

المحاضرة رقم 2 : مقياس أدوات التحليل الاستراتيجي**مقاربة الموارد الداخلية و الكفاءات**

تنشأ الكفاءة المتميزة للشركة من خلال وجود مصدرين هما الموارد و القدرات ولتهيئة الظروف لنشوء الكفاءة المتميزة فانه يجب أن تكون موارد الشركة متفردة وذات قيمة و الموارد المتفردة هي ذلك الشيء الذي لا تمتلكه شركة أخرى، فعلى سبيل المثال الكفاءة المتميزة لشركة "بولارويد" في مجال التصوير الفوري تتركز على مورد معنوي متفرد، وهو المهارة التقنية في معالجة الأفلام الفورية، وذلك المورد قيد الحماية من التقليد بدرع واقى من براءات الاختراع، وبذلك فان المهارة التقنية ذلت قيمة كبيرة بالنسبة للشركة خلقت طلبا قويا على منتجاتها الفوتوغرافية. أما القدرات فيمكن لنا أن نعزوها إلى مهارة الشركة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتلك المهارات تكمن في الأنظمة المعتادة للشركة، أي في الطريقة التي تعتمدها الشركة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من اجل تحقيق الأهداف المأمولة، ويمكن القول أن قدرات الشركة تعد نتاج لهيكلها التنظيمي وأنظمة الرقابة الخاصة بها، وتلك العوامل تحدد كيف وأين تتخذ القرارات داخل الشركة و السلوكيات التي تكافئ الشركة إضافة إلى اللوائح والقوانين و القيم الثقافية في الشركة.¹

1- الفروض الأساسية لنظرية الموارد و الكفاءات

تقوم نظرية الموارد و الكفاءات على فرضيتين بديلتين²:

أ- الفرضية الأولى : عدم تجانس المؤسسات

إن المنظور المرتكز على الموارد والكفاءات يعتبر المؤسسة حافظة من الموارد المتميزة، وأن الاختلاف بين المؤسسات ضمن نفس الصناعة مرده إلى حيازتها لموارد مختلفة و متميزة بمعنى أنها خصوصية لكل مؤسسة، عكس التحليل الكلاسيكي والذي يفترض عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف المؤسسات . وبالتالي فإن تحقيق المؤسسات لعوائد مرتفعة ومزايا تنافسية يرجع إلى مواردها المتميزة، والتي تسمح لها بتقديم منتجات وخدمات بتكلفة أقل أو بجودة عالية.

¹ شارلزهل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2001، ص 212.

² بوازيد وسيلة، مقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة سطيف، 1، 2011-2012، ص ص 56-57.

ب- الفرضية الثانية : نسبة حركية الموارد

وفقا لنظرية الموارد الداخلية والكفاءات يفترض أن تكون حركة الموارد نسبية(غير مطلقة)، ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان نقل تكنولوجيا من مؤسسة إلى أخرى فإن براءات الاختراع تحول دون سهولة تلك الحركة.

2- خصائص الموارد و الكفاءات

حتى يمكن اعتبار الموارد والكفاءات مصادر إستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية حدد الباحثون مجموعة من الشروط؛ بحيث أن هناك إجماع على أن احترام هذه الشروط ضروري حتى تنطبق صفة الإستراتيجية على المورد أو الكفاءة. ومنه بإمكاننا تحديد ستة شروط التي يجب أن تتوفر في مورد ما أو كفاءة ما كي تصبح قادرة على تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة¹:

أ . القيمة : يجب أن يكون للمورد أو الكفاءة قيمة وذلك حتى يسمح بانتهاز الفرص و تجنب التهديدات، كما أنه يسهل على المؤسسة الدخول إلى أسواق مختلفة، و يسهم بطريقة معتبرة في تعظيم قيمة المنتج النهائي في نظر الزبون.

ب . الندرة : يجب أن يتميز المورد أو الكفاءة بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود جدا من المؤسسات الحصول على ذلك المورد أو تلك الكفاءة حتى لا تتمكن المؤسسات المنافسة من نقلها.

ج . التقليد : يجب أن يكون المورد صعب التقليد و هذا لمنع المنافسين من اكتسابه، وتكمن هذه الصعوبة نتيجة للأسباب التالية:

- تمتلك المؤسسة موردا متعلقا بظرف تاريخي نادر، في هذه الحالة يصعب على المنافسين تقليده.
- العلاقة ما بين موارد المؤسسة و الميزة التنافسية المحققة غير واضحة الأسباب، و غير مفهومة، ويتمثل هذا الغموض في الالتباس أو عدم معرفة بدقة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية المحققة، مما يشكل حاجزا أمام فهم طبيعة العلاقة وبالتالي أمام التقليد.

¹ بوازيد وسيلة ، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59.

- الموارد التي سمحت للمؤسسة بتحقيق الميزة التنافسية معقدة اجتماعيا مثلا العلاقات ما بين الأفراد، سمعة المنظمة هي ظواهر اجتماعية يصعب تقليدها.

د . عدم الإحلال: بمعنى أنه يجب أن لا تكون هناك موارد أو كفاءات بديلة سهلة المنال، حتى تحافظ الموارد أو الكفاءات على قيمتها ولا يتسنى للمنافس نقلها.

هـ . الحيازة: حسب Barney على المؤسسة تنظيم إجراءاتها و هيكلتها للحصول على القيمة الكامنة لمواردها عند تحقيق الميزة التنافسية، بمعنى أن يكون للمؤسسة القدرة التنظيمية والإدارية على استغلال فعال للموارد والكفاءات.

و . طول الأجل: والمقصود بذلك هل بإمكان المورد أو الكفاءة أن يساهم في استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة نسبيا. وتعتبر الكفاءات أكثر قدرة على الاستدامة مقارنة بالموارد، ففي حالة بطلان مورد ما فإن هذا الأخير قد يستبدل بمورد جديد، الشيء الذي يسمح بإطالة حياة الكفاءة، إن مدة حياة الموارد تتوقف على عدة عوامل كدورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط....ومع هذا يرى Hamel et Parahalad، Wernerfelt أن بعض الموارد و الكفاءات مدة حياتها غير محدودة، و تزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها .

3- مبادئ نظرية الموارد الداخلية والكفاءات

إن نظرية الموارد الداخلية والكفاءات تركز على مجموعة من النقاط تمثل المبادئ الأساسية للنظرية، و تتمثل في مايلي¹:

أ . المبدأ الأول: تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية...و في نفس الوقت محفظة من المنتجات والأجزاء الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.

ب . المبدأ الثاني: ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.

¹بوازيد وسيلة،مرجع سبق ذكره، ص60.

ج . المبدأ الثالث : كل مؤسسة تختلف عن الأخرى في كيفية مزج مواردها وهو ما ينتج فروقات محسوسة بينها في كفاءات اقتحامها للأسواق وتموقعها وفي النواتج التي تستخلصها من نفس مستويات الكميات المتاحة من الموارد.

د . المبدأ الرابع : تحسين الإنتاجية كنسبة بين المخرجات و المدخلات، يكون من البسط (المخرجات) أفضل من تحسينها انطلاقا من المقام أي من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها.

ج . المبدأ الخامس : الاستعمال الذكي للموارد بمعنى:

-التجميع الفعال للموارد؛

-أن ما يحكم إستراتيجية الموارد هو ضمان تدفق هذه الموارد :لأن الموارد خاصة الإستراتيجية تمثل جوهر مدخل الموارد والكفاءات، فإنه يجب العمل على تراكمها وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار؛

-الإشراك المتكامل و التوظيف لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية؛

-التركيز على هدف استراتيجي أساسي :بمعنى توجيه وتركيز الموارد والكفاءات على ما من شأنه أن يضمن تحقيق

الأهداف الإستراتيجية وهذا ما يضمن الاستغلال الأمثل للموارد والكفاءات؛

-المحافظة والاقتصاد في الموارد حيث يكون ممكنا؛

-تسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

4- خطوات تطبيق مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات

إن تحقيق المؤسسة لميزة تنافسية دائمة اعتمادا على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات يتم من خلال منهجية

حددت خطواتها في خمسة مراحل:¹

أ- التحديد الدقيق لموارد المؤسسة :

من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، وتصنيفها وتقسيمها بحسب

طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية وتكنولوجية ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة . وعليه فإن الأمر

يتطلب:

¹بوازيد وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص ص 70-73.

-توفر نظم معلومات إدارية كفاء، إذ يترتب على عدم توافرها إعطاء صورة غير كاملة عن موارد وكفاءات المؤسسة؛

-محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد والكفاءات؛

-استغلال الموارد والكفاءات الحالية بكثافة أكبر وتوظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر.

-الاستغلال الكفاء للموارد.

ب-تقييم قدرات المؤسسة:

إضافة إلى التحديد الكمي للموارد والكفاءات يجب على المؤسسة القيام بتقييم مواردها وكفاءاتها في إطار المحيط التنافسي ولقد اقترح Puthod & Thévenard خمسة اختبارات تسمح بأخذ صورة عن القيمة الإستراتيجية للموارد والكفاءات:

-الاختبار الأول : اختبار الملاءمة؛ بحيث إذا كان المورد أو الكفاءة يسمح باستغلال فرص سواء كانت حالة أو مستقبلية وتجنب تهديدات سواء كانت حالة أو مستقبلية، في هذه الحالة يمكن أن نقول أن ذلك المورد أو تلك الكفاءة تتوفر على خاصية الملاءمة.

-الاختبار الثاني : اختبار الندرة الذي يفصل بين الموارد والكفاءات العادية - الشاملة - ، وبين الموارد والكفاءات الإستراتيجية التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين.

-الاختبار الثالث : اختبار النقلية والذي يفصل بين تلك الموارد والكفاءات التي يسهل نقلها وتقليدها، من تلك المحمية بعوازل؛ بحيث كلما كانت الموارد غير محسوسة والكفاءات ضمنية كلما كانت صعبة النقل.

-الاختبار الرابع : اختبار التحويل الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على مواردها وكفاءاتها.

-الاختبار الخامس : اختبار الإحلالية الذي يبين الموارد والكفاءات التي يمكن تعويضها بموارد وكفاءات أخرى تؤدي نفس الدور، ويعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية لأنه في حالة ما إذا كانت الكفاءة مثلا غير قابلة للنقل والتحويل فإن المنافس يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية

ج-تقييم مدى إمكانية تحقيق الموارد والقدرات للربح :

يتم تصنيف موارد المؤسسة من حيث اعتبارها إستراتيجية أو غير إستراتيجية من خلال درجة مساهمتها في تعظيم ربحية المؤسسة على المدى الطويل، وبالتالي فإن عملية التقييم يجب أن تستهدف معرفة ما يمكن أن تحققه هذه الموارد والقدرات التي تم تصنيفها على أنها إستراتيجية من عوائد وأرباح للمؤسسة . وعلى اعتبار أن العوائد المتحققة من الموارد والقدرات تعتمد على عاملين هما مدى استدامة الميزة التنافسية التي تحققها موارد المؤسسة و مقدرة هذه الأخيرة - المؤسسة - على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها و كفاءتها، فإن عملية التقييم تتم من خلال هذين العاملين:

-مدى استدامة الميزة التنافسية : عادة ما تتضاءل الميزة التنافسية على المدى الطويل مما يؤدي إلى تناقص العوائد المرتبطة بها بسبب استنفاد الموارد المحققة لتلك الميزة أو بسبب تقليد المنافسين لتلك الموارد والكفاءات، بمعنى أن الميزة التنافسية ترتبط بدرجة كبيرة بطبيعة خصائص كل من الموارد والكفاءات المحورية للمؤسسة.

-مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وكفاءتها : بمعنى أن العوائد المتحققة للمؤسسة من مواردها و كفاءتها لا تعتمد فقط على مدى استمرار موقفها التنافسي، ولكنها تعتمد أيضا على قدرة المؤسسة في الحصول على تلك العوائد وعلى طريقة تخصيصها على الأصول التي شاركت في توليدها،

د- اختيار الإستراتيجية الملائمة:

و التي تحقق الاستخدام الفعال للموارد والكفاءات المحورية، علما أن الإستراتيجية التي يتم صياغتها تتوقف على خصائص الموارد والكفاءات من حيث قدرتها على خلق القيمة، صعوبة تقليدها، ندرتها...الخ.

هـ - تطوير وتحسين حافظة موارد وكفاءات المؤسسة:

لا تهتم نظرية الموارد و الكفاءات بتنمية الموارد و الكفاءات الحالية فقط ولكنها تهتم أيضا بخلق وتنمية قاعدة موارد وكفاءات مستقبلية للمحافظة على مخزون المؤسسة من الموارد والكفاءات؛ تنمية الميزة التنافسية وزيادة الفرص المستقبلية .

التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية للمنظمة

يعتمد نجاح عملية صياغة الإستراتيجية على حسن استخدام إمكانيات المنظمة الداخلية، وعلى المنظمة أن تحشد وتجهز مبكراً كل إمكانياتها مع التعرف على أوجه القوة وأوجه الضعف لعلاجها مع عدم ترك أي شيء للصدفة. وتنضمن عملية تحليل وتشخيص إمكانيات المنظمة خطوتين :

✓ الخطوة الأولى: تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية

✓ الخطوة الثانية: تقييم العوامل الإستراتيجية الداخلية

أولاً : تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية

العوامل الإستراتيجية الداخلية هي ببساطة كل إمكانيات المنظمة الداخلية والتي تتضمن المجالات الوظيفية المختلفة (الإنتاج / العمليات، البحوث والتطوير، التسويق، التمويل، الأفراد) ويتم النظر إليها إما كأوجه قوة Strengths أو أوجه ضعف Weaknesses . وبوضوح الجدول التالي العوامل الإستراتيجية الداخلية لمعظم المنظمات¹:

العوامل الإستراتيجية الداخلية: أوجه القوة وأوجه الضعف المحتملة

المجال الوظيفي	العناصر الفرعية وما إذا كانت تمثل أوجه قوة أو مصدر ضعف للمنظمة
التسويق	<ul style="list-style-type: none"> - مدى إشباع منتجات وخدمات الشركة لحاجات العملاء ، ومدى الإلمام برغباتهم. - مدى التركيز في البيع: هل لعدد محدود من المستهلكين أم لعدد محدود من المنتجات - استرجاع المعلومات عن السوق ومدى إمكانية تجميع المعلومات عن السوق. - الحصة السوقية ومدى نموها في ضوء المنافسة. - مزيج المنتجات وإمكانيات التوسع. - دورة حياة كل منتج وخدمات ما بعد البيع. - إستراتيجية التسعير والقيمة المقدمة . - منافذ التوزيع: عددها، الرقابة عليها. - التنظيم الفعال للمجهودات البيعية. - سمعة المنتج أو الخدمة والصورة الذهنية لدى المستهلكين والولاء للماركة.

¹ محمد خطاب، تحليل البيئة الداخلية بالتفصيل - إدارة إستراتيجية، 30-06-2018، على الموقع:

<https://www.business4lions.com/2018/06/Analysis-of-the-internal-environment.html>

<ul style="list-style-type: none"> - فاعلية وكفاءة وابداع العمليات الترويجية. - مدى إمكانية زيادة رأس المال قصير الأجل - مدى إمكانية زيادة رأس المال طويل الأجل - تكلفة رأس المال إذا ما قورنت بالمنافسين. - الاعتبارات الضريبية. - العلاقة مع الملاك، المقرضين، المساهمين. - موقف المديونية، ومدى الاستعداد لقبول أوجه أخرى للتمويل كإستئجار. - تكلفة دخول الصناعة والعوائق الموجودة أمام من يريد دخول الصناعة. - إدارة مكونات رأس المال العامل - مدى المقدرة على تخفيض التكاليف - فاعلية وكفاءة النظام المحاسبي الخاص بالتكاليف - نظم الموازنات وتخطيط الربح المستخدمة - مدى وجود نظم للتخطيط المال - نظم التحليل المالي المستخدمة ودرجة الاستفادة من نتائجه - المستوى العلمي والمهني للقائمين على الجهاز المالي 	<p>التمويل والمحاسبة</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تكلفة المواد الخام وإمكانيات توافرها. - العلاقة مع الموردين. - نظم مراقبة المخزون ومعدل دوران المخزون. - موقع تسهيلات الإنتاج، التنظيم الداخلي للتسهيلات الإنتاجية ومعدل استخدامها. - اقتصاديات الحجم الكبير. - الكفاءة الفنية للتسهيلات ونسب إستغلال الطاقة. - الاستخدام الكفء لمقاوي الباطن. - القيمة المضافة وهامش الربح. - كفاءة المعدات وموازنة تكاليفها وإيراداتها. - إجراءات مراقبة العمليات: التصميم، الجدولة، الشراء، مراقبة الجودة. - الكفاءة الفنية والتكاليف مقارنة بالمنافسين. - البحوث والتطوير والتجديد والابتكار. - الجودة 	<p>الإنتاج والعمليات</p>
<ul style="list-style-type: none"> - أسلوب الاستقطاب للكفاءات - التدريب والتطوير. 	<p>الموارد البشرية</p>

<ul style="list-style-type: none"> - مهارات العاملين والروح المعنوية. - تكلفة علاقات العمل مقارنة بالمنافسين. - سياسات الحفاظ على الموظفين . - الاستخدام الفعال للحوافز لتعظيم الأداء 	
<ul style="list-style-type: none"> - تشكيل مجلس الإدارة، والإدارة الرشيدة . - مهارات الإدارة العليا ومقدرتها واهتماماتها. - نمط القيادة ونظام الإدارة الإستراتيجية. - فاعلية الهيكل التنظيمي. - النظرة إلى المنظمة ومكانتها في الصناعة. - تاريخ المنظمة في إنجاز أهدافها. - نظم الاتصالات داخل المنظمة وفعاليتها. - نظام الرقابة على المنظمة ككل (فاعليته واستخدامه) . - المناخ التنظيمي وثقافة المنظمة. 	تنظيم الإدارة العليا

المصدر: محمد خطاب، مرجع سبق ذكره.

بعد تحديد هذه العوامل يتم تقييمها للتعرف على إمكانيات المنظمة بالضبط سواء من حيث أوجه القوة وأوجه الضعف.

ثانيا : تقييم العوامل الداخلية الإستراتيجية

إن الهدف من التحليل الداخلي هو تحديد أوجه القوة وأوجه الضعف الخاصة بالمنظمة وإتخاذ الإجراءات التصحيحية للتعامل معها. إن العامل الداخلي يمثل أوجه القوة إذا كان يمثل ميزة أو أفضلية تنافسية للشركة تجاه منافسيها في السوق، وفي المقابل يعتبر العامل الداخلي أوجه ضعف إذا كانت الشركة تؤديه بطريقة أقل كفاءة من المنافسين ، والسؤال الذي يطرح نفسه الآن هو : كيف يتم تقييم أي عامل داخلي أو نشاط على أنه مصدر قوة أو ضعف للمنظمة؟

والإجابة أن هناك أربعة مداخل وهي¹ :

✓ المقارنة مع إمكانيات وأداء الشركة في الماضي.

✓ المقارنة بعوامل النجاح طبقا لمرحلة التطور الذي يمر بها المنتج/السوق.

¹ محمد خطاب، مرجع سبق ذكره.

✓ المقارنة مع المنافسين أو مع الأفضل. Benchmarking

✓ المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها الشركة.

أ- المقارنة مع إمكانيات وأداء الشركة في الماضي

عادة ما تستخدم الإدارة الخبرة الماضية للشركة كأساس لتقييم العوامل الداخلية حيث أن للمديرين معرفة كافية بأنشطة المنظمة التسويقية والمالية والإنتاجية ولديهم إلمام كافي أيضاً بإمكانيات الشركة ومشاكلها. وعلى هذا فإن تقييم أيا من العوامل الداخلية على أنها تمثل نقطة ضعف للمنظمة أو تمثل أوجه قوة سوف تتأثر بشدة بالخبرة الداخلية - فمثلاً في صناعة كثيفة رأس المال كالطيران، فإن نسبة الديون تمثل عاملاً إستراتيجياً هاماً. فإذا كانت نسبة المديونية إلى الملكية تمثل 60 % في إحدى الشركات فإنه يتم مقارنتها بنفس النسبة في العام الماضي. فإذا كانت هذه النسبة 70% في العام الماضي فإن ذلك يعتبر مصدر قوة للمنظمة في السنة الجديدة. ويلعب التحليل المالي دوراً أساسياً في هذا المدخل من خلال حساب مجموعة من النسب المالية للتعرف على الأداء التاريخي للمنظمة مع مقارنة أدائها أيضاً بأداء المنافسين .

ب- المقارنة بعوامل النجاح طبقاً لمرحلة التطور التي يمر بها المنتج / السوق

تتغير متطلبات وعوامل النجاح الأساسية طبقاً لدورة حياة المنتج وذلك بالنسبة للمجالات الوظيفية المختلفة وتستخدم هذه المراحل كمؤشر لموقف الشركة و بيان أوجه قوتها وأوجه ضعفها كما يتضح من الجدول التالي:¹

عوامل النجاح الأساسية أثناء المراحل المختلفة لدورة حياة المنتج

المراحل المجالات	التقديم	النمو	النضج	الانحدار
التسويق	- المهارات والموارد اللازمة لخلق وعي ومعرفة بالسلعة - الحصول على رضا وقبول المستهلك للسلعة - الوصول إلى منفذ للتوزيع	- القدرة على بناء معرفة بالماركة - تخفيض التكاليف - علاقات قوية مع الموزعين - تطوير قنوات توزيع جديدة	- توزيع المنتجات (اسواق جديدة) - الحفاظ على الأسواق الحالية - المرونة السعرية - تمييز المنتجات - تحقيق الولاء للمنتج	- الوصول إلى منافذ توزيع وأسواق مختارة لتقليل التكاليف - تقوية الولاء للماركة - تقوية الانطباع عن الشركة
الإدارة المالية	- توفير الموارد المالية لتدعيم التدفقات الخارجية العالية وخسائر التشغيل في المراحل الأولى	- القدرة على تمويل التوسع السريع - التدفقات الخارجية العالية لكن مع وجود ارباح	- القدرة على خلق وإعادة توزيع التدفقات المالية الداخلية - نظم فعالة للرقابة على التكاليف	- القدرة على إعادة استخدام أو تصفية المعدات غير المستخدمة - دقة نظم الرقابة الإدارية

1 محمد خطاب، مرجع سبق ذكره.

الحدود على ميزة لإنخفاض تكلفة التسهيلات		المقدرة على استخدام الديوان بكفاءة	- توفير الموارد لتحسين المنتجات	
الأفراد	- المرونة في توفير القوى العاملة - تدريب الإدارة الجديدة - توفير العمالة المتخصصة في المنتجات الجديدة وغزو الأسواق الجديدة	- المقدرة على إضافة مهارات جديدة - تحفيز وتعميق الولاء لدى العاملين	- تخفيض القوى العاملة - تخفيض التكاليف - زيادة الكفاءة	- الاستغناء عن القوى العاملة - المعاشات المبكرة. - تخفيض التكاليف.
البحوث والتطوير	- المقدرة على تنفيذ التغيرات التكنولوجية - تطوير العمليات - تطوير المنتج	- تطوير ملامح المنتج - تطوير منتجات جديدة	- تقليل التكاليف - محاولة خلق اختلافات في المنتج لتمييزه	- تدعيم المجالات التي يوجد بها نمو - خلق حاجات فريدة وجديدة لدى المستهلكين

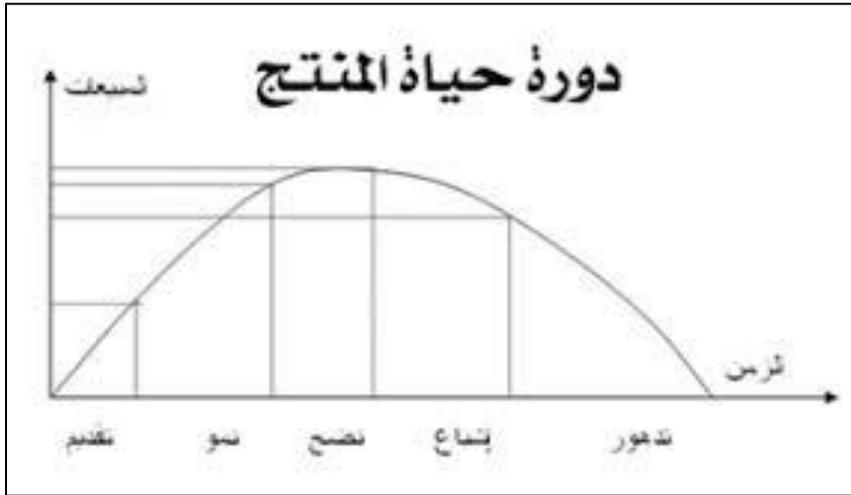
المصدر: محمد خطاب، مرجع سبق ذكره.

ويوضح الجدول السابق أنه في المراحل الأولى لتطوير المنتج، فإن هناك حاجة إلى تكثيف نشاطات البحوث والتطوير و بالتالي زيادة الحاجة إلى الأموال لتغطية ذلك. ويلاحظ أن النجاح في هذه المرحلة يتوقف على المهارة الفنية وأن تكون المنظمة أول من يدخل الأسواق الجديدة أو إمتلاك المهارات التسويقية المكثفة التي تخلق وعي عام لدى معظم المستهلكين بالسلعة وبسرعة، أما في مرحلة النمو فمتطلبات النجاح مختلفة، حيث يؤدي النمو السريع إلى إستقطاب منافسين جدد إلى السوق، وعلى هذا فإن متطلبات النجاح يجب أن تعتمد على تمييز المنتج والتعرف على الماركة بسهولة من قبل المستهلكين بالإضافة إلى توافر الموارد المالية اللازمة لتدعيم الجهود التسويقية المكثفة والمنافسة السعرية التي قد تتعرض لها الشركة للتغلب على المنافسين. وعندما يكون المنتج في مرحلة النضج تبدأ الحصة التسويقية في النمو ولكن بنسب متناقصة وتبدأ الشرائح التسويقية في الاتساع مع إنخفاض درجة التطوير التكنولوجي في المنتج. وتكون النتيجة هنا زيادة حدة المنافسة، وعلى هذا تصبح الميزة¹

السعرية أو الترويجية وتوزيع المنتج أهم أوجه القوة الداخلية في هذه المرحلة. وتصبح أيضاً عملية التغيير التكنولوجي في تصميم عمليات التشغيل أكثر حدة حيث يحاول كثير من المنافسين تقديم منتجات ذات كفاءة عالية. وإذا كانت عمليات البحوث والتطوير هامة في المرحلة الأولى (التطوير أو التقديم) فإن الإنتاج الكفاء Efficient

¹ محمد خطاب، مرجع سبق ذكره.

Production يصير العامل الأساسي لضمان استمرار ونجاح المنظمات. وأخيراً عندما يصل المنتج إلى مرحلة التشبع / الانحدار تتركز عوامل القوة والضعف حول ترشيد التكاليف والاعتماد على التكاليف التنافسية بالإضافة إلى العلاقات القوية مع الموردين والمستهلكين بالإضافة إلى الرقابة المالية، وتتركز الشركة هنا على الأسواق التي بدأ المنافسون يخرجون منها.



المصدر: <https://mafahem.info/?p=1158>.

ج- المقارنة مع المنافسين أو مع الأفضل: **Benchmarking** : تقارن المنظمة نفسها مع أفضل المنافسين في الصناعة واعتبارهم معيار ينبغي الوصول إليه وهو ما يسمى المقارنة بالأفضل Benchmarking وعلى هذا تستطيع الشركة الارتقاء بمستواها والتنافس في الصناعة.

د- المقارنة بعوامل النجاح الأساسية في الصناعة التي تعمل فيها الشركة

يتضمن تحليل الصناعة تحديد العوامل الأساسية للنجاح داخل هذه الصناعة. ويمكن إستخدام معايير النجاح هذه وقياس إمكانيات الشركة وتفسيرها إلى أوجه قوة وأوجه ضعف. ومن خلال تحليل العوامل التالية تستطيع الإدارة تحديد ما إذا كان موقف الشركة الداخلي وإمكانياتها تمثل أوجه قوة أو أوجه ضعف:¹

- تحليل إمكانيات المنافسين تحليلاً دقيقاً.

- تحليل رغبات المستهلكين

- تحليل قنوات التوزيع.

¹ محمد خطاب، مرجع سبق ذكره.

جامعة الشاذلي بن جديد

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

السنة الجامعية 2021-2022

السنة أولى ماستر إدارة إستراتيجية

- تحليل تكاليف عمليات التشغيل.
- تحليل العوائق الموضوعية لمنع دخول منافسين جدد إلى الصناعة.
- تحليل مدى توافر المنتجات البديلة وتكلفتها.
- تحليل موقف الموردين.