

المحاضرة التاسعة: تحليل البيئة الداخلية وفق التحليل الاستراتيجي التنافسي

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. يستخدم في التحليل الداخلي منهجيات عديدة أهمها:

1- تحليل المزايا التنافسية:

يكون للمؤسسة ميزة تنافسية في مجال معين لما تكون قادرة على خلق قيمة أكبر وأفضل من منافسها 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 أيضاً 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.

بورتر 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.

2- **تحليل سلسلة القيمة:** هو نموذج لتحليل الإمكانيات الداخلية للمؤسسة قدمه بورتر 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 بورتر 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 إخراجها، وتقوم المؤسسة بمقارنات مع إنجازاتها أو أهدافها أو تطورها خلال السنوات بهدف تشكيل صورة عن مدى فعالية ونجاعة سلسلة القيمة الخاصة بها.

3- 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.

أ- 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 (RBV) resource base view لوارنر فالت 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 استمراريته.

ب- المهارات هي مجموعة الأنشطة والعمليات التي تستعمل من خلالها الموارد.

الكفاءات المحورية نبه إليها كل من Hamel & Prahalad وتتمثل 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).

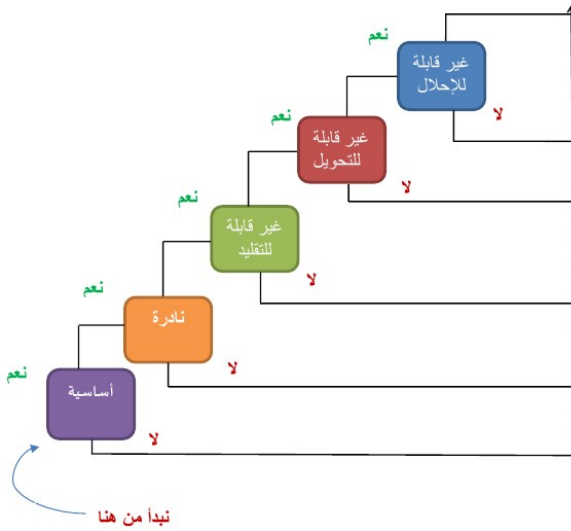
ج- القدرات = الموارد + المهارات.

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.

د- 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 المثل 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 فالمنافسون سيحاولون تقليد أو اختطاف ميزتنا أي قدراتنا التي مكنتنا من خلق هذه الميزة، إذا كانت غير نادرة سيستخدمونها 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.