

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم التسيير

تخصص: إدارة الانتاج والتمويل



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب: شلاب عبيدة

تحت عنوان

سلسلة القيمة ودورها في تحسين أداء المؤسسة

دراسة حالة شركة المراعي السعودية

لجنة المناقشة:

د: بن سالم أمال

د: عمران عبد الحكيم

د: شنبي سوريا

رئيسا

مشرفا و مقرا

مناقشا

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

جامعة المسيلة

السنة الجامعية: 2019/2018

سُبْحَانَكَ اللَّهُمَّ رَبِّ السَّمَاوَاتِ السَّبْعِ وَالْأَرْضِ وَالْعَرْشِ الْمَجِيدِ
مُحَمَّدٌ عَبْدُكَ وَرَسُولُكَ



إهداء

الى الوالدين الكرمين

ابي رحمة الله عليه

امي حفظها الله

الى افراد عائلتي زوجتي وأولادي

إلى الذين تقاسموا معي مشوار الحياة ومازالوا

أصدقائي و زملائي

عبيدة

شكر و عرفان

الحمد لله الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله،

و الصلاة و السلام

على خاتم الأنبياء محمد رسول الله. فشكري كله لله سبحانه و تعالى الذي وهبني

نعمة العلم

أشكر جزيل الشكر الأستاذ : عمران عبد الحكيم الذي أشرف

على هذه الدراسة و حرصه عليها بنصائحه القيمة التي أفادتني كثيرا.

كما أشكر كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم

التسيير

و لا يفوتني أن أشكر كل من ساعدني في انجاز هذه الدراسة

و أسأل المولى جلت قدرته أن يجازيهم عني خير الجزاء.

فهرس المحتويات

..... فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	الشكر
I	فهرس المحتويات
IV	قائمة الاشكال التوضيحية
V	قائمة الاشكال البيانية
VI	قائمة الجداول
أ - ج	مقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري لسلسلة القيمة	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: مفاهيم اساسية حول سلسلة القيمة
6	المطلب الأول: سلسلة القيمة النشأة والمفهوم، والخصائص
8	المطلب الثاني: أهمية سلسلة القيمة وأهدافها الأساسية
9	المبحث الثاني: المكونات الأساسية لسلسلة القيمة
10	المطلب الأول: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة.
15	المطلب الثاني: تحديد الروابط داخل سلسلة القيمة
17	المبحث الثالث: تحليل سلسلة القيمة
17	المطلب الأول: خطوات ومراحل تحليلات سلسلة القيمة
19	المطلب الثاني: التقنيات والآليات الداعمة لسلسلة القيمة
22	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية	
24	تمهيد
25	المبحث الأول: التعريف بشركة المراعي السعودية
25	المطلب الأول: لحة تاريخية عن شركة المراعي السعودية
33	المطلب الثاني: مشاريع وشراكات شركة المراعي في مجال المسؤولية الاجتماعية
36	المبحث الثاني: عرض أنشطة سلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية
36	المطلب الأول: عرض وتحليل الأنشطة ضمن سلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية
43	المطلب الثاني: محاولة قياس أداء شركة المراعي في إطار سلسلة القيمة
50	خلاصة الفصل الثاني
52	الخاتمة
56	قائمة المراجع

قائمة الاشكال التوضيحية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
10	الترايطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة	01
25	أماكن التواجد الجغرافي لشركة المراعي	02
26	أماكن تواجد مزارع الأعلاف لشركة المراعي	03
29	مجلس إدارة شركة المراعي	04
30	المجلس التنفيذي لشركة المراعي	05
36	أنشطة سلسلة القيمة لشركة المراعي	06
37	مصادر الحصول على الأعلاف لشركة المراعي	07

قائمة الاشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
31	تطور رقم الأعمال الإجمالي لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018	01
31	تطور النتائج الصافية لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018	02
32	تطور عدد الموظفين على مستوى شركة المراعي خلال الفترة 2014-2018	03
43	الحصة السوقية لشركة المراعي حسب طبيعة المنتجات في دول مجلس التعاون الخليجي	04
44	تطور المبيعات حسب المناطق الجغرافية خلال الفترة: 2014 - 2018	05
45	توزيع رقم الأعمال لشركة المراعي حسب طبيعة المنتجات خلال الفترة 2014-2018	06

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	توزيع العدد الإجمالي من المستثمرين في شركة المراعي حسب الطبيعة إلى غاية 2018/12/31.	01
28	توزيع العدد الإجمالي من المستثمرين في شركة المراعي حسب نوع الجنسية إلى غاية 2018/12/31.	02
28	توزيع العدد الإجمالي من المستثمرين في شركة المراعي وفقا للطبيعة القانونية إلى غاية 2018/12/31.	03
32	تطور رقم الأعمال الإجمالي لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018	04
33	تطور النتائج الصافية لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018	05
34	تطور عدد الموظفين على مستوى شركة المراعي خلال الفترة 2014-2018	06
46	تطور مبيعات الشركة حسب المناطق الجغرافية خلال الفترة: 2014 - 2018	07
47	توزيع رقم أعمال شركة المراعي حسب طبيعة المنتجات خلال الفترة 2014-2018	08
48	البنود الأساسية لتكاليف المنتجات لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018	09
49	تكاليف البيع والتوزيع لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018	10
50	تطورات المصاريف الإدارية العامة لشركة المراعي خلال الفترة: 2014-2018	11

مقدمة

تمهيد:

إن المؤسسة الاقتصادية اليوم تعيش في عالم يتميز بدون شك بالعديد من التحديات نتيجة التطورات الكبيرة المرتبطة بحرية التجارة وازدياد درجة المنافسة المحلية والإقليمية والدولية، وكذا التأثيرات الهامة للتكنولوجيات الحديثة التي غيرت الكثير من الأمور المرتبطة بفكر إدارة وتسيير المؤسسات مقارنة بالآزمنة السابقة.

على ضوء ذلك، يعد اهتمام المؤسسات بالاستراتيجيات التنافسية المستدامة من الأمور الهامة للقائمين على إدارة تلك المؤسسات، مرفوقا في ذلك بالتطورات المعاصرة في مجال العلوم الإدارية وإدارة الأعمال للمؤسسات بشكل عام، أو في مجال الإدارة الاستراتيجية للمؤسسات بشكل خاص عبر إسهامات عديدة كانت بدايات تطويرها وتوسيع مجالات استخدامها على يد إسهامات مايكل بورتر بصفته واحدا من الباحثين الرواد في هذا المجال.

في هذا السياق لا يزال يشكل مفهوم سلسلة القيمة واحدا من الخيارات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات ضمن استراتيجيات التميز.

ومن التطورات الهامة في السنوات الأخيرة هو أن موضوع سلسلة القيمة أصبح يكتسي أبعادا دولية، تؤسس لما يسمى بسلاسل القيمة العالمية، التي تتجاوز الحدود التقليدية للمؤسسات عبر قيام الشركات بتقسيم إنتاج السلع والخدمات على كثير من الدول، بحيث يتم إضافة القيمة للمنتجات في كل البلدان التي تشكل جزءا من السلسلة حسب مزاياها التنافسية، مما يساهم في إنشاء سلاسل قيمة عالمية تخفض التكاليف الكلية للمنتجات من السلع والخدمات.

أولا: إشكالية البحث

مما سبق، نسعى من خلال هذا البحث للإجابة عن الاسئلة التي تتعلق بفهم التطبيقات المعاصرة للمفاهيم والتقنيات المرتبطة بسلسلة القيمة على مستوى المؤسسات والشركات الاقتصادية، ومن أهمها السؤال الرئيسي التالي:

كيف يتم تطبيق المفاهيم والأسس المرتبطة بسلسلة القيمة على مستوى المؤسسة، وما هي تأثيراتها على الأداء؟
ولمعالجة هذا التساؤل الرئيسي يستدعي الأمر طرح بعض الأسئلة الفرعية، ومنها نذكر:

- هل هناك نموذج واحد لسلسلة القيمة يتم تطبيقه الميداني على مستوى المؤسسة مهما اختلفت خصوصياتها وأنشطتها؟.
- كيف يتم تبويب الأنشطة على مستوى المؤسسة ضمن تطبيقات نموذج سلسلة القيمة؟.
- كيف يمكن للأسس المرتبطة بتطبيقات سلسلة القيمة أن تؤدي إلى تحسين مؤشرات الأداء للمؤسسة؟.

ثانيا: فرضيات البحث

نفترض ضمن هذا البحث من أجل معالجة الإشكالية العامة المذكورة سابقا، مجموعة من الفرضيات الهامة، والتي نذكرها

كما يلي:

➤ **الفرضية الأولى:** إن تطبيقات نموذج سلسلة القيمة من الناحية الميدانية قد تختلف تشكيلته من مؤسسة إلى أخرى على ضوء الإستراتيجيات الخاصة بها بما يتماشى وخصوصياتها ومجالات عملها.

مقدمة

➤ **الفرضية الثانية:** تركز التطبيقات المعاصرة لنماذج سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة الاقتصادية على فهم طبيعة الأنشطة وتبويبها بما يسمح بتحسين مؤشرات الأداء.

➤ **الفرضية الثالثة:** تساهم نماذج سلسلة القيمة وتطبيقاتها المعاصرة على مستوى المؤسسة الاقتصادية في تحسين الأداء العام للمؤسسة.

ثالثا: أهمية البحث

يعتبر هذا البحث من بيتن أهم المواضيع في مجال إدارة الأعمال لا سيما المواضيع المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية وبناء المزايا التنافسية، لما لها من مكانة هامة على ضوء التطورات والتغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال بشكل عام.

ومن هنا فأهمية هذا البحث الذي يعالج المفاهيم والأسس المرتبطة بالتطبيقات المعاصرة لسلسلة القيمة على مستوى المؤسسة الاقتصادية تتأتى من خلال محاولة إبراز التأثيرات المحتملة لتطبيق سلسلة القيمة على الأداء العام للمؤسسة في البيئة التنافسية.

رابعا: أهداف البحث

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الأساسية، والتي نذكر منها:

- توضيح أهمية تطبيق المفاهيم والأسس المرتبطة بسلسلة القيمة على مستوى المؤسسة .
- توضيح كيفية تبويب الأنشطة ضمن المفاهيم المرتبطة بالتطبيقات المعاصرة لسلسلة القيمة على مستوى المؤسسة .
- إبراز مساهمة التطبيقات المعاصرة لسلسلة القيمة المتكاملة من طرف شركة المراعي السعودية في تحسين بعض مؤشرات الأداء، من خلال محاولة تقييم فعاليتها ونتائجها على أداء الشركة بالاعتماد على المعلومات الواردة في التقارير السنوية لشركة المراعي.

خامسا: أسباب اختيار موضوع البحث

من أبرز الأسباب التي دفعت إلى اختيار موضوع هذا البحث، ما يلي:

- محاولة الباحث الإمام بهذا الموضوع واكتشافه من الناحية النظرية والتطبيقية.
- تماشي موضوع البحث مع طبيعة التخصص.
- التعرف على كيفية التطبيق الميداني للمفاهيم والأسس المرتبطة بسلسلة القيمة على مستوى شركة كبيرة، وهي شركة المراعي السعودية.

سادسا: منهج البحث وأدواته

استدعى موضوع البحث ضرورة استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، حيث استخدم المنهج الوصفي عند التطرق لمختلف الجوانب النظرية للموضوع، والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل وتفسير المعلومات التي تم جمعها، ومنهج دراسة الحالة ضمن دراسة حالة شركة المراعي السعودية.

أما من حيث الأدوات فقد تمثلت في الكتب والمنشورات، وكذا تلك التوضيحات والإحصائيات المقدمة من طرف شركة المراعي السعودية من خلال التقارير السنوية للشركة خلال فترة الدراسة، أو تلك المتحصل عليها عبر التواصل المباشر مع إدارة الشركة عن طريق البريد الإلكتروني.

سابعاً: هيكل البحث

لمعالجة إشكالية البحث فقد تم تقسيم البحث إلى فصلين هما:

- **الفصل الأول: الإطار النظري لسلسلة القيمة:** تناول فيه المفاهيم والمبادئ الأساسية المرتبطة بسلسلة القيمة، وكذا الأهداف المختلفة لها، كما يتناول الفصل أهم الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن نموذج سلسلة القيمة، مع توضيح الترابطات الهامة بينها.
- **الفصل الثاني: دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية:** نحاول ضمن هذا الفصل هذا فهم سير مختلف الأنشطة المرتبطة بتطبيقات سلسلة القيمة المتكاملة على مستوى شركة المراعي السعودية، محاولين فهم تطبيقها وتقييم فعاليتها ونتائجها على أداء الشركة بالاعتماد على المعلومات الواردة في التقارير السنوية لشركة المراعي.

وينتهي البحث في الأخير بخاتمة تتضمن أهم النتائج والاقتراحات.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري لسلسلة القيمة

تمهيد

يتميز عالم الأعمال بالعديد من التحديات نتيجة التطورات الكبيرة المرتبطة ببحرية التجارة وازدياد المنافسة بين المؤسسات وكذا التأثيرات الهامة للتكنولوجيات الحديثة التي غيرت الكثير من الأمور مقارنة بالأزمة السابقة. على ضوء ذلك، يعد اهتمام المؤسسات بالاستراتيجيات التنافسية المستدامة من الأمور الهامة للقائمين على إدارة تلك المؤسسات، مرفوقا في ذلك بالتطورات المعاصرة في مجال العلوم الإدارية بشكل عام، أو في مجال الإدارة الاستراتيجية بشكل خاص عبر إسهامات مايكل بورتر في هذا المجال. في هذا السياق شكل مفهوم سلسلة القيمة واحدا من الخيارات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق المزايا التنافسية ضمن استراتيجيات التميز.

وسيتم عرض ما يتعلق بسلسلة القيمة وتحليلاتها المختلفة من خلال المحاور الأساسية التالية:

- مفاهيم أساسية حول سلسلة القيمة.
- أنشطة سلسلة القيمة.
- تحليل سلسلة القيمة.

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول سلسلة القيمة

تعددت المفاهيم والتعاريف المقدمة لسلسلة القيمة رغم أنها قد تصب في نفس السياق، حيث يعتبر مايكل بورتر أن نموذج سلسلة القيمة من أدوات التحليل الداخلي لأنشطة المؤسسة عن طريق توفير المعلومات المالية عن كافة الأنشطة داخل المؤسسة من بداية تصميم المنتج إلى غاية تقديم خدمات ما بعد البيع .
وفي هذا السياق سيتم التطرق إلى مفهوم سلسلة القيمة وخصائصها الأساسية، مع تقديم مجموعة من الأهداف الهامة لسلسلة القيمة لتطبيق سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة.

وسيتم عرض ما سبق ذكره من خلال العناصر الأساسية التالية:

- سلسلة القيمة: النشأة والمفهوم، والخصائص.
- الخصائص الأساسية لسلسلة القيمة.
- الأهداف الأساسية لسلسلة القيمة.

المطلب الأول: سلسلة القيمة النشأة والمفهوم، والخصائص

أولاً: نشأة مصطلح سلسلة القيمة

إن مصطلح سلسلة القيمة يعد من المصطلحات المستخدمة في مجال إدارة الأعمال للتعبير عن سلسلة النشاطات التي يمكن أن تساهم في تحسين قيمة المنتجات النهائية.

وقد ظهر مصطلح سلسلة القيمة في الخمسينيات على يد لورانس ميل (Lawrence Mile)، ليقوم بعدها مايكل بورتر على تطويره من خلال كتاباته التي تمحورت حول البحث عن مصادر الميزة التنافسية وأصولها من خلال التركيز على سيورة الأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة¹.

ثانياً: التعريف بسلسلة القيمة وعلاقتها بسلسلة التوريد

1. تعريف بمصطلح سلسلة القيمة

قصد محاولة ضبط مفهوم سلسلة القيمة، يمكن الاعتماد على التعاريف التالية:

- أ. التعريف الأول: تعرف سلسلة القيمة بأنها: " مجموعة من الأنشطة المستقلة المؤداة داخل المؤسسة والحققة للقيمة بداية من مصادر الحصول على الموارد الخام وحتى تسليم المنتج إلى المستهلك النهائي"².
- ب. التعريف الثاني: تعرف سلسلة القيمة بأنها: " مجموعة متتابعة من الأنشطة والعمليات التي تمارسها المؤسسة خلال دورة حياة المنتج، إذ يشير هذا التعريف إلى الترابط الموجود بين سلسلة القيمة ودورة حياة المنتج"³.

¹ المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية (<http://hrdiscussion.com/>)

² نبيل مجد مرسي، تحليل هيكله التكاليف لأغراض الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية العدد 2، جامعة الإسكندرية، 1997، ص 306

³ عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، 2008، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد 12، كلية التجارة، جنوب جنوب الوادي، سواهج، 2003، ص 139

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

ج. التعريف الثالث: يعرف مايكل بورتر سلسلة القيمة كما يلي: "إعادة تجميع المنشأة إلى أنشطتها الملائمة استراتيجياً بالأسلوب الذي يؤدي إلى فهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز"¹.

د. التعريف الرابع: يقصد بمصطلح سلسلة القيمة في المجال الزراعي ما يلي: " مجموعة النشاطات التي تدخل في تصنيع ونقل المنتج من المزرعة إلى مائدة الطعام"².

ويلاحظ مما سبق، أن مفتاح مفهوم سلسلة القيمة هو فكرة إضافة القيمة عند كل مرحلة من المراحل، ويمكن قياس إضافة القيمة هذه وتحليل توزيعها على طول السلسلة، بحيث تعرف ما هي السلسلة التي توجد داخل حدودها ومدى ربحية هذه الحلقات القائمة والمتاحة لإدخال حلقات إضافية.

2. الفرق بين سلسلة القيمة وسلسلة التوريد

إن الفرق بين مصطلح سلسلة القيمة ومصطلح سلسلة التوريد هو أن سلسلة التوريد هي عملية تكامل جميع الأطراف

المشاركة في تلبية طلب العميل، في حين أن سلسلة القيمة عبارة عن مجموعة من الأنشطة المترابطة التي تستخدمها الشركة لخلق ميزة تنافسية

يعرف تكامل جميع الأنشطة والأشخاص والأعمال التي يتم من خلالها نقل المنتج من مكان إلى آخر باسم سلسلة التوريد، وتشير سلسلة القيمة إلى سلسلة من الأنشطة تنغمس في إضافة قيمة إلى المنتج في كل خطوة حتى تصل إلى المستهلك النهائي. نشأ مفهوم سلسلة التوريد من الإدارة التشغيلية، في حين أن سلسلة القيمة مشتقة من إدارة الأعمال. ومن ناحية أخرى تشمل أنشطة سلسلة التوريد نقل المواد من مكان إلى آخر، في حين تهتم سلسلة القيمة في المقام الأول بتوفير قيمة للمنتج أو الخدمة السعوية.

ويبدأ ترتيب سلسلة التوريد من مرحلة طلب المنتج وتنتهي عندما يصله إلى العميل، على عكس سلسلة القيمة التي تبدأ من طلب العميل وتنتهي مع المنتج.

وتعتبر سلسلة التوريد بأنها أداة لتحويل الأعمال، مما يقلل التكاليف ويزيد من رضا العملاء عن طريق توفير المنتج المناسب في الوقت المناسب في المكان المناسب والسعر المناسب. على العكس من ذلك، فإن سلسلة القيمة هي وسيلة للحصول على ميزة تنافسية، يمكن من خلالها للشركة التغلب على منافسيها إلى جانب تلبية متطلبات العملاء³.

ثالثاً: الخصائص الأساسية لسلسلة القيمة

يتميز أسلوب سلسلة القيمة بالخصائص التالية:⁴

1. سلسلة القيمة كطريقة علمية تسمح بالقياس الكمي

إن تطبيق مبادئ سلسلة القيمة يسمح للإدارة بالقياس الكمي لعناصر تكلفة الإنتاج للقيام بحساب عناصر قيمته، والاستعانة بأرقام لتقدير جودة للمنتج التي تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الصحيحة.

¹ سعيد خالد محمد نور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعية، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014/2015، ص 45.

² كالفن ميلر وليندا جونز، تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي، منشورات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2010، ص 11 (<http://www.fao.org/3/a-i0846a.pdf>)

³ <https://keydifferences.com/difference-between-supply-chain-and-value-chain.html#Definition>

⁴ حسام احمد محمد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، بغداد، العراق، العدد 2016/37، ص 283.

الفصل الأول: الإطار النظري لسلسلة القيمة

2. سلسلة القيمة كآلية تهدف إلى تحسين قيمة المنتج

هذه الخاصية تكمن في العمل على تقدير قيمة المنتج وفقا لما قد يعنيه المنتج للزبون والسعر الذي يدفعه مقابل الحصول عليه.

3. سلسلة القيمة كآلية موجهة نحو الأنشطة المتعلقة بالمنتج

يعني ذلك أن سلسلة القيمة تقوم على المنتج من خلال تحديد أنشطته المختلفة وتقييمها، حيث يمر المنتج بمجموعة من الأنشطة التي تضيف له قيمة، وبالتالي يتم التركيز على الأنشطة التي تضيف قيمة واستبعاد الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

4. سلسلة القيمة كآلية لإيجاد علاقات بين عناصر قيمة المنتج وعناصر تكلفته

تعمل سلسلة القيمة على توفير معلومات عن رغبات واحتياجات الزبائن ورفع عناصر هذه القيمة دون أن يرفع ذلك من تكلفة المنتج ضمن هدف أن يكون المنتج بسعر أقل من أسعار المنافسين.

المطلب الثاني: أهمية سلسلة القيمة وأهدافها الأساسية

أولا: أهمية سلسلة القيمة

تساهم تحليلات سلسلة القيمة في دعم إمكانية فهم الأنشطة في المؤسسة في إطار السعي إلى اكتساب مزايا تنافسية، بحيث يتجلى ذلك عبر الفهم الأفضل للعناصر الأساسية المؤثرة في التكلفة بشكل أساسي. ويمكن توضيح أهمية سلسلة القيمة بالنسبة للمؤسسة من خلال النقاط التالية:

1. التحكم في التكلفة عبر كل أجزاء السلسلة

يسمح استخدام سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة بالتحكم الجيد في التكلفة على ضوء مجموعة الموارد والأنشطة اللازمة لخلق وتسليم المنتج أو الخدمة التي يرى العملاء أنها ذات قيمة، وفي هذا الإطار فإن كل الشركات تحاول دون شك تخفيض استهلاك الموارد عبر كل أجزاء السلسلة قصد توفير السلع والخدمات التي يرغبها العملاء بأسعار تنافسية.

2. فهم طبيعة الأنشطة ضمن السلسلة وتحديدتها

إن التحليل والمتابعة من خلال أسلوب سلسلة القيمة يسمح للقائمين على إدارة المؤسسة على تحديد الأنشطة الهامة التي تضيف قيمة وتزيد من درجة تفضيل المنتج أو الخدمة من طرف العملاء مقارنة بالأنشطة التي لا تضيف أية قيمة، وهذا ما قد يسمح بتخفيض التكاليف عبر الإلغاء أو الضبط للأنشطة التي تستهلك موارد دون أن تساهم في تغيير درجة تفضيل المنتج من طرف العملاء.

3. ممارسة الرقابة والتقييم للأداء عبر كافة الأنشطة ضمن أهداف التكلفة المستهدفة

تسمح عملية تحديد التكلفة المستهدفة عبر أسلوب سلسلة القيمة عبر سياسات الرقابة والتقييم لكل الأنشطة التي تحرك أو تحفز التكاليف بالوصول إلى التكلفة التي يجب استهلاكها لإنتاج منتج ما يمكن بيعه بالسعر المستهدف والجودة المطلوبة عبر كافة مراحل العملية الإنتاجية بشكل متزامن عبر كافة أجزاء سلسلة القيمة.

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

ثانيا: الأهداف الأساسية لسلسلة القيمة

تسعى المؤسسة عند تطبيق نموذج سلسلة القيمة إلى تحقيق العديد من الأهداف الأساسية، لا سيما منها ما يتعلق بإعطاء نظرة شاملة عن أسواق السلع والخدمات على مستوى الصناعة ضمن الفرص الرئيسية للنمو المتاحة، بالإضافة إلى تحديد العوائق التي تحد من النمو وبالتحديد المراكز الضعيفة الأداء، وكذلك تحديد الحلول والبدائل التي بموجبها تتم معالجة المعوقات وتحديد استراتيجيات التدخل للتطوير وتلبية كافة المتطلبات¹.

مما سبق يمكن الإشارة إلى أن تطبيق أسلوب سلسلة القيمة على مستوى المؤسسة يؤدي بشكل أساسي إلى تخفيض التكاليف التي من شأنها تحقيق الأهداف المؤسسة الاستراتيجية، لا سيما منها تحقيق أكبر حصة سوقية من حيث السعر والجودة. وهذا في صميم أسلوب سلسلة القيمة المؤدي إلى التحكم في التكاليف عبر تقسيم أنشطة المؤسسة وتحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وإلغاء الأنشطة التي لا تضيف قيمة.

المبحث الثاني: المكونات الأساسية لسلسلة القيمة

تشكل سلسلة القيمة من مجموعتين أساسيتين كتمثيل بياني للأنشطة الأساسية لمؤسسة ما مرتبة على نحو يبين تسلسل هذه الأنشطة والروابط الموجودة بينها، بحيث تسمى المجموعة الأولى بالأنشطة الأساسية، أما المجموعة الثانية فتسمى بالأنشطة الداعمة ضمن الإسهامات الفكرية لما بكل بورتر.

وعلى ضوء ذلك، سيتم عرض ما يتعلق بمكونات سلسلة القيمة وترباطاتها المختلفة من خلال العناصر الأساسية التالية:

- الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة.
- تحديد الروابط داخل سلسلة القيمة.

¹ عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبيد، دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، العدد 108/2016، ص 241.

الفصل الأول: الإطار النظري لسلسلة القيمة

المطلب الأول: الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة لسلسلة القيمة.

أولاً: توضيح الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة

يقوم نموذج سلسلة القيمة بتجزئة أنشطة المؤسسة إلى مجموعتين من الأنشطة، منها الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة، ويمكن توضيح الترابطات الأساسية بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة من خلال الشكل التوضيحي التالي:
الشكل التوضيحي رقم (1): الترابطات بين الأنشطة الأساسية والأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة



المصدر: بوغرة نادية، دور سلسلة القيمة لبورتر في إبراز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قنسطينة، 2016/2017، ص 23

ثانياً: هيكل الأنشطة الأساسية ضمن سلسلة القيمة

يقصد بالأنشطة الأساسية تلك الأنشطة التي تتولى مهمة التكوين المادي للمنتج أو الخدمة، أو التي ترتبط مباشرة بالخلق الفعلي للقيمة، كما أنها تمثل المهمة الأساسية التي تؤديها المؤسسة لإنتاج وتوصيل السلعة للعملاء (الزبائن)، وتتضمن الأنشطة الأساسية:

1. الأنشطة المتعلقة بالإمداد الداخلي

أ. ماهية الأنشطة المرتبطة بالإمداد الداخلي: على الرغم من تباين وجهات النظر حول نشاط الإمداد الداخلي، إلا أن هناك اتفاق حول مكوناته الأساسية ممثلة في الاستلام والرقابة على المخزون والنقل بما يسمح بتحقيق تدفق وانسياب فعال لمدخلات نظام التحويل (العمليات). وعلى ضوء ذلك يمكن تعريف وظيفة الإمداد بأنها النشاط المسؤول عن توفير الاحتياجات أو الموارد المادية اللازمة لسير وانتظام عمليات المؤسسة، مثل: المواد الأولية، التجهيزات، المعدات، وسائل النقل، المستلزمات السلعية والخدمية، وغير ذلك من المواد، وذلك على أساس الضوابط المتعلقة بضمان انسيابها بالشكل الذي يحقق الكفاءة اللازمة في الإمداد الداخلي

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

ب. أهمية الأنشطة المرتبطة بالإمداد الداخلي: يعد نشاط الإمداد الداخلي من المصادر الهامة لتحقيق القدرة الاستراتيجية واكتساب المزايا التنافسية، إذ أن تعزيز القيمة المضافة للمنتجات أو الخدمة من خلال تبني خيارات التفوق بالجودة تتطلب إجراءات مرنة وفعالة تساهم في إسناد قدرة المؤسسة على الاستجابة لمتطلبات وتوقعات الزبائن، فأتمتة الإمداد الداخلي تعني سرعة تغذية نظام العمليات بالمكونات والمواد دون انتظارها طويلاً في فضاءات التخزين، وبذلك تمثل وظيفة الإمداد الداخلي نشاطاً حيويًا وفي كل المنظمات لأنها تعمل على تقديم خدماتها للوحدات والأنشطة الأخرى في المنظمة لتتمكن هذه الوحدات من إنتاج وبيع منتجاتها من السلع والخدمات

ج. مهام ووظيفة الإمداد: إن وظيفة الإمداد يجب أن تؤدي المهام التالية:

- توفير الاحتياجات من المواد اللازمة للعمليات الإنتاجية والبضائع اللازمة للبيع.
- التوفير وفقاً للجودة المناسبة والكمية الاقتصادية التي تضمن تحقيق مبدأ كفاءة الإمداد، لا سيما من حيث تدنية التكاليف.
- معالجة المسائل المتعلقة بالنقل والتأمين والاستلام والتخزين بشكل مستمر.

2. الأنشطة المتعلقة بالعمليات

أ. مفهوم الأنشطة المتعلقة بالعمليات: إن الأنشطة المتعلقة بالعمليات هي الأنشطة المسؤولة عن الإنتاج في المؤسسة، أو هي تلك الأنشطة التي تضمن تحويل المدخلات إلى منتجات مصنعة، وهناك عناصر هامة تعتمد عليها المؤسسة عند اختيار العمليات أو النظام الإنتاجي المناسب، وهذه العناصر يمكن ذكرها كما يلي:

- المعرفة الكاملة لخصائص السلعة: بحيث يكون هناك دراسة كاملة للسوق حتى يتعرف المسير ويتأكد أن السلعة المنتجة لها مكانتها في السوق مما يجعل المسير يتبع نظام إنتاجي معين، كالاكتفاء على التخزين مثل، وفي حالة عدم معرفة خصائص السلعة فإن المؤسسة سوف تختار نظام إنتاجي آخر يتماشى مع رغبات المستهلك.
- حجم الطلب: وهو عنصر هام في تحديد نظام الإنتاج الذي يمكن أن تتبعه المؤسسة، لأن كمية الطلب ستلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط للإنتاج على أساس مستمر أو متناوب.
- تكاليف الإنتاج: عادة ما يقاس نجاح المؤسسة بمدى تحقيقها للربح، لكن المؤشر الحقيقي لنجاح المؤسسة يتمثل في تقديم السلعة أو الخدمة المطلوبة في السوق بأقل التكاليف في سوق شديدة المنافسة، لهذا أصبح من الضروري تخفيض التكاليف إلى أدنى حد ممكن ليس فقط في الإنتاج بل على طول سلسلة القيمة للمنتج للحفاظ على النجاح والاستمرارية والاستقرار والبقاء في السوق.

3. الأنشطة المتعلقة بالإمداد الخارجي (التوزيع)

أ. مفهوم الأنشطة المتعلقة بالإمداد الخارجي: وهي النشاطات المرتبطة بالتوزيع المادي للمنتجات المصنعة من أماكن إنتاجها إلى أماكن استهلاكها، وتعرف الأنشطة المتعلقة بالإمداد الداخلي أيضاً بأنه تنسيق انسيابية المعلومات والمنتجات المصنعة بين أعضاء قنوات التوزيع لتوفيرها بالمكان والوقت المناسب للمستهلك النهائي¹.

ب. المهام المتعلقة بالإمداد الخارجي: تتمثل المهام الأساسية للإمداد الخارجي فيما يلي:

¹ أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص.250.

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

- **معالجة الطلبات:** تتضمن مجموعة من الأنشطة التي يتم إنجازها من لحظة وصول الطلبات إلى غابة تسليم المنتجات إلى الزبائن¹.
- **التخزين:** وهي وظيفة تختص باستلام السلع وترتيبها وفرزها والمحافظة عليها.
- **النقل:** هو النشاط اللازم لتحريك المنتجات من مكان إنتاجها إلى أماكن استهلاكها باستعمال وسيلة النقل المناسبة لهذه المنتجات².

وعلى أساس هذه المهام يتجلى الهدف الأساسي الذي يسعى إليه الإمداد إلى الخارج هو تحقيق مستويات مطلوبة من خدمة الزبائن، وذلك بكفاءة من حيث التكلفة.

4. الأنشطة المتعلقة بالتسويق

إن الأنشطة المتعلقة بالتسويق هي في صميم فكرة التوجه نحو المستهلك، وهذا المفهوم هو امتداد لمفهوم التسويق الحديث عبر التركيز على إعطاء المستهلك الشيء الذي يرغبه بالسعر والجودة، والوقت، وبالكمية والمكان الذي يناسبه. فالأنشطة المتعلقة بالتسويق بمعنى آخر تهتم بإعطاء العميل كل ما يرغبه وحسب ما يرغبه، ويهدف هذا المفهوم للمحافظة على الزبون الحالي، ولضمان استمراره تعامله مع المؤسسة والمحافظة على ولائه وانتمائه لشراء المنتجات، لكون المحافظة على الزبائن الحاليين أفضل وأقل تكلفة من جذب زبائن جدد³.

وفي هذا النشاط يعد المستهلك هو محور التركيز، ويعتبر نشاط التسويق من الأنشطة الأساسية التي تساهم في التعرف على فهم حاجات المستهلكين، أو اكتشاف الفرص التسويقية الجديدة، وذلك عبر التركيز على سياسات متعددة للإعلان والترويج للمنتجات ضمن هدف تحقيق التوازن بين حاجات السوق وبين إمكانيات المؤسسة، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

5. الأنشطة المتعلقة بخدمة ما بعد البيع

أ. **مفهوم الأنشطة المتعلقة بخدمة ما بعد البيع:** إن من شروط الصناعة الجيدة هي القدرة على إثبات قيمة المنتج أو الخدمة وصلابته للاستخدام الموصوف بعد الشراء، ولغرض تحقيق هذه الشروط تقوم المؤسسة بإضافة منفعة للمستهلكين تسمى خدمات ما بعد البيع، وتقتضي هذه الخدمات تقديم تسهيلات تتعلق بالتركيب أو التشغيل أو الضمان أو الصيانة أو تصليح العطلات الناجمة من الاستعمال الطبيعي، وربما تتضمن تلك الخدمات أكثر من خدمة واحدة وحسب الشروط المتفق عليها أثناء البيع.

ب. **أهمية خدمات ما بعد البيع:** إن الغرض الأساسي من خدمات ما بعد البيع هو تحقيق رضا المستهلك الأخير للسلعة أو الخدمة، كون أن عملية شراء السلع وتكرارها لها ارتباط وثيق بمدى رضا العملاء على المنتج أو الخدمة، هذا الأمر له أهمية قصوى في زيادة درجة إشباع رغبات وحاجات العملاء القدامى، التي تؤدي إلى زيادة ولائهم، وفي ذات الوقت تمثل عاملا هاما لجذب العملاء جدد، وكل هذا بالطبع ينصب في زيادة مبيعات هذه المؤسسة وتحقيق قيمة إضافية لها من جهة، وزيادة قيمتها لدى المستهلك من جهة أخرى.

¹ انيس أحمد عبدالله، المرجع نفسه، 2016، ص252

² موقع برطام نت، عالم الاقتصاد والإدارة، 2015/07، www.a7mar.blogspot.com/2015/07

³ أحمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011، ص13

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

- ج. أهم سياسات خدمات ما بعد البيع: يمكن تحديد أهم السياسات الخاصة بخدمات ما بعد البيع فيما يلي:¹
- **الضمان:** يشكل وثيقة حماية للمستهلك تتضمن حصوله على مستوى الجودة المطلوبة للسلعة، وتشكل أيضا وثيقة حماية للمنتج تبعد عنه المطالبات غير المشروعة من قبل المشتريين، بموجب وثيقة الضمان يكون البائع ملزما أمام المشتري.
 - **الصيانة:** تحرص المؤسسة بأن تكون خدمات الصيانة مستمرة، طالما أن هذا التأكيد والتعهد أصبح له بالغ الاثر في تعزيز الموقع التنافسي للمنتجات المؤسسة.
 - **الخدمات البيعية المساعدة:** والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:
 - نقل السلعة وتوصيلها.
 - نصب السلعة وتركيبها.
 - التدريب.
 - تبديل السلعة وإرجاعها.

ثالثا : هيكل الأنشطة الداعمة ضمن سلسلة القيمة

يقصد بالأنشطة الداعمة ضمن مفهوم سلسلة القيمة تلك الأنشطة التي تساعد على تحسين كفاءة الأنشطة الرئيسية وتدعيم فعاليتها، ويمكن تقسيم الأنشطة الداعمة إلى الأنشطة التالية:

1. الأنشطة المتعلقة بالشراء

أ. **مفهوم الأنشطة المتعلقة بالشراء:** يقصد بها كل ما يتعلق بإدارة المشتريات التي تتولى شراء كل ما هو ضروري من مستلزمات المؤسسة لاستمرار العملية الإنتاجية، وذلك على أساس الضوابط المتعلقة بالكمية الاقتصادية والجودة المناسبة والسعر المناسب، مع مراعاة شروط الإمداد والتوريد الملائمة ومن المصادر الأفضل. وينطوي هذا التعريف ضمناً على كل العمليات الفرعية المتعلقة بشحن ونقل واستلام وفحص المواد للتأكد من أنها مطابقة لما هدف مسبقاً من حيث الأنواع والأصناف والكميات والمواصفات. ووظيفة الإمداد أصبحت في هذا السياق أكثر من مجرد عملية تتم لمرة واحدة أو عدة مرات محدودة، بل كوظيفة أساسية مستمرة التخطيط لعمليات الإمداد، وكذا تنظيم إدارة أو قسم الإمداد وتحديد إجراءات وسياسات الإمداد، إضافة إلى إجراء الأبحاث اللازمة لتحديد الخصائص والمواصفات المرغوب بها قبل القيام بأية عملية توريد وتلك المتعلقة باختيار مصادر التوريد المناسبة وكيفية التفاوض معها وشروط الشحن والنقل والتأمين على البضاعة وإجراءات المعاينة والفحص اللازمة للاستلام.

ب. **أهمية الأنشطة المتعلقة بالشراء:** على الرغم من أن نشاط الشراء هو نشاط مدعم إلا أنه يستطيع أن يثري المركز التكاليفي للمؤسسة، ذلك ان هذه الأنشطة من الممكن أن تساهم في خفض التكاليف من خلال الحصول على احتياجات المؤسسة من الموارد بأفضل الأسعار بشكل دوري والتي من شأنها أن تدعم الأنشطة الأساسية ضمن أهداف خفض تكاليف المؤسسة². وتحتل إدارة المشتريات موقعا هاما في معظم المؤسسات التي يتم استخدامها في سلسلة القيمة، ويمكن للمؤسسة اتباع بعض الاستراتيجيات المتعلقة بخفض تكاليف المشتريات، والتي منها³ :

- سياسات التفاوض في العقود.

¹ احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2005، ص115
² سعد خالد محمد منور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات، جامعة الزرقاء، الأردن، 2014/2015، ص 61.
³ بوغزارة نادية، مرجع سابق، ص30.

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

- الاستمرار في ممارسة الضغوط لتحقيق تخفيضات في التكاليف.
- تقليل عدد الموردين.

ج. مهام الأنشطة المتعلقة بالشراء: تتمثل مهام وظيفة الشراء في المهام التالية:

- تحديد الحاجيات المطلوبة ومواصفاتها.
- اختيار مصادر التوريد وتحديد الموردين.
- مراقبة وفحص ما يتم توريده
- تطوير وتدعيم علاقات التعامل مع الموردين.

2. الأنشطة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي

إن كافة أنشطة سلسلة القيمة تتضمن استخدام وسائل تكنولوجية، وهذه التكنولوجيا قد تتعامل مع المنتج مثل تصميم المنتج، والبحث والتطوير وغيرها، وقد تتعامل مع العمليات التشغيلية مثل تطوير العمليات وغيرها، وقد ترتبط مع المواد الأولية، وهذه المجموعة هي أساس الطاقة الإنتاجية للمؤسسة.

والمؤسسات المعاصرة اليوم لديها مساحة واسعة وواضحة في مجال التنوع باستخدام التكنولوجيا في مجال الإنتاج وما يرافقها من أنشطة أخرى مرافقة، ولاشك فإن استخدام التكنولوجيا سوف يساهم بشكل أساسي في التأثير على الأنشطة الأخرى ضمن سلسلة القيمة في المؤسسة سواء كان ذلك في الوقت الحاضر أو مستقبلاً أو عبر عملياتها المختلفة¹.

وإن التوسع في استخدام التكنولوجيات الحديثة يساعد على تحسين كفاءة العملية الإنتاجية وتقليل التكلفة، وقد يساعد على تقليل زمن إنتاج الوحدة الواحدة، أو قد تساهم في تقليل نسبة التلف من المواد الخام وغيرها من العمليات الأخرى. وعلى ضوء ذلك، يرى مايكل بورتر الأنشطة المتعلقة بالتطوير التكنولوجي تشمل كل الأنشطة المتعلقة بتصميم المنتجات وتحسين طريقة أداء الأنشطة المختلفة ضمن سلسلة القيمة، والتي قد تشمل المعرفة الفنية والإجراءات والمدخلات التكنولوجية المطلوبة لكل نشاط.

3. الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية

تعد وظيفة الموارد البشرية احد الوظائف الهامة والأساسية في نجاح أو فشل المؤسسة، فهي تسعى إلى تحسين التوافق والانسجام بين الأفراد والوظائف، وتؤثر نوعية هذا التوافق على العديد من المتغيرات الحاسمة في أداء المؤسسة، كما أن الاهتمام بأنشطة الموارد البشرية وتطويرها بما يلي حاجيات المؤسسة ويساند الأنشطة الأساسية لسلسلة القيمة². وتتجلى أهمية هذا المورد البشري تتجاوز كافة الأنشطة الأساسية، وتشمل إدارة الموارد البشرية عموماً تلك الأنشطة المتعلقة بالتوظيف وإدارة العاملين في المؤسسة، وسياسات الأجور والحوافز، وكذا نظم التكوين والتدريب المستمر.

4. الأنشطة المتعلقة بالهيكل الادارية الاخرى (البنية التحتية المشتركة):

تتكون البنية التحتية للمؤسسة من عدد من الأنشطة التي تشمل الادارة العامة والتخطيط والمالية والحاسبة والقانون والعلاقات الخارجية وادارة الجودة، خلافاً لغيرها من أنشطة الدعم. والبنية التحتية عموماً وراء السلسلة بأكملها، وليس الأنشطة في حد ذاتها، على اعتبار ان المؤسسة تنوع ام لا، فان بنيتها التحتية يمكن ان تكون مشتركة، أو ان تكون مقسمة بين الاقسام والمقر.

¹ ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2008. ص103
² مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دار الجامعية، ط1، مصر، 2008، ص14

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

أحيانا البنية التحتية للمؤسسة تظهر فقط على شكل مصاريف عامة ولكن يمكن ان تكون مصدرا ثريا لتعزيز القدرة التنافسية، ونظم المعلومات الادارية يمكن ان تساهم بشكل كبير لموقف الشركة من حيث التكاليف، في بعض المناطق، كما ان المديرية العامة تلعب دورا حيويا في التفاوض مباشرة مع العملاء¹.

الجمع بين الأنشطة الأولية والأنشطة العامة تحدد اساس المؤسسة في خلق القيمة عن طريق تجزئة المؤسسة الى مراكز أنشطة متقطعة ومنعزلة، ويستطيع المسيرين تقييم ما اذا كانوا يؤدون كل نشاط بطرق تكون افضل من منافسيهم، على سبيل المثال (تكلفة منخفضة، جودة افضل، تسليم أسرع)، بعبارة اخرى ليس كافيا ان مؤسسة افضل من مؤسسة اخرى من منظور شامل. ان سلسلة القيمة تسمح للمسيرين ان يقارنوا أنشطة متعددة في مؤسساتهم، مع نفس الأنشطة التي تؤديها المؤسسات الاخرى المتنافسة معهم، ومن ثم مقارنة سلسلة قيمة مؤسسة ما مع تلك الخاصة بالمنافسين يمكن ان تعطينا نظرة شاملة عن مواطن القوة والضعف لكل مؤسسة.

المطلب الثاني: تحديد الروابط داخل سلسلة القيمة

أولا: أهمية تحديد الروابط ضمن سلسلة القيمة

إن الأنشطة التي تخلق القيمة تترايط فيها بينها داخل سلسلة القيمة، فكل نشاط يؤثر في النشاطات الأخرى كما يتأثر بها في نفس الوقت، وسلسلة القيمة ليست فقط ترتيب للأنشطة بل هي نظام متكامل من الأنشطة المترابطة فيما بينها بواسطة مجموعة من الروابط التي قد تشكل في حد ذاتها المصادر الهامة للميزة التنافسية.

إن الروابط الموجودة داخل سلسلة القيمة غالبا ما تكون خفية وغير ملاحظة لكنها ذات أهمية قصوى لتعزيز قدرات المؤسسة، فهناك عدد من الأنشطة الوظيفية التي قد تتعارض فيما بينها، وإذا أرادت المؤسسة أن تحقق درجة عالية من النجاح فعليها أن تعمل على إزالة هذا التعارض وخلق تكامل بين الأنشطة المختلفة ضمن سلسلة القيمة².

ثانيا: كيفية تحديد علاقات الترابط داخل المؤسسة

تمثل سلسلة القيمة للمؤسسة نظاما مترابطا ومتكاملا من الأنشطة التي تساهم في إنتاج السلع وتقديم الخدمات، حيث أن الترابط المتسلسل ما بين هذه الأنشطة يؤدي إلى التأثير على بعضها البعض من خلال التكلفة، ومن المهم جدا أن يتم التوفيق ما بين هذه الأنشطة بالطريقة المثلى وبالتوافق مع إستراتيجيتها لتحقيق أهداف المؤسسة.

ولا تكمن الروابط داخل المؤسسة في تلك الروابط بين الأنشطة الخالقة للقيمة فحسب، بل تعداها إلى العلاقات التي تحدد هذه الترابط، والتي لها تأثيرات متفاوتة على القيمة النهائية للمنتج، فمثلا استغلال الروابط استغلالا فعالا يتطلب تدفق كم هائل من المعلومات التي تسمح بتحسين التنسيق داخل المؤسسة، ومن هنا يظهر دور نظام المعلومات في جلب الميزة التنافسية، كما يجب مراعاة الأسباب التي تخلق العلاقة بين الأنشطة والتي يمكن إبراز بعضها في الآتي³:

- يمكن أن تؤدي الوظيفة نفسها أو تمارس بطرق مختلفة.
- قد يحسن بذل الجهود في النشاطات غير المباشرة من التكاليف، أو يحسن ما تحققه النشاطات المباشرة.
- تقلص الجهود المبذولة في العمليات السابقة من الجهود اللازمة للنشاطات اللاحقة، فمراعاة النوعية عند الإنتاج مثلا تقلل كثيرا من الخدمات التي تترافق مع بيع المنتج أو الخدمات اللازمة بعد البيع.

¹ بوغراة نادية، مرجع سابق، ص30

² اسماعيل السيد، أساسيات بحوث التسويق، مدخل منهجي للإدارة، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص27

³ يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، التحليل الإستراتيجي، أساليبه ونماجه، سلسلة الرضا للمعلومات، دار النشر دمشق، سوريا، ص170.

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

1. تحديد الروابط الخارجية (العمودية)

يقصد بها الروابط بين سلسلة قيمة المؤسسة وسلاسل القيمة الأخرى مثل سلاسل وقنوات التوزيع، وتسمى روابط عمودية أو رأسية، فكيفية عمل أنشطة الموردين أو قنوات التوزيع لها تأثير كبير على التكلفة، كما تنعكس على الأنشطة الأخرى للمؤسسة. ويلاحظ أن إدخال الموردين والعملاء ضمن سلسلة القيمة يظهر مدى أهمية تبني النظرة الشاملة بدلا من حصر الموضوع حول رضا العملاء فقط، حيث نجد أن التعامل مع الموردين يعمل على تخفيض التكلفة وتحسين الجودة، وفي نفس الوقت تحسين قيمة المنتجات، وبالتالي يكون لسلسلة القيمة بمفهومها الشامل أهمية أعلى.

2. البعد المتكامل لسلسلة القيمة

يقصد بالبعد المتكامل بأن ينظر لسلسلة القيمة من منظور أوسع، من خلال إدماج سلسلة القيمة للمؤسسة المعنية مع سلسلة قيمة المورد وكذلك سلسلة قيمة الزبون الوسيط أو الموزع، من خلال هذا الطرح يجب النظر إلى سلسلة القيمة من حيث الأثر والارتباط الشديد مع مخرجات المؤسسة، وهو ما يعرف بنظام القيمة أو سلسلة الأعمال أو شبكة القيمة.¹ وإن العلاقة بين سلسلة القيمة للموردين وسلسلة القيمة للمؤسسة تتيح فرصا لزيادة الميزة التنافسية، ففي كثير من الأحيان تكسب الموردين والمؤسسة معا موقعا هاما في السوق من جراء الاستفادة من ممارسة عمليات مشتركة بينهما أو تحسين التنسيق بين السلاسل، ويمكن إبراز بعض الانعكاسات فيما يلي:

- تكامل عمل الموردين مع أنشطة التطوير التكنولوجي والتصنيع للمؤسسة يساعد على تطبيق الخطط بفعالية أكثر.
- خصائص المنتج بالنسبة للمورد له أثر كبير على التكلفة النهائية للمنتج وتمييزه.
- عمليات التفتيش والمراقبة من طرف الموردين قد تحذف عمليات التفتيش التي تقوم بها المؤسسة، وبالتالي تحقيق قيمة إضافية.

كما أن هناك انعكاسات مماثلة أخرى على الروابط بين سلسلة قيمة المؤسسة وقنوات التوزيع، والتي نذكر منها ما يلي:

- معدل الهامش على مستوى قنوات التوزيع ينعكس على سعر بيع المنتج كون هذه القيمة تمثل عنصرا هاما ضمن السعر النهائي.
- درجة التكامل بين سلسلة قيمة المؤسسة وقنوات التوزيع تدعم قوة البيع من خلال الاستقبال الأمثل للطلبات وسياسات الإمداد الخارجي.
- سياسات التنسيق وتحسين الاتصال مع قنوات التوزيع قد يساهم في تخفيض التكلفة وزيادة قيمة المنتج.

¹ الاغواطي بونس، انشاء قيمة للزبون من خلال التحكم في العوامل الاساسية للنجاح، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008/2009، ص96

الفصل الأول: الإطار النظري لسلسلة القيمة

المبحث الثالث: تحليل سلسلة القيمة

يعد تحليل سلسلة القيمة أداة للتحليل الاستراتيجي للوصول الى معرفة القيمة التي يمكن ان تقدمها المؤسسة للزبون من خلال خفض التكلفة والوصول الى تحقيق افضل المزايا التنافسية، وستنطرق في هذا المبحث الى خطوات ومراحل تحليل سلسلة القيمة بالإضافة الى التقنيات والآليات الداعمة لسلسلة القيمة.

المطلب الأول: خطوات ومراحل تحليل سلسلة القيمة

أولاً: أهمية تحليل سلسلة القيمة وإطارها العام

1. أهمية تحليل سلسلة القيمة

يعتبر تحليل سلسلة القيمة أحد الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى وجود تناغم أو تأثير إيجابي مشترك بين الأنشطة المختلفة للمؤسسة في إطار سلسلة القيمة. وبإمكان الإدارة تحليل هذه الأنشطة للوصول إلى تحديد مصادر الميزة التنافسية، وبالتالي معرفة عناصر القوة والضعف الداخلية والحالية والمحتملة.

2. الإطار العام لتحليل سلسلة القيمة

يقوم تحليل سلسلة القيمة على المحاور التالية:

أ. مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج من حيث الأنشطة المتنوعة التي تدخل في عملية الإنتاج، وذلك قصد الوقوف على الأنشطة التي يمكن اعتبارها نقاط قوة وتلك التي تعتبر كنقاط ضعف.

ب. مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة قيمة كل منتج، والتي تعبر عن العلاقات بين أداء نشاط قيمة (كالتسويق مثلاً) وتكلفة نشاط آخر (كالرقابة على الجودة مثلاً).

ج. مراجعة الترابطات المحتملة بين سلاسل القيمة لخطوط المنتج المختلفة، إذ أن لكل عنصر قيمة (كالإعلان أو الإنتاج) تعتمد على اقتصاديات الحجم (انخفاض متوسط التكلفة الكلية في الأجل الطويل كلما ارتفع حجم الإنتاج)، بحيث يمكن القيام بهذا النشاط بأقل تكلفة ممكنة لكل وحدة، فإذا كان هناك منتج ما لا يتم إنتاجه بأسلوب يتيح الاستفادة من اقتصاديات الحجم، فإنه يمكن الاستفادة من قناة التوزيع نفسها في توزيع منتج آخر وهكذا.

ثانياً: خطوات ومراحل تحليل سلسلة القيمة

تعزز الأنشطة داخل المؤسسة إمكانية إضافة القيمة للمنتجات أو الخدمات ابتداء من بدء التصميم وحتى التوزيع، وتعرف هذه الأنشطة بالأنشطة المضيفة للقيم في سلسلة القيمة، ويستخدم هذا لوصف تدفقات القيمة المضافة التي ستوفر الإيرادات لكل مرحلة، ويمكن توصيف الخطوات والمراحل الأساسية لتحليل سلسلة القيمة كما يلي:¹

1. تحديد أنشطة سلسلة القيمة

ينتج عن هذه الخطوة تحديد الأنشطة الأساسية، والأنشطة الداعمة التي تشكل سلسلة القيمة الخاصة بالمؤسسة.

¹ سعد خالد محمد منور، مرجع سابق، ص55

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

2. تحديد الأنشطة الاستراتيجية

تعتمد هذه الخطوة على تحديد كل من مواصفات المنتج التي تعد قيمة من وجهة نظر العميل الحالي، والمواصفات المتوقع ان قيمة للعميل المستقبلي، وقد تشمل هذه المواصفات على الجودة أو السعر المنخفض ...، وبعد تحديد هذه المواصفات على المؤسسة ان تحدد ما هي الأنشطة المسؤولة عن توليد الميزة التنافسية .

3. تحديد تكلفة كل نشاط

تعتمد هذه الخطوة على البحث عن مسببات التكلفة لمساعدة المؤسسة على عملية التسعير

4. ادارة سلسلة القيمة بصورة أفضل من المنافسين .

ثالثا:مراحل عملية خلق القيمة باستخدام تحليل سلسلة القيمة

لكي تتمكن المؤسسة من خلق القيمة ينبغي أن تمتلك مزايا تنافسية تساهم في إيجاد منتجات أو خدمات تختلف عن المنافسين في السوق سواء من حيث السعر أو بالجودة، أو من خلال أية مواصفات أخرى، كالتسليم في الوقت المحدد، وللوصول إلى ذلك يتطلب القيام بما يلي:

- تحديد المنتجات أو الخدمات ذات الطلب المتزايد التي تلي متطلبات الزبائن.
- العمل على إنشاء حواجز لجعل دخول المنافسين أكثر صعوبة.
- العمل على إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات بتكلفة اقل قياسيا بالمنافسين مع ضرورة المحافظة على مستوى الجودة.

وتمر عملية خلق القيمة ضمن تحليل سلسلة القيمة بعد مراحل، نوجزها كما يلي:

- **مرحلة التحديث:** حيث يتم التركيز على تعزيز كفاءة العمليات والإجراءات، فعلى سبيل المثال يتم تحديد الأنشطة ذات القيمة المضافة، عبر تنظيم الإنتاج وتحسين كفاءة التكلفة وكفاءة الإنتاج من خلال إدخال تكنولوجيا إنتاج مبتكر أو تحسين التنسيق والتواصل ورفع مستوى العمليات.
- **مرحلة تطوير المنتج:** اذ يتم ضمن هذه المرحلة التفكير في تحويل المنتجات القديمة إلى منتجات جديدة تتميز بجودة وقيمة أعلى، وذلك من خلال إدخال نظام إنتاج جديد، أو استخدام خط إنتاج متطور.
- **مرحلة رفع مستوى أداء الوظائف:** يتم ذلك من خلال اقتراح الأنشطة التي تعزز القيمة المضافة أفضل من السابقة من خلال اقتراح منتجات جديدة وليس التقليد.
- **مرحلة الارتقاء بالسلسلة المتكاملة بين القطاعات:** ويتم ذلك عبر التحول إلى قيمة جديدة أخرى لسلسلة القيمة بين القطاعات من خلال الروابط والعلاقات التجارية بين كل الفاعلين في هذا القطاع.

مما سبق، يلاحظ أن الأسلوب التقليدي لخلق القيمة يقوم بجعل السوق هو المحرك الرئيسي لعملية خلق المنتجات والقيم لأصحاب المصالح، ولكن بالتحرك باتجاه سلسلة القيمة سيلاحظ أن العملية قائمة على البحث والتطوير لكافة الأنشطة معولة بذلك على التكنولوجيا لتحسين كافة الأنشطة، وعلى ضوء ذلك، فإن الروابط ستكون أكثر تعقيدا إذ ستمثل في حلقة متكاملة بين كافة القطاعات من أجل تعظيم القيم لكافة الفاعلين والمشاركين في السلسلة.¹

¹ عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبيد، مرجع سابق، ص244

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

المطلب الثاني: التقنيات والآليات الداعمة لسلسلة القيمة

أولاً. نظام الإنتاج في الوقت المحدد

1. فكرة نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يبني نظام الإنتاج في الوقت المحدد على فكرة شاملة للإنتاج وإدارة المخزون في الوقت نفسه، إذ ضمن هذا النظام يتم الشراء والتصنيع فقط عند الحاجة، وهو نظام يقوم على فلسفة تخفيض مشتريات المخزون وتطوير العلاقات مع الموردين. وعلى أساس ذلك، يتم اعتبار نظام الإنتاج في الوقت المحدد بمثابة تقنية لتخفيض تكاليف الأنشطة التي لا تضيف قيمة والتكاليف الأخرى ضمن هدف تخفيض تكاليف التخزين من خلال تصميم وتصنيع المنتجات بالجودة المطلوبة وبالوقت المحدد.

2. فلسفة نظام الإنتاج في الوقت المحدد

يمكن ايضاح فلسفة نظام الإنتاج في الوقت المحدد بالاتي¹:

➤ استبعاد تكاليف الأنشطة التي لا تؤدي إلى تعزيز القيمة النهائية للمنتج أو الخدمة، وتعرف الأنشطة التي لا تضيف قيمة إلى المنتج أو الخدمة بالأنشطة التي لا تؤدي إلى أية قيمة مضافة، ويمكن أن يعبر عن وقت الإنتاج بالعلاقة التالية:

$$\text{وقت الإنتاج} = \text{وقت التشغيل} + \text{وقت الفحص} + \text{وقت النقل} + \text{وقت الانتظار}^2$$

وفي ظل فلسفة نظام الإنتاج في الوقت المحدد فإن كل من وقت الانتظار ووقت الفحص ينبغي استبعادهما إلى أقصى درجة ممكنة لأنها بمثابة أنشطة لا تضيف أيه قيمة للمنتج.

➤ ضرورة الالتزام والتعهد بمستوى عال من الجودة ولكافة أوجه النشاط، بحيث يتم التركيز بموجب هذا النظام على تنفيذ العمل بالشكل الصحيح منذ البداية، وتقادي عمليات إعادة التشغيل والإسراف والهدر غير المبرر للموارد المتاحة.

➤ ضرورة الالتزام أو التعهد بالتحسين المستمر في كل أنشطة لغرض تقديم منتجات تكون ذات قيمة أعلى من منظور الزبائن.

ثانياً: نظام التكاليف على أساس الأنشطة

1. الهدف من نظام التكاليف على أساس الأنشطة

يهدف نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى تطوير نظم التكلفة سعياً وراء فهم العلاقة بين الموارد والأنشطة والمنتجات والخدمات، وإن العديد من الموارد يمكن تتبعها وربطها بالمنتجات أو الخدمات وتحديد كالمواد والأجور المباشرة، كما أن معظم التكاليف غير المباشرة يمكن تتبعها وربطها بالمنتجات بصورة غير مباشرة، وبذلك يهدف نظام التكاليف على أساس الأنشطة إلى كافة الأنشطة التي تستهلك الموارد حسب أهداف تكلفة المنتجات أو الخدمات.

2. المحددات الأساسية لنظام التكاليف على أساس الأنشطة

تركز عملية تحليل القيمة على تحليل الأنشطة، وتمحور حول تحديد ووصف وتقييم الأنشطة التي تقوم بتنفيذها، وهنا ينبغي مراعاة أن يكون تحليل الأنشطة يتضمن أربعة محددات أساسية، وهي كالتالي:

➤ تحديد الأنشطة التي تقوم المؤسسة بتنفيذها.

¹ عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبيد، المرجع نفسه، ص244
² عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبيد، المرجع نفسه، ص244

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

- معرفة من يقومون بتنفيذ تلك الأنشطة.
- تحديد الوقت والموارد المطلوبة لتنفيذ الأنشطة.
- تحديد القيمة التي تضيفها الأنشطة، وتتضمن تقديم التوصيات لتحديد واختيار ضرورة الإبقاء على الأنشطة المضيفة للقيمة.

3. تحديد الأنشطة المضيفة والأنشطة غير المضيفة للقيمة

بموجب نظام التكاليف على أساس الأنشطة وبالاستعانة بتحليلات سلسلة القيمة، قد يكون بالإمكان تحليل كافة الأنشطة وبيانها كما يلي:

أ. **الأنشطة المضيفة للقيمة:** يقصد بها تلك الأنشطة التي ينجم عنها التكاليف المضيفة للقيمة، والتي يمكن وصفها بالتكاليف الداعمة للأداء التي تساهم في تعزيز كفاءة الأنشطة، وتعد الأنشطة المضيفة للقيمة ضرورية للبقاء والاستمرار، ودعم تعزيز خلق القيمة للزبائن والإسهام في تلبية متطلبات المؤسسة.

ب. **الأنشطة غير المضيفة للقيمة:** وهي الأنشطة غير الضرورية التي تفشل في خلق أي تغيير، أو أنها لا تساهم في بلوغ وتحقيق الأهداف، ذلك لأنها لم تؤد بالشكل الصحيح منذ البداية، وتنجم التكاليف غير المضيفة للقيمة إما عن أنشطة غير مضيفة للقيمة أو عن عدم الكفاءة في أداء الأنشطة في حد ذاتها، وفي هذا السياق تساهم تحليلات سلسلة القيمة للأنشطة في بيان تلك الأنشطة غير المضيفة للقيمة فضلا عن عمليات تحسين كفاءة الأنشطة المضيفة للقيمة مع ضرورة مراعاة إدارة موجهات التكاليف نفسها بدلا عن التكاليف، ويمكن ان تتمثل الأنشطة غير المضيفة للقيمة :

- **الجدولة:** وهو النشاط الذي يمكن أن يستهلك الوقت والمواد لتحديد متى يمكن للمنتجات المختلفة الوصول إلى العمليات، أو متى وكيف يتم القيام بالعمليات.
- **النقل:** وهو النشاط الذي يستنزف الوقت والمواد لنقل المواد والإنتاج الجاري من مرحلة إلى أخرى.
- **الانتظار:** وهو النشاط الذي يستنزف الوقت والمواد من خلال انتظار العملية المقبلة.
- **الفحص:** وهو النشاط الذي يستنزف الوقت والمواد لضمان أن المنتج مطابق للمواصفات المطلوبة.
- **التخزين:** وهو النشاط الذي يستنزف الوقت والمواد لحفظ المواد الأولية والمنتجات في المخازن¹.

ثالثا: طريقة التكلفة المستهدفة

تساهم التكلفة بشكل خاص في تحقيق أهداف خفض التكلفة منذ مرحلة التصميم إلى آخر مرحلة، وتشير التكلفة المستهدفة إلى الفرق بين سعر البيع المستهدف اللازم لتحقيق (الوصول) الحصة السوقية المستهدفة وبين الأرباح المستهدفة لكل وحدة، ويعكس سعر البيع بذلك مواصفات المنتج وخصائصه، وإذا ما كانت التكلفة المستهدفة أقل مما يمكن تحقيقه حاليا ينبغي أن تجد إدارة المؤسسة الآليات المناسبة التي تكفل خفض التكلفة من خلال تحريك التكلفة الفعلية باتجاه التكلفة المستهدفة.

ولتحديد السعر المستهدف يجب ما يلي:

- تحديد المنتج الذي يلي متطلبات واحتياجات الزبائن المرتقبين.
- تحديد السعر المستهدف.
- اشتقاق التكلفة المستهدفة للوحدة باستبعاد الدخل التشغيلي المستهدف من السعر المستهدف.

¹ عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبيد، مرجع سابق، ص246

الفصل الأول:..... الإطار النظري لسلسلة القيمة

➤ تطبيق هندسة القيمة لتحقيق التكاليف المستهدفة، وتعني هندسة القيمة التقييم المنتظم لجميع أنشطة ووظائف سلسلة القيمة بهدف تخفيض التكاليف مع تلبية متطلبات الزبائن.

ولغرض خفض التكلفة يعول على:

- الهندسة العكسية إذ يتم تحليل منتجات المنافسين في محاولة لاكتشاف مميزات التصميم التي تؤدي إلى خفض التكلفة.
- تحليل القيمة، وذلك من خلال تقييم قيمة الوظائف المختلفة للمنتج التي يتم توصيفها من قبل الزبائن.
- تحسين العملية.

رابعا: دورة حياة المنتج :

تولي إدارة التكلفة الاستراتيجية أهمية للعوامل الخارجية، فضلا عن الحاجة إلى الانتفاع من الروابط الداخلية والخارجية، وتوفر بذلك دورة حياة المنتج إمكانية صياغة نموذج يسهل على الإدارة استغلال تلك الروابط الداخلية والخارجية خلال المدة أو الوقت الذي يتواجد خلاله المنتج¹.

وتهتم إدارة التكلفة ضمن دورة حياة المنتج بالمواقف والإجراءات ذات الصلة بتصميم المنتجات وتطويرها وتصنيعها، فضلا عن التسويق والتوزيع والصيانة وخدمات ما بعد البيع، من خلال ارتباطها بأنشطة سلسلة القيمة وفي كافة المراحل منذ البحث والتطوير أي قبل التصنيع وبعد التصنيع، وينصب اهتمامها بكافة المسارات المرتبطة بتكلفة المنتج التي تساهم في توفير المعلومات الملائمة التي تعزز عملية تحليل كافة الأنشطة لسلسلة القيمة .

إن إدارة أنشطة سلسلة القيمة تتطلب الفهم الواضح لدورة حياة المنتج، إذ أنها توفر نموذج يرسم كافة التصورات الخاصة بالمنتج منذ تصورات الفكرة الأولية ولحين الانتهاء من الإنتاج فضلا عن الإسهام الواضح في تعظيم القيمة من خلال :

- تخفيض تكلفة الإنتاج ودورة حياة المنتج من تقويم الموردين ودراسة مواصفات المواد.
- تقصير وقت التصنيع من خلال الاهتمام بأنشطة وعمليات التصميم.
- تحسين وزيادة مستوى الجودة من خلال تقليل عيوب التصميم المحتملة، حيث يركز على دعم وتعزيز قدرة المنتج على أداء الوظائف، ودعم أقصى مدة يستطيع المنتج ان يستمر في السوق، إذ ان قابلية المنتج على تحقيق الاهداف تعتمد على مدى كفاءة تصميم المنتج.
- خلق المدى الملائم من المرونة، حيث يركز على استخدام مكائن ومعدات ذات اغراض متعددة، تدعم امكانية استمرار الانتاج في حال عطل اي ماكينة .

وتمر دورة حياة المنتج بعدد من المراحل يمكن ايجازها بمراحل هي التقديم، النمو، النضج، و التدهور.

¹ عماد صبيح الصفار، علاء محمد عبيد، مرجع سابق، ص246

الفصل الأول: الإطار النظري لسلسلة القيمة

خلاصة الفصل الأول

في هذا الفصل تم عرض الإطار النظري لسلسلة القيمة، حيث حاولنا فيه الاطاحة بمختلف المفاهيم المتعلقة بسلسلة القيمة وتحليلاتها، والتي يمكن من خلالها ان يتعرف مسيروا المؤسسات على مواطن القوة والضعف، ومن خلالها المحافظة على الاستمرارية وكذلك على وضعية المؤسسة التنافسية وعلى مركزها، لا يمكن التوقف عند النتائج الجيدة والمريحة للمؤسسة والتي تحقق رغبات العميل وانما لابد من البحث المستمر عن التحسينات ومواكبة التطورات الحاصلة في الميدان، والتي تركز على العمليات المتمثلة في نشاطات سلسلة القيمة كما تم عرضها في هذا الفصل.

وعلى الرغم من ان تحليل سلسلة القيمة قد يختلف تشكيله من مؤسسة الى اخرى، الا أنه ثابت وهذا ما يجعل المؤسسات تؤسس لاستراتيجيات خاصة بها .

الفصل الثاني

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

تمهيد

إن زيادة حجم الأنشطة والحفاظ على المكانة السوقية هو هدف كل مؤسسة اقتصادية تسعى الى البقاء والاستمرارية، وكسب أكبر عدد ممكن من العملاء عن طريق تتبع نموذج عمل معين يحقق لها ذلك، ففي بحثنا هذا سنحاول فهم سير مختلف الأنشطة عبر سلسلة القيمة على مستوى شركة المراعي السعودية، محاولين فهم تطبيقها ومحاولين تقييم فعاليتها ونتائجها على أداء الشركة بالاعتماد على المعلومات الواردة في التقارير السنوية لشركة المراعي. وبذلك سيتم عرض مضمون هذا الفصل من خلال المباحث الأساسية التالية:

- المبحث الأول: التعريف بشركة المراعي السعودية.
- المبحث الثاني: عرض أنشطة سلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية.
- المبحث الثالث: محاولة قياس أداء شركة المراعي في إطار سلسلة القيمة.

الفصل الثاني: دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

المبحث الأول: التعريف بشركة المراعي السعودية

يعرض هذا المبحث لمحة تاريخية عن شركة المراعي السعودية، لا سيما في ذلك بعض التطورات المتعلقة بها في السنوات الأخيرة (رأس المال، الشركاء،..)، وهذا بالإضافة إلى عرض طبيعة الهيكل التنظيمي للشركة، وكذا الإشارة إلى بعض المشاريع والشراكات الهامة لشركة المراعي في مجال المسؤولية الاجتماعية.

وعلى ضوء ذلك سيتوزع مضمون هذا المبحث على العناصر التالية:

- لمحة تاريخية عن شركة المراعي السعودية.
- مشاريع وشراكات شركة المراعي في مجال المسؤولية الاجتماعية.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن شركة المراعي السعودية

أولاً. نشأة الشركة وتطورها

1. تأسيس شركة المراعي

تأسست شركة المراعي عام 1977 في المملكة العربية السعودية على يد سلطان بن محمد بن سعود الكبير، وهي حالياً شركة مساهمة سعودية بعد تحويلها من شكل الشركة ذات المسؤولية المحدودة بتاريخ 08 أوت 2005، وتعتبر شركة المراعي أكبر شركة من الشركات الرئيسية في مجال إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط وفي دول مجلس التعاون الخليجي. يقع المقر الرئيسي لشركة المراعي في مدينة الرياض بالمملكة العربية السعودية، وعلى ضوء سياسة شركة المراعي في مجال استهداف الأسواق المحلية والإقليمية وتوسعاتها الخارجية، فهي حالياً تتواجد في العديد من المناطق الجغرافية، وهذا ما يوضحه أكثر الشكل التوضيحي اللاحق:

الشكل التوضيحي رقم (2): أماكن التواجد الجغرافي لشركة المراعي



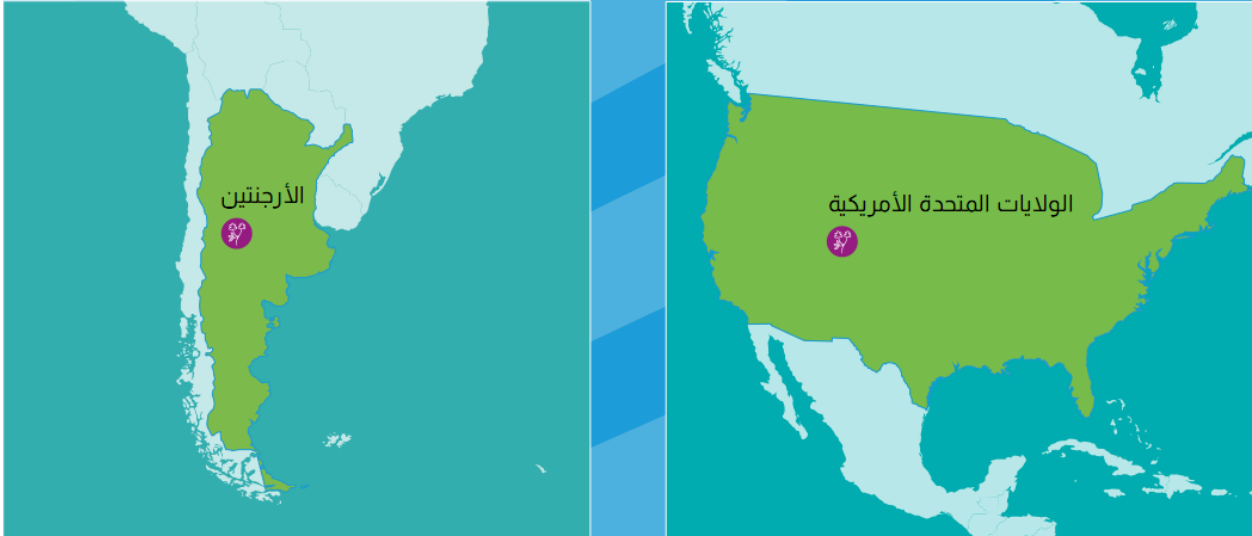
المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018 ص 6

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

وعلى ضوء التطورات الهامة لشركة المراعي السعودية، لا سيما الضوابط المرتبطة بتوفير الأعلاف، فإن الشركة تملك العديد من المزارع خارج المملكة العربية السعودية، مثل ما يوضحه الشكل التوضيحي اللاحق:

الشكل التوضيحي رقم (3): أماكن تواجد مزارع الأعلاف لشركة المراعي السعودية



المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018 ص 7

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

2. المستثمرون وملكية رأس المال

بنهاية عام 2018 وصل عدد المساهمين في شركة المراعي 49 076 مساهماً، بحيث تمثل الاستثمارات المؤسسية 65,8% من إجمالي الأسهم، أما المستثمرون الأفراد فيمثلون نسبة 34,2% من إجمالي الأسهم. ومن جانب آخر فإن هناك 37 مستثمراً يملكون أكثر من مليون سهم من الأسهم المصدرة لشركة المراعي بحوالي 90,3% من الأسهم المصدرة¹.

أ. طبيعة المستثمرين في شركة المراعي: يتوزع العدد الإجمالي من المستثمرين في شركة المراعي حسب

طبيعتهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (1): توزيع العدد الإجمالي من المستثمرين في شركة المراعي حسب الطبيعة

إلى غاية 2018/12/31.

نسبة الملكية (%)	العدد	طبيعة المستثمرين في الشركة
65,8	303	الاستثمارات المؤسسية
34,2	48 773	الأفراد
100	49,726	المجموع

المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.60.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

¹ التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.60.

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

ب. توزيع العدد الإجمالي من المستثمرين في شركة المراعي حسب الجنسية: يتوزع العدد الإجمالي من

المستثمرين في شركة المراعي حسب جنسيتهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (2): توزيع العدد الإجمالي من المستثمرين في شركة المراعي حسب نوع الجنسية

إلى غاية 2018/12/31.

نوع الجنسية	العدد	نسبة الملكية (%)
الجنسية السعودية	48 548	97
جنسيات أخرى	528	%3
المجموع	49 076	%100

المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.60.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

ج. توزيع العدد الإجمالي للمستثمرين في شركة المراعي وفقا للطبيعة القانونية: يتوزع العدد الإجمالي من

المستثمرين في شركة المراعي حسب طبيعتهم القانونية كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (3): توزيع العدد الإجمالي من المستثمرين في شركة المراعي وفقا للطبيعة القانونية

إلى غاية 2018/12/31.

الطبيعة القانونية	نسبة الملكية (%)	العدد
مجموعة صافولا	34,5	1
سلطان بن محمد بن سعود الكبير	23,7	1
المؤسسات الحكومية وشبه الحكومية	23,6	8
الأفراد الآخرون	10,5	48 772
صناديق الاستثمار	2,5	110
اتفاقيات مبادلة	1,1	38
الشركات	2	92
المؤسسات الأخرى	2	54
المجموع	100	49 076

المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.60.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

ثانياً: مجالات عمل شركة المراعي وقطاعات النشاط الأساسية

تعتبر شركة المراعي السعودية من الشركات الأساسية في مجالات إنتاج الأغذية والمشروبات، ويتركز نشاطها في مجال إنتاج وتصنيع كافة منتجات الألبان والأجبان، وكذا إنتاج المنتجات الزراعية والمواد الغذائية، وذلك بالإضافة إلى الإنتاج الزراعي والحيواني بما في ذلك المحاصيل الزراعية وتربية المواشي والأسمك وغيرها من المنتجات الأخرى. وعموماً تتوزع قطاعات النشاط الأساسية لشركة المراعي على القطاعات التالية:

- قطاع الألبان.
- قطاع العصائر.
- قطاع المخبوزات.
- قطاع الدواجن.
- قطاع أغذية الأطفال الرضع.

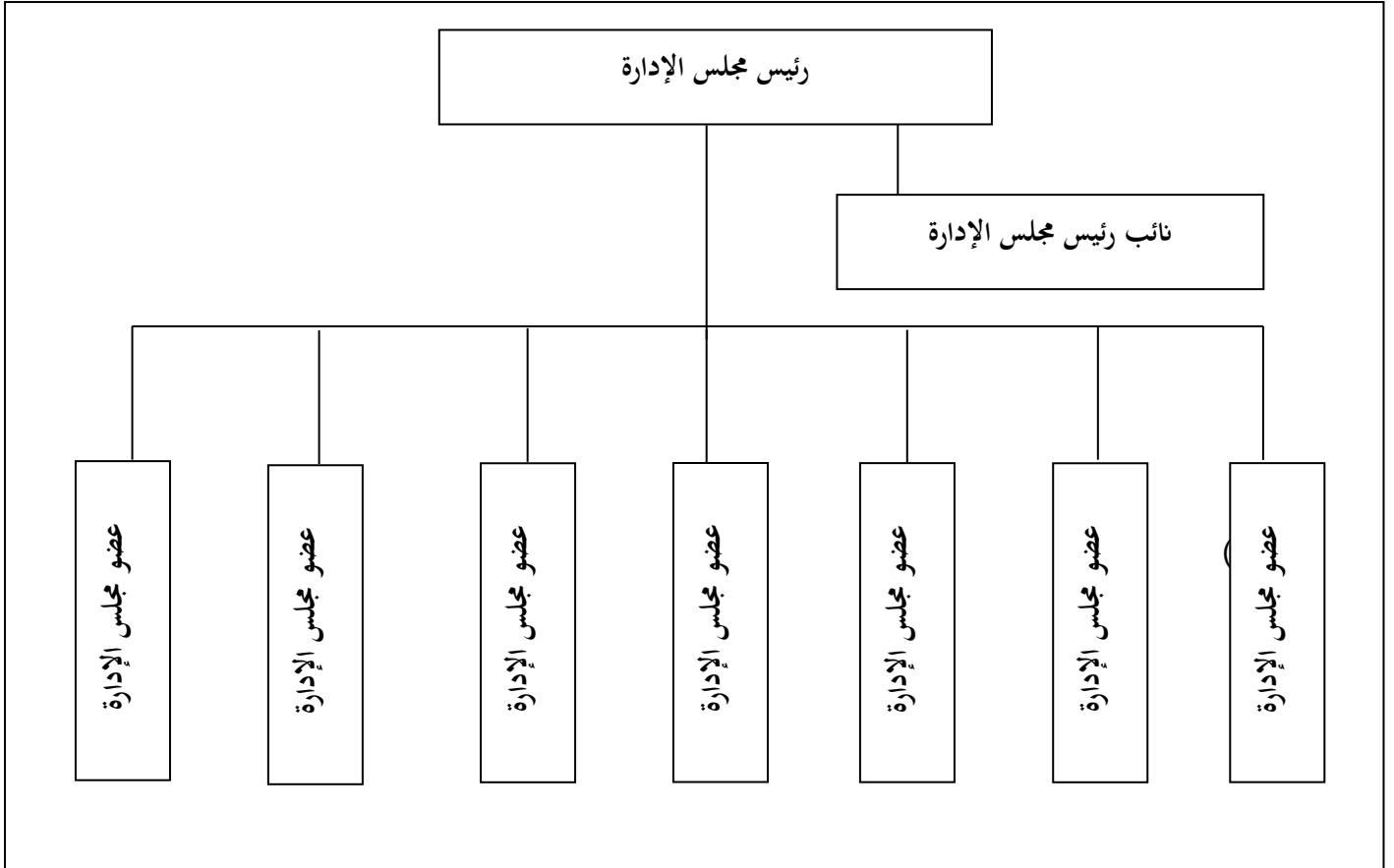
ثالثا: الهيكل التنظيمي لشركة المراعي

1. مجلس الإدارة

يتشكل مجلس الإدارة لشركة المراعي بصفته الهيئة الإدارية العليا من تسعة أعضاء برئاسة مؤسس الشركة سلطان

بن محمد بن سعود الكبير، ويمكن وصفه من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل التوضيحي رقم (4): مجلس إدارة شركة المراعي

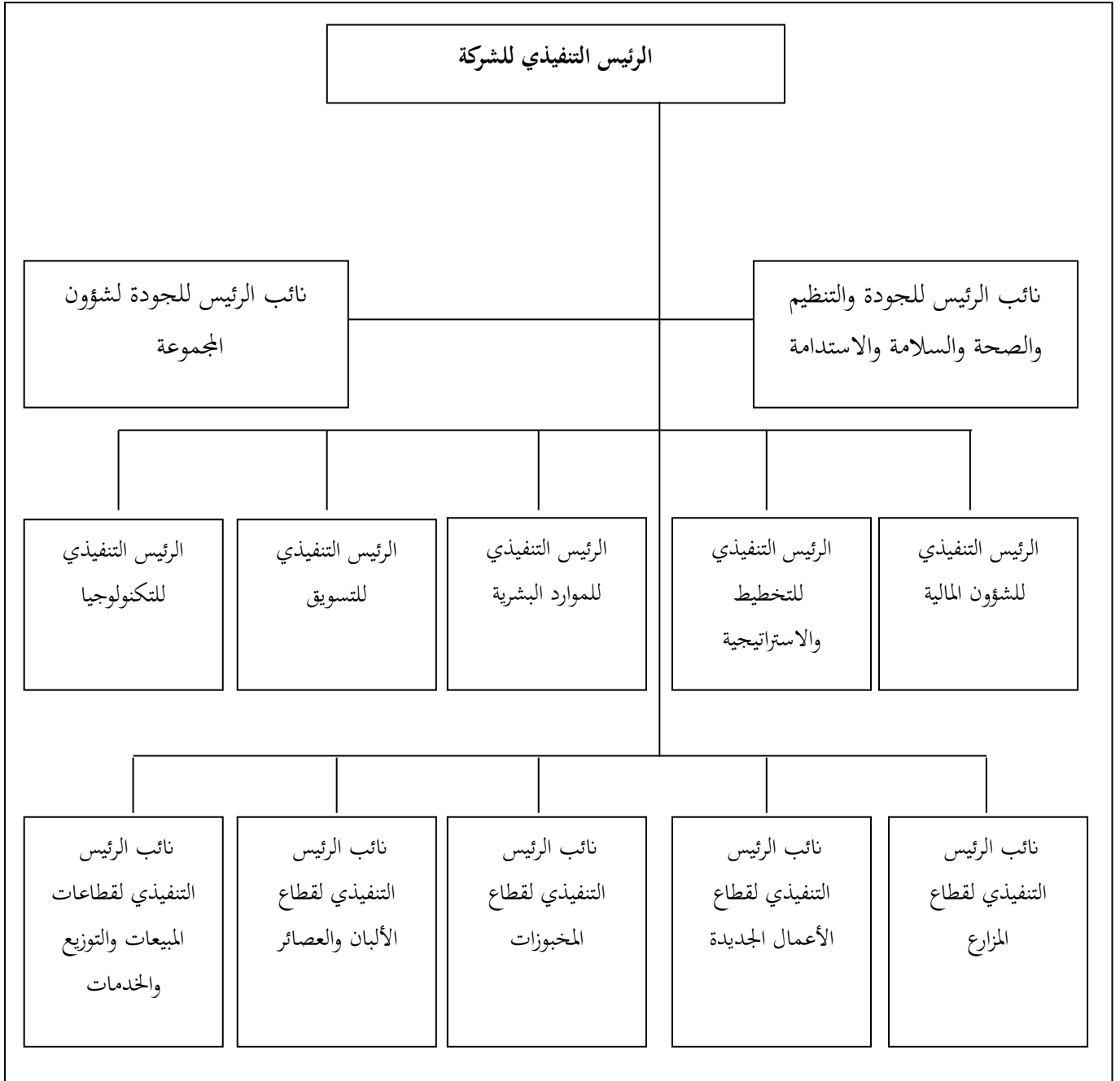


المصدر: <https://www.almarai.com/corporate/almarai/board-of-directors/>

2. المجلس التنفيذي

يشرف على إدارة شركة المراعي مجلس تنفيذي برئاسة السيد جورجس بي. شورديريت، ويتولى الأعضاء في المجلس بصفة الرئيس التنفيذي مهاماً إدارية مختلفة، وهذا ما يوضحه الشكل التالي¹:

الشكل التوضيحي رقم (5): المجلس التنفيذي لشركة المراعي السعودية



المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.55.

¹ التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.55.

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

ثالثا: بعض التطورات الهامة لشركة المراعي خلال السنوات الخمسة الأخيرة

شهدت شركة المراعي السعودية تطورات هامة في السنوات الخمسة الأخيرة (2014-2018)، وسنركز ضمن هذا العنصر على عرض التطورات المرتبطة برقم الأعمال السنوي، وكذا النتائج الصافية للشركة، إضافة إلى التطورات المرتبطة بالوظائف على مستوى الشركة.

1. تطور في رقم الأعمال للشركة

بلغ رقم أعمال شركة المراعي مع نهاية سنة 2018 أكثر من 13,7 مليار ريال سعودي متراجعا بما يقارب 200 مليون ريال سعودي مقارنة بسنة 2017، وذلك على الرغم من التطورات الملاحظة في حجم رقم الأعمال خلال الفترة 2014-2016، وهذا ما توضحه الأرقام الواردة في الجدول اللاحق:

الجدول رقم(4) : تطور رقم الأعمال الإجمالي لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018

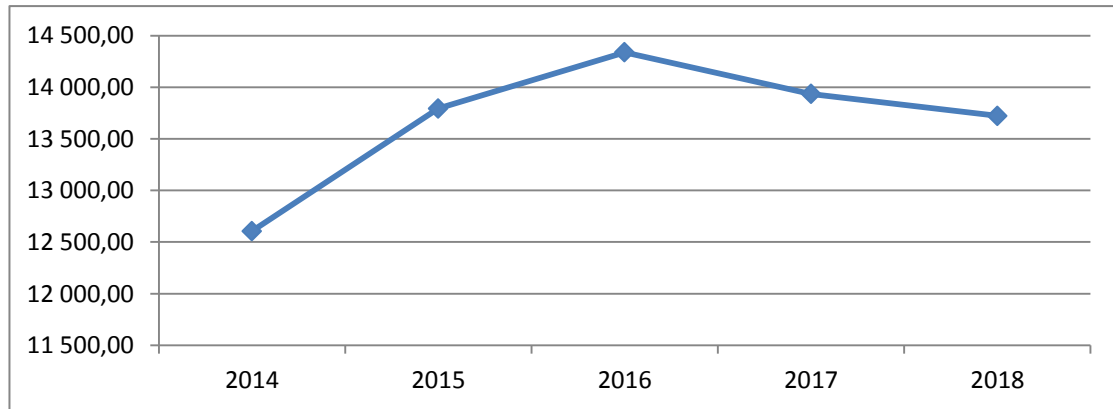
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
رقم الأعمال الإجمالي (مليار ريال سعودي)	12,6	13,7	14,3	13,9	13,7

المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.24.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

وقد تتوضح الصورة أكثر من خلال الشكل البياني اللاحق:

الشكل البياني رقم (1): تطور رقم الأعمال الإجمالي لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018



المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.24.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

وحسب ما ورد ضمن التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، فإن التراجع في رقم الأعمال يعزى إلى التراجع في صادرات الشركة، وكذا انكماش الأسواق وتراجع إنفاق المستهلكين على ضوء مغادرة الكثير من المغتربين لسوق العمل السعودي.

الفصل الثاني: دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

2. تطور النتائج الصافية للشركة

بلغت النتائج الصافية لشركة المراعي مع نهاية سنة 2018 أكثر من 2 مليار ريال سعودي متراجعا بما يقارب 100 مليون ريال سعودي مقارنة بسنة 2017، وذلك على الرغم من التزايد في حجم النتائج الصافية خلال الفترة 2014-2017، وهذا ما توضحه الأرقام الواردة في الجدول اللاحق:

الجدول رقم (5): تطور النتائج الصافية لشركة المراعي خلال الفترة 2018-2014

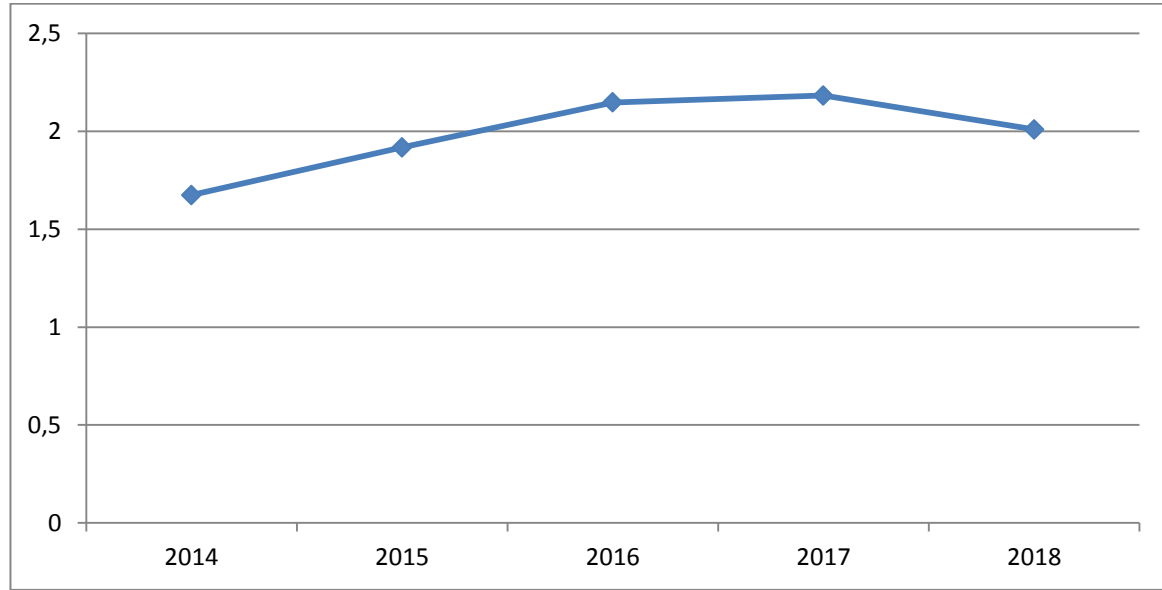
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
النتائج الصافية (مليار ريال سعودي)	1,6	1,9	2,1	2,1	2

المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.24.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

وقد تتوضح الصورة أكثر من خلال الشكل البياني اللاحق:

الشكل البياني رقم (2): تطور النتائج الصافية لشركة المراعي خلال الفترة 2018-2014



المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.24.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

3. تطور عدد الوظائف

تعتبر شركة المراعي السعودية من الشركات الرائدة في استقطاب اليد العاملة بمختلف مؤهلاتها ومستوياتها نظرا للامتميازات التي تقدمها الشركة، وكذلك لبرامج التكوين المرتبطة بتطوير الموارد البشرية. وقد بلغ العدد الإجمالي للموظفين على مستوى الشركة 42 971 موظفا في نهاية سنة 2018، وتظهر المؤشرات في هذا المجال تزايد هاما في عدد الوظائف بشكل أساس خلال الفترة 2014-2016، وقد يتضح جليا تطور عدد الموظفين على مستوى الشركة من خلال الأرقام الموضحة في الجدول التالي:

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

الجدول رقم (6): تطور عدد الموظفين على مستوى شركة المراعي خلال الفترة 2014-2018

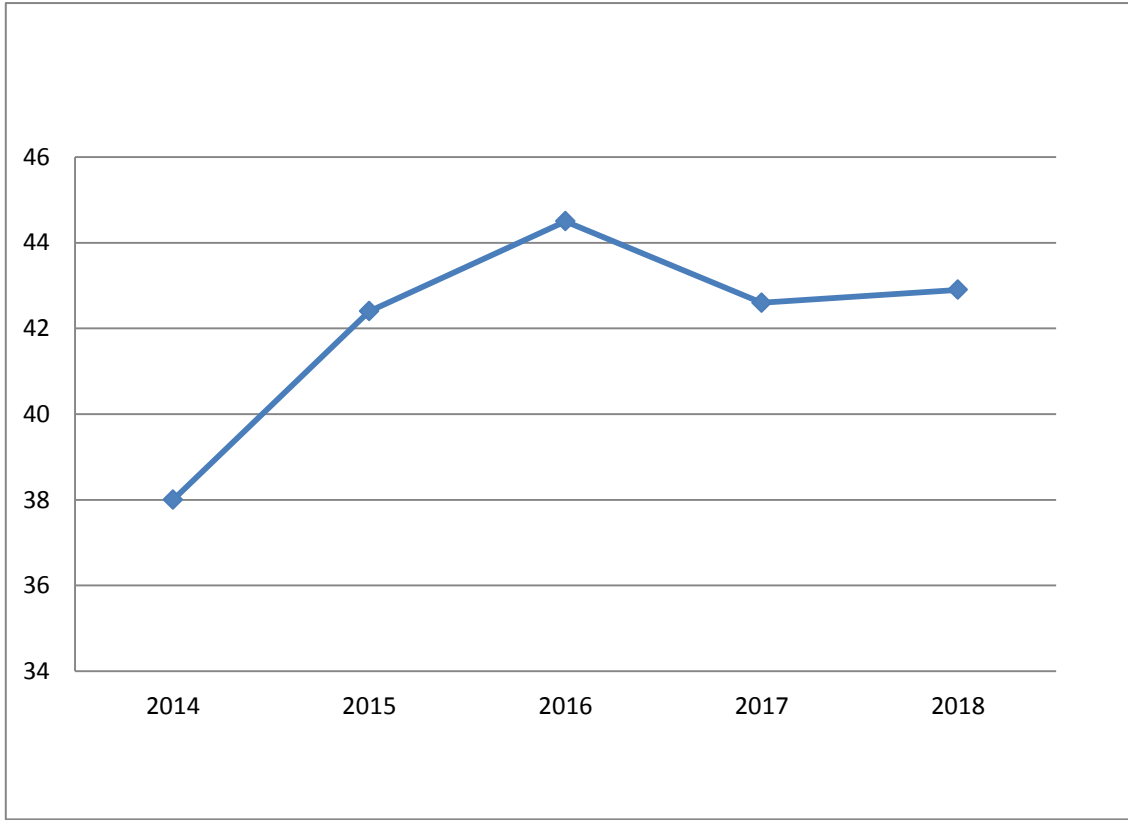
السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
عدد الموظفين	38 300	42 000	44 555	42 664	42 971

المصدر: التقارير السنوية لشركة المراعي.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

ويمكن توضيح الصورة أكثر من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل البياني رقم (3) : تطور عدد الموظفين على مستوى شركة المراعي خلال الفترة 2014-2018



المطلب الثاني: مشاريع وشراكات شركة المراعي في مجال المسؤولية الاجتماعية

تدرك شركة المراعي الأهمية الإستراتيجية للمسؤولية الاجتماعية، باعتبارها التزام من الشركة تجاه كل من: مستثمريها، ومستهلكيها، وموظفيها، والمجتمع، والبيئة المحيطة بها.

وتتبلور أنشطة المراعي في مجال المسؤولية الاجتماعية ضمن 4 مجالات رئيسية، منها ما تتعلق بالعلوم والتدريب، وكذا الدعم الخيري، ومنها ما تتعلق بالأمور البيئية، وكذا ما يتعلق بالأمور الرياضية، وتدعم الشركة العديد من الفعاليات التي تصب ضمن هذه الأنشطة من خلال إقامة الشراكات والتواصل مع مختلف أطراف المجتمع والمساهمة في فعالياته، كما تتبنى سياسات تساهم في حماية البيئة والموارد الطبيعية.

أولاً: مشاريع شركة المراعي في مجال العلوم والتدريب

1. مشاريع دعم العلوم

تساهم شركة المراعي في تبني ودعم الإبداع العلمي من خلال العديد من الجوائز والتي منها:

أ. **جائزة المراعي للإبداع العلمي:** أطلقت شركة المراعي في عام 2001 **جائزة المراعي للإبداع العلمي** بالتعاون مع مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، وتعنى هذه الجائزة برعاية العلم والعلماء والباحثين في مجالات العلوم الأساسية والعلوم التطبيقية والتطويرية والابتكار بالمملكة العربية السعودية.

ب. **جائزة التفوق الدراسي لدول مجلس التعاون الخليجي:** وهي جائزة مخصصة لطلبة التعليم العام في دول مجلس التعاون الخليجي منذ العام 2006، وتهدف الجائزة إلى تشجيع الطلبة المتفوقين وتنمية قدراتهم ومواهبهم وتعزيز استمرار تفوقهم.

ج. **جائزة المراعي للطبيب البيطري:** بدأت عام 2010، وتهدف هذه الجائزة إلى التأكيد على الدور الفاعل للطبيب البيطري وحماية الصحة العامة للثروة الحيوانية في المملكة.

2. مشاريع دعم التدريب

تحرص شركة المراعي على تهيئة الشباب السعودي للعمل في القطاع الخاص وقطاع الأغذية تحديداً، حيث قامت الشركة بإنشاء المعهد التقني للألبان والأغذية بالتعاون مع المؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وصندوق تنمية الموارد البشرية، لتهيئة وتدريب الشباب السعودي في مجالات الصناعة الغذائية وتزويدهم بالعلوم والمعارف والمهارات للحصول على أفضل الفرص في سوق العمل السعودي، حيث يستوعب هذا المعهد 600 طالب ويخريج 200 طالب سنوياً. كما تساهم الشركة في التمكين للشباب للدخول في منظومة العمل بفعالية تساهم المراعي في التدريب التعاوني لطلاب الجامعات في كافة التخصصات كما تقدم فرصاً سنوية للتدريب الصيفي.

ثانيا: المشاريع الخيرية والدعم الثقافي

1. دعم الجمعيات الخيرية

تدعم المراعي مجموعة من البرامج والأنشطة الاجتماعية والإنسانية التي تساهم في تعميق أو أواصر التعاون والتكامل بين مكونات المجتمع، وفي هذا الإطار ترعى شركة المراعي أنشطة العديد من الجمعيات الخيرية فضلاً عن الدعم المادي المباشر لأكثر من 75 جمعية خيرية سنوياً.

2. كسوة الشتاء: بدأت المراعي خلال عام 2012 تنفيذ برنامجها الخيري المسمى "كسوة الشتاء" الذي يتضمن توزيع البطانيات لأكثر من 2000 أسرة محتاجة في المناطق الباردة على مستوى المملكة العربية السعودية، وتشمل هذه الأماكن القرى المحيطة بجائل، والمنطقة الوسطى ومنطقة القصيم، ومكة المكرمة، والمدينة المنورة، وعسير، والجوف وتبوك، وتهدف هذه المبادرة إلى مساعدة الأسر المحتاجة في جميع أنحاء المملكة.

3. برنامج سلة الغذاء: أطلقت شركة المراعي في سنة 2012 حملتها الخيرية تحت مسمى "سلة الغذاء" لمساعدة ما يزيد عن 4000 أسرة محتاجة بالمملكة تم اختيارهم من قبل المساجد المحلية المنتشرة في 18 محافظة على مستوى المملكة العربية السعودية لأكثر من 60 قرية، حيث تسلمت كل عائلة سلة غذاء تحوي 22 منتجاً صحياً من منتجات شركة المراعي.

4. الدعم الثقافي: تركز شركة المراعي في هذا الإطار على المشاركة في رعاية العديد من المهرجانات الثقافية.

ثالثا: سياسات الشركة في مجال الاهتمام بمتطلبات المحافظة على البيئة

حفاظا على البيئة، وتنفيذا لتعهداتها تركز شركة المراعي على تنفيذ العديد من البرامج من أجل المحافظة على الموارد الطبيعية والموارد البيئية، والتي تشمل بشكل خاص المحافظة على المياه، كما تشمل الالتزام بالمعايير البيئية

1. المحافظة على المياه

تعتمد المراعي نماذج عمل تأخذ بعين الاعتبار شح المياه في المنطقة مستشعراً أهمية المحافظة على هذه الثروة الناضبة، وفي هذا الإطار أدخلت الشركة تقنيات حديثة لتقليل استخدام المياه مقارنة بالممارسات السائدة حالياً في هذا القطاع، كما استثمرت شركة المراعي في مزارع كبرى بالأرجنتين لتوفير الأعلاف من الخارج لتصل تدريجياً إلى إنتاج كافة احتياجاتها من الأعلاف خارجياً.

2. المعايير البيئية

في سياق احترام المعايير البيئية تلتزم شركة المراعي بتطبيق مواصفات (ISO14001:2004) للمعايير البيئية المعتمدة، وهو ما يضمن تحقيق التوازن بين الحفاظ على الربحية وتقليل الأثر البيئي من خلال فهم وإدارة المخاطر البيئية الآنية والمستقبلية

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

المبحث الثاني: عرض أنشطة سلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية

تعد شركة المراعي السعودية من الشركات المتكاملة رأسياً في العالم، وتعمل عبر سلسلة مراحل القيمة المتكاملة ضمن شعار "من المزرعة إلى المائدة"، مما يعني أن كافة المراحل المرتبطة بسلسلة القيمة المتكاملة للشركة هي من إبداعات وابتكارات القائمين على إدارة شركة المراعي.

وتعتمد شركة المراعي نهجاً فريداً لتوفير للمستهلكين المتواجدين على مستوى العديد من الدول منتجات للأغذية والمشروبات وفق أعلى معايير ضمن شعار "جودة تستحق الثقة" بما يسمح بتقديم منتجات يمكن للمستهلكين الوثوق بها. على ضوء ذلك، يتضمن هذا المبحث العناصر الأساسية التالية:

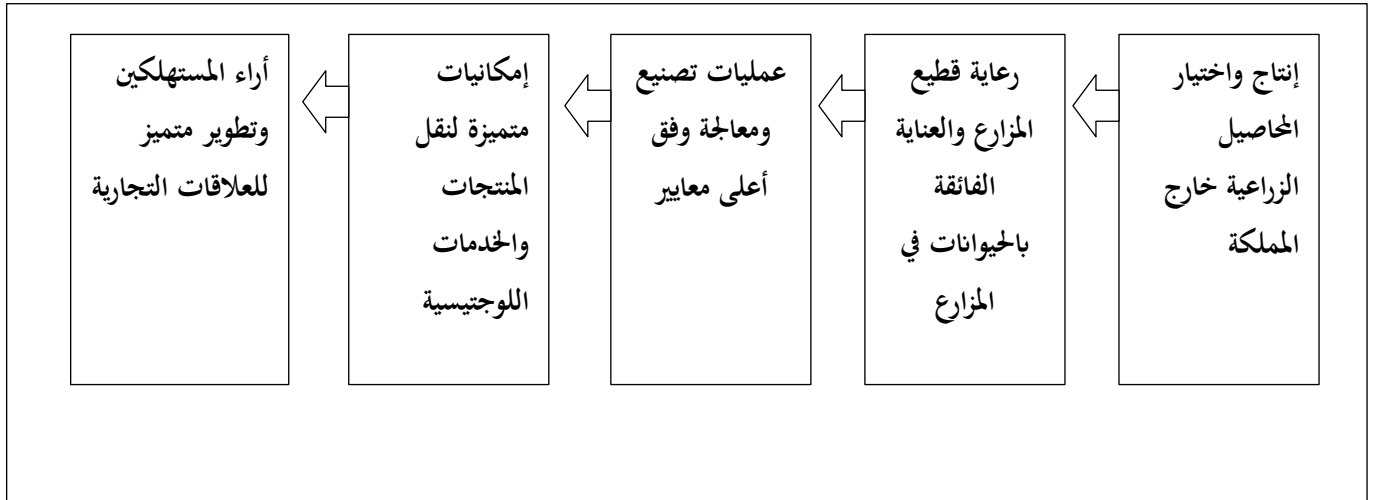
- عرض وتحليل الأنشطة ضمن سلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية.

- محاولة قياس أداء شركة المراعي في إطار سلسلة القيمة.

المطلب الأول: عرض وتحليل الأنشطة ضمن سلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية

في إطار نموذج سلسلة القيمة المتكاملة لشركة المراعي ضمن شعار "من المزرعة إلى المائدة"، فإن الأنشطة المتعلقة بسلسلة القيمة لشركة المراعي يمكن وصفها من خلال الشكل التوضيحي التالي:

الشكل التوضيحي رقم (6): أنشطة سلسلة القيمة لشركة المراعي



المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2017، ص 25.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

أولا: عرض وتحليل الأنشطة الأساسية

1. أنشطة الإمداد الداخلي

تتمثل الأنشطة المرتبطة بعملية الإمداد الداخلي في الأنشطة الهامة التالية:

أ. **توفير الأعلاف:** يعتقد القائمين على إدارة شركة المراعي أن الجودة تمثل بؤرة التركيز الأساسية على مستوى جميع أنشطة الشركة، وهو ما جعل من عملية توفير الأعلاف تدخل ضمن أولويات سلسلة القيمة المتكاملة لضمان تحقيق أعلى جودة لمنتجات الشركة.

وخلال السنوات الأخيرة تمكنت الشركة من استيراد كل الأعلاف على ضوء السياسات العامة للمملكة العربية السعودية للمحافظة على الموارد المائية. وقد تجسد ذلك عبر توفير الجزء الأكبر من الأعلاف من المزارع التابعة للشركة التالية:

➤ **شركة المراعي في الأرجنتين المسماة: Fondomonte Argentina**

➤ **شركة المراعي في الولايات المتحدة الأمريكية المسماة: Fondomonte Arizona**

والشكل التوضيحي اللاحق يبرز أماكن الحصول على الأعلاف:

الشكل التوضيحي رقم(07): مصادر الحصول على الأعلاف لشركة المراعي



المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي، 2014.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

ويتم نقل محاصيل هذه الأعلاف إلى المزارع التابعة لشركة المراعي المشرفة على رعاية قطاع المزارع المتواجدة في المناطق التالية:

➤ مزارع الألبان في المملكة العربية السعودية.

➤ مزارع الألبان في الأردن.

➤ مزارع الدواجن في المملكة العربية السعودية.

ب. العناية بقطاع المزارع: يعمل القائمين على إدارة شركة المراعي على توفير أعلى مستويات الرعاية لقطاع المزارع وفقا

لمعايير قياسية لضمان تحقيق أعلى المعدلات من حيث الكميات والجودة عبر مختلف مراحل الإنتاج. وفي هذا السياق

تحرص الشركة على أن يحظى قطاع الأبقار الحلوب على الرعاية البيطرية على مدار الساعة، وكذا إخضاع الأبقار

لعمليات التنظيف بالشكل المنتظم على مستوى الحظائر المغطاة والمكيفة.

ج. العناية بقطاع الدواجن: تحرص الشركة على الإهتمام بمزارع الدواجن المتواجدة في المملكة العربية السعودية، وكذا

العمل على إخضاع مرافق الإنتاج الخاصة بالدواجن إلى معايير الجودة الفائقة، وتحرص شركة المراعي في إطار ذلك على توفير

العلف المغذي ومياه الشرب عالية الجودة، مع التركيز على جودة التهوية، وهي وسائل مهمة ضمن قطاع تربية الدواجن

لتحقيق أفضل مستوى من الإنتاجية وأعلى جودة ممكنة للمنتج النهائي.

د. توفير مستلزمات الإنتاج الأخرى: تتعاقد شركة المراعي مع العديد من الموردين لتوريد أكثر من 55 ألف منتج

ضمن مدخلات العملية الإنتاجية، ويتحقق ذلك عبر التعاقد مع أكثر من 1700 مورد، ونذكر منهم على سبيل المثال:

➤ شركات تصنيع البلاستيك والكرتون.

➤ شركات تصنيع الآليات والمعدة المصنعة للبن ومشتقاته.

➤ الشركات الموردة للأعلاف الخاصة بتغذية المواشي.

➤ الشركات الموردة للأدوية الخاصة بعلاج المواشي.

➤ شركات النقل و التوصيل.

➤ شركات الطباعة والتغليف.

2. الأنشطة المرتبطة بالعمليات والإنتاج

تشكل الأنشطة المرتبطة بالعمليات والإنتاج مرحلة مهمة ضمن سلسلة القيمة المتكاملة لشركة المراعي ،حيث تتم فيها

عمليات التصنيع والمعالجة، ويتم ذلك عبر امتلاك أفضل خطوط الإنتاج والتصنيع من حيث التكنولوجيا المتوفرة والقدرة الإنتاجية

للمصانع وفقا لأعلى معايير الجودة المطلوبة.

وتتم عمليات التصنيع والإنتاج في مصانع الشركة المتواجدة بكل من السعودية والأردن ومصر والبالغ عددها 11 مصنعا،

وتركز شركة المراعي على أعمال التوسعة والتجديد والتطوير في مرافقها الإنتاجية تماشيا مع سعيها نحو تحقيق أفضل الممارسات

المعتمدة عالميا من جهة، ولتلبية الطلب المتزايد على منتجاتها من جهة أخرى.

وفي الوقت الراهن تتمثل منتجات شركة المراعي في المنتجات التالية¹:

¹التقرير السنوي لشركة المراعي، 2018 ص 6 و 7

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

أ. **الألبان:** يمثل قطاع الألبان الركيزة الأساسية في تأسيس شركة المراعي، ويشمل هذا القطاع منتجات الألبان الطازجة، ومنتجات الألبان المغذية، وتحتل الشركة موقعا رياديا في السوق الإقليمية في منتجات الحليب الطازج واللبن، وكذا في الحليب المنكه، والقشدة والزبادي، والأجبان الطبيعية والمعالجة، وغيرها من المنتجات الأخرى. كما تعتبر شركة المراعي إحدى الشركات الريادية في صناعة الألبان المعبأة في كل من مصر والأردن.

ب. **العصائر:** تعد شركة المراعي الرائدة في السوق الخليجية في مجال العصير الطازج، وتقدم للمستهلكين مجموعة واسعة من العصائر والمشروبات، إلى جانب المشروبات الخاصة بالأطفال، وفي نهاية عام 2017 دخلت في قطاع العصير طويل الأجل تحت علامة "جوسي لايف" مع علب كرتونية وعلب معدنية، وكانت أحدث منتجات الشركة مجموعة متميزة من العصائر غير المركزة تحت العلامة التجارية "سوبر فورت" مع إطلاق عصير الرمان كمنتج رائد ضمن هذه المجموعة، واستمر هذا النوع من الابتكار في مصانع الشركة بكل من مصر والأردن من خلال عروض العصائر طويلة الأجل والطازجة بنكهات متعددة.

ج. **المخبوزات:** تقدم شركة المراعي مجموعة واسعة من منتجات المخابز للمستهلكين في جميع أنحاء دول مجلس التعاون الخليجي، ويجري تسويقها تحت العلامة التجارية "لوزين" و "سفن دايز"، وذلك بالإضافة إلى منتجات مبتكرة من الخبز والوجبات الغذائية الأخرى. وفي عام 2018 قامت الشركة بإطلاق مجموعة من المنتجات في شكل وجبات خفيفة تحت مسمى "بيك رولز"، وكذا منتج رغيف الخبز ونوع من الفطائر.

د. **الدواجن:** اكتسبت منتجات الدجاج تحت العلامة "اليوم" سمعة واسعة كمنتجات مرادفة للجودة والابتكار في أسواق منتجات الدواجن، ما جعلها العلامة التجارية المفضلة لأكثر من 40% من مستهلكي الدواجن الطازجة في المملكة العربية السعودية، وتتضمن قائمة منتجات الشركة في هذا المجال مجموعة شاملة من منتجات الدواجن الكاملة والمقطعة والحالية من المضادات الحيوية التي تمتاز بقيمة مضافة تحت العلامة التجارية "البشائر".

هـ. **أغذية الأطفال الرضع:** توفر شركة المراعي منتجات خاصة بالأطفال الرضع والأمهات، وتتضمن منتجات المراعي العلامات التجارية "نيورالاك" و "نيورالاك بلص" بالإضافة إلى غذاء الحبوب "نيورابيبى"، وكذا المكملات الغذائية للأطفال، ومنذ عام 2017 تم البدء في إنتاج تركيبة جديدة ومبتكرة جاهزة للشرب خالية من المواد الحافظة.

3. الأنشطة المتعلقة بالإمداد إلى الخارج (النقل والتوزيع)

أ. **أنشطة النقل والإمداد:** يقوم أسطول الشحن الخاص بشركة المراعي بنقل الحليب الطازج من المزارع إلى محطات التشغيل المركزية الخاصة بالشركة، ويقوم أيضا بنقل المنتجات الجاهزة من مصانع الإنتاج إلى محطات البيع المحددة، وتضم وحدة النقل والإمداد أكثر من 8500 شاحنة نقل تتولى توصيل 2 مليار كغ من المنتجات في الوقت المحدد وبجالة ممتازة. كما تقوم وحدة النقل والإمداد على مستوى شركة المراعي بإيصال هذه المنتجات إلى أكثر من 110 ألف من منافذ البيع¹.

ب. **الأنشطة المرتبطة بالتوزيع:** تتمثل الأنشطة المرتبطة بالتوزيع لشركة المراعي في أنها تحرص على الوصول إلى المستهلكين عبر شبكة تضم أكثر من 110 ألف من منافذ البيع، عبر التركيز على تأسيس وتوطيد علاقتها مع تجار

¹ كتيب المراعي لشركة المراعي، 2018، ص.22.

الفصل الثاني: دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

التجزئة على مستوى المناطق المستهدفة، وتقوم الشركة بتركيب الرفوف والمبردات وإدارتها بنفسها على مستوى منافذ التوزيع قصد ضمان جودة وسلامة تخزين المنتجات¹.

4. الأنشطة المتعلقة بالتسويق

تبحث شركة المراعي من خلال سلسلة القيمة المتكاملة إلى تحقيق الميزة التنافسية عبر التكامل والتنسيق بين جميع أنشطة الشركة معتمدة في ذلك على سياسات تسويقية تركز بشكل كبير على الاستجابة لتطلعات المستهلكين والعلامات التجارية القوية، وهذا ما تعبر عنه شركة المراعي من خلال السعي إلى تحقيق العناصر المتطلبات التالية:

➤ اكتساب ثقة المستهلكين لتصبح المراعي العلامة التجارية الأكثر ثقة في جميع أرجاء الشرق الأوسط.

➤ الحصول على التعليقات وردود الأفعال بشكل مستمر لحفاظ على مستويات الجودة ورضا العملاء.

وفي هذا السياق اهتمت شركة المراعي بتصنيف وتنوع منتجاتها بما يتوافق مع حجم الأسر والدخل، فهناك أحجام مختلفة من الألبان بما يلي مختلف أحجام الأسر، ويتمتع بخصائص مختلفة من حيث سهولة حمله والتنقل به سواء كان في السيارة أو في العمل وغيره من الخصائص الهامة الأخرى .

وبخصوص سياسات التسعير، فإن شركة المراعي تحرص على أن تكون عملية زيادة أسعار منتجاتها بمثابة الخيار الأخير الذي يمكن اللجوء إليه، ذلك أنها تركز في سياساتها التسعيرية على ضبط التكاليف. وفي هذا الإطار ينبغي الإشارة إلى أنه تمت زيادة أسعار ستة من المنتجات المصنوعة من الحليب الطازج بنسب تتراوح بين 4% و8%، وهي أول زيادة من نوعها خلال ما يزيد عن 10 سنوات للتعويض عن تأثير ارتفاع التكاليف²، وهذه الضغوط على استراتيجية التسعير يمكن تبريرها بالأسباب التالية :

➤ ارتفاع تكاليف العمالة وارتفاع التكاليف التشغيلية.

➤ ارتفاع تكاليف استيراد الأعلاف الخضراء من الخارج.

➤ ارتفاع الضرائب بما في ذلك إدخال ضريبة القيمة المضافة التي تم العمل بها عام 2018.

وبخصوص العلامات التجارية لشركة المراعي، فإنها تستخدم العلامات التجارية التالية:

➤ العلامة التجارية "المراعي".

➤ العلامة التجارية "جوسي لايف"

➤ العلامة التجارية "بيتي"

➤ العلامة التجارية "طيبة"

➤ العلامة التجارية "لوزين"

➤ العلامة التجارية "سفن دايز"

➤ العلامة التجارية "اليوم"

➤ العلامة التجارية "البشاير"

¹ التقرير السنوي لشركة المراعي، 2015، ص.24.

² التقرير السنوي لشركة المراعي، 2018، ص.22.

➤ العلامة التجارية "نيورالاك"

➤ العلامة التجارية "ايفولاك"

ثانيا: عرض وتحليل الأنشطة الداعمة

1. أنشطة الشراء(التموين)

بالنسبة لأنشطة الشراء على مستوى شركة المراعي، فإن شركة المراعي السعودية تسعى إلى تحقيق نوع من التكامل الرأسي ضمن هذه الأنشطة، مما يعني اعتماد الشركة على مصادر التموين من مزارعها الخاصة المتواجدة في داخل وخارج السعودية.

2. أنشطة التطور التكنولوجي

تتبنى شركة المراعي في مجال الأنشطة المرتبطة بالتطوير التكنولوجي والابتكار شعارا يتم التعبير عنه من خلال كلمات ثلاثة هي "الابتكار جوهر المراعي"، وهذا التطوير والابتكار يتم التعبير عنه من خلال الوفاء بالمتطلبات الأساسية التالية:

➤ الالتزام بتعزيز الابتكار كقيمة جوهرية.

➤ الابتكار يؤكد على ثقافة تعزيز الجودة في شركة المراعي.

➤ أتمتة عمليات الإنتاج وأتمتة العمليات التجارية (أتمتة أنشطة التصنيع والتوزيع وتشغيلها آليا).

وتركز الخطة الأساسية لشركة المراعي على استثمار المزيد من رأس المال للتحسين المستمر للبنى التحتية والأصول القائمة بما في ذلك مرافق التصنيع والأصول القائمة لتطوير قدراتها والاستغلال الأمثل لفرص تحقيق الكفاءة، وفي هذا السياق سيؤدي الابتكار في التكنولوجيا والعمليات والمنتجات إلى المزيد من الفعالية وضمان أقصى قدر ممكن من الربحية في جميع القطاعات والأسواق.

وعلى صعيد المنتجات يتولى قسم الجودة وتطوير المنتجات مسؤولية ضمان المحافظة على جودة منتجات المراعي، ويسعى القسم إلى إيجاد منتجات صحية ذات قيمة غذائية عالية ترضي كافة أذواق المستهلكين، وبذلك فالابتكار في هذا المجال يكون من خلال التطبيق لأحدث التقنيات عنصرا أساسيا يساهم في تنويع المنتجات وإثراء حياة المستهلكين.

3. الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية

تنظر شركة المراعي دائما إلى مواردها البشرية باعتبارها أحد عناصر القوة الدافعة لنموها، فهي تدعم مشاركة موظفيها المستمرة لنجاحها عبر بذل أقصى الجهود لتوفير بيئة عمل تنافسية لكافة العاملين تتاح فيها فرصا هامة للتدريب وتطوير المهارات بشكل مستمر، مع العمل على توفير الاستقرار الوظيفي للعاملين.

وعلى ضوء ذلك، تتبع شركة المراعي نهجاً واضحاً للتوظيف إيماناً بأن العنصر البشري هو مصدر نموها المستدام، وتتابع الشركة خططها للاستثمار في التوظيف واستقطاب الكفاءات ممن يضيفون قيمة حقيقية للعمل، كما تعمل على تشجيع هذه الكفاءات على القيادة.

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

وتؤكد شركة المراعي على أن موظفيها يتمتعون بأفضل المؤهلات العلمية والمهنية من خلال برامج التوظيف والتدريب والتطوير المهني المتقدمة، وتحرص في هذا السياق على الدعم المستمر لموظفيها وتطوير كفاءاتهم عبر تشجيعهم على الانخراط في برامج تدريبية لتطوير مسيرتهم المهنية.

وتتحمل شركة المراعي المسؤولية المباشرة تجاه جميع موظفيها لتمكينهم من الحصول على أفضل النتائج من استثمار قدراتهم، حيث يبذل الموظفون قصارى جهودهم للارتقاء بالشركة وتطويرها¹، ويتحقق ذلك من خلال السياسات التالية:

أ. تقديم الجوائز والمكافآت لجذب أفضل المواهب وتحفيزها والاحتفاظ بها².

ب. تقديم المنافع والمزايا الإضافية للموظفين التي تتراوح بين تعويضات السكن وتعويضات النقل، بالإضافة إلى خطط الحوافز طويلة الأجل وقصيرة الأجل على حد سواء.

ج. تصميم عملية تقديم الأداء وفقا لمستويات الأداء الفردي لكل موظف عبر تعزيز ثقافة "الأجر مقابل الأداء" بين الموظفين.

د. برامج طويلة الأجل تطلق سنويا كمكافأة للموظفين ذوي الكفاءات العالية، بحيث تسمح هذه البرامج للموظفين بشراء أسهم المراعي بأسعار منخفضة.

ويتم تنفيذ برامج التطوير والتدريب من خلال الأنشطة التالية³:

➤ **التدريب أثناء العمل:** حيث تعتمد شركة المراعي هذا البرنامج في جميع أنحاء الشركة وأقسامها من طرف مدراء التدريب على مستوى الأقسام، والأقاليم.

➤ **تطوير القيادات بأكاديمية المراعي:** أكاديمية المراعي هي المؤسسة المسؤولة عن تطوير الصفات القيادية في جميع مستويات الشركة، ما يتيح تحديد واكتشاف قادة المستقبل، وفي الوقت ذاته بناء مهارات قادة اليوم ودعمها.

➤ **برنامج المراعي لقادة المستقبل:** بدأ هذا البرنامج عام 2016، ويهدف إلى دعم القيادات السعودية على المدى الطويل، حيث يبدأ البرنامج بعملية توظيف صارمة تعتمد نهجا نوعيا وكيميا لتحديد الخريجين السعوديين ذوي الكفاءات العالية وتوظيفهم.

4. البنى التحتية المشتركة

تعتبر باقي الهياكل الإدارية المشتركة بمثابة الوعاء الذي يستوعب كل الأنشطة الأخرى كما ذكرنا سلفا، حيث يتعلق بالهيكل التي تتركز على الإدارة العليا بمختلف أقسامها ومصالحها الإدارية الداعمة، وكذلك في المنظومة القانونية الموضوعية من طرف مؤسسيها الموافقة لقانون الدولة الأم، وذلك بالإضافة إلى الأنظمة المحاسبية المتبعة في الشركة وفروعها. ويهدف تطبيق نظام الإدارة المتكامل إلى المؤامة بين متطلبات إدارة الجودة بصورة أفضل مع غيرها من الإدارات الأخرى.

¹ التقرير السنوي لشركة المراعي، 2018، ص36.

² التقرير السنوي لشركة المراعي، 2018، ص36.

³ التقرير السنوي لشركة المراعي، 2018، ص37.

المطلب الثاني: محاولة قياس أداء شركة المراعي في إطار سلسلة القيمة

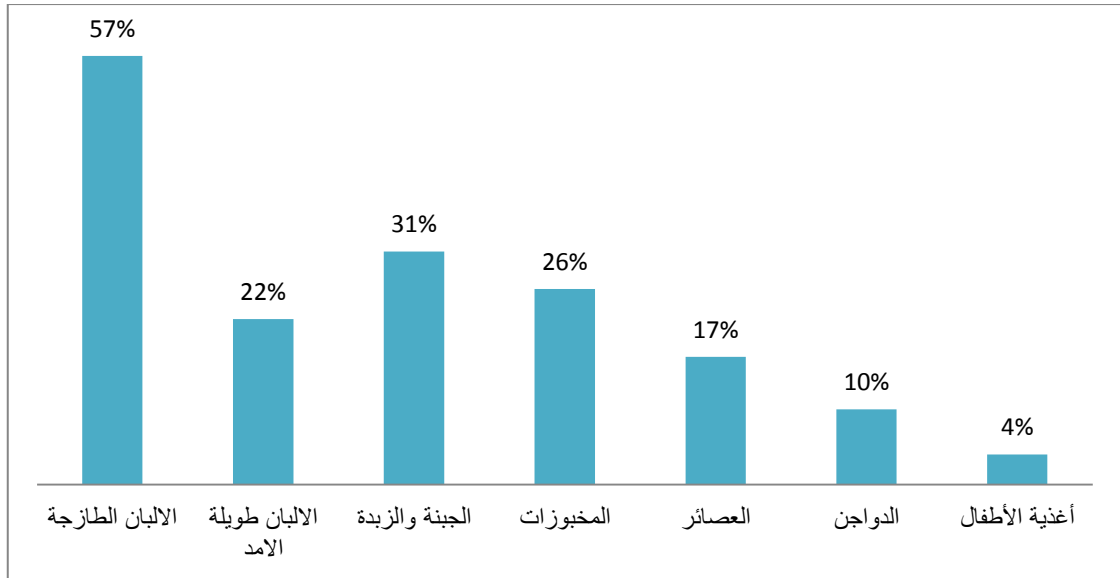
أولاً: تحليل تطور المبيعات لشركة المراعي

تتميز شركة المراعي بأنها الشركة الرائدة في مجال إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات التي تقدمها للمستهلكين، وتتصف منتجاتها بالتنوع، فمنها منتجات الألبان والعصائر ومنتجات المخبوزات، وكذا منتجات الدواجن.

1. الحصة السوقية لشركة المراعي في دول مجلس التعاون الخليجي

تتميز شركة المراعي بالريادة في الأسواق الخليجية بامتلاكها لحصص سوقية هامة في سوق المواد الغذائية والمشروبات، حيث تمتلك حصة 57% من أسواق منتجات الألبان الطازجة ضمن دول مجلس التعاون الخليجي. وقد تتضح الصورة أكثر من خلال ما تبرزه الأرقام التي يوضحها الشكل البياني اللاحق:

الشكل البياني رقم (4): الحصة السوقية لشركة المراعي حسب طبيعة المنتجات في دول مجلس التعاون الخليجي



المصدر: التقرير السنوي لشركة المراعي لسنة 2018، ص.28.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

وبخصوص الشركات المنافسة لشركة المراعي في مجال الألبان الطازجة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي، فهي تأتي من منافسين اثنين بحصص سوقية في حدود 8% لكل شركة منافسة، وهو ما قد يبرز بالتأكيد الأهمية النسبية للحصة السوقية لشركة المراعي¹.

2. التوزيع الجغرافي للمبيعات حسب المناطق الجغرافية

تركز سياسة شركة المراعي على توسيع مجال عملها إلى خارج المملكة العربية السعودية، ويتجلى ذلك عبر تركيز الاهتمام على دول مجلس التعاون الخليجي، وكذا توسيع عملها على مستوى المناطق العربية الأخرى. وتتوزع مبيعات الشركة حسب المناطق الجغرافية حسب ما توضحه الأرقام الواردة في الجدول التالي:

¹ التقرير السنوي لشركة المراعي، 2018، ص.30

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

الجدول رقم (7): تطور مبيعات الشركة حسب المناطق الجغرافية خلال الفترة: 2014- 2018

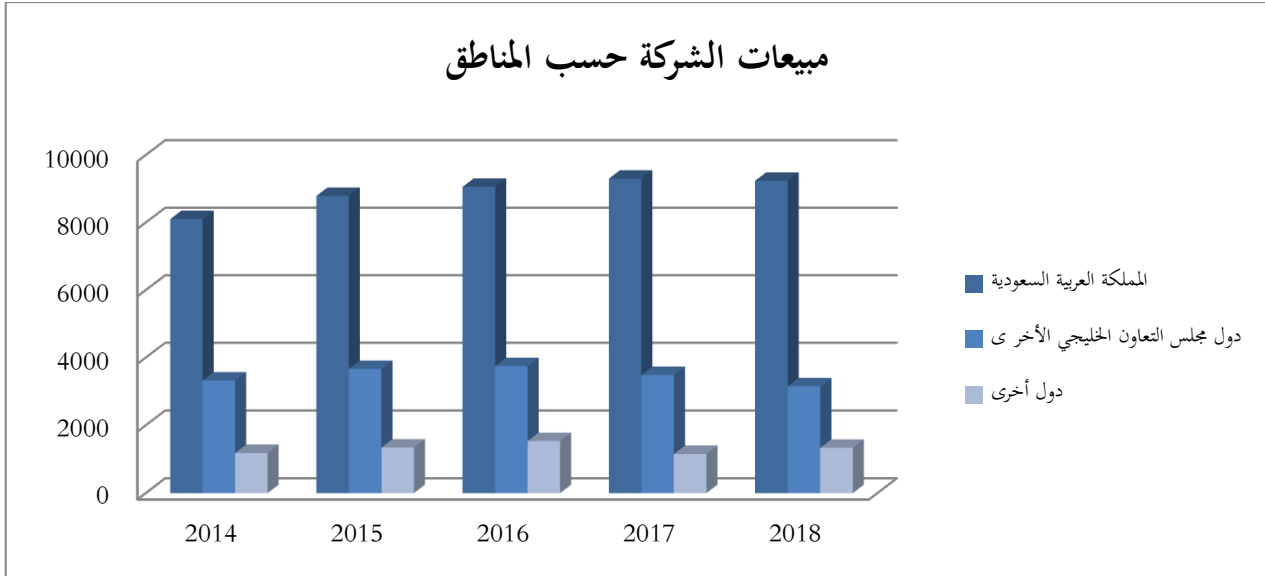
الوحدة:مليار ريال سعودي

المناطق	2014	%	2015	%	2016	%	2017	%	2018	%
المملكة العربية السعودية	8,1	64.3	8,7	63.7	9	63.2	9,3	66.7	9,2	67.3
دول مجلس التعاون الخليجي الأخرى	3,3	26.3	3,6	26.6	3,74	26.1	3,4	25.0	3,1	22.9
دول أخرى	1,1	9.4	1,3	9.7	1,5	10.7	1,1	8.3	1,3	9.7
المجموع	12,6	100	13,7	100	14,3	100	13,9	100	13,7	100

المصدر: <https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>

ويمكن توضيح الصورة أكثر من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل البياني رقم (5): تطور المبيعات حسب المناطق الجغرافية خلال الفترة: 2014- 2018



المصدر: <https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>

ويتضح من خلال ما سبق أن مبيعات شركة المراعي تتركز بشكل أساسي في سوق المملكة العربية السعودية بنسبة تتجاوز 65% كمتوسط خلال الفترة 2014- 2018، كما تتركز المبيعات خارج المملكة العربية السعودية في كل من دول التعاون الخليجي ومصر والأردن.

وتسعى شركة المراعي السعودية إلى كسب رهان أسواق دول مجلس التعاون الخليج عبر الاستثمار في دولة الكويت والبحرين وعمان ، وكذلك على مستوى دول شمال إفريقيا والشرق الأوسط.

3. توزيع رقم الأعمال حسب طبيعة المنتجات

منذ تأسيس شركة المراعي فإن قطاع منتجات الألبان يقع في جوهر أعمالها حيث في عام 2018 مثلت المبيعات من منتجات الألبان الطازجة نسبة 39% من إجمالي المبيعات مع احتفاظ الشركة بريادتها في منتجات الألبان بنسبة 57% من أسواق دول مجلس التعاون الخليجي.

ويمكن توضيح توزيع مبيعات شركة المراعي مبنية حسب طبيعة المنتجات من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (8): توزيع رقم أعمال شركة المراعي حسب طبيعة المنتجات خلال الفترة 2014-2018

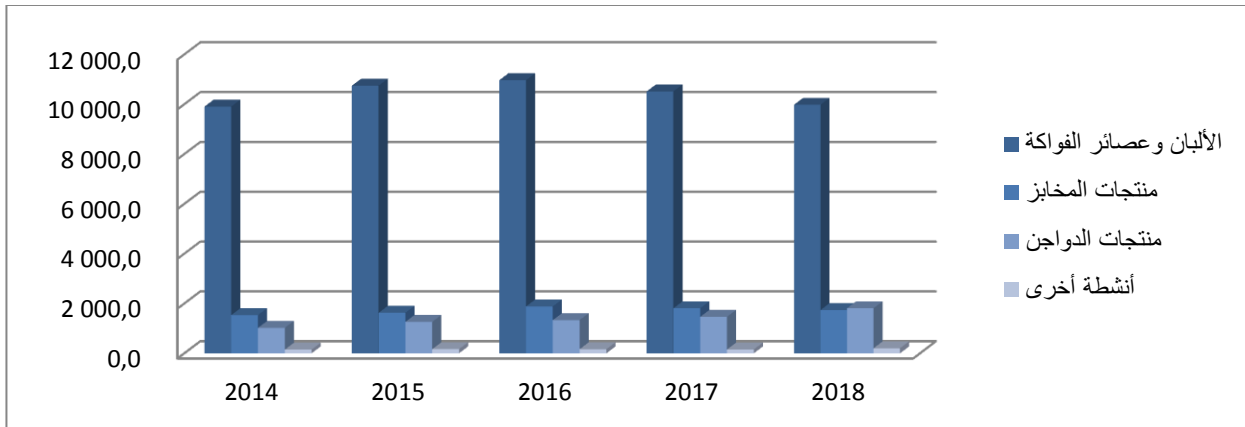
الوحدة:مليار ريال سعودي

2018	2017	2016	2015	2014	طبيعة المنتجات
9,9	10,5	10,9	10,7	9,9	الألبان وعصائر الفواكه
1,7	1,8	1,8	1,6	1,5	منتجات المخابز
1,8	1,4	1,3	1,2	1	منتجات الدواجن
0,20	0,15	0,16	0,16	0,14	أنشطة أخرى

المصدر: <https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>

ويمكن عرض الأرقام الواردة في الجدول أعلاه بشكل أوضح من خلال الشكل البياني التالي:

الشكل البياني رقم (6): توزيع رقم الأعمال لشركة المراعي حسب طبيعة المنتجات خلال الفترة 2014-2018



المصدر: <https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>

وبلاحظ من خلال الشكل البياني أيضا ذلك النمو في العائدات من منتجات الدواجن التي انتقلت من أكثر من مليار ريال سعودي في سنة 2014 إلى 1.8 مليار ريال سعودي مع نهاية سنة 2018 مع أرباح صافية تقدر بحوالي 183 مليون ريال سعودي.

ثانيا: دور بعض أنشطة سلسلة القيمة في تحسين الأداء

1. تحليل تكلفة إنتاج المنتجات

تركز فلسفة سلسلة القيمة المتكاملة لشركة المراعي على تخفيض التكاليف لضمان الميزة التنافسية المستمرة، وفيما يخص هيكل تكلفة إنتاج المنتجات المختلفة للشركة فإنه يمكن توضيح أهم بنودها من خلال الأرقام الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم (9): البنود الأساسية لتكاليف المنتجات لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018

2018	2017	2016	2015	2014	البنود الأساسية لتكلفة المنتجات
4,81	4,84	5,47	5,64	5,48	المواد المستهلكة
1,42	1,31	1,36	1,31	1,08	تكاليف الموظفين
0,49	0,49	0,46	0,40	0,35	صيانة وإصلاحات
1,70	1,56	1,45	1,28	1,21	اهتلاكات
0,12	0,12	0,13	0,12	0,12	لقاحات وأدوية
0,31	0,28	0,24	0,16	0,17	هاتف وكهرباء
0,35	0,43	0,41	0,30	0,24	مصاريف أخرى

المصدر: التقارير السنوية لشركة المراعي، 2014-2018.

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

ويلاحظ من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه ذلك التراجع في تكلفة المواد المستهلكة مفروقا بالارتفاع في تكاليف الموظفين ومخصصات الإهتلاكات، وعموماً فإن تكلفة المبيعات مقارنة مع إجمالي المبيعات فقد عرفت تراجعا ملحوظا من نسبة 43,49% سنة 2014 إلى نسبة 35,06% مع نهاية سنة 2018، وذلك على الرغم من ارتفاع تكلفة الموظفين وبعض المصاريف التشغيلية الأخرى بما في ذلك تكاليف استيراد الأعلاف الخضراء من الخارج، وارتفاع أسعار المواد الطاقوية. وعلى ضوء ذلك، واستجابة لبيئة ارتفاع هذه التكاليف فقد نجحت الشركة عبر سياسات تحسين الكفاءة إلى تحقيق وفورات تجاوزت 200 مليون ريال سعودي في نهاية سنة 2018، وهذا على الرغم من الأداء الضعيف لمنتجات الدواجن ومنتجات أغذية الأطفال الرضع.

وقد تحقق ما سبق ذكره من خلال العمليات التالية:

أ. قيام الشركة بضمان الإمداد المستمر للأعلاف من خارج المملكة العربية السعودية، وهي تملك الجزء الأكبر من سلسلة التوريد فيما يخص هذه الأعلاف.

ب. التحسين المستمر للبنى التحتية والأصول بما في ذلك مرافق التصنيع والزراعة لتطوير قدراتها، حيث تمتد مزارع الشركة على مساحة تبلغ عشرات الآلاف من الهكتارات، وتنتج المئات من الأطنان من الأعلاف التي تشحن إلى المملكة العربية السعودية.

ج. الحد من خسائر الأصول الحيوية على نطاق واسع بسبب المرض وتفشي الأوبئة، وقد تحقق ذلك من خلال التبني لإجراءات قوية للأمن البيولوجي ومكافحة الأمراض وبرنامج اللقاح الملائم جنبا إلى جنب مع التحري والحجر الطبي

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

للحيوانات الواردة، وقد شكلت هذه الخسائر في السنوات السابقة تحدياً للشركة، وهو ما أدى إلى انخفاض أداء قطاع الدواجن بسبب معدلات نفوق الدواجن ونقص إمدادات الطيور. وبفضل برنامج المراعي للتميز المستمر استطاعت الشركة زيادة كفاءتها وتحقيق الريادة في التكاليف، وقد تم تسجيل الأرباح لأول مرة في قطاع الدواجن في سنة 2018. د. حققت الشركة نقطة تعادل في قطاع أغذية الأطفال لأول مرة في سنة 2018 منذ إدخال هذه المنتجات. هـ. تمتلك الشركة قطاعاً يبلغ 190 ألف رأس من الأبقار، بحيث يبلغ إنتاج كل بقرة أكثر من 40 لتراً من الحليب يومياً، وهو ما يوافق نحو 01 مليار لتر سنوياً، وهي معدلات إنتاج مقبولة. و. أتمتة عمليات إدارة المخازن وخطوط الإنتاج مما أدى إلى تخفيض التكاليف وزيادة قدرات الشركة، ونذكر هنا أن التنفيذ الذكي لشبكة النقل والإمداد للشركة قد مكّنها من خفض استهلاك الوقود لكل وحدة يتم تسليمها.

2. تحليل تكاليف البيع والتخزين

تطورت تكاليف البيع والتوزيع لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018 من خلال ما توضحه الأرقام الواردة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): تكاليف البيع والتوزيع لشركة المراعي خلال الفترة 2014-2018

الوحدة: مليار ريال سعودي

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
إجمالي مصاريف البيع والتوزيع	2,24	2,61	2,48	2,34	2,33
منها: مصاريف التسويق	0,67	0,85	0,56	0,43	0,46

المصدر: التقارير السنوية لشركة المراعي، 2014-2018

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

ويلاحظ من خلال معطيات الجدول السابق ذلك الارتفاع في إجمالي مصاريف البيع والتوزيع بداية سنة 2014 إلى نهاية 2016، لتعرف بعدها مصاريف البيع والتوزيع تراجعاً بداية من سنة 2017 لتصل إلى 2,33 مليار ريال سعودي مع نهاية سنة 2018، وذلك على الرغم من الارتفاع الملاحظ في مصاريف التسويق، وقد يعزى ذلك إلى الزيادة في الحملات الترويجية للمبيعات التي تقوم بها شركة المراعي لدعم إطلاق منتجات جديدة. وعموماً فإن نسبة مصاريف البيع والتوزيع إلى إجمالي مبيعات الشركة هي في تراجع خلال الفترة 2014 _ 2018 حيث تمثل نسبة 16,98% و 17,78% خلال سنتي 2018 و 2014 على التوالي.

3. تحليل المصاريف الإدارية العامة

مع نهاية سنة 2018 بلغ حجم المصاريف الإدارية العامة نحو 376 مليون ريال سعودي مسجلة انخفاضاً بنسبة تفوق 5% مقارنة مع سنة 2017 ، وهذا ما تبرزه أكثر الأرقام الواردة في الجدول اللاحق:

الجدول رقم (11): تطورات المصاريف الإدارية العامة لشركة المراعي خلال الفترة: 2014-2018

الوحدة:مليار ريال سعودي

السنوات	2014	2015	2016	2017	2018
المصاريف الإدارية العامة	0,34	0,40	0,43	2,39	2,37
منها :مصاريف الموظفين	0,23	0,27	0,27	0,22	0,21
نسبة المصاريف الإدارية العامة إلى إجمالي المبيعات	%2,70	%2,90	%3,00	%2,80	%2,70

المصدر: التقارير السنوية لشركة المراعي 2014-2018

(<https://www.almarai.com/corporate/investors/annual-report-financial-statement/>)

ويتضح من خلال الأرقام الواردة في الجدول أعلاه ثبات نسبة المصاريف الإدارية العامة مقارنة مع إجمالي مبيعات الشركة خلال الفترة 2014-2018، ويرجع ذلك إلى برامج الكفاءة المستمرة المتبعة من طرف إدارة الشركة. وفي هذا السياق نلاحظ ذلك الثبات النسبي لمصاريف الموظفين ضمن المصاريف الإدارية العامة والذي قد يرجع إلى قرارات الشركة بعدم زيادة الموظفين في المكتب الرئيسي للشركة.

4. الاهتمام بالتسليم في الوقت للمنتجات

من خلال سياسة الشركة المعتمدة على التحكم الكامل في كل أنشطة سلسلة القيمة ضمن الهدف العام المتعلق بتحقيق مستويات هامة لجودة المنتجات، فإن مسألة التسليم في الوقت المناسب هي بمثابة أولوية بالنسبة للشركة ولقسم النقل والإمداد بشكل خاص، وتظهر التقارير السنوية للشركة أن نسبة التسليم للمنتجات في الوقت المناسب تقارب نسبة 99% في إطار التعامل مع أكثر من 110 ألف منفذ من منافذ التوزيع، وهذا ما يعتبر من الأمور الهامة في مجال خدمة المستهلكين.

5. الاهتمام بالجودة في صميم رؤية ورسالة الشركة

يعتبر الاهتمام بالجودة على مستوى شركة المراعي من أهم الأمور، وهو ما تعلن عنه الشركة من خلال الرؤية والرسالة الخاصتان بها وذلك كما يلي¹:

➤ الرؤية: نسعى لتكون منتجاتنا الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتنا في الأسواق المستهدفة وتقديمنا

لأطعمة ومشروبات مميزة.

➤ الرسالة: تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم.

¹ التقرير السنوي، 2018، ص4

الفصل الثاني:..... دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية

وفي ها السياق نجحت الشركة في عام 2018 بالحصول على شهادة مبادرة السلامة الغذائية العالمية لمصنع الشركة الدولية لأغذية الأطفال، وستقوم الشركة بتطبيق هذه المبادرة في مجالات أخرى خلال عام 2019 بهدف تعزيز حماية العلامة التجارية، كما بدأت الشركة برنامجاً لتطبيق معايير ISO 45001 للصحة والسلامة المهنية في جميع وحدات الأعمال للشركة. وجدير بالذكر الإشارة إلى الجوائز المرتبطة بالجودة التي تحصلت عليها شركة المراعي خلال سنة 2018، وهي كالتالي:

- جائزة أفضل شركة من حيث صحة العلامة التجارية.
- جائزة أفضل منتج في السعودية.
- جائزة الاختبار الأول للنساء في السعودية.

أما شهادات الأيزو المحققة فهي كالتالي:

- حقق قسم النقل والإمداد شهادة الجودة ISO 22000.
- حققت عمليات المراعي في مجال المحاصيل الزراعية شهادة الجودة ISO 22000.
- حقق قسم المبيعات شهادة الجودة ISO 9001.
- حقق قطاع الدواجن شهادة الجودة ISO 22000.

ومن خلال كل ذلك تحرص شركة المراعي السعودية عبر المراحل المتتابعة لسلسلة القيمة المتكاملة على مراقبة وإدارة الجودة من المراحل الأولية وحتى المنتجات النهائية معتمدة في ذلك على جمع آراء المستهلكين بشكل مستمر والاستفادة منها لتطوير منتجاتها وعلامتها التجارية بهدف رفع مستوى رضا المستهلكين والعملاء مستقبلاً.

خلاصة الفصل الثاني

تم التطرق في هذا الفصل الى دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية، حيث قدمنا تحليل لأنشطة سلسلة القيمة الاساسية والداعمة من خلال تحليل بعض التطورات والمؤشرات الخاصة بنشاط الشركة وفق احصائيات مستقاة من التقارير السنوية للشركة في الفترة 2014-2018 .

خلصنا إلى أن الشركة تسعى إلى تحقيق التكامل الرأسي وتطبيق مراحل سلسلة القيمة ، وتسعى دائما إلى الاستحواذ على أكبر قدر من الحصة السوقية في المنطقة ،بالإضافة إلى كسب رضا شريحة كبيرة من الزبائن عن طريق التنويع في المنتجات الموجهة للاستهلاك، وبهذا أصبحت شركة المراعي السعودية شركة رائدة في مجال الصناعات الغذائية داخل المملكة العربية السعودية وخارجها.

خاتمة

خاتمة

من خلال هذا البحث الأكاديمي، حاولنا الإحاطة بموضوع دور سلسلة القيمة في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، حيث استعرضنا في الفصل الأول المعنون بـ "الإطار النظري لسلسلة القيمة" كل ما يتعلق بمفهوم سلسلة القيمة وخصائصها الأساسية، مع تقديم مجموعة من الأهداف الهامة لتطبيق مفاهيم سلسلة القيمة والأساليب الداعمة لها على مستوى المؤسسة في إطار التفكير في تحسين تنافسيتها والرفع من مستوى أدائها.

كما تم التركيز ضمن هذا البحث على دراسة حالة شركة المراعي السعودية بصفتها إحدى الشركات الأساسية في صناعة الأغذية والمشروبات في السعودية ودول أخرى، حيث حاولنا فهم سير مختلف الأنشطة عبر مفاهيم سلسلة القيمة على مستوى الشركة، ومحاولين تقييم فعاليتها ونتائجها على أداء الشركة بالاعتماد على المعلومات الواردة في التقارير السنوية لشركة المراعي، وهذا ما كان من خلال مضمون الفصل الثاني المعنون بـ "دور سلسلة القيمة في تحسين الأداء لشركة المراعي السعودية".

وفي الأخير، ينتهي البحث بخاتمة تتضمن أهم النتائج والاقتراحات، والتي نعرضها فيما يلي:

أولاً: نتائج البحث

- إن النتائج التي تمكنا من الوصول إليها من خلال هذا البحث يمكن عرضها في النقاط التالية:
1. يشكل مفهوم سلسلة القيمة وتطبيقاتها المختلفة واحدا من الخيارات الاستراتيجية الكفيلة بتحقيق المزايا التنافسية ضمن استراتيجيات التميز من خلال التركيز على فهم سيرورة الأنشطة المختلفة على مستوى المؤسسة، بحيث يتم تبويبها إلى أنشطة رئيسية وأنشطة داعمة وضبط التداخلات فيما بينها بما يسمح على ضوء ذلك بفهم سلوك التكاليف والمصادر الكامنة للتمييز.
 2. على الرغم من أن تحليل سلسلة القيمة يرجع إلى تطويره إلى حد ما إلى إسهامات مايكل بورتر عبر نموذج محدد بدقة، إلا أن عملية تطبيقه الميدانية قد تختلف تشكيلته من مؤسسة إلى أخرى، وهذا ما يجعل المؤسسات والشركات تؤسس لاستراتيجيات خاصة بها على ضوء تطبيقها لسلسلة القيمة بما يتماشى وخصوصياتها ومجالات عملها، وهو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، لا سيما بالنسبة لشركة المراعي السعودية.
 3. إن الأنشطة المتعلقة بسلسلة القيمة لشركة المراعي السعودية في إطار نموذج سلسلة القيمة المتكاملة لشركة المراعي ضمن شعار "من المزرعة إلى المائدة" تتشكل من مجموعة من الأنشطة المتتابعة التي تركز على تحقيق ما يلي:
 - إنتاج واختيار المحاصيل الزراعية خارج المملكة.
 - رعاية قطيع المزارع والعناية الفائقة بالحيوانات في المزارع.
 - عمليات تصنيع ومعالجة وفق أعلى معايير.
 - إمكانيات متميزة لنقل المنتجات والخدمات اللوجستية.
 - آراء المستهلكين وتطوير متميز للعلاقات التجارية.

وعلى ضوء ذلك، فإن تبويب سلسلة القيمة لشركة المراعي بهذا الشكل يؤكد صحة الفرضية الثانية من حيث أن فهم طبيعة الأنشطة وتبويبها هو أهم شيء سيسمح بتحسين بعض مؤشرات الأداء.

4. تحرص شركة المراعي السعودية عبر المراحل المتتابعة لسلسلة القيمة المتكاملة على مراقبة وإدارة الجودة من المراحل الأولية وحتى المنتجات النهائية معتمدة في ذلك على جمع آراء المستهلكين بشكل مستمر والاستفادة منها لتطوير منتجاتها وعلامتها التجارية بهدف رفع مستوى رضا المستهلكين والعملاء مستقبلاً، معتمدة في ذلك على شعارات استراتيجية تتمثل في:
- **الرؤية:** نسعى لتكون منتجاتنا الخيار المفضل للمستهلك من خلال ريادتنا في الأسواق المستهدفة وتقديمنا لأطعمة ومشروبات مميزة.
 - **الرسالة:** تقديم أطعمة ذات قيمة غذائية وجودة عالية تثري حياة المستهلكين كل يوم.
5. بفضل سلسلة القيمة المتكاملة تعتبر شركة المراعي من أكبر الشركات الرئيسية في مجال إنتاج وتوزيع الأغذية والمشروبات في منطقة الشرق الأوسط وفي دول مجلس التعاون الخليجي، وهي تتميز بالريادة في الأسواق الخليجية بامتلاكها لحصص سوقية هامة في سوق المواد الغذائية والمشروبات، حيث تمتلك حصة 57% من أسواق منتجات الألبان الطازجة ضمن دول مجلس التعاون الخليجي، وذلك على الرغم من المنافسة التي تعرفها الشركة في مجال الألبان الطازجة على مستوى دول مجلس التعاون الخليجي التي تأتي من منافسين اثنين بحصص سوقية في حدود 8% لكل شركة منافسة، وهو ما قد يبرز بالتأكيد الأهمية النسبية للحصة السوقية لشركة المراعي.
6. بفضل سلسلة القيمة المتكاملة تم ملاحظة وجود تراجع في تكلفة المواد المستهلكة مرفوقاً بالارتفاع في تكاليف الموظفين ومخصصات الإهلاكات، وعموماً فإن تكلفة المبيعات مقارنة مع إجمالي المبيعات فقد عرفت تراجعاً ملحوظاً من نسبة 43,49% سنة 2014 إلى نسبة 35,06% مع نهاية سنة 2018، وذلك على الرغم من ارتفاع تكلفة الموظفين وبعض المصاريف التشغيلية الأخرى بما في ذلك تكاليف استيراد الأعلاف الخضراء من الخارج، وارتفاع أسعار المواد الطاقوية. وعلى ضوء ذلك، واستجابة لبيئة ارتفاع هذه التكاليف فقد نجحت الشركة عبر سياسات تحسين الكفاءة إلى تحقيق وفورات تجاوزت 200 مليون ريال سعودي في نهاية سنة 2018، وهذا على الرغم من الأداء الضعيف لمنتجات الدواجن ومنتجات أغذية الأطفال الرضع (حققت الشركة نقطة تعادل في قطاع أغذية الأطفال لأول مرة في سنة 2018 منذ إدخال هذه المنتجات). وهذا ما قد يجعل من الفرضية الثالثة صحيحة على ضوء هذه النتائج.
7. تتحقق إنجازات شركة المراعي السعودية عبر سلسلة القيمة المتكاملة من العمليات الهامة التالية:
- ضمان الإمداد المستمر للأعلاف من خارج المملكة العربية السعودية عبر التملك المباشر للجزء الأكبر من سلسلة التوريد فيما يخص هذه الأعلاف.
 - التحسين المستمر للبنى التحتية والأصول بما في ذلك مرافق التصنيع والزراعة لتطوير قدراتها، حيث تمتد مزارع الشركة على مساحة تبلغ عشرات الآلاف من الهكتارات، وتنتج المئات من الأطنان من الأعلاف التي تشحن إلى المملكة العربية السعودية.
 - التركيز على الحد من خسائر الأصول الحيوية على نطاق واسع بسبب المرض وتفشي الأوبئة المرتبطة بمجال عمل الشركة، وقد تحقق ذلك من خلال التبنى لإجراءات قوية للأمن البيولوجي ومكافحة الأمراض وبرنامج اللقاح الملائم جنباً إلى جنب مع التحري والحجر الطبي للحيوانات الواردة، وقد شكلت هذه الخسائر في السنوات السابقة تحدياً للشركة، وهو ما أدى إلى انخفاض أداء قطاع الدواجن بسبب معدلات نفوق الدواجن

ونقص إمدادات الطيور. وبفضل برنامج المراعي للتميز المستمر استطاعت الشركة زيادة كفاءتها وتحقيق الريادة في التكاليف، وقد تم تسجيل الأرباح لأول مرة في قطاع الدواجن في سنة 2018.

➤ الاستفادة من الوفورات المالية التي تتأتى من أتمتة عمليات إدارة المخازن وخطوط الإنتاج عبر تخفيض التكاليف وزيادة قدرات الشركة، ونذكر هنا أن التنفيذ الذكي لشبكة النقل والإمداد للشركة قد مكناها من خفض استهلاك الوقود لكل وحدة يتم تسليمها.

8. من خلال سياسة الشركة المعتمدة على التحكم الكامل في كل أنشطة سلسلة القيمة ضمن الهدف العام المتعلق بتحقيق مستويات هامة لجودة المنتجات، فإن مسألة التسليم في الوقت المناسب هي بمثابة أولوية بالنسبة للشركة ولقسم النقل والإمداد بشكل خاص، وتظهر التقارير السنوية للشركة أن نسبة التسليم للمنتجات في الوقت المناسب تقارب نسبة 99% في إطار التعامل مع أكثر من 110 ألف منفذ من منافذ التوزيع، وهذا ما يعتبر من الأمور الهامة في مجال خدمة المستهلكين.

ثانياً: الاقتراحات

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

1. بعض الاقتراحات الموجهة لشركة المراعي السعودية

على ضوء دراسة حالة شركة المراعي السعودية، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

➤ مواصلة الجهود المبذولة على مستوى شركة المراعي السعودية لتحقيق المزيد من الانجازات في مجال عمل الشركة، وقد يكون من المفيد جدا على ضوء التجارب الدولية أهمية الاستفادة من الخبرات المكتسبة في مجال الزراعة التعاقدية التي تتيح إمكانية الحصول على المواد الأساسية لشركة المراعي بالشكل الذي يحقق أهداف الشركة.

➤ التفكير في إمكانية التعاقد مع التعاونيات المهيكلة لمنتجي الحليب، بما فيها صغار المنتجين ضمن استراتيجية سلسلة القيمة المتكاملة التي تطبقها شركة المراعي.

2. بعض الاقتراحات الموجهة للشركات الجزائرية

على ضوء النتائج المتحصل عليها عبر دراسة حالة شركة المراعي السعودية، فإننا نقترح على الشركات الجزائرية ضرورة تبني الأفكار المتأنية من تطبيقات سلسلة القيمة، لا سيما وأن ذلك يمكن أن يسمح بتحقيق الأهداف المتعلقة بتخفيض التكلفة النهائية للمنتجات والخدمات، وضمان الجودة مع مراعاة شروط وضوابط التسليم في الوقت المناسب.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

اولا) الكتب:

- 1) احمد شاكر العسكري، التسويق الصناعي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، الاردن، 2005
- 2) احمد يوسف دودين، إدارة التسويق المعاصر، الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2011
- 3) أنيس أحمد عبد الله، إدارة التسويق وفق منظور قيمة الزبون، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016
- 4) اسماعيل السيد، اساسيات بحوث التسويق، مدخل منهجي للإدارة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001
- 5) ثامر البكري، استراتيجيات التسويق، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن. 2008
- 6) كالفن ميلر وليندا جونز، تمويل سلسلة القيمة في القطاع الزراعي، منشورات منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، 2010
- 7) كتيب المراعي لشركة المراعي، 2018.
- 8) مصطفى محمود ابوبكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2008.
- 9) نبيل مُجد مرسى، تحليل هيكله التكاليف لأغراض الإدارة الإستراتيجية، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد2، جامعة الإسكندرية، 1997.
- 10) يونس إبراهيم حيدر، الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة، التحليل الاستراتيجي، أساليبه ونماذجه، سلسلة الرضا للمعلومات، دار النشر دمشق، ط1، سوريا، 2005.

ثانيا) المجلات:

- 11) حسام احمد مُجد البياتي، أثر التكامل بين تحليل القيمة وسلسلة القيمة في تخفيض التكاليف، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد 37/2016.
- 12) عاطف عبد المجيد عبد الرحمن، إطار مقترح لتحليل وإدارة التكلفة من المنظور الاستراتيجي بهدف تعظيم قيمة المنشأة، 2008، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، المجلد12، كلية التجارة، جنوب الوادي، سوهاج، 2003 .
- 13) عماد صبيح الصفار، علاء مُجد عبيد، دور تحليلات سلسلة القيمة في إدارة وتخفيض التكلفة، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 108/2016.

ثالثا) الاطروحات والمذكرات:

- 14) الاغواطي يونس، انشاء قيمة للزبون من خلال التحكم في العوامل الاساسية للنجاح، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009/2008
- 15) بوغراة نادية، دور سلسلة القيمة لبورتر في ابراز الميزة التنافسية للمؤسسة، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قنسطينة، 2017/2016
- 16) سعيد خالد مُجد نور، دور المحاسبة الإدارية باستخدام أسلوب سلسلة القيمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركات الصناعة، مذكرة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة الزرقاء، الاردن 2015/2014،

رابعا) المواقع الالكترونية:

- 17) <http://hrdiiscussion.com> المنتدى العربي لادارة الموارد البشرية
- 18) <https://keydifferences.com/>
- 19) www.a7mar.blogspot.com/2015/07 موقع برطام نت، عالم الاقتصاد والادارة
- 20) <https://www.almarai.com> موقع شركة المراعي:
- 21) التقارير السنوية لشركة المراعي السعودية لسنوات: 2018/2017/2016/2015/2014

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعريف بالمفاهيم والأسس المرتبطة بسلسلة القيمة وكيفية تطبيقها على مستوى المؤسسة، وكذا تحديد دورها في تحسين الأداء العام من خلال بعض المؤشرات الهامة في هذا المجال. كما تهدف من جانب آخر إلى توضيح كيفية التطبيق العملي للمفاهيم والأسس المرتبطة بسلسلة القيمة على مستوى شركة المراعي السعودية. وعلى ضوء نتائج البحث تتبين أهمية التطبيقات المعاصرة لسلسلة القيمة في تحسين الأداء العام لشركة المراعي السعودية، لاسيما منها ما يتعلق بالتقليل من التكاليف، وضمان الجودة للمنتجات مع تحقيق التسليم للمنتجات للزبائن في الوقت المناسب. الكلمات المفتاحية: سلسلة القيمة، أنشطة سلسلة القيمة، الأداء.

Abstract

The aim of this study is to identify the concepts and principles related to the Value Chain and their applications at enterpris elexel, and to identify its role for improving the general performance through some important indicators in this field. It also aims to clarify the way to adopt the Practical application of concepts and principles in Almarai Company in Saudi Arabia.

The research results show the importance of modern applications of the Value Chain in ameliorating the general performance of Almari Company in Saudi Arabia.

Notably that concernig to reduce costs, guarnte producte quality with the effective deliner for products to clients on fitted time .

Key words: Value Chain, activities of Value Chain, performance.

