



مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية



www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/313/

موقع المجلة:

أثر الطاقة الفائضة والتكامل العمودي على دخول المنافسين الجدد للصناعة

the impact of excess Capacity and vertical integration on enterprises wishing to enter the industry

¹ جامعة زيان عاشور بالجلفة (الجزائر)

بوشمال عبدالرحمان^{*1} aerbouch@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/06/30

تاريخ القبول: 2020/05/20

تاريخ الإرسال: 2020/02/11

الكلمات المفتاحية

ملخص

تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر الطاقة الفائضة والتكامل العمودي على المؤسسات الراغبة في الدخول الى الصناعة، و أشارت الدراسة الى الأهمية التي تكتسبها العوائق الإستراتيجية في مواجهة المنافسين الجدد والمؤسسات القائمة

التكامل العمودي ؛ الطاقة الفائضة؛ عوائق الدخول.

وتوصلت الدراسة الى مجموعة من النتائج والتي تصب في إمكانية الاستفادة من المزايا التي يحققها التكامل الأممي خصوصا السيطرة على منافذ التوزيع ، في حين هناك صعوبة في تحقيق التكامل الخلفي وهذا للاحتياجات الرأسمالية التي يتطلبها. أما بالنسبة للطاقة الفائضة فإن هناك احتمالية قائمة من أن تستعمل للمنافسة السعرية (السعر النهبي) أمرا يأخذ في حسبان المؤسسات الراغبة في الدخول الى الصناعة.

تصنيف JEL: D4 ؛ L1

Abstract

This study aims to identify the impact of excess Capacity and vertical integration on enterprises wishing to enter the industry. The study pointed to the importance of strategic impediments in confronting new competitors and existing institutions.

The study concluded with a set of results that will enable the benefit of the advantages of the forward integration, especially control of distribution outlets. While there is difficulty in achieving a backward integration strategy, As a result of massive capital requirements. As for the excess Capacity, there is a possibility of being used for price competition (predatory pricing), An order that takes into account enterprises wishing to enter the industry.

Keywords

Vertical integration ;
Excess Capacity ;
barriers to entry ;

JEL Classification Codes D4 ; L1

* البريد الالكتروني للباحث المرسل: aerbouch@gmail.com

1. مقدمة:

تعمل المؤسسة في ظل المحيط التنافسي على تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية وخصوصا الهيكل الصناعي الذي تنتمي إليه والمتسم بالتغيرات السريعة وهذا بغية تحقيق الأفضلية التنافسية في السوق، ومن أجل ذلك تتبع المؤسسة مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية التي تضمن تحقيق ميزة تنافسية غير أنها قد لا تستمر الى فترة طويلة .

وبناء على تلك الاستراتيجيات خصوصا إستراتيجية إعاقه الدخول المتمثلة في التكامل العمودي والطاقة الفائضة التي أخذت حيزا في مجال الاقتصاد الصناعي والتي تعمل على الحد من درجة المنافسة و بالتالي يبقى المجال أمام المؤسسات القائمة الاستثمار في تطوير تلك المزايا و زيادة فعالية إعاقه الراغبين الجدد في الدخول الى السوق. إلا أنه هناك جدلا كبيرا حول صمود تلك الحواجز في المدى البعيد.

وبناء على ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو أثر الطاقة الفائضة و التكامل العمودي على المنافسين الراغبين في الدخول الى الصناعة ؟

وللإجابة على الإشكالية السابقة تم طرح التساؤلات التالية:

- ما المقصود بالطاقة الفائضة والتكامل العمودي وأهم مبرراتها ؟
- ما هي العوائق الإستراتيجية الناتجة من تطبيق إستراتيجية التكامل العمودي و الطاقة الفائضة ؟

فرضيات الدراسة:

يمكن صياغة الفرضيات التالية المتعلقة بإشكالية الدراسة:

- تلعب الطاقة الفائضة دورا مهما في منع المؤسسات الراغبة في الدخول الى السوق.
- يؤثر التكامل العمودي إيجابا على المركز التنافسي للمؤسسة وهذا يسمح بمواجهة ضغوطات المنافسين.
- تعتبر العوائق الإستراتيجية ميزة تنافسية مستمرة للمؤسسة.

المنهج المتبع:

أما بالنسبة للمنهج سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال التغطية الأكاديمية لمختلف الجوانب حيث يتم التعرف على العلاقات المتداخلة بين المتغيرات محل الدراسة.

الدراسات السابقة:

- فرحاني الزهرة، **اقتصاديات الحجم كعائق للدخول السوق**، تخصص: اقتصاد صناعي، ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2012-2013. عالج الباحث في هذه المذكرة إشكالية تمحورت في : الى أي حد تمثل اقتصاديات الحجم عائق أمام دخول مستثمرين أو مؤسسات أخرى للسوق، ومن الأهداف الرئيسية التي ركز عليها الباحث معرفة ما مدى إمكانية تحقيق مؤسسة الاسمنت عين التوتة لاقتصاديات الحجم ودورها في الحد من دخول منافسين جدد، وكانت نتائج الدراسة أن مؤسسة الاسمنت عين التوتة حققت اقتصاديات الحجم إلا أنه يصعب عليها منع دخول المنافسين الجدد إلا في حالة وجود تغييرات في قطاع الإسمنت بالجزائر أما النتائج النظرية بينت أن اقتصاديات الحجم يؤدي الى تخفيض الأسعار نتيجة انخفاض تكلفة الوحدة بسبب الزيادة في الإنتاج ونتيجة لذلك ترتفع الحصة السوقية وبالتالي تمكن المؤسسة من استعمالها في الحد من دخول منافسين جدد الى السوق.
- حران عبد القادر، **التكامل العمودي والميزة التنافسية حالة مؤسسة سونطراك**، تخصص: اقتصاد صناعي، ماجستير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2011-2012، عالج الباحث إشكالية أساسية تمثلت في : ما هو تأثير التكامل العمودي على المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية، وركز الباحث على وضع نموذج يحدد مختلف المزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية الناجمة عن تبنيها لإستراتيجية التكامل العمودي و تحديد العلاقة بين التكامل العمودي والمزايا التنافسية للمؤسسة الصناعية وتوصل الباحث أن التكامل العمودي في شركة سونطراك هو حتمية تفرضها الصناعة النفطية، وأن النشاطات الأمامية محتكرة من طرف الشركة في حين أن مستوى الكفاءة الإنتاجية لسونطراك يمثل مبلغا ضخما تعجز حتى بعض اقتصاديات الدول على توفيره وهذا حاجز للمؤسسات الوافدة .
- سرمد حمزة الشمري، محمد عيدان الخزرجي **إستراتيجية التكامل العمودي وتأثيرها في الخيار التسويقي للشركة**، دراسة حالة في شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 120، 2017، تناولت المقال دراسة العلاقة بين المتغير المستقل (إستراتيجية التكامل العمودي) والمتغير المعتمد (الخيار التسويقي) وهل هناك تأثير لهذه الإستراتيجية في تحديد الخيار التسويقي وركز الباحث على معرفة العلاقة الارتباطية والتأثيرية بين إستراتيجية التكامل العمودي والخيار التسويقي، وتوصل الباحث الى أن هناك علاقة ارتباط وتأثير بين إستراتيجية التكامل والخيار التسويقي وأن الخيار التسويقي الأنسب للشركة في حالة إتباع هذه الإستراتيجية هو تطوير المنتج.

II. الإطار النظري:

1. الطاقة الفائضة

تبقى المؤسسة على رهبة الاستعداد لدخول المنافسين الجدد الى السوق ، خصوصا في غياب المنافسة أو في صناعة لا تحتاج رؤوس أموال كبيرة ونتيجة الخبرة في الصناعة تبني المؤسسة عوائق إستراتيجية تحد من درجة المنافسة ونجد من بينها الطاقة الفائضة والتكامل العمودي.

أ. مفهوم الطاقة الفائضة وأسبابها

تعني الطاقة أعلى كمية من المخرجات لنظام ما (النظام الإنتاجي مثلا) خلال فترة من الزمن، وهي عادة يعبر عنها بالكميات وبالنسبة للمؤسسات التي يصعب التعبير عن الطاقة الإنتاجية لها بكميات الإنتاج (المخرجات) فإنه يعبر عن الطاقة بالوقت الكلي (عدد الساعات المتاحة).

الجانب المهم في موضوع الطاقة الإنتاجية هو كيف تستطيع المؤسسة هو مواجهة الطلب على منتجاتها في ظل طاقة إنتاجية محددة بحيث تستعمل المؤسسة على تكييف الطاقة المتاحة مع تغيرات الطلب باللجوء الى جدولة الإنتاج أو بعض السياسات المتعلقة بالأسعار (الموائمة أو التوفيق بين الطاقة الإنتاجية والطلب على منتجاتها). وعدم التخطيط للطاقة الإنتاجية يرتبط ارتباطا وثيقا بسمعة المؤسسة في المدى البعيد وهذا بسبب تأخر وصول المنتجات الى الزبائن¹.

وتعددت وجهة نظر المختصين والباحثين المهتمين في إدارة الإنتاج والعمليات حول تحديد مفهوم معين للطاقة الإنتاجية ونجد من بينها²:

- بأنها إنتاج الكمية القصوى الممكنة من المنتجات ضمن تشكيلة السلعية المعينة في الوحدة الزمنية المحددة.
- بأنها أعلى معدل يمكن الحصول عليه من العمليات التشغيلية.
- بأن الطاقة الإنتاجية هي كمية المخرجات التي يكون النظام قادرا على تحقيقها خلال مدة محددة من الزمن.

وتعد الطاقة الإنتاجية دعامة أساسية في تنفيذ إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها ، إذ تحتل أهمية كبيرة في مجال الإنتاج بتمثيلها الهدف الرئيسي الذي تركز عليه المنظمات الإنتاجية لغرض الاستمرار في أداء المهمات التشغيلية للمنظمات ، لذا يهتم مدراء العمليات بالتخطيط للطاقة الإنتاجية لعدة أسباب نذكر منها:

- تساعد عملية تحديد الطاقة الإنتاجية في تلبية احتياجات الزبائن في الوقت المناسب.

- تؤثر الطاقة على كفاءة تقدير كلفة العمليات ، وعلى تكاليف صيانة التسهيل.
- الطاقة تتطلب الاستثمار ، وبما أن المدراء يبحثون على عائد جيد على الاستثمار فإن تكاليف وإيرادات قرار تخطيط الطاقة يجب أن تكون مقيمة بعناية.

ويؤكد (Chase & et.al) بأن مستوى الطاقة الذي يتم اختياره يؤثر بصورة كبيرة في معدل استجابة المنظمة وكذلك بهيكل تكاليفها وسياساتها الخاصة بالمخزون وبمتطلبات الدعم الإداري فإذا كانت الطاقة غير كافية تفقد المنظمة زبائننا بسبب بطئ الاستجابة مما يؤدي إلى السماح للمنافسين بدخول الأسواق، أما إذا كانت الطاقة فائضة فإن المنظمة يتوجب عليها تخفيض الأسعار لتغيير الطلب وعدم استعمال القوى العاملة بصورة كاملة والاحتياط بمخزون كبير أو البحث عن منتجات إضافية ذات ربحية قليلة للبقاء في السوق ويشير (Martinich) بأن قرارات الطاقة مهمة لعدة أسباب:

- أن الطاقة المصممة للعملية أو التسهيل وموقع ذلك التسهيل ستثبت تكنولوجيا الإنتاج وهيكل الكلفة. إذ تستعمل التسهيلات ذات الطاقة الكبيرة غالباً معدات ضخمة ومتخصصة وفائقة السرعة وعمال متخصصون، ومن ثم فإن لديها عادة كلفة ثابتة عالية نسبياً وهي تختلف عن التسهيلات المصممة لإنتاج مستويات مخرجات أقل، وإن هيكل الكلفة يختلف من دولة ذات تسهيلات تصنيع أقل تطوراً إلى دولة ذات تسهيلات تصنيع أكثر تطوراً ويكون الإنتاج في الدولة المتطورة أكثر من الدولة ذات التطور القليل.
- تتطلب قرارات الطاقة استثمارات مالية كبيرة وأوقات طويلة للتخطيط.
- يؤثر مقدار الطاقة المتوفر على قابلية الشركة على خدمة الزبائن بسرعة وبسهولة.

ب. أنواع الطاقة الإنتاجية

هناك أوجه وتطبيقات متعددة للطاقة الإنتاجية ويتفق الجميع على أنها تتركز في التقسيمات التالية³:

- 1- الطاقة النظرية (Theoretical Capacity) (TC) وهي الحد الأقصى للمخرجات التي يمكن الحصول عليها من خلال استخدام التسهيلات.
- 2- الطاقة التصميمية (Design Capacity) (DC) تعرف الطاقة التصميمية على أنها أقصى مخرجات نظرية لنظام الإنتاج في فترة معينة ومحددة ويعبر عنها بالنسبة المئوية للإنتاج في الأسبوع أو الشهر أو السنة.
- 3- الطاقة الفعلية (Actual Capacity) (EC) وهي الطاقة التي تتوقع المنشأة بلوغها في ظل محددات التشغيل أو هي أقصى مخرجات يمكن أن تحافظ عليها العملية الإنتاجية بشكل اقتصادي في الظروف الطبيعية.

4- الطاقة المتاحة (AC) Available Capacity وهي أعلى كمية إنتاج من الممكن تحقيقه بتشغيل المكين الأساسية للمشروع بوضعها الطبيعي بأقصى ساعات عمل في اليوم ولأيام التشغيل المتاحة في السنة بافتراض توافر مستلزمات الإنتاج وبالمواصفات المطلوبة.

5- الطاقة المخططة (PC) Planned Capacity وتمثل عدد الوحدات المراد إنجازها استنادا إلى الخطط المستقبلية للمنظمة الصناعية أو أنها تمثل الطاقة المتوقعة للسنة المالية بعد الأخذ بالاعتبار الظروف الواقعية والعملية التي تمر بها المنظمة وتحسب على أساس الطاقة المتاحة مطروحا منها الطاقة الضائعة بحسب السماعات الضرورية.

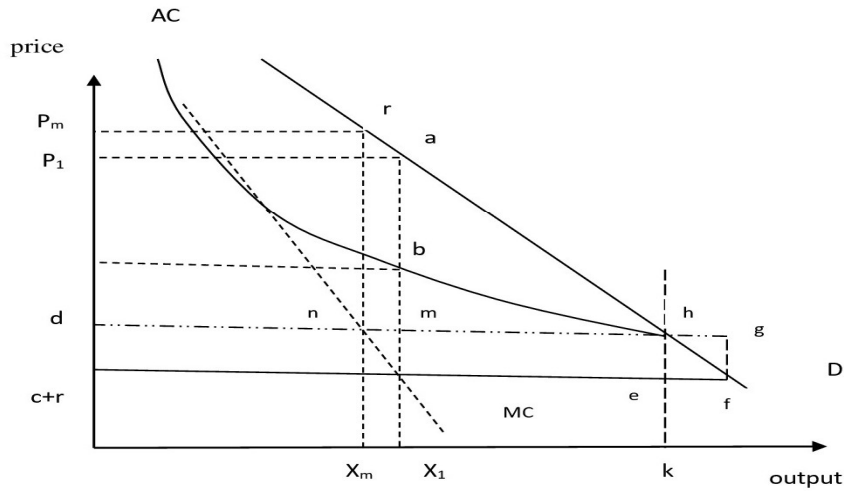
6-- الطاقة المقدرة (RC) Rated Cap هناك مقياس آخر للطاقة يدعى بالطاقة المقدرة لقياس الطاقة القصوى القابلة للاستخدام النظام أو المصنع. إذ أن الطاقة المقدرة تكون دائما أقل من مستوى الطاقة التصميمية أو مساوية لها وتحسب بالاعتماد على معامل كفاءة النظام ومعدل الاستخدام.

ت. الطاقة الفائضة ودخول المنافس الجديد

أعطيت فكرة الطاقة الإنتاجية كمانع للدخول بواسطة (Speence) سنة 1977، وقامت الفكرة على أن المؤسسات القائمة تبني مصانع بطاقة إنتاجية أعلى من الطلب في السوق و أن هذه الطاقة تكون عائقا للدخول للصناعة وأن هذه المنشأة قامت بالاستثمار في هذه الطاقة بدون تراجع ومن المحتمل أن تكون هذه الطاقة تستعمل للمنافسة السعريّة أمر يأخذ في حسابان المؤسسات الوافدة للدخول⁴.

وإن أثر الطاقة الفائضة على الداخلين الجدد تمثل وسيلة عائق الدخول بدلا من ارتفاع حواجز الدخول ولا يوجد حقيقة عائق للدخول الذي سيتم طرحه في نموذج سبنس البسيط ولقد طرح سبنس نموذجين وسيتم التطرق للنموذج البسيط وي طرح هذا النموذج في حالة مؤسسة واحدة التي تعمل بطاقة إنتاجية k (measured in units of output)

الشكل رقم (01): الطاقة الفائضة كعائق للدخول



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 153

وبفترض النموذج: تكلفة رأسمالية قدرها (r) للوحدة من الطاقة الكاملة، وهناك تكاليف تشغيل ثابتة قدرها $(c+r)$ وينتج عن ذلك تكلفة الوحدة عند التشغيل الكامل للطاقة $(c+r)$ وعندما ينخفض الإنتاج عن مستوى الطاقة الكاملة ترتفع تكلفة الوحدة على المنحى (AC) بحيث تقسم التكاليف الثابتة على وحدات أقل من الإنتاج. في حين يمكن لأي مستوى إنتاج أن ينتج بتكلفة متوسطة قدرها $(c+r)$ (بناء مصنع بالطاقة المحددة) وبمجرد بناء المصنع فإن التكلفة المتوسطة تكون أعلى لأي مصنع إذا تم تشغيله بطاقة فائضة.

ويوضح سبنس أنه يمكن للمؤسسات القائمة أن تحدد مستوى الإنتاج والطاقة منفصلين حتى يمكنها من إعاقة دخول مؤسسات دون أن تضحي بالأرباح في المدى القصير ومن أجل ذلك وضع سبنس فرضاً بأن المؤسسات الداخلة تتوقع أن تزيد المؤسسة الحالية من إنتاجها إلى مستوى الطاقة الكاملة إذا تم الدخول. تحت ظروف التكاليف بالمثل، بحيث تختار المؤسسة القائمة طاقتها عند (k) وتختار المؤسسة أن تخفض إنتاجها إلى (X_m) عند $(C=MR)$ وتحقق المؤسسة القائمة أرباحاً مساوية إلى $(P_1 \text{ } abd)$ مع الاحتفاظ بطاقة فائضة تعيق الدخول الجديد.

وتستغل المؤسسة القائمة وفقاً لهذا النموذج أن تبني طاقة زائدة لإعاقة دخول المنافس الجديد إلى السوق. ويتضح أنها سياسة أفضل من حد السعر تحت فروض سيلوس، وتحت ظروف التكاليف في المثال، فلا بد للمؤسسة القائمة أن تشغل المصنع بالطاقة (k) حتى تمنع الدخول المنافس الجديد. ويكون حسب هذه الحالة حد السعر مساوياً $(c+r)$ ولا تحقق أرباح المحتكر. ومن زاوية أخرى غن الاحتفاظ بطاقة فائضة لمنع الدخول ينطوي على التضحية ببعض أرباح المحتكر مقارنة بموقف تعظيم الربح في الأجل القصير. فالمؤسسة التي تسعى لتعظيم الربح تحدد الإنتاج ب (X_m) والسعر ب (P_m) بحيث يكون $(C=MR)$ في المدى الطويل ولذا فبينما تعطي فرضية سبنس للطاقة بعض الحرية للمؤسسة في زيادة السعر، فإنها لا تفصل تماماً بين التسعير في المدى القصير وإعاقة الدخول.

ومن الانتقادات الموجهة لنموذج سبنس نبلورها في النقاط التالية⁵:

- يفترض أن المؤسسات القائمة تستطيع تنسيق أدائها حتى تمنع الدخول، ولا يتأتى ذلك إلا في الاحتكار التام أو احتكار القلة المترابطة. ولكن وبالمقابل فقد يكون من الأسهل أن يتم التنسيق الضمي فيما يختص بطاقة التشغيل عنه في حالة السعر.
- يفترض أن المؤسسات ترغب في إعاقه دخول بدلا عن قبولها لدخول بعض المؤسسات وهذا لا يتطابق في الواقع.
- يفترض أن المؤسسات الجديدة لا ترغب بالدخول في حالة دخول غير مربح وبعد النموذج الأول ضعيف لأنه يغيب عنها اقتصاديات الحجم وبملاحظة النموذج وفي حالة دخول مؤسسات جديدة وانخفض السعر فإن كلا المؤسستين تحقق خسارة وبالرغم من أن الخسائر سوف تتناسب وحجم المؤسسة فليس من الواضح ما إذا كانت المؤسسة الداخلة هي التي تضطر للخروج. وقد يكون هذا الجدل أقل قوة في حالة النموذج الثاني لسبب حيث أن دخول مؤسسات جديدة قد يتسم بمساوئ تكاليفية بالنسبة للمؤسسات القائمة.

وقد تعرض تحليل (Bain) للطاقة الفائضة كعائق للدخول للأسباب التالية⁶:

- يتضمن التحليل أن منع الدخول هو الوسيلة الأساسية ما لم تكن الوحيدة للمحافظة على أرباح غير عادية في الأجل الطويل. غير أن التفكير الرشيد من قبل بعض رجال الأعمال قد يقتضي عدم منع الدخول في بعض الحالات.
- فالسماح لمؤسسة ما بالدخول الى السوق ثم الاتفاق معها على رفع السعر وتوزيع الحصص السوقية قد يحقق مستوى أعلى للمؤسسة القائمة بالمقارنة مع حالة منع الدخول التي تنكبد فيها بعض الخسائر.
- يركز التحليل على مؤسستين فقط ويهمل الحالات الأخرى التي يوجد بها مؤسسات قائمة ومؤسسات راغبة في الدخول، وتزداد عوائق الدخول إذا اتفقت المؤسسات القائمة فيما بينها وتوزعت تكاليف منع الدخول بين عدد أكبر من المؤسسات، ويمكن أن يؤدي موقف التواكل بين المؤسسات على تحمل الخسائر لمؤسسة واحدة مما يسرع دخول مؤسسات أخرى ومن ناحية أخرى قد يخدم وجود عدد كبير من المؤسسات المحتملة كمانع للدخول وذلك لتخوف كل واحدة منها من المخاطرة وتحمل الخسائر حال دخولهم جميعا. ويتضح أن تعدد المؤسسات القائمة والراغبة في الدخول يجعل تحليل (Bain) أقل تأكدا.
- يهمل تحليل (Bain) حال تعدد الأسواق التي تعمل بها المؤسسة الواحدة . فلاشك أن محاولة المؤسسة أن تمنع الدخول في جميع الأسواق يعتبر أمرا مكلفا قد لا تحتمله.

يمكن أن نقول أن وجود قدرات و إمكانيات غير مستغلة يشجع المؤسسات على المنافسة من أجل الدخول في مشروعات إضافية بهدف توزيع النفقات الثابتة على حجم مبيعات أكبر. وطالما ظل السعر المنخفض يعطي النفقات والمصروفات المتنوعة، فإن المؤسسة سوف تكون راضية من الناحية الاقتصادية على الحال وستستمر في عملية الإنتاج، وعلى الرغم من ذلك، يمكن التوصل الى حل وسط فيما يتعلق بالأرباح والمكاسب التي تحققها المؤسسة. ومن ثم يمكن أن نقول أن منع المؤسسة من الخروج من الصناعة في ظل الظروف الحالية سيكون بمثابة قيد إضافي يشجع

هذه المؤسسات على الخروج من الصناعة .وكلما كانت الموارد مستقرة ومتخصصة ففي هذه الحالة ستدفع الحواجز والقيود المفروضة المؤسسات على الخروج من الصناعة⁷.

ونجد من بين المصادر المرتبطة بالاقتصاد في التكلفة نجد استغلال الطاقة الإنتاجية بطريقة مثلى حتى يتناسب العائد منها مع التكلفة الخاصة بها ونجد أن بعض التكاليف المتعلقة بالأنشطة التجارية تمتاز بالثبات، حيث نجد أن التكلفة ثابتة سواء تم استغلال الطاقة الإنتاجية بنسبة 1% أو 100% ومن ثم يمكن القول أن القدرة على التشغيل وفقا للقدرة والإمكانات المتوفرة مهمة للغاية بالنسبة لعملية تقليل التكاليف وتحقيق المكاسب والإرباح⁸ والتي يمكن أن تكون بمثابة عائق لدخول مؤسسات جديدة.

وعلى الجانب الآخر نجد الصناعات الكثيفة في رأس المال تتشابه مع بعضها من حيث تأثير التكاليف والأرباح بشكل كبير بأسلوب استخدام الموارد والإمكانات وتتطلب عملية الاستخدام الفعال لتلك الموارد والإمكانات توقعات دقيقة بحجم الطلب على المنتجات قبل وبعد عمليات التوسع في استخدام هذه القدرات والإمكانات .هذه بالإضافة الى تحقيق المرونة فيما تعلق بفائض هذه القدرات والإمكانات عند تضائل الإقبال أو الطلب عليها.

2. التكامل العمودي في الصناعة

يعتبر التكامل العمودي من الأبعاد الرئيسية المحددة لهيكل الصناعة والذي يضم كل من التكامل الخلفي والتكامل العمودي، ويعتبر من مؤشرات قياس درجة الاحتكار في الصناعة .

أ. التكامل العمودي -المفهوم و المحفزات

أ-1: مفهوم التكامل العمودي

وفقا للتعريف التقليدي يعني التكامل الرأسي قيام مؤسسة واحدة بمرحلتين أو أكثر من مراحل الإنتاج أو التوزيع والتي يمكن تنفيذ كل منهما في العادة بشكل منفصل⁹.

ونجد من بين التعريفات للتكامل الرأسي أنه :

- قيام مؤسسة بالعمليات الإنتاجية في مراحل متتالية يكمل بعضها بعضا وذلك بغرض الحصول على منتج ما أو توليفة من المنتجات أو توزيعها¹⁰.

- عبارة عن امتلاك المؤسسة لمجموعة من النشاطات التي ترتبط ببعضها البعض على نحو رأسي¹¹.

ويشير التكامل الرأسي الى وجود عمليات من قبل المؤسسة في صناعيتين أو أكثر بحيث تمثل مراحل متلاحقة أو متتابعة في تدفق المواد أو المنتجات (من مراحل أولية الى مراحل لاحقة).ولهذا فالتكامل الرأسي هو جزء من

التنوع. وإذا كانت العملية تتحقق من خلال اندماج مؤسستين مختلفتين فهذا يصبح اندماجاً عمودياً. ويبدأ التكامل العمودي من خلال اندماج مؤسستين تنتج سلعا عند مراحل مختلفة من العمليات الإنتاجية¹²

وتطرق المفهوم الجديد للتكامل بأنه طريقة لزيادة هوامش القيمة المضافة للمؤسسة لحققة معينة من التشغيل. بدءاً من الحصول على الموارد الخام وانتهاءً بالمستهلك النهائي ويضم هذا المفهوم¹³ وم:

- أنه يمكن السيطرة والتحكم في العلاقات الرأسية دون امتلاك وحدات إنتاجية إضافية.
- قد تحقق المؤسسة منافع التكامل الرأسي بدون تحويل كل مخرجاتها داخلياً.
- قد تقوم أو لا تقوم بأداء العديد من الأنشطة المتكاملة في مرحلة معينة من التشغيل.
- قد تقوم بالعديد أو القليل من مراحل التشغيل في حلقة الإنتاج منذ الحصول على المواد حتى تسليم المنتج إلى المستهلك.

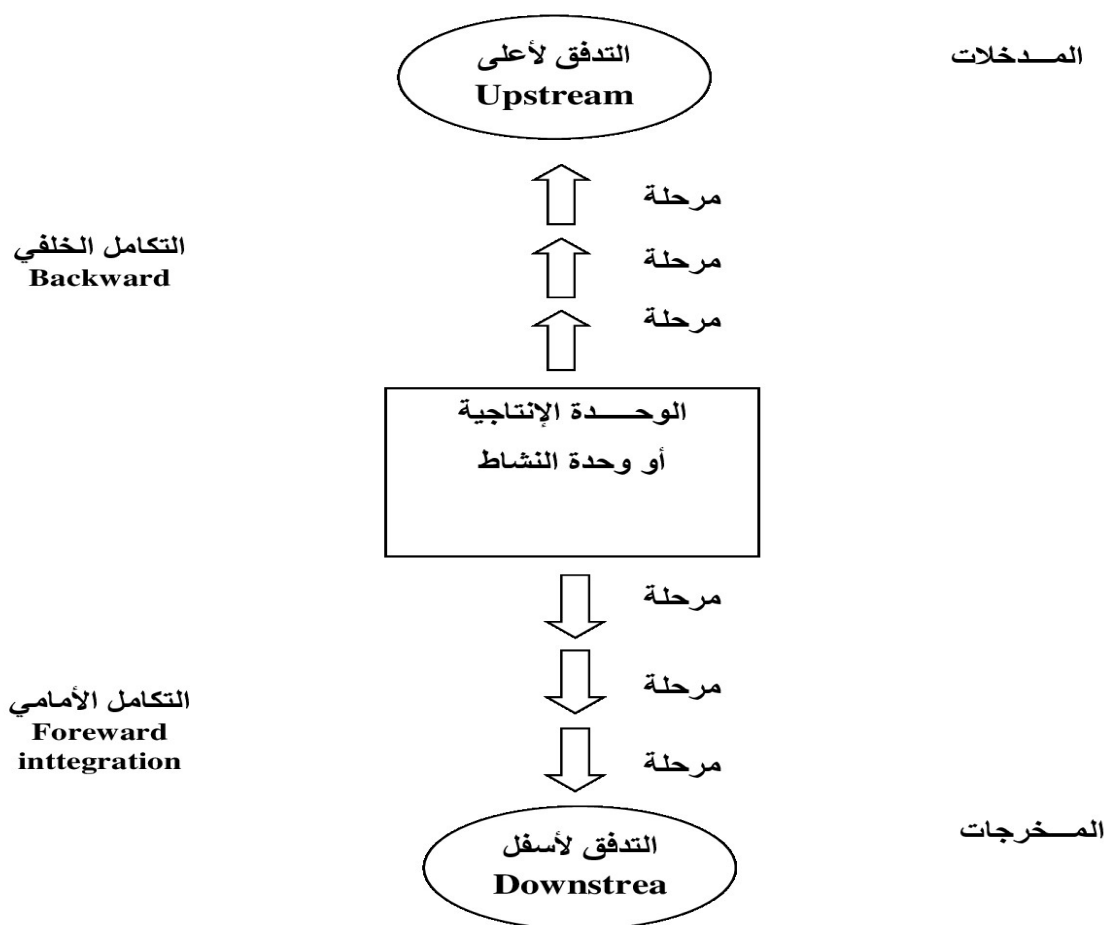
وكل هذه الاحتمالات لم تكن واردة في المفهوم التقليدي للمؤسسة المتكاملة حيث تفترض امتلاك الوحدات المتكاملة بنسبة 100% وقيامها بتوريد 100% من احتياجات المؤسسة لمنتج أو خدمة معينة.

ويضمن التكامل الرأسي نوعين¹⁴:

- **التكامل الخلفي:** يحدث التكامل الخلفي عندما تنتج مؤسسة ما تعمل في مرحلة معينة من الإنتاج نحو إنتاج ما تحتاجه من مواد خام أي مدخلات أخرى تحتاجها لعملية الإنتاج ويطلق على هذا النوع التكامل للأعلى اتجاه مصدر المدخلات اللازمة لعمليات التشغيل (شكل رقم 2).
- **التكامل الأمامي:** يتحقق عندما تنتج مؤسسة ما ، تعمل في مرحلة معينة أو أكثر من مراحل الإنتاج نحو مرحلة لاحقة من عمليات التشغيل ويسمى بالتكامل لأسفل تجاه المراحل النهائية للمنتج.

والشكل يوضح أنواع التكامل الرأسي:

الشكل رقم (02): أنواع التكامل الرأسي



المصدر: نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 389.

أ-2: محفزات التكامل العمودي

نجد من بين محفزات التكامل العمودي:

- زيادة كفاءة استخدام الطاقة الإنتاجية، التمييز سعري، احتكار الشراء، توفير الأرباح التي كان يحصل عليها الوسطاء.
- تحقيق الأمان للمؤسسة: يمكن للمؤسسة أن تؤمن مصادر الحصول على المدخلات الرئيسية لها من خلال التكامل الرأسي للخلف وتحصل على أي كمية تحتاجها بالأسعار السائدة ومن ثم تتحرر من سيطرة المنتجين لهذه الموارد الرئيسية. كما يمكنها أن تؤمن منافذ توزيع منتجاتها من خلال التكامل للأمام.

- تحقيق وفورات الحجم: يمكن للمؤسسات الضخمة أن تحقق وفورات في تكاليف الإعلان والنقل والتسويق و المشتريات وغيرها مما يسمى بتكاليف المعاملات.
 - يمكن للمؤسسة أن تجبر بعض المؤسسات المنافسة على الانسحاب من السوق من خلال سيطرتها على المؤسسات التي تورد مدخلات لهم، كما يمكنها من وضع عوائق الدخول في مواجهة المؤسسات الأخرى المحتملة. فمثل هذه المؤسسات يمكن أن تباع المدخلات لمنافسيها بأسعار مرتفعة أعلى من ذي قبل وكما يمكنها من بيع أسعار منتجاتها بأسعار أقل من ذي قبل وهي بذلك توحى لها بالخروج من السوق¹⁵.
 - يؤدي التكامل الرأسي الى تحقيق اقتصاديات العمليات المتصلة.
 - يؤدي التكامل باتجاه السوق الى تصريف جزء من الإنتاج أو بهدف منع الإساءة الى سمعة المؤسسة نتيجة للتصنيع السيء لمنتجاتها في مرحلة تالية¹⁶.
- هناك مجموعة من النقائص أو المخاطر التي تحوط بالتكامل من أهمها¹⁷:
- تزايد المتطلبات الرأسمالية عندما تتجه المؤسسات نحو التكامل الرأسي الخلفي أو الأمامي، فإنها تحتاج الى رأس المال المطلوب لإقامة العمليات اللازمة لتحقيق التكامل. وفي مثل هذه الحالة فيجب أن تكون وفورات التكلفة الناتجة عن التكامل بدرجة كافية لتبرير الاحتياجات الرأسمالية الكثيفة.
 - عدم توازن المخرجات: ومن المشكلات التي تواجه المؤسسات المتكاملة رأسيًا اختلاف اقتصاديات الحجم من مرحلة الى أخرى حتى يمكن أداء الأنشطة بكفاءة عالية.
 - فقدان التخصص.

ب. التكامل العمودي وإعاقه الداخلون الجدد للصناعة

لقد رأى البعض أن التكامل الرأسي في الإنتاج قد يزيد عوائق الدخول الى السوق وسوف نتطرق الى نوعين من هذه الآراء:

عندما تسيطر المؤسسة المتكاملة على إمدادات الإنتاج أو على قنوات التوزيع، سيؤدي الى تكاليفية بالنسبة لمؤسسات الغير المتكاملة وستصبح عرضة للتسعير النهبي أو خدمات بمستوى غير مرض. وفي كل الأحوال فهناك مخاطر إضافية للمؤسسة الجديدة الراغبة في الدخول في هذه الظروف وقد يسمح ذلك للمؤسسة المتكاملة بالحصول على أرباح احتكارية أكبر في الأجل الطويل عما يكون عليه الحال بدون التكامل الرأسي¹⁸.

ويمكن التغلب على هذا العائق بقيام المؤسسة الراغبة في الدخول بالتكامل المتماثل، إلا أن هذا شبه مستحيل لأنه سيلزمها احتياجات رأسمالية كبيرة عن تلك اللازمة للدخول غير المتكامل وبالتالي ينشأ عائق جديد متمثل في الاحتياجات الرأسمالية. ونتيجة لهذا العائق سيضمن للمؤسسة القائمة الحماية لأرباحها. قد لا تخضع المؤسسات الكبيرة لنفس مصاعب التي تلقتها المؤسسات الصغيرة في سوق رأس المال ولذلك فليس من الواضح إن كان بمقدور المؤسسات القائمة المتكاملة أن تحقق أرباحاً في الأجل الطويل دون إغراق مؤسسات أخرى للدخول وقد تتمتع المؤسسات القائمة بقدر قليل من المزايا على تلك الراغبة في الدخول وذلك لأن استقرار المؤسسات القائمة قد يمنحها ميزة تكاليفية على الداخلين الجدد في الحصول على رأس المال. وذلك عن طريق تقليل المخاطر المعنوية للمقرضين.

ولا تعتبر الاحتياجات الرأسمالية بمثابة المصدر الوحيد لعوائق الدخول المتكامل فالإمكانية الثانية تظهر عندما تتم بعض عمليات الإنتاج بترخيص. فيمتد عائق الدخول هذا على مراحل إنتاج أخرى من خلال التكامل الرأسي، وكمثال لهذا عندما يكون هناك عدد محدود من المستودعات المرخص لها ببيع السلعة والتي تملكها المؤسسات القائمة. فمن خلال التكامل إلى الأمام بضم مستودعات البيع بالتجزئة يضمن المنتجون سوقاً مغلقاً لإنتاجهم. وبالإضافة إلى ذلك فرفض المؤسسات القائمة قبول بيع منتجات غيرهم بمستودعاتهم يخلق عوائق أمام دخول مؤسسات جديدة فتحافظ بذلك على هوامش ربح الصناعة، ولا يعمل هذا النظام بدقة تامة، إذ أن هناك نسبة من المستودعات غير مقيدة بالتراخيص، كما وأن المؤسسات الجديدة قد تنتج لتبيع عند باب المصنع. وبالإضافة إلى ذلك قد تقبل المستودعات بعضاً من إنتاج الغير، كما قد يمكن شراء بعض المستودعات القائمة، إلا أن أرباح المؤسسات القائمة دائماً فوق مستويات المنافسة، وليس هناك من شك في أن المستودعات المرخصة قد أسهمت في هذه النتيجة.

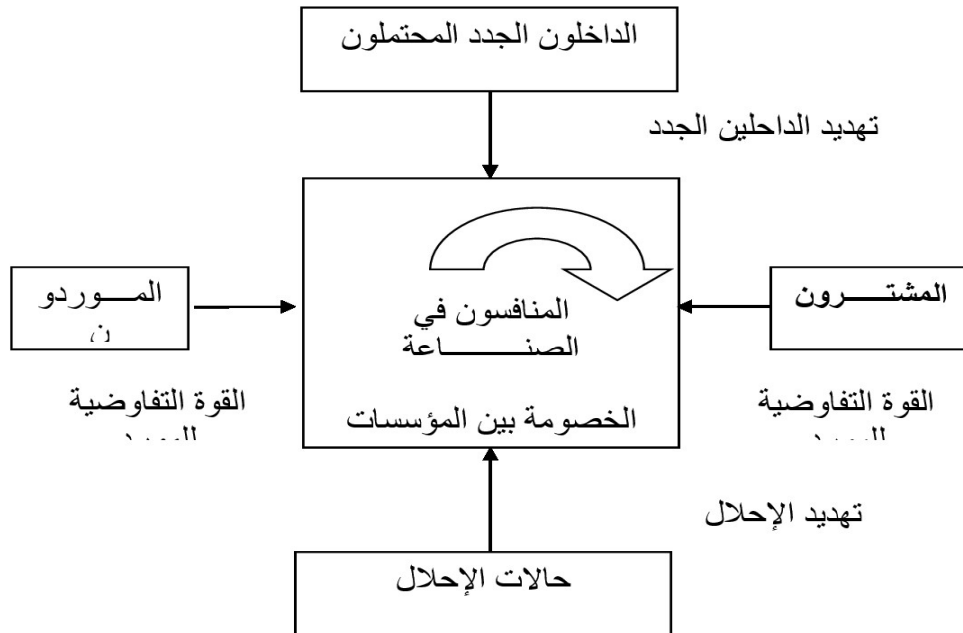
3. نموذج القوى التنافسية:

تسعى المؤسسة جاهدة للبحث عن التميز والبقاء داخل الأسواق وبغية تحقيق الوضع الجيد لآباد لها من تحسين وتطوير المزايا التنافسية التي تمتلكها إضافة إلى تحليل هيكل الصناعة والذي يعتبر بدوره مصدراً للميزة التنافسية.

أ. القوى التنافسية الخمسة للصناعة

يمكن القول بأن المنافسة في صناعة ما هي إلا محصلة خمسة قوى للتنافس، ويطلق على تحليل العوامل الخمسة لفظ نموذج القوى الخمسة، ويظهر الشكل الموالي أنه يمكن تمثيل الهيكل العام لصناعة ما بواسطة خمس أطراف رئيسيين وهم، المنافسون، المشترون، الموردون، السلع البديلة، والداخلين الجدد في السوق، وأيضاً العلاقات المتداخلة بينهم (القوى الخمس)، وأخيراً العوامل الكامنة وراء القوى الخمس والتي تساعد في تقدير مدى جاذبية الصناعة. ويتمثل النموذج في¹⁹:

الشكل رقم (03): قوى التنافس



المصدر: روبرت. أ. بورتس، ديفيد. لي، عبدالحكيم الخزاني، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص: 139.

هناك من الكتاب من انتقد القوى الخمسة المؤثرة في الصناعة، وعلى رأسهم (Speed) حيث يرى بأن اختبار هذه القوى الخمس يظهر أنه اختيار لا يركز على أساس واضح. بل هو اختيار على أساس اعتباطي لا نرى بأن القوة المقترحة شاملة ومستنفذة للموضوع من جميع جوانبه هذا من جهة ، ومن جهة أخرى بورتس لم يعط أي مؤشر لكيفية القيام عمليا بأي تحليل على أساس هذه القوى الخمس، ويضيف بأنه لا يوجد مؤشر كيف يتم تقييم القوى النسبية ؟ ولا كيف يتم تحديد واتخاذ الإجراءات المعاكسة²⁰ ؟

ويرى نبيل مرسى خليل أنه من المهم بمكان فهم الطبيعة المميزة لهيكل الصناعة وديناميكية التنافس في الدول النامية ، فالنموذج الذي قدمه بوتر يعتمد بدرجة كبيرة على أسواق وصناعات دول متقدمة ، لذا يحتاج هذا النموذج الى تعديل حتى يمكن الاستفادة منه في الدول النامية في تحليل هيكل الصناعة وظروف المنافسة حيث يركز نموذج على²¹:

قوى التنافس

- شدة المزاومة أو المنافسة
- حواجز الدخول
- ضغوط الإحلال أو الاستبدال
- قوة المورد على التفاوض
- قوة المشتري على التفاوض

أطراف التنافس

- المنافسون الفعليون
- المنافسون المحتملون
- السلع البديلة
- الموردون
- المشترون

ولكي يستخدم النموذج في تحليل الصناعات بالدول النامية فهناك حاجة الى إجراء تعديلات على النحو التالي:

- إضافة عنصر يتمثل في تصرفات الحكومة باعتبارها قوة كبرى ، لأنه في دول العالم الثالث تؤثر الحكومة على هيكل الصناعة وديناميكيته.
- يتمثل في إضافة العوامل البيئية لما لها تأثير في تشكيل هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة.

ويضيف كل من الباحثين²² : **يحه عيسى ولعلوي عمر وبلحيمر ابراهيم** بأن تدخل الحكومة كقوة تؤثر على البيئة التنافسية بدأ يتلاشى في كثير من دول العالم الثالث، وذلك نتيجة حاجة هذه الدول الى الاستثمار مما حتم عليها تهيئة المناخ المناسب لذلك وانفتاحها على السوق الخارجية، وكذلك ضغط المحيط الاقتصادي الدولي خاصة عولمة الأسواق، ولكن تبقى الإدارة البيروقراطية في دول العالم الثالث بمثابة قوة تعرقل البيئة التنافسية.

في حين نجد هناك من يدعم نموذج بورتر مثل (Lusch و Cravans) في النقاط التالية²³:

- حركة المنافسين من وإلى قطاع صناعي تمثل بعد أساسيا في المنافسة— حيث كلما دخلت مؤسسة جديدة للصناعة كلما ازدادت حدة المنافسة، وهذا لأن المؤسسات الجديدة تحصل على حصة سوق، كما أنها تضيف للصناعة وتأتي بموارد جديدة للبيئة التنافسية.
- بالنسبة لقوة المساومة للموردين هناك توافق تام مع نموذج بورتر من حيث أنه كلما كان المورد في وضعية مساومة قوية كلما كانت المنافسة قوية، لأن المؤسسات التي تشتري من الموردين يصبح لديها تحكم قليل في الأسعار.
- بالنسبة للمنتجات البديلة وجد بأنه كلما كانت هناك مرونة في الطلب بين المنتجات التي تؤدي الى إشباع نفس الحاجة لدى المستهلك، تكون المنافسة أكثر شدة.
- بالنسبة لقوة المساومة لدى المشتريين، كلما كان للمشتري قوة كبيرة في التفاوض كلما انخفضت أرباح الصناعة وزادت شدة المنافسة تصعيدا.
- عندما تكون هناك حواجز دخول ضعيفة، يزداد عدد المؤسسات وهذا يقود الى مزاومة قوية بين المنافسين، وبالتالي استراتيجيات كل مؤسسة يمكن أن تتأثر بالقوى الخمسة.

- بنية المنافسة مكونة على أساس عدد من المؤسسات في الصناعة، والى مدى التمييز بين المؤسسات المتنافسة.

التشابه والاختلاف، أوجه الاستفادة والإضافة العلمية

من ناحية التشابه نجد أن الدراسات السابقة ناقشت بشكل عام الإستراتيجية العامة ودورها في وضع عوائق الدخول الى السوق إضافة الى مناقشة هذا السلوك مع كل من الميزة التنافسية والخيار التسويقي في حين يأخذ كل من التكامل العمودي والطاقة الفائضة حيزا كبيرا في بناء الإستراتيجية العامة.

أما من ناحية الاختلاف نجد أن هذه المقال ركز على فرعيين أساسيين هما التكامل العمودي والطاقة الفائضة ودورهما في منع دخول المنافسين الجدد الى السوق.

واستفادت الدراسة أن التكامل العمودي يعمل على زيادة القوة السوقية للمؤسسة حيث يساهم في تحسين القوة التفاوضية لها في السوق وكلما كان التكامل العمودي الأمامي والخلفي فعال أكثر انعكس ذلك على التكاليف ومبيعات المؤسسة إضافة الى التنوع في الأنشطة مما يزيد تميز المؤسسة وبالتالي الحيازة على ميزة تنافسية تكون حاجزا أمام دخول المؤسسات المنافسة.

III. نتائج الدراسة (التحليل والمناقشة)

بعد دراسة كل من الفائضة والتكامل العمودي وتحليل مساهمة هذه الإستراتيجية في منع دخول المنافسين الجدد للصناعة تبين أن هناك جدلا قائما حول الطاقة الفائضة كونها تعتبر خاصية للصناعة ومرتبطة بفائض الطلب وتم طرح الفكرة بشكل أدق من طرف سبانس 1927 ، أن المؤسسات القائمة تمتلك طاقة فائضة تشكل تهديدا أمام المنافسين الراغبين للدخول الى الصناعة .وان استعمال هذه الطاقة في تخفيض الأسعار قد تمنع المؤسسات الراغبة في الدخول مما يشكل تهديدا لربحية المؤسسات القائمة , رغم هذا الجدل إلا أن عملية تخفيض الأسعار في حد ذاته يشكل عائقا أمام المنافسين. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

تستفيد المؤسسة المتكاملة من عدة مزايا منها ستعمل على رفع تكاليف المؤسسة الراغبة الغير متكاملة، وبالتالي فهنا إمكانية استعمال السعر النهبي وفي كل الأحوال تبقى المخاطر قائمة بالمؤسسات الراغبة وتستفيد المؤسسة المحتكرة من أرباح أكبر في الأجل الطويل. وتبقى احتمالية أن تستعمل المؤسسة المنافسة التكامل المماثل إلا أن هذا يبقى شبه مستحيل. وهناك مبررات قوية تدفع الى التكامل العمودي إلا أن هناك صعوبة إذا كان يتطلب استثمارات ضخمة مثل الصناعة النفطية.

ان بعض دوافع التكامل العمودي تخلق مزايا تنافسية للمؤسسة ، فمثلا إذا كان هدف التكامل الخلفي هو تخفيض تكاليف المعاملات ، فيضيف ذلك للمؤسسة ميزة التكلفة الأقل وبالتالي يمكنها التميز على المؤسسات القائمة والراغبة في الدخول الى الصناعة ويعد التكامل العمودي مصدر للميزة التنافسية المستمرة . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية

تبين أن إستراتيجية التكامل العمودي والطاقة الفائضة تلعب دوراً أساسياً في بناء الميزة تنافسية حيث يعتمد على تخفيض التكاليف ومستوى الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تعتبر قوة في يد المؤسسة القائمة لمواجهة المنافسين المحتملين. وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

IV. الخلاصة:

بناءاً على ما تقدم من سرد لأهم الآثار الناجمة من جراء تأثير الطاقة الفائضة والتكامل العمودي على دخول المؤسسات الوافدة الى الصناعة نجد:

- أنه هناك جدلاً قائماً حول الاستفادة من الطاقة الفائضة في منع المنافسين الجدد الى الصناعة ، إلا أنه تبقى احتمالية لهذه الطاقة في جعل المنافس الراغب في الدخول يمتنع من الدخول خوفاً من التسعير النهبي.
- أهمية التخطيط للطاقة الإنتاجية وهذا لارتباطها بسمعة المؤسسة.
- صعوبة تطبيق التكامل الخلفي وهذا لما تتطلبه من استثمارات كبيرة.
- تستطيع المؤسسة خلق موانع الدخول وهذا باعتمادها على التكامل الأمامي خصوصاً السيطرة على منافذ التوزيع تتمثل في تكاليف التحول للصناعة بحيث على المؤسسات الراغبة إقناع الموزعين بتوزيع منتجاتها مما يتطلب تكاليف دعائية ترتبط بربحيتها.
- تستطيع المؤسسات الراغبة في الدخول للصناعة في كسر حواجز الدخول وهذا بتمكنها من استغلال الكفاءة الإنتاجية و هذا يجنبها ممارسة حرب الأسعار.
- التحكم الجيد في تخطيط الطاقة الإنتاجية وتوفر الطاقة الفائضة والاستعمال الصحيح لقرارات التكامل الخلفي خصوصاً، والتكامل الأمامي يمكن المؤسسة القائمة من الحفاظ على مركزها التنافسي ويبقى أمامها فرصة التحسين حتى وإن تم دخول مؤسسة جديدة .

V. الهوامش والإحالات:

¹ حسين عبدالله التميمي، إدارة الإنتاج والعمليات، مدخل كمي، ط1، دار الفكر، عمان، 2014، ص: 224.

- ² غسان قاسم داود اللامي، حيدر محمد عبد الصاحب، دراسة تحليلية لواقع عملية تخطيط الطاقة الإنتاجية في معمل سميت كربلاء، مجلة أكاديمية نصف سنوية محكمة تصدر عن قسم إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة البصرة / المجلد (1)، العدد (3) - 2007 - ص: 3-5
- ³ علي كريم الخفاجي، حيدر ناظم عزيز، استغلال الوقت الضائع لتحسين الإنتاج وفقاً للتغيرات التكنولوجية، مجلة جامعة بابل، العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد (2)، كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة كربلاء، 2010، ص: 7
- ⁴ بتصرف، روجر كلارك / اقتصاديات الصناعة، ترجمة فرید بشير طاهر - دار المريخ للنشر، السعودية، 1994، ص: 152.
- ⁵ روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 155
- ⁶ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة، الإسكندرية، 1998، ص: 61.
- ⁷ جيمس سي كراج، روبرت إم جرننت، الإدارة الإستراتيجية، ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، دار الفاروق للنشر، ط 2003، 1، ص: 3.
- ⁸ بتصرف، نفس المرجع السابق، ص: 77.
- ⁹ نبيل محمد مرسي، إستراتيجية الإنتاج والعمليات - مدخل سلوكي، دار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2002، ص: 387.
- ¹⁰ عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، 1995، ص: 73.
- ¹¹ جيمس سي كراج، روبرت إم جرننت، مرجع سبق ذكره، ص: 108.
- ¹² مدحت القريشي، الاقتصاد الصناعي، دار وائل للنشر، ط 2، عمان، 2005، ص: 34.
- ¹³ نبيل محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص: 390.
- ¹⁴ نفس المرجع السابق، ص: 388.
- ¹⁵ بتصرف، عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 75-80
- ¹⁶ محمد محروس اسماعيل، اقتصاديات الصناعة والتصنيع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1997، ص: 173-174
- ¹⁷ نبيل محمد مرسي، مرجع سابق، ص: 405
- ¹⁸ روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 31-315
- ¹⁹ روبرت. أ. بيتس، ديفيد. بي، عبد الحكيم الخزاني، الإدارة الإستراتيجية، دار الفجر للنشر، القاهرة، 2008، ص: 139.
- ²⁰ يحه عيسى و آخرون، مرجع سابق، ص: 113.
- ²¹ نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، 1998، ص: 4.
- ²² يحه عيسى، مرجع سبق ذكره، ص: 114
- ²³ نفس المرجع السابق، ص: 115.