محاضرة: نظام القيـــــمة وشبكة القيـــمة

استغلال نتائج تحليل سلسلة قيمة المنظمة بفعالية يقتضي تحليل نظام سلاسل القيمة بوصف المنظمة عنصر مكون لهذا النظام الذي تطور في تحليله إلى اعتماد تحليل شبكة القيمة.

قبل التطرق لتحليل نظام سلاسل القيمة لابد من المرور بالمدخل النظمي، الذي ينطلق بالأساس من تعريف النظام على أنه مجموعة من المكونات أو العناصر التي تتفاعل فيها بينها لتحقيق هدف معين ويتعلق بالسيرورة مدخلات معالجة مخرجات تغذية عكسية، وبأن كل نظام فوقي يتكون من أنظمة فرعية مكونة له.

1. **نظام سلاسل القيمة "**Chain Value System**":** أو سلسلة قيمة الصناعية ويعبر عن مجموع العلاقات المترابطة والتي تنشأ بين سلسلة قيمة المنظمة وسلاسل القيمة لأصحاب المصالح، فتتفاعل سلسلة قيمة المنظمة مع سلسلة قيمة الموردين الذين يقومون بتوفير الموارد الضرورية التي تعتبر بدورها مدخلات لسلسة قيمة المنظمة وبنفس الطريقة نجد أن سلسلة قيمة المنظمة تطرح مخرجاتها التي تعتبر مدخلات لسلسلة قيمة الموزعين أو لسلسلة قيمة الزبائن أي أن العلاقات تظهر بشكل خطي، وعليه ينظر لنظام القيمة على أنه يتكون من سلاسل قيمة لمختلف المنظمات، على أساس أن المنظمة تعتبر نظاما فرعيا يعمل على معالجة المدخلات من نظام المورد ومعالجتها بالتالي خلق قيمة وتحويلها إلى مخرجات يستقبلها الزبون أو الموزع كمدخلات لنظامه. بالتالي فإن نظام سلاسل القيمة يعبر عن ترتيب المنظمة ضمن الشعبة التي تنتمي إليها أي العلاقات الأمامية والخلفية وعليه تتحدد عناصر نظام القيمة في:

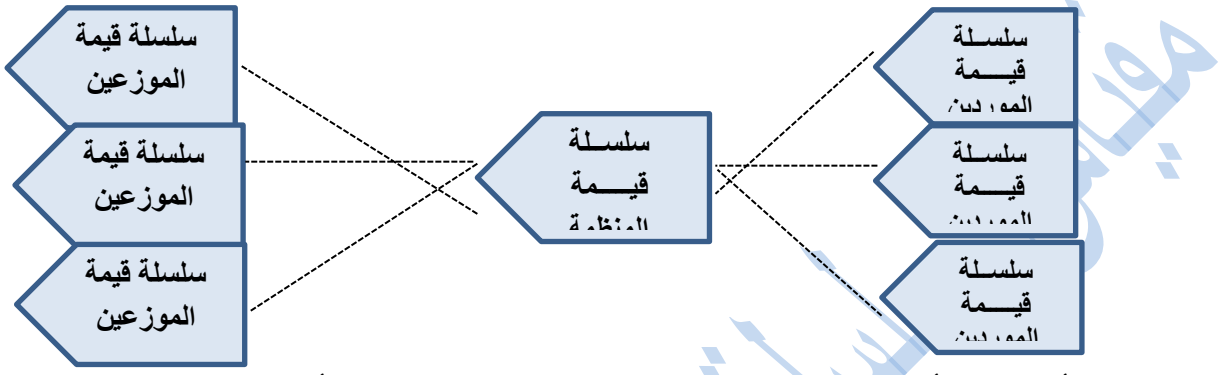
شكل(00): نظام سلاسل القيمة.

تحليل نظام سلاسل القيمة يسمح بتتبع مختلف مراحل التطور القيمة فالمورد يعمل من خلال سلسلة القيمة الخاصة به على توريد المدخلات التي تحتاجها المنظمة فتصبح جودة منتجاتها تابعة لجودة المدخلات (سلسلة القيمة للمورد) ومن جانب آخر تمر مخرجات المنظمة قبل وصولها للمستهلك النهائي عبر قنوات توزيع، التي قد تؤثر في القيمة النهائية للمنتج، وبنفس التسلسل يظهر التأثير على التكلفة وعلى باقي الخصائص، ومنه نستنتج أن نظام سلاسل القيمة يؤثر على قيمة المنتجات من خلال القيمة المقدمة، بالتالي على مركزها التنافسي، هذا الأخير الذي يتحقق من خلال اعتماد استراتيجيات تنافسية تقوم على تبني مزايا تنافسية تتلاءم مع طبيعة العلاقات التي تنشأ ضمن نظام سلاسل القيمة- بين المنظمة وباقي الأطراف الخارجية، من جهة وبين ما يحدث ضمن سلسلة قيمة المنظمة بشكل خطي.

نظام سلاسل القيمة يبدأ من المنظمة المصنعة للمواد الخام وينتهي بتسليم المنتج النهائي للزبون والتحليل يعتمد على فهم واستخدام ميزة القوة النسبية للمنظمة في هذه الصناعة فجميع الصناعات تبدأ من المواد الخامة وتنتهي بالبيع للزبون. هناك العديد من الحلقات داخل هذه العملية ومنهم: حلقات المنبع وحلقات المصب، وكل حلقة منفصلة ومستقلة في الصناعة بالتالي ينبغي على كل منظمة أن تدرس وتحلل القوة النسبية مركزها التنافسي ضمن الحلقات المنفصلة لنظام سلاسل القيمة. ويتحدد المركز التنافسي للمنظمة كذلك بالعودة إلى الأنشطة الداخلية لسلسلة قيمة المنظمة لتحسين وضعها مع منافسيها ومن ثم اكتساب ميزة تنافسية. ويتحدد ذلك بمستوى القيمة المحققة الذي يقاس بناء على جملة من المقارنات: مقارنة الوضع الحالي بالوضع المستقبلي أو من خلال المقارنة مع المنافسين، أو من خلال معايير النجاح المحددة وفق كل قطاع أو صناعة.

النموذج السابق لنظام سلاسل القيمة نموذج مبسط لأن أغلب الصناعات تبين بأنه من النادر وجود منظمة مولدة للقيمة بالمرور من خلال كل المراحل من التصميم إلى خدمات ما بعد البيع، وهو الأمر الذي يبرزه تخصص الكثير من المنظمات في الشعبة أو في نظام القيمة الذي يجمع سلاسل القيمة لكل منها على طول الشعبة الأمر الذي يسمح بخلق عروض قيمة خاصة يستطيع الزبائن تثمينها، وبناء على ذلك نجد أن جزء كبير من القيمة يتحقق من خلال سلاسل التوريد والتوزيع، كما يظهر من الشكل الموالي:

شكل(00): نظام سلاسل القيمة.



من جهة أخرى نجد أن تحليل نظام سلاسل القيمة يتعامل مع المنظمة على أنها وحدة واحدة مهما كان فروعها لأن الفروع أنظمة تحتية للمنظمة لكل منها سلسلتها للقيمة إلا أن المنظمة تجمعها في التعامل مع الموردين أو باقي الأطراف الأخرى، فكل منها عبارة عن حلقة مستقلة وفق المنظور الصناعي، وبناء على كل ما سبق يتبين أن تحليل نظام سلاسل القيمة يسمح للمنظمة بفهم النظام العام الذي تنشط ضمنه، واتخاذ القرارات الملائمة التي تسمح لها بتشكيل ميزة تنافسية وقدرة على التأثير على أداء المنظمات خاصة تلك التي تسبقها وتؤثر على قدرتها على خلق القيمة، مع ضورة ربط التحليل نظام القيمة ككل مع سلسة قيمة المنظمة، والتي تخص:

- القيام بنشاط معين ضمن الصناعة أو لا بمعنى آخر تحديد حجم المجال الذي تشغله من الصناعة أو ضمه لها.
- تحديد أفضل الشركاء في كل مرحلة من مراحل السلسلة، وطبيعة العلاقة ضرورة تطويرها من عدمه.
- التركيز على دراسة هجرة القيمة لتحديد إمكانية أو ضرورة نقل سلسلة القيمة على طول نظام القيمة للتقرب من مجالات خلق القيمة أو تجنب تكاليف معينة، كصناعة السيارات والصناعات التكنولوجية التي انتقلت من قلب الصناعة الذي هو تصنيع التكنولوجيا أو تصنيع السيارات إلى المصب أو النهايات كتصنيع المكونات أو التجميع أو الخدمات.

2. **الانتقال من نظام سلاسل القيمة إلى شبكات القيمة:** يعود السبب إلى هذا التحول أو الانتقال إلى:

- التحول من القيمة المنفردة إلى القيمة المتعددة: بمعنى التوسع من الاهتمام بالمنفعة المباشرة الملموسة للزبون إلى المنفعة المتعددة الأبعاد: الاقتصادية، المادية، المعنوية، الاجتماعية، وغيرها.
- التحول من القيمة المادية إلى القيمة المعرفية: بمعنى من العمل المادي إلى العمل المعرفي والذي برز ببروز ما يعرف بمجتمع ما بعد الرأسمالية أو اقتصاد العقل حيث تعتبر المعرفة المصدر الأساسي للقيمة في الاقتصاد.
- التحول من اصطناع القيمة إلى ابتكار القيمة: حيث أن التطورات الحاصلة أفرزت فرصا كثيرا لاستخدام المعرفة في ظل موارد مادية محدودة والقدرة على الابتكار ومواجهة المنافسة وإحداث التغيير بتقديم قيم جديدة ومبتكرة.
- التطورات التكنولوجية: وبخاصة تلك التي تتعلق بتكنولوجيا المعلومات والشبكات التي أفرزت المنظمات الالكترونية والمبادلات الالكترونية تعززت من خلال الجماعات والمجتمعات الالكترونية وحتى الحكومات الالكترونية، بالتالي لم يعد التحليل الخطي التتابعي لنظام سلاسل القيمة كافيا.

3. **شبكة القيمة "** Value Network **":** هي نظام ايكولوجي اقتصادي حيث يعتمد كل عضو فيه على باقي باقي الأعضاء لتعزيز نموه وزيادة القيمة، بالتالي فإن شبكة علاقات توليد قيمة ملموسة وغير ملموسة من خلال تبادلات ديناميكية معقدة بين اثنين أو أكثر من الأفراد، الجماعات والمنظمات حيث أن كل منظمة تندمج اليوم في مبادلات متنوعة

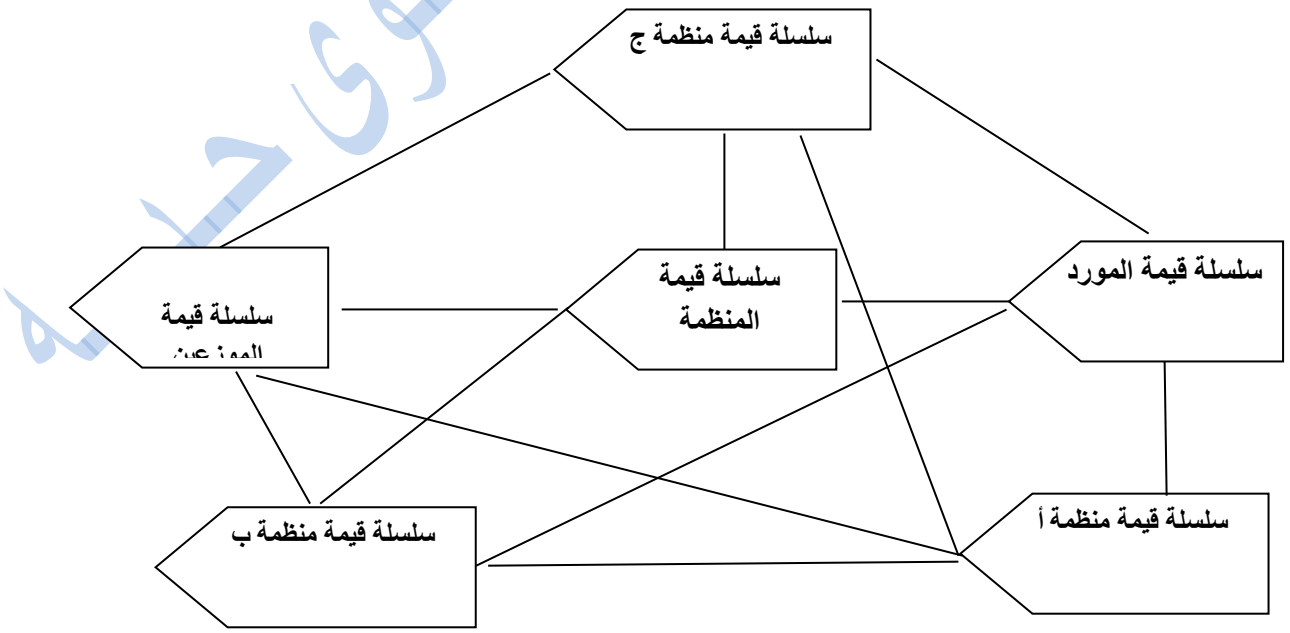
مع منظمات أخرى تشكل فيما بينها شبكة للقيمة، فشبكة القيمة تظهر وكأنها مصفوفة معقدة ومتشابكة من العلاقات المولدة لقيم ملموسة وغير ملموسة من خلال تبادلات حركية بين طرفين اثنين أو أكثر بالتالي فإن أي طرف في الشبكة يندمج في المبادلات الملموسة وغير الملموسة، لفهم تحليل شبكة القيمة لابد من: تبصير(تصوير) عمليات تبادل القيمة ونمذجة تبادل القيمة. فهي على العكس من سلاسل القيمة التي تعبر عن العلاقة الخطية الآلية للأعمال المستندة على خط إنتاج وفق منطق الاقتصاد الصناعي نجد أن مفهوم شبكة القيمة يوضح التعقيد والتشابك وتعاضد المتغيرات والمكونات المؤثرة في القيمة عبر الشبكة لذلك يتم استخدام الكثير من الأدوات والتقنيات لتصوير هذا التعقيد وتبسيط علاقات الشبكة، وعليه فإن دراسة شبكة القيمة تنطلق من تحديد المبادلات الملموسة وخاصة المولدة للإيرادات ومنه إلى دراسة المبادلات غير الملموسة(المعرفة) ضمن الشبكة.

تحليل شبكة القيمة يعتمد على استخدام خرائط شبكات القيمة للمنظمات أو المشروعات بشرط تغطية أنشطة كل المشاركين داخل وخارج المنظمة في عملية تكوين شبكة القيمة وتصوير المبادلات الملموسة (منتجات وخدمات) وغير الملموسة(معلومات ومعرفة) بين جميع الأطراف المشاركة في تشكيل شبكة القيمة في داخل المنظمة من زبائن، موردين، منافسين، هيئات،... التي تساهم في شبكة القيمة. لذلك فإنه ينطلق من إنشاء رسوم بيانية أو خريطة للعلاقات والمعاملات التي تحدث بين مختلف نقاط الشبكة. (كما يظهر في الشكل الموالي)

الغرض من شبكات القيمة هو تصوير تدفقات الأنشطة والمعلومات والمعرفة في المنظمة ب بالإضافة إلى فهم دور المعرفة والأصول غير الملموسة في خلق القيمة من خلال نمذجة تصويرية للعمليات أنماط التحليل الأساسية:

- تحليل التبادل: الذي يحدد ماهية النمط العام للتبادلات في شبكة القيمة.
- تحليل التأثير: أي تحديد طبيعة اتأثير مدخلات القيمة على المشاركين في تشكيل شبكة القيمة.
- تحليل خلق القيمة: يتم من خلاله تحديد أفضل طريقة لخلق وأفضل طريقة لتوزيع القيمة للمشاركين أو تحويل القيمة من نمط معين لآخر.

شكل(00): شبكـــة القيـــمة.



وفي الأخير يمكننا القول بأنه توجد ثلاث مداخل أساسية لخلق القيمة:

- مدخل تكوين القيمة: والذي يقوم على أساس سلاسل القيمة والذي يرتبط بالاقتصاد الصناعي ويسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية باتباع إحدى الاستراتيجيات التنافسية.
- مدخل شبكات القيمة: الذي يدرس حركة توليد القيم من الأصول الملموسة ويركز على حركة ونقل الأصول غير الملموسة وفي مقدمتها المعرفة والخدمات(أسواق الأسهم والسندات الخدمات الإلكترونية، الانترنت)، مع إعطاء أهمية لاقتصاد المعرفة
- مدخل القيمة على أساس المعرفة: يرتبط بشكل كبير على اقتصاد المعرفة ضمن التحليل الشبكي للقيمة.

مقياس: سلسلة القيمة أ.د/ بخوي حبيبة