يحتاج إلى رأس مال الشركة الأم.

- إنه من الطرق السريعة والسهلة للدخول إلى الأسواق الخارجية.

- الترخيص يمكّن الشركة الأم من التعرف على الأسواق الخارجية وعدم الاكتفاء بالسوق المحلي.

- العديد من الدول تشجع التراخيص لكونه سيجلب المعارف والمعدات التكنولوجية الحديثة للبلد.

- في حالة الترخيص فهذا يعني تجنب كل ما يتعلق بالتعريفات الجمركية المتعلقة بالإستيراد والتصدير.

2. **العيوب**:

- الشركة المرخص لها تستطيع التأثير على الشركة الأم وذلك بمنافستها، وتستطيع هذه الشركة التوسع مما يؤثر على عمل الشركة الأم.

- قد يكون العائد من الامتياز محدودا وبنسب بسيطة ما يجعل جدوى الامتياز محدودة.

- الثقة بين طرفي الترخيص تكون ضعيفة لصعوبة الإشراف والتعرف الكامل على أعمال الشركة المرخص لها.

- قد لا تحسن الشركات المرخص لها العمليات التصنيعية مما يؤثر على سمعة الشركة.

3. **إدارة عقود الترخيص:**

من أجل تقليل العيوب والمخاطر المرتبطة بعقود الترخيص تستخدم الشركات وسائل عديدة منها:

- العناية الكبيرة عند اختيار المرخص له.

- كتابة عقد الترخيص بعناية شديدة: يجب أن يشار إلى

المنطقة الجغرافية التي يغطيها العقد.

مدة العقد

المقابل المالي

حماية أسرار الصناعة

   من أجل السيطرة أكثر على المرخص له، يمكن لمانح الترخيص الاحتفاظ ببعض مكونات أو أجزاء أساسية للإنتاج حتى يبقى المرخص له بحاجة إلى خبرة ومعرفة مانح الترخيص.

   إن نجاح عقود الترخيص مرتبط بعنصرين:

- وجود سياسة وخطة واضحة للترخيص.

- وجود قسم أو مدير مسؤول عن عقد الترخيص.

ومن كل هذا يتبين أن عقود الترخيص معقدة وعدم اللجوء إليها كبديل لاقتحام الأسواق الخارجية دون دراسة وتخطيط مسبق يسبب للشركة مشاكل.

**الشكل الثالث: حق الامتياز "** **فرنشايز ":**

يشبه حق الامتياز الترخيص من عدة جوانب، والذي من خلاله تقوم الجهة الممنوحة إليها الامتياز بعمل برنامج تسويقي متكامل اعتبارا من أبسط الأمور المتعلقة باسم السلعة وصولا إلى طريقة التصنيع أو العمل. ويستخدم الامتياز كاستراتيجية من قبل شركات الخدمات، فهناك شركات عالمية تمارس عملياتها الدولية من خلال حق الامتياز، وفي هذه الحالة تقوم الشركة الأم ببيع حقوق محدودة لاستخدام علاماتها مقابل مبلغ مالي أو حصة من أرباح المتمتع بحق الامتياز. واتفاقيات الامتياز تكون أكثر شمولا من التراخيص، والمتمتع بحق الامتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أداء النشاطات.

**تعريف حق الامتياز (Franchising):**

يعرف حق الامتياز بأنه عقد بين طرفين مستقلين قانونيا واقتصاديا يقوم بمقتضاه أحد طرفيه والذي يطلق عليه مانح الامتياز ((Franchisor)) بمنح الطرف الأخر والذي يطلق عليه ممنوح الامتياز (( Franchisee)) الموافقة على استخدام حق أو أكثر من حقوق الملكية الفكرية والصناعية أو المعرفة الفنية لإنتاج سلعة أو توزيع منتجاته أو خدماته تحت العلامة التجارية التي ينتجها أو يستخدمها مانح الامتياز ووفقا لتعليماته وتحت إشرافه حصريا في منطقة جغرافية محددة ولفترة زمنية محددة مع التزامه بتقديم المساعدة الفنية وذلك مقابل مادي أو الحصول على مزايا أو مصالح اقتصادية.

## لمحة تاريخية:

الفرنشايز هي كلمة فرنسية الأصل، وتعني بالغة العربية (الامتياز التجاري) أول ما استخدمت في العصور الوسطى لأوروبا وذلك لوصف الحقوق والامتيازات الممنوحة لصالح الملك مقابل السماح بإقامة الأسواق والأعياد وعبور المناطق. بدأ نظام الفرنشايز (الامتياز التجاري) في الظهور تجاريا لأول مره في عام 1871م في الولايات المتحدة الأمريكية كغيره من المفاهيم والنظريات الإدارية والتسويقية، وكان ذلك بعد الحرب الأمريكية، وتحديدا ظهر في عملية تسويق وتوزيع ماكينات الخياطة (سنجر) حيث كانت المشكلة التي تواجه مصنعي ومنتجي ماكينات (سنجر) هي كيفية تسويقها وخصوصا أن الولايات المتحدة الأمريكية بعد انتهاء الحرب الأهلية كانت تعتبر سوقا ضخما وواسعا، هذا بالإضافة إلى عدم وجود نظام للاتصالات في ذلك الوقت فابتدع منتجي ماكينات الخياطة هذا المفهوم من أجل تعيين أشخاص يقومون بتوزيع الماكينات وعمل صيانة لها وبيعها. أعقبها بعد ذلك شركات المشروبات التي أعطت ترخيصاً لشركات أخرى لكي تقوم بتصنيع وتوزيع منتجاتها تحت نفس علامتها التجارية تبعتهم بعد ذلك شركات السيارات ثم تبعتهم بعد ذلك الكثير من الشركات، وفي نفس الوقت الحاضر يغزو نظام الفرنشايز أكثر من 75 صناعة رئيسية مختلفة تنتشر في معظم دول العالم، لما يمثله من وسيله ناجحة لنقل المعرفة الفنية والمشاريع الإنتاجية، ويسهل علي الشركات المانحة التوسع والانتشار السريع بأقل قدر من رأس المال ويوفر لها شركاء يقومون بتقديم نفس المنتج والخدمة تحت العلامة التجارية نفسها مع توفير الدعم الفني لإنتاج السلعة أو الخدمة، كما يعتبر نظام الفرنشايز (الامتياز التجاري) أيضا وسيلة لنقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول الأخرى. ومن الملاحظ أن غالبية الشركات العاملة في نظام الفرنشايز في المنطقة العربية هي شركات استهلاكية كالمطاعم وأدوات التجميل والعطور وما زال الطلب في تزايد علي المواد الاستهلاكية وخاصة الغذائية منها كالمطاعم والوجبات السريعة وهنالك العديد من الأنشطة ذات الصلة بالأزياء والجمال والصحة والتعليم والتدريب أي مجال الخدمات بشكل عام سواء في تقنية المعلومات أو تجهيز المكاتب أو خدمات التوصيل وإعمال الدعاية والإعلان والإنشاءات وبيع وتأجير الأفلام وخدمات الطباعة.

## فوائد الفرنشايز:

يعود نظام الفرنشايز (الامتياز التجاري) على كلا المتعاقدين وعلى الصعيد الدولي بمجموعة من الفوائد والمزايا، تتمثل بما يلي:

**(الفوائد والمزايا التي يُحققها نظام الفرنشايز لمانح الامتياز):**

1- التوسع والانتشار السريع في الأسواق المستهدفة دون تحمل تكاليف عالية.

2- توزيع السلع أو الخدمة بأسلوب محدد ومنظم.

3- إفادة المانح المادية من المبالغ التي تدفع له من الممنوح له.

4- إفادة المانح المادية من عملية تزويد محلات الممنوحين بالمواد، لأنه وفق شروط النظام وللمحافظة على الجودة، فإن الممنوح يقوم بشراء معظم المواد من المانح الذي يستطيع أن يوفرها بسعر منافس.

5- مديرو الوحدات التابعة له، هم في الواقع مالكون للمشروع وليسوا موظفين لديه، الأمر الذي يدفعهم للحرص على نجاح المشروع، وتقديم مقترحات إيجابية لتحسين العمل، بهذا فإن المانح يتغلب على تعقيد عملية إدارة فروع جديدة، قد تتطلب إدارتها رأس مال كبير جدًا وجهدًا ورقابة ومخاطرة كبيرة بالاستثمار.

**الفوائد والمزايا التي يحققها نظام الفرنشايز لممنوح الامتياز):)**

1- إفادة الممنوح من اسم المانح وعلامته وشهرته وخبرته، مما يُعزز ثقة الزبائن بالممنوح وتهافتهم عليه بمجرد فتح أَبوابه، بحيث يضمن له فرص نجاح شبه مؤكدة.

2- استقلال الممنوح له بوصفه مستثمرًا ومالكًا للمشروع، كذلك تجنب الخسائر بحيث يضمن النجاح كنتيجة طبيعية للدعم الفني والإداري والتسويقي، واسم الشهرة الذي يحصل عليه من المانح.

3- إفادة الممنوح من قيمة المواد التي يوفرها المانح للممنوح، بأسعار تنافسية.

4- يفيد الممنوح من التدريب النوعي والمستمر المقدم من المانح، إذ يُجنبه الأخطاء، وتحقيق كمية أكبر من الأرباح.

5- سهولة الحصول على تمويل من المؤسسات المالية، لثقتها في نجاح المشروع المجرب من قبل.

6- يتمتع الممنوح بحماية من المنافسة، إذ يحدد له منطقة جغرافية خاصة به.

**الفوائد والمزايا التي يُحققها نظام الفرنشايز على الصَّعيد الدَّولي): )**

1- يُعدّ نظام الفرنشايز من الحلول التي تساعد على الإنماء الاقتصادي والتجاري بالنسبة للجهة الممنوح لها، إذ يسهم هذا النوع من الاستثمار بتشغيل الأيدي العاملة المحلية، فيعد وسيلة ناجحة لحل أزمة البطالة.

2- يقلل هذا النظام من نسب السيولة المتسربة للخارج، وزيادة الاستثمار في المشاريع الصغيرة والمتوسطة، وتحفيز الشركات المحلية لإِعادة ترتيب أَوراقها حتى تتمكن من المنافسة بما يرفع من جودة المنتج أو الخدمة التي تقدمها للمستهلك، هذا التطوير في المنتجات المحلية يسهم في اللجوء لتداول المنتج المحلي عوضًا على البضائع المستوردة.

3- يسهم هذا النظام في تطوير الأيدي العاملة الوطنية، من خلال التدريب الذي تتلقاه في المشاريع المقامة، مما يساعد في رفع كفاءة القوى البشرية..

## عيوب الفرنشايز:

من غير المرجح ان تطلب الشركة المانحة للامتياز مبالغ سنوية باهظة فقط على استخدام الاسم فقط مما يؤي إلى خسارة المستفيد من حق الامتياز أو قد يؤدي ذلك إلى تقليل مستوى الخدمة لتوفير بعض المبالغ.

## الأمور القانونية:

## ينصح حين توقيع عقد الامتياز بوجود طرف ثالث وهو محامي الامتياز لشرح حقوق وواجبات كل طرف تجاه الاخر.

**الشكل الرابع: المشروعات المشتركة**

تعد المشروعات من بين الأشكال والاستراتيجيات الشائعة في اقتحام الأسواق الأجنبية.

وتوجد لها عدة تعاريف:[[4]](#footnote-5)[4]

**تعريف**: يرى (كولد) أن الاستثمار المشترك هو أحد مشروعات الأعمال الذي يمكن أن يمتلكه أو يشارك فيه طرفان (أو شخصيتان معنويتان) أو أكثر من دولتين مختلفتين بصفة دائمة، مع عدم اقتصار المشاركة على الحصة في رأس المال، بل تمتد إلى الإدارة والخبرة وبراءات الاختراع أو العلامات التجارية والمساهمة الفنية الخاصة بعمليات الإنتاج والمعرفة التكنولوجية، والمساهمة كذلك في كافة عمليات ومراحل الإنتاج والتسويق.

وتعرف كذلك على أنها إشراك في الملكية بين شركة دولية وشركة محلية في سوق مستهدفة بغية تحقيق مكاسب.

أما**Terpestra** فيرى أن الاستثمار المشترك ينطوي على عمليات إنتاجية أو تسويقية تتم في دولة أجنبية، ويكون أحد أطراف الاستثمار فيها شركة دولية تمارس حقا كافيا في إدارة المشروع أو العملية الإنتاجية بدون السيطرة الكاملة عليه.

وأهم ميزة تميز هذه الطريقة عن الطرق السابقة هو مشاركة الطرف الأجنبي في الإدارة ورأس المال.

توجد لهذا الشكل من أشكال الدخول إلى الأسواق الأجنبية عدة مزايا وعيوب:

1. **المزايا**:

- يساعد الاستثمار المشترك الشركة الحصول على إنشاء وتملك مشروعات استثمارية ملكا كاملا من الدول المضيفة.

- يساعد المشروع المشترك على تخفيض المخاطر المحيطة بالمشروع.

- التغلب على القيود التجارية والجمركية المفروضة بالدول المضيفة.

- سهولة الحصول على القروض المحلية والمواد الخام اللازمة للشركة.

- توفير رؤوس الأموال الضخمة من مصادر دولية ومحلية متعددة.

2. **العيوب**:

- احتمال وجود تعارض في الأهداف والحاجات والمصالح والاهتمامات بين الطرفين.

- انخفاض قدرات المستثمر الوطني تؤثر على فعالية المشروع المشترك.

- عدم القدرة على تسوية الخلافات البسيطة تؤدي في اغلب الأحيان الى اشكاليات اكبر.

**الشكل الخامس: الاستثمار المباشر**

في هذا النوع تقوم الشركات بإنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع من النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة من خلال التملك المطلق له. تعتبر أكثر الأشكال تفضيلا من الشركات الكبيرة رغم مخاطرها الكثيرة وتكلفتها الكبيرة، فتخوف البلدان النامية منها يعود لاحتمال ممارسة الاحتكار من جانب هذه الشركات لأسواقها. ومع سياسة الانفتاح في العديد من بلدان آسيا، أمريكا اللاتينية وحتى إفريقيا، نلاحظ أن هذه الدول أصبحت تقدم تسهيلات لهذه الشركات من أجل جلبها إلى أسواقها.

سنعرض مزايا وعيوب هذا الشكل على النحو التالي:

1. **المزايا**:

- استغلال الشركات لميزتها التنافسية(الحفاظ على تفوقها التكنولوجي) من خلال الحرية الكاملة في الإدارة والتحكم والسيطرة الكاملة على سياسات الأعمال.

- انخفاض تكلفة عوامل الإنتاج لكبر حجم الأرباح.

- لقربها من المستهلك تستطيع خلق مزايا تسويقية عن طريق تواجدها بالسوق المحلي.

2. **العيوب**:

- الحاجة إلى موارد مالية ضخمة وزيادة درجة المخاطرة مع تلك الزيادة.

- يحتاج المشروع لتكلفة عالية للانطلاق، وفي حالة الفشل لا يستطيع الانسحاب من السوق.

3. **أشكال الاستثمار المباشر:**

- قيام الشركة الدولية بتملك شركة قائمة عن طريق الشراء Acouisition

- تكوين شركة جديدة خاصة لها من البداية Green field operation وتستعمل هذه الطريقة في بعض الحالات مثل:

- قد لا تعثر الشركة الدولية على شركة قابلة للبيع.

- منع الحكومات من بيع شركة محلية إلى دولية.

- معاناة السوق من قلة خبرة العمالة أو الإدارة.

- افتقار الشركات المحلية للتجهيزات الحديثة.

**الشكل السادس: التحالفات الاستراتيجية العالمية**:

 التحالف الاستراتيجي تعبير غير محدد, تعريفاته متنوعة جدا وذلك بسبب حداثة الظاهرة من جهة وانعكاساتها على المشهد الذي تتميز به الوضعية  الاقتصادية من جهة أخرى.

 واختلف الكثير في تعريف التحالف الاستراتيجي و ارتباطه بالتكامل الاقتصادي ولعل من أهم هذه التعاريف ما يلي:

عرف **جولاتي** 1998 التحالفات الإستراتيجية بأنها اتفاق اختياري بين عدد من الشركات يتضمن تبادل وتقاسم أو تنمية منتجات أو تقنية أو خدمات لتحقيق أهداف مشتركة.

**اناندا وخانا** 2000 عرفاها بأنها عبارة عن شكل معقد من أشكال التنظيم ينظر إليه على انه ارتباط يبر كامل يعتريه بعض الغموض نظراً لأنه يصعب تحديد تفاصيل العلاقة بين الحلفاء ولكنه ارتباط يتضمن تبادل المعارف الفنية بين الحلفاء.

**شيفا** 1997 فقال بأنها اتفاقات تتميز بالطابع الشخصي (غير موضوعية) تكون الشركات هذه التحالفات بهدف الحصول على مهارات أو موارد محددة بحيث يتحقق بينها التكامل المنشود دون التعرض لتعقيدات وتكاليف الاندماج.

**ايزيدرو** 2001 إن التحالفات الإستراتيجية عبارة عن اتفاقات بين الشركات يتم بموجبها دمج الموارد لممارسة نشاط جديد أي يتم عقد التحالف عندما لا تستطيع شركة بمفردها الوفاء باحتياجات السوق.

**كارسول وبرثرتون** 2000 إن التحالفات عبارة عن ارتباطات محددة وواضحة طويلة الأجل تتضمن تبادل أو دمج بعض موارد الشركات مع منافسيها للحصول على المزايا التنافسية وبالتالي فهي سبب هام لنجاح الشركة في المدى الطويل.

وبذلك فان تعريفنا **للتحالفات الإستراتيجية** هو:

التحالفات عبارة عن عقود بسيطة أو مركبة تتعدد أشكالها وتتسم بالمرونة وعدم الدقة تبرم اختياريا بين الشركات المستقلة لفترات مختلفة لتحقيق أهداف قصيرة أو إستراتيجية مالية أو غير مالية قابلة للتطور باستمرار.

**1. أهداف التحالفات الاستراتيجية:**

هناك عدة أهداف تسعى هذه التحالفات لتحقيقها أهمها:[[5]](#footnote-6)[5]

-       دخول الأسواق الأجنبية

-       إضافة الشركة المحلية منتوج حديث مكمل لخط إنتاجها لا يتنافس منافسة مباشرة مع منتجاتها.

-  تقليل درجة المخاطرة المرتبطة بتطوير تكنولوجيا حديثة أو تحقيق وفرات الحجم في الإنتاج أو دخول سوق جديدة بتكلفة منخفضة، لأن التحالفات يشترط بأن يكون لكل طرف شيء ذو قيمة للطرف الآخر.

**مراحل تكوين التحالفات**

تمر التحالفات الإستراتيجية بعدد من المراحل وهي:

* **المرحلة الأولى** :مرحلة إدراك الحاجة إلى التحالفات والبحث عن الشريك :

يدرك أعضاء التحالف في هذه المرحلة أن التحالف مفيد للجميع وانه يساعدهم في الحصول على ميزة تنافسية وتنفق الشركات وقتا ومجهودا كبيرا في جمع المعلومات عن الشركات التي يمكن أن تتكامل معها وتساعدها في بناء القدرات التي تمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وفي هذه المرحلة تبدأ الشركات في التعلم ولكن التعلم يأخذ اتجاها واحدا ذلك أن الشركات تبدأ في التعرف على الأهداف الإستراتيجية والمهارات التي يمتلكها الحلفاء ويكون التركيز هنا على معرفة بيئة التسويق الخارجية وبالإضافة إلى ذلك فان الشركات تبدأ في البحث عن المعلومات الدقيقة وعن مهارات وأهداف الشركاء.

* **المرحلة الثانية**: مرحلة اكتشاف الشريك:

وفيها يبدأ الحلفاء في التعامل مع بعضهم ويباشرون في وضع لأسس المبدئية لتحالف طويل الأجل ومن الملاحظ إن اكتساب المهارة يظل هنا في اتجاه واحد ومبنياً على التجربة ولكن مبادئ تبادل التعلم تبدأ بالظهور ويبدأ الحلفاء في محاولة التعرف على البيئة الداخلية لبعضهم البعض كما تبدأ الشركات في محاولة سد الفجوة التنافسية بين أعضاء التحالف عن طريق التعلم المتبادل

* **المرحلة الثالثة والرابعة**: مرحلتا التوسع وتوطيد العلاقة :

يظهر في هاتين المرحلتين عدد من الخصائص المشتركة وفيها يكون اعتماد الحلفاء على بعضهم البعض كبيراً كما أن الثقة ببينهم تكون عالية ويزيد الاستثمار لتحصيل المنافع المشتركة ويتحرك الحلفاء خطوة متقدمة عن اكتشاف بعضهم البعض نحو محاولة تحسين العائد على كل حليف وهنا ينتشر التعليم المتبادل وتتركز جهود الحلفاء في هذه المرحلة على إعادة تركيز التحالف على التنمية المتبادلة ومحاولة الحصول على مهارات إضافية.

2. **معايير اختيار شركاء التحالف الاستراتيجي:**

- أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية إنتاجية أو تكنولوجية أو تسويقية.

- مساهمات كل طرف متوازنة.

- الاتفاق بين الطرفين على الاستراتيجية العالمية التي سيتبعونها.

- التعاون مع الطرف الآخر بدلا من منافسته.

- أن يكون هناك توافق بين الشركتين على مستوى الإدارة العليا.

3. **أنواع التحالفات الاستراتيجية:**

تحالفات استراتيجية تكنولوجية:

تتمثل في اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق الدولية.

تحالفات استراتيجية انتاجية:

تتمثل في الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة للشركة مقابل المساعدة في الدخول الى الأسواق.

تحالفات استراتيجية تسويقية:

تتمثل في الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر.

**عوامل نجاح التحالفات الإستراتيجية:**

* التزام حقيقي من الإدارة العليا للشركات المتحالفة.
* موارد كافية خاصة من حيث جودة وعدد الأفراد الذين تقدمهم الشركات للعمل في التحالف.
* إستراتيجية محددة وواضحة تحدد فيها الأهداف القصيرة وطويلة الأجل.
* معرفة العاملين في التحالف لتلك الأهداف.
* توفر المقاييس دقيقة وواضحة للتكاليف والعائد.
* اتصالات جيدة بين كل العاملين بالتحالف.
* نظام جيد لحل النزاعات بين الحلفاء.
* إستراتيجية واضحة للخروج من التحالف يحدد فيها الظروف التي يكون لكل حليف فيها حق الانسحاب من التحالف.

**الأسباب المؤدية إلى فشل التحالفات الإستراتيجية:**

أن احتمال فشل التحالفات الإستراتيجية يكون عاليا إذا كان هناك عدم تماثل أو توافق بين المتحالفين وربما رجعت تلك الاختلافات القاتلة للتحالف إلى اختلاف الثقافة القومية أو إلى اختلاف الأهداف أو إلى تعارض القرارات الإدارية وكذلك فان الاختلاف وارد أيضا بين الشركات المتماثلة مما يتطلب وضع خطة للحصول على الاتفاق مبكرا ولعل من أهم أسباب فشل التحالفات ما يلي:

* عدم وضوح أهداف الحلفاء أو التحالف.
* عدم إعطاء الإدارة العليا الاهتمام الكافي للتحالف.
* تعارض ثقافة الحلفاء.
* عدم وجود إستراتيجية إدارية للتحالف.
* عدم توفر الثقة بين الحلفاء.
* السلوك الانتهازي لبعض الحلفاء.
* تغيير انتباه الإدارة.
* الدخول في التحالفات كموضة.
* ترك الخبراء في التحالف العمل في الشركة أو انتقالهم إلى إدارة أخرى بالشركة.

**بعض الأمثلة للتحالفات الإستراتيجية:**

|  |  |
| --- | --- |
| **الشركات المتحالفة** | **الغرض من التحالف** |
| شركة سيمنس مع كل من شركة فيلبس واي بي ام. | لتطوير تكنولوجيا جديدة خاصة بأشباه المواصلات. |
| شركة هيوالد باكيرد مع شركة كانون. | لتقوم كانون بتوزيع احد أنواع الحاسبات الآلية الخاصة بشركة باكيرد في اليابان. |
| شركة جلاسكو لصناعة الأدوية مع شركة ميرك. | لتقوم ميرك بتسويق عقار زانتاك الخاص بشركة جلاسكو في السوق الألماني. |
| كودك وكانون. | لتقوم كانون بتصنيع خط ماكينات تصوير متوسطة الحجم على أن تباع تحت اسم كوداك |
| شركة بوينج مع اتحاد من عدة شركات يابانية. | لتصنيع طائرة نفاثة جديدة. |
| شركة IBM مع شركة ريكو . | لتقوم ريكو بتوزيع احد أنواع ماكينات التصوير صغيرة الحجم الخاصة بشركة اي بي ام في السوق الياباني. |
| شركة اي بي ام مع بنك فوجي في اليابان. | ليقوم بنك فوجي ببيع بعض الخدمات المالية الخاصة بشركة اي بي ام. |
| مجموعة كرايسلر ومجموعة فيات. | سوف تساهم فيات،كجزء من التحالف، في توفير أحدث التكنولوجيا العالمية والهياكل وأجهزة نقل الحركة من المحركات إلى أنظمة الدفع لكرايسلر. |

**الشكل السابع: عقود الإدارة**

تعتبر عقود الإدارة أحدث صور المشاركة بين الشركات. وهي عبارة عن عقد يتم بين شركة أجنبية وأخرى محلية، تقدم الشركة الأجنبية للشركة المحلية خبرة في مجال معين من المجالات التي تتناسب وعمل الشركة الأم، وتتخذ هذه العقود أشكلا عديدة، إذ تلاحظ بشكل جلي من حيث الخبرة التي لا يمكن أن تنشأ خلال فترة قصيرة فلا يكفي توفير البناء والأجهزة والمعدات الضرورية دون خبرة جيدة، ويقصد بالخبرة تلك المعارف الفردية التي تتكامل مع استخدام المعدات والآلات والنظم.[[6]](#footnote-7)[6] تقسم الأرباح بين الطرفين طبقا لنسب محددة وطبقا لمدى أهمية رأس المال أو الإدارة في تحقيق الأهداف المشتركة.

وتنتشر عقود الإدارة في مجال المستشفيات والخدمات السياحية التي تحتاج إلى إدارة جيدة وفق أسس وقواعد حديثة.

وعادة ما يرتبط نجاح المشروع بالسمعة والشهرة الدولية، وتوفر عقود الإدارة على الشركات توظيف رؤوس أموال ضخمة مع تحقيق عائدات كبيرة.وفي الأخير يمكن القول بأن الشركة في إطار غزوها للأسواق الأجنبية ترتبط قراراتها وتتطور مناهج دخولها للسوق حسب: الوقت، السيطرة والمخاطرة.

1. [↑](#footnote-ref-2)
2. [↑](#footnote-ref-3)
3. [↑](#footnote-ref-4)
4. [↑](#footnote-ref-5)
5. [↑](#footnote-ref-6)
6. [↑](#footnote-ref-7)