**جامعة محمد خيضر (بسكــــــــــــــــــــرة) السنة: ماستر2 مالية وتجارة دولية**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير المقياس: إمداد ونقل دولي**

**الفصل الثاني: إدارة سلاسل الإمداد (إضافي) Supply chain management SCM**

رغم القبول الواسع الذي حضي به الإمداد في المؤسسات، وذلك لدوره في تحسين كفاءة تدفق المنتجات والخدمات من مرحلة الحصول على المواد الخام من الموردين، وحتى مرحلة التسليم للعملاء، إلا أنه لم يستطع توفير إطار عام تستخدمه المؤسسات، سواء للتنسيق بين وظائفها المختلفة، أو التنسيق مع المؤسسات التي تشترك معها في تدفق المنتجات والخدمات إلى المستهلك النهائي، وهنا برز مفهوم إدارة سلاسل الإمداد ليعالج هذا النقص.

1. **تعريف سلاسل الإمداد:**

يعرف William J. Stevenson(2002) سلسلة الإمداد بأنها: تتابع من المنظمات (تسهيلات، وظائف، ونشاطات تلك المنظمات) المشاركة في إنتاج وتسليم سلعة أو خدمة، وتبدأ بالموردين الرئيسيين للمواد الخام، وتنتهي بالعميل النهائي، وتشمل التسهيلات: المخازن، المصانع، مراكز التشغيل، ومراكز التوزيع، محلات التجارة والتوكيلات، أما الوظائف فتشمل: التنبؤ بالطلب، رقابة المخزون، إدارة المعلومات، ضمان الجودة، جدولة وتخطيط العمليات، وتضم النشاطات: الشراء، الإنتاج، التوزيع، التسليم، وأخيرا خدمة العميل.

ويعرف Swami Nahan (1998) سلاسل الإمداد بأنها شبكة من المؤسسات المستقلة أو شبه المستقلة، والمسؤولة بشكل جماعي عن أنشطة تأمين الإحتياجات والتصنيع والتوزيع، المتعلقة بعائلة أو أكثر من المنتجات المترابطة.

1. **تعريف إدارة سلاسل الإمداد**

إدارة سلاسل الإمداد هي: عملية التنسيق والتكامل لحركة تدفق المواد الخام والمنتجات والمعلومات ذات العلاقة من نقطة المصدر إلى مكان الاستهلاك بكفاءة وفعالية.

إدارة سلسلة الإمداد هي: مجموعة من الطرق المستخدمة لمكاملة الموردين، المصنعين، المخازن، والمتاجر بفعالية، بحيث يجري إنتاج وتوزيع البضائع بالكميات الصحيحة، إلى المواقع الصحيحة، وفي الوقت الصحيح، بحيث تكون كلفة النظام الكلية اخفض ما يمكن مع المحافظة على تحقيق متطلبات مستوى الخدمة .

1. **خصائص إدارة سلاسل الإمداد**

* التدفقات في سلاسل الإمداد تتعدى حدود المؤسسة لتدار ابتداء من مورد المورد إلى الزبون النهائي، وهو أحد أهم خصائص سلاسل الإمداد التي تميزها عن مفهوم الإمداد.
* تتكون سلاسل الإمداد من 4 أنواع من التدفقات: تدفقات المواد الخام والمكونات والمنتجات التامة من الموردين بإتجاه العميل النهائي، تدفقات المعلومات في الإتجاهين، تدفقات النقدية من العميل بإتجاه المورد، وتدفق المردودات والمرتجعات.
* يتوجب على المؤسسات في سلسلة الإمداد التحكم في تكنولوجيا المعلومات للتنسيق فيما بينها من أجل تسيير أفضل لتدفق المعلومات المتوفرة عبر وسائل الإتصال.
* نجاح سلسلة الإمداد يتطلب تبني جميع أعضائها لنفس الهدف، وهو التركيز على خدمة العملاء، وهو ما يجعل إدارة سلاسل الإمداد فلسفة متكاملة وليست مجرد اجراءات وأساليب، وذلك لإدارة جميع التدفقات في قنوات التوزيع من المورد الإبتدائي وحتى المستهلك أو المستخدم النهائي، أين يؤثر أداء كل مؤسسة في السلسلة على أداء جميع أعضاء السلسلة، وبالتالي على الأداء الكلي للسلسلة.
* يشار أحيانا إلى سلسلة الإمداد على أنها سلسلة القيمةValue Chain، ويعني المصطلح الأخير أنّ القيمة تضاف للسلع والخدمات مع تقدمها في السلسلة، ولذلك بدل نقل المنتح نتكلم عن توريد القيمة المصاحبة للمنتج.
* سلسلة الإمداد تسمية خاطئة بشكل واضح، حيث أنّ كل منظمة لها أكثر من مورد أو عميل، أي أن تسمية شبكة الإمدادSupply Network هي الأصح .
* تهدف إدارة سلاسل الإمداد لتخفيض عدم التأكد والمخاطر في السلسلة، حتى لا تكون هناك حاجة لمخزون كبير، كما تكون هناك سرعة في تنفيذ العمليات بما يسمح بتخفيض دورة الإنتاج والطلب، وهو ما ينعكس إيجابا على مستوى خدمة العميل النهائي.
* لا يشترط لتطبيق فكر إدارة سلسلة الإمداد إنشاء إدارة مختصة لذلك، في حالة قدرة الإدارة القائمة على تطبيق هذا الفكر والتنسيق فيما بينها.
* سلسلة التوريد هي نظام ديناميكي يتطور مع الزمن: التقلبات الفصلية، الموضة، الإعلانات والتخفيضات، استراتيجيات أسعار المنافسين .... إلخ، لها تأثير كبير على الطلب.
* سلسلة التوريد هي شبكة معقدة من المؤسسات التي لها أهداف مختلفة ومتضاربة، ومنه الحاجة إلى إدارة عدم التأكد للمطابقة بين الطلبيات والتسليم.
* تطبيق فكرإدارة سلسلة الإمداد يبدأ أولا في إدراة سلاسل الامداد الداخلية، وإعتبار العلاقات بين الإدارات الداخلية علاقة عملاء بموردين، وتهدف جميع الإدارات لتحقيق أعلى عائد من خلال الوصول لأفضل مستوى لخدمة العملاء.
* لا يمكن أن ينجح التنسيق مع الموردين والعملاء، إلا إذا طبقت المؤسسة فكر التخطيط التعاوني بين الإدارات داخل المؤسسة، وذلك من خلال إجتماع تخطيط المبيعات والعمليات Sale & Operating meeting .

1. **نشأة وتطور إدارة سلاسل الإمداد:**

ظهر مصطلح إدارة سلاسل الإمداد أول مرة سنة 1982 من طرف كيث أوليفر Keith Oliver، وهو استشاري في شركة Booz Allen Hamilton Consulting ، حيث استعمله في مقابلة مع مجلة التايمز للمالية، ثم اكتسب المصطلح زخما في أواخر التسعينات.

1. **مراحل تطبيق إدارة سلاسل الإمداد**
2. **تحديد أطراف سلسلة الإمداد:**

قد يؤدي إدخال جميع الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة في سلسلة الإمداد إلى تعقيدها، وبالتالي صعوبة التحكم فيها، لذا على الإدارة تمييز الأعضاء ذوي الدور الأساسي في سلسلة الإمداد، والأعضاء الذين يقتصر دورهم على تقديم الدعم والإسناد، وتساعد التفرقة بين مجموعتي الأعضاء على تبسيط سلاسل الإمداد، حيث يجب أن تقتصر على الأعضاء الأساسيين فقط:

* الأعضاء الأساسيون، وهم المؤسسات التي تمارس أنشطة تشغيلية أو إدارية تساهم في عملية إنتاج السلع والخدمات التي توجه لمستهلك أو سوق معين.
* الأعضاء الثانويون، ومن أمثلة هؤلاء شركات تأجير الشاحنات والمستودعات، شركات الخدمات التسويقية، القروض التي تقدم الإئتمان، وعلى الرغم من أهمية دور هؤلاء الأعضاء، إلا أنهم لا يساهمون بشكل مباشر في القمة المضافة.

**ب. تحديد موقع المؤسسة داخل السلسلة:**

وهو ما يؤثر على قدرة المؤسسة على إدارة شبكة الإمداد، فقط تقع قرب مصادر التوريد (مورد مواد خام) أو قرب المستهلك النهائي ( حالة مؤسسة تجزئة)، كما أن إتجاه المؤسسة لشراء الخدمات اللوجستية من خلال التعهيد أو المقاولة من الباطن، يمكن أن يؤثر على هيكل سلسلة التوريد وعلى موقع ومكانة المؤسسة داخلها.

1. **تحديد الأنشطة التي يجب التنسيق فيها مع كل عضو في سلسة الإمداد:**

* **إدارة علاقات العملاء Customer Relationship Management(CRM):** تتضمن تعريف مجموعة العملاء الذين تتعامل معهم المؤسسة، تحديد احتياجاتهم، التنبؤ بالطلب، تزويد العملاء بالمعلومات المتعلقة بأنواع المنتجات وخصائصها وأسعارها، متابعة تنفيذ طلبيات العملاء، وهي أول الأنشطة التي على المؤسسة إدارتها بالتنسيق مع أعضاء سلسلة الإمداد، من خلال نظام اتصالات يتميز بالكفاءة والسرعة.
* **إدارة علاقات الموردين:Supplier Relationship Management(SRM) :** تتضمن تصنيف الموردين إلى مجموعات وفقا لدرجة أهمية كل منهم للمؤسسة، وقد تدخل في عملية شراكة مع عدد محدود من الموردين، لتطبيق أسلوب الشراء في الوقت المحدد Just In Time(JIT)، مما يتطلب درجة عالية من التنسيق، ويساعد على طلك ارتباط المورد مع المؤسسة من خلال شبكة الحاسبات الآلية.
* **تطوير المنتجات الجديدة:** طبقا لمفهوم إدارة سلاسل الإمداد، لابد من اشتراك الموردين والعملاء في تطوير المنتجات الجديدة من خلال فرق متنوعة المهارات والخبرات، بما يساعد على تكامل عمليات التوريد والتصنيع والتوزيع.
* **تخطيط موارد المؤسسة Enterprise Resource Planning (MRP):** نظام معلوماتي صمّم لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الأنشطة العملية مثل المحاسبة والموارد البشرية، كما يمكنه تبادل البيانات بين أجزائه المختلفة. فمن خلال طلبيات العملاء، وبمساعدة نظام MRP، يمكن تحديد الموارد المالية، البشرية، الوقت والمشتريات اللازمة.

**د. تحديد درجة التكامل عبر سلسلة التوريد**

يتوقف نجاح إدارة سلاسل الإمداد على درجة تكامل عمليات التخطيط بين الأعضاء بالإضافة للتوصل إلى معايير رقابية موحدة تساعد على قياس نجاح سلسلة التوريد.

1. **أنواع العلاقات داخل سلاسل الإمداد**
2. **العلاقات الرأسية:**

تشير إلى الروابط التقليدية بين المؤسسات في سلسلة الإمداد، مثل العلاقة بين المصنعين وموردي المواد وقطع الغيار والمنتجات نصف المصنعة، أو العلاقات بين المصنعين والموزعين وتجار التجزئة، وتركز هذه العلاقات على ضمان تدفق المنتجات والمعلومات داخل السلسلة، وقد ظهر حديثا طرف ثالث مؤثر في هذه العلاقة، هم مقدمو الخدمات اللوجستية أو لوجستيات الطرف الثالث.

1. **العلاقات الأفقية:**

تتضمن اتفاقيات بين المؤسسات من نفس النشاط، مثل التعاون في عمليات النقل والتموين، مثل مكاتب الشراء المشتركة بين المؤسسات Centrale d’achat، التي تقوم بتجميع المشتريات لمجموعة من الأعضاء، بهدف الحصول على أفضل الشروط والأسعار بفضل اقتصاديات الحجم.

**ج. التعاون الشامل:**

تتضمن اتفاقيات بين الشركات التي تقع في المستويين الرأسي والأفقي في سلسلةالإمداد، كأن تتفق مجموعة من الناقلين والشاحنين على التعاون للحد من حركة الشاحنات الفارغة.

1. **درجة قوة العلاقات في سلسلة التوريد:**

يمكن أن تتدرج العلاقات بين عضوين أو أكثر من أعضاء سلسلة التوريد عبر ثلاث مستويات: العلاقات المرتبطة بالصفقات، وعلاقات التعاونالشراكة، التحالفات الاستراتيجية. وهو ما يوضحه الشكل التالي:

**مؤقتة**

**مورد**

**شريك**

**تحالف استراتيجي**

**تعاونية**

**استراتيجية**

**علاقات تبادية وصفقات**

**علاقات تعاونة قوية**

1. **العلاقات المرتبطة بالصفقات:**

علاقات مؤقتة وقصيرة الأجل تنتهي بانتهاء الصفقة، وتسمى كذلك العطاءات التنافسية أو المناقصات، لأن المؤسسة تتفاوض مع عدد كبير من الموردين وتختار السعر الأفضل بالنسبة لها، وفي كل فترة تعيد العملية، ومن خلال محاولة ضرب الموردين ببعضهم البعض، فإنها تجبرهم على خفض أسعارهم، إلا أن افتقاد المؤسسة للإلتزام طويل الأجل إتجاه الموردين الفرديين يجعلهم مترددين في الاستثمار في الّأصول المتخصصة لتحسين القطع أو المواد، كما أن ذلك قد يؤدي إلى فقدان الثقة بين المؤسسة ومورديها، وبنفس الطريقة تتعامل المؤسسة مع الموزعين وتجار الجملة. كما تظهر في علاقة البائع والمشتري، حيث التكامل أو التعاون ضئيل أو معدوم.

1. **العلاقات التعاونية:**

أدركت المؤسسات مع تزايد المنافسة، أهمية تكوين علاقات تعاون طويلة الأجل مع أعضاء سلسلة الإمداد، والنظر لكل طرف فيها على أنه شريك، وتمتد علاقات التعاون والتنسيق بين الموردين والمشترين لتشمل كل أعضاء السلسلة، على أرضية من الثقة المتبادلة وإدراك منافع التعاون، ومن تلك المنافع: تخفيض عدم التأكد والمخاطرة، وتحسين جودة المنتج، وتخفيض التكاليف الكلية، وزيادة ربحية جميع الأعضاء، وسرعة الاستجابة لطلبات العميل النهائي، ويتم استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بين المنظمات لتحقيق ذلك التعاون والتنسيق، الذي يتطلب تبادل وتشارك المعلومات (وبشكل خاص بيانات نقاط بيع التجزئة، التي تستخدم في إعداد التنبؤ التعاوني).

قد يكون التعاون عموديا مع الموردين والموزعين، وقد يكون أفقيا مع المؤسسات الأخرى مثل التعاون بين موزع وموزع، والتي من الممكن أن تكون منافسة في نفس القطاع، وتعد العلاقات التعاونية التي أرستها الشركات اليابانية لصناعة السيارات مع موردي المكونات، والمسماة بنظام كيريتسو Keiretsu System، مثالا ناجحا للعقود طويلة الأجل، فمن خلال تطبيق نظام التخزين اللحظي JIT، أو من خلال التعاون في تصميم أجزاء المكونات لتحسين الجودة وخفض التكاليف التجميع، وهو ما يسمح بإضافة القيمة التي يتم تقاسمها بين الشركات والموردين.

**ج. العلاقات التحالفية:**

تعد أفضل صور العلاقات اللوجستية، لأنها تضمن درجة شراكة كاملة، طويلة الأجل، وقائمة على إيجاد والحفاظ على علاقة رابح-رابح بين كل أطراف سلسلةالإمداد، وقد تصل هذه العلاقة إلى درجة الإندماج والاستحواذ، من أشكال التحالف: تقاسم الموارد المطلوبة للقيام بمشروع مشترك جديد، والتي قد لا تستطيع مؤسسة بمفردها أن توفرها بسهولة، ومنها اتفاقيات العمل في مشاريع البحث والتطوير المشتركة لتطوير منتج جديد مثلا.

1. **محفظة العلاقات داخل سلسلة الإمداد:**

تعتمد العلاقات داخل سلسلة الإمدادعلى تفاعل عاملين هما:

* **الاستثمارات الخاصة بالمشتري:** وتشمل المباني، التجهيزات، المعدات، الأفراد، جهود التعليم لرفع أداء المورد وتبادل المعلومات، التدريب والمعرفة اللازمة لتطوير العلاقة بينهما... إلخ.
* **الاستثمارات الخاصة بالمورد:** وتشمل المصانع، مواقع التوزيع (تاجر الجملة)، تطوير نظم المعلومات لتتواءم مع قواعد بيانات المشترى، نظم تبادل البيانات الكترونياً EDI .

وقد أوجد هذا التفاعل أربعة أنماط من العلاقات يوضحها الشكل التالي :

تقيد المشترى

تبادل تسويقي

شريك استراتيجي

تقيد المورد

**عالية**

**مخفضة**

**استثمارات خاصة باالمشتري**

**عالية**

**منخفضة**

**الاستثمارات المحددة للمورد**

وفيما يلي شرح للعلاقات الأربعة:

**1- شريك استراتيجي:** وفيه يقدم كلا الشريكين أصول محددة ومرتفعة القيمة للعلاقة، وهى تعتبر بمثابة التزامات حقيقية لقوة العلاقة.

**2- تقيد المورد:** عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المورد كرهينة لدى المشترى في حين يستطيع المشترى التحول من عميل إلى آخر بحرية.

**3- تبادل تسويقي:** وفيه يقدم كل شريك تطوير لأصول خاصة بالعمل مع الطرف الأخر، ويتمكن كل شريك في هذا الوضع من دخول السوق والتحول إلى شريك آخر بأقل تكلفة وخسارة ممكنة.

**4- تقيد المشترى:** عدم تماثل في العلاقة، يعتبر المشترى كرهينة لدى المورد، في حين يستطيع المورد التحول من عميل إلى آخر بحرية.