

التكامل العمودي كإستراتيجية لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة

أ.د مرغاد لخضر
جامعة بسكرة، الجزائر
drmarghad@gmail.com

أ. قريشي العيد
جامعة بسكرة، الجزائر
Laid.korichi@gmail.com

Vertical integration as a strategy to improve the performance of enterprises in the industry

Laid korichi & Lakhdar marghad

University of Mouhamed khiadar - Algreaia

Received: 26 June 2016

Accepted: 16 Jan 2017

Published: 30 June 2017

ملخص:

تناولت هذه الورقة البحثية خيار التكامل العمودي كإستراتيجية تتبناها المؤسسات للمنافسة في الصناعة، حيث تتيح هاته الإستراتيجية إمكانية توسيع أنشطة المؤسسة و ذلك من خلال كل من التكامل الخلفي نحو أنشطة المبيع و كذا التكامل الأمامي نحو أنشطة المصب. و قد حاولت هذه الدراسة توضيح مبررات انتهاج هاته الإستراتيجية التنافسية من طرف المؤسسات و إلقاء الضوء على مختلف النظريات الاقتصادية المفسرة لها، و كذا تأثيرها على أداء المؤسسات التي تتبناها كإستراتيجية تنافسية من خلال إبراز المزايا و التكاليف التي تضيفها هاته الإستراتيجية، و خلصت الدراسة إلى وجود علاقة بين إستراتيجية التكامل العمودي و القوة السوقية للمؤسسة عن طريق تحسين القوة التفاوضية لها في الصناعة، كما توفر لها جملة من الوفورات العملية و المعلوماتية التي تسمح لها بتخفيض تكاليفها الإجمالية.

الكلمات المفتاحية: التكامل العمودي، إستراتيجية المؤسسة، التنافسية، أداء المؤسسة، القوة السوقية، الصناعة.

رموز JEL: L1, D2, O4

Abstract:

This paper addressed the option of vertical integration as a strategy adopted by enterprises to competition in the industry, this strategy enables the possibility of expanding the activities of the Foundation through both back towards integration activities upstream and downstream activities forward integration.

And this study has attempted to clarify the rationale for pursuing this competitive strategy institutions and highlight various economic theories behind them, and their impact on the functioning of the institutions as a competitive strategy by highlighting the benefits and costs that you add this strategy, And the study found a relationship between the vertical integration strategy and the market power of the enterprise through improved bargaining power in its industry, as provided, inter alia, operational savings and Informatics to reduce overall costs.

Key Words: *Vertical integration, enterprise strategy, competitiveness, enterprise performance, market power, industry.*

(JEL) Classification : D2, L1,O4

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم تحديات اقتصادية واجتماعية وسياسية كبيرة، فهي تعمل في ظل بيئة غير مستقرة، تتصف بالتقلب والتغير السريعين وعدم الانتظام مما يحتم عليها الوقوف على آدائها للكشف عن إمكاناتها وقدراتها وقيمتها التنافسية وموقعها في السوق. و تختلف مجالات تحسين الأداء تبعاً لأهداف المنشآت وطبيعة نشاطها وتوجهاتها الإستراتيجية.

فنتيجة للتغيرات والتحويلات التي حدثت على مختلف الأصعدة والميادين، جعل المؤسسات الحديثة تعمل في ظروف بيئية خارجية وداخلية معقدة وغير واضحة ومتغيرة بشكل مستمر، مما خلق ضغطاً كبيراً عليها لتحسين آدائها لمواكبة هذا التغير، من خلال العمل على تطوير إستراتيجياتها التنافسية، لتتمكن من النمو والتوسع وتقديم منتجات وخدمات متميزة بطرق متطورة تساعد على تقليل التكلفة وخفض الهدر في الموارد والطاقات. وتعتبر إستراتيجية التكامل العمودي واحدة من بين الاستراتيجيات المتاحة أمام المؤسسات للنمو و التوسع في النشاط، كونها تتيح للمؤسسة التي تتهجها فرص مناورة إضافية في الصناعة. من هنا تأتي هاته الورقة البحثية للإجابة على إشكالية هاته الدراسة و المتمثلة في :

ما دور إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء المؤسسة في صناعة ما ؟

و للإجابة على الإشكالية السابقة سوف نحاول في هاته الورقة البحثية الإجابة على مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هو مفهوم إستراتيجية التكامل العمودي؟ و ما هي الدوافع وراء تبنيها من طرف بعض المؤسسات؟
- ما هي النظريات الاقتصادية المفسرة لإستراتيجية التكامل العمودي؟
- هل تساهم إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة في تحسين آدائها في الصناعة؟

أولاً. مفهوم التكامل العمودي:

يستخدم مصطلح التكامل العمودي بطريقتين مختلفتين في اقتصاديات الصناعة، الأولى تتصل بوضع أو هيكل تنظيمي موجود وحسب هذا المفهوم فالتكامل العمودي يتصل بمدى قيام وحدة الأعمال المنفردة بإنتاج مراحل متتابعة في إعداد وتوزيع المنتج، والثانية للتعبير عن السلوك الإداري، حيث يعبر المصطلح عن قرار المنشأة في التحرك إلى مرحلة تصنيعية أو توزيعية أخرى، من خلال الاندماج الراسي أو بتشبيد وحدات إنتاجية أو توزيعية جديدة.

1. تعريف التكامل العمودي:

هناك عدة تعريفات لمفهوم التكامل العمودي، تركز جميعها على فكرة قيام المؤسسة بتنفيذ أكثر من عملية إنتاجية . ويتم التكامل العمودي بطريقتين هما :تكامل عمودي خلفي وتكامل عمودي أمامي. ويعني التكامل الخلفي، قيام المنشأة بالتحرك نحو مصادر المدخلات، أما التكامل للأمام، فهو يعني قيام المنشأة بالتحرك نحو الأمام لتسويق منتجاتها بنفسها. حيث يختلف تعريف التكامل العمودي باختلاف وجهات النظر، ونذكر من هذه التعاريف:

1.1 تعريف بورتر "M.Porter": حيث يعرف التكامل العمودي "هو قرار الشركة باستخدام المعاملات الداخلية، بقرار إداري، بدلاً من معاملات السوق وذلك لتحقيق أهدافها الاقتصادية".¹

2.1 تعريف روجر كلارك "Roger Clark": يتمثل التكامل العمودي في قيام مؤسسة ما بعملية إنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها البعض وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها، كما يعتبر التكامل العمودي المحدد الرابع لهيكل الصناعة، فمنه يتحدد مفهومه بعدة تعاريف أهمها:²

- دمج وتوحيد مؤسستين أو أكثر تحت إدارة واحدة، بحيث يصبح عملهما مشتركاً (Clarkson, 1982).
- المؤسسة تمارس أكثر من نشاط في مراحل متتالية في مجال إنتاج السلعة وتوزيعها وتسويقها (Scherer, 1980).

- عملية اتحاد أو دمج لمراحل إنتاجية مختلفة (Shepherd, 1990).
- قيام المؤسسة بتوسيع نطاق نشاطها لتشمل بعض النشاطات السابقة التي تحتاجها في عملياتها الإنتاجية، والتي يتم التزود بها من قبل المنتجين أو مؤسسات أخرى (Sawyer, 1985).
- اندماج بين منشأة تنتج مدخلاً و مؤسسة أخرى تستخدم هذا المدخل في إنتاجها (Landsburg, 1992).
- اندماج المؤسسات والمنشآت الصناعية التي تعمل بالمراحل الإنتاجية المختلفة، بحيث تصبح مؤسسة واحدة (درويش، 1985).

ويعرفه آخرون على أنه "الوضع الذي تستخدم فيه المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أخرى".³

و منه يمكن القول أن التكامل العمودي، في بعض الأحيان، يعتبر من بين الطرق المتبعة من قبل المؤسسة المتخصصة لتحسين وضعيتها، وعليه فعندما تريد أو ترغب المؤسسة في تحسين وضعيتها هذه «Profitabilité» فإن التكامل يبدو كاختيار منطقي «Raisonnable» فالمؤسسة تستفيد من الأرباح المحققة عند كل مرحلة من مراحل الإنتاج.

إذن التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية، وذلك إما؛ بالتحرك نحو مصادر التوريد؛ وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الخلفي، وإما بالتحرك نحو منافذ التوزيع؛ وهو ما يُعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما، ويمكن اعتبار إستراتيجية التكامل العمودي شكل خاص من إستراتيجية التنويع في نظام القيمة.

2. تصنيفات التكامل العمودي للمؤسسات: هناك عدة تصنيفات للتكامل العمودي و ذلك حسب معيار التصنيف، نذكر منها:

بحسب اتجاه توسع النشاط، فقيام المؤسسة بإنشاء وحدة أو فرع (سواء كان للخلف أو للأمام) ذات صلة بنشاطها الرئيسي يعتبر نمواً داخلياً، أو قيامها بالنمو الخارجي بدمج أو اكتساب مورديها أو عملائها.

1.2 التكامل الخلفي : (أو التكامل من المنبع - **Integration en amont**): التكامل عمودي للخلف يتمثل في سيطرة مؤسسة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي، مثال ذلك قيام شركة نسيج بإقامة مصنع للغزل أو بإقامة مزرعة للقطن، وقيام شركة مخابز بإقامة مطاحن للغلال أو مزارع للقمح، وقيام شركة تجميع سيارات بإقامة مصانع لزجاج السيارات، أو عجالات السيارات، ومن ثم فإن التكامل للخلف هو نوع من التحرك اتجاه مصادر المدخلات.

ويسمى التكامل العمودي الخلفي كذلك بالتكامل من المنبع، أو التكامل إلى الأعلى، وهو " أن تستخدم المنشأة كل إنتاج عملية إنتاجية خلفية كجزء أو كل من أحد مستلزمات إنتاج عملية إنتاجية أمامية"⁴. وبذلك يعنى التكامل الخلفي: توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية، و طاقة، و أجزاء و سلع شبه مصنعة. و من ذلك تكامل الشركات الكبرى للمشروبات في مجال تصنيع القناني الزجاجية و البلاستيكية، لغرض تحقيق مستوى أعلى من السيطرة على نوعىة المنتج النهائي و خفض التكاليف إلى أدنى حد ممكن مثل امتلاك شركات صناعة السكر حقول واسعة لزراعة القصب السكري و هو تكامل خلفي لدعم المدخلات⁵. و هو يعنى أيضا أن " تسيطر منشأة ما على عمليات إنتاجية تنتج مدخلات لازمة للمنتج الرئيسي الذي تتولى إنتاجه في الوقت الحالي"⁶.

2.2 التكامل الأمامي: (أو التكامل إلى المصب - **Integration en aval**): يتمثل التكامل العمودي للأمام في قيام مؤسسة ما بتملك عمليات إنتاجية تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسفن، وقيام شركة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق، وقيام شركة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية و الحقائب، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك اتجاه السوق.⁷

على سبيل المثال، أن منتج ما «Fabricant» للمواد الأولية يتكامل نحو الأمام «en aval» حتى يمكنه الاستفادة أكثر للتوزيع في منتجاته، هذا التوزيع يكمن في النوعية، وفي الخدمة والطريقة، والذي يسمح للمؤسسة بطلب أسعار أعلى وبالتالي تحقيق أرباح كبيرة. وبنفس الطريقة، فإن التكامل الأمامي لمنتج ما يسمح بأن توزيع المنتجات يكون مطابقا لمتطلبات المؤسسة.

ويحدث التكامل العمودي بأكثر من أسلوب، فهو قد يحدث في نفس الوقت الذي تنشأ فيه المؤسسة، ومن ثم تولد عمليتي الإنتاج المتجهة للأمام و المتجهة للخلف متكاملتان، و يسمى هذا بالتكامل العمودي، و قد يحدث التكامل العمودي نتيجة للنمو الداخلي للمؤسسة و قيامها بإقامة فروع مكملتها مع مرور الزمن، و يسمى هذا بالتوسع العمودي . كما قد يحدث التكامل العمودي عن طريق قيام مؤسسة ما بتملك مؤسسة أخرى قائمة تعمل في مرحلة إنتاجية سابقة أو لاحقة مكملتها للمؤسسة الأم و يسمى هذا بالاندماج العمودي.

3. دوافع ومبررات التكامل العمودي للمؤسسات:

الأسباب الرئيسية الثلاثة التي تؤدي بالمؤسسات للتكامل عموديا هي نقائص السوق، و تدنية التكاليف و

زيادة الكفاءة التكنولوجية:⁸

2.1 تجنب نقائص (عيوب) السوق:

تتنوع أسباب عيوب السوق في الحقيقة إلى: العوامل الخارجية، التدخلات الحكومية، المنافسة غير الكاملة، وتباين المعلومات:

2.1.1 احتواء العوامل الخارجية (*les externalités*): قد ترغب المؤسسة في احتواء وامتلاك العامل الخارجي، فمثلا سمعة الموزع الذي توزع المؤسسة من خلاله منتجاتها مثال على أحد العوامل الخارجية. وفي الواقع، فالتكامل الرأسي إلى الأمام يعتبر وسيلة للمؤسسة لتجنب العوامل الخارجية السلبية التي تؤثر على أدائها، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتسويق منتجها بنفسها دون توزيعه من خلال علامات تجارية سيئة الصورة و السمعة في التوزيع.

2.1.2 تجنب التدخلات الحكومية (*les interventions publiques*): يعتبر التكامل الرأسي وسيلة للتهرب من رقابة الدولة أو الجهة المنظمة. ففي حالة صناعة الغاز مثلا، نشاط النقل هو احتكار طبيعي و أسعاره خاضعة لرقابة المنظمين. فإذا كان الناقل متكامل أماميا مع الممون، هنا تكون أسعار عمليات النقل الداخلي خارجة عن رقابة و تحكم الجهة المنظمة.

مختلف التجارب تظهر أن هذه السلطات التنظيمية تسعى للتأكد من فصل الحد الأدنى بين نشاطات النقل والموفرين لتجنب هذه الظاهرة. بالتالي جميع التشريعات تؤدي إلى تحفيز النمو من خلال التكامل بين الوحدات المختلفة للشركة سواء رأسيًا أو أفقيًا.

2.3.1 تباين المعلومات (*les asymmetries d'information*): التكامل الرأسي يمكن أن يقلل من تكاليف اكتساب و إنتاج المعلومات. هذه المعلومات المتنوعة يمكنها أن تؤثر على هيكل تكاليف الصناعة أو على مستوى الطلب في السوق الوسيطة أو النهائية.

بالإضافة إلى ذلك، التكاليف الثابتة مرتبطة بتوقعات العرض والطلب، و توزع الأسعار بين مختلف وحدات الهيكل المتكامل.

وبصرف النظر عن أي حافز آخر، قد تميل المؤسسة لدمج نشاطات المنبع (تكامل خلفي) لرفع حالة عدم اليقين بشأن سعر واحد من عوامل إنتاج المنبع. وبالتالي تتخذ قرارات الاستثمار والإنتاج كونها أكثر يقينا. و بدأ هذا النوع من النماذج في التحليل بمساهمة الاقتصادي (ARROW 1975)، الذي كان واحداً من الأوائل الذين قاموا بتبسيط الضوء على دور المعلومات في عملية التكامل العمودي.

نظرية الوكالة هي أيضا من النماذج التي تعتبر الحصول على المعلومات الخاصة هي لب قرارات الاندماج. فإذا مؤسسة من المنبع (نشاط رئيسي) دخلت في عقد مع موزع في المصب (الوكيل)، فهذا الأخير سيطلب بالكشف عن السعر النهائي الحقيقي.

تلك المعلومات الخاصة تمنح للأخير إيرادا من الآلية المفروضة على الممون لإعداد الطلب النهائي. التكامل الرأسي إلى الأمام يلغي عدم الكفاءة الناجمة عن عدم تماثل المعلومات نظراً لأن الممون يكون قد تابع الأرباح المفصلة.

ويمكن أن تحقق الشركة المتكاملة مع فرع المصنوع (الموزع) أرباحاً إضافية فقط بالتعرف و اكتشاف السعر النهائي الحقيقي لأن الكمية الأمثل متعلقة بالسعر المعلن و ذات صلة بالأرباح المحصلة.

وهذا هو النهج الذي اقترحه كروكر (CROCKER 1983)، حيث يفترض أن التكامل الرأسي لا يغير من حافز مؤسسات الفرع المسؤولة عن التوزيع بكفاءة. وبالإضافة إلى ذلك، وكما لاحظ بييري (PERRY 1989) فإنه لكي نصل إلى نتيجة مماثلة يجب إبرام عقد جد معقد⁹.

وأخيراً، تجدر الإشارة إلى أن التكامل الرأسي لا يعني بالضرورة الكشف عن معلومات ذات قيمة.

فإذا أرادت الشركات المتكاملة الإبقاء على هيكلها، يمكن أن توجد أهداف محددة لكل منها إلى جانب تحقيق الحد الأقصى للمنفعة المشتركة. وهذه الأهداف المشتركة يمكن أن تؤدي إلى استمرار عقد وكالة يتميز بمعلومات خاصة. وفي نهاية المطاف، يمكن أن يسمح التكامل الرأسي بإبراز قدر أكبر من المعلومات ولكن لا يضمن اختفاء أي معلومة خاصة.

2.1.4. فعالية المحتكر (l'efficacité d'un monopsonne): قد يكون من المفيد لمؤسسة في وضع احتكاري، التكامل للخلف و دمج نشاطات المنبع عن طريق شراء واحدة أو أكثر من مورديها لحماية نفسها من ارتفاع أسعار مداخلاتها، و ذلك ما يزيد في أرباحها و ازدهارها عموماً.

وقد بين بييري (PERRY 1989) أن أي مؤسسة في وضع المحتكر تسعى إلى أن تستحوذ على جميع الموردين في وقت واحد، أو تستحوذ (شراء) عليهم واحداً تلو الآخر. إذا أنها تهدف إلى التكامل التام للخلف، و إعادة شراء الشركات تؤدي إلى زيادة في قيمة الأصول.

فخطوة بخطوة، المؤسسة المحتكر تبدأ بشراء احد الموردين، و تزيد من كميات الشراء من الخلف، مما يقلل من الإيرادات في نظر الموردين الآخرين، وبالتالي تقليل أيضاً تكلفة مشترياتها.

2.2. تدنية تكاليف المعاملات

وتتمثل تكاليف المعاملات في تكاليف اللجوء إلى السوق (بالإضافة إلى سعر البيع)، وهي تتعلق بتصميم وصياغة التفاوض و تنفيذ العقد المبرم بين شركة مورد و أخرى موزع. كما أنها تأخذ في الاعتبار الوقت اللازم للبحث عن سعر البيع.

يعتبر كل من كوز (Coase 1937) ثم ويليامسون (Williamson 1975) أول من ركز على تكاليف المعاملات. بالنسبة لـ COASE، تحليل التكامل العمودي يمر عبر استبدال المبادلات العمودية بدلاً من عملية الإنتاج. التكامل العمودي فقط وضع للتبادل الثنائي بين هذين الكيانين.

لذلك، إذا كانت تكلفة المبادلات في السوق تتجاوز الأرباح الناجمة عن هذه الصفقة، مثل هذا التبادل لن يتم، وبالتالي الاستثمار والإنتاج المرتبط بهاته المعاملات لن يتحقق. و يركز مفهوم تكاليف المعاملات عند "ويليامسون" على خصوصية الأصول. فاصل خاص يؤدي إلى احتكار ثنائي بين المشتري والبائع الناتجة على مستوى هذا الأصل.

في الواقع، يزيد الاستثمار في الأصول التي يمكن أن تكون مكرسة للتبادل بين شركتين من أرباح الأخيرين. ويمكن أن يكون الأصل عنصر رأس المال العيني كما قد يكون رأس المال بشري للشركة، أو أيضا استثماراً غير المادي (علامة تجارية على سبيل المثال).

فصياغة عقد يحدد التزامات كل من الطرفين بكل الاحتمالات الممكنة سيكون باهظ التكلفة. وهذا الوضع يسمح بظهور السلوك الانتهازي الذي تسعى من خلاله الشركات مناسبة لتحقيق شبه إيراد من التلويح و التهديد بفسخ اتفاق التسوية. وبالتالي تظهر إستراتيجية التكامل الرأسي لتكون وسيلة أكثر فعالية لإدارة العلاقات.

3.2 زيادة الكفاءة التكنولوجية (L'efficacité technologique): في حالة شركات الطاقة، السيطرة على إمدادات الطاقة الأولية (كما في حالة إنتاج الكهرباء من الغاز الطبيعي أو النفط) يتماشى مع الرغبة في الحصول على منتج في ظروف مستقرة. وذلك بالهروب من البيئة المتقلبة لأعمال المورد. وبصورة عامة، ضمان الوصول إلى عامل الإنتاج الهام (الذي يمكن أن يكون مادة خام أو عمالة متخصصة، أو أصول خاصة) و هي الفكرة الرئيسية للتكامل العمودي.

وذلك ما أشار إليه كل من كارلتون و بيرلوف (1998 CARLTON et PERLOFF)، في أن التفسير التقليدي للتكامل العمودي هو الحاجة لضمان الحصول على مدخلات هامة (مادة خام أساسية، من ناحية العمل الدرجة متخصص عاصمة معين، الطاقة الأساسية).¹⁰

بالنسبة لكثير من المنتجات، السعر ليس الأداة الوحيدة للتخصيص الأمثل للموارد. ولذلك، تعتبر العقلانية وسيلة لتحقيق توزيع الموارد، والتكامل العمودي مع المورد هو وسيلة لزيادة احتمال الحصول على منتج عقلائي بالكمية الصحيحة.

ثانيا: النظريات الاقتصادية المفسرة لإستراتيجية التكامل العمودي: ركزت العديد من الدراسات السابقة على أن التكامل العمودي يحدث بسبب تكاليف المعاملات أو كمصدر لخلق القوة الاحتكارية، وأكدت الدراسات أن السلوك الانتهازي هو الذي يدفع الشركات للتكامل العمودي كما رأيت دراسات أخرى أن خصوصية المنتجات مبرر للتكامل العمودي مما يدعم نظرية تكاليف المعاملات و العقود. كل هاته النظريات يمكن أن تفسر اتخاذ المؤسسات لخيار التكامل العمودي .

1. نظرية تكلفة الصفقات والعقود (Transaction costs): قرارات التكامل الرأسي أساسها نظرية تكاليف الصفقات (و تسمى أيضا تكاليف المعاملات)، هذه المقاربة نشأت من مقال كوز الشهير (1937 Coase) الذي تساءل فيه عن السبب في وجود الشركات في الاقتصاد الرأسمالي. فوفقا لكوز، فإن وجود الشركة يرتبط حقيقة كونها تشكل بديلا للتسيق الاقتصادي في السوق.

ففي مقالته الشهيرة حول طبيعة المنظمة، في دراسة قام بها كوز للإجابة على أسئلة تدور حول لماذا وكيف يقسم النشاط الاقتصادي بين الشركات والأسواق، حيث وجد أن الشركات الموجودة تعمل على تخفيض تكاليف إجراء المعاملات في الأسواق. ويتوقف حجمها ونطاقها على مدى ما يوفره من ميزة تكلفة المعاملات.¹¹

ولذلك فإن قرار التكامل العمودي سواء كان للخلف (مدخلات) أو نحو الأمام (بيع المنتجات) يجب ان يظهر في تكاليف المعاملات الخاصة بالمؤسسة و المتعلقة بكل من مصادر المدخلات أو بيع النواتج في الأسواق المنظمة.

و يمكن أن نذهب إلى أبعد من ذلك، حيث نحتاج إلى تفسير: لماذا المعاملات في السوق غير فعالة؟ ولماذا لا يمكن تدارك أوجه هذا القصور مع عقود أفضل أو من خلال آليات للتسعير. إذن لمعرفة آليات التكامل العمودي لابد من شرح لماذا التكامل قد يسفر عن تحسن في أداء بعض الحالات دون أخرى؟

1.1 التكاليف المسبقة (*Les coûts ex ante*): عموماً، ترتبط هاته التكاليف بمراحل الصياغة والتفاوض وضمن التوصل إلى اتفاق. و بالتالي فهي تتعلق بمراحل البحث عن المعلومات، ووضع المواصفات، و كذلك البحث عن شركاء المستقبل، و دراسة العروض، وأخيراً التكاليف التي تتعلق بتطوير و ضبط العقد مع المورد المختار التعاقد معه.

و تجدر الإشارة إلى أن التكاليف المسبقة دائماً لا تظهر كجميع التكاليف الأخرى قبل بداية العلاقة. ففي الواقع، باعتقاد وليامسون، أن التكاليف المسبقة في المعاملات متعلقة فقط بالعقد. و العقود هي الوثائق التي تربط بين الطرفين، فإما أن تكون مكتوبة مع عدة احتياطات و استثناءات، أو بها ثغرات سيتم استغلالها كما قد تنشأ بها حالات طارئة.

ففي الحالة الأولى، يتم كتابة وثيقة جد معقدة. الهدف منها التعرف على قائمة بالحالات الاستثنائية الأكثر احتمالاً للوقوع أو الحدوث. و بالتالي تقديم التعديلات اللازمة في وقت مبكر، وطرق حل الخلافات، والضمانات المطلوبة من قبل الأطراف المتعاقدة، و كل الترتيبات الممكنة. أما في الحالة الثانية، الوثيقة تكون ناقصة جداً، مما يسمح للأطراف باستغلال الثغرات وتقديم تعديلات لاحقة استناداً إلى حدوث حالات الطوارئ. هذا التمييز بين نماذج العقود هو في الواقع من تصميم لولين (Llewellyn) حيث ميز بين "القواعد الصارمة" و "القواعد المتطورة". فالأول يقدم "إطار لمجمل المنظمات الجماعية و لأغلب أنواع العلاقات، مؤقتة كانت أو دائمة، سواء كانت بين الأفراد أو الجماعات، أما الثاني يوفر إطار قابل للتعديل، و لا يشير تقريبا الى دقة العلاقات. مفهوم العقد القابل للتطوير والتكيف مع الظروف الطارئة يتماشى مع تحليل الأغلبية، الذي يعزز استمرارية تبادل إلى انقطاع نظراً لعدم وجود "مؤشر الترابط".

معظم الأنشطة بشكل قياسي، بسيطة تجارياً، يمكن تحديدها بسهولة من وجهة نظر تكنولوجية، و بالتالي معظم تكاليف المعاملات المسبقة سوف تكون منخفضة. وفي الواقع، متطلبات تحديد العقود ستكون ضئيلة. بالمقابل، تزداد تكاليف المعاملات المسبقة مع الغموض في الأداء وتناقض الأهداف.

1.2 التكاليف اللاحقة (*Les coûts ex post*): إن كل من تكاليف المعاملات اللاحقة الى جانب تكاليف المعاملات المسبقة، كلا الفئتين من تكاليف المعاملات تطورت في أعمال وليامسون. ويسمى بتكاليف التعاقد "coûts de contractualisation".

للممكن أن نستشهد بما يسمى "تكاليف التكييف السيئة" الناجمة عن حقيقة أن التعاقدات غير مضبوطة. وذلك في دراسة لـ "أوكي Aoki" المنحى المتحرك للتعاقدات".

حيث تدخل هذه النقطة في أحد أسس تكاليف المعاملات المسبقة، ألا وهي صعوبة تحديد جميع الخصائص والسمات للتبادلات في العقود، والاختيار بين العقود "المغلقة" والعقود "المفتوحة".

للتكاليف المساومات، تسببها بذل الجهود الثنائية لتصحيح الخلافات اللاحقة. وتدخل هذه التكاليف بعد التكاليف المسبقة. فبسبب صياغة غامضة للعقد، قد ينشأ وصف غير دقيق للعلاقة في العقد، سيئة التعديل والتكييف فيما بعد، أي تظهر بعد التوقيع على العقد و بداية الصفقة.

في هذه الحالة، قد تسعى الأطراف المتعاقدة إلى تصحيح عدم التطابق بين العقد و الرغبات.

واختيار هذا الحل ربما يكون أقل تكلفة من قرار إعادة إنشاء و إبرام عقد جديد.

2. نظرية الوكالة (Théorie de l'agence)

1.2 التأسيس التاريخي لنظرية الوكالة: في عام 1932، أو ثلاث سنوات بعد فترة الكساد الكبير التي ضربت الاقتصاد الأمريكي، قام كل من بيرلي و مينز (Berle et Means) بتطوير نظرية جديدة على الشركات. تتناول نظرية الرقابة الإدارية "théorie du contrôle managérial"، أدت بهم إلى الاعتقاد بأن ملاك أو أصحاب الشركات (شركات أمريكية الكبرى أساسا) لا يملكون سلطة اتخاذ القرارات داخل الشركة. بل هم المدراء الذين لديهم هاته السلطة. الأعمال النظرية على نظرية الرقابة الإدارية، أدت بالسلطات الأمريكية لتمير القوانين التي توفر حماية أفضل للمساهمين غير الإداريين (صغار المساهمين خصوصا).

لكن في عام 1976 قام كل من جونسون و ماكلينغ (Michael C. Jensen et William H. Meckling) بصياغة "نظرية الوكالة أو النيابة". في تصميم واحد من العناصر الأساسية لهذه النظرية. وتختص هذه نظرية الجديدة بالصراعات بين كل من المساهمين والدائنين والإدارة.

2. 2 تقديم نظرية الوكالة: إن نظرية الوكالة تحلل علاقة الوكالة القائمة بين الملاك والمديرين. أو بين الشخص المساهم و يسمى أيضا موكل (وهو المالك) و الشخص الوكيل (المدير على سبيل المثال).

علاقة الوكالة القائمة بين المدير والوكيل هي نتيجة لتفويض السلطة داخل الشركة، الأول (الرئيسي) إلى آخر (وكيل). فعلاقة الوكالة يمكن أن تكون اتفاق شفهي أو عقد مكتوب بين الموكل والوكيل. و العقد سواء كان صريحا أو ضمنيا، على الوكيل أن يعمل في اتجاه مصلحة أو مصالح الموكلين له. و التحدي في هاته العلاقة المتمثلة في علاقة الوكالة هو موازنة مصالح طرفي العقد.

في ما يتعلق بتعريف علاقة الوكالة، سوف نحتفظ بالتعريف الذي قدمه كل من المؤلفين جونسون و ماكلين الذين أسسا أصل نظرية الوكالة: "علاقة الوكالة هي عقد يقوم به شخص - أو أكثر - (الموكل) بتكليف شخص آخر (الوكيل) لأداء مهمة نيابة عنه، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة بقرار الوكالة".¹²

من السمات الهامة لمعظم شبكات الامتياز هو أن لديهم كل نقاط بيع الامتيازات ومنافذ العقود في امتلاك (أو الفروع). لكن هذه نسبة الامتياز تختلف تماما من شبكة إلى أخرى. يشيع استخدام النهجين بتفسير الاختيار الانتخاب أو التكامل الرأسي: أطروحة ندرة الموارد ونظرية الوكالة.

3. نظرية إخفاق السوق:

يعتمد تحليل كوز على الفرق بين التنسيق السوقي و تنسيق المنظم للنشاط الاقتصادي لدى المؤسسة مما يعتبر الاختيار الثانوي في منهج إخفاقات السوق للتكامل العمودي، و في رأيه كذلك أن السمة المميزة للمؤسسة هي أنها تجمع الأنشطة الاقتصادية تحت سيطرة منظم العمل بدلا عن السوق، و بالتالي يأتي السؤال عن السبب الذي يستوجب إبطال السوق، فكانت إجابة كوز هي أن من الممكن الاستغناء عن المبادلات السوقية و ذلك بتنسيق النشاطات داخل المؤسسة، فعندما تكون تكاليف المبادلات السوقية مرتفعة يخفق السوق في أن يكون الوسيلة الامثل لتنسيق النشاط الاقتصادي و لذلك تحول هذه المبادلات لتتم داخل المؤسسة . و إذا افترضنا أن المؤسسة تعمل في مرحلة أو مرحلتين من سلسلة المراحل الانتاجية و تقوم ببعض النشاطات داخليا، بينما و في حالات أخرى تشتري خدمات عناصر الانتاج و تبيع المنتجات بالسوق، و في نهاية الامر نجد أن تقدير ما إذا كانت المؤسسة تصنع عناصر الانتاج أو تشتريها و تبيع إنتاجها أو تستخدمه في انتاج السلعة النهائية " بهدف تعظيم الربح " سوف يعتمد على التكاليف النسبية للطرق المختلفة لتنسيق النشاط (أو بأسلوب أعم، تعتمد على الأرباح النسبية لكل بديل)

ووفقا لنظرية إخفاقات السوق والدراسة السابقة للباحث كوز يوجد هناك أسلوبين أمام المنشأة لتحصل على مدخلاتها أو توزع (تبيع) منتجاتها:

* أن تشتري المدخلات من السوق وتبيع المخرجات في السوق.

* أن تمتلك وحدات إنتاجية تصنع مدخلاتها وتملك وحدات إنتاجية تستخدم مخرجاتها وهذا ما يعرف بالتكامل العمودي بنوعيه، الخلفي والأمامي.

وبفرض أن تكلفة المبادلات السوقية تدفع المنشآت إلى التكامل العمودي، فقد قام بتطوير دراسة كوز، حيث تناول ويليامسون بالتفصيل (Williamson, 1971,1973,1975) العوامل التي تؤدي إلى زيادة التكاليف النسبية لمبادلات السوق ومن ثم إلى التكامل العمودي . وركز بصفة خاصة على العوامل البشرية التي تعمل سويا مع العوامل البيئية على تفسير إخفاق السوق.

حيث وضح أن العامل البشري يتميز بالانتهازية ومحدودية الرشادة لتتفاعل هذه العوامل البشرية مع العوامل البيئية مثل اللايقين وصغر عدد الأطراف المتعاملة بالنسبة لحجم المبادلات، فتؤدي كلها إلى إخفاق السوق وإحلال التنظيم الداخلي محل تنسيق السوق.

وبافتراض أن هناك ثلاثة ترتيبات لعرض السلعة : بعقود طويلة الأجل، و عقود قصيرة الأجل و تكامل رأسي، فالمشكلة الرئيسية للعقود طويلة الأجل هي في اللايقين ومحدودية الرشادة، فهما تعملان على إثارة مشكل تحديد الأحداث الطارئة، فإبرام هذا النوع من العقود يتيح الفرصة للمساومة الانتهازية، وإذا كان للعقود قصيرة

الأجل ميزة على طويلة الأجل في ظل ظروف اللاحقين بأنها تقلل من مشكلة محدودية الرشادة، فقد لا يتناسب هذا النوع من العقود وصناعات مكونات الإنتاج التي يجب أن تستثمر في معدات طويلة العمر .
وعليه فقد يكون من المرغوب فيه تحت ظروف اللاحقين وصغر عدد المساومات، أن يتم التكامل العمودي .
لأن التنظيم الداخلي يسمح بالتكيف واتخاذ القرارات ومن المحتمل أن يقلل من مشاكل الانتهازية، وحسب ويليامسون، المنشأة سوف تنظم هيئة معقدة حيث يقبل فيها كل من الإداريين والعمال عقدا للعمل، فمن المتوقع أن يزيد السلوك التعاوني بين الأطراف بعدما كان سلوكا انفراديا متناحرا . مما قد يؤكد أن التكامل العمودي هو الاختيار الأنسب مقارنة ببدائل التعاون السوقي.¹³

ثالثا: إستراتيجية التكامل العمودي و أداء المؤسسة في الصناعة

1. علاقة التكامل العمودي بتعزيز القوة السوقية للمؤسسة:

تُبرز مشكلة خيار الاستعانة بمصادر خارجية أو اكتساب و حيازة الشركات للنشاطات المتمركزة في المنبع أو المصب أهمية مسألة التكامل العمودي مرارا وتكرارا لدى المؤسسات. و لفهم النتائج المتوقعة من هذه التحركات و الخيارات التي هي حتى الآن الأقل وضوحا و تعتبر الأقل خضوعا للقواعد الإدارية في عالم الخيارات الإستراتيجية.¹⁴

أما فيما يتعلق بالتحليل، فالموضوع حساس ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً بالسياق الخاص بهيكل السوق و التكنولوجيا. ومع ذلك، الأدبيات الحديثة في الاقتصاد الصناعي توفر شبكة للتحليل القاعدي توضح القضايا والأهداف بالتمييز بين هذين الخيارين بشكل صحيح:

- النهج الأول يستند على مبدأ الفعالية التنظيمية: هل من الأفضل للمؤسسة اكتساب وسائل الإنتاج و التوزيع (التكامل) أم الاعتماد على السوق و إبرام العقود؟
- أما الثاني، يتعلق بالتنافسية، و يستهدف تحولات القوة السوقية في احتكارات القلة لأحد المتنافسين المتكاملين رأسياً.

فعلى المستوى التنافسي، التكامل الرأسي قد ينظر إليه كوسيلة للحفاظ و تعزيز للقوة السوقية، لا سيما في احتكارات القلة الثنائية (حيث يكون التركيز عال في نشاطات المنبع والمصب).¹⁵

و بذلك يبرز النهج الأول في نموذج الاحتكار الثنائي مقارنة فوائده التنسيق بين الوحدتين المتكاملتين مع الخسائر الناجمة عن التكامل عندما يختفي حافز المنافسة في السوق. أما إذا نظرنا من جانب المشتري، فيعتقد أساسا وجود صعوبات في صياغة العقود لتقديم المنتج المناسب في الوقت المناسب والمكان المناسب، و بالتالي اللجوء إلى معاملات كثيرة و متكررة و عدم اليقين حول الطلب في المستقبل.

هذه الصعوبات تؤدي إلى التخطيط لتبني كيان واحد متكامل يسهل إدارة تلك التغيرات في وحدات التخزين، جودة منتجات المدخلات.. الخ. فالتكامل العمودي يمكن أن يعالج مشكلة الدخول إلى سوق جديدة مع جميع التحليلات الإستراتيجية التقليدية المتعلقة به.

و الافتراض الرئيسي في هذه الدراسة أن موازنة إستراتيجية التكامل الرأسي تساعد على الاستعانة بمصادر خارجية لتحسين محفظة منتجات الشركة وتحسين نجاح المنتج، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة وأدائها. فتحقيق التوازن يعني أن تحقق التكامل ينبغي أن يستند بعض ما يساوي التركيز على التكامل الرأسي وإستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية وهكذا، نحن نفترض أن الآثار المباشرة لكل من التكامل الرأسي و إستراتيجية الاستعانة بمصادر خارجية في محفظة منتجات الشركة، ونجاح المنتج وأداء الشركة. كلها تتسم بخاصية تناقص الغلة على شكل دالة تشبه في شكلها حرف U مقلوب.

ففي التكامل الرأسي، يمكن أن تنتج آثار تناقص في النتائج على صعيد الشركات لعدد من الأسباب. هاريجان (1984)، على سبيل المثال، يسلط الضوء على عيوب التكامل الرأسي واسعة النطاق مثل زيادة في التكاليف الإدارية لتسيق التكامل عبر مراحل متعددة من سلسلة القيمة.

وهكذا، فإن توسع مدى التكامل الرأسي و انخفاض درجات الحرية الإستراتيجية يؤديان كذلك إلى زيادة البيروقراطية و التكاليف المرتبطة بها. فعند فقدان المرونة الإستراتيجية، تصبح الزيادة في تكاليف البيروقراطية تفوق الفوائد المكتسبة من خلال التكامل الرأسي (جونز وهيل، 1988)، هذه الحجج تشير إلى أن العلاقة بين درجة التكامل الرأسي وكل من الأداء على صعيد الشركات، محفظة المنتجات، نجاح المنتج والأداء، هو على شكل U مقلوب.

ويعني ذلك أن هناك درجة مثلى من التكامل الرأسي على المؤسسة عدم تجاوزها و إلا كان لها الأثر السلبي كونها تصبح تكاليف التكامل اكبر من المنافع التي تقدمها هاته الإستراتيجية.

2.حافضة المنتجات ونجاح المنتج:

تميل الشركات إلى إضافة منتجات جديدة إلى محافظها عن طريق اكتساب معارف جديدة ودمجها مع قاعدتها المعرفية القائمة، لا سيما في الصناعات كثيرة الديناميكية. المعارف الجديدة غالباً ما تستند إلى المعارف القائمة و القديمة. حيث ان التكامل العمودي يسمح بإدخال تحسينات على المنتجات القائمة كرفع الجودة و القدرة على تلبية احتياجات المستهلكين. وكنتيجة لذلك، تحسن هذه العملية في خلق المعرفة. هذا المخزون المختلط من المعارف المختلفة يثري قدرة الشركة لتوسيع حافضة المنتجات وتقديم تشكيلة أوسع من المنتجات ذات الصلة؛ في القيام بذلك، حيث يمكن الشركة من تلبية احتياجات العملاء بطريقة متفوقة على المنتجات المعروضة المنافسين

فالتكامل في كثير من الأحيان يزيد من نجاح المنتجات المراد التكامل اليها ذات الصلة بحافضة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.

3. المنافع الإستراتيجية التي يضيفها التكامل العمودي للمؤسسة في الصناعة:

تتعدد المنافع التي تضيفها إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة التي تتبناها في الصناعة، حيث تضيف منافع داخلية للمؤسسة كوفورات التكامل و منافع أخرى تتعلق بالمحيط التنافسي للمؤسسة كرفع حواجز الدخول للصناعة. و سنذكر فيما يلي أهم المنافع لإستراتيجية التكامل العمودي:¹⁶

3. 1 حجم الإنتاج الشامل مقابل حجم الإنتاج الكفاء: تتوقف منافع التكامل الرأسي أولاً على حجم المنتجات أو الخدمات التي تشتريها الشركة من المرحلة المجاورة أو تبيعها إليها بالنسبة الى حجم المنشأة الإنتاجية الكفاءة في تلك المرحلة، ولتسهيل العرض لناخذ حالة شركة تتكامل خلفياً. يجب ان يكون حجم مشتريات الشركة التي تدرس التكامل الخلفي كبيراً بالقدر الكافي لدعم وحدة توريد داخلية كبيرة بالقدر الكافي لجنى كل وفورات الحجم في انتاج المدخلات، والا واجهه الشركة معضلة. اما ان يكون عليها قبول التكلفة غير المواتية في انتاج المدخلات داخليا، واما ان تبيع بعض منتجات الوحدة البائعة في السوق المفتوحة. ربما يكون صعبا اذ قد يتعين على الشركة ان تبيع الى منافسيها . و اذا كانت احتياجات الشركة لا تتجاوز مقياس كفاءة الوحدة، فإنها تواجه إحدى تكلفتين اثنتين للتكامل، يجب قياسها ازاء المنافع فيما بعد. فإما أن تبنى منشآت صغيرة لا تتسم بالكفاءة وتلبى احتياجاتها فحسب، واما ان تبنى منشأة تتسم بالكفاءة وتتحمل المخاطر المحتملة للمبيعات أو المشتريات في السوق المفتوحة.

2.3 وفورات التكامل: إذا كان حجم الإنتاج الشامل كافياً لجني وفورات الحجم، فان المنفعة الأكثر شيوعاً للتكامل الرأسي هي تحقيق الوفورات في الانتاج المشترك والمبيعات والمشتريات والرقابة ومجالات أخرى.

* **وفورات العمليات المشتركة:** بجمع العمليات المتميزة تكنولوجياً معاً، تستطيع الشركة أحياناً تحقيق مردود أعلى . في الصناعة على سبيل المثال، يمكن ان يخفض هذا الاجراء عدد الخطوات في عملية الانتاج، ويخفض تكاليف المناولة، ويخفض تكاليف النقل، ويستفيد من تراجع الطاقة الانتاجية الناجم عن عدم القدرة على التجزئة في مرحلة ما (وقت المكنة، الحيز المادي، منشآت الصيانة،الخ) . في الحالة الكلاسيكية لدلفنة الفولاذ على الساخن، لا حلجة الى اعادة تسخين كتلة الفولاذ اذا كانت عمليتا صناعة الفولاذ ودلفنته متكاملتين. قد لا يكون هناك حاجة إلى معالجة المعدن بمادة للحيلولة دون تأكسدها قبل العملية التالية. ويمكن تحديد موقع المنشآت على مقربة من بعضها بعضاً، كما هو الحال مع العديد من الشركات المستخدمة لحمض الكبريتيك (شركات الاسمدة وشركات النفط) التي أنشأت تكاملاً خلفياً لإنتاج حمض الكبريتيك. فهذه الخطوة تلغي تكاليف النقل، وهي كبيرة بالنسبة الى منتج خطير تصعب مناولته مثل حمض الكبريتيك.

* **وفورات الرقابة والتسييق الداخليين:** مكن ان تكون تكاليف جدولة العمليات وتنسيقها والاستجابة الى الحالات الطارئة منخفضة في حالة الشركة المتكاملة. ومن المرجح ايضا منح الوحدة الداخلية مزيداً من الثقة بالاهتمام باحتياجات وحدة شقيقة، وبالتالي تراجع التباطؤ الموجود في العمل للتعامل مع الاحداث غير المنظورة. ان التوريد المنتظم للمواد الخام او القدرة على تسهيل التسليم يمكن ان تؤدي إلى الرقابة بشكل أفضل في مواعيد الإنتاج ومواعيد التسليم وعمليات الصيانة. ويرجع ذلك ان الايراد الذي يفقده الموردون الذين لا يسلمون في الوقت

المحدد قد يكون اقل من تكلفة الاضطراب، ومن ثم من الصعب ضمان الحافز على التسليم في الموعد المحدد. وقد يكون من الأسهل أن يتم في الداخل تنسيق ادخال تغييرات على الاسلوب، او اعادة تصميم المنتج، او ادخال منتجات جديدة، وربما يحدث التنسيق بسرعة افضل. ويمكن ان تقلل وفورات الرقابة وقت التوقف عن العمل والحاجة الى التخزين والحاجة الى موظفين لأداء وظيفة الرقابة.

* **وفورات المعلومات:** يمكن ان تخفض العمليات المتكاملة الحاجة إلى جمع بعض أنواع المعلومات عن السوق، أو ربما تخفض على الأرجح التكلفة الاجمالية للحصول على المعلومات. فقد توزع التكاليف الثابتة لمراقبة السوق وتوقع العرض والطلب والاسعار على كل اقسام الشركة المتكاملة، في حين يجب ان يتحملها كل الكيان في الشركة غير المتكاملة. على سبيل المثال، يمكن ان تستخدم الشركة المتكاملة المصنعة للأغذية توقعات مبيعات المنتج النهائي في كل قطاعات السلسلة الرأسية. وعلى نحو ذلك، يمكن ان تتدفق معلومات السوق عبر مؤسسة ما بحرية اكبر من حرية تحركها عبر سلسلة من الاطراف المستقلين. وهكذا يمكن ان يتيح التكامل حصول الشركة على المعلومات عن السوق بمزيد من السرعة والدقة.

* **وفورات تجنب السوق:** تستطيع الشركة عن طريق التكامل أن تحقق وفرا في بعض تكاليف البيع والبحث عن أفضل الأسعار والتفاوض والمعاملات. وعلى الرغم من وجود بعض المفاوضات في المعاملات الداخلية عادة، فان تكاليفها تقل عن تكاليف البيع الى اطراف خارجيين او الشراء منهم. كما انه ليس هناك حاجة الى الاعلان، وكذلك تكاليف التسويق الاخرى.

* **وفورات العلاقات المستقرة:** قد يكون بوسع مرحلتي ما قبل الإنتاج وما بعد الإنتاج، عند إدراك استقرار علاقة البيع والشراء، تطوير إجراءات اكثر كفاءة وتخصصا لتعامل إحداها مع الأخرى من العلاقات مع المورد أو الزبون المستقل - حيث يواجه البائع والمشتري في المعاملة المخاطر التنافسية لتخلي أحد الطرفين عن الآخر أو الضغط عليه. ويمكن أن تشمل الإجراءات المتخصصة للتعامل مع الزبائن أو الموردين الأنظمة اللوجستية المتخصصة، والتعبئة الخاصة، والترتيبات الفريدة لحفظ السجلات ومراقبتها، وغيرها من طرق التعاقد الموفرة للتكلفة. يمكن أيضا أن يتيح استقرار العلاقة لوحدة ما قبل الإنتاج ان تكيف منتجاتها (من حيث الجودة والمواصفات،.... الخ) مع المتطلبات الدقيقة لوحدة ما بعد الإنتاج، أو أن تتكيف وحدة ما بعد الانتاج بصورة أتم مع خصائص ما قبل الإنتاج. ويقدر ما يربط هذا التكيف الأطراف المستقلة بعضها ببعض، فان حدوثه دون تكامل رأسي قد يتطلب دفع علاوة مخاطر ما يرفع التكاليف.

* **رفع الحواجز أمام الدخول والحركة:** إذا لم يحقق التكامل الرأسي أيا من هذه المنافع، فانه يمكن ان يرفع الحواجز امام الحركة. تمنح المنافع الشركة المتكاملة بعض المزايا التنافسية او التكاليف المنخفضة أو المخاطر المنخفضة. وهكذا على الشركة غير المتكاملة التكامل او مواجهة ظروف غير مواتية، ويجبر الداخل الجديد إلى العمل على الدخول كشركة متكاملة او تحمل العواقب نفسها. وكلما كانت منافع التكامل كبيرة، ازداد الضغط على الشركات الاخرى لتتكامل أيضا، واذا كان هناك حواجز تتكون من وفورات حجم

أو متطلبات رأسمالية كبيرة، يرفع الإكراه على التكامل الحواجز أمام الحركة في الصناعة. وإذا لم تكن وفورات الحجم والمتطلبات الرأسمالية كبيرة، عندئذ لا يكون الإكراه على التكامل اهمية تنافسية كبيرة. خلاصة:

من خلال تحليل نتائج هاته الدراسة نستنتج أن إستراتيجية التكامل العمودي تعتبر من بين أهم الاستراتيجيات المتاحة للمؤسسات من أجل النمو والتوسع في نشاطها، من خلال توسيع الأعمال التي تدعم عناصر المدخلات في النظام الإنتاجي عبر التكامل الخلفي أو من خلال توسيع الأعمال ذات الصلة بتسويق و بيع منتجاتها الحالية عبر التكامل الأمامي. وقد يكون التكامل العمودي تاما أو جزئيا وذلك حسب درجة التكامل المنجزة. هاته الإستراتيجية تسمح للمؤسسة بتحقيق مزايا نسبية على منافسيها في الصناعة تتعلق بالوفورات العملياتية كوفورات العمليات المشتركة و وفورات الرقابة والتنسيق الداخليين و وفورات معلوماتية حيث يمكن أن تخفض العمليات المتكاملة الحاجة الى جمع بعض أنواع المعلومات عن السوق. لكن من خلال التحليل توصلنا إلى أن هناك درجة مثل من التكامل الرأسي على المؤسسة عدم تجاوزها و إلا كان لها الأثر السلبي كونها تصبح تكاليف التكامل أكبر من المنافع التي تقدمها هاته الإستراتيجية. من خلال الدراسة السابقة يمكن التوصل إلى النتائج التالية:

- التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي يعتمد على احتلال المؤسسة لمكانة عمودية في الصناعة.
- الأسباب الرئيسية التي تؤدي بالمؤسسات للتكامل عموديا هي عيوب السوق، و تدنية التكاليف و زيادة الكفاءة التكنولوجية.
- تفسر كل من نظرية تكاليف المعاملات و نظرية الوكالة، اتخاذ المؤسسات لخيار التكامل العمودي.
- التكامل العمودي في كثير من الأحيان يزيد من نجاح المنتجات المراد التكامل إليها ذات الصلة بحافظة المنتجات التي تقدمها المؤسسة.
- تتعدد المنافع التي تضيفها إستراتيجية التكامل العمودي للمؤسسة التي تتبناها في الصناعة، حيث تضيف منافع داخلية للمؤسسة كوفورات التكامل و منافع أخرى تتعلق بالمحيط التنافسي للمؤسسة كرفع حواجز الدخول للصناعة.
- إستراتيجية التكامل العمودي تساعد على الاستعانة بمصادر خارجية لتحسين محفظة منتجات الشركة وتحسين نجاح المنتج، مما يسهم في تحقيق ميزة تنافسية للشركة وأدائها.
- للتكامل الرأسي مستوى معين على المؤسسة عدم تجاوزه و إلا كان له الأثر السلبي، كونها تصبح تكاليف التكامل أكبر من المنافع التي تقدمها هاته الإستراتيجية.

الإحالات والمراجع:

- 1 Michael Porter. (1982), « **Choix stratégiques et concurrence**», Economica. p:327.
- 2 روجر كلارك، **اقتصاديات الصناعة**، ترجمة: فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص: 287.
- 3 أحمد سعيد بامخرمة، **اقتصاديات الصناعة**، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، 1994، ص: 96.
- 4 المرجع السابق، ص ص: 96 - 97.
- 5 سعد غالب ياسين، **الإدارة الإستراتيجية**، دار الحجازوردي، الأردن، 2010، ص ص: 115-116.
- 6 عبد القادر محمد عبد القادر عطية، **الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق**، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، سنة 1995، ص: 73.
- 7 المرجع السابق، ص: 81.
- 8 PERRY M.K., « **Vertical Integration : déterminants and effects** », Handbook of Industrial Organisation, SCHMALENSEE R. et WILLIG R.D. ed, 1989, vol. I, p : 185.
- 9 Idem., p :209.
- 10 CARLTON D.W. et PERLOFF J.M., « **Economie Industrielle** », 1998, De Boeck Université.p:556 .
- 11 Timothy Bresnahan and Jonathan Levin, « **Vertical Integration and Market Structure**», , SIEPR Discussion Paper No. 11-010, Stanford Institute for Economic Policy Research.p:3.
- 12 Abel Martins-Alexandre , « **L'économie industrielle des stratégies d'entreprises**», sous la direction de Jean-Marie Chevalier, Editions Montchrestien, 1995, Chapitre IV sur "La théorie de l'agence", page 59.
- 13 روجر كلارك، **اقتصاديات الصناعة**، مرجع سابق، ص ص: 291-293.
- 14 FRANK T. ROTHARMEL. « **BALANCING VERTICAL INTEGRATION AND STRATEGIC OUTSOURCING: EFFECTS ON PRODUCT PORTFOLIO, PRODUCT SUCCESS, AND FIRM PERFORMANCE**». *Strategic Management Journal*. September 2006.p:1036
- 15 HERVÉ TANGUY. « **Stratégie d'intégration verticale : efficacité organisationnelle et pouvoir de marché**». LA JAUNE ET LA ROUGE. 2013.p:26-27.
- 16 مايكل بورتر، "الإستراتيجية التنافسية - أساليب تحليل الصناعات والمنافسين"، ترجمة: عمر سعيد الأيوبي، ط1، دار كلمة، 2010، ص: 399-407.