

## الباب الرابع

### السلوك السوقي

#### Market Conduct

لقد تناولنا العناصر الرئيسية للهيكل السوقي - كالتركز، وتمييز المنتجات، وموانع الدخول، وعديد من العناصر الأخرى التي تكون البيئة الاقتصادية للمنشآت في صناعة ما. إن أهمية الهيكل السوقي تنبع من الطريقة التي يوجه بها المؤسسات في سلوكها. وسوف نسمي تصرف المنشآت في تغيير الأسعار، والمخرجات، وملامح المنتج، ونفقات البيع، ونفقات البحث، بسلوكها السوقي Market Conduct. والسلوك يقوم بربط هيكل الصناعة بجودة إنجازها Performance. والحقيقة تشير إلى أن الإنجاز السوقي ما هو إلا تقييمنا لنتائج سلوك المنشآت.

#### ما هو السلوك السوقي ..؟ What is Market Conduct

يتكون السلوك السوقي من سياسات المنشأة تجاه سوق منتجها وتجاه تحركات منافسيها في السوق. ونحن لا نستهدف دراسة كل جوانب سلوك المنشأة هنا، وكلمة "سوق" تعطي إشارة إلى الجوانب التي سوف نغطيها. فربما ترتب المنشأة مسؤوليات نواب الرئيس، ولكن هذا موضوع "داخلي" لا ينتمي إلى سلوكها أو تصرفها السوقي - اللهم إلا إذا تقاعس نواب الرئيس في أمر وظائف المبيعات. وربما تسهم المنشأة في مبرة خيرية. لكن هذا تصرف خارجي بالتأكيد وليس له صلة بالسوق الذي تباع فيه المنشأة منتجها. فالوظائف التسويقية لتحديد سعر المنتج والكمية التي يقرر الناس شراءها، وكذا تحديد

نوعية المنتج، وشكله أو مدى تنوع أشكاله المطروحة، ونوعية وكمية الإعلان وغير ذلك من الوسائل الأخرى المماثلة التي تستخدمها المنشأة لجذب المستهلكين، بالإضافة إلى تكتيكاتها (ترتيباتها) الخاصة بها، واستجاباتها لتكتيكات (ترتيبات) منافسيها حتى تسود نتيجة متسقة (أي توازن) في السوق بأكمله، كل هذه الأفعال وردود الأفعال تشكل السلوك السوقي. ولتبسيط دراستنا سوف نقسم السلوك السوقي إلى ثلاثة مجالات رئيسية لسياسة الأعمال:

- (١) وضع الأسعار.
- (٢) وضع نوعية المنتج والسياسات الأخرى غير السعرية.
- (٣) البحث عن المزايا الاستراتيجية ومعوقات الدخول.

### **مجال السلوك السوقي The Scope of Market Conduct**

تقول لنا النظرية الاقتصادية: إن كل نوع رئيسي من أنواع الصناعة سوف يمنح مجالاً مختلفاً للمنشآت في اختيار أنماط سلوكها. وفي بعض الصناعات ربما لا يكون للمنشأة حرية للتصرف، وفي صناعات أخرى يكون هناك حرية كبيرة جداً.

#### **السلوك في ظل المنافسة الخالصة *Conduct Under Pure Competition***

افتراض أن لدينا صناعة تشابه نماذج المنافسة الخالصة التي تقرر في كتب النظرية. وباعتبار عناصر الهيكل السوقي فإنها ستشتمل على تركيز منخفض جداً، وموانع دخول غير مؤثرة، ولن يوجد لديها تمييز للمنتجات. في هذه البيئة لا يكون للمنشأة الفردية حرية معنوية في الاختيار. فالسوق هو الذي

يحدد السعر لمنتجها، ولا يمكنها أن تطلب سعرا مختلفا. كما أن غياب تمييز المنتجات يعني أن المنشأة ليس لها اختيار في تصميم أو في شكل منتجها. ولا تظهر لديها مشكلات في ميزانية إعلاناتها: فالمنشأة كما افترضنا لا تستطيع أن توجد أي نوع من تمييز المنتج لصالحها، وتعلن فقط لإعلام المشتريين عن وجودها. والمنافسة الخالصة لا تسمح فوق ذلك للمنشأة بحرية الاختيار في تقرير الكفاءة التي ستكون عليها! وإذا حافظ منافسوها العديدون على جعل تكلفتهم منخفضة إلى أدنى حد ممكن، فيلزمها حينئذ أن تماثلهم في ذلك وإلا دفعت خارج مجال الأعمال نتيجة لأرباحها التي تعد دون الأرباح العادية.

### *السلوك في ظل الاحتكار المطلق Conduct Under Pure Monopoly*

المحتكر الخالص يعد في الغالب مشابها لسابقه في محدودية قدرته في لعب دور مستقل حيث يوجد هناك أمامه توليفة واحدة محددة للسعر والمنتج تعد المثلى لتعظيم أرباحه. كما أن هناك مستوى أمثل لميزانيته الإعلانية، بمعنى أن آخر دولار منفق سيحقق دولارا واحدا فقط زيادة في الإيراد الكلي. أما مستوى نوعية منتجه - أي مدى الأحجام والألوان التي يخرج بها - فيمكن أن تحدد جميعها بخلطة معينة تعمل على تعظيم الأرباح. وربما تنتقل منحنيات الطلب والتكاليف للمحتكر من وقت إلى آخر استجابة لتغيرات الأسعار والدخل في المقتصد، وهذه التغيرات قد تستدعي منه بعض الأفعال التصحيحية الروتينية. وانتقال المنحنيات ما هو إلا استجابة للتغيرات الاقتصادية العامة، وليس لتحديات منافس محدد في الصناعة. إن الاختيار الحقيقي الوحيد إذا للمنشأة الاحتكارية الافتراضية، قد يكون إما في تعظيم

الربح أو في تحقيق بعض الأهداف الأخرى التي تعطي منفعة للمالكها أو مديريها.

### *السلوك في ظل احتكار القلة Conduct Under Oligopoly*

حينما نتحول إلى الصناعات الكثيرة الأخرى التي تتميز باحتكار القلة، فإن الأنماط الممكنة للسلوك تكون أكثر تعقيداً. ففحوى احتكار القلة يشير إلى أن المنشآت قليلة بدرجة كافية يسمح لها بمعرفة أثر أفعالها على منافسيها ومن ثم على السوق كله. وحينما تخفض منشأة سعرها، فإنها تأخذ في اعتبارها أن انخفاض مبيعات منافسيها ربما يدفعهم إلى تخفيض أسعارهم أيضاً. وهذا يُعدّ عنصراً جديداً من عناصر السلوك السوقي نجده فقط في الصناعات التي يسودها احتكار القلة. أما حينما تحتوي صناعة ما على منشأة واحدة (احتكار مطلق) أو منشآت عديدة (منافسة خالصة)، فإن البائعين الأفراد يتفاعلون ويستجيبون فقط لقوى سوقية غير شخصية. وفي احتكار القلة تجددهم يستجيبون ويتفاعلون مع بعضهم بطريقة مباشرة أو شخصية. وهذه التفاعلات بين البائعين التي لا يمكن تجنبها في سوق تنافس القلة نسميها الاعتماد المتبادل Mutual Interdependence. والشيء المهم عن هذا الاعتماد المتبادل أنه يمكن التعرف عليه. وحينما يزيد البائع في المنافسة الخالصة كمية منتجه، فإننا نتوقع أن ينخفض السعر السوقي بشكل ضئيل جداً. والذي يجعل المنافسة منافسة خالصة هو أن المنشأة ومنافسيها لا يلاحظون انخفاض السعر. وما يميز احتكار القلة أنهم جميعاً يلاحظون ذلك. وكما أن الجمال هو في عين الناظر كما يقال، فإن احتكار القلة يوجد قطعاً في عين المشاركين.

لقد رأينا في الباب الأول أن صناعات كثيرة في الاقتصاد الأمريكي مركزة بشكل معتدل - وليست احتكارية مطلقة - أخذاً في الاعتبار أن المنشآت الأكبر منها تتحكم في مبيعات كافية لدرجة أنها تعرف ضمناً اعتمادها المتبادل. ولذلك فإننا نحتاج إلى إعطاء عناية أكبر للقوى التي تؤثر في سلوك المنشآت في سوق احتكار القلة. إن المنظرين الاقتصاديين، بعد تزويدنا بنماذج محددة بسيطة للمنافسة الخالصة والاحتكار المطلق، أطلقوا أيديهم بالنسبة لاحتكار القلة. وقالوا بأن هذا النموذج يجعل النتائج السوقية "غير محددة Indeterminate" وهذا لا يعني أن كل سعر احتكار قلة يتحدد برمي العملة Toss of a Coin. وإنما المشكلة هنا أن نتيجة المنافسة بين محتكري القلة يمكن أن تتحدد بطرائق عديدة، ونحتاج إلى معلومات كثيرة لمعرفة أي النماذج النظرية نقوم بتطبيقها على حالة واقعية محددة. والمنهج القادم الذي يوضح سلوك محتكر القلة سوف يساعدنا في تفهم هذه المشكلة، وأيضاً سيشرح المنطق وراء هذا المنهج الذي نتخذه لدراسة السلوك السوقي<sup>(1)</sup>!

إن النقطة المرجعية المهمة لنا تكون في التعرف على نمط السلوك الذي سوف يتبعه محتكرو القلة إذا استطاعوا تحقيق أقصى درجة ممكنة من التعاون؛ لأنهم ربما يتعرفون على اعتمادهم المتبادل في السوق. ولعل أفضل ما يمكن أن يفعلوه، بوصفهم مجموعة متعاونة، أن يحصلوا على سعر متماثل ويحققوا أرباحاً متماثلة كالمحتكر الوحيد في السوق (بفرض أن تكلفتهم متساوية)، ويقسموا تلك الأرباح بينهم بطريقة يتفقون عليها. ونحن نسمي هذه

---

(1) This Approach goes back to William Fellner, Competition Among the Few (New York: Alfred a Knopf, 1949).

النتيجة التعظيم المشترك للأرباح Joint Profit Maximization. ويمكن أن يجري تحليل لأسواق احتكار القلة في الواقع بعد ذلك من خلال العوامل التي تحد من الدرجة التي تستطيع بها المنشآت - في حالة تعرفها على اعتمادها المتبادل - تحقيق أقصى أرباح مشتركة. ومع كل عامل من هذه العوامل سنضمن عنصرا من عناصر الهيكل السوقي الذي يوضحه ؛

(١) لا يوجد اتفاق على المبدأ No Agreement on Principle

تحتاج خطة تعظيم الأرباح المشتركة من الأطراف أن يضعوا خطة محكمة للعمل - يحددون من خلالها ما الأرباح التي يطمحون إليها، وما المخاطر التي سيواجهونها لتحقيق ذلك. وكلما زاد عدم التجانس بين الأطراف المتفاوضة قلت موافقتهم على المبدأ لتبني التوليفة نفسها من الأرباح والمخاطر. ولنأخذ مثلا على ذلك من الباب الثالث، حيث أشرنا إلى أنه كلما زادت درجة التفاوت في استراتيجيات المنشآت (التنوع، التكامل الرأسي، .. إلخ) قلت درجة الاتفاق بينهم.

(٢) لا يوجد اتفاق على التفاصيل No Agreement on Details

ربما تتفق الأطراف على الهدف نفسه من تعظيم الأرباح المشتركة، ولكن قد يكون لديهم بعض المشكلات في الاتفاق على كل التفاصيل المطلوبة لتطبيقه. وهنا تحتاج الأطراف إلى الكثير من المعلومات التي يجب أن يتم تبادلها في جو من الثقة المتبادلة للوصول إلى اتفاق على كل المتغيرات السوقية الضرورية. والإطار القانوني الأمريكي في الواقع يعقد مهمتهم بإجراء مثل هذه الاتفاقات بجعلها غير قانونية، لكن يمكن الوصول إليها فقط تحت ستار أو بطريقة حذرة ومحكمة من خلال الاتصالات التكتيكية. ولعلنا نناقش من خلال

النظرية والتدليل الواقعي على أن محتكري القلة في الغالب يجمعون على السعر ويتركون متغيرات سوقية كثيرة أخرى دون إجماع.

(٣) لا التزام بأي اتفاق No Adherence to an Agreement

ربما يصل الأطراف إلى اتفاق ولكنهم لا يلتزمون به ، أو ربما لا يوافق بعض البائعين أساساً على شيء. وكما سنرى ، كلما زاد طموح ونجاح الاتفاق التأمري ، زادت رغبات كل واحد من الأطراف المشاركة فيه للغش (على سبيل المثال ، أن يقلل أحد المشاركين عن السعر المتفق عليه قليلاً ويحاول سرقة بعض الأعمال من المنافسين). ولأنه من الصعب على متنافسي القلة إيجاد آلية لجعل اتفاقهم ملزماً ، لذا فإن محاولة الغش تصبح قوة مقيدة مهمة ، وكلما زاد عدد البائعين ، زادت فرصة أن تشعر إحدى المنشآت بقدرتها على النجاح في غش الاتفاق دون أن تكتشف أو تعاقب بفاعلية.

إن استراتيجيتنا الرئيسية في دراسة احتكار القلة هي في افتراض أن محتكري القلة يعرفون المكاسب الناتجة من التعظيم المشترك للأرباح ، ولكنهم قد يخفقون جزئياً أو كلياً في تحقيقه. ولنفترض أن منافسي محتكر القلة عديدون ، أو أنهم ليس لديهم معلومات عن ردود الأفعال المتوقعة من منافسيهم. فمثلاً المنشأة التي تزيد منتجها ربما تحصل على حصة سوقية كبيرة بدرجة كافية تعرف بسببها أنها سوف تدفع سعر السوق إلى الانخفاض. ولكنها ليس لديها معرفة عن الكيفية التي ستكون عليها ردود أفعال المنافسين. ومن باب جهلها ، قد تفترض أنه لن يكون لهم ردود فعل. إن النظرية الاقتصادية تبين أنه في هذه الحالة ، سوف تكون مخرجات الصناعة أقل من نظيرتها في الصناعة التنافسية ، وستقترب منه أكثر وأكثر كلما زاد

عدد المنتجين المنافسين. وسوف يكون المنتج أكبر من ذلك إذا استطاع محتكرو القلة أن يتفوقوا بفاعلية.

## السياسات السعرية Price Policies

في سوق احتكار القلة، تضع عادة المنشآت الفردية قائمة أسعارها. وتعدل هذه الأسعار استجابة لتغيرات الظروف السوقية أو للتغيرات التي يجريها منافسوها. وعندما يكون الناتج غير مميز تتم عملية التعديل أو الاستجابة بسرعة جدا وبحساسية. وقليل من المشتريين سوف يدفعون قيمة أكثر للصلب أو الألومنيوم المنتج من مصنع ما مقارنة بنظيره المائل له من مصنع آخر. وحينما يبدأ بائع ما بتغيير في السعر في مثل هذا السوق، فإنها ستظهر الاستجابة كما هي العادة بشكل سريع، أو قد تظهر تغيرات كثيرة في الحصص السوقية. وهذه التحركات وما يقابلها من ردود أفعال تؤدي بسرعة إلى سعر سوقي جديد. وعكس ذلك يحدث حينما يكون المنتج مميزا بشدة حيث يكون محتكرو القلة أقل حساسية للتغيرات السعرية التي يجريها بعضهم تجاه بعض، وهنا تكون آلية الاستجابة أبطأ وأضعف، هذا إن وجدت.

### كيف يضع محتكرو القلة الأسعار *How Oligopolists Set Prices*

مثل أي مؤسسة يتحتم عليها وضع قرارات دورية معقدة، فإن وحدات الأعمال تتبع إجراءات محددة من أجل تقليل أخذ القرارات إلى الحد الذي يمكنها التحكم فيها وإدارتها. وقد تضع المؤسسة مثلا معدل عائداً طبيعياً على استثماراتها هدفاً، أو تستخدم (حدداً قياسياً ثابتاً Mark up) يضاف إلى

تكلفتها لتحديد من خلاله سعرها<sup>(٢)</sup>. ولقد أوضح بعض الاقتصاديين أن استخدام هذه القواعد والإجراءات يثبت أن المؤسسات الكبيرة لا تبحث عن تعظيم أرباحها، لأن هذه القواعد والإجراءات من الواضح أنها لا تحقق السعر المعظم للربح في كل مرة. ولكن معظم الناس لا يميلون إلى إعطاء مثل هذه النتيجة القاطعة أي اعتبار. وعلى كل حال فإن القواعد التي تتبعها المنشأة ما هي إلا مجرد وسيلة تطبيقية أو أداة لمحاكاة هدف نموذجي. وربما يكون الربح العادي أو الحد القياسي الثابت هو أكثر ما تدور حوله أفكار المنشآت ويكون بمقدورها تحقيقه دون أن تسبب إغراءات للدخول، أو هو أقرب أساليبها التطبيقية للوصول إلى السعر المحقق لتعظيم الربح وبالذات حينما تتغير التكاليف بطريقة مستمرة. وعلى وحدات الأعمال أن تأتي بقواعد ناسخة للسابقة تؤدي إلى رفع الأسعار بشكل أقل بكثير من حد الأرباح الأعلى.

إن مدير الأعمال الذي قرر ما هي الأسعار التي يعلنها عليه أن يأخذ في اعتباره بعد ذلك ما هي استجابات منافسي المنشأة لهذه الأسعار. وهنا سنواجه أيضاً تشكيلة كبيرة من الممارسات الواقعية وعدم التأكد، ولن نتفق على ما يمكن أن نسميه منها ممثلة أو متوقعة Typical، ولكن مضمون أو محتوى المشكلة يبين ما فيه الكفاية. على سبيل المثال، عندما يفكر محتكر قلة في رفع أسعاره، فإنه لو كان السعر السائد الآن في السوق منخفضاً جداً لتحقيق تعظيم أرباح الصناعة، وقام كل المنافسين أيضاً برفع أسعارهم، فحينئذ ستزيد أرباح كل منشأة. وبالعكس إذا خفض أحد محتكري القلة سعره

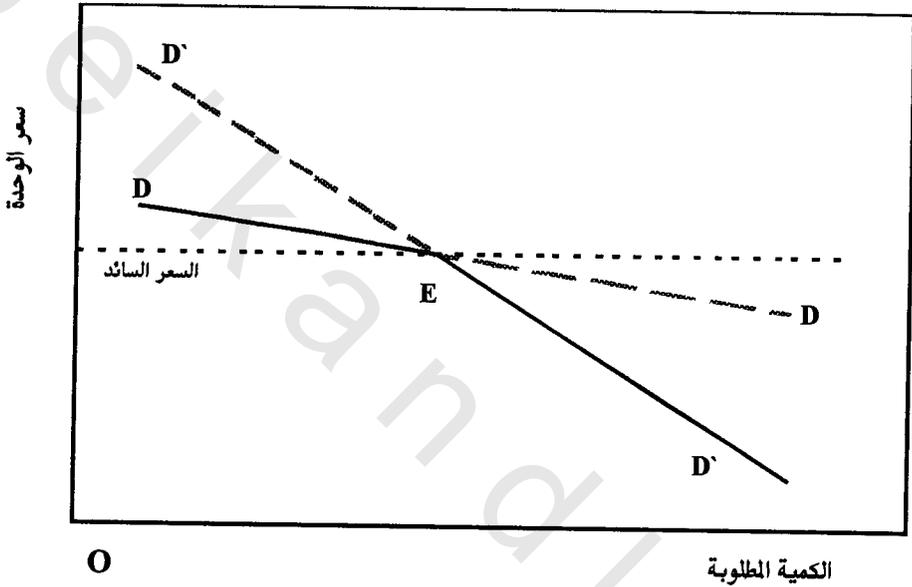
---

(2) For a description of pricing policies followed by some major United States Corporations, See A. D. H. Koplán, J. B. Dirlam and R.F. Lanzillotti, Pricing in Big Business: A Case Approach (Washington, D.C: Brokings Institution, 1958).

دون أن يخفّض المنافسون أسعارهم، فسيكون لديه فرصة جيدة لزيادة حصته السوقية ومن ثم أرباحه. ويعتمد ما نفعه إذا بدرجة كبيرة جداً على كيفية الاستجابة المتوقعة للمنافسين.

ويمكن أن نوضح هذه المشكلة، كما يراها أحد محتكري القلة، في

الشكل رقم (٤-١).



DD هو منحنى الطلب لأحد البائعين عندما لا تتغير أسعار البائعين الآخرين.

D'D' هو منحنى الطلب لأحد البائعين حينما يغير كل البائعين أسعارهم.

شكل ٤-١ منحنى الطلب المتكوي Kinked Demand Curve

إذا رفعت هذه المنشأة فقط سعرها، فسوف ينخفض الطلب على منتجها بشكل كبير لأن المشتريات من منتجها ستمثل شراء غير موفق مقارنة بعروض المنافسين. ويحدث العكس إذا خفضت هذه المنشأة سعرها. عندئذ سيكون منحنى الطلب الذي يواجهها مرناً جداً - يوضحه DD في الشكل - ومن ناحية أخرى إذا غير جميع منافسي هذه المنشأة أسعارهم لتتواكب مع

أي زيادة أو نقص تبدأ به هذه المنشأة، فإن التغير الحادث قد لا يؤثر على حصتها السوقية. فتخفيض السعر إذاً سوف يزيد فقط من مبيعاتها إلى الدرجة التي يؤدي بها انخفاض السعر في السوق كله إلى مبيعات أعلى. أما إذا تغيرت معاً جميع أسعار البائعين، فإن منحنى الطلب الذي سيواجهه البائع الفردي يكون مماثلاً لـ  $D'D'$ . وفي هذه الحالة فإن المنشأة محتكرة القلة غالباً ما تكون غير متأكدة من كون التغيرات في أسعارها سوف تحاكي من قبل منافسيها أم لا. فربما تكون متشائمة تجاه ردود أفعالهم. وربما تخاف من عدم اتباعهم للزيادة في سعرها، وعلى أي حال، سوف تنخفض كمية مبيعاتها وربما أرباحها بدرجة كبيرة. ومن ناحية أخرى، ربما تخشى المنشأة أن يماثل المنافسون تخفيضات أسعارها. وعندئذ سوف يزيد حجم مبيعاتها بدرجة قليلة، وربما يؤدي ذلك إلى أن يقل إيرادها الكلي وأرباحها. وهذه هي الحالة التي ربما اتفق فيها محتكرو القلة على السعر، ولكنهم لم يتفقوا على كيفية تغييره.

إذا كان محتكر القلة في الواقع على هذه الدرجة من التشاؤم بالنسبة لفرص زيادة أرباحه من خلال التغير السعري، فسوف يعتقد أن منحنى الطلب الذي يواجهه هو الخط  $DED$  في الشكل ٤-١. وسيميل إلى تغيير سعره فقط في حدود ضيقة حينما تكون الظروف السوقية تدعو إلى هذه الزيادة أو النقص السعري. وتسمى هذه الفرضية الخاصة بردود الأفعال التي يتوقعها المحتكر من منافسيه منحنى الطلب الملتوي  $The Kinked Demand Curve$ ، وذلك بسبب عدم استقامة الخط  $DED'$  عند مستوى السعر السائد. وإذا كان جميع البائعين في الصناعة يحملون هذه الرؤية نحو استجابة منافسيهم،

فسوف يميل سعر الصناعة ليكون جامداً Rigid، وسيتغير فقط تحت ظروف شديدة أكثر من كونه مستجيباً بحرية للتغيرات في ظروف الطلب والعرض. وكما سنرى في الباب الخامس، أن لمثل هذه الأنماط التسعيرية تطبيقات مهمة لإنجاز الاقتصاد.

لقد نظرنا إلى العملية التي تضع بها منشأة تباع في صناعة مركزة سعرها بالنسبة لتكاليفها الداخلية وكذلك لردود الأفعال المتوقعة من منافسيها. والآن لنتأمل كيف أن هذه الأسعار المحسوبة من قبل كل بائع على حدة تجتمع لتكوّن سعراً متنسقاً للصناعة كلها.

*كيف ينسق محتكرو القلة أسعارهم How Oligopolists Coordinate their Prices*

(١) اتفاق البائعين Agreement Among Sellers

إن أكثر وسائل تنسيق الأسعار إحكاماً هو الاتفاق الرسمي بين البائعين. فقد يغطي الاتفاق الأسعار التي يتقاضاها البائعون للمنتج فقط ولا شيء أكثر من ذلك.

وقد يذهب لأبعد من ذلك ليغطي الممارسات البيعية ونوعية المنتج، وقد يذهب لأبعد من ذلك أيضاً ليقسم السوق، بتخصيص حدود سوقية خاصة لكل بائع. وينطبق مصطلح كارتل Cartel على الاتفاق الشامل والرسمي الذي يقسم الأسواق، وعلى الرغم من ذلك فلا يوجد هناك فاصل لتفريق الكارتل عن الاتفاقات الأقل كمالاً<sup>(٣)</sup>.

(3) One Study Defines a cartel as “an Arrangement among, or on behalf of, producers engaged in the same line of business, with the design or effect of limiting or eliminating competition among them.” See George W. Stocking and Myron W. Watkins, Cartels of Competitions (New York: Twentieth Century Fund, 1948), P.3.

إن تحقيق أقصى الأرباح المشتركة يتطلب اتفاق كارتل كاملا يلتزم به كل الأعضاء. وحالات الكارتل الواقعية تكون في العادة غير كاملة للأسباب المذكورة سابقا. فعلى سبيل المثال، يقوم البائعون الذين اتفقوا فقط على الأسعار التي سوف يتقاضونها بالمنافسة من خلال تحفيز الجهود البيعية وتقديم المنتجات الأفضل التي يعرضونها عند ذلك السعر الثابت. ولا تتضمن اتفاقات تثبيت الأسعار الجارية في الولايات المتحدة الأمريكية في العادة كل البائعين المتنافسين بوصفهم أعضاء، وبذلك يكون وجود بعض غير الملزمين بالاتفاقية أمرا محتملا.

في الولايات المتحدة، تحرم قوانين مكافحة الاحتكار Antitrust Laws التي سوف تناقش في الباب السابع اتفاقات الكارتل وترى أنها غير قانونية في معظم الصناعات. وعلى الرغم من ذلك فقد استمرت قوة منفذي القانون لتفضح عددا من الاتفاقات الأقل شمولا والتي تتضمن تثبيت الأسعار بين المتنافسين وتقسيم الأسواق، وكان آخرها بشكل خاص ما اتصل بعطاءات أو عروض العقود الحكومية. وكان أكثر الحوادث بريقا في اتفاقات تثبيت الأسعار التآمرية التي ظهرت للعيان في السنوات الحديثة ما كان بشأن الشركات المصنعة للأدوات الكهربائية الثقيلة. حيث تقابل مسؤولوها خلال الخمسينيات الميلادية تقابلا سريا في قاعات بعض الفنادق عبر البلاد لتحديد الأسعار وتقسيم الأسواق.

*لقد غطت الاتفاقات السرية في الصناعة هذه الأجهزة مثل؛ فواصل الدوائر الكهربائية، ومحولات القوى والمولدات الكهربائية التوربينية، والتي كانت تباع إلى حد كبير لشركات الكهرباء والإضاءة والتراكيب الحكومية. ويمكن أن يطور القليل من تمييز المنتج للمشتريين السابقين ذوي الدراية بالملومات السوقية. ونتيجة لذلك، تعتمد مبيعات*

منشأة ما على تقديم أحسن سعر. وعلى الرغم من أن الأسعار الدفترية *Book Prices* وضعت لمنتجات متباينة، إلا أن المبيعات تتم عادة بعيداً عن هذه القيمة، وتأتي المنافسة السعرية بين الشركات لتأخذ شكل خفض نسبة تنافسية معينة من السعر الدفترية. لقد صم اتفاق الكارتل خصيصاً ليمنع قيام المنافسة السعرية، والتي أدت إلى خفض الأسعار في بعض الحالات لتصل إلى ٦٠٪ من القيمة الدفترية.

إن نمط الاتفاقات السرية التآمرية يمكن وصفه باستخدام مثال فواصل الدوائر الكهربائية العملاقة، هذا البند الذي تبلغ مبيعاته السنوية نحو ٧٥ مليون دولار في تلك السنين. وتنقسم مبيعاته إلى مجموعتين: عطاءات مغلقة *Sealed-Bid* وعطاءات مفتوحة *Open-bid*، واختلفت شكلية اتفاقية الكارتل فيه في كلتا الحالتين. فالاتفاقات على عقود أعمال العطاءات المقلدة التي تم التوصل إليها مع الهيئات العامة على كل المستويات الحكومية، كان لها تأثير في تناوب المبيعات على أسس نسبية مئوية بين المنشآت المشاركة. وفي مجال قاطعات الدوائر الكهربائية شمل ذلك في بداية الأمر كل المصنعين المحليين. والمنشآت الموافقة سرياً على العطاء كانت تحدد واحدة منها يمكنها أن تقدم العطاء الأقل في كل حالة من الحالات، ومن ثم تحصل على العقد وسعر هذا العطاء، ويلتزم الآخرون بتقديم عرض سعري أعلى منه. أما عملية العطاء المفتوح فقد كانت تجري مع شركات المنافع الخاصة، وهنا يكون الغرض من الاتفاق على (الكارتل) بين المنشآت ببساطة من أجل الحفاظ وكذلك وضع ما يسمى بالأسعار الدفترية.

لقد كانت المؤامرة الأكثر وضوحاً هي فيما كان يسمى بتصنيف (العطاء المعلق). وهنا، كما في قضية (تروس التحويل *Switchgear*)، أدخل إلى هذه الصناعة استخدام معادلة (*Phases of The Moon*)، حيث ألحق بكل مُصنّع لهذه الآلة دليلاً اصطلاحياً، وجعل لكل واحد منهم الأفضلية في الحصول على العملية كل أسبوعين. وكان لهذا التناوب قدسيته في الاتفاق. وبعد تحديد العطاء الأقل والأعلى، لا يكون هناك أي دليل على أن المنشآت المختلفة لم تتنافس بحرية على العقد<sup>(٤)</sup>.

(4) John G. Fuller, *The Gentlemen Conspirators: The Story of the Price – Fixers in the Electrical Industry* (New York: Grove, 1962); Richard A. Smith, "The Incredible Electrical Conspiracy", *Fortune*, April and May, 1961. A Scholarly Account is Provided by Ralph G.M. Sultan, *Pricing in the Electrical Oligopoly*, Vol. 1 (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1974).

واتفاقات الصناعات الكهربائية مثلها مثل أي اتفاقات (كارتل) بدأت بسبب الحاجة للمحافظة على أسعار معينة في مواجهة الضغط التنافسي القوي، ولكن هذه الضغوط على وجه التحديد هي التي كانت تحمل في طياتها أسباب إخفاقها. فبين وقت وآخر، كانت تطرح بعض المنشآت ذات الطاقة الزائدة خصومات سريعة لتحصل على طلبات كبيرة. وترد المنشآت الأخرى بالمثل مما يستدعي تدهور عملية الكارتل. وربما يؤدي ذلك إلى أن تنخفض الأسعار إلى مستويات أدنى ثم أدنى حتى يتحتم عمل شيء ما. وهذا يدفع إلى تعالي الصيحات للعمل على استقرار الأسعار، وتبدأ بسببه الاجتماعات من جديد. إن اتفاقات الكارتل التي تفتقد إلى مقاطعة من الحكومة قد تبقى مدة طويلة، ولكنها تميل نحو التدهور المتكرر، والاتفاقات التي تكونت في هذه الصناعة لا تُستثنى من ذلك. ولكنها حينما تكون فعالة فإنها تؤدي إلى مستويات سريعة مرتفعة في مجال الأجهزة الكهربائية الثقيلة.

#### (٢) القيادة السعرية Price Leadership

القيادة السعرية هي نمط من أنماط التنسيق بين البائعين التي لا تتطلب تنظيم رسمي بين الأعضاء. وفي هذا الترتيب تعلن التغيرات في أسعار الصناعة أولاً من قبل القائد Leader (عادة أكبر منشأة في الصناعة). وتجري المنشآت الأخرى التابعة Followers التغيرات السعرية نفسها بتأخير زمني قليل أو ربما من دون تأخير. والقائد - حتى لو لم يكن أكبر منشأة، يتحكم دائماً في حصة كبيرة من السوق وعادة يكون الأقدم في الصناعة. وتوجد القيادة السعرية في الغالب بين البائعين من محتكري القلة الذين يبيعون منتجات غير مميزة.

وتتغير حصص البائعين السوقية بشكل كبير في مثل هذه الصناعات إذا تم البيع بأسعار مختلفة للمنتج نفسه.

وربما تختلف أنماط القيادة السعرية، مثلها في ذلك مثل أنماط الاتفاقات السعرية الرسمية، بشكل كبير من صناعة إلى أخرى. فالقائد دائماً يُتبع مباشرة، وفي أحيان أخرى قد يتأخر عنه التابعون في مماثلة أسعاره الجديدة. والقائد دائماً يبدأ التغييرات السعرية في الصناعة، وقد يذهب هذا الدور أحياناً لأحد المنافسين الكبار. وقد يتمسك التابعون بثبات بأسعارهم المعلنة، أو قد يقومون بمنح عروض خاصة مثل الخصومات التي قد تجبر القائد على عمل تخفيض سعري.

والقيادة السعرية لأكبر عضو في احتكار القلة منطبق اقتصادي واضح. فكلما عظمت حصة منشأة ما، زاد مردودها من زيادة العوائد على المبيعات القائمة. ومن زاوية أخرى، كلما صغرت حصة منشأة ما، حصلت على زبائن أكثر نسبياً عندما يعمل سعرها المخفض على توسعة سوقها. ولذلك فإن المنشأة ذات الحصة السوقية الأكبر لديها حافز للقيادة نحو وضع وحماية سعر احتكاري - أو أي سعر آخر يرقى ليكون قريباً منه قدر الإمكان، بالطبع دون امتناع التابعين عن اتباعه في ذلك السعر.

### (٣) التنسيق العرفي Tacit Coordination

في بعض الصناعات تبدو المنشآت قادرة على أخذ استجابات بعضها في الحسبان دون إظهار أي علامات خارجية واضحة فيما بينها مثل القيادة السعرية. ولنتصور حالة لصناعة تسود فيها منشآت قليلة، ويوجد فيها تمييز كبير في المنتج. هنا سنجد أن التمييز سيزيل بعض الضغط على قيام سعر

موحد. والآن لنفترض أن كل بائع يعرف أن البائعين الآخرين سيغيرون موديلاتهم في أوقات عادية محددة وبطريقة متوقعة بشكل عام. ونفترض أيضا أن كل بائع يعرف بشكل تقريبي كيف يحسب ويغير كل منافس له سعره استجابة للتغيرات في التكاليف وفي ظروف الطلب. بهذه المعلومات يستطيع كل البائعين وبشكل مستقل الإعلان عن تغييرات سعرية متقاربة بما يكفل حفظ الأسعار عند مستوى يسمح ببعض الأرباح الاحتكارية للصناعة دون أي اتفاقات تأمرية على الإطلاق.

تعد صناعة السيارات أحد الأمثلة الجيدة التي تتبع نمط التنسيق العرفي، ولقد استخدمت الشركات الثلاث الكبيرة (جنيرال موتورز، فورد، كرايسلر) ولعقود زمنية طرائق متقاربة لحساب أسعارهم للموديلات الجديدة. حيث يقومون عند بداية كل موديل (موسم)، بالإعلان بشكل مستقل عن أسعار متماثلة جدا للموديلات المتشابهة (مثلا سيارة سيدان عائلية ذات أربعة أبواب مع مستوى رفاهية قليل). وتقوم شركة جنيرال موتورز بشكل عام بدور القائد السعري، وتقوم المنشأة الأخرى التي تجد سعرها المعلن فوق أسعار جنرال موتورز بالعمل أدبا على تخفيضها.

إن الطبيعة التعاونية في تسعير صانعي السيارات الأمريكية قد ظهرت جلية في بداية الثمانينيات (1980's). ولقد أوقعت الصناعة نفسها في مشكلة كبيرة في السبعينيات الميلادية عندما سمحت لجودة منتجاتها بالانخفاض ولم تعط اهتماما كافيا للتنامي السريع في عدد السيارات المستوردة ذات الجودة العالية (وخاصة من اليابان). ولكن الشركات الثلاث الكبيرة قامت باستعادة تراثها السابق بشكل ضخم بمساعدة الحكومة وذلك بتقييد الواردات ثم إعلان زيادة كبيرة في الأسعار على الموديلات المحلية. (على سبيل المثال حسبت وزارة العمل الأمريكية أن تكلفة شراء سيارة للأسرة ذات العدد المتوسط هي ما يساوي راتب ٢٧,٩ أسبوعا من العمل عام ١٩٧٣، و ٣١,٢ أسبوعا عام ١٩٧٩م، و ٣٦,٦ أسبوعا عام ١٩٨٣م). والواضح أن الشركات الثلاث الكبيرة قد قررت أن تعظيم الأرباح المشتركة يمكن تحقيقه، في ضوء منافسة الواردات، وذلك بتقاضي أسعار أعلى بكثير من

الأسعار قبل اجتياح الواردات للبلاد، مع الرضا في المدى الطويل بحصة سوقية متناقصة في السوق الأمريكي.

هذه السياسات طبقتها بتواز محكم الشركات الثلاث الكبيرة، التي بررت الزيادات السعرية بأنها لتغطية استثماراتها الباهظة في تقنية خفض التكلفة التي تطبقها. وهذا التبرير يُعدّ فاتحاً لحدقة العين بحد ذاته، حتى قبل الأخذ في الاعتبار بأن أكثر السياسات السعرية عدوانية لكل شركة هو على أحدث موديلاتها المنتجة بأحدث تقنية.

### **السلوك السعري الافتراسي *Predatory Pricing Behavior***

إذا استطاعت المنشآت المتنافسة وضع أسعار ينتج عنها أرباح مشتركة، فإنها ستواجه مشكلة حوافز الخداع أو الغش. فالبايعون ذوو الحصة السوقية الصغيرة أو التكاليف المنخفضة سيحققون كسباً كبيراً من عدم الالتزام، ومنافسهم الذين يكسبون أكثر من المحافظة على الاتفاق ربما يتطلعون سويلاً إلى تكوين استراتيجيات عقابية للمخادعين. كما أن المنشأة التي تتقاسم الأرباح الاحتكارية المشتركة ربما يساورها رغبة في إبعاد منافسيها والاستئثار بالمكاسب الاحتكارية لنفسها. هذه الحوافز أو الدوافع تثير موضوع الأسعار الافتراسية المصممة لإعاقة أو ربما لإبعاد المنافسين.

ربما تصادف الإنسان في واقع الشركات العملي مخاوف من القول الشائع ( إن السمك الكبير يأكل السمك الصغير)، وما يترتب على ذلك على الأقل من تهديد المنشآت الكبيرة بالضغط على منافسيها الصغار. إلا أن الاقتصاديين يُبدون الكثير من الشك حيال ذلك. فلإخراج المنافس من الصناعة، حتى المنافس الضعيف الذي لا يتمتع بمزايا، فعلى المنشأة التي تسعى إلى ذلك أن تضحي بالأرباح الآن من أجل أرباح أعلى في الغد. لكن أرباح اليوم تساوي عند المنشأة أكثر من أرباح الغد، وفوق ذلك فإن أرباح الغد.

(بعد خروج المنافس وقيام الأسعار الاحتكارية) قد تكون غير مؤكدة إذا استطاع داخل جديد أن يتحفظ بقوة ليحل محل الضحية. ولذلك فإن المفترس الناجح يحتاج إلى بعض موانع الدخول ليحمي نفسه من دخول منشآت جديدة تحل محل السابقة. والافتراس يكون مردوده أكثر حينما يستطيع المفترس أن يعطي إشارات تحذيرية مبكرة تعكس قدرته وإرادته القوية في إبعاد المنافسين وتضييق فرصهم السوقية. أما إذا استطاعت المنشأة الافتراضية التلميح بسيفها دون استخدامه في الواقع، فإنها ستتجنب بذلك فقدان الأرباح في المدى القصير، وفي الوقت نفسه ستنال أهداف المدى الطويل.

وعلى الرغم من ذلك فإن الأسواق بشكل اعتيادي أو غير اعتيادي تعطي حوافز للكثير من الاستراتيجيات الافتراضية، وتهتم قوانين مكافحة الاحتكار في الولايات المتحدة Antitrust Laws بأشكال كثيرة من تكتيكات وحدات الأعمال التي تستهدف إبعاد المنافسين (كما سنرى في الباب السادس). وكننتيجة متوقعة، فالحالات الصريحة التي يؤدي فيها التسعير الافتراضي إلى القضاء على المنافس لا تبدو أمراً شائعاً، وحتى في حالات الادعاء العام الخاصة بالأفعال الافتراضية تخفق الأدلة في إثباتها بشكل قاطع في حالات كثيرة جداً<sup>(5)</sup>.

---

(5) R. H. Koller 11, "The Myth of Predatory Pricing: An Empirical Study", Antitrust Law & Economics Review, Vol. 11 (Summer, 1971) PP. 105 – 23.

ولا شك أن الإشارات التي صممت لتفعيل السلوك التعاوني بين محتكري القلة هي الأكثر شيوعاً، إلا أن تأثيرها في تفعيل الاتفاقات التآمرية الهشة يعد محدوداً<sup>(٦)</sup>.

### *Pricing and Market Performance* التسعير والإنجاز السوقي

يحظى السلوك التسعيري باهتمام كبير في مجتمعنا. فحينما تتجادل صناعة الصلب مع رئيس الولايات المتحدة حول زيادة سعرية، وحينما تتهم وزارة العدل الأمريكية مجموعات الأعمال ذات المكانة الكبيرة بالتخطيط سرا لتثبيت الأسعار، فإن سلوك التسعير هذا يكون على صدر الصفحات الأولى للصحف. ولذلك يهمننا جدا معرفة ما إذا كانت طرائق وضع الأسعار التي تختارها صناعة ما تؤثر على إنجاز الاقتصاد بشكل جوهري أم لا.

وبالتأكيد فإن بعض أنماط التسعير تؤدي إلى ذلك بالفعل. والتجمع التآمري الناجح يمكن أن يرفع الهوامش الربحية، ويحافظ على الطاقات الزائدة، ويوجه الموارد بعيداً عن أحد القطاعات. وأنماط احتكار القلة في تثبيت الأسعار والتنسيق في ذلك الشأن، والتي تؤدي إلى أسعار جامدة ربما تمنع السوق من إنجاز وظيفته في التوزيع الأمثل للموارد.

من ناحية أخرى، يجب أن نكون حذرين من التوقع بالإنجاز السوقي بناء على أنماط السلوك السعري. فهل يجب أن نتوقع مثلاً أنه كلما زادت دلائل الاتفاقات السعرية التآمرية في صناعة ما، زادت الأرباح الاحتكارية

---

(٦) في أغلب الأسواق يكون لدى المنشآت خيارات أكثر لإرسال إشارات تحذيرية من خلال مشجعات المبيعات أو جودة المنتج مقارنة بتخفيضات الأسعار المباشرة. ونحن سنناقش قضية استراتيجيات المنتج في الجزء القادم.

التي تحصل فيها؟ الإجابة نعم، إذا تضمن الاتفاق التزام الأعضاء المستمر. وهل يجب أيضا أن نتوقع أن المنشآت الكبيرة المتواطئة في عملية تثبيت أسعار غير قانونية تحصل على أرباح أعلى من المنشآت الكبيرة الأخرى؟ إن الواحد منا يجب ألا يكون متسرعاً في الإجابة هنا. فعملية تثبيت الأسعار عملية ذات مخاطر، وقد تلجأ إليها المنشآت فقط حينما لا تؤدي الاتفاقات العرفية إلى تحقيق المطلوب، أو حينما تكون الصناعة قد عانت من خلافات سيئة. والاتفاقات التآمرية قد تكون مدفوعة بسبب اليأس في الغالب أكثر من الطمع. وتشير الدلائل الإحصائية في الواقع إلى أن المنشآت الكبيرة التي ضبطت متورطة في اتفاقات تآمرية غير قانونية تحقق أرباح أقل من المنشآت الكبيرة الأخرى<sup>(٧)</sup>.

وتظهر المشكلة نفسها مع القيادة السعرية، فبعض الاقتصاديين يعد القيادة السعرية وسيلة من وسائل البائعين في تعيين أحدهم لاختيار السعر الذي يعظم الأرباح الاحتكارية للصناعة. وآخرون يرون أن القائد السعري فقط هو الذي يدعو إلى التوجه نحو السعر التنافسي، الذي لا ينتج عنده أرباح غير عادية. وأي تفسير من التفسيرات السابقة قد يكون صحيحاً في حالة معينة، لأن كل المظاهر التي نستطيع أن نشاهدها قد تكون واحدة<sup>(٨)</sup>.

(7) Peter Asch and J.J. Seneca, "Is Collusion Profitable..?" "Review of Economics and Statistics, Vol. LV111 (February, 1976), PP. 1-12.

(8) See Joe S. Bain, "Price Leaders, Barameters, and Kinds "Journal of Business, Vol. XXX111 (July, 1960), PP. 193-203.

## سياسات المنتج

### Product Policies

تغطي مسألة الأنماط التسعيرية، في الصناعات التي تغطي عليها عناصر احتكار القلة، جزءا يسيرا من سلوكها السوقي. وأينما يظهر أي تمييز للمنتج، فإن قرارات من نوع جديد يتوجب حينئذ أخذها حيال "جودة" المنتج وكمية تكاليف البيع التي تنفق عليه، بصرف النظر عن الأسعار التي يتم تقاضيها. فالبايع لا يكون تساؤله محصورا في "هل يمكنني زيادة أرباحي بتخفيض أسعارى؟" ولكن أيضا "هل يمكنني زيادة أرباحي برفع جودة منتجي؟" أو "هل يمكنني زيادة أرباحي بزيادة ميزانية إعلاني؟" والقرار في كل حالة يعطي إشارات لمنافسي المنشأة في السوق. والسؤال هنا هل سيتجاهلون المنتج الجديد والمحسن، سامحين لهذا البائع بأن يحظى بحصة سوقية أكبر، أم أنهم سيستجيبون بإحداث تغييرات خاصة بهم؟ وهل سيقوم أحد البائعين بدفع حملته الإعلانية قدما استجابة لمائلة منافس آخر له في إعلانه؟

### تمييز المنتج والإعلان *Product Differentiation and Advertising*

إن وجود بعض أشكال التمييز للمنتج أمر ضروري لكي يكون لهذه الأبعاد الجديدة تأثير على السلوك السوقي لصناعة ما. والملامح الهيكلية لتمييز المنتج تضع القاعدة للبائعين عن شكل المردود العام الناتج من مصروفاتهم على الدعاية ونفقاتهم الأخرى التي تؤثر في جودة وأصناف السلع والخدمات التي يطرحونها. هذه العلاقات تعد علاقات في غاية التعقيد. وسوف نأخذ في الاعتبار هنا كيف تؤثر المنافسة على سياسة واحدة وهي الإعلان. وبدراستها يمكننا أن نرى كيف أن سياسات المنتج الأخرى تتناسق وتنسجم معها.

افتراض أنك تحتكر إنتاج وبيع مشروب معروف يسمى الـ (Grog).  
يمكنك عندئذ بوصفك معظما للربح أن تعرف كم يزيد إيرادك الصافي باستخدام  
مستويات مختلفة من الإنفاق على الدعاية. وربما يؤدي إعلانك إلى نقل  
منحنى الطلب على الـ (Grog) ناحية اليمين مما يجعل الناس أكثر رغبة في  
شراء المزيد منه عند أي مستوى سعري. في هذه الحالة ستربح كلما شرب  
الناس مزيدا من جالونات الـ (Grog) وتزيد أرباحك أكثر وأكثر إذا سمح لك  
منحنى الطلب غير المرن بزيادة السعر لكل وحدة مشروبة. وقد يتحقق لك  
مزيد من المزايا إذا كان الإعلان يجعل طلب الناس على الـ (Grog) أقل  
مرونة. وبأخذ هذه الأشياء في الحسبان، فإنك ستزيد من إنفاقك على الإعلان  
حتى النقطة التي يحقق فيها الدولار الأخير المنفق على الإعلان دولارا واحدا  
إضافيا من أرباح الـ (Grog).

والآن لننتقل من هذه الفرضية لنسمح بوجود مشروبات منافسة مثل  
مشروب الـ (Pop) والـ (Fizz). حيث يعدهما كل مستهلك بدائل قريبة جدا  
لك الـ (Grog). وبصرف النظر عن العلاقة التنافسية بين صانعي الـ (Pop) والـ  
(Fizz) والـ (Grog)، دعنا نفترض أنهم لا ينفقون مع بعضهم بشكل كامل.  
هنا نجد أنه دخل عنصر جديد في تحديد أفضل مستوى إنفاقي على  
الإعلانات عن الـ (Grog) أو الـ (Pop) أو الـ (Fizz). وحينما كان الـ  
(Grog) محتكرا، كان للمزيد من الدعاية من قبل المحتكر تأثير في نقل  
منحنى الطلب إلى اليمين وذلك من خلال تحويل أذواق الناس، بجعلهم  
ينفقون أقل على الأحذية واليخوت وينفقون المزيد على مشروب الـ (Grog).  
ولكن إعلانات منتج الـ (Grog) في سوق احتكار القلة الجديد سوف تنقل

منحني الطلب بطريقة أخرى، فهي فقط ستجعل الناس يروون عطشهم بالـ (Grog) أكثر من الـ (Pop) أو الـ (Fizz). وبهذا فإن هيكل سوق احتكار القلة الذي لا يسوده الاتفاق بين المنتجين في الغالب ينتج عنه مستوى أعلى، بالنسبة للصناعة عموماً، من الإنفاق على الدعاية والإعلان مقارنة بالهيكل السوقي الاحتكاري.

ولاختبار هذه الفرضية حول الدعاية والمنافسة، نحتاج إلى معرفة إلى أي مدى يتنافس محتكرو القلة بشكل مفتوح في مجال الدعاية، الأمر الذي يجعل إعلاناتهم تعمل على مجرد إحلال بعضها محل الآخر دون التأثير على توسيع الطلب الكلي للصناعة عموماً. إن الطرائق الإحصائية التي طبقت ميدانياً للإجابة على هذا السؤال المحير قد أكدت بشكل عام الفرضية التالية: مع التحكم في المؤثرات الأخرى، فإن الصناعات التي يسودها تركيز متوسط تنفق أكثر على الدعاية مقارنة بإنفاق الصناعات الأكثر تركيزاً<sup>(9)</sup>. وبعض الباحثين وجدوا أن الدعاية عن الصنف (A) ستتسبب في نقص الحصة السوقية للصنف المنافس (B)، وربما لا يزيد تأثير النفقات الإعلانية على كل من (A ، و B) عن مجرد إلغاء أحدهما تأثير الآخر على المشتريين.

*والدراسات لوقائع معينة تكشف مدى التنافس الإعلاني في احتكارات القلة. ففي عام ١٩٧٠م أصدر الكونجرس الأمريكي قانون الصحة العامة وتدخين السجائر، والذي منع إعلانات السجائر في المذياع والتلفاز. وكان لصانعي السجائر خيار توسيع إعلاناتهم في الوسائل الإعلامية الأعلى تكلفة، مثل المجلات والصحف. هنا إذا لم ينفق البائعون على الدعاية أكثر من مجموع البالغ التي تؤدي إلى تعظيم الأرباح الاحتكارية*

(9) For Example, Douglas F. Greer, "Advertising and Market Concentration", Southern Economic Journal. Vol. XXXV111 (July, 1971), PP 19-32.

المشتركة، فعندئذ يكون منع الإعلان قد أدى إلى تقليل الطلب وأيضاً الأرباح. ولكن إذا أدى منع الإعلان إلى إلغاء النفقات على الإعلانات التنافسية، فعندئذ يمكن أن ينتج أي انخفاض في الطلب زيادة في الأرباح. هذا، وقد انخفضت النفقات الإعلانية بنحو ٢٠٪، ومع ذلك فالواضح أن الصناعة قد استمتعت بزيادة صافية في الأرباح<sup>(١٠)</sup>؛ فأدت إلى خفض التنافس بين محتكري القلّة.

وبسبب كون الدعاية التنافسية تبدد الموارد، ولأن المدفوعات الإعلانية الثقيلة تزيد من موانع الدخول في بعض الصناعات (انظر الباب الثاني)، لذا لجأ الاقتصاديون - كما يبدو - إلى منعها. وعلينا أن نعلم، على الرغم مما ذكرنا، أنه خارج قطاعات السلع الاستهلاكية غير المعمرة التي نعرفها، تخدم الدعاية بشكل أساسي في إيصال المعلومات للمشتريين المستهدفين: مثل ما هي مواصفات آلة التصوير هذه؟ أو أي السوبرماركت ذو السعر الأفضل للقهوة؟ إن أي مشتر مستهدف يمكنه الحصول على هذه المعلومات من خلال التسوق هنا وهناك، ولكن دعاية البائعين قد تبث هذه المعلومات بطريقة أرخص. وعموماً سنعود إلى أهمية الإعلان مرة أخرى في الباب الخامس.

---

(10) James L. Hamilton, "The Demand for Cigarettes: Advertising, the Health Scare and the Cigarette Advertising Ban", "Review of Economics and Statistics Vol. L1V (November, 1972), PP 401-11. The Text Omits one. Piece of the Story: The Advertising ban also took off the airwaves advertising by antismoking groups about the health hazards of smoking cigarettes. With those dismaying facts out of sight, smokers lit up in greater numbers.

## حدود سياسات المنتج *The Range of Product Policies*

إن الشواهد على الإعلان والمنافسة توضح بعض الاستنتاجات البسيطة. ولكن ماذا يحدث عندما نفكر في كل الوسائل الأخرى التي يمكن لوحدة الأعمال أن تستخدمها لتنوع المنتج الذي تطرحه بالإضافة إلى تنوع وسائل وطرائق ترويج مبيعاته؟ إن السياسات السعرية تعد واحدة من هذه الوسائل وهي سهلة المناقشة؛ لأن كل الذي يمكن فعله بالأسعار هو زيادتها أو تخفيضها. ولكن وحدات الأعمال يمكن أن تروج مبيعاتها بوسائل أخرى عديدة. فيمكنها الدعاية مباشرة للمستهلك النهائي، مستخدمة كل أنواع وأساليب الدعاية وقنواتها. ويمكنها طرح حوافز لتجار التجزئة أو منافذ البيع الأخرى من أجل ترويج منتجاتها، مثل محطات الخدمة التي تملكها شركات تكرير البنزين والتي تؤجرها إلى مشغليها بإيجارات مخفضة. أما السياسات التي توجه للنتاج نفسه فهي تشمل مجالات أوسع. فيمكن إنتاج المنتج ليكون أكثر أو أقل بقاء. والإضافات الاختيارية يمكن أن تكون على شكل تجهيزات عامة (Standard) أو عكس ذلك. أيضا مدى الأشكال والألوان يمكن توسعتها أو تقليلها. ولوحات الألوان يمكن أن تضاف أو تلغى أو يعاد ترتيبها.

وربما نتساءل كيف يمكننا أن نفكر في وقت واحد في كل هذه الخيارات التي يقوم بها المنتجون حينما يقررون أي المنتجات يطرحونها لنا؟ إن من الأفضل الإجابة على هذا التساؤل على مرحلتين. الأولى: دع موضوع احتكار القلة جانبا، وافترض أن كثيرا من المنتجين يطرحون نوعيات مختلفة أو أصناف مختلفة من منتج ما - كل صنف بمواصفاته الخاصة المميزة، افترض - وهذا افتراض مهم - أن كل صنف يتحتم على منتجه أن يتحمل

تكاليف ثابتة. وافترض أيضا أن أي منتج يمكنه دخول السوق، هذا يعني أن المنتجين سي طرحون أصنافا جديدة إذا استطاعوا بيع الكمية الكافية منها (عند السعر الذي يعظم الربح) والتي تغطي تكلفتهم الثابتة وتحقق لهم أرباحا عادية. فهل، بناء على ما سبق، سي طرح البائعون المجموعة من الأصناف أو النوعيات التي تمنح أعظم قيم للمستهلكين؟ ربما يكون تخمينك في الإجابة كالتالي: (نعم)، لأنه إذا كان الدخول حرا والأرباح عادية، فما المانع من ذلك..؟ ولكن الواقع يشير إلى أن هناك مانعا في بعض الأحيان. تخيل منتجا لنعطيه اسم Stoopies وهو صنف يشتره قليل من الزبائن ويعد مرغوبا جدا من بعضهم. ولأن بعضهم يعشق هذا المنتج والغالبية يتفادونه، لذا يكون الطلب عليه قليلا وغير مرن سعريا. وربما لا يوجد في الواقع سعر يمكن أن يتقاضاه منتجه لتغطية التكاليف الكلية (بما في ذلك العنصر الثابت). فإن أولئك الشغوفين بالـ Stoopies سيحصلون - لا شك - على منفعة كبيرة جدا من استهلاكه، وسيكون لديهم استعداد لدفع مبالغ كافية لتغطية تكاليف المنتج. فالمجتمع لهذا السبب سيكسب إذا أنتجت الـ Stoopies، إلا أنه لن يستطيع المنتج تجميع إيراد كاف لتغطية التكاليف الثابتة من هذه الأقلية. هذه هي مشكلة "اختيار المنتج Product Selection"، والتي توضح لنا أنه حتى السوق الذي يبدو تنافسيا لا ينتج بالضرورة المجموعة الصحيحة من المنتجات المميزة.

أما تنافس القلة فيضيف تعقيدا أكثر على إنجاز السوق في اختيار الأبعاد اللاسعريّة للمنتج. ولأننا غير متأكدين من أن منتجي السوق ينتجون المجموعة الصحيحة من المنتجات، حتى مع غياب تنافس القلة، إلا أنه على

الأقل يمكننا أن نوضح كيف يتصرف محتكر القلة بطريقته المختلفة في هذا المجال، ولا يمكننا أن نكون متأكدين من كون تصرفاته هي للأفضل أو الأسوأ. في احتكار القلة يمكن أن يتأثر أي بعد غير سعري للمنتج بكثافة التنافس بين البائعين. لنفترض في البداية أنهم متفوقون تماما ويعظمون أرباحهم المشتركة. عندئذ سيطرحون مجموعة من المنتجات المتفاوتة شكلا وجودة بالإضافة إلى قدر معين من الترويج للمبيعات. ولكن حينما تثار روح التنافس وتشتد الأفعال وردود الأفعال بين المنشآت عندها تتغير هذه السياسات غير السعرية. فربما تتحسن نوعية المنتج وتتكاثر أصنافه. وربما أيضا تنفق المنشآت أكثر على ترويج المبيعات. وبصرف النظر عما تفعله المنافسة للأسعار، إلا أنه يمكننا أن نتعرف على الاتجاه الذي يدفع فيه التنافس بين محتكري القلة هذه الأبعاد غير السعرية لتقديم العطاءات التي يطرحها البائع لزيائنه.

إن الدراسات الإحصائية للاقتصاديين قد أكدت إلى حد مدهل أنه كلما زاد التنافس في احتكار القلة، زادت حالات التنافس غير السعري. كما يحدث في الدعاية، وتوصلوا إلى هذا الاستنتاج بمقارنة حالات احتكار قلة ذات تركيز عال وبعضها قريب من الاحتكار المطلق، هذا من ناحية، بأسواق ذات تركيز معتدل حيث التعرف القوي للمنشآت بوجود اعتماد متبادل بينها غير قائم. إن حالات التنافس القوي بين محتكري القلة تؤدي إلى المحافظة على طاقة زائدة (لضمان خدمة العملاء إذا زاد الطلب بشكل غير متوقع). وفي القطاع البنكي تسعى البنوك إلى نشر فروع أكثر في المدينة. وإذا بدأت هذه الصناعة

بنشاط دولي، فسرعان ما يبدأ المنافسون في عمل وكلاء أو فروع مساندة في نفس الوقت وفي هذه الدول الأجنبية نفسها<sup>(١١)</sup>.

صناعة السجائر، هذه المرة في أستراليا، تعطي مثالا قويا على التنافس في مجال المنتج (باكتثار الأصناف). فالاحتكار المطلق في العادة يطرح للناس خيارات محدودة من الأصناف المختلفة لعظمة أرباحه. أما البائعون المتنافسون فسيسعون إلى زيادة عدد الأصناف، وهذا سيزيد من تكاليفهم لكنه مستقبلا سيعمل على زيادة أرباحهم الفردية من خلال سحب الزبائن من أصناف منافسهم. في عام ١٩٥٥م كانت صناعة السجائر الأسترالية تنسم بالاحتكار المطلق، ولكن دخل إلى مجال الصناعة أربعة منافسين جدد في السنوات العشر اللاحقة. ولقد طرح المحتر الأول خمسة أصناف، جميعها بالحجم نفسه وتباع بالسعر نفسه. أما الداخلين الجدد فقد بدؤوا بطرح أصناف وأحجام مختلفة من السجائر، ومع حلول عام ١٩٦٧م وصل العدد الكلي للأصناف المطروحة إلى ١٢٨ صنفا. وربما يكون هذا العدد مبالغاً فيه، لكن المدخنين الأستراليين بالتأكيد أصبحت لديهم خيارات أكثر من ذي قبل. وبالإضافة إلى ذلك فقد تزايدت الدعاية بشكل كبير، حيث زادت إلى عشر أضعاف بين عامي ١٩٥٤م و١٩٦١م<sup>(١٢)</sup>.

### **سلوك التسعير وسلوك المنتج Pricing Conduct and Product Conduct**

إن الغالبية العظمى من الصناعات تبدو أكثر استقلالا (وأقل تأمرا) في سياساتها الإنتاجية عنها في سياساتها التسعيرية. والتعديلات السعرية تحدث بشكل أكبر من التعديلات في المنتج، ويبدو أنها تستهدف حماية الأرباح

( 11) See R.E. Caves, J. P. Jarrett, and M. K. Loucks "Competitive Conditions and the firm's Buffer Stocks: An Exploratory Analysis" Review of Economics and Statistics, Vol. LX1 (November, 1979) PP. 485-96; John T. Scott "Nonprice Competition in Banking Markets" Southern Economic Journal, Vol XLIV (January, 1978), PP. 594-605; Fredrick T. Knickerbocker, Ologopolistic Reaction and Multinational Enterprices (Boston: Division of Research, Harvard Business School, 1973).

( 12) M.A. Alemson, "Advertising and the nature of competition in oligopoly over time: A Case Study, Economic Journal, Vol. Lxxx (June, 1970), PP 282 – 306.

المشتركة العظمى للصناعة. وهناك أسباب وجيهة يمكن التفكير فيها لمثل هذه التوجهات.

في حالة احتكار القلة، تعتمد فرصة تصرف البائعين بشكل مستقل، ومن دون التأثير على الأرباح المشتركة، على ما تعتقد المنشأة أن بإمكانها تحقيقه دون رد فعل من الآخرين. فهل يمكنها مثلا زيادة الأرباح والحصة السوقية على حساب منافسيها؟ وهل سيخفق المنافسون في الرد على تحركها؟ أو إنهم سيخفقون في الرد عليها بفاعلية؟ إن خفض الأسعار أمر يمكن مماثلته دائما. وإذا كانت التغيرات هي في قائمة الأسعار المعلنة، فسيعلم المنافسون بذلك بسرعة وسيضطرون إلى تغيير قوائمهم. أما إذا أخذ التغيير شكل السرية وإعطاء تخفيضات مختارة لمشتريين معينين، فحينئذ ستصل الأخبار بالتأكيد إلى البائعين المنافسين خاصة إذا بان بوضوح تأثيرها على مبيعاتهم. قارن نتائج ذلك بالتغيير الذي يشمل أي عنصر من عناصر سياسة المنتج، وستلاحظ أن كل فعل في هذا المجال له عناصره الخاصة التي ينفرد بها. حتى إذا بذل المنافسون كل جهودهم لمواجهة استراتيجية منتج جديد أو حملة إعلانية، فستكون فرصة عدم نجاحهم قائمة. فالحملة الإعلانية الماهرة ربما تؤدي إلى تغييرات جوهرية في تفضيلات المستهلكين بحيث لا تستطيع الحملات الإعلانية المضادة، حتى لو كانت ممولة تمويلا أكبر، أن تحل محل تأثيراتها. والشيء نفسه يصح في تشكيلات الاختراعات للمنتج نفسه، وخاصة إذا أمكن حماية الاختراع من التقليد من خلال براءة اختراع أو حقوق طبع. وحتى إذا أمكن مواجهة الدعاية والاستراتيجيات الخاصة بالمنتج من قبل المنافسين فإن الوقت المطلوب للرد من قبل المنافس يعطي البادئ في الفكرة ميزة على خصمه.

وباختصار فإن الاستراتيجيات المتعلقة بالمنتج لها دور أكبر من الاستراتيجيات السعيرية في تحقيق المطلوب لإجراء عمل مستقل: فالحركة الأولية هنا لن تقابل بمثلها من قبل المنافسين. إن الاستراتيجيات الإعلانية وكذلك الخاصة بالمنتج تؤدي غالبا إلى التملص من التنظيم الناجح الذي يمكن أن يحدث من خلال الاتفاقات بين محتكري القلة، وهي تسهم في عدم استقرار الحصص السوقية وفي عرقلة الاتفاقات في الصناعات المركزة.

## المنافسة الملتزمة ومعوقات الدخول

### Committed Competition and Entry Deterrence

تقرر الأمثلة الواردة في الفقرة السابقة تفريفا مهما يجب أن نأخذ في الاعتبار عند دراسة السلوك السوقي. فهل الحركة الاستراتيجية يمكن التراجع عنها Reversible؟ أو أنها متى عملت لا يمكن الرجوع فيها Irreversible؟ إن من الواضح أن وضع الأسعار عملية يمكن التراجع فيها. ففي هذا الصباح قد أقوم بتخفيض السعر راغبا في زيادة الأرباح التي أحصل عليها من السوق الذي نتشارك فيه، ويمكنني أن أعيد أسعارى غدا إلى مستواها السابق. ولنفترض بدلا من ذلك أنني هذا الصباح أدخلت إلى السوق منتجا جديدا، نتيجة الاستثمارات الضخمة في البحث والتطوير. في هذه الحالة، حتى لو حدث شيء يرغمني على التغيير في المساء فمن غير الممكن أن أسحب الاختراع. لأن تكلفة تطوير هذا المنتج الجديد الثابتة قد دفعت بالفعل، وللمحافظة على وجود المنتج الجديد في السوق فإنني سأتحمل تكلفته المتغيرة فقط. كما أنني عند تحملي تكاليف ثابتة استثمارية كبيرة في هذه الدوامة التنافسية فإنني ألزم

نفسى على الاستمرار في المنافسة. إن هذه الأمثلة توضح أهمية التفرقة بين أشكال المنافسة الملتزمة وغير الملتزمة. ولعلنا الآن نأخذ في اعتبارنا تطبيقات المنافسة الملتزمة، أولا بين المنشآت الموجودة بالفعل في السوق، وبعد ذلك فيما يتعلق بمنشأة مسيطرة تسعى إلى إعاقة المنشآت الداخلة.

### *السياقات الملتزمة وفرص الالتزام*

#### *Commitment Opportunities and Commitment Races*

لقد قررنا سلفا أن الأبعاد اللاسعرية للتنافس تكون أصعب في التحكم بين متنافسي القلة مقارنة بالمنافسة السعرية. وهذا في الواقع هو التطبيق الرئيسي لفرص الالتزام بين المنشآت المتنافسة. ولأن تخفيض أسعارى لا يعطينى ميزة دائمة حينما يرد عليها بالمثل، فنحن نكون كمن عاش وترك غيره يعيش، متجنبين في الواقع المنافسة السعرية، ومن دون أن يكون لدينا أي تردد في خطف أي فرص للتحرك التنافسي الذي يتضمن أو يدفع إلى الالتزام.

دعنا نتأمل ما يعنيه ذلك في هذا المثال الواضح. افترض أنني أنا وأنت نشترك في سوق ذي تقنية عالية يتوقع فيه اختراع مهم. والاختراع سيكون تطويره مكلفا، ومن يحصل عليه منا أولا سيكون بمقدوره أن يحصل على براءة اختراع ويتحكم في السوق كله. لكن السوق حتى الآن ليس ناضجا للاختراع. بمعنى أنه لو لم تكن أنت موجودا وأنا لدي احتكار مطلق للسوق، فسأكون مدركا بأن الوقت الأكثر ربحا لطرح هذا الاختراع وإدخاله السوق هو في المستقبل. إلا أنني لو انتظرت طويلا، فسوف تحاول أن تستولي علي بتقديم هذا الاختراع، ولذلك فسوف أسرع في مشروعى وأنفق أكثر على أمل أن أتغلب عليك. أنت بالطبع تفكر بالطريقة نفسها. وهكذا فنحن في سباق التزامى

Commitment Race لإنجاز الاختراع والحصول على براءته Patent. وكلانا يبذل أقصى سرعته، ومن يكتشف الاختراع منا أولاً فسيسعى إلى طرحه في السوق وسيكون هذا التوقيت كفيلاً فقط بإعطاء المنشأة أرباحاً عادية، وليست الأرباح الزائدة التي يستطيع المحتكر أن يحصل عليها عند الاختراع مستقبلاً (بتكاليف أقل وفي سوق أكبر). وهكذا - فإنه في الحالات الحادة، تحتاج العملية إلى تسابق متنافسين اثنين متماثلين لإيجاد سباق التزامي بينهما كفيل باستبعاد أي أرباح زائدة من السوق. وهذا مختلف جداً عن التنافس غير الملتزم (الذي تعدل فيه الأسعار يومياً على سبيل المثال) والذي يمكن فيه حتى للعدد الكبير نسبياً من المنشآت الحصول على بعض الأرباح الزائدة.

هذا الاختلاف بين السلوك الملتزم وغير الملتزم له إمكانات تطبيقية مهمة على الهيكل وكذا مستويات الإنجاز السوقي التي تؤدي لها. وبشكل عام نقول إنه مع ثبات عدد البائعين، يكون السوق أكثر تنافساً كلما زادت فرص الالتزام. ويعتقد بعض الاقتصاديين أن الأسواق الغنية بفرص الالتزام يمكن أن تكون متنافسة بشكل أكثر فاعلية حتى إذا كانت المنشآت الداخلة إليه قليلة وقيود الدخول عالية.. إلخ. إلا أن البحوث التطبيقية الحديثة لا تؤيد ذلك تماماً، إذ إن بعض التعاون الملتزم بين الشركات قادر على البقاء حتى في الأسواق التي يكون سلوكها في المدى الطويل تسوده قرارات المنشآت بشأن توسعة طاقات وحداتها الإنتاجية لتخدم سرقتها المتنامي. علماً بأن قرارات توسعة الطاقات للوحدات الإنتاجية تعطي بالتأكيد فرصة في الحصول على حق الأولوية لتلك المنشأة التي افتتحت مصنعاً يستخدم تقنية رائدة

ويستغل كل اقتصاديات السعة المتاحة<sup>(١٣)</sup>. ومن ناحية أخرى، تميل المنشآت المتنافسة في الصناعات المستقرة والقديمة لأن تكون متعاونة إلى حد ما وبالذات في خططها الاستثمارية. إن دراسة الصناعات الكيماوية من قبل بعضهم قد وجدت هذا النمط: فلو توسعت أنت في وحدتك الإنتاجية، فسأتراجع أنا عن خطتي التوسعية وبذلك نتفادى سويًا طاقات زائدة احتياطية. أما إذا قام داخل جديد ببناء مصنع، فإننا نتيجة لذلك سنرد بطريقة شرسة في خططنا الاستثمارية معلقين النتائج على ما ستؤدي له طاقاتنا الزائدة<sup>(١٤)</sup>.

وللمنافسة الملتزمة تطبيقات كثيرة أخرى مهمة. فيمكنها أن تزيد من الاختلافات المنتظمة بين المنشآت المتنافسة في سوق ما. فقد تقوم إحدى المنشآت بوضع استثمارات ضخمة لتضيف إلى طاقة وحدة إنتاجية كفؤة لتصبح المنافس ذا التكلفة المنخفضة. ومنشأة أخرى قد تزيد استثمارها من أجل تحقيق نوعية منتجات أجود أو تشكيلات أكثر تميزًا. وكل استراتيجيات من الاستراتيجيات السابقة تتضمن التزامات استثمارية لا يمكن الرجوع فيها، والمنشأة المحظوظة هي التي تعمل تحركات متقنة التوقيت تدفعها للحصول على ميزة دائمة ولا يكون لمنافسيها القدرة على تحقيق أرباح من تقليدها أو طرح بدائل لها. وليس ذلك لأنهم أقل مهارة، ولكن لأن الاستراتيجية المربحة تكون للمتحرك الأول (البادئ)، ولن تكون مربحة لأحد آخر إذا قلدها. ويعرف المتنافسون أن البادئ الأول الذي يواجه المنافسة لن يتراجع عن

( 13) For an Example of such an attempt to preempt and its consequence, for the market, see pankaj Ghemawat, "Capacity Expansion in the Titanium Dioxide Industry", Journal of Industrial Economics, Vol. XXX111. (December, 1984). PP. 145 – 163.

( 14) Marvin B. Lieberman, "Excess Capacity, Entry and Market Structure in the Chemical Processing Industries", Working Paper, Stanford Business School 1985.

استراتيجيته طالما أن تكلفتها في الغالب قد دفعت. والكتابات عن استراتيجيات الأعمال قد ركزت كثيرا على هذه النقطة في الآونة الأخيرة<sup>(١٥)</sup>. وكلما ضغطت المنشآت من أجل مزايا تنافسية، أدى ذلك إلى إنجاح استراتيجيات مغايرة في سوق معين. وهذا ما يجعلنا نشاهد متنافسين لا يماثل أحدهم الآخر. وهذه الاختلافات الاستراتيجية قد تجعلهم يستجيبون بطرائق مختلفة إلى التغيرات التي تحدث في السوق، إلى درجة يصعب معها قيام التفاهم المتبادل والدائم على ما تفرزه الممارسات اليومية لأشكال المنافسة غير الملتزمة، مثل وضع الأسعار.

### معوقات الدخول *Entry Deterrence*

حينما قدمنا موانع الدخول في الباب الثاني، ركزنا على مضامينها الهيكلية. وعلى الرغم من ذلك، فإن سلوك المنشآت المتنافسة يؤثر في الدخول الفعلي بطريقتين. الأولى: أنه مع وجود الموانع الهيكلية للدخول، فإن السياسات السعرية والإنتاجية للمنشآت الموجودة فعلا في الصناعة تحدد ما إذا كانت الفرصة قائمة للمنشآت الراغبة في الدخول بتحقيق أرباح، وبناء على ذلك يتحدد هل يدخلون أو لا؟ والثانية أن المنشآت الموجودة فعلا في الصناعة قد تكون قادرة على زيادة موانع الدخول مباشرة. إن معوقات الدخول هي شكل آخر للمنافسة الملتزمة والتي يكون فيها هدف البادئ بالتحرك كسب مزايا ضد المنافسين المتوقعين وليس ضد المنافسين الحاليين.

Joe S. Bain الذي قدم فكرة موانع الدخول، قام بقياسها من خلال "الحد السعري *Limit Price*" وهو عبارة عن السعر الأقصى الذي يمكن أن

---

( 15) Michael E. Porter, *Competitive Strategy* (New York: Free Press, 1980).

تتقاضاه المنشآت الموجودة فعلا في الصناعة دون أن يكون ذلك مغريا للدخول. وللمنشآت القائمة الخيار بأن تأخذ بالحد السعري أو أن تتقاضى سعرا أعلى منه، ومن ثم تشجع المنشآت على الدخول. لكن الاستمتاع بأغاني الحياة الهادئة قد يغري المنشآت القائمة بتجنب إغراء منافسين جدد. ورغمما عن ذلك، فإن فكر صاحب المنشأة الحاذق المعظم للأرباح قد يشير إلى طريق آخر. فالمنشآت الموجودة فعلا في الصناعة والتي تجاوزت الحد السعري قد تتمتع بأرباح احتكارية في المدى القصير، أي الآن. ودخول المنشآت الذي تسببت فيه هذه الأسعار لا يظهر أثره عادة إلا بعد مدة، ومن ثم فإن الفقد في الأرباح يقع في المستقبل، وعليه فهو يخضع للخصم (discount). وبالتالي فإن التسعير العالي الذي يجذب منافسين جدد سيحقق للمنشآت القائمة أعلى قيمة حالية من الأرباح.

لقد أضافت البحوث اللاحقة بعض المزايا لمفهوم الحد السعري. فالمنشآت القائمة تتلاعب بمتغيرات سلوكية كثيرة غير السعر، كما رأينا، ومن ثم فإن "الحد السعري" يشير إلى مجموعة من السياسات السوقية. كذلك نجد أن ما يحدد الدخول في الواقع ليس السعر السائد، وإنما السعر الذي تتوقع المنشأة الداخلة حلوله بعد وجودها في السوق. إن المنشآت الموجودة بالتأكيد ترغب في الحصول على السعر الاحتكاري قصير المدى، ولكنها ستظهر مشاعر شرسة بتقليل السعر إلى العظم لو خطت منشآت جديدة إلى السوق. وربما تكون المنشأة لديها القدرة في أن ترسل مثل هذه الإشارات. وأحد هذه السبل الجيدة أن تحافظ على طاقة إنتاجية زائدة. والأريب من المنشآت هو الذي يضع نفسه موضع داخل جديد سرعان ما سيكتشف أن المنشآت القائمة يمكنها تخفيض

الأسعار لتحصل على الأعمال المتزايدة التي تولدها هذه التخفيضات السعرية، دون ترك أي فترات للداخل الجديد.

والمنشآت القائمة قد تكون قادرة على زيادة موانع الدخول مباشرة. وتقرر كل من النظرية الاقتصادية ودراسات حالات الصناعة الواقعية طرائق كثيرة ممكنة في هذا الخصوص. فالتكامل الرأسي قادر على تجهيز المنشآت القائمة بقدرات ضاغطة Squeeze Capability. كما أن التكامل من خلال التحكم في منافذ توزيع التجزئة يمكن أن يزيد موانع التكلفة المطلقة على الداخل، والذي يتحتم عليه إيجاد مجموعة جديدة من القنوات التوزيعية. حتى منحى التكلفة الذي يتضمن أي موانع لدخول الصناعة كاقترادات السعة يمكن أن يعتمد على استراتيجيات المنشآت القائمة. لنفترض أن أحد السياسات الخاصة بالمنتج تقترح طرح موديل جديد كل عام. ولنفترض أن الموديل الجديد سيحفز الطلب، ولكن ذلك سيتضمن تكاليف ثابتة تتعلق بالتصميم والأجهزة سيتحملها البائع. إن هذه السياسة يمكنها أن تزيد الأرباح للمنشأة القائمة التي تستحوذ على حصة سوقية كبيرة، والتي على نشاطاتها ستوزع التكاليف الثابتة الإضافية. ولكنها يمكن أن تقلل الأرباح للمنافسين الحقيقيين الأصغر وكذا للداخلين الذين يتحتم عليهم البدء بحجم صغير.

*إن تاريخ حوادث قوانين تشجيع المنافسة ومكافحة الاحتكار (انظر الباب السادس) توثق حالات كثيرة لسلوك إعاقة الدخول. ومن الأمثلة الواضحة شركة آلات الأحذية المتحدة United Shoe Machinery Co. التي أوجدت طرائق ذكية كثيرة لتمنع المنافسين من الدخول إلى سوق زبائنها من مصنعي الأحذية. فقد اختارت مثلا أن تؤجر الكثير من آلاتها بدلا من بيعها لهم، وكانت عقود الإيجار هذه طويلة المدى ولا يمكن إلغائها دون غرامات. ولقد حازت شركة آلات الأحذية المتحدة السابقة على براءات*

اختراع مهمة لبعض الآلات، ولا يستطيع صانعو الأحذية استئجار هذه الآلات الفريدة دون أخذ الآلات العادية معها. هذه السياسات أحكمت القفل أمام كل البدائل الاستراتيجية للداخلين. فلا يمكنهم بيع آلات لصانعي الأحذية الذين ليس لديهم رأس المال الكافي، ومن ثم واجهوا مانع تكلفة رأس المال لتمويل المخزون من الآلات المستأجرة. ولم يستطيعوا البدء بطرح الآلات البسيطة (التي ليس لها براءة اختراع) بسبب الترتيبات المحكمة التي اتخذتها شركة آلات الأحذية المتحدة. ولم يستطيعوا كسب الجولة كذلك بطرح آلات أفضل مما صنعه خبراء شركة الأحذية المتحدة، بسبب العقود طويلة المدى التي حافظت على الكثير من العملاء المستهدفين من الانتقال إلى عارضين آخرين<sup>(16)</sup>.

## ملخص Summary

إننا نطبق مصطلح السلوك السوقي على أنماط السلوك الذي تنهجه المنشآت في صناعة ما في السوق الذي تباع فيه منتجاتها. وهو يظهر من خلال بيئة الهيكل السوقي للصناعة. ويحوز السلوك السوقي على اهتمام قليل في الصناعات التنافسية الخالصة أو الاحتكارية الخالصة. وهنا تستجيب المنشآت ببساطة للقوى الاقتصادية غير الشخصية المحيطة بها. أما في صناعات احتكار القلة، فإن المنشآت تستجيب لبعضها، وتتطور آثار ذلك لتصبح أكثر تعقيدا. ولعل أفضل ما يمكن أن تفعله مجموعة من محتكري القلة هو تحقيق تعظيم الأرباح المشتركة المماثل لما يمكن أن يحققه المحتكر المطلق. ودورنا هنا هو أن نحلل أنماط السلوك السوقي لنرى مدى قدرته على تقريب الصناعة من التعظيم المشترك للأرباح.

---

(16) Carl Kaysen, United States V. United Shoe Machinery Corporation, (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1956).

والمدى المهم من أنماط السلوك يتركز حول تحديد الأسعار السوقية لاحتكار القلة. مثل الطرائق التي تضع بها المنشآت أسعارها وتغيرها استجابة لردود أفعال الآخرين. فهم، أي مديرو هذه المنشآت، يستخدمون قواعد عامة Assorted Rules of Thumb في وضع الأسعار، ويتخذون قراراتهم التسعيرية في ضوء توقعاتهم حول ردود أفعال منافسيهم. ويصف منحني الطلب الملتوي مجموعة من التوقعات الممكنة التي يمكن أن يتخيلوها بخصوص استجابات المنافسين. وهذا المنحني يشير إلى أن أسعار احتكار القلة تميل لأن تكون جامدة. والصناعات ذات احتكار القلة تستخدم طرائق مختلفة لتنسيق قراراتها التسعيرية في السوق: مثل اتفاقات تثبيت الأسعار، والكارتل، والقيادة السعرية، وأنماط التآمرات التكتيكية. ومن الصعب توقع آثار هذه الأنماط التسعيرية دون أن نتعرف على الهياكل السوقية التي تظهر فيها. فسياسة التسعير الافتراضية ربما تظهر إذا كانت المنشآت التي تسعى للحفاظ على سياسات التعظيم المشترك للأرباح قد شعرت بالحاجة إلى شن هجوم على هؤلاء الذين يخلون بالاتفاق. وربما تستخدم أيضا محاولة من المنشأة لإبعاد المنافسين، على الرغم من أن ذلك غير قانوني، وعادة لا يأتي بمردود على المنشآت المعتدية.

وحيثما يوجد تمييز في المنتج، فإن أنماط السلوك تتطور بالنسبة لتغييرات المنتج وسياسات ترويج المبيعات - كالتغيرات السنوية في الموديلات والمكونات الجديدة والمحسنة التي نراها حولنا ونسمع عنها باستمرار. وهذه مثلها مثل أنماط التنسيق السعري، يمكن أن تعكس إما أفعالا احتكارية مشتركة من قبل مجموعة من البائعين، أو تنافسا عدوانيا. ويصعب هنا تحديد

الفرق. وتبدو المنشآت في صناعات كثيرة أكثر اهتماما بتعديل منتجها وسياساتها البيعية عن الاهتمام بتعديل الأسعار، لأن تغييرات المنتج تعطي فرصة أفضل لقطع الطريق على المنافس قبل أن يستطيع الرد.

ويتضمن السلوك الملتزم تلك السياسات التي يصعب الرجوع عنها فور اتخاذها. وإذا أتاح السوق فرصا غنية للسلوك الملتزم، فإن السباق بين المنافسين لتحقيق أول التزام قد يستبعد الأرباح الزائدة. ومن ناحية أخرى فإن السعي لكسب فرص الالتزام، قد يؤدي إلى صناعة ذات منشآت غير متجانسة نجحت باتباع استراتيجيات متفاوتة، أو يمكن أن تسمح لمحتكر متحكم أو مجموعة من محتكري القلة بزيادة موانع الدخول التي تحميلها من منافسين جدد.