الاندماج بين دايملر وكرايسلر: تشريح عملية الاندماج الفاشلة

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.

- 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 مجمّعة 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 تتراجع 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:

1. ما نوع الاندماج والاستحواذ في صفقة دايملر-كرايسلر؟ وما هي الأسباب الكامنة وراءها؟
2. من حيث الاستراتيجية والهيكل والهوية، ما هي الأسباب الرئيسية لهذا الفشل؟
3. لماذا لم تتوقع الشركتان صعوبات التنفيذ؟