

جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

السنة الأولى ماستر
تخصص مقاولاتية
مقياس الاستراتيجية التنافسية
الأستاذة: سلاف رحال

محاضرة: استراتيجيات السيطرة بالتكاليف

محتوى المحاضرة

مقدمة

مفهوم استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: مفهوم خاطئ

نقاط القوة التي تتمتع بها المؤسسة القائمة على السيطرة بالتكاليف

مزايا السيطرة عن طريق التكاليف

أثر التجربة واستراتيجية التسعير

مخاطر السيطرة عن طريق التكاليف



مقدمة

يهدف كل من التشخيص الاستراتيجي واستخدام مختلف أدوات التحليل إلى ضمان الخلفية المنهجية المدروسة جيدا لتبيين الاستراتيجية الأنسب من قبل المسيرين في المؤسسة، وعموما يمكن التفرقة بين نوعين من استراتيجيات المؤسسة:

الاستراتيجيات الشاملة، القاعدية أو العامة لبورتر والتي تمثل الإطار الرئيسي للسلوكات الاستراتيجية للمؤسسة؛

الخيارات الاستراتيجية الكبرى التي تندرج في إطار الاستراتيجيات الشاملة.

مقدمة

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تستند المؤسسات إلى تطبيق استراتيجية معينة للتنافس، حيث تهدف من خلالها إلى الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية، وتعرّف الاستراتيجية على أنها تلك القرارات الهيكلية التي تتخذها المؤسسة لتحقيق أهداف دقيقة، والتي يتوقف على درجة تحقيقها نجاح أو فشل المؤسسة.

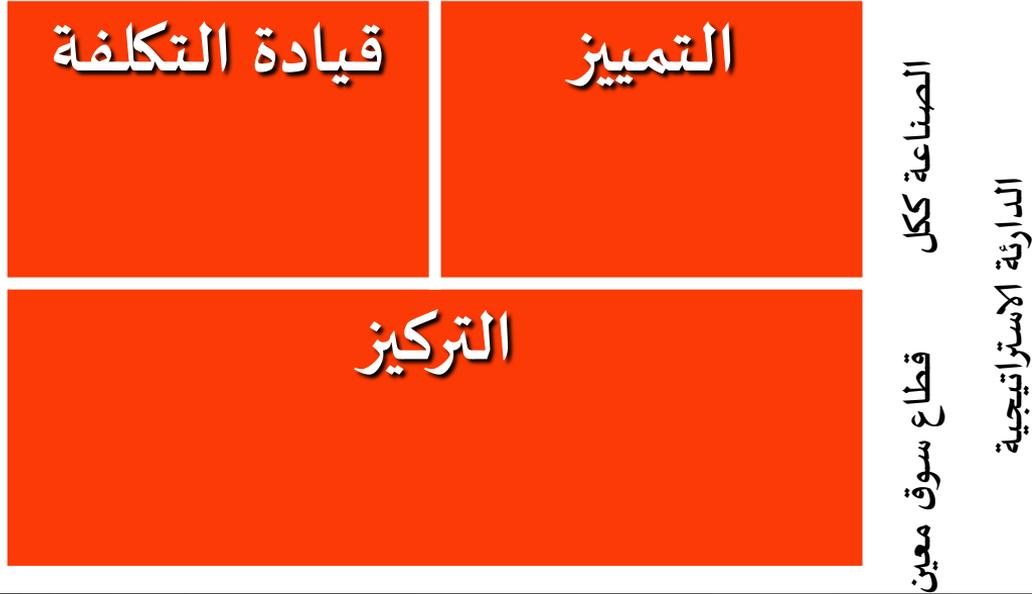
وبناء على ذلك يوجد ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس، وذلك بغرض تحقيق أداء أفضل عن بقية المنافسين كما يوضحه الشكل الآتي:

الاستراتيجيات العامة للتنافس

الأفضلية التنافسية

تكلفة أقل

تميز المنتج



COST LEADERSHIP

استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

تسعى المؤسسة إلى تطبيق السيطرة بالتكاليف كإستراتيجية شاملة، بأن تعمل المؤسسة على تخفيض ما يمكن تخفيضه من أوجه التكلفة حتى تتمكن من بيع منتجاتها وخدماتها بسعر أقل من المنافسين الذين يقدمون نفس المنتجات والخدمات وبنفس الجودة، فالفكرة من هذه الاستراتيجية أن تحدد المؤسسة أسعاراً أقل من المنافسة للحصول على حصة سوق أكبر، واستبعاد تماماً من الصناعة.

وللحصول على مكانة المنتج بأقل التكاليف في الصناعة، تركز المؤسسة على رفع معدلات الكفاءة وخفض معدلات التكاليف مقارنة بالمنافسة، وبذلك فإن كل حلقة من حلقات سلسلة القيمة الداخلية للمؤسسة، تشكل إمكانية تحقيق هذا الهدف.



استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

• تهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق تكلفة أقل بالمقارنة مع المنافسين. وهناك عدة دوافع أو حوافز تشجع الشركات على تحقيق التكلفة الأقل، وهي: توافر اقتصاديات الحجم، الآثار المترتبة على منحى التعلم أو الخبرة، وجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة، وأخيرا سوق مكون من مشتريين واعين تماما للسعر.



استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف: المفهوم الخاطئ

□ غالبًا ما يُنظر إلى السيطرة عم طريق التكلفة على أنها استراتيجية تهدف إلى جذب العملاء بأسعار منخفضة والتي أصبحت ممكنة بفضل التكاليف المنخفضة

□ لكن قيادة التكلفة لا تعني بالضرورة البيع بأقل سعر

□ قد يعني ذلك البيع بسعر متوسط الصناعة ولكن الاستمتاع

بأرباح أعلى من المتوسط من خلال إنتاج منخفض التكلفة

□ تؤدي التكاليف المنخفضة إلى هوامش ربح عالية .



استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف:

وبالتالي فالفكرة الأساسية الكامنة وراء إستراتيجية السيطرة بالتكلفة هي تقليل أسعار المنافسين أو تقديم قيمة أفضل وبالتالي كسب حصة في السوق والمبيعات، مما يؤدي إلى إخراج بعض المنافسين من السوق بالكامل. لتوظيف إستراتيجية السيطرة بالتكلفة بنجاح، يجب على الشركات ضمان أن التكاليف الإجمالية عبر سلسلة القيمة أقل من تلك الخاصة بالمنافسة. يمكن تحقيق ذلك من خلال:

أ. أداء أنشطة سلسلة القيمة بشكل أكثر كفاءة من المنافسة،

ب. القضاء على بعض الأنشطة المنتجة للتكلفة في سلسلة القيمة.



تتمتع الشركات التي تنجح في قيادة التكلفة بنقاط القوة التالية:

- الوصول إلى رأس المال المطلوب للقيام باستثمار كبير في أصول الإنتاج. يمثل هذا الاستثمار حاجزًا أمام الدخول قد لا تتغلب عليه العديد من الشركات.
- المهارة في تصميم المنتجات للتصنيع الفعال، على سبيل المثال، وجود عدد صغير من المكونات لتقصير عملية التجميع. مستوى عالٍ من الخبرة في هندسة عمليات التصنيع.
- قنوات توزيع فعالة

تحقق هذه الاستراتيجية عدة مزايا من بينها:

- ما يتعلق بالمنافسين، فالشركات المنتجة بتكلفة أقل تكون في موقع أفضل من حيث المنافسة على أساس السعر؛
- ما يتعلق بالمشتريين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تتمتع بحصانة ضد العملاء الأقوياء، حيث لا يمكنهم المساومة على تخفيض الأسعار؛
- ما يتعلق بالموردين، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها –في بعض الحالات- أن تكون في مأمن من 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؛
- ما يتعلق بدخول المنافسين المحتملين إلى السوق، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل تحتل موقعا تنافسيا ممتازا يمكنها من تخفيض السعر ومواجهة أي هجوم من المنافس الجديد؛
- ما يتعلق بالسلع البديلة، فالشركة المنتجة بتكلفة أقل يمكنها –مقارنة مع منافسيها- استخدام تخفيضات السعر كسلاح ضد السلع البديلة والتي قد تتمتع بأسعار جذابة.

تحقق هذه الاستراتيجيات عدة مزايا من بينها:

- استمتع بأرباح أعلى من المتوسط
- انخرط في حرب أسعار
- القضاء على المنافسين
- الدفاع عن حصة السوق
- زيادة حصتها في السوق
- بناء الحواجز أمام دخول الوافدين الجدد إلى السوق
- إضعاف خطر البدائل
- أدخل أسواقًا جديدة

استراتيجية السيطرة عن طريق التكاليف

ويتضح من العرض السابق مدى أهمية ميزة التكلفة الأقل التي توفر قدرا من الحماية للشركة ضد كل أنواع قوى التنافس الخمس، وأيضا مدى أهميتها في زيادة مقدرة الشركة على تحديد سعر الصناعة.

تتحقق النتائج من استراتيجية الإنتاج بأقل تكلفة في حالة توافر عدد من الشروط وهي:

- (1) وجود طلب مرن تجاه السعر، حيث يؤدي أيّ تخفيض في السعر إلى زيادة مشتريات المستهلكين للسلعة؛
- (2) نمطية السلع المقدمة؛
- (3) عدم وجود طرق كثيرة لتمييز المنتج؛
- (4) وجود طريقة واحدة لاستخدام السلعة لكل المشتريين؛
- (5) محدودية تكاليف التبديل أو عدم وجودها [نهائيا] بالنسبة للمشتريين.

وتتحقق ميزة التكلفة الأقل
وفق ثمان محددات رئيسية
للتكلفة يمكن استخدامها في
تحقيق ميزة التكلفة الأقل
بالمقارنة مع المنافسين وتشمل
هذه القائمة العوامل الموالية:

1) وفورات اقتصاديات الحجم؛

2) وفورات منحى التعلم والخبرة؛

3) النسب المرتفعة لاستغلال الطاقة؛

4) تخفيض تكاليف الأنشطة المترابطة مع بعضها؛

5) درجة مشاركة وحدات نشاط أخرى في استغلال الفرص المتاحة؛

6) استغلال عنصر الزمن في حالة المتحرك الأول في السوق بغرض تحقيق وفورات في تكلفة البناء والاحتفاظ باسم العلامة؛

7) تخفيضات التكلفة من خلال اختيار مواقع المصانع ومكاتب الشركة والمخازن وعمليات الفروع؛

8) اختيارات استراتيجية وقرارات تشغيلية
أخرى مثل:

أ) تخفيض عدد المنتجات المعروضة؛

ب) الحد من الخدمات المقدمة للمشتريين بعد
الشراء؛

ج) درجة أقل من الأداء وجودة المنتج؛

د) مرتبات ومزايا أقل للموظفين بالمقارنة مع
المنافسين.

(تكملة)

وتتحقق ميزة التكلفة الأقل
وفق ثمان محددات رئيسية
للتكلفة يمكن استخدامها في
تحقيق ميزة التكلفة الأقل
بالمقارنة مع المنافسين وتشمل
هذه القائمة العوامل المواتية:

أثر التجربة واستراتيجية التسعير

- هناك خمسة أنواع رئيسية من استراتيجيات التسعير، والتي تتوافق مع الوضع التنافسي للشركة المعنية وشدة الصراع في مجال النشاط:
- قبول الخسائر الأولية لفرض منتج بديل؛
 - نقل التكاليف المنخفضة إلى الأسعار؛
 - الحفاظ على الأسعار لزيادة الهوامش؛
 - "شراء" من حصة السوق؛
 - الخروج تدريجياً من القطاع مع تعظيم الربحية.

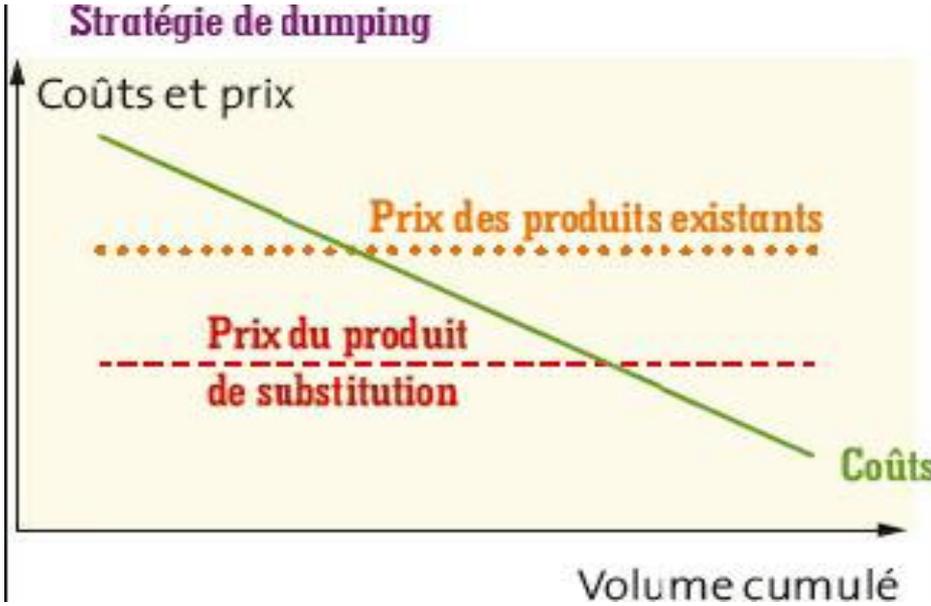
أثر التجربة واستراتيجية التسعير

هناك خمسة أنواع رئيسية من استراتيجيات التسعير، والتي تتوافق مع الوضع التنافسي للشركة المعنية وشدة الصراع في مجال النشاط:

- قبول الخسائر الأولية لفرض منتج بديل؛
- نقل التكاليف المنخفضة إلى الأسعار؛
- الحفاظ على الأسعار لزيادة الهوامش؛
- "شراء" من حصة السوق؛
- الخروج تدريجياً من القطاع مع تعظيم الربحية.

هذه الاستراتيجيات المختلفة ذات صلة إلى حد ما اعتماداً على الوضع النسبي لكل شركة - مهيمنة أو مهيمنة - وقبل كل شيء ، مرحلة نضج قطاع النشاط.

أثر التجربة واستراتيجية التسعير



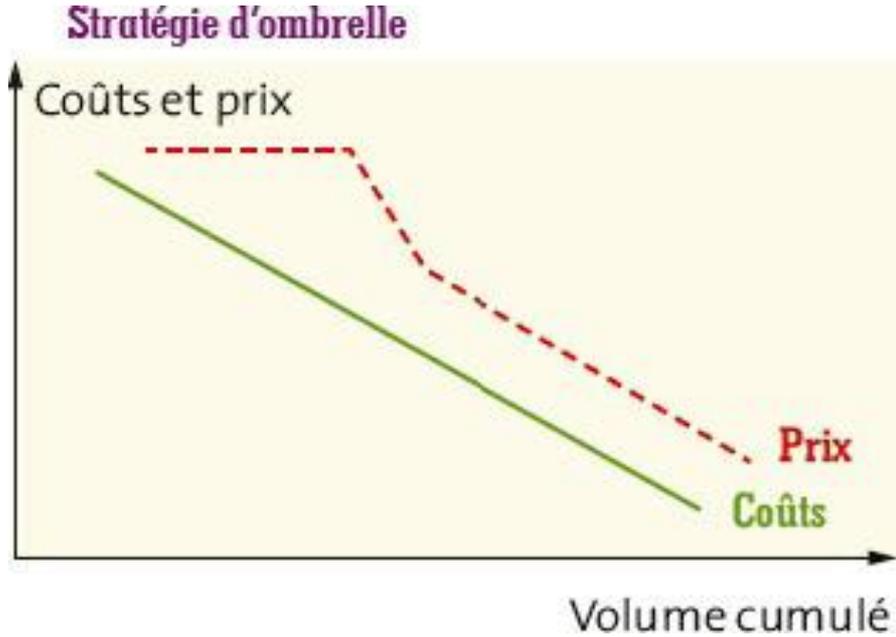
يهدف فرض منتج جديد والاستفادة الكاملة من تأثير التجربة، تباع الشركة بخسارة حينما تأمل أن انخفاض التكاليف سيسمح لها بتوليد هوامش أكبر من أي وقت مضى. يتيح السعر التمهيدي المنخفض للشركة زيادة المبيعات بسرعة كبيرة وبناء تجربة قيمة في وقت قصير.

أثر التجربة واستراتيجية التسعير



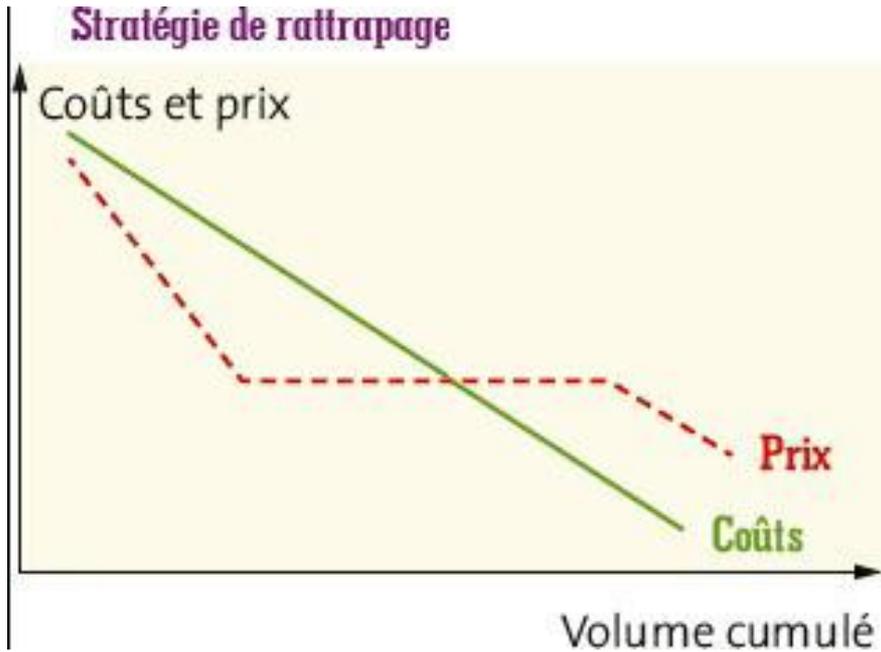
الشركة في المركز المهيمن ، تخفض أسعارها بنفس معدل تكاليفها. وبالتالي فإنها تفرض مستوى السعر الذي يجب أن يطابق ذلك السعر الخاص بالمنافسين. مثل هذه الاستراتيجية تجعل من الصعب على الوافدين الجدد الدخول وتزيل المنافسين الأضعف.

أثر التجربة واستراتيجية التسعير



تحافظ الشركة على مستوى السعر المبدئي، وبالتالي تزيد هوامشها وتخلق ما يسمى "مظلة" السعر. تسمح مثل هذه الاستراتيجية بتحقيق عوائد سريعة على الاستثمارات ولكنها تشجع وصول منافسين جدد تجتذبهم الربحية العالية للقطاع. يؤدي وصول المنافسين الجدد إلى انخفاض ملحوظ للغاية في الأسعار ثم تعديل السعر على التكاليف.

أثر التجربة واستراتيجية التسعير

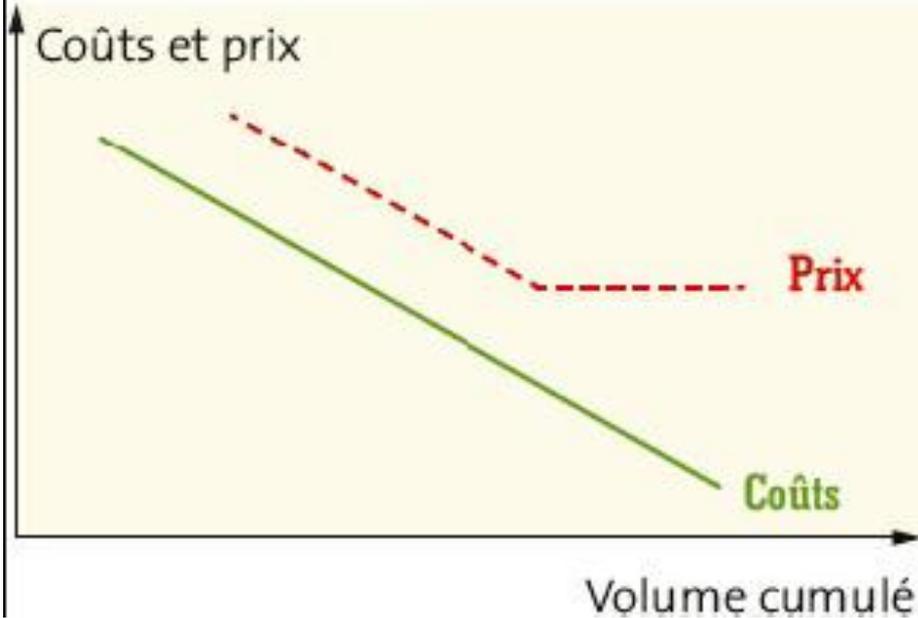


يمكن لشركة في وضع غير ملائم أن تضحى بهوامشها وتبيعها بأسعار أقل من المنافسة وغالبًا ما تكون أقل من تكاليفها من أجل الحصول على حصة في السوق واللحاق بقيادة نشاط الأعمال.

أثر التجربة واستراتيجية التسعير

Stratégie d'abandon

Coûts et prix

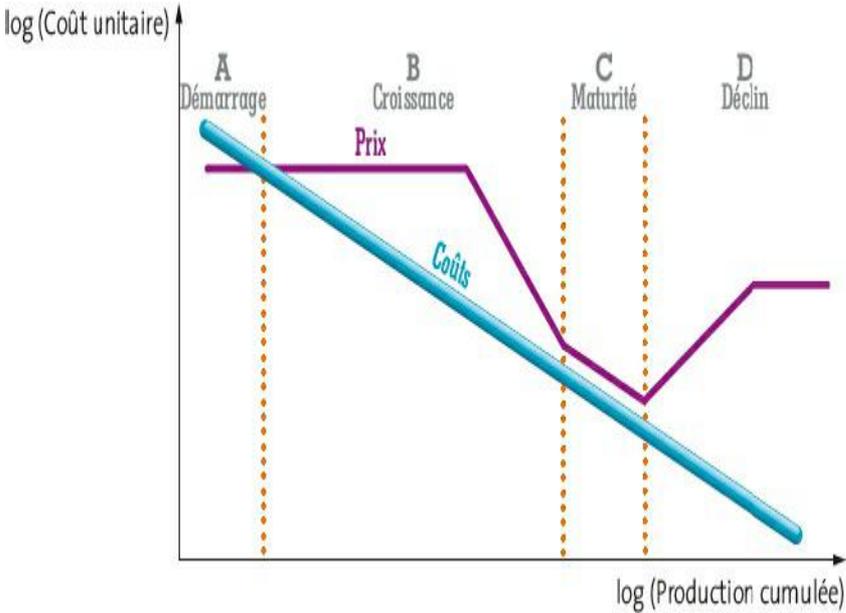


الشركة التي تجد أنها لن تنجح في تحقيق مركز تنافسي ملائم قد تقرر الانسحاب التدريجي من السوق مع تحقيق أقصى استفادة من الاستثمارات. ستشهد انخفاض حصتها في السوق بسرعة لكنها ستحقق هوامش جذابة في غضون ذلك

أثر التجربة واستراتيجية التسعير

يظهر تطور كلاسيكي لاستراتيجيات التسعير بمرور الوقت واعتمادًا على نضج النشاط في الشكل المقابل.

في المرحلة A (بدء التشغيل) ، يجب على الشركة فرض منتجها ضد المنتجات الموجودة مسبقًا ، من خلال سياسة السعر المنخفض ، حتى لو كان ذلك يعني تكبدها لخسائر. في المرحلة (B) (النمو) ، تحافظ الشركة أولاً على مستوى السعر من أجل توليد هامش تعوض عن خسائر المرحلة السابقة. لكن وصول منافسين جدد أو رغبة الشركة في الحفاظ على تفوقها يتسبب في انخفاض كبير في مستوى الأسعار التي تتكيف مع التكاليف. في المرحلة C (النضج) ، هناك استقرار للمنافسة ، وعندما يبدأ ميدان النشاط في مرحلة D (التراجع) ، تستمر الشركات القليلة الموجودة وتحاول تعظيم مركزها.



مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

- الابتكارات التقنية من قبل المنافسين تقضي على ميزة التكلفة المنخفضة. مع تحسن التكنولوجيا، قد تتمكن المنافسة من القفز على قدرات الإنتاج، وبالتالي القضاء على الميزة التنافسية.
- التركيز كثيرًا على كفاءة العملية = وعي أقل بالبيئة وتغيير تفضيلات العملاء

- تقليد المنافسين بتكلفة منخفضة + قيمة أفضل في مجالات أخرى
- عندما يقلد المنافسون (بنجاح)، يجب أن تتحول الإستراتيجية منخفضة التكلفة لزيادة القيمة للعملاء
- مقاومة العميل لارتفاع الأسعار المقابل

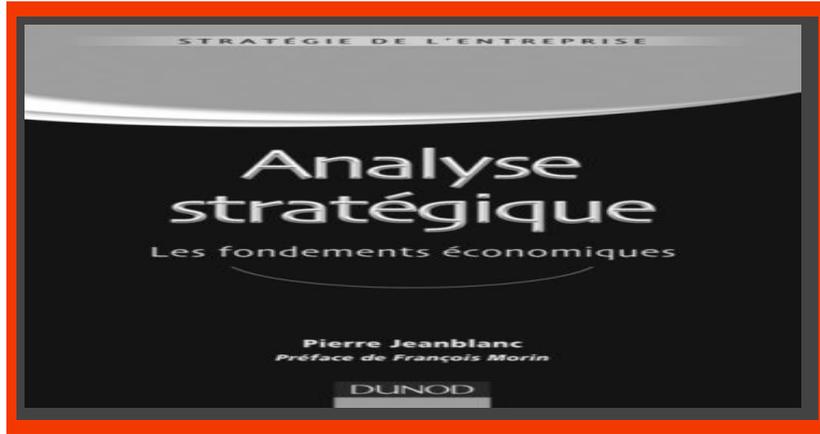
مخاطر
استراتيجية
السيطرة
عن طريق
التكاليف

مخاطر استراتيجية قيادة التكلفة:

- الضعف أمام المنافسين الأقل تكلفة
- يمكن أن يؤدي إلى حروب أسعار مدمرة
- قد تكون هناك صعوبة في الحفاظ على قيادة التكلفة على المدى الطويل
- قد تكون الشركة التي تتبع استراتيجية التركيز قادرة على تحقيق تكلفة أقل داخل قطاعها: إن العديد من الشركات التي تتبع إستراتيجية التركيز وتستهدف أسواق ضيقة مختلفة قد تكون قادرة على تحقيق تكلفة أقل ضمن قطاعها وكمجموعة تكسب حصة سوقية كبيرة

مخاطر
استراتيجية
السيطرة
عن طريق
التكاليف

Contact Info

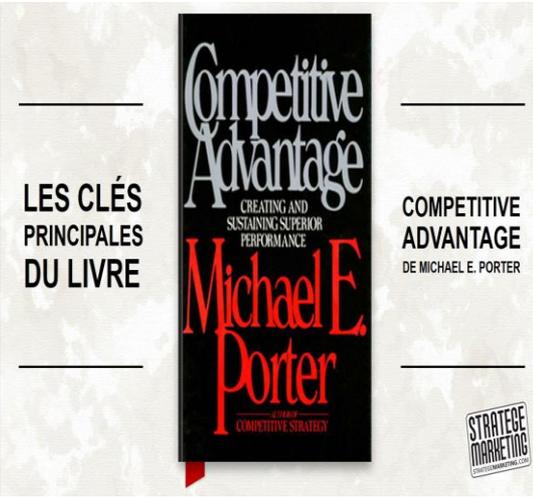
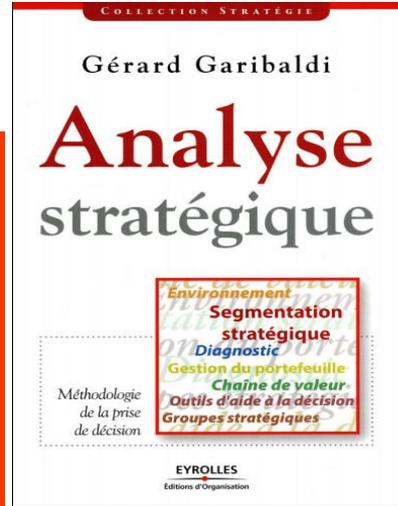


Email

soulef.rahaf@univ-biskra.dz

Phone

0776457125



[soulef.rahaf](https://www.facebook.com/soulef.rahaf)



[soulef.rahaf](https://www.instagram.com/soulef.rahaf)

شكرا على حسن
استماعكم
ومشاركتكم