

در این بخش، ما انواع مختلفی از اتحادهای (ادغام) درون شرکتی تشکیل شده را بررسی می کنیم که این اتحادها در بازارهای بین المللی وارد و کامل می شوند. به طور خاص، ما طبیعت اتحادهای استراتژیک را بررسی می کنیم و چگونگی این امر را که آنها قسمتی از ادامه روشهای ورود بوده اند، مورد بررسی قرار دهیم. بخش بعد، و معامله های شراکت بازاری را مورد بررسی قرار می دهد و در ادامه بخشهایی در مورد جواز گیری، فرانشیز (حق امتیاز)، و معامله های مشترک می باشد. بخش آخر، روشهای سنجش و کنترل اتحادهای استراتژیکی در بازارهای بین المللی می باشد. طبیعت اتحادهای استراتژیک: اتحادهای رقابتی به شرکتها اجازه بدست آوردن دارایی، صلاحیتها، یا توانایی را می دهد که این ها در بازارهای دارای رقابت در واقع قابل دسترس نمی باشند و بخصوص این امر در بازار تخصصی خاص صادق است. یک معامله اشتراکی، دسترسی را به تولید و تکنولوژی پیشرفته میسر می سازد و پیشرفت توانایی ها و می تواند مثالی از آن باشد دارای های قابل لمس، مانند اعتبار، نیز جزء آن می تواند باشد. برای مثال، یک اتحاد جهانی با میزان محلی ایجاد می شود تا اعتبار شرکت را در بازار محلی افزایش می دهد. برای اتحاد های استراتژیکی خطوط هوایی انگلیس،

لازم است که تمام مشتریان را در هر جایی دنیا که علاقه به پرواز دارند، خدمت رسانی کنیم. (نمایش ۱-۱۳)

نمایش ۱-۱۳: پیشگام بودن در قسمتهای خطوط هوایی انگلیس براساس گفته مدیر اجرایی، رابرت آسینگ: خطوط هوایی انگلیس باید یک تجارت جهانی بشود و قادر به برآوردن نیازهای مشتریهای ما در هر جای جهانی که علاقه به پرواز دارند، باشند. برای کمک به انجام این امر، هم اکنون، ما اتحادیهایی را با تعدادی ایز خطوط هوایی دیگر مانند مایند انجام داده ایم، آن در قسمتهایی از دنیا که حضورها کم رنگ می باشد، قرارداد دارد. تواناس یکی از خطوط بسیار آرام می باشد، خطوط دیگر مانند داسش BA (بی ای) می باشد، دو خط هوایی آلمانی و تات، همچنین ایرلیجریت که یک خط هوایی مستقل در فرانسه می باشد، جزء آنها است. در انگلیس، ما به توافق حق امتیاز (فرانشیز) با تعدادی از حمل کننده های

منطقه ای رسیده ایم که تجارت هوایی انگلیس را به منظور ارتباط انجام می دهند و خطوط روزانه ای نیز وجود دارد که به طور مستقیم نمی توانند به ما خدمت رسانی نمایند. تابستان گذشته، ما طرحهایی را برای اتحاد جدید با حمل کننده های اتحاد متحده، خطوط هوایی آمریکا ارائه دادیم. این اتحاد شامل هر مبادله

بی طرفانه یا فرمهای دیگر مالکیت نمی شود. تمام خطوط هوایی ، هویت ،
خصوصیات و ملیت خود را حفظ کرده اند و برای عملکرد خود سرویس در
آتلانتیک و هر جاییکه مربوط به خود باشد و تجارت و جمعیت خود آنها وجود
داشته باشد ، فعالیت می کنند و آنها روشهای مجزای خود را در مورد خدمات
رسانی بکار می گیرند. هنوز، شما مختار هستید که خطوط هوایی انگلیس و یا
آمریکا را انتخاب کنید. تنظیم برنامه ریزیهای ما، همچنین ، به این معنا می باشد
که ما می توانیم بیشترین حق انتخاب را به شما و برای انتخاب آمریکا یا انگلیس
بدهیم. انتقالات بین خطوط هوایی و خطوط هوایی آمریکا می تواند بسیار ساده
صورت گیرد. بنابراین سفر شما می تواند بسیار آزاد صورت گیرد. اتحادهای ما
به رقابت مقامات مادر دو طرف آتلانتیک وابسته است. این انتظارات می رود که
دولتهای آمریکا و انگلیس بر محدودیتهای جاری خود در پرواز که بین دو کشور
می باشد ، خاتمه می دهد. هم اکنون ، با بسیاری از خطوط هوایی دیگری ، ما از
این امر سود می بریم و این به ما آن معنا است که رقابت و انتخاب برای
مشتریان بیشتر شده است و آن منجر به کاهش فشار بر روی کرایه ها و افزایش
فشار بر روی استانداردهای خدماتی شده است.

منبع : تنظیم شده از First quarterly ، ۱۹۹۷ (۱) ، ۸۷

رسیدن به تکنولوژی و بازارها

اتحادهای استراتژیکی ممکن است که بوسیله شرکتها مورد استفاده قرار گیرد تا

دسترسی بیشتر را برای تکنولوژی صورت دهد و در واقع آنها به بازاری که

دوست دارند وارد شوند، ولی توانایی آن را بهتنهایی ندارند، میسر می سازد.

جوازگیری بعنوان یک روش با ریسک پایین و پرداخت کم برای وارد شدن به این

بازارها می باشد که آن برای شرکتی که در واقع ، علاقمند به پیشرفت به

صورتیکه بسیار پیچیده و خطر ساز است، کاربرد دارد. به طور مداوم ، این

انتخاب بعنوان یک استراتژی بهتر بجای هیچ استراتژی کاربرد دارد. معامله های

اشتراکی با روش جدید که کمپانیهای بزرگ با کمپانیهای کوچک به یکدیگر می

پیوندند تا یک راه جدید را برای وارد شدن به بازار پیدا کنند، بطوریکه رو به

افزایش ، مشاهده می شود. کمپانی کوچک، تولیدات و تکنولوژی را ایجاد می کند،

در حالیکه کمپانی بزرگ دسترسی به بازار را میسر می سازد (هیا و اسکات ال

۱۹۷۷) . تکنولوژی بعنوان راه حلی برای حل مشکلات صنعتی و بازاری تعریف

شده است. این لازم است که بین تکنولوژی فرایند که به عملکردهایی در شرکت

مانند خرید، تولید یا بازاریابی وابسته است، و تکنولوژی تولید که به ساخت کارهای مربوط به تولید و خدمات رسانی وابسته است، تمییز قائل شویم. برای بسیاری از شرکتهای مستقل و ارای تکنولوژی پیشرفته، تولیدات پایین تر و سدهایی برای وارد شدن به بازار جهانی وجود دارد. یک واکنش این شرکتهای این است که به بازار حفاظت شده و یا بازاری که بوسیله دولتها ایجاد شده است، وارد شوند و یا دارای مسئول مطلوبی باشند که در پشت این سدها بتواند امور را اداره کند. انتقادی که به این موفقیت در این شرایط صورت می گیرد، داشتن دسترسی تنها به پخش منطقه ای می باشد.

جانبداری برای یک اتحاد استراتژیکی: شرکتهای ممکن است که یک اتحاد را تشکیل دهند تا در بازارهای بین المللی بر اساس مبادله و محدوده دارایی با یکدیگر رقابت نمایند. دانستن معلومات بازار تولید نیز یک نوع دارایی است. دسترسی به

بازارها و کانالهای پخش نیز دارای می باشد که بوسیله بعضی از شرکتهای بدست می آید و بوسیله شرکتهای دیگر نیز استفاده می شود، بنابراین این امکان اتحاد استراتژیک را افزایش می دهد. به طور مشابه، تولید و فرایند چگونگی وارد شدن به بازار، توانایی صنعتی، و داشتن مواد خام و منابع مدیریتی واحد ممکن است

جانبداری از یک اتحاد استراتژیکی را در بازارهای افزایش دهد (جدول ۱-۱۳)

اتحاد استراتژیکی ممکن است که فرمهای زیادی داشته باشد. آن ممکن است از ساده ترین توافق تا تولیدات به صورت پخش را در توافقیهای تولیدی شامل باشد و آن در جایی است که مراحل تولیدی یک محصول نیز مشخص شود. انواع مختلفی از توافقیهای تولیدی و بازاری وجود دارد که جانبداری از اتحادهای استراتژیکی را ایجاد می کند. یک شراکت که تعهد بزرگتری را منعکس می سازد، ممکن است که تحت فرانشیز، جوازگیری و معامله های شراکتی قرار گیرد. این انواع مختلف از اتحاد، یک تداوم رو به افزایش را برای تعهد نسبت به شراکت نشان می دهد.

جدول ۱-۱۳ تکامل سریع در اتحادهای استراتژیکی

طبیعت اتحادها	طبیعت دارایی	
شراکت بازاری	شراکت A	اطلاعات بازار تولید پخش-دسترسی بازاری
	شریک B	چگونگی شناخت تولید
توافقیهای تولید	شریک A	چگونگی شناخت فرایند

<p>توانایی ساخت مواد خام، مدیریت تولید و فرایند چگونگی شناخت</p>	<p>شریک B</p>	
<p>دسترسی بازاری-پخش توانایی ساخت، مدیریت اطلاعات بازار-تولید دسترسی بازاری-پخش تولید و فرایند چگونگی شناخت مواد خام، مدیریت</p>	<p>شریک A شریک B</p>	<p>حق انحصاری</p>
<p>اطلاعات بازار-تولید پخش-دسترس بازاری توانایی ساخت مواد خام، مدیریت</p>	<p>شریک A شریک B</p>	<p>جواز گیری</p>

فرایند چگونگی شناخت		
دسترسی بازاری-پخش	شریک A	معامله اشتراکی
تولید چگونگی شناخت		
توانایی ساخت، مواد خام،		
مدیریت	شریک B	
اطلاعات بازار تولید تولید		
و فریند چگونگی شناخت		
مواد خام، مدیریت		

تعهد در توافقاتها ممکن است که به یک بازار تولیدی برای یک دوره محدود برگردد، در حالیکه معمولاً ، معامله اشتراکی شامل تعهد مالی، مدیریتی و منابع تکنولوژی برای یک دوره چشمگیر می شود (جدول ۱-۱۳)

در تمام اتحادهای اشتراکی ، یک توافق در مبادلات و جود دارد که می تواند در یک دوره کوتاه کامل شود و سود وسیعی را به شرکتهای شریک بدهد. هر چقدر اتحادهای استراتژیکی جلو می روند و رشد پیدا می کنند. شرکتهای شریک ممکن است که به اتحادها و اشتراکهای قویتری رسند. با تجربه و درک بهتر توانایی ها

و اهداف یکدیگر ، اتحاد ممکن است که به جایی برسد که شرکا و با یکدیگر کار کنند و دسترسی به یک بازار سومی و جدید و تکنولوژیی خام پیدا کنند. در بعضی از مواقع ، شرکتهای شروع به پیشرفت و تولید جدید صنعت به صورت اشتراکی می کنند. این یکپارچگی منابع، توانایی ها و اهداف تجاری ممکن است که به سرعت صورت گیرد، اما تکامل این فرایند ممکن است که سالها زمان بگیرد. نکته آخر در مرحله اشتراک زمانی است که صورت می گیرد که یکی ادغام عملکردی ایجاد می شود. (جدول ۲-۱۳) تکامل تدریجی به قدرت هر شریک در دارایی های کلیدی که مبادله می شود ، بر می گردد . دقت کنید که تکامل اشتراک منابع و توانایی ها، هر یک در زیر یک سرفصل می باشد، هر شرکت دارای توانایی های تکامل طبیعی می باشد که جانبداری از اتحادها را تشکیل می دهد.

جدول ۲-۱۳ : تکامل تدریجی در اتحادهای استراتژیکی

طبیعت توافق یا اتحاد طبیعت دارایی که بوسیله شریک A و شریک B بدست آمده است

دستیابی بازاری دستیابی بازاری-پخش

دستیابی به موادخام موادخام-مدیریت

پیشرفت تولید جدید اطلاعات بازار تولید، تولید و فرایند چگونگی شناخت

ساخت توانایی ساخت، مدیریت

ادغام مالی دسترسی به بازاری- پخش، تولید و فرایند چگونگی

شناخت، توانایی ساخت، مواد خام، مدیریت

توافق شراکت بازاری:

شرکتهای با فروش مهم و سیستم پخش فیزیکی که در یک بازار بزرگ مانند انگلیس و یا

آلمان ایجاد شده است، ممکن است که فرصتهایی برای بازار تولیدات

آن دوباره ایجاد شود. آنطور که گفته می شود، شرکتهای آمریکایی به

طور مناسب با بازار و از طریق کانالهای موجود پخش تنظیم و

سازگار شده اند. برای شرکت کوچکتر، مخصوصاً ، رشد داخلی یا

تحصیل آن ممکن است که یک انتخاب نباشد. یک شراکت بر پایه

جانبداری از تکامل ممکن است که دارای ریسک کمتر و درآمد بالقوه

بیشتر باشد. با نگاه به دیدگاه مخالف، این امر به دست می آید که

صادر کنندگان با اندازه کوچک یا متوسط در آمریکا در بازارهای بین

المللی فعال نیستند. ولی دارای پیشرفت تکنولوژی و تجهیزات خوبی

هستند که بصورت بین المللی ، در بازارها و دارای تجربه نیستند و می توانند بعنوان شرکایی برای شرکتهای اروپایی که دسترسی بازاری ضمانت شده ای را دارا می باشند ، خدمت رسانی نمایند. خطوط هوایی ، قابل ملاحظه ای در شراکت دیده می شود که در بازارهای جهانی می تواند رقابت نماید. خطوط هوایی، بخصوص خطوط کوچکتر، کشف شده است که توافق شراکتی را دارا می باشند ه منجر به ادغام کامل خواهد شد و ممکن است که توافقهایی شراکتی بازاری تشکیل شود تا خدمات نسبی را به مشتریان صورت دهند که این ممکن است که تنها راه برای نجات در بازارهای جهانی باشد. در واقع ، خطوط هوایی بزرگتر تشخیص داده است. که هیچ از آنها به تنهایی قادر به برآوردن نیازهای جهانی مشتریان نیستند و بسیاری از آنها دارای توافق شراکتی می باشند تا خدمت رسانی نسبی را برای مشتریان تکامل نمایند. بسیاری از چنین اتحادهای بزرگی ، هم اکنون ، وجود دارد که بهعنوان سیستمهای تجاری و با هدف بدست آوردن و نگهداشتن سهام بازاری، در رشد تجاری با یکدیگر رقابت می کنند.

نمایش ۲-۱۳ خطوط هوایی تمایلهای اتحاد را دنبال می کنند

خطوط هوایی سنگاپور (SLA) امضا یک توافق با خط هوایی آن است که در

استرالیا و امضا با ۵۰٪ از سهامداران خط هوایی نیوزلند در انتهای ژوئن انجام

داد و این توافق مربوط به هر سه سرزمین اصلی میباشد. و سرانجام این امضا

به صورت جهانی و اتحاد خطوط هوایی شد. در ابتدا، این اتحاد به خطوط هوایی

سنگاپور دسترسی بیشتری به استرالیا داد که ۲۰٪ از تجارت آن در آنجا صورت

می گرفت و سپس برای آن است که دری را به سمت اروپا باز کرد. اتحاد به

معنای خدمات اشتراکی بین استرالیا و اروپا و از طریق سنگاپور شد و این

اشتراک بوسیله خطوط هوایی و سهام درآمدی صورت گرفت. یک اتحاد بین

SiA و آن است که باعث شد که شانس بهتری بوسیله این خطوط را برای حمل

مسافران صورت گیرد. برای تمام این سه خطوط ، اهمیت این توافق این بود که

سطح جدیدی از اتحاد جهانی بدست می آمد و رقابت ، اتحاد این سه منطقه را

قدرت بخشید و بخصوص باعث شد که جریان اصلی را برای مسافران بین المللی

و ترافیک ناشی از این حمل کردن بدست می آید که بر این مشکلات غلبه کند. این

اتحاد در شهر لیون و بعنوان مرکز اصلی ایجاد شد. سنگاپور و خطوط هوایی

آن، از این اتحاد کامل خارج شده است، اگر چه او هنوز با استرالیا و برای نشان دادن علاقه اش و بعد از اینکه خطوط هوایی انگلیس (BA) را در معامله توانتاس ۱۹۹۲ از دست داد، ادامه داده است. تلاش نیز برای خرید بوسیله آن است که در سال ۱۹۹۳-۹۴ صورت گرفته است. علی رغم اینکه SIA (سیا) یکی از خطوط هوایی بسیار سود می باشد (همراه با خطوط هوایی انگلیس) ، اما در خطر جد شدن از اتحادیهایی جهانی موجود می باشد. آن است که ، خطوط هوایی نیوزلند و تا حدودی خطوط هوایی سنگاپور، امکان اشتراک صورت مجمعی و جدا شدن از خطرات موجود در تجارت جهانی وجود دارد.

منبع: تنظیم شده از تجارت آسیایی ، جولای ۱۹۹۷ ، صفحه ۶۸

جواز گیری در بازارهای بین المللی

جواز گیری از خطرات پیشرفت بازار و یا تولید با بکارگیری تجربه شرکتهایی که تولید را گسترش و بازاریابی کرده اند، جلوگیری می کند. همچنین آن یکی از یک زمینه سودمند را برای بین المللی ساختن شرکتهای کوچک که دارای تجربه سرمایه گذاری و یا تجارت خارجی نیستند، ایجاد می کن تا یک معامله اشتراکی و یا سوبسیدی که کاملاً برای خود باشد، تهیه کنند. (کارسیتریس واچ ۱۹۸۳) . آن

دارای مزیتی می باشد که تماس شرکت را برای خطر مالی کاهش می دهد و سرمایه گذاری مالی ثابت را کاهش می دهد تا از سرمایه موجود شرکت دیگری سود برده شود. هزینه انتقال تکنولوژی بعنوان واسطه ای برای این پیشرفت می باشد. ویلیامسون (۱۹۷۵) وتی سی (۱۹۸۱) پیشنهادی می کنند که معیار بر پایه به حداقل رساندن هزینه های معاملات باید باشد تا ساختارهای کنترل شده برای انتقالات اطلاعات نیز بکار رود. هر چقدر امکان انتقال تکنولوژی بیشتر باشد، شکل انتقال هزینه ای کمتر می شود. اطلاعات مشخص شده یا تاکتیکی به ارتباط رو در رو برای انتقال موفقیت آمیز نیاز دارد و بنابراین باعث انتقال آهسته تر و پر هزینه می شود. در اینجا، ارزش اصلی جواز گیری، مشخص می شود و هزینه های انتقال اطلاعات تقریباً کاهش می یابد.

طبیعت جوازگیری بین المللی

جواز گیری، خرید یا فروش بوسیله قرارداد تولید یا تکنولوژی فرایندی است که بوسیله تخصص بازاریابی و طراحی می شود. آن شامل قرارداد بازاری و اطلاعاتی، همچنین چگونگی شناخت می باشد که دارای در آن کم است. آن در میان سران مردم انتقاد می شود و دراورهای دیسک آن و کابینتهای فایلی که

منبع اصلی برای بدست آوردن اطلاعات می باشد، بسته بندی می شود، چرا که با یک آن پنهان باقی بماند (ملمین ۱۹۸۳، صفحه ۳) جواز گیری بین المللی، زمانیکه یک شرکت تکنولوژی مالیاتی و انحصاری را ایجاد می کند، ایجاد می شود و آن دارای یک ترکیب می باشد که در ادامه آمده است: نام مشخص، تخصص عملیاتی، تکنولوژی فرایند ساختاری ارزیابی شرکا و رازهای تجاری. شرکت دارای جواز دسترس به بازار خارجی را با سرمایه گذاری بسیار کم بدست می آورد و به طور مداوم، اطلاعات سرمایه گذاری و بازاری را برای شرکت منطقه ای و رقابتی در اختیار می گذارد. شرکت مجوز شده به تکنولوژی خارجی با سرمایه بسیار کم دسترسی پیدا می کند. میزبان واردات و سرمایه گذاری مستقیم خارجی را محدود می کنند و جائیکه بازار خارجی کوچک می باشد، همچنین در جائیکه فرصتها برای فرایند جوازگیری موجود می باشد،

ترجیح داده می شود و آن بدون داشتن تکنولوژی های تولید پایه ای و جوازی

نیز کاربرد دارد (کانتراکتور، ۱۹۸۱، صفحه ۷۴)

به تکنولوژی که دارای جواز به دو قسمت تقسیم می شود جواز تکنولوژی جاری، که دسترسی جوازی را به دسترسی به تکنولوژی را در دوره تولید خاص

و در مدت وجود توافق بوسیله دارنده جواز میسر میسازد. توافقیهای جواز متنوع می باشند و به شرایط وابسته هستند اما بصورت نرمال، دارای جنبه های طبیعت تکنیکی، تجاری و سازمانی، می باشند بعلاوه تکنولوژی انحصاری را نیز مستقل می سازند. شرکتها در قسمتهای مختلف دنیا، در پیشرفت تکنولوژی جدید سهم هستند بسیاری از ژاپنی ها شرکتهای آمریکایی و اروپایی برای پیشرفت تکنولوژی و توانایی های ساختاری و بازاریابی با یکدیگر متحد شده اند. آنها بوسیله تنظیمان جوازی که شامل اتحادهای منطقه ای و باشکتهای که در خارج از بازاریای داخلی می باشند عمل میکنند مدیران شرکتهای استرالیایی و دارای مجوز احتمالاً ریشه بین المللی دارند و آگاهی کاملی را در م ورد فعالیتها جواز گیری موفقیت آمیز شرکتهای دیگر می دارا می باشند و دارای متحمل شدن کم هزینه ها در جواز گیری می باشند (آتاهن- گیما ۱۹۹۲، صفحه ۸۳) همچنین این شرکتهای در مقایسه با شرکتهای که مجوز ندارند دارای رقابت بازاری و کلی بالاتری می باشند.

مزایای جواز گیری چندین دلیل وجود دارد که چرا یک کمپانی ممکن است دوست داشته باشد که تا از طریق جواز تکنولوژی و چگونگی شناخت را بدست آورد.

شرکت در یک صنعت یا تکنولوژی بالا که منابع کمی را دارد می باشد نیاز به تحقیق و بهبود را بوسیله جواز دارا می باشد . در یک صنعت که تکنولوژی به سرعت در حال تغییر است این ممکن است که باعث شود بعضی از شرکته به جواز توجه نمایند جواز بخصوص برای استراتژی های متنوع