

الفصل الثاني

اداره سلسله التوريد: تحقيق الملائمة الاستراتيجية ونطاقها

2.1 استراتيجيات سلسله التوريد والتنافس:

- تعرف الاستراتيجية التنافسية للشركة بمجموعه احتياجات العملاء التي تسعى الى ارضائهم من خلال منتجاتها وخدماتها وعلى سبيل المثال ، تهدف متاجر wal-mart الى توفير مجموعه متنوعه ذات الجوده المعقوله بأسعار منخفضة.
- وفي كل حاله يتم تحديد الاستراتيجية التنافسيه على أساس أولويات العميل من : تكلفه المنتج ، وقت التسليم ، والتنوع ، و الجوده .لذلك ،فان استراتيجيه الشركه التنافسيه تقوم على أساس أولويات عملانها .وتستهدف الاستراتيجية التنافسيه واحده او اكثر من شرائح العملاء،وتهدف الى تقديم منتجات وخدمات تشبع احتياجات هؤلاء العملاء .
- ولمعرفه العلاقه بين استراتيجيه سلسله التوريد والاستراتيجيه التنافسيه فسوف نبدا بسلسله القيمه لاحدى المنظمات كما هو موضح في الشكل (١)

التمويل، والمحاسبه، وتكنولوجيا المعلومات ، والموارد البشريه



شكل (١) سلسله القيمه في المنظمه

- تحديد استراتيجيه تطوير المنتج محفظه المنتجات الجديده التي ستحاول الشركه ان تطورها وتحدد أيضا ما اذا كان سيتم بذل جهود التطوير داخليا ام سيتم الاستعانه بمصادر خارجيه وتحدد استراتيجيه التسويق والمبيعات كيف سيتم تجزئه السوق وكيف سيكون وضع المنتج وعمليات التسعير والترويج .
- بينما تحدد استراتيجيه سلسله التوريد طبيعه مشتريات المواد الخام وكيفيه نقل المواد من والى الشركه وعمليات تصنيع المنتج وعمليات توفير الخدمه وتوزيع المنتج الى العملاء كما يتم تحديد ما اذا كانت هذه العمليات ستتم داخليا ام سيتم الاستعانه بمصادر خارجيه.
- وتحدد استراتيجيه سلسله التوريد أيضا وظائف العمليات والتوزيع والخدمات التي ستتم بالداخل او التي سيتم الاستعانه بمصادر خارجيه لها . وتعرف استراتيجيه سلسله التوريد على انها .

استراتيجيه سلسله التوريد تشمل تحديد الهيكل الواسع سلسله التوريد وأيضا تحديد

"استراتيجيه التوريد"، و"استراتيجيه العمليات"، و"استراتيجيه الخدمات اللوجستيه"

2.2 تحقيق الملائمة الاستراتيجية :

تطلب الملائمة الاستراتيجية ان يكون كلا من استراتيجيه سلسله التوريد والاستراتيجيه التنافسيه تتضمنان اهداف متسقه .

كما انها تشير الى الاتساق بين أولويات العملاء التي تامل الاستراتيجيه التنافسيه في اشباعها وقدرات سلسله التوريد التي تهدف استراتيجيه سلسله التوريد الى بنائها

وحتى تتمكن الشركه من تحقيق الملائمة الاستراتيجية يجب عليها تحقيق ما يلي :

1. يجب ان تتلائم الاستراتيجيه التنافسيه وجميع الاستراتيجيات الوظيفيه معا لتشكل استراتيجيه كليه متناسقه . وكل استراتيجيه وظيفيه يجب ان تدعم الاستراتيجيات الوظيفيه الأخرى ، وكما يجب ان تقوم الاستراتيجيات الوظيفيه بمساعدة الشركه في تحقيق اهداف استراتيجيتها التنافسيه .
2. يجب على الوظائف المختلفه في الشركه ان تقوم بهيكله عملياتها ومواردها بشكل مناسب لتكون قادره على تنفيذ هذه الاستراتيجيات بنجاح
3. يجب ان يتماشى سلسله التوريد الكليه مع دور مرحله ليساعد في دعم استراتيجيه سلسله التوريد

❖ وكيف يتم تحديد الملائمة الاستراتيجية ؟

هناك ثلاث خطوات اساسيه لتحقيق الملائمة الاستراتيجية والتي سنقوم بعرضها هنا ومن ثم نناقش بمزيد من التفاصيل :

1. فهم العملاء وتحديد مقدار عدم التأكد في سلسله التوريد
2. فهم قدرات سلسله التوريد
3. تحقيق الملائمة الاستراتيجية

1. فهم العملاء وتحديد مقدار عدم التأكد في سلسله التوريد

يجب على الشركه فهم احتياجات العملاء لكل شريحه مستهدفه وأيضا معرفه مقدار عدم التأكد الذي تواجهه سلسله التوريد في تلبية هذي الاحتياجات . فهذه الاحتياجات تساعد الشركه في تحديد متطلبات التكلفة والخدمه المرغوبين ويحدد مقدار عدم التأكد في سلسله توريد الشركه مدى عدم القدره على التنبؤ بالطلب والتاخير الذي يجب ان تكون سلسله التوريد سمته له

2. فهم قدرات سلسله التوريد:

كل نوع من أنواع سلاسل التوريد تصمم الأداء مهام مختلفه بشكل جيد . ويجب على الشركه ان تفهم ما الذي تم تصميم سلسله التوريد للقيام بعمله بشكل جيد

3. تحقيق الملائمة الاستراتيجية :

في حاله وجود عدم تطابق بين ما تفعله سلسله التوريد واحتياجات العميل المرغوبه فان الشركه تحتاج امل الى اعاده هيكله سلسله التوريد لدعم الاستراتيجية التنافسيه او تغيير استراتيجيتها التنافسيه

❖ استجابة سلسلة التوريد (قدرات)

وتشمل قدرة سلسلة التوريد على القيام بما يلي:

- الاستجابة لنطاق واسع من الكميات المطلوبه
- مقابله المهل الزمنيه القصيره
- التعامل مع مجموعه ذات تنوع كبير من المنتجات
- تقديم منتجات مبتكره للغايه
- مقابله مستويات الخدمه العاليه
- مقابله عدم تاكد العرض

❖ كلما امتلكت سلسلة التوريد عدد اكبر من تلك القدرات كلما كانت السلسله اكثر استجابه
فمثلا ، تغذي شركه SEVEN-ELEVEN وماتجرها بعناصر الإفطار في الصباح وتغذيها
بعناصر الغذاء في فتره ما بعد الظهر وبعناصر العشاء في الليل . ولذلك فان تغييرات
المنتجات المتاحة تتنوع في أي وقت من اليوم . وتستجيب شركه SEVEN-ELEVEN
بسرعه للطلب مع وجود مديري متاجر ينفذون أوامر تجديد المخزون قبل اقل من ١٢ ساعه
من توريدها . وهذي الممارسه تجديد المخزون قبل اقل ١٢ ساعه من توريدها . وهذي
الممارسه تجعل سلسله توريد SEVEN-ELEVEN ذات استجابه عاليه للغايه

2.3 تمديد النطاق الاستراتيجي :

(١) نطاق العمليات المشتركه :منظور تدنيه التكلفة الداخليه

وفي مثل ل هذا الاطار تكون جميع الاستراتيجيات الناتجه عاد غير متوافقه مما يؤدي الى
الصراع وهذا النطاق المحدود كان هو الممارسه السائده خلال الخمسينات والستينات وبعدها
كانت كل عمليه من كل مرحله من مراحل سلسله التوريد تحاول ان تقلل التكاليف الخاصه بها .

(٢) نطاق الوظائف المشتركه :منظور تدنيه التكلفة الوظيفيه

مع مرور الوقت اقر المدراء بضعف العمليات المشتركه وحاولو جعل جميع العمليات ضمن ما
فجميع وظائف سلسله التوريد بما في ذلك تحديد المصادر، والتصنيع، والتخزين، والنقل، في
حاجه لمواءمه استراتيجيتها لنقل التكلفة الوظيفيه الكليه الى ادنى حد ممكن

(٣) النطاق الوظيفي :منظور تعظيم ربحية الشركه

تعتبر نقطه الضعف الرئيسي من وجهة نظر الوظائف المشتركه هو ان الوظائف المختلفه داخل
الشركه قد يكون لها اهداف متناقضه ومع مرور الوقت اصصحت الشركه تدرك هذا الضعف
كلما ظهر ، فعلى سبيل المثال ،تركز وظيفه التسويق و المبيعات على توليد العوائد بينما تركز
وظيفة التصنيع و التوزيع على خفض التكاليف .

تابع النطق الوظيفي : منظور تعظيم ربحيه الشركه

وهنا تتطوي الإجراءات التي يتم اتخاذها من جانب الوظيفتين في كثير من الأحيان على صراع وتناقض في الأهداف وهو ما يؤثر سلبيا على أداء الشركه بشكل عام . ومع نطاق الوظائف المشتركه يشكل عام .ومن نطاق الوظائف المشتركه يكون الداف هو تحقيق أقصى قدر من الأرباح للشركه ولتحقيق هذا الهدف يتم تطوير جميع الاستراتيجيات الوظيفيه لتساهم في دعم بعضها البعض وتدعم الاستراتيجيه التنافسيه .

٤) النظام المشترك بين الشركات :منظور تعظيم فائض سلسله التوريد

الهدف من تحقيق أقصى قدر من أرباح الشركه يؤدي أحيانا الى الصراع بين مراحل سلسله التوريد المختلفه ويقترح النطاق المشترك بين الشركات منهجا مختلفا .فبدلا من مجرد اجبار الطرف الأضعف على الاحتفاظ بالمخزون يعمل الطرفان معا للحد من كميه المخزون المطلوبه ومن خلال العمل معا يمكنهما ان يقلللا من المخزون و التكلفة الاجماليه وبالتالي يزيد فائض سلسله التوريد

٥) النطاق الرشيق بين الشركات :

يشير النطاق الرشيق بين الشركات الى قدره الشركه على تحقيق الملائمه الاستراتيجيه عند الدخول في شراكه مع أعضاء سلسله التوريد الذين يتغيرون مع مرور الوقت .ويجب على الشركات ان تفكر من منظور ان سلاسل التوريد تتكون من العديد من المشاركين في كل مرحله

4.2التحديات التي تواجه تحقيق و الحفاظ على الملائمه الاستراتيجيه .

أ- زياده تنوع المنتجات وتقلص دورات الحياه :

واحدا من اكبر التحديات في سبيل الحفاظ على الملائمه الاستراتيجيه هو النمو في تنوع المنتجات و انخفاض دوره حياه العديد من المنتجات .فقد أدى التنوع الكبير في المنتجات وقصر دورات حياه المنتجات الى زياده عدم التأكد مع تقليل عدد الفرص التي يمكن لسلسله التوريد ان تحقق الملائمه في اطارها .ويتزايد التحدي عندما تستمر الشركات في زياده المنتجات الجديده دون الحفاظ على نظام لحذف المنتجات القديمه .

ب- العولمه وزياده عدم التأكد :

أدت العولمه الى زياده فرص ومخاطر سلاسل التوريد .فقد بدا القرن الحادي والعشرين مع تقلبات كبيره في أسعار الصرف والطلب العالمي وسعر النفط الخام كل هذه العوامل اثرت على أداء سلاسل التوريد المصممه لمعالجه اوج عدم التأكد أداء افضل بكثير من تلك تجاهلته .

ت- تجزئه ملكيه سلسله التوريد:

هيكل المكلية الجديد جعل عمليه مواءمه واداره سلسله التوريد اكثر صعوبه . فعندما تتوزع ملكيه السلسله بين العديد من الملاك ، كل مع سياساته ومصالحه الخاصه ،يصبح التنسيق اكقر صعوبه . وهذه المشكله يمكن ان تؤدي الى ان تعمل كل مرحله من مراحل سلسله التوريد نحو أهدافها الخاصه بدلا من العمل نحو اهداف السلسله بأكملها وهو ما يؤدي الى الحد من الربحيه الاجماليه لسلسله التوريد.

ث- تغيير التكنولوجيا وبيئه الاعمال :

نظرا لتغير احتياجات العملاء وتغير التكنولوجيا تضطر الشركه الى اعاده النظر باستمرار في استراتيجيه سلسله التوريد الخاص بها .والاستراتيجيه الناجحه جدا في بيئه معينه يمكن ان تصبح بسهوله ضعيفه في بيئه أخرى.

ج- البيئه والاستدامه :

لقد ازدادت المرتبطه بالبيئه و الاستدامه لذا يجب وضعها في الاعتبار عن تصميم استراتيجيه سلسله التوريد وتمثل أيضا القضايا البيئيه فرصه هائله للشركات التي ينمت ان تضيف في كثير من الأحيان فيمه للعملاء وتخفيض التكاليف الخاصه بها على طول هذا المسار

اللهم إني أستودعك ما قرأت وما حفظت وما تعلمت فردة عند حاجتي إليه إنك على كل شيء قدير

تلخيص:

Mu , lolo