

تمهيد :

في ظل وجود عدة بدائل إستراتيجية أمام المؤسسات للتنافس في الصناعة التي تنتمي إليها، نجد إستراتيجية التكامل العمودي التي تنتمي إلى إستراتيجيات النمو والذي أصبح حاجة ضرورية للمؤسسات الاقتصادية الهادفة للبقاء والاستمرار في الصناعة ولمواجهة حالة التنافس المتصاعدة التي تشهدها أغلب أسواق العالم .

وعليه فإن إستراتيجية التكامل العمودي تعتبر من الإستراتيجيات التي تحقق للمؤسسات هدف النمو والتوسع في الصناعة، والتي تعتبر كذلك بديلا للمعاملات في السوق، عبر توجه المؤسسة لمزاولة الأنشطة التي تسبق نشاطها الرئيسي أو ما يدعى بالتكامل الخلفي، و كذا التوجه نحو مزاولة الأنشطة اللاحقة لنشاطها الرئيسي والذي يدعى بالتكامل الأمامي، لذا ومن أجل التعرف أكثر على هذه الإستراتيجية وعلى دورها في تحسين أداء المؤسسات، قسمنا الفصل إلى ثلاث مباحث كالتالي :

المبحث الأول : ماهية إستراتيجية التكامل العمودي .

المبحث الثاني : نظريات التكامل العمودي .

المبحث الثالث : مساهمة إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين أداء المؤسسة.

المبحث الأول : ماهية إستراتيجية التكامل العمودي

هناك عدة مقاربات ودراسات نظرية وتطبيقية تناولت موضوع التكامل العمودي، تركز جميعها على وجهة نظر واحدة تمثلت في قيام المؤسسة الاقتصادية بتنفيذ أكثر من عملية في السير العام لحركة هذه المؤسسة انطلاقاً من تجميع الموارد المختلفة وصولاً إلى زبائنها.

المطلب الأول : تعريف إستراتيجية التكامل العمودي وأنواعه .

تناول الباحثون موضوع إستراتيجية التكامل العمودي بالدراسة والبحث والتحليل لتحديد معنى واضح له يسهل على التنظيمات الإدارية معرفته وفهمه ومن ثم تطبيقه، وقد ورد في هذا الصدد تعريفات كثيرة حول التكامل العمودي.

أولاً: تعريف إستراتيجية التكامل العمودي

- تعرف إستراتيجية التكامل العمودي على أنها : " الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة لتدخل في مجال أو مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها حيث كانت هذه المؤسسة تشتري هذه المتطلبات أو الخدمات من مؤسسات أخرى مستقلة، ويتراوح هذا النشاط بين السيطرة على الموارد الأولية وتسويق المنتجات تامة الصنع ومن أهم مزايا التكامل العمودي خفض التكاليف وتحسين التنسيق والرقابة"¹.
- وهناك من يعرفها بأنها: " إضافة مرحلة أو حلقة سابقة وعندها يسمى التكامل بالتكامل الخلفي، أو مرحلة أو حلقة لاحقة لأنشطة المؤسسة وعندها يسمى التكامل بالتكامل الأمامي"².
- كما تعرف على أنها: " تلك الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة التي تتوسع في مجالات أعمال ضرورية لتصنيع أو توزيع منتجاتها الحالية والتي كانت تعتمد فيها على مؤسسات أخرى مستقلة، ويحصل هذا التكامل باتجاهين أساسيين يذهب الاتجاه الأول نحو التملك والسيطرة على مدخلات العملية الإنتاجية ويسمى بالتكامل العمودي الخلفي، أما الاتجاه الثاني فيكون نحو التكامل أو السيطرة على العمليات التسويقية بهدف السيطرة على منافذ التوزيع للوصول للمستهلك النهائي ويسمى بالتكامل العمودي الأمامي"³.

¹ خالد عُمْدُ بنِي حمدان، وائل عُمْدُ صبحي إدريس، الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي - منهج معاصر -، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2007، ص224.

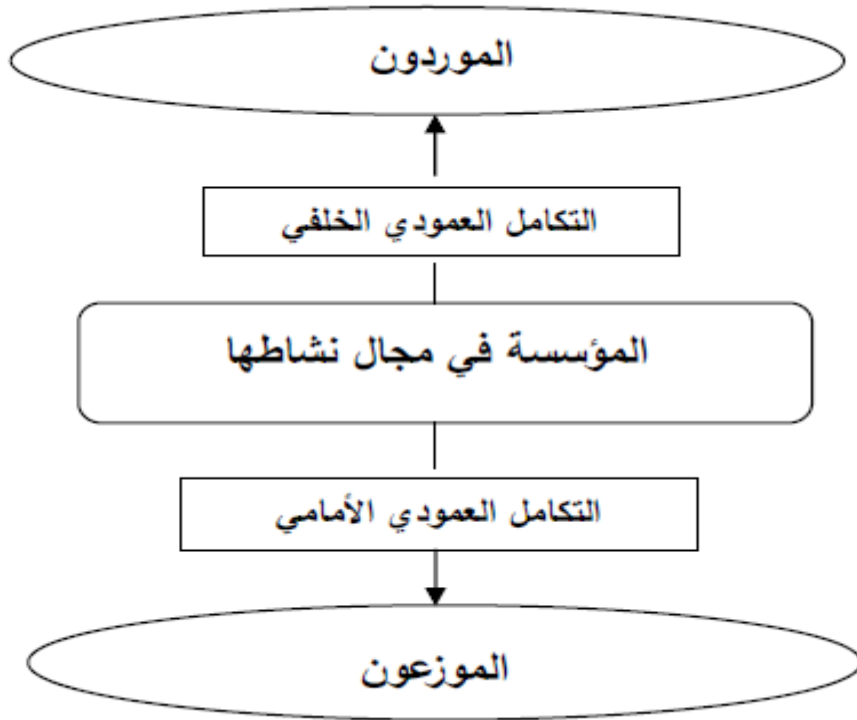
² سوما علي سليمان، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، مذكرة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2006، ص72.

³ محمود جاسم عُمْدُ الصميدعي، إستراتيجيات التسويق، دار الحامد، الأردن، 2010، ص113.

• وقد تعرف كذلك على أنها: " السيطرة على عناصر المدخلات والمخرجات في النظام الإنتاجي، فالأمامي يتعلق بالموزعين أما الخلفي بالموردين"¹، ففي صناعة البترول يتم تقسيم مراحل إنتاجه إلى أربعة مراحل وهي الإنتاج والنقل والتكرير والتسويق فقد تخصصت المؤسسة في مرحلة واحدة وقد تقوم بعدة مراحل وتكون بذلك متكاملة عموديا أما إذا قامت بالمرحلة كلها فتحقق تكاملا كليا، ويظهر التكامل جليا في العديد من القطاعات مثل الحديد والصلب والبترول والمحركات.... الخ.²

كما يمكن توضيح التعريف السابق بالشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): إستراتيجية التكامل العمودي



المصدر : قويدر بورقية، بوشمال عبد الرحمان، التكامل العمودي في صناعة التأمين - الجزائر ، مجلة البديل الاقتصادي ، العدد الأول ، ص146.

¹ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، ط1، دار اليازوري، عمان، الأردن، 1998، ص 121.

² فرحاني الزهرة، اقتصاديات الحجم كعائق لدخول السوق، مذكرة نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2013، ص 39.

انطلاقاً من التعاريف سابقة الذكر يمكن إعطاء تعريف شامل لإستراتيجية التكامل العمودي على النحو التالي : هو توجه إستراتيجي يعتمد على سيطرة مؤسسة ما لمكانة عمودية، وذلك إما بالتحرك نحو مصادر التوريد وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الخلفي وإما بالتحرك نحو منافذ التوزيع وهو ما يعرف بالتكامل العمودي الأمامي، أو كليهما ويصبح التكامل تكاملاً عمودياً تاماً.

ثانياً: أنواع إستراتيجية التكامل العمودي

لإستراتيجية التكامل العمودي عدة أنواع وتصنيفات، يمكن تقسيمها حسب اتجاه التكامل فنجد تكامل نحو الأنشطة الخلفية وتكامل نحو الأنشطة الأمامية للنشاط الرئيسي للمؤسسة، كما يمكن تصنيفها حسب درجة التكامل المطبق من طرف المؤسسات ونجد التكامل الكلي، الجزئي، شبه التكامل والتعاقد.

1- حسب اتجاه توسع النشاط :

يكون بإنشاء وحدة أو فرع ذو صلة بنشاط المؤسسة الأصلي أي نحو داخلي أو بالاندماج أو اكتساب موردين أو عملاء كنمو خارجي، حيث في النهاية تكون المؤسسة قد احتلت مكانة عمودية في سلسلة القيمة، ونميز هنا بين الاتجاهين التاليين:

1.1 - التكامل الخلفي: يسمى التكامل العمودي الخلفي كذلك بالتكامل من المنبع أو التكامل للأعلى وهو " أن تقوم المؤسسة الأم بتكوين مؤسسات تابعة تنتج بعض المدخلات المستخدمة في إنتاج منتجاتها، والهدف هو ضمان استقرار توريد المدخلات واتساق واستمرار جودة المنتج النهائي، (ففي حالة صناعة السيارات مثلاً تقوم المؤسسة الأم بإنشاء مؤسسات تابعة لها تتولى مهمة إنتاج الإطارات، الزجاج والصفائح المعدنية)¹، ويعني كذلك: " محاولة المؤسسة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الاندماج مع مؤسسة تملك هذه المستلزمات كالمواد الأولية مثلاً، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه"²، وفي هذا النوع من التكامل ستممكن

¹ الجوزي جميلة، دحماني سامية، دور إستراتيجيات الشركات المتعددة الجنسيات في اتخاذ القرار في ظل التطورات العالمية المتسارعة، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية، العدد 6، 2015، ص 102 .

² جعيجع نبيلة، إستراتيجية التنوع في المنتجات وأثرها على تنافسية المؤسسة الإنتاجية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 39.

المؤسسة من زيادة درجة الاعتماد على مصادر التوريد وبالتالي السيطرة بصورة أكبر على جودة المواد الأولية التي تحصل عليها¹.

2.1 التكامل الأمامي : يسمى التكامل العمودي الأمامي كذلك بالتكامل نحو المصب وهو : " امتلاك أو زيادة الرقابة على أنشطة ووسائل ومنافذ توزيع مخرجات المؤسسة (سلع وخدمات) والتعامل المباشر مع عملائها "²، كما يعرف على أنه: "قيام مؤسسة ما بامتلاك عمليات تهدف إلى تسويق منتجاتها الحالية، مثال ذلك قيام شركة صلب بإقامة مصانع للسفن، وقيام مؤسسة نسيج بإقامة مصانع للملابس الجاهزة أو إقامة مراكز لتوزيع منتجاتها في السوق، وقيام مؤسسة دبغ الجلود بإقامة مصانع للأحذية والحقائب، ومن ثم فإن التكامل للأمام هو نوع من التحرك اتجاه السوق."³

2- حسب الإستراتيجيات العامة للتكامل

حسب هذا الاتجاه هناك أربعة إستراتيجيات عامة للتكامل العمودي وذلك حسب درجة التكامل وهي:⁴

✓ **التكامل الكلي (تام) :** وهو قيام المؤسسة بالحصول على نسبة كبيرة من احتياجاتها من المواد والخدمات داخليا، ويتم هذا النوع من التكامل بين مرحلتين من مراحل الإنتاج، حيث يتم توفير جميع متطلبات الإنتاج أي بشكل كامل دون اللجوء إلى شرائها من الخارج ، وأيضا يتم بيع المنتج بالكامل داخليا في المرحلة الأخرى، وهذا ما نجده في مصانع الصلب ذات النشاطات المتكامل بشكل كبير، حيث أن كل إنتاج الصلب الخام يتم تخصيصه لعملية تصنيع الصلب، ومن ثم لا تقوم المؤسسات بشراء المواد الخام من الخارج.

✓ **التكامل الجزئي (غير تام) :** تحصل المؤسسات المتكاملة جزئيا على احتياجاتها من مصادر خارجية حيث تقوم بإنتاج أو توزيع نسبة من احتياجاتها داخليا ولكنها تشتري الباقي، يوجد هذا النوع من التكامل عندما لا تحقق مراحل الانتاج الاكتفاء الذاتي الداخلي، ولهذا نجد أن مصنعي السيارات يعتمدون على أنفسهم وإمكانياتهم الخاصة في إنتاج ما يحتاجون إليه من مكونات أساسية لعملية التصنيع وذلك بصورة جزئية .

¹ سعد علي حمود العنزي، مها عبد الكريم حمود الراوي، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التنوع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العراق، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، 2013، ص34 .

² منصور نُجْد إسماعيل العريقي، الإدارة الإستراتيجية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، ط2، صنعاء، اليمن، 2011، ص205 .

³ العيد قريشي، لخضر مرغاد، دور إستراتيجية التكامل العمودي الخلفي في تحسين أداء مؤسسة سونطراك، مجلة الإستراتيجية والتنمية، مجلد6، العدد10، ص295 .

⁴ نبيل نُجْد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات " مدخل إستراتيجي "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002 ص395.

✓ شبه التكامل : في هذا النوع من التكامل لا تمتلك المؤسسات الوحدات الإنتاجية محل التكامل كلية بل تقوم بالحصول على توزيع كل أو بعض منتجاتها من مؤسسات أخرى.

✓ التعاقد : يمكن القول أن كل وظيفة تؤديها المؤسسة داخليا يمكن تقديمها من خلال مصادر توريد خارجية لذا يفضل استخدام التعاقد في حالة الصناعات المتغيرة .

المطلب الثاني : دوافع ومحفزات التكامل العمودي

هناك العديد من العوامل التي تحفز المؤسسات على التكامل العمودي بأنواعه، نذكر أهمها فيما يلي: ¹

- **زيادة كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية:** إذا تصورنا وجود محترق يقوم بإنتاج مادة أولية لصناعة ما وبييعها في سوق تنافسية لعدد كبير من المؤسسات التي تستخدمها في صناعة منتج ما، وكانت هذه المؤسسات تخرج هذه المادة مع غيرها من المواد الأخرى التي تشتريها من أسواق تنافسية بنسب متغيرة، فمن الممكن أن تقوم هذه المؤسسات بزيادة إحلال المواد الأخرى ذات الأسعار المنخفضة محل المادة التي يبيعها المحترق بسعر مرتفع مما يقلل من مقدرة المحترق على استخدام طاقته الإنتاجية استخداما أمثالا، ووجود مثل هذه الحالة يحفز المحترق على أن يتكامل للأمام مع المشتريين لمادته عن طريق إدماجهم في مؤسسته حتى يمكنه أن يزيد من استخدام طاقة مؤسسته إلى مستوى أعلى.
- **التمييز السعري:** إذا تصورنا أن هناك محترقا ينتج مادة ما وبييعها في سوقين متنافسين أحدهما الطلب فيه مرن والأخر غير مرن، فإن السعر الذي يبيع به في السوق ذات الطلب غير المرن يكون أعلى من السعر الذي يبيع به في السوق المرن، مما يعني أنه يمارس في سياسة التمييز السعري، ووجود مثل هذه الحالة من الاحتكار يحفز المحترق على أن يندمج إلى الأمام مع المؤسسات التي تطلب مادته في السوق ذات الطلب المرن، ومن ثم يمكنه أن يرفع سعر هذه المادة ليتساوى مع نظيره في السوق غير المرن دون أن ينقص الطلب وبهذه الطريقة يمكنه أن يزيد أرباحه بدرجة كبيرة .

¹ فريك يجي، إستراتيجيات التكامل العمودي في قطاع الصناعة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2012، ص ص55-56 .

بالإضافة إلى: ¹

● **فعالية المخترك:** قد يكون من المفيد لمؤسسة في وضع احتكاري، التكامل للخلف ودمج نشاطات المنبع عن طريق شراء واحدة أو أكثر من مورديها لحماية نفسها من ارتفاع أسعار مدخلاتها، وذلك ما يزيد في أرباحها وازدهارها عموماً، وقد بين Perry أن أي مؤسسة في وضع المخترك تسعى إلى أن تستحوذ على جميع الموردين في وقت واحد، أو تستحوذ عليهم واحداً تلو الآخر، إذ أنها تهدف إلى التكامل التام للخلف، و إعادة شراء المؤسسات تؤدي إلى زيادة في قيمة الأصول، فخطوة بخطوة المؤسسة المختركة تبدأ بشراء الموردين وتزيد من كميات الشراء من الخلف، مما يقلل من الإيرادات في نظر الموردين الآخرين وبالتالي تقليل أيضاً تكلفة مشترياتهم.

● **احتواء العوامل الخارجية:** قد ترغب المؤسسة في احتواء وامتلاك العامل الخارجي، فمثلاً سمعة الموزع الذي توزع المؤسسة من خلاله منتجاتها مثال على أحد العوامل الخارجية، وفي الواقع التكامل العمودي الأمامي يعتبر وسيلة للمؤسسة لتجنب العوامل الخارجية السلبية التي تؤثر على أدائها، وذلك من خلال قيام المؤسسة بتسويق منتجاتها بنفسها دون توزيعه من خلال علامات تجارية سيئة الصورة والسمعة في التوزيع .

● **تجنب التدخلات الحكومية:** يعتبر التكامل العمودي وسيلة للتهرب من رقابة الدولة أو الجهة المنظمة، ففي حالة صناعة الغاز مثلاً نجد نشاط النقل هو احتكار طبيعي وأسعاره خاضعة لرقابة المنظمين، فإذا كان الناقل متكامل أمامياً مع الممون، هنا تكون أسعار عمليات النقل الداخلي خارجة عن رقابة وتحكم الجهة المؤسسة فمختلف التجارب تظهر أن هذه السلطات التنظيمية تسعى للتأكد من فصل الحد الأدنى بين نشاطات النقل والموردين لتجنب هذه الظاهرة بالتالي جميع التشريعات تؤدي إلى تحفيز النمو من خلال التكامل بين الوحدات المختلفة للمؤسسة سواء عمودياً أو أفقياً .

زيادة عن: ²

● **خفض التكاليف:** تعد مسألة خفض الكلفة مسألة هامة بالنسبة لأي مؤسسة لأن خفض التكاليف يعكس مدى الفعالية الاقتصادية للمؤسسة، لذا فإن زيادة الفعالية الاقتصادية تعد العنصر الهام والأساسي لقيام المؤسسة بعملية التكامل العمودي، حيث أن ذلك يمكنها من تجنب بعض التكاليف (إن لم يكن التخلص

¹ قريشي العيد ، مرغاد لخضر ، التكامل العمودي لتحسين أداء المؤسسات في الصناعة ، مجلة رؤى الاقتصادية ، العدد 12 ، جامعة الشهيد حمه لخضر ، الوادي ، الجزائر ، 2017 ، ص 509 .

² وليد حميدات، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي في الصناعات الأردنية ، مجلة البلقاء، المجلد الخامس، العدد الثاني، جامعة اليرموك ، 1998 ، ص 252 .

منها نهائيا) فمثلا عند قيام مؤسسة بعملية الدعاية والإعلان قبل عملية التكامل العمودي من أجل زيادة مبيعاتها، وأما بعد التكامل فلا تعود الحاجة قائمة للدعاية والإعلان لانخفاض عدد المنافسين في السوق، كما أن التكامل يمكن المؤسسة من تقليل مخزونها نتيجة لزيادة اليقين وتقليل تكاليف النقل، وتوفير أرباح الوسطاء في العملية التسويقية والإنتاجية.

هناك من يضيف للدوافع السابقة النقاط التالية:¹

● **توفير الضرائب:** والمقصود بالضرائب هنا تلك الضرائب المفروضة على المعاملات الخارجية مع السوق، وذلك باستبدالها بمعاملات داخلية، فعلى سبيل المثال قد تلجأ المؤسسة إلى التكامل العمودي لتتهرب من دفع ضريبة المبيعات وما إلى ذلك من أنواع الضرائب عن طريق استبدال المبادلات الخارجية الخاضعة للضرائب بالمبادلات الداخلية.

● **تحقيق الأمان للمؤسسة:** إذا قامت المؤسسة بالتكامل عموديا للخلف فهي بذلك تؤمن مصادر الحصول على المدخلات الرئيسية وتحصل على أي كمية تحتاجها بالأسعار السائدة، وبذلك تتحرر من سيطرة المنتجين لهذه المواد الرئيسية، كما يمكنها أن تؤمن منافذ توزيع منتجاتها من خلال قيامها بالتكامل العمودي للأمام.

إذا أرادت مؤسسة ما اتخاذ قرار التكامل العمودي عليها أولا أن تراعي النقاط الآتية أو أن تجيب على هذه الأسئلة:²

1. هل أن المؤسسة مقتنعة بنوعية القيمة التي يقدمها المجهزون والموزعون لها ؟

إذا كان إنجاز المؤسسة مقنعا بوجود المجهزين والموزعين الحاليين، فإنه من الأفضل لها أن لا تقحم نفسها بالقيام بالتكامل العمودي.

2. هل أن نشاطات سلسلة القيمة الحالية في المؤسسة مصدر مدخلاتها خارجي أو أنها تنجز بصورة

مستقلة عن الآخرين ستكون مصدر قيمة في المستقبل ؟

إذا كانت سيطرة المؤسسة على المدخلات أو على قنوات التوزيع سيحقق لها أرباحا عالية، فمن الأفضل لها أن تتبع إستراتيجية التكامل العمودي.

3. هل هناك مستوى عالي من الاستقرار والثبات في الطلب على منتجات المؤسسة ؟

¹ حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة ، 2012، ص 21 .

² فاضل أحمد القيسي، علي حسون الطائي، الإدارة الإستراتيجية-نظريات.مداخل.أمثلة ، ط1 ، دار الصفاء للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، 2014 ، ص 325.

إذا كان مستوى الطلب على مبيعاتها غير مستقر ويمكن أن ينخفض، عليها أن لا تتبع إستراتيجية التكامل العمودي.

المطلب الثالث: مزايا وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي

تظهر أقصى فوائد تبني إستراتيجية التكامل العمودي في المؤسسات التي تتبع إستراتيجية التنوع المترابط أين تشارك منتجاتها في مصادر التوريد أو منافذ التوزيع، أما بالنسبة للمؤسسات التي تتبع التنوع الغير مترابط فتبنيها لإستراتيجية التكامل العمودي سيكون له آثار جزئية فقط، لأنه من غير الممكن أن تشمل جميع أنشطة المؤسسة، و أهم مزايا هذه الإستراتيجية وعيوبها يمكن تلخيصها في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1) : مزايا وعيوب إستراتيجية التكامل العمودي

المزايا	العيوب
<ul style="list-style-type: none"> • الاستفادة من مزايا تنوع الأنشطة؛ • تغطية أسواق جديدة أكثر ربحية؛ • الرفع من حواجز الدخول ضد المنافسين المحتملين؛ • الاستفادة من مزايا تكاليف التبادل*؛ • اتساع قاعدة البيانات؛ • زيادة القدرة التنافسية في السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> • في أغلب الأحيان تكون ذا استثمارات ضخمة؛ • استنزاف للموارد؛ • كبح لنمو المهنة الأساسية للمؤسسة (بسبب تشتت جهود المؤسسة)؛ • النقل من المرونة؛ • تعدد عوائق الخروج؛ • صعوبة التنسيق؛ • ضياع لهوية المؤسسة وإضعاف لثقافتها.

المصدر : لعجالي عادل، دور تحليل الموارد والكفاءات في تحديد إستراتيجيات نمو المؤسسة ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة الإستراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، 2012، ص

وهناك من يقسم مزايا إستراتيجية التكامل العمودي ضمن جوانب كالآتي:¹

1- الجانب الاقتصادي : حيث تحقق المؤسسة أرباحا، أولا بالاستفادة من هوامش ربح المورد أو الزبون، كما أن التكامل العمودي يلغي ظروف اللايقين في تكاليف وأحجام المواد الأولية وتكاليف وأحجام المنتجات النهائية، مما يسمح لهذه المؤسسات من إنشاء أسواق جديدة جذابة لكي تقدم لها حرية اتخاذ القرارات المناسبة في مجال الاستثمار والتوسع، كما بإمكان المؤسسة من وضع عراقيل تعوق المنافسين الجدد بواسطة التكامل

¹ عبد الغفور حسن كنعان المعماري، اقتصاديات الإنتاج الصناعي ، ط 1 ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 112.

العمودي إلى الأمام وذلك بسيطرتها على نقاط توزيع المنتج، كما يؤدي التكامل العمودي إلى تمكين المؤسسة الصناعية من حماية جودة منتجاتها في مرحلة إنتاجية واحدة أو في جميع المراحل الإنتاجية مما يجعلها متميزة في الصناعة التي تنشط فيها، ومما يسهل لها الاستثمار في الأصول المتخصصة التي تستخدمها هذه المؤسسة في رفع كفاءة أدائها التي ينتج عنها في النهاية خفض للتكاليف وتميز المنتجات والسيطرة على التسعير.

2- الجانب الإستراتيجي : إن إستراتيجية التكامل العمودي تؤثر على الوضعية التنافسية للمؤسسة حيث تمنحها كل المزايا الإستراتيجية لتنويع المنتجات وكذا الأسواق، أما سيطرتها على أنشطة المبيع أو المصب فيمنحها القدرة على التمييز بأسعار المنتجات نوعيتها وجودتها وأيضا الخدمات المرفقة لها، أما حركة المؤسسة في الفرع تمنحها إلغاء قوة التفاوض مع الموردين ثم العملاء فيزيد من تفوقها في السوق، وبالتكامل العمودي تتحكم المؤسسة في سوق المواد الأولية في المبيع أو تميزها في خدمة العميل عبر أنشطة المصب ما يمكنها من وضع عوائق دخول للمنافسين الجدد، كما أن زيادة قوة المؤسسة في السوق تمكنها من الحصول على المعلومات الملائمة حول السوق ما يعني الأسبقية في المنافسة.

3- الجانب التقني : ولقد اهتم Barreyer بدراسة هذا الجانب وقارن بين وضعية التكامل العمودي والاعتماد على منتجات وخدمات خارج المؤسسة، ولاحظ أن التكامل العمودي يسمح بترشيد العملية الإنتاجية لأن عملية الشراء تتضمن مخاطر التبعية للمحتكر، كما أن التكامل العمودي يؤمن للمؤسسة نوعية المنتجات والخدمات المرغوب فيها، دون اللجوء إلى العملاء في عملية التمويل .

أما بالنسبة لعيوب إستراتيجية التكامل العمودي تكمن أساسا في النقاط التالية:¹

1. نقص المرونة : إن هذه النقطة تشكل عائقا كبيرا بالنسبة للمؤسسات المتكاملة في محيط نشاطها، حيث أن هذا الأخير يتطلب درجة عالية من المرونة لكي تستطيع المؤسسة التأقلم مع جميع الظروف الطارئة واللايقين في مراحل الإنتاج المختلفة، لكن سلسلة الأنشطة طويلة المدى للمؤسسات المتكاملة وحلقاتها المختلفة وخصوصية الأصول تشكل عائق كبير في الانصهار في بوتقة واحدة بهدف تعظيم الأرباح.

2. تغيير هيكل التكاليف: في أغلب الأحيان إستراتيجية التكامل العمودي وخصوصا التكامل إلى الخلف، تتطلب رؤوس أموال كبيرة وتوفير يد العاملة والموارد بأحجام ضخمة، مما ينتج عنه ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة في مقابل التكاليف المتغيرة وهذا يؤدي إلى صعوبة الخروج من الصناعة من جهة وهشاشة المؤسسة نحو تقلبات المحيط من جهة أخرى .

¹ عبد الغفور حسن كنعان العماري ، اقتصاديات الإنتاج الصناعي، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن ، 2010، ص 112 .

3. صعوبة التسيير: التكامل العمودي هو زيادة في حجم العمليات الداخلية وتنوع مراحل الإنتاج وتعقيد في تشكيلة المنتجات مما يصعب وظيفة التسيير والتنظيم داخل المؤسسة لأن درجة التخصص تؤثر على أداء المؤسسة.
4. فقدان هوية وذوبان الإستراتيجية في المؤسسة: إذ قد تتسبب إستراتيجية التكامل العمودي في فقدان هوية المؤسسة لأنها تعتمد على الوسط الخارجي في التوسع والنمو والتوجه نحو نشاط مخالف لما عليه وبالضرورة يؤدي إلى ضياع بعض المكتسبات من سمعة وشهرة اكتسبتها بمرور السنين.
5. التعقيد التكنولوجي: بغض النظر لما تعاني المؤسسة بانتهاجها لإستراتيجية التكامل العمودي من صعوبة في التنظيم والتسيير وفقدان لهويتها، فإنها تتعرض لصعوبات حمة في السيطرة والتحكم في التكنولوجيات الجديدة والتقنيات المتطورة التي تنتهجها في إحدى حلقات العملية الانتاجية مما يدفع بعض المؤسسات الضخمة إلى التخلي عن التكامل العمودي في بعض الأحيان .
- ورغم كل هذه المساوئ يمكن للمؤسسة أن تتجنب مخاطرها وذلك إذا دخلت في عقود قصيرة الأجل من أجل الحصول على احتياجاتها أو توزيع منتجاتها، أو بواسطة تحالفات إستراتيجية عن طريق علاقات تعاون مشترك طويل الأجل بين المؤسسات .

المطلب الرابع: طرق قياس التكامل العمودي.

هناك العديد من المقاييس التي تمكننا من قياس درجة التكامل العمودي، وفي ما يلي سنتطرق لأهمها:

1. نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات: وتعتبر هذه الطريقة من أشهر الطرق التي يمكن من خلالها قياس درجة التكامل العمودي، بحيث أن ارتفاع هذه النسبة يشير إلى ارتفاع في درجة التكامل العمودي .
- يأخذ هذا المعيار الصيغة التالية :¹

$$VAS = \frac{\sum_{i=1}^n VAT}{\sum_{i=1}^n S}$$

حيث أن $\sum VAT$: مجموع القيم المضافة للمؤسسات الصناعية أو مصانع المؤسسة .
 $\sum S$: مجموع قيم المبيعات.

¹ عبد القادر مجيد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1995، ص 81.

وتتمثل القيمة المضافة للصناعة أو المؤسسة في الفرق بين قيمة المبيعات والإنفاق على المدخلات المشتراة من الغير ويلاحظ في هذا الصدد أنه إذا كانت المؤسسة تمتلك وحدات إنتاجية تكفي لإنتاج كل المدخلات اللازمة للمنتج الرئيسي بحيث لا يتم إنفاق أي مبالغ للحصول على المدخلات من الغير، فإن القيمة المضافة تساوي قيمة المبيعات ومن ثم فإن ($VAS = 1$) وتكون درجة التكامل العمودي عند حدها الأقصى، وكلما قلت النسبة (VAS) كلما دل ذلك على انخفاض عدد الوحدات الإنتاجية التي تمتلكها المؤسسة بغرض إنتاج مدخلاتها وبالتالي كلما دل ذلك على اعتماد المؤسسة على غيرها في الحصول على ما هي في حاجة إليه من مدخلات، ويشير اقتراب (VAS) من الصفر على انخفاض درجة التكامل العمودي.

ومن أهم الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة:¹

- ✓ إذا تغيرت أسعار المخرجات بمعدل يختلف عن معدل التغير في أسعار المدخلات فإن قيمة المعيار تتغير بالرغم من أن حجم العمليات المادية بالمؤسسة قد تكون ثابتة.
- ✓ إن مؤشر التكامل يختلف من مؤسسة إلى أخرى، وذلك ناجم عن الاختلاف في الأرباح التي تحققها المؤسسات وهذا لأن الأرباح هي جزء لا يتجزأ من القيمة المضافة التي يتم من خلالها حساب مؤشر التكامل حتى ولو تساوى حجم العمليات التي تنفذها المؤسسات.
- ✓ عدم إمكانية إجراء المقارنة بين المؤسسات المختلفة بسبب اختلاف المراحل الإنتاجية بينها.
- ✓ في حالة تغير أسعار المخرجات بمعدل يختلف عن معدل التغير في أسعار المدخلات، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف مؤشر التكامل، على الرغم من ثبات العمليات التي تنفذها المؤسسات.
- ✓ إن القيمة المضافة تشمل عدة مكونات منها : أجور العاملين، الأرباح وتكلفة رأس المال، لذا فإن أي تغيير في هذه المكونات سيؤدي إلى تغيير هذه النسبة دون تغيير حقيقي في العمليات الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة.
- ✓ تغيير هيكل الصناعة من خلال زيادة التركيز الصناعي مثلاً سيغير نسبة القيمة المضافة إلى المبيعات دون حدوث تغير حقيقي في درجة التكامل العمودي، وتبرز هذه المشكلة عند المقارنة التاريخية.
- ✓ من الممكن أن يتساوى حجم العمليات المادية في مؤسستين وبالرغم من ذلك يختلف هذا المؤشر من واحدة لأخرى لاختلاف معدلات الربحية بينهما، حيث أن الربح يمثل جزءاً يعتد به من القيمة المضافة ومن المعروف أن معدل الربح يتأثر بعوامل أخرى كثيرة منها القوة الاحتكارية للصناعة.

¹ باسم مكحول، نصر عطيان، التكامل العمودي والأداء الاقتصادي، مجلة الجامعة الإسلامية، المجلد 12، العدد 2، فلسطين، 2004، ص 5 .

2. درجة الاعتماد على السوق : يوجد هناك معياران في هذا الصدد، أحدهما لقياس درجة التكامل العمودي للخلف والآخر لقياس درجة التكامل العمودي للأمام، وكلاهما يوضح مدى اعتماد المؤسسة على السوق ودرجة التكامل¹.

✓ مؤشر درجة التكامل العمودي للخلف :

$$IVB = 1 - \frac{\sum IP}{\sum IT}$$

حيث أن: $\sum IP$: مجموع قيم المدخلات المشتراة من السوق .

$\sum IT$: مجموع قيم المدخلات الكلية .

ويلاحظ على هذا المقياس أنه في حالة أن تقوم المؤسسة بإنتاج كل مدخلاتها بنفسها دون الاعتماد على السوق في شراء أي منها فإن المؤشر ($IVB=1$) ومن ثم تصل درجة التكامل العمودي للخلف إلى حدها الأقصى، وعندما تعتمد المؤسسة على السوق في حصولها على كل مدخلاتها دون أن تنتج بنفسها أي مدخل من المدخلات فإن قيمة المدخلات المشتراة من السوق تساوي قيمة المدخلات الكلية، ومن ثم فإن المؤشر ($IVB=0$)، وتصل درجة التكامل العمودي للخلف في هذه الحالة إلى حدها الأدنى، ومما سبق يمكن القول أنه كلما زادت قيمة IVB مقتربة من الواحد ومبتعدة عن الصفر كلما دل ذلك على زيادة درجة التكامل العمودي للخلف والعكس صحيح.

✓ مؤشر درجة التكامل العمودي للأمام :

$$IVF = 1 - \frac{\sum IS}{\sum ST}$$

حيث $\sum IS$: مجموع قيم المبيعات لمؤسسات أخرى في السوق .

$\sum ST$: مجموع قيم المبيعات الكلية .

ويلاحظ على المقياس IVF أنه إذا كانت المؤسسة الرئيسية " الأم " تبيع كل مخرجاتها لوحدات إنتاجية مملوكة لها كي تستخدمها في عملياتها الإنتاجية المتتالية فإن ($IVF=1$) وتصل هنا درجة التكامل العمودي للأمام إلى حدها الأقصى، أما إذا كانت المؤسسة الأم تبيع كل مخرجاتها لمؤسسات أخرى في السوق وليس هناك مراحل إنتاجية أخرى

¹ العيد قريشي، علاقة التكامل العمودي كخيار إستراتيجي للنمو بأداء المؤسسة، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، بسكرة، 2016، ص 69.

مملوكة لها فإن (IVF=0) وتصل بذلك درجة التكامل للأمام لحدها الأدنى، ويتضح مما سبق ذكره أنه كلما زادت قيمة IVF كلما زادت درجة التكامل والعكس صحيح.

3. طريقة العمالة: ويختلف توظيف عدد العمالة أو أجورهم في حساب مدى التكامل العمودي فتميز: ¹

طريقة عدد العاملين المدفوعة أجورهم لدى المؤسسة في صناعة معينة مقسوما على حجم الإنتاج السنوي للسلعة الأساسية للمؤسسة، حيث يتميز هذا المقياس بسهولة حساب المتغيرات الداخلة في حسابه، وتتم مقارنة عدد العاملين لدى المؤسسات المختلفة في صناعة معينة وحجم إنتاج السلعة الأساسية المنتجة من قبل المؤسسات في هذه الصناعة، ويلاحظ أنه كلما زادت هذه النسبة كان ذلك مبررا لوجود عاملين إضافيين غير مرتبطين مباشرة بإنتاج السلعة الأساسية للمؤسسة وإنما بالعمليات المكملة لها، ومنه توصف أنها أكثر تكاملا عموديا.

ومما يعاب على هذا المقياس هو افتراض أن نسب مزج عوامل الإنتاج في المؤسسات المختلفة في الصناعة الواحدة تكون متساوية، وذلك لأنه في الواقع بعض المؤسسات قد تستخدم نسبة أكبر من العمل إلى رأس المال لإنتاج نفس الوحدة المنتجة من السلعة مقارنة بالمؤسسات الأخرى، مما يبدو أنها أكثر تكاملا عموديا حسب المقياس غير أنها ليست كذلك في الواقع .

✓ نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمؤسسة : وذلك من خلال الدراسة التي قام بها جورت (Gort 1960) لـ 111 من المؤسسات الكبيرة بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قام بتصنيف نشاطات المؤسسة إلى عمليات أساسية وعمليات مساعدة، ثم قدر التكامل العمودي باستخدام نسبة العمالة في العمليات المساعدة إلى العمالة الكلية للمؤسسة وذلك بأخذ المتوسط لـ 13 مجموعة صناعية، ومن نتائج دراسته وجد أن التكامل العمودي في أعلى مستوياته في صناعة البترول، بنسبة قدرها 67.3 %، ومرتفع نسبيا في صناعة المنتجات الغذائية 30.3 % وصناعة الآلات 30.5 %، أما عن الصناعات الأكثر تخصصا

¹ حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، مرجع سابق، ص 12.

ومنها المنتجات المعدنية المصنعة والآلات الكهربائية ووسائل النقل بنسب 15% ، 12.8% و 9.7% على الترتيب .

✓ نسبة العمال في مراحل الإنتاج الثانوية إلى العمال في المراحل الأساسية والرئيسية، حيث إذا كانت هذه النسبة مرتفعة، فإن ذلك دلالة على وجود التكامل العمودي في المؤسسة.

ويمكن القول أن المقياس الذي يأخذ العمالة بعين الاعتبار، هو مقياس للتكامل العمودي الخلفي أكثر منه للتكامل العمودي الأمامي، وذلك باعتبار أن العمل عنصر من عناصر الإنتاج، والحصول عليه هو تحرك المؤسسة إلى أعلى أي إلى المنبع.

4. نسبة المخزون إلى المبيعات :¹

زيادة المخزون في المؤسسة تنجم عن زيادة العمليات الإنتاجية التي تنفذها المؤسسة، فإذا كانت نسبة المخزون إلى المبيعات مرتفعة فهذا مؤشر على وجود التكامل العمودي، ويكون هذا المقياس أكثر دقة، إذا كانت العمليات الإنتاجية تحتوي على السلع فقط.

5. طريقة الكميات من مستلزمات الإنتاج أو الإنتاج النهائي المتبادلة أو المنقولة بين العمليات الإنتاجية المتكاملة خلفيا أو أماميا داخل المؤسسة مقسومة على حجم الإنتاج الكلي للسلعة الأساسية المنتجة في المؤسسة، ومن مميزات هذا المقياس بهذا المفهوم أن يقيس مباشرة التبادلات الخلفية أو الأمامية بين العمليات المختلفة داخل المؤسسة المتكاملة، ومن عيوبه صعوبة الحصول على بيانات دقيقة عن الكميات المتبادلة بين العمليات الإنتاجية وذا لطبيعة العمليات الإنتاجية تكون عادة متداخلة ومتشابكة حيث يصعب حصرها وتمييزها.²

¹ Adelman ,M **concept and statistical measurement of vaertical integration**, In business concentraton and price policy, Princeton university press, 1995, p283.

² أحمد سعيد باخرمة، **اقتصاديات الصناعة**، دار زهران للنشر والتوزيع، جدة، السعودية، 1994، ص.ص 97-98 .

المبحث الثاني: النظريات المفسرة للتكامل العمودي

تقوم نظريات التكامل العمودي عموماً بتحليل وتفسير الطرق التي تتعامل بها المؤسسات مع الأشكال المختلفة من نقائص أو عيوب السوق، فهناك مجموعة من النظريات الاقتصادية المفسرة لتبني المؤسسات لخيار التكامل العمودي وفي ما يلي أهم وأشهر النظريات في هذا الصدد.

المطلب الأول: نظرية الاعتماد التقني المتبادل واللايقين.

إن أبسط تفسير للتكامل العمودي هو أن الاعتماد التقني المتبادل في عمليات الإنتاج يعطي الدافع للتكامل العمودي، والمثال المعياري لهذا التفسير هو حالة إنتاج الحديد والصلب، وهذه العمليات تعتمد على بعضها البعض بمعنى بالإمكان خفض تكاليف المعالجة والتسخين وذلك بالقيام بها في مكان وزمان متعاقب جداً، فضرورة تصنيع الحديد والصلب خاصة تحت درجة حرارة عالية يعني أن هناك قدراً كبيراً من الكفاءات الحرارية يمكن تحقيقها من خلال الإنتاج المتكامل، تلك الاقتصاديات التقنية تملّي ضرورة أن تتم صناعة الصلب في مؤسسة واحدة والتكامل يكون في مؤسسة واحدة أيضاً، للأسباب التي ذكرت آنفاً، وهناك العديد من الأمثلة عن التكامل العمودي لعمليات الإنتاج لأسباب الاعتماد التقني المتبادل، وتعد اقتصاديات الحرارية مهمة كذلك لصناعة معادن أخرى، وبأسلوب أعم فإن تكاليف المعالجة والتكاليف الأخرى عادة ما تخفض عن طريق تكامل العديد من العمليات الكيماوية مثل تكرير البترول، ويتضمن الكثير من هذه الصناعات سلسلة من العمليات المتعاقبة وتظهر الاقتصاديات التقنية للتكامل عادة في مثل هذه الظروف.

وتظهر مشكلة اللايقين من خلاله ما قدمه (Arrow, 1975) أنه قد يكون هناك عدم تماثل في المعلومات المتوفرة لكل من منتجي المواد الخام ومنتجي السلع مما يدفعهم إلى التكامل العمودي، بهدف تحسين الموارد في مرحلتي الإنتاج، وحسب تحليل (Arrow)، فالمؤسسة المنتجة للسلع تكون معلوماتها محدودة عن أسعار المواد الخام، مما يعوق قدرتها على اتخاذ قرارات كفئة حول نسب عناصر الإنتاج المستخدمة، على عكس منتج المادة الخام الذي يكون أكثر دراية بأسعارها عن المؤسسات المنتجة للسلع، وبذلك يكون حافزاً للمؤسسات المنتجة للسلع للتكامل عمودياً خلفياً (للأعلى) مع المؤسسات المنتجة للمواد الخام .

وأيضاً ما تم نقاشه من طرف (Carlton, 1979) حيث يجمع في تحليله بين اللايقين وبطئ الاستجابات في أسواق المنافسة، حيث يكون بطئ الاستجابة بين العرض والطلب، أي إما أن يكون هناك نقص أو فائض في الإنتاج، فبذلك هنالك احتمال عدم الحصول على السلعة في فترة سوقية من قبل المشتري، كما يمكن أن يتحمل البائع

مخاطر الإفراط في الإنتاج وبقاء كميات غير مباعة من السلع، مما يعطي ذلك حافزا للتكامل إلى الخلف للمؤسسات المنتجة للسلع لضمان عرض عناصر الإنتاج الذي يحيطه اللايقين.

والتفسير الذي درج عليه رجال الأعمال للتكامل العمودي هو أن يتم بهدف تأكيد تدفق عناصر الإنتاج أو لتأكيد وجود سوق لبيع الإنتاج، وقد يشتمل هذا على تفسير دوافع احتكارية للتكامل، فتحت الفروض التقليدية لا يبدو هنالك من دافع للتكامل العمودي بأسواق المنافسة التامة لانعدام فرص خفض التكاليف لأن جميع عناصر الإنتاج والسلع المنتجة يمكن شراؤها من السوق المفتوحة عند الأسعار المحددة بالسوق، ولكن هذا الجدل يتجاهل مشكلة اللايقين في النواحي الأخرى للأسواق التنافسية ويرى العديد من مفكري الاقتصاد أن هذه المشكلة قد تقدم تفسيراً للتكامل العمودي.¹

المطلب الثاني: نظرية الوكالة.

إن نظرية الوكالة تفسر العلاقة القائمة بين الملاك والمديرين، أو بين الشخص المساهم ويسمى أيضا موكل (وهو المالك) والشخص الوكيل (المدير على سبيل المثال).

أولاً: تعريف نظرية الوكالة.

تتبلور نظرية الوكالة بالعلاقة ما بين كل من المدراء والمالكين والدائنين في المؤسسات، والتي ينشأ عنها ما يعرف بمشكلة الوكالة الناتجة عن الفصل بين الإدارة والملكية والتي تتمثل بتضارب المصالح ما بين كل من المالكين والمدراء والتي تعرف بتكاليف الوكالة للملكية، وما بين كل من المالكين والدائنين والتي تعرف بتكاليف الوكالة للديون، وهنالك العديد من الآليات التي تستخدم من أجل تخفيف هذا التضارب مثل زيادة استخدام الدين في التمويل وزيادة ملكية المدراء في الشركة بالإضافة إلى الحوافز والمكافآت الإدارية وغيرها من الآليات، إذن 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، والعقد سواء كان صريحا أو ضمنيا، على الوكيل أن يعمل في اتجاه مصلحة أو مصالح طرفي العقد، وقد عرف كل من (Jensen et Keckling 1976) مؤسسي نظرية الوكالة بأنها " عقد يقوم به شخص -أو أكثر- (الموكل) بتكليف شخص آخر (الوكيل) لأداء مهمة نيابة عنه، الأمر الذي يتطلب تفويض السلطة بقرار الوكالة ".²

¹ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، دار المريخ، الرياض، السعودية، 1994، ص ص 294-295

² العيد قريشي، مرجع سابق، ص.ص 84-85

ويؤكد الباحثان أن علاقة الخضوع ليست شرط ضروري بل علاقة الوكالة يمكن أن تطبق على كل علاقات التعاون، فالنظرية تجيب عن التساؤل لماذا توجد مشكلة علاقة وكالة؟ بالتالي فهي تقوم على فرضيتين عن السلوك، من جهة الأفراد يسعون إلى تعظيم دالة المنفعة ومن جهة ثانية فإن الأفراد في علاقتهم التعاونية يبحثون عن عدم اكتمال عقد الوكالة بسبب حالة عدم التأكد وعدم القدرة على إجراء التوقعات المستقبلية، وهذا بهدف تعظيم المنفعة على حساب الوكلاء، فكل فرد عقلائي يبحث عن مصلحته الخاصة وهذا يمكن أن يقود الفرد إلى عدم الالتزام بالتزاماته التعاقدية، فالأفراد عقلائين لا شعوريا، وقد يلجئون إلى الغش بدلا من الوفاء بالالتزام لا يخدم مصلحتهم الخاصة أو أن الفرد (الوكيل) يستغل الحرية المعطاة له بإدارة شؤون المؤسسة بكيفية لا تخدم هذا الأخير، حيث أن الوكيل يفترض أنه يمتلك الكفاءات والمعلومات والمعارف لإدارة الشؤون أحسن من الأصل .

ثانيا : فرضيات نظرية الوكالة

ترتكز نظرية الوكالة على العديد من الفروض نذكر منها ما يلي :¹

(1) تضارب المصالح : يرجع التضارب في المصالح لأسباب عديدة منها :

- ✓ النفور أو الخوف من مختلف المخاطر من وجهة نظر المسير والمساهمين.
- ✓ كفاءات المسيرين: باعتبار أن هذه الكفاءات سبب في الحصول على التدفقات الحالية والمستقبلية، فهم بالتالي يعملون على تعظيم رأسمالهم البشري، وعلى العكس من ذلك تبحث المؤسسة في تعظيم رأسمالها المالي.
- ✓ التفاوت أو التضارب بين القيمة التي تبحث المؤسسة في تعظيمها والمؤشر المستعمل في قياس هذه القيمة.

(2) الرشاد النسبي: إن أطراف الوكالة (الأصليين والوسطاء) يتمتعون بالرشادة المحدودة أو (الرشادة النسبية)

و أن تصرفاتهم تعتمد على تعظيم منافعهم الذاتية .

(3) الحاجة إلى بقاء المؤسسة قوية : على الرغم من تعارض في دوال أهداف الوكلاء والأصلاء، إلا أن هناك

حاجة مشتركة - ولو ضعيفة- للطرفين في بقاء المؤسسة قوية في مواجهة المؤسسات الأخرى.

(4) عدم تماثل المعلومات: إن هناك عدم تماثل في هيكل المعلومات لدى كل من الوكيل والأصيل بما يخص

موضوع الوكالة.

¹ عمار زرقى، المعهد بإدارة الصناعة كاختيار إستراتيجي للمؤسسات في الصناعة وفقا لنموذج بورتر، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2012، ص 170 .

(5) لامركزية الوكيل : يترتب على ما سبق ضرورة توافر قدر من اللامركزية للوكيل تمكنه من اتخاذ القرارات والقيام ببعض التصرفات دون الرجوع للأصيل.

(6) السلوك التعاوني: إن الأصيل لديه الرغبة في تعميم عقود الوكالة تلزم الوكيل بالسلوك التعاوني الذي يعظم منفعة أطراف الوكالة، ويحول دون تصرف الوكيل على نحو يضر بمصالح الأصيل.

رابعا : نظرية الوكالة والتكامل العمودي¹

قدم كل من (Hart and Moore 1990) الإطار النظري الحديث لنظرية الوكالة وخيار التكامل العمودي، انطلاقا من نظرية العقود، بالتأكيد على أن عدم القدرة على كتابة عقود كاملة وتامة تحكم علاقات المؤسسة مع الأطراف الفاعلة في السوق الخارجي يزيد من الدافع للتكامل عموديا.

وأشار أنه في الواقع، غالبا ما تنشأ عن معاملات الأعمال الاقتصادية عقود غير تامة، وكثيرا ما تجرى عليها تعديلات باستمرار ويعاد التفاوض عليها، فوفقا لاقتصاديات تكلفة المعاملات، إعادة التفاوض هو نتيجة لعدم الاستقرار البيئي والعقلانية المحدودة .

ويؤكد Hart على أن الطرفين المتعاقدين سوف يكونان على استعداد لتحمل تكاليف إعادة التفاوض فقط إذا كان العقد خاص بصفقة استثمارية تخلق قيمة اقتصادية، هذا باستثناء حالة وجود علاقة تعاقدية طويلة الأجل، ومن هنا يظهر التكامل العمودي، كونه يزيد من حافز المؤسسة لاحتواء التعاقدات في الاستثمارات المتخصصة، لأنها ستحصل بذلك على باقي حقوق الملكية، وبالتالي على حصة أكبر من القيمة المضافة، ويظهر جليا أن انتهاج إستراتيجية التكامل العمودي يعني المؤسسة عن جميع مشكلات نظرية الوكالة من اختيار عكسي وخطر معنوي وتضارب في المصالح بين الأطراف المتعاقدة، وهو ما يعزز فكرة تبني إستراتيجية التكامل العمودي في المؤسسات .

ومن الواضح أن تحليل ويليامسون يعد غنيا بالنظرة الفاحصة في دوافع التكامل العمودي الناشئة عن المبادلات، ولكن في نفس الوقت من المهم أن نؤكد مرة ثانية الطبيعة الخاصة لهذا المنهج، فبالتركيز على التكامل العمودي ويرتبط ذلك مع التفسيرات المختلفة لهذه الدوافع، فمثلا إذا كان هناك اعتماد تقني متبادل أو احتكارات متتابعة في الإنتاج فسيكون هناك دافعا لتنسيق مراحل الإنتاج المتتالية، ولكن بإمكان مثل هذا التنسيق أن يتم من خلال تعاقدات سوقية، وليس هناك من احتياج للتكامل بهدف تحويل المبادلات السوقية إلى مبادلات داخلية، فمثلا وفورات التكاليف الناجمة عن تكامل عدة مراحل إنتاجية كما في صناعة الصلب، تلمي ضرورة بناء موقع مشترك للإنتاج ولا تتطلب بالضرورة تكامل

¹ العيد قريشي، مرجع سابق، ص 88 .

المؤسسة، وبالمثل فإن قرارات تعظيم الأرباح المشتركة في حالة الاحتكارات المتتابعة يمكن أن تتحقق عن طريق المباحثات دون ضرورة أو حاجة للتكامل العمودي، فالقرار الخاص بالتكامل العمودي في كل حالة يتخذ يهدف خفض تكاليف المبادلات السوقية، وهو قرار خاص بأكفاً الأشكال التنظيمية في النهاية.

المطلب الثالث : نظرية إخفاقات السوق .

يرتبط منهج إخفاقات السوق بالبحث الذي قدمه (Coase ; 1937) في إطار التحليل التقليدي لنظرية المنظمة حيث يفرق Coase بين التنسيق السوقي والتنسيق المنظم للنشاط الاقتصادي، ويأتي سؤال Coase عن سبب إخفاق السوق، أي بعبارة أخرى لماذا تتواجد المؤسسات المتكاملة ؟ أو لماذا الاستغناء عن السوق والقيام بتنسيق النشاطات داخل المؤسسة ؟ وكانت إجابة Coase عن هذا التساؤل عندما تكون تكاليف المبادلات السوقية مرتفعة يخفق السوق في كونه الوسيلة الكفء لتنسيق النشاط الاقتصادي، وبذلك تتم المبادلات داخل المؤسسة، وهو تطبيق مباشر للتكامل العمودي ومن هذه العوامل التي تميل إلى زيادة التكامل تكاليف اكتشاف أسعار السوق وأيضاً تكاليف التفاوض حول الوصول إلى عقود السوق، ويؤكد Coase بأن المؤسسة ستتولى المزيد من الأنشطة الجديدة حتى تصبح تكلفة تنسيق أداء النشاط الإضافي داخلياً مساوية لتكلفة إتمامها بالسوق، وذلك لأن هناك عوامل تميل إلى الحد من التكامل وهي العوائد المتناقصة على وظيفة المنظم وكذلك زيادة احتمالات أخطاء المنظم كلما زادت النشاطات التي يقوم بها، وفي رأي Coase تكون هناك درجة توازنية للتكامل العمودي تعطي أعلى كفاءة تنظيمية للإنتاج والتوزيع، وذلك في ظل ظروف المنافسة التامة.¹

ووفقاً لنظرية إخفاقات السوق والدراسة السابقة لكوز يوجد هناك أسلوبين أمام المؤسسة لتحصل على مدخلاتها أو توزع (تبيع) منتجاتها :²

- 1- أن تشتري المدخلات من السوق وتبيع المخرجات في السوق .
 - 2- أن تمتلك وحدات إنتاجية تصنع مدخلاتها وتملك وحدات إنتاجية تستخدم مخرجاتها وهذا ما يعرف بالتكامل العمودي بنوعيه، الخلفي والأمامي .
- وتحاول المؤسسة أن تختار بين هذين البديلين بطريقة تعظم أرباحها، فإذا كان إتمام أي عملية شراء إنتاجية أو بيع في السوق يكلف أكثر من إتمامها داخل المؤسسة، فإن هذا سيحفز المؤسسة على إقامة وحدات إنتاجية جديدة لإتمام هذه العملية.

¹ روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، مرجع سابق، ص 290-291 .

² عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مرجع سابق، ص 85 .

وسوف تستمر المؤسسة في إضافة وحدات إنتاجية جديدة سواء للأمام أو للخلف طالما :

$$1 \geq \frac{\text{تكلفة اتمام العملية بالداخل}}{\text{تكلفة اتمام العملية بالسوق}}$$

بينما سوف تتوقف المؤسسة عن الاستمرار في التكامل العمودي عندما يتحقق الشرط التالي :

$$1 \leq \frac{\text{تكلفة اتمام العملية بالداخل}}{\text{تكلفة اتمام العملية بالسوق}}$$

وبفرض أن تكلفة المبادلات السوقية تدفع المؤسسات إلى التكامل العمودي، فقد قام (williamson 1975; 1973; 1971) بتطوير نظرية كوز، حيث تناول ويليامسون بالتفصيل العوامل التي تؤدي إلى زيادة التكاليف النسبية لمبادلات السوق ومن ثم إلى التكامل العمودي، وركز بصفة خاصة على العوامل البشرية التي تعمل سوية مع العوامل البيئية على تفسير إخفاق السوق، حيث وضح أن العامل البشري يتميز بالانتهازية ومحدودية الرشادة للتفاعل هذه العوامل 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: ¹ عقود طويلة الأجل، وعقود قصيرة الأجل، وتكامل رأسي، فالمشكلة الرئيسة للعقود طويلة الأجل هي في اللايقين ومحدودية الرشادة، فهما تعلمان 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 اللايقين 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 اللايقين وصغر عدد المساومات أن يتم التكامل العمودي، لأن التنظيم الداخلي يسمح بالتكيف واتخاذ القرارات ومن

¹ حران عبد القادر، التكامل العمودي والمزايا التنافسية، مرجع سابق، ص ص 25-26.

المحتمل أن يقلل من مشاكل الانتهازية، وحسب ويليامسون المؤسسة 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 .

المطلب الرابع: نظرية دورة الحياة لستيجلر

تعتبر دورة حياة الصناعة أو ما يسمى دورة حياة المنتج، أحد أهم التحليلات الأساسية في الصناعة، حيث قال (Arch Patton): " تولد السلعة ثم تنمو ثم تصل إلى مرحلة النضج، ثم تصل إلى مرحلة الذبول والتدهور، ويجب على رجال الإدارة أن يراقبوا استثمار أموالهم، خاصة في المراحل الأخيرة من حياة السلعة"، وعلى الرغم من التفاوت في دورة حياة السلع، إلا أن أغلبها يمر بخمس مراحل، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي: ¹

1- مرحلة تقديم السلعة: هي أول مراحل حياة السلعة، قد يكون في هذه المرحلة الإنفاق مرتفعا والمبيعات منخفضة، كما تكون درجة المنافسة في هذه المرحلة منخفضة.

2- مرحلة النمو: كلما زادت مبيعات السلعة، كلما كان ذلك مؤشرا لانتقال السلعة إلى مرحلة النمو، ويكون الطلب على السلعة أعلى من العرض منها، وقد لا يبقى السعر عاليا كما في مرحلة التقديم، لأنه ينخفض تدريجيا مع زيادة عرض السلعة، والارتفاع النسبي لدرجة المنافسة الصناعية .

3- مرحلة النضج : في هذه المرحلة تشتد حدة المنافسة إلى الحد الذي قد تخرج معه بعض المؤسسات من السوق والطلب على السلعة قد يزيد أو ينخفض، وعموما يستقر الطلب على السلعة كلما كانت السلعة معروفة من قبل.

5-مرحلة التدهور أو الانحدار: قد يستمر حجم المبيعات في الزيادة في أوائل هذه المرحلة، ولكن سرعان ما يظهر الاتجاه صوب النزول والتدهور، ويتدهور الطلب على السلعة نتيجة ظهور سلع بديلة أخرى.

بالاعتماد على دورة حياة الصناعة، يشير ستيجلر أن درجة التكامل العمودي تحدد بحجم الصناعة، ففي المراحل الأولى للصناعة يكون حجم السوق صغيرا نسبيا، ومن ثم فإن حجم العمليات الصناعية يكون من الصغر بدرجة لا تبرر قيام مؤسسات مستقلة متخصصة كل واحد منها في عملية أو مرحلة منفصلة، ونتيجة لذلك فإن المؤسسة التي تصنع المنتج الرئيسي تقوم بإتمام معظم العمليات الفرعية داخلها، و مع كبر حجم السوق ونمو الصناعة فإن العمليات الصناعية تصبح من الكبر بدرجة تمكن قيام مؤسسة مستقلة بالتخصص مع خدمة السوق ككل ، وهنا تتنازل المؤسسة الأم القيام

¹ زياد مجد الشرممان، عبد الغفور عبد السلام، مبادئ التسويق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، ط1، صص 127-133.

بالعديد من العمليات الصناعية، تاركة إياها للمؤسسة المتخصصة، خاصة وأن الأخيرة تنتجها عند مستوى تكلفة أقل، وبالتالي فإن درجة التكامل العمودي تنخفض مع نمو الصناعة .

وعند وصول الصناعة لحجم معين، فإنها تبدأ في الاضمحلال مرة أخرى، وينكمش حجم عملياتها الصناعية، مما يترتب عليه انسحاب العديد من المؤسسات المتخصصة من السوق، وقيام المؤسسة الأم مرة أخرى بإتمام معظم العمليات الصناعية الفرعية داخلها.

إذن وفق هذه النظرية، فإن درجة التكامل العمودي تتبع دورة حياة الصناعة فهي تقل بزيادة نمو الصناعة وتزداد بانخفاض معدلات النمو فيها أو اضمحلالها، ويمكن تبرير ذلك اقتصادياً كما يلي:¹

✓ يؤدي نمو الصناعة وكبر حجم معاملاتها لأن تصبح :

$$1 \geq \frac{\text{تكلفة الوحدة في التخصص}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}}$$

مما يحفز على زيادة درجة التخصص وانخفاض درجة التكامل.

✓ يؤدي انكماش حجم الصناعة وصغر حجم عملياتها لأن تصبح :

$$1 \geq \frac{\text{تكلفة الوحدة في التخصص}}{\text{تكلفة الوحدة في ظل التكامل}}$$

مما يحفز على زيادة درجة التكامل وانخفاض درجة التخصص.

المبحث الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي و أداء المؤسسة

بعد التطرق في المبحثين السابقين لكل من الإطار النظري لإستراتيجية التكامل العمودي والأداء سنحاول في هذا المبحث التعرف على الدور الذي تلعبه إستراتيجية التكامل العمودي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن كالتالي :

المطلب الأول : إستراتيجية التكامل العمودي و العمليات الداخلية

تشمل العمليات الداخلية كافة الأنشطة الداخلية التي تقوم بها المؤسسة وتتميز بها عن غيرها، حيث تمكن المؤسسة من أهدافها وغاياتها وسد حاجات العملاء من خلال هذه الأنشطة و العمليات، ولا بد من المؤسسة العمل على

¹ عبد القادر مجد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص ص 86-87.

تطوير إجراءات العمل وتشجيع الأفكار الإبداعية بما يحقق توقعات العملاء وحاجاتهم المتجددة، وقد يظهر أثر التكامل العمودي على العمليات الداخلية في الأنشطة التالية:¹

- **إدارة المخزون:** الفائدة الرئيسية للتكامل العمودي في هذه المرحلة هو تقليل حجمها الإجمالي، فالتكامل العمودي يقلل من المخزونات الزائدة عن الحاجة، لأن المؤسسة هنا لا تضطر لتخزين المواد الأولية خوفا من النقص أو الحاجة فهذا يتم داخل المؤسسة نفسها وكذلك بالنسبة لمنتجات النهائية، فهذه النقطة ليست بالهينة فتكاليف التخزين العالية قد تؤدي إلى ارتفاع تكلفة المنتج.
- **إدارة أفضل للاستثمارات:** فإنه يؤدي إلى قدرة إنتاج إدارة متوازنة، تجنب ظهور القدرة المفرطة في بعض مراحل الإنتاج والاختناقات في الخطوات الأخرى.
- **البحث والتطوير:** كثيرا ما يحدث أن الحل لمشكلة فنية في الإنتاج يعتمد على التعاون الوثيق بين مختلف المشاركين في مختلف مراحل الإنتاج، التعاون سيكون أسهل بكثير إذا كان داخليا، لا سيما بسبب أسرار التصنيع وبراءات الاختراع التي بحوزة المؤسسات.
- **الرقابة والتنسيق الداخليين:** يمكن أن تكون تكاليف جدولة العمليات وتنسيقها والاستجابة إلى الحالات الطارئة في حالة المؤسسة المتكاملة، وبالتالي تراجع التباطؤ الموجود في العمل للتعامل مع الأحداث غير المنظورة فمثلا التوريد المنتظم لمواد الخام والقدرة على تسهيل التسليم يمكن أن يؤدي إلى رقابة أفضل على مواعيد الإنتاج ومواعيد التسليم وعمليات الصيانة.

كما قد يؤدي التكامل العمودي إلى جمع بعض العمليات المتميزة تكنولوجيا معا، هذا الإجراء يمكن أن يخفض عدد الخطوات في عملية الإنتاج، وتكاليف المناولة، تكاليف النقل... الخ، فمثلا عند جلفنة الفولاذ على الساخن، لا حاجة إلى إعادة تسخين الفولاذ إذا كانت عمليتا صناعة الفولاذ وجلفنته متكاملتين، قد لا يكون هناك حاجة إلى معالجة المعدن بمادة للحيلولة دون تأكسدها قبل العملية التالية، ويمكن كذلك تحديد موقع المؤسسات على مقربة من بعضها البعض، كما هو الحال مع العديد من المؤسسات المستخدمة لحمض الكبريتيك (مؤسسات الأسمدة ومؤسسات النفط) التي أنشأت تكاملا خلفيا لإنتاج حمض الكبريتيك فهذه الخطوة تلغي عملية النقل، فحمض الكبريتيك منتج خطير تصعب مناولته.²

¹ قريشي العيد، مرجع سابق، ص 110.

² قريشي العيد، مرغاد لخضر، مرجع سابق، ص 517.

المطلب الثاني : إستراتيجية التكامل العمودي و رضى الزبائن

في ظل الظروف المحيطة بالمؤسسة أصبح هناك رهان كبير وهو كسب ولاء المستهلك والمحافظة عليه في نفس الوقت حيث أصبح هذا الأخير عاجز في كثير من الأحيان في التعبير عن حاجاته ورغباته، خاصة وأن السلع والخدمات أصبحت تتسم بالتحديث الكبير نتيجة للتطور المذهل في التكنولوجيا، حيث يصبح من الصعب، بل ومن غير المفيد اللجوء للمستهلك لدراسة حاجاته ورغباته، مما يفرض على المؤسسة اللجوء الى قدراتها الابتكارية والإبداعية لدى العاملين بها من أجل تصميم وإطلاق سلع وخدمات قادرة على جذب المستهلكين، ويرى العديد من الباحثين أن أهم مدخل لزيادة رضى المستهلك هو عن طريق تحديد المتطلبات من خلال البحث عن طرق تجعل من الخدمة أو المنتج جذابا و مغريا ومتميزا، وهذا ما يساعد عليه التكامل العمودي بنوعيه، فالتكامل العمودي الخلفي من خلال إنتاج المواد والمستلزمات بدل الحصول عليها من الموردين يسمح في تمييز المنتج من خلال ما يلي :

- إنتاج مدخلات ذات نوعية عالية، من خلال مراقبة الجودة الكاملة، حيث يتم تتبع مراحل إنتاج المواد الأولية والقطع والأجزاء التي يتم تجميعها في المنتج النهائي، وتحسين الجودة في كل مرحلة وفي قطعة ومادة.
- تخصيص جزء مهم من الموارد المالية نحو البحث والإبداع، في مجال تطوير المواد الأولية المستخدمة في التصنيع إذا كانت تنتجها المؤسسة في إطار التكامل العمودي، يسمح لها بإبتكار مواد و قطع وتضمينها في المنتج مما يجعله متميزا في نظر العملاء.
- يتطلب التمييز الاهتمام بالمواصفات والإضافات للمنتج، والسيطرة نوعيا عليها بصورة دقيقة وهذا ما تسمح به إستراتيجية التكامل العمودي حيث تتم كل النشاطات داخل المؤسسة.
- تصميم المكونات اعتمادا على بحوث مبدعة والتركيز على جودتها عند تصنيعها، كما أن إنتاج المكونات داخل المؤسسة، يسمح بتصميمها بالطريقة التي تجعلها ملائمة لطريقة تركيبها وتضمينها في المنتج النهائي .
- يتعين على المؤسسة لكي تحقق ميزة التميز، تطوير الكفاءات المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير والإبتكار، من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات، تخدم شرائح أكثر من السوق، وهذا يتطلب مواد ضخمة في مجال البحث والتطوير، ولا يتم ذلك إلا من خلال مؤسسة كبيرة الحجم، حيث تتوفر لها الموارد المالية، البشرية، والمادية والمعرفية، وهو ما يوفره التكامل العمودي .
- يسمح التكامل العمودي بالتنسيق بين إدارة المواد والقطع والإنتاج، مما يسمح بتوافر المواد والقطع اللازمة للإنتاج في الوقت وبالكمية الملائمة، مما يسمح بخدمة العملاء بشكل أفضل، ويمنح المؤسسة ميزة تنافسية بفعل الاستجابة الدائمة للعملاء.

أما التكامل الأمامي من خلال قيام المؤسسة بتوزيع منتجاتها بنفسها، بفعل امتلاكها لشبكة توزيع فإنه يحقق للمؤسسة التمييز في منتجاتها ومن ثم تميزها لدى العملاء من خلال ما يلي:¹

- يضمن التكامل العمودي الأمامي منافذ توزيع لمنتجات المؤسسة، وتقديم خدمات أفضل للمستهلك، فضلا عن كونه أداة رقابة على منافذ و طرق بيع المنتجات وخدمات ما بعد البيع.
- يساهم التكامل الأمامي في تميز المؤسسة ومنتجاتها، وذلك من خلال قيامها بعملية التوزيع بوسائلها الخاصة وتهدف من وراء ذلك إلى الإشراف التام على عملية التوزيع من خلال عمال المؤسسة، مما يسمح بسرعة التسليم والمرونة في خدمة العملاء، مما يشكل ميزة تنافسية للمؤسسة من خلال تمييز خدماتها التوزيعية بالسرعة والاستجابة الفورية وتوافر المنتج في الوقت والمكان المطلوب وبالكمية المطلوبة.

المطلب الثالث: إستراتيجية التكامل العمودي والتعلم والنمو

تعمل المؤسسة من خلال هذا البعد على تطوير منتجات جديدة وخدمات جديدة، كما تعمل على تعلم وابتكار تكنولوجيا متقدمة وتطبيق سياسات إدارية حديثة، كما يمكن أن يشمل هذا البعد أهدافا أخرى مثل تطبيق أسلوب إداري جديد وتعلم تكنولوجيا جديدة، وتطوير الخدمات المقدمة للجمهور، إضافة لتقديم الحوافز الكافية للموظفين من أجل دعم روح الإبداع والتطوير والابتكار، وإستراتيجية التكامل العمودي من بين الاستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في تنويع منتجاتها وأسواقها، ويظهر ذلك من خلال :

- سيطرة المؤسسة على أنشطة المنبع والمصب يمنحها القدرة على التميز بأسعار المنتجات، نوعيتها وجودتها .
- التميز في خدمات ما بعد البيع لكونها قريبة من منافذ التوزيع.
- إلغاء قوة التفاوض مع الموردين والعملاء يزيد من تفوقها في السوق .
- تحكم المؤسسة في سوق المواد الأولية يمكنها من وضع عراقيل دخول للمنافسين الجدد.

المطلب الرابع: إستراتيجية التكامل العمودي والأداء المالي

تعتبر مسألة خفض التكاليف من العوامل التي تحفز المؤسسة على القيام بالتكامل العمودي، ومن أهمها تكاليف المعاملات، إذ تتمثل في تكاليف اللجوء الى السوق وهي تتعلق بتصميم وصياغة التفاوض وتنفيذ العقد بين مؤسسة مورد وأخرى موزع، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار الوقت اللازم للبحث عن سعر البيع، ويعتبر كل من (Coase 1937) ثم (Williamson 1975) أول من ركز على تكاليف المعاملات، بالنسبة لـ Coase عندما تكون تكاليف

¹ سعد العنزي، مها عبد الكريم، فلسفة تكوين قيمة منظمة الأعمال بإتباع استراتيجيات التنويع، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد الخاص بمؤتمر الكلية، جامعة بغداد، 2013، ص 34.

المبادلات السوقية مرتفعة يخفق السوق في كونه الوسيلة الأمثل لتنسيق النشاط الاقتصادي، وبذلك تتم المبادلات داخل المؤسسة، وهو تطبيق مباشر للتكامل العمودي.

من جهة أخرى نجد أن التكامل العمودي يمكن المؤسسة من تخفيض تكاليفها وذلك حين تتفادي ازدواجية الهوامش وتقوم بالسيطرة على أنشطتها، ويشير مصطلح ازدواجية الهوامش: " إلى أن الأرباح تحتسب في كل مرحلة إنتاجية تقوم بها مؤسسة في سلسلة الإنتاج، بمعنى أن كل من الموردين وموزعي الجملة وموزعي التجزئة كل منهم يأخذ هامش ربح، مما يؤدي لهوامش ربح مضاعفة، وهو ما يجعل سعر المنتج النهائي أكبر من التكلفة الحدية، أما في حالة التكامل العمودي فبالعكس، يكون هناك هامشا واحدا، وبالفعل المحتكر المتكامل عموديا يعظم الفوائض المشتركة في الصناعة الأولية والنهائية، وكل هذا يعظم أرباحه، إضافة الى ذلك المستهلك يكون في حالة أفضل لأنه يدفع سعر أقل للمنتج من الحالة التي تكون فيها الهوامش متتابعة أو ما يعرف بازدواجية الهوامش".

وبالنسبة للسيطرة على الأنشطة فإن التكامل العمودي يمس السلسلة التقنية أو التجارية للسلعة، بالتوجه نحو الأعلى أو الأسفل بالنسبة لميدان النشاط المؤسسة، بالإضافة إلى انخفاض تكاليف الرقابة والتنسيق وانخفاض تكاليف المخزونات .

مما سبق يمكن القول أن التكامل العمودي يمنح المؤسسة ميزة التكلفة الأقل، والمؤسسة التي تنتج بتكلفة أقل هي أكثر استعدادا لمواجهة أي تغييرات سعرية غير متوقعة، خاصة في ما يتعلق بسياسات تسعير المنافسين، وبالتالي تكون وضعيتها التنافسية النسبية أفضل مما يخفف شدة المزاومة في القطاع.

وقد حددت مصادر تحقيق المزايا المطلقة للتكاليف في النقاط التالية:

- الاستحواذ على مصادر مواد خام أو طاقة نادرة أو محدودة العرض مثل بعض المعادن الحيوية خاصة عندما تكون المؤسسة المالكة لهذه المصادر هي المؤسسة المتكاملة عموديا، حيث يمكن الحصول على هذه المصادر بتكلفة أقل، مقارنة بالمؤسسات الأخرى، سواء بسبب السيطرة على المصادر الأساسية من منبعها كمناجم المعادن أو حقول البترول أو غيرها من المواد الخام، أو عن طريق تسعير هذه المصادر بأسعار تحويل خاصة أو أسعار تدعيمية.
- الحصول على مصادر تمويلية (رأسمال) بتكاليف أقل بالمقارنة بالمؤسسات الجديدة والتي عادة ما تكون أقل قدرة على تدبير تسهيلات تمويلية أو ائتمانية، إما بحكم جودتها في السوق، أو بحكم عدم وجود علاقات لها مع البنوك تؤهلها لنفس المزايا التي تحصل عليها المؤسسة القائمة.

- توافر خبرات ماهرة لدى المؤسسة القائمة، حيث الحصول على مثل هذه الخبرات، يتطلب دفع أجور مرتفعة من طرف مؤسسات جديدة.

كما يمكننا القول أن التكامل العمودي يمكن المؤسسة من وضع عراقيل تفوق المنافسين الجدد وذلك بسيطرتها على نقاط توزيع المنتج، كما يؤدي إلى تمكين المؤسسة الصناعية من حماية جودة منتجاتها في مرحلة انتاجية واحدة أو في جميع المراحل الإنتاجية مما يجعلها متميزة في الصناعة التي تنشط فيها، ومما يسهل لها الاستثمار في الاصول التي تستخدمها و رفع كفاءة أدائها التي ينتج عنها في النهاية خفض التكاليف وتميز المنتجات والسيطرة على التسعير، وهو ما يحقق أهداف المؤسسة المالية من تحقيق أعلى ربحية وتحقيق مصالح المالكين وحملة الأسهم .

خلاصة الفصل :

التكامل العمودي هو توجه إستراتيجي حديث يقصد به إحتلال مؤسسة ما لمكانة عمودية في الصناعة، ويكون تكامل أمامي بالتحرك نحو مصادر التوريد وتكامل خلفي بالتحرك نحو منافذ التوزيع، و بهذا تعتبر إستراتيجية التكامل العمودي شكل من أشكال النمو.

يحدث التكامل العمودي بسبب تكاليف المعاملات أو كمصدر لخلق القوة الاحتكارية، كما يمكن أن يكون السلوك الانتهازي هو الدافع وراء انتهاج المؤسسات لإستراتيجية التكامل العمودي وقد تكون خصوصية المنتجات مبرر لذلك مما يدعم نظرية تكاليف المعاملات والعقود.

للتكامل العمودي منافع وتكاليف عامة مهمة يجب النظر فيها قبل اتخاذ قرار التكامل، وعلى المؤسسات التي تريد اعتماد التكامل العمودي كخيار إستراتيجي أن تقوم بدراسة منافع وتكاليف هذا الخيار والآثار التي يتركها على أداء المؤسسة، ولمعرفة مستوى الأداء يجب تقييمه في ظل هاته الإستراتيجية من خلال قياس أداء المؤسسة عبر مؤشرات اقتصادية .