

## الفصل السادس

### استراتيجيات إدارة الأعمال الدولية

#### أولاً: مصطلحات أساسية

أ- المرونة الاستراتيجية Strategic Flexibility: تمثل قدرة الشركة على تحديد التغيرات في البيئة الخارجية التنافسية لها، واستباقيتها في الاستجابة لها اما بالابتكار أو البحث والتطوير أو توسيع قاعدة استثمار الموارد بشكل كفاء.

ب- الرافعة الاستراتيجية الدولية International Strategy Leverage: تعكس درجة انغماس الشركة في الأسواق الدولية، بحيث كلما ارتفعت نسبة إقبال الزبائن في الأسواق الأجنبية للسلع والخدمات التي تقدمها الشركة كان هذا دليلاً على تمتعها بدرجة رفع استراتيجي عالٍ والعكس صحيح.

ج- الخفة الاستراتيجية Strategic Agility: القدرة على إدراك المزايا التي تمنحها الفرص البيئية والحصول عليها من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة الشركة بشكل سريع وفعال.

وتسعى الخفة الاستراتيجية الى تحقيق مجموعة أهداف تكتمل في إطار المعادلة الآتية:

الخفة الاستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة الشركة وقادتها

د- الوقفة الاستراتيجية Strategic Posture: اعادة هيكلة الموجودات الناشئة عن التخلص من ملكية قسم او نشاط واحد أو أكثر من محفظة الشركة المتنوعة.

هـ- اليقظة الاستراتيجية Strategic Vigilance: الأشياء المركز على تحركات المنافسين وتشخيص أنواع منتجاتهم المحتمل دخولها الى السوق وخصائصها، واجراء التحليل الدقيق عليها ورسم الاستعدادات اللازمة للمواجهة.

و- استراتيجية ادارة الاعمال الدولية International Business Management Strategy: وهي خطة، ومناورة، وانموذج ومركز تنافسي، ومنظور تنافس والتي تمثل بمجموعها خارطة طريق توضح توزيعات مراكز القوى التنافسية ومديات تحركاتها ومواقع الفرص والتهديدات ومسارات وآليات التعامل - حالياً ومستقبلاً - مع تلك التوزيعات هجوماً او / دفاعاً، نمواً او استقراراً او انكماشاً، بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة.

#### ثانياً: تحديد اتجاهات الفعل التنافسي

يقصد بالفعل التنافسي الحركة الاستراتيجية او التكتيكية التي تقدم عليها الشركة بهدف بناء الميزة التنافسية او الدفاع عنها لتحسين المركز التسويقي لها، وهناك ثلاثة اتجاهات لحركة الفعل التنافسي هي:

▪ المتحرك الأول First Mover: شركة تقوم بفعل تنافسي استهلاكي (ابتدائي) بشكل منظم لبناء ميزتها التنافسية او الدفاع عنها او تحسين مركزها السوقي.

ومن أبرز الأمثلة الواقعية على المتحرك الأول، ما فعلته شركة تويوتا (Toyota) في خريف عام (١٩٩٩) عندما أعلنت انها سوف تبدأ برنامجاً خاصاً يسمح لمشتري السيارات في الولايات المتحدة بطلب سيارات مجهزة ومعدة بحسب طلب الزبائن، يتم تسليمها خلال خمسة أيام فقط. وقد تم اعتبار هذا التحرك محاولة قوية من جانبها، للتحول من نموذج عمل التصنيع من اجل مخزون التجار وهو الانموذج المتبع في أمريكا الشمالية الى انموذج عمل التصنيع بحسب الطلب والذي اعتبره الكثيرين بأنه مبادرة استراتيجية ذكية من قبل تويوتا.

▪ المتحرك الثاني Second Mover: شركة تستجيب للفعل التنافسي للمتحرك الأول بواسطة التقليد او المحاكاة بهدف تقليل زخم هذا الفعل.

▪ المتحرك الأخير Late Mover: شركة تستجيب للفعل التنافسي الصادر من المتحركين الأول والثاني، ولكن بعد مرور مدة طويلة لذلك هناك احتمالية كبيرة ان يكون ادائه ضعيفاً.

### ثالثاً: اصحاب المصالح

أصحاب المصالح هو افراد او جماعات لهم مصالح او نصيب لدى منظمة الأعمال الدولية، يعطيهم الحق في السؤال عن طبيعة كيفية ادائها، كما يمكن النظر اليهم بأنهم مجموعة من الأفراد والجماعات والمؤسسات التي تؤثر وتتأثر بالأفعال التي تتخذها منظمة الأعمال الدولية. كما يمكن وصفهم بانهم جماعات او أفراد قادرين و/ أو راغبون في التأثير في قرارات المنظمة، أو انهم يدركون بأنها تؤثر فيهم". ويمكن ان نلاحظ في هذا التعريف الآتي:

- أصحاب المصالح هم جماعات أو أفراد.
- انهم راغبون في و/ أو قادرين على التأثير في عملية صنع القرار المنظمي.
- انهم يتأثرون بقرارات المنظمة او انهم يعتقدون ذلك.

وهناك عدة أنواع لأصحاب المصالح مثل (المنافسين، القوة الشرائية للزبون، ادواق الزبائن، القوى السياسية، القوى البيئية الطبيعية، مستوى التطور التكنولوجي، فاعلية شبكات الاتصال، موظفي الشركة، المجهزين، أصحاب الأسهم، المصارف، أعضاء مجلس الادارة، الخ).

ونتيجة لأهمية الدور الذي يضطلع به هؤلاء فقد ظهرت الحاجة الماسة الى تحليلهم ووضعهم في فئات لبيان مدى تأثيرهم على بقاء ونمو منظمات الاعمال الدولية، وعليه يمكن تعريف تحليل أصحاب المصالح باعتباره "مدخلاً لفهم نظام معين من خلال تشخيص اللاعبين الأساسيين او أصحاب المصالح في ذلك النظام وتقييم مصلحتهم فيه".

ان هذا التحليل يساعد في فهم مشكلات التعقيد والتناغم بين أهداف أصحاب المصالح ومدى ارتباطها بإدارة الشركة او المؤسسة الخاصة، إذ يفترض توافر قدرة لدى المدير على إدارة علاقات اصحاب المصالح برغم ذلك التعقيد، ان تحليل ودراسة أصحاب المصالح يجري بالاستناد الى خصائصهم والمعايير التي يحددها المحلل او يملئها الموقف وقد يتضمن ذلك الآتي:

- القوة والاهتمام لكل صاحب مصلحة.
- أهمية وتأثير كل صاحب مصلحة للمشروع/ القرار.
- الأنماط المختلفة التي قد يظهرون بها.
- شبكات العمل والتحالفات التي ينتمون اليها.

ومع ان التمييز بين أصحاب المصالح هو خطوة ضرورية في التحليل، فان التمييز غالباً ما يتم وفق معايير نوعية والتي يصعب وضع تعميم لها، ومن الشائع استخدام المصفوفات (وهي بمثابة خرائط maps) كأداة للتحليل، حيث تحدد قائمة معايير او خصائص نوعية او كمية لكل خلية من الخلايا التي تقع في ضوء محورين رئيسيين (مستوى الأهمية النسبية لصاحب المصلحة، مستوى القوة التي يمتلكه كل صاحب مصلحة).

خارطة اصحاب المصالح Stakeholder Map تمثيل يحدد توقعات اصحاب المصالح ومستويات قوتهم، وتساعد في فهم اولويات مصالحهم، وقراءة خارطة اصحاب المصالح بشكل صحيح يسهل فهم قضيتين اساسيتين، هما:

- مستوى الضغط الذي تمارسه كل مجموعة من مجموعات اصحاب المصالح على اغراض الشركة وخيارات استراتيجيتها، لتحقيق مصالحها.
- الوسائل التي تعتمد عليها كل مجموعة لبلوغ هذه المصالح.

مستوى الاهمية

		منخفضة	عالية
مستوى القوة	منخفضة	(A) أقل جهد ممكن لا تأثير لهم على الخيارات الاستراتيجية	(B) محدودي التأثير لهم تأثير محدود على الخيارات الاستراتيجية

عالية	( C ) الراضون (القانون) لهم تأثير كبير على الخيارات الاستراتيجية	(D) اللاعبون الرئيسيون لهم تأثير كبير ومهم على الخيارات الاستراتيجية
-------	---	---

### تمرين:

شركة Samsung لصناعة الهواتف المحمولة ترغب بإعادة تقييم خارطة اصحاب المصالح الخاصة بها نتيجة تدهور حصتها السوقية في السوق العراقية لصالح المنافسين وبالدرجة الأساس شركة Huawei، وقد لجأت في هذا الموضوع الى أحد المراكز الاستشارية الخاصة بدراسات السوق في بغداد سعياً منها لوضع استراتيجية خاصة بها للتعامل مع أولئك الفئات في المستقبل.

قام الفريق الاستشاري بإعادة تقييم اصحاب المصالح ذوي العلاقة بالشركة على وفق معيارين يتعلق الأول بمستوى القوة الذي يبيده صاحب المصلحة، والمعيار الثاني هو مستوى الأهمية لصاحب المصلحة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

صاحب المصلحة	مستوى الأهمية النسبية %	مستوى القوة المؤثرة %
١. المنافسين	ضعف الثاني	ثلاثة أمثال ونصف الخامس
٢. القوة الشرائية	ضعف الرابع	مرتين ونصف الخامس
٣. أذواق الزبائن	ثلاثة أمثال ونصف الرابع	ثلاثة أمثال الرابع
٤. القوى السياسية	٢٠%	١٠%
٥. القوى البيئية الطبيعية	نصف الأول	ثلثي الثالث
٦. مستوى التطور التكنولوجي	مرة ونصف الرابع	ثلاثة أمثال الخامس
٧. فاعلية شبكة الاتصال	ثلاثة أرباع الأول	ضعف الثالث
٨. موظفي الشركة	ثلاثة أمثال ونصف الرابع	يمائل السادس

المطلوب:

إعداد استراتيجية جديدة تأخذ بنظر الاعتبار خارطة اصحاب المصالح مراعيًا ان توجهات الادارة في صياغة هذه الاستراتيجية تعتمد على مستوى القوة الذي يبيده صاحب المصلحة ممن تتجاوز قوته التأثيرية أكثر من ٤٠%.

الحل...

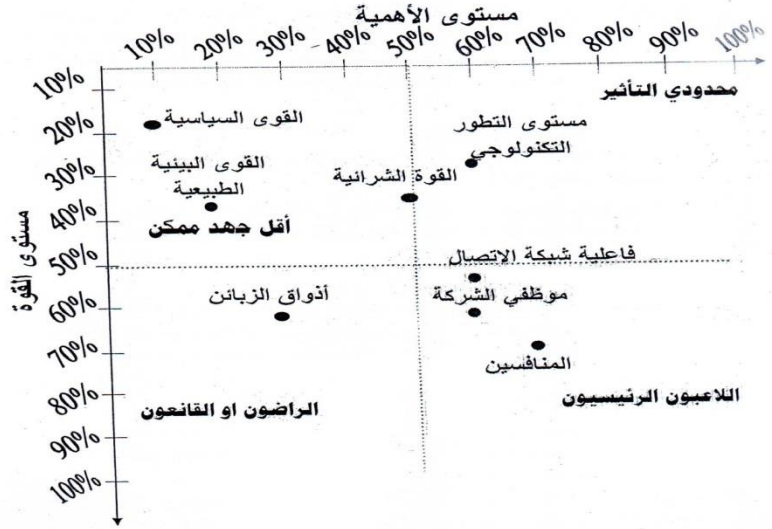
١. يتم في بداية الحل تحويل الوصف الوارد في جدول القوة التأثيرية والمستوى الاهمية الى ارقام كي نستطيع رسم المصفوفة الخاصة بتحديد خارطة اصحاب المصالح وعلى النحو الآتي...

مستوى القوة التأثيرية:

١. ثلاثة أضعاف ونصف الخامس	$3,5 \times 20\% = 70\%$
٢. ضعفين ونصف الخامس	$2,5 \times 20\% = 50\%$
٣. ثلاثة أضعاف الرابع	$3 \times 10\% = 30\%$
٤. المعيار الرابع ١٠%	١٠%
٥. ثلثي الثالث	$0,6667 \times 30\% = 20\%$
٦. ثلاثة أمثال الخامس	$3 \times 20\% = 60\%$
٧. ضعفي الثالث	$2 \times 30\% = 60\%$
٨. يماثل السادس	٦٠%

مستوى الاهمية النسبية:

١. ضعفي الثاني	$2 \times 40\% = 80\%$
٢. ضعفي الرابع	$2 \times 20\% = 40\%$
٣. ثلاثة أضعاف ونصف الرابع	$3,5 \times 20\% = 70\%$
٤. المعيار الرابع ٢٠%	٢٠%
٥. نصف الأول	$0,5 \times 80\% = 40\%$
٦. مرة ونصف الرابع	$1,5 \times 20\% = 30\%$
٧. ثلاثة أرباع الأول	$0,75 \times 80\% = 60\%$
٨. ثلاثة أضعاف ونصف الرابع	$3,5 \times 20\% = 70\%$



- (١) المنافسين: يقع المنافسون في خلية اللاعبين الرئيسيون بمستوى قوة يبلغ ٧٠% ومستوى أهمية ٨٠%، وهنا يجب التركيز بشكل كبير على هذه الفئة كونها تولد ضغوط كبيرة على أهداف واستراتيجيات الشركة وعليه اعطائها اولوية كبيرة جداً في التعامل وبالدرجة الأولى.
- (٢) موظفي الشركة: ويقع في خلية اللاعبين الرئيسيون بمستوى قوة يبلغ ٦٠% ومستوى أهمية ٧٠% ويجب التركيز عليهم بالدرجة الثانية لتوليدهم ضغوط كبيرة أي على اهداف الشركة واستراتيجياتها.
- (٣) فاعلية شبكة الاتصال: ويأتي بالمرتبة الثالثة وفي خلية اللاعبين الرئيسيين وذلك من حيث الأهمية ومستوى القوة فاعلية شبكة الاتصال ومدى توافرها، لاسيما الشبكات من الجيل الرابع والخامس في العراق ومستوى قوة ٦٠% ومستوى أهمية ٦٠% ايضاً، وهنا يجب على ادارة الشركة اعطاء هذا العامل اهتماماً كبيراً لاسيما في وضع خططها التطويرية على المستقبل.
- (٤) أدواق الزبائن: وهو المتغير الرابع من حيث مستوى القوة التأثيرية في الشركة ويقع في خلية محدودتي التأثير بمستوى قوة ٣٠% ومستوى أهمية ٧٠%، وهو متغير مهم يجب الانتباه اليه ومحاولة اعطائه أهمية اكثر مع احتمالية تحوله الى لاعب رئيس في المستقبل ومن ثم لعبه دوراً رئيسياً في صياغة توجهات الشركة.
- (٥) القوة الشرائية: يقع هذا المتغير في خلية القانعون بمستوى قوة ٥٠% ومستوى أهمية ٤٠%، وهو متغير مهم يجب الانتباه اليه لارتفاع قوته ولكن بشكل محدود لانخفاض مستوى أهميته.
- (٦) القوى البيئية الطبيعية: يقع هذا المتغير في خلية أقل جهد ممكن والتي تتباين فيها المتغيرات الا انه يحظى بأكثر نسبة أهمية فيما بينهم نتيجة ارتفاع مستوى أهميته الى ٤٠% على الرغم من قوة تبلغ ٢٠%، ويجب التركيز عليه بمستوى أقل من المتغيرات المتقدم ذكرها اعلاه.

٧) مستوى التطور التكنولوجي: متغير يقع في خلية القانعون ويحظى بأهمية تبلغ ٣٠% ولكن بمستوى قوة مرتفع جداً ٦٠%، وهو ما يؤهله الى الفحص والتحليل بشكل اكثر دقة وبمعايير مختلفة لبيان مدى احتمالية وصوله الى لاعب رئيس كونه متغير حرج جداً لاسيما في قطاع اعمال الاليكترونيات واجهزة الهاتف المحمول على وجه الخصوص.

٨) القوى السياسية: يقع هذا المتغير في خلية أقل جهد ممكن من حيث مستوى أهمية يبلغ ٢٠% ومستوى قوة ١٠%، وهو متغير غير مهم يجب التركيز على متغيرات ذات أهمية اكبر منه من حيث مستوى القوة.

٢. نقوم الآن بإعداد الاستراتيجية الجديدة التي تأخذ بنظر الاعتبار توجهات وخارطة اصحاب المصالح مراعين فيها توجهات الادارة في حسابات مستوى القوة التأثيرية في صياغة هذه الاستراتيجية، مراعين انه في حالة تساوي مستوى القوة في معيارين او اكثر يتم الرجوع في التقييم الى مستوى الأهمية كما في حالة المعيارين الثالث والثامن لمعيارين الثاني والخامس...

المعيار أو صاحب المصلحة	مستوى الأهمية	مستوى القوة	التقييم
١. المعيار الأول	٨٠%	٧٠%	المرتبة الأولى
٢. المعيار الثاني	٤٠%	٥٠%	المرتبة الخامسة
٣. المعيار الثالث	٧٠%	٣٠%	يستبعد
٤. المعيار الرابع	٢٠%	١٠%	يستبعد
٥. المعيار الخامس	٤٠%	٢٠%	يستبعد
٦. المعيار السادس	٣٠%	٦٠%	المرتبة الرابعة
٧. المعيار السابع	٦٠%	٦٠%	المرتبة الثالثة
٨. المعيار الثامن	٧٠%	٦٠%	المرتبة الثانية

#### رابعاً: استراتيجيات الدخول الى الأسواق الدولية

وهي مجموعة من الطرائق التي تسهل نفاذ شركات الأعمال الدولية ومنتجاتها الى أسواق مجموعة من البلدان، ويمكن استعراضها بالآتي:

##### ١. التصدير:

ويتألف من نوعين؛ المباشر: والذي يقصد به (تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركات العالمية مباشرة دون وجود وسيط يتطلب وجود اتفاقيات وتفاهم مشترك)، وغير المباشر: الذي يعني

(تسويق السلع والخدمات والأفكار بين الشركات عبر وسيط يقوم بعملية التسويق يتطلب تسليم المنتجات الى الوسيط).

وكلا النوعين يمتازان بقدرتهما على تحقيق مزايا الموقع واقتصاديات الحجم الكبير ولكن يعيبهما الكلف المرتفعة للنقل والمشاكل مع الوكلاء المحليين.

## ٢. الترخيص:

ويتألف من نوعين أيضاً؛ الملكية الفردية: والذي يقصد به (بيع واحد او أكثر من الابتكارات من شركة الى اخرى، يتطلب ابرام اتفاقية ودفع ثمن هذا الابتكار)، والتكنولوجيا الفكرية الذي يعني (استخدام تكنولوجيا معينة في انتاج سلع وخدمات، يتطلب ابرام اتفاقية ودفع ثمن هذه التكنولوجيا) وكلا النوعين يمتازان بانخفاض كلف التطوير ومخاطر دخول الاسواق مع المشاركة بالمعرفة، ولكن يعيبها عدم تحقيق مزايا الموقع فضلاً عن عدم القدرة على القيام بالتنسيق الاستراتيجي العالمي، يضاف الى ذلك عدم فرض سيطرة على التكنولوجيا التي تمتلكها الشركة.

## ٣. الامتياز:

خيار استراتيجي لدخول الاسواق الدولية من خلال منح الشركة الأم (شركة كبيرة ذات امكانيات مالية وفنية متقدمة) حق استخدام علامتها التجارية او بيع منتجاتها الى شركات صغيرة مقابل رسوم واجور تحدد بموجب عقد، ويأخذ الامتياز ثلاثة اشكال؛ امتياز منتج: والذي يقصد به (حق انتاج وبيع المنتج الذي يحمل العلاقة التجارية للشركة الام، مقابل اجور ورسوم يحددها عقد بين طرفين)، امتياز التصنيع: الذي يعني (حق انتاج وتوزيع منتجات الشركة الام واستخدام التركيبة الفنية للإنتاج، مقابل اجور ورسوم يحددها عقد بين الطرفين)، واخيراً امتياز تأسيس أنشطة والذي يقصد به (تأسيس نشاط يحمل اسم صاحب الامتياز ونفس المظهر الخارجي للشركة الام مثل ماكدونالدز، كنتاكي..)، وهذه الأنواع الثلاث تمتاز بانخفاض كلف مخاطر تنمية الاسواق وسرعة التعرف على الفرع الحاصل على الامتياز فضلاً عن قوة العلامة التجارية للشركة الأم، ولكن يعاب عليها عدم القدرة على تحقيق التنسيق العالمي الاستراتيجي وعدم امكانية السيطرة على مستويات الجودة، فضلاً عن الاساءة الحاصلة على الامتياز لسمعة الشركة الأم.

## ٤. التحالف:

التحالفات الاستراتيجية العالمية هي شراكة بين شركتين او اكثر من دول مختلفة ترتبط معاً لتحقيق مشروعات معينة او التعاون في مجالات محددة من الاعمال من خلال الاشتراك بالموارد والانشطة لتحقيق استراتيجية معينة وبشكل ودي واختياري او جبيري في بعض الاحيان.

وتلجأ شركات الاعمال الدولية الى خيار التحالف الاستراتيجي لتحقيقه عدة مزايا مثل:



- إمكانية ربط مواردهم وقابلياتهم بعضها مع البعض الآخر لتنمية قدراتهم بشكل سريع وكفوء ولتعظيم قيمة اعمالهم.
  - طموح الشركات المتحالفة لتحقيق التميز وتطوير مهاراتهم ومقدراتهم الجوهرية وبالشكل الذي يساهم في الدخول بأعمال جديدة.
  - وسيلة فاعلة جداً للاستجابة السريعة للإبداعات المتواصلة في السوق العالمي.
  - مدخل مهم لتطوير السلع والخدمات.
  - تطوير تكنولوجيا جديدة.
  - خلق القيمة المضافة.
- الا انه يتصف ايضاً ببعض العيوب التي منها:
- الحصول على تكنولوجيا الشركة من قبل الآخرين مما يخلق منافساً مستقبلياً؟
  - اعتماد أحد الأعضاء على شركاءه في تطوير مدخلاته وهو ما يشكل مخاطرة.
- وهناك عدة أنواع من التحالف الاستراتيجي تتمثل في (الوظيفي، التسويقي، المالي، المشاريع المشتركة، التزود من الخارج، البحث والتطوير، التكنولوجي).
٥. الاندماج والاكستاب:

الاندماجات الاكستابات الاستراتيجية العالمية هي استراتيجية تنافسية تعاونية تقوم على تكامل أنشطة وعمليات منطمتين او أكثر على أسس مشتركة متساوية او بسيطرة احدهما على الأخرى بشكل ودي او عدائي، وذلك لتحقيق التكيف الملائم مع البيئة المحيطة وبالشكل الذي يعيد حياة أنشطة المنظمة وعملياتها لتصبح اكثر نشاطاً وحيوية، ضمن سعيها المستمر لتوليد القيمة في أعمالها والتخفيف من حدة السباق التنافسي.

وهناك عدة أنواع من هذه الاندماجات و الاكستابات يمكن ايجازها بالآتي:

أ- الاكستابات والاندماجات الأفقية:

وهي عملية اكتساب او اندماج تحصل بين منطمتين تتنافسان في الصناعة نفسها، إذ تؤدي الى زيادة القوة السوقية للمنظمة نتيجة استغلال التداويية القائمة على اساس الكلفة والإيرادات. ان هذه الاستراتيجية تؤدي الى رفع مستويات الأداء عند وجود التداويية الخاصة لدى المنطمتين من حيث المقدرات الجوهرية وأنماط تخصيص الموارد والأساليب الإدارية.

وهناك مجموعة من الأساليب والدوافع وراء اللجوء الى هذا النوع من الصفقات، وهي كالآتي:

(١) تعزيز الموارد المالية/ من خلال زيادة القوة السوقية ونمو الإيرادات، فضلاً عن رفع الموارد والقدرات التسويقية.

٢) وفورات بالكلف/ من خلال تخفيض الطاقة الزائدة، واقتصاديات الحجم، واقتصاديات المدى، فضلاً عن اقتصاديات التعلم.

٣) فرص جديدة للنمو/ من خلال خلق نماذج أعمال جديدة للمنافسة، وخلق موارد وقدرات جديدة، فضلاً عن خلق منتجات وأسواق وعمليات جديدة.

ب- الاكتسابات والاندماجات العمودية:

تتجسد هذه الاستراتيجية على أساس قيام المنظمة باندماج او اكتساب للمنظمات الأخرى التي تعمل على تجهيزها سلة او خدمات لتسيطر على أجزاء اضافية من سلسلة القيمة، وتكون السيطرة على منظمة جديدة.

وهناك عدد من الفوائد ترافق هذا الخيار تتمثل بما يلي:

١) رقابة أفضل على الجودة والمدخلات.

٢) رقابة أفضل على تدفقات الإنتاج المشتركة خلال السلاسل العمودية.

٣) تجنب حالات العقود غير التامة.

٤) علاقات طويلة الأمد ومتابعة اوثق وثقافة تنظيمية أمتن.

٥) سهولة متابعة أداء المجهزين.

٦) انخفاض كلف تعزيز الصفقة.

ج- الاكتسابات والاندماجات المترابطة:

وهو عملية اكتساب شركة معينة تعمل في صناعة مترابطة وبشكل كبير، وتواجه المنظمات صعوبة كبيرة في تقييم الاكتسابات والاندماجات المترابطة نتيجة الصعوبة في تقييم التداؤبية، فضلاً عن صعوبات اخرى تتمثل في المراجعات الحكومية التي يمكن ان تحدث لهذه الاكتسابات او الاندماجات خوفاً من تحولها الى احتكارية، وخير مثال على هذا النوع هو الاندماج الذي حدث بين شركتي (Procter & Gamble) و (Gillette)، والذي استغرق وقتاً طويلاً حتى تم المصادقة عليه من قبل الحكومة.

د- الاكتسابات والاندماجات العابرة للحدود:

وهي صفقات تتم بين شركتين احدهما محلية والأخرى دولية لأغراض التغلب على معوقات الدخول الى السوق المحلي، وقد شكل هذا النوع ما نسبته (٤٥%) من إجمالي الصفقات في العالم في السنوات الأخيرة، وقد مكنت هذه الصفقات الدول الآسيوية على وجه الخصوص من التعافي من أزماتها والنهوض من جديد، ولكن على الجانب الثاني فإنها واجهت مشكلات كبيرة فيما يتعلق بموائمة الثقافية.

## هـ- الاكتسابات والاندماجات المتممة:

وهي أحد أنواع الاندماجات و الاكتسابات الذي يحدث عندما تقرر منظمات الدخول في هذه الصفقة وبموارد مختلفة ومقدرات واستراتيجيات مختلفة بهدف خلق قيمة لم تكن موجودة في منظماتهم قبل الصفقة، وتتنشأ هذه القيمة نتيجة التشارك بالموارد الناتج عن التخفيضات في الكلف والزيادة في الإيرادات والحصة السوقية.

وفي هذا الإطار هنالك عدد من الآليات لخلق القيمة منها ما يلي:

- ١) الاكتساب والاندماج سيؤدي الى نتاج مزيد من المنتجات أو الخدمات، ومن ثم استخدام استراتيجيات بيع متعددة، وتطوير في الترويج والقوة التنافسية.
- ٢) خلق فرص جديدة للتوسع نحو زبائن جدد، ومن ثم تحسين موقفها التنافسي في السوق عبر تحسين هيكل الكلف، وتقديم خيارات واسعة لخدمة الزبون.
- ٣) تحسين سمعة المنظمة وتعزيزها في السوق.