

## الفصل الثاني عشر

### احتكار القلة والسلوك الاستراتيجي

يعد احتكار القلة أحد هياكل السوق التي تشتمل على عدد قليل من الشركات . ولعل أحد الأمثلة الجيدة على احتكار القلة هو صناعة البترول الأمريكية حيث هيمنت ثمان شركات في السنوات الأخيرة على ما يقرب من 60% من حجم صناعة تكرير البترول . والجدير بالذكر انه عند قيام كل شركة من شركات النفط الرئيسية بتحديد أسعار منتجاتها ووضع سياستها الإنتاجية ، فإنه يتحتم عليها أن تضع في اعتبارها ردود أفعال الشركات الأخرى . فعلى سبيل المثال ، إذا قامت شركة Mobil بزيادة أسعار زيت تدفئة المنازل بواقع سنت أو سنتين للجالون ، فمن الطبيعي أن تأخذ في اعتبارها ردود أفعال الشركات الأخرى التي تعمل في إطار هذه الصناعة فإذا لم توافق الشركات الأخرى المنافسة لشركة Mobil على هذه الزيادة في الأسعار فمن الطبيعي أن تراجع شركة Mobil عن مثل هذه الزيادة وإلا قامت الشركات المنافسة باستقطاب عدد كبير من عملاء شركة Mobil .

وتعد ظاهره احتكار القلة أحد الظواهر السائدة في معظم دول العالم . ففي الولايات المتحدة على سبيل المثال تهيمن ثلاث شركات محليه وهي General Motors و Ford و Chrysler بالإضافة إلى عدد قليل من الشركات الأجنبية على مجال صناعة السيارات . وكذلك تهيمن شركتا General Electric و Westinghouse على صناعة أنواع عديدة من قطع غيار الأجهزة الكهربائية . ولعل اقتصاديات التوسع الحجمي هي أحد الأسباب التي تؤدي إلى ظهور عمليات احتكار القلة . وفي بعض الأنشطة قد ينخفض عدد الشركات العاملة بسبب عدم قدرة هذه الشركات على تقليص تكاليفها إلا إذا تساوى إنتاج الشركة مع النسبة الحقيقية لإجمالي حجم السوق المتوفر .

وسوف نخصص هذا الفصل بالكامل لمناقشة سياسة احتكار القلة نظراً لأهمية تلك السياسة من ناحية وعدم وجود أية نظرية قياسية في هذا الصدد من ناحية أخرى . فعلى عكس سياسي المنافسة الكاملة والاحتكار حيث يوجد نموذج موحد ، هناك العديد من النظريات التي يتم تطبيقها على مجال احتكار القلة . ويتوقف اختيارنا للنظرية الممكن تطبيقها على طبيعة الظروف القائمة .

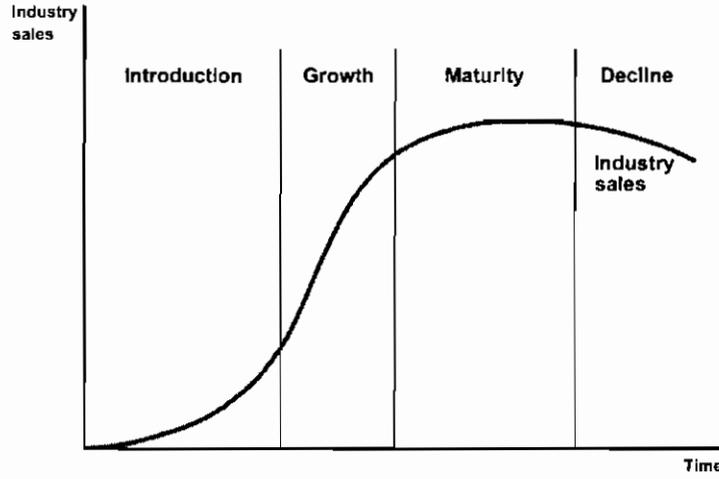
### نشأة صناعات احتكار القلة<sup>1</sup>

غالباً ما تمر الصناعات التي تعمل في إطار احتكار القلة - مثلها مثل الصناعات الأخرى<sup>2</sup> - بعدة مراحل ( رغم أن هذا التعميم قد لا ينطبق على بعض هذه الصناعات ) . ويمكن إجمال هذه المراحل في الخطوات الأربعة التالية : النشوء ، النمو ، الازدهار ، وأخيراً التدهور . وكما هو موضح في الشكل (12.1) فعاده ما تزيد نسبة المبيعات في إحدى الصناعات بصورة كبيرة جداً في طور النشوء ، ثم تنخفض هذه النسبة قليلاً في طور النمو ، وتستمر نسبة المبيعات في التضاؤل في طور الازدهار ، ثم ما تلبث المبيعات أن تأخذ في التلاشي شيئاً فشيئاً في مرحلة التدهور . هذا وتغير طبيعة المنافسة كلما انتقلت إحدى الصناعات من طور إلى آخر .

فعندما تكون الصناعة لا تزال في مراحلها الأولى ، وهو الوقت الذي يشهد نمواً كبيراً لنسبة المبيعات ، دائماً ما يكون هناك قدر هائل من الشك حول التكنولوجيا المستخدمة في هذه الصناعة . فما هو أفضل شكل للمنتج من شأنه تحقيق أفضل النتائج ؟ ما هي العمليات التكنولوجية الأكثر كفاءة ؟ ونظراً لصغر حجم الإنتاج وحدائه المنتج ، فعاده ما تكون تكاليف الإنتاج أعلى من الإيرادات التي سوف تحققها هذه الصناعة في النهاية وغالباً ما يتسم منحني التعلم ( راجع الفصل الثامن ) بالانحدار الشديد . وعادة ما تمثل الشركات حديثة الإنشاء نسبة كبيرة من الصناعة في السنوات الأولى ، وسرعان ما تنخفض هذه النسبة في السنوات اللاحقة . أحياناً ما تكون بعض هذه الشركات قد تشكلت في الأصل من قبل مجموعة من موظفي الشركات الأخرى الراغبين في بدأ نشاطهم الخاص . ومن أمثلة ذلك أن العديد من الشركات المنتجة لأشباه الموصلات كانت في الأصل فروعاً لشركة Fairchild Camera and Instrument .

<sup>1</sup> تعتمد المناقشة الواردة في هذا الجزء والجزء اللاحق على ما ورد في : M. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

<sup>2</sup> سواء كانت الصناعات تعمل في إطار المنافسة الكاملة أو المنافسة الاحتكارية أو احتكار القلة ، فعالباً ما تمر بنفس المراحل التي تم استعراضها هنا . وعلى الرغم من ذلك ، فسوف نخصص هذا الفصل لتقييم الصناعات التي تعمل في إطار احتكار القلة .



**شكل (12.1) المراحل المتوقعة في تطور إحدى الصناعات :** تأخذ المبيعات في النمو بمعدلات سريعة خلال مرحلتي الظهور والنمو ، ثم تتخفف هذه المعدلات بعض الشيء في مرحلة النضج ، ولا تحقق أي نمو في مرحلة التدهور .

ولعل أحد أهم الأسئلة التي قد تواجه المديرين في المراحل الأولى من نشوء إحدى الصناعات هو : ما هي الأسواق التي من المحتمل أن تفتح أبوابها سريعاً أمام المنتجات الجديدة ؟ وما هي الأسواق التي من المحتمل أن تفتح أبوابها أمام هذه المنتجات بعد ذلك بفترة ليست بالقصيرة ؟ وتعتبر الإجابة على مثل هذه التساؤلات من الأهمية بمكان نظراً لأنه ينبغي على الشركات توزيع جهود التسويق وموارد البحث والتنمية على الأسواق المفتوحة نسبياً من ناحية ، كما أن طبيعة الأسواق السريعة الانفتاح قد تلعب دوراً كبيراً في التأثير على طريقة تطور الصناعة الناشئة من ناحية أخرى . ولتنبؤ بتلك الأسواق ( أو أجزاءها ) التي من شأنها أن تكون أكثر انفتاحاً أمام أي منتج جديد ، ينبغي على المرء أن يضع في اعتباره العوامل الثلاثة التالية :

أولاً : إن أكثر المشترين إقبالا على المنتجات الجديدة هم أولئك الذين من المتوقع أن يحققوا أرباحاً طائلة في حالة شرائهم للمنتج الجديد . فإذا كان الربح الناجم عن استخدام إنسان آلي جديد في مجال صناعة خطوط السكك الحديدية يفوق الربح الناجم عن استخدامه في مجال صناعة المعدات الزراعية ، فمن الطبيعي أن تقوم شركات السكك الحديدية باستخدام هذا الإنسان الآلي قبل أن تستخدمه شركات المعدات الزراعية .  
ثانياً : واستعداداً للتحويل إلى منتج جديد ، فإذا كان من المحتمل أن يؤدي استخدام الإنسان الآلي في صناعة السيارات إلى تكبد خسائر تقدر بملايين الدولارات ، بينما يؤدي استخدامه في صناعة الصلب إلى تكبد خسائر صغيرة للغاية ، فمن المرجح أن يتم استخدام هذا الإنسان الآلي في صناعة الصلب أكثر من استخدامه في صناعة السيارات .  
ثالثاً : من الطبيعي أن يكون المشترين الذين يتحملون تكاليف قليلة نسبياً بسبب تحويلهم من منتج قديم إلى آخر جديد في نفس الصناعة أو النشاط أكثر تقبلاً للمنتج الجديد من أولئك المشترين الذين يتحملون تكاليف كبيرة عند تحويلهم من السلعة القديمة إلى سلعة جديدة .

## مرحلتي الازدهار والانحدار في صناعات احتكار القلة

عادة ما تدخل معظم المجالات الصناعية في طور الازدهار حينما تزداد المبيعات أكثر من ذي قبل . وتعد هذه المرحلة إحدى المراحل الحاسمة التي تواجه الكثير من الشركات . وبما انه يصعب على الشركات الحفاظ على معدلات النمو التي اعتادت تحقيقها عن طريق حماية حصصها في السوق فغالباً ما تلجأ هذه الشركات إلى محاولة الحصول على حصص السوق الخاصة بالشركات الأخرى المنافسة . ولعل أحد الأدلة على ذلك هو ما حدث في مجال صناعة غسالات الأطباق في أواخر السبعينيات ، عندما قامت شركة GE و Maytag بمزاومة شركة Hobart ، وبخاصة في الأسواق المرتفعة الأسعار ، والتي وصلت إلى درجة عالية من التشبع . في هذه المرحلة من مراحل التطور الصناعي يتعين على الشركات - أن تغير ما لديها من افتراضات خاصة بسلوك منافسيها وردود أفعالهم بصورة مستمرة . وعادة ما تزداد حدة المنافسة بين الشركات في هذه المرحلة في مجالات الأسعار.

والجدير بالذكر أن المنافسة بين الشركات غالباً ما تتركز في هذه المرحلة في مجال التكلفة والخدمات أكثر من تركيزها في مجال المنتجات الجديدة المعرضة للعديد من التطورات . ونظراً لمعدلات النمو الآخذة في الارتفاع (ولو ببطء) ، والعملاء الأكثر معرفة والازدهار الذي يعتمد بصورة كبيرة على التطور التكنولوجي ، فمن الطبيعي أن تتركز المنافسة على التكلفة والخدمات لاحتمال تأثيرهما في تغيير الوجهة التنافسية للشركات التي كانت تتنافس على أسس أخرى في الماضي . وكلما نجحت الشركات في التوائم مع معدلات الإنتاج البطيئة ، كلما تقلص حجم الإضافات التكنولوجية الخاصة بالقدرة الإنتاجية . وعادة لا تدرك الشركات أنها قد بلغت مرحلة الازدهار إلا عندما تشعر بأنها أصبحت أكثر استهلاكاً للطاقة من ذي قبل ، وهكذا تواجه الصناعة فترة تعالي خلالها من زيادة سعتها عن الحد المطلوب .

وفي أعقاب هذه المرحلة ، تمر العديد من الصناعات بمرحلة تدهور المبيعات ؛ وقد يرجع السبب في ذلك إلى حلول السلع الجديدة محل القديمة ( كحلول الآلة الحاسبة محل المسطرة الحاسبة ) وبالإضافة إلى ذلك فقد يرجع هذا التدهور إلى تضائل عدد العملاء الذين يقومون بشراء إحدى السلع وهو ما قد ينشأ عن وجود بعض التغيرات الديموغرافية . وكذلك فقد يرجع هذا التدهور إلى تغير احتياجات المشترين وأذواقهم . وأحد الأدلة على ذلك انخفاض مبيعات السيارات نتيجة لتراجع وضعه وتقبل المجتمع له .

وعلى الرغم من أن الشركات التي تمر بمرحلة التدهور غالباً ما تجد أنه من الأفضل لها أن تحد من حجم استثماراتها وأن تقوم بتحصيل أموالها ، إلا أن مثل هذه الإجراءات قد لا تكون هي الحل الأمثل دائماً . فكما أنه يوجد أناس يمتنعون بشيخوخة أكثر صحة ونجاحاً من غيرهم ، كذلك توجد بعض الصناعات تحقق أرباحاً طائلة عند قيامها بطرح استثمارات ضخمة في بعض الأنشطة التي تشهد مراحل تدهورها . وعلى العكس من ذلك ، فقد ترى بعض الشركات الأخرى أنه من الأجدر بها أن تسعى إلى تفادي الخسائر التي تكبدتها الشركات المنافسة ، وذلك ببيع كل ما لديها قبل أن يفتن الجميع إلى حقيقة تدهور ذلك النشاط أو تلك الصناعة .

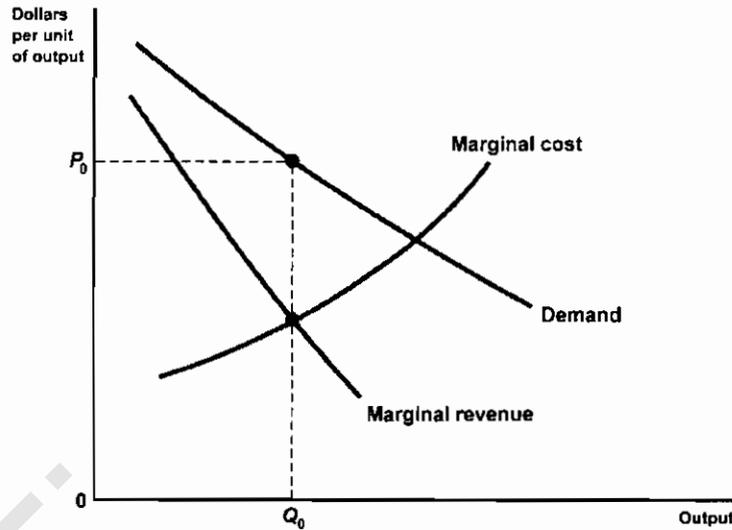
## الاتفاقيات التواطؤية

عادة ما تدفع الظروف بالشركات العاملة في إطار احتكار القلة إلى إبرام اتفاقيات تواطؤية ، ويرجع ذلك لقلة عدد الشركات أو لكونها شديدة الشعور بارتباطها ببعضها البعض . وتوجد مزايا كثيرة تنعم بها الشركات التي تقوم بإبرام مثل هذه الاتفاقيات ، من بينها : زيادة أرباح تلك الشركات ، وخفض احتمالات الشك ، بالإضافة إلى إتاحة فرصة أفضل أمام هذه الشركات لمنع دخول شركات جديدة إلى هذه الصناعة . وهنسا تجدر الإشارة إلى أنه غالباً ما يتعذر العمل بموجب تلك الاتفاقيات التواطؤية لفترة طويلة حيث يكون باستطاعة الشركات الإخلال بتلك الاتفاقيات أو الغش في تطبيقها سعياً وراء تحقيق أرباح أكبر . وتعد تلك الاتفاقيات التواطؤية غير قانونية في الولايات المتحدة الأمريكية .

وعادة ما تعرف أي من الاتفاقيات التواطؤية التي يتم إبرامها بصورة علنية أو رسمية بالكـ **Cartel** ( أو اتحاد المنتجين ) . وعلى الرغم من أن هناك العديد من الدول التي تسمح بإبرام اتفاقيات **Cartel** إلا أن الولايات المتحدة تنظر إلى جميع الاتفاقيات التواطؤية - سواء كانت علنية أو سرية - باعتبارها اتفاقيات غير قانونية وذلك وفقاً لتشريع **Sherman** لمكافحة الاحتكار الصادر في عام 1980 . ( وهو ما سيرد ذكره بالتفصيل في الفصل السادس عشر . ) ومع ذلك لا تزال مثل هذه الاتفاقيات أمراً وارداً الحدوث في الولايات المتحدة ، ومن أمثلة ذلك ذبوع شهرة الاتفاقيات التواطؤية بين مصنعي المعدات الكهربائية خلال الخمسينيات . وبالإضافة إلى ذلك فأحياناً ما تقوم الهيئات التجارية والمنظمات المهنية بأداء بعض المهام التي تتشابه إلى حد كبير مع اتفاقيات **Cartel** . هذا وقد تم إقرار بعض اتفاقيات **Cartel** من قبل حكومة الولايات المتحدة الأمريكية ذاتها . ومن أمثلة ذلك وجود عدد من شركات الطيران التي تقوم برحلات جوية عبر المحيط الأطلنطي في عضوية الاتحاد الدولي للنقل الجوي ، وهو الاتحاد الذي اتفق على توحيد أسعار تذاكر الطيران في جميع رحلاته الأطلنطية .

فإذا ما تم إبرام أي اتفاقية من اتفاقيات **Cartel** بغية توحيد سعر أحد المنتجات المتجانسة ، فما هو السعر الذي ستحدده هذه الاتفاقية ؟ للإجابة على هذا السؤال فإنه يتعين على الأعضاء المنضمين إلى هذه الاتفاقية الوقوف على منحني التكلفة الحدية للاتفاقية بأسرها . فإذا كانت أسعار عناصر الإنتاج لا ترتفع بتوسع نطاق الاتفاقية ، يكون منحني التكلفة الحدية هو المجموع الأثمي لمنحنيات التكلفة الحدية لكل شركة على حده . وبفرض أن منحني التكلفة الحدية الناجم عن اتفاقية **Cartel** هو على النحو الموضح في الشكل (12.2) ، وأن منحني الطلب على سلعة ما وكذلك منحني الإيرادات الحدية المرتبط بها هما على نفس النحو ، فسوف تكون  $Q_0$  هي المعدل الإنتاجي الذي يؤدي إلى معظمة إجمالي أرباح كل عضو من

أعضاء الاتفاقية . وإذا كانت  $Q_0$  هي الإنتاج الذي سيؤدي إلى معظمة أرباح كافة المشاركين في هذه الاتفاقية ، فسوف يقع اختيارهم على السعر  $P_0$  ، وهو السعر الاحتكاري .



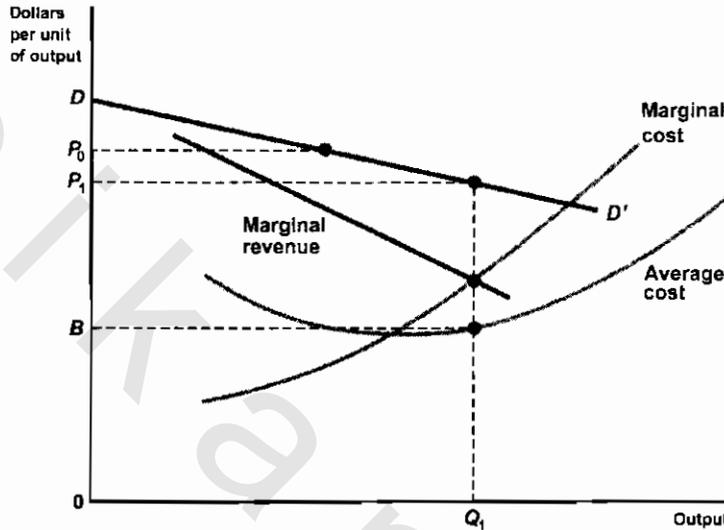
**شكل (12.2) تحديد السعر ومعدلات الإنتاج في إطار إحدى اتفاقيات الـ Cartel :** يتم بموجب الاتفاقية اختيار السعر  $P_0$  ومعدل الإنتاج  $Q_0$  .

وبموجب هذه الاتفاقية فإنه يتحتم توزيع إجمالي مبيعات هذه الصناعة على الشركات المشاركة في الاتفاقية . فإذا كان الهدف من إبرام تلك الاتفاقية هو معظمة أرباح كافة أعضائها ، فمن الطبيعي أن تأخذ هذه الاتفاقية في اعتبارها توزيع حصص المبيعات على الشركات المشاركة في هذه الاتفاقية بحيث تتساوى التكلفة الحدية الخاصة بكل شركة مع غيرها من الشركات . كما يكون من الميسور للأعضاء المشاركين في اتفاقية Cartel تحقيق حجم أكبر من الأرباح وذلك بتوزيع الإنتاج بين الشركات بغية تخفيض تكلفة إجمالي إنتاج الشركات المشاركة في هذه الاتفاقية . فعلى سبيل المثال إذا كانت التكلفة الحدية للشركة A أكبر منها للشركة B ، فيمكن للشركات المشاركة في اتفاقية Cartel أن تزيد من إجمالي أرباحها بنقل بعض الإنتاج من الشركة A إلى الشركة B .

إلا أنه قد يتعذر تطبيق مثل هذا التوزيع في جميع الأحوال ، ذلك أن قرارات التوزيع عادة ما تنشأ عن مفاوضات بين شركات ذات مصالح وقدرات متضاربة . وتعد هذه العملية إحدى العمليات السياسية التي تتمتع من خلالها الشركات بقدر من النفوذ ، حيث أنه من الطبيعي أن تحصل الشركات الأكثر نفوذاً والتي تمتلك نخبة من أمهر المتفاوضين على أكبر حصص للمبيعات . وكذلك فإنه من الطبيعي أن تحصل الشركات ذات التكلفة المرتفعة على حصص مبيعات أكبر من تلك التي تطالب بها الشركات ذات التكلفة المحدودة لعدم قدرتها على تقبل الحصص الصغيرة التي تطالب بها الشركات ذات التكلفة المحدودة . وغالباً ما يتم توزيع المبيعات على الشركات وفقاً لمستوى مبيعاتها في الماضي ، أو طبقاً لمدى قدرتها الإنتاجية . وبالإضافة إلى ذلك فأحياناً ما تعمل اتفاقيات Cartel على تقسيم السوق تقسيماً جغرافياً ، بحيث يسمح لبعض الشركات ببيع منتجاتها في بعض الدول أو الأقاليم بينما يسمح للشركات الأخرى ببيع منتجاتها في بعض الدول أو الأقاليم الأخرى .

## تفكك الاتفاقيات التواطؤية

لعل أحد أهم الأمور التي يتعين على مديري الشركات إدراكها جيداً هي أن الاتفاقيات التواطؤية تميل بطبيعتها إلى التفكك . ولإدراك الأسباب التي تعري بعض الشركات بالانسلاخ عن هذه الاتفاقيات ، سنقوم بالقاء النظر على حالة الشركة الموضحة في الشكل (12.3) . إذا رغبت هذه الشركة في الانسلاخ من اتفاقية Cartel ، فمن الطبيعي أن يكون منحني الطلب الخاص بها هو  $DD'$  طالما كان بإمكان الشركات الأخرى المحافظة على ثبات السعر عند  $P_0$  . والجدير بالذكر أن منحني الطلب عادة ما يتسم بالمرونة الشديدة حيث أنه باستطاعة تلك الشركة أن تزيد من حجم مبيعاتها بصورة كبيرة بمجرد قيامها بخفض أسعارها قليلاً عن  $P_0$  . وحتى لو لم ترغب الشركة في الانسلاخ عن اتفاقية Cartel بل قامت ببعض التنازلات السعرية لصالح الشركات الأخرى سراً فسوف يظل منحني الطلب الخاص بهذه الشركة على نفس حالته من حيث المرونة .



**شكل (12.3) افتتار اتفاقيات Cartel إلى الاستقرار :** إذا قامت الشركة بالانسلاخ عن الاتفاقية ، فسوف تحقق أرباحاً قدرها  $Q_1 \times BP_1$  ، أي أكبر من تلك التي يمكنها تحقيقها في حالة التزامها بالسعر وحصتها من المبيعات الواردة ذكرهما ضمن الاتفاقية .

وسواء انسلاخت هذه الشركة عن اتفاقية Cartel أو قامت بخفض أسعارها بطريقة سرية ، فسوف تحقق أعلى حد من الأرباح في حالة قيامها ببيع معدل الإنتاج  $Q_1$  بسعر  $P_1$  ذلك أن هذا المعدل الإنتاجي هو المعدل الذي تتساوى عنده التكلفة الحدية للشركة مع إيراداتها الحدية ، كما أن هذا السعر هو الذي سيحقق للشركة أرباحاً تساوي  $Q_1 \times BP_1$  ، وهي أرباح أعلى من تلك التي كانت سوف تحققها الشركة في حالة التزامها بالأسعار وحصص المبيعات التي تملها عليها اتفاقية Cartel . فإذا أقدمت الشركة على الانسلاخ عن اتفاقية Cartel أو على ممارسة الغش سرياً ، يكون باستطاعتها زيادة أرباحها طالما ظلت الشركات الأخرى ملتزمة بما تنص عليه هذه الاتفاقية وطالما لم تقدم تلك الشركات على توقيع أية عقوبات عليها . أما إذا قامت جميع الشركات الأخرى بممارسة الغش أو الانسلاخ عن الاتفاقية ، فسوف ينتهي الأمر بتفكك الاتفاقية ذاتها .

وعليه ، نجد أن ثمة خطر دائم يهدد استمرار أي اتفاقية من اتفاقيات Cartel ، فعادة ما يكون لدى الأعضاء المشاركين في تلك الاتفاقيات دافع الغش وبمجرد قيام شركة واحدة بالغش ، فمن المرجح أن تقوم باقي الشركات بتقليدها . فهناك المحتالون والساخطون الذين يلجأون إلى منسح امتيازات سعرية لبعض الشركات -سواء كان ذلك بصورة سرية أم علنية ، وهو الأمر الذي من شأنه تقليص حجم مبيعات الأعضاء المتعاونين داخل الاتفاقية ، والذين يجدون أنفسهم مضطرين إلى مسايرة الباقيين في غشهم . وعندئذ ينتهي الأمر بتفكك الاتفاقية تماماً .

## كيف دب الشقاق في منظمة OPEC للنفط؟

ولإيضاح الصعوبات التي قد تواجهها الشركات المشاركة في إحدى اتفاقيات Cartel للإبقاء على سريان مفعولها بشكل مؤثر ، سنقوم بإلقاء النظر على منظمة الدول المصدرة للبترول (OPEC) والتي تتكون من اثني عشر دولة من الدول الرئيسية المنتجة للبترول بما فيها المملكة العربية السعودية وإيران وفنزويلا وليبيا ، ونيجيريا والإمارات العربية المتحدة . وبموجب هذه الاتفاقية تم زيادة أسعار البترول الخام بصورة كبيرة خلال السبعينيات وبحلول عام 1983 أي بعد مرور عشرة أعوام على أول ارتفاع كبير في أسعار البترول الخام ، وهو الارتفاع الذي تبعته موجبات متلاحقة من الارتفاعات الأخرى في الأسعار ، شهدت (OPEC) بعض المشكلات في محاولتها للإبقاء على سعر البترول ثابتاً ولكن بحلول 1993 انخفض سعر البترول لأقل من 15 دولار للبرميل . ويرجع ذلك الانخفاض في أسعار البترول إلى انحراف منحني الطلب على البترول يساراً نتيجة لسعي الدول المنتجة للحفاظ على مخزونها ولظهور بعض مصادر الطاقة الأخرى المنافسة للبترول ( وربما كان ذلك راجعاً بعض الشيء إلى الارتفاعات الفلكية في أسعار البترول في السنوات الأخيرة ) . أما السبب الآخر الذي اضطر منظمة (OPEC) لخفض أسعار البترول فهو زيادة إنتاج الدول غير الأعضاء في المنظمة كالمكسيك و بحر الشمال .

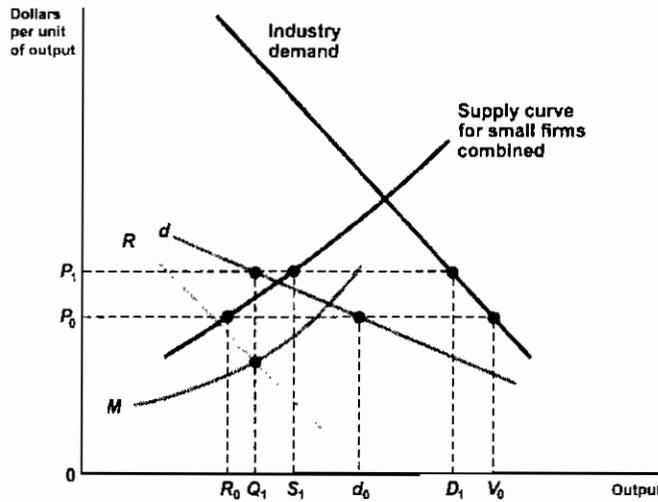
وكذلك يرجع انخفاض أسعار البترول إلى وجود خلافات داخلية وإلى رفض بعض الدول الأعضاء في المنظمة الالتزام بالحصص الإنتاجية التي حددها الاتفاقية ومثال ذلك ما حدث في اجتماع مندوبي الدول الأعضاء في (OPEC) في أوائل سنة 1994 حيث قامت إيران وبعض الدول الأخرى الأعضاء بتوجيه نقد لاذع إلى المملكة العربية السعودية بدعوى أنه ينبغي عليها خفض معدلات إنتاجها الهائلة ، وهو الأمر الذي رفضه السعوديون بحجة أن خفض المملكة لمعدلات إنتاجها من البترول لن يؤثر بشكل كبير على الأسعار ، بل إنه قد لا يؤثر عليها بالمرة . فكان من الطبيعي أن تقوم بعض الدول الأخرى الأعضاء في المنظمة بالغش لزيادة معدلات إنتاجها . وهنا تجدر الإشارة إلى انه قد يصعب تحقيق التآلف والانسجام بين الأعضاء المشاركين في إحدى اتفاقيات Cartel .

## الزعامة السعرية

تسم العديد من الصناعات العاملة في إطار احتكار القلة بوجود شركة كبيرة من شأنها تحديد الأسعار وبعد ذلك تقوم الشركات الأخرى بتوحيد أسعارها وفقاً لهذا السعر . ومن أمثلة تلك الصناعات التي تسم بالزعامة السعرية صناعة الصلب والآلات الزراعية والمعادن غير الحديدية . وسوف نقوم في هذا الجزء بإيضاح كيف ينبغي على الشركة صاحبة الزعامة السعرية أن تقوم بتحديد أسعارها ومعدلات إنتاجها ، مع افتراض أن الصناعة تتألف من إحدى الشركات الرئيسية الكبرى صاحبة الزعامة السعرية بالإضافة إلى بعض الشركات الأخرى الصغيرة . كما سنفترض أن الشركة المهيمنة على هذه الصناعة هي التي تقوم بتحديد الأسعار ، إلا أنها تسمح لكل شركة من الشركات الصغيرة ببيع أية كميات قد ترغب في بيعها بهذا السعر علماً بأن الشركة المهيمنة قد تقوم بتوفير أية وحدات إنتاجية تعجز الشركات الصغيرة عن توفيرها بهذا السعر .

وفي ظل مثل هذه الظروف ، يمكن تحديد السعر الذي سوف تضعه الشركة المهيمنة إذا كانت ترغب في معظمة أرباحها . وبما أن كل شركة من الشركات الصغيرة تتقاضى الأسعار التي وضعتها الشركة المهيمنة ، فسوف تقوم هذه الشركات الصغيرة بطرح معدل الإنتاج الذي يتساوى عنده السعر مع التكلفة الحدية . وعليه يمكن التعبير عن منحني العرض لكافة الشركات الصغيرة مجتمعاً بجمع منحنيات التكلفة الحدية الخاصة بكل تلك الشركات أفقياً . ويوضح الشكل (12.4) منحني العرض هذا . كما يمكن الحصول على منحني الطلب للشركة المهيمنة إذا قمنا بطرح الكميات التي تعرضها الشركات الصغيرة عند كل سعر من إجمالي الكمية المطلوبة عند هذا السعر ، أي أنه يمكن تحديد منحني الطلب على إنتاج الشركة المهيمنة بإيجاد الفرق الأفقي بين منحني الطلب الخاص بتلك الصناعة ومنحني العرض لكافة الشركات الصغيرة مجتمعاً عند كل سعر من الأسعار التي تحددها الشركة المهيمنة .

ولإيضاح كيفية اشتقاق  $d$  افترض أن الشركة المهيمنة قد جعلت السعر يساوي  $P_0$  وأن الشركات الصغيرة ستعرض وحدات إنتاجية تسلوي  $R_0$  وأن إجمالي الكمية المطلوبة هو  $V_0$  . أي أنه يجب على الشركة المهيمنة أن تقوم بعرض كمية تساوي  $V_0 - R_0$  ، وهي الكمية الواقعة على المنحني  $d$  عند السعر  $V_0$  ، أي نجعل  $d_0$  تساوي  $V_0 - R_0$  وسيتم تحديد باقي النقاط الواقعة على منحني الطلب على المعدلات الإنتاجية للشركة المهيمنة  $d$  بإتباع نفس الطريقة السابقة ، علماً بأنه سيتم تطبيق هذا الأجراء عند مستويات الأسعار المختلفة .



**الشكل (12.4) الزعامة السعرية للشركة المهيمنة :** تقوم الشركة المهيمنة بوضع السعر  $P_1$  ، كما أنها تقوم بطرح  $Q_1$  وحدة من المنتج ، علماً بأن إجمالي إنتاج تلك الصناعة هو  $D_1$  .

و بمجرد معرفتك لمنحنى الطلب على إنتاج الشركة المهيمنة ( $d$ ) ومنحنى التكلفة الحدية ( $M$ ) لتلك الشركة يمكنك بسهولة تحديد السعر والمعدل الإنتاجي الذين سيؤديان إلى معظمة أرباح الشركة المهيمنة . وكذلك يمكنك اشتقاق منحنى الإيرادات الحدية ( $R$ ) للشركة المهيمنة من منحنى الطلب ( $d$ ) لنفس الشركة وذلك بالطريقة العادية الوارد ذكرها في الفصول السابقة . وبالإضافة إلى ذلك فيعد المعدل الإنتاجي ( $Q_1$ ) هو المعدل الإنتاجي الأمثل للشركة المهيمنة حيث تتساوى عنده التكلفة الحدية مع الإيرادات الحدية . وسوف يتم تحقيق هذا المعدل الإنتاجي إذا قامت الشركة المهيمنة بجعل أسعارها تساوي  $P_1$  . وعليه سيكون إجمالي إنتاج الصناعة مجتمعة هو  $D_1$  وإنتاج الوحدات الصغرى هو  $S_1 (= D_1 - Q_1)$

## شركة Ajax

### ( مثال رقمي )

ولإيضاح كيف يمكن لإحدى الشركات المهيمنة تحديد السعر الذي يؤدي إلى معظمة أرباحها ، سنقوم بالقاء النظر على حالة شركة Ajax وهي الشركة المهيمنة في أحد المجالات الصناعية علماً بأن منحنى الطلب على منتجات هذه الصناعة هو :

$$Q = 100 - 5P$$

حيث  $Q$  هي الكمية المطلوبة ، و  $P$  هو السعر ، أما منحنى العرض للشركات الصغيرة في هذه الصناعة هو :

$$Q_S = 10 + P$$

حيث  $Q_S$  هو إجمالي الكمية التي تعرضها كل الشركات الصغيرة مجتمعة وأن منحنى التكلفة الحدية لشركة Ajax هو :

$$MC = 2Q_A \quad (12.1)$$

حيث  $Q_A$  هو معدل إنتاج شركة Ajax .

وإذا رغبتنا في اشتقاق منحنى الطلب على إنتاج شركة Ajax فيتعين علينا أن نقوم بطرح  $Q_S$  من  $Q$  وعليه تكون النتيجة :

$$Q_A = Q - Q_S = (100 - 5P) - (10 + P) = 90 - 6P$$

ومن ثم نجد أن :

$$P = 15 - \frac{1}{6}Q_A \quad (12.2)$$

فإذا تذكرنا أن إجمالي إيرادات Ajax يساوي  $P \cdot Q_A$  ، فمن الطبيعي أن يكون إجمالي إيراداتها تساوي :

$$TR = (15 - \frac{1}{6}Q_A)Q_A$$

$$= 15Q_A - \frac{1}{6}Q_A^2$$

كما أن إيراداتها الحدية ستساوي :

$$\frac{dTR}{dQ_A} = \frac{d(15Q_A - \frac{1}{6}Q_A^2)}{dQ_A}$$

$$= 15 - \frac{1}{3}Q_A \quad (12.3)$$

وإذا ما رغبت Ajax في معظمة أرباحها فيتعين عليها أن تجعل إيراداتها الموضحة في المعادلة (12.3) ، تساوي تكاليفها الحدية الموضحة في المعادلة (12.1) أي أن

$$2Q_A = 15 - \frac{1}{3}Q_A$$

ومن ثم يتعين أن تكون

$$Q_A = 6\frac{3}{7}$$

وبالتعويض في المعادلة (12.2) نجد أن :

$$P = 13\frac{39}{42}$$

أو 13,93 دولار .

فإذا كنت كبيراً للمديرين التنفيذيين لشركة Ajax ، وترغب في معظمة أرباح الشركة ، فمن الطبيعي أن تقوم بجعل السعر يساوي 13,93 دولار حيث أن ذلك هو السعر الذي يؤدي إلى معظمة الأرباح .

## تحليل القرارات الإدارية

### سوق السرنجات الطبية في إطار احتكار القلة ( نظرة عالمية )

بعد اختراع السرنجة ( أو المحقنة ) البلاستيكية - التي تحتوي على إبرة تستخدم مرة واحدة تحت الجلد ، وأنبوب مفرغ للدواء المراد حقنه في الوريد بمثابة قفزة كبيرة أطاحت بالسرنجة الزجاجية التقليدية . ولقد حققت شركة Becton Dickinson - والتي كانت تقوم بإنتاج السرنجات الزجاجية قبل ظهور السرنجات البلاستيكية - نجاحاً كبيراً في سوق السرنجات على مستوى العالم ، وكادت تسيطر تماماً ، ففي مطلع الثمانينيات بلغت حصة الشركة في السوق 94% في المكسيك و 51% في الولايات المتحدة و 10% في ألمانيا . وبصفة عامة ، كان عدد الشركات المهيمنة على السوق العالمية للسرنجات صغيراً نسبياً ، ولعل أهم هذه الشركات هي : شركة Becton Dickinson (31%) ، والشركة اليابانية Turumo (18%) ، وشركة Sherwood في Brunswick (16%) .

( أ ) تم تقدير الحد الأدنى من الحجم الاقتصادي للإنتاج لكل شركة من الشركات العاملة في هذه الصناعة بما لا يقل عن 60% لإجمالي مبيعات اثنين من أهم الأسواق في العالم ( السوق الأمريكي والسوق الياباني ) . هل ترى وجود ارتباط بين هذا التقدير من ناحية - وهيكل السوق المتسم باحتكار القلة من ناحية أخرى ؟ نعم أم لا ؟ ولماذا ؟

( ب ) حددت بعض التقديرات التي تم إجرائها أن مضاعفة الإنتاج من شأنها تقليص تكلفة الإنتاج بنحو 20% . هل ترى وجود ارتباط بين هذه

الحقيقة وهيكل السوق؟ نعم أم لا؟ ولماذا؟

(ج) كانت الاستراتيجية التي تتبناها شركة Becton Dickinson " ترمي إلى أن تصبح الشركة هي المنتج الأقل تكلفة على مستوى العالم وذلك من خلال عمليات البيع الواسعة النطاق للسرنجات المصنعة بالجملة في أهم الأسواق على مستوى العالم . ولذا قامت الشركة ببناء مصانع ضخمة وبذل جهود تسويقية هجومية لإقناع الأطباء بمزايا السرنجات المؤقتة . " \* ترى ما هو السبب الذي دفع بالشركة للسعي وراء البيع في الأسواق العالمية وعدم الاكتفاء بالأسواق الأمريكية المحلية ؟

(د) كانت الشركات المنافسة في الأسواق المحلية تميل إلى وضع أسعاراً أعلى من تلك التي وضعتها شركة Becton Dickinson ومنافسوها العالميين ، فما هي وجهة نظرهم ؟

### الحل

( أ ) نعم . فلما كان الحد الأدنى من الحجم الاقتصادي للإنتاج مرتفعاً بحيث يمثل جانباً كبيراً من إجمالي المبيعات ؛ لذا فمن الطبيعي التكهن بقلة عدد المنتجين .

( ب ) نعم . فلما كانت اقتصاديات التوسع الحجمي تمثل جانباً كبيراً ؛ لذا فمن المنتظر التكهن بقلة عدد المنتجين .

( ج ) لعل أحد الأسباب الهامة هو رغبة الشركة في الاستفادة من مكاسب اقتصاديات التوسع الحجمي .

( د ) لما كان المنافسون المحليون يميلون إلى الاحتفاظ بنشاطهم على نطاقه الضيق ، لذا فقد مال متوسط التكلفة لديهم إلى الارتفاع أكثر مما هو الحال لدى شركة Becton Dickinson ومنافسيها العالميين .

\* M. Cvar, "Case Studies in Global Competition: Patterns of Success and Failure," in M. Porter, ed., *Competition in Global Industries* (Boston: Harvard Business School, 1986).

## التعبير عن احتكار القلة في شكل مباراة

عادة ما يجد المديرون الذين يتحملون عبء المشاركة في صنع القرارات المتعلقة بسياسات شركاتهم وتحليلها فائدة كبيرة في نظرية المباريات الحديثة ، ولا سيما في مجالات احتكار القلة . ولما كانت إحدى السمات المتعلقة باحتكار القلة تقتضي قيام كل شركة بأخذ ردود أفعال منافسيها إزاء ما تتخذه من إجراءات ، لذا فإنه من الطبيعي أن تأخذ عملية اتخاذ القرار شكل إحدى المباريات . هذا وتعني نظرية المباريات بدراسة عملية اتخاذ القرار في المواقف التي يحجم عليها جو من الصراع والتعاون في آن واحد ، وهو ما يحدث بالضبط في حالات احتكار القلة . ويمكن تعريف أية مباراة على أنها أحد المواقف التنافسية التي يتبارى فيه اثنين أو أكثر من المتنافسين بغية تحقيق أهدافهم ، مع عدم قدرة أي منهم على إغراء رغبته الشخصية على النتيجة . فلعبة البوكر هي عبارة عن مباراة ، وينطبق الحال على أي موقف ينطوي على وجود تنافس بين أي شركتين في مجالي البحث والتطوير . ويتوقف وصف أية مباراة على المشتركين في هذه المباراة وقواعدها ونتائجها وأية معلومات متعلقة بظروف إقامتها .

وعادة ما ينظر إلى أي متنافس من المتنافسين في أية مباراة - سواء كان هذا المتنافس شخصاً أو مؤسسة - باعتباره وحدة لاتخاذ القرارات بناءً على ما لديها من مصادر ، وعادة ما تصف قواعد هذه المباراة كيفية توظيف تلك المصادر . فقواعد البوكر هي التي تحدد طريقة المراهنات ، وهي التي تشير إلى تمييز بعض الأوراق على غيرها . ويمكن تعريف الاستراتيجية على أنها وصف متكامل لما يتحتم على المنافس القيام به للتغلب على أي مآزق من المآزق التي قد تواجهه في المباراة . ومثال ذلك أن يطلع رئيس أحد الشركات مرءوسيه على تصوراتته حول البدء في إحدى برامج البحث والتطوير ، وحول ما قد ينبغي القيام به في المراحل التالية كرد فعل لما قد تتخذه الشركات المنافسة من إجراءات . ومن الواضح أن نتائج المباراة تتوقف على الاستراتيجية التي يتبارى بها كل منافس . وعادة ما تختلف النتائج التي يحققها كل منافس من مباراة إلى أخرى ، وتمثل هذه النتائج في الاحتمالات التالية : الفوز أو الخسارة أو التعادل ( كما هو الحال في لعبتي الضامة أو الشطرنج ) بالإضافة إلى الجوائز المالية . ولزائد من التبسيط ، سوف نخصص هذا الجزء للمباريات التي تشمل على اثنين فقط من المتنافسين .

ويمكن التعبير عن الخصائص الهامة للمباراة التي تشمل على متنافسين فقط بوضع مصفوفة أرباح . ولإيضاح ذلك ، افترض أنه توجد شركتان

وهما الشركة المتحدة وشركة Barkley ، وألحما على وشك الدخول في منافسة حول برامج البحث والتطوير ، وعلى كل منهما أن تقوم باختيار إحدى الاستراتيجيات المتاحة بحيث يمكن للشركة المتحدة أن تختار الاستراتيجية A أو B ولشركة Barkley أن تختار الاستراتيجية 1 أو 2 . ويوضح الجدول (12.1) النتائج التي يمكن أن تحققها كل شركة لكل مجموعة من الاستراتيجيات . فإذا وقع اختيار الشركة المتحدة على إقرار الاستراتيجية A وشركة Barkley على إقرار الاستراتيجية 2 ، فسوف تحقق المتحدة أرباحاً قيمتها 2 مليون دولار وستحقق Barkley أرباحاً قيمتها 3 مليون دولار .

## جدول (12.1) مصفوفة الأرباح لبرامج البحث والتطوير .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Barkley		الاستراتيجيات الممكنة للشركة المتحدة
2	1	
أرباح الشركة المتحدة : 2 مليون دولار أرباح شركة Barkley : 3 مليون دولار	أرباح الشركة المتحدة : 3 مليون دولار أرباح شركة Barkley : 4 مليون دولار	A
أرباح الشركة المتحدة : 3 مليون دولار أرباح شركة Barkley : 2 مليون دولار	أرباح الشركة المتحدة : 4 مليون دولار أرباح شركة Barkley : 3 مليون دولار	B

ونلاحظ وجود استراتيجية مهيمنة لكل من المتنافسين في هذه المباراة . فبغض النظر عن اختيار Barkley للاستراتيجية 1 أو 2 ، فسوف تحقق الشركة المتحدة أرباحاً أكبر في حالة اختيارها للاستراتيجية B . وعليه ، تكون الاستراتيجية B هي الاستراتيجية المهيمنة على الشركة المتحدة ، وبغض النظر عن اختيار الشركة المتحدة للاستراتيجية A أم B ، فسوف تحقق Barkley أرباحاً أكبر في حالة اختيارها للاستراتيجية 1 . وعليه ، تكون الاستراتيجية 1 هي الاستراتيجية المهيمنة لشركة Barkley . وفي حالة رغبة كل شركة من هاتين الشركتين في الخروج من هذه المسابرة بأفضل نتيجة ممكنة ، فمن الطبيعي أن تختار الشركة المتحدة الاستراتيجية B وأن تختار شركة Barkley الاستراتيجية 1 ، ومن ثم تكون أرباح الشركة المتحدة هي 4 مليون دولار ، وأرباح Barkley هي 3 مليون دولار ، وهي أفضل أرباح يمكن لكل شركة أن تحققها .

## توازن Nash

ليس من الضروري أن تنطوي جميع المباريات على وجود استراتيجية مهيمنة لكل من المتنافسين على حدة . وللدلالة على ذلك افترض أن مصفوفة أرباح شركتي المتحدة و Barkley هي على النحو الموضح في الجدول (12.2) . وتشابه مصفوفة الأرباح هذه مع مثيلتها الموضحة في الجدول (12.1) في كل شيء فيما عدا أن أرباح Barkley هي 4 مليون دولار وليس 2 مليون دولار ، وذلك في حالة انتهاجها للاستراتيجية 2 وانتهاج الشركة المتحدة للاستراتيجية B . وفي ظل هذه الظروف سوف تبقى الشركة المتحدة متمتعة باستراتيجية مهيمنة وهي الاستراتيجية B . وبغض النظر عن الاستراتيجية التي تنتهجها شركة Barkley فستظل الاستراتيجية B أفضل استراتيجية يمكن للشركة المتحدة انتهاجها . أما بالنسبة لشركة Barkley فلم تعد تتمتع باستراتيجية مهيمنة ، ذلك أن استراتيجيتها المثلى تعتمد على الاستراتيجية التي ستتنتهجها الشركة المتحدة . فإذا قامت الشركة المتحدة بانتهاج الاستراتيجية A فمن الطبيعي أن تحقق Barkley أرباحاً أكبر في حالة اختيارها للاستراتيجية 1 بدلاً من 2 . أما إذا قامت الشركة المتحدة بانتهاج الاستراتيجية B ، فسوف تحقق Barkley أرباحاً أكبر في حالة اختيارها للاستراتيجية 2 بدلاً من 1 . وإذا رغبت شركة Barkley في تحديد الاستراتيجية التي سوف تنتهجها ، فيتعين عليها أن تضع تصوراً للاستراتيجية التي من المرجح أن تنتهجها الشركة المتحدة . أي أنه يتعين على شركة Barkley أن تضع نفسها في موقع الشركة المتحدة الأمر الذي يمكنها من تحديد ما إذا كانت الاستراتيجية A هي الأفضل للشركة المتحدة . وكما هو موضح في الفترة السابقة ، فإن الاستراتيجية المهيمنة للشركة المتحدة هي الاستراتيجية B ، وبما أنه من الطبيعي أن تكون Barkley على دراية بجميع الأرقام الموضحة في مصفوفة الأرباح ، فسوف يكون من السهل عليها استنتاج أن

الاستراتيجية B هي الاستراتيجية التي ستتبعها الشركة المتحدة ، ومن ثم يتحتم على شركة Barkley اختيار الاستراتيجية 2 لكونها أكثر ربحية من الاستراتيجية 1 في هذه الحالة .

وعليه يكون من المتوقع أن تتبع الشركة المتحدة الاستراتيجية B ، بينما تنتهج شركة Barkley الاستراتيجية 2 . وتعرف هذه العملية بتوازن Nash ، نسبة إلى عالم الرياضيات الكبير الإنجليزي الأصل والحاصل على جائزة Nobel في الرياضيات ، John F. Nash . وعادة ما يتحقق هذا التوازن في حالة انتهاز كل متنافس من المنافسين للاستراتيجية المثلى ، على أن يضع في اعتباره الاستراتيجيات الأخرى التي يقع عليها اختيار باقي المنافسين . أي أن توازن Nash ما هو إلا مجموع من الاستراتيجيات ( في هذه الحالة الاستراتيجية B بالنسبة للشركة المتحدة والاستراتيجية 2 بالنسبة لشركة Barkley ) التي تستطيع إحدى الشركات من خلالها اختيار استراتيجيتها المثلى ، مع وضع الاستراتيجيات الخاصة بباقي المنافسين في الاعتبار . وتقوم كل من شركتي Barkley والمتحدة بالسعي لتحقيق أفضل أهدافهما وذلك بتبنيهما للاستراتيجية B والاستراتيجية 2 على الترتيب . هذا ولا تندم أي من الشركتين على ما اتخذته من قرارات ، كما أنهما لا تجدان أية دوافع تؤدي بمسما إلى محاولة تغييرها .

### جدول (12.2) مصفوفة الأرباح - عدم وجود استراتيجية مهيمنة لشركة Barkley .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Barkley		الاستراتيجيات الممكنة للشركة المتحدة
2	1	
أرباح الشركة المتحدة : 2 مليون دولار	أرباح الشركة المتحدة : 3 مليون دولار	A
أرباح شركة Barkley : 3 مليون دولار	أرباح شركة Barkley : 4 مليون دولار	
أرباح الشركة المتحدة : 3 مليون دولار	أرباح الشركة المتحدة : 4 مليون دولار	B
أرباح شركة Barkley : 2 مليون دولار	أرباح شركة Barkley : 3 مليون دولار	

ولكن ترى ما هو الفرق بين توازن Nash وأي توازن آخر ؟ بحيث يكون لدى كل من المنافسين استراتيجية مهيمنة ( كما هو الحال في الجدول (12.1) ؟ إذا تسنى لكل من المنافسين التمتع باستراتيجية مهيمنة ، فمن الطبيعي أن تكون هذه الاستراتيجية هي أفضل استراتيجية يمكن لهذا المتنافس أن يختارها وذلك بغض النظر عن الاستراتيجيات التي يحتمل أن يقع اختيار الشركات الأخرى عليها . وعادة ما يقع اختيار كل متنافس من المنافسين على أفضل الاستراتيجيات المتاحة أمامه مع مراعاة الاستراتيجيات التي يمكن للمنافسين الآخرين انتهازها وذلك في حالة توازن Nash . هناك بعض المباريات التي تنطوي على حالة واحدة من توازن Nash بينما قد تشمل بعض المباريات الأخرى على وجود أكثر من حالة مسن هذا التوازن . ويشتمل الجدول (12.3) على مصفوفة الأرباح لإحدى المباريات التي تنطوي على حالتين من حالات توازن Nash . فإذا قامت الشركة المتحدة بانتهاز الاستراتيجية A وشركة Barkley بانتهاز الاستراتيجية 1 ، فسوف تكون هاتان الاستراتيجيتان هما أفضل الاستراتيجيات التي يمكن أن يقع اختيار الشركتين عليهما وذلك مع مراعاة كل منهما للاستراتيجية التي ستتبعها الشركة الأخرى . أما إذا كانت الشركة المتحدة ستتبع الاستراتيجية B أو شركة Barkley ستتبع الاستراتيجية 2 ، فمن الطبيعي أن تكون هاتان الاستراتيجيتان هما أفضل الاستراتيجيات الممكنة ؛ وعليه فسوف تتسم هذه المباراة بوجود حالتين من حالات توازن Nash .

## جدول (12.3) مصفوفة الأرباح لحالتين من توازن Nash .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Barkley		الاستراتيجيات الممكنة للشركة المتحدة
2	1	
أرباح الشركة المتحدة : صفر	أرباح الشركة المتحدة : 5 مليون دولار	A
أرباح شركة Barkley : صفر	أرباح شركة Barkley : 5 مليون دولار	
أرباح الشركة المتحدة : 5 مليون دولار	أرباح الشركة المتحدة : صفر	B
أرباح شركة Barkley : 5 مليون دولار	أرباح شركة Barkley : صفر	

## شركتا Hanover و Carpenter

### ( مثال رقمي )

ولمزيد من الإيضاح حول مفهوم توازن Nash ، سنقوم بإلقاء النظر على إحدى النظريات التي وضعها Augustin Cournot وهو أحد علماء الاقتصاد الفرنسيين . وعلى الرغم من بساطة هذه النظرية إلى الحد الذي لا يجعلها تحيط بكافة الجوانب التي ينطوي عليها هيكل السوق المتسم باختكار القلة ، إلا أنها حظيت باهتمام كبير . وتقوم نظرية Cournot على افتراض وجود اثنين من البائعين فقط لا غير . ويمكن تسمية مثل هذه الحالة باختكار الاثنين . هذا ويمكن تعميم هذه النظرية لتطبيقها على حالات أخرى تنطوي على وجود ثلاثة محتكرين أو أكثر . افترض أن شركتي Hanover و Carpenter تقومان بإنتاج نفس السلعة ، وأن لهما نفس دوال التكلفة ، وأنهما على دراية تامة بمنحنى الطلب على سلعتهم ، ومن المفترض أن يكون هذا المنحنى خطياً .

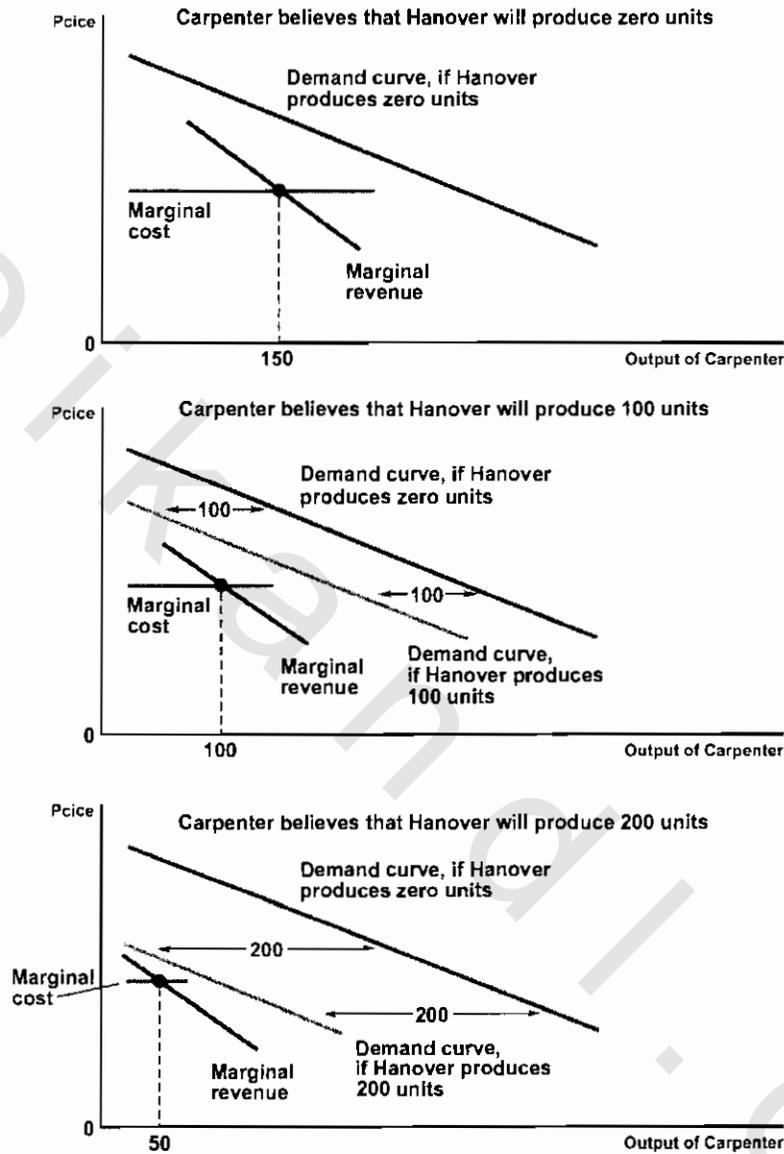
تفترض كل شركة من هاتين الشركتين أنه بغض النظر عن معدل الإنتاج الذي تختاره ، فسوف تقوم الشركة الأخرى بتثبيت معدلات إنتاجها عند المستوى القائم حالياً . وعليه ستقوم كل شركة باختيار مستوى الإنتاج الخاص بها الذي سيؤدي إلى معظم أرباحها . وبالطبع ، فسوف يتوقف معدل الإنتاج الذي تختاره كل شركة لنفسها على المعدل الإنتاجي الذي تنتظر أن تختاره الشركة الأخرى لنفسها . وللدلالة على ذلك ، سنلقى النظر على الحالة الموضحة في الشكل (12.5) والذي يوضح منحنى الطلب على إنتاج شركة Carpenter ، وهو المنحنى الذي يعتمد على ثلاث افتراضات قامت شركة Carpenter بتصورها حول مستوى إنتاج شركة Hanover :

(1) تعتقد شركة Carpenter أن شركة Hanover لن تقوم بإنتاج أو بيع أية شيء . فإذا صح هذا الاعتقاد ، فسوف يكون منحنى الطلب الخاص بها هو نفس منحنى الطلب في السوق ، حيث أن Carpenter ستكون هي المنتج الوحيد . ويوضح الرسم البياني الأول في الشكل (12.5) كل من منحنى الطلب ومنحنى الإيرادات الحدية المناظر له . وإذا ما رغبت Carpenter في معظم أرباحها ، فسوف يتعين عليها أن تختار معدل الإنتاج الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية ، وهذا المعدل هو 150 وحدة شهرياً . [ ولمزيد من التيسير سنفترض أن التكلفة الحدية في الشكل (12.5) ثابتة ] .

(2) تعتقد شركة Carpenter أن شركة Hanover ستقوم بإنتاج وبيع 100 وحدة شهرياً ، فإذا صح هذا الاعتقاد ، فمن المتوقع أن يكون منحنى الطلب الخاص بها هو نفس منحنى الطلب في السوق ، وهو المنحنى الذي انحرف يساراً بمقدار 100 وحدة . فلماذا ؟ لعل السبب في ذلك أنه من المرجح أن تقوم شركة Carpenter ببيع كافة الكميات المطلوبة مطروحاً منها الـ 100 وحدة التي ستقوم شركة Hanover بإنتاجها وبيعها عند كل مستوى من مستويات السعر الممكنة . ويوضح الرسم البياني الثاني منحنى الطلب هذا بالإضافة إلى منحنى الإيرادات الحدية المناظر له . وإذا كانت شركة Carpenter ترغب في معظم أرباحها ، فسوف يتعين عليها أن تختار المعدل الإنتاجي الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية ، وهذا المعدل هو 100 وحدة شهرياً [ راجع الرسم البياني الثاني في الشكل (12.5) ] .

(3) تعتقد شركة Carpenter أن شركة Hanover ستقوم بإنتاج وبيع 200 وحدة شهرياً ، فإذا صح هذا الاعتقاد ، فمن المتوقع أن يكون

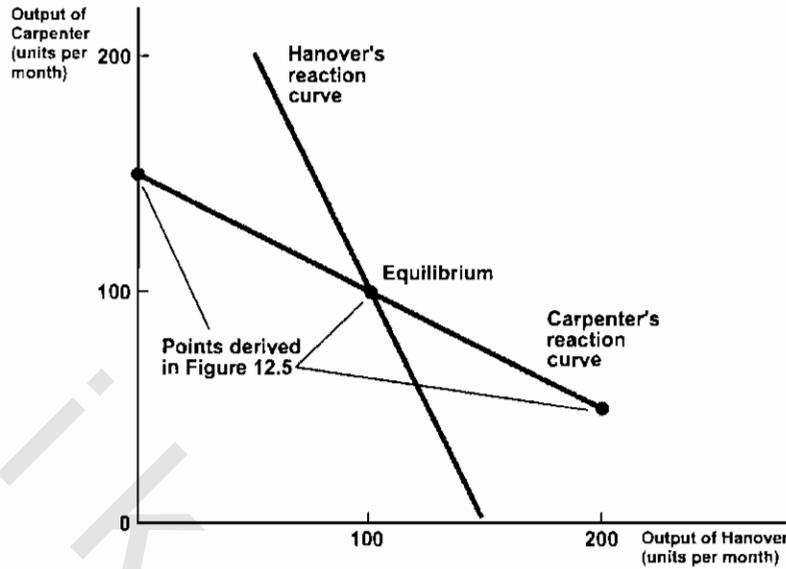
منحنى الطلب الخاص بشركة Carpenter هو نفس منحنى الطلب في السوق الذي انحرف يساراً بمقدار 200 وحدة . ذلك أنه من المرجح أن تقوم شركة Carpenter ببيع جميع الكميه المطلوبة مطروحاً منها المائتي وحدة التي ستقوم Hanover بإنتاجها وبيعها عند كل مستوى من مستويات السعر الممكنة . ويوضح الرسم البياني الأخير منحنى الطلب هذا بالإضافة إلى منحنى الإيرادات الحدية المناظر له . وإذا كانت شركة Carpenter ترغب في معظمة أرباحها ، فسوف يتعين عليها أن تختار المعدل الإنتاجي الذي يتساوى عنده الإيراد الحدي مع التكلفة الحدية ، وهذا المعدل هو 50 وحدة شهرياً [ كما هو موضح في الرسم البياني الأخير للشكل (12.5) ] .



شكل (12.5) المعدل الأمثل لإنتاج شركة Carpenter ؛ عند قيام شركة Hanover بإنتاج قدره 0 أو 100 أو 200 وحدة شهرياً : ستقوم شركة Carpenter بإنتاج وبيع 150 أو 100 أو 500 وحدة ، بناءً على اعتقادها بأن شركة Hanover ستقوم بإنتاج وبيع 0 أو 100 أو 200 وحدة .

وباستخدام النتائج السابقة ، يسهل علينا رسم منحنى يوضح كيفية توقف معدل إنتاج شركة Carpenter على تقديراتها الخاصة بالكمية التي ستقوم شركة Hanover بإنتاجها وبيعها . ففي الأمثلة الثلاثة السابقة ، لاحظنا أننا قمنا باشتقاق ثلاثة نقاط على هذا المنحنى . ويمكن مراجعة هذه النقاط الثلاث في الشكل (12.6) . وباستخدام نفس الطريقة يمكننا اشتقاق نقاط أخرى على هذا المنحنى الذي يعرف بمنحنى رد الفعل لشركة

Carpenter ؛ إذ أنه يوضح رد فعل شركة Carpenter إزاء افتراضاتها الخاصة بالكمية التي ستقوم شركة Hanover بإنتاجها وبيعها . ومن الطبيعي أن يكون لدى شركة Hanover - مثلها مثل شركة Carpenter - منحنى رد فعل ، وهو الموضح في الشكل (12.6) أي المنحني المعدل الذي تقوم شركة Hanover بإنتاجه نتيجة لافتراضاتها حول المعدل الذي ستقوم شركة Carpenter بإنتاجه وبيعها . ويمكننا اشتقاق منحني رد الفعل الخاص بشركة Hanover بنفس الطريقة التي قمنا باستخدامها لاشتقاق منحني رد الفعل الخاص بشركة Carpenter .



**شكل (12.6) منحنيات رد الفعل لشركتي Hanover و Carpenter :** يحدث التوازن عند نقطة تقاطع منحنيات رد الفعل حيث تقوم كل شركة بإنتاج وبيع 100 وحدة شهرياً .

وطبقاً لنموذج Cournot ، يتحقق التوازن عند النقطة التي يتقاطع عندها منحني رد الفعل الخاص بإحدى الشركتين مع منحني رد الفعل الخاص بالشركة الأخرى . ومن ثم فسوف يتحقق التوازن الموضح في الشكل (12.6) عند قيام كل شركة بإنتاج وبيع 100 وحدة شهرياً . فما هو السبب الذي يجعلنا ننظر إلى هذا الموقف على أنه أحد أشكال توازن Nash ؟ السبب هو صحة توقعات كل شركة حول حجم إنتاج الشركة الأخرى ، وأن كل شركة تسعى إلى معظمة أرباحها . ولإثبات صحة توقعات كل شركة حول حجم إنتاج الشركة الأخرى الواقع عند نقطة التقاطع هذه ، يجب ملاحظة أن شركة Carpenter تتوقع أن تقوم Hanover بإنتاج 100 وحدة شهرياً ، وهذا هو المعدل الإنتاجي الذي تنتجه شركة Hanover بالفعل . وبالمثل فإن شركة Hanover تتوقع أن تقوم شركة Carpenter بإنتاج 100 وحدة شهرياً ، وهذا هو المعدل الإنتاجي الذي تنتجه شركة Carpenter بالفعل . ومن ثم لا ينتظر حدوث أية مفاجئات . ولن نجد أي من الشركتين الدافع الذي يجعلها تقوم بتغيير سياستها ؛ حيث أن كل من شركتي Hanover و Carpenter سوف تسعى إلى معظمة أرباحها شريطة أن تنتج الشركة الأخرى 100 وحدة شهرياً ، كما هو الحال هاهنا .

وعلى الرغم مما لنموذج Cournot من أهمية في إيضاح مفهوم توازن Nash ، إلا أنه يفتقر إلى بعض القصور في حالة استخدامه للتعبير عن سلوك عدد من الشركات التي تعمل في إطار احتكار القلة . ولعل أحد جوانب هذا القصور ، هو افتقاد هذا النموذج لتقديم شرح وافٍ للطريقة التي ينبغي على الشركات إتباعها بغية تحقيق هذا التوازن ، حيث يتسم الشرح الذي قدمه Cournot بالسطحية في كثير من جوانبه ، ناهيك عن رفض معظم علماء الاقتصاد له . وينظر الكثيرون من علماء الاقتصاد إلى افتقاد هذا النموذج لأية تفاصيل عن عملية التعديل الديناميكي باعتباره أحد أهم الجوانب التي أغفلها هذا النموذج . وسوف نعرض في الأجزاء التالية بعض النماذج التي تتناول الاعتبارات الديناميكية بصورة أكبر بالإضافة إلى تمييز هذه النماذج بتناولها للأمور بشكل أعمق من نموذج Cournot ، فضلاً عن كونها أكثر تشويقاً .

## مأزق السجين

هناك نوع معين من المباريات معروف مجازاً باسم مأزق السجين ، وهو أحد الأنواع الشديدة النفع في أغراض تحليل المواقف المنظوية على ظاهرة احتكار القلة . ولإيضاح هذا النوع من المباريات ، نقوم بإلقاء النظر على إحدى الحالات التي تم فيها القبض على اثنين من سماسرة الأسهم ، وهما William Jones و Mary Mulloy . وقد وُجِّه إليهما الاتهام باستخدام بعض المعلومات السرية داخل البورصة لأغراض غير قانونية . وقد قامت الشرطة بحبس كل من المتهمين في غرفة منفصلة ، وعرضت على كل منهما قبول اتفاق يقضي بأنه في حالة اعتراف أحدهما دون الآخر ، فسوف يقوم القضاء بحبسه لمدة عامين فقط ، بينما يتم حبس الشريك غير المعترف لمدة عشرة أعوام كاملة . أماهما فقد كانا على دراية بأنه في حالة قيامهما سوياً بالاعتراف ، فسوف يُعاقَب كلُّ منهما بالحبس لمدة ثمانية أعوام فقط ( بدلا من عشرة ) لكونهما قد تعاونتا مع الشرطة . أما إذا امتنع كلاهما عن الاعتراف ، فسوف يتم معاقبة كل منهما بالحبس لمدة أربعة سنوات فقط وذلك لعدم وجود أدلة قاطعة ضدّهما .

وعليه نجد أن أمام كل من المتهمين أحد اختياراتين ، الاعتراف أو عدم الاعتراف . ويعرض الجدول (12.4) الاحتمالات الأربعة الممكنة وفقاً للاستراتيجية التي سيتبناها كل منهما على حده . ولكن ترى ما هي الاستراتيجية التي سيختارها Jones ؟ في حالة عدم اعتراف Mulloy ، فمن الطبيعي أن يكون الاعتراف هو أفضل استراتيجية أمامه ؛ الأمر الذي سيقبل من مدة عقوبته بواقع عامين عما هو الحال في حالة اعتراف Mulloy ، حيث ستتم معاقبته بالحبس لمدة أربعة سنوات . أما إذا اعترفت Mulloy ، فمن الطبيعي أن يكون الاعتراف هو أفضل الخيارات المتاحة أمام Jones ؛ حيث أن عقوبته في هذه الحالة ستكون أقل ( 8 سنوات ) من عقوبته في حالة عدم اعترافه ( 10 سنوات ) . ومن ثم نجد أنه سيكون الأفضل بالنسبة لـ Jones أن يعترف بغض النظر عن الاستراتيجية التي ستبناها Mulloy ، أي سواء اعترفت أم لا . وبالمثل فمن المتوقع أن تعترف Mulloy ذلك أنه من الأفضل بالنسبة لها أن تعترف بغض النظر عن الاستراتيجية التي سيتبناها Jones ( أي سواء اعترفت أم لا ) .

### جدول (12.4) مصفوفة النتائج لحالة السجينين Jones و Mulloy .

الاستراتيجيات الممكنة للسجين Mulloy		الاستراتيجيات الممكنة للسجين Jones
عدم الاعتراف	الاعتراف	
سيتم حبس Jones لمدة سنتين	سيتم حبس Mulloy لمدة 10 سنوات	الاعتراف
سيتم حبس Jones لمدة 4 سنوات	سيتم حبس Mulloy لمدة سنتين	عدم الاعتراف

وعليه يتضح أن كلا من Jones و Mulloy سوف يعترفان بما اقترفاه حيث تعد هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية المهيمنة لكل شخص في هذه الحالة . وهنا تجدر الإشارة إلى أن تلك الاستراتيجية التي سيقع اختيار كل من المتهمين عليها ( أي الاعتراف ) ليست هي أفضل الاستراتيجيات المتاحة ، ذلك أنه في حالة كون كل منهما على ثقة بأن المتهم الآخر لن يعترف ، فسوف تكون عقوبة كل منهما 4 سنوات وليست 8 سنوات .

## هل يجدي الغش نفعاً؟

رأينا أنه قد توجد بعض الظروف التي تدفع بالشركات إلى ممارسة الغش وذلك بخفض الأسعار سراً في إحدى اتفاقيات Cartel . وسوف نقتصر هنا أنه قد تم إبرام إحدى اتفاقيات Cartel بين كل من شركتي Acron و Farmer ، وهما الشركتان الوحيدتان المتخصصةتان في إنتاج أحد أنواع الآلات المستخدمة في الأغراض العلمية . وفي ظل هذه الاتفاقية ، يوجد خياران أمام كل شركة وهما : الالتزام بهذه الاتفاقية أو الغش فيها . ويوضح الجدول (12.5) أربعة نتائج محتملة وفقاً للاستراتيجية التي من المتوقع أن تتبناها كل شركة .

## جدول (12.5) مصفوفة الأرباح لشركتي Farmer و Acron .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Farmer		الاستراتيجيات الممكنة لشركة Acron
ممارسة الغش	الالتزام بالاتفاقية	
أرباح شركة Acron : 2- مليون دولار أرباح شركة Farmer : 8 مليون دولار	أرباح شركة Acron : 5 مليون دولار أرباح شركة Farmer : 5 مليون دولار	الالتزام بالاتفاقية
أرباح شركة Acron : 2 مليون دولار أرباح شركة Farmer : 2 مليون دولار	أرباح شركة Acron : 8 مليون دولار أرباح شركة Farmer : 2- مليون دولار	ممارسة الغش

ترى ما هي الاستراتيجية التي ينبغي على شركة Acron تبنيها في حالة التزام Farmer بالاتفاقية الموقعة مع شركة Acron ؟ قد يبدو أن أفضل استراتيجية أمام شركة Acron هي ممارسة الغش ، الأمر الذي من شأنه زيادة أرباحها عما هو ممكن في حالة التزامها بالاتفاقية . أما إذا قامت شركة Farmer بممارسة الغش ، قد يبدو أن أفضل استراتيجية يمكن لشركة Acron إتباعها هي ممارسة الغش هي الأخرى ؛ الأمر الذي من شأنه زيادة أرباحها عما هو ممكن في حالة التزامها بالاتفاقية . وعليه يتضح أن أفضل استراتيجية يمكن لشركة Acron انتهاجها في هذه الحالة هي ممارسة الغش ، سواء قامت شركة Farmer بالالتزام في الاتفاقية أو بالالتزام بها .

ترى ما هي الاستراتيجية التي ينبغي على شركة Farmer انتهاجها ؟ في حالة التزام Acron بالاتفاقية الموقعة مع شركة Farmer ، فمن الطبيعي أن تكون أفضل استراتيجية يمكن لشركة Farmer انتهاجها هو ممارسة الغش ؛ الأمر الذي من شأنه زيادة أرباحها عما هو ممكن في حالة التزامها بالاتفاقية . أما إذا قامت شركة Acron بممارسة الغش ، فمن الطبيعي أن تكون أفضل استراتيجية يمكن لشركة Farmer انتهاجها هي ممارسة الغش هي الأخرى ، الأمر الذي من شأنه زيادة أرباحها عما هو ممكن في حالة التزامها بالاتفاقية . وعليه يتضح أن أفضل استراتيجية يمكن لشركة Farmer انتهاجها في هذه الحالة هي ممارسة الغش سواء قامت شركة Acron بالالتزام بالاتفاقية أو بممارسة الغش .

وعليه فمن المرجح أن تلجأ الشركتان إلى ممارسة الغش . ويتضح وجود تشابه كبير بين هذا النوع من المباريات من ناحية والنوع المعروف بمآزق السجن ، والموضح في الجدول (12.4) من ناحية أخرى . فكما أن الأمر قد انتهى بكل من Jones و Mulloy إلى قضاء فترة عقوبة أطول في السجن ( 8 سنوات بدلاً من 4 سنوات ) نتيجة لعدم وجود الثقة بينهما ، حيث كان كل منهما يظن أن الآخر سيخونه ويعترف ، كذلك انتهى الأمر لشركتي Farmer و Acron إلى تحقيق أرباح أقل ( 2 مليون دولار بدلاً من 5 مليون دولار ) نتيجة لعدم ثقتهما في بعضهما البعض حيث كانت كل شركة تعتقد أن الشركة الأخرى لن تلتزم بالاتفاقية المبرمة بينهما .

### تحليل أكثر عمقاً

ينبغي على المديرين الأكفاء أن يكونوا على دراية بوجود اختلاف كبير بين الموقف الذي يواجه شركتي Farmer و Acron من ناحية والموقف الذي قمنا بدراسته في حالة المتهمين السالف ذكرهما : William Jones و Mary Mulloy من ناحية أخرى . فإذا كانت هذه هي جرمتهما الأولى معا ، وإذا كان كل منهما لا يعترف بالاشتراك مع الآخر في جرائم أخرى ، فقد يكون من الطبيعي أن يفترض كل منهما أنه لن يدخل هذه المباراة إلا مرة واحدة فقط . أما في حالة شركتي Farmer و Acron ، فلن يكون مثل هذا الافتراض مقبولاً أو معقولاً . حيث يتحتم على كل شركة تحديد ما إذا كانت ستحاول الغش بتخفيض أسعارها سراً أم لا وكذلك توقيت هذا التخفيض لكونهما في تعامل دائم مع العملاء .

ونظراً لاستمرار كل من Farmer و Acron في الاشتراك في هذه المباراة ، فقد لا يكون التحليل الذي ورد ذكره في الجزء السابق من الدقة بمكان ولأدراك السبب في ذلك ، افترض أن شركة Acron ترفض أن تمارس الغش وترغب في الالتزام بالاتفاقية طالما ظلت Farmer ملتزمة هي الأخرى . ولكن إذا قامت Farmer بممارسة الغش ولو لمرة واحدة فقط فسوف تلجأ شركة Acron إلى ممارسة الاستراتيجية الأكثر أمناً بالنسبة لها ، وهي الاستمرار في الغش . وفي حالة إتباع شركة Farmer نفس سياسة شركة Acron - والتي تقضي بالالتزام بالاتفاقية وعدم ممارسة

الغش طالما ظلت الشركة الأخرى ملتزمة - فسوف تحقق كل شركة أرباحاً قيمتها 5 مليون دولار . أما إذا قامت إحدى الشركتين بممارسة الغش ، فسوف تزيد هذه الشركة من أرباحها لما قيمته 8 مليون دولار لفترة قصيرة من الوقت ، إلا أن أرباحها سوف تنخفض بعد ذلك لتصل إلى 2 مليون دولار ، وتبقى عند هذا المعدل المتدني . وعليه فلن يكون من مصلحة أي من الشركتين أن تقوم بممارسة الغش . وباستطاعة كل من شركتي Farmer و Acron تحقيق تلك الأرباح دون لجوءهما إلى التواطؤ ، وحتى لو لم تكن هناك اتفاقية مبرمة تُلزمهما بذلك . إذ لو افترضت كل من الشركتين أن الأخرى تتمتع بالقدر الكافي من الذكاء الذي يجعلها تحافظ على ثبات السعر الاحتكاري ، فمن الطبيعي أن تصح هذه الافتراضات .<sup>3</sup>

وربما تكون أفضل استراتيجية يمكن لأي شركة من الشركتين انتهاجها في ظل هذه الظروف هي استراتيجية " واحدة بوحدة " ، والتي تعني أنه ينبغي على كل من المنافسين في هذه الجولة أن يتبع نفس الاستراتيجية التي قام المنافس الآخر بإتباعها في الجولة السابقة . وعليه نجد أنه في حالة انتهاج شركة Acron لاستراتيجية " واحدة بوحدة " فسوف يتعين عليها الالتزام بالاتفاقية في الجولة الأولى ، وفي حالة التزام شركة Farmer هي الأخرى بالاتفاقية ، يتحتم على شركة Acron الالتزام بما تم الاتفاق عليه . أما في حالة قيام شركة Farmer بالغش ، فسوف تتبع شركة Acron إجراءً انتقامياً ، بممارسة الغش تطبيقاً لسياسة واحدة بوحدة .<sup>4</sup>

## امتياز العميل الأحمق بالرعاية<sup>5</sup>

ولإيضاح كيفية الاستعانة بنظرية المباريات في إلقاء الضوء على السلوك الاستراتيجي ، افترض أن شركتي Farmer و Acron قد صرحت بأنها سوف تقوم بطرح امتياز العميل الأحمق بالرعاية ، وهو الامتياز الذي يقضي بأنه في حالة تخفض الشركة لأسعارها بعد أي شراء ، فسوف يتمكن العملاء الذين قاموا بالشراء قبل التخفيض من استرداد جزء مما دفعوه ، بحيث يتساوى المشترون قبل التخفيض مع المشتريين بعده . وقد تبدو هذه السياسة للوهلة الأولى إجراءً كريماً من قبل الشركتين ، ولكنها سياسة تثير الشكوك حول مدى جدواها بالنسبة لربحية الشركات التي تقوم بانتهاجها . وعلى الرغم من مثل هذه الشكوك ، فإنه من الجلي أن تلك السياسة تعد إجراءً غاية في الذكاء من جانب الشركتين .

ويوضح الجدول (12.6) أرباح كل من الشركتين وفقاً للسعر الذي تتقاضاه . ولزيد من التبسيط ، افترض أنه باستطاعة كل من الشركتين أن تبيع منتجاتها بسعر 2,000 دولار أو 1,000 دولار . ومع فرض أن كل من الشركتين ستقوم ببيع منتجها بما قيمته 2,000 دولار في حالة توقيعها على إحدى اتفاقيات Cartel ، وأن إحدى الشركتين ستقوم ببيع منتجها بما قيمته 1,000 دولار في حالة قيامها بالغش ، فمن الطبيعي أن تكون مصفوفة الأرباح الموضحة في الجدول (12.6) مشابهة تماماً لتلك الموضحة في الجدول (12.5) ، علماً بأن هذه المصفوفة توضح أرباح كل من الشركتين قبل إعلانهما لتطبيق امتياز العميل الأحمق بالرعاية . وكنا قد نوهنا إلى وجود أسباب قد تدفع كل من الشركتين لممارسة الغش على الرغم من إتباعهما لسياسة واحدة بوحدة .

ومن الطبيعي أن تتغير مصفوفة أرباح كل شركة من الشركتين [ كما هو موضح في الجدول (12.7) ] بعد إعلانهما عن امتياز العميل الأحمق بالرعاية ؛ ففي حالة قيام أي من الشركتين بتحديد سعرها عند 1,000 دولار وقيام الشركة الأخرى بتحديد سعرها عند 2,000 دولار ، فسوف تنخفض أرباح الشركتين كليهما من 8 مليون دولار إلى 4 مليون دولار . فما السبب في ذلك ؟ السبب هو أن الشركة التي قامت بالبيع مقابل 2,000 دولار سوف تضطر إلى تطبيق امتياز العميل الأحمق بالرعاية ، وذلك برد جزء مما دفعه العملاء الذين قاموا بالشراء مقابل سعر 2,000 دولار .

<sup>3</sup> نفترض أنه بمقدور كل شركة اكتشاف ما إذا كانت الشركة الأخرى تمارس الغش أم لا . وقد لا يكون الأمر بهذه السهولة على أرض الواقع . لذلك تم تخويل بعض الرابطات التجارية سلطة تقصي الحقائق والمعلومات المفصلة بمعاملات الشركات وصفقاتها . ولعل هذه هي إحدى الطرق الممكنة إتباعها لسرعة الكشف عن ممارسة الغش . وما من شك في أنه كلما تم اكتشاف الغش بسرعة ، كلما عجز القانمون بممارسته عن جني الثمار التي كانوا يرجونها من وراءه .

<sup>4</sup> R. Axelrod. *The Evolution of Cooperation* (New York: Basic Book, 1984).

<sup>5</sup> تعتمد المناقشة الواردة في هذا الجزء على ما ورد في : S. Salop. "Practices That (Credible) Facilitate Oligopoly Coordination," in J. Stiglitz and G. F. Mathewson, eds., *New Developments in the Analysis of Market Structures* (Cambridge, Mass.: MIT Press, 1986). For Pedagogical reasons, Salop's analysis has been simplified.

جدول (12.6) مصفوفة الأرباح قبل وضع شرط امتياز العميل الأحق بالرعاية .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Farmer		الاستراتيجيات الممكنة لشركة Acron
السعر الموضوع هو 1,000 دولار	السعر الموضوع هو 2,000 دولار	
أرباح شركة Acron : 2- مليون دولار	أرباح شركة Acron : 5 مليون دولار	السعر الموضوع هو 2,000 دولار
أرباح شركة Farmer : 8 مليون دولار	أرباح شركة Farmer : 5 مليون دولار	السعر الموضوع هو 1,000 دولار
أرباح شركة Acron : 2 مليون دولار	أرباح شركة Acron : 8 مليون دولار	
أرباح شركة Farmer : 2 مليون دولار	أرباح شركة Farmer : 2- مليون دولار	

جدول (12.7) مصفوفة الأرباح بعد وضع امتياز العميل الأحق بالرعاية .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Farmer		الاستراتيجيات الممكنة لشركة Acron
السعر الموضوع هو 1,000 دولار	السعر الموضوع هو 2,000 دولار	
أرباح شركة Acron : 2- مليون دولار	أرباح شركة Acron : 5 مليون دولار	السعر الموضوع هو 2,000 دولار
أرباح شركة Farmer : 4 مليون دولار	أرباح شركة Farmer : 5 مليون دولار	السعر الموضوع هو 1,000 دولار
أرباح شركة Acron : 2 مليون دولار	أرباح شركة Acron : 4 مليون دولار	
أرباح شركة Farmer : 2 مليون دولار	أرباح شركة Farmer : 2- مليون دولار	

ومع مراعاة هذا التغير في مصفوفة أرباح الشركتين ، من المرجح أن تلتزم الشركتان بالبيع عند سعر 2,000 دولار ، خشية أن أرباح كـ شركة سوف تنخفض عن ذي قبل في حالة خفض الأسعار . وبفرض أن شركة Acron كان لها السبق في تحديد السعر فمن المرجح أن يفكر مديرو شركة Acron على النحو التالي : " إذا قمنا بجعل السعر يساوي 2,000 دولاراً ، فمن الطبيعي أن تتبع شركة Farmer نفس الاستراتيجية بحيث تجعل سعر منتجها يساوي 2,000 دولار ( بدلاً من خفض أسعارها إلى 1,000 دولار ) . أما إذا قمنا بجعل السعر يساوي 1,000 دولار ، فمن الطبيعي أن تتبع شركة Farmer نفس الاستراتيجية بحيث تجعل سعر منتجها يساوي 1,000 دولار . وعليه فمن الأفضل لشركتنا أن تجعل السعر يساوي 2,000 دولار لأن أرباحنا سوف تزيد ( من 2 مليون دولار إلى 5 مليون دولار ) عن تلك الأرباح التي يمكن أن نحققها في حالة وضع السعر عند 1,000 دولار . " ومن الطبيعي أن يتبنى مديرو شركة Farmer نفس الأسلوب في التفكير ، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى ثبات السعر عند 2,000 دولار .

وهكذا - وعلى العكس مما قد يتبادر إلى الذهن - يتضح لنا أن انتهاج سياسة امتياز العميل الأحق بالرعاية هي أحد أكثر الإجراءات ذكاءً للحد من عمليات خفض الأسعار . ولا يمكن أن تتجلى هذه الحقيقة إلا في ضوء نظرية المباريات . وهناك العديد من الشركات التي تبنت سياسة امتياز العميل الأحق بالرعاية ، مثل شركتي General Electric و Westinghouse . وتؤكد وزارة العدل الأمريكية أن مثل هذه الشروط قد سهلت كثيراً عمليات التعاون الضمني بين هاتين الشركتين .

## سياسة الكر والفر في منافسات احتكار القلة<sup>6</sup>

أوضحت الأجزاء السابقة من هذا الفصل أن الشركات العاملة في إطار احتكار القلة دائماً ما تجد نفسها في مأزق . وقد يكون من مصلحة هذه الشركات خلق منح من التعاون في شتى المجالات بينها وبين منافسيها ومع ذلك قد تقوم بعض الشركات بالسعي وراء مصالحها الضيقة . ودائماً يبدأ يظهر الصراع الدائر بين المصلحة الخاصة والتعاون بين الأعضاء المرتبطين بإحدى اتفاقات Cartel متحلياً في إغراء الغش الذي لا ينقطع . أما في حالة الشركات التي لا تلجأ إلى التواطؤ ، فإن هذا الصراع يتجلى في تضحية بعض الشركات بجزء من أرباحها في مقابل تحاشيها للصراع الاقتصادي مع منافسيها .

هذا ويتعين على الشركات العاملة في إطار احتكار القلة - شأنها شأن الملاكين ولاعبي الشطرنج - مداومة البحث عن الأساليب التي من شأنها تحسين أوضاعها . وتختلف الإجراءات التهديدية التي قد تلجأ الشركات إلى اتخاذها إزاء منافسيها من حيث درجة حدتها . وتمتاز مثل هذه الإجراءات بأنه في حالة إجراء الشركة لتعهداتها يتضاءل تعرضها للإجراءات الانتقامية المضادة من قبل الشركات المنافسة . وغالباً ما ينظر إلى الإجراءات التهديدية بأنها تفتقر إلى المصادقية إذا كانت من الضعف بحيث لا ينتبه إليها المنافسون أو إذا كانت تلك الإجراءات غير ذات أثر على أداء المنافسين ( وذلك بناءً على تقديرات أولئك المنافسين ) . فعلى سبيل المثال ، عندما دخلت شركة Timex في سوق صناعة ساعات اليد ، كانت استراتيجية الشركة ترمي إلى تصنيع نوع من الساعات رخيصة الثمن إلى الحد الذي يصبح معه إصلاح الساعة المعطلة أكثر تكلفة من شراء ساعة أخرى جديدة، إلى الحد الذي يجعل العملاء يقومون بشراء هذه الساعة من الصيدليات بدلاً من محال المجوهرات . وعندئذ لم يفتن كبار مصنعى الساعات السويسرية إلى الخطر الداهم الذي تمثله هذه الساعات الجديدة ، اعتقاداً منهم بأنها لا تؤثر على وضعهم كأهم وأكبر منتجى الساعات الثمينة في العالم .

إلا أنه ليس بمقدور المديرين دائماً اتخاذ إجراءات هجومية مقنعة ، فعندما يقوم المديرون بتبني أحد الإجراءات الهجومية الصريحة ، يتحتم عليهم الانتباه إلى ما قد يتعرضون له من إجراءات انتقامية مضادة ، وموعدها وآثارها وإذاتها . وقد تغير الفترة الزمنية - تطول أو تقصر - بين قيام إحدى الشركات باتخاذ إجراء هجومي معين وانتباه الشركات المنافسة لخطورة هذا الإجراء ، إما لعدم وضوح هذا الإجراء لهم أو لأنه لا يقع في بؤرة اهتمامهم . فبعد سنوات من نجاح Timex في انتزاع جانب لا بأس به من سوق صناعة الساعات من المنتجين السويسريين والأمريكيين استمر أولئك المنتجون ينظرون إلى الساعات الرخيصة الجديدة باعتبارها منافس أقل جودة إلى الحد الذي لا يستوجب قيامهم باتخاذ إجراءات هجومية مضادة .

وقد تأتي الإجراءات المضادة بسرعة غير متوقعة ، فإذا قامت إحدى الشركات بتخفيض أسعارها ربما تقدم الشركات المنافسة على اتخاذ نفس الإجراءات في ما لا يزيد عن بضعة أيام أو حتى ساعات . فعندما قامت شركة Bristol-Myers بطرح منتجها الجديد Datriil ، أخذت تروج له بأنه منتج " يضاهاى Tylenol في الجودة ويفوقه في انخفاض السعر " . عندئذ ، وقبل أن تنتهي عطلة نهاية الأسبوع ، وضعت الشركة المنافسة Johnson & Johnson خطة في التزول بأسعارها إلى مستوى أسعار Datriil . ومن ثم درء الخطر المتمثل في المنتج الجديد لمنافستها شركة Bristol-Myers<sup>7</sup> .

وقد يتطلب الأمر سنوات وسنوات قبل أن تتمكن الشركات من اتخاذ قرارات مضادة إزاء ما تتعرض له من أخطار من الشركات المنافسة ، فقد اضطرت شركة Eastman Kodak لمواصلة العمل الدؤوب لست سنوات قبل أن تنجح في تطوير إنتاجها من الكاميرات السريعة التي كانت قد طرحتها إلى الأسواق لأول مرة عام 1976 ، سعياً وراء الدخول في منافسة قوية مع غريمها المتمثل في كاميرات Polaroid السريعة . ومن ثم ، يتعين على القائمين باتخاذ القرارات المتعلقة باختيار الإجراءات الهجومية الملائمة توخي الحذر إزاء التوقيت الذي يحتمل أن يقوم فيه المنافسون باتخاذ إجراءاتهم الهجومية المضادة كما يتعين عليهم انتقاء الإجراءات التي تستلزم وقتاً طويلاً من المنافسين قبل أن يتمكنوا من الرد عليها بشكل فعال . وربما يرجع أحد الأسباب وراء عجز المنافسين عن اتخاذ إجراءات مضادة فعالة إلى احتمال أن تعود مثل هذه الإجراءات المضادة عليهم بالضرر . لذا ، فبعد أن فطنت شركات الساعات السويسرية إلى الخطر الذي أصبح يهدد مصالحهم في مجالي التمويل والنمو نظراً لظهور ساعات Timex الرخيصة الثمن ، وجدت تلك الشركات أنه من المعذر عليها اتخاذ أية إجراءات مباشرة ؛ حيث أن هذه الإجراءات ستتمثل اعترافاً ضمنيّاً بأهلية ساعات Timex وكذلك تشويه صورة الساعات السويسرية .

<sup>6</sup> يعتمد هذا الجزء والجزء اللاحق على ما ورد في : Porter, *Competitive Strategy*.

<sup>7</sup> J. Hauser. " Theory and Application of Defensive Strategy." in L. G. Thomas, ed., *The Economics of Strategic Planning* (Lexington, Mass.: D. C. Heath, 1986).

إذا كنت تعمل مديراً لإحدى الشركات فإن دورك لا يقتصر على تبني بعض الإجراءات الهجومية إزاء منافسيك ، بل يتعداه إلى ضرورة قيامك باتخاذ إجراءات مضادة إزاء الأخطار التي تواجهك من قبل أولئك المنافسين. ومن ثم ، يتعين عليك خلق المواقف والظروف التي يشعر من خلالها المنافسون بأنه لا جدوى من قيامهم باتخاذ إجراءات هجومية بحق شركتك. وعلى الرغم مما قد يكون للحرب الاقتصادية من مكاسب، إلا أنه من الأفضل دائماً محاولة تجنبها. فإذا كنت ترغب في ردع أحد الإجراءات الهجومية المتخذة ضد شركتك ، ينبغي عليك التيقن من أن منافسيك يتوقعون قيامك باتخاذ الإجراءات المضادة المناسبة. فإذا ما قام المنافسون بتنفيذ إجراءاتهم الهجومية بالفعل ، فمن الأحرى بك أن تسارع برد الفعل، وأن يكون رد الفعل هذا فعالاً ومؤثراً؛ لأن قيامك بالردع السريع يساعد على تفادي تعرضك لمثل هذه الإجراءات الهجومية من قبل منافسيك فيما بعد .

## ضرورة الالتزام

يعد مفهوم الالتزام أحد أهم المفاهيم الواجب مراعاتها عند الأقدام على وضع أو تنفيذ أحد الإجراءات الهجومية أو الدفاعية . وبصفة عامة توجد ثلاث أنماط رئيسية للالتزام :

أولاً : غالباً ما يكون من الأهمية بمكان أن تقتنع الشركات المنافسة بأن هناك شركة ملتزمة بإجراء استراتيجي معين . فإذا ما تسنى لك إقناعهم بذلك ، فسوف يتزايد احتمال قيام منافسيك بالتسليم بالأمر الواقع بدلاً من إهدارهم للوقت والموارد في المحاولات غير المجدية لمنع حدوث مثل هذا الإجراء ، وكذلك إذا شعرت الشركات المنافسة بأن شركتك تعترم القيام باتخاذ إجراء ما - مهما كلفها الأمر ، فقد يهتدون إلى القناعة بأنهم كلما حاولوا اتخاذ إجراءات مضادة ، كلما زاد تصميم شركتك على مواصلة إجراءاتها الهجومية ، الأمر الذي من شأنه نشوب حرب اقتصادية تضر بالطرفين .

ثانياً : غالباً ما يكون من الأهمية بمكان أن تقتنع الشركات المنافسة أنه في حالة قيامهم باتخاذ إجراء هجومي معين بحق شركتك ، فسوف تلتزم شركتك بالرد السريع والفعال . وكلما اتسم ذلك الالتزام بالصراحة والتصميم ، كلما ازداد اهتمام المنافسين به . وكذلك كلما ازدادت قدرة شركتك على الرد ، كلما عيّت الشركات المنافسة بهذا الرد وتفصيله . فإذا افترضنا أن شركتك قد نجحت في استحداث بعض السلع الجديدة ، وأنه بمقدورها طرحها في الأسواق بسرعة وبشكل من شأنه إلحاق الضرر بالمنافسين ، فمن المحتمل أن يسعى أولئك المنافسون للحصول على تلك المعلومات ، ولو بشكل غير رسمي .

ثالثاً : كما قد يكون من الأهمية بمكان أن تنجح في إقناع المنافسين بأن شركتك ملتزمة بعدم تبنيها لبعض الإجراءات الهجومية ضدهم . ففي المجالات التجارية - كما هو الحال في شتى مجالات الحياة يتعين عليك الاهتمام بتدعيم ثقة الآخرين بك ، وقد لا يكون هذا بالأمر اليسير ، وخصوصاً إذا لم تكن سمعة شركتك فوق مستوى الشبهات . ولعل أكثر الأدلة إقناعاً على مصداقية شركتك هو ذلك الرصيد المتزايد من الثقة بها ، وهو ما يمكن تحقيقه بالمواظبة .

هذا ومن الضروري أن تتمتع الالتزامات التي تقطعها شركتك على نفسها بالمصداقية . فمن غير المجدي أن تتعهد شركتك باتخاذ إجراء هجومي مضاد إزاء منافسيها ، في الوقت الذي تفتقر إلى الموارد والمعلومات التي تساعد على اتخاذ مثل هذا الإجراء . فإذا افترضنا أن شركتك قد تعهدت بإجراء تخفيضات في الأسعار توازي تلك التخفيضات التي قامت الشركات المنافسة بإجرائها ، علماً بأنها تفتقر إلى الطريقة التي يمكنها بواسطتها إجراء هذه التخفيضات التي أجراها المنافسون مع عدم الإخلال بمصالحها ، عندئذ لا يبقى شك في افتقار هذا التعهد الذي قطعته شركتك على نفسها إلى المصداقية . وسعياً منها وراء إضفاء صفة المصداقية على تعهداتها ، أحياناً ما تلجأ الشركات إلى خلق مواقف تجعل تراجعها عن التزاماتها وتعهداتها أمراً صعباً ومكلفاً وأحياناً مستحيلًا. وعلى سبيل المثال قد تقوم إحدى الشركات باستثمار مبالغ طائلة في بناء المصانع وتجهيزها بالمعدات لإنتاج سلعة ما، وهي إشارة واضحة للشركات المنافسة بأنها تلزم نفسها بالبقاء في هذا السوق في المدى الطويل . كما قد تقوم الشركات بإبرام التعاقدات مع موظفيها ومورديها وعملائها بشكل يلزمها بالاستمرار في انتهاج بعض الإجراءات أو الاستراتيجيات ، وهكذا تنجح في زيادة مصداقية تعهداتها . وعلى الرغم من ذلك فكثرًا ما تكون هذه المواقف الشديدة الإلزام محفوفة بالمخاطر ، بحيث تتعرض الشركة لتكبد خسائر جسيمة إذا ما رغبت في التراجع عن أحد تعهداتها مهما كانت النتائج . أو قد تضع الشركات نفسها في وضع يبدو فيه أنها سوف تتكبد خسائر جسيمة إذا ما أقدمت على التراجع ، ومع ذلك فهي تتمتع دائماً بالقدرة على الخروج من المأزق ، كما كان يفعل الساحر الشهير Houdini . ومثال ذلك أن تنجح إحدى الشركات في إعادة التفاوض مع تعاقدها ، أو أن تنجح في استخدامات بديلة لمصانعها ومعداتها .

## محاولة الاستحواذ على الأسواق بالإعلان المسبق عن الأسعار

قامت شركة Texas للمعدات بالإعلان عن سعر أحد منتجاتها الجديدة ، ( وهو عبارة عن إحدى المفكرات الآلية ) ، وذكرت أنه سيتم طرحه إلى الأسواق بعد عامين من ظهور الإعلان . ولم ينقض أسبوع حتى أعلنت شركة Bowmar عن اعترافها طرح نفس المنتج بسعر أقل . ثم ما لبثت شركة Motorola بعد بضعة أسابيع فأعلنت هي الأخرى عن نيتها في طرح نفس المنتج وبيعه بسعر أقل من Bowmar . وأخيراً ، وبعد أسبوعين من إعلان Motorola ، عادت شركة Texas فأعلنت عن تخفيض أسعارها إلى نصف سعر Motorola ، وعندئذ أعلنت شركتنا Bowmar و Motorola أتمما قد تراجعنا في قرارهما ولن تقوما بطرح المنتج الجديد .

وعندما ترامت هذه القصة إلى مسامع رئيس إحدى الشركات المنتجة للمكينات وكان حاضراً إحدى جلسات مجلس إدارة شركته ، بإدارة على الفور باتخاذ قرار هام يقضي بأن تقوم الشركة بمحاولة تبني نفس الإجراء الاستراتيجي الذي انتهجته شركة Texas بنجاح منقطع النظر ، ولا سيما أن شركته كانت تعد لطرح منتجها الجديد إلى الأسواق بصورة تجارية في غضون عامين . ورغم أنه لم يكن من المنتظر أن تنخفض تكاليف هذا المنتج عن تكاليف المنتجات المنافسة له والمختمل طرحها في الأسواق في نفس الوقت، إلا أن الشركة كانت تأمل أن ينخفض ثمن إنتاج هذا المنتج عن أثمان بعض منافسيه . وكان رئيس الشركة يؤمن بأنه من الضروري أن تقوم شركته بالإعلان عن سعر منخفض للغاية لمنتجاتها الوشيك الظهور ، مع الاهتمام بمحاولة ثني بعض الشركات المنافسة عن عزمها في استحداث وطرح منتجاتها الجديدة . كما كان على قناعة بأنه لا توجد مخاطرة تذكر في القيام بهذا الإجراء ، نظراً لعدم اعتراف شركته بالالتزام بالسعر المعلن عنه ( والجدير بالذكر أن مثل هذه الإعلانات لا تعد ملزمة للشركات العاملة في هذه الصناعة ) .

فإذا كنت تعمل استشارياً لدى هذه الشركة المنتجة للمكينات ، فهل ستقدم إليها النصح بالإعلان عن سعر منخفض للغاية للمنتج الذي تعتمد الشركة طرحه في الأسواق بعد عامين؟

\* يعتمد هذا الجزء على حالة حقيقية . ولمزيد من الدراسة ، راجع : Porter, *Competitive Strategy*.

## الإجراءات الهجومية ومصادقتها

عادةً ما تقوم الشركات بتبادل الإشارات لإطلاع بعضها البعض على ما لديها من نوايا ودوافع وأهداف . وقد تأخذ بعض هذه الإشارات شكل إجراءات هجومية . فيفرض أن شركة Gelhart قد علمت أن شركة LIV - وهي أهم منافسيها - تعتمد خفض أسعارها ، فمن المرجح أن تقوم شركة Gelhart هي الأخرى بالإعلان عن اعترافها بخفض أسعارها بشكل ملحوظ . وبعد هذا الإعلان بمثابة إشارة مسن شركة Gelhart إلى شركة LIV بأنها على استعداد للدخول في حرب الأسعار إذا ما أقدمت شركة LIV على خفض أسعارها ، وفي الحقيقة ، قد يُعنى بعض مديري شركة Gelhart بإرسال تلك الإشارة إلى مديري شركة LIV بطريقة غير مباشرة .

إلا أن هذا لا يستوجب أن تتسم كافة هذه الإجراءات الهجومية بالمصادقة . فإذا كانت مصفوفة الأرباح لشركة Gelhart مشابهة لتلك الموضحة في الجدول (12.8) فمن الطبيعي أن تفتقر تلك الإجراءات إلى المصادقة . ولإدراك السبب في ذلك سنقوم بمقارنة أرباح شركة Gelhart في حالة السعر المنخفض مع أرباحها في حالة السعر المرتفع . ( ولمزيد من التبسيط ، سنفترض أنه ينبغي وضع السعر عند هذين المستويين فقط ) . فإذا قامت شركة LIV برفع أسعارها فسوف تحقق شركة Gelhart أرباحاً قدرها 11 مليون دولار عند مستوى الأسعار المرتفعة ، وأرباحاً قدرها 3 مليون دولار عند مستوى الأسعار المنخفضة . أما إذا قامت شركة LIV بخفض أسعارها فسوف تحقق شركة Gelhart أرباحاً قيمتها 7 مليون دولار عند مستوى الأسعار المرتفعة ، وأرباحاً قدرها 2 مليون دولار عند مستوى الأسعار المنخفضة . وعليه نجد أن شركة Gelhart ستحقق أرباحاً

أكبر في حالة قيامها برفع أسعارها عما هو ممكن في حالة قيامها بخفض أسعارها ، سواء قامت شركة LIV بخفض أسعارها أو رفعها. وهكذا فمن المؤكد أن تقوم شركة Gelhart بتنفيذ تهديدها الذي يقضي بخفض أسعارها إلي أدنى حد ممكن .

## جدول (12.8) مصفوفة الأرباح لشركتي LIV و Gelhart .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة LIV		الاستراتيجيات الممكنة لشركة Gelhart
السعر المرتفع	السعر المنخفض	
أرباح شركة Gelhart : 3 مليون دولار أرباح شركة LIV : 1- مليون دولار	أرباح شركة Gelhart : 2 مليون دولار أرباح شركة LIV : 3 مليون دولار	السعر المنخفض
أرباح شركة Gelhart : 11 مليون دولار أرباح شركة LIV : 8 مليون دولار	أرباح شركة Gelhart : 7 مليون دولار أرباح شركة LIV : 11 مليون دولار	السعر المرتفع

فسواء قامت شركة LIV بخفض أسعارها أو برفعها ، فسوف تحقق شركة Gelhart أرباحا أكثر بالإبقاء على أسعارها عند أعلى مستوى لها فإذا كانت شركة LIV على ثقة بأن شركة Gelhart ستنتهج الاستراتيجية التي تؤدي إلى معظمة أرباحها ، فمن الطبيعي أن تتجاهل شركة LIV الإجراءات التي أقدمت عليها شركة Gelhart و أن تنظر إليها باعتبارها غير ذات قيمة . أما إذا كانت شركة Gelhart قادرة على إقناع شركة LIV بعدم تبنيها للاستراتيجية التي ستؤدي إلى معظمة أرباحها ، فهنا يمكن النظر إلى هذه الاجراءات الهجومية باعتبارها إجراءات جديدة بالوضع في الاعتبار .

أما إذا استطاعت شركة Gelhart إقناع شركة LIV بأنها سوف تخفض أسعارها هي الأخرى ، علما بأن ذلك سيؤدي إلى تقليص أرباحها ، فقد تتخذ شركة LIV قرارا بعدم خفض الاسعار . وليس هذا بالأمر الغريب

حيث أن شركة ستحقق LIV أرباحا أكبر ( 8 مليون دولار بدلا من 3 مليون دولار ) في حالة حفاظها على السعر المرتفع وحفاظ شركة Gelhart على نفس الأسعار . بينما ستحقق شركة LIV أرباحا أقل ( 3 مليون دولار بدلا من 8 مليون دولار ) في حالة وضعها للسعر المنخفض ، وقيام شركة Gelhart بخفض أسعارها هي الأخرى .

ولكن ترى كيف يتسنى لشركة Gelhart أن تقنع شركة LIV بأنها ستقوم بخفض أسعارها ، علما بأن هذا القرار لا يعد منطقيا على الإطلاق ؟ لعل الطريقة التي يمكن لمديري شركة Gelhart إتباعها هي محاولة خلق سمعة جيدة للشركات وذلك بتنفيذ وعودها بغض النظر عن التكاليف التي ستتحملها مقابل ذلك وقد تنجح شركة Gelhart في خلق سمعة طيبة، بأنها شركة قادرة على مواجهة منافسيها بجرأة ، وأنها لا تتراجع عن القرارات التي سبق إتخاذها ، بغض النظر عن عدم منطقية تلك القرارات . وفي مواجهة مثل هذه القرارات الجنونية لشركة Gelhart قد ترى شركة LIV أنه من الأجدر بها عدم القيام بخفض أسعارها . أما إذا لم يكن بإمكان شركة Gelhart إقناع شركة LIV بقدرتها على تبني مثل هذه السياسة غير العقلانية فمن الطبيعي ألا تقنع شركة LIV بمصادقية التهديد الموجه من شركة Gelhart .

## شركة Procter and Gamble

### إحدى القوى المهيمنة على سوق الحفاضات

أدرت شركة Procter and Gamble في مطلع الستينيات أنه بالإمكان تحويل الحفاضات المؤقتة إلى سلعة يمكن تسويقها بكتفاضة . فقامت باستحداث تقنيات جديدة لإنتاج أكثر سرعة وأقل تكلفة ، وكانت النتائج مبهره ، حيث نجحت الشركة في فرض هيمنتها على سوق الحفاضات المؤقتة . وطبقا للدراسة المتأنية التي أجراها Michael Porter من جامعة Harvard ، ربما كانت بعض البيانات التالية بمثابة إشارة واضحة إلى الشركات الجديدة الراغبة في الدخول إلى هذه السوق للعدول عن هذا القرار .

تكالفة الشركة الراغبة في دخول الأسواق	تكالفة Procter and Gamble	الاستراتيجية
التكالفة المتوقعة لدخول السوق بزيادة إمكانية وصرامة الإجراءات الهجومية المضادة	لا يوجد	1 التزام الشركة بالدفاع عن مكانتها في سوق الحفاضات من خلال التصريحات العلنية والملاحظات الموجهة لتجار التجزئة و ... الخ .
رسوم القاضي + احتمال فوز الشركة بالقضية مع تحمل المنافس لكافة التكاليف	الرسوم القانونية ( رسوم القاضي )	2 رفع قضية لحق براءة الاختراع
زيادة خطر تخفيض الأسعار واحتمال قيام Procter and Gamble بالهجوم المضاد للحيلولة دون دخول الشركات الأخرى للأسواق	لا يوجد	3 الإعلان عن الاعتراف بزيادة الطاقة الإنتاجية
زيادة التكاليف المتوقعة للدخول إلى الأسواق بإجبار الشركات الراغبة في الدخول إلى الأسواق على القيام بإجراء التعديلات الممكنة على المنتج وتعمل تكاليف الإحلال بناء على الشكل النهائي للحيل الجديد	لا يوجد	4 الإعلان عن اعترافها بطرح جيل جديد من الحفاضات في المستقبل القريب

( أ ) في ضوء هذه الاستراتيجيات المحتملة ، ما هو سبب اهتمام Procter and Gamble بالتكاليف التي سوف تتكبدها ؟

(ب) وما سبب اهتمامها بالتكاليف التي سوف تتكبدها الشركة الراغبة في الدخول إلى السوق ؟

(ج) مع حلول التسعينيات ، دخلت Procter and Gamble في منافسة شرسة مع الشركات المنتجة للحفاضات ذات الجودة العالية ( مثل شركة

Kimberly Clark التي نجحت في الدخول إلى السوق خلال السبعينيات ) ، وفي مارس 1993 ، وصلت حصة Kimberly Clark من

سوق الحفاضات من نوع Pampers إلى 30% ومن حفاضات Luvs إلى نحو 10% ، علما بأن أسعار حفاضات Pampers و Luvs فلفت

أسعار الأنواع المخفضة بما يزيد عن 30% ، فهل ترى أنه كان من اللازم لشركة Procter and Gamble أن تقوم بتخفيض أسعارها ؟

(د) وفي عام 1993 ، رفعت شركة Procter and Gamble قضية ضد شركة Paragon Trade Brands إدعاءً منها بأن شركة

Paragon Trade Brands قد تعدت على نوعين من الحفاضات التي تمتلك Procter and Gamble حق براء اختراعهما . فهل تعد مثل

هذه القضايا أحد الجوانب التي تنطوي عليها منافسات احتكار القلة ؟

## الحل

(أ) من الطبيعي أن تهتم Procter and Gamble بالتكاليف التي سوف تتحملها . فإذا تبنت الشركة استراتيجية تحملها تكاليف أكبر من تلك التي سوف تتكبدها أي من الشركات الراغبة في الدخول إلى السوق ، فقد تكلفها تلك الاستراتيجية أكثر من المكاسب التي ترجو أن تجنيها من ورائها .

(ب) ترمي مثل هذه الاستراتيجيات إلى زيادة التكلفة التي سوف تتكبدها إحدى الشركات الراغبة في الدخول إلى السوق ، الأمر الذي من شأنه أن يثنيها عن عزمها .

(ج) يتوقف قرار Procter and Gamble بتخفيض أو عدم تخفيض الأسعار على ما إذا كان المنافسون سوف يقومون بتخفيض أسعارهم كرد فعل مضاد أم لا . وفي واقع الأمر ، قامت Procter and Gamble بتخفيض ملحوظ في أسعارها ، وصل إلى 16% من أسعار حفاضات Luvs . هذا وقد صرح Edwin Artzt ، رئيس شركة Procter and Gamble بالقول : "نحن على قناعة بأن أرباح شركتنا ستأخذ في التزايد والنمو ، حيث أننا سنحقق تفوقاً كبيراً في حجم المبيعات" .

(د) نعم . أولاً ، أن شركة Procter and Gamble كانت ترغب في الحد مما تعتبره تقليداً غير متقن للتكنولوجيا الخاصة بها . ثانياً ، أن الشركات التي تواجه هذا النوع من القضايا غالباً ما تنظر إليها على أنها محاولات ترمي إلى إرهابها والحيلولة دون دخولها إلى الأسواق .

\* M. Porter. "Strategic Interaction: Some Lessons from Industries History for Theory and Antitrust Policy." in S. Salop, ed., *Strategy, Predation, and Antitrust Analysis* (Washington, D.C.: Federal Trade Commission, 1981); *New York Times*, April 15, 1993, and March 25, 1995; and *Business Week*, April 26, 1993, and September 19, 1994.

## أهمية الدخول إلى السوق

لقد انصب اهتمامنا حتى الآن على سلوك الشركات العاملة في إطار احتكار القلة في المدى القصير . وفي المدى الطويل يمكن لأية شركة من الشركات الدخول في أحد الأسواق التي تتسم باحتكار القلة أو الخروج منه . هذا وتتوقف درجة الصعوبة التي تواجه الشركات الراغبة في دخول أحد المجالات على حجم سوق السلعة ونسبته إلى الحجم الأمثل للشركة الراغبة في الدخول . ومن شأن الأرباح فوق المتوسطة أن تؤدي إلى اجتذاب الشركات الجديدة . فإذا كان حجم السوق صغيراً بالنسبة للعدد الأمثل من الشركات العاملة في هذا المجال ، فسوف يبقى عدد الشركات صغيراً بالشكل الذي يبقى على إطار احتكار القلة المميز لهذا النشاط أو تلك الصناعة . أما إذا كان حجم السوق في هذه الصناعة كبيراً بالنسبة للعدد الأمثل من الشركات العاملة في هذا المجال ، فسوف ينمو عدد الشركات الداخلة في هذا النشاط بحيث لا يبقى السوق منتعماً إلى إطار احتكار القلة .

كما قد تؤدي عملية الدخول إلى أسواق احتكار القلة إلى القضاء على الاتفاقيات التواطؤية . وقد أوضح الشكل (12.3) أن الشركات القائمة بالفعل عادة ما تميل إلى الغش في الاتفاقيات التواطؤية ، ذلك أنه باستطاعة تلك الشركات جذب عملاء الشركات المنافسة إليها عن طريق خفض أسعارها . ويشابه هذا الحال إلى حد كبير مع حال الشركات التي ترغب في الدخول إلى أحد الأسواق . فالشركات القائمة بالفعل وتلصق الراغبة في الدخول إلى سوق احتكار القلة عادة ما تتميز بمنحني طلب مرناً نسبياً طالما التزمت الشركات القائمة بالفعل بالاتفاقيات التواطؤية بالحفاظ على مستوى الأسعار القائمة . وطالما كانت هناك أرباح يتم تحقيقها في إحدى المجالات الصناعية ، فمن الطبيعي أن تقوم العديد من الشركات بالدخول في هذه الصناعة وأن تسعى بجذب عملاء الشركات المنافسة بإجراء تخفيضات طفيفة في الأسعار . وبهذه الكيفية ، يتعدى الإبقاء على سريان العمل باتفاقيات Cartel .

## معوقات الدخول في السوق

لإدراك كيفية قيام الشركات التي تعمل في ظل احتكار القلة بوضع العراقيل لمنع دخول شركات جديدة إلى السوق ، سنقوم بتطبيق نظرية المباريات مرة أخرى . وسوف نضرب مثال شركة Lotus وهي الشركة التي واجهت خطراً كبيراً متمثلاً في دخول شركة Salem إلى السوق . ويوضح الجدول (12.9) أرباح كل من الشركتين سواء قامت شركة Salem بالدخول إلى السوق أم لا وسواء حاولت شركة Lotus منعها من الدخول أم لا ، ( وذلك بزيادة الإنتاج وخفض الأسعار ) .

### جدول (12.9) مصفوفة الأرباح قبل دخول تهديد Lotus بالمقاومة إلى حيز التنفيذ .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Salem		الاستراتيجيات الممكنة لشركة Lotus
عدم الدخول	الدخول	
أرباح شركة Lotus : 13 مليون دولار أرباح شركة Salem : 9 مليون دولار	أرباح شركة Lotus : 3 مليون دولار أرباح شركة Salem : 6 مليون دولار	مقاومة الدخول
أرباح شركة Lotus : 13 مليون دولار أرباح شركة Salem : 9 مليون دولار	أرباح شركة Lotus : 4 مليون دولار أرباح شركة Salem : 12 مليون دولار	عدم مقاومة الدخول

ولا مناص أمام شركة Salem من قيامها باغخاذ الخطوة الأولى ، حيث يتحتم عليها أن تتحدد ما إذا كانت ستقوم بالدخول في هذا السوق أم لا . وفي حالة دخولها ينبغي على شركة Lotus تحديد ما إذا كانت ستقاوم هذا الدخول أم لا . وبناء على مصفوفة الأرباح الموضحة في الجدول (12.9) ، فمن الطبيعي ألا تقوم شركة Lotus بمقاومة دخول شركة Salem إلى هذا السوق ، نظراً لأن أرباحها ستتخفف من 4 مليون دولار في حالة عدم المقاومة إلى 3 مليون فقط في حالة المقاومة . وعليه فسوف تتخذ شركة Salem قراراً بالدخول إلى هذا السوق نظراً لأن أرباحها ستزيد من 9 مليون دولار في حالة عدم دخولها إلى السوق إلى 12 مليون دولار في حالة دخولها . وعلى الرغم من أن شركة Lotus قد تحاول عرقلة دخول شركة Salem إلى السوق ، إلا أن طبيعة مصفوفة الأرباح الموضحة في الجدول (12.9) تشير إلى عدم فعالية هذه المحاولة . فما هو السبب في ذلك ؟ أن قيام شركة Lotus بمقاومة دخول شركة Salem إلى السوق سوف تخفف من أرباح شركة Lotus نفسها .

وإذا ما رغبت شركة Lotus في أن تحول دون دخول شركة Salem هذا السوق فينبغي عليها أن تقوم بتغيير مصفوفة الأرباح ، إذ يمكنها القيام بزيادة قدرتها الإنتاجية ، ومن ثم خفض الأسعار إلى أدنى حد لها . وبما أن شركة Lotus سوف تتحمل بعض النفقات للإبقاء على الزيادة في القدرة الإنتاجية ، فسوف تنخفض أرباحها بما قيمته 2 مليون دولار في حالة عدم مقاومتها لدخول شركة Salem إلى السوق أو في حالة عدم قيام شركة Salem بالدخول . وعليه تصبح مصفوفة الأرباح الجديدة كذلك الموضحة في الجدول (12.10) ، حيث أن أرباح شركة Lotus ستزداد في حالة مقاومتها لدخول شركة Salem إلى السوق بما قيمته مليون دولار عما هو الأمر في حالة عدم قيامها بالمقاومة ( أي أن أرباحها ستزداد من 2 مليون دولار إلى 3 مليون دولار ) . ومن ثم يصبح الخطر الذي تمثله شركة Lotus لشركة Salem خطراً جديراً بالاعتبار ، وهو خطر يكفي لمنع دخول Salem إلى السوق ، ذلك أن أرباحها ستتخفف بما قيمته 3 مليون دولار في حالة دخولها إلى السوق ( حيث ستخفف أرباحها من 9 مليون دولار إلى 6 مليون دولار ) عما هو الأمر في حالة عدم دخولها إلى هذا السوق .

## جدول (12.10) مصفوفة الأرباح بعد دخول تهديد Lotus بالمقاومة إلى حيز التنفيذ .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Salem		الاستراتيجيات الممكنة لشركة Lotus
عدم الدخول	الدخول	
أرباح شركة Lotus : 11 مليون دولار	أرباح شركة Lotus : 3 مليون دولار	مقاومة الدخول
أرباح شركة Salem : 9 مليون دولار	أرباح شركة Salem : 6 مليون دولار	
أرباح شركة Lotus : 11 مليون دولار	أرباح شركة Lotus : 2 مليون دولار	عدم مقاومة الدخول
أرباح شركة Salem : 9 مليون دولار	أرباح شركة Salem : 12 مليون دولار	

## محاولة شركة DuPont للحيلولة دون دخول شركات جديدة في مجال صناعة ثاني أكسيد التيتانيوم

لإيضاح كيفية قيام بعض الشركات بزيادة قدرتها الإنتاجية للحيلولة دون دخول الشركات الجديدة إلى السوق ذات الصلة ، سوف نلقي النظر على شركة DuPont ، وهي أكبر الشركات الأمريكية للمواد الكيماوية ، والتي وصل إجمالي مبيعاتها في بداية السبعينات إلى ما يقرب من ثلث إجمالي مبيعات الولايات المتحدة من ثاني أكسيد التيتانيوم ، وهي إحدى المواد البيضاء المستخدمة في صنع مواد الطلاء وغيرها من المنتجات الأخرى . وعندئذ شعر كبار مديري شركة DuPont أن الطلب على ثاني أكسيد التيتانيوم سوف يشهد نموا ملحوظاً ، وأن الحكومة بصدد سن لوائح جديدة من شأنها إجبار الشركات المنافسة على الإغلاق تاركاً المجال برمته لهيمنة شركة DuPont ( شركة DuPont لا تتأثر بهذه اللوائح الجديدة نظراً لاختلاف التكنولوجيا التي تستخدمها الشركة في مصانعها ) . ونظراً لاختلاف مواقع مصانعها عن مواقع مصانع المنافسين ، فسوف يكون من المحتم على العديد من الشركات المنافسة لشركة DuPont أن تقوم بإنشاء مصانع جديدة إذا كانت ترغب في العودة إلى المنافسة من جديد .

وقد اتخذ مديرو شركة DuPont قراراً باستثمار أكثر من ثلث بليون دولار لزيادة إنتاج الشركة من ثاني أكسيد التيتانيوم . وقد رأى المحللون الاقتصاديون غير التابعين لشركة DuPont أن الشركة قد تبنت هذه الاستراتيجية بغية زيادة قدرتها الإنتاجية ، الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى الحيلولة دون دخول الشركات المنافسة إلى السوق . ولقد كان هذا الاستثمار الضخم دليلاً دامغاً على مصداقية الإجراءات الهجومية التي انتهجتها الشركة حيال منافسيها . وعلى الرغم من ذلك ، جاءت الأيام فأثبتت خطأ معظم هذه التوقعات ، الأمر الذي جر على الشركة عواقب وخيمة . حيث جاءت الزيادة الفعلية في نسبة الطلب على ثاني أكسيد التيتانيوم أقل من النسبة التي كانت تتوقعها DuPont ، وذلك بالإضافة إلى عدم قيام الحكومة بتطبيق القوانين الجديدة بدرجة كافية من الصرامة ، الأمر الذي أدى إلى عدم إغلاق مصانع الشركات المنافسة لشركة DuPont . كذلك قامت الشركات المنافسة برفع دعوى مقاومة الاحتكار تهم فيها شركة DuPont بمحاولة احتكار سوق ثاني أكسيد التيتانيوم . ( وسوف نتناول هذه القضية بالتفصيل في الفصل السادس عشر ) . وعلى الرغم من عدم نجاح شركة DuPont في الحيلولة دون دخول شركات جديدة إلى سوق صناعة ثاني أكسيد التيتانيوم ، يبقى النموذج السابق ذكره نافعاً لتفسير سلوك شركة DuPont<sup>8</sup> .

<sup>8</sup> See P. Ghemawat, "Capacity Expansion in the Titanium Dioxide Industry," *Journal of Industrial Economics* (December 1984).

## الإعلانات ومقاومة دخول الشركات الجديدة إلى الأسواق :

### شركتنا Maxwell House و Folgers

سبق وأن رأينا أنه يمكن استخدام بعض الاستراتيجيات التي من شأنها الحيلولة دون دخول الشركات الأخرى إلى الأسواق ، إما بخفض الأسعار أو بزيادة الطاقة الإنتاجية . إلا أنه توجد استراتيجيات أخرى يمكن إتباعها لنفس الغرض . فبالإمكان استخدام الإعلانات للحيلولة دون دخول الشركات الجديدة إلى أحد الأسواق بعينها .

ولنأخذ مثال شركة Folgers للبن ، والتي بدأت في تسويق سلعتها في بعض المناطق بشرق الولايات المتحدة التي كانت تهيمن عليها شركة Maxwell House المنافسة . ورداً منها على ذلك ، قامت شركة Maxwell House بزيادة حجم إعلاناتها بغية تشجيع المستهلكين على مواصلة استخدام البن الذي تنتجه شركة Maxwell House وصرف أنظارهم عن إعلانات شركة Folgers التي تدعوهم فيها لتجربة منتجها الجديد . كما كانت شركة Maxwell House ترمي من وراء ذلك إلى فرض هيمنتها على بائعي التجزئة ومخازنهم التي قد تمتص بالمنتج الجديد لشركة Folgers .

وعلى وجه الخصوص ، كانت شركة Maxwell House تهدف إلى زيادة حجم إعلاناتها بنسبة 50% عن حجم إعلانات شركة Folgers الراغبة في الدخول إلى سوق البن في شرق الولايات المتحدة الأمريكية . كما لجأت Maxwell House إلى محاكاة إعلاناتها بإعلانات شركة Folgers بغرض التقليص من درجة حداثة إعلانات شركة Folgers . وفي حالة اختلاط الأمر على المستهلكين نتيجة للشابه بين إعلانات الشركتين ، كان الشعور مائلاً بأن المنتفع من ذلك اللبس هو شركة Maxwell House نظراً للشهرة التي تتمتع بها الشركة في شرق الولايات المتحدة . وكانت هذه الاستراتيجية ترمي إلى عدم تشجيع المستهلكين على تجربة البن الذي تنتجه شركة Folgers وحماية التمسك بالعلامة التجارية ( وهو ما ورد ذكره في الفصل الحادي عشر ) . ولعل هذه الاستراتيجية هي إحدى الاستراتيجيات المؤثرة التي يمكن أن تقوم الشركات التي تعمل في ظل احتكار القلة باستخدامها للحيلولة دون دخول شركات جديدة إلى السوق .<sup>9</sup>

### الاستراتيجيات الوقائية :

#### حالة شركة Wal-Mart Stores

قمنا بدراسة العديد من الحالات التي تسعى فيها الشركات العاملة في ظل احتكار القلة إلى الحيلولة دون دخول شركات جديدة إلى السوق . وسوف نقوم الآن بدراسة الحالات التي تنطوي على وجود أحد الفرص الاستثمارية التي لم تقم أي من الشركات باستغلالها ، علماً بأن الشركة التي سستبادر إلى استغلال هذه الفرصة هي الشركة التي ستجني ثمار هذا الاستثمار وحدها . وللدلالة على ذلك ، سنلقي النظر على متاجر Wal-Mart stores أحد أنجح السلاسل التجارية التي تقوم بإجراء تخفيضات على منتجاتها . ولقد قام Sam Walton - مؤسس شركة Wal-Mart - بإنشاء المتل من هذه المتاجر في المدن الصغيرة في جنوب غرب الولايات المتحدة . ولاحظ Sam Walton أن الأسواق الموجودة في تلك المدن لا تسع إلا متجراً واحداً من هذا النوع . لذلك كانت سياسته ترمي إلى ألا يسبقه أحد في هذا الصدد ، وهي استراتيجية تعرف بأحقية الأولوية أو الشفعة .

ولإيضاح أهمية مثل هذه الاستراتيجية وفعاليتها ، افترض أن كل من Jones Brothers و Wal-Mart تمنعان النظر في إنشاء أحد هذه المتاجر ( التي تقدم خصماً على منتجاتها ) في أحد المدن الصغيرة بولاية Oklahoma . ويوضح الجدول (12.11) مصفوفة الأرباح لكل من الشركتين . فإذا قامت شركة Wal-Mart بإقامة متجر لها في هذه المدينة مع عدم قيام شركة Jones Brothers بذلك فسوف تحقق شركة Wal-Mart أرباحاً قيمتها 5 مليون دولار ، بينما لن تحقق شركة Jones Brothers أية أرباح ، والعكس صحيح . إما إذا قامت كل من الشركتين بإنشاء متجر لها في هذه المدينة ، فسوف تتكبد كل من الشركتين خسارة قدرها 2 مليون دولار .

<sup>9</sup> J. Hilke and P. Nelson, "Noisy Advertising and the Predation Rule in Antitrust Analysis," *American Economics Review* (May 1984).

## جدول (12.11) مصفوفة الأرباح : متاجر Wal-Marts Stores في مواجهة Jones Brother .

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Jones Brother		الاستراتيجيات الممكنة لمتاجر Wal Marts Stores
عدم دخول المدينة	دخول المدينة	دخول المدينة
أرباح شركة Wal Marts : 5 مليون دولار	أرباح شركة Jones Brother : -2 مليون دولار	أرباح شركة Jones Brother : -2 مليون دولار
أرباح شركة Jones Brother : صفر	أرباح شركة Wal Marts : صفر	أرباح شركة Jones Brother : صفر
أرباح شركة Jones Brother : صفر	أرباح شركة Jones Brother : 5 مليون دولار	أرباح شركة Jones Brother : صفر

والجدير بالذكر أن هذه المباراة تتسم بوجود حالتين من حالات توازن Nash ألا وهما : قيام شركة Wal-Mart فقط بإنشاء متجر لها في هذه المدينة أو قيام شركة Jones Brothers فقط بإنشاء متجر لها في نفس المدينة . ويعتمد حدوث أي من هذين التوازنين على الشركة التي ستقوم باتخاذ هذا الإجراء . أولاً : إذا قامت شركة Wal-Mart بإنشاء متجر لها في هذه المدينة قبل أن تقوم شركة Jones Brothers بذلك ، فمن الطبيعي أن تهيمن شركة Wal-Mart على هذا السوق ، ذلك أنه من غير المرجح أن تقوم شركة Jones Brothers بالدخول إلى هذا السوق بعد أن سبقتها شركة Wal-Mart إليه ، وإلا فسوف تتكبد Jones Brothers خسارة قدرها 2 مليون دولار ، بينما تحقق شركة Wal-Mart أرباحاً تقدر بـ 5 مليون دولار . ولعل أحد الأدلة على مسارعة شركة Wal-Mart إلى هذا المجال هو قيامها بإنشاء أكثر من 1,600 متجر من متاجر الخصم . والجدير بالذكر أن صافي قيمة الشركات التي كان Sam Walton يملكها قد تعدت 6 بليون دولار ، الأمر الذي يعد دليلاً واضحاً على نجاح هذا الرجل .

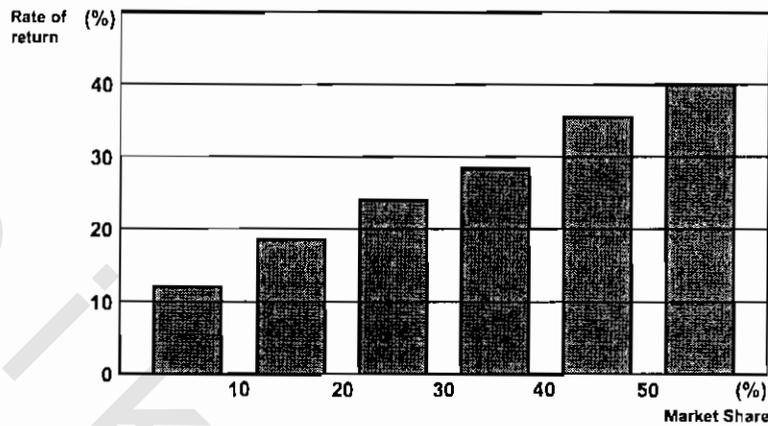
### ما هي الاستراتيجية الأكثر ربحية ؟

بعد أن قمنا بوصف لمختلف الأنماط السلوكية إلى ينتهجها إطار احتكار القلة ، لم يتبق علينا إلا أن نختم هذا الفصل بطرح ذلك السؤال الذي ربما لا يفوقه سؤال آخر في أهميته بالنسبة للمديرين ، ألا وهو ؛ ما هي الاستراتيجيات التجارية التي برهنت على نجاحها أكثر من جميع الاستراتيجيات الأخرى ؟ وللدرد على هذا السؤال ، قام كل من Robert Buzzell و Bradley Gale من جامعة Harvard بجمع كم هائل من البيانات المتعلقة باستراتيجيات السوق وآثارها على الأرباح لدى 450 شركة و 3,000 وحدة تجارية منذ عام 1972 ، وبناءً على هذه البيانات ، استنتج كل من Buzzell و Gale أن أهم العوامل المؤثرة على ربحية الوحدات التجارية هو العامل المتعلق بجودة منتجاتها وخدماتها مقارنة بمنتجات وخدمات المنافسين .<sup>10</sup> ففي المدى القصير ، يؤدي ارتفاع مستوى الجودة إلى زيادة الأرباح ، وذلك لقدرة الشركات على المطالبة بأسعار مماثلة في مقابل منتجاتها أو خدماتها الممتازة . وفي المدى الطويل ، يؤدي ارتفاع مستوى الجودة إلى تحقيق مكاسب في زيادة حصة السوق من ناحية ونمو حجم هذا السوق من ناحية أخرى . ومن ثم ، وحتى ولو تكبدت الشركات قدراً من التكاليف الزائدة في المدى القصير نتيجة لقيامها برفع مستوى الجودة ، فلن يمر وقتاً طويلاً قبل أن تنجح هذه الشركات في تعويض تلك التكاليف من خلال اقتصاديات التوسع الحجمي .

إلا أن هذا لا يعني أن كافة المحاولات الرامية إلى رفع مستوى الجودة ستحقق ثمارها المرجوة ، إنما يتعين على المديرين القيام بإجراء عمليات تقييم دقيقة للوقوف على ما إذا كانت المكاسب التي يأملون في تحقيقها أكبر من التكاليف التي سوف يتكبدها . ( ويشتمل الفصل الخامس عشر على شرح وافٍ لكيفية وضرورة القيام بإجراء عمليات التقييم هذه ) . وبصفة عامة تنجح الشركات في الوصول إلى ميزة الجودة على مرحلتين : أولاً بإدخال التعديلات على شكل أو تصميم منتجاتها وخدماتها ، وثانياً بتطوير كل من المنتجات وعمليات الإنتاج . وكنا قد قمنا في الفصل الثامن باستعراض العديد من العوامل المؤثرة على نجاح أو فشل عمليات التطوير .

<sup>10</sup> R. Buzzell and Gale, *The PIMS Principles Linking Strategy to Performance* (New York: Free Press, 1987). Also see National Academy of Sciences, "Competition in the Pharmaceutical Industry," and National Research Council, "Corporate Strategies in the Auto Industry," Both in Mansfield, *Managerial Economics and Operations Research*, 5<sup>th</sup> ed.

وكذلك يؤكد كل من Buzzell و Gale على وجود ارتباط وثيق بين حصة السوق والربحية . ويوضح الشكل (12.7) وجود علاقة طردية بين العائد الذي قد تحققه إحدى الوحدات التجارية على استثماراتها من ناحية وحصتها في السوق من ناحية أخرى . ومع أن Buzzell و Gale ينوهان إلى احتمال أن تكون هذه العلاقة زائفة أحياناً ، نظراً لأن حصة السوق والربحية قد يعكسان بعض العوامل الأخرى كالخبرة أو المهارات الإدارية . إلا أن كل من Buzzell و Gale يشددان على أنه حتى في حالة وجود عوامل تسويقية واستراتيجية أخرى ، تظل حصة السوق ذات أثر إيجابي على الربحية . ويرجع السبب في ذلك إلى أن الأنشطة التجارية صاحبة الحصة الكبيرة في السوق غالباً ما تتمتع باقتصاديات توسع حجمي كبيرة.



شكل (12.7) العلاقة بين الربحية و حصة الوحدات التجارية في السوق : بصفة عامة توجد علاقة طردية بين الربحية و حصة السوق .

ومع كون هذه النتائج تشير إلى أنه من الحكمة بمكان أن تسعى الشركات إلى زيادة حصتها في السوق ، إلا أن هذا الإجراء ليس هو الإجراء الصائب دائماً . ولنأخذ مثال شركة Yamaha وهجومها الشرس على شركة Honda ، كبرى الشركات المصنعة للدراجات البخارية في العالم . فلقد قامت Yamaha بخفض أسعارها وطرح موديلات جديدة ، كما تبنت حملة إعلانية ضخمة ، سعياً منها إلى زيادة حصتها في السوق على حساب شركة Honda . وسرعان ما جاء الرد من قبل Honda ، وكان رداً موحجاً ، أدى إلى انخفاض مبيعات Yamaha بنسبة 50% وبالتالي تكبيدها خسائر فادحة . وكان أبلغ تعبير عن هذه الخسائر الفادحة ذلك الاعتراف الذي أدلى به رئيس شركة Yamaha في وقت لاحق ، عندما صرح قائلاً : " إننا عاجزون عن ملاحقة شركة Honda في قدرتها على تطوير إنتاجها ، كما أننا لا نمتلك تلك القوة الهائلة في مجال المبيعات . من أجل ذلك كله ، أرغب في وضع نهاية للصراع الدائر بين الشركتين . "

## موجز بما ورد في الفصل الثاني عشر

- 1- يتسم هيكل السوق الخاص باحتكار القلة باشماله على عدد قليل من الشركات والكثير من علاقات تبادل المنفعة الحقيقية بين الشركات التي تعمل في ظل هذا الإطار . وتعد صناعة البترول الأمريكية أحد أهم الأمثلة على ذلك ، حيث تهيمن على هذه الصناعة مجموعة صغيرة من الشركات .
- 2- عادة ما تمر صناعات احتكار القلة بعدة مراحل وهي : مرحلة النشوء ، ومرحلة النمو ، ومرحلة الازدهار ، ومرحلة التدهور . ومع مرور أية صناعة بهذه المراحل ، غالباً ما تتغير طبيعة سلوك هذه الشركة . ففي المراحل الأولى ، توجد مجالات كثيرة بالنسبة للتكنولوجيا المستخدمة في مثل هذه الصناعة ، والأسواق التي سيتم فتحها في أسرع وقت ممكن أمام تلك الصناعات . أما في خلال مرحلة الازدهار ، فعادة ما تنجس الشركات إلى محاولة الاستيلاء على حصص الشركات المنافسة لها في السوق .
- 3- لا يقتصر احتكار القلة على وجود نموذج واحد فقط ، بل يمتد ليشمل نماذج عديدة ، علماً بأن هذه النماذج تعتمد على الظروف المحيطة بالصناعات التي تعمل في ظل احتكار القلة . فعادة ما تمثل الظروف إلى تشجيع التواطؤ بين الشركات ، وذلك لقلة عدد الشركات التي تعمل في ظل هيكل السوق من ناحية ، وإدراك تلك الشركات لأهمية الاعتماد المتبادل بين بعضها البعض من ناحية أخرى . والجدير بالذكر أن المزاي التي تحصل عليها الشركات نتيجة لإبرامها اتفاقيات تواطؤية بين بعضها البعض هي : زيادة الأرباح ، وتقليص نسبة الشك ، و توفير فرصة أكبر لهذه الشركات بالتحكم في إمكانية دخول شركات جديدة إلى السوق الذين يعملون في إطاره . وعلى الرغم من ذلك ، فعادة ما يصعب الإبقاء على تلك المعاهدات ذلك أنه بمجرد إبرام أية من هذه الاتفاقيات التواطؤية ، يمكن لأية شركة من الشركات المشتركة في هذه الاتفاقية زيادة أرباحها بشكل أكبر في حالة عدم التزامها بتنفيذ ما تنص عليه هذه الاتفاقية . وقد نجد تلك الشركات أنه من الصعوبة بمكان الوقوف على تطبيق سياسة موحدة توافق عليها جميع الشركات التي تعمل في إطار هذه الصناعة .
- 4- تعتمد النماذج الأخرى لسلوك الشركات التي تعمل في ظل احتكار القلة على تمتع إحدى الشركات بالزعامة السعرية ؛ نظراً لكونها شركة مهيمنة . ولقد أوضحنا كيفية وضع هذه الشركة للأسعار التي تؤدي إلى معظم أرباحها في ظل هذه الظروف .
- 5- عادة ما تستخدم نظرية المباريات في التعبير عن سلوك الشركات التي تعمل في ظل احتكار القلة وتحليل هذا السلوك . ويمكن التعبير عن الخصائص الهامة لإحدى المباريات التي تشتمل على شركتين متنافستين ، بمصنوفة من مصنوفات الأرباح . وإذا كانت هناك استراتيجية مهيمنة لكل شركة من الشركتين ، فمن الطبيعي أن تكون هذه الاستراتيجية هي التي يتحتم على كل من الشركتين انتهاجها بغض النظر عن الاستراتيجيات التي ستتجهجها الشركات الأخرى . وليس من الضروري أن تكون هناك استراتيجية مهيمنة لكل شركة من الشركات المتنافسة .
- 6- في حالة توازن Nash ، عادة ما تقوم كل شركة بانتهاج أفضل الاستراتيجيات المتاحة لديها مع مراعاة الاستراتيجيات التي من المرجح أن تنتهجها الشركات الأخرى . وبينما قد تشتمل بعض المباريات على وجود أكثر من حالة من حالات توازن Nash ، فهناك بعض المباريات التي لا تشتمل على أي من هذه الحالات . ولإيضاح المفهوم الذي ينطوي عليه توازن Nash ، قمنا بمراجعة النظرية التي وضعها Augustin Cournot أحد علماء الاقتصاد الفرنسيين .
- 7- يعد مازق السجين بمثابة أحد أنواع المباريات التي يتم الاستفادة منها في تحليل المواقف المنطوية على احتكار القلة . فقد يتم استخدام مثل هذه المباريات لتحديد ما إذا كان ينبغي على الأعضاء المشتركين في إحدى اتفاقيات Cartel القيام بممارسة الغش أم لا . فإذا كانت تلك المباريات تشتمل على جولة واحدة فقط ، فمن الطبيعي أن تكون هناك دوافع لدى هذه الشركات لممارسة الغش . أما إذا تكررت الجولات ، فقد ترى الشركات انتهاج بعض الاستراتيجيات البديلة كاستراتيجية " واحدة بواحدة " . والجدير بالذكر أنه يمكن استخدام طريقة امتياز العميل الأحق بالرعاية للحيلولة دون تقليص الأسعار .
- 8- إذا فكرت إحدى الشركات التي تعمل في إطار احتكار القلة في اتخاذ التهديدية ، فينبغي على هذه الشركة الأخذ في اعتبارها أن المنافسين سوف يلجأون إلى تبني إجراءات انتقامية . لذا فإنه عليها أن تتكهن بسرعة هذه الإجراءات وآثارها ( ومدى إيدائها ) . ومن الأهمية بمكان أن تقوم الشركات بإقناع منافسيها بأنها ستظل ملتزمة بالاستراتيجية التي تنتهجها طالما ظل المنافسون ملتزمين بها ، علماً بأنه عند قيام أي من الشركات المنافسة بانتهاج أية استراتيجية مخالفة فيكون من الطبيعي أن تقوم شركتك بالثأر لنفسها بشكل سريع وفعال دون الحاجة إلى اتخاذ أية إجراءات تهديدية .

- 9- غالباً ما تجد الشركات العاملة في ظل احتكار القلة صعوبة في الحيلولة دون دخول شركات جديدة إلى السوق . وتعد نظرية المباريات ذات نفع كبير في تحليل الطرق التي ينبغي أن تتبعها هذه الشركات للحيلولة دون ذلك . ومثال ذلك قيام هذه الشركات بتغيير مصفوفة أرباحها : الأمر الذي يضيفي قدرأ من المصداقية على تهديدها بمنع دخول مثل هذه الشركات الجديدة . وبالإضافة إلى ذلك فعادة ما تكون نظرية المباريات مسر الإفادة بمكان في تحليل الاستراتيجيات الوقائية ، مثل تلك الاستراتيجية التي قامت شركة Wal-Mart Stores باتباعها .
- 10- تشير الدراسات الإحصائية القائمة على أساس البيانات الخاصة بمئات الشركات إلى أن : ( أ ) أهم العوامل المؤثرة في أرباح الوحدات التجارية لأية شركة هو عامل جودة السلعة والخدمات . ( ب ) وجود صلة وثيقة بين حجم أرباح الشركات وحصصها في السوق .

## تمارين

- (1) إذا كانت شركتا **Bergen** و **Gutenberg** هما المنتجان الوحيدان لنوع معين من الآلات ، علماً بأن حالة منحني الطلب على منتجها هو :

$$P = 580 - 3Q$$

حيث  $P$  هي سعر السلعة بالدولار و  $Q$  هي إجمالي الكمية المطلوبة . وأن دالة إجمالي التكلفة لشركة **Bergen** هي :

$$TC_B = 410Q_B$$

حيث  $TC_B$  هي إجمالي التكلفة بالدولار ، و  $Q_B$  هي إجمالي الإنتاج . وأن دالة إجمالي التكلفة لشركة **Gutenberg** هي :

$$TC_G = 460Q_G$$

حيث  $TC_G$  هي إجمالي التكلفة بالدولار ، و  $Q_G$  إجمالي الإنتاج .

( أ ) إذا قامت الشركتان بإبرام اتفاقية تواطؤية وإذا كانت كل شركة ترغب في معظمة أرباحها ، فما هي الكمية التي يتعين على شركة **Bergen** إنتاجها ؟

(ب) وما هي الكمية التي يتعين على شركة **Gutenberg** إنتاجها ؟

( ج ) هل ستوافق شركة **Gutenberg** على مثل هذه الاتفاقية ؟ نعم أم لا ؟ ولماذا ؟

- (2) إذا كانت شركتا **Xenophon** و **Ulysses** هما المنتجان الوحيدان لنوع معين من الكاميرات المتطورة ، وإذا كان باستطاعة كل منهما القيام بملاً مساحة إعلانية - أيا كان مستواها - في الجرائد المهتمة بالشؤون التجارية ، وكانت مصفوفة الأرباح لكل من الشركتين على النحو التالي :

الاستراتيجيات الممكنة لشركة <b>Xenophon</b>		الاستراتيجيات الممكنة لشركة <b>Ulysses</b>
المستوى الأدنى	المستوى الأعلى	<b>Ulysses</b>
أرباح شركة <b>Ulysses</b> : 12 مليون دولار	أرباح شركة <b>Ulysses</b> : 11 مليون دولار	المستوى الأدنى
أرباح شركة <b>Xenophon</b> : 13 مليون دولار	أرباح شركة <b>Xenophon</b> : 12 مليون دولار	
أرباح شركة <b>Ulysses</b> : 13 مليون دولار	أرباح شركة <b>Ulysses</b> : 12 مليون دولار	المستوى الأعلى
أرباح شركة <b>Xenophon</b> : 12 مليون دولار	أرباح شركة <b>Xenophon</b> : 11 مليون دولار	

( أ ) ما هو مستوى المساحة الإعلانية التي سوف تشغلها شركة **Ulysses** في الجرائد المهتمة بالشؤون التجارية ؟

(ب) ما هو مستوى المساحة الإعلانية التي سوف تشغلها شركة **Xenophon** في الجرائد المهتمة بالشؤون التجارية ؟

( ج ) هل هناك استراتيجية مهيمنة لكل من الشركتين ؟

(3) إذا كانت هناك شركتان مهيمنتان على إحدى المجالات الصناعية التي تتسم باحتكار القلة ، علماً بأن هاتين الشركتين تنتجان نوع معيناً من المعدات الآلية ، وعلماً بأن الشركتين قد وضعتا سعراً موحداً ، وأن حصتيهما في السوق متساويتان ، وأن منحني الطلب الخاص بكل شركة من الشركتين ؛ هو على النحو التالي :

السعر ( آلاف الدولارات )	الكمية المطلوبة يومياً	الإنتاج اليومي	إجمالي التكلفة ( آلاف الدولارات )
10	5	5	45
9	6	6	47
8	7	7	50
7	8	8	55
6	9	9	65

( أ ) إذا صح ظن كل من الشركتين بأن الشركة الأخرى تتقاضى نفس السعر الذي تتقاضاه هي ، فما هو السعر الذي يجب أن تضعه كل منهما ؟

(ب) وفي ظل هذه الظروف ، ما هو معدل الإنتاج اليومي الذي يجب أن تهدف إليه كل منهما ؟

(4) إذا كانت صناعة عبوات التعليب الفارغة تشمل على وجود شركتين فقط ، وبفرض أن منحني الطلب على العبوات هو :

$$P = 100 - Q$$

حيث  $P$  هو سعر العبوة الواحدة ( بالسنت ) ، و  $Q$  هي الكمية المطلوبة من العبوات ( بالملايين شهرياً ) ، وأن دالة إجمالي التكلفة لكل شركة من الشركتين هي :

$$TC = 2 + 15q$$

حيث  $TC$  هي إجمالي التكلفة شهرياً ( بعشرات الآلاف من الدولارات ) و  $q$  هي الكمية التي تنتجها كل شركة ( بالملايين شهرياً ) ، حاول إيجاد ما يلي :

( أ ) المعدل الإنتاجي الذي ستقوم كل شركة بتحقيقه ، والسعر الذي ستتقاضاه كل شركة مقابل هذا المعدل الإنتاجي إذا ما قامت كل شركة بمساواة السعر بالتكلفة الحدية

(ب) السعر والمعدل الإنتاجي اللذان يؤديان إلى معظمة الأرباح إذا ما قامت الشركتان بإبرام اتفاقيه تواطوية فيما بينهما ، وإذا ما عملتا كما لو كانتا شركة احتكارية واحدة

(ج) هل ستحقق كل شركة من الشركتين أرباح أعلى في حالة تواطؤهما عما هو ممكن إذا قامت بمساواة السعر بالتكلفة الحدية ؟ وإذا تم ذلك ، فما هي نسبة ارتفاع الأرباح لكل شركة ؟

(5) إذا كان بمقدور شركتي Fortnum و Maison لإنتاج الصابون أن تقوموا بالحملة الإعلانية القادمة في الجرائد أو المجلات ، وكانت مصفوفة الأرباح لكل شركة من الشركتين على النحو التالي :

الاستراتيجيات الممكنة لشركة Maison		الاستراتيجيات الممكنة لشركة Fortnum
التركيز على الإعلانات في المجلات	التركيز على الإعلانات في الصحف	
أرباح شركة Fortnum : 7 مليون دولار أرباح شركة Maison : 8 مليون دولار	أرباح شركة Fortnum : 8 مليون دولار أرباح شركة Maison : 9 مليون دولار	التركيز على الإعلانات في الصحف
أرباح شركة Fortnum : 8 مليون دولار أرباح شركة Maison : 7 مليون دولار	أرباح شركة Fortnum : 9 مليون دولار أرباح شركة Maison : 8 مليون دولار	التركيز على الإعلانات في المجلات

( أ ) هل هناك استراتيجية مهيمنة لكل شركة من الشركتين ؟ وما هي تلك الاستراتيجية إن وجدت ؟

(ب) ما هي الأرباح التي ستحققها كل شركة ؟

(ج) هل تعد هذه المباراة نموذجاً لمأزق السجين ؟

(6) إذا كانت الشركة التي يرأسها James Pizzo هي الشركة التي تتميز بالزعامة السعرية في إحدى المجالات الصناعية ، أي أن هذه الشركة هي التي تقوم بتحديد الأسعار بينما تتبعها باقي الشركات الأخرى سعرياً ، وهو ما يعني أن تلك الشركات الأخرى تتمتع بخاصية المنافسة الكاملة . فإذا كان منحى الطلب على السلعة التي تنتجها هذه الصناعة هو :

$$P = 300 - Q$$

حيث  $P$  هو سعر السلعة ، و  $Q$  هو إجمالي الكمية المطلوبة ، وإذا كان إجمالي الكمية المعروضة من جانب الشركات الأخرى يساوي  $Q_r$  حيث  $Q_r = 49P$  ( علماً بأن  $P$  يتم قياسها بالدولار لكل برميل ، و  $Q$  و  $Q_r$  و  $Q_b$  يتم قياسها بملايين البراميل أسبوعياً ) :

(أ) إذا كانت التكلفة الحدية للشركة التي يرأسها Pizzo هي  $2.96Q_b$  حيث  $Q_b$  هي إنتاج الشركة ، فما هو حجم الإنتاج الذي يتعين على الشركة التي يمتلكها Pizzo تحقيقه لمعظمه الأرباح ؟

(ب) ما هو السعر الذي يتعين أن تتقاضاه هذه الشركة ؟

(ج) ما هو إجمالي إنتاج الصناعة ككل عند هذا السعر ؟

(د) هل يمكن اعتبار الشركة التي يرأسها James Pizzo هي الشركة المهيمنة على هذه الصناعة ؟

(7) كان الاتحاد الدولي للنقل الجوي يضم 108 شركة من شركات الطيران الأمريكية والأوروبية التي تقوم برحلات جوية عبر المحيط الأطلسي ، ولقد ظلت الدول الأعضاء تعمل بموجب اتفاقية من اتفاقيات Cartel بعد أن قام الاتحاد الدولي بتثبيت الأسعار وتوحيدها .

(أ) إذا كان الاتحاد الدولي للنقل الجوي يرغب في معظمة إجمالي أرباح كافة الشركات الجوية الأعضاء ، فما هو السعر الموحد الذي يتعين أن يضعه هذا الاتحاد ؟

(ب) كيف يمكن توزيع إجمالي عدد الرحلات على كافة الشركات الجوية الأعضاء في الاتحاد الدولي للنقل الجوي ؟

(ج) هل سيقوم الاتحاد الدولي للنقل الجوي بجعل السعر مساوٍ للتكلفة الحدية ؟ نعم أم لا ؟ ولماذا ؟

(8) إذا قامت شركتا York Cola و Reno Cola للمشروبات الغازية بالتواطؤ فيما بينهما لتثبيت الأسعار ، وكان على كل شركة أن تتخذ قراراً بشأن ما إذا كانت ستلتزم بالاتفاقية المبرمة بينهما أم لا مع الوضع في الاعتبار أن مصفوفة الأرباح لكل من الشركتين هي كالتالي :

الاستراتيجيات الممكنة لشركة York Cola		الاستراتيجيات الممكنة لشركة Reno Cola
ممارسة الغش	الالتزام بالاتفاقيات	Reno Cola
أرباح شركة Reno : 26 مليون دولار	أرباح شركة Reno : 29 مليون دولار	الالتزام بالاتفاقيات
أرباح شركة York : 30 مليون دولار	أرباح شركة York : 29 مليون دولار	
أرباح شركة Reno : 28 مليون دولار	أرباح شركة Reno : 30 مليون دولار	ممارسة الغش
أرباح شركة York : 28 مليون دولار	أرباح شركة York : 26 مليون دولار	

(أ) ما هي الاستراتيجية التي سوف يقع اختيار كل شركة عليها ، وما هي أرباح كل شركة طبقاً لانتهاجها هذه الاستراتيجية ؟

(ب) هل تختلف الاستراتيجية التي ستتبعها كل شركة من الشركتين إذا ما كانت الاتفاقية تتكون من جولة واحدة عما هو الحال إذا ما كانت سوف تستمر هذه الاتفاقية لبعض الوقت ؟

(ج) هل تعد هذه المباراة نموذجاً لمأزق السجين ؟

(9) تؤمن شركة West Chester بأن منحى الطلب على سلعتها هو :

$$P = 28 - 0.14Q$$

حيث  $P$  هو السعر ( بالدولار ) و  $Q$  هو الإنتاج ( بآلاف الوحدات ) . ولقد قرر مجلس إدارة الشركة بعد عقد اجتماع مطول ، أنه ينبغي على الشركة أن تسعى ولو لفترة قصيرة إلى زيادة إجمالي إيراداتها حتى ولو كان هذا سيؤدي إلى تقليص حجم أرباحها .

(أ) ما هي الأسباب التي قد تدفع أية شركة إلى تبني مثل هذه السياسة ؟

(ب) ما هو السعر الذي ينبغي أن تتقاضاه الشركة إذا ما كانت ترغب في معظمة إجمالي إيراداتها ؟  
 (ج) إذا كانت التكلفة الحدية للشركة تساوي 14 دولار ، فهل يجب أن تقوم الشركة بزيادة أو تقليص إنتاجها عما هو لازم في حالة قيامها بمعظمة أرباحها ؟ وما هو حجم هذه الزيادة أم النقصان في المعدل الإنتاجي ؟

(10) قامت كل من شركة Delta Airlines وشركة Trump Shuttle في أواخر عام 1991 بتقديم خدمة تذاكر الطيران ذات الذهاب والإياب بين New York و Boston أو بين New York و Washington . وكان ثمن التذكرة الذي تتقاضاه كل من الشركتين مقابل تذكرة الذهاب فقط هو 142 دولار في خلال أيام الأسبوع ، و 92 دولار في العطلات الأسبوعية ، مع إعطاء ميزة خفض السعر في حالة الدفع مقدماً) . وفي سبتمبر 1991 قامت شركة Delta بمضاعفة امتياز الـ 1,000 ميل الذي تمنحه لعملائها الذين يكثرون من السفر على خطوطها إلى 2,000 ميل ، علماً بأن المسافة الفعلية بين New York و Boston أو بين New York و Washington لا تزيد عن 200 ميل . وبالإضافة إلى ذلك ، فلقد قدمت شركة Delta عرضاً يقضي بزيادة 1,000 ميل إضافية لعملائها الدائمين الذين يقومون برحلات دورية في نفس اليوم ، مما يرفع إجمالي المسافة التي يقطعونها يوماً إلى 5,000 ميل . وفي الوقت نفسه ، فقد غيرت شركة Trump الامتياز الذي تقدمه إلى عملائها الدائمين الذين يقومون برحلات مكوكية . ترى ما هي التغيرات التي أجرتها شركة Tromp ؟ ولماذا ؟

(11) تقوم كل من شركة Alliance وشركة Bangor بإنتاج الأجهزة البصرية علماً بأن منحى الطلب على تلك الأجهزة هو :

$$P = 200,000 - 6(Q_1 + Q_2)$$

حيث  $P$  هو سعر الجهاز ( بالدولار ) و  $Q_1$  هو عدد الأجهزة التي تقوم شركة Alliance بإنتاجها وبيعها شهرياً ، و  $Q_2$  هو عدد الأجهزة التي تقوم شركة Bangor بإنتاجها وبيعها شهرياً ، وأن إجمالي التكلفة ( بالدولار ) لشركة Alliance هو :

$$TC_1 = 8,000Q_1$$

وإجمالي التكلفة ( بالدولار ) لشركة Bangor هو :

$$TC_2 = 12,000Q_2$$

( أ ) إذا كانت كل شركة من هاتين الشركتين ترغب في تحقيق مستوى الإنتاج الذي يؤدي إلى معظمة أرباحها ، مع افتراض ثبات معدل إنتاج الشركة الأخرى ، فما هو سعر التوازن ؟

(ب) ما هو المعدل الذي ستقوم كل شركة بإنتاجه ؟

(ج) ما قيمة الأرباح التي ستحققها كل شركة ؟

(12) لم تكن هناك منافسات سعرية بين المكتبات في بريطانيا على مدار 90 عاماً وتحديداً منذ توقيع اتفاقية Net Book في عام 1900 ، والتي كانت تهدف إلى الحد من حروب الأسعار . ولكن في أكتوبر 1991 ، شرعت شركة Waterstone في تقليص أسعار الكتب في جميع المكتبات التي تمتلكها والتي يبلغ عددها 85 مكتبة . وطبقاً لـ Richard Barker المدير المسئول عن تنفيذ عمليات شركة Waterstone ، فلقد جاء قرار خفض أسعار ما يقرب من 40 كتاباً بنسبة 25% نتيجة لما قامت به شركة Dillons - وهي الشركة الرئيسية المنافسة لشركة Waterstone - من إجراء تخفيضات على أسعار الكتب التي تبيعها .

( أ ) طبقاً لرئيس الجمعية البريطانية للناشرين ، فإن عملية خفض الأسعار هذه تدعو للأسف الشديد حيث ألما ستؤدي إلى القضاء على العديد من بائعي الكتب الذين يعملون في حدود ضيقة للغاية .<sup>11</sup> فهل هذا يعني أن مثل هذا النوع من عمليات خفض الأسعار تضر بالصالح العام ؟

(ب) لماذا ترغب شركة Dillons في خفض الأسعار ؟ ما هي الظروف التي قد تصلح لتطبيق مثل هذه الاستراتيجية ؟ ومتى يكون تطبيق مثل هذه الاستراتيجية خاطئاً ؟

<sup>11</sup> "British Book Shops in Price Skirmishes," *New York Times*, October 7, 1991.