

دور التحالفات الاستراتيجية
في دعم الميزة التنافسية بالأسواق الدولية دراسة حالة تحالف
PSA Peugeot Citroën/General Motors

الأستاذ الدكتور/ نور الدين حامد*

دكتورة/ شرون رقية**

الباحثة/ كلاش صونيا اسمهان***

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، التمييز والجودة. وقد خلصت الدراسة إلى جملة
من النتائج أهمها أن التحالف الاستراتيجي PSA-GM حقق تكامل وتعاون 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
General Motors، Citroën.

(*) أستاذ بجامعة الجوف - المملكة العربية السعودية

(**) أستاذة محاضرة - أ. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر

- بسكرة - «الجزائر». البريد الإلكتروني: Rek.cherroun@gmail.com

(***) طالبة دكتوراه تخصص. تسويق - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

جامعة الجزائر 3 - البريد الإلكتروني: soniaismahane66@gmail.com

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 .

It 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.

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 واحتياجات المستهلكين في بيئة الأعمال الدولية، إلا أن هذه المؤسسات استطاعت أن تشكل سوق عالمي واحد.

وتشكل الرغبة في الدخول إلى الأسواق الدولية هاجسا أمام المؤسسات الاقتصادية وذلك لشدة المنافسة، مما دفعها للبحث والاختيار بين البدائل المثلى لتحقيق أهدافها. من بين هذه البدائل نجد: الاتفاقات التعاقدية، المشاريع المشتركة، أو إقامة تحالفات استراتيجية، هذه الأخيرة التي تبنيتها العديد من المؤسسات الدولية لإقامة شراكة فيما بينها يتم من خلالها تحويل العلاقة بين الشركاء من المنافسة العدائية إلى التعاون والمنافسة، الذي يتيح للأطراف كسب المزيد من التكنولوجيا الجديدة ونقل المعارف والأفكار وتطويرها، فضلا عن توسيع السوق المحلية والدولية، وطريقة هامة لجلب المزيد من الموارد المالية ودعم ميزتها التنافسية، التي تعد العنصر الاستراتيجي الحرج الذي يقدم فرصة جوهرية للمؤسسة لتحقيق ربحية متواصلة أمام المنافس.

إشكالية الدراسة:

تقوم التحالفات الاستراتيجية 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 استراتيجية لأجل تعزيز ميزتها التنافسية، مثل مؤسسة جنرال إلكتريك التي أقامت أكثر من ١٠٠ تحالف، ومؤسسة IBM التي أقامت هي الأخرى بأكثر من ٤٠٠ 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 بواده في سنة ٢٠١٢، ولمعرفة العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية وتحقيق الميزة التنافسية بأبعادها الثلاث: جودة، تكلفة وتمييز؛ تم صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي التالي:

- إلى أي مدى ساهم التحالف الاستراتيجي القائم بين مؤسستي جنرال موتورز و بوجو سيتروان (Motors-PSA Peugeot Citroën General) في تدعيم ميزتهما التنافسية في الأسواق الدولية من خلال: الجودة، التكلفة والتمييز؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاث محاور كما يلي:

- الإطار النظري للدراسة؛

- منهجية الدراسة وتحليل النتائج؛

- الخاتمة.

I- الإطار النظري للدراسة:

يتطلب استنتاج العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية التعرف على أهم الجوانب المتعلقة بهما.

فقد تعددت التعاريف والمفاهيم حول التحالفات الاستراتيجية، فعرفت على أنها أكثر من اتفاق تعاقدى بين شريكين يتفقون على التعاون لاستغلال موارد الآخر وخبراته من أجل تحقيق اختراق سريع للسوق الدولي (بديع جميل قدو، ٢٠٠٩. ص: ١٨٨)؛ وعرف كذلك على أنه الشراكة التي تحقق النمو وتتصدى للمنافسة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية (Annabelle JAOUEN, 2005.p : 2)؛ ويمثل التحالف الاستراتيجي نوعاً من أنواع التعاون إلا أنه يكون بين الأطراف المتنافسة والشركات العملاقة (أوشن ليلي، ٢٠١١. ص: ١٥)؛

ومما سبق يمكن تعريف التحالفات الاستراتيجية على أنها 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. وبناءً عليه يمكن القول بأن التحالفات الاستراتيجية تركز على ثلاث محاور رئيسية: العقد، المشروع والعلاقة موضحة كما يلي: (فريد نجار، ١٩٩٩. ص: ١٤)

- ✓ العقد: وهو الطابع القانوني التنظيمي والشرعي للتحالفات الاستراتيجية؛
- ✓ المشروع: هو الهدف المراد الوصول إليه والاستراتيجية المتبعة من تعاون، تبادل للموارد والمهارات والمعارف؛
- ✓ العلاقة: هي الرابط بين الأطراف سواء كان مادياً أو إنسانياً، القائم على التواصل والانسجام.

وتسعى التحالفات الاستراتيجية لتحقيق أهداف كثيرة من بينها: (غول فرحات، ٢٠٠٨. ص: ٢٠٩)

- ✓ الدخول إلى الأسواق الأجنبية بتكلفة أقل مقارنة باستراتيجيات غزو الأسواق الدولية كالاتفاقات التعاقدية، الاستثمارات.....الخ؛
- ✓ توسيع خط إنتاج المؤسسة من خلال إضافة منتج جديد إلى تشكيلة منتجات 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.

ويمكن تقسيم التحالفات الاستراتيجية وفق جملة من المعايير من بينها التحالفات الاستراتيجية حسب طبيعة التحالف والذي يندرج ضمنه الأنواع التالية: المشروع المشترك، التعاون من الباطن، التحالفات الوظيفية، التحالفات المالية، تحالفات البحث و التطوير، التحالفات التسويقية، التحالفات الإنتاجية والتحالفات التكنولوجية.

- ✓ المشروع المشترك: يتمثل في مشاركة بين طرفين أو أكثر، غالباً ما يكون أحدهم محلياً والآخر أجنبياً على تكوين مؤسسة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد في فترة محددة يتحمل الأطراف بنسب معينة تكلفة الموارد اللازمة وإنشاء مصنع جديد أو أكثر و أقل تكلفة للتنافس العالمي (أحمد السيد مصطفى، ٢٠٠٣. ص: ٥٧)؛

- ✓ **التعاقد من الباطن:** تعاقد 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 (أحمد السيد مصطفى، مرجع سابق. ص: ٥٧)؛
- ✓ **التحالفات الوظيفية:** هي تحالفات تتسم بأنها تركز على وظيفة أو مجموعة من الوظائف وهذا ما يجعل تكامل الاحتياجات أقل تعقيدا، ولا 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؛
- ✓ **تحالفات 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 يتسم بالوضوح، الثقة و الشفافية (زكرياء مطلق الدوري، ٢٠٠٩. ص، ص: ١٤٢، ١٤٣)؛
- ✓ **التحالفات التكنولوجية:** إن أساس هذا التحالف هو اكتساب الخبرة التكنولوجية مقابل الدخول إلى الأسواق، وكمثال على ذلك التحالف الاستراتيجي بين مؤسستي **AT&T** (آي تي أندتي) الأمريكية و **Olivetti** (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 (محمد رضا بن صالح، دور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الاستراتيجية الدولية للمؤسسة، ص: ٤٥)؛

✓ **التحالفات الإنتاجية:** هي تحالفات ذات طبيعة عملياتية بحيث يتم الاتفاق بين الأطراف على التصنيع المنتجات أو التوريد خدمات تكميلية كمشاركة. مثلاً على ذلك التحالف بين مؤسستي **Motors General** (جنرال موتورز) و **Toyota** (تويوتا)، الذي يعتبر تحالفاً إنتاجياً 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 ٢٠٠٠٠٠ 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 (نفس المرجع، ص: ٤٦)؛

✓ **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 **Mercle** الألمانية المختصة في صناعة الأدوية و التكنولوجيا الحيوية. لتقوم **Mercle** ميرك بتسويق عقار **Zantac** زانتاك الخاص بـ **Glaxo** في السوق الألماني (عبد السلام أبو قحف، ٢٠٠٣. ص، ص: ١٣٠، ١٣١).

وتعتبر التحالفات الاستراتيجية من أهم استراتيجيات تحقيق الميزة التنافسية؛ حيث 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. وتعرف الميزة التنافسية على أنها مراحل تكوين نظام يمتلك مزايا منفردة ومتميزة عن باقي المنافسين وأن الفكرة الرئيسة هي خلق قيمة للزبون كفاءة ومناسبة (يوسف حجيم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، ٢٠٠٩، ص: ٣٤٢)؛

كما عرفها كوتلر على أنها: قدرة المؤسسة على تحقيق الأداء بأسلوب معين أو أساليب متعددة وهناك صعوبة تقليد هذا الأداء من قبل المنافسين في الوقت الحاضر (هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، ٢٠١٤، ص: ١١١)؛

وعلى العموم يكمن القول بأن الميزة التنافسية تتمثل في قدرة المؤسسة على خلق فائض للقيمة بالنسبة للمنتوج في نظر العميل مقارنة بالمنافسين والعمل على المحافظة عليه. والقيمة هي الأشياء التي ينسبها العميل للمنتوج وتدل على أبعاد الميزة التنافسية: التكلفة المنخفضة، تمييز المنتج، الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للعميل.

- ✓ **التكلفة المنخفضة:** وتعبر عن 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 لابد 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. (موسي سهام، العمودي مينه، ٢٠١٠. ص: ٨)) في المنظمة والتي تعد مصدراً هاماً للميزة التنافسية؛
- ✓ **تميز المنتج:** أي قدرة المنظمة على تقديم منتج متميزاً وفريداً 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؛ (عيسى الدراجي، ٢٠١٠. ص: ١٢)
- بالإضافة الى الكفاءة، الجودة، التحديث والاستجابة للعميل كما يلي:
(بوزايد وسيلة، ٢٠١٢. ص: ١٨)
- ✓ **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؛

✓ **التحديث:** يمنح التحديث للمؤسسة سواء من خلال المنتجات أو من خلال العمليات شيئاً منفرداً يفتقر إليه منافسوها مما يسمح بتعزيز قيمة منتجاتها أو خدماتها في أعين زبائنهم وبالتالي اختلافها وتمييزها فضلاً 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.

وتوضح العلاقة بين التحالفات الاستراتيجية والميزة التنافسية في النقاط التالية:

✓ تعمل استراتيجية 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 أعلى أهداف التحالف المشتركة فعالية وفي أقصر وقت وبدرجة أقل للمخاطرة؛

✓ يدعم التحالف الاستراتيجي الميزة التنافسية من خلال استفادة الأطراف من الموارد المتاحة والتكنولوجيا؛ رأس المال البشري؛ الموارد الأولية.... إلخ. فإذا تم هذا التحالف كل طرف فيه يتمتع بالقوة في مجال معين فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى تقويتهما 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؛

✓ تلجأ بعض المؤسسات الدولية إلى التحالفات الاستراتيجية 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 الاستراتيجية تعزز الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة من خلال تأثيرها على أبعاد الميزة التنافسية: التكلفة، التمييز والجودة، كما يلي:

- 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 الاستراتيجية 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، تميز منتجات وخدمات التحالف، رفع قيمة وجودة المنتجات والخدمات... إلخ، تهدف إلى إشباع حاجات الزبائن مما يؤدي إلى خلق فجوة للقيمة مقارنة بالمنافسين، وتعزيز الميزة التنافسية للأطراف المتحالفة.

II- منهجية الدراسة وتحليل النتائج

بعد ما تم التطرق إلى بعض المفاهيم المتعلقة بكل من التحالفات الاستراتيجية، والميزة التنافسية من الناحية النظرية، سيتم إعطاء الصيغة العملية لجعل الدراسة أكثر موضوعية؛ 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.

II-1 - مجتمع الدراسة ونوع العينة :

تم التعرف على مجتمع الدراسة وفق منهجية تمكن من الحصول على المعلومات الكافية لفهم مفرداته، وبشكل عام فالمجتمع المدروس هو المؤسسات التي قامت بالتحالفات الاستراتيجية في قطاع السيارات، وتم دراسة الحالة في مؤسستين هما: المؤسسة الفرنسية الأصل PSA-Peugeot-Citroën التي تنشط في صناعة الدراجات النارية، السيارات والشاحنات أسست سنة ١٩٧٦ وتحتل المراتب الأولى في مبيعات السوق الأوروبي حسب إحصائيات ٢٠١١، قدر رقم أعمالها، عدد مصانعها وعمالها على الترتيب في نفس السنة بـ: ٩, ٥٩ مليار أورو، ٣١ مصنعاً و ١٢٠٠٠٠ عاملاً. (<http://ar.wikipedia.org/wiki/PSA-Peugeot-Citreon>).

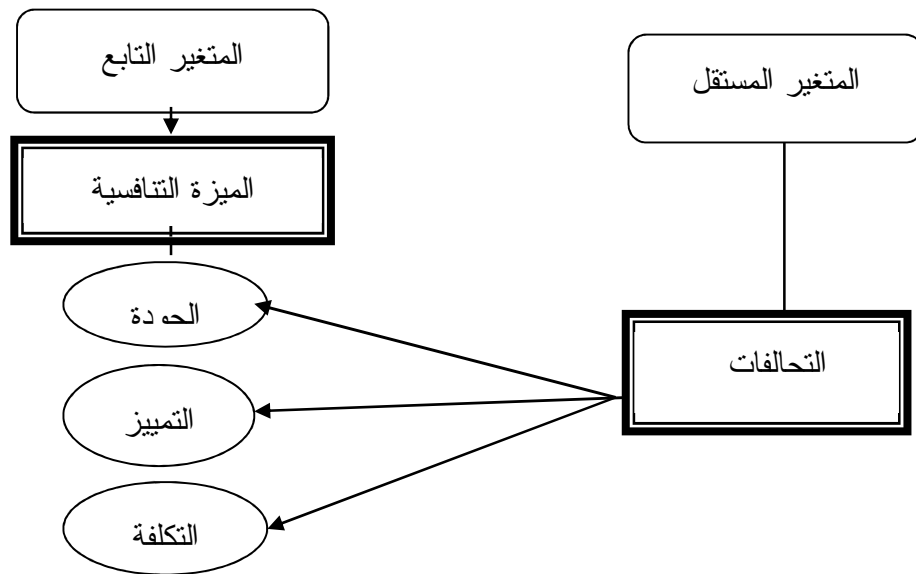
أما الطرف الثاني فهو المؤسسة الأمريكية الأصل General Motors وتعتبر ثاني أكبر منتج للسيارات في العالم. تأسست عام ١٩٠٨ بواسطة William dorant، مقرها الرئيسي ديترويت الأمريكية، تنشط في صناعة السيارات والمحركات وعلى حسب إحصائيات ٢٠١١، فإن General Motors توظف حوالي ٢٠٢٠٠٠ ألف موظف في مصانعها المنتشرة في ١٥٨ دولة، وحققت أعلى المبيعات عالمياً بحيث قدر رقم أعمال يقدر بـ ١١٥ مليار أورو (<http://ar.wikipedia.org/wiki/GeneralMotor>)، واحتلت المرتبة الأولى عالمياً في مبيعاتها سنة ٢٠١١ م (Mouloud Hani, 2013.p:8). 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 الاطلاع الموسع على أغلب التحالفات في قطاع السيارات تقريبا.

II-2- نموذج وفرضيات الدراسة:

تم بناء نموذج الدراسة كما يلي:



المصدر: من إعداد الباحثين

وقصد الإجابة على الإشكالية المطروحة تم صياغة الفرضيات التالية:

- ✓ يساعد التحالف الاستراتيجي القائم بين GM-PSA على التقليل من التكاليف المرتبطة بالمنتوج؛ 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.

II-3- أدوات جمع البيانات:

لمعالجة الجوانب التطبيقية للدراسة، تم اللجوء إلى جمع المعلومات من خلال تقارير المؤسستين **Peugeot-Citroën PSA** 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.

II-4- تحليل تأثير التحالف PSA/GM على أبعاد الميزة التنافسية:

قبل التطرق إلى مدى تأثير التحالف في دعم الميزة التنافسية لكل من **PSA-Peugeot-Citroën** و **General Motors**، يجدر التطرق أولاً إلى الظروف التي ساهمت في قيام هذا التحالف، ومقارنة الوضعية التنافسية قبل وبعد قيام التحالف.

II-4-1 - الظروف التي مهدت إلى قيام التحالف PSA/GM

تعتبر صناعة السيارات من أثقل وأكثر الصناعات في العالم، وهذه الصناعة محتكرة من قبل مجموعة من المؤسسات العالمية التي تحرك هذا القطاع في السوق الدولي: **Ford، Toyota، Fiat**... الخ. وحديثاً ونظراً لشدة

المنافسة بين هذه المؤسسات في السوق الدولي؛ أصبحت تسعى لإقامة تحالفات استراتيجية فيما بينها لتدارك نقاط القوة والضعف ومعالجة 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 Citroën** فقد شهدت انخفاضاً ملحوظاً للمبيعات تواصل إلى غاية ٢٠١٢، ويرجع هذا الانخفاض لارتباط مبيعاتها بالسوق الأوروبي بالدرجة الأولى، فنجد ٥٨٪ من مبيعاتها مرتبطة به وبالأخص أسواق: فرنسا، إسبانيا وإيطاليا، 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** لتدارك 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 (Emmanuel SARTORIUS, N°2012/019, p: 4).

وفي الـ ٢٩ فيفري ٢٠١٢، تم الاتفاق على إقامة عقد تحالف استراتيجي عالمي بينهما قائم على دعامين أساسيتين هما: منصات لتبادل وتجميع المشتريات كجزء من زيادة رأس المال مع حقوق الاكتتاب تفضيلية

يحملها نحو مليار أورو، وفي مارس ٢٠١٢ أصبحت **General Motors** أكبر ثاني مساهم في **PSA Peugeot Citroën** مع ٧٪ من رأس المال.

منذ هذا التاريخ كل الاتفاقات القطاعية للتحالف ترتبط بالمبيعات، الإمداد والتطوير المشترك للمؤسستين؛ ويتوقع أن تصل الفائدة من هذا التحالف الى ٢ مليار دولار في السنة خلال الـ ٥ سنوات الأولى مقسم بالتساوي على الطرفين. ويمكن تلخيص أهم محاور التحالف فيما يلي
(Rapport d'activité et développement durable de PSA Peugeot)

(p:20. 2012, Citroën,

✓ **التنظيم المشترك للمبيعات:** حيث أبرم الطرفان اتفاق حول تشكيل تنظيم مشترك للمبيعات في أوروبا، استنادا على أن الشراكة تدخل حيز التنفيذ في فيفري ٢٠١٣، بهدف تعزيز القدرة على تحقيق أكبر قدر من المبيعات في العالم لتحقيق عوائد للطرفين؛

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

✓ **الاتفاق حول الإمداد مع Gefco:** ففي جويلية ٢٠١٢ اتفق **General Motors** و **PSA Peugeot Citroën** على إبرام عقد بهدف تحقيق الفعالية العملية لتقليل التكاليف ودعم الميزة التنافسية ودخل حيز التنفيذ في

- ٢٠١٣، وتم نقل كافة الأعمال اللوجيستية لـ Chevrolet, Opel/Vauxhall و Cardillac في أوروبا المتواجدة في روسيا إلى Gefco؛
- ✓ مدة التحالف PSA/GM تستمر تقريبا ١٠ سنوات قابلة للتجديد ضمينا دون إعادة إبرامه من جديد؛
- ✓ ابتداءً من تاريخ ٣١ ديسمبر ٢٠١٢، يستطيع الطرفان إبرام اتفاقات تعاونية مع المنافسين في ميدان التحالف بغية توسيعه وتحقيق عوائد أكبر؛
- ✓ تكاليف التطوير المستخدمة في نطاق التحالف مقسمة بالتساوي ٥٠/٥٠ على المؤسستين؛
- ✓ العمل على إنتاج أربع سيارات مشتركة بين الطرفين؛
- ✓ اتفق الطرفان على إنهاء التحالف إذا تدهورت حصة PSA Peugeot Citroën تحت ١٥% من رأسمالها، أو في حالة الإفلاس؛ ومن فوائد هذا التحالف (Résultats Annuels PSA Peugeot Citroën, 2012, p :7.):
- 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 والاستفادة بالعمل المشترك وخبرة كل طرف؛
 - إن صلابة عمليات و الهيكل التنظيمي لـ General Motors يدعم من خبرة PSA Peugeot Citroën
- وزاد من كفاءتها، وإجمالا التحالف الاستراتيجي PSA/GM عزز من القدرات التنافسية للطرفين في السوق الأوروبي.

II-4-2- الوضعية التنافسية للأطراف قبل التحالف وبعد التحالف:

بعد عرض أهم الأسباب التي أدت إلى قيام هذا التحالف والتعريف بمحاورة، يجدر الإشارة إلى الوضعية التنافسية لكل من **General Motors** و **PSA Peugeot Citroën** قبل وبعد التحالف في ظل المعلومات المتوفرة، والجدول الموالي يوضح الترتيب التنافسي لحجم مبيعات الطرفين ضمن قائمة المؤسسات المصنعة للسيارات قبل قيام التحالف في السوق العالمي:

جدول رقم (٠١)

الترتيب التنافسي لحجم المبيعات للمؤسسات الصانعة للسيارات سنة ٢٠١١ في العالم

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

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.

من خلال الجدول يتضح بأن **General Motors** حققت مبيعات بحوالي ٩,٠٣ مليون سيارة في سنة ٢٠١١ حسب إحصائيات ٢٠١٢، 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 ٣,٥ مليون سيارة سنة ٢٠١١ على حسب إحصائيات ٢٠١٢.

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 (٠٢)

الوضع الاقتصادية لطرفي التحالف لسنة ٢٠١١

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 الجدول اعلاه أن حجم أعمال General Motors أكبر مقارنة بـ PSA Peugeot Citroën، ذلك أن عدد المصانع التابعة لـ General Motors هو ١٥٨ مصنع مقابل ٣١ مصنع لـ PSA Peugeot Citroën؛ كما أن رقم أعمال General Motors هو ١١٥ مليار أورو مقابل ٥٩,٩ مليار أورو لـ PSA Peugeot Citroën، أما الحصة السوقية في السوق الأوروبي فهي ٨,٦% لـ General Motors مقابل ١٢,٤% 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 الأوروبي فقط، وفيما يخص

الأرباح المحققة فقد تحصلت **General Motors** على ٨ , ٥ مليار أورو مقابل
٥٩ , ٠ مليار أورو بالنسبة لـ **PSA Peugeot Citroën**.

ومن أهم نتائج التحالف في الفترة [٢٠١٢-٢٠١٦] لمعرفة مدى تطابق
الأهداف المسطرة مع ما تم تجسيده فعلا؛ وبداية يمكن القول بأن سنة ٢٠١٢
تعد الأولى بالنسبة للتحالف **PSA/GM**؛ لذلك فالتائج المحققة لاتزال
معظمها عبارة عن مشاريع مبرمجة للتنفيذ في سنة ٢٠١٣، إلا أن هذا لا يمنع
القيام بمقارنة الترتيب التنافسي لمنتجات التحالف مع المنتجات الأخرى
للأطراف المتحالفة ومع منتجات المؤسسات المنافسة في السوق الأوروبي،
حيث يتبين من الترتيب التنافسي لأنواع السيارات حسب العلامات التجارية
لسنة ٢٠١٢ (الملحق رقم ٠١)، أن المؤسسات الاقتصادية النشطة في قطاع
السيارات، قامت بطرح ٥١ نوع من السيارات في السوق الأوروبي سنة ٢٠١٢،
يتصدر قائمة هذه المؤسسات أحد أطراف التحالف المدروس **PSA/GM** وهي
PSA Peugeot Citroën، حيث قامت هذه الأخيرة بطرح ٣٦ 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 ٨ في السوق الأوروبي، وقامت بطرح ٢٢
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 ٤٣ 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 (٠٣)

ترتيب أفضل ١٥ سيارة مبيعة في السوق الأوروبي لسنة ٢٠١٢

نوع السيارة	الرتبة	الحصة السوقية
Volkswagen Golf	1	4,1%
Ford Focus	2	2,8%
Renault Mégane	3	2,7%
Peugeot 206-208-207	4	2,6%
Ford Fiesta	5	2,5%
Volkswagen Polo	6	2,3%
Opel Corsa	7	2,2%
Renault Clio	8	2,0%
Opel Astra	9	1,8%
Volkswagen Passat	10	1,7%
Citroën C3	11	1,7%
Nissan Qashqai	12	1,6%
Fiat Panda	13	1,5%
BMW Série 3	14	1,4%
Citroën C4	15	1,4%

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

يتضح من الجدول أن ٨ مؤسسات هي من تصدرت مبيعاتها في السوق الأوروبي المراتب الـ ١٥ الأولى؛ بحيث اكتسحت Volkswagen بسيارة Golf

نسبة ١, ٤ % من السوق الأوروبي وتصدرت القائمة، أما المرتبة الأخيرة فكانت لـ **PSA Peugeot Citroën** بسيارة **C4** بنسبة ١, ٤ % من السوق.

أما فيما يخص طرفي التحالف فمن الملحوظ أن الحصة السوقية لمبيعاتهم متنوعة ومختلفة؛ فنجد **PSA Peugeot Citroën** احتلت المرتبة الثالثة بعلامة **Peugeot** من نوع ٢٠٦، ٢٠٧، ٢٠٨ بنسبة ٦, ٢ %، والـ ١١ بعلامة **Citroën** من نوع **C3** بنسبة ٧, ١ %، والأخيرة (١٥) بنفس العلامة من نوع **C4** بنسبة ٤, ١ %. أما **General Motors** فأخذت المرتبة الـ ٧ بعلامة **Opel** من نوع **Corsa** بنسبة ٢, ٢ % والـ ٩ من نوع **Astra** بنسبة ٨, ١ %. وإذا تمت المقارنة بين الطرفين من حيث التنوع المنتجات المتصدرة فنجد **PSA Peugeot Citroën** أكثر تنوعاً مقارنة بـ **General Motors**، أما من حيث تقارب المراتب المحققة فنجد العكس.

وبخصوص التحالف **PSA/GM** فالحصة السوقية المحققة لمنتجاته: **Peugeot 206** بـ ٢, 6 %، **Peugeot 207** بـ ٦, ٢ %، **Peugeot 208** بـ ٦, ٢ %، **Citroën C3** بـ ٧, ١ %، **Opel Corsa** بـ ٢, ٢ %. تعد نجاحاً للتحالف بعد مرور أشهر من إبرامه، كما أن منتجات التحالف أكثر رواجاً في السوق الأوروبي مقارنة بالمنتجات الأخرى للأطراف.

وقد أعلن الطرفان على الاستمرار في التحالف لسنة ٢٠١٣ وتم الاتفاق على مجموعة من المشاريع الجديدة ضمن نطاق التحالف، يمكن ايجازها فيما يلي (Rapport d'activité et développement durable de : 20 p: 2013, PSA-Peugeot-Citroën,

- ✓ 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 ٢٠١٦ ، إذا تم التعاون المشترك على التطوير بين الطرفين، وستتم عملية الإنتاج للنوع **B-MPV** في مصانع **General Motors «Saragosse»** المتواجدة في اسبانيا، اما 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 اما بخصوص العلامة التجارية تتم المحافظة عليها والسيارة **B-MPV** ستطرح مع نهاية ٢٠١٦ ؛
- ✓ ولتنظيم المنافسة بين الطرفين تم الاتفاق على تنظيم حجم المبيعات معا في السوق الأوروبي، من خلال التنظيم المشترك لزيادة النفوذ **Joint Purchasing Organisation «JPO»**، ويرتقب الطرفان ان يعود عليهم هذا الاتفاق بالعوائد الكبيرة والايجابية قد تصل إلى ٢ , ١ مليار دولار في السنة بداية من ٢٠١٨ ، وهذه العوائد مقسمة بين الطرفين بالتساوي.
- وبعد هذا الاتفاق واصل الطرفان العمل على تحقيق أهداف التحالف وتطويره فيما يخص الوحدات المبيعة والحصة السوقية لكل طرف في السوق الأوروبي في الفترة ما بين ٢٠١٥ و ٢٠١٦ ، والجدول الموالي يلخص ذلك:

جدول رقم (٠٤)

الحصص السوقية والوحدات المباعة للأطراف في [٢٠١٥- جانفي ٢٠١٦]

الوحدات المباعة لسنة ٢٠١٥	الحصة السوقية لسنة ٢٠١٥	الوحدات المباعة لجانفي ٢٠١٦	الحصة السوقية لجانفي ٢٠١٦	
1 481 008	10,4%	52 540	5,5%	PSA Peugeot Citroën
946 239	6,7%	4 342	4,2%	General Motors

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

من خلال الجدول اعلاه يتضح أن PSA Peugeot Citroën حققت مبيعات في سنة ٢٠١٥ قدرت بـ ١٤٨١٠٠٨ سيارة مقابل ٩٤٦٢٣٩ سيارة لـ General Motors، وحصة سوقية بلغت ١٠,٤ % لـ PSA Peugeot Citroën من السوق الأوروبي، وهذا يعد انخفاض مقارنة بما حققته في سنة ٢٠١١ 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 ٦,٧ % مقابل ٨,٦ % في ٢٠١١ وهذا التدهور سببه إيقاف عمل Chevrolet في أوروبا، لكن لو تم النظر إلى ما حققه الطرفين في الشهر الأول من سنة ٢٠١٦، لوجد أن PSA Peugeot Citroën قد حققت نسبة ٥,٥ % بمبيعات ٥٢٥٤٠ سيارة، و General Motors نسبة ٤,٢ % بمبيعات ٤٣٤٢ سيارة، وهذا تطور ملحوظ خاصة لو تم مقارنة مبيعات شهر واحد من سنة ٢٠١٥ مع شهر جانفي ٢٠١٦، والأخذ بعين الاعتبار تذبذب الطلب الذي تشهده الأسواق الأوروبية، لوجد أن سنة ٢٠١٦ ستعرف فيها كل

من PSA Peugeot Citroën و General Motors رواجاً للمنتجات وأرباحاً إذا تواصلت وتيرة المبيعات بهذا الشكل.

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. وعلى العموم فإن نجاح هذا التحالف يبقى مرهوناً بنجاح منتجاته 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 ٢٠١٦:

جدول رقم (٥٥)

الترتيب التنافسي حسب أحسن ١٠٠ سيارة مباعة في السوق الأوروبي في جانفي ٢٠١٦

Véhicules Utilitaires légères			الترتيب	Voitures Particulières			الترتيب
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

دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بالأسواق الدولية .. دراسة حالة تحالف
د/ نور الدين حامد، د/ شرون رقية، أ/ كلاش صونيا أسمهان

Véhicules Utilitaires légères			الترتيب الرقمي	Voitures Particulières			الترتيب الرقمي
النسبة %	الوحدات المباعة (سيارة)	اسم السيارة		النسبة %	الوحدات المباعة (سيارة)	اسم السيارة	
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 ₃	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 ₃	59	0.7	1023	5008	35
0.1	34	Opel Combo	63	0.6	894	C1	39
0.1	32	Opel Corsa	65	0.5	627	Ds Ds ₄	57
0.1	15	C3II Picasso	88	0.5	621	Citroën Berlingo	58
0.1	15	Ds Ds ₄	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 ₅	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 Utilitaires légères و Voitures Particulières

من منتجات الأطراف المتحالفة؛ بحيث تصدر ٢٤ نوع من الـ **Voitures Particulieres** و ٢٢ نوع من الـ **Voitures Utilitaires légères** قائمة أفضل ١٠٠ سيارة مبيعة في السوق الأوروبي، ففي منتجات **PSA Peugeot Citroën** احتلت **Peugeot 208** المرتبة الأولى من الـ **Voitures Particulieres** و **Citroën Berlingo** المرتبة الثانية من الـ **Voitures Utilitaires légères**، أما منتجات **General Motors** فأفضل منتج لها كان **Opel Corsa** في المرتبة الـ ٢٢ من نوع الـ **Voitures Particulieres**، أما الـ **Voitures Utilitaires légères** فاحتلت **Opel Vivero** المرتبة الـ ٣٠.

وإذا تم أخذ منتجات كل طرف على حدى، فيلاحظ أن منتجات **PSA Peugeot Citroën** تتسم بالتنوع: ٢٠ سيارة من نوع **Voitures Particulieres** و ١٨ من الـ **Voitures Utilitaires légères**، كما أن منتجاتها تصدر قوائم المبيعات في النوعين: **Peugeot 208** المرتبة الأولى بـ ٧٦٠٦ سيارة ونسبة ٥٠ ٪، والمرتبة الثانية لـ **Peugeot 308** بـ ٦٠٧٧ سيارة ونسبة ٤٠ ٪، وهذا في النوع **Voitures Particulieres**، أما **Voitures Utilitaires légères** فـ **Citroën Berlingo** بالمرتبة الثانية بـ ٢٠٥٥ سيارة ونسبة ٤٠ ٪، و ٧٠ ٪... الخ.

أما فيما يخص **General Motors** فإن منتجاتها أقل تنوعا مقارنة بـ **PSA Peugeot Citroën**، كما أن منتجاتها من النوعين **Voitures Particulieres** و **Voitures Utilitaires légères** المتصدرة والمبيعة في هذه القائمة هي فقط ٤ لكل نوع: **Opel Corsa** في المرتبة الـ ٢٢ بـ ١٥٣٦ سيارة ونسبة ١٠ ٪، و **Opel Mekka** في المرتبة الـ ٢٦ بـ ١٣٤٠ سيارة ونسبة ١٠ ٪ من الـ **Voitures Particulieres**؛ أما الـ **Voitures Utilitaires légères** فهي: **Opel Vivero** في المرتبة الـ ٣٠ بـ ١٩٤ سيارة ونسبة ٧٠ ٪... الخ.

دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بالأسواق الدولية .. دراسة حالة تحالف
د/ نور الدين حامد، د/ شرون رقية، أ/ كلاش صونيا أسمهان

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

جدول رقم (٥٦)
الترتيب التنافسي لمنتجات التحالف من بين أفضل ١٠٠ سيارة مبيعة في السوق
الأوروبي في جانفي ٢٠١٦.

Voitures Utilitaires Légères			الترتيب	Voitures Particulières			الترتيب
النسبة % بالنسبة لمجموع السيارات المبيعة	الوحدات المبيعة (سيارة)	اسم السيارة		النسبة % بالنسبة لمجموع السيارات المبيعة	الوحدات المبيعة (سيارة)	اسم السيارة	
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
٧,٨	٢١٤٣	المجموع		١٢,٢	١٦٩٥٣	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 ١٦٩٥٣ سيارة من نوع Voitures Particulières بنسبة ١٢, ٢ % من إجمالي مبيعات السيارات للطرفين في السوق الأوروبي ومنها: ٢٠٨ في المرتبة الأولى، C3 في المرتبة الخامسة و بالمرتبة الـ ٢٢ Corsa، و ٢١٤٣ سيارة من نوع Voitures Utilitaires

Légères بنسبة ٨, ٧ % من بينها: ٢٠٨ المرتبة الـ ٥، C3II المرتبة الـ ١٠، C3 II المرتبة الـ ٨٨ و Corsa في المرتبة الـ ٥٥.

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 تدعيم الميزة التنافسية لهم خاصة لـ PSA Peugeot Citroën التي تصدر قائمة أفضل المؤسسات تنافسية في السوق الأوروبي.

II-4-3- علاقة التحالف الاستراتيجي PSA/GM بالميزة التنافسية.

لمعرفة العلاقة بين التحالف الاستراتيجي PSA/GM والميزة التنافسية، تم صياغة مجموعة من الفرضيات بناءً على النموذج المعتمد كما يلي:

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

II-4-4- اختبار الفرضيات:

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

وقد تم قبول هذه الفرضية لأن تحالف **PSA/GM** ساهم في تعزيز الميزة التنافسية للطرفين من خلال تخفيض التكاليف المتعلقة بالتشغيل (المصانع)، البحث والتطوير والموردين. كما يلي:

<http://www.Usinenouvelle.com /article/l-essentiel-de-l-accord-cadre-entre-psa-et-gm>

- ✓ 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-Saint Saine Denis Bois)**، كما قامت **General Motors** بتخصيص مصنعين لـ **Opel** متواجدين في ألمانيا وانجلترا؛
- ✓ تخفيض تكاليف البحث والتطوير: نظراً لارتفاع تكاليف عمليات البحث والتطوير وصعوبتها، اتفق الطرفان على تطوير منصات التبادل والمحركات بتكلفة ٥٠٠ مليون أورو مقسمة بالتساوي ٥٠/٥٠ على الطرفين، كذلك لم يتم استبعاد بعض المنتجات الصغيرة لـ **Opel** و **PSA Peugeot Citroën**. مثل: **Peugeot ٢٠٨** فهي معنية بالتطوير؛ بالإضافة إلا أن ما تقوم **PSA Peugeot Citroën** بتطويره لا تطوره **General Motors**، إلى جانب أن الطرفان اعتبراً 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 ووزير 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 ٢٠١٢ بعد إبرام عقد التحالف، تدلي أن الحصة السوقية لـ PSA Peugeot Citroën بلغت ٦, ١٦٪ أما General Motors فـ ٥, ٨٪؛ كما أن مشتريات التحالف PSA/GM بلغت ١٢٥ مليار دولار، منها ما بين ٩٥ و ٩٠ 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 المتوقع في السوق الحالي؛ أما فيما يخص التخفيض والاقتصاد في التكاليف فقد اتفق الطرفان على الاقتصاد في ٢ مليار أورو في الخمس سنوات القادمة؛
- 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 رفع جودة المنتجات ويتجلى ذلك في عمليات التمويل بالتكنولوجيا، فنجد PSA Peugeot Citroën متخصصة في hybride وهي تكنولوجيا جديدة مطورة تعمل على الاقتصاد في الوقود بنسبة ٣٠٪، تم اكتشافها لتحقيق جملة من الأهداف من بينها: احترام البيئة والحفاظ عليها، لتحقيق رفاهية السائق ورفع من جودة المنتجات. أما General Motors فمتخصصة في سيارات الـ Volt، وبالنسبة للسيارات التقليدية تركز PSA Peugeot Citroën على diesel et essence، و

General Motors تجسد خبرتها القوية في مجال **SUV " Sport Utility vehicle"** وهي سيارات رياضية مبنية على هيكل شاحنة خفيفة. وتعد أيضا من نوع سيارات الدفع الرباعي لقدرتها على السير في الطرق الوعرة «4×4»، بالإضافة إلى التركيز على **biocarburant** وهي التكنولوجيا التي تعمل على حماية الوقود، والبرامج التي تقلل التلوث. مثل: **"Selective Catalytic Reduction" SCR** وهو 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>

وفي ظل هذا التعاون بين أطراف التحالف تم طرح منتجات بجودة عالية ومصاحبة للبيئة صنف في السوق الأوروبي في المراتب الأولى على حسب إحصائيات جانفي ٢٠١٦، نذكر منها: **Opel ، Citroën C3، Peugeot 208 ، Peugeot508، Corsa**.... إلخ.

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

تم قبول هذه الفرضية لأن تحالف **PSA/GM** يعمل على إنتاج سيارات بمقاييس عالمية مصاحبة للبيئة لتمييزها على المنتجات المنافسة ودعم 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** لذلك، ٢٠ مصنعا للتجميع وقاما بتركيز الطاقات المشتركة على المنتجات التالية:

- بالنسبة لـ Citroën: سيارة C3 حيث سيتم تجميعها في Aulnay-Sous-Bois و
سيارة C5 حيث سيتم تجميعها في Rennes؛
- بالنسبة لـ Peugeot: سيارة ٢٠٨، سيارة ٢٠٧، سيارة ٥٠٨ حيث سيتم
تجميعهم في Rennes؛
- بالنسبة لـ Opel: سيارة Corsa سيتم تجميعها في ألمانيا و إسبانيا و سيارة
Insgna سيتم تجميعها في ألمانيا؛ كما سيتم العمل على تطوير ٤×٤
المتعلقة بـ General Motors بالإضافة إلى مشروع لتطوير المحركات.

<http://www.Usinenouvelle.com/article/psa-confiant-pour-les-prochaines-résultat-des-tests-pollutions>

وعلى حسب تقارير السوق الأوروبي نجد PSA Peugeot Citroën تصدرت المرتبة الأولى به في طرح منتجات متميزة من خلال تقليل نسب الـ CO2 المنبعثة ففي سنة ٢٠١٤ استطاعت تقليل g/km ١١٠,٣٤ أما في سنة ٢٠١٥ قللته بنسبة g/km ٥٥, ١٠٤؛ كما استفادت General Motors من خبرة PSA Peugeot Citroën في تقليل نسب التلوث من السيارات واحتلت المرتبة الـ ٩ ففي سنة ٢٠١٤ استطاعت تقليل g/km ٥٢, ١٣٠ أما في سنة ٢٠١٥ قللته بنسبة g/km ٧١, ١٢٦؛ كما استفادت PSA Peugeot Citroën من خبرة General Motors في تصنيع الـ SUV.

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

الغاية:

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 لامتصاص 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. لطرح منتجات متميزة، بجودة عالية وبأقل التكاليف لدعم الميزة التنافسية في الأسواق الدولية.

ومن خلال الدراسة التطبيقية تم التوصل إلى أن التحالف الاستراتيجي GM/PSA شجع على القيام بالتحسين والتطوير في المنتجات المطروحة في الأسواق الدولية وتخفيض التكاليف المتعلقة بالإنتاج، تكاليف الموردين وتكاليف البحث والتطوير، إلى جانب أن التحالف PSA/GM مكن Peugeot Citroën من احتواء المنافس القوي General Motors، مما ساعد على زيادة قدرة الأطراف المتحالفة على المنافسة في الأسواق الدولية واقتسام المخاطر كما يمكن القول أيضاً بأن الجهود المبذولة من قبل طرفي التحالف GM/PSA: التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، عمليات البحث والتطوير المتجددة والمستمرة، تقاسم التكاليف، تبادل الخبرات العالية... كل هذه العوامل من شأنها أن تجعل منتجات التحالف في وضعية تنافسية أفضل في السوق الدولي المستهدف مقارنة بالخط الانتاجي للطرفين أو بالمنتجات المنافسة ويظهر ذلك من خلال: السعر، التميز أو الجودة، الشيء الذي يعمل على تقوية الميزة التنافسية للأطراف في السوق الدولي المستهدف.

المراجع المستخدمة

- أ. باللغة العربية:
١. الكتب:
- أحمد السيد مصطفى، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، جامعة الزقازيق، ط ٤، مصر، ٢٠٠٣.
- بديع جميل قدو، التسويق الدولي، دار المسيرة، ط ١، عمان، ٢٠٠٩.
- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة الأعمال الدولية، دار اليازوري، ط ١، الأردن، ٢٠٠٩.
- عبد السلام ابو قحف، مبادئ التسويق الدولي، ط ١، الدار الجامعية، مصر، ٢٠٠٣.
- غول فرحات، التسويق الدولي، دار الخلدونية، ط ١، الجزائر، ٢٠٠٨.
- فريد النجار، التحالفات الاستراتيجية، ايتلراك للنشر والتوزيع، ط ١، القاهرة، ١٩٩٩.
- هشام حريز، بوشمال عبد الرحمان، التسويق كمدخل استراتيجي لتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، دار الوفاء لدينا، ط ١، الإسكندرية، مصر، ٢٠١٤.
- يوسف حليم سلطان الطائي، هاشم فوزي دباس العيادي، التسويق الالكتروني، دار الوراق، ط ١، الأردن، ٢٠٠٩.
٢. الرسائل والاطروحات:
- أوشن ليلي، الشراكة الأجنبية والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير، قانون التعاون الدولي، كلية الحقوق، جامعة مولود معمري، تيزي وزو، ٢٠١١.

- بوازيد وسيلة، مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة استراتيجية، جامعة سطيف، الجزائر، ٢٠١٢.
- محمد رضا بن صالح، دور التسويق الدولي في ترشيد القرارات الاستراتيجية الدولية للمؤسسة، مذكرة ماستر، تخصص تجارة دولية، جامعة محمد خيضر بسكرة، ٢٠٠٤

٣. الملتقيات:

- 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، ٢٠١٠.
- موسي سهام، العمودي منه، 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، ٢٠١٠.

ب. باللغة الأجنبية:

A- Articles :

- 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- Les thèses :

- 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).

C- Rapports

- 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.
- Rapport d'activité et développement durable de PSA Peugeot Citroën, 2012.
- Résultats Annuels PSA Peugeot Citroën, 2012.
- Rapport d'activité et développement durable de PSA-Peugeot-Citroën, 2013.

ج- المواقع الالكترونية:

- <http://www.PSA-Peugeot-Citreon.com>, consulté le: 21/01/2016, 13 :45.
- <http://www.Usinenouvelle.com/article/psa-confiant-pour-les-prochaines-résultat-des-tests-pollutions>, N°373907, consulté le: 25/01/2016, 20 :30.
- <http://www.Usinenouvelle.com/article/l-essentiel-de-l-accord-cadre-entre-psa-et-gm>, N° 170086, consulté le : 25/01/2016, 21 :02.
- <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.
- <http://ar.wikipedia.org/wiki/GeneralMotors>, consulté le: 13/02/2016, 20 :50.
- <http://ar.wikipedia.org/wiki/PSA-Peugeot-Citreon>, consulté le: 13/02/2016, 20:58.

الملحق رقم ٠١ : الترتيب التنافسي لأنواع السيارات المطروحة في السوق الأوروبي لسنة ٢٠١٢

دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بالأسواق الدولية .. دراسة حالة تحالف
د/ نورالدين حامد، د/ شرون رقية، أ/ كلاش صونيا أسمهان

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	Aquila, 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, ix35, ix40, Santa Fe, ix55	Genesis
	KIA	Picanto, Soul, Venga	Rio, Cerato, Cee'd, Carens	Optima, Sportage	Magentis, Carnival, Sorento
MAZDA	MAZDA	2	1.5, M15, cx-5	6, CX-7	R18
MITSUBISHI	MITSUBISHI	i-MEV, Colt	ASX, Lancer	Outlander	Pajero
NISSAN	NISSAN	Primo, Micra, Note, Cube, Juke	Leaf	Qashqai, X-Trail	370Z, Murano, Pathfinder
SUBARU	SUBARU	Justy, Trezia		Impreza, Legacy, Forester	
SUZUKI	SUZUKI	Alto, Splash, Swift, SX4, Jimmy		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, LS, LX, RX
	TOYOTA	iQ, Aygo, Yaris, Verso-S, Urban Cruiser	Verso, Auris	Avenis, Prius, RAV4	GT86, Land Cruiser

Groupes	Marques	Gamme économique et inférieure	Gamme moyenne inférieure	Gamme moyenne supérieure	Gamme 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, C4
	PEUGEOT	i6n, 107, 204+, 207, 208, 2008, Bipper, Partner	308, RC2, 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, 4, 7, X3, X5, X6, Z4
	MINI	Mini			
DAIMLER	MERCEDES		Classes A, B, Vito	Viano	Classes C, E, S, CL, SL, GLS, 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	Brave, Multipla, Scudo, Ducato	Freemont	
	LANCIA	Ypsilon, Musa	Delta		Thema, Flavia, Voyager
FORD EUROPE	FORD	Fa, Fiesta, B-Max, Fusion, T-Connect	Focus, (Grand) C-Max, Kuga, Transit	Mondeo	Galaxy, S-Max

دور التحالفات الاستراتيجية في دعم الميزة التنافسية بالأسواق الدولية .. دراسة حالة تحالف
د/ نور الدين حامد، د/ شرون رقية، أ/ كلاش صونيا أسمهان

	ALDI	A1	A3	A4, A5, TT, Q3	A6, A7, A8, P8, Q5, Q7
	PORSCHE				711, Boxster, Cayman, Cayenne, Panamera
GRUPE VOLKSWAGEN	SEAT	Mi, Ibea	León, Altea	Toledo, Exeo	Alhambra
	SKODA	Octigo, Roomster, Yeti	Fabia	Octavia	Superb
VOLKSWAGEN	Up!, Fox, Polo, Caddy	Golf, Jetta, New Beetle, Touran, Esc	Passat, Scirocco, Tiguan, CC	Sharan, Phaeton, Touareg	

Source: CEF4.

51 et 98 

NUMEROS RESPECTIFS DE MOYENS ET DE
NORMES DE CARROSSERIES PROPOSÉS PAR
LES CONSTRUCTEURS FRANÇAIS