

جامعة الانبار
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات الصباحية والمسائية

مقرر إدارة الإمدادات

المرحلة : الثانية

الكورس : الثاني

٢٠٢٠-٢٠١٩

ع.ع. مؤمن أحمد حسين

مدرس المادة

الفصل الثاني

التوجه التنظيمي للامدادات التسويقية

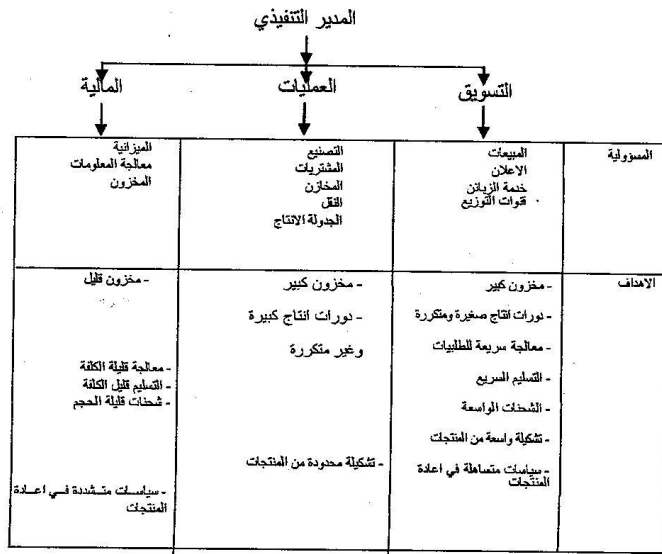
الفصل الثاني

التوجه التنظيمي للإمدادات التسويقية

لكي تتمكن الامدادات التسويقية من ممارسة نشاطها في المنظمات وبالشكل المطلوب، وبما يسهم في تحقيق اهداف ادارة التسويق التي تالشكل احدى الانشطة الاساسية التي تمارسها المنظمات وتلعب دور بارز في تحقيق الميزة التنافسية لها، وبالتالي تحقيق اهداف المنظمة الكلية، فانه لا بد من وجود دعم تنظيمي من قبل الادارة العليا في المنظمة، فضلاً عن تهيئة كافة المستلزمات اللازمة لنجاح هذا النشاط داخل المنظمات.

أولاً: التوجه التقليدي لادارة أنشطة الإمدادات التسويقية

ان مجرد قبول الادارة العليا لاهداف نظام الامدادات الرئيسة لا يكفي لتحقيقها، اذ ستظل هذه الاهداف محل شد وجذب بين الادارات الاخرى في المنظمة ويؤدي الى ضياع المنافع المتحققة عن الأنشطة اللوجيستية نتيجة تشتت دورها لصالح الوظائف الاخرى كالاتاج والتسويق والتمويل وهذا ناجم عن قصور في الرؤية نحو مفهوم ادارة الامدادات المتكاملة، لذا ينبغي على المنظمة تحديد الاشكال التنظيمي لادارة الامدادات بصورة واضحة كي يمكن تحقيق الاهداف المتواخاة منها، وقبل الدخول في التوجهات الحديثة للامدادات لا بد من اعطاء نبذة مختصرة عن الوضع التقليدي لنشاط الامداد في الهيكل التنظيمي الذي كانت فيه الأنشطة اللوجيستية مبعثرة بين الأنشطة الاخرى من دون وجود جهة مهيكلية متخصصة تشرف على ادارتها وتشغيلها بصورة متكاملة كما موضح في الاشكال (2).



الشكل (2)

الطريقة التقليدية لادارة أنشطة الامدادات

Source: Czinkota, Micheal, R. & Rentainen, Lkka., (2007), "International Marketing, Thomas", South- Western.

يظهر من الشكل (2) أن الأنشطة اللوجيستية جرى توزيعها بين الوظائف الرئيسية للمنظمة بالشكل الذي نتج عنه وجود اهداف فرعية متضاربة فيما بينها على المستوى الوظيفي ناجمة عن استقلالية اهداف كل وظيفة رئيسة فالتسويق يهدف الى تعظيم الايرادات مع اقصى خدمة للزبون والعمليات تهدف الى ديمومة عمليات الانتاج بكميات كبيرة اما المالية تهدف الى تخفيض كلفة راس المال المستثمر والوصول الى اقصى ضغط بالكلف. لذلك نجد ان وظيفة التسويق ترغب بالاحتفاظ بمخزون كبير لمقابلة

طلبات الزبائن المختلفة في حين وظيفة المالية تسعى الى تقليل كميات المخزون، من جانب اخر وظيفة التسويق تسعى للوصول الى تشكيله واسعة من المنتجات ولكن وظيفة العمليات ترغب في تقليص التشكيلة الى ادنى حد ممكن بغية زيادة حجم الانتاج لتشكيلة محدودة من المنتجات وغيرها من الاهداف المتضاربة فيما بينها بسبب محدودية النظرة في تحقيق الاهداف الكلية على مستوى المنظمة.

ثانياً: التوجه التنظيمي الداخلي للامدادات التسويقية

أ: التطور التنظيمي لادارة الامدادات

بسبب التضارب الذي ساد التوجه التقليدي في ادارة أنشطة الامدادات وانعدام الرؤية المشتركة لمختلف الوظائف في المنظمة بدأ اتجاه جديد يتطور يدعوا الى ضرورة هيكله الأنشطة اللوجستية داخل المنظمة بغض النظر عن مستواه في الهيكل التنظيمي يهدف الى تكامل الأنشطة اللوجستية وازالة أية تعارض فيما بينها وبين الادارات الاخرى من خلال وحدة الهدف النهائي، فقد مر التطور التنظيمي لادارة الامدادات بمراحل عدة ولا يزال مستمرا بسبب الطبيعة الدينامية للأنشطة اللوجستية ذات الصفة المتجددة والمتطورة فقد عرض كل من (La Londe & Pohlen, 1999) مراحل هذا التطور وكالاتي:

1. المرحلة الاولى: جرى رصدها في منتصف الستينيات وبداية السبعينيات من القرن العشرين والتي تمثلت بتجميع الأنشطة اللوجستية لتحقيق عنصر الموازنة بين الكلفة والخدمات فقد جرى الاعتراف في حينها من قبل المهنيين باهمية تجميع وتنسيق الأنشطة المترابطة للتجهيز المادي والتوزيع المادي.
2. المرحلة الثانية: هذه المرحلة تمثلت بارساء الهياكل الرسمية وتحديد مسؤول تنفيذي امام الادارة العليا يعهد اليه مسؤولية الأنشطة المرتبطة اما بالتجهيز

المادي أو التوزيع المادي اذ لم يجري دمج المسؤوليتين معا تحت ادارة واحدة لغاية منتصف الثمانينيات من القرن العشرين.

3. المرحلة الثالثة: حدوث تطور على الهيكل التنظيمي من خلال الدمج الكامل للانشطة اللوجيستية المتعلقة بالتجهيز والتوزيع الماديين وسرعان ما ازداد رواج فكرة الدمج الكامل للوصول الى التنسيق الكامل بينهما وقد كان السبب وراء هذا الاسراع في عملية الدمج ظهور مفاهيم نظام الانتاج الآني (JIT) والاستجابة السريعة للزبون وازدياد ظاهرة المشاريع المشتركة Joint Ventures في امتلاك اساطيل النقل والتسهيلات المخزنية خصوصا من قبل المنظمات ذات الامكانيات المالية المحدودة.

4. المرحلة الرابعة: تمثلت بدمج الانشطة اللوجيستية مع عمليات الانتاج وقنوات التوزيع للوصول الى عملية دمج كبرى تمثلت بادارة سلسلة التجهيز ككيان مستقل داخل الهيكل التنظيمي تتعدى مسؤولياتها التحريك المادي للمواد الاولية من مصادر تجهيزها الى عمليات الانتاج وتحريك المنتجات النهائية الى الزبون الى اذارة ومراقبة قنوات التوزيع وبرمجة عمليات الانتاج.

5. المرحلة الخامسة: التنبؤ بظهور ظروف مشجعة تحفز المنظمات الى التحالف فيما بينها حول السيطرة على الانشطة اللوجيستية في سلاسل التجهيز بالرغم من الاستقلالية القانونية لهذه المنظمات للوصول الى هيكل تنظيمي افتراضي مترامي الاطراف.

ب: اهمية تنظيم الامدادات

تبرز اهمية تنظيم الامدادات من خلال حيويتها في النجاح عمل ادارة سلسلة التجهيز على اعتبار أن الامدادات اصبحت جزءا منها، اذ تم عرض مجموعة من الحالات العملية لعدد من المنظمات التي أعادت هيكله تنظيم نظم الامداد مما ادى ذلك الى تقليل

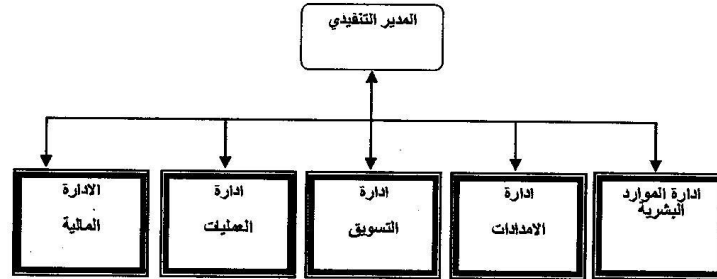
- الكلف وتعظيم الواردات، ويعتمد مقدار الأهمية المعطاة نحو تنظيم الإمدادات على طبيعة النظرة الموجهة نحوها، فالمنظمة التي لا تولي اهتماماً للإمدادات فإنها سوف لا تبذل أي جهد من أجل تنظيم وهيكله هذا النشاط والعكس صحيح، كما وأن طبيعة عمل المنظمة تحكم الشكل الهيكل التنظيمي وحجم إدارة الإمداد فيه فنلاحظ أن في الصناعات الاستراتيجية مثل صناعات التعدين والتصنيع فإن التركيز فيها يكون على أساس ديمومة توفر المواد الأولية بكميات كبيرة للعمليات للوصول إلى مخرجات تشحن بكميات كبيرة لذلك فالهيكل التنظيمي تزداد فيه احتمالية ظهور أقسام لإدارة التجهيز المادي للمواد الأولية للسيطرة على أعمال الشحن والتوريد واختيار وسائل النقل وتحديد مسارات التجهيز، أما المنظمات التسويقية التي يستند نشاطها الرئيس على شراء المنتجات بغرض إعادة البيع فالهيكل التنظيمي فيها يولي أهمية للتوزيع المادي للمنتجات النهائية وأنشطته المختلفة كالنقل والتخزين ومعالجة الطلبيات.

ج: الخيارات التنظيمية

عند تأكد الحاجة لوجود الشكل من أشكال الهياكل التنظيمية فإنه يتاح أمام المنظمة مجموعة من الخيارات التنظيمية لهيكله عمل نظام الإمدادات والتي يمكن تصنيفها كالآتي:

1. التنظيم المركزي للإمدادات: الذي يعكس إدارة أنشطة الإمدادات المختلفة من موقع مركزي يتبع الإدارة العليا للمنظمة يكون بمستوى الإدارات الأخرى وتصبح الأنشطة اللوجيستية أدوات تنفيذية تعمل لصالح تحقيق إدارة الإمدادات، وهذا التنظيم يصلح للمنظمات ذات الفروع المحدودة التي تقع ضمن رقعة جغرافية متشابهة الظروف نسبياً ويحقق للمنظمة مزايا اقتصادية الحجم وحصول إدارة الإمدادات على نفس مستوى الدعم والاهتمام الذي تحصل

عليه الإدارات التنظيمية الأخرى من الإدارة العليا ويقلل من الصراعات التي قد تحدث داخل الإدارة الواحدة إلا أنه يعاني من ضعف المرونة في مواجهة الحالات الطارئة والأشكال (3) يبين الهيكل التنظيمي المركزي للإمدادات:

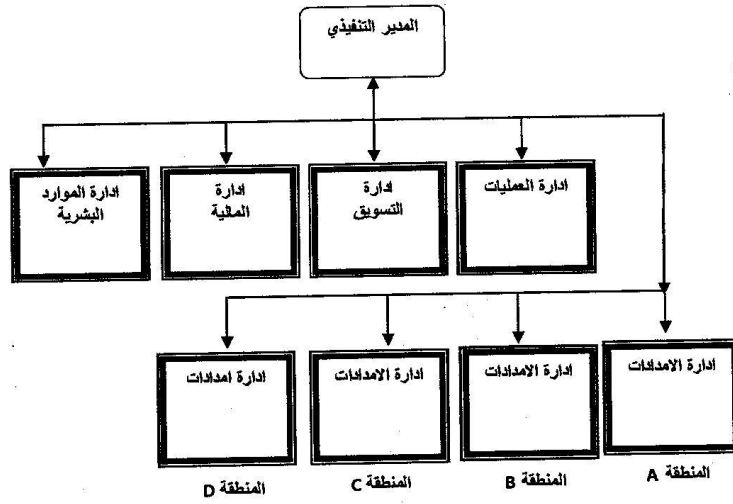


الشكل (3)

التنظيم المركزي للإمدادات

Source: Czinkota, Micheal, R. & Rontainen, Lkka., (2007), "International Marketing", Thomas, South-Western.

2. التنظيم اللامركزي للإمدادات: هذا النوع من التنظيمات يصلح للمنظمات التي تتعامل مع منتجات متعددة وأسواق متشعبة ومتنوعة، إذ يجري فيها توزيع السلطة على الإدارات الفرعية المكونة لإدارة الإمدادات بالأشكال الذي يحقق مرونة التعامل في الأسواق المتباينة وسرعة الاستجابة للمتغيرات البيئية المختلفة خصوصاً في المنظمات التي تتعامل مع الأسواق العالمية لكنه يعاني من كثرة الصراعات التي تنشأ بين الإدارات الفرعية للحصول على الامتيازات والدعم من الإدارة العليا والأشكال (4) يوضح التنظيم اللامركزي للإمدادات:



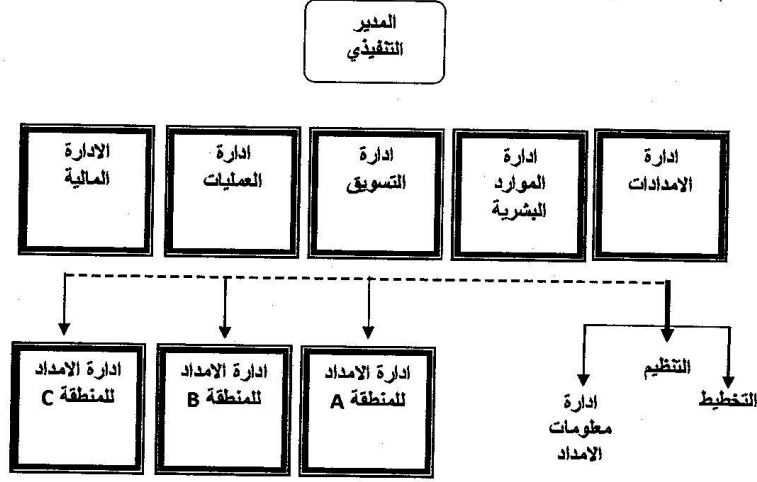
الشكل (4)

التنظيم اللامركزي للامدادات

المصدر: الدوري، زكريا مطلق وصالح، احمد علي (2009)، ادارة الاعمال الدولية، منظور سلووي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

3. الالية الهجينة (التنظيم المختلط للامدادات): اشار كل من (الدوري وصالح، مصدر سابق: 342) الى وجود الية هجينة تجمع ما بين التنظيمي المركزي واللامركزي شريطة ان تاخذ بالاعتبار العوامل الاتية: تنوع وسائل الشحن. المرونة في اوقات النقل. مدد التجهيز. على وفق هذا التنظيم فان ادارة الامدادات الرئيسة تكون مسؤولة عن تحديد الاستراتيجيات والأهداف المركزية في عارسة التخطيط والتنظيم وإدارة معلومات الإمدادات، اما الجوانب التنفيذية

المتعلقة بإدارة عمل الأنشطة اللوجيستية فتترك مسؤولياتها إلى إدارات الأمداد الفرعية التي سوف تتمتع بصلاحيات واسعة واستقلالية في اتخاذ القرارات ناجمة عن اللامركزية في التنفيذ. والالشكل (5) يوضح الآلية المهجنة في إدارة الأمدادات.



الشكل (5)

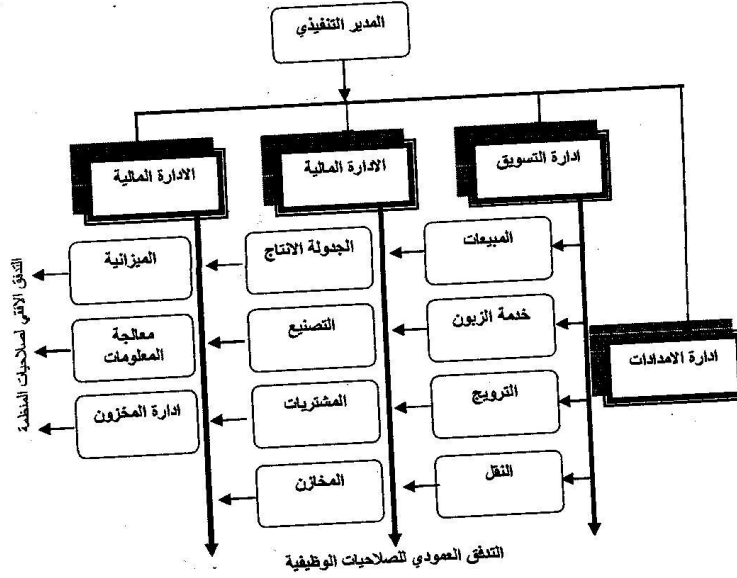
الآلية المهجنة لإدارة الأمدادات

المصدر: الدوري، زكريا مطلق وصالح، أحمد علي (2009)، إدارة الأعمال الدولية، منظور

سلوكي واستراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان.

4. التنظيم المصنوعي: بموجب هذا التنظيم فإن مدير الأمدادات يحظى بالمسؤولية عن النظام اللوجيستي بكامله ولكن من دون أن تتوافر لديه سلطة مباشرة عن انشطته إذ يبقى الهيكل التنظيمي التقليدي للمنظمة على حاله ومع ذلك فإن

مدير الامدادات يشارك في اتخاذ القرارات اما الانشطة العملية للامدادات فيجري ممارستها داخل الوظائف الاخرى للمنظمة، ويشترط لنجاح هذا التنظيم ان يتوفر تنسيق عال بين خطوط الهيكل التنظيمي. مع توفر دعم الادارة العليا لمدير الامدادات بغية السيطرة على التعقيدات المتعلقة بعدم وضوح خطوط الصلاحية والاتصال التي ترافق هذا التنظيم والالشكل (6) يوضح التنظيم المصنوفي للامدادات.



الشكل (6) التنظيم المصنوفي للامدادات

Source: La Lande, Bernard & Pohlen, Terrance, (1999), "Survey of Career Patten Logistic Oka Brook.

اذ يحدث في التنظيم المصفوفي الكثير من التداخلات ما بين الصلاحيات الوظيفية وصلاحيات المنظمة فالخيرة مرتبطة بادارة الامدادات اما الصلاحيات الوظيفية فمرتبطة بالادارات الوظيفية المختلفة لذلك يتطلب وجود تنسيق كفو لازالة أية اشكالات قد تحدث بينهما. وختاما لا بد من التنويه انه لا يوجد هيكل تنظيمي امثل يصلح للتنفيذ في كل زمان ومكان بل ان الذي يحدد قبول الهيكل التنظيمي ونجاحه طبيعة عمل المنظمة والامكانيات المتوافرة لديها والبيئة التي تعمل فيها لذلك فان التنظيم الذي كان ملائما للعمل في ظل بيئة محلية محدودة التنافس لا يصح الاستمرار به اذا ما تغيرت الظروف الى بيئة عمل دولية شديدة التنافس مثلا.

د: العوامل المؤثرة على فاعلية تنظيم الامدادات

يمكن ان تؤثر على فاعليته تنظيم الامدادات العديد من العوامل يمكن تلخيصها

بالاتي:

1. الخواص التنظيمية: وتشير الى الهيكل التنظيمي وطبيعة العلاقات الداخلية بين الادارات الوظيفية المختلفة والى المستوى التقني المعتمد في التنظيم لنحويل المدخلات الى مخرجات.
2. الخواص البيئية: وتشير الى العوامل البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمنظمة فالعوامل الداخلية هي العوامل التي يمكن التحكم كالثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة، اما العوامل الخارجية فهي الخارجية عن سيطرة المنظمة وتشمل الظروف السياسية، القانونية، الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، والتنافسية.
3. خواص العاملين: يعتبر العاملون في المنظمة وفي نظم الامدادات خصوصا المفتاح الرئيس لفاعلية التنظيم من خلال ما يحملونه من خصائص مختلفة تتعلق بالسمات الشخصية والدوافع والاتجاهات والقدرات.
4. السياسات والممارسات الادارية: هنالك مستويان من السياسات الادارية المتبعة في المنظمة فالسياسات على المستوى الكلي تؤثر على الهدف الرئيس

لتنظيم اما السياسات على المستوى الجزئي (على مستوى الاقسام) تؤثر على وظائف المنظمة المختلفة وانعكاساتها على اهداف العاملين وكلاهما يؤثران على الفاعلية التنظيمية.

هـ: العوامل المساعدة في فاعلية تنظيم الامدادات

- بالمقابل فان هناك عددا من العوامل التي تساعد في فاعلية تنظيم الامداد وهي:
1. تحديد الهدف الاستراتيجي: أي بناء مجموعتين اساسيتين متوافقتين من الاهداف على المستوى الكلي للمنظمة وعلى مستوى الوظيفي وما يتخللها من تحقيق لاهداف العاملين فمثلا قد يكون الهدف الكلي تقليل وقت دورة الطلبية بنسبة 10% هذا الهدف يجب ان يترجم الى اهداف فرعية على مستوى الوظائف تدفع العاملين فيها نحو تحقيق هذا الهدف.
 2. الاستحواذ والاستغلال الامثل للموارد: حصول المنظمة على الموارد المادية والمالية والبشرية والمعلوماتية والتقنية والاستغلال الامثل لها بما يحقق الاهداف الرئيسة والفرعية.
 3. بيئة الاداء: توفير الجو التنظيمي المناسب الذي يحفز العاملين على تعظيم الفاعلية التنظيمية وبالتالي فاعلية نظام الامدادات من خلال الاختيار المناسب للعاملين للاعمال المناسبة لاختصاصاتهم، اعداد برامج التدريب والتطوير، تصميم المهام والواجبات واخيرا تقويم الاداء.
 4. عملية الاتصالات: التي تتضمن نقل المعلومات والسياسات المتعلقة بنظام الامداد الى المكونات الفرعية له وضمان التغذية العكسية للاستفادة منها في تقويم الاداء وقد تكون الاتصالات افقية من رئيس الى رئيس أو من مرؤوس لآخر أو قد تكون عمودية من الاعلى الى الاسفل أو من الاسفل الى الاعلى.
 5. الخبرة: الخبرة عامل حاسم في تدعيم الفاعلية التنظيمية خصوصا من خلال القدرة على اتخاذ القرارات الحاسمة في مواجهة الحالات الطارئة.

6. التكيف التنظيمي: احدى العوامل المهمة في تدعيم الفاعلية التنظيمية هو توفر القدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة بالشكل عام وينظام الامدادات بالشكل خاص فقد تتضمن المتغيرات ما يتعلق بالنقل أو متطلبات خدمة الزبائن أو باي نشاط اخر من أنشطة الامدادات مما يتطلب من التنظيم سرعة الاستجابة لها بغية المحافظة على المزيج الأمثل للكلفة وخدمة الزبون.

ثالثاً: البدائل التنظيمية الخارجية للامدادات التسويقية

جرى في الفقرة السابقة (التوجه الداخلي لتنظيم الامدادات التسويقية) النظر الى الخيارات المطروحة امام المنظمة لتنظيم الجهد اللوجستي بصورة مهيكلية داخل المنظمة. الا انه بالمقابل ظهر توجه خارجي جديد يمثل خياراً مطروحاً امام المنظمات التي لا تتوفر لديها الظروف والامكانات المناسبة لادارة وتشغيل النظام اللوجستي داخليا من خلال اللجوء الى بدائل اخرى ستجري مناقشتها في هذه الفقرة.

أ: مبررات اللجوء الى البدائل الخارجية للامدادات:

هنالك جملة من المبررات والظروف تدفع المنظمة للبحث عن بدائل أخرى للحياسة المطلقة للقدرة اللوجستية ومنها ما يأتي:

1. عرض كل من (العلمي والكنعاني): موضوع التوجه نحو التخصصية في البلدان النامية لتحويل بعض المهام الموكلة بالقطاع الحكومي الى الجهات المتخصصة في القطاع الخاص هو احد مبررات اللجوء الى التوريد الخارجي اذ مركز المنظمات العاملة في القطاع العام اهتماماتها على انشطتها الرئيسية والاكتفاء بمتابعة الانشطة الثانوية المتنازل عنها للقطاع الخاص. ونلاحظ من ذلك فانه قد تم ايكال مسؤولية نقل متسبي اغلب المنظمات الحكومية في العراق الى منظمات نقل خاصة وذلك للتقليل من كلف ادارة وتشغيل اساطيل النقل وضمان خدمة الزبون الذي يمثل المتسبب نفسه.

2. في حين ان (بالو): اشار ان اللجوء الى البدائل الخارجية يعوقف على عاملين هما: مدى حيوية واهمية اللوجيستيات لنجاح المنظمة. وكفاءة المنظمة في ادارة انشطتها اللوجيستية بما يضمن تحقيق خدمة متميزة للزبون وبكلف متدنية. فالستراتيجية التي يتم اتباعها بالاعتماد على القدرات الذاتية أو الركون الى جهات خارجية تعتمد على الموقف الذي تجتد المنظمة نفسها فيه بضوء العاملين اعلاه وكما مبين في الاشكل (7).

اداء الانشطة اللوجيستية الداخلية	البحث عن شريك ذو كفاءة (تحالفات)	عالية
البحث عن شريك ذو كفاءة (تحالفات)	البحث عن مصادر خارجية (امدادات الطرف الثالث)	منخفضة
عالية	منخفضة	اهمية اللوجيستيات

كفاءة الاداء اللوجيستي (خدمة+ كلفة)

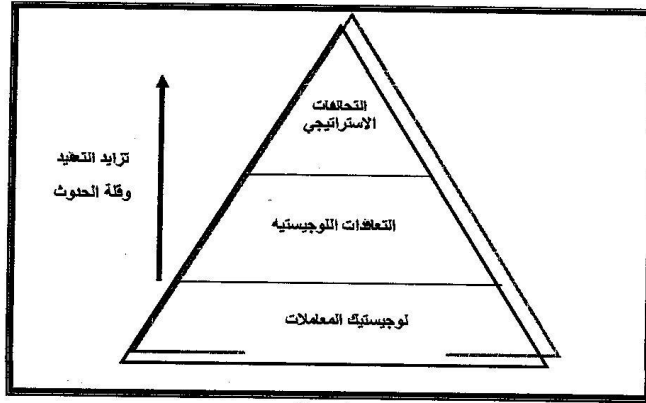
الشكل (7)

اختيار موقع الانشطة اللوجيستية

المصدر: بالو، رونالد اتش (2009)، ادارة اللوجيستيات، تعريب تركي سلطان واسامة مسلم، دار المريخ للنشر- الرياض.

فالمنظمات التي تجتد في نفسها الكفاءة في اداء الانشطة اللوجيستية ذات الاهمية لنجاحها فانها سوف تعتمد على اداء الانشطة ذاتيا، اما المنظمات التي تمتلك الكفاءة

ولكن الانشطة اللوجيستية لا تمثل حجر الزاوية لنجاحها فانها قد تعتمد على الاستفادة من الخبرات والمهارات المتوفرة لديها باستثمارها في تحالفات مع منظمات أخرى تنتشر لذلك بغية تحقيق الريادة في العمل اللوجيستي. والمنظمات التي تلعب فيها الانشطة اللوجيستية دورا حيويا في نجاحها الا انها لا تمتلك الكفاءة لادارتها فانها سوف تسعى الى التحالف مع منظمات ذات اداء متميز للانشطة اللوجيستية. والموقف الاخير هو ان تكون المنظمة غير مهتمة بالنشاط اللوجيستي علاوة على عدم امتلاكها الخبرات والمهارات في هذا المجال فانها سوف تلجأ الى التعاقدات الخارجية مع موردي امدادات الطرف الثالث للاستعانة بهم كليا في اداء كل أو جزء من الانشطة اللوجيستية التي تحتاج اليها. وقد بين (بالو) ان مستوى العلاقة اللوجيستية بين المنظمة وشركائها الخارجيين هي ذات مستويات متباينة تبعا لدرجة التعقيد وتكرارية الحدوث كما موضحة في الالشكل (8).



الشكل (8)

توالي العلاقات اللوجيستية الخارجية للمنظمة

المصدر: بالو، رونالد اتش، (2009) ادارة اللوجيستيات، ترجمة تركي سلطان واسامة مسلم، دار المريخ للنشر- الرياض.

3. قدم كل من (Czinkot & Ronainen): مبررات اخرى الى اللجوء الى

العقود اللوجيستية من قبل المنظمات الدولية هو تسهيل مهمة دخولها الى الاسواق الاجنبية من خلال التعاقد مع موردي الامدادات المحليين الذين يمتلكون الخبرة باسواقهم المحلية علاوة على وجود شبكات اتصال قائمة مع الزبون و/ أو المجهز تساعد الداخلين الجدد الى السوق، وان التركيز على ابراز هذا السبب ربما يعزى الى توجه الكاتب نحو دراسة الاسواق العالمية ويمكن ان نضيف عليه ان الاستعانة بمتعاقدين محليين لتوفير الامدادات للمنظمة الاجنبية ربما تحكمه الانظمة المعمول بها في البلد المحلي التي توجب على المستثمر الاجنبي توظيف المنظمات الوطنية سواء بالنقل أو التخزين أو يعزى لاعتبارات اقتصادية كالتخفيض كلفة المتعاقدين المحليين أو للتخلص

من الضرائب والرسوم التي قد تفرض على المتعاقدين الاجانب.
4. واتفق كل من (كوتلر وارمسترونج): مع الطرح السابق بكون مصادر الامداد المحلية اكثر خبرة بمجال بيعها علاوة على ذلك فان القيود البيئية وخصوصا في البلدان المتقدمة تجعل المنظمات الاجنبية تستعين بموردي امدادات محليين اكثر استجابة للمحددات ليس فقط الحكومية بل وللمحددات الاجتماعية أيضاً. وقد اضاف (كوتلر وارمسترونج) ان من الاسباب الداعية أيضاً لاستعمال التوريد الخارجي كونه الاكثر كفاءة في تقديم الخدمة اللوجيستية والاقبل كلفة اذ ينتج عنه تقليل في الكلف اللوجيستية بنسب تتراوح بين 15٪ الى 30٪ الامر الذي شجع حوالي 83٪

من كبرى المنظمات المصنعة في الولايات المتحدة الأمريكية للتنازل عن كل أو بعض امداداتها لصالح التوريد الخارجي اذ قدرت قيمتها بحوالي 500 بليون دولار عام 2008، لذلك نجد وعلى المستوى المحلي ان بعض الانشطة الاساسية لمنظمات متخصصة بالتوزيع والنقل جرى ايكالها للمنظمات الخاصة كنقل المنتجات النفطية وذلك أيضاً لدواعي تقليل الكلف ومحدودية الاموال المخصصة للاستثمار بمجال وسائط النقل وقد يعزى لاسباب ظرفية تتعلق بالجانب الامني.

ب: التحالفات اللوجيستية الاستراتيجية

يشير التحالف اللوجيستي الى علاقة هادقة طويلة الامد مبنية على الثقة المتبادلة بالشكل الذي يستطيع كل طرف الاستفادة من امكانيات الطرف الاخر سواء البشرية او المادية أو المعلوماتية وبما يضمن الوصول بالاداء اللوجيستي الى مستويات اعلى من مستويات الاداء الفردي لكلا الطرفين هذا التحالف تحكمه نصوص قانونية تنظم الشكل العلاقة بينهما، اذ بموجبها يتعهد احد الطرفين بتلبية المتطلبات اللوجيستية للطرف الاخر لمدة طويلة، وبالمقابل فان الطرف الاخر يلتزم بالحصول على متطلباته حصراً من ذلك الطرف المورد ولمدة طويلة بطرق تؤدي الى خفض الكلف وتحسن جودة الخدمة المقدمة للزبون.

أ. مزايا التحالفات اللوجيستية: هذه التحالفات تحقق للطرفين المشاركة في المزايا الآتية:

- تقليل الكلف اللوجيستية.
- فرصة للحصول على التكنولوجيا المتقدمة.
- اختراق افضل للأسواق بما يحقق سرعة تحقيق الميزة التنافسية.
- تزايد المعلومات المتعلقة بالمتغيرات ذات الصلة بنشاط المنظمة وبما يؤدي الى تقليل مساحة الغموض.
- تقليل المخاطرة نظراً لتوزيعها على عدد أكبر من الاطراف.
- التخلص من الكلف المصاحبة للتكامل الرأسي باعتبار التحالف بديلاً لها.

هذه المميزات حفزت المنظمات الى الاندفاع نحو الدخول بتحالفات لوجستية بل وسعت الى تطوير اشكال العلاقة الاستراتيجية مع مورديها والارتقاء بها الى مستويات اعلى، فقد اشار (Heizer & Render) الى ذلك بعرضه عددا من استراتيجيات سلسلة التجهيز اذ ربما تبدأ المنظمة بالاعتماد على عدد قليل من الموردين ومن خلال التجربة وتقييم الاداء لكل منهم تستطيع الوصول الى مورد وحيد يلبي متطلباتها اللوجستية بحكم ادائه الامثل والمنظمات اليابانية لتصنيع السيارات خير مثال على ذلك اذ طورت علاقاتها مع مورديها لتصل الى نظام يطلق عليه كرتسو (Keiretsu System) والذي يصبح فيه المجهز جزءا من المنظمة يزودها بخبراته التقنية التي تضمن الوصول الى مستويات مثلى من الاداء اللوجستي.

2. عيوب التحالفات اللوجستية: الا انه وبالرغم من المزايا العديدة التي تصاحب الدخول في تحالفات لوجستية كفهو فان ذلك لا يمنع من تحوّل العديد من المنظمات الدخول فيها اذ يعزى ذلك الى الاسباب الاتية: فقدان السيطرة على قنوات التجهيز والتوزيع في سلسلة التجهيز، فان ذلك قد يحصل عندما تكون كفاءة المنظمة متدنية في التعامل مع اللوجستيات فتركن الى التحالف مع شريك يتولى تنفيذ الانشطة اللوجستية بدلا عنها سواء في مرحلة التجهيز أو التوزيع مما يجعله اكثر قدرة في التعامل والسيطرة على قنوات التوزيع والتجهيز على حد سواء في سلسلة التجهيز التابعة لشريكه بالشكل يدفع تلك السنوات الى الرغبة في التعامل مع الحليف اكثر من المنظمة الاصلية. ان فقدان السيطرة يؤدي بالنتيجة الى اضمحلال الجهد اللوجستي من المنظمة واختفائه. صعوبة الوصول الى تفاهات مشتركة فيما يخص توزيع الايرادات والمنافع بين الاطراف المتحالفة خصوصا اذا كان احد الاطراف يملك سيطرة كاملة على نظام الامداد. عدم توافر الثقة الكافية للدخول في تحالفات استراتيجية: ان ذلك قد يصح في حالة المنظمات ذات الكفاءة اللوجستية العالية التي قد تخشى من

فقدان مميزات عند الدخول في تحالفات مع منظمات ذات مستويات تقل كثيرا منها في الاداء اللوجستي.

ج: العلاقة اللوجستية قصيرة الاجل

تلجأ بعض المنظمات الى الحصول على الخدمات اللوجستية بتعاقدات قصيرة الاجل لمدة سنة أو اقل من خلال المناقصات التنافسية Competitive Biddings وإحالة العقد الى المورد ذو العطاء الاقل. واهم المزايا المرتبطة بهذا النوع من بدائل التوريد الخارجي للامدادات هو الحصول على تخفيضات مستمرة في اسعار الخدمات اللوجستية المقدمة من قبل الموردين ويصح في الحالات التي لا تجد المنظمة نفسها في حاجة للدخول بالتزامات طويلة الاجل، وبالمقابل فان من المآخذ على التوريدات اللوجستية قصيرة الاجل هو جعل العلاقة بين المنظمة ومورديها علاقة عابرة مبنية على مصالح فردية لا تشجع من خلالها المورد الى الاستثمارات الواسعة بمجال الاعمال اللوجستية المطلوبة من المنظمة بسبب قصر مدة العلاقة التي تربطهما فعلى سبيل المثال فان منظمة جنرال موتورز الامريكية وجدت نفسها في وضع تنافسي سيء بسبب السياسة التي انتهجتها مع مورديها للخدمات اللوجستية عندما تبنت استراتيجية العطاءات التنافسية عام 1992 فعلى الرغم من انها قد حصلت على مكاسب مادية وقتية الا ان اغلب مورديها قد انتقلوا الى توريد الامدادات لمنظمات منافسة اخرى كشركي كريسلر وفورد اللتين تبنتا مدخلا تعاونيا طويل الاجل في العلاقة مع الموردين. وربما من الاسباب الاخرى التي قد تدفع المنظمات الى انتهاج هذا الاسلوب هو التعليمات والضوابط الحكومية السائدة في ذلك البلد التي تمنع الدخول بتعاقدات طويلة الامد تزيد على السنة الواحدة .

د: التوريد الخارجي (امدادات الطرف الثالث)

احد البدائل المطروحة امام المنظمة كبديل ثالث عن الانسياب وراء الهياكل التنظيمية الرسمية للامدادات هو الاعتماد على موردين خارجيين متخصصين في اداء بعض أو كل الأنشطة اللوجيستية اذ عرف هذا التوجه بالتوريد الخارجي Out Sourcing والذي يشير الى ايكال مهام التوزيع للمادي الى طرف ثالث لا يمتلك صلاحية ادارية داخل قنوات التوزيع التابعة للمنظمة. ومن الملاحظ على هذا التعريف تركيزه على أنشطة التوزيع المادي فقط من دون الاشارة الى الشق الاخر للامدادات والمتعلق بالتجهيز المادي. في حين ان (كوتلر وارمسترونج) قد اشارا الى ان هذا التوجه يطلق عليه بامدادات الطرف الثالث-Third Party Logistics (3PL) Provider وهو مقدم أو مزود امدادات مستقل يؤدي أي من اوكل الوظائف اللازمة لتوصيل منتج المنظمة الى السوق، وقد اضاف (Hutt & Spech) بان قرار التوريد الخارجي للامدادات هو قرار استراتيجي يتخذ من قبل الادارة العليا للمنظمة. ويتفق كل من (Czinkota & Ponkainen) و(كوتلر وارمسترونج) بان هذا البديل يطلق عليه أيضاً امدادات العقد Contract Logistics والذي يشير الى توظيف خبراء امداد خارجيين لتوفير جزء أو كل الوظائف اللوجيستية. وبالجملة النهائية وبغض النظر عن التسمية التي يطلق عليها على نشاط توفير الامدادات التسويقية من قبل اطراف خارج المنظمة فان هذا الاتجاه أخذ بالازدياد فبعد ان كانت نسبة المنظمات التي تعتمد على موردي امدادات الطرف الثالث حوالي 38٪ قبل اكثر من عشر سنوات فان النسبة تصل الى 83٪ حسب (كوتلر وارمسترونج) حتى ان (Hutt & Speh) يشيران الى ان بعض المنظمات توصي بالاعتماد على موردي امدادات الطرف الرابع (Fourth-Party Logistics) والتي تشير الى المنظمات التي لا تمتلك موجودات ولكنها تتولى خدمة موردي امدادات الطرف الثالث.

1. مزايا الاعتماد على موردي امدادات خارجيين: ان من اهم المزايا التي يمكن ان تحققها المنظمة عند اتباع استراتيجية الاعتماد على موردين خارجيين هي:

- انخفاض الكلف اللوجيستية ما بين 15% الى 30% بسبب الاداء الكفؤ الناجم عن التخصص من قبل الموردين الخارجيين لانشطة الامدادات قياسا بالكلف التي سوف تتحملها المنظمة فيما لو قامت باداء هذه الانشطة بنفسها.
- تحقيق التميز اللوجيستي بسبب اسناد الانشطة غير الاساسية الى جهات متخصصة ذات كفاءة تصل الى حد التميز في الاداء لصالح المنظمة.
- التركيز على اداء الانشطة الاكثر اهمية في سلسلة القيمة للمنظمة مما يجعلها اكثر قدرة على الاستفادة من المزايا المتحققة عن تراكم الخبرة والتخصص في تخفيض الكلف وتحسين قدراتها التنافسية.
- المورد الخارجي اكثر قدرة من للمنظمات في التعرف على الظروف المحلية خصوصا في مجال الامدادات العالمية والاستجابة لمطالبات البيئة التي يعمل بها.
- 2. عيوب الاعتماد على موردي امدادات خارجيين: من جانب اخر فان هناك عدد من العيوب الاتية الناجمة عن اتباع هذه الاستراتيجية:
 - فقدان السيطرة على العمليات اللوجيستية بسبب الاعتماد المتزايد على موردي امدادات خارجيين.
 - احتمالية سيطرة المورد خصوصا في الظروف التي تجد المنظمة نفسها مضطرة للقبول بالاسعار التي يفرضها المورد الخارجي حتى وان كانت تحملها كلف اعلى مما لو قامت باداء هذه الانشطة بنفسها نظرا لفقدانها القدرة الذاتية على الاداء اللوجيستي الكفؤ.
 - تقليل أو اضعاف العلاقة المباشرة مع الزبون مما يجعل الاخير اكثر تعلقا بالمورد منه الى المنظمة.
 - المخاوف المتعلقة بعدم القدرة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمليات الداخلية سواء في مرحلة التجهيز المادي أو مرحلة التوزيع المادي خصوصا في

مجال الامدادات العالمية لاختلاف الظروف الدولية التي تعمل بها عن الظروف المحلية التي يعمل بها المورد.

وكمحصلة نهائية فان على المنظمة الموازنة بين المزايا والعيوب الناجمة عن اتباع أي بديل من بدائل التوريد الخارجي للامدادات سواء عن طريق التحالفات اللوجيستية طويلة الامد أو التعاقدات قصيرة الامد أو امدادات الطرف الثالث بالشكل الذي يضمن لها المحافظة على تحقيق هدف في الخدمة المتميزة للزبون وبادنى قدر من الكلف اللوجيستية وذلك اعتمادا على ظروفها الداخلية المتعلقة بمدى الاهمية النسبية لانشطة الامدادات في سلسلة القيمة والامكانيات المتوفرة لديها لاداء الانشطة اللوجيستية.

اسئلة الفصل

- س1: ناقش ما المقصود بالتوجه التقليدي لادارة انشطة الامدادات التسويقية.
- س2: اشرح التطور التنظيمي لادارة الامدادات، بالتركيز على اهميته في المنظمات المعاصرة.
- س3: اشرح اهم الخيارات التنظيمية المعتمدة في تنظيم الامدادات التسويقية في المنظمات.
- س4: اشرح اهم العوامل المؤثرة على فاعلية تنظيم الامدادات، والعوامل المساعدة في فاعلية تنظيم الامدادات
- س5: ناقش اهم مبررات اللجوء الى البدائل الخارجية للامدادات.
- س6: اشرح ما المقصود بالتحالفات اللوجستية الاستراتيجية
- س7: اشرح اهم مزايا وعيوب التحالفات اللوجستية.
- س8: ناقش العلاقة اللوجستية قصيرة الاجل.
- س9: ناقش ما المقصود بالتوريد الخارجي (امدادات الطرف الثالث).
- س10: اشرح اهم مزايا وعيوب الاعتماد على موردي امدادات خارجيين.

جامعة الانبار
كلية الإدارة والاقتصاد
قسم إدارة الأعمال
الدراسات الصباحية والمسائية

مقرر إدارة الإمدادات

المرحلة : الثانية

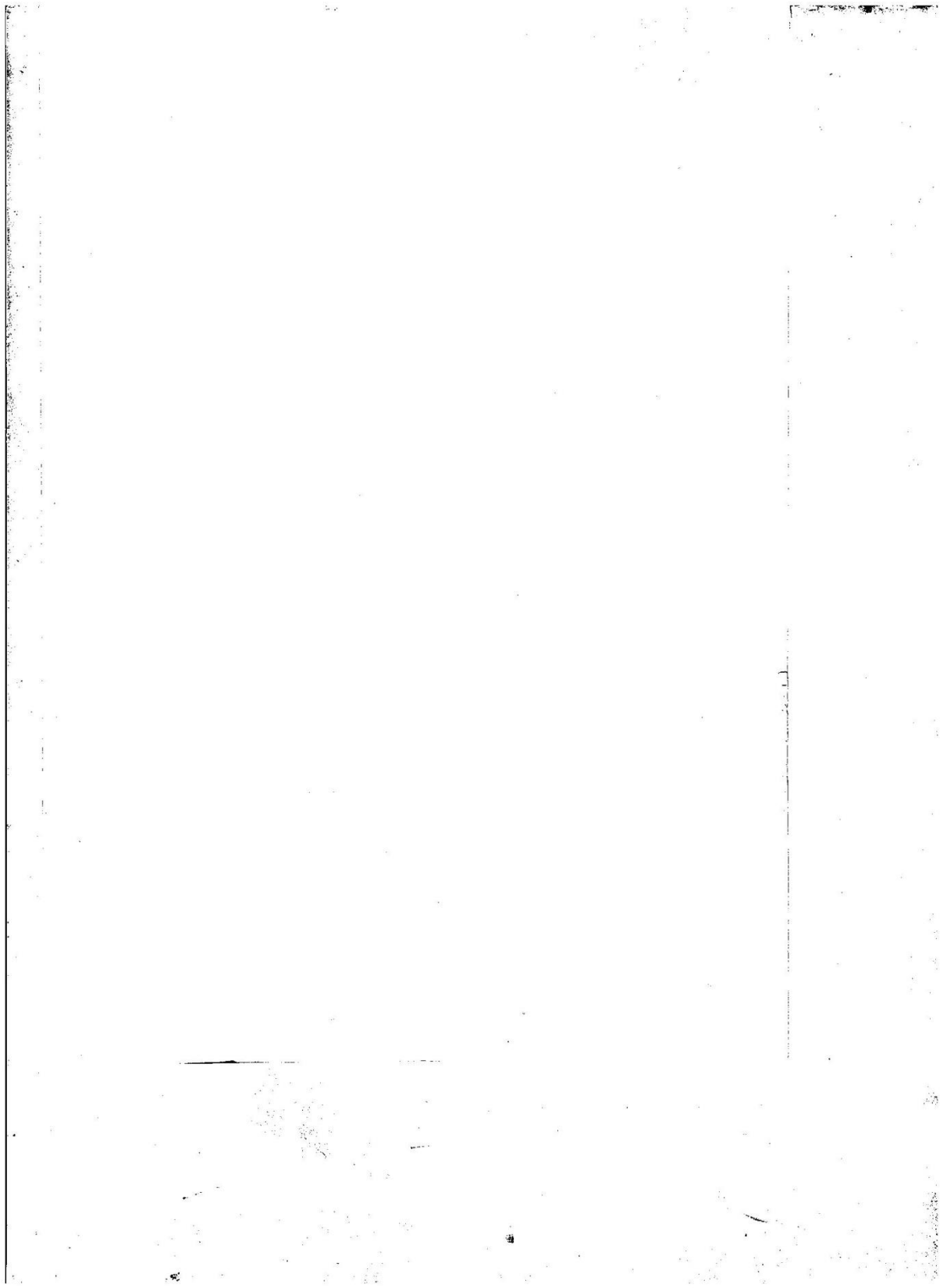
الكورس : الثاني

٢٠٢٠-٢٠١٩

ع.ع. مؤمن أحمد حسين

مدرس المادة

الفصل الرابع
انشطة الامدادات التسويقية الرئيسة



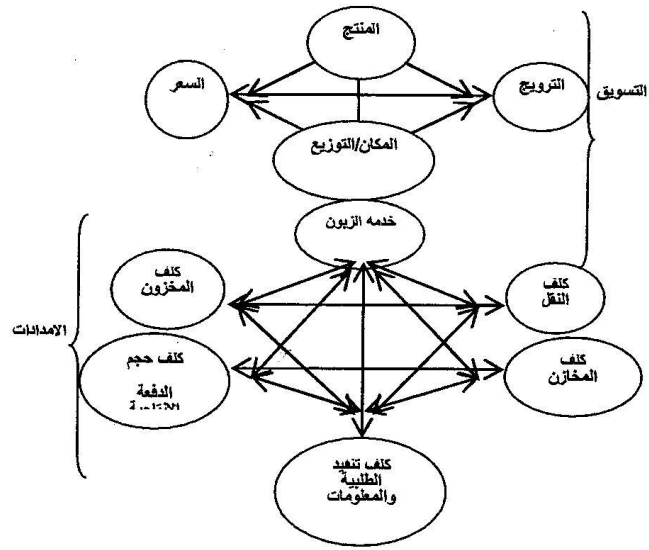
الفصل الرابع

انشطة الامدادات التسويقية الرئيسة

سيتم في هذا الفصل التعرف على اهم الانشطة الرئيسة التي تمارسها الامدادات التسويقية في المنظمات، في حين خصص الفصل الخامس لفرض التعرف على اهم الانشطة الداعمة للانشطة التسويقية في المنظمات، وكما يأتي:

اولاً: الخدمة اللوجيستية للزبون

توصلت دراسة (Lambert & Harrington, 1998) ومن قبلها دراسة (La (1976) Londe & Zinszer الى ان احد العوامل المهمة جدا في نجاح منظمة الاعمال ان لم يكن اهمها على الاطلاق، الا وهو رضا الزبون وقناعة التابعة عن مقدار الخدمة المقدمة له، حتى اصبحت في سلم اولويات المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء وبالشكل الذي جعلها احد الاهداف الرئيسة لادارة الامدادات التسويقية الى جانب تدنية الكلفة، وعلى مستوى النظام اللوجيستي ينظر الى خدمة الزبون على انها المخرجات الناتجة عن القيام بجميع الاعمال اللوجيستية، وقد عرض كل من (Stock & Lambert) نموذجا يوضح الاهمية النسبية لخدمة الزبون باعتبارها هدف كل من المزيج التسويقي والمزيج اللوجيستي (اذا صح التعبير).



الشكل (23)

عكسية خدمة الزبون في مبادلات الكلفة بين المزيج التسويقي واللوجستي

Source: James R. Stock & Douglas M. Lambert. (1992), Strategic Logistics Management, 3th. ed, Mc Graw- Hill

أ: مفهوم وإبعاد الخدمة اللوجيستية للزبون

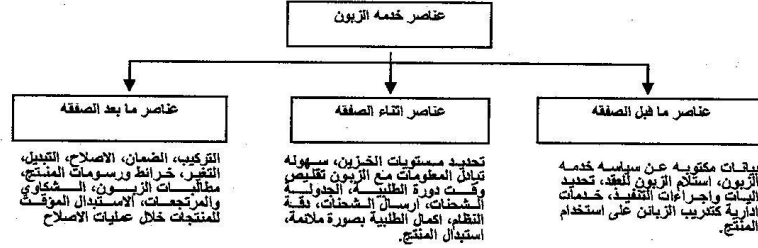
لقد وضعت تعاريف عدة لخدمة الزبون منها هو: 'عملية تحدث بين المشتري والبائع وطرف ثالث ينتج عنها قيمة مضافة لكافة اطراف العملية سواء كانت العملية صفقة واحدة او علاقة تعاقدية طويلة الاجل'. وعرفه بانه فلسفة موجهه للزبون تجري

تكاملا لكل عناصر تداخل خدمة الزبون مع المزيج التسويقي، وتعمل كقوة موحدة ورابطة لكل أنشطة ادارة الامدادات، ان هذا التعريف ينسجم تماما مع الالشكل (23) الذي يوضح طبيعة العلاقة بين المزيج التسويقي واللوجستي. اما (Kyj & Kyj, 1994) فقد عرف مفهوم خدمة الزبون من الناحية التطبيقية بأنه متغير اساسي له تاثير جوهري على عملية خلق الطلب والحفاظ على ولاء الزبون وهذا التعريف ينطلق من وجهة نظر اقتصادية بحتة في تحقيق التأثير على عملية توليد الطلب. اما بخصوص ابعاد الخدمة اللوجستية فقد اورد (Hesket, 1995) تعريفا لخدمة الزبون عرض فيه بعدين من ابعاد الخدمة هي السرعة والاعتمادية التي معهما يتم توفير المنتجات التي يرغب فيها الزبون، في حين ان (Coyle & etal) فقد حدد ابعاد الخدمة اللوجستية للزبون باربعة ابعاد هي الوقت، الاعتمادية، الاتصالات، الملائمة. وتأسيسا على ما تقدم يمكن القول ان خدمة الزبون هي احد العناصر الاساسية للمزيج اللوجستي التي تسعى من خلالها المنظمة الى اضافة القيمة للمنتج والمنظمة والزبون من خلال التأكد من تحقيق معايير السرعة/ الوقت (Speed/Time) الاعتمادية (Dependability)، الاتصالات (Communication)، الملائمة (Convenience).

ب: عناصر خدمة الزبون

عرض (Coyle & Etal) انواع عدة من الخدمات المقدمة للزبائن والتي تعد ضمن مجال العمل اللوجستي هي: تجديد اجراءات المستندات وتحديثها لتتلائم مع متطلبات الزبون. وضع الشروط المالية وشروط الائتمان. ضمان التسليم ضمن المدة المحددة بالعقد او الاتفاق. الصيانة المقتنعة. في حين عرض كل من (Hutt & Speh) عناصر الخدمة اللوجستية على انها (وقت التسليم، التسليم المعتمد عليه، دقة الطلبية، توفير المعلومات، حالة المنتج عند تسليمه للزبون، سهولة الاجراءات، القيمة المضافة لخدمة الزبون) وان الخدمات اعلاه وغيرها هي امثلة تباين حسب حجم وطبيعة النشاط الذي تمارسه منظمة الاعمال، الا انه وبالشكل عام جرى تصنيف الخدمات المقدمة للزبائن الى ثلاثة عناصر على وفق مراحل حدوث الصفقة التجارية وذلك من خلال دراسة اجريت عام 1976

قام بها (Londe & Zinsger) تحت رعاية المجلس القومي لإدارة التوزيع المادي (CPDM) وبالرغم من تقدمها النسبي إلا أن ذلك وحسب رأي المؤلفين المتواضع لا يقلل من قيمتها في تصنيف عناصر الخدمات اللوجيستية بسبب تسلسل مراحلها المنطقي المرتبط بالميزان الصفقة مع احتمالية تغير تفاصيل الإجراءات العملية المرتبطة بكل عنصر بسبب مختلف التطورات البيئية والتي يمكن إيجازها بالشكل (24).



الشكل (24)

عناصر خدمة الزبون

Source: La Londe, Bernard & Zinszer Hpaal, (1976), Customer Service: Meaning and Measurement, National Council of Physical Distribution Management, Chicago.

جد: الأهمية النسبية لعناصر خدمة الزبون

في دراسة شاملة قام بها (Lambert & Harrington, 1998) لنوعين من الصناعات في الولايات المتحدة الأمريكية هما صناعة الاثاث المكتبي وصناعة البلاستيك

تم تصنيف العديد من المتغيرات حسب مكونات المزيج التسويقي وقد تبين ان اللوجستيك عنصر اساسي في المزيج التسويقي ويعد فرصة حقيقية لتقديم المنظمات باتجاه تحقيق الميزة التنافسية، وعلى صعيد مكونات النشاط اللوجستي كشفت الدراسة وبالشكل واضح ان خدمة الزبون اللوجيستية هي البعد المسيطر والغالب في كلا الصناعتين وكما موضح الجدول (2) للمتغيرات الاكثر اهمية على صعيد المزيج التسويقي:

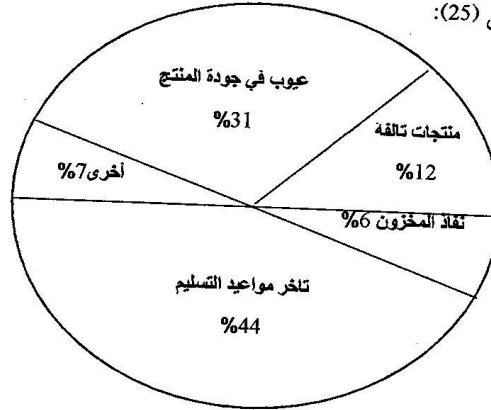
الجدول (2)

الاهمية النسبية لعناصر المزيج التسويقي

التعليق على المتغيرات	عدد المتغيرات		مكونات المزيج التسويقي
	الات المكتبي	البلاستيك	
- القدرة على الايفاء بالتجهيز في الوقت المحدد. - الدقة في تنفيذ الطلبات. - الاسعارات المسبقة بالشحنات المتأخرة. - اجراءات تسوية شكاوى الزبائن. - معلومات حول تاريخ الشحن طول وقت الانتظار	10	9	الامدادات/ خدمة الزبون
الجودة الشاملة قياسا بالسعر.	3	5	المنتج
تنافسية السعر.	2	2	السعر
المتابعة الفورية من قوى البيع.	1	2	الترويج
	16	18	الجموع

Source: Douglas M. Lambert & Tomahs C. Harrington, (1998) Customer Service Research, Past, Present and Future, International Journal of Physical Distribution & Material Management.

وفي دراسة اخرى لتحديد اسباب تدمير الزبائن جرى استقصاء اراء عينة من مديري التوزيع والامدادات في عدد من الصناعات وقد افوزت الدراسة النتائج الموضحة بالشكل (25):

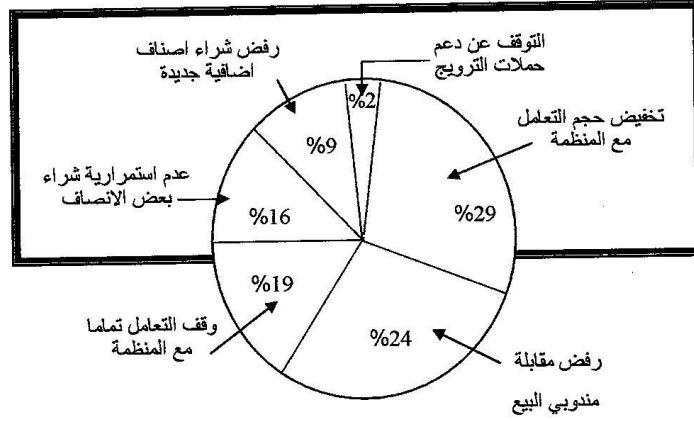


الشكل (25)

مشاكل خدمة الزبائن

Source: Baritz, G.S & Zissmen, (1983) "Researching Customer Service: the Right Way, Proceeding of the National". Council of Physical, Distribution, Management, II, New Orleans.

واستكمالا للعرض السابق قام كل من (Jackson etal, 1986) بدراسة لتحديد درجات الأهمية النسبية المختلفة لعناصر الخدمة اللوجستية على وفق نوع المنتج والتي بينت الأهمية الكبرى لعنصر وقت التسليم للزبون، إذ اظهرت الدراسة ان الأهمية النسبية تراوحت من درجة (1=الأكثر أهمية) الى درجة (6 = الأقل أهمية) وكما موضح في الجدول (3):

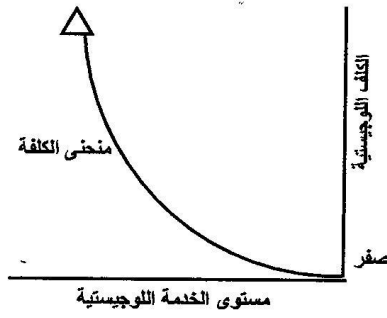


الشكل (27)

ردود فعل الزبون اتجاه الموردين عند فشل او قصور الخدمة اللوجيستية

Source: Barits, G.S & Zilssman, L, (1983), Researching Customer Service: The Right Way, Proceeding of the National Council of physical, Distribution, Management, II, New Orleans.

2. تأثير الخدمات اللوجيستية على الكلف: ان الخدمة اللوجيستية هي نتيجة مترتبة عن مجموعة من الانشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال نظام الامدادات والتي سوف يترتب عليها حزمة من الكلف اللوجيستية. التي تم توضيحها في الاشكل (23) وكلما ازداد حجم الانشطة المقدمة للزبون كلما ازداد حجم الكلف التي تتحملها المنظمة نسبة الى حجم النشاط ومقدار الكلفة النسبية له. ويرى الباحثين ان طبيعة العلاقة الطردية بينهما يمكن تصويرها من خلال الاشكل (28):



الشكل (28)

علاقة الكلف بمستوى الخدمة

المصدر: من اعداد المؤلفين.

هـ: معايير خدمة الزبون

يقصد بمعايير خدمة الزبون مستوى الجودة من الخدمة التي تحددها المنظمة لزيائنها، فعلى سبيل المثال قد تضع المنظمات معاييرها كالآتي:

- تنفيذ 50% من اوامر التوريد خلال 48 ساعة
 - تنفيذ 75% من اوامر التوريد خلال 72 ساعة
 - تنفيذ 100% من اوامر التوريد خلال 96 ساعة
- من تاريخ استلامها.

عليه فان عدم وجود معايير واضحة وقابلة للتطبيق في ظل الظروف والامكانيات المتاحة للمنظمة يجعل من الصعب تقدير مستوى رضا الزبون مما يعرض المنظمة الى فقدان الكثير من الفرص البيعية وبالمقابل على المنظمة ان تسعى باستمرار الى تخفيض الكلف المتعلقة بتنفيذ هذه المعايير اذ لاجدوى من تحقيقها اذا كان المقابل كلف عالية ترهق ميزانية المنظمة، وبالتالي فان لكل معيار هدفا يقابلة تسعى المنظمة للالتزام به

شريطة ان لا يكون سهل التحقيق بصورة تؤدي الى عدم الانتفاع الامثل من موارد المنظمة وان لا يكون صعبا او يستحيل تحقيقه بظل الامكانيات المتوفرة والجدول (4) يوضح المعايير الاساسية لخدمة الزبون والاهداف المقابلة لها:

الجدول (4)

نماذج لمعايير خدمة الزبون

معايير خدمة الزبون	الاهداف
وقت التسليم (وقت دورة الطلبية)	تقليل وقت دورة الطلبية اي المدة المحصورة بين استلام الطلب وتجهيز المنتج وتوصيلة للزبون فعلى سبيل المثال يكون اكمال الطلبية خلال 8 ايام من تاريخ استلامها موزعة بالشكل التالي: <ul style="list-style-type: none"> ▪ تحويل امر الشراء الى الجهات المختصة (1) يوم. ▪ تجهيز الطلبية (3) يوم. ▪ التسليم الفعلي (4) يوم.
انتظام التسليم (التسليم المعتمد عليه)	القدرة على الايفاء بمتطلبات الزبون من خلال ديمومة توفر المنتج كان يتم تسليم الطلبية خلال (8) ايام من استلامها.
دقة الطلبية	الدرجة التي يكون فيها المنتج المستلم من قبل الزبون مطابق لمواصفات الطلبية.
التلف	سلامة الحالة المادية للمنتج عند استلامه من قبل الزبون وخلوه من الاضرار والتلف.
نظام الاتصالات	توفر نظام الاتصالات القادر على تمكين مندوبي البيع بالمنظمة على اجابة التساؤلات حول الطلبيات ودية استفسارات اخرى واردة من الزبون لاي مرحلة من مراحل تنفيذ الطلبية.
المرونة	تطوير الخطط الطارئة لمواجهة الطلبات الفورية وضمن تحقيق الاستجابة السريعة لمواجهة المشاكل غير المتوقعة.
سهولة تنفيذ الاعمال	القدرة على تنفيذ مختلف الاعمال المتعلقة بخدمة الزبون بسهولة ويسر كاعداد القوائم وفواتير الشحن والحسابات والتعامل مع الطلبيات المرجعة.

معايير خدمة الزبون	الاهداف
القيمة المضافة من الخدمة	مثل التعبئة التي تسهل على الزبون القيام بعمليات المناولة الداخلية الخاصة به.
مستويات المخزون	الاحتفاظ بمستوى من المخزون يسمح بخدمة الزبون من خلال توفير المنتجات المطلوبة من قبله، فعلى سبيل المثال تقوم المنظمة بتصنيف مستويات الخزين لمنتجاتها المختلفة حسب الاهمية النسبية للزبون كأن تحتفظ بمستوى تخزين يسمح بتلبية 95٪ من اوامر الشراء للمنتج س، 85٪ من اوامر الشراء للمنتج ص، مع التنوية الى ان هذا التصنيف لمستويات الخزين حسب الاهمية النسبية للمنتج يمكن تحقيقه من خلال تطبيق آلية تحليل الكلفة المستندة على النشاط التي توفر قياس دقيق لكلفة الانشطة اللوجيستية وتتبع اثرها الى قنوات التوزيع والمنتج وصولا الى الزبون وبالتالي يسهل على المنظمة تحمين المستوى المناسب من الخدمة المطلوب تقديمها. فبخصوص مستويات الخزين يجري الاحتفاظ بمخزونات عالية من المنتج الذي يحقق اكر ربحية للمنظمة ومن ثم المنتجات التي تليه بمستوى الربحية (Foster,1999: 67).

Source: Hutt Michael & Speh, Thomas W.(2004), Business Marketing Management, Thomson, south western. & Jobber, David, (2004), Practice of Marketing, 4th ed, the McGraw- Hill.

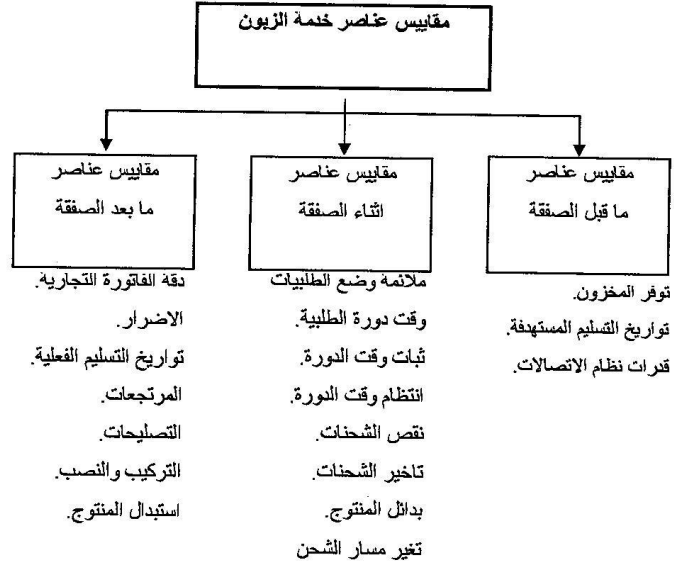
ومن الجدول (4) نستخلص ما يأتي:

1. وجود علاقة قوية بين مستوى رضا الزبون ومقدار الوقت المستغرق في دورة الطلب، اذ كلما زاد وقت دورة الطلب قلت درجة رضا الزبون والعكس صحيح، لذا يجب ان تعمل المنظمة ومن خلال نظام الامدادات الى ان يكون الوقت المستغرق لاقام دورة الطلب اقل ما يمكن، خصوصا في الحالات التي يلتزم بها الزبون بتأجير وسائل نقل او تسهيلات مخزنية.
2. ان الزبائن يفضلون انتظام عملية التوريد مقارنة بالوقت المستغرق في تنفيذ امر الشراء، بمعنى اخر اي ان الزبون قد يسمح بزيادة وقت تنفيذ الطلبية مع

ضمان المحافظة على ديمومة عملية التوريد، لذا يجب على المنظمة مراعاة الدقة في ذلك، اذ لا فائدة من تأجير وسائل النقل او التسهيلات المخزنية ما لم يتوفر المنتج المتعاقد عليه او ظهور مشاكل تعرقل عملية الشحن الذي يؤكد الاتجاه باعطاءها الاهمية الكبرى عند ترتيب عناصر خدمة الزبون لمتج زيت الوقود.

ح: قياس خدمة الزبون اللوجيستية

بعد ان تمكنت المنظمة من تحديد ابعاد الخدمة اللوجيستية وتصنيف الاهمية النسبية لعناصرها، فانه بعد ذلك يمكن وضع المقاييس اللازمة لتحديد مستويات الاداء اللوجيستي في هذا المجال بغية حصر الفروقات بين الاداء الفعلي والمستوى المرغوب واجراء المعالجات المناسبة. والالشكل (29) يحتوي على عدد من المقاييس المصنفة حسب عناصر خدمة الزبون من ناحية توقيت حدوث الصفقة التجارية، وبالتالي فان هذا الاشكل ينسجم تماما مع الاشكل (24) الذي جرى فيه تحديد عناصر الخدمة اللوجيستية.



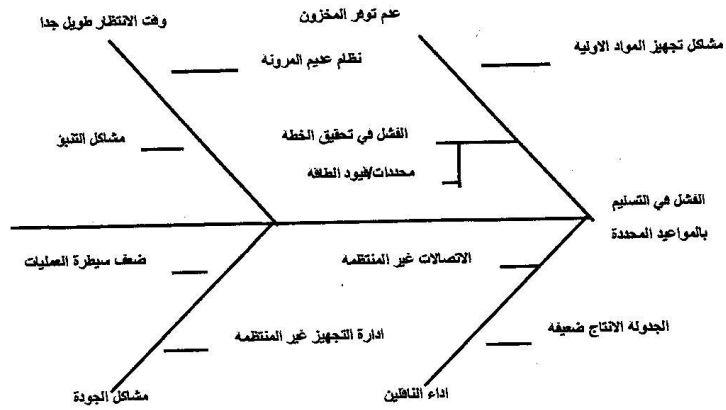
الشكل (29)

المقاييس الممكنة لعناصر اداء خدمة الزبون

Source: La Londe, Bernard & Zinszer Hpaul, (1976), Customer Service: Meaning and Measurement, National Council of Physical Distribution Management, Chicago.

ويعد تحديد الانحرافات تبدا مرحلة تحليل سبب الانحراف وايجاد المعالجة المناسبة له، ويوفر. مثلا لتحليل اسباب الفشل في تسليم المنتج بالوقت المحدد للزبون اذ تشمل مالشكلة تاخر مواعيد التسليم المالمشكلة الاعلى نسبة من مشاكل خدمة الزبون فقد تبلغ

نسبتها 44% كما موضحة في الشكل (25) لذا تبدأ المنظمة بتحديد الخلل والبحث عن الأسباب الرئيسية والثانوية المؤدية له وكما موضح في الشكل (30):



الشكل (30)

تحليل السبب والاثـر باستخدام المخطط السمكي

المصدر: ستوك، جيمس ولامرت، دوغلاس، (2009)، الإدارة الاستراتيجية للامدادات، ترجمة سرور علي سرور، دار المريخ للنشر، الرياض: 206.

ثانياً: النقل

يعد النقل أحد الأنشطة اللوجيستية الرئيسة بالنسبة لمعظم منظمات الأعمال. إذ أنه يقوم بتوفير المنفعة المكانية للمنتج من خلال نقل المنتجات من أماكن الإنتاج إلى مواقع الاستخدام أو الاستهلاك كما وتالشكل كلف النقل الجزء الأعظم من الكلف اللوجيستية إذ تبلغ حوالي من ثلث إلى ثلثي الكلف الكلية للامدادات. فعلى صعيد الولايات المتحدة بلغت كلفة النقل عام 1999 حوالي (554) بليون دولار أي نسبة 6% من إجمالي الناتج القومي. ومن خلال معياري القيمة المتحققة من النقل والكلفة المترتبة

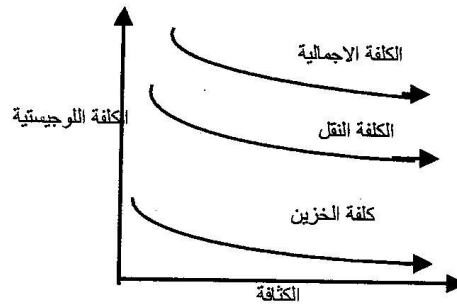
عليه فأن مديري الامداد يحاولون ألى الوصول الى اختيار انسب الوسائل التي تحقق الموازنة بينهما.

أ: العوامل المؤثرة في كلف النقل

بما ان عامل الكلفة هو عامل مهم في نجاح الاداء اللوجستي باعتباره احد اهداف هذا النظام ولكون نشاط النقل يولد كلف عالية بالقياس الى الانشطة الاخرى، فالامر يتطلب البحث عن العوامل التي تلعب دورا في التأثير في كلف النقل وهذه العوامل تنقسم الى قسمين:

1. العوامل المرتبطة بالمنتج

الكثافة: تعزى الكثافة الى نسبة وزن المنتج الى حجمة فالخديد له وزن ثقيل بالقياس الى الحجم في حين ان الملابس ذات حجم كبير بالقياس الى الوزن، وبالتالي فان للمنتجات ذات الكثافة الوزنية تحقق استخداما امثل لوسيلة النقل وتميل فيها الكلف الى الانخفاض قياسا الى المنتجات خفيفة الوزن والشكل (31) يوضح ذلك:



الشكل (31)

علاقة الكلفة بكثافة المنتج

المصدر: لاشين، فتحي عبد القادر (2007)، المفاهيم الاساسية في ادارة خدمات النقل واللوجيستيات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

- القابلية على استغلال المساحة التخزينية: أن الاستغلال الأمثل للمكعب والدرجة التي يشغل فيها المنتج المساحة المتوافرة في واسطة النقل كالمنتجات الفظية والخوب ذات الحجم الكبير تحقق استخدام أمثل بواسطة النقل بالقياس الى نقل السيارات والمكائن وبالتالي فإن الصنف الاول يكون ذا كلفة نقل اقل من الصنف الثاني على وفق المساحة المخزنية المستغلة.
 - سهولة او صعوبة المناولة: المنتجات سهلة المناولة وخصوصا ذات الصنف الواحد كالمنتجات الفظية تكون ذات وسائل مناولة اقل كلفة وبالتالي كلف نقل متدنيه.
 - المسؤولية القانونية: المنتجات ذات القيمة العالية والتي يتحمل الناقل جرائها مسؤولية عالية او الاصناف ذات الخطورة العالية كالمنتجات الكيماوية التي يترتب على نقلها مسؤولية عالية تكون كلف نقلها مرتفعة بسبب الطبيعة المتخصصة لوسائل النقل بغية المحافظة عليها.
2. العوامل المرتبطة بالسوق: فضلا عن العوامل المرتبطة بالمنتج فان هنالك جملة من العوامل المرتبطة سواء بسوق المنتج المطلوب نقله او بسوق النقل:
- ✓ درجة المنافسة بين وسائل النقل المختلفة والمنافسة في الوسيلة الواحدة في السوق.
 - ✓ موقع الاسواق عن مراكز الانتاج.
 - ✓ طبيعة القوانين الحكومية المتعلقة بالنقل.
 - ✓ موسمية نقل المنتج.
 - ✓ كلف النقل المحلي قياسا الى كلف النقل الدولي.
3. عوامل اخرى: هناك عددا اخر من العوامل المؤثرة في كلف النقل منها:
- العوامل السياسية والاقتصادية.
 - العوامل الطبيعية المتعلقة بالظروف الجوية.

- العوامل البشرية المتعلقة بمدى مهارة الملاكات العاملة في وسائل النقل.
- العوامل التكنولوجية المتعلقة بمستوى التقدم التقني لوسائط النقل.

ب: معايير المفاضلة بين وسائل النقل

يعتمد اختيار وسيلة النقل المناسبة على جملة من المعايير التي يمكن من خلالها المفاضلة بين وسائل النقل المتاحة للوصول إلى الوسيلة الأنسب التي تحقق شرطي الكلفة والقيمة المكانية، وقد تناولت أغلب المصادر ذات العلاقة بموضوع الامدادات التسويقية هذه المعايير وان اختلفت في تعدادها. ومن هذه المعايير ما يأتي:

1. الكلفة: تمثل الكلفة المبالغ الفعلية للدفع لقاء استخدام وسيلة النقل زيادة على الكلف الأخرى مثل التخزين والتعبئة والتحميل والتفريغ وعلى مدير الامدادات ان يأخذ بالاعتبار أيضا تأثير الوسيلة ذات الكلفة المنخفضة على الكلف الأخرى للنشاط اللوجستي فقد تؤدي إلى ارتفاع في الكلف الأخرى والعكس يصبح أيضا فقد تكون وسيلة النقل مكلفة كالنقل الجوي إلا أنها بالمقابل تحقق وفورات في جوانب أخرى كتقليل حجم المخزون السلمي فعلى سبيل المثال استخلفت إحدى المنظمات للموردة للأجهزة للمكببة أسلوب النقل الجوي بدلا من الشاحنات على الرغم من ارتفاع كلفته إلا أن ذلك أدى إلى تقليل عدد مخازن المنظمة من 40 إلى 7 مخازن فقط فضلا عن تقليل كلف التعبئة والمخاض نسب التلف أثناء عملية النقل.
2. الاعتمادية والموثوقية: أي مدى قدرة واسطة النقل على الاعتماد عليها والوثوق بانتظام مواعيد توصيلها للمنتجات في الأوقات المناسبة للزبائن.
3. التناؤد/ الاحتراق: القدرة على التناؤد إلى الأسواق وإيصال المنتجات حتى إلى المناطق النائية.
4. القدرات: مدى قدرة وسيلة النقل على توفير الامكانيات والظروف المناسبة لنقل مختلف المنتجات فمثلا في فصل الشتاء يتطلب ان تتوفر في وسيلة النقل لمنتج زيت الوقود منظومة تسخين داخل الصهريج لتفادي التجمد للنتج وتسهيل عملية تفريغ في الخزانات.
5. الوقت والسرعة: يشير ذلك إلى سرعة وسيلة النقل في إيصال النتج من مراكز الشحن إلى مناطق الاستهلاك بالسرعة المطلوبة، والوقت المستغرق يشمل وقت الرحلة والتناؤلة والتحميل والتفريغ، وكلما زادت سرعة النقل كلما زادت كلفته.

6. الامان: قدرة وسيلة النقل على اىصال المنتج للمواصفات نفسها المتفق عليها مع الزبون من غير تلف او فقدان او تقص او حتى تغير في المواصفات.
7. الثبات: الانتظام في اداء خدمة النقل وايصال المنتج حسب الجدولة الشحن.
8. عوامل اخرى: مثل طبيعة المنتج، للمنافسة على وسيلة النقل، قيمة المنتج، مرونة الطلب على المنتج.
- والجدول (5) يمثل المقارنة بين وسائل النقل حسب معايير المفاضلة الالفة الذكر.
- الجدول (5)

المقارنة بين وسائل النقل حسب معايير المفاضلة بينهما

المعايير	وسائل النقل			
	النقل الجوي	خطوط الانابيب	النقل المائي	السكك الحديدية
الكلفة	عالية جدا	قليلة	قليلة جدا	وسط
سرعة التوصيل	سريعة جدا	بطيئة	بطيئة جدا	متوسط
التفاد	متوسطة	محدود جدا	محدود	واسع
القدرات	محدود	محدود جدا	جيدة	جيدة
الموثوقية	عالية	عالية جدا	متوسطة	متوسطة
الثبات	عال	وسط	منخفض جدا	منخفض
الامان	عال	عال جدا	متوسط	منخفض

Source: Perrault Jr. William D. & McCarthy E. Jerome, (2006), Essentials of Marketing; A Globe- Managerial Approach, 10th. Ed, McGraw Hill.

ج: وسائل النقل

تناولت اغلب كتب الامدادات والتوزيع المادي دراسة وسائل النقل وبيان مزايا وعيوب كل وحدة منها وسنكتفي بالاشارة اليها وهذه الوسائل هي: (الشاحنات، السكك الحديدية، النقل الجوي، النقل المائي ويشمل النقل النهري والنقل البحري،

الانابيب، الانترنت: وهو وسيلة حديثة لنقل المعلومات عبر الاتمار الصناعية لا يصلها الى مختلف مناطق العالم). ومن خلال المعايير السالفة الذكر يمكن للمنظمة ان تختار وسيلة النقل المناسبة وتشير الاحصائيات المتوافرة للموضحة في الجدول (6) عن المساهمة النسبية لوسائل النقل في نقل المنتجات مقدرة مليون طن/ ميل لسنة 1997 في الولايات المتحدة:

الجدول (6)

المساهمة النسبية لوسائل النقل في الكميات المنقولة

وسيلة النقل	السكك	الشاحنات	النقل الجوي	النقل المائي	الانابيب	المجموع
الكمية (مليون-طن)	1421	1051	14	508	628	3622
المساهمة النسبية	38%	28%	-	15%	19%	100%

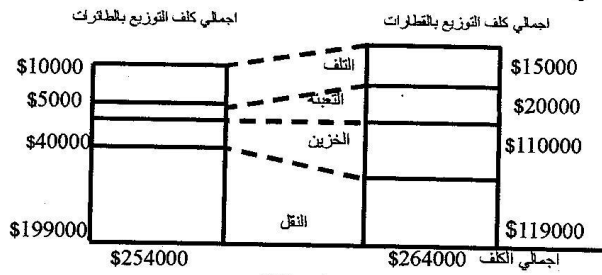
Source: U.S. Bureau of Census, Statistical Abstract of the United State (1999), Washington Railroads' Gain Traffic Share.

د: ملكية وسائل النقل

- اما اشكال ملكية وسائل النقل يمكن ان تصنف الى ثلاثة انواع رئيسة هي:
1. النقل العام: وهي الوسائل التي تعود ملكيتها الى الدولة والتي تقوم بتأجيرها الى الزبائن حسب التشريعات والاسعار الحكومية النافذة في ذلك البلد.
 2. النقل التعاقدى: وهي منظمات متخصصة بالنقل تقدم خدماتها الى زبائن محددين على وفق عقود تحدد التزامات وحقوق الطرفين المتعاقدين فيما يخص المسؤولية، الكلف، مواعيد التسليم.
 3. النقل الخاص: وهي الوسائل المملوكة الى المنظمة والتي تتولى تشغيلها لصالح انشطتها الخاصة وهذا النوع يكون شائعا في المنظمات الكبيرة للتعتمد نشاطها على النقل بالشكل الذي يبرر كلف امتلاك وتشغيل وسائل النقل الخاص بها.

هـ: تأثير وسيلة النقل على الكلف اللوجيستية

قد يتبادر الى الذهن ولاول وهله خصوصا للشخص العادي عدم وجود علاقة ما بين واسطة النقل والكلف اللوجيستية المترتبة عليها حتى ان بعض المنظمات قد تعتقد ان اختيار احد وسائل النقل ذات الكلف المنخفضة كالتقطارات يمكنها من تحقيق ادنى قدر من الكلف ولكن من خلال الدراسة والتحليل المعمق لكامل العملية اللوجيستية، نجد انها قد اتخذت القرار غير الصائب فقد اورد (William & MacCarth) مثالا عمليا لمنظمة تعبئة وتوزيع الخضروات (Good Earth Vegetable) اذ وجدت هذه المنظمة ومن خلال المقارنة التفصيلية للكلف التي تتحملها لتقل وتوزيع الطن الواحد من الخضروات بواسطة القطارات والنقل الجوي ان اجمالي كلفة الاخير هي الاقل عكس ما هو متوقع لو اخذ بصورة مجردة، وبالتالي بدأت المنظمات بالاعتماد على مدخل الكلفة الكلية (Total Cost Approach) الذي يمكنها من الوصول الى تحديد الكلفة الكلية للانشطة اللوجيستية بصورة دقيقة وبنظرة شاملة في نفس الوقت مما يؤكد على ضرورة تكامل وتداخل هذه الانشطة لتحقيق ارضاء الزبون وباقل كلفة ممكنة، والشكل (32) يوضح المقارنة التفصيلية للكلف التي تحملتها منظمة (Good Earth Vegetable) للطن الواحد.



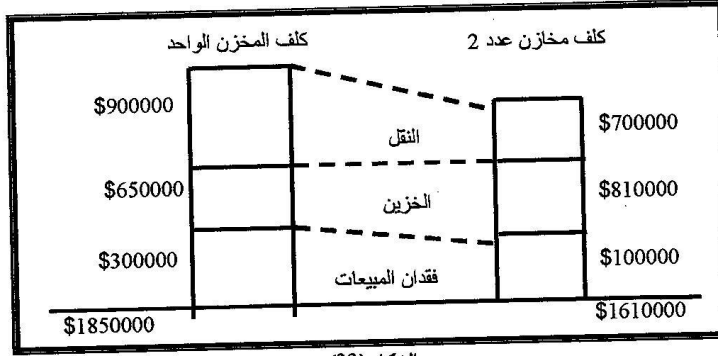
الشكل (32)

تأثير اختيار وسيلة النقل على الكلف اللوجيستية

Source: William D. Perreault, Jr. & E Jerome McCarthy, (2006), Essential of Marketing: Aglobal- Managerial Approach, Graw- Hill, 10th edition.

زيادة على ماتقدم فان مدخل الكلفة الكلية يمكننا من تحليل الكلف داخل النشاط اللوجيستي الواحد فقد اوردت مجلة (The Management of Business Logistics) في

عددتها الصادر للنصف الثاني من عام 1996 مثالا عمليا حول تأثير زيادة عدد المخازن على كلف الانشطة الاخرى من خلال المبادلة بين الكلفة والخدمة/ العائد من خلال الشكل (33).



الشكل (33)

تحليل الكلفة الكلية في حال وجود اكثر من مخزن

Source: John J.coyle and Edward J. Bardi, (1996) The Management of Business Logistics, Journal 2d ed, west publishing company.

ثالثا: ادارة المخازن والمخزون

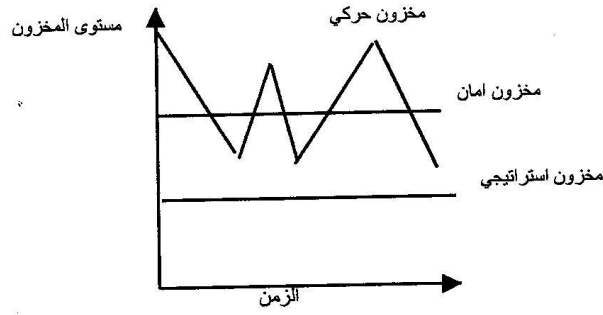
يعد النشاط المتعلق بادارة المخازن والمخزون من الانشطة المهمة والحرجة في سلسلة الامدادات التسويقية اذ تعزى اسباب الاحتفاظ بالمخزون الى الاسباب الاتية:

1. موازنة العرض والطلب: ان احد اسباب الاحتفاظ بالمخزون هو لمواجهة الطلب المتزايد على المنتجات خصوصا في مواسم معينة كالاعياد كما انه يخدم المنظمة من جانب اخر عند انخفاض الطلب على منتجاتها فانها تسعى الى تخزينها لحين ارتفاع الطلب عليها.

2. الحصول على اقتصاديات الحجم: تسعى بعض المنظمات الى شراء كميات كبيرة من المنتجات بهدف الاستفادة من الخصومات الممنوحة من البائعين او تحقيق الاستفادة من وفورات النقل للحجوم الكبيرة شريطة توفير المساحات المخزنية المناسبة لاستيعاب الكميات الكبيرة التي تحقق منافع للمنظمة تفوق كلف التخزين.
3. صعوبة التنبؤ بظروف الانتاج والسوق: هذا السبب يدفع المنظمة الى الاحتفاظ بمخزين دائم بغية ديمومة عمليات الانتاج للتقليل من اثر فقدان او شحة المواد الاولية في السوق.
4. بناء مخزين بقصد المضاربة: هناك بعض المنظمات تبني مخزونات عالية من المنتجات التي تتعامل بها بقصد المضاربة بالاسعار والاستفادة من ظروف العرض والطلب لتحقيق منافع سريعة.
5. تغيير بعض صفات المنتج المادية: بعض المنتجات تحتاج الى مدة من التخزين قبل طرحها الى الاسواق بالالشكل الذي يحقق لها منفعة الشكلية اضافية لما تقدمه عمليات الانتاج، وبالتالي فان التخزين سوف يحقق منفعة زمانية ومنفعة الشكلية في ان واحد مثل تجفيف الاخشاب وتعتيق العطور وبعض انواع المشتريات الكحولية.

أ: انواع المخزون

هناك تصنيفات عدة للمخزون فمنها ما يصنف حسب نوع المخزون او حسب علاقته بالعملية الانتاجية (مواد خام، نصف مصنعة، قطع غيار وصيانة، منتجات نهائية). او يمكن ان يصنف حسب الهدف من المخزون (مخزون استراتيجي لتلافي نقص التوريدات وارتفاع الاسعار، مخزون امان لتلافي تاخر فترات التوريد، المخزون الدوري المخصص لتلبية متطلبات التشغيل. ويمكن توضيح سلوك مستويات التخزين التي تعكس الهدف منه بالشكل (34):



الشكل (34)

سلوك انواع المخزون

المصدر: لاشين، عبد القادر فتحى، (2006)، المفاهيم الحديثة في ادارة خدمات النقل واللوجيستيات، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

ب: كلف المخزون ووظائفه

تالشكل كلف الاحتفاظ بالمخزون حوالي الكلفة الثانية او الثالثة حسب التقديرات من كلف الامدادات التسويقية وتشير المصادر الحديثة الى ان كلفة المخزون تمثل حوالي 30% من قيمة المخزون. وبالتالي تسعى المنظمات الى الوقوف على تفاصيل هذه الكلف ومحاولة تقليلها، ويمكن تصنيف هذه الكلف الى ما ياتي:

1. كلف اصدار الطليية: (اصدار الطلب، استلام المنتجات، سداد القيمة، المناولة والتفريغ).
2. كلف الاحتفاظ المخزون: (كلف راس المال المستثمر في المخزون مقدرة بالفائدة على حجم المبالغ، كلفة مخاطر التلف والتقادم والسرقة، كلفة التسهيلات المخزنية والخدمات الادارية التابعة لها، التامين والضرائب).