

محاضرة: سلسلة القيمة

يتعلق البعد 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 تنتمي 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". بالتالي فإن: "سلسلة القيمة تعرض الكيفية التي يتحرك بها المنتج من مرحلة المواد الأولية إلى أن يصبح منتجاً 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"، بالتالي فهي: "الهيكل الذي تستعمله المنظمة لفهم موقع تكاليفها والتعرف على الأدوات التي يمكن أن تستعملها لتسهيل تنفيذ استراتيجياتها".

2. مقاربات سلسلة القيمة: توجد مقاربتين أساسيتين هما:

أ- سلسلة القيمة وقف المقاربة التجارية التقليدية: أو مقارنة النظام لسلسلة القيمة، وهي المقاربة التي تتبع دورة حياة المنتج من المنظور التشغيلي بمعنى أنها تعكس سلسلة العمليات الأساسية تبعاً لدورة 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

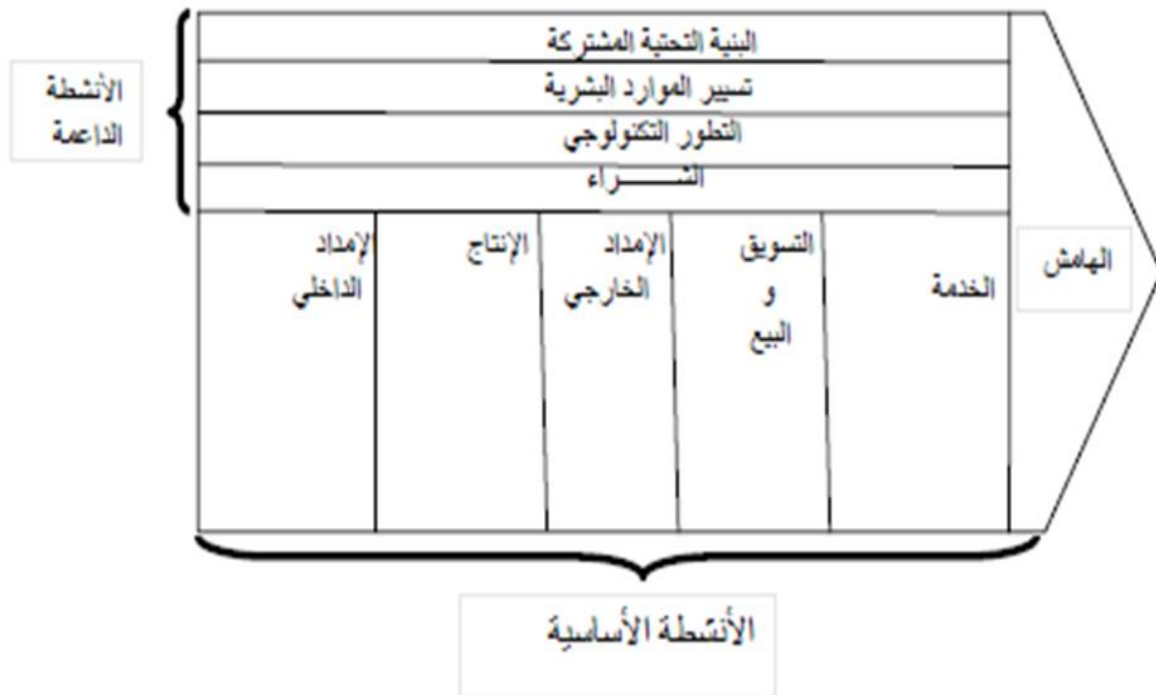


بساطة هذا النموذج إلا أنه عرفة عدة انتقادات أهمها أنه يعطي وصف شكلي وأنه لا يحدد كيفية توزيع الأنشطة والموارد داخل المنظمة والتي تؤثر على تحديد مواطن خلق القيمة، تبسيط العلاقات، يهمل تأثير البيئة الخارجية ، صعوبة القياس.

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

هامش الربح الذي يتحقق من خلال الفارق بين الإيراد المتحقق للأنشطة وتكاليف 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 وتسويقه وتسليمه إضافة 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 والتخزين والتوزيع المادي من المنتج إلى المستهلك.

– **التسويق والتوزيع (التجارية والبيع):** مجموعة الأنشطة المرتبطة بالتزويد بالوسائل التي يمكن من خلالها تحفيز المستهلك على شراء المنتجات: الترويج، البيع، التوزيع، التسعير.

– **الخدمات:** مجموعة الأنشطة المرتبطة بتقديم خدمات لتدعيم والمحافظة 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 (الهياكل 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 الإجرائات والمدخلات، التكنولوجية وتشمل البحث، والتطوير.

– **الشراء (التموين):** مجمل الأنشطة المتعلقة بالحصول على المدخلات اللازمة لمختلف الأنشطة سواء المادية 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 والداعمة تقسم بدورها وفق الدور الذي تؤديه لتحقيق ميزة تنافسية إلى:

أ- **أنشطة مباشرة:** وهي الأنشطة التي يدرك الزبائن أنها تضيف منفعة إضافية للمنتج وتحقق اشباعا لحاجاتهم و رغباتهم أي أنها تحقق قيمة مباشرة للزبون، وتؤثر مباشرة على جودة المنتج : كالتصنيع، التركيب، التصميم، البيع، بالتالي يمكن تتبع تكلفتها 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، بالتالي تضيف قيمة بشكل غير مباشر، ويصعب تتبع تكلفتها وقيمتها: كتخطيط 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 المنتج انطلاقا من قيمته لدى الزبون لما يقبل بدفعه مقابل الحصول عليه.
- تركز سلسلة القيمة على تحليل الأنشطة بالتالي تحليل وتحديد الأنشطة المولدة للقيمة خلال كل مرحلة من المراحل.
- تسعى سلسلة القيمة من خلال تحليل العلاقة بين المنتج وعناصر التكلفة انطلاقا من تحليل المستهلكين إلى العمل على رفع مستوى اشباع حاجاتهم و رغباتهم 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 بالتالي تحديد الأنشطة المولدة للقيمة سواء ما تعلق منها بخفض التكلفة أو التي تزيد من قيمة المنتج لدى الزبون، بالتالي 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 تنتمي 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 (نقاط 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 المنتج والصناعة التي ينتمي لها.
- ب- **تحديد موجه أو موجّهات التكلفة داخل النشاط:** أي تحديد العامل الذي يحدث تغييرات في التكلفة الكلية، بالتالي يتم تحديد الأنشطة التي تعتبر مصدرا 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 وبنائج مختلفة.

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

ج- **تطوير الميزة التنافسية من خلال التكلفة أو التميز:** هنا تختار أو تحدد المنظمة طبيعة الميزة التنافسية الحالية أو المحتملة التي ستعتمدها بناء على تحديد الموجهات وتحليل الأنشطة ومن خلال القيام بـ:

- **تحديد الميزة التنافسية:** أي تحديد الميزة لأكثر ملائمة إن كانت ميزة تكلفة أو ميزة تمييز بالتالي الاستراتيجية الأنسب لتموضع 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 تترابط 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 سببا 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 والداعمة 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 المسؤولة عن هذه المواصفات بمعنى آخر المسؤولة عن توليد القيمة أو الميزة التنافسية.

ت- **تحديد تكلفة كل نشاط:** من خلال تحديد التكاليف بدقة ومسبباتها 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 لأنه بالأساس موجه للمؤسسات المصنعة.

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

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

- النموذج يهمل فهم المنظمة كنظام شامل ومتكامل 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 صعبا إذ أنه يصعب تحديد مساهمة كل وظيفة في خلق القيمة بدقة.

مقياس: سلسلة القيمة
أ.د/ نجوى حبه