

التكامل الرأسي في المؤسسات الإنتاجية.

د. أقاسم حسنة

جامعة أدرار

ملخص:

يعد التكامل الرأسي أبرز ميزة تنافسية للشركات لما له من دور أساسي في التحكم في التكاليف من خلال قيام الشركات بكل النشاطات الرأسية لقطاع معين من المنبع إلى المصب دون الاعتماد على شركات أخرى إلا في حالات محدودة تراعى فيها عامل الكلفة. كما يحاول البحث التعريف بالتكامل الرأسي بأبعاده و ميزاته و عيوبه

الكلمات المفتاحية: التكامل الرأسي، الإنتاجية، التكامل الأفقي، المؤسسة.

Abstract:

Vertical Integration is considered as the major competitive advantage of firms for their main contribution in controlling costs. This aim is possible through the process of accomplishing all the vertical activities from upstream to downstream points without relying on other companies, except in limited cases which take into account the cost factor. This paper also attempts to identify Vertical Integration via its dimensions, advantages and disadvantages.

Keywords: Vertical Integration, Productivity, Horizontal Integration, Company

المقدمة:

يعد التكامل الرأسي من قرارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال، إذ يطلق عليه كذلك اسم قرار صنع أو شراء الاحتياجات (Make & Buy) حيث يقوم

هذا المفهوم على عمليات مفاضلة و اختيار في ظل اقتصاديات الوفرة، بمعنى آخر هل تقوم المؤسسة بإنتاج ما تحتاجه من مدخلات العملية الإنتاجية (مواد أولية، مواد نصف مصنعة ،....) و توزيع منتجاتها النهائية بنفسه أو تقوم بشراء هذه المنتجات والعمليات من مؤسسات أخرى.

مفهوم التكامل الرأسي ينطوي تحت ما يسمى بإستراتيجية التنويع (Diversification Strategies) والقائمة على فكرة أن المؤسسة تتوسع و تنمو من خلال تقديم عدة أنواع من المنتجات الجديدة، أو بعض الخدمات الجديدة ، أو إضافة بعض عمليات الإنتاج الجديدة، و هدف هذه الإستراتيجية هو دخول المؤسسة في بعض الأعمال التي تختلف عن طبيعة العمليات التي تقوم بها المؤسسة حالياً¹.

كقرار تخطيط الترتيب الداخلي للمنشأة، و قرار اختيار و تطوير المنتج ، و قرار الجودة

إشكالية البحث: من خلال ما ذكر سابقا سيتم عرض جملة من المفاهيم و التعاريف حول ماهية ومزايا

وعيوب تطبيق التكامل الرأسي في المؤسسات الإنتاجية و أثره في الكفاءة و الفعالية في إدارة موارد المؤسسة، وبالتالي الرفع من المردودية و العوائد و هذا من خلال الإشكالية التالية: ما هو التكامل الرأسي ، و ما هي أبرز مزاياه و عيوبه؟.

¹إسماعيل السيد، " الإدارة الإستراتيجية "، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر ، 1998، ص222 بتصرف.

أهداف البحث: يهدف البحث إلى:

- 1- التعريف بالتكامل الرأسي و أهميته في التحكم في التكاليف.
- 2- مساعدة المؤسسات على تحديد موقعها التنافسي من خلال إستراتيجية التحكم في تكاليف التشغيل و بالتالي تعظيم الهامش الربحي.

أهمية البحث: يمكن حصرها فيما يلي:

- 1- يعتبر قرار التكامل الرأسي من القرارات الإستراتيجية التي لها اثر طويل المدى على حياة المؤسسة.
- 2- يعتمد التكامل الرأسي في العديد من الشركات العالمية، بحيث تقوم هذه المؤسسات بعمليات الاستكشاف، التنقيب، الاستخراج،... الخ مما ينعكس على ربحية الشركات.

1- تعريف التكامل الرأسي (Vertical Integration):

يعرف مارتن بيرى التكامل الرأسي بأنه " هو ما تمتلكه الشركة من دورة

الإنتاجية من المنبع ([upstream Suppliers](#)) إلى المصب ([Downstream buyers](#))، ويصف مصطلح التكامل بأنه نمط الملكية و تحكم الشركات المتكاملة رأسياً في تسلسل هرمي يتحد فيه المنتج و الموردين و المشترين للإنتاج كافة منتجات و خدمات الشركة " ¹.

و يقول الدكتور مدحت القرشي في تعريفه كذلك " و هو وجود عمليات من قبل المنشأة في صناعيتين أو أكثر بحيث تمثل مراحل متلاحقة أو متتابعة في تدفق المواد أو المنتجات (من مراحل أولية إلى مراحل لاحقة) ولهذا فإن

¹ - Martin K. Perry. "Vertical Integration: Determinants and Effects". Chapter 4 in: Handbook of Industrial Organization. North Holland, 1988.

التكامل الرأسي هو نوع من التنويع ، و إذا كانت العملية تتحقق من خلال اندماج منشأتين مختلفتين فهذا يصبح اندماجاً عمودياً ، ويبدأ التكامل العمودي من خلال اندماج منشأتين تنتج سلعاً عند مراحل مختلفة من العمليات الإنتاجية¹.

و يأخذ التكامل الرأسي شكلين أساسيين: الأول هو التكامل الرأسي الأمامي حيث كون الاتجاه نحو السوق أو خدمة المستهلك ، مثال ذلك قيام شركة الغزل بإنتاج الأقمشة ثم صناعة الملابس ثم إنشاء معارض للتوزيع والبيع المباشر للمستهلك مثلاً، و التكامل الرأسي الخلفي الذي يتحقق في هذه الحالة عندما تقوم نفس الشركة بالدخول في صناعة القطن و كذلك زراعة القطن أو الشراء من المزارعين، وهذا النوع من التكامل يكون في اتجاه المواد الخام لضمان توافرها باستمرار²، تصلح هذه الإستراتيجية عندما تلجأ الدولة إلى التفكير بزيادة مجال الصناعة أو الزراعة أو مشابه ذلك، ومن الممكن أن يتم دمج المؤسسات الاقتصادية المتشابهة إلى الحد الذي يصبح أدائها أداءً اقتصادياً وفضلاً عن تحقيق التنسيق بين أنشطتها المختلفة دون دخول هذه المؤسسات بالمنافسة المنهكة لقدراتها وهي مجزأة، فضلاً عن تهيئة هذه القطاعات للعمل باتجاه المنافسة العالمية، إذ أن هذا النوع من المنافسة يتطلب كيانات مؤسسية عالية التأهيل والإمكانيات³.

¹ - مدحت القرشي، " الاقتصاد الصناعي "، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص34.

² - عبد السلام أبوقحف، " الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمة "، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص295.

³ - طارق شريف يونس، " العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي " ، <http://www.minshawi.com/other/unis.htm>

و إستراتيجية التكامل الرأسي هذه هي في الواقع إستراتيجية تتوع للنشاط ، و إذا كانت إستراتيجية النمو الرأسي تتم من خلال إضافة أنشطة و عمليات جديدة قد تتصف بالترابط أو عدم الترابط فإن نجاح هذه الإستراتيجية يتطلب (لتبني هذه الإستراتيجية) التأكد من توافر الموارد اللازمة (المالية و التقنية و البشرية....ألخ - اللازمة لتنفيذها بنجاح)¹.

2- المفهوم الحديث للتكامل الرأسي:

يعد التكامل الرأسي أداة الرفع من القيمة المضافة للشركة خلال مراحل الإنتاج المختلفة، من إنتاج المواد الأولية و النصف المصنعة إلى المنتج النهائي، فالمفهوم الحديث للتكامل الرأسي قائم على²:

- 1- السيطرة على التحكم في العلاقات الرأسية Vertical Relationship دون امتلاك وحدات إنتاجية إضافية.
- 2- قد تحقق الشركة منافع التكامل الرأسي بدون تحويل كل مخرجاتها داخلياً.
- 3- قد تقوم (أو لا تقوم) بأداء العديد من الأنشطة المتكاملة في مرحلة معينة من التشغيل.
- 4- أو قد تقوم بالعديد (أو قليل من) من مراحل التشغيل في حلقة الإنتاج Chain of production منذ الحصول على المواد الخام حتى تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي.

¹ - عبد السلام أبوقحف، " الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمة "، مرجع سبق ذكره، ص295.
² - نبيل محمد مرسى، " إستراتيجية الإنتاج والعمليات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص390.

و كل هذه الاحتمالات لم تكن واردة في المفهوم التقليدي للشركة المتكاملة ، حيث يفترض امتلاك الوحدات المتكاملة بنسبة 100% ، و قيامها بتوريد 100% من احتياجات الشركة لمنتج أو خدمة معينة.

3- أهداف التكامل الرأسي: تتمثل أهدافه فيما يل¹:

- 1- تحقيق الوفورات اقتصادية.
 - 2- تخفيض التكلفة.
 - 3- تحسين الوضع التنافسي.
 - 4- خفض تهديد الموردين الأقوياء أو الزبائن.
 - 5- درجة أعلى من السيطرة على إجمالي سلسلة القيمة.
- ### 4- التكامل الرأسي في ظل العولمة:

أصبحت المنافسة في العالم تعتمد إلى حد ما على المنافسة في الأسعار، مما أوجب على المؤسسات الكبرى اللجوء إلى الدول النامية ذات تكلفة إنتاجية منخفضة ، من أجل إنتاج المنتجات الرئيسية أو المدخلات الرئيسية للعملية الإنتاجية ، وهذا ما يسمى التوريد من مصادر خارجية أو التعاقد الخارجي (Outsourcing) ، حيث يتم نقل إحدى أو معظم العمليات الإنتاجية إلى هذه الدول خارجية لاستفادة من مزاياها التنافسية وفق اتفاق التعاقد بين الزبون و المورد لمدة زمنية معينة، و قرار التوريد من مصادر خارجية في كثير من الأحيان في مصلحة الشركة، فهو يؤدي إلى تخفيض التكاليف، وإعادة توجيه أو حفظ الطاقة الموجهة و كفاءة أعمال معين ، أو زيادة كفاءة استخدام

¹ - http://www.12manage.com/methods_vertical_integration.html

العمل و رأس المال و التكنولوجيا و الموارد الحالية)، فعلى سبيل المثال في صناعة الاتصالات السلكية و اللاسلكية المتكاملة رأسياً، أضحي التوريد من مصادر خارجية المدخلات الرئيسية لعملية إنتاجية واجب روتيني لمتعهدي التوريد لمواجهة المنافسة الشديدة في هذه القطاع¹.

ولكن تظل صناعة النفط أكبر و أهم أمثال لهذه الإستراتيجية ، ففي شركة النفط الرئيسية التي تعمل في إنتاج النفط الخام ، تكون هذه الإستراتيجية عندما تقرر هذه الشركات الحصول على معامل التكرير وشبكات التوزيع، و عمليات ما بعد الإنتاج ، كما تسعى هذه الشركات إلى زيادة الاستثمار في التنقيب وتطوير الحقول والحصول على حصة أكبر في عملية الإنتاج، و قد يحدث التكامل الرأسي أيضا عندما تعقد شركات عقود طويلة الأجل مع بعضها البعض أو المشاريع المشتركة ، أو إذا قررت الاندماج².

5- العوامل المؤثرة في اختيار استراتيجيات التكامل الرأسي :

لدينا أربع عوامل مؤثرة عند اختيار المؤسسات لاستراتيجيات التكامل الرأسي عند نقطة زمنية ، يهتم العاملان الأول و الثاني بدرجة المخاطر في البيئة التي تواجه المؤسسة ، العاملان الأخيرين فيهما بقدرة و كفاءات الشركات في التعامل مع أنواع معينة من استراتيجيات التكامل الرأسي ، لذا يمكن القول بأن اختيار

¹ - Anil Arya, Brian Mittendorf, David E.M. Sappington, "Outsourcing, vertical integration, and price vs quantity competition" , *International Journal of Industrial Organization*, Published by Elsevier B.V., October 2006, P2.

² - Jarkko Vesa, "Mobile Services in the Networked Economy", IRMPress, Hershey ,USA ,2005 ,p36.

أحد بدائل التكامل من حيث مدى عمق التكامل ، درجة التكامل و شكل التكامل الرأسي يتوقف على العوامل¹:

- 1- **مرحلة تطور الصناعة:** يحدد مدى تطور الصناعة درجة المخاطرة الناتجة عن تغير ظروف الطلب، فعندما تكون الظروف مستقرة، فإنه يمكن الدخول في عمليات التكامل الرأسي بسهولة أكبر عما لو كانت الأسواق متغيرة بسرعة.
 - 2- **مدى تغير و عدم استقرار هيكل الصناعة:** يتوقع لدرجات التكامل المرتفعة عنصر النجاح في حالة تمتع الشركات بالآتي:
 - وجود احتكار فيما يتعلق بصناعات التكامل الرأسي أو الخلفي .
 - وجود فرص للحد من هجمات المنافسين عن طريق حواجز الدخول.
 - وجود فرص لتحقيق وفورات تكاليفية من خلال تكنولوجيا تخضع لاقتصاديات التكامل.
 - توافر الظروف المؤدية إلى تزايد التركز الصناعي (Concertation) و كذلك عدد من الخصائص الهيكلية و التي تخفض من احتمال تقلب و تغير ظروف المنافسة.
- إذن في ظل اضطراب ظروف الصناعة، يمكن للمنافسين تغيير تصرفاتهم بسرعة ، و بالتالي لا يحقق التكامل للشركة و لا يساعدها على سرعة المواجهة و الإغارة على منافسيها من الشركات القائمة أو المحتمل دخولها السوق.

¹ - نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، الدار الجامعية، بيروت، لبنان ، ص198.

3- الأهداف المتعلقة بإستراتيجية المنظمة ككل: يتطلب الأمر مراجعة الإستراتيجية الكلية للمنظمة فيما يتعلق بالتوجه نحو التكامل في ضوء الأهداف التالية:

- تحقيق معدلات أداء (مخاطرة/عائد) مقبولة.
 - المحافظة على تدفقات نقدية مقبولة.
 - تعظيم فرص " مشاركة الموارد " مع الوحدات الإنتاجية الأخرى داخل الشركة.
 - استغلال (أو تنمية) الكفاءات المحورية أو الموارد الخاصة بالشركة.
 - الإبقاء على العمالة الماهرة و الأصول الأخرى غير الملموسة من خلال التخطيط الدقيق لفرض تحقيق التكامل.
- و بشكل عام، يمكن القول بأن الدرجات المرتفعة من التكامل الرأسي تتناسب بدرجة أكبر الشركات الساعية نحو قيادة التكلفة (Cost leadership) أو تمايز المنتج (Differentiation) عن الشركات الساعية نحو إستراتيجية التركيز على قطاعات سوقية معينة.

6- البدائل و استراتيجيات التكامل الرأسي: حسب الدكتور نبيل مرسى خليل هناك أربعة استراتيجيات عامة للتكامل الرأسي و تعد مناسبة للاختيار من بينها في مختلف ظروف و بيئات المؤسسة، و تعد كل واحد من هذه الاستراتيجيات الأربعة درجة معينة من التكامل الرأسي، وهذه الاستراتيجيات هي ¹:

¹ - نبيل محمد مرسى، " إستراتيجية الإنتاج والعمليات"، مرجع سبق ذكره، ص395.

- التكامل الكلي Full integration .
- التكامل الجزئي Taper integration
- شبه التكامل Quasi integration .
- التعاقدات Contracts .

1- التكامل الكلي : تتصف الشركات ذات التكامل الكلي بالحصول على

احتياجات من المواد و الخدمات داخلياً، و بمعنى قيامها بتصنيع نسبة كبيرة من مدخلاتها أو استتفاذ نسبة كبيرة من مخرجاتها داخليا، و يتم استخدام التكامل الكلي في الحالات التالية:

- عندما يجب هندسة المكونات بعناية و تصنيعها لكي تتناسب التجميع بدقة.
- عندما تعتقد الشركات في إمكانية حماية عملياتها من المنافسة عن طريق التكامل بدقة.
- عندما ترغب الشركات في الإشراف على كل رقابة الجودة.
- عندما يحقق الترابط و التداخل في العمليات (أو التنسيق) مزايا تكاليفية ناتجة عن التكامل.

2- التكامل الجزئي: تعتمد الشركات المتكاملة جزئياً في الحصول على الجزء

من احتياجاتها من خلال مصادر توريد خارجية، و تقوم هذه الشركات بإنتاج أو توزيع نسبة من احتياجاتها داخليا و لكنها تشتري (أو تبيع) الجزء المتبقي من خلال موردين متخصصين أو موزعين (أو إلى منافسين لا يحققون التكامل بشأن المدخلات المطلوبة)، و على الرغم من تحقيق التكامل الجزئي لميزة الاستغلال الكامل لطاقة الشركات بشأن الأجزاء المصنعة داخليا (ترك المصادر الخارجية تتحمل ظروف عدم التأكد و الطلب المتقلب)، إلا أن الشركات قد تدفع

أسعاراً أعلى نسبياً أعلى للاحتياجات و الخدمات الخارجية، أو قد تحظى بأولوية و مكانة أقل عند التعامل و ذلك اعتماداً على قوتها في التفاوض و المساومة ، ولكن من جانب آخر ، نجد أن انفتاح الشركات على الابتكارات المقدمة من موردين خارجيين أو رغبات العملاء، يمكن أن يسفر عن معلومات مفيدة و خاصة في ظل التغيير السريع للصناعات لذا يمكن استخدام التكامل الجزئي بشكل أفضل في الحالات التالية:

- عندما تضيف الشركات قيمة مرتفعة للمواد التي تنتجها أو توزعها.
- عندما تصبح المواد الخام متوافرة للغاية (أو حالة توافر المتعاقدين على التوريد) و بالتالي إمكانية الحصول عليها من مصادر خارجية.
- عندما لا تؤدي الطاقة غير المستغلة إلى انعدام الاقتصاديات أو الوفورات (عندما تزيد المنافع عن التكاليف).

3- **شبه التكامل:** في ظل شبه التكامل لا تمتلك الشركات الوحدات الإنتاجية محل التكامل بنسبة 100% ولكنها قد تقوم فقط بالحصول على (أو توزيع) كل أو بعض أو لا شيء من مخرجات (أو مدخلات) الوحدة المحققة لشبه التكامل، و تتفاوت الطرق التي تتبعها الشركات لتحقيق السيطرة و الرقابة على الوحدات الإنتاجية المنتجة لاحتياجاتها (و دون تحقيق الملكية الكاملة لها) و منها المشروعات المشتركة ، حق الامتياز ، أو اختيار بديل شبه التكامل، و تفيد هذه الإستراتيجية حيث تكون المخاطر المترتبة على التكنولوجيات الحديثة أو الاحتياجات الرأسمالية مرتفعة للغاية، كما تساعد في تحقيق المزايا الناتجة عن استكشاف ظروف المنافسة تمهيداً لتحقيق التكامل الجزئي.

4- **التعاقد :** يمكن القول بأن كل وظيفة تؤديها الشركة داخلياً، من الممكن تقديمها من خلال مصادر توريد خارجية (موردين خارجيين، مستصنعين آخرين، تجار، وممثلي تسويق)، ومن جانب آخر ، فإن معرفة كيفية إدارة هذه الشبكة من

مصادر التوريد في غاية الأهمية و خاصة عندما تتوى شركة ما عدم التكامل أو التوجه نحو السوق الخارجي للحصول على احتياجاتها، لذا يفضل استخدام التعاقد في حالة الصناعات المتغيرة و غير المستقرة بدرجة عالية ، و في حالة الاعتماد على التعاقد كوسيلة للحصول على الاحتياجات، يتوقف نجاح الشركة على قوتها في التفاوض و المساومة بما يمكنها من الحصول على هذه الاحتياجات بأسعار تفضيلية.

الجدول 1: أشكال التعاقدات.

التعاقد الداخلي لسلمة تامة الصنع (نهائية) مثال: قيام فروع شركة هوندا بفرنسا بتسويق السيارة هوندا سيفيك التي تنتج لشركة الأم.	التعاقد الداخلي لمكونات سلمة تامة الصنع أو نهائية ، مثال: قيام فروع شركة جنرال موتورز في الجزائر بتزويد أحد أقسام أو فروع الشركة الأم بأجزاء أو ببعض مكونات إنتاج السيارة X مثلا.
التعاقد الخارجي لسلمة تامة الصنع، مثلا: قيام شركة فستيا بوهران بإنتاج و تصنيع ملابس جاهزة لصالح محلات C&A في بريطانيا علامة C&A .	التعاقد الخارجي لمكونات سلمة نهائية، حيث يتم توزيع إنتاج مكونات سلمة معينة على عدد من الشركات في دول نامية أو متقدمة (صناعة السيارات مثلا) أو قد يتم على أساس التخصص الصناعي.

المصدر: عبد السلام أبو قحف ، " إدارة الأعمال الدولية "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، مصر ، 2002، ص724.

جدول 2: الظروف الملائمة لاستخدام استراتيجيات التكامل الرأسي.

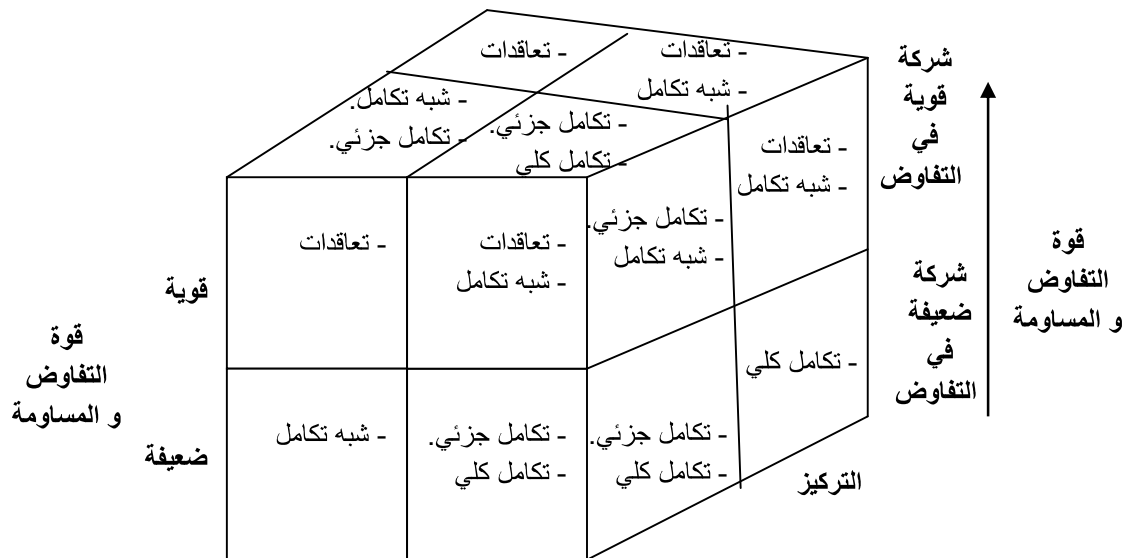
الظروف الملائمة لإتباعها	الإستراتيجية
--------------------------	--------------

1- التكامل الكلي	- عندما لا تجد الشركة موردين أو موزعين لأداء المهام المطلوبة. - الحاجة إلى السرية الكاملة نظراً لتفرد منتجاتها التكنولوجية. - الحاجة إلى الرقابة الكاملة و الكلية على منتجاتها بدءاً من المواد الخام و انتهاءً بالمستهلك النهائي (لأغراض تأكيد الجودة).
2- التكامل الجزئي	- تقلب ظروف البيئة / تقلب مستويات الطلب. - أقل خطورة في حالة الضعف النسبي لموقف التفاوض و المساومة.
3- شبه التكامل	- قوة موقف التفاوض و المساومة من جانب الشركة. - وسيلة غير مكلفة لتوسيع نطاق عمليات الشركة. - إمكانية الحصول على خدمات البحوث و التطوير التي لا يمكن للشركة تقديمها بمفردها. - تمكن حقوق الامتياز الشركة من الرقابة على جودة منتجها في حالة بيعه للمستهلكين النهائيين.
4- التعاقدات	- مناسبة في حالة تقلب بيئة المنافسة و قوة المركز التفاوضي للشركة . - إمكانية الخروج من السوق بسهولة.

المصدر: نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، الدار الجامعية، بيروت، لبنان ، ص 204.

7- كيفية اختيار الإستراتيجية الملائمة لتحقيق التكامل الرأسي:

يوضح الشكل التالي أن هناك ثلاثة أبعاد رئيسية تحدد عملية اختيار أحد بدائل أو استراتيجيات التكامل الرأسي ، و هذه الأبعاد الثلاثة هي : ظروف المنافسة و درجة تغير أو استقرار الصناعة - قوة الشركة على التفاوض و المساومة - و أخيراً أهداف الشركة فيما يتعلق بالإستراتيجية العامة للتنافس (التركيز أو قيادة التكلفة)، كما تشير المصفوفة التالية إلى تفاوت استراتيجيات التكامل الرأسي من حيث مدى ملائمتها لظروف و بيئة كل صناعة، ففي بعض الصناعات ، يتحقق النجاح لإستراتيجية التكامل الرأسي بدرجة أكبر من صناعات أخرى، فعلى سبيل المثال ، يتم الأخذ بإستراتيجية التكامل الرأسي في ظل ظروف التأكد من الطلب و وجود درجة منخفضة من التغير و التقلب بشأن بيئة المنافسة، و من جانب الشركة ، يصبح بديل التكامل الرأسي أقل جاذبية، و أخيراً في ظل أهداف الشركة المتعلقة بالتركيز على قطاعات معينة من السوق، فإنه يتم الاستعانة بدرجات أقل من التكامل الرأسي، و ذلك عكس الحال بالنسبة لإستراتيجية قيادة التكلفة.



8- مزايا و عيوب التكامل الرأسي:

أولاً: مزايا التكامل الرأسي

يحقق التكامل الرأسي عدداً من المزايا من أهمها¹ :

¹ نبييل مرسى خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، مرجع سبق ذكره ، ص204.

- 1- تخفيض تكاليف التعامل، فالهدف الرئيسي هو استبعاد أو على الأقل تخفيض تكاليف الشراء و البيع في حالة عدم التكامل .
- 2- ضمان التوريد، يعد التكامل الرأسي أساسياً لتأمين احتياجات الشركة من المواد البالغة الأهمية.
- 3- تحسين التنسيق ، فقد يسمح التكامل الرأسي بحدوث وفورات في التكلفة من خلال تحسين التنسيق لجداول الإنتاج و المخزون بين المراحل المختلفة.
- 4- تحقيق الكفاءات التكنولوجية، ينادي البعض بإمكانية قيام الشركات المتكاملة - تكاملاً رأسياً خلفياً - بالابتكار حيث أنها تشارك في العديد من أنشطة الإنتاج و التوزيع و المعرضة للتغير .
- 5- خلق حواجز مرتفعة للدخول في السوق، فكلما زادت درجة التكامل في صناعة ما من جانب الشركات الحالية بالسوق، كلما تطلب الأمر مزيداً من الموارد المالية و الإدارية في حالة الدخول إلى السوق و منافسة الشركات القائمة .

ثانياً: عيوب التكامل الرأسي

هناك مجموعة من النقائص أو المخاطر التي تحوط بالتكامل من أهمها: تزايد المتطلبات الرأسمالية ، عدم توازن المخرجات، مرونة أقل، و فقدان التخصص، و فيما يلي شرحاً موجزاً لكل عنصر منها¹:

¹ نفس المرجع السابق.

- 1- تزايد المتطلبات الرأسمالية، عندما تتجه الشركات نحو التكامل الرأسي الخلفي أو الأمامي ، فإنها تحتاج إلى رأس المال المطلوب لإقامة العمليات اللازمة لتحقيق التكامل ، وفي مثل هذه الحالة، يجب أن تكون وفورات التكلفة الناتجة عن التكامل كبيرة بدرجة كافية لتبرير الاحتياجات الرأسمالية الكثيفة.
 - 2- عدم توازن المخرجات ، من أحد المشاكل التي تواجه الشركات المتكاملة رأسياً هي اختلاف اقتصاديات الحجم من مرحلة إلى أخرى حتى يمكن أداء الأنشطة بكفاءة عالية.
 - 3- مرونته أقل بحيث يؤدي التغير التكنولوجي أو ظروف السوق إلى تقادم المنتجات أو الأساليب المستخدمة بمرحلة التكامل مما يؤدي إلى صعوبة تعديلها إلى حد كبير.
 - 4- فقدان التخصص، تتطلب كل مرحلة من المراحل المختلفة للإنتاج و التوزيع إتباع مداخل إدارية منفصلة تماماً.
- فعلى سبيل المثال ، تحتاج عمليات التوزيع إلى أشكال تنظيمية، و نظم رقابة، و أنماط إدارية مختلفة تماماً عن تلك التي تتطلبها عمليات التصنيع و التشغيل.

الخاتمة :

في ظل العولمة ما زال التكامل الرأسي بكافة أشكاله موجود في بيئة الأعمال ، كما أنه توجد عدة شركات عرفت بهذه الإستراتيجية، و على رأسها الشركات النفطية الكبرى مثل

Exxon Mobil, Royal Dutch Shell, BP, Petronas ect
هذه الشركات تنشط على طول السلسلة الإنتاجية من البحث و التنقيب و
الاستخراج و النقل و التكرير وتوزيع مشتقات النفطية ، مما يؤدي في نهاية
الأمر إلى السيطرة على هذه الصناعة و تكوين نوع من احتكار القلة ، الذي
يمتلك القوة في التأثير على الأسعار و زيادة مكاسبه. من النتائج المتوصل إليها
من خلال هذا البحث ما يلي:

- 1- التكامل الرأسي سياسة تحتاج إلى موارد كبيرة يمكن أن تحصل عليها
الشركات من خلال علاقات وتحالفات إستراتيجية مع شركات أخرى.
- 2- إن إستراتيجية التكامل الرأسي تعد إستراتيجية تؤمن للشركة التموقع في
السوق من خلال مدخل التكلفة، لذا يجب أن يحضى باهتمام كبير من
الإدارة العليا.
- 3- ضرورة تطوير اليقظة داخل المؤسسة بمدخل التكلفة، وتحسين وتبني
كافة الأساليب التي من شأنها الرفع من التنافسية الكلفة للشركة.
- 4- ضرورة تطبيق هذا المدخل الاستراتيجي في المؤسسات العمومية
والخاصة بقصد ترشيد التكاليف والنفقات.

المراجع :

- 1- نبيل مرسي خليل ، " الميزة التنافسية في مجال الأعمال "، الدار الجامعية، بيروت، لبنان،
2002.
- 2- عبد السلام أبو قحف ، " إدارة الأعمال الدولية "، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، مصر،
2002.

- 3- نبيل محمد مرسى، "إستراتيجية الإنتاج والعمليات"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002
- 4- مدحت القرشي، "الاقتصاد الصناعي"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 5- عبد السلام أبوقحف، "الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمة"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 6- إسماعيل السيد، "الإدارة الإستراتيجية"، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998. 2006
- 7- طارق شريف يونس، "العلاقة المنطقية بين استراتيجيات التكامل والأداء الاقتصادي للمنشآت الصغيرة في الوطن العربي"، <http://www.minshaw.com/other/unis.htm>.
- 8- Martin K. Perry. "Vertical Integration: Determinants and Effects". Chapter 4 in: Handbook of Industrial Organization. North Holland, 1988.
- 9- Anil Arya, Brian Mittendorf, David E.M. Sappington, "Outsourcing, vertical integration, and price vs quantity competition", International Journal of Industrial Organization, Published by Elsevier B.V., October 2006.
- 10- Jarkko Vesa, "Mobile Services in the Networked Economy", IRMPress, Hershey, USA, 2005.
- 11- http://www.12manage.com/methods_vertical_integration.html
- 12- http://en.wikipedia.org/wiki/Vertical_Integration.