

## الباب الثالث

### المؤسسة الكبيرة

#### The Large Corporation

جنرال موتورز توظف عمالة أكثر من الذين يعيشون في مدينة بوسطن. ومبيعات شركة إكسون أكبر من الناتج القومي الإجمالي لأكثر من ١٠٠ دولة. ولقد مثلت أكبر مائة مؤسسة صناعية ثلث القيمة المضافة للصناعة في الولايات المتحدة عام ١٩٨٢م.

إن المؤسسات الكبيرة جزء شاهد للعيان في اقتصادنا ومجتمعنا ولا تحتاج أهميتها إلى تدليل. وبعض الناس ربما يتهم هذه الشركات بأنها تسبب مشكلات سياسية واجتماعية - فهي ترشي المسؤولين المنتخبين - وتلوث البيئة، وتوفر عادةً ظروف عمل سيئة في خطوط إنتاجها. وهذه الاعتراضات مهمة، إلا أنه لا مجال لبحثها هنا.

إن اهتمامنا بالشركة الكبيرة هو من خلال سوق منتجاتها. فأهميتها هناك واضحة جداً. والنظرية الاقتصادية تقول الكثير عن الشركات الكبيرة نسبة إلى أسواقها، كما رأينا في البابين الأول والثاني. ولكن ماذا يعني كون الشركة كبيرة بشكل مطلق..؟ فمعظم الشركات الكبيرة تمتلك نسبة عالية من المبيعات في أسواقها الرئيسية. والعواقب الناتجة من الحجم المطلق - غير سيادة المنشآت العملاقة على سوقها الرئيسي - ربما تحدث لأن المنشأة تنتشر

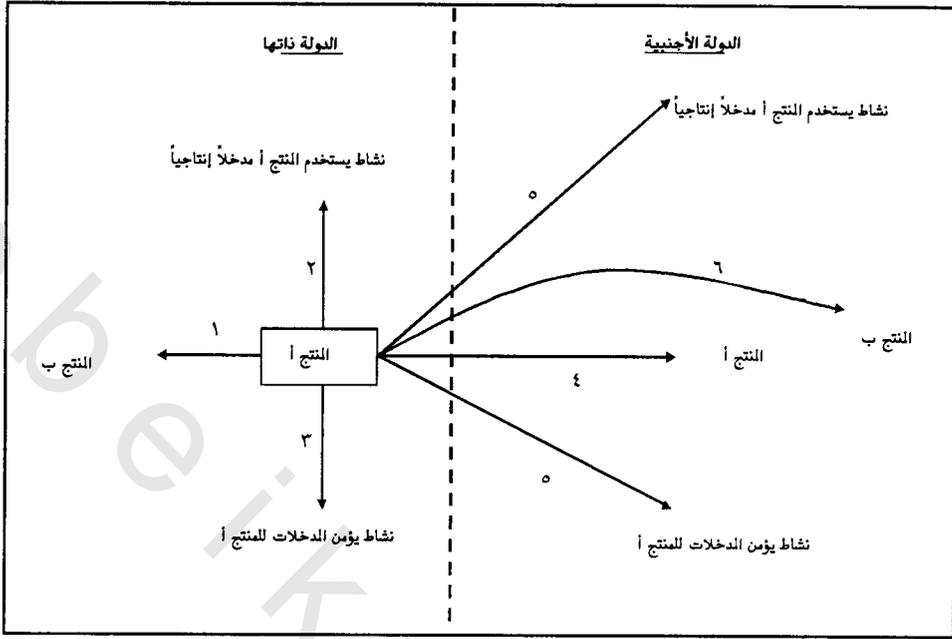
من سوقها إلى أسواق أخرى كثيرة. ويمكن أن يأخذ هذا الانتشار أو التوسع أشكالاً ثلاثة، فالمنشأة العملاقة يمكن أن:

(١) تنوع نحو أسواق منتجات أخرى.

(٢) تكون متكاملة رأسياً وقادرة على تدبير موادها الخام أو توزيع منتجاتها بنفسها.

(٣) تكون متعددة الجنسية فتؤدي الأنشطة نفسها في بلدان أخرى.

ويوضح شكل (٣-١) مقارنة مرئية لهذه الأشكال الثلاثة للمؤسسة، على اعتبار الطرائق التي يمكن أن توسع بها الشركة المنتجة للسلعة A أنشطتها في أسواق أخرى، فالشركة المُنوعة لمنتجاتها تسمى أحياناً بالشركة المختلطة "Conglomerate"، ولكن ينبغي علينا أن نتجنب هذا المصطلح. لأنه يعني عدم وجود علاقة بين المنتج A و B، في حين سنرى أن الأنشطة المتنوعة للشركة غالباً تكون مرتبطة اقتصادياً. والشركات متعددة الجنسية غالباً تنتج السلعة نفسها خارجياً وداخلياً، وهذه الحالة تسمى بالاستثمار الأجنبي الأفقي Horizontal Foreign Investment (وهي تماثل في هذا بعض المنشآت المحلية مثل المخابز الكبيرة التي توسع أنشطتها من سوق إقليمي إلى آخر). وتحقق الشركات متعددة الجنسية أيضاً التكامل الرأسي عبر الحدود الدولية - خاصة في شكل تكامل خلفي - وفي بعض الأحيان تقوم بعمل استثمار أجنبي متنوع.



- (١) شركة متنوعة
- (٢) شركة متكاملة رأسياً للأمام
- (٣) شركة متكاملة رأسياً للخلف
- (٤) شركة متعددة الجنسية تعمل استثمارات أفقية
- (٥) شركة متعددة الجنسية تعمل استثمارات رأسية
- (٦) شركة متعددة الجنسية تعمل استثمارات متنوعة

شكل ٣-١ أنواع الشركات ذات العمليات السوقية المتعددة.

## الشركات الكبيرة في الاقتصاد الأمريكي

### Large Companies in the U.S Economy

لقد مثلت المؤسسات الكبيرة بشكل واضح نسبة متنامية من النشاط في الاقتصاد الأمريكي منذ عام ١٩٢٩م حتى عام ١٩٦٠م، وهذا اتجاه ملحوظ ومحسوس. لكنه أخذ يضعف بوضوح، على الرغم من الموجات المتعاقبة من

الدمج Mergers بين الشركات الكبيرة في أواخر الستينيات، وأواخر السبعينيات، وكذا في الثمانينيات. حتى الموجات الكبيرة الحالية من الدمج لم تغير هذه الحالة: فالشركات الأكبر تقوم بنشاط أقل من حصتها النسبية في عملية الدمج. ففي قطاع الصناعة ارتفع نصيب أكبر ١٠٠ شركة في القيمة المضافة من ٢٣٪ عام ١٩٤٧م إلى ٣٣٪ عام ١٩٦٣م، وبقي عند الرقم نفسه عام ١٩٨٢م. وبالنسبة للقطاع غير المالي بمجمله فإن البيانات مبدئية لكنها توضح القصة نفسها، فالحصة السوقية لأكبر ١٠٠ شركة بقيت عند مستوى أقل بقليل من ثلث الأصول غير المالية<sup>(١)</sup>.

وهذه النسبة التي تملكها الشركات الكبيرة تلفت أنظار أناس كثيرين على أنها مرتفعة. وما نتصور حول سيادتها يعتمد جزئيا على نسبة الدوران المتحققة في ترتيب الفئة القيادية منها. فالشركات الأكبر اليوم لم تكن هي الأكبر منذ ٥٠ عاما، والتكرار الذي يتغير به الوضع القيادي للشركة يشير إلى أي مدى يكون وضعها السيادي ثابتا أو متغيرا. ولقد بقيت ١٨ شركة من الـ ٥٠ شركة الصناعية التي تمثل القمة عام ١٩٤٧م ضمن القائمة نفسها عام ١٩٨٢م. ومن الداخلين الجدد، كانت الأغلبية هي لمن كان ضمن الـ ٢٠٠ شركة التي كانت في القمة عام ١٩٤٧م.

لقد حدث بعض التغير في القيادة الصناعية. وأفضل الأدلة لدينا تشير إلى أن حركة المنشآت التي في القمة انخفضت في الستين عاما الأخيرة. ويخشى بعض المراقبين من أن انخفاض معدل الحركة في الشركات قد يجلب

---

(1) See Lawrence J. White "What has Been Happening to Aggregate Concentration in the United States" Journal of Industrial Economics, Vol. XXIX (March, 1981), PP. 223-30.

بعض المصاعب لشرايين الصناعة ، ويقلل المنافسة في اقتصادنا. وقد يكون هناك  
تعليق آخر لهذه الظاهرة وهو زيادة أهمية التنوع - والإنتاج في أسواق  
منتجات مختلفة - ولقد عودت الشركات أن تدخل أو تخرج من القيادة  
الصناعية حينما تنمو صناعاتها الأساسية أو تنكمش نسبة إلى النشاط  
الاقتصادي الكلي. ولكن عملية التنوع قد تسمح بشكل متزايد للمنشأة الكبيرة  
المتورطة في قطاع ينمو ببطء من أن تزيد من ثقلها وتحافظ على استدامة معدل  
نموها وذلك بالتوسع في صناعات أخرى. وحينما نمت شركات السجائر  
بتخوف في الستينيات بسبب الأخطار المرتبطة بالتدخين والتي يمكن أن تحكم  
نمو أسواقها، اتجهت إلى التنوع في صناعة اللبان، والوجبات السريعة،  
والخمور المنقاة، وأغذية الحيوانات والطيور، وأصبحت كما ذكر بعضهم  
صناعة تقدم كل ما هو مطلوب Oral Gratification Industry.

## التنوع

### Diversification

لماذا تنوع الشركات..؟ إننا نستطيع بشكل أفضل أن نقوم ماذا يفعل التنوع  
للاقتصاد بعد معرفة لماذا يحدث. ومثال شركات السجائر السابق يُعدّ  
نموذجياً. فإمكانية انخفاض الطلب على السجائر، أو أن الحكومة قد تعمل  
على تقييد استهلاكه، قد يضع هذه الشركات في حالة مخاطرة. وهذه المخاوف  
التي تؤثر حتماً على الأرباح من السجائر لا تؤثر على سوق أغذية القطط،  
وربما تزيد الطلب على المشروبات الروحية. فالشركة التي تنوع إذاً يمكن أن  
تواجه مخاطر أقل في ربحيتها وبقائها. وحتى إذا كانت معدلات الأرباح في

أعمالها الجديدة ليست أعلى من التي كانت تحققها من السجائر، فبإمكانها أن تحافظ على المستوى نفسه من معدل الأرباح بشكل إجمالي، مع تقليل مستوى المخاطرة.

ويظهر سبب آخر للتنويع من خلال خبرة شركات السجائر وهو إمكانية استخدام القدرات الموجودة لدى الشركة في إنتاج خطوط جديدة من المنتجات. فمنشآت التبغ تعلمت واكتسبت خبرات كبيرة في كيفية تطوير وترويج المنتجات بطرائق تجذب المشتريين، ولديها معرفة هائلة بالقنوات التسويقية للسلع الاستهلاكية غير المعمرة، وهذه الأصول الخفية والخبرات ربما تجد استخدامات مربحة في أعمال أخرى مثل الأغذية السريعة. والشركة التي يمكن أن توظف قدراتها المتاحة بنجاح في خطوط أعمال جديدة، يمكنها أن تحقق استخداما منتجا لأصولها الثابتة - تلك القدرات الخفية - ومن ثم ترفع من إنتاجية الاقتصاد. نحن نعرف، على سبيل المثال، أن الأنشطة البحثية للشركات كثيرا ما تضع في أيديها معارف واختراعات يمكن أن تفيد في صناعات أخرى، لذلك نجد أن كثيرا من التنويع يحدث داخل وخارج الصناعات ذات الاكتشافات العالية، حينما تسعى تلك المنشآت في الاستخدام الكامل لأصولها التقنية.

وهناك جانب آخر للتنويع، وهو أنه يسهل الدخول إلى الصناعة، ولذلك يقلل بكفاءة من قوة موانع الدخول (كما وصفنا في الباب الثاني). فإذا دخلت شركة موجودة أصلا سوقا بإنشاء مصنع جديد، أو استحوذت على منشأة قائمة وطورت وحسنت فعاليتها، فربما يرتفع مستوى المنافسة في السوق. وقد يكون لدى بعض المنشآت القائمة مزايا ضد موانع الدخول لصناعة

ما. فقدرتها على توفير السيولة أو قدرتها التمويلية تجعلها تتفوق على موانع الدخل الناتجة من التكاليف الرأسمالية المطلقة. ويمكن أيضا أن تكون علامتها التجارية المعروفة ومهاراتها التسويقية عناصر فعالة ضد موانع الدخل الناشئة بسبب تمييز المنتجات. ودخول المنشأة القائمة لسوق منتج جديد يتضمن بعض المزايا للمنشآت الموجودة أصلا في أي صناعة، والمحمية بموانع دخول، ولكن القوة السوقية التي تتيحها هذه الموانع تكون أقل بشكل عام حينما تستطيع المنشآت القائمة الدخول لسوق جديد عما لو لم يسمح لها بالتنوع. هذه الحقيقة تشكل الأساس الذي نقصده بالشركة المتنوعة. وهناك دراسات متعددة تقرر أن الصناعات الأصلية Prototype Industry الأكثر تفضيلا للتوسع المتنوع هي تلك التي سيكون لها فرص نمو جيدة، خاصة من تملك التقنية العالية، والمحاظة بموانع دخول معتدلة. كما أن موانع الدخول المرتفعة جدا قادرة على منع حتى المنشأة الكبيرة المتمكنة. أما الموانع المنخفضة فترسل إشارات تحذيرية للشركة بأن الصناعة لا تتضمن أرباحا أفضل من الأرباح العادية.

إن بعض مسببات التنوع، مع ذلك، لها تطبيقات أقل أهمية بالنسبة للكفاءة الاقتصادية. فلقد أصبح التنوع موضة لشركات كثيرة أواخر الستينيات، ونوعت هذه الشركات من أجل النمو السريع دون اهتمام كبير بالربحية أو الكفاءة. ويلقي اللوم على نظام الضرائب في زيادة حالات الدمج بين الشركات العملاقة ذات المنتجات المتعددة Conglomerate Mergers. بالإضافة إلى عدم اكتراث عامة الناس، على الأقل ولو مؤقتا، بدفع أسعار عالية لأسهم الشركات المندمجة "Swinging Conglomerate" والتي تكون في

النهاية غير مبررة بإنجازهم الربحي<sup>(2)</sup>. وتبدو موجة الدمج التي حدثت في الثمانينيات إلى حد ما أكثر منطقية. ففي نحو نصف الحالات، انخفض تقييم أسهم هذه الشركات في سوق الأوراق المالية، وذلك عندما قامت هذه الشركات بالاستحواذ على شركات أخرى، حيث رأى جمهور مالكي الأسهم أن هذه المعاملات ستقلل من الإيرادات المستقبلية للشركة. والأسوأ من ذلك، أن تعدد مرات ظهور إخفاق الشركات في التكامل واستخدام الموارد التي استحوذت عليها بكفاءة تجعل الفرد منا يتعجب مما إذا كان حاملو الأسهم متشائمين بالقدر الكافي<sup>(3)</sup>.

### *التنوع وهيكل الأسواق Diversification and the Market's Structure*

تظهر أهمية تنوع العمليات السوقية حينما نفسرها باعتبارها عنصراً من عناصر الهيكل السوقية. وعلى هذا الاعتبار يمكننا أن نتساءل كيف يمكن أن يؤثر التنوع من قبل المشاركين في السوق على العمليات التنافسية فيه، ومن ثم على إنجازه الاجتماعي...؟ وعندما نقدم الإجابة على هذا السؤال، سنلاحظ أن التنوع يجلب بعض السلبيات للمجتمع.

أولاً، الشركة الكبيرة المنوعة المستقرة في السوق يمكنها أن تستخدم أرباحها التي تحققها في مكان آخر لتؤدب أو ربما لتحطم منافسيها في ذلك السوق. فمثلاً، يمكنها أن تخفض أسعارها، ممولةً خسائرها في ذلك السوق من

(2) The Evidence is Summarized by Peter O. Steiner, Mergers: Motives, Effects, Policies (Ann Arbor: University of Michigan Press, 1975).

(3) Several Studies have found that Mergers who are relatively free of control by their shareholders (see chapter 1) are ore likely to undertake mergers that reduce their shareholders' wealth. See victor L. You et. al., "Mergers and Bidders' wealth: Managerial and Strategic Factors," "The Economics of Strategic Planning, L.G. Thomas, 111, ed. (Leington, MA: Lexington Books, 198 PP. 201 – 21, 1986).

أرباحها في أسواق أخرى، وتفرض الخسائر على المنافس حتى يخرج من السوق. وإخراج المنافس يمكن أن يكون مربحا في بعض الحالات - إذا كانت تكلفة الشركة المهاجمة ليست كبيرة جدا، وإذا كان الدخول للسوق عملية بطيئة أو صعبة بدرجة كافية، مع إمكانية الاستمتاع بتحقيق أرباح فوق عادية Supernormal بعد القضاء على المنافس. ويوجد هناك تخوف كبير وشائع من أن الشركات الكبيرة ستستخدم إمكاناتها على المدى الطويل Long Purse لإخراج المنافسين الأصغر أو الأقل ملائمة لظروف السوق، على الرغم من أن هذه السلوكيات العدائية الفظة تعد غير قانونية في التشريع الأمريكي، وسواء بسبب القانون، أو لأن الأفعال الافتراضية نادرا ما تكون مربحة، فإن عدد مثل هذه الحالات الواضحة قليل. ومع ذلك فإن بعض المنشآت الكبيرة في العقود الحالية قد اصطيدت ومدفعا تشتم منه رائحة الدخان، والاحتمالات ماتزال قائمة بأن قوى هذه الشركات الكبيرة المحتملة في نضالها التنافسي، ستروض منافسيها في ذلك السوق الوحيد، وسيؤدي ذلك بالداخل المحتمل للتفكير مرتين، مما يعني بدوره إعاقة فعالية المنافسة في السوق.

والشيء الأقل أهمية لكنه ذو خطورة ملموسة هو أن الشركات المنوعة يمكن أن تحتفظ بسرية أرباحها في سوق ما بتبني قائمة دخل موحد تغطي جميع أنشطتها. وهنا سيكون الداخلون المحتملون، الذين يحاولون قياس حجم الصناعة المثلثة بشركات منوعة، لديهم متاعب في معرفة ما إذا كانت أرباحهم المتوقعة أرباحا طبيعية أو أكثر مما يحلمون به. إن قوة دوافع الدخول تكون محدودة وضعيفة حينما يكون الداخل الجديد أقل تأكدا من النتائج المحتملة. وترتفع لهذا السبب موانع الدخول بفاعلية. ويوجد بلا شك هناك

سلبيات على المجتمع إذا أخفت الشركة المنوعة، ليس تحقيق الأرباح، وإنما تكبد خسائر في عمل محدد. ومدير المنشأة يمكنه أن يخفي أخطاءه عن حاملي الأسهم مدة طويلة بعد أن يقع في استثمارات سيئة أو حتى بعد أن يتخلص منها.

## التكامل الرأسي Vertical Integration

يمكن للشركة أيضا أن تنتشر إلى ما هو أبعد من حدود سوق معين وذلك من خلال التكامل الرأسي. فنقول عن شركة إنها متكاملة خلفيا من السوق A إذا أنتجت مدخلات المنتج A فضلا عن إنتاجها المنتج A نفسه. والشركة المتكاملة أماميا تنتج المنتج A وتجري عمليات إضافية على المنتج A، أو تشغل منافذ توزيعية لتضع المنتج A في أيدي المشتريين النهائيين. وكحال التنوع فإن التكامل الرأسي يمكنه التأثير في سلوك المنشأة في أي من أسواقها. ولتفهم هذه الآثار علينا أن نوضح أولا لماذا يحدث التكامل الرأسي.

من خلال التكامل الرأسي يمكن للشركة أحيانا أن تحقق اقتصاديات حقيقية في الإنتاج. فبلوكات الصلب على سبيل المثال يمكن أن تحول إلى أشكال إنشائية بطريقة أرخص إذا تم تحويلها قبل تبريدها، وذلك لتجنب تكلفة إعادة تسخينها. ولإنجاز ذلك فإن عملية إنتاج بلوكات الصلب وتشكيلها يجب أن تتم وهي بجوار بعضها من الناحية الفيزيائية ومنسقة بشكل دقيق - وهذا صعب الحدوث بين شركات مستقلة. وجانب اقتصادي آخر للتكامل الرأسي يكون من خلال تقليل تكاليف تنفيذ العمليات والصفقات التجارية. فميزة سلسلة محلات السوبرماركت في الشراء المركزي للأشياء الكثيرة التي تباعها، أنها تتجنب الحاجة إلى بائع إضافي ليقوم بعمل مكالمات

هاتفية إلى كل محل تموينات من أجل توزيع كل علامة تجارية من رقائق الكورن فلكس والزبدة.

التكامل الرأسي يمكنه أيضا أن يأتي كاستجابة لعناصر الهيكل السوقي المحيطة بالمنشأة. فمثلا في حالة سوق خام الحديد، فإن مناجم الحديد ذات المخزونات الكبيرة ليست متعددة جدا، ولا حتى شركات الصلب الكبيرة. وعلى منتج خام الحديد أن يعمل استثمارات ثابتة ضخمة، وتعتمد ربحيته على شروط بيع الخام التي يحصل عليها من شركات الصلب. وصناع الصلب لديهم استثمارات ضخمة كغيرهم، ويعتمدون على منافذ العرض من هذا الخام. ويخيم عدم اليقين على مثل هذا السوق ذي البائعين والمشتريين القليلين، وكل مجموعة منهم لهذا السبب في حالة مخاطرة. والتكامل الرأسي بين البائعين والمشتريين، يحمي كلا منهم من عدم التأكد حول المساومة التي يمكن أن يفوزوا بها في السوق المفتوحة.

ويستجيب التكامل الرأسي أيضا إلى طبيعة الهيكل السوقي حينما تتكامل الشركات أماميا من أجل الحصول على مزايا تمييز المنتجات. افترض أن هناك مجموعة من محتكري القلة الذين ينتجون سلعة غير مميزة، مثل النحاس، فمن دون تمييز المنتج الذي يدفع إلى عزل حصصهم السوقية، فقد يكون من الصعوبة تحقيق أو المحافظة على اتفاق عام ومستقر بينهم. ولكن حينما يتكاملون أماميا لإنتاج الأواني والمنتجات النحاسية الأخرى ذات الأسماء التجارية، حينئذ يمكنهم تحقيق بعض التمييز لمنتجاتهم والاستقرار لاتفاقاتهم. وبالمثل فإن كثيرا من المصنعين يزيدون من قوتهم السوقية من خلال التحكم في المنافذ التوزيعية لمنتجاتهم، إن لم يكن من خلال التكامل الرأسي،

فمن خلال إعطاء حقوق الامتياز أو عمل عقود طويلة الأجل مع تجار التجزئة. وتعد منافذ التجزئة لمكرري البنزين مثالا هاما على ذلك، كالحال مع منتجي السيارات المحلية حينما يتعاملون في خط إنتاج واحد من أنواع السيارات.

### آثار التكامل الرأسى *Effects of Vertical Integration*

لقد تأثرت الأسواق بوجود المؤسسات التي زاد حجمها من خلال التكامل الرأسى. كما يمكن أن يعاني الوضع التنافسي للبائعين غير المتكاملين. ولقد تكاملت الشركات الرئيسية المنتجة للألمونيوم أماميا، وذلك لإنتاج السلع المصنوعة من الألمونيوم. كما عمل أيضا منافسون آخرون غير متكاملين في نشاط إنتاج السلع المصنوعة من الألمونيوم. وبإمكان شركات الألمونيوم المتكاملة أن تشكل ضغطا على هذه الشركات المستقلة، من خلال رفع أسعار بلوكات الألمونيوم مع تثبيت أسعار السلع المصنوعة من هذا الخام. ولذا ستتكشم الهوامش الربحية للمنتجين المستقلين غير المتكاملين في حين لن يتغير الوضع بالنسبة للمنتجين المتكاملين. ويمكن أن يؤدي الضغط على هؤلاء المنتجين غير المتكاملين إلى اتباع استراتيجيات سرية أو ربما البعد عن السوق. واعترافا نقول: إنه إذا احتكر منتجو الألمونيوم المتكاملين سويا بلوكات الألمونيوم، فلربما لا يكون هناك بالمثل عوائد كبيرة من احتكار تصنيع الألمونيوم. وهذا يعني أنه تحت شروط معينة، هناك أرباح احتكارية واحدة قصوى يمكن تحقيقها مستقبلا من المنافذ الاقتصادية الكلية لطرائق التصنيع، بدءا من خام الألمونيوم وانتهاء بالسلع المصنوعة منه التي تصل إلى يد المستخدم النهائي. وإذا حصلت على هذه الأرباح في مرحلة تصنيعية واحدة، فلن تبقى أرباح احتكارية في مرحلة أخرى، ولذلك لن يكون هناك مبرر للضغط من أجل

إخراج المنافسين. وقد لا يتحقق ذلك حينما تتميز كل مرحلة تصنيعية باحتكار القلة. حيث إنه في هذه الحالة قد يحصل المنتجون المتكاملون على قدر أقل من الحد الأقصى للأرباح الاحتكارية، وربما يحققون قدرا أعلى من هذه الأرباح بإضعاف أو تحطيم منافسيهم في أي سوق من الأسواق المتصلة رأسيا. ومثلما يعيق التكامل الرأسي المنافسة حينما يسهل الضغط على المنافسين غير المتكاملين، فهو أيضا يخيف الداخلين الجدد ويزيد موانع الدخول بفاعلية. وبذلك تقابل الداخل المحتمل لأي مرحلة سوقية، تكون فيها معظم المنشآت الموجودة متكاملة رأسيا، مشكلة كبيرة. افترض أن الداخل الجديد دخل إلى تصنيع الألمونيوم حينما كان ٩٠٪ من إنتاج كل من بلوكات الألمونيوم والألمونيوم المصنع في شكل سلع تحكمه منشأة متكاملة رأسيا. فإذا اشترت هذه الشركة الداخلة الألمونيوم من منتج متكامل رأسيا، فإنها ستواجه مخاطرة حصول ضغط سعري عليها. أما إذا اشترت من منتج بلوكات الألمونيوم غير المتكامل رأسيا، فإن ذلك يعني أنها تستطيع التعامل في حدود ١٠٪ فقط من طاقة بلوكات الألمونيوم الموجودة في الصناعة، وربما تجد نفسها في هذا الوضع تتعامل في سوق ضيق. وفي كلتا الحالتين هناك مخاطرة. والداخل الجديد قد يتجنب هذه المشكلة بالطبع إذا دخل بوصفه منتجا متكاملًا. ولكن هذه الاستراتيجية ربما تخفق بسبب موانع الدخول المتعلقة بالتكلفة الرأسمالية خاصة إذا كانت إحدى المراحل الإنتاجية ذات حجم كبير وتتطلب كثافة عالية من رأس المال. والداخل الذي يتعرض للصدمة يمكن أن يتخير بين تكاليف الدخول المتكامل، أو مخاطر الدخول غير المتكامل وذلك لكي يقلل

قدر الإمكان من السلبيات. لكن المحصلة هي أن الداخل سوف تواجهه سلبيات صافية مهما كانت خياراته التي يختارها.

بالتأكيد إن المنشآت الموجودة تعرف الصعاب التي يمكن أن تضعها في طريق المنشآت الداخلة للصناعة من خلال التكامل الرأسي، وخاصة من خلال تحكمها في منافذ التوزيع. فشركات تكرير البنزين المتكاملة تتحكم في مواقع كثيرة على الشوارع الرئيسية والطرق السريعة بمحطات الخدمة التي تؤجرها لمن يقوم بتشغيلها بأسعار ربما تحقق أرباح على بعض التجهيزات المؤجرة بقيم أقل من تكلفة رأس المال المقترض. ولكن محطات الخدمة تفرض وضع الاسم التجاري للشركة أمام الجمهور وتشجع مبيعاتها من البنزين. والتحكم في المواقع الجيدة يعقد الحياة بالنسبة لشركات التكرير الداخلة والتي يجب عليها إما أن تشتري مواقع لمحطاتها جديدة أو تتعامل مع المحطات المستقلة حينما تجدها. وبالطريقة نفسها، فإن صانعي الجرارات الزراعية يمولون المخزون من الجرارات عند وكلائهم، وبالتالي فهم يشجعون الوكلاء على عرض وحدات وموديلات كثيرة. وهذه الاستراتيجية فعالة في ترويج المبيعات لأنها تسمح للمشتري المستهدف بفحص الموديلات وتسمح له بالتسليم الفوري. ولكن هذا مكلف، فشركة الجرارات الكبيرة ربما يكون لديها مبيعات لسنين طويلة في خطوط إنتاجها حيث قامت بتمويل المخزون والقابل للتسليم. إن هذه العملية ستزيد المشكلة لأي داخل جديد للصناعة، والذي يتحتم عليه إما أن ينشئ سلسلته الخاصة من المنافذ التوزيعية ويجمع رأس المال اللازم لتمويل مخزون التجزئة، أو يضطر إلى طرائق توزيعية أقل فاعلية.

إن وجود المنشآت المتكاملة رأسيا يمكن أيضا أن يغير ملامح المنافسة في السوق. فالمنشأة المتكاملة، كما رأينا، اختارت أن تتحمل عبئا ثقيلا من التكاليف الثابتة من أجل أن تكسب متوسط تكلفة إنتاج أقل، أو درجة تأكد أعلى عن عملياتها. فهي تفقد المرونة في عملياتها - تلك المرونة التي يمكن بها للمؤسسة غير المتكاملة أن تلغي أوامر لوكلائها خلال مدة إنذار وجيزة. ولهذا فإن المنشأة المتكاملة رأسيا لديها تفضيل طبيعي للاستقرار في السوق.

## الشركة متعددة الجنسية The Multinational Company

تتعامل الشركة متعددة الجنسية مع أكثر من سوق وطني. وعلى الرغم من أن الشركات متعددة الجنسية ليست اختراعا جديدا - إلا أنها تزايدت منذ الحرب العالمية الثانية. وأصبحت تثير جدلا كثيرا - في البداية خارج الولايات المتحدة الأمريكية، وفي الوقت الحاضر حتى في الولايات المتحدة. ومن بين الـ ٥٠٠ شركة الصناعية الأكبر التي سجلتها مجلة Fourtune Magazine، وجد أن ثلثها (١٨٧) شركة قد نفذت عمليات في ست دول أجنبية أو أكثر عام ١٩٦٧م. وفي عام ١٩٨٢م حققت الشركات متعددة الجنسية ذات الأصل الأمريكي مبيعات من خلال مؤسساتها في الدول الأجنبية تمثل ٤٢٪ من حجم مبيعاتها في الولايات المتحدة الأمريكية. ولقد اختلف مدى توسع العمليات الأجنبية بين الصناعات بشكل كبير. فصانعو الآلات الطبية باعوا في الخارج ما يعادل ٦٠٪ مقارنة بحجم مبيعاتهم في الداخل، وبلغت هذه النسبة ٤٢٪ في حالة الصناعات الدوائية، و ١٠٪ في حالة المعادن Ferrous Meatal.

إن العمل في بلاد أخرى هو الطريق الواضح لنمو الشركة إلى ما هو أبعد من المدى الذي يتيح سوق منتجها الأساسي في الولايات المتحدة. ولهذا السبب فإن وضع الشركات متعددة الجنسية يجب أن يؤخذ في الاعتبار جنبا إلى جنب مع تمييز المنتجات والتكامل الرأسي. وهناك أسباب أكثر عمقا لمناقشة هذه الخصائص المتعلقة بالشركات العملاقة. فالشركة التي تستثمر في الخارج تعمل بشكل معين على تنويع منتجاتها. والكثير من الشركات متعددة الجنسية تنتج وتبيع خطوط إنتاجية في الخارج، مماثلة لتلك التي تبيعها في

الداخل. إلا أنها هنا تعمل على التنويع جغرافياً، ويمكن أن تحصل الشركة على منافع عديدة بسبب توزيع المخاطر بين الدول مثلما تحصل عليه من التنويع بين خطوط إنتاجها. وبعض الشركات متعددة الجنسية تستثمر في الخارج لتنتج المواد الخام أو المكونات الصناعية التي تعد مدخلات لمنتجاتها الأساسية في الولايات المتحدة. وهذا الشكل من أشكال الاستثمار الأجنبي هو ببساطة تكامل رأسي يحدث لكي تنتشر الشركات عبر الحدود الدولية. ولعله يحسن بنا أن نسميه استثماراً أجنبياً رأسياً، أما التوسع الأفقي فنعني به تلك الاستثمارات الأجنبية للشركات العاملة التي تنتج خطوط إنتاج في الخارج مثل تلك التي في الداخل. (بعض الاستثمارات الأجنبية تنوع بين المنتجات وأيضاً بين الحدود الجغرافية، وهذه تُعدّ قليلة لكنها متزايدة).

### *أسباب الاستثمارات الأجنبية Causes of Foreign Investment*

إن أسباب الاستثمارات الأجنبية الرأسية هي نفسها أسباب التكامل الرأسي. فكثير من الاستثمارات الأجنبية كبيرة الحجم تجرى لتأمين المواد الخام التي تحتاج إلى طرق إنتاجية ذات تكثيف رأسمالي كبير. وفي بعض الأحيان تحتاج الشركة الأم إلى المواد الخام لتغذي العمليات التصنيعية في البلد الأصلي. وفي أحيان أخرى تقتصر الشركة الأم على التعامل في هذه المواد الخام، ثم تبيعها في السوق العالمي محققة بذلك استخداماً مربحاً للمعرفة التي لديها عن الأسواق ذات الصلة.

والاستثمارات الأفقية المباشرة تُعدّ أكثر إشكالاً عندما نريد توضيحها. فإذا كانت هناك أي وفورات سعة، على سبيل المثال، في صناعة المكناس الكهربائية، فلماذا لا تنتجها شركات الأدوات المنزلية متعددة الجنسية في

الموقع الأرخص وتصدرها إلى الأسواق الأخرى في العالم؟ أحد الإجابات على هذا السؤال قد تكون في أنه لا يوجد موقع واحد نعهه الأرخص. وبسبب تكاليف النقل والتعريفات الجمركية الأخرى، فإن الشركة قد تقوم بإمداد بعض أو معظم أسواقها الوطنية بشكل اقتصادي من خلال المواقع الإنتاجية المحلية. والإجابة الأخرى قد تكون في استحضر صديقنا القديم، السمّة الهيكلية السابقة وهي تمييز المنتج. فالشركة التي ميزت منتجها بنجاح في سوقها المحلي تحصل على اسم تجاري بالإضافة إلى بعض المهارات المتصلة بتصميم وعرض منتجها بشكل يجذب المشترين. هذه المهارات والأصول، بمجرد اكتسابها في سوق محلي واحد، فإنها تكون متاحة للاستخدام في الأسواق الوطنية الأخرى. ولكي تدعم الشركة هذه القدرات التسويقية فإنها تحتاج إلى تسهيلات إنتاجية في الخارج تمكنها من أن تتواءم مع الظروف المحلية (وربما) لتعيد التأكيد للمشتريين باستمرار التزام الشركة لهذا السوق. ولا نعجب إذا وجدنا أن الاستثمارات الأجنبية الأفقية هي أكثر شيوعاً في المنتجات المميزة بدرجة عالية مثل - الصناعات الغذائية، المواد الصيدلانية Pharmaceuticals، السلع الاستهلاكية المعمرة، الكمبيوتر، وما شابهها. أما صانعو السلع غير المميزة فمن غير الشائع أن يصبحوا شركات متعددة الجنسية حتى حينما تكون شركاتهم شركات كبيرة وتملك حصصاً سيادية في أسواقها المحلية.

هذه القوى التي تشرح تطور الاستثمارات الأجنبية الأفقية توضحها الصناعات الغذائية. فكثير من المنشآت القيادية في الصناعات الأمريكية ارتفعت إلى المستوى القومي من خلال تطوير منتج واحد، وأخرى نجحت من خلال تطوير شبكة توزيعية كفؤة يمكنها تداول العديد من السلع الغذائية المختلفة من خلال محلات التجزئة نفسها. والمجموعة

الأولى من المنشآت التي نجحت من خلال الإعلان المكثف (تمييز المنتجات) هي تلك التي أصبحت متعددة الجنسية. وكلما أخذت أسواق الغذاء في البلاد الأجنبية تنمو بشكل أكثر تشابهاً مع النموذج الأمريكي، أمكن لهذه الشركات أن تكرر قصص نجاحاتها السابقة في الأسواق الأجنبية، وخاصة في مجال الأغذية سهلة الإعداد *Convenience Foods* والسلع الأخرى التي تتطلب ترويجاً مكثفاً لمبيعاتها. ولقد انجذب مصنعو الأغذية الأمريكيون إلى الأسواق الكبيرة في الخارج، تلك الدول المشبعة بأجهزة التلفزيون والمعرفة بكل ما هو أمريكي - وهذه هي مكونات النجاح للمنشأة المتخصصة في تمييز المنتجات<sup>(4)</sup>.

### *Multinationality and Market Behavior* تعدد الجنسية والسلوك السوقي

إن مساهمة الشركات متعددة الجنسية الكبيرة في السوق لها الكثير من التأثيرات نفسها التي قررتها للشركات المتنوعة أو المتكاملة رأسياً. فهي مهمة بوصفها داخلياً حقيقياً أو محتملاً إلى السوق المحلي. وهناك العديد من صانعي السيارات الأجانب الذين بدؤوا إنتاج السيارات داخل الولايات المتحدة الأمريكية. ومن المشكوك فيه أن أي شركة ليست منتجة للسيارات بالخارج يمكن أن تسعى لإنتاج كبير الحجم في الولايات المتحدة الأمريكية. ويبدو في كثير من الصناعات في الخارج أن الشركات متعددة الجنسية تسهم في زيادة مستوى التنافس وتجلب الكثير من المنتجات إلى السوق. وكما قررنا في الباب الأول، فقد نمت كثير من الصناعات الأمريكية بطريقة أكثر تنافساً، لأن السوق المحلي اقتحمته شركات قوية قواعدها في الخارج وتستخدم توليفة من الاستثمارات في المصانع الأمريكية وتصدر منتجاتها من موقعها الأصلي.

(4) Thomas Horst, *At Home Abroad: A Study of Domestic and Foreign Operations of the Domestic and Foreign Operations of the American Food Processing Industry* (Cambridge, MA, Ballinger, 1947).

ورغم ذلك ، فقد يكون للشركات متعددة الجنسية تأثيرات عكسية على المنافسة عندما تستقر صناعاتها في شكل احتكارات قلة دولية ناضجة. والشركات متعددة الجنسية شأنها شأن الشركة المُنوعة لها عمق سوقي قوي. فهي تستطيع أن تستخدم قواها في صراعها التنافسي لتؤدب أو تخرج المنافسين الضعيفين المعتمدين على السوق الوطني. وفي ظل انتشار الشركات متعددة الجنسية عبر الأسواق الوطنية الرئيسية ، لعلنا نتساءل هنا عن أثرها على السوق العالمي. أو بعبارة أخرى ، ماذا يحدث حينما يأتي محتكرو القلة ليواجه بعضهم بعضاً في سوق وطني بعد آخر. إن حافز "الحياة وترك الآخرين ليحيوا" له ما يدعمه هنا ، فلو كانت الشركة متعددة الجنسية A تسعى إلى محاولة كسب حصة من B في السوق الفرنسي. فلربما توقفت A من باب الحذر لأن شركاتها المتفرعة الألمانية Its German Subsidiary في وضع ضعيف نسبياً وهي عرضة للرد بالمثل من قبل شركات B الألمانية المتفرعة منها. وهنا قد يكون الإمساك والكف هو أحسن الأفعال. وربما تبدي الجرارات الزراعية العالمية شرحاً لسلوك محتكري القلة في تعاملاتهم الدولية ، ومن دون ذلك يصعب علينا تفهم كيف يمكن لأسعار أمريكا الشمالية أن تكون أعلى لسنوات من مستواها في المملكة المتحدة - وهم منتجون ذوو تكلفة منخفضة - دون أن يشحن أحد سفناً مليئة بالجرارات المصنوعة في بريطانيا<sup>(5)</sup>.

---

( 5) Robert T. Kudrle, Agricultural Tractors: A World Industry Study (Cambridge, MA: Ballinger, 1975) Chap. 10.

## كبر الشركة والهيكل السوقي Bigness and Market Structure

إن استراتيجيتنا لدراسة الشركة الكبيرة نابع من رغبتنا في فصل آثار حجمها وحصتها في سوق معين عن المصادر الأخرى للحجم الكبير المطلق. وخلال هذه العملية، نود الإشارة إلى أن "الكبر" نفسه قد تولد بعدّه عنصراً من عناصر هياكل الأسواق. وقد يسلك سوق ذو تركيز معين، وموانع دخول معينة، وتمييز معين للمنتجات.. إلخ سلوكاً مختلفاً حينما توسع الشركات العاملة فيه أنشطتها السوقية الإضافية. ويعتمد التغير على ما إذا كان توسيع الأنشطة الإضافية يأخذ شكل تنويع المنتجات، أو التكامل الرأسي، أو الاستثمارات الأجنبية.

والحقيقة المدهشة قد لا تكون في اعتبار نشوء كبر المنشآت بعدّه عنصراً من عناصر الهيكل السوقي، ولكن في إخفاقه في تحقيق السيادة على كل العناصر الأخرى. إن مجتمعنا ميال إلى الاعتقاد بالميزة الجوهرية للكيانات الصغيرة، ولكنه في الوقت نفسه يفترض أن الأكبر هو الأفضل والأقوى، وهنا يكون تساؤل، كيف إذاً يمكن للمنشآت الصغيرة أن تعيش في ظلال المؤسسات العملاقة..؟ وبالأسلوب نفسه، يسأل كثير من الأجانب الذين يرون أسواق دولهم مكتظة بفروع الشركات متعددة الجنسية كيف يمكن لمنشآتهم الوطنية أن تتعايش مع تهديدات الشركات متعددة الجنسية العملاقة..؟

إن المؤشرات التي اختبرناها في البابين الأولين من هذا الكتاب يقدمان جزءاً من الإجابة. فحينما تزايدت سيادة المؤسسات الكبيرة في الاقتصاد الأمريكي بشكل عام، ارتفع معها في المتوسط تركيز البائعين في السوق الصناعي بشكل قليل جداً. وقد نقول في أحيان أخرى: إنه لم يتغير على الإطلاق. (أما

في بعض البلدان الصناعية الأخرى، فقد ارتفع فيها مستوى التركيز لأنها سمحت بالدمج بين الشركات الكبيرة المتنافسة وطبقت سياسات حكومية شجعت من خلالها على التركيز في بعض القطاعات). وأبعد من ذلك، أننا شاهدنا في صناعات كثيرة أن منشآت صغيرة وكبيرة تعايشت لوقت طويل. وكبر الشركة قد يجلب أحياناً مزايا (وأرباحاً أعلى)، ولكن هذا لا يعني كما يقال: إن السمك الكبير دائماً يأكل السمك الصغير. فاقترادات السعة تضيّع على المنشآت الصغيرة العديد من الميزات، وهذه الميزات الضائعة ليست كبيرة في كل صناعة. وتمييز المنتجات يبني موانع دخول ويشجع التركيز في بعض الأسواق، ولكنه أيضاً يحمي المنشأة الصغيرة التي وجدت منفذاً مربحاً في السوق. لقد رأينا في هذا الباب أن المنشآت الكبيرة يمكنها أن تخيف المنشآت الصغيرة، وهذا ليس مقصوداً على المنشآت الصغيرة فالمنشآت الكبيرة أيضاً تخيف منشآت كبيرة أخرى، لأن لديها مزايا قد تكون من خلالها موانع معينة للدخول. ولا يوجد دليل مقنع على أن وجود المنشآت الكبيرة في سوق ما يعمل على جعله أكثر تركزاً، ومع ذلك إذا أصبح السوق أكثر تركزاً فإن هذا يعني أن منشآته المعروفة قد أصبحت بالضرورة أكبر حجماً.

إذاً لم يطغ أو يسد حجم المؤسسة على عناصر الهيكل السوقي، فهو بلا شك واحد من أهمها. ولقد بينا بطرائق عديدة محددة كيف يمكن أن تؤثر الأصول والأنشطة للمنشأة الكبيرة خارج أحد أسواقها على سلوكها خلال ذلك السوق. ويقف وراء هذه الأمثلة نقطة عامة مهمة، وستقدم لنا ما نسميه بمفهوم استراتيجية المؤسسة Corporate Strategy المستخدمة في دراسة إدارة الأعمال. فاستراتيجية الشركة هي خطتها طويلة المدى للاستفادة الأعظم من قواها

التنظيمية، وتقليل نقاط ضعفها لضمان ربحيتها وبقائها<sup>(٦)</sup>. والصفة الرئيسية لاستراتيجية الشركة الكبيرة هي مدى نشاطها في أسواقها المتعددة (بكل الأشكال التي تم وصفها في هذا الباب) بالإضافة إلى العلاقات بين أعمالها المختلفة. وعادة ما تتبع شركتان متعددتا الأسواق، كبيرتان ومتنافستان في صناعة واحدة استراتيجيات مختلفة، تظهر في اختلاف العلاقات بين بعض الأعمال التي تمارسها في سوق ما وبين عمليات الشركة الأخرى. ويمكن أن يخدم هذا السوق إحدى المنشأتين في إبعاد منتج مصاحب By-Product من عملية معينة. وللمنشأة الثانية، ربما يكون نهاية لسلسلة من عمليات إنتاجية متكاملة رأسياً. وبذلك قد تختلف بشكل كبير العلاقة الاستراتيجية بين وحدة الأعمال القائمة وبين بقية النشاطات التي تمارسها الشركة، وذلك بالنسبة للشركتين المشاركتين في السوق.

هذه الاختلافات الاستراتيجية تحمل تطبيقاً مهماً للسلوك السوقي. وكما سنرى في الباب الرابع، يمكن أن تتحقق أرباح احتكارية في سوق تحتله مجموعة صغيرة من البائعين فقط إذا استطاعوا أن يتفقوا إلى حد ما على عدم منافستهم لبعضهم. وللوصول إلى مثل هذا الاتفاق وجعله ثابتاً، يجب أن ينسقوا الكثير من سلوكهم السوقي وكذلك تصرفاتهم تجاه أي خلل غير متوقع يحدث في السوق. وكلما زاد اختلاف استراتيجياتهم، صعب هذا التنسيق وقلت إمكانية تحقيق الأرباح الاحتكارية المشتركة.

---

(6) Kenneth R. Andrew, The Concept of Corporate Strategy (Homewood, IL: Dow Jones - Irwin, 1971); R.P. Rumelt, Strategy, Structure, and Economic Performance in Large American Industrial Corporations (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1974).

## ملخص Summary

تتحكم الشركات الكبيرة في الغالب في حصة كبيرة من أسواقها الأساسية. ولتفهم الأهمية الاقتصادية للمؤسسات العملاقة، بعيداً عن سوقها الذي تسود فيه، علينا أن نحلل الأنشطة التي تمارسها خارج سوقها الأساسي. كالتنوع، والتكامل الرأسي، والاستثمار الأجنبي. ويُعدّ هذا التحليل مهماً لأن المؤسسات الكبيرة موجودة في الكثير من القطاعات الصناعية، وتزايد وجودها على الأقل حتى الستينيات الميلادية.

إن التنوع يوزع المخاطر، ويسمح بالاستخدام الأكمل لقدرات المنشأة، ويساعد المنشآت القائمة للدخول في أسواق كان يمكن أن تكون معزولة بموانع الدخول. ولكن التنوع قد يكون عمل غير كفاء للمنشأة المنوعة، فهو يسمح بالنمو دون رقابة أو تحكم فعال. كما أن التنوع يزيد فرص السلوك الافتراضي للشركات ويدفع إلى سرية الأرباح التي ربما تخدم الداخلين الجدد.

ويمكن أن يجلب التكامل الرأسي كفاءات حقيقية في التكاليف الإنتاجية المنخفضة، وفي تكاليف أقل للمعاملات التجارية، بالإضافة إلى مخاطر منخفضة (ويدخل في ذلك مخاطر عدم استقرار صناعات تنافس القلة). ويمكن أيضاً أن يسهّل تمييز المنتجات، وخاصة حينما يكون للمصنعين تحكم في منافذ التجزئة لمنتجاتهم من خلال التكامل الرأسي أو بعض الأساليب المشابهة. والتكامل الرأسي يزيد المخاطرة للمنشآت المنافسة غير المتكاملة ويؤدي إلى إبعاد الداخلين الجدد.

ويمكن النظر إلى المنشأة الدولية على أنها منشأة منوعة عبر الأسواق الجغرافية أو متكاملة رأسياً عبر الحدود الدولية. أما الاستثمار الأجنبي لإنتاج السلع نفسها في الخارج المشابهة لما ينتج محلياً فهو يظهر فقط في أسواق السلع المميزة، ويشار على الرغم من ذلك إلى أن تكاليف النقل والجمارك عوامل مؤثرة في هذا الشأن. أما تأثير الشركات متعددة الجنسية على أسواقها فهو مشابه لتأثير المنشآت المنوعة. فهما المصدر للداخلين الجدد إلى أسواق محمية، فقد يدفع ذلك إلى زيادة المنافسة غير السعرية، وربما يتسبب في نشر احتكار القلة المعتمد بعضه على بعض عبر الحدود الدولية.

إن الأنشطة السوقية الإضافية للمنشآت الكبيرة المنافسة في السوق تساهم بوصفها عنصراً عام من عناصر الهيكل السوقي غير تلك التي تمت دراستها. وإذا كانت هذه الأنشطة السوقية الإضافية متنوعة، فقد يصعب على المنشأة الوصول أو الاستمرار في تحقيق اتفاق مع منافسيها، كما أن السوق سيكون أشد تنافساً.