

إدارة الشركات والتحالفات العالمية

روجر بودني

الفصل السادس

إدارة الشراكات والتحالفات العالمية

تلعب التحالفات والشراكات عدداً من الأدوار الكبرى في الحياة الاقتصادية بشكل متزايد. فعلى سبيل المثال يمكن لها أن تكون سلاحاً استراتيجياً رئيسياً لتحفيز التوسع والنمو، كما يمكن لها أن تنشئ مورداً ضخماً للتعليم التعاوني. ويمكن أن تكون وصولاً أسرع للأسواق الجديدة، كما يمكنها أن تصيب المنافسين الرئيسيين عبر العلاقات المتميزة مع الشركاء. في كثير من الأسواق فإن السوق الرئيسي لهذه العملية هو واحد من العيار الثقيل، لأن الاستثمار يتعلق باختراق الأسواق الجديدة بتقنيات جديدة، أو بمنتج جديد (على سبيل المثال في مجال الأدوية، أو الاتصالات، أو في مجال الصناعات الحربية) واضح جداً بحيث لا يمكن لشركة واحدة أن تقوم به بمفردها. وعلى سبيل المثال وكما قال المدير التنفيذي لشركة الاتصالات البريطانية «برتش تليكوم» السير بيتر يونفيلد، «إن الزبائن يطالبون باتصالات سلسلة إلى أي مكان في العالم وفي أي وقت يناسبهم. إن السوق الكامنة ضخمة جداً ومعقدة جداً بحيث لا يمكن لشركة واحدة أن تأمل بفعل ذلك لوحدها. ولهذا السبب فإن الاندماجات والاستحواذات والشراكات هي معلم من معالم صناعتنا اليوم» (ميتشل، 1998). وتقود القوى الأخرى صناعات كثيرة نحو العولمة (وتفتح إمكانية التحالفات)، وهي تتضمن عقلنة وتركيز الأسواق، والتركيز الشديد على

اقتصاديات الجودة، كما تبحث عن وسائل لضمان انتقال سريع للتكنولوجيا. أما في العالم النامي بالتحديد فإن تحرر الأسواق من القيود غالباً ما تقود المستثمرين القادمين إلى الدخول في تحالفات مع الشركات المحلية. (على سبيل المثال تحالف شركة فورد في الهند مع شركة ماهيندرا لصناعة السيارات). في كثير من الحالات فإن الأسواق التقليدية للشركات القائمة أصبحت ناضجة مع انخفاض في الربح مما يقدم دافعاً قوياً للبحث عن مدخل للأسواق الجديدة.

إن الميل نحو البحث عن ممولين أساسيين وزبائن أساسيين بشكل عالمي يقود إلى تكوين تحالفات استراتيجية بين الزبائن والممولين على أساس عالمي. إذا ما تم دفع الزبون للعولمة كنتيجة للعوامل المشار إليها سابقاً فإن مموليه قد يحتاجون للعولمة أيضاً مما يخلق فرصة للتعاون مع عدد محدود من الزبائن الأساسيين أو الممولين الأساسيين. بعض النتائج مذهلة؛ واحدة من شركات المنتجات الاستهلاكية الأمريكية العالمية خفضت عدداً من الممولين العالميين لمستحضر كيميائي اختصاصي رئيسي في المنتج المنتهي من 30 ممولاً إلى اثنين على مدى السنوات الخمس الأخيرة (دراسة شراكة «أشريدج» العالمية، بودني، 1996). هذا التخفيض مبني على منطق أن الزبون الرئيسي، مع عدد محدود جداً من الممولين العالميين، يحصل على تركيز أعلى مستوى عن حاجات عمله، وعلى موارد أفضل من الممولين. إن هذا مهم بالتحديد في تكوين إبداعات مشتركة. بالمقابل فإن الممولين الرئيسيين المعنيين يحصلون على حصة متزايدة بشكل مستمر من عمل الزبون مع أمان أكبر في التمويل. ولذلك يمكنه أخذ نظرة استراتيجية أكثر عن عمل الزبون. ويجب أن تزيد منافع القيمة لأن الممول يمكنه الآن العمل بحجم أكبر بالسقف نفسه. إن صناعة السيارات العالمية تزيد بشكل ثابت استخدامها للأشكال الكثيرة من التعاون بين الشركات.

وقد أصبح من خصائص الصناعة المتحركة في الآونة الأخيرة ارتباطها بشكل قوي بالاندماجات والاستحوادات مما يثير السؤال عما إذا كان من

الأفضل كاستراتيجية عالمية أن نسلك طريق الاستحواذ أو طريق التحالف . وعلى كل توضح المراجعة التاريخية وبالمتوسط أنه لم يكن من خصائص الاستحواذات والاندماجات النجاح بنسبة عالية . ولكن يوجد هناك ثمة برهان متزايد بأن الشركات التي تعلمت أن تكون ماهرة في التحالفات والشراكات يمكنها في الواقع أن تحقق نسب جيدة من الدخول والأرباح من هذه التحالفات والشراكات . كما أنه من الممكن للتحالفات الاستراتيجية أن تكون طريقاً أقل خطورة للتوسع العلمي من الاستحواذات .

دراسة حالة - الشراكات والتحالفات الدولية في صناعة السيارات :

أحد الأمثلة على صناعة دولية بزيادة ضخمة في العلاقات التعاونية هي صناعة السيارات على المستويين مستوى صانع التجهيزات الرئيسي ، ومستوى الممولين الرئيسيين . هذه الصناعة دورية بشكل كبير لا يعرف عنها أنها تُمنى بخسائر دولية على سنوات ثم يتبعها ربح كبير على مدى سنوات أخرى على الرغم من التنوعات الإقليمية في هذا النموذج قد يكون واضحاً . فعلى مدى سنوات كثيرة عملت هذه الصناعة بمستوى عال جداً من التعاون في المستويات المختلفة لسلسلة العرض :

- باتجاه خلفي أي من المصنعين وعبر نظام «الإطارات» للمكونات ومزودي المواد الخام .
- على مستوى صانعي التجهيزات الأصليين بالتعاون بين المصنعين .

النتيجة كانت ، وعلى مر الزمن ، تكوين عمل متشابك معقد بشكل ملحوظ من التعاون الدولي ؛ ولما كان المصنعون الفرديون والممولون قد واجهوا طويلاً هذه الضغوط القوية المنافسة ، فإن واحداً من ردود أفعالهم كان البحث عن أفضلية منافسة ومشاركة المخاطرة عن طريق التعامل . إن متوسط عدد الممولين لكل مصنع سيارات أوروبي كان 1255 سنة 1988 ، وهو الآن أقل من 400 . معظم المحللين يتنبأون بأن عملية التخفيض هذه سوف تستمر على الأقل بسبب الوحدة المستمرة على مستوى مصنعي التجهيزات الأصليين عبر الاندماجات (ديملر - كرايزلر وشركة GM وفيات على سبيل المثال) . كثير من المحللين يتنبأون وخلال وقت قصير بأنه لن يكون هناك أكثر من 6 مصنعي تجهيزات أصليين كبار دولياً في هذه الصناعة .

هناك الآن مؤشرات بأن هذه الصناعة تتحرك نحو نماذج عمل جديدة، عن طريق تكوين شبكات شراء على أساس الأنترنت على مستوى عالمي. إن مصنعي التجهيزات الأصليين هم أيضاً ينقلون مكونات السيارات بشكل واضح إلى المزودين عبر فتح المصادر الهندسية وتصنيع العناصر الكبيرة للسيارة، غالباً بشكل أنظمة أو وحدات. منحى آخر هو العمل باتجاه التيار ضمن هذه الصناعة. إن المقياس الأولي لحسابات السيارة لنحو 25٪ من عائدات العمل تستمد من السيارة. وسبب الضغط الكبير على الأسعار الحقيقية على مستوى الزبون، فإن مصنعي التجهيزات الأصلية يحاولون الآن زيادة كمية العائد من العمل باتجاه التيار مثل التوزيع، والبيع بالتجزئة، والصيانة والتأمين. إن قسم البيع بالتجزئة من هذه الصناعة بحد ذاته يمر عبر تغيير عالمي، ويُدار بشكل ملحوظ بواسطة الأنترنت والوصول إلى معلومات السوق حول الأسعار وأوقات التسليم إلى مشتري السيارات الفرديين.

تتأثر هذه الصناعة أيضاً بشكل عميق بحقيقة أن هناك أكثر من ثلاثين بالمئة زيادة في الإنتاج في أوروبا بينما النمو الرئيسي في الطلب العالمي يتوقع بأن يأتي من أسواق مثل البرازيل والصين. لقد قاد هذا بشكل متناقض إلى زيادة ضخمة في السعة الإنتاجية في هذه الأسواق. مرة أخرى هذه العمليات تتم غالباً بالتعاون مع الشركاء المحليين، على سبيل المثال أعمال فولكس فاغن المشتركة في شنغهاي ومناطق أخرى في الصين مع شركاء صينيين محليين. في عملنا مع عدة ممولين لمصنعين عالميين في صناعة السيارات فإننا نرى فصلاً مهماً بين هؤلاء المصنعين الذين تحركوا بقوة باتجاه استخدام التحالفات المتعاونة كطريقة لبناء أفضلية منافسة عالمياً، وأولئك الذين انغمسوا أكثر في نماذج تقليدية من معاملة الممولين. تاريخياً فإن هذه الصناعة اعتمدت بشكل كبير على ممارسة القوة من قبل مصنعي التجهيزات الأصليين على الممولين الأصليين حتى منظمات مهمة جداً مثل دلفي والتي كانت إلى وقت قريب جزءاً من GM. يبقى هناك اختلاف ملحوظ ضمن هذه الصناعة بين المنظمات التي ما زالت تحاول السيطرة على العلاقات مع الممولين، وتلك التي تمثلها أكثر العبارة التالية من أحد المدراء السابقين لكريزلر: «عندما تبدأ برؤية الممولين كخبراء عندها يصبحون شركاء قيّمين بدلاً من أن يكونوا سلعة قابلة للتبديل. يجب أن يكون لديك بعض الأسلوب عوضاً عن مجرد ضربهم بالهراوات لتحصل على الفائدة منهم». (ستول كامب 1993)

في الحقيقة إنهم يقدمون الفرصة للعمل مع مرشح محتمل للاستحواذ قبل الارتباط بشكل نهائي باندماج أو استحواذ.

مثال على هذا يمكن أن يكون العلاقة الطويلة بين ICI (شركة الكمبيوتر البريطانية) و«فوجيتسو» اللتين عملتا بشكل تعاوني لمدة عشر سنوات قبل أن تستحوذ «فوجيتسو» أخيراً على ICI سنة 1990. إن عملية التعلم المتضمنة في السنوات العشر الأولى كانت مهمة لنجاح منظمة متابعة الاستحواذ والاندماج القوي للشركتين. مثال مشابه يمكن أن يكون العملية الطويلة والتي أديرت بعناية بين المتنافسين «إلكترولوكس» و AEG في سوق البضائع البيضاء (الأدوات المنزلية). هنا أخذت إلكترولوكس حصة قليلة في AEG وشراكة قوية مع اتفاقيات تبادل بضائع في أسواق قبل أن تأخذ أخيراً حصة كبيرة كجزء مهم من استراتيجية عولمتها.

في أسواق كثيرة فإن الشركات التي تتطلع للدخول ليس لديها خيارات كثيرة إلا أن تدخل في شراكات تعاونية لأن هناك نقص في مرشحي الاستحواذ إما بسبب مجرد نقص الموجودة أو بسبب القوانين المحلية.

نحن نعتقد بأن هذه الشركات التي تعلمت أن تستخدم التحالفات لبناء أفضلية منافسة سيكون لها أفضلية ملحوظة في التوسع عالمياً.

على سبيل المثال فإن مزود مكونات السيارات الفرنسي Valeo المسيطر تقريباً في كل قطاعات الإنتاج المستهدفة السبعة الرئيسية، معتمدة على علاقاتها القوية جداً والتاريخية مع رينو في أوروبا فإن Valeo تستخدم الآن شراء رينو لحصة صغيرة في نيسان لتمد فرصتها إلى الإقليم الآسيوي - الباسيفيكي - وتستفيد من تثبيت مركزها في هذه الصناعة بالإضافة إلى المهارات المطورة سابقاً في بناء الشراكات مع المصنعين الكبار (ميرل ليش 1999).

ماذا يميّز التحالفات الناجحة من التحالفات غير الناجحة في العمل الدولي:

في السنوات الست الماضية قال المؤلّف بدراسة بحث علمي حول الشراكات والتحالفات الاستراتيجية. إن الغرض الأساسي من هذا البحث كان التعرّف على كيفية حصول المنظّمات على أفضلية منافسة من الشراكة. هذه الدراسة حول شركة أشريديج الدولية تضمنت أكثر من ثمانين شركة حول العالم وبشكل أساسي في أوروبا الغربية، وأمريكا الشمالية ومنطقة آسيا - الباسيفيك (بما فيها اليابان وأستراليا)، وبشكل أقل في أمريكا اللاتينية، وأوروبا الشرقية وأفريقيا. وقد تضمنت مقابلات مفصّلة وعدداً معيناً من المداخلات الاستشارية، وورشات الشراكة إما لشركات منفردة أو ورشات مشتركة مع وجود شريكين أو أكثر. الناتج حُصر في عدد من المنشورات ولخص بقية هذا الفصل (بودني 1996، بودني 1998، بودني 2000)، إن التعادليات التي درسناها تأخذ أشكالاً كثيرة: مع أو بدون تدخل متساو، اعتماداً على انتشار جغرافي عالمي أو إقليمي، مع شريك واحد أو عدة شركاء في شبكة. يمكن أن تكون معتمدة على التصنيع، التوزيع، البحث والتطوير، التعاون في التسويق أو تركيبات من عدد من هؤلاء وعدد معين من المنافسين.

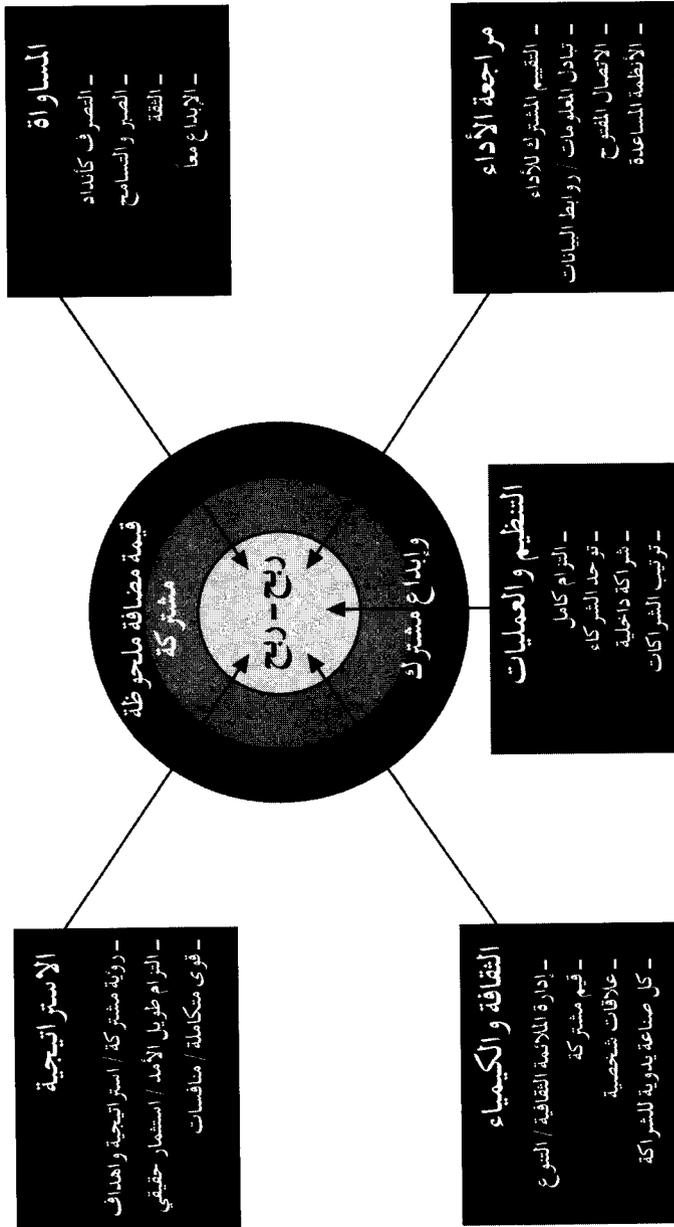
فئة أخرى هي الاستحواذات والاندماجات والتي هي في المبدأ محاولة تكوين قيمة مضافة عن طريق جمع الشركات المنفصلة سابقاً. إن هذا البحث حول النجاح والفشل في التحالفات الدولية يشير بشكل قوي إلى عدد من الدلائل الأساسية التي يجب على الشركات أن تتوجّه إليها إذا كانت تريد أن تستفيد بشكل أفضل من التحالفات الاستراتيجية. قبل حصر العوامل التي تحسن من مضادات النجاح فإنه من المفيد تقديم تعريف عملي حول ماذا يصنع الفرق بين التحالف عالي الأداء والتحالف العادي. نحن نستعمل مصطلح

«شراكة» لوصف العلاقة المشتركة عالية الأداء والتي تصنع منافع مضافة معينة لكافة الأطراف المعنية. إن الشراكات يمكن أن تتضمن علاقات زبون - ممول، أعمال مشتركة مع (حصة متساوية وعادة مع تأسيس عنصر قانوني منفصل)، تحالفات استراتيجية شاملة (يمكن أن تكون أياً مما سبق)، تحالفات داخلية بين أجزاء من نفس الشركة، إضافة إلى الاندماجات والاستحواذات (حيث القوانين الأساسية للنجاح هي نفسها بشكل عام). لذلك فإن مصطلح «شراكة» يصف أقوى أشكال العلاقة. هناك عدد كبير جداً من العلاقات الاستراتيجية قيد العمل في عالم الأعمال، ولكن عدداً أقل بكثير فقط يستحق بحق أن يطلق عليه شراكات.

ما هو الشيء الذي يكوّن شراكة حقيقية؟

نموذج المدى:

من خلال عملنا مع عدد كبير من المنظمات حول العالم، نعتقد بأن المفتاح إلى الأداء العالي الحقيقي وتكوين طرق إبداعية خالصة من العمل معاً، تكمن في فهم وإدارة الفئات الخمس من العوامل المترابطة. إذ أنها تكون معاً ما نسميه نموذج «المدى» للشراكة الناجحة. هذا النموذج هو تمثيل لتوليفة من هذه المجموعات من العوامل، حيث الأداء غير المناسب على واحدة أو أكثر من فئات العوامل يمكن أن يجسّد بشكل كبير تكوين الشراكة عالية الأداء. (انظر الشكل (6 - 1)).



شكل 6 - 1 ما هو الشيء الذي يجعل المشاركات ناجحة نموذج سكوب.

مصدر : دراسة أشريدج عن المشاركة الدولية

العوامل الاستراتيجية:

إن أول مجموعة هي العوامل الاستراتيجية، على سبيل المثال أن يكون لدينا أهداف مشتركة وبعيدة المدى عندما نراجع معاً بتمعن شديد أي مشروع استثماري حقيقي هو في واقع الأمر عبارة عن وقت ومال وقوى متممة ومنافسات. فالشراكات هي علاقات مكلفة بشكل كبير وتتضمن استثمارات للوقت بشكل ملحوظ، كما تتطلب حرصاً إدارياً عالمياً وموارد تقنية ومالية. ولهذا فإنه من المهم بشكل خاص في الشراكات الدولية أن نوضح الأهداف الاستراتيجية في أبكر مرحلة ممكنة. كمثال على أهمية هذا الشيء، وفي صناعة الاتصالات فإن بريتش تليكوم كانت منغمسة تماماً في عملية تجميع الموارد مع AT & T لتكوين عمل مشترك دولي جديد في الاتصالات (شركة ضخمة) مملوكة مناصفة من قبل الشركتين. كان هذا مصمماً بالتحديد لتلبية احتياجات الزبائن الدوليين الأكبر للشركتين مع مشاركة المسؤوليات للحسابات الثلاثية الأعلى. أمضى الفريقان 6 أشهر في حوار قوي محاولين إدراك كيف يمكن للتحالف أن يعمل لتحقيق أفضل فائدة ومناقشين بالتحديد السؤال ما إذا كانت استراتيجياتهما للعمل المشترك الدولي متكاملة بشكل كاف. وبعبارة أبسط فإن التكاملية تعني أن كلا الشريكين أو كل الشركاء (في حال كان هناك اتفاقية معقدة أكثر) تجلب شيئاً محدداً ومختلفاً للفريق المتراكب مع أي شيء يقدمه الشركاء الآخرون. في هذا التحالف تضع الشركات أولوية محددة لاستقلالية العمل المشترك مع الشركتين الأم. إن مدير تحالفات BT يقول: «يجب أن نعيد بناء BT و AT & T خلفها (التحالف). لدينا علاقات تجارية جديدة في ما بيننا وبين عملنا الدولي. إن عمل هذا الشيء معقد ويجب أن نحاول ذلك فقط عندما نعتقد بأن لدينا الحاجة الحقيقية لذلك. نحن نعتقد بأن هذا حل عظيم ولكن هذا الشيء من الصعب عمله» (لويس 1999). لسوء الحظ فإننا نرى محاولات كثيرة لتحالفات حيث لا يعطى أدنى تفكير بالمنطق الاستراتيجي خلف التحالف والصعوبات الكامنة في إنشائه في السوق العالمية. ضمن مسألة

التكامل فإن السؤال حول المنافسات الرئيسية هام جداً من المتنافسين والقيمة الأساسية للزبائن ويمكن لها أن تُدفع إلى تكوين أعمال جديدة أساسية (براها لاد وهامل، 1990).

ضمن هذه المساحة من العوامل الاستراتيجية، فإن أحد المفاتيح للنجاح في الشراكة المعنية يأتي في عدد من الطرق المختلفة:

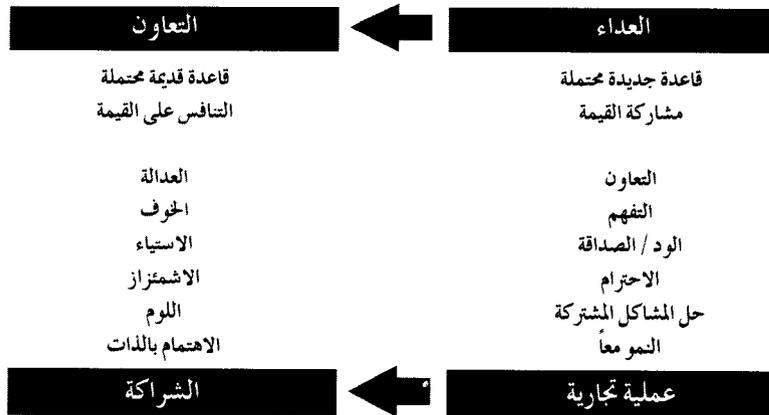
- التركيز على الاستخدام الأفضل للمنافسات الأساسية المترابطة للشركاء في التحالف.
 - التركيز الاستراتيجي ضمن الفضاء العالمي للعمليات على الأسواق الرئيسية (سواء بالاعتماد على قيم أو بلد) والفرص المشتركة الرئيسية ضمن هذه الأسواق.
 - التركيز على مجال صغير من الشركاء الحقيقيين أو المحتملين الأكثر ملاءمة.
 - التركيز بشكل ضيق على الأهداف الرئيسية المشتركة لكل الشراكة.
 - التركيز على التعرف على القضايا وحل ذات الأولوية والتي يجب التوجه إليها لضمان النجاح الأكيد للتحالف.
- كثير من المنظمات تفشل في الوصول إلى أهدافها وتوقعاتها في التحالف بسبب فشلها في معرفة الأسئلة الأساسية في المجمع حول الهدف الحقيقي من التحالف. وهو أمر يمكن أن يطول إلى أشهر، إن لم يكن سنين، من المحاولات المحبطة وغالباً العصبية لجعل التحالف يعمل، بينما تضيع الفرص الأساسية عليها ويستغلها المنافسون.

العوامل الثقافية والكيميائية

إن المجموعة الثانية من العوامل في نموذج «المدى» له علاقة بالثقافة والكيميائية. يجب أن يبدأ هذا بفهم حقيقي لكل ثقافات الآخرين ومحاولات خالصة للتعرف على مستوى التنوع واحترامها وتقديرها ضمن التحالف. يجب

أن يكون هناك تراكم جيد من أنظمة الفلسفات والقيم والمعتقدات للمنظمات المتشاركة وسلسلة كاملة من العلاقات الشخصية القوية (من أعلى المنظمة نزولاً) مما ينتج ابتكاراً خالصاً في مستويات كثيرة ضمن الشراكة، بما فيها المستوى الاستراتيجي .

في مصطلحات أنظمة القيمة فإن الشكل (6 - 2) نموذج بسيط جداً ومطور من أبحاثنا في التحالفات، ويوضح الاستمرارية من التحالفات العدوانية إلى التعاونية. إن التحالفات التي تفشل تقريباً بشكل أكيد تبدي خواصاً أكبر أقرب إلى الطرف اليساري (علاقات معاكسة). وهي غالباً تعتمد على عقليات ثقافية أقدم. يمكن لهذا أن يرتبط بشكل كبير بمدخلات «القيادة والسيطرة» حيث الهدف الأساسي هو التوجيه والسيطرة على الشريك. إن المناخ السائد في هذه العلاقات هو سلسلة من القيم والعواطف السلبية، على سبيل المثال العدائية، الخوف، الضيق، اللوم والحماية الفردية للاهتمامات الشخصية لكل شركة دون الأخذ بعين الاعتبار اهتمامات الشريك. إن مجموعة مختلفة تماماً من القيم تظهر تحت الطرف الأيمن (التعاوني) من الاستمرارية. وهذا يتضمن بناء فهم وثقة واحترام خالص بين الشركاء.



الشكل (6 - 2) علاقات الشراكة

إن القضية بشكل حسّاس وبمفاهيم الثقافة هي إدارة التلاؤم بدلاً من أن يكون للشريكين نفس الثقافة. وكما قال أحد المدراء الكبار والذي له علاقة بتحالف دولي في صناعة الكيماويات خلال مقابلة مع المؤلف: «ليس من الضروري أن تحب شريكك ولكن يجب عليك أن تحترمه إذا كنت تريد للتحالف النجاح».

دراسة حالة - الشراكة - مشاركة القيم المشتركة

كمثال على ما نقصده بعبارة «مشاركة القيم المشتركة» فإن شركتين كبيرتين تعملان في صناعة الأغذية عبر أوروبا واحدة كمصنع لمنتجات استهلاكية والأخرى كمزوّد لزبوت الطبخ الأساسية حوّلت اشتراكهما مما كان سابقاً (تحويلاً بشكل أساسي حيث يقوم المزود بتزويد منتجاته ويقوم صانع الأغذية بشرائها بدون أي تطوير لشراكة عمل قوية). في الواقع إن المشاكل الحقيقية كوّنت على مدى سنوات بسبب الصراع المستمر بين الشركتين لمزيد من الربح (أو القيمة) بين كلا الطرفين. وصلت العلاقة إلى نقطة اللاعودة حيث كان العارض لا يحقّق الأرباح الضرورية لاستثمارات مستقبلية التي تستدّيمه في تزويد الزبون وكان مستعداً للانسحاب. كلا الطرفين وافق على أن هذا سيكون خياراً سيئاً وقراراً من محاولة البحث عن حل آخر

كان الحل أن يضعوا فريق «إعادة هندسة» مشتركاً من كلا الشركتين يتضمن المبيعات، والتسويق، والمالية، والعمليات، وتكنولوجيا المعلومات. وقاما بتغطية النفقات المالية ومعلومات الربح وتحليل كافة العمليات التي قامت بينهما وضمن سلسلة التزويد من العارض إلى الزبون النهائي. وقاما بتخمين أي من هذه العمليات بإضافة القيمة فعلياً للمستهلك النهائي (وأي كان يطرح هذه القيمة). وكتيجة لهذا التعاون الوثيق والمفتوح فقد استطاعا أن يقوموا بإلغاء كمية كبيرة من النفقات غير الضرورية من عملياتها المشتركة لتحسين جودة المنتج النهائي بقيمة أخفض وزيادة أرباح الطرفين في التحالف. استمر التعاون الوثيق إلى نقطة حيث قام الشريكان معاً ببناء نموذج اقتصاد رياضي للسوق للتنبؤ بالطلب والكلفة والأرباح المستقبلية وكتيجة فقد استطاعا أن يفهما بشكل واضح كم يحتاج كل منهما للاستثمار والأخذ من الشراكة في مصطلحات من القيمة المالية (يقودهما التركيز القوي دائماً على إرضاء المستخدم النهائي). وكمنفعة ثانوية هامة وبكلمات أحد الشركاء «مدراء الشريكين في كلا الطرفين من الشراكة يعمل الآن كمدير تغيير فعّال في شركته».

العوامل التنظيمية والعملية

إن العنصر الثالث لنموذج «المدى» هو ما ندعوه العوامل التنظيمية والعملية. بعبارة أبسط فإن هذا يعني الاندماج الوثيق للشركاء في النقاط المناسبة الضرورية للأداء الناجح من الشراكة.

على الصعيد التنظيمي هذا يعني روابط متعددة المستويات ومتعددة الموظفين مرتكزة على علاقات شخصية قوية بين الأعداد المقابلة أو الشبكات من الأفراد في الشركاء المختلفين. إن العوامل الأساسية هنا هي التزام إلى أقصى حد بكل الشراكات لنجاح التحالف كي لا يكون محكوماً عليه بالفشل أو في أحسن الحالات بالأداء السيئ في السوق. بشكل مساوٍ وفي إطار ترتيب فلسفة الشراكة عبر المنظمة فإن هناك حاجة واضحة لتقوية الأفراد الذين لهم علاقة بالشراكة في كافة المستويات وثقافتهم بفلسفة الشراكة ومدخلاتها.

في إطار التداخل فإن مبدأ بسيطاً هو التفكير بالشركاء كأطراف متقابلة من سلم يمثل الهرمية في كلا الطرفين مع «الأرقام المتقابلة» المشار إليها (انظر الشكل 6 - 3). من المهم أن نحصل على وضوح حول ماهية العلاقات الرئيسية في كل من الأطراف المكونة للتحالف، ولذلك فإن هذا المخطط البياني هو واحد من سلسلة موجودة ضمن التحالف. من المهم ملاحظة أنه على كل طرف من السلم هناك أفراد مشار إليهم بعنوان مثل «مدير، شريك» أو «مدير ارتباط شريك». هؤلاء الأفراد الذين يحتاجون أن يكونوا على سوية عالية لديهم مسؤولية شاملة لتنسيق وتوظيف أداء التحالف وسوف يقدمون التقارير لمستوى أعلى داخل منظماتهم. وبشكل مثير للاهتمام فإننا نرى ارتباطاً قوياً بين التحالفات الناجحة بشكل كبير واستخداماً فردياً قوياً ومنافساً في هذا الدور لدى كلا الشريكين في عددٍ من الأمثلة على التحالفات الدولية والتي يعمل فيها. إن هؤلاء الأفراد يعطون سلطة أكبر (للحصول على موارد على سبيل المثال) من

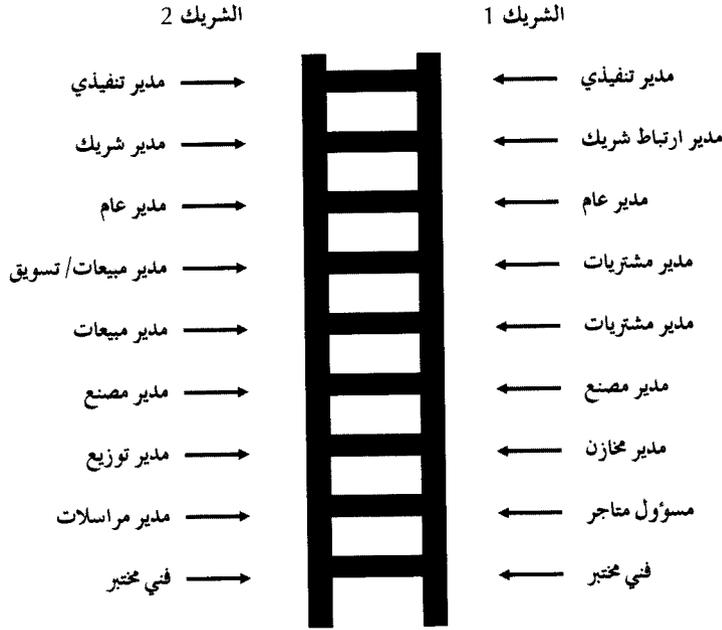
تلك التي تناسب وضعهم أو درجتهم ضمن المنظمة. هذا المدخل المرن يتجنب عدم التلاؤم المدرك بين مستوى الصلاحيات في الأشخاص الذين ينسقون جانباً أو أكثر من الشراكة (والذي يمكن أن يكون مصدراً هاماً للإحباط في التحالفات). الشكل (6 - 3) يمثل بشكل واضح الملاءمة بين شركتين ببنيات هرمية تقليدية. نفس التماثلية تصح بالنسبة لمنظمات ذات البنية الشبكية أو المصفوفية بما أن القضية الأساسية هي الحصول على «ربط متعدد النقاط» بين الشركاء.

إن تحليلاً مفصلاً أكثر للواجهات الأساسية في التحالف يمكن أن يرى من خلال مدخل تحليلي آخر.

في الشكل (6 - 4) فإن هذا موضح كخارطة علاقة والتي هي عبارة عن تقنية بسيطة، ولكن قوية للتعرف على الصناديق الرئيسية في مصفوفة العلاقات بين - ومن أجل التبسيط - شريكين لتقييم صحة الوضع الحالي لهاتين العلاقتين وتخمين حالتها المثالية المستقبلية. وهذا مهم بالتحديد كطريقة لترتيب أولويات العلاقات الرئيسية كهدف استراتيجي. وإنه من المهم ملاحظة أن دور الشخصيات الرئيسية على المصفوفة يمكن أن تراوح في صيغ الأهمية عبر الزمن. على سبيل المثال فإن هذا حدث خلال مراحل استكشاف واستخلاص وتحويل المشاريع الرئيسية في التحالفات إلى تجارية في صناعات النفط والتعدين. أما الطريقة المستخدمة لمسح العلاقات فهي مناقشة مشتركة بين الأطراف حول تقديرهم لقوة العلاقات الفردية والفعل المتفق عليه من أجل مستقبل تطور علاقات معينة. ويعتبر دور الإدارة العليا جوهرياً في عملية التكامل. بدون استثناء ومن خلال خبرتنا فإن التحالفات لا تصبح شراكات عالية الأداء ما لم يكن هناك دعم كامل ومستمر من الإدارة العليا لكل الشركاء المرتبطين. ناهيك عن أن العلاقات الجيدة ليست قاعدة جيدة بما فيه الكفاية

لشراكة ناجحة. فقد صادفنا عدداً من الأمثلة حيث شعرت الإدارة العليا بأن لديها شراكة حقيقية مع نظرائها في شركة أخرى. على أية حال فإن الإدارة على مستويات أقل في المنظمة لم تر شراكة لأن الروابط لم تكن قد صنعت في أماكن كافية نزولاً عبر المنظمات وبين المنظمين. وكما يُرى من نموذج المدى فإن واحداً من النتائج الرئيسية للشراكة التي تقود إلى أفضلية منافسة مميزة هو المستوى العالي من الإبداع المشترك. بشكل واضح فإن كمية التعلم المتنقلة بين الشركاء سوف يكون لها تأثير كبير على مستوى الإبداع المحقق. هذا النوع من شبكة العلاقات القوية المتشابكة تلعب بشكل طبيعي دوراً مهماً في انتقال التعليم بين الشركاء، وهو شيء من الصعب عمله في الشركات الدولية (ناهيك عن التحالف). ضمن استراتيجية العولمة فإن قابلية التعلم من الشركاء تتطلب أولاً معرفة أن كمية كبيرة من التطور التنظيمي والأفضلية يمكن كسبها من خلال العمل مع منظماتٍ أخرى على أهداف مشتركة ومعرفة بشكل واضح. واحدة من شركات الإلكترونيات اليابانية على سبيل المثال تصف بعض الزبائن الأساسيين كسب ساي أو زبائن (معلمين) وذلك من خلال تميزهم للتعلم الذي يحصل من خلال العلاقة (دراسة شراكة «أشريدج» الدولية).

إن الكثير من المنظمات بشكل تقليدي استبعدت فكرة التعلم من المنافسين والمزودين، بينما اليوم فإن هذا الموقف سوف يكون مدمراً في المنافسة الدولية وهو فكرة «بأننا نملك الإجابات ولا نحتاج إلى أحد لمساعدتنا». كمثال فإن أكبر تاجر تجزئة للبقالة في بريطانيا هو (تسكو) Tesco، يدير توسعه في كوريا الجنوبية من خلال تحالفه مع سامسونغ - بعيداً عن تجارة التجزئة البريطانية التقليدية.



الشكل (6 - 3) الشراكة: سلم الربط متعدد النقاط

		الشريك 1						
الإدارة العليا	العمليات	التخطيط	البحث والتطوير	التحكم في الجودة	التسويق	الشراء	مدير شريك	
■ ■		■ ■ ■ ■			■	■ ■ ■ ■	■ ■	مدير شريك
■		■			■	■ ■	■	دعم المبيعات
					■			المبيعات الميدانية
■							■	الفنية
					■ ■			التسويق
		■ ■ ■ ■						التوزيع
				■ ■		■		العمليات
■								الإدارة العليا

الشريك 2

■ ■ ■ ■ جيد ■ ■ ■ وسط ■ ضعيف / محدود فارغ = لا يوجد

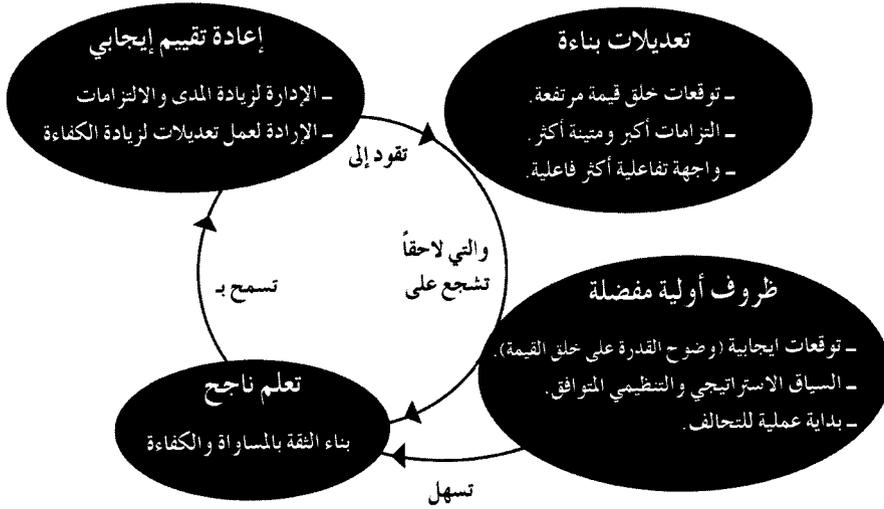
الشكل (6 - 4) تمثيل جودة علاقات الشراكة

إن فكرة التعلّم عبر الحدود تجلب معها قضية «منظمة بلا حدود» المثيرة للاهتمام (بارتليت وغوشال، 1999؛ جنرال إلكتريك 1994) أو «الشركة الممتدة» (ديملر - كرايزلر، 1999). إن هذا مفهوم رئيسي في بناء تحالفات استراتيجية فعّالة واستخدامها للامتداد بشكل عالمي. إن التحالفات بشكل متزايد ليست حول الامتداد على أراضٍ عالميّة حيث يتم في الكثير من الأسواق تصور فكرة المكان بشكل لا علاقة له بتطورات كالأنترنت، ولكن حول تعاون دولي باستخدام تركيبة من تنافسيات يديرها الشركاء في التحالف. لذلك ففي الأمثلة الناجحة فإن فكرة الشركة المعرّفة تصبح لا علاقة لها بالموضوع لأنه من الصعب وبشكل متزايد أن نرى أين ينتهي أحد الشركاء وأين يبدأ الآخر. في الواقع فإن بيتر دروكر نُقل عنه أنه قال بأن فكرة مجموعة شركات فورتشن 500 سوف تصبح غير ذات علاقة قريباً، بما أن الشركات سوف تعمل كشبكات من التعاون مع كثير من المنظمات الأخرى عوضاً عن وحدات منفصلة (هراري، 1998).

إن دوز وهامل (1998) في عملهما حول التعلّم الناجح في التحالفات، أكّداً على أهمية التعلّم كقوية للشروط الأصلية لإنشاء شراكة وكمشرد إلى إعادة التقييم المستمر والضبط الإنشائي، والتي تحصل عن طريق الإتفاق ضمن التحالف (انظر الشكل 6 - 5). في هذا السياق نحن نعتقد أن هناك رابطاً قوياً بين جودة الإنشاء الأولي للتحالف - متضمناً العوامل مثل درجة الفروقات الثقافية، مستوى الانفتاح بين الشركاء المعنيين، والوضوح في مهمة وأهداف التحالف - وكمية التعلّم الحاصل. يبدو أن المهم بشكل خاص هو التوظيف كعملية طبيعية ومستمرّة كمدخل تقليدي للمنظمة المتعلّمة إلى دورات (خطط - إفعال - راجع) السريعة.

في الشراكات ذات الأداء العالي فإنه يبدو غالباً وجود كمّ هائل من المشاركة وقليل أو كثير من عمل التطور المستمر المنجز في وسط المنظمات

المشتركة. بعد المرحلة الأولى من العمل معاً فإن الفريقين لاحظا أنه يمكنهما العمل بشكل منتج للغاية وأن يضيفا إلى معرفتهما.



الشكل (6-5) دورة تعلم ناجح نموذجية

في واحدة من هذه العلاقات في صناعة النسيج، فإن أحد المدراء في Courtaulds قال «نحن نعمل بشكل مترابط مع شريكنا وعلى هذا الأساس المستمر فإنه يبدو من الصعب القول من يبدأ المشاريع، هناك دورة تطوير مستمرة بشكل كامل» (مقابلة مع المؤلف). لا حاجة لنا للقول إن الناتج من هذا النوع من العلاقات مبني على التعلم يميل إلى كميات ملحوظة من أفضلية المنافسة للشركاء.

واحدة من المقولات المتميزة حول موضوع التعلم تأتي من مدير التحالفات الاستراتيجية في UPS «شركة تسليم الطرود العالمية». إن عمل التحالفات الدولية قد فتح آفاقاً على طريق جديدة وثقافات جديدة وتعلم جديد.

كنا نفكر بأن طريقة UPS هي الطريقة الوحيدة ولكن هذا لا يعمل في العمل العالمي .

دراسة حالة - نقل التعليم للتحالفات

تعتبر شركة نفط عالمية أحد الأمثلة حيث أنشأت طريقة فعّالة لنقل التعليم في التحالفات الكبيرة صعبة الإدارة. ففي مشروع رئيسي حيث ما كان في هذا العالم يستطيع أن يبحث عن مؤتمر مساعدة أكفاء وذلك بسبب طبيعة صناعة النفط والحاجة إلى درء المخاطر التي تشمل الشركاء بما في ذلك الحكومات المحلية والحكومات الوطنية. وفي هذه الحالة فإن مدراء المشروع الآخرين الخبراء في إدارة المشاريع والتحالفات المتعددة الجنسيات المشابهة في مناطق أخرى من العالم سيجتمعون على شكل ورشة عمل قصيرة من أجل أن يتشاركوا في خبرتهم التي اكتسبوها من مشاريعهم الذاتية وأن يتساعدوا في تطبيق ذلك على مشروع أصحاب المؤتمر .

إن العالم الخارجي لشركاء التحالف، غيّرنا نحو الأفضل (مجلس المؤتمرات 1997). كمنظمة، فإن UPS توسعت من كونها موجودة في ثلاث دول سنة 1985 إلى أكثر من 200 بلد حالياً. لقد كانت التحالفات مهمة لهذا التوسع. المدخل النموذجي كان تعيين نقل خاص صغير كوكالة محلية؛ إذا كانت شراكة هذه الوكالة مرضية، فإن UPS وعلى مر الوقت تأخذ شراكة صغيرة مع الشركة المحلية وبالتالي تنتقل نحو الاستحواذ. إن المدخل بشكل كامل مصمّم للسماح للشركات بأن تفهم بعضها بعضاً بشكل جيد وأن تدير مخاطرة اختيار الشريك الخطأ. بشكل طبيعي فإن UPS أيضاً لديها تحالفات متميزة مع محركات بحث رئيسية على الأنترنت مثل (لايكوس وياهو) لمتابعة طرد بالنسبة للزبائن. النقطة الأخيرة التي يجب توضيحها تحت هذا العامل المنظماتي والعملياتي تتعلق بالشراكة الداخلية. بشكل بسيط جداً فإن المنظمات التي تحاول بناء تحالفات عالمية (وهذا بحد ذاته من الأشياء الصعب عملها) يجب أن تنظر أولاً وبشكل دقيق إلى مستويات الشراكة عبر منظمته نفسها. البرهان

القوي على ذلك هو قول أحد نواب رئيس وكالة إعلانات عالمية ضخمة خلال دراستنا حول الشراكة: «إذا كان لديك مشاكل في الشراكات الخارجية، فتأكد بأن المشاكل ستكون في شركتك نفسها».

غالباً ما يكون لدى المنظمات التي تُدار على أساس (قسمي، عملي، قطري، أو إقليمي) مستويات فقيرة من التعاون والتعلم عبر حدودها الداخلية. ولهذا عندما تحاول عمل تحالفات استراتيجية خارجية عبر الحدود فإن هذه المشاكل سريعاً ما تظهر جلية للشريك وغالباً ما تقود إلى الإحباط وانعدام الثقة. ويعتبر التغلب على هذه المشكلة أو تحييدها، وقيادة الشراكة الداخلية في المنظمة نفسها واحداً من الأدوار الحساسة لمدراء الشريك. وأحد الأمثلة على الوعي الجيد لهذه المسألة هو مصنع المفروشات وبائع التجزئة العالمي IKEA والذي يملك الآن متاجر في 29 بلداً. هذه الشركة تعتقد بشكل أكيد بأن شراكتها مع مزوديها الرئيسيين هامة في الحفاظ على النمو في المستقبل. إن دورات حياة المنتج في صناعتها تقصر مما يضع مسؤولية كبيرة على عاتق علاقات زبون - مزود، وقابلية التحالفات مع المزودين للتحرك سريعاً لحماية أفضلية المنافسة. على أية حال ومن وجهة نظر أحد المدراء الكبار في العمليات الأوروبية فإن المسألة الحساسة هي ضمان الشراكة الداخلية بين مكاتب الشراء على أساس قطري أو إقليمي حول العالم، وبين وظيفة إدارة خط الإنتاج المركزي في إسكندنافيا. بدون ذلك فسوف تجد تطوير الشراكات الخارجية أمراً أكثر صعوبة. لذلك فإن الشركة أعطت اهتماماً ملحوظاً لتحسين جودة شراكتها الداخلية.

عوامل مراجعة الأداء

عوامل مراجعة الأداء هي التصنيف الرابع في نموذج المدى وتتضمن نوعين من النشاط. الاتصالات/ نقل المعلومات بين الشركاء والتقييم المتبادل للأداء.

ويقوم الاستخدام الفعّال بشكل متزايد في التحالفات عالية الأداء على طرق إلكترونية للاتصال بهدف إيصال المعلومات المهمة بشكل آلي للشريك . وقد كان هذا يعمل سابقاً من خلال (تبادل المعلومات الإلكتروني EDI) لكن هذا المدخل الآن أصبح بالكاد جزءاً من نشاطات اتصالات معتمدة على الأترنت بشكل كثيف بين الشركاء في التحالف . إن قضايا الاتصالات هي دائماً مسألة حسّاسة في الشراكات ، خاصة في التحالفات العالمية ، حيث تظهر مشاكل الاتصالات بشكل أكبر من خلال البعد الجغرافي ومدى تعقيد هذه التحالفات .

وتعمل شركة سويسرية مختصة بالكيماويات من خلال تحالفات استراتيجية مع زبائنها الرئيسيين عبر العالم . وقد قال أحد مدراء التحالف خلال دراستنا : «حتى شيء بسيط كبساطة مشاركة واستخدام زبائننا الاستراتيجيين لنظام بريدنا الإلكتروني عالمياً كان مهماً جداً في بناء علاقاتنا» . وتعتبر أنظمة المراجعة والخطوات والمقاييس منطقة ضعيفة في التحالفات غالباً كدعم لعملية المراجعة لديهما ، وعلى هذا فإن التحالفات القوية لديها تبادل معلومات وروابط بيانات بين الشركاء وقنوات اتصال مفتوحة وبشكل شبه دائم . إن القياس ضعيف الأداء على التحالفات يمكن أن يؤثر بشدة على إمكانية تحولها إلى شراكة ناجحة جداً .

وقد تبين من إحدى الدراسات (لشركة أندرسن الاستشارية) (الآن Accenture) أن (51٪) فقط من التحالفات استخدمت مقاييس أداء رسمية وأن (20٪) فقط من المدراء التنفيذيين اعتبروا هذه المقاييس كتنبؤات يعتمد عليها للنجاح (شركة أندرسون الاستشارية ، 1999) . من خلال تجربتنا فإن الشراكات الأفضل توافق بشكل مبكر في العلاقة على عملية دقيقة ومراجعة بشكل مشترك ومقبولة تقيس ، ليس فقط الأداء المالي ، ولكن أيضاً المسائل الأخف المتعلقة بالشراكة . إن مُدخل «الورقة المتوازنة» هذا (والذي كان من رواده كابلان

ونورتن، 1993) فعّال في الشراكات، حيث يتفق شركاء التحالف مجتمعين على طبيعة هذه الورقة لتتضمن المقاييس المالية، والمقاييس المتعلقة بالزبون، ومقاييس فعالية سير الأعمال، ومقاييس التعلّم المنظّماتي في الشراكة. إن نواة ورقة المقاييس يجب أن تعكس المؤشرات الرئيسية والنتيحات لنجاح الشراكة في سوقها. لذلك فإن عملية الاتفاق على هذه الورقة تصبح مرحلة مهمّة في تأسيس التحالف، بما أن الشركاء ملتزمون بأن يُخضعوا أنفسهم للقياس بواسطة مؤشرات يتفقون عليها في الورقة. إن هذا لا يمنع أياً من الشركاء من أن يكون له مقاييس منفصلة خاصة لأعماله، لكن المسألة الرئيسية هي أن الشركاء سوف يوافقون على الارتباط بالأداء حسب مقاييس الورقة. إن هذه العملية بحد ذاتها يمكن أن تقود مراجعة دقيقة للغاية لعملية تطور الشراكة عن طريق توضيح الأهداف الاستراتيجية الرئيسية ونظرة الشركاء للنتائج التي سوف تؤسّس النجاح في عقولهم.

كما هو مذكور سابقاً فإنّه من المهم أن يكون هناك اهتمام بالعوامل الحساسة الأخرى إضافة إلى العوامل الصعبة. كأمثلة على عوامل ورقة تسجيل النتائج من التحالفات الفعلية في دراستنا للشراكة والتي تبنت هذا المدخل متضمناً النمو في الأرباح، وعدد المناقصات المكتسبة، والنمو في القيمة المضافة الاقتصادية، ونمو حصة السوق في الأسواق النامية، والنسبة المئوية للعائدات من الابتكارات بين الشركاء، والتوجه في مستويات الثقة، والتوجه في مستويات بناء التحدي ضمن التحالف، ومقاييس درجة التطور الشخصي للمدراء في التحالف، ومقدار التحسّن الحاصل في إدارة الملاءمة الثقافية بين الشركاء.

كما أشار كلهان ومكنزي (1999) فإن أي مقاييس يجب أن تكون بسيطة وواضحة، سواء لمدير التحالف أو لصنّاع القرار المشتركين. يجب ألا تعتمد على بيانات معقدة يصعب الحصول عليها، ويجب أن تكون سهلة التقييم وفوق

كل ذلك يجب أن تكون قابلة للتطبيق من قبل الشركاء بشكلٍ متساوٍ. من حيث الأهمية للمقاييس هناك عملية المراجعة التي تحصل بين الشركاء. لا داعي للقول إنهم يحاولون بناء التحالف ليصبح شراكة عالية الأداء، فالعملية يجب أن تكون مشتركة بشكل كامل وتعتمد على مساواة الأصوات في العلاقة. يجب الاتفاق على الجدول الزمني لعقد اجتماعات مراجعة، وما هي الإعدادات اللازمة لها، ومن يجب أن يحضر، وكم يجب أن تستغرق، ومكان الانعقاد والفعل الذي يجب أن يتبع اجتماع مراجعة تقليدي.

كمثال على عملية فعّالة جداً، في أحد التحالفات عبر جنوب شرق آسيا بين شركة أسترالية وشريكها، تجتمع الشركتان بشكل ربع سنوي مع عقد كلا الطرفين لاجتماعات تحضيرية داخلية لمناقشة المسائل بين الشركاء. بعد الاجتماع المشترك فإن كلا العارض والشريك يتبع ذلك باجتماعات خاصة بهما لتحديد الخطوات المناسبة التي يجب اتخاذها خلال الأشهر الثلاثة المقبلة وما بعدها لبناء شراكة أعمق. إن هناك تركيزاً محدداً جداً في هذه العلاقة على التطور المستقبلي أكثر من التخمين التاريخي. وكجزء متفق عليه من سير العملية فإن الشركاء يراجعون أيضاً في كل اجتماع فعالية العلاقات الرئيسية بين الأشخاص في الشركتين المعنيتين. تعالج هذه النقطة غالباً بشكل مثير للفضول في مراجعات الشراكة. إنها قد تتطلب بعض المناقشات الصعبة والتدريب ونقل الأفراد الذين لا يؤدون عملهم بشكل جيد معاً لأن التركيبة ليست مناسبة.

في هذه الشراكة بالتحديد فإن تقييم العلاقة إجباري وليس اختيارياً. في مثال آخر يتعلّق بتحالف عبر - أوروبي فإن مدراء الشريكين يحضرون لاجتماعات المراجعة الرئيسية كل ستة أشهر (والتي يمكن أن يحضرها مدراؤهم التنفيذيون) عن طريق زيارة كلٍ من الشركتين بشكل مشترك في كافة البلدان الرئيسية حيث يعمل التحالف، متفادين بذلك أي عملية تصفية للقضايا الرئيسية المطروحة من قبل أشخاص ذوي مراكز أقل في التحالف.

في حالة الأعمال المشتركة بالتحديد فإن هناك حاجة كبيرة للانتباه إلى المقاييس المستخدمة لتقييم صحتها، بما أن بعض الشركات الأم لديها أهداف للأداء ونسب مطلوبة للعائدات والتي لا يمكن الوصول إليها في عمل مشترك حديث النشأة. يمكن أن يقود هذا إلى إنهاء قصير المدى للعمل المشترك بينهما وبأهداف واقعية أكثر وبعيدة المدى يمكن أن يتحول إلى نجاح ملحوظ. بشكل طبيعي فإن طول الوقت الذي يجب أن يسمح به الشركاء لتقدير ما إذا كان العمل المشترك سوف ينجح أم لا سوف يكون متغيراً اعتماداً على سوقهم.

عوامل المساواة

الفئة الأخيرة من العوامل في نموذج المدى هي عوامل المساواة، والتي تتضمن مساحات تصرفات حساسة وخطيرة مثل الصبر والتسامح، وعمليّة بناء الثقة والمحافظة عليها. وفوق كل هذا الإيمان بتقييم الشريك كندّ بغض النظر عن الحجم النسبي والأسهم المملوكة والقوة في المنظمة. نائب مدير في شركة Corning Glass الأمريكية والتي لديها أكثر من أربعين مشاركة ضخمة في تحالفات استراتيجية حول العالم مع نسب نجاح عالية في أعمال مشتركة، شدّد على هذه النقطة: «إن تأكيد كورنينغ على المساواة كان عاملاً رئيسياً في نسب نجاحها في التحالفات». وبشكل مماثل وكما من بتساوي امتلاك الأسهم في أعمال مشتركة «فإن الإدارة يجب ألا تقلل من قيمة القيمة الرمزية لشراكة 50:50 لجعل الشراكة تعمل» (فيبر وباريت، 1999).

أحد الأمثلة على المشاكل الناجمة عن الفشل في معاملة شريك كندّ هو محاولة التحالف بين «جونسون آند جونسون» وشركة «أمجم إنك»، وهي شركة أبحاث حيوية من كاليفورنيا. كان التحالف مصمماً لتسويق مصل معالجة الدم EPO. وكان موجوداً منذ نحو 15 سنة. أنتجت العلاقة إجراءات قانونية ولجان تحكم، ولها سجل حافل بما وصفه أحد المحلّلين الصيدلانيين عدم الاتفاق الدائم على مر تاريخهما (فيبر وباريت، 1999). إن المشاكل الكامنة تحت

السطح وصفت بأنها منافسة شديدة جداً في السوق، ضخمتها مستويات عالية من انعدام الثقة بين الشركاء، والعجرفة في كلا الطرفين، وتغيرت السوق التي لا يمكن التنبؤ بها. ينسب أحد المعلقين واحداً من الأسباب الجذرية للمشاكل إلى فشل الشريكين في معاملة الآخر كند، حتى حين إنشاء التحالف. عوضاً عن الاتفاق على مشاركة الأرباح بشكل متساو، فإن جونسون آند جونسون كان لها حصة غير متكافئة من مبيعات التحالف والتي قُدّرت بـ3,7 مليارات دولار. إن نسخة جونسون آند جونسون من المنتج بيعت لسوق المعالجة بالكيماويات وأسواق المعالجة الفرعية الأخرى بينما تركت لـ«أمجم» سوقاً أصغر نسبياً هي سوق معالجة الفشل الكلوي.

لاحقاً لهذه القضية والمشاكل التي نتجت عنها فإن الشركتين لم تستطيعا أن تريا أي نوع من التعاون في المنتجات اللاحقة، وهذا مؤشر واضح على شراكة لم تنجح. بعد لجنة التحكيم سنة 1998، ربحت «أمجم» الحق في بيع عقار مشابه كيماوياً، وهو في الواقع متفوق على الوصفة الحالية كونه يستعمل أسبوعياً عوضاً عن الاستعمال اليومي. وافقت لجنة التحكيم على أن هذه التركيبة الجديدة كانت مختلفة بما فيه الكفاية لتقع خارج ترخيص الاتفاق بين أمجم وجونسون آند جونسون. من المفيد ذكره بأن كلا الشركتين تدبرت بشكل منفصل أن تكوّن شراكات ناجحة جداً مع شركاء آخرين مما يؤكد أن كل علاقة استراتيجية منفصلة تحتاج إلى كمية كبيرة من العناية الفردية والحرفية والانتباه قبل أن يمكن تحويلها إلى شراكة حقيقية.

عملية تطور الشراكة

في هذا الفصل عرضنا حتى الآن بشكل مجمل نظرتنا للعوامل الحساسة (ملخصة في نموذج المدى) والذي يبدو أنه يقود إلى النجاح في بناء التحالفات. على أية حال فإنه من المفيد إبراز عملية تطور الشراكة التي اتبعتها شركات التحالف الناجحة في بناء شراكاتها. من خلال أبحاثنا، نعتقد بأن

المفتاح هو تبني منطق بسيط لكنه فعّال مع عدد من المراحل المحددة بشكل واضح يلحق ذلك كلا الشريكين بشكل متواز مبدئياً ومعاً في المراحل اللاحقة. هذه العملية يمكن أن تساعد بشكل واضح في تأسيس التحالفات الناجحة. إن المراحل الرئيسية من عملية تطور الشراكة موضحة في الشكل (6 - 6).



الشكل (6 - 6) عملية تطوير الشراكات والتحالفات

التحليل في الخلفية

يجب أن يحلل هذا السوق، حاجات الزبائن، وحالة التنافس، والتوجهات في بيئة الأعمال، وعوامل أخرى إلى نقطة حيث يبدو أن هناك فرصة أعمال واضحة (أو تكوين للقيمة)، والتي تحتاج للوصول إليها عن طريق شكل من أشكال التحالف.

حدّد ماذا تريد من التحالف وماذا يعني لك؟

(أين يقع ضمن استراتيجيتك الشاملة)؟

وما هي الفوائد التي سينتجها لمنظمتك؟

يبدو هذا بسيطاً ولكن الأقسام في واحدة من شركات الخدمات الأوروبية الكبيرة حالياً لا تستطيع الإجابة عن هذه الأسئلة لأن شركتها الأم لم توضح نواة استراتيجيتها العالمية. قارن هذا مع أحد المدراء التنفيذيين لشركة كبيرة في مقابلة مع المؤلف لإعادة صياغة كلماته: «إن سوقنا ناضج ومنافس بشكل كبير. في فترة خمس سنوات أريد على الأقل تحالفاً واحداً رئيسياً في كل من مناطق أهداف العمل المختارة الإضافية الستة. هذه التحالفات سيكون لها ROI تحديداً فوق نواة عملنا الحالي. وبالمجمل سوف تتقاضى على الأقل ثلاثين بالمئة من أرباحنا. لذلك فإن التحالفات هامة لنمونا المستقبلي».

وضّح الحدود ومناطق عدم الدخول في التحالف

كأمثلة فعلية على هذه والتي صادفناها هي عبارة عن معلومات سرّية والتي لن يتم نقلها إلى الشريك مثل ملكية الحقوق الفكرية، والحدود الجغرافية، ومنع الوصول المباشر من قبل الشريك إلى قواعد بيانات الزبون (في حالة إحدى شركات الطلبات البريدية الأوروبية الكبيرة)، والمناطق المتصلة بالتحكّم وتمثيل المجلس. على سبيل المثال فإن فورد من أجل أعمالها المشتركة في الأسواق الناشئة كالهند تفضل عدم الامتلاك لغالبية الأسهم، لكنّها تصر على التحكّم بالعمليات.

طوّر معياراً واضحاً لأنواع الشركاء الذين ترغب بمشاركتهم

على سبيل المثال فإن UPS لديها معيار واضح لما تسميه «الشركاء الاستراتيجيين» وهو السمعة المتفوّقة، والمجال الواسع من الخدمات، وتوافقية أسلوب/ ثقافة والقوى الأساسية المشابهة (لكن ليست المماثلة) لـ UPS.

هيوليت باكارد التي لديها أكثر من 300 تحالف رئيسي حول العالم، تبحث بشكل فعّال عن شركاء في أعمالها للخدمات الإلكترونية. إن مُدخّلها لجذبهم يتضمن توضيحاً على موقعها على الشبكة العالمية للفوائد من الشراكة مع HP في هذا المجال («مشاركة المخاطرة، مشاركة المعرفة، الاتصال والوصول التقني»). كما أنّها تصف بعبارات زخرفية قصيرة بعض التحالفات الرئيسية التي تنخرط فيها (على سبيل المثال مع سيسكو سيستمز)، كوسيلة لتوضيح متطلبات من شركائها. عند هذه النقطة يجب أن يكون الشركاء قد وضحووا فكرتهم عن التحالف بشكل منفصل، وبشكل حاسم تشاركوا في وجهات نظرهم في ما بينهم (ما لم يكن أحد الشركاء يخمّن مرشحاً للتحالف بدون عمل اتصالات). يمكنهم الآن الانتقال إلى الخطوة التالية.

خمنّ الملاءمة الاستراتيجية بينهما

هنا ينظر الشركاء إلى توافق عقلايتهم بالنسبة للتحالف موضحين أية تعارضات هامة بين وجهات نظرهم وفاحصين ما إذا كان يمكنهم فعلاً العمل معاً بشكل وثيق لإنتاج قيمة مضافة من العلاقة. عند هذه النقطة فإنّه من المجدي مناقشة ثلاثة عوامل رئيسية للملاءمة بشكل أكثر تفصيلاً:

- المواقف تجاه السلطة والمساواة.
- الاختلافات الثقافية.
- الإرادة لبناء الثقة.

كما هو مذكور سابقاً فإن مسألة ممارسة السلطة يمكن أن تكون مؤثرة بشكل دراماتيكي في تطوّر الشراكات. يمكن أن تكون محاولة السيطرة على العلاقة أكثر النواحي الهدّامة على الإطلاق. كما قال نائب رئيس لشركة اتصالات أمريكية ضخمة: «إذا وصل الناس إلى الشعور بأنهم شركاء صغار على الطاولة فإن هذا يمكن أن يكون مخزياً تماماً لحسّ الشركة، والالتزام

المتبادل، والمخاطرة المشتركة. في الحقيقة حتى استخدام مصطلحات شريك مثل «صغير» أو «كبير» أو «قائد» في المناقشات مع شريك أو شريك محتمل يمكن أن تكون هدامة.

في بعض الصناعات حيث - وبشكل تاريخي - أساليب الإدارة المتبقية اعتبرت قوية بشكل معتدل (ربما صناعة السيارات، النفط والدفاع) هذا التغيير في السلوك قد يكون صعباً لكثير من المدراء حتى على المستوى العالي. لقد كان لنا علاقة لواحد من الأمثلة في الصناعة الدفاعية حيث كان هناك محاولة عدة سنوات لتشكيل شراكة قوية بين طرفين ناجحين عالمياً.

إن العقلانية الاستراتيجية ممتازة لكلا الشركتين (والتي هما متنافستان) للعمل معاً ويجب أن يقود إلى أفضلية منافسة ملحوظة وعمل جديد ضخم لكليهما. على أية حال فإن واحدة من الشركتين وبشكل طبيعي متعاونة أكثر من الأخرى والتي لديها ثقافة «الأمر والسيطرة» واستبدادية أكثر. إن السلوك تجاه الشريك «الأخف» والذي أنشأته هذه الثقافة الصعبة كان عائقاً رئيسياً لنمو هام في الشراكة خلال زمن محاولتها. من المحتمل وبشكل جدي (بعد عدة سنوات من محاولات التعاون). لصالحهما فقد بدأت الآن المحادثات الصعبة الضرورية للتعامل مع هذه المسألة والتحرك إلى الأمام بالمفاهيم التجارية.

إن جزءاً هاماً من المدخل الفلسفي للشراكة يجب أن يكون اهتماماً خالصاً في فهم الشريك وحاجاته واهتماماته، كما هو مشار إليه في عملية تطور. عوضاً عن «متطابقة»، فإن الموظفين في المنظمين يبدو أنهم يفهمون بعضهم بعضاً والطرق التي يمكن لشركتهما أن تعمل معاً بشكل أسرع. هذا يقود بدوره إلى تطور أسرع من الانفتاح والثقة المتبادلة بين الأفراد الرئيسيين في العلاقات. إن سبب التأكيد على أن الثقافة يجب أن لا تكون متطابقة هو أن كلا الشريكين يجب أن يحضر معه شيئاً مختلفاً. ولذلك يجب أن يكون هناك فارقاً كافٍ بينهما لتكوين تعاون حقيقي من أجل العلاقة. إن شركات كثيرة وجدت أن

تلاؤماً متقارباً جداً بين الشركاء يمكن أن يكون نقصاً في فاعلية مدخلات الإبداع للمستقبل وبالنتيجة لبعض الرضا عن النفس في العلاقة.

إن المشاركة في بعض القيم المشتركة يمكن أن يعطي استمرارية قوية للشراكة عن طريق دعم تطور العلاقات الشخصية. الأمثلة يمكن أن تتضمن الالتزام بمدخل عالمي، والجودة وخدمة الزبائن، والتكاملية في التعاملات التجارية وتقدير تطور الأشخاص في المنظمات. بشكل طبيعي في التحالفات الاستراتيجية العالمية فإن شركاء التحالف لا يتوجب عليهم فقط مواجهة ثقافات منظمّاتية مختلفة فقط ولكن سوف يكون عليهم أيضاً أن يتعاملوا مع ثقافات وطنية مختلفة وأحياناً إقليمية.

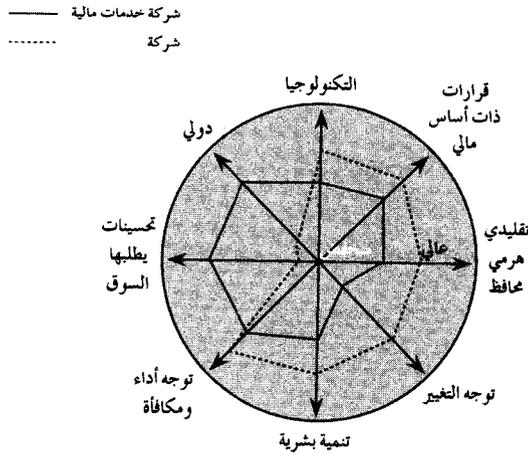
دراسة حالة - التغلب على الاختلافات الثقافية

في أحد التحالفات الطويلة (أكثر من 15 سنة) بين موزّع صيدلاني ياباني ومصنّع صيدلاني أمريكي كانت العقلانية الاستراتيجية للتحالف قوية جداً حيث يقوم أحد الشركاء بتقديم الوصول إلى قنوات التوزيع في سوق جديدة للشريك الآخر الذي أتى بمنتجات ممتازة لهذه العلاقة. على أية حال فإن السنين الأولى من الشراكة كانت صعبة جداً لأن الاختلافات الرئيسية الهامة والتي كان سببها بشكل أساسي عدم رغبة الشريك الأمريكي للتكيف أو حتى فهم الاختلافات في مدخلات الأعمال المتبناة من قبل الشريك الياباني. بعد كثير من الصبر من قبل الشركة اليابانية كان لا بد بالنتيجة أن تطلب بأن تقدم الشركة الأم الأمريكية فريق إدارة جديداً للشراكة. تم عمل هذا ووضع آليات وسلسلة إجراءات جديدة مع تأكيد شديد على التفهم المشترك للشركتين والطرق التي تفضلان العمل بها. تضمنت الإجراءات تنقلات طويلة الأمد للموظفين بين الشركتين مبدلين الأماكن لمراجعة أداء التحالف ومحاولات خاصة أخرى لتقريب الشريكين لبعضهما. لاحقاً لهذا الخط الفاصل فإن أداء التحالف تحسّن بشكل ملحوظ وبقي قوياً منذ ذلك الوقت ولأكثر من عشر سنوات. يبدو من الواضح أن التحالف كان يمكن أن يبدأ بداية أسرع وأكثر إنتاجية أو أن مسألة الاختلافات الثقافية البسيطة كانت من ضمن الأولويات منذ البداية.

كيف يمكن تحديد القضايا ضمن ثقافات الشريك؟ أحد المدخلات التي تبدو مساعدة هو أن يبدأ الشركاء بوصف إدراكهم الخاص للثقافات بشكل منفصل، ثم مشاركة هذا مع شركائهم وتمثيل القيم الثقافية على مقياس مشترك. أحد الأمثلة موضح في الشكل (6 - 7) حيث إطار العمل المستخدم يعتمد على أسلوب مشترك موظف في فحص قياس العمليات العقلية والمعروف بالشكل الدارج باسم «مخطط العنكبوت» (بروندر وبرتزل، 1992).

إن المثال الحقيقي في الشكل (6 - 7) يوضح محاولة لعمل مشترك بين شركة خدمات مالية ضخمة وعريقة وشركة دوت كوم أساسية وأصغر بكثير. ولقد كان الغرض من هذا العمل المشترك فتح طرق وصول إلى سوق جديد عبر الحدود لكلا الشريكين مستخدمين مهاراتهم الأصلية المكتملة لبعضها.

إن المخطط يضع كل شريك في مواجهة سلسلة من الاتجاهات الثقافية التي اتفقوا على أنها ستكون هامة لنجاح العمل المشترك في الأسواق الدولية. ويعني التقييم الأعلى هنا بأن الشريك يعطي أهمية عالية (في الحقيقة ليس مجرد نية) لهذا المتحول في ثقافته الخاصة..



شكل (6 - 7) محفظة ثقافية

كما يمكن أن يُرى أن اللامحتين تظهران بعض مجالات الارتباط (الدولية والتكنولوجيا)، ولكنهما توضحان اختلافات في متحولات ثقافية أخرى مثل (المواقف التقليدية، الأداء والمكافأة، أهمية الشؤون المالية في صنع القرار). سوف تريان العالم من خلال عقليات مختلفة ويمكن أن يقود هذا إلى مشاكل كبيرة في التحالف. بإعطائهما كمية من التفرعات سوف يحتاجان إلى تركيز اهتمامهما الشديد بشكل مبكر على إدارة هذه الاختلافات الثقافية. إن المفتاح الرئيسي لهذا هو فهم وتقدير التنوع الذي تقدّمه كل منهما للثقافة المشتركة.

إن جزءاً هاماً من إدارة القضايا الأخرى في التحالفات تحتاج لأن تأتي من البناء الأولي للرؤية أو الهدف المشترك للتحالف، والقيّم أو «القوانين الأساسية» التي تعمل تحتها، والآليات لتنفيذها في عدّة مواقع في التحالف العالمي. يبدو تقريباً أن هناك اتفاقية عالمية بأن بناء الثقة شيء مركزي للنجاح في التحالفات كما تشير المقولات التالية خلال مقابلات مع المؤلف:

- «لا يمكن بناء أي شيء إذا لم يكن هناك ثقة بين الشريكين» (مدير شراكة كبير في إلكتروكس).
- «الثقة هي أساس كل شيء» (مدير كبير في DHL).
- «إذا اعتُبر أحد الشركاء قوياً جداً، لا يمكن بناء الثقة» (مدير إداري أوروبي في يونيلفر).

هذا على أية حال يفرض سؤالاً هاماً عن كيف يمكن للشركاء بناء الثقة في تحالفاتهم. إن المفاتيح تكمن ربما في السلوك أكثر مما تكمن في الاعتبارات الأصعب مثل الأنظمة، والنسبة المئوية للشراكة في الأعمال المشتركة، والاتفاقيات القانونية المتوصل إليها من قبل الأطراف المشكّلة للتحالف. إن بيكتل Bechtel هي شركة بناء أمريكية لها علاقة بمشاريع بناء معقّدة في كافة أنحاء العالم، غالباً بالتحالف مع الحكومات المحلية وشركات بناء كثيرة أخرى، تعتقد بشدة أن «التحالف هو عمليّة تعاون وليس تحوّلًا. نحن

نحتاج الدخول إلى المفاوضات والتحالف كله من نقطة مبدئية هي كيف يمكننا إنماء هذا العمل معاً. يجب أن نُقنع لا أن نأمر».

بشكل مشابه وعندما أشار مدير تحالفات الخطوط الجوية البريطانية «بريتش أيرويز» إلى تحالف عالمي واحد مع عدد من شركات الطيران الكبيرة، والتي تعمل في 138 بلداً وتتضمّن رحلات إلى أكثر من 600 وجهة، علق بقوله «قوانين بالإجماع. إن هذا لا يبني بيروقراطية ونحن وبشكل معتمد لا نبني مركزاً قوياً. إن حقيقة أننا مجبرون على التحرك في اتجاه مختلف عوضاً عن بيئة الأمر والسيطرة هي في الحقيقة ذات فائدة» (لويس، 1999). إن عنصراً حسّاساً في هذا التحالف من وجهة نظره هو القابلية لتبادل التصرف الأفضل بين الشركاء عبر العالم. وهذا يتطلب مُدخلاً أكثر مرونة وبساطة من طرق العمل التقليدية للشركاء.

جدول (6 - 1) شراكة وتحالفات

بناء الثقة

معلومات حسّاسة مشتركة

تفهم مشترك للأدوار/ المسؤوليات

عملية مراجعة متبادلة واضحة

المشاركة في الاهتمامات (الحقيقية والمدركة)

الوصول المفتوح إلى الشركاء.

تنفيذ الوعود

تفادي السلوك الاستبدادي

الترحيب بالتحدي البناء

الانفتاح على التعلّم من الشريك

الاعتراف بالأخطاء

إن العناصر الرئيسية لبناء الثقة موضحة بجدول (6 - 1) والتي تؤكد على عدد من الطرق الرئيسية لتمتين العلاقة. إنه لمن الجدير تسليط الضوء على نظرة بعض الشركات أن إحدى الطرق المهمة لبناء الثقة مبكراً في التحالف هي المشاركة بالمعلومات الهامة خاصة على الأهداف الاستراتيجية للشركاء. بما أن التحالف مقصود منه افتراضياً أن يكون تطويراً استراتيجياً طويل الأمد فإن هذا يجب أن ينظر إليه كجزء رئيسي من عملية إنشاء التحالف. قال المدراء التنفيذيون الكبار في عمليات ليفي - شتراوس الأوروبية «إحدى الطرق الهامة لبناء الثقة بسرعة هي من خلال المشاركة المتحكم بها بعناية للمعلومات الحساسة، ونحن لا نمانع أن نبدأ بذلك لأن هذا جزء من ثقافتنا» (دراسة أشريديج للشراكة). إن توضيح الأدوار النسبية والمسؤوليات في الشراكة هام جداً وخاصة لتفادي سوء التفاهم وازدواجية مساحات الإدخال الرئيسية. إن النقطة الهامة هي أن أي عملية يجب أن تكون مشتركة تماماً بين الشركاء بغض النظر عن النسبة المئوية للملكية في عمل مشترك على سبيل المثال.

عوامل أخرى في بناء الثقة تتضمن مجموعة كاملة من القضايا ذات الصلة

كالآتي:

- مشاركة الاهتمامات (سواء الحقيقية أو المدركة)، بما أنها يمكن أن تكون متمسكاً بها بشدة وتتضمن عواطف ملحوظة يمكن أن تخرب الشراكة.
- تفادي أسلوب التحكم والسيطرة للسلوك الاستبدادي.
- الانفتاح على التحدي البناء للأفكار التي يضعها الشريك.

قال أحد المدراء التنفيذيين الكبار في كورنينغ كلاس عندما أشار إلى مدخل الشركة لبناء شراكة وأعمال مشتركة بأنها دائماً تحاول أن تقول لشركائها «إذا لم تكونوا سعداء فلنجلس سوياً ونتحدث حول ذلك، لا تقوموا فقط بالابتعاد» (كولي دولاسييرا، 1995). من المفيد ملاحظة أن كورنينغ لديها سجل حافل لتكوين أعمال مشتركة ناجحة منذ تحالفاتها الأولية في أواخر

الثلاثينيات مع شركات مثل أوينز - إينوي، والتي منحتها الدخول إلى صناعة الألياف الزجاجية. إن واحداً من معاييرها الأساسية لصحة الشراكة هي ما إذا أحس الشركاء بأنهم يستطيعون إثارة القضايا بشكل مريح مع بعضهم.

إن التعليق الأخير في الجدول (6 - 1) هو الاستنتاج المتوصل إليه من قبل عدة شركات، وهو أنه لبناء الثقة يجب أن تكون مستعداً للتنازل عن شيء ما.

دراسة حالة - التنازل عن شيء ما لبناء الثقة

إن أحد الأمثلة المثيرة للاهتمام عن هذا كان في تحالف عريق بين شركتين صناعيتين عالميتين في 9 بلدان أوروبية. إن المنطق الاستراتيجي للتحالف كان دائماً قوياً جداً وعلى مدى أكثر من عشر سنوات من وجوده فقد تفوق في أدائه على المنافسين في أسواق محددة. إن لحظة حساسة مبكرة في تطور التحالف كان لها علاقة ببناء الثقة. في اتفاق التحالف كان هناك احتياطياً لتعديل الكلفة والأسعار نظراً لتغيرات في أسعار الصرف بشدة لصالح أحد الشركاء والذي، ومن أجل هذا وكما هو محدد في شروط التحالف، كان يمكن أن يكسب أرباحاً طائلة. عوضاً عن ذلك فإن الشريك رفض أن يأخذ مكتسبات العملية القصيرة الأمد لأنه رأى أن التحالف استراتيجي ومصمم لبناء نمو ربح عادي وقوي للشريكين. ولذلك فإنه لم يشأ أن يستفيد بهذه الطريقة من حدث مبكر غير اعتيادي في حياة التحالف. إن هذا الموقف كوّن جيشاناً قوياً جداً في مستويات الثقة المبنية ضمن التحالف وسرّع بشكل ملحوظ تطور العلاقة إلى شراكة عالية الأداء.

هل يمكن للتحالفات أن تُنشأ بطرق تقلص مسائل الإدارة وتحسّن فرص حل الخلافات؟ إن الدليل من عدد كبير جداً من التحالفات الموجودة من كل نوع ومن ضمنها الأعمال المشتركة وتعاونيات البحث والتطوير، واتفاقيات التسويق، واتفاقيات الترخيص والاندماجات والاستحوادات هو أنه من غير الممكن استنتاج ارتباط قوي بين نوع معين من بنية المنظمة أو إنشاء إدارة في التحالفات ونجاح التحالف. باختصار فإن السبب يبدو بسيطاً جداً وهو أن الأشخاص المعنيين بالتحالف يجب أن يجعلوه يعمل ولهذا فإن التركيبة

الشخصية في التعاون بين الأفراد في المواقع المختلفة وفي المستويات المختلفة هو العنصر الهام. ما يبدو أنه واضح للغاية على أية حال (كما ذكره روبر وزولو، 2000) هو حيث يكون للشركاء تجربة محدّدة سابقة في العمل معاً وبذلك يفهمون طرق عمل بعضهم لإدارة عمليّات التعاون وبالتالي فإن قضايا السيطرة نادراً ما ستثار بشكل متساوٍ وبهذا المستوى من المعرفة لبعضها فإن أي تعديل لأسلوب السيطرة يتم استعماله أو لبنية التحالف سيكون أسهل للإدارة.

وتتم واحدة من الطرق الهامة لتخفيف احتمالات الصراع في التحالفات من خلال المفاوضات الأولية عند بداية تشكيل التحالف لاتفاقية «ما قبل الزفاف» أو كاستراتيجية هروب للشركاء. يبدو هذا غير بديهي بما أننا نقوم بتشكيل علاقة طويلة الأمد. إحدى القضايا المثيرة للاهتمام هي العمل المشترك «أوتولائنا» بين فولكس فاغن وفورد في أمريكا اللاتينية، حيث كانت الشركة المندمجة مملوكة مناصفة من قبل الشريكين وعملت بشكل ناجح من 1989 إلى 1995. في ذروة أعمالها أنتجت 700000 سيارة في السنة مع سجل حافل من الربح. مع الإدراك المتأخر على أية حال فإن الشركتين لم تعطيا وزناً كافياً للسياريات البديلة لمستقبل الأسواق الكبيرة في البرازيل والأرجنتين وللتنبؤ في فترة حياة العمل المشترك. عندما عمّت الفوضى هذه الأسواق عن طريق تخفيض الحواجز الضريبية بشكل ملحوظ فإن الكثير من العقلانيات الاستراتيجية للتحالف تم تجاوزها بما أن السوق أصبح الآن مفتوحاً لمنافسة أكثر من أنواع مستوردة متطورة أكثر. في هذا الموقف وفي غياب اتفاقية مبدئية مفصلة للانفصال فإن الأطراف وجدت عملية المفاوضة على الانفصال وإعادة توزيع الممتلكات أكثر اختصاراً للوقت ومرضية قبل إنهاء التحالف سنة 1996.

إن درجة من التخطيط عند نقطة التشكل يمكن أن تغير كثيراً الطريقة التي يُنشأ فيها التحالف مع ربح أطول أمداً للأطراف المعنية. يمكن أن يتضمّن هذا تاريخاً واضحاً لانتهاه (أو لتمديد) التحالف تبعاً لمراجعة لاحقة. بالإشارة خلفاً

إلى الشكل (6 - 6) وبعد تخمين مستوى الملاءمة الاستراتيجية فإن الشركاء يحتاجون لتقرير ما إذا كانوا يريدون أخذ التحالف إلى مستويات أبعد. إن عملية تطور الشراكة هذه يمكن أن تطبق على كل من التحالفات المستقبلية وتلك التي تم بالفعل إنشاؤها. في الواقع فقد عملنا مع عدد من التحالفات التي طبقت العملية بأن محاولة الشراكة بدا أن لديها مشكلات بين سنة وثلاث سنوات من عمرها. إن العملية التحليلية بعد ذلك قادت إلى استنتاج بأن التحالف لن يكون عالي الأداء ويجب إما أن ينحل أو أن يعامل كتحويل مباشر.

بافتراض أن الملاءمة جيدة، فإن المراحل الآتية هي:

- **تحديد مهمة التحالف والأهداف الرئيسية.** تتم هذه العملية بشكل مشترك، وهي توضح ماذا ينوي أن يصبح عليه التحالف ومتى، كما تحدد الأهداف الرئيسية التي سوف تُؤرخ وتُحصى - (المبيعات، الربح، حصة السوق، أو القيمة المضافة الاقتصادية على سبيل المثال) - بشكل طبيعي، ولا بد في هذه المرحلة من قياس أداء التحالف.
 - **تحديد المسائل الرئيسية التي يجب إدارتها من قبل الشركاء لتحقيق مهمة التحالف والأهداف الرئيسية.**
 - **وضع خطط الإجراءات المنفصلة والمشاركة للتعامل مع المسائل الرئيسية الفردية.**
 - **الموافقة على المراجعة ومقياس العمليات والإجراءات،** كما هو مذكور سابقاً في هذا الفصل. وتعتبر هذه المرحلة الأخيرة حساسة للشراكات عالية الأداء، لكنها غالباً ما تحذف أو تتم بشكل سطحي. ونحصل عند الانتهاء بشكل مناسب من إعداد الاتفاقية المشتركة على مجموعة صارمة من إجراءات ووسائل المراجعة الحساسة لا بد من التقيد والالتزام بها بشكل مشترك لضمان مستقبل التحالف.
- وتبدو هذه العملية من الشراكة واضحة، ولكنها غالباً ما لا تطبق بشكل

صارم. لأن الشركات يتم إغراؤها بفكرة التعاون فتقفز إلى محاولة توظيف التحالفات قبل أن يتم تشكيلها بشكل مناسب مما يزيد من مخاطر الفشل وخسارة الاستثمار. ويشير الدليل إلى أن تنفيذ عملية تطوير شراكة رئيسية بالشكل الموصوف أعلاه يقلل من المخاطر بشكل ملحوظ. وليس من الضرورة أن تكون هذه عملية طويلة ولكنها عوضاً عن ذلك يجب أن تجيب عن الأسئلة الرئيسية بسرعة.

كيف يمكن للشركاء أن يقرروا ما إذا كان لديهم تحالف عالي الأداء؟

من خلال دراستنا للشراكة فقد طورنا مجموعة بسيطة من الأسئلة الاختيارية موضحة بالشكل (6 - 8). بشكل حاسم فإن أي شيء فوق العشر علامات هو شراكة قوية، بين ست وتسع علامات فإن لديه القدرة على أن يكون شراكة قوية وخمس علامات فما دون تشير إما إلى علاقة تتشكل حديثاً أو علاقة من غير المحتمل أن تصل إلى مرحلة الشراكة (بدون تغييرات رئيسية في المدخل).

عند التطبيق فإن كل تحالف يجب أن يكون مجموعته المفصلة من الأسئلة الاختبارية مثل فحص الصحة.

صح أم خطأ - فحص اختباري للشراكة:

- هل تبدو مثل ملكية مشتركة؟
- هل تعاملون بعضكم كأنداد (حتى لو لم تكونوا كذلك)؟
- هل ستتابعون محاولة توسيع مدى الشراكة في المستقبل؟
- هل يمكنها النجاة من إعادة هيكلة ضخمة من قبل أحد الشركاء؟
- هل نادراً ما/ لا تراجع العقد؟
- ماذا يحدث عندما يرتكب خطأ جسيم؟ هل تحلون المشكلة معاً (صح) أو تبادلون اللوم (خطأ)؟
- كيف تتصرفون عندما تسوء الأحوال: تدعمون بعضكم (صح) أو تخفضون النفقات (خطأ)؟

- هل تقيّمون بشكل مشترك ودوري أداءها وتضعون خططاً مستقبلية؟
- هل تنوون مكاشفة بعضكم بنقاط ضعفكم؟
- هل تقيّمون العلاقة بحد ذاتها؟
- هل موظفوكم يتصارعون للعمل في هذه الشراكة؟
- هل يجد منافسوكم استحالة في التفريق بينكما؟
- هل تنتج حقيقة مُدخلات إبداعية؟ هل أنتم خارج مناطق راحتكم؟
- هل ستفعلون هذا ثانية فيما لو بدأتُم الآن؟
- هل هي تسلية حقيقية؟

الشكل (6 - 8) أسئلة اختيارية

المصدر : دراسة أشرديج للشراكة الدولية .

باختصار، نحن نعتقد بأن التحالفات الاستراتيجية هي سلاح هام ناجح في استراتيجيات العولمة لعدد كبير من المنظمّات. وهذا التوجّه يوضح كل علامة للاستمرار في التطوّر. هذه العلاقات ليس من السهل بناؤها وتحويلها إلى شراكات عالية الأداء في الأعمال العالمية. إن السبب في هذا على وجه الخصوص هو مسائل إدارة الاختلافات الثقافية وإدارة الاتصالات واتفاق على عمليّات المراجعة الفعّالة والصعبة. على أية حال فإن البرهان هو أن الغالبية العظمى من العوامل التي تكوّن شراكات ناجحة عالية الأداء هي عبارة عن منطق بالأساس مع التأكيد بشكل خاص على المراحل الأولية في تطوير الشراكة. إنه لمن المهم بشكل خاص توضيح الأهداف والأدوار المتوقعة، والمساهمات في المراحل الأولى لتجنّب مستويات عالية لاحقة من الإحباط والتأجيل وانعدام الأداء، والخسارة الفعلية لأفضلية المنافسة والتي يمكن أن تكون باهظة جداً في محاولة إنشاء علاقة عالمية.

بأبسط العبارات، فإن الشراكات الناجحة تُبنى ويُحافظ عليها في طريق الإدارة الحذرة للعوامل الصعبة والسهلة معاً. على أية حال المفيد تذكّر تعليق المدير التنفيذي السابق (الرئيس الحالي لشركة «بيبيسكو» بأن «القيام بالأشياء

السهلة دائماً أصعب من القيام بالأشياء الصعبة. إن التفاعلات البشرية أصعب بكثير للإدارة من مجرد أرقام وحسابات. إذا فالخدعة هي أن تجعلها عملياً» (فورتشن، 1995) وبشكل محدد لقياسها. في الشكل (6 - 9) فإن أهمية إدارة كلا العوامل الصعبة والسهلة في التحالفات ملخصة تحت عنوان «تفكير الشراكة» (فورير أي آل، 1995). كما يمكن أن نلاحظ فإن هذا لا يضمن فقط المدخلات الاستراتيجية ولكن أيضاً وبشكل حساس المواقف تجاه الشركاء والتحالف وبشكل ملحوظ المرونة والانفتاح للتعلم. نحن نعتقد أن بناء شراكات إبداعية عالية الأداء والتي تولد أفضلية منافسة حقيقية للشركاء يمكن فقط أن تحدث إذا فكّر الشركاء وتصرفوا بشكل غير استبدادي مع مُدخل «نظام شامل» بدلاً من فكرة «وحدة منفصلة». أحد مدراء تحالف عالمي ناجح هو صاحب خبرة لخص من فترة قريبة نظرت له لبناء شراكات حقيقية بقوله «أعرفا بالضبط ماذا تريدان وبعدها أصغيا وتكلما مع بعضكما بعدها كوننا مستعدين لنسيان ماضيكما. هذا كل شيء - الباقي سوف يتبع».

تفكير الوحدة المنفصلة	تفكير النظام الشامل
أنا الكون	أنا جزء من الكل
إن المشكلة هي مع الآخرين	أنا جزء من المشكلة
تكتيكي	استراتيجي
الحذر من التغيير	التغير يعني الفرص
يجب أن أفوز	سأعطي من أجل مصلحة المشروع
ركّز على النتائج قصيرة الأمد	فكّر على المدى الطويل
سأعرف كل شيء الآن	أريد أن أتعلّم دائماً
التفكير العدائي	التفكير التعاوني

الشكل (6 - 9) تفكير الشراكة

المصدر : مأخوذة من فورير أي آل (1995) بالإذن من مطبعة جامعة إم سي بي .

المراجع:

- Andersen Consulting (1999) *Dispelling the Myths of Alliances: The new successful alliance management*, Anderson Consulting, London.
- Bartlett, C. and Ghoshal, S. (1999) *Managing Across Borders: The transnational solution*, Random House, London.
- Bronder, C. and Pritzl, R. (1992) 'Developing strategic alliances', *European Management Journal*, 10(4, Dec.), 412–21.
- Callahan, J. and Mackenzie, S. (1999) 'Metrics for strategic alliance control', *R&D Management*, 29(4), 365–78.
- Cauley de la Sierra, M. (1995) *Managing Global Alliances*, Addison Wesley, Reading, MA.
- Conference Board (1997) *Proceedings of Strategic Alliances Conference*, Conference Board, London.
- DaimlerChrysler (1999) *Annual Report*.
- Doz, Y. and Hamel, G. (1998) *Alliance Advantage: The art of creating value through partnering*, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Feurer, R., Chaharbagi, K. and Wargin, J. (1995) 'Analysis of strategy formulation and implementation at Hewlett-Packard', *Management Decision*, 33(10), 4–16.
- Fortune (1995) 'How tomorrow's best leaders are learning their stuff', *Fortune*, November 27, 64–72.
- General Electric (1994) *Annual Report*.
- Harari, O. (1998) 'Transform your organization with a web of relationships', *Management Review*, January, 134–142.
- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1993) 'Putting the balanced scorecard to work', *Harvard Business Review*, Sept.–Oct.
- Lewis, J. (1999) 'The science of alliance', *Personnel Today*, 24 June, 25–6.
- Merrill Lynch (1999) *The Global Automotive Industry: Fighting the cycle*, December.
- Mitchell, A. (1998) 'Marriage à la mode', *Marketing Business*, March, 40–45.
- Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990) 'The core competences of the corporation', *Harvard Business Review*, May/June, 79–91.
- Pudney, R. (1996) 'Dancing partners', *Directions – The Ashridge Journal*, March, 4–9.
- Pudney, R. (1998) 'Working partners', *Directions – The Ashridge Journal*, November, 10–15.
- Pudney, R. (2000) 'Creating competitive advantage from partnerships and alliances', *White Space Review – The Post Office*, August, 18–21.
- Reuer, J. and Zollo, M. (2000) 'Managing governance adaptations in strategic alliances', *European Management Journal*, 18(2, April), 164–72.
- Stallkamp, T. (1993) 'Chrysler's man of many parts cuts costs', *Wall Street Journal*, 14 May, p. 7.
- Weber, J. and Barrett, A. (1999) 'Volatile combos', *Business Week*, October 25, 72–6.