دور الإمداد في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات الإنتاجية

أ. نسيمة لعرج مجاهد
l-m-nassima@live.fr ،
جامعة تلمسان
أ. مصطفى طويطي
kaizen1982@gmai.com
المركز الجامعي بالبويرة

ملخص:

إن التطورات التي تشهدها العديد من المؤسسات الصناعية منها أو الخدمية يمكن إسناده إلى قدرة هذه المؤسسات على إيجاد أدوات حديثة مكنتها من الاستفادة القصوى من الأطراف التي تعمل معها من أجل توفير احتياجات أسواقها وبما يتوافق مع رغبات وتطلعات المستهلكين حتى تتمكن من تزويدها بالسلع والخدمات التي تتطلبها بأكثر الطرق كفاءة وبراعة وبأقل التكاليف الممكنة ، لهذا لم يعد السعر هو الأداة الوحيدة التي تحقق هذه الأهداف وإنما تم استهجان أساليب إدارة جديدة وفعالة تؤدي إلى امتلاك وتطوير الميزة التنافسية فيها والتي يعتبر الإمداد أحد أهم هذه الأساليب الحديثة.

الكلمات المفتاح : الإمداد ، المزايا التنافسية ،التكاليف ،الجودة .

تمهيد:

تواجه المؤسسات اليوم العديد من التحديات سواء في بيئة عملها الداخلية مثل ضرورة كفاءة المنظمة في استخدام مواردها وإمكانياتها المتاحة ، وفي بيئة عملها الخارجية مثل ضغوط المنافسة الموجودة في الأسواق، نتائج العولمة التي تدور حول فتح الأسواق المحلية للمنتجات الأجنبية ، ضِف إلى ذلك التطورات الحاصلة في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال NTIC ، وتوسيع استخدام دائرة المعلومات وخاصة الانترنت التي ساهمت بكثير في انفتاح الأسواق، وبروز اتجاهات واستخدامات جديدة في الاقتصاد الحديث المعتمد على هذه التكنولوجيات كبروز مفهوم التجارة الالكترونية، التسويق الالكتروني، نظم إدارة العملاء الإلكترونية...الخ .

هذه التغيرات التي حدثت بطريقة فجائية وسريعة تجاوزت قدرات هذه المنظمات على التكيف معها ، وأدت إلى عجزها عن مواصلة معدل الأداء مما جعل المؤسسات الصناعية والخدمية المختلفة تعمل من أجل إيجاد مواقع وحصص سوقية لها في السوق العالمي بالإضافة إلى السوق الداخلي وتبحث عن عوامل النجاح لتعزيز مركزها التنافسي في الأسواق وتحقيق مزايا عدة.

كما أصبح تنافس المؤسسات ليس فقط من خلال عرض منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة, بل وأيضا تقديم هذه المنتجات وإتاحتها في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة التي تتوافق مع احتياجات الزبون. لقد فرضت متطلبات التنافسية على المؤسسة ضرورة إعادة النظر في بناء أنظمتها والتمركز حول العمليات الموجهة إلى الزبون التي تضمن لها مكانة متميزة في السوق وأبرزها بناء نظام إمداد فعال, باعتبار أن الإمداد هو السبيل الأساسي لربط المؤسسة بمحيطها وتحقيق إمكانية الوصول إلى زبائنها وتلبية حاجاتهم ورغباتهم, لأن تقديم منتوج بجودة عالية وبسعر مناسب قد لا يعني شيء بالنسبة للزبون إذا لم يقدم له في الوقت والمكان المناسبين.

وعليه سوف نعالج في هذا الموضوع المحاور الرئيسية التالية:

I. الميزة التنافسية ومصادر تحقيقها ؛

II. الإطار المفاهيمي للإمداد ؛

III. الإمداد كمدخل للتميز والتنافسية ؛

1- الميزة التنافسية ومصادر تحقيقها :

1-1- تعريف الميزة التنافسية:

تعتبر الميزة التنافسية بمتابت الجسر الذي يمكن المؤسسة من خلاله الوصول الأهداف التي تسعى جاهدت إلى تحقيقها لاسيما في محيط أقل ما يقال عنه أنه يتميز بالنمو المتسارع وهذا ما تكاذ تتبته الأراء المختلفة للباحثين المهتمين بهذا المجال و التي نلخص أهمها في الجدول الموالي [i]:

الجدول رقم (1-1): مفاهيم الميزة التنافسية وفق آراء الباحثين

السنة	اسم الباحث	التعريف
1985	Porter	قدم فكرة سلسلة القيمة من خلال تحليل مصادر الميزة التنافسية وعرف الميزة بأنها خلق وإدامة الأداء الأفضل .
1986	Harvey	يعد الميزة التنافسية بأنها المصدر الذي يعزز وضع المنظمة في السوق بما يحقق لها الأرباح من خلال امتيازها على منافسيها في مجالات المنتج ، السعر ، الكلفة ، التركيز على الإنتاج .
1991	Porter	دالة للطريقة الأفضل التي تدير بها المنظمة النظام الكلي للقيمة
1992	Czepicl	يركز في تعريفه للميزة التنافسية على عنصرين القيمة والزمن ، فيعرفها بأنها القدرة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن .
1993	Hicks	الميزة التنافسية ما هي إلا تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم على منافسيها
1994	Mc Gahan	الميزة التنافسية هي أداء المنظمات لأنشطتها بصورة أكثر كفاءة وفاعلية مقارنة بالمنافسين
1996	Pitts and Lei	يركزان على نتائج تحليل البيئة الداخلية في تحقيق الميزة التنافسية وهي استغلال المنظمة لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها . بحيث تخلق قيمة لا يستطيع بقية المنافسين تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم
1997	الروسان	خاصية أو مجموعة خصائص في المنظمة يمكن الاحتفاظ بها لفترة طويلة تحقق المنفعة وتمكنها من التفوق على منافسيها .
2000	Lynch	يعرفها بأنها قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن قيمة المنافسين.
2000	Macmillan and tempoe	الوسيلة التي تستطيع المنظمة من خلالها الفوز في منافسيها مع الآخرين.
2002	قطب	الموقع الفريد طويل الأمد الذي تطوره المنظمة من خلال أداء أنشطتها بشكل مميز وفعال واستغلال نقاط قوتها الداخلية باتجاه تقديم منافع قيمة لزبائنها لا يستطيع المنافسون تقديمها

المصدر : احمد مؤيد عطية الحيالي ونجله يونس محمد آل مراد، مرجع سابق ، ص13.

ويتضح من مضامين التعاريف الواردة في الجدول رقم (1-1) ما يأتي :

- الميزة التنافسية هي قدرة المنظمة على تقديم قيمة متفوقة للسوق لمدة طويلة من الزمن .
- قدرة المنظمة على خلق شيء متفرد ومختلف عن بقية المنافسين .
- هي استغلال المنظمة لنقاط القوة الداخلية لأداء الأنشطة الخاصة بها .
- الميزة هي تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد لغرض التقدم التنافسي .
- المساهمة في تحقيق الفوز للمنظمة على منافسيها وبالتالي جني الأرباح وتحقيق البقاء في عالم الأعمال .

ويجدر بنا القول بأن مفهوم الميزة التنافسية قد أعطي له عدة تعاريف والتي تؤكد على أن الميزة التنافسية تمثل قدرة المنظمة على خلق قيمة مضافة مقارنة بالمنظمات الأخرى والتي تحصل عليها من خلال عناصرها المتمثلة بالكلفة ، والتميز والإبداع والقدرات الجوهرية ، والسمعة وبالتالي يمكنها أداء عملها بشكل يرضي زبائنها الحاليين والمحتملين من خلال استخدام نظام معلومات يتمتع بخصائص متفوقة ومبني وفق أسس ومتطلبات نجاح عالية.

1-2-أنواع الميزة التنافسية: يمكن تقسيم الميزة التنافسية إلى نوعين أساسيين هما:

1-2-1- الميزة التنافسية الخارجية: و هذا عند إعطاء المؤسسة قيمة مضافة للمشتري من خلال جودة المنتج أو تخفيض تكلفة المنتج أو الرفع من الاستخدام. فهي تمتلك المؤسسة" قوة السوق" والوصول إلى ذلك يتم بتطبيق إستراتيجية التمييز كأساس للتنافس.

1-2-2- الميزة التنافسية الداخلية : وتركز على أفضلية المؤسسة في التحكم في تكاليف التصنيع ، الإدارة ،تسير المنتج ،والتي تعطينا قيمة للمنتج بسعر أقل من المنافسين ،تنتج هذه الميزة من خلال الإنتاجية الأحسن وما ينجر عنه من مردودية أفضل وأحسن مقاومة في خفض سعر البيع الموضوع من طرف المنافس، الإستراتيجية المتبناة في تحقيق هذه الميزة التنافسية الداخلية هي إستراتيجية السيطرة على التكلفة والمتأتية من المهارات التنظيمية والتكنولوجية المؤسسة "[ii].

1-3- مصادر الميزة التنافسية:

تعد الميزة التنافسية احد أهم متغيرات الدراسة الحالية لذا لابد من تحديد مصادر الميزة التنافسية التي تملكها المؤسسة ، ذلك إن هذه الأخيرة لا تعتمد على مصدر واحد وإنما على مجموعة متعددة ومتكاملة

من الموارد لضمان الحيازة على الميزة التنافسية قوية تمكنها من التميز عن منافسيها ومن بين هذه المصادر نجد:

1-3-1- الجودة:

تعد الجودة مطلبا لجميع المنظمات سواء الصناعية منها أم الخدمية ،العامة أم الخاصة ، فهي تشكل عاملا أساسيا لنجاح المنظمات لما لها من دور بين استغلال الموارد وتحقيق موقع تنافسي في السوق.

ويشير Krajewski إلى أن هناك ميزتين تنافسيتين تتعاملان مع الجودة هما جودة التصميم وجودة المطابقة, وتشير الأولى إلى تحقيق معالم متفوقة من حيث التصميم العالي للأداء ممثلة بخصائص المنتوج والمحددة في مرحلة التصميم والهادفة إلى إقناع الزبون ، أما جودة المطابقة فتمثل درجة مطابقة المنتج للمواصفات الخاصة بالتصميم.

واتساقا لما تقدم تشير الجودة إلى مجموعة من الخصائص والمواصفات التي يمتلكها المنتوج والذي تعطيه جاذبية تنافسية وتكون ذات فائدة للزبائن.

1-3-2- سلسلة القيمة :

يقوم أسلوب تحليل سلسلة القيمة بتجزئة المنظمة إلى مجموعات من الأنشطة من الناحية الإستراتيجية بغرض فهم سلوك التكلفة لديها ومصادرها الحالية أو المحتملة لتحقيق الميزة التنافسية سواء كان في التكلفة الأقل أوالتمييز في الجودة حيث يتم ترجمة القيمة التي تقدمها المنظمة للعميل إماّ من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تحسين أداء هذه المنتجات[iii].

وبالتالي لتحليل مصادر الميزة التنافسية يجب اختبار وفحص كافة الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والعلاقات التي تربط هذه الأنشطة ببعضها البعض وتعد سلسلة القيمة الوسيلة الوحيدة لتحقيق ذلك.

1-3-3- استعمال استراتيجيات التنافس :

قصد تحقيق أسبقية على منافسيها، تَستند المؤسسات إلى تطبيق إستراتيجية معينة للتنافس، الهدف الرئيس منها الحيازة على ميزة أو مزايا تنافسية ، ولقد اقترح Michel Porter استراتيجيات تنافسية شاملة للتفوق في الأداء على المنافسين في صناعة معينة وهي:

- إستراتيجية التكلفة اقل:

مفاد هذه الإستراتيجية هو إنتاج بأقل تكلفة ممكنة في قطاع وهذا تزامنا مع توفر العديد من الدوافع والحوافز لتحقيق ذلك، كوجود فرص مشجعة على تخفيض التكلفة وتحسين الكفاءة في سوق مكونة من مشترين واعين تماما بالأسعار وتسمح هذه الإستراتيجية للمؤسسة بتحقيق ارباح عن المنافسين ،وتكون مبنية على اقتصاديات السلم[iv] وأثر الخبرة .

وحسب M.Porter فإن المؤسسة تملك ميزة في التكليف إذا كان مجموع تكاليف نشاطات المؤسسة أقل من تكاليف المنافسين, وقد حدد M.Porter خمس عوامل لتحليل التكاليف هي:

- يجب تحديد تسلسل قيمة المؤسسة في السوق.
- يجب تخصيص أصول المؤسسة وتكاليف تسيير لمختلف النشاطات.
- يجب تحديد عوامل تطوير التكاليف.
- تقييم تكاليف المنافسين.
- تحرير أو تشكيل إستراتيجية تسمح باكتساب ميزة في التكلفة.

– إستراتيجية التميز:

تعني هذه الإستراتيجية قدرة منظمة الأعمال على توفير قيمة منفردة وعالية للمشتري ممثلة في منتج ذو جودة عالية أو مواصفات خاصة مميزة أو خدمات ما بعد البيع[v].كما أن إستراتيجية التمييز تجعل المؤسسة في مأمن من الاعتداءات المنافسين بسبب وفاء الزبائن لعلاماتها والضعف الشديد لدرجة الحساسية اتجاه الأسعار المترتب عنها .فهي ترفع هامش الربح وهذا ما يجنبها البحث عن وضعية تخفيض التكاليف.

وحسب M.Porter تختلف مؤسسة عن منافسيها عندما تكتسب ميزة:

- بيع كميات كبيرة للمنتوجات.
- وفاء الزبائن لمنتوجات المؤسسة.
- سعر مرتفع بالنسبة للمنافسين حيث أن الزبون مستعد للدفع أكثر.

و يكون التميز مهم للمؤسسة إذا كان السعر المرتفع المحصل عليه يفوق التكلفة الإضافية للميز و يمكن إيجاد طرق مختلفة للتميز:

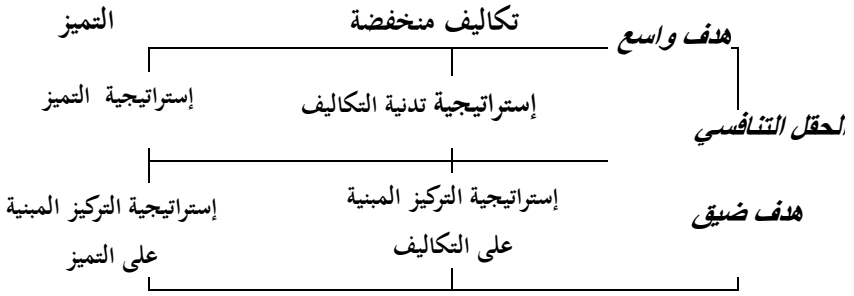
- تميز بواسطة المنتوج: النوع، الشكل، الوظيفة، النجاعة، الديمومة التصليح....الخ.

- تميز بواسطة الخدمة: سهولة الطلب، المدة، التكوين.....الخ.
- تميز بواسطة الموظفين: الكفاءة، الخدماتية، الاتصال...الخ.
- تميز بواسطة نقطة البيع: نجاعة البيع.
- تميز بواسطة صورة المؤسسة: رمز المؤسسة.....إلخ.

– إستراتيجية التركيز:

هي إستراتيجية مختلفة تماما عن سابقتها لأن التنافس هنا يركز على هدف واسع[vi].فتتطلب هذه الإستراتيجية التركيز على مجموعة خاصة من الزبائن أو قطاع سوقي لمجموعة المنتجات أو على سوق جغرافي فعلى غرار إستراتيجية التميز يمكن لإستراتيجية التركيز أن تأخذ عدة أشكال مقارنة بالاستراتيجيتان السابقتان (إستراتيجية التميز وإستراتجية تدنية التكاليف) اللتان تهدفان للوصول إلى أهداف على مستوى مجموع القطاع أما إستراتيجية التركيز فهي تصميم حل هدف خاص حيث تسعى فيه المؤسسات جاهدة لتقديم خدمة جديدة[vii].والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم (1–1): الاستراتيجيات العامة للتنافس.



Source : Porter.M , L'avantage Concurrentiel ,op-cit,p24.

من هذا الشكل يظهر أن هذه الإستراتيجية قد تأخذ في التطبيق العملي شكلين هما:

التركيز مع حفض التكلفة:[viii]هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، وذلك من خلال التركيز على قطاع معين من السوق، أو على مجموعة معينة من المشترين، و الذين يتم خدمتهم

فقط كقطاع صغير و ليس السوق ككل. و في حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التكلفة المنخفضة.

التركيز على التمايز: هي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق و ليس السوق ككل، أو على مجموعة من المشتركين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية الشركة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف فتعتمد على التمايز في منتجاتها و خلق الولاء لعلامة منتجاتها.

2- الإطار المفاهيمي للإمداد:

على الرغم من تزايد الاهتمام بموضوع الإمداد إلا أن هذا المفهوم مازال غامضا حيث لم يتم التوصل إلى تعريف واضح ومحدد لهذا المفهوم كما هو الحال بالنسبة للمفاهيم الإدارية أخرى مثل التسويق ,الإنتاج و التمويل[ix] حيث تتعدد تعاريف المقدمة لهذا المفهوم بتعدد الكتاب والمنظرين في هذا المجال.

2-1- مفهوم الإمداد:

يقصد بالإمداد تبعا لمجلس إدارة الإمداد CLM على أنه عملية تخطيط وتنفيذ ورقابة التدفق والتخزين الكفء والفعال للمواد الأولية والمنتجات النهائية وربط ونقل المعلومة من نقطة الاستهلاك لغرض مقابلة وإرضاء متطلبات العملاء[x].

أما PIMOR فيختصر مفهوم الإمداد في أنه " جلب ما يلزم، أين ما يلزم ومتى يلزم"[xi].

كما نشير أن خدمات الإمداد يمكن أن تعني أشياء مختلفة لمنظمات مختلفة حيث بعض المنظمات تركيزها يكون على تدفق المواد الأولية إلى العمليات الإنتاجية وليس على تسليم المنتجات تامة الصنع للعملاء ,وفي بعض المنظمات تهتم كثيرا بالمنتجات تامة الصنع أي أنها تهتم بتدفق المنتجات من نهاية خطوط الإنتاج إلى العملاء بالأسواق (التوزيع المادي),وبعض المنظمات تنظر إلى خدمة الإمداد على أنها تضم إدارة المواد الخام وكذلك التوزيع المادي وفي هذه الحالة ينظر لخدمة الإمداد كعملية متكاملة يجب إدارتها لإرضاء العملاء حيث تبدأ بالإمداد والتوريد للمواد الخام والأجزاء المصنعة وحتى تسليم المنتجات التامة الصنع للعملاء في الأسواق .

ومن هنا يمكن استنتاج عدة أنواع للإمداد تختلف باختلاف أهدافها وهي[xii]:

- **إمداد التموين**: الذي يسمح بجلب المواد الأولية الضرورية لعملية الإنتاج إلى المصانع.
- **إمداد التموين العام**: والذي يسمح بجلب أو شراء المواد المختلفة اللازمة لنشاط المؤسسات الخدمية أو الإدارات (مستلزمات المكاتب على سبيل المثال).
- **إمداد التوزيع**: ويتمثل في إمداد الموزعين للمستهلكين النهائيين بالمواد المحتاجين إليها، إما في المساحات التجارية الكبيرة، أو بالبيع الشخصي.
- **الإمداد المساند أو الداعم**: ظهر هذا النوع من الإمداد في القطاع العسكري ولكنه امتد إلى قطاعات أخرى مثل: قطاع الطائرات، الطاقة، الصناعة، الخ..
- **نشاط يسمى بالخدمة ما بعد البيع**: وهو قريب جدا من الإمداد الداعم أو المساند، مع فرق صغير لأن هذا النشاط يتم على مستوى السوق أين تباع المنتجات، ونستعمل في غالب الأحيان العبارة "**إدارة الخدمات**"، و يقوم به المختصون بالدعم أو المساندة يختلفون عن الصناع والمستعملون ويسمون Third Party Maintenance.

– الإمداد في الاتجاه المعاكس: ويسمى باللغة الفرنسية Logistique à l'envers ، أو rétro logistique أو logistique de retour ويعني استرداد المنتجات التي لا يرغب فيها المستهلك أو التي تحتاج إلى إصلاح، ويعني كذلك تشخيص النفايات الصناعية، والتغليف، والمواد غير المستعملة.

2-2- أهمية ودور الإمداد

للإمداد دور مهم داخل المؤسسة وخارجها يمكن تبيينه من خلال التعريف التالي الذي يشمل السلع المادية والخدمية[xiii]:

-الإمداد هو السياق الثلاثي التالي: التخطيط ، والتموين واختتام الطلبية بمعنى تلبيتها من أجل تلبية حاجة الزبون أو المستهلك.

-بالإضافة إلى ذلك الإمداد هو نشاط جد صعب يشمل التغليف، التجميع، التصنيف وشحن المنتجات بالإضافة إلى توثيق هذه الأنشطة من أجل الحصول على بيانات عن مكان وضعية المخزون وتحسين باستمرار تكاليف النقل والتفريغ وتسيير المخزون.

-كما تقدر بعض المصادر أن إجمالي تكاليف أنشطة الإمداد قد بلغت حوالي 15%- 20% من تكلفة إنتاج السلع الصناعية وأن 75% من شركات التصنيع والتوريد صارت تستخدم وتدرس بجدية مسألة اعتماد مصادر متخصصة لتقديم خدمات الإمداد ومن المرتقب أن تدخل العديد من الشركات هذا المجال باعتباره مجالا واسعا من الخبرة والكفاءة فضلا عن اشتداد المنافسة فيه[xiv].

أما عن أهداف الإمداد فيمكن تحديدها من خلال مستويين هما:

–المستوى الإداري: يهدف الإمداد إلى الحصول على احتياجات المؤسسة من المواد والأجزاء ومعدات وفقا لالتزامات الخمس والمتمثلة في الجودة المناسبة,الكمية المناسبة,السعر المناسب,الوقت المناسب ومصدر التوريد المناسب

–المستوى الوظيفي: يهدف إلى ضمان التدفق المنتظم للمواد والخدمات، الشراء بحكمة، تحقيق الشراء التنافسي، الحد من تكلفة المخزون ، تنمية علاقة طيبة مع الموردين.

2–3– مستويات قرار وظيفة الإمداد

إن اتخاذ القرارات في مجال الإمداد لا تتخذ من مستوى واحد في الهيكل التنظيمي بل تتخذ على أكثر من مستوى وهذا حسب طبيعة وأهميتها ومدى تأثيرها على إستراتيجية المؤسسة.

2–3–1– القرارات الإستراتيجية:

وهي القرارات المتعلقة بالمسائل التي يزيد مداها عن ثلاث سنوات والذي تقوم بنمذجة جزء مهم من شبكة الإمداد بأكملها (التخزين+ التوزيع، التموين+ الإنتاج) وتطرح هذه المسائل كل أربع أو خمس سنوات وهي القرارات التي تؤثر على الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة لهذا تتخذ من طرف المديرية العامة .مع العلم أن هذا النوع من القرارات يتطلب المخاطرة بصفة كبيرة من طرف المؤسسة.

2–3–2– القرارات التكتيكية:

تعرف على أنها القرارات التي تقوم بوضع الطرق والمناهج من أجل تفعيل وتسهيل حركة تدفق المواد والمعلومات في شبكة الإمداد التي تم تحديدها على المستوى الاستراتيجي كما أنها تتميز بالتكرار مقارنة

بالقرارات الإستراتيجية .ويمكن تعريفها على إنها كل خيار لا تظهر نتائجه إلا بعد 6 إلى 36 شهرا والذي يغطي مرحلة من مراحل التدفقات الامدادية : تنظيم التموين بالمواد الأولية وموقعه نشاط التجهيز النهائي ,تخصيص التوزيع لأحد المختصين...وتكرار مثل هذه القرارات يكون نصف سنوي.

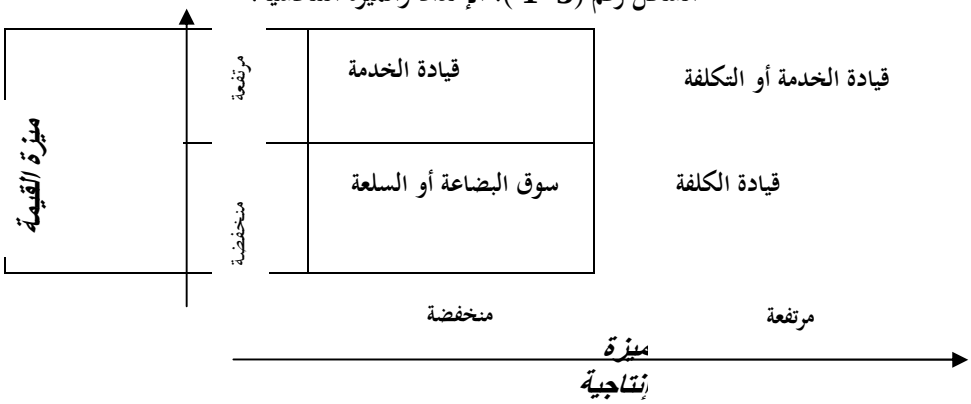
2-3-3- القرارات العملية:

وهي كل قرار قصير المدى من يوم إلى 6 أشهر، ويمتد حقل نشاطه ليشمل جزء من حلقة صغيرة من شبكة الإمداد: كاختيار مسار التوزيع، وتوقع توزيع ما، والاستجابة السريعة لمتطلبات الزبائن، ورفع حجم التموين من أجل الاستفادة من التخفيض في السعر، وتحديد مخطط الإنتاج الشهري. فهي القرارات التي تعمل على ضمان التسيير اليومي لشبكة الإمداد.

3- الإمداد كمدخل للتميز والتنافسية:

في الواقع ومن الناحية العملية وجد أن الشركات الناجحة غالبا ما تتطلع إلى موقع يستند إلى ميزتين هما: ميزة الإنتاج وميزة القيمة ، والطريقة المفيدة لاختبار واحد من الخيارات المتوفرة هي تقديمها بمصفوفة بسيطة كما هو موضح في الشكل التالي[xv]:

الشكل رقم (3-1): الإمداد والميزة التنافسية.



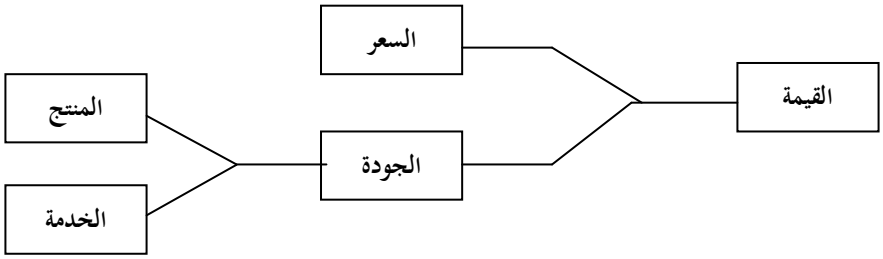
Source : M.christopher ,op.cit ,p7.

الشركات التي تجد نفسها في أسفل هذا الشكل فإن سوق البضائع والسلع غير ملائم لمنتجاتها حيث المنتجات غير متميزة أولا وتعوزها الخصائص المميزة تحتاج إلى من يوفرها فتلك المنتجات ليس لديها ميزة تكاليف، وهذه السلع سوقية تقليدية وفي النهاية فان الإستراتيجية الوحيدة لديها ميزة التكاليف، وهذه سلع سوقية تقليدية وفي النهاية فان الإستراتيجية الوحيدة هي التحرك إلى النحو الأعلى أي إلى قيادة الخدمة ، غالبا خط قيادة الكلفة ببساطة غير متوفر أو غير مستحسن لما يشكله هذا الخيار من التزام مادي إضافي.

هذا وبالتحديد فإن هذه حالة في السوق الناضجة وحيث المردودات الإضافية لأسهم السوق الأساسية حينها تكون صيغة البلوغ الحقيقي للتكنولوجيا الحديثة وفي بعض الحيان تظهر الفرصة في تخفيض التكاليف ولكن بمثل هذه الحالة تكون هي ذات التكنولوجيات المتوفرة لدى المنافس أيضا وبنفس مسار التكنولوجيا الذي يسلكه المنافس.

إن إستراتيجية قيادة التكلفة التقليدية تستند إلى اقتصاديات التوازن فهي تكتسب من خلال حجم المبيعات.ولهذا السبب تكون الحصة السوقية لها ذات أهمية كبرى وكذلك الحال للعديد من الصناعات والمنتجات ، وميزة التكلفة هذه يمكن استخدامها استراتيجيا لافتراض موقع ومكان قيادة السعر وإذا كانت ملائمة يمكن أن تكون مستحيلا للمنافسين الأعلى كفة لغرض البقاء،وبشكل اختياري فان السعر يساعد على إمكانية الحصول على معدل الربح الكامن والذي يتوفر لاحقا بتطوير موقع منتج في السوق.

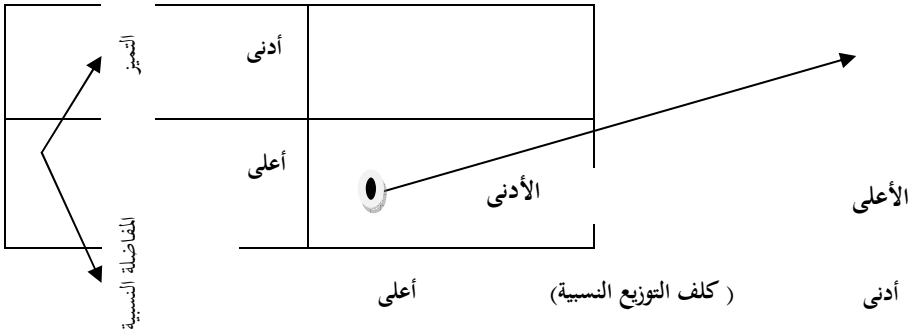
وما تجدر الإشارة إليه إن تحقيق ميزة القيمة لا يأتي بالضرورة من خلال حجم أو اقتصاديات التوازن البديل بل أيضا من خلال إدارة الإمداد حيث يتشكل نموذج Gale لقرارات الشراء ويمكن تمثيله كما يلي:



في العديد من الصناعات تمثل كلف الإمداد نسبة مهمة من إجمالي التكاليف وبالتالي إعادة هيكلة أساسية أو جوهرية لعمليات الإمداد يمكن أن تخلق تخفيضات في التكاليف الرئيسية.

وبالتالي نجد إن التحدي الذي يواجه الإدارة هو تعريف إستراتيجية الإمداد الملائمة لأخذ المنظمة إلى الزاوية /العليا (اليمين) كما يبين الشكل رقم (3-1) الذي يذهب إلى إستراتيجية المفاضلة والبحث عن أخذ العمال بعيدا عن السلعية في السوق إلى موقع قوي واثق وآمن يستند إلى التفاضلية وميزة التكلفة ، وكما أوضحنا سابقا أن حقيقة الأسواق تكون حساسة إزاء الخدمة ، فالزبائن في جميع الصناعات يبحثون عن أقصى استجابة وتعويلا من المجهزين ،كما يتطلعون إلى تخفيض فترة التوريد وخدمة القيمة المضافة والتي يمكنهم إدراكها من خلال أداء عمل أفضل لخدمة زبائنهم[xvi] .

الشكل رقم (3-2): مصفوفة المفاضلة التباين والاختلاف النسبي .



Source : M.christopher ,op.cit ,p10.

خلاصة :

مما لاشك فيه أن المحيط لم يكن أكثر خطرا ولا تهديدا مما هو عليه في الوقت الحاضر وذلك نتيجة لتسارع وتيرة التطور التكنولوجي, بروز الدور المتميز لنظام المعلومات, تحرير الأسواق, ظهور ممارسات جديدة للمنظمات, تزايد التحالفات الإستراتيجية واتفاقات التعاون بين الشركات العملاقة, الاتجاه نحو الأسواق العالمية ... والعديد من التغيرات الأخرى التي أدت إلى زيادة حدة المنافسة العالمية وتعدد أشكالها.

في ظل هذه التغيرات أصبحت المؤسسات أمام حتمية هي ضرورة بناء مركز تنافسي متميز، لأن المنافسة الكونية أصبحت حقيقة واقعية فرضت منطق تحقيق التنافسية وإلا الزوال. وأصبح التوجه الإستراتيجي هو الأداة الأساسية لبقاء المنظمات واستمرارها وتحقيق فعالية أدائها على المدى الزمني طويل .

وفي إطار سعي المؤسسة نحو تحقيق مركز تنافسي متميز في أسواقها، وجب عليها أن تتحرك وفقا لرؤية متكاملة وواضحة ومنهج سليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها والبحث عن كيفيات تحقيق البقاء، الاستمرارية والتطور، ومادام الأمر كذلك فإن مصير المؤسسة وما قد تحققه من نتائج يرتبط بمدى قدرتها على الإدارة الفعالة للإمداد .

وما تجدر الإشارة إليه أن الفلسفة الضمنية في مفهوم الإمداد هي التخطيط وتنسيق تدفق المواد من المصدر إلى المستعمل أو المستخدم كنظام متكامل ،مفضلا ذلك عن الحالة الغالبة في الماضي ،وهي إدارة تدفق البضائع كسلاسل لنشطة مستقلة،هذا فانه تحت نظام إدارة الإمداد والتي تهدف إلى ربط السوق بشبكة التوزيع وعمليات التصنيع وأنشطة التدبير وبهذه الطريقة يمكن خدمة الزبون بمستوى عال بالإضافة إلى تكاليف منخفضة ، بعبارة أخرى هي حالة لبلوغ هدف الميزة التنافسية من خلال تخفيض التكلفة وتعزيز الخدمة.

الهوامش و الإحالات المراجعية :

i- احمد مؤيد عطية الحيالي ونجله يونس محمد آل مراد، مؤشرات نجاح نظام المعلومات الإدارية ودورها في الإبداع والتميز – دراسة استطلاعية في المصارف الحكومية والأهلية في مدينة الموصل- جامعة الموصل، ص13.

ii - M .porter , l'avantage concurrentiel , Dunod édition, paris , France, 1999, p 210.

iii- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، كلية التجارة ، الإسكندرية، مصر،1998،ص 90.

iv- اقتصاديات السلم هي انخفاض التكلفة الوحدوية للمنتوج بسبب زيادة عدد الوحدات المنتجة عبر الزمن، يفسر الانخفاض بتحميل التكاليف الثابتة على وحدة منتجة أكثر.

v - ثابت عبد الرحمن إدريس، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية, الطبعة الأولى, الدار الجامعية، الإسكندرية ،2002 ، ص38.

vi - Porter.M , L'avantage Concurrentiel ,op-cit,p27.

vii - Porter.M. ,Choix stratégiques et concurrence,technique d'avantage,1986 ,p43.

viii- ثايت عبد الرحمن، جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص 257.

ix- نهال فريد مصطفى، إدارة المواد والإمداد "إدارة المخازن –إدارة المشتريات–النقل والشحن"، كلية التجارة جامعة الإسكندرية، 2008، ص15.

x- A.Nesthurai, key players in the logistics chains ,west port: http://www.mina.gov.my/mina/html/papers/pdf/neso log chain.pdf-pages similaires

xi- Y. Pimor , Logistique –Production, Distribution, Soutien , 4ème édition DUNOD, Octobre 2005,P 03.

xii –Y. Pimor ,op-cit,p04.

xiii – K.Samii Alexandre,Strategie logistique –supply chain management, 3ème édition Dunod, Paris, 2004, p 09.

xiv– نظرة عامة على قطاع الخدمات اللوجيستية,مرجع سابق,ص7.

http://www.chamber.org.sa/Arabic/InformationCenter/Studies/Documents/2_logistic.pdf

xv – M.christopher ,Logistics and supply chain management, Prentice Hall,UK,1998 ,p7.

xvi – عبد الستار محمد علي وخليل إبراهيم كنعاني،إدارة سلاسل التوريد، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2009 ، ص 84.