

المحور السابع: بعض المواضيع الخاصة في إدارة سلسلة الإمداد

المحاضرة 8 : التعهيد في سلسلة الامداد

1. المفاهيم الأساسية للتعهيد

1. تعريف التعهيد

يعرف التعهيد (Outsourcing) بأنه "عملية إسناد وظائف أو عمليات كانت تنفذ داخليا إلى موردين خارجيين يمتلكون خبرات أو موارد تؤهلهم لأداء هذه المهام بكفاءة أعلى أو تكلفة أقل". التعهيد هو قرار استراتيجي تتخذه المؤسسات بنقل بعض أنشطتها أو عملياتها إلى شركاء خارجيين متخصصين في أداء هذه المهام بكفاءة أكبر أو بتكلفة أقل، في سلاسل الامداد يعتبر التعهيد أحد أهم أدوات إعادة هيكلة الشبكة وتحقيق الكفاءة والتكامل.

2. أنواع التعهيد

1.2. التعهيد الخارجي (Outsourcing): التعاقد مع جهة خارجية بغض النظر عن موقعها.

2.2. التعهيد الخارجي الدولي (Offshoring): نقل العمليات إلى دولة أخرى لخفض التكلفة.

3. أبعاد التعهيد في سلسلة الامداد

1.3. العمليات التشغيلية: مثل التصنيع، التغليف، الخدمات اللوجستية.

2.3. الخدمات الداعمة: مثل تكنولوجيا المعلومات، المحاسبة، الموارد البشرية.

3.3. الأنشطة الاستراتيجية: مثل تصميم المنتج أو خدمات ما بعد البيع.

4. دوافع التعهيد في سلسلة الامداد

- التركيز على الأنشطة الأساسية: تفويض الأنشطة غير الجوهرية لمزودي خدمات متخصصين.

- تقليل التكاليف التشغيلية: خاصة عند التعهيد لدول ذات تكاليف عمالة أقل.

- زيادة مرونة سلسلة الامداد: القدرة على التوسع أو التقليل بسرعة حسب ظروف السوق.
- الوصول إلى خبرات وتقنيات متقدمة: الموردون الخارجيون غالباً ما يكون لديهم تقنيات أو ممارسات أكثر تطوراً.

II. مراحل وخطوات تنفيذ التعهيد

1. تحديد الوظائف المرشحة للتعهيد: تحليل القيمة المضافة والارتباط بالكفاءات الأساسية.
2. تحديد الأدوات المساعدة: الاعتماد على أدوات تحليل قرار التعهيد.
3. اختيار الموردين: استخدام أدوات مثل مصفوفة Kraljic لتحليل المخاطر، والاعتماد على معايير مثل: الخبرة الفنية، الاعتمادية، المرونة والتكاليف الإجمالية
4. التعاقد وبناء العلاقة: الانتقال من علاقة تعاقدية إلى شراكة استراتيجية.
5. تقييم الأداء: استخدام مؤشرات الأداء (KPIs) مثل: الالتزام بمواعيد التسليم وجودة المنتج.

III. العلاقة بين التعهيد والتكامل الرأسي

التعهيد يؤدي عادة إلى تقليل التكامل الرأسي، ما يفرض على المؤسسة التفكير في كيفية الحفاظ على سيطرتها الاستراتيجية عبر الشراكة الوثيقة مع الموردين أو باستخدام نماذج هجينة تجمع بين التعهيد والإنتاج الداخلي.

IV. استراتيجيات التعهيد

1. الاستراتيجيات

- 1.1. تعهيد العمليات: مثل مراكز الاتصال وخدمات الدعم الإداري، خدمات الشحن والتصنيع.
- 2.1. تعهيد الوظائف: كإدارة الموارد البشرية أو المحاسبة.

- 3.1. تعهيد المعرفة: مثل تحليل البيانات والبحث والتطوير.
- 4.1. تعهيد كامل: اعتماد شامل على مورد رئيسي عبر كل مراحل السلسلة.
- 5.1. تعهيد انتقائي: يركز على وظائف غير حرجية.
2. الموقع الجغرافي كمحدد لاستراتيجية التعهيد: اختيار موقع الموردين هو عامل استراتيجي له تأثيرات عميقة، وتتم دراسة الموقع وفقا لعدت عوامل:
 - التكاليف: تكلفة العمالة والبنية التحتية (العمل، الضرائب، المواد)
 - الاستجابة للأسواق: قرب السوق النهائي.
 - المخاطر الجيوسياسية والقانونية.

٧. أدوات تحليل قرار التعهيد

1. مصفوفة Kraljic: لتقييم المخاطر الاستراتيجية والربحية.
2. تحليل التكلفة الإجمالية للملكية (TCO): مقارنة التكاليف بين الإنتاج الداخلي والتعهيد.
3. مؤشرات الأداء (KPIs): لتقييم أداء المورد الخارجي دوريا.
4. مصفوفة التعهيد من Abetti: لتصنيف الأنشطة حسب الأهمية والقدرة الخارجية.
5. أداة القرار المنطقي من Slack: تعتمد على جاهزية السوق وكفاءة المؤسسة.

٧١. إدارة علاقات الموردين في التعهيد

- إدارة علاقات الموردين في التعهيد تعني الانتقال من علاقة تعاقدية إلى علاقة تعاونية طويلة الأمد، ومشاركة الموردين في الابتكار والتخطيط مع التقييم المستمر للموردين من حيث:
- الالتزام بمواعيد التسليم.
 - جودة المنتج والخدمة.
 - قدرة المورد على التكيف.
 - تكلفة الخدمة الإجمالية.

VII. تحديات ومخاطر التعهيد

1. فقدان السيطرة: خاصة على الجودة أو مواعيد التسليم.
2. المخاطر التشغيلية: مثل ضعف جودة الخدمة أو المنتج، مشاكل التأخير في التسليم.
3. المخاطر الاستراتيجية: مثل فقدان السيطرة على العمليات، خطر نقل المعرفة إلى منافسين مستقبليين.
4. المخاطر القانونية والثقافية: مثل تفاوت التشريعات، الحواجز الثقافية واللغوية.
5. التبعية لمورد وحيد: يمثل نقطة ضعف حرجية في سلسلة الامداد.
6. مخاطر سرية المعلومات: مثل الملكية الفكرية.
7. فجوات ثقافية أو زمنية: خاصة عند التعهيد الخارجي الدولي.

VIII. آفاق حديثة في التعهيد

1. التعهيد الأخضر: التركيز على اختيار موردين يلتزمون بالمعايير البيئية والاجتماعية.
2. التعهيد الرقمي: استخدام أدوات رقمية لإدارة العمليات عن بعد (ERP, SCM Portals, Blockchain).
3. تعهيد الابتكار: مشاركة الموردين في البحث والتطوير ونقل المعرفة عبر الحدود.