

جامعة أم البواقي

كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

سنة ثانية ماستر ادارة أعمال

المادة :ادارة اللوجستيك و الامداد

الأستاذة :عاتي لامية

Atilamia650@yahoo.fr

المحاضرة السادسة: تحديات الامداد الحديثة

الأهداف المرجوة

- ابراز علاقة سلاسل الامداد بالعولمة
- توضيح مستويات الشراكة في المجال اللوجستي
- توضيح مدى تاثر الامداد بالرقمنة

عناصر المحاضرة

- سلاسل الامداد في ظل العولمة
- سلاسل الامداد و الشراكة
- سلاسل الامداد و الرقمنة

1. إدارة سلاسل الامداد في ظل العولمة

تتطلب كفاءة الخدمات اللوجستية توازنًا تنظيميًا دقيقًا بين نهج عالمي وآخر محلي. فإذا كان تصميم جميع الأنظمة اللوجستية ، وهندسة أنظمة المعلومات ، والإدارة الشاملة تتطلب مستوى مركزيًا يضمن الاتساق العام ، والطبيعة التشغيلية للوجستيات والاتصال اليومي مع العميل يتطلب أيضًا ، مستوى اتخاذ القرار أقرب إلى الميدان ، غالبًا على المستوى القطري أو حتى الإقليمي.

يؤكد الاعتماد المتبادل في الاقتصاد العالمي على أن كل سلسلة توريد تمتلك قنوات عالمية وأبعاد دولية عديدة ترتبط بقرارات سلاسل المواد الأولية ومركبات الانتاج أو التسويق العالمي. فهناك العديد من الشركات التي تأتي إيراداتها السنوية من العمليات العالمية مثل شركة IBM ، وشركة P & G ، وشركة كوكاكولا. لا بد للشركات أن تعمل ضمن نقاط العولمة ، حيث أن التغيير أصبح لزاما عليها لمواكبة التطورات العصرية الحديثة لضمان الاستمرار والبقاء. وفي ظل ذلك وجدت ثلاثة أنواع من الشركات وهي :

- الشركات التي تجعل الأشياء تحدث .
- الشركات التي تشاهد الأشياء تحدث .
- الشركات التي تندesh لما حدث .

فهناك قوتان هائلتان تحددان خارطة الاقتصاد العالمي اليوم هما :

- التقنية .
- العولمة .

حيث أصبحت الثورة الرقمية تقود العولمة ، ومن الأمثلة على ذلك التطورات التي حصلت في مجال الإلكترونيات مثل أجهزة الهاتف النقال ، وأجهزة الحاسب . من نتائج العولمة كون الفرد يستطيع أن يشتري ما يشاء من أي بقعة في العالم ، فبمجرد تقديم رقم بطاقة الائتمان فإن البضاعة ستشحن على الفور بالبريد المستعجل. امتاز العصر الحالي بالتوجه إلى القطاع الخاص ، حيث عجز القطاع العام عند أداء يواكب الثورة الرقمية ، كما واصبح التغيير ميزة تنافسية بين الشركات التي اتجهت إلى استقطاب عقول قادرة على التغيير والتفاعل مع المتغيرات الحديثة وإجراء التحسينات التي تؤثر على العملاء والمنافسين والموزعين والموردين .

الاتجاهات الحديثة للربح في ظل العولمة والتغيرات الحديثة: الربح عن طريق:

- الجودة العالمية .
- خدمة أفضل .
- أسعار أقل .
- نصيب أكبر من السوق .
- تكييف المنتج مع احتياجات العملاء .
- التطور المستمر للمنتج .
- الابتكار في المنتج .
- الدخول إلى الأسواق ذات النمو العالي.
- استباق توقعات العميل .

من اهم العوامل التي يمكن أن تؤثر على قرار الشركة للدخول إلى الأسواق العالمية :

- قدرة أو طاقة السوق .
- التنوع الجغرافي .
- طاقة الانتاج .
- دورة حياة المنتج .
- مصدر المنتجات والأشكال الجديدة .
- المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية .
- مدى توفر المواد الأولية .

استراتيجيات دخول الأسواق العالمية :

- التصدير .
- إذن أو ترخيص حرية العمل .
- المشاريع المشتركة .
- التملك / الاستحواذ .
- الاستيراد .
- التجارة المتبادلة .

التوجهات المستقبلية لسلاسل الامداد عالميا :

ترتبط التوجهات المستقبلية لسلاسل التوريد (سواء أكانت أنشطة رئيسية أو مساندة أو معلومات) بالتطورات الواسعة والسريعة لأنشطة التسويق ، كما ان ظهور المنظمات المتخصصة بالتوريد أغنت الشركات عن اتباع المدخل الانتاجي والتوجه نحو المدخل المتكامل الذي يعتبر الزبائن محوره الرئيس . أجبرت الشركات التقليدية أن تتماشى والخطوات الذكية لسلاسل التوريد الحديثة بغية تطوير انتاجها وفق المفاهيم الحديثة ، اضافة الى ذلك . فلقد استفادت هذه الشركات من التغذية الراجعة لتصميم منتجاتها استنادا لحاجات الزبون وخاصة في مرحلة مكننة التوزيع والمبيعات الإلكترونية مثل فتح الصفحات الإلكترونية للقيام بالتجارة الإلكترونية حيث مكن الانترنت المستهلك من القراءة والتفحص والشراء بمفرده دون الحاجة لوسيط . ، فضلا عن توفير قاعدة بيانات خاصة بالعملاء للتعرف على احتياجاتهم . تعد قنوات التوزيع شريك مهم للعمليات التسويقية ، وبالتالي فإن الاهتمام بتلك القنوات ومواجهة التحديات المستقبلية أمر هام جدا .

وبناء على ذلك اصبحت إدارة اللوجستك تهدف لإيصال الخدمة بالشكل الذي يحقق قناعة الزبائن ، والتعامل مع شكاوهم ومقترحاتهم بمسؤولية عالية وحل مشاكلهم بطريقة مرضية ومقنعة .

لعوامل التي يجب أن تبنى عليها الاستراتيجية العالمية للوجستك وسلاسل الامداد:

- 1- السرعة في تقديم المنتج .
- 2- التركيز على السوق .
- 3- الاستجابة السريعة في التوزيع .
- 4- خدمات منتشرة : كخدمات التعبئة والتوصيل .
- 5- قنوات ابداعية : عبر استخدام أدنى الحلقات التوزيعية بغية الوصول إلى الزبائن بأسرع وقت ممكن وبتكاليف متواضعة .

التحديات التي تواجه سلسلة الامداد عالميا :

- جميع أشكال الدخول للأسواق العالمية تتطلب معرفة واسعة بالمتغيرات التي يمكن أن تؤثر على نظام التوزيع في سلسلة التوريد للمنظمة ، حيث أن بعض تلك المتغيرات يمكن السيطرة عليها من قبل إدارة التوريد ، والبعض الآخر من هذه العناصر لا يمكن السيطرة عليها والتي تؤثر على استراتيجية اللوجستك وسلاسل التوريد للمنظمات العالمية .
- العناصر التي لا يمكن السيطرة عليها في ظل العولمة:

- 1- الأنظمة القانونية والسياسة للأسواق الأجنبية .
- 2- الأنظمة الاقتصادية .
- 3- درجة المنافسة في السوق .
- 4- مستوى تكنولوجيا التوزيع المتوفرة أو التي يمكن توفيرها .
- 5- التركيب الجغرافي للأسواق الأجنبية .
- 6- المعايير والقواعد الثقافية والاجتماعية للأسواق المستهدفة الأخرى .
- 7-

تنظيم سلاسل الامداد عالميا :

تمثل سلاسل الامداد العالمية شبكة من العلاقات لشركاء الداخل والخارج ، وتتطلب تنسيق تام بغية ايجاد طريقة لتشغيل المنظمات تحت اختلاف تام في السياسة والاقتصاد والبيئة المادية ، وهنا تبرز الشركات المتخطية الحدود كأساس أو حجر زاوية في سلاسل التوريد ، تلك الشركات التي تدخل السوق من خلال آلية تحويل الأسعار .

2. إدارة سلسلة الامداد والشراكة

لجأت بعض الشركات في السنوات الأخيرة لإسناد عملية التوزيع إلى شركات خارجية أخرى عرفت بشركات اللوجستك. حيث امتد الأمر لإسناد مهام التعبئة والتغليف والشحن والنقل للمنتجات . ناهيك عن إعداد كشوفات الرواتب أو العلاقات العامة أو نقل موظفي الشركة . وبالتالي أتاحت للشركة الأم فرصة التركيز على أدائها وأعمالها التجارية والإنتاجية لزيادة فعاليتها وتحقيق عائد استثماري أكبر بكلف أقل . وهذا ما أصبح يوصى به بعض الاقتصاديين والمختصين في بعض البلدان النامية وهو ما يعرف بالخصخصة .

فمثلا عمدت أكثر من ثلثي الشركات الأمريكية إلى التعاقد الخارجي ، حيث قدرت التعاقدات اللوجستية مؤخرا بحوالي 500 بليون دولار ، أي ثلاثة أضعاف ما كان عام 1994م . و من بين أحد الأهداف المهمة الدافعة بالمنظمات إلى التعاقد الخارجي هو تحقيق رضا الزبائن عن طريق رفع مستوى الخدمة ، وخفض كلف التشغيل لانعكاس ذلك إيجابيا على حجم الطلبية ، والتنبؤ الدقيق بالطلب المرغوب ، وبالتالي تخفيض حجم المخزون . كما عمدت بعض الشركات إلى إيجاد مراكز توزيع لها قريبة من الأسواق المستهلكة مستفيدة من بعض امتيازات المناطق الحرة في العالم . و تعمل الإدارة اللوجستية على خلق الاستقرار السعري عن طريق مخازنها التي تستوعب الفائض من الانتاج حتى استقرار التوازن السوقي (العرض والطلب) ، كما ويمكن للنقل أيضا أن يوجد هذا التوازن .

العلاقة بين الموردين والزبائن (الشركات) :

- تحتاج الشركات إلى تطوير العلاقات مع زبائنها على الأمد البعيد ، حيث يمكن أن توجد بعض المنافع المادية وغير المادية نتيجة استخدام استراتيجيات العدد المحدود من الموردين ، كالاستفادة من منحى التعلم والخبرة ومن اقتصاديات الحجم والتي تعتبر ميزات تنافسية يتقرب بها المورد من الزبون .
- قد تثمر العلاقة مع الموردين بتوقيع عقود تنفيذ سياسة الجدولة الفورية (JIT) ، ناهيك عن إمكانية الاستفادة من الخبرات التكنولوجية المتراكمة لدى كلا الطرفين ، عدا عن تدعيم الثقة المتبادلة والعلاقات المتينة بينهما .
- ومثال ذلك قيام شركات السيارات باعتماد عقود إنتاج تمتد طول مدة بقاء الموديل ، حيث أصبح الموردون شركاء مع شركات التصنيع ، وبالتالي ازدادت قوة الشركات في السوق .

النتبؤ والتطبيق :

- تعتمد العديد من الشركات الانتاجية وتجار التجزئة على نظام النتبؤ بحجم المبيعات لتهيئة مستلزمات إنتاجها ومشترياتها ومبيعاتها ، وتجنب المبالغة في حجم المشتريات ، إلا أن نتائج النتبؤ لا تعد حاسمة فقد يكون النتبؤ أكثر مما هو متوقع أو أن العكس قد يحدث .
- إن النجاحات التي اعتمدت عليها عملية النتبؤ تعتمد إلى حد كبير على درجة الثقة الممنوحة لمصادر المعلومات المتبادلة والمتوفرة لدى أطراف القنوات التسويقية .
- تتعدد الفوائد للنتبؤ الدقيق مثل خفض المخزون ، وخفض احتمالية نفاذه ، وتلبية الطلبات في موعدها ، وزيادة العوائد .
- لا بد من التوافق التام بين الشركات المنتجة والشركات الموزعة لنفس المنتج بهدف وضع مقاييس وبرامج مشتركة والعمل وفق نظام متكامل دقيق .

تصنيفات الشراكة في المجال اللوجستي

النمط الأول من التعاون يسمى اللوجستي التشغيلي. الهدف من هذه العلاقة هو القضاء على تكاليف الأعطال من خلال إنتاج الخدمة ، أي من خلال استيفاء المواصفات التجارية. لذلك يقتصر التعاون على حل المشكلات التي يكون مصدرها لوجستياً في الأساس ، ويتعلق بالأنشطة التشغيلية لكل من الجهات الفاعلة وتنفيذ الحلول التقنية الموجهة نحو البحث عن مكاسب إنتاجية. الجهات الفاعلة المعنية تنتمي إلى (اللوجيستيات التشغيلية للمنتج والموزع (المستودعات ، النقل).

في النمط الثاني ، التعاون اللوجستي التجاري ، الهدف ليس فقط تقليل التكاليف التشغيلية ولكن أيضاً دمج المكون التجاري. نسعى إلى زيادة معدل دوران الموظفين ، مع الاعتماد على المنظمات والأنظمة اللوجستية المناسبة ، وإدراك الحاجة إلى نهج مختلف من قبل عائلة الخدمات اللوجستية. تربط هذه العلاقة بين اللوجستيين والبائعين لدى المنتج والمشتريين عند الموزع.

أخيراً ، يفترض النمط الثالث ، التعاون اللوجستي والتسويق ، وجود وظائف تسويق حقيقية لدى المنتج والموزع في نفس الوقت ، إنها مسألة تكييف المنتج من خلال تصميم مشترك ونهج مشترك من حيث التسويق لزيادة وظيفة المنفعة للمستهلك. في هذا الوضع ، يكون التبادل العلائقي طويل الأجل ، ويتم تقاسم الاستثمارات والمكاسب.

3. سلاسل الامداد و الرقمنة

تتطلب إدارة التدفقات أن يكون لدينا تمثيلات متماسكة لجميع التدفقات ، وفقاً لمناذ الوصول المختلفة اللازمة لهذه الإدارات ، فإن استخدام التقنيات الجديدة ضروري لتنسيق السلسلة وتحسينها. زادت التكنولوجيا أيضاً من إنتاجية سلسلة الامداد ، مما قلل من التكاليف والأخطاء. التقدم في التكنولوجيا يفيد جميع الأنشطة اللوجستية. تؤثر الثورة الرقمية المستمرة ، مع البيانات الضخمة والذكاء الاصطناعي والروبوتات على وجه الخصوص ، على قطاع الخدمات اللوجستية وتشكل تحدياً رئيسياً للتحويل في السنوات القادمة.

الاستجابة السريعة و المرنة عن طريق توظيف التكنولوجيا

تتمثل الخطوة الأولى لأنظمة التوزيع المادي بتلبية الطلبات بالسرعة والدقة المناسبة لتجنب المزيد من المخزون وتجميد أطول لجزء من رأس المال . وقد اسهمت التطورات التكنولوجية بتسهيل عملية الطلب والتحويل النقدي بين المستفيدين . ومن الأنظمة الهامة للموردين والمستفيدين نظام تبادل المعلومات إلكترونياً (EDI) .

إن جميع إجراءات الطلب ودفع الائتمان والإبلاغات تتم من خلال الكمبيوتر باختلاف الأماكن والأزمنة ، حيث مكن ذلك من اختصار الزمن وتسريع إجراءات الطلب ، وخفض من العمل المكتبي الروتيني ، وظهرت صفحة المنتج بدلا من الكتالوجات . فسهلت شبكات الانترنت الاتصالات بين المنتجين أنفسهم ، وبين الزبائن ، والزبائن بالمنتجين وبالعكس

أنواع شبكات الإنترنت التي تخدم العمليات التسويقية :

- 1- **شبكات المناطق المحلية (LANS) :** هي التي تربط أجهزة حاسب شخصية ومحطات عمل أو هواتف وبحدود أو مساحات جغرافية محددة كأبنية أو مجمعات بمساحة لا تزيد عن ميل أو ميلين فقط .
- 2- **شبكات المناطق المركزية (MANS)** هي شبكات ذات سرعات عالية (كمبيوتر أو هاتف) صممت لربط اثنين أو أكثر من LANS بحدود إقليم جغرافي محدد .
- 3- **شبكات المناطق الواسعة (WANS) :** تمتد لمساحة جغرافية كبيرة لتشمل عموم البلد ، وترتبط المئات من أجهزة الكمبيوتر ، وبانتشار واسع لشبكات الهاتف .
 - تمثل المواد المخزونة استثمار مالي كبير ، فلا بد من مراقبة حجمه وتكوينه بهدف جدولة الانتاج لإرضاء الزبائن ، ناهيك عن التوقعات المستقبلية للتقلبات السعرية .

التجارة الإلكترونية والإنترنت :

كان للثورة الصناعية آثار فاعلة على تشغيل المعدات الضخمة ، وظهور الناقلات الضخمة من السفن التجارية ، واكتشاف مناطق نائية ، وفتح أسواق جديدة مما دفع المؤسسات لتطوير وتحسين منتجاتها مع زيادة التوسع في الانتاج زادت أهمية الاتصال والتفاعل البشري ، وكان للتسويق نصيبه الكبير في إجراءات التغييرات الجوهرية بحكم التغييرات البيئية المستمرة . بعد مصادر الانتاج وتنوعها وتزام

المنتجات واختلافها وازدياد حدة المنافسة واختلاف وسائلها أدت جميعها إلى ضرورة إيجاد وسائل حديثة تخدم البائعين لبلوغ الشرائح المستهدفة من المشترين أينما كانوا فكانت الآلة الحديثة (الكمبيوتر) التي لعبت دورا مهما في التسويق بشكل خاص . كما وظهرت التجارة الإلكترونية ، وقد وجدت بعض المنظمات للتنظيم تلك التجارة مثل منظمة GATT ، و WTO حيث ازدياد حجم الأسواق وتعدد المنتجات والرغبة في اختصار الزمن والمسافات برز الإنترنت في السبعينات الذي سهل ربط العالم لجعله قرية صغيرة ، وأصبحت الشركات تتسابق بفتح صفحات لها ، ووجدت الأدلة الإلكترونية ومحركات البحث وبوابات التصفح وأنظمة تبادل المعلومات إلكترونيا . كمحصلة لذلك وجدت إمكانية الشراء المباشر من موقع الشركة على Web عبر التجارة الإلكترونية .

أصبحت الشركات لا تحتاج إلى مساحات شاسعة لتقييم عليها معارضها بل صارت تقدم منتجاتها وتتعامل مع زبائنها من خلال الشبكة العنكبوتية . تمكنت العديد من الشركات من تخفيض تكاليفها التشغيلية من خلال استخدام الإنترنت ، عدا عن كونه وسيلة مريحة في البيع والشراء . أصبح بالإمكان معرفة أفضل البائعين والمنتجين واختصار الزمن والمسافات التي كانت تشكل حاجزا للتجارة السابقة حيث الكلف العالية لبلوغ مكان الشراء . أصبحت الشركات ليست بحاجة إلى رأس مال ضخم ، وصار سهل عليها الوصول إلى الأسواق العالمية . زاد الضغط على الشركات لإعادة النظر في تلك العمليات التي يتم بموجبها إيصال القيمة للزبون .