

- معدل النمو الكامن في الصناعة.
- تعقيد التكنولوجيا المحورية في الصناعة
- معدل التحسين في المنتجات والخدمات.
- قدرات الإدارة
- شدة المنافسة بين المنافسين الحاليين في السوق.
- مدى عمق تمييز المنتج.
- استقلالية الخدمات.
- المنتجات المتوافقة.
- التركيز والتوازن بين المنافسين.

نخلص مما سبق أنه كلما زاد عدد المؤسسات التي تنشط في القطاع، كلما ازدادت شدة المنافسة والعكس صحيح، هذا بالإضافة إلى مدى تشابه قدرات ومكانة المؤسسات في السوق، حيث كلما ازداد تشابه الإمكانيات كلما ارتفع الضغط التنافسي، وهناك عامل آخر ترتبط به شدة المنافسة، ويتمثل في معدل نمو الطلب، حيث يرتبطان سلبياً، ففي حالة نمو الطلب بوتيرة معتبرة فكل المؤسسات بإمكانها تنمية رقم أعمالها رغم ثبات حصتها السوقية و العكس في حالة عدم نمو الطلب، فالوسيلة الوحيدة لتنمية رقم الأعمال هي البحث عن الحصة السوقية للمنافسين، و هذا ما يزيد من الضغط التنافسي وشدة المنافسة بين المؤسسات التي تنشط في نفس القطاع.

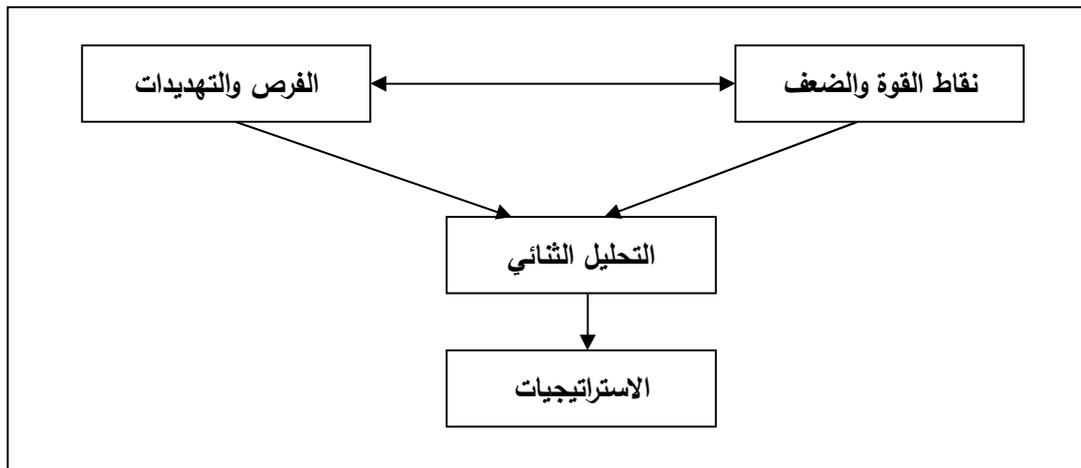
عليه فان المؤسسة تقوم بتحليل البيئة الخارجية، من أجل اكتشاف العوامل التي تهددها والعوامل التي تمنحها فرصاً ينبغي استغلالها، و معرفة مصدر كل واحد منهما، و ذلك بحسب الأولوية، لأن هناك فرصاً ينبغي استغلالها فوراً، و تتمثل في الفرص الأعلى جاذبية وأخرى في أوقات لاحقة، و هي الفرص محدودة الجاذبية، أي بحسب الفائدة التي تحققها للمؤسسة، و نفس الشيء بالنسبة للتهديدات، فهناك تهديدات لابد من القضاء عليها فوراً، و تتمثل في القيود والتهديدات الأعلى خطورة والبعض الآخر يمكن تركه إلى وقت لاحق، و تتمثل في القيود والتهديدات ذات الخطورة المحدودة، أي بحسب الضرر التي تلحقه بالمؤسسة، وكل ذلك يتم عن طريق الفعل الاستراتيجي المؤثر وليس بالتعامل بردود الأفعال السلبية، بل يتم بناء على قاعدة إستراتيجية قوية وشاملة للمؤسسة، تركز على عناصر القوة والفرص دون إهمال عناصر الضعف والتهديدات.

3- التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية:

إن التحليل الداخلي للمؤسسة، من أهم مقومات نجاح الاستراتيجيات التسويقية للمؤسسة، مهما كانت مستوياتها، حيث لا يمكن تصور نجاح الإستراتيجية إلا إذا كانت متناسبة مع الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، و منه فلا بد من تقييم هذه الإمكانيات بواقعية ودقة من أجل التوصل إلى وضع إستراتيجية في

حدود الإمكانيات، و التي تعتمد على نقاط القوة والضعف في المؤسسة، و عليه يطلق بعض المفكرين على عملية تحليل البيئة الداخلية على أنها مرحلة تشخيص و تحليل الميزة الإستراتيجية للمنافسة، فالميزة الإستراتيجية إذن تعتمد على تحليل وفحص وتقييم كل المتغيرات الداخلية المؤثرة على مختلف وظائف المؤسسة، فضلا عن ثقافتها ومناخها التنظيمي من أجل تحديد نقاط القوة والضعف النسبية مقارنة بالمنافسين في الصناعة، لأنه لا توجد قوة مطلقة و لا ضعف مطلق، و لهذا فلا بد من التوفيق بين البيئة الخارجية(الفرص والتهديدات) والبيئة الداخلية، من أجل تحديد رسالة المؤسسة و إستراتيجيتها، ، سعيا منها لاستغلال نقاط القوة التي تتميز في صالحها،لأنه في الغالب لا توجد مؤسسات متساوية القوة في كل وظائفها، بل لكل مؤسسة نقاط قوة تفرد بها عن غيرها، و نقاط ضعف تختلف عن بقية المؤسسات، و هذا ما يسمح للمؤسسة من تحديد نوعية الفرص التي سوف تركز عليها و التي تتناسب مع إمكانياتها، فهي بذلك تعتبر كمفتاح النجاح بالنسبة للمؤسسة. وهو ما يوضحه الشكل رقم(11).

الشكل رقم(11): التفاعل بين التقييم الداخلي والخارجي للمؤسسات



المصدر: محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص138.

إن تقييم وتحليل البيئة الداخلية للمؤسسة يتم على مستويين، المستوى الكلي(Corporate Level) والمستوى الوظيفي(Functional Level)، و طبعا بالنسبة للمؤسسة العالمية التي تملك فروعاً في الخارج فكل فرع يقيم بصفة مستقلة كلياً وعلى مستوى الوظائف. و يمس تقييم المؤسسة على المستوى الكلي، محاولة اكتشاف نقاط قوتها(المزايا التنافسية)، و نقاط ضعفها مقارنة بالمنافسين، في ثلاثة جوانب:

- ثقافة المؤسسة.
- سمعة المؤسسة.
- التكامل بين أجزاء المؤسسة.

إن المؤسسة الناجحة استراتيجيا في السوق التنافسي، يتحتم عليها الاعتماد على ثقافة قوية يسير وفقها كل أعضاء المؤسسة و تحفز الابتكار والتطور، زيادة على ضرورة تقييم المؤسسة لسمعتها ومكانتها إزاء المتعاملين معها من خلال جمع آرائهم وتحليل شكاويهم، و معرفة ما إذا كانت تشكل نقطة قوة أو نقطة ضعف، من أجل وضع الاستراتيجيات التسويقية المناسبة للمؤسسة والتي تزيد من تنافسيتها، هذا و دون أن ننسى حتمية تقييم وتحليل درجة التنسيق والتكامل الموجود بين مختلف وظائف وأنشطة المؤسسة (تسويق، إنتاج، تمويين، موارد بشرية...)، بحكم أن نجاح المؤسسة يتوقف على التنسيق بين إداراتها المختلفة في إطار ما يسمى بالتعاوض (Synergie).

اقترح عديد من الباحثين مداخل عديدة تعنى بالتشخيص الداخلي ومن تلك المداخل نذكر:

3-1: مدخل سلسلة القيمة: يعد هذا النموذج من اهم النماذج تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث انه يساعد على تحديد الأنشطة المولدة للقيمة داخل المؤسسة، نوضح اهم معالمه فيمايلي.

3-1-1: تعريف سلسلة القيمة:

تم تقديم نموذج سلسلة القيمة من طرف الباحث مايكل بورتر (M.PORTER) الذي عرفه على النحو التالي: "تكتيك يستخدم لتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية"، ومنه معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية و المحتملة"¹.

حيث تعتبر المؤسسة من منظور هذا النموذج عبارة عن سلسلة من الأنشطة الأساسية التي تضيف قيمة إلى منتجاتها أو خدماتها. كما تعرف سلسلة القيمة أيضا على أنها من الأساليب الجديدة في تحليل المناخ الداخلي لمحاولة التعرف على الأوضاع السائدة ومدى التناسق فيها، و إمكانات التحسين والتطوير من خلال تغيير العلاقات والأنماط فيما بين الأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة"².

من خلال هذين التعريفين يتضح بأن سلسلة القيمة لها علاقة وطيدة بالميزة التنافسية، و ذلك من خلال الأدوار التي تقوم بها والأهداف التي تطمح الوصول إليها، و ذلك على النحو التالي مجموعة من الأنشطة الرئيسية في المؤسسة التي تضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها.

- تسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف في المؤسسة، و بالتالي معرفة مصادر الميزة التنافسية.
- تحديد درجة التكامل والتعامل الداخلي بين الأنشطة.

¹ Porter.M, l'avantage concurrentiel des nations, Dunod , Paris ,2000, P 43.

² Ibid, p 43.

- التعرف على الروابط التي توضح تأثير أسلوب أداء أحد الأنشطة على تكلفة نشاط آخر.
- التوصل إلى تحسين وتطوير الأوضاع والتناسق من خلال تغيير العلاقات والأنماط بين الأنشطة المؤداة داخل المؤسسة.

نوضح نموذج سلسلة القيمة في الشكل رقم (12).

الشكل رقم (12): نموذج سلسلة القيمة



Source: Porter.M, l'avantage concurrentiel des nations, opcit, p 44.

الملاحظ من خلال هذا الشكل رقم (12) هو أن سلسلة القيمة تتشكل من مجموعة من الأنشطة الرئيسية، و أخرى داعمة، تعمل بالتنسيق من أجل تحقيق مزايا تنافسية للمؤسسة، مع العلم أن تحليل قيمة كل نشاط يتطلب فهم وتحليل ومتابعة التكلفة، مع تحديد مصادرها.

كما تجدر الإشارة إلى أن الأرباح تتحقق كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات أي أن حصيلة القيمة المضافة لكل الأنشطة أكبر من التكاليف التي تحملتها المؤسسة نظير كل أنشطة سلسلة القيمة، كما أن الخطوط المتقطعة الظاهرة في الشكل تبين بأن التموين، التنمية التكنولوجية وتسيير الموارد البشرية يمكن إشراكها مع نشاطات رئيسية خصوصية أو تدعيم كل السلسلة، أو بمعنى آخر أن هناك علاقات وارتباطات بين مختلف نشاطات سلسلة القيمة، سواء الرئيسية منها أو الداعمة.

من أجل الفهم الكامل والتحليل الجيد لنشاطات المؤسسة، فإنه لا يكفي الاعتماد على تحليل سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، بل لا بد من تحليل السلسلة التي ترتبط معها والمتمثلة في:

- سلسلة القيمة للموردين.
- سلسلة القيمة للمشتريين.
- سلسلة القيمة للموزعين.

حيث أن لكل سلسلة قيمة مدخلاتها وعملياتها لتحويل المدخلات إلى مخرجات (السلع و الخدمات)، وهي القيمة الكلية المترجمة من الأنشطة الداعمة والأنشطة الرئيسية، و بعبارة أخرى فإن الفكرة الأساسية من وراء هذا الأسلوب أنه يمكن فحص مصادر الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال مايلي:

- النظر إلى وحدة نشاط معينة (Business Unit) باعتبارها نظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات.
- وجود نظام ثاني هو نظام المورد للمدخلات، الذي يقدم مدخلاته للمؤسسة .
- نظام ثالث يسمى نظام المستخدم للسلعة ويحصل على مخرجات المؤسسة.

نستنتج انه في واقع الأمر الميزة التنافسية لأية مؤسسة مرتبطة بامتداداتها الأمامية والخلفية أي سلسلة الموردين وكل الأطراف المغذية للمؤسسة بالمدخلات، و سلسلة القيمة للزبائن، فسلسلة القيمة لمؤسسة ما في أية صناعة تتكامل مع تدفقات النشاطات الواسعة التي تسمى "نظام القيمة"، وعليه حتى تتمكن المؤسسة الحيازة والحفاظ على الميزة التنافسية، فعليها عدم الاكتفاء بفهم سلسلة القيمة للمؤسسة فقط، ولكن لابد من العمل على فهم ومعرفة الطريقة والأسلوب التي تندمج به في النظام العام للقيمة.

3-1-2: الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة:

تتكون سلسلة القيمة من مجموعة من الأنشطة، كلها تساهم وتتكامل فيما بينها من أجل تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة والسعي إلى التفوق على المنافسين، وعادة ما تصنف إلى: نشاطات رئيسية وأخرى داعمة، كما بينا ذلك في الشكل رقم (12)، وفيما يلي شرح موجز لأهم هذه الأنشطة.

أ- **النشاطات الرئيسية:** تتمثل أساسا في التكوين المادي للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة وتسليمها وتسويقها للمشتري وكذلك خدمة ما بعد البيع، فهي النشاطات الداخلة في الإنشاء المادي والبيع للمنتج، ونقله للزبون ومصلحة ما بعد البيع، مع العلم أن كل نشاط يمكن أن تتبثق عنه نشاطات فرعية متميزة والتي ترتبط بالفرع المعني و الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وعادة ما تقسم النشاطات الرئيسية إلى خمسة أصناف و هي:

- **الإمداد الداخلي:** ويسمى البعض السوقيات الداخلية وترتبط هذه الأنشطة باستلام، تخزين و توصيل المدخلات اللازمة للمنتج، و تشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل...
- **الإنتاج(العمليات):** وتتمثل في عمليات التشغيل، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي، وتشمل: التشغيل على الآلات،التجميع،التعبئة،صيانة الآلات،التسهيلات...
- **الإمداد الخارجي:** وتتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين، والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين، كم تشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبيات، الإيداع...
- **التسويق والمبيعات:** وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لاقتناء منتجات المؤسسة وتشمل مثلا: الإعلان، الترويج، رجال البيع، اختيار المنفذ،العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعير...وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.
- **الخدمة:** هي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، من الوصول إلى الرضا التام للمستهلك، أو بعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك، وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء،تعديل المنتج.
- **ب- النشاطات الداعمة:** ويمكن تعريفها على أنها" النشاطات التي توفر الوسائل المستهلكة والهيكل التي تسمح بإنجاز النشاطات الرئيسية"¹، و بالتالي تتمثل مهمتها في تدعيم النشاطات الرئيسية وتتعاون الواحدة مع الأخرى لضمان الشراء لوسائل الإنتاج، وتوفير التكنولوجيات، والموارد البشرية، وتضطلع بمسؤولية مختلف وظائف المؤسسة، وعادة ما تنقسم النشاطات الداعمة إلى أربعة أصناف أساسية، والتي بدورها تتجزأ إلى نشاطات فرعية منشئة للقيمة وهي:
- **البنية التحتية للمؤسسة(البنية التنظيمية):** وتشمل العديد من الأنشطة، مثل الإدارة العامة، المحاسبة، الشؤون القانونية، التمويل، التخطيط الاستراتيجي،تسيير الجودة، وكل الأنشطة الداعمة الأخرى.
- **إدارة الموارد البشرية:** وهي تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب، وتنمية الأفراد، فهي بذلك تشمل على كل نشاط يتعلق بالموارد البشرية.
- **تنمية التكنولوجية:** وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، و تشمل عامة البحوث، تحسين العمليات، تطوير المنتجات،المعرفة

¹ PORTER.M, La concurrence selon Porter, éd village mondial, Paris, 1999, P 57.

الفنية...، وتدخل التنمية التكنولوجية في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها، كما أنها من أهم مكونات القدرة التنافسية للمؤسسة في عصر العولمة والتطور التكنولوجي المذهل.

• **الشراء:** وتتعلق بالأنشطة التي تعمل وتساعد المؤسسة للحصول على المدخلات المطلوبة، سواء المواد الأولية أو الآلات، و كل ما هو ضروري للمؤسسة، و بهذا فهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة ككل لأنها تدعم كل نشاط في المؤسسة.

من خلال المفاهيم والتعاريف التي تم إليها حول سلسلة القيمة، يمكن اعتبارها من العناصر الأكثر فعالية للقيام بالتحليل الداخلي النظامي للمؤسسة، والذي يضمن معاينة نقاط القوة والضعف الحالية والمرتبقة والعمل على الاستغلال الأمثل لنقاط القوة ومحاولة تجنب وتفادي نقاط الضعف أو تحويلها إلى نقاط قوى في صالح المؤسسة من خلال تتبع كل مستجدات البيئة والتسيير الفعال، وعليه يمكن القول بأن نموذج (Porter) لسلسلة القيمة يستخدم في هذا السياق بفعل دوره الحيوي في المؤسسة والمتمثل في:

- تكتيك لتحليل الميزة التنافسية الإستراتيجية.

- أداة للتحليل المحاسبي وتبسيط الضوء على الربحية في خطوات منفصلة لعمليات التصنيع المعقدة من تحديد الأنشطة التي يمكن تحسين التكاليف فيها أو تحسين عملية خلق القيمة لهذه الأنشطة أي تحديد وحدات بناء العمليات وتخمين القيمة المضافة وربط هذا التحليل بالبحث عن الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.

2-3: مدخل الموارد و الكفاءات:

ارتبط هذا المدخل بالأفكار التي قدمها الباحثان (Hamel & Prahalad) حيث أوضح أنه يمكن تحليل البيئة الداخلية من خلال الكفاءات المحورية و التي يعرفانها بأنها: " مجموعة من المهارات و المعارف التي تمكن مؤسسة ما من تقديم منفعة معينة للزبائن تكون مصدرا لإنشاء القيمة لدى الزبون"¹. انطلق الباحثان في تحديد مقاربتهم تلك من الأعمال التي قدمها (B.Barney) الذي أوضح أن التميز التنافسي الذي تبحث عنه المؤسسات يرتبط بمراد المؤسسة و التي يجب أن تتميز بالخصائص التالية²:

- أن يساهم المورد في خلق قيمة تنافسية للمؤسسة.
- أن يكون المورد نادرا و مميذا عن ما يملكه المنافسون الحاليون و المحتملون للمؤسسة.
- أن يكون المورد غير قابل للتقليد و الإحلال.

¹ Hamel.G, Prahalad.C, La conquête de future, inter édition, Paris, 1995, p 151.

² Chertman.M, stratégie de l'entreprise théorie et action, economica, paris, 2004, p94.

3-2-1: أسس مقارنة الموارد و الكفاءات:

ترتكز النماذج الكلاسيكية للتحليل الاستراتيجي على فرضيتين أساسيتين، فمن جهة تفترض أن المؤسسات النشطة في صناعة ما تعتبر متماثلة في الموارد الإستراتيجية التي تسيطر عليها، و كذلك في الاستراتيجيات المنتهجة، و من جهة أخرى تفترض أن الموارد المتاحة متحركة و غير ثابتة، وهو ما يعني عدم وجود تباين في الموارد المستعملة من طرف تلك المؤسسات ضمن استراتيجياتها. بخلاف ذلك نجد أن المنظور المرتكز على الموارد و الكفاءات يقترح فرضيتين لدراسة مصادر الميزة التنافسية هما¹:

- التباين النسبي للموارد: يفترض هذا النموذج أن المؤسسات التابعة لنفس الصناعة يمكن أن تكون لها موارد إستراتيجية متباينة، أي بعبارة أخرى يمكن للموارد أن تتميز نسبيا من مؤسسة لأخرى حتى وإن كانت هذه الموارد تابعة لنفس القطاع أو الصناعة، وعليه فإن الموارد المالية، المعارف التكنولوجية، شهرة المؤسسة... الخ، ما هي إلا متغيرات قابلة للتمييز والتباين من مؤسسة لأخرى.
- نسبية حركية الموارد: إن حركية الموارد بين المؤسسات يفترض وفقا لهذه المقاربة أنها ليست مطلقة، وهو ما يعني أن التباين في الموارد قد يكون مستداما، لوجود عوامل تحد من قدرتها على الحركة بشكل كامل، فإذا كان بالإمكان مثلا أن نقوم بنقل التكنولوجيا من مؤسسة لأخرى فإن براءات الاختراع قد تحول دون سهولة ذلك.

إضافة إلى الفرضيتين السابقتين فإن مقارنة الموارد تقوم على مجموعة من المبادئ أهمها مايلي²:

- تصور المؤسسة على أنها محفظة من الموارد المالية، التقنية، البشرية... الخ، و في نفس الوقت محفظة من المنتجات والقطاعات الإستراتيجية المركزة على سوق معينة.
- ضعف موارد المؤسسة لا يمنعها من تحقيق التفوق في السوق العالمية، كما لا تضمن لها وفرة الموارد تحقيق النجاح الأكيد.
- الاختلاف من مؤسسة إلى أخرى يكمن في طريقة المزج بين مواردها، ما ينتج عنه فروقات محسوسة في كيفية اقتحامها للأسواق و تموقعها، و في النواتج التي تستخلصها من نفس الكميات المتاحة من الموارد.

1 Jacques Grisé, Les Ressources Humaines Entant que Source d'avantage concurrentiel durable, document de travail 1997-013, Montréal, Québec, 1997, p 03.

² Ibid, P 04.

- الاستعمال الذكي للموارد بتجميعها وإشراكها المتكامل وتوظيفها، مركزة على هدف استراتيجي أساسي، والاقتصاد فيها حيث ما يكون ممكنا، وتسريع استرجاعها بتقليص الآجال بين التوظيف وتحقيق العوائد.

الجدير بالذكر أن (Hamel & Prahalad) حددا أربعة مؤشرات للكفاءات المحورية هي¹:

• **الزبون:** أن هذا المورد(الكفاءات) يسمح بتحقيق قيمة معينة إضافية تختلف عن التي تقدمها كفاءات المؤسسات المنافسة.

• **القبول:** يعبر هذا المؤشر عن مدى مساهمة هذا الكفاءات في توسيع سوق المؤسسة.

• **المنافسة:** يعنى هذا المؤشر وجوب مقارنة الكفاءات المحورية للمؤسسة مع كفاءات المنافسين.

• **التنافسية:** يعبر هذا المؤشر على مدى مساهمة الكفاءات في تحقيق تميز تنافسي دائم للمؤسسة.

كما ميز الباحثان بين ثلاثة مجالات كبرى يمكن أن تبرز الكفاءات المحورية على مستواها وهي:

• **مجال الدخول إلى السوق:** فالكفاءات المحورية هنا يمكن أن تتبلور على مستوى مختلف المجالات الفرعية المرتبطة بدخول المؤسسة للأسواق، ويندرج ضمن هذا الإطار مختلف العمليات التسويقية: مبيعات، توزيع، وإدارة العلامات... الخ.

• **مجال المسار الإنتاجي:** أي مختلف العمليات المتعلقة بالعملية الإنتاجية من جودة في التصاميم، مرونة في العمليات، سرعة في التنفيذ، واحترام آجال الانجاز والتسليم.

• **مجال المساهمة الوظيفية للمنتج:** كلما كانت المساهمة الوظيفية للمنتج على درجة عالية من الكفاءة كلما سمح ذلك بتميز المنتج وتفوقه.

المجال الثالث له أهمية بالغة، لأن الفروقات التي قد تكون بين المؤسسات في المجالين السابقين، قد يتم تجاوزها سواء من خلال التحالفات أو نقل التكنولوجيا، و من هنا تبرز أهمية تحقيق التوازن بين المجالات الثلاثة حتى لا تفقد المؤسسة التميز المكتسب في مجال الكفاءة بفعل عدم كفايته في مجالات أخرى.

3-2-2: منهجية تطبيق مدخل الموارد و الكفاءات:

إن الخطوات العملية لتجسيد مقارنة الموارد و الكفاءات تختلف عن المقاربة الاقتصادية الهيكلية، ففي إطار هذه الأخيرة تبدأ المؤسسات تحليلها الاستراتيجي باختيار الأسواق و من ثم تبحث عن الموارد اللازمة لتجسيد ذلك، أما بالنسبة لمقاربة الموارد و الكفاءات تعكس العملية، حيث تبدأ الإدارة العليا

¹ Hamel & Prahalad.C, opcit, P 157.

- للمؤسسة بتحديد الموارد ثم يقررون على أي الأسواق يمكن استغلالها لتحقيق أرباح دائمة، وفي هذا الإطار نميز أربعة خطوات أساسية لتجسيد مقارنة الموارد و الكفاءات تتمثل في¹:
- تحديد وتصنيف موارد المؤسسة و كفاءاتها على ضوء نقاط القوة والضعف.
 - التحديد الدقيق والتقييم الجيد لقدرات المؤسسة.
 - تقييم مدى إمكانية تحقيق هذه الموارد والقدرات للربح مستقبلا إذا تم استخدامها مدة طويلة من قبل المؤسسة، و تعتمد العوائد المتحققة من موارد وقدرات المؤسسة على عاملين هما مدى تواصل الميزة التنافسية التي تستطيع المؤسسة تحقيقها وعلى مقدرة المؤسسة على تحقيق العوائد المكتسبة من مواردها وقدرتها.
 - اختيار الإستراتيجية الخاصة باستثمار واستغلال هذه الموارد والقدرات في ضوء الفرص الخارجية المتوقعة، ويتم اختيار الإستراتيجية وفقا لخصائص الموارد والكفاءات الأكثر أهمية للمؤسسة.
- يوضح الشكل رقم(13) منهج تطبيق المقاربة المبنية على الموارد و الكفاءات.

¹ مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل، عمان، 2005، ص 115.