

## محددات إستراتيجية قيادة التكلفة و أثرها على القوى التنافسية للمنظمة

قويدر بورقبة

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة الجلفة



### ملخص:

ترتكز إستراتيجية قيادة التكلفة على الكفاءة في الإنتاج ، من خلال إنتاج كميات كبيرة من المتوجات بغية الإستفادة من وفورات الحجم و أثر منحى التعلم و الخبرة . حيث يتميز المنتج الأساسي الذي تنتجه المنظمة بتكلفة منخفضة نسبيا و جودة أقل و تهدف المنظمة من خلال هذه الإستراتيجية إلى إكتساب حصة كبيرة جدا من السوق. و للحفاظ على ميزة التكلفة الأقل يتطلب من المنظمة البحث المستمر عن تخفيض التكلفة في جميع جوانب الأعمال، و إستخدام إستراتيجية توزيع فعالة و شاملة للوصول إلى توزيع أكبر عدد ممكن من المنتج مما يعزز إستراتيجية الترويج بخصائص المنتج و بالتالي تخفيض تكاليف هذه الأنشطة .

**الكلمات الدالة:** إستراتيجية قيادة التكلفة، إقتصاديات الحجم، منحى الخبرة.

### Abstract:

Cost Leadership Strategy This Strategy Emphasizes Efficiency. By Producing High Volumes of Standardized Products, The Firm Hopes to Take Advantage of Economies of Scale and Experience Curve Effects. The Product Is Often a Basic No Frills Product That Is Produced at a Relatively Low Cost and Made Available to a Very Large Customer Base. Maintaining This Strategy Requires a Continuous Search for Cost Reductions in All Aspects of the Business. The Associated Distribution Strategy Is to Obtain the Most Extensive Distribution Possible. Promotional Strategy Often Involves Trying to Make a Virtue Out of Low Cost Product Features.

Key words: Cost Leadership Strategy, Economies of Scale, Experience Curve Effects.

### تمهيد:

إن تطور وسائل الإنتاج و تكنولوجيا المعلومات و الإتصال و إنفتاح الأسواق و زيادة الإنتاجية و تسارع عمليات الإبداع و الابتكار و إرتفاع مستويات الجودة و السهولة النسبية لدخول منافسين جدد في الصناعات و غيرها من العوامل أدى إلى تحول السوق من سوق العارضين إلى سوق المشترين ترتكز القوة الحقيقية فيه للعملاء الذين إنفتحت أمامهم فرص الإختيار والمفاضلة بين بدائل متعددة لإشباع رغبتهم بأقل تكلفة و بأيسر الشروط ، ومن ثم تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة

للتعامل في السوق من خلال العمل على إكتساب و تنمية القدرات التنافسية مما يتيح للمنظمات تحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق فرص تسويقية جديدة كما تحقق إحتراق تنافسي جديد و وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة لنفسها. و من بين وسائل التنافس هو قدرة المنظمة على خفض تكاليف منتجاتها و من ثم التحكم في السعر.

### أ. مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة

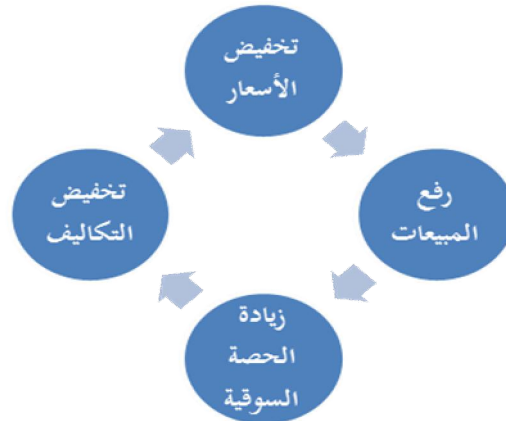
تعد الكلفة الأدنى البعد التنافسي الأقدم الذي سعت لإعتماده الكثير من المنظمات و الذي يقصد به قدرة المنظمة على إنتاج و توزيع المنتجات بأقل ما يمكن من الكلف قياسا بالمنافسين في ذات الصناعة ، و بالتالي فإنها ستمتلك ميزة تفضيلية تستطيع من خلالها أن تنافس في السوق و إمكانية السيطرة عليه ، ولا شك أن التركيز على تخفيض التكلفة سوف ينعكس بالتالي على السعر النهائي للمنتج و يمنح للمنظمة ميزة تنافسية و بخاصة في الأسواق التي يكون بها المستهلك أكثر حساسية تجاه الأسعار ، و الذي يتوقف شراؤه للمنتج من عدمه على ذلك.<sup>1</sup> و من أبرز العوامل التي تؤدي إلى تخفيض الكلف هي:<sup>2</sup>

- الوفورات المتحققة من زيادة منحني الخبرة و التعلم لدى العاملين .
- الإستثمار الأقل في الموارد و بخاصة في المواد الأولية مع وجود أنظمة خزن متقدمة.
- إعتماد سياسة توزيع تتوافق مع خصوصية المنتج و المحافظة عليه و سلامته من التلف أو التقادم.
- الإرتقاء بمستوى إستغلال الطاقات المتاحة في موجودات المنظمة لتقليل نسبة تاثير التكاليف الثابتة على التكاليف الكلية للوحدة الواحدة من الإنتاج.

### II. أسباب إختيار المنظمات لإستراتيجية قيادة التكلفة

ترغب بعض المنظمات بقيادة الحصة السوقية من خلال تثبيت وضعها في السوق بشكل جيد و تطبيق إستراتيجية تكاليف منخفضة لتحقيق ربحية جيدة على الأمد الطويل في سوق تتميز بحصة سوقية كبيرة ، وفي هذه الحالة تبدو المنافسة واضحة لأن جميع المنظمات المتنافسة في السوق الواسعة ترغب بالحصول على حصة سوقية ملائمة ، وعليه فإن إتباع سياسة الأسعار المنخفضة يجب أن تطبق بحذر ، وبقدر الإمكان و الإلتباه إلى نوعية السلعة و الخدمة و المنافع التي يحصل عليها المستهلك عند مقارنته إياها بالمنتجات المنافسة ، وعلى هذا الأساس يتوجب على إدارة المنظمة حينما ترغب بزيادة حصتها السوقية قياسا بالمنافسين أن تأخذ بعين الإعتبار العناصر الأخرى للمزيج التسويقي تجنباً للمخاطر التي تنشأ عن المنافسة.<sup>3</sup>

الشكل رقم (1): أسباب إختيار إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف

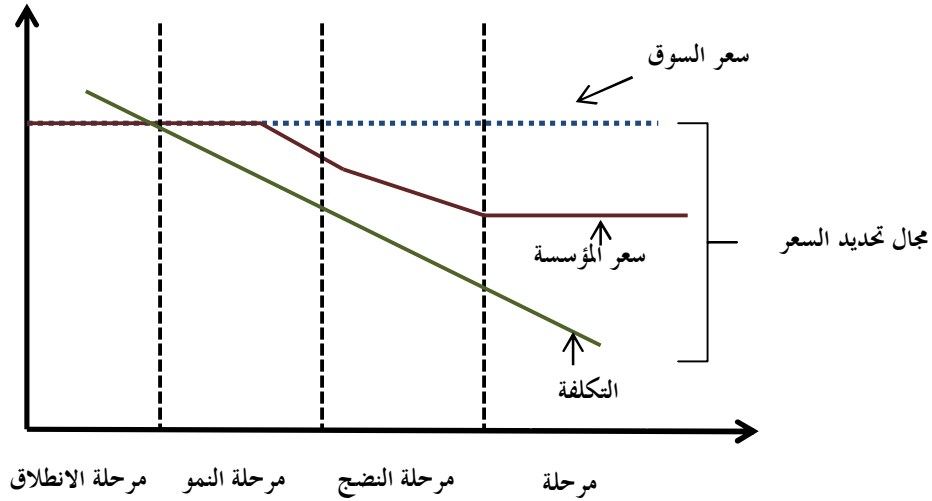


المصدر: من إعداد الباحث .

### III. التكلفة و السعر

إن إتباع المؤسسة إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف هدفه تخفيض السعر حتى تقدم المؤسسة عرضا بسعر أفضل من سعر المنافسة ولها فإن تكاليف المؤسسة تقارن دوما بسعر السوق و مدى نضج المنتج كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (2): التكلفة و سعر السوق و سعر المؤسسة



المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2013، ص 238 بتصريف

يظهر من الشكل أن زيادة حجم الإنتاج تؤدي إلى تقليص تكلفة الإنتاج و هذا ما يجعل الفارق بين سعر السوق و تكلفة الإنتاج يتزايد مع الحجم، الشيء الذي يعطي المؤسسة القدرة على تخفيض سعرها لتسيطر على السوق. فهناك علاقة بين التكلفة و مرحلة دورة حياة المنتج. وكما يظهر من الشكل أيضا، فإن للمؤسسة درجة كبيرة من التصرف في تحديد سعرها. يمكنها أن تجعل سعرها مساويا لسعر السوق أو ان تجعله أقل منه. ففي الحالة الولى تكون تسعى إلى تعظيم الهامش أما في الحالة الثانية فإنها تسعى على تعظيم حصة السوق، وفي الواقع فإن المؤسسة تختار كيفية تحديد السعر على أساس عدد كبير من المتغيرات بما في ذلك الوضع الحقيقي في السوق بالنسبة لها و للمنافسة و للزبائن...<sup>4</sup>

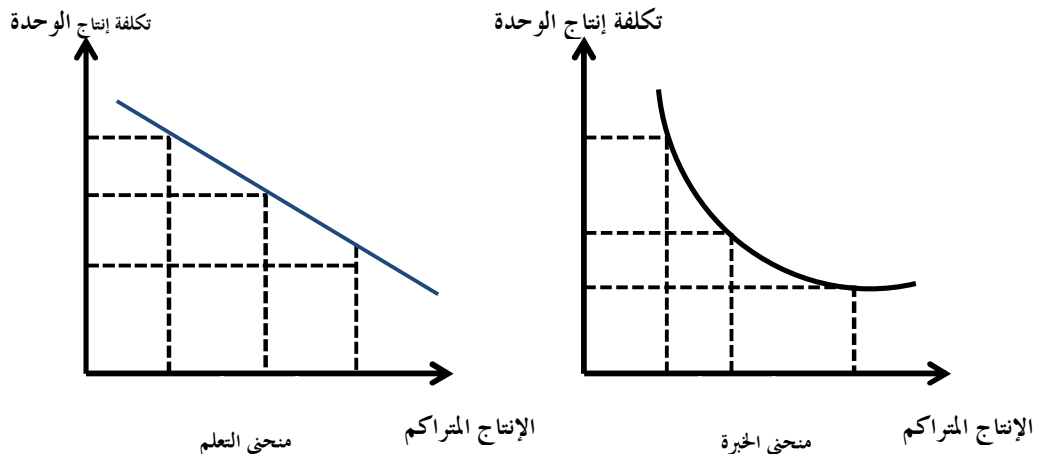
### IV. محددات ميزة التكلفة الأقل

يمكن تحقيق ميزة التكلفة الأقل من خلال المحددات التسع التي حددها مايكل بورتر و هي:

#### 1. منحني التعلم و الخبرة

هناك فرق بين أثر التعلم و أثر الخبرة فالمقصود بأثر التعلم أنه كلما تضاعفت كمية الإنتاج المتراكم كلما إنخفض وقت إنتاج الوحدة الواحدة بنسبة ثابتة أما أثر الخبرة فإن النسبة تكون غير ثابتة ولا يخص مؤسسة بعينها و إنما يخص القطاع بأكمله.<sup>5</sup> و يبين الشكل التالي أثر كل من الخبرة و التعلم على زمن إنتاج الوحدة الواحدة

الشكل رقم (3): منحى التعلم ومنحى الخبرة

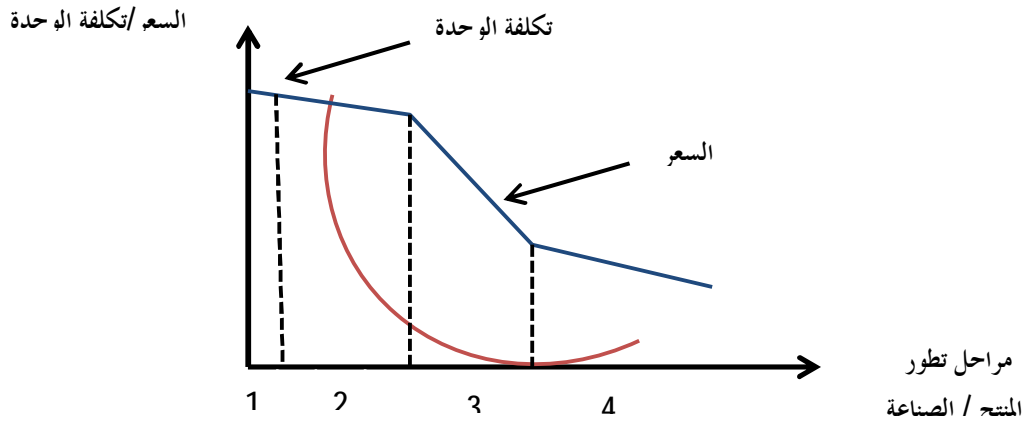


المصدر: عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2013، ص 236. بتصرف

تبين نظرية منحى الخبرة أنه كلما إكتسبت المؤسسة خبرة في إنتاج منتج ما فإن تكلفة إنتاجه تقل ، وذلك يعني أن المؤسسة الأولى التي تنتج منتج لأول مرة في الصناعة تكون متقدمة في منحى الخبرة عن غيرها أي أن إنتاجها أكبر و خبرتها أعلى وتكاليف إنتاجها أقل من أي مؤسسة أخرى تحاول اللحاق بها ، فكلما تمكنت المؤسسة من تحسين فعاليتها و كفاءتها مقارنة بالمؤسسات الأخرى فإنها ستحافظ على ميزة تنافسية و هي إنتاج أفضل و بأقل تكلفة في الصناعة إلا أنه على المدى المتوسط و البعيد فإن عوامل أخرى مهمة تؤثر على التنافس في الصناعة مثل إستعمال تقنيات أحدث في الإنتاج و تحقيق فعالية و كفاءة متميزة في تسويق و توزيع المنتجات ، أما إذا كانت المؤسسة صغيرة و دخلت متأخرة للصناعة فقد يتعذر عليها الحصول على ميزة إنتاج نفس المنتج بتكاليف أقل من تكاليف المنافسين الكبار ، و إذا كانت بيعة المنافسة عدائية ربما يعمل المنافسون الكبار على تخفيض أسعارهم لغرض إخراج أكبر عدد من المنافسين و السيطرة على السوق و هذا ما تحرص مؤسسات الصناعة لأجل تحقيق مصالح مختلف الأطراف المستفيدة في الصناعة و المجتمع ، و عندما تجد المؤسسة صعوبة في المنافسة يمكن لها أن تبحث عن شريحة معينة في المجتمع المنتفع و بعض المنافع التي يمكن أن يحققها المنتج لتلك الشريحة بعد إجراء تعديلات و تحسينات عليه لصالح تلك الشريحة و ذلك تفاديا لمنافسة المؤسسات الكبرى على المنتج الأصلي ، و في بعض الصناعات عندما تكون تكاليف و حواجز الدخول محدودة قد لا تؤثر الأسبقية في الدخول للصناعة كثيرا في التنافس.<sup>6</sup>

و الشكل التالي يبين أثر الخبرة و إزدياد الحجم الإجمالي للإنتاج على السعر عبر مراحل تطور الصناعة.

الشكل رقم (4): توضيح أثر الخبرة و إزدياد الحجم الإجمالي للإنتاج على السعر



المصدر: الهادي المشعال، مرجع سبق ذكره ، ص 292.

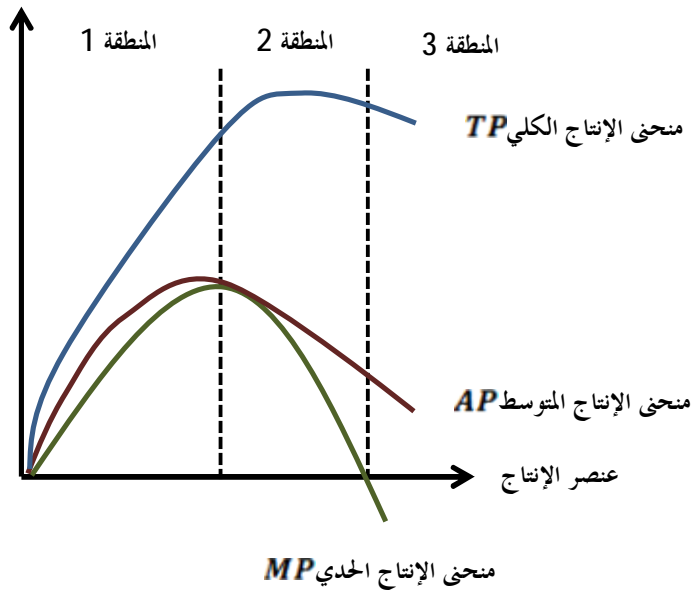
يمكن توضيح العلاقة التي تبين أثر الخبرة و إزدياد الحجم الإجمالي للإنتاج على السعر كما يلي:<sup>7</sup>

1. تعمل المؤسسة المبتكرة للمنتج على تحديد سعر الوحدة أقل من تكلفة الوحدة متحملة بذلك خسائر مؤقتة من أجل تحقيق إقبال المستهلكين على المنتج.
2. في حالة نجاح الإنتاج و رواج المنتج في السوق تبدأ تكلفة الوحدة في الإنخفاض إلى نقطة التعادل ثم تحقيق أرباح مجزية و تحاول المؤسسة المبتكرة المحافظة على السعر مرتفع لتحقيق أرباح كبيرة قبل دخول المنافسين و كلما كان الربح مرتفع شجع ذلك عدد أكبر من المنافسين للدخول في الصناعة.
3. يؤدي تزايد عدد المنافسين في الصناعة و إنخفاض تكلفة الإنتاج إلى تخفيض السعر لمستويات تمنع دخول المزيد من المنافسين و تظل إمكانية أن يحقق المبتكر أرباحاً أعلى من الآخرين بسبب الخبرة و الكفاءة قائمة.
4. أخيراً يدخل المنتج في مرحلة إستقرار و هامش ربح منخفض عندما يتوقف إزدياد عدد المنافسين و يحصل تشبع في الصناعة و في هذه المرحلة يكون هامش الربح محدود و تتمكن من تحقيقه فقط المؤسسات ذات الفعالية و الكفاءة العالية ، و تبدأ مؤسسات في الإنسحاب من إنتاج المنتج أو تعديله و تحسينه لصالح شريحة معينة أو إنتاج منتج جديد لتبدأ دورة حياة الصناعة من جديد و السؤال المهم هو أين يقع منتج الصناعة و المؤسسة على منحني الخبرة ؟ ففي حالة أن المنتج يمر بالمرحلة الرابعة فقد يكون من المناسب للمؤسسة البحث عن منتج معدل أو جديد للإستفادة منه في قطاع جديد.

إن لنظرية التعلم و الخبرة أثر على تكلفة عوامل الإنتاج و حجمه سواء على المدى القصير أو المتوسط و الطويل ، وعلى المنظمة إستغلال هذين العاملين لترشيد قراراتها الإنتاجية مما يسمح بتخفيض التكاليف قد الإمكان و الحصول على أكبر حجم من الإنتاج سواء على المدى القصير أو الطويل و الشكل التالي يوضح المنطقة الإقتصادية المثلى التي يجب على المنظمة أن تختارها لإستغلال عاملي الخبرة و التعلم.

الشكل رقم (5): مناطق الإنتاج الثلاثة

الإنتاج الكلي و المتوسط و الحدي



المصدر: عمر صخري، مبادئ الإقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 8، ص 71.

بفرض استخدام عنصر إنتاج واحد (العمل مثلا) مع بقاء العناصر الإنتاجية الأخرى ثابتة، فإننا نلاحظ من الشكل البياني أعلاه أن الإنتاج الكلي يمر بمراحل مختلفة فيزداد الإنتاج الكلي ( $TP$ ) بزيادة متزايدة في المرحلة الأولى ثم بزيادة متناقصة في المرحلة الثانية إلى أن يصل إلى حده الأقصى فيبدأ بعدها الإنتاج الكلي بالتناقص كلما زاد العنصر الإنتاجي ( $L$ ) وهذا ما يعرف بقانون تناقص الغلة.

نلاحظ من الشكل البياني ما يلي:

منحنى الإنتاج الحدي يقطع منحنى الإنتاج المتوسط عندما يكون هذا الأخير في حده الأقصى.

في المنطقة 1 فإن الإنتاج الحدي يتزايد .

الإنتاج الحدي يتناقص في المنطقة 2.

في المنطقة 3 يصبح الإنتاج الحدي سالبا مشيرا بذلك إلى تناقص الإنتاج الكلي.

إذا إختار المنتج المنطقة 1 فهذا يعني أنه يستخدم كمية كبيرة من رأس المال ( $K$ ) (الإنتاجية الحدية لرأس المال تكون سالبة أو تساوي الصفر) و عدد قليل جدا من العمال ( $L$ ). بينما إذا إختار المنطقة 3 فهذا يدل على أنه يستخدم عدد كبير جدا من العمال (الإنتاجية الحدية للعمل تساوي الصفر أو سالبة) و كمية قليلة من رأس المال . و بالتالي فإن المنطقة 2 تعتبر أحسن منطقة للإنتاج و لهذا السبب فإن المنتج العقلاني لا ينتج في المنطقة 1 أو المنطقة 3 و لكنه ينتج في المنطقة 2 و التي نسميها بالمنطقة الاقتصادية للإنتاج.<sup>8</sup>

في الأجل القصير يفترض تغير بعض عناصر الإنتاج و ثبات البعض الآخر لعدم قدرة المؤسسة على إحداث تغير شمولي ، وهو ما يسمح بدراسة تغيرات الإنتاج تبعا لقانون تناقص الغلة ، أما في الأجل المتوسط و الطويل فإنه يمكن للمؤسسة تغير جميع عناصر إنتاجها ، الأمر الذي يسمح لها بتوسيع و تطوير طاقتها الإنتاجية ، وهو ما يمكن من دراسة تغيرات الإنتاج و وفقا لمبدأ غلة الحجم أو إقتصاديات الحجم ، حيث يشير قانون غلة الحجم إلى أن الناتج الكلي خلال الفترة الطويلة يمر هو الآخر،

بثلاثة مراحل بناء على تغيرات إستخدام عناصر الإنتاج و حجم الناتج المحقق من العملية الإنتاجية.<sup>9</sup> و تتمثل هذه المراحل في:<sup>10</sup>

### المرحلة الأولى: زيادة غلة الحجم

هي المرحلة التي تؤدي فيها زيادة الإستخدام لعوامل الإنتاج إلى زيادة الكمية المنتجة بنسبة أكبر و السبب في ذلك:

- عدم قابلية بعض العوامل الإنتاجية للتجزئة.
- الإستفادة من مزايا التخصص.

### المرحلة الثانية: ثبات غلة الحجم

عندما تزيد المؤسسة من حجم عملياتها تقضي على الوفورات التي تؤدي إلى زيادة الغلة و بالتالي تصبح زيادة إستخدام عناصر الإنتاج تؤدي إلى زيادة الغلة بنفس النسبة.

### المرحلة الثالثة: تناقص غلة الحجم

إذا إستمرت المؤسسة في التوسع في حجم عملياتها فإن غلة الحجم بعد حد معين ستميل إلى التناقص. مما سبق نلاحظ أنه تختلف دالة الإنتاج في الأجل القصير عنها في الأجل الطويل و ذلك للأسباب التالية:

- لا يستطيع المنظم في الأجل القصير تغيير مستوى مستلزمات عوامل الإنتاج الثابتة.
- لا يتغير شكل دالة الإنتاج في الأجل القصير بسبب التقدم التكنولوجي.
- تتم العمليات الإنتاجية في الأجل القصير بإستخدام الطاقة الإنتاجية القائمة.

## 2. غلة الحجم

يقصد بها الوفورات الإقتصادية الناتجة عن تزايد حجم الإنتاج الذي يؤدي إلى تخفيض نصيب الوحدة المنتجة الواحدة من التكاليف الثابتة و قبل توضيح ذلك نقدم التعاريف التالية:

- **التكاليف الثابتة Fixed Costs:** هي التكاليف التي لا تتغير أو لا تتأثر بحجم الإنتاج مثل مرتبات المدراء و الموظفين و أقساط التأمين الصحي على العاملين و مصاريف الكراء... و ما إلى ذلك من تكاليف يتم إنفاقها ولا تتغير قيمتها بتغير حجم الإنتاج ، وهذه التكاليف تتحملها المنشأة سواء أنتجت بأقصى طاقتها أو لم تنتج على الإطلاق ، وتبقى قيمتها ثابتة على المدى القصير و يمكن أن تتغير في حالة إضافة إنشاءات أو مصانع أو آلات جديدة أو في حالة الإستغناء عن بعض المصانع أو إسقاط بعض خطوط الإنتاج... الخ.<sup>11</sup>

- **التكاليف المتغيرة Variable Costs:** هي التكاليف التي تتغير مع تغير حجم النشاط (الإنتاج) و تعتبر متناسبة معه مثل المواد الأولية المستعملة في عملية التحويل ، الرسم على رقم الأعمال ، مصاريف المستخدمين المباشرين في عملية التحويل و الإنتاج... الخ.<sup>12</sup>

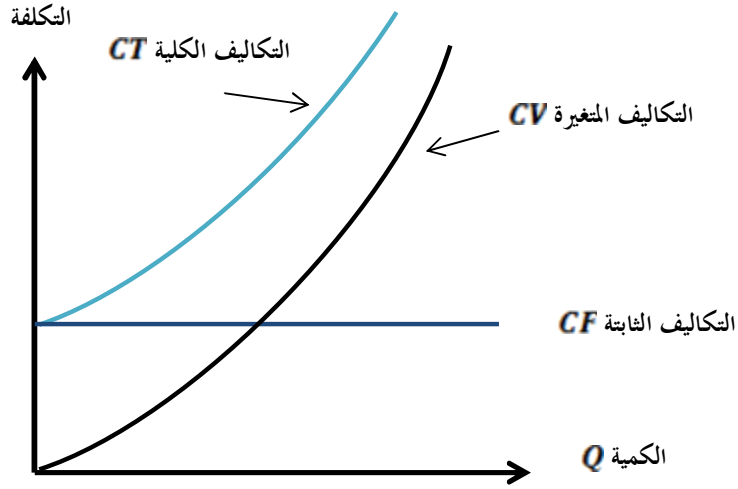
- **التكلفة الكلية Variable Costs:** هي عبارة عن إجمالي التكاليف المتغيرة مضافا إليها التكاليف الثابتة

$$\text{التكاليف الكلية} = \text{التكاليف المتغيرة} + \text{التكاليف الثابتة}$$

$$CT = CV + CF$$

يبين الشكل التالي سلوك مختلف التكاليف عبر الزمن

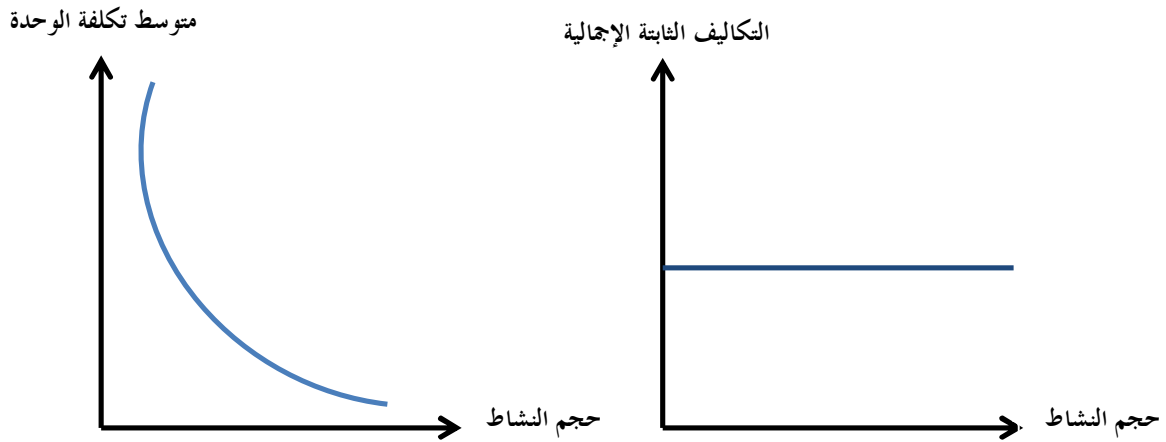
الشكل رقم (6): أنواع التكاليف



المصدر: ناجي معلا، رائف توفيق، أصول التسويق: مدخل تحليلي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، 3، ص 221.

كما يمكن توضيح مساهمة حجم الإنتاج في تحقيق وفورات إقتصادية من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (7): سلوك التكاليف الثابتة الإجمالية و الوحودية

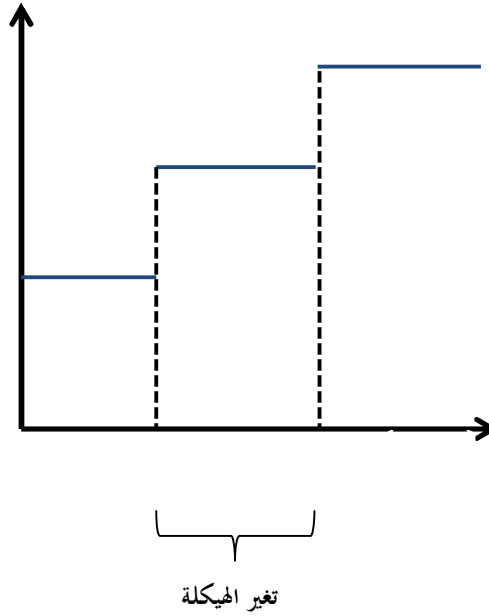


المصدر: صلاح بسيوني عيد، عبد المنعم فليح، سعيد يحيى ضو، محاسبة التكاليف، كلية التجارة جامعة القاهرة مصر، 2017، ص 44.

يتضح من الشكل أعلاه أن التكاليف الإجمالية الثابتة تمثل خط مستقيم موازيا لمحور الفواصل مما يعني ثباتها مع تغيرات حجم النشاط، في حين أن التكلفة الثابتة الوحودية يأخذ شكل منحنى متناقص من الأعلى إلى الأسفل موضحا تناقص متوسط التكلفة الثابتة مع زيادة حجم النشاط، و يرتبط ثبات التكاليف بالطاقة المتاحة فإذا تغيرت الطاقة المتاحة (الآلات، المباني، المخازن... الخ) تتغير التكاليف الثابتة من مستوى إلى مستوى آخر و نسميها في هذه الحالة تغير التكاليف الثابتة نتيجة تغير الهيكل و هذا ما يوضحه الشكل الموالي:



الشكل رقم (8): التكاليف الثابتة في حالة تغير الهيكلية (مستويات النشاط)



المصدر: خميسي شبيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص115.

### 3. إختيار الموقع المشروع

يعد قرار إختيار الموقع المناسب لإقامة المشروع من أكثر القرارات الطويلة الأجل التي تتخذها إدارة المشروع أهمية و خطورة إذا كان الموقع المختار لم يتم إختياره على أسس موضوعية و تنبؤية... و بالتالي فإن أفضل موقع للمشروع هو القريب من مصادر التوريد و بنفس الوقت من أماكن العرض أو التوزيع مما سيؤدي إلى خفض تكاليف النقل سواء في حالة نقل المواد الخام و مستلزمات الإنتاج الأخرى أو في حالة نقل السلع الجاهزة المصنعة أو النصف المصنعة و بالتالي تخفيض تكاليف المنتج.

على الرغم من تباين أهمية العوامل المؤثرة في إختيار الموقع بين مشروع و آخر لتبعاً لطبيعة نشاطه و حجمه إلا أن ثمة عوامل تتسم بالعمومية تؤثر في إختيار الموقع يجب مراعاتها لتخفيض تكاليف المؤسسة نذكر من بينها ما يلي:<sup>13</sup>

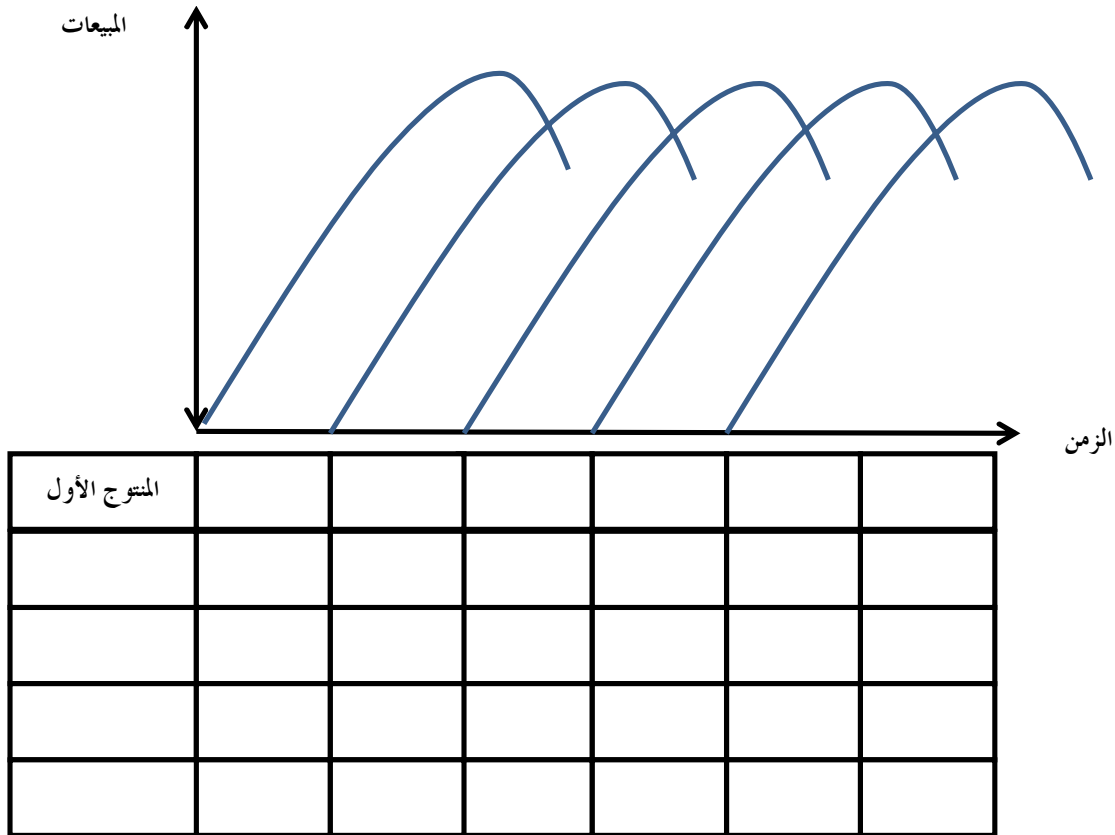
- القرب من مصادر التوريد مما يساعد المشروع في خفض تكاليف نقل المواد الخام أو المستلزمات الأخرى و كذلك سرعة الحصول عليها.
- توفر القوى العاملة اللازمة و الرخيصة و هذا يعني ان الموقع المختار يجب أن يراعي توفر كمية و نوع و تكلفة العمالة اللازمة في منطقة المشروع و هذا ما يتطلب دراسة دقيقة لسوق العمل لهذه الغاية.
- القرب من الخدمات مثل المواصلات و الطاقة الكهربائية و الماء و الإتصالات و شبكات الصرف الصحي و غيرها.
- القرب من المشروعات المشابهة و المكملة إذا كانت أنشطة المشروع تتكامل مع أنشطة المشروعات الأخرى و الإستفادة من الخدمات و التكاليف التي كان سيتحملها المشروع لو كان بعيداً عن منطقة المشروعات الأخرى.

• القرب من المستهلك مما سيؤدي إلى تخفيض تكاليف النقل للسلع المصنعة و إيصالها بسرعة إلى أسواق العرض و إلى المستهلك .

#### 4. إستغلال الطاقة

كثيرا ما ينشأ عن دورة حياة المنتج مشكلة إستغلال الطاقة الإنتاجية المتاحة وذلك بسبب أثر مراحل دورة حياة المنتج على تطور منحني المبيعات ، حيث يظهر هذا المنحى تباين كبير بين المراحل في حجم المبيعات و هذا بدوره يؤثر على الطاقة المتاحة و كيفية إستغلالها. فإذا نظرنا إلى مرحلة النضوج و مرحلة الإنطلاق نلاحظ أن هناك فروقا كبيرة في إستغلال الطاقة و دائما يوجد فائض في الطاقة من مرحلة الإنطلاق إلى النمو وحتى تصل إلى مرحلة النضوج و هذه الطاقة الفائضة تضيف تكاليف كبيرة على الإنتاج ، وترتب مشكلة إدارية خطيرة جدا ، و لحل هذه المشكلة ينصح بإدخال منتج ثان على مراحل متعاقبة بحيث يأخذ كل منتج دورة حياة خاصة به و خلال فترة زمنية يستطيع إمتصاص الطاقة الفائضة . و في الشركات الكبيرة يمكن أن تستوعب الطاقة الإنتاجية المتاحة العديد من المنتجات على خط الزمن ، و بحيث يتم إستغلالها بشكل إقتصادي ، لهذا يتم إدخال عدة منتجات في مرحلة النضوج ( المنتجات يجب أن تكون في مراحل متباينة حتى لا يكون هناك مشكلات إنتاجية و تسويقية كما تلجأ الشركات إلى إتباع هذه السياسة لإستغلال الطاقة التسويقية المتاحة حيث أن هذه الطاقة تكون غير مستغلة إقتصاديا في مرحلتي الإنطلاق و التدهور).<sup>14</sup> ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (9): دورة حياة تشكيلة منتجات متعاقبة و إستغلال الطاقة



5. مقدار التكامل الرأسي: يقصد به حجم أو مقدار وظيفة التوزيع المادي أو طول سلسلة التوريد التي تمتلكها المنظمة بدءاً من شراء المواد الأولية و إنتهاء إلى المبيعات للمستهلكين ، فالمنظمة التي تشتري كل المكونات و الأجزاء و المواد من الموردين ، و تباع كل المنتجات النهائية التامة الصنع إلى تجار الجملة يكون مقدار أو حجم التكامل الرأسي قليل في حين أن المنظمة التي تنتج مكونات و أجزاء المواد و تباع كل منتجاتها التامة الصنع إلى العملاء من خلال نظام التوزيع الخاص بها يكون مقدار التكامل الرأسي لديها عالي.<sup>15</sup> و هناك نوعان من التكامل الرأسي هما:<sup>16</sup>

**التكامل الخلفي:** و يعني محاولة المنظمة السيطرة على مصادر توريد مستلزمات الإنتاج بشرائها أو الإندماج معها ، وذلك لإلغاء المورد أو السيطرة عليه و هناك أسباب تدعو المنظمة لإتباع هذه الإستراتيجية هي :

- حصول المورد على أرباح كبيرة تمثل عائد مقبولاً إذا أرادت المنظمة الإستثمار في شراء مصدر التوريد.
- عدم قدرة المورد على الوفاء بإحتياجات المنظمة من ناحية الوقت ، الجودة و السعر.
- قلة عدد الموردين بالمقارنة بعدد المنافسين في السوق.
- إرتفاع تكلفة التوريدات بالنسبة للتكلفة الإجمالية للمنتج.
- عند زيادة مخاطر توقف الإنتاج نتيجة لعدم كفاية المواد الأولية في السوق.

**التكامل الأمامي:** و هو يعني محاولة المنظمة السيطرة على منافذ التوزيع الحالية قادرة على تلبية إحتياجات المنظمة و تحقيق أهدافها من ناحية الوصول إلى المستهلك المستهدف و تقديم الخدمة بالأسعار و بالطريقة التي تريد من قوة المنظمة. إن التكامل الرأسي المرتفع قد يحقق ميزة التكلفة الأقل من خلال:

- الحصول على المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج بأسعار أقل من خلال الإستفادة من الأرباح التي كان يحققها الموردون أثناء عملية الشراء .
- الإستفادة من تكاليف نقل المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج من المورد إلى المنظمة.
- تجنب إنقطاع عملية الإنتاج من جراء قلة المواد الأولية في السوق و بالتالي تجنب العديد من التكاليف الناجمة عن ذلك كالأرباح الممكن الحصول عليها من خلال البيع لزبائن المنظمة و الزبائن الجدد المحتملين و تكاليف عدم إستغلال الطاقة الإنتاجية..... الخ.
- تجنب التكاليف المرتبطة بالتأخير نتيجة توفى المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب.
- تقليل تكاليف قنوات التوزيع من خلال الإستفادة من الأرباح التي تحققها المؤسسات المكلفة بتوزيع منتج المنظمة.
- الإستفادة من تكاليف الفرص البديلة من خلال إستغلال عامل الوقت من حيث الحصول على المواد الأولية و مستلزمات الإنتاج في الوقت المناسب و إيصال المنتج إلى المستهلك في الوقت المناسب.

## 6. التوقيت<sup>17</sup>

نتيجة للتعبيد الكبير الذي اصاب حياة الانسان في الزمن المعاصر ، فقد اصبح الوقت عامل ذو اهمية كبيرة في جوهر قرارات الشراء التي يمكن ان يتخذها و عليه فإن العديد من منظمات الأعمال بدأت تنافس بإعتماد بعد جديد يتمثل في سرعة التسليم و الإستجابة لطلب الزبون ، نظراً لاستعداده في أن يدفع كلف أكبر ، و قد يتغاضى عن مستوى الجودة مقابل

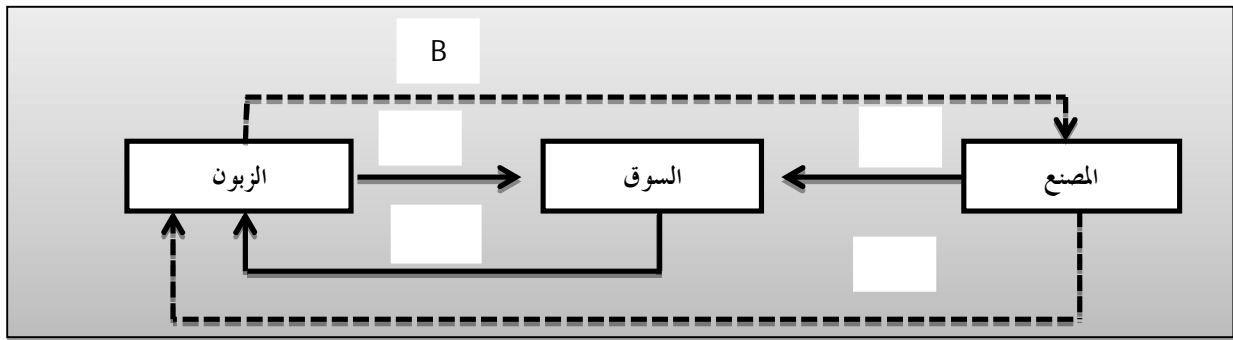
الحصول على حاجاته في الوقت المناسب له ، و يتمثل الوقت و حدوده و العناصر الثلاثة التالية و التي يوضحها الشكل رقم (10) و هي :

**A.** الوقت الذي تقضيه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية في طرح المنتج الجديد للسوق و ما يرافقه أو يسبقه من عملية ترويج و إتصالات لإخبار الجمهور بذلك الوقت الذي تستغرقه عملية تلقي الطلب من الزبون و الموجه إلى الحلقات الوسيطة الموجودة في السوق أو الموجهة مباشرة إلى المصنع .

**B.** الوقت المستغرق في إيصال المنتج من الوسيط ( السوق ) أو المصنع إلى الزبون .

و لا شك بأن هذه الفترة التي تستغرقها عملية تسلم الزبون للمنتج و منذ فترة طرحه بالسوق تعد فرصة تنافسية مهمة ، على إعتبار أن المنظمة التي تستطيع ان تستجيب بسرعة أكبر لطلب الزبون يمكن أن تحقق الفص البديلة قبل غيرها ، و هذا ما ينعكس على قدرتها التنافسية في تحقيق موقع متميز للمنتج أو العلامة التجارية في ذهنية المستهلك فضلا عن كون سرعة الإستجابة للطلب يؤدي إلى تقليل المخزون إلى أدنى حد ممكن و تقليل التالف من المخزون و هذا ما ينعكس على هامش الربح المتحقق .

الشكل رقم (10): أجزاء توقيت فترة التسليم



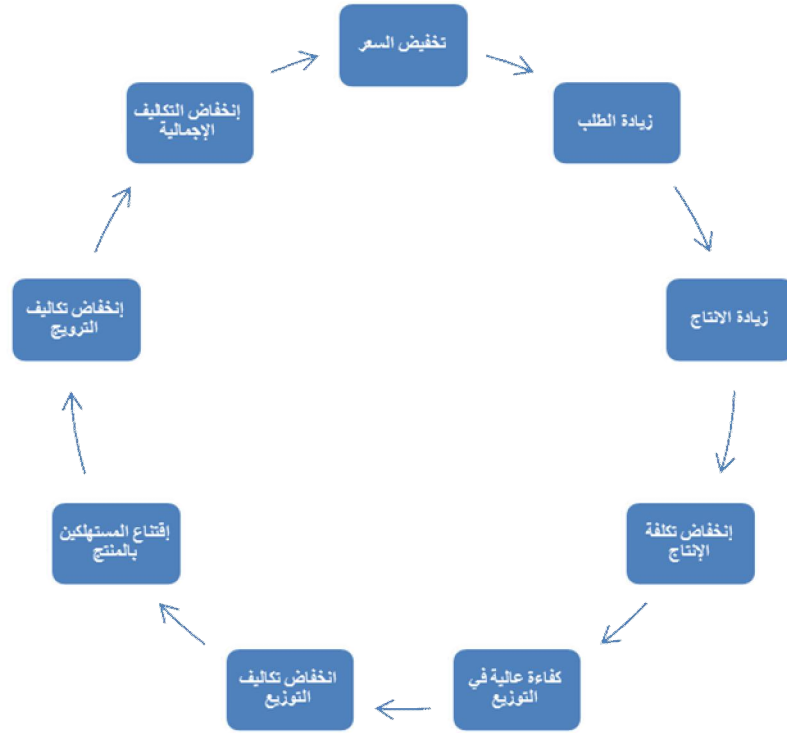
المصدر: ثامر ياسر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص 207 .

### 7. تخفيض تكاليف الأنشطة المرتبة فيما بينها :

تتأثر القرارات السعرية بالعناصر الأخرى في المزيج التسويقي ، بقدر تعلق الأمر في المنتج حيث أن وضع أسعار مرتفعة تعني إنخفاض في عدد الوحدات المباعة ، و هذا ما ينعكس على إرتفاع كلفة الوحدة المنتجة ، و على العكس عندما تنخفض الأسعار سوف تزداد المبيعات و تنخفض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة ( نتيجة لإقتصادية الحجم ) ، رغم وجود علاقة بين المنتج و النوعية و العلم إلا أن ذلك يؤشر مقدار الارتباط بين السعر و المنتج ، كذلك الامر في العلاقة مع التوزيع إذ أن إنخفاض أسعار المنتج في ذات المجموعة او الصنف ممن المنتجات الأخرى ، يعني تحقيق كثافة عالية في التوزيع نتيجة لزيادة الطلب عليه في السوق . و كذلك الأمر يتعلق بالترويج و أنشطة الإعلان المختلفة إذ عندما تكون أسعار المنتجات واضحة و معروفة فإن الأمر لا يتطلب جهدا كبيرا في إقناع المستهلكين بالسعر أو الشك في مصداقية الإعلان ، على العكس ما هو عليه عندما يكون السعر معقد و غير واضح الأهداف و الثبات، و من خلال ما سبق يتضح أن المنظمة يمكنها تخفيض تكاليفها و

ذلك بإستغلال ترابط الانشطة التي تأثر في بعضها البعض و بالتالي كل نشاط يعمل على تخفيض تكاليف الأنشطة الأخرى مما يخفض التكاليف الإجمالية للمنظمة .<sup>18</sup> و الشكل الموالي يوضح كيفية يتم تخفيض تكلفة الأنشطة المترابطة فيما بينها.

الشكل رقم (11): تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة



المصدر: من إعداد الباحث .

### 8. العلاقة بين وحدات النشاط الإستراتيجي<sup>19</sup>

يمكن أن تشترك بعض وحدات النشاط الإستراتيجي في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق و البحث و التطوير، حيث يمكن الحصول على غلة الحجم من خلال هذه العلاقة و بالتالي إنخفاض التكلفة.

### 9. الإختيارات الإستراتيجية<sup>20</sup>

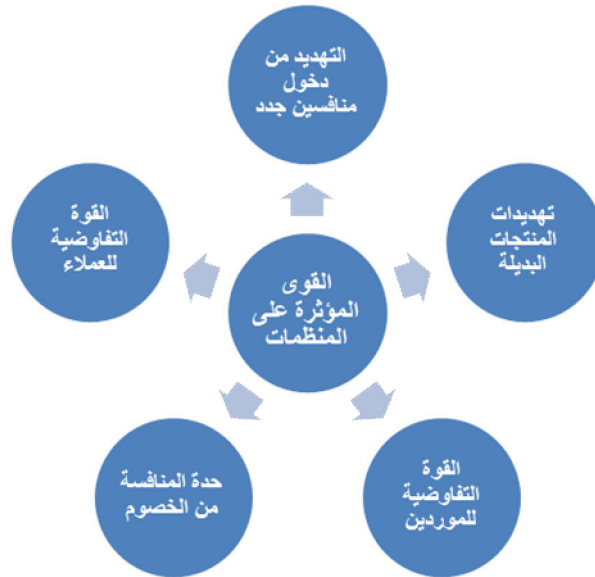
للإختيارات الإستراتيجية للمؤسسة أثر على التكلفة من النواحي التالية :

- قرارات حول خط المنتجات.
- قرارات حول المنتج.
- مستويات الجودة.
- الخدمة المقدمة للمشتري.

## V. القوى الخمسة المؤثرة في الصناعة

لقد قدم مايكل بورتر سنة 1979 تحليل لأهم القوى التنافسية التي تؤثر على أعمال المنظمات إذ تمثل إطار يستخدم في صياغة و تطوير إستراتيجيات الأعمال بناء على تأثيرات هذه القوى و الشكل التالي يبين أهم القوى المؤثرة على المنظمات وفق تحليل بورتر.

الشكل رقم (12): القوى التنافسية الخمس لمايكل بورتر



المصدر: من إعداد الباحث .

من خلال الشكل نلاحظ أن هناك خمس قوى تؤثر على المنظمات حسب بورتر هي:<sup>21</sup>

1. **تهديد المنتجات البديلة:** إن عملية ظهور منتجات جديدة قد يكون تهديدا للمنظمات التي تنتج منتجات شبيهة حيث أدى التطور في الإتصالات و الأنترنت إلى ظهور منتجات جديدة مثل التعليم الإلكتروني و البنوك الإلكترونية و غيرها مما أثر على كثير من الشركات التي لم تستخدم هذه التقنية الجديدة و ادى إلى ضياعها أو ضعفها أو موتها.
2. **التهديد من دخول منافسين جدد:** وهذا امر طبيعي أن عملية زيادة عدد المنافسين في السوق قد يؤثر على العائدات و الأرباح للمنظمات.
3. **حدة المنافسة من الخصوم:** إن وجود منظمات منافسة للمنظمة له أثر كبير على عائدها.
4. **القوة التفاوضية للعملاء:** إن كثيرا من العملاء يصر على التفاوض من أجل إجراء تغيير إما في السعر أو وقت التسليم أو طريقة التسليم... الخ مما قد يشكل تهديدا و عبئا إضافيا على المنظمات.
5. **القوة التفاوضية للموردين:** كما أن هناك خطر من العملاء فأیضا هناك خطر من الموردين الذين يعملون على تزويد المنظمات بالمواد الخام فقد تعمل هذه على زيادة الأسعار أو تأخيرها... الخ مما قد يشكل خطر على المنظمة.

## VI. إستراتيجية التكلفة الأقل و القوى الخمسة المؤثرة في الصناعة

إن قوى التنافس الخمس المؤثرة في الصناعة لها علاقة بإختيار الإستراتيجية فعند إختيار إستراتيجية الريادة في التكلفة أو التكلفة الأقل فإنها تحقق المزايا التالية:<sup>22</sup>

### 1. إستراتيجية التكلفة الأقل و تهديد المنتجات البديلة

فيما يتعلق بالسلع البديلة فما دامت المؤسسة تتميز بتكلفة أقل يكون بيدها تخفيض السعر في حالة إحساسها بإتجاه المستهلك نحو السلع البديلة ، و هذا ما لا يمكن القيام به عند إنعدام هذه الميزة

### 2. إستراتيجية التكلفة الأقل و تهديد من دخول منافسين جدد

فيما يخص دخول منافسين جدد في الصناعة:، فالشركة التي لها ميزة التكلفة الأقل تكون في وضعية تنافسية مريحة ، و يمكنها إستعمال السعر كسلاح لمواجهة المنافسين الجدد للمحافظة على حصتها في السوق أو الدفاع عن قسم السوق الذي تتعامل معه.

### 3. إستراتيجية التكلفة الأقل و منافسة الخصوم

أما بالنسبة للمنافسة ، فإنتهاج إستراتيجية التكلفة الأقل تمكن المؤسسة من الوقوف في وجه منافسيها في السوق عن طريق التحكم في السعر حسب ظروف المنافسة.

### 4. إستراتيجية التكلفة الأقل و القوة التفاوضية للعملاء

فيما يتعلق بمساومة المشترين ، فهؤلاء لا يمكنهم الضغط كثيرا على المؤسسة لتخفيض أسعارها ما دامت لها تكلفة أقل تجعل أسعارها مقبولة لدى معظم المشترين ، و لا يتوقف الطلب على الفئة المساومة فقط .

### 5. إستراتيجية التكلفة الأقل و القوة التفاوضية للموردين

فيما يتعلق بالموردين يمكن للمؤسسة المنتجة بتكاليف أقل ألا تقع تحت سيطرة الموردين مادامت تتحكم في التكلفة و بالتالي تبقى تتحكم في هامش الربح في حالة أي زيادة في السعر من قبل الموردين ، لأن أي زيادة من هذا الأخير تؤدي إلى زيادة في تكلفة المنتج.

## خاتمة:

بالرغم من المزايا التي تحقّقها إستراتيجية قيادة التكلفة للمنظمة إلا أنّها تنطوي على العديد من المخاطر التي قد تهدد المنظمة إذ يمكن للمنافسين إيجاد طرق إنتاج بتكاليف أقل ، أو قد يقومون بتقليد المنظمة في الطرق المتبعة لقيادة التكلفة ، أو يبحثون عن الوفورات في تكلفة العمالة.

إن تركيز المنظمة على قيادة التكلفة قد يفقدها الرؤية في تغيير أذواق المستهلكين التي تتطلب البحث عن طرق و أعمال جديد للتفوق بين خفض التكاليف و تلبية حاجات المستهلكين بالجودة المطلوبة و الزمان و المكان المناسبين ، للحفاظ على الحصة السوقية أو زيادتها و تجنب مخاطر المنافسة.

## الهوامش والمراجع:

- 1- ثامر ياسر البكري ، إستراتيجيات التسويق ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2007، ص 205.
- 2 - المرجع السابق ، ص 205.
- 3 - حميد الطائي و آخرون، الأسس العلمية للتسويق الحديث: مدخل شامل ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن ، 2007، ص ص 220-221.
- 4 - عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره ، ص ص 238-239.
- 5 - المرجع السابق، ص 237.
- 6 - الهادي المشعال، التخطيط وتحسين أداء المؤسسات الإنتاجية و الخدمية في البيئة العربية الإسلامية، دار الكتاب العلمية، بيروت ، لبنان ، 2010، ص ص 290-291.
- 7 - الهادي المشعال، مرجع سبق ذكره ، ص ص 291-292.
- 8 - عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص ص 71-72.
- 9 - محمد فرحي، التحليل الإقتصادي الجزئي ، الأصالة للنشر و التوزيع ، الجزائر، 2012، ص 181.
- 10 - كساب علي، النظرية الإقتصادية: التحليل الجزئي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ط3، 2009، ص 274.
- 11 - شريف أحمد شريف العاصي ، التسويق: النظرية و التطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية ، مصر، 2006، ص 261. بتصرف
- 12 - ناصر دادي عدون ، تقنيات مراقبة التسيير: المحاسبة التحليلية، الجزء الأول، دار المحمدية ، الجزائر، 2000، ص 139.
- 13 - محمد إيديوي الحسين ، مقدمة في إدارة الإنتاج و العمليات ، دار المناهج للطباعة و التوزيع ، عمان، الأردن، 2011، ص 55.
- 14 - كاسر نصر المنصور، إدارة العمليات الإنتاجية : الأسس النظرية و الطرائق الكمية، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2010، ص ص 220-221.
- 15 - أحمد يوسف دودين، إدارة الإنتاج و العمليات ، الأكاديميون للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2012، ص ص 141-142.
- 16 - علاء الدين ناظورية، الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ، 2009، ص 185.
- 17 - ثامر ياسر البكري ، مرجع سبق ذكره ، ص ص 207-208 .
- 18 - المرجع السابق ، ص 320 .
- 19 - يحه عيسى، لعلاوي عمر ، بلحمير إبراهيم، التسويق الإستراتيجي ، دار الخلدونية للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2011 ، ص 248.
- 20 - المرجع السابق ، ص 249.
- 21 - خضر مصباح إسماعيل الطيبي، إدارة التغير : التحديات و الإستراتيجيات للمدراء المعاصرين ، دار الحامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2011 ، ص 33.
- 22 - يحه عيسى، لعلاوي عمر ، بلحمير إبراهيم، مرجع سبق ذكره ، ص ص 249-250.