

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

حالة تطبيقية: الاندماج بين دايملر وكرايسلر: تحليل عملية الاندماج الفاشلة

سلاف رحال

حصة الأعمال الموجهة لمقياس استراتيجيات النمو والتدويل / موجهة لطلبة 2 ماستر إدارة استراتيجية



Mercedes-Benz Group حالة شركة

شركة ألمانية متعددة الجنسيات



تعريف شركة Mercedes-Benz

الشعار، النمو، احصائيات



« Le meilleur sinon rien »
allemand : « Das Beste oder nichts »
anglais : « The best or nothing »



في أواخر 2014، اشترت دايملر حصة 25% في شركة IMV Agusta الإيطالية لصناعة الدراجات النارية. في عام 2015، باعت نوكيا شركة Here لرسم الخرائط لدايملر وي إم ديليو وأودي. في يوليو 2016، استحوذت دايملر على شركة أتلون لتأجير السيارات ودُفعت لها غرامة قدرها مليار يورو لمُشاركتها في كارتل لإنتاج المركبات ذات الحمولة العالية. في ديسمبر 2017، تم استحواد القوى الألمانية على حصة كبيرة في شركة Daimler AG.

رأس المال 58.51 مليار يورو (22/07/2022)
حقوق المساهمين 91.8 مليار يورو (31 ديسمبر 2023)
المبيعات 153.2 مليار يورو (2023)
ميزانية عمومية 263 مليار يورو (31 ديسمبر 2023)
صافي الربح 14.3 مليار يورو (2023) 4



إحصائيات شركة مرسيدس

هي علامة ألمانية عالمية للسيارات وهي شركة فرعية تابعة لشركة دايملر. تشتهر مرسيدس-بنز بالمركبات الفاخرة وعربات النقل والشاحنات والحافلات وسيارات الإسعاف. يقع مقرها الرئيسي في مدينة شتوتغارت في ولاية بادن فورتمبيرغ. ظهرت العلامة لأول مرة في عام 1925.

عند نشوء دايملر بنز. في عام 2018 كانت مرسيدس بنز العلامة التجارية الأكثر مبيعاً للسيارات الفاخرة في العالم حيث باعت 2.31 مليون سيارة. ظهر الاسم لأول مرة في عام 1926 في عهد دايملر بنز.

تعود أصول مرسيدس-بنز إلى دايملر موتورين جيزيلشافت المنتجة من شركة محركات دايملر عام 1901 وبيترز باتينت موتورفاغن المصممة على يد المهندس كارل بنز عام 1886، والتي تعتبر على نطاق واسع أول سيارة تعمل بالبنزين. شعار العلامة التجارية هو «الأفضل أو لا شيء». ويُنظر إليها على نطاق واسع على أنها أول محرك احتراق داخلي في سيارة ذاتية الدفع.



Daimler AG

المالك



كارل بنز

غوتليب دايملر

فيلهلم مايباخ

المؤسسون



- Daimler-Benz (1926 - 1998)

- Daimler-Chrysler (1998- 2007)

- Daimler (depuis 2007)

- Mercedes-Benz Group (depuis 2022)

الشركات الأم

سيرة
جوتليب دايملر
مؤسس مجموعة دايملر - المالكة لمرسيدس وسمارت ومايباخ (قبل إيفافها)

سعودي شفت

4x4 اول من اوجد نظام الدفع الرباعي في السيارات.
اول من ابتكر الدراجة النارية.

www.SaudiShift.com - سعودي شفت

حالة شركة Daimler AG

شركة سيارات ألمانية متعددة الجنسيات

تعريف شركة Daimler AG



المساهمين، العائدات، تعريف الشركة

شركة دايملر إيه جي (المعروفة سابقًا باسم دايملر كرايسلر إيه جي)، ومقرها الرئيسي في شتوتغارت بألمانيا، وهي شركة تصنيع سيارات وشاحنات بالإضافة إلى أنها شركة تقدم خدمات مالية (من خلال شركة دايملر للخدمات المالية). وتمتلك المجموعة أيضاً



توزيع المساهمين حسب المنطقة:
43.6% ألمانيا
30.9% بقية أوروبا
17.2% الولايات المتحدة
8.3% بقية العالم



العائدات

153.218 بليون يورو (2023)

الربح الصافي

14.261 بليون يورو (2023)



إحصائيات شركة Daimler AG

شركة سيارات ألمانية متعددة الجنسيات

دايملر هي شركة ألمانية يقع مقرها الرئيسي في شتوتغارت، بادن فورتمبيرغ. تأسست الشركة في عام 1926 من اندماج شركتي Benz & Cie ودايملر موتورن، وهي شركة ألمانية تأسست عام 1926. بعد الاستحواذ على شركة كرايسلر في عام 1998، تم تغيير اسم الشركة إلى دايملر كرايسلر، ثم دايملر مرة أخرى بعد بيع كرايسلر في عام 2007. تمتلك دايملر العديد من العلامات التجارية للسيارات والحافلات والشاحنات والدراجات النارية، بما في ذلك مرسيدس بنز، ومرسيدس-AMG، وSMART، وMV Agusta، وFreightliner، وSetra، وBharat Benz، وMitsubishi Fuzhou، بالإضافة إلى أسهم في كل من Denza، وKamaza، وBijng Automotive Holdings. وفي عام 2017، باعت دايملر 3.3 مليون سيارة، مما يجعلها تحتل المركز الثالث عشر بين أكبر شركات صناعة السيارات من حيث مبيعات الوحدات. بالإضافة إلى نشاطها في مجال السيارات، تقدم دايملر أيضاً خدمات مالية من خلال شركتها التابعة دايملر للخدمات المالية.

مرسيدس آيه أم جي

مرسيدس-بنز

مايباخ

سمارت

الفروع

لي شوفو

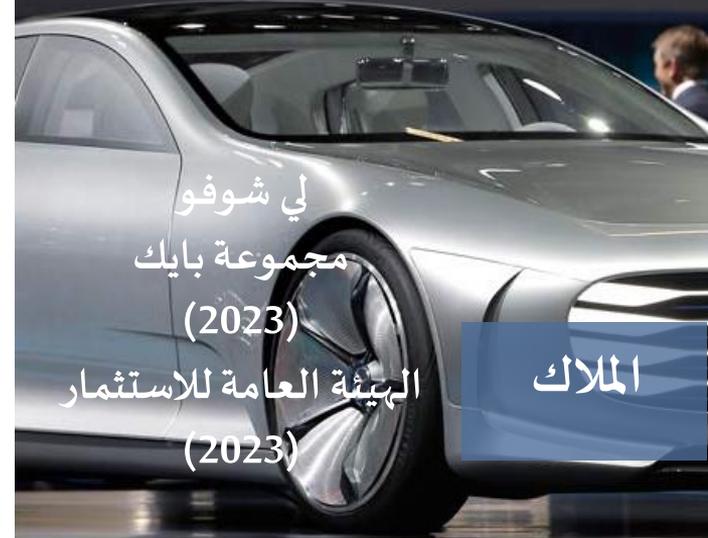
مجموعة بايك

(2023)

الهيئة العامة للاستثمار

(2023)

الملاك



تعريف شركة Chrysler

تعريفها، الاستحواذات، تواريخ أساسية

كرايسلر هي شركة أمريكية لتصنيع السيارات تأسست عام 1925 على يد والتر كرايسلر. وهي مملوكة لشركة ستيلانتيس أمريكا الشمالية (مجموعة كرايسلر سابقاً)، وهي شركة تابعة لشركة ستيلانتيس الفرنسية الإيطالية متعددة الجنسيات.



Création 1925

Dates clés

2014 Intégré à 100 % dans le groupe Fiat Chrysler Automobiles

2021 Intégré au groupe Stellantis



أن دودج هي واحدة من عدة خطوط إنتاج عن شركة كرايسلر للسيارات؛ ولكن الكثير لا يدرك أن دودج من عام 1928م إلى جانب شركة FARGO كانتا جزءاً من الشركة بعد الاستحواذ عليهما من قبل كرايسلر وتقوم بتسويق سياراتهم تحت كلا الاسمين التجاريين إلى أن أصبحت دودج ما هي عليه الآن.



إحصائيات شركة Chrysler

شركة سيارات ألمانية متعددة الجنسيات

كرايسلر هي شركة أمريكية لتصنيع السيارات تأسست عام 1914 تحت اسم دودج. وكانت مستقلة من عام 1998 إلى عام 2008، قبل أن تصبح تابعة لشركة دايملر تحت اسم دايملر كرايسلر إيه جي. وفي عام 2007، باعت شركة دايملر كرايسلر إيه جي جزءًا كبيرًا من حصتها إلى شركة سيريروس، بينما لا تزال دايملر تمتلك 19% من أسهمها. وتحت ملكية شركة Cerberus، خضعت شركة كرايسلر لعدد من التغييرات، بما في ذلك شعار جديد ورئيس تنفيذي جديد، روبرت نارديلي. كانت كرايسلر أحد اللاعبين الرئيسيين في صناعة السيارات الأمريكية، إلى جانب جنرال موتورز وفورد. ومرت الشركة بفترات من الازدهار والأزمات، بما في ذلك الاندماج مع دايملر بنز.

والتر كرايسلر

المؤسس

AN ICON REBORN



90,000 (2019)

الموظفون



THE ALL-NEW 2022
GRAND WAGONEER
2 مليار دولار أمريكي

الربح
الصافي



تشير التقديرات إلى أن عملية الاندماج بين شركة كرايسلر الأمريكية وشركة دايملر-بنز الألمانية التي تمت في عام 1998، كلفت أكثر من 12 مليار دولار من حيث تدمير القيمة على مدى تسع سنوات من وجودها، أي حتى الانفصال في أغسطس 2007. وقد أثرت هذه الخسارة في القيمة على شركة كرايسلر التي اشترتها دايملر-بنز بمبلغ 36 مليار دولار وتم بيعها بمبلغ 7.4 مليار دولار لصندوق الاستثمار Cerberus. كما أثرت أيضاً على شركة دايملر التي تدهورت نتائجها المالية خلال تلك الفترة.

DAIMLER CHRYSLER

Jefferson North Assembly

gettyimages
Credit: Bill Pugliano

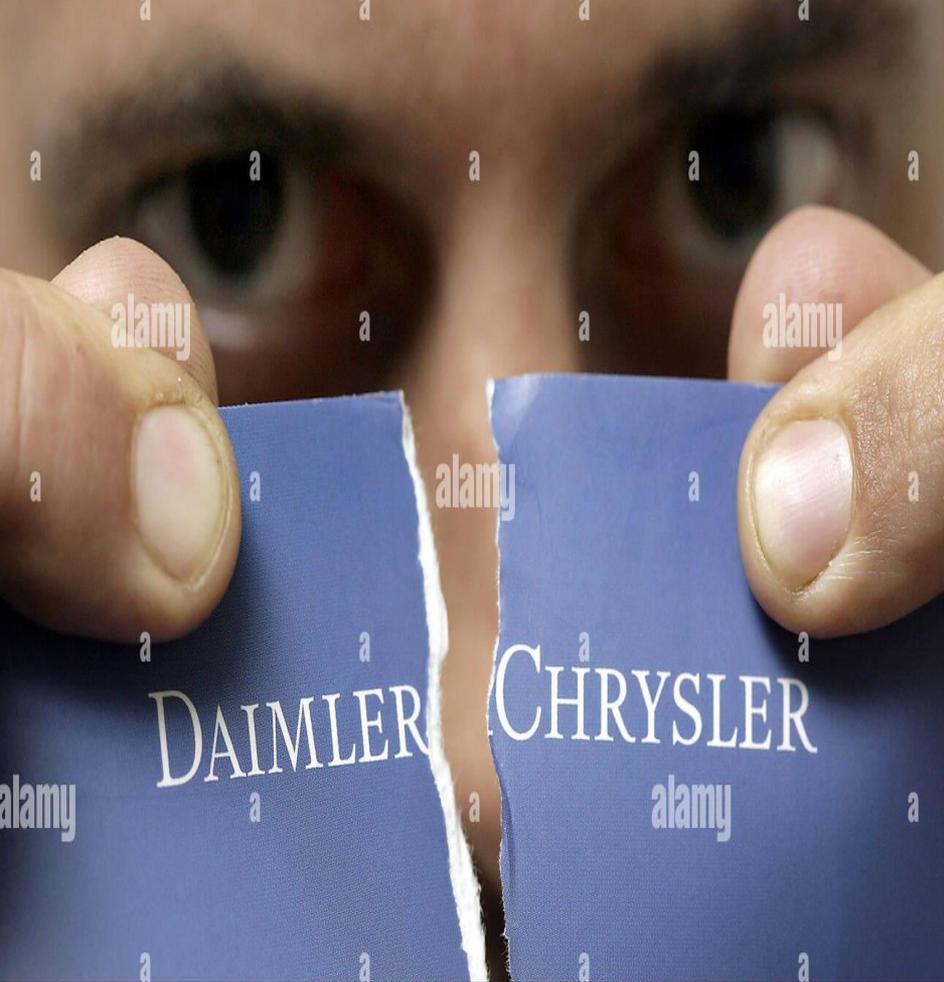
أهداف الاندماج

ومع ذلك، في وقت الصفقة في عام 1998، اعتُبر الاندماج منطقياً. فقد قدمت دايملر-بنز نفسها كمثال للنجاح في صناعة السيارات الأوروبية، خاصة في المنتجات الراقية بفضل علامة مرسيدس التجارية. من ناحية أخرى، كانت كرايسلر تتعافى من الصعوبات التي واجهتها في الماضي وتحقق ربحية جيدة أعلى من منافسيها. بدت أنشطة الشركتين متكاملة، سواء من الناحية الجغرافية أو من حيث نطاقات المنتجات. وكان الهدف هو إنشاء شركة دولية عملاقة في مجال السيارات بمبيعات مجمعة بقيمة 1000 مليار دولار. وفي الوقت نفسه، طُرح عدد من أوجه التآزر المستقبلية لتبرير الصفقة، التي لاقت ترحيباً واسعاً من قبل المحللين: تجميع المشتريات والتوزيع والبحث والتطوير، وإنشاء منصات مشتركة بقطع غيار متطابقة لكلا العلامتين التجاريتين...



التنفيذ الفاشل

كان الاندماج فشلاً ذريعاً. هناك عدد من الأسباب لذلك، بما في ذلك مشاكل في التنفيذ والاندماج ومغادرة الموارد الرئيسية، بالإضافة إلى الانكماش في المناخ الاقتصادي. وقد كان الفشل أكثر أهمية لأن السعر الذي دفعته دايملر-بنز للاستحواذ على كرايسلر كان مرتفعاً للغاية: فقد كان يمثل علاوة بنسبة 28% على سعر السهم، وهو سعر كان يبرره الوضع الصحي الجيد للشركة الأمريكية في ذلك الوقت. ومع ذلك، لم تكن ثقافات المجموعتين وتنظيماتهما متوافقة: فالتنظيم الصارم للألمان يتناقض مع استقلالية الأمريكيين. وعلى الرغم من أن الاختلافات الثقافية كانت متوقعة، إلا أنها كانت سيئة الإدارة. فقد خشي المهندسون الألمان من أن تراجع جودة طرازاتهم إذا ما قاموا بتطوير الطرازات بشكل وثيق مع كرايسلر، في حين كان الأمريكيون يبرزون بفخر نتائجهم الجيدة متناسين نقاط الضعف الهيكلية في كرايسلر.



لذلك كان من الصعب تحقيق التآزر. ولم يكن بالإمكان تحقيق الخطط الأولية للمنصات المشتركة لأن الاختلافات بين طرازات كرايسلر ذات الدفع الأمامي (أو الدفع الرباعي لسيارات الجيب) وغالبية طرازات مرسيدس ذات الدفع الخلفي كانت كبيرة جداً. بالإضافة إلى ذلك، غادر الشركة مديرو كرايسلر الذين كانت دايملر تعتمد عليهم في نقل خبراتهم الخاصة. ولم تتمكن ثقافات الشركة وطرق عملها المختلفة جداً من الاندماج. وأخيراً، ساهمت مشاكل الحوكمة في الفشل. وعلى وجه الخصوص، ثبت أن نية دايملر-بنز المعلنة لتحقيق "اندماج متساوٍ" كانت مضللة، حيث أصبحت كرايسلر مجرد قسم من أقسام المجموعة. كما أن مرسيدس، في محاولتها التقريب بين بعض الطرازات، خسرت مرسيدس في الاستجابة والجودة، الأمر الذي أفاد منافسيها المباشرين، بي إم دبليو وقبل كل شيء أودي.

الأسئلة:

س1/ ما نوع الاندماج والاستحواذ في صفقة دايملر- كرايسلر؟ وما هي الأسباب الكامنة وراءها؟ كانت عملية الاندماج بين دايملر وكرايسلر جزءاً من عملية الدمج الجغرافي وإعادة التنظيم. لقد كانت مسألة تزاوج بطل أوروبي (دايملر) مع بطل أمريكي جميل (كرايسلر) لتشكيل عملاق عالمي. وكان الهدف من العملية هو ترشيد الطاقة الإنتاجية وزيادة الكفاءة التشغيلية للشركتين. وكان الدافع وراء ذلك هو توليد وفورات الحجم في الشراء والبحث والتطوير والإنتاج والتوزيع، فضلاً عن زيادة القوة السوقية للكيان الجديد.



الأسئلة

س2/ من حيث الاستراتيجية والهيكل والهوية، ما هي الأسباب الرئيسية لهذا الفشل؟

بعد فوات الأوان، يبدو أن أوجه التآزر المتوخاة قد تم المبالغة في تقديرها والتقليل من شأن الصعوبات، لا سيما فيما يتعلق بالثقافة والهوية. فالاختلافات بين النموذجين الأمريكي والأوروبي وصعوبة بناء الجسور بين المنظمات العاملة في قارتين مختلفتين جعلت تحقيق التآزر غير مؤكد أكثر مما كان متوقعاً. أما بالنسبة للاختلافات الثقافية، فقد زادت من إحباط فرق عمل كرايسلر في مواجهة قبضة دايملر الخانقة على المؤسسة. واتضح أن "اندماج المتساوين" كان خرافة، مما تسبب في هروب موارد كرايسلر الرئيسية من الشركة. ومن نواحٍ عديدة، كان صانعو قرار الاندماج خاضعين لـ "وهم السيطرة"، حيث بالغوا في تقدير درجة سيطرتهم على تنفيذ هذه العملية المعقدة والحساسة.



الاستنتاج

س 3/ لماذا لم تتوقع الشركات الصعوبات التي ينطوي عليها تنفيذ الاندماج؟ لم يتم الإعداد لعملية الاندماج بشكل جيد. لم تكن الشركات تعرف بعضها البعض بما فيه الكفاية لتوقع الصعوبات التي خلقها الاندماج. فقد تم توقع أوجه التآزر في أعلى مستويات المؤسسة، دون أن يتم العمل على التفاصيل ومناقشتها من قبل الفرق التشغيلية، وفي النهاية اتضح أنها كانت وهمية إلى حد كبير. ومثال المشروع الخاص بالمنصة المشتركة بين المصنعين في هذا الصدد يكشف عن هذا الأمر: فالاختلافات في التصميم (الجر مقابل الدفع) بين الألمان والأمريكيين جعلت مثل هذا المشروع معقداً للغاية وغير واقعي. في الواقع، لم يقتصر الأمر على أن السعر المدفوع للاستحواذ على كرايسلر كان مرتفعاً جداً، بل إن الاندماج، بعيداً عن خلق قيمة، أدى إلى تدميرها.



Contact Info



soulef.rahaf@univ-biskra.dz



0776457125



[soulef.rahaf](#)



[soulef.rahaf](#)



شکرا علی حسن استماعکم
مشارکتکم