

فرض السداسي الثاني في مقياس خلق القيمة ونماذج الأعمال

السؤال الأول:

اعتمادا على معارفك المكتسبة حول مفهوم القيمة في المؤسسة، حدد مفهومك للقيمة وإنشائها في المؤسسة بدلالة المعطيات التالية: " الإنتاج ثقافة المؤسسة، المورد البشري رأس المال الفكري، المبيعات، المنافسون، المساهمون، الموردون، المنتج، بيئة المؤسسة، المجتمع، السوق المالي " .

السؤال الثاني:

لا تعد شركة " Apple " مجرد شركة تكنولوجية، بل تمثل نموذجا متقدما لنظام متكامل يعيد تشكيل العلاقة بين الزبون والمنتج. فهي لا تكتفي ببيع الأجهزة، بل تعمل على بناء منظومة رقمية متكاملة تربط المستخدم بتجربة شاملة، مما يحول القيمة من مستوى المنتج إلى مستوى التجربة والهوية الاستهلاكية، بمعنى آخر: لم تعد " Apple " تبيع منتجات فقط، بل تبيع "نمط حياة" قائما على التكامل، وبذلك يصبح الخروج من هذا النظام مكلفا للمستخدم.

وفي سياق التحولات الاقتصادية والجيوسياسية الراهنة، تواجه عملية إنشاء القيمة داخل الشركة مجموعة من التحديات التي قد تؤثر على أدائها واستدامتها، وذلك بالنظر إلى العوامل التالية:

- ارتفاع أسعار منتجات وتركيزها على منتج أكثر من المنتجات الأخرى؛
- القيود على النظام البيئي المغلق؛
- اضطرابات سلاسل التوريد العالمية (خاصة بعد جائحة كوفيد-19)؛
- ارتفاع التكاليف (الرسوم الجمركية والحروب التجارية)؛
- الضغوط التنظيمية حول متجر التطبيقات (App Store)؛
- الحروب والتوترات الجيوسياسية الحالية؛
- تقلب الأسواق المالية والتأثير على الاستثمار فيها.

المطلوب: أجب على الأسئلة التالية:

- التعريف بشركة " Apple " تعريفا مختصرا موضحا أهم المعلومات.
- من خلال مكتسباتك القبلية والمعلومات الواردة في الفقرة أعلاه حدد كيفية إنشاء القيمة من طرف الشركة.
- هل انتقلت الشركة في إنشاء القيمة للزبون من القيمة الوظيفية إلى القيمة العاطفية؟ استخرج ما يدل على ذلك من الفقرة ثم بين كيف استطاعت ذلك؟
- إذا أردت تقييم عملية خلق القيمة من ناحية مدى الاستدامة، ما الأداة أو النموذج التحليلي الذي تعتمد عليه؟ مع توضيح التحليل.
- بالاعتماد على الفقرة، اختر تهديدين ونقطتين من نقاط الضعف، ثم حلل أثر كل منهما الحالي أو المحتمل على المؤسسة، واقترح آليات لمعالجتها من طرف الشركة، سواء كانت مطبقة فعلياً أو من اقتراحك الشخصي، مع توضيح ذلك في إجابتك.

بالتوفيق

السؤال الأول: مفهوم القيمة وإنشائها في المؤسسة:

القيمة مفهوم متشعب لا يقتصر على معناها التقليدي المرتبط بالسعر أو الثمن أو الربح، حيث كان هذا التصور يركز فقط على قيمة السلع والخدمات في بعدها المادي. أما في المفهوم الحديث، فقد تجاوزت القيمة هذا الطرح لتصبح مرتبطة بفكرة "خلق القيمة" لمختلف الأطراف ذات المصلحة داخل وخارج المؤسسة.

لا يمكن وضع **مفهوم شامل للقيمة** لأنها المصطلح واسع الاستخدام في شتى المجالات، وله أهداف متعددة، ويمكن حصر مدلوله الشامل لغويا فقط حيث يقصد بالقيمة: الزيادة النسبية أو المطلقة، وهي مرتبطة بصفتي: القوة، والاعتدال، والفعل قيم: يعني وضع الشيء وزن، مقياس. وعليه: من التعريف اللغوي يتضح أن للقيمة معنى مرتبط بالتنوع، وآخر بالكم، وهو ما يعكس **المفهوم المتشعب لها**، حيث يمكن توضيحه من العديد من المقاربات (الاقتصادية، المالية، المحاسبية والتسييرية)، أو من ميادين أخرى فلسفية، أدبية، فنية،.... وغيرها، ويتحدد مفهومها بناء على المحددات الأساسية في مجال، ووفقا للهدف المراد تحقيقه، مثلا: اقتصاديا وماليا نجد: القيمة الاقتصادية المضافة، القيمة السوقية للمؤسسة، القيمة التساهمية، محاسبيا: القيمة المضافة، القيمة العادلة، التسييرية القيمة الاستراتيجية، التنافسية، وغيرها.

الهدف الأساسي لخلق القيمة هو إنشاء القيمة المضافة، فمن المسؤول عن إنشائها؟ وكيف يتم ذلك؟ ولمن يتم إنشاؤها؟ المؤسسة هي التي تقوم بإنشاء القيمة، من خلال تسخير كافة الإمكانيات: المالية، المادية، البشرية والتكنولوجية، ومن خلال تجميع العمليات في سلسلة الأنشطة المختلفة الأساسية والداعمة، بهدف الحصول على القيمة التي في الأساس يتم تحقيقها للزبون وهي موضحة كالتالي:

أولاً: قيمة مضافة مرتبطة **بإنتاج** السلع والخدمات والتي يدركها الزبون ← أي خلق قيمة مضافة موجهة مباشرة للزبون.

ثانياً: القيمة المضافة الموجهة للزبون تعود على المؤسسة في شكل **عوائد مالية**. (هوامش أرباح) والتي يتحصل على نسبة منها أصحاب الأسهم (المساهمون) في شكل عائد السهم حسب عدد الأسهم المساهم بها. (القيمة للمساهم).

حتى تزيد كفاءة المؤسسة في خلق القيمة لابد من إنشائها **لمختلف الأطراف الفاعلة**، أي المؤثرة على زيادتها والمتمثلة في: القيمة للعمال، القيمة الاجتماعية، القيمة البيئية، القيمة للموردين.

كما يجب تحقيق قيمة استراتيجية، التي تعكس **مرونة وتكيف المؤسسة مع مختلف المتغيرات البيئية** خاصة منها الخارجية ذات التأثير القوي والتي يصعب التعامل معها خاصة إذا تميزت بالتعقيد، واختيار **استراتيجية التنافس المناسبة** لاكتساب مزايا تنافسية وتحقيق قيمة تنافسية.

الجواب الثاني:

● **ج01:** تعريف شركة " Apple " هي شركة أمريكية متعددة الجنسيات تأسست سنة 1976، متخصصة في تصميم وتصنيع الأجهزة الإلكترونية والبرمجيات الشهيرة، منها: الهواتف الذكية **iPhone** – الأجهزة اللوحية **iPad** – الحواسيب الشخصية والمحمولة **Mac book** – الساعات الذكية **Apple Watch** – السماعات اللاسلكية **AirPods** – نظارة الواقع الممتد **Apple Vision Pro** – أجهزة الترفيه المنزلي **Apple TV**، قدرت **القيمة السوقية الحالية للشركة** حوالي **4.02** تريليون دولار أمريكي (≈ 4.02 T) أي إجمالي قيمة جميع الأسهم القائمة للشركة في سوق الأسهم، حيث بلغت **ربحية السهم (EPS)** حوالي: **7.88** دولار أمريكي لكل سهم، و **سعر السهم الحالي** (تقريباً): **273.8** دولار، وبالنسبة لعدد **الأسهم القائمة** بالتقريب حوالي: **14.68** مليار سهم.

ج02: كيفية إنشاء القيمة من طرف "Apple":

تعتمد "Apple" في إنشاء القيمة على منطق حديث يتجاوز بيع المنتجات إلى بناء نظام متكامل من التجارب، فهي لا تركز فقط على قيمة الجهاز كسلعة، بل على القيمة الناتجة عن الترابط بين مختلف مكونات منظومتها الرقمية.

فمن خلال تكامل النظام البيئي تخلق الشركة قيمة مستمرة للمستخدم عبر سهولة الانتقال بين الأجهزة والخدمات، مما يعزز الاعتماد عليها. كما أن الابتكار والتصميم لا يهدفان فقط إلى التميز التقني، بل إلى تقديم تجربة استخدام بسيطة ومريحة، وهو ما يرفع من القيمة المدركة لدى الزبون.

إضافة إلى ذلك، تساهم تجربة المستخدم والعلامة التجارية القوية في خلق ارتباط عاطفي وانتماء، بحيث تتحول العلاقة من مجرد استهلاك منتج إلى تبني نمط حياة رقمي متكامل. وتدعم الخدمات الرقمية هذا التوجه من خلال توفير قيمة مستمرة بعد عملية الشراء.

ورغم ذلك، فإن إنشاء القيمة لدى "Apple" يواجه تحديات مثل ارتفاع الأسعار، القيود على النظام المغلق، اضطرابات سلاسل التوريد الضغوط التنظيمية، والتقلبات الجيوسياسية والمالية، مما يفرض عليها التكيف المستمر للحفاظ على استدامة هذه القيمة.

ج03: هل انتقلت من القيمة الوظيفية إلى العاطفية؟

نعم، انتقلت "Apple" من التركيز على القيمة الوظيفية إلى القيمة العاطفية.

الدليل من النص: "التبرير"

يرز ذلك في العبارة التالية: "لا تكتفي ببيع الأجهزة، بل تعمل على بناء منظومة رقمية متكاملة...". وكذلك عبارة: "لم تعد "Apple" تبيع منتجات فقط، بل تبيع نمط حياة قائما على التكامل"، وهذا يدل على أن القيمة لم تعد مرتبطة فقط بوظيفة المنتج، بل بالتجربة والانتماء.

كيف استطاعت ذلك؟ بما أن "Apple" أصبحت تبيع تجربة وهوية وليس مجرد جهاز، يمكن القول أنها حققت ذلك من خلال:

- بناء نظام بيئي متكامل يربط المستخدم بتجربة مستمرة وليس منتجا منفصلا؛
- التركيز على تصميم وتجربة استخدام بسيطة ومريحة تولد رضا وارتباطا نفسيا؛
- تطوير علامة تجارية قوية تعزز الشعور بالثقة والانتماء؛
- تقديم خدمات رقمية مستمرة تجعل العلاقة مع المستخدم طويلة الأمد.

وبذلك تحولت القيمة من مجرد أداء وظيفي للمنتج إلى تجربة عاطفية متكاملة تعكس أسلوب حياة المستخدم.

ج04: أداة تقييم خلق القيمة من حيث الاستدامة: تحليل النظام البيئي ومدى استدامة القيمة للشركة باستخدام نموذج "VRIO":

يعد نموذج "VRIO" إطارا تحليليا يستخدم لتقييم موارد وقدرات المؤسسة بهدف تحديد مدى قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. ومن خلال تطبيق هذا النموذج على "Apple" يمكن تحليل العناصر الأربعة كما يلي:

• القيمة (Value): تمتلك " Apple " موارد وقدرات تخلق قيمة حقيقية للزبون والسوق، من خلال تقديم تجربة استخدام متميزة عبر أنظمة مثل iOS و iPadOS، إضافة إلى الابتكار المستمر في منتجاتها، إلى جانب قوة علامتها التجارية التي تعزز ولاء العملاء وتمكنها من فرض أسعار مرتفعة.

الاستنتاج: مواردها تحقق قيمة عالية وتمنحها تفوقا واضحا على المنافسين.

• الندرة (Rarity): تتميز منتجات " Apple " بدرجة من التفرد في التصميم والهندسة، مما يجعلها غير متاحة بنفس الخصائص لدى المنافسين رغم كثرتهم في السوق.

الاستنتاج: مواردها تتسم بندرة متوسطة إلى قوية.

• صعوبة التقليد (Imitability): يصعب تقليد موارد " Apple " بسبب تراكم خبرتها في الابتكار، وامتلاكها لبراءات اختراع عديدة، إضافة إلى قوة علامتها التجارية وقاعدة مستخدميها المخلصين.

الاستنتاج: مواردها وقدراتها صعبة التقليد رغم محاولات المنافسين.

• التنظيم (Organization): تتمتع " Apple " بتنظيم فعال يسمح لها باستغلال مواردها بكفاءة، من خلال هيكل تنظيمي متكامل وسلاسل إمداد قوية، واستراتيجيات تسويق واضحة.

الاستنتاج: الشركة قادرة على توظيف مواردها بشكل مثالي لتحقيق أقصى استفادة.

الحكم العام: بناء على تحليل " VRIO "، فإن " Apple " لا تحقق فقط ميزة تنافسية مؤقتة، بل تمتلك تفوقا تنافسيا مستداما يدعم مكانتها في السوق ويعزز استقرارها المالي.

ج5: نموذج (SWOT) نقاط القوة، الضعف، الفرص، التهديدات:

العامل	العنصر	الأثر الحالي أو المحتمل على المؤسسة	آليات المعالجة (مطبقة أو مقترحة)
تهديد	اضطرابات سلاسل التوريد العالمية	تأخير الإنتاج، نقص بعض المنتجات، وارتفاع التكاليف مما يؤثر على توفر الأجهزة ورضا الزبائن	تنويع الموردين جغرافيا، نقل جزء من الإنتاج لبلدان متعددة، وتكوين مخزون احتياطي استراتيجي
تهديد	الضغوط التنظيمية على App Store	تقليص العمولات أو فرض فتح النظام، مما قد يقلل من أرباح الخدمات ويضعف التحكم في النظام البيئي	تعديل سياسات المتجر، تطوير مصادر دخل بديلة، وزيادة الشفافية مع المطورين
ضعف	ارتفاع أسعار المنتجات	يحد من الوصول إلى شرائح واسعة من المستهلكين خاصة في الأسواق الناشئة ويؤثر على الحصة السوقية	تقديم فئات سعرية أقل تكلفة، أو خطط تقسيط وتمويل لتوسيع قاعدة العملاء
ضعف	النظام البيئي المغلق (Lock-in)	قد يثير انتقادات تنظيمية ويقلل من مرونة المستخدمين في بعض الأسواق	إدخال درجة من التوافق مع أنظمة أخرى مع الحفاظ على التكامل الأساسي للنظام البيئي