

### المحور الخامس: تمويل سلسلة التوريد

لقد برز تمويل سلسلة التوريد كعنصر محوري في تعزيز متانة سلاسل التوريد، حيث تم تصميمها لتحسين رأس المال العامل وتوفير السيولة للموردين، مما يضمن نظامًا أكثر استقرارًا وكفاءة لسلسلة التوريد. ومن خلال السماح للموردين بتلقي دفعة مبكرة على فواتيرهم بسعر مخفض، فإن تمويل سلسلة التوريد يخفف من مخاطر تعطل سلسلة التوريد بسبب القيود المالية. وهذا أمر بالغ الأهمية بشكل خاص في الاقتصاد العالمي اليوم حيث أصبحت سلاسل التوريد معقدة ومتشابكة.

من وجهة نظر المشتري، يعد تمويل سلسلة التوريد أداة إستراتيجية يمكن استخدامها للتفاوض على شروط أفضل مع الموردين، مما يؤدي غالبًا إلى توفير التكاليف وتحسين العلاقات مع الموردين. بالنسبة إلى الموردين، فهو يؤدي إلى الوصول للأموال الفورية دون الانتظار المعتاد لشروط الدفع التي يمكن أن تمتد أحيانًا إلى 90 يومًا أو أكثر. ومن ناحية أخرى، تنتظر المؤسسات المالية إلى تمويل سلسلة التوريد باعتباره فرصة استثمارية منخفضة المخاطر بسبب الجدارة الائتمانية للمشتري.

#### أولاً: المكونات الرئيسية لتمويل سلسلة التوريد

**1- خصم الفواتير:** يمكن للموردين بيع فواتيرهم بسعر مخفض لمؤسسة مالية والحصول على دفعة فورية. على سبيل المثال، إذا كان لدى المورد فاتورة بقيمة 100000 دولار أمريكي مع شروط دفع مدتها 60 يومًا، فيمكنه بيع هذه الفاتورة بمبلغ 97000 دولار أمريكي واستلام الأموال على الفور، بدلاً من انتظار المدة الكاملة.

**2- البرامج التي يقودها المشتري:** يمكن لكبار المشتريين إعداد برامج مع المؤسسات المالية حيث يمكن لمورديهم اختيار الحصول على أموالهم مبكرًا. وهذا لا يساعد الموردين على إدارة تدفقاتهم النقدية فحسب، بل يعزز أيضًا سلسلة التوريد الخاصة بالمشتري.

**3- التخصيم العكسي:** هذا نوع محدد من البرامج التي يقودها المشتري حيث تلتزم المؤسسة المالية بدفع فواتير المورد بناءً على موافقة المشتري، مما يسمح للمورد بالاستفادة من التصنيف الائتماني للمشتري.

4- **الخصم الديناميكي:** على عكس خصم الفواتير التقليدي، يسمح الخصم الديناميكي للمشتري بتقديم مقياس متدرج من الخصومات استنادًا إلى مدى اختيار المورد لتلقي الدفع في وقت مبكر.

5- **خطوط ائتمان سلسلة التوريد:** تقدم بعض المؤسسات المالية خطوط ائتمان مخصصة لتمويل سلسلة التوريد، والتي يمكن للموردين الاستفادة منها حسب الحاجة.

تمويل سلسلة التوريد هو حل مالي متعدد الأوجه يفيد جميع الأطراف المشاركة في سلسلة التوريد. فهو يعزز التدفق المالي والاستقرار، وهو أمر ضروري للحفاظ على عمليات سلسلة التوريد دون انقطاع. مع استمرار الأسواق العالمية في التطور ومواجهة التحديات الجديدة، من المرجح أن يصبح دور تمويل سلسلة التوريد أكثر أهمية.

#### ثانياً: دور ائتمان المشتريين في صحة سلسلة التوريد

يلعب ائتمان المشتري دورًا محوريًا في صحة سلاسل التوريد، حيث يعمل بمثابة مادة تشحيم مالية تضمن التشغيل السلس للتجارة والتبادل التجاري. في جوهره، يشير ائتمان المشتري إلى القروض لدفع الواردات إلى بلد ما، والتي تقدمها البنوك والمؤسسات المالية للمشتري. وهي أداة بالغة الأهمية يستخدمها المستوردون لتمويل شراء السلع والخدمات من الأسواق الدولية. ومن خلال الاستفادة من ائتمان المشتري، تستطيع الشركات تحسين تدفقاتها النقدية، والتفاوض على شروط أفضل مع الموردين، وفي نهاية المطاف تعزيز قوتها الشرائية. وهذه الأداة المالية مفيدة بشكل خاص في سد الفجوة بين استلام البضائع ودفع ثمنها، وبالتالي الحفاظ على تدفق نقدي صحي وضمان دفع الموردين في الوقت المحدد.

من وجهة نظر الموردين، فإن ائتمان المشتري يعني الضمان. وهذا يعني أنه يمكنهم توقع الدفع في الوقت المناسب، وهو ما يسمح لهم بدوره بتخطيط إنتاجهم ومخزونهم بشكل أكثر فعالية. بالنسبة إلى المشتريين، يُترجم ذلك إلى تحسين السيولة والقدرة على إدارة رأس المال العامل بشكل أكثر كفاءة. تنتظر المؤسسات المالية إلى ائتمان المشتري كفرصة للتعامل مع الشركات في مجال تمويل التجارة، مما يوفر لها فرصة لتوسيع مجموعة خدماتها.

فيما يلي نبرز دور ائتمان المشتري في صحة سلسلة التوريد:

**1- تعزيز الثقة والموثوقية:** يعمل ائتمان المشتري على تعزيز الثقة بين الشركاء التجاريين. يكون الموردون أكثر استعدادًا للتعامل مع المشتريين الذين أنشأوا خطوط ائتمان، لأن ذلك يقلل من مخاطر عدم السداد. تعتبر هذه الثقة أمرًا بالغ الأهمية لعلاقات العمل طويلة الأمد ولاستقرار سلسلة التوريد.

**2- تسهيل التجارة الدولية:** يعد ائتمان المشتري أمرًا ضروريًا للمستوردين الذين يستوردون البضائع من الخارج. فهو يساعد في التغلب على التحديات التي تفرضها العملات المختلفة ومخاطر الدفع المرتبطة بالتجارة الدولية.

**3- تحسين القدرة على المساومة:** من خلال الدعم المالي لائتمان المشتري، يمكن للمشتريين التفاوض على شروط دفع أفضل مثل فترات الائتمان الممتدة أو الخصومات على الدفع المبكر، مما قد يؤدي إلى توفير التكاليف.

**4- دعم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة:** غالبًا ما تواجه الشركات الصغيرة والمتوسطة تحديات في الوصول إلى التمويل. يعمل ائتمان المشتري على تكافؤ الفرص، مما يسمح له بالتنافس مع اللاعبين الأكبر حجمًا من خلال توفير الأموال اللازمة للمشاركة في التجارة الدولية.

**5- تحفيز النمو الاقتصادي:** من خلال ضمان دفع الموردين في الوقت المحدد، يساعد ائتمان المشتري في الحفاظ على تدفق السلع والخدمات، وهو أمر حيوي للنشاط الاقتصادي والنمو.

يعد ائتمان المشتري عنصرًا لا غنى عنه في تمويل سلسلة التوريد. فهو لا يساعد فقط في إدارة السيولة ولكنه يساهم أيضًا في بناء سلاسل توريد قوية ومرنة. ومن خلال فهم ائتمان المشتري واستخدامه بشكل فعال، يمكن للشركات تحقيق ميزة تنافسية وتعزيز النمو المستدام.

### ثالثًا: تقييم فوائد تمويل سلسلة التوريد

برز تمويل سلسلة التوريد (SCF) كاستراتيجية محورية للشركات التي تتطلع إلى تحسين رأس مالها العامل وتعزيز سلاسل التوريد الخاصة بها. حيث يركز على تعزيز الاستقرار المالي للموردين من خلال الاستفادة من الجدارة الائتمانية للمشتريين الأكبر والأكثر رسوخًا داخل سلسلة التوريد. ومن خلال القيام بذلك، توفر SCF سيناريو مربحًا للجانبين: حيث يتمكن الموردون من الوصول إلى رأس المال بتكاليف أقل، في حين يمكن للمشتريين تمديد شروط الدفع الخاصة بهم دون التأثير سلبيًا على سيولة مورديهم. ولا

تعمل هذه العلاقة التكافلية على تعزيز الكفاءة التشغيلية لسلسلة التوريد فحسب، بل تعزز أيضًا نظامًا بيئيًا تجاريًا أقوى وأكثر تعاونًا.

من وجهة نظر الموردين، توفر SCF خاصة للشركات الصغيرة التي قد تواجه صعوبات في التدفق النقدي بسبب شروط الدفع الأطول. فهو يسمح لهم ببيع فواتيرهم أو مستحقاتهم بسعر مخفض لممول - غالبًا بنك أو مؤسسة مالية متخصصة - والحصول على الأموال على الفور. يمكن أن يكون هذا الضخ الفوري للنقد أمرًا بالغ الأهمية للحفاظ على العمليات، أو الاستثمار في النمو، أو حتى مجرد البقاء في سوق تنافسية.

من ناحية أخرى، يستفيد المشترون من SCF من خلال قدرتهم على تحسين التدفق النقدي الخاص بهم. ومع تمديد شروط الدفع، يمكنهم موازنة تدفقاتهم النقدية الخارجة بشكل أفضل مع تدفقات إيراداتهم، مما يؤدي إلى تحسين إدارة رأس المال العامل. علاوة على ذلك، ومن خلال دعم الجانب المالي لمورديهم، يستطيع المشترون ضمان استمرارية وموثوقية سلسلة التوريد الخاصة بهم، وهو أمر ضروري للحفاظ على جداول الإنتاج وتلبية متطلبات السوق.

فيما يلي بعض النقاط الرئيسية التي تتعمق في فوائد SCF :

**1- تخفيف المخاطر:** يقلل SCF من مخاطر تعطل سلسلة التوريد الناجمة عن الضائقة المالية للموردين. ومن خلال ضمان حصول الموردين على الأموال اللازمة لمواصلة العمليات، يمكن للمشتريين التخفيف من مخاطر توقف الإنتاج أو تأخير.

**2- خفض التكلفة:** يمكن أن يؤدي الوصول إلى SCF إلى توفير التكاليف لكل من المشتريين والموردين. ويمكن للموردين خفض تكاليف التمويل بسبب شروط الائتمان الأفضل التي تقدمها الجدارة الائتمانية للمشتري، في حين يمكن للمشتريين التفاوض على أسعار أو خصومات أفضل من الموردين الآمنين ماليًا.

**3- تعزيز العلاقات:** يمكن لـ SCF تقوية العلاقة بين المشتريين والموردين. فالاستقرار المالي الذي يوفره للموردين يعزز الثقة والولاء، مما قد يؤدي إلى شروط أكثر ملاءمة وشراكات طويلة الأجل.

**4- تحسين المقاييس المالية:** غالبًا ما تشهد الشركات التي تستخدم SCF تحسنًا في مقاييسها المالية. بالنسبة للموردين، يمكن أن يعني ذلك ميزانية عمومية أكثر صحة مع دوران أسرع للذمم المدينة. بالنسبة للمشتريين، يمكن أن يؤدي ذلك إلى تحسين نسب رأس المال العامل وربما تحسين التصنيفات الائتمانية.

**5- المرونة الاقتصادية:** في أوقات عدم اليقين الاقتصادي، يمكن أن يوفر SCF حاجزًا لسلسلة التوريد. فهو يساعد الموردين على تحمل الصدمات المالية والحفاظ على عملياتهم، وهو ما يدعم بدوره الاقتصاد العام.

#### رابعاً: نماذج تمويل سلسلة التوريد الناجحة

لقد برز تمويل سلسلة التوريد كأداة حيوية للشركات التي تتطلع إلى تحسين رأس مالها العامل وتعزيز سلاسل التوريد الخاصة بها. يسمح هذا الابتكار المالي للمشتريين بتمديد شروط الدفع الخاصة بهم، في حين يحصل الموردون على أجورهم بسرعة أكبر، وبالتالي ضمان وضع مريح لجميع الأطراف المعنية. ومن خلال الاستفادة من الجدارة الائتمانية للمشتريين، تفتح نماذج تمويل سلسلة التوريد السيولة وتتيح تدفقات تشغيلية أكثر سلاسة. وتختلف هذه النماذج على نطاق واسع، ولكن النماذج الناجحة منها تشترك في سمات مشتركة: فهي قابلة للتطوير، وتعتمد على التكنولوجيا، وتخلق علاقات تكافلية بين المشتريين والموردين.

**1- التخصيم العكسي:** أحد الأمثلة الرئيسية للنموذج الناجح هو التخصيم العكسي، حيث تقوم المؤسسة المالية بدفع فواتير المورد بمعدل متسارع، مطروحًا منه الخصم. يقوم المشتري بعد ذلك بالدفع للمؤسسة المالية وفقًا للشروط الأصلية للفاتورة. وقد اكتسب هذا النموذج شهرة لدى شركات مثل Siemens AG و Procter & Gamble، التي استخدمته لدعم مورديها، وخاصة أثناء فترات الركود الاقتصادي.

**2- الخصم الديناميكي:** على عكس التخصيم العكسي، لا يتضمن الخصم الديناميكي مؤسسات مالية خارجية. وبدلاً من ذلك، يقدم المشترون خصومات على الدفع المبكر لمورديهم على نطاق متدرج. كلما كان الدفع مبكراً، كلما كان الخصم أكبر. نفذت Coca-Cola Enterprises هذا النموذج بفعالية كبيرة، حيث قدمت للموردين الدفع المبكر مقابل الحصول على خصم، مما أدى إلى تحسين وضع رأس المال العامل لديهم.

**3- تمويل الذمم الدائنة:** استخدمت الشركات الكبيرة مثل Apple Inc. تمويل الذمم الدائنة، حيث يقوم ممول خارجي بتمديد شروط الدفع للمشتري، مما يسمح للمورد بالسداد سابقاً. يفيد هذا النموذج المشتري من خلال تحسين التدفق النقدي دون التأثير على سيولة المورد.

**4- تمويل المخزون:** يتضمن هذا النموذج ممولاً يقدم قرضاً أو خط ائتمان لشركة ما مقابل مخزونها. ومن الأمثلة على ذلك برنامج تمويل المخزون التابع لشركة Amazon، والذي يساعد الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم على نظامها الأساسي في الحفاظ على مستويات كافية من المخزون من خلال تزويدها بالأموال اللازمة.

**5- الإقراض على أساس الأصول:** يتيح هذا الأسلوب للشركات اقترض الأموال بناءً على قيمة تصفية الأصول في ميزانيتها العمومية.

**6- الإقراض المشترك:** في بعض الأحيان، قد لا تتمكن مؤسسة مالية واحدة من تلبية متطلبات التمويل الكاملة للمشتري. في مثل هذه الحالات، يأتي دور الإقراض المشترك، حيث يتقاسم العديد من المقرضين المخاطر.

#### رابعاً: إدارة المخاطر في تمويل سلسلة التوريد

تعد إدارة المخاطر في تمويل سلسلة التوريد جانباً مهماً يضمن التشغيل السلس والاستقرار المالي لسلاسل التوريد. ويتضمن تحديد وتقييم وتخفيف المخاطر المرتبطة بتمديد الائتمان داخل سلسلة التوريد. يتضمن ذلك مخاطر مثل مخاطر التخلف عن السداد، ومخاطر السوق، والمخاطر التشغيلية، ومخاطر السيولة. يمكن أن تؤدي استراتيجيات إدارة المخاطر الفعالة إلى سلاسل توريد أكثر قوة، قادرة على تحمل مختلف الصدمات الداخلية والخارجية. ومن وجهة نظر المشتري، فإن إدارة هذه المخاطر تعني ضمان تمتع الموردين بالقدرة المالية اللازمة لتسليم البضائع والخدمات في الوقت المحدد. بالنسبة للموردين، فإنه ينطوي على تقييم الجدارة الائتمانية للمشتريين وقدرتهم على دفع ثمن الطلبات. ومن ناحية أخرى، يتعين على المؤسسات المالية تقييم الصحة العامة لسلسلة التوريد للتخفيف من تعرضها للديون المعدومة.

**1- تقييم مخاطر الائتمان:** غالباً ما تستخدم المؤسسات المالية أساليب صارمة لتقييم مخاطر الائتمان قبل توسيع نطاق تمويل سلسلة التوريد. وقد يشمل ذلك تحليل التاريخ الائتماني للمشتري والبيانات المالية

ووضعه في السوق. على سبيل المثال، قد يستخدم أحد البنوك نموذج التصنيف الائتماني لتحديد احتمالية تخلف المشتري عن سداد المدفوعات.

**2-تنويع الموردين:** للتخفيف من مخاطر تعطل سلسلة التوريد، تقوم الشركات غالبًا بتنويع قاعدة مورديها. تقلل هذه الإستراتيجية من الاعتماد على مورد واحد وتوزع المخاطر على أطراف متعددة. على سبيل المثال، قد تحصل الشركة المصنعة للهواتف الذكية على مكونات من عدة موردين عبر مناطق مختلفة لتجنب التعطيل الناتج عن الأحداث المحلية.

**3-استراتيجيات التحوط:** يمكن للشركات استخدام الأدوات المالية مثل العقود الآجلة، والخيارات، والمقايضات للتحوط ضد مخاطر السوق. مثل تقلبات أسعار العملات والتغيرات في أسعار السلع الأساسية. ومن الأمثلة على ذلك المستورد الذي يستخدم العملات الآجلة لتأمين أسعار الصرف للمدفوعات المستقبلية للموردين في الخارج.

**4-التغطية التأمينية:** يمكن لمنتجات التأمين مثل تأمين الائتمان التجاري الحماية من مخاطر عدم الدفع. يقوم هذا النوع من التأمين بتعويض الطرف المؤمن عليه إذا فشل المشتري في دفع ثمن البضائع أو الخدمات المقدمة.

**5-إدارة المخاطر التشغيلية:** يمكن أن يؤدي تنفيذ ضوابط داخلية قوية واعتماد أفضل الممارسات إلى تقليل المخاطر التشغيلية. ويشمل ذلك عمليات التدقيق المنتظمة وأنظمة منع الاحتيال والاستثمار في التكنولوجيا لتحسين رؤية سلسلة التوريد.

**6-إدارة السيولة:** يعد ضمان وجود سيولة كافية لتغطية الالتزامات قصيرة الأجل أمرًا بالغ الأهمية. يجوز للشركات إنشاء تسهيلات ائتمانية متجددة أو الاحتفاظ باحتياطيات نقدية لإدارة مخاطر السيولة.

**7-الاتفاقيات التعاقدية:** يمكن أن تساعد الاتفاقيات التعاقدية القوية ذات الشروط والأحكام الواضحة في إدارة المخاطر القانونية ومخاطر الامتثال. ويجب أن تحدد هذه الاتفاقيات مسؤوليات كل طرف وعواقب عدم الامتثال.

**8-المراقبة المنتظمة وإعداد التقارير:** يمكن أن تساعد المراقبة المستمرة للصحة المالية لشركاء سلسلة التوريد وإعداد التقارير المنتظمة في تحديد المخاطر مبكرًا. يسمح هذا النهج الاستباقي بالتدخلات في الوقت المناسب لمنع حالات التخلف عن السداد.

ومن خلال دمج استراتيجيات إدارة المخاطر هذه، يمكن للشركات المشاركة في تمويل سلسلة التوريد إنشاء نظام بيئي أكثر مرونة. على سبيل المثال، خلال الأزمة المالية عام 2008، كانت الشركات التي لديها موردون متنوعون وأطر قوية لإدارة المخاطر في وضع أفضل يسمح لها باجتياز الاضطرابات. وبالمثل، خلال جائحة كوفيد-19، تمكنت الشركات التي تتمتع بإدارة قوية للسيولة من مواصلة عملياتها على الرغم من الاضطرابات واسعة النطاق.

لا تقتصر إدارة المخاطر في تمويل سلسلة التوريد على حماية الكيانات الفردية فحسب، بل تتعلق بحماية سلسلة التوريد بأكملها. ومن خلال فهم المخاطر وإدارتها بشكل فعال، يمكن للشركات ضمان استمرارية العمليات، والحفاظ على الصحة المالية، وتعزيز الشراكات طويلة الأجل داخل سلسلة التوريد.