

المحاضرة العاشرة: المؤسسة بين خيارات النمو الداخلي والنمو الخارجي والتعاقدى

في مجال نمو المؤسسة استخدم المصطلحان (النمو الداخلي والنمو الخارجي) بشكل غامض في تعريفهما، سنحاول في هذا المبحث وضع معايير للترقية بين النمو الداخلي ونظيره الخارجي، والمرور على أهم العمليات الواردة فيهما، وفي النمو الوسطي التعاقدى الواقع بين النموين الداخلي والخارجي.

1. معايير التفرقة بين النموين الداخلي والخارجي

هناك عدة معايير للترقية بين النموين الداخلي والخارجي، أهمهما مصدر التمويل ومنابع رقم الأعمال :

"ففي مصدر التمويل يقترن النمو الداخلي بمصدر تمويل داخلي، والنمو الخارجي بمصدر تمويل خارجي، أما عن التفرقة باستخدام منابع رقم الأعمال، ففي هذه الحالة يعبر مصطلح النمو الخارجي عن الارتفاع في رقم الأعمال المحقق في الخارج، بمعنى آخر نمو الصادرات، ويعبر النمو الداخلي عن الارتفاع في رقم الأعمال الذي تحققه المؤسسة في منشئها الأصلي"

"بعد عدة دراسات من طرف المختصين في المجال توصلوا إلى أن التفرقة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي؛ يتمثل في عامل الارتباط أو عدم الارتباط بين الأصول، فيكون النمو خارجيا اذا كانت الأصول التي حازتها المؤسسة مرتبطة فيما بينها، ويكون داخليا اذا كانت هذه الأصول تحتاج الى ارتباط داخلي لتحقيق الهدف من العملية الإنتاجية لنظام المؤسسة والمتمثل في تكوين المخرجات.

2. مفهوم النمو الداخلي وعملياته

النمو الداخلي يتعلق بحياسة الأصول المنفصلة عن مكملات العملية الإنتاجية؛ كاليد العاملة والعلاقات التنظيمية الموجودة على مستوى المؤسسة، اذن الحياسة هنا تخص وسائل الانتاج المنفصلة.

كما يمكن أن تكون من صنع المؤسسة ذاتها أو قادمه من الخارج للمؤسسة بشكل وسائل جديده أو مستعملة(آلات، عقارات، منقولات)، تمزج مع ما تملكه المؤسسة من امكانيات لتحقيق النمو في النشاط.

سنعتمد هنا تحديد خصائص النمو الداخلي على حالات عمليه قد تظهر في بعض الاحيان على أنها عمليه نمو خارجي؛ والتي نذكر منها:

✚ حياسة المؤسسة لعلامة تجاريه لمؤسسه أخرى تعتبر عملية نمو داخلية، ذلك لأنها تعتبر استثمارا معنويا منفصلا عن باقي الوظائف الأخرى الضرورية لإحداث الأثر التجاري للعلامة كعمليه التصميم، الانتاج والتسويق؛

✚ حياسة براءة اختراع بغرض ممارسه أنشطة جديدة، والتي تتطلب كذلك المنهج مع عوامل انتاج تمتلكها المؤسسة، أو التي تود حيازتها بشكل منفصل تعد نموا داخليا؛

✚ انشاء المؤسسة لفرع جديد يعد نموا داخليا، وذلك لأن عملية الإنشاء تتم عن طريق الربط والتنسيق بين عوامل الانتاج تمت حيازتها بشكل منفصل، كما ان الفرع يعتمد في بدايته على خبرة المؤسسة وقدراتها الإنتاجية في مجال النشاط؛

✚ الارتفاع في معدل المساهمة في مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وادارة المؤسسة يعد نموا داخليا، لأن المؤسسة الأم لم تستفيد من سيطرة اضافيه على عوامل انتاج مرتبطة فيما بينها جراء هذه العملية.

أشكال ومظاهر النمو الداخلي

نستطيع اختصار مظاهر النمو الداخلي في التكامل الرأسي والامتياز التجاري.

1.1. التكامل الرأسي

" يعنى التكامل الرأسي في اقتصاديات الصناعة، بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنجاز مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج". فهو قرار حول استخدام المبادلات السوقية أو عدم استخدامها. حيث غالبا ما تجد المؤسسات الحاجة للسيطرة على توريد أو منفذ لإنتاجها (المصب) هو منطلق التكامل الرأسي". ويعتبر كاستراتيجية للنمو الداخلي، وينقسم التكامل الرأسي إلى أمامي وخلفي (كما يظهر في الشكل التالي). التكامل للخلف يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية، تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي. مثال ذلك قيام مؤسسة نسيج بإقامة مزارع للقطن، أو إقامة مؤسسة تجميع السيارات بإقامة مصانع لزجاج السيارات.

أما التكامل للأمام فيقوم على تملك المؤسسة لقنوات التوزيع؛ سواء من خلال منافذ الجملة أو التجزئة، والتحكم فيها". ، بهدف تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسنن، وقيام مؤسسة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة.

الشكل رقم(4.5): استراتيجية التكامل الرأسي

Source: J-P Helfer-M-kalika ,Management: stratégique et organisation ,Vuibert ,Paris ,2000,p:182

دوافع التكامل الرأسي

. دعم القدرة التنافسية، بهدف النفوذ إلى الأسواق، واستخدام الطاقة الإنتاجية الفائضة للمؤسسات المندمجة؛

. التكامل الأمامي يهدف إلى منع الإساءة إلى سمعة المؤسسة نتيجة للتصنيع السيئ لمنتجاتها في مرحلة

تالية؛

. يقلل التكامل الرأسي من احتياجات المؤسسة إلى إجراء العقود القانونية؛

. توفير الأمان للمؤسسة، حيث تطمئن إلى الحصول على الكمية المطلوبة بأقل تكاليف ممكنة؛

.. قلة عدد الموردين مقارنة بالمنافسين في الصناعة، بالإضافة إلى الحصول على حصة عالية من السوق؛

مما يرفع من القوة الاحتكارية، ويزيد من عوائد الدخول إلى الصناعة؛

. تحقيق وفورات حجم المعاملات، أو ما يسمى باقتصديات العمليات المتصلة.

وتجدر الإشارة إلى أن التكامل الرأسي لا يخلو من العيوب، فكما يدعم عوائد الدخول، فإنه في المقابل يزيد

في عوائد الخروج، بالإضافة إلى اختلاف الثقافات بين المؤسسات المتكاملة .

1.2. الامتياز التجاري (الفرانشيز)

الامتياز franchise هو منظمة أعمال اختارت أن تحصر عملها في توزيع سلعة أو خدمة معينة لمنتج محدد،

ووفق شروط محددة، لأنها حصلت على امتياز وحق ذلك من شركة أخرى تحتكر هذا الحق. أي أنها تعمل

كما لو كانت فرع لهذه الشركة الأم، على الرغم من كونها مسجلة لتكون منظمة مستقلة.

تجدر الإشارة أن حيازة المؤسسة لعلامة تجاريه مؤسسه أخرى تعتبر عملية نمو داخلية، ذلك لأنها تعتبر

استثمارا معنويا منفصلا عن باقي الوظائف الأخرى الضرورية لإحداث الأثر التجاري للعلامة كعملية

التصميم، الانتاج والتسويق.

" تجاريا فإن الامتياز التجاري هو صيغة للتعاامل التجاري بين طرفين: مانح الامتياز و ممنوح

الامتياز، وقانونيا الامتياز التجاري هو عقد الذي يمنح بمقتضاه الطرف الأول (مـانح الامتياز) حق

استخدام حقوق الملكية الفكرية: الاسم التجاري، العلامة التجارية، براءة الاختراع، بالإضافة إلى

المعرفة الفنية لإنتاج السلع وتوزيع المنتجات وتقديم الخدمات إلى الطرف الثاني (ممنوح الامتياز)،

لتمكينه من بدء النشاط التجاري وأداء العمل في منطقة الامتياز وخلال فترة محددة " ، مقابل مشاركة

ممنوح الامتياز مانح الامتياز في الأرباح، وتكون إما نسبة سنوية أو مبالغ شهرية أو حصة معينة حسب ما تم

الاتفاق عليه .

المتمتع بحق الامتياز يلتزم بقواعد صارمة تحدد كيفية أدائه للنشاط، فعندما تدخل شركة ماكدونالز. في

اتفاق امتياز مع مؤسسة أجنبية، فهي تتوقع من هذه المؤسسة أن تدير مطاعمها بنفس الطريقة التي تدار

بها محلات ماكدونالز في أنحاء العالم. كذلك عوضا على أن تصدر الشركة كوكا كولا قناني المشروب، تمنح

الامتياز لشركات محلية للخلط والتعبئة والبيع.

" تنتشر التراخيص في مجالات عديدة؛ كصناعة السيارات وأدواتها التكميلية، صناعة المشروبات، وكالات السفر والسمسرة، أما النمو السريع فقد كان في مجال بيع المأكولات السريعة ".
"تختلف شروط الامتياز بين شركة أم واخرى، إلا أن الشائع هو أن تمنح الشركة الأم الطرف الحاصل على الامتياز حق استخدام اسمها التجاري؛ بعض الشركات الأم تحدد أيضا مظهر المحل، وهي دائما تحدد له شروط الإنتاج، وكذلك شروط الرقابة على المنتوج والعاملين، بحيث تضمن أداء بمستوى معين؛ وأحيانا قد تلزمه بشراء المواد الأولية، إما منها مباشرة أو من أماكن وبمواصفات محددة؛ وهي تقدم له المساعدة في إدارة الجوانب التجارية كالتسويق والترويج، بحيث تقوم هي بالجزء الأهم منه؛ وقد تقوم بتدريب العاملين و/ أو الإدارة".

ويتم تنظيم هذه العلاقة في عقد ذات تفاصيل موحدة، تستخدمه الشركة الأم مع كل من تمنحه الامتياز؛ يحدد حقوق وواجبات الطرفين.

أما بالنسبة للمساوي، فيمكن أن تعرض الشركة الأم سمعتها المحلية للأذى إذا قصر الطرف الحاصل على الامتياز، فسيطرتها على العمل محدودة وغير مباشرة، وبالنسبة للشركة الحاصلة على الامتياز، فهي تكون مقيدة الحرية، وقد تستغلها المنظمة الأم؛ فمثلا، قد تمنح عددا كبيرا من الامتيازات في منطقة معينة، فتغرقها بالفروع، مما يضعف جميع هذه الفروع؛ أو قد تقصر عن تنفيذ التزاماتها من دون أن يملك الحاصلون على الامتياز الموارد والامكانيات للحصول على حقوقهم بسبب الفارق الكبير بين قوتها وقوة كل منهم.

يمكن التقليل من هذه المساوي عن طريق تحديد مضمون عقد الامتياز بطريقة تحد من ذلك.

وبغض النظر عن المساوي الممكنة للامتياز، إلا أنه اتجاه متصاعد ومناسب للكثير من الشركات العملاقة لتوزيع سلعها و/ أو خدماتها؛ فعوضا عن فتح فروع خاصة بها كمنافذ للتوزيع، تقوم بمنح "امتيازات" لأفراد تنتقمهم وتحدد لهم شروط عملهم.

3. مفهوم النمو الخارجي وعملياته

" النمو الخارجي عملية خارجية متقطعة، أي غير متواصلة، وتتميز بمستوى كبير من التعقيد، تستهدف هذه العملية جمع موارد وأنشطة مؤسستين أو أكثر. يتم هذا الجمع من خلال حيازة ملكية (اقتناء) قدرات انتاج موجودة أو اندماج، يقصد باقتناء المؤسسات شرائها، أما اندماج المؤسسات فيعني ضم مؤسستين أو أكثر إلى بعضهما واحلالها بمؤسسه واحدة"

"يرتبط النمو الخارجي بمفهومه الواسع بمصطلح حيازة، حيث عرف النمو الخارجي على أنه عمليات الحيازة لإجمالي الأصول المادية المستعملة، سبق استخدامها من طرف مؤسسة أخرى (أو الحيازة شبه الكلية لرأس مال المؤسسة من طرف مؤسسة أخرى، وباختصار النمو الخارجي هو تولي السيطرة على مؤسسة قائمة، ويمكن ربط النمو الخارجي بالعمليات التالية:

✚ انشاء مؤسسه جديده بضم مؤسستين موجودتين على الأقل؛

✚ حيازة كلية لأصول مؤسسة أخرى مع الاحتفاظ بهويه المؤسسة الحائزة؛ اذن النمو الخارجي يعرف بمختلف

عمليات الحيازة للأصول المستعملة (اندماج، ابتلاع)؛

✚ حيازة المؤسسة لمخبر بحث متكامل بوسائله المادية والبشرية يعتبر نموا خارجيا؛

الحياسة المشتركة لمؤسسة أو فرع بامتلاك جزء من رأس ماله يعتبر نمواً خارجياً لأنه حياسة جزئية لوحدة اقتصادية مستقلة."

"إنه ومن بين عيوب النمو الخارجي في بعض الحالات أو في الكثير من الحالات تكون تكلفة الاقتناء والاندماج مرتفعة جداً، وهذا ما يضيق على الكثير من المؤسسات عمليه النمو الخارجي: كما أن اللجوء إلى النمو الخارجي يقلص في حالات معينة سلطة المدير أشكال ومظاهر النمو الخارجي

نستطيع اختصار مظاهر النمو الخارجي في شراء شركة قائمة أو الاندماج معها.

1.2.1. اقتناء (شراء) شركة قائمة

والمقصود بالاقتناء وهو الحصول على شركة وعمل قائم. "فقد يقرر مجموعة من المستثمرين إقامة شركة جديدة لممارسة النشاط، إلا أنه بإمكانهم أيضاً اقتناء شركة قائمة وتحويلها لأغراضهم، يمكن أن تمارس هذه الشركة نفس النشاط الذي يهمهم، أو قد تمارس نشاطاً آخر يرون إمكانية تغييره؛ المهم أنها تملك مستلزمات تجعل تغيير نشاطها إلى المجال الذي يهمهم ممكناً وسريعاً."

فالعلمية تكون عملية بيع وشراء اعتيادية، تتم بالتفاوض مع المالك أو المالكين مباشرة حول قيمتها، فيشتري أصحابها الجدد موجوداتها وأصولها الثلاثة ويقومون بإعادة تأسيسها باسمهم.

والاقتناء إذن يوفر طريقة سريعة ومضمونة لإقامة شركة ما؛ فقد تستغرق عملية إقامة شركة جديدة ومباشرتها عملها سنوات، لذلك أصبح الاقتناء ممارسة شائعة، خاصة في الاقتصاديات الغربية، إلا أنه شائع أيضاً في الدول النامية؛ وقد أسهمت العولمة في جعله جذاباً؛ فقد ترغب شركة عالمية إقامة فرع لها في دولة أخرى؛ فالاقتناء لأعمال قائمة هو أكثر سهولة وأقل مخاطراً.

"وكمثال لهذا السلوك يمكن ذكر شركة adidas التي كانت الثانية عالمياً بعد nike في مجال التجهيزات الرياضية، والتي قامت سنة 2005 باقتناء Reebok الثالث عالمياً بمبلغ 3.1 مليار أورو قصد الالتحاق بمنافسها القوي، ولقد مكن هذا الاقتناء شركة adidas من رفع مبيعاتها إلى أكثر من الضعف في أمريكا الشمالية، وتعزيز مكانتها في أجزاء كثيرة من سوق التجهيزات الرياضية كرياضة كرة السلة مثلاً"

2.2. الاندماج مع شركة قائمة

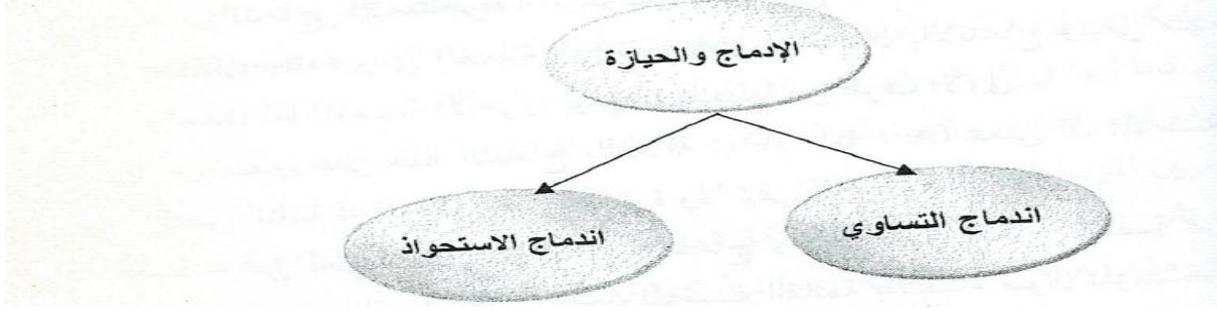
الاندماج هو عملية اتحاد شركتين قررا الارتباط ليشكلوا شركة جديدة كبيرة، وهو الأساس وسيلة لتسريع نمو شركة قائمة أو إعادة النظر في وضعها الحالي، كتحويلها من شركة تمارس نشاطاً معيناً أو تعمل في دولة أو دول معينة إلى شركة تمارس أكثر من نشاط، و/ أو تعمل في أكثر من دولة.

فمثلاً قد يقرر بنك معين يعمل في المنطقة العربية أن يوسع مجال نشاطه ليعمل في شرق آسيا أيضاً. يمكنه أن يحقق ذلك بالمباشرة بفتح فروع جديدة في هذه الدول، وهذا يتطلب استحصال الموافقات الرسمية واجراءات تأسيس تستغرق الوقت وتتطلب الموارد الكبيرة، كما ينطوي على كثير من المخاطر لأن الفروع الجديدة ستحتاج أن تنافس بنوك قائمة؛ وقد لا يجد مجالاً لاقتناء بنوك قائمة؛ ولكنه يجد بنوكاً مستعدة للاندماج معه؛ فقد يجد بنوكاً آخر يعمل في منطقة شرق آسيا، يرغب في توسيع أعماله في المنطقة العربية؛ إذا قرر البنكان الاندماج كبنك جديد، فهذا يوفر لكلاهما الوقت والجهد والتكاليف والمخاطر؛

إلا أنه قد ينطوي على تكاليف هي فقدان هويتها الأساسية، حيث سيكون البنك الجديد باسم وهوية جديدة؛ إلا أنه بالإمكان معالجة ذلك بتحديد الاسم الجديد بحيث يجمع الأسمين القديمين.

ينقسم الاندماج إلى اندماج التساوي واندماج الاستحواذ؛ انظر الشكل رقم (5.5)

الشكل رقم (5.5): تقسيمات الاندماج



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص: 235

" اندماج التساوي يحصل هذا النوع عندما تجتمع مؤسستان من نفس الحجم (في نفس الأهمية تقريبا وفي نفس الحجم تقريبا)، وتنتج عنهما مؤسسة جديدة؛

يعتبر اندماج مؤسسة Peugeot ومؤسسة Citroën مثلا لهذا النوع، حيث تم اندماج المؤسستين سنة 1976 ، وأفرزت مؤسسه جديده تسمى Peugeot Citroën spa . يعبر عموما على هذا الاندماج بالعلاقة $A+B=C$ ، حيث يمثل A المؤسسة الأولى ويمثل المؤسسة الثانية العلاقة معناها ان اندماج المؤسستين يعني اختفاؤهما وظهور مؤسسه جديدة C.

عن اندماج الاستحواذ، يعرف هذا النوع كذلك بتسمية اندماج الامتصاص، وهي العملية التي يقوم فيها مؤسستان بالاندماج وتبقى منهما مؤسسة واحدة، أما المؤسسة الأخرى فيتم امتصاصها من طرف الأولى، يعبر عن هذا الاندماج بالعلاقة: $A+B=A$.

بمعنى أن المؤسسة الأولى A تمتص الثانية B، فتختفي هذه الاخيرة، ولا تبقى إلا الأولى

4. المؤسسة أمام خيار النمو التعاقدى

السؤال المطروح هنا هل تستطيع المؤسسة أن تحقق نمو دون أن تضطر لحيارة أو استثمار أو امتلاك أسهم تمكنها من الهيمنة على مؤسسات أو فروع؟.

والجواب: يمكن أن يكون النمو في بعض أشكاله عن طريق التعاون أو الشراكة مع مؤسسات أخرى دون الحيازة، وهو ما يعرف بالنمو التعاقدى، وهو حاله وسطية بين النمو الداخلى والخارجى.

يقوم النمو التعاقدى على إقامة علاقات مع مؤسسة أخرى تحت عدة أشكال بهدف إقامة أنشطة مشتركة وتبادل الخبرات والمعارف بين الطرفين، وتعتبر المؤسسة في حاله نمو تعاقدى كلما أوكلت إلى الغير انجاز الجزء من النشاط الضروري للإنتاج أو توزيع السلع والخدمات الموجهة الى السوق.

"إن طريقه التعاون تأتي كبديل لطرق النمو الخارجى الأخرى، حيث يصبح بإمكان المؤسسة الاعتماد على قدرات غيرها دون اللجوء إلى الاقتناء أو الاندماج ؛

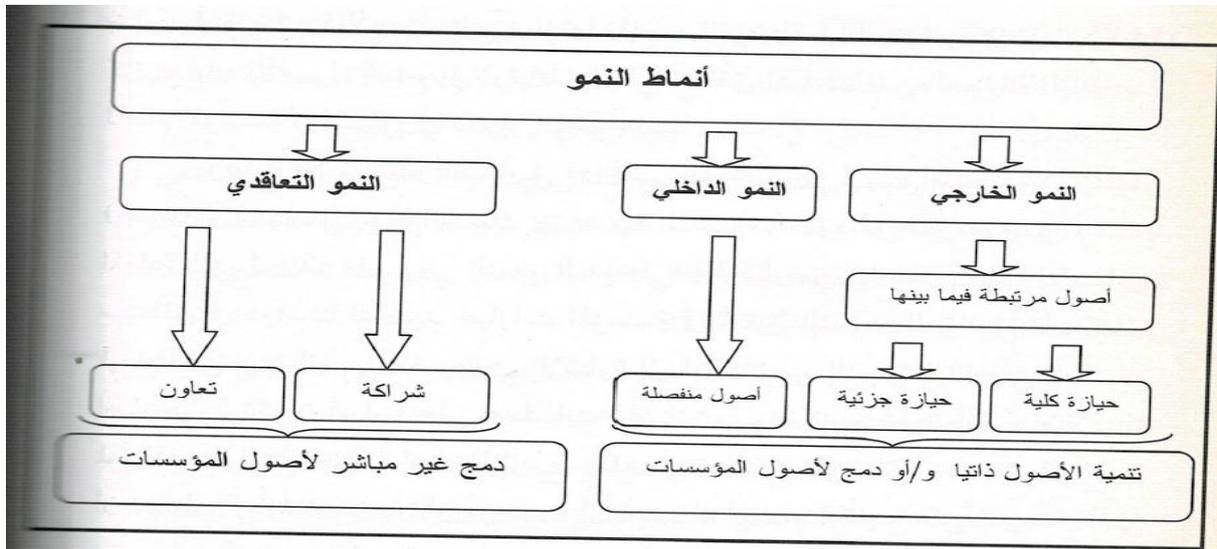
"قد تأتي استراتيجية التعاون بشكل تعاون مع مؤسسة أو مؤسسات منافسة، وتسمى في هذه الحالة التحالف، كما قد تأتي في شكل تعاون مع مؤسسه أو مؤسسات غير منافسة وتسمى استراتيجية الشراكة".

يعتبر النمو التعاقدى نمو داخليا وفي ذات الوقت نمو خارجيا، وذلك كالآتي:

- ابرام المؤسسة لعقد شراكة أو تعاون مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات يتضمن انشاء فرع مشترك بين المؤسستين لإنجاز مشروع، أو لتدويل النشاط يعتبر نمو داخليا، لأن عملية الانشاء هذه تمت باستخدام وسائل منفصلة ارتبطت فيما بينها عن طريق العقد المبرم؛

- اشتراك المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو عدة مؤسسات في حيازة مؤسسة مستقلة أو تولي السيطرة المشتركة عليها بامتلاك حصص من رأس مالها كافية لذلك؛ يعتبر نمو خارجيا لأن عملية الحيازة هذه شملت الأصول المرتبطة فيما بينها. والشكل التالي يوضح الاختلاف بين انماط النمو.

أنماط نمو المؤسسة



من خلال الشكل نستطيع أن نفرق بين كل من النمو الداخلى والخارجى والتعاقدى

- النمو الداخلى هو تكوين أو حيازة الاستثمارات دون أن تكون لها القدرة الآتية على النشاط، بسبب عدم اندماجها أو تنظيمها مع الإمكانيات الأخرى الضرورية؛
- النمو الخارجى هو حيازة استثمارات جاهزة للعملية الانتاجية، أي قد تم تنظيمها مع عوامل انتاج أخرى وسبق أن مارست وتمارس أنشطه إنتاجيه؛
- النمو التعاقدى هو عقد بين مؤسستين أو أكثر يهدف لدمج أصولهما بممارسة أنشطة انتاجية أو تجارية أو خدمية مشتركة.

أشكال ومظاهر النمو التعاقدى

نستطيع اختصار مظاهر النمو التعاقدى في التحالفات الاستراتيجية، المناولة، المشروع المشترك والاتفاقيات بين القطاعات، إضافة إلى العناقيد الصناعية التي تعبر عن المظاهر السابقة مجتمعة.

1.3 التحالفات الإستراتيجية

التحالفات هي اتفاقات بين اثنين أو أكثر من المؤسسات للموافقة على تجميع مواردها، سعياً وراء فرص سوقية معينة، تحتوي على تبادل طويل الأجل ومشاركة أو تطوير مشترك لمنتجات وتكنولوجيات جديدة، "وتشتمل هذه الاتفاقيات على كل من: اتفاقيات البحوث والتطوير المشتركة، التبادل التكنولوجي، الاستثمار المباشر، التراخيص الصناعية، ومجموعة أخرى من الترتيبات. "

"يكون هذا الاتفاق بين مؤسستين أو مجموعة مؤسسات مستقلة قانونياً تعمل في نفس القطاع، متنافسة أو ذات قدرات تنافسية مختلفة، "تستهدف الحصول على مزايا وأرباح من مشروع مشترك. "

يتم أولاً تحديد الهدف، ثم وضع الخطة الكفيلة بتحقيق الهدف، مع الاتفاق أولاً على الرقابة المشتركة طيلة مدة التحالف، بعد ذلك يتم وضع الموارد المتاحة لدى المؤسستين لخدمة هدف التحالف، وليس بالضرورة أن تكون المشاركة بالموارد من نفس النوع، فقد تشارك المؤسسة A بالمال والمؤسسة B بالخبرة، فالتحالف أصلاً إنما وجد لفقدان إحدى المؤسستين إحدى عناصر القوة، ولا يمنح ذلك أحياناً من تشابه الموارد بين المؤسستين إذا كان الهدف من التحالف هو التوسع أكثر.

يتم استغلال الموارد الموضوعة في خدمة التحالف، ويسمح ذلك باستفادة المؤسستين من النتائج الإيجابية لهذا التحالف .

أكثر التحالفات شهرة هي تحالفات التكامل المشترك، وهي عبارة عن مؤسسات متنافسة تطور وتنتج مركباً مشتركاً عن طريق تنسيق بسيط لأنشطة البحث بين الشركاء، يدخل هذا المركب في تركيب المنتجات النهائية الخاصة. هاته المنتجات المشتركة يمكن فيما بعد تركيبها في منتجات تبقى نوعية وخاصة بكل حليف. كما أن المنافسة بين المؤسسات المتحالفة باقية بخصوص المنتوجات النهائية .

مثال: "تقوم شركة VolskWagen و Renault بإنتاج مشترك لعلبة تحكم أوتوماتيكية خاصة بالسيارات، يستعملها فيما بعد كل من المنتجين السابقين في تركيب سياراتهما، فشركة VolskWagen تستعملها في سيارة Golf، وشركة Renault تستعملها في سيارة R19، وبالتالي تعرض هاتين السيارتين في السوق وهما بمثابة منتجات متنافسة رغم استعمالهما لنفس علبه التحكم، وعلى الزبون اختيار الشكل الذي يريده دون علم أن لكلا السيارتين نفس علبه التحكم"، وبذلك فتحالف التكامل المشترك يسمح برفع تنافسية الحليفين والتنافسية الإجمالية للصناعة الوطنية. ومن ثمة تحسين أداء الصناعة ككل .

2.3. المناولة الباطنية

" المصطلح المتعارف عليه في دول المغرب العربي هو المناولة الصناعية، الصناعات المغذية أو التعاقد من الباطن في مصر، التعاقد الصناعي في الأردن والعراق، كما يشار إلى هذه الاستراتيجية باسم عقد الاستصناع أو الشراكة الصناعية ."

بموجب المناولة تقوم المؤسسة المقدمة للأعمال تكون في أغلب الحالات مؤسسات كبرى (Donneur) بتكليف مؤسسة أو أكثر (منفذة ، مجهزة ، مناولة للأعمال (Sous-Traitant) (التي تتميز بحجمها الصغير، بتنفيذ مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج أو الخدمات، حسب معايير وخصائص فنية تحددها المؤسسات الزبونة (الأمرة)، وطبقاً لعقد محدد مسبقاً وملزم للطرفين، بناء على مجموعة الخصائص التقنية التي تقدمها للمؤسسة المقابلة، حيث تلتزم هذه الأخيرة بتنفيذها طبقاً لما ورد في العقد المبرم بينهما. وتجدر الإشارة أنه قد يتعدى موضوع المناولة المنتجات إلى الخدمات: كالصيانة، المعلوماتية، النقل، التأمين، التغليف والتسويق، لصعوبة جمع هذه التخصصات وأدائها بكفاءة عالية. "مما يؤدي إلى زيادة

التخريج، وبالتالي التخصص ورفع الكفاءة وتحسين الجودة والضغط على التكاليف، ورفع القدرة التنافسية وتطوير أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة." "إذن فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة تقوم بتنفيذ جزء من العملية الإنتاجية بمزايا اقتصادية لصالح المؤسسة الكبيرة."

" تشير الإحصائيات إلى ما بين 70 إلى 80 بالمئة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في كل من فرنسا واليابان هي مؤسسات مناولة". "كذلك من بين أكبر اثنتي عشرة شركة في الولايات المتحدة الأمريكية من كانون الثاني 1990، لم يبق إلا شركة واحدة، أما باقي الشركات فقد تحولت إلى أجزاء صغيرة داخل شركات أخرى في شكل مقاولات. وفي دول الاتحاد الأوروبي وخلال نفس السنة بلغت قيمة الانتاج المحقق في مجال المناولة الصناعية 354,35 639 مليون اورو، وتم ذلك بفضل مساهمة 750.471 مؤسسة شغلت حوالي 5 665 566 عامل."

ولتقريب طرفي المناولة الصناعية ظهرت أجهزة تعرف ببورصات المناولة، مهماتها التعريف بالاختصاصات التي تتوفر عليها مختلف المؤسسات المنتسبة اليها، وهو ما يسهل اتصال المؤسسات الآمرة بالمناولة الصناعية العارضة لمشاريع المناولة، عن طريق تنظيم معارض لمعرفة العروض المقدمة في هذا الاطار .

إضافة الى المناولة الطرفية التي تحدث نتيجة لظرف طارئ، ومناولة الخدمات هناك أهم نوع، ألا وهو مناولة الاختصاص، حيث هنا تفوض مؤسسة كبيرة لمؤسسة صغيرة أو متوسطة إنتاج منتج أو جزء منه وفق معايير ومقاييس محددة، هنا المناول أو الشريك مختص في ميدان من الميادين لأنه يتوفر على كفاءات مميزة، وينتشر هذا النوع بصفة خاصة في الصناعات الدقيقة التي تتطلب معدات وتجهيزات متخصصة ويد عاملة مؤهلة، وقد يدوم هذا النوع من المناولة لسنوات عدة أو قد يكون دائم كالمناولة الواقعة في شركات أجهزة التلفزيون كما هو موضح في الشكل رقم (5 . 8).

الشكل رقم(5 . 7):المناولة في شركات أجهزة التلفزيون

يبين العقد لشكل رقم(5 . 8)الذي يعبر عن العلاقة بين الشركات المصنعة لأجهزة التلفزيون والشركات المنتجة للقطع والمكونات وخدمات الصيانة في إطار عقد صناعي أو مناولة صناعية مباشرة.

فالشركة المصنعة لأجهزة التلفزيون تقوم بإبرام عقود مباشرة مع عدد من الشركات المتخصصة في إنتاج القطع والمكونات الكهربائية والإلكترونية، وخدمات الصيانة اللازمة لصناعتها (مثل: الملفات، والمحولات والصمامات والشاشات...إلخ) لتزويدها بصفة منتظمة باحتياجاتها من هذه المكونات والقطع حسب شروط تفضيلية .

3.3.الاتفاقيات بين القطاعات

هذا النوع من الشراكة يضم المؤسسات التي لا تنتمي إلى نفس القطاع؛ أي إلى قطاعات مختلفة عن القطاع الذي تتواجد فيه المؤسسة، حيث لا يعتبر أحد الأطراف لا زبوناً ولا مورداً، والهدف منها :

. الوصول إلى مهارات جديدة ومكاملة؛

. الدخول إلى شبكات توزيع جديدة، فالمؤسسات التي تنتج منتج نشاطها المعتاد، فهي مطالبة بالبحث عن شبكات توزيع متخصصة من أجل تسويق هذا المنتج؛

-إنشاء نشاطات جديدة في السوق. وهذا يمكن أن يكون عن طريق إنشاء مشروع مشترك.

وللتوضيح أكثر نشير إلى أن تطور قطاع ما قد يعتمد في بعض الأحيان على التفاعل بين القطاعات

ببعضها البعض ، و مثال على ذلك قطاع الثلجات بمصر قد يتفاعل مع قطاعات محتملة في قطاع

المنتجات الخشبية والأثاث ، فعلى الرغم من اختلاف المنتجات ومدخلات العملية الإنتاجية واختلاف

التكنولوجيا المستخدمة إلا أن هناك نقطة اتصال بين القطاعين وهي عملية بناء المطابخ التي تشتمل على الأجهزة المنزلية.

4.3.المشروع المشترك

" المشروع المشترك هو نوع خاص من الشراكة يقيمها أفراداً أو شركات مساهمة، لتنفيذ مهمة أو مشروع محدد؛ ولذلك غالباً ما يكون لمهمة محددة ولفترة محددة؛ فعلى سبيل المثال قد تعرض الدولة مناقصة بناء جسر أو ميناء أو غيرها؛ وقد لا يكون بإمكان أي من شركات المقاولات تنفيذ المشروع بمفردها، فتقرر مجموعة منها تكوين مشروعاً مشتركاً للتنفيذ؛ إذا تم تكوين المشروع المشترك، يتم تأسيسه كمنظمة أعمال، فيحصلون على ترخيص له ويساهمون في تمويله؛ إلا أن الأساس هو أن تكون مهمته وعمره محددة بنشاط معين؛ ويمكن أن يكون أصحاب المشروع المشترك شركات مساهمة و/ أو أفراد و/ أو شركات تضامن، ... حسب الأطراف التي تختار تأسيسه "

ويتميز المشروع المشترك، المحلي والدولي، بأنه يوفر إمكانيات فنية ومالية وإدارية متنوعة، فحيثما تكون هذه الإمكانيات الكبيرة جداً والمتنوعة، يصبح المشروع المشترك الوسيلة الأفضل لتوفيرها.