

محاضرة سلسلة القيمة

1. مفهوم تحليل سلسلة القيمة: إنّ تحليل سلسلة القيمة هو أسلوب أو أداة استراتيجية يُستخدم لفحص وتحليل الأنشطة الرئيسية في المؤسسة، وذلك بهدف تحديد مصادر الميزة التنافسية فيها، من خلال تحديد أنشطة القيمة، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية الحالية والمحتملة؛ ويرجع ظهور هذا الأسلوب لأحد الرُواد الأمريكيين البارزين في الإدارة الاستراتيجية وهو "مايكل بورتر" (Michael Porter) سنة 1985 م، في سياق عمله على الميزة التنافسية، حيث عرّف سلسلة القيمة بأنها: "مجموعة من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لتقديم منتج أو خدمة قيمة إلى السوق". كما اعتبرها طريقة منهجية لدراسة كيفية تطوير الميزة التنافسية وتحديد مكان إضافة القيمة في المؤسسة وفهم وتحليل التكلفة وتحديد مصادرها، حيث تحدّد سلسلة القيمة مجموع الأنشطة والعمليات الأساسية التي تخلق قيمة للعملاء وكذلك الأنشطة المساعدة لها، وتُستخدم لتحليل المزايا التنافسية على مستوى الموارد.

ويرى "بورتر" (M. Porter) بأنّ السبب المهمّ لاختلاف الميزة التنافسية للمؤسسات يتمثل في اختلاف سلاسلها في تحقيق القيمة، ولهذا يعتبر تحليل سلسلة القيمة ضروري في التحليل الداخلي التنظيمي للمؤسسة، فسلسلة القيمة هي سلسلة الأنشطة الداخلية للمؤسسة التي تسمح بتحويل المدخلات إلى مخرجات بغرض تقديم القيمة للعملاء. من خلال الترتيب المناسب لسلسلة هذه الأنشطة الوظيفية الضرورية لمتطلبات تحويل الموارد المتنوعة للمؤسسة إلى منتجات من سلع وخدماتٍ يطلبها المستهلكون والزبائن ويرغبون بشراؤها.

فصميم عمليات نظام الأعمال ينحصر في الحقيقة في الحصول على المدخلات من محيط المؤسسة بما تشمله من موارد اقتصادية، وبشرية، ومالية، ومعلومات، لتقوم المؤسسة بعد ذلك بمعالجتها، أي تحويلها من خلال مجموعة عمليات متخصصة إلى مخرجات، بما تشمله من سلع وخدماتٍ إلى سوق الأعمال التي تخصّها.

من هنا تتخصّص مجموعة من الوظائف في المؤسسة بالتوريد والتوريد للمدخلات المطلوبة، وتتخصّص مجموعة أخرى من الوظائف بتنفيذ عمليات التصنيع والتحويل والمعالجة داخلها، لتتخصّص مجموعة ثالثة من الوظائف في المؤسسة بتوزيع وتجهيز السوق بالمنتجات أو الخدمات التي هي صميم تخصّص نظام الأعمال بالمؤسسة؛ فجملة هذه النشاطات الوظيفية المتخصصة من الفكرة إلى التسليم تشكل مجموعها ما يعرف بسلسلة القيمة للمؤسسة (Value Chain)؛ بحيث يخلق كل نشاط منها ويضيف قيمة في كل مرحلة من مراحل الوصول للمنتج النهائي أو الخدمة، ويؤكد "بورتر" (M. Porter) على أنّ كل مؤسسة يجب أن تفهم سلسلة القيمة الخاصة بها لتطوير والحفاظ على ميزتها التنافسية.

كما يرى بورتر أنّه يجب أن تتوفر بعض المواصفات في أنشطة المؤسسة حتى تكون ضمن أنشطة القيمة، فيجب أن تُمثّل تكاليف هذا النشاط نسبة مرتفعة من التكاليف؛ وأن يكون مصدرا لتحقيق مزايا تنافسية؛ وأن ينجز هذا النشاط بطريقة تختلف عن الطريقة التي ينجزها المنافسون الموجودون في نفس بيئة الصناعة.

إنّ سلسلة القيمة توضح جميع الأنشطة المتسلسلة والمتراصة التي تشكل الأداء الاقتصادي للمؤسسة وامكانياتها التنافسية، فهي تعرض الأنشطة المطلوبة لخلق القيمة لعملاء منتج أو خدمة معينة، لهذا السبب فإنّ سلسلة القيمة وسيلة عملية يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف لكل نشاط مقابل مقارنته بتلك التي يمتلكها المنافسون، فهي تُحدّد النشاط الرئيسي والداعم ومدى مساهمته في خلق القيمة بغض النظر عن تكلفته، أي أنّ بعض الأنشطة قد تكون كُلفُ ممارستها منخفضة وبالتالي لا تُعازر أهمية كبيرة بالرغم من كونها تُساهم بشكل كبير في خلق القيمة لمخرجات المؤسسات.

حيث تسمح سلسلة القيمة بتحليل كيفية تنظيم وترتيب المؤسسة لأنشطتها، حيث تُقسّم نشاط المؤسسة إلى عناصر تفسّر التكاليف وتساهم في القيمة النهائية للمنتج أو الخدمة؛<sup>1</sup> ولا يتحقق هذا الأخير إلا إذا كانت تكلفة هذه الأنشطة أقلّ من القيمة التي تحققها، وهذا لا يعني أنّ الأنشطة التي تُساهم في خلق قيمة منخفضة هي أنشطة غير ضرورية للمؤسسة، فهي تُعتبر نقطة ضعف في حالة كونها ذات فائدة استراتيجية ولا تساهم في خلق القيمة.

2. هيكل ومكونات سلسلة القيمة: تحدّد سلسلة القيمة مجموع الأنشطة والعمليات التي تخلق قيمة للعملاء. القيمة هي المبلغ الذي يرغب العميل في دفعه مقابل ما تقدمه المؤسسة من سلعٍ أو خدماتٍ، ممّا يؤدي إلى خلق قيمة مضافة تخلق ميزة تنافسية للمؤسسة وتخلق ربحية أعلى للمؤسسة، وقسم "بورتر" هذه الأنشطة إلى نوعين أساسيين هما: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، وهذا ما سنوضحه فيما يلي:

أ. الأنشطة الأساسية أو الأولية: وهي الأنشطة الوظيفية المتخصصة التي تشارك بشكل مباشر في إنتاج منتج أو خدمة، وتوزيعها على العملاء، من

خلال الاستخدام الأمثل للموارد المؤسسة، وتضمّ كل من: الإمداد والتّموين إلى الداخل (Inbound logistics)، عمليات الإنتاج، الإمداد والتّموين إلى

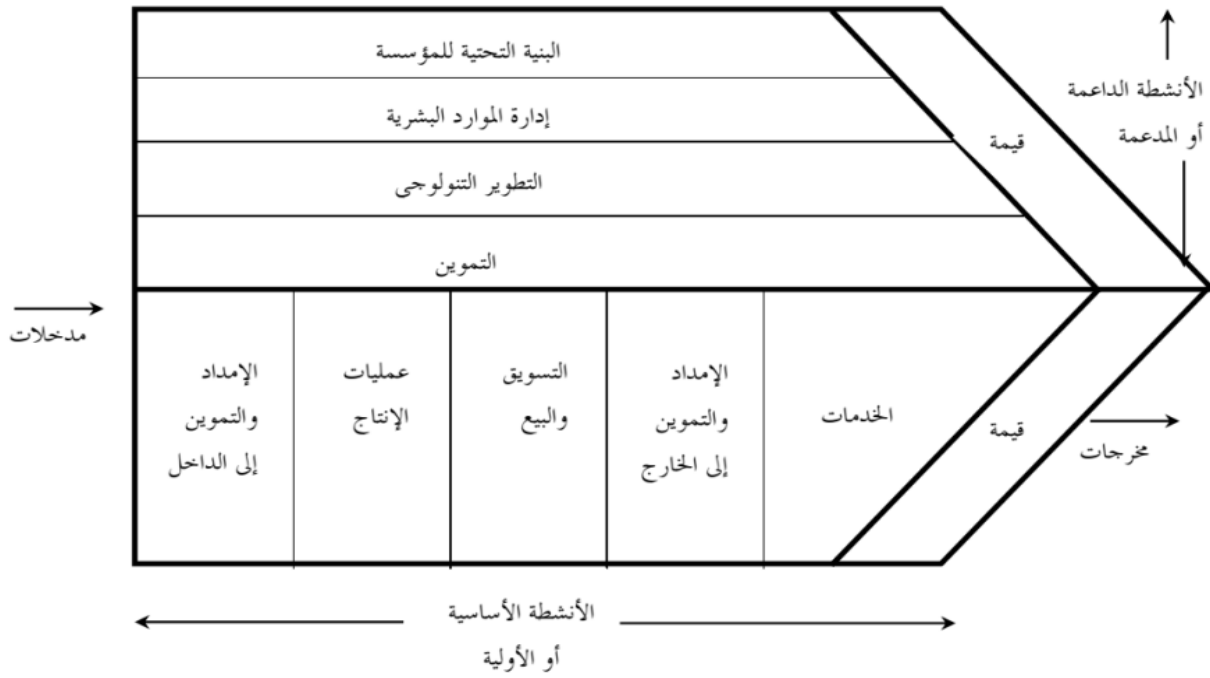
الخارج، التّسويق والبيع، والخدمات.

<sup>1</sup> Frédéric Leroy, les stratégies de l'entreprise, 4<sup>e</sup> édition, Dunod, Paris, 2012, P 29.

ب. الأنشطة الداعمة أو المدعمة: وهي الأنشطة التي تُسهّل عملية انتاج منتج أو خدمة ونقله أو تقديمها إلى العملاء، وتقوم الأنشطة الداعمة بتحسين التنسيق بين الأنشطة الأساسية وتحقيق كفاءتها، وتضم كل من: التّموين، التطوير التكنولوجي، إدارة الموارد البشرية والبنية التحتية للمؤسسة.

وهناك من أضاف مجموعة ثالثة من الأنشطة، كتعديل لسلسلة قيمة "بورتر" وهي فئة أنشطة الإدارة لتنسيق وتطوير الأنشطة الأساسية، وأنشطة الدّعم، حيث يتمّ إضافتها كفئة عاشره وهي تغطي مجموعة واسعة من العمليات، مثل القيادة والتّخطيط والتنظيم... الخ، كما يتمّ تصنيف شراء المواد الخام والمكونات والسلع التجارية كنشاط أساسي وليس كنشاط داعم (procurement of raw materials, components and trading goods). والشكل الموالي يوضّح سلسلة القيمة الخاصة بـ "مايكل بورتر" (Michael Porter) والأنشطة المكوّنة لها:

الشكل رقم (2.1): سلسلة القيمة لمايكل بورتر.



3. خطوات ومراحل تحليل سلسلة القيمة: تتمثل الخطوات الأساسية لإجراء تحليل سلسلة القيمة فيما يلي:

- تحديد أنشطة سلسلة القيمة حيث تصنّف المؤسسة أنشطتها الوظيفية إلى: أنشطة أساسية تبدأ من الإمداد والتموين إلى الداخل، مروراً بعمليات التصنيع والانتاج، ثمّ التسويق والبيع، وصولاً إلى الإمداد والتموين إلى الخارج، أي تخزين وتوزيع المنتجات، ثمّ خدمات ما بعد البيع (من تركيب، وتوصيل، وتوفير قطع الغيار)؛ وأنشطة مساندة تشمل التّموين، وإدارة الموارد البشرية، والبحث والتّطوير، والبنية التحتية للمؤسسة والتي تتمثّل في المحاسبة والمالية والتّخطيط الاستراتيجي؛ في هذه المرحلة قد تشارك بعض المؤسسات في نشاط واحد أو جزء من جميع أنشطة المؤسسة، على سبيل المثال قد تنتج بعض المؤسسات فقط، بينما تقوم مؤسسات أخرى بتوزيع المنتجات وبيعها؛
- يتمّ تقييم كل نشاط في السلسلة في ضوء مهمته، فالأنشطة الأولية أو الأساسية هي لتحقيق الأرباح والأهداف الأساسية للعمل، ولهذا تُقيّم في ضوء مساهمتها في تحقيق الربحية والميزة التنافسية للمؤسسة، أمّا مهمة الأنشطة المساندة فهي تمكن الأنشطة الأساسية من العمل بكفاءة وفعالية، حيث تقوم المؤسسة في هذه المرحلة بتحديد الأنشطة التي تتمتع فيها المؤسسة بميزة التكلفة، حيث تحدّد تكلفة كل نشاط قيمة، مما يسمح لها بتحديد التكاليف الإجمالية، ومن ثمّ حجم الأرباح الممكنة، ثم تقوم المؤسسة في مرحلة لاحقة بتطوير ميزتها التنافسية سواء عن طريق خفض تكاليف أنشطتها أو إنتاج سلعة أو خدمة متميزة عن منافسيها بما يُساهم في تحقيق قيمة للمستهلك؛
- إذا كانت المؤسسة تُنتج أكثر من سلعة أو خدمة، فإنّها تحتاج أن تُعدّ سلسلة قيمة لكل منتج ثمّ تفحص وتقيم العلاقة بين المنتجات المختلفة؛

- فحص الطرق التي يمكن من خلالها تحقيق التآؤب أو التكامل (Synergy)، أي تحقيق مزايا إضافية نتيجة تحسينات في السلسلة والعلاقة بين السلاسل المختلفة، أو تحقيق اقتصاديات المدى (Economies Of Scope)، أي تحقيق عوائد نتيجة استخدام الفعالية لفائدة أكثر من منتج أو نشاط، كاستخدام المكائن أو قنوات التوزيع لخدمة أكثر من منتج، وتشير اقتصاديات المدى إلى العوائد الاقتصادية التي تحققها المؤسسة من تقديم عدد كبير من السلع والخدمات المختلفة باستخدام نفس الموارد.