

تاريخ الاستلام: 2019/06/02

تاريخ القبول: 2020/03/03

ملخص: هدفت هذه الدراسة إلى تقديم اطار نظري شمولي لاستراتيجية قيادة التكلفة الشاملة من خلال أهمية هذه الاستراتيجية و تطورها منذ تقديمها من قبل مايكل بورتر في ثمانينيات القرن الماضي وحتى الآن فضلا عن توضيح الظروف والشروط البيئية التي تستدعي تطبيق هذه الاستراتيجية في المنظمات على اختلاف أنواعها. كما هدفت إلى توضيح أهمية استراتيجية قيادة التكلفة في تحقيق الميزة التنافسية ومن ثم البقاء والاستمرار.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها مايلي:

- تهدف استراتيجية قيادة التكلفة إلى تحقيق الأفضلية على المنافسين عن طريق تحقيق القيادة وتخفيض التكاليف في الصناعة مستخدمة لذلك مجموعة من السياسات الفرعية التي تدفع باتجاه هذا الهدف.
- تهتم إستراتيجية قيادة التكلفة بتحديد الآليات التي ستنافس بها وحدة الأعمال الإستراتيجية مع المنافسين لبناء ميزتها التنافسية.
- قرار تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة يتطلب التحليل الشمولي لمتغيرات بيئة للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: إستراتيجية قيادة التكلفة، الميزة التنافسية.

Abstract:

The aim of this study is to provide a comprehensive theoretical framework for the Cost Leadership Strategy through the importance and development of this strategy since its introduction by Michael Porter in the 1980 and until now, as well as to clarify the environmental conditions and conditions that require the implementation of this strategy in organizations of all types. It also aimed to clarify the importance of Cost Leadership Strategy in achieving competitive advantage and then survival and continuity.

The study reached several results, the most important of which are the following:

- The Cost Leadership Strategy aims to prioritize competitors by achieving leadership and reducing costs in the industry, using a set of sub-policies that drive this goal.
- Cost Leadership Strategy is concerned with determining the mechanisms in which the strategic business unit will compete with competitors to build its competitive advantage.
- The decision to implement the Cost Leadership Strategy requires a holistic analysis of the environment variables of the organization.

Keywords: Cost Leadership Strategy, Competitive Advantage.

أهمية إستراتيجية

قيادة التكلفة في تعزيز

الميزة التنافسية

The importance of Cost Leadership Strategy in enhancing of Competitive Advantage

د. بلجازية عمر*

جامعة جيجل

beldjazia.omar18@gmail.com

د. الشلبي فراس

جامعة البلقاء التطبيقية

الأردن

ferassuliman@yahoo.com

مقدمة:

يتصف عصرنا الحاضر بتغيرات بيئية متسارعة وتحديات كبيرة أقلت بظلالها على أداء المؤسسات، وعلى قدرتها على التنافس من أجل النمو والتطور في بيئة متغيرة بشكل مستمر، مما استدعى تبني استراتيجيات فعالة تمكن من تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات في ظل ظروف بيئية معقدة ومن أبرز المداخل والسبل نجد إستراتيجية قيادة التكلفة التي أصبحت كثير من المؤسسات تعتمد عليها في تعزيز قدراتها التنافسية، حيث تعتبر واحدة من الاستراتيجيات التنافسية العامة لبورتر، وقد ازدادت شيوعاً في القرن الماضي بسبب ترويج مفهوم منحى الخبرة، وهي تحقيق الزيادة الإجمالية في التكاليف في صناعة ما.

1- مشكلة الدراسة:

جاءت هذه الدراسة في محاولة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

ما أهمية إستراتيجية قيادة التكلفة كخيار استراتيجي في تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسة؟

وللإجابة على هذه المشكلة يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية :

- ما عوامل تطور واستمرارية إستراتيجية قيادة التكلفة؟

- ما شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة؟

- ما الهدف من التحليل الاستراتيجي لإستراتيجية قيادة التكلفة؟

أولاً: مفهوم إستراتيجية قيادة التكلفة

من بين التعاريف التي أعطت لهذه الإستراتيجية نذكر:

أ. " تتمثل أساسيات هذه الإستراتيجية في الحصول على الميزة التنافسية من خلال التكاليف الإجمالية مقارنة مع المنافسين كما أن قادة التكلفة المنخفضة الناجحين جيدون في إيجاد طرق لقيادة التكاليف خارج أعمالهم"¹؛

ب. " هي قدرة المؤسسة أو وحدة العمل على تصميم وإنتاج وتسويق منتج قابل للمقارنة بكفاءة أكبر من منافسيها"²؛

ت. " تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال تحقيقها للتكلفة الأقل في الصناعة كما يجب على المؤسسة توقيف النشاطات التي لا تحقق ميزة التكلفة وأن تتبع النشاطات التي تحقق ميزة التكلفة"³؛

ث. تهدف هذه الإستراتيجية لتحقيق عائدات تفوق معدل المنافسين من خلال أسعار منخفضة عن طريق توجيه عناصر النشاطات نحو تخفيض التكاليف"⁴؛

ج. " تحتاج هذه الإستراتيجية لإنشاء الكثير من التسهيلات والمتابعة الشديدة لاقطاعات التكلفة من الخبرة والرقابة الرئيسية وتجنب حسابات الزبون الهامشية وتخفيض التكلفة في مجالات البحث والتطوير والخدمة وقوة المبيعات والإعلان."⁵

يمكن إجمال الجوانب التي ركزت عليها التعاريف السابقة فيما يلي:

- ركزت التعاريف السابقة على تخفيض التكاليف الإجمالية أكثر من المنافسين لتحقيق الميزة التنافسية؛
- ركزت التعاريف السابقة على دور نشاطات المؤسسة في تحديد بنية التكاليف؛
- ركزت التعاريف السابقة على وسائل عديدة لتحقيق قيادة التكلفة.

انطلاقاً من التعاريف السابقة نجد أن إستراتيجية قيادة التكلفة هي الإستراتيجية التي تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في قطاع الصناعة، وذلك من خلال قدرتها على ضبط وترشيد التكاليف، ومن ثم تستطيع أن تقدم منتجاتها وخدماتها بأسعار أقل من المنافسين مع قدرتها على الاحتفاظ على المواصفات المتوقعة من الزبون.

ثانياً: عوامل تطور إستراتيجية قيادة التكلفة

حتى ينجح مسيرو الشركة في اعتماد إستراتيجية قيادة التكلفة، يجب أن يبحثوا في كل نشاط لإنشاء التكلفة وأن يحددوا العوامل التي تجعل التكاليف عالية أو منخفضة. بعد ذلك يجب أن يستعملوا هذه المعرفة لإبقاء تكاليف وحدة كل نشاط منخفضة. وإجمالاً إتباع فعاليات التكلفة من خلال سلسلة القيمة. كما يجب أن يكونوا استباقيين في إعادة تشكيل سلسلة القيمة لتقليص مراحل العمل غير الهامة ونشاطات القيمة المنخفضة. وبشكل طبيعي، يعمل منتجو التكلفة المنخفضة بجد لإنشاء ثقافات الشركة الواعية حول التكلفة التي تميز المشاركة الكبيرة للعمال في جهودات التطوير المستمرة للتكلفة، وتحدد المداخل الإضافية ورتوش المدراء المنفذين، فهم يسعون للعمل مع طاقم شركة صغير واستثنائي للحفاظ على تكاليف الإدارة إلى أدنى حد ممكن، كما أن الكثير من قادة التكلفة المنخفضة أيضاً يستعملون المقارنة ليقبوا قريبين من كيف أن تكاليفهم تقارن بتكاليف المنافسين والشركات التي تؤدي نشاطات مشابهة في صناعات أخرى. ولكن عندما يكون موردوا التكلفة المنخفضة ماهرين في التدبير، فهم غالباً عدائيون في استثمار الموارد والقدرات التي تعد بسحب التكاليف خارج الأعمال. ويعتبر Wal-Mart واحد من أهم الممارسين لقيادة التكلفة المنخفضة، يستعمل تكنولوجيا "state of the art" من خلال عملياته -وتعتبر تسهيلات التوزيع عروضاً آلية، تستعمل أنظمة على الأنترنت لطلب السلع من الموردين ولتسيير قوائم الجرد، فهي تعد مخازنها بالمبيعات المتطورة التي تتعقب وتفحص الأنظمة، كما ترسل معطيات البيع اليومية لأربعة آلاف بائع. وتعتبر معلومات وأنظمة الاتصالات وقدرات Wall-Mart أكثر تطوراً من أي سلسلة تجزئة في العالم.⁶

ثالثاً: شروط تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة:

من أجل تحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة ينبغي على المؤسسة أن تتوفر على حصة كبيرة في السوق، وهناك عدة طرق لتحقيق قيادة التكلفة مثل الإنتاج الكبير، التوزيع الواسع، اقتصاديات الحجم، التكنولوجيا، تصميم المنتج، التكلفة، إمكانية استعمال الموارد أو القدرة على استغلالها والحصول على المواد الأولية.

يتم تطبيق هذه الإستراتيجية عندما تكون الأعمال بتصميمها وإنتاجها أكثر فعالية من منافسيها في السوق، فللمؤسسة القدرة على الحصول على المواد الأولية أو التكنولوجيا المتطورة التي تساعد على خفض التكلفة، فالمؤسسات لا تضحى بعائداتها لتحقيق التكلفة مادامت العائدات المرتفعة يتم تحقيقها بالحصول على حصة

كبيرة في السوق، فالأسعار المنخفضة تؤدي إلى زيادة الطلب ومن ثم إلى حصة كبيرة في السوق (Helms et al,1997)، فالمؤسسة التي لديها تكلفة قيادية أن تعرقل الداخلين الجدد للسوق الذين يحتاجون لرأس مال كبير للدخول إلى السوق، فالقائد إذن يعتبر في منأى عن تخفيضات كبيرة في الأسعار، فقيادة التكلفة تخلق نوعا من وفاء الزبون، وإذا خفضت المؤسسة أسعارها كثيرا فإنها قد تخسر العائدات (Cross,1999).⁷

وربما يتطلب تنفيذ إستراتيجية قيادة التكلفة بدوره استثمارا رأسماليا مسبقا عاليا في أحدث المعدات وتسعير هجومي، وخسائر في البداية لرفع الحصة في السوق التوقيت في المشتريات ما يزيد من خفض التكاليف، وعندما يتحقق موقع التكلفة المنخفضة فإنه يوفر هوامش ربح مرتفعة يمكن إعادة استثمارها في معدات جديدة ومؤسسات حديثة من أجل المحافظة على الزيادة في التكلفة، وقد يكون مثل هذا الاستثمار شرطاً مسبقاً للمحافظة على موقع انخفاض التكلفة.⁸

رابعاً: التحليل الاستراتيجي لإستراتيجية قيادة التكلفة

يعد التحليل الاستراتيجي أحد العناصر المكونة لعمليات الإدارة الإستراتيجية لاهتمامه بتحليل المتغيرات البيئية في البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة وتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطتها. وبما أن المؤسسة تسعى من خلال تبنيها لإستراتيجية قيادة التكلفة إلى بناء ميزة تنافسية لها، فإن المؤسسة تعتمد في ذلك على تحليل سلسلة القيمة كأحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص بنية التكاليف ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة، وهذه العملية تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة، وكل نشاط من تلك الأنشطة يضيف قيمة للمنتج، وبإمكان المؤسسة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة أيضاً.

1. دراسة سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة:

إن وصول المؤسسة إلى تخفيض تكاليفها عن طريق فهم سلسلة قيمتها، وتحديد نسبة مساهمة كل نشاط سواء أساساً أو مساعدة في خلق القيمة والتكاليف، وبناء على النتائج المتوصل إليها يتم تحديد الإجراءات الممكن اللجوء إليها لتخفيض التكاليف عند كل نشاط وما هي الأنشطة التي يجب التركيز عليها، وفي الجدول التالي أمثلة عن هذه الإجراءات.

الجدول رقم (1): إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة الأساسية في المؤسسة

الأنشطة الأساسية	طبيعة الإجراءات الممكن اتخاذها للحد من نمو التكاليف
الإمداد الداخلي	زيادة طاقة التخزين وتقصير فتراتها، الشراء بكميات كبيرة امتلاك المؤسسة لوسائل النقل الخاصة بها.
العمليات	تأهيل العاملين، الإنتاج بكميات كبيرة وتقصير دورة الاستغلال ، تحديث وسائل الإنتاج ، ترشيد استخدام الموارد.
الإمداد الخارجي	التقليل من الموزعين والوسطاء، البيع بكميات كبيرة.
التسويق والمبيعات	التقليل من حملات التسويق المكلفة، الاعتماد على وسائل الإعلام الواسعة الانتشار والقليلة التكلفة.
الخدمات الملحقة	الاقتصار على الخدمات الضرورية فقط التي تنحصر في مناطق جغرافية متقاربة.

المصدر: رقية بوحيزر ، " إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص:68.
كما يبين الجدول الموالي الإجراءات المتبعة من طرف المؤسسة لتخفيض تكاليف الأنشطة المساعدة.

الجدول رقم (02): إجراءات الحد من نمو تكاليف الأنشطة المساعدة في المؤسسة

الأنشطة المساعدة	طبيعة الإجراءات الممكن اتخاذها للحد من نمو التكاليف
البنية التحتية للمؤسسة	تخفيض التكاليف الإدارية: تقليص عدد اليد العاملة وترشيد استخدامها، الحد من الهياكل غير الضرورية.
إدارة الموارد البشرية	زيادة الطاقة الإنتاجية للعاملين، الاقتصاد في تكاليف الترقية والتسليّة، التدريب المتواصل للموظفين.
البحوث والتطوير	تطوير مهارات الإنتاج المرن، تخفيض عدد الأعطال، تحديث وسائل الإنتاج
التمويل	الاعتماد على التمويل الذاتي، امتلاك مفاوضين أكفاء مع التركيز على اجتذاب طلبات كبيرة.

المصدر: رقية بوحيزر ، " إستراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2012، ص:68.

بعد القيام بعملية تحليل الأنشطة الداخلية للمؤسسة لا بد من القيام بتقويم الأنشطة بغية تحديد القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الأنشطة التي يمكن التركيز عليها باعتبارها تمثل قوة وفرصة لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، وتشخيص الأنشطة التي يستوجب استبعادها أو معالجتها باعتبارها كمثّل نقاط ضعف في المؤسسة، وكذلك يساهم التقويم إضافة إلى التعرف إلى قدرات المؤسسة الحالية، تحديد قدرات المؤسسة مقارنة مع مثيلاتها في الصناعة، وهل يمكن مواجهة التهديدات البيئية، واقتناص الفرص المتاحة أمامها، لذلك كان لا بد من التعرف كذلك على سلسلة القيمة الخاصة بمنافسيها ودراسة أهم الأنشطة التي يركزون عليها.

2.دراسة سلسلة القيمة الخاصة بالمنافسين:

من الضروري للمؤسسة أن تجمع معلومات حول سلسلة القيمة الخاصة بمنافسيها، اعتمادا على مورديهم وعملائهم وكذلك التقارير السنوية المنشورة من طرفهم، حيث تتعرف على طبيعة تكاليف منافسيها، ومدى مساهمة الأنشطة الأساسية والمساعدة من خلق القيمة، وتوليد التكاليف، من أجل التنبؤ بطبيعة الإجراءات التي ستقوم بها المؤسسة المنافسة في المستقبل، وبالتالي تكييف المؤسسة لخططها وفقا للسلوك المتوقع من منافسيها ونشير في الأخير إلى أنه من الصعب دراسة سلسلة قيمة المنافسين بدقة لقلّة المعلومات المتوفرة عن المنافسين وصعوبة الحصول عليها.⁹

خامسا: تقييم ونقد إستراتيجية قيادة التكلفة

من خلال هذا المطلب سيتم ذكر أهم المزايا والمخاطر الناتجة عن تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة إضافة إلى بعض الانتقادات الموجهة لهذه الإستراتيجية.

1. مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة:

ينتج عن تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة العديد من المزايا التي تستفيد منها المؤسسة في تحسين موقعها التنافسي في البيئة التنافسية، كما تحمل في نفس الوقت عدة مخاطر تحد من فعاليتها، والجدول التالي يوضح مزايا ومخاطر هذه الإستراتيجية :

الجدول رقم (03): مزايا ومخاطر إستراتيجية قيادة التكلفة

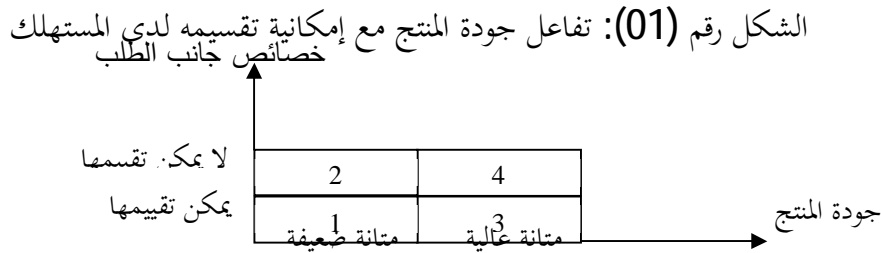
المخاطر	المزايا
1. إمكانية أن يحقق المنافسون نفس ميزة تخفيض التكلفة ومن ثم وجود فرص قوته للمنافسة.	1. توفير رصيد القدرة على منافسة الآخرين من خلال تخفيض الأسعار أو تقديم تسهيلات أو مزايا أو خدمات إضافية.
2. إمكانية تعويض مزايا منحى الخبرة من خلال التقنيات الحديثة التي تساهم في تقليل التكلفة .	2. أعلى قدرة لمواجهة التغيرات المفاجئة في أسعار المدخلات وتكلفة الإنتاج .
3. مخاطر التركيز على تخفيض التكلفة والانشغال بها على حساب تحسين الجودة وخدمة العملاء .	3. قوة القدرة المالية وتدعيم المركز التفاوضي مع الآخرين.
	4. تتوفر لديها قدرات مانعة لدخول آخر لمنافسين لها في مجالها.

المصدر: مصطفى محمود بكر، "المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص:413.

2. نقد إستراتيجية قيادة التكلفة:

لقد اختلف علماء الإستراتيجية في شرح مفهوم "قيادة التكلفة"، فعند تفحص أبحاث (Porter) في هذا المجال نجده لا يبين ما إذا كان لقيادة التكلفة علاقة بسعر المنتج أم لا وبخصوص هذا الموضوع شدد (Bouman) في دراسته (Reading in strategic Management) سنة (1993) على ضرورة التفريق بين التنافس على أساس السعر والذي يعتبره أمر واضح للزبائن، وبين "ضبط التكلفة" باعتبارها ميزة داخلية قد لا تكون واضحة للزبائن أما (Day) فقد ربط في دراسته (Analysis for strategic Market decision) سنة (1986) بين فاعلية الاستراتيجيات التنافسية بالعوامل البيئية من جانب، كما ربط بين سياسة السعر لدى المستهلك وجدوى إستراتيجية القيادة في التكلفة من جانب آخر، لذلك فالمؤسسات التي يجب تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة هي تلك المؤسسات التي تعمل في بيئة أقل عرضة للتقلبات، وهي تستهدف الزبائن الذين يهتمون بالسعر أكثر من اهتمامهم بشكل المنتج أو جودته، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإذا ما تم تطبيق هذه بنجاح فإن المؤسسة تستطيع أن تسعر منتجاتها بطريقة تنافسية تتفوق بها سعريا على المنافسين مع الحفاظ على مستوى فوق المتوسط بالنسبة لجودة المنتج أي أن تحقيق التقارب في أسس التميز مقارنة بباقي المنافسين، وحتى تستمر المؤسسة في الحفاظ على قيادتها للتكلفة يجب أن يجد المنافسون صعوبة في تقليد محددات التفوق في التكلفة، وعليه يمكن لباقي المنافسين أن يطبقوا إستراتيجية "الاتباع في التكلفة والتي قد تكون أكثر فعالية من محالة تطبيق إستراتيجية قيادة التكلفة.

وتبعاً لذلك إذا أخذنا التقارب التنافسي على أساس التميز المعمول به في إستراتيجية قيادة التكلفة فإن ذلك سيؤدي إلى نتائج مختلفة فيما يخص التسعير التنافسي وضبط التكلفة، وذلك اعتماداً على الطبيعة الخاصة لجانبي العرض والطلب وعلى كيفية تفاعلها معاً، ففيما يخص الطلب يمكننا تحليله عن طريق متغيرين أساسيين، الأول هو ما مدى إمكانية المستهلك لتقييم مزايا المنتج قبل قيامه بعملية الشراء، أما المتغير الثاني فيتعلق بإمكانة وصلابة المنتج، وهذا ما يسمى بتشكيل مصفوفة تبين جميع الاحتمالات الممكنة، وذلك كما يلي:



المصدر: مزوغ عادل، "دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد(10)، الجزائر، جوان 2013، ص:49.

نلاحظ من هذه المصفوفة أن حساسية المستهلك اتجاه السعر له أهمية إستراتيجية كبيرة جداً بالنسبة للمنتجات التي تقع في الخانة رقم (1) حيث المكانة ضعيفة ويمكن تقييمها وذلك عند تطبيق المؤسسة لإستراتيجية قيادة التكلفة مقابل ذلك فإن المنتجات التي تقع في الخانة رقم (4) والتي تتمتع بمتانة عالية ولكن لا يمكن تقييمها، فستبرز بشكل واضح وبصورة رئيسية أهمية سمعة المؤسسة وسمعة منتجاتها بالنسبة للمنتجات في الخانة رقم (2) حيث المتانة ضعيفة ولكن لا يمكن تقييمها، ويمكن للمؤسسة في هذه الحالة أن تركز بدرجة عالية على المزيج الترويجي لتصريف هذه المنتجات، أما المنتجات التي تقع في الخانة رقم (3) حيث المتانة عالية ويمكن تقييمها ففي هذه الحالة يجب على المؤسسة التركيز على إعلام المستهلك بجودة هذه المنتجات ما دامت هذه الجودة قابلة للتقييم، وعليه فإن قيادة التكلفة مرتبطة فقط بمنتجات الخانة رقم (1)، هذا الاستنتاج يهدم الأساس الذي بنى عليه "Porter" إستراتيجية قيادة التكلفة.¹⁰

سادساً: إستراتيجية قيادة التكلفة والميزة التنافسية:

إن إستراتيجية قيادة الكلفة تتطلب تعقب جميع مصادر الضياع لتخفيض عناصر التكاليف ككل، وليس فقط تكاليف العمل المباشر، مع تحقيق أقصى قيمة أو تعظيم القيمة التي تقابل توقعات الزبون لتلك القيمة من المنتج، لأن هذه الإستراتيجية لا تدل ضمناً على قيمة منخفضة (low Value) أو جودة متدنية (low quality) لذلك فإن توظيف الإبداع في تصميم المنتج وتكنولوجيا العمليات يمكن أن يقود إلى تخفيض التكاليف، كما أنه يجب أن تدرك المؤسسات التي تتنافس على أساس التكلفة بأنه لا يمكن الحفاظ على التكلفة المنخفضة لميزة تنافسية إذا كانت الزيادات التي تحقق في الإنتاجية ناجمة عن تخفيضات كلفوية قصيرة المدى لذلك فإن محفظة الإنتاجية طويلة المدى تعد مسألة لازمة ومطلوبة لمبادلة النفقات الحالية بتخفيضات مستقبلية في تكاليف التشغيل ولأجل مسك هذه المحفظة، ينبغي أن تتألف من استثمارات تنفق لاقتناء معدات جديدة، ووضع برامج وأنظمة العمليات

التشغيلية، وبرامج تدريب وتطوير تعزز وتحسن مهارات وقدرات العاملين باختصار، إن تحقيق الميزة التنافسية من خلال إستراتيجية قيادة التكلفة تؤكد على إنتاج المنتجات النمطية التي تنتج بكميات كبيرة بما يسمح إلى تقديم تلك المنتجات بأسعار منخفضة مقارنة بالمنافسين وبذلك تتحقق للمؤسسة ميزة تنافسية تتفوق بها على المنافسين.¹¹

خاتمة:

لقد قدم بورتر في استراتيجياته التنافسية الثلاث (استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التمايز، استراتيجية التركيز) ضمن مفهومه للميزة التنافسية وكيفية تحقيقها من خلال إحدى هذه الاستراتيجيات. إلا أن مضامين هذه الاستراتيجيات تطور منذ تلك الفترة حتى الآن. إذ انتقل مفهوم استراتيجية قيادة التكلفة من مفهوم يركز فقط على ضرورة وكيفية تخفيض كلف الإنتاج والتصنيع فقط من أجل تقديم السلعة أو الخدمة بكلفة أقل من المنافسين مما يمنح المنظمة الميزة التنافسية إلى مفهوم ومنهج شمولي كلي يهدف إلى تخفيض كلف المنظمة بشكل كامل وبكافة جوانبها ولكافة وظائف ونشاطات وعمليات المنظمة والتي تشمل كلف الموارد البشرية وكلف رأس المال والمشتريات للمواد الأولية والتجهيزات والبحث والتطوير وإنتاج السلعة أو الخدمة والتسويق والتوزيع وذلك على امتداد سلاسل التوريد للمنظمة وسلسلة القيمة لها وهو ما يعتبر منهج شمولي للمنظمة يقع مسؤولية تحقيقه على عاتق جميع الأفراد في المنظمة وبكافة مستوياتهم.

كما يتبين من خلال هذه الدراسة أن قرار تطبيق هذه الاستراتيجية يتطلب التحليل الشمولي والكافي لعوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة نظراً لتوسع وتطور واختلاف الشروط والظروف البيئية التي تستدعي تطبيق هذه الاستراتيجية عما كانت عليه في السابق نظراً للتغيرات البيئية التي تواجهها منظمات الأعمال لاسيما التنافسية الشديدة والتغير السريع في رغبات وحاجات الزبائن وندرة الموارد وغيرها الكثير، الأمر الذي يستلزم من المنظمة الأخذ بجميع الشروط والأسباب المرافقة لتطبيق هذه الاستراتيجية.

وتهتم إستراتيجية قيادة التكلفة بتحديد الطريقة أو الكيفية الأفضل التي ستنافس بها وحدة أو وحدات الأعمال الإستراتيجية مع المنافسين لبناء ميزتها التنافسية وتحديد أي المنتجات تقدم، وأي الأسواق ستخدم، والمؤسسة الناجحة هي التي تستطيع أن تخلق لها ميزة تنافسية من خلال مقابلة قدراتها وموادها الداخلية المميزة مع الفرص المتاحة لها في السوق من أجل تحديد الأسس التي ستتنافس عليها المؤسسة. إن المؤسسة أو إحدى وحدات الأعمال الإستراتيجية فيها يمكن أن تختار إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات العامة التي قدمها "Porter" توظف فيها ميزتها التنافسية التي تتفوق على المؤسسات من أجل تحقيق مركز الأفضلية في قطاع الصناعة الذي تعمل فيه المؤسسة أو وحدة الأعمال الإستراتيجية.

الهوامش:

- 1 Arthur , A.T et al , “ Gafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive advantage: Concept and cases”, Mc Graw-Hill,New York,2008, P:135.
 - 2 Wheelen, T.L and Hunger, J.D, “**Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability**”, International edition,13th ed, Pearson education, USA,2012, P:233.
 - 3 Helms, M. M and Allen, R. S, “ linking Strategic fractices and Organizational Performance to Porter’s Strategies”, **Business Poces Management Journal**, Vol(12), Iss (04), 2006,PP:435-436.
 - 4 Prajogo ,D.I, “ The Relationship between Competitive Strategies and Product qualiy “, **Industrial Management and Data Systems**, Vol (107),Issue (01) , 2007, p:70.
 - 5 Higgins,J. M and Vincze, J.W, “ **Strategic Management and Organizational Policy: Text and cases** ”, 3rd ed, The Dryden Press,CBS publishing Japan,Ltd,1986,p:120.
 - 6 Arthur, A. T et al, **Op. Cit**, pp :142-143.
 - 7 Helms, M,M and Allen, R.S,**OP. Cit**, pp :435-436.
 - 8 Porter, E.M, «**Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**», The Free Press, Now York, 1980, P :36
 - 9 رقية بوخيزر، " استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، ص:68.
 - 10 مزوغ عادل، " دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد(10)، الجزائر، جوان 2013، ص: 49.
 - 11 عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الثانية، مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق، 2006، ص ص: 55-56.
- قائمة المصادر والمراجع:
1. مزوغ عادل، " دراسة نقدية لاستراتيجيات "Porter" التنافسية"، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والانسانية، العدد(10)، الجزائر، جوان 2013.
 2. عبد الكريم محسن، وصباح مجيد النجار، " إدارة الإنتاج والعمليات"، الطبعة الثانية، مكتبة الذاكرة، بغداد، العراق، 2006.
 3. رقية بوخيزر، " استراتيجية البنوك الإسلامية في مواجهة تحديات المنافسة"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة.
4. Arthur , A.T et al , “ Gafting and Executing Strategy: The Quest for Competitive advantage: Concept and cases”, Mc Graw-Hill,New York,2008.
 5. Helms, M. M and Allen, R. S, “ linking Strategic fractices and Organizational Performance to Porter’s Strategies”, **Business Poces Management Journal**, Vol(12), Iss (04), 2006.
 6. Higgins,J. M and Vincze, J.W, “ **Strategic Management and Organizational Policy: Text and cases** ”, 3rd ed, The Dryden Press,CBS publishing Japan,Ltd,1986.
 7. Porter, E.M, «**Competitive Strategy: techniques for analyzing industries and competitors**», The Free Press, Now York, 1980.
 8. Prajogo ,D.I, “ The Relationship between Competitive Strategies and Product qualiy “, **Industrial Management and Data Systems**, Vol (107),Issue (01) , 2007.
 9. Wheelen, T.L and Hunger, J.D, “**Strategic Management and Business Policy: Toward global sustainability**”, International edition,13th ed, Pearson education, USA,2012.