

أهمية إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف في تعزيز تنافسية المؤسسات الاقتصادية

د. صالح إلياس، درويش عمار

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

جامعة الجبيلي لياس - سيدي بلعباس -

الملخص:

أدت التطورات المتسارعة في عالم الأعمال إلى إحتدام التنافس بين مختلف المؤسسات الناشطة في سوق حر تحكمه قوى العرض والطلب وتراجع القوانين الحمائية للمنتوجات المحلية، مما أدى بالمؤسسات إلى البحث عن ميزة تنافسية تضمن لها الإستمرارية في النشاط عن طريق محاولة التوفيق بين السعر المنخفض والجودة العالية لتلبية لرغبات العملاء. ولتمكين المؤسسات من تحقيق هذا الشرط قد تلجأ إلى تبني إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف المعتمدة على مختلف الأساليب التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، ومن أبرزها: اقتصاديات الحجم وأثر الخبرة، الإنتاج في الوقت المحدد، تخفيض تكاليف دورة حياة المنتج. فإن هذه الإستراتيجية تهدف إلى إنتاج وتسليم السلع والخدمات بالتكلفة الأقل قياسا بالمنافسين وعند مستوى الجودة الذي يعد مقبولا من الزبائن.

كلمات مفتاحية:

إستراتيجية، السيطرة بواسطة التكاليف، الميزة التنافسية، اقتصاديات الحجم، أثر الخبرة، الإنتاج في الوقت المحدد، تكاليف دورة حياة المنتج، تحليل سلسلة القيمة.

مقدمة

تعتبر إستراتيجية تدنيت التكاليف من أهم الأدوات التي تعرضت لها الدراسات الاقتصادية وذلك ضمن إطار البحث عن الامتيازات التنافسية للمؤسسات في ظل التحليل الإستراتيجي، التي مفادها وضع المؤسسة لنفسها مجال هجومي من خلال إعداد مختلف التجهيزات لتحقيق وفورات الحجم والتركيز على تخفيض التكلفة إلى أدنى حد ممكن، للهيمنة والسيطرة على الأسواق من خلال قيد تدنيت التكاليف وتقوية هامش المناورات السعرية، بمراقبة فعالة ودقيقة للتكاليف والمصاريف العامة بحيث يصبح مفهوم "تخفيض التكاليف" هو الإطار الموجه لإستراتيجية المؤسسة.

إن المؤسسات من خلال تبنيها هذه الإستراتيجية سوف يكون دافعا قويا لها لتحسين أدائها وتطوير نشاطها، وبالتالي ضمان تحقيق أرباح تكون أعلى من متوسط الأرباح المحققة داخل قطاع النشاط، وهنا يكمن الدور الفعال للإستراتيجية باعتبارها أداة تحقق من خلالها المؤسسة لأهدافها، وتواجه بها قوى التنافس انطلاقا من الإمكانيات الداخلية لها.

أولاً: مفهوم إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف:

يمكن تعريفها على النحو التالي: "استراتيجيات التكلفة هي استراتيجيات توجّهه بصفة أولية كل مجهودات المؤسسة نحو هدف يعتبر جوهري: تدنية تكاليفها الكلية"¹، حيث تضع المؤسسة ضمن أقل المنتجين تكلفة في القطاع الذي تنشط فيه، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية، وتخفيض كل ما يمكن تخفيضه من العناصر المكونة للتكلفة، وعليه يتساءل البعض عن كيفية تحقيق ميزة التكلفة الأقل، والتي جمعها بعض المفكرين في تسعة محددات رئيسية للتكلفة وتشمل العوامل التالية²:

- ◆ وفورات اقتصاديات الحجم.
 - ◆ وفورات منحى التعلم والخبرة.
 - ◆ النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة.
 - ◆ تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها.
 - ◆ وفورات التكلفة المتحققة نتيجة التكامل الرأسي.
 - ◆ استغلال عنصر الزمن في حالة "ميزة التحرك في السوق: السبق إلى الإبداع بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة.
 - ◆ تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع.
 - ◆ اختيارات إستراتيجية وفرارات تشغيلية أخرى مثل (تخفيض عدد المنتجات المعروضة، الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد الشراء، خفض حجم المنفق على البحث والتطوير بالمقارنة مع المنافسين...).
- يمكن القول بأن هذه الإستراتيجية تركز على تقديم خدمة أو منتج وبيعه في سوق يتميز بحساسية للسعر والاهتمام به أساساً، ولا يتم التوصل إلى ذلك إلا من خلال العمل على تحقيق إنجاز عالي وفعال لإجراءات وعمليات التشغيل ومختلف العناصر المذكورة آنفاً، وذلك بهدف تخفيض التكاليف إلى مستوى أقل من المنافسين، ومنه بيع المنتجات بأسعار أقل من أسعار المنافسين، ومن أمثلة المؤسسات المطبقة لهذه الإستراتيجية³: "مؤسسة Timex للساعات، شركة Fuji للأقلام، مؤسسة Hyundai للسيارات، ومجموعة Gold star ومؤسسة NFC لصناعة أشباه الموصلات، مؤسسة BIC لصناعة الأقلام الجافة..."

ثانياً: شروط تطبيق إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف

تتمكن المؤسسة من تعزيز قدرتها التنافسية من خلال تخفيض تكاليفها في حالة توفر العديد من الشروط والتي من بينها:

- 1- أن يلي المنتج الذي تقدمه المؤسسة لاحتياجات المستهلك، ويتمتع بنسبة معينة من الجودة بمعنى أنه لا يجب أن تخفض التكاليف على حساب جودة المنتج مع استخدام موارد منخفضة السعر نوعاً ما.
- 2- رفع معدلات الكفاءة وحسن تحليل ومراقبة التكاليف.

¹ - A.BARELIER et autres : Exporter: pratique du commerce international, 13eme edition, ed.Foucher, paris, 1997, P82.

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأهمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998، ص 117.

³ - سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار اليازوري العلمية، طبعة 1، 1999، ص 160

- 3- القيام باستثمارات رأسمالية كبيرة.
- 4- الاستفادة بأكبر قدر ممكن من المهارات المتوفرة لدى المؤسسة.
- 5- التحديد الواضح لمواصفات المنتج والاستعمال الجيد للموارد المستخدمة للوصول إليه.
- 6- تحديد مسؤولية كل فرد داخل المؤسسة وبوضوح لكي لا يكون هناك أي تداخل في المهام، أو تهرب من تحمل المسؤولية، ونشر ثقافة تخفيض التكلفة في المؤسسة.
- 7- عدم الإكثار من استعمال طرق تمييز المنتج.
- 8- اعتماد أنظمة توزيع المنتج منخفضة التكلفة، مع محاولة توجيه منتجات المؤسسة إلى سوق معينة أو فئة معينة من المستهلكين.
- 9- عدم إهمال التغيرات الحاصلة في السوق ⁴.

ثانياً: أساليب تنفيذ إستراتيجية تخفيض التكاليف

إن الفرق في تكلفة الإنتاج بين مؤسسات نفس قطاع النشاط ينتج عن مجموعة من العوامل التي تتخذها إستراتيجية تخفيض التكلفة كركائز، والتي من بينها:

1- أثر الخبرة

قدم منحني أثر الخبرة من طرف المجموعة الاستشارية بيوسطن (BCG) في منتصف الستينيات من القرن الماضي عند قيامهم بدراسات مستفيضة حول التكلفة والسعر ⁵.

ويمكن استخلاص أثر الخبرة من خلال الملاحظة الميدانية لعملية صناعة منتج جديد، بحيث تؤثر ظاهرة التجربة واكتساب الخبرة لدى العمال في صناعة هذا المنتج على وقت الإنجاز وبالتالي على التكلفة ⁶. لذا فإن أثر الخبرة يعبر عن العلاقة العكسية بين التكلفة الوحيدة والتجربة التي تجسد في الإنتاج المتراكم بالمؤسسة، فكلما تضاعف الإنتاج بسبب اكتساب الخبرة وتحسين إنتاجية العمال، انخفضت التكلفة الوحيدة للمنتج والوقت المستغرق لإنجازه.

ومن خلال منحني أثر الخبرة يتبين أن المنافس الذي يملك أكبر قدر ممكن من الإنتاج المتراكم هو صاحب الميزة التنافسية في تخفيض التكلفة. إلا أن تبني المؤسسة لسياسة أثر الخبرة أثناء وضع إستراتيجيتها قد يفقدها التأقلم مع السوق والمنافسين، لأن السعي المستمر إلى توسيع الحصة السوقية للمؤسسة عن طريق توفير كم هائل من المنتجات قد يتسبب في فقدان جزء مهم من مرونتها في التسعير ⁷.

و يمكن إظهار منحني أثر الخبرة من خلال الشكل التالي:

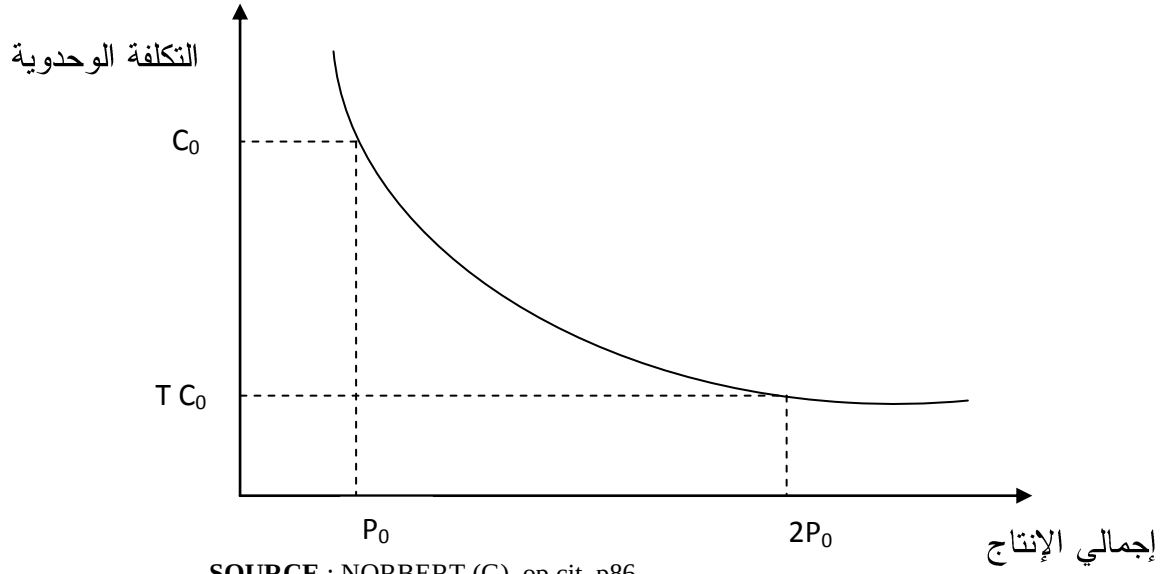
⁴ - سمية حرنان، ترشيد التكاليف كأداة من أدوات تحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية لنقل المسافرين شرق البلاد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص : إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2007/2006، ص56.

⁵ - بلعلا نسيمه فريال، التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق : دراسة حالة : مركب مواد التنظيف بشلغوم العيد، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص 27.

⁶ - NORBERT GUEDJ et les autres, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, 3^{eme} édition, 2000, p86.

⁷ - HAMADOUCHE(A), Méthodes et outils d'analyse stratégique, édition chihabe, Alger, 1997, p70.

الشكل رقم (01): منحنى أثر الخبرة.



يتضح من المنحنى أنه كلما يتضاعف الإنتاج من P_0 إلى $2P_0$ تنخفض التكلفة الوحيدة بنسبة T ، وعلى هذا الأساس فإن المنتج الذي يحقق أكبر حجم إنتاجي سيستحوذ على أكبر حصة سوقية، لأنه يحقق أدنى تكلفة إنتاجية، وبالتالي يصبح قائد للأسعار في قطاع النشاط، هذا ما لم تستطيع المؤسسات المنافسة محاكاة إستراتيجيته لتتمكن من زيادة خبرتها التراكمية وتحقيق حصة سوقية مهمة على حسابه بشكل أسرع.

ورغم ما يقدمه هذا النموذج من صورة واضحة في ما يتعلق بالتكاليف وكيفية تطورها مقارنة بالإنتاج عبر الزمن، إلا أنه لم يسلم من الانتقادات والتي من بينها:

- أن أثر الخبرة يتضاءل بمرور الزمن، ففي المراحل الأخيرة من حياة المنتج يستغرق وقتاً أطول لمضاعفة الحجم التراكمي عن المراحل الأولى.
- كما أن التخصص في منتجات أو أسواق معينة وبأسعار مرتفعة قد يمكن المؤسسة من تحقيق أرباح لا بأس بها رغم صغر حجم حصتها السوقية⁸.
- الغموض حول منحنى الخبرة لا سيما الأسباب التي تؤدي إلى انخفاض التكلفة والمتمثلة في: التجربة، اقتصاد السلم، والتطور التقني.

فعلينا أن نعرف من بين هذه الأسباب من هو السبب الجوهرى لتخفيض التكلفة، لأن كل سبب يؤدي إلى نتائج مختلفة، فالتجربة تؤدي إلى تراكم الإنتاج، واقتصاد السلم يؤدي إلى الارتفاع في طاقة المؤسسة، أما التطور التكنولوجي فيؤدي إلى الإبداع في مراحل الإنتاج⁹.

● أثر الخبرة وسياسة السعر:

تبني مؤسسة معينة لإستراتيجية السيطرة بالتكاليف تستطيع أن تختار بين إستراتيجيات سعر مختلفة، وهاته الأخيرة لها تأثير على بقاء المنافسين الذين لهم مواقع أقل في منحنى الخبرة.

⁸ - بلعلا نسبية فريال، مرجع سبق ذكره، ص29.

⁹ - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002، ص157.

1- علاقة الأسعار بانخفاض التكاليف: إن قيام المؤسسة بتخفيض أسعارها بالتوازي مع تكاليفها يؤدي إلى تخفيض هوامشها من جهة، ولكن من جهة أخرى فهي تعيق دخول المنافسين الجدد وتخرج المؤسسات غير القادرة على تخفيض أسعارها من السوق في نفس الوقت، كما أن تطبيق الأسعار المنخفضة قد يمكن المؤسسة من دخول سوق منتجات الإحلال.

2- إستراتيجيات السعر:

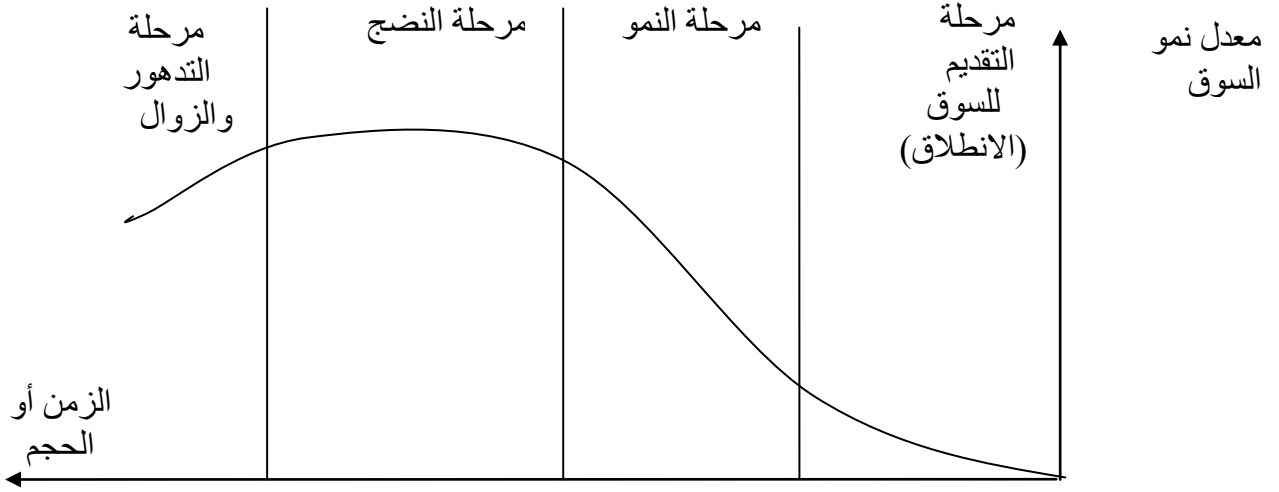
- **إستراتيجية المظلة :** إن المؤسسة الرائدة تطبق سياسة الهامش من خلال محاولة المحافظة على مستويات أسعارها مبدئياً، وتنشأ مظلة من السعر من خلال رفع سعرها الأولي لتحقيق هامش كبير مما يؤدي إلى جذب المنافسين إلى الاستثمار في هذا القطاع وبالتالي حدوث حرب للأسعار إلى أن تستقر هذه الأخيرة في مستوى مواز للتكاليف.
- **إستراتيجية الإغراق :** تقوم المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية بالبيع بالخسارة في مرحلة أولية مما يمكنها من الرفع من مبيعاتها وزيادة الطلب عليها، ومن ثم زيادة الإنتاج داخل المؤسسة وتراكم الخبرة. بمرور الوقت مما يؤدي إلى انخفاض تكاليفها وتحقيقها للفائض.
- **إستراتيجية السيطرة :** تتمثل هذه الإستراتيجية في تخفيض الأسعار بالنسبة نفسها مع التكاليف وتبناها المؤسسات الرائدة في الأسواق والتي يكون وضعها أو موقفها موقفاً هجومياً وقادرة على تحديد الأسعار في السوق بمحافظتها على هامش الربح نفسه.
- **إستراتيجية الالتحاق :** تخص هذه الإستراتيجية المؤسسات التي تحاول اللحاق بالمسيطرين على القطاع ورفع نصيبها من السوق، حيث تقوم هذه المؤسسات أحياناً بالبيع بأسعار تقل عن مستوى تكاليفها لتحسين توغلها في الأسواق الرائدة إلى غاية أن تتحكم في وضعها ويصبح شأنها شأن المؤسسة المتفوقة وتستطيع تحقيق هامش ربح.
- **إستراتيجية التخلي :** وتخص المؤسسات التي تتجه نحو الخروج تدريجياً من القطاع مع محاولة تعظيم أرباحها، حيث تبقى تباع بسعر ثابت مهما انخفض مستوى تكاليفها.

2- دورة حياة المنتج:

لقد تم تطبيق مفهوم دورة حياة المنتج في مجال التسيير خلال سنة 1950م من طرف J.DEAN¹⁰، وهو يتضمن خمسة مراحل جد مهمة يمر بها المنتج منذ بداية تصوره إلى غاية خروجه من السوق، تتمثل في مرحلة البحث والتطوير الفني، مرحلة التقديم إلى السوق، مرحلة النمو، ومرحلة النضج، وأخيراً مرحلة الهبوط والتدهور، وعلى المؤسسة معرفة المرحلة التي وصلت إليها منتجاتها حتى تتمكن من اختيار الإستراتيجية المناسبة لكل مرحلة منها. حسب ما هو موضح في الشكل أدناه:

¹⁰ -FENNETEAU (H) , cycle de vie des produits, édition Economica, Paris, 1998, p7.

الشكل رقم (02): مراحل دورة حياة المنتج.



Source :NORBERT (G), op.cit, p98.

من خلال الشكل أعلاه يتبين أن الإنفاق يكون مرتفعاً في مرحلة تقديم المنتجات للسوق (الانطلاق) مع انعدام الإيرادات، بحيث يكون حجم المبيعات صغيراً أما التكاليف التسويقية كبيرة جداً لما تبدله المؤسسة من مجهودات للتعريف بالمنتج وتقديمه للزبائن.

أما في مرحلة النمو فيكون المنتج معروفاً في السوق، فيزداد حجم المبيعات ويرتفع هامش الربح، غير أن المؤسسة لا تزال تحتاج إلى استثمارات كبيرة قصد دعم قدراتها الإنتاجية لتلبية طلبات الزبائن المتزايدة. ونتيجة للعوامل السالفة الذكر يكتسب المنتج وضعاً جيداً في السوق مما يشجع المنافسين المتوقع دخولهم، على الدخول إلى جانب المنافسين الحاليين لتأتي بعد ذلك مرحلة النضج، بحيث تتجه المبيعات نحو الثبات والاستقرار النسبي بسبب تشبع السوق بالمنتج، مما يؤدي إلى ظهور المرحلة الأخيرة من دورة حياة المنتج والمتمثلة في التدهور وتناقص حجم المبيعات نتيجة وجود عدة بدائل قد تشبع نفس رغبات المستهلك. والملاحظ أن في المرحلتين الأخيرتين تشتد حدة المنافسة وبالتالي المناورات الاستراتيجية للمؤسسة قصد إيجاد الإستراتيجية المناسبة. وبعد التطرق لاستراتيجيات السعر المذكورة آنفاً يمكن الربط بينها وبين دورة حياة المنتج كما يأتي:

- بالنسبة لإستراتيجية الالتحاق فهي توافق مرحلة الانطلاق، فلكي تستطيع مؤسسة مبتدئة أن تضمن موقعاً في السوق قد تباع بأسعار تساوي أو أقل من تكاليف إنتاجها مما قد يجعلها تحقق خسارة.
- أما بالنسبة لإستراتيجية المظلة فهي توافق مرحلة النمو والتي تتمكن فيها المؤسسة من تحقيق هامش ربح مرتفع من خلال كون أسعارها أكبر من تكاليفها، ويتحقق هذا الربح انطلاقاً من انخفاض التكاليف كنتيجة لاكتسابها للخبرة.
- وفيما يتعلق بإستراتيجية السيطرة فتوافق مرحلة النضج التي تستقر فيها أسعار المؤسسة.
- أما فيما يخص إستراتيجية التخلي فتوافق مرحلة الزوال والتي تقوم فيها المؤسسة برفع أسعارها للخروج بأكبر قدر ممكن من الأرباح للخروج نهائياً من النشاط.

3- نظام الإنتاج في الوقت المحدد:

أو ما يعرف بالإنتاج في الوقت اللازم، بحيث يركز هذا النظام على كل الأنشطة الموجودة في المؤسسة، ويمس مجموعة الأساليب المتبعة في الشراء، الإنتاج، التوزيع.

فلسفة نظام الإنتاج الفوري تقوم على تخفيض المخزون وزمن الانتظار باعتبارهما أنشطة غير مضافة للقيمة، بحيث يتم استلام المواد الأولية الخام والأجزاء النصف مصنعة اللازمة في الوقت المناسب لبدء العملية الإنتاجية، كما يتم إنتاج الوحدات التامة من المنتج في الوقت المحدد لها، ليتم تسليمها مباشرة لمراكز تسليم المنتج والعملاء، لذا يطلق عليه بنظام الإنتاج بدون مخزون.

ولتحسيد هذا النظام يتم اعتماد أربعة مجالات تعتبر المحور الأساسي لتطبيقه:

— حذف الأنشطة التي لا تضيف القيمة.

— الالتزام بمستوى عالي من النوعية.

— الالتزام بالتحسين المستمر.

— التركيز والاهتمام بالأنشطة التي تضيف القيمة.

إن إتباع هذه المجالات الأربع سيؤثر بشكل مباشر على تخفيض تكلفة الإنتاج وتحسين نوعية المنتج.

كما تجدر بنا الإشارة إلى أن إتباع نظام الإنتاج في الوقت اللازم يساعد في التقليل من ضياع الوقت، ويقضى على تلف المواد الأولية الذي يصاحب العملية الإنتاجية، ويسهم في زيادة جودة المنتج، والاقتصاد والتحكم في النفقات في جميع مراحل الإنتاج خاصة تكاليف التخزين.

رابعا: علاقة إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف بالأسعار:

يعتبر السعر أهم سلاح تنافسي للمؤسسة، ومن أسهل السياسات التي تلجأ إليها للتنافس، وتعرف التنافسية السعرية بأنها: "امتلاك المؤسسة لميزة تنافسية في حرية اختيار الأسعار المناسبة ذات الكفاءة مقارنة بمنافسيها"¹¹ أي هي قدرة المؤسسة على خفض أو رفع أسعارها، دون أن يؤثر ذلك على حجم الطلب لمنتجها، أو حجم الأرباح لديها.

ولكن اعتماد المؤسسة الإستراتيجية التنافسية السعرية يرتبط بمجموعة من القيود:¹²

- **القوانين (التشريعات):** ويقصد بها: «سياسة الصرف المطبقة في الدولة والتي تقوم بتدخلات دورية لأجل تعديل الأسعار والهوامش، وتحقيق التوازن التجاري، وتوازن ميزان المدفوعات، وبالتالي تتحكم بسقف الأسعار»¹³ فهذه القوانين إذن تتحكم في حرية المؤسسات في تخفيض أو رفع أسعارها في سياستها التنافسية السعرية.
- **القدرة الإنتاجية:** حيث أن قدرة المؤسسة على تخفيض أسعارها، يرتبط بمدى قدرتها الإنتاجية على تلبية حجم الطلب الكبير الذي يرافق هذا الانخفاض في الأسعار.

¹¹ - زايدي بلقاسم، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002، ص 20.

¹² - ARMAND DAYAN ARMAND DAYAN ; Marketing industriel, Ed Vuibert, 4^e Edition, Paris 1999, pp112-115.

¹³ - زايدي بلقاسم، مرجع سابق، ص 20.

- **تكاليف الإنتاج:** وتعتبر أهم قيد يؤثر على تحديد أسعار المنتجات، حيث أن قيمة أسعار البيع ترتبط بسعر التكلفة.
- **نوع السوق التي تنتمي إليها المؤسسة:** ويقصد بها بنية السوق التي تنتمي إليها المؤسسة من حيث درجة المنافسة وعدد المنافسين، والموردين والمستهلكين والزبائن، حيث أن مستوى الأسعار يأخذ بعين الاعتبار نوع السوق والعناصر المشكلة لها.
- **الطلب:** ويعتبر قيد مهم لتحديد الأسعار حيث أن حجم الطلب يتميز بمرونته مع تغير مستوى الأسعار، لذا لا بد على المؤسسة أن تراعي ذلك في تنافسيتها السعرية.
- **السعر المطبق في السوق:** حيث يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار الأسعار السائدة في السوق، بالخصوص الأسعار المنافسة، وذلك بدراسة وتحليل الأسعار المنافسة، وردة الفعل اتجاه أسعارها التي تقاس انطلاقاً من السعر التنافسي القديم والحالي، وتعطى بالعلاقة التالية:¹⁴

السعر الحالي للمنتوج المنافس – السعر السابق للمنتوج المنافس

رد فعل المؤسسات المنافسة =

السعر الحالي للمنتوج المؤسسة – السعر السابق للمنتوج المؤسسة

ومما سبق نستنتج أن المؤسسات التي تريد الريادة والبقاء في محيط يتميز بالتحويلات وشدة المنافسة عليها امتلاك قدرات معينة تؤهلها وتمكنها من التميز تنافسياً، هذه القدرات التي لا بد أن تستغل في مجالات عديدة أهمها الوقت، الجودة، التكنولوجيا، التكلفة...، وترجمتها على شكل استراتيجيات لتعزيز قدرتها التنافسية من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق.

خامساً: مميزات إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف

تتميز إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف بكونها:

- 1- إستراتيجية الغزو أو الفتح:** وذلك بتضافر عاملين مهمين هما، الكم والربح، بحيث:
 - أثر الكم يكمن في أن الأسعار المنافسة تحقق حصص أكبر في السوق.
 - أثر الربح يعني أن الهامش الموحد يكون أكبر من هامش المنافسين، وهذا ناتج عن التكاليف المنخفضة، حسب ما توضحه مبادئ BCG، ومنحني أثر الخبرة.
- بالإضافة إلى ذلك فإن هذه الإستراتيجية تضم اقتصاد السلم، وتحسين المردودية الإنتاجية المحصل عليها بواسطة الإبداع، وشروط التفوق في التنظيم والتسيير.
- كما تمثل دفاعاً قوياً أمام المنافسين الموجودين أو المحتملين، أو الكامنين الذين يواجهون حواجز عالية للدخول بحيث تكون أسعارهم منافسة، وحتى سلعهم الاستبدالية منافسة.

¹⁴ - ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، ص 130.

2- ضرورة توفر المنتج على حد أدنى من الجودة: هذا ما يحث المستهلكين على شراء هذه المنتجات، وذلك لارتكاز إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف على الأسعار المنخفضة والجودة المعقولة، وارتباط السلع بعلامة تجارية متميزة.

3- الاستناد إلى حالة الطلب: في حالة الانحطاط أو النضج من دورة حياة المنتج، نلاحظ بأن المؤسسات التي تجلب أكبر عدد ممكن من الطالبين لمنتجاتها هي التي تستطيع مواصلة المنافسة وذلك بواسطة:

- خفض التكاليف مما يؤدي إلى انخفاض الأسعار.
- سد رغبات المستهلكين فيما يتعلق بتحسين الجودة والخدمات.

سادسا: مزايا ومخاطر إستراتيجية السيطرة بالتكاليف

أ- المزايا

لانتهاج هذه الإستراتيجية مجموعة من المزايا من بينها:

- فيما يتعلق بالمنافسين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر.
- فيما يتعلق بالمشتريين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل سوف تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار.
- فيما يتعلق بالموردين، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - في بعض الحالات - أن تكون في مأمن عن الموردين الأقوياء وخاصة في حالة ما إذا كانت اعتبارات الكفاءة تسمح لها بتحديد السعر وتحقيق هامش ربح معين لمواجهة ضغوط ارتفاع أسعار المدخلات الهامة والحرجة.
- فيما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر مواجهة أي هجوم من المنافس الجديد.
- فيما يتعلق بالسلع البديلة، فالمؤسسة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها - مقارنة مع منافسيها - استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة¹⁵.

ب- المخاطر

كما قد يعرض إتباع هذه الإستراتيجية المؤسسة لبعض المخاطر نذكر منها:

- يتطلب تنفيذ هذه الإستراتيجية مستوى عالي من التقنيات الذي يعتمد على رأس مال كبير.
- الاهتمام بتخفيض التكلفة قد يجعل المؤسسة غافلة عن بعض التغيرات التي تحدث في السوق مثل التغير في أذواق المستهلكين وبالتالي عدم إمكانية ضمان استجابة المستهلك للتخفيض في السعر إلا إذا أمكن للمؤسسة الوصول إلى النسبة التي تؤثر على شعور المستهلك بالفرق سعري.
- أن أساليب خفض التكلفة تتصف بسهولة تقليدها من طرف المنافسين مما يتطلب من المؤسسة حجم واسع من الاستثمارات، ونظام معلوماتي على درجة عالية من الشمولية والتخصص¹⁶.

¹⁵ - نبيل مرسي خليل ، مرجع سابق، ص115.

¹⁶ - إسماعيل يحيى التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2، 2008، ص 353-355.

- يعتبر السعر أداة تنافسية من الصعب التحكم فيها فعندما يخفض المنتج سعره، من الصعوبة عليه التراجع على هذا القرار كما أنه لا يستطيع من جهة أخرى ضمان تعاون الموزع بتطبيق نسبة التخفيض على مستوى سعر التجزئة.
- ضرورة الأخذ في الاعتبار دائما احتمال الخطأ في تقدير مرونة الطلب و بالتالي في مثل هذا الحال سيؤدي تخفيض السعر إلى تخفيض الأرباح.

خاتمة

إن ازدياد المنافسة بين المؤسسات الصناعية في ظل التقدم التكنولوجي المتسارع يفرض على المؤسسات الاقتصادية الاهتمام بشكل دائم ومستمر بالتكلفة كأحد سبل الوصول إلى الجودة الشاملة .

إذ أن بقاء الحصة السوقية للمؤسسة كما هي -أو توسعها- في ظل المنافسة الحالية يستلزم منها سعياً دائماً لإتباع أحدث الأساليب العلمية في احتساب التكلفة، وقد بدأت الكثير من المؤسسات الصناعية تتبنى استراتيجيات واضحة للمنافسة وذلك استجابة للكثير من المتغيرات كي تكون قادرة على الحفاظ على هذه الحصة السوقية .

وتؤكد الدراسات الحالية في مجال الإدارة الإستراتيجية أهمية التكاليف باعتبارها ركيزة أساسية لتحقيق مزايا تكاليفية تنافسية و أساساً قوياً لإستمرارية نشاط المؤسسة.

وفي هذا السياق تعددت أساليب تخفيض التكلفة مابين أساليب تقليدية مثل معايير التكلفة والموازنات وأساليب حديثة مثل سلاسل القيمة وتحليل محركات التكلفة .

وينعكس تجاهل التحليل التقليدي للتكلفة الرؤية الخارجية لما يجب أن تكون عليه التكاليف سلباً على صلاحية أدوات التحليل التقليدي للتكلفة، كما في حالة استخدام تحليل العلاقة بين الحجم والتكلفة والربح في اتخاذ قرار الشراء أو الصنع، حيث لا يمكن الاكتفاء بالرؤية الداخلية للتكاليف للوصول إلى قرار سليم، بل لابد في هذه الحالة من مقارنة هيكل تكاليف المؤسسة بهيكل التكاليف الخاص بالمنافسين.

هكذا أصبح التحول إلى التحليل الاستراتيجي للتكلفة ضرورة حتمية حتى يمكن تلافي الكثير من عيوب التحليل التقليدي للتكلفة إضافة إلى كونها الركيزة الأساسية لتحليل التكلفة في المؤسسات عندما تتبنى استراتيجية تنافسية سعرية مبنية على الميزة التكاليفية، حيث يأخذ خفض التكلفة إلى أدنى حدودها التنافسية الأولوية في هذه الحالات.

إضافة إلى ذلك يتميز التحليل الاستراتيجي للتكلفة في التعرف على المواقف النسبية للتكاليف، إضافة إلى أنه يوضح الطرق التي تستطيع بها الوحدة الاقتصادية تحقيق خفض الاستراتيجي للتكلفة.

و على الرغم من الانتقادات التي وجهت للتحليل التقليدي للتكلفة فإن ذلك لا ينفي الدور الذي كان يقوم به في تحقيق أهداف المؤسسات في الفترة التي كانت تسود فيها الأسواق الإقليمية المستقرة نسبياً، حيث كان تأثير ظروف عدم التأكد أقل نسبياً مما هو عليه الآن مما كان يستدعي معلومات أقل مما هو مطلوب حالياً. إلا أنه مع التحول إلى مفهوم السوق العالمية و زيادة تأثير ظروف عدم التأكد أصبح من الضروري توفر معلومات أكثر وأدق و بالأخص تلك المتعلقة بالأسواق و المنافسين.

ويتم ترجيح الأساليب الحديثة وتشجيع تطبيقها بقوة بدعوى أنها قادرة على تحقيق ضبط التكلفة من منظور استراتيجي يركز على الموقف التنافسي حيث لا تستطيع نظيراتها التقليدية تحقيق هذا الهدف.

لذلك تبقى إستراتيجية السيطرة بواسطة التكاليف من أحسن المناورات الإستراتيجية في أي ميدان نشاط لأنها توفر قدرا كبيرا من الحماية للمؤسسة ضد كل أنواع قوى التنافس، خاصة المؤسسات الكبيرة في مرحلة النضج والانحطاط من دورة حياة الصناعة، بحيث تكون شروط التفوق هي التي تفصل بين المؤسسات المتنافسة.

المراجع:

1. إسماعيل يحي التكريتي، محاسبة التكاليف المتقدمة، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، طبعة 2، 2008.
2. ردينة عثمان يوسف، بحوث التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
3. نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الاسكندرية للكتاب، 1998 .
4. سعد غالب ياسين، الإدارة الدولية: مدخل استراتيجي، دار البازوري العلمية، طبعة 1، 1999.
5. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، الديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2002 .
6. سمية حرنان، ترشيد التكاليف كأداة من أدوات تحقيق تنافسية المؤسسة الخدمية دراسة حالة المؤسسة الاقتصادية العمومية لنقل المسافرين شرق البلاد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص : إقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006/2007.
7. بلعلا نسيمه فريال، التحليل الاستراتيجي بين النظرية والتطبيق: دراسة حالة : مركب مواد التنظيف بشلغوم العيد، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2000-2001.
8. عبدوس عبد العزيز، عبدوس عبد العزيز، دور الميزة التنافسية في تحسين أداء المؤسسات-دراسة حالة الجزائر-، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع: إقتصاد التنمية، جامعة أوبكر بلقايد- تلمسان، 2005/2006.
9. زايدي بلقاسم، أثر السياسة الاقتصادية على أداء وكفاءة السياسات التنافسية الإنتاجية والتسيير العقلاني للموارد البشرية، كمؤشرات للأداء في المؤسسة الجزائرية، في أفاق الانضمام للاقتصاد العالمي، ورقة مقدمة في يوم دراسي في جامعة محمد خيضر بسكرة، 19 أكتوبر 2002.
10. ARMAND DAYAN ARMAND DAYAN ; Marketing industriel, Ed Vuibert, 4^e Edition, Paris 1999.
11. FENNETEAU (H) , cycle de vie des produits, édition Economica, Paris, 1998 .
12. NORBERT GUEDJ et les autres, le contrôle de gestion pour améliorer la performance de l'entreprise, édition d'organisation, 3^{eme} édition, 2000.
13. HAMADOUCHE(A), Méthodes et outils d'analyse stratégique, édition chihabe, Alger, 1997.
14. A.BARELIER et autres : Exporter: pratique du commerce international, 13eme edition, ed.Foucher, paris, 1997.