

## الفصل الثاني: التحليل الداخلي: التحليل الداخلي: عوامل التميز، خلق القيمة والميزة التنافسية 2

## 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.

## 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 (Starwood Preferred Guest® (SPG) 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، و Ruth Ashford، Strategic Marketing: Planning and Control، 2008، الصفحات

:92-90)

نوع الأصول التنظيمية	الوصف	الأمثلة
الأصول المالية	رأس المال المالي المتاح للمؤسسة لتمويل استثماراتها وضمان رأس المال المتداول، القدرة على تمويل الاستثمارات، الجدارة الائتمانية.	الجدارة الائتمانية.
الأصول المادية	الأصول الملموسة التي تملكها المؤسسة.	ملكية المرافق والتسهيلات.
الأصول التشغيلية	الأصول المرتبطة بالعمليات الإنتاجية للمؤسسة.	مصنع الإنتاج، الآلات، تكنولوجيا العمليات.
الأصول البشرية	الموارد البشرية المتاحة وجودة هذه الموارد.	عدد الموظفين، مهاراتهم وقدراتهم.
الأصول القانونية	حقوق الملكية الفكرية والتراخيص.	حقوق الطبع والنشر، براءات الاختراع، الامتيازات، واتفاقيات التراخيص.
الأنظمة	نظم دعم اتخاذ القرار.	نظم المعلومات الإدارية، قواعد البيانات، البنية التحتية الداعمة.
الأصول التسويقية	الأصول المميزة التي يمكن استغلالها لتطوير استراتيجيات تسويقية.	تحتوي على أربع فئات رئيسية:
1. أصول قائمة على العميل	أصول يتميز بها العميل ويرى أنها ذات قيمة.	صورة المؤسسة وسمعتها، امتيازات العلامة التجارية، قيادة السوق، تفرد المنتجات.
2. أصول قائمة على التوزيع	ترتبط بشبكة التوزيع ومستوى التحكم فيها.	حجم وجودة شبكة التوزيع، مستوى التحكم في قنوات التوزيع.
3. أصول داخلية	أصول خارج وظيفة التسويق لكن تدعم الأنشطة التسويقية.	هيكل التكلفة، الثقافة الابتكارية، مهارات تقديم الخدمات.
4. أصول قائمة على التحالف	أصول ترتبط بعلاقات مع جهات خارجية، رسمية أو غير الوصول إلى الأسواق، الخبرة الإدارية، الوصول للتكنولوجيا رسمية، تُسهم في تقديم مميزات للمؤسسة.	المتقدمة، الاتفاقيات الحصرية.

## 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 فارقاً واختلافاً عند تقديم الخدمة للعملاء. فمثلاً 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:
  - ✓ ماهي نقاط القوة التي يجب تطويرها؟
  - ✓ ماهي 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:

➤ الكفاءات الوظيفية:

➤ الكفاءات التشغيلية:

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 حالياً أو من المحتمل ذلك، ودعم التطورات التسويقية الاستراتيجية. تندرج هذه الأصول والكفاءات غير التسويقية الأوسع نطاقاً 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).

## III. تحليل الميزة التنافسية: توجد ميزة تنافسية عندما تتمتع الشركة بميزة تجارية طويلة الأمد مقارنة بالشركات المنافسة والتي تشكل ميزة كبيرة

على المنافسة. وهذا يعني عادةً أن الشركة يمكنها القيام بشيء لا يستطيع المنافسون القيام به، أو لديها شيء يفتقر إليه المنافسون. وفي حين أنه من الصعب للغاية الحفاظ على ميزة تنافسية، تعمل الشركات على خلق مزايا من خلال تطوير الموارد والقدرات. وتعتمد قدرة الموارد أو القدرات على التسبب في ميزة تنافسية مستدامة على توفرها على مجموعة من الخصائص، وهذا ما يمكن معرفته من خلال النموذج الموالي:

### 1. نموذج VRIO لتحليل موارد المؤسسة: وهو نموذج طوره كل من Jay B. Barney و William S. Hesterly، حيث حددا أربع

خصائص يجب أن تتميز بها الموارد حتى يمكن الحكم على مدى إمكانية تحقيق المؤسسة من خلالها ميزة مستدامة وهي (Barney & Hesterly, 2015)

العنصر	الوصف	النتيجة
القيمة (Valuable)	هل يتيح المورد للمؤسسة استغلال الفرص أو تحييد التهديدات البيئية؟	إذا كان المورد غير ذو قيمة، يُعد نقطة ضعف ويزيد التكاليف أو يقلل الإيرادات.
الندرة (Rare)	هل المورد نادر ومسيطر عليه من عدد قليل من المنافسين؟	إذا كان المورد ذا قيمة ولكنه غير نادر، يحقق تكافؤًا تنافسيًا (ميزة، لكنها ليست تنافسية).
صعوبة التقليد (Imitate)	هل يصعب على المنافسين تقليد أو الحصول على المورد بتكلفة مناسبة؟	إذا كان المورد ذا قيمة ونادر لكنه سهل التقليد، يمنح ميزة تنافسية مؤقتة.
التنظيم (Organizing)	هل المؤسسة مُنظمة للاستفادة الكاملة من المورد؟	التنظيم الكافي يسمح بتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، أما التنظيم السيء فقد يؤدي إلى عدم استغلال المورد بشكل فعال وفقدان ميزات تنافسية محتملة.

وبناء على الخصائص سالفة الذكر سيتحدد فيما إذا كانت هذه الموارد ستحقق ميزة تنافسية مستدامة أم لا كما يلي:

حالة المورد	التأثير على الميزة التنافسية
غير ذو قيمة	لا يحقق ميزة تنافسية، ويؤدي استخدامه إلى زيادة التكاليف أو تقليل الإيرادات.
ذو قيمة لكنه غير نادر	يؤدي إلى تكافؤ تنافسي، ولا يخلق ميزة تنافسية متميزة.
ذو قيمة ونادر لكنه سهل التقليد	يمنح ميزة تنافسية مؤقتة كميزة المحرك الأول، ولكن يمكن تقليده أو استبداله بمرور الوقت.
ذو قيمة ونادر ومكلف للتقليد	يحقق ميزة تنافسية مستدامة، حيث تواجه المؤسسات المنافسة صعوبة وتكلفة عالية في التقليد.
ذو قيمة ونادر ومكلف للتقليد مع تنظيم جيد	يؤدي إلى ميزة تنافسية مستدامة.

### التأثير على الميزة التنافسية

حالة المورد

قد يفقد بعض الميزات التنافسية أو يؤدي إلى ميزة غير مستغلة، ويمكن أن يقود المؤسسة إلى وضع تنافسي غير موافٍ.

ذو قيمة ونادر ومكلف للتقليد مع تنظيم غير كافٍ