المحاضرة الثالثة: سلسلة الامداد

1. تعريف سلاسل الإمداد:

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

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.

هي حلقة الوصل للموارد والعمليات والتي تبدأ بمصدر المواد الخام وتمتد خلال توصيل او تسليم المنتجات التامة الى العميل النهائي، ويشتمل ذلك التجار والتسهيلات الصناعية، والقائمين على نظم الامداد ومراكز التوزيع الداخلية والموزعين واي كينونات أخرى تمهد السبيل الى قبول ورضاء العميل النهائي.

2. خصائص سلسلة الامداد

- 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 3 أنواع من التدفقات: تدفقات المواد الخام والمكونات والمنتجات التامة، تدفقات المعلومات، تدفقات النقدية، 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 الاتصال.
- نجاح سلسلة الإمداد يتطلب تبني جميع أعضائها لنفس الهدف، وهو التركيز على خدمة العملاء، وذلك لإدارة جميع التدفقات في قنوات التوزيع من المورد الابتدائي 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 القيمة Value Chain، ويعني المصطلح الأخير أنّ القيمة تضاف للسلع والخدمات مع تقدمها في السلسلة، ولذلك بدل نقل المنتج 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 الإمداد Supply Network هي الأصح .
- سلسلة الامداد هي نظام ديناميكي يتطور مع الزمن: التقلبات الفصلية، الموضة، الإعلانات والتخفيضات، استراتيجيات أسعار المنافسين .... إلخ، لها تأثير كبير على الطلب.
- سلسلة الامداد هي شبكة معقدة من المؤسسات التي لها أهداف مختلفة ومتضاربة، ومنه الحاجة إلى إدارة عدم التأكد للمطابقة بين الطلبيات والتسليم.

3. أنواع سلاسل الامداد

تقع سلاسل الامداد في ثلاث أنواع رئيسية:

أ. سلسلة الامداد المركزة: تشمل الاعمال في الصناعات المختلفة مثل صناعة السيارات التي تتصف ب:
   - قليل من العملاء ولكن كثير من الموردين؛
   - العملاء بالتوازي مع طلب الاحتياجات ويلائمها نظام الامداد عند الطلب.

ب. سلسلة الامداد المتعلقة بإنتاج الدفعة(وسيط): وتشمل الاعمال التي تتوسط سلسلة الامداد والتي تتصف ب:

- كثير من العملاء وكثير من الموردين؛
- شبكة معقدة من العلاقات-حيث يمكن الاتصال بشركة والتي تكون أحيانا من العملاء وأحيانا أخرى من المنافسين وأحيانا ثالثة تكون شريكا وأحيانا رابعة تكون المورد الخاص، من خصائصها السرعة والمرونة- في عملية نقل المعلومات مثل التصميمات وجداول الإنتاج فهي ضرورية للتشغيل.

ت. سلسلة الامداد المتعلقة بالتجارة والتوزيع: تتصف هذه السلسلة بما يلي:

- أعداد ضخمة من العملاء ولكن بالقياس النسبي قليل من الموردين؛
- يتم العمل مع الموردين في طرق مختلفة جدا تبدأ من كيفية التعامل مع العملاء.

4. اهداف سلسلة الامداد

اهداف سلسلة الامداد تنقسم الى هدفين رئيسين وكل هدف ينقسم هو بدوره الى مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

أ. الهدف الأول: ويقوم على تعظيم قيمة منتجات المؤسسة وخدماتها من وجهة نظر عملائها، عن طريف القيام بالأنشطة التالية:

- التعرف باستمرار على الحاجات والرغبات لدي العملاء، والعوامل المؤثرة في هذه الحاجات، أسباب التقلب في رغبات العملاء واحتياجاتهم، من اجل التخطيط لكيفية إرضائهم واشباع رغباتهم.
- وجود نظم اتصالات مرنة تساعد على تدفق المعلومات من المؤسسة الى العملاء والعكس.
- وضع أنظمة تقوم بمتابعة طلبات العملاء وتنفيذها داخل سلسلة الامداد، وتعمل بصورة أساسية على زيادة قدرة المؤسسة على إنتاج المنتجات وتوزيعها ونقلها في المكان والوقت المناسبين لزبائنها.
- التخطيط لأداره التدفقات العكسية للمنتجات، من العملاء الى المؤسسة، مثل مردودات المبيعات، المنتجات التالفة، بنفس بدرجة كفاءة انتقال المنتجات من المؤسسة الى الزبائن، العمل على تقليل التدفقات الى أدنى حد ممكن.

ب. الهدف الثاني: كيفية إدارة المؤسسة لعملياتها الداخلية بكفاءة، وبشكل يضمن تحقيق التكامل بين أطراف سلسلة الامداد كافة، من خلال القيام بالأنشطة التالية:

- قيام المؤسسة بوضع أنظمة للرقابة على المخزون قادرة على المواءمة بين طلبات العملاء والقدرات الإنتاجية للمؤسسة للوفاء بها
- حرص المؤسسة على توفير نظم إنتاجية مرنة تسمح بالاستجابة للتغيرات المستمرة في حاجات العملاء ورغباتهم.
- تحول نظرة المؤسسة الى الموردين العملين في سلسلة إمدادها، من مجرد كونهم مؤسسات تقوم بتوفير المواد الخام والمستلزمات الإنتاجية، الى كونهم شركاء حقيقين قادرين على تعظيم قيمة منتجات المؤسسة وخدماتها.
- تأكيد المؤسسة وحرصها على إشراك العملاء والموردين في عملية تطوير المنتجات الحالية او ابتكار منتجات جديدة لتقديمها الى الأسواق.

5. أنواع العلاقات داخل سلاسل الإمداد

أ. 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.

ب. 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 سلسلة الإمداد، كأن تتفق مجموعة من الناقلين والشاحنين على التعاون للحد من حركة الشاحنات الفارغة.

6. عوائق سلسلة الامداد

بناء على تقرير المنتدي العالمي للاقتصاد فان المرتكز الأساسي يتمثل في إزالة عراقيل تطوير سلاسل الامداد وليس إزالة التعريفة الجمركية، وقد صنف المنتدي الاقتصادي العالمي حواجز سلاسل الامداد ضمن أربعة فئات هي:

أ. إمكانيات سهولة الوصول: وتشمل كل الأنظمة التي تسمح بدخول الشركات الى أسواق هذه الدول ضمن رسوم الاستيراد والمعايير التقنية ومعايير الصحة والسلامة والامن وعدد القوانين واللوائح الأخرى.

ب. إدارة الحدود: وتقيس مدى قدرة الدول على الإدارة الجيدة للحدود لضمان دخول وخروج البضائع بشكل فعال وسريع بالاعتماد على المستوى العالي لكفاءة الجمارك والشفافية في المعاملات وسهولة إجراءات الحدود.

ت. البنية التحتية للنقل والاتصالات للبلدان: وهي تقيس مدي قدرة الدولة على الدخول بشكل مكمل للعلاقات الدولية داخل وخارج حدودها بمعني مدي مساهمتها من ناحية النقل والاتصالات.

ث. بنية الاعمال: وهي تتعلق بالأطر الأمنية والتنظيمية التي تتعلق ببيئة الاعمال الدولية والاستيراد والتصدير وتشمل قوانين الاستثمار وتوظيف العمالة الأجنبية ومستويات الأمان.