

المحاضرة الرابعة: التحليل الاستراتيجي

ثانياً: تحليل البيئة الداخلية

البيئة الداخلية هي مختلف العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة والتي تقع ضمن إطار تحكمها، ويهدف تحليل البيئة الداخلية إلى معرفة كيف تبني المؤسسة ميزتها التنافسية وتحافظ عليها، أي ما هي نقاط القوة التي يمكن أن تعتمد عليها حتى ترد الفعل لفرص وتهديدات البيئة الخارجية، من خلال استغلال الأولى أو تجنب الثانية، وما هي نقاط ضعف المؤسسة التي قد تعيق المؤسسة ومسيرتها.

1- منهجيات التحليل الداخلي:

يستخدم في التحليل الداخلي منهجيات عديدة أهمها:

- أ- التحليل الوظيفي: يقوم التحليل الوظيفي بمعالجة المؤسسة على أساس أنها مجموعة من الوظائف الأساسية، ومحاولة معرفة نقاط القوة والضعف فيها استناداً على:
 - معايير معينة أو أهداف أو مؤشرات تضعها المؤسسة من خلال خبرتها.
 - مقارنة المؤسسة نفسها مع المنافسين أو مؤشرات المتوسط الصناعي إن توفرت.
 - مقارنة المؤسسة ممارساتها مع ممارسات المؤسسة الأفضل إذا كانت المؤسسة تطمح للريادة في السوق.
- ويتم التحليل الوظيفي كما يلي:

تحليل وظيفة التسويق			تحليل وظيفة الإنتاج		
نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير	نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		حجم المبيعات			الطاقة الإنتاجية
		النصيب من السوق			نوعية الإنتاج
		التوزيع الجغرافي للمبيعات			معدل المقابلة الباطنية
		توزيع المبيعات حسب قنوات التوزيع			أجال الإنتاج
		سياسة الهوامش الربحية			عمر التكنولوجيا
		صورة العلامة			عمر التجهيزات
		نوعية المنتجات			تكاليف الإنتاج
		نوعية الخدمة			تموقع وحدات الإنتاج
		سياسة الأسعار			نوعية خدمة ما بعد البيع
		وفاء الزبائن، فعالية الإعلان، فعالية قوة البيع... الخ			هيكله التكاليف... الخ
تحليل وظيفة المالية			تحليل وظيفة الموارد البشرية		
نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير	نقاط الضعف	نقاط القوة	المعايير
		توفر الموارد المالية			عدد الأفراد
		حساب رؤوس الأموال العاملة			نوعية الموارد البشرية
		النسب المالية مثل:			جو العمل
		- الاستقلالية المالية			معدل الدوران
		- هامش التمويل الذاتي			نسبة الغياب
		- القيمة المضافة، دوران المخزونات			نسبة التأطير
		- الربحية			توزيع الأفراد على الوحدات والمراكز
		- عائد السهم			البرامج التدريبية

ب- تحليل المزايا التنافسية:

يكون للمؤسسة ميزة تنافسية في مجال معين لما تكون قادرة على خلق قيمة أكبر وأفضل من منافسيها والتفوق عليهم في هذا المجال، والمؤسسات عموماً تحاول التفوق على غيرها في الجودة أو في السعر، إذا الميزة التنافسية هنا تكون مرتكزة على الجودة أو على السعر.

هناك ميزة أخرى هي ميزة السباق الذي يسبق غيره إلى السوق، أي يقدم منتج جديد أو خدمة معينة أو استعمال تكنولوجيا جديدة، هذا ما يسمى بميزة الأسبقية، لكن هناك مزايا أيضا لمن يتخلف عن دخول السوق تتمثل في:

- تقليل تكاليف البحث والتطوير التي يتحملها الداخل الأول حيث سيقبل المتخلف منتج السباق ويحسن ويطور فيه.
- الاستفادة من العمل التعريفي والتوعوي الذي يقوم به السباق لمنتجه تجاه العملاء، وهذه التوعية تشكل تكلفة للمؤسسة، لا يتحملها المتخلف عن السوق.

- إمكانية التفوق على المنافسين بالتكنولوجيا الحديثة، المنافس المتخلف سيدخل بتكنولوجيا أفضل من المنافس الأول، لأن التكنولوجيا تتطور باستمرار، أي منتج بجودة أفضل وتكلفة أقل.

بوتر جمع مزايا المؤسسات التنافسية في ثلاثة أنواع هي:

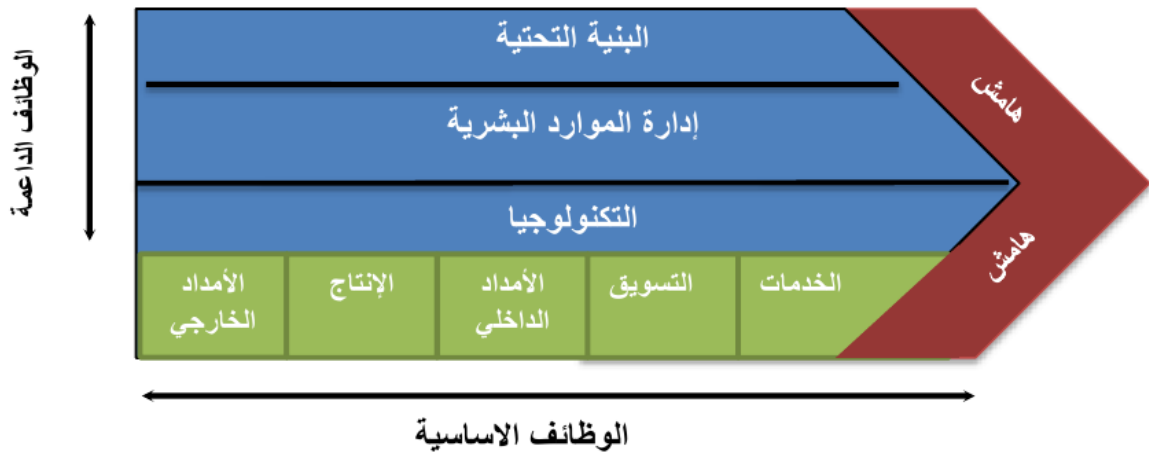
* **الميزة عن طريق التكاليف:** أي أن المؤسسة تقدم منتجات للسوق بالكامل بتكاليف أقل من منافسها، هنا تكون ميزتها التنافسية هي السعر الأقل.

* **الميزة عن طريق التميز (الاختلاف):** في هذه الميزة تكون نوعية المنتج ومدى تميزه الحافز الأساسي للشراء، حيث يعطي الزبائن قيمة لمنتج المؤسسة أكبر من التي يعطيها للمنتجات المنافسة.

* **الميزة عن طريق التركيز:** هنا تركز المؤسسة في منتجاتها على شريحة ضيقة من السوق تتحكم فيها، بالتالي يمكن أن يمنحها التخصص والتركيز على هذه الجزئية الصغيرة من السوق ميزة تنافسية.

ج- تحليل سلسلة القيمة: هو نموذج لتحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة قدمه بوتر سنة 1985، ينطلق من تقسيم أنشطة أو وظائف المؤسسة إلى أنشطة أساسية أو عملية تخلق القيمة (الإمداد داخلي أو خارجي، الإنتاج، التسويق، الخدمات)، وأنشطة دعم تساعد في خلق القيمة، أي التي تساعد الوظائف العملية على السير الحسن وخلق القيمة، وتتكون من البنية التحتية وعملية الشراء والموارد البشرية والتكنولوجيا، حيث يركز التحليل على وزن كل نشاط في القيمة التي تخلقها المؤسسة للعميل.

سلسلة القيمة



وحسب بوتر تكون مصادر الميزة التنافسية موزعة عبر وظائف المؤسسة، وعليه يتعين أن يكون التحليل عن طريق البحث عن مصدر الأفضلية التنافسية عند المؤسسة في كل عنصر بهدف حمايتها وتعزيزها ودعمها، إذا كانت لدينا بعض الوظائف لا تساهم نهائيا في خلق القيمة أو الأفضلية التنافسية ولا تتحكم فيها المؤسسة بشكل قوي يجب عليها أخرجتها، وتقوم المؤسسة بمقارنتها مع إنجازاتها أو أهدافها أو تطورها خلال السنوات بهدف تشكيل صورة عن مدى فعالية ونجاعة سلسلة القيمة الخاصة بها.

د- تحليل الموارد: يقودنا هذا التحليل إلى معرفة القدرات الإستراتيجية والكفاءات المحورية الضرورية لاستمرارية وبقاء المؤسسة ومن خلالها تستطيع خلق القيمة، وكذا يمكننا من معرفة مصادر الميزة التنافسية وطبيعتها وتحديد نقاط قوة وضعف المؤسسة بالنسبة لهذه

الموارد، لأن الموارد كلما كانت خاصة كلما كانت مهمة بالنسبة للمؤسسة، ومن الأفضل أن تكون تابعة لها، خاصة تلك الموارد التي تخلق القيمة، وكذلك يمكننا تحليل الموارد من تحديد الموارد التي تستحق الحماية من تقليد واستحواذ المنافسين.

* الموارد هي مجموعة الوسائل المادية واللامادية التي تتوفر عليها المؤسسة من أجل خلق القيمة، لدينا خمسة أنواع من الموارد هي:

- موارد بشرية - موارد مالية - موارد تقنية - موارد مادية - موارد لا مادية (سمعة المؤسسة، المعرفة، براءات الاختراع).

ظهر في أواسط الثمانينات مقال resource base view (RBV) لوارنر فالنت قدم تحليلا جديدا يقسم على أساسه الموارد إلى:

- موارد عادية متاحة لجميع المؤسسات.

- موارد إستراتيجية: هي جميع الموارد المعقدة والمتجذرة في المؤسسة غير الموجودة عند المنافسين، تسمح لها بإنشاء أفضلية تنافسية وتضمن استمراريتها.

* المهارات هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها الموارد.

الكفاءات المحورية نبه إليها كل من Hamel & Prahalad وتمثل في مجموع الأنشطة والعمليات المعقدة التي تضم تراكم التجارب والمعارف، والمهارات الفردية والجماعية التي تتحكم فيها المؤسسة بشكل قوي وجماعي، كلها مجتمعة تشكل لنا كفاءة محورية تستخدم بها المؤسسة مواردها من أجل بناء أفضلية تنافسية يصعب نقلها أو تقليدها من قبل المنافسين (شرط أساسي).

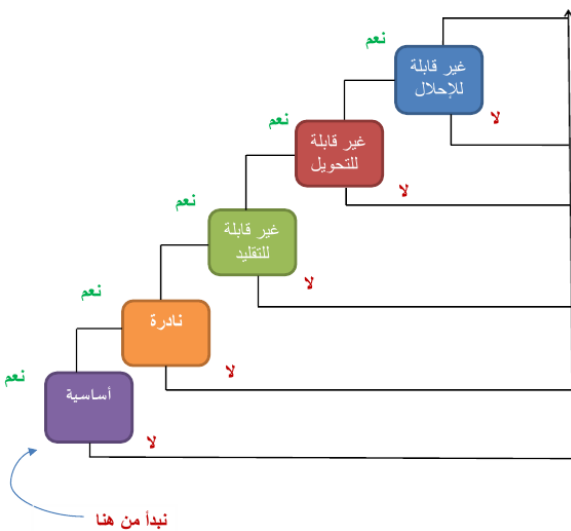
* القدرات = الموارد + المهارات.

الموارد الضرورية والمهارات الدنيا التي تمكن المؤسسة من الدخول لقطاع معين تسمى بالقدرات الدنيا أو قدرات العتبة لأنها تمكننا من تخطي عتبة القطاع، أما الموارد والمهارات التي تمكن المؤسسة من اكتساب ميزة تنافسية تسمى بالقدرات الإستراتيجية.

* تقييم القدرات الإستراتيجية: هناك نماذج كثيرة تفرق بين القدرات الإستراتيجية وغير الإستراتيجية منها:

- نموذج VRIO: حسب هذا النموذج إذا توفرت في القدرة هذه العناصر الأربعة: القيمة، الندرة، القابلية للتقليد، التنظيم، صارت ذات قيمة نادرة غير قابلة للتقليد وذات إطار تنظيمي معين يمكننا من الاستفادة منها، وبالتالي يمكننا أن نعتبرها بمثابة قدرة إستراتيجية، على هذا الأساس يمكننا طرح الأسئلة التالية:

القيمة Value	الندرة Rarity	القابلية للتقليد Imitability	التنظيم Organization
- هل تسمح هذه القدرات بالتجاوب مع عوامل أساسية للنجاح؟ - هل تسمح باغتنام فرصة معينة؟ - هل تسمح بتفادي تهديد أو خطر؟	- هل المؤسسة هي الوحيدة التي تمتلك هذه القدرة؟ - كم عدد المنافسين الذين تتوفر لديهم هذه القدرة؟	- هل هي قدرة غير قابلة للتقليد؟ - هل سيكلف محاولة تقليدها المنافسين تكلفة كبيرة جدا؟	- هل هناك تنظيم معين يمكن من الاستفادة المثلى من هذه القدرة؟



قيمة استراتيجية

- نموذج القيمة الاستراتيجية: القيمة الاستراتيجية للقدرات هي ما تبحث عنه المؤسسة وهو ما يمنحها ميزتها التنافسية، إذا مكنتنا ميزتنا التنافسية أن نتفوق بالمنافسون سيحاولون تقليد أو اختطاف ميزتنا أي قدراتنا التي مكنتنا من خلق هذه الميزة، إذا كانت غير نادرة سيعتمدون عليها مباشرة أي يمكن أن يشتروها ويعملوا بها، أما إذا كانت نادرة سيحاولون تقليدها، إذا تمكنوا من تقليدها ستكون لديهم نفس ميزتنا ويمكن أن يخرجونا من السوق إذا كانوا أقوى، أما إذا كانت غير قابلة للتقليد فسيحاولون أخذها منا، أما إذا كانت غير قابلة للتحويل، سيحاول المنافسون إحلالها بقدرة أخرى تشبهها أو مقاربة لها.

2- خلاصة تحليل البيئة الداخلية:

بعد تطبيق منهجية التحليل المناسبة أو كل المناهج مع بعضها، سنصل في النهاية إلى تقييم إجمالي لنقاط القوة ونقاط الضعف في البيئة الداخلية، تستطيع المؤسسة من خلاله القيام بإعداد قائمة أو ملخص عن كل العوامل التي سبق الإشارة إليها من عوامل أساسية للنجاح، الكفاءات المحورية، القدرات الإستراتيجية، وظائف سلسلة القيمة ومصادر الأفضلية التنافسية، وتحديد مكان القوة والضعف في المؤسسة حيث:

- تضع المؤسسة سلماً لتقييم كل نقطة على حده.

- تلخص في النهاية إمكانياتها الداخلية في جدول تقييبي.

- تقارن الإمكانيات مع رؤيتها الإستراتيجية ومع مميزات بيئتها الخارجية.

ثالثاً: خلاصة تحليل سوت SWOT

بعد إنهاء التحليل الداخلي إضافة إلى التحليل الخارجي، نصل إلى أبعاد نموذج سوت ونستطيع تلخيص ما لدى المؤسسة في هذه الأبعاد ببعدين داخلي وخارجي يلخصان لنا ما هو موجود في البيئة الداخلية من نقاط قوة وضعف وما هو موجود في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات، وبعدين إيجابي وسلبي يضمنان قائمة نقاط القوة والفرص مع نقاط الضعف والتهديدات كما هو موضح في الجدول التالي:

سلبي	إيجابي	
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة	البيئة الداخلية
Threats التهديدات	Opportunities الفرص	البيئة الخارجية

حالات نموذج سوت:

يمكن الخروج بخلاصة من تحليل سوت تعطينا صورة مكتملة بالنسبة للمؤسسة من ناحية نقاط القوة والضعف ومن ناحية الفرص والتهديدات، إذا يكون جزء مهم جداً من التحليل الاستراتيجي قد اكتمل وتستطيع المؤسسة على ضوءه أن تبني الاستراتيجيات المناسبة كما هو موضح في الجدول التالي:

البيئة الداخلية		الفرص	التهديدات
نقاط القوة	نقاط الضعف		
بيئة جيدة تتيح لها فرص، وفي نفس الوقت لديها نقاط قوة، لذا ينصح أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية هجومية للحصول على أكبر حصة من السوق	بيئة تتيح لها فرص، لكن لديها نقاط ضعف، هنا الأفضل للمؤسسة أن توظف إستراتيجية الإنتظار، حيث يجب معالجة نقاط الضعف أولاً للاستفادة من الفرص.	البيئة الخارجية	الفرص
هنا المؤسسة تنشط في سوق فيها تهديدات، لكنها تملك نقاط القوة، لذا يجب أن توظفها لتفادي التهديدات لعدم وجود الفرص، والإستراتيجية المناسبة هي الإستراتيجية الدفاعية	هنا يوجد تهديدات في البيئة الخارجية ونقاط ضعف داخليا هنا يقترح الباحثون على المؤسسة إستراتيجية إعادة التموقع أي تتوجه إلى مجال نشاط ثاني يمكن أن تطور فيه نقاط قوة ويشكل لها فرصة يمكن أن تستثمر فيها		التهديدات