

تمهيد:

لقد أصبح مفهوم خلق القيمة محورا أساسيا في قيادة مختلف المؤسسات وفرض نفسه كمؤشر معياري للأداء ومقياس شامل لمدى نجاعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. ولقد شكل مفهوم خلق القيمة ولفترة طويلة هدفا أساسيا للاتصال المالي للمؤسسات وتعود أصول مفهوم خلق القيمة إلى المدرسة النيوكلاسيكية أين كان يقاس على أساس مردودية رؤوس الأموال المستثمرة مقارنة بتكاليف الموارد المخصصة لتمويلها. ليتطور بعد ذلك هذا المفهوم بفعل العولمة والأسواق المالية ويدرج في طياته الاتجاه المتنامي لقوة المساهمين وتأثيرهم على تلك الأسواق. إلا أنه وفي الوقت الذي أصبح فيه أداء المؤسسة نتاجا لعوامل معقدة و غير مادية كالتعلم، المعرفة، الإبداع وغيرها فإن نجاح المؤسسة أصبح يعتمد أكثر على قدرتها الداخلية على الإبداع وتجديد الموارد و خصوصا البشرية منها بدلا من اعتماده على العوامل التنافسية التقليدية كسلسلة القيمة و التموقع التنافسي وهنا ظهر مفهوم خلق القيمة الجوهرية كاستجابة لهذه الرؤية بحيث يشير هذا المفهوم إلى أنه بالإضافة إلى القيمة التنافسية القائمة على علاقة المؤسسة بمحيطها فإن هذه الأخيرة أي المؤسسة تخلق داخليا قيمة تنظيمية متعلقة بجودة العمليات الموضوعية حيز التنفيذ من أجل إرضاء الزبائن و عليه فإن خلق القيمة حسب هذه الرؤية هو اختيار و توفير الأنشطة المختلفة بالأسلوب الذي يمكن من تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و ذلك اعتمادا على الموارد الإستراتيجية للمؤسسة هذا و لقد أدى الاهتمام المتزايد بالموارد الغير مادية إلى إبراز و تحليل العلاقة بين القيمة المالية و القيمة المحاسبية من جهة و بين القيمة الإستراتيجية من جهة أخرى.

### 1- مفهوم خلق القيمة و مقارباته المتنوعة

إن تحليل مفهوم خلق القيمة بمختلف فروعها يتطلب المرور بالأشكال المختلفة التي قد تأخذها المؤسسة و ذلك بدءا بشكل المؤسسة الذي وضعه تايلور مروراً بالمؤسسة المقسمة إلى مجموعة من الأنشطة و وصولاً إلى المؤسسة الشبكية بحيث يختلف مفهوم القيمة و المستفيدين منها من شكل لآخر.

#### 1-1- مفهوم خلق القيمة

إن تعظيم قيمة المؤسسة يعتبر الهدف الأساسي لإستراتيجية هذه الأخيرة وهو محور اهتمام مختلف الدراسات في مجال الإستراتيجية و لتعظيم قيمتها لابد على المؤسسة أن تخلق القيمة لمختلف الأطراف التي ترتبط بها و لهذا السبب فإن مصطلح القيمة أصبح شائع التداول في مختلف مجالات علوم التسيير كما بات. هذا الأخير موضوع مجموعة من الرؤى و المقاربات المختلفة دون إيجاد مفهوم موحد يضم كل المقاربات.

و بالتالي يظهر مفهوم خلق القيمة بحضور طاع و متشعب فنجد القيمة المالية (valeur financière) القيمة المحاسبية (valeur comptable) القيمة الاقتصادية، (valeur économique)، القيمة التنافسية، (valeur substantielle) القيمة الجوهرية (valeur concurrentielle)، خلق القيمة للمساهمين، القيمة الإستراتيجية (valeur stratégique)، خلق القيمة للزبون، خلق القيمة للموردين، خلق القيمة الاجتماعية للمجتمع المدني خلق القيمة للعمال، التحليل الداخلي لخلق القيمة، التحليل الخارجي لخلق القيمة، (valeur sociétale) سلسلة القيمة، ورشة القيمة، شبكة القيمة. و كلها مفاهيم متعلقة بخلق القيمة و هو ما يمثله الشكل الموالي:

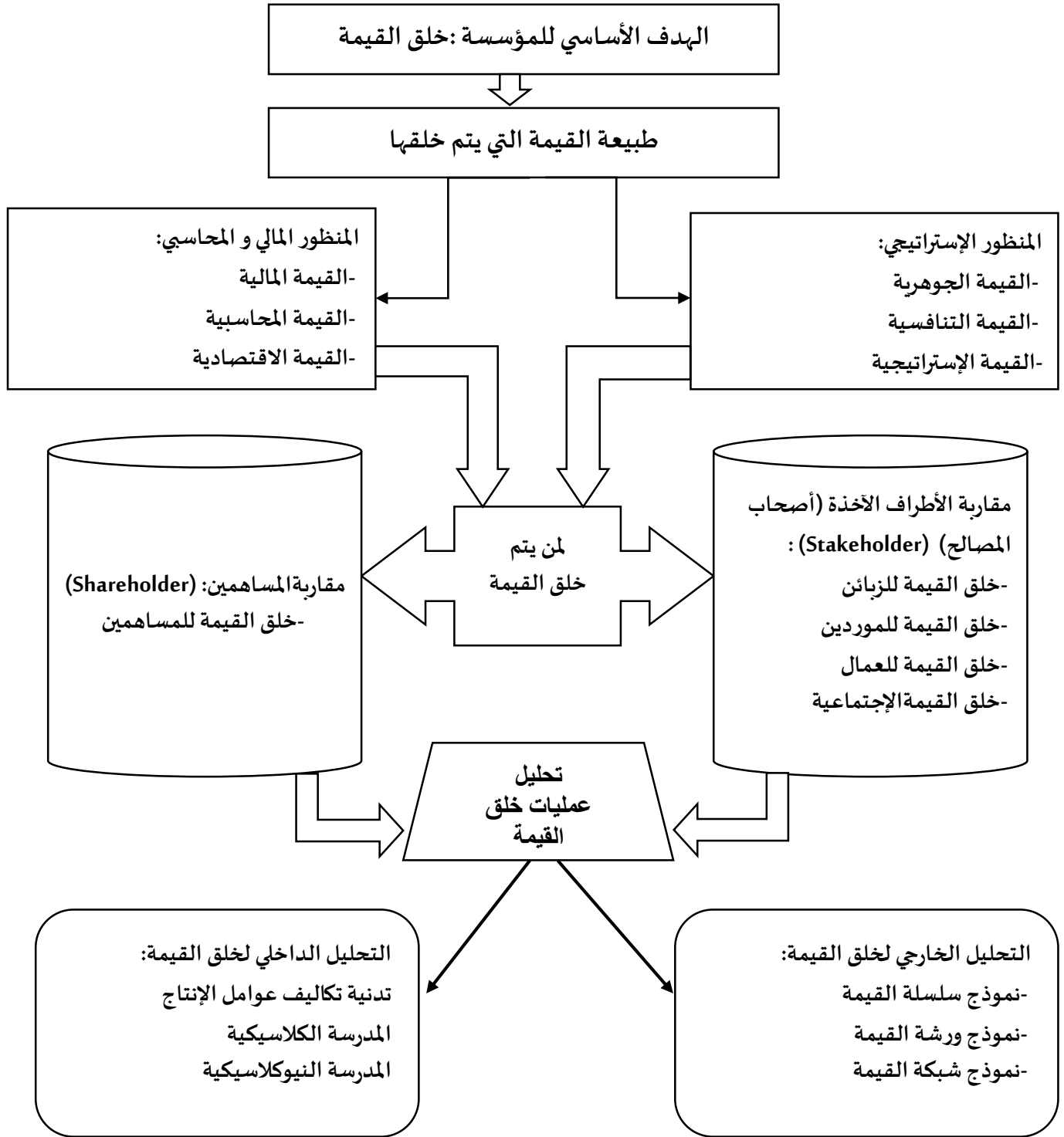
#### الشكل: (1) الأوجه المختلفة لخلق القيمة

خلق القيمة للموردين	خلق القيمة للزبائن		خلق القيمة للعمال
	قيمة السوق		
خلق القيمة للشركاء	القيمة المحاسبية	خلق القيمة للمساهمين	خلق القيمة الاجتماعية

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن خلق القيمة لمختلف الأطراف ذات العلاقة بالمؤسسة وهي العمال، الموردین، الشركاء المجتمع المدني، الشركاء، الزبائن تؤدي إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة تلك القيمة التي تعتبر القيمة المحاسبية جزءاً منها وقد تكون جزءاً صغيراً فقط وهو الحال في المؤسسات المعتمدة على التكنولوجيا العالية. ويتطلب خلق القيمة لمختلف الأطراف تبني مقاربات جديدة والاعتماد على موارد متنوعة وبالخصوص تلك الغير ملموسة ويمكن حصر أهم أركان عملية خلق القيمة ومقارباتها من

### الشكل: (2) المفهوم المتشعب لخلق القيمة

خلال الشكل الموالي:



نلاحظ من خلال الشكل السابق أن الهدف الأساسي للمؤسسة هو خلق القيمة بمنظورها المنظور المالي و المنظور الجوهري و هما في الواقع منظوران متكاملان حيث أن المنظور المالي يدرس مفهوم القيمة في جانبها المالي و المحاسبي و الاقتصادي و حسب هذه الرؤية فإن خلق القيمة يتشكل من عنصرين و هما ربح الأسهم و التي تعكس قدرة المؤسسة المدفوع للمساهمين و الزيادة في قيمة السوق من وجهة نظر سوق رؤوس الأموال . أما القيمة الجوهريّة فهي تذهب إلى أبعد من ذلك بحيث بالإضافة إلى القيمة التنافسية التي تقوم على علاقة المؤسسة بمحيطها فإن القيمة الجوهريّة تدرس مختلف العوامل الداخلية التي تخلق قيمة تنظيمية للمؤسسة من شأنها تحسين العمليات بما يكفل إرضاء الزبون و الرفع من القدرة على الإبداع و التعلم ليصبح مفهوم خلق القيمة حسب هذه المقاربة هو اختيار و تنسيق الأنشطة المختلفة بأسلوب يحقق الميزة التنافسية بالاعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من موارد و هو ما تنص عنه نظرية الموارد .

وبطبيعة الحال فإن القيمة التي يتم خلقها تكون موجّهة لمجموعة معينة من الأطراف و هنا يوجد طرحين، و هو ما نادى به المدرسة الكلاسيكية يتمثل الطرح الأول في خلق القيمة للمساهمين و المدرسة النيوكلاسيكية و التي اعتبرت أن المستفيد الوحيد من القيمة هم المساهمين بحيث و حسب هذه الرؤية يكون اهتمام المديرين متجها كلياً لهذا الجانب و هدف المؤسسة في هذه الحالة هو تعظيم المردودية المالية و التي عادت ما كانت تحسب على أساس نسبة النتيجة الصافية إلى رؤوس الأموال الصافية . و مع تطور محيط المؤسسات فقدت فرضيات هذا النموذج مصداقيتها لتحل محلها مقاربة خلق القيمة بحيث أصبح خلق القيمة للمساهمين مرتبطاً بخلق القيمة للأطراف الأخذة (les partis prenantes) و الشركاء للأطراف الأخرى التي تؤثر و تتأثر بقرارات المؤسسة تلك الأطراف المتمثلة في الزبائن، الموردين، العمال و الشركاء حيث أن خلق القيمة للزبون يقوم على رفع تنافسية المنتج أو الخدمة من خلال تقديم سلعة ذات جودة مقبولة بسعر مقبول و في الأجل المحددة هذه الخصائص التي تكسب المؤسسة ميزة تنافسية تجعلها قادرة على الحصول على حصة سوقية أكبر .

و في كلتا المقاربتين أي القيمة المالية و القيمة الجوهريّة لابد من تحليل عمليات خلق القيمة و في هذا الصدد نجد نوعين من التحليل، التحليل الداخلي القائم على دراسة الموارد الداخلية للمؤسسة و الذي كان في عهد المدرسة الكلاسيكية و النيوكلاسيكية يعتمد على بعض المقاييس المحاسبية المحدودة ليشمل الموارد الغير الملموسة ك رأس المال الفكري و المعرفة و الذي أسست له مقاربة الموارد . أما التحليل الخارجي فيهتم أكثر بمحيط المؤسسة و البيئة التنافسية التي تنشط فيها و هو ما أوجب إيجاد مجموعة من النماذج كنموذج سلسلة القيمة لبورتر و سلسلة ورشة القيمة و أخيراً نموذج شبكات القيمة .

## 1-2- خلق القيمة من منظور نموذج المدرسة الكلاسيكية

إن المؤسسة من منظور النظرية الاقتصادية الجزئية الكلاسيكية تقوم على مجموعة من الفرضيات أهمها:

- الهدف الأساسي للمؤسسة هو تعظيم أرباحها و بالتالي تعظيم القيمة للمساهمين دون إعطاء أي أهمية للعوامل الأخرى المحددة لأهداف المؤسسة؛
- تتخذ القرارات داخل المؤسسة من قبل المديرين الذين يمتلكون عقلانية و معلومة تامة التي تمكنهم من اختيار أحسن البدائل التي من شأنها تعظيم القيمة للمساهمين؛
- الأسواق التي تقتني منها المؤسسة مدخلاتها و التي تباع فيها منتجاتها هي أسواق في وضعية منافسة تامة يتحدد فيها السعر الذي يعبر عن قيمة الإنتاج بطريقة خارجية و لا تستطيع المؤسسة التأثير على هذا السعر بأي شكل من الأشكال و بالتالي يركز المديرون على التحكم في التكاليف؛
- إن المحدد الأساسي للتغير و التطور في التكاليف هو حجم الإنتاج المباع و بالتالي يكون المحدد الأساسي للتكاليف هو كمية الإنتاج بطريقة تفرق بين عوامل الإنتاج التي تتغير تكاليفها بتغير حجم الإنتاج و تلك التي تبقى تكاليفها ثابتة مهما كانت الكمية المنتجة .

حسب هذه الفرضيات فإن قيمة المؤسسة تحدد مرجعية إلى المساهمين و لا يمكن إشراك أي عنصر آخر في تحديد قيمة المؤسسة و معيار تئمين ما تنتجه المؤسسة هي السوق المتواجدة خارج نطاق المؤسسة تلك السوق التي تعتبر مكان التقاء مجموعة كبيرة من المنتجين و المستهلكين المتشابهين و الذين لهم نفس الخصائص و المميزات و بالتالي فإنه لإدارة القيمة للزبون تعمد المؤسسة على التركيز فقط على التحكم في تكاليف الإنتاج و البيع.

و من هذا المنطلق أي منطلق تدنية تكاليف المؤسسة جاء رواد المدرسة العلمية للإدارة و على رأسهم فريدريك تايلور بمجموعة من مبادئ التسيير ليقدموا من خلالها مجموعة من أدوات المحاسبة التحليلية و التي تناسب تماما خصائص الإنتاج الصناعي في تلك الحقبة بحيث أن نموذج المؤسسة بالنسبة لفريدريك تايلور يقوم على مجموعة من الفرضيات و التي تعكس بصدق الواقع الاقتصادي في بدايات القرن الماضي و أبرز هذه الفرضيات:

فرضية استقرار المحيط الاقتصادي ، استقرار المنافسة و عوامل التنافسية مدعومة بفرضية وجود معلومات التامة و التي يستطيع المسيررون من خلالها تكوين معرفة تامة بالسياق التنافسي و التكنولوجي الذي تنشط فيه المؤسسة و بالتالي معرفة محددات الكفاءة الإقتصادية؛

فرضية البساطة في عمل و اشتغال المؤسسة بحيث يمكن نمذجة أسلوب عمل المؤسسة بكل سهولة الأمر الذي يجعل وضع إجراءات معيارية مبرمجة ممكنا و تصبح الرقابة على هذه الإجراءات واضحة و فعالة من خلال مقارنة ما يتم إنجازه بما هو مفروض أن يتم إنجازه و تعتمد هذه العملية كذلك على وجود المعلومات التامة حول أسس العمل و هو ما ينطبق مع الفرضية السابقة. -إن بساطة أسلوب عمل المؤسسة يجعل من السهولة بمكان تقسيمها إلى وحدات تنظيمية يتم فيها إنجاز الأنشطة التي تحمل نفس الطبيعة، و لعل هذا التقسيم يؤدي إلى التخصص بحيث تختص كل وحدة من الوحدات بإنجاز نوع معين من الأنشطة مما يجعلها أكثر فعالية .

-يتحقق الأداء الكلي للمؤسسة انطلاقا من مجموع الأداءات المقدمة داخليا أي بمجموع الأداءات المثلى لمختلف الوحدات التنظيمية بحيث تدار العلاقات بين الوحدات التنظيمية و يتم تنسيقها بطريقة مركزية من قبل المسيرين و الذين فرضا يمتلكون المعلومة التامة حول سير أعمال المؤسسة.

و بالتالي فإن الأداء الكلي ينتج عن العوامل الداخلية المتعلقة أساسا بتدنية التكاليف دون الأخذ بعين الاعتبار أي عوامل خارجية. -إن أداء المؤسسة يعتمد أساسا على التحكم و الأمثلية في التشغيل الداخلي للمؤسسة و يتحدد الربح من خلال الفرق بين قيمة الإنتاج ممثلة برقم الأعمال و مجموع التكاليف اللازمة لتحقيق ذلك الإنتاج .

-ترتبط التكاليف الكلية للإنتاج بتكلفة عامل سائد من عوامل الإنتاج و عادة ما يكون عنصر العمل هو المحدد الأساسي لتكاليف المؤسسة

و الملاحظ من الفرضيات السابقة أن هذا التحليل الكلاسيكي لا يتبنى المؤسسة كمجموعة من العمليات و الأنشطة المختلفة حيث أن المعرفة بالطريقة المثلى لإنجاز كل عمل و استقرار هذه الأمثلية مع مرور الزمن يجعل الاهتمام بالأنشطة و العمليات في آخر اهتمامات المسيرين الذين يركزون أكثر على التحكم في استهلاك الموارد الذي يعتبر أهم مؤشرات الأداء الداخلي الذي يحدد الأداء الكلي.

و بالتالي فإن النموذج الكلاسيكي للمؤسسة حقق التنسيق اللازم بين النمذجة الاقتصادية الجزئية و المبادئ العلمية للإدارة وكذلك التمثيل المحاسبي مجسدا في المحاسبة المالية و محاسبة التسيير إلا أن تطور المحيط التكنولوجي، الاقتصادي، الاجتماعي والسياسي أدخل هذا النموذج في أزمة تجعله عاجزا على مواكبة تلك التطورات الحاصلة.

3-1- خلق القيمة حسب المدرسة النيوكلاسيكية و التعبير عن هذا المفهوم محاسبيا في المؤسسات الحالية

لقد حافظت المدرسة النيوكلاسيكية على الفرضيات الأساسية للمدرسة الكلاسيكية و بالخصوص فيما يتعلق بالقيمة والتي انحصرت التعبير عنها بالثروة التي يتم خلقها للمساهمين إلا أن المحيط الاقتصادي الجديد الذي رافق هذه المدرسة فرض

ضرورة إعادة مراجعة بعض الفرضيات التي وضعتها المدرسة العلمية للإدارة و التي أصبحت لا تعكس على الإطلاق الواقع الإقتصادي للمؤسسات في العشريتين الأخيرتين من القرن الماضي.

إن فرضية الإستقرار في المحيط التكنولوجي و التنافسي للمؤسسة فقدت مصداقيتها تماما حيث أن المحيط الإقتصادي الذي أصبحت تنشط فيه المؤسسات عرف تغيرات جذرية يمكن حصرها في شقين ، يتمثل الشق الأول في ظهور العولمة و التي رافقها تنامي المنافسة، أما الشق الثاني فيتعلق بتسارع الإبداع التكنولوجي. أدت العولمة إلى ظهور المنافسة الدولية و تبني فلسفة جديدة في مجال التسيير كإدارة الجودة الشاملة على سبيل المثال و بدأت المؤسسات تقدم منتوجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية و في الأجل المحددة مع إمكانية التنوع في المنتجات و بالتالي لم تعد التكاليف هي المحدد الأساسي للمنافسة بل ظهرت أبعاد أخرى كالجودة، التحكم في الوقت و الأجل، الإبداع و التي أخذت شيئا فشيئا تستقطب اهتمام المؤسسات.

و حتى متطلبات المستهلكين أصبحت أكثر صعوبة حيث أصبح المستهلك يبحث عن منتج أو خدمة ذات جودة عالية بسعر معقول و في وقتها المحدد و انتقلت كفة القيمة للزبائن الذين أصبحوا هم من يحددون قيمة السلع و الخدمات التي تقدمها المؤسسة . أما فرضية البساطة في تشغيل المؤسسة التي حددها تايلور فكانت تسير بالتوازي مع فرضية وجود المعلومة التامة حول مختلف الأنشطة الأمر الذي كان يبرر إمكانية نمذجة مختلف الأنشطة داخل المؤسسة و تحديد الشكل المعياري و الأمثل لأداء تلك الأخيرة إلى أن هذه الفرضية لم تعد قائمة ذلك كون أهم خاصية للمؤسسات الحديثة هي التعقيد بدلا من البساطة ذلك التعقيد الذي نتج أساسا عن التغيرات الجوهرية التي عرفها عنصر الطلب .

و على عكس ما كان يعمل به سابقا فإن أداء المؤسسة لم يعد يعتمد أساسا على أدائها الداخلي فقط بل أصبح إرضاء الزبون هو الآخر شرطا أساسيا للحكم على أداء هذه الأخيرة بحيث لم يعد التركيز منصبا فقط على التحليل الداخلي و لو كان بالغ الأهمية بل تعداه إلى التحليل الخارجي و أصبحت المؤسسة تدير في نفس الوقت مكونين للربح و هما القيمة التي يحددها الزبون النهائي و التحكم في تكاليف إنتاج تلك القيمة لهذا الزبون.

أما فيما يخص فرضية ارتباط التكاليف الكلية بتكلفة عامل الإنتاج السائد و هو العمل هي الأخرى تم التخلي عنها ذلك كون هيكل التكاليف تغير جذريا في عديد القطاعات الصناعية .

و في ظل التطورات المعروضة سابقا فإن هدف المؤسسة يبدو ثابتا و هو خلق القيمة للمساهمين إلا أن بلوغ هذا الهدف يعتمد على خلق القيمة لمنتجات و خدمات المؤسسة للزبون النهائي و لهذا السبب فإن المؤسسات اليوم تسعى لتحقيق مكونين متكاملين للقيمة و هما خلق القيمة للمساهمين و خلق القيمة للزبون.

إن خلق القيمة للمساهمين أصبح يعد نموذجا لتقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة و تعرف القيمة التساهمية على أنها " :القيمة الاقتصادية لمؤسسة ما بعد طرح ديونها " كما تعرف القيمة التساهمية المخلوقة كزيادة في المردود المولد من قبل أنشطة المؤسسة بعد تغطية تكاليف موارد تمويل المؤسسة و تعتبر مرجعية القيمة التساهمية التقييم بأسواق رؤوس الأموال و بالتالي يتم هذا التقييم خارجيا و يتم الحكم على القرارات التي اتخذتها المؤسسة على أساس أثرها أي القرارات على تقييم المستثمرين لأداء المؤسسة .

أما فيما يخص خلق القيمة للزبون فقد نشأت كنتيجة للعولمة و تزايد حدة المنافسة و التطور التكنولوجي السريع هذه العناصر التي أمالت الكفة لصالح الزبون الذي أصبح يقيم السلعة أو الخدمة المقدمة إليه من أربعة أبعاد:

- التكلفة التي يرجو دائما تدنيها؛

- الجودة التي يسعى دائما لتعظيمها؛

- آجال التسليم التي لا بد أن تستجيب تماما لتطلعاته؛

- الإبداع و التجديد في السلع و الخدمات.

إن هذه المتطلبات الجديدة للزبون تفرض على المؤسسة أن تكيف نظام معلوماتها و نظامها المحاسبي و التسييري بالشكل الذي يوفر المعلومة الحرجة و اللازمة لتتبع الأبعاد الأربعة للأداء و التي يتم من خلالها خلق القيمة للزبون.

#### 4-1- خلق القيمة للمساهمين (Shareholder)

تعتبر عملية خلق القيمة أساس وجود المؤسسة لكن السؤال المطروح هو لمن يتم خلق القيمة؟، و في هذا السياق توجد نظرتين هما خلق القيمة للمساهمين و خلق القيمة للأطراف الأخذة حسب المقاربة الأولى فإن الهدف بسيط يتمثل في تعظيم العائد على رؤوس الأموال المستثمرة. هذا الهدف يضمن التخصيص الأمثل للموارد و يعتبر الأساس الضمني لهذه المقاربة هو العقلانية الاقتصادية النيوكلاسيكية و توجد علاقة وكالة يتم من خلالها تعظيم القيمة للمؤسسة /المساهمين. و تفسر هذه العلاقة الصراع بين المسيرين و المساهمين و يعبر عن المؤسسة في ظل هذه العلاقة كعقدة من العلاقات المترجمة في عقود بحيث يكون المسيرون هم وكلاء المساهمين و ممكن أن يسعى هؤلاء للتركيز على مصالحهم الشخصية بدلا من التركيز على مصالح المساهمين و هو ما يخالف النظرية المالية الكلاسيكية التي تقوم على مبدأ ضرورة أن يلتزم المسيرون بتعظيم العائد للمساهمين على المدى الطويل و من هنا تظهر ضرورة:

-ضمان الشفافية بما يحد من الاختلافات بين المعلومات المتواجدة بحوزة المسيرين و تلك المتواجدة بحوزة المساهمين و كذلك إجبار المسيرين على تقديم التقارير المفصلة؛

-إقامة مراقبة خاصة بتفادي الخلل الوظيفي الناتج عن صراع المصالح بين المساهمين و المسيرين.

و بالرغم من صعوبة تبني هذه المقاربة إلا أن تطور عولمة الاقتصاد و النمو القوي للأسواق المالية يدفعون أكثر فأكثر إلى تبني نظرة خلق القيمة للمساهمين. و بكل بساطة فإنه حسب هذه المقاربة فإن خلق الثروة أو القيمة للمؤسسة يتم من خلال إنجاز استثمارات لها مردودية أكبر من تكلفة رؤوس الأموال المستخدمة في تمويلها و لقد أدى إتباع هذه النماذج إلى إرساء نظرية اختيار الاستثمارات كما أصبحت القيمة السوقية للمؤسسة تحدد من خلال القيمة الصافية للتدفقات المالية الناتجة عن أصول هذه الأخيرة و التي تمثل الثروة التي بإمكانها خلقها. و بما أن الهدف الأساسي لهذه المقاربة هو تعظيم القيمة للمساهمين فقد اعتمدت محددات القيمة على ثلاثة مجموعات من الفرضيات:

-فرضية التسيير المفوض بخطوط تدرجية بمعنى التقسيم إلى مراكز المسؤولية؛

-العمل في المدين القصير و الطويل اعتمادا على عملية نظامية ، مخطط ميزانية و مراقبة؛

-فرضية التسيير بعقود الأهداف المرتكزة أساسا على مؤشرات مالية و المفترض أنها موضوعية؛

#### 5-1- خلق القيمة لأصحاب المصالح (Stakeholder)

إن المقاربة الثانية لخلق القيمة تعتبر أكثر عمقا و شساعة من سابقتها بحيث أدرج فريمان عوامل أخرى للقيمة كالعاملين و المجموعات المختلفة كالنقابات، الجمعيات و غيرها حيث أن حصر المستفيدين من القيمة في المساهمين يعتبر خطأ بحيث لا بد على إدارة المؤسسة أن تتبنى عملية خلق القيمة الكلية و أن تأخذ بعين الاعتبار كل الأطراف التي تمتلك استثمارات خصوصية مهمة داخل المؤسسة و تعتبر المؤسسة التي تتبنى التسيير بمبدأ طويل المدى أكثر قابلية للنجاح من تلك التي ينحصر تحليلها على المدى القصير و هو الحال بالنسبة للمؤسسات التي تهدف لخلق القيمة للمساهمين فقط و قد أبرزت دراسة كوتر و هاسكت (Kotter & Heskett) أنه في فترة إحدى عشر سنة عرفت



المؤسسات الكبرى الأمريكية التي أولت للعاملين فيها أهمية أكبر من تلك التي توليها للمساهمين و الزبائن ارتفاع في مبيعاتها يضاهي أربع مرات الارتفاع في المبيعات الذي حققته تلك المؤسسات التي ينصب اهتمامها على المساهمين فقط .

و عليه فإن القيمة التي يتم خلقها لا يمكن تلخيصها في مؤشر مالي وحيد مرتكز على جانب واحد ألا و هو المساهمين بل يجب أن يأخذ ذلك المؤشر في الحسبان مفاهيم أخرى أكثر تعقيدا كخلق القيمة لمختلف الشركاء.

و حسب هذه المقاربة فإن المؤسسة بالإضافة لإرضاء المساهمين فيها لا بد أن تلتزم بالقيام بواجبها تجاه الموظفين فيها، البيئة و مجموعات أخرى تتأثر بما تتخذه هذه الأخيرة من قرارات ما يجعلها مجبرة على تعظيم الأرباح لشركائها الأساسيين و هم الزبائن، العمال، المستثمرين وغيرهم . و في هذا الصدد يمكن حصر أربعة أطراف لا بد على المؤسسة إرضاؤها و هي حسب درجة الأهمية: الزبائن، العمال، المجتمع و المساهمين بحيث إذا تم خدمة مصالح الأطراف الثلاثة الأولى بفعالية فإنه حتما ستتم خدمة الطرف الرابع .

و بصفة عامة يوجد خمسة مجموعات من الأطراف التي تتأثر بقرارات المؤسسة و هي بدورها تؤثر على تلك الأخيرة أي قرارات المؤسسة هذه الأطراف هي:

-الملاك: تسعى المؤسسة إلى تعظيم أرباحهم حسب الموارد المالية التي وضعوها تحت تصرفها، هذا الهدف لا يمكن تحقيقه إلا بعد تحقيق بعض الأهداف الثانوية التي يتم تحديدها من باقي الأطراف الأخرى و تعتبر هذه الأهداف بمثابة محددات للهدف الرئيسي المتمثل في تعظيم الربح للملاك.

-الزبائن: يحدد الزبائن قيمة إنتاج المؤسسة أو خدمتها كما لهم متطلبات لا بد من تلبيةها تتعلق هذه المتطلبات في مدى عملية المنتج أو الخدمة، أقصى سعر يمكن أن يدفعه لقاءها، أدنى مستوى جودة يمكن أن يتقبله و كذلك أقصى آجال التسليم التي يستطيع أن يتحملها . و لهذه الأسباب فإن التوجه إلى الزبون أصبحت ضرورة حتمية لنجاح المؤسسة . و من هذا المنطلق فإن إرضاء الزبون أصبح يشكل نجاحا للإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة و عليه فإن الزبون و بالرغم من أنه عامل خارجي إلا أنه يلعب دورا أساسيا في تحديد أهداف المؤسسة .

-المجتمع المدني و السياسي: إن المجتمع المدني و السياسي الذي تعمل فيه المؤسسة يشكل مجموعة من القي و كما قد يشكل مجموعة من الفرص بحيث تلتزم المؤسسة باحترام مجموعة من اللوائح و القوانين التي تحدد الإطار الذي تمارس فيه أنشطتها و أقل ما يجب ضمانه هو احترام هذه القوانين و بالخصوص تلك المتعلقة منها بتنظيم العلاقة بين المؤسسة و عمالها كمثلا تلك المرتبطة بعقود العمل، الحد الأدنى للأجر، المساهمات الاجتماعية وغيرها. كما يحدد القانون الجبائي ذلك الجزء من الدخل الذي لا بد أن تؤديه تلك الأخيرة للدولة إلى جانب القانون التجاري الذي ينظم العلاقة بين المؤسسة و المسيرين و كذلك بينها و بين الموردين و الزبائن . أما قانون البيئة فهو بدوره سيحدد مجموع الإجراءات الواجب اتخاذها للحفاظ على البيئة و الحد من التلوث.

-موظفو المؤسسة: إن موظفي المؤسسة هم ذلك الطرف الجوهري الذي يقدم للمؤسسة الكفاءات، الجهد، المعرفة و الخبرات و التي يستحيل القيام بالعملية الإنتاجية من دونه بحيث تعتبر مساهمة هؤلاء في تحقيق أهداف المؤسسة جبارة ذلك كونهم هم المسؤولون عن تدنية التكاليف و الرفع من الجودة و احترام الآجال. أما في المؤسسات التي تعمل في مجالات العمل ذات التكنولوجيا العالية فإن النجاح مرتبط شبه كلياً بالقدرة على تجنيد المعارف التي يمتلكها العمال في بلوغ الأهداف حيث نجد أن رأس المال البشري و الفكري هو أهم الأصول في هذا النوع من المؤسسات ذلك كونه هو الوحيد القادر على الإبداع و التجديد المستمرين.

-الموردون: إن الموردين هم الطرف الذي يزود المؤسسة بما تحتاجه من موارد سواء كانت مادية أو بشرية كما هو الحال لمؤسسات المناولة التي تقدم المساعدات و الخبرات في مختلف المجالات بحيث أصبحت إدارة العلاقات بين المؤسسة و مورديها مطلباً أساسياً للتنافسية ذلك مع العلم أن الموردين أنفسهم هم تنظيمات تسعى لتحقيق أهدافها المتمثلة أساساً في تعظيم الربح الأمر الذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال الأخذ بعين الاعتبار الأطراف الأخرى ذات العلاقة و من بينها المؤسسة.

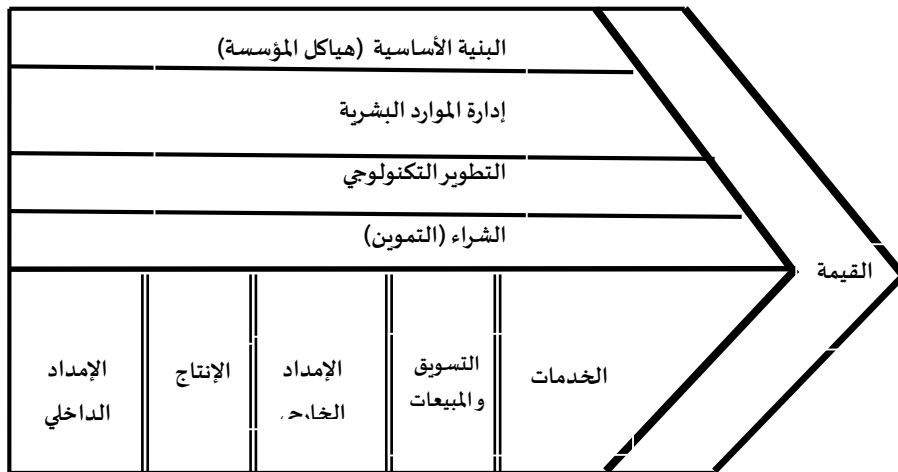
## II- نماذج عمليات خلق القيمة

توجد مقاربات عديدة في المجال الإستراتيجي تسعى لنمذجة و تحليل عملية خلق القيمة و لعل من أهمها نموذج سلسلة القيمة، نموذج ورشة القيمة و نموذج شبكة القيمة. هذه النماذج في مجملها تركز على الأنشطة الهامة لخلق القيمة و تفرق بين الأساسي منها و المساند، كما تحلل هذه النماذج محددات التكاليف و محددات القيمة إلا أن هذه الأخيرة تختلف في تحديد و تحليل الأنشطة الأساسية و العلاقة بينها.

## 1- نموذج عمليات خلق القيمة عند بورتر

إن سلسلة القيمة لمايكل بورتر تعتبر من أول المقاربات الممنهجة التي اقترحت تمثيلا للمؤسسة التي تضع نصب اهتماماتها الأنشطة التي تراها هامة من المنظور الإستراتيجي هذه المقاربة التي تسعى أيضا لفهم أثر هذه الأنشطة على التكاليف و القيمة في أن واحد. بحيث تخلق المؤسسة ميزة تنافسية من خلال ممارستها للأنشطة المختلفة و المهمة و ذلك بأدنى تكاليف أو على الأقل بتكاليف أدنى من منافسيها و ذلك من خلال اختيار العمليات المناسبة التي تمكنها من إنتاج مزيج فريد من القيم. بالإضافة إلى ضرورة دراسة سلسلة القيمة للمؤسسة و ربطها بسلسلة القيمة عند الزبائن و ذلك بهدف فهم أكثر في محاولة لخلق الميزة التنافسية التي تنطوي تحت لواء خلق القيمة للزبائن. وبصفة عامة فإن بورتر يقترح تقسيم المؤسسة إلى تسعة أنواع من الأنشطة الأساسية المترابطة ببعضها البعض و يمكن تصنيف هذه الأنشطة إلى نوعين: أنشطة أساسية و أنشطة مساعدة.

تنقسم الأنشطة الأساسية إلى خمسة أنواع تتعلق أساسا بالجانب الإنتاجي و هي: الإنتاج، البيع، النقل و خدمات ما بعد البيع. الأنشطة المساعدة بدورها تدعم سيورة مختلف الأنشطة الأساسية و توفر لها الدعم اللازم فيما يخص وسائل الإنتاج و تتمثل هذه الأنشطة في: التكنولوجيا، الموارد البشرية و أنشطة أخرى تمكن المؤسسة من أداء الأنشطة الأساسية بأحسن وجه. كل نشاط من الأنشطة السابقة يمكن تقسيمه إلى أنشطة فرعية و ذلك بهدف تحديد عملية خلق القيمة بدقة فعلى سبيل المثال نشاط التسويق يمكن تجزئته إلى أنشطة الترويج، الإشهار، الأنشطة التجارية وغيرها. و تتحقق تنافسية المؤسسة من خلال ممارسة نشاط أو عدة أنشطة سواء كانت أساسية أو مساعدة بكفاءة عالية مع حسن إدارة العلاقات بين مختلف تلك الوظائف و في هذه الحالة لا يتوقف نجاح المؤسسة على وظيفة معينة دون أخرى بل ينتج عن الدمج الجيد مجموعة من المكونات و بالتالي تتحدد القيمة التي يتم خلقها للزبائن إما بتدنية تكاليف منتوجات المؤسسة أو بتحسينات في أداء هذه المنتوجات. إن اختيار المؤسسة فيما يخص سلسلة القيمة يقوم على أسلوب أداء بعض الأنشطة و كذا إمكانية تناولها في حال ملاحظة ضعف كفاءتها مقارنة بنظيراتها عند المنافسين. و تجدر الإشارة إلى أن وضع سلسلة القيمة لابد أن يتم بطريقة متقنة و دقيقة من أجل وضع ميكانيزمات خلق المزايا التنافسية في الواجهة و يعتبر مجال النشاط الإستراتيجي هو أهم عنصر في عملية التحليل الإستراتيجي.





إن تقسيم المؤسسة إلى مجموعة أنشطة يرتكز على طبيعة عملها و تعتمد هذه العملية على ثلاثة عناصر أساسية بحيث لا بد من فصل الأنشطة عندما: -ترتكز على ميكانيزمات اقتصادية مختلفة: -يكون لها أثر بالغ على التنوع: -تمثل جزء هام من التكاليف. إن أولى التقسيمات لسلسلة القيمة لمؤسسة ما تكون عامة في بداية الأمر لتصبح دقيقة أكثر فأكثر لتأخذ بعين الاعتبار مجمل الاختلافات التي تعتبر هامة لتحقيق الميزة التنافسية و خلق القيمة للمؤسسة.

بعد أن يتم تحديد الأنشطة المسؤولة عن خلق المزايا التنافسية يتم اعتماد تحليل أكثر ديناميكية لعملية خلق وهدم القيمة من خلال دراسة تطور الميكانيزمات المتسببة في ذلك بحيث يتعلق الأمر هنا بفهم تطور الأنشطة الهامة لسلسلة القيمة من خلال تحديد العوامل الهيكلية التي تتحكم في مدى ديناميكيته و يوجد نوعين من العوامل الهيكلية الأولى متعلقة بالتكاليف والثانية متعلقة بالقيمة.

و في هذا الصدد يحدد بورتر تسعة أنواع مولدة للعوامل الهيكلية: الإقتصاديات السلمية، العلاقات بما فيها العلاقات مع الموردين مع الزبائن وكذا العلاقات الداخلية، التموقع، الروابط البيئية العوامل التأسيسية (interconnexion)، الإدماج، التعلم، (l'apprentissage)، التوقيت و استخدام القدرات الإنتاجية.

و كما سبق الإشارة إليه فإن العوامل الهيكلية يمكن تصنيفها إلى نوعين و هما رافعات القيمة و المخاطر و كلا هاذين الصنفين لهما أثر مباشر على خلق القيمة للمؤسسة الإقتصادية إلا أن الصنف الأول يمكن للمؤسسة أن تتحكم فيه على عكس الثاني الذي يبقى خارجا عن نطاقها.

إن تحليل سلسلة القيمة لا ينحصر على تلك السلسلة الخاصة بالمؤسسة بل يتعداها ليرتبط بالسلسلة الخاصة بالموردين و الزبائن بحيث تشكل هذه المجموعة ما يسمى بنظام القيمة. إن العلاقات المشار إليها من خلال هذا النظام تمكن من بحث عملية خلق القيمة من خلال إبراز مختلف إمكانيات التنوع أو تخفيض التكاليف الناتجة عن العلاقات بالموردين و كذلك تطوير مزايا تنافسية تدخل تحت لواء عملية خلق القيمة للزبائن.

و بالتالي فإن سلسلة القيمة للمؤسسة تندرج ضمن نظام سلاسل القيمة و الذي يأخذ نطاقا أوسع ليأخذ بعين الاعتبار سلاسل قيمة جميع الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة بحيث تؤثر هذه الأطراف على عملية خلق القيمة بما تمارسه من قوة في المحيط التنافسي. و تجدر الإشارة في هذا الصدد إلى أن التحليل الداخلي لأنشطة و وظائف المؤسسة و مقارنتها بتلك التابعة للمنافسين، الموردين و الزبائن قد تقود إلى تبني إستراتيجيات الإدماج أو بالعكس إستراتيجيات إخراج بعض الأنشطة ليتم القيام بها من قبل أطراف خارجية لها قدرات أكبر في المجال وذلك في حال ملاحظة ارتفاع تكلفة القيام بتلك الأنشطة داخليا كما قد تلجأ المؤسسة لهذا النوع من الإستراتيجيات كذلك في حالة عدم امتلاكها تقنية أو تكنولوجيا ضرورية للسير الحسن للعملية الإنتاجية.

و تجدر الإشارة في الأخير إلى أنه و بالرغم من أن مقارنة سلسلة القيمة لبورتر لعبت و لا تزال تلعب دورا جوهريا في تحليل قيمة المؤسسة في المجال الإستراتيجي إلى أن الفكرة العامة لهذه المقاربة التي يمكن تطبيقها على جميع أنواع الصناعات واجهت عدة انتقادات تصب أساسا في صعوبة تطبيقها و عدم قدرتها على وصف تنافسية المؤسسات الخدمية كالبنوك أو شركات التأمين أين يكون من الصعب تحديد و تحليل الأنشطة الخمسة الأساسية لسلسلة القيمة لبورتر و حتى إذا تم تحديدها فإن هذا التحديد يكون محل مواجهات أكثر منه محل تحليل لعمليات خلق القيمة للمؤسسة.

و الملاحظ أن سلسلة القيمة تبدو مناسبة أكثر للأنشطة المتعلقة بالصناعة التحويلية للمدخلات إلى منتجات و بالتالي يكون المنتج بمثابة وسيلة لنقل القيمة من المؤسسة إلى الزبائن و عليه تحتاج الحالات الأخرى (الأنشطة الخدمية مثلا) إلى استخدام تحليل آخر لضبط القيمة ذلك التحليل الذي لا يعتمد على مفهوم سلسلة القيمة و هو ما سيتم معالجته لاحقا في النماذج الأخرى لخلق القيمة.

## 2- نموذج ورشة القيمة

إن هذا النوع من نمذجة عمليات خلق القيمة يتوافق مع الأنشطة التي تخلق فيها القيمة انطلاقاً من استخدام موارد وأنشطة من أجل مواجهة مشكل معين مطروح من طرف الزبائن 2 بحيث جاء هذا النموذج استجابةً لنقائص تطبيق نموذج سلسلة القيمة على هذا النوع من المؤسسات.

إن طبيعة الأنشطة، التوفيق بينها وترتيبها يتغير وفق طبيعة المشاكل المعالجة وعلى خلاف نموذج سلسلة القيمة فإن نموذج ورشة القيمة ينظم الأنشطة ويجند الموارد على حسب متطلبات إرضاء الزبائن وعلى حسب طبيعة المشكل ودرجة تعقيده تتحدد كثافة الأنشطة ونوعها. إن المؤسسات الموافقة لهذا التحليل هي في معظمها المتخصصة في تقديم الخدمات إلا أن هذا لا يمنع من استخدام أسلوب ورشة القيمة في المؤسسات الصناعية التي بدورها قد تحتاج إلى هذا النوع من التحليل في بعض وظائفها المهمة وعلى سبيل المثال فإن تطوير العمليات الإنتاجية يمكن التعامل معه على أنه تكنولوجيا لمواجهة المشكلات التي تواجه عمليات الإنتاج.

ويمكن تحليل وإدارة الأنشطة المساعدة بدقة باستخدام أسلوب ورشة القيمة وبالتالي يختلف خلق القيمة في هذا الأسلوب عن سابقه حيث أن الخصائص الأساسية للعملية في حالة ورشة القيمة هي :

-تبادل قوي للمعلومات بين المؤسسة وزبائنها بحيث بإمكان الزبون أن يحدد ما إذا كانت الخدمة صحيحة أو تلي تماماً متطلباته؛  
-عملية خلق القيمة مصممة خصيصاً للاستجابة لكل حالة على حدى بحيث تستطيع استجابات المؤسسة أن تكون أكثر أو أقل شمولية إلا أن كل حالة تظهر وكأنها فريدة و تتطلب تأقلم عملية خلق القيمة معها؛  
-مجموعة من الأنشطة غير خطية و لكن متفاعلة و قابلة للتوقيف في أي مرحلة و الانطلاق من جديد في تصميم آخر من شأنه تقديم حلول أحسن للمشكل المطروح؛

-علاقات و ارتباطات قوية بين مختلف الأنشطة بسبب الطابع التسلسلي لهذه الأخيرة و كذلك التغذية العكسية بينها بحيث تستطيع بعض الأنشطة إعطاء معلومات من شأنها تأكيد أو إعادة النظر في بعض الاختيارات التي تم تبنيها في مراحل سابقة مما يتطلب تعاون وثيق يتجسد من خلال ميكانيزمات جانبية مختلفة بين مختلف عمليات خلق القيمة.

-إجراءات بحث و جمع المعلومات المستقلة عن المشاكل المطلوب حلها و هو ما يمكن من التأكد أن المشكل قد تم تحديده بطريقة صحيحة؛  
-التطبيق المتزامن للأنشطة الأساسية و الأنشطة المساندة؛

-إدارة موارد بشرية فعالة تلعب دوراً حاسماً عندما يتم إشراك بعض الأنشطة كالسويق، البحث و التطوير، الشراء بأنشطة أخرى بحيث يكون من الضروري التحديد الجيد للمهام و المسؤوليات و المتطلبات المختلفة من الكفاءات لمن يشغل مختلف المهام داخل هذه الأنشطة.

إن النظام الناتج عن الخصائص المذكورة هو عبارة عن شبكة علاقات بين مجموعة مؤسسات و التي يمكن أن تكون مؤسسات مناولة أو نقاط مرجعية بحيث تستطيع المؤسسة توجيه الزبون حسب متطلباته الخصوصية إلى مؤسسة أخرى لها درجة خبرة أعلى و تركيز أكبر في المجال الذي يواجه فيه هذا الأخير مشكلة معينة.

إن المؤسسات الموافقة لهذا النوع من التحليل تتشكل في الغالب من خبراء أو متخصصين في مجال معين بحيث تنحصر الأنشطة الأساسية في خمسة مجموعات:

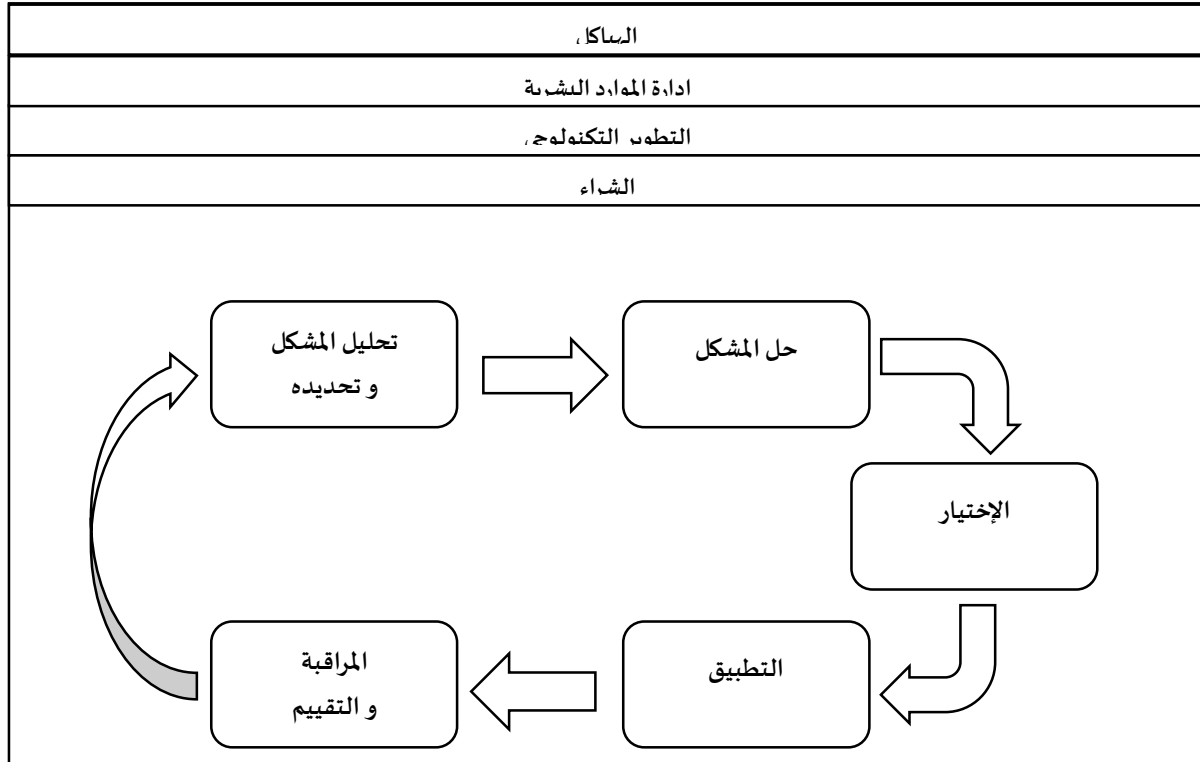
-تحليل المشكل و تحديده :سواء من خلال تسجيل المشكل، إعطائه شكل محدد و اختيار المقاربة العامة المستخدمة في معالجته؛  
-خلق و تطوير بدائل لحل المشكل المطروح؛

-تحديد الأنشطة الموافقة للمقاربة المختارة من بين مجموعة الاختيارات المتوفرة انطلاقاً من المرحلة السابقة؛

-الإنجاز من خلال الأنشطة الموافقة في وجود عنصر الإتصال ، التنظيم و وضع الحل الذي تم تبنيه حيز التنفيذ؛

-المراقبة و التقييم للأنشطة بالموازاة مع التقدم في حل المشكل المطروح.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الأنشطة المساعدة تلعب دورا بالغ الأهمية في نجاح الأنشطة الأساسية إلا أنه لا بد من الحرص على أن يتم إنجاز وإدارة تلك الأنشطة بالشكل اللازم وبالتنسيق المناسب مع نظيراتها الأساسية بما يكفل توفير الدعم والإسناد اللازم لهذه الأخيرة. وبعد عرض مختلف خصائص نموذج ورشة القيمة فإنه يمكن تمثيله بالشكل الموالي الذي يختلف تماما عن ذلك المتعلق بنموذج سلسلة القيمة كون تنظيم الأنشطة في هذه الحالة يختلف وهو السبب الذي يجعل التعبير عنها أوضح باستخدام حلقة دائرية من الأنشطة بدءا بتحديد المشكل وتحليله مروراً بالبحث عن الحل واقتراح البدائل والخيارات الممكنة ليتم بعد ذلك التطبيق والتقييم والمراقبة وكل هذا بمساعدة الأنشطة المساندة المتمثلة أساسا في الهياكل، إدارة الموارد البشرية، التطوير التكنولوجي ووظيفة الشراء.



بعد أن يتم تنظيم أنشطة المؤسسة وفق هذا الأسلوب يصبح بالإمكان تحليل خلق القيمة التي يمكن تحقيقها، وتجدر الإشارة هنا إلى أن تقييم القيمة التي تم خلقها حسب كل نشاط يكون أكثر صعوبة من تحديد التكاليف الخاصة بكل نشاط إلا أنه وبصفة عامة فإن تكاليف أنشطة شبكة القيمة تبقى صغيرة جدا مقارنة بالتكاليف الكلية ومع ذلك فهي تشكل أثرا بالغا على القيمة كما أن لأنشطة ورشة القيمة نتائج قوية على الأنشطة الأساسية.

وهنا تظهر صعوبة وضع مؤشرات للقيمة بحيث لا بد من تقييم قدرة المؤسسة للاستجابة لمشاكل الزبائن المستقبليين تلك المشاكل التي يمكن أن تكون فريدة ومختلفة عن تلك التي تتم معالجتها الآن.

إن العوامل الهيكلية للقيمة وعلى عكس العوامل الهيكلية للتكاليف تلعب دورا هاما في ورشة القيمة حيث أن المزايا التنافسية تتحقق في العموم من كون الزبائن يبحثون أساسا عن حل للمشاكل التي يواجهونها وليس تدنية تكلفة أو سعر الخدمة المطلوبة وعليه تكون العوامل الهيكلية في هذا النوع من الأنشطة هي السمعة والعلاقات بحيث يتطلب النجاح وجود سمعة جيدة للمؤسسة لدى الزبائن وهو الأمر الذي يفتح الباب واسعا أمام دخول زبائن جدد ومشاريع جديدة وكذلك موارد بشرية متميزة. وبالتالي يقوم نجاح المؤسسة على قدرتها على توظيف، الحفاظ وتطوير الأفراد ذوو الكفاءات العالية هذه القدرة التي تصبح بدورها عامل نجاح المؤسسة في الماضي والحاضر والمستقبل. وقد تتخطى أهمية هؤلاء العاملين أهمية بعض العوامل الهيكلية لورشة القيمة وعلى سبيل المثال:

-العلاقات بين مختلف الأنشطة: من أجل تحقيق العلاقات اللازمة بين مختلف الأنشطة المتدخلة في إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة يمكن تعيين مسؤول عن ضمان هذه العملية و بالتالي يكون لدور هذا الأخير أثر بالغ الأهمية على الأداء الكلي للمؤسسة؛  
-التعلم: و هو جزء من عملية حل المشاكل بحيث يكون بالإمكان استخراج دروس من خلال مراحل التقييم و التغذية العكسية الناتجة عن عملية التطبيق من أجل تسيير أحسن لمشاكل الزبائن المستقبليين.

### 3- نموذج شبكة القيمة

إن المؤسسات التي يمكن اعتبارها كشبكة للقيمة هي تلك التي تعتمد على التكنولوجيا في نسج العلاقات و الروابط بين الزبائن الذين يرغبون في أن يكونوا مترابطين بحيث لا تكون المؤسسة في حد ذاتها شبكة و إنما تقدم خدمة للدخول إلى الشبكة و نذكر على سبيل المثال حالة البنوك التجارية، شركات التأمين و حتى الخدمات البريدية. إن المحدد الحرج للقيمة بالنسبة للزبون في هذه الحالة هو إذن عدد الزبائن المنظمين و المرتبطين بالمؤسسة.

إن خلق القيمة في هذا النوع من الأنشطة يقوم أساسا على التنظيم و سهولة التبادلات بين الزبائن و قد تكون هذه العلاقة مباشرة كما هو الحال في المؤسسات الهاتفية أو غير مباشرة كما هو الحال في البنوك أو التعاونيات التي لها رأسمال جماعي.  
و من الخصائص الأساسية لأسلوب خلق القيمة هذا نجد:

-يلعب الوسطاء دور مسيرين للفرق: بحيث تضم المؤسسة الوسيطة أعضاء يكملون آخرين كما يمكنهم أن يرفضوا أعضاء آخرين بحيث تنسج المؤسسة تلك العلاقات و تراقبها و تحكم هذه العلاقات مجموعة من العقود بين المؤسسة و الزبائن ضمن مجموعة التزامات تعاونية؛  
- قيمة الخدمة هي دالة للمناولات (externalités) على مستوى الشبكة: بمجرد ما يضاف زبون للشبكة فإن قيمة الخدمة تتأثر بطريقة مباشرة و إيجابية للزبائن الآخرين؛

-أنشطة الوساطة يتم إنجازها بالتوازي على مختلف المستويات: تتطلب خدمة الزبون مجموعة من الأنشطة بحيث يتكفل هيكل قائم على مجموعة من العقود مع الزبائن بخلق الوساطة اللازمة و كل هيكل يتطلب مجموعة من الأنشطة المتخصصة و هو ما يفرض وجود علاقات متينة بين مختلف الأنشطة التي لا بد من تداخلها مع بعضها البعض؛

-النمطية التي تحقق التوافق و المراقبة على الزبائن؛  
-تمتلك العمليات دورات حياة مختلفة: بحيث يمكن أن تكون بعض الخدمات الجديدة مطلوبة من قبل الزبائن و بأسعار مرتفعة إلا أن قيمة هذه الخدمة تتبع عدد المستعملين و هو ما يجعل تطويرها صعبا للغاية و ذلك بسبب انحصار الزبائن بمجموعات محددة؛  
-العلاقات بين المتعاملين في هذا النوع من الصناعة لا يمكن تحليلها انطلاقا من منطق سلسلة القيمة و العلاقات مع الزبائن بحيث يشكل نظام القيمة في هذه الحالة مجموعة شبكات مترابطة و التي تنتج جماعيا خدمات معينة.

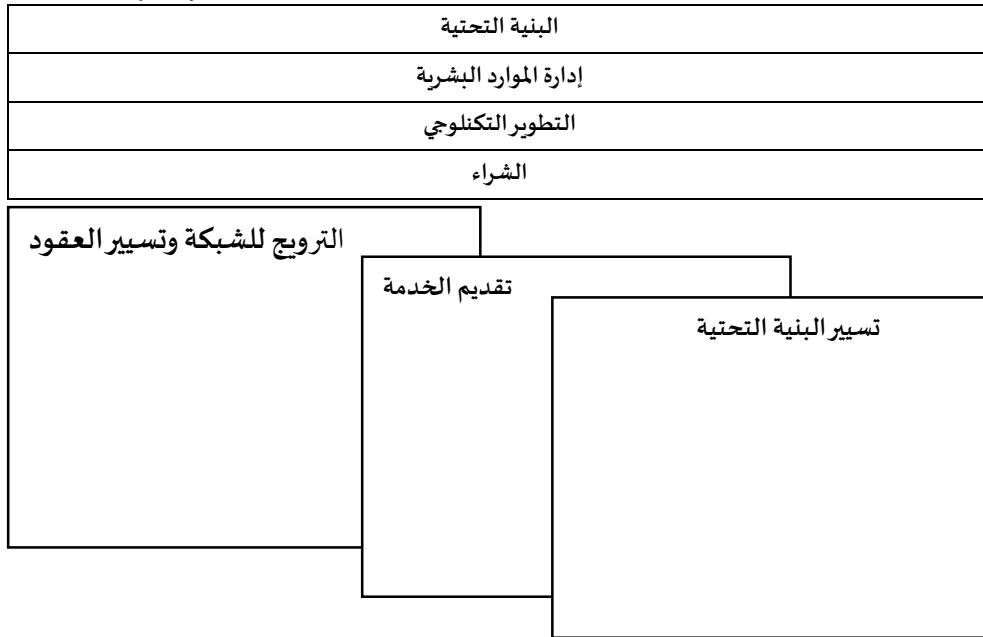
و على هذا الأساس يمكن تحديد الأنشطة الأساسية لنموذج شبكة القيمة كما يلي:

-الترويج للشبكة و تسيير العقود التي بدورها تتعلق بالترويج للزبائن الجدد، اختيار الزبائن، الإنجاز و تحديد كيفية إنهاء العقود؛

-تقديم الخدمة و التي تضم خلق الروابط، المحافظة عليها، و إنهاء العلاقات بين الزبائن و كذلك فويرة الخدمات المستخدمة؛

-صيانة البنية التحتية للشبكة بما يسمح بالاستجابة إلى متطلبات الزبائن دون انقطاع مع ضمان مستوى محدد من الجودة في الخدمة؛

و يمكن تمثيل نموذج شبكة القيمة من خلال الشكل الموالي:



حسب ما يوضحه الشكل السابق فإن من بين الأنشطة المساندة لنموذج شبكة القيمة تلك المتعلقة بالتطوير التكنولوجي والتي تلعب دورا أساسيا حيث أن في خضم هذه العملية يعتبر تطوير البنية التحتية للشبكة أمرا حتميا بحيث يعمل هذا التطوير أولا على تصميم، تطوير وإنجاز البنية التحتية للشبكة، و ثانيا يتضمن هذا التطوير التحديثات في العقود و كذا تطوير الخدمات الجديدة و كذلك إدخال التحسينات على العلاقة مؤسسة-زبون.

و كما تم التعرف على العوامل الهيكلية المشكلة للنموذجين السابقين لعمليات خلق القيمة فإن نموذج شبكة القيمة هو بدوره يمتلك عوامل هيكلية خاصة به تختلف عن تلك التي يمتلكها النموذجين الآخرين بحيث تعتبر الاقتصاديات السلمية كيان مهم للتكاليف و القيمة في شبكة القيمة و يعتبر تواجد المناولات على مستوى الشبكة تفسيرا لتواجد الاقتصاديات السلمية بحيث ترتفع قيمة الخدمة كلما التحق زبون جديد بالشبكة و عليه يعتبر الزبائن الأعضاء في الشبكة جزء من قيمة الخدمة المقدمة للزبائن الجدد. وبالتالي تعتبر شساعة شبكة الزبائن وطبيعة تكوينها من بين العوامل الهيكلية المأخوذة بعين الاعتبار في هذا النوع من التحليل.

بالإضافة إلى ما سبق فإن السلميات تلعب كذلك دورا هاما لما لها من أثر على الامتثال للخدمة التي من شأنها ليس فقط الرفع من قيمة خدمة المؤسسة ولكن أيضا تدنية تكاليف الاستخدام للزبون. وتجدر الإشارة إلى أن تطوير الاقتصاديات السلمية يمكن أن يتم داخليا من طرف المؤسسة كما يمكن أن يتم من خلال التكتلات والشراكات بين الشبكات المختلفة.

إن معدل استخدام القدرات المتوفرة في البنية التحتية يمكن من تقليص التكاليف إلا أن معدلات استخدام مرتفعة يمكن أن تقود إلى تدني جودة الخدمة بحيث يمكن أن تلعب هذه المتغيرة دورا هاما في التأثير على التكاليف والقيمة فيما بعد.

ومن ناحية أخرى لا بد أن تكون العلاقات بين الأنشطة الرئيسية منسقة بدقة وبالشكل الذي يضمن التبادل اللازم بينها هذا بالإضافة إلى أن التدخلات التي قد تقوم بها بعض المؤسسات داخل الشبكة تضيف على هذه الأخيرة تموقع استراتيجي جيد حيث أن المؤسسة و من خلال اختياراتها في الاندماج العمودي و الأفقي يمكن أن تتحكم في تموقعها بالنسبة للزبائن و شبكة المؤسسات التي تتعامل معها.

تظهر أهمية التعلم أساسا في أنشطة اختيار الأعضاء والرقابة على الخدمة حيث أن الفعالية في اختيار الزبائن المهمين أو تكييف الإستراتيجية العامة للمؤسسة حسب الأوضاع يمكن التوصل إليها من خلال التعلم المبني على خبرة المؤسسة و حجمها و لعل قدرة هذه الأخيرة على التعامل مع كم هائل من الزبائن يسمح لها بإيجاد ممارسات و روتينيات تنظيمية أو إجرائية من شأنها خلق ميزة تنافسية في التعامل مع الزبائن بما يسمح بالحصول على معلومات متنوعة تمكنها فيما بعد من فتح خدمات جديدة بما تتطلبه التطورات الحاصلة في متطلبات الزبائن.

**استنتاج:** إن النماذج الثلاثة المحددة لعمليات خلق القيمة والمعروضة سابقا تصف و تنمذج الطرق الأساسية لإدارة عملية خلق القيمة وذلك حسب نوع الصناعة المتبناة من طرف المؤسسة سواء كانت صناعية أو خدمية إلا أنه من الواجب الإشارة هنا إلى أن هذه النماذج تتطلب تكييفها و بدقة بمتطلبات و معطيات كل حالة و يمس هذا التكييف كلا من الأنشطة الخلاقة للقيمة، علاقاتها و محدداتها.