

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

جامعة بسكرة

د.أحمد قايد

جامعة الجلفة

أ. بوشمال عبد الرحمان

## الملخص:

أكد Porter على أهمية الاستراتيجيات التنافسية وأن أي استراتيجية تنافسية لا تخلو من الاستراتيجيات الثلاثة المتمثلة في قيادة التكلفة والتميز والتركيز ، وان كلا منها يخلق مزايا تنافسية للمؤسسة متمثلة في السعر المنخفض والجودة ، والذي يعد بدوره أفضلية وميزة تنافسية تجعل المؤسسة في وضع تنافسي جيد مقارنة بالمنافسين في القطاع، إذ تعد التكلفة (التكلفة المنخفضة أو تكلفة التمايز) هنا كمانع للدخول إلى الصناعة، حيث أن المؤسسات الوافدة إلى الصناعة لا تجد أرباحا مغرية من اجل الدخول وهذا الحاجز يساهم في توازن القوى التنافسية الخمسة للصناعة. الكلمات المفتاحية: إستراتيجية الريادة في التكلفة، إستراتيجية التميز، موانع الدخول إلى الصناعة، هيكل الصناعة.

## Abstract:

Mr Porter has emphasize the importance of competitive strategies and that any competitive strategy always include this three points Cost leadership, Differentiation and focus, and each one of them create Competitive advantages to the enterprise Represented in the low price & the good quality, which considered an advantage making the enterprise in good situation against the others competitors in the same domain. The low price advantage used here as blocking point to get in the Industry domain where the new enterprises willing to join does not get a good profit and this barrier will contributes in the balancing of the five competitive element of the Industry

Key Words :Cost Leadership, Differentiation Strategy, Barriers to entry, Market Structue.

## مقدمة:

أصبح من الضروري على المؤسسات التي تتطلع إلى البقاء والحفاظ على الحصة السوقية ، العمل جاهدة عن البحث على مصادر الميزة التنافسية والتي تعتمد بالدرجة الأولى على قيادة التكلفة والتميز إضافة للموارد والكفاءات. حيث يؤكد بورتر أن العامل الأول الذي يحدد مردودية مؤسسة ما ضمن صناعة معينة يتمثل في جاذبية هذه الصناعة ، الناتجة عن جذب القوى التنافسية في هذه الصناعة، والعامل الثاني هو الوضع التنافسي للمؤسسة على منافسيها في هذه الصناعة، فاستجابة لتفاعل العاملين السابقين نجد أن هيكل الصناعة يمارس تأثيرا في تحديد قواعد اللعبة التنافسية وعلى الإستراتيجيات التي يمكن للمؤسسة اعتماده و في ضوء ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة ؟

وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم التطرق إلى العمل التالي:

## 1. الإستراتيجية التنافسية

## 1.1. مفهوم الإستراتيجية التنافسية

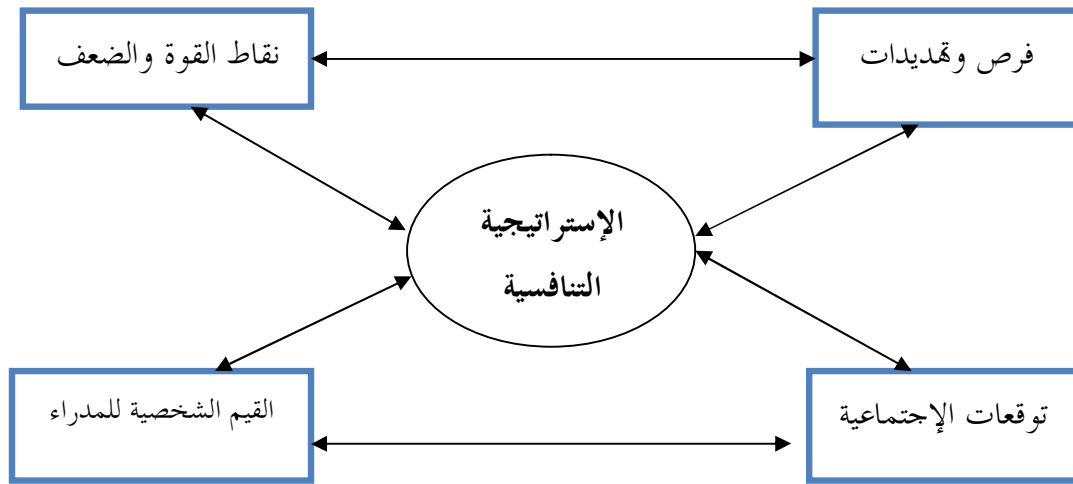
يعد مايكل بورتر الأب الروحي للإستراتيجية بجامعة هارفارد يعرفها: بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع في الصناعة أين لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة، والتي تمثل خليط من الأهداف المستخدمة من قبلها ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف. وعلى أنها مجموعة من التصرفات التي تؤدي إلى تحقيق ميزة متواصلة و مستمرة عن المنافسين<sup>1</sup> وتعرف على أنها البدائل الإستراتيجية التنافسية الذي يتم اعتمادها من بين البدائل المتاحة والذي يمكن للمؤسسة من تحقيق

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

أهدافها وتقوية مركزها التنافسي في السوق بموجبها.<sup>2</sup>

ومن جهة أخرى هي خطط طويلة الأجل و شاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف. كما تعرف أيضا على أنها الإستراتيجية التي تهتم بخلق ودعم الميزة التنافسية للمؤسسة ضمن إطار و قطاع الأعمال الذي تعمل فيه، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال التركيز على قطاع أعمال، منتجات، خدمات، منفعة سوقية محددة أو مستهلك معين، وهذا الإطار يتفق بشكل جوهري مع وجهة نظر Porter. وتشمل عملية صياغة الإستراتيجية التنافسية على أربعة عوامل أساسية<sup>3</sup>:

- نقاط القوة والضعف المؤسسية؛
  - القيم الشخصية لمسيرى المؤسسة (حاجات المسيرين الرئيسية)؛
  - الفرص والتهديدات؛
  - التوقعات الاجتماعية ( ما يطلبه المجتمع من المؤسسة وتتأثر بسياسة الدولة والوعي الاجتماعي). والشكل الآتي يبين ذلك:
- الشكل رقم (01): الإستراتيجية التنافسية.

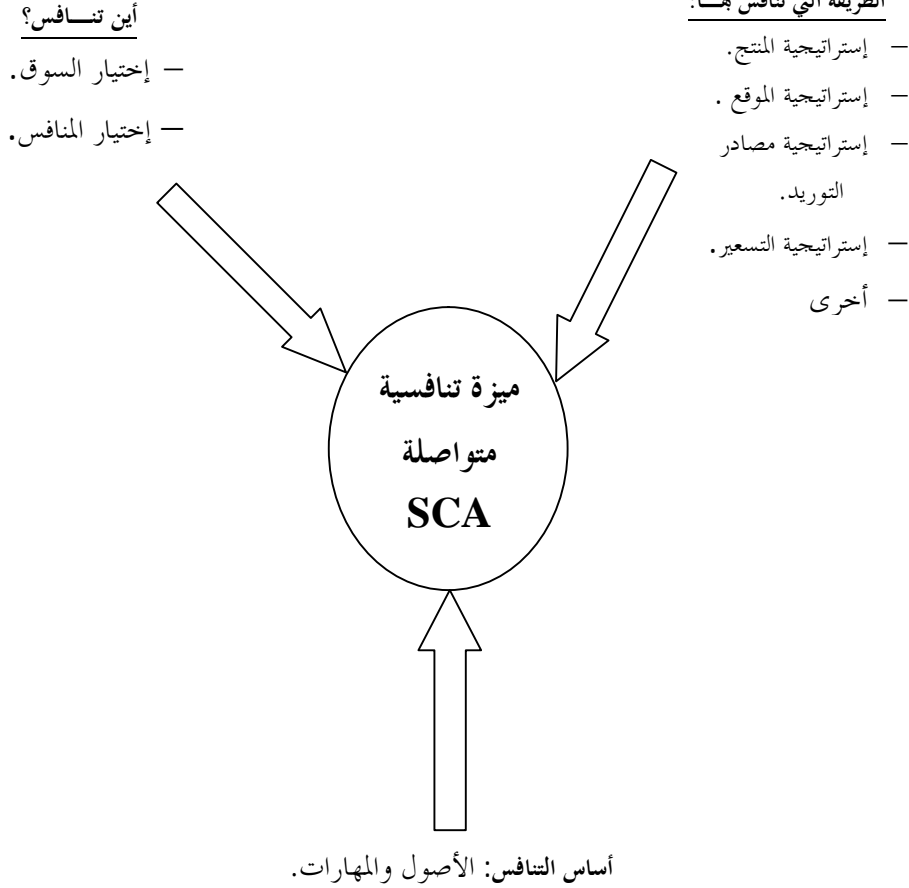


المصدر: فلاح حسن العداوي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص، 17

أشار بوتر أن الاستراتيجيات التنافسية تتمثل في التكلفة المنخفضة والتميز والتركيز والتمثيل الأمثل لهذه الاستراتيجيات على المسيرين التفهم قبل استخدامها ثم بعد ذلك أن يتابعوا بقوة مسارهم المختار<sup>4</sup> والشكل التالي يوضح المكونات الأساسية لإستراتيجية التنافس:

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

الشكل رقم (02) : المكونات الأساسية لإستراتيجية التنافس



**المصدر:** نبيل مرسي خليل، هاني عبد الرحمان العمري، مرجع سابق:

ويمكن صياغة مفهومية الإستراتيجية التنافسية أنها ثمرة جهود مسبقة تسعى بها لتحقيق التميز ويكون هذا التميز متواصل ومستمر مقارنة مع المنافس.

### 2.1. أنواع الإستراتيجية التنافسية

رأى بورتر أن الميزة التنافسية تتحدد وفقا لنطاقها التنافسي والذي يعني عمق السوق المستهدف وعلى المنظمة المفاضلة بين إستراتيجيتين أساسيتين هما التكلفة أو التمايز

#### 1.2.1. إستراتيجية القيادة في التكلفة

تعتبر إستراتيجية قيادة التكلفة من بين الاستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها المؤسسة حسب ما ذهب إليه (Porter) وتقوم هذه الإستراتيجية إلى مبدأ تخفيض التكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين مع مراعاة مستوى متوسط نسبيا من التميز<sup>5</sup>.

والغاية من إتباع إستراتيجية قيادة التكلفة تتوقف على ما تريده المؤسسة من وراء ذلك فهناك من تهدف إلى تحقيق عائد أكبر وذلك لاستثماره في ميادين البحث والتطوير للاحتفاظ بوضعيتها كقائد للسوق مثل ما تفعله مؤسسة إي بي أم

**دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة**

مثلا، ولكم معظم المؤسسات تطمح لأن يكون قائد التكلفة بهدف تخطيم الأسعار وجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لتكوين أكبر حصة سوقية ممكنة.

إن تبني هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة أن تضع نفسها في وضع هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات والمنشآت المحققة لو وفورات الحجم الفعالة، مع تركيز اهتمامها وبحوثها بشكل رئيس على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، وذلك سوف لن يتم ما لم ترفق العملية بمراقبة دقيقة وفعالة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم "تدنية التكاليف" هو الإطار الموجه لكامل الإستراتيجية<sup>6</sup>

وإن المؤسسة حينئذ، وبتحقيقها لتكاليف إنتاج منخفضة بالمقارنة مع منافسيها، سوف يكون بمقدورها ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط وذلك بغض النظر عن حيوية باقي قوى المنافسة الفاعلة فيه، وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق بها المؤسسة أهدافها في مواجهة قوى المنافسة وانطلاقا من الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، هذه المواجهة تتضح لنا من خلال النقاط التالية:

أ- إن الوصول إلى وضعية نسبية جيدة بالمقارنة مع المنافسين سوف يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها بمنأى عن تحرشات المنافسين وحروبهم السعرية، لأنه مهما كانت حدة الصراع على مستوى الأسعار فإن المؤسسة بفضل ميزة التكاليف الأدنى ستظل نظريا، تحقق الأرباح إلى أن يخرج أقوى منافسيها على مستوى التكلفة من السوق، وهي ليست في صالح المنافسين أو درجة جذب القطاع، أو بعبارة أخرى فإن المؤسسة المتميزة تكاليفها ستظل تحقق أرباحا على الأمد البعيد، ولكن ذلك سيظل مشروطا بمدى مقدرتها على فرض أسعار قريبة من السعر المتوسط للقطاع، أما في حالة استطاعتها فرض أسعار مساوية أو أقل من متوسط الأسعار التنافسية فإن الهيمنة بالتكاليف ستؤدي إلى ارتفاع رقم أعمالها بسبب زيادة الطلب الناتجة عن انخفاض الأسعار.

ب- إن تمتع المؤسسة بمركز نسبي جيد على مستوى التكاليف سيجعل منها في مركز القوة عندما يتعلق الأمر بالمساومة مع الموردين بما في ذلك الأقوياء منهم، فتحقيق الميزة على مستوى التكاليف سيمنحها هامشا للمناورة في مواجهة ارتفاع مواد الإنتاج، كما أنه سيكون باستطاعتها تحمل الأعباء إلى حين والبحث عن مواد بديلة أو اقتطاع هذه الزيادة من الأرباح المحققة

ت- عن نجاح هذه الإستراتيجية سوف يجعل المؤسسة كذلك في مركز قوة من حيث مساومة الزبائن سواء كانوا صناعيين أم غير ذلك، لأن مساومتهم تتجه عادة إلى تخفيض السعر إلى حد الوصول إلى مستوى أنجع منافس للمؤسسة على مستوى التكلفة وحيث أن المؤسسة التي تتبنى هذه الإستراتيجية كما مر معنا يجب أن تكون المؤسسة الوحيدة المسيطرة على مستوى التكلفة فإنه سوف يكون بإمكانها بالتالي فرض أسعار قريبة أو حتى أقل بقليل من متوسط الأسعار التنافسية للقطاع والاستمرار على هذا الأساس في تحقيق ميزة تنافسية بالتكاليف

ث- فيما يتعلق بخاطر دخول منافسين جدد للصناعة فإن المؤسسة التي تهتم بالتكاليف وخاصة باعتمادها للاقتصاديات الحجم ستضع حواجز أمام هؤلاء، وترفع من تكلفة الدخول عندهم، فلو أخذنا بمعيار الحجم مثلا فإن الانطلاق بحجم كبير سيكون أكثر تكلفة ويتطلب استثمارات ضخمة ومصاريف كبرى لتعويض خسائر الانطلاق، كما أن الانطلاق بحجم ضعيف سوف لن يسمح للمؤسسة بالصمود أمام أسعار القطاع

ج- فضلا عن ذلك فإن إستراتيجية الهيمنة الشاملة بالتكاليف من شأنها أن تجنب المؤسسة أخطار ظهور منتجات بديلة لأن حقيقة التهديد تكمن فيما إذا كانت هذه المنتجات لا تحوز فقط على نفس خصائص المنتج المراد تعويضه وإنما أيضا

### دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

في قدرتها على المنافسة السعرية أي على مستوى التكاليف وهو ما سيكون صعبا في مواجهة مؤسسة تعتمد على هذه الإستراتيجية

#### 2.2.1. إستراتيجية التمايز

تعد إستراتيجية التميز من بين الاستراتيجيات الثلاثة التي اقترحها (Porter) والتي تنشأ انطلاقا من تمتع المؤسسة بالتميز في المنتجات التي تقدمها إلى السوق، وتعني هذه الإستراتيجية بأنها قدرة المؤسسة على إنتاج سلع وخدمات ذات قيمة أكبر من سلع وخدمات المنافسين الآخرين، وتحقيق التميز بخصائص ومواصفات معينة للمنتج مثل الجودة، التصميم، شبكة البيع، صورة العلامة... الخ، يتم تقديرها من طرف الزبائن والمستهلكين ويساعد هذا التميز على جذب أكبر عدد ممكن من الزبائن والمستهلكين، وكسب ثقتهم ووفائهم. فإستراتيجية التميز تسعى إلى تفرد المؤسسة في بعض الجوانب المتعلقة بالمنتج المقدم للزبائن والمستهلكين مثل الجودة، النوعية، صات خاصة، تصميم متميز، سمعة جيدة، علامة رائدة، من أجل تحقيق التميز بذلك تنافسيا.

ويوجه هذا النوع من الاستراتيجيات إلى قطاع واسع من السوق أي إلى فئة كبيرة من الزبائن مثل ما هو الحال في إستراتيجية السيطرة بالتكاليف<sup>7</sup>

و تهدف هذه الإستراتيجية إلى المنافسة على أساس الجودة أو إشباع رغبات خاصة بالعملاء عن طريق منتج و خدمة متميزة، و فرصة منظمات الدول النامية متاحة في الصناعات التي تعتمد على تكنولوجيا متقدمة خاصة صناعة الخدمات التي شكلت في عام 1990 حوالي 60% من إجمالي الدخل القومي لأوروبا، 55% للبرتغال، 71.7% للدانمرك، و تشكل حوالي 25% من إجمالي التجارة العالمية. و بلغ حجم هذا النشاط في الولايات المتحدة الأمريكية وحدها 202 مليون دولار، و في اليابان 234 مليون دولار عام 1991. و يتميز هذا القطاع بأن الخدمات يمكن تقديمها بجودة مختلفة حسب الأسواق و إدراك العميل<sup>8</sup>

إن التفرد الواضح للمستهلك ما هو في الأساس إلا عرض مختلف بالنسبة لعروض المنافسين وبالتالي يعتبر نوع من أنواع القدرة على مقاومة المنافسة فهو يساعد على<sup>9</sup>:

أ- تجنب المنافسة ، إستراتيجية Niche، عندما يهدف التميز قطاعات سوق خاصة، فتكلم هنا عن إستراتيجية Niche أو التخصص فالمؤسسة تتعامل مع شريحة خاصة من الزبائن في قطاع ضيق من السوق، وبالتالي فالتميز ينقص من حدة المنافسة، كما أن حواجز الدخول تكون واضحة بالنسبة للمنتجين لان الداخلين الجدد يستلزم عليهم استثمارات باهضة في التميز، من اجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التميز ، من اجل الاقتراب من مركز المؤسسة المتبينة لإستراتيجية التميز. أما المنافسين ذوي العروض الغير واضحة للمستهلكين فيكمن عزلهم.

ب- علاقات محتلة مع الموردين والزبائن: إن المؤسسات التي تختار إستراتيجية التميز تكون اقل حساسية على المؤسسات التي تختار إستراتيجية تدنية التكاليف، لقوة التفاوض، مع الموردين أو الموزعين، حيث أن جودة العرض تسمح للمؤسسة بالتصدي للموزعين، لأنها تقوي التفاوض بالنسبة للزبون.

ت- المردودية: إن إستراتيجية التميز مبنية على توضيح قيمة تميز المنتج للمستهلك في السوق، وبالتالي هذا الأخير قابل على دفع سعر باهض مقابل الحصول على تلك القيمة المميزة، مما يسمح للمؤسسة من الحصول على هامش ربح أكبر.

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

## 3.2.1. إستراتيجية التركيز

تستند هذه الإستراتيجية على أساس اختيار مجال تنافسي محدود في داخل قطاع الصناعة، بحيث تم التركيز على جزء معين من السوق وتكثيف النشاط التسويقي للمؤسسة في هذا الجزء والعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم عن التأثير في حصة المؤسسة<sup>10</sup> وقد يأخذ هذا التركيز شكلين، إما التركيز بالتكلفة المنخفضة أو التركيز بالتمييز وقد يكون معا. ويرى كل من (Thompson&Strickland) أن إستراتيجية التركيز المرتكزة على التكلفة أو التمييز وتكون ملائمة للمؤسسة في ظل توفر الشروط التالية<sup>11</sup>:

- أ- أن يكون القطاع السوقي المستهدف كبيرا بالدرجة التي يمكن أن يحقق من خلالها الربح؛  
 ب- أن تكون هناك احتمالية نمو مرتفعة للقطاع السوقي المستهدف؛  
 ت- ألا يكون القطاع السوقي المستهدف مجال حاسم وهام لنجاح المنافسين؛  
 ث- أن يكون لدى المؤسسة القابلية والموارد اللازمة للعمل بذلك القطاع بصورة فعالة؛  
 ج- أن تكون المؤسسة قادرة على الدفاع على مصالحها أمام المنافسين من خلال التركيز على سمعتها وعلامتها التجارية أمام عملائها  
 والشكل الموالي يبين إستراتيجية التركيز المختلفة

الشكل رقم (03) : أنواع إستراتيجيات على مستوى النشاط

تقديم منتجات إلى العديد من أنواع المستهلكين	تقديم منتجات إلى مجموعة واحدة من المستهلكين	
إستراتيجية التكلفة المنخفضة	التركيز على إستراتيجية التكلفة المنخفضة	تقديم منتجات ذات سعر منخفض إلى المستهلكين
إستراتيجية التمييز	التركيز على إستراتيجية التمييز	تقديم منتجات متفردة أو متميزة إلى المستهلكين

Source : Michael.PORTER ،L'avantage concurrentiel، Edition

Dunod، Paris، 1997، p323

بناء على ما سبق، تتبنى إستراتيجية التركيز وفقا لمستلزماتها، بما في ذلك التركيز على عامل الجودة وتعدد المنتج في حالة دخول المنافسين والتركيز على العنصر الإبداعي للمؤسسة حتى تخرج من قسم المخاطر المترتبة لهذه الظروف الإستراتيجية وتحقيق مكانة تنافسية على القطاع، التي تركز عليه.

ومهما تكن الاستراتيجيات المتبعة من قبل المؤسسة، فهي مبنية أساسا على إحدى هذه الاستراتيجيات القاعدية أو بناء على مزيج من هذه الاستراتيجيات والتي تتفرع منها(حسب بورتر)<sup>12</sup>:

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

أ- الخيارات الإستراتيجية المرتبطة بحفاظة الأنشطة: والتي تضم:

- التنوع
- التكامل (العمودي والأفقي) - العالمية
- التدويل
- التراجع عن الاستثمار (الانسحاب أو الأخرجة).

ب- الخيارات المرتبطة بتطوير المؤسسة: والتي تضم:

- استراتيجيات النمو (النمو الداخلي، النمو الخارجي)
- المنافسة أو التعاون (المنافسة، التعاون، التفادي)

إذا كانت بعض هذه الخيارات لا تظهر وجود منافسة: كالتكامل والتعاون، إلا أن أساس هذه الخيارات الإستراتيجية هو مواجهة المنافسة والمنافسين وهذا ما يعني تطور المنافسة والإستراتيجية وعدم انحصارها في المواجهة والصراع على الصعيدين المفاهيمي والتطبيقي.

ونخلص إلى أهم المتطلبات إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز والتي يوضحها الجدول التالي<sup>13</sup>:

الجدول رقم (01): يوضح متطلبات إستراتيجية القيادة بالتكلفة والتميز

نوع الإستراتيجية التنافسية	المهارات و الموارد المطلوبة	المتطلبات التنظيمية
القيادة بالتكلفة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- استثمار كبير في رأس المال</li> <li>- مهارات في هندسة طرق الإنتاج</li> <li>- رقابة مكثفة على العمال</li> <li>- تصميم المنتج بشكل يسهل عملية الإنتاج</li> <li>- نظام توزيع منخفض التكاليف</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الرقابة الصارمة على التكلفة</li> <li>- تقارير رقابة مستمرة و مفصلة</li> <li>- تعتمد الحوافز على تحقيق الأهداف الكمية المحددة</li> </ul>
التميز	<ul style="list-style-type: none"> <li>- قابليات تسويقية كبيرة</li> <li>- هندسة منتج متطورة</li> <li>- نزعة إبداعية</li> <li>- قدرة متميزة في البحوث</li> <li>- سمعة متميزة فيما يتعلق بالقيادة التكنولوجية أو النوعية</li> <li>- تقاليد قديمة في الصناعة أو خليط متميز من المهارات التي يتم استمالتها من مؤسسات أخرى</li> <li>- تعاون وثيق مع القنوات التوزيعية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تنسيق وثيق بين الوظائف في البحوث و التطوير، و تطوير المنتج و التسويق .</li> <li>- مقاييس و حوافز موضوعية بدلا من المقاييس الكمية.</li> <li>- استمالة العمالة الماهرة و الأفراد المبدعين</li> </ul>

المصدر: رضا صاحب أبو حمد آل علي، أ. سنان كاظم الموسوي، وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة

مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، 2001، ص.472.

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

## 2. موانع الدخول إلى الصناعة

## 1.2. مفهوم هيكل الصناعة

ينظر للهيكل، على أنه أي جسم مركب ما، فإنه النمط أو الطريقة التي تترتب بها الأجزاء المكونة لذلك الجسم، فإذا أخذنا السوق هنا كجسم، يتعين تفحص الطريقة التي ترتبط بها المكونات المختلفة للصناعة، وفي هذه الحالة البائعين و المشترين، وكيف يرتبطون ببعضهم البعض<sup>14</sup>

إن مفهوم هيكل الصناعة قد يستخدم للتعبير عن الخواص الأساسية للأسواق التي تعمل في ظلها المؤسسات الصناعية والتنظيمات المكونة لهذه الأسواق والتي يمكن أن يكون لها تأثير على سلوك هذه المؤسسات وأدائها. وضمن هذا التعريف الموسع فإن هيكل الصناعة يشمل إضافة إلى مستوى التركيز أبعاداً أخرى أهمها: ظروف دخول إلى السوق (الصناعة) من قبل مؤسسات أخرى ومدى وجود تمييز في المنتجات داخل الصناعة<sup>15</sup>.

يتم تعرف هيكل الصناعة بناء على القوى التنافسية لمايكل بورتر الذي يصف هيكل الصناعة انه عبارة عن خمسة قوى تنافسية- وان التنافس القائم بين المؤسسات فيما بينها يعد أيضا قوة تنافسية، ويتضمن هذا المفهوم العناصر المكونة لهيكل الصناعة وليس عدد المؤسسات<sup>16</sup>.

## 2.2. مفهوم موانع الدخول للصناعة

تعد موانع الدخول احد مؤشرات هيكل الصناعة، وتشير إلى موانع طبيعية أو اصطناعية التي تحول دون دخول منشآت جديدة إلى سوق صناعة ما فتحد من المنافسة وتزيد من درجة الاحتكار.

قبل أن تكون المؤسسة قادرة على المنافسة في السوق، يجب أن تكون قادرة على الدخول إلى الصناعة العديد من الأسواق لديها على الأقل بعض العوائق التي تجعل من الصعب على شركة لدخول السوق، فظهر النقاش حول كيفية تعريف مصطلح الحواجز، بدأ منذ عقود ومع ذلك لم يضبط هذا المفهوم، على سبيل المثال، أن عقبة ليست حاجز الدخول إذا واجهت الشركات القائمة عليه عندما دخلت السوق. يجادل الآخريين أن حاجز دخول أي شيء يعيق دخول و له تأثير تقليل أو الحد من المنافسة وقد تم اقتراح عدد من التعاريف الأخرى،. نظراً لأن المناقشة لا تزال غير مستقرة ولكن مختلف التعاريف لا تزال تستخدم أدوات التحليلية<sup>17</sup>. وسيتم التعرض للتعريف الذي قدمه جون بين.

يعرف جون بين حواجز الدخول إلى الصناعة بأنها الميزة التي تمتلكها المنشآت القائمة في هذه الصناعة دون المنشآت الراغبة في الدخول، مما يعكس على المدى الطويل كيف يمكن للمنشأة القائمة رفع الأسعار فوق المستوى التنافسي دون اجتذاب الشركات الجديدة للدخول في الصناعة<sup>18</sup>.

ويعتبر هذا التعريف مبني على الآثار المترتبة عليها فقد ادخل السلوك الإداري للسوق وكذلك ظروف السوق. وقد أثار تعريف بين قضايا هامة عن الاعتماد المتبادل بين كل من الهيكل والسلوك الإداري للسوق<sup>19</sup>، و حواجز الدخول تتميز عموماً، العوامل التي تؤدي إلى منع أو الحد من دخول مؤسسات جديدة للقيام بإنتاج أو بيع سلعة في صناعة معينة. وتفسير حواجز دخول السوق في تفسير استقرار الهياكل<sup>20</sup> وقد قسم بين الصناعات إلى أربعة أصناف وفقاً لدرجة سهولة الدخول إلى السوق وهي على النحو التالي<sup>21</sup>:

- صناعات سهلة الدخول (الصناعات التي لا يوجد فيها منافس قائم أو محتمل له ميزة جوهرية في التكلفة على المنافسين)
- صناعات بها موانع غير فعالة للدخول (سياسة الأسعار المنخفضة، ولكن المكاسب التي يمكن تحقيقها في الأجل الطويل من منع الدخول اقل من العوائد المضحي بها في الوقت الحاضر)



## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

- صناعات بها موانع فعالة للدخول (المكاسب طويلة الأجل التي يمكن تحقيقها من وراء منع الدخول أكبر من العوائد المضحي بها في الأجل القصير، نتيجة لانتهاج سياسة تخفيض الأسعار)
- صناعات ممنوعة الدخول (سعر منخفض الذي يعظم الربح في الأجل القصير بحيث السعر لا يغري منشآت أخرى للدخول)

## 3. دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز في وضع موانع الدخول

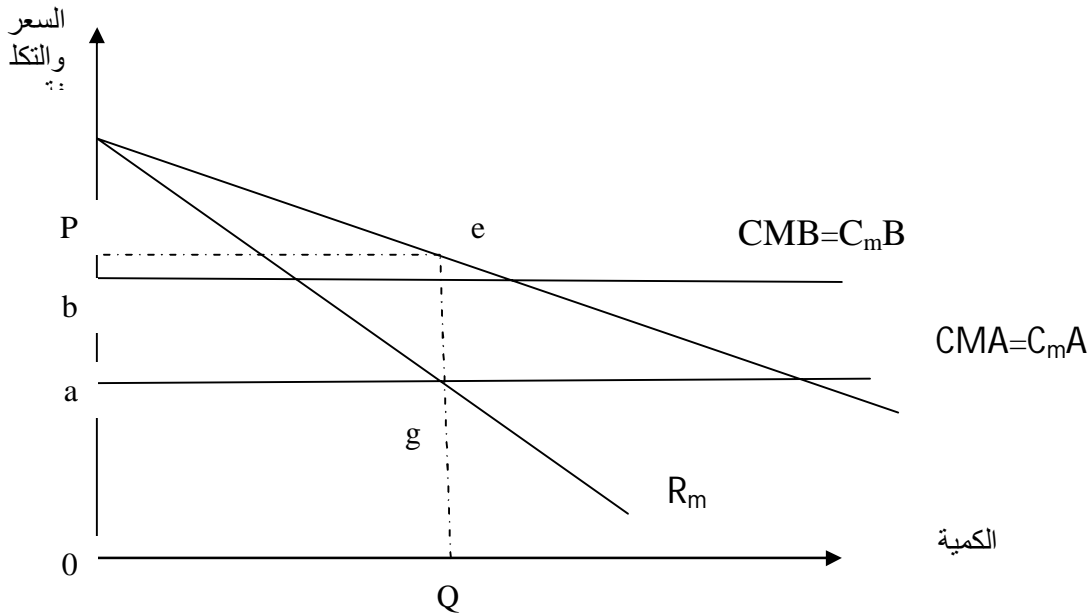
تلعب الإستراتيجية التنافسية دور أساسي في التأثير على أهم الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وبالتالي فهي حجر الأساس في تشكيل هياكل السوق

## 1.3. التكلفة المنخفضة وموانع الدخول إلى السوق

تسعى المؤسسة لتخفيض تكاليفها من تحقيق التفوق التنافسي على المنافسين وتتم بموجبها توجيه كافة جهودها نحو هدف أساسي يتمثل في تخفيض التكلفة كلية للمنتج والذي يعد بدوره سلاح وميزة تنافسية تجعل المؤسسة في وضع تنافسي جيد مقارنة بالمنافسين في القطاع، إذا تعد التكلفة هنا كمانع للدخول إلى الصناعة، حيث أن المؤسسات الوافدة إلى الصناعة لا تجد أرباحا مغرية من اجل الدخول.

وقد قدم ستغلر تحليلا لحاجز التكلفة يمكن توضيحه في الشكل التالي<sup>22</sup>:

نفترض أن المؤسسة A هي الرائدة في السوق، وان هناك مؤسسة أخرى ترغب في الدخول الى الصناعة B، ونفترض أن ظروف الطلب واحدة بالنسبة للمؤسستين، أي أن (D) يمثل منحني الطلب الخاص بالمؤسسة (A)، (B) ويمثل (R<sub>m</sub>) الإيراد الحدي لكل منهما، والاختلاف بين المؤسستين يتمثل فقط في ظروف التكاليف الشكل رقم (04): مزايا التكاليف كمانع للدخول



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 54.

بحيث:

C<sub>m</sub>A: التكلفة الحدية في المدى الطويل للمؤسسة (A)

C<sub>m</sub>B: التكلفة الحدية في المدى الطويل للمؤسسة (B)

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

CMA: التكلفة المتوسطة في المدى الطويل للمؤسسة (A)

CMB: التكلفة المتوسطة في المدى الطويل للمؤسسة (B)

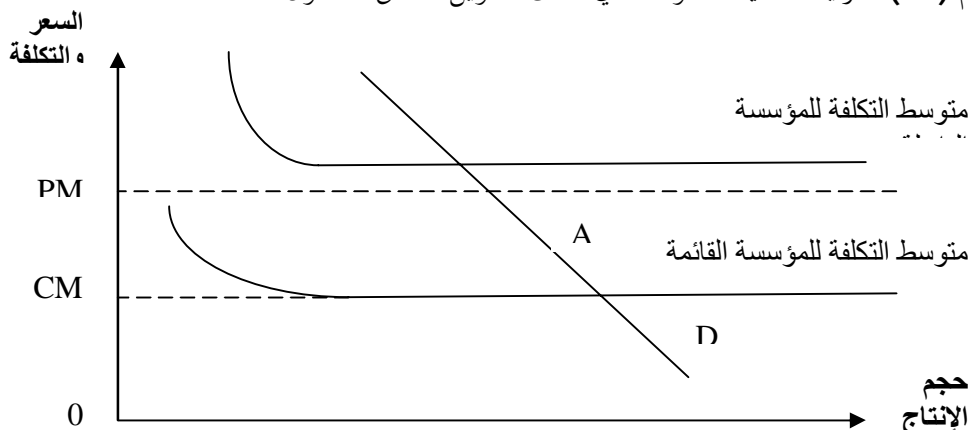
$$CMA < CMB$$

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه، أم المؤسسة الراغبة في الدخول سوف تتحمل تكلفة إضافية تتمثل في (a-b) ووفقا لستيغلر يمثل الفرق في الكلفة حاجزا لدخول المؤسسة (B) وعند التوازن يكون الإيراد الحدي يساوي التكلفة الحدية، نجد أن المؤسسة (A) تحقق توازنها عند النقطة (e) حيث تنتج الكمية (Q) وتبيع بالسعر (P)، وتحقق ربحا قدره (gePa) أما المؤسسة (B) إذا رغبت في الدخول إلى السوق عليها أن تبيع عند نفس السعر طالما أنها تبيع نفس المنتج، وتحقق ربحا اقل يتمثل في (fePb) ويظهر حاجز الدخول إلى السوق في كون المؤسسة (B) سوف تنتج عند تكلفة أعلى وبالتالي سوف تحصل على ربح أقل بالمقارنة بالمؤسسة (A)

2.3. مزايا التكاليف المطلقة كمانع للدخول

ينتج عن مزايا التكاليف المطلقة منحني متوسط التكلفة الكلية طويل الأجل للمؤسسة القائمة في السوق يكون اقل من منحني متوسط التكلفة الكلية طويلة الأجل للمؤسسة الراغبة في الدخول إلى الصناعة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (05): مزايا التكاليف المتوسطة في المدى الطويل كعائق للدخول



المصدر: عبد القادر محمد عبد القادر عطية، مرجع سابق، ص: 58.

نظرا لانخفاض متوسط التكلفة في المؤسسة الرائدة في السوق بالمقارنة بالمؤسسة الداخلة، فإنه يمكن للأولى أن تضع سعرا حاجزا للدخول (PB) أعلى من متوسط التكلفة (CM) واقل من متوسط التكلفة بالمؤسسة الداخلة بقليل، والمؤسسة الجديدة لن تتمكن من الدخول إلى السوق عند السعر (PB)، ذلك لأنه لا يغطي تكاليفها الكلية عند أي مستوى من مستويات الإنتاج، ويتمثل منحى الطلب على المنتجات المؤسسة المحتملة في الجزء (AD)، ولا يمكنها البيع عند أي سعر اعلي من (PB)، ويسمى الفرق بين (CM-PB) بفجوة الدخول حيث<sup>23</sup>:

PB: السعر المانع للدخول

CM: متوسط التكلفة في الأجل الطويل بالنسبة للمؤسسة القائمة

3.3. التميز كمانع للدخول إلى الصناعة

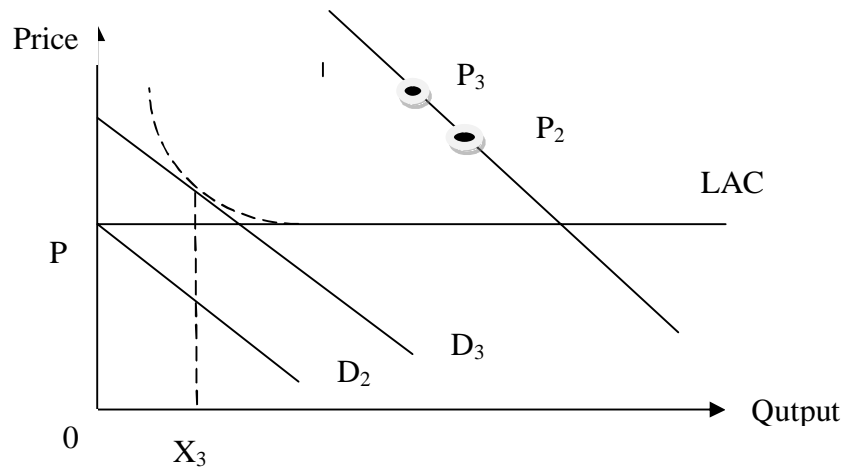
في سوق يتسم بتمييز المنتجات، قد تكون للمنشآت القائمة ميزات على المنشآت الجديدة الداخلة نتيجة لتفصيلات المستهلكين للسلع التي تنتجها تلك المنشآت. وقد تنشأ هذه التفصيلات بسبب ما تملكه المنشأة دون غيرها من تصميمات

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتمييز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

أفضل من خلال حماية حق الاختراع. ولكن حتى في الحالات التي يمكن فيها عمليا تقليد السلع المنتجة من حيث النوعية والتصميم، فقد تظل للمنشآت القائمة ميزة ثقة المستهلكين. وقد يحدث ذلك عندما تكتسب ماركة معينة أو اسم الشركة سمعة طيبة لتوريد النوعية الجيدة وبيع السلع والخدمات بسعر تنافسي، وكذلك فإن الأثر التراكم للإنتفاخ السابق على الدعاية ربما يكون قد بنى ثقة المستهلكين بالسلع القائمة<sup>24</sup>.

في هذه الظروف قد تتمكن المنشآت القائمة من البيع عند سعر يزيد على تكلفة الوحدة دون إغراء منشآت جديدة على الدخول. وبسبب تفضيل المستهلكين للسلعة القائمة، فقد يجد الداخل الجديد أن بإمكانه بيع الإنتاج المرغوب إما بخفض أسعاره بالنسبة لأسعار المنتجات القائمة أو بان يتحمل نفقات أعلى لبيع الوحدة عما تتحمله المنشآت القائمة أو بكلا الاجريئين معا. ولذلك فالداخل الجديد يعاني من مساوئ تكاليفي مطلقة بالنسبة للمنشآت القائمة وذلك بسبب تمييز المنتجات. ولكن يجب مراعاة أن هذه المساوئ ستبقى فقط لفترة محدودة حتى تستقر منتجات المنشأة الجديدة في السوق، فان صادفت نجاحا، تنافست منتجاتها والمنتجات القائمة أصلا على قد المساواة. ولكن ولما كانت المنشآت مهتمة بالقيمة الحاضرة لاستثماراتها، فان تكلفة الإضافية في بداية الدخول والناشئة عن عائق تمييز المنتجات ستعمل على إعاقة الدخول، وكلما زادت هذه التكاليف طالت فترة الدخول، وكلما زادت هذه التكاليف طالت فترة الدخول، وكلما زاد معدل الخصم، والشكل التالي يعطي تصور مبسطا لعائق تمييز المنتجات.

الشكل رقم (06): التمييز كحاجز للدخول



المصدر: روجر كلارك، مرجع سابق، ص: 138

نفرض أن المنشآت القائمة لها احتكار تام ومنحى طلبها ( $D_1$ )، وان لكل من المنشآت القائمة وتلك المتوقع دخولها نفس منحى التكاليف المتوسطة الثابتة ( $LAC$ )، كما نفترض تجاهل مصروفات ترويج المبيعات من اجل البساطة. فلو كان للمنشأة ميزة نتيجة لتمايز السلعة المنتجة، فإمكانها وضع سعر أعلى من متوسط التكاليف فلا تبقى للمنافس الجديد فرصة للربح تغريه بالدخول. ونفترض أن المنشأة الداخلة تتوقع ألا يتغير السعر بدخولها، إذن إذا وضعت المنشآت القائمة السعر ( $P_2$ )، وكان منحى طلب المنشأة الداخلة هو ( $D_2$ )، بينما يسمح السعر الأعلى ( $P_3$ )، للمنشأة الداخلة بطلب أعلى ( $D_3$ ) كما يتضح من الرسم، يكون الحد الأعلى للسعر المنفر للدخول هو ( $P_2$ )، وذلك لأن المنشأة المتوقع دخولها وبالطلب ( $D_2$ )، ل أرباحا عند أي مستوى للإنتاج

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

## 4.3. التمييز واقتصاديات الحجم

ويمكن زيادة ميزة تمييز السلعة المنتجة في وجود اقتصاديات الحجم. إذ فرضنا وجود اقتصاديات الحجم في الجزء المقطع من منحني (ALC). إذا لتمكنت المنشأة القائمة من رفع السعر إلى  $(P_3)$ ، دون إغراء منافسين جدد على الدخول بسبب ارتفاع تكلفة إنتاج الحجم الصغير. وحتى إذا كان طلب المنشأة الداخلة هو  $(D_3)$ ، فإن بإمكانها فقط أن تغطي تكاليفها بإنتاج  $(X_3)$ . من الواضح أن في وجود كل من ميزات تمييز السلع المنتجة واقتصاديات الحجم فقد تواجه المنشأة الداخلة الكثير من المصاعب في الحصول على النصيب الكافي من السوق الذي يمكنها من الإنتاج الاقتصادي. وهذه هي الحالة إذا ما توقعت المنشآت الداخلة بعض المنافسة السعوية عقب دخولها<sup>25</sup>. وأن امتلاك المؤسسة لمركز استراتيجي للتكاليف لا يعني بالضرورة تبوء المؤسسة بمفردها أو باشتراكها مع غيرها الصدارة أو القيادة التكاليفية، كما لا يمكن لهذه الأخيرة أن تتحقق في ظل غياب المركز الاستراتيجي للتكاليف<sup>26</sup>. فالقيادة التكاليفية تعني تحقيق الإنتاج بأقل التكاليف قياسا على تكاليف المنافسين، وجودة أعلى أو مماثلة على الأقل لجودة منتجات المنافسين<sup>27</sup>.

## 5.3. التكلفة المنخفضة و تميز المنتج

ويرى أنه يمكن النظر إلى التكلفة المستهدفة كأداة لتحقيق الميزة التنافسية من ثلاث اتجاهات وهي<sup>28</sup>:

- التكيف وفق لمتطلبات السوق: يعني أن الهدف من تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة هو التكيف مع الحالة التنافسية التي تواجه الوحدة الاقتصادية، إذا تميز بيئة الأعمال المعاصرة بشدة المنافسة مما يترتب عليها الظهور منتجات ذات جودة عالية وبأسعار منخفضة، ومن أجل المنافسة والبقاء في السوق يتوجب على الوحدات الاقتصادية القيام بإعادة عمليات البحث والتطوير وتصميم المنتجات بالشكل الذي يحقق استجابة لرغبات ومتطلبات الزبون في المنتج وضمان تسويق المنتج بالوقت المناسب وبالسعر المستهدف الذي ينبغي أن يقل عن معدل أسعار المنتجات المنافسة ويحقق هامش ربح مرغوب، والأساس في ذلك هو بناء الميزة التنافسية غير قابلة للتقليد بوقت قصير وتساهم في تعزيز المركز التنافسي للوحدة الاقتصادية

- التكيف وفقا لمتطلبات التقدم التكنولوجي: إن الاستجابة والتكيف وفقا لمتطلبات التطويرات والابتكارات التكنولوجية ساهم بتقديم تصاميم منتجات جديدة تتسم بالحدثة والبساطة وانخفاض تكاليف الإنتاج، مما انعكس بصورة إيجابية على أسعار البيع، أن هذه الاستجابة ستمكن الوحدة الاقتصادية من تحقيق عوامل النجاح الحاسمة بمستوى فاعلية وكفاءة متميزتين على الوحدات الأخرى المنافسة فضلا عن تحقيق الميزة التنافسية.

- التكيف وفقا لمتطلبات وظيفة المنتج: إن التطورات الكبيرة في بيئة الأعمال المعاصرة فرضت

على الوحدات الاقتصادية التكيف مع متطلبات جديدة تتعلق بالخصائص والوظائف التي يؤديها المنتج وذلك من حيث عدد الوظائف وكفاءتها، فالزبون يرغب بمنتج متعدد الوظائف وذات كفاءة عالية في الأداء، وبأسعار منخفضة لذلك إن تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة تساعد الوحدة الاقتصادية في التكيف مع هذه المتطلبات وبالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية.

وبناء على ذلك ينبغي أن تبدأ الوحدة الاقتصادية بتخطيط وتصميم التكلفة المستهدفة لكل خاصية من الخصائص المكونة لأجزاء المنتج على أساس متوسط أسعار بيع المنتجات المنافسة في السوق.

وفي هذا الصدد يؤكد (Dutton, 2005, 1-3) إن تحديد التكلفة المستهدفة يقوم في ضوء تقديرات تكلفة المنتج التي تفصح عنها هندسة القيمة أو الهندسة العكسية (التحليل المفكك) من خلال المقارنة المرجعية مع أفضل منتج مع الأخذ بعين

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

الاعتبار طبيعة المنتج وصفات وسلوك الزبون المستهدف وطبيعة مكونات السوق، وطول أو قصر دورة حياة المنتج وكميات الطلب أو المبيعات المتوقع تحقيقها بالسعر المستهدف الذي يلائم الزبون.

وعليه تعد تفنيد التكلفة المستهدفة أكثر فعالية في تخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتج بوقت مبكر من دورة حياته لمقابلة رغبات الزبون وإشباع حاجاته المتغيرة والحصول على ميزات تنافسية توفر على الوحدة الاقتصادية مكانة متفوقة في السوق وتحقق لها أكبر حصة سوقية تدر عليها أرباحاً متنامية، وهذه مؤشرات على زيادة معدلات الاحتفاظ بالزبائن الحاليين واكتساب زبائن جدد وتعد تقنية التكلفة المستهدفة من أهم إدارة التكلفة الإستراتيجية التي تمكن من تحقق الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية<sup>29</sup>

وتؤدي تقنية التكلفة المستهدفة والتقنيات التي تساندها كأسلوب المقارنة المرجعية هندسة القيمة وغيرها دوراً عاماً في تحديد أداء المنافسين في الأبعاد الثلاثة (السعر، الجودة، والوظيفية)، فهي تعمل على تحديد سعر بيع المنتج في ضوء أسعار المنافسين من خلال تصميم المنتج وفقاً للخصائص الوظيفية ونوعية المنتج المنافس بعد تحديدهما في أي نقطة يقعان داخل منطقة البقاء كما أنها تعمل باستمرار على مواجهة المنافسة من خلال متابعة أداء المنافسون داخل منطقة البقاء وفي الأبعاد الثلاثة وبناء على ذلك تعد تقنية تحديد التكلفة المستهدفة تقنية مهمة في تحقيق الميزة التنافسية،

إن مستخدم أسلوب التكلفة المستهدفة عدة أهداف ومن بينها ضرورة التأكيد على<sup>30</sup> :

✓ تخفيض التكاليف المنتج أثناء مرحلة التصميم

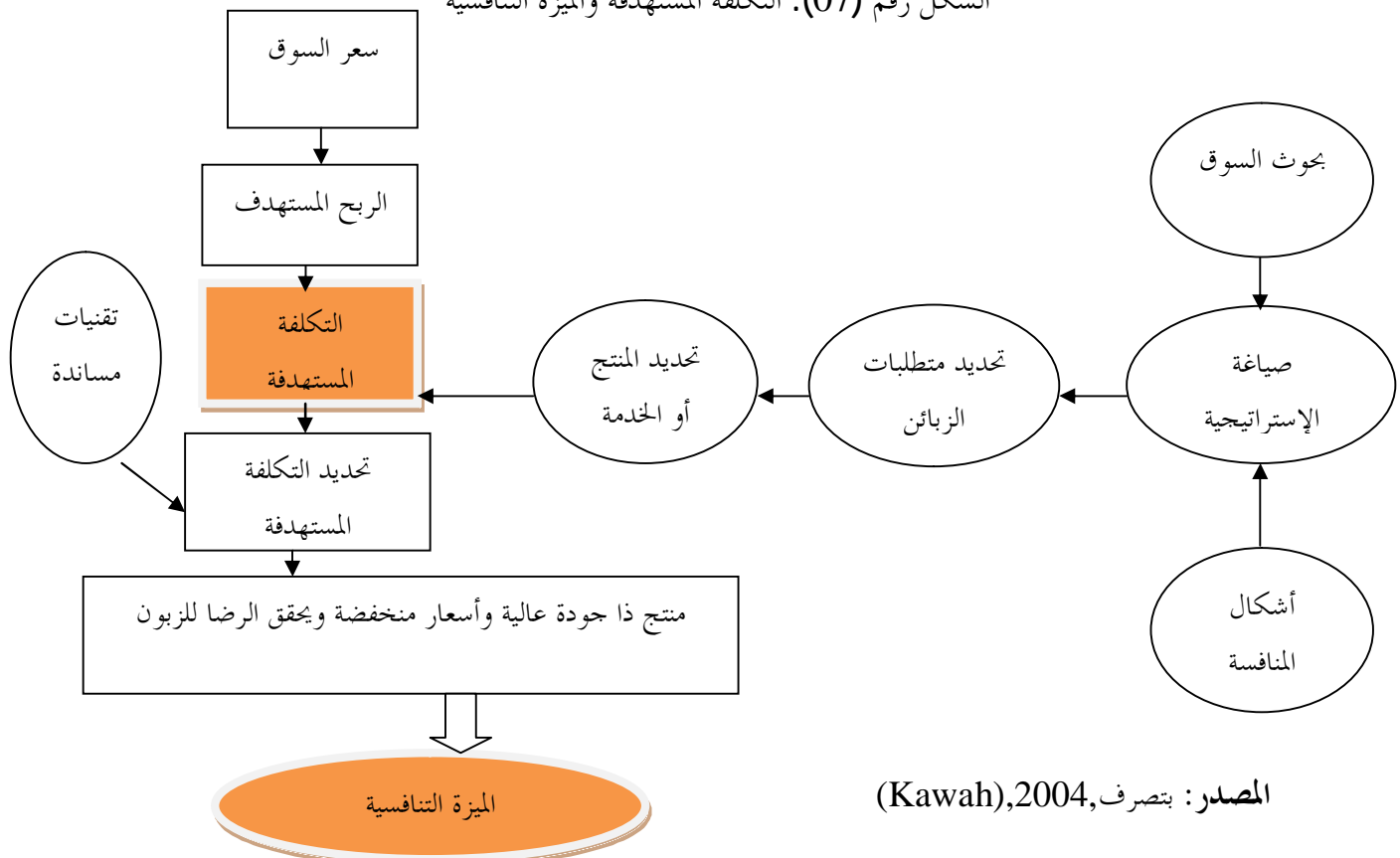
✓ تأكيد جود المنتج مع خفض التكلفة

✓ تطوير المنتج لجذب المستهلكين

✓ تخفيض التكاليف المنتجات الحالية والمستقبلية

والشكل التالي يوضح كيفية إمكانية تحديد التكلفة المستهدفة بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية للوحدة الاقتصادية<sup>31</sup>

الشكل رقم (07): التكلفة المستهدفة والميزة التنافسية



المصدر: بتصرف, 2004, (Kawah)

### دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الهدف الرئيسي من تطبيق تقنية التكلفة المستهدفة هو إنتاج منتجات ذات تكلفة منخفضة وتحقيق إشباع أفضل للزبون ، إن هذين العاملين من العوامل التي تكون مرتبطة ارتباط وثيقا بتحقيق الميزة التنافسية<sup>32</sup>. حيث يعد توافق رغبات المستهلك مع ميزات المنتج المميز يعد ميزة تنافسية للمؤسسة إذ تعتبر عائق إمام دخول وحدات اقتصادية أخرى. بمعنى الولاء الزبائن للمنتوج يعد عائق ويكلف المؤسسات الراغبة تكاليف إضافية. وهذا ما يؤكد (Kwah,2004,89-80)، بان جودة المواد الخام لمنتجات الوحدة الاقتصادية إضافة إلى تسليم المنتجات ذات الجودة العالية في الوقت المناسب غير كافي لجذب الزبائن وتحقيق الميزة التنافسية، لأنه الزبون لم يكن على استعداد لدفع أسعار هذه المنتجات، لذا ينبغي على الكيان الاقتصادي إن تقوم أولاً بإجراء بحوث السوق لتحديد السعر الخاص بمنتجاتها الذي يكون الزبون على استعداد لدفعه قبل البدء بتصميم المنتج، أما العامل المهم الآخر والمؤثر في تحقيق الميزة التنافسية، فهو تخفيض التكاليف بالشكل الذي يحقق أرباحاً أو قيمة للوحدة الاقتصادية وبنفس الوقت يحقق رضا أفضل للزبون مقارنة بالمنتجات المنافسة، أي زيادة ثقة الزبون بمنتجات الوحدة الاقتصادية ذات الأسعار المقبولة والجودة العالية<sup>33</sup> إضافة إلى تكامل التكاليف المستهدفة وتكاليف الأنشطة لتخطيط وتصميم المنتجات وتحليل الأنشطة لضمان إعادة هندسة القيمة وتطوير التكاليف وتحليلها وتقييمها ومقارنتها مع المنافسين للوصول إلى إستراتيجية التكلفة والتميز التي تحدد سلسلة قيمة المنتجات التي يرضى عنها العميل والبحث عنه مستقبلاً<sup>34</sup>. مما يؤدي إلى تحقيق التميز وتحقيق الميزة التنافسية. ونجد أن من أهم المزايا للتكلفة المستهدفة (دراسة حنفي 2009)<sup>35</sup>:

- ✓ المساهمة في الإدارة الإستراتيجية للإرباح المستقبلية
- ✓ التكلفة المستهدفة أداة للإدارة التكلفة والربحية في آن واحدة
- ✓ التكلفة المستهدفة تؤدي إلى تقديم منتجات أو خدمات مرغوبة من قبل العميل وبسعر يمكن تحمله وفي ذات الوقت تكون تلك المنتجات محققة للربح
- ✓ نقل الاهتمام بعوامل التكلفة والأداء ليكون عامل مشترك بين مهندسي التصميم وإطراف خارجية مثال الموردين وحتى العملاء.

### 6.3. الإبداع والتميز

إن الإبداع التكنولوجي الناجح يحدث ثورة في هيكل المنافسة، والعقد الأخير شهد أشهر نتائج تلك العملية ألا وهو خفض التكاليف الثابتة للإنتاج، ومن ثم تخفيض عوائق الدخول وهيئة الفرصة لمؤسسات جديدة أصغر لدخول مجال المنافسة مع مؤسسات أخرى كبيرة . في هذه الحالة يجب على المؤسسة أن تركز جهودها على مجال البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وتطوير العمليات بغية تخفيض التكاليف، بدلا من التركيز على إبداع منتج ذو تكاليف عالية والذي لا يضمن تحقيق النجاح . إذن يمكن القول بأن البعد الحقيقي والفعلي لعملية الإبداع التكنولوجي هو التخفيض في التكاليف بصفة عامة والتكلفة الوحودية بصفة خاصة<sup>36</sup>.

يتعين على المؤسسة لكي تبني التميز تطوير الكفاءة المتميزة خصوصا في مجال البحث والتطوير وذلك من أجل إنتاج تشكيلة واسعة من المنتجات تخدم شرائح أكثر من السوق، أين تمثل الخصائص والتصاميم الإبداعية والأساليب الفنية الجديدة مصدرا لتمييز المنتجات وإنتاج سلع مميزة بجودة عالية وتقديم خدمات مميزة وسريعة تختلف عما يقدمه المنافسين، وهاته العوامل تعطي مبررا يدفع العملاء ( الزبائن) لدفع أسعار عالية ومميزة لهذه السلع أو الخدمات تغطي التكاليف التي تتكبدها المؤسسة لتثبت هذه الصورة<sup>37</sup>.

**دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة**

إن التمييز في السلع والخدمات، الذي تحققه المؤسسة من جراء قيامها بالإبداع التكنولوجي يمكن أن يحميها من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل الزبائن حيال منتجاتها. إذ يعتبر مبدأ الولاء للعلامة مصدر قوة ذات قيمة كبيرة لأنه يوفر الحماية للمؤسسة في كل الأسواق أو على كل الجبهات ويستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار، وهذا راجع إلى أن الزبائن لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

خلاصة البحث:

تتمثل أهم النتائج التي خلصنا لها في:

- ✓ تعتمد إستراتيجية تخفيض التكلفة على تخفيض التكاليف عن طريق وفورات الحجم. والسيطرة على أكبر حصة سوقية.
- ✓ تعتمد إستراتيجية التمايز على إشباع رغبات الزبون من خلال تقديم سلعة تختلف عن منتجات المنافسين و ذات جودة تتوافق مع توقع تفضيلات الزبون.
- ✓ تأثر كلا من إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز على أهم الأبعاد الرئيسية لهيكل الصناعة وبالتالي فهي حجر الأساس في تشكيل هيكل السوق.
- ✓ الدخال الجديد يعاني من مساوئ تكاليف مطلقه بالنسبة للمنشآت القائمة وذلك بسبب تمييز المنتجات ويمكن زيادة ميزة تمييز السلعة المنتجة في وجود اقتصاديات الحجم.
- ✓ تؤدي الميزة التنافسية الثنائية تكلفة اقل وتميز إلى تشكيل حاجز قوي ضد المؤسسات الراغبة في الدخول لتحملها تكاليف إضافية .
- ✓ الميزة التنافسية تعد حاجز للدخول للصناعة وبالتالي التوسع في هيكل الصناعة وتغيير الأنصبة السوقية .

**الهوامش:**

<sup>1</sup> نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، مصر، 1996، ص: 79

<sup>2</sup> لؤي صبحي دحور، دور المعرفة السوقية في اختيار الاستراتيجيات التنافسية مذكرة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، مايو 2010، ص: 10.

<sup>3</sup> فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها، دار وائل، الأردن، ط1، 2006، ص: 18.

<sup>4</sup> ديف فرانسيس، مايك وودكوك. ترجمة عبد الرحمان أحمد هيجان. القيم التنظيمية. معهد الإدارة العامة. السعودية 1990. ص 95.

<sup>5</sup> مزوغ عادل، مقال بعنوان: دراسة نقدية لاستراتيجيات بوتر التنافسية، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة سعد دحلب، البلدة، ص: 46.

<sup>6</sup> أحمد بلالي، إستراتيجية التنافس كأساس لميزة تنافسية مستدامة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة-الجزائر، ص: 467.

<sup>7</sup> بلقاس رايح، وعيل ميلود، مداخل التنافسية واستراتيجيات المؤسسات الصناعية في ظل المنافسة العالمية، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، ص: 17.

<sup>8</sup> محمد عوض أحمد - الإدارة الاستراتيجية (الأصول و الأسس العلمية) - الدار الجامعية 84 شارع زكرياء غنيم - طبعة 2000 - ص248.

<sup>9</sup> شيقارة هجيرة، الإستراتيجية التنافسية ودورها في أداء المؤسسة، ماجستير، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص: 83.

<sup>10</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010 ص108.

<sup>11</sup> القطب محي الدين، الخيار الاستراتيجي وأثره في تحقيق الميزة التنافسية، ط 1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ص: 107.

## دور إستراتيجية قيادة التكلفة والتميز في وضع موانع الدخول إلى الصناعة

- <sup>12</sup> عبد الوهاب بن بريكة، نجوى حبه، الخيارات الإستراتيجية لمواجهة المنافسة -خالة مؤسسة موبيليس-أبحاث اقتصادية، جامعة بسكرة، العدد 2007، 2، ص: 7.
- <sup>13</sup> حباينة محمد، دور الرأس المال الهيكلي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، دكتوراه علوم التسير، جامعة الجزائر 3، 2012، ص: 63.
- <sup>14</sup> مدحت القرشي، الاقتصاد الصناعي، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، 2005، ص: 28.
- <sup>15</sup> احمد سعيد باخرمة، اقتصاديات الصناعة، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، السعودية، 1994، ص: 51-52.
- <sup>16</sup> Jean Pierre Angelier, Economie industrielle Eléments de méthode, Ed Office des Publications Universitaires, Alger, 1993, p 65.
- <sup>17</sup> Competition and Barriers to Entry, policy brief, Organisation for Economic co-Operation and, OECD, January 2007,p1
- <sup>18</sup> R.Preston McAfee and other, What is a Barrier to Entry?American Economic Review, Papers and proceedings, Vol 94,N°2,USA, May 2004,p.2.
- <sup>19</sup> روجر كلارك، اقتصاديات الصناعة، تعريب فريد بشير طاهر، دار المريخ للنشر، الرياض، 1994، ص: 127-128.
- <sup>20</sup> Jean Pierre Angelié, opct p57
- <sup>21</sup> عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الاقتصاد الصناعي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية للطباعة والنشر، مصر، 1997، ص: 56.
- <sup>22</sup> المرجع السابق، ص: 54.
- <sup>23</sup> المرجع السابق، ص: 58.
- <sup>24</sup> روجر كلارك، مرجع سبق ذكره، ص: 135.
- <sup>25</sup> المرجع السابق، 138.
- <sup>26</sup> عصافيت سيد أحمد عاشور، المركز الاستراتيجي للتكاليف والإطار الفكري لسلاسل القيمة، مجلة الفكر المحاسبي، العدد الأول، 1998، جامعة عين شمس، مصر، ص: 25.
- <sup>27</sup> عاطف عبد المجيد عبدالرحمان، مدخل نظم إدارة التكلفة لتدعيم إستراتيجية التميز بالأسعار في ظل البيئة التنافسية الحديثة، مجلة البحوث التجارية المعاصرة جامعة جنوب الوادي، المجلد الخامس عشر، العدد الأول، 2001، ص: 59.
- <sup>28</sup> سعد جاسم محمد، التكلفة المستهدفة أداة لتحقيق الميزة التنافسية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، العدد الأول، مجلة 17، بغداد، 2011، ص: 359.
- <sup>29</sup> نفس المرجع والصفحة
- <sup>30</sup> هناء بن سعيد، دور أسلوب التكلفة المستهدفة في تحديد سعر المنتج، مذكرة ماستر، تخصص فحص محاسبي، 2015-2015، جامعة بسكرة، ص: 21.
- <sup>31</sup> سعد جاسم محمد، مرجع سبق ذكره، ص: 360.
- <sup>32</sup> المرجع السابق، ص: 360.
- <sup>33</sup> نفس المرجع و الصفحة
- <sup>34</sup> فؤاد احمد محمد العفيري، مدخل متكامل لإدارة التكاليف في ظل المنافسة في الشركات الصناعية، بحث مقدم للندوة الثانية عشر لسبل تطوير المحاسبة في المملكة العربية السعودية، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود، 18-19 مايو 2010، ص: 31.
- <sup>35</sup> المرجع السابق، ص: 7.
- <sup>36</sup> بن لحسن الهواري، مداخلة بعنوان: الإبداع التكنولوجي كأداة لتحسين التنافسية و تحقيق التنمية المستدامة، المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي بوهران الجزائر، ص: 11.
- <sup>37</sup> نفس المرجع السابق، ص: 12.