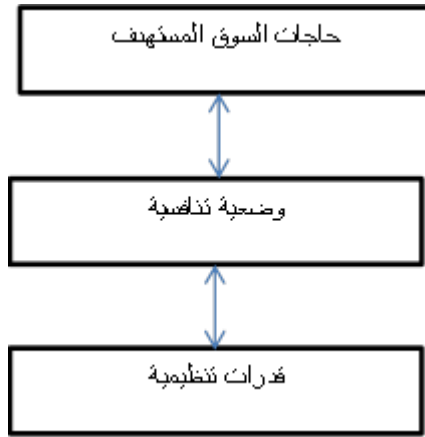


تحليل الموارد والقدرات التنظيمية:

إن مطابقة موارد وقدرات إحدى المؤسسات بالفرص الناشئة في البيئة الواسعة هو أساس صياغة الاستراتيجية. لذا قبل أن تبدأ المؤسسة في مراجعة خياراتها الاستراتيجية ، يجب عليها أن تقيم قدرتها النسبية على التنافس وتلبية احتياجات العملاء في أجزاء السوق الجذابة. يجب أن تحدد قدراتها الحالية والمحتملة ويمكن تحقيق ذلك من خلال تقييم الأصول والكفاءات التي تشكل موارد المؤسسة. وبمجرد تنفيذ ذلك، يمكنها أن تبدأ في تطوير موقع تنافسي بمقابلة القدرات التنظيمية مع احتياجات المستهلكين في القطاعات السوقية المستهدفة، وتعتمد هذه المقاربة على مصدرين للأدبيات، وجهة نظر تركز على موارد المؤسسة والأخرى تركز على التوجه نحو السوق. وجهة نظر القائم على الموارد، تؤكد على ضرورة أن تستغل أي منظمة قدراتها المميزة، بينما يركز التوجه السوقي على الحاجة إلى الاستجابة لاحتياجات السوق.



I. تحليل القدرات التنظيمية:

تعرف الموارد على أنها جميع الأصول والكفاءات التي تتمتع بها المؤسسة. ولقد توسع مفهوم الأصول ليشمل رأس المال الملموس وغير الملموس للمؤسسة. أما الكفاءات فهي المهارات الموجودة داخل المؤسسة. إن تطبيق هذه المهارات على استغلال الأصول المتاحة بشكل فعال، يوفر القدرات الاستراتيجية للمؤسسة في السوق. ومن ثم فإن القدرات التنظيمية تعرف على أنها مزيج من الأصول والكفاءات التي تدل على القدرة التنافسية للمؤسسة (Drummond، John Ensor، و Ruth Ashford، Strategic Marketing: Planning and Control، 2008، صفحة 90). مثال: يتضمن أساس استراتيجية الأعمال في

Starwood ست قدرات:

- ✓ علامات قوية.
- ✓ برنامج ولاء واسع النطاق.
- ✓ الموقع في المدن الكبرى.
- ✓ أنواع العقارات المتنوعة.

✓ وفورات الحجم.

✓ الأصول المتنوعة والتدفقات النقدية.

تعتبر Starwood أن قوة علامتها التجارية هي نتيجة الاعتراف القوي بالعلامة التجارية والتوزيع العالمي في جميع أنحاء العالم. يضم برنامج (SPG) (Starwood Preferred Guest®) أكثر من 33 مليون عضو، وهو معروف بخدمة العملاء المتميزة، واسترداد الجوائز بدون متاعب، والعروض الترويجية للأعضاء. سمح التواجد الكبير في الأسواق الرئيسية لشركة Starwood بالدخول إلى مواقع رئيسية أصبحت الآن باهظة الثمن للوصول إليها وتطويرها. وكواحد من أكبر شركات الفنادق والترفيه سمح هذا لشركة Starwood بتحقيق وفورات الحجم التي تساعد في دعم التكاليف المنخفضة لأنشطة مثل التسويق والحجوزات والتأمين والطاقة والاتصالات والتكنولوجيا وتعويضات الموظفين وإمدادات التشغيل. تكمن القدرة النهائية في إدارة التدفقات النقدية والأصول من خلال تقديم مجموعة متنوعة من العلامات التجارية وقطاعات السوق والمواقع الجغرافية (ENZ, 2010, p. 120).

إن بناء القدرات الحالية والمحتملة للمؤسسة يعتمد على تقييم جانبيين من مواردها: الأصول والكفاءات.

I. الأصول التنظيمية:

الأصول التنظيمية هي رأس المال المتراكم، المالي وغير المالي، الذي تمتلكه المؤسسة، وقد تكون هذه الأصول ملموسة وغير ملموسة وتشمل (Drummond، John Ensor، Ruth Ashford، Strategic Marketing: Planning and Control، 2008، الصفحات 90-92):

1. الأصول المالية: مثل رأس المال المتداول، القدرة على تمويل الاستثمارات، والجدارة الائتمانية.
2. الأصول المادية: ملكية المرافق والتسهيلات المختلفة....
3. الأصول التشغيلية: مصنع الإنتاج والآلات وتكنولوجيا العمليات.
4. أصول البشرية: عدد الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة وجودة هذه الموارد من حيث قدراتهم.
5. الأصول القابلة للتنفيذ من الناحية القانونية: ملكية حقوق الطبع والنشر وبراءات الاختراع والامتياز واتفاقيات التراخيص (الإعفاءات التجارية والامتيازات).
6. الأنظمة: نظم المعلومات الإدارية وقواعد البيانات والبنية التحتية العامة لدعم أنشطة اتخاذ القرار.
7. الأصول التسويقية: الاهتمام الخاص في تطوير استراتيجية التسويق ينصب بالطبع على الأصول التسويقية. تنقسم هذه الأصول إلى أربع فئات رئيسية هي:

➤ الفئة الأولى: الأصول المرتكزة على العميل: هي أصول يراها العميل على أنها مهمة مثل:

✓ صورة وسمعة المؤسسة (Image and reputation).

✓ امتيازات العلامة التجارية: تعتبر مهمة بسبب الوقت والاستثمار المطلوب في بنائها. فبمجرد إنشاء

العلامات التجارية الفعالة التي تتميز بمستويات ولاء عالية، وإنشاء مواقف تنافسية قابلة للدفاع والحصول

على هوامش أعلى لأن العملاء يشعرون بأن السعر الأعلى يستحق ذلك من خلال القيمة المضافة التي توفرها العلامة التجارية لهم. تظهر العلامات التجارية الضعيفة بالطبع الخصائص المعاكسة.

✓ **قيادة السوق:** قد لا تكون العلامة التجارية القوية تابعة للمؤسسة الرائدة في السوق، ولكن يتمتع قائد

السوق بمزايا متميزة مثل التغطية الممتازة للسوق، والتوزيع واسع النطاق، والمواقع المميزة.

✓ **تفرد المنتجات أو الخدمات:** هذه أصول أساسية. يمكن للمؤسسة أن تميز منتجاتها أو خدماتها في السوق

بناء على عدد من السمات مثل السعر أو الجودة أو التصميم أو مستوى الابتكار.

➤ **الفئة الثانية: الأصول القائمة على التوزيع:** يعد توزيع منتج أو خدمة بنجاح في السوق نشاطًا تسويقيًا هامًا. لذلك

هناك عدد من الأصول المحتملة في هذا المجال مثل:

✓ **حجم وجود شبكة التوزيع:** لا ينبغي النظر إلى حجم شبكة التوزيع فقط من حيث الانتشار الجغرافي ولكن كثافة تلك

التغطية. قد توزع المنظمة فقط على منطقة جغرافية محددة في السوق الوطنية، ولكنها قد أقامت وجودًا قويًا في هذا

المجال وتكون مهيمنة محليًا. كما يجب أن ينظر إلى الجودة من حيث ملائمتها. هناك مجموعة من العوامل التي يمكن

استخدامها للحكم على الجودة مثل القدرة على ضمان العرض، وزمن الانتظار أو القدرة على الاستجابة بسرعة.

✓ **مستوى التحكم في قنوات التوزيع:** تتمتع المؤسسة التي يمكنها التحكم في قنوات التوزيع الرئيسية في السوق بميزة كبيرة،

مما يجعلها تسيطر على أحد الأصول التسويقية الرئيسية. على سبيل المثال، تعتبر **Irn-Bru** رائدة السوق في سوق

المشروبات الغازية في اسكتلندا. ومع ذلك، نجحت شركة كوكا كولا في إيقاف **Irn-Bru** من توزيع مطاعم مطاعم

الوجبات السريعة في ماكдонаلد لصالح شركة **Coca-Cola**. تمكنت شركة **Coke** من التحكم في قناة التوزيع هذه نظرًا

لعلاقتها العالمية مع **McDonald's**.

➤ **الفئة الثالثة: أصول داخلية:** هناك عدد من الأصول التنظيمية الداخلية التي تقع خارج نطاق وظيفة التسويق، ولكن

يمكن استغلالها لإعطاء مزايا للأنشطة التسويقية. من المهم تحديد الأصول الأساسية بدلاً من تحديد النشاط فقط. هو

الأصل الذي يمكن استغلاله بطرق جديدة لخلق مزايا إضافية. هناك مجموعة من الأصول التنظيمية التي قد تعطي مزايا

للأنشطة التسويقية:

✓ **هيكل التكلفة:** قد تتمكن المؤسسة من تحقيق تكاليف أقل من المنافسين من خلال استخدام أعلى للقدرات، وتحقيق

وفورات الحجم على نطاق واسع أو من خلال تطبيق تكنولوجيا أحدث أو أكثر ابتكارية. وهذا يمكن أن يسمح

للتسويق بتحديد أسعار أقل لمنتجاتهم وخدماتهم من المنافسين. فالأصل هنا هو قاعدة تكلفة التصنيع؛ يمكن الاستفادة

من هذا النوع من الأصول من خلال إعطاء فرصة للنشاط التسويقي للتسعير.

✓ **نظم المعلومات:** يمكن تطبيقها على أنشطة البحوث التسويقية لجمع وتحليل معلومات العملاء والمنافسة والسوق. ويمكن

استخدام هذه الأنظمة أيضًا لإنشاء قواعد بيانات العملاء التي تعد من الأصول التسويقية التي يمكن استغلالها.

هناك أيضًا بعض الكفاءات التنظيمية التي تقع خارج وظيفة التسويق والتي يمكن استخدامها لإنشاء مزايا في الأنشطة التسويقية

مثل:

- ✓ **الثقافة الابتكارية:** القدرة على خلق ثقافة للابتكار والحفاظ عليها هي من الاختصاصات الهامة. ويسهل هذا الاختصاص الأنشطة مثل تطوير المنتجات الجديدة وخدمة العملاء من خلال تمكين موظفي الخط الأمامي لتطوير حلول مبتكرة لمشاكل العملاء والإعلان من خلال الاستعداد لتبني الأفكار الإبداعية.
- ✓ **مهارات الإنتاج:** قد تسمح هذه المهارات للوظيفة الإنتاجية للمؤسسة بالمزيد من المرونة، أو جودة أعلى، أو فترات زمنية أقصر، يمكن استخدامها جميعها لجعل وظيفة التسويق متميزة.
- **الفئة الرابعة: الأصول القائمة على التحالف:** هناك عدد من المجالات التي يرتبط فيها الأصل بعلاقة خارجية رسمية أو غير رسمية. يمكن لهذه الاتفاقيات مع الأطراف الخارجية أن تسمح للمؤسسة أن تكسب:
- ✓ **الوصول إلى الأسواق:** من خلال الموزعين الناشطين في المناطق التي لم تتمكن المؤسسة من تغطيتها مع قاعدة الموارد الحالية.
- ✓ **الخبرة الإدارية:** من مؤسسات خارجية غير متوفرة داخل المؤسسة.
- ✓ **الوصول إلى التطورات أو العمليات التكنولوجية:** من خلال التراخيص أو المشاريع المشتركة.
- ✓ **الاتفاقيات الحصرية:** مثل اتفاقية Coca-Cola و McDonald's، والتي تستثني المنافسين بشكل فعال.

II. تحليل الكفاءات المحورية:

1. **تعريف الكفاءات المحورية:** هي المهارات المتاحة لدى المؤسسة التي تسمح بتنظيم الاستغلال الفعال لأصولها. والجمع بين الأصول وهذه المهارات يسمح للمؤسسة بالقيام بأنشطة محددة. فالكفاءات المحورية هي مجموعة المهارات التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تصنع فارقا واختلافا عند تقديم الخدمة للعملاء. فمثلا الكفاءات المحورية لفندق ماريوت هي القدرة على الإدارة الممتازة لمرافق السكن.

إن تحديد مناطق الكفاءات في المؤسسة السياحية سوف يمكنها من اتخاذ قرارها الاستراتيجي الرئيسي: " ما الذي لا نفعله" وعند تحليل الكفاءات الجوهرية تقوم مؤسسة السياحة بطرح التساؤلات التالية:

- ✓ ما هي نقاط القوة التي يجب تطويرها؟
 - ✓ ما هي نقاط الضعف التي يجب القضاء عليها لبناء الكفاءات المحورية اللازمة للنجاح في الصناعة؟
2. **مستويات الكفاءات المحورية:** يمكن أن تكمن الكفاءات المحورية في مستويات صنع القرار الثلاثة؛ الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية ، وعلى ثلاثة مستويات في هيكل المؤسسة؛ المستوى التنظيمي والفريق والأفراد (Drummond, John Ensor, & Ruth Ashford, Strategic Marketing: Planning and Control, 2008, p. 93)

➤ **الكفاءات الاستراتيجية:** ترتبط هذه المهارات بالمهارات الإدارية والقيادة والتوجه الاستراتيجي للمؤسسة. يجب تقييم المهارات في مجموعة من المجالات. القدرة على: خلق رؤية استراتيجية، الاتصال، التحفيز، تنفيذ الاستراتيجية، تقييم الظروف المتغيرة، التعلم والابتكار.

- **الكفاءات الوظيفية:** تشير إلى المهارات المتاحة لدى المؤسسة لإدارة أنشطتها في مختلف المجالات الوظيفية مثل التمويل والعمليات والتسويق. يجب تقييم مهارات وظيفة التسويق مثل مهارات التعامل مع علاقات العملاء، وإدارة القنوات، وإدارة المنتجات/ الخدمات، وابتكار المنتجات/ الخدمات وتطوير المنتجات الجديدة.
 - **الكفاءات التشغيلية:** هذه المهارات ضرورية لتشغيل العمليات اليومية عبر المجالات الوظيفية للمؤسسة. وكمثال على ذلك في وظيفة التسويق ، فإنها تشمل مهارات التنسيق والتنفيذ مثل: أنشطة قوة المبيعات، والحملات الترويجية، وأنشطة العلاقات العامة، والعروض الخاصة والخصومات، ووضع العلامات. عندما يتم التعاقد من الباطن على هذه الأنشطة مع أطراف أخرى مثل وكالات العلاقات العامة، فإن المهارات التي تحتاج إلى تقييم هي قدرات تنسيق ومراقبة هذه العلاقات الخارجية.
 - **الكفاءات الفردية:** تتمثل في مهارات الأفراد اللازمة لتنفيذ المهام الموكلة لهم في مجال مسؤوليتهم، سواء على المستوى الاستراتيجي أو الوظيفي أو التشغيلي.
 - **كفاءات الفرق:** من الضروري أن يعمل الأفراد في المؤسسات معًا في فرق. على الرغم من قاعدة المهارات المحددة للأفراد المشكلين للفرق، يتطلب الفريق أيضًا مهارات للعمل معًا كفريق واحد. يعتمد العنصر الأساسي لإدارة المشاريع الناجحة على كفاءات الفريق.
 - **الكفاءات على مستوى المؤسسة:** هناك المهارات التي تنطبق على المؤسسة ككل، لتنفيذ المهام على المستوى الاستراتيجي والوظيفي والتشغيلي. قد يرتبط ذلك بالقدرة على تعزيز الابتكار في جميع أنحاء المؤسسة أو القدرة على استغلال وتحديث قاعدة المعرفة التنظيمية باستمرار، من خلال التواصل الفعال للتعلم في جميع أنحاء المؤسسة.
- كما سبق ذكره، توجد بعض الأصول والكفاءات التي يمكن استغلالها لخلق ميزة في أنشطة التسويق لكنها تنتمي إلى مجالات وظيفية أخرى، إلى جانب التسويق. لذلك سوف تحتاج أي عملية تدقيق إلى إجراء تحليل شامل لموارد المؤسسة للتعرف على الأصول والكفاءات التي يمكن أن تساعد وظيفة التسويق حاليًا أو من المحتمل ذلك، ودعم التطورات التسويقية الاستراتيجية. تندرج هذه الأصول والكفاءات غير التسويقية الأوسع نطاقًا تحت خمس فئات؛ الموارد المالية والمهارات الإدارية والموارد الفنية والتنظيم ونظم المعلومات. بمجرد إجراء هذه النظرة العامة، يجب تقييم الأنشطة التسويقية المحددة للمؤسسة. يمكن القيام بذلك عن طريق التدقيق التسويقي الداخلي (وهو ما تم تناوله في الجزء السابق من التدقيق التسويقي الداخلي).