سلسلة القيمة لبورتر

يمر كل منتج نشتريه بخطوات كثيرة قبل أن يصل إلينا، وكل خطوة قد تضيف قيمة أو تهدر مالاً. وفي كتابه الميزة التنافسية عام ألف وتسعمئة وخمسة وثمانين، سمّى مايكل بورتر من كلية هارفارد للأعمال هذه السلسلة من الخطوات سلسلة القيمة. ورأى أن الميزة لا تأتي من الشركة ككل، بل من الأنشطة المنفصلة التي تقوم بها. فإذا قدّر العملاء النتيجة بأكثر من تكلفة صنعها، تحقق الشركة هامشاً. وتساعد سلسلة القيمة المديرين على رؤية أين تُصنع القيمة وأين يضيع المال.

1. الأنشطة الأساسية

الأنشطة الأساسية هي الخطوات التي تصنع المنتج وتوصله إلى العميل. وقد حدد بورتر خمسة منها: الخدمات اللوجستية الداخلية، والعمليات، والخدمات اللوجستية الخارجية، والتسويق والمبيعات، والخدمة. فاللوجستيات الداخلية تستلم المواد وتخزنها، والعمليات تحولها إلى منتجات، واللوجستيات الخارجية توصلها. والتسويق والمبيعات يكسبان العملاء، والخدمة تدعمهم بعد البيع.

مثال: يرسم مخبز عائلي أنشطته الأساسية: يصل الدقيق، ويُخبز الخبز، وتوصله الشاحنات، وتجذب لافتة الزبائن، وتُعالج الشكاوى. وتُظهر الخريطة أن معظم الشكاوى عن خبز غير طازج بسبب تأخر التوصيل.

في العمل: يرسم صالح، وهو مدير عمليات في شركة لصناعة كراسي المكاتب، الأنشطة الأساسية على صفحة واحدة. فيكتشف أن الكراسي تنتظر تسعة أيام في المستودع قبل التوصيل، بينما لا يستغرق صنعها سوى يومين.

2. الأنشطة الداعمة

تساعد الأنشطة الداعمة كل الأنشطة الأساسية على العمل جيداً. وقد حدد بورتر أربعة منها: المشتريات، وتطوير التكنولوجيا، وإدارة الموارد البشرية، والبنية التحتية للشركة. فالمشتريات تعني الشراء، والتكنولوجيا تشمل البحث والأنظمة، والموارد البشرية توظف الناس وتدربهم. أما البنية التحتية فتشمل الإدارة والتخطيط والمالية والجودة.

مثال: يفحص المخبز أنشطته الداعمة، فيجد أن الطلبات ما زالت تُكتب على الورق. وتطبيق بسيط للطلبات، وهو جزء من تطوير التكنولوجيا، يجعل كل طلب جاهزاً قبل انطلاق الشاحنات.

في العمل: يفحص صالح الأنشطة الداعمة وراء التوصيل. ونقطة الضعف هي التكنولوجيا: لا يوجد نظام يخبر المستودع بالطلبات العاجلة. ونظام تتبع بسيط يخفض وقت الانتظار من تسعة أيام إلى ثلاثة.

3. الروابط

الأنشطة في السلسلة ليست صناديق منفصلة، بل هي مترابطة. فالقرار في نشاط واحد يغير غالباً تكلفة نشاط آخر أو جودته. فشراء مواد أفضل قد يكلف أكثر مثلاً، لكنه قد يقلل الإصلاحات في الخدمة. والنظر في الروابط يمنع المديرين من توفير المال في مكان ثم خسارة أكثر منه في مكان آخر.

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)

مثال: يدرس المخبز رابطاً بين نشاطين: الدقيق الأرخص يوفر قليلاً من المال، لكن عدد الأرغفة المرتجعة يزيد. فيعود إلى الدقيق الأفضل، وتنخفض المرتجعات.

في العمل: يدرس صالح الرابط بين المشتريات والخدمة. فالعجلات الأرخص وفرت دولارين في كل كرسي، لكنها سببت زيارات إصلاح كثيرة. والعجلات الأفضل تكلف أكثر قليلاً، لكنها خفضت تكاليف الإصلاح إلى النصف.

4. الهامش

الهامش هو الفرق بين ما يدفعه العملاء والتكلفة الكلية لكل الأنشطة. ووضعه بورتر في نهاية السلسلة، لأنه نتيجة كل ما قبله. ويمكن للشركة أن تزيد هامشها بطريقتين: بخفض تكلفة أنشطتها، أو بصنع قيمة أكبر يدفع العملاء مقابلها. ويمكن الحكم على كل نشاط بما يضيفه إلى الهامش.

مثال: يفحص المخبز هامشه في كل رغيف. فالتوصيل الطازج يسمح له برفع السعر قليلاً بينما تبقى التكلفة كما هي، فيرتفع الهامش.

في العمل: يفحص صالح الهامش في الكرسي الأكثر مبيعاً. فالتوصيل الأسرع والإصلاحات الأقل يخفضان تكلفة الكرسي، ويرتفع الهامش من خمسة عشر إلى عشرين في المئة.

5. التكلفة أو التميز

وأخيراً، تُظهر سلسلة القيمة كيف يمكن للشركة أن تتفوق على منافسيها. فيمكنها أن تؤدي أنشطتها بتكلفة أقل من المنافسين، أو أن تؤديها بطريقة مختلفة، فيرى العملاء قيمة فريدة. وسمّى بورتر هذين الطريقين قيادة التكلفة والتمايز. ومحاولة فعل القليل من كل شيء تؤدي غالباً إلى غياب أي ميزة حقيقية.

مثال: يختار المخبز التميز: خبز دافئ يصل قبل السابعة صباحاً. وتدفع المقاهي أكثر عن طيب خاطر، لأن أي منافس لا يستطيع مجاراته.

في العمل: تختار شركة صالح التميز أيضاً: توصيل خلال ثلاثة أيام وضمان لمدة خمس سنوات. فتبدأ المكاتب الكبيرة باختيار كراسيها، حتى بسعر أعلى.

الخاتمة

وخلاصة القول، تقسم سلسلة القيمة لبورتر الشركة إلى أنشطة أساسية وأنشطة داعمة، والهامش هو النتيجة. والروابط بين الأنشطة تكشف تكاليف خفية وقيمة خفية. والهدف ميزة واضحة، عبر تكلفة أقل أو عبر تميز حقيقي. وعندما يضيف كل نشاط قيمة، تصبح السلسلة كلها أقوى.

المصادر

• مايكل بورتر (1985): كتاب Competitive Advantage (الميزة التنافسية)، دار Free Press (سلسلة القيمة).
• كلية هارفارد للأعمال، معهد الاستراتيجية والتنافسية: سلسلة القيمة (بالإنجليزية) – https://www.isc.hbs.edu/strategy/business-strategy/Pages/the-value-chain.aspx
• جامعة كامبريدج، معهد التصنيع: سلسلة القيمة لبورتر (بالإنجليزية) – https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/value-chain-/

حقوق الطبع والنشر محمية © - أكاديمية أساسيات (شركة أساسيات للخدمات الاستشارية)