

استراتيجية الكلفة المنخفضة الحل الممكن للمنظمات العراقية لمواجهة المنافسة

دراسة حالة في سلسلة متاجر Walmart

Low cost strategy is a possible solution for Iraqi organizations to Confronting the competition Walmart case study

م. د. عمار عواد محمد

كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة تكريت

am19ar83@yahoo.com

تاريخ استلام البحث 2020/ 11 /10 تاريخ قبول النشر 2021/ 1 / 14 تاريخ النشر 2021/3 /24

المستخلص

تهدف الدراسة الحالية الى التعرف على واقع استراتيجية الكلفة المنخفضة في سلسلة متاجر Walmart والنتائج المتحققة من تبنيها ونقل هذه التجربة لتستفيد منها المنظمات العراقية، وتتمحور مشكلة الدراسة في زيادة حدة المنافسة بين المنظمات وعدم قدرة المنظمات العراقية على المنافسة بسبب عدم امتلاك استراتيجية واضحة وشاملة لمواجهةها، لذلك جاءت الدراسة للتعرف على استراتيجية افضل المنظمات المنافسة في العالم وهي سلسلة متاجر Walmart (حسب مجلة فورتن Fortune) وماهي النتائج المتحققة من تبنيها، وقد اعتمدت الدراسة أسلوب دراسة الحالة واستخدمت المنهج الاستنباطي والاستقرائي في الوصول الى الاستنتاجات، وخرجت الدراسة بعدد من الاستنتاجات أهمها، فاعلية استراتيجية الكلفة المنخفضة لسلسلة متاجر Walmart ونجاحها في الوقت الحاضر، ويستدل لذلك من خلال زيادة الإيرادات والقيمة السوقية والموقع التنافسي لدى المنظمة المبحوثة، كما قدمت الدراسة مجموعة من المقترحات في ظل تلك الاستنتاجات، أهمها تشجيع المنظمات العراقية على تبني هذه الاستراتيجية لمواجهة المنافسة المحددة بين المنظمات اليوم.

الكلمات المفتاحية: استراتيجية الكلفة المنخفضة، سلسلة متاجر Walmart.

Abstract:

The current study aims to identify the reality of the low cost strategy in Wal-Mart stores and the results achieved from its adoption and transfer this experience to the benefit of Iraqi organizations, and the problem of the study revolves around the increase in competition between organizations and the inability of Iraqi organizations to compete due to the lack of a clear and comprehensive strategy to confront them. Therefore, the study came to identify the strategy of the best competing organizations in the world, which is Wal-Mart chain stores (according to Fortune magazine) and what are the results achieved from adopting them, The study adopted the case study method and used the deductive and inductive approach in reaching conclusions, and the study came out with a number of conclusions, the most important of which are the effectiveness of Wal-Mart's low-cost strategy and its success at the present time. The study presented a set of proposals in light of these conclusions, the most important of which is encouraging Iraqi organizations to adopt this strategy to face the raging competition between organizations today.

Keywords: Low cost strategy, Wal-Mart Inc.

مقدمة

رغم ان المنافسة بين المنظمات كانت موجودة منذ ظهورها ونشأتها، الا انها لم تصل للمستويات التي وصلت اليها اليوم، بسبب عوامل التطور التقني (العولمة والانترنت) هذه العوامل التي سهلت الوصول الى الزبون حيثما كان وفي أي بلد كان، واذا كانت الدراسات التي تتناول موضوع المنافسة وكيفية المنافسة مهمة في السابق فهي اليوم اكثر أهمية، لذلك لا نتعجب عندما نرى رائد الكتاب في مجال المنافسة في سبعينيات وثمانينيات القرن العشرين الأستاذ مايكل بورتر لا يزال في القرن الحادي والعشرين يندد حول ذات المواضيع التي كان يندد حولها سابقا، ذلك ان المنظمة التي لا تستطيع المنافسة هي منظمة ميتة سريريا وتنتظر فقط من يدفنها في قبرها، لذلك جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على احدث المقالات التي تتحدث عن المنافسة اليوم، فضلا عن تناول افضل المنظمات المنافسة في مجال الاعمال وما هي استراتيجيتها وما هي النتائج التي حققتها.

وتحقيقاً لما تقدم فقط تضمنت الدراسة على أربعة مباحث، اشتمل المبحث الأول على منهجية الدراسة متمثلة بالمشكلة والاهمية والاهداف والفرضيات المنبثقة عنه فضلا عن مصادر جمع البيانات وأساليب جمعها والمنهج العلمي المتبع في الوصول الى الاستنتاجات، والتعريف بالميدان المبحوث ومبررات اختياره، اما المبحث الثاني فتناول استراتيجية الكلفة المنخفضة وواقعا لدى سلسلة متاجر Walmart، وتضمن المبحث الثالث تحليلا لبعض النتائج المتحققة من اتباع استراتيجية الكلفة المنخفضة لدى سلسلة متاجر Walmart اما المبحث الرابع فقد عرض اهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت اليها الدراسة .

المبحث الاول

منهجية الدراسة

يهدف المبحث الأول الى التعرف على الفقرات المنهجية للدراسة الحالية من خلال الاتي:

أولاً: مشكلة الدراسة وتساؤلاتها:

تعاني المنظمات العراقية العامة والخاصة على حد سواء من ضعف وعدم قدرة على المنافسة، رغم توفر الموارد الاقتصادية الضرورية لها، مما يوشح خلل في التخطيط وسوء في الإدارة، وعدم امتلاك استراتيجية واضحة وشاملة تستطيع من خلالها تلك المنظمات ان تنافس مثيلاتها، فكما هو معلوم ان الاستراتيجية وجدت في الأساس لمواجهة المنافسة، من هنا جاءت الدراسة لتسليط الضوء على واقع استراتيجية الكلفة المنخفضة والتي وضعها الأستاذ في جامعة هارفرد وصاحب افضل مقال فيها الدكتور مايكل بورتر والذي يعد الاب الراعي والوجهة وقائد المنافسة في المنظمات الامريكية، وهل ان تبنيها في الوقت الحاضر يمكن ان يحقق لمنظمات الاعمال العراقية مركز تنافسي عالمي متقدم، وذلك من خلال تناولها في جانبها الاكاديمي والاطلاع على احدث المقالات المكتوبة في هذا المجال، والجانب الميداني، من خلال التعرف على النتائج المتحققة عن نموذج من تلك الاستراتيجيات (الا وهي استراتيجية الكلفة المنخفضة) لدى افضل المنظمات في العالم الان، الا وهي سلسلة متاجر Walmart ، وبالتالي نقل هذه التجربة لتستفيد منها المنظمات العراقية العامة والخاصة والمختلطة، ولتحقيق ذلك صيغة المشكلة بالتساؤلات الاتية:

1- ما هي استراتيجية الكلفة المنخفضة وهل تصلح للمنافسة في الوقت الحاضر؟

2- ماهي الاستراتيجية التنافسية التي تتبناها أفضل منظمة في مجال المنافسة وما هي النتائج التي حققتها من

خلال تبنيها لتلك الاستراتيجية؟

ثانيا-أهمية الدراسة:

ان الدراسات التي تسلط الضوء على المنافسة وكيفية التغلب على المنافسين تعد من الدراسات المهمة في الوقت الحاضر ، بسبب كميات الانتاج الكبيرة المعروضة في الأسواق فاصبح الزبون هو سيد الموقف (ان صح التعبير) مما جعل مصفوفة القوة التفاوضية في صالحه، لذلك فالفوز بالزبون في الوقت الحاضر يعد محور عمل المنظمات، فالمنظمات التي لا تستطيع ذلك ستفشل وتخرج من السوق، وهذا يذكرني بمقولة للرئيس التنفيذي في منظمة جنرال الكتريك وهو يخاطب العاملين في شركته فيقول لهم ان شركتنا لا نستطيع ان تضمن لكم البقاء والاستمرار فيها، الذي يستطيع ذلك هو الزبون وحده، فهذه العبارة موجزة وتوضح مدى أهمية الزبون اليوم وأهمية الدراسات التي تساعد في الحصول على الزبون واستدامته، فالدراسة الحالية تسلط الضوء على الاستراتيجية المناسبة لكسب الزبائن في جانبها الاكاديمي والميداني من خلال التعرف على واقع هذه الاستراتيجية والنتائج المتحققة عن تبنيها لدى افضل المنظمات في هذا المجال وهي سلسلة متاجر وال مارات ونقل هذه التجربة لتستفيد منها المنظمات العراقية .

ثالثا-أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الى التعرف على النتائج المتحققة من اتباع استراتيجية الكلفة المنخفضة لدى سلسلة متاجر وال مارات وإمكانية نقل التجربة وتطبيقها في المنظمات العراقية فضلا عن تحقيق الاتي:

- 1- التعرف على واقع استراتيجية الكلفة المنخفضة لدى سلسلة متاجر وال مارات.
- 2- الاستفادة من تشخيص واقع استراتيجية الكلفة المنخفضة لدى سلسلة متاجر وال مارات في المنظمات العراقية.
- 3- تشجيع الدراسات التي تعنى بنقل التجارب الناجحة للمنظمات الرائدة وتطبيقها في العراق.
- 4- تقديم مجموعة من الاستنتاجات والمقترحات التي تتوصل اليها الدراسة للمنظمات العراقية وإمكانية الاستفادة منها.

رابعا: فرضية الدراسة:

تتص فرضية الدراسة على " ان اتباع استراتيجية الكلفة المنخفضة يمكن ان يحقق مركز تنافسي متقدم للمنظمات العراقية في الوقت الحاضر ويعزز قدرتها التنافسية ويجعلها في المقدمة

خامسا: منهج وأسلوب الدراسة:

اعتمدت الدراسة المنهجي الاستنباطي بالدرجة الأساس، وكذلك المنهج الاستقرائي في الوصول الى الاستنتاجات، باعتماد اسلوب دراسة الحالة من خلال الحصول على بيانات حقيقة عن سلسلة متاجر Walmart وبالتالي تحليل تلك البيانات والوصول الى نتائج باستخدام البرنامج الكمي للاعمال Window Quantity System (For Business WinQSB)).

سادسا: أساليب جمع البيانات:

سعت الدراسة الى البحث عن كل ما هو جديد من مصادر ومراجع تمثلت بالكتب والمقالات والبحوث التي تصدرها المجلات الرصينة في مجال إدارة الاعمال، فضلا عن مواقع الانترنت الرسمية للمجلات الشهيرة كمجلة فورتنس ((Fortune)) وخاصة البيانات المتعلقة بالجانب العملي.

سابعا: حدود الدراسة:

وتمثلت بالاتي:

- 1- الحدود الزمانية: امتدت الحدود الزمانية للبيانات التي تناولتها الدراسة بالتحليل منذ العام 2000 ولغاية العام 2020 بغية الحصول على نتائج تحليل اكثر دقة وشمولية.
- 2- الحدود المكانية: اقتصر الدراسة في جانبها الميداني على سلسلة متاجر Walmart بوصفها المكان الذي تناولته الدراسة.

ثامنا: وصف الميدان المبحوث:

سلسلة متاجر Wal-Mart Inc. ، والمعروفة باسم Walmart، هي منظمة أمريكية متعددة الجنسيات رائدة في تبني إستراتيجية الكلفة المنخفضة للبيع بالتجزئة تعمل كسلسلة من الأسواق ومحلات البقالة ومحلات السوبر ماركت، يقع مقرها الرئيسي في بنتونفيل، أركنساس تأسست المنظمة من قبل سام والتون في عام 1962 على شكل سلسلة متفرقة وتم توحيدها في 31 أكتوبر 1969، لدى سلسلة متاجر Walmart حوالي 718.11 متجرًا ومجمعا عالميًا تتوزع في 28 دولة، تعمل تحت 59 اسمًا مميزًا، Walmart هي أكبر منظمة في العالم من حيث الدخل - حوالي 485.87 مليار دولار أمريكي وفقًا لمؤسسة Fortune Global قائمة 500 في عام 2017 - وصاحب العمل الخاص الحقيقي في جميع أنحاء العالم مع 2.3 مليون عامل، المنظمة تسيطر عليها عائلة والتون ويتم تداولها في سوق مفتوحة من خلال الاعمال التي تمارسها العائلة. (Kumari, & Tewari, 2018,32).

تاسعا-مبررات اختيار الميدان المبحوث :

اختيرت سلسلة متاجر Walmart مكان للدراسة الحالية لانها تمثل المنظمة التي تحتل المركز التنافسي الأول في العالم منذ العام 2014 ولحد الان، فهي تمثل الانموذج الأفضل لاختبار فاعلية استراتيجية الكلفة المنخفضة.

المبحث الثاني

استراتيجية الكلفة المنخفضة وواقعها في سلسلة متاجر Walmart

نحاول من خلال الفقرات التي يتضمنها المبحث الحالي ان نتعرف على مفهوم الاستراتيجية وتمييزها عن التكتيك الذي قد لا يميز بعض المختصين فضلا عن غيرهم بينه وبين الاستراتيجية، ومن ثم نتطرق الى الاستراتيجيات العامة لبروتر مع التركيز على استراتيجية الكلفة المنخفضة موضوع البحث وكيف تصاغ القيمة من خلالها وما هو واقع هذه الاستراتيجية لدى سلسلة متاجر Walmart من خلال الاتي:

أولاً: مفهوم الاستراتيجية:

تشير الادبيات الى ان أول استخدام لمصطلح الاستراتيجية كان في اللغة اليونانية القديمة في الميدان السياسي او العسكري ليشير الى فن القيادة العسكرية (فن الجنرال) والتخطيط المسبق لادارة المعركة وتحقيق النصر فيها (Sloan,2006,4-5) ويصفها بورتر بالابتكار الفريد ومركز القيمة وهي تتضمن مجموعة من الأنشطة المختلفة (Porter,1996,60) وهذا يعني ان الاستراتيجية تركز بالأساس على صنع وتعظيم القيمة للزبون من اجل التغلب على المنافسين وكسب الحرب، وهي بهذا المفهوم الشامل تركز على كسب الحرب وليس المعركة فقط وهذا ما يميزها عن التكتيك الذي يستخدم غالبًا بالتبادل مع الاستراتيجية، الا ان الاستراتيجية اشمل لان التكتيكات مخططات لأعمال فردية ومحددة لا ترتبط بالضرورة بجوانب الاعمال أخرى، وهي تعتمد في كثير من الأحيان على الحدس في حالة تعقد المشكلة المطلوب اتخاذ قرار بصدها، فيمكن التخطيط لإجراءات محددة بالاعتماد على الحدس بسبب خصوصية التعقيد، في حين نجد ان الاستراتيجية تتعامل مع صيغة شاملة لا تؤثر بنشاط واحد في وقت واحد ولكن جميع أنشطة المنظمة على مدى البعيد مما يعني تحقيق الاتساق والتآزر بين الأنشطة المختلفة ذات الوقت، فالحدس غير كافٍ

بشكل عام كما يتطلب التفكير المنطقي والتخطيط المنهجي ورسم التناظر للمواقف لكسب الحرب، يمكننا أن نقول ان التكتيكات تتعلق بكسب معركة من معارك الحرب، بينما تهتم الاستراتيجية في المقام الأول بكسب الحرب ككل. (Jelassi & Martínez-López,2020,10) وهي تركز على تحقيق اهداف استراتيجية طويلة الأمد للمنظمة، ولهذا نجد المنظمات والدول بوصفها منظمات كبيرة تضع اهداف استراتيجية طويلة المدى تصل الى اكثر من 30 سنة فمثلا الهدف الاستراتيجي للدنمارك التلخص تماما من الطاقة الأحفورية بحلول 2050؛ والهدف الاستراتيجي لألمانيا هو أن الطاقة المتجددة ستشكل 60% من الطاقة المستهلكة و 80% من استهلاك الكهرباء بحلول عام 2050 ، وقد وضعت ألمانيا أهداف محددة لكل مرحلة (Li & He,2020,15) وهذه الأهداف المحددة في كل مرحلة هي التي يتم الوصول إليها من خلال التكتيك .

ومن المفيد هنا الاشارة الى ان النظرية الحديثة في الإدارة الاستراتيجية تشير إلى أن الاستراتيجية يمكن أن تهتم أيضاً بإيجاد موقع استراتيجي فريد حيث لا يوجد منافسون ولهذا ظهرت " استراتيجية المحيط الأزرق" أو أن الصناعات المتقاربة والتي تعمل في بيئة أكثر ديناميكية وانفتاحاً تتطلب من المنظمات التركيز على أوجه التكامل أكثر من المنافسة، هذا هو تشكيل النظم البيئية للكيانات التي تدعم بعضها البعض والتي تصنع وبشكل تعاوني عروض القيمة (Marques & Guedes,2017,1) وهذا على صعيد المنظمات كافة، وخاصة الصغيرة والمتوسطة الحجم التي تواجه تحديات كبيرة للحفاظ على القدرة التنافسية في البيئات المضطربة بسبب مواردها وقدراتها البشرية والتنظيمية والمالية المحدودة، وان كانت المنظمات الصغيرة والمتوسطة أكثر مرونة من الكبيرة في التفاعل مع المواقف المتغيرة (North & Varvakis,2016,6).

ثانيا: الاستراتيجيات الثلاث العامة لبورتر:

حدد بورتر ثلاثة استراتيجيات للتنافس اطلق عليها اسم الاستراتيجية الثلاثة العامة (Three Generic Strategies) عدت الأصل الذي تفرعت عنه الاستراتيجيات التنافسية فيما بعد، ويصف بورتر الاستراتيجية التنافسية بانها تعني أن تكون متميزا وتعني الاختيار المتعمد لمجموعة مختلفة من الأنشطة لتقديم مزيج فريد من القيمة (Porter,1996,64) اذ لا يمكن للمنظمة أن تتفوق على المنافسين إلا إذا استطاعت إنشاء فرق يمكن المحافظة عليه وذلك بتقديم قيمة أكبر للعملاء أو تقديم قيمة مساوية بتكلفة أقل، أو القيام بكليهما ((Porter,1996,62) وهذه هي الفلسفة التي تستند إليها استراتيجيات بورتر العامة، فلا لا يمكن ان تحقيق المنظمة مركزا تنافسا الا إذا وجد الزبائن أنها تقدم قيمة اعلى من منافسيها وعلى المدى البعيد، فتوليد قيمة للزبائن يؤدي بدوره إلى اكتساب المنظمة حصة في السوق وسجل ربحية جيدة (أداء عالي) على المدى الطويل (Jannesson,et al, 2014,14).

وأوضح بورتر من خلال هذه الاستراتيجيات ان المنظمات بغض النظر عن مجال عملها سوف تتنافس فيما بينها اما من خلال الكلفة او التميز وانها في كلا الحالتين اما ان تستهدف السوق ككل (بشكل عام) او انها ستركز على فئة معينة من السوق وكما يظهر من الشكل الاتي:

الميزة الاستراتيجية

النظر الى التفرد

موقع الكلفة

من وجهة نظر الزبون

المنخفضة



شكل (1)

الاستراتيجيات الثلاث العامة

Source: Porter, E. Michael ,1998, "Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction" Ed2 The Free Press, New York, United States of America.p39.

يظهر من الشكل (1) ان هنالك ثلاثة استراتيجيات عامة للتنافس (وهنا سنركز على استراتيجية الكلفة المنخفضة لان البحث فيها) وهي:

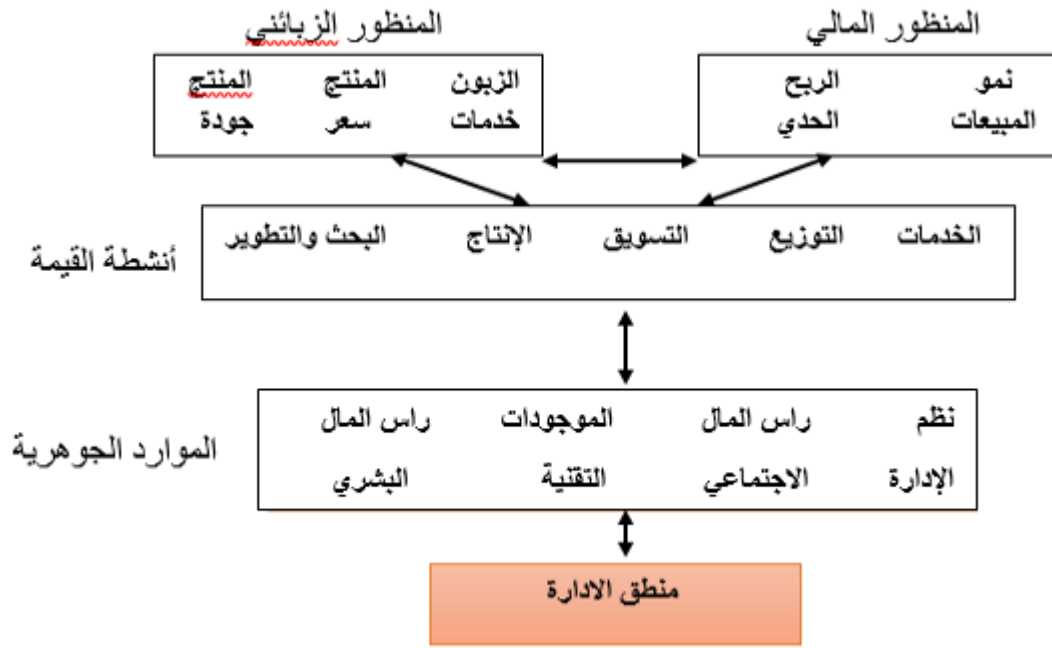
1. استراتيجية الكلفة المنخفضة: تتلخص استراتيجية الكلفة المنخفضة (ويشار إليها أيضاً باسم قيادة التكلفة المنخفضة والتكلفة الشاملة، قيادة التكلفة الإجمالية). (Hendry,1990,444) باعطاء المستهلكين قيمة مماثلة لتلك الخاصة بالمنتجات الأخرى ولكن بتكلفة أقل (سعر اقل) اذ يمكن من خلال هذه الإستراتيجية توفير عوائد أعلى من المتوسط لأن أتباعها يمكن ان يخفض الأسعار إلى ان تتطابق مع اسعار المنافسين الأكثر كفاءة ولا تزال المنظمة تحقق أرباحاً عالية لانها تنتج بكلفة اقل من منافسيها (Salavou,2015,82) وتعتمد القدرة التنافسية لاي منظمة على الموارد التي تستخدمها وكفاءة استخدامها فالموارد تؤثر على نمط الإدارة و على كفاءة تطبيق النظام وهذه الموارد قد تكون بشرية أو طبيعية أو إعلامية أو تكنولوجية أو تنظيمية ولكل منها وظائفها وتكاليفها الخاصة ورغم ذلك فان القدرة التنافسية لاي الكيان يتأثر بالطريقة التي يتم بها تحديد الأولويات والمشاركة في الموارد والأنشطة الاقتصادية و كل مورد فريد للمنظمة عند لحظة استخدامها، على سبيل المثال ، يمكن أن تكون الموارد البشرية لمنظمة معينة تستخدم بكفاءة مختلفة حسب تقنيات إدارة شؤون الموظفين، مما يخفض التكاليف اقل من متوسط الصناعة، الأمر نفسه ينطبق على الموارد التكنولوجية، مثل البرمجيات وعملية عمل أنظمة التشغيل الآلي الى اخره. (Inshakova & Inshakova,2020,59)ولذلك نجد ان بورتز يؤكد على ان وظيفة الإستراتيجي تتمثل بفهم المنافسة بمعناها الواسع والتعامل معها، اذ في كثير من الأحيان، المدراء يفهمون المنافسة بشكل ضيق للغاية كما لو كانت تحدث بين المنافسين المباشرين الموجودين اليوم فقط، الا ان المنافسة الحقيقية تتجاوز منافسي الصناعة الموجودين لتشمل أربعة قوى تنافسية أخرى تتمثل بالعملاء والموردين الداخليين المحتملين والمنتجات البديلة فالتنافس بالمعنى الموسع ينتج عن كل القوى النارية التي تحدد بنية الصناعة وتشكيلاتها وتحدد طبيعة التفاعل التنافسي داخل صناعة (Porter,2008,79)

2. استراتيجية التميز: في عالم المنافسة المتغير وتطوير التقانة وعولمة الأسواق أصبح الابتكار العامل الأكثر أهمية في المنظمات التي تتبع استراتيجية التميز، ففي الماضي كان هدف المنظمات تقديم اقصى ما يمكن من المنتجات / الخدمات للسوق مع التميز في التكلفة، وتحقيق الربح الأقصى يتطلب أن تقدم منتجات أو خدمات مختلفة بسعر منخفض التكلفة، ولكن اليوم وفي ظل الظروف المعقدة والصعبة، يجب وضع إدارة التقانة والابتكار ضمن ثقافة المنظمة ويجب أن تكون هذه الثقافة بين ذوي الخبرة وكذلك كافة موظفي المنظمة من اصغر موظف الى موظفي الإدارة العليا، وخاصة في ظل جيل الصناعة الرابع 4.0. الذي أصبحت إدارة الابتكار ضرورة تتجاوز كونها استراتيجية للمنظمات التي تهدف إلى النمو من خلال تقديم المنتجات والخدمات الجديدة (Dincer & Yüksel,2020,99)

3. استراتيجية التركيز: توصف استراتيجية التركيز على الكلفة بانها الاستراتيجية التي تركز على جزء محدد من المستهلكين في السوق من خلال حيازة ميزة التكلفة الأقل على مستوى ذلك الجزء المستهدف (<https://hbrarabic.com/>) قد يكون التركيز على نوع معين من العملاء أو تقديم مجموعة محددة من المنتجات ، والقيام بذلك بشكل أكثر فعالية أو كفاءة من المنافسين الذين يتنافسون على نطاق أوسع، اذ تبدأ المنظمات باعتماد استراتيجية مركزة ولكنها تكتسب مكانة مهيمنة في السوق العالمية (Salavou,2015,82)). نستنتج مما سبق أنه لا يوجد نوع محدد من هذه الإستراتيجيات يناسب جميع الصناعة والواقع أن الاستراتيجيات المختلفة يمكن أن تتبع بنجاح في الصناعات المختلفة (Marques & Guedes,2017,1) وذلك حسب نوع الصناعة ففي قطاع تجارة المفردة نرى ان الاستراتيجية الانسب هي استراتيجية الكلفة المنخفضة اذ ان الزبائن عادة ما يكونوا على اطلاع بالاسعار وبالتالي الشراء وتكراره يعتمد على سعر المتجر الاقل.

ثالثاً: الخارطة الاستراتيجية لتحقيق القيمة في استراتيجية الكلفة المنخفضة:

يتعين على المنظمات في الأوقات العصيبة أن تتعلم بشكل أسرع كيفية تكييف استراتيجياتها مع بيئة دائمة التغيير عند تطوير الاستراتيجيات التنافسية، وهنا يكون التعامل ليس فقط مع "العلم بالمعلوم" ولكن البحث عن طرق للتعامل مع "العلم بالمجهول" والتي يمكن استيعابها من خلال طرق الاستكشاف المختلفة ومن ثم التعامل بشكل اكثر الحاحا مع حالة الجهل بالمجهول "حالة الجهل المركب" الجهل بالجهل نفسه (North & Varvakis,2016,7) فعلى سبيل المثال، إذا كانت الإدارة العليا تعرف ما هي الاستراتيجية المناسبة لوحدة الاعمال التابعة لشركتها، يمكن اعتبار هذا كنوع من المعرفة، فإذا كان يعرف كيفية تطبيق استراتيجية وحدة الاعمال، يمكن أن يكون هذا النوع من المعرفة يعبر عنه العلم بالمعلوم (Machado & Davim,2019,36) الا ان المشكلة تكمن في معرفة المجهول وتتفاقم عندما يكون المجهول مجهولا من قبل الإدارة العليا وترى انه معلوم أي ان المدير يجهل ويجهل انه يجهل، أي جهل فوق جهل (جهل مركب)، فمنطق الإدارة وطريقة تفكيرها ينبغي ان يكون مبني على علم بالبيئة الداخلية والخارجية، وتصيغ استراتيجيتها من خلال الربط والتكامل بين البيئتين، ولهذا يشير Mishra الأستاذ في جامعة فلوريدا اتلانتا في أمريكا في كتابه المعنون توليد واستدامة الميزة التنافسية في العام 2017 في طبعته الأولى على ان منطق الإدارة ينبغي ان يعتمد ويتكامل مع الموارد الجوهرية للمنظمة ويتوافق مع أنشطة القيمة وفقا للمنظور الزبائني أولا متكامل مع المنظور المالي وفق نظرة شمولية ومتكاملة لتحقيق استراتيجية الكلفة المنخفضة وكما موضح في الشكل (2) ادناه:



شكل (2)

الخارطة الاستراتيجية لتحقيق استراتيجية الكلفة المنخفضة

Source Mishra, S. Chandra,2017"Creating and Sustaining Competitive Advantage Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent" Palgrave Macmillan , Springer Nature,The registered company is Springer International Publishing AG The registered company address is: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland.p221.

وهنا منطق الإدارة في المنظمة هو أنها تصيغ استراتيجيتها بالاعتماد على مواردها الجوهرية وتعظيم القيمة اعلى من متوسط الصناعة من خلال أنشطة القيمة وفقا للنظور المالي الذي يميل لصالح المنظمة والمنظور الزبائني الذي يميل لصالح الزبون، متوسط الأسعار سيكون اقل وهذا يعني تقديم قيمة للزبون ويعني كسب أرباح فوق المتوسط، وبما انه من المرجح وجود أكثر من منافس منخفض التكلفة عند احتدام التنافس الشرس على الحصة السوقية ما يترتب عليه تقاطع الأسعار نتيجة لذلك، لذلك يقول بورتر يجب ألا يكون قائد التكلفة مجرد منتج منخفض التكلفة بل يكون المنتج الأقل تكلفة في الصناعة. (Hendry,1990,444).

رابعا: استراتيجية الكلفة المنخفضة لسلسلة متاجر Walmart:

لا شك ان التعرف على استراتيجية سلسلة متاجر Walmart في مجال المنافسة يعد امر مهم لسببين اثنين الأول ان سلسلة متاجر Walmart هي منظمة تتبع للولايات المتحدة التي تعد من الدول المتقدمة في مجال المنافسة اذا احتلت المرتبة الثانية بعد سنغافورة وفق لتقرير المنافسة العالمية الصادر عن المنتدى الاقتصادي العالمي للعام 2019 اذا حصلت على (83.7) من مجموع 100 نقطة وفق المقياس المعد لذلك (World Economic Forum,) (The Global Competitiveness Report 2019, xiii.) والسبب الثاني هذه السلسلة لا يقتصر عملها على الولايات المتحدة فقط بل هي منتشرة في العديد من دول العالم وقادرة على منافسة المنظمات الأخرى في عقر دارها مما يسترعي الاهتمام للتعرف على استراتيجيتها والوقوف عنده تفاصيلها.

ففي مجال صياغة توجهاتها الاستراتيجية نجد ان الرؤية الاستراتيجية لسلسلة متاجر Walmart تتبع معتقدات وقيم مؤسسها Sam Walton ويتم التأكيد على الأهداف في إعلان رؤية "وتنص على "تطمع أن نكون أفضل بائع تجزئة في

قلوب وعقول المستهلكين والموظفين." وقد حققت Walmart بفضل رؤيتها نجاحا باهرا على ارض الواقع فقد حققت موقع "أفضل بائع" وهي تستميل قلوب وعقول عامة السكان الذين هم أكثر قيمة للعمل، أي الزبائن والموظفين، فقد أثرت المنظمة بشكل فعلي على عقول المشترين والعمال على أساس المزايا النقدية المقدمة من قبل المنظمة والتي يحصل عليها العاملين كرواتب واجور، في حين ان الزبائن يحصلون على النقود من خلال تكاليف سلسلة متاجر Walmart المنخفضة (Kumari, & Tewari, 2018,32-33) فبدلا من شراء علبة ايس كريم بمبلغ 10 دولار من متجر اخر يتم شرائها بـ 8 دولار من متاجر Walmart وهذا يعني فعليا ان الزبون قد حصل على مبلغ من المال مقداره دولارين من سلسلة متاجر Walmart نتيجة لهذا التخفيض، ويمكن القياس على ذلك عند التبضع وشراء جميع المنتجات تقريبا، واحتلت المركز الأول من بين افضل المنظمات في العالم فرؤيتها ليست مجرد شعار بل فعل معه أيضا .

اما في الرسالة فنجد ان المنظمة تحاول دائما رسم صورة واضحة ومحددة واسقاطها في اذهان أصحاب المصالح كافة وليس فقط الزبائن مفادها الرئيس هو اننا نسعى دائما ان نفيد الزبون اكثر مما نستفيد منه واكثر مما يفيد الآخرين (المنافسين) فينص تقرير الرسالة لاسراتيجية الكلفة المنخفضة في Walmart على "تحفظ أموال الناس حتى يتمكنوا من العيش بشكل أفضل." هذا البيان لا يمكن تمييزه عن العلامة التجارية للمنظمة "وفروا المال، عشوا حياة أفضل." فمن خلال استراتيجية الكلفة المنخفضة المتبعة من قبل المنظمة يوفر الزبائن أموال إضافية (Kumari, & Tewari, 2018,33) ورغم العديد من الانتقادات الموجة للمنظمة حول رسالتها هذه في جزئها المتعلق بـ "العيش بشكل أفضل" فهناك تشكيك في هذا الجزء وردود فعل على أجور سلسلة متاجر Walmart المنخفضة التي بالكاد تكفي العاملين للحصول على حياة كريمة. (Kumari, & Tewari, 2018,33) الا ان المنظمة استطاعت ان تبني مكانة ذهنية واسعة ومميزة في عقول أصحاب المصالح، من خلال نجاحها في الحفاظ على استراتيجيتها منخفضة التكلفة والتنفيذ الفعال وعملية التقييم المستمرة (Kumari, & Tewari, 2018,36) وتتمحور استراتيجية الكلفة المنخفضة لسلسلة متاجر Walmart حول كونها منظمة منخفضة التكلفة في إنشاء كافة مجالات عملها من خلال تقديم منتجات فريدة سيكون العملاء على استعداد لشرائها بأفضل سعر (Kumari, & Tewari, 2018,33))

اما في جانب التطبيق الاستراتيجي نجد ان المنظمة تركز على تطبيق استراتيجية الكلفة المنخفضة في جميع مجالات الأنشطة المختلفة، ففي مجال المشتريات مثلا تدير سلسلة متاجر Walmart شراء موادها الخام بتكلفة أقل من خلال بناء علاقة استراتيجية مع شركائها الموردين، فيسهم هؤلاء الموردين من خلال توفير منتجات وخدمات قياسية لتلبية الطلب على هذا النحو وبناء العلاقة وتطوير أنشطة الإنتاج. (Kumari, & Tewari, 2018,34))

اما المخزون فاستطاعت Walmart تخفيض الكلف التخزين وتقليله من خلال الاستفادة من الأدوات التقنية، وطرق النقل الفعالة، وتوقعات الطلب، وإدارة علاقات العملاء فضلا عما تمتلكه من قاعدة بيانات مركزية متصلة بشبكة الأقمار الصناعية مدمجة في كل مستوى من سلسلة التوريد. طورت سلسلة متاجر Walmart نظام RFID لمعالجة المخزون والعلامات الذكية لإعادة الطلب الآلي للسلع عندما تنفذ من المتاجر مما يحقق كفاءة تشغيلية أكبر في جميع أجزاء سلسلة التوريد. (Kumari, & Tewari, 2018,34))

وفي جانب العمليات: منذ 31 يناير 2018 ، تعمل سلسلة متاجر Walmart في 28 دولة تحت اسمًا مختلفًا عبر 11,718 متجرًا. وتنقسم العمليات فيها إلى ثلاثة أجزاء هي Walmart و Walmart US و Sam's Club International . فيتم تحويل المدخلات إلى مخرجات من خلال سلسلة من العمليات. لتحقيق كفاءة المخزون، ففي سلسلة التوريد يتم اتباع ممارسة الإرساء المتقاطع الذي لا يدعم تخزين البضائع. معظم السلع لا تلمس حتى أرضية المخازن، إذ يتم نقلها مباشرة من الشاحنات الواردة إلى الشاحنات الصادرة لمسافة 24 ميلاً وبالتالي فإن

حزام النقل يقلل من تكلفة النقل، ووقت النقل، وتكلفة المخزون. (Kumari, & Tewari, 2018,33)) وتبيع المنظمة تشكيلة واسعة من المنتجات، من المأكولات والألبسة والأدوات الاحتياطية للسيارات والأجهزة الطبية بل بكلمة مختصرة كل شيء يتم طلبه من قبل الزبون يتم تجهيزه خلال مدة قصيرة، وينصب التركيز أيضاً على التجارة الإلكترونية لتحسين المبيعات (Kumari, & Tewari, 2018,35)

اما التسويق فيتم استخدام وسائل ترويج منخفضة الكلف فيروج للمنتجات من مقاطع الفيديو الترويجية والقنوات إلى وسائل التواصل الاجتماعي الأكثر أهمية فالتركيز ينصب على خدمة العملاء للحفاظ على صورة العلامة التجارية وسمعتها في السوق المفتوحة (Kumari, & Tewari, 2018,34) وابتكرت المنظمة الآن ميزات مثل خدمة التسوق الشخصية وعربات التوصيل الذاتي القيادة. امتد نجاح سلسلة متاجر Walmart إلى نشاط Sam's Club المتجدد ، وكذلك على الصعيد الدولي ، حيث قرر التركيز على عدد قليل من الأسواق الرئيسية ، وجميعها دفعت مبيعات المنظمة إلى نمو بنسبة 3 % وتجاوزت 500 مليار دولار منذ العام 2018 ولحد الان www.Walmart.com.

ان سر نجاح البيع بالتجزئة هو منح عملائك ما يريدون وحققاً، وإذا فكرت في ذلك من وجهة نظرك كعميل، تريد كل شيء، تشكيلة واسعة من البضائع عالية الجودة؛ بأقل الأسعار الممكنة؛ ضمان الرضا بما تشتريه؛ خدمة ودية ومعرفة، موقف سيارات مجاني؛ تجربة تسوق ممتعة. (Kumari, & Tewari, 2018,32)

وفي مجال الخدمات فتضيف قيمة أكبر للمنتج لتلبية متطلبات وتحقيق رضا العملاء فيتم تنظيم جميع المتاجر بطريقة مماثلة مع أسعار موحدة ومنخفضة وساعات عمل مفتوحة حتى يتعرف العملاء على المتاجر أينما ذهبوا ويتم تدريب موظفي المتجر للتواصل مع متطلبات العملاء (Kumari, & Tewari, 2018,34)

اما في مجال الرقابة وتقييم الأداء المستمر والتكيف مع الأوضاع الجديدة وخاصة مع المنافسين نجد ان العام 2018 هو العام الذي وجدت فيه سلسلة متاجر Walmart أخيراً خطوتها في منافستها ضد منظمة أمازون، اذ ساعد إعادة التقييم وتجهيز آلاف المتاجر لشراء البقالة سلسلة متاجر Walmart على زيادة مبيعاتها عبر الإنترنت في الولايات المتحدة بنسبة 40 % . فكان Walmart أيضاً ماهراً في الاستفادة من العديد من مشاكل المنافسين وازالتها (ألعاب 'R' Us' على سبيل مثال واحد فقط)، مما يجعلها تحتفل بأفضل مواسم الاعياد منذ سنوات. www.Walmart.com

المبحث الثالث

تحليل بعض النتائج المتحققة والمتوقعة من اتباع استراتيجية الكلفة المنخفضة لسلسلة متاجر

Walmart

ان المطلع على المقالات التي كتبها بورتر الاب الحقيقي للاستراتيجية والمنافسة والمؤلف لثمانية كتب وأكثر من ثلاثين مقالة في هذا المجال والحاصل على جائزة مكنزي لأفضل مقال في مجلة (Harvard Business Review) يرى مدى بساطة وغازة علمه وتشخيصه لواقع المنظمات الذي يعيشه عن قرب، كما يلاحظ ان هذه المقالات تصف وتشخص ذلك الواقع بشكل مبسط دون اللجوء الى استخدام الأدوات والأساليب الإحصائية المعقدة التي يلجئ إليها كثير من الباحثين وليتهم يستخدمونها الاستخدام الصحيح، لكنهم لا يتحققون من الشروط الواجب توفرها قبل استخدام الوسائل والأدوات مما يعطي نتائج مشوهة وغير حقيقية عن المشكلة المدروسة، من هنا أثر الباحث عدم استخدام وسائل وأساليب إحصائية معقدة في بحثه هذا لعل في ذلك فائدة تعم جميع أصحاب المصالح المستفيدين من هذا البحث

واخص منهم بالذكر مدرء المنظمات العراقية للاقتداء بالمنظمات الناجحة ومنها سلسلة متاجر Walmart وتحقيقا لذلك تضمن التحليل الفقرات الاتية:

أولاً: تحليل اتجاه إيرادات سلسلة متاجر Walmart المدفوعة بتبني استراتيجية الكلفة المنخفضة:

تشير البيانات التي تقدمها مجلة فورتنس (Fortune)) الشهيرة حول إيرادات سلسلة متاجر Walmart المتحققة منذ بداية القرن الحادي والعشرين ولحد لحظة أعداد البحث الى زيادة مستمرة في تلك الإيرادات بسبب تبني استراتيجية الكلفة المنخفضة من خلال تقديم قيمة إضافية للزبون دون زيادة مقابل في السعر الامر الذي أدى الى زيادة في كمية المبيعات والاستفادة من اقتصاديات الحجم والمزايا المترتبة عن استخدام التكاليف الثابتة، ويوضح الجدول (1) تلك الإيرادات وكما في ادناه:

جدول (1) إيرادات سلسلة متاجر Walmart منذ العام 2000 وحتى 2020

Year	Historical Data
1	166809
2	193295
3	219812
4	246525
5	263009
6	287989
7	315654
8	378799
9	378799
10	405607
11	408214
12	421849
13	446590
14	469161
15	476294
16	485819
17	482130
18	485873
19	500343
20	514405
21	523964

المصدر: اعداد الباحث من خلال ادخال البيانات الى برنامج (WinQSB) بالاستناد الى احصائيات مجلة فورتنس يظهر من الجدول (1) ان اتباع سلسلة متاجر Walmart استراتيجية الكلفة المنخفضة قد حقق للمنظمة إيرادات متزايدة فمنذ العام 2000 بلغت الإيرادات (166809) مليون دولار وحتى العام 2020 ازدادت إيرادات المنظمة اذ بلغت (523964) مليون دولار باستثناء عام 2018 حدث انخفاض قليل مقارنة بالعام 2017 ، واذا ما اردنا ان نتعرف على الإيرادات المتوقعة للمنظمة مدفوعة استراتيجية الكلفة المنخفضة المتبع حالياً من قبل المنظمة خلال المدى الطويل ولخمس أعوام لاحقة اي للأعوام 2021-2025 فيمكن ذلك بالأعتماد على مسار السلسلة الزمنية أعلاه وباستخدام برنامج ((WinQSB)ومن خلال أسلوب التنبؤ باستخدام طريقة المعدل المتحرك المرجح بالاتجاه الخطي نحصل على النتائج الواردة في الجدول (2) .

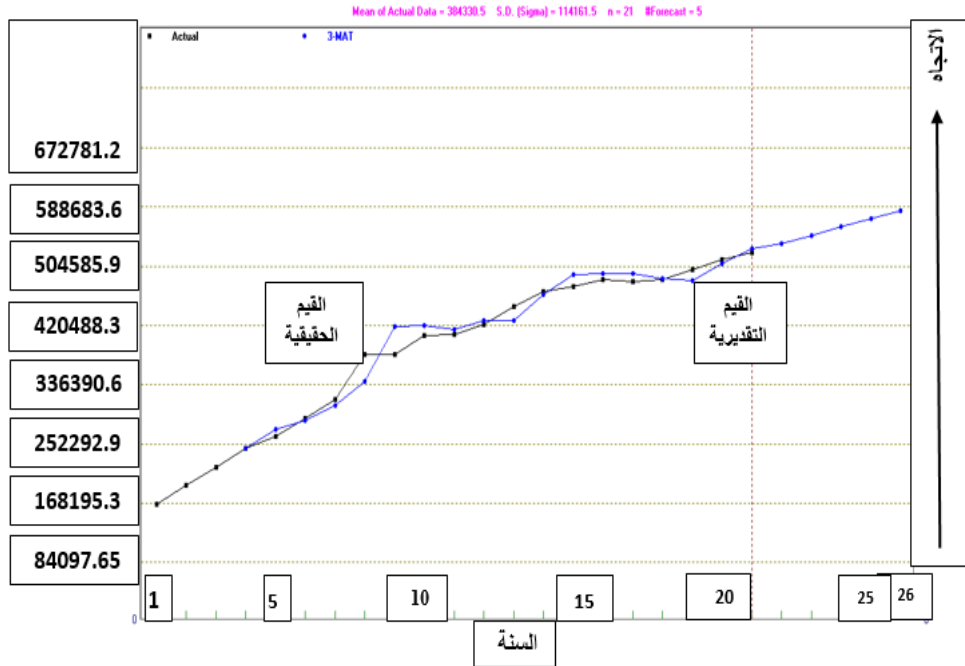
جدول (2) التنبؤ باتجاه دفع استراتيجية الكلفة المنخفضة لإيرادات سلسلة متاجر Walmart باستخدام طريقة المعدل المتحرك المرجح بالاتجاه

07-09-2020 Year	Actual Data	Forecast by 3-MAT	Forecast Error	CFE	MAD	MSE	MAPE (%)	Tracking Signal	R-square
1	166809								
2	193295								
3	219812								
4	246525	246308.3	216.6719	216.6719	216.6719	46946.7	8.789042E-02	1	
5	263009	273107.3	-10098.34	-9881.672	5157.508	5.101175E+07	1.963717	-1.915978	
6	287989	286312.4	1676.625	-8205.047	3997.214	3.494486E+07	1.503206	-2.052692	0.9790518
7	315654	307305.1	8348.938	143.8906	5085.145	4.363483E+07	1.788646	2.829627E-02	0.7157562
8	378799	341529.1	37269.94	37413.83	11522.1	3.127175E+08	3.398711	3.247135	0.5029235
9	378799	418290.7	-39491.69	-2077.859	16183.7	5.205301E+08	4.569843	-0.1283921	
10	405607	420895.8	-15288.75	-17366.61	16055.85	4.79561E+08	4.455487	-1.081638	
11	408214	414543.1	-6329.125	-23695.73	14840.01	4.246231E+08	4.092356	-1.596747	
12	421849	426955.1	-5106.125	-28801.86	13758.47	3.803397E+08	3.772141	-2.093392	
13	446590	428132.1	18457.88	-10343.98	14228.41	3.76375E+08	3.808233	-0.7269952	
14	469161	463927.1	5233.875	-5110.109	13410.72	3.446494E+08	3.563447	-0.3810465	
15	476294	493178.8	-16884.75	-21994.86	13700.23	3.396866E+08	3.561912	-1.605438	
16	485819	493719.1	-7900.125	-29894.98	13254.06	3.183577E+08	3.413007	-2.255533	
17	482130	493749.5	-11619.5	-41514.48	13137.31	3.052617E+08	3.341366	-3.160045	
18	485873	487250.4	-1377.438	-42891.92	12353.32	2.850374E+08	3.137508	-3.472097	
19	500343	484661.4	15681.56	-27210.36	12561.33	2.82592E+08	3.137299	-2.1662	
20	514405	507661.8	6743.25	-20467.11	12219.09	2.686437E+08	3.029863	-1.675011	
21	523964	528739	-4775	-25242.11	11805.53	2.549858E+08	2.912166	-2.138159	
22		536524.9							
23		548335.4							
24		560145.8							
25		571956.3							
26		583766.7							
CFE		-25242.11							
MAD		11805.53							
MSE		2.549858E+08							
MAPE		2.912166							
Trk.Signal		-2.138159							
R-square									
		m=3							

المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (WinQSB).

يتضح من النتائج الواردة في الجدول (2) ان المدة الزمنية التي شملتها الدراسة والمتمثلة بالعمود الأول من الجدول بلغت (21) سنة، اما العمود الثاني من الجدول فيمثل الإيرادات الفعلية التي حققتها سلسلة متاجر Walmart منذ العام 2000 وحتى العام 2020، والعمود الثالث من الجدول يمثل القيم التقديرية او المتنبئ بها من خلال طريقة المعدل المتحرك المرجح بالاتجاه الخطي، اذ تظهر النتائج استمرار استراتيجية الكلفة المنخفضة للمنظمة في دفع إيراداتها باتجاه الزيادة وللخمس سنوات المتنبئ بها اذ تظهر النتائج الإيرادات للأعوام 2021 الى 2025 هي (536524.9 ، 548335.4 ، 560145.8 ، 571956.3 ، 583766.7) ، اما العمود الرابع فيمثل خطأ

التنبؤ، وفيما يخص الاعمدة الخامس والسادس والسابع والثامن والتاسع والعاشر فتمثل المعايير الإحصائية وهي على التوالي معايير تتبع الأخطاء، معدل مربعات الأخطاء، المعدل النسبي للأخطاء، إشارة التعقب، ومعامل التحديد، ويتضح من خلال قيم ، معدل مربعات الأخطاء، والمعدل النسبي للأخطاء، ومعامل التحديد ان هذه الطريقة جيدة ويمكن الاعتماد عليها، اذ بلغت قيمة MAPE 2.912% وهي صغيرة نسبيا وقريبة من الصفر، اما معامل التحديد فكانت قيمته حوالي 98% و72% و50% وهي قيمة ممتازة وجيدة ومقبولة وتظهر جودة الانموذج ومدى تفسير الطريقة المستخدمة في الحل للبيانات، وبغرض تعزيز الفهم والتوضيح اكثر عن جودة الطريقة المستخدمة في التنبؤ باتجاه دفع استراتيجية الكلفة المنخفضة لسلسلة متاجر Walmart لإيراداتها ومنذ العام 2000 وحتى العام 2025 فان برنامج (WinQSB) يتيح عرض ذلك بشكل رسم بياني يوضح المسار الفعلي والمتوقع وكما في الشكل (4) ادناه:



المصدر: من اعداد الباحث بالاستناد الى برنامج (WinQSB).

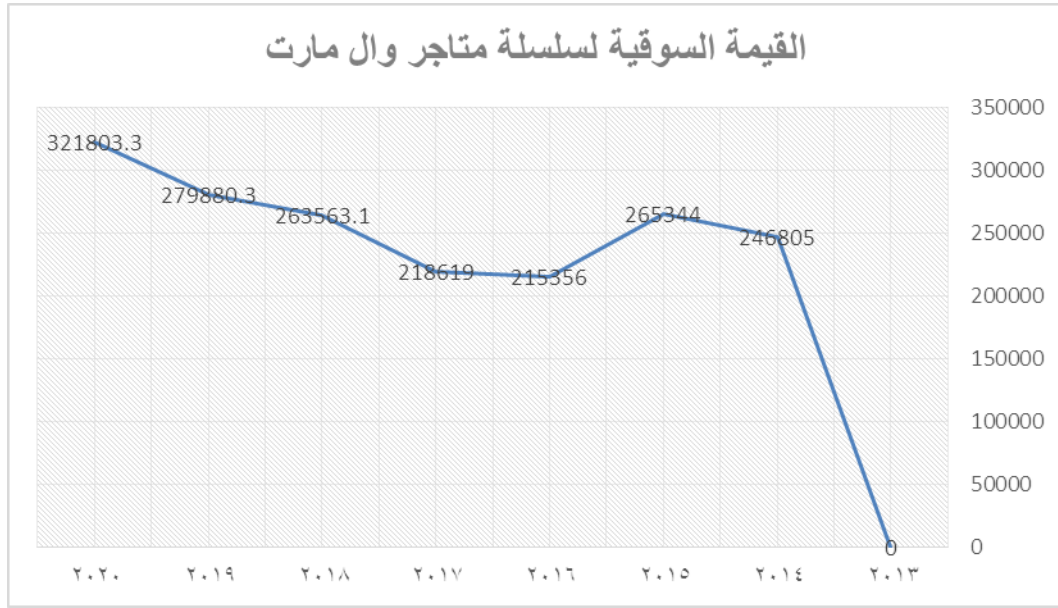
شكل (4) المسار الحقيقي والتخميني لإيرادات سلسلة متاجر Walmart

يظهر من الشكل (4) ان المطابقة بين القيم الحقيقية التخمينية عالية ما يعكس جودة التحليل والأدوات

المستخدمة فيه.

ثانيا: تحليل اتجاه القيمة السوقية لسلسلة متاجر Walmart مدفوعة بتبني استراتيجية الكلفة المنخفضة:

تعكس القيمة السوقية للمنظمة مدى مكانتها ومقبوليتها وما تساويه فعليا من وجهة نظر المستثمرين، ذلك ان المستثمرين لن يشتروا حصة في تلك المنظمة الا لاعتقادهم انهم سيربح في ذلك وان سعر هذه الحصة هو حقيقي وليس خيالي لذلك هم سيدفعون مبالغ مقابل تلك الحصص، ما يعني ان زيادة القيمة السوقية للمنظمة يدل على نجاحها ونجاح الاستراتيجية التي تتبناها، من هنا يظهر مدى قوة وفاعلية استراتيجية سلسلة متاجر Walmart اذ تظهر الاحصائيات المقدمة من مجلة فورتش (Fortune)) ارتفاع القيمة السوقية لسلسلة متاجر Walmart خلال العقد الأخير من القرن الحادي والعشرين وكما يوضحه الشكل (5) ادناه:



المصدر: اعداد الباحث باستخدام برنامج Excel بالاعتماد على موقع مجلة فورتش <https://fortune.com>

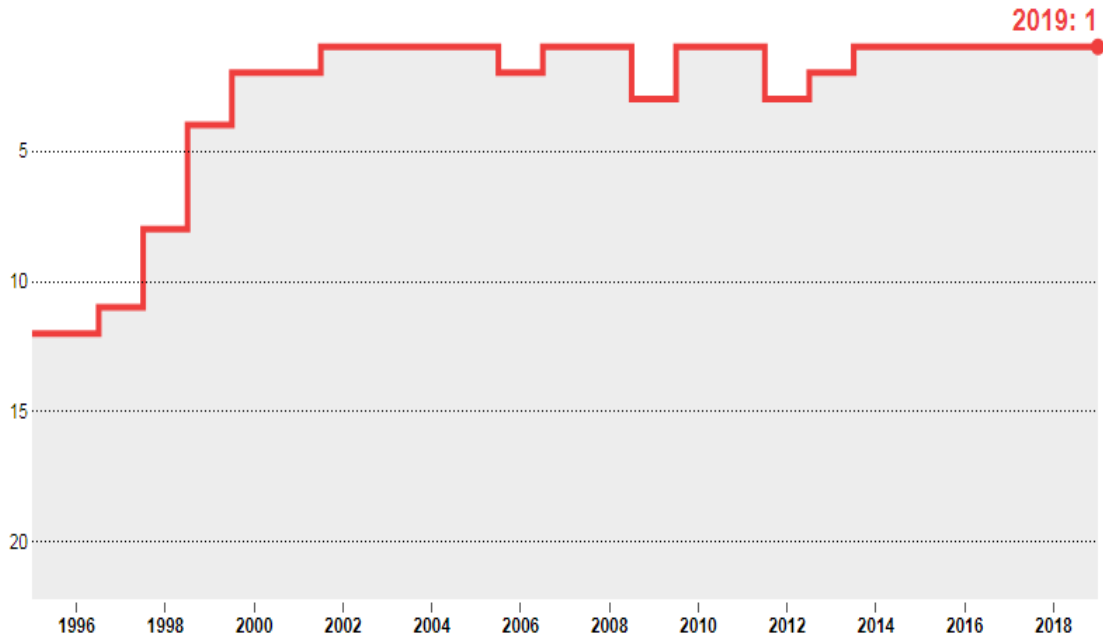
شكل (5)

القيمة السوقية لسلسلة متاجر Walmart منذ العام 2014 وحتى 2020

يظهر من الشكل (5) ارتفاع القيمة السوقية لسلسلة متاجر Walmart في العام 2020 مقارنة مع الأعوام السابقة التي تناولتها الدراسة الحالية فوجد انها ارتفعت من (215356) مليون دولار في العام 2016 الى (218619) مليون دولار في العام 2017 ثم الى (279880.3) مليون دولار للعام 2019 لتصل الى (321803.3) مليون دولار للعام 2020 وهو ما يؤشر الزيادة الحاصلة في قيمة المنظمة على مدى تلك السنوات.

ثالثا: الموقع التنافسي:

مما لا شك فيه ان من أولا أولويات صياغة استراتيجية المنظمة هو لمواجهة المنافسة والحصول على المكانة والموقع التنافسي المناسب في السوق وهذه المعاني هي جل ومحور الأبحاث التي قدمها بورتر لمن قرأ وتأمل أبحاثه في هذا المجال، من هذا المنطلق فان المكانة والموقع التنافسي في السوق ما هو الا المرآة العاكسة لاستراتيجية تلك المنظمة وهو يظهر مدى قوة وفاعلية تلك الاستراتيجية، وتظهر الاحصائيات المقدمة من مجلة فورتش (Fortune)) ان سلسلة متاجر Walmart احتلت المرتبة الأولى عالميا في من حيث الدخل وكما في الشكل (6) ادناه:



شكل (6)

ترتيب Walmart منذ العام 1996 وحتى العام 2019

المصدر <https://fortune.com> بتصريف الباحث.

يظهر الشكل (6) ان سلسلة متاجر Walmart تتربع على العرش منذ العام 2014 ولحد العام 2019 محتلة في ذلك المركز الأول لتكون الأولى عالميا خلال الأعوام (2014، 2015، 2016، 2017، 2018، 2019) والثانية خلال الأعوام (2000، 2006، 2013) والثالثة (2009، 2012) في حين كانت الثانية عشرة عالميا خلال الأعوام (1995، 1996) وهذا يعني نجاح استراتيجية الكلفة المنخفضة في الوقت الحاضر، وان اتباع استراتيجية الكلفة المنخفضة يمكن ان يحقق مركز تنافسي متقدم لمنظمات الاعمال في الوقت الحاضر ويعزز قدرتها التنافسية ويجعلها في المقدمة.

المبحث الرابع

الاستنتاجات والمقترحات

تعد الاستنتاجات والمقترحات الخلاصة والثمرة التي يجنيها الباحث من خلال دراسته، ويتناول المبحث عرضا موجزا لاهم الاستنتاجات والمقترحات التي توصلت لها الدراسة من خلال الفقرات الآتية:

أولاً: الاستنتاجات:

1- ارتكاز استراتيجية الكلفة المنخفضة على تقديم قيمة للزبون بدون أي مقابل، وهذه القيمة اما ان تكون زيادة في القيمة المقدمة اعلى من قيمة المنافسين بنفس سعر المنافسين وهذا يعني تقديم قيمة للزبون بدون مقابل، او تكون قيمة مساوية لقيمة المنافسين بسعر اقل وهذا أيضا يعني تقديم قيمة للزبون بدون مقابل، وهذا ما أكد عليه الأستاذ بورتر في ابحاثه ومقالاته.

- 2- كون المنظمة تتبع استراتيجية الكلفة المنخفضة هذا لا يعني بالضرورة عدم اتباعها الاستراتيجيات الأخرى في بعض الأحيان كالتميز في بعض المجالات وانما يعني ان المنظمة تسخر معظم جهودها بتجاه تخفيض منتجاتها وتتفاس المنظمات الأخرى على هذا الأساس فهو تميز في السعر.
- 3- ان مجال عمل المنظمة هو الذي يفرض عليها اتباع استراتيجية معينة دون أخرى فمثلا قطاع بيع التجزئة يكون العامل الأكثر تأثيرا فيه هو الكلفة المنخفضة وخاصة في مجال المنتجات الاستهلاكية اليومية والتي تكون معروفة السعر مسبقا من قبل الزبون بسبب عمليات الشراء التي تتكرر يوميا، وان كان هنالك تميز فهو محدود.
- 4- فاعلية استراتيجية الكلفة المنخفضة لسلسلة متاجر Walmart ونجاحها وهذا يستدل عليه من خلال زيادة الإيرادات والقيمة السوقية والموقع التنافسي، اذ كما نعلم ان الإيرادات تزداد (تعظم) كلما ازدادت (عظمت) كمية المبيعات وان زيادة كمية المبيعات تعتمد في أحد اهم ركائزها على السعر المنخفض للمنتجات المقدمة للزبائن والذي يعد وهدف استراتيجية الكلفة المنخفضة في سلسلة متاجر Walmart وقلبها النابض، كما ان تحقيق الموقع التنافسي المتميز هو الهدف الذي تدور عليه رعى الاستراتيجية وتسعى الى تحقيقه.
- 5- إمكانية الاستدلال على الشيء من خلال الاثار والنتائج الملموسة الناتجة عنه فيمكن الاستدلال على نجاح استراتيجية الكلفة المنخفضة لسلسلة متاجر Walmart من خلال النتائج التي حققتها المنظمة كالإيرادات والقيمة السوقية والموقع التنافسي، كما يمكن الاستدلال على حجم كائن حي (انسان، حيوان) من خلال ملاحظة الاثار التي يتركها كآثار القدم مثلا، وهذا يسمى في البحث العلمي المنهج الاستنباطي اذا كان التوصل من الجزء الى الكل او الاستقرائي اذا كان العكس.

ثانيا: المقترحات:

- 1- انشاء نواة لسلسلة متاجر مماثلة لسلسلة متاجر Walmart في العراق تبدأ عملها في مركز محافظة معينة ثم تبدأ بالانتقال الى الاقضية والنواحي المجاور لمركز المحافظة، ثم توسع نشاطاتها الى المحافظات الأخرى ومع مرور الوقت، تبدأ بالنمو والتوسع الى الدول المجاورة لتمتد الى دول العالم كافة.
- 2- تبني استراتيجية الكلفة المنخفضة التي تبنتها سلسلة متاجر Walmart امر ضروري لنجاح المنظمات العراقية كافة وخاصة في بداية عملها، وذلك من خلال دراسة العوامل الداخلة في الإنتاج ومحاولة الحصول عليها من مصادر اقل كلفة من متوسط الصناعة وبالتالي الإنتاج بكلف اقل من كلف متوسط الصناعة مما يتيح إمكانية البيع بسعر اقل من المنافسين.
- 3- التخلي عن الأرباح في بدايات الدخول الى الأسواق من اجل زيادة الحصة السوقية وبالتالي الاستفادة من اقتصاديات الحجم، وكلف الإنتاج الثابتة اقصى ما يمكن.
- 4- استخدام استراتيجيات مركبة في بعض الأوقات للوصول الى الهدف، والاستفادة من المنتجين القادة في مجال العمل يوفر الوقت والجهد والمال من خلال تنشيط الاستخبارات التسويقية والدراسات المنشورة في هذا المجال.
- 5- اجراء دراسات تسلط الضوء أكثر على تجارب المنظمات الناجحة واستخدام أسلوب دراسة الحالة لنقل هذه التجارب للعراق ليستفيد منها المصنعين والتجار والمستثمرين العراقيين ويطبقوها في العراق، مما يعود بالنفع لهم وللمجتمع العراقي ككل.

المصادر

First: Second: Journals & Researches:

1. Inshakova O. Agnessa & Inshakova, I.Elena 2020,"Competitive Russia: Foresight Model of Economic and Legal Development in the Digital Age Proceedings of the International Scientific Conference in Memory of Oleg Inshakov (1952–2018)" Springer Nature Switzerland AG 2020.
2. Hendry John,1990 "The Problem With Porter's Generic Strategies " EMJ vol,. 8 No. 4: University of Cambridge .
3. Kumari, Ekta & Tewari, Vijayshri 2018 "Strategic Management Of Walmart" Research Journal of Social Sciences, <http://www.aensiweb.com/RJSS.vol> 11,(1). Published BY AENSI Publication, DOI: 10.22587 /rjss.2018.11.1.6.
4. Porter, E. Michael ,1996, " What Is Strategy? Harvard Business Review November-December 1996 Copyright © 1996 by the President and Fellows of Harvard College. And President2000, HBR OnPoint © 2000 President and Fellows of Harvard College.
5. Porter, E. Michael ,2008,The Five Competitive Forces That Shape Strategy " hbr.org,January 2008,Harvard Business Review.
6. Salavou, Helen 2015"Competitive strategies and their shift to the future" European Business Review, vol, 27 No, (1).

Second: Books:

7. Dincer, Hasan & Yüksel, Serha,2020,"Strategic Priorities in Competitive Environments Multidimensional Approaches for Business Success" Springer Nature Switzerland AG 2020.
8. Jannesson, Erik , Nilsson Fredrik, Rapp Birger2014 "Strategy, Control and Competitive Advantage Erik Jannesson Fredrik Nilsson Birger Rapp Editors Case Study Evidence" Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2014.
9. Jelassi k , Taw & Martínez-López, Francisco J.,2020, "Strategies for e-Business Concepts and Cases on Value Creation and Digital Business Transformation"Fourth Edition, Springer Nature Switzerland.
10. Li, Jiachun & He Dexin 2020" Strategies of Sustainable Development in China's Wind Power Industry" Science Press and Springer Nature Singapore Pte Ltd. 2020.
11. Machado, Carolina & Davim, Paulo J. 2019 "Management Science Foundations and Innovations, Springer Nature Switzerland AG 2019.

12. Marques Antonio Dinis & Guedes, Maria Graça " Porter's Competitive Strategies In Fashion Industry: Case Study" Conference: Clotech2017, At Lodz, Poland.
 13. Mishra, S. Chandra, 2017 "Creating and Sustaining Competitive Advantage Management Logics, Business Models, and Entrepreneurial Rent" Palgrave Macmillan , Springer Nature, The registered company is Springer International Publishing AG, The registered company address is: Gewerbestrasse 11, 6330 Cham, Switzerland.
 14. North · Klaus & Varvakis , Gregorio 2016 "Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises Increasing Crisis Resilience, Agility and Innovation in Turbulent Times" Springer International Publishing Switzerland 2016.
 15. Porter, E. Michael , 1998, "Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors With a new Introduction" Ed2 The Free Press, New York, United States of America. p39.
 16. Sloan, Julia , 2006 "Learning to Think Strategically" Butterworth–Heinemann is an imprint of Elsevier, Burlington, USA.
 17. (World Economic Forum, The Global Competitiveness Report, 2019 Cologny/ Geneva, Switzerland,)
- Third: internet**
18. www.fortune.com.
 19. www.hbrarabic.com.
 20. www.Walmart.com.