

التخطيط الاستراتيجي للتكلفة كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية

نادية ميلاد محمد المبروك

الملخص:

يعد التخطيط الاستراتيجي وسيلة لتحديد أهم الفرص والتهديدات الخارجية المحيطة بالمنشأة، كما إنه يعمل على تحديد مواطن القوة والضعف الداخلية للمنشأة بهدف تحقيق مزايا تنافسية، ويساهم في التنبؤ بالأحداث المستقبلية ودراسة جوانب الضعف في المنشأة، ويرتكز نجاح عملية التخطيط على مدى توافقه مع اهداف المنشأة وملائمته لموارد وامكانيات المنشأة، وعلى كفاءة فريق التخطيط، وتمثل استراتيجية ريادة التكلفة أهم الاستراتيجيات التنافسية التي تعمل على جذب العملاء واكتساب رضاهم، وقد تناول هذا البحث التخطيط الاستراتيجي، مفهومه وأهميته، وتطرق لأهم الاستراتيجيات التنافسية التي حددها بورتر. كما تناول مفهوم استراتيجية ريادة التكلفة وأهميتها وتطبيقها.

Abstract:

Strategic planning is a means to identify the most important external opportunities and threats surrounding the facility. It also identifies the internal strengths and weaknesses of the enterprise in order to achieve competitive advantages, contributes to predicting future events and examining weaknesses in the enterprise. The success of the planning process is based on its compatibility with the objectives of the establishment and its relevance to the resources And the efficiency of the planning team. The strategy of cost leadership is the most competitive strategy that attracts and acquires customers. This research dealt with strategic planning, its concept and importance, and touched upon the most important strategies. To the competitive set by Porter. It also addressed the concept of cost-effectiveness strategy and its importance and application.

مقدمة:

إن التطورات الحديثة وزيادة حدة المنافسة المحلية والعالمية بين منشآت الأعمال، والتحول من مفهوم أسواق البائع إلى أسواق المشتري جعلت من رضا المستهلك أحد أهم الأهداف التي تسعى المنشآت لتحقيقها.

وننتج عن ذلك اتجاه العديد من منشآت الأعمال إلى إجراء تغييرات في عملياتها للحفاظ على مركزها التنافسي، فكان النجاح حليفاً للمنشآت المتميزة بالمنتجات/الخدمات الأقل تكلفة وأعلى جودة. وقد ساهمت حدة المنافسة في انتقال المعلومات المتعلقة بعروض كل منشأة وخصائص المنتجات، والأسواق المختلفة إلى العملاء، مما أدى إلى تعدد وتنوع احتياجات العملاء من المنتجات والخدمات، وهذا بدوره دفع منشآت الأعمال إلى البحث عن استراتيجيات تساعد على تحقيق رضا العملاء. وتعد استراتيجيات تخفيض التكلفة أحد أهم الاستراتيجيات التي اتجهت إليها المنشآت لتحقيق رغبات العملاء. ويتطلب النجاح في هذه الاستراتيجية تحقيق التميز في التخفيض مقارنة بالمنافسين، وتنفيذ استراتيجية زيادة التكلفة لتحقيق أهداف المنشأة وحماية حصتها السوقية.

وتحقيقاً لهدف البحث، فقد تم تقسيمه إلى المبحثين التاليين:

المبحث الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنشآت الأعمال.

المبحث الثاني: أهمية تحقيق استراتيجية زيادة التكلفة.

المبحث الأول

أهمية التخطيط الاستراتيجي لمنشآت الأعمال

تمهيد:

تحتاج منشآت الأعمال إلى وضع بعض الاستراتيجيات لتحقيق التفوق وتعزيز القدرة التنافسية أمام المنافسين، والتحسين أمام العملاء، من خلال الملائمة بين قدرات المنشأة والفرص المتاحة في السوق.

وقد زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة لمواجهة العديد من التحديات المعاصرة كتهديد الداخلين الجدد إلى السوق، وتحديات المنتجات والخدمات البديلة، وتعزيز القدرة التنافسية أمام المنشآت الأخرى.

أولاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي:

يعود مصطلح الاستراتيجية إلى الكلمة اليونانية (Strategos)، والتي تعني

نادية ميلاد محمد المبروك

القيادة العسكرية، ومعناها (الجنرال)، وقد استخدم هذا المفهوم حتى قبيل الحرب العالمية الثانية، ليشير إلى توظيف كل الفنون العسكرية لتحقيق أهداف السياسة وعلى رأسها إلحاق الهزيمة بالعدو (المصري- ٢٠١٦- ٤١).

انتقل هذا المفهوم فيما بعد إلى الاستخدام المدني ليشير إلى استخدام طاقة المنشأة لتحقيق أهدافها، حيث ظهرت أهمية التخطيط الاستراتيجي للمنشآت الأعمال كوسيلة لتعزيز القدرة التنافسية، كما يساعد على الحفاظ على حجم المنشأة وتعزيز نموها، بالاستفادة من الفرص المستقبلية، ومواجهة التحديات، وقد زاد الاهتمام بالقضايا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، وبيان دوره في تحديد الأهداف على المدى الطويل، وتطوير وتنفيذ الخطط لتحقيق الأهداف والتكيف مع احتياجات البيئة والعملاء(٣- ٢٠١٣- Ablel).

وقد عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية فكرية منظمة واعية تستطيع من خلاله المنشأة أن تتعرف بمختلف الوسائل العلمية على وضعها الحالي ومستقبلها المحتمل، ثم تحدد عدد من الاستراتيجيات بهدف اختيار أحدهما أو بعضهما، وفق ضوابط علمية مهنية، وتنفيذها بعد تأهيل وإعداد الكوادر الوظيفية الماهرة بحيث تكون قادرة على التنفيذ، ويأتي أخيراً الدور الحيوي لنظام الرقابة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية(الجبوري- ٢٠١٤- ٧٤).

وجاء في تعريف آخر بأنه السعي إلى الحد من حالة عدم اليقين حول أداء المنشآت من خلال المفاضلة بين البدائل، وتحديد الأهداف التي ينبغي تحقيقها، واستراتيجيات الوصول وتخصيص وإدارة الموارد لتحقيق الأهداف المحددة (٥٦٩- ٢٠١١- Mahmood).

كما عُرف بأنه: عملية ذهنية بالدرجة الأولى، ومستمرة لاتخاذ القرارات الخاصة بوضع أهداف المنظمة بعيدة المدى وصياغة الاستراتيجيات المناسبة، واختيار الاستراتيجيات الأفضل في ظل رسالة المنشأة وغاياتها المحددة والواضحة، ثم المشاركة في وضع السياسات والبرامج اللازمة للتطبيق بناء على دراسة وتحليل دقيق لبيئة المنشأة الداخلية والخارجية بمساعدة نظام المعلومات الاستراتيجية (التلواني- ٢٠١٢- ٢١٤).

وهو عبارة عن سلسلة من المفاهيم والاجراءات والأدوات التي تم تصميمها لمساعدة القادة والمديرين والمخططين على التفكير والتصرف بشكل استراتيجي (Largani - ٢٠١١- ٥٧٠).

من خلال ما سبق يتضح أن التخطيط الاستراتيجي نشاط إنساني موجه نحو المستقبل، ويعمل على حل المشكلات بطريقة علمية. ويمكن تعريفه بشكل عام بأنه: إطار لمجموعة من المفاهيم والإجراءات والأدوات التي تم تصميمها لتحديد وتنفيذ الاهداف المطلوبة وتقرير السياسات اللازمة للوصول إلى هذه الاهداف، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للوصول إلى أساليب لتحقيق هذه الاهداف، مع دراسة للصعوبات المعرقة أمام تحقيق الاهداف المطلوبة.

ثانياً: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد أهم عناصر نجاح منشآت الأعمال بشكل عام، وتشير بعض الدراسات إلى أن منشآت الأعمال التي استخدمت التخطيط الاستراتيجي هي الأفضل في مجال التسويق (٢٣- ٢٠١٠- H. H.Nassab).

- وبشكل عام يمكن بيان أهمية التخطيط الاستراتيجي في مجموعة النقاط التالية:
- ١- دراسة الوضع الحالي للمنشأة والتخطيط للمستقبل بطريقة منظمة وعلمية تساعد المنشأة على رسم أهدافها وطرق تطبيقها.
 - ٢- حماية المنشأة من أي تهديدات مستقبلية من خلال دراسة البيئة الداخلية والخارجية لها وتوقع بعض الصعوبات المستقبلية.
 - ٣- تطوير الكادر الوظيفي من خلال المشاركة في برامج التخطيط الإستراتيجي، والإعداد لها وورش العمل الخاصة بالتخطيط الإستراتيجي.
 - ٤- زيادة حركة الاتصالات بين مستويات الإدارة ومعرفة مشاكل الكادر الوظيفي.
 - ٥- بناء إطار وواضح لتوجهات المنشأة من خلال رسم وبيان أهدافها وسياستها.
 - ٦- تقييم المرحلة السابقة والوقوف على أوجه القوة والضعف فيها وبناء سياسات لمواجهة أوجه القصور وتعزيز مراكز القوة في المنشأة.
 - ٧- تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين بالمنشأة وزيادة ولائهم للمنشأة من خلال إتاحة فرصة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
 - ٨- ضبط استخدام الموارد بطريقة أفضل.

ثالثاً: متطلبات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي:

تحتاج منشآت الأعمال سواء الإنتاجية أو الخدمية إلى مجموعة من المتطلبات الأساسية لتنفيذ عملية التخطيط الإستراتيجي، ومن أبرز هذه المتطلبات ما يلي:

- ١- قاعدة بيانات ونظم معلومات تعمل على مد الادارة بالمعلومات الخاصة بالبيئة

الداخلية والخارجية للمنشأة لتحليلها.

- ٢- الموارد المالية المخصصة لبرامج التخطيط الإستراتيجي والاستشارات الإدارية والخبراء والمختصين في عمليات التخطيط الإستراتيجي.
- ٣- نظام الحوافز المادية والمعنوية، والذي من شأنه رفع معنويات الكادر الوظيفي وزيادة معدلات الأداء في برامج التخطيط، وضمان الالتزام بالتطبيق.
- ٤- برامج التدريب والتطوير، والتي من شأنها رفع مستوى المهارات الإدارية المتعلقة بعمليات التخطيط الإستراتيجي.
- ٥- التعليم المستمر، تتأثر ثقافة المدراء في الإدارات العليا ببرامج التعليم المستمر، وهذا بدوره يؤثر على مدى اقتناع الإدارة بجدوى التخطيط الاستراتيجي، وتحليل المعلومات وتقييم الفرص وتوليد الأفكار، واتخاذ القرارات الصحيحة، ومتابعة المشاريع بصورة صحيحة (٢٥٧- ٢٠١٣ - Polboon).

رابعاً: الصعوبات التي تواجه تطبيق التخطيط الإستراتيجي:

- هناك صعوبات تقف أمام تحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي، منها ما يلي:
- ١- مقاومة الإدارات العليا والمدراء للتغيير والتردد في استخدام الأساليب المعاصرة والتمسك بالأنماط التقليدية المعتادة.
 - ٢- الفشل في صياغة الخطة الإستراتيجية، ووضع أهداف مثالية يصعب تنفيذها.
 - ٣- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة نتيجة عدم وجود نظام وقاعدة بيانات إحصائية دقيقة وشاملة ومتجددة.
 - ٤- غياب الربط والتنسيق بين نظام التخطيط الاستراتيجي والأنظمة الفرعية للمنشأة.
 - ٥- عدم توفير الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة واستمرارها.
 - ٦- التركيز على المشكلات الروتينية، وعدم التركيز على المشاكل الإستراتيجية.
 - ٧- التمسك بالنجاحات القديمة، وعدم تطويرها.
 - ٨- التغيرات السريعة في البيئة الخارجية للمنشأة.
 - ٩- ضعف الهيكل التنظيمي للمنشأة، وعدم وضوح المسؤوليات.

خامساً: مهام عملية التخطيط الإستراتيجي:

تتمثل مهام عملية التخطيط الإستراتيجي فيما يلي:

- ١- صياغة رسالة وأهداف المنشأة.
- ٢- تشخيص الفرص والتهديدات وتقييم جوانب القوة والضعف.

- ٣- تقييم الإستراتيجيات البديلة، والتي منها اكتشاف العملاء، وتطوير المنتج.
- ٤- بناء الخطة الإستراتيجية والخطة التكتيكية.
- ٥- مراقبة وتقييم النتائج للتأكد من تنفيذ ما تم وضعه من خطط.
- ٦- تكرار عملية التخطيط، باعتبارها عملية مستمرة ولا تقف عند نهاية معينة.

سادساً: الخيارات الإستراتيجية:

مما سبق يتضح أهمية ودور التخطيط الإستراتيجي في بناء منشآت الأعمال والحفاظ عليها أمام البيئة التنافسية سواء المحلية منها أو العالمية، وبالتالي فعلى منشآت الأعمال تحديد الإستراتيجية التي ينبغي إتباعها لتحقيق أهدافها. وتوجد العديد من الإستراتيجيات، وعلى المنشأة تحديد الخيار الإستراتيجي الذي يتوافق مع بيئتها الداخلية والخارجية وأهدافها.

إن الوصول إلى خيار استراتيجي يحقق أهداف المنشأة، ويلبي طموحاتها عملية صعبة، فالمنشأة عندما يكون لديها عدد من البدائل الإستراتيجية ينبغي تقليص هذه البدائل من زاوية التطبيق الفعلي، كما ينبغي دراسة مدى ملائمة الخيار الإستراتيجي لموارد وإمكانيات المنشأة حتى تتمكن من تطبيقه (الجبوري- ٢٠١٤ - ٢٨١).

ويؤثر الخيار الإستراتيجي للمنشأة على المركز التنافسي لها، فكلما كان الخيار الاستراتيجي أكثر ملائمة لموارد وامكانيات المنشأة، وأكثر واقعية وقابلية للتطبيق كلما زاد المركز التنافسي لها.

وتمثل استراتيجيات ريادة التكلفة أقوى الاستراتيجيات التي تحقق رضا العملاء، من حيث خفض تكلفة المنتج أو الخدمة، وزيادة القدرة التنافسية، والتوسع في الحصة السوقية (حسين- ٢٠١٣ - ١١).

سابعاً: تنفيذ الإستراتيجية:

إن صياغة الإستراتيجية دون التنفيذ الصحيح لا يكون له قيمة عملية، ولتنفيذ الإستراتيجية بشكل صحيح ينبغي الاهتمام بالنقاط التالية (٥٧٥ - ٢٠١١ - Mahmood):

- ١- الهيكل التنظيمي المناسب للإستراتيجية.
- ٢- تنسيق مهارات الأفراد، وموارد وقدرات المنشأة على المستوى التنفيذي.
- ٣- خلق ثقافة للمنشأة تتناسب مع الإستراتيجية الجديدة.
- ٤- التعاون والتعاطف بين المديرين والموظفين في جميع أقسام ووحدات المنشأة.

كما يتطلب التنفيذ الصحيح والناجح للإستراتيجية الدعم المناسب من نظم التخطيط، وتوفير المعلومات للتمييز بين الفرص وتقييم التهديدات ودراسة نقاط القوة والضعف للمنشأة على أساس استراتيجي.

ولتنفيذ الاستراتيجية ينبغي الاهتمام بالاهداف السنوية ومراعاة التكامل والتنسيق فيما بينها، كأهداف تحسين الروح المعنوية، دعم جهود المبيعات، تطوير التكنولوجيا المستخدمة، وتعزيز جهود التدريب - والاهتمام بالاستراتيجيات الوظيفية لتحديد الأفعال المطلوب اتخاذها في مجالات الوظيفة، - وتطوير السياسات لاختيار نموذج يعتمد على الفهم الصحيح للمنشأة ومتطلباتها. ومن هذه النماذج نموذج بورتر لصياغة الإستراتيجية، والذي يساعد المنشأة على فهم بيئة الصناعة، والمحافظة على الحصة السوقية.

وبينت إحدى الدراسات (Waidi-٢٠١٤-١٤٣) أن هناك علاقة بين الاستراتيجية التنافسية ورضاء العملاء والاحتفاظ بهم وزيادة ولائهم، وأن هناك علاقة بين الاستراتيجية التنافسية، وأداء الشركات، والاعتماد على الاستراتيجية التنافسية يمكن أن تؤثر على أدائها لتحقيق ميزة تنافسية.

وقد حدد بورتر ثلاث إستراتيجيات تنافسية تتمثل في الأتي(٦٦-٢٠١١- Jusuf):

١- **إستراتيجية التركيز:** وفقا لهذه الاستراتيجية تقوم منشآت الاعمال باختيار مجال تنافسي ضيق ضمن الصناعة، حيث يتم اختيار جزء معين أو عدة أجزاء من الصناعة وتركز استراتيجياتها على خدمة هذا الجزء، ويتم التركيز على هدف محدد مثل التركيز على التكلفة للبحث على ميزة التكلفة لخدمة هذا الجزء، أو التركيز على التميز في الجزء المستهدف من الصناعة.

٢- **إستراتيجية ريادة التكلفة:** وتعمل المنشأة من خلال هذه الاستراتيجية على أن يكون منتجها هو الأقل تكلفة في مجال الصناعة، من خلال امتلاك التقنيات اللازمة لذلك، أو امتلاك امتيازات في الحصول على المواد الأولية.

٣- **إستراتيجية التميز:** من خلال هذه الاستراتيجية تحاول المنشأة التفرد في صناعتها بحسب المعايير ذات القيمة العالية بالنسبة للعملاء، وتعمل على التفرد في تقديم منتجاتها، مقابل علاوة في السعر، وهذه الاستراتيجية قد تتعلق بالمنتج نفسه كجودته، أو بنظم التسليم التي من خلالها يتم بيع المنتج، أو بعوامل أخرى مختلفة.

وبينت إحدى الدراسات (Waidi-٢٠١٤-١٤٧) أن أداء الشركة: (رضا العملاء- ولاء العملاء -الاحتفاظ بالعملاء) يتأثر مباشرة باستراتيجية (انخفاض الأسعار

والخدمات).

وعلى ضوء ذلك فإن هذا البحث يتبنى زيادة التكلفة كإستراتيجية تعمل على خفض التكلفة لدعم الميزة التنافسية، وتتماشى مع فلسفة سوق المشتري، والتي ترجح تخفيض التكلفة كميزة تنافسية وفقاً لتطور بيئة السوق وزيادة شدة المنافسة.

ثامناً: تصميم نظام للتخطيط الإستراتيجي في منشآت الأعمال:

تقع على الإدارة العليا والوسطى وفريق التخطيط الإستراتيجي مسؤوليات ومهام ونشاطات عديدة لبناء وتصميم نظام للتخطيط الإستراتيجي وفيما يلي الخطوات العملية لبناء التصميم (الجوري- ٢٠١٤- ١٠٨، ١١٢):

- ١- تقديم فكرة التخطيط الإستراتيجي بصورة واقعية وطموحة وبعيدة عن المثالية، وواضحة، مع بيان أهم برامج التدريب المطلوبة، وتحديد الكوادر الإدارية والتقنية ذات الكفاءة، والخبير الداخلي أو الخارجي بعمليات التخطيط الإستراتيجي، وتحديد رئيس فريق عمل التخطيط من ذوي الكفاءات والمهارات الإدارية العالية.
- ٢- البدء بإجراء الدراسات المتعلقة بالمنشأة كدراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتوفير قاعدة بيانات دقيقة وموسعة عن الحاضر.
- ٣- تحديد التصورات عن الأهداف العامة والإستراتيجيات والسياسات: بعد المرحلة التمهيدية السابقة يقدم فريق التخطيط الإستراتيجي تقارير وافية للإدارة العليا عن الأهداف العامة والإستراتيجيات والسياسات اللازمة لتحقيق الإستراتيجيات للوصول إلى الأهداف المطلوبة.
- ٤- مراجعة الخطوات العملية والعلمية السابقة بموضوعية: يتم التنسيق بين الإدارة العليا والإدارات الوسطى وفريق التخطيط لوضع التصور الأولي لنظام التخطيط وتحديد البدائل الإستراتيجية، واختيار الإستراتيجيات المناسبة لإعداد الخطة الإستراتيجية.
- ٥- تنفيذ الخطة الإستراتيجية: وهي خطوة جوهرية ومهمة، حيث يشترك في تنفيذها كل المسؤولين في المستويات الإدارية المختلفة.
- ٦- رقابة الخطة الإستراتيجية: وهي الخطوة الأخيرة من بناء نظام التخطيط الإستراتيجي، وتكمن أهميتها في تقديم المعلومات الدقيقة عن سير العمل ومدى تقدم الخطة ونجاحها.

المبحث الثاني

أهمية تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة

تمهيد:

مع التطورات الحديثة في بيئة الأعمال زاد التركيز على معايير التكلفة والجودة، والتكنولوجيا والبيئة. ولم تعد المصادر التقليدية للمنافسة مثل الميزة النسبية المتمثلة في الموارد والهبات الطبيعية المتاحة تتمتع بالأهمية، وبدأ الاهتمام يتجه نحو الميزة التنافسية كنموذج استرشادي بديل لدعم القدرات التنافسية، ويركز هذا النموذج على تلبية متطلبات العميل من خلال إخضاع عوامل التكلفة والجودة لإشباع الحاجات الكامنة في عقول العملاء، وإمدادهم بسلع وخدمات أقل تكلفة، مع مراعاة الجودة مقارنة بالمنشآت المنافسة.

أولاً: مفهوم استراتيجية ريادة التكلفة:

تعتبر إستراتيجية ريادة التكلفة من بين الإستراتيجيات التنافسية الأساسية التي يمكن أن تتبعها الشركة حسب ما ذهب إليه بورتر وتقوم هذه الإستراتيجية على مبدأ تخفيض تكاليف الإنتاج والتوزيع والترويج لكي تتمكن من تقديم منتجات/خدمات ذات أسعار منخفضة مقارنة بباقي المنافسين (مزوغ- ٢٠١٣- ٤٧).

وتعد استراتيجية ريادة التكلفة أحد دعائم تحقيق الميزة التنافسية، والتي تقوم على تقديم منتج/ خدمة أقل تكلفة مقارنة بالمنافسين، وتركز على تخفيض التكاليف، وتحقيق ميزة تكاليفية وسعريّة في السوق.

ووفقاً لرأي بورتر فإن استراتيجية ريادة التكلفة تتمثل في مجموعة من الأعمال والأنشطة التي تقوم بها المنشأة لإنتاج وتسليم المنتج/الخدمة بالتكلفة الأقل مقارنة بالمنافسين، وذلك عند مستوى جودة مقبول للعملاء.

وتعني الريادة في معجم الرائد (هي رواداً ورياداً، وتعني راد الشيء طلبه، وراد الأرض تفقد حولها من المياه ليرى هل هي صالحة للنزول) ومفهوم الريادة هو ذلك الشخص الذي لديه القدرة على أخذ المخاطرة (الجنابي- ٢٠١١- ١٧٨).

وتعرف استراتيجية ريادة التكلفة بأنها: القدرة على تخفيض التكاليف عند حدود تقل عن متوسط تكلفة الوحدة من هذا المنتج في الشركات ذات المركز الإستراتيجي للتكاليف (عاشور- ٢٠١١- ٣٧٦).

كما عُرِفَتْ بأنها: استراتيجية تنافسية تهدف إلى تقديم منتج/خدمة بتكلفة تقل عن

نادية ميلاد محمد المبروك

تكلفة جميع المنافسين، مما يقود المنشأة إلى تخفيض الأسعار، وبالتالي زيادة الطلب على منتجات المنشأة (طيفور - ٢٠١٢ - ١٥٢٣).

ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإن المنشأة تكون قادرة على تحقيق هامش ربح أكبر من المنافسين، عند بيع المنتجات/ الخدمات بأسعار السوق، أو تخفيض أسعارها بأقل من المنافسين، الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض هامش الربح، وتوسيع حصتها السوقية، وتوليد أرباح تمكن من إعادة استثمارها (مرعي - ٢٠١٠ - ٩٤).

أي أن الفكرة الرئيسية لإستراتيجية ريادة التكلفة تكمن في أن أسعار وخدمات المنشأة هي الأقل في السوق، وبالتالي فإن المنتجات والمبيعات هي محل نشاط التخفيض.

وبالتالي فإن المنشآت من خلال هذه الاستراتيجية تتخذ السعر كميزة تنافسية ضد المنافسين، إذ تعمل على تحديد أسعار لبيع منتجاتها/خدماتها أقل من المنافسين، وتحقيق قدر أكبر من الأرباح، وبذلك فهي تعمل على تحقيق قيمة للعميل وكسب رضاه (الجنابي - ٢٠١١ - ١٧٧).

من خلال ماسبق يمكن تعريف استراتيجية ريادة التكلفة بأنها:

استراتيجية تنافسية، تركز على التكلفة كهدف أولي، بحيث تكون تكلفة منتجاتها/خدماتها الأقل مقارنة بالمنافسين، لتحقيق الريادة في الصناعة، من خلال مجموعة من الإجراءات والأساليب للتخفيض المستمر في التكلفة في جميع مراحل دورة حياة المنتج/الخدمة، لتحقيق أهداف المنشأة الاستراتيجية كالتفوق على المنافسين، وزيادة الحصة السوقية، والسيطرة على الاسواق.

ولتحقيق استراتيجية ريادة التكلفة فعلى المنشأة التركيز على تخفيض التكاليف الكلية مثل تكاليف الانتاج، والتسويق، والتوزيع، بالإضافة إلى التكاليف الادارية والمالية، وتكاليف تصميم المنتج، والاستغلال الأمثل لإمكانيات المنشأة ابتداءً من اختيار الموردين.

حيث تعتمد المنشأة على قاعدة بيانات متسعة تشمل تكاليف الانتاج والجودة، وتكاليف المنافسين، وتحليل التكاليف تحليلاً استراتيجياً، ومقارنتها بتكاليف المنافسين، للتوصل إلى التكلفة التي تميز المنشأة عن منافسيها (صالح - ٢٠١٦ - ١٧١).

ويمكن للمنشأة قبول متوسط الربحية كحد أدنى من أجل الحصول على منصب قيادي، بالإضافة إلى خفض التكاليف وتطبيقات التكنولوجيا والإعلانات، مع الحفاظ على الجودة، وهذه الوظيفة تتطلب الخبرة والابداع في التفكير، حتى تتمكن المنشأة من

تحقيق الريادة في التكلفة (٤٦ - ٢٠١٣ - Altan).

ثانياً: أهمية استراتيجية زيادة التكلفة:

إن الاستجابة السريعة والتلقائية لرغبات العملاء من شأنها تعزيز ودعم ولائهم لصالح المنشأة، وهذا الأمر يتطلب التركيز على إضافة قيمة للعملاء، ودعم الميزة التنافسية للمنشأة.

ونظراً للتطورات الحديثة وزيادة رغبات العملاء وتطورها وانتقال الأسواق من سوق البائع إلى سوق المشتري وإطلاع العملاء على مميزات المنتجات، أصبحت مسألة تخفيض التكلفة مع مراعاة الجودة مطلباً مهماً للعملاء، ومن شأنه تحقيق الريادة في الصناعة.

ولتنفيذ استراتيجية زيادة التكلفة أهمية للمنشأة من خلال تحقيق بعض المنافع من أهمها مايلي (طيفور - ٢٠١٢ - ١٥٢٨، ١٥٢٩):

١- حماية المنشأة من تهديدات المنافسين الحاليين: فتحقيق استراتيجية زيادة التكلفة تجعل المنشأة قادرة على تخفيض أسعار منتجاتها أقل من المنافسين.

٢- زيادة قوة التفاوض مع الموردين، واكتساب المزيد من المزايا: وفقاً لهذه الاستراتيجية تتمكن المنشأة الرائدة في التكلفة من حماية نفسها من تقلبات الأسعار بسبب تحقيق الوفورات في التكلفة، كما أن هذه الاستراتيجية تتطلب الاستحواذ على حصة سوقية كبيرة، الأمر الذي يتطلب إجراء عمليات الشراء بكميات كبيرة، مما يوفر ميزة للمنشأة في تخفيض التكلفة، والحصول على خصومات كخصم الكمية.

٣- حماية منتجات المنشأة من ظهور منتجات جديدة بديلة: يمكن للمنشأة الرائدة في التكلفة حماية موقفها التنافسي أمام المنتجات الجديدة من خلال التخفيض المستمر لتكلفة المنتج/الخدمة ومراعاة جودته، أو درجة من قبول العملاء لجودة المنتج/الخدمة. وهذا بدوره يضع معوقات أمام المنتجات البديلة الجديدة.

٤- وضع الحواجز من حيث المزايا أمام المنافسين الجدد الداخلين للسوق.

ثالثاً: أهداف تنفيذ استراتيجية زيادة التكلفة:

تهدف استراتيجية زيادة التكلفة إلى جذب عملاء جدد، والاستحواذ على حصة سوقية أكبر، والسيطرة على السوق، والتفوق على المنافسين، من خلال تقديم منتج/خدمة بأقل تكلفة مقارنة بالمنافسين.

نادية ميلاد محمد المبروك

وقد حدد بورتر ريادة التكلفة كاستراتيجية تمكن المنشأة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة، ووفقاً لهذه الاستراتيجية فإن التكاليف هي الأهداف الرئيسية للمنشأة للحد منها مقارنة بالمنافسين (Altan - ٢٠١٣ - ٤٦).
أن استراتيجية ريادة التكلفة تهدف إلى خفض تكلفة المنتج/الخدمة لأدنى حد له، دون المساس بجودته، وهذا الأمر يتطلب دراسة المخاطر التي من الممكن أن تتعرض لها المنشأة من أجل الحصول على الريادة في التكلفة، ومن هذه المخاطر ما سيتم عرضه في العنصر التالي.

رابعاً: مخاطر تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة:

بالرغم من الميزة التنافسية التي تحققها استراتيجية ريادة التكلفة، وتحقيق السيطرة على الأسواق، وزيادة الحصة السوقية، إلا إنها قد تعرض المنشأة لبعض المخاطر، والتي منها ما يلي (مرعي- ٢٠١٠ - ٩٦، ٩٧):

- ١- نجاح بعض المنافسين في تنفيذ استراتيجيات المنشأة في تخفيض التكلفة.
- ٢- تركيز المنشأة على تخفيض تكلفة المنتج/الخدمة وإهمالها لجوانب أخرى مهمة، كأذواق العملاء، مما يساهم في فشل الإستراتيجية.
- ٣- تطبيق المنافسين لميزة التكلفة من خلال تحقيق وفورات في العمالة.

إن هذه المخاطر التي تحيط بتنفيذ استراتيجية ريادة التكلفة تتطلب من المنشأة إيجاد أسلوب وإجراءات محكمة تمكنها من تجنب هذه المخاطر، من خلال تحليل العوامل الداخلية والخارجية للمنشأة، ومتابعة أذواق العملاء، والتطورات التقنية الحديثة، والتقييم والمتابعة لعملية تخفيض التكاليف، والدراسات المستمرة حول تخفيض التكلفة، وحول تكاليف المنافسين.

خامساً: محددات التفوق في استراتيجية ريادة التكلفة:

يرى بورتر أنه يمكن للمنشأة التفوق في تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة من خلال بعض المحددات أهمها مايلي(مزوغ- ٢٠١٣ - ٤٧، ٤٨):

- ١- عوامل منحنى التعلم والخبرة: بسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج، تستطيع المنشأة بمرور الوقت التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج، مما يساعد على تخفيض وقت وتكلفة كل وحدة إضافية منتجة.

وعلى المنشأة الحفاظ على ولاء الموظفين ذوي الخبرة للمنشأة من خلال نظام المكافآت والحوافز.

نادية ميلاد محمد المبروك

- ٢- **عامل الوقت:** يعتبر الوقت العنصر الرئيسي لأي استراتيجية تنافسية، حيث تزداد الفرص التسويقية في أوقات وتكون معلقة في أوقات أخرى. وعلى المنشأة انتهاز هذه الفرص، وعرض المنتجات في الاوقات المناسبة وبأسعار تجذب العملاء.
 - ٣- **استغلال الطاقة الانتاجية:** إن استغلال الطاقة الانتاجية الكاملة له تأثير كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، وتتأثر تكاليف بعض المنتجات بالتذبذبات الموسمية. وبالتالي تعمل هذه المنشآت بسياسات تتمشى مع الطلب الموسمي للمنتج.
 - ٤- **اقتصاديات الحجم:** وتتمثل في انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج، حيث تتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة، مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة.
 - ٥- **العلاقة بين وحدات الأعمال الاستراتيجية:** تشترك بعض الأعمال الاستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية، كالبحث والتطوير، وبحوث التسويق، ومن خلال هذه العلاقة يمكن اختصار التكلفة وتخفيضها.
- إن التفوق في تنفيذ استراتيجية ريادة التكلفة يتطلب الاستفادة من كل الظروف المحيطة بالمنشأة واستغلال الطاقات الانتاجية والوظيفية للعمال وفترات رواج السلع والفترات الموسمية للمنتجات، وتقليص التكاليف المشتركة بين الوظائف، بالإضافة إلى تخفيض تكلفة المنتج والتقليل من الفاقد، وهذا بدوره يتطلب فريق عمل على درجة من الكفاءة لإعداد خطة العمل المتعلقة بتخفيض التكاليف في المنشأة المعنية بتنفيذ استراتيجية ريادة التكلفة.

سادساً: مقومات وتطبيق استراتيجية ريادة التكلفة:

أ- مقومات استراتيجية ريادة التكلفة:

- يتطلب تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة عدد من العوامل التي تساعدها على تنفيذ الاستراتيجية بنجاح ومن هذه المقومات ماييلي (طيفور- ٢٠١٢ - ١٥٢٩):
- ١- وجود انظمة تكاليف جيدة مصحوبة بنظم رقابة محكمة على التكاليف، وهذا بدوره يساعد على تجنب التالف ومعالجة مواضع تخفيض التكلفة بسهولة.
 - ٢- وجود انظمة دقيقة لإدارة الموارد، مع التنسيق مع ادارة المشتريات والمبيعات بصفة دورية، وهذا بدوره يساعد على تحديد كمية الموارد المطلوبة، وحجم المشتريات، مما يوفر تكلفة التخزين.
 - ٣- تطبيق نظام الاداء الفوري، والمخزون الصفري، وهذا الأمر يتطلب الدقة في

- تحديد الطلبات والمبيعات المتوقعة، وكفاءة الأداء الانتاجي.
- ٤- تبني الأساليب الفعالة لتخفيض التكلفة، مع التحسين المستمر للتكلفة.
- ٥- التعليم المستمر، حيث يعمل برنامج التعليم المستمر على تطوير قدرات الافراد، وزيادة الابتكار والابداع لديهم، مما يساهم في خلق أفكار من شأنها تخفيض التكاليف وتحقيق الريادة في التكلفة.
- ٦- ثقافة المنشأة: إن درجة وعي العاملين واتجاهاتهم له دور في نجاح الاستراتيجية، ويمكن تحقيق الوعي بمسألة الاستراتيجية واهميتها من خلال تبني قيم ومفاهيم قائمة على العمل الجماعي، والتي تمنح الرضاء للعاملين.
- ٧- تبني نظام حوافز مرتبط بالاداء الاستراتيجي للتكلفة، يتم من خلاله متابعة تقارير الأعمال في مجال أداء العمل وتحقيق استراتيجية ريادة التكلفة.
- وبينت احدي الدراسات(مرعي- ٢٠١٠- ٩٦)، أربع عوامل حددها بورتر لمساعدة منشآت الأعمال على تحقيق النجاح لإعتماد استراتيجية ريادة التكلفة، وتتمثل هذه العوامل في التالي:
- ١- التنبؤ الدقيق مصحوباً بالارتفاع المرتفع من الطاقة: فعندما يكون الطلب مرتفع ويكون هناك استغلال كفاء للطاقة الانتاجية يمكن من توزيع الكلف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، مما يخفض نصيب الوحدة من التكلفة والعكس.
- ٢- اقتصاديات الحجم: فالصناعات ذات الانتاج الواسع تخفض تكلفة انتاج الوحدة الواحدة لها مقارنة بالصناعات ذا الانتاج المحدد.
- ٣- التطورات التكنولوجية: فشراء الآلات وامتلاك النظم والمهارات الجيدة من شأنه أن يؤثر على تخفيض التكلفة، من خلال تخفيض وقت الانتاج، وتقليل الوحدات المعيبة.
- ٤- تأثير الخبرة/التعلم: اي التراكمات الناتجة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد للعمل.
- كما إن النجاح في تنفيذ استراتيجية ريادة التكلفة يتطلب من المنشأة أن يكون لديها تفهم كامل للتكاليف، ومكونات التكلفة، بالإضافة إلى فهم واضح لتعريف جماعات العملاء المستهدفين للجودة، ويكون هدف المنشأة في هذه الحالة تقديم المنتجات والخدمات بمستوى الجودة المستهدف، وبأقل تكلفة ممكنة (صالح، مروان- ٢٠١٦- ١٧١).
- ب- تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة:**

إن التطبيق الجيد لاستراتيجية ريادة التكلفة يعتبر العامل الأساسي لتحقيق

نادية ميلاد محمد المبروك

أهدافها، ويتطلب بناء قاعدة معلومات متسعة حول تكاليف الإنتاج والجودة- هيكل التكاليف والعوامل المؤثرة في سلوك التكاليف- تكلفة المنافسين- تحليل التكاليف للتوصل إلى التكلفة التي تميز المنشأة استراتيجياً. كرخص ووفرة الأيدي العاملة. ولتطبيق استراتيجية ريادة التكلفة ينبغي على المنشأة تكوين فريق العمل من مختلف التخصصات اللازمة لإجراء الدراسات الخاصة بالتخفيض، ومنهم محاسب التكاليف، المالية، الإنتاج، التسويق، وغيرها من التخصصات المتعلقة بهذا الشأن. ويكلف هذا الفريق بجمع المعلومات، وبناء قاعدة معلوماتية متسعة تشمل البيانات السابقة، بالإضافة إلى ضرورة تحديد السياسات والبرامج اللازمة لبناء وتنفيذ استراتيجية ريادة التكلفة. وتتم مرحلة بناء استراتيجية ريادة التكلفة بعدة مراحل تتمثل في الآتي:

مرحلة بناء الاستراتيجية- مرحلة تطبيق الاستراتيجية- مرحلة متابعة الاستراتيجية.

١- مرحلة بناء الاستراتيجية:

وتتطلب هذه المرحلة دراسة تحليلية واسعة لتكاليف المنشأة، وبيان مواطن الضعف والقوة لها، لتحديد أهم أماكن تخفيض التكلفة فيما بعد، ويساعد محاسب التكاليف في إعداد التقارير الخاصة بتكاليف المنشأة ككل، وتكاليف المنتج/الخدمة على وجه الخصوص. كما تتناول هذه المرحلة دراسة تكاليف المنافسين، والحصة السوقية للمنشأة، والموقف التنافسي لها، وأذواق العملاء.

٢- مرحلة تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة:

يتطلب تطبيق استراتيجية ريادة التكلفة تحديد الهدف من تنفيذ الاستراتيجية، كهدف البقاء في السوق والنمو، أو زيادة الحصة السوقية. وتصميم الاستراتيجية من خلال تقسيمها إلى مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية مثل استراتيجية الإنتاج، والتسويق، وغيرها، والتي تمكن فريق العمل من تسليم كل استراتيجية لذوي الاختصاص، وهذا بدوره يساهم في تقديم تقارير أكثر دقة عن كل استراتيجية فرعية. بالإضافة إلى تحديد الأدوات اللازمة لتطبيق الاستراتيجية كأسلوب هندسة القيمة، والتكلفة المستهدفة، وغيرها من الأساليب التي أثبتت جدواها في تخفيض التكلفة.

٣- مرحلة متابعة استراتيجية ريادة التكلفة:

ويتم خلال هذه المرحلة تنفيذ بعض الإجراءات لضمان نجاح واستمرار تطبيق هذه الاستراتيجية وأهم هذه الإجراءات مايلي:

- دراسة مسحية للأعمال المنجزة في تنفيذ الاستراتيجية.
- دراسة تطورات السوق والتغيرات الاستراتيجية وأذواق العملاء.
- دراسة نتائج تنفيذ الاستراتيجية، وبيان أوجه القصور في التنفيذ (تغذية عكسية).

النتائج والتوصيات

وقد توصلت الباحثة إلى أن التخطيط الاستراتيجي يتطلب فريق عمل متخصص، كما يتطلب قاعدة بيانات واضحة ودقيقة من شأنها تحديد مواطن القوة والضعف في المنشأة، ويمثل الخيار الاستراتيجي دوراً هاماً في تحقيق أهداف المنشأة، فملائمة الخيار الاستراتيجي مع أهداف وإمكانيات وموارد المنشأة له دور في نجاحه وتحقيق أهداف المنشأة. وتمثل استراتيجية ريادة التكلفة الخيار الاستراتيجي الملائم الذي يتوافق مع أسواق المشتري، والذي يمثل تخفيض التكلفة العامل الأول والمهم لتحقيق رضاه، والمحافظة على ولائه.

وخلصت الباحثة إلى ما يلي:

- ١- تعد استراتيجية ريادة التكلفة مدخلاً لتعزيز القدرة التنافسية بما تحقّقه من رضا العملاء وولائهم.
- ٢- إن تحقيق استراتيجية ريادة التكلفة يتضمن تخفيض التكاليف ضمن خطة متكاملة تزيد القدرة التنافسية للشركة، مع المحافظة على جودة المنتج/الخدمة.
- ٣- لدعم التخطيط الاستراتيجي لريادة التكلفة ينبغي تكوين فريق عمل على درجة من الكفاءة والقدرة على تنفيذ مراحل التخطيط الاستراتيجي.
- ٤- تؤثر كفاءة فريق العمل بشكل مباشر على القرارات الاستراتيجية للشركة.
- ٥- ضرورة نشر الوعي التكاليفي في الشركة، وبيان أهمية التخطيط الاستراتيجي للتكلفة ودوره في تحقيق ريادة التكلفة.

قائمة المراجع

أولاً- المراجع العربية:

- ١- التلباني، نهاية عبد الهادي، (٢٠١٢)، "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالميزة التنافسية دراسة ميدانية في شركات الاغا مرواه سليم توزيع الأدوية في محافظة غزة"، مجلة جامعة الأزهر بغزة، المجلد ١٤، العدد الثاني، ص ٢١٤.
- ٢- الجبوري، حسين محمد جواد، ٢٠١٤، "التخطيط الاستراتيجي المؤسسات العامة فكر معاصر ومنهج علمي في عالم متجدد"، ط١، (عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع)، ص ٧٤.
- ٣- الجنابي، معاد خلف إبراهيم، (٢٠١١)، "الدور الاستراتيجي لتقنية التكلفة المستهدفة في تحقيق قيادة التكلفة"، مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والادارية، مج ٧، ع ٢١.
- ٤- المصري، مصطفى أحمد عبد الرحمن، (٢٠١٦)، "التخطيط الاستراتيجي"، ط١، (الاسكندرية: دار التعليم الجامعي)، ص ٤١.
- ٥- حسين، أحمد حسين علي، (٢٠١٣)، "المحاسبة الإدارية المتقدمة للفكر الإستراتيجي"، ط١، (الاسكندرية: الدار الجامعية)، ص ١١.
- ٦- صالح، سمير أبو الفتوح، مروان، سارة السيد مهدي، (٢٠١٦)، "مدخل محاسبي مقترح للربط بين نظم المعلومات المتكاملة وتقنية التقيب في البيانات لدعم استراتيجية ريادة التكلفة لتحقيق ميزة تنافسية"، المجلة المصرية للدراسات التجارية، مج ٤٠، ع ١٤.
- ٧- طيفور، أحمد محمد ربيع، (٢٠١٢)، "استخدام أسلوب تكلفة الهدف والتوقيت الحيني بهدف تحقيق ريادة التكلفة من منظور دورة حياة المنتج"، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، مج ٣، ع ٤.
- ٨- عاشور، عصافت سيد أحمد، (٢٠١١)، "المنظور الاستراتيجي لإدارة التكلفة قضايا معاصرة"، بدون ناشر.
- ٩- مرعي، منى سالم حسين، (٢٠١٠)، "استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق استراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية"، مجلة بحوث مستقبلية، ع ٣١-٣٢.
- ١٠- مزوغ، عادل، (٢٠١٣)، "دراسة نقدية لاستراتيجيات Porter التنافسية"، الاكاديمية الاجتماعية والانسانية، قسم العلوم الاقتصادية والقانونية، العدد العاشر.

ثانياً- المراجع الأجنبية:

- 1- Ablel Gwaka Anyieni, (2013), "Effect of Strategic Planning on the Performance of small and Medium Enterprises in Kenya: A Summary Review of the Literature", **International Journal of Professional Management**, vol.8, Issue.6, p3-5.
- 2- Altan Ayan, (2013), "**Maliyet Liderligi Stratejisi Kapsaaminda Deger Muhendisligi Tekniginin Vygulanmasinin Bir Model Vasitasiyla Analiz Edilmesi**", Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi, Gumushane

Universitesi.

- 3- H. H.Nassab, A.H.Nasab. A.S.M. Lani, (2010), "**Coping with Imprecision in Strategic Planning** A case Study Nsing Fuzzy SOWT Anglysis", Dusiness, 3.
- 4- Jusuf. Z@ Alexandru.N, (2011), "**Strategies for Achieving Competitive Advantage**", The Annals of the Stefan cel Mare University of Suceava. Fascicle of the Faculty of Economics and Public Administration Vol. 11, No. 2(14).
- 5- Largani, M, S, (2011), "Industrial Strategic Planning and its Effects in Performance Improvement of Industrial Enter Prices and Economic Development", Basic. Appl. **Sci. Res**, 1(7).
- 6- Mahmood Samdi Largani, Mohammad Taleghani, Azita Sherej Sharifi, (2011), "Industrial Strategic Planning and its Effects in Performance Improvement of Industrial Enterprises and Ecinomical Development", **Journal of Basic and Applied. Sci. Res.**, 1(7).
- 7- Polboon Nuntamanop, (2013), "Ilkka Kauranen, Barbara Igel", **Journal of Strategy and Management** Vol. 6 No.3.
- 8- Waidi Adeniyi Akingbade, (2014), " Competitive Strategies and Improved Performance of Selected Nigeria Telecommunication Companies", **Journal of Entrepreneurship Management and Innovation (JEMI)**, Volume 10 Issue 4.