

**أهداف الدرس:** سيتمكن الطالب من التعرف على نموذج سلسلة القيمة لـ " M.Porter "، حيث سيتم تحديد المفهوم والأهداف، وكذا تحليل مختلف الأنشطة التي تتكون منها هذه السلسلة، مع إبراز الإطار الأساسي لعملها، وعلاقات التأثير بين كافة عملياتها وأنشطتها.

#### العناصر التي تتضمنها المحاضرة:

- ☉ مفهوم سلسلة القيمة؛
- ☉ الهدف من سلسلة القيمة؛
- ☉ تحليل أنشطة نموذج سلسلة القيمة.

**تمهيد:** ظهر مفهوم سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد " Loureance milles " وهو تاجر أمريكي، غير أن هذا النموذج تطور على يد " M.Porter " الذي قدمه عام 1985 في كتابه " الميزة التنافسية "، وحدد العديد من الخطوات الرئيسية المشتركة بين جميع أنشطة تلك السلسلة، التي صنفها إلى أنشطة أساسية وأخرى داعمة، والتي ستؤدي عند تنفيذها بكفاءة عالية إلى خلق قيمة متميزة للزبائن.

**أولاً: مفهوم سلسلة القيمة:** سلسلة القيمة " value Chain " هو مصطلح يستخدم في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن سلسلة نشاطات المؤسسة التي تساهم في خلق قيم المنتج أكثر من تكلفته، ويمكن تعريفها بأنها:

" مجموعة من الأنشطة المستقلة التي تقوم بها المؤسسة داخليا والمحقة للقيمة بدءاً من مصادر الحصول على المواد الخام إلى غاية تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي ".

هذا التعريف يشترك في مفهومه مع مفهوم سلسلة التوريد أو سلسلة الإمداد، حيث تمثل سلسلة الإمداد تكامل جميع الأنشطة التي تنطوي عليها عملية التوريد والمشتريات والتحويل والخدمات اللوجستية. ويمكن الفرق بينها وبين سلسلة القيمة في أن سلسلة القيمة لا تبين فقط الأنشطة، وإنما تحللها وتبرز من خلالها الأنشطة التي تضيف المنفعة إلى السلع والخدمات ( خلق ميزة)، من أجل تعزيز القيمة للزبون. ذلك يعني أن سلسلة التوريد تبدأ من تصنيع المواد الخام إلى المنتج النهائي وتنتهي عندما يصل المنتج إلى المستهلك النهائي، ولكن سلسلة القيمة لا تقوم على ذلك فحسب بل تركز بالدرجة الأولى على إضافة قيمة للمنتج، لأن هدفها الأساسي خلق ميزة تنافسية.

ويمكن تعريفها أيضا بأنها: " تفاعل عدة أطراف، المجهز، أقسام المؤسسة والموزع وجميع تلك الأطراف التي تضيف القيمة في عدة أطوار لعمليات سلسلة القيمة ".

ويقول " Porter " أنها تشير إلى: " إعادة تجميع أنشطة المؤسسة الملائمة استراتيجيا بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز ".

على هذا الأساس يمكن اعتبارها " أسلوبا أو طريقة نظامية للنظر والحكم في سلسلة الأنشطة التي تؤديها المؤسسة بحيث يمكن للمؤسسة من خلالها فهم المصادر الحالية، والمحتملة لخلق قيمة متميزة عن منافسيها ".

أي أنها أداة تحليلية تساعد المؤسسات على فهم الكيفية التي تمكنهم من استخدام سلسلة الأنشطة التي تؤديها بهدف خلق ميزة تنافسية على مستوى كل نشاط، أو في كل مرحلة، أو في كل خطوة في تصميم وإنتاج وتسليم منتج عالي الجودة تضم تلك السلسلة:

➤ **الأنشطة الأولية (الأساسية):** أي الوظائف الأساسية وهي الإنتاج والتسويق وجميع الوظائف الأخرى التي ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة المقدمة للزبون.

➤ **الأنشطة الداعمة (الثانوية):** تشير إلى الوظائف المساعدة للوظائف الأولية للمؤسسة، وهي تضيف فاعلية للوظائف الأخرى.

ثانيا: أهداف سلسلة القيمة: الهدف الأساسي لوضع المؤسسة لسلسلة قيمة منتجاتها، يكمن في خلق التميز وإضافة قيمة للمنتج، ولعل ذلك يتوقف على تحديد الأنشطة التي يمكن فعلا أن تؤثر على القيمة إيجابيا، وتغيير ومعالجة تلك التي قد تؤثر سلبا، أي يجب تحليل كل نشاط ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيه، وتسمح أيضا تلك السلسلة بتحقيق ما يلي:

بالحرص على الاستخدام الأمثل للموارد والبحث عن مختلف الأساليب التي تمكن من الوصول إلى استخدامها برشادة وعقلانية أي تطبيق الكفاءة في كل الأنشطة.

التحكم في التكلفة في كل أجزاء السلسلة

من خلال التشخيص والتحليل يتبين للمؤسسة الأنشطة التي يمكن أن تضيف قيمة وتخلق ميزة للمنتج أو الخدمة، والأنشطة أيضا المكلفة والتي ليس لها دور إيجابي مؤثر على القيمة، بل على العكس لا تسهم في أية إضافة، وذلك من أجل التعامل معها في كلتا الحالتين.

فهم طبيعة الأنشطة ضمن السلسلة

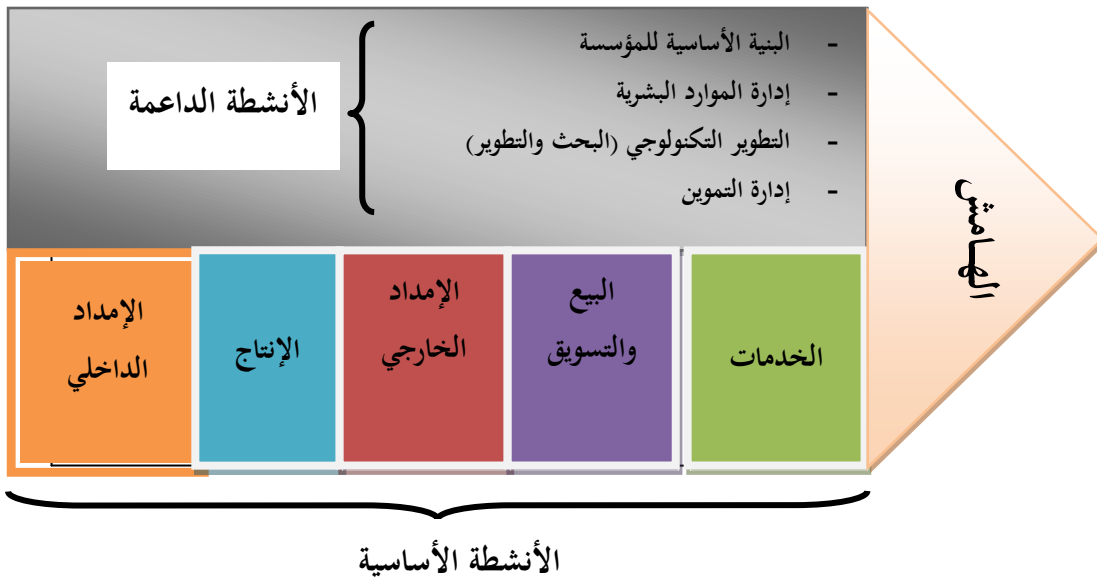
النتائج التي تعطيها عملية التشخيص تسمح بالكشف عن مواطن القوة والضعف في أي نشاط كان، وبالتالي يتم التعامل مع الأنشطة المضيئة للقيمة بتطويرها وتقويتها والاستفادة منها، وفي نفس الوقت تتم عملية معالجة نقاط الضعف في الأنشطة التي لا تضيف شيئاً أو تؤثر سلباً على القيمة.

تعد أداة رقابية وتقييمية للأداء كافة

وهو الهدف الأساسي من تحليل أنشطة جميع السلسلة لتحقيق الميزة التنافسية في منتجات المؤسسة، وبالتالي تحقيق هامش ربح أعلى، والوصول إلى ريادة المؤسسة.

تحقيق الميزة التنافسية

ثالثاً: تحليل أنشطة سلسلة القيمة: مثلما تمت الإشارة إليه فإن نموذج سلسلة القيمة ينقسم إلى قسمين وكل قسم يتكون من مجموعة من الأنشطة، وكونها سلسلة فإن مبدأ عملها يعتمد على الربط بين حلقاتها (أنشطتها) وعلى علاقة التأثير في جميع الأنشطة، أي وجود أثر متبادل بينها، هدفها الأساسي هو البحث عن مصادر للميزة التنافسية حيث يقوم النموذج بتحقيق ميزة تنافسية (تكلفة أقل أو تميز للمنتج)، وذلك من خلال تجزئة المؤسسة إلى مجموعة من الأنشطة بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية والمحتملة، ويمكن توضيح هذه السلسلة في الشكل التالي:



من الشكل يتضح أن الأنشطة تنقسم إلى:

أولاً: الأنشطة الأساسية: ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمهمة الأساسية وبالخلق الفعلي للقيمة، أي بوظيفتي الإنتاج والتسويق حيث ترتبط وتبدأ العملية الإنتاجية من الأنشطة المرتبطة بتوفير المواد الخام والمواد الأولية وتستمر من خلال توفير أجزاء

ومكونات الإنتاج، والتصنيع وتجميعها إلى غاية الأنشطة المرتبطة بالتوزيع والبيع وتقديم خدمات ما بعد البيع إلى المستهلك الأخير كمنتج أو خدمة، وتمثل هذه الأنشطة في:

**1. الإمداد الداخلي:** يتعلق باستلام، تنظيم، تخزين ومناولة المواد وكافة عناصر مدخلات النظام الإنتاجي وتشمل كذلك حركة النقل الداخلي والمخازن، ونظام المراقبة على المخزون، ويتم تقويم هذه الأنشطة الفرعية بتحديد نواحي القوة والضعف فيها.

كيف يمكن أن يؤثر الإمداد الداخلي على خلق القيمة؟

يتعلق الإمداد الداخلي بمناولة المواد للتصنيع من موردي المؤسسة، وبمختلف المهام النمطية والإجراءات التشغيلية الخاصة بتوفير التمويل والتي تتضمن استقبال وتخزين المواد الخام والرقابة عليها، أي إدارة تدفقها من الموردين والتي تعتبر أنشطة أولية ومدخلات لبداية تحويل القيمة، وكل ما يتعلق بها يعد تكلفة مباشرة، وعليه وحتى يكون الإمداد الداخلي مصدرا لخلق قيمة متميزة وله أثر إيجابي ينبغي السعي نحو تخفيض تلك التكاليف، وذلك من خلال اتباع الأساليب الجيدة للتمويل وتحسين أساليب الرقابة على مخزون ومناولة المواد، كما يمكن تخفيض مشتريات المواد الخام من خلال التخطيط الجيد للاحتياجات من هذه المواد.

**2. النشاط الإنتاجي:** يشمل كافة العمليات المتعلقة بتحويل المدخلات إلى مخرجات (سلع أو خدمات) ويتضمن أنشطة التصميم، التعبئة، التغليف، الرقابة على جودة الخدمات الإنتاجية.

كيف يمكن أن تؤثر العملية الإنتاجية على خلق القيمة؟

يعتبر النشاط الإنتاجي العنصر الأهم في خلق القيمة بين أنشطة سلسلة القيمة، فتحويل المدخلات إلى مخرجات بقيمة منخفضة يعني انخفاض التكاليف، وبالتالي انخفاض السعر الذي له تأثير كبير على الاعتبارات المتعلقة بسلوك المشتري والمستهلك النهائي للسلعة أو الخدمة، وتتوقف عملية الإنتاج على المدخلات.

وبما أن زيادة القيمة تحدث عند كل خطوة من خطوات تحويل المدخلات إلى المخرجات، فإنه يجب التركيز على المدخلات حتى تعطي قيمة إضافية، أي يجب أن تكون الموارد ذات قيمة نادرة أو غير قابلة للإحلال ومكلفة إذا ما تم تقليدها، ومن ناحية ثانية الحرص على الاستخدام الفعال لتلك الموارد بما يجعلها قادرة على التنافس مع الآخرين والتفوق عليهم، لأنه ليس مهما أن تكون المدخلات ذات قيمة نادرة بالنسبة للمؤسسة بقدر أن تكون المخرجات ذات قيمة عالية في نظر الزبون، لأجل ذلك يتعين عند اختيار النظام الإنتاجي التركيز على:

- **المعرفة الكاملة بخصائص السلعة:** من خلال إجراء دراسة كاملة للسوق لمعرفة خصائص السلعة المقبولة في السوق، وهو ما يسهم في تحديد نظام إنتاجي معين، حيث يتم اختياره بما يتماشى مع رغبات الزبون والمستهلك، وهو من أنشطة مصلحة التسويق والتوزيع؛
- **حجم الطلب:** يجب تحديده بدقة لأن كمية الطلب ستلعب دورا مهما في عملية التخطيط للإنتاج على أساس مستمر أو متقطع، وهنا يأتي دور مصلحة التمويل؛
- **تكاليف الإنتاج:** يمكن للمؤسسة أن تحقق أفضلية تنافسية من خلال التحكم في تكلفة الإنتاج، حيث تقدم للزبون قيمة متميزة من ناحية السعر المناسب له.

**3. الإمداد الخارجي:** يضم أنشطة نقل السلع المصنعة أو شبه المصنعة إلى مراكز التوزيع وتخزين البضائع الجاهزة وطرق التوزيع على الزبائن، وكافة الأنشطة المرتبطة بنقل البضائع من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها. كيف يمكن أن يؤثر الإمداد الخارجي على خلق القيمة؟

قد يسهم الإمداد الخارجي في خلق قيمة متميزة من خلال تسليم المنتجات وتوفيرها وطرحها في السوق في الوقت المناسب عن طريق التخزين مثلا، الذي قد يكسب المؤسسة قيمة زمنية وذلك بالاستجابة السريعة للطلب، كما أن النقل يكسبها أهمية مكانية وذلك بتوفير السلع للزبائن في المكان المطلوب، ومن جهة ثانية تؤدي كفاءة العمليات اللوجستية وتحسينها إلى تقليل الأخطاء والدقة في التحميل والتخزين، وتسهم في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح والمكاسب.

**4. التسويق والبيع:** يشمل كل ما يتعلق بأنشطة التسويق التي تساعد على نقل السلعة من أماكن إنتاجها إلى إيصالها إلى الزبائن متمثلة في الإعلان، الترويج، طرق التوزيع وسياسة التسعير. كيف يمكن أن يؤثر التسويق على خلق القيمة؟

عند إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات فإن المؤسسة تراعي بالدرجة الأولى رغبات وتوقعات الزبائن، وذلك بهدف تعظيم الهامش الذي يمثل القيمة التي تخلقها المؤسسة، وهذه القيمة متعلقة بخلق القيمة للزبائن، التي يجب مراعاتها والاهتمام بها أكثر لتحقيق رضاهم وجذبهم، وخلق القيمة لهم لا يعني دائما التركيز على جانب السعر وانخفاضه فحسب، بل يمتد إلى مؤثرات أخرى كإمكانية الاستفادة القصوى من المنتج، جودته مقارنة بالمنتجات المنافسة والبديلة، ..... وغيرها، قلة الأضرار الناجمة عن استخدامه (مثلا غير ملوث للبيئة)، فضلا عن هذه الخصائص التي ربما تتدخل فيها الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والبحث والتطوير وتعتمد على وجود موارد بشرية مؤهلة وكفؤة، فإن دور مصلحة التسويق والبيع هو إيجاد منافذ لتقريب المنتج من الزبائن وتوصيله في الوقت المناسب، والدعاية والترويج الفعال، والاعتماد على استراتيجيات تحقق ذلك.

**5. الخدمة:** التي تأتي ما بعد البيع وتمثل الأنشطة المتعلقة بالمنتج كالصيانة، التركيب، الضمانات، توفير أو بيع قطع الغيار... الخ.

كيف يمكن أن تؤثر الخدمة على خلق القيمة؟

تتأثر في الوقت الراهن مبيعات المؤسسات بالخدمات المتاحة ما بعد عملية البيع وعلى المنافع الإضافية التي سيحصل عليها الزبائن، وتقتضي هذه الخدمات تقديم تسهيلات تتعلق بالتشغيل، الصيانة، تقديم ضمانات وغيرها من الخدمات المبتكرة، الغرض منها في النهاية تحقيق رضى الزبائن وجذبهم، كون أن عملية شراء السلع وتكرارها لها ارتباط وثيق بمدى رضاهم على المنتج أو الخدمة، وزيادة ولائهم، ويرتبط تحقيق قيمة متميزة بتقديم خدمات مبتكرة متميزة، تتميز بأنها أفضل وأكثر مما يقدمه المنافس.

**ثانيا: الأنشطة الداعمة:** تقوم الأنشطة الباقية من سلسلة القيمة بتدعيم الأنشطة الأولية، أي تعمل على مساعدة وتدعيم وظيفة الأنشطة الأساسية المضيفة للقيمة، حيث تسهم في تحسين التنسيق وتحقيق الكفاءة داخل تلك الأنشطة، ولهذا السبب يشار إليها بأنها أنشطة داعمة، وتمثل في:

**1. البنية التحتية:** تمثل جميع أقسام ومصالح وهياكل المؤسسة، وقد تكون للمؤسسة الأم أو تضم جميع الفروع، وبالتالي مهمتها التنسيق بين جميع الأنشطة.

كيف يمكن أن تؤثر البنية التحتية على خلق القيمة؟

تحمل المؤسسة على بنيتها التحتية مصاريف عامة، ولكن يمكن أن تكون مصدرا لتعزيز القيمة من خلال تخفيض التكاليف، وتعزيز العلاقات بين مختلف الأقسام والمصالح، وضمان تدفق المعلومات في وقتها المناسب، مع ضمان التنسيق والتعاون بين الأنشطة والمصالح أيضا.

**2. التطور التكنولوجي:** يتضمن الأنشطة المتصلة ببحوث التطوير الخاصة بمختلف أنشطة المؤسسة والتي تؤدي بدورها لتطوير منتجاتها، ومحاولة تشجيع الإبداع والابتكار والاستفادة منهما في نشاط المؤسسة لتحقيق التميز دائما.

كيف يمكن أن يؤثر التطور التكنولوجي على خلق القيمة؟

تحتاج العملية الإنتاجية والأنشطة الأخرى إلى استخدام التكنولوجيا والتحديد والتطوير المستمرين باعتبار ذلك يساعد في تحسين كفاءة الإنتاج، حيث يمكن تقليل التكلفة، وقد تساعد التكنولوجيا الحديثة على تقليل زمن إنتاج وحدة المنتج وبالتالي تقليل تكلفة العمالة، أو قد تؤدي إلى استخدام طاقة كهربائية أقل، أو قد تساهم في تقليل نسبة التلف من المواد الخام، وفي نفس الوقت قد يساهم الابتكار والإبداع في خلق أفكار إدارية جديدة، أو تصميم منتجات جديدة أو تطوير القديمة.

**3. إدارة الموارد البشرية:** تعد وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المهمة في المؤسسة والتي من خلالها يتم تزويد مختلف المصالح والأنشطة الأخرى بما تحتاج إليه من موظفين وعمال كما ونوعا، وهي تهم بجميع الأنشطة من توظيف، تدريب وتقييم وغيرها.

كيف يمكن أن تؤثر إدارة الموارد البشرية على خلق القيمة؟

لإدارة الموارد البشرية دور ليس مهما فحسب بل ضروري في تدعيم القيمة وزيادتها حيث أن أساس القيام بجميع الأنشطة توفير العمالة المؤهلة كما ونوعا وفي الوقت المناسب لأداء الأعمال، أي هي المصلحة المسؤولة على اختيار وتوظيف وتوفير الكفاءات والمهارات المطلوبة لجميع المصالح، وذلك من خلال التخطيط الجيد والفعال، ومحاولة اختيار أنسب الموظفين تحت مبدأ " الرجل المناسب في المكان المناسب "، ومحاولة التحكم في دوراتهم وتقييم أدائهم من فترة إلى أخرى لتحديد مواطن القوة والضعف، حيث تقوم بتدريب وتأهيل الموظفين ذوي الأداء المنخفض، كما تقوم بتحفيز وتشجيع الجميع لتحسين أدائهم، ومحاولة اكتساب وتوفير رأس المال البشري الفعال المضيف للقيمة.

**4. إدارة التموين:** ويقصد هنا إدارة التموين التي تشمل جميع الإجراءات المتعلقة بشراء وتخزين المواد والسلع، أي كل ما يتعلق بالمشترقات التي تمثل مدخلات للعملية الإنتاجية، إجراءات مثل نظام إصدار الفواتير، طرق التعامل مع البائعين والموردين تحديد الموردين بكفاءة وترشيد عمليات الشراء، وذلك بهدف تخفيض التكلفة في الشراء.

كيف يمكن أن يؤثر التموين على خلق القيمة؟

يكون لإدارة التموين دور مهم جد في تحقيق قيمة مميزة وذلك نظرا لأنها الإدارة المسؤولة عن توفير المدخلات، وبالتالي يجب توفيرها بتكلفة منخفضة وبجودة عالية وفي الوقت المناسب والملائم متجنبه أي انقطاع في التموين حيث يمكن ذلك من خلال التخزين، ويمكن أن تقوم بدور إيجابي من خلال:

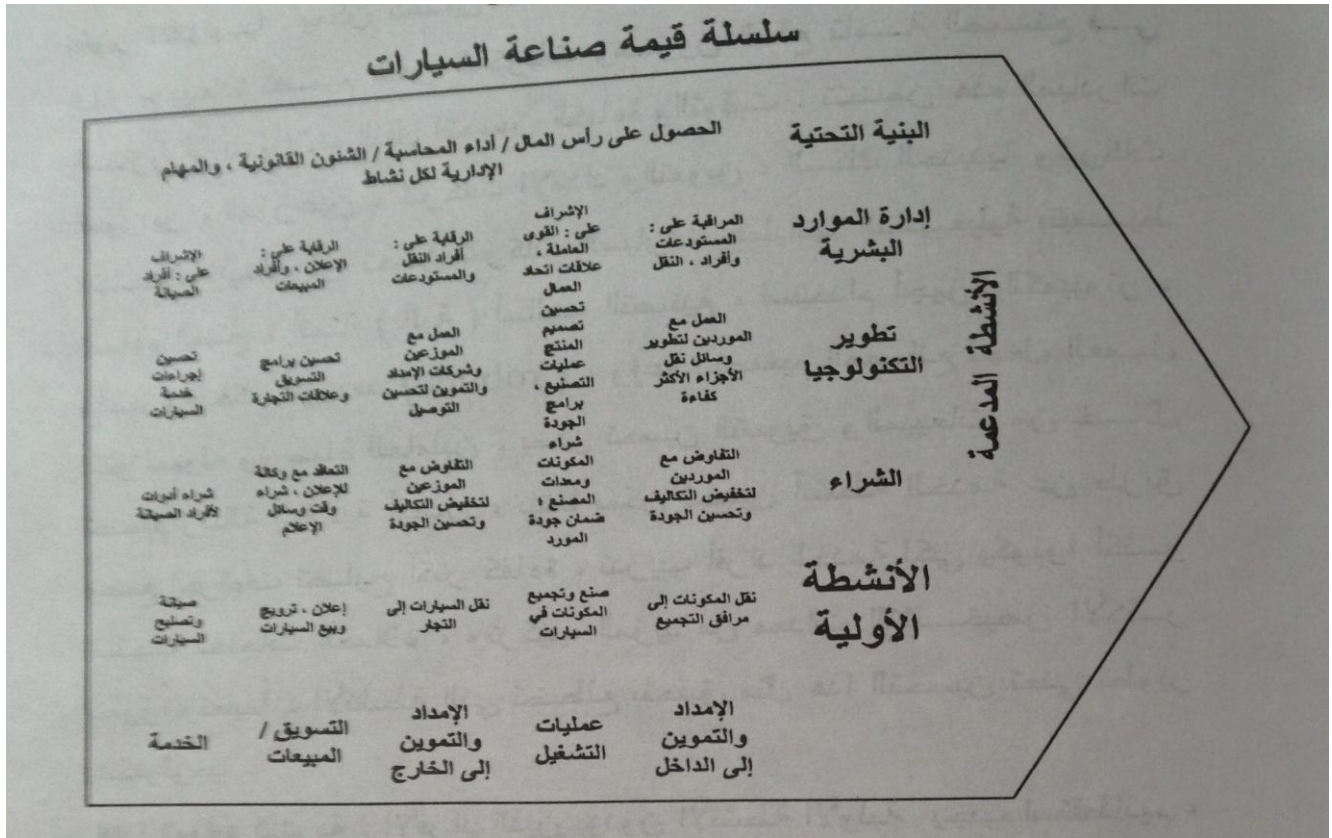
- التفاوض القوي في العقود؛
- التعامل الجيد مع الموردين لتوريد مواد أبسط وأرخص؛
- انتقاء مواد وسلع ذات جودة عالية؛
- استخدام أفضل الأساليب في التوريد وكذا التخزين.

أمثلة لسلسلة القيمة لبعض الصناعات:

## سلسلة قيمة صناعة مطعم البيتزا

البنية التحتية					إدارة الموارد البشرية	الأنشطة المدعومة
الحصول على رأس المال / أداء المحاسبة / الشئون القانونية ، والمهام الإدارية لكل نشاط						
الإشراف على: المطبخ ، الأفراد / التزيين	الإشراف على: المبيعات / ضمان السلامة	مراقبة: الأفراد ، عمل المطعم	مراقبة: التسويق ، الأفراد	الإشراف على: المستودعات أو المرافق / الشحن ، الأفراد	تطوير بنود القائمة ، تحسين تصميم الأقران	تأمين سلسلة التوريد لتخفيض تكاليف المكونات
تطوير بنود القائمة ، تحسين تصميم الأقران	تطوير نظم الطلبات لخدمة العملاء ، تحسين وقت التوصيل	تطوير مواد الترويج ، ووسائل الإعلام	تطوير أشكال جديدة للمطعم / تخطيط الترتيبات العامة	تأجير مساحات للمطعم أو مرافق التوصيل	شراء المكونات والتوريدات الأخرى	تأجير مساحات للمطعم أو مرافق التوصيل
إعداد البيتزا ، السلامة ، وبنود الطعم الأخرى	توصيل البيتزا إلى أصحاب الطلبات	تطوير نسخ الإعلان ، البرامج ، الترويج	خدمة الوجبات في المطاعم	نقل المكونات إلى المطعم ومرافق التوصيل	شراء المكونات والتوريدات الأخرى	تأجير مساحات للمطعم أو مرافق التوصيل
عمليات التشغيل	الإمداد والتمويل إلى الخارج	التسويق / المبيعات	الخدمة	الإمداد والتمويل إلى الداخل	شراء المكونات والتوريدات الأخرى	تأجير مساحات للمطعم أو مرافق التوصيل





البنية التحتية					
الحصول على رأس المال/ أداء المحاسبة/ الشؤون القانونية، والمهام الإدارية لكل نشاط					
إدارة الموارد البشرية	المراقبة على المسودعات والأفراد، النقل	الإشراف على القوى العاملة، علاقات إتحاد العمال	الرقبة على أفراد النقل والمسودعات	الرقابة على الإعلانات، وأفراد المبيعات	الإشراف على أفراد الصيانة
تطوير التكنولوجيا	العمل مع الموردين لتطوير وسائل نقل الأجزاء الأكثر كفاءة	تحسين تصميم المنتج، عمليات التصنيع، برامج الجودة	العمل مع الموزعين وشركات الإمداد لتحسين التوصيل	تحسين برامج التسويق والعلاقات التجارية	تحسين إجراءات خدمة السيارات
الشراء	التفاوض مع الموردين لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة	شراء المكونات، ومعدات التصنيع، ضمان جودة المورد	التفاوض مع الموزعين لتخفيض التكاليف وتحسين الجودة	التعاقد مع وكالات للإعلان، شراء وقت وسائل الإعلام	شراء أدوات لأفراد الصيانة
الأنشطة الأولية	نقل المكونات إلى مرافق التجميع	صنع وتجميع المكونات في السيارات	نقل السيارات إلى التجار	إعلان وترويج وبيع السيارات	صيانة وتصلح السيارات
	الإمداد والتصوين إلى الداخل	عمليات التشغيل	الإمداد والتصوين إلى الخارج	التسويق والمبيعات	الخدمة

على الرغم من أهمية نموذج سلسلة القيمة إلا أن هذا النموذج وجهت له العديد من الانتقادات منها أنه يناسب أكثر المؤسسات الإنتاجية أكثر من المؤسسات الخدمائية، ومن ناحية أخرى حتى تحقق المؤسسة أكبر المزايا التنافسية لا يجب أن ينحصر تحليل سلسلة القيمة بالسلسلة الخاصة بالمؤسسة فحسب، بل يجب أن يتعداها ليرتبط بالسلسلة الخاصة بالموردين والزبائن بحيث تشكل هذه المجموعة ما يسمى بنظام القيمة، حيث بين " Porter " أهميته قائلا: " من أجل تقديم أعلى قيمة للزبون يجب الربط والتنسيق بين سلسلة القيمة الخاصة بها وبين سلاسل القيم الخاصة بالموردين والموزعين " .