

الفصل الرابع عشر

في الوقت المناسب تماماً

لقد تم تصوّر باربي على أنها فتاة جميع الأمريكيين. إلا أنها لم تكن هكذا في الواقع أبداً: ففي بداية إطلاقها في 1959، قامت شركة مائل بتصنيعها في مصنع في اليابان. وبعد بضع سنوات أضافت مصنعاً في تايوان، مع كادر ضخم من النساء التايوانيات اللواتي خُصنَ ملابس باربي في منازلهن. وفي منتصف التسعينيات، كانت جنسية باربي أقل تميزاً. أنتج العمال في الصين شكلها الشبيه بالتمثال اليوناني مستخدمين قوالب من الولايات المتحدة وآلات أخرى من اليابان وأوربة. كان شعرها المصنوع من النيلون يابانياً، وكان البلاستيك الذي صنع جسمها من تايوان، وكانت الأصباغ أمريكية، والملابس القطنية من الصين. وبالرغم من أن باربي كانت فتاة بسيطة، فقد طوّرت سلسلة إمدادها العالمية¹.

إن سلاسل الإمدادات على غرار باربي هي نتائج مباشرة للتغيرات التي طرأت بسبب تصاعد الشحن بالحاويات. لم يُسمع بها في 1959، حين وضع مالكوم مكلين حاوياته الأولى على متن سفينة أيديل إكس، ولم يُسمع بها أيضاً في 1976، حين أدت أسعار النفط المرتفعة إلى ارتفاع كلف الشحن التي خنقت تدفق التجارة العالمية. وحتى ذلك الوقت، كان التكامل العمودي هو العرف في الصناعة: ستحصل الشركة على المواد الخام، أحياناً من مناجمها الخاصة أو آبار نفطها؛ وتقلها إلى المعامل، أحياناً بشاحناتها الخاصة أو سفنها أو سكك حديدها؛ وتضعها في سلسلة من عمليات المعالجة كي تحيلها إلى منتجات منتهية. وحين بدأ انخفاض أجور الشحن في أواخر السبعينيات وبعد أن صار تبادل الحمولة من شركة نقل إلى أخرى روتيناً، اكتشف الصناعيون أنه لم يعودوا بحاجة

إلى القيام بكل شيء بأنفسهم. صار بإمكانهم التعاقد مع شركات أخرى من أجل المواد الأولية والعناصر، وحجز الإمدادات، ثم توقيع عقود نقل كي يضمنوا أن تغذيتهم ستصل عند الحاجة. وفسح الإنتاج المتكامل المجال للإنتاج اللامتكامل. وصار بوسع كل مزوّد، متخصص في مجال محدود من المنتجات، الاستفادة من آخر التطورات التكنولوجية في صناعته وتدعيم خطوط إنتاجه الخاصة. وساعدت تكاليف النقل المنخفضة في جعل إنتاج دمي باربي بالنسبة لمصنع في الصين بشعر ياباني وبلاستيك تايواني وملونات أمريكية وشحنها للفتيات المتلهفات في كل أنحاء العالم أمراً معقولاً.

جذبت هذه الإمكانية الانتباه العام أول مرة في أوائل الثمانينيات، حين اكتشف العالم الصناعة في الوقت المناسب تماماً. إن الصناعة في الوقت المناسب تماماً، المصطلح الذي يعود في الأصل إلى شركة تويوتا للسيارات في اليابان، يتضمن رفع الجودة والكفاية عبر التخلص من المواد المخزّنة أو قوائم الجرد الكبيرة. فبدلاً من صناعة كل مكّوناتها، كما فعل المنافسون، وقّعت تويوتا عقوداً طويلة الأمد مع مزوّدين خارجيين. كان المزودون منخرطين بشكل حميم مع تويوتا، ويساعدون في تصميم منتجاتها ويعرفون تفاصيل خطط إنتاجها. كان مطلوباً منهم تبني معايير جودة صارمة، مع نسب منخفضة جداً من الخطأ، بحيث لا تحتاج تويوتا إلى اختبار المكّونات قبل استخدامها. وافق المزودون على جعل بضائهم في دفعات صغيرة، كما هو مطلوب من قبل خطوط تجميع تويوتا، وأن يرسلوها في وقت قصير جداً من أجل الاستخدام الفوري، ومن هنا جاءت التسمية، في الوقت المناسب تماماً. إن تقليص الموجودات إلى الحد الأدنى نظّم العملية الصناعية برمتها. وبوجود بعض المكّونات في المتناول، كان هناك هامش بسيط للخطأ، مما أجبر كل شركة في سلسلة الإمداد على أن تؤدي كما هو مطلوب².

كانت أعاجيب في الوقت المناسب تماماً لا تُذكر خارج اليابان قبل 1981. وفي 1984، بعد أن وافقت تويوتا على تجميع السيارات في مصنع شركة جنرال موتورز في كاليفورنيا، نشرت منشورات العمل الأمريكية أربعة وثلاثين مقالاً حول الصناعة في الوقت المناسب تماماً. وفي 1986، نُشر 81 مقالاً، وكانت الشركات في أنحاء العالم تسعى إلى تقليد نجاح

تويوتا الكبير. وفي الولايات المتحدة، أطلقت شركات فورشن الصناعية الخمسمائة برامج في الوقت المناسب تماماً في 1987. واكتشفت هذه الشركات بشكل ساحق أن الصناعة في الوقت المناسب تماماً تقتضي منها التعامل مع النقل بطريقة مختلفة جذرياً. سيتوقف الصناع عن تقديم حمل أو اثنين لرجل مبيعات شركة شاحنات جائع. إنهم يريدون الآن علاقات ذات وزن كبير مع عدد أصغر بكثير من شركات النقل القادرة على تلبية المتطلبات الملحة للتسليم في الوقت المناسب. وطالب الزبائن بعقود مدونة تفرض عقوبات على التأخر. وحتى الشحنات من قارة أخرى كان من المتوقع أن تصل في الوقت المحدد. وكان للسكك الحديدية وشركات النقل البحري وشركات الشاحنات ذات شبكات الطرق الطويلة وأنظمة تعقب الحمولة المتطورة قصب السبق³.

كان السوقيات مصطلحاً عسكرياً قبل الثمانينيات. وفي 1985 صارت إدارة السوقيات - مهمة تحديد موعد الإنتاج، والتخزين والنقل والتسليم - وظيفة روتينية، وليست خاصة بالصناع فحسب. اكتشف بائعو التجزئة أنهم يستطيعون إدارة سلسلة إمداداتهم، وبسبب الاتصالات الحديثة والشحن بالحاويات، صار بوسع بائع التجزئة أن يصمم قمصانه الخاصة ويرسلها وينفصل عن بائعي الجملة الذين يقفون بين الصناع والمستهلكين. وبسبب الاتصالات الحديثة والشحن بالحاوية، صار بوسع بائع التجزئة تصميم قمصانه الخاصة وإرسال التصاميم إلى معمل في تايلاند، الذي يستخدم العمالة المحلية لمزج النسيج الصيني المصنوع من القطن الأمريكي، والأزرار الماليزية المصنوعة من البلاستيك التايواني، والسحاب الياباني، والزخارف المنسوجة في إندونيسيا. كان الطلب المنتهي، يُحمل في حاوية بطول 40 قدماً، ويُرسل في أقل من شهر إلى مركز توزيع في تينيسي أو مركز توزيع في فرنسا. وصارت سلاسل الإمدادات العالمية روتينية حيث إنه في أيلول 2001، حين قامت الجمارك الأمريكية بعمليات تفتيش على الحدود بعد الهجمات الإرهابية التي دمرت برج التجارة العالمي في نيويورك، بدأت معامل السيارات في ميشيغان بالإغلاق بعد ثلاثة أيام من غياب قطع الغيار المستوردة.

تجلى التحسن في السوقيات إحصائياً في مستويات الموجودات المخفّضة. كان خزن الموجودات عملية مكلفة: وكان كل من يملكها يجب أن يدفع مقابلها ولكنه لن يتلقى النقود

من بيعها. وسمح النقل الأكثر موثوقية للشركات بالحصول على البضائع في وقت قريب من حاجتها لها، بدلاً من أسابيع أو أشهر، وأدى هذا إلى خفض استثمارها للمال في بضائع تجلس بلا فائدة على رفوف المستودع. وفي الولايات المتحدة بدأت عمليات الخزن تتراجع في منتصف الثمانينيات، بعد أن تأصلت مفاهيم في الوقت المناسب تماماً. ودفع صناعيون كشركة ديل وبائعو تجزئة مثل وال - مارت ستورز المفهوم إلى حدوده القصوى، مركزين عملهم برمته حول نقل البضائع من أرضية المعمل إلى الزبون في أقل وقت. وفي 2004، كانت قوائم الموجودات اللازراعية في الولايات المتحدة أقل بواحد ترليون دولار مما كانت عليه لو بقيت على مستوى الثمانينيات، وذلك بحسب المبيعات. افترضوا أن النقود المطلوبة لتمويل قوائم الموجودات هذه يجب أن تُقترض بنسبة 8 أو 9%، فإن انخفاض قوائم الموجودات يوفّر على الأعمال الأمريكية من 80 إلى 90 بليون دولار سنوياً⁴.

لم تكن هذه الدقة في الأداء ممكنة دون التحوية. وطالما أن الحمولة كانت تُعالج قطعة بعد أخرى كل مرة، وبتأخير طويل على رصيف التحميل وتبادلات داخلية معقدة بين الشاحنات والقطارات والطائرات والسفن، كان نقل الشحن غير قابل للتنبؤ بالنسبة للصناعيين كي يجازفوا بأن الإمدادات من الأمكنة البعيدة ستصل تماماً في الوقت المناسب. كانوا بحاجة إلى خزن كميات كبيرة من المكونات لضمان أن خطوط إنتاجهم ستتواصل. إن الحاوية، بالإضافة إلى الحاسوب، خفّضت سرعة من تلك المجازفة، فاتحين الطريق للعمولة. صار بوسع الشركات أن تصنع جميع المكونات، وجميع منتجات التجزئة، في الموقع الأرخص، أخذة نسبة الأجر، والضرائب، والمعونات، وكلف الطاقة، ورسوم التصدير في عين الاعتبار، مع مسائل كمثال أوقات الترانزيت والأمن. إن كلفة النقل ما تزال عاملاً في معادلة الكلفة، ولكن في حالات كثيرة لم تعد كبيرة.

أسرع المؤرخون وعلماء الاقتصاد إلى الإشارة بأن العمولة ليست ظاهرة جديدة. فقد صار الاقتصاد العالمي متكاملًا بشكل كبير في القرن التاسع عشر. وقاد انخفاض الرسوم الجمركية وحواجز تجارية أخرى في الأعوام التي تلت الحروب النابليونية التجارة الدولية إلى الازدياد بعد عقود من الركود، وخفّض إدخال النقل البحري عبر

المحيط في أربعينيات القرن التاسع عشر بحدّة كلف النقل. وانخفضت أجور الشحن عبر المحيط 70% بين 1840 و1910، مما شجّع على زيادة شحن السلع والبضائع المصنّعة حول العالم، بينما منح التلغراف - نظير الانترنت في القرن التاسع عشر - للناس في موقع واحد معلومات حالية عن الأسعار في الموقع الآخر. وتقاربت أسعار القمح واللحوم والنسيج والسلع الأخرى التي تُنقل عبر الحدود، بما أن التجار وجدوا أنه من السهل زيادة الواردات في أي وقت ترتفع فيه الأسعار المحلية أو تخرج الأجور المحلية من اليد⁵.

اتخذت عولة أواخر القرن العشرين سمة مختلفة جداً. لم تعد المواد الأولية أو المنتجات المنتهية تهيمن على التجارة العالمية. كان ما لا يقل عن ثلث الحاويات المستوردة عبر جنوب كاليفورنيا في 1998 يحتوي على بضائع للمستهلك. كان معظم ما تبقى وصلات في سلاسل الإمداد العالمية، تحمل ما دعاه علماء الاقتصاد «البضائع الوسيطة»، مواد مصنع عولجت جزئياً في مكان ما وستعالج أكثر في مكان آخر. إن أغلبية الصناديق المعدنية في أنحاء العالم لا تحمل أجهزة تلفزيون أو فساتين، وإنما منتجات صناعية كمثّل الراتينج الاصطناعي وقطع غيارات المحركات والأوراق التالفة والبراغي، ونعم، شعرات باربي أيضاً⁶.

وفي ترتيبات مشاركة عالمية في الإنتاج من هذا النوع، وجد الصانع أو بائع التجزئة الذي على قمة السلسلة المكان الأكثر اقتصادية لكل جزء من العملية. كان هذا مستحيلاً في السابق: كانت كلف النقل العالية حاجزاً في وجه التجارة، وكانت مشابهة جداً في تأثيرها للرسوم الجمركية المرتفعة، وتحمي وظائف عمال الإنتاج من التنافس الأجنبي ولكنها تفرض أسعاراً عالية على المستهلكين. وبعد أن جعلت الحاوية النقل الدولي أرخص وأكثر موثوقية، أزاحت هذا الحاجز، وقللت التوظيف في مجال الصناعة في الولايات المتحدة، وأوروبا الغربية واليابان عبر جعل السفر وراء البحار أكثر سهولة للصانع كي يبحثوا عن تغذية أرخص. كانت عملية التجميع التي تحتاج إلى عمل مكثّف تنجز في بلد فيه أجور متدنية، ولكن هناك الكثير من البلدان ذات الأجور المنخفضة. كانت المكونات المختلفة والمواد الأولية تأتي من أي موقع يستطيع تقديمها برخص أكبر، وكانت التكاليف في أمكنة مختلفة متشابهة في غالب الأحيان. حتى تغييرات صغيرة في كلف النقل يمكن أن تكون حاسمة في تحديد أين ستحصل كل مرحلة من العملية⁷.

صاغت اقتصادات التحوية سلسلة الإمدادات العالمية هذه بطرق معينة. إن المسافة مهمة، ولكن ليس بشكل كبير. كانت مضاعفة المسافة التي تُشحن إليها الحمولة - من هونغ كونغ إلى لوس أنجلوس، مثلاً، بدلاً من طوكيو إلى لوس أنجلوس - ترفع كلفة الشحن 18%. ويمكن أن تظل الأسواق البعيدة عن السوق النهائية جزءاً من سلسلة إمداد عالمي، طالما أنها تملك مرفأً مدارية بشكل جيد والكثير من الحمولة⁸.

يزدهر الشحن بالحاويات بحسب الكمية: كلما زادت حركة الحاويات عبر المرفأً أو على ظهر السفن أو القطارات كلما قلّت كلفة كل حاوية. أما الأمكنة ذات الطلب الأدنى أو البنية التحتية الأقر فتواجه كلف نقل أعلى وستكون مواقع تصنيع أقل جاذبية للسوق العالمية. وفي السبعينيات والثمانينيات حين كانت الكثير من المراكز الصناعية تموت، ازدهرت لوس أنجلوس كموقع للتصنيع لأنها كانت موطن مرفأً حاويات الأمة الأكثر انشغالاً، وازدهرت لوس أنجلوس كمرفأً لأنها كانت تتوضع بشكل جيد لمعالجة كميات كبيرة مستوردة من آسيا، وليس فقط لكاليفورنيا، بل للولايات المتحدة ككل. وصارت حافة المحيط الهادئ مشغل العالم لبضائع المستهلك لأن المرفأً الكبيرة للحاويات منحتها بعض أدنى كلف الشحن في العالم. أنفق أنتويرب 4 بليون دولار على توسيع المرفأً بين 1987 و1997، بما فيه مصادرة 4500 فدان (2,000 هكتار) كي يظل في اللعبة. وبشكل معاكس، تعاني البلدان الأفريقية ذات المرفأً غير الكفّية وخدمة الحاويات القليلة من غياب فائدة كلفة النقل حيث إن كلف العمال الأدنى لا تجذب الاستثمار في الصناعة⁹.

إن الشاحنين في الأمكنة ذات المرفأً المنشغلة وبنية النقل البري الجيدة لا يتمتعون بأجور شحن أدنى فحسب وإنما يستفيدون أيضاً من أوقات الشحن الأقصر. وقبل الحاوية، حين كانت سفن الحمولة السائبة مثل سفينة ووريور تنقل معظم المواد التجارية العالمية، كانت الحمولة عادة تترك المصنع قبل أسابيع من مغادرة السفينة، وإبحارها بسرعة 16 عقدة، وتمضي أسبوعاً غير منتج في العنبر في كل مرة تتوقف فيها السفينة في مرفأً إضافي. في عصر الحاوية، إن آلة تُصنّع يوم الاثنين يمكن أن تسلّم في مرفأً نيوارك يوم الثلاثاء وتسلّم في شتوتغارت في ألمانيا في وقت أقل من ذلك الذي تستغرقه

كي تُحمّل على ظهر سفينة كمثل الووريور. مع ذلك ما يزال الوقت يهيم. وبحسب أحد التقديرات، إن كل يوم تمضيه البضائع المحمولة بحراً في الطريق يرفع كلف التصدير 0,8%، مما يعني أن رحلة عادية تستغرق 13 يوماً من الصين إلى الولايات المتحدة لها التأثير نفسه كمثل رسم بنسبة 10%. ويمثّل توفير الوقت فائدة تنافسية كبيرة للشاحنين المتمركزين قرب مرفأ رئيس. إن أولئك الذين تخدمهم مرفأى أصغر عليهم أن يتحملوا أوقات الانتظار الطويلة بين السفن أو نقاط اتصال النقل مع المرفأ الأكبر، مما يزيد وقت وكلفة كل شحنة. إن الشحن الجوي يلغي التكاليف الناجمة عن التأخر، ولكنه مكلف جداً بالنسبة لمعظم البضائع المصنوعة في بلدان نامية لأن قيمة قليلة تضاف في إنتاجها¹⁰.

قال عالم الاقتصاد جويل موكير: «إن أي تغيير في التكنولوجيا يقود بشكل محتم تقريباً إلى تحسّن في رفاهيه البعض وإلى تدهور في رفاهية آخرين». كان هذا صحيحاً بالنسبة للحاوية كما هو بالنسبة لتكنولوجيات أخرى، ولكن على ميزان دولي. لم تؤدّ التحوية إلى عيب جغرافي ولكنها جعلت هذا العيب بشكل مثير للجدل مشكلة أكثر خطورة¹¹.

كان الشحن مكلفاً للجميع، قبل الحاوية. وأثر الجزء الأكثر كلفة من نقل الشحن الدولي، الذي هو التحميل والتفريغ، على جميع الشاحنين على حد سواء. خفّضت التحوية تكاليف النقل الدولي للبعض أكثر بكثير مما هو للآخرين. إن البلدان التي لا تملك منفذاً بحرياً، والأمكنة الداخلية في بلدان ذات بنية تحتية سيئة، وبلدان دون نشاط اقتصادي كاف لتوليد طلب عال للشحن بالحاويات يمكن أن تحصل على موقف تنافس أشدّ الآن مما حصلت عليه أيام الحمولة السائبة. ولقد حسبت إحدى الدراسات إن غياب المنفذ على البحر يمكن أن تكاليف كلف الشحن في البلاد إلى النصف. واكتشفت دراسة أخرى أن شحن حاوية من بالتيمور، على ساحل الأطلسي في الولايات المتحدة، إلى دوربان، في إفريقيا الجنوبية، يكلف 2,500 دولار، ويكلف نقلها البري مسافة 215 ميلاً من دوربان إلى ماسيرو، في ليسوثو 7,500 دولار آخر. وفي داخل الصين، أفاد البنك الدولي في 2002، أن نقل حاوية من مدينة مركزية إلى مرفأ يكلف أكثر بثلاث مرات من شحنها من المرفأ إلى أمريكا¹².

وإذا كانت كلف الشحن المرتفعة، وكلف المرفأ المرتفعة، وأوقات الانتظار الطويلة لا تلحق أذى اقتصادياً ببلد ما، فإن اللاتوازن في الحمولة يمكن أن يفعل ذلك. ثمة تدفق متوازن من الصادرات والواردات البحرية نسبياً على بعض الطرق كما تبين. وحين يختل توازن التدفق، فإن الشاحنين في الاتجاه الأكثر ازدحاماً كانوا يتحملون كلفة إرسال حاويات فارغة في الاتجاه الآخر. وفي 1998، كانت ثلاثة أرباع الحاويات المرسلة شمالاً من جزر الكاريبي إلى الولايات المتحدة فارغة تقريباً، مما أدى إلى كلف شحن أعلى للصادرات المتجهة جنوباً من الأغذية وبضائع المستهلك التي تعتمد عليها هذه الجزر - الدول.

انتهت الأيام الثورية للشحن بالحاوية في أوائل الثمانينيات. ولكن التأثيرات اللاحقة لثورة الحاوية تواصلت في ترجيع صداها. ففي العقد التاليين، بعد أن بدأ الشحن بالحاوية يخفّض تكاليف الشحن الدولية، ارتفعت كمية الشحن البحري المحوّى أربع مرات. عالج هامبورغ، أكبر مرفأ في ألمانيا 11 مليون طن من الحمولة في 1960؛ وفي 1996، عبر أكثر من 40 مليون طن من الحمولة العامة أحواض سفن هامبورغ، كان 88% منه في حاويات، وأكثر من نصفه من آسية. وانخفضت أسعار الأجهزة الإلكترونية، والملابس، وبضائع مستهلك أخرى حين حلت الواردات مكان المنتجات المحلية على رفوف المخازن في أوروبا واليابان وأمريكا الشمالية. وانتشرت المنتجات ذات الكلفة المنخفضة التي ليست جيدة للتجارة دون شحن بالحاويات في أنحاء العالم بسرعة. وساعد انخفاض أسعار السلع في أواخر التسعينيات، بفضل الصادرات بشكل كبير، في إنهاء ثلاثة عقود من التضخم¹⁴.

من الواضح أن الشحن بالحاويات ساعد بعض المدن والبلدان على أن تصبح جزءاً من سلاسل الإمدادات العالمية الجديدة، بينما ترك أخرى جانباً. ساعد في النمو الاقتصادي السريع لكوريا بينما لم يقدم الكثير لباراغواي. مع ذلك إن نماذج التجارة التي ساعدت التحوية على إنشائها غير ثابتة. ففي الثمانينيات ضمنت التزامات شركات النقل البحري نجاح عدة داخلين متأخرين إلى التحوية، مثل بوستان، في كوريا؛ تشارلزستون في ساوث كارولينا؛ ولو هافر، في فرنسا. وفي التسعينيات، كررت الخدعة بوزن أكبر بكثير في آسية.

وفي نهاية القرن العشرين، هيمنت على صناعة الشحن بالحاويات حفنة من التحالفات ذات النطاق العالمي. كانت سفن تلك الشركات الضخمة تستطيع أن تبحر بين مرفأين، ولكن الحمولة التي تنقلها كان من غير المرجح بشكل متزايد أن تُنتج في أو أن يُقدَّر عليها الوصول إلى النقاط النهائية للرحلة. وبتخاذ قرار حول أين توظف سفناً، امتلكت شركات النقل الكبيرة القوة على تحديد أي مرفأٍ نجحت وأي مرفأٍ صارت. وفي بعض الحالات، تم الخيار لأسباب لا يمكن تجنبها؛ لا تمتلك كل المرفأ الأعماق المطلوبة لمعالجة السفن الأكبر. وفي حالات أخرى، كانت شركات النقل البحري تنضم إلى مسؤولي الحكومة ومديري مرفأٍ خاصين لتغيير الفائدة النسبية. إن قائمة أكبر مرفأٍ الحاويات في العالم في منعطف القرن مرشدة. من بين المرفأٍ العشرين التي تعالج العدد الأكبر من الحاويات في 2003، سبعة شاهدت القليل أو لم تشاهد نقلًا بالحاويات في 1990، وثلاثة من هذه السبعة لم تكن موجودة من قبل.

كانت هذه المرفأٍ الجديدة، على العموم، تُدار من قبل شركات خاصة، وتُموَّل منها في بعض الحالات. كان إنشاؤها استجابة متعمدة لاقتصادات النقل بالحاوية، التي كان أهم شيء فيها التسريع من إبحار السفينة. كانت المرفأٍ الأكبر فقط هي التي تستحق وقفة مستهلكة للوقت. وكانت المرفأٍ التي تستطيع تحميل أكبر عدد من الحاويات في الساعة تستهلك النسبة الأقل من وقت السفينة الثمين. وكانت المرفأٍ الضخمة، التي تملك مدخلاً إلى تدفقات أكبر من الحمولة، تستقبل سفناً كبيرة وخدمة متكررة، مع رحلات مباشرة إلى كل زاوية من زوايا العالم. وكانت المرفأٍ الضخمة التي بُنيت في الصين وماليزية وتايلاند في التسعينيات استثمارات في العولمة. فالمصانع التي تستخدم هذه المرفأٍ بضائعها تقدم أدنى الأجور وأدنى الكلف في الوقت الضائع، موفرة النقود في التغذية المستوردة وحاصلة على فائدة كلفة في أسواق التصدير. أما الصناع في البلدان الأفقر، حيث المرفأٍ أقل انشغالاً أو لا تتوافر فيها إدارة جيدة، فقد اكتشفت أن كلف سوقياتها الكبيرة جعلت التنافس في الأسواق الأجنبية فرضية صعبة¹⁵.

يتجاوز هذا الضرر مبيعات الصادرات الضائعة بين فينة وأخرى. إن بلاداً مصابة بلعنة مرفأى قديمة أو مدارة بشكل سيئ هي بلاد تواجه صعوبات كبيرة في العثور على دور أكبر في اقتصاد العالم. لو كانت البيرو تمتلك كفاية عالية في إدارة المرفأ مثل - أسترالية، كما قدر البنك الدولي، ل زاد هذا وحده من تجارتها الخارجية ربعاً. إذا كانت لا تستطيع القيام بذلك، فإنها ستلقى معادل النقل البحري لخدمة خط فرعي على سكة حديد بمسار واحد. ستتجاوزها سفن الحاويات الكبيرة التي تصل الاقتصادات القومية في سلسلة الإمداد العالمي، التي لا تحمل إلا أكداً الصناديق المعدنية¹⁶.

لم تكن سلاسل الإمداد العالمية في ذهن أي شخص في ربيع 1956. وفي نصف القرن التالي، تطور نقل الشحن بطرق لم يكن من الممكن تصورها من قبل الشخصيات المحترمة التي كانت تراقب سفينة أيديل إكس وهي تنقل تلك الحاويات الأولى في مرفأ نيوارك. ربما كانت الحقيقة الأكثر لفتاً للنظر حول التاريخ اللافت للصدوق هو أنه، مرة بعد أخرى، حتى الخبراء الأكثر معرفة أساؤوا الحكم على مجرى الأحداث. برهنت الحاوية على أنها قوة ديناميكية لم تترك شيئاً مسسته دون تغيير تقريباً، ولم تكن تلك التغيرات كما هو متبأ.

الجدول 6

أكبر مرفأى الحاويات في العالم: الحاويات المعالجة

(مليون معادل بطول 20 قدماً)

المرفأ	البلاد	1990	2003
هونغ كونغ	الصين	5,1	20,8
سنغافورة	سنغافورة	5,2	18,4
شانغهاي	الصين	0,5	11,4
شنز هين	الصين	0,0	10,7
بوسان	كوريا	2,3	10,4
كاوسهنگ	تاوان	3,5	8,8

7,1	3,7	هولندا	روتردام
6,1	2,6	الولايات المتحدة	لوس أنجلوس
6,1	2,0	ألمانية	هامبورغ
5,4	1,6	بلجيكا	أنتويرب
5,1	1,1	الإمارات العربية المتحدة	دبي
4,8	0,5	ماليزية	مرفاً كلانغ
4,7	1,6	الولايات المتحدة	لونغ بيتش
4,2	0,1	الصين	كينجداو
4,0	1,9	الولايات المتحدة	نيويورك
3,5	0,0	ماليزية	تانجونغ بيليباس
3,3	1,5	اليابان	طوكيو
3,2	1,2	ألمانية	بريمن ابريمر هيفن
3,2	0,1	تايلاند	لايم تشابانغ
3,0	0,0	إيطالية	جياوا تاورو

المصادر: الكتاب الدولي السنوي للتحوية ولجنة الأمم المتحدة الاقتصادية والاجتماعية الخاصة بآسيا والمحيط الهادئ.

تم الاعتراف بعبقرية مالكوم مكليين بشكل جماعي: اعتقد الجميع، عدا عمال المرافئ، أن وضع الشحنة في الحاويات كان مفهوماً متألقاً. وبدت فكرة أن الحاوية ستؤدي إلى ثورة في الشحن أكثر من كونها خيالية. في شكلها الأفضل، كان من المتوقع أن تساعد الحاوية السفن على الحصول على حصة صغيرة من عمل الشحن المحلي وتفيد هاواي وبويرتوريكو. تجاهلتها شركات الشاحنات. وتجنبتها السكك الحديدية. وحتى حين تحدثت عنها شركات النقل، عامل معظمهم الحاوية كملحق بالعمل الذي كانوا يعرفونه، كشكل آخر من الأشكال والأحجام الكثيرة للحمولة التي كانوا معتادين على خزنها في العنابر. ولم يكن العمال مطلعين بشكل أفضل. وحين فاوض قائد نقابة عمال مرافئ الساحل الغربي هاري بريديجز في 1960 عقداً سمح بأنتمتة بلا حدود في أحواض السفن، قلل بشكل كبير من قيمة السرعة التي تستطيع الحاويات بها تغيير العمل على الواجهة

المائية، وطالب بالقليل جداً لأعضاء نقابته نتيجة لهذا. وحين حذر قائد عمال المرفأ في نيويورك تيدي جليسون في 1959 من أن الحاوية ستلغي 30% من وظائف أعضاء النقابة في نيويورك، كان مخطئاً: فبين 1963 و1976 ألغت الحاوية ثلاثة أرباع ساعات عمال المرفأ في نيويورك.

كانت اقتصادات الشحن بالحاوية خائنة لمديري السفن أنفسهم بشكل مساو. ضحت الكثير من شركات النقل البحري بالفوائد المحتملة للتحوية عبر شراء سفن كانت تحمل حاويات مع أنماط أخرى من الحمولة وأحياناً المسافرين. خمن آخرون بشكل خاطئ كم يجب أن تكون سفنهم أو حاوياتهم كبيرة. ولقد ضل ماكلين نفسه عدة مرات: اشترى إس إل - 7 المستهلكة للوقود حتى قبل صدمة النفط في 1973، بنى سفن إيكونشيبس الموفرة للوقود والبطيئة حين هبطت أسعار النفط تماماً، وجعل إيكونشيبس تبحر في طريق حول العالم ترك بعض رحلاتها محجوزة بشكل كامل ولكنه ترك السفن الأخرى بحمولة أقل. وتبين أن «الخبراء» الذين عدوا الشحن بالحاويات غير تنافسي على الطرق الطويلة، كتلك التي تعبر المحيط الهادئ، خارج المجرى بشكل كبير، أما مرفأ الحاويات في آسية، المليئة بالصناديق المتجهة إلى أمريكا الشمالية وأوروبا، فقد أصبحت في الحال الأكبر في العالم.

لم تكن السرعة، على عكس ما افترضه كثيرون في صناعة النقل، ضرورة للبقاء في حقبة الحاويات. فقد أسرع شركة ماتسون، التي كانت ناشطة سابقاً في التجارات المحلية الأمريكية، كي تصبح شركة النقل الأولى التي نقلت الحاويات عبر المحيط الهادئ معتقدة أن بداية مبكرة ستضمن لها زبائن مخلصين؛ وتبين لها بعد أن أقحمت شركات أخرى نفسها بوقاحة في العمل، أن إخلاص الزبائن لم يمتلك سوى أهمية قليلة. ربما كانت مور - مكورماك أول شركة نقلت الحاويات عبر الأطلسي، ولكنها لم تستطع تحويل البداية إلى عمل مفيد. ولم يفد أيضاً دور جريس لاين كأول ناقلة حاويات إلى أمريكا الجنوبية في إبقائها على قيد الحياة.

كانت الشركات التي بزغت على أنها أكبر شركات سفن الحاويات في أوائل القرن الحادي والعشرين متأخرة نسبياً في دخول اللعبة. بنت شركة إي.بي. مولر مايرسك

سفينة حاوياتها الأولى في 1973، بعد أيديل إكس بسبع عشرة سنة وبعد سبع سنوات من قدوم الشحن بالحاويات إلى شمال الأطلسي. ولم تُؤسس شركة شحن المتوسط، التي مقرها سويسرا حتى 1970، وتم تأسيس إفرجرين مارين في 1968. وصلت هذه الشركات بمهارات مالية وإدارية غربية على كثير من شركات النقل التي حلت مكانها، مهارات ملائمة لصناعة كان فيها تأمين رأس المال وإدارة أنظمة المعلومات أكثر أهمية من معرفة النقل البحري. عملت دون ميراث المعونات الحكومية والتوجيهات التي شلّت كثيراً من أسلافها عبر إجبارهم على شراء سفن بنيت في الأوطان أو للإبحار على طرق يحددها واضعو القوانين. وفي صناعة غلفت نفسها تقريباً في جميع الأمكنة بالكبرياء القومي، كان الناجون لأمد طويل عالميين بشكل كبير. كان مقر شركة مايرسك في الدانمرك، ولكن في 2005 سيطرت على أكثر من مائة سفينة حاويات وسدس السوق العالمية عبر امتصاص شركات متنوعة كمثل شركة أوفرسيز للحاوية المحدودة البريطانية، مارين الأفريقية الجنوبية، وعملاق الشحن الهولندية، نيدلويد، وشركة مالكوم مكلين القديمة سي - لاند سيرفس.

إذا كان السوق قد أساء بشكل متكرر الحكم على الحاوية، فقد فعلت الدولة هذا أيضاً. تجاهلت الحكومات في نيويورك سيتي وسان فرانسيسكو عواقب التحوية فيما بددت مئات الملايين من الدولارات في إعادة بناء المرافئ التي كانت قديمة قبل أن يجف الاسمنت. وقادت جهود تخطيط الحكومة البريطانية إلى الإنشاء المكلف لمرافئ جديدة؛ لم يحلم المسؤولون أبداً أن حوض سفن مملوكاً من شركة خاصة في بلدة بعيدة عن الطريق سيحول نفسه إلى أكبر محطة للحاويات في البلاد بين ليلة وضحاها. فعل منظمو النقل بشكل أفضل بقليل. فكرت وزارة النقل اليابانية أنها تستطيع تجنب فرط الإنتاجية وجعل شركات النقل اليابانية تحصل على الربح عبر إجبارها على العمل معاً، لكنها فوجئت حين انخفضت أجور الشحن في المحيط الهادئ. أما واضعو القوانين والسياسيون في أمريكا، الذين كانوا متلهفين للحفاظ على نظام سعى إلى حماية صانعي السفن، ومديري السفن، وشركات الشاحنات، والسكك الحديدية، فقد آخروا الإصلاحات التي كان يمكن أن تسمح بأن تخفّض الحاوية كلف الشحن الدولي في وقت

أبكر بكثير. وعبر التمسك بسياسات من المفترض أنها قوّت الشحن الأمريكي بمظلة من المعونات والقيود التي هدفت لتفضيل مجموعة مصالح على أخرى، دمروا في النهاية تنافس الأسطول الأمريكي¹⁷.



obeykandl.com