

آیا نحوه حاکمیت شرکتی اهمیت دارد؟ هم‌پیمانی و تعیین دارایی‌ها در نظام کایرتسو به مثابه ریشه‌های مزیت رقابتی ژاپنی‌ها

نویسنده: جفری دایر

مترجم: اصلا ن قودجانی

این مقاله با بکارگیری چارچوب هزینه‌های مبادله، به بررسی شیوه‌های حاکمیت شرکتی در صنایع اتومبیل‌سازی ژاپن و ایالات متحده می‌پردازد. نتایج تجربی موجود تا حدی با نظریه هزینه‌های مبادله سازگار هستند، اما شاید لازم باشد که در شرایط بزرگ بودن عدم اطمینان، منطبق هزینه‌های مبادله مورد بازبینی قرار گیرد.

(مقدمه جی.بی. بارنی، بر مقاله)

بدون اشاره به ظهور و حیات مجدد سازمان اقتصادی ژاپنی‌ها و حتی برتری و استیلای آنها نمی‌توان درباره راهبردهای کسب و کار صحبت کرد.

الیور ویلیامسون (۱۹۹۱: ۸۷)

صنعت ساخت و تولید ژاپنی، مزیت و قدرت رقابتی خود را مدیون ساختار پیمانکاری ثانویه خود می‌باشد.

وزارت تجارت و صنعت بین‌المللی (مقالات سفید وزارتخانه، ۱۹۸۷: ۳۶)

*این اثر ترجمه‌ای است از:

Dyer, Jeffrey .H.(1996), "Does Governance matter? Keiretsu Alliances and Asset Specificity as Sources of Japanese Competitive Advantage", Organization Science, Vol.7, No.6.

**پژوهشگر اقتصاد



چکیده:

طبق نتیجه‌گیری این تحقیق تجربی، مزیت رقابتی ژاپنی‌ها در صنایع محصولات پیچیده^۱، حداقل تا حدی ناشی از تمایز آنها از لحاظ حاکمیت شرکتی زنجیره ارزش و تخصصی شدن اشتراکی^۲ دارایی‌های بین‌بنگاهی است. داده‌های تطبیقی نشان می‌دهد که بنگاه‌های آمریکایی عمدتاً برای تسهیل مبادلات خود به بازارها و سلسله مراتب متکی هستند، در حالی که بنگاه‌های ژاپنی بیشتر به حاکمیت شرکتی «پیوندی»^۳ یا هم‌پیمانی^۴ توجه می‌کنند.

طبق یافته‌های تجربی، بنگاه‌های خودروسازی ژاپنی (زنجیره ارزش آنها)، با بکارگیری حاکمیت شرکتی پیوندی یا هم‌پیمانی به شکلی کارآمد، به سه دلیل توانسته‌اند نسبت به هم‌تایان آمریکایی خود مزیت رقابتی داشته باشند:

۱- ویژگی زنجیره‌های ارزش خودروسازی‌های ژاپنی، تخصصی تر شدن اشتراکی دارایی‌های بین‌بنگاهی نسبت به بنگاه‌های آمریکایی است. به خصوص تخصصی شدن اشتراکی سرمایه انسانی بین بنگاه‌ها، منجر به نوعی هماهنگی عالی، اشتراک اطلاعاتی و یادگیری می‌گردد که برای صنایع محصولات پیشرفته بسیار خطیر قلمداد می‌شود.

۲- پیوندها یا هم‌پیمانی‌هایی که خودروسازان ژاپنی از آن استفاده می‌کنند، تقریباً کلیه مزایای سلسله مراتب (از جمله تخصصی شدن اشتراکی دارایی‌ها) را دارد، بدون آنکه دچار معایب آن (از قبیل فقدان انضباط بازار، فقدان انعطاف‌پذیری، افزایش هزینه‌های نیروی کار) باشد.

۳- زنجیره‌های ارزش در صنایع خودروسازی ژاپنی، هزینه‌های مبادله کمتری را نسب به زنجیره‌های ارزش آمریکایی ایجاد می‌کنند.

به این ترتیب، ساختار هم‌پیمانی‌ها در ژاپن به گونه‌ای است که در عین حال که مزایای تمرکززدایی و رقابت را محقق می‌کند، صرفه‌های به‌مقیاس، هماهنگی و تخصصی شدن اشتراکی دارایی‌ها را نیز از دست نمی‌دهد. چنین مشاهده‌ای، با نظریات هزینه مبادله سازگار است که طبق آنها، همسوسازی کارآمد ساختارهای حاکمیت شرکتی با مبادلات، به مزایای کارایی منجر خواهد شد. با این حال، یافته‌های این بررسی، در تضاد با باورهای جاری در نظریه هزینه مبادله، نشان داد که:

۱- حاکمیت شرکتی پیوندی می‌تواند در شرایط عدم اطمینان، کارآمدتر از حاکمیت سلسله مراتبی باشد.

۲- هزینه‌های مبادله لزوماً با افزایش معین دارایی‌ها افزایش پیدا نمی‌کند.

لغات اصلی: حاکمیت شرکتی^۵، مزیت رقابتی^۶، ژاپن، هم‌پیمانی‌ها

در چند سال گذشته، تلاش‌های زیادی برای تشریح «جادوی اقتصادی» ژاپن انجام شده است. بعضی اشاره کرده‌اند که توفیق تجاری ژاپن با توجه به آنکه از دل ویرانه‌های جنگ جهانی دوم به جایگاه دوم اقتصادی دنیا رسید و در سال ۱۹۹۲، تولید سرانه‌ای تقریباً ۲۰ درصد بیش از ایالات متحده پیدا کرد بسیار شایان توجه است. نظریات متعددی در هر دو حوزه خرد و کلان به شرح و تبیین برتری رقابتی بنگاه‌های ژاپنی پرداخته‌اند.^۸ اما هیچکدام از این نظریات تا به امروز نتوانسته‌اند یکی از ابعاد مهم راهبردی و سازمانی بسیاری از بنگاه‌های ژاپنی را به خوبی درک کنند. اظهارات وزارت تجارت و صنعت بین‌المللی که در بالا آورده شد و مزیت رقابتی صنعت ساخت و تولید ژاپن را مدیون «ساختار پیمانکاری ثانویه»^۹ آن یا کایرتسوی عمودی^{۱۰} (که پس از این آن را کایرتسو می‌نامیم) می‌داند، هرچند جالب است اما آموزنده نیست. مهم آن است که چنین ساختاری چگونه عمل می‌کند.

بررسی‌های قبلی که درباره روابط عرضه‌کنندگان در ژاپن انجام شده است، نشان می‌دهد که معامله‌کنندگان ژاپنی در قیاس با هم‌تایان آمریکایی یا انگلیسی خود برای سامان دادن به معاملات، بیشتر به اعتماد (حسن نیت)^{۱۱} تکیه می‌کنند.^{۱۲} برخی از محققین^{۱۳} اعتماد را با کارایی مرتبط دانسته، فرض می‌کنند که اعتماد، یک ساختار حاکمیت شرکتی بسیار کارآمد است که هزینه‌های مبادله را به حداقل می‌رساند. دیگران عقیده دارند که روابط «تنگ‌تنگ و صمیمانه» عرضه‌کنندگان ژاپنی، به خاطر همکاری‌های مؤثر و تشریح اطلاعاتی کارآمد در میان آنهاست که کارایی فراوان دارد.^{۱۴}

مبنای نظری بسیاری از این ادعاها در اقتصاد هزینه مبادله (TCE) نهفته است که اساساً معتقد است که «حاکمیت شرکتی» امری حائز اهمیت است. ویلیامسون^{۱۵} به طور دقیق‌تر اظهار می‌کند که «فرضیه اصلی در اقتصاد هزینه مبادله، همسو کردن مبادلاتی است که ویژگی‌های مختلف دارند. این کار از طریق ساختارهای خاص حاکمیت شرکتی که هزینه‌ها و شایستگی‌های مختلف دارند و به روشی متمایز (عمدتاً اقتصاد هزینه مبادله) صورت می‌پذیرد.» سپس او می‌گوید: «شکست در همسوسازی فعالیت‌ها معمولاً رخ می‌دهد» و (عدم) کارایی در حاکمیت روابط معاملاتی، ممکن است به (عدم) مزیت رقابتی منجر گردد. با این حال تا به امروز، شواهد تجربی ناچیزی وجود داشته است که گزاره‌های نظری ویلیامسون یا سایر صاحب‌نظران را مبنی بر وابسته دانستن مزیت رقابتی شرکت‌های ژاپنی به روابط تنگ‌تنگ و اعتمادآمیز عرضه‌کنندگان، تأیید کند. متأسفانه، تحقیقات موجود در مورد بررسی تجربی تفاوت‌های ایالات متحده و ژاپن در ساختارهای حاکمیت شرکتی و ملاحظات



مربوط به تفاوت در کارایی آنها، ناکافی است. با اینکه بررسی‌های قبلی همگی مسلم فرض کرده‌اند که کایرتسو در توفیق ژاپنی‌ها نقش داشته است، اما هیچ‌یک توجیه متقاعدکننده‌ای (که با داده‌های تجربی همراه باشد) ارائه نکرده‌اند که کایرتسو واقعاً به چه شکل بر مزیت شرکت‌های عضو خود تأثیر می‌گذارد.

هدف از این مقاله، توصیف کردن چگونگی دستیابی بنگاه‌های ژاپنی به مزیت رقابتی، از طریق هم‌پیمانی‌ها و تخصصی‌شدن‌های درون شرکتی در قالب کایرتسو بوده است. اما قبل از بیان تفصیلی مسئله مزبور، باید دقت داشت که توفیق ژاپنی‌ها در بازار جهانی، در زمینهٔ صنایع «محصولات پیچیده» بیشتر بوده است. ما این محصولات را مربوط به صنایعی می‌دانیم که فرایندهای تولید آنها مشتمل بر تعداد زیادی از قطعات، عملیات و مراحل فرآوری باشد.^{۱۶} این محصولات شامل بولدوزرها^{۱۷}، خودروها و تراکتورها، ماشین‌های تراش^{۱۸}، روبات‌ها و کالاهای الکترونیکی مصرف می‌شود. سهم ژاپن از تولید جهانی این کالاها خیلی بیش از سهم تولید ناخالص آن کشور از کل تولید جهانی است.^{۱۹} برعکس، در مورد محصولات یا خدماتی که فرایندهای تولید ساده‌تری دارند، همچون کاغذ، فرآوری غذایی، محصولات پتروشیمی، خرده‌فروشی، صنایع دارویی و غیره، ژاپنی‌ها کارایی کاملاً کمتری نسبت به رقبای آمریکایی از خود نشان داده‌اند.^{۲۰} دلیل چیست؟

عقیده دارم که مزیت رقابتی ژاپنی‌ها در صنایع محصولات پیچیده (و شاید عدم مزیت آنها در صنایع محصولات ساده) تا حدی ناشی از تفاوت نظام یافتهٔ آنها در حاکمیت شرکتی زنجیرهٔ ارزش می‌باشد. دقیق‌تر بگوییم، بنگاه‌های آمریکایی عمدتاً متکی به بازار (روابط دوردور^{۲۱}) و سلسله‌مراتب (روابط ادغام عمودی) هستند تا معاملات خود را تسهیل کنند در حالی که بنگاه‌های ژاپنی، بیش از هر چیز به حاکمیت شرکتی «پیوندی» یا هم‌پیمانی‌های راهبردی تکیه می‌کنند. (در این مقاله از «پیوندی‌ها»، «شبکه‌ها» و «هم‌پیمانی‌ها» برای اشاره به آن دسته از روابط مبادله‌ای استفاده می‌کنیم که تماماً با قیمت‌ها یا قراردادهای سنتی همچون نظام بازار یا توسط دستورات سازمانی همچون سلسله‌مراتب اداره نمی‌شوند). همچنین، زنجیرهٔ ارزش در صنایع محصولات پیچیدهٔ ژاپن، بسیار تخصصی‌تر از آن چیزی است که در ایالات متحده مشاهده می‌کنیم (یعنی سرمایه‌گذاری بیشتر در زمینهٔ محل استقرار، و دارایی‌های معین انسانی و غیرانسانی بین هر دو مرحله از زنجیرهٔ ارزش وجود دارد). آنچه اهمیت دارد، بیشتر بودن تعیین سرمایهٔ انسانی و تشریک اطلاعات در ژاپن است. این ویژگی، عامل اصلی در توانایی بنگاه‌های ژاپنی برای هماهنگ‌سازی فعالیت‌های اقتصادی به شکل

کارآمد و انتشار سریع اطلاعات در کل زنجیره ارزش است. چنین وضعی نیز به نوبه خود توانایی زنجیره ارزش را برای «یاد گرفتن» و ابداع سریع محصولات با کیفیت و پیشرفته زیاد می‌کند.

این بحث را در پنج بخش بسط می‌دهم. بخش اول به رابطه بین تخصصی شدن و بهره‌وری اختصاص داشته و بحث‌های اقتصاد هزینه مبادله، درباره اهمیت راهبردی همسو نمودن مبادلات با ساختارهای حاکمیت شرکتی را به طور خلاصه مطرح می‌کند. بخش دوم به توصیف روش‌های تحقیقی می‌پردازد که برای مقایسه ساختارهای حاکمیت شرکتی و تخصصی شدن دارایی‌ها، برای نمونه‌ای از خودروسازان و عرضه‌کنندگان در ژاپن و ایالات متحده، از آنها استفاده شده است. در بخش سوم، نتایجی را ارائه خواهیم کرد که معلوم می‌کند بنگاه‌های ایالات متحده عمدتاً به بازارها و سلسله مراتب متوسل می‌شوند تا معاملات خود را تسهیل کنند در حالی که بنگاه‌های ژاپنی بیشتر به هم‌پیمانی‌ها متکی هستند. بخش چهارم به بررسی چگونگی تأثیر تفاوت در حاکمیت شرکتی بر عملکرد بنگاه‌ها می‌پردازد. همچنین داده‌هایی را در بردارد که نشان می‌دهد عرضه‌کنندگان ژاپنی سرمایه‌گذاری‌های بزرگتری از نوع روابط اختصاصی انجام داده و به این ترتیب، زنجیره ارزشی تخصصی‌تر و بهره‌ورتر به وجود می‌آورند. در نهایت بخش آخر تشریح می‌کند که معامله‌گران ژاپنی چگونه تعهداتی معتبر از خود نشان می‌دهند که به حداقل رساندن هزینه‌های مبادله را برای ایشان امکان‌پذیر می‌کند.

۱- بحث نظری: تعیین دارایی، حاکمیت شرکتی و عملکرد

مدت‌هاست که اقتصاددانان پی برده‌اند «مالکان منابع، بهره‌وری را از طریق تخصصی کردن مبتنی بر همکاری افزایش می‌دهند.^{۲۲}» در واقع در نظام‌های اقتصادی پیشرفته امروزی، زنجیره ارزش یا خصیصه تخصصی شدن اشتراکی در درون بنگاه همراه است به گونه‌ای که بنگاه‌های منفرد معمولاً به سرمایه‌گذاری برای آن دسته از کالاها و دارایی‌های تخصصی می‌پردازند که مختص رابطه معاملاتی طراحی شده‌اند. چنین سرمایه‌گذاری‌های مبادله‌ای یا ویژه ارتباط^{۲۳}، موجب ارتقاء بهره‌وری و ایجاد رانت می‌شوند.^{۲۴}

طبق گفته پری^{۲۵}، «درآمدهای ناشی از مبادله، از طریق سرمایه‌گذاری کردن در دارایی‌هایی که مخصوص مبادله مربوط به خود طراحی شده‌اند، افزایش می‌یابد». بنابراین، اولین مطلب درباره رابطه بین تعیین دارایی‌های درون بنگاهی و عملکرد بنگاه چنین است: تعیین دارایی‌ها، بهره‌وری را زیاد می‌کند.



اما ارتقاء تخصصی شدن، بدون هزینه نیست. هنگامی که فعالان اقتصادی به سرمایه‌گذاری‌های ویژه ارتباط دست می‌زنند، هزینه‌های مبادله به خاطر ترس از فرصت‌طلبی افزایش پیدا می‌کند. هیل^{۲۶}، موضوع را این چنین به طور خلاصه شرح می‌دهد:

«وقتی که تخصصی شدن خیلی افزایش پیدا کند، صاحب منابع تخصصی شده می‌تواند نسبت به مالک منبع کمتر تخصصی، هزینه بیشتری مطالبه کند. وجود چنین شبه رانت‌هایی، انگیزه‌ای برای سرمایه‌گذاری در جهت تخصصی شدن به شمار می‌رود. اما چون هرچه یکی از منابع تولید تخصصی‌تر شود، ارزش آن برای کاربردهای دیگر کم می‌شود، انگیزه مزبور تا حدی فروکش می‌کند. ارزش مشروط به کاربرد خاص، صاحب منبع تخصصی تولید را در معرض «سنگ‌اندازی»^{۲۷} بیشتر، نسبت به صاحب یک منبع تولید عمومی قرار می‌دهد... با توجه به امکان سنگ‌اندازی، مالک منبع تولید، ممکن است هیچ‌گاه به سرمایه‌گذاری تخصصی شده روی نیاورده و بهره‌های ناشی از تخصصی شدن از دست برود».

نظریه پردازان هزینه مبادله مدت‌هاست که اعتقاد داشته‌اند به خاطر وجود معضل «فرصت‌طلبی»^{۲۸}، وقتی که مبادله‌کنندگان به سرمایه‌گذاری تخصصی اقدام می‌کنند، وجود «ساختارهای حاکمیت شرکتی» ضروری است.^{۲۹}

ساختارهای حاکمیتی را می‌توان به صورت توافقاتی نهادی تعریف کرد که با محدود کردن فرصت‌طلبی، مبادله را تحت اداره خود در می‌آورند. هدف از برقراری سازوکارهای حاکمیتی، فراهم کردن هماهنگی، نظارت و «اعتماد» با کمترین هزینه است که شرط لازم برای اعتقاد معامله‌کنندگان به بهتر شدن وضع آنها پس از شرکت در مبادله است.^{۳۰}

دیدگاه هزینه مبادله سه گزینه «کلی»^{۳۱} برای ساختار حاکمیت شرکتی پیشنهاد می‌کند که از لحاظ کارایی نسبی با هم فرق دارند. در مبادلات ساده که تعیین دارایی‌ها اندک است، حاکمیت بازار (از طریق قراردادهای سنتی) ابزار (نسبتاً) کارآمدتری برای اعمال حاکمیت محسوب می‌شود. برعکس، هنگامی که تعیین دارایی و یا عدم اطمینان زیاد باشد، حکمرانی سلسله‌مراتبی (از طریق احکام سازمانی) کارایی (نسبتاً) بیشتری دارد. در حالت سوم، یعنی وقتی تعیین دارایی، «نیمه اختصاصی»^{۳۲} و عدم اطمینان نیز اندک باشد، حاکمیت پیوندی (از راه قراردادهای نئوکلاسیکی)، (نسبتاً) کارآتر تلقی می‌شود.

علاوه بر قراردادهای نئوکلاسیکی ابزارهای دیگری نیز برای حفظ مبادلات پیوندی یا شبکه‌ای پیشنهاد شده‌اند: اعتماد یا اطمینان به حسن نیت دیگران^{۳۳}، حسن شهرت^{۳۴}، و وثیقه‌های مالی^{۳۵}. انتخاب گزینه‌ای از حاکمیت که کارآمدی هزینه‌ای داشته باشد، بسته به

ویژگی‌های مبادله (عمدتاً تعین دارایی و عدم اطمینان) به گونه‌ای حساب شده تغییر می‌کند. ویلیامسون^{۳۶} عقیده دارد که «نظام اقتصادی، بهترین راهبرد» برای بنگاه‌هاست و انطباق ساختارهای حاکمیتی با مبادلات، عامل اصلی در کسب کارایی می‌باشد. او عقیده دارد که یک بنگاه در صورتی به مزیت کارایی دست پیدا می‌کند که در همسو کردن مبادلات با ساختارهای حاکمیتی کارآمد باشد، مبادلاتی که از لحاظ ویژگی‌ها با هم فرق دارند و ساختارهایی حاکمیتی که از لحاظ هزینه و مناسبت از یکدیگر متمایز هستند. ویلیامسون سپس می‌گوید که «اگر سازمان اقتصادی شدیداً پیچیده باشد که هست و اگر عوامل صحنه اقتصاد در شناخت مسائل دچار محدودیت‌های حقیقی باشند که هستند در اینصورت شکست در همسویی مزبور، معمولاً رخ می‌دهد».

در چارچوب نهادگرا، «شکست در همسو شدن» هنگامی رخ می‌دهد که ساختار حاکمیتی انتخاب شده از سوی مبادله‌کنندگان برای میزان خاصی از تخصصی شدن نامناسب باشد. مثلاً امکان دارد که معامله‌گران از ساختار سلسله‌مراتبی استفاده کنند (و به این ترتیب موجب تحمیل هزینه‌های «شانه خالی کردن‌ها»^{۳۷} و «نظام اداری دست و پا گیر» شوند) در حالی که حاکمیت پیوندی با هزینه‌های کمتر مصونیت لازم برای نظارت بر فرصت‌طلبی را در اختیار آنها قرار می‌دهد.

شکست در همسویی، به خاطر هزینه‌های کمرشکن «تقلب» (هزینه‌های ناشی از مراقبت ناکافی بر مبادلات) یا «هزینه‌های شانه خالی کردن‌ها» (ناشی از اختلال در نظم بازار)، بسیار پرهزینه است.^{۳۸} به این ترتیب، ناکامی در همسو کردن ساختارهای حاکمیتی با مبادلات، منجر به ناکارآمدی‌هایی می‌شود که عدم مزیت‌های راهبردی را برای بنگاه‌ها به دنبال دارد.

به طور خلاصه می‌توان مزیت رقابتی بنگاه‌های ژاپنی را با توجه به تخصصی شدن دارایی‌ها، حاکمیت شرکتی و عملکرد آنها با گزاره‌های زیر این چنین توضیح داد:

- ۱- صاحبان منابع، بهره‌وری خود را از طریق سرمایه‌گذاری‌های رابطه‌صفت یا مبادله‌صفت^{۳۹} (طراحی شده برای رابطه خاص یا مبادله خاص) افزایش می‌دهند.
- ۲- تخصصی شدن، هزینه‌هایی (مبادله) دارد. هنگامی که مبادله‌کنندگان برای تخصصی شدن سرمایه‌گذاری می‌کنند، هزینه‌های مبادله به خاطر ترس از فرصت‌طلبی زیاد می‌شود.
- ۳- ناکارآمدی‌های مبادله به دو دلیل اصلی بروز می‌کند: الف- ناکامی در همسوسازی مؤثر ساختارهای حاکمیتی با مبادلات. ب- ناکامی در انجام سرمایه‌گذاری‌های تخصصی

بهبوددهنده عملکرد. بیان معکوس این واقعیت از این قرار است که کارایی‌ها (مزایای رقابتی) می‌توانند ناشی از؛ الف) همسویی مؤثر بین ساختارهای حاکمیتی و مبادلات و ب) سرمایه‌گذاری در دارایی‌های تخصصی باشند.

۲- روش تحقیق

این بخش به توصیف نمونه مورد استفاده و معیارهای آزمون تجربی تفاوت در ساختارهای حاکمیت شرکتی و تعیین دارایی‌های درون بنگاهی، بین صنعت خودروسازی ایالات متحده و ژاپن می‌پردازد.

نمونه و جمع‌آوری داده‌ها

نمونه مورد استفاده، دو خودروساز ژاپنی (نیسان و تویوتا) و سه خودروساز آمریکایی و عرضه‌کنندگان به آنها را دربرگرفت. واحد تحلیل، رابطه بین عرضه‌کننده با خودروساز بود. هر یک از مدیران بخش خرید خودروسازی‌ها یک نمونه ۵۰ تایی از روابط با عرضه‌کنندگان خود را انتخاب می‌کرد. در انتخاب این نمونه، از خودروسازان خواسته می‌شد که یک نمونه ۲۵ تایی از «شرکای عرضه‌کننده‌ای که رابطه نزدیک با آنها دارند» و یک نمونه ۲۵ تایی از «متداول‌ترین روابط عرضه‌ای دورادور» را انتخاب کنند. پس از تعیین شرکای عرضه‌کننده، از خودروسازان آمریکایی خواسته شد آن دسته از عرضه‌کنندگان خود را انتخاب کنند که رابطه با آنها «بیش از همه به رابطه کایرتسو شبیه است».

این روش نمونه‌گیری، به خاطر آن اتخاذ شد که اطمینان حاصل شود یک خودروساز در نمونه معرفی شده، فقط شرکای دارای رابطه «نزدیک» خود را (که قاعدتاً همکاری خوبی با آنها داشته و سرمایه‌گذاری‌های تخصصی برای یکدیگر انجام می‌دهند) انتخاب نکرده و خودروساز دیگری مثلاً نمونه‌ای تصادفی از عرضه‌کنندگان را که بیشتر متمایل به روابط نه چندان نزدیک است انتخاب نمی‌کند. علاوه بر این، چنین روشی در نمونه‌گیری، امکان مقایسه نمونه «شرکاء» با نمونه عرضه‌کنندگان «دورادور» را میسر می‌کرد. دست آخر، چون خودروسازان آمریکایی بیشتر احتمال داشت که از عرضه‌کنندگان داخلی خرید کنند، از هر یک از آنها درباره مشارکت با عرضه‌کنندگان داخلی سؤالاتی پرسیدم و هر دو فهرستی را گردآوری کردند.

مصاحبه‌هایی با مدیران اجرایی و مدیران فروش عرضه‌کنندگان (۲۰ ژاپنی و ۳۰ آمریکایی)



انجام دادم که از طریق آنها یک تحقیق پیمایشی انجام شد. تحقیق پیمایشی را سپس برای مدیر اجرایی عرضه‌کنندگان که از طرف خودروسازان معرفی شده و مسئول رابطهٔ روزمره با آنها بودند فرستادیم. پاسخ‌های قابل استفاده‌ای از ۷۴ عرضه‌کنندهٔ ژاپنی (۷۴ درصد از کل) و ۸۲ عرضه‌کنندهٔ آمریکایی (۵۵ درصد از کل) دریافت کردیم که تقریباً برای عرضه‌کنندگان «شریک» و عرضه‌کنندگان «دورادور» یکسان بود. همچنین از هشت بخش داخلی در دو خودروسازی آمریکایی نیز تحقیقی پیمایشی دریافت کردیم.

علاوه بر این از عامل خرید هر خودروسازی که بیش از همه مسئول روابط با عرضه‌کننده بود، خواسته شد که یک تحقیق پیمایشی را در مورد دیدگاه‌های خودروساز انجام دهد. بررسی‌های پیمایشی قابل استفاده‌ای از مسئولان خرید از ۱۹۲ عرضه‌کننده (از ۲۵۰ عرضه‌کننده) به دست آمد. سؤالات بی طرف (مثلاً فاصلهٔ عرضه‌کننده تا کارخانهٔ خودروسازی) به صورت یکسان از عرضه‌کننده و مسئول فروش پرسیده شدند.

معیارهای عملیاتی

الف - تعیین دارایی

ویلیامسون^{۴۰}، تعیین دارایی‌ها از جمله در مورد محل استقرار، کالاهای مادی، سرمایه انسانی را گونه‌هایی مجزا از سرمایه‌گذاری‌های مبادله‌صفت^{۴۱} می‌داند. معیارهای عملیاتی هر یک از این گونه‌های تعیین دارایی در این تحقیق گنجانده شده‌اند.

تعیین محل استقرار^{۴۲}

تعیین محل استقرار به تسهیلات محل استقرار مبادله‌کنندگان (مثلاً کارخانه‌های آنها) مربوط است، به نحوی که این تسهیلات عمدتاً به یک طرف معامله خاص مربوط باشند تا در هزینه‌های انبارداری و مبادله تا حد امکان صرفه‌جویی شود. به نظر نیشی گوجی^{۴۳}، تخصصی شدن محل استقرار از طریق تنظیم فاصلهٔ بین کارخانه‌های عرضه‌کننده (که بیشترین مقدار قطعات را به تولیدکننده می‌فروشند) و کارخانه‌های خودروسازی (برحسب مایل) که وسایل نقلیهٔ کوچک یا متوسط می‌سازند، عملی می‌شود.

تعیین دارایی‌های مادی

تعیین دارایی‌های مادی به سرمایه‌گذاری در کالاهای سرمایه‌ای از قبیل ماشین‌آلات، ابزارها و قالب‌های سفارشی مربوط می‌شود. معمولاً تعیین کردن میزان سفارشی بودن یک قطعه برای یک مشتری کار آسانی نیست (مگر آنکه آن قطعه، صد در صد سفارشی و منحصرأ

برای همان مشتری باشد). ما تعیین دارایی‌های مادی را به صورت درصدی از کل سرمایه‌گذاری عرضه‌کننده برای تجهیزات سرمایه‌ای تعیین کردیم که در صورت لغو هرگونه معامله با خودروساز، باید کاملاً برجیده شده و بی‌فایده بمانند. مقدار مزبور براساس پاسخ‌های خود عرضه‌کنندگان تعیین شد. فرض شده بود که تعیین کالاها مادی، در صورت افزایش درصد سرمایه‌گذاری برای کالاها سرمایه‌ای که در جای دیگری قابل استفاده نیستند افزایش می‌یابد.

علاوه بر این، شونبرگر^{۴۴} دریافت که تخصصی شدن دارایی‌های مادی با افزایش تعداد تحویل‌های کالا (مثلاً استفاده از تحویل دقیقاً به موقع^{۴۵}) زیاد می‌شود. بنابراین می‌توانیم انتظار داشته باشیم که هرچه تعداد دفعات تحویل زیادتر شود، تخصصی شدن دارایی مادی نیز افزایش می‌یابد.

تعیین دارایی انسانی

تعیین دارایی انسانی به فوت و فن‌های رابطه صفتی مربوط است که بین مبادله‌کنندگان وجود دارد. ما تعیین دارایی انسانی را از دو طریق مشخص کردیم:

۱- مجموع «نفر روزهای^{۴۶}» دو طرفه‌ای که در سال ۱۹۹۱ عرضه‌کننده و خودروساز در تماس رودرو با یکدیگر سپری کرده بودند (این تماس‌های رودرو شامل تماس‌های بین کارکنان فروش و مهندسی عرضه‌کننده و کارکنان خرید و مهندسی خودروساز بود). با افزایش تعداد روزهای تماس رودروی دو طرف، تعیین دارایی انسانی افزایش می‌یابد.

۲- تعداد مهندسیین هم محل^{۴۷}، یا مهندسان «مهمان^{۴۸}». مهندسان خودروساز در یک محل کار می‌کنند.

تعیین دارایی‌های اختصاصی

درنهایت، از نسبت فروش عرضه‌کننده به خودروساز، به کل فروش عرضه‌کننده به همه مشتریان به عنوان ملاک تعیین دارایی‌های اختصاصی استفاده کردیم. فرض کردیم که وقتی عرضه‌کنندگان درصد بیشتری از تولید کل خود را به یک خودروساز خاص می‌فروشد، تخصصی‌تر عمل می‌کنند.

ب- مصونیت‌ها

چون سرمایه‌گذاری‌های مربوط به دارایی‌های رابطه صفت، نیاز به مصونیت در برابر مخاطرات فرصت‌طلبی دارند، ملاک‌هایی عملیاتی از مصونیت‌های مختلفی در نظر گرفته

شد که طرف‌های معامله ممکن است از آنها به منظور نظارت بر فرصت‌طلبی استفاده کنند. مصونیت‌های انتخاب شده، شامل مصونیت‌های رسمی از قبیل اعتماد^{۴۹}، حسن شهرت^{۵۰} و نیز مصونیت‌های رسمی از قبیل وثیقه‌های مالی^{۵۱} و قراردادها^{۵۲} می‌شدند.

حسن نیت (اعتماد)

اعتماد به صورت اطمینان متقابل معامله‌کنندگان از عدم سوءاستفاده طرف مقابل از نقاط ضعف آنها در نظر گرفته شد و دو جزء برای پرسشنامه آن در نظر گرفته شد تا با آنها محاسبه صورت پذیرد:

- ۱- تا چه حد به خودروساز اعتماد دارید که با شما منصفانه رفتار کند.
- ۲- واحد سازمانی شما تا چه حد متمایل به انجام یک سرمایه‌گذاری اختصاصی برای این مشتری براساس تعهدات شفاهی و بدون قرارداد کتبی است؟
(در همه اجزاء پرسشنامه‌ها از مقیاس لایکرت^{۵۳} استفاده شد: عدد یک یعنی نه و به هیچ‌وجه، و عدد هفت به معنای تا حد بسیار زیاد).

حسن شهرت

حسن شهرت به عنوان میزان احساس و برداشت عرضه‌کنندگان از «جایگاه انصاف و قابل اعتماد بودن خودروساز در جامعه عرضه‌کنندگان» در نظر گرفته شد. عرضه‌کنندگان، به خودروسازانی که برخوردار از حسن شهرت به انصاف هستند (یعنی آنهایی که به این منظور سرمایه‌گذاری کرده‌اند) بیشتر اعتماد می‌کنند.

وثیقه‌های مالی

درصدی از موجودی عرضه‌کننده که تحت تملک خودروساز است، به عنوان وثیقه مالی در نظر گرفته شد. می‌توان انتظار داشت که اشتراک سهام، انگیزه سازگاری را برای دو طرف افزایش داده، از این طریق انگیزه خودروسازان را برای سلب مزایای عرضه‌کننده کاهش می‌دهد.

قرارداد حقوقی

درنهایت، نقش مهم قرارداد را در حاکمیت شرکتی روابط مبادله در نظر گرفتیم. از عرضه‌کنندگان پرسیده شد که «تا چه حد برای دفاع از حقوق خود به قراردادهای حقوقی تکیه می‌کنید و مطمئن می‌شوید که خودروساز درصدد سلب مزایای شما برخواهد آمد؟» فرض شد که برای نظارت بر فرصت‌طلبی در آن مواردی که پاسخ‌دهندگان خود را کاملاً متکی به قراردادها می‌دانستند از ضمانت اجرایی اشخاص ثالث^{۵۴} استفاده می‌شود.



ج - اشتراک (تشریک) اطلاعاتی

هنگامی که معامله‌گران (از طریق هرگونه ترکیبی از مصونیت‌های مورد انتخاب خود) به اعتماد و اطمینان دست پیدا کردند، پیش‌بینی می‌کنیم که به تشریک اطلاعات دست خواهند زد. چنین عملی نه تنها عملکرد هر دو را بهبود می‌دهد (آنوکی، ۱۹۸۸)، بلکه بر اعتماد نیز می‌افزاید (ساکو^{۵۵}، ۱۹۸۸).

ملاک‌هایی برای تشریک اطلاعات ساخته شد تا میزان تشریک اطلاعات بین خودروسازان و عرضه‌کنندگان به آنها در حوزه‌های مرتبط با مبادلات آنها معلوم کند. میزان تشریک اطلاعات بین عرضه‌کنندگان و خودروسازان با میزان اشتراک عرضه‌کنندگان در؛ ۱- اطلاعات محرمانه یا اختصاصی (به عبارتی فنی) و ۲- اطلاعات مربوط به هزینه‌های تولید آنها، تعیین شد. علاوه بر این، عرضه‌کنندگان پاسخ‌دهنده به پرسش‌ها، میزان دریافت اطلاعات و کمک از جانب خودروساز را برای، ۳- کاهش هزینه‌های تولید و ۴- بهبود کیفیت و ۵- بهبود مدیریت و تحویل موجودی انبار را مشخص کردند.

۳- ساختارهای حاکمیت شرکتی در ایالات متحده و ژاپن چه فرقی با هم دارند

همگام با تحقیقات قبلی^{۵۶}، در این تحقیق نیز بین ایالات متحده و ژاپن، تفاوت‌هایی در استفاده از بازارها، سلسله مراتب، و پیوندی‌ها (هم‌پیمانی‌ها) مشاهده شد. تفاوت‌ها به طور خلاصه از این قرارند:

ادغام عمودی در بنگاه‌های ایالات متحده، بیش از ژاپن است.

بنگاه‌های ایالات متحده به طور متوسط بیش از بنگاه‌های ژاپنی به ادغام عمودی روی می‌آورند (جدول ۱). همچنین شرکت‌های ژاپنی حتی در حال حاضر کمتر از گذشته‌ها به ادغام عمودی رغبت نشان می‌دهند^{۵۷}. فریدمن (۱۹۸۵:۳۵) مشاهده کرد که «از سال ۱۹۵۴ تا ۱۹۷۷، سهم بنگاه‌های کوچک و متوسط (کمتر از ۳۰۰ نفر) در ارزش افزوده تولیدکنندگان صنعتی ژاپن از ۴۹ به ۵۸ درصد از کل ارزش افزوده صنعتی رسید. اما در ایالات متحده که بنگاه‌های کوچک و متوسط آن، تقریباً ۳۵ درصد از ارزش افزوده صنعتی را به خود اختصاص داده‌اند، سهم آنها در دوره پس از جنگ جهانی ثابت باقی مانده است». پس در ۴۰ سال گذشته، سازندگان کوچک صنعتی در اقتصاد ژاپن نقش بسیار مهمتری پیدا کرده‌اند. در واقع امروزه دو سوم نیروی کار ژاپن در مؤسسات کمتر از ۳۰۰ نفر کار می‌کنند، در حالی که در ایالات متحده دو سوم افراد در تشکیلاتی با بیش از ۳۰۰ نفر کارکنان مشغول هستند. (استیکا^{۵۸}، ۲۰۶: ۱۹۹۱)

جدول ۱- تفاوت در ادغام عمودی بین ژاپن و ایالات متحده

ایالات متحده	ژاپن	
۵۲	۲۷	درصد قطعی که خودروسازان آن را در محل کارخانه‌های خود تولید کرده‌اند (۱)
۴۵	۲۱	درصد هزینه کارخانه‌های صنعتی فروش رفته در داخل کشور (کل صنایع ساخت و تولید) (۲)
۳۵	۵۸	درصد تولید داخلی داخلی حاصل از کسب و کارهای کوچک ساخت و تولید (بمباران کارکنان کمتر از ۲۰۰ نفر) (۳)

منابع:
 ۱/ وزارت صنعت و تجارت بین‌المللی (۱۹۸۰)، مادر (۱۹۹۳)
 ۲/ وزارت صنعت و تجارت بین‌المللی (۱۹۸۲)
 ۳/ فریدمن

بنگاه‌های ژاپنی به هم‌پیمانی‌ها متکی هستند، در حالی که بنگاه‌های آمریکایی به روابط دورادور وابسته‌اند

اکثر صاحب‌نظران، روابط کایرتسو را در زمره بازار و نه در مقوله سلسله مراتب طبقه‌بندی نمی‌کنند. طبق مشاهدات آسانوما^{۶۰}، «روابط کایرتسو و پیمانکاری دست دوم در ژاپن ... را نمی‌توان دقیقاً در زمره روابط بازار یا کاملاً از مقوله سلسله مراتب ادغامی دانست.» صاحب‌نظران دیگر نیز که روابط درون بنگاهی را در ژاپن مطالعه کرده‌اند، اعتقاد دارند که چنین روابطی را نمی‌توان به درستی در هیچ‌یک از دو دسته الگوی روابط بازار و یا سلسله مراتب جای داد.^{۶۱} در بسیاری از بررسی‌های روابط میان عرضه‌کننده با تولیدکننده نهایی در ژاپن، تأکید شده است که همه عرضه‌کنندگان بخشی از کایرتسو هستند. مثلاً در صنعت خودروسازی، با «گروهن تویوتا» و «گروه نیسان» روبرو هستیم. البته چنین برداشتی ناقص است. درست است که اکثر عرضه‌کنندگان ژاپنی رابطه نزدیکی با مشتریان خود دارند، اما عرضه‌کنندگان وابسته^{۶۲} (گانکی کایشا)^{۶۳} هستند که دقیقاً در دسته کایرتسو قرار می‌گیرند، در حالی که عرضه‌کنندگان مستقل (دوکوریتسو کایشا)^{۶۴} در این دسته جای نمی‌گیرند.

گانکی کایشا شرکت‌های نظیر نیپون دنسو^{۶۵} (یکی از ملحقات تویوتا) هستند که در آنها «بنگاه مادر»^{۶۶} معمولاً سهم کمتری دارد و مدیران اجرایی ارشد (یا کوئین^{۶۷}) خود را در اختیار عرضه‌کننده قرار می‌دهد تا به صورت موقت یا دائمی با او کار کنند.

گانکی کایشا، معمولاً قسمت اعظم تولیدات خود را به مشتریان وابسته‌ای می‌فروشد که عمده نیاز خود را از او تهیه می‌کند (جدول ۲). این شرکت‌ها به وضوح در طبقه‌بندی پیوندی



هم‌پیمانی جای می‌گیرند.

اما دوکورتیسو کایشا، شبیه به بریجستون^{۶۸} و یازاکی^{۶۹}، نسبت به شرکت‌های وابسته، استقلال بیشتری دارند. خودروسازان در این شرکت‌ها هیچ مالکیتی نداشته و در انتصاب و بکارگیری مدیران اجرایی نیز نقشی ندارند. همچنین، این عرضه‌کنندگان با خودروسازان بسیاری کار کرده و به طور متوسط فقط ۲۰ درصد از تولید خود را به یک خودروساز مشخص می‌فروشند (جدول ۲). بنابراین رابطه یک شرکت مستقل با یک خودروساز بیشتر به رابطه «بازار» شبیه است. با این حال، لازم به گفتن نیست که این داده‌ها، نمایانگر حد متوسط هستند و برخی از روابط وجود دارند که در هر دو دسته عرضه‌کنندگان وابسته و مستقل قرار می‌گیرند.

اگر کانکی کایشا را به عنوان «پیوندی»، دوکورتیسو کایشا را همچون «بازارها» و تولید درون بنگاه را شبیه به «سلسله مراتب» بدانیم، تخمین زدن درصد هزینه‌های قطعات از کل

جدول ۲- تفاوت در تعیین دارایی‌های عرضه‌کنندگان و خودروسازان (خودروسازان ژاپنی و آمریکایی)

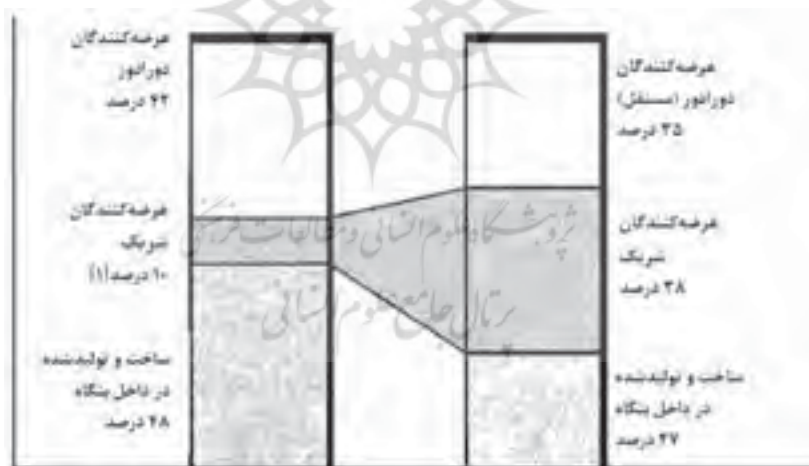
ژاپنی		آمریکایی			توضیحات
شیرنگ B-۲۵	فورد B-۲۵	بغش B-۸	شیرنگ B-۲۲	فورد B-۲۲	
۲۱/۱ (۱)	۱۲/۱۰ (۱)	۲۷/۲ (۱)	۲۱/۹ (۱)	۵۸/۱ (۱)	تعیین محل استقرار، فاصله بین کارخانه‌های ساخت و تولید (مایل)
۲-۱۶ (۲)	۱۲/۲ (۱)	۲-۸ (۳)	۱۷/۷ (۱)	۱۵/۲ (۱)	تعیین مکانی درصورتی که تجهیزات سرمایه‌گذاری که از جای دیگری مورد استفاده قرار می‌گیرند
۲۲/۲ (۲)	۲۲/۲ (۲)	۷/۷ (۱)	۹/۲ (۱)	۲/۲ (۱)	تعداد دفعات تحویل قطعه در هفته
۷۲۷- (۱)	۲۱۸۱ (۱)	۸۷۲۲ (۱)	۱۳۸۵ (۱)	۱۵۹ (۱)	تعیین نسبی - قطر - روزهای - تعدادهای روابط در یک سال
۱-۲ (۲)	۹/۹ (۲)	۷/۹ (۱)	۹/۰ (۱)	۷/۷ (۱)	قطر روزها - نسبت به مقدار فروش به خودروساز
۷/۲ (۱)	۲/۲ (۱)	۱۵/۲ (۱)	-۲۲۷ (۱)	-۱۲۵ (۱)	تعداد میزبانی مهمان
۵-۰ (۱)	۱۱-۰ (۱)	۹۲/۷ (۱)	۲۲/۹ (۱)	۲۲/۵ (۱)	تعیین اختصاصی - درصد فروش‌های عرضه‌کننده به خودروساز

آزمون‌های تفاوت گروه عرضه‌کننده از آزمون‌های یکطرفه ۲ سided که پارامترهای نابرابر دارند.
 ۱) دارای تفاوت معنادار با سایرین (p<0.01)
 ۲) دارای تفاوت معنادار با گروه‌های ایالات متحده (p<0.01)
 ۳) دارای تفاوت معنادار با عرضه‌کنندگان بیرونی در ایالات متحده (p<0.01)

تولیدات که تحت حاکمیت بازارها، پیوندی‌ها، و سلسله مراتب دو خودروساز ژاپنی هستند ممکن می‌شود (شکل ۱). تقریباً ۲۷ درصد از قطعات در داخل کارخانه‌ها، ۴۰ درصد توسط «شرکت‌های وابسته» و ۳۳ درصد توسط عرضه‌کنندگان مستقل تولید شده‌اند.^{۷۰}

امکان انجام مقایسه حاکمیت شرکتی به شکل «یک به یک» در مورد تولید درونی بنگاه‌ها وجود دارد، اما در مورد بازارها و پیوندی‌ها بسیار دشوار است زیرا خودروسازان ایالات متحده دارای دسته‌بندی‌هایی مشابه با عرضه‌کنندگان «شرکت‌های وابسته» و «مستقل» نیستند. در نتیجه به روشی برای دسته‌بندی عرضه‌کنندگان آمریکایی در این دو مقوله نیاز هست. روش انتخاب شده برای انجام مقایسه شکل ۱، مبتنی بر تخمین زدن درصد تولید خارجی توسط عرضه‌کنندگان «دورادور» (که براساس بکارگیری سه عرضه‌کننده یا بیش از آن برای تولید یک قطعه توسط خودروسازان محاسبه می‌شد) و درصد تولید خارجی توسط عرضه‌کنندگان «شریک» بود (که براساس تولید یک قطعه با بکارگیری کمتر از یک عرضه‌کننده مورد قضاوت قرار می‌گرفت)^{۷۱}.

شکل ۱ - مقایسه استفاده از روابط ادغام عمودی، شراکت و روابط دورادور



نتایج نشان داد که ترکیب ساختارهای حاکمیت شرکتی در خودروسازان آمریکایی و ژاپنی، به گونه‌ای حساب شده با هم فرق دارد. خودروسازان آمریکایی در معاملات خود عمدتاً بر بازارها و سلسله مراتب، و خودروسازان ژاپنی بر هم پیوندی‌ها تکیه می‌کنند. اگرچه این داده‌ها فقط مربوط به یکی از صنایع (خودروسازی) هستند، اما سایر تحقیقاتی نیز که در



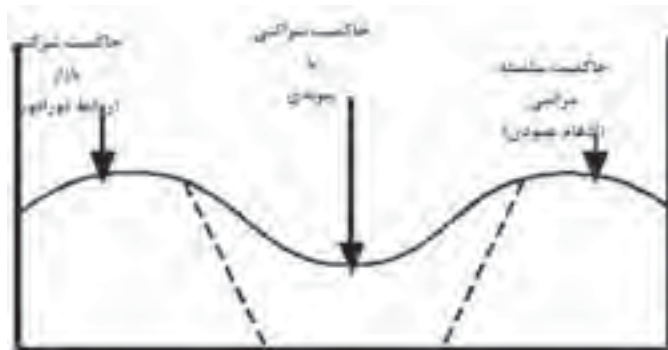
مورد صنایع ژاپن انجام شده است، وجود هم‌پیمانی را در صنایعی از نساجی گرفته^{۷۲}، تا الکترونیک^{۷۳}، نشان می‌دهد. چنین داده‌هایی در صورتی که تعمیم‌پذیر باشد، وجود تفاوت‌هایی حساب شده را در حاکمیت شرکتی بین ایالات متحده و ژاپن نشان می‌دهد.^{۷۴} این داده‌ها همچنین وجود تفاوت‌هایی نظام یافته را از لحاظ تعیین دارایی‌ها بین ایالات متحده و ژاپن معلوم می‌کند. اگر مبادلات بازار، پیوندی و سلسله مراتبی را به ترتیب دارای تعیین دارایی اندک، نیمه اختصاصی و کاملاً معین بدانیم (و اگر چنین چیزی در هر دو کشور برقرار باشد) در این صورت دورنمایی مختلف از تعیین دارایی بین دو کشور را انتظار خواهیم داشت. درحقیقت اگر کسی میزان تخصصی شدن اشتراکی دارایی را اندازه‌گیری کرده و شکل حاکمیت شرکتی را برای روابط مبادله در دو کشور تعیین کند، نمای مربوط به ایالات متحده دومیانه‌ای^{۷۵} خواهد شد در حالی که در مورد ژاپن بیشتر به یک توزیع نرمال شبیه خواهد شد (شکل ۲، نمای حاکمیتی پیشنهادی برای ایالات متحده و ژاپن را نشان می‌دهد).

دورنمای حاکمیت شرکتی ترسیم شده برای دو کشور در شکل ۲، نشان می‌دهد که صنعت ایالات متحده عمدتاً به ادغام عمودی و مبادلات دورادور تکیه دارد در حالی که ژاپنی‌ها بیشتر به هم‌پیمانی‌ها وابسته‌اند. لازم است به خاطر داشته‌باشیم که صنعت ژاپن روابط مبادلاتی کمتری از نوع تعیین دارایی اندک داشته و به همین دلیل، خصیصه آن، بزرگتر بودن تعیین دارایی کلی آن است.

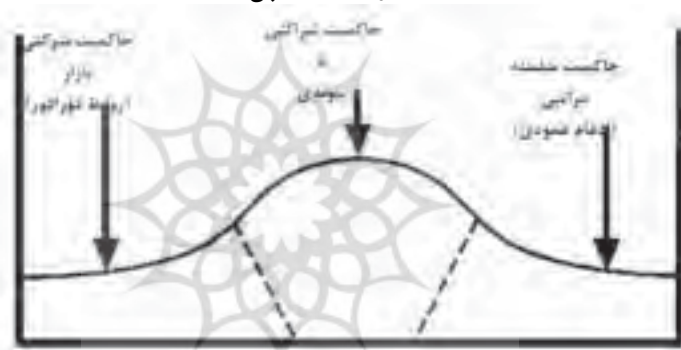
هر چند پرداختن به دلیل تفاوت مزبور، جزو دغدغه‌های اصلی این مقاله نیست، اما تفسیری خلاصه از نظریات مختلف در این باره را با هم مرور می‌کنیم. برخی از تحقیقات نشان داده است که کثرت ادغام‌های عمودی در ایالات متحده، ناشی از اشتیاق مدیران آن کشور برای رشد یافتن تشکیلات، و کاهش وابستگی به خارج (از بنگاه) بوده است.^{۷۶} الگوی نظریه سازمان در ایالات متحده، معتقد است که بنگاه‌ها با افزایش وابستگی خود به عرضه‌کنندگان بیرونی، قدرت خود را از دست خواهند داد.^{۷۷} چنین اعتقادی شاید الگوی خرید در ایالات متحده را نیز توجیه کند، طبق این الگو، هدف باید حفظ قدرت و حداقل کردن هزینه از طریق حفظ رابطه با چندین عرضه‌کننده و چرخش دوره‌ای خریده‌ها از این عرضه‌کنندگان باشد.^{۷۸} علاوه بر این، فلسفه حقوقی غربی که جانشین کردن یک رابطه حقوقی را به جای یک رابطه ویژه به همراه ارزش‌های استقلال و خودمختاری مجاز می‌داند، منجر به قراردادهای متنوع دورادور شده است.^{۷۹}

اما معامله‌گران ژاپنی برخلاف غربی‌ها از جانشین کردن قرارداد به جای رابطه چندان

شکل ۲- تعیین دارایی و وضعیت حاکمیت شرکتی مبادلات در ایالات متحده و ژاپن
وضعیت ایالات متحده



وضعیت ژاپن



خرسند نمی‌شوند و ترجیح می‌دهند از هرگونه روشی که نیاز به شخص ثالث داشته باشد، خودداری کنند.^{۸۰} همچنین به خاطر فقدان بازار آزادی که شرکت‌ها را تحت مراقبت درآورد، ادغام شدن برای بنگاه‌های ژاپنی کار دشواری است.^{۸۱} چنین منطقی، معلوم می‌کند که ژاپنی‌ها در اصل، مجبور بوده‌اند که ترتیبات نهادی جدیدی (از قبیل هم‌پیمانی‌ها) را بوجود آورند چرا که در زمینه ادغام عمودی با محدودیت‌هایی روبرو بوده‌اند. نیشی کوچی^{۸۲} نیز به نحوی مشابه دریافت که پس از جنگ جهانی دوم، بنگاه‌های ژاپنی قادر نبودند از طریق بازارهای مالی، سرمایه لازم برای ادغام سریع و گسترش فعالیت‌های خود را فراهم کنند. در نهایت برخی هم اعتقاد دارند که هنجارهای فرهنگی و ارزش‌های خاص (همچون مسئولیت‌پذیری جمعی، وفاداری، تعهدات دوطرفه و حس هماهنگی)، منجر به بروز وضعیتی بی‌سابقه در مورد «اعتماد مبتنی بر حسن نیت» در ژاپن شده است که به شکل روابط درون شرکتی همکارانه



خود را نشان می‌دهد^{۸۳}. اگرچه اقتصاد هزینه مبادله معمولاً موضوعاتی از قبیل اعتماد را در دستور کار خود قرار نمی‌دهد، اما ویلیامسون^{۸۴} عقیده دارد که جامعه‌ای بهره‌مند از اعتماد فراوان، کمتر از جامعه‌ای کم‌اعتماد، به ادغام عمودی نیاز دارد.

۴- تفاوت در حاکمیت شرکتی چگونه بر عملکرد تأثیر می‌گذارد؟

آیا تفاوت در نحوه حاکمیت شرکتی موضوع مهمی است؟ چون راهبردها با عملکردها ارتباط دارند، شاید مهمترین سؤال این باشد که: تفاوت در ترکیب ساختارهای حاکمیتی در ایالات متحده و ژاپن، چگونه می‌تواند تفاوت در عملکرد صنایع خودروسازی را توضیح دهد؟ به نظر من، بنگاه‌های خودروسازی ژاپنی (زنجیره‌های ارزش)، از طریق استفاده کارآمد از هم‌پیمانی‌ها، به سه دلیل اصلی توانسته‌اند مزیت رقابتی به دست آورند.

۱- زنجیره‌های ارزشی در خودروسازی‌های ژاپنی، با افزایش تخصصی اشتراکی درون بنگاهی خود نسبت به هم‌تایان آمریکایی خود مشخص می‌شوند. به خصوص بزرگتر بودن اختصاصی شدن اشتراکی دارایی‌های انسانی بین بنگاه‌ها به همکاری بهتر، تشریح اطلاعات و نوعی نظام یادگیری کارآمد می‌انجامد که در صنایع محصولات پیشرفته بسیار اهمیت دارد. روابط «بازار» در ایالات متحده، از مزایای تخصصی شدن محروم هستند.

۲- روابط پیوندی یا هم‌پیمانی، به شکلی که خودروسازان ژاپنی از آن استفاده می‌کنند، تقریباً کلیه مزایای سلسله مراتب (از قبیل صرفه‌های به مقیاس، تخصصی شدن به شکل تعاونی) را داراست، بدون آنکه به عدم مزیت‌های آن (مثلاً انضباط ناکافی در بازار، انعطاف‌ناپذیری و زیادی هزینه‌های نیروی کار) دچار باشد.

۳- زنجیره‌های ارزش در خودروسازی‌های ژاپنی، نسبت به زنجیره‌های ارزش در ایالات متحده، هزینه مبادله کمتری دارند. پیوندی‌ها به شکلی که در ژاپن به کار گرفته می‌شوند به کمتر شدن هزینه‌ها نسبت به روابط بازار (دورادور) منجر می‌شود که در ایالات متحده رایج است. بد نیست که هر یک از این سه ویژگی را دقیق‌تر بررسی کنیم.

زنجیره‌های ارزش ژاپنی تخصصی‌تر از زنجیره‌های ارزش آمریکایی هستند

مقایسه‌ای که در این تحقیق درباره سرمایه‌گذاری‌های عرضه‌کننده و خودروساز در دارایی‌های اختصاصی انجام شد، نشان‌دهنده بیشتر بودن تخصص در میان مبادله‌کنندگان ژاپنی بود (جدول ۲). خلاصه‌ای از یافته‌های ما در مورد تفاوت بین آمریکایی‌ها و ژاپنی‌ها در

زمینه اختصاصی شدن دارایی‌های خودروسازان و عرضه‌کنندگان از این قرار است:

بیشتر بودن تعیین محل استقرار در ژاپن

کارخانه‌های کانکی کایشا به طور متوسط فقط ۴۱ مایل از کارخانه‌های خودروسازی ژاپنی فاصله دارند، در حالی که این فاصله در ایالات متحده، ۴۱۳ مایل است. کارخانه‌های دوکوریتسو کایشا خیلی دورترند اما باز هم در مقایسه با عرضه‌کنندگان «دورادور» آمریکایی که ۵۸۹ مایل با خودروسازان فاصله دارند، فاصله آنها فقط ۱۲۵ مایل است. جالب است که کارخانه‌های کانکی کایشا، حتی از کارخانه‌های «شبات» در ایالات متحده که به طور متوسط ۲۶۷ مایل با عرضه‌کننده فاصله دارند نزدیک‌تر هستند. البته با توجه به کوچکتر بودن ژاپن از لحاظ جغرافیایی، چنین چیزی غیرمنتظره نیست. با این حال، شعبات کارخانجات کانکی کایشا در ایالات متحده نیز فقط ۸۷ مایل تا کارخانه ما در خود فاصله دارند و چنین فاصله‌ای هرچند خیلی بیشتر از فاصله‌های متناظر در ژاپن می‌باشد، ولی باز هم بسیار کمتر از کارخانه‌های «شعبات» در آمریکاست.

تفاوت‌های این چنین بی‌چون و چرا قطعاً مهم هستند

عرضه‌کننده‌ای که کارخانه‌اش در فاصله ۴۰ مایلی مستقر است، نسبت به کارخانه‌ای در فاصله ۴۰۰ مایلی، قطعاً از مزایای اقتصادی برخوردار است.

بزرگتر بودن تعیین دارایی‌های مادی در ژاپن

تقریباً ۳۱ درصد از کل سرمایه‌گذاری‌های سرمایه‌ای کانکی کایشا و شعبات داخلی، آن‌چنان مختص بنگاه مادر هستند که در صورت منع از هرگونه معامله با این مشتری، منحل خواهند شد. در عوض، عرضه‌کنندگان آمریکایی و دوکوریتسو کایشا فقط ۱۵ درصد از سرمایه‌گذاری‌های خود را به شکل غیرقابل استفاده برای مقاصد دیگر انجام داده‌اند.

بزرگتر بودن تعیین دارایی‌های انسانی در ژاپن

خودروسازان و عرضه‌کنندگان ژاپنی، سرمایه‌گذاری‌های بیشتری برای اختصاصی شدن اشتراکی نیروی انسانی انجام می‌دهند. مهم‌تر آنکه عرضه‌کنندگان وابسته به خودروسازان، در ژاپن ۷ برابر بیشتر از هم‌تایان آمریکایی خود با خودروسازان تماس رودررو دارند. همچنین آنها به طور متوسط با ۷/۲ نفر از مهندسين مهمان از طرف خودروسازان کار می‌کنند، در حالی که تعداد این مهندسان در آمریکا به طور متوسط کمتر از یک نفر است.

همچنین خیلی بیشتر احتمال دارد که کانکی کایشا، اطلاعات اساسی کاری خود به خصوص اطلاعات محرمانه (فنی) یا هزینه‌های تولید را با خودروسازان در میان بگذارد



(جدول ۳). علاوه بر این، طبق بررسی‌ها خودروسازان ژاپنی نیز اطلاعات بیشتری را برای کمک به عرضه‌کنندگان وابسته به خود برای کاهش هزینه‌ها، افزایش کیفیت و بهبود تحویل کالاها در اختیار آنها قرار می‌دهند. چنین یافته‌هایی چندان هم تعجب‌آور نیستند زیرا تخصصی شدن اشتراکی نیروی انسانی در صنعت خودروسازی با سه اقدام مهم مورد تقویت و حمایت قرار می‌گیرد: اشتغال مادام‌العمر^{۸۵}، تجدید ساختار مداوم در همان مجموعه بنگاه‌های موجود^{۸۶}، و انتقال کارکنان در داخل بنگاه.^{۸۷}

با توجه به تفاوت‌های مهمی که از لحاظ تخصصی شدن درون بنگاهی وجود دارد، عجیب نیست که خودروسازان ژاپنی در هماهنگ‌سازی تولید یک محصول پیچیده در خلال مراحل فرآوری متعدد، موفق‌تر هستند. تعیین دارایی انسانی توانایی انتشار سریع دانش را در سراسر زنجیره ارزش در بنگاه‌های ژاپنی (به خصوص در مورد دانش ضمنی)، با همان سرعت پیشرفت کیفی محصول به وجود آورده است.

همچنین، تخصصی شدن اشتراکی نیروی انسانی، ارتباطات درون بنگاهی را بهبود داده و خطاها را به حداقل می‌رساند و بدین ترتیب موجب ارتقاء کیفی می‌گردد. تعیین محل استقرار نیز هزینه‌های موجودی انبار و حمل و نقل را به حداقل رسانده و تحویل به موقع را امکان‌پذیر می‌سازد.^{۸۸}

جدول ۳- تشریح اطلاعات بین خودروسازان و عرضه‌کنندگان (ایالات متحده در مقایسه با ژاپن)

ایالات متحده		ژاپن		تشریح اطلاعات
شریک	تعداد	شریک	تعداد	
۶/۲	۵/۳	۳/۳	۳/۱	میزان اعداد عرضه‌کننده به بستن بودن اطلاعات خودروساز
(۱)	(۱)			
۵/۹	۶/۳	۶/۲	۵/۱	میزان شریک‌های اطلاعات هزینه‌ای از سوی عرضه‌کننده
(۱)				
۶/۲	۲/۵	۱/۹	۲/۱	میزان کمک‌های خودروساز به عرضه‌کننده برای کاهش هزینه‌ها
(۱)	(۱)			
۶/۶	۳/۱	۳/۱	۲/۹	میزان کمک‌های خودروساز به عرضه‌کننده برای ارتقاء کیفی
(۱)				
۶/۳	۳/۷	۲/۳	۲/۱	میزان کمک خودروساز به عرضه‌کننده برای تسهیل تحویل به موقع و موجودی انبار
(۱)				

آزمون‌های نشان‌دهنده همبستگی آزمون‌های تک‌طرفه (۴ فرض واریانس‌های برابر هستند).
 (۱) = شایستگی آماری معنادار (با سایر گروه‌ها) (۳۰۰-۰۱)
 (۲) = شایستگی آماری معنادار با گروه‌های آمریکایی (۳۰۰-۰۱)
 (۳) = همه اعداد از بنیاد ۳ آمریکایی لاابکوت هستند. (یک بنیاد است). محبت یعنی ۵ حد (بسیار زیاد) و چهار بنیاد ۵ حدی.

به طور خلاصه، بزرگتر بودن میزان تخصصی شدن در زنجیره ارزش ژاپنی‌ها، افزایش بهره‌وری را به اندازه‌ای میسر می‌کند که در زنجیره ارزش ایالات متحده که کمتر تخصصی و معطوف به روابط دورادور است، امکان‌پذیر نمی‌شود (خلاصه‌ای از تفاوت عملکرد خودروسازان ژاپنی و آمریکایی در جدول ۴ قابل مشاهده است).

هم‌پیمانی در عین بهره‌مندی از مزایای سلسله مراتب، معایب آن را ندارند ساختار هم‌پیمانی در ژاپن به گونه‌ای است که مزایای اصلی سلسله مراتب را بدون دچار شدن به معایب آن داراست. خلاصه‌ای از مزایای روابط پیوندی در مقایسه با سلسله مراتب از این قرار است:

جدول ۴- تفاوت‌ها در عملکرد صنعت اتومبیل‌سازی (ایالات متحده در مقایسه با ژاپن)

ایالات متحده	ژاپن	
۱۳۳	۹۴	۱- کیفیت مستندات گزارش شده از هر ۱۰۰ خودروی فروخته شده (۱)
۸۱ ماه	۵۱ ماه	۲- مدت زمان جرعة تعادل‌های جدید متوسط زمان تقسیم مدل‌های جدید (برفروش اولین مدل‌های سال ۱۳۱۱، ۱۳۱۲)
۷۵،۵۴۰+	۳۳۸،۰۰۰ دلار	۳- کارایی و هزینه عملیاتی و تولید نهایی برای هر خودرو (۱۹۸۵، ۱۳۱۱) هزینه‌های انبارداری (۲۴) - نسبت موجودی انبار به فروش برای خودروساز نسبت موجودی انبار به فروش برای هزینه‌کننده هزینه‌های انبارداری (۵۱): مقدار فروخته شده به ازای هر یک از کارکنان انبارداری (میلیون دلار)
۲۳/۷	۱۱/۳	۴- سودآوری بازده دارایی‌ها برای خودروساز، قبل از اخذ مالیات (متوسط: ۹،۸۸۳-۱۹۸۳) (۶) بازده دارایی‌ها برای هزینه‌کننده، قبل از اخذ مالیات (متوسط: ۹۲-۱۹۸۸) (۶)
منابع: (۱) جنرل دین باور (۱۹) مداسه روابط همه‌عمل‌های خودروسازان، به ازاء هر ۱۰۰ دستگاه برای خودروسازان جنرال موتورز، فورد و کرایسلر در مقایسه با تسلا و هیوندای. (۲) این افراد متوسط‌های صنعتی را گزارش کرده‌اند. (۳) Hyon, 1996b; Schmitz, 1995; Clark and Fujimura, 1993. (۴) Bane and Company Study, January, 1985 in Hyon and Chute, 1993. (۵) داده‌های مربوط به تعداد کل کارکنان انبارداری و کل ارزش تلافی فروخته شده از جانب شرکت‌کنندگان در تحقیق تهیه شد. (۶) Bane and Company Study, January, 1985 in Hyon and Chute, 1993.		



الف - هم‌پیمانی، مزایای کارآیی سلسله مراتب را دارا هستند.

نظریه اقتصادی دو مورد از مهمترین مزایای کارایی در ادغام عمودی را اینگونه معرفی می‌کند^{۹۰}: تخصصی شدن دارایی‌ها و صرفه‌های به مقیاس (فعالاً از مزایای دیگر ادغام عمودی [از قبیل فرار از مالیات یا مقررات] که مربوط به کارایی نیستند و از «رفتار راهبردی»^{۹۱}، [مثلاً جلوگیری از توقیف بازار] صرف‌نظر می‌کنیم). هم‌پیمانی در ژاپن، هر دو مزیت تخصصی شدن دارایی و صرفه‌های به مقیاس را دارا هستند^{۹۲}.

داده‌ها نشان می‌دهند که عرضه‌کنندگان ژاپنی برای کار با خودروسازان، تخصصی‌تر از عرضه‌کنندگان آمریکایی هستند. این داده‌ها همچنین معلوم می‌کند که کانکی کایشا و خودروسازان ژاپنی، حداقل به اندازه شعبات داخلی قطعه‌سازی و خودروسازی آمریکایی، تخصص مشترک دارند. مثلاً کارخانه‌های کانکی کایشا تا خودروسازان ژاپنی خیلی کمتر از فاصله خودروسازان آمریکایی از عرضه‌کنندگان داخل بنگاه خود آنهاست. همچنین ژاپنی‌ها تعداد دفعات تحویل بیشتری دارند و (به ازاء هر دلار فروش) از رابطه چهره به چهره بیشتر و مهندسان مهمان بیشتری نسبت به شعبات قطعه‌سازی و تولید نهایی خودروسازان آمریکایی بهره‌مند می‌باشند. به طور خلاصه می‌توان گفت که کانکی کایشا و خودروسازان ژاپنی، حداقل به اندازه هم‌تایان آمریکایی خود، از تخصص مشترک بهره‌مند هستند. بنابراین هم‌پیمانی‌های ژاپنی دارای مزایای تخصصی شدن همکارانه حداقل تا اندازه سلسله مراتب آمریکایی هستند.

دومین مزیت بالقوه ادغام عمودی در کسب کارایی بهتر، صرفه‌های به مقیاس در تدارک نهاده‌ها (مواد اولیه و سرمایه) است. با این حال، در این زمینه نیز به نظر نمی‌رسد که هم‌پیمانی‌های ژاپنی دچار عدم مزیت باشند. خودروسازان ژاپنی مواد اولیه (همچون فولاد، پلاستیک، نفت و غیره) را در مواردی که قدرت خرید عرضه‌کننده کم باشد، برای او خریداری می‌کنند.

طبق یکی از بررسی‌های پیمایشی، ۴۰ درصد پیمانکاران ژاپنی، مواد خام یا واسطه‌ای را از طریق بنگاه‌های مادر خود دریافت می‌کنند.^{۹۳} علاوه بر این، کانکی کایشا قادر به تأمین سرمایه با همان نرخ‌های وثیقه مورد استفاده خودروسازان هستند (این واقعیت براساس مصاحبه با ۱۲ عرضه‌کننده صنایع خودروسازی در ژاپن و سه بانک ژاپنی تأیید شد). تأمین سرمایه با چنین نرخ‌هایی به خاطر آگاهی بانکداران از روابط بلندمدت کانکی کایشا با خودروسازان و مالکیت بخشی از سهام آنها توسط خودروسازان میسر می‌شود چرا که در این حالت قرض

دادن به عرضه‌کننده، همانند قرض دادن به خودروسازان است. در نتیجه بانکداران چنین عرضه‌کنندگانی را کم‌خطرتر از عرضه‌کنندگان مستقل می‌دانند. آنها واقفند که خودروساز هیچگاه رابطه خود را با یک کانکی کایشا قطع نکرده و او را در تنگنای مالی قرار نمی‌دهد. به این ترتیب، آنها می‌توانند با نرخ‌های وثیقه‌اندک و با توجه به آنکه می‌دانند خودروسازان به دقت عرضه‌کنندگان را محک زده، به آنها اطمینان کرده و در موارد بحرانی به آنها کمک می‌کنند. به عرضه‌کنندگان وام بدهند. عرضه‌کنندگان وام‌های کم‌بهره مناسبی نیز از خود خودروسازان می‌گیرند. پس هم‌پیمانی ژاپنی، دارای مزایای سلسله مراتب در هر دو حوزه تعیین دارایی و صرفه‌های به مقیاس هستند.

ب - هم‌پیمانی‌های ژاپنی از عدم مزیت‌های سلسله مراتب دوری می‌کنند.

ادغام عمودی هر چند واجد برخی مزایا باشد، اما بدون در دسر هم نیست. در واقع، در صنایعی که در شرایط عدم اطمینان کار می‌کنند، ادغام عمودی در دسرهایی را نیز به همراه دارد که عبارتند از:

۱- فقدان انگیزه‌های قوی

۲- فقدان دسترسی به مشتریان بیرونی

۳- فقدان انعطاف‌پذیری راهبردی

۴- افزایش هزینه‌های نیروی کار

۱- فقدان انگیزه‌های قوی بازاری

اولین در دسر، فقدان انگیزه‌های قوی است و یکی از فروض اصلی اقتصاد هزینه مبادله به شمار می‌رود.^{۹۴} معمولاً چنین استدلال می‌شود که ادغام عمودی هر چند ممکن است فرصت طلبی را کم کند، اما با از میان بردن رابطه نزدیک بین تولید و پاداش ناشی از آن، هزینه‌های مربوط به شانه خالی کردن را افزایش می‌دهد.^{۹۵} علاوه بر این، در صنایعی که ویژگی آنها، زیاد بودن عدم اطمینان در فناوری و در تقاضاست (مانند صنایع خودروسازی) انگیزه‌های بسیار قوی اهمیت بیشتری پیدا می‌کنند.^{۹۶}

دلیل این امر آن است که برای ترغیب و به کارگیری فعالان برای تلاش هر چه بیشتر برای پاسخگویی به عدم اطمینان، باید انگیزه‌های بسیار قوی وجود داشته باشد. همچنین، هنگامی که ماهیت وظایف، پیچیده و هوشمندانه باشد (یعنی نظارت بر آنها دشوار شود)، نظارت هر کس بر کار خود، کم‌هزینه‌تر از به کارگیری ناظران بیرونی خواهد بود.^{۹۷}

شعبات قطعه‌سازی‌های خودروسازان آمریکایی، رقبای مستقیم معدودی داشته یا اصلاً رقیبی ندارند و به همین جهت، انگیزه کمی برای ارتقاء کیفی در کار آنها دیده می‌شود. همچنین برای یک شعبه مشکل است که شعبه «خواهر»^{۹۸} خود را به خاطر عملکرد ضعیفش کنار بگذارد.^{۹۹} مدیران شعبه‌های یک خودروساز آمریکایی، انگیزه کمتری برای نظارت از خود نشان می‌دهند زیرا نسبت به مدیران یک عرضه‌کننده ژاپنی دسترسی کمتری به سودهای اضافی دارند. مدیران شعبات قطعه‌سازی آمریکایی معمولاً پاداش چندانی بابت ارتقاء عملکرد خود دریافت نمی‌کنند. اما عرضه‌کنندگان ژاپنی، انگیزه‌های شدید برای بهبود عملکرد و نظارت دارند.^{۱۰۰} برای این عرضه‌کنندگان، اقدامات مدیریتی که منجر به کاهش هزینه‌ها یا بهبود محصول شود، به افزایش سود یا حقوق خود آنها و آینده شغلی بهتر برای کارکنان و یا جلوگیری از ورشکستگی در دوره‌های سخت می‌انجامد.

۲- فقدان صرفه‌های به مقیاس و دسترسی به مشتریان خارجی (بیرونی)

ادغام عمودی به فقدان دسترسی به مشتریان بیرونی می‌انجامد که به دو دلیل هزینه‌ساز است: فقدان صرفه‌های به مقیاس در تولید و فقدان استفاده از اطلاعات مشتریان بیرونی که می‌توانند منبعی سرشار از فکرها و فناوری‌های نو باشند.^{۱۰۱} وقتی که شرکت‌ها از طریق ادغام عمودی، هر یک بخشی از تولید را انجام می‌دهند، معمولاً تأثیر رقابت با برخی از مشتریان را دست کم می‌گیرند. برخی از این شرکت‌ها، از خرید محصولات عرضه‌کننده‌ای که در سایر بازارها رقیب آنها در تولید یک کالا است، خودداری می‌کنند. مثلاً فورد خط‌مشی صریح و آشکاری اتخاذ کرده است که قطعات تولیدی هیچ‌یک از شعبات جنرال موتورز را خریداری نکند.^{۱۰۲} چنین مشکلی می‌تواند برای بنگاه ادغام عمودی کاملاً دردسرساز باشد زیرا حداقل اندازه بهینه فعالیت‌های پایین دستی و بالا دستی به ندرت یکسان هستند.^{۱۰۳} در نتیجه بنگاه‌ها معمولاً به فروش بخشی از محصول خود به بازار (حتی به مشتریان که امکان دارد رقیب آنها باشند) نیاز دارند. عرضه‌کنندگانی که به ادغام عمودی دست زده‌اند، در وضعیت بدون برد قرار دارند. آنها از محصولی تولیدکنند که پیشرفته یا برخوردار از فناوری عالی شناخته شود، از فروش آن به مشتریان بیرونی منع می‌شوند (تا مثلاً دانش اختصاصی مصون بماند. شعبات قطعه‌سازی‌های درون جنرال موتورز، قبل از فروش تولیدات خود به سایر خودروسازان باید از آن شرکت مجوز بگیرند.^{۱۰۴}

اما اگر قطعه تولیدی چندان متمایز یا برتر از تولیدات موجود در بازار نباشد، مشتریان

بیرونی اغلب آن را از عرضه‌کننده‌ای که رقیب آنهاست، خریداری نمی‌کنند. نتیجه چنین وضعیتی که نه راه پیش دارد و نه راه پس، از دست دادن صرفه‌های به مقیاس (با آن نقش مهمی که در محصولات استاندارد دارد) و دسترسی کمتر به مشتریان جدید، فناوری جدید و فکرهای جدید است (که برای نوآوری و تمایز بسیار ضروری هستند). عرضه‌کننده عضو ادغام عمودی صرف‌نظر از هر نوع راهبردی که انتخاب کرده باشد نسبت به عرضه‌کننده مستقل دچار عدم مزیت است.

۳- فقدان انعطاف‌پذیری راهبردی

از دردسره‌های دیگری که ادغام عمودی دارد، امکان ایجاد انعطاف‌پذیری است که در شرایط عدم اطمینان زیاد، بسیار اهمیت دارد. ادغام عمودی موجب بزرگتر شدن اندازه یک سازمان شده و افزایش سطوح سلسله مراتبی بیشتر و تمرکز بیشتر را به دنبال دارد: «افزایش اندازه و محدودیت در دامنه عمل نظارت، به معنای بیشتر شدن فاصله شرکت‌های زیر دست از عالی‌ترین سطوح عملکرد آنهاست. افزایش دامنه نظارت ممکن است به اختلال در اطلاع‌رسانی بینجامد که ناشی از فقدان و یا اختلال عامدانه بازآفرینی مداوم، برای رسیدن به اهداف هر شعبه است. این وضعیت، موجب سلب مزایای عمده‌ای از مالک مالی تشکیلات ادغام شده می‌گردد.»^{۱۵}

در شرایط عدم اطمینان، نیاز بیشتری به انعطاف‌پذیری و تصمیم‌گیری سریع و غیرمتمرکز هست.^{۱۶} چون ادغام عمودی به ایجاد سلسله مراتب انجامیده و تصمیم‌گیری را متمرکز می‌کند، طبیعتاً توانایی هر سازمان برای پاسخگویی سریع به عدم اطمینان‌های محیطی را در مقایسه با یک ساختار غیرمتمرکز کاهش می‌دهد.

ناتوانی شعبات قطعه‌سازی‌های جنرال موتورز در تصمیم‌گیری مستقل برای افزایش سرمایه خود، یکی از مصادیق محدودیت‌های تصمیم‌گیری در نظام سلسله مراتبی است. کولیس^{۱۷} شرح می‌دهد که شعبات داخلی عرضه‌کننده در جنرال موتورز نمی‌توانند مستقلاً به استقراض اقدام کنند و تصمیم‌گیری‌های سرمایه‌گذاری و مخارج سرمایه‌ای آنها باید از طرف مقامات ارشد آن بنگاه تصویب شود. چنین وضعیتی موجب تنگ شدن دامنه عمل عرضه‌کنندگان داخلی برای پاسخگویی به نیازهای بازار می‌شود. گروه قطعه‌سازان خودرو^{۱۸} (ACG) در جنرال موتورز اعتقاد پیدا کرده بود «که اگر شرکتی مستقل بود، ۳۰ تا ۴۰ درصد



مخارج (سرمایه‌ای) خود را افزایش می‌داد و گردش نقدینگی او برای تأمین هزینه‌های مزبور کفایت می‌کرد. بسیاری از شعبات قطعه‌سازی، احساس تنگنای نقدینگی داشتند. مثلاً «پیشاهنگ بومی فیشر^{۱۶}» یکی از شعبات جنرال موتورز کمتر از یک درصد فروش خود را صرف تحقیق و توسعه می‌کرد در حالی که رقبای او ۳ تا ۴ درصد را برای این کار صرف می‌کردند^{۱۷}.

دومین دلیل برای فقدان انعطاف‌پذیری در ادغام عمودی، استفاده از دارایی‌هایی تخصصی است که هزینه‌های غرق شده^{۱۸} (برای خرید دارایی‌های ثابت) را زیاد کرده و منجر به پیدایش موانع بزرگ برای خروج از وضعیت (موجود) می‌گردد^{۱۹}. برخی اعتقاد دارند که عدم اطمینان هرچند ممکن است ادغام را به اقدامی کارآمد تبدیل کند، اما «نوع خاصی از عدم اطمینان یعنی امکان منسوخ شدن فناوری آن را خنثی می‌کند^{۲۰}». آنها به پیروی از ویلیامسون^{۲۱}، ادعا می‌کنند که ادغام عمودی، برخاسته از اشتیاق برای حذف یا تضعیف چانه‌زنی‌های پرهزینه بر سر سود دارایی‌های تخصصی است. اما چون این دارایی‌ها بسیار تخصصی هستند، در صورت بروز یک نوآوری عمده، ارزش آنها کاهش یافته و فناوری (دارایی) منسوخ جلوه می‌کند.

دارایی‌های تخصصی را که فقط برای فناوری‌های فعلاً منسوخ مناسب باشد، می‌توان کنار گذاشت و با ماشین‌آلات یا تجهیزات بهره‌مند از فناوری جدید عوض کرد. بنابراین، «خطر منسوخ شدن فناوری، انگیزه‌های ادغام را از قبل کاهش می‌دهد. یک صنعت بسیار پرجنب و جوش که ویژگی آن، تحولات مداوم در عرصه فناوری است، برای انجام ادغام‌های بزرگ مناسب به نظر نمی‌رسد».

چنین واقعیتی شاید نشان دهد که چرا در تحقیقاتی که تا به امروز انجام شده است، معمولاً رابطه‌ای معکوس بین عدم اطمینان فنی و ادغام عمودی ذکر شده است.^{۲۲} به طریق مشابه^{۲۳}، عده‌ای دریافته‌اند که عملکرد بنگاه‌های ادغام عمودی به هنگام افزایش عدم اطمینان به خاطر افزایش هزینه‌های ادغام، دچار نزول می‌شود.

۴ - بیشتر شدن هزینه‌های نیروی کار

ادغام عمودی اندازه بنگاه را بزرگ می‌کند. این تحول به خاطر آن اهمیت دارد که بنگاه‌های بزرگ معمولاً دستمزدها و مزایای بیشتر به کارکنان خود در همه سطوح می‌پردازند.^{۲۴} همچنین، با بزرگ شدن بنگاه‌ها، قدرت سازمان‌یافته کارکنان زیاد شده و آنها را قادر به مطالبه

بخش بیشتری از سود بنگاه می‌کند.^{۱۱۸}

صنعت خودروسازی ایالات متحده مثال بارزی از این تفاوت دستمزدهاست. خودروسازان نسبت به عرضه‌کنندگان به صنعت خودروسازی، دستمزد بیشتری معادل ۳۵ درصد بیشتر به ازاء هر ساعت می‌پردازند و دستمزد آنها ۸۸ درصد بیش از متوسط دستمزد بخش‌های ساخت و تولید در آن کشور است. اسمیتکا^{۱۱۹} دریافت که دستمزد خودروسازان ژاپنی نیز ۳۲ تا ۴۷ درصد بیش از دستمزد عرضه‌کنندگان آنهاست. پس چنین وضعیتی در هر دو کشور برقرار است. چون خودروسازان آمریکایی بیشتر از هم‌تایان ژاپنی خود دست به ادغام عمودی می‌زنند، دچار عدم مزیت در هزینه نیروی کار می‌شوند.

به طور خلاصه باید گفت که هم‌پیمانی‌های ژاپنی، از مزایای سلسله مراتب برخوردارند بدون آنکه معایب آن را داشته باشند. در نتیجه، استفاده حساب شده از هم‌پیمانی‌ها موجب به دست آوردن مزایای رقابتی ژاپنی‌ها در مقایسه با رقبای آمریکایی آنها شده است.

خودروسازان ژاپنی نسبت به آمریکایی‌ها، هزینه‌های مبادله کمتری دارند.

آخرین مزیت مربوط به حاکمیت شرکتی، کمتر بودن هزینه مبادله خودروسازان ژاپنی نسبت به هم‌تایان آمریکایی آنهاست. هزینه‌های مبادله شامل تحقیق، عقد قرارداد، نظارت و ضمانت اجرا هستند. افرادی که در بخش‌های تدارکات مشغول به کار می‌شوند، بخش بارزی از این هزینه‌ها را به بنگاه تحمیل می‌کنند.

در نتیجه، ما «هزینه‌های مبادله» را به صورت تعداد کل شاغلان در بخش تدارکات به کل ارزش فروش کالاها برحسب دلار مورد ارزیابی قرار داده‌ایم. داده‌های موجود نشان می‌دهد که در سال ۱۹۹۲، خودروسازان آمریکایی به ازاء هر ۲/۵ میلیون دلار از فروش خود، یک نفر را در بخش تدارکات به کار گرفته بودند، در حالیکه ژاپنی‌ها برای هر ۱۱/۳ میلیون دلار، یک کارمند تدارکاتی استخدام کردند (جدول ۴). اگر هزینه‌های تدارکات، متغیر جانشین مناسبی برای هزینه‌های مبادله به حساب آید، در اینصورت می‌توان فهمید که خودروسازان آمریکایی برای تدارک قطعات خود ۴ تا ۵ برابر هم‌تایان ژاپنی خود هزینه مبادله دارند. چنین واقعیتی از آن جهت جالب است که با نظریه هزینه مبادله در تناقض است. طبق این نظریه، با افزایش سرمایه‌گذاری برای کالاهای تخصصی، هزینه‌های مبادله افزایش می‌یابد.

داده‌های مربوط به مصاحبه‌ها و بررسی‌های پیمایشی نشان می‌دهد که خودروسازان ژاپنی نسبت به آمریکایی هزینه مبادله کمتری دارند زیرا آنها روابط محفوظ خود را با چند عرضه‌کننده

مشخص دایماً تقویت می‌کنند. مبادله‌کنندگان ژاپنی، فرصت طلبی‌ها را از راه قراردادها کنترل نمی‌کنند بلکه از «مصونیت‌های» غیررسمی استفاده می‌کنند که از پشتوانه پیوندهای رسمی اما غیرقراردادی برخوردارند.

ساکو و اسمیتکا^{۱۲}، اعتقاد دارند که رشد اعتماد بین عرضه‌کنندگان و مشتریان، در تخفیف مخاطره اخلاقی در ژاپن نقش مهمی داشته است. تحقیق پیمایشی من، ثابت می‌کند که خودروسازان ژاپنی در جلب اعتماد عرضه‌کنندگان موفق‌تر از آمریکایی‌ها بوده‌اند (جدول ۵). عرضه‌کنندگان ژاپنی بیشتر احتمال دارد که به رفتار منصفانه خودروسازان اعتماد داشته و مشتاق به سرمایه‌گذاری مشترک با آنها براساس توافقات شفاهی باشند. این تفاوت را می‌توان به تماس‌ها رودرروی بیشتر و تشریح اطلاعاتی فعالانه‌تر بین معامله‌کنندگان ژاپنی مربوط دانست. تحقیقات قبلی نشان داده‌اند که چهره‌به‌چهره، منجر به توسعه همکاری‌های درون شرکتی و افزایش اعتماد می‌شوند زیرا این تماس‌ها شفافیت رفتاری را افزایش و عدم تقارن اطلاعات را کاهش می‌دهند.^{۱۳}



جدول ۵- مصونیت‌های به کار گرفته شده برای مراقبت از فرصت‌طلبی‌ها

عرضه‌کننده آمریکایی - خودروساز ژاپنی		عرضه‌کننده آمریکایی - خودروساز آمریکایی		
شریک	خودروساز	شریک	خودروساز	
۲/۳ (۱)	۲/۱ (۲)	۲/۷ (۱)	۲/۴ (۲)	اعتماد سورن اعتماد عرضه‌کننده به خودروساز در مورد رفتار منصفانه است. او
۵/۳ (۱)	۵/۱ (۲)	۳/۹ (۱)	۳/۴ (۲)	سورن تعامل عرضه‌کننده به سوی همکاری با خودروساز آمریکایی خودروساز در ایالتی توافق شفاهی با او کاهش اعتماد و شفافیت
۳/۱ (۱)	۵/۸ (۲)	۲/۲ (۱)	۲/۲ (۲)	حسن شهرت سورن حسن شهرت خودروساز به دلیل اعتماد بودن در نظر عرضه‌کنندگان عرضه‌کنندگان
۲/۳ (۱)	۲/۳ (۲)	-	-	توافق‌های مالی فرضیه نهاد عرضه‌کننده که تحت مالکیت خودروساز است.
۲/۵ (۱)	۲/۲ (۲)	۲/۱ (۱)	۲/۴ (۲)	قراردادهای رسمی سورن امکان عرضه‌کننده به قراردادهای حقوقی سورن اعتماد مبالغ او

از میان تعدادهای گروهی از نوع آزمون یکطرفه ۲ با واریانس‌های ناهمبستگی هستند.
 (۱) دارای تفاوت معنادار با سایر گروه‌ها (p < 0.001)
 (۲) دارای تفاوت معنادار با گروه‌های آمریکایی (p < 0.001)
 یادکر: کلیه اعداد بر حسب مقیاس ۷ شمارهای لیکرت هستند که در آن یک به معنای اصلاً و قطب به معنای تا حد بسیار زیاد است.

کارآمدی حسن شهرت در بازار ژاپن برای کنترل فرصت طلبی، به آن خاطر رخ داده است که «بهره‌های فوری فرصت طلبی را در جامعه‌ای که حسن شهرت در آن اهمیت دارد، با هزینه‌های آتی از دست دادن حسن شهرت مقایسه نمود^{۱۲۲}».

بررسی‌های مختلف نشان داده‌اند^{۱۲۳} که بازار حسن شهرت در صنایع خودروسازی ژاپن به دو دلیل داغ است: وجود گروه‌های کسب و کار با محوریت بانک‌ها، و انجمن‌های عرضه‌کنندگان.

گروه‌های کسب و کار از طریق ایجاد شوراهاى اجرایی عالی‌رتبه که برای تعامل بین بنگاه‌ها جلسه برگزار می‌کنند به وضع مقررات برای فعالیت‌های کسب و کار و ساختار دادن به شبکه‌های مبادله به خصوص بدهی، سهام، مدیریت و شبکه‌های مبادلاتی و تجاری می‌پردازند.^{۱۲۴}

گروه کسب و کار، یکی از مهمترین فراهم‌کنندگان سرمایه برای بنگاه‌های زیرمجموعه خود به شمار می‌آید و در مدل ویلیامسون^{۱۲۵}، می‌توان به شکل فراهم‌کننده نوعی «حاکمیت سه‌جانبه^{۱۲۶}» در نظر گرفته شود که در صورت بروز دعوی تجاری که به مثابه داور شخص ثالث عمل می‌کند. این گروه‌ها می‌توانند علیه بنگاهی که رفتار تجاری نامناسب دارد تحریم‌های اقتصادی واقعی اعمال کنند^{۱۲۷} (مثلاً بازپس‌گیری سرمایه یا لغو کسب و کار).

همچنین اگر بنگاهی از یکی از شرکای خود سوءاستفاده کند، بلافاصله به خاطر چنین کاری شهره می‌شوند^{۱۲۸}. در صنایع خودروسازی و سایر صنایع بزرگ، عرضه‌کنندگان به تشکیل انجمن‌هایی روی می‌آورند تا از طریق آنها در مورد نحوه فعالیت مؤثر در قبال بنگاه «اول» به تبادل نظر بپردازند. علاوه بر این، انجمن‌های مزبور، همچون یک «اتاق تخلیه اطلاعات^{۱۲۹}» عمل می‌کنند که انتقال کارآمد اطلاعات بین اعضا را میسر می‌کنند^{۱۳۰}.

در تحقیق پیمایشی من، عرضه‌کنندگان اظهار کردند که خودروسازان ژاپنی در مقایسه با آمریکایی‌ها، بیشتر احتمال دارد که به خاطر انصاف و پیروی از تعهدات و قول و قرارها حسن شهرت داشته باشند (جدول ۵).

عرضه‌کنندگان عقیده داشتند که حسن شهرت خودروسازان به انصاف، عامل مهمی در اصرار آنها بر قراردادهای دقیق‌تر یا برعکس، تمایل به انجام سرمایه‌گذاری براساس توافقات شفاهی می‌باشد. بررسی‌های دیگری که در مورد روابط عرضه‌کنندگان در ژاپن انجام شد نشان داد که مدیران خرید، مایل به «اخراج و انقضای کار» یا رفتار تند با پیمانکاران نبودند زیرا نمی‌خواستند که برای خود سوء شهرت ایجاد کنند.^{۱۳۱}



حرف آخر اینکه خودروسازان ژاپنی به جای استفاده از قراردادهای، بیشتر مایل هستند از مالکیت دارایی‌ها به عنوان نشانه‌ای از تعهد معتبر خود استفاده کنند. مثلاً نیسان و تویوتا، به طور متوسط، ۲۳ درصد از سهام کانکی کایشای مربوط به خود را مالک هستند. در حالی که خودروسازان آمریکایی، سهمی از اموال عرضه‌کنندگان خود را صاحب نیستند (جدول ۵).

مالکیت اقلیت سهام که ژاپنی‌ها در روابط تجاری خود از آن استفاده می‌کنند نشانه‌ای از تعهد قابل اطمینان بنگاه‌های آنها نسبت به یکدیگر است. علاوه بر این، مالکیت سهام طرف مقابل، همچون وثیقه‌ای است که عرضه‌کنندگان را به سرمایه‌گذاری‌های اختصاصی برای خودروسازان تشویق می‌کند.

هزینه‌های «راه‌اندازی» یک هم‌پیمانی کارآمد در کوتاه‌مدت (به عبارتی ایجاد اعتماد، حسن شهرت یا وثیقه‌های مالی) نسبت به هزینه‌های استفاده از یک قرارداد حقوقی برای تخفیف مخاطره فرصت‌طلبی، زیاد هستند. با این حال، وقتی که معامله‌گران ژاپنی، آشکارا برای پدید آوردن اعتماد و حسن شهرت و یا مالک شدن بخشی از سهام دست به سرمایه‌گذاری می‌زنند، در بلندمدت هزینه‌های مبادله کم می‌شود.

برخلاف تجربه ژاپنی‌ها، الگوی شرکت‌های خودروسازی آمریکایی، مبتنی بر کار با تعداد زیادی از عرضه‌کنندگان دورادور، و رودررو قرار دادن عرضه‌کنندگان برای جدال با یکدیگر در قراردادهای یک ساله بوده است.^{۱۳۲}

هلیپر^{۱۳۳} دریافت که متوسط زمان یک قرارداد حقوقی در مبادلات یک خودروساز آمریکایی، در سال ۱۹۸۹ فقط سه سال و در ۱۹۸۴ حدود ۱/۲ سال بوده است. به این ترتیب هر سال یا دو سال یک بار نیاز به پیشنهاد مناقصه از طرف عرضه‌کنندگان بوده و به دنبال آن هزینه‌های ارزیابی پیشنهادها، مذاکره، مناقصه مجدد، انتخاب عرضه‌کننده و نوشتن یک قرارداد حقوقی وجود خواهد داشت. خودروسازان آمریکایی دائماً با هزینه‌های تجدید قراردادهای روبرو می‌شوند زیرا هر قرارداد برای مدت محدودی اعتبار دارد. اما خودروسازان ژاپنی از هزینه‌های تجدید قراردادها معاف هستند زیرا آنها به مصونیت‌های خودتضمینی^{۱۳۴} تکیه می‌کنند که به مدت نامحدود کارایی دارد.

به طور خلاصه باید گفت که مبادله‌کنندگان هم‌پیمان ژاپنی، واقعاً هزینه‌های مبادله کمتری را نسبت به هزینه‌های روابط دورادور خودروسازان آمریکایی با عرضه‌کنندگانشان تحمل می‌کنند و چنین اوضاعی در شرایطی برقرار است که در ژاپن تخصصی شدن دارایی‌ها بین طرف‌های مبادله حتی بیش از ایالات متحده است.

نتیجه‌گیری

چشم‌اندازی که در این مقاله مورد توصیف قرار گرفت، دارای هر دو دسته ملاحظات نظری و عملی است.

اول از همه، تحلیل مزبور نشان داد که رقابت به وضوح در مرتبه «زنجیره ارزش» و نه فقط در مرتبه «بنگاه‌ها» رخ می‌دهد. نه تنها بنگاه‌ها بلکه زنجیره‌های ارزش نیز با هم رقابت می‌کنند. پس لازم است که تأکید خود را از مزیت رقابتی بنگاه‌ها به مزیت رقابتی زنجیره‌ها یا شبکه‌های ارزش معطوف کنیم.

دوم آنکه، تحلیل ما نشان داد که حاکمیت شرکتی، امری حائز اهمیت است. حاکمیت شرکتی به خاطر تأثیرگذاری‌های خود بر عملکرد زنجیره ارزش اهمیت دارد:

۱- تأثیر بر هزینه‌های مبادله

۲- تأثیر بر میزان سرمایه‌گذاری‌های رابطه صفت

۳- تأثیر بر استفاده حساب شده از اطلاعات

علاوه بر این، می‌توان ترکیبی بهینه از ساختارهای حاکمیتی را برای انواع خاصی از فعالیت‌ها انتخاب کرد که ممکن است از صنعتی به صنعت دیگر یا از کشوری به کشور دیگر فرق داشته باشند. مثلاً می‌توان گفت که آمریکایی‌ها به خاطر فقدان شرایطی نهادی که بتواند همکاری و اعتماد را بال و پر دهد، بیش از ژاپنی‌ها از ادغام عمودی استفاده کرده‌اند. به این ترتیب، در شرایط نهادی آمریکا برای بخش عمده‌ای از مبادلات، ادغام عمودی، شیوه کارآمدتری بوده است. ویلیامسون^{۱۳۵} عقیده دارد که در شرایط عدم اطمینان، روابط پیوندی نسبت به سلسله مراتب، موجبات در دسر را فراهم می‌آورد. به این دلیل، در صنایعی که دارای ویژگی عدم اطمینان هستند، انتظار داریم، بنگاه‌هایی که به ادغام عمودی بزرگ دست زده‌اند، نسبت به آنهایی که ادغام‌های کمتری انجام داده‌اند، عملکرد بهتری داشته باشند. اما شواهد تجربی نشان می‌دهد در دنیای با عدم اطمینان روزافزون (به عبارتی، دچار عدم اطمینان فناورانه)، بنگاه‌ها برخلاف نظریات رایج بیشتر به هم پیمانی دست بزنند.^{۱۳۶} طبق نتایج بررسی ما، ادغام عمودی می‌تواند نسبت به هم‌پیمانی، عدم مزیت داشته باشد.

در صنایع بی‌ثبات همچون خودروسازی که محصول نهایی بسیار پیچیده بوده و عرضه‌کنندگان و تولیدکنندگان نهایی بسیار به هم وابسته‌اند، «سوابق ژاپنی‌ها» یعنی اتکای زیاد به هم‌پیمانی‌ها کارآمدتر از «سوابق آمریکایی‌ها» یعنی اتکای زیاد به بازار و سلسله مراتب بوده است. برعکس در صنایع تکامل یافته‌ای که فناوری‌ها و فرایندهای تولیدی



ساده‌ای دارند و از نهاده‌های استاندارد استفاده می‌کنند، گرایش ژاپنی‌ها به هم‌پیمانی‌ها و قراردادهای رابطه‌ای [غیررسمی] ممکن است آنها را در موضع عدم مزیت قرار دهد زیرا:

۱- سرمایه‌گذاری در تخصصی شدن نیروی انسانی و روابط آنها با یکدیگر، با توجه به کمتر بودن وابستگی متقابل آنها با یکدیگر توجیه‌پذیر نیست.

۲- بنگاه‌ها به آسانی قادر به تعویض عرضه‌کنندگان نهاده‌های استاندارد نیستند، حتی اگر چنین کاری از لحاظ اقتصادی عقلایی باشد.

مثلاً ساکو^{۱۳۷} دریافت که مدیران خرید ژاپنی، گاهگاهی «تأسف می‌خورند که چرا قادر به قطع کامل رابطه خود با پیمانکاران ناکارآمد نیستند». اگرچه این مقاله سعی در توضیح مزایای هم‌پیمانی‌ها در صنایع خودروسازی داشته است، اما تمایل ژاپنی‌ها به استفاده از هم‌پیمانی‌ها، احتمالاً در صناعی که به این پیچیدگی نیست و در آنها همکاری تا این حد اهمیت ندارد، در دسرهای خاص خود را به همراه دارد.

سوم آنکه، تمرکززدایی از فعالیت‌ها، بدون فدا کردن صرفه‌های به مقیاس یا تخصصی کردن دارایی‌ها نیز امکان‌پذیر است. هم‌پیمانی‌ها تا زمانی که مبادله‌کنندگان در ایجاد سازوکارهای مهار کردن فرصت‌طلبی موفق باشند، قادر به دستیابی به کلیه مزایای سلسله مراتب هستند. علاوه بر این، هزینه‌های مبادله لزوماً با افزایش سرمایه‌گذاری‌های مبادله صفت^{۱۳۸} افزایش نمی‌یابد.

چهارم آنکه داده‌های این تحقیق نشان داد که زنجیره‌های ارزش خودروسازی‌های ژاپنی دارای ویژگی بزرگتر بودن تخصصی شدن اشتراکی دارایی‌ها نسبت به زنجیره‌های ارزش رقبای آمریکایی آنها می‌باشند. اعتقاد دارم که این ویژگی، یکی از عوامل اصلی در هماهنگ‌سازی وظایف در هم تنیده صنعتی است که محصولات پیچیده تولید می‌کند. در واقع این تمایز در تخصصی شدن شاید مهمترین عامل در مزیت رقابتی بنگاه‌های ژاپنی در تولید محصولات پیچیده باشد.

در نهایت، خیلی مهم است که این تحقیق را در جایگاه تاریخی آن تجزیه و تحلیل کنیم. بررسی ما به تجربه حاکمیت شرکتی بنگاه‌های خودروسازی آمریکایی و ژاپنی در اوایل دهه ۱۹۹۰ مربوط است. با این حال، برخی از بنگاه‌های آمریکایی در حال یادگیری موفقیت‌آمیز برخی از جنبه‌های روابط کایرتسو و تقلید از آن هستند. در واقع برخی از بنگاه‌های آمریکایی برای آنکه رقابتی باقی بمانند، فعالانه در حال گرایش به الگوی ژاپنی و دور شدن از بازارها و سلسله مراتب، و در حال حرکت به سوی شراکت با عرضه‌کنندگان به شیوه‌ای شبیه به کایرتسو هستند.^{۱۳۹}

- ۱- Jay B.Barney
- ۲- Complex-product industries
- ۳- co-specialization
- ۴- hybrid
- ۵- alliances
- ۶- Governance
- ۷- Competitive Advantage
- ۸- Johnson ,۱۹۸۲؛ Dore ,۱۹۸۳؛ Gerlach ,۱۹۸۷؛ Friedman ,۱۹۸۸؛ Womack et al ,۱۹۹۰.
- ۹- Second Contract Structure
- ۱۰- subcontracting
- ۱۱- goodwill
- ۱۲- Dore ,۱۹۸۳؛ Sako ,۱۹۹۱؛ Smitka ,۱۹۹۱
- ۱۳- Solo ,۱۹۹۱؛ Barney and Hansen ,۱۹۹۵
- ۱۴- Fruin ,۱۹۹۲؛ Clark and Fujimoto ,۱۹۹۱؛ Womack et. Al. ,۱۹۹۰
- ۱۵- Williamson ,۱۹۹۱
- ۱۶- Clark and Fujimoto ,۱۹۹۱, ۹-۱۰.
- ۱۷- Bulldozers
- ۱۸- machin tools
- ۱۹- Abbeglen and Stalk ,۱۹۸۵, ۶۳؛ Lotler et al. ,۱۹۸۵a
- ۲۰- Jorgenson et al., ۱۹۸۷
- ۲۱- arms-length relationships
- ۲۲- Alchian and Demsetz ,۱۹۷۲, ۷۷۷
- ۲۳- relation-specific
- ۲۴- Perry ,۱۹۸۹؛ Dyer ,۱۹۹۶a
- ۲۵- Perry ,۱۹۸۹, ۲۱۳
- ۲۶- Hill ,۱۹۹۵, ۱۲۰
- ۲۷- hold-up
- ۲۸- opportunism
- ۲۹- Klain, Crawford, and Alchian, ۱۹۷۸
- ۳۰- Williamson, ۱۹۸۵
- ۳۱- generic
- ۳۲- semi-specific
- ۳۳- Sako ,۱۹۹۱؛ Powell ,۱۹۹۰
- ۳۴- Wegelt and Camerer, ۱۹۸۸
- ۳۵- Klein, ۱۹۸۰
- ۳۶- Williamson, ۱۹۹۱
- ۳۷- shirking
- ۳۸- Hennart, ۱۹۹۳
- ۳۹- transaction/relation-specific

- ۴۰- Williamson, ۱۹۸۵
- ۴۱- transaction-specific
- ۴۲- site-specificity
- ۴۳- Nishiguchi, ۱۹۹۴
- ۴۴- Schonberger, ۱۹۸۲
- ۴۵- just-in-time delivery
- ۴۶- man-days
- ۴۷- co-located
- ۴۸- guest
- ۴۹- Dore, ۱۹۸۳; Saki, ۱۹۹۱
- ۵۰- Weigelt and Camerer, ۱۹۸۸
- ۵۱- Klein, ۱۹۸۰; Williamson, ۱۹۸۵
- ۵۲- Williamson, ۱۹۸۵
- ۵۳- Likert
- ۵۴- third party
- ۵۵- Sako

۵۶- در این زمینه مراجعه شود به: (Cusumono, ۱۹۸۵; Miti, ۱۹۸۷; Nishiguchi, ۱۹۹۴)

۵۷- در این زمینه مراجعه شود به: (Fruin ۱۹۹۸, Nishiguchi, ۱۹۹۴)

- ۵۸- Smitka
- ۵۹- Dyer
- ۶۰- Asanuma, ۱۹۸۵a, ۳
- ۶۱- Dore, ۱۹۸۳; Smitka, ۱۹۹۱; Fruin, ۱۹۹۲
- ۶۲- Affiliated supplier
- ۶۳- Kankei Kaisha
- ۶۴- Dokuvitsu Kaisha
- ۶۵- Nippondenso
- ۶۶- Parent firm
- ۶۷- Yajuin
- ۶۸- Bridgestone
- ۶۹- Yazaki

۷۰- این یافته‌ها با نتایج آسانوما (Asanuma, ۱۹۹۲) سازگار هستند که اعتقاد دارد شرکت نیسان، ۵۵ درصد از قطعات مورد نیاز خود را از عرضه‌کنندگان انجمن عرضه‌کنندگان «تاکاراکي» که عمدتاً عرضه‌کنندگان وابسته به او هستند و ۴۵ درصد را از عرضه‌کنندگان غیروابسته خریداری می‌کند.

۷۱- مدیران خرید در خودروسازی‌های ایالات متحده اظهار کرده‌اند که اگر برای تهیه یک قطعه با کمتر از سه عرضه‌کننده طرف معامله باشند، احتمالاً رابطه «شراکت» با آن عرضه‌کنندگان داشته‌اند. تحلیل حساسیت نشان می‌دهد که اگر این معیار را به «کمتر از چهار» تغییر دهیم، درصد شرکاء از ۱۰ به ۱۹ درصد افزایش پیدا می‌کند و عرضه‌کنندگان «دورادور» نیز از ۴۲ به ۳۳ درصد تقلیل پیدا می‌کنند. هرچند نسبت به معیار تعیین عرضه‌کنندگانی که «شریک» به حساب می‌آیند، حرف و حدیث وجود دارد، اما [انتخاب یکی از این دو] قضیه را چندان تغییر نمی‌دهد. هنگامی که خودروسازان آمریکایی تصمیم می‌گیرند با یک عرضه‌کننده بیرونی معامله کنند، معمولاً «تعداد ۴ عرضه‌کننده یا بیشتر» را در نظر می‌گیرند (که نشان‌دهنده اتکالی زیاد به روابط دورادور است). برعکس، کانکی کایشا، به ندرت برای یک قطعه بیش از یک رقیب دارد.

۷۲- Dore, ۱۹۸۳
 ۷۳- Nishiguchi, ۱۹۸۲; Fruin, ۱۹۹۲
 ۷۴- طبق بررسی اوکیموتو و نیشی (Okimoto and Nishi, ۱۹۹۴)، روانشناسی یوکو نارابی (yoko narabi) که به دنبال بررسی اقدامات رقیبان و تقلید از مهارت‌های مدیریتی آنان است منجر به هم‌شکلی فعالیت‌های مدیریتی ژاپنی‌ها شده است. به نحوی مشابه، گرلاخ (Gerlach, ۱۹۹۲) به بسیار زیاد بودن «همگنی فعالیت‌ها در ژاپن» اشاره کرده و اعتقاد دارد که نتایج تحقیق او «تأییدی بر وجود ساختارهای هم‌پیمانی به عنوان مشخصه متمایز نظام اقتصادی ژاپن» هستند. بنابراین منطقی است اگر بگوییم که داده‌های ما قابل تعمیم به کل ژاپن هستند. اظهار نظر درباره تعمیم نتایج خودروسازان آمریکایی به کل آن کشور دشوار است. با این حال شکی نیست که صنایع ساخت و تولید در ایالات متحده، همانند صنایع خودروسازی در آن کشور، نسبت به ژاپنی‌ها، بیشتر از ادغام عمومی استفاده می‌کنند (MITI, ۱۹۸۷).

- ۷۵- bimodal
 ۷۶- Perry, ۱۹۸۹; Scherer, ۱۹۸۰
 ۷۷- Emerson, ۱۹۶۲; Pfeffer and Salancik, ۱۹۷۸
 ۷۸- Porter, ۱۹۸۰; Scott, ۱۹۸۱
 ۷۹- Peterson and Shimada, ۱۹۷۸
 ۸۰- Smith, ۱۹۸۳; Peterson and Shimada, ۱۹۷۸
 ۸۱- Sheard, ۱۹۹۴
 ۸۲- Nishiguchi, ۱۹۹۴
 ۸۳- Dore, ۱۹۸۳; Sako, ۱۹۹۱; Hill, ۱۹۹۵
 ۸۴- Williamson, ۱۹۸۵, ۴۰۵-۴۰۶
 ۸۵- Ouchi, ۱۹۸۰
 ۸۶- Nishiguchi, ۱۹۸۹; Asanuma, ۱۹۹۲
 ۸۷- Dyer and Ouchi, ۱۹۹۳; Gerlach, ۱۹۹۲
 ۸۸- Dyer, ۱۹۹۶a
 ۸۹- J.D. Power, ۱۹۹۰-۱۹۹۲
 ۹۰- Williamson, ۱۹۸۵; Perry, ۱۹۹۱
 ۹۱- strategic behavior
 ۹۲- همانطور که ریچارد سون و ویلیامسون (Williamson, ۱۹۸۵; Richardson, ۱۹۷۲) اشاره می‌کنند، ادغام عمودی معمولاً به خاطر فقدان تقسیم کار درون بنگاهی، به عدم صرفه‌های اقتصادی منجر می‌شود (یعنی ادغام عمودی، رشد عرضه‌کنندگان تخصصی برای کل صنعت را متوقف می‌کند). این عدم مزیت را به صورت مشخص در بخش بعدی مورد بررسی قرار خواهیم داد.
 ۹۳- Shoko kumiai chuo kinko chosabu, ۱۹۸۸, ۲۵.
 ۹۴- Williamson, ۱۹۸۵
 ۹۵- Hennart, ۱۹۹۳
 ۹۶- پایین (Pine, ۱۹۹۳: ۲۸۶) دریافت که از پنج گروه مهم صنعتی (مخابرات، فناوری اطلاعات، خودروسازی، صنایع دفاعی و کالاهای)، خودروسازی بیش از همه دارای ویژگی «آشفستگی بازار» یا عدم اطمینان است.
 ۹۷- Demsetz, ۱۹۸۸
 ۹۸- sister
 ۹۹- Porter, ۱۹۸۵
 ۱۰۰- McMillan, ۱۹۹۰; and Dyer and Ouchi, ۱۹۹۳

- ۱۰۱- Hippel, ۱۹۸۸؛ Harrigan, ۱۹۸۵
 ۱۰۲- Collis, ۱۹۹۲
 ۱۰۳- Demsetz, ۱۹۸۸؛ Harrigan, ۱۹۸۵
 ۱۰۴- Collis, ۱۹۹۲
 ۱۰۵- Mahoney, ۱۹۹۲, ۵۶۹.
 ۱۰۶- Lawrence and Lorsch, ۱۹۶۷؛ Galbraith, ۱۹۷۳
 ۱۰۷- Collis, ۱۹۹۲
 ۱۰۸- The Automotive Components Group
 ۱۰۹- Irland Fisher Guide
 ۱۱۰- Collis, ۱۹۹۲, ۱۳.
 ۱۱۱- sunk costs
 ۱۱۲- Harrigan, ۱۹۸۵؛ Balakrishnan and Wernerfelt, ۱۹۸۶
 ۱۱۳- Balakrishnan and Wernerfelt, ۱۹۸۶
 ۱۱۴- Williamson, ۱۹۷۹
 ۱۱۵- Walker and Weber, ۱۹۸۴؛ Balakrishnan and Wernerfelt, ۱۹۸۶
 ۱۱۶- D'Ameni and Ravenscraft, ۱۹۹۴
 ۱۱۷- Antle and Smith, ۱۹۸۶
 ۱۱۸- Salinger, ۱۹۸۴
 ۱۱۹- Smitka, ۱۹۹۱
 ۱۲۰- Sako, ۱۹۹۱؛ Smitka, ۱۹۹۱
 ۱۲۱- Heide and Miner, ۱۹۹۲؛ Sako, ۱۹۹۱
 ۱۲۲- Williamson, ۱۹۹۱b, ۲۹۱.
 ۱۲۳- Nishiguchi, ۱۹۸۹؛ Fruin, ۱۹۹۲
 ۱۲۴- Gerlach, ۱۹۸۷
 ۱۲۵- Williamson, ۱۹۸۵
 ۱۲۶- trilateral governance
 ۱۲۷- Gerlach, ۱۹۹۲
 ۱۲۸- Nishiguchi, ۱۹۸۹؛ Aoki, ۱۹۸۸
 ۱۲۹- Information Clearing House
 ۱۳۰- Odaka, Ono and Adachi, ۱۹۸۸
 ۱۳۱- Nishiguchi, ۱۹۸۹؛ Jacobson and Hillkirk, ۱۹۸۷
 ۱۳۲- Clark and Fujimoto, ۱۹۹۱
 ۱۳۳- Helper, ۱۹۹۱
 ۱۳۴- self-inforcing
 ۱۳۵- Williamson, ۱۹۹۱
 ۱۳۶- Osborn and Baughn, ۱۹۹۰
 ۱۳۷- Sako, ۱۹۹۲, ۷۳.
 ۱۳۸- transaction-specific
 ۱۳۹- Jacobson and Millkirk, ۱۹۸۷؛ Dyer, ۱۹۹۶b.

- Abegglen, J. C. and G. Stalk, Jr. (1985), *Kaisha: The Japanese Corporation*, New York: Harper Collins-Basic Books.
- Alchian, A. A. and H. Demsetz (1972), "Production, Information Costs, and Economic Organization," *American Economic Association*, 62, 5, 777-795.
- Antle, R. and A. Smith (1986), "An Empirical Investigation of the Relative Performance Evaluation of Corporate Executives," *Journal of Accounting Research*, 24, (Spring), 1-32.
- Aoki, M. (1988), *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy*, New York: Cambridge University Press.
- Asanuma, B. (1985), "The Contractual Framework for Parts, Supply in the Japanese Automotive Industry," and "The Organization of Parts Supply in the Japanese Automotive Industry." *Japanese Economic Studies*, 15 (Summer 1985a & b); 32-78.
- _____, (1992), "Japanese Manufacturer-Supplier Relationships in International Perspective: The Automobile Case," in Paul Sheard (Ed.), *International Adjustment and the Japanese Firm*, Allen & Unwin and the Australia-Japan Research Center.
- Balakrishnan, S. and B. Wernerfelt (1986), "Technical Change, Competition and Vertical Integration," *Strategic Management Journal*, 7, 347-359.
- Barney, J. B. and M. H. Hansen (1994), "Trustworthiness as a Source of Competitive Advantage," *Strategic Management Journal*, 15, 175-190.
- Clark, K. B. (1989), "Project Scope and Project Performance: The Effect of Parts Strategy and Supplier Involvement on Product Development," *Management Science*, 35, 10, 1247-1263.
- _____, and T. Fujimoto (1991), *Product Development Performance*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Collis, D. (1992), *The Automotive Component Group at GM*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Cusumano, M. A. (1985), *The Japanese Automobile Industry: Technology and Management at Nissan and Toyota*, Cambridge, MA: Harvard University-The Council on East Asian Studies.
- D'Aveni, R. A. and D. J. Ravenscraft (1994), "Economies of Integration Versus Bureaucracy Costs: Does Vertical Integration Improve Performance?" *Academy of Management Journal*, 37, 5, 1167-1206.
- Demsetz, Harold (1988), *Ownership, Control, and the Firm*, Oxford, UK: Basil Blackwell.
- Dore, Ronald (1983), "Goodwill and the Spirit of Market Capitalism," *British Journal of Sociology*, XXXIV, 4, 459-482.

- Dyer, J. H. (1996a), "Specialized Supplier Networks as a Source of Competitive Advantage: Evidence from the Auto Industry," *Strategic Management Journal*, 17, 4, 271-292.
- _____, (1996b), "How Chrysler Created an American Keiretsu," *Harvard Business Review*, July-August.
- _____, and W. G. Ouchi (1993), "Japanese Style Business Partnerships: Giving Companies a Competitive Edge," *Sloan Management Review*, 35, 1, 51-63.
- Ehrenberg, Ronald G. and George T. Milkovich (1987), "Compensation and Firm Performance," in Kleiner et al. (Eds.), *Human Resources and the Performance of the Firm*, Industrial Relations Research Association Series.
- Emerson, R. M. (1962), "Power-Dependence Relations," *American Sociological Review*, 27, 31-40.
- Friedman, David (1988), *The Misunderstood Miracle: Industrial Development and Political Change in Japan*, Ithaca, NY: Cornell University Press.
- Fruin, W. Mark (1992), *The Japanese Enterprise System*, New York: Oxford University Press.
- Galbraith, Jay (1973), *Designing Complex Organizations*, Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gerlach, Michael (1987), "Business Alliances and the Strategy of the Japanese Firm," *California Management Review*, 30, 126-142.
- Gerlach, M. L. (1992), *Alliance Capitalism*, Berkeley, CA: University of California Press.
- Harrigan, Kathryn (1985), *Strategic Flexibility*, Lexington, MA: Lexington Books.
- Helper, Susan (1991), "How Much Has Really Changed Between U.S. Automakers and Their Suppliers?" *Sloan Management Review*, Summer.
- Hennart, Jean-Francois (1993), "Explaining the Swollen Middle: Why Most Transactions Are a Mix of 'Market' and 'Hierarchy'," *Organization Science*, 4, 4 (November), 529-547.
- Hill, C. W. L. (1995), "National Institutional Structures, Transaction Cost Economizing, and Competitive Advantage: The Case of Japan," *Organization Science*, 6, 2, 119-131.
- Hippel, Eric von (1988), *The Sources of Innovation*, New York: Oxford University Press.
- Jacobson, G. and J. Hillkirk (1987), *Xerox: American Samurai*, New York: Collier Books.
- Johnson, Chalmers (1982), *MITI and the Japanese Miracle*, Stanford, CA: Stanford University Press.

- Jorgenson, D. W., M. Kuroda, and M. Nishimizu (1987), "Japan-U.S. Industry Level Productivity Comparisons, 1960-1979," *Journal of the Japanese and International Economies*, 1, 1-30.
- Klein, B., R. G. Crawford and A. A. Alchian (1978), "Vertical Integration, Appropriable Rents, and the Competitive Contracting Process," *Journal of Law and Economics*, 21, 297-326.
- _____, (1980), "Transaction Cost Determinants of 'Unfair' Contractual Arrangements," *American Economic Review*, 70, 2, 356-362.
- Kotler, P., L. Fahey and S. Jatusripitak (1985a), *The New Competition*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- Lawrence, P. and J. W. Lorsch (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Boston, MA: Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Mahoney, Joseph T. (1992), "The Choice of Organizational Form: Vertical Financial Ownership Versus Other Methods of Vertical Integration," *Strategic Management Journal*, 13, 559-584.
- Ministry of International Trade and Industry (1987), *White Paper on Small and Medium Enterprises in Japan*, Tokyo, Japan: MITI, 36-37.
- Nishiguchi, T. (1989), "Strategic Dualism: An Alternative in Industrial Societies," Ph.D. dissertation, Nuffeld College, Oxford University.
- _____, (1994), *Strategic Industrial Sourcing*, New York: Oxford University Press.
- Nobeoka, Kentaro (1993), "Multi-Project Management: Strategy and Organization in Automobile Product Development," unpublished Ph.D. dissertation, M.I.T., Cambridge, MA.
- Odaka, Konosuke, Keinosuke Ono and Fumihiko Adachi (1988), *The Automobile Industry in Japan: A Study of Ancillary Firm Development*, Tokyo, Japan: Kokusaibunken Insatsusha.
- Okimoto, D. and Y. Nishi (1994), "R & D Organization in Japanese and American Semiconductor Firms," in M. Aoki & R. Dore (Eds.), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, New York: Oxford University Press.
- Osborn, R. and C. Baughn (1990), "Forms of Interorganizational Governance for Multinational Alliances," *Academy of Management Journal*, 33, 3, 503-519.
- Ouchi, William G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans," *Administrative Science Quarterly*, 25, 124-141.
- Perry, M. K. (1989), "Vertical Integration," in R. Schmalensee and R. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization*, Amsterdam, The Netherlands: North-Holland, 185-255.

- Peterson, R. and J. Y. Shimada (1978), "Sources of Management Problems in Japanese-American Joint Ventures," *Academy of Management Review*, October, 796-804.
- Pfeffer, J. and G. Salancik (1978), *The External Control of Organizations*, New York: Harper & Row.
- Pine, B. J. (1993), *Mass Customization*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (1980), *Competitive Strategy*, New York: The Free Press. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- Powell, W. W. (1990), "Neither Market Nor Hierarchy: Network Forms of Organization," in B. Staw and L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, 12, 295-336.
- Richardson, G. B. (1972), "The Organization of Industry," *Economic Journal*, 82, (September), 883-896.
- Sako, Mari (1991), "The Role of 'Trust' in Japanese Buyer-Supplier Relationships," *Ricerche Economiche*, XLV, 2-3, (aprile-settembre), 449-474.
- _____, (1992), *Prices, Quality, and Trust*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Salinger, M. A. (1984), "Tobins q, Unionization, and the Concentration-Profits Relationship," *Rand Journal*, 14, 159-170.
- Scherer, F. M. (1980), *Industrial Market Structure and Economic Performance*, 2nd Edition, Chicago, IL: Rand-McNally.
- Schonberger, R. J. (1982), *Japanese Manufacturing Techniques*, New York: Free Press.
- Scott, W. Richard (1981), *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Sheard, P. (1994), "Interlocking Shareholdings and Corporate Governance in Japan," in M. Aoki & R. Dore (Eds.), *The Japanese Firm: Sources of Competitive Strength*, New York: Oxford University Press.
- Smith, R. J. (1983), *Japanese Society: Tradition, Self and The Social Order*, Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Smitka, M. J. (1991), *Competitive Ties: Subcontracting in the Japanese Automotive Industry*, New York: Columbia University Press.
- Walker, G. and D. Weber (1984), "A Transaction Cost Approach to Make-or-Buy," *Administrative Science Quarterly*, 29 (September), 373-391.
- Weigelt, K. and C. Camerer (1988), "Reputation and Corporate Strategy: A Review of Recent Theory and Applications," *Strategic Management Journal*, 9, 443-454.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York: Free Press.

- _____, (1991), "Comparative Economic Organization: The Analysis of Discrete Structural Alternatives," *Administrative Science Quarterly*, 36, 269-296.
- _____, (1991), "Strategizing, Economizing, and Economic Organization," *Strategic Management Journal*, 12, 75-94.
- Womack, James P., Daniel T. Jones and Daniel Roos (1990), *The Machine that Changed the World*, New York: Harper Perennial.

