

التحليل الاستراتيجي والتنافسي

Strategic and competitive analysis

Pr. Khalil Chergui
University of Oum El Bouaghi

المحور 5. أدوات التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والموارد

Chapter 5. Tools for strategic analysis of the internal environment and resources

1. المفاهيم والأسس النظرية

1.1. تعريف البيئة الداخلية

Internal Environment: هي جميع الظروف والمكونات والأحداث والعوامل داخل المنظمة التي يمكن التحكم فيها والسيطرة عليها، ولا سيما سلوك الموظفين والموارد المادية والتكنولوجية. وتتضمن العوامل التي تعتبر جزءاً من البيئة الداخلية بيان مهمة المنظمة وأساليب القيادة المتبعة وثقافة المنظمة.

2.1. تعريف الموارد

بالنسبة لـ Barney تتمثل الموارد في: « جميع الأصول، القدرات، العمليات التنظيمية، الميزات المعلومات والمعارف... التي تراقبها المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الإستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها ». ووضع لها مجموعة من المواصفات تعرف بنموذج VRIN: (القيمة Valuable، الندرة Rare، غير قابل للتقليد Inimitability، غير قابل للإحلال Non-sustainability). (Barney, 1991, p. 101)

- الموارد الملموسة **Tangible resources**: هي موارد يمكن رؤيتها وعدها، مثل: رأس المال، الأرض، المبانيات، المصانع، التجهيزات، اللوازم... الخ؛
- الموارد غير الملموسة **Intangible resources**: تلك الموارد المتأصلة في تاريخ المنظمة والتي تتراكم عبر الزمن، مثل: الثقافة، المعرفة، الصمعة، الملكية الفكرية (الاختراعات)، الأساليب الادارية... الخ.

3.1. تعريف الكفاءات

أما الكفاءات فقد عرفها Roger Mills بأنها: « كل نموذج متميز وقابل للقياس من السلوكيات، المعارف والمهارات والذي يساهم في أداء عمل متفوق ». ويمكن تعريفها بأنها: مجموعة من المعارف **Savoir faire** والمعارف العملية **Savoir être** والمعارف السلوكية **Savoir être**. حيث تعتبر الكفاءات طريقة لتنسيق الموارد، والتي تسمح بتجميع وتطوير وبناء موارد جديدة. (Mills, 2015)

2. تحليل موارد المؤسسة RBV

1.2. أصل نظرية الموارد

يرجع أصل نظرية الموارد (RBV) Resource-Based View إلى أعمال كل من Wernerfelt (1984) و Barney (1984)، واللذان قدما مساهمة بارزة في المقاربة المبنية على الموارد.

2.2. مبادئ نظرية الموارد

- المبدأ الأول: المنظمة لا ينظر إليها من خلال مجموعة من الأنشطة "المنتجات والأسواق" بل يتم اعتبارها كمحفظة من الموارد أي كمجموعة واحدة من الموارد المادية، التقنية، البشرية والموارد غير المادية كالكفاءات التنظيمية؛
- المبدأ الثاني: ضعف موارد المنظمة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد، وهي حقيقة تؤيدها الوقائع في السوق العالمي إذ كثيرا ما نشاهد مؤسسات عملاقة ذات موارد وفيرة ومع ذلك تتراجع مكانتها في السوق العالمي إلى وضعيات دفاعية كما حدث مع IBM و General Motors وغيرهم من الشركات العالمية.
- المبدأ الثالث: الاختلاف من منظمة إلى أخرى يكمن في طريقة مزج مواردها حيث ينتج عنه فروقات محسوسة بينها في كيفية اقتحامها للأسواق وتموقعها، وفي النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.
- المبدأ الرابع: تحسين الإنتاجية، كنسبة بين المخرجات والمدخلات، يكون من المخرجات أفضل من تحسينها انطلاقا من الاقتصاد في الموارد، على اعتبار أن هذه الأخيرة وفرت أصلا لتحقيق أقصى ناتج ممكن ولم توفر للاقتصاد في استعمالها، أي أنه يجب العمل على تفعيل موارد المنظمة واستغلالها استغلالا أمثالا بدل السعي لتحقيق نفس النتيجة بالإنفاق الأقل.
- المبدأ الخامس: الاستعمال الذكي للموارد وذلك من خلال التركيز على هدف إستراتيجي أساسي، التجميع الفعال للموارد، الإشراف المتكامل لمختلف أنواع الموارد لضمان الفعالية، المحافظة والاقتصاد في الموارد كلما كان ذلك ممكنا وتسريع استرجاع الموارد بتقليص الأجل بين التوظيف وتحقيق عوائد التوظيف.

2. تحليل موارد المؤسسة RBV

3.2. افتراضات نظرية الموارد

- الفرضية الأولى: التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المنظمات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد استراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى، حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.
- الفرضية الثانية: نسبية حركية للموارد: حركية الموارد مابين المنظمات ليست مطلقة فالموارد لا يمكن أن تكون متنقلة تماما بين المنظمات، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل (Imparfaitement mobile). فإذا كان بالإمكان مثلا إن نقوم بنقل التكنولوجيا من منظمة لأخرى فان براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك .

4.2. نموذج VRIO لتحليل الموارد

- يرجع هذا النموذج لأعمال Barney (1991) حيث وصف في البداية بنموذج VRIN، ثم عدل لنموذج VRIO ووصف Barney من خلاله موارد المنظمة بأربعة صفات يجب أن تتوفر حتى تحقق الميزة التنافسية، وهذه الصفات هي: (Barney, 1991, pp. 106-108)
- القيمة Value: موارد ومقدرات المنظمة التي تحتفظ بها لفترة زمنية طويلة بالرغم من تغير الظروف البيئية.
 - الندرة Rareness: تلك الموارد التي تولد الميزة التنافسية للمنظمة بما يصعب على المنافسين تقليدها في حالة تقديم منتجات جديدة.
 - صعوبة التقليد Imitability: عدم قدرة المنظمات المنافسة على تقليد موارد المنظمة، وحتى فيما لو تمكنت من تقليدها سيكلفها ذلك ماليا.
 - التنظيم Organization: عملية ترتيب وتنسيق موارد المنظمة البشرية والمعلوماتية والمادية اللازمة لإنجاز المهام وتحقيق أهدافها.

2. تحليل موارد المؤسسة RBV

4.2. نموذج VRIO لتحليل الموارد

يمكن الجمع بين الصفات المتعلقة بالقيمة والندرة والقابلية للتقليد في إطار واحد لفهم المزايا المحتملة المرتبطة باستغلال أي مورد أو قدرة في المنظمة، وذلك مثلما هو متضح في الجدول الموالي:

الجدول 01. إطار عمل نموذج VRIO

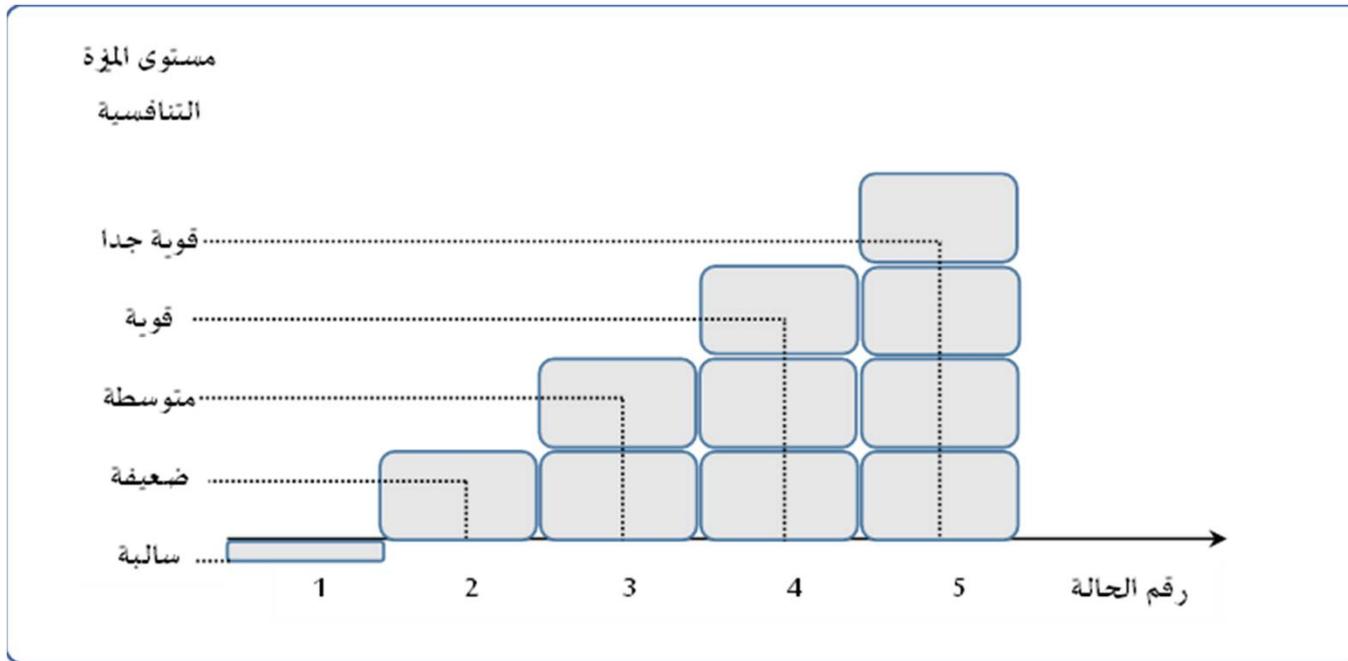
هل المورد أو القدرة؟	هل المورد أو القدرة؟		الحالة	الأثر التنافسي المحتمل	على المؤسسة أن
	ذات قيمة	نادرة			
لا	لا	لا	1	ميزة تنافسية غير موجودة	لا تعتمد على هذه القدرة الاستراتيجية
نعم	لا	لا	2	ميزة تنافسية ضعيفة جدا	تبحث عن كيفية الاستفادة من توليفة هذه القدرات مع غيرها
نعم	نعم	لا	3	ميزة تنافسية قصيرة المدى	تبحث عن الاستفادة أكثر
نعم	نعم	نعم	4	ميزة تنافسية طويلة المدى	تعديل أو تغيير التنظيم
نعم	نعم	نعم	5	ميزة تنافسية طويلة المدى	تحمي هذه القدرة الاستراتيجية

المصدر: (حيرش، 2012، ص. 140)

2. تحليل موارد المؤسسة RBV

4.2. نموذج VRIO لتحليل الموارد

الشكل 01. ترتيب حالات نموذج VRIO حسب متسوى الميزة التنافسية



المصدر: (حيرش، 2012، ص. 141)

3. مقارنة الكفاءات المحورية CBC

1.3. أصل مقارنة الكفاءات المحورية CBC

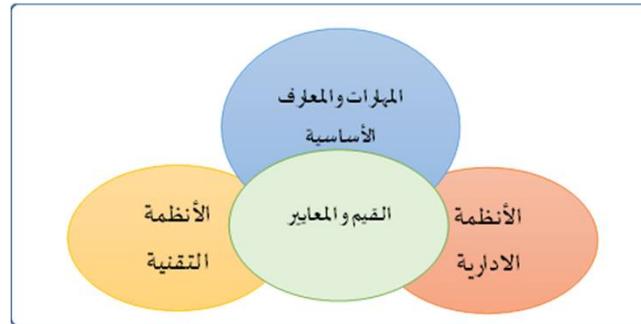
الكفاءات المحورية (CBC) Core Based-Competence هو مفهوم في نظرية الإدارة طرحه في الأساس كل من Prahalad & Hamel.

استخدم كل Prahalad & Hamel مصطلح الكفاءات المحورية أو الجوهرية Core Competence في مقالهم "الكفاءات المحورية للمؤسسة" المنشور عام 1990 بمجلة هارفارد للأعمال. (Prahalad & Hamel, 1990) للتعبير عن الموارد والمقدرات العالية التي تحقق الميزة التنافسية المستدامة.

2.3. تعريف الكفاءات المحورية

مقاربة الكفاءات المحورية تندرج ضمن مقاربات الموارد والكفاءات لكنها تختلف عنها في كونها تعتبر الموارد مصدرا للميزة التنافسية ولكن ليس كل الموارد بل هناك كفاءات جوهرية وأساسية تصنع الفارق مقارنة بالمنافس. (مثلا: الكفاءات البشرية عالية التخصص بالنسبة لمراكز الاستشارة، التكنولوجيا الفائقة بالنسبة لشركات صناعة السيارات... الخ). هذا يمكن أن تشمل الكفاءات المحورية أربعة أبعاد موضحة في الشكل الموالي:

الشكل 02. أبعاد الكفاءات المحورية



المصدر: (Leonard-Barton, 1992)

3. مقارنة الكفاءات المحورية CBC

3.3. خصائص الكفاءات المحورية

من وجهة نظر Prahalad & Hamel فإن الكفاءات المحورية هي عامل محدد ومحوري بالنسبة للمنظمات والطريقة التي تعمل بها هي أو موظفيها، حيث تتحدد هذه الكفاءات من خلال ثلاثة معايير أساسية: (1) أن المنافسين لا يمكنهم تقليدها بسهولة؛ (2) يمكن إعادة استخدامها على نطاق واسع في العديد من المنتجات والأسواق؛ (3) يجب أن تساهم في تحقيق مميزات للمستهلك النهائي. وعلى نطاق واسع تصف الأدبيات النظرية الكفاءات الجوهرية بالخصائص التالية: (Koay & Markov, 2011, p. 15)

- نادرة؛
- صعوبة التقليد، لا يمكن نقلها وتكرارها؛
- ضروري للرؤية الإستراتيجية وقرارات المنظمة؛
- قادرة على دعم منتجات أو خدمات متعددة؛
- تضيف قيمة متميزة للمنتج أو الخدمة؛
- تمثل قدرة فريدة تنتج ميزة تنافسية طويلة الأجل؛
- ضرورة لبقاء المنظمات؛
- أكبر من كفاءة الفرد؛
- موجودة بعدد محدود داخل كل منظمة؛
- غير مرئية للمنافسين؛
- مستدامة؛
- تظهر بشكل مختلف في المنظمات.

3. مقارنة الكفاءات المحورية CBC

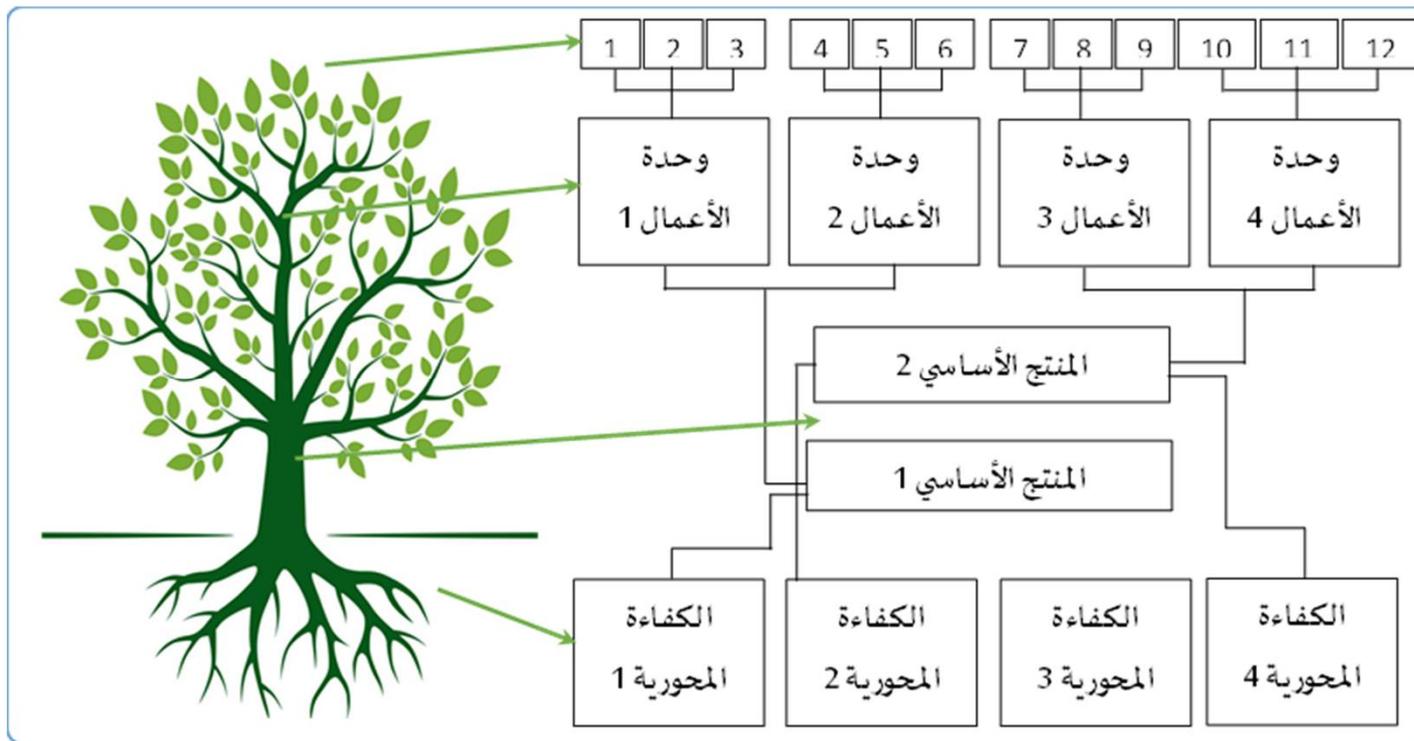
4.3. مبادئ أو استراتيجيات مقارنة الكفاءات المحورية

- إذن فالكفاءات المحورية ما هي إلا موارد أحسنت المنظمات تسييرها بطريقة استراتيجية وصنعت لها الفارق في التميز مقارنة بالمنافسين، وحتى يتم تحويل الموارد إلى كفاءات محورية لا بد من الاستغلال الذكي للموارد، ويرتكز ذلك على خمسة استراتيجيات أو مبادئ حددها Prahalad & Hamel في:
- **تركيز الموارد:** يتم ذلك من خلال نظرة تضمن تجانس القرارات على أساس تضافر الجهود في اتجاه مشترك يضمن التركيز على الأهداف الإستراتيجية، لكن غياب هذه النظرة المشتركة وهذا التنسيق المتكامل سيؤدي إلى تشتت الجهود وبالتالي قصور في استغلال الموارد، لذا فإن تركيز الموارد من شأنه أن يضمن أهدافا محددة تتعلق بالتحسين والتطوير بالنسبة للمنظمة.
 - **تجميع الموارد:** يجب العمل على تجميع الموارد التي تتوفر فيها الخصائص التي تؤدي بها إلى تحقيق ميزة تنافسية مستدامة وتكوين مخزون يضمن تدفقها باستمرار تماشيا مع مبدأ الاستغلال الأقصى لهذه الموارد لتعظيم عملية خلق القيمة بأخذ الاعتبار الخبرات السابقة في تحسين استغلال تلك الموارد.
 - **المشاركة التكاملية للموارد:** مشاركة ودمج وتفاعل مختلف موارد المنظمة بكفاءة وفعالية، يحقق تكاملية الموارد فمشاركة مختلف أنواع الموارد مع بعضها يؤدي إلى تعظيم قيمة كل مورد على حدة، وهذا ما يعرف بأثر التآزر الذي يشير إلى اقتصاديات الإنتاج، كما أنه يجب أن يراعى التوازن في استخدام هذه الموارد بصفة مشتركة والعمل على تملك الموارد النادرة.
 - **الاحتفاظ بالموارد:** يتم الاحتفاظ بالموارد لغرض الاستفادة منها والحصول على ما هو أفضل، حيث يتم الاحتفاظ بها لاستخدامها لاحقا، بالإضافة إلى أن المنظمة تكون قد حددت بوضوح المجالات الرئيسية التي تنوي تطويرها بطريقة أفضل، وعند احتفاظها بالموارد تميل أكثر لاحتكار الموارد الشحيحة بدلا من تقديمها، وذلك من أجل تقديم الأحسن لعملائها وبالتالي تعظيم قيمتها.
 - **الاسترجاع السريع للموارد:** محدد أسامي آخر لعملية الاستغلال الذكي للموارد يتمثل في الزمن الذي يفصل بين أول تجنيد واستغلال للموارد و وقت استرجاعها، من الأحسن أن يكون هذا الزمن قصير لأن الاسترجاع السريع للموارد و تحصيل العوائد المحققة من المنتجات التي تجدد بشكل دائم من شأنه أن يعظم القيمة سواء على مستوى الزبائن من خلال تمكينهم من الاختيار أو الأخذ في الاعتبار تطلعاتهم التي تظهر عن طريق التغذية العكسية التي تصدر منهم.

3. مقارنة الكفاءات المحورية CBC

5.3. نموذج الكفاءات المحورية

الشكل 03. نموذج الكفاءات المحورية

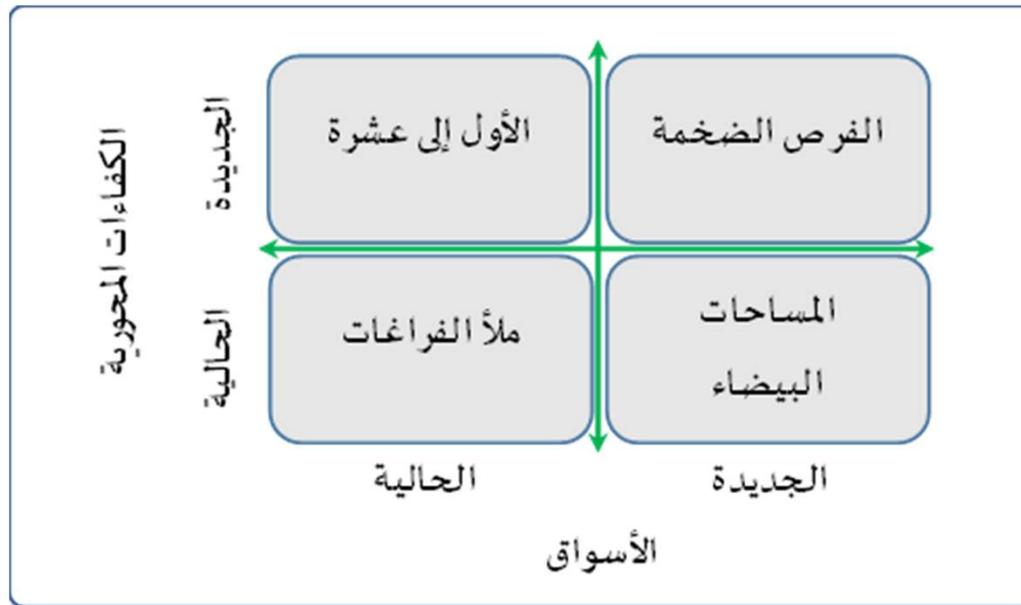


المصدر: (Prahalad & Hamel, 1990, p. 05)

3. مقارنة الكفاءات المحورية CBC

6.3. مصفوفة الكفاءات المحورية

الشكل 04. مصفوفة الكفاءات المحورية والأسواق



المصدر: (McGuire, 2020)

3. مقارنة الكفاءات المحورية CBC

6.3. مصفوفة الكفاءات المحورية

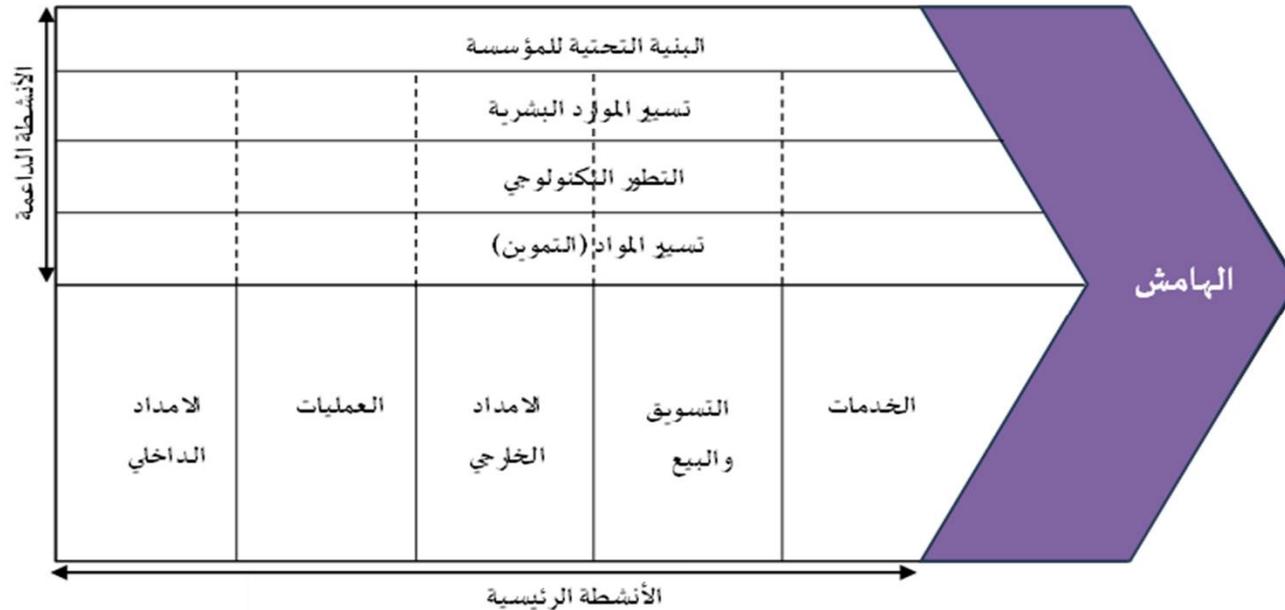
- إملأ الفراغات **Fill in the blanks**: تحدد المنظمة الكفاءات المحورية التي يمكن استخدامها في الأسواق الحالية، حيث يمكن نشر هذه الكفاءات بطريقتين: في أسواق معينة لخدمات محددة أو لتعزيز مكانة المنظمة.
- **White spaces**: من خلال نشر الكفاءات في الأسواق الجديدة ، هناك خطر يتمثل في أن المنظمة قد يكون لديها تنوع كبير جدا في المنتجات / الخدمات. لذلك تحتاج إلى البقاء على مقربة من أنشطتها الأساسية. من خلال صياغة أهداف واضحة سيصبح من الواضح ما هي الكفاءات الأساسية التي ستكون مطلوبة في المستقبل وكيف يمكن تطويرها.
- **Premier plus ten**: مبدأ البداية الإستراتيجية هو نشر كفاءة محورية جديدة (وعالية الجودة) في سوق موجود في غضون عشر سنوات.
- **Mega Opportunities**: نظرا لأن المنظمة تنتقل إلى منطقة غير مألوفة، فهناك مخاطر محتملة وقد يصنع ذلك فرصة هائلة للمنظمة لأنه تم تحسين الكفاءات وتوسيع نطاق الوصول إلى السوق.

4. تحليل سلسلة القيمة

1.4. سلسلة القيمة الداخلية

في عام 1985، قدم مايكل بورتر مصطلح "سلسلة القيمة"، وهي مفهوم أساسي في مجال إدارة الأعمال. يعرف مفهوم سلسلة القيمة بأنه مجموعة من الأنشطة المتصلة التي تقوم بها المؤسسة وتؤثر بشكل مباشر على تنافسيتها. وذلك كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل 05. سلسلة القيمة لـ Michael Porter



المصدر: Porter, 1985

4. تحليل سلسلة القيمة

1.4. سلسلة القيمة الداخلية

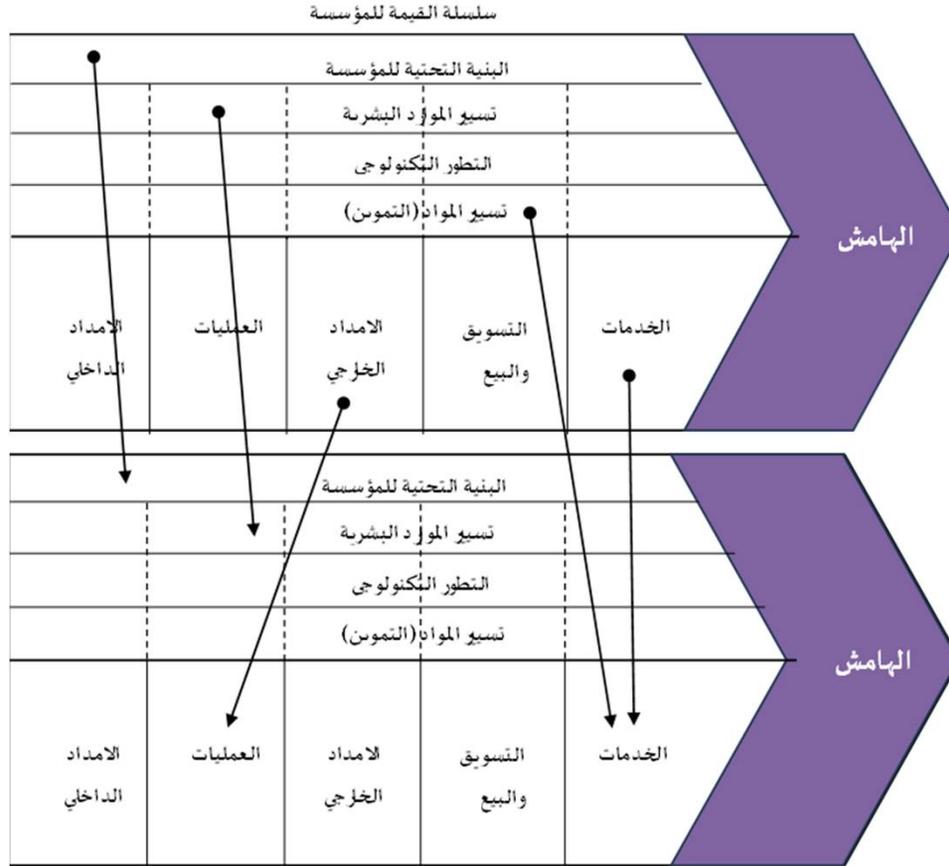
← الأنشطة الرئيسية:

- الامداد الداخلي (Inbound Logistics) هذا النشاط يشمل جميع العمليات المتعلقة بجلب واستقبال المواد الخام والمكونات اللازمة للإنتاج. يتعلق بإدارة سلسلة الإمداد وضمان توافر المواد بكفاءة.
 - العمليات (Operations) هذا النشاط يتعلق بعمليات التصنيع أو تقديم الخدمات. يشمل تحويل المواد الخام إلى منتجات نهائية أو إجراء العمليات اللازمة لتقديم الخدمات.
 - الامداد الخارجي (Outbound Logistics) هذا النشاط يتعلق بشحن المنتجات النهائية إلى الزبائن أو نقاط البيع. يشمل الخدمات المتعلقة بالتخزين والتوزيع.
 - التسويق والمبيعات (Marketing and Sales) هذا النشاط يشمل التسويق للمنتجات أو الخدمات وجذب الزبائن. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن معالجة الطلبات والمبيعات وتحقيق الإيرادات.
 - الخدمات (Service) هذا النشاط يتعلق بتقديم خدمات ما بعد البيع للزبائن، مثل الصيانة وخدمة الزبائن.
- ← الأنشطة الداعمة:
- البنية التحتية (Infrastructure) هذا النشاط يتضمن الجوانب الإدارية والتنظيمية للمؤسسة، مثل إدارة الشركة والنظم الإدارية.
 - تسيير الموارد البشرية (Human Resource Management) يشمل عمليات توظيف وتدريب الموظفين وإدارة العلاقات بين العاملين.
 - تطوير التكنولوجيا (Technology Development) هذا النشاط يتعلق بالبحث والتطوير وتحسين التكنولوجيا المستخدمة في العمليات.
 - المشتريات (Procurement) يشمل هذا النشاط عمليات شراء المواد الخام والمعدات اللازمة للإنتاج.

4. تحليل سلسلة القيمة

الشكل 06. سلسلة القيمة الخارجية الأمامية

2.4. سلسلة القيمة الخارجية



بعد بناء سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة، ينبغي القيام ببناء سلسلة القيمة الخارجية، تلك التي تربط بين المؤسسة وشركائها الخارجيين سواء كانوا موردين (التكامل الخلفي) أو زبائن (التكامل الأمامي) وذلك لتحقيق قيمة أعلى. حيث يجب أن تؤخذ العوامل الثلاثة المئوية بعين الاعتبار: الموردين الرئيسيين، قنوات التوزيع، وقطاعات السوق. حيث يتعين تجميعها بشكل استراتيجي استنادا إلى العوامل الرئيسية للنجاح من الناحية الاستراتيجية والتي تخدمها نفس القطاعات الاستراتيجية.

المصدر: Garibaldi, 2007

4. تحليل سلسلة القيمة

3.4. سلسلة القيمة والميزة التنافسية

مؤسسة تعمل في قطاع التميز فيه صعب جدا، وأحد أقسامها الاستراتيجية يمثل 70% من إجمالي إيراداتها. تمتلك هذه المؤسسة حصة سوقية تعادل 30% من حصة القائد في القطاع، الذي ينتهج استراتيجية الهيمنة عبر الأسعار المنخفضة، مما يتيح له تقديم أسعار منخفضة وزيادة حجم المبيعات. قامت هذه المؤسسة باتخاذ الخطوات التالية:

- بناء سلسلة قيمة لهذا القسم الاستراتيجي، وتسجيل تكاليف كل نشاط.
- حساب تكلفة العرض الاجمالية.
- تحليل هيكل التكاليف لمقارنتها بتكاليف القائد.
- دراسة كيفية تنفيذ القائد لنفس الأنشطة.
- تقدير الفرق في التكاليف لكل نشاط.

أظهر التحليل أن الشركة تقدم عرضا مملثلا لعرض القائد، ولكن القائد تكلفته أقل بـ 19.5%. وبذلك فكرت المؤسسة في العديد من الخيارات:

- دراسة كل مكون من مكونات التكلفة للبحث عن فرص تقليل التكاليف، سواء داخليا أو من خلال التحالفات للحصول على مزيد من الحجم أو أسعار أقل.
- في حالة عدم وجود تقليل ملموس للتكاليف، استكشاف فرص التميز في القطاع.
- إذا لم تكن أيًا من هذه الخيارات قابلة للتنفيذ، يجب على المؤسسة التفكير في التراجع بشكل منظم قبل فوات الأوان، وإعادة توجيه جهودها نحو جزء آخر من السوق (ساحة التنافس).

4. تحليل سلسلة القيمة

3.4. سلسلة القيمة والميزة التنافسية

يمكن توسيع نموذج سلسلة القيمة للتحليل التنافسي لتحقيق اقتصاديات السلم للنقاط التالية: (Garibaldi, 2007)

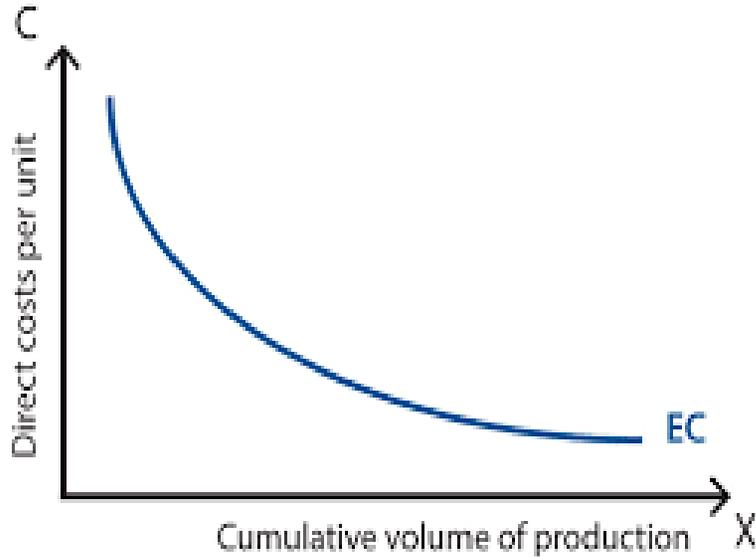
- تطوير المنتج: يجب على المؤسسة النظر في تطوير منتجات عالمية إذا كانت لديها الحجم الكافي، مع الاعتماد على نواة مشتركة واختيار التكيف المحلي المناسب. يمكن تشكيل فريق تصميم دولي لضمان التنسيق والتواصل المثلى بين مختلف الأسواق.
- سياسة التوريد: يمكن تعزيز تأمين مصادر المواد الخام أو المنتجات شبه المصنعة.
- نشاط الإنتاج: يمكن تحسين كفاءة تدفقات الإنتاج وبخاصة إدارة المخزون. يمكن تفكيك الإنتاج إلى مكونات في مركز إنتاج ذو تكلفة منخفضة. يمكن تنفيذ التجميع النهائي قرب مناطق الاستهلاك.
- إدارة الطلب: يمكن تطوير توقعات على المستوى المحلي بمشاركة المبيعات ومن ثم تجميعها مركزيا.
- هذه العناصر تعزز التفكير في تطوير القدرات التنافسية وتحسين أداء المؤسسة. تساعد على تقدير قوة وضع المؤسسة مقارنة بالمنافسين وتوجيه الجهود نحو تحقيق التفوق.

5. منحنى الخبرة EXPERIENCE CURVE

1.5. تعريف منحنى الخبرة

منحنى الخبرة الذي قدمته مجموعة بوسطن الاستشارية هو مفهوم ينص على وجود علاقة ثابتة بين كمية الإنتاج التراكمية للشركة وتكلفة الإنتاج. ويعني هذا المفهوم أنه كلما كانت الشركة أكثر خبرة في تصنيع منتج معين (كلما تضاعفت الطاقة الانتاجية)، كلما انخفضت تكلفة الإنتاج.

2.5. أصل منحنى الخبرة



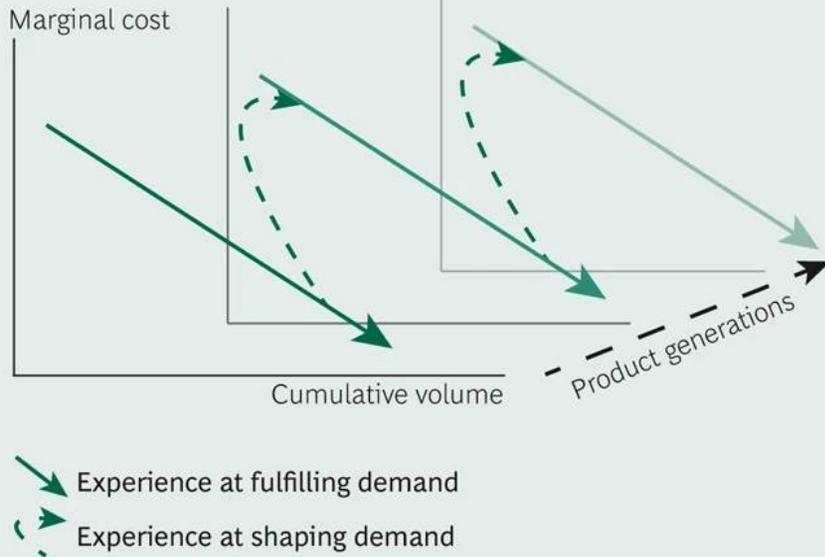
تم تقديم مفهوم منحنى الخبرة لأول مرة من قبل مجموعة بوسطن الاستشارية BCG في الستينيات أثناء تحليل سلوك التكلفة في الشركات. قاد Bruce Henderson، مؤسس المجموعة، بدراسة لشركة رائدة في مجال تصنيع أشباه الموصلات لتحليل العلاقة بين سلوك التكلفة وكمية الإنتاج. ووجد البحث أنه عندما ضاعفت الشركة المصنعة حجم الإنتاج، كان هناك انخفاض بنسبة 25% في التكلفة الإجمالية للتصنيع.

وقد عرفت مجموعة بوسطن الاستشارية العلاقة بأنها "منحنى الخبرة"، حيث تكتسب الشركة المزيد من الخبرة من خلال إنتاج المزيد من منتجات معينة. كشفت الأبحاث الإضافية التي أجرتها مجموعة BCG في أواخر الستينيات وأوائل السبعينيات من القرن الماضي أن تأثير منحنى الخبرة لمختلف الصناعات تراوح بين 10% و25%.

5. منحنى الخبرة EXPERIENCE CURVE

3.5. أنواع منحنى الخبرة (الخبرة في تلبية الطلب، الخبرة في تشكيل الطلب)

Exhibit 1. Experience at Shaping Demand Differs From and Complements Experience at Fulfilling Demand



Source: BCG analysis.

يمكن اعتبار نوع الخبرة التي يشير إليها منحنى الخبرة الكلاسيكية - القدرة على إنتاج المنتجات الحالية بتكلفة أقل وتسليمها إلى جمهور أوسع من أي وقت مضى - **الخبرة في تلبية الطلب**. يظل هذا النوع من الخبرة مهما جدا في العديد من الصناعات، خاصة تلك المستقرة نسبيا والحساسة للتكلفة والتنافسية وكثيفة الإنتاج.

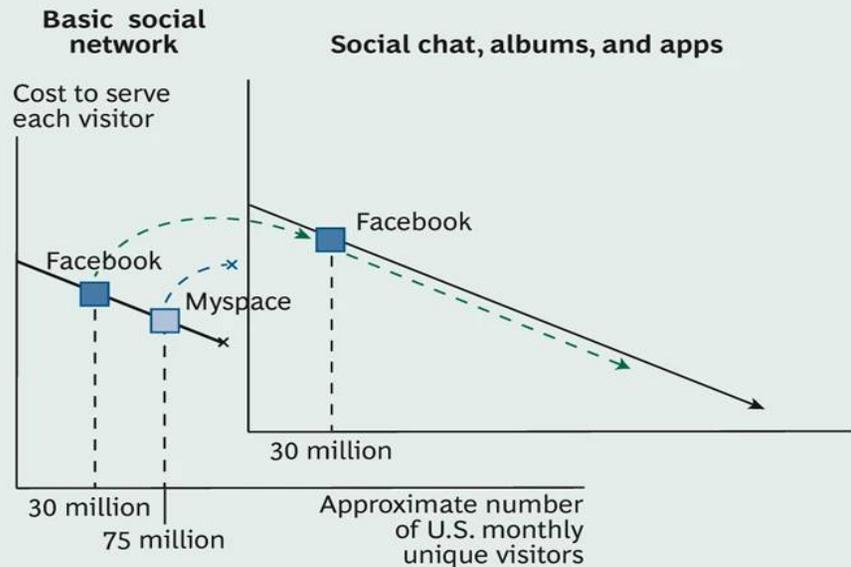
على سبيل المثال، أظهرت محركات الأقراص الصلبة انخفاضا في التكلفة بنحو 50 بالمائة لكل مضاعفة للإنتاج المتراكم من عام 1980 حتى عام 2002، وأظهرت صمامات الليزر الثنائية انخفاضا حادا مماثلا في التكلفة. من 40 إلى 45 في المائة مع كل مضاعفة للحجم. ولكن لتحقيق الفوز في بيئة اليوم، تحتاج العديد من الشركات أيضا إلى **الخبرة في تشكيل الطلب**، أو خلق الطلب على المنتجات والخدمات الجديدة.

الشكل 1 هو تمثيل مرئي لهذين النوعين. يتم تمثيل الخبرة في تلبية الطلب على أنها منحنى الخبرة الكلاسيكي: فهو يظهر انخفاضا في التكاليف كدالة للحجم التراكمي. يتم تمثيل الخبرة في تشكيل الطلب على أنها "قفزات" متكررة عبر منحنيات الخبرة المتعاقبة، مما يمثل قدرة الشركة على الانتقال من جيل المنتج إلى جيل المنتج بشكل متكرر وبنجاح. ويعتمد التركيز النسبي على كل منها على الظروف الخاصة بالشركة.

5. منحنى الخبرة EXPERIENCE CURVE

3.5. أنواع منحنى الخبرة (الخبرة في تلبية الطلب، الخبرة في تشكيل الطلب)

Exhibit 2. Facebook Overtook Myspace by Effectively Shaping Demand with Successive Innovations



Source: ComScore Media Metrix.

Note: As of August 2007.

تشكيل الطلب هو عملية حاسمة في مجال الأعمال، ويمكن قياسها من خلال سرعة إدراج المنتجات في السوق أو نسبة المبيعات المتحققة من المنتجات الجديدة. تعتبر هذه الخبرة سلاحا تنافسيا قويا عندما تترافق مع قدرة فعالة على تلبية الطلب. يمكن تصنيفها كخبرة من الدرجة الثانية، حيث تعتمد على تبادل الخبرات وتعلم كيفية اكتساب مهارات جديدة، مع القدرة على التخلص من الدروس القديمة عندما تصبح غير مفيدة.

نجحت فيسبوك في تشكيل الطلب على خدماتها من خلال التحسين المستمر لتجربة المستخدمين والقيام بذلك بشكل أسرع من منافسه Myspace. (انظر الشكل 2.) لبناء تجربة تشكيل الطلب، أصدرت فيسبوك برامج جديدة أسبوعيا وجربت تقنيات وميزات جديدة مثل الدردشة المباشرة وألبومات الصور وواجهة مطور تطبيقات الطرف الثالث. أتاحت هذه الجهود لفيسبوك اكتساب فهم أكثر شمولاً لاحتياجات المستخدمين ورغباتهم والاستجابة لها من خلال توليد منتجات جديدة متسارعة، مما يترجم إلى قاعدة مستخدمين متضخمة وفي نهاية المطاف أيضا إلى تحسين وضع التكلفة.

5. منحنى الخبرة EXPERIENCE CURVE

4.5. انتقادات منحنى الخبرة

1. الرضا Complacency

أحد الانتقادات الموجهة لمنحنى الخبرة هو أنه يجعل قادة السوق راضين عن إنجازاتهم. من خلال الحصول على فوائد تأثيرات منحنى الخبرة، تصبح الشركات مترددة في الابتكار المستمر وخفض تكاليف الوحدة بسبب خبرتها. ونتيجة لذلك، تصبح هذه الشركات راضية عن مستوى إنجازاتها. ويبدأون في مقاومة التغيير، الأمر الذي قد يلغي فوائدهم من حيث التكلفة من منحنى الخبرة. إن المنافسين الذين يكررون الاستراتيجيات ويتبنون أحدث التقنيات سوف يتفوقون بسهولة على قادة السوق ويحققون منحنى الخبرة الخاص بهم.

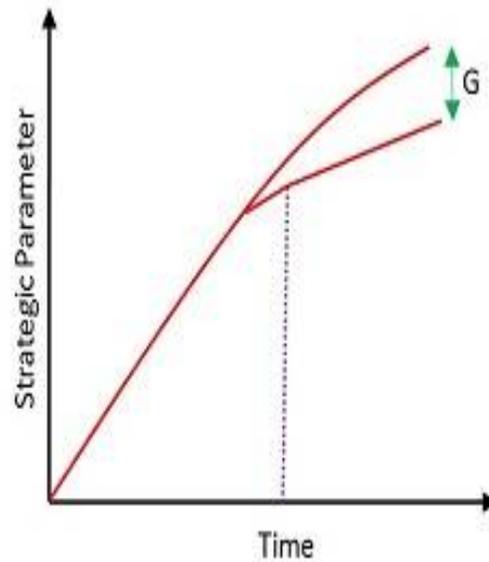
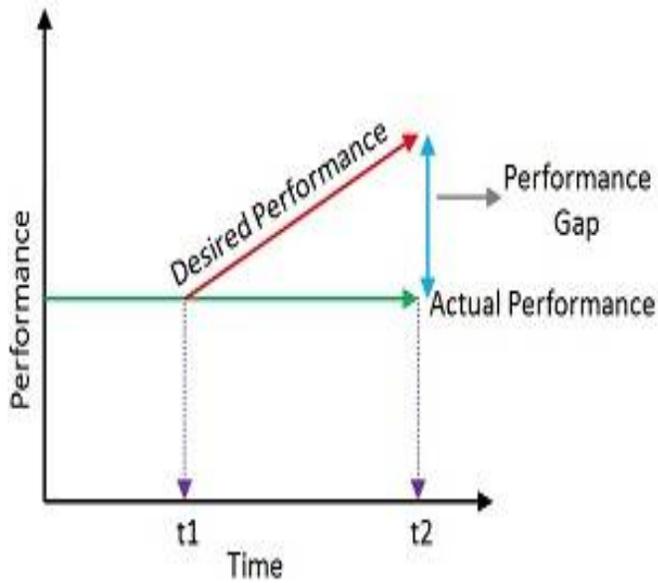
2. عدم القدرة على قياس آثاره Inability to measure its effects

انتقاد آخر لمنحنى الخبرة هو عدم القدرة على قياس آثاره. وفي أغلب الأحيان، ترتبط آثاره ارتباطاً وثيقاً بوفورات الحجم، وسيكون من المستحيل التمييز بين الاثنين. وفورات الحجم هي فوائد التكلفة المكتسبة بسبب زيادة مستوى الإنتاج، في حين أن تأثيرات منحنى الخبرة هي فوائد التكلفة التي يتم تحقيقها من خلال الخبرة من خلال أداء المهام المتكررة. كلا المفهومين متشابكان، ومن الصعب التمييز بين الخبرة وزيادة مستوى الإنتاج. يجعل من الصعب قياس فوائد التكلفة لكل وظيفة.

6. تحليل الفجوة الاستراتيجية STRATEGIC GAP ANALYSIS

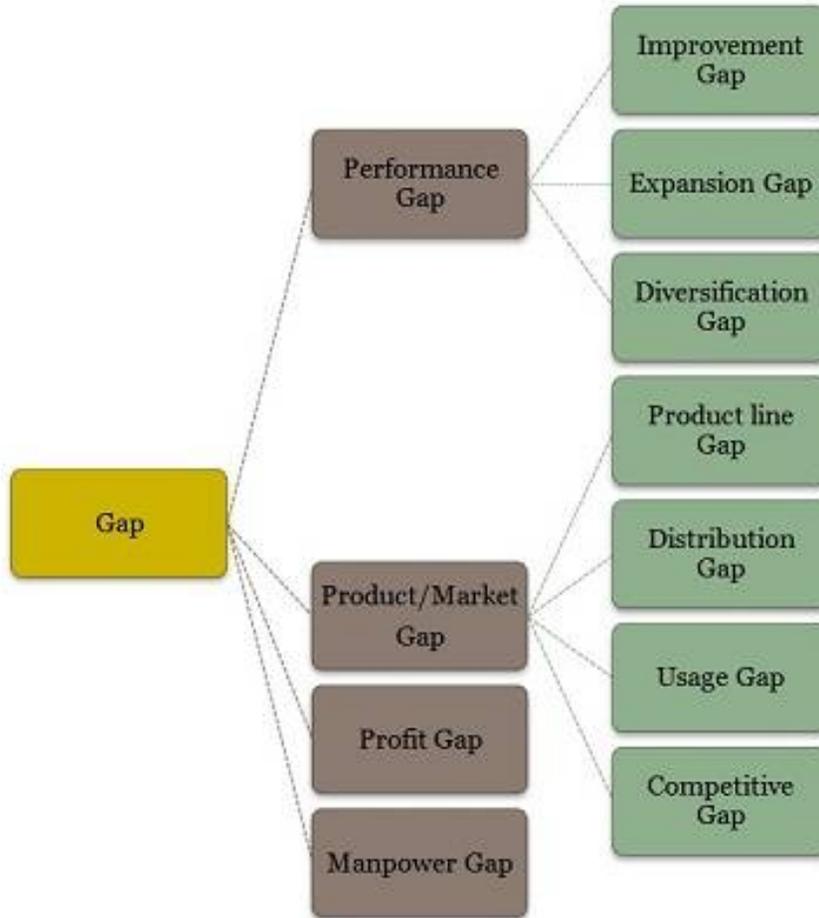
1.6. تعريف تحليل الفجوة الاستراتيجية

ما هو تحليل الفجوة الاستراتيجية؟



تحليل الفجوات الإستراتيجية هو أحد أساليب إدارة الأعمال التي تتطلب تقييم الفرق بين أفضل نتيجة ممكنة لمسعى تجاري والنتيجة الفعلية. ويتضمن توصيات بشأن الخطوات التي يمكن اتخاذها لسد هذه الفجوة. يهدف تحليل الفجوات الإستراتيجية إلى تحديد الخطوات المحددة التي يمكن للشركة اتخاذها لتحقيق هدف معين. يتم النظر بشكل نقدي إلى مجموعة من العوامل بما في ذلك الإطار الزمني وأداء الإدارة وقيود الميزانية من أجل تحديد أوجه القصور.

6. تحليل الفجوة الاستراتيجية STRATEGIC GAP ANALYSIS



2.6. أنواع الفجوة الاستراتيجية

يعني مصطلح "الفجوة الاستراتيجية" التباين بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب فيه، كما هو مذكور في مهمة المنظمة وأهدافها واستراتيجية الوصول إليها. إنه تهديد للأداء المستقبلي للشركة ونموها وبقائها، والذي من المحتمل أن يؤثر على كفاءة وفعالية الشركة. هناك أربعة أنواع من الفجوة:

- فجوة الأداء: الفرق بين الأداء المتوقع والأداء الفعلي.
- فجوة المنتج/السوق: تسمى الفجوة بين المبيعات المدرجة في الميزانية والمبيعات الحقيقية بفجوة المنتج / السوق.
- فجوة الربح: الفرق بين الربح المستهدف والحقيقي للشركة.
- فجوة القوى العاملة: عندما يكون هناك فجوة بين العدد الأساسي ونوعية القوى العاملة والقوة الفعلية في المنظمة، يعرف ذلك باسم فجوة القوى العاملة.

6. تحليل الفجوة الاستراتيجية STRATEGIC GAP ANALYSIS

3.6. استراتيجيات سد الفجوة الاستراتيجية



- في حالة اكتشاف الفجوات الاستراتيجية فإن إدارة الشركة أمام ثلاثة بدائل:
- إعادة تحديد الأهداف: إذا كان هناك أي اختلاف بين الأهداف والتوقعات، فيجب أولاً وقبل كل شيء على كبار المسؤولين التنفيذيين في الشركة التحقق مما إذا كانت الأهداف واقعية وقابلة للتحقيق أم لا. إذا تم تحديد الأهداف عمداً على مستوى عالٍ، فيجب على الشركة إعادة تعريفها.
 - لا تفعل شيئاً: Do nothing يعني ذلك عدم اتخاذ أي إجراء أو خطوة نشطة. في السياق الذي قدمته، يشير إلى أن "Do nothing" هو أصغر مقدار من الإجراء المتخذ، ولكن يمكن النظر فيه كخيار.
 - تغيير الاستراتيجية: لسد الفجوة بين أهداف الشركة وتوقعاتها، يمكن للإدارة أن تتجه نحو تغيير الاستراتيجية، إذا تم النظر في البديلين الآخرين ورفضهما.



THANK YOU