



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة محمد خيضر - بسكرة -  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم : العلوم التجارية

## الموضوع

أهمية التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات

الاقتصادية في دعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية

دراسة حالة: تحالف PSA Peugeot Citroën/General Motors

مشروع مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية  
تخصص: تجارة دولية

الأستاذ المشرف:

إعداد الطلبة:

شرون رقية

كلاش صونيا إسمهان

رقم التسجيل:	...../2015
تاريخ الإيداع	.....

الموسم الجامعي: 2015-2016

قسم العلوم التجارية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# كلمة شكر

الشكر لله أولاً وأخيراً له الحمد على جميل وجزيل عطائه.

وبعد أتقدم بخالص الشكر و التقدير و الاحترام إلى:

الأستاذة المشرفة الدكتورة شرون رقية

على ما قدمته لي من نصائح و توجيهات، وأسأل الله أن يجزيها

كل الخير؛

أساتذتي الذين سأنال شرف مناقشتهم لعملي المتواضع؛

كل من وقف معي ودعمني من بعيد أو قريب على اتمام هذا البحث بجهد

ووقته ودعائه خاصة يوسف مسعودي.

صونيا إسمهان

# إهداء

إلى من أبتغي رضاها، وأوصاني الله بالدعاء لهما:

"وقل ربي ارحمها كما ربياني صغيراً"

## الوالدين الكريمين

إلى من تقاسمت معهم هموم الدنيا وأفراحها\*\*\*\*

إلى من عشت معهم صدق المحبة والعطاء\*\*\*\*

## إخوتي

إلى نور المحبة في حياتي\*\*\*\*

## فاديًا\*\* يحيي

إلى زملائي وزميلاتي في الدراسة بالأخص دفعة السنة الثانية ماستر تجارة

دولية 2016

وكل الإحترام والتقدير إلى الأصدقاء والصديقات

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى تحليل دور التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA Peugeot Citroën و General Motors في دعم ميزتهم التنافسية في السوق الدولي من خلال: التكلفة، التميز والجودة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن التحالف الاستراتيجي PSA-GM حقق تكامل و تعاون بين الطرفين ساهم في تقوية ميزتهم التنافسية في السوق الدولي من خلال: خفض تكاليف الإنتاج، البحث والتطوير والموردين، واستخدام تكنولوجيات وتقنيات متطورة رفعت من جودة المنتجات وجعلتها أكثر تميزا.

**الكلمات المفتاحية:** التحالف الاستراتيجي، الميزة التنافسية، PSA Peugeot Citroën، General Motors.

### Résumé :

L'objectif de ce travail est de voir et analyser le rôle d'alliances stratégiques entre les entreprises économiques comme un mécanisme pour renforcer l'avantage concurrentiel dans les marchés internationaux travers: la qualité, la spécification et le coût. Cette étude se fonde sur une étude menée sur l'alliance stratégique entre PSA Peugeot Citroën et General Motors.

Sur cette base, cette étude a analysé la situation concurrentiel de PSA et de GM avant et après cette alliance et on conclu que: l'alliance PSA-GM a tonifié l'avantage concurrentiel dans le marché mondial travers: la réduction de couts de recherches et développements, la production et les fournisseurs; l'utilisation des diversités technologique a augmenté la qualité d'automobiles et doit être plus spécifiques.

**Les mots clés:** L'alliance stratégique, L'avantage concurrentiel, PSA Peugeot Citroën, General Motors.

### Abstract :

This study aims at analysing and studying, the role of the strategic alliance between PSA Peugeot Citroën and General Motors, in enhancing their competitive advantage in the international markets through: quality, specification and cost .

The study concluded that the strategic alliance between PSA-GM has contributed in strengthening their competitive advantage in the international markets through: reducing production costs, reducing R&D costs, using advanced technologies which help in improving the quality of their products.

**Key words :** Strategic Alliance, Competitive advantage, PSA Peugeot Citroën, General Motors.

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
III-I	فهرس المحتويات
V	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ - و	مقدمة
43-20	الفصل الأول: مدخل عام حول التحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية
20	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية التحالفات الإستراتيجية
21	المطلب الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية وأهميتها
23	المطلب الثاني: التفرقة بين التحالفات الإستراتيجية وبعض المفاهيم المشابهة
24	المطلب الثالث: دوافع و أهداف التحالفات الإستراتيجية
26	المطلب الرابع: مزايا و عيوب التحالفات الإستراتيجية
27	المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية
27	المطلب الأول: أنواع التحالفات بالنظر إلى طبيعة التحالف
29	المطلب الثاني: أنواع التحالفات بالنظر إلى درجة أو نطاق التحالف
29	المطلب الثالث: أنواع التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة
30	المطلب الرابع: أنواع التحالفات بالنظر إلى علاقة الأطراف المتحالفة
32	المبحث الثالث: أهم الجوانب المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية
32	المطلب الأول: معوقات التحالفات الإستراتيجية
33	المطلب الثاني: شروط نجاح التحالفات الإستراتيجية
34	المطلب الثالث: معايير اختيار الشركاء في التحالف الاستراتيجي
35	المطلب الرابع: سياسات تنمية وتطوير التحالف الاستراتيجي
36	المبحث الرابع: ماهية الميزة التنافسية
36	المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية
38	المطلب الثاني: أنواع والعوامل المؤثرة في الميزة التنافسية
39	المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

41	المطلب الرابع: دور التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية
43	خلاصة الفصل الأول
67-45	الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot- Citroën و General Motors في الفترة [2016-2011]
45	تمهيد
46	المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة
46	المطلب الأول: إطار الدراسة و المنهج المتبع
46	المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات
48	المبحث الثاني: عموميات حول أطراف وظروف التحالف PSA/GM
48	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة General Motors
50	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة PSA-Peugeot-Citroën
51	المطلب الثالث: الظروف التي مهدت إلى قيام التحالف PSA/GM
52	المطلب الرابع: الوضعية التنافسية للأطراف قبل التحالف [نهاية 2011- بداية 2012].
54	المبحث الثالث: تأثير التحالف PSA/GM على أبعاد الميزة التنافسية
54	المطلب الأول: التعريف بالتحالف PSA/GM.
55	المطلب الثاني: أثر التحالف PSA/GM على جودة المنتجات.
56	المطلب الثالث: أثر التحالف PSA/GM على التمييز في المنتجات
57	المطلب الرابع: أثر التحالف PSA/GM على التكاليف.
58	المبحث الرابع: تحليل وضعية التحالف PSA/GM في الفترة [2016-2012]
58	المطلب الأول: النتائج الأولية و البرامج المقترحة في الفترة [2013-2012].
61	المطلب الثاني: دراسة تطور مبيعات التحالف PSA/GM في الفترة [2015-جانفي 2016].
62	المطلب الثالث: دراسة وضعية منتجات التحالف PSA/GM والأطراف في جانفي 2016
65	المطلب الرابع: دراسة تطور قدرة الأطراف على طرح منتجات مصاحبة للبيئة في الفترة [2015-2014]
67	خلاصة الفصل الثاني
72-69	خاتمة



77-74	قائمة المراجع
81-79	الملاحق

# قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	أنواع التحالفات الإستراتيجية	01
65	نسب الـCO <sub>2</sub> المنبعثة على حسب المؤسسات في السوق الأوروبي 120,1 g/km	02

# قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24-23	أهم الفروقات بين التحالفات الإستراتيجية والمفاهيم المشابهة.	01
49	معلومات حول General Motors	02
50	معلومات حول PSA-Peugeot-Citroën	03
52	الترتيب التنافسي لحجم المبيعات للمؤسسات الصانعة للسيارات سنة 2011 في العالم	04
53	الوضع الاقتصادية لطرفي التحالف لسنة 2011	05
60-59	ترتيب أفضل 15 سيارة مباعه في السوق الأوروبي لسنة 2012	06
61	الحصص السوقية والوحدات المباعه للأطراف في [2015- جانفي 2016]	07
63-62	الترتيب التنافسي حسب أحسن 100 سيارة مباعه في السوق الأوروبي في جانفي 2016	08
64	الترتيب التنافسي لمنتجات التحالف من بين أفضل 100 سيارة مباعه في السوق الأوروبي في جانفي 2016.	09

# مقدمة

إن التطورات الدولية التي شهدتها الاقتصاد العالمي في الآونة الأخيرة، وزيادة التبادلات التجارية الدولية دفعت بالعديد من المؤسسات الاقتصادية للانتقال بنشاطاتها من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، وعلى الرغم من اختلاف ثقافات و احتياجات المستهلكين في بيئة الأعمال الدولية، إلا أن هذه المؤسسات استطاعت أن تشكل سوق عالمي واحد.

ومن الجدير بالذكر أن الرغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية يشكل هاجسا أمام المؤسسات الاقتصادية و ذلك لشدة المنافسة، مما دفعها للبحث و الإختيار بين البدائل الأمتثل لتحقيق أهدافها. من بين هذه البدائل نجد: الاتفاقات التعاقدية، المشاريع المشتركة، أو إقامة تحالفات إستراتيجية بين المؤسسات الدولية، أي القيام بالشراكة و يتم من خلالها تحويل العلاقة بين الشركاء من المنافسة العدائية إلى التعاون و المنافسة، الذي يتيح لأطراف كسب المزيد من التكنولوجيا الجديدة ونقل المعارف والأفكار و تطويرها، فضلا عن توسيع السوق المحلية والدولية.

وفي هذا السياق تبنت العديد من المؤسسات الدولية الناجحة هذه الإستراتيجية لما لها من مزايا تتمثل في: احتواء منافسيها، تحقيق أهدافها التوسعية، وطريقة هامة لجلب المزيد من الموارد المالية ودعم ميزتها التنافسية. هذه الأخيرة التي تعد العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة لكي تحقق ربحية متواصلة أمام المنافس.

### إشكالية الدراسة:

إن التحالفات الإستراتيجية تقوم بجمع الميزات التنافسية للأطراف المتحالفة في ميزة تنافسية واحدة متميزة وقوية، قادرة على جعل المؤسسات في موقف تنافسي أفضل في السوق الدولي، سواء من خلال: الجودة، التكلفة، أو التمييز وفي هذا الإطار نجد العديد من المؤسسات: الأمريكية، الأوروبية، الآسيوية، واليابانية قامت بتحالفات إستراتيجية لأجل تعزيز ميزتها التنافسية. مثل مؤسسة جنرال الكترينك التي أقامت أكثر من 100 تحالف، ومؤسسة IBM التي أقامت هي الأخرى أكثر من 400 تحالف.....الخ.

ومن أهم التحالفات الاستراتيجية التي قامت بين المؤسسات الاقتصادية الكبرى نجد تحالف مؤسستي جنرال موتورز/ بوجو سيتروان (PSA Peugeot Citroën/ General Motors) الذي كانت بوارده في سنة 2012،

ولمعرفة العلاقة بين التحالفات الإستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الثلاث: جودة، تكلفة وتميز؛ تم صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى يمكن أن تدعم التحالفات الإستراتيجية القائمة بين المؤسسات الاقتصادية ميزتها التنافسية في الأسواق الدولية من خلال: الجودة، التكلفة والتميز في مؤسستي جنرال موتورز و بوجو سيتروان (General Motors-PSA Peugeot Citroën) ؟

وللإمام بكل الجوانب تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي التحالفات الإستراتيجية؟

- ما المقصود بالميزة التنافسية في الأسواق الدولية؟

- ما هي التغيرات التي تطرأ على طريقة التعامل بين الأطراف (General Motors-PSA Peugeot Citroën) بعد إقامة التحالف؟

- كيف دعم التحالف القائم بين GM-PSA الميزة التنافسية بأبعادها الثلاث: الجودة، التميز و التكلفة؟

- هل يسعى كل طرف لتحقيق أهداف فردية خارج نطاق التحالف أم لا؟

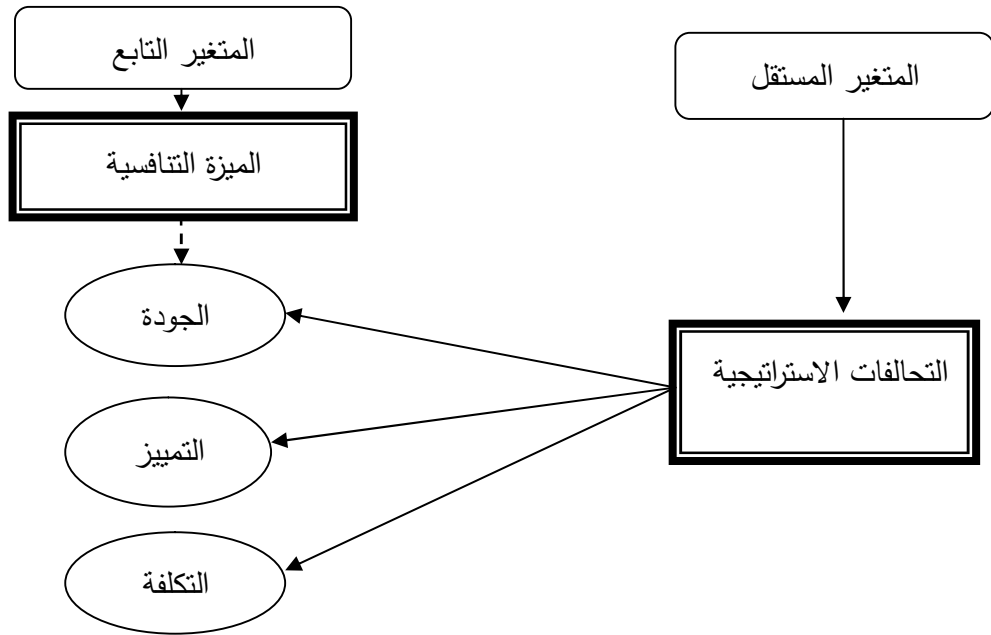
- هل شجع تحالف GM-PSA لإقامة تحالفات أخرى أم لا؟

نموذج و فرضيات الدراسة:

أ- نموذج الدراسة:

لتحليل ودراسة دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية تم بناء النموذج بالشكل التالي:





المصدر: من إعداد الطالبة

#### ب- فرضيات الدراسة:

للإجابة على هذه الإشكالية و التساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يساعد التحالف الاستراتيجي القائم بين GM-PSA على التقليل من التكاليف المرتبطة بالمنتج؛ الإنتاج، البحث والتطوير....الخ؛
- ✓ يرفع التحالف الاستراتيجي القائم بين GM-PSA من جودة المنتجات في الأسواق الدولية؛
- ✓ يضيف التحالف الاستراتيجي القائم بين GM-PSA بعض المميزات في المنتج.

#### أسباب اختيار الموضوع:

لقد كان وراء اختيار الموضوع العديد من الأسباب من بينها:

- ❖ أهمية استراتيجية التحالفات الإستراتيجية؛
- ❖ شدة المنافسة القائمة بين المؤسسات العالمية والرائدة في الأسواق الدولية؛ وقيام عدة مؤسسات عالمية رائدة بالتحالفات الإستراتيجية، مما يستدعي البحث في فوائد هذه الإستراتيجية ومدى نجاحها في هذه المؤسسات.

أهمية و أهداف الدراسة:

تعد التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية سمة بارزة في هذا العصر خاصة في مجالات صناعة الطائرات، تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، الأدوية و السيارات، ذلك كونها سلاح ذو حدين، فهي تقوم على احتواء المنافسين ومن ثم تقوية المواقف التنافسية، وفتح مجال التوسع في السوق الدولي، من خلال ابتكار أفكار و منتجات جديدة، وفتح آفاق تجارية جديدة ككسب قنوات تجارية جديدة لتغطية أفضل للسوق إلى جانب أن التحالفات الإستراتيجية تقلل من المخاطر وتدعم المصادقية بين الأطراف المتحالفة.

أمام المعطيات السابقة الذكر تهدف الدراسة إلى:

- توضيح استراتيجية التحالفات الإستراتيجية و تحديد أهم الجوانب المتعلقة بها؛
- توضيح علاقة التحالف الاستراتيجي بالميزة التنافسية للمؤسسة في الأسواق الدولية؛
- لفت انتباه المهتمين والباحثين في الأعمال التجارية الدولية بأهمية التحالفات الإستراتيجية.

الدراسات السابقة:

هناك عدة دراسات تطرقت لموضوع التحالفات الإستراتيجية، يذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

\* Etude: Foued CHERIET, **Analyse des alliances stratégiques entre FMN et PME: Cas de l'accord Danone Djurdjura en Algérie**, Thèse master, science de gestion, Centre International de Hautes Etudes Agronomiques Méditerranéennes, Montpellier, 2006 ;

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل التحالفات الإستراتيجية القائمة بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وبين المؤسسات العالمية، وتم أخذ التحالف الاستراتيجي دانون/جرجرة كمثال. كما هدفت لمعرفة سبل إدارة مثل هذه التحالفات وكيفية تحفيزها؛ والآثار التي تترتب عليها فيما يخص الصناعة في الجزائر. وهل ساهم هذا التحالف في اتخاذ القرار للمؤسسات الجزائرية لإقامة تحالفات إستراتيجية والدخول للأسواق الدولية.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة، هو أن تحالف دانون/جرجرة قد ساعد جرجرة باعتبارها مؤسسة صغيرة ومتوسطة على الدخول في الأسواق الدولية بكل سهولة، ومكنها من كسب حصة

سوقية، ودعم جودة منتجاتها من خلال اكتساب خبرة وتقنيات دانون وهذا ما قلص حجم المخاطرة ودعم ميزتها التنافسية.

\* Etude: Foued CHERIET, **Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée**, Thèse pour obtenir diplôme de doctorat, science de gestion, Ecole doctoral économie et gestion de Montpellier, 2009.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تناول وتحليل التقلبات التي تتعرض لها التحالفات الاستراتيجية القائمة بين الأطراف المتباينة في القوة مقارنة الأهداف المسطرة للتحالف، وتم دراسة حالة التحالفات الاستراتيجية بين الشركات متعددة الجنسيات والمؤسسات المحلية الزراعية المتوسطة. على اعتبار أن هذه التقلبات من المشاكل المعقدة التي قد تواجهها التحالفات الاستراتيجية بعد إقامتها؛ لذلك فالدراسة هدفت لإبراز هذه المشاكل وتوضيح الاجراءات المتخذة من قبل إدارة التحالف للتكيف معها كذلك إيضاح لديناميكية تقييم هذه التقلبات لإنجاح التحالف.

ومن بين النتائج التي خلصت إليها الدراسة، أن التقلبات التي تواجهها التحالفات الاستراتيجية بين الأطراف متباينة القوة تتسم بالديناميكية وذات أبعاد مختلفة، قد تكون داخلية نتيجة اختلاف طرق الإدارة والتسيير للأطراف المتحالفة، أو خارجية نتيجة اختلاف البيئة المتعامل معها: الأسواق دولية أو محلية، أذواق المستهلكين...إلخ. لذلك يجب أن يكون هنالك تنسيق واتصال قوي بين الأطراف المتحالفة لتحقيق التكامل والتغلب على الفروقات.

\*Etude : MAHOUCHE Yamina, **Les alliances stratégiques dans le secteur des assurances— Déterminants et Motivations- Cas du protocole d'accord SAA/MACIF**, Thèse de magister, Gestion des entreprises, Université Mouloud MAMMERI de TIZI OUZOU, 2012.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح التحالفات الإستراتيجية من جانبها الإيجابي، ومعرفة الانعكاسات على المؤسسات ومقارنتها مع أشكال التعاون الأخرى التي تحدث بين المؤسسات في قطاع التأمين دراسة حالة SAA/MACI.

ومن بين أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو أن التحالفات الإستراتيجية في قطاع التأمين مع شركات التأمين الكبرى لما لديها من خبرة، يعتمد كخيار استراتيجي للشركات المحلية للتخفيف من حدة المنافسة في السوق ونقل الخبرة و التكنولوجيا ،مما يزيد من جودة الخدمات المقدمة ويضمن الميزة التنافسية في السوق.

وعليه فإن الإضافة التي ستقدمها هذه الدراسة تتمثل في محاولة معرفة انعكاسات اللجوء إلى إستراتيجية التحالف الاستراتيجي على الميزة التنافسية وكيف تقوم بدعمها في السوق الدولي.

### المنهج المتبع:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة، و من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم اعتماد المنهج الوصفي في إعطاء شرح لمختلف المفاهيم حول التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كاستراتيجية لدعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية، كما تم الاعتماد في الجانب التطبيقي على منهج دراسة الحالة من خلال التعرض إلى دراسة حالة تحالف مؤسستي جنرال موتورز GM/ بوجو سيتروان PSA.

### هيكل الدراسة:

وللإجابة على الإشكالية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين هما:

الفصل الأول وهو الفصل النظري تم التطرق فيه إلى معلومات عامة حول التحالفات الإستراتيجية و الميزة التنافسية من خلال أربع مباحث: المبحث الأول (ماهية التحالفات الإستراتيجية)، المبحث الثاني (أنواع التحالفات الإستراتيجية)، أما في المبحث الثالث (أهم الجوانب المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية)، والمبحث الرابع (ماهية الميزة التنافسية).

أما في الفصل الثاني فهو الفصل التطبيقي تم التطرق فيه إلى دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي جنرال موتورز/بوجو General Motors/PSA Peugeot Citroën، من خلال أربع مباحث: المبحث الأول (الإطار المنهجي للدراسة)، والمبحث الثاني (عموميات حول أطراف وظروف التحالف PSA/GM)، وفي المبحث الثالث (تأثير التحالف PSA/GM على أبعاد الميزة التنافسية)، أما المبحث الأخير (تحليل وضعية التحالف PSA/GM في الفترة [2012-2016]).

# الفصل الأول

**تمهيد:**

إن التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الأسواق الدولية في ظل التطورات التي عرفها الاقتصاد العالمي، جعلت من التحالفات الإستراتيجية ضرورة حتمية لضمان البقاء في السوق الدولي، و تدعيم التنافسية وتغيير مفهوم المنافسة لتشمل أبعاد جديدة، من خلال تحويل المنافس إلى شريك الشيء الذي يسهم بشكل أو بآخر في تقوية الميزة التنافسية لأطراف التحالف في الأسواق الدولية.

وبناء عليه، تم التطرق في هذا الفصل إلى ظاهرة التحالف الاستراتيجي و الميزة التنافسية لتوضيح كافة المفاهيم المتعلقة بإستراتيجية التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية وإظهار العلاقة بينهما من خلال أربع مباحث كما يلي:

- المبحث الأول: ماهية التحالفات الإستراتيجية؛
- المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية؛
- المبحث الثالث: أهم الجوانب المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية؛
- المبحث الرابع: ماهية الميزة التنافسية.

## المبحث الأول: ماهية التحالفات الإستراتيجية

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى تحديد مفهوم هذه الظاهرة و أهميتها، و توضيح الفرق بينها و بين المفاهيم المشابهة لها، بالإضافة إلى دوافع و أهداف التحالفات الإستراتيجية و مزايا و عيوب التحالفات الإستراتيجية.

### المطلب الأول: مفهوم التحالفات الإستراتيجية وأهميتها

تعد التحالفات الإستراتيجية من أهم البدائل التي تلجأ إليها المؤسسة الاقتصادية للحد من المنافسة العدائية وتحقيق النمو والتطور. و فيما يلي توضيح لمفهوم التحالفات الإستراتيجية و إبراز أهميتها على المؤسسة الاقتصادية.

#### ❖ مفهوم التحالفات الإستراتيجية:

تعددت التعاريف و المفاهيم حول التحالفات الإستراتيجية حيث يمكن إدراج مجموعة من المفاهيم كما يلي:

- "التحالف الاستراتيجي هو أكثر من اتفاق تعاقدى بين شريكين يتفقون على التعاون لاستغلال موارد الآخر و خبراته من أجل تحقيق اختراق سريع للسوق الدولي"<sup>1</sup>؛
- "هو الشراكة التي تحقق النمو و تنصدي للمنافسة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية"<sup>2</sup>؛
- "التحالف الاستراتيجي هو أيضا شكل من أشكال التعاون إلا أنه يكون بين الأطراف المتنافسة ويكون بين الشركات العملاقة"<sup>3</sup>؛
- "سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية"<sup>4</sup>؛
- "عبارة عن اتفاقات تعاونية بين الشركات المتنافسة وغير المتنافسة، أي بين الشركات متعددة الجنسية، التي تبحث عن فرص استثمار أو تملك، وتعدد التحالفات بين شركتين أو أكثر على الدخول في ملكية إحدى المشاريع، أو مجرد اتفاقية قصيرة الأجل تقتصر على حل مشكلة"<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - بديع جميل قنور، التسويق الدولي، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص: 188.

<sup>2</sup>-Annabelle JAOUEN , **Typologie d'alliances stratégiques en très petite entreprise**, Candidate au prix roland calori-thèse soutenue le : 5/07/2005, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et le Management(CEROM), p :2.

<sup>3</sup>-أوشن ليلي، الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، قانون التعاون الدولي، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011، ص: 15.

<sup>4</sup>-بن عزة محمد الأمين، **التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة**، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد2، ص: 33.

<sup>5</sup>-على عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009، ص: 178.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف الموالي:

"التحالفات الإستراتيجية هي مجموعة من العلاقات التعاقدية التكاملية بين المؤسسات الاقتصادية طويلة أو قصيرة الأجل، القائمة على تجميع الموارد وتبادل المعارف والخبرات لإقامة مشاريع محددة وتحقيق أهداف مسطرة مسبقاً". كما يمكن القول أنه علاقة قوة و تفاوض تتركز على ثلاث محاور رئيسية: المشروع، العلاقة والعقد، كما يلي:<sup>1</sup>

❖ **المشروع:** هو الهدف المراد الوصول إليه و الإستراتيجية المتبعة من تعاون، تبادل للموارد والمهارات و المعارف؛

❖ **العلاقة:** هي الرابط بين الأطراف سواء كان مادياً أو إنسانياً، القائم على التواصل و الانسجام؛

❖ **العقد:** وهو الطابع القانوني التنظيمي والشرعي للتحالفات الإستراتيجية.

وبذلك يمكن القول بأن نجاح التحالفات الإستراتيجية مرتبط بقدرة الأطراف على الفهم المتبادل للمشروع، و الانسجام والتوافق المادي والمعنوي بينهما، بالإضافة للطابع القانوني للتحالف. كل هذه النقاط يجب أخذها بعين الاعتبار نظراً لما لهذه الإستراتيجية من أهمية خاصة في ظل تزاخم المنافسة.

#### ❖ أهمية التحالفات الإستراتيجية:

يشكل التحالف الإستراتيجي حجر الأساس للتنافس في الأسواق العالمية؛ و يمكن إيجاز أهمية التحالفات الإستراتيجية في النقاط الموالية:

- يسمح التحالف الاستراتيجي بإحلال التعاون محل المنافسة<sup>2</sup>؛
- يتيح للمؤسسات باستغلال قدراتها المتوفرة لغرض تحقيق هدف مشترك، بدلاً من اعتماد أسلوب المنافسة المؤدي إلى خروج إحدى المؤسسات من السوق<sup>3</sup>؛
- يمكن المؤسسات من إيجاد الوسائل و الإمكانيات التقنية التي تنقصها. حتى يتسنى لها الإبتكار والتجديد بسرعة و بأقل التكاليف؛
- كما يمكن اعتباره عامل قوي للسيطرة على المخاطر والتهديدات عن طريق المشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغيرها؛

<sup>1</sup>-فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية، إيتلارك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1999، ص:14.

<sup>2</sup>-Annabelle JAOUNEN, La construction des alliances stratégiques en contexte de très petite entreprise, Montpellier Business School, 2008, p:3.

<sup>3</sup> - Foued CHERIET, Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée, Thèse pour obtenir diplôme de doctorat, science de gestion, Ecole doctoral économie et gestion de Montpellier, 2009, p: 32.



- التحالفات تمثل نظرة شمولية ذات بعد واسع ومتعدد تسمح للمؤسسة بإدراك الأهداف المرتقبة إدراكا جيدا، وتعمل على تحديد الوسائل الضرورية لتحقيق ذلك؛
- التحالف الاستراتيجي يعتبر السند الحقيقي للمؤسسات المتحالفة للاستمرار في النشاط والتوسع في المستقبل<sup>1</sup>. وعلى الرغم من هذا يوجد تداخل كبير بين التحالفات الإستراتيجية وبعض المفاهيم المشابهة لها.

### المطلب الثاني: التفرقة بين التحالفات الإستراتيجية وبعض المفاهيم المشابهة

هناك بعض المفاهيم الاقتصادية التي يتم الخلط بينها وبين التحالفات الإستراتيجية من بينها: المشروعات المشتركة وشبكة العلاقات؛ لذلك سيتم توضيح الاختلاف والتداخل بينها.

❖ **المشروعات المشتركة:** هي اتفاقات تعاقدية بين مؤسستين أو أكثر، ينتج عنها شخصية قانونية منفصلة، لها أهدافها الخاصة تسمى الفرع؛

❖ **شبكة العلاقات:** هي المؤسسات التي تقيم مع بعضها علاقات رأسية أو أفقية (العلاقة الرأسية هي العلاقات القائمة بين المؤسسات المختلفة الأنشطة و المجالات، أما الأفقية فتكون بين المؤسسات من نفس القطاع أو النشاط).<sup>2</sup>

ويمكن تلخيص أهم الفروقات بين المفاهيم الثلاثة في الجدول الموالي:

### جدول رقم(01): أهم الفروقات بين التحالفات الإستراتيجية والمفاهيم المشابهة

وجه الاختلاف	شبكة العلاقات	التحالفات الإستراتيجية	المشروعات المشتركة
التعريف	علاقة بين ثلاثة أو أكثر من الأشخاص أو المؤسسات أو المنظمات.	نوع خاص من الشراكة.	مؤسسة مملوكة لمؤسستين أو أكثر.
الهدف	لكل طرف هدفه الخاص بها.	لدى الأطراف هدف مشترك لحد ما.	للمشروعات المشتركة أهدافها الخاصة بها، وربما اختلفت عن استراتيجيات المؤسسة

<sup>1</sup> -Hamid MALZOOMI, et al, **knowledge transfer in alliances determinant factors**, Journal of knowledge management. Vol: 12. N°: 1. 2008, p: 38.

<sup>2</sup> -محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق الدولي**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 49.

المالكة لها.			
الحدود	حدودها مفتوحة	تحدد بواسطة المؤسسات المتحالفة.	الحدود القانونية محددة.
علاقتها بالمعارف	تنسب المعارف والموارد بين أعضاء الشبكة وللمعارف تأثير كبير.	كونت للتعلم من الشريك.	أنشأت المشروعات لتحسين الاستفادة من المعارف الموجودة.
واجب الإدارة	التعرف على الشريك المناسب ثم بناء الثقة معه.	تفادي سباق التعلم وبناء الثقة.	البناء ودعم الثقة.
التقنية الإدارية	لا توجد.	عقود غير دقيقة تعتمد على العلاقات.	مرتبطة بالملكية.

المصدر: رفعت السيد العوضي، إسماعيل على بسيوني، الاندماج والتحالفات الإستراتيجية بين الشركات في الدول العربية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط2، القاهرة، مصر، 2007، ص: 189.

ويمكن القول أن المشروع المشترك هو جزء من التحالف؛ والتحالف يضم شبكة العلاقات، وعلى الرغم من التداخل الموجود بينهم إلا أنه بالإمكان وجود خصائص تفرق بينهم، خاصة وأن للتحالفات الإستراتيجية دوافع وأهداف تميزه عن غيره من الاستراتيجيات.

### المطلب الثالث: دوافع و أهداف التحالفات الإستراتيجية

هناك مجموعة من الدوافع التي جعلت من ظاهرة التحالفات الإستراتيجية خيار بين المؤسسات الاقتصادية، لكي يساعد على النمو والتطور وتحقيق الأهداف المسطرة، من خلال ما يسمح به من تجميع للقدرات وكفاءات المؤسسات الاقتصادية المتحالفة.

#### ❖ دوافع التحالفات الإستراتيجية:

وسيتيم تقسيمها وفق مجموعة من المعايير: التموضع السوقي، المنتج، التكاليف، الموارد والمهارة كما

يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010، ص: 2.

- دوافع مرتبطة بالتموضع السوقي: ومنها توليد أسواق جديدة، الدفاع عن المكانة في الأسواق وتوازنها و تقليل تهديدات المنافسة المستقبلية؛
  - دوافع مرتبطة بالمنتج: غلق الفجوات في خط المنتج الحالي، توسيع الخط الإنتاجي الحالي أو إضافة منتجات جديدة، تمييز القيمة المضافة للمنتج؛
  - دوافع مرتبطة بالتكاليف: خفض تكاليف التصنيع والتسويق؛
  - دوافع مرتبطة بالموارد: حشد مجموعة الموارد المطلوبة في ضوء ضخامة نفقات البدء بالمشروع، تخفيض المخاطر المترتبة برأسمال البدء بالمشروع و الذي يتطلب موارد ضخمة؛
  - دوافع مرتبطة بالمهارة المكتسبة: تعلم مهارات جديدة وتعزيز المهارات الحالية.
- ❖ أهداف التحالفات الإستراتيجية :

- تسعى التحالفات الإستراتيجية إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها: <sup>1</sup>
- الدخول إلى الأسواق الأجنبية بنكلفة أقل مقارنة باستراتيجيات غزو الأسواق الدولية كالاتفاقات التعاقدية، الاستثمارات....الخ؛
- توسيع خط إنتاج المؤسسة من خلال إضافة منتج جديد إلى تشكيلة منتوجات المؤسسة؛
- تقليل درجة المخاطر المتوقعة سواء من عمليات تطوير تكنولوجيا المنتج، شدة المنافسة الدولية...الخ؛
- تحقيق تكامل تكنولوجي؛
- الاستفادة من نتائج البحث والتطوير؛
- الحصول على مزايا تنافسية من خلال التركيز على تحسين المنتجات وتمييزها عن المنتجات المنافسة؛
- الوصول السهل والسريع إلى خاصية ISO؛
- العمل على إرضاء العملاء.

وبجانب هذه الأهداف، فإن دمج قدرات الأطراف المتحالفة ومواردهم واستخدامها معا لتحقيق ذلك وتبادل الأفكار والاهتمامات يساعد على التحسن المستمر لأداء المؤسسات المتحالفة في مختلف المجالات. وذلك يبقى محصورا بمدى القدرة على الاستفادة من مزايا التحالفات وتوخي عيوبه.

<sup>1</sup>-غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008، ص: 209.

المطلب الرابع: مزايا وعيوب التحالفات الإستراتيجية

تتميز التحالفات الإستراتيجية بمجموعة من المزايا، وفي المقابل لها بعض العيوب.

❖ مزايا التحالفات الإستراتيجية:

تحقق التحالفات الإستراتيجية مجموعة من المزايا من أهمها:<sup>1</sup>

- تقاسم التكاليف الثابتة المرتفعة المتعلقة بطرح منتجات جديدة في السوق؛
- تجميع المهارات والتقنيات وتبادلها والتي لا تستطيع استعمالها بمفردها؛
- تقليل المخاطر المتعلقة بالدخول للأسواق الجديدة؛
- دعم القدرة التنافسية وتعزيز الموقف التنافسي في الأسواق الدولية؛
- تقليص الوقت المتعلق بالابتكار والإبداع.

❖ عيوب التحالفات الإستراتيجية:

يترتب عن التحالفات الإستراتيجية جملة من العيوب نذكر منها:<sup>2</sup>

- تمنح للمنافسين الفرصة لاكتساب التكنولوجيا والتقنيات الجديدة ومنه اختراق الأسواق بتكلفة أقل؛
- تسمح التحالفات الإستراتيجية لبعض الأطراف من استعمال المعرفة المقدمة من الطرف الآخر، واستغلالها في قضاء الحاجات الخاصة غير المرتبطة بالتحالف. فقد يعتمد الطرف غير الموفر للمعرفة والتكنولوجيا إلى الاستيلاء على خبرة الطرف الآخر في مجال معالجة بعض القضايا الحساسة، واستعمالها في إطار مشروع آخر؛
- تأجيل العديد من الأمور وعدم البث فيها؛ فإنّ نجاح أي تحالف يتطلب الاهتمام ببعض الأمور الإدارية والمهنية. فتأجيل مكافأة العاملين في المشروع في انتظار تحقيق أرباح كبيرة، سيؤدي إلى انخفاض فعالية العاملين في هذا المشروع؛
- عدم الاستخدام الجيد للموارد المتاحة للتحالف المادية والبشرية المتوفرة للمشروع موضوع التحالف، سيؤدي حتما إلى عدم بلوغ الأهداف المسطرة له؛
- اهتمام طرف من أطراف التحالف بتعظيم مكاسبه على حساب أطراف التحالف الأخرى.

<sup>1</sup> -Margirita ISORAITÉ, **Importance of strategic alliances in company's activity**, Intellectual Economics, Academia Scientiarum Lithuaniae, Mykolas Romeris University, 2009, N°:1 (5), p: 41.

<sup>2</sup> -يوسف حميدي، **مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة**، أطروحة دكتوراه، التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2008، ص: 241.

وعموماً تبقى العيوب المذكورة مرهونة بدرجة التفاهم و الالتزام و الانسجام بين الأطراف و تختلف أيضاً على حسب نوع وشكل التحالف.

### المبحث الثاني: أنواع التحالفات الإستراتيجية

يمكن تقسيم التحالفات الإستراتيجية وفق مجموعة من المعايير: طبيعة التحالف، درجة أو نطاق التحالف، قوة الأطراف المتحالفة، علاقة الأطراف المتحالفة. وسيتم فيما يلي التطرق لهذه الأنواع.

#### المطلب الأول: أنواع التحالفات بالنظر إلى طبيعة التحالف

تأخذ التحالفات الإستراتيجية وفق هذا المعيار الأشكال الآتية: المشروع المشترك، التعاون من الباطن، التحالفات الوظيفية، التحالفات المالية، تحالفات البحث و التطوير، التحالفات التسويقية، التحالفات الإنتاجية والتحالفت التكنولوجية.

❖ **المشروع المشترك:** يتمثل في مشاركة بين طرفين أو أكثر، غالباً ما يكون أحدهم محلياً و الآخر أجنبياً

على تكوين مؤسسة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة يتحمل الأطراف بنسب معينة تكلفة الموارد اللازمة و إنشاء مصنع جديد أو أكثر و أقل تكلفة للتنافس العالمي؛

❖ **التعاقد من الباطن:** تعاقداً مؤسستين على أن تقوم الأولى بتوريد الثانية بالمكونات السلعية التي تحتاجها

وقد تزايدت نسبة التجارة الدولية في المكونات السلعية مقارنة بالتجارة في السلع تامة الصنع؛<sup>1</sup>

❖ **التحالفات الوظيفية:** هي تحالفات تنتم بأنها تركز على وظيفة أو مجموعة من الوظائف وهذا ما يجعل

تكامل الاحتياجات أقل تعقيداً، و لا يتم فيه التكامل في الأرباح والخسائر؛

❖ **التحالفات المالية:** هو تحالف تلجأ إليه المؤسسات التي تريد التقليل المخاطر المالية، وقد تكون هذه

المشاركة إما مساهمة بشكل متساوي للموارد المالية، أو بأن يقدم الموارد المالية والآخر يفيد بخبراته أو أي مساهمة تغطي الاحتياج؛

❖ **التحالفات البحث والتطوير:** يركز هذا النوع على موافقة الأطراف لتحمل مصاريف البحث والتطوير

للمنتوج أو الخدمة الجديدة ويسمح هذا التحالف بتبادل التقنيات و المعارف بشكل متساوي كما يتم بالوضوح، الثقة و الشفافية؛<sup>2</sup>

❖ **التحالفات التكنولوجية:** إن أساس هذا التحالف هو اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى

الأسواق، وكمثال على ذلك التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي AT&T (أي تي أند تي) الأمريكية

<sup>1</sup>- احمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيق، ط4، مصر، 2003، ص: 57.

<sup>2</sup>- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2009، ص ص: 142، 143.

وOlivetti (أوليفيتي) الإيطالية؛ حيث كانت المؤسسة الأمريكية في أشد الحاجة للدخول إلى السوق الأوروبية لتحقيق وفورات الحجم لعملياتها الإنتاجية في أمريكا، لكنها لم تكن بحوزتها الخبرة الكافية واللازمة لذلك في السوق الأوروبية، وفي المقابل فإن مؤسسة Olivetti كانت ترغب بشدة في إضافة الحاسبات الآلية الضخمة عالية التقنية، لخطوط منتجاتها التي تقوم بتوزيعها في القارة الأوروبية، فقامت بتوزيعها بالاعتماد على نظام التوزيع المكثف الخاص بها، وفي المقابل نجحت مؤسسة Olivetti و في استخدام مؤسسة AT&T في توزيع بعض منتجاتها في الولايات المتحدة، وبالتالي استفادت المؤسستين من الميزة التنافسية التي يتمتع بها كل طرف؛

❖ **التحالفات الإنتاجية:** هي تحالفات ذات طبيعة عملياتية بحيث يتم الاتفاق بين الأطراف على التصنيع المنتجات أو التوريد خدمات تكميلية كمشاركة.مثلا على ذلك التحالف بين مؤسستي General Motors (جنرال موتورز) و Toyota (تويوتا)، الذي يعتبر تحالفا إنتاجيا بالمقام الأول، حيث تهدف General Motors إلى الاستفادة من المعرفة الإنتاجية الخاصة لمؤسسة Toyota في مجال صناعة السيارات متوسطة وصغيرة الحجم، في مقابل مساعدة Toyota في الدخول إلى السوق الأمريكية. فقامت المؤسستين بالدخول في مشروع مشترك لإنتاج 200000 سيارة في العام، حيث يتيح ذلك General Motors فرصة تعلم المعرفة الإنتاجية الخاصة بمؤسسة Toyota، بينما تتاح لـ Toyota الفرصة للدخول إلى الأسواق الأمريكية، في وقت تتزايد فيه القيود المفروضة على واردات أمريكا من السيارات اليابانية؛

❖ **التحالفات التسويقية:** هذا النوع يتم في التعاون في الأنشطة الترويجية، الإعلان، الاتصال و لقد تصاعدت أهمية هذا النوع من التحالفات المركزة على الاستفادة من نظام التوزيع الخاص بالطرف الآخر، حيث اندمجت كل من مؤسسة Glaxo المتخصصة في صناعة الأدوية و البحوث البيولوجية وإنتاج اللقاحات والأدوية الصحية مع مؤسسة Merck الألمانية المختصة في صناعة الأدوية و التكنولوجيا الحيوية. لتقوم Merck ميرك بتسويق عقار Zantac زانتاك الخاص بـ Glaxo في السوق الألماني.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -محمد رضا بن صالح، دور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الإستراتيجية الدولية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص ص: 45، 46.

### المطلب الثاني: أنواع التحالفات بالنظر إلى درجة أو نطاق التحالف

و يمكن أن يأخذ التحالف وفق هذا المعيار شكلين: تحالفات تنصب على نشاط واحد و تحالفات على عدة أنشطة:<sup>1</sup>

- ❖ **تحالفات تنصب على نشاط واحد:** وهو ما يسمى بالتحالف الأفقي بمعنى ما بين شركات التنافس فيما بينها من خلال ممارسة نفس النشاط، كإقامة تحالف بهدف تسويق الانتاج؛
- ❖ **تحالفات تمس عدة نشاطات:** وهي التحالفات المتعلقة بالإنتاج، التسويق، البحث... إلخ، وتسمى التحالفات الرأسية ونذكر منها تحالفات رأسمالية و التي تتم ما بين عدة أطراف تعمل في مجالات مختلفة مكملة لبعضها البعض، تؤدي في النهاية إلى إنتاج منتج واحد.

### المطلب الثالث: أنواع التحالفات بالنظر إلى قوة الأطراف المتحالفة

ويمكن تقسيم التحالفات على حسب هذا المعيار إلى: تحالف بين ضعيفين، تحالف بين طرفين متباينين في القوة، تحالف الأقوياء:<sup>2</sup>

- ❖ **تحالف بين طرفين ضعيفين:** يقوم ما بين مؤسستين تمتلكان موارد محدودة ويكون تحالفهما بغرض كسب قوة أكبر بجمع القوى الفردية وتظهر في شكل تزايد القوة التنافسية للطرفين المتحالفين؛
- ❖ **تحالف بين طرفين متباينين في القوة:** يقام بين مؤسستين تختلفان في المؤهلات كمؤسسة بمؤهلات كبيرة مع أخرى بمؤهلات أضعف منها، ولكن يتمتع بمزايا في مجالات محددة، فلا يدخل الطرف الأكبر إلا إذا ضمن له الحصول على منافع ومزايا أكبر من هذا التحالف فهو عمل تكاملي. ويترتب على هذا التحالف نتائج سلبية للطرف الضعيف بحيث يتحول الى تابع فقط، لكن اذا كان الطرف الضعيف قوي في مجالات معينة فقد ينتهي بتدعيم القوي في نقاط قوية ومعالجة جوانب الضعف فيه؛
- ❖ **تحالف الأقوياء:** تحالف بين طرفين يتمتعان بقوة كبيرة لأنهما يأملان من وراء هذا التحالف إلى تحقيق المزيد من القوة تقودهما لاكتساب قدرة تنافسية أكبر وحصول على حصة كبيرة في السوق.

<sup>1</sup> - زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد3، 2004، ص: 163.

<sup>2</sup> - بن عزة محمد أمين، التحالفات الاستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 26، 2011، ص: 106.

## المطلب الرابع: أنواع التحالفات بالنظر إلى علاقة الأطراف المتحالفة

وتأخذ التحالفات وفق هذا المعيار الأشكال التالية: المؤسسات المنافسة، المتكامل، المشترك، شبه التركيز.

❖ **التحالفات بين المؤسسات المنافسة:** إن شدة المنافسة في الأسواق الدولية تشكل تهديداً أمام المؤسسات الدولية لأن هذا التنافس سينتهي بالإفلاس إذا كانت المؤسسة أضعف، ولمواجهة هذا المصير تضطر المؤسسات التي ترى أن وجودها مهدد إلى الدخول في تحالفات مع مؤسسات أخرى تمتلك موارد اقتصادية تسمح لها بتدراك ضعفها، ويمكن أن يتم هذا التحالف بين المؤسسات المتنافسة التي ترى بأن التعاون أفضل من المنافسة القاتلة؛

❖ **التحالف المتكامل:** في هذا النوع يساهم كل طرف من الأطراف بأصول، موارد، مؤهلات لا يوفرها إلى طرف آخر؛ بحيث يؤدي تجميع تلك الموارد إلى تمكين المشروع من العمل، وينتشر استخدام هذا التحالف في قطاع السيارات؛<sup>1</sup>

❖ **التحالف المشترك:** يتم بين مؤسستين أو أكثر من أجل الإنتاج، بيع أو تطوير منتج معين، على أن يتم التعاون في مجال التطوير والإنتاج المشترك مع تمتع كل طرف بحريته في مجال التوزيع؛

❖ **شراكة شبه التركيز:** تلجأ إليه المؤسسات عندما يتعلق الأمر بالصناعات الكبيرة، ويأخذ شكل كيان مشترك يسمى اتحاد المصانع يسمح بمواجهة المنافسة الكبيرة في الأسواق ويتميز هذا النوع باتفاق المؤسستين على التعاون في مجال البحث و التطوير ثم الإنتاج و البيع وهذا ما يجعل التكاليف منخفضة. أما بالنسبة للمنتج النهائي فهو منتج مشترك يسوق في إطار غير تنافسي بين الأطراف المتحالفة.<sup>2</sup>

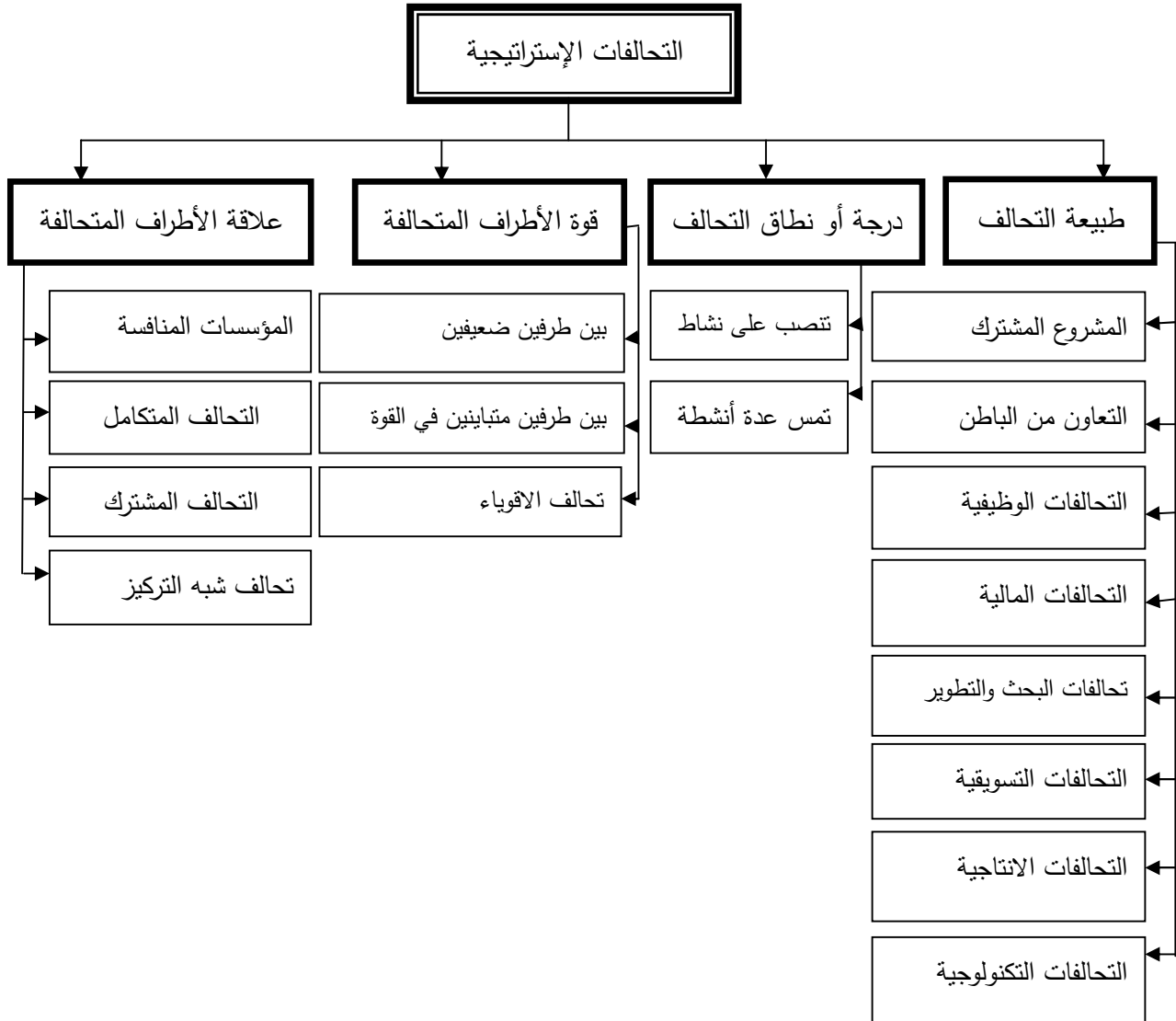
ويمكن تلخيص هذه الأنواع في المخطط الموالي:

<sup>1</sup> -مراقش سميرة، خلوف زهرة، إقامة تحالفات استراتيجية بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012، ص: 11.

<sup>2</sup> -مراقش سميرة، خلوف زهرة، التحالفات الإستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص:



شكل رقم(01): أنواع التحالفات الإستراتيجية



المصدر: من إعداد الطالبة.

ومن الملاحظ أن التحالفات الإستراتيجية تأخذ أشكالاً عدة، لهذا فمن الطبيعي أن تعترضها معوقات تعرقل نجاحها، وفي المقابل على الأطراف المتحالفة مراعاة بعض الشروط، وتطبيق سياسات لضمان هذا النجاح و استمراريته.

### المبحث الثالث: أهم الجوانب المتعلقة بالتحالفات الإستراتيجية

يشكل التحالف الاستراتيجي خيار بين المؤسسات الاقتصادية، يساعدها على النمو والتطور وضمان البقاء في السوق، وأمام تحقيق هذه الأهداف تواجه الأطراف المتحالفة جملة من المعوقات، عليها تخطيطها من خلال مراعاة شروط نجاح التحالف واختيار الشركاء، و إتباع سياسات تنميته وتطويره.

#### المطلب الأول: معوقات التحالفات الإستراتيجية

من أهم العقبات المعترضة سبيل قيام التحالف ويمكن إيجازها ضمن نوعين من المعوقات:<sup>1</sup>

❖ **المعوقات التقنية:** قد يواجه المسيرين للعديد من العقبات خلال سير المفاوضات تمس للإدارة والتنظيم، و كل ما يتعلق بالمشروع في الجوانب التالية: اتخاذ القرار بمرحلة غير متناسبة من التفاوض، المعلومات غير مطابقة للواقع الحالي، تعريف غامض للمشروع وهو مما يستلزم التحديد الدقيق لنوعية المشروع ومجالات العمل وغيرها، عدم التحديد للإمدادات اللازمة للمشروع، تعيين لهيئة إدارية للمشروع لا تتمتع بالكفاءة والخبرة وهو ما ينعكس سلبا على فعالية و نجاعة المشروع؛

❖ **عائق المفاوضات الدولية:** يستحسن أن تتوفر لدى المفاوضين درجة كبيرة من الخبرة الدولية لمواجهة العديد من العقبات والمخاطر وأهمها: البيئة المحيطة بالتفاوض، فمثلا بعد المسافة يؤثر على التفاوض بالرغم من تطور الاتصالات العالمية، إلا أنه المسافات الطويلة ما زالت تعرقل المفاوضات، اختلاف العملة وقيمتها يشكل عقبة في التفاوض، اختلاف الثقافات، عدم الاستقرار سواء سياسي والأمني، عدم اتساح التشريع و البيروقراطية و الفساد الإداري فتشكل عامل و عقبة جدا قوية في وجه المفاوضين الدوليين.

❖ **عدم الصبر:** فالتحالفات تحتاج إلى وقت طويل وقد تساعد الخطوات الصغيرة على تحقيق نتائج صغيرة؛

❖ **الاختلافات الثقافية:** يوجد هذا العائق بكثرة عندما تتحالف المؤسسات المتباعدة في العادات، التقاليد، الأذواق و الثقافات؛ وهنا يستوجب على الأطراف المتحالفة تكييف منتجاتها مع ثقافة السوق المستهدف، فمثلا تسويق منتج مصنوع من الكحول لا يتوافق مع ثقافة الشعوب الإسلامية؛

❖ **الطموح الزائد - غير واقعي:** رغم أن الأهداف الإستراتيجية ينبغي أن تكون طموحة فإنه ينبغي عدم

<sup>1</sup> - روبرت ميل جاك جالين، المشروعات المشتركة، مجلة التمويل و التنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، عدد 34، مارس 2007، ص: 25.

توقع الكثير وبسرعة ولذلك فإن من الواجب أن تتطور الأهداف وتتنمو مع التحالفات أي مع مرور الزمن؛

❖ **التردد:** قد تترد الكثير من المؤسسات في دخول التحالفات حتى لو تأكدوا من توفر القدرات المطلوبة

لديهم ويأتي هنا دور المؤسسة التي تبحث عن حليف حيث يمكنها تقديم النصح أو العون المادي؛

❖ **تغيير الظروف:** قد يحدث وتتغير ظروف أحد الأطراف المتحالفة مما يجبرها على الخروج من التحالف

لذلك من المهم الاتفاق منذ البداية على إستراتيجية إنهاء التحالف.

وفي ظل هذه المعوقات هناك بعض الشروط على المتحالفين مراعاتها لضمان نجاح التحالف.

### المطلب الثاني: شروط نجاح التحالفات الإستراتيجية

ليس ممكناً أن تكون كل التحالفات ناجحة، وهو راجع للأساس الذي بني عليه التحالف لذلك إذا أريد للتحالف أن يكون ناجحاً ينبغي مراعاة ما يلي:<sup>1</sup>

❖ **فهم واضح لقدرة المؤسسة الحالية و المستقبلية:** اليوم أصبح بالإمكان التنبؤ ودراسة وضعية

المؤسسة، و هو مما يعطي رؤية واضحة حول ما إذا كانت قادرة على النجاح بمفردها أو ينبغي لها التحالف الاستراتيجي؛

❖ **محاولة التعرف على التحالفات المتوقعة و المحتملة:** فالتحالف لا يعني رغبة عابرة غير محتاجة

لدراسة جيدة ووافية و معمقة، بل هي قرار يسمح بتعظيم المنافع للمتحالفين، وعلى هذا ينبغي للمؤسسات الراغبة في التحالف أن تضع قدامها البدائل المتاحة، ودراسة سير وفعالية التحالفات المتوقعة؛

❖ **معرفة القيم لأهداف الشريك:** فلا يمكن إقامة تحالف مع من لا يشارك في تحقيق الأهداف المسطرة،

أو أن تكون له أهداف متعارضة مع أهداف المؤسسة الراغبة في التحالف، أو يملك فلسفة مغايرة أو تكون له رسالة متعارضة مع رسالة المؤسسة؛

❖ **إدراك للمخاطر والمكاسب المتوقعة من خلال التحالف:** فإن التحالف ليس معناه إزالة كل العقبات و

المخاطر، ولا يعني أنه يحقق المكاسب فقط، فلا بد من التوازن بين المخاطر والمكاسب المتوقعة، فإن كان التحالف يحقق مكاسب أكثر من المخاطر الناتجة منه؛

❖ **الثقة:** فإن انعدام الثقة معناه أن كل شريك يسعى للإستفادة من قدرات الشريك الآخر دون أن يمنحه

<sup>1</sup> - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص: 258.

أسراره فيؤدي لفشل التحالف، فلذا يجب أن تكون الثقة متبادلة مبنية على مصلحة بأن لا يتعدى التحالف الحدود المرسومة له؛

❖ **الحفاظ والسلامة على شبكة المعلومات:** فإن انسياب المعلومات بين الأقسام والمصالح ذات العلاقة بتنفيذ التحالف يشكل حلقة محورية أساسية في نجاح التحالف، و أصبح اليوم نظام المعلومات الركيزة الأساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة التي تسعى للبقاء في السوق من خلال التوسعة، و أما في حالة احتكار المعلومات من قبل أحد أطراف التحالف فذلك يؤدي للشك في نوايا الآخر، وذكرنا سابقا أن الثقة تشكل ركن أساسي للتحالف الناجح، كما أن انتقاء الأطراف المتحالفة يلعب دورا في ذلك.

### المطلب الثالث: معايير اختيار الشركاء في التحالف الاستراتيجي

حتى يكون التحالف قوي لابد من حسن اختيار الشريك من خلال النظر للمعايير التالية:<sup>1</sup>

- ❖ أن يكون لكل طرف ميزة تنافسية: إنتاجية، تكنولوجية، تسويقية، مالية... إلخ؛
- ❖ احتمال تحول أحد الأطراف إلى منافس قوي في المستقبل مستبعد أو ضعيف؛
- ❖ أن تكون مساهمات كل الأطراف متوازنة؛
- ❖ الاتفاق المسبق على الإستراتيجية المزمع إتباعها؛
- ❖ دراسة نقاط الاختلاف والتشابه بين ثقافة المؤسسات الاقتصادية؛
- ❖ استخراج فكرة واضحة حول التحالف على المدى القصير والمتوسط؛
- ❖ دراسة المتغيرات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و التكنولوجية الخاصة بكل شريك؛
- ❖ فهم نقاط القوة و الضعف الحقيقية للشريك؛
- ❖ معرفة قدرات الشريك على التسيير من حيث: التنظيم، هيكل اتخاذ القرار، الأهداف الإستراتيجية... إلخ؛
- ❖ محاولة معرفة إذا كان التحالف مفيدا للإطراف؛ كذلك البعد النسبي فيما يخص قوة و ضعف المؤسسات المتحالفة.

والى جانب ذلك، يستوجب على الأطراف المتحالفة مكوابة التغيرات الحاصلة في بيئة الأعمال الدولية، لضمان الاستمرارية و النمو من خلال انتهاز جملة من السياسات.

<sup>1</sup> -ين عزة محمد أمين، مرجع سابق، ص: 40.

**المطلب الرابع: سياسات تنمية وتطوير التحالف الاستراتيجي**

تتعدد السياسات المتبعة في تنمية وتطوير التحالفات الإستراتيجية و تختلف على حسب الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة ونذكر منها: <sup>1</sup>

❖ **ضمان السيطرة على التكاليف:** يرى التحالف بأن تخفيض التكاليف هو العنصر الوحيد لجلب المستهلك مرة أخرى و إعادة تنشيط المبيعات بعد تقادم المنتج و بالتالي يصبح من العادي استبداله بمنتجات جديدة بالنسبة للمستهلك حتى لو كان ذو علامة تجارية مميزة؛

❖ **استغلال الفرص الجديدة في السوق:** من أجل تحديد و استمرارية علاقة التحالف، تتخذ الأطراف مجموعة من الإجراءات لجذب فرص جديدة للاستثمار بهدف التطور التكنولوجي، الاندماج، إقامة التحالفات الرأسية أو الأفقية؛

❖ **العرض الدائم للنتائج:** و ذلك بالإفصاح والعرض الدائم والمباشر للنتائج المستتبهة من التحالف لإبقاء الحماس والاستمرارية؛

❖ **الوصول إلى الكتلة الحرجة:** وهو الحجم الكافي من المؤسسات المندمجة في مؤسسة واحدة عملاقة من أجل ضمان بقاء واستمرارية المؤسسة تحت شعار "الأكبر هو الأفضل"؛

❖ **التعرف والحصول على تكنولوجيا جديدة:** تعد التكنولوجيا العنصر الحرج الذي يحقق تنمية المؤسسة و الذي تسعى للحصول عليه من خلال إقامة تحالفات مع المؤسسات ذات الخبرة العالية، عمليات البحث و التطوير؛

❖ **التخصص داخل التجزئة من السوق:** وتستخدمها المؤسسات غير الرائدة في السوق وبالتالي فهي مجبرة على اتخاذ الإجراءات التالية:

- شراء المكونات الأساسية للمنتج؛

- أو كعميل لإحدى المؤسسات الرائدة في السوق؛

- أو كموزع للمستهلك النهائي؛

❖ **الاكتساب المبكر للحصص السوقية:** ويتطلب ذلك ما يلي:

- تحمل التكاليف الباهظة للأبحاث والتطوير من أجل تحديد الحصص المناسبة؛

- تحمل الأعباء اللازمة للحملات الإشهارية طويلة الأجل؛

- ضمان إمكانية التوزيع للحصص السوقية.

وعلى العموم، يمكن القول أن هذه السياسات تعمل على تطوير وضمان استمرارية و نجاح التحالف، وتميزه من خلال تعزيز الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة، وجعلهم في موقف تنافسي أفضل في السوق الدولي.

<sup>1</sup> - مرقاش سميرة، خلوف زهرة، مرجع سابق، ص: 14.

### المبحث الرابع: ماهية الميزة التنافسية

تعتبر الميزة التنافسية الدولية أحد آليات العولمة الاقتصادية، التي تعمل على تطوير قدرة الاقتصاديات المتقدمة و النامية، لتصبح قادرة على التعايش مع متغيرات البيئة الدولية من انفتاح للأسواق وتحرير للتجارة...إلخ.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزة التنافسية

إن الدور الذي تلعبه الميزة التنافسية في حياة مؤسسات الأعمال يوصي بأهمية التعرف على مفهومها. وقبل الحديث عن الميزة التنافسية يجدر الإشارة إلى أن الميزة التنافسية المحلية وفي ظل التطور الحاصل في بيئة الأعمال الدولية وخاصة ما خلفته ظاهرة العولمة أصبح الحديث عنها هو نفسه الحديث عن الميزة التنافسية الدولية؛ كذلك يجب تحديد وتوضيح مختلف المفاهيم المرتبطة بالميزة التنافسية والمتمثلة في المنافسة والتنافسية والميزة التنافسية المستدامة كما يلي:

❖ **المنافسة:** عرفت بأنها "تعدد المسوقين وتنافسهم لكسب المستهلك بالاعتماد على الأساليب المختلفة

كالأسعار، الجودة، آليات التسويق وغيرها"<sup>1</sup>؛

❖ **التنافسية:** عرفها مجلس التنافسية الصناعية الأمريكي على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج السلع والخدمات

تقابل الأذواق في الأسواق العالمية، وفي نفس الوقت تحقيق مستوى معيشة متزايد على المدى الطويل"<sup>2</sup>؛

❖ **الميزة التنافسية:** هناك عدة تعاريف للميزة التنافسية كما يلي:

- عرفها كوتلر بأنها: "قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك

صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر"<sup>3</sup>؛

- كما عرفت بأنها: "عبارة عن تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة عن باقي المنافسين و أن الفكرة

الرئيسية هي خلق قيمة للزبون كقوة و مناسبة"<sup>4</sup>؛

<sup>1</sup>-فريد النجار، المنافسة والترويج التطبيقي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص: 20.

<sup>2</sup>-عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 92.

<sup>3</sup>-هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدينا، ط1، الإسكندرية، مصر، 2014، ص: 111.

<sup>4</sup>-يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، التسويق الإلكتروني، دار الورق، ط1، الأردن، 2009، ص: 342.

- اصطلح أيضا بأن الميزة التنافسية لمؤسسة ما هي يمكن أن يتحقق في حالة ما إذا كان باستطاعتها أن تحتفظ بمستوى مرتفع من الإنتاجية و الأرباح، مقابل انخفاض في التكاليف وارتفاع الحصة السوقية دون أن يكون ذلك على حساب الأرباح<sup>1</sup>؛
- وعرفت أيضا على أنها: "مجموعة المهارات والتكنولوجيات والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:
  - أ. إنتاج قيم و منافع العملاء أعلى مما يحققه المنافسون؛
  - ب. تأكيد حالة من التميز والاختلاف فيما بين المنظمة و منافسيها.<sup>2</sup>

❖ **الميزة التنافسية المستدامة:** يرى كل من Porter&Day بأن الميزة التنافسية أصبحت هدفا

استراتيجيا، لذا نجد المؤسسات تواجه تحدي المحافظة على استمراريتها لتضمن تحقيق عوائد على المدى الطويل وهنا ظهر مصطلح التنافسية المستدامة. و حسب هيل وجونز تمتلك المؤسسة ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون قادرة على الحفاظ على معدل ربحية من ذلك المتوسط على مدار عدد من السنوات؛

- و يعرف coyne الميزة التنافسية المستدامة بأنها محصلة مجموعة أعمال تقوم بها المؤسسة تحقق من خلالها غاياتها الإستراتيجية، المتمثلة في تأسيس موقع ربحي دائم وتحقيق الرضا لمختلف الأطراف داخليا وخارجيا<sup>3</sup>؛ وعليه فإن الميزة التنافسية ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق عوائد، أما الميزة التنافسية المستدامة ترتبط بقدرة المؤسسة على تحقيق عوائد وتحافظ عليها لفترة طويلة<sup>4</sup>.

انطلاقا مما سبق؛ يمكن القول بأن الميزة التنافسية هي "مختلف الإجراءات والسياسات والعمليات التي تمارسها المؤسسة لخلق فجوة للقيمة في نظر الزبون لصالح المستهلك في الأسواق الدولية والمحلية. والقيمة هي الأشياء التي ينسبها العميل للمنتج وتدل على خصائصه مثل: الأداء، الجودة، التصميم، خدمات ما بعد البيع....إلخ؛ و يتم قياسها بالفرق بين القيمة المدركة و تكاليف الإنتاج؛ وبالتالي فالمؤسسة تحقق ربحا أكبر كلما استطاعت خلق قيمة أكبر لمستهلكيها مقارنة بالمنافس مع مراعاة هيكل التكاليف."

<sup>1</sup>-عموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص:2.

<sup>2</sup>-أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس الميزة التنافسية المستدامة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005، ص: 16.

<sup>3</sup>-عبد الكريم بوشكال، براهيمي و آخرون، دور تطوير المنتجات في تعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 8.

<sup>4</sup>-عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009، ص: 32.

وعليه، فالميزة التنافسية تحقق للمؤسسة مجموعة من الفوائد، نذكر منها:<sup>1</sup>

- أنها تمكن المؤسسة من تحقيق ربحية أكبر؛
- أنها تمكن المؤسسة من تحقيق حصة سوقية أكبر؛
- ضمان ولاء الزبائن وتدعيم وتحسين سمعة المؤسسة في أذهانهم؛
- ضمان بقاء واستمرار المؤسسة.

والميزة التنافسية تحقق تميزا متنوعا للمؤسسة، يختلف على حسب الأسباب التي أدت إلى ظهوره.

### المطلب الثاني: أنواع والعوامل المؤثرة في الميزة التنافسية

سيتم التطرق في هذا المطلب إلى أنواع و الأسباب التي أدت إلى ظهور الميزة التنافسية.

#### ❖ أنواع الميزة التنافسية:

يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى قسمين هما:

- **الميزة التنافسية الداخلية (التميز في التكلفة):** تكون الميزة التنافسية داخلية عندما تكتسب المؤسسة الأفضلية بتحكمها في تكاليف الإنتاج وإدارة وتسيير المنتج فالإنتاجية الجيدة تعطي للمؤسسة مردودية حسنة وتزيد من طاقتها على مواجهة التخفيض في الأسعار المفروضة من طرف السوق أو المنافس<sup>2</sup>؛
- **الميزة التنافسية الخارجية (التميز في الاختلاف والتمييز):** تكون الميزة التنافسية خارجية عندما يمكن تقديم المنتج ذو نوعية متميزة والتي تنشأ قيمة للمشتري إما عن طريق تخفيض التكاليف الاستعمال أو عن طريق تحسين أداء الاستعمال وهذا ما يعطي للمؤسسة قوى أكبر في السوق بحيث تتمكن من فرض أسعار أعلى مقارنة بالمنافسين الآخرين.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- يوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012، ص: 6.

<sup>2</sup>- سهال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2013، ص: 56.

<sup>3</sup>- محمد رفاي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014، ص: 55.



❖ أسباب ظهور الميزة التنافسية:

- هناك مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي ساعدت على ظهور الميزة التنافسية:<sup>1</sup>
- الأسباب الخارجية: تغير احتياجات العميل أو الاحتياجات التكنولوجية أو الاقتصادية أو القانونية قد تساهم في خلق ميزة تنافسية نتيجة سرعة رد فعلهم على التغيرات أي مرونة المؤسسة وقدرتها على مواكبة التغييرات من خلال جمع المعلومات الكافية، وتحليلها لتوقع المتغيرات؛
  - الأسباب الداخلية: هي قدرة المؤسسة على امتلاك موارد وبناء قدرات لا تكون متوفرة لدى المنافسين الآخرين كالابتكار والإبداع ليس في تطوير المنتج أو الخدمة فقط بل يتعدى ذلك ليشمل الإبداع في الإستراتيجية والإبداع في أسلوب العمل أو التكنولوجيا المستخدمة والإبداع في خلق فائدة جديدة للعميل.
- وهذه الأسباب تأخذ للتطرق إلى أبعاد الميزة التنافسية.

المطلب الثالث: أبعاد الميزة التنافسية

تتمثل أبعاد الميزة التنافسية في: التكلفة المنخفضة، تمييز المنتج، الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للعميل.

❖ التكلفة المنخفضة: معناه قدرة المؤسسة على تصميم، تصنيع، تسويق المنتج أو الخدمة بتكلفة أقل

بالمقارنة بالمؤسسات المنافسة مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق عوائد أكبر، ولتحقيق هذه الميزة فإنه لا بد من فهم الأنشطة الحرجة في حلقة أو سلسلة القيمة (سلسلة القيمة هي مجموعة من الأنشطة الرامية إلى تحويل المدخلات إلى مخرجات ومنه طريقة نظامية لفهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التي تحققها مقارنة بالمنافسين لذلك فسلسلة القيمة تساعد على تشخيص النشاطات التي يمكن تحليلها وتحويلها من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات.<sup>2</sup>) في المنظمة والتي تعد مصدرا هاما للميزة التنافسية<sup>3</sup>؛

<sup>1</sup> - عطية صلاح الدين، تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقا لمعايير الأداء الاستراتيجي، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، يونيو 2007، ص: 306.

<sup>2</sup> - موسي سهام، العمودي مينه، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية PMI في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسبية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010، ص: 8.

<sup>3</sup> - خلوفي جلال، دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2012، ص: 62.

- ❖ **تمييز المنتج:** معناه قدرة المنظمة على تقديم منتج متميزا و فريدا وله قيمة مرتفعة من وجهة نظر العميل "جودة أعلى"، خصائص خاصة بالمنتج، خدمات ما بعد البيع، لذا يصبح من الضروري فهم المصادر المحتملة لتمييز المنتج من خلال أنشطة حلقة القيمة وتوظيف قدرات وكفاءات المنظمة لتحقيق جوانب التميز؛<sup>1</sup>
  - ❖ **الكفاءة:** تتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج وحدات معينة من المخرجات؛ وكلما كانت المؤسسة أكثر كفاءة كلما قلت المدخلات المطلوبة لإنتاج مخرجات معينة وبذلك تكون المؤسسة أكثر تنافسية؛
  - ❖ **الجودة:** نتيجة لزيادة حدة المنافسة الأمر الذي فرض على المؤسسات التي ترغب في البقاء والاستمرار والعمل على توفير منتجات أو خدمات ذات جودة عالية ومن ثم الاهتمام بتلبية رغبات المستهلكين والحرص على إرضاءهم في الوقت الذي لم يعد فيه السعر وحده العامل المحرك لسلوك المستهلك حيث أصبحت القيمة التي يريد الحصول عليها هي الجودة. ويقال أن المنتج أو الخدمة ذو جودة عندما يدرك المستهلكون أن هناك قيمة أكبر في المنتج أو الخدمة مقارنة بنفس الصفات لمنتج أو خدمة المنافس؛<sup>2</sup>
  - ❖ **التحديث:** يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئا منفردا يفترق إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها أو خدماتها في أعين زبائنهم وبالتالي اختلافها وتمييزها فضلا على إمكانية فرض أسعار عالية لمنتجاتها أو خفض تكاليف منتجاتها بنسبة كبيرة مقارنة بمنافسيها؛
  - ❖ **الاستجابة للعميل:** تتحقق الاستجابة المتوقعة لاحتياجات العميل متى كانت المؤسسة قادرة على أداء المهام بشكل أفضل من منافسيها وبالتحديد فيما يتعلق بإشباع احتياجات عملائها مما يؤدي إلى خلق قيمة أكبر لمنتجاتها وزيادة مستوى الولاء للعلامة.<sup>3</sup>
- وبعد التعرف على التحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية لابد من توضيح العلاقة بينهما.

<sup>1</sup>- عيسى الدراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، ص: 12.

<sup>2</sup>- سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد حيزر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص: 60.

<sup>3</sup>- بوزيد وسيلة، مرجع سابق، ص: 18.

## المطلب الرابع: دور التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية

تعمل إستراتيجية التحالف الاستراتيجي على مواجهة العديد من تحديات المنافسة في الأسواق الدولية كتجنب التعامل في سوق واحد، وفتح الأبواب للعديد من المنافسين للدخول للسوق المحلي وتوفير الرقابة والمشاركة في تحمل المخاطر؛ بالإضافة إلى تجميع المزايا التنافسية للأطراف والاستفادة من الموارد المشتركة لتشكيل ميزة تنافسية واحدة قوية ومدعمة تساعد على تحقيق أهداف التحالف المشتركة فعالية وفي أقصر وقت وبدرجة أقل للمخاطرة.

كذلك فالتحالف الاستراتيجي يعمل على تدعيم الميزة التنافسية من خلال استفادة الأطراف من الموارد المتاحة كالكنولوجيا؛ رأس المال البشري؛ الموارد الأولية...إلخ. فإذا تم هذا التحالف كل طرف فيه يتمتع بالقوة في مجال معين فإن ذلك سيؤدي حتما إلى تقويتها بشكل أكبر مما لو كانا فيه منفصلين؛ وعلى سبيل المثال تحالف بين طرف يمتلك تكنولوجيا متطورة مع طرف له وفرة في العمالة المبدعة والموارد الأولية هذا التحالف سيؤدي إلى دمج ميزتي الطرفين في ميزة تنافسية متميزة ومتحكمة في التكنولوجيا رأس المال البشري وفي الموارد الأولية.

إلى جانب أن التحالفات الإستراتيجية تلجأ إليها بعض المؤسسات الدولية لتجنب المنافسة القاتلة، وبالتالي تقوم بتحويل العلاقة من المنافسة العدائية إلى التعاون، وهذا ما يزيد في تدعيم الميزة والقدرة التنافسية لكل طرف بشكل يقوي مكانة الأطراف في السوق، ويسمح لها بدخول أسواق جديدة وبالتالي توسيع نطاق الأعمال والدخول في مجالات جديدة.

ومن الجدير بالذكر أن التحالفات الإستراتيجية تعزز الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة من خلال تأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية: التكلفة، التمييز و الجودة، كمايلي:

❖ **التكلفة:** التحالف الاستراتيجي يدمج القدرات الإنتاجية للأطراف، بحيث يقوم كل طرف بالاستغلال

الأمثل للموارد المتاحة والتنسيق فيما يخص: تصميم، تصنيع وتسويق المنتجات أو الخدمات، لتقاسم التكاليف بين الأطراف مما يؤدي إلى تقليلها؛ بالإضافة إلى مراعاة تكاليف الموردين من خلال انتقاء أفضل الموردين بأقل تكلفة، والاشتراك في تكاليف البحث والتطوير؛

❖ **التمييز:** تعمل الأطراف المتحالفة على طرح منتجات أو خدمات متميزة في السوق الدولي، من خلال

وضع خصائص مميزة لها ترفع من قيمتها بالنسبة للزبون مقارنة بالمنتجات المنافسة سواء كان التمييز في التصميم الداخلي أو الخارجي لها؛ كما تركز المؤسسات المتحالفة على عنصر التنوع في المنتجات والخدمات المطروحة في الأسواق، سواء كان ذلك بطرح منتجات وخدمات بجودات مختلفة أو بأسعار مختلفة؛

❖ **الجودة:** إن أغلب التحالفات الإستراتيجية قائمة على التعاون فيما يتعلق بالتحديث و البحث والتطوير، لرفع جودة منتجاتها أو خدماتها وجعلها في وضعية تنافسية أقوى مقارنة بالمنافسين؛

وعلى العموم، فإن الأطراف المتحالفة من خلال التعاون على تجميع الموارد، تقاسم التكاليف، تمييز منتجات و خدمات التحالف، رفع قيمة وجودة المنتجات و الخدمات...إلخ، تهدف إلى إشباع حاجات الزبائن مما يؤدي إلى خلق فجوة للقيمة مقارنة بالمنافسين، وتعزيز الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة.

## خلاصة الفصل الأول:

- من خلال الدراسة النظرية للتحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية يمكن استخلاص مايلي:
- التحالف الاستراتيجي هو إستراتيجية محددة وواضحة تحدد فيها الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛
  - تساعد التحالفات الإستراتيجية المؤسسات الاقتصادية على كسب المزيد الخبرات والمهارات؛
  - تزيد التحالفات الإستراتيجية من قدرة المؤسسات الاقتصادية على المنافسة في الأسواق الدولية؛
  - تجمع التحالفات الإستراتيجية بين أطراف من ثقافات مختلفة للعمل معا، وتزودهم برؤية عالمية واسعة؛
  - الميزة التنافسية هي ما تقوم به المؤسسات من بحث متواصل، تتمكن من خلاله من تحويل الإمكانيات المتوفرة لديها إلى عنصر أو عناصر تميزها عن منافسيها في السوق؛
  - التحالفات الإستراتيجية تهدف إلى دعم الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة، من خلال تحسين جودة المنتجات، تقليل التكاليف، تمييز المنتجات، كسب رضا الزبون... إلخ؛
  - تعمل التحالفات الإستراتيجية على دمج الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة في ميزة تنافسية واحدة مدعمة وقوية، تتعزز وضعية الأطراف التنافسية في السوق الدولي؛ وللخوض أكثر في هذه العلاقة لابد من القيام بدراسة تحليلية لتحالف استراتيجي بين مؤسستين اقتصاديتين ومعرفة مدى تأثيره على الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة.

# الفصل الثاني

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors في الفترة [2016-2011]

### تمهيد:

بعد ما تم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بكل من التحالفات الإستراتيجية، والميزة التنافسية من الناحية النظرية، سيتم إعطاء الصيغة العملية لجعل الدراسة أكثر موضوعية، بإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب العملي.

حيث سيتم تحليل التحالف الاستراتيجي لمؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors، ومحاولة تغطية كافة الجوانب المتعلقة به، للتمكن من الإجابة على الإشكالية المطروحة في ظل المعلومات المتوفرة والتي تم الحصول عليها.

ولتحقيق الأهداف السابقة، تم تقسيم الفصل الثاني إلى أربع مباحث كمايلي:

- المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة؛
- المبحث الثاني: عموميات حول أطراف وظروف التحالف PSA-GM ؛
- المبحث الثالث: تأثير التحالف PSA/GM على أبعاد الميزة التنافسية؛
- المبحث الرابع: تحليل وضعية التحالف PSA/GM في الفترة [2016-2012].

### المبحث الأول: الإطار المنهجي للدراسة

سيتم في هذا المبحث عرض لإطار الدراسة والمنهج المتبع فيها، إلى جانب مجتمع الدراسة وأدوات جمع البيانات وتحليلها.

### المطلب الأول: إطار الدراسة و المنهج المتبع

تم التطرق في هذا المطلب إلى الإطار الزمني والمكاني للدراسة و المنهج المتبع لحل إشكالية الدراسة.

#### ❖ إطار الدراسة:

تقوم هذه الدراسة بشكل أساسي على توضيح التحالف الاستراتيجي القائم بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors، ومعرفة ما إذا ساهم هذا التحالف في دعم الميزة التنافسية للطرفين في الأسواق الدولية، من خلال: الجودة، التمييز والتكلفة؛ وقد تم اختيار هذا التحالف باعتباره من أبرز التحالفات الدولية القائمة بين مؤسستين رائدتين في مجال صناعة السيارات، تنتم كل منهما باتساع أنشطتها في الأسواق الدولية منها: أوروبا، أمريكا اللاتينية، آسيا...إلخ.

و من أجل التعرف على دور التحالفات الإستراتيجية في دعم الميزة التنافسية في السوق الدولي، تم اعتماد الدراسة التطبيقية في مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors، للقيام بدراسة تحليلية معمقة حول التحالف الاستراتيجي لهاتين المؤسستين.

حيث بدأت عملية البحث حول التحالف (GM/PSA) من شهر أكتوبر 2015 إلى غاية شهر فيفري 2016، وقد تم دراسة وضعية المؤسستين من سنة 2011 قبل إبرام عقد التحالف إلى غاية 29 فيفري 2012 (تاريخ إبرامه)، ومراقبة تطور هذا التحالف وانعكاساته فيما يتعلق بأبعاد الميزة التنافسية إلى غاية جانفي 2016.

#### ❖ المنهج المتبع:

للتمكن من معرفة تأثير التحالف على الميزة التنافسية، تم اختيار منهج دراسة الحالة للقيام بدراسة تحليلية معمقة للتحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors (PSA/GM) وتحليل أثر هذا التحالف على أبعاد الميزة التنافسية: الجودة، التمييز و التكلفة.

### المطلب الثاني: مجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات

إن تحديد مجتمع الدراسة و أدوات جمع البيانات يعد جزءا من مشكلة الدراسة، وهذا ما سيتم التعرف عليه في هذا المطلب.



## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors في الفترة [2016-2011]

### ❖ مجتمع الدراسة:

يتم التعرف على مجتمع الدراسة وفق منهجية تمكن من الحصول على المعلومات الكافية لفهم مفرداته، وبشكل عام فالمجتمع المدروس هو المؤسسات التي قامت بالتحالفات الإستراتيجية في قطاع السيارات، وتم دراسة الحالة في مؤسستين هما: المؤسسة الفرنسية الأصل PSA-Peugeot-Citroën التي تنشط في صناعة الدراجات النارية، السيارات والشاحنات وتحلّل المراتب الأولى في مبيعات السوق الأوربي حسب إحصائيات 2011؛ والمؤسسة الأمريكية الأصل General Motors والنشطة في صناعة السيارات و المحركات، واحتلت المرتبة الأولى عالميا في مبيعاتها سنة 2011<sup>1</sup>. وقد أخذ عند اختيار المؤسستين مجموعة من العناصر متمثلة في:

- قائمة التحالفات الدولية في قطاع السيارات؛
- المعلومات المتوفرة حول هذه التحالفات؛

وإسنادا إلى ذلك، جاء اختيار دراسة حالة تحالف PSA-Peugeot-Citroën و General Motors

(PSA /GM)، بعد الإطلاع الموسع على أغلب التحالفات في قطاع السيارات تقريبا.

### ❖ أدوات جمع البيانات:

- لمعالجة الجوانب التطبيقية للدراسة، تم اللجوء إلى جمع المعلومات من خلال تقارير المؤسستين PSA - Peugeot-Citroën و General Motors مما هو متوفر عليه في مواقعهما الرسمية، وتحليلهما بشكل دقيق و مفصل، لأخذ البيانات التي يتم الاعتماد عليها كأداة رئيسية للبحث لمعالجة إشكالية الدراسة.

<sup>1</sup>-Mouloud Hani, Pour une lecture intégrée d'effet d'une alliance stratégique, Institut de recherche en gestion, Université de Paris, Association International de Management Stratégique, 2013, p: 8.

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors في الفترة [2016-2011]

### المبحث الثاني: عموميات حول أطراف وظروف التحالف PSA/GM

قبل التطرق إلى مدى تأثير التحالف في دعم الميزة التنافسية لكل من PSA-Peugeot-Citroën و General Motors، يجدر التعريف بالمؤسستين أولاً والتطرق إلى الظروف التي ساهمت في قيام هذا التحالف، وهذا ما سيتم تناوله في هذا المبحث.

#### المطلب الأول : التعريف بمؤسسة General Motors

General Motors هي مؤسسة المحركات، وهي مؤسسة متعددة الجنسيات، أمريكية الأصل وتعتبر ثاني أكبر منتج للسيارات في العالم. تأسست عام 1908 بواسطة William dorant، مقرها الرئيسي ديترويت الأمريكية، وعلى حسب إحصائيات 2011، فإن General Motors توظف حوالي 202000 ألف موظف في مصانعها المنتشرة في 158 دولة، وحققت أعلى المبيعات عالمياً.

- رئيس مجلس إدارة General Motors هو Dan Akerson.

تعد هذه المؤسسة واحدة من أكبر الإمبراطوريات المالية في العالم، وإلى جانب صناعة السيارات تعمل في مجالات التأمين و التمويل التجاري و السكني، كما تتصدر المراتب الأولى عالمياً في صناعة سيارات السلامة وخدمات الأمن والمعلومات.<sup>1</sup>

والجدول الموالي يلخص أهم المعلومات المتعلقة بالمؤسسة:

<sup>1</sup><http://ar.wikipedia.org/wiki/GeneralMotors>, consulté le: 13/02/2016, 20 :50.

الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA–Peugeot–Citroën و General Motors في الفترة [2016–2011]

جدول رقم(02): معلومات حول General Motors

المعلومات	النوع
عامه	
1908	تاريخ التأسيس
ديترويت بالولايات المتحدة الأمريكية	المقر الرئيسي
Chevrolet, Cadillac, Baojun, Buick, GMC, Holden, Isuzu, Daewoo, Jiefang, Opel, vauxhall brands and wuling brands	العلامات التجارية التابعة
صناعة المركبات	نوع الصناعة
سيارات، محركات	المنتجات
<a href="http://www.GM.com">http://www.GM.com</a>	الموقع الالكتروني
202000	عدد العمال في سنة 2011
158	عدد المصانع في سنة 2011
115 مليار أورو	رقم الأعمال في سنة 2011

Source: <http://ar.wikipedia.org/wiki/GeneralMotors>, consulté le: 13/02/2016, 20 :50.

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors في الفترة [2016-2011]

### المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة PSA-Peugeot-Citroën

Peugeot Citroën هو صانع سيارات ودراجات فرنسي، يقوم ببيع منتجاته تحت علامتي Peugeot و Citroën ، Peugeot القابضة هي المالك الأصلي لـ Peugeot Citroën.

Peugeot و Citroën كانتا مؤسستين منفصلتين، حتى قامت Peugeot بالاستحواذ على نسبة 38,2% من Citroën سنة 1974، زادت الحصة إلى 89,95% مؤدية إلى تكوين مجموعة Peugeot Citroën. و أبقى المجموعة على علامتي المؤسستين منفصلتين من حيث الهيكل التسويقي والمبيعات، لكنها استفادت من التكنولوجيا والتصنيع المشترك وتجميع الأصول.

- رئيس مجلس إدارة PSA-Peugeot-Citroën يسمى Philip Varin<sup>1</sup>.  
والجدول الموالي يلخص أهم المعلومات حول هذه المؤسسة:

### جدول رقم(03): معلومات حول PSA-Peugeot-Citroën

المعلومات	النوع
عامة	تاريخ التأسيس
1976	المقر
باريس بفرنسا	المنتجات
سيارات، درجات نارية، شاحنات	الموقع الالكتروني
http://www.psa-peugeot-citroen.com	نوع الصناعة
صناعة المركبات	العلامات التجارية التابعة
Citroën، Peugeot	عدد العمال في سنة 2011
120000	عدد المصانع في سنة 2011
31	رقم الاعمال في سنة 2011
59,9 مليار أورو	

Source : <http://ar.wikipedia.org/wiki/PSA-Peugeot-Citroen>, consulté le: 13/02/2016, 20 :58.

<sup>1</sup> - <http://ar.wikipedia.org/wiki/PSA-Peugeot-Citroen>, consulté le: 13/02/2016, 20:58.

ولعل ما يميز هذه المجموعة هو التنوع في منتجاتها، حيث نجدها موضوعة ضمن تصنيفات أو مجموعات هي:<sup>1</sup>

- Segment (تجزئة) A : 107, C3 ;
- Segment (تجزئة) B : 207,208, C3, Ds<sub>3</sub> ;
- Segment (تجزئة) C : 307, 308, 3008, 5008, C4, Ds<sub>4</sub> ;
- Segment (تجزئة) D et supérieur : 508, C5, Ds<sub>5</sub>, C6 ;
- H<sub>1</sub> : Minivan, SUV, Crossover :807, 4007, 4008, C8 ;
- H<sub>2</sub> :VUL : Partner, Expert, Boxer, Jumper, Berlingo.

بحيث:

- التجزئة A هي لسيارات الحضرية الصغيرة؛
- التجزئة B هي للسيارات الحضرية متعددة الاستعمالات؛
- التجزئة C هي للسيارات المتعددة الاستعمالات؛
- التجزئة D هي للسيارات العائلية؛
- المجموعة H 1 هي للسيارات النقل الطرقي؛
- المجموعة H 2 هي للسيارات النقل للعربات الأكثر من 4,8 m.

ومن الجدير بالذكر أيضا أن لـ PSA مجموعة من الأنشطة في مجالات المالية عن طريق Banque PSA Peugeot Citroën Finance، والإمداد بواسطة مؤسسة اللوجستيك (Gefco)، ومعدات السيارات عن طريق مؤسسة (Faurecia).<sup>2</sup>

### المطلب الثالث: الظروف التي مهدت إلى قيام التحالف PSA/GM

تعتبر صناعة السيارات من أثقل و أكثر الصناعات في العالم، وهذه الصناعة محتكرة من قبل مجموعة من المؤسسات العالمية التي تحرك هذا القطاع في السوق الدولي: Toyota، Ford، Fiat... إلخ. وحديثا ونظرا لشدة المنافسة بين هذه المؤسسات في السوق الدولي؛ أصبحت تسعى لإقامة تحالفات إستراتيجية فيما بينها لتدارك نقاط القوة و الضعف و معالجة المشاكل التي تعرضت لها هذه المؤسسات، خاصة بعد تضررها بما خلفته الأزمة المالية العالمية من آثار سلبية عليها، فإذا أخذنا على سبيل المثال General Motors فقد نفذت من الإفلاس بأعجوبة من جرائها، لأنها استطاعت الحصول على التمويل الحكومي، أما بالنسبة لـ PSA Peugeot

<sup>1</sup> -Emmanuel SARTORIUS, **Rapport a Monsieur le Ministre de redressement productif sur la situation de PSA Peugeot Citroën**, Conseil général de l'économie de l'industrie et de l'énergie et technologie, Ministre de redressement productif, N°2012/019, 11/09/2012, p :10.

<sup>2</sup> -<http://www.PSA-Peugeot-Citroen.com>, consulté le: 21/01/2016, 13 :45.

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën

### و General Motors في الفترة [2016-2011]

Citroën فقد شهدت انخفاضا ملحوظا للمبيعات توصل إلى غاية 2012، ويرجع هذا الانخفاض لارتباط مبيعاتها بالسوق الأوروبي بالدرجة الأولى، فنجد 58% من مبيعاتها مرتبطة به و بالأخص أسواق: فرنسا، أسبانيا و إيطاليا، والبلدين الآخرين من أكثر المتضررين من الأزمة.

ومن الجدير بالذكر أن السوق العالمي للسيارات في هذه الفترة، كان يهدف إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي في أوروبا، آسيا، أمريكا الشمالية وأمريكا اللاتينية، ومن هنا بدأت تظهر الملامح الأولى لإقامة التحالف بين General Motors و PSA Peugeot Citroën، والذي تسعى من خلاله PSA تدارك وضعيتها من خلال التنسيق مع GM لوضع خطط ترميمية لإعادة التوازن المالي للمؤسستين والتعاون المزدوج بينهما، وتنظيم الأنشطة الصناعية وتدعيم الميزة التنافسية في السوق الأوروبي.<sup>1</sup>

#### المطلب الرابع: الوضعية التنافسية للأطراف قبل التحالف [نهاية 2011 - بداية 2012].

يتسم السوق العالمي للسيارات بشدة المنافسة بين المؤسسات العالمية المحكرة لهذه الصناعة، والتي تسعى كل منها لوضع تشكيلة منتجات متميزة، سواء من حيث: التنوع، الجودة أو التكلفة لتحقيق أكبر حجم من المبيعات، والجدول الموالي يوضح الترتيب التنافسي للمؤسسات الرائدة المصنعة للسيارات في العالم من حيث حجم المبيعات المحققة لسنة 2012:

#### جدول رقم (04): الترتيب التنافسي لحجم المبيعات للمؤسسات الصانعة للسيارات سنة 2011 في العالم.

حجم المبيعات (بملايين السيارات)	البلد الأصلي للمؤسسة	المؤسسة الاقتصادية	المرتبة التنافسية
9.03	الولايات المتحدة الأمريكية	General Motors	01
8.16	ألمانيا	Volkswagen	02
8.03	فرنسا- اليابان	Alliance Renault-Nissan	03
7.95	اليابان	Toyota	04
6.6	كوريا الجنوبية	Hyundai Motor (+ kia)	05
5.7	الولايات المتحدة الأمريكية	Ford	06
4.00	إيطاليا- الولايات المتحدة الأمريكية	Fiat-Chrysler	07
3.5	فرنسا	PSA Peugeot Citroën	08
3.09	اليابان	Honda	09

Source: Mouloud Hani, Pour une lecture intégrée d'effet d'une alliance stratégique, Institut de recherche en gestion, Université de Paris, Association International de Management Stratégique, 2013, p: 8.

<sup>1</sup> -Emmanuel SARTORIUS, Opcit, p : 4.

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA–Peugeot–Citroën

### و General Motors في الفترة [2016–2011]

من خلال الجدول يتضح بأن General Motors حققت مبيعات بحوالي 9,03 مليون سيارة في سنة 2011 حسب احصائيات 2012، وهي في المرتبة الأولى عالميا من حيث المبيعات وهذا يوضح بأن لها ميزة تنافسية قوية عالميا في المنتجات التي تطرحها في السوق الدولي، مكنتها من تحقيق هذا الحجم من المبيعات.

أما بالنسبة لمؤسسة PSA Peugeot Citroën الفرنسية، فهي في المرتبة الثامنة عالميا، بحجم مبيعات قدر بـ 3,5 مليون سيارة سنة 2011 على حسب احصائيات 2012.

ولو تم المقارنة بين المؤسستين لوجد بأن الميزة التنافسية لـ General Motors أقوى من الميزة التنافسية لـ PSA Peugeot Citroën في السوق الدولي؛ ومن هنا يتضح المكسب الأول من التحالف بالنسبة لـ PSA Peugeot Citroën وهو تدعيم ميزتها التنافسية في السوق الدولي من خلال امتصاص الخطر التنافسي لـ General Motors على منتجاتها في السوق الدولي، ولتوضيح المكاسب الأخرى للتحالف يجب التعمق أكثر في المزايا الأخرى للطرفين قبل إقامة التحالف: عدد المصانع، رقم الأعمال، الحصة السوقية، السوق المستهدف، الأرباح و كل هذا موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (05) : الوضعية الاقتصادية لطرفي التحالف لسنة 2011

General Motors	PSA Peugeot Citroën	
01	07	المرتبة التنافسية
158	31	عدد المصانع
202000	120000	عدد العمال
115 مليار أورو	59,9 مليار أورو	رقم الأعمال
9 مليون	3,5 مليون	حجم مبيعات السيارات
8,6%	12,4%	الحصة السوقية في السوق الأوروبي
5,8 + مليار أورو	0,59 + مليار أورو	النتيجة الصافية

Source : Mouloud Hani, pour une lecture intégrée d'effet d'une alliance stratigique, Institut de recherche en gestion, Université de Paris, Association International de Management Stratégique, 2013, p :12.

يلاحظ من خلال هذا الجدول أن حجم أعمال General Motors أكبر مقارنة بـ PSA Peugeot Citroën، ذلك أن عدد المصانع التابعة لـ General Motors هو 158 مصنع مقابل 31 مصنع لـ PSA Peugeot Citroën؛ كما أن رقم أعمال General Motors هو 115 مليار أورو مقابل 59,9 مليار أورو لـ PSA Peugeot Citroën، أما الحصة السوقية في السوق الأوروبي فهي 8,6% لـ General Motors مقابل 12,4% لـ PSA Peugeot Citroën؛ وهذا يفسر المكسب الثاني للتحالف بالنسبة لـ General Motors وهو توسيع الحصة السوقية في السوق الأوروبي من خلال إقامة هذا التحالف، إذن السوق المستهدف للتحالف PSA/GM هو السوق

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors في الفترة [2016-2011]

الأوروبي فقط، وفيما يخص الأرباح المحققة فقد تحصلت General Motors على 5,8 مليار أورو مقابل 0,59 مليار أورو بالنسبة لـ PSA Peugeot Citroën.

### المبحث الثالث: تأثير التحالف PSA/GM على أبعاد الميزة التنافسية.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى ماهية التحالف الاستراتيجي PSA/GM، من خلال التعرف على أهم محاور التحالف وتاريخ إبرامه؛ ومن ثم تحليل أثر التحالف على أبعاد الميزة التنافسية: التكلفة، التميز والجودة.

#### المطلب الأول: التعريف بالتحالف PSA/GM.

في 29 فيفري 2012، أعلنت كل من PSA Peugeot Citroën و General Motors عن إبرام عقد تحالف استراتيجي عالمي قائم على دعمتين أساسيتين هما: منصات لتبادل وتجميع المشتريات كجزء من زيادة رأس المال مع حقوق الاكتتاب تفضيلية يحملها نحو مليار أورو، وفي مارس 2012 أصبحت General Motors أكبر ثاني مساهم في PSA Peugeot Citroën مع 7% من رأس المال.

منذ هذا التاريخ كل الاتفاقات القطاعية للتحالف ترتبط بالمبيعات، الإمداد والتطوير المشترك للمؤسستين؛ ويتوقع أن تصل الفائدة من هذا التحالف الى 2 مليار دولار في السنة خلال الـ 5 سنوات الأولى مقسم بالتساوي على الطرفين. ويمكن تلخيص أهم محاور التحالف فيمايلي:<sup>1</sup>

❖ **التنظيم المشترك للمبيعات:** حيث أبرم الطرفان اتفاق حول تشكيل تنظيم مشترك للمبيعات في أوروبا، استنادا على أن الشراكة تدخل حيز التنفيذ في فيفري 2013، بهدف تعزيز القدرة على تحقيق اكبر قدر من المبيعات في العالم لتحقيق عوائد للطرفين؛

❖ **اتساع التحالف لاغتنام الفرص الجديدة:** حيث أعلنت كل من PSA Peugeot Citroën و General Motors عن نيتهن لتطوير تشكيلة جديدة من المحركات الصغيرة اقتصادية وذات أداء متميز مشتق من نظام PSA للمحركات؛ ويعمل الطرفين لدراسة تطوير المشروع بمقاييس عالمية، بغية توسيع نطاق تحالفهم و العمل في الأسواق المتطورة؛ مثل: أمريكا اللاتينية وروسيا لأن هذه الأسواق لها الأفضلية للطرفين؛

❖ **الاتفاق حول الإمداد مع Gefco:** ففي جويلية 2012 اتفق PSA Peugeot Citroën و General Motors على إبرام عقد بهدف تحقيق الفعالية العملية لتقليل التكاليف ودعم الميزة التنافسية ودخل حيز التنفيذ

<sup>1</sup> -Rapport d'activité et développement durable de PSA Peugeot Citroën, 2012, p :20.



## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA–Peugeot–Citroën و General Motors في الفترة [2016–2011]

في 2013، وتم نقل كافة الأعمال اللوجيستية لـ Opel/Vauxhall، Chevrolet و Cardillac في أوروبا المتواجدة في روسيا إلى Gefco؛

- ❖ مدة التحالف PSA/GM تستمر تقريبا 10 سنوات قابلة للتجديد ضمنا دون إعادة إبرامه من جديد؛
  - ❖ ابتداء من تاريخ 31 ديسمبر 2012، يستطيع الطرفان إبرام اتفاقات تعاونية مع المنافسين في ميدان التحالف بغية توسيعه وتحقيق عوائد أكبر؛
  - ❖ تكاليف التطوير المستخدمة في نطاق التحالف مقسمة بالتساوي 50/50 على المؤسستين؛
  - ❖ العمل على إنتاج أربع سيارات مشتركة بين الطرفين؛
  - ❖ اتفق الطرفان على إنهاء التحالف إذا تدهورت حصة PSA Peugeot Citroën تحت 15% من رأسمالها، أو في حالة الإفلاس؛
- ومن فوائد هذا التحالف: <sup>1</sup>

- ❖ أن هذا التحالف يهدف إلى تدعيم الميزة التنافسية للطرفين ويلغي خصوصية أعمال كل طرف في السوق الأوروبي؛
- ❖ يسمح هذا التحالف للطرفين بالعمل بنفس وضعية وهيكل الشراء بمقاييس عالمية للتموين بالمواد الأولية، المكونات والخدمات لدى الموردين و الاستفادة بالعمل المشترك وخبرة كل طرف؛
- ❖ إن صلابة عمليات و الهيكل التنظيمي لـ General Motors يدعم من خبرة PSA Peugeot Citroën و زاد من كفاءتها، وإجمالا التحالف الاستراتيجي PSA/GM عزز من القدرات التنافسية للطرفين في السوق الأوروبي.

### المطلب الثاني: أثر التحالف PSA/GM على جودة المنتجات.

لقد سبق وأن ذكر بأن التحالف PSA/GM قائم على تطوير وتبادل المنصات والمحركات بين الطرفين بالدرجة الأولى بأقل التكاليف، وقد تم الاتفاق على التطوير في مجموعة من المنتجات بعلامات تجارية مختلفة تابعة للطرفين. مثل: Peugeot 208، C5، 4×4... إلخ؛ والقيام بعمليات التطوير يتطلب استخدام تكنولوجيات جديدة لتحسين جودة المحركات القديمة مما ينعكس على جودة المنتجات ككل، وقد ركز هذا التحالف أيضا على تقليل نسبة الـ CO<sub>2</sub> المنبعثة من السيارات المنتجة وبالتالي تقليل نسب التلوث في الهواء، ويسعى الطرفان للوصول إلى نسبة 95 g/km كأقصى حد لانبعاث هذا الغاز، وتفرض ضريبة يدفعها الطرفان على كل غرام منبعث قدرها 95 g/€.

<sup>1</sup> -Résultats Annuels PSA Peugeot Citroën, 2012, p :7.

كل هذه الجهود تسعى من خلالها التحالف PSA/GM، لتمييز منتجاته وزيادة جودتها وانفرادها في السوق الدولي لدعم قدرتها التنافسية من خلال طرح منتجات مصاحبة للبيئة. و يتطلع التحالف لتجسيد هذه الاستراتيجية بالمقاييس الموضوعية الى سنة 2020.

هناك تكامل بين أطراف التحالف بخصوص إدراج التكنولوجيا لتحسين جودة المنتجات وبتجلى ذلك في عمليات التموين بالتكنولوجيا، فنجد PSA Peugeot Citroën متخصصة في hybride\* و General Motors على سيارات الـ Volt، وبالنسبة للسيارات التقليدية تركز PSA Peugeot Citroën على diesel et essence، و General Motors تجسد خبرتها القوية في مجال SUV\*\* و 4x4، بالإضافة إلى التركيز على biocarburant\*\*\*، والبرامج التي تقلل التلوث. مثل: "Selective Catalytic Reduction" SCR\*\*\*\*. وفي ظل هذا التعاون بين أطراف التحالف، سيتم طرح منتجات متميزة بجودة عالية ومصاحبة للبيئة. تعزز الميزة التنافسية للطرفين في السوق الأوروبي.1

### المطلب الثالث: أثر التحالف PSA/GM على التمييز في المنتجات

صرح Philip Varin رئيس مجلس إدارة PSA Peugeot Citroën قائلاً: «نحن نعمل معاً على إعداد برامج مستقبلية للإنتاج، ونحن نسعى لتقليل التكاليف المتعلقة بالاستثمار، والوصول إلى الأسواق الدولية للسيارات. وهذا لن نستطيع الوصول إليه بمفردنا».

لذلك فتحالف PSA/GM يعمل على إنتاج سيارات بمقاييس عالمية لدعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية مع المحافظة على الاستقلالية في العلامة التجارية لكل من PSA Peugeot Citroën و General Motors، لذا فإن التعاون يكون في تركيبة المنتج دون المساس بالعلامة التجارية له، وعلى هذا الأساس خصصت PSA Peugeot Citroën و General Motors، 20 مصنعا للتجميع وقاما بتركيز الطاقات المشتركة على المنتجات التالية:

### ❖ بالنسبة لـ Citroën:

- سيارة C3 حيث سيتم تجميعها في Aulnay-Sous-Bois؛

\* - تكنولوجيا الـ Hybride هي تكنولوجيا جديدة مطورة تعمل على الاقتصاد في الوقود بنسبة 30 %، تم اكتشافها لتحقيق جملة من الأهداف من بينها: احترام البيئة والحفاظ عليها، لتحقيق رفاهية السائق ورفع من جودة المنتجات.

\*\* - SUV هي Sport Utility véhicule: هي فئة سيارات رياضية مبنية على هيكل شاحنة خفيفة. وتعد أيضاً من نوع سيارات الدفع الرباعي لقدرتها على السير في الطرق الوعرة.

\*\*\* - Biocarburant هي تكنولوجيا تعمل على حماية الوقود.

\*\*\*\* - SCR هو نظام الخفض الانتقائي، يعمل على أسر الغازات المنبعثة وتقليل نسب انبعاث غاز أكسيد الآزوت.

<http://www.Usinenouvelle.com/Un-projet-low-cost-au-c-ur-des-discussion-psa-general-motors>

N°169621, consulté le:10/02/2016, 14 :35.

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors في الفترة [2016-2011]

- سيارة C5 حيث سيتم تجميعها في Rennes؛

❖ بالنسبة لـ Peugeot:

- سيارة 208، سيارة 207، سيارة 508 حيث سيتم تجميعهم في Rennes؛

❖ بالنسبة لـ Opel:

- سيارة Corsa سيتم تجميعها في ألمانيا و اسبانيا؛

- سيارة Insignia سيتم تجميعها في ألمانيا؛

❖ كما سيتم العمل على تطوير 4×4 المتعلقة بـ General Motors بالإضافة إلى مشروع لتطوير المحركات.<sup>1</sup>

**المطلب الرابع: أثر التحالف PSA/GM على التكاليف.**

وفقا لتصريحات Philip Varin رئيس مجلس إدارة PSA Peugeot Citroën، فإن التحالف الاستراتيجي PSA/GM هو تحالف صناعي قائم على التعاون و المشاركة لطرح منتجات صناعية في السوق الأوروبي ( السوق المستهدف للتحالف)، ومن هنا يجدر الإشارة إلى أن هذا التحالف قد ساهم في دعم الميزة التنافسية للطرفين، وبالأخص PSA Peugeot Citroën لأنه الهدف الذي تسعى إليه بالدرجة الأولى من التحالف على خلاف General Motors التي تهدف إلى توسيع حصتها السوقية في السوق الأوروبي وتعزيز ميزتها التنافسية، وإجمالا يمكن القول بأن تحالف PSA/GM ساهم في تعزيز الميزة التنافسية للطرفين من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالتشغيل(المصانع) ، البحث والتطوير والموردين. كمايلي:<sup>2</sup>

❖ **تخفيض تكلفة المصانع:** بما أن التحالف PSA/GM قائم على التصنيع، فإن الأنشطة الإنتاجية

للمؤسستين تعمل في نفس الوقت، وهذا يعتبر تكلفة إضافية للتحالف، وبالتالي قرر طرفا التحالف تخصيص بعض المصانع للتشغيل، لتقليل التكاليف واستغلال الموارد الإنتاجية في أعمال التحالف، وبالتالي قامت PSA Peugeot Citroën بتخصيص مصنع (Aulnay-Sous-Bois) بـ Saint Saine Denis، كما قامت General Motors بتخصيص مصنعين لـ Opel متواجدين في ألمانيا وانجلترا؛

❖ **تخفيض تكاليف البحث والتطوير:** نظرا لارتفاع تكاليف عمليات البحث والتطوير وصعوبتها، اتفق

الطرفان على تطوير منصات التبادل والمحركات بتكلفة 500 مليون أورو مقسمة بالتساوي 50/50 على

<sup>1</sup>-<http://www.Usinenouvelle.com/article/psa-confiant-pour-les-prochaines-résultat-des-tests-pollutions>, N°373907, consulté le: 25/01/2016, 20:30.

<sup>2</sup> -<http://www.Usinenouvelle.com/article/l-essentiel-de-l-accord-cadre-entre-psa-et-gm>, N° 170086, consulté le : 25/01/2016, 21:02.

الطرفين، كذلك لم يتم استبعاد بعض المنتجات الصغيرة لـ Opel و PSA Peugeot Citroën. مثل: 208 Peugeot فهي معنية بالتطوير؛ بالإضافة إلا أن ما تقوم PSA Peugeot Citroën بتطويره لا تطوره General Motors، إلى جانب أن الطرفان اعتبرا عملية التعاون على: تركيب، تطوير وتبادل المنصات والمحركات هو في حد ذاته اقتصاد في التكلفة، وهذه العملية تزيد من جودة المنتجات، وتقوي الميزة التنافسية للطرفين في السوق الأوروبي؛

❖ **تخفيض تكاليف الموردين:** كانت تصريحات Philip Varin و وزير الصناعة الفرنسي Eric Besson مطمئنة لأغلب الموردين خاصة Faurecia ( وهي شركة موردة لـ PSA Peugeot Citroën)، لأن العلاقة مع الموردين لن تتغير ضمن نطاق التحالف، على العكس فإن هذا التحالف يعتبر بالنسبة لهم فرصة لاقتناص أسواق جديدة، خاصة وأن الإحصائيات الأولية لسنة 2012 بعد إبرام عقد التحالف، تدلي أن الحصة السوقية لـ PSA Peugeot Citroën بلغت 16,6% أما General Motors فـ 8,5% ؛ كما أن مشتريات التحالف PSA/GM بلغت 125 مليار دولار، منها ما بين 95 و 90 مليار لـ General Motors والباقي لـ PSA Peugeot Citroën، لذلك فالأسعار المنخفضة المفروضة من التحالف على الموردين (Faurecia) تعتبر فرصة لزيادة التعامل مع General Motors، وتثبيت التوقع في السوق الحالي؛ أما فيما يخص التخفيض والاقتصاد في التكاليف فقد اتفق الطرفان على الاقتصاد في 2 مليار أورو في الخمس سنوات القادمة.<sup>1</sup>

#### المبحث الرابع: تحليل وضعية التحالف PSA/GM في الفترة [2016-2012]

سيتم في هذا المبحث عرض أهم نتائج التحالف الأولية لسنة 2012 والمشاريع المبرمجة لسنة 2013، كذلك وضعية التحالف إلى غاية 2016 لمعرفة مدى تطابق الأهداف المسطرة مع ما تم تجسيده فعلا.

#### المطلب الأول: النتائج الأولية و البرامج المقترحة في الفترة [2013-2012].

تعد سنة 2012 الأولى بالنسبة للتحالف PSA/GM؛ لذلك فالنتائج المحققة لاتزال معظمها عبارة عن مشاريع مبرمجة للتنفيذ في سنة 2013، إلا أن هذا لا يمنع القيام بمقارنة الترتيب التنافسي لمنتجات التحالف مع المنتجات الأخرى للأطراف المتحالفة و مع منتجات المؤسسات المنافسة في السوق الأوروبي، حيث يتبين من الترتيب التنافسي لأنواع السيارات حسب العلامات التجارية لسنة 2012<sup>2</sup>، أن المؤسسات الاقتصادية النشطة في قطاع السيارات، قامت بطرح 51 نوع من السيارات في السوق الأوروبي سنة 2012، يتصدر قائمة هذه

<sup>1</sup> -Ibid.

<sup>2</sup> - أنظر الملحق رقم (1).

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors في الفترة [2016-2011]

المؤسسات أحد أطراف التحالف المدروس PSA/GM وهي PSA Peugeot Citroën، حيث قامت هذه الأخيرة بطرح 36 سيارة بنوعيات مختلفة ومتنوعة من حيث: السعر، الجودة والتميز.

وتجدر الإشارة أيضا إلى منتجات التحالف التي قامت بتطويرها. مثل: Peugeot 208، Peugeot 207، Peugeot 508 و C3. أما بالنسبة لـ General Motors فقد تصدرت المرتبة الـ 8 في السوق الأوروبي، وقامت بطرح 22 سيارة متنوعة ومتميزة في السعر و الجودة؛ أما فيما يخص منتجات التحالف فقد تم طرح Corsa و Insignia. وهذا أن دل على شيء فهو النجاح المبدئي للتحالف PSA/GM باعتبار أن المنتجات التي تم الاتفاق على تطويرها قد تم تداولها في السوق الأوروبي. والمؤسسة التي تصدرت المرتبة الأخيرة في القائمة، هي الألمانية الأصل Volkswagen بـ 43 سيارة.

من خلال ما سبق تبين بأنه قد تم طرح منتجات التحالف في السوق الأوروبي، ويجدر الآن توضيح القدرة التنافسية لكل منتج مقارنة بالمنتجات الأخرى سواء للأطراف أو المنافسة، وهذا ما يوضحه الجدول الموالي:

جدول رقم (06): ترتيب أفضل 15 سيارة مباعة في السوق الأوروبي لسنة 2012.

نوع السيارة	الرتبة	الحصة السوقية
Volkswagen Golf	1	4,1%
Ford Focus	2	2,8%
Renault Mégane	3	2,7%
<b>Peugeot 206-208-207</b>	<b>4</b>	<b>2,6%</b>
Ford Fiesta	5	2,5%
Volkswagen Polo	6	2,3%
<b>Opel Corsa</b>	<b>7</b>	<b>2,2%</b>
Renault Clio	8	2,0%
Opel Astra	9	1,8%
Volkswagen Passat	10	1,7%
<b>Citroën C3</b>	<b>11</b>	<b>1,7%</b>
Nissan Qashqai	12	1,6%
Fiat Panda	13	1,5%
BMW Série 3	14	1,4%

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën

### و General Motors في الفترة [2016-2011]

1,4%	15	Citroën C4
------	----	------------

Source: L'industrie Automobile Francaise analyse et statistique 2013, Rapport du Comité des Constructeurs Français d'Automobile, p :17.

يتضح من الجدول أن 8 مؤسسات هي من تصدرت مبيعاتها في السوق الأوروبي المراتب الـ 15 الأولى؛ بحيث اكتسحت Volkswagen بسيارة Golf نسبة 4,1% من السوق الأوروبي وتصدرت القائمة، أما المرتبة الأخيرة فكانت لـ PSA Peugeot Citroën بسيارة C4 بنسبة 1,4% من السوق.

أما فيما يخص طرفي التحالف فمن الملحوظ أن الحصص السوقية لمبيعاتهم متنوعة ومختلفة؛ فنجد PSA Peugeot Citroën احتلت المرتبة الثالثة بعلامة Peugeot من نوع 206، 207، 208 بنسبة 2,6%، والـ 11 بعلامة Citroën من نوع C3 بنسبة 1,7%، والأخيرة (15) بنفس العلامة من نوع C4 بنسبة 1,4%. أما General Motors فأخذت المرتبة الـ 7 بعلامة Opel من نوع Corsa بنسبة 2,2% والـ 9 من نوع Astra بنسبة 1,8%. وإذا تمت المقارنة بين الطرفين من حيث التنوع المنتجات المتصدرة فنجد PSA Peugeot Citroën أكثر تنوعا مقارنة بـ General Motors، أما من حيث تقارب المراتب المحققة فنجد العكس.

وبخصوص التحالف PSA/GM فالحصص السوقية المحققة لمنتجاته: Peugeot 206 بـ 2,6%، Peugeot 207 بـ 2,6%، Peugeot 208 بـ 2,6%، Citroën C3 بـ 1,7%، Opel Corsa بـ 2,2%. تعد نجاحا للتحالف بعد مرور أشهر من إبرامه، كما أن منتجات التحالف أكثر رواجاً في السوق الأوروبي مقارنة بالمنتجات الأخرى للأطراف.

وقد أعلن الطرفان على متابعة التحالف لسنة 2013 وتم الاتفاق على مجموعة من المشاريع الجديدة ضمن نطاق التحالف، يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>

- ❖ برامج ومشاريع لتطوير منصات تبادل PSA Peugeot Citroën لسيارتين من نوع B-MPV و C-CUV، وسيتم التركيز على تطوير التجزئة B في هذا المشروع؛
- ❖ سيتم طرح هاتين السيارتين منذ بداية 2016، إذا تم التعاون المشترك على التطوير بين الطرفين، وستتم عملية الإنتاج للنوع B-MPV في مصانع General Motors «Saragosse» المتواجدة في إسبانيا، أما النوع C-CUV فيتم إنتاجها في مصانع PSA Peugeot Citroën «Sochaux» المتواجدة في فرنسا؛
- ❖ المنتجات الجديدة التي سيتم طرحها متميزة وفريدة من نوعها، ذات جودة عالية أما بخصوص العلامة التجارية تتم المحافظة عليها والسيارة B-MPV ستطرح مع نهاية 2016؛

<sup>1</sup> -Rapport d'activité et développement durable de PSA-Peugeot-Citroën, 2013, p: 20.

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën

### و General Motors في الفترة [2016-2011]

❖ ولتنظيم المنافسة بين الطرفين تم الاتفاق على تنظيم حجم المبيعات معا في السوق الأوروبي، من خلال التنظيم المشترك لزيادة النفوذ «JPO» Joint Purchasing Organisation، ويرتقب الطرفان ان يعود عليهم هذا الاتفاق بالعوائد الكبيرة والايجابية قد تصل الى 1,2 مليار دولار في السنة بداية من 2018، وهذه العوائد مقسمة بين الطرفين بالتساوي.

#### المطلب الثاني: دراسة تطور مبيعات التحالف PSA/GM في الفترة [2015-جانفي 2016].

لقد سبق وأن ذكر بأن أطراف التحالف PSA/GM يسعون لتوسيع الحصة السوقية لهم في السوق الأوروبي، وتعظيم المنافع من التحالف وتحقيق أكبر حجم ممكن من المبيعات لدعم الميزة التنافسية لهم في السوق الأوروبي، لهذا سيتم في هذا المطلب عرض لتطور التحالف من خلال الوحدات المباعة من السيارات والحصة السوقية لكل طرف في السوق الأوروبي في الفترة ما بين 2015 و جانفي 2016، والجدول الموالي يلخص ذلك:

#### جدول رقم (07): الحصة السوقية والوحدات المباعة للأطراف في [2015-جانفي 2016]

الحصة السوقية	الوحدات المباعة	الحصة السوقية	الوحدات المباعة	
لجانفي 2016	لجانفي 2016	لسنة 2015	لسنة 2015	
5,5%	52 540	10,4%	1 481 008	PSA Peugeot Citroën
4,2%	4 342	6,7%	946 239	General Motors

Source : Le marché automobile français janvier 2016/ACEA, Comité des Constructeurs Français d'Automobiles, p :7.

من خلال الجدول يتضح أن PSA Peugeot Citroën حققت مبيعات في سنة 2015 قدرت بـ 1481008 سيارة مقابل 946239 سيارة لـ General Motors، وحصة سوقية بلغت 10,4% لـ PSA Peugeot Citroën من السوق الأوروبي، وهذا يعد انخفاض مقارنة بما حققته في سنة 2011 راجع إلى التدهور الذي شهدته هذه المؤسسة من جراء تدني مستويات الطلب في السوق الأوروبي، وما خلفته الأزمة المالية من آثار. أما بالنسبة لـ General Motors فحققت نسبة 6,7% مقابل 8,6% في 2011 وهذا التدهور سببه إيقاف عمل Chevrolet في أوروبا، لكن لو تم النظر إلى ما حققه الطرفين في الشهر الأول من سنة 2016، لوجد أن PSA Peugeot Citroën قد حققت نسبة 5,5% بمبيعات 52540 سيارة، و General Motors نسبة 4,2% بمبيعات 4342 سيارة، وهذا تطور ملحوظ خاصة لو تم مقارنة مبيعات شهر واحد من سنة 2015 مع شهر جانفي 2016، والأخذ بعين الاعتبار تذبذب الطلب الذي تشهده الأسواق الأوروبية، لوجد أن سنة 2016 ستعرف فيها كل من PSA Peugeot Citroën و General Motors رواجاً للمنتجات وأرباحاً إذا تواصلت وتيرة المبيعات بهذا الشكل.

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën

### و General Motors في الفترة [2016-2011]

كذلك، يمكن القول بأن General Motors استطاعت توسيع حصتها السوقية في السوق الأوروبي بفضل التحالف مع PSA Peugeot Citroën، في المقابل فإن هذه الأخيرة استطاعت من خلال خبرة General Motors الهيمنة أكثر على السوق الأوروبي وعززت من ميزتها التنافسية في هذا السوق.

#### المطلب الثالث: دراسة وضعية منتجات التحالف PSA/GM والأطراف في جانفي 2016

إن نجاح التحالف PSA/GM يبقى مرهونا بالدرجة الأولى بمنتجاته المطروحة في السوق الأوروبي، لذلك سيتم التعرف على مدى قبول السوق الأوروبي لمنتجات التحالف ومقارنة ذلك مع المنتجات الأخرى للأطراف، والجدول الموالي يوضح أفضل منتجات التحالف ومنتجات الأطراف المباعة في السوق الأوروبي في جانفي 2016:

#### جدول رقم (08): الترتيب التنافسي حسب أحسن 100 سيارة مباعة في السوق الأوروبي في جانفي 2016

Véhicules Utilitaires légères			المرتبة	Voitures Particulières			المرتبة
النسبة %	الوحدات المباعة (سيارة)	اسم السيارة		النسبة %	الوحدات المباعة (سيارة)	اسم السيارة	
7.4	2055	Citroën Berlingo	2	5.5	7606	Peugeot 208	1
5.7	1602	Peugeot Partner	4	4.4	6077	Peugeot 308	2
4.9	1356	Peugeot 208	5	3.3	4591	Citroën C3	5
2.8	768	Peugeot Boxer	9	3.1	4218	2008	6
2.7	740	C3 II	10	2.4	3314	C4	8
2.4	670	C.Jumper	12	1.6	2194	3008	15
2.3	656	P. expert	13	1.4	1924	C4 II	17
1.9	524	308 II	15	1.2	1634	508	19
1.1	303	C4 II	21	1.2	1611	C4 Cactus	20
0.7	194	Opel Vivero	30	1.1	1536	Opel Corsa	22
0.6	156	C.Nemo	36	1.0	1340	Opel Mekka	26
0.5	151	P.Bipper	38	0.9	1281	Ds Ds <sub>3</sub>	27
0.5	144	Opel Movamo	39	0.9	1271	C3 II Picasso	28
0.3	73	C4 Cactus	53	0.9	1193	Peugeot 108	29
0.2	44	Ds Ds <sub>3</sub>	59	0.7	1023	5008	35



## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën

### و General Motors في الفترة [2016-2011]

0.1	34	Opel Combo	63	0.6	894	C1	39
0.1	32	Opel Corsa	65	0.5	627	Ds Ds <sub>4</sub>	57
0.1	15	C3II Picasso	88	0.5	621	Citroën Berlingo	58
0.1	15	Ds Ds <sub>4</sub>	88	0.4	582	Opel Astra	60
0.1	15	3008	88	0.4	546	Peugeot Partner	63
0.0	12	5008	95	0.4	496	C4 Aircross	67
0.0	11	108	100	0.3	481	Ds Ds <sub>5</sub>	73
/	/	/	/	0.3	480	Opel Karl	74
/	/	/	/	0.2	315	C3	93

Source: Le marché automobile français janvier 2016, Comité des Constructeurs Français d'Automobiles, p :17,18.

ويتبين من خلال الجدول أن هناك نوعين من السيارات المطروحة في السوق الأوروبي، Voitures Particulières و Voitures Utilitaires légères من منتجات الأطراف المتحالفة؛ بحيث تتصدر 24 نوع من الـ Voitures Particulières و 22 نوع من الـ Voitures Utilitaires légères قائمة أفضل 100 سيارة مباعة في السوق الأوروبي، ففي منتجات PSA Peugeot Citroën احتلت Peugeot 208 المرتبة الأولى من الـ Voitures Particulières و Citroën Berlingo المرتبة الثانية من الـ Voitures Utilitaires légères، أما منتجات General Motors فأفضل منتج لها كان Opel Corsa في المرتبة الـ 22 من نوع الـ Voitures Particulières، أما الـ Voitures Utilitaires légères فاحتلت Opel Vivero المرتبة الـ 30.

وإذا تم أخذ منتجات كل طرف على حدى، فيلاحظ أن منتجات PSA Peugeot Citroën تتسم بالتنوع: 20 سيارة من نوع Voitures Particulières و 18 من الـ Voitures Utilitaires légères، كما أن منتجاتها تتصدر قوائم المبيعات في النوعين: Peugeot 208 المرتبة الأولى بـ 7606 سيارة و نسبة 5,5%، والمرتبة الثانية لـ Peugeot 308 بـ 6077 سيارة ونسبة 4,4% وهذا في النوع Voitures Particulières، أما Voitures Utilitaires légères فـ Citroën Berlingo بالمرتبة الثانية بـ 2055 سيارة ونسبة 7,4%...الخ.

أما فيما يخص General Motors فان منتجاتها أقل تنوعا مقارنة بـ PSA Peugeot Citroën، كما أن منتجاتها من النوعين Voitures Particulières و Voitures Utilitaires légères المتصدرة والمباعة في هذه القائمة هي فقط 4 لكل نوع: Opel Corsa في المرتبة الـ 22 بـ 1536 سيارة و نسبة 1,1%، و Opel Mekka في المرتبة الـ 26 بـ 1340 سيارة ونسبة 1% من الـ Voitures Particulières؛ أما الـ Voitures Utilitaires légères فهي: Opel Vivero في المرتبة الـ 30 بـ 194 سيارة ونسبة 0,7%...الخ.

وبالنسبة إلى منتجات التحالف PSA/GM فسيتم إيجازها في الجدول الموالي:

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën

### و General Motors في الفترة [2016-2011]

جدول رقم (09): الترتيب التنافسي لمنتجات التحالف من بين أفضل 100 سيارة مبيعة في السوق الأوروبي في جانفي 2016.

Voitures Utilitaires Légères				Voitures Particulières			
النسبة %	الوحدات	اسم السيارة	المرتبة	النسبة %	الوحدات	اسم السيارة	المرتبة
بالنسبة لمجموع السيارات المبيعة	المبيعة (سيارة)			بالنسبة لمجموع السيارات المبيعة	المبيعة (سيارة)		
4.9	1356	Peugeot 208	5	5.5	7606	Peugeot 208	1
2.7	740	C3 II	10	3.3	4591	C3	5
0.1	32	Opel Corsa	65	1.2	1634	508	19
0.1	15	C3 II Picasso	88	1.1	1536	Opel Corsa	22
/	/	/	/	0.9	1271	C3II Picasso	28
/	/	/	/	0.2	315	C5	93
7,8	2143	المجموع		12,2	16953	المجموع	

Source: **Le marché automobile français janvier 2016**, Comité des Constructeurs Français d'Automobiles, p :17,18.

يلاحظ أن منتجات التحالف PSA/GM قد حققت نجاحا في الأسواق الأوروبية في الشهر الأول من هذه السنة، حيث تم بيع 16953 سيارة من نوع Voitures Particulières بنسبة 12,2% من إجمالي مبيعات السيارات للطرفين في السوق الأوروبي و منها: 208 في المرتبة الأولى، C3 في المرتبة الخامسة و بالمرتبة الـ22، Corsa، و 2143 سيارة من نوع Voitures Utilitaires Légères بنسبة 7,8% من بينها: 208 المرتبة الـ5، C3II المرتبة الـ10، C3 II Picasso المرتبة الـ88 و Corsa في المرتبة الـ55.

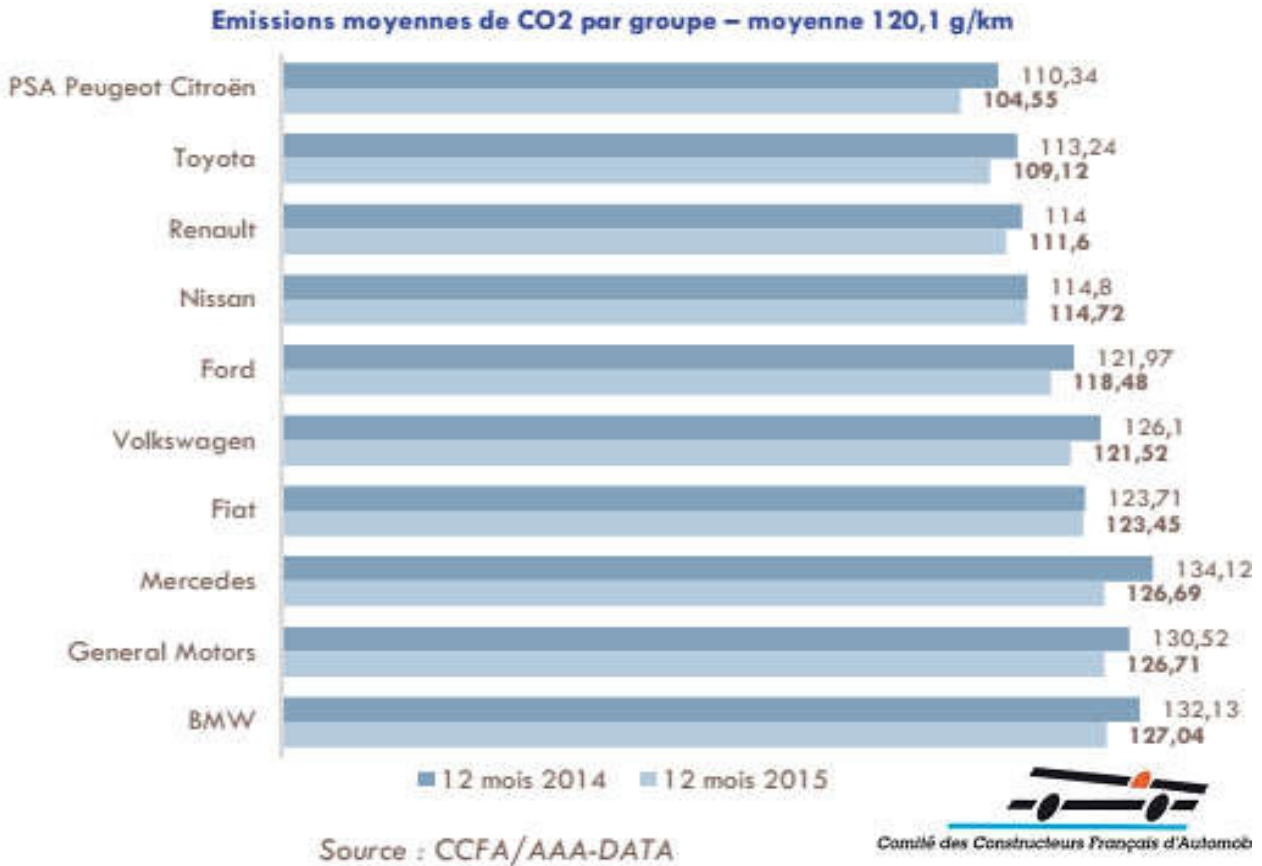
ومن الجدير بالذكر أن هذه المنتجات تتسم بالتنوع والتميز فنجد في النوع الواحد العديد من الأشكال مثل C3، وهذا يسهم بشكل كبير في توسيع الحصة السوقية للأطراف المتحالفة، كذلك تدعم الميزة التنافسية لهم خاصة لـPSA Peugeot Citroën التي تتصدر قائمة أفضل المؤسسات تنافسية في السوق الأوروبي.

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA–Peugeot–Citroën و General Motors في الفترة [2016–2011]

### المطلب الرابع: دراسة تطور قدرة الأطراف على طرح منتجات مصاحبة للبيئة في الفترة [2015-2014]

يسعى التحالف الاستراتيجي PSA/GM إلى دعم ميزته التنافسية في السوق الأوروبي، من خلال تمييز منتجاته عن المنتجات المنافسة وجعلها مصاحبة للبيئة، لذلك اتفق الطرفان على تقليل نسب الـCO<sub>2</sub> المنبعثة من السيارات المنتجة للطرفين، بغض النظر إن كانت هذه المنتجات ضمن نطاق التحالف أو من الخط الإنتاجي للطرفين، ومن الجدير بالذكر أن PSA Peugeot Citroën لها ميزة نسبية في تقليل نسبة الـCO<sub>2</sub> المنبعث الشيء الذي تفتقر له General Motors، لذلك فهذه الأخيرة تهدف إلى كسب الخبرة من PSA Peugeot Citroën ودعم ميزتها التنافسية أكثر في السوق الأوروبي والشكل الموالي يوضح تطور قدرة الأطراف على تقليل نسب الـCO<sub>2</sub> المنبعث في سنتي 2014 و 2015:

شكل رقم (02): نسب الـCO<sub>2</sub> المنبعثة على حسب المؤسسات في السوق الأوروبي 120,1 g/km



Source: Le marché automobile français janvier 2016, Comité des Constructeurs Français d'Automobiles, p :23.

من خلال الشكل يتضح أن المؤسسات الاقتصادية المتنافسة في السوق الأوروبي، قادرة على تخفيض نسب الـCO<sub>2</sub> المنبعث من منتجاتها بشكل متواصل (الفرق بين نسب 2014 و 2015)، وتتصدر هذه المؤسسات PSA Peugeot Citroën التي استطاعت تقليل الـCO<sub>2</sub> المنبعث بمقدار 110,34 g/km في سنة 2014 مقابل

## الفصل الثاني: دراسة حالة التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي PSA-Peugeot-Citroën و General Motors في الفترة [2016-2011]

104,55 g/km في سنة 2015، أما General Motors فحصلت على المرتبة التاسعة بين منافسيها في السوق الأوروبي، بمعدل 130,52 g/km في سنة 2014 و 126,71 g/km في سنة 2015.

وعلى اعتبار أن العمل على تقليل نسب الـCO<sub>2</sub> المنبعثة وتقليل نسب التلوث، لطرح منتجات جديدة مصاحبة للبيئة في السوق الأوروبي، من بين أبرز محاور التحالف PSA/GM؛ يمكن القول بأن دمج قدرة الطرفين على تجسيد ذلك، سيمكن من تحقيق الوصول إلى المقاييس الموضوعة (95 g/km في سنة 2020). الشيء الذي يميز منتجات التحالف أكثر مقارنة بالمنافسين والمنتجات خارج نطاق التحالف كذلك، ويزيد من القدرة على رفع جودة المنتجات مما يسهم في تقوية الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة.

## خلاصة الفصل الثاني:

من خلال الدراسة التحليلية للتحالف الاستراتيجي PSA/GM، يمكن استخلاص النقاط التالية:

- اتضح بأنه على الرغم من الوضعية المتدهورة للسوق الأوروبي، إلا أن هذا التحالف قد حقق العديد من المكاسب للأطراف منها: تمييز المنتجات، اكتساب معارف جديدة في استخدام التكنولوجيا مكنت من تحسين جودة المنتجات، كما عمل على تقليل التكاليف: الإنتاج، الموردين والبحث والتطوير؛
- ركز التحالف بالدرجة الأولى على طرح منتجات بمقاييس عالمية وتقليل نسب التلوث، حيث تم التركيز على تقليل نسب الـCO<sub>2</sub> المنبعثة في الهواء من منتجات الأطراف والتحالف، وجعلها مصاحبة للبيئة أكثر وفي وضعية تنافسية أفضل في السوق الأوروبي؛
- كل السياسات والأهداف التي جاء بها هذا التحالف أدت إلى تحسين القدرة التنافسية للأطراف في السوق الأوروبي؛ من حيث الأثر الذي خلفه هذا التحالف على أبعاد الميزة التنافسية، فقد ساهم في تقليل التكاليف كما أنه سمح للأطراف الاستفادة من الخبرات مثل: SUV و الـSCR... إلخ لجعل المنتجات أكثر تميزا واكتساب المزيد من التقنيات لاستخدام التكنولوجيا مثل: Hybride لرفع من جودة المنتجات في الأسواق الدولية.

خاتمة

إن تزايد شدة المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية نتيجة التغيرات المتسارعة للمحيط الاقتصادي، ساهم في تغيير خارطة المنافسة من عدائية الى تعاونية في كثير المجالات. وفي هذا الإطار تظهر التحالفات الاستراتيجية كنوع من التعاون لامتناس أثر المنافسة؛ حيث تعمل التحالفات الاستراتيجية في بيئة اقتصادية دولية معقدة، تتميز بضخامة حجم المؤسسات الاقتصادية، تنوعها وحدة المنافسة بينها؛ الشيء الذي يستدعي من الأطراف القائمة على التحالف دراسة مجموعة من النقاط: الأهداف المشتركة، النمو والتطوير، الخبرة العالية والكفاءة... إلخ. لترح منتجات متميزة، بجودة عالية وبأقل التكاليف لدعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية.

وللوصول إلى معرفة مدى قدرة التحالفات الاستراتيجية في تعزيز الميزة التنافسية في الأسواق الدولية، تم دراسة حالة تحالف PSA-Peugeot-Citroën /General Motors ودوره في دعم الميزة التنافسية للمؤسستين من خلال تحليل أثره على أبعاد الميزة التنافسية المتمثلة في: الجودة، التمييز والتكلفة.

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المحاور المتعلقة بظاهرة التحالف الاستراتيجي والميزة التنافسية الدولية، ومن ثم استخراج العلاقة بينهما؛ حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى ماهية التحالفات الإستراتيجية والميزة التنافسية الدولية، وتوضيح للعلاقة بينهما، أما في الجانب التطبيقي فقد تم دراسة حالة التحالف الاستراتيجي PSA/GM، وتوضيح حالة الأطراف المتحالفة والظروف المحيطة به قبل إبرام عقد التحالف، ومن ثم تحليل أثره على أبعاد الميزة التنافسية: الجودة، التمييز والتكلفة، وبفدها تحليل للوضع التنافسي للأطراف والتحالف بعد ابرامه.

### نتائج الدراسة:

بناء على ما تم التطرق إليه في الجانب النظري و التطبيقي، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- التحالف الاستراتيجي اتفاق بالتراضي للعمل على تجسيد أهداف ومصالح مشتركة؛
- علاقة التحالف الاستراتيجي هي علاقة طويلة الأجل لذلك لا يتوقع ظهور نتائجها بسرعة؛
- التحالفات الاستراتيجية تجمع حلفاء من جنسيات، ثقافات، عادات وأديان مختلفة؛
- هناك اختلاف في قوة وحجم نشاط الأطراف المتحالفة مما يساعد على اكتساب المزيد من المعارف والخبرات؛
- شجع التحالف الاستراتيجي GM/PSA على القيام بالتحسين والتطوير في المنتجات المطروحة في الأسواق الدولية؛
- زاد التحالف الاستراتيجي GM/PSA من قدرة المؤسسات الاقتصادية على المنافسة في الأسواق الدولية؛

- التعاون بين PSA Peugeot Citroën ساعد على تقليل التكاليف المتعلقة بالإنتاج، تكاليف الموردين وتكاليف البحث والتطوير واقتسام المخاطر؛
- مكن التحالف الاستراتيجي PSA/GM، PSA Peugeot Citroën على احتواء المنافس القوي General Motors، مما ساهم في تعزيز الميزة التنافسية لها في الأسواق الدولية؛
- أضاف التحالف الاستراتيجي GM/PSA من تنوع وتميز المنتجات في الأسواق الدولية ويرفع من جودتها؛
- حقق التحالف الاستراتيجي GM/PSA تعاونًا وتكاملاً بين الأطراف المتنافسة لتحقيق الأهداف المسطرة للتحالف بالإضافة إلى الأهداف الفردية لكل طرف على حدى؛
- يمكن القول أيضاً بأن الجهود المبذولة من قبل طرفي التحالف GM/PSA: التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، عمليات البحث والتطوير المتجددة و المستمرة، تقاسم التكاليف، تبادل الخبرات العالية... كل هذه العوامل من شأنها أن تجعل منتجات التحالف في وضعية تنافسية أفضل في السوق الدولي المستهدف مقارنة بالخط الإنتاجي للطرفين أو بالمنتجات المنافسة ويظهر ذلك من خلال: السعر، التميز أو الجودة، الشيء الذي يعمل على تقوية الميزة التنافسية للأطراف في السوق الدولي المستهدف.

#### اختبار الفرضيات:

بعد عرض النتائج سيتم اختبار الفرضيات كمايلي:

- **الفرضية الأولى:** " يساعد التحالف الاستراتيجي القائم بين GM-PSA على التقليل من التكاليف المرتبطة بالمنتج؛ الإنتاج، البحث والتطوير.... إلخ؛"

تم قبول هذه الفرضية حيث وجد أن تحالف PSA/GM ساهم في تقليل تكاليف البحث والتطوير من خلال الاتفاق القائم على تطوير المحركات ومنصات التبادل بقيمة 500 مليون € مقسمة بالتساوي على الطرفين، كما تم اعتبار عملية التعاون في حد ذاتها هي اقتصاد في التكلفة؛ وساهم هذا التحالف أيضاً في تقليل تكاليف الإنتاج من خلال تحديد المصانع التي تتوفر على الهياكل والطاقة الإنتاجية اللازمة للإنتاج المشترك بأقل تكلفة مما أدى إلى تخفيض تكاليف منتجات التحالف حيث تم اختيار Aulnay-Sous-Bois لـ PSA و مصنعين متواجدين في ألمانيا وانجلترا تابعين لـ GM لاستغلال الموارد الإنتاجية في التحالف وتخفيض التكاليف؛



- **الفرضية الثانية:** " يرفع التحالف الاستراتيجي القائم بين GM-PSA من جودة المنتجات في الأسواق الدولية؛"

تم قبول هذه الفرضية لأن تحالف PSA-GM عمل على استخدام مجموعة من التكنولوجيات منها: hybride هذه التكنولوجيا التي تعمل على الاقتصاد في الوقود بنسبة 30% اكتشفت لتحقيق جملة من الأهداف من بينها: احترام البيئة والحفاظ عليها، تحقيق رفاهية السائق ورفع من جودة المنتجات، والتركيز على البرامج التي تقلل التلوث مثل SCR الذي يعمل على تقليل نسب انبعاث غاز أكسيد الأزوت؛ حيث طرحت منتجات بجودة عالية صنفت في السوق الأوروبي في المراتب الأولى على حسب إحصائيات جانفي 2016، نذكر منها: Peugeot 208، Citroën C3، Opel Corsa، Peugeot 508.... إلخ.

- **الفرضية الثالثة:** " يضيف التحالف الاستراتيجي القائم بين GM-PSA بعض المميزات في المنتج؛"

تم قبول هذه الفرضية لأن منتجات تحالف PSA-GM تتميز بقدرتها على طرح نسب قليلة من CO<sub>2</sub> الشيء الذي يجعلها منتجات مصاحبة للبيئة، ومن الجدير بالذكر أن GM دعمت هذه الميزة من خلال PSA التي تحتل المراتب التنافسية الأولى في السوق الأوروبي فيها.

بعد إختبار الفرضيات يمكن القول أن هناك أثر إيجابي للتحالف على أبعاد الميزة التنافسية: التكلفة، التمييز والجودة للطرفين إلى حد الآن على اعتبار أن التحالف لازال متواصل، الشيء الذي دعم من ميزتهم التنافسية في السوق الأوروبي لكن التساؤل الذي يبقى مطروحا: هل سيستطيع التحالف الاستراتيجي PSA/GM في سنة 2020 تجسيد كافة الأهداف المسطرة أم لا؟ والإجابة تبقى مرهونة بالتطور والتغير الذي سيعرفه السوق و الأطراف على حد سواء.

#### آفاق الدراسة:

وفي الأخير وبعد الانتهاء من معالجة إشكالية البحث والتوصل إلى النتائج المشار إليها، تبادرت مجموعة من النقاط و الأفكار يمكن أن تشكل آفاق مستقبلية للدراسة تتمثل في:

- دراسة التحالفات الاستراتيجية القائمة بين المؤسسات الخدمية الدولية ودورها في تحسين جودة الخدمات؛
- دراسة تحليل التحالفات الاستراتيجية القائمة بين المؤسسات العالمية والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة من المنافسة الى التعاون؛
- دراسة التحالفات الاستراتيجية كخيار أمام المؤسسات الصغيرة والمتوسطة للدخول في الأسواق الدولية؛
- دراسة واقع التحالفات الاستراتيجية لدى المؤسسات الاقتصادية العربية في ظل ظاهرة العولمة؛

- دراسة دور التحالفات الاستراتيجية في دعم القدرات التنافسية في الدول النامية و الأقل نمواً؛

وفي الأخير ورغم الجهود المبذولة للإلمام بكافة الجوانب المتعلقة بالدراسة إلا أن هذا العمل متواضع لا يزال يحتاج إلى المزيد من التحليل و الدراسة، ويرجى أن هذا العمل قد فتح المجال أمام الباحثين لتوسيع آفاقه والتطرق لمختلف عناصره.

# قائمة المراجع

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

## (1) الكتب:

- 1- أحمد السيد مصطفى، **تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي**، جامعة الزقازيق، ط4، مصر، 2003.
- 2- بديع جميل قدو، **التسويق الدولي**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
- 3- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، **إدارة الأعمال الدولية**، دار اليازوري، ط1، الأردن، 2009.
- 4- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، **الإدارة والأعمال**، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- 5- عطية صلاح الدين، **تحسين القدرة التنافسية للمؤسسات العامة والخاصة وفقاً لمعايير الأداء الاستراتيجي**، جامعة الدول العربية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، يونيو 2007.
- 6- على عباس، **إدارة الأعمال الدولية**، دار المسيرة، ط1، عمان، 2009.
- 7- عمر صقر، **العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 8- غول فرحات، **التسويق الدولي**، دار الخلدونية، ط1، الجزائر، 2008.
- 9- فريد النجار، **التحالفات الإستراتيجية**، ايتلراك للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة.
- 10- فريد النجار، **المنافسة والترويج التطبيقي**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 11- محمد عبد العظيم أبو النجا، **التسويق الدولي**، الدار الجامعية، ط1، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 12- هشام حريز، بوشمال عبد الرجمان، **التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة**، دار الوفاء لدينا، ط1، الإسكندرية، مصر، 2014.
- 13- يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، **التسويق الإلكتروني**، دار الوراق، ط1، الأردن، 2009.

## (2) الرسائل و الأطروحات:

- 14- أوشن ليلي، **الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية**، رسالة ماجستير، قانون التعاون الدولي، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، 2011.

- 15-بوزيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة إستراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، 2012.
- 16-عبد الحكيم عبد الله النصور، الأداء التنافسي لشركات صناعة الأدوية الأردنية في ظل الانفتاح الاقتصادي، أطروحة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2009.
- 17-يوسف حميدي، مستقبل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في ظل العولمة، أطروحة دكتوراه، التحليل الاقتصادي، جامعة الجزائر، 2008.

### (3) المذكرات:

- 18-خلوفي جلال، دور العلاقات العامة في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2012.
- 19-سليمان منيرة، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص الاستراتيجي للمنظمات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
- 20-سهال زرزور، دور استراتيجيات التنافسية في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة ماستر، تخصص التسيير الاستراتيجي للمنظمات، جامعة بسكرة، 2013.
- 21-محمد رضا بن صالح، دور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الإستراتيجية الدولية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.
- 22-محمد ررفافي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014.

### (4) الدوريات والمجلات:

- 23-بن عزة محمد الأمين، التحالفات الإستراتيجية كضرورة للمؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة الشلف، العدد2.
- 24-بن عزة محمد أمين، التحالفات الإستراتيجية بين المؤسسات الاقتصادية كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل العولمة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد26، 2011.
- 25-روبرت ميل جاك جالين، المشروعات المشتركة، مجلة التمويل و التنمية الصادرة عن صندوق النقد الدولي، عدد 34، مارس 2007.
- 26-زغدار أحمد، الاستثمار الأجنبي كشكل من أشكال دعم التحالفات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد3، 2004.

5) الملتقيات:

- 27- أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس الميزة التنافسية المستدامة، المؤتمر الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، جامعة ورقلة، 2005.
- 28- زيني فريدة، شيشة نوال، دور التحالفات الإستراتيجية في دعم القدرات التنافسية للمؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2010.
- 29- عبد الكريم بوشكال، براهيم و آخرون، دور تطوير المنتجات في تعيل الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
- 30- عيسى الدراجي، البيئة والميزة التنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
- 31- مرقاش سميرة، خولف زهرة، إقامة تحالفات استراتيجي بين شركات التأمين والبنوك رؤية مستقبلية لتسويق الخدمة التأمينية، الملتقى الدولي السابع حول الصناعة التأمينية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2012.
- 32- مرقاش سميرة، خولف زهرة، التحالفات الاستراتيجية كضرورة لمواجهة المؤسسة الاقتصادية للمنافسة في الأسواق الدولية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
- 33- معموري صورية، الشيخ هجيرة، محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، المؤتمر الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.
- 34- موسي سهام، العمودي مينه، تحليل مصادر الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية PMI في ظل التغيرات التكنولوجية الحديثة، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2010.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

**A. Articles :**

35-Annabelle JAOUNEN, **La construction des alliances stratigiques en conetexte de très petite entreprise** , Montpellier Busnises School, 2008.

36-Hamid MALZOOMI, et al, **knowledge transfer in alliances determinant factors**, Journal of knowledge management. Vol12. No1. 2008.

37-Margirita ISORAITE, **Importance of stratigic alliances in company's activity**, Intellectual Economics, Academia Scientiarum Lithuaniae, Mykolas Romeris University, 2009, No1(5).

38- Mouloud Hani, **Pour une lecture intégrée d'effet d'une alliance stratégique**, Institut de recherche en gestion, Université de Paris, Association international de management stratégique, 2013.

**B. Thèses et Mémoires :**

39-Annabelle JAOUEN , **Typologie d'alliances stratégiques entre petite entreprise**, Candidate au prix roland calori-thèse soutenue le : 5/07/2005, Centre d'Etude et de Recherche sur les Organisations et le Management(CEROM).

40- Foued CHERIET, **Instabilité des alliances stratégiques asymétriques: Cas des relations entre les firmes multinationales et les entreprises locales agroalimentaires en Méditerranée**, Thèse pour obtenir diplôme de doctorat, science de gestion, Ecole doctoral économie et gestion de Montpellier, 2009.

**C. Rapports :**

41-Emmanuel SARTORIUS, **Rapport a Monsieur le Ministre de redressement productif sur la situation de PSA Peugeot Citroën**, Conseil général de l'économie de l'industrie et de l'énergie et technologie, Ministre de redressement productif, N°2012/019, 11/09/2012.

42-**Rapport d'activité et développement durable de PSA Peugeot Citroën**, 2012.

43-**Résultats Annuels PSA Peugeot Citroën**, 2012.

44-**Rapport d'activité et développement durable de PSA-Peugeot-Citroën**, 2013.

ثالثا: المواقع الالكترونية

45-<http://www.PSA-Peugeot-Citreon.com>, consulté le: 21/01/2016, 13 :45.

46-<http://www.Usinenouvelle.com/article/psa-confiant-pour-les-prochaines-résultat-des-tests-pollutions>, N°373907, consulté le: 25/01/2016, 20 :30.

47-<http://www.Usinenouvelle.com /article/l-essentiel-de-l-accord-cadre-entre-psa-et-gm>, N° 170086, consulté le : 25/01/2016, 21 :02.

48-<http://www.Usinenouvelle.com/Un-projet-low-cost-au-c-ur-des-discussion-psa-general-motors>, N°169621, consulté le:10/02/2016, 14 :35.

49-<http://ar.wikipedia.org/wiki/GeneralMotors>, consulté le: 13/02/2016, 20 :50.

50-<http://ar.wikipedia.org/wiki/PSA-Peugeot-Citreon>, consulté le: 13/02/2016, 20:58.

الملاحق



الملحق رقم 01: الترتيب التنافسي لأنواع السيارات المطروحة في السوق الأوروبي لسنة 2012

Groupes	Marques	Gammes économique et inférieure	Gamme moyenne inférieure	Gamme moyenne supérieure	Gammes supérieure et luxe
PSA PEUGEOT CITROËN	CITROËN	C-Zéro, C1, C3, DS3, Nemo, Berlingo	Xsara, C4, DS4, C4 Air Cross, Jumpy, Jumper	C5, DS5,	C8, C6
	PEUGEOT	i0n, 107, 206+, 207, 208, 2008, Bipper, Partner	308, RCZ, 3008, 4008, 5008, Expert, Boxer	407, 508	807, 607
GROUPE RENAULT	RENAULT	Twingo, Wind, Clio, Modus, Captur, Kangoo, ZOE	Mégane, Fluence, Master	Laguna, Trafic, Koleos	Espace, Latitude
	DACIA	Logan, Sandero, Duster, Dokker	Lodgy		
BMW	BMW		Série 1	X1	Séries 3, 5, 6, 7, X3, X5, X6, Z4
	MINI	Mini			
DAIMLER	MERCEDES		Classes A, B, Vito	Viano	Classes C, E, S, CL, SL, CLS, SLS, CLK, SLK, R, G, GL, GLK, ML
	SMART	Fortwo			
FIAT	ALFA ROMEO	Mito	147, Giulietta	159, Brera, GT	Spider
	CHRYSLER-JEEP			Patriot, Wrangler, Compass, Cherokee	(Grand) Voyager, (Grand) Cherokee
	FIAT	Panda, 500, Punto, Idea, Sedici, Fiorino, Doblo,	Bravo, Multipla, Scudo, Ducato	Freemont	
	LANCIA	Ypsilon, Musa	Delta		Thema, Flavia, Voyager
FORD EUROPE	FORD	Ka, Fiesta, B-Max, Fusion, T. Connect	Focus, (Grand) C-Max, Kuga, Transit	Mondeo	Galaxy, S-Max

GEELY	VOLVO		C30	S40, V50	S60, S80, V60, V70, C70, XC60, XC70, XC90
GM EUROPE	CHEVROLET	Spark, Aveo	Orlando, Volt	Cruze, Captiva	Malibu, Corvette, Camaro
	OPEL	Agila, Corsa, Meriva, Tigra, Combo, Mokka	Astra, Ampera, Zafira	Insignia, Antara, Vivaro	
HONDA	HONDA	Jazz	Civic, CR-Z, Insight	Accord, CR-V	
HYUNDAI	HYUNDAI	I10, I20, IX20	I30, Veloster, H1	Sonata, IX 35, I40, Santa Fe, IX 55	Genesis
	KIA	Picanto, Soul, Venga	Rio, Cerato, Cee'd, Carens	Optima, Sportage	Magentis, Carnival, Sorento
MAZDA	MAZDA	2	3, 5, MX5, cx-5	6, CX-7	RX8
MITSUBISHI	MITSUBISHI	i-MiEV, Colt	ASX, Lancer	Outlander	Pajero
NISSAN	NISSAN	Pixo, Micra, Note, Cube, Juke	Leaf	Qashqai, X-Trail	370Z, Murano, Pathfinder
SUBARU	SUBARU	Justy, Trezia		Impreza, Legacy, Forester	
SUZUKI	SUZUKI	Alto, Splash, Swift, SX4, Jimny		Grand Vitara	
GROUPE TATA	JAGUAR				Type X, XJ, XK
	LAND ROVER			Freelander, Defender, RR Evoque	Discovery, Range Rover
TOYOTA	DAIHATSU	Charade, Cuore, Sirion, Materia, Terios			
	LEXUS		CT 200 H		GS, IS, LS, RX
	TOYOTA	IQ, Aygo, Yaris, Verso-S, Urban Cruiser	Verso, Auris	Avensis, Prius, RAV4	GT86, Land Cruiser

GROUPE VOLKSWAGEN	AUDI	A1	A3	A4, A5, TT, Q3	A6, A7, A8, R8, Q5, Q7
	PORSCHE				911, Boxster, Cayman, Cayenne, Panamera
	SEAT	Mii, Ibiza	Leon, Altea	Toledo, Exeo	Alhambra
	SKODA	Citigo, Roomster, Yeti	Fabia	Octavia	Superb
	VOLKSWAGEN	Up!, Fox, Polo, Caddy	Golf, Jetta, New Beetle, Touran, Eos	Passat, Scirocco, Tiguan, CC	Sharan, Phaeton, Touareg

Source: CCFA.

51 et 98 

NOMBRES RESPECTIFS DE MODÈLES ET DE  
VARIANTES DE CARROSSERIES PROPOSÉS PAR  
LES CONSTRUCTEURS FRANÇAIS