

**أهداف الدرس:** سيتمكن الطالب من التعرف على نظام القيمة وتحديد الفرق بينه وبين سلسلة القيمة، وإدراك أهميته بالنسبة للمؤسسة، وكذا التعرف على مختلف عناصره وكيفية استفادة المؤسسة منها في تحقيق القيمة، أي كيف يمكن لكل سلسلة أن تكون مصدرا لخلق مزايا تنافسية للمؤسسة.

#### العناصر التي تتضمنها المحاضرة:

- مفهوم نظام القيمة؛
- أهمية نظام القيمة؛
- تحليل عناصر نظام القيمة.

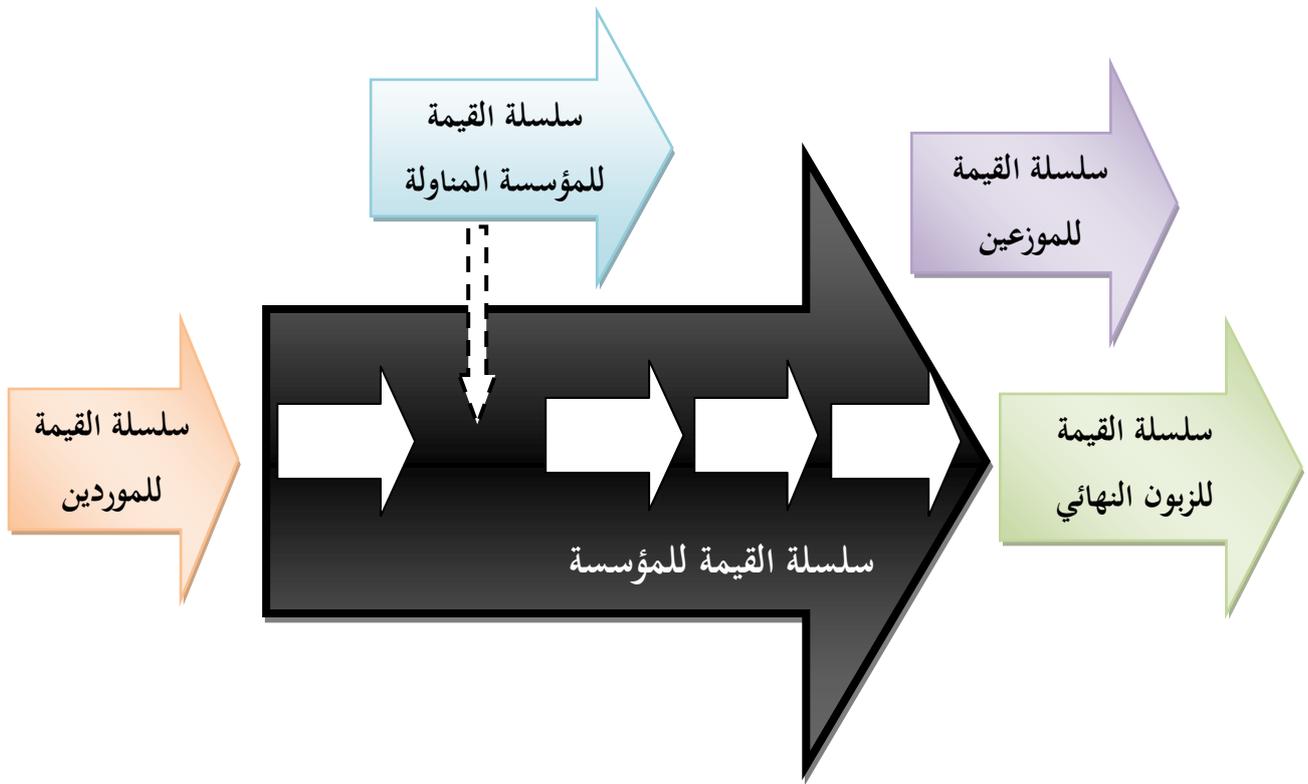
**تمهيد:** تمثل سلسلة القيمة سلسلة نشاطات مرتبطة فيما بينها بعلاقات التأثير، هدفها خلق مزايا تنافسية، وهذه الأنشطة تكون مرتبطة داخليا، وقد تتعدى سلسلة القيمة هذا المفهوم عندما يتعلق الأمر بالروابط الخارجية التي تدعى بالعمودية أو الرأسية للمؤسسة، أي عند الحديث عن سلسلة القيمة للموردين والموزعين والسلاسل الأخرى وهو ما يعبر عنه بنظام القيمة.

عندما وضع " بورتر " سلسلة القيمة للمؤسسة، كان الهدف من ذلك هو تحديد مصادر خلق المزايا التنافسية من خلال أنشطة المؤسسة الداخلية، بعد تحليل كل نشاط ومحاولة تحديد أثر كل واحد على خلق القيمة للمؤسسة والتي يلمسها الزبون في منتجاتها من حيث العديد من العناصر، قد تكون في السعر، الجودة، خدمات ما بعد البيع، طريقة بيع المنتج أو دفع قيمته واللمسة التي يتركها رأس المال البشري وغيرها، وهذا يعتبر تشخيص داخلي، ولكن المؤسسة ترتبط بعلاقات خارجية هي الأخرى ذات تأثير على هذه القيمة، حيث أنها تقتني المواد الأولية ومختلف السلع التي تحتاج إليها في نشاطها من مؤسسات أخرى، أو قد يتطلب الأمر خدمات من الخارج، وهنا يدخل التشخيص الخارجي، حيث لا بد من تحليل سلاسل تلك المؤسسات المرتبطة بسلاسل المؤسسة والتنسيق بينها بما أنها مرتبطة بها لأجل خلق القيمة، وهنا يتكون ما يسمى بنظام القيمة.

#### أولا: مفهوم نظام القيمة:

هو نظام يتشكل من " مجموع سلاسل القيمة لمختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة، موردين، موزعين، مؤسسات وساطة وغيرها، فضلا عن سلسلة القيمة للمؤسسة ".

من التعريف يتضح أن نظام القيمة يضم العديد من سلاسل القيمة بحيث تصبح عند تجميعها سلسلة واحدة، تبدأ مثل سلسلة قيمة المؤسسة بالمدخلات والتي تمثلها سلسلة الموردين، وتتوسطها سلسلة المؤسسة باعتبارها تمثل عمليات وأنشطة التحويل، ثم أخيرا سلسلة الموزعين والزبائن التي تمثل وحدات تصريف المنتوجات والخدمات، وقد يتوفر أيضا النظام على سلاسل أخرى مرتبطة بالمقولة من الباطن تظهر في حال وجود أنشطة المناولة، ويتضح ذلك من خلال الشكل الموالي.



### ثانيا: أهمية نظام القيمة:

إذا كانت أهمية سلسلة القيمة تكمن في تحقيق مزايا تنافسية والوقوف على نقاط القوة والضعف في الأنشطة التي تخلق قيمة مميزة للمؤسسة، للاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف ذات التأثير السلبي، فإن أهمية نظام القيمة لا تخرج عن هذا النطاق، بل يعط تحليلا أعمق وتأثيرا أكبر، لأنه قد يكون مصدر خلق التميز في الأنشطة الخارجية وهذا أمر نسبي يختلف من نشاط إلى آخر، وعلى حسب المنتوجات.

من ناحية أخرى قد تحقق المؤسسة وفورات في التكلفة إذا تعلق الأمر بالمناولة الخارجية، والحصول على خدمات أقل تكلفة، وقد ينتهي الأمر بالاندماج، أو تكتفي المؤسسة بالتعاون، أو مقابلة من الباطن، وهنا تختار الأنسب لها. ومن جهة أخرى تتمكن المؤسسة من تحديد أفضل الموردين من ناحية التكلفة، طرق التوريد، نوعية المواد، أي يمكنها الاستفادة من قوة تفاوضية تعود عليها بالمنفعة.

وعموماً تتضح الأهمية من القيمة التي ستحققها المؤسسة والتي قد تكون أكبر في حالة كان مصدر تحققها من الخارج حيث يمكن أن تستفيد من مزايا راجعة أساساً إلى جودة مواد التوريد، أو انخفاض تكلفتها أو بعض الخصائص التي تضيفها للمنتج والتي توفرها من خارج وحداتها.

فعلى سبيل المثال عند اقتناء سيارة من طرف المستهلك النهائي فإن جودتها لا تتأثر فقط بالأنشطة التي تحدث داخل المصنع والتي غالباً ما يكون نشاطها مقتصر على التركيب، لذلك تتأثر منتجاتها بجودة المكونات التي توفرها المؤسسة من مؤسسات أخرى، مثل نوعية العجلات، هيكل السيارة ومدى كفاءة المؤسسات المتعاقدة معها في هذا المجال أو قد تستفيد من تقنيات أخرى لا تتوفر عليها، كما قد يكون التأثير الإيجابي وتحقيق ميزة يلمسها الزبون من خلال أداء الموزعين.

### ثالثاً: تحليل عناصر نظام القيمة:

من الشكل السابق يتضح أن هذا النظام كغيره من الأنظمة يتكون من مدخلات وعمليات التحويل وكذا مخرجات، غير أن الفرق هنا يتمثل في أن نظام القيمة يتكون من سلاسل كل سلسلة تمثل مجموعة من الأنشطة، وكل سلسلة لها مدخلاتها وعملياتها، ومخرجاتها أيضاً، هذه السلاسل تتفاعل فيما بينها لتخلق قيمة مميزة أو مزايا تنافسية متعلقة بمنتجات المؤسسة أو خدماتها، ويمكن توضيح مبدأ عمل تلك السلاسل في ما يلي:

➤ **سلاسل المدخلات:** تمثل مختلف الأنشطة التي تقوم بها المؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة الأصلية ولها علاقة بنشاطها حيث ما تقدمه تلك المؤسسات كمخرجات بالنسبة لها والتي تمثل منتجات ومواد وخدمات تعد مدخلات للمؤسسة الأصلية، لذا فإن المؤسسات التي تزودها بما يحتاجه نشاطها لا بد أن تحقق ميزة تنافسية من خلال أنشطتها الأساسية والداعمة ويتعلق الأمر بـ:

● **سلسلة القيمة للموردين:** يقوم المورد بتحليل سلسلة أنشطته لتحديد مصدر خلق مزايا تنافسية لمنتجاته والتي تتنافس لأجلها المؤسسات لخلق قوة تفاوضية مع المؤسسة خاصة إذا كان في وضع تنافسي، مما يحتم ضرورة تحقيق قيمة تنافسية في منتجاته التي تطلبها المؤسسات، وبالتالي يتعين هنا وجود التنسيق والترابط بين سلسلة القيمة لأنشطته وسلسلة القيمة للمؤسسة.

● **سلسلة القيمة للمناولين:** يتعلق هنا الأمر بالخدمات التي لا يمكن للمؤسسة أن تقوم بها لذاتها، أو لا تجد فيها قيمة عالية أو لا تحقق لها ربح، أي الخدمات التي تستطيع الاستغناء عنها وتعويضها بخدمات من الخارج، حيث تقوم بها مؤسسات أخرى وتمكنها من تحقيق مزايا تنافسية من حيث النوعية والسعر ويكون ذلك بالتعاقد بين الطرفين بهدف التكامل إذا تعلق الأمر بالمنتجات التي لا تستطيع المؤسسة إنتاج جميع مكوناتها،..... وغيرها، والتي تعرف بالمقاوله من الباطن، مثلا النقل، الشحن، وقد تتطور علاقة التعاقد بانتهاج المؤسسة استراتيجية الاندماج أو التعاون.

➤ **سلسلة العمليات (سلسلة القيمة للمؤسسة الأصلية):** تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة والتي سبق شرحها في المحاضرة السابقة، أما بالنسبة لعلاقتها للنظام فهي السلسلة المسؤولة عن خلق القيمة، وإنتاج المنتجات أو تقديم خدمات، حيث يجب أن تكون مميزة عما يقدمه المنافسون، وهي السلسلة التي تتأثر بسلاسل المدخلات، وكذا سلاسل المخرجات.

➤ **سلاسل المخرجات:** تمثل سلسلة المؤسسات التي تتعامل مع المؤسسة من ناحية تصريف المنتجات وتسويقها وإيصالها للمستهلك النهائي، حيث تصبح مخرجات المؤسسة (منتجاتها، خدماتها) مدخلات بالنسبة لتلك المؤسسات التي تتولى تسويق المنتج، ويتعلق الأمر بـ:

● **سلسلة القيمة للموزعين:** أي كل ما يتعلق بتحقيق مزايا تنافسية من نشاط التسويق بالنسبة للموزعين إذا تعلق الأمر بنقاط البيع للمؤسسة، أو تجار الجملة أو التجزئة، حيث تصبح منتجات المؤسسة التي كانت تمثل مخرجات مدخلات لنشاطهم وهنا يأتي الحديث عن الأنشطة المتعلقة بالبيع، نقل المنتجات، التوصيل الدعاية والإشهار، وهنا يكون التفاوض وتحقيق ميزة من ناحية السعر.

● **سلسلة القيمة للزبائن:** تختلف هنا السلسلة لأن الأمر يتعلق بالزبون النهائي، وهو الذي يقتني منتجات المؤسسة بصفة نهائية لاستخدامها والاستفادة منها، وبالتالي تمثل له مدخلات بينها تختلف الأنشطة الأخرى.

بعد التعرف على سلسلة القيمة وكذا نظام القيمة تجدر الإشارة إلى أن سلاسل القيمة للموردين، والموزعين والمؤسسات المتعاقدة من الباطن، وكذا بالنسبة للزبائن تختلف أنشطتها حسب كل سلسلة، وبالنسبة لنموذج سلسلة القيمة في حد ذاته لا يعد نموذجا فعالا ومناسا لتحقيق المزايا التنافسية لجميع المؤسسات خاصة الخدماتية، وملائما لنشاطها، الأمر الذي يستدعي العمل بنموذج ورشة القيمة، ومن جهة أخرى أدى التطور الرقمي إلى ضرورة مسايرة ومواكبة التطورات التكنولوجية في هذا الجانب والعمل بنموذج شبكة القيمة.

بعض المراجع للاستفادة والمراجعة:

- أكرم سالم الجنابي، إدارة المعرفة في بناء الكفايات الجوهرية، دار الوراق، الأردن، 2013.
- نعمة عباس خيضر الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية - المداخل، المفاهيم والعمليات-، دار الثقافة، الأردن 2004.
- نعمة عباس خيضر الخفاجي، الميزة التنافسية، دار الأيام، الأردن، 2004.