

التحليل الداخلي
Internal Analysis

أ.د. باسيل الخوري

جدول المحتويات

- مقدمة الفصل
- تحليل البيئة الداخلية
- ديناميات القيمة Value Dynamics

1

الإدارة الإستراتيجية ، الفصل الخامس- المحاضرة الخامسة

- مناهج التحليل الداخلي**
- SWOT Analysis** (1)
 - نقاط القوة
 - نقاط الضعف
 - الفرص
 - التحديات
- نموذج تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis** (2)
 - الأنشطة الرئيسية – خط الأعمال
 - الأنشطة المساندة
 - كيفية خفض التكلفة

2

- مناهج التحليل الداخلي**
- الموارد الأساسية للمؤسسة Resources Based-view (RBV)** (3)
 - عناصر التحليل
 - معايير تحويل الموارد والقدرات إلى كفاءات أساسية
 - أنواع الموارد
 - القدرات التنظيمية

3

- منهج المقارنة بين المتنافسين Benchmarking: Comparison with Competitors** (4)

مقدمة الفصل

- يتطلب هذا الفصل من الإداري المخطط أن يتسم بالموضوعية والصرامة عند تحليل قدرات المؤسسة ومواردها الداخلية، وأن يبدأ تحليله الداخلي بطرح تساؤلات حول كيفية أداء الإستراتيجية الحالية، والوضع الراهن للمؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها.
- اتبع المنهج التقليدي (SWOT analysis) منذ زمن ليس بالقصير في الإجابة على هذه التساؤلات.
- إلا أن ثلاثة مناهج جديدة للتحليل الداخلي ظهرت لتعويض النقص الحاصل في منهج SWOT analysis هي:
 1. تحليل سلسلة القيمة Value chain analysis: وهي مقارنة ينظر من خلالها إلى النشاط كسلسلة من الأعمال التي تحوّل المدخلات Input إلى مخرجات Output وتضيف للمستهلك قيمة. وبشكل آخر يقوم منهج سلسلة تحليل القيمة بتفكيك نشاط المؤسسة إلى سلسلة من العمليات لتوليد منتج أو خدمة.
 2. منهج تحليل الموارد الأساسية (RBV) the resource-based view: الذي يهيئ للمؤسسة عملية بناء ميزة تنافسية competitive advantage قائمة على الموارد الفريدة والمهارات والقدرات التي تخصصها وتتحكم بها، بشكل تصبح جميعها القاعدة الوحيدة لمزايا تنافسية مستدامة تساعد في إعداد إستراتيجية تنافسية.
 3. منهج المقارنة بين المتنافسين Benchmarking: Comparison with Competitors

تحليل البيئة الداخلية

□ يعتمد تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة على تحليل الميزة التنافسية **competitive advantage**،

□ يقصد بتحليل الميزة التنافسية عملية فحص وتحليل العوامل الخاصة بوظائف وأنشطة الإدارات الإنتاجية والتسويقية والمالية والموارد البشرية وغيرها، لتحديد عناصر القوة والضعف الداخلية كي تستطيع المؤسسة أن تعمل بأقصى كفاءة لاستغلال الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات في البيئة الخارجية.

□ ومن المنطقي انه لا توجد مؤسسة متساوية القوة في كل وظائفها، وحتى المنظمات الكبيرة والمؤسسات متعددة الجنسيات تتباين درجات القوة في وظائفها.

□ من الأمثلة المعروفة أن شركة:

• بروكتر أند كامبل **Procter & Gamble** تتمتع بقوة استثنائية في أنشطتها التسويقية المتميزة بالفخامة ،
• جنرال موتورز **General Motors (GM)** تتميز بموقع خاص في تصنيع السيارات الصالون ذات الحجم الكبير ،

• رولز رويس **Rolls-Royce** تتميز بتصنيع السيارات الفخمة الخاصة للسياسيين الكبار ورجال الأعمال ،

• جنرال إلكتريك **General Electric (GE)** كانت قوية في تصنيع المحركات النفاثة ولكنها ضعيفة في صناعة أنظمة الالكترونيات

• فورد **Ford Motor Company** تتميز بصنع السيارات ولكنها كانت تعاني من مشاكل في قسم إنتاج الالكترونيات.

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

SWOT Analysis : هي مقارنة تقليدية للتحليل الداخلي للمؤسسة؛ تساعد في تحديد الموارد التي تولد قيمة.

□ SWOT:

- هي مختصر للقوة الداخلية للمؤسسة وضعفها **Strengths and Weaknesses**
- والفرص والتحديات (التهديدات) **Opportunities and Threats** المتأتية من البيئة الخارجية.
- الهدف من التحليل هو أعظمة **maximizes** قوة وفرص المؤسسة وتقليص **minimizes** ضعفها وتحدياتها.
- بالنظر إلى الشكل 1، يتبين بأن تحليل نقاط القوة والضعف يأتي من تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة مثل: توليد القيمة، الكفاية، الابتكار، الاستجابة لطلب المستهلكين، الجودة.
- بينما يتم تحليل الفرص والتحديات استناداً إلى البيئة الخارجية بشقيها البعيد والصناعي التي درسناها سابقاً.

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

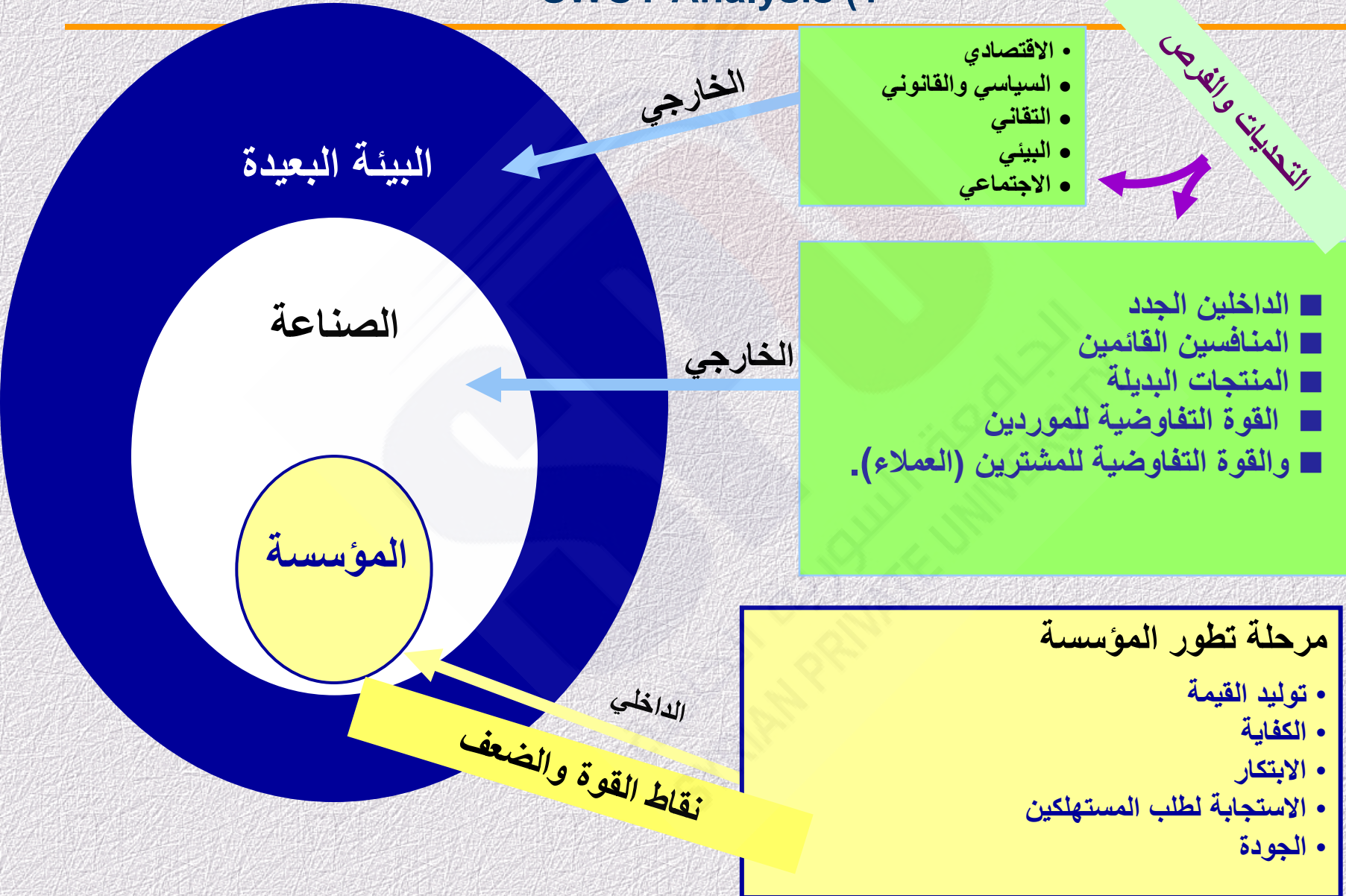
الفرق بين الكفاية والفعالية

- **الكفاية efficiency**: يقصد بها، بالمفهوم الإنتاجي، إنتاج السلع بالحد الأدنى الممكن للتكلفة. بمعنى آخر، القدرة على إنتاج شئ ما بالحد الأدنى من الجهد
- **الفعالية effectiveness**: درجة تحقيق الأهداف.
- تختلف الفعالية عن الكفاية بأنها تتحدد بعيداً عن التكلفة.

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

الشكل 1



مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

العوامل الأولية
Primary factors

S

Strengths القوة

- المزايا
- الخبرة، المعرفة
- الخصائص التي تنفرد بها المؤسسة
- الموارد
- المزايا الجغرافية والموقع
- المهارات والقدرات
- الجودة والسمعة

W

Weaknesses الضعف

- المساوئ
- نقص الخبرة، المعرفة
- الأوجه المالية
- الموثوقية والأمانة
- فقدان أساسيات التنسيق والتجانس
- عناصر جغرافية

O

Opportunities الفرص

- التحالف الاستراتيجي والشراكة
- تنمية وتطوير المنتج
- الإستيراد والتصدير
- الإبداع والتطوير التقني

T

Threats التحديات

- فقدان التحالف الاستراتيجي والشراكة
- تصخم الأسعار/ الإنكماش
- منافسة قوية (محتدة)
- منافسون بمنتجات جديدة وابتكار

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

عناصر الضعف

عناصر القوة

عدم وضوح التوجه الاستراتيجي

الكفاءة المميزة

الموقف التنافسي المتدهور

المصادر المالية المتاحة

ضعف التسهيلات المقدمة للعملاء

مهارات تنافسية جيدة

نقص الموهبة والخبرة الإدارية

معرفة جيدة بالمشتريين

معدل انجاز ضعيف في تنفيذ الخطط

قيادة جيدة للسوق

المعاناة من المشاكل العملية الداخلية

النوعية (الجودة) العالية للمنتجات

عدم القدرة على تحويل المتغيرات الأساسية في الإستراتيجية لصالح المؤسسة

إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

• نقاط القوة:

يقصد بها المصادر والقدرات المتوافرة لدى الشركة التي يمكن استخدامها لإيجاد ميزات تنافسية، والمثال على ذلك:

- براءات الاختراع التي تنفرد فيها الشركة.
- علامات تجارية مميزة وقوية.
- سمعة جيدة لدى الزبائن في السوق.
- شبكة توزيع واسعة في السوق.

• نقاط الضعف:

إن الغياب الفعلي لنقاط القوة ما هو إلا نقاط ضعف تواجهها الشركة،

فيما يلي عرض لبعض نقاط الضعف:

- عدم القدرة على حماية براءات الاختراع الخاصة بالشركة.
- علامات تجارية ضعيفة.
- سمعة تجارية سيئة بين الزبائن.
- شبكة توزيع هشة في السوق.

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

تذكير ببعض العناصر المستمدة من التحليل الخارجي

التحديات	الفرص
احتمالية دخول منافسين جدد	الدخول إلى أسواق جديدة في السوق
زيادة مبيعات المنتجات البديلة	إضافة إلى خط المنتج
نمو بطيء في السوق	تنوع المنتجات ذات العلاقة
سياسات سعرية مناوئة	إمكانية التكامل العمودي
زيادة الضغوط التنافسية	نمو أسرع في السوق

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

تذكير ببعض العناصر المستمدة من التحليل الخارجي

• الفرص:

- احتياجات ومتطلبات لدى الزبائن لم يسبق لأحد من الشركات أن قام بتلبيتها.
- الاتجاهات الإيجابية للأسواق
- التوصل إلى تكنولوجيا جديدة ما.
- انخفاض في القيود القانونية التي تحيط بالمشاريع.
- إزالة لبعض القيود المعيقة للتجارة الدولية بين الدول مما يسمح بفتح أسواق جديدة.

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

تذكير ببعض العناصر المستمدة من التحليل الخارجي

• الفرص (يتبع):

من الممكن فرز الفرص المحتملة استناداً إلى الظروف الفعلية والاتجاهات المحتملة في المجالات التالية:

- العوامل الاقتصادية.
- العوامل الاجتماعية.
- التكنولوجيا، الابتكارات.
- العوامل السكانية.
- الأسواق والتنافس.

مناهج التحليل الداخلي

SWOT Analysis (1)

تذكير ببعض العناصر المستمدة من التحليل الخارجي

•التحديات:

- تغير في أذواق المستهلكين يبعدهم عن منتجات المؤسسة.
- دخول مفاجئ لمنتج بديل لما تنتجه المؤسسة إلى السوق الذي تتعامل فيه.
- قوانين معيقة جديدة تفرض على قطاع الأعمال.
- زيادة في القوانين المعيقة للتجارة الدولية.
- دخول منافسين أو لاعبين جدد إلى السوق.
- قوة الموقف التفاوضي للزبائن أو الموردين إزاء المجموعة أو المؤسسة.
- المنافسين التقليديين.
- السياسات والإجراءات ذات التأثير السلبي على المؤسسة.
- الاتجاهات والظروف السلبية بشكل عام: الخلافات السياسية، وعدم الاستقرار.

مناهج التحليل الداخلي

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis

الغرض من تحليل سلسلة القيمة:

- "يتيح تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة فهم تفاصيل العمليات الجارية فيها والتميز بين تلك التي تولد القيمة من عدمها."¹

- تقييم البيئة الداخلية للمؤسسة بالتعرف إلى مكامن قوتها وضعفها وتحديد الموارد والقدرات التي تولد قيمة.

- بمعنى آخر، إن إطار عمل سلسلة القيمة لمايكل بورتر هو نموذج يساعد في تحليل أنشطة معينة داخل المؤسسة يمكن أن تنشئ قيمة وميزة تنافسية.

يتم العمل على مرحلتين:

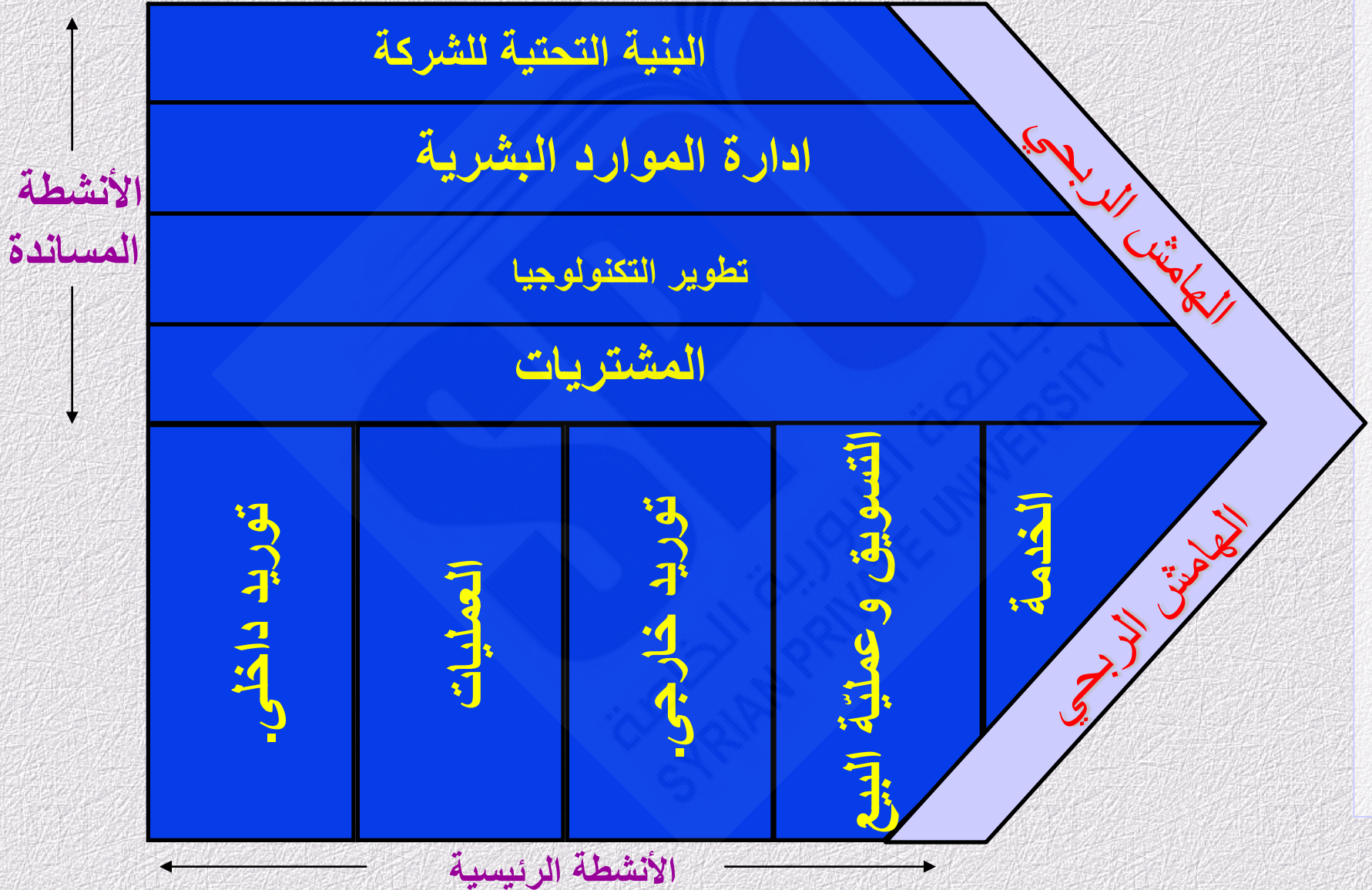
الأولى: تحديد الأنشطة وفرزها إلى رئيسية وفرعية

الثانية: تحليل كلفة الأنشطة، بتحديد التكلفة وربطها بكل نشاط من الأنشطة المحددة.

- يبين الشكل الآتي مكونات هذه الأنشطة:

مناهج التحليل الداخلي

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة Value Chain Analysis



مناهج التحليل الداخلي

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة *Value Chain Analysis*

□ الأنشطة الرئيسية – خط الأعمال

- **توريد داخلي.** يتضمن الاستلام، التخزين، إدارة مخازن، تخطيط نقل.
- **العمليات.** تتضمن الآليات، التغليف، التجميع، صيانة الأجهزة، اختبار كل الأنشطة لتوليد القيمة الأخرى التي تحول المساهمات إلى المنتج النهائي.
- **توريد خارجي.** تتطلب الأنشطة للحصول على منتج تام الصنع للزبائن: تخزين، إنجاز الطلب، نقل، إدارة توزيع.
- **التسويق وعمليات البيع:** ترتبط الأنشطة بالحصول على المشتريين لشراء المنتج، وتتضمن: اختيار المنفذ، إعلان، ترويج، بيع، تسعير، إدارة بيع بالتجزئة، الخ.
- **الخدمة:** الأنشطة التي تبقى وتحسن قيمة المنتج، تتضمن: دعم زبون، خدمات صيانة وإصلاح، تركيب، تدريب، إدارة قطع غيار، ترويج، الخ.

مناهج التحليل الداخلي

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة *Value Chain Analysis*

□ الأنشطة المساندة:

- **المشتريات:** توريد المواد الأولية، تصليح، قطع غيار، بنايات، ماكينات، الخ.
- **تطوير التكنولوجيا:** يتضمن تطوير التقنية لدعم أنشطة سلسلة القيمة. مثل: البحث والتطوير، التشغيل الآلي، التصميم، إعادة التصميم.
- **إدارة الموارد البشرية:** ارتبطت الأنشطة بالتجديد، بتطوير (التعليم)، الاحتفاظ وتعويض الموظفين والمديرين.
- **البنية التحتية للشركة:** تتضمن الإدارة العامة، تخطيط الإدارة القانونية، مالية، محاسبة، شؤون عامة، إدارة جودة، الخ.

مناهج التحليل الداخلي

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة *Value Chain Analysis*

□ دوافع خفض التكلفة:

ميّز بورتر بين عشرة عناصر لخفض التكلفة ذات علاقة بأنشطة سلسلة القيمة:

1. اقتصاد الحجم.
2. التعلم.
3. استخدام القدرات الكامنة.
4. الترابط بين الأنشطة.
5. علاقات داخلية بين وحدات العمل.
6. درجة التكامل الرأسي.
7. توقيت دخول السوق.
8. سياسة المؤسسة للتكلفة أو التميز.
9. الموقع الجغرافي.
10. عوامل مؤسسية – تعليمة، نشاط إتحاد، ضرائب، الخ.

مناهج التحليل الداخلي

(2) نموذج تحليل سلسلة القيمة *Value Chain Analysis*

□ كيفية خفض التكلفة

- إن عمل المؤسسة على السيطرة على بعض هذه الدوافع أو كلها يعطيها ميزة في التكلفة تجعلها تتفوق على منافسيها
- يحصل ذلك "بإعادة تشكيل" سلسلة القيمة وإعادة ترتيبها من حيث التغييرات الهيكلية مثل:
 - **ابتكار طريقة إنتاج جديدة،**
 - **إيجاد قنوات توزيع جديدة،**
 - **أساليب مبيعات مختلفة.**

1) الأنشطة الرئيسية Primary activities

- **التوريد الداخلي Inbound logistics:** القارة الأفريقية هي مصدر أساسي لحبوب البن التي تستوردها مؤسسة Starbucks ويتولى المسؤولون في المؤسسة الاتصال بالموردين وتزويدهم بالموصفات النمطية عالية الجودة لحبوب البن المطلوبة، وبناء علاقة استراتيجية مع الموردين وتنظيم سلسلة التوريد اللازمة.
- **العمليات Operations:** تتم العمليات في أكثر من 50 دولة وذلك بطريقتين:
 - **عمليات مباشرة في مخازن المؤسسة:** بلغ عددها عام 2011 حوالي مخزن 8870 تديرها المؤسسة
 - **والمخازن الأخرى الحاصلة على إجازات التصنيع license** بلغ عددها عام 2011 حوالي 8139 مخزن
- **التوريد الخارجي Outbound logistics:** تقليدياً، تقوم المؤسسة ببيع منتجاتها مباشرة دون وسطاء. إلا أن تطوير منتجات جديدة مثل 3 بواحد ضمن أكياس صغيرة جعلتها تعتمد على المخازن الكبرى للمواد الغذائية لتسويق مثل هذه المنتجات.
- **التسويق والبيع Marketing and Sales:** لم تستثمر المؤسسة كثيراً في التسويق ولكنها استفادت من **دعاية المستهلكين** وأحدثتهم حول جودة المنتج ومستوى الخدمة المقدمة لهم. ولكنها تستغل ترويج منتجات جديدة لها عن طريق القيام بحملات **تقديم عينات للمستهلكين** وذلك بالقرب من مخازنها.
- **الخدمة Service:** إن تقديم مستوى عال من الخدمات للمستهلك هو واحد من أهداف المؤسسة ومشتق من رسالتها. وتشجع المؤسسة موظفيها للعمل بمهنية عالية لارضاء الزبائن.

(2) الأنشطة الداعمة : Support activities

• **البنية التحتية Infrastructure** للمؤسسة تتضمن جملة من الأنشطة الداعمة مثل: الإدارة والتخطيط والمالية والمحاسبة والدعم القانوني والعلاقة مع الحكومة.

• **إدارة الموارد البشرية Human Resource Management**: القوى العاملة تعد الأكثر أهمية في المؤسسة وتخضع لبرامج تدريبية وتطويرية واسعة ويتم تحفيزها مادياً ومعنوياً، كالسماح لهم في بريطانيا تناول المشروبات خلال فترة عملهم

• **التطوير التقني Technology development**: تركز المؤسسة في التطوير التقني على خفض التكلفة مع الحفاظ على جودة المنتج والاستفادة بدرجة كبيرة من خبرة المستهلك في هذا المجال. إن إدخال تقانة الحاسبات في عملية تحميل البن سمح لستارباكس الحفاظ على نكهة قهوته وبالتالي ولاء المستهلك.

• **المشتريات Procurement**: تشمل المشتريات حبوب البن والمواد الغذائية الخام ، إضافة للأبنية والآلات وغيرها

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

الغرض من منهج الموارد الأساسية للمؤسسة : **هو تحليل وتحديد المزايا الإستراتيجية** للمؤسسة المبنية على مزج الموارد والقدرات والمهارات والمواد غير الملموسة كالتنظيم.

□ عناصر التحليل:

- الموارد
- القدرات
- الميزة التنافسية
- الكفاءات الأساسية

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

Resources
الموارد

1- تحديد موارد المؤسسة ودراسة نقاط قوتها
وضعها مقارنة بالمنافسين

□ أعظمة maximizes الموارد المستخدمة كمدخلات
للمؤسسة في العملية الإنتاجية

Capability
القدرات

2. تحديد قدرات المؤسسة التي تتيح لها العمل
بشكل يميزها عن مثيلاتها.

□ تفعيل قدرات جملة من الموارد المتكاملة في
تحسين أداء مهمة أو نشاط محدد.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

Resources

الموارد

Capability

القدرات

Competitive Advantage

الميزة التنافسية

Core Competencies

الكفاءات الأساسية

3. تحديد الموارد الكامنة للمؤسسة وقدراتها في
الميزة التنافسية

□ السعي إلى تخطي المؤسسة منافسيها

4- تحديد الكفاءات الأساسية

□ النهوض بالقدرات أو المهارات التي تركز عليها المؤسسة في تحقيق مهامها للدخول في تنافسية مميزة.

Examples:

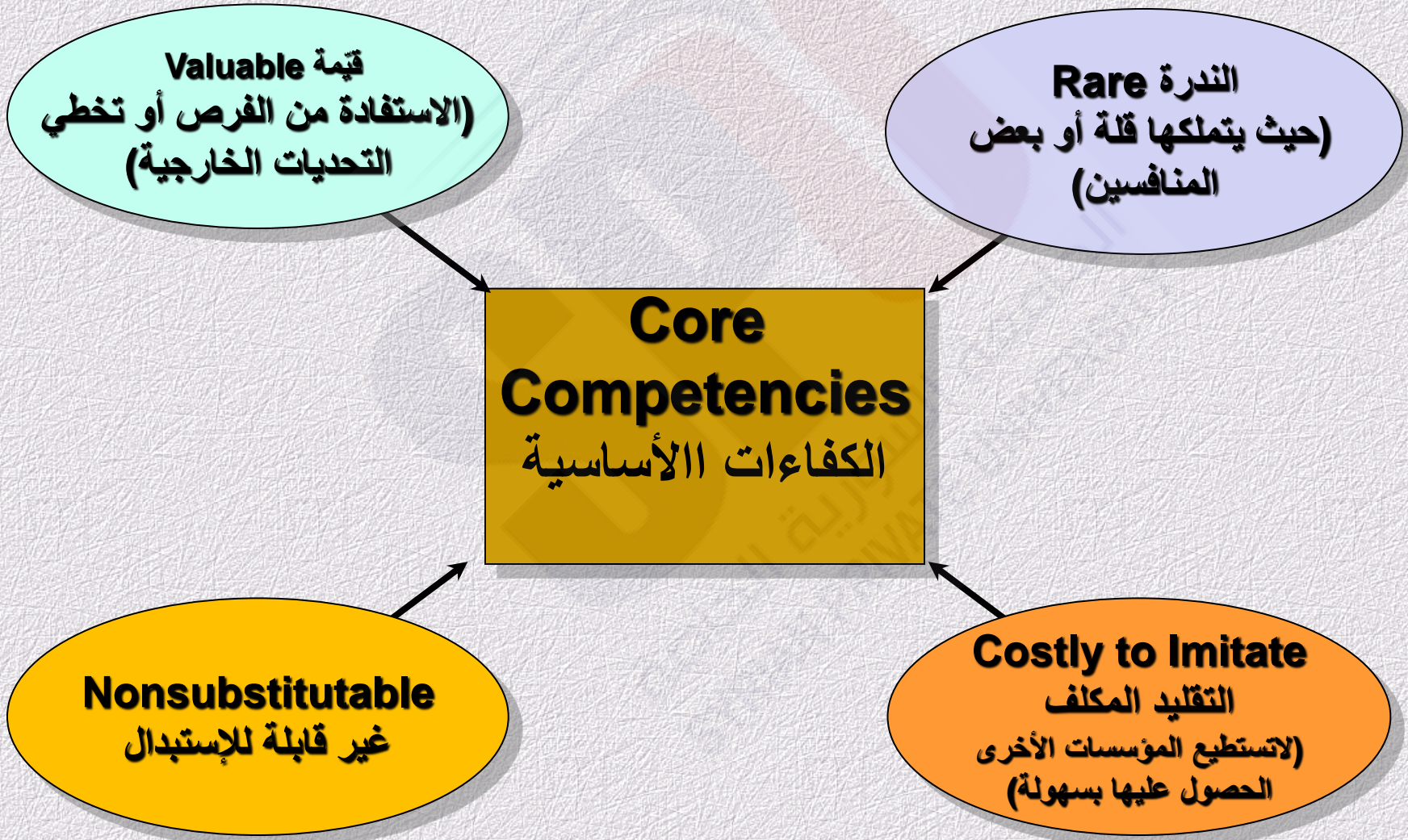
Wendy (fresh meat daily)

University of Phoenix (comprehensive educational options for working adults worldwide)

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

□ معايير تحويل الموارد والقدرات إلى كفاءات أساسية



مناهج التحليل الداخلي

(3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

□ أنواع الموارد Resources Types:

إن حصر الموارد وتحديدتها يعود بالفائدة للمؤسسة؛ وتتضمن هذه الموارد طيفاً واسعاً من المعطيات التي تستخدمها المؤسسة في تقديم منتجاتها وخدماتها.

يعدّ رأس المال، والمعدات والآلات، والمهارات البشرية، ومهارات الموظفين والمدراء، الاختراعات، الأسماء التجارية من الموارد الأساسية للمؤسسة. ويمكن تقسيمها إلى موارد ملموسة (مادية)، وأخرى غير ملموسة (معنوية).

1- الموارد الملموسة (مادية) Tangible Resources:

تصنف الموارد المالية، والأصول المادية، والعمال ضمن الموارد الملموسة التي يمكن مراقبتها وحصرها.

تُمكن عملية التقييم الاستراتيجي للموارد الملموسة الإدارة من استخدامها بشكل فعال لدعم الشركة وتوسيع حجم الأعمال.

يمكن لفريق الإدارة أيضاً أن يكتشف استخدامات جديدة مفيدة لهذه الموارد من خلال هذا التقييم.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

أنواع الموارد Resources Types (يتبع):

2- الموارد غير الملموسة (معنوية) Intangible Resources:

إن الأصول غير الملموسة Intangible assets هي موارد غير مرئية وليست واضحة المعالم، كما أنه من الصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها. إلا أنها تضيف للمؤسسة مزايا تنافسية تجعلها مميزة عن أقرانها. من بين هذه الموارد نشير إلى:

- المعرفة المتراكمة في عقول الموظفين هي فريدة في كل مؤسسة وصعبة التقليد.

- التوليفة الخاصة لفرق العمل الموجهة نحو الإنجاز والعاملين في المؤسسة تجعل منهم قوة تتميز بها المؤسسة؛ بتعبير آخر تنشأ قدرات المؤسسات من فرق من الأفراد يعملون سوياً لتحقيق رسالة المؤسسة، مما يشكل مورداً خاصاً أو أصلاً مميزاً من أصولها.

- بناء الكفاءة الأساسية يستغرق وقتاً طويلاً، وهذا يعني أن تقليدها أو استنساخها من قبل منافس آخر ينطوي على الكثير من المخاطر والتكلفة المرتفعة.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

أنواع الموارد Resources Types (يتبع):

2- الموارد غير الملموسة (معنوية) Intangible Resources:

- تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً كبيراً في بناء فرق العمل، والدور الذي تلعبه في تحقيق الأهداف التنظيمية. وبما أن الثقافة التنظيمية تعد بصمة فريدة لا تتشارك فيها مؤسسة مع أخرى، لذلك يمكن اعتبارها قوة تنافسية فريدة.

- تحليل قدرات المؤسسة: تبرز المنظمات الناجحة في فعالية معينة أو على الأقل يكون لديها إمكانية التميز والبروز فيها، وعلى سبيل المثال تضمن شركة فيدرال إكسبرس توصيل البريد في اليوم التالي من استلامه في أي مكان ضمن الولايات المتحدة الأمريكية، وهذا ما يعد من المزايا التنافسية للمؤسسة؛ كما تعدّ جنرال إلكتريك متميزة في جمعها بين الضبط والتنسيق والمرونة والإبداع في واحدة من أكبر وأكثر الشركات تنوعاً في العالم.

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

هيراركية الموجودات

Tangible assets موارد ملموسة		Intangible assets موارد غير ملموسة		
Physical الطبيعية	Financial المالية	Human الانسانية	Technological التقنية	Reputation السمعة
<ul style="list-style-type: none"> • الإنتاج • التسهيلات • المواد الأولية • الريع العقاري • الحاسبات <p>production facilities raw materials Real estate computers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • المتأتية من الزبائن • السيولة النقدية وما يشابهها • السندات • الأسهم <p>receivables from clients cash and cash equivalents Liabilities equity</p>	<ul style="list-style-type: none"> • معرفة وخبرات • المواعمة والتكيف • الولاء • الجاهزية • الأداء <p>knowlegde and expertise Adaptability loyalty Availability performance</p>	<ul style="list-style-type: none"> • البراءات وحقوق النسخ وأسرار المؤسسة • تسهيلات البحث والتطوير • مؤهلات الموظفين <p>patents, copyright, company secrets R&D facilities qualifications of employees</p>	<ul style="list-style-type: none"> • العلامات والماركات • صورة المؤسسة • هوية المؤسسة • العلاقات مع الموردين • رضا المستهلك <p>brands Corporate image corporate identity relationship with suppliers customer satisfaction</p>

مناهج التحليل الداخلي

(3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

ثلاثة من الموارد غير الملموسة تعدّ الأكثر أهمية استراتيجياً بالنسبة للمؤسسة، وهي:
السمعة، التقانة، ورأس المال البشري.

. السمعة:

يشترى الزبون السلعة انطلاقاً من اسم المؤسسة المصنّعة فهو قبل أن يبحث بخصائصها ومزاياها يسأل عن المؤسسة صاحبة هذا المنتج أو الخدمة، بل أكثر من ذلك، هناك من الزبائن من هو مستعد لدفع الأضعاف فقط بسبب الاسم التجاري للمؤسسة.

على سبيل المثال، تمكنت شركة IBM من بيع حواسيب شخصية بقيمة تزيد خمسين بالمائة عن قيمة نفس الحواسيب من الشركات المنافسة، لأن اسم IBM أصبح مرادفاً للوثوقية والامتياز والتفوق في خدمات الصيانة، أو خدمات ما بعد البيع.

. التقانة:

تعدّ الاختراعات الهامة وحقوق الملكية الفكرية والأسرار التجارية أساسية في المنافسة بين المؤسسات المتنافسة؛

. الرأسمال البشري:

تعكس المهارات والمعرفة والعقلانية والقدرة على صناعة القرار، التي تتحلّى بها القوى العاملة وتدعم إبداع الشركة وإنتاجيتها، قيمة الرأسمال البشري في المؤسسة. ويمكن أن يقدم رأس المال البشري كفاءة أساسية قوية لمؤسسة لا يمكن أن يقلدها منافسوها وذلك للأسباب التالية:

مناهج التحليل الداخلي

3) الموارد الأساسية للمؤسسة (RBV) Resources Based-view

□ القدرات التنظيمية Organizational capabilities

ليست مدخلات محددة مثل الملموسة وغير الملموسة، بل هي مهارات تدخل في البراعة واساليب مزج الموجودات (الأصول) والقوى العاملة وعمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات.

يستطيع قادة المؤسسات الاختيار بين مقاربات عدة لاختبار قدراتهم التنظيمية مثل:

- تحليل القدرات التنظيمية لكل مجال رئيسي من مجالات العمل، وهذا النوع من المقاربات يعدّ فهمه سهلاً بالنسبة لمعظم الأفراد، ويقدم القواعد المناسبة لمناقشة جادة ومفيدة لإستراتيجية المؤسسة.
- تفكيك المؤسسة إلى سلاسل متتالية من الفعاليات ومحاولة تحديد القيمة المضافة لكل من هذه الفعاليات وغالباً ما يشار إليها بتحليل سلسلة القيمة.

مناهج التحليل الداخلي

4) منهج المقارنة مع المنافسين

Benchmarking: Comparison with Competitors

القيام بمقارنة مع:

1. الأداء السابق **past performance**

يحتاج قادة المؤسسات إلى:

- **أهداف معيارية** للاستفادة منها عند تفحص الموارد الداخلية وبناء الأنشطة المولدة للقيمة

- **الخبرات التاريخية** لتقييم العناصر الداخلية لتألفهم مع القدرات الداخلية والمشاكل.

2. المنافسين **Competitors (Benchmarking)**

- تختلف المؤسسات الصناعية بمواردها الداخلية وأساليب إدارتها، مما يجعلها مختلفة من حيث نقاط القوة أو الضعف وذلك تبعاً للإستراتيجية المتبعة

- الأمر الذي يتيح لقادة المؤسسات مقارنة القدرات الداخلية للمؤسسات مع قدرات المنافسين.

3. عوامل النجاح في الصناعة Success Factors in the Industry

- يستخدم مفهوم **حلقة حياة المنتج Product Life Cycle** في عملية تقويم نجاح المؤسسة في بيئتها الصناعية.
- يوصف هذا المفهوم: **مبيعات المنتج، الربحية، والتنافسية** التي هي مفتاح نجاح المنتج عندما يجتاز مراحل التطور من **المرحلة الجنينية، فالنمو، فالنضوج، فالانحدار** وبالتالي الانسحاب من الأسواق.