

محاضرة: سلسلة القيمة

يتعلق بعد الاستراتيجي للقيمة بالتفاعل الإيجابي للمنظمة مع البيئة التي تنشط فيها باكتساب مزايا تنافسية تحقق النجاح من خلال الروابط الفعالة التي تنشأ بين سلسلة قيمة المنظمة ونظام القيمة أو شبكة القيمة التي تتنمي لها.

1. مفهوم سلسلة القيمة: (حلقة القيمة) وسيلة تسمح بتقسيم مختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة لأداء نشاطها في صناعة، ويعرفها مايكل بورتر Porter على أنها: "طريقة نظامية لارتباط أنشطة المنظمة وتفاعلاتها، وتمكن من فهم المصادر الحالية والمحتملة للميزة التنافسية التي يمكن تحقيقها من قبل المنظمة على حساب منافسيها". وبالتالي فإن: "سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتوج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتوجاً نهائياً، لذلك فإن المنظمة تقسم أنشطتها إلى مجموعات وكل مجموعة أنشطة تساهم بقيمة جزئية في تحقيق القيمة الكلية المقدمة ومن جهة ومن جهة أخرى تساهم في جزء من الأرباح الكلية لأن المفهوم الأساسي لسلسلة القيمة هو إضافة أكبر قيمة ممكنة بأقل تكلفة ممكنة وقياس مقدار المساهمة في القيمة المقدمة والربح لكل جزء في السلسلة"، وبالتالي فهي: "الهيكل الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع تكاليفها والتعرف على الأدوات التي يمكن أن تستعملها لتسهيل تنفيذ استراتيجياتها".

2. مقارب سلسلة القيمة: توجد مقاربتين أساسيتين هما:

أ- سلسلة القيمة وقف المقاربة التجارية التقليدية: أو مقاربة النظام لسلسلة القيمة، وهي المقاربة التي تتبع دورة حياة المنتج من المنظور التشغيلي بمعنى أنها تعكس سلسلة العمليات الأساسية تبعاً لدوره تدفق المنتج وهي بذلك تأخذ تسميتها انطلاقاً منها ، سلسلة القيمة وفق هذه المقاربة تظهر على أنها أداة سهلة وبسيطة فهي ذات طابع تصوري شكلي يمكن التأكد منه فهو يتحدد من خلالها المراحل الأساسية التي تمر بها أي منظمة خلال نشاطها، وهي: التصور، الشراء، الإنتاج، الإمداد، البيع، الخدمات، وتقوم على تحليل طريقة عمل هذه الأنشطة لتحديد المؤشرات التي بالحصول عليها يمكن مواجهة المنافسة، فهي توضح آلية الانتقال من الفكرة إلى تسليم المنتج باعتبارها عملية خلق قيمة متكاملة ضمن تدفق تقليدي للعمليات، وهي تعتبر نموذجاً أساسياً لعمل المنظمات التقليدية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

شكل(00): سلسلة القيمة وقف المقاربة التجارية التقليدية

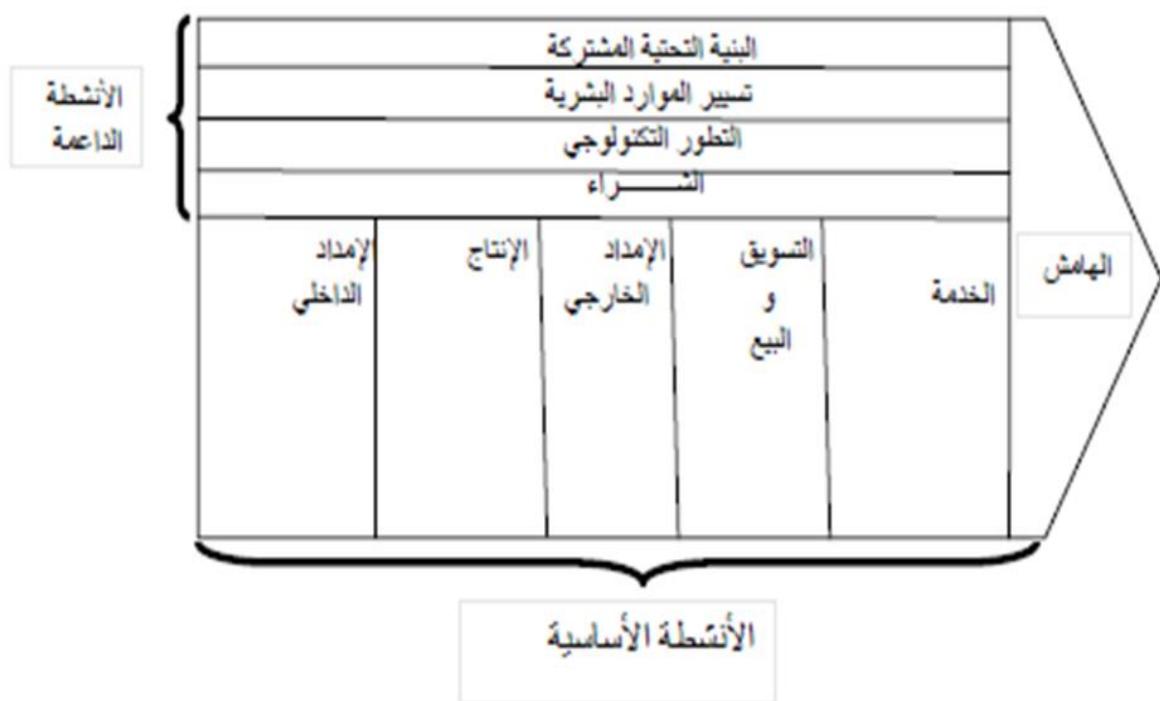


بساطة هذا النموذج إلا أنه عرفة عدة انتقادات أهمها أنه يعطي وصف شكلي وأنه لا يحدد كيفية توزع الأنشطة والموارد داخل المنظمة والتي تؤثر على تحديد مواطن خلق القيمة، تبسيط العلاقات، يهمل تأثير البيئة الخارجية، صعوبة القياس.

ب- سلسلة القيمة وفق بورتر Porter : نموذج سلسلة القيمة الذي قدمه بورتر في كتابه الميزة التنافسية، يعتبر إطاراً واسعاً لغرض فحص وتحديد الأنشطة التي تتجزأها المنظمة بهدف تحديد الميزة التنافسية عن طريق تحديد الأنشطة الضرورية استراتيجية والتي تفيد في تحديد هيكل وسلوك التكاليف والمصادر الفعلية لها، فالمنظمة وفق بورتر تكسب ميزتها التنافسية من خلال إنجاز تلك الأنشطة الضرورية استراتيجية بتكليف أقل وبمعدلات كفاءة وفاعلية أكبر من منافسيها، بمعنى أنها تبني التكلفة الأقل كمصدر لميزة التنافسية في مقابل منافسيها، أو أنها تقوم بتحديد ودعم الأنشطة التي تضيف قيمة للمنتج أي أنها تبني ميزة التمييز في استراتيجياتها لمواجهة المنافسين. ويظهر نموذجه

هامش الربح الذي يتحقق من خلال الفارق بين الإيراد المتحقق للأنشطة وتكليف انجاز هذه الأنشطة، كما قسم أنشطة سلسلة القيمة إلى مجموعتين: أساسية وداعمة.

شكل(00): سلسلة القيمة وفق بورتر.



1. **الأنشطة الرئيسية (الأساسية، الأولية):** وهي الأنشطة أو العمليات التي تساهم بصفة مباشرة في عملية الإنتاج والبيع، أي أنها الأنشطة التي تتضمن التكوين المادي للمنتج وتسيقه وتسويقه وإضافة إلى خدمات ما بعد البيع، وهي خمسة أنشطة:

- **الإمداد الداخلي:** هو مجموعة الأنشطة المرتبطة بضمان استلام ومناولة وتخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للعملية الإنتاجية.
- **الإنتاج (العمليات):** مجموع الأنشطة المرتبطة بالعملية الإنتاجية وتحويل المدخلات إلى منتجات في شكلها النهائي: تجميع، التحويل، التركيب، الاستخراج، التعبئة.
- **الإمداد الخارجي:** مجموعة الأنشطة التي تختص بالجمع والتوزيع والمادي من المنتج إلى المستهلك.
- **التسويق والتوزيع (التجارية والبيع):** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء المنتجات: الترويج، البيع، التوزيع، التسويق.
- **الخدمات:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعم وتحافظ على قيمة المنتجات، والمتمثلة أساساً في: خدمات ما بعد البيع من إصلاح، تدريب، تعديل للمنتجات.

2. **الأنشطة المساعدة (الداعمة، الثانوية):** وهي الأنشطة التي تساعد وتدعم الأنشطة الرئيسية وتسمح لها بأداء أدوارها، تتضمن:

- **البنية التحتية (الهيكل القاعدية):** وتشمل أنشطة مثل الإدارة العامة، التخطيط، المحاسبة والمالية، الجوانب القانونية والتنظيمية.
- **تسيير الموارد البشرية:** وهي مجموع الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية: الاستقطاب، الاختيار، التدريب والتنمية، الترقية.
- **التطوير التكنولوجي:** يشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتج وتحسينه وتحسين طريق الإنتاج وأداء مختلف الأنشطة الإجراءات والمدخلات، التكنولوجيا وتشمل البحث، والتطوير.

- الشراء (المموين): مجل الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة لمختلف الأنشطة سواء المادة أو اللامادية، وتشمل: البحث عن مصادر التموين، والتمويل، الشراء.

تحليل سلسلة القيمة بالأساس يعتمد على تحليل قيمة الأنشطة وعليه نجد أن كلا من الأنشطة الأساسية الداعمة تقسم بدورها وفق الدور الذي تؤديه لتحقيق ميزة تنافسية إلى:

أ- أنشطة مباشرة: وهي الأنشطة التي يدرك الزبائن أنها تضيف منفعة إضافية للمنتج وتحقق اشباعاً حاجاتهم ورغباتهم أي أنها تحقق قيمة مباشرة للزبون، وتؤثر مباشرة على جودة المنتج : كالتصنيع، التركيب، التصميم، البيع، وبالتالي يمكن تتبع تكاليفها وقيمتها.

ب- أنشطة غير مباشرة: بمعنى أنها الأنشطة التي لا تضيف قيمة بشكل مباشر إنما تساهم في إضافة قيمة للأنشطة المباشرة حيث تعمل على استمراريتها والحفاظ عليها، وبالتالي تضيف قيمة بشكل غير مباشر، ويصعب تتبع تكاليفها وقيمتها: كتحطيط الإنتاج، إدارة المبيعات، إعداد الموازنات.

ت- أنشطة خاصة بضمان جودة الأنشطة الأخرى: وهي الأنشطة التي تعمل لضمان جودة الأنشطة الأخرى من خلال الكشف عن الأخطاء أو المخاطر وتصحيحها: كالمراقبة، التفتيش، المراجعة، الاختبار، والملاحظ أن هذا النوع من الأنشطة يتدخل في كل العمليات والأنشطة

3. خصائص ومميزات سلسلة القيمة:

- طريقة علمية عملية تعتمد على القياس الكمي من خلال حساب التكاليف وتقدير القيمة بناء عليه.
- العمل على تحسين قيمة المنتوج انطلاقاً من قيمته لدى الزبون لما يقبل بدفعه مقابل الحصول عليه.
- تركز سلسلة القيمة على تحليل الأنشطة وبالتالي تحديد الأنشطة المولدة لقيمة خلال كل مرحلة من المراحل.
- تسعى سلسلة القيمة من خلال تحليل العلاقة بين المنتوج وعناصر التكلفة انطلاقاً من تحليل المستهلكين إلى العمل على رفع مستوى اشباع حاجاتهم ورغباتهم مع ضمان عدم ارتفاع التكلفة الاجمالية مقارنة بما يقدمه المنافسون.

4. أهمية سلسلة القيمة:

- التحكم الجيد في هيكل التكاليف بكل مكوناته وأجزائه ضمن الموارد والإمكانات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة.
- تسمح بتحليل الأنشطة وفهم طبيعتها وبالتالي تحديد الأنشطة المولدة لقيمة سواء ما تعلق منها بخفض التكلفة أو التي تزيد من قيمة المنتوج لدى الزبون، وبالتالي القدرة على التأثير عليه من خلالها والتحكم في الأنشطة التي تزيد في التكلفة ولا تؤثر على القيمة.
- تحديد الأنشطة التي تعتبر مصادر المزايا التنافسية الحالية والمحتملة.
- تحليل نقاط القوة والضعف لدى المنظمة.
- تعتبر أداة جيدة للتقييم والرقابة على أداء أنشطة المنظمة.
- توفير الأسس الملائمة لربط العلاقات مع مختلف الأطراف ضمن سلاسل وشبكات القيمة التي تنتهي لها المنظمة والاستفادة منها.
- رفع قدرة المنظمة على تمييز منتجاتها من كل المناحي الممكنة: الجودة، الإبداع التكنولوجي أو خدمات ما بعد البيع.
- تحديد الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة لمواجهة المنافسة على ضوء نتائج تحليل السلسلة (نقطة القوة والضعف، مصادر القيمة والميزة)

5. خطوات تحليل أنشطة سلسلة القيمة:

- أ- تحديد أنشطة سلسلة القيمة:** تتم من خلال تحليل سلسلة القيمة لكل منتج على حدى أي تحديد كل الأنشطة التي تدخل في إنتاجه وتحديد نقاط القوة والضعف تختلف هذه العملية حسب طبيعة المنتوج والصناعة التي ينتمي لها.
- ب- تحديد موجه أو موجهات التكلفة داخل النشاط:** أي تحديد العامل الذي يحدث تغييرات في التكلفة الكلية، وبالتالي يتم تحديد الأنشطة التي تعتبر مصدراً لميزة تكلفة حالية أو محتملة.

ت- مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة القيمة لكل خط إنتاج: أي تحديد العلاقات بين أداء نشاط القيمة وتكلفة نشاط آخر تربط بينهما علاقات ضمن السلسلة، والغرض من ذلك هو طرح طرق وآليات مختلفة للقيام بنفس الوظيفة أو المهام أو تحقيق ميزة تنافسية بأكثر من طريقة وبنتائج مختلفة.

ث- تحليل التعاوض المحتمل بين سلاسل القيمة المنتج المختلفة ولوحدات الأعمال: اعتماد تحليل التعاوض أو أفضلية الزيادة بين خطوط المنتج المختلفة أو بين وحدات الإنتاج للاستفادة من تخفيض التكلفة.

ج- تطوير الميزة التنافسية من خلال التكلفة أو التمييز: هنا تختار أو تحدد المنظمة طبيعة الميزة التنافسية الحالية أو المحتملة التي ستعتمد其a على تحديد الموجهات وتحليل الأنشطة ومن خلال القيام بـ:

- تحديد الميزة التنافسية: أي تحديد الميزة لأكثر ملاءمة إن كانت ميزة تكلفة أو ميزة تمييز وبالتالي الاستراتيجية الأنسب لتمويل المنظمة ضمن سلسلة القيمة الكلية للصناعة.

- تحديد فرص إضافة قيمة: بمعنى تحديد الأنشطة التي تمكن المنظمة من إضافة قيمة للزبون.

- تحديد فرص خفض التكلفة: بمعنى تحديد الأنشطة التي لا تضيف قيمة ويمكن التقليل من تكاليفها أو التخلص منها.

ح- استغلال الارتباطات بين أنشطة السلسلة: الأنشطة المولدة للقيمة ترتبط فيما بينها داخل سلسلة القيمة بشكل واضح أو مخفي يصعب ملاحظتها وتؤثر على بعضها البعض وهذه الروابط قد تكون في حد ذاتها مصادر للميزة التنافسية أو سبباً في تعزيزها، قد يمتد استغلال الارتباطات بين أنشطة المنظمة إلى سلاسل القيمة لأطراف خارج المنظمة أو ما يسمى بالروابط الخارجية أو العمودية.

6. خطوات تطبيق سلسلة القيمة:

أ- تحديد أنشطة القيمة: وذلك من خلال تحديد الأنشطة الأساسية الداعمة في السلسلة المنظمة.

ب- تحديد الأنشطة الاستراتيجية: ويتم ذلك من خلال توصيف المنتج وتحديد المواصفات الخصائص التي تعتبر ذات قيمة من منظور الزبون أو العميل الحالي وكذا من منظور الزبون المحتمل(المستقبلي)، مهما كانت هذه المواصفات وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الأنشطة المسئولة عن هذه المواصفات بمعنى آخر المسئولة عن توليد القيمة أو الميزة التنافسية.

ت- تحديد تكلفة كل نشاط: من خلال تحديد التكاليف بدقة ومبنياتها أي النشاط والقيمة مقدمة ليتم على أساسها التسعير أو تحديد الأسعار المناسبة.

ث- إدارة سلسلة القيمة بما يحقق التميز للمنظمة: بمعنى تبني الاستراتيجية التي تتوافق مع الميزة التنافسية التي حققتها المنظمة وتسمح لها بالتفوق على منافسيها.

7. حدود سلسلة القيمة: رغم الأهمية التي تكتسبها سلسلة القيمة، إلا أن:

- صعوبة التنفيذ في المؤسسات الخدمية لأنها بالأساس موجهة للمؤسسات المصنعة.

- يعتمد نموذج تحليل سلسلة القيمة على نظرة تحليلية إنتاجية أكثر منها تسويقية.

- أداة موجهة أساساً نحو الأنشطة الداخلية للمنظمة مما قد يؤدي إلى تقليل الاهتمام بتأثيرات المحيط الخارجي وبمصادر القيمة الخارجية.

- النموذج يهمل فهم المنظمة كنظام شامل ومتكملاً لاعتماده على التقييم الدقيق لكل نشاط على حدى.

- التركيز على مبدأ تخفيض التكاليف في كافة المستويات قد يعيق عملية الإبداع في المنظمة خاصة في تطوير المنتجات.

- يعتبر تطبيق هذا النموذج صعباً إذ أنه يصعب تحديد مساهمة كل وظيفة في خلق القيمة بدقة.

میتوانیم. سلسله از قیمهای بزرگی داشتیم