

العوامل الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة الإقتصادية بين
مفهوم "سلسلة القيمة" ومعيار "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل
بالتقييم المقارن"

أحمد فلاح*

Résumé :

L'entreprise a besoin d'analyser l'environnement interne (Forces et Faiblesses) ainsi qu'elle a besoin de construire ses avantages compétitifs au-delà de sa propre «Chaine de Valeur». En outre, l'entreprise peut étudier et comparer les pratiques des meilleurs, et s'en inspirer : c'est le «Benchmarking». Il peut également aider l'entreprise à analyser la structure de ses couts en la comparant à celle de ses principaux concurrents.

ملخص:

إن أي مؤسسة إقتصادية
بحاجة ماسة لتحليل بيئتها
وبخاصة الداخلية منها لمعرفة
وتحديد نقاط قوتها ونقاط
ضعفها، فضلاً عن خلق ميزة
تنافسية لها عن طريق "سلسلتها
للقيمة" (Chaine de Valeur).
وفي المقابل فإنها بحاجة ماسة
أيضاً لمعرفة موقعها الداخلي بالنسبة
للمنافسة وتجاهها، ولذلك عليها
بدراسة وتحليل أداء المنافسين لها في
السوق من أجل استلهاها لأفضل أداء
من بينهم عن طريق معيار "الأداء
الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم
المقارن" (Benchmarking).

* أستاذ مساعد قسم أ، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر 3.

مقدمة:

تعيش المؤسسات الاقتصادية مشكلات معقدة، وكثيرة المتغيرات المترابطة، ولا شك في أن مصدر هذه المشكلات هو بيئة هذه المؤسسات، التي هي بيئة متميزة، ذات طبيعة ديناميكية، وتصبح السيطرة أو التحكم في متغيراتها ذات التأثير المتبادل والتداخل والتراكب بينها.

وتنقسم هذه البيئة عادة إلى بيئة خارجية وبيئة داخلية؛ حيث تتكون البيئة الخارجية لمؤسسة ما من متغيرات (الفرص والمخاطر) خارجها، بينما تتكون البيئة الداخلية من متغيرات (نقاط القوة والضعف) داخل المؤسسة نفسها. ويؤدي التغير المستمر في الظروف البيئية وإمكانيات المؤسسة إلى استمرار التغير في التوازن بينهما، وعلى ذلك فالأمر يتوقف على تقدير نوع وأثر التغيير (داخلي وخارجي) واتخاذ قرارات بصدده، ولهذا لا بد من تحليل هذه البيئة لتحديد نقاط القوة لإستعمالها وتوظيفها ونقاط الضعف لإحتوائها ومعالجتها، وتحديد الفرص لإستغلالها وانتهازها والمخاطر لتجنبها أو مواجهتها.

وتظهر أهمية دراسة البيئة الداخلية وتحليل نقاط القوة والضعف فيها - باعتبارها عوامل استراتيجية داخلية- في كون هذا التحليل الإستراتيجي هو الذي يحدد قاعدة صلبة للمؤسسة تتطلق منها في توجيه جهودها لإنتهاز الفرص وتجنب المخاطر -باعتبارها عوامل استراتيجية خارجية-. وعليه فالتعرف على مدى قدرة إدارة المؤسسة على الإستجابة لتلك النقاط (القوة والضعف) في ضوء إدراكها لمدى أهمية كل منها، هو الذي يحدد الموقف الحالي لها، ويساعدها على اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لها.

هناك الكثير من الوسائل المستعملة في تحليل العوامل الإستراتيجية الداخلية، ويعتبر مفهوم "سلسلة القيمة" (Chaine de Valeur) أحدثها نسبياً ومفيد جداً كوسيلة تحليل للبيئة الداخلية، حيث يتم استخدامها لتنظيم عمل المؤسسات ونتائج أعمالها في كل المجالات، حيث تقدم لنا "سلسلة القيمة" وسيلة لاكتشاف مشاكل الأداء ونقاط القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي دراسة مدى قدرة المؤسسة على المنافسة عن طريق تحليل مصدر الميزة التنافسية للمؤسسة ومعرفة مدى تفوقها على المنافسين من خلال معيار "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking).

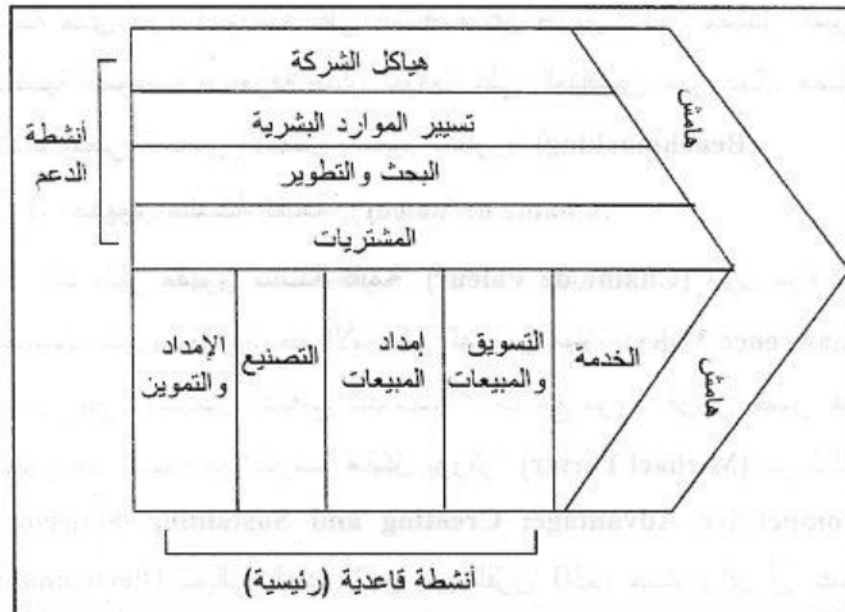
I. مفهوم "سلسلة القيمة" (Chaine de Valeur):

لقد ظهر مفهوم "سلسلة القيمة" (Chaine de Valeur) لأول مرة في خمسينات القرن العشرين مع الأمريكي "لورنس ميلز" (Lawrence Miles) بغرض إجراء التحليل الداخلي للمؤسسة⁽¹⁾، ثم مع مرور الزمن تطور هذا المفهوم وتم تقديمه من طرف "مايكل بورتر" (Michael Porter) في كتابه (Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance) حوالي العقد الثامن من القرن 20م؛ حيث رأى أن عمل المؤسسة يمكن وصفه بشكل أفضل باعتباره "سلسلة قيمة" حيث تتبع القيمة من الفرق بين إجمالي إيرادات وإجمالي تكلفة كل نشاط من الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تنمية وتسويق سلعة أو خدمة. وستظل المؤسسة رابحة طالما أن إجمالي الإيرادات يفوق إجمالي التكلفة المرتبطة بعملية خلق وتوصيل السلعة أو الخدمة⁽²⁾.

قدم "بورتر" مفهوم "سلسلة القيمة" لتسهيل إبراز نماذج خلق القيمة. فكل مؤسسة تقوم بمجموعة وظائف حتى تخلق، وتصنع وتحوّل منتجاتها

إلى سلع تجارية. ولهذا فإن "سلسلة القيمة" تتمحور أنشطتها حول تسعة (09) أقطاب تعتبر مركز تكلفة ومنابع للقيمة. تتكوّن هذه الأقطاب التسعة من خمس (05) أنشطة قاعدية أو رئيسية وأربع (04) أنشطة دعم أو مساعدة⁽³⁾. كما هو موضح في الشكل التالي أدناه:

شكل نموذج سلسلة القيمة



المصدر: PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, «Marketing Management», 12^{ème} ed, Pearson Education France, 2006, P 46.

1- أنشطة قاعدية (رئيسية) (les Activités de Base): تعمل هذه الأنشطة على إعطاء قيمة للمنتوج لدى المستهلك، وخلق ميزة تنافسية للمؤسسة، عن طريق التنسيق بين مختلف أصناف هذه الأنشطة. وتتمثل هذه الأصناف بشكل رئيسي في خمس (05) أصناف، هي⁽⁴⁾:

- أ- الإمداد والتموين (Logistique d'Approvisionnement): وترتبط باستلام، تخزين وتوصيل المدخلات اللازمة للمنتج. وتشمل المناولة للمواد، المخازن، الرقابة على المخزون، المرتجعات إلى الموردين، برمجة البعثات للموردين، الشحن، برمجة النقل...إلخ.
- ب- التصنيع (Fabrication): وتتمثل في عمليات التشغيل، فهي بمثابة أنشطة مرتبطة بتحويل المدخلات إلى منتجات في شكل نهائي. وتشمل التشغيل على الآلات، التجميع، التعبئة، صيانة الآلات، التسهيلات...إلخ.
- ج- إمداد المبيعات (Logistique de Commercialisation): وتتمثل في المخرجات من المنتجات، فهي أنشطة مرتبطة بجمع، تخزين والتوزيع المادي للمنتج إلى المشتريين. وتشمل تخزين المنتجات التامة، مناولة المواد، تنفيذ وجدولة الطلبات، الإيداع...إلخ، وبهذا تمثل كل النشاطات التي تتكفل بالمنتج من نهاية صنعه إلى غاية إيصاله إلى المستهلك النهائي.
- د- التسويق والمبيعات (Marketing & ventes): وتتمثل في كل الأنشطة التسويقية من تخطيط المزيج التسويقي ومختلف الوسائل التي تجلب أكبر عدد ممكن من المستهلكين لإقتناء منتجات المؤسسة. وتشمل مثلاً: الإعلان، رجال البيع، اختيار المنافذ، العلاقات مع منافذ التوزيع والتسعر...إلخ، وكل ما له علاقة مباشرة بالتسويق.
- هـ- الخدمة (Service): وهي أنشطة مرتبطة بدعم المبيعات وتقديم خدمات ما بعد البيع، للوصول إلى الرضى التام للمستهلك، وبعبارة أخرى هي أنشطة مرتبطة بتقديم الخدمة لتدعيم أو المحافظة على قيمة المنتج ووفاء المستهلك. وتشمل: خدمات التركيب، الإصلاح، التدريب، قطع الغيار والأجزاء وتعديل المنتج...إلخ.

2- أنشطة الدعم (المساعدة) (les Activités de soutien): توفّر هذه الأنشطة الوسائل الضرورية لإنجاز الأنشطة القاعدية (الرئيسية)؛ فمهمتها دعم ومساعدة هذه الأنشطة عن طريق تحقيق تعاون بين أصنافها لضمان الإضطلاع بمسؤوليات مختلف وظائف الشركة، شراء وسائل الإنتاج وتوفير الموارد البشرية فضلاً عن البحث والتطوير.

تتمثل أصناف أنشطة الدعم (المساعدة) بشكل رئيسي في أربع (04) أصناف، هي⁽⁵⁾:

أ- هيكل المؤسسة (Infrastructure de l'Entreprise): وتشمل الإدارة العامة، التخطيط، المالية، المحاسبة والمساعدة القضائية.

ب- تسيير الموارد البشرية (Gestion des Ressources Humaines): وتهتم بكل الإدارات. فهو تلك الأنشطة الضرورية التي تسعى إلى ضمان حسن الاختيار، التدريب وتنمية الأفراد، ولذلك تتغلغل عبر السلسلة ككل.

ج- البحث والتطوير («R& D» Recherche & Développement): وتختص أساساً بالإبتكار والتجديد والإختراع التكنولوجي. وتشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين أداء الأنشطة المختلفة في سلسلة القيمة، ولذلك يدخل نشاط البحث والتطوير في كل الأنشطة بمختلف مستوياتها.

د- المشتريات (Achats): وتتعلق بكل الموارد التي تحتاجها المؤسسة. فهي تتعلّق بالأنشطة التي تساعد المؤسسة على الحصول على المدخلات المطلوبة سواء المواد الأولية أو الآلات وكل ما هو ضروري للمؤسسة، وبهذا فهي تتغلغل عبر سلسلة القيمة.

وعليه ينبغي أن تبذل المؤسسات جهداً في سبيل فهم العمليات التي تتضمنها "سلسلة القيمة" الخاصة بها وأيضاً تلك الخاصة بكل من المنافسين والموردين والموزعين الذين تتعامل معهم. ومن أجل ذلك يرى "بورتر" أن "سلسلة القيمة" عبارة عن نظام مؤلف من ارتباطات متداخلة للأنشطة، إذ أن الأسلوب الذي يؤدي به إحدى الأنشطة سيؤثر على أداء السلسلة ككل والنشاطات الأخرى⁽⁶⁾. ولذلك تقدّم "سلسلة القيمة" مدخلاً نافعا لإجراء التحليل الداخلي النظامي لجوانب القوة والضعف الحالية والمحتملة للمؤسسة، فمن خلال تقسيم المؤسسة إلى أنشطة القيمة عبر المجموعات التسع من الأنشطة، فإنه يمكن للإستراتيجي تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية⁽⁷⁾.

II. معيار "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking):

بعد تحديد العوامل الإستراتيجية الداخلية (نقاط القوة والضعف) تأتي الخطوة التالية نحو تقييم الوضع الداخلي للمؤسسة من خلال مقارنة موقف المؤسسة الداخلي مع مستويات معيارية معينة لتحديد جوانب القوة والضعف في أنشطة القيمة، وأهم هذه المستويات المستخدمة مقارنة هذه العوامل "مع المنافسين"؛ أي إخضاع العوامل الإستراتيجية الداخلية لمزيد من البحث والدراسة باعتبارها مصادر محتملة للميزة التنافسية⁽⁸⁾.

ومن أجل ذلك يقترح "بورتر" استعمال أداة "سلسلة القيمة" لتحليل منابع الميزة التنافسية للمؤسسة، فكل مؤسسة يمكن اعتبارها مجموعة أنشطة موجهة نحو...المنتوج، تصنيعه، تحويله إلى سلعة تجارية، توزيعه ودعمه؛ إنه الإعتماد المتبادل بين هذه الأنشطة لخلق القيمة وهامش الربح

للمؤسسة⁽⁹⁾. فهو -أي "بورتر"- يرى أن الإختلافات القائمة بين سلاسل القيمة للمنافسين تعدّ مصدر رئيسي للميزة التنافسية⁽¹⁰⁾. فـ"سلسلة القيمة" أداة مقارنة للمؤسسة مع مثيلتها على مستوى الصناعة أو مع المنافسين البارزين، فضلاً عن أنها -كما رأينا سابقاً- أداة للمؤسسة لإكتشاف نقاط قوتها ونقاط ضعفها⁽¹¹⁾.

ولما كانت المؤسسة تقوم بفحص تكاليفها وأدائها في كل الأقطاب التسعة السابقة، والبحث في تحسينها، فإنها أي المؤسسة -وبشكل متوازٍ- ستقوم بتقدير تكاليف وأداء المنافسين أيضاً؛ وانطلاقاً من تحقيقها من وجود فرقٍ لصالحها فإنّ هذا يعني تمتعها بميزة تنافسية. وبالإضافة إلى ذلك تستطيع المؤسسة دراسة الممارسات الفضلى في كل وحدة أعمال لتستوحي منها ما يفيدها حتى وإن كانت تتعلّق بقطاعات أخرى؛ وهذا الذي نسميه (Benchmarking)⁽¹²⁾ (*).

في العقد الثامن من القرن العشرين، قدّم معيار "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking) من طرف مؤسسة (Rank Xerox) بغرض ملاحظة البيئة والمنافسين لرصد مختلف الأداء بالتساوي. فهذا المعيار يدفع المؤسسة للخروج من إطارها المرجعي لوضعه محل تساؤل باستمرار. فالمؤسسة تريد أن تتفوق مقارنة بمنافسيها، عن طريق تحليل فجوات الأداء مع المؤسسات القائدة لسدها، بالرجوع إلى المؤسسة القائدة كمرجع لها، من أجل تحقيق أداء أفضل⁽¹³⁾.

ومعيار "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking) يتضمن تحديد كيف؟ ولماذا؟ تتجح بعض المؤسسات أفضل وأحسن من أخرى. ومبدأ ذلك يتملّ في تحسين الأداء إنطلاقاً من

المعرفة العميقة بالممارسات الأفضل للمنافسين أو لمؤسسات مختلف القطاعات الأخرى. ولذلك فإن دراسته (une Etude de Benchmarking) تحتوي على سبع (07) خطوات هي⁽¹⁴⁾:

- تحديد الوظائف التي ستدرس؛
- اختيار المؤشرات الرئيسية لأداء موضوع (أو الذي بصدد) الدراسة؛
- إنتقاء المؤسسات ذات الأداء المرتفع في القطاع (نستطيع معرفتها بإستبيان العملاء والموردين والموزعين أو بالتوجه لمكاتب الإستشارات)؛
- قياس أداء المؤسسات المنقاة؛
- قياس أداء المؤسسة؛
- تحديد البرامج والعمليات التي ستوضع قيد التنفيذ لتحسين الأداء؛
- تنفيذ هذه البرامج ومتابعة النتائج.

فالتأكد من المركز التنافسي للمؤسسة مقارنة مع أفضل مركز تنافسي لمؤسسة رائدة يتم إنطلاقاً -حسب البعض- من مبدأ "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking)⁽¹⁵⁾. فهذا المعيار عبارة عن سيرورة مستمرة في التقييم المقارن لمنتجات، خدمات وطرق المؤسسة مع المنافسين الجديين أو المؤسسات الرائدة (القائدة)⁽¹⁶⁾. وهو عملياً هو البحث في الطرق الأكثر كفاءة لنشاط معين يسمح بضمان تفوق تنافسي. وبالتالي فإن "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking) يعتبر عاملاً مركزياً في التخطيط الإستراتيجي⁽¹⁷⁾، قاعدته وأساسه المقارنة التي تكشف غالباً عن إنحراف تنافسي إيجابي أو سلبي، يقيس الاختلاف بين أداء المؤسسة وأداء أفضل المؤسسات المنافسة في السوق⁽¹⁸⁾.

خاتمة:

إن "سلسلة القيمة" (Chaine de Valeur) أداة أساسية للمؤسسة لاكتشاف مشاكل أداؤها والعوامل الإستراتيجية بداخلها (نقاط القوة والضعف)، وبالتالي يمكن لها من خلال معيار "الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن" (Benchmarking) دراسة قدرتها على المنافسة عن طريق معرفة وتحليل مدى تفوقها على المنافسين.

الهوامش:

(¹)- Ahmed Hamadouche, «Méthodes & Outils d'Analyse Stratégique», Editions Chihab, Alger, 1997, P 83.

(²)- نادية العارف، "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002/2001، ص 80.

(³)- J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, «Management: Stratégie & Organisation», 2^{ème} ed, Vuibert, Paris, 1999, P 81.

(⁴)- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, «Marketing Management», 12^{ème} ed, Pearson Education France, 2006, P 87.

(⁵)- غول فرحات، "مؤشرات تنافسية المؤسسات الإقتصادية في ظل العولمة الإقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الإقتصادية، فرع التسيير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة-الجزائر، (غير منشورة)، 2006/2005، ص 95-96.

(⁶)- راجع كل من: - غول فرحات، مرجع سبق ذكره، ص 96.
- PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, Ibid, P 45.

(7) -نبيل مرسي خليل، "الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ إستراتيجيات التنافس"، دار المعارف، القاهرة، 1995، ص 167.

(8) -نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 167.

(9) -سواكري مباركة، "تحالف/تنافس بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة العربية"، مجلة "مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة"، مجلة دولية متخصصة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة يوسف بن خدة- الجزائر، العدد 14، 2006، ص 76.

(10) -نادية العارف، "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، مرجع سبق ذكره، ص 80-81.

(11) - J.P. Helfer, M. Kalika & J. Orsoni, Opcit, P 82.

(12) - PH. Kotler, K.L. Keller, B. Dubois & D. Manceau, Opcit, P46.

(*) -تعني كلمة (Benchmark) مرجع ومقياس نقيس به الأشياء، وفي هذا المعنى فإن كلمة (Benchmarking) تعني معيار تقويمي يعكس للشروط والظروف الفعلية للسوق. راجع:

- Mahfouf Daoud, «le BENCHMARKING; Option Stratégique pour les Entreprises Algériennes », Revue "la Revue des Sciences Commerciales", Revue Semestrielle éditée par l'Institut National de Commerce, Alger, Numéro 02, Mars 2003, P 136.

ترجمة هذا المصطلح (Benchmarking) يختلف باختلاف الكتاب؛ فمثلاً:

- ترجمه كل من "أحمد عرفة & سمية شلبي" بـ"المحاكاة بالمنافسين النموذجيين"، انظر: أحمد عرفة & سمية شلبي، "الإدارة الإستراتيجية للتسويق في صراع العولمة: الإبداعات الإدارية في التسويق وقيادة المستهلك لرضائه ورفاهيته"، مجهول دار وبلد الطبع، 2005، ص 63.

- ترجمته "سواكري مباركة" بـ "التقييم المقارن لأفضل أداء"، انظر: سواكري مباركة، مرجع سبق ذكره، ص 79. ورغم أن "كوتلر" وزملاؤه يستعملون أيضا مصطلحاً آخر إلى جنبه هو (Etalonnage) أي "المعايرة" (لغة) فإننا نتبنى ترجمته إلى "معيار الأداء الفعلي للمنافس الأفضل بالتقييم المقارن".

(¹³)- Ahmed Hamadouche, Opcit, P 90.

(¹⁴)- PH. Kotler, K.L.Keller, B.Dubois & D.Manceau, Opcit, P399.

(¹⁵)- سواكري مباركة، مرجع سبق ذكره، ص 79.

(¹⁶)- Ahmed Hamadouche, Opcit, P 92.

(¹⁷)- Mahfouf Daoud, Opcit, P 135.

(¹⁸)- Ahmed Hamadouche, Opcit, P 92.