

أهداف الدرس: سيتمكن الطالب من التعرف على نموذجين آخرين للقيمة غير نموذج سلسلة القيمة وهما ورشة القيمة وشبكة القيمة وتحديد الفرق بينهما وبين سلسلة القيمة.

العناصر التي تتضمنها المحاضرة:

● ورشة القيمة؛

● شبكة القيمة.

تمهيد: قد يستخدم في خلق القيمة العديد من النماذج، التي لها تأثير واضح على تحقيقها، لذلك يجب مراعاتها لزيادة تعظيمها ولتفادي ضعفها، ما يميز هذه النماذج أنها تختلف من حيث مبدأ عملها أو الهدف منها، فقد تم التعرف سابقا على نموذج سلسلة القيمة والذي يهدف إلى تحقيق مزايا تنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة، وهو ليس النموذج الوحيد إذ هناك نموذجين آخرين، الأول يتمثل في ورشة القيمة الهدف منه مواجهة ومعالجة المشاكل، والثاني يكون متاحا ويمكن استخدامه بوجود التكنولوجيا، التي تصبح ميدانا لإضافة القيمة ويطلق عليه نموذج شبكة القيمة.

أولا: ورشة القيمة: إذا كان نموذج سلسلة القيمة يناسب المؤسسات الصناعية أكثر، ويوضع من أجل إيجاد ميزة تنافسية لمنتجات أو خدمات المؤسسة، فإن نموذج ورشة القيمة يوضع من أجل مواجهة وحل المشاكل التي قد تؤثر على القيمة، وهي غالبا مشاكل تتعلق بالزبائن، فهو نموذج يجند الموارد على حسب متطلبات إرضاء الزبائن، أما عدد وطبيعة الأنشطة التي يتكون منها فهي تتحدد على حسب طبيعة المشكل ودرجة تعقيده.

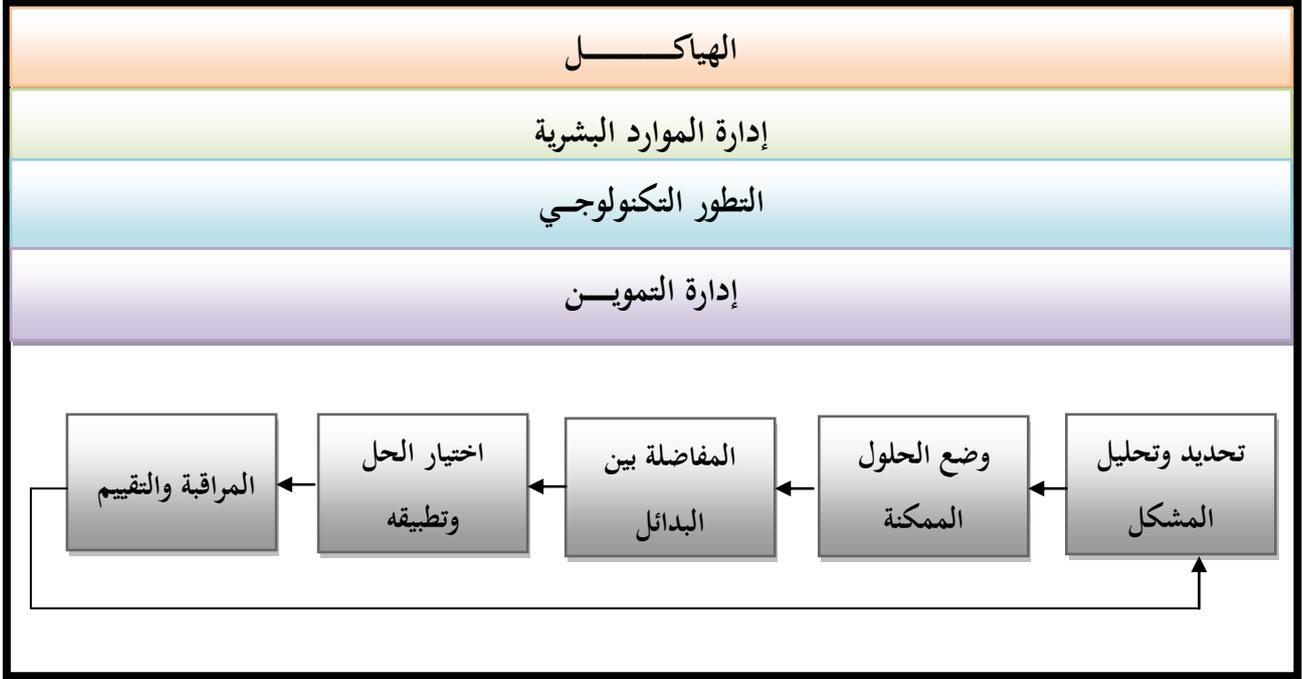
والجدير بالذكر أن نموذج ورشة القيمة يوافق المؤسسات المقدمة للخدمات أكثر، إلا أن هذا لا يمنع من استخدامه في المؤسسات الصناعية التي بدورها قد تحتاج إلى هذا النوع من التحليل في بعض وظائفها المهمة وعلى سبيل المثال فإن تطوير العمليات الإنتاجية يمكن التعامل معه على أنه تكنولوجيا لمواجهة المشكلات التي تواجه عمليات الإنتاج، وفي هذه الحالة يصبح الأمر متعلق بمشكل وليس بخلق ميزة تنافسية.

وعليه يعرف أسلوب ورشة القيمة بأنه:

" نموذج موجه لمعالجة المشاكل التي تواجهها المؤسسة في خلق القيمة لمنتجاتها أو خدماتها، والتي تتعلق عادة أو في غالب الأحيان بالزبائن، وهو يتكون من أنشطة أساسية وأخرى داعمة "

من التعريف يتبين أن ورشة القيمة نموذج موجه لحل المشاكل، وهو يشترك مع نموذج سلسلة القيمة في الأنشطة الدائمة ويختلف معه من ناحية الأنشطة الأساسية، ويتضح ذلك في الشكل التالي:

نموذج ورشة القيمة



كما هو ملاحظ من الشكل، فإن النموذج يتكون من أنشطة دائمة وأخرى أساسية يمكن شرحها باختصار كالتالي:

➤ **الأنشطة الداعمة:** وهي نفسها الأنشطة التي تم تقديمها في نموذج سلسلة القيمة والمتمثلة في: الهياكل، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، إدارة التمويل.

➤ **الأنشطة الأساسية:** تتمثل في:

- **تحديد وتحليل المشكل:** البداية تكون عندما يتضح المشكل ويتم تسجيله، حيث يجب التدقيق في ذلك لتوضيح التفاصيل والجزئيات المتعلقة به لأجل الإلمام به من كافة الجوانب؛
- **وضع الحلول الممكنة:** وضع جملة من البدائل كحلول ممكنة لحل المشكل المطروح؛
- **المفاضلة بين البدائل:** تحديد الأنشطة الموافقة لحل المشكل من بين مجموعة الاختيارات المتوفرة انطلاقاً من المرحلة السابقة، أي المقارنة بين تلك الحلول؛

- اختيار الحل وتطبيقه: مرحلة تطبيق الحل الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل المطروحة وذلك بعد دراستها والمقارنة بينها، واختيار الأنسب منها؛
- المراقبة والتقييم: المرحلة الأخيرة تتمثل في متابعة الحل الموجه للمشكل وتقييمه والتأكد أن المشكل قد تم تحديده بطريقة صحيحة وتسجيل ردود الفعل الموافقة له، أي تسجيل مختلف الحالات الممكنة التي قد تظهر بعد تطبيقه، وهو ما يسمى بالتغذية العكسية التي تسمح بإعطاء معلومات من شأنها تأكيد أو إعادة النظر في بعض الاختيارات التي تم اختيارها.

بعد توضيح مختلف الأنشطة الأساسية والداعمة يلاحظ أن الأنشطة المساعدة تلعب دورا بالغ الأهمية في نجاح الأنشطة الأساسية، إلا أنه لا بد من الحرص على أن يتم إنجاز وإدارة تلك الأنشطة بالشكل اللازم وبالتنسيق المناسب مع الأنشطة الأساسية بما يكفل توفير الدعم اللازم لها.

خصائص نموذج ورشة القيمة: يتميز هذا النموذج بـ:

- يتميز هذا الأسلوب بانفراد عملية خلق القيمة بالمعالجة والاستجابة لكل حالة على حدى؛
- تسلسل وترابط الأنشطة فيما بينها، مع إمكانية التطبيق المتزامن للأنشطة الأساسية والأنشطة المساندة؛
- التبادل المكثف والقوي للمعلومات بين المؤسسة وزبائنها، حيث يستطيع الزبون إبداء رأيه في ما يتعلق بمنتجات أو خدمات المؤسسة؛
- يتكون هذا النموذج من أنشطة متفاعلة قابلة للتوقيف في أي مرحلة والانطلاق من جديد في تصميم آخر من شأنه تقديم حلول أحسن للمشكل المطروح؛
- التغذية العكسية التي من خلالها يمكن تأكيد أو إعادة النظر في بعض الاختيارات التي تم اختيارها والعمل بها في مراحل سابقة، وهو ما يستدعي ويتطلب ضرورة التعاون بين مختلف عمليات خلق القيمة.

ثانيا: شبكة القيمة: لا يختلف هذا النموذج كثيرا عن سابقه من حيث الهدف فهو موجه نحو خلق القيمة للزبائن وللمؤسسة أيضا، ومن حيث مبدأ العمل يرتبط أيضا باحتياجات ورغبات ومشاكل الزبائن، ولكن الاختلاف يكمن في التطبيق، حيث يتوقف هذا النموذج على تكنولوجيات الاعلام والاتصال المتطورة، ويمارس عند توفر شبكات الأنترنت.

إذا فإن أهمية هذا النموذج برزت في ظل انتشار التعامل الإلكتروني، وهو يهدف إلى تعظيم القيمة، حيث يمكن للمؤسسة أن توسع عوائلها وأرباحها، وذلك من أجل الوصول إلى توليد قيمة مضافة كلية للمستفيد أو الزبون، ويمكن تحقيق كل ذلك بالاستفادة من المزايا غير المحدودة التي تتيحها شبكات الأنترنت، الأكسترنات والأنترنت.

وهذا يعتمد على إدارة شبكة القيمة التي تتكون من إدارة شبكة سلاسل التوريد، إدارة علاقات الزبون، إدارة العمليات الداخلية، وتخطيط موارد المشروع، كل تلك العمليات تسمح بتوسيع المجال أمام المؤسسات لإضافة القيمة، من خلال العمل الإلكتروني وتبادل المعلومات على الخط، وتنفيذ وتوزيع الخدمات إلكترونياً وتقديم خدمات خاصة للزبائن حسب الطلب، وغيرها من الخدمات، وهنا تكون المؤسسة قد كونت شبكة فرعية للقيمة من خلال ربط المجالات الوظيفية الرئيسية للمؤسسة في تكوين تنظيمي متكامل وبطريقة تستطيع أن تلبي بكفاءة وفاعلية احتياجات وتطلعات الزبائن في البيئة الداخلية من العاملين والزبائن في البيئة الخارجية.

خصائص نموذج ورشة القيمة: يتميز هذا النموذج بـ:

- العلاقة المباشرة بين الزبائن وسهولة تبادل المعلومات؛
 - يلعب الوسطاء دور مسيرين للفرق، بحيث تضم المؤسسة الوسيطة أعضاء مهمتهم مراقبة هذه العلاقات والتحكم فيها بمجموعة من العقود بين المؤسسة والزبائن ضمن مجموعة التزامات تعاونية؛
 - أنشطة الوساطة يتم إنجازها بالتوازي على مختلف المستويات: تتطلب خدمة الزبون مجموعة من الأنشطة بحيث يتكفل هيكل قائم على مجموعة من العقود مع الزبائن بخلق الوساطة اللازمة وكل هيكل يتطلب مجموعة من الأنشطة المتخصصة وهو ما يفرض وجود علاقات متينة بين مختلف الأنشطة التي لا بد من تداخلها مع بعضها البعض؛
 - النمطية التي تحقق التوافق و المراقبة على الزبائن؛
 - تتأثر قيمة الخدمة بطريقة مباشرة وإيجابية للزبائن الآخرين بمجرد ما يضاف زبون قيمة الخدمة هي دالة للمناولات للشبكة؛
 - تمتلك العمليات دورات حياة مختلفة: بحيث يمكن أن تكون بعض الخدمات الجديدة مطلوبة من قبل الزبائن وبأسعار مرتفعة إلا أن قيمة هذه الخدمة تتبع عدد المستعملين وهو ما يجعل تطويرها صعباً للغاية وذلك بسبب انحصار الزبائن بمجموعات محددة؛
 - العلاقات بين المتعاملين في هذا النوع من الصناعة لا يمكن تحليلها انطلاقاً من منطلق سلسلة القيمة و العلاقات مع الزبائن بحيث يشكل نظام القيمة في هذه الحالة مجموعة شبكات مترابطة و التي تنتج جماعياً خدمات معينة.
- وعلى هذا الأساس يمكن تحديد الأنشطة لنموذج شبكة القيمة كما يلي:

➔ **الأنشطة الداعمة:** وهي نفسها الأنشطة التي تم الحديث عنها في نموذج سلسلة القيمة والمتمثلة في: الهياكل، إدارة الموارد البشرية، التطور التكنولوجي، إدارة التموين.

➔ **الأنشطة الأساسية:** تختلف تماما هذه الأنشطة عن غيرها في النماذج الأخرى:

- **الترويج للشبكة وتسيير العقود:** التي بدورها تتعلق بالترويج للزبائن الجدد، اختيار الزبائن، الإنجاز وتحديد كيفية تسيير العقود؛
 - **تقديم الخدمة:** والتي تضم خلق الروابط، المحافظة عليها، وتسيير العلاقات بين الزبائن وكذلك فورة الخدمات المستخدمة؛
 - **تسيير البنية التحتية للشبكة:** أي الاهتمام بتأسيس المواقع وتنظيمها، مراقبتها وصيانة الشبكة وتوفير ما يسمح بالاستجابة إلى متطلبات الزبائن دون انقطاع، والحفاظ على الشبكة وحمايتها من الاختراق والقرصنة، وضمان وصول المنتجات والمعلومات إلى الزبائن في الوقت المناسب.
- و يمكن تمثيل نموذج شبكة القيمة من خلال الشكل الموالي:

