

التحالفات الإمدادية كخيار استراتيجي لنجاح المؤسسات الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية

Supply alliances as a strategic option for the success of industrial enterprises and increase their competitiveness



إبراهيم وصيف غدير ابراهيم *

جامعة الشهيد حمه لخضير الوادي - الجزائر

brahim-ghedeir@univ-eloued.dz

سماح صولح

جامعة محمد خيضر بسكرة - الجزائر

s.souleh@univ-biskra.dz

تاريخ الاستلام: 2023/08/31 تاريخ القبول 2023/10/16 تاريخ النشر 2023/12/31



ملخص:

في ظل سياق عالي التنافسية وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت المؤسسات الصناعية بحاجة إلى التحكم في الآجال وتقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع والتمويل من أجل أن تصبح أكثر تنافسية وربحية، وهو ما تحققه إدارة سلسلة إمداد تتمتع بمرونة أكبر تمكن من تحقيق الاستجابة المثلى لتطورات السوق مشكلة بذلك رهانا اقتصاديا أساسيا للمؤسسات الصناعية في بحثها عن النمو المريح، والإبداع والتحسين المستمر في جودة الخدمات..، حيث أصبح اليوم التنافس بين المؤسسات ليس في المنتج فقط ولكن في سلاسل الإمداد، وتأتي هذه الورقة البحثية لمعالجة إمكانية اعتبار

* المؤلف المراسل

التحالفات الإمدادية كخيار استراتيجي لنجاح المؤسسات الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية؟

الكلمات المفتاحية: الامداد؛ سلاسل الامداد؛ التحالفات الاستراتيجية؛ التحالفات الامدادية؛ التنافسية؛ القدرات التنافسية

Abstract:

In a competitive context and with technological evolution accelerating, industrial companies need to control time and reduce production, distribution and logistics costs to become more competitive and more profitable, which is obtained by "the supply chain management" with greater flexibility which can ensure the best response to the problem of market evolution, and for this the supply chain has become an essential lever for industrial companies in their search for profitable growth, innovation and the continuous improvement of the quality of services..., and for this reason the competition between companies today is not only in the product but in the supply chain, and in this context comes our research document to examine the possibility of considering supply alliances as a strategic choice for the success of industrial companies and to increase their competitiveness?

key words supply; supply chains; strategic alliances; Supply alliances; competitiveness; Competitive capabilities

مقدمة:

في ظل سياق عالي التنافسية وفي ظل التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت المؤسسات الصناعية بحاجة إلى التحكم في الآجال وتقليل تكاليف الإنتاج والتوزيع والتمويل من أجل أن تصبح أكثر تنافسية وربحية، وهو ما تحققه إدارة سلسلة إمداد تتمتع بمرونة أكبر تمكن من تحقيق الاستجابة المثلى لتطورات السوق وتمكن من الحصول على حصص سوقية أكبر وبالتالي زيادة الهامش؛

وقد سمحت الإمكانيات الجديدة لتكنولوجيات الإعلام والاتصال بتفعيل إدارة سلسلة الإمداد وتوجيه الأداء نحو مراقبة التكاليف ومراقبة الجودة والآجال ومؤشرات الفعالية

التنظيمية، حيث تسمح أنظمة المعلومات بالتكامل وبتبادل المعلومات وقياس مؤشرات الأداء، وكذا بتسيير السلسلة الإمدادية وزيادة مرونتها مما له أثره في اتخاذ أحسن القرارات للمؤسسة؛

وفي ظل محيط اقتصادي محلي وعالمي في تطور وتغير مستمرين، تشكل إدارة سلسلة الإمداد رهانا اقتصاديا أساسيا للمؤسسات الصناعية في بحثها عن النمو المريح، والاستثمار الفعال لرؤوس الأموال وتقليص التكاليف، وكذا الإبداع والتحسين المستمر في جودة الخدمات، حيث أصبح اليوم التنافس بين المؤسسات ليس في المنتج فقط ولكن في سلاسل الإمداد؛

وتأتي هذه الورقة البحثية لمعالجة إمكانية اعتبار التحالفات الإمدادية كخيار استراتيجي لنجاح المؤسسات الصناعية وزيادة قدرتها التنافسية من خلال النقاط التالية:

✚ الإطار المفاهيمي لإدارة سلسلة الإمداد.

✚ الضغوط التنافسية الجديدة للمؤسسات الصناعية وضرورة التوجه نحو سلاسل الإمداد

✚ دور نظم المعلومات في ضمان كفاءة وجودة إدارة سلسلة الإمداد في المؤسسات الصناعية

✚ من تطوير إدارة سلسلة الإمداد إلى التفكير في التحالفات الإمدادية

✚ التحالفات الإمدادية الميزة التنافسية المستقبلية للمؤسسات الصناعية

✚ النتائج والتوصيات

أولا: الإطار المفاهيمي لإدارة سلسلة الإمداد:

تشكل اليوم تكلفة اللوجستيك بين 10 و 12 بالمئة من سعر تكلفة المنتجات، وقد عرفت وظيفة اللوجستيك تطورا مهما في مكوناتها وفي دورها وفي مستواها السلمي، حيث أصبح وجود مديري اللوجستيك في لجان الإدارة كثير الوقوع، كما استحدثت فيها وظائف أكثر تقاطعا وانفتاحا على الخارج وهو ما خلق إدارة سلسلة الإمداد، وفيما يلي نتعرف على مراحل تطور وتكامل اللوجستيك كما نفرق بين مصطلحين كثيرا ما يتم الخلط بينهما هما سلسلة الإمداد وإدارة سلسلة الإمداد.

I- مراحل تطور وتكامل اللوجستيك:¹ ظهر الاهتمام باللوجستيك بشكل واسع داخل المؤسسات ضمن ثورة تطور وتكامل الأنشطة والهياكل التنظيمية وزيادة ضغوطات المحيط وكذا زيادة الوعي والمعرفة لدى الزبون مما لم يترك الخيار أمام المؤسسات إلا بتبني مقارنة لوجستكية خاصة، ويمكن أن نحدد تطور اللوجستيك في ثلاث مراحل:

1. المرحلة الأولى (1950 – 1970): وهي مرحلة اللوجستيك المتمثل في التوزيع المادي أو اللوجستيك الذي ينظر إليه أساسا على أنه وسيلة تقنية تظهر عبر أنشطة النقل، والتخزين وتكييف (le conditionnement) ومعالجة الطلبات، بالإضافة إلى الأداء الموجه للتحكم في تكاليف أنشطة التوزيع (الفاعلية التسييرية)، وبالتالي تكامل أنشطة اللوجستيك هنا حدث بفعل تطور الوظيفية التجارية وارتكازها على إرادة تقليص تكاليف التوزيع.

2. المرحلة الثانية (1970 – 1980): جاءت نتيجة الضغوطات التنافسية التي سارعت في تجاوز حدود التوزيع ودفعت بالمسيرين إلى التحكم أكثر في دورة التدفقات عبر الأنظمة التحتية الثلاث: التموين، الإنتاج والتوزيع، بهدف التحسين المستمر للأداء على مستوى طول السلسلة اللوجستكية، وتميزت هذه المرحلة بظهور وظيفة أو إدارة وظيفية مكملة للوظيفة التجارية ولإنتاج و للتموين تحت صيغة تكنولوجية-

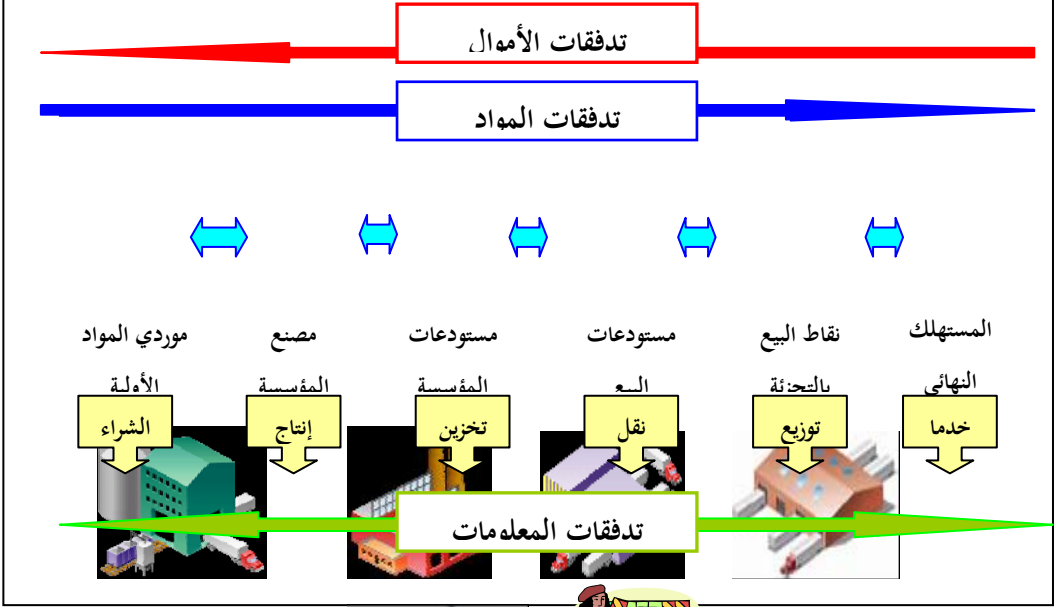
تنظيمية (forme techno-organisationnelle) وهي ظهور الخدمات اللوجستية وقد سمحت الإمكانيات الجديدة لتكنولوجيات المعلومة بتفعيل الوظيفة اللوجستية وتوجيه الأداء نحو مراقبة التكاليف ومراقبة الجودة والآجال ومؤشرات الفعالية التنظيمية.

3. المرحلة الثالثة (1980 - إلى اليوم): هي مرحلة معقدة حيث أن كل المؤسسات تسعى إلى تحسين توقعها مما يجعل الأداء يتعدى أن يكون فقط متغيرا استثنائيا أو خاصا بالمؤسسات المستقلة، بل يركز على أشكال التكامل الداخلي والخارجي للأنشطة اللوجستية وهو ما يستلزم وجود كفاءات لوجستية جديدة وتسيير استثمارات مادية وفكرية، والعمل على تقليص تكاليف الأنشطة، ومؤشرات الأداء هنا تركز على قدرة المؤسسة على حل المشاكل ومراقبة الفروق بين ما هو متوقع وما هو مجسد وقياس خلق القيمة داخل وخارج المؤسسة؛

ومن هنا يظهر اللوجستيك كتكفل كلي يسجل ضمن إستراتيجية المؤسسة ويتطور انطلاقا من التحولات الهيكلية، السلوكات والكفاءات الداخلية، وهو ما أفرز المفهوم الجديد لإدارة سلسلة الإمداد كمقاربة لوجستية كلية تقوم على التكامل الداخلي والخارجي للأنشطة والعمليات اللوجستية لأعضاء سلسلة الإمداد.

II- مفهوم سلسلة الإمداد: سلسلة الإمداد أو السلسلة التموينية أو السلسلة اللوجستية الكلية هي "شبكة من المؤسسات التي تشترك مع بعضها من خلال مجموعة من العلاقات والعمليات أو الأنشطة التي ينتج عنها قيمة مضافة على صورة بضائع أو خدمات في متناول العميل النهائي لسلسلة الإمداد"²، حيث تعمل سلسلة الإمداد على ضمان تدفقات الأموال والمواد والمعلومات انطلاقا من مورد المورد إلى غاية زبون الزبون وهو ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (01): سلسلة الإمداد

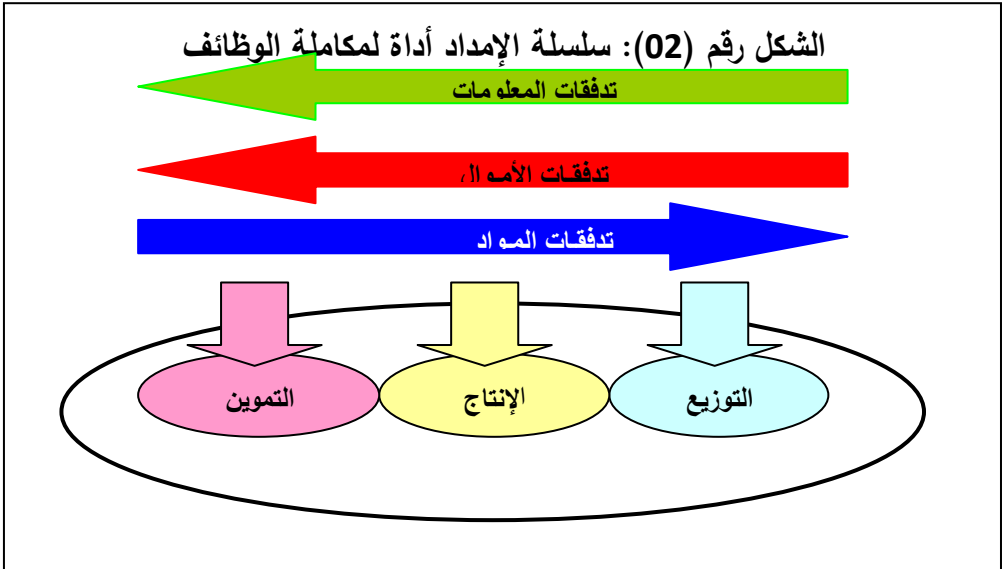


وظائف الثلاث المتمثلة في



وبالتالي يمكن القول أن سلسلة التوزيع والإنتاج والتمويل

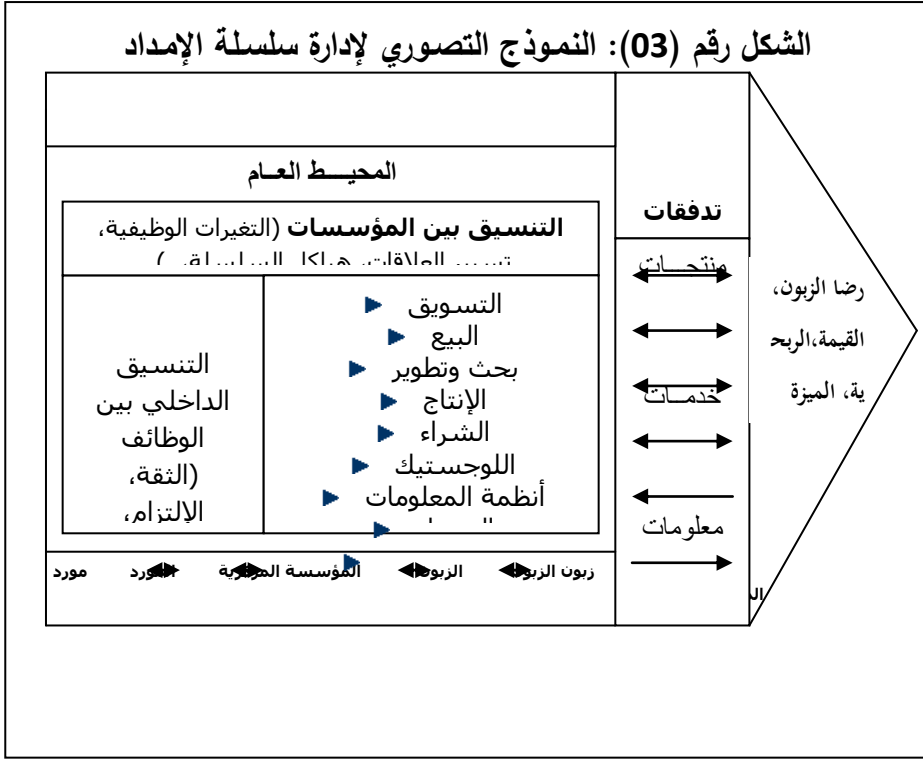
الشكل رقم (02): سلسلة الإمداد أداة لمكاملة الوظائف



III- مفهوم إدارة سلسلة الإمداد: تم إدخال مصطلح إدارة سلسلة الإمداد مع بداية الثمانينات ثم حاول الأكاديميون فيما بعد إعطائه الهيكلية مع بداية التسعينات، حيث كانت أولى الأعمال على يد Christopher (1992،1994) الذي اعتبر إدارة سلسلة الإمداد تستعير العديد من العناصر، وركز على تطور الهياكل التنظيمية الداخلية والخارجية وأنه على المؤسسة المرور من هيكل على أساس الوظائف إلى آخر على أساس العمليات، ومن مفهوم الربح إلى مفهوم الأداء (من عناصر مالية إلى عناصر غير مالية) ومن تسيير المنتجات إلى تسيير الزبائن ومن منطق عمودي إلى منطق افتراضي.

وفي عام 1999 أدخل Christopher مفهوم "السلسلة اللوجستية الرشيقة أو السريعة *la chaine*" "logistique agile" والتي تساعد على تأقلم سريع، استراتيجي وعملياتي مع التغيرات ذات الدرجة العالية والغير متوقعة للمحيط؛

وحديثا يعرف Mentzer et Al (2001) إدارة سلسلة الإمداد على أنها "التنسيق النوعي والإستراتيجي للوظائف العملية الكلاسيكية وتكثيها بين الأقسام الداخلية لنفس المؤسسة وبين الشركاء ضمن السلسلة اللوجستية بهدف تحسين الأداء على المدى الطويل لكل مؤسسة عضو وللمجموع السلسلة"³، هذا المفهوم يسمح بتطوير نموذج إدارة سلسلة الإمداد والموضح في الشكل رقم(03) والذي يوضح أن خلق القيمة وتحقيق رضا الزبون من أجل اكتساب ميزة تنافسية وتحسين المردودية على المستوى الفردي والجماعي يفرض تنسيقا داخليا وخارجيا بين الوظائف وبين مؤسسات السلسلة بدون انقطاعات.



وبالتالي يمكن القول أن إدارة سلسلة الإمداد: تشمل على تخطيط وإدارة جميع الأنشطة المتعلقة بتوقع احتياجات ورغبات العملاء، والمشتريات، والإنتاج والتخزين، وكافة الأنشطة اللوجستكية، بالإضافة إلى تدير القوى البشرية والتكنولوجيات والمعلومات اللازمة للتنسيق بين أعضاء سلسلة الإمداد من موردين ووسطاء ومقدمي الخدمة اللوجستكية والعملاء من أجل:

- ♣ تخفيض التكاليف وزيادة المردودية المالية؛
- ♣ تحسين الكفاءة وتخفيض أزمته التوريد لطلبات العملاء؛
- ♣ تحسين جودة الخدمة اللوجستية للعملاء؛
- ♣ تخفيض مستويات المخزون

ثانياً: الضغوط التنافسية الجديدة للمؤسسات الصناعية وضرورة التوجه نحو سلاسل الإمداد

استمرار تغير المحتوى التنافسي في مجال الأعمال يجلب معه العديد من الضغوط والتعقيدات والاهتمامات للمؤسسات بصفة عامة وللمؤسسات الصناعية بصفة خاصة، ومن المفيد أن ندرك أن هناك تأثيراً عظيماً لهذه التغيرات على إدارة سلسلة الإمداد (التحالفات الإمدادية).

ولعل أهم الضغوط التنافسية الجديدة للمؤسسات الصناعية اليوم والتي هي من أكثر الأمور التي تقضي بضرورة التوجه نحو سلاسل الإمداد ما يلي:⁴

1- تزايد مطالب العملاء

2- ضغط الوقت

3- عولمة الصناعة

4- التكامل التنظيمي

1- تزايد مطالب العملاء: نوردتها على شكل نقاط كما يلي:

- عندما يزداد عدد الأسواق التي تعرض البضائع يشعر العملاء بفروق فنية صغيرة في المنتج المقدم من عدة مؤسسات متنافسة، وتظهر حاجة المؤسسات إلى إيجاد ميزة تفضيلية من خلال تقديم قيمة مضافة للعملاء.
- العميل في أسواق اليوم يطلب جودة المنتج وجودة الخدمة أيضاً.
- تفقد المنتجات قيمتها إن لم تكن في متناول العميل في الوقت والزمان المحددين.

- خدمة العميل اليوم عبارة عن سلسلة من الخدمات تبدأ من التوريد في الموعد المحدد إلى خدمة ما بعد البيع.
- المؤسسات التي نجحت في إدراك التميز في الخدمة الإمدادية تكون قادرة على بناء ميزة تفضيلية مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها.

2- ضغط الوقت:

- يمثل الوقت أمرا هاما وحرجا في إدارة الأعمال والتحكم في هذا العامل في النشاطات اللوجستية يوفر للمؤسسة ميزة تفضيلية عن منافسيها.
- أصبحت دورة حياة المنتجات اليوم قصيرة نظرا للتطورات المتسارعة في كل المجالات ولوجود العديد من المنتجات البديلة أيضا، وهو ما يقضي بضرورة توريد المواد والبضائع في الوقت المحدد لضمان عدم توجه العملاء نحو المنتجات البديلة.
- مفهوم زمن توريد اللوجستيات (Logistics lead time) بسيط للغاية، وهو: كم تستغرق من الوقت عملية تحويل طلب العميل إلى أموال سائلة؟
- كلما كان زمن توريد اللوجستيات أقصر تكتسب المؤسسات الصناعية ميزة تفضيلية عن منافسيها، ويبدأ مجال هذا الزمن من لحظة اتخاذ قرارات التعميد من الخارج وشراء المواد والمكونات مرورا بعملية التصنيع والتجميع ووصولاً للتوزيع النهائي وخدمة ما بعد البيع، نلاحظ أنه توجد مجموعة معقدة وهائلة من الأنشطة المطلوب إدارتها للمحافظة على العملاء. هذا هو مجال إدارة زمن توريد اللوجستيات.
- تتطلب قرارات الإمداد الكثير من التنسيق خاصة في ظروف تغير الاحتياجات في الأسواق والرؤية المحدودة لدى كل من أقسام أو مؤسسات الشراء والإنتاج عن الطلب النهائي بسبب طول قنوات الإمداد والتوزيع.

3- عولمة الصناعة:

- نظرا للإنتفاخ الإقتصادي وعولمة الأسواق أصبح العالم اليوم قرية واحدة وسوقا واحدا، مما جعل المؤسسات الصناعية اليوم أمام تحدى هو كيفية الإستجابة للمطالب المحلية والعالمية في نفس الوقت؛ رغم وجود المقاييس الدولية إلا أنه تبقى لكل سوق مواصفاته حسب طبيعة المجتمع وهو ما يقضي بضرورة وجود نظم تصنيع ولوجستيات مرنة لكي يتم الوفاء بالطلبات الخاصة لكل سوق على حدى.
- لكي تحقق المؤسسات الصناعية ميزة تنافسية عليها التعرف على الأسواق العالمية ومنتجاتها، ثم تبنى إستراتيجية للتصنيع واللوجستيات لدعم إستراتيجية التسويق الخاصة بها.

4- التكامل التنظيمي:

- يوضح الشكل رقم (04) البناء التنظيمي التقليدي أو ما يصطلح عليه البناء التنظيمي الوظيفي حيث يتم فيه تنظيم أنشطة وأقسام المؤسسة على أساس الوظائف، حيث يختص في هذه المؤسسة مدير المواد بإدارة المواد، ومدير الإنتاج بإدارة الإنتاج، ومدير التسويق بإدارة التسويق وهكذا، بينما تحتاج هذه الوظائف والمكونات إلى خطط وتوجيهات عامة حتى تتواءم مع بعضها (التركيز على المدخلات).
- بينما يوضح الشكل رقم (05) البناء التنظيمي الحديث الذي يقوم على أساس العمليات (التركيز على المخرجات) ويتطلب التكامل الواسع وأن يكون مهينا نحو أسس النجاح في الأسواق من خلال إدارة الموارد البشرية المتعددة الكفاءات والتي تحقق التكامل بين إدارات المواد والإنتاج والعمليات والتوريد أو التوزيع

لتقديم الخدمة للعملاء، وهو ما يقضي بضرورة التوجه نحو سلاسل الإمداد لمواجهة الضغوط التنافسية للأسواق.

ثالثاً: دور نظم المعلومات في ضمان كفاءة وجودة إدارة سلسلة الإمداد في المؤسسات الصناعية

يتفاعل التقدم التكنولوجي مع النشاط الصناعي أكثر من أي نشاط آخر، ويحقق ارتفاعاً مضطرباً بالإنتاجية وبالتالي في القدرة التنافسية، وفيما يلي نحاول التعرف على مفهوم نظم المعلومات ودراسة تخطيط توقعات الطلب ودور تكنولوجيات الإعلام في ذلك.

I- مفهوم نظام المعلومات: يعرف نظام المعلومات بكونه "عبارة عن مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف إلى المساهمة في تنظيم أسلوب اتخاذ القرار ورفع مستوى الكفاءة الفعالة للمؤسسة وطبيعة الأداء، ويتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف، وبما يتناسب مع اختلاف شخصية ونمط المؤسسة والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرار بها"⁵، وتعتبر الوظيفة الأولى في نظام المعلومات هي جمع البيانات وتمثل هذه الأخيرة مجموعة من الحقائق أو الأفكار أو المشاهدات أو الملاحظات أو القياسات، حيث تكون في صورة أعداد أو كلمات أو رموز كي تصف فكرة أو موضوعاً أو حدثاً أو هدفاً أو حقيقة ما، وتكون البيانات إما في صورة عددية أو إحصائية أو وصفية.

أما المعلومات: فهي تمثل البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً وتقدم المعلومة إما في شكل جداول أو رسوم بيانية ومنحنيات أو مؤشرات تجمع أكثر من بيان وتكون غالباً ناتجة عن عمليات حسابية على البيان الخام، حيث تتحدد جودة المعلومة بقدرتها على تحفيز متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً.

ولقد أصبح اليوم استعمال نظام المعلومات في كافة المجالات رهانا استراتيجيا لخلق القيمة وتحسين أداء المؤسسة ولاسيما في إدارة سلسلة الإمداد، فهو يسمح بتسيير ومعالجة ونقل ونشر المعلومات بين الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة من جهة وبين الشركاء أعضاء السلسلة ابتداء بمورد المورد ووصولاً إلى زبون الزبون من جهة أخرى.

II- تخطيط التوقعات محرك سلسلة الإمداد: نجد اليوم أن تعبير “إدارة سلسلة الإمداد” أكثر استخداماً رغم أن المجادلة قائمة على أنه يجب أن يكون الإسم ”إدارة سلسلة الطلب“ (Demand Chain Management) ليعكس بذلك حقيقة أن السلسلة يتم تحريكها (قيادتها) بواسطة السوق (العملاء) وليس بواسطة الموردين، ومن هنا تأتي أهمية دراسة تخطيط توقعات الطلب ودور تكنولوجيات الإعلام في ذلك وهو ما سنظهره فيما سيأتي:⁶

1- من توقع المبيعات إلى توقع الطلب: في الوقت الحالي يؤدي التخطيط السيء للطلب إلى توقعات غير موافقة للحقيقة وما ينتج عن ذلك من ضياع في الوقت والجهد وعدم تحقيق احتياجات الزبون، وبالتالي نقص فرص الشراء بالإضافة إلى ارتفاع التكاليف وانخفاض الجودة والمردودية؛

لذلك يشكل اليوم تخطيط تدفقات الطلب عنصراً أساسياً لنجاح نظام إدارة التدفقات الإمدادية لأنه يمثل مدخل السلسلة الإمدادية، كما يلعب دوراً مهماً في توقع المنتجات وبالتالي في تحديد نوعية المواد اللازم توريدها وذلك لارتباطه مع متطلبات وانتظارات السوق.

وأمام الحتميات الجديدة للسوق اليوم والمتمثلة في السرعة والفعالية والذكاء كان لزاماً على المؤسسة المرور من توقع المبيعات إلى توقع طلب كل جزء من السوق، هذه التوقعات - التي يجب أن تكون أقرب ما يمكن إلى الحقيقة - أصبحت تشكل ميزة تنافسية أو ما

يسمى "le juste -à- temps"، حيث يعمل فريق العمل على إيجاد وسيلة لحساب توقعات المبيعات تتكامل مع معطيات المبيعات الماضية والأهداف الجديدة للبيع، والمنتجات الجديدة والعمليات الترويجية، كذلك يتم متابعة حافضة الطلبيات لحظة بلحظة منتج بمنتج زبون بزبون، وإذا تم ملاحظة وجود فروق مهمة تتم التعديلات والتصحيحات على مستوى الإجراءات التوقعية.

2- سلسلة الإمداد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال: خلال السنوات الأخيرة أحدثت التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال تطورا على وسائل وطرق تخطيط التدفقات، وفي هذا الإطار يقسم Fabbes-Costes (2000) هذه التكنولوجيات وفق المحاور الثلاث لمقاربة إدارة سلسلة الإمداد (المحور القراري **Axe décisionnel**، محور المؤسسة الموسعة أو الممتدة **Axe entreprise étendue**، المحور العملياتي **Axe opérationnel**) إلى التكنولوجيات التالية:

- ♣ التكنولوجيات المساعدة في اتخاذ القرار: والتي تنظم وتنسق بين التدفقات القرارية.
- ♣ التكنولوجيات العابرة للمساحات: والتي تؤسس من أجل متابعة الإلتزامات التعاونية والاتصالات بين كل شركاء السلسلة.
- ♣ تكنولوجيات القيادة: والتي تتابع وتقيم وتكمل العمليات الأساسية لإدارة سلسلة الإمداد.

ويمكن تلخيص أساسيات إدارة سلسلة الإمداد من حيث المقاربات وتكنولوجيات الإعلام في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): أساسيات إدارة سلسلة الإمداد: المقاربات وتكنولوجيات الإعلام

المقاربة	الأساسيات	الأدوات
المحور القراري Axe décisionnel	*التنسيق والسرعة في التدفقات القرارية *قياس الأداء	تكنولوجيات المساعدة في اتخاذ القرار Technologies d'aide à la décision APS (Advanced planning system), outils SCM, bases de données, datawarehouse
محور المؤسسة الموسعة أو الممتدة Axe entreprise étendue	*التعاون، الإتصال، الشراكة *متابعة الإلتزامات	التكنولوجيات العابرة للمساحات Technologies d'interface EDI (Electronic Data Interchange), Internet, Intra et Extranet, ECR (Efficient Consumer Response), GPA (Gestion Partagée des Approvisionnements), CPFR (Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment), SRM, CRM, Call Centers, les places de marché

<p>تكنولوجيات القيادة</p> <p>Technologies de pilotage</p> <p>ERP (Enterprise Resource Planning), MES (Manufacturing Execution systems), SCE (Supply Chain Execution)</p>	<p>*ارضاء الزبائن والمساهمين</p> <p>*متابعة وتقييم وتكامل العمليات</p>	<p>المحور العملياتي</p> <p>Axe opérationnel</p>
---	--	--

Sofiane AYADI, op.cit

المصدر:

رابعا: من تطوير إدارة سلسلة الإمداد إلى التفكير في التحالفات الإمدادية

رغم حجم الجهود المبذولة من طرف إدارة المؤسسات الصناعية لتحسين إدارة الإمداد لما لها من أهمية، إلا أن ذلك لا يمنعهم من التفكير في تشكيل تحالفات اقتصادية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة

1- مفهوم التحالف الاقتصادي: يقصد بالتحالف الاقتصادي إحلال التعاون محل المنافسة التي قد تؤدي إلى خروج أحد الأطراف من السوق، ويخلق التحالف نوعا من التعاون والسيطرة على المخاطر والتهديدات والمشاركة في الأرباح والمنافع والمكاسب الملموسة وغير الملموسة⁷.

2- خصائص التحالفات الاقتصادية: تتميز التحالفات الاقتصادية بالخصائص التالية:

- اتفاق أعضاء التحالف في إعداد وتطوير إستراتيجية بغرض اكتساح سوق مجال النشاط الإنتاجي عن طريق خفض التكاليف والاستفادة من المزايا التنافسية والبيئية المتاحة لأطراف التحالف.

- العلاقة بين أطراف التحالف ذات طابع تبادلي تعاوني تعادلي، حيث يقدم كل عضو أفضل ما لديه لإنجاح التحالف.

- اختلاف التحالف حسب نوع العلاقة ودرجة العقلانية والتفاهم وحجم المخاطر والمعلومات والمصالح ومتغيرات البيئة المتصفة بالحركية.

- تنظيم العلاقة بين الحلفاء على أسس أفقية ورأسية بغرض تبادل التكنولوجيا وبناء قاعدة قوية من الموارد الضرورية للتحالف.

تبرز خصائص التحالف في نطاقه والرقابة عليه وحجم المخاطر والمعلومات المتاحة كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (02): خصائص التحالفات الاقتصادية

التحالفات الإستراتيجية	طول فترة الصفقات	المشتريات الداخلية والخارجية	الأنشطة الداخلية	المجالات الخصائص
إضافة قوة تنافسية	صعوبة إضافة تحالفات تنافسية	مرتبطة بالقوة التنظيمية	الاستراتيجيات الأساسية	نطاق التحالف
التكيف مع المتغيرات	بشروط أولية	كاملة	كاملة	الرقابة على التحالف

مشاركة	منفصلة	يتحملها المشتري	منفردة	حجم المخاطر في التحالف
استخبارات وتنبؤات	حسب طول الفترة	متكررة	محدودة	حجم المعلومات

المصدر: فريد النجار، *التحالفات الاستراتيجية من المنافسة إلى التعاون* خبارات القرن الواحد والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص 19.

3- أهداف التحالفات الاقتصادية ونتائجها: يمكن اختصار أهداف التحالفات الاقتصادية وربطها بالنتائج المترتبة عنها كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (03): أهداف ونتائج التحالفات الاقتصادية.

النتائج	الأهداف
* تجنب التأخير. * طرح بدائل جديدة. * المشاركة في الخطط. * الالتزامات المبكرة.	1- خدمة العملاء في الوقت المناسب
* جمع الطاقات * تبادل الخبرات	2- الأداء الجيد

3- خفض التكاليف	* المشاركة في التكاليف الثابتة
4- السيطرة على المخاطر	* تحسين أساليب الاستعمال * المشاركة في تحمل المخاطر
5- توفير أكبر قيمة للمستهلك	* تحسين أساليب الاستعمال * زيادة الفهم المتبادل
6- تقديم خط منتجات أقوى	* خلق منتجات جديدة * تسويق منتجات إضافية * مساندة وخدمة العملاء
7- زيادة القدرات التسويقية.	* ابتكار أنماط استهلاكية جديدة
8- تحسين الصورة الذهنية للمؤسسة بعد التحالف وللمنتج بعد التعاون	* الإعلانات المشتركة * التكامل بين الخبرات * التنسيق في البرامج
9- * تغطية أفضل للسوق * تحسين الكفاءة والإنتاج * الرقابة على القنوات التسويقية	* الاشتراك في مصادر البيع والتوريد * تدعيم الالتزام والابتكار * كسب قنوات توزيع جديدة من خلال تقسيم الأسواق والقطاعات * زيادة الخيارات التوزيعية

<p>* تقوية الروابط التوريدية</p> <p>* تسهيل أساليب الطلب والتوريد</p> <p>* كسب قوى الشراء وتحسين الاختيارات</p>	<p>10- توفير الأمان وضغط تكلفة التوريد</p>
<p>* التصميمات الجديدة بأداء أفضل</p> <p>* التميز وخفض وقت التوريد</p> <p>* تحديد مسارات جديدة للنقل</p> <p>* استخدام النقل بالوسائط المتعددة</p>	<p>11- تحسين جودة المنتجات وتخفيض دورة حياتها</p>

المصدر: من إعداد الباحثان اعتماداً على المرجع السابق، ص ص 24 - 25.

4- أنواع التحالفات الاقتصادية الممكنة في سلسلة الإمداد: يمكن للمؤسسة الصناعية أن تعتمد في سلسلة إمدادها على تحالفات نبرزها فيما يلي:

التحالف بين الموردين والمشتريين: وهو تحالف قائم على أساس فكرة الجودة الشاملة، والعلاقات بين الأسباب والنتائج، حيث يؤدي استخدام مواد خام بمستوى جودة منخفض إلى تحقيق منتجات منخفضة الجودة كذلك، وهو ما يؤدي إلى تحول الطلب ورفض إعادة الشراء من نفس المصدر، ويظهر هذا النوع من التحالف في سلسلة الإمداد بين المؤسسة الصناعية وموردها من المواد الأولية من جهة، ومؤسسة توزيع المنتج والمؤسسة الصناعية من جهة أخرى.

التحالفات التعاونية: وهي تلك التحالفات الاقتصادية التي تسعى إلى سيادة سوق سلعة أو خدمة معينة، ويأتي هذا التحالف إذا كانت المؤسسة الصناعية بصدد اتخاذ قرار الشراء أو التصنيع لجزء من أجزاء المنتج الذي تختص في إنتاجه، ويحقق هذا النوع من

التحالف إنتاجية أعلى وخفض تكاليف مستلزمات الإنتاج، والاشتراك في مجالات البحث والتطوير والتبادل التكنولوجي.

خامسا: التحالفات الإمدادية الميزة التنافسية المستقبلية للمؤسسات الصناعية

1- مفهوم الميزة التنافسية: يمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " ما تختص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة للعملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المؤسسة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل"⁸ وبالتالي " فهي تمثل نقطة قوة تتسم بها المؤسسة دون خصومها في أحد أنشطتها الإنتاجية أو التسويقية أو التمويلية أو فيما يتعلق بمواردها البشرية أو الموقع الجغرافي للمؤسسة..."⁹ ، ومن هنا يظهر هنا أن الميزة التنافسية تعتمد على تحليل كل من نقاط القوة والضعف للمؤسسة وتحليل الفرص والمخاطر الموجودة في المحيط بما في ذلك المنافسين.

2- خصائص الميزة التنافسية: يظهر المفهوم الأوضح للميزة التنافسية من خلال خصائصها، التي يمكن أن تستخدم من قبل المؤسسة لتقييم ميزتها التنافسية، وهذه الخصائص هي:¹⁰

- تشتق من رغبات وحاجات الزبون.
- تقدم الملاءمة الفريدة بين موارد المؤسسة والفرص في البيئة.
- تقدم قاعدة للتحسينات اللاحقة.
- تؤدي إلى تحقيق التفوق والأفضلية على المنافسين.
- تنبع من داخل المؤسسة وتحقق قيمة لها.
- تنعكس في كفاءة أداء المؤسسة وفي أنشطتها أو في ما تقدم للعملاء أو كليهما.

- صعوبة التقليد من قبل المنافسين ولا تزول بسرعة عندما يتم تطويرها وتجديدها.

3- سلسلة القيمة كأساس لتحليل مصدر الميزة التنافسية للتحالفات الإمدادية:

من المستحيل فهم الميزة التنافسية إذا تفحصنا مؤسسات التحالف بصورة إجمالية، لأنها قد تنشأ عن العديد من المؤسسات والنشاطات المنجزة في إطار تصور وإنتاج وتوزيع ودعم المنتجات، حيث يمكن أن تساهم كل مؤسسة أو نشاط في وضعية التحالف المتعلقة بالتكاليف أو بخلق قاعدة للتمييز.

ومن أجل تحليل مصدر الميزة التنافسية من الضروري إجراء التحليل الخارجي والداخلي لمؤسسات التحالف الإمدادي من جهة، وفحص بطريقة نظامية كل الأنشطة التي تمارسها المؤسسات وعملياتها الداخلية انطلاقاً من سلسلة القيمة ونظام القيمة للسلسلة الإمدادية من جهة أخرى.

3-1- التحليل الخارجي والداخلي لمؤسسات التحالف الإمدادي

3-1-1- التحليل الخارجي (تحليل قطاع التنافس): نقوم بتحليل أهم عوامل المحيط بالتركيز على القطاع الذي تنتمي إليه مؤسسات التحالف الإمدادي، وذلك بتحليل القوى التنافسية الخمس (خطر الداخلين المحتملين إلى السوق، القوة التفاوضية للموردين، القوة التفاوضية للعملاء، خطر منتجات الإحلال، المنافسون الحاليون في مجال النشاط) والضغط الناجم عنها؛

والملاحظ أنه بعد تشكيل التحالف الإمدادي انضمت كل من المؤسسات الموردة والمؤسسات الموزعة (عملاء) إلى التحالف، وبالتالي غاب أثر ضغط هذه المؤسسات على المؤسسات المصنعة محل التحالف الإمدادي وحصل تجميع للجهود

والطاقات من أجل توفير الأفضل للزبون والإستفادة من مزايا التكامل الأمامي والخلفي للتحالف الإمدادي بما يضيفي قيمة إضافية لهذه المؤسسات وتخفيض الضغط والتنافس عنها من جهة؛ ومن جهة أخرى بتشكيلها للتحالف الإمدادي تضع هذه المؤسسات حاجزا آخر أمام الداخلين الجدد من المستثمرين وتضعف من خطر منتجات الإحلال نظرا لتمييز منتجاتها بالجودة والأفضليات السعيرية والخدمية مشكلة بذلك ميزة تنافسية عن المنافسين في الصناعة مجال النشاط؛

ومنه يمكن القول أن التحالف الإمدادي يضم إليه القوة التفاوضية للموردين والعملاء ويضعف أثر العوامل الأخرى للقوى التنافسية الخمس لبورتر وهو ما ظهر بالإشارة السالبة في الشكل أعلاه.

3-1-2- التحليل الداخلي لمؤسسات التحالف الإمدادي: لا يقل التحليل الداخلي أهمية عن التحليل الخارجي لأنه يكشف مواطن الضعف والقوة لمؤسسات التحالف الإمدادي وبالتالي يوضح إمكانيات التكامل ويتضمن التحليل الداخلي في هذا الإطار العديد من النقاط أهمها :

- دراسة تحليلية لمختلف موارد مؤسسات التحالف.
- دراسة مختلف العمليات والأنشطة الرئيسية لمؤسسات التحالف.
- آليات التسيير والهيكلية.
- كشف الكفاءات والطاقات الكامنة بمؤسسات التحالف.

3-2- نظام القيمة للسلسلة الإمدادية: يمكن النظر لمجموعة التحالفات الإمدادية للمؤسسات الصناعية كنظام معقد لتحويل المدخلات إلى مخرجات (بداية من المشتريات إلى التوزيع المادي)، حيث لا تتوقف الميزة التنافسية للمؤسسة على حلقة القيمة لديها فقط بل ترتبط بالحلقات الخاصة بكل المؤسسات الصناعية الأخرى، التي معها في

السلسلة (موردين، منتجين، موزعين، مقدمي الخدمة...) داخل نظام سلسلة الإمداد (التحالف الإمدادي) وهو ما نطلق عليه نظام القيمة للسلسلة الإمدادية

4- المزايا التنافسية الإضافية للتحالفات الإمدادية: تتفرق المزايا التنافسية الإضافية للتحالفات الإمدادية باختلاف طبيعة الأنشطة التي تمارسها في السلسلة الإمدادية، وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين الآتي¹¹:

4-1- المزايا التنافسية ذات العلاقة التراكمية: يظهر هذا النوع من المزايا التنافسية في التحالفات الإمدادية بين المشتريين والموردين، فإذا كانت المؤسسة الصناعية متميزة في مجال اليد العاملة الماهرة أو تكنولوجيا الآلات المستخدمة في العمليات التحويلية، وموردها بالمواد الأولية متميز بالسعر أو الظروف التخزينية الملائمة، فإن الميزة التنافسية للتحالف في مثل هذه الحالات تأخذ الصيغة العامة التالية: $T = A + B + (A \cdot B)$

حيث: A الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية

B الميزة التنافسية للمؤسسة الممونة بالمواد الأولية

T الميزة التنافسية للتحالف الإمدادي

4-2- المزايا التنافسية ذات العلاقة التفاعلية: نكون بصدد خلق هذا النوع من المزايا التنافسية في التحالفات التعاونية، فإذا كانت المؤسسة الصناعية الأولى متميزة في اليد العاملة، والثانية متميزة في تكنولوجيا الآلات المستخدمة في عمليات التحويل، فإن الميزة التنافسية في مثل هذه الحالات تأخذ الصيغة العامة التالية: $T = (A \cdot B) + C$

حيث: A الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الأولى

B الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الثانية

T الميزة التنافسية للتحالف الإمدادي

C الميزة التنافسية للتحالف الناتجة عن تفاعل المزايا التنافسية لمؤسساته

3-4- المزايا التنافسية ذات العلاقة التراكمية التفاعلية: يظهر هذا النوع من المزايا التنافسية في حالة وجود التحالفات المختلطة بين التعاونية وذات العلاقة مورد - مشتري، وتكون الميزة الكلية للتحالف بالصيغة العامة التالية:

$$T = A + B + C + (A + B) \cdot C$$

$$T = (A + B) \cdot C + C/D$$

حيث: A الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الأولى

B الميزة التنافسية للمؤسسة الصناعية الثانية

C الميزة التنافسية للمؤسسة الموردة

T الميزة التنافسية للتحالف الإمدادي

D الميزة التنافسية للتحالف الناتجة عن تفاعل المزايا التنافسية لمؤسساته التعاونية

يمكن مقارنة موقف المؤسسات الصناعية قبل وبعد التحالفات الإمدادية من خلال ثلاث نقاط:

- مقارنة إمكانيات المؤسسة الصناعية الفردية قبل وبعد التحالف: وهنا نجد أن إمكانيات وطاقات المؤسسة قبل وبعد التحالف مشتتة وموزعة على كل عمليات التحويل من المدخلات إلى المخرجات والتوزيع وغيرها، أما بعد التحالف فتركز المؤسسة الصناعية كل طاقتها في إحدى الأنشطة التي تستطيع إنجازها بأكثر كفاءة وفعالية وأقل تكلفة من المؤسسات الصناعية الأخرى في التحالف الإمدادي.

- مقارنة إمكانيات مؤسسات التحالف الإمدادي مع المؤسسات المنافسة: بتركيز كل مؤسسة طاقتها وإمكاناتها على النشاط الأكثر مواءمة لها تخلق كل مؤسسة جزء من القيمة من خلال تخفيض التكاليف، وتحسين الجودة وخدمات ما بعد البيع... وبالتالي زيادة تمييز منتجات هذه المؤسسات، وما يجر ذلك من زيادة عدد الزبائن وزيادة الحصة السوقية لمؤسسات التحالف الإمدادي عن غيرها من المؤسسات المنافسة في الصناعة مجال النشاط.

- المقارنة مع عوامل النجاح الرئيسية للصناعة مجال النشاط: كما أسلفنا أن إدارة سلسلة الإمداد تحقق تقلصا في التكاليف وفائضا في القيمة ونموا للمؤسسات، وتحسينا مستمرا في جودة الخدمات والمنتجات نظرا لتجميع طاقات وكفاءات المؤسسات الصناعية في الأنشطة التي توائمها، ومنه فإن التنافس اليوم بين المؤسسات ليس في المنتج ولكن في سلاسل الإمداد وهو ما يجعل إدارة سلسلة الإمداد والتحالفات الإمدادية الميزة التنافسية المستقبلية للمؤسسات الصناعية.

.خاتمة:

من خلال دراستنا لما يمكن أن تتركه التحالفات الإمدادية من أثر على القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية، لخصنا حوصلة لذلك في الآتي:

النتائج:

- * إدارة سلسلة الإمداد مقارنة لوجستية كلية تسجل ضمن إستراتيجية المؤسسة وتتطور انطلاقاً من التحولات الهيكلية، السلوكيات والكفاءات الداخلية وتقوم على التكامل الداخلي والخارجي للأنشطة والعمليات اللوجستية لأعضاء سلسلة الإمداد.
- * إدارة سلسلة الإمداد أكثر من مجرد تجميع للمؤسسات الصناعية وإنما هي مجموعة الكفاءات والتكنولوجيات والموارد والقدرات التي تستطيع الإدارة الكلية تنسيقها واستثمارها لتحقيق هدف التحالف وتحقيق متطلبات الزبون.
- * تشكل إدارة سلسلة الإمداد رهانا اقتصاديا أساسيا للمؤسسات الصناعية والتحدي يكمن في تخفيض تكلفة النظام الكلية وتحقيق متطلبات الزبون.
- * يسمح نظام المعلومات بتحسين أداء سلسلة الإمداد من خلال تسيير ومعالجة ونقل ونشر المعلومات بين الوظائف والأنشطة داخل المؤسسة من جهة، وبين الشركاء أعضاء السلسلة ابتداء بمورد المورد ووصولاً إلى زبون الزبون من جهة أخرى.
- * تشكل إدارة سلسلة الإمداد الميزة التنافسية المستقبلية للمؤسسات الصناعية.

التوصيات:

- * إدارة سلسلة الإمداد تتطلب تعديلات كبيرة على مستوى الهياكل التنظيمية والثقافة التنظيمية.
- * إدارة سلسلة الإمداد تركز على تطور الهياكل التنظيمية الداخلية (للمؤسسة) والخارجية (للمؤسسات الأخرى) وأنه على المؤسسة المرور من هيكل على أساس الوظائف إلى آخر على أساس العمليات.

- * خلق القيمة وتحقيق رضا الزبون من أجل اكتساب ميزة تنافسية وتحسين المردودية على المستوى الفردي والجماعي يفرض تنسيقا داخليا وخارجيا بين الوظائف وبين مؤسسات السلسلة بدون انقطاعات.
- * ضرورة استخدام أنظمة المعلومات في إدارة وتطوير سلسلة الإمداد.

الهوامش والمراجع

¹ Alain HALLEY, Alice GUILHON, **efficience logistique et stratégie**, neumann.hec.ca/airepme/pdf/1996/1%20Guilhon.pdf (25/04/2008).

² ندى غنيم، مدخل إلى إدارة سلسلة الموردين،

medforist.grenoble-em.com/.../vA/doc/Information_day_SCM_Arabic.ppt (25/04/2008)

³ Sofiane AYADI, **Le Supply Chain Management : Vers une optimisation globale des flux** ; www.esdes-recherche.net/PDF/Working%20Paper1.pdf (25/04/2008)

⁴ محمد المعداوي، إدارة اللوجستيات وسلاسل الإمداد،

mis.aast.edu/courses/Cairo/Logistics/LOGSHOW-BUS-A.ppt (2008/10/20)

⁵ مواجهة الأزمات والكوارث باستخدام نظم المعلومات

(2008/03/28) <http://www.gisclub.net/vb/showthread.php?t=382>

⁶ Sofiane AYADI, op.cit

⁷ فريد النجار، التحالفات الإستراتيجية من المنافسة إلى التعاون خبازات القرن الواحد والعشرين، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 1999، ص 14.

⁸ حسن علي هامان، الموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية، التحديات المعاصرة للإدارة العربية (القيادة الإبداعية)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2006، ص 653.

⁹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية (لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين)، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1999، ص 27.

¹⁰ وهيبه حسين داسي، إدارة المعرفة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة تطبيقية في المصارف الحكومية السورية، بحث أعد لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الإقتصاد، جامعة دمشق، 2006 - 2007، ص 81.

¹¹ فريد النجار، مرجع سابق، ص 45.