

محاضرات
الإدارة الإستراتيجية
Strategic Management

4

المحاضرة

4

الفصل

التحليل الداخلي
Internal Analysis

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

❑ مقدمة الفصل

❑ العلاقة بين التحليل الداخلي والتحليل الخارجي

1

❑ مناهج التحليل الداخلي

(1) SWOT Analysis

❑ نقاط القوة

❑ نقاط الضعف

❑ الفرص

❑ التحديات

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة *Value Chain Analysis*

❑ الأنشطة الرئيسية – خط الأعمال

❑ الأنشطة المساندة

❑ كيفية خفض التكلفة

2

❑ مناهج التحليل الداخلي

(3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

❑ عناصر التحليل

❑ معايير تحويل الموارد والقدرات إلى كفاءات أساسية

❑ أنواع الموارد

❑ القدرات التنظيمية

3

(4) منهج المقارنة بين المتنافسين Benchmarking: Comparison with Competitors

مقدمة الفصل

□ يعتمد تحليل الميزة التنافسية **competitive advantage** للمؤسسات بشكل أساسي على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة دون إغفال التحليل الخارجي.

□ يقصد بتحليل الميزة التنافسية عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية كي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

□ ومن الطبيعي أنه لا توجد مؤسسة متساوية القوة في كل وظائفها، وحتى المنظمات الكبيرة والمؤسسات متعددة الجنسية تتباين درجات القوة في وظائفها. من الأمثلة المعروفة لبعض المؤسسات التي بنتت بفترة من تاريخها ميزاتها التنافسية على الاختلاف عن المؤسسات الأخرى مثل:

● **Procter & Gamble** التي تمتعت بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة

● **General Motors (GM)** التي حظيت بموقع متميز في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير

● **Rolls-Royce** التي تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال.

مقدمة الفصل

انطلاقاً مما سبق، ينبغي على المخطط الإستراتيجي أن يتسم بالموضوعية والصرامة عند تحليل قدرات المؤسسة ومواردها الداخلية، وأن يبدأ تحليله الداخلي بطرح تساؤلات حول كيفية أداء الإستراتيجية الحالية، والوضع الراهن للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها.

● اتبع المنهج التقليدي (SWOT analysis) منذ زمن ليس بالقصير في الإجابة على هذه التساؤلات.

● إلا أن ثلاثة مناهج جديدة للتحليل الداخلي ظهرت لتعويض النقص الحاصل في منهج SWOT analysis هي:

1. تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis: وهي مقارنة ينظر من خلالها إلى النشاط كسلسلة من الأعمال التي تحوّل المدخلات Input إلى مخرجات Output وتضيف للمستهلك قيمة. وبشكل آخر يقوم منهج سلسلة تحليل القيمة بتفكيك نشاط المؤسسة إلى سلسلة من العمليات لتوليد منتج أو خدمة.

2. منهج تحليل الموارد الأساسية the Resource-Based View (RBV): الذي يهيئ للمؤسسة عملية بناء ميزة تنافسية competitive advantage قائمة على الموارد الفريدة والمهارات والقدرات التي تخصها وتتحكم بها، بشكل تصبح جميعها القاعدة الوحيدة لمزايا تنافسية مستدامة تساعد في إعداد إستراتيجية تنافسية.

3. منهج المقارنة بين المتنافسين Benchmarking: Comparison with Competitors

مقدمة الفصل

● تعريف البيئة الداخلية: هي مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المنظمة وتقع ضمن اطار تحكمها.

● أهداف تحليل البيئة الداخلية:

- تحديد نقاط القوة والضعف
- تشخيص القدرات الاستراتيجية
- تحديد مصادر الميزة التنافسية.

مقدمة الفصل

⦿ العوامل الأساسية للنجاح في الصناعة:

- هي تلك العناصر الاستراتيجية التي تستطيع المنظمة ان تتحكم فيها للتفوق على المنافسة او بناء الميزة التنافسية

- يربط البعض العوامل الأساسية بالسوق ومن ثم يحسبها عوامل خارجية بينما يراها البعض الآخر عوامل داخلية وخارجية.

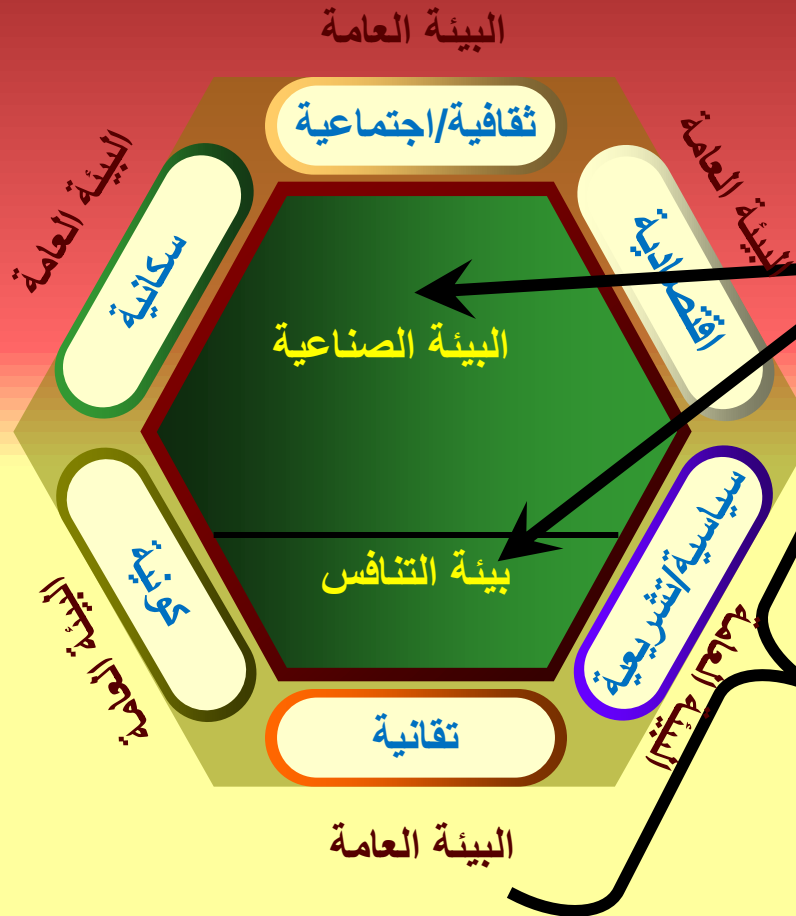
⦿ نقطة الإنطلاق: التحليل الداخلي أم البيئة الخارجية؟

⦿ النماذج التقليدية تفرض القيام بالتحليل الخارجي لتحديد تموضع المنظمة ومن ثم التحليل الداخلي

⦿ غير أن العديد من الباحثين، منهم hamel & prahalad ، اكد أن الاستراتيجية التي تبني من الداخل هي الافضل حظاً في النجاح .

العلاقة بين التحليل الخارجي والتحليل الداخلي

الشكل 1



• البيئة الداخلية (الصناعية) - يقصد بها العناصر المؤثرة على المؤسسة الصناعية ومستقبلها؛

• تتضمن هذه العناصر: حواجز الدخول، التنافس بين المؤسسات، توفر البدائل، وقدرة مساومة الموردين والمشتريين.

• تستطيع المؤسسة بدراسة البيئة الداخلية من تحديد نقاط قوتها وضعفها

• البيئة العامة (الخارجية) - يقصد بها العناصر المستمدة من المحيط العام، الذي تنقسمه جميع المؤسسات دون استثناء؛

• تتكون هذه البيئة من العناصر السياسية والاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسكانية والكونية والتقنية...

• تستطيع المؤسسة بدراسة البيئة الخارجية من تحديد الفرص والتهديدات (التحديات)

العلاقة بين التحليل الخارجي والتحليل الداخلي

الشكل 2

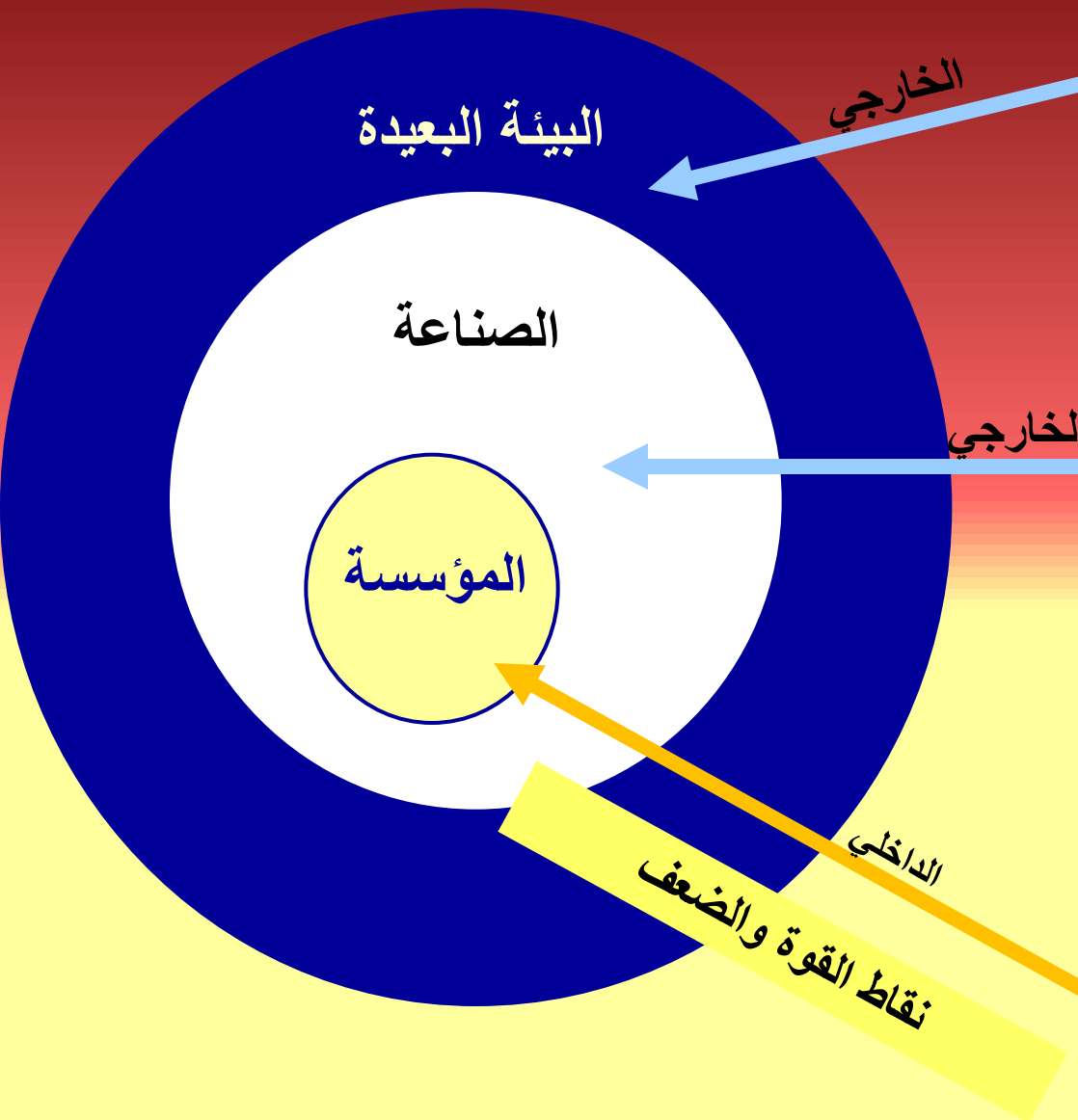
التحديات والفرص

- الاقتصادي
- السياسي والقانوني
- التقني
- البيئي
- الاجتماعي

- الداخلين الجدد
- المنافسين القائمين
- المنتجات البديلة
- القوة التفاوضية للموردين
- والقوة التفاوضية للمشتريين (العملاء).

مرحلة تطور المؤسسة

- توليد القيمة
- الكفاءة
- الابتكار
- الاستجابة لطلب المستهلكين
- الجودة



مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

● **SWOT Analysis** : هي مقارنة تقليدية للتحليل الداخلي للمؤسسة؛ تساعد في تحديد الموارد التي تولّد قيمة.

□ **SWOT:**

- هي مختصر للقوة الداخلية للمؤسسة وضعفها Strengths and Weaknesses
- والفرص والتحديات (التهديدات) Opportunities and Threats المتأتية من البيئة الخارجية.
- الهدف من التحليل هو أعظمه maximizes قوة وفرص المؤسسة وتقليص minimizes ضعفها وتحدياتها.
- بالنظر إلى الشكلين 1 و2، يتبين بأن تحليل نقاط القوة والضعف يأتي من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: توليد القيمة، الكفاية، الابتكار، الاستجابة لطلب المستهلكين، الجودة.
- بينما يتم تحليل الفرص والتحديات استناداً إلى البيئة الخارجية بشقيها البعيد والصناعي التي درسناها سابقاً.

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

الفرق بين الكفاية والفعالية

الكفاية efficiency

● يقصد بها، بالمفهوم الإنتاجي، إنتاج السلع بالحد الأدنى الممكن للتكلفة. بمعنى آخر، القدرة على إنتاج شيء ما بالحد الأدنى من الجهد.

● الكفاية = المخرجات / المدخلات

● ترتبط بالوسيلة التي اتبعت في تحقيق الوصول إلى هذه النتائج.

● تقود الإنتاجية إلى الكفاية العالية والتكلفة المنخفضة: إنتاجية العمل، وإنتاجية رأس المال.

الفعالية effectiveness

● "استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ الأهداف"؛

● تختلف الفعالية عن الكفاية بأنها تتحدد بعيداً عن التكلفة.

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

الشكل 3- مثال على نقاط الضعف والقوة والضعف والتحديات

S

القوة Strengths

- المزايا
- الخبرة، المعرفة
- الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة
- الموارد
- المزايا الجغرافية والموقع
- المهارات والقدرات
- الجودة والسمعة

W

الضعف Weaknesses

- المساوئ
- نقص الخبرة، المعرفة
- الأوجه المالية
- الموثوقية والأمانة
- فقدان أساسيات التنسيق والتجانس
- عناصر جغرافية

O

الفرص Opportunities

- التحالف الاستراتيجي والشراكة
- تنمية وتطوير المنتج
- الإستيراد والتصدير
- الإبداع والتطوير التقني

T

التحديات Threats

- فقدان التحالف الاستراتيجي والشراكة
- تضخم الأسعار/ الإنكماش
- منافسة قوية (محتدة)
- منافسون بمنتجات جديدة وابتكار

مناهج التحليل الداخلي

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

”يعني تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة فهم تفاصيل العمليات الجارية فيها والتميز بين تلك التي تولد القيمة من عدمها.“¹

- تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة بالتعرف إلى مكامن قوتها وضعفها وتحديد الموارد والقدرات التي تولد قيمة.

- بمعنى آخر، إن إطار عمل سلسلة القيمة لمايكل بورتر: هو نموذج يساعد في تحليل أنشطة معينة داخل المؤسسة يمكن أن تنشئ قيمة وميزة تنافسية.

يتم العمل على مرحلتين:

الأولى: تحديد الأنشطة وفرزها إلى رئيسية وفرعية

الثانية: تحليل كلفة الأنشطة، بتحديد التكلفة وربطها بكل نشاط من الأنشطة المحددة.

- يبين الشكل 4 مكونات هذه الأنشطة:

¹Hitt, MA, Ireland, RD & Hoskisson, RE, 2009, Strategic Management: Concepts & Cases, Cengage Learning

مناهج التحليل الداخلي

Value Chain Analysis نموذج تحليل سلسلة القيمة

الشكل 4



مناهج التحليل الداخلي

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

□ الأنشطة الرئيسية – خط الأعمال

- توريد داخلي. يتضمن الاستلام، التخزين، إدارة مخازن، تخطيط النقل.
- العمليات. تتضمن الآليات، التغليف، التجميع، صيانة الأجهزة، اختبار جميع الأنشطة المولدة للقيمة التي تحوّل المدخلات إلى المنتج النهائي.
- توريد خارجي. لتقديم منتج تام الصنع للزبائن، يتطلب الأمر القيام بأنشطة تشمل: التخزين، إنجاز الطلبات، النقل، إدارة التوزيع.
- التسويق وعمليات البيع: ترتبط الأنشطة بالحصول على المشتريين لشراء المنتج، وتتضمن: اختيار المنفذ، الإعلان، الترويج، البيع، التسعير، إدارة بيع التجزئة، الخ.
- الخدمة: الأنشطة التي تبقى وتحسّن قيمة المنتج، تتضمن: دعم الزبائن، خدمات الصيانة والإصلاح، التركيب، التدريب، إدارة قطع الغيار، الخ.

مناهج التحليل الداخلي

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

□ الأنشطة المساندة:

- المشتريات: تتضمن توريد المواد الأولية، الصيانة والإصلاح، قطع الغيار، الأبنية والعقارات، الآلات، الخ.
- تطوير التكنولوجيا : يتضمن تطوير التقنية لدعم أنشطة سلسلة القيمة. مثل: البحث والتطوير، التشغيل الآلي، التصميم، إعادة التصميم.
- إدارة الموارد البشرية: تتضمن ارتباط الأنشطة بالابتكار، والتطوير، والتدريب والتعليم، والاحتفاظ بالعاملين، من موظفين ومديرين، وإدارة تعويضاتهم ومكافأاتهم.
- البنية التحتية للشركة: تتضمن الإدارة العامة، التخطيط، الإدارة القانونية، المالية، المحاسبة، الشؤون العامة، إدارة الجودة، الخ.

مناهج التحليل الداخلي

Value Chain Analysis (2) نموذج تحليل سلسلة القيمة

□ دوافع خفض التكلفة:

ميّز بورتر(1) بين عشرة عناصر لخفض التكلفة ذات العلاقة بأنشطة سلسلة القيمة:

1. اقتصاد الحجم.
2. التعلم.
3. استخدام القدرات الكامنة.
4. الترابط بين الأنشطة.
5. علاقات داخلية بين وحدات العمل.
6. درجة التكامل الرأسي.
7. توقيت دخول السوق.
8. سياسة المؤسسة للتكلفة أو التميز.
9. الموقع الجغرافي.
10. عوامل مؤسسية – تعليمية، نشاط إتحاد، ضرائب، الخ.

(1) Porter M.E. , *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, the Free Press, New York, 1985 .

مناهج التحليل الداخلي

Value Chain Analysis (2) نموذج تحليل سلسلة القيمة

□ كيفية خفض التكلفة

- ⦿ إن عمل المؤسسة على السيطرة على بعض هذه الدوافع أو كلها يعطيها ميزة في التكلفة تجعلها تتفوق على منافسيها
- ⦿ يحصل ذلك “بإعادة تشكيل” سلسلة القيمة وإعادة ترتيبها من حيث التغييرات الهيكلية مثل:
 - ⦿ ابتكار طريقة إنتاج جديدة،
 - ⦿ إيجاد قنوات توزيع جديدة،
 - ⦿ أساليب مبيعات مختلفة.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

□ يسهم منهج الموارد الأساسية للمنظمة في عملية بناء الميزة التنافسية المبنية على الموارد الفريدة والمهارات والقدرات، التي تخصصها وتتحكم بها، بشكل تصبح جميعها القاعدة الوحيدة لمزايا تنافسية مستدامة تساعد في إعداد إستراتيجية تنافسية .

□ والغرض منه: هو تحليل وتحديد المزايا الإستراتيجية للمنظمة القائمة على مزج الموارد والقدرات والمهارات والمواد غير الملموسة كالتنظيم .

□ عناصر التحليل:

- ⦿ الموارد
- ⦿ القدرات
- ⦿ الكفاءات المميزة (الأساسية)
- ⦿ الميزة التنافسية (التكلفة، التمايز)
- ⦿ توليد القيمة

مناهج التحليل الداخلي

(3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

الشكل 5- تسلسل بناء الميزة التنافسية



العلاقة بين الموارد والقدرات Resources and Capabilities

يتوقف تطوير الميزة التنافسية للمؤسسة على الموارد والقدرات التي يفترض تفوقها بهما على منافسيها. بدون هذا التفوق، يستطيع المنافسون تقليد أو محاكاة ما تعمله المؤسسة ومن ثم تضحل الميزة التي تتمتع بها بسرعة كبيرة.

● **الموارد Resources:** يقصد بها الأصول التي تمتلكها المنظمة وتستخدمها لتوليد ميزة في التكلفة أو التمايز. يعدّ رأس المال، والمعدات والآلات، والمهارات البشرية، ومهارات الموظفين والمدراء، والاختراعات، والأسماء التجارية من الموارد الأساسية للمؤسسة. يمكن تقسيم هذه الموارد إلى ملموسة وأخرى غير ملموسة، كما يوضح الشكل 6 أمثلة عنها.

مناهج التحليل الداخلي

(3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

الشكل 6- هيراركية أصول المنظمات

موارد غير ملموسة			موارد ملموسة	
السمعة	التقانية	البشرية	المالية	الطبيعية
العلامات والماركات	البراءات وحقوق النسخ وأسرار المؤسسة	المعرفة والخبرات	الأموال المتأتية من الزبائن	الإنتاج
صورة المؤسسة	تسهيلات البحث والتطوير	المواءمة والتكيف	السيولة النقدية وما يشابهها	التسهيلات
هوية المؤسسة	مؤهلات الموظفين	الولاء	السندات	المواد الأولية
العلاقات مع الموردين		الجاهزية	الأسهم	الأراضي والعقارات
رضا المستهلك		الأداء		الحاسبات

□ أنواع الموارد Resources Types:

1- الموارد الملموسة (مادية) :Tangible Resources

- تصنف الموارد المالية، والأصول المادية، والعمال ضمن الموارد الملموسة التي يمكن مراقبتها وحصرها.
- تُمكن عملية التقييم الاستراتيجي للموارد الملموسة الإدارة من استخدامها بشكل فعال لدعم الشركة وتوسيع حجم الأعمال.
- يمكن لفريق الإدارة أيضاً أن يكتشف استخدامات جديدة مفيدة لهذه الموارد من خلال هذا التقييم.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

أنواع الموارد Resources Types (يتبع):

2- الموارد غير الملموسة (معنوية) Intangible Resources:

إن الأصول غير الملموسة Intangible assets هي موارد غير مرئية وليست واضحة المعالم، كما أنه من الصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها. إلا أنها تضيف للمؤسسة مزايا تنافسية تجعلها مميزة عن أقرانها. من بين هذه الموارد نشير إلى:

- المعرفة المتراكمة في عقول الموظفين هي فريدة في كل مؤسسة وصعبة التقليد.
- التوليفة الخاصة لفرق العمل الموجهة نحو الإنجاز والعاملين في المؤسسة تجعل منهم قوة تتميز بها المؤسسة؛ بتعبير آخر تنشأ قدرات المؤسسات من فرق من الأفراد يعملون سوياً لتحقيق رسالة المؤسسة، مما يشكل مورداً خاصاً أو أصلاً مميزاً من أصولها.
- بناء الكفاءة الأساسية يستغرق وقتاً طويلاً، وهذا يعني أن تقليدها أو استنساخها من قبل منافس آخر ينطوي على الكثير من المخاطر والتكلفة المرتفعة.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

أنواع الموارد Resources Types (يتبع):

2- الموارد غير الملموسة (معنوية) Intangible Resources:

- تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في بناء فرق العمل، والدور الذي تلعبه في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبما أن الثقافة التنظيمية تعد بصفة فريدة لا تتشارك فيها مؤسسة مع أخرى، لذلك يمكن اعتبارها قوة تنافسية فريدة.

- تحليل قدرات المؤسسة: تبرز التنظيمات الناجحة في فعالية معينة أو على الأقل يكون لديها إمكانية التميز والبروز فيها، وعلى سبيل المثال تضمن شركة فيدرال إكسبرس توصيل البريد في اليوم التالي من استلامه في أي مكان ضمن الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ما يعد من المزايا التنافسية للمؤسسة؛ كما تعدّ جنرال إلكتريك متميزة في جمعها بين الضبط والتنسيق والمرونة والإبداع في واحدة من أكبر وأكثر الشركات تنوعاً في العالم.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

ثلاثة من الموارد غير الملموسة تعدّ الأكثر أهمية استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة، وهي: السمعة، التقانة، ورأس المال البشري.

• السمعة:

يشتري الزبون السلعة انطلاقاً من اسم المؤسسة المصنّعة فهو قبل أن يبحث بخصائصها ومزاياها يسأل عن المؤسسة صاحبة هذا المنتج أو الخدمة، بل أكثر من ذلك، هناك من الزبائن من هو مستعد لدفع الأضعاف فقط بسبب الاسم التجاري للمؤسسة.

على سبيل المثال، تمكنت شركة IBM من بيع حواسيب شخصية بقيمة تزيد خمسين بالمائة عن قيمة نفس الحواسيب من الشركات المنافسة، لأن اسم IBM أصبح مرادفاً للوثوقية والامتياز والتفوق في خدمات الصيانة، أو خدمات ما بعد البيع.

• التقانة:

تعدّ الاختراعات الهامة وحقوق الملكية الفكرية والأسرار التجارية أساسية في المنافسة بين المؤسسات المتنافسة؛

• رأس المال البشري:

تعكس المهارات والمعرفة والعقلانية والقدرة على صناعة القرار، التي تتحلّى بها القوى العاملة وتدعم إبداع الشركة وإنتاجيتها، قيمة الرأسمال البشري في المؤسسة. ويمكن أن يقدم رأس المال البشري كفاءة أساسية قوية لمؤسسة لا يمكن أن يقلدها منافسوها وذلك للأسباب التالية:

مناهج التحليل الداخلي

الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view (3)

العلاقة بين الموارد والقدرات Resources and Capabilities (يتبع)

القدرات Capabilities

■ يقصد بها تفعيل جملة من الموارد المتكاملة في تحسين اداء مهمة أو نشاط محدد داخل المؤسسة. مثال على ذلك هو قدرة المؤسسة على تقديم منتجها إلى الأسواق أسرع من منافسيها. مثل هذه القدرات تكون مضمرة داخل عمل وأنشطة المؤسسة وليست مكتوبة كتعليمات، مما يصعب تقليدها من المنافسين.

الكفاءات المميزة distinctive competencies

■ إن موارد المؤسسة وقدراتها يشكلان معاً الكفاءات المميزة distinctive competencies. هذه الكفاءات تمكن الابتكار، والكفاية، والجودة، من تلبية متطلبات المستهلك. وكل واحدة منها، تساعد في توليد ميزة تكلفة أو ميزة تمايز.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view (يتبع)

العلاقة بين الموارد والقدرات Resources and Capabilities (يتبع)

ويقصد بالكفاءات المميزة *Distinctive Competencies* رأس المال البشري، الذي يعكس المهارات والمعرفة والعقلانية والقدرة على صناعة القرار؛ وتتحدى بهذه الخصائص القوى العاملة وتدعم إبداع المنظمة وإنتاجيتها وقيمة الرأسمال البشري في المنظمة، الذي يمكنه أن يقدم كفاية أساسية قوية لها لا يمكن أن تحاكيها المنظمات المنافسة

■ أما الكفاءات الأساسية *Core Competencies*، فهي جملة الأنشطة والعمليات التي تستخدم بها المنظمة مواردها من أجل بناء ميزة تنافسية يصعب نقلها أو تقليدها من قبل المنافسين. وهي مورد استراتيجي أدخله ونبّه إليه كل من (Prahalad C.K. & 1990) *Hamel G.*، ووصفا الكفاءات الأساسية بأنها: "التعلم الجماعي في المنظمة، وخاصة كيفية تنسيق مهارات الإنتاج المتنوعة ودمج العديد من أنواع التكنولوجيات ... الكفاءات الأساسية هي التواصل والمشاركة والتزام عميق بالعمل عبر الحدود التنظيمية ... الكفاءات الأساسية، بخلاف الأصول المادية لا تتناقص مع الاستخدام، بل تتعزز قيمتها عند تطبيقها وتقاسمها".

- Prahalad, C.K. and Hamel, G(1990) ., “[The Core Competence of the Corporation](#)”, Harvard Business Review, May–June.

مناهج التحليل الداخلي

الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view (3)

العلاقة بين الموارد والقدرات Resources and Capabilities (يتبع)

● ميزة التكلفة وميزة التمايز Cost Advantage and Differentiation Advantage

● تتولد الميزة التنافسية جراء استخدام الموارد والقدرات سواء في: بنية التكلفة المنخفضة أو المنتج المميز.

● وتتموضع المؤسسة في الصناعة التي تعمل بها وفق خياراتها بين الإثنين.

● يدخل هذا القرار في صلب مكونات استراتيجية المؤسسة التنافسية.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

□ القدرات التنظيمية Organizational capabilities

ليست مدخلات محددة مثل الملموسة وغير الملموسة، بل هي مهارات تدخل في البراعة واساليب مزج الموجودات (الأصول) والقوى العاملة وعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

يستطيع قادة المؤسسات الاختيار بين مقاربات عدة لاختبار قدراتهم التنظيمية مثل:

- تحليل القدرات التنظيمية لكل مجال رئيسي من مجالات العمل، وهذا النوع من المقاربات يعدّ فهمه سهلاً بالنسبة لمعظم الأفراد، ويقدم القواعد المناسبة لمناقشة جادة ومفيدة لإستراتيجية المؤسسة.

- تفكيك المؤسسة إلى سلاسل متتالية من الفعاليات ومحاولة تحديد القيمة المضافة لكل من هذه الفعاليات وغالباً ما يشار إليها بتحليل سلسلة القيمة.

مناهج التحليل الداخلي

الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view (3)

العلاقة بين الموارد والقدرات Resources and Capabilities (يتبع)

توليد القيمة Value Creation

يميز بورتر بين مفهومي توليد القيمة ومنظومة القيمة:

● فعندما تولد المؤسسة قيمة بتنفيذ سلسلة من الأنشطة، تطلق عليها

تسمية "سلسلة القيمة" Value chain.

● أما عندما تعمل المؤسسة، إضافة إلى الأنشطة المولدة للقيمة، على

تنظيمات شبكية تشمل الإنتاج حتى الوصول إلى المستهلك النهائي،

فتطلق عليها تسمية "منظومة القيمة" value system.

● لتحقيق ميزة تنافسية، تلتزم المؤسسة بأداء واحد أو أكثر من الأنشطة

المولدة للقيمة تجعلها تتفوق على منافسيها.

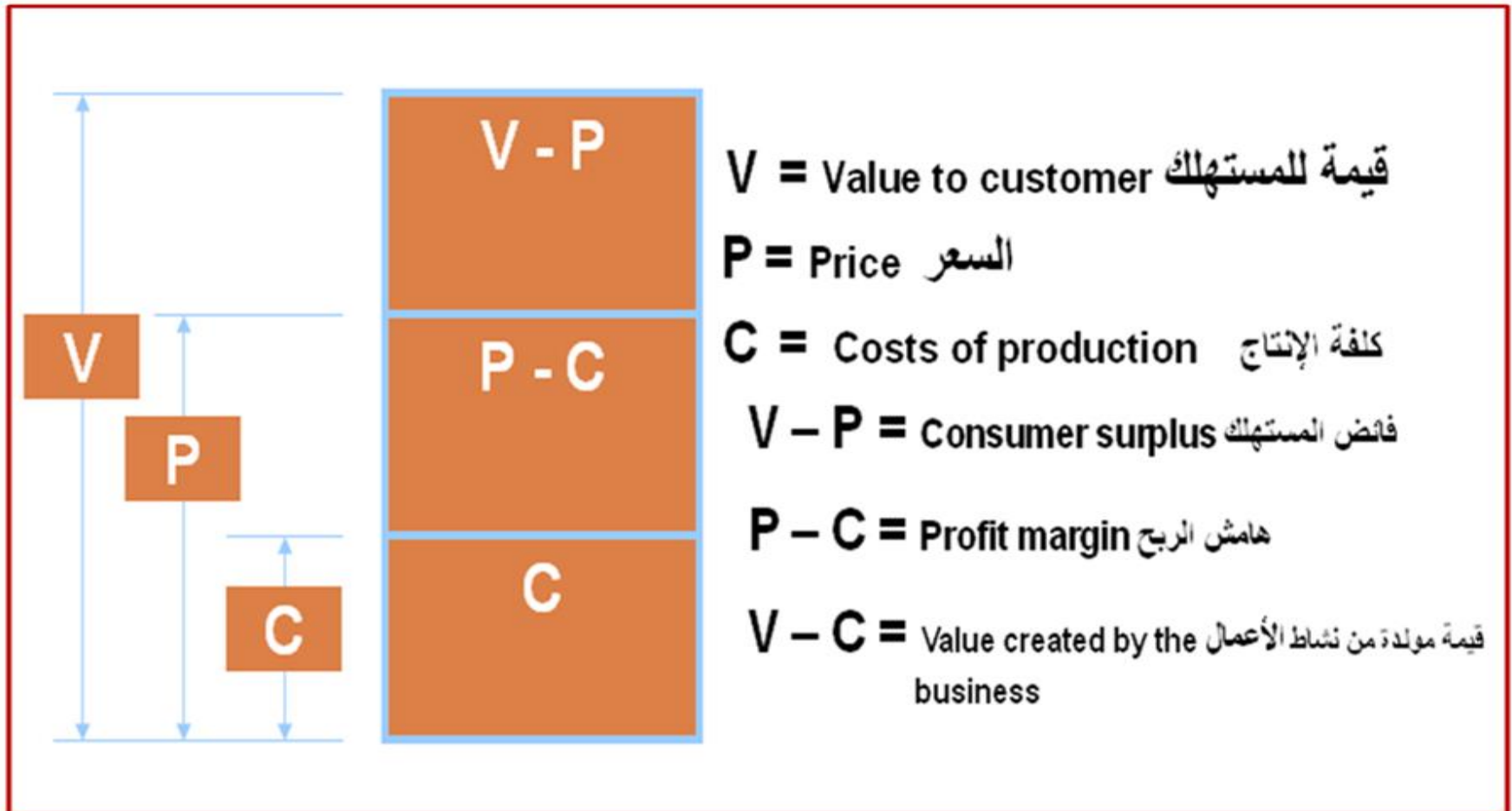
مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

- يبين الشكل 7 العناصر الأساسية التي تحقق ربحية المؤسسة وأهمها:
- القيمة أو المنفعة *Value or Utility* التي يجنيها المستهلك من حصوله على المنتج
- السعر *Price* الذي تفرضه المؤسسة على المنتج
- التكلفة *Cost* التي تدفعها المؤسسة لتصنيع المنتج.
- إن حاصل العملية يولد ما يسمى: فائض المستهلك *Consumer surplus*، الذي يقصد به ما يحصله المستهلك من منفعة إضافية تفوق الثمن الذي دفعه. ومن ثم كلما ارتفعت المنفعة التي يجنيها المستهلك من شرائه لمنتجات /خدمات المؤسسة، كلما أصبح للمؤسسة خيارات أوسع بالنسبة للأسعار. ويتطلب توليد قيمة مرتفعة لمؤسسة ما أن تكون الفجوة بين المنفعة الحاصلة (U) وتكاليف الإنتاج (C) أكبر من تلك الحاصلة لدى المنافسين.

ديناميات القيمة Value Dynamics

الشكل 7- النظرة الإقتصادية لتوليد القيمة

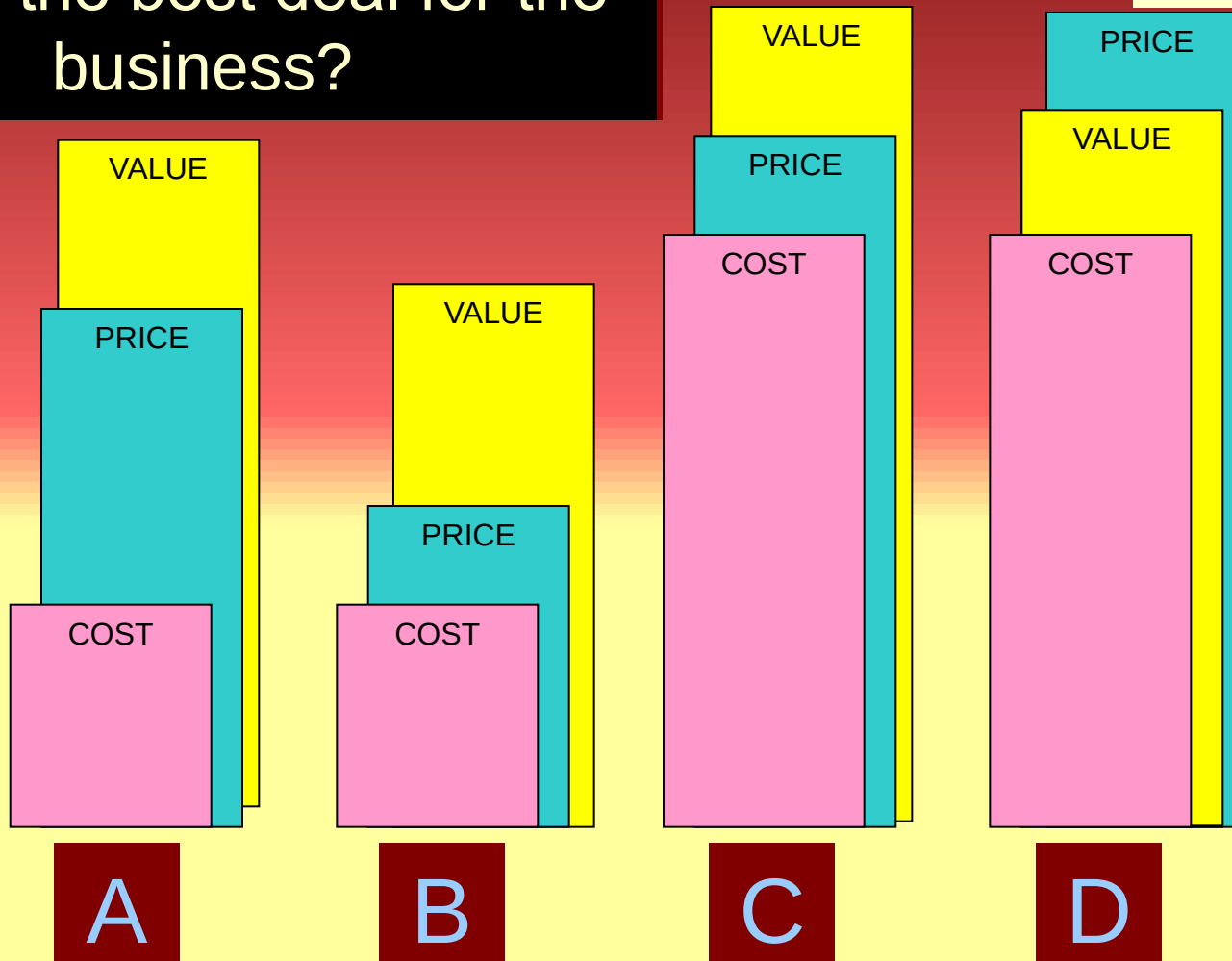


مناهج التحليل الداخلي

الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view (3)

What's the best deal for the business?

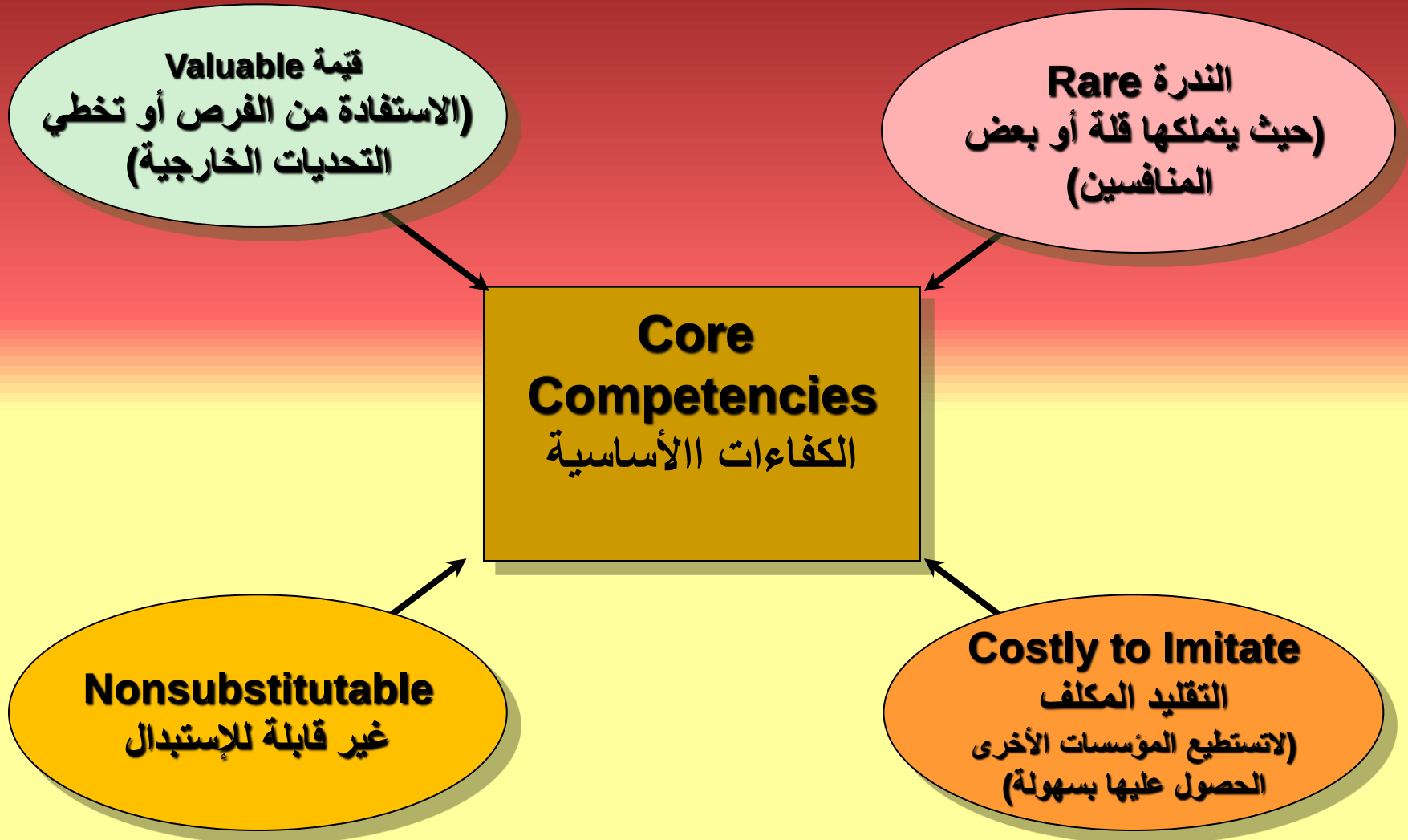
الشكل 8 - اختلاف القيمة



مناهج التحليل الداخلي

الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view (3)

□ معايير تحويل الموارد والقدرات إلى كفاءات أساسية



القيام بمقارنة مع:

1. الأداء السابق past performance

يحتاج قادة المؤسسات إلى:

- أهداف معيارية للاستفادة منها عند تفحص الموارد الداخلية وبناء الأنشطة المولدة للقيمة
- الخبرات التاريخية لتقييم العناصر الداخلية لتألفهم مع القدرات الداخلية والمشاكل.

2. المنافسين (Benchmarking) Competitors

- تختلف المؤسسات الصناعية بمواردها الداخلية وأساليب إدارتها، مما يجعلها مختلفة من حيث نقاط القوة أو الضعف وذلك تبعاً للإستراتيجية المتبعة
- الأمر الذي يتيح لقادة المؤسسات مقارنة القدرات الداخلية للمؤسسات مع قدرات المنافسين.

3. عوامل النجاح في الصناعة Success Factors in the Industry

- يستخدم مفهوم دورة حياة المنتج Product Life Cycle في عملية تقويم نجاح المؤسسة في بيئتها الصناعية.
- يوصف هذا المفهوم: مبيعات المنتج، الربحية، والتنافسية التي هي مفتاح نجاح المنتج عندما يجتاز مراحل التطور من المرحلة الجنينية ، فالنمو، فالنضوج، فالانحدار وبالتالي الانسحاب من الأسواق.