

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية

منى سالم حسين مرعي⁽¹⁾

الملخص

تناول البحث مفهوم البعد الاستراتيجي للميزة التنافسية في ضوء التحليل الاستراتيجي (swot) باعتباره تحليلاً شاملاً يتناول كل من تحليل العوامل الخاصة بالبيئة الداخلية والعوامل الخاصة بالبيئة الخارجية للمنظمة في إطار يصنف هذه العوامل في مصفوفة رباعية تحدد العلاقة بين العوامل الداخلية والعوامل الخارجية ويضع هذه العوامل في قالب يمكن المنظمة من تحديد توجهاتها الإستراتيجية في تحقيق ميزة تنافسية من أجل البقاء في السوق وتحقيق أعلى الأرباح وقد ركز البحث على توظيف تحليل (swot) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة من خلال إيضاح مجالات التحليل التي تخدم عملية خفض التكلفة وكانت أهم النقاط التي توصل إليها البحث أن إستراتيجية ريادة التكلفة تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق تكاليف أقل بالنسبة للمنافسين وذلك من خلال إجراءات تحسين الإنتاجية والكفاءة، التخلص من الفاقد، ورقابة التكلفة بدقة وأن التحليل التكاليفي في هذا المجال سوف ينصب على هيكل التكاليف وعلاقته بالأرباح وأن الترابط بين التكلفة والكفاءة كمعامل للنجاح للإستراتيجية وفي التحليل الاستراتيجي يصبح جلياً في الضغوط المستمرة لخفض تكلفة السلع أو الخدمات يعتبر فهم المهام أو الأنشطة التي تتسبب في زيادة التكاليف أمراً مفيداً في حساب وإدارة تكلفة المنتجات ، وسبل امتلاك التوجه الريادي في التكلفة من خلال مداخل تخفيض التكلفة التي يمكن استخدامها ومن خلال سلسلة القيمة التي من خلالها يتم تحديد وتصنيف الأنشطة التي تضيف أولاً تضيف قيمة.

Abstract

This research discusses the concept of the strategic dimension of competitive advantage in the light of strategic analysis (swot) as a thorough analysis of each of the analysis of the factors of the internal environment and factors on the environment external to the organization within the framework which classifies these factors in the matrix of four-establish the which determines relationship between internal factors and external factors and develops these factors in a template which can be organized to identify the strategic directions to achieve a competitive advantage to survive in the market and achieve the highest profit the search focused on the employment of analysis (swot) in achieving the strategic leadership in the cost through clarifying the areas of analysis that serves the reduction of cost are the most important points of the research strategic leadership cost refers to the ability of the

(1) مدرس، قسم المحاسبة، كلية الحداث الجامعة.

Organization to achieve lower costs for the competitors through measures to improve productivity and efficiency, eliminate waste, and control of precise cost. The cost analysis in this area Emphasis will be on the cost structure and its relationship to profits and the interrelationship between cost and efficiency factors of the success of the strategy and strategic analysis becomes evidence in the constant pressure to reduce the cost of goods or services. Understanding the tasks or activities that cause increased costs would be helpful in the expense and cost management products. To determine the objectives of cost reduction is important in the analysis of cost reduction that can be used to achieve the strategic cost leadership in explaining the areas of reduction across the product life cycle and through the value chain which is the identification and classification of activities that add value or not.

المقدمة:

في ظل التطورات المتسارعة في بيئة التصنيع التقنية الحديثة ازدادت حاجة الكثير من الشركات إلى المزيد من الاستراتيجيات التي تواصل عملية دعم موقفها التنافسي والبقاء والاستمرار في السوق وقد تناول العديد من الباحثين إستراتيجيات تنافسيه من جوانب عديدة ومختلفة كل منها يدعم وجهة نظر محددة تهدف إلى اقتناص فرص جديدة أو ابتكار آليات من تحسين الوضع الحالي لتلك الشركات أو حتى دراسة أوجه الضعف من أجل تنفيذها أو البحث عن سبل تعزيز قوة الشركة، وهكذا ترجمت العديد من الأفكار لخدمة تحقيق المزايا التنافسية باستخدام أساليب عديدة فمثلا نظرية القيود كمفهوم إداري عملت على معالجة المشاكل المتعلقة بأضعف الحلقات داخل الشركة والتي تحد من قدرات الشركة ككل وعملت على إيجاد سبل لحلها ودعم قرارات اختيار المزيج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أعلى عائد في ظل الموارد المتاحة والتي قد تعدّ نادرة نسبيا، في حين ظهر مفهوم (Six Sigma) أو ما يعرف بالحيود السداسي كمرحلة متطورة مرتبطة بمفاهيم الجودة وسبل الرقي بهذا المفهوم مع دعم متطلبات خفض الكلفة وهكذا تعددت المفاهيم ما بين مفاهيم تكتيكية ومفاهيم إستراتيجية واحد المفاهيم الإستراتيجية التي تدعم عملية تحقيق وإكساب الشركة ميزة تنافسية هو ما يعرف بتحليل (SWOT) والذي يمثل اختصارا لأربعة كلمات هي: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats، القوة والضعف والفرص والتهديدات وانطلاقا من ذلك جاءت فكرة البحث في تحديد الأبعاد الإستراتيجية لتحليل (SWOT) ودوره في ترشيد السياسات الإستراتيجية التنافسية

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

للشركة مع التركيز على إستراتيجية الريادة في التكلفة وبناءً على ذلك فقد تم صياغة هيكلية البحث:

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من الأهمية المتزايدة لمتطلبات الدعم المتواصل لبقاء الشركات ونموها في بيئة صناعية تنافسية تتسم بسرعة التغير والتأثر بالعوامل المحيطة بها ومن أجل المحافظة على الموقع التنافسي لهذه الشركات وإيجاد موقع تنافسي قوي لها، يجب عليها وباستمرار استحداث أساليب ومزايا جديدة من خلال التحليل الاستراتيجي (SWOT) لموقفها التنافسي في ظل إستراتيجية الريادة في التكلفة.

أهداف البحث:

تتمثل أهداف البحث بالآتي:

1. تسليط الضوء على مفهوم تحليل (SWOT) كمفهوم إستراتيجي في بيئة تحليل الأعمال.
2. إيضاح الدور المهم الذي يمكن أن يلعبه هذا التحليل في دعم متطلبات الاستراتيجيات التنافسية والاختيار ما بين الاستراتيجيات المتعددة مع التركيز على تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة.

فرضية البحث:

يبنى البحث على فرضية مفادها أن تحليل (SWOT) سوف يعمل على تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ودعم القدرة التنافسية للشركات من خلال التوجيه إلى نقاط القوة وإلى الفرص المتاحة واستغلالها الأمثل والابتعاد عن نقاط الضعف والتهديدات ومحاولة التخلص منها.

مشكلة البحث:

تتمثل مشكلة البحث في محاولة توظيفها تحليل (SWOT) في خدمة التوجهات التنافسية الإستراتيجية للشركات الصناعية للوصول إلى اختيار الإستراتيجية المثلى التي تخدم تحقيق متطلباتها في الاستمرار وتحقيق الأرباح وتعزيز الموقع التنافسي في ظل استغلال البعد التكاليفي المعتمد على ترشيد سياسات الإنفاق وصولاً إلى إستراتيجية القيادة في التكلفة ومن خلال طرح التساؤل حول سبب اختيارها وسبل تنفيذها وهل أن أسلوب التنفيذ هو الأفضل؟

منهج البحث:

اعتمد البحث على المنهج الاستقرائي من خلال الأسلوب الوصفي والتحليلي في مناقشة مشكلة البحث وفرضيته وتحقيق أهدافه من خلال الاعتماد على ما متاح من مصادر.

بعض الدراسات السابقة:

1. دراسة (البكوع، 2006) "التحليل الاستراتيجي للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في إطار عناصر البيئة التقنية الحديثة (العراق حالة دراسية): إن المشكلة التي تعالجها الدراسة تتلخص بضعف الإدراك لتلك التحديات في البيئة العراقية وعدم وضوح الرؤيا المستقبلية للمهنة. وتعتمد قدرة المهنة ونجاحها في مواكبة تحدياتها بشكل رئيس على درجة التواصل بينها وبين بيئتها والتي تتحدد من خلال فهم وتحليل مكونات هذه البيئة ذات التفاعل والتداخل بين متغيرات داخلية تكشف مجالات القوة والضعف ومتغيرات خارجية تعكس نواحي الفرص والتهديدات التي يمكن أن تواجهها، ان استخدام التحليل الاستراتيجي من شأنه تحديد أفضل سبل إيفاء المهنة لمتطلباتها وتسعى الدراسة إلى تحقيق هدف أساس يتمثل في محاولة التعرف على أهم متغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية لمهنة مراقبة الحسابات في ظل التقنية الحديثة بهدف تشخيص وتحليل التحديات التي تواجهها وصولاً إلى تطوير المهنة في العراق، اتجهت الدراسة في جانبها النظري إلى توظيف الأطر والمفاهيم النظرية في تقديم تصور عن موضوعين رئيسيين: الأول هو البيئة التقنية الحديثة بوصفها البيئة التي تعمل فيها المهنة في ظل التطور التقني والثاني التحليل الاستراتيجي كأداة تتمثل ضمن الرؤيا الشاملة المستقبلية

المهنة في حين اعتمدت في الجانب الميداني وبهدف اختبار الفرضيات الفرعية على كل من تحليل محتوى القوانين والتشريعات والمعايير والقواعد التي تنظم عمل المهنة في العراق لتحقيق الدقة في حصر النتائج، إلى جانب اعتمادها استمارة استبيان استهدفت الحصول على آرائهم بصدد تحديد متغيرات البيئة الخارجية والداخلية للمهنة والتي تشكل فرصا ، تهديدات، قوة وضعفاً أمام تطوير المهنة في ظل التقنية.

2. دراسة (الزعيبي والجريري، 2007) "دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي)": تناولت الدراسة مفهوم الإبداع المحاسبي وأوضحت الفرق بينه وبين الابتكار ثم تناولت مفهوم الميزة التنافسية وأهميتها متطرقاً إلى طرق التنافس وأنواع الميزة التنافسية ثم أوضحت دور المحاسبة والإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية.

3. دراسة (الذهبي والقسوس، 2009) "أثر الموازنة على أساس الأنشطة في تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل تموز": حيث تناولت الدراسة مفهوم الموازنة على أساس الأنشطة موضحاً أهميتها وأهمية تكاملها مع الإدارة على أساس الأنشطة ومع التكاليف على أساس الأنشطة ثم ناقشت الدراسة دورها في تنفيذ الإستراتيجيات التنافسية موضحاً أبعاد الميزة التنافسية والأثر الذي تتركه الموازنة على أساس الأنشطة على تنفيذ الإستراتيجية بالتطبيق في الشركة العامة للصناعات الكهربائية معمل تموز.

4. دراسة (الشهابي، 1993) "التحليل الاستراتيجي وأثره في تحديد أهداف المنظمات الاجتماعية دراسة تطبيقية في دائرة الرعاية الاجتماعية": تعد هذه الدراسة استكشافية لموضوع التحليل الاستراتيجي وعلاقته بتحديد الأهداف الاجتماعية للوحدات الخدمية وحاولت التركيز على أهمية التحليل الاستراتيجي في تحديد الأهداف من خلال الموازنة بين مواقع القوة والضعف والفرص والتهديدات وبين تحديد الأهداف خدمة لرسالة الوحدة، هدف الدراسة يتضمن تحديد أبعاد متغيرات التحليل الاستراتيجي وأثرها في تحديد أهداف المؤسسات الاجتماعية وذلك من خلال الآتي:

- تحليل متغيرات البيئة الخارجية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتشريعية لتشخيص الفرص والتهديدات التي تؤثر في تحديد الأهداف الاجتماعية.
- تحليل متغيرات البيئة الداخلية من خلال تحليل الموارد والإمكانات والهيكل التنظيمي لتشخيص مواقع القوة والضعف التي تؤثر في تحديد الأهداف الاجتماعية.

- التركيز على اختبار العلاقات التأثيرية للبيئة الخارجية في عملية تحديد الأهداف الاجتماعية لا غتنام الفرص وتقليل آثار التهديدات من خلال معالجة مواقع الضعف وتعزيز مواقع القوة.
- تشخيص المتغيرات التابعة للبيئة الخارجية والداخلية ذات التأثير الأقوى في عملية تحديد أهداف الوحدة الاجتماعية وتوضيح المضامين النظرية والعملية للتحليل وعلاقتها بتحديد الأهداف.

أولاً: مفهوم الإستراتيجية والتحليل الاستراتيجي

لغرض التعرف على المفهوم التحليل الاستراتيجي يجب أن نشير أولاً إلى معنى الإستراتيجية ومفهومها والتي تعود بجذورها إلى مفاهيم عسكرية، لقد أشار (عبد العظيم، 2005: 3) إلى أنه "يعود مصطلح إستراتيجية إلى جذور عسكرية بدأت منذ عهد الحضارة اليونانية القديمة ولكن عند استخدامه في مجال المنظمات الحديثة يبدو أن مفهوم غير محدود لا يوجد له تعريف موحد متفق عليه حيث يعرفها البعض بأنها تتعلق بالصورة الأكبر أو بالأمور الهامة مقارنة بالخطط قصيرة الأجل التي تتعلق بتحقيق الإستراتيجية. أما البعض الآخر يرى بأن الخطط قصيرة الأجل تهتم بالأمور المتعلقة بالكفاءة في حين تهتم الإستراتيجية بالأمور التي تتعلق بالفاعلية وينتقد porter هذه النظرة ويرى بأن التفرقة بين الإستراتيجية والخطط قصيرة الأجل ليست دائماً واضحة فما يمكن أن يمثل إستراتيجية لمنظمة معينة قد يكون خطة قصيرة الأجل لمنظمة أخرى وإذا أخذ عنصر الزمن في الاعتبار فإن القرار قصير الأجل الذي يتم لاتخاذها الآن قد يكون مصدراً لميزة إستراتيجية في المستقبل ... ويرى porter أن الإستراتيجية التنافسية تهتم بإيجاد والحفاظ على المزية التنافسية في كل مجالات الأعمال... في حين هناك اتجاه آخر لتعريف الإستراتيجية يركز على أهمية التسويق والبيئة على اعتبار أنها مجموعة القرارات الإدارية التي تربط المنظمة ببيئتها وترشد أنشطتها الداخلية وتحدد ادائها طويل الأجل وهذا يطابق رأي هيربرت ودريسكي على أنها اختيار المنظمة للسوق التي سوف تنافس فيها ...".

أما (داودي، 2007: 39) فيشير إلى أن "Thomas يعرف الإستراتيجية على أنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التوافق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية".

نلاحظ إن هذا التعريف ركز على الربط بين الرؤية الإستراتيجية للمنظمة باعتبارها مجموعة من الخطط وبين وسيلة إيصال تلك الرؤية إلى كافة العاملين في البيئة المحيطة من أجل تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية.

في حين وضح (شالز هل وجارديث جونز، 2008: 29) إلى أن "الإستراتيجية هي تصرف يقوم به المدير لتحقيق واحد أو أكثر من أهداف المنظمة وبالنسبة لمعظم (إن لم يكن كل) المنظمات ، فان الهدف الأسمى هو تحقيق أداء متفوق بالمقارنة بالمنافسين. فإذا أدت إستراتيجية الشركة إلى تحقيق أداء متفوق ، فإنها ستكون لديها ميزة تنافسية."

أما (هورنجرن، 2009: 857) فقد أشار إلى مفهوم الإستراتيجية بقوله: (تصف الإستراتيجية كيف تحقق المنظمة المقابلة بين قدراتها وإمكاناتها مع الفرص المتاحة لها في السوق وذلك لتحقيق أهدافها ويجب على أي منظمة عند صياغة استراتيجياتها أن تستوعب بتمكن مجال الصناعة التي تعمل بها ويركز مجال تحليل الصناعة على خمس قوى هي: المنافسون، الدخلاء المحتملون إلى السوق، المنتجات المثلثة، قوة التفاوض مع العملاء، قوة التفاوض مع موردي المدخلات، وتشكل الآثار التجميعية لهذه القوى الربح المتوقع للمنظمة وعموما ينخفض الربح المتوقع مع شدة المنافسة وقوة الدخلاء المحتملين، المنتجات المثلثة وزيادة مطالب العملاء وموردي المدخلات...).

إن تحليل بيئة الصناعة التي أشار إليها هورنجرن بكلامه السابق كنموذج لتحليل البيئة الخارجية يعتمد على تحليل مجموعة المتغيرات التي تمتلك تأثيرا مباشرا على كل المنظمات العاملة في صناعة ما والتي تؤثر في القدرة التنافسية وأكد (رشيد وجلاب، 2008: 115) على ذلك بقوله "الصناعة هي مجموعة المنظمات التي تقدم منتجات أو خدمات متماثلة أو قابلة للإحلال فيما بينها وتشمل هذه المتغيرات حالة المنافسة بين المنظمات الموجودة في الصناعة المنافسين المحتملين، الموردين، المشتريين، المنتجات البديلة، فضلا عن القوى الأخرى.. وتجدر الإشارة إلى أن التفاعل بين هذه المتغيرات يؤثر سلبا أو إيجابا في القدرة التنافسية للمنظمات العاملة في الصناعة وبالتالي الحصص السوقية لكل منها فضلا عن العوائد والأرباح التي يمكن أن تحققها..".

أما مفهوم التحليل الاستراتيجي: يأخذ أبعادا مختلفة على وفق الزاوية التي ينظر من خلالها إلى ذلك التحليل وتكون تلك الزوايا مرتكزة على غايات التحليل وأهدافه وإبعاده وعلاقته بالبيئة التي تكون محط عملية التحليل وتعدد أدوات التحليل التي يمكن الاستعانة بها في تقييم وتقدير حركة محيط الوحدة الداخلي والخارجي في الماضي والحاضر والمستقبل.

وأشير إليه (البكوع، 2006: 104) "كمفهوم يتعلق بفهم الموقف الاستراتيجي للوحدة، ما المتغيرات التي ستحدث في بيئتها وكيف ستأثر بها الوحدة وأنشطتها؟ ما مصادر قوة الوحدة في ظل المتغيرات؟ وما طموحات الأفراد ذوي العلاقة بتلك القوة: المدراء، أصحاب المصالح، مالكي الوحدات وغيرهم وكيف سيؤثر

الموقف الحالي في أحداث المستقبل. ووصفه (الدليمي) بأنه مجموعة الفعاليات التي يقوم من خلالها الإستراتيجيون بمراقبة قطاعات البيئة الخارجية والداخلية وتخمين مدى التغيير فيهما من أجل اكتشاف الفرص، التهديدات، نقاط القوة والضعف بحيث يتم اتخاذ القرارات الخاصة بصياغة وتعديل الأهداف والمركز الاستراتيجي النهائي للوحدة. ويشكل التحليل الاستراتيجي ضمن الرؤيا الشاملة المستقبلية أحد الأركان الرئيسة للخطط الإستراتيجية، وأحد متغيرات نموذج تكوين الإستراتيجية وتنفيذها معبرا عنه بتقييم البيئة الداخلية لتحديد قوة واقتدار الوحدة وضعفها من جانب وتقييم البيئة الخارجية وتحديد المعطيات الخارجية من فرص وتهديدات من جانب آخر، وبذلك يكون مستجيبا لرسالة الوحدة وتوجهها لوضع أهدافها واستراتيجياتها".

وتتعدد أنواع التحليل الاستراتيجي على وفق المنظور الداخلي والخارجي وحسب الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة إذ أشار (عبد المنعم: 299) "إن إستراتيجية المنظمة في ظل مفهوم الأداء المؤسسي يجب أن تراعي الأبعاد الآتية:
أولاً: بعد البيئة الخارجية الذي يركز على ما يأتي:

- استثمار الفرص المتاحة بالبيئة الخارجية.
- التعامل مع التهديدات والمخاطر الخارجية بهدف الحد منها.
- تلبية احتياجات أصحاب المصلحة المتعاملين مع المنظمة.
- تحسين صورة المنظمة بالبيئة الخارجية.

ثانياً: بعد البيئة الداخلية الذي يركز على ما يأتي:

- تعظيم نقاط القوة بالمنظمة بالموارد والإمكانات المتاحة بها.
- الحد من نقاط الضعف والتي تمثل الجوانب السلبية بالمنظمة والعمل على تقليل أثارها.
- تنمية العوامل الداخلية التي تؤدي لزيادة القدرة التنافسية للمنظمة والتحسين المستمر لها.

وهذا التصنيف السابق بمكوناته هو ما يقودنا إلى ما يعرف بالتحليل الاستراتيجي الكلي للبيئة الداخلية والبيئة الخارجية تحليل (SWOT) وهو أداة مهمة ومفيدة في تحليل الوضع العام للوحدة على أساس الموازنة بين عناصر القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتوضح هذه الأداة العلاقة بين التقييمين الداخلي والخارجي في التحليل الاستراتيجي .

ثانياً: تحليل (SWOT):

يعدّ تحليل (SWOT) أحد الأدوات المهمة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها المؤسسات في تحليل سياساتها الإستراتيجية وتحديد الخيار الاستراتيجي وترشيد توجهات تلك السياسات الإستراتيجية وصياغتها على وفق مدخل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوقوف على مواطن الضعف والقوة والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات تجاه المؤسسة ومصطلح (SWOT) هو اختصار للكلمات الأربعة Strengths القوة، Weaknesses الضعف، Threats التهديدات، Opportunities الفرص، على عدّ أن هذا التحليل يتناول الجوانب الكلية أو ما يعرف بالتحليل الشامل للمؤسسة مشتملا على عناصر البيئة الداخلية والخارجية وهو يمثل أحد العناصر المهمة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية المتطورة كما أنه أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الإستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية المهمة لتحقيق الغايات ويعتمد هذا التحليل على تحديد:

- العوامل الداخلية المتمثلة في مواطن القوة ومواطن الضعف.
- العوامل الخارجية المتمثلة في الفرص والتهديدات المحيطة.

وذلك بهدف الاستفادة من مواطن القوة الداخلية والفرص المتاحة خارجياً في بلوغ الأهداف، والتقليل من تأثير مواطن الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية. يستخدم تحليل (SWOT) كمدخلات لوضع الاستراتيجيات الممكنة من خلال الإجابة على التساؤلات المتعلقة بكيفية استخدام مواطن القوة، وكيفية الحد من مواطن الضعف، وكيفية استثمار الفرص، وكيفية مجابهة كل التهديدات؟

تعود فكرة تحليل (SWOT) إلى عام 1957 عندما قدم Philip sielznick طروحاته الخاصة بالموائمة بين العوامل الداخلية للمنظمة وبين ظروف البيئة الخارجية إذ طور هذه الفكرة لاحقاً أساتذة مجموعة الإدارة العامة في مدرسة هارفارد للإعمال وعلى وجه الخصوص learned & anderws كي يصبح أداة يستند إليها ليس فقط في تحديد المقدرات المميزة للمنظمة بل في تحديد الفرص التي ليس بمقدور المنظمة الاستفادة منها لأسباب تتعلق بعدم امتلاك الموارد المناسبة للتعاطي مع هذه الفرص... (رشيد وجلاب، 2008: 264)

وقد تم تعريف تحليل (SWOT) بالآتي: (يوسف، 2007: 11):

- 1- هو تحليل للعوامل الداخلية المتمثلة بالقوة والضعف، والعوامل الخارجية المتمثلة بالفرص والتهديدات البيئية.
- 2- تحليل (SWOT) هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمنظمة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.
- 3- تحليل (SWOT) أنه أسلوب فعال لمعرفة نقاط قوتك وفهمها ونقاط ضعفك، والنظر في الفرص والتهديدات التي تواجهها.

- 4- إنه إجراء تحليل ظرفي – بنظرة أساسية للعوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر في المؤسسة الاقتصادية واستخدام المعرفة المكتسبة لتحسين وتنفيذ التخطيط.
- 5- ويرى Robson (البكوع، 2006: 106) أن تحليل (SWOT) هو ممارسة في تحليل العوامل الرئيسة في البيئة وجوانب القوة والضعف في الوحدة تساعد على تأشير الاستراتيجيات ولا يمكن لأي وحدة أن تتجاهل أهمية تحليل هذه العوامل للمنافسين والمجهزين والزبائن فضلاً عن نفسها لتحديد مركزها بصورة تامة داخل الصناعة وتوجيه الوحدة بشكل ملائم. ويجد (Gatewood) في هذا التحليل أداة تعنى بالوحدة والبيئة مؤكدة على التوافق بينهما وبما يساعد في بناء الاستراتيجيات على وفق ذلك التوافق.

يمكن وضع الجوانب التي يتناولها تحليل (SWOT) بشكل مصفوفة يمكن تمثيله بالمربعات الأربعة التالية وكما في الشكل ذي الرقم (1):

(مصفوفة (SWOT)) الشكل ذو الرقم (1)

العوامل الداخلية	نواحي القوة (S)	نواحي الضعف (W)
الفرص (O)	(1) استعمال نقاط القوة واستثمار الفرص المتاحة SO (إستراتيجية هجومية)	(2) معالجة نقاط الضعف واستغلال الفرص المتاحة WO - (إستراتيجية علاجية)
التحديات (T)	(3) استعمال نقاط القوة و تقليل التحديات ST (إستراتيجية دفاعية)	(4) تقليل نقاط الضعف وتقليل التحديات WT (إستراتيجية انكماشية)

المصدر: (الدوري، 2005: 160).

تمثل هذه المصفوفة أحد الأدوات المساعدة في تحليل عوامل البيئة الداخلية بهدف التعرف على نقاط الضعف بما يسهم في تقويمها ومعالجتها، ونقاط القوة حتى يمكن استخدامها للاستفادة من الفرص المتاحة أمام المؤسسة في بيئتها، وتقوم فكرة هذه المصفوفة على تحليل موقف كل عامل داخلي على ضوء جودة أدائه، وأهميته

النسبية بالنسبة للمؤسسة بعد أن تحليل (SWOT) هو أحد مكونات التفكير
الاستراتيجي.

وقد أكد (شالزهل وجارديث، 2008: 54) على ذلك بقوله "يتطلب المكون
التالي للتفكير الاستراتيجي استحداث سلسلة من البدائل والاختيارات الإستراتيجية أو
التي يمكن تبنيها مستقبلاً مع الأخذ بنظر الاعتبار نقاط الضعف ونقاط القوة والفرص
والتهديدات الخارجية وتعزى عملية مقارنة نقاط الضعف ونقاط القوة والفرص
والتهديدات الخارجية إلى ما يعرف بتحليل (SWOT) ويتمثل الهدف منه في تحديد
الإستراتيجيات التي تستحدث نموذج عمل أو نشاط خاص بالشركة والذي سوف يجعل
موارد وقدرات الشركة أكثر توافقاً وملاءمة مع متطلبات البيئة التي تعمل الشركة
داخلها..."

من خلال ما تقدم نلاحظ أن تحليل (SWOT) يجمع ما بين تحليل عوامل البيئة
الداخلية والبيئة الخارجية بصورة تخدم تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية وقد ناقش
(الداودي، 2007: 39) الفرق بين الاثنين من خلال قوله "تعتبر البيئة الخارجية هي
مجموعة العوامل المحيطة والمؤثر بشكل أو بآخر في المؤسسة وإستراتيجياتها
ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة والخاصة فالعامة منها السياسية
الاقتصادية، والاجتماعية، الطبيعية، التكنولوجية، الثقافية..... هذه المتغيرات يصعب
على المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها بحكم شموليتها على الكل، أما الخاصة فهي
تلك العوامل الغريبة والمرتبطة بالمؤسسة كالموردين، الممولين، المنافسين، الوسطاء،
السوق.... الخ. هذه العوامل يمكن للمؤسسة التأثير بها بنسب متفاوتة. أما عوامل البيئة
الداخلية هي التي تستطيع المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها وتغيرها على وفق ما
تحتاجه لصياغة إستراتيجيتها والتي من خلالها تتمكن الإدارة من تسيير مؤسساتها
بفاعلية أكبر وأدق..."

ومن خلال الشكل ذي الرقم (1) وبالتركيز على الخانة ذات الرقم (4) من
المصفوفة والمتمثل بتحديد مواطن الضعف والتهديدات المحتملة والتي تشكل
بمجموعها نقطة الانطلاق للمنظمة لوضع إستراتيجياتها التي ستعمل على استخدامها
من أجل تحسين قدرتها التنافسية للانتقال إلى مرحلة جديدة تنقلها إلى الخانة ذات الرقم
(1) التي تمثل الفرص ونقاط القوة من أجل بناء إستراتيجيات الدعم والمساندة اللازمة
لتحقيقها... وهكذا تحتاج المنظمة للتحليل الاستراتيجي الذي سيكون البرنامج التحليلي
لسلسلة الخطوات التي ستتجهها المنظمة في الوصول إلى أهدافها الموضوع على
وفق هذه المصفوفة.

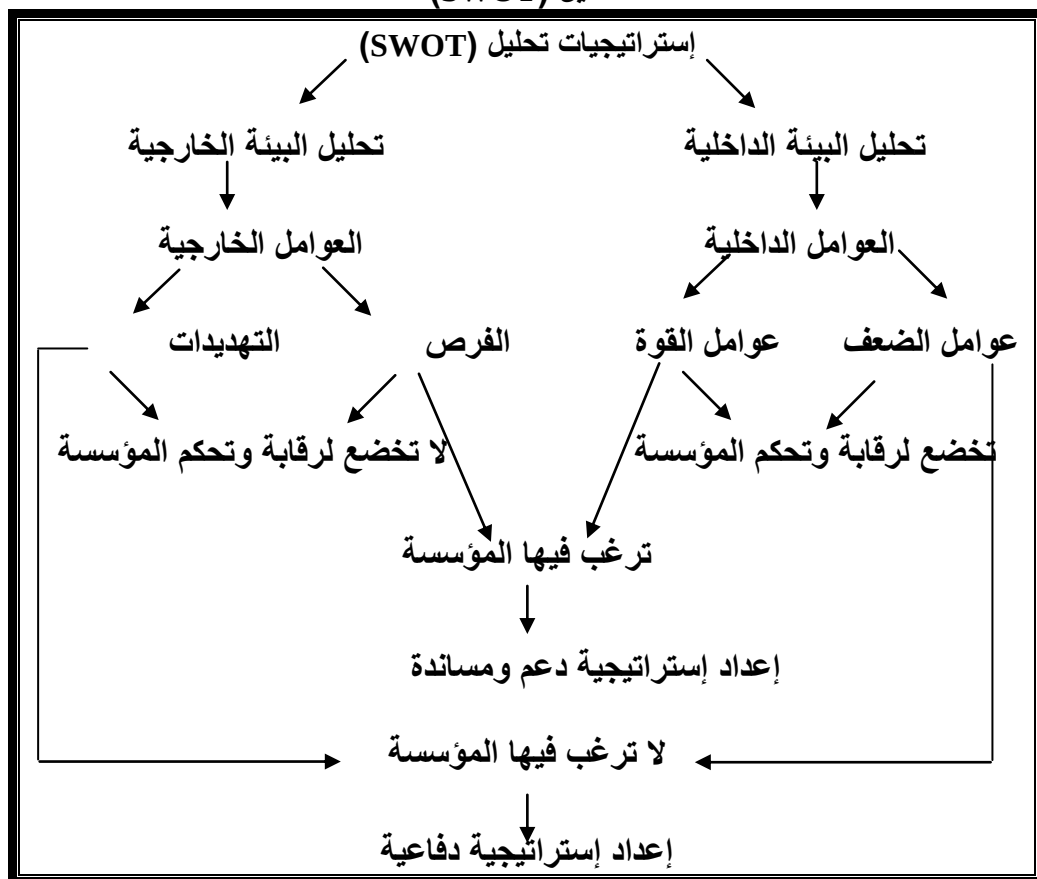
إن هذا التحليل يعمل على إيجاد علاقة بين الفرص والتهديدات ونواحي القوة
والضعف على وفق المصفوفة وتعمل على تصنيف العوامل الداخلية والخارجية إلى
عوامل لا تخضع لرقابة وتحكم المؤسسة وعوامل تخضع لرقابة وتحكم المؤسسة

عوامل ترغب فيها المؤسسة وعوامل لا ترغب فيها المؤسسة، وعلى وفق هذا التصنيف يمكن تطوير الشكل السابق للمصفوفة إلى الشكل الآتي ذو الرقم (2):

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في
التكلفة...

الشكل ذو الرقم (2) تصنيف تحليل العوامل الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية على
وفق

تحليل (SWOT)



الشكل: من إعداد الباحثة.

ثالثاً: الإستراتيجيات التنافسية وأبعادها

إن جوهر الإدارة الإستراتيجية يكون حول تحديد الاستراتيجيات وتوضيحها التي يمكن أن يتبناها المدراء لتحقيق الأداء المتفوق والميزة التنافسية لمنظمتهم، والعديد من هذه الاستراتيجيات يكون عاماً حيث يمكن تطبيقها في كل المنظمات سواء كانت كبيرة أو صغيرة، صناعية أو خدمية، حتى التي تهدف أو لا تهدف للربح. وعليه ما هي الميزة التنافسية؟

أصبح مفهوم الميزة التنافسية الشغل الشاغل للباحثين وعلى هذا الأساس فالدخول في دائرة التنافس لا يعني القضاء على المنافسين وإنما تقديم منتجات ترضي المستهلكين تختلف عن المنافسين ومن التعاريف التي أعطيت لها ما يأتي: (الزعيبي والجريري، 2007: 9)

1. الميزة التنافسية تعتمد على نتائج، فحص وتحليل كل نقاط القوة والضعف الداخلية فضلاً عن الفرص والتهديدات المحيطة السائدة في بيئة المؤسسة مقارنةً بمنافسيها في السوق.
 2. أنها القدرة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتم الحصول عليها من ذلك المنتج ومثال ذلك قصر فترة التوريد أو الجودة العالية للمنتج.
 3. الميزة التنافسية هي ما تختص به المؤسسة من دون غيرها ولما يعطي قيمة (أو يختلف عما يقدمه) مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق.
 4. مجموعة المهارات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين أساسيين:
 - إنتاج قيم للعملاء ومنافع أعلى مما يحققه المنافسون.
 - تأكيد حالة من التمييز والاختلاف في ما بين المنظمة ومنافسيها.
- وعليه يمكن التعبير عن الميزة التنافسية بلغة الأعمال بأنها التفوق من أجل تحقيق أعلى الأرباح والقدرة على الاستمرار باستخدام كل إستراتيجية تمكن الشركة من الوصول إلى ما يعرف بالموقف التنافسي.
- أشار (Romney, 2009: 38) "أن تحديد واختيار الموقف الاستراتيجي التنافسي مهم لأنه يمكن الشركة من تركيز جهودها وإلا فإنها ستخاطر في محاولة أن تصبح كل شيء لكل أحد وبمعنى أنها لا تستطيع أن تحقق كل المواقف الإستراتيجية في آن واحد وإلا فإنها ستفشل.... وأشار بورتر إلى أن اختيار الإستراتيجية ليس هو المهم بل المهم هو تصميم أنشطة المنظمة بحيث تقوي بعضها البعض في خدمة الإستراتيجية أو الموقف الاستراتيجي الذي تم اختياره وفي تطبيق إستراتيجية الأعمال....".

في حين أكد (شالزهل وجارديث، 2008: 31) على صفة الميزة التنافسية طبقاً لعلاقتها بالربحية من خلال قوله "يقال أن الشركة تمتلك ميزة تنافسية على

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

منافسيها عندما تكون لربحيتها أعلى من متوسط ربحية كل منافسيها في الصناعة وكلما زاد مدى تفوق ربحية الشركة عن متوسط الربحية في الصناعة كلما تعاضمت ميزتها التنافسية .. ويقال أن الشركة تمتلك ميزة تنافسية راسخة عندما تكون قادرة على الحفاظ على ربحية أعلى على مدى عدد من السنوات...".

نلاحظ أن التعريف أعلاه ركز على مفهوم الربحية كدالة للميزة التنافسية لا بل امتد إلى أكثر من ذلك عندما أكد على قدرة الشركة على الحفاظ على التفوق في الربحية لفترة طويلة وهذا يعني الحاجة إلى تشخيص الاستراتيجية التي ستعمل على تحقيق هذا التفوق المستمر.

وإستراتيجية التنافس تتحدد بثلاثة مكونات رئيسية: (الزعي والجريري،

2007: 10)

1. طريقة التنافس: وهي الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة للوصول إلى ميزة تنافسية في السوق وتتحدد على وفق إستراتيجية السعر والمنتج والترويج والتوزيع.

2. حلبة التنافس: ويقصد بها السوق المستهدفة والمنافسين للمؤسسة.

3. أساس التنافس: يشمل جميع ممتلكات المؤسسة ومقدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستمرة على المدى الطويل. وفيما يلي الشكل ذو الرقم (3) يوضح الحصول على ميزة تنافسية متواصلة

الشكل ذو الرقم (3) الحصول على ميزة تنافسية متواصلة

الطريقة التي تنافس بها:

* أين تنافس:

- إستراتيجية المنتج؛
- اختيار السوق؛
- إستراتيجية الموقع؛
- اختيار المنافس.
- إستراتيجية مصادر؛
- التوريد؛
- إستراتيجية التعبير؛
- إستراتيجيات أخرى.

* أساس التنافس: الأصول والمهارات.



المصدر: (نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الإسكندرية، رويال، 1998) نقلا
عن (الزعي والجريري، 2007: 11)

تصنيف المزايا التنافسية:

يختلف تصنيف المزايا التنافسية على وفق وجهة نظر الباحثين من زوايا مختلفة إذ أشار (Romney, 2009: 37) إلى أن هناك إستراتيجيتين على الشركة اتباعهما:

- إستراتيجية تمايز المنتج وتعني إضافة مقومات لا توفرها المنتجات المنافسة.
- إستراتيجية التكلفة المنخفضة وتمثل أكثر الجوانب فاعلية في ترويج المنتج أو الخدمة.

وأضاف إلى انه قد تنجح الشركة أحيانا في تحقيق كلا الإستراتيجيتين ولكن على الأغلب على الشركة أن تختار بين إحدهما.

في حين أشار (الزعيبي والجريري، 2007: 13) إلى أنه لم يتم التوصل إلى تصنيف واضح للمزايا التنافسية إلا في عقد التسعينات إذ ما زال قيد الاجتهادات الفردية من دون أسس واضحة لكن هناك محاولات لم تحظ بالاتفاق، نذكر منها نموذجين:

1- النموذج الأول: يعتمد على الموارد كأساس للميزة التنافسية والذي أسهم فيه كل

من 1991 Pandean و 1992 petertaf و 1993 barny ومدخل الموارد يرى المؤسسات كوحدات مختلفة بالقدرات والموجودات المادية الملموسة وغير الملموسة وبالموارد البشرية والمادية إذ لا يوجد مؤسستان متشابهتان كلياً وذلك لسبب اختلاف الموارد والتجارب و المهارات المتاحة والثقافات التنظيمية.

وتتمثل الموارد على وفق هذا النموذج في أصول المؤسسة جميعها بما فيها الإمكانيات والتجهيزات والممتلكات المادية والبشرية والكفاءات والقدرات وهي أصول ملموسة وتشمل أصول غير ملموسة تكمن في تقديم خدمات ما بعد البيع، الإشهار... الخ.

2- النموذج الثاني: وجاء بهذا التصنيف الاقتصادي porter ويعتمد في تصنيفه على ما

يحققه المشتري من مزايا والتي تشمل تخفيض التكلفة، تحقيق قيمة مضافة، وإيجاد إطار شامل ومتكامل لتصنيف الميزة من خلال عدة نقاط تتمثل في ما يأتي:

- تتحقق الميزة التنافسية من منفعة المشتري.
- تتبع الميزة التنافسية من خاصية في المؤسسة تميزها من غيرها لدى المشتري وتلك الخاصية تشكل مصدر الميزة التنافسية.
- المنافس يتأثر بالميزة التنافسية التي تتمتع بها المؤسسة من خلال توجيه المشتري إليها من دون المنافس.
- يعني تصنيف المزايا التنافسية من خلال المؤسسة على وفق سبب أو منشأ لخاصية تتمتع بنتيجتها المؤسسة بالتفوق على منافسيها في جذب المشتريين وذلك يعني تصنيفها على وفق مصدرها.

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

■ تصنيف المزايا التنافسية من خلال المشتري على وفق طبيعة المنفعة المحققة له.

وقد حدد كل من hayes و wheel wrigh أنواع المزايا التنافسية على وفق مصدرها النهائي كما يوضحه الجدول (1):

جدول (1)
المصادر النهائية للميزة التنافسية

الإيضاح	مصدر الميزة التنافسية
يمكن المؤسسة من البيع بسعر أقل من معدل سعر الصناعة وتتفوق على المنافسين	التكلفة
وتتمثل في المواصفات والأداء الجيد والوظيفة التي يخدمها	النوعية (الجودة)
وتتمثل في إعادة المنتج للمشتري عند الطلب	الإعتمادية
التكيف للتقلب في الطلب والقدرة على الاستجابة له	المرونة
تقديم منتجات جديدة	الابتكارية

المصدر: (الزعيبي والجريبي، 2007: 7).

وفي ظل التوجهات الجديدة لمصادر الميزة التنافسية يضيف البعض مصدرا اخر تمثل في خدمة البيئة وظهور ما يسمى بالمنتجات الصديقة للبيئة نتيجة لدمج البعد البيئي في سلسلة العمل التي تضيف قيمة للمنظمة وعدّها جزءاً من التخطيط الاستراتيجي لها ووضع إستراتيجية للبعد البيئي وعدّها جزءاً من استراتيجية التشغيل وحتى إدخالها ضمن مؤشرات قياس الأداء المتكامل وأكد (عبد الحليم، 2005: 24) على ذلك بقوله "يرتبط البعد البيئي باستهلاك الطاقة والمواد الخام ومخلفاتها وانبعاث الملوثات .. الخ ويتحدد الهدف الاستراتيجي للبعد البيئي وفقا لمفاهيم البيئة الحيوية الصناعية ويرتبط بالمقاييس التي يمكن اشتقاقها من نظم الإدارة البيئية والمحاسبة الإدارية البيئية وتحليل دورة المنتجات..".

وتتمثل إستراتيجية التنافسية لبورتر بالآتي: (الذهبي والقسوس، 2009: 217)

1- إستراتيجية التركيز: Focus Strategy

تقوم هذه الإستراتيجية على فكرة تحديد مجال تنافسي محدد في قطاع الصناعة وذلك من خلال التركيز على جزء معين في السوق وقد يكون هذا الجزء مشترين محددين أو جزءا من خط المنتجات، سوفا جغرافيا أو إقليميا، إذ يكمن جوهر هذه الإستراتيجية في تخصص الوحدة الاقتصادية بمنهج أو بأسلوب لا تتمكن الوحدات الاقتصادية المتميزة أو القائدة في التكلفة من تحقيقها وبذلك فان من الممكن للوحدة الاقتصادية تحقيق قيمة وربحية عاليتين.

2- إستراتيجية التميز أو التمايز: Differentiation Strategy

وتتمثل هذه الإستراتيجية بمجموعة من الأعمال والأنشطة التي تؤديها الوحدة الاقتصادية لغرض إيجاد منتجات متميزة بخصائص استثنائية لتصبح رائدة في حقل الصناعة. ويتمثل الهدف الأساس لهذه الإستراتيجية في منح الزبون شيئاً مختلفاً أو فريداً من نوعه وعليه فإن الافتراض الأساس لهذه الإستراتيجية يقوم على كون المستهلك مستعداً لدفع أسعار أعلى لمنتج متميز بطريقة معينة وهذا ما يمكن الوحدة الاقتصادية من خلق قيمة فائقة وميزة تنافسية.

3- إستراتيجية قيادة الكلفة أو ما يعرف بالريادية في الكلفة: Cost

Leadership Strategy

ويرى بورتر أن هذه الإستراتيجية تتمثل بمجموعة من الأعمال والأنشطة المعدة لإنتاج وتسليم السلع والخدمات بالكلفة الأقل قياساً بالمنافسين وعند مستوى النوعية الذي يعد مقبولاً من الزبائن.

وبموجب هذه الإستراتيجية تكون الوحدة الاقتصادية قادرة على تحقيق هامش ربح أكبر من المنافسين عند بيع المنتجات بأسعار السوق أو تخفيض أسعارها بأقل من المنافسين الأمر الذي يؤدي إلى تخفيض هامش الربح وتوسع حصتها السوقية وتوليد أرباح يمكن إعادة استثمارها في الوحدة الاقتصادية.

وفيما يأتي الشكل ذو الرقم (4) يوضح إستراتيجيات بورتر التنافسية:

الشكل (4) إستراتيجيات بورتر التنافسية

التفرد الذي يدركه الزبون	ضع الكلفة المنخفضة
إستراتيجية التميز	إستراتيجية قيادة الكلفة
↓ ↑	↓ ↑
الصناعة ككل	
إستراتيجية التركيز	
↓ ↑	
قطاع السوق	

Sources: (Porter, M.E. 1980."Competitive Strategy", N.Y. Free Press.

نقلا عن (الحديدي، 2006: 9)

إن كل أنواع الإستراتيجيات أنفة الذكر التي تتبناها أية شركة أو وحدة اقتصادية هي تقع ضمن أحد الأساليب الآتية: (جودة، 2004، 117) نقلا عن (الحديدي، 2006: 12)

- 1- الإستراتيجية الهجومية: Offensive Strategy
هي إستراتيجية تنتهجها الشركة موجهةً اهتمامها بالبيئة الخارجية مثل التوسع لمواجهه الظروف البيئية الخارجية وفي ضوء مقدرة الشركة على ذلك.
- 2- الإستراتيجية الدفاعية: Defensive Strategy
هي إستراتيجية تنتهجها الشركة موجهةً اهتمامها بالبيئة الداخلية مثل دراسة الكلف وحدود الجودة المطلوبة, وأن هذه الإستراتيجية تكون مهمة بالنسبة للشركات, لأنها تحدد مقدرة الشركة على الاستمرار وتحقيق الربحية, بل إنها المفتاح لتطبيق الإستراتيجية الهجومية.
- 3- الإستراتيجية الاستقرارية: Stability Strategy
هي إستراتيجية تنتهجها الشركة في حال قناعتها بمركزها التنافسي أي الإبقاء على وثيرة واحدة.

رابعاً: دور تحليل (SWOT) في تحقيق الميزة التنافسية واختيار الموقف التنافسي
في ظل إستراتيجية قيادة الكلفة أو ما يعرف بالريادة في التكلفة
أ. دواعي اختيار إستراتيجية الريادة في التكلفة:

تستطيع الشركة اختيار إستراتيجيتها من بين ثلاثية بورتر الشهيرة في ظل مجموعة من الشروط بعد تحديد توجهاتها في صياغة رؤية الشركة وأبعادها ويكون التوجه نحو إستراتيجية التخفيض للتكلفة والدخول في منافسة سعرية بعد إجراء تحليل مناسب لكل من العوامل الداخلية والخارجية لاستغلال نقاط القوة والضعف ويكون ذلك واضحاً من خلال التعريف الذي صاغه (blocher & others, 2005: 19) عن قيادة الكلفة بأنها " إستراتيجية تقوم المنظمة من خلالها بمواجهة منافسيها من خلال تقديم منتجات أو خدمات بأقل كلفة ممكنة، حيث تؤدي قيادة الكلفة إلى ربح مستدام وبأسعار أدنى مما يعمل على الحد من نمو المنافسين في الصناعة على ضوء نجاحها في الحرب السعرية ومن خلال تدنية أرباح المنافسين الذين يتوجب عليهم الوصول إلى السعر الأدنى، وان طبيعة قيادة الكلفة تؤدي إلى زيادة في الحصة السوقية وتميل إلى تجنب الأسواق الفرعية باستخدام ميزة السعر لاجتذاب نسبة عالية من مساحة السوق ... "

وقد أشار (الدوري، 2005: 215-216) إلى أهم الشروط الواجب تحقيقها لتحقيق إستراتيجية القيادية في التكلفة وكالاتي:

- وجود طلب مرن.
- نمطية المنتج.

- خلق حالة من التكامل العمودي أمامي وخلفي.
- استخدام أحادي للسلعة من قبل المشتريين.
- ضعف الإمكانات المالية لإجراء التبديل من قبل المشتري.
- تقديم منتج أساس من دون أي نوع من الكماليات الإضافية التي قد تصاحب زيادة في التكاليف.
- محاولة استخدام مواد أولية زهيدة الثمن من دون المساس بجودة المنتج.
- إتباع المنظمة سياسة البيع المباشر للمستهلك للتقليل من كلف الوسيط.
- الاستغناء عن الأنشطة ذات التكاليف العالية.
- استخدام وسائل الترويج أو الإعلانات الجذابة للمنتج التي تكفل تخفيض الكلفة وزيادة حجم المبيعات.

ولكي تنجح المنظمة في اعتماد إستراتيجية القيادة في التكلفة أوضح بورتر منطلقاً من واقع حال شركة تويوتا لصناعة السيارات أهمية أربعة عوامل: (رشيد وجلاب، 2008: 307-308):

- 1- التنبؤ الدقيق للطلب مصحوباً بالانتفاع المرتفع من الطاقة: إذ عندما يكون الطلب مرتفع ويكون هناك استغلال كفاء للطاقة الإنتاجية يمكن أن تتوزع الكلف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات مما يخفض نصيب الوحدة من الكلفة والعكس بالعكس ويمكن أن يتم الاستغلال الكفاء للطاقة من خلال ثلاث طرائق هي التنبؤ الدقيق للطلب، اعتماد سياسات محافظة للتوسع في الطاقة، المجازفة في تسعير المنتجات.
- 2- اقتصاديات الحجم: يقوم مفهوم اقتصاديات الحجم على مبدأ مفاده أنه في بعض الصناعات ذات الإنتاج الواسع تنخفض كلفة إنتاج الوحدة الواحدة بالمقارنة مع الصناعات ذات الإنتاج المحدد. فمثلاً مدير المشتريات يكون في موقع من القوة عندما يتفاوض مع الموردين على كمية كبيرة من المواد يؤهله للحصول على خصم الكمية وتحقيق وفورات النقل مع حالة أخرى هي الشراء بكميات صغيرة من المواد.
- 3- التطورات التكنولوجية (اقتصاديات التكنولوجيا): ويقصد بها تضحية المنظمة بالكلفة الثابتة بقصد تخفيض الكلف المتغيرة. إذ إن شراء المنظمة الآلات وامتلاكها النظم والمهارات الجيدة من شأنه أن يؤثر في تخفيض الكلف من خلال تخفيض وقت الإنتاج أو تقليل عدد الوحدات المعيبة.
- 4- تأثير الخبرة/ التعلم: يشير تأثير الخبرة في خفض الكلفة إلى التراكمات الناجمة عن زيادة الفترة الزمنية لأداء الفرد للعمل نفسه. فمثلاً تختلف أساليب التفاوض ونتائجه لمدير المشتريات الذي أمضى فترة (10) سنوات في وظيفة الحالية عن آخر مارس هذه الوظيفة لفترة وجيزة. أما تأثير التعلم فانه يشير إلى أن الوقت

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

المستغرق في انجاز مهمة معينة سوف ينخفض مع مرور الوقت بزيادة عدد مرات انجاز هذه المهمة الأمر الذي يؤثر زيادة في إنتاجية الفرد القائم بهذه المهمة.

وقد أشار (الدوري، 2005: 251) إلى دوافع إتباع إستراتيجية الريادية في التكلفة بقوله "تتخذ المنظمة القائمة في التكاليف السعر كميزة تنافسية ضد المنافسين أو المنتجات البديلة والدوافع وراء إتباع إستراتيجية قيادة التكاليف تتمثل في تحقيق اقتصاديات الحجم، وتوفير فرص مشجعة لتخفيض الكلفة وتحسين الكفاءة والاستفادة من منحنيات التعلم والخبرة، ووجود مناخ سوقي يتواجد فيه مشتركون على دراية كافية بالسعر إن إتباع هذه الإستراتيجية يحقق عدة مزايا جذابة للمنظمة التي تقدم منتجا بأقل كلفة وهذه المزايا تتمثل في الآتي:

- أ- احتلال المنظمة موقعا متميزا بين المنافسين من حيث المنافسة على أساس السعر والحفاظ على مستوى عالٍ من الأرباح.
- ب- الاتسام بقدرة عالية على مواجهة المنافسين الجدد أو المنتجات البديلة، باستخدامها تخفيض الأسعار لمواجهة هؤلاء المنافسين أو تلك المنتجات.
- ت- أن كلا الميزتين تحقق عوائد أعلى من المعدل وتصبح المنظمة قائمة في التكلفة بواسطة اختيارات الإنتاج، التسويق، المؤهلات والمهارات المتميزة التي تتمكن من الوصول إلى ميزة تنافسية بتكلفة أقل.

ب. تحليل (SWOT) وتحقيق الإستراتيجية:

إن الأبعاد التحليلية لتحليل (SWOT) بعدّه نظرة إستراتيجية شمولية تجمع ما بين تحليل البيئة الخارجية وتحليل البيئة الداخلية تعمل على دعم الموقف التنافسي وإكساب المؤسسة مزية تنافسية، حيث يمكن توظيف نتائج التحليل للبيئة الداخلية للاستفادة منها في تحقيق الإستراتيجية التي حددها بوتر ومنها القيادة في تخفيض الكلفة، على اعتبار تشخيص نقاط القوة من أجل تدعيمها ونقاط الضعف من أجل إزالتها وتحديد التهديدات لتحديد آلية مجابهتها وانتهاز الفرص المتاحة بغرض استغلالها في تحقيق الموقف التنافسي، وقد أشار (يوسف، 2007: 6) إلى "أن نقاط القوة والضعف والتهديدات والفرص يمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة لكل منها:

1- نقاط القوة (Strengths): وتحدد من خلال الأسئلة الآتية: (بتصرف من الباحثة)

- أ. ما المزايا التكاليفية التي تتمتع بها الشركة؟
- ب. ما الشيء الذي تفعله وتؤديه بصورة أفضل من الآخرين في مجال خفض التكلفة وبالتالي خفض السعر؟

ج. ما الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للشركة؟
د. ما نقاط قوة الشركة التي يراها الناس في سوق الشركة وهل يعمل تعزيزها على زيادة التكلفة مقابل المنفعة؟

2- نقاط الضعف (Weaknesses): وتحدد في الأسئلة الآتية:

أ. ماذا يمكن للشركة أن تحسنه في مجال التكلفة مع الحفاظ على مستوى الجودة؟

ب. ماذا يجب على الشركة أن تتجنبه من أنشطة وبالتالي تتجنب تكاليفها؟
ج. ما نقاط الضعف في الشركة التي يراها الناس في السوق وهل إن العمل على معالجتها قد يعمل على زيادة في التكلفة؟

في حين أن تحليل البيئة الخارجية سوف يعمل على تحديد الفرص التي يجب اقتناصها وعلى تحديد جوانب التهديدات التي يجب أن تحاول تجنبها قدر الإمكان على عدّ أنها عامل لا تملك السيطرة عليه، وعليه عندما تقوم المنظمة بتقييم البيئة الخارجية التي تعمل فيها فإنه يكون لزاماً أخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات وأن التهديدات والفرص يمكن تحديدها من خلال الإجابة على مجموعة من الأسئلة لكل منها (يوسف، 2007: 7) (بتصرف من الباحثة):

3- الفرص (Opportunities): وتحدد بالسؤالين الآتيين:

أ. أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها الشركة لزيادة حصتها السوقية من خلال قيادة الكلفة؟

ب. ما المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها الشركة من خلال استغلال التميز السعري المبني على خفض التكلفة؟

4- التهديدات (Threats): وتحدد من خلال الأسئلة الآتية:

أ. ما المعوقات التي تواجهها الشركة؟

ب. ما مستوى المنافسة التي تواجهها الشركة في احتمالات المنافسة في الكلفة؟

ج. ما المواصفات المطلوبة لعمل الشركة، الخدمة/ السلعة التي تقدمها؟

د. هل أن التغيرات التكنولوجية تهدد موقف الشركة وبما يزيد من التكاليف؟

هـ. هل أن الشركة تعاني من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية؟

و. هل يمكن لأية نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط الشركة؟

إن الإجابة على التساؤلات أعلاه ستكون بمثابة الخيط الذي سيعمل على ربط الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة مع مجموعة الوسائل التي يمكن استخدامها لتحقيق

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

أهدافها في تحقيق التفوق في الربحية بعدّها دالة للميزة التنافسية، وتوضح أمثلة
جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال الجدول (2):

الجدول (2) (*) جوانب القوة والضعف والفرص والتهديدات ضمن تحليل SWOT

جوانب القوة	جوانب الضعف
- الكفاءة التميزية (الاقتدار). - ملائمة الموارد المالية. - مهارات تنافسية جيدة. - تفكير حسن بالمشتريين. - قيادة جيدة للسوق. - حسن تصميم للاستراتيجيات الوظيفية. - ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج. - متانة التقنية. - القدرة على إبداع المنتج وإدارة الحماية.	- الخطأ في التعامل مع المهارات (الاقتدار). - محدودية التمويل. - ضعف المركز التنافسي وصعوبة تحقيق الميزة التنافسية. - نقص في المهارات والعمق الإداري والمواهب. - ضعف في تصور السوق وانخفاض في مهارات التسويق. - ضعف الوضوح في التوجه الاستراتيجي وفي تنفيذ الإستراتيجية. - انخفاض الربحية وزيادة تكاليف الإنتاج. - إخفاق برامج البحث والتطوير وتقديم التسهيلات. - ضيق ومحدودية خط المنتج.
الفرص	التهديدات
- دخول إلى أسواق جديدة وقطاعات جديدة في السوق. - تطوير تقنية جديدة. - تنويع داخلي ذو علاقة بالمنتجات. - إضافة منتجات جديدة. - التكامل العمودي. - القدرة على التحرك بصورة حسنة. - القدرة على العمل مع شركاء إستراتيجيين في ميدان الصناعة. - نمو أسرع في السوق.	- دخول منافسين جدد. - التغيرات في الخصائص السكانية. - تغير حاجات المشتري وأذواقهم. - زيادة مبيعات المنتجات البديلة. - تنامي ضغوط المنافسة. - التقلب في سياسة الحكومة. - تنامي قوة المساومة مع الزبائن أو الموردين. - بطء نمو السوق.

(*) Recourse: (Certo ,S.C. & Peter , J.P.(1995) Strategic Management : Afocus On
Process , Me Graw Hill Inc., New York.: 40 (106: 2006، البكوع، 2006)

إن الأمثلة الموضحة أعلاه تخدم عملية التحليل الاستراتيجي من خلال ترجمتها إلى الآليات والوسائل التي من خلالها تحدد الإدارة الإستراتيجية التي سوف تنتهجها في الوصول إلى المزية التنافسية وصولاً إلى الموقف التنافسي في مجال خدمة إستراتيجية الريادة في التكلفة سوف يتجه المنظور التحليلي إلى المنطلقات الفكرية للإستراتيجية التي أوضحها (هورنجرن وآخرون، 2009: 859) بقوله "إن إستراتيجية قيادة التكلفة تشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق تكاليف أقل بالنسبة للمنافسين وذلك من خلال إجراءات تحسين الإنتاجية والكفاءة، التخلص من الفاقد، ورقابة التكلفة بدقة ...، كما أن التحليل التكاليفي في هذا المجال سوف ينصب على هيكل التكاليف وعلاقته بالأرباح وقد أكد (شالزهل وجارديث، 2008: 32) بقوله "تهتم الإستراتيجية بفهم العلاقة بين الأسعار وطلب العميل وهيكل التكلفة ومعالجة هذه المتغيرات بالصورة التي تؤدي إلى ربحية أعلى ويتبع ذلك التفكير الإستراتيجي ويعني ذلك التفكير في التصرفات التي يجب اتباعها لتحقيق الأسعار المثلى وزيادة طلب العميل وتخفيض التكلفة وعمل ذلك بالصورة التي تتوافق مع دعم الربحية في الشركة..."

ويمكن أن يأخذ التحليل للبيئة الداخلية بُعداً آخر في مجال تخفيض التكاليف يتعلق بإدارة الوقت (تخفيض زمن الانجاز والعمل.. الخ وبالتالي تخفيض التكاليف المترتبة عليه) كميزة تنافسية متزايد وأكد (هورنجرن وآخرون، 2009: 1254) على أهمية هذه المفردة كأداة للتنافس بقوله "لقد بدأت الشركات تنظر بشكل إلى الوقت كمحرك للإستراتيجية فأداء الأعمال الضرورية بشكل صحيح وبسرعة يساعد على زيادة إيرادات المبيعات وتخفيض التكاليف... وتحتاج الشركات إلى قياس الوقت لكي تديره بشكل صحيح وكمثال على ذلك وقت إجابة (تلبية الطلب) العميل.. إذ تعدّ الاستجابة السريعة للعملاء ذات أهمية إستراتيجية..."

وهكذا يمكن الانتقال إلى المؤشرات التي تخدم تحقيق الميزة التنافسية من خلال التحليل للبيئة الداخلية المتمثلة بنقاط القوة وسبل تعزيزها ونقاط الضعف وسبل إزالتها كان يكون هناك قيد داخلي يمثل نقطة اختناق يمكن معالجتها من خلال مفهوم نظرية القيود مثلاً على عدّ أن تكس المخزون سوف يعمل على زيادة تكاليف التخزين فضلاً عن أنه سوف يعمل على تعطيل الطاقة الإنتاجية لما قبل نقطة الاختناق عند اتخاذ قرار بالتوقف المؤقت لحين تلاشي المخزون الذي سبق وأن تكس وهكذا ...

وفي مقارنة بسيطة ما بين الموارد والمهارات المطلوبة في ظل إستراتيجية ريادة التكلفة وما بين المتطلبات التنظيمية لها يتضح لنا الدور التكاملي ما بين محاسبة التكاليف وما بين التوجهات الاستراتيجية في دعم الموقف التنافسي وكما في الجدول ذي الرقم (3) الآتي:

جدول (3)

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

المتطلبات في ظل محاسبة التكاليف	الموارد والمهارات المطلوبة
رقابة مشددة على التكاليف	استثمارات رأسمالية كبيرة
تقارير رقابية مفصلة ومتكررة عن انحرافات التكاليف	مهارات هندسية في عملية الإنتاج
هيكل التنظيم والمسؤوليات (محاسبة المسؤولية)	رقابة مكثفة على القوى العاملة
نظام حوافز على أساس تحقيق الأهداف المحددة (ربط الحوافز بمجالات تخفيض التكلفة)	نظام توزيع منخفض التكلفة

الجدول من إعداد الباحثة بتصرف عن (عبد العظيم، 2005: 15).

ويؤكد (هورنجرن وآخرون، 2009: 35) على الترابط بين التكلفة والكفاءة كعوامل للنجاح للإستراتيجية وفي التحليل الاستراتيجي بقوله "تواجه الشركات ضغطا مستمرا لخفض تكلفة السلع أو الخدمات التي تقدمها ويعتبر فهم المهام أو الأنشطة التي تتسبب في زيادة التكاليف (مثل إعداد الآلات أو توزيع المنتجات) أمرا مفيدا في حساب وإدارة تكلفة المنتجات، ولتقرير أهداف خفض التكلفة يبدأ المديرون بدراسة السوق لتحديد الأسعار التي يرغب العملاء في دفعها للسلع أو الخدمات ثم يطرح المديرون من هذا السعر المستهدف دخل التشغيل المرغوب تحقيقه للوصول إلى التكلفة المستهدفة ويجتهد المديرون لتحقيق هذه التكلفة المستهدفة بإلغاء بعض الأنشطة (مثل إعادة التشغيل) وتخفيض تكاليف أداء البعض الآخر من الأنشطة وذلك عبر سلسلة القيمة وعبر دورة حياة المنتج بالكامل ابتداء من البحوث والتطوير المبدئية وحتى تتوقف الشركة عن خدمة العميل وتقديم دعم المنتج".

بالطبع أن الكلام أعلاه يشير من ناحية أخرى إلى مداخل تخفيض التكلفة التي يمكن استخدامها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة موضحا مجالات التخفيض عبر دورة حياة المنتج ومن خلال سلسلة القيمة التي من خلالها يتم تحديد وتصنيف الأنشطة التي تضيف أو لا تضيف قيمة وبالطبع هذا التحليل يخدم التوجهات الداخلية خاصة فيما يتعلق بتحديد مواطن الضعف والقوة في هذا المجال، وفي إحدى الدراسات حدد الباحث مفاهيم إدارة التكلفة المستخدمة في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة ويمكن توضيح أهم مداخل إدارة التكلفة التي يمكن استخدامها في إستراتيجية ريادة التكلفة ومداخل تخفيض التكلفة المعتمدة من خلال الجدول ذي الرقم (4) وكالاتي:

جدول (4) مداخل إدارة التكلفة وأهميتها النسبية في ظل إستراتيجية ريادة التكلفة

مداخل إدارة التكلفة	مداخل تخفيض التكلفة المعتمدة
هندسة التكاليف ودورها في قياس وتقييم الاداء لترشيد التكلفة	مدخل التحسين المستمر للتكلفة
الالتزام بتقديرات الموازنة التخطيطية وتحليل	مدخل الإدارة بالأنشطة والموازنة على أساس

الأنشطة	الانحرافات ومسبباتها
مدخل تكلفة دورة حياة المنتج أو التكلفة الشاملة	تحليل تكاليف عبر مراحل دورة حياة المنتج والتركيز على تكاليف التسويق
مدخل التكلفة المستهدفة مع تحليل القيمة وهندستها	التركيز على قياس التكلفة كأحد مدخلات قرار التسعير لقيادة السوق
مدخل إدارة الجودة الشاملة	أهمية تحليل تكاليف المنافسين
مدخل الانتاج في الوقت المحدد والرقابة على المخزون	اساليب الموازنة المرنة وأهمية استخدامها في الرقابة على عناصر التكاليف

الجدول من إعداد الباحثة بتصرف عن (عبد العظيم، 2005: 16).

نلاحظ من خلال الجدول وجود خليط من مداخل إدارة التكلفة ما بين إدارة عوامل داخلية وأخرى خارجية المتمثلة بتحليل تكاليف المنافسين وهذا يؤكد على أن الاكتفاء بالتحليل الداخلي لا يكفي كمدخل تقليدي للتحليل الاستراتيجي لذا جاء تحليل (SWOT) ليدمج التحليل الداخلي مع التحليل الخارجي ليعطي تحليلاً استراتيجياً ذا أبعاد متعددة.

وقد أكد على ذلك (الفريحي، 2007: 2) بقوله "ظهرت المدرسة الجديدة للفكر المالي الاستراتيجي على أيدي روادها الأوائل أمثال ثومبسون وبورتر وغيرهم وهي مدرسة متكاملة يعد التحليل المالي الاستراتيجي أحد أركانها الأساسية على وفق هذه المدرسة فإن عملية التحليل المالي لا تنحصر في تحليل وتقييم الأداء المالي لأنشطة المنظمة الداخلية فقط وإنما تتسع الرؤية لتشمل البيئة الخارجية لمنظمات الأعمال والتي تتمثل بالعوامل السياسية، الاقتصادية، القانونية والثقافية العامة التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتتأثر بها المنظمة بصورة أو بأخرى وتشمل هذه البيئة الجزء الأهم والأقرب إلى المنظمة والذي يسمى بالبيئة الخاصة أو بيئة المهمة والتي تتكون من المجهزين والموردين، نقابات العمال، المنافسين، الحكومة، المستهلكين أو الزبائن وهذه المتغيرات هي الأقرب إلى المنظمة والتي تتعامل معها بصورة مباشرة وعليه يجب خضوعها للتحليل أيضاً، وعليه فإن عملية التحليل المالي الاستراتيجي ركزت على تقييم المتغيرات جميعها باستخدام أدوات التحليل المالي الإستراتيجية لغرض التعرف على الفرص والتهديدات المالية في هذه البيئة، ومن الأمثلة على الفرص الإستراتيجية انسحاب المنافسين، انخفاض أسعار المواد الأولية أو الطاقة، زيادة دخول الزبائن، وغيرها، في حين تشكل ظواهر الكساد الاقتصادي، دخول منافسين جدد، تغير تفضيلات الزبائن تهديدات حقيقية للمنظمة، ومن خلال المواءمة بين تحليل البيئة الداخلية الذي ينتج عنه تحديد نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وتحليل البيئة الخارجية الذي ينتج عنه تحديد الفرص والتهديدات البيئية التي تواجه المنظمة يمكن تحديد الاستراتيجية المثلى للمنظمة للسنة أو السنوات القادمة وأحدى الإدارات التي يمكن استخدامها في هذا المجال هي مصفوفة SWOT ... إذ يمكن اتباع إستراتيجية

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

النمو في حالة توفر نقاط قوة أكبر لدى الشركة مع وجود فرص بيئية خارجية، في حين ستواجه الشركة إستراتيجية التراجع والانسحاب إذا ما كانت تعاني من نقاط ضعف كبيرة مع وجود التهديدات الخارجية، في حين سيتم إتباع استراتيجيات أخرى في الحالات الأخرى ...".

من التهديدات التي يمكن ان تواجه الشركة التي تعتمد على إستراتيجية الريادة في التكلفة ما أشار إليه (الدوري، 2005: 252) بأن المخاطر الأساسية التي تواجه هذه الإستراتيجية تكمن في الآتي:

- قابلية المتنافسين لايجاد طرق للانتاج بكلفة أقل.
 - قد يجلب المتنافسون ميزة كلفة من خلال وفورات كلفة العمال.
 - قابلية المتنافسون في سهولة تقليد الطرق المتبعة من قادة الكلفة حيث تعد تهديدا اخر لإستراتيجية القيادة في التكلفة.
 - تجلب مخاطر لقائد الكلفة من خلال الرغبة في تخفيض كلفة الانتاج بالأنشطة الحالية مما قد يفقد رؤيتهم بالتغيرات التي تحصل في ادواق المستهلكين الامر الذي يتطلب البحث عن طرق واعمال جديدة.
- بالطبع ان التحديد السليم لهذه المخاطر (التهديدات) سوف يعتمد بشكل أساس على تحليل العوامل الخارجية من خلال دراسات السوق وأذواق المستهلكين ومتابعة التطورات التقنية الحديثة وغيرها من الوسائل المعتمدة في ظل التركيز على البعد الاستراتيجي لتحليل (SWOT) والذي يجمع بين تحليل العوامل الداخلية والخارجية اللازمة لدعم الاستراتيجية.
- ويبقى الأمر الأكثر تعلقاً في تحديد تطبيقات وتوظيفها لإستراتيجية الريادة في التكلفة في سلسلة أعمال الشركة لتحقيق التكامل ما بين أهداف التحليل الاستراتيجي وتحقيق توجهات الشركة في قيادة الكلفة ويمكن توضيح ذلك من خلال الجدول ذي الرقم (5) وكما يأتي:

الجدول ذو الرقم (5) يوضح تطبيقات لإستراتيجية القيادة في التكلفة في سلسلة الأعمال

الأعمال الوظيفية الاستراتيجية	تطبيقات إستراتيجية القيادة في التكلفة
استراتيجيات الشراء	الشراء بكلفة أقل والاستفادة من خصم الكمية وتسهيلات عمليات التخزين والرقابة الدورية بشكل كفوء
إدارة الانتاج والعمليات	التأكيد على كفاءة العمليات بواسطة التعليم والاستفادة من اقتصاديات الحجم
التمويل	التأكيد على العمل بتكاليف تمويل اقل
البحث والتطوير	ضرورة ان تكون عمليات البحث والتطوير هادفة لتقليل تكاليف العمليات والتوزيع
إدارة الموارد البشرية	التأكيد على نظم المكافآت التي تشجع على تقليل التكاليف
التسويق	التأكيد على الكلفة الأقل في مجال التوزيع والإعلانات

الجدول من اعداد الباحثة بتصرف عن (الدوري، 2005: 286).

إن التطبيقات السابقة تعد من واقع التحليل المستند الى سلسلة القيمة فضلاً عن تحليلات مختلفة تتعلق بتحليل مسببات التكلفة والتحليل في مجالات محاسبة التكاليف خاصة فيما يتعلق بتحليل الأنشطة على وفق مفهوم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC الذي حقق انجازاً واضحاً في مجالات ترشيد التكاليف من خلال تحليل مسببات الكلف وربطها مع أحواض التكاليف الخاصة بها وبالتالي توفير معلومات تفصيلية دقيقة ساعدت على تعديل مسار العمل بما يخدم تحقيق التفوق في مجال التكلفة الأقل وخدمة التوجه الاستراتيجي في إدارة التكلفة وتخفيضها عبر دورة حياة المنتج ودورة حياة التكاليف المرتبطة بالمنتج.

لقد أشار (الدوري، 2005: 135) إلى سلسلة القيمة بقوله "يعد نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر في كتابه الشهير الميزة التنافسية أحد الأساليب الحديثة في تحليل العوامل الداخلية للمنظمة وأن أداة التحليل الرئيسي لتحليل الكلف الاستراتيجية هي تعريف سلسلة القيمة للأنشطة والوظائف والعمليات التي تؤديها المنظمة في التصميم والانتاج لتضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها والتعرف على الاوضاع السائدة وتحديد نقاط القوة والضعف وامكانية تحسين وتطوير قيمة الأنشطة للوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية (أقل التكاليف) ...

إن عملية توظيف سلسلة القيمة في خدمة التوجهات الاستراتيجية لتخفيض التكلفة يمكن ان يخدم تحقيق الجوانب الآتية: (رشيد وجلاب، 2008: 154-155)

1. تحليل سلسلة القيمة هو اداة تحليلية مناسبة لتحديد المقدرات الجوهرية للمنظمة فضلاً عن تحديد النشاطات التي يمكن ان تحقق الميزة التنافسية لاسيما ما يتصل بالآتي:

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

- التكلفة من خلال التعرف على التكاليف المترتبة بكل نشاط في محاولة لترشيدها لا سيما النشاطات التي تساهم في خلق القيمة بشكل محدود.
- التمايز من خلال التركيز على النشاطات المرتبطة بالمقدرة الجوهرية للمنظمة وقابلياتها بغية أدائها بشكل أفضل من المنافسين.
- 2. يسهم تحليل القيمة في الابقاء على النشاطات التي تسهم في خلق القيمة واستبعاد تمويل الأنشطة ذات الإسهام الضعيف أو المحدود في هذا الجانب والنظر فيما اذا كانت هناك جهة خارجية أخرى تستطيع أن تدير هذه الأنشطة بكفاءة وفعالية لكي يتم التعاقد معها:
- فيما اذا كان النشاط المعني يمكن أن ينجز بشكل أفضل أو أرخص من قبل الموردين الخارجيين.
- فما إذا كان النشاط المعني يمثل أحد المقدرات الجوهرية للمنظمة ويمكن أن يحقق ميزة تنافسية لها.
- المخاطر الناجمة عن اداء النشاط من قبل منظمة، وفيما إذا كانت المنظمة على استعداد لتحملها أم لا.
- فيما إذا كان استبعاد النشاط يسهم في تطوير نظام العمل كتخفيض فترة الانتظار أو زيادة المرونة أو تخفيض المخزون.
- 3. هناك ثلاث خطوات لاجراء تحليل سلسلة القيمة وهي:
- تحديد أي من النشاطات يمكن أن يشكل نقطة قوة للمنظمة وأي منها يمثل نقطة ضعف وهل أن نقاط القوة تمد المنظمة بالميزة التنافسية.
- تحديد طبيعة العلاقة التي تجمع النشاطات في أي من وحدات الاعمال . فمثلا تحديد العلاقة بين فحص الإنتاج 100% أو فحص 10% منه وما يترتب على ذلك من زيادة في تكاليف الانتاج وبين النتائج التي تترتب على هذا القرار من حيث تخفيض عدد مرات الإصلاح أو الحاجة الى اوقات عمل اضافية لقوة البيع.
- تحديد التداؤب بين سلاسل القيمة لوحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة. مثلاً إمكانية الاستفادة من اقتصاديات الحجم في انتاج وحدة أعمال معينة لمنتج معين ذي استخدام مشترك مع وحدة اعمال استراتيجية أخرى يعد أقل كلفة مما لو قامت كل وحدة اعمال استراتيجية بعملية الانتاج بشكل منفرد.
- 4. تمثل سلسلة القيمة جزءاً من نظام اكبر يتضمن سلاسل القيمة للموردين وسلاسل القيمة لفتوات الترويج والزبائن ،ونظام القيمة هو ذلك المكون من الموردين، الموزعين، الزبائن. كما ان اعادة النظر بالمواقع الحالية لأجزاء هذا النظام وإعادة ترتيبها وتنظيمها أو التخلص من بعضها هي عملية مهمة لتحسين الموقف التنافسي للمنظمة. وبالتالي فان هذا النوع من التحليل يركز على دور الأطراف

الداخلية والخارجية في عملية خلق القيمة بدلا عن دور النشاطات الداخلية فقط ويعرف هذا التحليل بتحليل سلسلة التجهيز.

إن أبعاد التحليل الاستراتيجي يمكن أن تمتد لما هو أبعد من تحليل سلسلة القيمة ليشمل توظيف مفهوم التحليلي الاستراتيجي في تحقيق خفض التكاليف للوصول الى الريادة في التكلفة من زوايا عديدة ومن منظور التحليل التكاليفي لهيكل التكاليف على وفق عدة اساليب، ولأجل توظيف مفهوم التحليلي الاستراتيجي في هذا المجال بعده أحد الأدوات التحليلية التي تعمل على تحديد عناصر التكاليف الأساسية وتعمل على ايجاد سبل تخفيضها ويمكن تشخيص اهم اساليب التحليل المستخدمة بالآتي:

1. تحليل مسببات التكلفة: ويستلزم هذا التحليل تشخيص عناصر التكاليف ذات الوزن النسبي الكبير والتي لها اثر واضح في تكلفة المنتج ثم العمل على ربطها بالمسببات لها لتحديد امكانية التخلص منها أو على الاقل تخفيضها وبما لا يؤثر في جودة المنتج.
2. تحليل أنشطة سلسلة القيمة من خلال ربطها بمفهوم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC لتشخيص الأنشطة التي تضيف أو لا تضيف قيمة وبالتالي التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة مما يعني التخلص من التكاليف المترتبة عليها.
3. تحليل التكاليف المستند الى علاقة السبب والنتيجة حيث يعمل على تحديد العوامل الداخلية التي تؤدي الى حدوث مشاكل في مجالات قياس التكلفة بشكل صحيح ويتم ربطه بتحليل مسببات التكلفة ليكون اداة فاعلة في تشخيص مواطن تخفيض التكاليف.
4. تحليل أسلوب العمل والانتاج من خلال مرحلة اعادة الهندسة: واستخدام اساليب وتقنيات من شأنها تحسين المخرجات وزيادتها ضمن حدود الطاقة الانتاجية المتاحة مثلا اعادة تصميم المصنع لتقليل وقت المناولة أو استخدام نظرية القيود لحل الاختناقات وبما يعمل على تخفيض التكلفة للوحدة الواحدة بسبب زيادة حجم الانتاج.
5. التحليل المنظمي للوقوف على المشاكل الداخلية وربطها بالهيكل التنظيمي من خلال محاسبة المسؤولية لاحكام الرقابة على عناصر التكاليف وبالتالي تحديد مدى خضوعها لرقابة المدير ضمن المستوى التنظيمي والقرارات التي يعمل على اتخاذها في مجالات خفض التكلفة على عد أن الكفاءة الادراية تمثل احدى نقاط القوة.
6. تحليل التكاليف على وفق دورة حياة التكلفة المرتبطة بدورة حياة المنتج ويتطلب هذا التحليل دراسة للسوق لتحديد الحصة السوقية عبر مراحل التقديم ثم النمو والنضوج وصولاً إلى الاضمحلال، وتشخيص التكاليف في

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

كل مرحلة فضلاً عن تكلفة التخلص من المنتج، ويتم ربط التكاليف عبر دورة حياة المنتج مع نظام الموازنة إذ يجب إعداد موازنة على وفق دورة حياة المنتج لغرض الرقابة وتحديد الانحرافات ومسبباتها وبالتالي تحديد سبل تخفيض التكاليف.

وخلاصة الأمر أنه من خلال تحديد الإستراتيجية المثلى للمنظمة، سيكون من الممكن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والتي تتمثل في النمو والاستمرار والتغلب على المنافسين وكسب الزبائن وزيادة الحصة السوقية للمنظمة وبالتالي فإن تحليل (SWOT) يعدّ أداة مهمة في تحقيق الاختيار الملائم لتنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها مع مراعاة ان توظيف المفهوم يختلف من استراتيجية الى اخرى وان البحث قد تناول الخصوصية لاستراتيجية الريادة في التكلفة.

الخاتمة:

لقد تناول العديد من الباحثين الإستراتيجيات التنافسية من جوانب عديدة ومختلفة كل منها يدعم وجهة نظر محددة تهدف الى اقتناص فرص جديدة أو ابتكار آليات من تحسين الوضع الحالي لتلك الشركات أو حتى دراسة أوجه الضعف من اجل تقنيدها أو البحث عن سبل تعزيز قوة الشركة، وهكذا ترجمت العديد من الأفكار لخدمة تحقيق المزايا التنافسية باستخدام أساليب عديدة ويمثل التحليل الاستراتيجي أحد أركان الإدارة الإستراتيجية الذي يساند المفاهيم الإستراتيجية التي تدعم عملية تحقيق واكساب الشركة ميزة تنافسية من خلال تحليل متغيرات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وصولاً الى ما يعرف بتحليل (SWOT) والذي يمثل اختصاراً لأربع كلمات هي: القوة والضعف والفرص والتهديدات ودور عملية التحليل لهذه المتغيرات في تحديد الابعاد الإستراتيجية لتحليل (SWOT) ودوره في ترشيد السياسات التنافسية ويمكن تحديد اهم النقاط التي تناولها البحث بالآتي:

1. يعدّ تحليل (SWOT) أحد الأدوات المهمة من أدوات التحليل الاستراتيجي التي تستخدمها المؤسسات في تحليل سياساتها الإستراتيجية وترشيد توجهات تلك السياسات الإستراتيجية وصياغتها على وفق مدخل تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة للوقوف على مواطن الضعف والقوة والتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات تجاه المؤسسة.
2. أن هذا التحليل يتناول الجوانب الكلية أو ما يعرف بالتحليل الشامل للمؤسسة مشتملا على عناصر البيئة الداخلية والخارجية وهو يمثل أحد العناصر المهمة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية المتطورة كما انه أحد الأدوات التي تستخدم في التخطيط الإستراتيجي، ويهدف إلى تحديد العوامل الداخلية والخارجية المهمة لتحقيق الغايات.
3. ان إستراتيجية ريادة التكلفة تشير الى قدرة المنظمة على تحقيق تكاليف أقل بالنسبة للمنافسين وذلك من خلال اجراءات تحسين الانتاجية والكفاءة، التخلص من الفاقد، ورقابة التكلفة بدقة.
4. ان التحليل التكاليفي في هذا المجال سوف ينصب على هيكل التكاليف وعلاقته بالأرباح وان الترابط بين التكلفة والكفاءة كعوامل للنجاح للاستراتيجية وفي التحليل الاستراتيجي يصبح جليا في الضغوط المستمرة لخفض تكلفة السلع أو الخدمات.
5. يعدّ فهم المهام أو الأنشطة التي تتسبب في زيادة التكاليف امرا مفيدا في حساب وإدارة تكلفة المنتجات، ولتقرير اهداف خفض التكلفة يتم التحليل ليشمل دراسة السوق لتحديد الاسعار التي يرغب العملاء في دفعها للسلع أو الخدمات وعلى ضوءها تحديد التكلفة وسبل امتلاك التوجه الريادي في التكلفة من خلال مداخل

استخدام مفهوم التحليل الاستراتيجي (SWOT) في تحقيق إستراتيجية الريادة في التكلفة...

تخفيض التكلفة التي يمكن استخدامها لتحقيق إستراتيجية قيادة التكلفة موضحا مجالات التخفيض عبر دورة حياة المنتج ومن خلال سلسلة القيمة التي من خلالها يتم تحديد الأنشطة وتصنيفها التي تضيف أو لا تضيف قيمة وبالطبع هذا التحليل يخدم التوجهات الداخلية خاصة فيما يتعلق بتحديد مواطن الضعف والقوة في هذا المجال.

6. تتعدد اساليب التي يمكن استخدامها بصورة يكمل بعضها البعض وتتمثل أهم الأساليب بالآتي:

- تحليل مسببات التكلفة: ويستلزم هذا التحليل تشخيص عناصر التكاليف ذات الوزن النسبي الكبير والتي لها اثر واضح في تكلفة المنتج ثم العمل على ربطها بالمسببات لها لتحديد امكانية التخلص منها أو تخفيضها وبما لا يؤثر في جودة المنتج.
- تحليل أنشطة سلسلة القيمة من خلال ربطها بمفهوم محاسبة التكاليف على أساس الأنشطة ABC لتشخيص الأنشطة التي تضيف أو لا تضيف قيمة وبالتالي التخلص من الأنشطة التي لا تضيف قيمة مما يعني التخلص من التكاليف المترتبة عليها.
- تحليل التكاليف المستند الى علاقة السبب والنتيجة إذ يعمل على تحديد العوامل الداخلية التي تؤدي الى حدوث مشاكل في مجالات قياس التكلفة بشكل صحيح ويتم ربطه بتحليل مسببات التكلفة ليكون أداة فاعلة في تشخيص مواطن تخفيض التكاليف.
- تحليل أسلوب العمل والإنتاج من خلال مرحلة إعادة الهندسة: واستخدام أساليب وتقنيات من شأنها تحسين وزيادة المخرجات ضمن حدود الطاقة الإنتاجية المتاحة مثلا إعادة تصميم المصنع لتقليل وقت المناولة أو استخدام نظرية القيود لحل الاختناقات وبما يعمل على تخفيض التكلفة للوحدة الواحدة بسبب زيادة حجم الإنتاج.
- التحليل المنظمي للوقوف على المشاكل الداخلية وربطها بالهيكل التنظيمي من خلال محاسبة المسؤولية لاحكام الرقابة على عناصر التكاليف وبالتالي تحديد مدى خضوعها لرقابة المدير ضمن المستوى التنظيمي والقرارات التي يعمل على اتخاذها في مجالات خفض التكلفة على عد أن الكفاءة الإدارية تمثل إحدى نقاط القوة.
- تحليل التكاليف على وفق دورة حياة التكلفة المرتبطة بدورة حياة المنتج ويتطلب هذا التحليل دراسة للسوق لتحديد الحصة السوقية عبر مراحل التقديم ثم النمو والنضوج وصولاً الى الاضمحلال، وتشخيص التكاليف في كل مرحلة فضلاً عن تكلفة التخلص من المنتج، ويتم ربط التكاليف عبر دورة حياة المنتج مع

نظام الموازنة إذ يجب اعداد موازنة على وفق دورة حياة المنتج لغرض الرقابة وتحديد الانحرافات ومسبباتها وبالتالي تحديد سبل تخفيض التكاليف.

المصادر

المصادر العربية:

أولاً: الرسائل والأطاريح الجامعية

- 1- البكوع، فيحاء عبد الخالق يحيى (2006)، "التحليل الاستراتيجي للتحديات التي تواجه مهنة مراقبة الحسابات في إطار عناصر البيئة التقنية الحديثة العراق حالة دراسية"، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، العراق.
- 2- الحديدي، هشام عمر حمودي (2006)، الإستراتيجية الملائمة لإدارة الكلفة بهدف التخفيض بالتطبيق على الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة الموصل، العراق.

ثانياً: الدوريات

- 1- الذهبي، جليلة عيدان والقسوس، ومؤاب دليل (2009)، "أثر الموازنة على أساس الأنشطة في تنفيذ الاستراتيجيات التنافسية"، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 15، العدد 55، بغداد، العراق.
- 2- الزعبي، علي فلاح والجريزي، ماجد عبد العزيز (2007)، "دور وأهمية الإبداع المحاسبي في تحقيق الميزة التنافسية الاقتصادية في مؤسسات المال والأعمال الأردنية (منظور مستقبلي)"، المؤتمر العلمي الخامس لكلية العلوم الإدارية والمالية في جامعة فيلادلفيا ، الاردن.
- 3- السعدي، ماهر (2006)، " تقييم الأداء الاستراتيجي لمنشآت الأعمال المعاصرة "،مجلة عالم السعودية.
- 4- الطيب، داودي (2007)، " أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة الإستراتيجية"، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة الباحث، العدد 5.
- 5- عبد الحليم، نادية راضي (2005)، "دمج مؤشرات الاداء البيئي في بطاقة الدرجات المتوازن لتفعيل دور منظمات الاعمال في التنمية المستدامة"،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية (عدد خاص) المجلد الواحد والعشرون، العدد الثاني.
- 6- عبد الستار، حسين يوسف (2007)، "تقدير المخاطرة في تحليل(SWOT) في المؤسسات الصناعية دراسة تحليلية"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي السابع، جامعة الزيتونة.
- 7- عبد العظيم، محمد حسن محمد (2005)، "دور المعلومات المحاسبية في تفعيل الإدارة الإستراتيجية في المنظمات"،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الواحد والعشرون، العدد الأول.
- 8- عبد المنعم، هيثم احمد حسين، "نموذج محاسبي لقياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمة"، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
- 9- الفريحي، حيدر، "التحليل المالي الاستراتيجي ودوره في تحقيق اهداف منظمات الاعمال"، الحوار المتمدن - العدد: 1982 - 2007.

رابعاً: الكتب

- 1- الدوري، زكريا مطلق (2005) الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، الطبعة العربية دار اليازوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 2- هل، شالز وجونز، جونز (2008)، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل،

- ترجمة محمد سيد عبد المتعال واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 3- رشيد، صالح عبد الرضا و جلاب، إحسان دهش (2008)، الإدارة الإستراتيجية مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 4- هورنجرن، تشارلز وفوستر، فوستر وداتار، سيركانت (2009)، محاسبة تكاليف مدخل إداري، ترجمة د. احمد حامد حجاج، الجزء 1، ط 11، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.
- 5- هورنجرن، تشارلز وفوستر، فوستر وداتار، سيركانت (2009)، محاسبة تكاليف مدخل إداري، ترجمة د. احمد حامد حجاج، الجزء 2، ط 11، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية.

المصادر الأجنبية:

1. marshall b. Romney ,paul john steinbart, J. L, "Accounting Information Systems", 9 th edition, McGraw-Hill companies. Inc. IRWIN 2009.
2. blocher, chen, cokins & lin, "cost management a strategic emphasis", 3th, edition, McGraw-Hill companies IRWIN ,2005 .