

Internal Analysis: Resources, Capabilities, and Core Competencies

التحليل الداخلي: الموارد والقدرات والكفاءات الأساسية

4.1 From External to Internal Analysis

4.1 من التحليل الخارجي إلى التحليل الداخلي

Chapter Outline مخطط الفصل

4.2 الكفاءات الأساسية: يتطلب الاستفادة من الكفاءات الأساسية التركيز على ما يجب فعله وما لا يجب فعله، والموارد والقدرات

4.3 منظور الموارد: عدم تجانس الموارد وعدم قابليتها للحركة، إطار عمل VRIO، آليات العزل: كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية

4.4 منظور القدرات الديناميكية: الجمود الأساسي، القدرات الديناميكية، مخزونات الموارد وتدفعاتها

4.5 سلسلة قيمة الشركة وأنظمة النشاط الاستراتيجي: سلسلة قيمة الشركة، أنظمة النشاط الاستراتيجي

4.6 الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين: استخدام تحليل SWOT لاستخلاص رؤى من التحليل الخارجي والداخلي

أهداف التعلم

- هدف التعلم 1-4: شرح لماذا وكيف تُعدّ الاختلافات الداخلية للشركة أساس الميزة التنافسية. الهدف التعليمي 2-4: التمييز بين الكفاءات الأساسية للشركة، ومواردها، وقدراتها، وأنشطتها.
- الهدف التعليمي 3-4: مقارنة الموارد المادية وغير المادية. الهدف التعليمي 4-4: تقييم الافتراضين الأساسيين حول طبيعة الموارد في منظور الموارد.
- الهدف التعليمي 5-4: تطبيق إطار عمل VRIO لتقييم الآثار التنافسية لموارد الشركة.
- الهدف التعليمي 6-4: تقييم الظروف المختلفة التي تُمكن الشركة من الحفاظ على ميزة تنافسية.
- الهدف التعليمي 7-4: توضيح كيف يمكن للقدرات الديناميكية أن تُساعد الشركة على الحفاظ على ميزة تنافسية.
- الهدف التعليمي 8-4: تطبيق تحليل سلسلة القيمة لفهم أي من أنشطة الشركة في تحويل المدخلات إلى مخرجات يُحقق التميز وأيها يؤدي إلى ارتفاع التكاليف.
- الهدف التعليمي 9-4: تحديد الميزة التنافسية باعتبارها شبكة من الأنشطة المتميزة.
- الهدف التعليمي 10-4: إجراء تحليل SWOT لاستخلاص رؤى من التحليل الخارجي والداخلي واستنباط الآثار الاستراتيجية.

الكفاءة الأساسية لسلسلة مطاعم فايف جايز: "اصنع أفضل برجر. لا تشغل بالك بالتكلفة".

نشأ جيرى موريل، مؤسس سلسلة مطاعم فايف جايز للبرجر والبطاطا المقلية، في شمال ميشيغان. التحق بمدرسة ثانوية كاثوليكية، وكان مستواه الدراسي متدنياً لدرجة أن إحدى الراهبات قالت له: "إن لم تدرس، فستعمل في مطعم للبرجر". لم تكن تعلم أن هذه النبوءة ستتحقق. اليوم، تُعدّ سلسلة مطاعم "فايف جايز" الأسرع نموًا في الولايات المتحدة، إذ تضم 1700 فرعًا حول العالم، وتُقدّر إيراداتها بملياري دولار. أما ثروة جيرى موريل الصافية فتبلغ مئات الملايين من الدولارات. كيف حدث كل هذا؟

في ثمانينيات القرن الماضي، وبينما كان جيرى موريل يبحث عن فرص ريادية في منطقة واشنطن العاصمة، كان يعمل في مجال بيع التأمين. وكان هو وعائلته يترددون على مدينة أوشن سيتي القريبة في ولاية ماريلاند. كان ممشى المدينة يعجّب ببائعي الوجبات السريعة، وكثير منهم يبيعون البطاطس المقلية، لكن كان هناك طابور طويل دائماً أمام مطعم واحد فقط: "تراشرز". وبينما كان موريل يقرأ ما هو مكتوب على أكياس البطاطس، لاحظ أن البطاطس تأتي من ريك مايلز في ريغبي، أيداهو. أعادت له زيارة "تراشرز" ذكريات مطعم "بوش إم أب توني"، وهو مطعم برجر في مسقط رأسه في ميشيغان. كان الناس من جميع أنحاء المدينة يأتون إلى "توني" لتناول البرجر. لطالما أحب موريل البرجر و... بينما كان موريل يراقب فريق تراشرز أثناء لعبه ويتذكر الأوقات الجميلة في مطعم بوش إم أب توني، خطرت له فكرة: افتتاح كشك يقدم الهامبرغر والبطاطا المقلية فقط. البساطة هي سر النجاح.

شارك موريل فكرته بحماس مع زوجته جيني، لكنها لم تُعجبها ونصحتة بالاحتفاظ بوظيفته الحالية. لم يثنه رد فعلها عن عزمه. سعى للحصول على تمويل من البنوك لمشروعه الجديد، لكن جميع البنوك اعتبرته أحمقاً لمنافسته عمالقة الوجبات السريعة العالمية مثل ماكدونالدز وبرغر كينغ. مع ذلك، بقي موريل مصمماً على تحقيق حلمه، وبقي لديه خيار أخير، فسأل ابنه الأكبر سناً، اللذين كانا في المرحلة الثانوية آنذاك، عما إذا كانا يرغبان في الالتحاق بالجامعة. عندما أجاب كلاهما بأنهما سيختاران شيئاً آخر، استغل موريل أموالهما الجامعية لافتتاح أول فرع لسلسلة مطاعم فايف جايز في أرلينغتون، فيرجينيا، عام 1986.

أطلق موريل على مطعم الهامبرغر اسمه وأسماء أبنائه الأربعة آنذاك (ولد خامس). وصل ابنه لاحقًا). منذ البداية، قرر عدم استثمار الكثير من المال في المشروع.

بدلاً من ذلك، اختار موقعًا منعزلاً بإيجار منخفض، وركز على إعداد أفضل أنواع البرغر والبطاطا المقلية. كان يعتقد أنه إذا بدأ الناس بشراء منتجات "فايف جايز" واستمروا في ذلك، فسيؤكد من جودة البرغر والبطاطا. كما قرر موريل عدم إنفاق أي أموال على التسويق، معتقدًا أن زبائنه سيكونون أفضل مندوبي مبيعاته. ولدهشة عائلة موريل، أصبح مطعمهم الصغير، الذي يقدم البرغر والبطاطا المقلية للطلبات الخارجية فقط، مشهورًا ومربحًا على الفور.

على مدى السنوات القليلة التالية، ركز "فايف جايز" على أساسيات صناعة البرغر. اهتم آل موريل بكل تفصيل: تصميم المطعم، جودة الخبز واللحم الطازج، طريقة قلي البطاطا، ومصدرها. استقروا في النهاية على ريك مايلز في ولاية أيداهو، مورد فريق "ثراشرز". حتى أن موريل كان لديه أجرى أبنائه اختبار تذوق أعمى لسنة عشر نوعًا من المايونيز للعثور على النوع الأمثل. وكان الفائز هو أعلى علامة تجارية، والتي كان يوردها مورد واحد فقط، اشتهر بصعوبة التعامل معه. لكن سلسلة مطاعم "فايف جايز" اختارت هذا المورد، متذكرةً شعار جيرري موريل: "اصنع أفضل برجر، ولا تشغل بالك بالتكلفة".

يقدم مطعم فايف جايز البرغر حسب الطلب، مع إمكانية إضافة ما يصل إلى 15 نوعًا من الإضافات الطازجة، بما في ذلك الفطر المشوي والفلفل الأخضر والهالابينو، دون أي تكلفة إضافية. وقد أدى هذا التركيز على تقديم أفضل أنواع البرغر والبطاطا المقلية إلى هيكل تكلفة أعلى من المعتاد في قطاع مطاعم الوجبات السريعة غير الرسمية، والذي يشمل مطاعم مثل شيك شاك وسماش برغر. إضافةً إلى ذلك، تُحسب أسعار فايف جايز بناءً على التكلفة الفعلية للمكونات مضافًا إليها هامش ربح؛ لذا، فإن أسعارهم ليست أعلى بكثير مما تدفعه مقابل برغر الوجبات السريعة فحسب، بل إنها تتأثر أيضًا بتقلبات أسعار المواد الخام. لم تتنازل عائلة موريل قط عن جودة منتجاتها للحفاظ على انخفاض الأسعار أو حتى ثباتها، حتى عندما دمر إعصار معظم محصول الطماطم في فلوريدا، مما أدى إلى ارتفاع أسعار هذا المكون إلى ثلاثة أضعاف تقريبًا.

استغرقت عائلة موريل 17 عامًا لإتقان وصفة نجاحها. خلال تلك الفترة، لم يكن لديهم سوى خمسة فروع في منطقة واشنطن العاصمة، جميعها مملوكة ومدارة من قبل العائلة. ثم تولى أبناء جيري موريل إدارة المطعم. اقترح جيري منح امتيازات تجارية للشركة. في البداية، عارض الفكرة، لكنه غير رأيه ووافق عليها بعد قراءة كتاب "الامتيازات التجارية للمبتدئين" لمؤسس وينديز، ديف توماس.

وكما يوضح الشكل 4.1، بحلول عام 2003، كانت سلسلة مطاعم فايف جايز جاهزة للانطلاق بقوة. وفي غضون 18 شهرًا فقط، تم منح جميع الامتيازات الإقليمية.



نفدت جميع فروع فايف جايز في الولايات المتحدة. وبحلول عام 2010، بدأت فايف جايز بالتوسع خارج الولايات المتحدة، أولاً إلى كندا ثم إلى المملكة المتحدة في عام 2013. وبدأت من عام 2015، تسارعت وتيرة التوسع الدولي لفايف جايز مع افتتاح فروع في فرنسا وألمانيا وأيرلندا والكويت والمملكة العربية السعودية وستغافورة وإسبانيا والإمارات العربية المتحدة. وفي عام 2021، ظهر مطعم البرجر لأول مرة في السوق الأسترالية. ولم يؤثر جائحة كوفيد-19 كثيرًا على نمو فايف جايز عالميًا

جيري وجاني موريل متقاعدان الآن، لكن أبنائهما الخمسة وأحفادهما يشغلون مناصب قيادية في فايف جايز. على الرغم من كونها مؤسسة عالمية بمليارات الدولارات، لا تزال فايف جايز مملوكة ومدارة من قبل عائلة موريل. وكانت الراهبة التي درست جيري في المدرسة الثانوية على حق: فقد انتهى به الأمر إلى قلب البرغر لبقية حياته. 2.

يظهر الجزء التالي من هذه الحالة في الصم 4.6

إحدى الرسائل الرئيسية لهذا الفصل هي أن قدرة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها هي نتاج كفاءاتها الأساسية - نقاط قوة فريدة متأصلة في صميمها. تُمكن هذه الكفاءات الشركة من تمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات منافسيها، مما يخلق قيمة أعلى للعميل أو يُقدّم منتجات وخدمات ذات قيمة مماثلة بتكلفة أقل.

كيف حققت سلسلة مطاعم "فايف جايز" هذا النجاح الباهر في قطاع شديد التنافسية تهيمن عليه سلاسل مطاعم الوجبات السريعة العملاقة مثل ماكدونالدز وبرجر كينج، بالإضافة إلى منافسين مباشرين يدعون تقديم "برجر أفضل" مثل سماش برجر وبرجر فاي وشيك شاك؟ تشير بعض التقديرات إلى أن "فايف جايز" استحوذت على 50% من حصة السوق في فئة "البرجر الأفضل" كيف استطاعت "فايف جايز" كسب قاعدة عملاء مخلصين رغم ارتفاع أسعار قائمة طعامها وطول فترات الانتظار؟ باختصار، كيف استطاعت "فايف جايز" اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في هذا القطاع شديد التنافسية؟ يكمن جواب كل هذه التساؤلات في الكفاءة الأساسية لشركة فايف جايز: تقديم برجر مُعدّ حسب الطلب وبطاطس مقلية مقطعة يدويًا باستخدام أجود المكونات فقط.

لفهم أسباب وكيفية كون الاختلافات داخل الشركات أساسًا للميزة التنافسية، نبدأ هذا الفصل بتحويل التركيز من التحليل الخارجي إلى التحليل الداخلي للشركة. بعد دراسة كفاءات الشركة الأساسية بدقة، نقدم منظور الموارد للشركة لتوفير نموذج تحليلي يسمح لنا بتقييم الموارد والقدرات والكفاءات وإمكاناتها في خلق ميزة تنافسية مستدامة. كما نناقش منظور القدرات الديناميكية، الذي يُركز على قدرة الشركة على تعديل قاعدة مواردها والاستفادة منها لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة متغيرة باستمرار. بعد ذلك، نركز على تحليل سلسلة القيمة لفهم أنشطة الشركة الداخلية بشكل أفضل عند تحويل المدخلات إلى مخرجات. ثم نلقي نظرة فاحصة على أنظمة الأنشطة الاستراتيجية، حيث تكمن الميزة التنافسية للشركة في شبكة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة. نختم هذا الفصل بتوضيح الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين، مُسلطين الضوء على كيفية استخدام تحليل SWOT لاستخلاص رؤى استراتيجية من خلال الجمع بين التحليل الخارجي والتحليل الداخلي.

4.1 من التحليل الخارجي إلى التحليل الداخلي

في هذا الفصل، نستخدم أدوات تحليلية لتفسير أسباب وجود اختلافات في أداء الشركات حتى ضمن القطاع نفسه. على سبيل المثال، لماذا يتفوق مطعم فايف جايز على مطاعم ماكدونالدز، وبرجر كينج، وإن-إن-أوت برجر، وسماشبرجر، وغيرها في قطاع مطاعم البرجر؟ نظرًا لأن هذه الشركات تتنافس في القطاع نفسه وتواجه فرصًا وتهديدات خارجية متشابهة، فلا بد من البحث عن مصادر بعض الاختلافات الملحوظة في الأداء داخل الشركة نفسها. في الفصل الثالث، عند مناقشة تأثيرات القطاع والشركة وعلاقتها بالأداء المتميز، لاحظنا أن ما يصل إلى 55% من اختلافات الأداء الإجمالية تُعزى إلى تأثيرات خاصة بالشركة (انظر الشكل 3.2). إن النظر داخل الشركة لتحليل مواردها وقدراتها وكفاءاتها الأساسية يُتيح لنا فهم نقاط قوتها وضعفها. إن ربط هذه الرؤى المستقاة من التحليل الداخلي للشركة بالرؤى المستقاة من التحليل الخارجي يمكن المديرين من تحديد خياراتهم الاستراتيجية. ومن الناحية المثالية، يسعى القادة الاستراتيجيون إلى الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لشركاتهم لاستغلال الفرص الخارجية والتخفيف من نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.

يوضح الشكل 4.2 كيف ولماذا ننتقل من البيئة الخارجية للشركة إلى بيئتها الداخلية. ولصياغة وتنفيذ استراتيجية تعزز فرص الشركة في اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، يجب أن تمتلك الشركة موارد وقدرات محددة تتكامل لتشكيل كفاءات أساسية. وتحرص أفضل الشركات على تحديد كفاءاتها الأساسية ومواردها وقدراتها في سعيها لتحقيق أداء متميز. ويحدد القادة الاستراتيجيون كيفية إدارة وتطوير نقاط القوة الداخلية للاستجابة للتحديات والفرص في البيئة الخارجية للشركة. وعلى وجه الخصوص، يقوم القادة الاستراتيجيون بتقييم وتطوير نقاط القوة الداخلية في سياق قوى PESTEL الخارجية والمنافسة داخل قطاعهم من خلال تطبيق نموذج القوى الخمس وخريطة المجموعة الاستراتيجية (انظر الفصل 3).

يجب أن تكون استجابة الشركة ديناميكية. فبدلاً من الاكتفاء بحلٍ ثابتٍ لمرّة واحدة، يتعين على القادة الاستراتيجيين ضمان تكيف نقاط القوة الداخلية للشركة مع بيئتها الخارجية بشكلٍ ديناميكي. ينبغي أن يكون الهدف هو تطوير الموارد والقدرات والكفاءات التي تُحقق توافقًا استراتيجيًا مع بيئة الشركة. يتحقق التوافق الاستراتيجي عندما تُواءم المنظمة مواردها وقدراتها الداخلية مع البيئة الخارجية، مستغلةً الفرص الخارجية

مع التخفيف من حدة التهديدات الخارجية ونقاط الضعف الداخلية. يُقدّم الجزء المتبقي من هذا الفصل فهمًا أعمق لمصادر الميزة التنافسية داخل الشركة، وكيف تتغير الشركات للحفاظ على التوافق الاستراتيجي.

الملحق 4.2

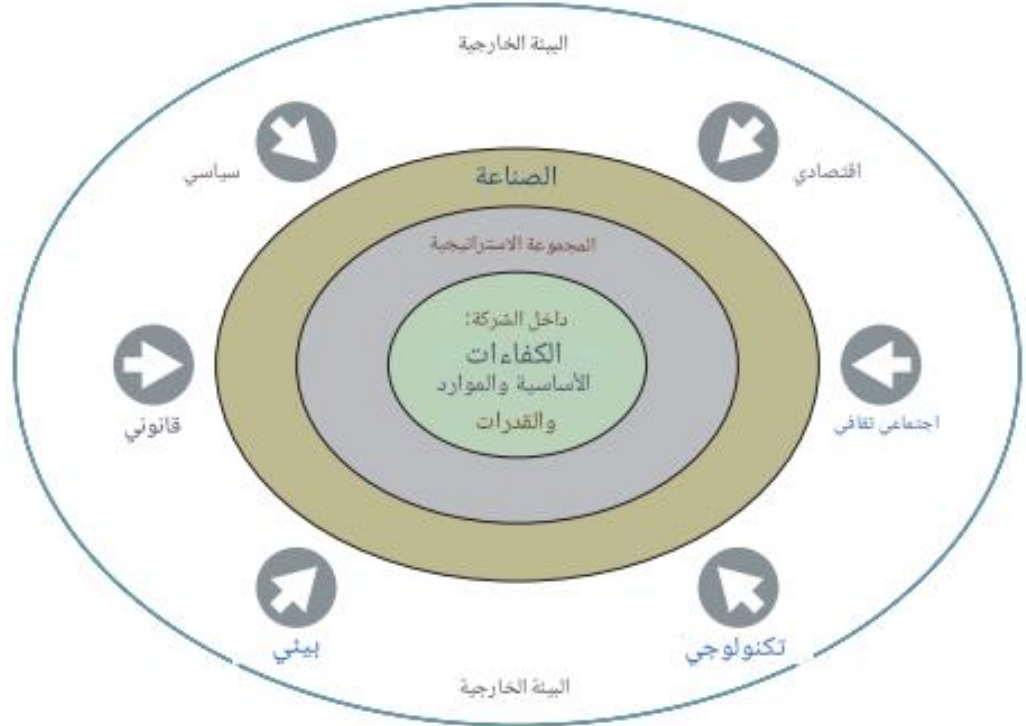
ت داخل الشركة:

الميزة

التنافسية القائمة على

الكفاءات الأساسية والموارد

والقدرات



4.2 Core Competencies

٤.٢ الكفاءات الأساسية

تشكل المنتجات والخدمات الجانب الظاهر للمنافسة، ولكن في أعماق الشركة تكمن مجموعة متنوعة من العناصر غير المرئية التي تتنافس الشركات حولها؛ وهذه هي الكفاءات الأساسية. الكفاءات الأساسية هي نقاط قوة فريدة متأصلة في صميم الشركة (انظر الشكل ٤.٢). تُمكن الكفاءات الأساسية الشركة من تمييز منتجاتها وخدماتها عن منتجات وخدمات منافسيها، مما يخلق قيمة أعلى للعميل أو يُقدّم منتجات وخدمات ذات قيمة مماثلة بتكلفة أقل. تتجلى الكفاءات الأساسية في الهياكل والعمليات والإجراءات التي يضعها القادة الاستراتيجيون. النقطة الحاسمة هنا هي أن الميزة التنافسية غالبًا ما تكون نتيجة للكفاءات الأساسية للشركة.

لنأخذ شركة "فايف جايز"، المذكورة في دراسة الحالة، كمثال على شركة ذات كفاءة أساسية محددة بوضوح: قدرة فائقة على تقديم برجر طازج ومُعدّ حسب الطلب وبطاقس مقلية مقطعة يدويًا باستخدام أجود المكونات فقط. من خلال اتباع نهج مختلف عن منافسيها، بنت "فايف جايز" كفاءتها الأساسية وصقلتها على مدى فترة طويلة.

يتطلب استغلال الكفاءات الأساسية التركيز على ما يجب فعله وما لا يجب فعله.

لا تقتصر الاستراتيجية على اختيار القيام بالأمر بشكل مختلف عن المنافسين فحسب، بل تشمل أيضًا اختيار عدم القيام ببعض الأمور على الإطلاق. في الواقع، يُعدّ تحديد ما لا يجب فعله أمرًا بالغ الأهمية لاكتساب ميزة تنافسية، لأنه يسمح للشركة بتعزيز كفاءتها. إن محاولة القيام بأمر كثيرة تُشتت التركيز وتُقلل من فعالية الكفاءة الأساسية للشركة. كان جيري موريل واضحًا وثابتًا بشأن ما ستفعله سلسلة مطاعم "فايف جايز" وما لن تفعله منذ البداية.

هدف تطبيقي 2-4

التمييز بين الكفاءات الأساسية للشركة ومواردها وقدراتها وأنشطتها.

الكفاءات الأساسية:

نقاط قوة فريدة، متأصلة بعمق داخل الشركة، وهي بالغة الأهمية لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها

ماذا قررت سلسلة مطاعم فايف جايز أن تفعل؟ تحرص فايف جايز على استخدام أجود المكونات فقط، بما في ذلك لحم البقر المفروم الطازج غير المجمد لبرغرها، وخبز البرغر الطازج من مخازن محلية، وبطاطا من ولاية أيداهو، وطماطم من ولاية فلوريدا. تتميز فايف جايز عن منافسيها بتقديمها تشكيلة واسعة من الإضافات المجانية، بدءًا من الإضافات الكلاسيكية مثل الكاتشب والخس، وصولًا إلى الإضافات المميزة مثل الفطر المشوي، والفلفل الحار، والفلفل الأخضر. بعض مكونات فايف جايز تكلف أربعة أضعاف ما تدفعه سلاسل المطاعم الأخرى مقابل مكونات مماثلة. تُقطع بطاطسها المقلية يدويًا من بطاطا تُزرع في ولاية أيداهو شمال خط العرض 42، وتُطهى في زيت الفول السوداني النقي. تحافظ فايف جايز على تصميمات متاجرها بسيطة وعملية ومتناسقة: فبلاطها الأحمر والأبيض المميز يُرى غالبًا في مراكز التسوق والمجمعات التجارية، حيث تتواجد العديد من فروعها.

ماذا قررت فايف جايز ألا تفعل؟ في بداياته، اتخذ جيري موريل بعض القرارات الاستراتيجية الهامة بشأن ما يجب تجنبه، بما في ذلك عدم إطالة قائمة الطعام، وعدم وجود خدمة الطلب من السيارة، وعدم توفير خدمة التوصيل، وعدم توفير خدمة الواي فاي، وعدم وجود أماكن للجلوس، وعدم القيام بأي حملات تسويقية. فعلى سبيل المثال، لم يقدّم فايف جايز بتوسيع قائمة طعامه وتقديم ما يصل إلى 125 صنفًا، كما فعل ماكدونالدز على مر السنين. بدلاً من ذلك، أبقى قائمة طعامه بسيطة: البرغر، والبطاطا المقلية، والهوت دوغ. سمحت هذه البساطة لكل فريق في فايف جايز بتقديم كفاءته الأساسية: برغر عالي الجودة، مُعدّ حسب الطلب، لكل زبون. استغرق فايف جايز ما يقرب من 30 عامًا لإضافة الميك شيك إلى قائمة طعامه. هذا الصنف الجديد والشائع متوفر مع نكهات إضافية مجانية مثل الشوكولاتة الكلاسيكية، والفانيليا، والفراولة، والأوروبي، ونكهات خاصة بفايف جايز، مثل نكهة لحم الخنزير المقدد.

بالإضافة إلى ذلك، لا يقدم فايف جايز خدمة الطلب من السيارة. لأن طعامه، على عكس الوجبات السريعة، يُحضّر حسب الطلب، وبالتالي فإن أوقات الانتظار في خدمة الطلب من السيارة ستكون طويلة جدًا. على الرغم من أن خدمة توصيل الطعام عبر تطبيقات مثل أوبر إيتس، وجراباب، ودور داش أصبحت شائعة اليوم، إلا أنه في ثمانينيات القرن الماضي، عندما بدأت سلسلة مطاعم فايف جايز بتقديم البرغر والبطاطا المقلية، كانت المطاعم تُوصل طعامها بشكل متكرر، خاصةً الطلبات الكبيرة. مع ذلك، أصدر جيري موريل

قرارًا بأن فايف جايز لن تُقدم خدمة التوصيل أبدًا، بغض النظر عن هوية الطالب، حتى عندما طلب أميرال من البنتاغون وجبة غداء خاصة لـ 25 شخصًا. (رفض جيرري موريل الطلب بأدب). في اليوم التالي، علّقت فايف جايز لافتة طولها 22 قدمًا كُتب عليها "ممنوع التوصيل نهائيًا". بعد ذلك، ازداد إقبال البنتاغون على المطعم. حتى الرئيس السابق باراك أوباما اضطر للانتظار في الطابور.

وكجزء من تاريخها كمطعم للطلبات الخارجية فقط، لا تُشجع فايف جايز زبائنها على البقاء لفترات طويلة. على سبيل المثال، لا تُقدم خدمة واي فاي مجانية، وعلى الرغم من أن المقاعد عملية، إلا أنها ليست مريحة للغاية. تركز سلسلة مطاعم فايف جايز على خدمة الزبائن بسرعة وكفاءة لزيادة الإنتاجية، خاصةً خلال ساعات الذروة وقت الغداء.

كما لا تنفق فايف جايز أي أموال على التسويق. يؤمن موريل بأن الزبائن الراضين هم أفضل سفراء للشركة لأنهم سيشاركون تجاربهم مع أصدقائهم. وقد اكتسبت هذه الدعاية الشفهية قوةً أكبر في عصرنا الحالي مع انتشار وسائل التواصل الاجتماعي. على مر السنين، وفرت الصحافة المحلية دعاية مجانية، حيث حصدت فايف جايز مئات التقييمات الإيجابية. العديد من هذه التقييمات معلقة في إطارات على جدران حمامات فروعها. ويعود الفضل في جزء كبير من شهرتها المبكرة إلى زاجات، أحد أهم أدلة المطاعم في الولايات المتحدة.

تعزز هذه الأنشطة المتعددة والمتنوعة مجتمعةً الكفاءة الأساسية لفايف جايز، مما يمكنها من تمييز منتجاتها، وخلق قيمة أعلى لعملائها، والحصول على أسعار مميزة لمنتجاتها. من الجدير بالذكر أنه قبل التوسع الجغرافي، أمضى آل موريل ما يقارب عقدين من الزمن في إتقان هذه الكفاءة الأساسية في فروعهم الخمسة في شمال فرجينيا. كانت هذه الفروع تُدار وتُوظف من قبل أفراد العائلة. عندما بدأت شركة فايف جايز بمنح امتيازات تجارية، كان عليها الحفاظ على تقديم خدماتها الأساسية في فروعها المتعددة في جميع أنحاء الولايات المتحدة. ولتحقيق ذلك، قامت فايف جايز بتكرار هيكلها وعملياتها وروتينها الفريد، بما في ذلك مجموعة أنشطتها الاستراتيجية المتنوعة، وتنسيق سلسلة توريد تعتمد فقط على المكونات الطازجة عالية الجودة. إن تكرار هذا الكم من الأنشطة مع منتج سريع التلف ليس بالأمر الهين، خاصةً وأن الكفاءات الأساسية والمعرفة الكامنة وراءه غالباً ما يصعب نقلها عبر المسافات الجغرافية.

لذا، فكما أن المنافسة تدور حول المنتجات والخدمات، فإنها تدور أيضاً حول تطوير الكفاءات الأساسية ورعايتها وصلتها والاستفادة منها. والاستراتيجية الناجحة لا تقل أهمية عن تحديد ما يجب فعله، بل تشمل أيضاً اختيار ما يجب تجنبه.

يوضح القسم 4.1 من الاستراتيجية كيف استطاعت شركة Yeti بناء قاعدة جماهيرية واسعة وتحقيق نجاح كبير في السوق من خلال تحديد وتطوير وصل عدد من الكفاءات الأساسية الهامة.

Strategy Highlight 4.1

Yeti's Core Competency: Making Quality Cool

أبرز استراتيجية 4.1

الكفاءة الأساسية لشركة Yeti: تقديم منتجات عالية الجودة بأسعار مميزة

من منا مستعد لدفع مئات الدولارات مقابل مبرد؟ اتضح أن الكثيرين مستعدون لذلك. في عام 2022، حققت شركة Yeti، وهي شركة أمريكية متخصصة في منتجات نمط الحياة في الهواء الطلق مثل المبردات وأدوات الشرب والإكسسوارات، مبيعات بلغت 1.5 مليار دولار أمريكي، وبلغ صافي دخلها 215 مليون دولار أمريكي.

روي وريان سايدر، من سكان دريفتوود، تكساس، وهي بلدة صغيرة يقل عدد سكانها عن 150 نسمة، كانا من عشاق الطبيعة منذ صغرهما. عرّفهما والدهما على الصيد البري والبحري في سن مبكرة. في عام 2006، أسس الأخوان شركة Yeti بسبب استيائهما من المبردات المتوفرة في السوق، والتي لم تكن تلبي احتياجاتهما. على سبيل المثال، اضطررا إلى تدعيم أحد المبردات بالخشب الرقائقي حتى لا ينثني غطاؤه عند استخدامه كمنصة صيد خلال رحلة صيد (انظر الصورة). هذه اللحظة الحاسمة ألهمتتهما فكرة صنع المبرد المثالي الذي كانا يتمنيانه للأنشطة الخارجية. باستخدام تقنية التشكيل الدوراني، أضافوا طبقة عازلة سمكية إلى مبردهم الجديد، مما جعله شبه غير قابل للتلف، ومكّنه من حفظ الثلج لأيام حتى في الصحراء الحارقة.

وهكذا، وُلدت علامة ييتي. المشكلة الوحيدة كانت أن أسعار مبردات ييتي تتراوح بين 250 و1300 دولار، أي أكثر من عشرة أضعاف سعر المبردات العادية.

عندما طرحت ييتي أسهمها للاكتتاب العام في عام 2018، شكك العديد من المحللين في استعداد المستهلكين لدفع هذا السعر الباهظ لمنتجات الشركة. في ذلك الوقت، كانت ييتي قد حظيت بشعبية واسعة كمورد متخصص لعشاق المغامرات في الهواء الطلق. في الواقع، منتجات ييتي مرغوبة للغاية لدرجة أنها تظهر بانتظام في قوائم هدايا الأعياد النادرة، ومبردات ييتي باهظة الثمن هدف مفضل للصيادين، الذين قاموا بقطع المبردات المثبتة بالكابلات من القوارب والشاحنات الصغيرة. كيف استطاعت ييتي بناء علامة تجارية مرغوبة كهذه وتحويل مبرد بلاستيكي إلى رمز للمكانة الاجتماعية؟ يكمن سر نجاح Yeti في كفاءتها الأساسية: الجودة والأداء المتميزان، بالإضافة إلى تصميمها الأنيق.

يعود تركيز Yeti على إنتاج معدات خارجية عالية الجودة، عملية ومثينة. قبل Yeti، لم تكن أي من المنتجات المتوفرة في السوق تلبى احتياجات هواة الأنشطة الخارجية الجادين. قام الأخوان سايدر بتصميم وتصنيع مبرد متين للغاية، يتميز بقدرة استثنائية على حفظ الثلج، مما غير نظرة المستهلكين إلى أداء المبردات حتى في أقصى الظروف. يمكن استبدال أي جزء قابل للكسر في مبردات Yeti بسهولة، مما يطيل عمرها ويحافظ على قيمتها.

بفضل أدائها العالي، سرعان ما أصبحت مبردات Yeti المتطورة عنصرًا أساسيًا في مجتمعات الصيادين، وخاصة في جنوب الولايات المتحدة. حتى أن اللجنة المشتركة بين الوكالات لحماية الدببة الرمادية، وهي منظمة تسعى لحماية موائلها، منحت هذه المبردات ختم اعتماد لمقاومتها للدببة.

ومع ذلك، على الرغم من أن شركة Yeti ازدهرت بفضل التسويق الشعبي في مجتمعات الصيادين البري والبحري حيث تفاخر المستهلكون بمبرداتهم المقاومة للدببة أمام أصدقائهم، إلا أنها ظلت مورداً متخصصاً للصيادين وهواة صيد الأسماك خلال سنواتها الأولى.

توسّعت شركة Yeti لتشمل السوق الرئيسية في عام 2014 بإطلاقها أدوات شرب عالية الأداء . وباستخدام عملية تصميم تركز على الجودة، على غرار تلك المستخدمة في صناعة حافظات المشروبات، ابتكرت Yeti أكوابًا وزجاجات متينة جذبت ليس فقط عشاق الطبيعة، بل أيضًا سكان المدن المهتمين بالمكانة الاجتماعية. وقد ساهم خط الإنتاج الجديد في زيادة إيرادات Yeti بشكل كبير، من 150 مليون دولار في عام 2014 إلى 900 مليون دولار قبيل تفشي جائحة كوفيد-19. ومع ازدياد إقبال الأمريكيين على قضاء أوقاتهم في الهواء الطلق هربًا من الجائحة، نمت مبيعات Yeti بشكل أكبر، لتتجاوز مليار دولار في عام 2020. حتى أن بعض منتجات Yeti أصبحت قطعًا نادرة يحرص على اقتنائها هواة الجمع، مدفوعًا بإصدارات محدودة وخيارات التخصيص المتاحة. وغالبًا ما تُباع هذه المنتجات بأسعار تفوق سعرها الأصلي أضعافًا مضاعفة.

تمثل منتجات Yeti أسلوب حياة - الحرية، والفردية، والصلابة - ولذلك فهي تتمتع بجاذبية خاصة. لتعزيز علامتها التجارية، تُنتج شركة Yeti فيديوهات سينمائية فائقة الجودة، تضم سفراء مشهورين للعلامة، تُوثق مغامراتهم الملحمية: الطيران، والغوص الحر، وعبور الصحراء، والتزلج على منحدرات جبلية شاهقة. تُرسخ إعلانات Yeti رابطًا عاطفيًا مع المستهلكين من خلال هذه القصص الملهمة.

كما حظيت Yeti بدعم ترويجي مجاني من عدد من المشاهير. ففي أغنيته "Buy Me a Boat" التي تصدرت قوائم أغاني الريف، ذكر كريس جانسون علامة Yeti. ونشر نجوم الصف الأول، بمن فيهم كيم كارداشيان، ومات ديمون، وريز ويدرسبون، صورًا لهم على مواقع التواصل الاجتماعي وهم يستخدمون منتجات Yeti. مع ذلك، لا تستعين Yeti بشكلٍ مباشر بالمؤثرين المعاصرين لتسويق منتجاتها، بل تستفيد من شبكتها التي تضم نحو 130 سفيرًا للعلامة التجارية، لترسيخ جاذبية منتجاتها العاطفية لدى المستهلكين والحفاظ عليها. تُبرز إعلاناتها مغامراتٍ ملحمية لعشاق الهواء الطلق، من صيادين مغامرين وصيادين شجعان، إلى ممارسي رياضة التجديف، وصولاً إلى خبراء ركوب الخيل، مُظهرةً بذلك متانة ليس فقط مستخدمي منتجات Yeti، بل أيضاً منتجاتها نفسها.

بتحويلها مُبرّدات المشروبات - وهي سلعة تقليدية رخيصة - إلى رمزٍ للمكانة الاجتماعية المتميزة، استطاعت Yeti فرض سعرٍ مرتفعٍ لمنتجاتها. وفي خضم ذلك، أنعشت Yeti فئاتٍ راكدةً وبنّت علامةً تجاريةً أصيلةً لأسلوب حياةٍ عصري. إضافةً إلى ذلك، سمحت سمعة Yeti وشعبيتها للشركة بالتفوق على الشركات

التقليدية في سوق معدات الهواء الطلق والترفيه، مثل Igloo و Coleman و Hydro Flask. مع ذلك، يجذب النجاح الانتباه والمنافسة. فقد ظهرت العديد من المنتجات المُقلّدة التي تُركّز على الجودة بأسعارٍ أقل، سعياً منها لاقتناص حصةٍ من إيرادات Yeti.

للحصول على نظرة عامة على الكفاءات الأساسية للشركات المختلفة وأمثلة محددة، انظر الملحق 4.3.

الملحق 4.3 أمثلة على الكفاءات الأساسية للشركات

الشركة	الكفاءات الأساسية	أمثلة
أمازون	<ul style="list-style-type: none"> • قدرات لا تقاوم في مجال التكنولوجيا والخدمات والتكامل الاستراتيجي. • خدمة عملاء متميزة. • التنوع عبر مختلف الصناعات. 	<ul style="list-style-type: none"> • البيع بالتجزئة عبر الإنترنت: أكبر تشكيلة من المنتجات عبر الإنترنت، تكامل رأسي كامل، من المستودع إلى التسليم. • أمازون برايم: خدمة اشتراك مدفوعة تشمل التوصيل المجاني، وبت الفيديو والموسيقى، ومزايا رقمية أخرى مثل الكتب الإلكترونية المجانية. • الإعلان عبر الإنترنت: أسرع شركات الإعلانات الرقمية نموًا (إلى جانب جوجل التابعة لشركة ألفابت وفيسبوك التابعة لشركة ميتا)؛ تستحوذ على ثلثي إجمالي ميزانيات الإعلانات الرقمية. • الحوسبة السحابية: أكبر مزود من خلال خدمات أمازون السحابية (AWS).

الشركة	الكفاءات الأساسية	أمثلة
أبل	<ul style="list-style-type: none"> تصميم صناعي متفوق في دمج الأجهزة والبرامج. خبرة نسوية وتجارة تجزئة متميزة. إنشاء وصيانة نظام بيئي رقمي. 	<ul style="list-style-type: none"> أجهزة محمولة وخدمات برمجية مبتكرة ورائدة في فئتها، لترقي تجربة المستخدم إلى مستوى جديد. نظام بيئي عالمي يضم ملياري مستخدم للمنتجات والخدمات (مثل iPhone و iPad و Apple Pay و Apple Care و App Store و Watch وخدمات iCloud) التي تعزز بعضها بعضاً.
شركة كوكاكولا	<ul style="list-style-type: none"> تسويق وتوزيع متميزان. 	<ul style="list-style-type: none"> مجموعة متنوعة من المشروبات التي تستفيد من إحدى أكثر العلامات التجارية شهرة في العالم (استناداً إلى "تركيبها السرية" الأصلية). توافر المنتجات عالمياً.
إكسون موبيل	<ul style="list-style-type: none"> التفوق في اكتشاف واستخراج مصادر الطاقة القائمة على الوقود الأحفوري عالمياً. 	<ul style="list-style-type: none"> التركيز على النفط والغاز (الوقود الأحفوري فقط، وليس مصادر الطاقة المتجددة).
فيسبوك (شركة تابعة لشركة ميتا بلا تفورمز)	<ul style="list-style-type: none"> قدرات فائقة في مجال تكنولوجيا المعلومات والذكاء الاصطناعي توفير خدمات شبكات اجتماعية مبنية على نطاق واسع (عالمياً). خوارزميات متطورة لتقديم إعلانات مستهدفة عبر الإنترنت. 	<ul style="list-style-type: none"> أكثر من 3.5 مليار مستخدم لوسائل التواصل الاجتماعي حول العالم. موجز الأخبار، الصور، الرسائل، والجدول الزمني، والبحث البياني، والقصص. الإعلان عبر الإنترنت.
فايف جايز	<ul style="list-style-type: none"> التميز في تقديم الهامبرغر الطازج والمُعدّ حسب الطلب والبطاطس المقطعة يدوياً باستخدام مكونات عالية الجودة. 	<ul style="list-style-type: none"> الهامبرغر والبطاطس المقلية.
جوجل (شركة تابعة لشركة ألبابت)	<ul style="list-style-type: none"> قدرة فائقة على الذكاء الاصطناعي تُنتج خوارزميات خاصة ورائدة في فئتها، تعتمد على كميات هائلة من البيانات التي يتم جمعها عبر الإنترنت. إنشاء وصيانة برامج أنظمة تشغيل الأجهزة المحمولة. 	<ul style="list-style-type: none"> البحث عبر الإنترنت. الإعلان عبر الإنترنت. الخدمات السحابية (مثل جيميل، ومستندات جوجل، ودرافيف، والخرائط، والتخزين). نظام أندرويد، الذي يُشغل أكثر من 70% من الهواتف الذكية على مستوى العالم.
يكيا	<ul style="list-style-type: none"> التفوق في تصميم أثاث منزلي عصري وعطي بتكلفة منخفضة. تجربة تسوق متميزة. 	<ul style="list-style-type: none"> تجهيزات غرف مفروشة بالكامل، أدوات عملية لجميع الغرف، أظفها بنفسك.
ماكيزي	<ul style="list-style-type: none"> التفوق في تطوير المعرفة والرؤى والأطر الاستراتيجية ذات الصلة بالممارسة. 	<ul style="list-style-type: none"> الاستشارات الإدارية؛ على وجه الخصوص، الاستشارات الاستراتيجية المقدمة للعملاء في قطاع الأعمال والحكومة.
مايكروسوفت	<ul style="list-style-type: none"> أفضل برامج الإنتاجية وتطبيقات الأعمال في فئتها، متوفرة على أي منصة وجهاز. 	<ul style="list-style-type: none"> أوفيس 365، تيمز. التخزين السحابي والحوسبة.
نطريكس	<ul style="list-style-type: none"> ذكاء اصطناعي متطور يبنياً بالعروض الأكثر نجاحاً عند ترخيص وإنشاء محتوى أصلي. ذكاء اصطناعي متطور لإنشاء أفضل خوارزمية توصية شخصية في فئتها 	<ul style="list-style-type: none"> محتوى الوسائط المتدفقة (بما في ذلك المحتوى المملوك).

الشركة	الكفاءات الأساسية	أمثلة
تسلا	<ul style="list-style-type: none"> خبرة برمجية وهندسية فائقة في تصميم حزم بطاريات عالية الأداء وعالية الكفاءة، ومحركات كهربائية، وأنظمة نقل طاقة. خبرة فائقة في تخزين الطاقة اللامركزي وإدارتها بالاعتماد على الطاقة المتجددة (الشمسية). شركة تصنع سيارات متكاملة رأسياً وشركة تقنية نظيفة. 	<ul style="list-style-type: none"> سيارات كهربائية رائدة في فئتها (مثل موديل S، وموديل X، وموديل 3، وموديل Y، وسايبيرتراك). توليد وتخزين الطاقة المتجددة (مثل باور وول، وبلاط أسطح الطاقة الشمسية، وأنظمة الطاقة الشمسية الكاملة على أسطح المنازل).
أوبر	<ul style="list-style-type: none"> خبرة فائقة في مجال النقل والخدمات اللوجستية القائمة على تطبيقات الهاتف المحمول، مع التركيز على المدن، ولكن على نطاق عالمي. 	<ul style="list-style-type: none"> أوبر، وأوبر إكس، وأوبر لوكس، وأوبر إكس يو، وأوبر إيتس

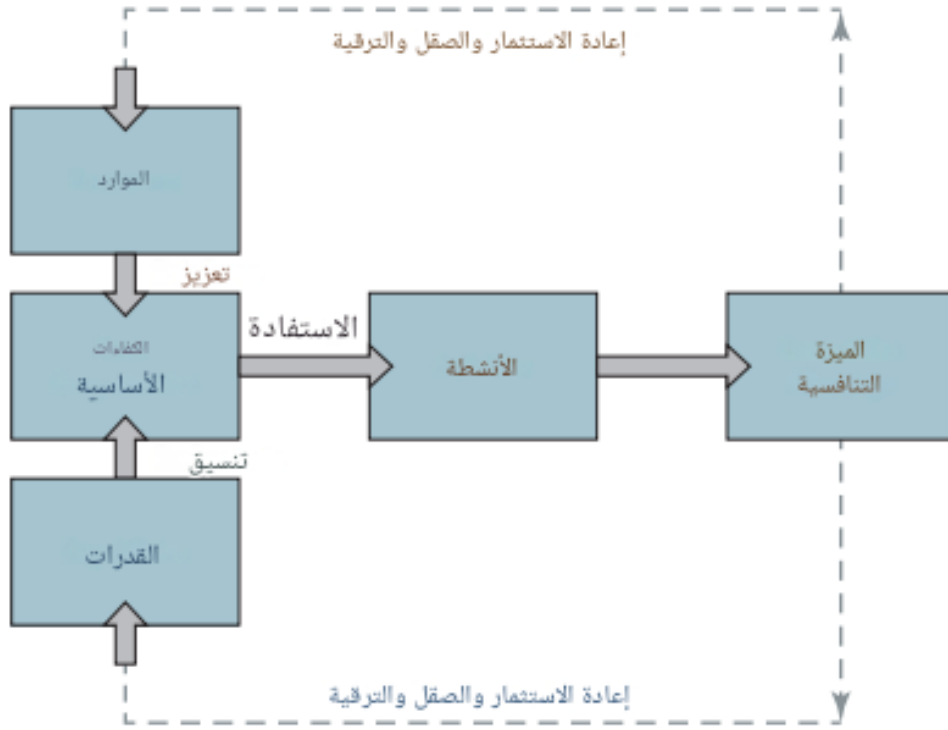
الموارد والقدرات

نظرًا لأهمية الكفاءات الأساسية في اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها، فمن الضروري فهم كيفية بنائها. تُطوّر الشركات كفاءاتها الأساسية من خلال التفاعل بين الموارد والقدرات. يوضح الشكل 4.4 هذه العلاقة. الموارد هي أي أصول، مثل النقد والمباني والآلات والملكية الفكرية، التي يمكن للشركة الاستفادة منها عند وضع استراتيجية وتنفيذها. قد تكون الموارد مادية أو غير مادية. أما القدرات فهي المهارات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنسيق مجموعة متنوعة من الموارد وتوظيفها استراتيجيًا. القدرات، بطبيعتها، غير مادية، وتتجلى في هيكل الشركة وروتينها وثقافتها.

كما يوضح الشكل 4.4، تتجلى الكفاءات الأساسية للشركة في أنشطتها، وتؤدي إلى ميزة تنافسية، وتنتج عنها أداء متميز للشركة. الأنشطة هي عمليات تجارية محددة ودقيقة، مثل تلقي الطلبات وتسليم المنتجات وإصدار الفواتير.

الملحق 4.4

ربط الكفاءات الأساسية والموارد والقدرات والأنشطة بالميزة التنافسية



الموارد: أي أصول يمكن للشركة الاعتماد عليها عند صياغة وتنفيذ استراتيجيتها.

القدرات: المهارات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنسيق مجموعة متنوعة من الموارد ونشرها بشكل استراتيجي.

الأنشطة: عمليات تجارية متفرد ودقيقة تمكن الشركات من إضافة قيمة تدريجية عن طريق تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات.

العملاء. يُمكن كل نشاط متميز الشركات من إضافة قيمة تدريجية عن طريق تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات. في التفاعل بين الموارد والقدرات، تُعزز الموارد الكفاءات الأساسية، بينما تُمكن القدرات المديرين من توجيه هذه الكفاءات. تتجلى الخيارات الاستراتيجية في مجموعة محددة من أنشطة الشركة، والتي تستفيد من الكفاءات الأساسية لتحقيق ميزة تنافسية. تشير الأسهم العائدة من الميزة التنافسية إلى الموارد والقدرات إلى أن الأداء المتميز في السوق يُؤدّ أرباحاً يجب إعادة استثمارها، إلى حد ما، في الشركة (الأرباح المحتجزة) لمواصلة صقل موارد الشركة وقدراتها وتطويرها سعياً لتحقيق التوافق الاستراتيجي والحفاظ عليه ضمن بيئة ديناميكية.

قبل المتابعة، ينبغي أن نُشير إلى ملاحظتين إضافيتين حول الشكل 4.4:

1. الكفاءات الأساسية التي لا تُنمى باستمرار ستفقد قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية.

2. عند تحليل نجاح شركة ما في السوق، قد يكون من السهل جدًا التركيز على المظاهر الأكثر وضوحًا للكفاءات الأساسية، مثل المنتجات أو الخدمات المتميزة. هذه هي المظاهر الخارجية للكفاءات الأساسية، ولكن الأهم هو فهم الجانب غير المرئي منها.

الكفاءات الأساسية التي لا تُنمى باستمرار تفقد قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية. على سبيل المثال، لنأخذ قطاع الإلكترونيات الاستهلاكية. لسنوات، تفوقت شركة "بيست باي" على "سيركت سيتي" بفضل نقاط قوتها في تطوير الموظفين، وعلامتها التجارية الحصرية، وتركيزها على العملاء (تقسيم العملاء بناءً على خصائصهم الديموغرافية، وتوجهاتهم، وقيمهم، وتصميم متاجرها لتلبية احتياجات شرائح العملاء في كل منطقة). مع أن "بيست باي" تفوقت على "سيركت سيتي" (التي أعلنت إفلاسها عام ٢٠٠٩)، إلا أنها لم تُحسن كفاءاتها الأساسية بشكل كافٍ في الآونة الأخيرة لتتمكن من منافسة "أمازون"، أكبر متاجر التجزئة الإلكترونية في العالم، بفعالية. لا تتحمل "أمازون" النفقات التشغيلية المرتبطة بصيانة المباني أو توظيف فريق مبيعات؛ لذا، تتمتع بهيكل تكلفة أقل، وبالتالي تستطيع تقديم أسعار أقل من متاجر التجزئة التقليدية. عندما لا تُواصل الشركة تطوير كفاءاتها الأساسية وتحسينها، يزداد احتمال تطوير منافسيها لمهارات مماثلة أو متفوقة، كما فعلت أمازون. تُتيح لنا هذه الرؤية تفسير الاختلافات بين الشركات في القطاع نفسه وديناميكيات المنافسة عبر الزمن. كما تُساعدنا على تحديد الاستراتيجيات التي تتبعها الشركات لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها، ومواجهة الظروف الخارجية الصعبة.

تحتاج الشركات إلى النظر إلى ما هو أبعد من المظاهر الظاهرة للكفاءات الأساسية، مثل المنتجات أو الخدمات المتميزة. في القسم التالي، سنقدم أدوات لتوضيح الجوانب الأكثر غموضًا للكفاءات الأساسية للشركة. نبدأ بالنظر إلى كلٍ من الموارد المادية والمعنوية.

4.3 منظور الموارد The Resource-Based View

لتعميق فهمنا لكيفية تفاعل الموارد والقدرات لخلق الكفاءات الأساسية التي تُحرك أنشطة الشركة وتؤدي إلى ميزة تنافسية، نلجأ إلى منظور الموارد للشركة. يُساعد هذا النموذج بشكل منهجي في تحديد الكفاءات الأساسية. وكما يوحي اسمه، ينظر هذا النموذج إلى الموارد باعتبارها مفتاح الأداء المتميز للشركة. وكما يُوضح الشكل 4.5، تنقسم الموارد عمومًا إلى فئتين: مادية وغير مادية. تتميز الموارد المادية بخصائصها الفيزيائية وإمكانية رؤيتها. أمثلة على الموارد المادية

منظور قائم على الموارد: نموذج يرى أن أنواعًا معينة من الموارد هي مفتاح الأداء المتميز للشركة.

الموارد الملموسة: موارد لها سمات مادية وبالتالي فهي مرئية

تشمل الموارد العمالة، ورأس المال، والأراضي، والمباني، والمصانع، والمعدات، واللوازم. أما الموارد غير الملموسة، فهي لا تمتلك خصائص مادية، وبالتالي فهي غير مرئية. وتشمل هذه الموارد ثقافة الشركة، والمعرفة، وقيمة العلامة التجارية، والسمعة، والملكية الفكرية.

لنأخذ شركة ألفابت كمثال، وهي شركة قابضة تشرف على أنشطة متنوعة، وتُعد جوجل أبرز شركاتها التابعة. تشمل موارد ألفابت الملموسة، التي تُقدر قيمتها بـ 85 مليار دولار، مقرها الرئيسي (مجمع جوجل) في ماونتن فيو، كاليفورنيا، وهو مجمع واسع يمتد على أربع قطع أرض بالقرب من خليج سان فرانسيسكو، بالإضافة إلى العديد من مجموعات خوادم الكمبيوتر المنتشرة حول العالم. أما علامة جوجل التجارية، وهي مورد غير ملموس، فتُقدر قيمتها بـ 460 مليار دولار، أي أكثر من خمسة أضعاف قيمة أصول ألفابت الملموسة.

يُجسد مقر ألفابت الرئيسي كلاً من الموارد الملموسة وغير الملموسة. يتكون مجمع جوجل من قطع أراضي تضم مباني مستقبلية. وتُعد كل من الأرض والمباني موارد ملموسة. مع ذلك، يُعد موقع الشركة في قلب وادي السيليكون موردًا غير ملموس يُوفر لها العديد من المزايا. من أبرز هذه المزايا: (1) الوصول إلى شبكة علاقات قيمة، تضم عددًا من خريجي الجامعات وقوى عاملة كبيرة ومُلمّة بالتكنولوجيا، و(2) تبادل المعرفة من العديد من الجامعات القريبة. تُساهم هذه الموارد غير الملموسة في تعزيز قدرات جوجل التقنية والإدارية.

ومن المزايا الأخرى لموقعها في وادي السيليكون سهولة الوصول إلى شركات رأس المال المخاطر. إذ يضم وادي السيليكون أعلى تركيز لشركات رأس المال المخاطر في الولايات المتحدة. يميل مُستثمرو رأس المال المخاطر إلى تفضيل الاستثمارات المحلية، لأنها كلما كانت أقرب إلى السوق المحلية، كان من الممكن مراقبتها عن كثب. ويُحقق قرب مُستثمري رأس المال المخاطر من الشركات التي يُمولونها منفعة مُتبادلة. في الواقع، جاء التمويل الأولي لجوجل من شركتي رأس المال المخاطر الشهيرتين سيكويو كابيتال وكلاينر بيركنز، وكلاهما يقع في وادي السيليكون.

ومن المُرجح أن تنبع الميزة التنافسية من الموارد غير الملموسة أكثر من الموارد الملموسة. يمكن لأي شخص يملك السيولة اللازمة شراء الأصول المادية، كالمباني أو خوادم الحاسوب، في السوق المفتوحة. أما بناء العلامة التجارية، فيتطلب عادةً فترات طويلة. فقد استغرقت شركات رائدة مثل آبل، ومايكروسوفت، وفيزا، وماكدونالدز، وماستركارد - وهي خمس من أعلى عشر علامات تجارية عالمية - سنوات عديدة لبناء قيمتها واكتساب شهرة واسعة في السوق. في المقابل، حققت الشركات الأحدث قيمة علاماتها التجارية الهائلة بسرعة أكبر، ويعود ذلك أساسًا إلى كفاءاتها الأساسية المتميزة وانتشارها العالمي الواسع. وتشمل هذه الشركات جوجل (التي تأسست عام 1998 وهي جزء من ألفابت؛ وتبلغ قيمة علامتها التجارية أكثر من 460 مليار دولار)، وأمازون (التي تأسست عام 1994؛ وتبلغ قيمة علامتها التجارية أكثر من 685 مليار دولار)، وفيسبوك (التي تأسست عام 2004 وهي جزء من ميتا؛ وتبلغ قيمة علامتها التجارية أكثر من 225 مليار دولار)، وشركات التكنولوجيا الصينية تينسنت (التي تأسست عام 1998؛ وتبلغ قيمة علامتها التجارية 240 مليار دولار) وعلي بابا (التي تأسست عام 1999؛ وتبلغ قيمة علامتها التجارية حوالي 200 مليار دولار).

RESOURCE HETEROGENEITY AND RESOURCE IMMOBILITY

تباين الموارد وعدم قابليتها للتنقل

في نظرية الموارد، تُعتبر الشركة مجموعة فريدة من الموارد والقدرات والكفاءات. وتُعرّف هذه النظرية الموارد تعريفاً واسعاً، حيث تُعرّف المورد بأنه أي أصل أو قدرة أو كفاءة يمكن للشركة الاستفادة منها عند صياغة استراتيجيتها وتنفيذها. وتعتمد فائدة نظرية الموارد في تفسير الميزة التنافسية والتنبؤ بها على فرضيتين أساسيتين حول طبيعة الموارد:

1. تباين الموارد

2. عدم قابلية الموارد للتنقل

تباين الموارد. ينبع الافتراض الأساسي الأول - تباين الموارد - من إدراك أن مجموعات الموارد تختلف بين الشركات. يتطلب هذا الإدراك منا النظر بشكل أكثر دقة في موارد الشركات المتنافسة في نفس القطاع أو حتى في نفس المجموعة الاستراتيجية، لأن كل مجموعة موارد فريدة إلى حد ما. على سبيل المثال، تتنافس كل من خطوط ساوث ويست الجوية (SWA) وخطوط أسكا الجوية (ASA) في نفس المجموعة الاستراتيجية (شركات طيران منخفضة التكلفة، رحلات مباشرة؛ انظر الشكل 3.8)، لكنهما تعتمدان على مجموعات موارد مختلفة. تميل إنتاجية موظفي SWA إلى أن تكون أعلى من إنتاجية موظفي ASA لأن الشركتين تختلفان في موردهما البشرية والتنظيمية. في SWA، تكون توصيفات الوظائف غير رسمية، ويتعاون الموظفون لإنجاز العمل. قد يساعد الطيارون في تحميل الأمتعة لضمان الإقلاع في الوقت المحدد؛ ويقوم المضيفون الجويون بتنظيف الطائرات لتجهيزها للإقلاع في الوقت المحدد. يسمح تعاون الموظفين حسب الحاجة لشركة SWA بإبقاء طائراتها محلقة لفترة أطول وخفض هيكل تكاليفها. تقوم شركة ساوث ويست للطيران (SWA) بعد ذلك بتمرير هذه الوفورات إلى المسافرين في صورة أسعار تذاكر أقل.

جمود الموارد: يركز الافتراض الثاني الحاسم - جمود الموارد - على فكرة أن الموارد تميل إلى أن تكون "مستقرة" ولا تنتقل بسهولة من شركة إلى أخرى. وبسبب هذا الاستقرار، يصعب تكرار اختلافات الموارد بين الشركات، وبالتالي قد تستمر لفترة طويلة. على سبيل المثال، تمتعت شركة ساوث ويست للطيران بميزة تنافسية مستدامة، متفوقة على منافسيها على مدى عقود. لا يعود هذا الاختلاف في الموارد إلى قلة محاولات التقليد. فقد حاولت شركتا كونتيننتال ودلتا محاكاة ساوث ويست للطيران من خلال عروضهما الجوية "كونتيننتال لايت" و"سونغ". ومع ذلك، لم تنجح أي من الشركتين في محاكاة حزم الموارد وقدرات الشركة التي تجعل ساوث ويست للطيران فريدة من نوعها.

يعني كل من تباين الموارد وجمودها معًا أن حزم الموارد تختلف بين الشركات، ويمكن أن تستمر هذه الاختلافات لفترات طويلة. هذان الافتراضان حول الموارد حاسمان لتفسير الأداء المتميز للشركات في النموذج القائم على الموارد.

تجدر الإشارة، بالمناسبة، إلى أن الافتراضات الأساسية لنموذج الموارد تختلف جوهريًا عن تلك التي تصف شركة في هيكل الصناعة التنافسية الكاملة الذي تم تقديمه في الفصل الثالث. في المنافسة الكاملة، تتمتع جميع الشركات بإمكانية الوصول إلى نفس الموارد والقدرات، مما يضمن أن تكون ميزة أي شركة قصيرة الأجل. عندما تكون الموارد متاحة ومتنقلة بحرية، يمكن للمنافسين الحصول بسرعة على نفس الموارد التي يستخدمها رائد السوق الحالي. على الرغم من أن بعض أسواق السلع الأساسية

الموارد: في منظور الشركة القائم على الموارد، أي أصل أو قدرة أو كفاءة يمكن للشركة الاعتماد عليها عند صياغة وتنفيذ الاستراتيجية.

عدم تجانس الموارد: افتراض في المنظور القائم على الموارد أن الشركة عبارة عن مجموعة من الموارد والقدرات التي تختلف بين الشركات.

عدم قابلية نقل الموارد: افتراض في المنظور القائم على الموارد أن الشركة لديها موارد تميل إلى أن تكون "جامدة" ولا تنتقل بسهولة من شركة إلى أخرى.

في ظل المنافسة الكاملة، تضم معظم الأسواق الأخرى شركات تختلف مواردها المتاحة. لذا، يقدم منظور الموارد رؤى قيمة حول صياغة استراتيجية تعزز فرص الشركة في اكتساب ميزة تنافسية.

إطار عمل VRIO

LO 4-5

Apply the VRIO framework to assess the competitive implications of a firm's resources.

VRIO framework A theoretical framework that explains and predicts firm-level competitive advantage.

valuable resource One of the four key criteria in the VRIO framework. A resource is valuable if it helps a firm exploit an external opportunity or offset an external threat.

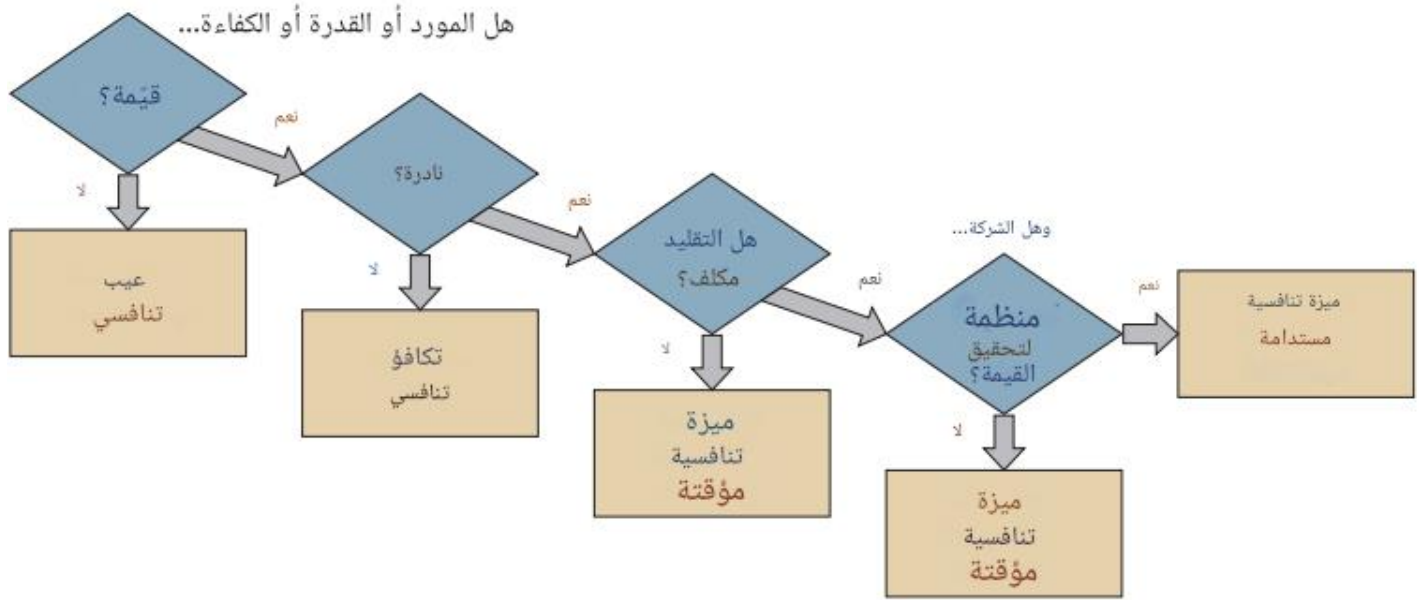
في منظور الموارد للشركة، تُعدّ خصائص الموارد المحددة أساسية لتحقيق أداء متميز. ولكي يُشكّل المورد أساسًا للميزة التنافسية، يجب أن يكون:

اقتداءً بجاي بارني، أحد رواد منظور الموارد في الشركات، نُطلق على هذا النموذج اسم إطار عمل VRIO. ١٧ وفقًا لهذا النموذج، لا يُمكن للشركة اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها إلا إذا كانت تمتلك موارد تُلبّي جميع معايير VRIO. تجدر الإشارة إلى أن الموارد في إطار عمل VRIO مُعرّفة تعريفًا واسعًا لتشمل أي أصول وقدرات وكفاءات يُمكن للشركة الاستفادة منها عند صياغة استراتيجيتها وتنفيذها. يُلخّص عرض نموذج VRIO مناقشتنا حتى الآن.

يُوضّح الشكل ٤.٦ إطار عمل VRIO عمليًا. يُمكنك استخدام شجرة القرار هذه لتحديد ما إذا كان المورد أو القدرة أو الكفاءة قيد الدراسة يُلبّي متطلبات VRIO. عند دراسة مناقشة كل سمة من سمات VRIO، ستلاحظ أنها تحتاج إلى التراكم لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. لكي يُعتبر المورد المعني كفاءة أساسية تُدعم الميزة التنافسية المستدامة للشركة، يجب أن تكون إجابتك "نعم" على جميع السمات الأربع المذكورة في شجرة القرار.

الموارد القيمة. تُمكن الموارد القيمة الشركة من استغلال الفرص الخارجية أو مواجهة التهديدات الخارجية، وتؤثر إيجابًا على ميزتها التنافسية. وعلى وجه الخصوص، تسمح الموارد القيمة للشركة بزيادة القيمة الاقتصادية المُضافة (القيمة - التكلفة). الإيرادات

الشكل 4.6: تطبيق إطار عمل VRIO للكشف عن الميزة التنافسية



ترتفع القيمة المُدرَكة (V) إذا تمكنت الشركة من زيادة القيمة المُدرَكة (V) لمنتجاتها أو خدماتها في نظر المستهلكين من خلال تقديم تصميم متميز وإضافة مزايا جذابة (بافتراض عدم زيادة التكاليف). وتنخفض تكاليف الإنتاج (C) إذا تمكنت الشركة من تطبيق عملية تصنيع فعالة وإدارة سلسلة توريد محكمة (بافتراض عدم انخفاض القيمة المُدرَكة).

تُعدّ قدرة "فايف جايز" المتميزة على تقديم برجر طازج ومُخصّص وبطاطس مقلية مُقطّعة يدويًا باستخدام أجود المكونات قيمةً قيّمة، لأنها تُمكن الشركة من فرض سعر أعلى نظرًا لقيمتها المُدرَكة العالية. مع ذلك، فإن خلق القيمة وحده لا يكفي. فعلى الرغم من نجاح "فايف جايز" في رفع القيمة المُدرَكة لمنتجاتها أو خدماتها، إلا أنها تحتاج أيضًا إلى ضبط التكاليف لضمان أن يُشكّل هذا المورد القِيم أساسًا لميزة تنافسية.

نادر. يُعتبر المورد نادرًا إذا كان حكرًا على شركة واحدة أو عدد قليل من الشركات. أما إذا كان المورد شائعًا، فستكون النتيجة منافسة كاملة لا تستطيع فيها أي شركة الحفاظ على ميزة تنافسية (انظر المناقشة في الفصل 3). قد يؤدي امتلاك مورد قيم ولكنه ليس نادرًا إلى تكافؤ تنافسي في أحسن الأحوال. لا تسير الشركة على طريق الميزة التنافسية إلا إذا كانت تمتلك موردًا قيمًا ونادرًا في الوقت نفسه.

عند تأسيسها عام 1986، كانت قدرة سلسلة مطاعم "فايف جايز" المتميزة على تقديم البرغر المُعدّ حسب الطلب من أجود المكونات الطازجة والبطاطا المقليّة المقطعة يدويًا من أفضل أنواع البطاطا، نادرة بلا شك. وكذلك كان مفهوم مطعمها. ف"فايف جايز" ليس مطعمًا للوجبات السريعة ولا مطعمًا تقليديًا للجلوس. يقدم قائمة طعام محدودة، ولا يوفر خدمة الطلب من السيارة، ويعتمد على الخدمة الذاتية - ولم يتغير أي من هذا منذ بدايات الشركة. مع ذلك، تتمكن "فايف جايز" من فرض أسعار مميزة أعلى بكثير من أسعار منافسيها في مجال الوجبات السريعة. اليوم، تُعرف مطاعم مثل فايف جايز باسم مطاعم الوجبات السريعة غير الرسمية، وهو مصطلح لم يدخل إلى عالم المطاعم إلا في العقد الأول من الألفية الثانية، على الرغم من ظهور منافسين معروفين لفايف جايز، مثل تشيبوتلي مكسيكان جريل (الذي تأسس عام 1993)، في وقت سابق.

ولتأكيد فكرة تميز فايف جايز في جوانب متعددة، تجدر الإشارة إلى أن منافسيه المباشرين ومقلديه في قطاع "البرجر الأفضل" - مثل شيك شاك (الذي تأسس عام 2004)، وسماش برجر (الذي تأسس عام 2007)، وبرجر فاي (الذي تأسس عام 2011) - لم يُطلقوا إلا بعد ذلك بكثير. وقد منحت هذه الأسبقية التي امتدت لما يقارب 20 عامًا فايف جايز القدرة على إتقان كفاءاتها الأساسية على مدى فترة طويلة قبل أن يقرر منح امتيازات تجارية (انظر الشكل 4.1). لقد تمتع فايف جايز بميزة الريادة لأنه ابتكر قطاع "البرجر الأفضل". لقد ضمنت الشركة أفضل مواقع متاجرها، وربما الأهم من ذلك، أفضل الموردين (على سبيل المثال، ريك مايلز من ريغي، أيداهو، هو المورد الحصري للبطاطس لشركة فايف جايز).

مكلف التقليد: يُعتبر تقليد مورد ما مكلفًا إذا لم تتمكن الشركات التي لا تمتلكه من تطويره أو شرائه بسعر معقول. إذا كان المورد المعني قيمًا ونادرًا ومكلف التقليد، فإنه يُعدّ نقطة قوة داخلية وكفاءة أساسية. إذا

فشل منافسو الشركة في محاكاة الاستراتيجية القائمة على هذا المورد القيم والنادر والمكلف التقليدي، فيمكن الشركة تحقيق ميزة تنافسية مؤقتة.

لأكثر من 35 عامًا، دأبت فايف جايز على تقديم برجر وبطاطس طازجة ومميزة تُحضّر حسب الطلب. ونتيجة لذلك، تحظى فايف جايز بشعبية واسعة بين عملائها، إلى جانب حصة سوقية تبلغ 50% في قطاع "البرجر المميز". أمضت سلسلة مطاعم فايف جايز ما يقارب العشرين عامًا في صقل وتطوير وتحسين كفاءتها الأساسية قبل التوسع في منح الامتيازات على مستوى الولايات المتحدة. وقد مكّنها هذا الإتقان من تكرار نجاحها بسهولة أكبر في مناطق جغرافية مختلفة، حيث منحت امتيازاتها في جميع أنحاء الولايات المتحدة وخارجها.

مورد نادر: أحد المعايير الأربعة الرئيسية في إطار عمل VRIO. يُعتبر المورد نادرًا إذا كان عدد الشركات التي تمتلكه أقل من عدد الشركات اللازمة للوصول إلى حالة المنافسة الكاملة.

على الرغم من أن نموذج أعمال فايف جايز ("صنع أفضل برجر") قد يبدو بسيطًا، إلا أنه ليس كذلك على الإطلاق. فإدارة سلسلة توريد متعددة المستويات لعدد كبير نسبيًا من المكونات الطازجة عالية الجودة مهمة معقدة. فعلى سبيل المثال، يتطلب ضمان خلق جميع فروعها من الأمراض المنقولة بالغذاء التزامًا صارمًا ببروتوكولات التعامل مع الأغذية وأفضل الممارسات في كل فرع من فروعها البالغ عددها 1700 فرع. إضافةً إلى ذلك، بُني جزء كبير من أعمال فايف جايز على حدس جيرو موريل، وهو أمر يصعب تقليده. في الواقع، لا يستطيع موريل نفسه تفسير المنطق الكامن وراء العديد من "حدسه الاستراتيجي" على مر السنين.

مورد مكلف: التقليد أحد المعايير الأربعة الرئيسية في إطار عمل VRIO. يُعتبر المورد مكلف التقليد إذا كانت الشركات التي لا تمتلكه غير قادرة على تطويره أو هرقه بتكلفة معادلة.

على عكس سلسلة مطاعم فايف جايز، قامت سلاسل مقلدة مثل شيك شاك، وسماش برجر، وبرجر فاي بمنح امتيازات تجارية فور إطلاقها تقريبًا. وقد تسرعت هذه السلاسل المقلدة نظرًا لدخولها المتأخر نسبيًا إلى السوق ومحاولتها منافسة فايف جايز على مستوى البلاد. ونتيجة لذلك، اكتشفت هذه السلاسل أن تقليد الميزة التنافسية الأساسية لفايف جايز مكلف للغاية. علاوة على ذلك، ونظرًا لأن معظم هذه السلاسل منحت امتيازات تجارية فورًا تقريبًا، فقد عجزت عن إتقان ميزتها التنافسية الأساسية قبل التوسع. وبذلك،

مكّن الجمع بين سمات الموارد الثلاث (القيمة + الموارد + الاستثمار) سلسلة مطاعم فايف جايز من التمتع بميزة تنافسية (انظر الشكل 4.6).

التقليد المباشر. تجذب الشركات التي تتمتع بميزة تنافسية اهتمامًا كبيرًا من منافسيها، الذين يسعون إلى تحييد هذه الميزة من خلال تقليد المورد المعني مباشرةً (التقليد المباشر) أو من خلال إيجاد بديل له لتقديم منتج أو خدمة مماثلة (الاستبدال).

عادةً ما نشهد التقليد المباشر عندما تواجه الشركات صعوبة في حماية ميزتها التنافسية، ويرغب أحد المنافسين في نسخ أو تقليد مورد قيم ونادر. (سنتناول عوائق التقليد لاحقًا). يمكن أن يكون التقليد المباشر سريعًا وناجحًا إذا أمكن تجاوز حماية الملكية الفكرية، كبراءات الاختراع أو العلامات التجارية، بسهولة.

وقعت شركة كروكس، مخترعة الحذاء البلاستيكي الشهير، ضحيةً للتقليد المباشر. فبعد إطلاقها كأحذية سبا في معرض القوارب بمدينة فورت لودرديل بولاية فلوريدا، شهدت كروكس نموًا هائلًا، حيث باعت ملايين الأزواج سنويًا. ولحماية تصميمها الفريد، حصلت الشركة على العديد من براءات الاختراع. ومع ذلك، وبفضل هذا النمو الهائل، ظهرت العديد من الشركات المقلدة الرخيصة التي تحاول تقليد الحذاء البلاستيكي الملون والمريح. على الرغم من براءات اختراع شركة كروكس وتأييد المشاهير لها، قامت شركات أخرى بتقليد الحذاء، مما أدى إلى انخفاض حاد في أرباحها.

يوضح هذا المثال أن الميزة التنافسية لا يمكن الحفاظ عليها إذا كان من السهل تكرار القدرة الأساسية وبالتالي تقليدها مباشرةً. فقد ابتكر المنافسون قوالب تحاكي شكل حذاء كروكس الأصلي ومظهره وملمسه. في الواقع، أي ميزة تنافسية في صناعة تعتمد على الموضة ستكون قصيرة الأجل إذا فشلت الشركة في الابتكار المستمر أو بناء علامة تجارية قوية تمنع التقليد المباشر.

على الرغم من أن كروكس تقدم مثالًا مثيرًا للاهتمام في مجال البيع المباشر للمستهلكين (B2C)، إلا أن سوق البيع بين الشركات (B2B) أكبر بنحو عشرة أضعاف، نظرًا لأن المشتريات تتضمن سلعًا أعلى بكثير مثل المعدات المتطورة والحديثة. ويُعد تسويق جهاز التصوير المقطعي المحوسب (CAT) مثالًا كلاسيكيًا على ذلك. فاستنادًا إلى أبحاث داخلية، طورت مجموعة EMI البريطانية جهاز التصوير المقطعي المحوسب

(CAT) وأطلقته. تُعدّ هذه التقنية، التي حصلت شركة EMI على العديد من براءات الاختراع لها، التقاط صور ثلاثية الأبعاد للجسم البشري، وتُعتبر أهم إنجاز في علم الأشعة منذ اكتشاف الأشعة السينية. كما مهّد اختراع جهاز التصوير المقطعي المحوسب (CAT) الطريق لابتكارات لاحقة مثل التصوير بالرنين المغناطيسي (MRI). وقد مكّن التقليد المباشر، من خلال حلول بديلة، شركة جنرال إلكتريك (GE) من الحدّ من ميزة الشركة المُبتكرة، بل واكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. ورغم نجاحها الأولي، سرعان ما خسرت EMI أمام GE.

كيف يُمكن لشركة مُبتكرة تمتلك تقنية محمية ببراءة اختراع أن تخسر أمام شركة مُقلّدة؟ تمكّنت GE من إجراء هندسة عكسية لجهاز التصوير المقطعي المحوسب (CAT) الخاص بشركة EMI لإنتاج نموذج يعمل على تجاوز براءات اختراع EMI. علاوة على ذلك، استغلت GE موارد تكميلية ضرورية مثل التمويل، التصنيع والتوزيع والتسويق وخدمات ما بعد البيع. على الرغم من امتلاك شركة EMI لمورد قيّم ونادر، إلا أنها لم تستطع حماية نفسها من التقليد المباشر لشركة GE.

تأسست جميع الشركات التي قلدت Five Guys في قطاع "البرجر الأفضل" بعد أن بدأت Five Guys بمنح الامتيازات في عام 2003، مما منحها تقدماً يقارب 20 عاماً في إتقان كفاءتها الأساسية. إضافةً إلى ذلك، في غضون 18 شهراً من بدء منح الامتيازات، باعت Five Guys جميع فروعها في الولايات المتحدة، واستحوذ أصحاب الامتيازات على معظم أفضل المواقع. بالنظر إلى دخول منافسي Five Guys إلى السوق، من الواضح أنهم رأوا قطاع البرجر السريع عالي الربحية، فشرعوا في محاولة تقليد مباشر. مع ذلك، فإن مزايا الريادة، إلى جانب الكفاءة الأساسية المتقنة، جعلت محاولات التقليد المباشر أكثر صعوبة، وتمكنت Five Guys من الحفاظ على ميزتها التنافسية.

الاستبدال. المسار الثاني لتقليد مورد قيّم ونادر للشركة هو الاستبدال. غالباً ما يتحقق التقليد عن طريق الاستبدال من خلال التكافؤ الاستراتيجي. خذ على سبيل المثال جيف بيزوس الذي أطلق وطوّر أمازون. قبل ظهور أمازون، كانت صناعة بيع الكتب بالتجزئة تهيمن عليها بضع سلاسل كبيرة والعديد من المكتبات المستقلة. مع ظهور الإنترنت في التسعينيات، كان بيزوس يبحث عن خيارات في مجال البيع بالتجزئة عبر

الإنترنت. ركّز على الكتب نظرًا لطبيعتها كسلعة غير متميزة وسهولة شحنها. عند شراء كتاب مطبوع عبر الإنترنت، كان العملاء يعرفون بالضبط ما سيُرسل إليهم لأن المنتجات كانت متطابقة سواء بيعت عبر الإنترنت أو في متجر تقليدي. كان الاختلاف الوحيد هو طريقة الشراء والتسليم. إن إزالة القلق من استلام منتج رديء جعل العملاء المحتملين أكثر ميلًا لتجربة هذه الطريقة الجديدة للتسوق.

أتاح ظهور الإنترنت لجيف بيزوس تطوير نظام توزيع جديد ألغى الحاجة إلى متاجر البيع بالتجزئة، وبالتالي خفض تكاليف العقارات الباهظة. وقد حلّ نموذج أعمال بيزوس الفريد في التجارة الإلكترونية محل سلسلة التوريد التقليدية المجزأة في تجارة الكتب بالتجزئة، مما مكّن أمازون من تقديم أسعار أقل بفضل انخفاض تكاليف التشغيل. بعبارة أخرى، تستخدم أمازون بديلاً استراتيجياً مكافئاً لتلبية حاجة العملاء التي كانت تُلبى سابقاً من خلال متاجر البيع بالتجزئة التقليدية.

الجمع بين التقليد والاستبدال: في بعض الحالات، يمكن للشركات الجمع بين التقليد المباشر والاستبدال عند محاولة الحد من الميزة التنافسية للمنافس. مع سلسلة هواتف Galaxy الذكية، نجحت سامسونج في تقليد تصميم هواتف آيفون من آبل. تستخدم هواتف سامسونج Galaxy الذكية نظام التشغيل أندرويد من جوجل وتطبيقات متجر جوجل بلاي كبديل لنظام iOS ومتجر تطبيقات آبل. يعتمد نجاح سامسونج في هذا المجال على مزيج من التقليد المباشر (من حيث الشكل والملبس) والاستبدال (باستخدام نظام تشغيل جوجل للهواتف المحمولة ومتجر التطبيقات).

بدأت أمازون المنافسة في سوق البقالة الفاخرة من خلال الاستحواذ على سلسلة متاجر هول فودز التقليدية (عام ٢٠١٧). وكما سنرى في دراسة الحالة الثامنة، فإن دخول أمازون إلى سوق البقالة الفاخرة ينطوي على كلٍ من التقليد والاستبدال.

التنظيم لاقتناص القيمة: يعتمد المعيار الأخير لتحديد ما إذا كان مورد نادر وقيم و يصعب تقليده يشكل أساساً لميزة تنافسية مستدامة على الهيكل الداخلي للشركة. وللاستفادة القصوى من الإمكانيات التنافسية لمواردها وقدراتها وكفاءاتها، يجب أن تكون الشركة منظمة لاقتناص القيمة، أي أن تمتلك هيكلًا تنظيميًا فعالاً وأنظمة تنسيق فعالة. سندرس تصميم المؤسسات بالتفصيل في الفصل الحادي عشر.

نظمت لالتقاط
قيمة واحدة من الأربعة
المعايير الرئيسية في VRIO
نطاق الحرف-
فعالة من وجود في
مكان فعال
الهيكل التنظيمي
الطبيعة والعمليات و
أنظمة للاستغلال الكامل
التنافسية
إمكانات الشركة
الموارد، القدرات،
والكفاءات.

قبل أن تستحوذ شركتا آبل ومايكروسوفت على حصة كبيرة من سوق الحواسيب الشخصية، ابتكر مركز أبحاث بالو ألتو التابع لشركة زيروكس (PARC) وطوّر تطبيقًا مبكرًا لمعالجة النصوص، وواجهة المستخدم الرسومية (GUI)، وتقنية الإيثرنت، والفأرة كجهاز تأشير، بل وحتى أول حاسوب شخصي. أرست هذه الإنجازات التقنية الرائدة أسس صناعة الحوسبة الشخصية. كانت كفاءة زيروكس في الابتكار، التي بُنيت من خلال مزيج فريد من الموارد والقدرات، قيمة ونادرة ومكلفة التقليد، مع إمكانية خلق ميزة تنافسية.

مع ذلك، وبسبب ضعف التنظيم، فشلت شركة زيروكس في تقدير واستغلال الإنجازات العديدة التي حققها مركز أبحاث بالو ألتو (PARC) في مجال برمجيات وأجهزة الحوسبة. لماذا؟ لم تكن هذه الابتكارات متوافقة مع تركيز أعمال زيروكس آنذاك. ففي ظل ضغوط المنافسة اليابانية منخفضة التكلفة في مجال أعمالها الأساسية، انشغلت الإدارة العليا لشركة زيروكس بتطوير ابتكارات في مجال آلات التصوير. لم تحسن زيروكس تنظيم نفسها لتقدير الإمكانيات التنافسية للموارد القيمة والنادرة والفريدة التي تم إنتاجها في مركز أبحاث بالو ألتو. وقد تفاقمت هذه المشكلات التنظيمية بسبب الموقع الجغرافي: يقع مقر زيروكس الرئيسي على الساحل الشرقي في نورووك، كونيتيكت، على الجانب الآخر من البلاد، مقابل مركز أبحاث بالو ألتو على الساحل الغربي في بالو ألتو، كاليفورنيا. كما أن استخفاف مهندسي التطوير في مقر زيروكس بالعلماء الذين يُجرون أبحاثًا أساسية في مركز أبحاث بالو ألتو لم يسهم في حل المشكلة. في هذه الأثناء، طوّرت كل من شركتي آبل ومايكروسوفت أنظمة تشغيل وواجهات مستخدم رسومية وبرامج تطبيقية. في الواقع، ألقى كل من ستيف جوبز (المؤسس المشارك لشركة آبل) وبيل غيتس (المؤسس المشارك لشركة مايكروسوفت) نظرة خاطفة على اختراعات شركة زيروكس خلال جولاتهما في المنشأة، وأدركا على الفور إمكانيات اختراعات مركز أبحاث بالو ألتو وكما يُقال، الباقي تاريخ.

لنفترض أن شركة ما غير منظمة بشكل فعال لاستغلال الإمكانيات التنافسية لمورد قيم ونادر ومكلف التقليد (VRI). في هذه الحالة، يكون أفضل سيناريو هو ميزة تنافسية مؤقتة (انظر الشكل 4.6). في حالة شركة زيروكس، حيث لم يدعم القادة الاستراتيجيون هذا المورد، لم يكن ليتحقق حتى الميزة التنافسية المؤقتة، على الرغم من أن المورد كان يستوفي متطلبات VRI.

باختصار، لكي تكتسب الشركة ميزة تنافسية وتحافظ عليها، يجب أن تتفاعل مواردها وقدراتها بطريقة تُنشئ كفاءات أساسية فريدة (انظر الشكل 4.4). في نهاية المطاف، قد لا يتبين أن سوى عدد قليل من الكفاءات هي الكفاءات الأساسية المحددة التي تفي بمتطلبات إطار عمل VRIO. لا يمكن للشركة أن تؤدي كل شيء بنفس الكفاءة، بل يجب عليها أن تتبوأ مكانة استراتيجية فريدة، مع إجراء المفاضلات اللازمة. يقدم القسم 4.2 من "أبرز الاستراتيجيات" تطبيقًا عمليًا لإطار عمل VRIO.

أبرز النقاط الاستراتيجية 4.2

تطبيق نموذج VRIO: صعود وسقوط جروبون

بعد تخرجه بشهادة في الموسيقى من جامعة نورث وسترن، عمل أندرو ماسون مصمم مواقع إلكترونية لعدة سنوات. في عام 2008، أسس ماسون، البالغ من العمر آنذاك 27 عامًا، موقع جروبون، وهو موقع إلكتروني للعروض اليومية يربط بين تجار التجزئة المحليين وغيرهم من التجار والمستهلكين من خلال تقديم السلع والخدمات بأسعار مخفضة. يُنشئ جروبون أسواقًا إلكترونية من خلال نقل عالم التجارة المحلية التقليدي إلى الإنترنت. تُقدم الشركة "قسمة جماعية". إذا تجاوز عدد مستخدمي جروبون المسجلين في العرض عددًا محددًا مسبقًا، يُعمم العرض على جميع مستخدمي جروبون. على سبيل المثال، قد يُقدم منتج صحي محلي جلسة تدليك مقابل 40 دولارًا بدلًا من 80 دولارًا. إذا سجل أكثر من 10 أشخاص، على سبيل المثال، يُصبح العرض ساريًا. يدفع المستخدمون 40 دولارًا مقدمًا مقابل القسيمة، ويتقاسم جروبون المبلغ بالتساوي مع التاجر المحلي. استلهم ماسون رؤيته الاستراتيجية لشركة جروبون من نجاح أمازون في قيادة التجارة الإلكترونية عالميًا، فكانت أن تصبح الشركة رائدة عالميًا في التجارة المحلية.

(رسالة موجهة لموظفي جروبون على الإنترنت، بحجة أنها سئسّرَب على أي حال). صرح قائلاً: "بعد أربع سنوات ونصف حافلة بالنشاط والنجاحات كرئيس تنفيذي لشركة جروبون، قررتُ أنني أرغب في قضاء المزيد من الوقت مع عائلتي. أمزح فقط، لقد طُردت اليوم."

على الرغم من أن جروبون لا تزال تعمل، إلا أنها مجرد منافس من بين العديد من المنافسين، وليست رائدة في السوق. ما الذي حدث؟ يمكن تفسير انهيار القيمة السوقية لجروبون باستخدام إطار عمل VRIO. لا

شك أن كفاءة جروبون في زيادة أعمال تجار التجزئة المحليين من خلال تقديم أسعار أقل لمستخدميها كانت قيمة للغاية. قبل جروبون، كان التجار المحليون يستخدمون الإعلانات الإلكترونية والمبوبة، والبريد المباشر، والصفحات الصفراء، وغيرها من الوسائل للوصول إلى العملاء. وبدلاً من استخدام التواصل أحادي الاتجاه، تُسهّل جروبون التقاء العرض والطلب في الأسواق المحلية. عندما انطلقت جروبون، كانت هذه الكفاءة في بناء السوق المحلية نادرة. وبفضل ميزة الريادة، بدأت جروبون قادرة على استخدام التكنولوجيا بطريقة قيمة ونادرة لدرجة أنها دفعت جوجل إلى تقديم عرض استحواذ. ولكن هل كان تقليدها مكلفاً؟ ليس كثيراً.

أثار عرض جوجل الذي بلغت قيمته مليارات الدولارات إمكانات هائلة. سعت الشركات المنافسة إلى محاكاة نموذج أعمال جروبون. واكتشفت أن جروبون أقرب إلى شركة مبيعات منها إلى مشروع تقني، على عكس الاعتقاد السائد. تعتمد جروبون بشكل كبير على العنصر البشري في عمليات البيع، بهدف استهداف العملاء المحليين وتحسين عروضهم. لا توجد عوائق أمام دخول هذا النوع من الأعمال، لأن كفاءة جروبون مبنية على مورد ملموس (العمالة) أكثر من مورد غير ملموس (التكنولوجيا الخاصة). ونظراً لسهولة تقليد كفاءة جروبون القيمة والنادرة، سارعت مئات المشاريع الجديدة (ما يُعرف بنسخ جروبون) إلى اغتنام هذه الفرصة. كما دخلت شركات عملاقة على الإنترنت، مثل جوجل التابعة لشركة ألفابت، وأمازون (عبر ليفينج سوشيال)، وفيسبوك التابعة لشركة ميتا، إلى هذا المجال. وسرعان ما أطلقت جوجل، التي لم تُوفق في البداية، نسختها الخاصة بالعروض اليومية تحت اسم "عروض جوجل".

تجدر الإشارة أيضاً إلى أن القدرة على محاكاة مورد نادر وتأمين ترتبط ارتباطاً مباشراً بعوائق الدخول، وهي إحدى القوى الخمس في نموذج بورتر، وتحديدًا تهديد دخول منافسين جدد. تُمكننا هذه العلاقة من ربط التحليل الداخلي باستخدام منظور الموارد بالتحليل الخارجي باستخدام نموذج القوى الخمس، والذي يتوقع بدوره انخفاضاً في إمكانية تحقيق أرباح في القطاع نظراً لانخفاض عوائق الدخول أو انعدامها.

ومما يزيد الأمر تعقيداً، أن هذه المواقع المشابهة لـ"جروبون" غالباً ما تُلبّي احتياجات الأسواق المحلية وفئات سكانية مُحددة بشكل أفضل. تركز بعض مواقع العروض اليومية على منطقة جغرافية واحدة فقط. على سبيل المثال، يُلبّي موقع "كونيخو ديلز" احتياجات العملاء وتجار التجزئة في وادي كونيخو بجنوب كاليفورنيا، وهو عبارة عن مجموعة من الضواحي. تميل هذه المواقع المحلية للغاية إلى امتلاك علاقات وخبرات أعمق مع التجار في مناطقها. ولأنها تُوفّق في الغالب بين العملاء المحليين والشركات المحلية، فإنها تُشجع على تكرار عمليات الشراء أكثر من مُستخدمي "جروبون" (الذي يقع مقره في شيكاغو) الذين يبحثون عن صفقات لمرة واحدة. إضافةً إلى ذلك، تستهدف بعض مواقع العروض اليومية فئات مُحددة. لديهم خبرة أكبر في ربط مستخدميهم بتجار التجزئة المحليين (مثل: Daily Pride الذي يخدم مجتمعات المثليين والمتحولين جنسياً؛ و Black Biz Hookup الذي يخدم أصحاب ومديري الأعمال من ذوي البشرة السوداء؛ و Jdeal، وهو موقع تسوق جماعي يهودي في مدينة نيويورك).

يُمكن "استهداف فئة محددة" أو "التركيز على السوق المحلي للغاية" هذه الشركات الناشئة من زيادة القيمة المضافة التي يلمسها المستخدمون، بما يتجاوز ما يُقدمه موقع جروبون. ورغم أن جروبون يطمح إلى الريادة العالمية، إلا أنه لا توجد ميزة للتوسع العالمي في خدمة الأسواق المحلية. لماذا؟ لأن مواقع العروض اليومية تُناسب تسويق تجارب التسوق، مثل قص الشعر في صالون حلاقة محلي أو تناول وجبة في مطعم تايلاندي مُحدد. ولا يُمكن الحكم على جودة هذه المنتجات والخدمات إلا بتجربتها. فعلمية ابتكار تجارب التسوق واستهلاكها تتم في نفس النطاق الجغرافي.

وبمجرد تقليدها، لم تعد كفاءة جروبون في تسهيل التجارة المحلية عبر منصة الإنترنت ذات قيمة أو ميزة نادرة. وكما توقع نموذج VRIO، فإن ميزة جروبون التنافسية كشركة رائدة كانت مؤقتة في أحسن الأحوال (انظر الشكل 4.6).

ISOLATING MECHANISMS: HOW TO SUSTAIN A COMPETITIVE ADVANTAGE

آليات العزل: كيفية الحفاظ على الميزة التنافسية

على الرغم من أن موارد VRIO تُشكل أساس الميزة التنافسية، إلا أنه لا يمكن الحفاظ على أي ميزة تنافسية إلى الأبد. هناك عدة عوامل قد تحمي الشركة الناجحة من خلال جعل تقليد الموارد والقدرات والكفاءات التي تُشكل أساس ميزتها التنافسية أكثر صعوبة على المنافسين. تشمل هذه العوامل حواجز التقليد، وهي أمثلة على آليات العزل التي تمنع المنافسين من إزاحة الميزة التي قد تتمتع بها الشركة. في عالم الأعمال، يُشار غالبًا إلى آليات العزل باسم "الخندق" لحماية الميزة التنافسية. وتشمل هذه الآليات ما يلي:

■ توقعات أفضل لقيمة الموارد المستقبلية

■ الاعتماد على المسار

■ الغموض السببي

■ التعقيد الاجتماعي

■ حماية الملكية الفكرية

ترتبط كل آلية عزل ارتباطًا مباشرًا بأحد معايير منظور الموارد المستخدم لتقييم أساس الميزة التنافسية: صعوبة (أو تكلفة) تقليدها. في حال وجود إحدى آليات العزل هذه، أو أي مزيج منها، يُمكن للشركة تعزيز أساس ميزتها التنافسية، مما يزيد من فرصها في الحفاظ على هذه الميزة لفترة أطول.

BETTER EXPECTATIONS OF FUTURE RESOURCE VALUE

توقعات أفضل لقيمة الموارد المستقبلية: تُمكن التوقعات الأفضل لقيمة الموارد المستقبلية الشركة من اكتساب ميزة تنافسية. إذا أمكن تكرار هذه التوقعات الأفضل بشكل منهجي مع مرور الوقت، فإنها تُساعد الشركة على تطوير ميزة تنافسية مستدامة. على سبيل المثال، قد تتمكن الشركات أحياناً من الحصول على موارد بتكلفة منخفضة. يُمكن أن يُرسي هذا الاستحواذ الأساس لميزة تنافسية لاحقاً عندما تكون توقعات المشتري بشأن القيمة المستقبلية للمورد أكثر دقة من توقعات المنافسين.

دعونا نناقش كيف يعمل مفهوم التوقعات الأفضل لقيمة الموارد المستقبلية في حالة عالياً، وهي مطورة عقارية تسعى لشراء أرض. يتعين على آليا أن تقرر متى وأين تشتري أرضاً لتطويرها مستقبلاً. لنفترض أنها اشترت قطعة أرض بسعر زهيد في منطقة ريفية غير مطورة، تبعد 40 ميلاً شمال سان أنطونيو، تكساس. تعتقد آليا أن قيمة الأرض سترتفع بشكل ملحوظ في المستقبل نتيجة النمو السكاني الطبيعي. إذا ارتفعت قيمة الأرض بالفعل، فقد تكتسب شركتها ميزة تنافسية. الآن، لنفترض أنه بعد عدة سنوات، تم بناء طريق سريع بين الولايات بالقرب من هذه الأرض. بفضل هذا الطريق، ازدهرت الضواحي بشكل كبير، وشُيّدت أحياء جديدة ومراكز تسوق. قررت شركة آليا الآن تطوير العقار الذي اشترته، وتحديداً إنشاء مبانٍ مكتبية وسكنية فاخرة لاستيعاب النمو العمراني. وهكذا، تجاوزت القيمة المضافة الناتجة عن شراء الأرض تكلفتها الأولية بكثير. إن توقعات آليا الأفضل لقيمة الأرض المستقبلية تُمكن شركتها من اكتساب ميزة تنافسية على مطوري العقارات الآخرين في المنطقة.

كان بإمكان مطورين آخرين شراء قطعة الأرض نفسها التي اشترتها آليا. لكن لو قرروا القيام بذلك بعد الإعلان عن إنشاء الطريق السريع، لكان عليهم دفع ثمن باهظ للأرض (والأرض المجاورة لها). لماذا؟ لأن سعر الأرض سيرتفع ليعكس الواقع الجديد المتمثل في قربها من طريق سريع بين الولايات. وسترتفع توقعات القيمة المستقبلية للأرض. هذه الزيادة في سعر الأرض، لتعكس قيمتها المستقبلية، كانت ستفقدتها أي فرصة لتحقيق ميزة تنافسية.

باختصار، طورت عالياً توقعات أفضل للقيمة المستقبلية للمورد مقارنةً بمنافسيها. إذا استطاعت تكرار هذه التوقعات الأفضل بمرور الوقت بشكل منهجي، فمن المرجح أن تكتسب شركتها ميزة تنافسية مستدامة. وإلا،

فقد يُعتبر قرارها بشراء هذه الأرض تحديداً مجرد ضربة حظ. مع أن الحظ قد يلعب دوراً في اكتساب ميزة تنافسية أولية، إلا أنه ليس أساساً لاستدامتها.

آليات العزل: حواجز أمام التقليد تمنع المنافسين من التنافس على الميزة التي قد تتمتع بها الشركة.

PATH DEPENDENCE الاعتماد على المسار. يصف الاعتماد على المسار عمليةً تكون فيها الخيارات المتاحة في وضعٍ ما محدودةً بقراراتٍ اتخذت في الماضي. غالباً ما تؤثر الأحداث المبكرة - حتى العشوائية منها أحياناً - تأثيراً كبيراً على النتائج.

تُعد صناعة السجاد الأمريكية مثالاً على الاعتماد على المسار. إذ يأتي ما يقارب 85% من إجمالي السجاد المباع في الولايات المتحدة، ونحو نصف إجمالي السجاد المباع عالمياً، من مصانع سجاد تقع ضمن نطاق 65 ميلاً من مدينة واحدة: دالتون، جورجيا. ورغم معاناة قطاع التصنيع الأمريكي في العقود الأخيرة، ازدهرت صناعة السجاد. وتواجه الشركات التي لا تقع بالقرب من دالتون عائقاً، لعدم قدرتها على الوصول بسهولة إلى المعرفة الفنية والعمالة الماهرة والموردين والبنية التحتية منخفضة التكلفة اللازمة للمنافسة.

ولكن لماذا دالتون تحديداً؟ يعود ذلك إلى حدثين عشوائيين إلى حدٍ ما. أولاً، اجتذبت طفرة ما بعد الحرب العالمية الثانية العديد من المصنّعين إلى الجنوب هرباً من القيود المفروضة عليهم في الشمال، مثل ارتفاع الضرائب ومطالب العمال المنظمين نقابياً. ثانياً، أتاح التقدم التكنولوجي إنتاج المنسوجات المعقّدة على نطاق صناعي واسع كبديل للصوف الأكثر تكلفة. وقد ظهر هذا الابتكار في دالتون وما حولها. ويفسر هذا الظرف التاريخي سبب وجود معظم مصانع السجاد الأمريكية اليوم، بما في ذلك الشركات الرائدة عالمياً مثل مجموعة شو للصناعات وموهوك للصناعات، في منطقة صغيرة نسبياً.

كما يعتمد مفهوم التبعية للمسار على فكرة أن الوقت لا يمكن ضغطه كيفما نشاء. فعلى الرغم من قدرة الإدارة على ضغط الموارد، كالعمالة والبحث والتطوير، في فترة زمنية أقصر، إلا أن هذا الضغط لن يكون بنفس فعالية توزيع الشركة لجهودها واستثماراتها على مدى فترة أطول. فمحاولة تحقيق النتيجة نفسها في وقت أقل، حتى مع استثمارات أكبر، غالباً ما تؤدي إلى نتائج أدنى بسبب عدم جدوى ضغط الوقت.

لنأخذ على سبيل المثال مشاكل شركة جنرال موتورز في توفير بديل تنافسي لسيارة تويوتا بريوس، وهي سيارة كهربائية هجينة حققت نجاحًا باهرًا. تُبرز هذه المشاكل قضايا التبعية للمسار وضغط الوقت. أصدر مجلس موارد الهواء في كاليفورنيا (CARB) قرارًا يلزم بإدخال سيارات عديمة الانبعاثات، وينص على أن 10% من المركبات الجديدة التي تبيعها شركات صناعة السيارات في الولاية يجب أن تكون عديمة الانبعاثات بحلول عام 2003. لم يُسرّع هذا القرار البحث في مصادر الطاقة البديلة للسيارات فحسب، بل أدى أيضًا إلى تطوير أول سيارة كهربائية بالكامل، وهي سيارة جنرال موتورز EV1. أطلقت جنرال موتورز هذه السيارة في كاليفورنيا وأريزونا عام 1996. وتلتها طرازات منافسة، مثل تويوتا RAV EV وهوندا EV. وهكذا، شجعت اللوائح في البيئة القانونية الابتكار في صناعة السيارات (انظر مناقشة قوى PESTEL في الفصل 3).

لا تشعر الشركات فقط بتأثير القوى المحيطة بها، بل يمكنها أيضًا مقاومة هذا التأثير. فعلى سبيل المثال، لم يُطبّق قرار كاليفورنيا بشأن انعدام الانبعاثات. وقد عارضته جهات معنية عديدة، بما في ذلك شركات السيارات والنفط، من خلال الدعاوى القضائية وغيرها من الإجراءات. وفي نهاية المطاف، رضخ مجلس موارد الهواء في كاليفورنيا للضغوط وتخلّى عن قراره بشأن انعدام الانبعاثات. استدعت جنرال موتورز سياراتها الكهربائية EV1 وأتلفتها عندما ألغى القرار وأوقفت برنامجها للسيارات الكهربائية. اتضح أن هذا القرار كان خطأً استراتيجياً سيؤثر على جنرال موتورز لعقد من الزمن تقريباً. فعلى الرغم من قيادة جنرال موتورز بين شركات السيارات في مجال السيارات الكهربائية في منتصف التسعينيات، إلا أنها لم تكن تمتلك طرازاً منافساً لسيارة تويوتا بريوس عندما انطلقت مبيعاتها في أوائل الألفية الجديدة. تأخر طرح سيارة شيفروليه فولت، وهي سيارة هجينة قابلة للشحن كانت أول سيارة رئيسية من جنرال موتورز لمنافسة بريوس، لأكثر من عقد من الزمن لأن الشركة اضطرت إلى بدء برنامجها للسيارات الكهربائية من الصفر. بينما باعت جنرال موتورز حوالي 50,000 سيارة شيفروليه فولت حول العالم، باعت تويوتا حوالي 10 ملايين سيارة بريوس. علاوة على ذلك، عندما طرحت نيسان سيارتها الكهربائية بالكامل ليف في عام 2010، لم تكن جنرال موتورز تمتلك سيارة كهربائية بالكامل ضمن تشكيلتها. في المقابل، باعت نيسان أكثر من 500,000 سيارة ليف حول العالم.

نتيجةً لنقص تشكيلة منتجاتها خلال أوائل العقد الأول من الألفية الثانية، انخفضت حصة جنرال موتورز في السوق الأمريكية إلى أقل من 20% عام 2009 (بعد أن كانت تتجاوز 50% قبل بضعة عقود). وفي العام نفسه، أعلنت إفلاسها. ثم أعادت جنرال موتورز تنظيم أعمالها بموجب الفصل الحادي عشر من قانون الإفلاس الأمريكي، وأدرجت أسهمها مجدداً في بورصة نيويورك عام 2010.

الاعتماد على المسار: حالة تكون فيها الخيارات التي يواجهها المرء في الوضع الحالي محدودة بالقرارات التي اتخذها في الماضي.

بالتعاون مع شركة إل جي الكورية، طرحت جنرال موتورز سيارة شيفروليه بولت الكهربائية بالكامل عام 2017.34 ورغم جاذبية بعض ميزاتها، مثل مدى سيرها الذي يصل إلى 230 ميلاً بشحنة واحدة، إلا أن مبيعات سيارة جنرال موتورز الكهربائية لم تكن جيدة. ففي عام 2021، على سبيل المثال، باعت جنرال موتورز 22 ألف سيارة شيفروليه بولت فقط، بينما باعت تسلا (المذكورة في دراسة الحالة الأولى) أكثر من 40 ضعف هذا العدد من سيارات موديل 3/واي. وفي العام نفسه، أعلنت جنرال موتورز عن استثمار 35 مليار دولار في مجال السيارات الكهربائية والذاتية القيادة خلال السنوات القليلة المقبلة.

ومن أهم الدروس المستفادة هنا أنه بمجرد انطلاق مسيرة تطوير القدرات الجديدة، يصعب اللحاق بها مجدداً بسبب الاعتماد على المسار السابق. علاوة على ذلك، لا يمكن للشركات اختصار الوقت كيفما تشاء. فالتعلم والتحسينات أمران لا بد منهما، ويجب تنمية الكفاءات الحالية وتطويرها باستمرار.

للقرارات الاستراتيجية عواقب طويلة الأمد. بسبب اعتمادها على المسار السابق وعدم جدوى ضغط الوقت، يصعب عكس هذه التغييرات. لا يستطيع المنافس تقليد الكفاءات الأساسية أو ابتكارها بسرعة، كما لا يمكنه شراء سمعة الجودة أو الابتكار في السوق المفتوحة. يجب بناء هذه الأنواع من الموارد والقدرات والكفاءات القيمة والنادرة والتي يصعب تقليدها، وتنظيمها بفعالية على مر الزمن، غالباً من خلال عملية دقيقة تتضمن في كثير من الأحيان التعلم من الأخطاء.

الغموض السببي: حالة لا يكون فيها سبب ونتيجة ظاهرة ما واضحين بسهولة.

SOCIAL COMPLEXITY. التعقيد الاجتماعي. يصف التعقيد الاجتماعي الحالات التي تتفاعل فيها

أنظمة اجتماعية وتجارية مختلفة. غالبًا ما يكون من الواضح تمامًا كيفية عمل الأنظمة الفردية، مثل إدارة سلسلة التوريد أو تطوير المنتجات الجديدة، بمعزل عن بعضها. تُدار هذه الأنظمة عادةً من خلال عمليات تجارية موحدة، مثل منهجية ستة سيجما أو معيار ISO 9000. ينشأ التعقيد الاجتماعي عند دمج نظامين أو أكثر من هذه الأنظمة. يصعب على المنافسين نسخ الأنظمة الاجتماعية المعقدة الناشئة، لأن التقليد المباشر أو الاستبدال غير مجدٍ. تخلق التفاعلات بين الأنظمة المختلفة عددًا هائلًا من الاحتمالات، ما يجعل فهم أي نظام بدقة أمرًا مستحيلًا. يُصعب التعقيد الاجتماعي الناتج نسخ هذه الأنظمة، بل وربما يجعله مستحيلًا، مما يُنتج موردًا قيمًا ونادرًا ومكلفًا للغاية، تسعى الشركة جاهدةً لاستغلاله.

تخيل الأمر على النحو التالي: مجموعة من ثلاثة أشخاص تربطهم ثلاث علاقات مباشرة، كل شخص بالآخر. إضافة شخص رابع إلى هذه المجموعة يُضاعف عدد العلاقات المباشرة إلى ستة. يؤدي إدخال شخص خامس إلى زيادة عدد العلاقات إلى 10.35. يوضح هذا المثال كيف يمكن أن يزداد التعقيد عند دمج أنظمة مختلفة مع أجزاء أخرى كثيرة.

تدير بعض الشركات آلاف الموظفين من مختلف الخلفيات. وتشكل تفاعلاتهم ضمن عمليات الشركة وإجراءاتها ومعاييرها ثقافتها. على الرغم من أن المراقب قد يستنتج أن ثقافة زابوس، التي تركز على فرق عمل مستقلة ضمن هيكل تنظيمي مسطح لتقديم خدمة عملاء متميزة، قد تكون أساس ميزتها التنافسية، إلا أن محاولة فهم سر نجاحها من خلال الهندسة الاجتماعية العكسية قد تكون أكثر صعوبة. علاوة على ذلك، فإن ثقافة تنظيمية غير رسمية ولا مركزية، والتي تُناسب شركة تجزئة إلكترونية مثل زابوس (التابعة لشركة أمازون)، قد تُسبب فوضى عارمة في شركة خدمات مالية ضمن قائمة فورتشن 100 مثل TIAA، بقيادة الرئيسة التنفيذية ثاسوندا براون داكيت. تستخدم شركات الخدمات المالية نهجًا مركزيًا من أعلى إلى أسفل بسبب القيود التنظيمية والالتزامات القانونية المختلفة.

باختصار، يجب فهم الميزة التنافسية ضمن سياقها التنظيمي والصناعي. إن النظر إلى العناصر الفردية للنجاح دون مراعاة التعقيد الاجتماعي هو وصفة لأداء ضعيف أو أسوأ.

التعقيد الاجتماعي: حالة تتفاعل فيها الأنظمة الاجتماعية والتجارية المختلفة مع بعضها البعض.

حماية الملكية الفكرية INTELLECTUAL PROPERTY PROTECTION تُعدّ حماية الملكية الفكرية مورداً غير ملموس بالغ الأهمية، يُسهم في الحفاظ على الميزة التنافسية. وهناك خمسة أشكال رئيسية لحماية الملكية الفكرية:

■ براءات الاختراع

■ التصاميم

■ حقوق التأليف والنشر

■ العلامات التجارية

■ الأسرار التجارية

حماية الملكية الفكرية (IP) مورد غير ملموس بالغ الأهمية يمكن أن يوفر آلية عزل قوية، وبالتالي يساعد في الحفاظ على الميزة التنافسية.

تهدف حماية الملكية الفكرية إلى منع الآخرين من نسخ المنتجات أو الخدمات المحمية قانوناً. في العديد من الصناعات كثيفة المعرفة التي تتسم بارتفاع تكاليف البحث والتطوير، مثل الهواتف الذكية والأدوية، لا توفر حماية الملكية الفكرية حافزاً للاستثمار في هذه المشاريع المحفوفة بالمخاطر والتي غالباً ما تكون ضخمة، بل توفر أيضاً آلية عزل قوية تُعدّ أساسية لقدرة الشركة على تحقيق عوائد الاستثمار. على الرغم من أن الاستثمار الأولي لإنشاء النسخة الأولى من منتج أو خدمة جديدة مرتفع للغاية في العديد من الصناعات كثيفة المعرفة، إلا أن التكلفة الحدية (أي تكلفة إنتاج الوحدة التالية) بعد الاختراع الأولي منخفضة جداً.

على سبيل المثال، تنفق مايكروسوفت مليارات الدولارات لتطوير نسخة جديدة من نظام التشغيل ويندوز. بمجرد اكتمالها، تكاد تكلفة "النسخة" اللاحقة أن تكون معدومة لأنها مجرد شفرة برمجية موزعة عبر الإنترنت بصيغة رقمية. وبالمثل، تُقدّر تكاليف تطوير دواء جديد بوصفة طبية، وهي عملية تستغرق غالباً أكثر من عقد من الزمان، بأكثر من 2.5 مليار دولار ويمكن أن تكون العوائد للمنتجات أو الخدمات المحمية بالملكية

الفكرية عالية. على سبيل المثال، حقق دواء ليبيتور من شركة فايزر، وهو الدواء الأكثر مبيعًا في العالم، مبيعات تجاوزت 125 مليار دولار أمريكي خلال فترة حماية براءات الاختراع.

يمكن لحماية الملكية الفكرية أن تجعل محاولات التقليد المباشر صعبة، بل ومحظورة تمامًا. وقد حظي دكتور دري (المذكور في دراسة الحالة المصغرة رقم 4) باهتمام ودعم كبيرين من فنانين آخرين في صناعة الموسيقى عندما رفع دعوى قضائية ضد نابستر، وهي خدمة مشاركة ملفات موسيقية عبر الإنترنت من أوائل الخدمات من نوعها، وساهم في إغلاقها (عام 2001) بسبب انتهاكات حقوق النشر.

مع ذلك، فإن حماية الملكية الفكرية ليست أبدية. فبمجرد انتهاء مدة الحماية، يمكن للآخرين استخدام الاختراع. وعادةً ما تنتهي صلاحية براءات الاختراع بعد 20 عامًا من تقديم طلب الحصول عليها إلى مكتب براءات الاختراع والعلامات التجارية الأمريكي. وفي السنوات القليلة المقبلة، ستنتهي صلاحية براءات اختراع تحمي مبيعات أدوية مسجلة الملكية الفكرية في صناعة الأدوية بقيمة تقارب 100 مليار دولار أمريكي. عند حدوث ذلك، يدخل منتج الأدوية الجنيسة (الأدوية التي تحتوي على نفس المكونات الفعالة الموجودة في التركيبة الأصلية المحمية ببراءة اختراع)، مثل شركة تيفا للصناعات الدوائية الإسرائيلية، إلى السوق، مما يؤدي إلى انخفاض حاد في الأسعار. انتهت صلاحية براءة اختراع شركة فايزر لدواء ليبيتور في عام 2011. وبعد عام واحد، من بين 55 مليون وصفة طبية لأدوية الستاتين الخافضة للكوليسترول، كانت 45 مليون وصفة (أو أكثر من 80%) من الأدوية الجنيسة. تنخفض أسعار الأدوية بنسبة تتراوح بين 20% و80% عند توفر التركيبات الجنيسة.

تتيح كل آلية من آليات العزل الخمس المذكورة هنا (أو مزيج منها) للشركة تعزيز ميزتها التنافسية. على الرغم من أن الميزة التنافسية لا تدوم إلى الأبد، إلا أنه قد يكون بإمكان الشركة حماية ميزتها التنافسية (حتى لفترات طويلة) عندما يكون لديها توقعات أفضل باستمرار بشأن القيمة المستقبلية للموارد، وعندما تكون قد راکمت ميزة في الموارد لا يمكن تقليدها إلا على مدى فترات طويلة، وعندما يكون مصدر ميزتها التنافسية غامضًا من الناحية السببية أو معقدًا اجتماعيًا، و/أو عندما تمتلك الشركة حماية قوية للملكية الفكرية.

4.4 منظور القدرات الديناميكية The Dynamic Capabilities Perspective

الجمود الأساسي CORE RIGIDITIES

نادراً ما تكون البيئة الخارجية للشركة مستقرة (كما نوقش في الفصل 3). في الواقع، تتسم وتيرة التغيير في العديد من الصناعات بالسرعة الشديدة. الشركات التي تفشل في تكييف كفاءاتها الأساسية مع البيئة الخارجية المتغيرة تفقد ميزتها التنافسية وقد تخرج من السوق.

لقد شهدنا وتيرة التغيير المتسارعة في تجارة التجزئة للإلكترونيات الاستهلاكية في الولايات المتحدة. كانت الكفاءات الأساسية لشركة سيركت سيتي، الرائدة سابقاً في السوق، تتمثل في الخدمات اللوجستية الفعالة وخدمة العملاء المتميزة، لكن الشركة أهملت تطويرها وتحسينها بمرور الوقت. ونتيجة لذلك، تفوقت عليها شركتا بيست باي وأمازون، وأفلست. واجهت بيست باي الصعوبات نفسها في منافسة أمازون بعد بضعة سنوات فقط. قد تُشكّل الكفاءات الأساسية أساساً للميزة التنافسية في مرحلة ما، ولكن مع تغير البيئة، قد تتحوّل هذه الكفاءات إلى جمودٍ جوهري، مما يُعيق قدرة الشركة على التغيير.

يمكن أن تتحوّل الكفاءة الأساسية إلى جمودٍ جوهري إذا اعتمدت الشركة عليها لفترة طويلة دون صقلها وتطويرها وتحسينها بما يتناسب مع تغير البيئة. بمرور الوقت، لم تعد الكفاءة الأساسية الأصلية مُلائمة للبيئة الخارجية، وتتحوّل من رصيدٍ إلى عبء. يُعدّ إعادة استثمار الموارد والقدرات وصقلها وتحسينها أمراً بالغ الأهمية للحفاظ على أي ميزة تنافسية ومنع تحوّل الكفاءات إلى جمودٍ جوهري (انظر الشكل 4.4). تكمن هذه القدرة على الصقل والتحسين في صميم منظور القدرات الديناميكية. عرّفنا القدرات بأنها المهارات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنسيق الموارد المتنوعة وتوظيفها استراتيجياً. القدرات بطبيعتها غير ملموسة، وتجد تعبيرها في هيكل الشركة وروتينها وثقافتها.

الجمود الأساسي: كفاءة أساسية سابقة تحولت إلى نقطة ضعف لأن الشركة فشلت في صقل هذه الكفاءة وتحسينها وتطويرها مع تغير البيئة.

DYNAMIC CAPABILITIES القدرات الديناميكية

تصف القدرات الديناميكية قدرة الشركة على إنشاء مواردها ونشرها وتعديلها وإعادة تشكيلها وتطويرها والاستفادة منها بمرور الوقت في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية. وللحفاظ على ميزتها التنافسية، يجب أن يكون التوافق بين نقاط قوتها الداخلية والبيئة الخارجية ديناميكيًا. فبدلاً من التركيز على توافق ثابت في وقت محدد، يجب على الشركة تغيير قاعدة مواردها الداخلية مع تغير البيئة الخارجية. وينبغي أن يكون هدفها تطوير الموارد والقدرات والكفاءات التي تُحقق توافقًا استراتيجيًا مع بيئة الشركة المتغيرة باستمرار. تُعد القدرات الديناميكية ضرورية لتجاوز الميزة قصيرة الأجل وخلق ميزة تنافسية مستدامة.

LO 4-7

Outline how dynamic capabilities can help a firm sustain a competitive advantage.

dynamic capabilities
A firm's ability to create, deploy, modify, reconfigure, upgrade, or leverage its resources in its quest for competitive advantage.

dynamic capabilities perspective A model that emphasizes a firm's ability to modify and leverage its resource base in a way that enables it to gain and sustain competitive advantage in a constantly changing environment.

إضافةً إلى تمكين الشركات من التكيف مع ظروف السوق المتغيرة، تُمكنها القدرات الديناميكية من إحداث تغييرات في السوق تُعزز موقعها الاستراتيجي. تُحدث تغييرات السوق التي تُنفذها الشركات الاستباقية ظروفًا مُغيرة يُمكن أن يكون لها تأثير كبير على المنافسين الأكثر تفاعلاً. على سبيل المثال، سمحت القدرات الديناميكية لشركة آبل بإعادة تعريف أسواق الأجهزة المحمولة والحوسبة والموسيقى والهواتف الذكية والمحتوى الإعلامي. من خلال جهاز iPod ومتجر التطبيقات، أحدثت آبل تغييرًا جذريًا في سوق الموسيقى، ما استدعى استجابة من سوني وغيرها. ومع جهاز iPhone، أعادت آبل تعريف سوق الهواتف الذكية، مُحدثةً تغييرًا مماثلًا أجبر منافسيها، مثل سامسونج وبلاك بيري ونوكيا، على الاستجابة. كما أحدث طرح آبل لجهاز iPad تغييرًا جذريًا في سوق الوسائط والحوسبة اللوحية، ما دفع أمازون ومايكروسوفت إلى اتخاذ إجراءات. أما ساعة آبل، فتشكّل سوق الأجهزة القابلة للارتداء. وتُعد القدرات الديناميكية بالغة الأهمية للبقاء والمنافسة في الأسواق سريعة التغير، كقطاع التكنولوجيا المتقدمة الذي تتنافس فيه أمازون وآبل وألفابت ومايكروسوفت.

ومن منظور القدرات الديناميكية، تنبع الميزة التنافسية من قدرة الشركة على تعديل مواردها والاستفادة منها بما يُساعد على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة متغيرة

باستمرار. إن وتيرة التغير التكنولوجي المتسارعة، إلى جانب تحرير الأسواق والعولمة والتحولات الديموغرافية، تجعل الأسواق الديناميكية اليوم هي القاعدة لا الاستثناء. في هذا السياق، قد تقوم الشركة بإنشاء موارد

جديدة، ونشرها، وتعديلها، وإعادة تهيئتها، وتطويرها للعمل بتكاليف أقل أو لتقديم قيمة أعلى للعملاء. ويكمن جوهر هذا المنظور في أن الميزة التنافسية لا تنبع من موارد ثابتة أو مزايا سوقية، بل من إعادة تهيئة ديناميكية لقاعدة موارد الشركة.

RESOURCE STOCKS AND RESOURCE FLOWS

مخزون الموارد وتدفقاتها

إحدى طرق فهم تطوير القدرات الديناميكية والموارد غير الملموسة الأخرى هي التمييز بين مخزون الموارد وتدفقاتها. يشير مخزون الموارد إلى المستوى الحالي للموارد غير الملموسة لدى الشركة. أما تدفقات الموارد، فهي مستوى استثمارات الشركة في الحفاظ على مورد غير ملموس أو تطويره. ويمكن تشبيه الفرق بين مخزون الموارد وتدفقاتها بحوض استحمام مملوء بالماء (الشكل 4.7). يشير مقدار الماء في حوض الاستحمام إلى مستوى مخزون الشركة من موارد غير ملموسة محددة، مثل قدراتها الديناميكية، وتطوير المنتجات الجديدة، والخبرة الهندسية، والقدرة على الابتكار، أو سمعتها في الجودة.

يُبنى مخزون الموارد غير الملموسة من خلال الاستثمارات على مر الزمن. في الشكل 4.7، تُمثل هذه الاستثمارات بأربعة صنابير يتدفق منها الماء إلى الحوض. يُمثل كل صنوبر تدفقًا استثماريًا مختلفًا. فعلى سبيل المثال، تختلف الاستثمارات في بناء القدرة على الابتكار عن الاستثمارات في الخبرة التسويقية. لكل قرار استثماري تكلفة فرصة بديلة، وهي خسارة الخيار الاستثماري الأمثل التالي. على سبيل المثال، لا يمكن استثمار دولار واحد مُخصص للبحث والتطوير في التسويق، والعكس صحيح. ونظرًا لمحدودية ميزانيات الشركات، تُعدّ القرارات الحكيمة بشأن الاستثمار في القدرات الديناميكية بالغة الأهمية. وتعتمد سرعة بناء الشركة لمواردها غير الملموسة - أي سرعة امتلاء حوض الاستحمام - على كمية المياه المتاحة ومدة استمرارها. تُبنى الموارد غير الملموسة من خلال الاستثمارات المستمرة والخبرة المتراكمة عبر الزمن. ويتفاعل التعلّم التنظيمي في حلقة تغذية راجعة مع قرارات الاستثمار لبناء مخزون من الموارد غير الملموسة بمرور الوقت.

مخزونات الموارد المستوى

الحالي للموارد غير

الملموسة للشركة.

تدفقات الموارد مستوى

الاستثمارات الشركة للحلول

على مورد غير ملموس أو بنائه

حوض الاستحمام
استعارة: دور التدفقات
الداخلة والخارجة في
بناء مخزونات الموارد غير
الملموسة

المصدر: من إعداد المؤلف
استنادًا إلى الاستعارة
المستخدمة في L. Dierickx و K.
Cool (1989)
"براهم مخزون الأصول
وامتداده الميزة
التنافسية"، مجلة علوم
إدارة، 38: 1504-1513



على سبيل المثال، برهنت شركة IBM على خبرتها في مجال الذكاء الاصطناعي عندما تغلب حاسوبها "ديب بلو" على بطل الشطرنج آنذاك غاري كاسباروف (عام 1997). وللاستفادة من الفرص التجارية، واصلت IBM استثمار مليارات الدولارات لبناء قدرات متقدمة في الحوسبة الإدراكية لتطبيق الذكاء الاصطناعي على المشكلات اليومية. وأظهرت IBM مجددًا قدراتها المتطورة عندما ابتكرت "واتسون"، وهو حاسوب فائق قادر على الإجابة عن الأسئلة المطروحة باللغة الطبيعية. تنافس "واتسون" مع كين جينينغز، بطل برنامج المسابقات "جيباردي"، وفاز. لاحقًا، أثبت "واتسون" براعته في العديد من المجالات المهنية التي تتطلب خبرة متعمقة لاتخاذ القرارات في الوقت الفعلي تقريبًا: مدير ثروات يقوم باستثمارات، طبيب يعالج مريض سرطان، محام يعمل على قضية معقدة، وحتى طاهٍ في مطعم خمس نجوم يبتكر وصفة جديدة.

نقلت شركة ديب مايند (التي استحوزت عليها جوجل مقابل 650 مليون دولار عام 2014) قوة الذكاء الاصطناعي إلى مستوى جديد عندما تغلب برنامجها، ألفا غو، على بطل لعبة غو آنذاك، لي سيدول من كوريا الجنوبية، عام 2016. لعبة غو، وهي لعبة لوحية صينية قديمة، أكثر تعقيدًا بكثير من الشطرنج. فعلى عكس الشطرنج، الذي يقتصر على عدد محدود من النقلات، تتطلب غو مستوى أعلى من الحدس والشعور بتحركات الخصم التالية نظرًا لأن عدد النقلات الممكنة لا نهائي. وقد تحسن أداء ألفا غو بمرور الوقت باستخدام التعلم الآلي، أي قدرة الآلة على محاكاة السلوك البشري الذكي. تسمح خوارزميات التعلم

الآلي لألفا غو باللعب ضد نفسه ملايين المرات، مما يحسن خوارزمياته تدريجيًا. فاجأ فوز ألفا غو على أستاذ غو العالمي الخبراء، لأن إمكانية تغلب برنامج نكاه اصطناعي على لاعب غو محترف من الطراز الأول كانت تُعتبر بعيدة المنال.

كما أن سرعة امتلاء حوض الاستحمام تعتمد على كمية المياه المتسربة منه. وتمثل هذه التدفقات انخفاضًا في مخزون الشركة من الموارد غير الملموسة. قد يحدث تسرب للموارد نتيجةً لتغيرات في الموظفين، لا سيما إذا غادر الموظفون الرئيسيون. ويمكن أن يؤدي تسرب الموارد الكبير إلى تآكل الميزة التنافسية للشركة. كما قد يحدث انخفاض في مخزون الموارد إذا لم تُمارس الشركة نشاطًا معينًا لفترة من الزمن ونسيت كيفية أدائه بكفاءة.

ووفقًا لمنظور القدرات الديناميكية، تتمثل مهمة القادة الاستراتيجيين في تحديد الاستثمارات التي يجب القيام بها بمرور الوقت (أي تحديد الموارد التي يجب استغلالها ومدى استغلالها) لتحقيق أفضل وضع للشركة لتحقيق ميزة تنافسية في بيئة متغيرة. علاوة على ذلك، يحتاج القادة الاستراتيجيون إلى مراقبة مخزون الموارد غير الملموسة الحالي ومعدلات استنزافه نتيجةً للتسرب والنسيان. يوفر هذا المنظور فهمًا ديناميكيًا لتطوير القدرات، مما يسمح للشركة بالتكيف المستمر وتحقيق أداء متميز في بيئة خارجية متغيرة.

4.5 سلسلة قيمة الشركة وأنظمة الأنشطة الاستراتيجية

The Firm Value Chain and Strategic Activity Systems

سلسلة قيمة الشركة FIRM VALUE CHAIN

يوجد نوعان من سلاسل القيمة. سلاسل قيمة الصناعة هي سلاسل قيمة رأسية، لأنها تُصوّر تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تامة الصنع عبر مراحل متميزة في صناعة محددة. تمثل كل مرحلة من مراحل سلسلة القيمة الرأسية عادةً صناعة متميزة تتنافس فيها عدد من الشركات المختلفة. أما سلاسل قيمة الشركة فهي سلاسل قيمة أفقية، تُصوّر المجالات التي تنشط فيها الشركة، بدءًا من البحث الأساسي وصولاً إلى دعم ما بعد البيع وخدمة العملاء. تتقاطع سلاسل قيمة الشركة الأفقية مع سلاسل قيمة الصناعة في كل مرحلة من مراحل تحويل المواد الخام إلى سلع وخدمات تامة الصنع.

على سبيل المثال، تستورد شركة إنتل، إحدى الشركات الرائدة عالميًا في تصنيع رقائق أشباه الموصلات، مواد خام مثل السيليكون والنحاس والألومنيوم وأنواع مختلفة من البلاستيك من موردين مختلفين. يعمل موردو إنتل في صناعات متنوعة، بما في ذلك التعدين والصهر والبتروكيمياويات. تبدأ سلسلة القيمة لشركة إنتل بالبحث والتطوير في تصميم أشباه الموصلات المتطورة، والتي تُصنّعها في مصانعها. تبيع إنتل رقائقتها لشركات تصنيع الحواسيب مثل ديل وإتش بي ومايكروسوفت، وشركات صناعة السيارات مثل جنرال موتورز وفورد. في هذا الفصل، نركز على سلاسل القيمة الأفقية للشركة. أما سلاسل القيمة الرأسية للصناعة، فنناقشها في الفصل الثامن عند دراسة استراتيجية الشركات.

تصف سلسلة قيمة الشركة أنشطتها الداخلية في تحويل المدخلات إلى مخرجات. كل إجراء تقوم به الشركة على طول السلسلة الأفقية يُضيف قيمة تدريجية، حيث تُحوّل المواد الخام والمدخلات الأخرى إلى مكونات تُجمّع في منتجات أو خدمات نهائية للمستهلك النهائي. كما يُضيف كل نشاط تقوم به الشركة على طول سلسلة القيمة الأفقية تكاليف تدريجية. يُمكن التحليل الدقيق لسلسلة القيمة القادة الاستراتيجيين من الحصول على فهم أكثر تفصيلاً ودقة لكيفية تقسيم القيمة الاقتصادية المُضافة للشركة (C - V) إلى

أنشطة متميزة تُساعد في تحديد القيمة المُدركة (V) والتكاليف (C) اللازمة لإنشائها. يمكن تطبيق مفهوم سلسلة القيمة على أي شركة، سواء كانت تصنيعية أو تقنية متقدمة أو خدمية.

الأنشطة المتميزة: تُوظف الكفاءات الأساسية للشركة من خلال أنشطتها (انظر الشكل 4.4). لذا، تُعد أنشطة الشركة أحد أهم العوامل الداخلية المؤثرة في اختلافات الأداء بين الشركات. الأنشطة عبارة عن إجراءات متميزة تُمكن الشركات من إضافة قيمة تدريجية في كل خطوة من سلسلة القيمة عن طريق تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات. إدارة سلسلة التوريد، وتشغيل نظام الحاسوب، وتقديم دعم العملاء، أمثلة على أنشطة محددة للشركة. الأنشطة أُضيق نطاقاً من المجالات الوظيفية كالتسويق، لأن كل مجال وظيفي يتضمن مجموعة من الأنشطة المتميزة.

أنشطة فايف جايز: تتمثل الكفاءة الأساسية لشركة فايف جايز في تقديم قائمة طعام بسيطة من البرغر والبطاطا المقلية الطازجة عالية الجودة، بالإضافة إلى تجربة عملاء مميزة. وللحصول على سعر مميز لهذه المنتجات والخدمات، تحتاج فايف جايز إلى الانخراط في عدد من الأنشطة المتميزة. رغم بساطة الأمر ظاهرياً، إلا أن القدرة على تنفيذ مجموعة متنوعة من الأنشطة المتميزة يومياً في مواقع جغرافية متعددة تُعد إنجازاً كبيراً.

تبدأ هذه الأنشطة باختيار المكونات. فمنذ البداية، دأب أبناء موريل على انتقاء أجود المكونات دون معرفة تكلفتها، إذ اعتبروا التكلفة عائقاً أمام اختيار أفضل وألذ وأجود الإضافات والتوابل. على سبيل المثال، تبين أن المايونيز الذي اختاروه بعد اختبار تذوق أعمى هو أعلى علامة تجارية في السوق. كان يبيعه بائع معروف بمراوغته، لكنهم استمروا بالتعامل معه لأنه كان يقدم أفضل مايونيز. إضافةً إلى ذلك، يُعدّ التوريد المحلي أمراً بالغ الأهمية لعلامة فايف جايز التجارية. فالإضافات الخمس عشرة المجانية التي تقدمها فايف جايز تُستورد محلياً كلما أمكن. وبالمثل، فإن الخبز الطازج محلي الصنع أيضاً، إذ يأتي من مخابز أنشأتها فايف جايز بالقرب من متاجرها لضمان نضارته.

في معظم المطاعم السلسلة، تُعتبر البطاطس المقلية طبقًا جانبيًا بسيطًا. أما في فايف جايز، فهي طبق مميز يُحضّر بعناية فائقة. يقول مؤسسها جيرى موريل إن البطاطس المقلية قد تبدو أسهل طبق تحضيرًا، لكنها في الواقع الأصعب. على عكس سلاسل الوجبات السريعة الأخرى التي تُلقي البطاطس المجمدة المجففة في الزيت الساخن، يقوم فايف جايز بتقطيع بطاطس أيداها يدويًا، وهي بطاطس تُزرع شمال خط العرض 42، ثم ينقعها في الماء لإزالة النشا. يمنع النقع البطاطس من امتصاص زيت الفول السوداني النقي أثناء الطهي، مما يمنحها قوامها ومذاقها الفريدين.

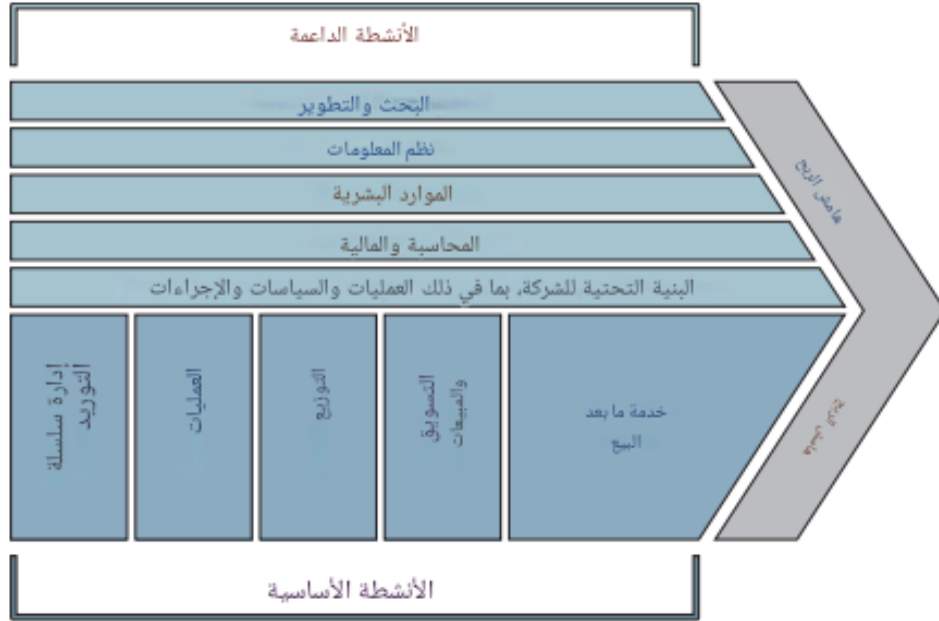
ولا يقتصر الاهتمام بأدق التفاصيل على سلسلة التوريد فحسب، بل تهتم عائلة موريل أيضًا بتصميم كل فرع، وخاصة منطقة الطهي. على عكس سلاسل مطاعم البرجر الأخرى التي تستخدم نفس الشواية للحم والخبز، يستخدم فايف جايز شواية مخصصة للبرجر ومحمصة خبز منفصلة للخبز. على الرغم من أن هذا النهج يتطلب معدات إضافية، مما يزيد التكلفة والتعقيد التشغيلي، إلا أنه يتيح تحضير برجر مشوي مثالي وخبز محمص بشكل مثالي. تساهم جميع هذه الأنشطة في تعزيز القيمة المتصورة لسلسلة مطاعم فايف جايز لدى العملاء، مما يسمح للشركة بفرض أسعار مميزة لمنتجاتها باستخدام معادلة بسيطة تجمع بين التكلفة والربح.

يركز كل نشاط تقوم به فايف جايز على تقديم برجر وبطاطس مقلية فاخرة. وقد شغل الحفاظ على هذا التركيز حيز التنفيذ، في حال قررت الشركة منح امتيازات تجارية، بالجيرى موريل. كان قلقًا من أن الأنشطة المختلفة اللازمة لتقديم ما تمثله فايف جايز لا يمكن تكرارها خارج فروعها الخمسة الأصلية في منطقة واشنطن العاصمة. وعلى وجه الخصوص، كان يخشى أنه إذا لم يكن بالإمكان نسخ الأنشطة بدقة، فلن يكون بالإمكان نسخ جودة المنتج أو تجربة العميل. وقد يؤدي ذلك إلى تراجع العلامة التجارية وفقدان سمعة فايف جايز التي اكتسبتها بجهد كبير. لذلك، ليس من المستغرب أن فايف جايز انتظرت كل هذه المدة قبل منح الامتيازات التجارية. فقد شعرت أنها بحاجة إلى تطوير النظام الأمثل لأنشطتها المحددة قبل التوسع خارج منطقتها الأصلية. عندما افتتحت سلسلة مطاعم "فايف جايز" فرعها في ريتشموند، بولاية فرجينيا، على بُعد 160 كيلومترًا فقط من أول فرع لها في أرلينغتون، لم يستطع جيرى موريل النوم لأسابيع، رغم

ثقتة التامة بأنه قد وضع نظامًا مثاليًا. واليوم، تُطبَّق مجموعة الأنشطة المحددة التي وضعها موريل في جميع فروع "فايف جايز" البالغ عددها 1700 فرعًا حول العالم.

الملحق 4.8

قيمة عامة
سلسلة القيمة: الأنشطة
الأساسية والداعمة



سلسلة القيمة العامة للشركة. يوضح الشكل 4.8 سلسلة القيمة العامة للشركة، وكيف تتضمن عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات مجموعة من الأنشطة المتميزة. عندما تُحقق هذه الأنشطة قيمةً تفوق تكاليفها، تحقق الشركة هامش ربح، شريطة أن يتجاوز سعر السوق هذه التكاليف أيضًا.

يجب تعديل سلسلة القيمة العامة للشركة لتشمل أنشطة شركة محددة. على سبيل المثال، تحتاج سلسلة متاجر التجزئة "أمريكان إيجل أوتفيترز" إلى تحديد مواقع متاجر مناسبة، وبناء أو استئجار متاجر، وشراء البضائع واللوازم، وإدارة التوزيع ومخزون المتاجر، وتشغيل المتاجر في المتاجر التقليدية والإلكترونية، وتوظيف وتحفيز فريق المبيعات، وإنشاء أنظمة دفع، والمشاركة في العروض الترويجية، وضمان خدمات ما بعد البيع، بما في ذلك عمليات الإرجاع. تحتاج شركات تصنيع رقائق أشباه الموصلات، مثل إنتل، إلى الانخراط في البحث والتطوير، وتصميم وهندسة رقائق أشباه الموصلات وعمليات إنتاجها، وشراء السيليكون

والمكونات الأخرى، وإنشاء مصانع تصنيع الرقائق وتزويدها بالموظفين، ومراقبة الجودة والإنتاجية، والانخراط في التسويق والمبيعات، وتقديم خدمات ما بعد البيع للعملاء.

الأنشطة الأساسية والداعمة. PRIMARY AND SUPPORT ACTIVITIES : كما يوضح الشكل 4.8، تنقسم سلسلة القيمة إلى أنشطة أساسية وداعمة. تضيف الأنشطة الأساسية قيمة مباشرة حيث تحوّل الشركة المدخلات إلى مخرجات - بدءًا من المواد الخام مرورًا بمراحل الإنتاج وصولًا إلى المبيعات والتسويق وانتهاءً بخدمة العملاء. وفيما يلي الأنشطة الأساسية:

■ إدارة سلسلة التوريد

■ العمليات

■ التوزيع

■ التسويق والمبيعات

■ خدمة ما بعد البيع

في المقابل، تُضيف أنشطة الدعم قيمةً بشكل غير مباشر. وفيما يلي أنشطة الدعم:

■ البحث والتطوير

■ نظم المعلومات

■ الموارد البشرية

■ المحاسبة والمالية

■ البنية التحتية للشركة، بما في ذلك العمليات والسياسات والإجراءات

الأنشطة الأساسية:
أنشطة الشركة التي تضيف
قيمة مباشرة عن طريق
تحويل المدخلات إلى
مخرجات أثناء قيام
الشركة بنقل منتج أو
خدمة أفقيًا على طول
سلسلة القيمة
الداخلة.

الأنشطة الداعمة: أنشطة
الشركة التي تضيف قيمة
بشكل غير مباشر،
ولكنها ضرورية لدعم
الأنشطة الأساسية

لذا، تُعدّ أنشطة الشركة المنفصلة والمحددة الوحدات الأساسية لتطوير ميزة تنافسية. فهي المحرك الرئيسي لتكاليف الشركة النسبية ومستوى التميّز الذي يمكن أن توفره لعملائها. وبينما يساعد منظور الموارد في تحديد مجموعة الموارد والقدرات المتكاملة التي تُشكّل اللبنة الأساسية للكفاءات الجوهرية، فإن منظور سلسلة القيمة يمكّن القادة الاستراتيجيين من رؤية كيفية نشوء الميزة التنافسية من مجموعة أنشطة الشركة المتميزة. لماذا؟ لأن الكفاءة الجوهرية للشركة تكمن عادةً في شبكة تربط أنشطة مختلفة ولكنها متميزة، يُسهّم كل منها في الموقع الاستراتيجي للشركة إما كشركة رائدة في خفض التكاليف أو كشركة مُتميّزة.

أنظمة الأنشطة الاستراتيجية STRATEGIC ACTIVITY SYSTEMS

ينظر نظام الأنشطة الاستراتيجية إلى الشركة على أنها شبكة من الأنشطة المترابطة التي يمكن أن تُشكّل أساس ميزتها التنافسية. يتسم نظام الأنشطة الاستراتيجية بالتعقيد الاجتماعي والغموض السببي. فعلى الرغم من سهولة ملاحظة عنصر أو أكثر من عناصر نظام الأنشطة الاستراتيجية، إلا أنه لا يمكن ملاحظة القدرات اللازمة لتنسيق وإدارة شبكة من الأنشطة المتميزة ضمن النظام بأكمله بسهولة. لهذا السبب، يصعب تقليد نظام الأنشطة الاستراتيجية بالكامل، وهذه الصعوبة تعزز قدرة الشركة على تطوير ميزة تنافسية مستدامة قائمة على مجموعة من الأنشطة المتميزة والمترابطة.

لنفترض أن نظام الأنشطة الاستراتيجية للشركة (أ)، الذي يُشكل أساس ميزتها التنافسية، يتكون من 25 نشاطاً مترابطاً. انجذبت الشركة المنافسة (ب) إلى الميزة التنافسية للشركة (أ)، فراقبت هذا النظام عن كثب وبدأت في نسخه مباشرةً. اتضح أن الشركة (ب) بارعة جداً في النسخ، حيث حققت دقة بلغت 90%. هل ستتمكن الشركة (ب) من تحييد الميزة التنافسية للشركة (أ) نتيجةً لذلك؟ كلا، على الإطلاق. تذكر أن نظام أنشطة الشركة (أ) يتألف من 25 نشاطاً مترابطاً. ولأن كل نشاط من هذه الأنشطة يُنسخ بدقة 90% فقط، فإن قدرة الشركة (ب) على نسخ النظام بأكمله بدقة هي $0.9 \times 0.9 \times 0.9$. ، مكررة 25 مرة، أو 0.925 = 0.07. بعبارة أخرى، لن تتمكن الشركة "ب" من محاكاة الشركة "أ" إلا بدقة إجمالية تبلغ 7%. يوضح هذا المثال أن استخدام المحاكاة كوسيلة لتحقيق ميزة تنافسية أمر بالغ الصعوبة، لأن الاحتمالات المتراكمة بسرعة تجعل نسخ نظام نشاط كامل عديم الجدوى.

الاستجابة للبيئات المتغيرة: تحتاج أنظمة الأنشطة الاستراتيجية للشركة إلى التطور بمرور الوقت للحفاظ على ميزتها التنافسية. ويؤدي الفشل في تحقيق ملاءمة استراتيجية ديناميكية عمومًا إلى عجز تنافسي، نظرًا لتغير البيئة الخارجية وتحسن المنافسين في تطوير أنظمة أنشطتهم وقدراتهم. لذا، يتعين على القادة الاستراتيجيين تكييف نظام أنشطة شركاتهم من خلال تطوير الأنشطة المولدة للقيمة استجابةً للبيئات المتغيرة. ولتحقيق ميزة تنافسية مستدامة، قد يضيف القادة الاستراتيجيون أنشطة جديدة، أو يلغون الأنشطة غير ذات الصلة، أو يطورون الأنشطة التي أصبحت قديمة أو بالية. ويتطلب كل تعديل من هذه التعديلات تغييرات في الموارد والقدرات المعنية، ويعيد تشكيل نظام الأنشطة الاستراتيجية بالكامل.

لنأخذ على سبيل المثال مجموعة فانجارد، إحدى أكبر شركات إدارة الاستثمار في العالم، والتي تخدم المستثمرين الأفراد، والمتخصصين الماليين، والمستثمرين المؤسسيين مثل صناديق التقاعد الحكومية. تتمثل مهمة فانغارد في مساعدة عملائها على تحقيق أهدافهم المالية من خلال تقديم أفضل المنتجات والخدمات الاستثمارية قيمةً. منذ تأسيسها عام ١٩٢٩، ركزت فانغارد على الاستثمار منخفض التكلفة وتقديم خدمات عالية الجودة لعملائها. وتُعد نسبة المصاريف المتوسطة لفانغارد (الرسوم كنسبة مئوية من إجمالي صافي الأصول التي يدفعها المستثمرون) الأقل في القطاع عمومًا. كما تُعد مجموعة فانغارد رائدةً في مجال الاستثمار السلبي في صناديق المؤشرات. فبدلاً من اختيار الأسهم الفردية والتداول المتكرر كما هو الحال في إدارة الأموال التقليدية، يتتبع صندوق الاستثمار المشترك أداء مؤشر (مثل مؤشر ستاندرد آند بورز ٥٠٠)، ويثني عن التداول النشط، ويشجع على الاستثمار طويل الأجل.

للمحافظة على ميزة تنافسية، يحتاج نظام النشاط الاستراتيجي لفانغارد إلى التطور مع نمو الشركة وتغير ظروف السوق والمنافسين. دعونا نتفحص كيف تطور النشاط الاستراتيجي لمجموعة فانغارد على مدى ٢٥ عامًا، من ١٩٩٧ إلى ٢٠٢٢.

تطوير النظام بمرور الوقت. في عام ١٩٩٧، كانت مجموعة فانغارد تدير أصولاً تقل قيمتها عن ٥٠٠ مليار دولار. وسعت المجموعة لتحقيق رسالتها في أن تصبح المزود الأعلى قيمة للمنتجات والخدمات الاستثمارية من خلال مجموعة فريدة من الأنشطة المترابطة الموضحة في الشكل ٤.٩. تُمثل الأشكال البيضاوية الستة الأكبر حجماً الأنشطة الاستراتيجية الأساسية لفانغارد: التحكم الصارم في التكاليف، والتوزيع المباشر،

وانخفاض النفقات مع توفيرها للعملاء، ومجموعة واسعة من صناديق الاستثمار المشتركة، ونهج إدارة استثمار فعال، والتواصل والتثقيف المباشر مع العملاء. وقد دُعمت هذه المحاور الاستراتيجية الستة بمجموعات من الأنشطة المترابطة (الدوائر الأصغر حجماً)، مما عزز شبكة الأنشطة الاستراتيجية.

إلا أن احتياجات عملاء فانغارد قد تغيرت منذ عام ١٩٩٧. يُظهر الشكل ٤.١٠ نظام الأنشطة الاستراتيجية لفانغارد بعد ٢٥ عاماً (في عام ٢٠٢٢). وبحلول ذلك الوقت، نمت مجموعة فانغارد بأكثر من ١٥ ضعفاً، من ٥٠٠ مليار دولار فقط (في عام ١٩٩٧) إلى أكثر من ٨ تريليونات دولار (في عام ٢٠٢٢) من الأصول المُدارة.

LO 4-9

تحديد العيزة
المنافسية على أنها تكمن
في شبكة من أنشطة العملاء.

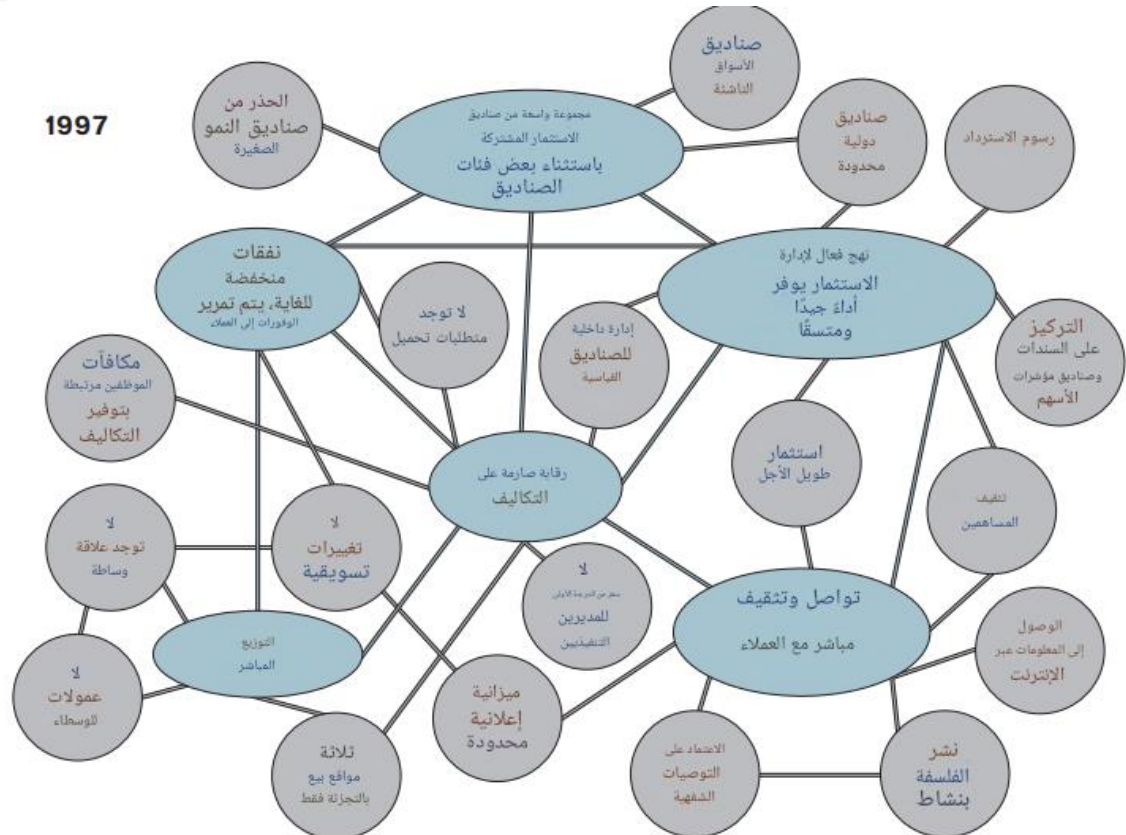
نظام النشاط
الاستراتيجي: تصور
المركز كعكة من الأنشطة
المترابطة

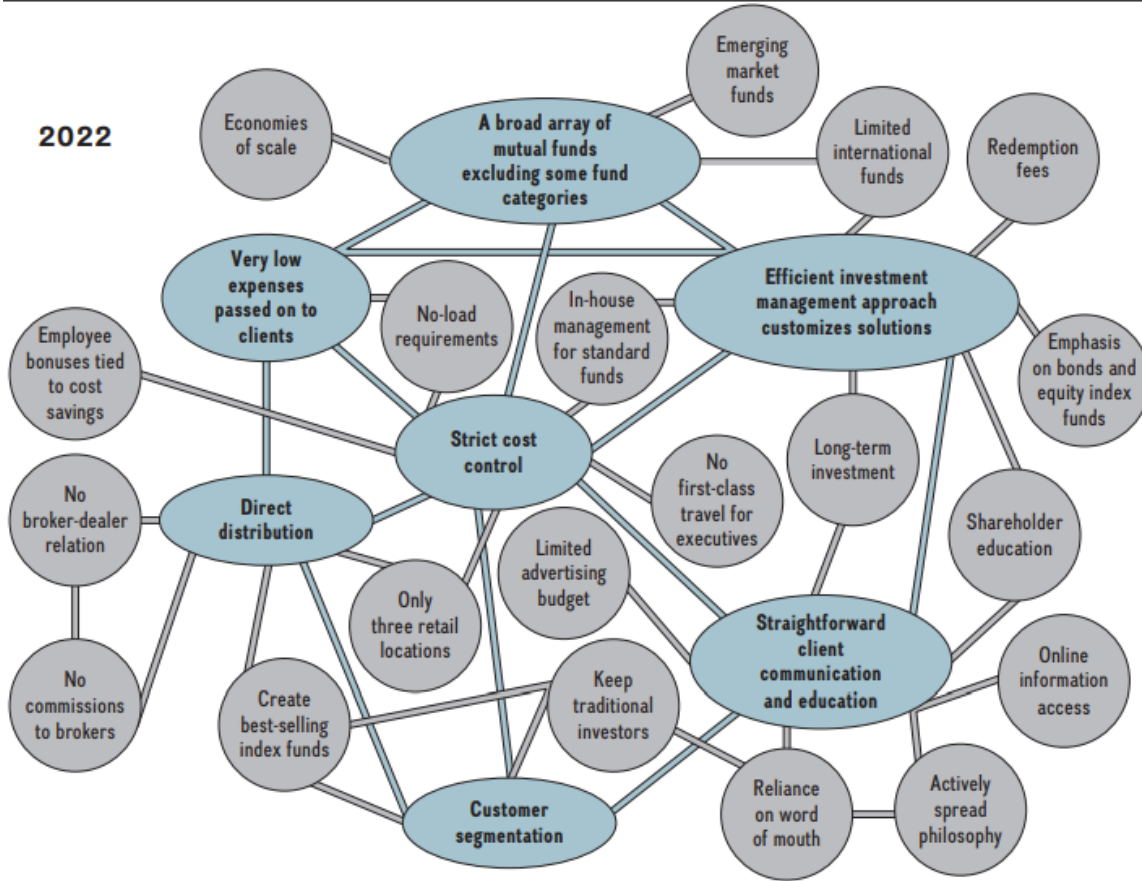
الملحق 4.9

نظام أنشطة
مجموعة فانغارد
في عام 1997

المصدر: اقتباس المؤلف من ن.
سجلكو (2002)، "التطور
نحو التوافق"، مجلة
العلوم الإدارية الفصل 47: 146.

تُظهر الأشكال البيضاوية الكبيرة في الشكل 4.10 الأنشطة الاستراتيجية الأساسية لشركة فانغارد، والتي تُساعدها على ترسيخ مكانتها الاستراتيجية كشركة رائدة في مجال تقديم الخدمات منخفضة التكلفة. تجدر الإشارة إلى أن النظام قد تطور مع إضافة قادة فانغارد الاستراتيجيين نشاطاً أساسياً جديداً - وهو تقسيم العملاء - إلى الأنشطة الأساسية الستة القائمة بالفعل في عام 1997 والتي لا تزال قائمة حتى اليوم. وقد نفذ مديرو فانغارد نشاط تقسيم العملاء الأساسي، بالإضافة إلى نشاطين داعمين جديدين.





استحدثت فانغارد أنشطة جديدة لتلبية حاجة جديدة للعملاء لم تكن قادرة على تلبيتها بنظامها القديم. فعلى وجه التحديد، لم يسمح نظام أنشطتها لعام ١٩٩٧ لشركة فانغارد بمواصلة تقديم خدمات عالية الجودة تستهدف شرائح مختلفة من العملاء بأقل تكلفة ممكنة. يتيح نظام الأنشطة الجديد لفانغارد تخصيص عروض خدماتها، حيث يفصل بين عملائها التقليديين، الذين يستثمرون على المدى الطويل، والمستثمرين الأكثر نشاطاً، الذين يتداولون بشكل متكرر ولكنهم ينجذبون إلى صناديق فانغارد بفضل الأداء العالي للشركة وتكلفتها المنخفضة. تمثل التحدي الاستراتيجي لقادة فانغارد الاستراتيجيين في معالجة المفاضلة الحتمية بين زيادة التخصيص والتحكم في التكلفة.

تم تطوير النشاط الأساسي الجديد "تجزئة العملاء" الذي أضافته فانغارد إلى نظام أنشطتها الاستراتيجية بعناية فائقة لضمان توافقه التام مع أنشطتها الأساسية الحالية وتعزيز شبكة أنشطتها. فعلى سبيل المثال، يعتمد نشاط الدعم الجديد "إنشاء صناديق مؤشرات الأكثر مبيعاً" أيضاً على التوزيع المباشر، وهو ما يتوافق مع مكانة فانغارد الرائدة في مجال التكلفة المنخفضة ويعززها. يُوازن نشاط "إنشاء صناديق المؤشرات الأكثر

مبيعاً" نشاط دعم جديد آخر هو "الاحتفاظ بالمستثمرين التقليديين"، وذلك في محاولة لمعالجة المفاضلة بين تقسيم العملاء والمستثمرين الأساسيين التقليديين الذين يفضلون الاستثمارات السلبية على المدى الطويل.

نتيجةً لتحقيق هدف "الأكثر مبيعاً"، أصبحت فانغارد الآن ثاني أكبر شركة لإدارة الاستثمارات في العالم، بعد بلاك روك مباشرةً، بأصول مُدارة تتجاوز 10 تريليونات دولار. يُمكن حجم فانغارد الكبير من الاستفادة من وفورات الحجم (مثل توفير التكاليف من خلال خدمة عدد أكبر من العملاء وإدارة أصول أكبر)، مما يُساهم في خفض التكاليف. من خلال خفض هيكل التكاليف، تستطيع فانغارد تقديم خدمات أكثر تخصيصاً دون زيادة التكلفة الإجمالية. على الرغم من زيادة التخصيص، لا تزال فانغارد تتمتع بوحدة من أدنى نسب المصاريف في القطاع. حتى في ظل بيئة متغيرة، تواصل الشركة اتباع استراتيجيتها المتمثلة في تقديم

استثمار منخفض التكلفة مع خدمة عالية الجودة. إذا أضافت الشركات أنشطة لا تتناسب مع موقعها الاستراتيجي (على سبيل المثال، إذا أضافت فانغارد مكاتب بيع بالتجزئة محلية في مراكز التسوق، مما يزيد من تكاليف التشغيل)، فإنها تخلق "اختلالات استراتيجية" من شأنها أن تُضعف ميزتها التنافسية.

بشكل عام، تتحقق الكفاءة الأساسية لمجموعة فانغارد في توفير استثمارات منخفضة التكلفة وخدمات عالية الجودة لعملائها من خلال مجموعة فريدة من الأنشطة الأساسية والداعمة المترابطة، بما في ذلك التحكم الصارم في التكاليف، والتوزيع المباشر، وانخفاض النفقات مع تمرير الوفورات إلى العملاء، ومجموعة واسعة من صناديق الاستثمار المشتركة، ونهج فعال لإدارة الاستثمار، والتواصل المباشر مع العملاء وثقتهم.

باختصار، يمكن أن تنجم الميزة التنافسية للشركة عن شبكة أنشطتها الفريدة. ومع ذلك، فإن التوافق الثابت مع البيئة الحالية غير كافٍ؛ بل يجب أن تتطور شبكة أنشطة الشركة الفريدة للاستفادة من الفرص الجديدة والتخفيف من المخاطر الناشئة. يستطيع القادة الاستراتيجيون تحديد الأنشطة الحيوية من خلال المقارنة المعيارية مع المنافسة واستخدام المحاسبة القائمة على النشاط، والتي تحدد أنشطة محددة في المؤسسة ثم تُخصص تكاليف لكل نشاط بناءً على تقديرات جميع الموارد المستهلكة. في الفصل الخامس، نلقي نظرة أكثر دقة على تقييم الميزة التنافسية.

4.6 Implications for Strategic Leaders

4.6 الآثار المترتبة على القادة الاستراتيجيين

لقد وصلنا إلى نقطة مهمة: يمكننا الآن دمج التحليل الخارجي من الفصل الثالث مع التحليل الداخلي. يُمكن هذان التحليلان معًا القادة من البدء في صياغة استراتيجية تُواءم موارد الشركة وقدراتها الداخلية مع متطلبات بيئة الصناعة الخارجية. يسعى القادة الاستراتيجيون، في الوضع الأمثل، إلى الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لشركاتهم لاستغلال الفرص الخارجية مع الحد من نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية. يُمكن كلا نوعي التحليل، عند تطبيقهما معًا، المديرين من صياغة استراتيجية مُصممة خصيصًا لشركتهم، مما يُحقق توافقًا فريدًا بين موارد الشركة الداخلية والبيئة الخارجية. يزيد هذا التوافق الاستراتيجي من احتمالية اكتساب الشركة ميزة تنافسية. إذا حققت الشركة توافقًا استراتيجيًا ديناميكيًا، فمن المرجح أن تحافظ على تفوقها بمرور الوقت.

استخدام تحليل SWOT لاستخلاص رؤى من التحليلين الخارجي والداخلي

تُركب الرؤى المُستخلصة من التحليل الداخلي لنقاط القوة والضعف في الشركة مع تلك المُستخلصة من تحليل الفرص والتهديدات الخارجية باستخدام تحليل SWOT. تتعلق نقاط القوة (S) والضعف (W) الداخلية بالموارد والقدرات والكفاءات. ويمكن تحديد ما إذا كانت نقاط قوة أو ضعف بتطبيق إطار عمل VRIO. يُعتبر المورد نقطة ضعف إذا لم يكن ذا قيمة، وفي هذه الحالة لا يسمح للشركة باستغلال فرصة خارجية أو مواجهة تهديد خارجي. في المقابل، يُعتبر المورد نقطة قوة وكفاءة أساسية إذا كان ذا قيمة ونادرًا ومكلفًا تقليده، وكانت الشركة مُنظمة بحيث تستحوذ على جزء على الأقل من القيمة الاقتصادية المُضافة.

أما الفرص (O) والتهديدات (T) الخارجية فتقع ضمن البيئة العامة للشركة، ويمكن تحديدها من خلال تحليل PESTEL وتحليل القوى الخمس لبورتر (المناقش في الفصل 3). فعلى سبيل المثال، يُمثل قطاع جاذب، وفقًا لتحليل القوى الخمس، فرصة خارجية للشركات غير العاملة فيه حاليًا. في المقابل، قد يُمثل التنظيم الأكثر صرامة تهديدًا خارجيًا. فعلى سبيل المثال، قد يُمثل تشديد الرقابة على المؤسسات المالية تهديدًا خارجيًا للبنوك.

LO 4-10

إجراء تحليل SWOT
لتوليد رؤى من
التحليل الخارجي
والداخلي واستخلاص الآثار
الاستراتيجية.

تحليل SWOT: تطبيق إطار
عمل يسمح للقادة
الاستراتيجيين بتجميع
الرؤى المستمدة من تحليل
داخلي لنقاط قوة الشركة
وضعها (W و S) مع تلك
المستمدة من
تحليل الفرص
والتهديدات الخارجية
(T و O) لاستخلاص الآثار
الاستراتيجية

يُمكن تحليل SWOT القادة الاستراتيجيين من تقييم الوضع الحالي للشركة وآفاقها المستقبلية من خلال النظر في العوامل الداخلية والخارجية في آنٍ واحد. ويشجع هذا التحليل القادة على مسح البيئتين الداخلية والخارجية، بحثًا عن أي عوامل قد تؤثر على الميزة التنافسية الحالية أو المستقبلية للشركة. وينصب التركيز على العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر - إيجابًا أو سلبيًا - على قدرة الشركة على اكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها. ولتسهيل تحليل SWOT، يستخدم المديرون مجموعة من الأسئلة الاستراتيجية التي تربط البيئة الداخلية للشركة ببيئتها الخارجية، كما هو موضح في الشكل 4.11. في مصفوفة SWOT هذه، يُقسّم المحور الأفقي إلى عوامل خارجية للشركة (محور الفصل 3)، بينما يُقسّم المحور الرأسي إلى عناصر داخلية للشركة (محور هذا الفصل).

العوامل الخارجية للشركة

	الفرص	التهديدات
العوامل الداخلية للشركة	نقاط القوة كيف يمكن للشركة استخدام نقاط قوتها الداخلية للاستفادة من الفرص الخارجية؟	كيف يمكن للشركة استخدام نقاط قوتها الداخلية لتقليل احتمالية وتأثير التهديدات الخارجية؟
	نقاط الضعف كيف يمكن للشركة التغلب على نقاط ضعفها الداخلية التي تمنعها من الاستفادة من الفرص الخارجية؟	كيف يمكن للشركة التغلب على نقاط ضعفها الداخلية التي ستجعل التهديدات الخارجية حقيقة واقعة؟

الشكل 4.11

الأسئلة الاستراتيجية
ضمن مصفوفة SWOT

لإجراء تحليل SWOT، يبدأ القادة الاستراتيجيون بجمع المعلومات لربط العوامل الداخلية (نقاط القوة والضعف) بالعوامل الخارجية (الفرص والتهديدات). بعد ذلك، يستخدمون مصفوفة SWOT الموضحة في الشكل 4.11 لتطوير بدائل استراتيجية للشركة. تطوير البدائل الاستراتيجية عملية من أربع خطوات (لكنها ليست بالضرورة خطية):

1. التركيز على ربع نقاط القوة والفرص (أعلى اليسار) لاستخلاص بدائل "هجومية" من خلال استخدام نقطة قوة داخلية لاستغلال فرصة خارجية.

2. التركيز على ربع نقاط الضعف والتهديدات (أسفل اليمين) لاستخلاص بدائل "دفاعية" من خلال إزالة أو تقليل نقطة ضعف داخلية للتخفيف من حدة تهديد خارجي.

3. التركيز على ربع نقاط القوة والتهديدات (أعلى اليمين) لاستخدام نقطة قوة داخلية لتقليل تأثير تهديد خارجي.

4. ركز على مربع نقاط الضعف والفرص (أسفل اليسار) لمعالجة نقاط الضعف الداخلية وتعزيز القدرة على اغتنام الفرص الخارجية.

يُقيم القادة الاستراتيجيون بعناية مزايا وعيوب كل بديل استراتيجي لاختيار بديل واحد أو أكثر للتنفيذ. ويجب عليهم شرح منطق قراراتهم بدقة، بما في ذلك أسباب رفضهم للبدائل الاستراتيجية الأخرى.

تحذيرات تحليل SWOT: على الرغم من أن تحليل SWOT إطار إداري شائع الاستخدام، إلا أنه من الضروري التنبيه إلى بعض النقاط المهمة. تكمن إحدى مشكلات هذا الإطار في أن نقطة القوة قد تتحول إلى نقطة ضعف، والفرصة قد تتحول إلى تهديد. ناقشنا سابقاً في هذا الفصل موقع مقر شركة ألفابت في وادي السيليكون وبالقرب من عدة جامعات كمورد رئيسي للشركة. قد يعتبر معظم الناس هذا الموقع نقطة قوة للشركة. مع ذلك، تتميز كاليفورنيا بارتفاع تكلفة المعيشة، وتُصنّف باستمرار ضمن أسوأ الولايات من حيث سهولة ممارسة الأعمال. إضافةً إلى ذلك، تقع هذه المنطقة من كاليفورنيا على طول خطوط صدع زلزالي رئيسية، وهي أكثر عرضةً للكوارث الطبيعية من مناطق أخرى كثيرة في البلاد. فهل يُعدّ هذا الموقع نقطة قوة أم نقطة ضعف؟ الإجابة هي: "الأمر نسبي".

والآن، لننظر في هذا السؤال: هل يُمثّل تغيّر المناخ فرصةً لشركات تصنيع السيارات، أم أنه يُشكّل تهديدًا؟ إذا فرضت الحكومات ضرائب أعلى على البنزين وجعلت القيادة أكثر تكلفة، فقد يُصبح تهديدًا. مع ذلك، إذا استجابت شركات تصنيع السيارات للوائح الحكومية بزيادة الابتكار وتطوير محركات منخفضة الانبعاثات أو عديمة الانبعاثات، وسيارات أكثر كفاءة في استهلاك الوقود مثل السيارات الهجينة أو الكهربائية، فقد تُؤدي إلى زيادة الطلب على السيارات الجديدة وتحقيق مبيعات أعلى.

لجعل تحليل SWOT أداة إدارية فعّالة، يجب على القادة الاستراتيجيين أولاً إجراء تحليل شامل للبيئة الخارجية والداخلية، كما هو موضح في الفصل الثالث وهنا في الفصل الرابع. تُرسخ هذه العملية المتسلسلة التحليل في أطر نظرية متينة قبل أن يستخدم القادة الاستراتيجيون تحليل SWOT لدمج نتائج التحليلين الخارجي والداخلي لاستخلاص مجموعة من الخيارات الاستراتيجية.

لدينا الآن الأدوات اللازمة لإجراء تحليل استراتيجي كامل للبيئة الداخلية والخارجية للشركة. في الفصل التالي، سنركز على خلق قيمة مشتركة وميزة تنافسية. سأكمل هذا الفصل الجزء الأول، الخاص بتحليل الاستراتيجية، ضمن إطار عمل AFI (انظر الشكل 1.4).

دراسة حالة الفصل الرابع - الجزء الثاني CHAPTERCASE 4 Part II

للتميز في سوق البرجر المزدهم الذي تهيمن عليه شركات عملاقة مثل ماكدونالدز وبرجر كينج، تتبنى فايف جايز استراتيجية تمييز تساعد على خلق قيمة أعلى في نظر عملائها. إحدى السمات الرئيسية للتمييز هي منتجها: كل برجر من فايف جايز مصنوع من لحم بقري مفروم طازج غير مجمد، موضوع داخل خبز محمص مخبوز طازجًا. يُحضّر كل برجر حسب الطلب، ويمكن تخصيصه بأي من 15 إضافة - جميعها مجانية. أما البطاطس المقلية، فهي مقطعة يدويًا ومستوردة من بطاطس أيداهو المزروعة شمال خط العرض 42، وتُطهى في زيت الفول السوداني النقي. سمة رئيسية أخرى هي قائمة فايف جايز المختصرة: برجر، بطاطس مقلية، وهوت دوغ - لا سلطات، لا لفائف، لا حلويات.

الجودة العالية والاتساق في غاية الأهمية لفايف جايز. لضمان استيفاء هذه المعايير، تُجري سلسلة مطاعم فايف جايز تدقيقين أسبوعيين من طرف ثالث في كل فرع من فروعها البالغ عددها 1700 فرع، وذلك للتأكد من نظارة الطعام ونظافة الفروع باستمرار. وتُخصص فايف جايز الأموال التي لا تُنفق على التسويق لتحفيز موظفيها، حيث تُمنح مكافآت للفرق التي تُحقق أعلى الدرجات في هذه التدقيقات. يحصل الفريق الفائز أسبوعيًا على مكافأة تُقدر بحوالي 1000 دولار، تُوزع على أعضائه الخمسة أو الستة. ويتأهل حوالي 200 فريق للحصول على هذه المكافأة. كما تُميز استراتيجية فايف جايز في تحفيز موظفيها بالمكافآت هذه السلسلة عن منافسيها، الذين يميلون إلى دفع أجور بالساعة فقط، وغالبًا ما تكون منخفضة.

ورغم أن طعام فايف جايز لذيذ ويُوفر راحة نفسية للعديد من زبائنها، إلا أن السلسلة ظهرت في السنوات الأخيرة ضمن قائمة سلاسل المطاعم الأمريكية التي تُقدم وجبات غير صحية. تحتوي شطيرة البرجر بالجبن واللحم المقدد القياسية على ما يقارب 1000 سعرة حرارية، بينما تحتوي حصة كبيرة من البطاطس المقلية على حوالي 1500 سعرة حرارية. ونتيجة لذلك، تعرضت عروض الطعام في مطاعم فايف جايز لانتقادات من جهات رقابية مثل مركز العلوم في المصلحة العامة. ومع التركيز المتزايد مؤخرًا على الأكل الصحي، بدأت العديد من سلاسل المطاعم، مثل تشيبوتلي، في تقديم خيارات صحية أكثر، بما في ذلك وجبات منخفضة السعرات الحرارية مع منتجات طازجة.

إن التزام فايف جايز بتقديم أطعمة عالية الجودة باستخدام مكونات طازجة، وقائمة طعام بسيطة، ونكهات كلاسيكية، مكنها من الازدهار لأكثر من 35 عامًا في سوق شديدة التنافسية، حيث بلغ عدد فروعها 1700 فرعًا حتى عام 2022، بالإضافة إلى 1500 فرع آخر قيد الإنشاء. ومع بيع جميع فروع فايف جايز الإقليمية في الولايات المتحدة، تركّز الشركة على التوسع الدولي.

الأسئلة: Questions

1. ما سر نجاح فايف جايز؟ صف الكفاءة الأساسية لفايف جايز، ثم اشرح كيف بنتها الشركة ولماذا تُعد أساسية لنجاحها.

2. أدى نجاح سلسلة مطاعم فايف جايز إلى محاولات تقليد من قبل مطاعم أخرى دخلت مؤخرًا قطاع "البرجر الأفضل" في صناعة المطاعم، مثل برجر فاي، وشيك شاك، وسماش برجر. هل تعتقد أن هذه المطاعم الجديدة تُشكل تهديدًا تنافسيًا لفايف جايز؟ ولماذا؟ إذا كنت تعتقد أنها تُشكل تهديدًا تنافسيًا، فماذا ينبغي على فايف جايز فعله حيال هذا التهديد، إن وُجد؟ اشرح.

3. هل تعتقد أن التوجه نحو تناول الطعام الصحي يُشكل تهديدًا لفايف جايز؟ إذا كان الأمر كذلك، فماذا يُمكن للشركة فعله حيال ذلك؟ على سبيل المثال، هل ينبغي على الشركة تغيير قائمة طعامها لتشمل خيارات صحية أكثر، أم ينبغي عليها الاستمرار في اتباع ما جعل فايف جايز ناجحة جدًا؟ اشرح، مستعينًا بالجدول 4.11 كدليل لإجابتك.

4. هل تعتقد أن فايف جايز ستحقق نفس النجاح خارج الولايات المتحدة كما حققته في سوقها المحلي؟ ولماذا؟

المفاهيم الأساسية

استعرض هذا الفصل مناهج متنوعة لتحليل البيئة الداخلية للشركة، كما هو مُلخص في أهداف التعلم التالية والمفاهيم الأساسية ذات الصلة.

الهدف التعليمي 4-1: شرح لماذا وكيف تُعدّ الاختلافات الداخلية للشركة أساس الميزة التنافسية.

■ نظرًا لأن الشركات المتنافسة في نفس القطاع تواجه فرصًا وتهديدات خارجية متشابهة، فلا بد من البحث عن مصدر الاختلاف الملحوظ في الأداء داخل الشركة.

■ يُمكن النظر داخل الشركة لتحليل مواردها وقدراتها وكفاءاتها الأساسية القادة الاستراتيجيين من فهم نقاط قوتها وضعفها.

■ يُتيح ربط نتائج التحليل الخارجي للشركة بنتائج التحليل الداخلي للمديرين تحديد خياراتهم الاستراتيجية.

■ ينبغي على القادة الاستراتيجيين السعي إلى الاستفادة من نقاط القوة الداخلية لشركاتهم لاستغلال الفرص الخارجية والتخفيف من نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية.

■ يُتيح التوافق الاستراتيجي للشركة استغلال الفرص الخارجية مع التخفيف من التهديدات الخارجية.

الهدف التعليمي 4-2 / التمييز بين الكفاءات الأساسية للشركة، ومواردها، وقدراتها، وأنشطتها.

■ الكفاءات الأساسية هي نقاط قوة فريدة ومتأصلة في الشركة، تُمكنها من تمييز منتجاتها وخدماتها، وبالتالي خلق قيمة أكبر للعملاء مقارنةً بمنافسيها، أو تقديم منتجات وخدمات ذات قيمة مقبولة بتكلفة أقل.

■ الموارد هي أي أصول يمكن للشركة الاستفادة منها عند وضع الاستراتيجية وتنفيذها.

■ القدرات هي المهارات التنظيمية والإدارية اللازمة لتنسيق مجموعة متنوعة من الموارد وتوظيفها استراتيجياً.

■ الأنشطة هي عمليات تجارية متميزة ودقيقة، تُمكن الشركات من إضافة قيمة تدريجية من خلال تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات.

الهدف التعليمي 4-3 / المقارنة بين الموارد المادية وغير المادية.

■ الموارد المادية لها خصائص مادية وهي مرئية.

■ الموارد غير المادية ليس لها خصائص مادية وهي غير مرئية.

■ من المرجح أن تستند الميزة التنافسية إلى الموارد غير الملموسة.

الهدف التعليمي 4-4 / تقييم الافتراضين الأساسيين حول طبيعة الموارد في منظور الموارد.

■ الافتراض الأساسي الأول - عدم تجانس الموارد - هو أن مجموعات الموارد والقدرات والكفاءات تختلف بين الشركات. تتميز مجموعات موارد الشركات المتنافسة في نفس القطاع (أو حتى في نفس المجموعة الاستراتيجية) بخصائص فريدة إلى حد ما، وبالتالي تختلف عن بعضها البعض.

■ الافتراض الأساسي الثاني - عدم قابلية انتقال الموارد - هو أن الموارد تميل إلى أن تكون "مستقرة" ولا تنتقل بسهولة من شركة إلى أخرى. بسبب هذا الاستقرار، يصعب تكرار اختلافات الموارد الموجودة بين الشركات، وبالتالي قد تستمر لفترة طويلة.

الهدف التعليمي 4-5 / تطبيق إطار عمل VRIO لتقييم الآثار التنافسية لموارد الشركة.

لكي يُشكّل موردٌ ما أساسًا لميزة تنافسية للشركة، يجب أن يتّسم بخصائص نموذج VRIO: القيمة (V)، والندرة (R)، وصعوبة التقليد (I). كما يجب أن تكون الشركة قادرة على التنظيم (O) للاستفادة من قيمة هذا المورد.

يكون المورد ذا قيمة (V) إذا مكّن الشركة من اغتنام فرصة خارجية و/أو تحييد تهديد خارجي. ويُمكن المورد ذو القيمة الشركة من زيادة إنتاجها الاقتصادي (C - V).

يكون المورد نادرًا (R) إذا كان عدد الشركات التي تمتلكه أقل من عدد الشركات اللازمة للوصول إلى حالة المنافسة الكاملة.

يكون المورد مكلف التقليد (I) إذا كانت الشركات التي لا تمتلكه غير قادرة على تطويره أو شرائه بتكلفة مماثلة.

تكون الشركة منظمة (O) للاستفادة من قيمة المورد إذا كان لديها هيكل تنظيمي وعمليات وأنظمة فعّالة لاستغلال إمكاناته التنافسية استغلالًا كاملًا.

الهدف التعليمي 4-6 / تقييم الظروف المختلفة التي تُمكن الشركة من الحفاظ على ميزتها التنافسية.

■ هناك عدة ظروف تجعل من الصعب على المنافسين تقليد الموارد أو القدرات أو الكفاءات التي تُشكّل أساس الميزة التنافسية للشركة، وهي: (1) توقعات أفضل لقيمة الموارد المستقبلية، (2) الاعتماد على المسار، (3) الغموض السببي، (4) التعقيد الاجتماعي، و(5) حماية الملكية الفكرية.

■ تُعدّ هذه العوائق أمام التقليد آليات عزل لأنها تمنع المنافسين من التنازل عن الميزة التي قد تتمتع بها الشركة.

الهدف التعليمي 4-7 / توضيح كيف يمكن للقدرات الديناميكية أن تُساعد الشركة على الحفاظ على ميزتها التنافسية.

■ للحفاظ على الميزة التنافسية، يجب أن يكون التوافق بين نقاط القوة الداخلية للشركة والبيئة الخارجية ديناميكيًا.

■ تُمكن القدرات الديناميكية الشركة من إنشاء قاعدة موارد ونشرها وتعديلها وإعادة تكوينها و/أو ترقيةها لاكتساب ميزة تنافسية والحفاظ عليها في بيئة متغيرة باستمرار.

الهدف التعليمي 4-8 / تطبيق تحليل سلسلة القيمة لفهم أي من أنشطة الشركة في تحويل المدخلات إلى مخرجات تُحقق التميز وأيها تؤدي إلى زيادة التكاليف.

■ تصف سلسلة القيمة الأنشطة الداخلية التي تُمارسها الشركة عند تحويل المدخلات إلى مخرجات.

■ يُضيف كل نشاط تُؤديه الشركة على طول السلسلة الأفقية قيمةً وتكاليف إضافية.

■ يُتيح التحليل الدقيق لسلسلة القيمة للمديرين فهمًا أكثر تفصيلاً ودقةً لكيفية تقسيم عملية خلق القيمة الاقتصادية للشركة إلى مجموعة متميزة من الأنشطة، مما يُساعد في تحديد القيمة المُدرّكة وتكاليف خلقها.

■ عندما تتمكن مجموعة أنشطة الشركة المتميزة من توليد قيمة أكبر من تكاليف خلقها، تُحقق الشركة هامش ربح (بافتراض أن سعر السوق الذي تستطيع الشركة الحصول عليه يتجاوز تكاليف خلق القيمة).

الهدف التعليمي 4-9 / تحديد الميزة التنافسية باعتبارها تكمن في شبكة من الأنشطة المتميزة.

■ يُنظر إلى نظام الأنشطة الاستراتيجية على أنه شبكة من الأنشطة المترابطة.

■ يمكن لشبكة الأنشطة الأساسية والداعمة للشركة أن تُحقق تكاملاً استراتيجياً يُفضي إلى ميزة تنافسية.

■ للحفاظ على الميزة التنافسية، تحتاج الشركات إلى صقل أنظمة أنشطتها الاستراتيجية وتطويرها وتحسينها باستمرار، استجابةً للتغيرات في البيئة الخارجية وتحركات المنافسين.

الهدف التعليمي 4-10: إجراء تحليل SWOT لاستخلاص رؤى من التحليلين الداخلي والخارجي، واستنباط الآثار الاستراتيجية.

■ يعتمد وضع استراتيجية تزيد من فرص اكتساب الميزة التنافسية والحفاظ عليها على دمج الرؤى المستقاة من التحليل الداخلي لنقاط القوة (S) والضعف (W) للشركة مع تلك المستقاة من تحليل الفرص (O) والتهديدات (T) الخارجية.

■ ينبغي أن تُساعد الآثار الاستراتيجية لتحليل SWOT الشركة على تعزيز نقاط قوتها الداخلية، واستغلال الفرص الخارجية، والتخفيف من نقاط ضعفها الداخلية والتهديدات الخارجية.

KEY TERMS

- الأنشطة (ص ١٣٧)
- القدرات (ص ١٣٧)
- الغفوض السببي (ص ١٤٩)
- الكفاءات الأساسية (ص ١٣٢)
- الجمود الأساسي (ص ١٥١)
- مورد يصعب تقليده (ص ١٤٢)
- القدرات الديناميكية (ص ١٥٢)
- القدرات الديناميكية
- المنظور (ص ١٥٢)
- الموارد غير الملموسة (ص ١٣٩)
- الملكية الفكرية
- الحماية (ص ١٥٠)
- آليات العزل (ص ١٤٧)
- منظم لاقتناص
- القيمة (ص ١٤٤)
- الاعتماد على المسار (ص ١٤٨)
- الأنشطة الأساسية (ص ١٥٦)
- مورد نادر (ص ١٤٢)
- الموارد (ص ١٤٠)
- نظرة قائمة على الموارد (ص ١٣٨)
- تدفقات الموارد (ص ١٥٢)
- عدم تجانس الموارد (ص ١٤٠)
- جمود الموارد (ص ١٤٠)
- مخزونات الموارد (ص ١٥٢)
- الموارد (ص ١٣٧)
- التعقيد الاجتماعي (ص ١٤٩)
- نظام النشاط الاستراتيجي (ص ١٥٧)
- الملاءمة الاستراتيجية (ص ١٣١)
- أنشطة الدعم (ص ١٥٦)
- تحليل SWOT (ص ١٦٠)
- الموارد المادية (ص ١٣٨)
- الموارد القيمة (ص ١٤١)
- سلسلة القيمة (ص ١٥٤)
- إطار عمل VRIO (ص ١٤١)