



جامعة محمد خضير بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الثانية ماستر تخصص إدارة استراتيجية مقياس استراتيجيات النمو والتدويل

الأستاذة/ سلاف رحال



محااضرة: التحالفات
الاستراتيجية (تكملة)

محتوى المحاضرة

مقدمة

سلبيات ومخاطر التحالفات

تسيير التحالف حسب خصائصه الاستراتيجية
والتنظيمية

النتائج الاستراتيجية للتحالفات



1/مقدمة

ليست كل التحالفات العملية تحقق اهدافها في تحديد وزيادة حجم اسهم وارباح السوق. في الحقيقة كثير من التحالفات لها تجارب فاشلة ولا تعيش طويلاً. والمخاطر المتضمنة في هذه التحالفات موجودة عادة في التحالفات الاكثر تعقيداً وفي تحالفات المجموعات وتبين دراسة حديثة أن المخاطر العلائقية والمتعلقة (باحتمال ان شركات المشاركة ينقصها الالتزام في التحالف وان سلوكها يمكن ان يقوض تطلعات وتوقعات التحالف). على الرغم من مزايا التحالفات الإستراتيجية ، فهي بعيدة كل البعد عن كونها حلاً سحرياً. تتميز بسلسلة من المشاكل والمزالق التي سنحلها الآن ، قبل أن نرى كيفية حلها.



1/مقدمة

وهذا يعتمد على حقيقة ان الهدف الاساسي للشريك هو تعزيز وتقوية اهتمامه الخاص. اما السلوك الذي تكمن فيه المخاطرة في نجاح التحالف يأتي بشكل تهريب لمهارات الشريك وتحريف او تزيف المعلومات, اخفاء برامج وتسليم منتجات بالسر, بالاضافة إلى الخدمات غير المرضية. وعلاوة على ذلك اخطار الاداء التي تعتبر اساساً في فشل التحالف (حتى لو ان الشركاء الزموا انفسهم تماماً بها) مع عوامل داخلية اخرى مثل النقص في المنافسة في المناطق الحرجة او لعوامل خارجية. وقد يتعلق الاخير بالبيئة الاقتصادية العملية, كالتغيرات التنظيمية, الحروب او الانحسار الاقتصادي او يتعلق بالسوق مثل المنافسة العنيفة وتقلبات الطلب.

2/ سلبيات ومخاطر التحالفات

بالرغم من الفوائد التي يحققها التحالف الاستراتيجي الا ان ذلك لا يمنع من ظهور بعض السلبيات و المخاطر نتيجة للتحالفات الاستراتيجية وعدم التعامل معها بدقة وادارتها كما ينبغي ومنها:-



2/ سلبيات ومخاطر التحالفات الاستراتيجية

خطر تحويل الشريك او الحليف الى منافس:



فقد اظهرت بعض الدراسات ان على المنشآت المتحالفة التأكد من سلامة توجهات حليفاتها لأنه من الممكن بعد حصولهم على المعرفة او التكنولوجيا المطلوبة فإنهم قد يصبحون منافسين للمنظمة بعد فض التحالف. حيث ان لدى كل مؤسسة تكنولوجيا او قدرات او معرفة جوهرية او اصول يكمن فيها سر نجاحها و لما كانت التحالفات الاستراتيجية تعاون وتشارك الا ان ذلك لا يعني تقديم كل ما تمتلكه من مقدرات وموارد و انها تشارك بما تود تطويره او تعزيزه او لاغراض تقليل المخاطر او تقليل التكلفة و هنا يتطلب الأمر حماية الاسرار التكنولوجية و المعلومات الهامة في



المؤسسة خطر قيام المؤسسة الحليفة بجذب زبائن المؤسسة الاخرى:



يتمثل الخطر في جذب زبائن المؤسسة الحليفة وتقليل ارتباطهم بالاولى من اجل زيادة حصتها السوقية و لمعالجة ذلك هنالك ثلاث مداخل الاول: الاصرار على التفاعل الثنائي مع الزبائن وعدم جعل احدى المنظمات تضطلع بذلك اما الثاني: تبادل التعامل مع الزبائن (المعاملة بالمثل) والثالث: جعل المنظمة الحليفة تصل الى زبائن المنظمة من خلال المنتجات المشتركة التصنيع فقط .

2/ سلبيات ومخاطر التحالفات الاستراتيجية

بطئ اتخاذ القرار:



تعاني المؤسسات في التحالفات الاستراتيجية مساوئ صعوبة اتخاذ القرار وعدم استقلاليته لكونه مشترك ويتطلب موافقة الجانب الاخر من التحالف وبالتالي تعقد عملية اتخاذ القرار ولذلك تتلافى المؤسسات المتحالفة ذلك من خلال عملية تقسيم العمل و الصلاحيات فمثلاً في تحالف شركات الادوية تقوم الشركات الصغيرة بانتاج الدواء وتقوم الشركات الكبيرة بتسويقه.



الاختيار السلبي



يحدث الاختيار السلبي عندما تختار المؤسسة حليف معين و بعد الاتفاق معه على التحالف و بيان نوع الموارد و القابليات و المهارات التي سيجلبها للتحالف فانه عند التحالف لن يقدم فعلاً ما اتفق عليه او يقدم موارد لا يمكن السيطرة عليها او لا يمكن مشاركتها وبالتالي سيغش الاتفاق هنا ولن تحصل المؤسسة على ما ارادته من التحالف ولذلك على المؤسسات عندما تود التحالف مع شريك معين يجب ان تعرف ما يمتلكه وما هي امكاناته وهل يتوفر لديه ما افصح عنه فعلاً.

2/ سلبيات ومخاطر التحالفات الاستراتيجية

صراع الثقافات بين المؤسسات وعدم تلائمها بين المتحالفين:



يعد صراع الثقافات من اكثر مشاكل التحالفات اليوم و تتضمن المشاكل الثقافية في اللغة و توجهات الافراد و الاولويات بالعمل والقيم وغيرها لكل منظمة و بالتالي ذلك يجعل مهمة ادارة التحالف اصعب مما هو متوقع بكثير على اطراف التحالف.



ضعف الثقة بالجانب الاخر: Lack in Trust among Allied:



ان مشاركة المتحالفين في تحقيق هدف معين يعتمد على أدائهم سويًا و الثقة المتبادلة بينهم ولكن في حال نجاح احدهما وفشل الاخر يؤدي الى زعزعة الثقة فيما بين الشركاء و قد يؤول ذلك بالتحالف الى الانفصال وتحويل المؤسسات الى متنافسين. فعادة ما تعرف التحالفات بأنها استراتيجيات غير مستقرة، خطيرة ومعقدة و ذلك نظرا لعدم اليقين الذي يتميز به خطر العلاقات الذي يضم خطر السلوك المستقبلي للشريك وخطر علاقة التعاون.

2/ سلبيات ومخاطر التحالفات الاستراتيجية

الأخطار المتعلقة بسلوك الشريك:



وتتعلق بالسلوك الإنتهازي للشريك وهذا النوع من الأخطار الناتج عن عدم تماثل أو تناسق المعلومة، عادة ما يكون مرتبط بالتواجد المحتمل للإنتهازية والتي تضمنتها نظرية تكاليف المعاملات" (Williamson, 1979). إن الأخطار المتعلقة بالإنتهازية، تكمن في إختلاف الأهداف، أي إمكانية خوض الشريك للحل التعاوني من أجل اقتناء كفاءات ومهارات جديدة، موارد جديدة أو أكثر من ذلك، من أجل معرفة الإستراتيجية التنافسية للمنافس، ويصبح في هذه الحالة (M.Ingham, 1994) ، التعاون كوسيلة إضعاف و استغلال كل الإمكانيات المتاحة للمؤسسة لتدعيم مكانتها في السوق على حساب المؤسسات الأخرى .



إرتداد أحد الشركاء:

عادة ما يؤدي إرتداد أحد الشركاء إلى قطيعة أي عدم تجديد الإتفاقية والعقد. إن مفهوم الإرتداد في هذه الحالة هو مفهوم النوع النيوكلاسيكي الذي يضم العلاقات التعاقدية. في هذا الإطار، يلاحظ (Williamson, 1991) بأن " النظام القانوني الخاص بالإلتزام أو المحافظة على الوعد، عن طريق العقود النيوكلاسيكية يتميز بالمحدودية" في هذا النوع من العقود، استقلالية الشركاء تخلف حوافز مستمرة للإرتداد.

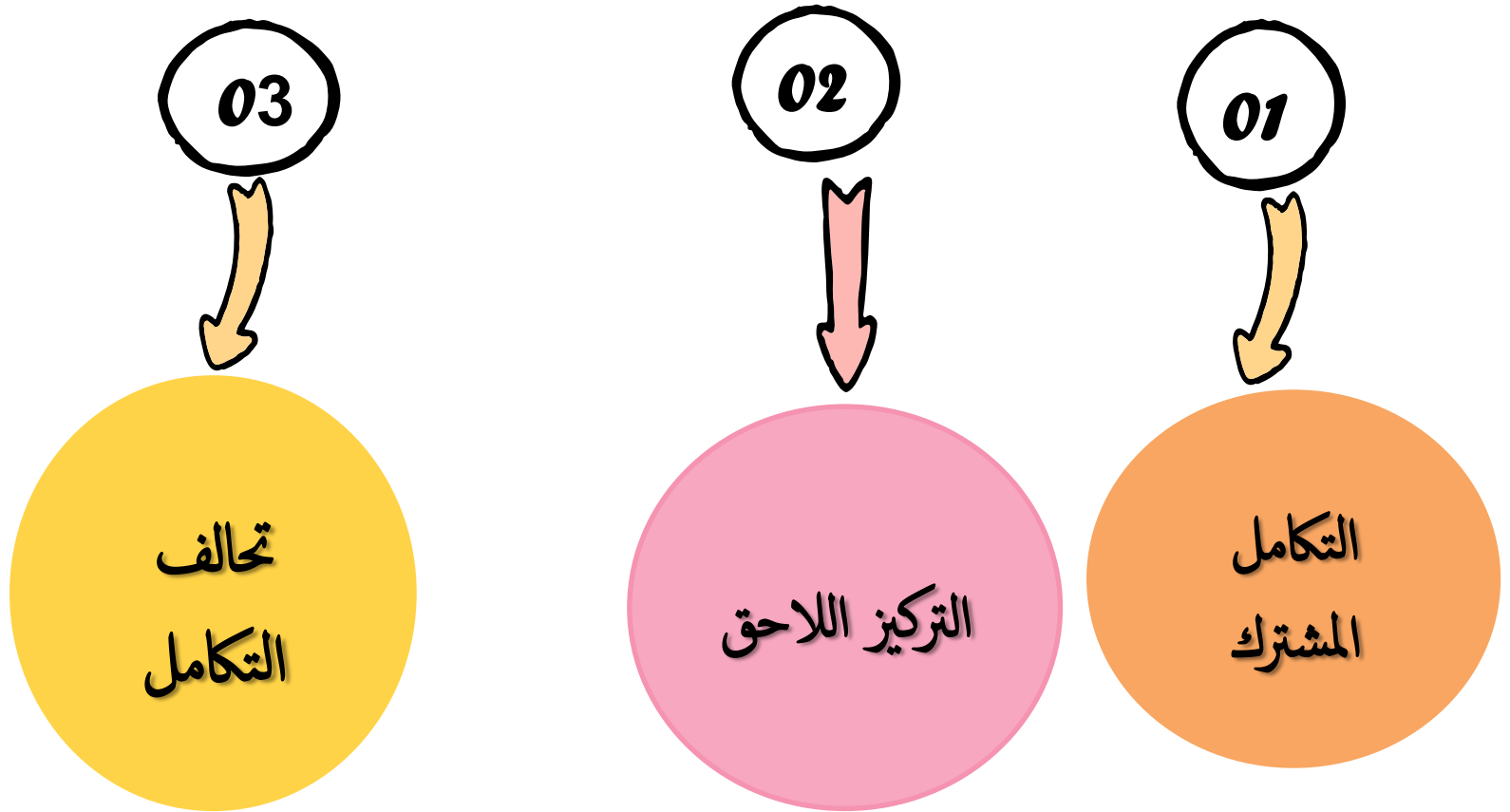
3/تسيير التحالف حسب خصائصه الاستراتيجية والتنظيمية

“مكّنت الدراسات من إثبات وجود روابط مهمة بين أهداف ومخاطر وتطورات ونتائج التحالفات الاستراتيجية. على سبيل المثال ، غالبًا ما ترتبط أهداف الحجم الحرج بالاستراتيجيات الدفاعية، بينما تتوافق أهداف التكامل بدلاً من ذلك مع الاستراتيجيات الهجومية.

” كل هذه الروابط قادتنا إلى تطوير تصنيف للتحالفات الاستراتيجية فئات رئيسية:



1.3/ أنواع التحالفات الاستراتيجية

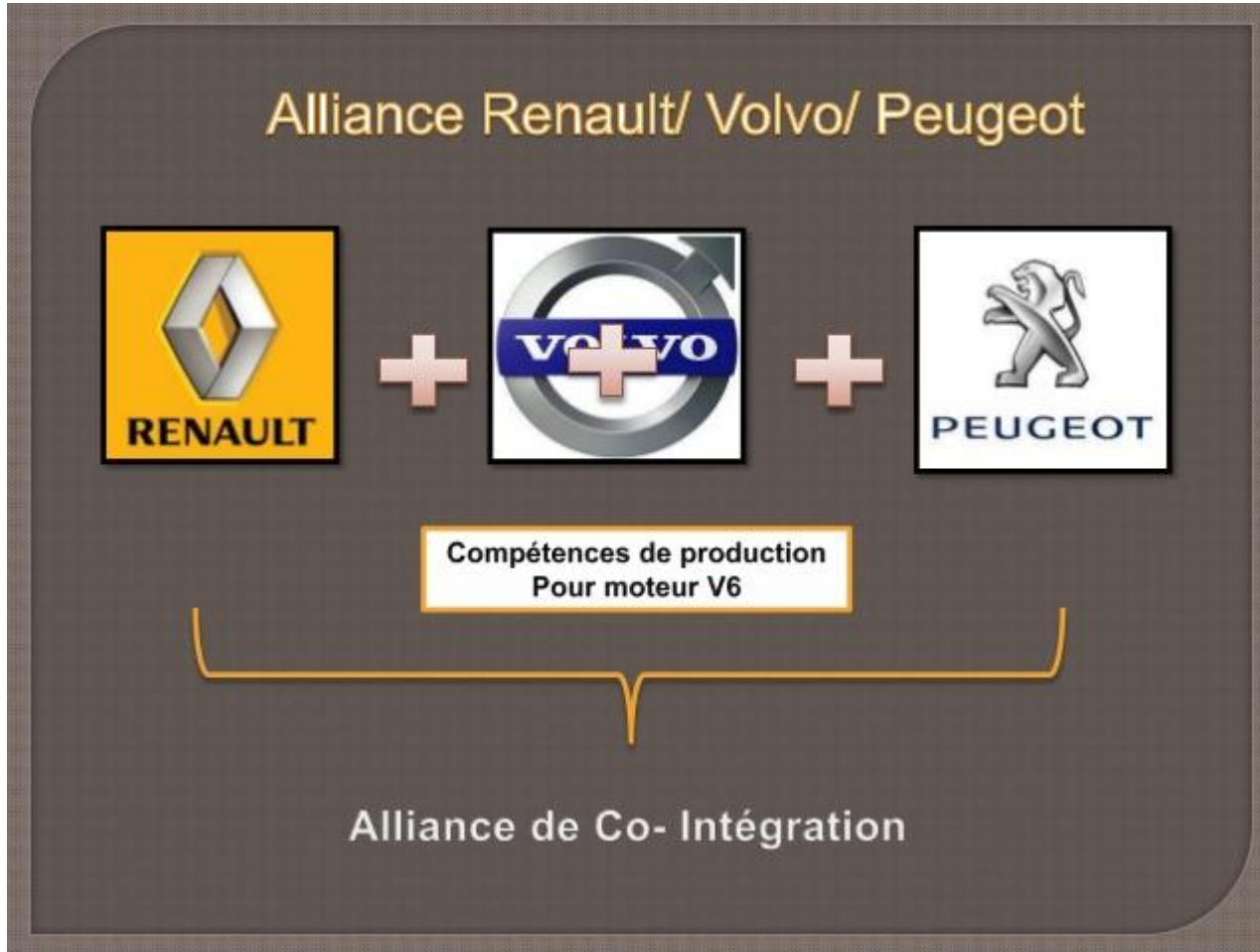


1.3/ أنواع التحالفات الاستراتيجية



Co-intégration

1.3/أنواع التحالفات الاستراتيجية



1.3/ أنواع التحالفات الاستراتيجية

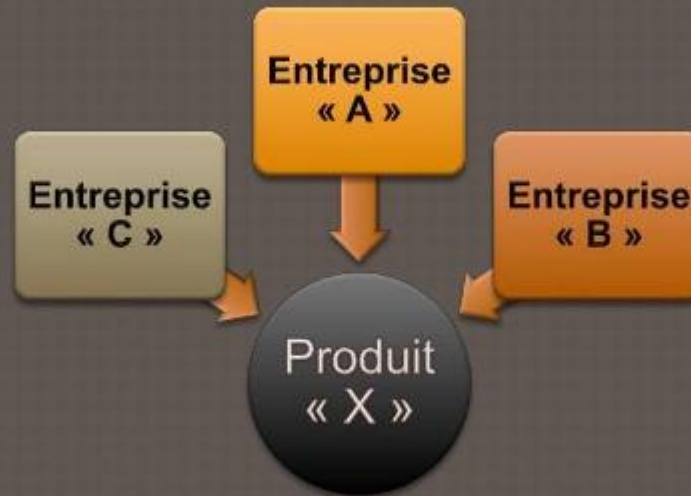


Pseudo-concentration

1.3/ أنواع التحالفات الاستراتيجية

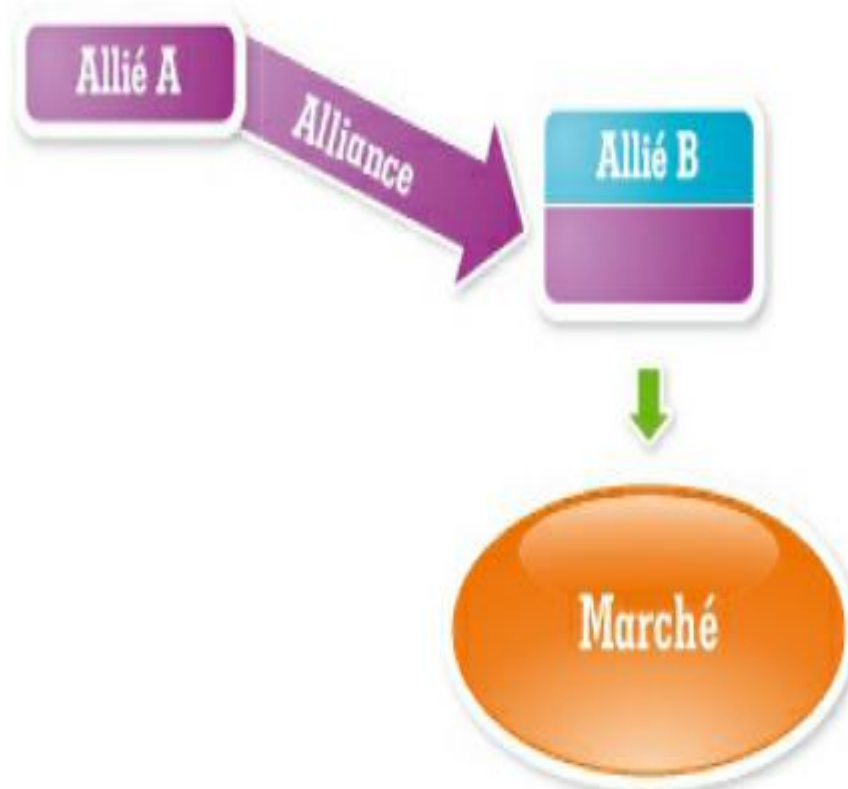
Quel sont les types d'alliances stratégiques?

Alliances de Pseudo-concentration



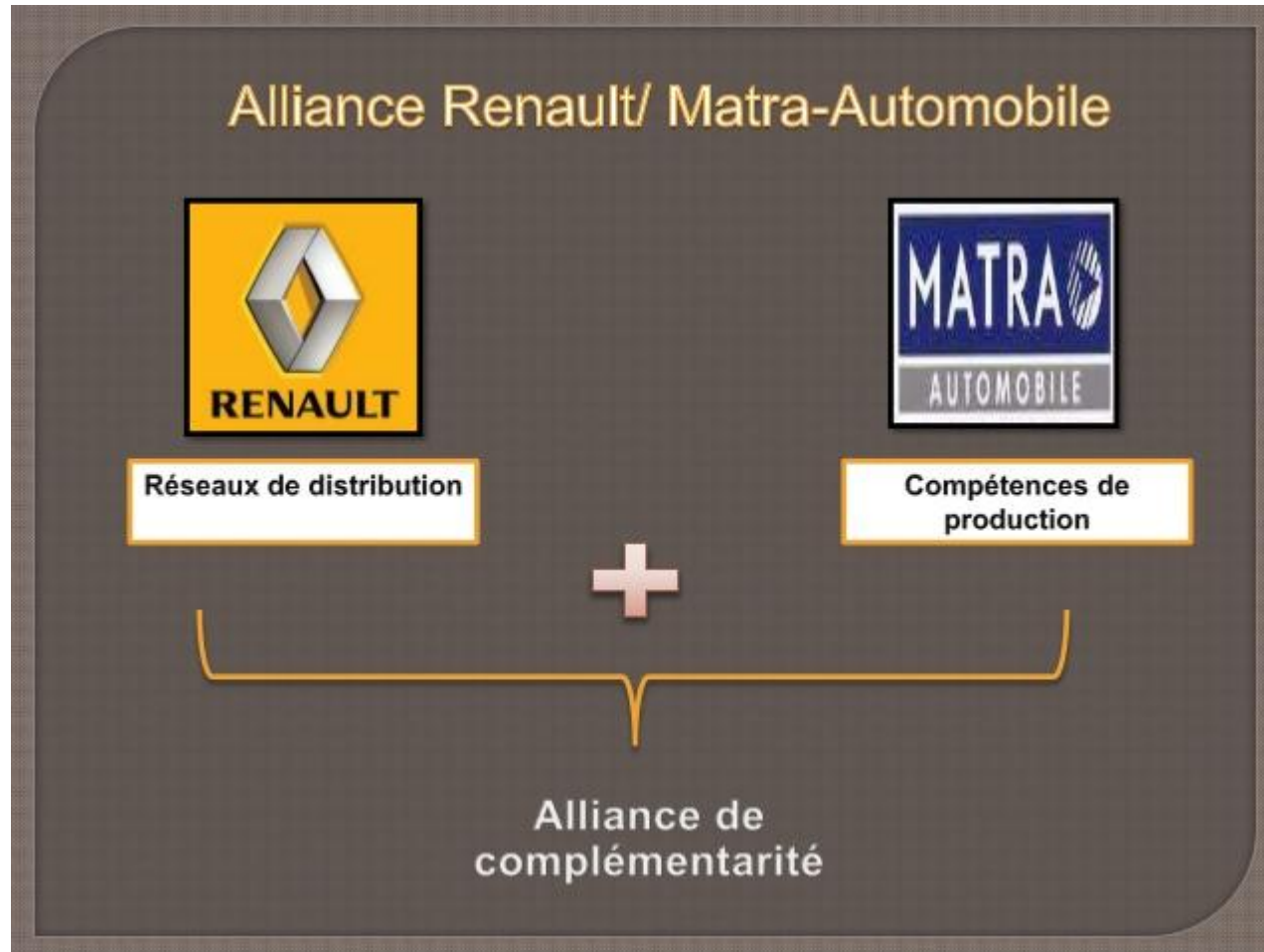
Alliance de Pseudo-concentration

1.3/أنواع التحالفات الاستراتيجية



Alliance complémentaire

1.3/ أنواع التحالفات الاستراتيجية



شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم



soulef.rahal@univ-biskra.dz



[soulef.rahal](https://www.facebook.com/soulef.rahal)



[soulef.rahal](https://www.instagram.com/soulef.rahal)