

الملتقى الدولي السابع حول:
"الصناعة التأمينية، الواقع العملي وآفاق التطوير - تجارب الدول -"
جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف
كلية العلوم الإقتصادية، العلوم التجارية و علوم التسيير.
يومي 03-04 ديسمبر 2012

الأستاذة: خلوف زهرة

أستاذة مساعدة - أ-

جامعة الخميس

الأستاذة: مرقاش سميرة

أستاذة مساعدة - أ-

جامعة الشلف

مداخلة تحت عنوان :

"إقامة تحالف إستراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية"

- نماذج عن إقامة تحالفات إستراتيجية -

الملخص:

التأمين ليس نشاط حديث العهد بل نشأ قديما مع فكرة التعاون وتطور مع تطور الإنسان إلى أن وصل إلى الحد الذي هو عليها الآن، زيادة على اعتباره وسيلة للحماية من الخطر فهو يؤثر إيجابيا في العديد من المتغيرات الاقتصادية كما يعمل على تعبئة المدخرات في سبيل تمويل الاستثمارات المنتجة والتي تعتبر ركيزة التقدم. لقد قطعت الجزائر شوطا كبيرا في مجال صناعة التأمين وتطوير المنتجات التأمينية في قطاعها ووفرت لها المناخ المناسب من خلال إرساء شبكة من المعلومات في الداخل والخارج وتخصيص كفاءات إدارية ذات خبرة عالمية ومؤسسات مالية ناجحة ولكن في ظل انفتاح السوق داخل السوق الجزائري جملة من الشركات العالمية الأجنبية في قطاع التأمين وكذا ظهور شركات جزائرية خاصة متطورة تنافس شركات التأمين الجزائري مما أدى التنافسية لشركات التأمين ذات القطاع العام خاصة، لذا كان لزاما عليها أن تبحث على طريقة تساعدها في مواجهة المنافسين في قطاع التأمين وتحسين قدرتها التنافسية ومنتجاتها التأمينية وبالتالي تطوير الصناعة التأمينية من خلال إحلال التعاون ورفع من رأس مالها وقراراتها التسويقية والتنافسية بقيام تحالفات إستراتيجية فعالة مع مؤسسة مالية ألا وهي البنوك

للحصول على حلول تأمينية مصرفية لتسويق المنتجات التأمينية وتحسين التنافسية لشركات التأمين من خلال تحالفات إستراتيجية مع البنوك.

لمعالجة هذا الموضوع اعتمدنا خطة تتكون من ثلاث محاور رئيسية

المحور الأول: تعريف التأمين والمنتجات التأمينية

المحور الثاني: التحالفات الاستراتيجية وضرورة قيامها بين الشركات

المحور الثالث: تسويق المنتجات التأمينية من خلال التحالف بين البنوك وشركات بعرض تجار لبعض التحالفات الاستراتيجية.

المحور الأول: تعريف التأمين والمنتجات التأمينية

يعتبر التأمين في مفهومه البسيط إعطاء الأمان من أجل مواجهة الخطر المحتمل وقوعه في المستقبل، وذلك حتى يعطي الثقة اللازمة للمستثمر من أجل اختراق عالم مجهول، وهي بيئة الاستثمار فيعد التأمين العنصر المتجنب لكل العراقيل الاجتماعية والاقتصادية وحتى الأمنية في بعض الأحيان، وذلك من خلال ميزته الخاصة في دعم الإنسان المستثمر في حالة وقوع الضرر ولذلك يسارع الإنسان منذ الأزل الى ابتكار هذه التقنية التي توفر له الظروف المناسبة للإنتاج والعمل.

أولاً: مفهوم التأمين.

للتأمين عدة مفاهيم فنجد منها مفهوم التأمين **لغة:** التأمين من أمن، أي الضمان وزال الخوف، وهو بمعنى سكن قلبه، وكذلك تستعمل كلمة الأمن عند الخوف، ومن ذلك قوله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم: "أمنهم من خوف".¹ وكذلك: "وإذا جعلنا البيت مثابة للناس وأمناً".²

ولقد لجأ الإنسان إلى عدة وسائل لتغطية الأضرار الناتجة عن المخاطر التي تصبه في حياته منها الإدخار، التضافر، لكن مع الأيام تبين أنه غير كافية لمواجهة ما يتعرض له فاهتدى إلى فكره جديد تقوم على تضامن الجماعة وهدفها الأساسي التعاون على تغطية الضرر التي قد يصب أحد أفراد الجماعة، فتضمن له الأمن والأمان، ومن هنا اشتقت كلمة التأمين التي تدرجها حسب التعاريف التالية:

- حسب **Besson**³: "التأمين هو عملية بمقتضاها يتعهد طرف يسمى المؤمن تجاه طرف آخر يسمى المؤمن له مقابل قسط يدفعه هذا الأخير له بأن يعوضه عن الخسارة التي ألحقت به في حالة تحقيق الخطر".

- جيار Girar⁴: "التأمين هو عملية تستند إلى عقد إجمالي من عقود الضرر ملزم للجانبين يضمن لشخص معين مهدد بوقوع خطر معين المقابل الكامل للضرر الفعلي الذي يسبب هذا الخطر، وتعتبر هذه عملية من الوجهة الاقتصادية والاجتماعية تعديلا في الأخطار المختلفة بحيث توزع آثارها على عاتق المجموع بدلا من الفرد".

- لقد عرف المشرع الجزائري في المادة 619 من القانون المدني الجزائري: "التأمين عقد يلتزم المؤمن بمقتضاه أن يؤدي إلى المؤمن له أو الحد المستفيد الذي اشترط التأمين لصاحبه مبلغ من المال، في حالة وقوع الحادث أو تحقق الخطر المبين في العقد وذلك مقابل قسط أو أية دفعة مالية أخرى يؤدي بها المؤمن له للمؤمن".

- يمكن تعريف التأمين من الناحية الاقتصادية بأنه: "أداة لتقليل الخطر الذي يواجهه الفرد عن طريق تجميع عدد كاف من الوحدات المتعرضة لنفس الخطر (كالسيارات، والمنازل، والمستودع،... الخ) لجعل الخسائر التي يتعرض لها كل فرد قابلة لتوقع بصفة جماعية، ومن ثم يمكن لكل صاحب وحدة الاشتراك بنصيب منسوب إلى ذلك الخطر".

- باختصار نستنتج أن التأمين هو عبارة عن العقد بين المؤمن والمؤمن له، فيلتزم الأول بدفع القسط، والثاني بدفع مبلغ التأمين في حالة وقوع الخطر (التعويضي)، ويعتبر هذا الضمان جوهر العملية التأمينية وتحقيقه يبقى محتملا غير مؤكد وغير مستبعد في آن واحد.

ثانيا: منتوجات سوق التأمين الجزائري.

يعتبر السوق الجزائري للتأمينات خصب، وذلك راجع إلى تنوع المنتجات التأمينية وذلك راجع إلى النهضة الصناعية التي تسعى الجزائر إلى تحقيقها عن طريق الإصلاحات الاقتصادية في كل المجالات المالية والصناعية وغيرها، خاصة عندما انتهجت الجزائر سياسة انفتاح للسوق الجزائري للاستثمار الأجنبي مما ولد منتوجات موازية في سوق التأمين، وهذا ما يشجع من الاستثمار في هذا السوق، ونجد منها المنتجات التالية:

أ- تأمين السيارات: طبقا لمبدأ التزام التأمين على السيارات في الجزائر من خلال القانون الفرنسي المؤرخ في 27 فيفري 1958 والذي تم تمديده لاحقا بالأمر الصادر في 1962 توجد مجموعة من الأخطار التي يؤمن عليها أو المضمونة وهي:

- المسؤولية المدنية للمؤمن له (مالك السيارة).
- التأمين على هيكل السيارة وضمان خسارة بالإصطدام.
- ضمان السرقة والحرق وضمان انكسار الزجاج.

- ضمان التعاقد لصالح الركاب في السيارة.⁷

2- التأمين على الحريق: نص المشرع الجزائري على الحريق بالنص على: "يضمن المؤمن من الحريق جميع الأضرار التي تسبب فيها النيران غير أنه إذا لم يكن هناك اتفاق مخالف لا يضمن الأضرار التي يتسبب فيها تأثير الحرارة أو اتصال المباشر الفردي الفوري للنار أو إحدى المواد المتأججة إذا لم تكن هناك بداية حريق قابلة للتحويل إلى حريق حقيقي".⁸

للتأمين على الحريق صفة إلزامية في بعض القطاعات، حيث يجبر القانون الهيئات العمومية التابعة للقطاعات الاقتصادية المدنية أن تكتب تأميناً من خطر الحريق.

3- التأمين من الأخطار الزراعية: يضمن المؤمن الأخطار التي يمكن أن تلحق بالمحاصيل الزراعية، كالبرد، العاصفة، الجليد، الفيضانات، الثلج... الخ. وذلك حسب الاتفاق المنصوص عليه في العقد.

4- التأمين من هلاك الماشية: يضمن المؤمن فقدان الحيوان الناتج عن حالة الموت طبيعي أو عن حوادث أو أمراض ويسري الضمان في حالة قتل الحيوان لغرض الوقاية أو تحديد الأضرار إذا تم ذلك بالأمر من السلطات العمومية أو من المؤمن.⁹

5- تأمين نقل البضائع: تتعرض البضائع مهما كانت طبيعتها وكيفية تغليفها ونوع الوسيلة المستعملة لنقلها إلى أخطار عديدة منها:

5-1- تأمين البضائع المنقولة بحراً:¹⁰ وهي الأكثر استعمالاً، فأثناء الرحلة البحرية يضمن الأخطار من خلال اكتساب وثيقة التأمين البحري على البضائع.

5-2- تأمين البضائع المنقولة جواً:¹¹ وثيقة تأمين البضائع جواً تخضع لنفس شروط وثيقة تأمين النقل البحري، إلا أن تأمين المراكب الجوية فهو يضمن الأضرار المادية التي تلحق بالمركبة الجوية حسب الاتفاق في العقد.

6- تأمين خسارة وتأمين كسر الآلات: ونجد فيها

6-1- تأمين خسائر الاستغلال: يسعى هذا التأمين إلى تعويض المؤمن له بجزء من النفقات العامة التي لا يمكن امتصاصها بعد تدني رقم أعمال المؤسسة بسبب وقوع حادثة.

6-2- تأمين كسر الآلات: يضمن الأضرار التي تلحق بالآلات المؤمن عليها بسبب الاستغلال السيئ، خلل في البناء، القطاع التيار، ... الخ.

7- الأخطار الصناعية وأخطار التركيب: ¹² ومنها الأخطار الصناعية إضافة إلى الحريق توجد أخطار مكملة كفيضانان والانفجارات، سقوط أجهزة، ... الخ، وأخطار التركيب نجد مثلا أخطار كهربائية، حريق ضغط متزايد.

8- تأمين متعدد الأخطار: من أجل ضمان عدة أخطار في عقد تأمين واحد، لجأ المؤمن إلى استعمال عقود تأمين نسميها بالأخطار المتعددة وهي تضمن الأخطار الرئيسية التي يتعرض لها المؤمن له، الحريق، انفجار، أضرار المياه، انكسار الزجاج، السرقة... الخ.

ومنها: - التأمين متعدد الأخطار الموجه للتاجر والحرفي.

- التأمين متعدد الأخطار الموجه للسكن.

- التأمين متعدد الأخطار الموجه للعمارات.

- التأمين متعدد الأخطار الموجه للصناعة.

9- تأمينات الأشخاص: ¹² يضمن تأمينات الأشخاص حسب القانون الجزائري.

الأخطار التالية:

- الأخطار المرتبطة بمدى الحياة البشرية.

- الوفاة بعد وقوع الحادث.

- العجز الدائم، الجزئي أو الكلي.

- العجز المؤقت عن العمل.

- تعويض المصارف الطبيعية الصيدلانية والجراحية.

يمكن أن يأخذ تأمين الأشخاص شكل فردي أو جماعي.

10- تأمين الصادرات: يضمن تأمين الصادرات لنوعين من الأخطار منها:

- الخطر التجاري، وينتج عن إعسار المدين أو عدم الدفع.

- الخطر السياسي وينتج عن قرارات تأخذه الدولة يعرقل إتمام الصفقة لأحداث سياسية، كوارث

طبيعية... الخ.

يتضح أن التأمين يتضمن عدة منتجات ومجالات حيوية للفرد والاقتصاد ككل هذا ما جعلنا نركز على قطاع

التأمين

ثالثا: تقييم المنافسة شرط أساسي لحماية الأسواق.

رغم التطور الذي تعرفه شركات التأمين خاصة بالنسبة للتقاعد أو التأمين على الحياة، إلا أن توفر المعلومات لدى الزبون يجعله يتردد في تغيير الشركة والتوجه إلى شركات أخرى إذ لم يكن راضيا على خدمات التي تقدمها.

من هناك تنطلق إشكالية التسويق من كونها غزو سوق جديد، والتوجه نحو الاحتفاظ بالزبائن الموجودين. أما عندما إرادة الشركة يكون نحو البحث عن زبائن جدد يكون عليها موجهة المنافسين، والمنافسة الجديدة لشركات التأمين التي تميز أسواقها تجعل بقائها مرتبطا لى حد كبير بقدرتها بأن تكون الأفضل من منافسيها وخاصة إذ كانت تعمل على المستوى الدولي.

ودعت شركات التأمين إلى الحاجة إلى مكاتب لتحليل المنافسة، فضلا عن الدراسات الكلاسيكية حول المنافسين الرئيسيين، فهي مطالبة بالقيام بمجموعة من الدراسات حول المؤسسات الأكثر نجاحا.

1- التعرف على المنافسين¹⁴:

المعلومات المطلوبة من طرف مكاتب تحليل المنافسة تتركز خاصة حول المنافسين الحاليين وحصتهم في السوق، سمعتهم، صورتهم، ... إلا أن تحليل المنافسة تواجه صعوبات، أهمها القوة التنافسية المشتركة والعلامة التي تختلف باختلاف أصناف أو قطاعات الزبائن، بل وحتى المناطق التي توجد بها.

إن ارتفاع عدد المنافسين يصعب بدوره عملية التحليل وعلى الشركة تحديد مجال بحثها بإعطاء الأولوية لعدد محدد من المنافسين وهنا يجب إعطاء تعريف واضح للمنافسة من خلال الإجابة عن السؤال التأكيد من هم منافسوننا؟، هل المنافسون هم المؤسسات المماثلة؟ أم تلك التي لها حصص هامة في السوق؟ أو التي يمكن أن تحتل مكانا هاما في السوق مستقبلا؟ أي التعرف على المنافسين الحاليين و المرتقبين.

كما أن سرية المعلومات تعتبر مشكلا يعيق تحليل المنافسين، كما أن بعض الشركات تعتمد على نتائج بعض الدراسات المنجزة أو تقارير المنشورة، أو تحليل لمقابلات مع مديري بعض الشركات ... الخ. كما أن الدراسات حول المنافسة لشركات التأمين تسمح بالشعور بالخطر قبل فوات الأوان، وكذا تحسين الخيارات الإستراتيجية الخاصة بالموقع، الأسواق المستهدفة لضمان تكيفها مع متطلبات واحتياجات السوق، من جهة وحتى تكون في مستوى المنافسة من جهة أخرى.

2- دراسة "ال Benchmarking" عرف "ال Benchmarking" بأنها:

"عملية مستمرة ومنتظمة لتقييم منتجات، خدمات وطرق الشركة في تقديمها مقارنة مع المنافسين الأقوياء، وأيضا الشركات الرائدة"، وبشكل مبسط يتمثل بمعرفة كيف ولماذا بعض المؤسسات أفضل من غيرها،

إذن فهو يهدف إلى التحسين انطلاقاً من دراسة أسرار هذه الشركات¹⁵، وبعبارة أخرى هي: "البحث عن أنجح الطرق التي تسمح لضمان الأفضلية لنشاط معين، وذلك من خلال تحديد معايير نجاح المؤسسات الرائدة في قطاعات نشاط مختلفة ومحاولة تطبيقها وتميز عادة بين ثلاث أنواع من "Benchmarking" تبعاً لأهمية ومجال تداخله¹⁶:

2-1- ال « Benchmarking » الداخلي: وتستعمل عادة كمرحلة أوية من الدراسة ويكون على نطاق واسع في الشركات الكبرى وهو يتمثل في تحديد الإدارات أو الفروع ذات الأداء الأفضل وتعميم الطرق التي تتبعها. يمكن اعتبارها تعاون داخلي وبالتالي كنوع من التحالفات الإستراتيجية.

2-2- ال « Benchmarking » الخارجي: وهذه الطريقة تتمثل في المؤسسات ذات الأداء العالي والتي تكون منافسة مباشرة أو تعمل في نفس القطاع النشاط (شركات تأمين خاصة وأجنبية)، أو في مجال منتجات قريبة.

2-3- ال « Benchmarking » بالوظائف: وهو الأوسع والأشمل، حيث يهدف إلى تعيين أفضل المؤسسات وفق معايير وظيفته محددة بعض النظر عن القطاع الذي ينتمي إليه والاستفادة منها.

هذه النقطة الأخيرة تصب في لب المحور الثاني وهو التحالفات الإستراتيجية إذ أن الاستفادة والتعاون واستخدام طرق الأداء وطريق عمل المنافسين أو حتى غير منافس من أجل تطوير الشركة يعتبر نوع من التعاون بشكل إقامة تحالفات إستراتيجية مع شركات أخرى حتى ولم تكن في نفس القطاع المهم هو تقوية قدرتها التنافسية في سوق التأمين..

فقمنا بإختبار إحدا بالشركات الأقرب في تسويق الخدمات المالية وهي البنوك.

المحور الثاني: التحالفات الإستراتيجية وضرورة قيامها بين الشركات.

تستمد الحياة الاقتصادية والتجارية في العالم تطورات متعددة وتحولات هائلة تطلب العديد من الآليات الحديد سواء على المستوى الخارجي أو المحلي أي الداخلي للدول ممثل المفاوضات والاتفاقيات الشائبة ومتعددة أطراف والتحالفات وذلك من أجل إحلال التعاون محل المنافسة لتفادي المخاطر والتهديدات التي قد تؤدي إلى خروج بعض الشركات من الأسواق بنوع من التعاون والكامل بين الشركات خاصة قيام تحالفات إستراتيجية.

أولاً: مفهوم التحالفات الإستراتيجية

لا يقتصر مفهوم عبارة التحالفات الإستراتيجية على مفهوم محدد بل لها عدة تعاريف ومفاهيم مختلفة وهذا لحداثة الظاهرة من جهة ووضعية الاقتصادية من جهة أخرى، ولكن كلها تصب في فكرة إحلال التعاون بدل المنافسة لتحقيق الصالح العالم لكلا الأطراف المتحالف، ونخص منها الجانب المتعلق بالمؤسسات فقط.

تعريف التحالف إستراتيجية: نجد منها ما يلي¹⁷:

1- يقصد بالتحالفات التجارية والاقتصادية إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، التحالف يؤدي إلى التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات، ونشارك التحالفات في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة".

- ويتم التحالف في رأس المال أو الدخول شركة مشتركة حيث يترتب عليها التزامات مشتركة اتجاه الأطراف المختلفة وأشكال من التعاون الرسمي المكتوب، ونوع من التعاونيات غير المكتوبة مع ممارسة الرقابة من طرف على الآخر في مجالات التعاقد.

2- يعرف التحالف الإستراتيجي بأنه: سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية¹⁸، يهدف هذا التعريف إلى تعظيم الإفادة من الموارد المشتركة في بيئة ديناميكية تنافسية لاستيعاب متغيرات بيئية قد حدثت تتمثل في الفرص والتحديات، وقد تأتي إستراتيجية التحالف استجابة لمتغيرات بيئية أو تأتي إستباق لمتغيرات متوقعة فتقتنص الفرصة المتنبأ بها.

3- "فالتحالف الإستراتيجي ينطوي على مجموعة واسعة من العلاقات التعاقدية التي تنشأ بين المؤسسات التنافسة في أقطار مختلفة لتحقيق هدف محدد معين"¹⁹. هذا النمط من العلاقات يؤدي إلى تحقيق مصالح مشتركة.

4- نظرا للشراء اللغوي فالتحالف الإستراتيجي يأخذ عدة مصطلحات من بينها "التعاون الإستراتيجي، التنسيق، التحالف من الباطن، إتفاق بين المؤسسات، إستراتيجية المرافقة، تنفيذ تشاور، إتفاق تعاقدية، إتفاق تعاوني، عمل جماعي، مشروع مشترك"²⁰. و بالتالي تتعدد مفاهيم وأشكال التحالفات بين الشركات

إذن : "التحالفات الاستراتيجية هو إتفاق رسمي بين مؤسسات مستقلة تابعة في نفس البلد أو بين بلدين أو عدة بلدان يتعاقد لفترة طويلة بهدف تأمين درجة من التعاون بينهما وهذا لتحقيق مصالح وفوائد مشتركة".

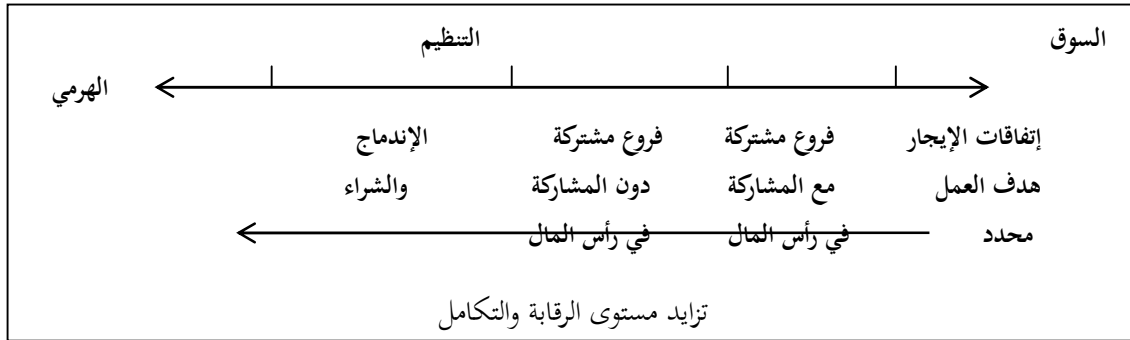
وتختلف التحالفات حسب نوع العلاقات ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح وظروف البيئة المحيطة، ولا توجد تحالفات ساكنة ولكنها تتغير باستمرار وفق المتغيرات البيئية الدائمة الحركة مثل(21):

الإقتصاد العالمي، التجارة العالمية، تحرير التجارة، التكتلات الإقتصادية، موازانات البحوث والتطوير، حجم المخاطر، حجم التحالف وفيرة الصلاحية، ودرجة الحاجة إلى التحالف، والحاجات الواجب إشباعها من التحالف، حجم المخاطر السياسية، هياكل التهديدات والفرص المتاحة.

5/ ويرى داير وكايل وسنج Dyer, kale and Singh 2001 "أن بناء تحالفات إستراتيجية تعمل بكفاءة لمصلحة الشركاء هو المفتاح الأساسي للحصول على الخبرات اللازمة للحصول على المزايا التنافسية. كما أن التحالفات الإستراتيجية عبارة عن أسلوب يتسم بالسرعة والمرونة للحصول على الموارد الموجودة في الشركات الأخرى بما يحقق التكامل والمزايا التنافسية لكل الشركاء. وهم يرون أن التحالفات قد إزدادت أهميتها للحصول على المزايا التنافسية يمكن أن تحتفظ بها الشركات لمدة طويلة." (22)

6- عرف هامل ودوز Hameland .Doz 2001 " التحالفات الإستراتيجية الناجحة بأنها تحالفات نشطة ومعرفة متبادلة لا تقتصر على التعاون لإقتناص فرصة معينة مثل دخول أحد الأسواق، أو تطوير أحد المنتجات وهي تتمتع بدرجة عالية من القدرة على التكامل والإكتشاف المشترك للمنتجات والخدمات الجديدة(23) 7/ وقد وضع نكلسن Niclesn 2002 موقع التحالفات الإستراتيجية بأسلوب الرسم التوضيحي كما يلي:

شكل(1): أنواع التحالف عند نكلسن.



المصدر: د أ رفعت السيد عوضي، إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 177.

ويوضح هذا الشكل أن هناك أنواعا عديدة من التحالفات، وأن هناك إرتباطا موجبا بين درجة التكامل ودرجة السيطرة.

* هناك العديد من التعاريف لا يمكن أن ندرجها كلها و أخرى تخص التحالفات الإستراتيجية العالمية أو بين الدول أو بين شركات متعددة الجنسيات وهذه خارج مجال الدراسة والمتمثلة في تحالفات بين شركات المحلية داخل الدولة الواحدة.

2/- الأسس العامة للتحالفات الإستراتيجية:

من خلال جل التعاريف التي ذكرناها يمكن أن نستخلص الأسس العامة التي ورد ذكرها في هذه التعاريف حول التحالفات الإستراتيجية وهي:

- 1- هذه التحالفات عبارة عن إتفاقيات أو عقود تبرم إختيار بمعنى أنها غير مفروضة على طرف من قبل طرف آخر.
- 2- هذه العقود تتسم بمرونتها وعدم تحديدها بدقة، كما أنها معقدة وليست بسيطة.
- 3- أنها قد تبرم لفترة طويلة أو قصيرة أو غير محددة، وتتم بهدف إنجاز عمل واحد في فترة قصيرة أو متوسطة.
- 4- الحافز من وراء التحالف هو إكتساب ميزة إستراتيجية تنافسية في الأجل الطويل.
- 5- الهدف منها قد يكون تحقيق الربح أو تنمية منتج أو دخول السوق، إكتساب المعارف وتبادلها، أو تبادل الخبرات أو تجنب بعض المخاطر.
- 6- نظر لتعدد المخاطر والحوافز وأطراف التحالف فإن أشكالها أو صيغها تتعدد كما سيزداد ذلك التعدد مستقبلا.

ثانيا: أنواع التحالفات الإستراتيجية ومتطلبات تكوينها.

تتنوع التحالفات الإستراتيجية إلى حد كبير و لا يحكم تنوعها إلا قدرة الحلفاء على تخيل شروط أو أنواع التحالفات، ولكن أكثر الأنواع شيوعا هي⁽²⁴⁾:

- 1- تجميع القدرات الشرائية Pooled Purchasing لزيادة تأثير الشركات على الموردين، وهنا تجمع الشركات مشترياتها من كل نوع من أنواع المنتجات حيث يكون حجم مشترياتها ضخما.
- 2- التحالف طويل الأجل مع الموردين لتمكينهم من تحسين الجودة وخفض التكاليف.
- 3- التحالف مع الموزعين لتمكين المنتجين من دخول أسواق جديدة، أو لتحسين وضع الشركة في السوق الحالي.
- 4- التحالف للحصول على حق الإنتاج والتسويق Franchising أو الحصول على تراخيص الإنتاج والتسويق Licensing وهي تحالفات طويلة الأجل للوصول إلى التقنية الجديدة أو لإستخدام الأسماء والعلامات التجارية والمهارات الفنية للشركة الأم.
- 5- التحالفات في مجال البحث والتطوير R & D ومن ذلك أيضا التحالف مع وكالة حكومية في مجال معين، أو مع بعض الجامعات.

* هناك أنواع أخرى منها⁽²⁵⁾:

1) أنواع التحالف بالنظر إلى صيغة النشاط: يتضمن ما بين:

المشروع المشترك، التعاون من الباطن، التحالف المالي، التحالف التسويقي، التحالف التكنولوجي.

2) أنواع التحالف بالنظر إلى درجة أو نطاق التحالفات: تتنوع التحالفات حسب عدد النشاط نجد مثلا:

أ/ تحالفات تنصب على نشاط واحد: وهو ما يسمى بالتحالف الأفقي بمعنى ما بين شركات تتنافس فيما بينها، من خلال ممارسة نفس النشاط فقد ينصب التحالف بتسويقه إنتاج... إلخ.

ب/ تحالف يمس عدة نشاطات: فقد تكون متعلقة بالإنتاج التسويق، البحث... إلخ ونذكر منها تحالفات رأسمالية التي تتم ما بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة مكتملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى إنتاج منتج واحد.

3) أنواع التحالف بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة: ومنها نجد:

أ/ تحالف بين طرفين ضعيفين: ما بين شركتان تملكان موارد محدودة وتحالفهما بغرض كسب قوة أكبر يجمع القوى الفردية وتظهر في شكل تزايد القوة التنافسية للطرفين المتحالفين.

ب/ تحالف ما بين طرفين متباينين في القوة: يكون بين شركتين تختلفان في المؤهلات، كشركة بمؤهلات كبيرة مع شركة أضعف منها ولكن يتمتع بمزايا نسبية في مجالات محددة، فلا يدخل الطرف الأكبر إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف فهو عمل تكاملي.

فهذا النوع يترتب عليه نتائج سلبية للطرف في التحالف، بحيث يتحول إلى تابع فقط مثل تحالف بين شركة ضعيفة بإسم روفو Rover وشركة قوية هي هوندا الكورية الذي كان نهايته هيمنة الشركة "هوندا" ونتيجة له إختفت أغلب منتجات الشركة الضعيفة "روفو". لكن إذ كانت قوية في مجالات أخرى فقد ينتهي بتدعيم القوى لنقاط قوته، ويقوم الجانب الضعيف بمعالجة جوانب الضعف فيه.

ج) تحالف الأقوياء: تحالف بين طرفين يتمتعان بقوة كبيرة، لأحما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد

من القوة تؤهلاهما لإكتساب قدرة تنافسية أكبر وحصول على حصة كبيرة من السوق التي كان يعملان فيها.

* نستخلص من خلال أنواع التحالف السابقة التي تم فيه التحالف على معيار القوة هدفها هو زيادة

القدرة التنافسية للأطراف المتحالفة وهو ما يتجسد في زيادة منافع الأطراف. وهذا ما نحاول التركيز عليه في هذا الموضوع

4) أنواع التحالف بالنظر إلى العلاقات التي تربط الأطراف المتحالفة: فهنا نجد إما

أ/ تحالف بين الشركات المتنافسة: تزايد القدرات المختلفة للشركات المتنافسة أدى إلى زيادة حدة المنافسة بين تلك الأطراف لإستحواذ على جزء أو كل السوق الذي ينتهي غالبا بإفلاس الشركات الأضعف، ولمواجهة هذا الخطر تضطر الشركة التي ترى نفسها مهددة إلى دخول في تحالف مع التي تملك موارد إقتصادية، تسمح لها بتجاوز النقص الذي تعاني منه ويسمح لها بتوفير موارد كبيرة، تعود عليها بالفائدة أحسن مما لو بقيت في حالة منافسة قاتلة. نجد منها (تحالف متكامل، التحالف المشترك، تحالف شبه التركيز) بعبارة الأصول المساهم بها وطبيعة المنتج.

ب/ التحالف ما بين شركات غير المتنافسة: لا توجد بينهما منافسة وإبرام التحالف بينهما قصد توسيع أسواقها وزيادة أرباحها، فميز المشاريع المشتركة، التحالف العمودي والاتفاقيات ما بين القطاعات. [وهذا ما نركز عليه في هذا العمل وهو تحالف مثلا بين قطاع التأمين وقطاع المصرفي].

* متطلبات تكوين التحالف: في هذا الصدد أثار سبيكمان وزملاؤه إلى (26):

1. ضرورة فهم قدرات أطراف التكتل المزمع تكوينه.
2. فهم ثقافة وإستراتيجية كل منظمة.
3. تحديد وتشكيل رؤية لكل طرف وتوصيلها للأطراف الأخرى بشكل سهل وواضح حتى يمكن بناء الرؤية المشتركة بينهم.

4. تكوين أو وضع تصور للتوقعات أو النتائج الممكنة تحقيقها من وراء تكوين تحالف.

* أيضا مطلوب توفير (الحماس) الطاقة وبذل الجهد، والأمل والإثارة والنظر إلى تحالف بإعتباره حلما إستراتيجيا.

ثالثا: ضرورة قيام تحالفات إستراتيجية.

التحالفات بين الشركات الكبيرة أو بين الشركات الكبيرة والصغيرة والتحالفات الحكومية أو الحكومة والشركات أصبحت ضرورة معاصرة للتغلب على المشكلات ولمواجهة التحديات التكنولوجية والبيئية والمالية وبالتحديد أصبحت هامة لأسباب التالية (27):

1. إمتداد العلاقات التكنولوجية المتداخلة في البحوث والتطوير مثل ما يحدث بين شركات البترول والبتروكيماويات وشركات الأدوية والمقاولات والكمبيوتر والإتصالات والهندسة الوراثية... إلخ، والبترول والاختراعات وغيرها من التحالفات السياسية والعسكرية والإقتصادية... إلخ.
2. يتطلب إنتاج التكنولوجيا تحالف بين الجامعات ومراكز البحث العلمي والحكومة والمؤسسات الدولية مثل اليونيد والفاو ومنظمة الصحة العالمية ومؤسسات الأمم المتحدة الأخرى.

3. أدى تكامل الأسواق العالمية إلى إستخدام آليات التحالفات للربط والتنسيق والتعاون مثل " تحالف بين مجموعة دول الإتحاد الأوروبي وبين الشركات العالمية، وتحالف بين إتحاد الناقتا (أمريكا، كندا والمكسيك)، التحالف الذي يظهر الآن بين أسواق الكمبيوتر وأسواق السيارات والطائرات والسياحة وأسواق المنتجات الدوائية وغيرها.
4. كما يدعو التعاون في عالم الأعمال إلى إنشاء تحالفات ثنائية أو متعددة الأطراف مثال ذلك التعاون بين الدول العربية في سبيل إنشاء المناطق الحرة والإتحادات الجمركية والسوق العربية المشتركة مستقبلا.

كما أنها تؤدي إلى العديد من المزايا للشركات التأمين والبنوك مع بعض أهمها:

أولاً: التحالفات الإستراتيجية و المشاركة في تحمل المخاطر.

يترتب على التحالفات بالأخص إذ كانت بين المورد والعميل توفير فرصة الإشتراك في المخاطر ونقصها بدلا من تحملها من طرف واحد في ظل المنافسة، وكما نعرف أن مخاطر الأعمال متعددة فقد تكون (29):

- مخاطر سياسية (تغير نظر الحكم، الانقلابات، تحول فلسفة الحكم)

- مخاطر تجارية (حروب الأسعار، حروب الإعلانات... إلخ)

- مخاطر مالية (أسعار فائدة، أسعار الحرف، الإئتمان)

- مخاطر فنية (تغيير الشروط الفنية، تعدد التصميمات...)

- مخاطر بشرية (الإصابات والحوادث والأمراض...)

- مخاطر بيئية (التلوث في الجو والمياه والتربة والضجيج)

ويعتبر التحالف هذا بمثابة مضلة تأمينية ضد جميع المخاطر السابقة، كما أن التحالف بين الموردين يحقق إتحادات فعالة وللعملاء إتحادات تعاونية نجدها في العديد من الأنشطة الإقتصادية والإجتماعية. ويبيّن ذلك الثقة بين كل جانب مما يؤدي في المحصلة إلى تحسين معدلات الأداء (الربحية، الإنتاجية، النمو، الإنتشار، الجودة، حماية العملاء).

ثانياً : إستخدام التحالف الإستراتيجي لبناء أسواق

منها أسواق كبرى وأيضا إدخال تحسينات في الإنتاجية يترتب على التحالفات التجارية والإقتصادية بين الشركات قدر كبير من تحسين إمكانية الوصول للأسواق، وإنتاج إعلانات متفوقة وكسب رقابة على قنوات التوزيع بالإضافة إلى إدخال تحسينات في الإنتاجية.

1- بناء أسواق كبرى: يتضح ذلك من خلال الجدول التالي

جدول (1): الإستراتيجية التحالفات وسرعة الوصول للأسواق

الأهداف	التعاون بين الحلفاء
1- تغطية أفضل للسوق	*إشتراك في مصادر البيع والتوريد والتصنيع
2- كفاءة أعلى	* أي إعادة تخصص مدخلات التسويق
3- تحسين الإنتاج	* تدعيم الإلتزام والإبتكار
4- كسب قنوات جديدة	* كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق والقطاعات
5- الرقابة على القنوات التسويقية (مانعة وعلاجية)	* زيادة الإختيارات التوزيعية داخل الأسواق المحلية والدولية

المصدر: فريد النجار، مرجع سبق ذكره ص 25.

وتحقق ا نالغات الحصول على حصص أكبر من الأسواق المحلية أو الدولية ويظهر ذلك في المجالات العديدة، مثال:

1. أسواق الكمبيوتر.
2. شركات الإلكترونيات.
3. البنوك المشتركة.
4. صناديق الإسكان.
5. شركات الأدوية.
6. شركات التأمين.
7. شركات تداول الأوراق المالية في البورصة.
8. شركات البترول والبتروكيمياويات.
9. شركات إنتاج الأسلحة.
10. الشركات الزراعية والصناعية.
11. شركات المقاولات.
12. شركات الأغذية.

2- تحسينات إضافية في الإنتاجية من خلال التحالفات الإستراتيجية:

ف نجد دخول عدة تحسينات على الإنتاجية أهمها ما يلي⁽³¹⁾:

- جمع المعلومات الخاصة بالمنتجات الجديدة، والتقنيات المتنافسة، والسوق.
- يسمح التنبؤ بحجم السوق بتنمية جدول الإنتاج الرئيسي، مما يحسن إنتاجية الشركة.
- تنمية مستوى جودة المنتجات.
- تحسين مستوى علاقات العمل.

- تحسين مستوى الاتصالات عن طريق بناء هيكل لتطوير كفاءة التشغيل.
- تقاسم المعلومات.
- تحسين الثقافة التنظيمية وفلسفة إدارة الشركة.
- الاعتراف بالفضل، وتعويض من يتفوق أداءه على الأهداف المحددة.
- تخفيض العمل المكتبي.

المحور الثالث: تسويق المنتجات التأمينية من خلال التحالف -تجارب لبعض التحالفات-

من خلال قيام بتحالفات إستراتيجية بين شركات التأمين والبنوك يمكن خلق نوع من الحلول المبتكرة تسويق المنتجات التأمينية عن طريق التعاون مع البنوك المصرفية وبالتالي تساعدها في تسويق منتجاتها التأمينية، خاصة في ظل المنافسة القاتلة التي تعيشها شركات التأمين العامة مقارنة مع منافسيها سواء شركات تأمين خاصة جزائرية تتمتع بالحرية والكفاءة والفعالية ورأس المال من جهة وكذا شركات التأمين الأجنبية ذات المهارات والكفاءات و ضخامة رأس المال كونها أغلبيتها مؤسسات أصلها فروع لشركات متعددة الجنسيات مثل Trusth للتأمينات وغيرها.

حيث هناك حالات لتحالفات قائمة حاليا لتعاون بين شركات تأمين وبنوك عربية لتسويق منتجاتها التأمينية ونأمل من الجزائر أن تسلكه هذا الإتجاه نجد منها:

أولا: شركات عمان لتأمين تتحالف مع بنك رأس الخيمة أبوظبي لتسويق منتجاتها.

- لجأت شركات تأمين إلى عقد تحالفات إستراتيجية مع البنوك محلية وأجنبية لتسويق منتجاتها من وثائق التأمين على السيارات وتأمينات الحياة لتستفيد من إمكانيات البنوك التي تتمتع بقاعدة عملاء واسعة فضلا عن مراكز إتصال، وتحصل البنوك مقابل تلك الخدمة على عمولة تسويق بحسب خبراء ومسؤولين تنفيذيين في القطاع المصرفي وشركات التأمين.

- إن البنوك الأجنبية والمحلية العاملة في الدولة تمثل أفضل الجهات التي يمكنها مساعدة شركات التأمين على تسويق منتجات التأمينية الشخصية في ظل الأوضاع الإقتصادية الراهنة التي تشهد إنكماشاً في الطلب على الإكتتاب بالوثائق كما تساهم البنوك ببيع حوالي 25 % من وثائق التأمين على الحياة التي تصدرها شركات التأمين مثلا⁽³²⁾.

1- شركة عمان للتأمين عقدت شراكة إستراتيجية مع بنك رأس الخيمة لهذه الغاية ما رفع مبيعات شركة التأمين من وثائق التأمين على الحياه وعلى السيارات.

- هذه الشراكة تكتسب أهمية بالغة في ظل الأوضاع الإقتصادية الراهنة التي دفعت الشركات والبنوك على حد سواء إلى تنسيق الجهود وإبتكار منتجات للتغلب على تحديات إنكماش الطلب. وزاد هذا التحالف ليشمل خدمات أخرى مثل وثائق التأمين على القروض الشخصية وبطاقات الإئتمان التي تغطي مخاطر العجز أو الوفاة، إضافة إلى إمكانية التأمين ضد فقدان الوظيفة.

- كما تدرس البنوك البدء في عملية تسويق بوليصات التامين والمنازل والتأمين الصحي إلى جانب تأمينات الحياة والسيارات وذلك بالتعاون مع شركات التأمين حيث تكون أسعار البوليصات منافسة لسعر السوق، حيث من المتوقع أن تنشط عمليات التحالفات بين البنوك وشركات التأمين.

- كما تلقت شريحة كبيرة من عملاء البنوك إتصالات هاتفية من مراكز خدمة العميل بالبنك لتقديم خدمات لعرض أصناف ووثائق التأمين حيث عروض التأمين أقل نسبة 10% من أسعارها في السوق.

ثانيا: حلول تأمينية مصرفية مبتكرة (بنك أبوظبي للتجارة وأبوظبي الوطنية للتأمين)

من خلال تحالف إستراتيجي بين بنك أبوظبي للتجارة وأبوظبي الوطنية للتأمين (33) وحسب ما أعلن بنك الوطني التجاري وهو أحد البنوك في أبوظبي الرائدة اليوم عن دخوله في شراكة مع شركة أبوظبي الوطنية للتأمين وهي إحدى أكبر شركات التأمين في منطقة الخليج لتوفير خدمات مصرفية ومنتجات مالية مبتكرة من خلال قنوات عالية التقنية ومن خلال الإنترنت، وذلك فضلا عن إمكانية إدارة النقد بتلك التقنيات المتطورة.

1- يتيح هذا التحالف لشركة أبوظبي للتأمين، بصفتها شركة تأمين موثوقة ومؤمن يعتمد عليها، تزويد جميع عملاء بنك أبوظبي التجاري بمنتجات التأمين المصرفي المبتكرة (بنك أشورانس) من خلال حلول تأمينية إقتصادية.

2- يقوم البنك من خلال هذا التحالف الإستراتيجي بتزويد شركة أبوظبي للتأمين بمجموعة كبيرة من الخدمات مثل دفع قيمة المطالبات وتحصيل الأقساط وإنتاج التقارير المالية المفصلة وإدارة الشيكات المؤجلة الدفع.

3- كما تتيح شركة أبوظبي للتأمين إمكانية الاستفادة من الخدمات المصرفية عبر الأنترنت والقنوات المصرفية البديلة من بنك أبوظبي التجاري.

4- إغتنام هذه الفرصة من قبل شركة أبوظبي للتأمين لأنها تزودها بحلول تأمينية مبتكرة لإدارة النقد تمكنها من إدخال العديد من التحسينات على مستوى الكفاءات التشغيلية وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة إلى عملائها.

5- يأتي هذا التحالف الإستراتيجي لإظهار مدى إلزام البنك بسياسة التركيز على الأسواق المحلية وترسيخ مكانتها بمؤسسة مصرفية رائدة تقدم خدمات وحلول مالية مبتكرة في مجال الصناعة المصرفية. *كما أن هذا التحالف الإستراتيجي مع البنك قامت به شركة أبوظبي للتأمين من منطلق الحرص الدائم على مواكبة أحداث المستجدات في السوق التأمين المحلية العالمية حيث تسعى شركة التأمين بصفة مستمرة إلى تقديم أفضل الخدمات إلى عملائها الكرام وتوفير أقصى درجات العناية بهم ليشعروا بالطمأنينة وراحة البال.

ثالثاً: تحالف إسلامي (الشركة العربية الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين "سلامة" مع بنك دبي الإسلامي) كما أن شركة العربية الإسلامية للتأمين وإعادة التأمين "سلامة" تأكد على لسان دكتور صالح ملائكة الرئيس التنفيذي ونائب رئيس مجلس الإدارة بالشركة على أن التحالفات بين البنوك وشركات التأمين شملت خلال النصف الثاني من العام 2003 وأثبتت نجاحها.

- 1- شركة التأمين "الكامل" حرصت على أن تركز تحالفها مع البنوك الإسلامية.
- 2- كما أعلن بنك دبي الإسلامي تحالفه مع الشركة العربية الإسلامية للتأمين "سلامة" لتسويق برنامج التكافل الإسلامي "رعائتي" الذي يقدم خطة تأمينية تغطي العجز والوفاة الناتجين عن حادث مقابل تحصيل قسط سنوي على أن يضاف هذا المنتج الجديد المتوافق مع أحكام الشريعة الإسلامية إلى محفظة البنك الحالية من المنتجات والخدمات المتنوعة. كما يتم توفر هذا المنتج "رعائتي" في كافة فروع البنك المنتشرة في الإمارات.
- 3- شركة المشرق العربي تقول على لسان "عمر الأمين" المدير العام التنفيذي للشركة "إن البنوك تعد أحد أهم القنوات التي تساعد الشركة على بيع وثائق التأمين على الحياة التي تصدرها الشركة حوالي 25 % مع أن فرص نمو هذا التحالف كبيرة خاصة في ظل التوقعات بإرتفاع حجم أقساط التأمين على الحياة بنسب تتراوح بين 15 إلى 20% بداية العام 2012، وتوقع نسبة النمو خلال العامين 2010، 2011 بين 5% و10%.

الخاتمة.

على ضوء الظروف الإقتصادية الغير مستقرة والتي تتسم بالتغيير المستمر وكثرة المخاطر بكل أشكالها و أنواعها يبقى التأمين هو الوسيلة الأمثل والأفضل لتفادي كل أشكال المخاطر أو حتى التقليل من أثرها كما يساعدنا في تعويض الجزئي أو الكامل للخسائر الناجمة عن هذه المخاطر التي تحيط بالفرد أو الحوادث التي تصيبنا.

يعتبر التعاون وإقامة تحالفات إستراتيجية مع طرف غير منافس وهي البنوك هو الحل الذي يحقق الفائدة للجميع الشركات في ظل تنامي ظاهرة العولمة وصعوبة الصمود أمام المنافسين المحليين والخارجيين ، بحيث لم يعد بإمكان الشركات المحلية البقاء بدون الإعتماد على حليف يمتلك الخبرة والإمكانيات التي تسمح للطرفين من تحقيق منافع مختلفة لصالح الجميع.

هناك إمكانيات عديدة لنجاح التحالفات الإستراتيجية بين البنوك وشركات التأمين وذلك للمزايا التي يمكن أن يحققها كل طرف إلى الآخر كبناء أسواق جديدة عبر أسواق لنأمل الجزاوك كنتسويق المنتجات التأمينية من خلال قنوات واتصالات المعمول بها في البنوك، لتمتع البنك بقاعدة عملاء واسعة مقابل عمولة يحصل عليها البنك مقابل تسويق هذه المنتجات التأمينية. وهذا واضح من خلال عدة أمثلة عن تحالفات قد ورد سابقا لبنوك مع شركات التأمين، مع ظهور حلول تأمينية مصرفية تمكن البنك وشركات التأمين من تقديم خدمات بأعلى كفاءة تشغيلية وتقديم خدمات ذات قيمة مضافة إلى عملائهم ومواكبة أحدث المستجدات في سوق التأمين لتوفير أقصى درجات العناية لعملائها بمساعدة الخدمات المقدمة من البنك كدفع قيمة الطلبات وتحصيل الأقساط وإدارة الشيكات وغيرها.

والذي نأمل من الجزائر أن تهتم أكثر بصناعة المنتج التأميني وتسويقه عبر وسائط بنكية بالإضافة إلى نموذج بنك التأمين المعمول به حديثا في الجزائر.

المراجع :

- 1- سورة قريش: الآية 3
- 2- سورة البقرة: الآية 125
- 3- اقاسم نوال «لنشيط التأمين في التنمية الاقتصادية دراسة حالة الجزائر» رسالة ماجستير 2001. جامعة الجزائر، ص38.
- 4- د. ابراهيم علي ابراهيم عبد الله «التأمين ورياضة مع التطبيق على الحياة وإعادة التأمين» الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع طبعة 2003/2002، ص48.
- 5- التحميل في 17-04-2006
- 6- اقاسم نوال، ص 143.
- 7- المادة 44 من الأمر 95-07 الصادرة في 25 جانفي 1995.
- 8- المادة 49 من الأمر 95-07 الصادرة في 49 جانفي 1995
- 9- المادة 136 من الأمر 144-07 الصادرة في 25 جانفي 1995 و المتعلق بالتأمينات

- 11-المادة 153 من الأمر 144-07 الصادرة في 25 جانفي 1995.
- 12-اقاسيم نوال . مرجع،ص147.
- 13-من المادة 61 إلى 91 من الأمر 95-07 الصادرة في 25 جانفي 1995.
- 14)-M.BADOC .«Marketing management pour les sociétés financières»2ème tirage les edition d'organisation ,paris,1998,pp92,93
- 15)-P.kotler et 13.dubois,«Marketing.mamgement »11ème edition ,pearson education,paris,2002,p257.
- 16)-Boyer et Burgaud.«Marketing avancé»2ème tirage,les éditions ,d'organisation,paris,2000,pp.80,81
- 17- فريد البخار«التحالفات الاستراتيجية من المنافسة لحد التعاون خيارات القرن الحادي والعشرين» اترك للنشر والتوزيع الطبعة الأولى،1999،ص14.
- 18- احمد السيد مصطفى «تحديات العولمة والتخطيط الـ إستراتيجي» دار النهضة العربية، الطبعة الثالثة، القاهرة 2000، ص57.
- 19-عمرو خير الدين «للتسويق الدولي» دار النشر والتوزيع الطبعة الأولى القاهرة 1996.ص69
- 20)-Working.Mohamed et filali sous la dirrection de jorge Niosi «les alliances stratiégique entre les entreprises éconmique.collectionpaers,papers,avril2000,p16
- 21- فريد البخار،مرجع سبق ذكره .ص15
- 22- رفعت السيد العوضي واسماعيل علي بسيوني «الإندماج والتحالفات الاستراتيجية» ،الطبعة الثانية 2007،ص174.
- 23-عن«رفعت السيد العوضي واسماعيل علي بسيوني»من Sof tword and Helios faster better smarter :usingalliances togain the competitive edge,http://www.softword.org.
- 24- رفعت السيد العوضي،واسماعيل علي بسيوني .مرجع سبق ذكره .ص191.190
- 25-بن عزة محمد أمين.«التحالفات الاستراتيجية لضرورة المؤسسة الإقتصادية في ظل العولمة» مقال في مجلة الالكترونية «علوم الإنسانية..www.uluminia.nete.
- 26-زاهر محمد دبري.إدارة الأعمال الدولية .دالر الثقافة للنشر و التوزيع ،الطبعة الأولى،2011.ص199
- 27- فريد البخار.مرجع سبق ذكره. ص16. 17.
- 28- رفعت السيد العوضي.دإسماعيل علي بسيوني.مرجع سبق ذكره.ص247.246.
- 29- فريد البخار .مرجع سبق ذكره .ص60.59.

- 30- ﴿ فريد البخار .مرجع سبق ذكره ص21.
- 31- ﴿ رفعت السيد العوضيد إسماعيل على بسيوني.مرجع سبق ذكره.ص243.246 .
- 32- ﴿مقال:«شركات التأمين تتحالف مع البنوك لتسويق منتجاتها». شركة الزغي والقباي التضامنية للنشر والتوزيع، للتحميل 7 جوان 2011 عن الموقع. Gulf Base.com.
- 33 ﴿مقال:«حلول تأمينية مبتكرة من خلال تحالف إستراتيجي...» تحميل في 30 جانفي 2011 عن الموقع :
- www.albawaba.com