محاضرة: الإدارة الاستراتيجية لسلسلة القيمة

يتطلب خلق القيمة بعدا استراتيجيا ولتحقيق ذلك لابد من الاعتماد على تحليل سلسلة القيمة وإدارتها بما يتوافق مع طبيعة المنظمة والمحيط الذي تنشط فيه، لأن الأمر يقتضي هندسة القيمة، فإذا كانت إدارة القيمة هي المفهوم شامل لكيفية إدارة برامج الدراسات القيمية وكيفية الإعداد لها ومتابعتها أي كيف نضمن تحقيق أقصى قيمة للاستثمار واختيار المشاريع واتخاذ القرارات الصحيحة بعد تحديد البدائل الاستراتجية الممكنة واعتماد أفضلها للوصول إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، فإن هندسة القيمة جزء لا يتجزأ من تحليل القيمة كونها تعني العمل على تصميم المنتج بأدنى تكلفة أو من خلال إضافة قيمة مميزة من خلال إعادة النظر في الوظائف والمنافع أي القيم التي يحتاجها العملاء أو الزبائن بمعنى آخر فعل الأمر الصحيح بأفضل طريقة وبأكثر كفاءة ممكنة، وعليه فإن أدراة القيمة تتعلق بالاجابة عن السؤال: كيف نصنع المنتج بشكل أفضل أما الإدراة الاستراتيجية لسلسلة القيمة فهي تجيب عن السؤال: كيف يتم الربط بين كل الأطراف لنكون الأفضل في السوق من خلال الميزة التنافسية أي كيف نخلق ميزة فريدة من خلال التنسيق بين كل الأطراف.

1. **مراحل عمليات خلق القيمة باستخدام تحليل أنشطة سلسلة القيمة:** خلق القيمة من خلال تحليل سلسلة القيمة يتم من خلال عدة عناصر التي تبدو وكأنها مراحل تطور، وهي:

أ-**التحديث:** إذ يتم تعزيز كفاءة العمليات والإجراءات على سبيل المثال تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة وتنظيم الإنتاج وكفاءة التكلفة وكفاءة الإنتاج وتدفق المعلومات من خلال إدخال تكنولوجيا إنتاج مبتكر أو تحسين التنسيق والتواصل ورفع مستوى العمليات.

ب- **تطوير المنتج**: بإدخال نظام إنتاج جديد أو استخدام خط إنتاج متطور يتم تحويل المنتجات القديمة إلى منتجات جديدة بجودة وقيمة أعلى.

ج- **رفع مستوى أداء الوظائف:** باقتراح الأنشطة التي تعزز القيمة المضافة أفضل من السابقة بطرح منتجات أو قيم جديدة وليس التقليد.

د- **الارتقاء بالسلسلة بين القطاعات:** ويتم بالتحول إلى قيمة جديدة أخرى لسلسلة القيمة بين القطاعات من خلال الروابط والعلاقات التجارية بين العناصر المكونة لشبكة قيمة المنظمة(عمودي، أفقي، تكنولوجي، ...)

2. **دور تحليل أنشطة سلسلة القيمة في تطبيق إستراتيجية تخفيض التكلفة:** تعمل المنظمة على تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة من خلال إتباعها لنوعين من الأساليب، يتمثل الأول بإنجاز الأعمال بشكل أفضل من المنافسين ومعالجة العوامل (موجهات التكلفة) التي من الممكن أن تقلل تكاليف أنشطة سلسلة القيمة، أما الثاني فيتمثل في تطوير أداء سلسلة القيمة من خلال تجميع الأنشطة التي تؤدي إلى تخفيض التكلفة وتطويرها بشكل مناسب.

1.2. **السيطرة على موجهات التكلفة:** يتطلب انجاز تحليل سلسلة القيمة تقدير مدى تأثير موجهات التكلفة على كل عنصر من عناصر الأنشطة المكونة لها ولا يعد التقدير ايجابيا مالم يحقق كل عنصر من عناصر السلسلة هامش ربح مرضي ثم يجري بعد ذلك تحليل العناصر سلسلة القيمة للمنافس بنفس الطريقة وهو ما سوف يساعد على تعيين الميزة التنافسية عندما تكون التكلفة الكلية لعناصر السلسلة أقل من تلك التي لدى المنافس، أما إذا كانت التكلفة الكلية عكس ذلك) أي لم تكن الأقل، فإن الأمر يتطلب العمل على تخفيض التكلفة لأنها الميزة المطلوبة، وهذا ربما يتطلب فرض رقابة أكثر ضبطا من أجل تحقيق وفرة في التكلفة أو من خلال تحسين الإنتاجية أو الإثنين معا من خلال:

أ- **عوامل منحنى التعلم والخبرة**: الخبرة هي المعرفة العميقة والمهارات المتخصصة في مجال معين تكتسب من خلال الدراسة والتدريب والممارسات المنهجية النظرية دون تطبيق عملي يظهر أثرها في تحسين الكفارة وتقليل التكاليف ورفع الجودة، أما التجربة فهي مخزون معرفي سلوكي ناتج عن المرور بمواقف عملية متنوعة تنتج عن الممارسة ومواجهة التحديات وإيجاد حلول عملية أي ممارسة دون أساس علمي يظهر أثرها في المرونة والتعامل مع الأزمات وابتكار الحلول، وعليه فإن الجمع بين التجربة والخبرة يعني التميز الحقيقي. منحنى التعلم يبنى بالأساس على منحنى الخبرة وهو يركز على الكيفية(كيف نفعل؟) منحنى الخبرة يركز على الجودة ومنحنى التجربة يركز على الكفاءة (

كيف نقوم بالعمل بأقل تكلفة) وكيف تتعلم المنظمة أي أنه يمتد إلى المدى طويلا ويضم مختلف أفراد المنظمة بالتالي على تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

أثر الخبرة(التجربة) هو امتداد لتطور مفهوم أثر التعلم والمقصود بأثر التجربة أنه: " كلما تضاعفت الكمية المنتجة المتراكمة من منتج ما انخفضت التكلفة الوحدوية بنحو 10 إلى 25%، بمعنى أنه ويسبب تضاعف الخبرة التراكمية لليد العاملة في إنتاج المنتج تنجح المنظمات بمرور الوقت في التحكم في أدوات وتقنيات الإنتاج، مما يسمح لها بتخفيض زمن وتكلفة إنتاج كل وحدة إضافية منتجة منه بنحو 10 إلى 25%.

ب- **التوقيت:** إن استغلال عنصر الزمن يمكن أن يقود المنظمة إلى ميزة التكلفة الأقل، لأن المنظمة التي تدخل المنتج للسوق لأول مرة ستستغل جميع الفرص التسويقية الموجودة فيه وبأقل تكلفة ممكنة، فالوقت يعتبر العنصر الرئيسي لأي إستراتيجية تنافسية. أو ما يسمى باستغلال النوافذ الاستراتيجية ؟أي تلك الفرص التسويقية التي توجد في السوق ويمكن للمنظمة استغلالها أوقات انفتاحها ولا يمكن ذلك عند اغلاقها، ومن ناحية أخرى نجد أن التحكم في الوقت والتخفيض من معدلاته بحد ذاته مصدر لخفض التكلفة لأنه يؤثر على الموارد المستخدمة بالتالي يؤثر على تكلفتها كما الإجراءات والمعاملات داخل المنظمة وفي إدارة علاقاتها مع باقي الأطراف تتأثر بالزمن وبالتوقيت المناسب.

ج- **استغلال الطاقة الإنتاجية:** لاستغلال الطاقة الإنتاجية الكاملة أثر كبير على تكلفة الوحدة المنتجة، ولذلك نجد بأن التوقف أو التغيير في استعمال طاقة المنظمة له تأثير على التكلفة، وهذا ما يظهر بشكل أكبر بالنسبة للمنظمات التي يتأثر إنتاجها بالتغيرات الموسمية أو الدورية، لذلك نجد أن العديد من هذه المنظمات تعمل على إيجاد حلول لتتماشى مع تغيرات السوق التي يكون فيها الطلب غير مستقر أو موسمي لضمان العمل وفق الطاقة الإنتاجية لها دون تحمل تكاليف غير مستغلة.

ه- **اقتصاديات الحجم: (**اقتصاديات الغلة أو اقتصاديات السلم)، والذي يعني انخفاض التكلفة الكلية كلما زاد الإنتاج إلى حد معين، حيث ستتوزع التكاليف الثابتة على عدد الوحدات المنتجة بالزيادة مما يؤدي إلى انخفاض نصيب الوحدة المنتجة من التكاليف الثابتة وبالتالي انخفاض التكلفة الوحدوية.

و- **العلاقة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية:** يمكن أن تشترك بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية في بعض النشاطات الوظيفية مثل بحوث التسويق البحث والتطوير حيث يمكن الاستفادة من الحجم من خلال هذه العلاقة وبالتالي انخفاض التكلفة.

- الرقابة على موجهات التكلفة: حتى تتمكن المنظمة من تحقيق التميز من خلال خفض التكاليف إلى ما دون تكاليف المنافسين يجب عليها معرفة العوامل المحركة للتكاليف ومن ثم مراقبتها فالتحكم الجيد في هذه العوامل يكسب المنظمة ميزة التكلفة الأقل، ولا يتحقق إلا في إطار الاستمرارية والرقابة المستمرة، وتتم من خلال:

أ- **مراقبـــة الحجم:** يمكن للمنظمة أن تخفض تكاليفها من خلال التوسع في تشكيلة المنتجات أو التوسع في الأسواق أو النشاط التسويقي أو من خلال حيازة وسائل إنتاج جديدة لكن الحجم الذي يتحكم في التكاليف يختلف من نشاط إلى آخر ومن منطقة لأخرى، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه يتعين على المنظمة المحافظة على شرط التوازن في عملية البحث عن اقتصاديات الحجم أي لا تحدث تدهور في الأنشطة الأخرى.

ب- **مراقبة التعلم:** التعلم هو خلاصة الجهود المبذولة والمتواصلة من طرف المستخدمين والمسيرين، لذلك لابد من مراقبة مستلزمات التعلم والاحتياجات ومتابعة حركية التعليم وعلى ضوئها يتم ضبط مخرجاتها من خلال الرقابة عليها وعلى التكاليف المتعلقة بها.

ج- **مراقبة الروابط:** إن تمكن المنظمة من إدراك الروابط الموجودة بين الأنشطة المنتجة للقيمة من جهة واستغلالها من جهة أخرى يحسن من موقع المنظمة في مجال التكاليف ويعزز قدرتها التنافسية ويزيد من إمكانية حصولها على ميزة التكلفة المنخفضة.

د- **مراقبة الإلحاق:** ويقصد بها إما تجميع بعض الأنشطة المهمة والمنتجة للقيمة بهدف استغلال الإمكانات المشتركة أو نقل الخبرة المكتسبة في تسيير نشاط منتج للقيمة إلى وحدات تمارس أنشطة مماثلة.

ه- **مراقبة الإجراءات:** غالبا ما تلجا المنظمة إلى تطبيق بعض الإجراءات بصفة مرتجلة وقد يعود ذلك إلى سوء فهم هذه الإجراءات وسرعان ما يكشف تحليل التكاليف عن ضرورة إلغاء أو تغيير بعض الإجراءات التي لا تساهم إيجابا في تحقيق ميزة التكلفة المنخفضة.

2.2. **تطوير سلسلة القيمة لخفض التكاليف:** يمكن الحصول على مزايا أخرى مهمة في التكلفة من خلال استخدام أساليب إبداعية في عملية إعادة هيكلة العمليات والمهام، وتتضمن أساليب إعادة هيكلة سلاسل القيمة التي تستطيع المنظمة من خلالها الحصول على مزايا:

أ- **التحول نحو الأعمال الإلكترونية:** يؤدي استخدام الإنترنت والاعتماد على الأعمال الالكترونية بشكل عام في عمليات معالجة المعلومات وفي مختلف الأنشطة الممكنة إلى تخفيض التكاليف من خلال تخفيض الجهد والزمن والعديد من الجوانب الأخرى المتعلقة بالتكلفة.

ب- **تبسيط تصميم المنتج:** يؤدي استخدام الحاسوب والتطبيقات الالكترونية في إعادة تصميم المنتجات إلى تبسيط التصميم وتخفيض التكاليف، وذلك من خلال إزالة العناصر والمكونات التي تؤدي إلى تعقيد تصميم المنتج.

ج- **إزالة الأجزاء غير الضرورية من هيكل المنتج:** يؤدي استبعاد المكونات والعناصر غير الضرورية إلى تخفيض التكاليف بشكل واضح.

د- **التحول نحو التصنيع المرن:** التصنيع المرن هو نظام إنتاج متكامل وقابل للتكيف يستخدم التكنولوجيا المتقدمة للحصول على مرونة عالية في الإنتاج مع القدرة على تصنيع منتجات متنوعة بكفاءة أعلى وتكاليف أقل حتى مع أحجام أو كميات إنتاج أقل، بالتالي يؤدي استخدام نظم التصنيع المرنة إلى زيادة كفاءة العملية الإنتاجية وبالتالي تخفيض التكاليف، فالتصنيع المرن يهدف إلى التقليل الهدر في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، وتحسين الإنتاج وتبسيط مراحله من خلال إزالة أو تقليل كل شيء لا يضيف قيمة، وتزويد العملاء بأكبر قيمة ممكنة مقابل ما سيقومون بدفعه للحصول على المنتج.

ه- **تجنب استخدام المواد الأولية والمكونات ذات السعر المرتفعة:** ويتم ذلك من خلال الحصول على الموارد بأقل تكلفة ممكنة أو تعويض المدخلات المرتفعة السعر بأخرى أقل دون التأثير على القيمة المقدمة للعملاء أو من خلال الاستفادة من القوة التفاوضية للمنظمة.

و- **إعادة تحديد مواقع المرافق الإنتاجية:** يؤدي بناء المرافق الإنتاجية بالقرب من المجهزين والزبائن إلى تخفيض التكاليف المتعلقة بالنقل والتخزين وغيرها أي الاستفادة من الموقع بالقرب من المصدر أو المصب لخفض التكاليف.

ز- التركيز على الزبائن المهمين: يؤدي التركيز على الزبائن المهمين إلى تقليص التكاليف المتعلقة بالزبائن غير المهمين كون المهمين منهم يعكسون الحصة الأكبر من مبيعات المنظمة الحالية أو المستقبلية والتركيز عليهم يؤثر بشكل أكبر على المنظمة.

ح. إعادة هندسة العمليات الجوهرية في المنظمة: العمليات الأساسية أو المحورية هي العمليات التي تشكل صلب أو أساس عمل المنظمة ومصدر تميزها التنافسي، هذه العمليات هي التي تحقق القيمة الحقيقية للعملاء وتؤثر عليهم بشكل مباشر وعلى نجاح المنظمة، ومن خلال إعادة هندسة عمليات أو أنشطة المنظمة يتم إضافة عمليات أو حذف أخرى أو إعادة النظر في سيرورة العمليات والأنشطة ضمن المنظمة بالتركيز على العمليات الجوهرية التي تعمل على خفض التكلفة.

الشكل(00): مثال عن أوجه تخفيض التكلفة ضمن سلسلة القيمة.