

اثر قرارات التسعير على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية

م.د. حنان صحبت عبد الله

جامعة بغداد – كلية الإدارة والاقتصاد – قسم المحاسبة

المستخلص:

يعد قرار التسعير من اهم القرارات التي يتخذها الوحدة الاقتصادية والذي يكون بالغ الخطورة اذا ماتم تنفيذه دون انتهاج إستراتيجية تنافسية في ظل متغيرات الاعمال المعاصرة التي تتسم بالتعقيد والتنافس والتي يستوجب الاستجابة لها للبقاء والاستمرار ضمن المنافسة وفي اطار ذلك يستهدف البحث ايضاح اثر قرارات التسعير على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية بأعتماد مدخل التكلفة المستهدفة بالتسعير.

المقدمة

تعد قرارات التسعير من اهم القرارات الادارية في الوحدة الاقتصادية ، اذ تؤثر قرارات التسعير في مستقبلها من حيث بقاءها واستمرارها فمن خلال هذه القرارات تستطيع لوحدة الاقتصادية ان تزيد أو تخفض إرباحها فضلا عن تأثير هذه القرارات على الحصة السوقية للوحدة الاقتصادية فعليه عند صياغة القرارات السعرية يجب ان تغطي كافة الاهداف الاستراتيجية المحددة مسبقا من قبل الوحدة الاقتصادية بحيث تأخذ بنظر الاعتبار كافة العناصر التنافسية ومواكبة متغيرات البيئة ومتطلباتها بما يضمن تحقيق الاهداف الاساسية اعتمادا على رؤية ورسالة محددة لصياغة اهداف وسياسات وبرامج عمل يتيح لها البقاء والنمو في بيئة الأعمال وفي سياق ذلك فإن البحث يتناول اربعة مباحث يختص الاول منها مدخل لقرارات التسعير بينما يتناول المبحث الثاني مقدمة عن الاستراتيجيات التنافسية ، بينما يتناول المبحث الثالث قرارات التسعير في ظل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية ، والمبحث الرابع التحليل العملي لقرارات التسعير وأخيرا يتم طرح اهم الاستنتاجات والتوصيات التي تم التوصل اليها.

منهجية البحث

مشكلة البحث

تتمثل مشكلة البحث في ان ماتشده بيئة الاعمال المعاصره والمحيطه بالوحدات الاقتصادية من متغيرات سريعة اصبحت تشكل ضغوط وتحديات على الوحدات الاقتصادية مما يستوجب منها اتباع مجموعة من الاستراتيجيات التنافسية للوقوف في دائرة المنافسة بنجاح والذي يستلزم انسجام قرارات التسعير في ظل اتباع الاستراتيجيات الوظيفية ، فضلا عن قصور المدخل التقليدي لأخذ قرارات التسعير الذي يوفر معلومات غير ملائمة لغرض تقويم كفاية وفاعلية تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية التي تنهجها الوحدات الاقتصادية وبالتالي تؤدي الى ضياع فرصة تحقيق الارباح.

هدف البحث

يهدف البحث الى بيان اثر قرارات التسعير على اساس التكاليف المستهدفة في ظل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية من خلال الاعتماد على سعر السوق وبيان البعد الاستراتيجي لقرارات التسعير والذي يؤدي في زيادة ايرادات الوحدة الاقتصادية او في انخفاض كلفها أو كليهما والذي سينعكس في زيادة المقدرة الربحية فضلا عن زيادة مقدرتها التنافسية .

فرضية البحث

يستند البحث الى فرضية رئيسة هي أن اتخاذ قرارات التسعير على اساس التكاليف المستهدفة يسهم في تقديم المعلومات المفيدة عن تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية وتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية :

1. ان اعتماد منهجية التسعير وفقا للتكاليف المستهدفة والمتمثلة بالتركيز على سعر السوق يوفر اساسا سليما في اتخاذ قرارات التسعير.
2. ان اعتماد قرارات التسعير وفقا لمنهج التكاليف المستهدفة يساعد الوحدة الاقتصادية في دعم الاستراتيجيات الوظيفية من خلال بيان الاثر الاستراتيجي لهذه القرارات والتي تنعكس في زيادة القيمة للشركة من خلال زيادة مقدرتها الربحية فضلا عن زيادة قدرتها التنافسية .

اهمية البحث

تجلى أهمية البحث من أهمية عملية التسعير في الوحدات الاقتصادية في ظل بيئة الاعمال المعاصرة والتي تنتهج مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية تستهدف منها

البقاء والنجاح في دائرة المنافسة . اذ تعد عملية اتخاذ القرارات التسعير احدى الادوات الرئيسية لتنفيذ استراتيجيتها التي تنتهجها لغرض تحقيق النجاح الحاسم والبقاء والاستمرار في دائرة المنافسة وبما تنعكس في تحقيق الميزة التنافسية .

المبحث الأول: مدخل في قرارات التسعير

تعد قرارات التسعير من اهم القرارات الادارية في الوحدة الاقتصادية ، اذ تؤثر قرارات التسعير في الوحدة الاقتصادية من حيث بقائها واستمرارها ، وذلك من خلال تأثيرها في كمية المبيعات فالبيع بأسعار منخفضة قد يؤدي إلى تحقيق خسائر تلحق الوحدة الاقتصادية ، ومن ثم تؤدي في فشلها بينما البيع بأسعار عالية تؤدي الى انخفاض كمية المبيعات ومن ثم عدم قدرة عائد المساهمة على تغطية التكاليف الثابتة وبالتالي تحقيق خسائر ويؤكد ذلك Weetman حيث يصنف قرار التسعير بأنه واحد من اهم القرارات التي يتم اتخاذها في الوحدة الاقتصادية وانه اذا كان السعر المحدد عاليا جدا فانه لن يكون هنالك طلبا واذا كان السعر المحدد منخفض جدا فان الوحدة الاقتصادية سوف تحصل على ربح اقل من الربح المطلوب (2 : 2001 , weetman) كما تعرف قرارات التسعير بأنها وضع سعر البيع للمنتجات او الخدمات والتي تعد من القرارات المسقبلية المهمة للوحدة الاقتصادية ، اذ ان قرار التسعير له دور كبير في بقاء الوحدة الاقتصادية في الامد الطويل وذلك لأن عدم تغطية الكلفة او عدم تحقيق هامش مناسب من الربح لغرض اعادة الاستثمار او التوسع يعني خروج الوحدة الاقتصادية تدريجيا من السوق ومن ثم ضعفها او عدم مقدرتها على اداء الدور المطلوب. (300 : 1982 , Decoster and sahafer). مما سبق يمكن القول ان قرارات التسعير ماهي الا مرحلة تأتي بعد وضع سياسات التسعير التي يتم وضعها من قبل الوحدة الاقتصادية التي هي عبارة عن الاطار العام الذي يرسم ويحدد فيه كل من العوامل والاهداف والاتجاهات والتي سوف تؤثر على قرارات التسعير فلا بد من معرفة كل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة بقرارات التسعير وكالاتي :

اولا: العوامل الداخلية المؤثرة على قرارات التسعير:

1. الاهداف التنظيمية والتسويقية :

Organizational and marketing objectives

يقوم مدراء التسويق بتحديد اسعار المنتجات انسجاما مع اهداف ورسالة الوحدة الاقتصادية فاذا ماكانت تسعى ادارة الوحدة الاقتصادية الى ان تضع لها مكانة وقيمة خاصة في السوق فان الاسعار المحددة للمنتجات او الخدمات التي تقدمها يجب ان

تتوافق مع مستوى جودتها ولكن في هذه الحالة عند وضع الاسعار يجب ان تأخذ بعين الاعتبار الهدف الذي وضعتة الوحدة الاقتصادية لها اصلا وبعبارة اخرى يجب ان تحدد الشركة استراتيجيتها قبل تحديد السعر بأعتبار ان السعر احدى ادوات المزيج التسويقي التي تستخدمها الشركة في تحقيق اهدافها (سرور / 2009 : 591).

2. استراتيجية المزيج التسويقي :

يجب ان تتفق قرارات التسعير مع قرارات تعميم المنتج وتوزيعه وترويجة لتكوين برنامج تسويقي فعال ومنسق ويمكن ان يؤثر بالقرارات التي تتخذ لمتغيرات المزيج التسويقي على قرارات التسعير ، وهنا يكون السعر عاملا حاسما في استراتيجية تحديد موقع المنتج والذي يحدد سوق المنتج ومنافسة وتصحيحة بأساليب تدعم هذه الاستراتيجية بأسلوب الكلفة المستهدفة التي هي سلاح استراتيجي فعال تعكس الكلفة المستخدمة لعملية المختارة لتنظيم المنتج الجديد اولا وتحديد تكلفتة أي انه يبدأ بسعر مثالي بناء على اعتبارات الزبون ويستهدف بعد ذلك التكاليف التي تضمن انه يتحقق هذا السعر (سرور / 2009 : 591).

3. التكاليف Costing:

يعد هذا العامل من ابرز العوامل تأثيرا في قرارات التسعير لكون الكلفة تؤثر باتجاه الارباح ومستوى الاسعار فالمعادلة التقليدية للسعر

$$\text{السعر} = \text{التكاليف} + \text{الارباح}$$

ولكن في بعض الحالات ولأغراض المنافسة قد تباع الوحدة الاقتصادية دون الكلفة أي إنها تحقق خسارة ولكنها بهدف زيادة حصتها السوقية الا ان هذا الهدف يتعارض على الامد البعيد مع هدفى البقاء والاستمرار لذلك عليها ان تعيد سياستها السعرية بما يغطي التكاليف (البكري 2002 : 240).

4. استجابة لتصورات الزبائن :

تمثل طلبات الزبائن عنصرا مهما في جميع اوجه عمليات الوحدة الاقتصادية من مرحلة تصميم المنتج حتى تحديد سعر البيع ، فعلى سبيل المثال اذا اراد الزبائن منتج ذات جودة عالية فأن ذلك يتطلب وقت انتاج اكبر ومواد اولية مكلفة والنتيجة بالتأكيد ستكون اسعار عالية فضلا عن تحديد موقف الزبائن اتجاه الاستجابة وتحقيق عملية الشراء من ناحية اخرى فأن الوحدة الاقتصادية لاتسعر منتجاتها بأسعار أعلى من اسعار السوق (Hilton , 1999 : 620).

وبذلك فأن الزبائن يستطيعون التأثير في السعر من خلال تأثيرهم في الطلب كما يجب على الوحدات الاقتصادية ان تحدد قرارات التسعير من وجه نظر الزبائن لأن

السعر العالي قد يجعل الزبائن يرفضون منتجات الوحدة الاقتصادية ومن ثم التوجه نحو المنتجات المنافسة (Horngren etal , 2000 : 422).

5. العوامل القانونية والسياسية

وهي الشروط الموضوعية من قبل الدولة والمستندة قانونا ، وتكون الوحدة الاقتصادية ملزمة في اعتقادها عند مزاوله اعمالها حيث ان الدولة تضع هذه الاسعار والقوانين المحددة للأسعار حفاظا على مصلحة المستهلك وحماية من الاستغلال ، كما إن الاعتبارات السياسية لها علاقة بالتسعير فعلى سبيل المثال اذا كانت الوحدات الاقتصادية في صناعة معينة وتجنبي ارباح عالية (البكري، 2002:234).

6. توقعات المشاركين في القناة التوزيعية

Channel Member expectations

عندما تتخذ القرارات المتعلقة بالتسعير فعلى المنتج ان يأخذ بعين الاعتبار التوقعات المختلفة من المشاركين في القناة التسويقية (وسطاء ، تجار الجملة ، مفرد) اذ ان هؤلاء يتوقعون المزيد من الأرباح نظير قيامهم بالاعمال المناطة لهم عند توزيع المنتجات وبالتالي يتوقع المشاركون في القناة بأن المنتج سوف يتحمل مثل هذه التكاليف عند اقراره للسعر. الملحق (1) يوضح العوامل المؤثرة على قرارات التسعير.

ثانيا: العوامل الخارجية المؤثرة بقرارات التسعير

External Factors Affecting pricing Decision

تشمل العوامل الخارجية التي تؤثر على قرارات التسعير بالسوق والطلب المنافس والعناصر البيئية الأخرى وكالاتي :-

1. السوق والطلب :

بينما تحدد التكاليف الحد الأدنى للأسعار فإن السوق والطلب يحددان حددهما الأعلى ولذلك قبل تحديد الاسعار يجب ان يفهم المنتج العلاقة بين السعر والطلب لمنتجه وكيفية تتغير علاقة السعر. الطلب لأنواع المنتجين فضلا عن معرفة تأثير ادراكات المشترين للسعر على قرار التسعير. والجدير بالذكر بأن حرية تسعير البائع تختلف طبقا لأنواع السوق المختلفة اذ يميز الاقتصاديين بين أربعة أنواع أسواق* يكون كل منهما تحديا مختلفا للتسعير (سرور، 2009:599).

* سيتم النظر فيها في الصفحات القادمة.

2. المنافسة :

تؤثر ردود أفعال المنافسين على قرارات تسعير فمن جهة قد تجبر أسعار منتجات منافس ما في بيئة الأعمال على تخفيض أسعاره ليكون تنافسيا ، ومن جهة اخرى فإن المنتجات التي ليس لها منافسين سوف تضع اسعار اعلى (Horngren etal 430 : 1997) ، نجد ان منتجات المنافسين قد تؤثر في الطلب وتضغط بذلك على الشركات لتخفيض اسعار منتجاتها فضلا ان هذه الشركات تأخذ بنظر الاعتبار رد فعل المنافسين عند اتخاذها قرارات التسعير.

3. العوامل البيئية الاخرى :

عند تحديد الاسعار يجب ان تأخذ في نظر الاعتبار عدد من العوامل الاخرى في بيئتها الخارجية فيمكن ان يكون للظروف الاقتصادية تأثير قوي على استراتيجيات تسعير الشركة فتؤثر على العوامل الاقتصادية مثل الازدهار والكساد والتضخم ومعدلات الفائدة على قرارات التسعير لأنها تؤثر على كل من تكاليف انتاج المنتج وادراكات المستهلك بسعر المنتج وقيمه كما يجب ان تاخذ الشركة في الحسبان تأثير اسعارها على الاطراف الاخرى في بيئتها ايضا. كيف سيكون رد فعل معيدي البيع resellers للاسعار المختلفة؟ ويجب ان تحدد الشركة الاسعار التي تعطي معيدي البيع ربحا عادلا وتشجع دعمه وتساعدهم على بيع المنتج بفاعلية. (سرور 2009:606) ويمكن تقسيم طرائق التسعير الى منهجين هما:

أولاً : المنهج الاقتصادي (منهج تعظم الارباح)

ثانياً : المنهج المحاسبي (منهج الكلفة الزائد $cost - plus$)

أولاً : المنهج الاقتصادي

تحدد الاسعار عن طريق تفاعل قوى العرض مع قوى الطلب في اسواق السلع والخدمات ، وهذا مايسمى بأقتصاد السوق اي ان السوق هو الذي يقوم بالتحكم في الاسعار تنظيمها وتوجيهها وتعتمد قرارات تسعير السلع والخدمات على خصائص السوق الذي تواجهه الوحدة الاقتصادية . وهناك اشكال متعددة للأسواق وكل سوق ميزاته الخاصة التي تحدد على اساسها السعر الذي يقاس عكسيا مع العرض وطرديا مع الطلب بطريقة تختلف عن الاسواق الاخرى ، ولكم السوق في جميع اشكاله يحقق هدفا واحدا للوحدة الاقتصادية وهو تكون فيه الارباح اقصى مايمكن لذلك فقد جاء اهتمام الاقتصاديين بالتسعير نتيجة الاهتمام بتعظيم الارباح ويمكن التوصل الى ذلك القدر من الربح عند نقطة التعادل التي تحدث عن انتاج ذلك الحجم الذي يتساوى عند الايراد الحدي $marginal\ Revenu$ مع الكلفة الحدية $marginal\ cost$) (Horngren and other , 1996 : 182)

- وقد صنف الاقتصاديون الاسواق الاتية :-
- ❖ سوق المنافسة الكاملة perfect competition – market
 - ❖ سوق الاحتكار monopoly - market
 - ❖ سوق المنافسة غير الكاملة imperfect competition – market
 - ❖ سوق منافسة القلة Oligopoly – market

ثانيا : المنهج المحاسبي بالتسعير

ويسمى عادة منهج الكلفة الزائد (cost - plus) لأنه يقوم بتحديد سعر البيع على اساس التكاليف مضافا اليها هامش ربح mark up والصيغة العامة لتحديد السعر وفق المنهج المحاسبي وكالاتي:

سعر البيع = كلفة الوحدة + (نسبة الربح المطلوب x كلفة الوحدة)

والجدير بالذكر ان المنهج المحاسبي للتسعير يتضمن عدة طرق وكالاتي :

1. التسعير على اساس الكلفة الكلية :- full – cost pricing

تعرف الكلفة الكلية بأنها حاصل جمع كل الكلف (المواد المباشرة والعمل المباشر والمصاريف غير المباشرة ومصاريف التسويق ومصاريف الادارية) (Atkinson 337 : 1995 , and other) ، اذ ان التسعير على اساس الكلفة الكلية هو منهج التسعير المنتوجات والخدمات فان سعر البيع يجب ان يغطي كل الكلف الثابتة والمتغيرة للمنتوج او الخدمة المعروضة للبيع في السوق فضلا عن هامش ربح يغطي ربح الاعباء الاخرى كالضرائب وما يلزم لتحقيق صافي ربح معقول للوحدة الاقتصادية في الامد الطويل لتستمر على البقاء ان التبرير في تضمين الكلفة الثابتة لأغراض قرارات التسعير هي كالاتي (Glautier and underdown, 1997 479):

أ. تغطية كلفة المنتج الكلية (Full product cost Recovery)

ففي قرارات التسعير للأمد الطويل يجب تغطية كلفة المنتج الكلية لبقاء الوحدة الاقتصادية في السوق ، بمعنى ان الكلف الثابتة تعد في الامد الطويل كلف ملائمة لأن الوحدة الاقتصادية اذا حددت اسعار غير قادرة على توليد ايرادات تكفي لتغطية كلفها في الامد الطويل فان البديل الافضل هو الخروج من السوق .

ب. استقرار السعر price stability

تعتقد الادارة ان تحديد السعر على اساس الكلفة الكلية يحقق افضل استقرار للسعر ، لأنه يحد من انجرافها نحو تخفيض الاسعار.

ج. البساطة simplicity

ان طريق الكلفة الكلية لغرض التسعير لا تتطلب اي تحليلات تفصيلية لأنماط سلوك الكلفة لتحديد الكلفة الثابتة والمتغيرة للمنتج.

د. تبرير السعر price justification

ان التسعير على اساس الكلفة الكلية يخفض من احتمال ان تتمكن بعض الاطراف الاخرى من اثبات اسعار مضادة للمنافسة Anti – competitive لأن هذه الطريقة هي وسيلة للحصول على الارباح المعقولة وليس لتعظيم الارباح ألا ان تضمين الكلف الثابتة للوحدة عند التسعير لا يكون دون مشاكل اذ ان هناك بعض الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة:-

- ❖ ان تحديد الكلف الثابتة للوحدة يتطلب تقدير كمية المبيعات المتوقعة مستقبلا ومن ثم فلو انخفضت المبيعات الفعلية عن هذا التقدير فإن الكلف الكلية الفعلية يمكن ان تتجاوز السعر وتزيد منه.
- ❖ ان هذه الطريقة تستعمل معدلا عاما للربح وبذلك فإن الوحدات الاقتصادية تتجاهل حقيقة هامة وهي انه ليس كل المنتجات او الخدمات تحقق معدلا متساويا للربح.
- ❖ انها مقياس طويل الامد عند اتخاذ قرارات المفاضلة ما بين البدائل .
- ❖ تؤدي الى تاجيل مصاريف حدثت في سنة معينة فيما يخص المخزون السلعي الى سنة لاحقة وذلك بتخصيص الكلف الثابتة على الوحدات المنتجة غير المباعة في الانتاج نفسها.

2. التسعير على اساس الكلفة المتغيرة

تستخدم هذه الطريقة بشكل كبير في تسعير الطلبات الخاصة ويعد القرار الذي يتم اتخاذه من القرارات الادارية قصيرة الاجل لأنه بعد تنفيذ الطلبية تكون الادارة غير ملزمة بقبول طلبات اخرى اذا شعرت بأن القرار كأنه في غير صالحها وان الكلفة المتغيرة لا تتحقق الا بوجود الانتاج فهو المسبب لها والمسؤول عليها وعلية فإن كلفة الإنتاج الواجب تحميله بها فقط اما الكلفة الثابتة فتحدث سواء تم الانتاج ام لم يتم ، اذ ليس هناك علاقة سببية بينهما ، ولهذا فإن الكلفة الثابتة هي كلفة زمنية مرتبطة بالفترة المالية تحمل على حساب الارباح والخسائر. (عبد الرحيم واخرون 1990 : 655) (Gloutier under down , 1997 : 484)

وهناك عدة ميزات تتصف بها هذه الطريقة وكالاتي :-

- ❖ ملائمة طريقة الكلفة المتغيرة مع وسائل الرقابة.
- ❖ ملائمة طريقة الكلفة المتغيرة مع وضع الموازنات.

- ❖ بساطة طريقة الكلفة المتغيرة من ناحية الاجراءات المتعلقة بالكلف.
- ❖ اما اهم الانتقادات الموجهة لطريقة التسعير على اساس الكلفة المتغيرة كالآتي :-
- ❖ صعوبة تبويب الكلف وسيما الكلفة المختلطة وفرز عناصرها المتغيرة عن الثابتة.
- ❖ لاتوفر هذه الطريقة بيانات عن الطاقة المستغلة والعاطلة .
- ❖ نظرا لكون الكثير من الوحدات الاقتصادية تحدد أسعارها مسبقا مما يجعل سياسة تسعيرها جامدا نوعا ما.
- ❖ يعد عنصر كلفة العمل ضمن عناصر الكلفة المتغيرة والثابتة وعليه صعوبة سلوكه ، اذ ان عنصر العمل من العناصر المتغيرة الا انه بدا يميل الى الثبات وسيما في اوقات توقف الانتاج للأمد القصير.

3. التسعير على اساس الكلفة المستهدفة

ان اهم اشكال التسعير على اساس السوق هو السعر المستهدف وهو السعر المقدر المنتج (سلعة أو خدمة) الذي يكون الزبائن على استعداد لدفعه وهذا التقدير يكون مبنيا على اساس تفهم وأدراك الزبائن لقيمة هذا المنتج فالسعر المستهدف يؤدي الى الكلفة المستهدفة، والتي هي احد الادوات التي ظهرت نتيجة النمو وتوسع المنافسة العالمية للعديد من الصناعات اذ تمثل هذه العملية بمجموعة الاساليب والادوات الادارية المستعملة لتوجيه اهداف الكلفة والانشطة في التصميم والتخطيط للإنتاج لتقديم أساس للرقابة الفعالية في جميع المراحل المتعاقبة وعلى طول دورة حياة المنتج وذلك لضمان تحقيق الربحية المستهدفة (16 : Blocher , 1999) ويتم تحديد التكاليف المستهدفة بطرح سعر السوق المحدد من الربح المطلوب . اي ان التكاليف المستهدفة تعمل بأثر رجعي من سعر السوق المتوقع لتوجه الكلفة المستهدفة وتطبق هذه الآلية لتقديم المنتجات والخدمات في كل الوحدات الاقتصادية التي تتصف بالتنافس المتزايد والتغيرات السريعة في التكنولوجيا وتفضيلات الزبون (52 : Hilton , 2000) الملحق (2) يوضح اسعار البيع في ظل النظرة الحديثة والتقليدية.

4. التسعير على اساس العائد على الاستثمار

Return on investment pricing

تهدف هذه الطريقة الى الربط بين مقدار الاضافة الى كلفة المنتج او الخدمة وبين رأس المال المستثمر ومن ثم يمكن تحديد السعر الذي يحقق عائدا مسبقا على رأس المال المستثمر، اذ تستعمل هذه الطريق في تحديد اسعار المتوجات الجديدة التي لا يوجد لها اسعار في السوق واتخاذ قرارات انتاج المنتج لأول مرة في الوحدة الاقتصادية لها سعر في السوق وكذلك قرارات الشراء او الصنع وقرارات تعديل اسعار

البيع نظرا لتقلب الكلفة (Matz and Gthura , 1984:623) وعلية يحدد سعر البيع وفقا لهذه الطريقة كالاتي :-

سعر البيع = (نسب العائد المستهدف على رأس المال × رأس المال المستثمر) / احجم المخرجات

اما الانتقادات الموجهة لهذه الطريقة فكالاتي (Drury , 2008 : 260):

- ❖ انها تفترض ان السعر عبارة عن دالة الكلفة مع اهمال عامل الطلب.
- ❖ انها تعتمد على دقة تخصيص الكلف الثابتة ورأس المال المستثمر.
- ❖ انها تعتمد على الكلفة الكلية التي تكون ذات علاقة بقرار التنفيذ.
- ❖ انها قابلة للتطبيق في حالة انعدام المنافسة فقط.

نستنتج مما سبق ان لكل طريق من طرائق التسعير مزايا وعيوب وعلى متخذ القرار السعري ان يدركها ، بشئ من الدقة والتفصيل كي يتمكن من اختيار طريقة التي تحقق اهداف الوحدة الاقتصادية في مجال التسعير فضلا عن ذلك ولكي يكون للوحدة الاقتصادية مركزا تنافسيا متميزا عليها ان تتخذ استراتيجية خاصة بها او مجموعة من الاستراتيجيات اذ تعتبر الادارة الاستراتيجية عن التوجيه الاداري الحديث ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات.

المبحث الثاني: مقدمة عن الاستراتيجيات التنافسية

تمثل الادارة الاستراتيجية بمفهومها العام بالانشطة المتعلقة بتحليل البيئة الخارجية والداخلية للوحدة الاقتصادية لتعظيم الاستفادة بتحليل الموارد في تحقيق الاهداف. (Jeffery,1980:22) . حيث عرض Hilt بأنها عملية تتضمن مجموعة من الالتزامات والقرارات والافعال المطلوبة للوحدة الاقتصادية لغرض تحقيق المنافسة الاستراتيجية والحصول على عوائد تفوق المعدل (hilt,ehta,2000:6). فيجب على الوحدة الاقتصادية تحديد اهدافها من خلال اجراء المسح العام لكل من البيئة الداخلية والخارجية من اجل الحصول على المعلومات الخاصة بالعوامل الاستراتيجية وكالاتي :-

1. تحديد رسالة الشركة :- وهي تحديد نوع العمل الذي سوف تمارسه الشركة والقطاع الذي تعمل فيه ويتحدد السوق الذي تعمل فيه ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.
2. يتم تحليل الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف swot analysis من تحديد عوامل البيئة الداخلية والخارجية فعلى مستوى البيئة الخارجية يتم تحديد الانشطة

والمواقع التي من الممكن ان تتميز الشركة في ادائها كي تستطيع استغلال هذه الفرص ومواجهة التهديدات ام على مستوى البيئة الداخلية يتم تحليل القدرات والقابليات الداخلية من خلال اجراء المقارنة مع جميع عوامل النجاح الاساسية.

3. اختيار الاستراتيجية :- هنا يتحدد الاطار النهائي للاستراتيجية والتي تمثل وسيلة للوصول الى النهاية (الاهداف) بعدها يتوقف اختيار الاستراتيجية الملائمة عن دراسة مجموعة اعتبارات وتقييمها وتحديد الاتجاهات المستقبلية للوحدة الاقتصادية.

من المعلوم ان الاستراتيجية تصاغ من اجل ان تتلائم مع مختلف المستويات التنظيمية وبالتالي فإن التركيز النهائي للأستراتيجية وعلى اختلاف مستوياتها يكون موجه نحو الزبون وتظهر الاستراتيجية في ثلاث مستويات هي:

(Shorplin , 1980: 15)

- أ. مستوى الاستراتيجية العليا Grand Strategy.
- ب. مستوى الاستراتيجية الوسط SBU Strategy.
- ج. مستوى الاستراتيجية الدنيا functional strategy.

وهذه المستويات التنظيمية الثلاث تعتمد على الوحدة الاقتصادية في رسم مسارها المستقبلي فالاستراتيجية المستوى العام تحدد نوعية الاعمال الحالية والمستقبلية من خلال اتخاذ القرارات ذات العلاقة بعمل الوحدة الاقتصادية ومنتجاتها واسواقها الحالية والمستقبلية وعلاقة الوحدة الاقتصادية مع الاطراف الاخرى في البيئة الخارجية (القطامين 1996: 37) مع التركيز على اتجاهات النمو لهذه الوحدات وتوزيع الموارد لكل وحدة اعمال وبما يناسب اتجاهات النمو.

اما استراتيجية مستوى الاعمال والتي تركز على كيفية منافسة صناعة معينة او قطاع انتاجي او اسواق معينة ، وهنا يصبح نطاق الاستراتيجية اقل اهمية ويصبح تركيز الاستراتيجية في هذا المستوى بتحديد بدائل تقسيم الاسواق ومراحل تطور المنتج بالسوق ، كذلك يتم التركيز على تكامل ما بين أنشطة الوظائف المختلفة داخل نشاط الاعمال لذا فهي تتم بتحديد خط المنتجات، تنمية السوق، التوزيع والتمويل، العمالة، البحوث والتطوير وتصميم نظم التصنيع، فضلا عن ان دور الاستراتيجية يبرز في هذا المستوى من خلال تحديد الكيفية التي تدار بها الاعمال وكذلك كيفية التنافس في ظل السوق الذي تعمل فيه الوحدة الاقتصادية . اما استراتيجية المستوى الوظيفي الذي يتضمن اعداد استراتيجيات للسوق واستراتيجيات للأننتاج واخرى للموارد البشرية والمالية وعلى اساس ذلك فأنة عندما يتم وضع استراتيجية على مستوى الاعمال فإن دور الاقسام الوظيفية في وضع الاستراتيجية سوف يصبح اكثر وضوحا. (Daft, 1996: 3).

المبحث الثالث: قرارات التسعير وتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية

لما كانت استراتيجية وحدات الاعمال تتكون عادة من انظمة فرعية وظيفية للأنتاج والافراد والتسويق والشؤون المالية . لذلك من الضروري ان تكون للوحدة الاقتصادية الاستراتيجيات الواضحة لهذه الانظمة الوظيفية بمعنى ان توجد خطة استراتيجية للتسويق وللأفراد وللأنتاج (ياسين ، 1998 : 32) من حيث ربطها مع أنشطة سلسلة القيمة التي عرفت بأنها تتعلق بالوظائف الرئيسية في الوحدة مثل وظائف الانتاج والتسويق والبحث والتطوير والتمويل (عوض 2000:12) اذ ان الهدف الرئيسي لإستراتيجية الوظائف هو زيادة انتاجية موارد الوحدة الاقتصادية والقطاع الى الحد الاقصى ولتجميع النشاطات والكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين بهدف تحسين الاداء مع الاخذ في الحساب المحددات التي تقررها استراتيجية المنشأة والقطاع (12 : 1980 , Hofer) ، وغالبا ما تقدم معظم الوحدات الاقتصادية على انتاج اكثر من مجموعة سلعية واحدة . لكل سلعة في المجموعة خصائصها ومتطلباتها الانتاجية والتسويقية ولهذا السبب حتى يتم وضع استراتيجية واحدة لكافة وحدات الأعمال داخل الوحدة الاقتصادية ولا بد من اعتبار كل وحدة عمل على انفراد وذلك من ناحية تخطيط استراتيجية خاصة بها تسمى استراتيجية وحدات الأعمال Business unit strategy والتي تناط بها ممارسة اداء او تنفيذ الوظائف المرتبطة بعملها (عبيدات 34 : 1997) والجدير بالذكر ان الاستراتيجيات الوظيفية تقسم حسب الأنشطة الرئيسية للوحدات المتمثلة في مجالات التمويل والمحاسبة ، والبحث والتطوير ، والشراء وادارة الموارد والانتاج والعمليات ، والتسويق ، والموارد البشرية.

المبحث الرابع: دراسة قرارات التسعير في الشركة العامة للصناعات الكهربائية

تأسست الشركة العامة للصناعات الكهربائية استنادا الى قرار مجلس ادارة المؤسسة الاقتصادية الملغاة المتخذ بالجلسة (45) في 17/8/1965 في ضوء اتفاقية التعاون بين العراق والاتحاد السوفيتي (روسيا حاليا) عام 1959، وقد صدر عقد تأسيس الشركة بأسم (الشركة العامة للأجهزة والمعدات الكهربائية) وتم تنفيذ المشروع في مايس 1963، وبوشر بالانتاج في 1/4/1967. افتتحت الشركة رسميا في 28/4/1967، واصبحت منشآت المؤسسة العامة للصناعات الهندسية في عام 1972 بدأت الشركة تتكسر الهنكارية بأنشاء معمل المصاييح في التاجي وتأسيس مديرية في عام 1977، بعد الغاء نظام المؤسسات ارتبطت الشركة بوزارة الصناعات الثقيلة ثم انتقلت ملكيتها الى هيئة التصنيع العسكري في 26/11/1987 وفي عام 1993 فك ارتباط مديرية معمل المصانع من الشركة

واستحدثت مديريةية بأسم المعمل في منطقة التاجي ترتبط بمركز هيئة التصنيع العسكري ،الحتت الشركة بوزارة الصناعة والمعادن بعد فك ارتباطها من هيئة التصنيع العسكري بتاريخ 1993/10/20 وأكد ارتباط معمل المصاييح في التاجي بها اذ يعد حاليا احد الاقسام التابعة لها. وفي عام 1997 جرى عقد تأسيس الشركة وفقا لقانون الشركات العامة بأسم (الشركة العامة للصناعات الخفيفة) برأسمالها وقدره (285653000) كما يتولى مجلس ادارة الشركة رسم ووضع السياسات والخطط الانتاجية والاقتصادية والتنظيمية والتقنية لتحقيق اهدافها ونشاطها والاشراف ومتابعة تنفيذها ويمارس جميع الحقوق والصلاحيات المتعلقة بذلك ويتم تخويل المديرية العامة الذي بدوره يقوم بجميع الاعمال اللازمة لأدارة الشركة ، وفيما يلي بيان للمهام التي تقوم بها الاقسام الرئيسية في الشركة وكالاتي :-

1. قسم الابحاث والتطور ويتولى المهام الاتية :-
 - أ. اعداد الخطة البحثية السنوية للشركة.
 - ب. تطوير منتجات الشركة مع تصميم وتنفيذ منتجات جديدة وتحسينها.
2. قسم التخطيط والدراسات ويتولى المهام الاتية :-
 - أ. اعداد الخطط الانتاجية السنوية والخطط التفصيلية في ضوءها.
 - ب. اقتراح خطة القوى العاملة.
 - ج. تنفيذ البرامج التدريبية.
3. قسم الشؤون المعنية ويتولى المهام الاتية :-
 - أ. استحداث الطرق التكنولوجية المتطورة بأنتاج المنتجات الجديدة وتطويرها.
 - ب. تقليل كلفة واعداد الوثائق الفنية والتصحيحية وطرق فحص وانتاج القوانين.
4. قسم الانتاج :- يرتبط بالقسم اربعة عشر معمل ويتولى المهام الاتية :-
 - أ. تنفيذ الخطط الانتاجية والاستغلال الامثل للموارد.
 - ب. المحافظة على نوعية المنتجات ضمن المواصفات الفنية.
5. قسم الشؤون التجارية :- يتولى المهام الاتية
 - أ. اعداد مناهج الاستيراد.
 - ب. تنفيذ خطة المشتريات المحلية للمواد الاولية.
 - ج. تسعير المنتجات ومتابعة السياسة السعرية.

د. تسعير المنتجات ومتابعة السياسة السعرية.

6. قسم السيطرة النوعية ويتولى المهام الآتية :-

- أ. الفحص والسيطرة على النوعية للأنتاج من مرحلة مختلفة.
- ب. القيام بالاجراءات الوقائية لمراقبة حالات التجاوز في نسب النلف المسموح به.
- ج. اجراء التفتيش الدوري لضمان ملائمة ظروف المخزن لكافة المواد التخزينية في الشركة.

ونظرا لتعدد المنتجات في الشركة العامة للصناعات الكهربائية سيتم اختيار منتج مكيف الهواء الشباكي نسيم الرافدين اذ يوجد هذا المنتج منافسة شديدة الذي حقق ارباح عالية للشركة ولكن بسبب تحول الى اسواق عالمية فيها منتجات من مختلف المناشئ وبالاسعار التنافسية وعالية يتم اختيار مكيف الهواء الشباكي عينة للبحث والملحق (3) يوضح سير العملية الانتاجية في معمل المكيفات.

قرارات التسعير في ظل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية:

من خلال الاطلاع على طبيعة العمليات الانتاجية لمكيف الهواء نسيم الرافدين ونظام التكاليف المتبع لا توجد أي ملامح لأثر الاستراتيجيات الوظيفية على قرارات التسعير لذا سيتم بيان التسعير على اساس الكلفة المستهدفة في ظل اتباع الاستراتيجيات الوظيفية ، حيث ان الاستراتيجيات الوظيفية لها صلة وثيقة بنشاط الشركة وعملياتها المختلفة وهي الاقرب الى تحقيق اهداف ورسالة الشركة لذا ينبغي ان تكون للشركة مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية يتم على ضوئها العمل والتي كما هو متبع حاليا ، حيث تمتلك الشركة خطط قصيرة الأمد لكل نشاط من انشطتها وهذه الخطط تحقق وقد لاتحقق الأمر الذي ينعكس سلبيا في تحقيق اهداف ورسالة الشركة كونها رائدة في صناعة الاجهزة الكهربائية،

جدول رقم (1): اسعار وكميات بيع مكيف الهواء الشبائي لعام 2008

| الشهر | الكمية | السعر | المجموع |
|-------|--------|---------|-------------|
| 1 | 177 | 582,307 | 68,130,000 |
| 2 | 46 | 650,000 | 29,900,000 |
| 3 | 16 | 650,000 | 10,400,000 |
| 4 | 63 | 650,000 | 40,950,000 |
| 5 | 47 | 650,000 | 30,550,000 |
| 6 | 54 | 650,000 | 35,100,000 |
| 7 | 158 | 650,000 | 102,700,000 |
| 8 | 86 | 650,000 | 55,900,000 |
| 9 | 37 | 650,000 | 24,050,000 |
| 10 | 58 | 650,000 | 37,700,000 |
| 11 | 138 | 650,000 | 89,700,000 |
| 12 | 100 | 650,000 | 65,000,000 |

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

سوف يتم استعمال على اساس الكلفة المستهدفة في ظل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية اذ تحتاج هذه الطريقة الى تحديد الخطوات الاتية:

اولا : تحديد سعر البيع المستهدف :

حددت الشركة العامة للصناعات الكهربائية سعر بيع مكيف الهواء الشبائي نسيم الرافدين على اساس متوسط الاسعار اي تحديد اسعار السلع المماثلة في السوق المحلي والمنافسة لمنتج الشركة وكالاتي:

مكيف عراقي 599000

مكيف اماراتي 675000

مكيف سعودي 680000

1950000

ويتم حساب متوسط الاسعار وكمايلي:

متوسط الاسعار = $3 \div 1950000 = 650000$

ثانيا: تحديد الكلف المستهدفة :

تتطلب عملية تحديد الكلفة المستهدفة Target cost تحديد هامش الربح اولا ويتم الاعتماد على نسبة هامش 20% من سعر البيع والتي تقابل الحد الاعلى من نسبة هامش الربح الذي تستهدفه الشركة

هامش الربح = سعر البيع × نسبة هامش الربح

$$= 650000 \times 20\%$$

$$= 130000 \text{ دينار}$$

اما الكلفة المستهدفة فستكون كما في المعادلة الاتية

$$\text{الكلفة المستهدفة} = \text{سعر البيع المستهدف} - \text{هامش الربح المستهدف}$$

$$= 650000 - 130000 = 520000 \text{ دينار}$$

ثالثا: تحديد التخفيض المستهدف

تتطلب هذه الخطوة تحديد الكلفة الفعلية للمكيف الشبكي اولا ثم طرحها من الكلفة المستهدفة التي تم تحديدها في الخطوة الثانية ، هذا وقد بلغت الكلفة الفعلية للمكيف الشبكي نسيم الرافدين لعام 2008 (574410) دينار وعند حجم انتاج (314) مكيف وكما موضح في الجدول رقم (2)

جدول رقم (2): تكاليف الفعلية لمكيف الهواء الشبكي لعام 2008

| التفاصيل | الكلفة لعام 2008 |
|-------------------------|------------------|
| التكاليف المتغيرة | |
| المواد الاولية | 570000 |
| الادوات الاحتياطية | -- |
| مصاريف اخرى | -- |
| مجموع التكاليف المتغيرة | 570000 |
| التكاليف الثابتة | |
| كلفة العمل | 3740 |
| الاندثارات | 67 |
| مصاريف اخرى | 315 |
| مجموع التكاليف الثابته | 4122 |
| مجموع كلفة الصنع | 574122 |
| كلفة تسويقية | 41 |
| كلفة ادارية | 242 |
| اجمالي التكاليف | 574410 |

المصدر اعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الشركة

$$\begin{aligned} \text{تخفيض الكلفة المستهدفة} &= \text{الكلفة الفعلية} - \text{الكلفة المستهدفة} \\ &= 520000 - 574410 \\ &= 54410 \text{ دينار للمكيف الواحد} \end{aligned}$$

رابعاً : انجاز التخفيض المستهدف

يتم تحقيق التخفيض المستهدف اي الوصول الى الكلفة المستهدفة عن طريق اسلوبين هندسة القيمة والهندسة العكسية وبموجب هندسة القيمة يتم الوصول الى الكلفة المستهدفة بواسطة تعديل كل وظيفة من وظائف المنتج مع القيمة المتحققة من قبل الزبون وهذا الامر يتطلب تحديد زبائن الشركة اولا ومن ثم تعريفهم بالخصائص الوظيفية للمنتج وهذا صعبا لذلك سيتم استخدام طريقة الهندسة العكسية او التحليل المفكك Teardown analysis في تخفيض الكلفة او التخفيض المستهدف بهدف اجراء مقارنة مرجعية مع احدى المنتجات المنافسة وهو مكيف الهواء الشبكي دايوو من خلال دراسة وتحليله الى اجزائه في معمل تموز والاطلاع على المسار التكنولوجي من شعبة التصاميم والتكنولوجيا في قسم الشؤون الفنية حيث تم استخدام طريقة المفكك بأربع مراحل هي :-

- ❖ المرحلة الاولى : التعريف بوظيفة المنتج.
- ❖ المرحلة الثانية : تفكيك مكيف الهواء الشبكي نسيم الرافدين.
- ❖ المرحلة الثالثة: تفكيك مكيف الهواء الشبكي دايوو وبيان اختلاف المواصفات مع مكيف الهواء نسيم الرافدين

المرحلة الاولى :-

ان الهدف الاساسي لمكيف الهواء الشبكي هو تبريد الهواء بواسطة دورة عمل يطلق عليها التجديد تبدأ هذه الدورة بعمل الضاغط بضغط غاز الفريون بقوة الضغط عاليه تؤدي الى تسخينه وصخة الى الراديتور الخلفي من ثم مرحلة تسليط مصدر هواء المروحة البارد علغاز الفريون الساخن الذي داخل المكيف والعمل على تجديده بواسطة تحويل ضغطة من الضغط العالي الى الواطئ . وثم المرحلة النهائية في دورة التبريد عبر المنجز. اذ بمجرد مرور هواء الغرفة وملائمة انايبب المبخر يتحول الهواء الساخن الى هواء بارد .

المرحلة الثانية :-

تفكيك مكيف الهواء الشبكي نسيم الرافدين :- وهذه المرحلة وصف لأجراء المكيف من خلال نتبع العملية الانتاجية لمكيف الهواء وكالاتي :

1. قسم الكابسات :- وتضع في هذا القسم كافة الاجراء المعدنية والبلاستيكية او المعدنية تشمل الصفائح المعدنية الجانبية الايمن والاييسر للمنجز، وحاجز

المكيف، غطاء المكيف، حاجز المنجز الاول، حاجز المنجز الثاني، غطاء المنجز، قاعدة محرك المروحة، جسر معدني الكابينة، مسطرة الكابينة، المشبك المعدني، مسطرة المشبك المعدني، وجه البور الكهربائي وغطاءه، قاعدة المكيف الاساسية.

اما الاجزاء البلاستيكية فهي المروحة ، الرئيس البلاستيكي ، قاعدة البورد البلاستيكيه ، واجهة البورد الكهربائي.

2. قسم المبادلات :- ويعمل على تصنيع الاجزاء المتمثلة بالمكيف (الراديوتر الخلفي) تصنيفه بمراحل محددة وبأستخدام مواد متنوعه المتمثلة بأنابيب محرزة بالمكيف قياس (0,35) ملم و (0,33) ملم ، انابيب نحاسية غير محرزة قياس (0,35) ملم و (0,33) ملم وكذلك يتم في هذا القسم تصنيف المبخر(الراديوتر الامامي) والذي يقوم بتحويل السائل المبرد الى حالة غازية واعدتة الى الضاغط بانتظار اعادة ضغطة ثانية.
3. قسم تجميع البورد الكهربائي :- الذي يعني اللوحة المعدنية والقاعدة البلاستيكية الثانية يبين عليها الاجراء الكهربائي كافة للمكيف الشبكي حيث يتولى هذا القسم مهمة تتبع الاجزاء المصنعة قسم الكابسات بالإضافة الى الاجزاء الاخرى تطلب من المخازن هي (المنظم الحراري ، محرك توزيع الهواء سويجات ماصور موزع الهواء والتشغيل ، مصباح التسخين ومواد اخرى مثل الاسلاك وكيبلات).
4. قسم تجميع البورد الكهربائي :- ويتم تجميع كافة اجزاء المكيف على القاعدة الاساسية له والتي تأتي من الاقسام الثلاث السابقة .
5. قسم الفحص :- يصل المكيف في هذا القسم الى المرحلة النهائية اي القيام بالفحص وشحنه بغاز الفريون ومن ثم مرحلة التعبئة والتغليف.

المرحلة الثالثة :-

تفكيك مكيف الهواء الشبكي دايوو :-
 يتم مقارنة مكيف الهواء الشبكي نسيم الرافدين مقارنة بمكيف الهواء الشبكي دايوو كمقارنة مرجعية منتج منافس بالإضافة لاعتماد الشركة عليّة عند اختيار متوسط سعر بيع المستهدف وعليه سوف يتم تفكيك مكيف الهواء دايوو الى اجزائه المتعدده للتعرف على مواصفاته وكمية المواد المستخدمة للوقوف على الاختلافات الموجوده والمقارنة مع اجزاء المكيف نسيم الرافدين.

تمهيد لانجاز التخفيض المستهدف في المرحلة الاتية :-

اولا : قسم الكابسات : تم تحديد الاختلافات الاتية

1. حاجز المكيف في مكيف الهواء دايوو يعمل من البلاستيك في حين يصنع حاجز المكيف نسيم الرافدين من الصفائح المعدنية 0,8 ملم.
2. يعمل غطاء المكيف في مكيف الهواء دايوو من البلاستيك بالمقابل يصنع هذا الغطاء في مكيف نسيم الرافدين من الصفائح المعدنية.
3. يصنع الجسر الذي يربط حاجز المبخر في مكيف الهواء دايوو من البلاستيك بينما يصنع الجسر في مكيف الهواء نسيم الرافدين من الصفائح المعدنية.
4. في مكيف الهواء دايوو لا يتم استخدام اللوحة البلاستيكية التي تضع عليها علامة لاصقة بعنوانين مفاتيح البورد.
5. في مكيف الهواء دايوو يتم ربط محرك المروحة مباشرة في حاجز المبخر وهو بذلك يستغني عن قاعدة المروحة التي تصنع في المكيف نسيم الرافدين بأستخدام صفائح معدنية ذات قياس 1,5 و 1,2 ملم.
6. يستخدم نوعين من الحبيبات البلاستيكية لصنع الاجزاء البلاستيكية في مكيف الهواء دايوو وهما بولي بروبيلين ABS ولا يتم استخدام حبيبات وزنها (الاجزاء البلاستيكية) اقل من وزن الاجزاء البلاستيكية الموجوده في مكيف الهواء نسيم الرافدين وكالاتي :

جدول رقم (3): الاجزاء المستخدمه بالمكيف الدايوو والرافدين

| الاجزاء | مكيف الهواء دايوو | مكيف الهواء نسيم الرافدين |
|--|-------------------|---------------------------|
| وزن المروحة | 0,356 كغم | 0,420 كغم |
| وزن السريس | 0,286 كغم | 6,318 كغم |
| وزن القاعدة البلاستيكية للبورد الكهربائي | 0,048 كغم | 0,055 كغم |

المصدر اعداد الباحث

ثانيا : قسم المبادلات وتم تشخيص الاختلافات الاتية :-

جدول رقم (4): الاختلافات بين مكيف الدايوو والرافدين

| الاجزاء | مكيف الهواء دايوو | مكيف الهواء نسيم الرافدين |
|----------------|--------------------------------|---------------------------------|
| المبخر والمكثف | ثلاثة خطوط م الانابيب النحاسية | اربعة خطوط من الانابيب النحاسية |

المصدر اعداد الباحث

جدول يتم فيه مقارنة معدلات صرف المواد في مكيف الهواء نسيم الرافدين ومكيف الهواء دايوو في قسم المبادلات.

ثالثاً: قسم تجميع البورد وقسم التجميع وتم تحديد الفروقات الاتيه :-

جدول رقم (5): اجزاء قسم التجميع

| الاجزاء | مكيف الهواء دايوو | مكيف الهواء نسيم الرافدين |
|---------|--------------------------|-----------------------------|
| الضاغط | نوع روتري لاغراض التدفئة | لاغراض التبريد نوع (ترويدي) |
| الكلفة | اقل كلفة | اعلى كلفة |

رابعاً : قسم الفحص :- لم يتم تحديد اي فروقات في مواصفات المكيفين في هذه المرحلة اذ توجد في كلا المكيفين كمية من غاز الفريون مقدارها 1,300 كغم لمواد التعبئة والتغليف هي نفسها.

المرحلة الرابعة :-

تحقيق التكاليف الى مستوى التكاليف المستهدفة في هذه المرحلة يتم الوصول الى الكلفة المستهدفة بواسطة تعديل مواصفات المكيف نسيم الرافدين طبقاً لمواصفات مكيف الهواء دايوو اذ سوف يكون هناك تخفيض في الكلفة بواسطة طرح كلفة الاجزاء المصنعة في مكيف الهواء نسيم الرافدين مثل التعديل من كلفة الاجزاء المصنعة في مكيف الهواء دايوو بسبب انها تمثل كلفة الاجزاء المصنعة في مكيف الرافدين بعد التعديل. وعليه يجب تطبيق الاتي :-

1. تحديد سعر شراء المواد الداخلة في تصنيع تلك الاجزاء والتزام الشركة بأعتماد سعر الصرف المحدد من قبل وزارة الصناعة والذي كان سعر الشراء ثابتاً ومستقراً خلال عام 2008.
2. ان بلوغ التكاليف المستهدفة سوف يكون من احتساب التخفيضات الناتجة عن الاختلافات الموجودة بين مواصفات المكيفين والجدول الاتي يوضح تخفيض تكاليف الاقسام الناتجة.

جدول رقم (6) : تخفيض التكاليف في الاقسام الانتاجية

| الاقسام | التخفيض |
|----------------------------|---------|
| التخفيض في قسم الكابسات | 30003 |
| التخفيض في قسم المبادلات | 4571 |
| التخفيض في قسم منتج البورد | 1093 |
| التخفيض في قسم التجميع | 17100 |
| اجمالي التخفيض | 52731 |

وسوف يتم تطبيق التكاليف المستهدفة في الشركة عينة البحث في ظل الاستراتيجيات الوظيفية .

فيما يخص استراتيجية البحث والتطوير فان قرار التسعير المعتمد على التكاليف المستهدفة تبدأ من مرحلة تخطيط المنتج لتقليل كلفته وهذا يتحقق من خلال تغير التكنولوجيا الحالية بأجزاء جديدة لمواكبة المنافسين وحيث ان كلف الشركة الخاصة بالعمليات الانتاجية والتكولوجيا هي اعلى من الكلف المستهدفة في حين ان قوى السوق تتطلب من الشركة تخفيض كلفتها او تخسرا جزا من السوق والأرباح فعلية فان اعادة تصميم المنتجات وهندسة القيمة والتحليل والمفكك يمكن ان تستخدم لتخفيض كلفة الانتاج الى الكلفة المستهدفة اذ ان هاتين الطريقتين توفران نوع من المقارنو المرجعية لمنتج الشركة (مكيف الهواء الشباكي) . اما استراتيجية الشراء فان قرار التسعير يتأثر عن طريق تخفيض كلفة شراء المواد عن طريق شراءها من الاسواق المحلية بدلا من المواد الاولية المستوردة اضافة الى تقليل نسبة التلف منها من خلال استخدام التكنولوجيا المتقدمة وعلية فأن الكلف المستهدفة سوف تخفض فضلا عن انة سعر البيع مناسباً مقارنة بأسعار السوق المنافسة . اما فيما يتعلق بـ استراتيجية العمليات (الانتاج) فان قرار التسعير يتأثر وفقاً لتنفيذ هذه الاستراتيجية عن طريق تخصيص تكاليف الانتاج سواء كانت مواد اولية او عنصر العمل وكذلك التكاليف الصناعية عن تحقيق التخفيض المستهدف .

اما فيما يتعلق بتنفيذ استراتيجية التسويق في قرار التسعير يتحقق من خلال القيام بتحديد منتجات الشركة وفعاليتها بالمنتجات المنافسة من حيث الاسعار بهدف تحديد سعر البيع وكذلك هامش الربح المستهدف والذي يكون مكيف الهواء 25% أي القيام بتحديد سعر البيع للمستهدف رجوعاً للوصول الى التكاليف المستهدفة بأثر رجعي وهذا ما تم القيام به في البحث.

الاستنتاجات

1. ان التغيرات والمستجدات التي حدثت في بيئة الاعمال المعاصرة بفعل المنافسة والتقدم التكنولوجي وتحول الاسواق المحلية الى اسواق عالمية تشد فيها المنافسة والتي تقدم منتجات من مختلف المناشئ العالمية نتيجة لازالة التعريفات الكمركية عند الشركات وأزالة القيود على القطاع الخاص .
2. ان قرار التسعير من القرارات المهمة والتي ينبغي عند تحديدها اخذ ثلاثة عوامل بنظر الاعتبار وهي الزبائن والمنافسين والتكاليف فضلا عن ان السعر يحدد على اساس السوق ولكن مقيد بالتكاليف التي من الضروري تغطيتها مع تحقيق هامش الربح الذي تصبو اليه الشركة .

3. ان عملية التسعير على اساس الكلفة المستهدفة ينبغي تحقق التوازن بين العوامل الثلاثة اعلاه أي يتم تحديد السعر على اساس اسعار المنافسين او السعر الذي يرضي الزبون من خلال اجراء التعديلات في مواصفات المنتج طبقا لمنتجات المعروضة في السوق والتي تمتلك ميزة تنافسية .
4. ان الاستراتيجيات الوظيفية تعد وسيلة لتحقيق التكامل بين وظائف سلسلة القيمة والتي تحقق الميزة التنافسية لكل مجال وظيفي وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية للوحدة الاقتصادية .
5. تعد الاستراتيجيات الوظيفية حلقة الوصل بين القرارات التي تتخذ في اطار سلسلة القيمة وبين انواع الاستراتيجيات الاخرى وخصوصا استراتيجية التسعير والتي تحدد الاسعار وفقا للسعر الذي يكون للزبون على استعداد لدفعة وعوامل اخرى مثل التكاليف من اجل مواجهة الاعمال التنافسية .
6. عدم اهتمام الشركة بالمداخل الحديثة والتي تؤكد على ضرورة تحقيق رضا الزبون بأعتبار عنصر فعال يساهم في نجاح اهداف الشركة في ظل المنافسة خصوصا ان الشركة تعمل في ظل بيئة اعمال شديدة المنافسة تعرض فيها المنتجات من مختلف المناشئ العالمية بسبب ازالة القيود المفروضة على القطاع الخاص بعد احداث الحرب .
7. ان استخدام مدخل الكلفة زائد هامش ربح في تسعير مكيف الهواء نسيم الرافدين ليست الطريقة المناسبة بالتسعير في ظل الاعمال شديدة المنافسة والتي كانت في انخفاض هامش الربح فضلا عن قصور هذه الطريقة في مواجهه الاسعار التنافسية وتحقيق الارباح التي تصبو لها الشركة عن طريق تخفيض تكاليف المنتج الى التكاليف المستهدفة التي تحقق اسعار وارباح المنافسين .

التوصيات:

1. ضرورة التركيز ودراسة العوامل التي تؤثر على قرار التسعير والمتمثلة بالمنافسون والزبائن والتكاليف فضلا عن معرفة تأثير قرار التسعير في ظل تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية .
2. تعتبر طريقة التسعير المعتمدة بالشركة في ظل بيئة الاعمال المعاصرة والتي تواجه منافسة حادة لكون طريقة التسعير على اساس الكلفة زائد هامش ربح ليست المناسبة في مواجهه الاسعار التنافسية .

3. ضرورة اعتماد الشركة الاستراتيجيات وخصوصا الوظيفية والتي تنبغي ان يكون هناك توافق بين ثقافة الشركة وستراتييجيتها من خلال ايجاد نظم المعلومات الكفيلة ببناء وسيلة لتنفيذ الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها وبالتالي استثمار الفرص المتاحة لتحقيق النجاح الحاسم وبناء ودعم الميزة التنافسية .
4. ضرورة تبني الشركة الكلفة المستهدفة في تسعير منتجاتها والذي يحقق اهدافها المتمثلة بتوليد الارباح فضلا عن قابلية هذا المدخل في مواجهه الاسعار التنافسية وتحديد اداء المنافسين .
5. ضرورة اهتمام الشركة بالزبون في ظل بيئة الاعمال المعاصرة وتبني كانه الاساليب التي تحقق رضائة من خلال التركيز على عوامل النجاح الحاسمة والمتمثلة بالكلفة والجودة والابتكار .

المصادر

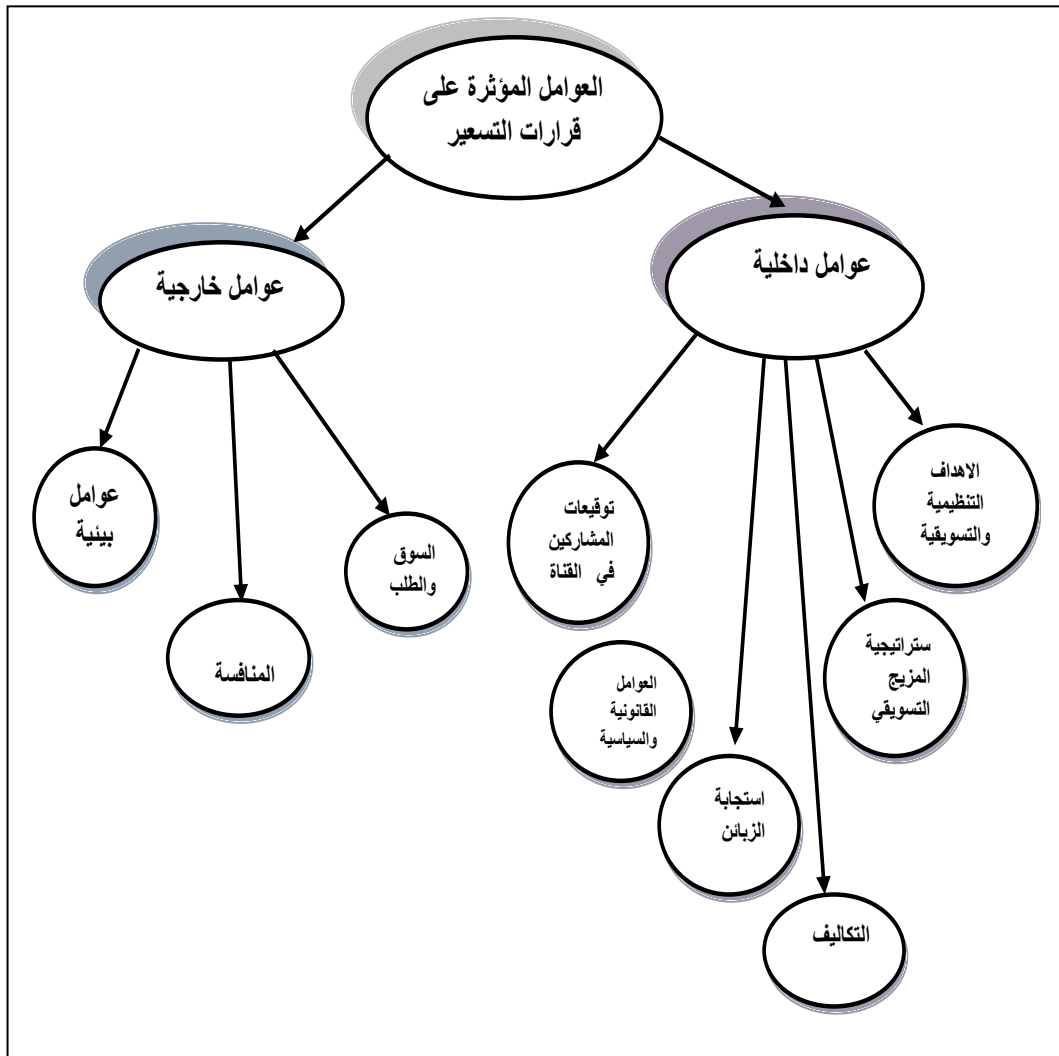
1. البكري د. تامر ياسر (ادارة التسويق) الدار الجامعة للطباعة والنشر والترجمة / فرع الموصل ، 2002.
2. القطامين ، احمد عطا الله ، التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية ، مفاهيم ونظريات وصلات ، دار مجدلاوي للنشر ، 1996.
3. سرور على ابراهيم ، سرور ((اساسيات التسويق)) دار المريخ للنشر / الرياحي 2009.
4. عبد الرحيم علي والعدالي / يوسف والعظمة ((اساسيات التكاليف والمحاسبة الادارية)) / ذات السلاسل / 1990.
5. عبيدات محمد ابراهيم (استراتيجية التسويق مدخل السلوكي) الطبعة الثانية ، عمان المستقبل للنشر والتوزيع 1997.
6. عوض ، محمد احمد ، (ادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية 2000 ، الجامعة للطبع والنشر والتوزيع الاسكندرية ياسين سعد غالي (الادارة الاستراتيجية) دار اليازوي العلمية للنشر والتوزيع ، عجمان 1998.

7. Atkinson Anthony et al, "*Management Accounting*", prentice Hall, Newjerrey, 1995.
8. Blocher, Edward D., chem., hing, and Thomas W., "*Cost management : A strategic Emphasis*", 1st Edition, McGraw Hill Co., 1999.

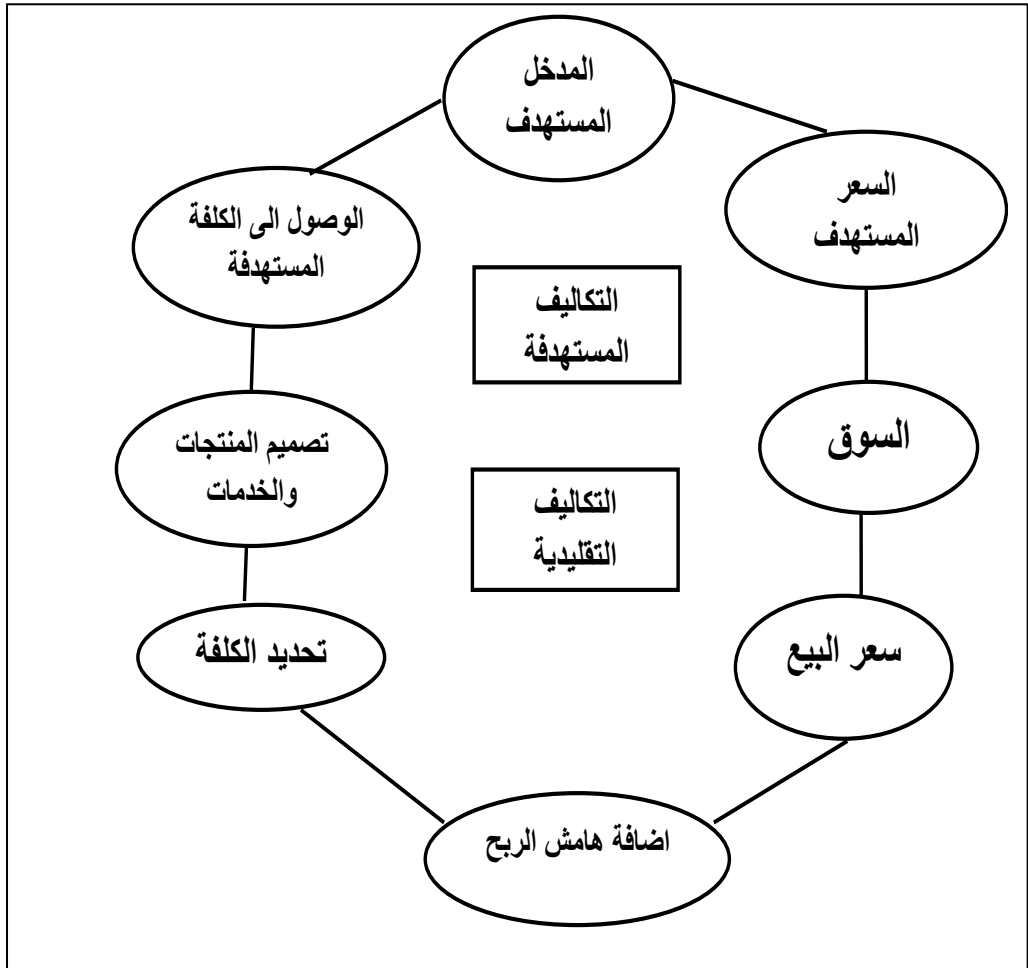
9. Richard L. Daft, "**Organization theory and Design**", South western college publishing, 1996.
10. Decoster, Don T, Schafer, Eldon L, "**Management Accounting: A Decision Emphasis**", Third Edition, John Willey and sons Inc, 1982.
11. Drury Colin, "**Management and cost Accounting**", 7th Edition, Thomas learning . Italy, 2008.
12. Glantier, M.W.E, Underdown B., "**Accounting Theory and practice**", Sixth Edition, Pitman publishing, London, 1997.
13. Ronald W. Hilton, "**Managerial Accounting**", fourth edition, McGraw Hill Co., 1999.
14. Ronald W. Hilton, Michael W. Maher, and selto , Frank Selto, "**Cost Management for strategy Business Decision**", Irwin McGraw Hill Co., 2000.
15. Michael A. Hitt, Ireland R. Duane and Rrbert E. Hoskisson "**Strategic Management: Competitiveness and Globalization**", Fifth Edition, South western publishing, 2000.
16. Charles, T. Horngren, Foster George & Srkant M. Datar, "**Cost Accounting: A managerial Emphasis**", Tenth Edition, Printice Hall Inc, 2000.
17. Charles T., Horngren, Gary L. sundem, William O. Stratton, "**Management Accounting**" Tenth Edition, Prentice-Hall international , TNC, New Jersey, 1996.
18. Charles, T. Horngren, Foster George, Srkant M. Datar., "**Cost Accounting**", Ninth Edition, Prentice-Hall. International INC. New Jersey, 1997.
19. Matz, Adolph, Milton F. Usry, Lawrence H. Hammers, "**Cost Accounting Planning and Control**", 8th Edition, South-western Publishing company, Cincinnati Ohio, 1984.
20. Shorplin Arthur, "**A Strategies Management and Its Environment**", McGraw – Hill, New York, 1985.

21. Weet man and et.al *"Pricing and Decision Making Under Conditions of Risk and Uncertainty"*, internet, Management Accounting and finance, 2001, <http://mysps.stesell.com>.

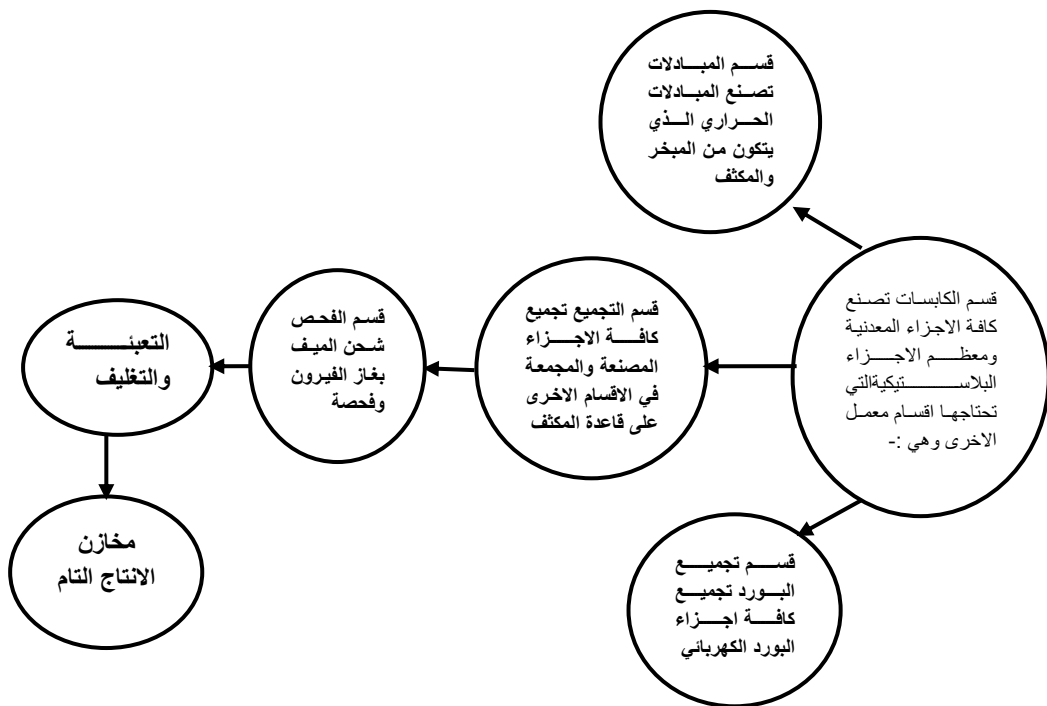
الملحق (1)
العوامل المؤثرة على قرارات التسعير



ملحق (2)
اسعار البيع في ظل النظرة الحديثة والتقليدية



ملحق (3) سير العملية الانتاجية في معمل المكيفات



Effect of Pricing Decisions on Functional Strategic Implementation

Dr. Hanan Suhbet Abdulla

University of Baghdad
College of Administration and Economics
Accounting Department

Abstract: *The pricing decisions are the most important decisions taken by the economic unit, which is very dangerous if it is implemented without following a competition strategy , which requires the response of Continue in the competition , in this context , the aim of this research is to explain the effect pricing decision of functional strategies implementation in depended approach target costing.*